

역량중심 경력개발 시스템 개발 : 중소기업 사례

Design and Development of Competency Based Career Development System : A case study of IT companies

조은순, 남상조*
목원대학교

Cho Eunsoon, Nam Sangjo
Mokwon Univ.

요약

본 연구는 IT 중소기업을 대상으로 조직원들의 경력을 개발하기 위해 이들에게 필요한 부문별 역량추출 및 이를 바탕으로 하는 개발시스템을 설계하고 개발하는 초안을 구성하기 위한 것이 목적이다. 우리나라 대기업 환경에서 조직원들의 경력개발 및 이들의 역량개발을 위한 교육 및 훈련, 업무배치 등은 이미 오래전부터 관심의 대상이고 많은 연구를 하고 있지만, 적은 수의 조직원들 대상으로 하는 중소기업의 환경에서 각 조직원들의 역량을 고려한 경력개발 시스템은 개발이 어려운 것이 현실이다. 본 연구는 이에 초점을 맞추어 IT 중소기업의 조직원들을 대상으로 이들의 직무와 역량에 대한 분석을 통하여 기술, 관리, 사업관리 영역의 경력개발 경로를 설정하고 이에 맞도록 역량을 개발하기 위한 설계안을 연구하였다. 중소기업의 특성상 기술과 이에 대한 관리, 그리고 기술을 상품화하기 위한 마케팅 역량은 기업경영의 핵심이 되며 조직원들은 자신의 역량을 교육과 훈련 및 보상과 승진으로 향상할 수 있다고 판단하였다. 본 연구의 결과를 통하여 중소기업의 조직원들이 본인의 업무와 맞는 역량을 개발하기 위해 시스템 안에서 이들의 적성과 경력개발 계획 그리고 그에 따른 교육훈련의 추천경로를 통해 자발적으로 자신의 경력을 진단하고 개발할 수 있는 환경을 제공하고자 하였다.

Abstract

The purpose of this study is to design and develop competency based career development system for mid size IT company employees to support HRD(Human Resource Development) & HRM (Human Resource Management). Although many researches have been done in terms of employees career and competency development in corporate environment, there are not many cases to analyze mid size companies because small companies have limited number of employees and budget to develop career development system. This study analyzed 55 subjects to analyze their current competency level and job description in two mid size IT companies to design and develop competency based career development system. Three career paths such as R&D, management, and marketing, were common in IT companies and each suitable career development plan was recommended. The results of this study are able to provide self diagnostic competency based career development system for mid size company employees to improve their job performance and administration efficiency as a consequence.

I. 연구의 배경

직장에서 역량을 발휘하고 개발하여 자신의 경력을 개발하고 이를 바탕으로 능력 있는 직장인이 되는 것은 관련 분야의 지속적인 관심이자 연구의 대상이 되어 오고 있다 [1][2]. 특히 기업환경에서는 조직원들의 역량에 따라 인사와 교육이 이루어지며 자신의 역량을 정확히 파악하고 이에 대한 명확한 진단을 통해 경력개발

계획을 세우고 업무배치 등의 가이드를 제시해 주는 것이 중요한 기능으로 인식되고 있다 [3][4].

이와 관련해 기존의 관련 연구들은 주로 대기업을 중심으로 이루어져오고 있으며, 현장 중심의 연구가 아니라 탐다운 식의 사고로 조직에 필요하다고 판단되는 역량을 중심으로 계획을 세우고 이에 대한 인사와 승진 및 교육훈련 프로그램을 진행하고 있다는 의견이 팽배하다 [5]. 더욱이 작은 규모의 중소기업은 잦은 이직과 자리가동으로 인해 조직원의 역량을 구체적으로 분석하

기도 어려울 뿐만 아니라 분석한 결과를 가지고 실제현장에 적용하여 조직원들이 체계적인 역량이 지속적으로 개발되도록 조직의 문화를 이끌어가기 어려운 실정이다.

본 연구의 목적은 중소기업을 대상으로 조직원의 역량을 분석하여 이를 바탕으로 경력을 개발하기 위한 시스템을 설계하고 이 설계안을 바탕으로 개발에 대한 기본안을 제시하는 것이다. 우리나라 중소기업을 제조업과 서비스업으로 구분하였을 때 본 연구는 서비스업의 IT 중심 기업을 대상으로 하였다. 본 연구의 또 다른 목적은 향후 중소기업의 조직원들에게 본인의 특성에 맞는 경력개발 및 이에 따른 직무와 교육 및 훈련 프로그램과 연계하여 개인의 역량을 최대한 신장하는데 적용할 수 있는 시스템을 개발하여 이를 상용화하는데 있다. 본 논문에서는 내용의 방대함으로 기초 설계안까지만 포함하고자 한다.

II. 연구내용 및 방법

1. IT 기업 설문 분석

IT 업체 조직원들의 자신에 대한 역량 및 경력개발을 위한 기초내용 분석을 위해 2008년 2개의 IT 업체 직원 55명을 대상으로 자신의 업무 및 역량 전반에 대한 설문을 실시하였다. 설문 내용은 먼저, 자신의 직무를 관리직과 기술직으로 나누게 하였고 이에 대한 필요 연한 및 직급체계, 자신의 역량진단 및 역량개발을 위해 필요한 방법을 복수로 응답하게 하였다. 중소기업의 규모가 작은 것을 감안해 같은 업종의 같은 직무를 수행하는 2개의 회사를 선정하였으며 전체 70명의 직원 중 각 설문문항에 응답한 55명을 대상으로 분석하였다.

먼저 표 1을 보면, 자신의 업무 위치에서 최고의 위치로 올라가는데 필요한 기간은 52.7%가 5-10년 정도 및 그 이상 (34.5%)으로 생각하였다. 표2에서는 조직에서 최고가 되기 위해 반드시 거쳐야 하는 업무와 직급에 대해 관리직은 재무, 회계, 관리업무를 기술 분야는 기술개발을 필요한 업무로 꼽았다. 올라가야 할 직급으로는 대리->과장-> 차장->부장-> 임원의 순서로 현재의 중소기업 직급체계를 반영하고 있다.

표 1. 본인 업무의 최고지위 (예:임원)에 오르는데 필요한 기간

구분	인원(명)	비율 (%)
5년 이내	1	1.8%
5년~10년	29	52.7%
15~20년	19	34.5%
무응답	6	10.9%
총계	55	99.9%

표 2. 본인 업무의 최고지위에 오르기 위해 반드시 거쳐야 하는 업무와 직급

구분	업무와 직급 사례
관리	<ul style="list-style-type: none"> 재무, 회계, 관리팀장 과장 : 성과달성, 팀원관리, 실무관리 차장 → 부장 : 리더십, 비전, 업무혁신 기술직 → 팀장 → 사업기획 → 사업관리 → 영업부서, 마케팅 사원 → 대리 → 과장 → 차장 → 부장 → 임원(영업)
기술	<ul style="list-style-type: none"> 개발팀장 → 임원 → 사장 운영 → 개발 → 관리 대리 → 과장 → 차장 → 부장
기타	<ul style="list-style-type: none"> 기획, 경영, 영업부서에서 다양한 경험이 필요함 / 과장

아래의 표3에서는 자신의 현재 역량이 회사가 요구하는 역량에 비해 어떤지 스스로 판단해보도록 하였는데, 분석결과 대다수인 37명 (67.3%)이 자신의 역량을 중간 수준으로 표시하였으며 가장 낮은 하 수준에 11명 (20%)이 표시하였다. 또한 자신의 역량개발을 위해 가장 효과적인 방법이 무엇인지 물어본 항목에서는 표4처럼 교육과 훈련이라고 응답한 비율이 41.8%로 가장 높았고, 그 다음이 업무배치 (30.9%), 보상 및 승진 (18.2%)으로 교육훈련으로 자신의 현재 역량을 신장 및 개발할 수 있다고 판단하는 것으로 해석된다.

표 3. 회사에서 요구하는 역량에 대한 자기진단 결과

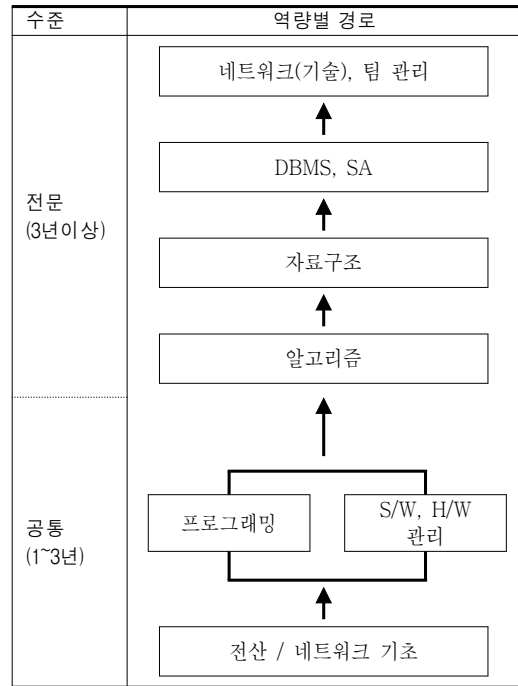
구분	인원 (명)	비율
하	11	20.0%
중	37	67.3%
상	5	9.1%
무응답	2	3.6%
총계	55	100%

표 4. 자신의 역량개발을 위해 가장 효과적이라고 판단되는 방법 (복수응답)

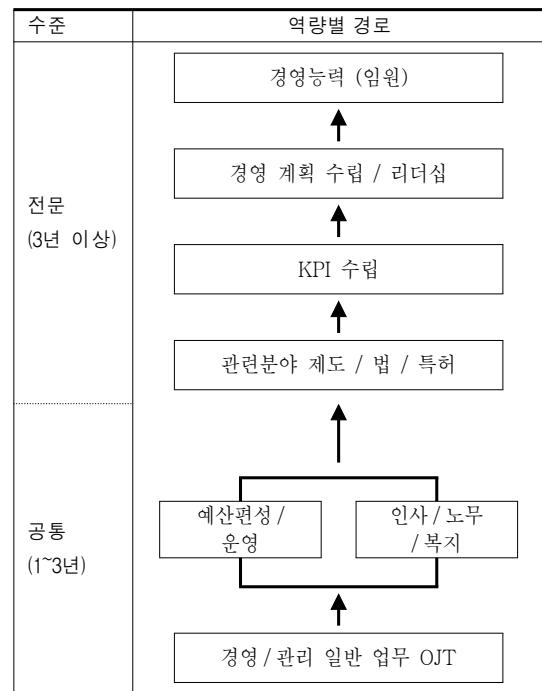
구분	1위	비율	2위	비율	3위	비율	4위	비율
업무 배치	17	30.9%	9	16.4%	6	10.9%	1	1.8%
보상 / 승진	10	18.2%	13	23.6%	9	16.4%	0	0.0%
교육 / 훈련	23	41.8%	13	23.6%	7	12.7%	0	0.0%
기타	3	5.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
무응답	2	3.6%	20	36.4%	33	60.0%	53	96.4%
총계	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%

2. IT 기업 직무분석

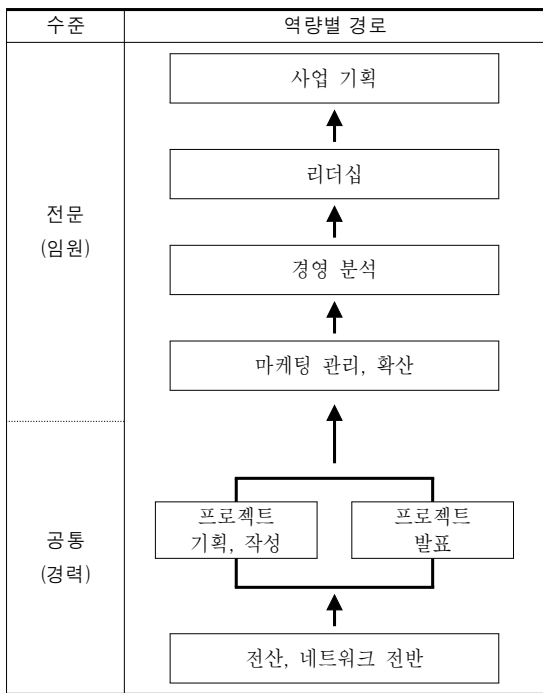
두 업체의 직무를 분석하기 위하여 각 기업이 기존에 실시한 직무 기술 명세서를 바탕으로 부문별 역량경로를 다음의 그림과 같이 설계하였다. 각 부문의 추천 경력경로의 수준과 거쳐야 할 경로는 55명의 조직원 설문 분석의 에 각 직급별로 인터뷰의 내용도 포함하였다. 다음의 그림 1-3은 각 부문별 추천 경력 경로를 수준별로 나누어 보여주고 있다. 그림1은 기술부문의 추천 경로로서 이 영역은 중기기업의 연구개발에 해당하는 부문이다. IT 업체의 업무분석결과 프로그래밍과 네트워크 관리가 중요 역량으로 추출되었으며, 그림 2의 경우 경영부문의 인사, 예산 및 경영계획 과 리더쉽 등이 개발해야 할 역량으로 판단되었다. 그림3은 기업에서 개발한 기술을 마케팅하기 위한 사업부문의 핵심기술에 대한 내용과 경영분석 및 사업기획들의 역량이 모두 필요한 핵심 분야로 업무경력이 있는 조직원들로부터 임원에 해당하는 직급이 하는 추천 업무로 설계되었다.



▶▶ 그림 1. 기술부문의 추천 경력경로



▶▶ 그림 2. 경영부문의 추천 경력경로



▶▶ 그림 3. 사업기술부문의 추천 경력경로

3. 경력경로 개발을 위한 시스템 개발

위에서 분석된 내용을 바탕으로 중소기업대상 조직원들의 경력성장관리를 위한 기본 기능이 포함된 시스템 화면이 아래 그림4와 같이 설계되었다. 조직원들은 자신의 적성을 분석한 결과를 바탕으로 경력을 어떻게 개발할 것인지 계획을 세우고 자신의 희망직무와 연관지어 연도별로 이에 대한 내용을 점검하게 된다. 그림 5는 개인별 경력로드맵을 직급별로 필요한 역량과 관련해 관리할 수 있으며 이를 통해 자신에게 필요한 교육이나 훈련 그리고 인사와 승진 등을 계획할 수 있다.



▶▶ 그림 4. 경력성장 계획 조회



▶▶ 그림 5. 경력개발을 위한 개인별 로드맵

III. 결론

본 연구의 목적은 중소기업을 대상으로 조직원의 역량에 대한 자기분석 및 직무에 대한 적성과 직무 기술서 분석을 바탕으로 이들의 경력을 장기적으로 개발하기 위한 최적의 시스템을 개발할 수 있는 기본 설계안을 구안하는 것이었다. 본 연구는 IT 중소기업을 대상으로 조직원들이 자신이 판단하는 역량 분석 및 이들의 직무를 분석하여 직군별로 적합한 추천 경력경로를 설계하였으며 이를 바탕으로 이들이 자신의 경력을 개발할 수 있는 기초 시스템을 설계하였다. 본 연구 결과 현재 우리나라의 대기업 중심으로 이루어지고 있는 조직원들의 역량분석 및 이를 바탕으로 한 경력개발이 소수의 조직원들이 업무를 수행하는 중소기업환경에 적용될 수 있는 기회를 제공할 수 있으며 조직원들이 자신의 역량을 스스로 진단하고 이에 대한 처방을 통해 지속적으로 성장할 수 있는 관리시스템을 통해 업무수행 능력 향상 및 자기개발의 기회제공이 가능할 것으로 판단된다. 본 연구의 결과는 IT 중소기업에 맞추어 설계되고 개발되었지만 제조업과 같은 다른 중소기업 환경에도 최소의 적합화 노력으로 같은 결과를 유도할 수 있을 것으로 판단된다.

■ 참고 문헌 ■

[1] Mitchell, G.R. The changing agenda for research management, Research Technology Management

- (Set/Oct),13-26.(1992)
- [2] Morone, J. Winning in high tech markets. Boston,MA:HarvardBusinessSchoolPress. (1993)
- [3] Walsh, S., Boylan, R., Paulson, A., & Morone, J. Core capabilities and strategy: empirical evidence from the semiconductor silicon industry. SMS Strategic Integration, 149-167. (1996)
- [4] Walsh, S., & Linton, J. D. The measurement of technical competencies. The Journal of High technology management research,13,63-86. (2002)
- [5] 전영욱, 변현정, 이준철. 직무역량을 이용한 교육프로그램 개발과 적용. 기업교육연구. 8(2). 79-100. 2006