

經營學博士 學位論文

力量基盤 人的資源管理과 核心力量開發의
戰略的 連繫에 관한 研究

-- 海運 · 港灣 物流企業을 中心으로 --

A Study on the Strategic Alignment between Competency-based
Human Resource Management and Core Competence Development
: Primarily on Shipping & Port Logistics Enterprises in Korea

指導教授 辛 容 尊

2006年 12月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

具 東 聖

本 論 文 을 具 東 聖 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함.

委 員 長 李 種 仁 印

委 員 辛 瀚 源 印

委 員 尹 榮 三 印

委 員 張 明 熙 印

委 員 辛 容 尊 印

2006年 12月 21일

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성과 연구목적	1
2. 연구방법과 범위	4
II. 이론적 배경	7
1. 역량기반인적자원관리의 기본 개념	7
1) 역량과 핵심역량	7
2) 핵심역량 이론	10
3) 역량개념과 인적자원관리	11
4) 역량기반인적자원관리의 필요성	14
2. 역량기반인적자원관리의 전략적 의의	15
1) 전략적 인적자원관리	15
2) 역량기반인적자원관리와 성과의 관계	17
3) 전략실행과 핵심역량 개발	18
3. 핵심역량 개발 프로세스	20
1) 핵심역량 개발 방안	21
2) 핵심역량 개발 프로세스의 구성요소	24
4. 인적자원관리 성과	33
1) 성과변수의 측정	33
2) 인적자원관리 성과의 요소	34
5. 역량기반인적자원관리의 사례	42
1) 서구 기업의 역량기반인적자원관리	43
2) 일본 기업의 역량기반인적자원관리	43
3) 우리 나라 기업의 인적자원관리	47

III. 연구의 설계	50
1. 연구 모형	50
2. 연구 가설	53
3. 변수의 조작적 정의	55
1) 역량기반 인적자원관리의 도입과 활용	55
2) 핵심역량 개발 프로세스	57
3) 인적자원관리 성과	59
IV. 실증 분석	61
1. 조사개요 및 자료 분석	61
2. 신뢰성 및 타당성 분석	65
1) 신뢰성 검증	65
2) 타당성 검증	66
3. 가설 검정	70
1) 가설 1의 검정	70
2) 가설 2의 검정	74
4. 분석결과의 해석	89
1) 가설 1의 검정결과 해석	90
2) 가설 2의 검정결과 해석	93
V. 결 론	101
1. 연구결과의 요약	101
2. 연구의 한계 및 향후 연구방향	104
<input type="checkbox"/> 참고문헌	106
<input type="checkbox"/> ABSTRACT	113
<input type="checkbox"/> 부록(설문지)	118

<표 목차>

<표 2-1> 역량 정의	8
<표 2-2> Competency vs. Competence	9
<표 2-3> Sparrow(1996)의 역량 구분	13
<표 2-4> 인적자원관리에서 적용되는 일반적 역량의 유형	30
<표 2-5> 1998년도와 2000년도의 분야별 조사결과 비교	48
<표 4-1> 측정변수와 설문항목	62
<표 4-2> 설문응답자의 인구·통계적 특성	63
<표 4-3> 측정변수의 기술통계량	64
<표 4-4> 측정도구의 신뢰성 분석	65
<표 4-5> 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준의 요인분석 통계량	67
<표 4-6> 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준의 회전된 요인행렬표 ..	67
<표 4-7> 핵심역량개발 프로세스의 요인분석 통계량	68
<표 4-8> 핵심역량개발 프로세스의 회전된 요인행렬표	68
<표 4-9> 인적자원관리 성과의 요인분석 통계량	69
<표 4-10> 인적자원관리 성과의 회전된 요인행렬표	69
<표 4-11> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 임금제도만족 간 다중회귀분석결과	71
<표 4-12> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 참여도 간 다중회귀분석결과	72
<표 4-13> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 평가공정성 간 다중회귀분석결과	73
<표 4-14> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 인력개발 간 다중회귀분석결과	74
<표 4-15> 가설 2-1의 다중회귀분석 요약	77
<표 4-16> 가설 2-1의 분산분석	78

<표 4-17> 가설 2-1의 실증분석 결과 중 독립변수와 조절변수 및 교호항 통계량	79
<표 4-18> 가설 2-2의 다중회귀분석 요약	80
<표 4-19> 가설 2-2의 분산분석	80
<표 4-20> 가설 2-2의 실증분석 결과 중 독립변수와 조절변수 및 교호항 통계량	81
<표 4-21> 가설 2-3의 다중회귀분석 요약	82
<표 4-22> 가설 2-3의 분산분석	83
<표 4-23> 가설 2-3의 실증분석 결과 중 독립변수와 조절변수 및 교호항 통계량	84
<표 4-24> 가설 2-4의 다중회귀분석 요약	86
<표 4-25> 가설 2-4의 분산분석	87
<표 4-26> 가설 2-4의 실증분석 결과 중 독립변수와 조절변수 및 교호항 통계량	88
<표 4-27> 연구가설의 채택결과	89

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 구성체계	6
<그림 2-1> 서구 기업들의 역량 도입 및 활용분야	44
<그림 2-2> 일본 기업들의 역량 도입 및 활용분야	46
<그림 3-1> 연구모형	53
<그림 4-1> 임금제도만족에 대한 임금관리와 조직역량과 개인역량 연계의 상호작용효과	93
<그림 4-2> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직비전 및 미션확인의 상호작용효과	95
<그림 4-3> 평가공정성에 대한 성과평가와 핵심역량추출의 상호작용효과	96
<그림 4-4> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과	96
<그림 4-5> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직역량과 개인역량의 연계의 상호작용효과	97
<그림 4-6> 평가공정성에 대한 교육훈련과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과	98
<그림 4-7> 인력개발에 대한 모집선발과 핵심역량추출의 상호작용효과	99
<그림 4-8> 인력개발에 대한 모집선발과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과	100

I. 서 론

1. 연구의 필요성과 연구목적

오늘날 급변하는 경영환경에 대응하기 위한 기업들의 구조조정과 감량경영은 조직과 개인 모두에게 대대적인 변화를 요구하고 있다. 다른 회사와 구별되는 경쟁우위의 핵심역량을 가지지 못한 기업은 생존을 위협받고 있으며, 기업이 요구하는 충분한 역량을 가지지 못한 개인은 고용을 위협받고 있다. 이러한 시기에 전략적 인적자원관리의 역할은 무엇보다 조직에 중요하게 받아들여지게 되었고, 조직의 사업전략과 연계된 체계적 인적자원관리 전략의 실행은 성공적 경영의 핵심요인으로 대두되고 있다. 이를 위해서 기업들은 회사 사업전략을 명확히 도출하고 사업전략의 실행 주체인 인적자원 측면의 필요 역량을 규명하여, 이러한 역량을 기반으로 채용부터 보상까지 인적자원관리의 제 분야를 전략적이고 일관성 있게 운영하는 역량기반 인적자원관리를 도입하여 활용하고 있다.

21세기 글로벌 경영환경 변화속에서 조직의 전략적 경영목표의 달성여부는 핵심인재의 발굴과 육성에 달려있다는 인식하에, 최근 선진 기업에서는 월등한 조직성과 또는 개인의 직무 성과를 달성하기 위해 필요한 핵심적인 지식과 기술, 그리고 개인이 보유한 역량을 확인하고 그것을 인적자원관리에 활용하고자 많은 자원을 투입하고 있다.

이와 같이 인적자원관리에 있어서 역량 개념의 도입 효과가 입증되기 시작하면서, 세계적 정보시스템 회사와 컨설팅 회사, 다국적 기업 등을 통해 역량기반 인적자원관리 방식이 도입되었고, 이것이 전세계에 최우수 경영방식 중의 하나로 알려지고 확산됨으로써, 우리나라에서도 역량 개념에 관심을 가지고 이를 인적자원관리에 적용하는 기업이 점차 늘고 있는 실정이다.

인적자원관리 연구의 관점에서 볼 때, 기업이 보유하는 인적자원이 기업의

경쟁력 우위를 지속적으로 확보하고 유지하게 하는 중요한 원천이라는 가정에 대해 대부분 동의하고 있으며, 효과적인 인적자원관리가 조직유효성의 중요한 결정요인이 될 수 있다는 주장에 대해 합의가 이루어져 있다. 인적자원이 가지는 가치는 전략적 경영이 강조되는 현대에 더욱 두드러지고 있으며, 기업의 가치창출과정에서 개인의 역량—아이디어, 능력, 기술 등은 보다 중요한 요소로 강조되고 있다.

또한 역량기반 인적자원관리의 시대적인 경향에 따라, 기업에서는 전략적 인적자원관리를 위한 기초적인 데이터를 제공하기 위한 기법들이 새롭게 부각되고 실제로 많이 활용되고 있는데, 그 구체적인 과정이 바로 핵심역량 개발 프로세스이다. 인적자원관리가 핵심역량 개발 프로세스에 맞추어 유효하게 이루어진다면, 조직의 미션과 전략적 경영목표와의 연계성을 확보하고 이의 성공적 달성에 필요한 조직, 팀, 개인의 핵심역량을 추출함으로써 요즈음의 급격하게 변화하는 경영환경에 기업들이 보다 용이하게 적응할 수 있게 된다. 이러한 점이 최근 역량기반 인적자원관리의 역량모델과 핵심역량 개발이 부각되고 있는 이유이다.

그런데 서비스산업은 서비스의 창출 및 제조과정에서 서비스제공자와 고객의 인적요인이 강하게 작용하므로, 조직내 인적자원이 매우 중요한 역할을 담당하게 되고 타산업에 비하여 인적자원의 능력 수준과 역량이 조직유효성에 미치는 영향이 상대적으로 매우 크다. 물론 제조기업과 서비스기업을 막론하고 보다 우월한 경영성과를 가져오기 위해서는 조직구성원들이 가진 역량을 잘 활용하고 개발하여야 하는데, 서비스 기업의 경우 인적자원의 비중이 상대적으로 더 크기 때문에, 역량기반 인적자원관리의 중요성이 더 크다고 할 수 있다.

특히 오늘날 동북아물류중심이라는 국가적인 전략목표 달성을 수행하는 핵심주체로서의 역할을 담당하는 해운·항만물류산업에서는 조직역량을 극대화시킬 수 있는 인재의 육성과 개발이 더욱 절실히 요구되고 있다. 해운·항만물류산업은 세계적인 해상물동량 증가, 선박의 대형화와 고속화, 선사간 전략적 제휴 확대, 컨테이너 항만간 글로벌 네트워크화, 해운·항만 전자상거래 확대, 항만간 경쟁 심화 등의 거대한 글로벌 경쟁환경 변화에 적절히 대응하기 위해 전문인력의 확보 및 개발이 필요한 실정이다. 해운항만물류 전문인력 육성방안 연구(해양수산개발원, 2004)에 의하면, 동북아 해운항만 환경변화에 따른 전문인

력은 2007~2011년 기준으로 해운부문에 약 530명, 항만부문에 약 860명, 항만 배후단지부문에 약 1,070명 정도가 필요한 것으로 나타났다.

하지만 해운·항만물류산업은 특성상 서비스업으로 인적자원의 역량이 기업의 경쟁력을 결정하는 주요요소임에도 불구하고, 현재까지 대부분의 해운·항만물류기업은 하드웨어적인 산업인프라의 개발과 축적에 치우쳐 그로부터 경쟁력을 확보하려는 경향을 보이고 있다. 물론 이러한 하드웨어적인 성장·발전의 중요성도 간과할 수는 없지만 해운·항만물류기업의 특성상 효율적인 인적자원 관리야 말로 기업의 경쟁력 제고를 위한 구체적이고 중요한 도구가 될 것이다. 치열한 글로벌 경쟁상황속에서 해운·항만물류기업의 핵심인재 확보 및 육성, 그리고 이를 위한 인적자원의 핵심역량 개발은 조직의 생존과 성장을 결정짓는 주요 이슈가 되고 있다.

본 연구는 이러한 관점에서 해운·항만물류기업을 대상으로 역량기반 인적자원관리의 중요성과 도입 및 활용 수준을 고찰하고, 이의 성공적인 실행방안을 모색해 보고자 한다. 이를 위해 해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원관리의 수준이 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 분석하고, 역량기반 인적자원관리의 성공에 중요한 역할을 할 것으로 기대되는 역량개발 수준이 역량기반 인적자원관리 활동에 어떠한 영향을 미치며, 이들의 전략적 연계가 성과에는 어떠한 영향을 미치는 지를 실증분석해 보고자 한다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 조사문제를 설정한다.

첫째, 해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원관리 도입과 활용의 수준이 인적자원관리 성과에 영향을 미치고 있는가?

둘째, 해운·항만물류기업의 핵심역량개발 프로세스는 역량기반 인적자원관리에 있어서 조절변수로서 상호작용효과를 가지는가?

이러한 연구과제를 수행하는 본 연구의 목적은 탐색적으로 해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원관리의 도입과 활용의 수준이 조직의 인적자원관리 성과에 직접적인 관련성을 가지는지 확인하고, 그리고 조직의 핵심역량개발 프로세스가 이 과정에서 어떠한 조절변수효과를 가지는가에 대하여 실증적으로 분석하는 것이다.

본 연구를 통하여 역량기반인적자원관리의 도입 및 활용 수준과 핵심역량개발 프로세스의 연계성을 검증하고, 그 관계를 확인해 주는 개별 관련 변수를

도출할 수 있을 것이다. 또한 이러한 변수 간 전략적 관계에 대한 실증연구결과는 역량기반인적자원관리 전 과정에 대한 이해를 증진시켜줄 수 있을 것으로 판단된다.

2. 연구방법과 범위

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 먼저 역량과 역량개발 그리고 역량기반 인적자원관리에 관련되는 국내·외의 이론적·실증적 문헌과 자료를 수집·검토하여 역량 개념에 대한 이론적 근거를 정립한 후, 이를 토대로 연구모형을 수립하고 연구가설을 설정하고자 한다.

문헌연구에서는 역량기반 인적자원관리와 역량개발 프로세스 및 인적자원관리 성의 관련성에 관계되는 기존문헌과 사례를 토대로 본 연구의 모형을 설정하며, 실증연구에 있어서는 연구모형으로부터 실증적 검증을 위한 가설을 도출하고 설문지를 이용하여 자료를 수집하여 가설을 검증하는 순서로 연구를 진행하게 된다.

실증분석과 관련하여 본 연구는 인적자원관리 시스템이 갖추어져 있고, 역량기반 인적자원관리를 도입, 활용하고 있을 것으로 기대되는 국내의 종업원수 30명이상의 해운·항만물류기업을 설문조사대상으로 하였다. 설문조사는 해당 기업의 인적자원관리 담당자를 대상으로 실시하였다. 실증분석을 위한 통계분석도구는 SPSSWIN 12.0을 이용하였으며, 사용된 분석방법으로 신뢰성분석과 요인분석, 그리고 회귀분석과 조절회귀분석 방법을 활용하였다.

이상과 같은 연구목적과 연구방법에 따라서 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다.

제 I 장은 서론 부분으로 연구필요성과 연구의 목적, 연구방법 및 그 범위를 제시한다.

제 II 장에서는 연구의 이론적 배경으로서, 역량기반 인적자원관리의 기본 개념과 전략적 의의, 그리고 핵심역량개발 프로세스와 인적자원관리 성과에 관한

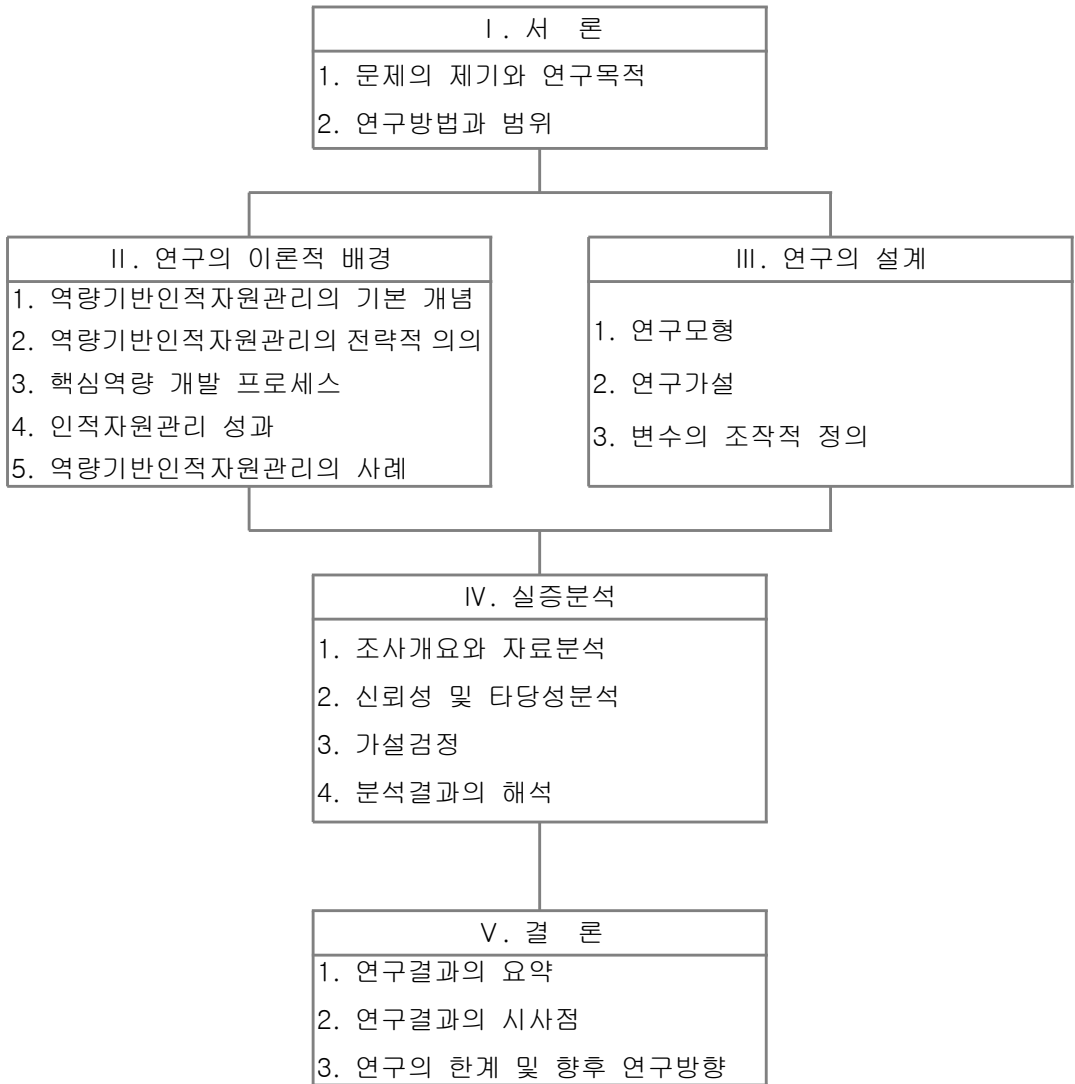
선행연구를 검토하고 역량기반 인적자원관리의 사례조사를 검토함으로써 본 연구의 진행을 위한 이론적 토대를 마련한다.

제Ⅲ장에서는 실증분석을 위한 연구모형을 설계하고 그에 따른 연구가설을 설정하며 변수의 조작적 정의와 표본의 설계 및 분석 방법을 제시한다.

제Ⅳ장에서는 본 연구의 가설들을 검증하기 위해 수집된 실제 데이터를 통계적으로 분석하여 가설들의 검증결과를 제시하고 연구결과를 해석한다.

마지막으로 제Ⅴ장에서는 본 연구의 결론부분으로서 전반적인 요약하고 본 연구의 시사점과 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시한다.

본 연구의 구성 체계를 그림으로 나타내면 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구의 구성 체계

II. 이론적 배경

1. 역량기반인적자원관리의 기본 개념

1) 역량과 핵심역량

역량(力量, *competency or competence*)이란 무엇인가? 역량의 사전적 의미는 “일을 해낼 수 있는 능력, 또는 그 능력의 정도”이다. 경영학과 인적자원관리 분야에서 이러한 역량의 개념을 체계화한 사람은 하버드 대학의 심리학자인 McClelland(1973)이다. 그는 “지능 검사에 대한 역량 검사의 우위성”이라는 그의 논문에서 전통적인 지능 검사보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제로 성과로 나타나는 역량 평가가 더 의미 있다는 입장을 밝혔다.¹⁾ 그리고 성공적인 업무 수행자와 평균적인 업무수행자를 비교해서 성공과 관련된 특성을 규명하는데 초점을 맞추었다. 그의 역량 개념은 그 이후 역량과 관련된 여러 연구의 기초가 되었다는 점에서 매우 중요한 공헌을 했다고 볼 수 있다. 다음 <표 2-1>은 McClelland 이후 여러 연구자들이 내린 역량에 대한 정의들이다.

<표 2-1>의 역량의 여러 정의에 따르면 역량(*competency*)은 높은 성과를 창출한 고성과자(*high performer*)로부터 일관되게 관찰되는 행동특성이며, 성공적 결과를 이끌어낸 행동을 말한다. 즉 개인의 직무를 수행하고 높은 성과를 올리는 데 필요한 행동이 무엇인가를 규명한 것이다. 이는 미시적 관점에서 보는 역량의 개념이라고 할 수 있다.

미시적 관점의 역량 개념은 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특성(*traits*)을 분석대상으로 하며, 조직 및 산업심리학에 그 바탕을 두고 있다.

1) McClelland의 관점은 “학업성적은 직업에서의 성공을 예측하지 않는다. 그리고 지능 검사와 적성검사는 직업이나 사회에서의 성공을 예측할 수 있지만 상당부분 개선해야 할 부분이 있으며, 역량이 일반지능보다 중요한 행동을 더 성공적으로 예측한다.”는 것이다.

<표 2-1> 역량 정의

연구자	역량 정의
Klemp (1980)	직무 역량은 업무에서 우수한 수행을 하거나 뛰어난 결과를 내는 사람의 특성에 기초하고 있다
Boyatzis (1982)	역량은 어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성이다 The Competent Manager: Competency에 대한 이론적, 실제적 관심의 대두
McLagan (1982)	역량은 직무나 역할 수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성이다
Fletcher (1991)	규정된 기준에 따라 직무 활동의 수행하는 능력
Corbin (1993)	바람직한 목표나 성과를 달성하기 위하여 개인이 알아야 할 것 (What one should be able to do)을 포함하는 능력
Dubious (1993)	역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하도록 사용되거나 소유하고 있는 개인의 특성에 기초한다 Competency-Based Performance Improvement: 추출 방법 및 HR에 적용, HR Practitioner의 관심
Spencer and Spencer (1993)	역량은 직무나 상황에서 뛰어난 수행이나 준거 관련 효과와 연관된 개인의 특성에 기초한다 The Competency at Work 286개 역량 모델 연구, 공통 Competency 추출
Strebler and Bevans (1993)	업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Schippmann (1999)	역량은 측정 가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Green PC.(1999)	직무 목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거 자료

자료원: 이홍민 · 김종인(2003), p. 21.

이에 반해 거시적 관점의 역량(competence) 개념은 조직 전체를 하나의 유기체로 보고 기업 전략의 관점에서 경쟁력을 확보하기 위한 능력으로 보는 개념으로, 조직이론과 경영전략에 그 바탕을 두고 있다.

역량을 이렇게 구분하여 정의하더라도 미시적 관점과 거시적 관점의 역량 개념의 공통점은 우수한 성과를 발휘하는 개인이나 조직이 보여주는 중요한 특성이나 능력이라는 것이다. 그리고 개인이나 조직의 성과를 높일 수 있는 주요한

역량이 바로 핵심역량(core competency or competence)이라는 개념이다.

이처럼 핵심역량은 조직 역량과 개인 역량으로 구분될 수 있는데, 보통 핵심 역량이라고 하면 조직의 핵심역량을 의미한다. 이렇게 역량의 개념이 조직 차원과 개인 차원이 혼동되고 있는 이유는, 일반적으로 competency와 competence 라는 용어가 학문적으로 엄격히 약속되어 사용되고 있지 않기 때문이다. 그렇지만 분석의 수준에 따라 대체로 개인 수준의 역량은 ‘competency’로 칭하고 조직 수준의 역량을 ‘competence’로 구분하여 지칭하는 경향이 있다(김현주·전상길, 2006).

<표 2-2>와 같이 전자의 경우 개인 수준을 강조하는 심리학적 연구에서, 후자의 경우 조직의 전략에 대한 연구에서, 양자를 구분치 않는 경우는 주로 조직행동 분야나, 교육훈련 관련 연구에서 많이 나타나고 있다.

<표 2-2> competency vs. competence

구분	개인 수준의 연구	조직 수준의 연구	조직/개인 수준 혼재
용어 선택	competency	competence	competency/ competence
연구 초점	개인 역량의 내용과 성격, 구성 요소 규명	조직 경쟁력의 원인과 요소, 독특한 규명	개인 역량에 전략적 의미를 부여하여 실무적으로 활용
연구 사례	Boyatzis(1982) Spencer and Spencer (1993) Lucia and Lepsinger (1999)	Snow and Hrebiniak (1980) Pralhad and Hamel (1990) Markide and Williamson(1994)	Collin(1989) Civelli(1998) Milkovich and Newman(2002)

자료원: 김현주·전상길(2006), p. 112.

기업 실무자들 사이에서는 양자를 구분하려는 경향이 상대적으로 더 강하여, 인적자원관리에 있어서 역량 모델링에 한정하여 조직구성원 모두가 갖추어야 할 공통적인 역량을 논할 때에는 ‘core competency’ 또는 ‘common competency’라고 구분하여 지칭하고, 전략이나 조직 수준에서 핵심역량을 논할 때는 ‘core competence’라고 지칭하는 경우가 많다.

2) 핵심역량 이론

핵심역량(core competence)은 기업 내부의 조직구성원들이 보유하고 있는 총체적인 기술·지식·문화 등 기업의 핵심을 이루는 능력을 의미한다. 이러한 핵심역량의 개념은 1990년 미시간대학의 Prahalad와 런던대학의 Hamel에 의하여 발표된 이론으로, 경쟁과 기술의 신속한 변화로 시장에 대한 정확한 예측이 날로 어려워지면서 종래의 기업 외부환경에 치중하던 경영전략을 지양하고 기업의 내부로 관심을 돌려 내부에서 기업성공의 원천을 찾으려는 노력을 배경으로 한다. 즉, 그들의 핵심역량 이론은 그 이전을 풍미하던 산업조직론의 외부환경에서 경쟁력을 찾는 포지셔닝 이론을 벗어나, 기업내부의 능력에서 경쟁력을 찾는 이론이다.

이때 핵심역량이란 단순히 그 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력으로서, 보다 우수한 수준으로 고객에게 만족을 제공할 수 있는 기업의 힘을 말한다.

즉, 고객의 입장에서 가치를 확립하는 기술, 시스템, 문화 등의 경쟁 우위 요소, 자사가 지니고 있는 고유하고 독자적이며 궁극적인 능력을 핵심역량이라 한다. 다시 말해, 그 조직이 다른 조직과 차별화 되는 최선의 실무(best practice) 또는 벤치마킹해야 할 정도로 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 조직이 갖는 독자성, 강점, 특기 등이 핵심역량이라고 볼 수 있다.

그러므로 기업 내에 산재해 있는 여러 가지 요소 중 기업의 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 핵심요소를 명확히 설정하고 이를 의식적으로 통합·관리할 수 있는 방법을 찾아내는 것이 중요하다. 예를 들어 소니의 소형화 기술, 캐논의 정밀기계기술과 광학기술, 혼다의 엔진관련 기술, 월마트의 강력한 물류시스템, 코카콜라의 자사 브랜드 이미지 통합을 통한 지속적인 마케팅 능력의 확대 등이 각 기업의 핵심역량이다.

따라서 기업은 핵심역량을 발견하고, 이것을 전사적 차원에서 이용할 뿐만 아니라 기존의 핵심역량에 새로운 기술·제품·서비스 등을 연계시켜 성장분야

를 다각화할 필요가 있다. 이것이 핵심역량 경영의 전략이며 이러한 핵심역량 경영을 통하여 독특한 기업문화와 경쟁력을 찾아내 키워나가야 한다.

그리고 핵심역량은 “우수한 성과를 발휘하도록 하는 개인의 특성이 무엇인가?”라는 질문에 대해 조직의 성과는 개인의 역량으로부터 나온다는 전제하에서 출발해야 한다. 나아가 조직구성원 각자가 해당 직무에 대해 높은 성과를 낼 수 있는 개인 역량의 발굴 및 개발과 이를 업무에 접목하여 평균적인 성과자들이 고성과를 낼 수 있는 시스템적인 사고가 절실히 요구된다(이홍민·김종인, 2003).

3) 역량 개념과 인적자원관리

핵심역량의 개인 차원이 바로 개인 역량(personal competency)이라고 할 수 있다. Spencer and Spencer(1993)에 따르면 역량은 개인의 내적 특성으로서, 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미하며, 대표적인 내적 특성으로 지식과 기술을 포함한 다섯 가지를 지적한 바 있다.²⁾

일반적으로, 엄격한 심리측정방법으로 정교한 역량 개념을 적용하고자 할 경우에는 이 다섯 가지 차원을 쓰는 경우가 많다. 그러나 지식과 기술은 비교적 가시적이고 표면적인 특징을 가지고 있어 쉽게 파악될 수 있는 반면, 동기, 특성, 자기 개념은 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이어서, 심리측정 전문가가 아닌 일반인들이 구분하여 측정하여 정리하기가 쉽지 않다는 문제가 있다. 그렇다고 기업 비밀에 해당하는 역량모형의 유지관리 기능을 외부 전문기관에 위탁시키거나 심리 측정 전문가들을 초빙하여 대대적인 역량 측정 프로젝트를 연례적으로 시행하는 것도 비현실적이다.

-
- 2) ① 동기(motive)는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근본적인 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유도한다.
② 특성(traits)은 신체적인 특성으로 상황 또는 정보에 대해 일관성 있는 반응을 하도록 한다.
③ 자기 개념(self concept)은 태도, 가치관, 자기 이미지를 의미한다.
④ 지식(knowledge)은 특정 분야에 대한 정보를 의미한다.
⑤ 기술(skill)은 특정한 과제를 수행할 수 있는 능력을 의미한다. 지식과 기술은 교육과 훈련에 의해 개발과 육성이 가능하지만 동기나 특성 등은 인간 내면에 자리잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기 어렵다.

이에 따라, Mirabile(1997)의 네 가지 차원³⁾이나 Sparrow(1996)의 세 가지 차원⁴⁾이 실무적으로 많이 활용되고 있다. 이들의 분류 방식은 역량모형의 개발과 참여하는 현업들이 보다 쉽게 이해할 수 있고, 일상적인 용어로 역량을 정의할 수 있으며, 그에 따라 기업 자체적으로 유지와 관리를 할 수 있다는 장점 때문에 국내외에서 널리 활용되어 가는 추세이다.

이와 같이 개인 역량은 구성원이 각자의 업무에 부여하는 지식, 기술, 태도 또는 그 외에 다른 요소의 집합체로 정의될 수 있다. 다시 말해서, 개인 역량이란 높은 성과를 창출하며, 지식, 기술, 태도, 그리고 그 외에 다른 요소의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어 낸 행동을 말한다.

조직의 인적자원관리와 관련하여 역량을 논할 때 보통 분석의 수준은 기본적으로 개인 수준에 중점을 두게 된다. 그러나 보다 미래지향적인 역량을 추구하고 조직이 추구하는 전략 및 핵심역량과의 연계성을 확보하기 위해서는 조직 수준의 역량이 감안되어야 한다. 이러한 점에서 역량에 기반을 두는(competency based) 인적자원관리는 일반화된 개인능력 측정방식과 달리 개별 기업과 조직에 특화된 내용으로 구성되어야 한다.

따라서 조직 역량이 개인 역량과 어떤 관련성을 가지고 있는가가 먼저 검토되어야 한다. 역량개념을 처음 접하는 사람들은 이 부분에서 개념적 혼돈을 겪는 경우가 많다.

Sparrow(1996)는 역량의 수준을 세 가지 역량—조직 역량, 관리 역량⁵⁾, 개인 역량으로 구분하였는데, 이 세 가지 역량 수준은 서로 관련이 있으면서 중첩되어 있다고 주장하였다. 그는 “조직 역량은 모든 조직 구성원들에게 동일한 의

3) KSAOs (knowledge, skill, ability, or other characteristics that differentiate high from average performance)라고 한다.

4) KSA(knowledge, skill, attitude)라고 한다.

5) Sparrow(1996)의 경우 ‘관리(management) 역량’이라는 개념을 조직의 유형이나 직업, 업종 등에 관계없이 적용될 수 있는 일반적인 개인역량으로 분류하여 선발 요건 또는 직업 능력 인증의 도구로 활용될 수 있다고 하였다. 그 외에도 Boyatzis(1982), Collin (1989), Abraham et al.(2001) 등의 경우 관리자들에 갖추어야 할 역량의 차원과 항목을 별도로 도출하거나, 모든 조직의 관리자들에 공통적으로 적용할 수 있는 형태로 구성하였는데, 이러한 역량을 ‘관리적(managerial) 역량’이라고 부른다. 유사한 개념으로 리더십 역량이라는 것이 있는데, 이는 직책이나 직급이 관리자인건 아니건 간에 구성원 모두가 각자의 위치에서 주도적으로 성과를 달성하기 위해 필요한 역량을 말한다.

미로 전파되어야 하고 고객에 초점을 두고 조직의 목표달성에 기여하여야 한다. 또 관리역량은 조직 외부에서 활용될 수 있도록 구체적으로 정리된 역량이며 조직 내에서 개발된 개인의 역량을 포함할 수 있다. 그리고 개인역량은 조직구성원의 경력단계에서 개인에게 적합하도록 구체적 역량을 필요로 하는 직무역할들을 설계하는 데 사용될 수 있다.”고 하였다. Sparrow의 역량구분은 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> Sparrow(1996)의 역량 구분

역량	정의	응용	긍정적 결과
조직 역량 (핵심역량)	조직의 전반적 자원과 능력	비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정
관리 역량*	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적 직업 교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인 역량 (직무 역량)	직무 수행과 관련된 행동 목록	인적자원의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

*관리 역량은 다른 조직에서도 사용될 수 있는 역량을 말한다.

자료원: 이흥민 · 김종인(2003), p. 41.

<표 2-3>에서 보듯이 조직 역량은 조직의 전략적 목표를 달성하기 위해 그 조직이 고유하게 보유하고 있는 자원이나 능력의 집합체라고 볼 수 있으며, 많은 전략 경영 및 조직이론 연구자들에 의해 다양한 개념으로 체계화되어 있다.⁶⁾ 특히 조직 역량은 유·무형의 자산과 관리시스템, 특화된 프로세스 등에서 기인되는 것으로 어떤 조직이 다른 조직에 비해 우수한 원인으로 설명될 수 있다.

한편 개인 역량⁷⁾은 조직 역량의 주요 구성요소로서 특히 무형의 자산과 기업

6) Snow and Hrebiniak(1980)의 고유 역량(distinctive competence), Prahalad and Hamel (1990)의 핵심 역량(core competence)이 그 대표적인 예이다.

7) 개인 역량의 개념 가운데, 특정 조직에서 개인들이 담당하고 있는 특정한 과업, 역할과 책임, 기능 등에 관련된 역량이 있는데 이를 보통 직무 역량(job competency)이라고 한다. 일반적으로 역량기반인적자원관리에서 중점적으로 분석되고 적용되는 역량 개념은 직무 역량이다(Abraham et al., 2001).

고유의 관리방식 측면에서 개인 역량이 효과적으로 수렴되어 일관된 방향성을 가질 때, 비로소 조직 역량으로 구체화될 것이다.

따라서 조직 역량과 개인 역량은 분석의 수준은 다르지만 서로 관련성을 분석하여 설계한 후 인적자원관리에 반영함으로써, 조직 차원의 거시적 방향성과 개인 차원의 미시적 실행성이 통합적으로 인식될 수 있도록 해야 한다. 이를 통해 인적자원관리 부서의 전략적 기능을 강화하고 인력의 운영이 조직이 추구하는 전략에 따라 보다 유연하게 변화할 수 있도록 할 수 있어야 한다. 이것이 역량기반의 인적자원관리의 기본적인 개념이다.

4) 역량기반인적자원관리의 필요성

역량기반인적자원관리는, “조직 및 직무의 높은 성과 달성에 필요한 핵심역량을 비전·전략과 연계하여 추출하고, 이를 기초로 인적자원관리의 여러 하위 체계를 전략적 관점에서 통합적으로 설계, 운영하는 것”을 말한다.

그러므로 역량기반인적자원관리에서는 역량을 전략적 인적자원관리의 기본 개념으로 활용하여 능력향상을 인력 육성의 지향점으로 삼아야 한다. 또한 능력의 개발 정도 및 발휘 정도에 따라 차별적으로 보상함으로써 조직 구성원의 새로운 책임을 능력 개발로 부여해야 한다. 지금의 급격한 경영 환경 변화는 세계적 수준의 조직 및 인적 자원의 경쟁력을 창출하고 유지할 수 있는 새로운 인적자원 패러다임을 절실히 요구하고 있다.

미국의 경우 1990년 Hamel과 Prahalad가 기업의 핵심역량과 이를 강화하기 위한 최고 경영층의 역할을 강조한 이후 역량과 관련된 연구가 급증하게 되었다.

이러한 변화의 배경은 급속한 경영 환경의 변화와 기업간 경쟁의 가속화에 있다. 또한 직무 중심의 인적자원관리에 시장이 요구하는 유연성과 적응성이 결여되어 있어 유연한 조직 경영과 인적 자원 관리에 도움이 되지 못하고 있다는 인식으로 역량기반인적자원관리가 등장하게 되었다고 볼 수 있다.

역량기반인적자원관리가 점차 더 중요해지는 이유로 Herriot(1995)은 조직의 계층 구조가 크게 단축되고 있고, 조직 인력이 크게 감소되고 있으며, 기업 간의 인수 합병이 더 활발해지고 있고, 다기능의 팀 조직이 확산되고 있는 점을

핀는다. 이러한 요인이 조직 구성원의 변화와 적응력을 더욱더 필요로 하고 있다는 것이다.

이를 요약하면 경영 환경의 변화로 인한 조직의 대응 과정에서 조직 구성원의 현재의 역량뿐만 아니라 미래의 변화에 적응하고 새로운 능력을 개발할 수 있는 역량이 더 중요시된다는 것이다. 그리고 기존의 인사 평가 제도가 안고 있는 공정성과 객관성의 문제를 해결할 수 있기 때문이다.

과거 또는 현재의 평가 시스템이 능력, 열의, 태도 등 제3자의 입장에서 명확히 판단하기 어려운 지표를 평가 기준으로 삼고 있어 공정성과 객관성을 기하기 어렵다. 또한 사람이 아니라 업무에 대한 결과를 평가한다는 점에서 조직 구성원의 능력을 최대한 향상시켜 인재의 효율을 높이려는 인사 제도의 근본 취지와 상반되는 문제점이 지적된다.

이러한 문제를 개선하기 위해 특히 역량기반인적자원관리가 새로운 대안으로 주목 받는다. 또한 조직 전략과의 연계성, 성과 지향성과 구체성, 유연성 때문에 더욱 그렇다고 할 수 있다.

2. 역량기반인적자원관리의 전략적 의의

1) 전략적 인적자원관리

전략적 인적자원관리 연구의 직접적 계기는 Galbraith and Nathanson(1978)의 연구라고 할 수 있다. 그들의 연구는 “조직의 구조는 조직의 전략을 따른다”는 Chandler(1962)의 주장을 기초로 전략과 조직구조 및 인적자원에 대한 상호작용에 주목하고 이 개념들을 연계시키고자 하였다. 그리고 이 연구는 조직내부 차원의 구성요소가 전략과 연계되어야 한다는 필요성을 제기하였다는 점에서 전략적 인적자원관리 연구에 공헌한 바가 크다고 할 수 있다. 이후 여러 연구(Tichy et al., 1982; Schuler and MacMillian, 1984; Thomas et al., 1991)에서 조직의 전략에 인적자원이 연계되어야 할 필요성을 주장하고 있다.

그 이후에도 Lornage and Murpy(1983)는 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 외

부 기회를 효과적으로 이용하고 내부자원을 전략적으로 배치시킬 필요성을 제기하였다. 그들은 전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 기업의 전략방향과 조직구성원의 목표가 일치되어야 하며, 경영자 등 조직구성원의 임명, 승진, 보상 시스템은 전략수립과 전략 실행 프로세스와 동일한 방향으로 나가야 한다고 주장하였다.

또한 Dyer(1983)도 인적자원 기능과 전략수립과정이 연계되어야 한다고 주장하였는데, 경영자들이 전략을 수립하고 이를 실행하는 데 나타나는 가장 큰 제약요건이 바로 인적자원이라는 사실을 잊고 있거나 조직의 인적자원의 장단점—역량이 무엇인지를 정확히 파악하지 못하고 있다고 주장하였다.

Baird and Meshoulam(1984)은 인적자원관리자가 기업전략팀의 핵심멤버가 되어 전략적 방향과 통합되는 인적자원관리를 해야 한다고 주장하였다. 인적자원을 전략적으로 관리한다는 것은 기업의 전략적 목표와 동일하며, 인적자원에 대한 방식—실무(practice)와 절차(process)를 바탕으로 기업의 전략목표를 세운다는 의미이다. 따라서 인적자원관리자는 기업에 필요한 것이 무엇이며, 기업의 제약요건과 기회가 무엇인가를 정확히 파악하여야 한다는 것이다.

그러므로 전략적 인적자원 관리를 정의한다면, “조직이 전략목표를 달성하기 위해 인적자원관리 방식을 조직의 전략방향과 적합성이 유지되도록 하고 이와 동시에 이들 관리방식들 간에도 적합성이 유지되는 일련의 통합적인 인적자원 관리 패턴”이다(최영균, 1999).

이상 검토한 선행연구의 내용에 따르면 본 연구의 주제인 역량기반인적자원 관리의 전략적 의미는 분명해진다. Barney(1991)와 Wright and McMahan(1992)은 전략의 관점을 산업과 같은 기업의 외부환경을 벗어나 기업의 내부적인 경영자 자원과 핵심역량을 강조하여 인적자원을 통해 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하였다. 즉 인적자원을 잘 개발하면 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있다는 것이며, 인적자원의 개발을 위해 적합한 기업의 인적자원관리 방식이 필요하다는 것이다. 이러한 관점은 경영전략과 인적자원관리 방식의 연계의 필요성에 대한 이론적 근거를 제공한다고 볼 수 있다.

이미 정의된 바와 같이, 역량기반 인적자원관리는 조직의 높은 성과 달성에 필요한 핵심역량을 비전 및 전략과 연계하여 추출하고, 이를 기초로 인적자원 관리의 여러 하위 체계—모집선발, 교육훈련, 성과평가, 임금관리, 경력개발 등

여러 하위시스템을 전략적 관점에서 통합적으로 설계·운영하는 것이다. 그러므로 역량기반 인적자원관리는 경영전략과 제대로 연계되는 인적자원관리 방식이라고 할 수 있을 것이다.

2) 역량기반인적자원관리와 성과의 관계

인적자원관리의 방식이 조직의 직접적인 성과요인이라는 실증연구는 많이 있다. 예를 들어, O'Toole(1985)은 관리능력이 우수한 기업의 인적자원관리 방식을 검토한 결과, 이들의 기업은 노조에게 주주의 지위를 부여하고, 종업원의 주식소유를 활성화시키고, 고용안정성을 제고하고, 생애훈련을 제공하고, 개인의 요구를 반영하는 복리후생제도를 실시하고, 의사결정에 종업원들을 참여시키며, 종업원으로 하여금 표현의 자유를 제공하고, 성과급 제도를 실시한다고 주장하였다.

Delery and Doty(1996)는 성과 중심의 평가방법, 이익배분제도, 직무에 대한 명확한 기술, 고용보장, 내부승진, 훈련의 강조, 종업원 경영참여 등 일곱 가지 인적자원관리방식이 기업의 재무적 성과—자산이익률(ROA)과 자기자본이익률(ROE)에 유의적인 정의 효과가 있다고 주장하였다.

Delaney and Huselid(1996)도 종업원들의 능력, 동기베이션과 작업 구조에 영향을 미치는 진보적인 인적자원관리 방식이 기업의 성과와 정의 관계가 있음을 검증하였다.

인적자원관리 방식과 성과와의 관련성에 대한 논거는 경제학적인 관점에 의해서도 뒷받침될 수 있다. 경제학의 인적자본(human capital) 이론에 의하면 사람들은 숙련, 지식, 능력을 소유하여 조직에 경제적인 가치를 제공한다. 따라서 조직구성원들의 기여도가 높은 조직일수록 인적자본에 더 투자하게 되며 이러한 투자는 결국 개인의 생산성과 기업의 생산성을 향상시키게 된다(Youndt et al, 1996)는 것이다.

이상 검토한 연구들은 어떠한 상황에서도 인적자원을 효과적으로 관리하게 되면 종업원들의 효율이 증가하여 궁극적으로 기업의 성과가 향상된다는 내용이다. 즉 어느 상황에서나 효과적인 인적자원관리는 기업의 성과 향상을 가져

온다는 보편적인 접근방법에 근거하고 있다. 그렇다면 역량기반 인적자원관리도 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

그러나 이와 같은 보편적 접근방법은 각각의 시스템들이 독립적으로 작용하는 것을 전제로 함으로써 시스템들 간의 상호작용을 통해 발생하는 효과를 측정하지 못하는 한계에 부딪히게 된다. 다시 말해서 인적자원관리 방식으로서 역량에 기초한 인적자원관리가 조직의 성과를 반드시 개선하리라고 단정할 수는 없는 것이다.

인적자원관리와 성과의 개선과 관련된 이러한 문제점을 인식한다면, 조직의 전략과 전략의 실행에 대한 고찰이 필요하게 된다.

3) 전략실행과 핵심역량 개발

이론적으로 조직의 월등한 성과 창출을 위해서 또는 조직의 목표와 미션의 달성을 위해서 조직은 전략을 수립하고 실행하는 활동을 한다. 그러나 모든 조직들이 만족할 만한 성과를 내고 있는 것은 아니며, 어떤 조직들은 높은 성과를 내는 반면 다른 조직에서는 성과가 부진하거나 혹은 위험에 빠지게 된다.

조직에 따라 성과의 차이가 발생하는 데에는 환경, 역량, 경영자 요인 등으로 다양한 원인 해석이 가능하겠으나, 성과 차이의 원인을 가장 단순화시키면 이는 전략 자체의 요인 혹은 실행 요인으로 압축할 수 있으며(Pressman and Wildavsky, 1973, 1979; Bonoma, 1984), 보다 범위를 넓게 잡아도 전략, 조직의 내·외부 상황, 그리고 전략실행 프로세스라는 일련의 실행과정(Pettigrew, 1987)에서 원인을 찾을 수 있다.

그러나 조직의 성과 창출에 대한 원인을 전략 자체에 두는 접근방법은 학문적 우아함(Alexander, 1991)을 달성할지는 모르지만, 현실 세계의 실상을 반영하는데 있어서는 한계가 있어 보인다. 1999년 포춘지가 실패한 경영자들을 대상으로 그 원인을 조사한 바에 따르면, 전체의 70%가 실패의 원인을 전략 그 자체 보다는 전략실행에 있었다고 인식하고 있으며(Niven, 2002), Kaplan and Norton(1996)의 연구에서는 기업의 10%만이 수립된 전략을 실행하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 2000년대 연구들(Miller, 2002; Sterling, 2003)에도 이어

저, 수립된 전략의 70% 이상이 실행되지 못하고 있는 것으로 나타나, 조직의 실행 문제는 현재 시점에서 해결해야 할 과제인 것으로 보인다.⁸⁾

이들 연구에 따르면, 조직의 미션 달성과 성과 창출을 위해서 전략의 실행력을 제고하는 것은 매우 중요한 과제임을 알 수 있다. 하지만, 조직의 성과창출과 관련하여 그간 학계의 관심은 주로 전략 자체 혹은 전략적 의사결정 과정에 맞추어져 왔으며, 전략 실행이란 수립된 전략을 단순히 기계적으로 수행하는 것이라고 치부하면서 관심을 가지지 않았던 것으로 보인다(Alexander, 1991; Noble, 1999a; Okumus, 2003).

그 결과, 조직 경영자와 실행 책임자들인 조직구성원들은 실행상의 여러 가지 문제가 무엇인지를 알지도 못하며, 무엇을 어떻게 해야 할지 모르는 상황에서 실행의 어려움을 반복하는 문제에 봉착하게 되었다(Bartlett and Ghoshal, 1987; Alexander, 1991)고 볼 수 있다.

이러한 문제점을 역량기반인적자원관리에 대입해보면 전략실행 프로세스의 역할을 대신하는 핵심역량 개발의 중요성을 알 수 있다. 다시 말해서 전략의 내부 상황요인의 조절변수 효과에 대한 이론적 근거는 역량기반 인적자원관리의 전략적 실행 프로세스로서의 핵심역량 개발 프로세스의 역할에 있다. 예컨대 전략의 내부상황에 해당하는 대표적인 요인은 조직의 가치와 비전의 명확성이다(권경섭, 2004).

El-Namaki(1992)는 비전을 개인 혹은 조직이 장시간에 걸쳐 창출하기를 열망하는 일종의 환경이며, 정신적 인식이며, 미래의 그 무엇—조직, 기업문화, 비즈니스, 기술, 활동 등에 대한 서술이며, 나아가 조직 전반에 걸쳐 의사소통될 수 있는 새롭고 바람직한 미래상의 개념으로 정의하였다.

오늘날과 같이 환경이 불확실한 상황에서는 미래의 궁극적인 지향점을 설정한 비전 중심의 경영이 전략의 일관성과 유연성을 동시에 담보할 수 있는 경영도구가 될 수 있다(Gratton, 1996).

또한 비전은 조직 구성원의 관심을 이끌어 내는데, 자신이 믿는 신념과 결부

8) 월등한 성과우위창출을 위한 경쟁우위 원천에 대한 연구는 산업조직 관점과 자원관점에 뿌리를 두고 접근해 왔으며(Williamson, 1991), 최근에는 다이내믹 능력(Teece, Pisano and Shuen, 1997)에 대한 연구가 활발하며, 나아가 이를 분리하지 않고 이들 간의 상호보완성이 경쟁우위의 핵심이라는 절충적 연구가 나타나고 있다(Amit and Shoemaker, 1993; Spanos and Lioukas, 2001).

된 비전의 제시는 구성원들에게 동기를 부여하며, 모든 전략적 의사결정과 지침이 비전으로 제시되어 있기 때문에 효과적인 전략적 경영의 출발점이 된다. 기업가치와 목표를 종업원과 공유하였기 때문에 조직의 팀워크가 제고되고, 구성원 개개인의 역량을 극대화 시킨다. 나아가 명확한 비전은 조직의 개인 리더의 변화로 조직 전체가 흔들리는 것을 막아준다(김병윤 외, 2003).

Collins and Porras(1996)의 연구에서도 조직의 핵심 이념과 미래의 형상화된 모습이 조직 방향을 설정하며, 조직구성원들의 사고와 행동을 이끌어 지속적 성장의 배경이 된다고 보면서, 크고 원대한 비전을 수립하고 이를 전파할 것을 제안했고, 유사한 이유로 Kaplan and Norton(1996), Niven(2002)도 비전에 바탕을 둔 전략 수립을 강조했다. 이들에게 있어서 비전은 환경 변화 과정에서도 전략이 추구해야 할 궁극적 목표가 되는 것으로서, 이는 앞서 전략의 목표가 분명해야 한다는 것과 연관성을 가진다.

3. 핵심역량 개발 프로세스

현재 국제화되고 경쟁이 치열한 경영환경에서 기업경쟁력을 유지하기 위해서는 최첨단의 기술력과 조직내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘는 노하우를 포함한 종합적인 능력을 필요로 한다. 이러한 요소를 극대화하는 능력은 조직구성원의 능력에서 좌우되는데, 이러한 차원에서 조직구성원의 역량을 향상시키기 위하여 핵심역량(core competency)이 중요시되고 있다.

최근에는 기업마다 나름대로 핵심역량 모델을 확정하여 인사, 교육, 성과관리 등의 영역에서 이를 활용—역량기반인적자원관리의 도입과 활용—하고자 하는 시도가 부쩍 늘어났다. 그리고 핵심역량 모델을 구축하는 데 그치지 않고 어떻게 하면 조직의 전략과 연계해 핵심역량을 개발할 것인가 하는 문제에도 관심이 집중되고 있다(허일강, 2001).

이는 단순히 인적자원관리 분야에 역량 개념을 도입, 활용하는 수준을 넘어서 전략적 관점에서 역량기반 인적자원관리를 생각하기 시작했다는 것이다. 즉 역량기반인적자원관리의 전략적인 최종 목표는 조직의 핵심역량을 개발하여,

경쟁우위를 갖고자 하는 것이라고 봐도 무방할 것이다. 이 경우, 역량기반 인적자원관리는 역량을 보유한 조직구성원을 채용 선발하고,⁹⁾ 지속적으로 개인의 핵심역량을 개발·향상시키기 위해 보상하며, 조직구성원의 역량의 향상을 바로 조직의 핵심역량에 수렴시키기 위해 노력하는 등의 구체적 관리방식으로 표출된다. 이는 역량기반 인적자원관리의 전략적 목표달성 또는 성과의 개선에 핵심역량 개발 방식—실무 또는 프로세스가 미치는 영향이 클 것이라는 점을 시사한다.

1) 핵심역량 개발 방안

핵심역량 개발의 방안으로서의 실무나 프로세스로 어떤 것이 가능한가가 중요한 이슈가 된다. 이와 관련하여, 우선 개인의 잠재적인 역량을 가장 효과적으로 발휘하게 하는 것이 심리학에서 말하는 모델링(modeling) 기법이므로, 역량 개발의 심리학적 원리로서 핵심역량 모델링을 살펴본다. 그리고 개인 차원이나 교육훈련부서 차원에서 적용 가능한 세 가지 유형의 핵심역량개발 방안과 개인 핵심역량개발 계획에 대해 각각 검토하기로 한다.

(1) 핵심역량 모델링

심리학에서는 인간이 자신의 잠재역량을 충분히 발휘하여 성공적인 삶을 살아가도록 하는 데 관심을 가지고 연구하는 과정에서 모델링 기법¹⁰⁾을 활용하고

9) 예를 들어 듀폰트(DuPont)사의 사례를 보면 역량 중심의 면접 평가는 역량 중심의 질문서(Competency-Based Questionnaire)를 토대로 선발을 실시하며, 특정한 직무에서 보여 주었던 과거의 행동을 유추할 수 있는 질문들로 구성한다. 예를 들면, 창의력, 동기 부여, 팀워크, 리더십, 고객 응대, 문제 분석 및 해결력, 자기 계발, 윤리, 협상력, 위험 감수성, 기술 지식, 스트레스 관리, 커뮤니케이션, 기획력 등을 들 수 있다. 이와 같이 역량기반인적자원관리에 있어서 모집선발분야에서 역량 모델을 활용하면, 우수한 인재를 채용, 선발할 수 있을 것이다. 역량 모델에서 강조하는 인성적 특성 중에는 인적자원 선발에 가장 많이 사용되는 5가지 대표적인 특성 5가지(Big Five)가 있는데, 바로 성실성, 수용성, 개방성, 외향성 그리고 정서적 안정성이다.

10) 아인슈타인, 월트 디즈니 등과 같이 창의적이고 인류역사에 남을 공헌을 이룬 사람들은 어떤 관점을 가지며, 어떻게 생각하고, 어떤 말을 사용하고 행동하는가를 모방하여 학습하는 방법이 모델링이다. 모델링은 우리가 사용하는 가장 기본적이고, 효과적인 학습방법이다. 우리는 성장과정에서 부모나 선배, 선생님들의 행동을 모델링하면서 성장해 왔다.

있다. 모델링이란 다른 유기체의 행동을 모방하거나 관찰할 수 있도록 함으로써 학습이 가능하도록 하는 것을 말한다. 즉, 학습자 자신의 직접 경험을 통해 이루어지는 학습과는 대조적으로 타인의 경험에 대한 관찰과 인지적 처리를 통한 간접학습인 셈이다.

경영에서도 탁월한 기업의 성공방법을 벤치마킹한다든가, 탁월한 성과를 내고 있는 사람들의 효과적인 행동 특성, 즉 핵심역량을 개발하는 것도 모델링의 방법이라고 할 수 있다.

기업을 혁신시키는 데 성공한 회사는 실제적인 변화가 기업구조혁신 전략이나 시스템 이전에 소속한 구성원들의 행동 변화에 있었다고 말한다. 이러한 행동에 변화를 가져오기 위해서는 어떤 행동이 개발되어야 하는지에 대한 모델, 즉 역량모델이 정해져야 한다. 그다음 행동변화를 위한 방안들이 동원되고 적용되어야 한다. 모델링 방법에 의하면 행동변화는 네 가지 과정을 거쳐 발생한다.

첫째, 주의과정은 모델의 행동과 행동발생 상황의 여러 요소들의 변화에 주의를 기울이는 과정이다. 핵심역량모델에는 이른바 고성과자가 성과를 달성할 때 나타나는 효과적 행동들이 포함되어 있다. 즉, 역량개발을 위해서는 먼저 고성과자라는 모델의 행동을 세심하게 선택하여 모델을 구성할 필요가 있다. 전 구성원이 참여하고 공유하는 역량모델을 만들어야 한다는 것이다.

둘째, 파지과정은 주의의 결과로 관찰한 중요한 사건들의 관계를 기억 속에 저장하고, 시연, 재구성 등을 통해 표상을 형성하는 것으로서 지식을 형성하는 과정이며, 이것이 이루어지면 학습이 되는 것이다. 역량모델의 행동들에 동의하고 자신의 것으로 동화시켜야 한다. 이를 위해서는 역량개발의 필요성과 중요성에 대해 공유와 홍보가 필요하다.

셋째, 인지적 표상을 행동으로 재생하는 과정으로서 동기화 과정이 작동할 때 발현된다. 성과는 역량요소 뿐만 아니라 역량을 개발하고자 하는 동기 또는 몰입이 일어날 때 이루어진다. 역량개발 동기부여는 기대에 의해 결정된다. 하나는 자기효능감 기대로서 자신이 원하는 행동을 해낼 수 있는가에 대해 스스로 지각하는 것을 의미한다. 하나는 결과기대로서 행동을 했을 때 자신이 원하는 결과를 얻을 가능성이 얼마나 되는가를 지각하는 것이다. 내가 해낼 수 있다, 이 행동을 하면 내가 원하는 결과가 온다는 기대가 클 때에만 행동으로 나

타난다. 따라서 역량개발을 위한 방안으로서는 자신감을 갖도록 해주어야 하며, 역량에 대한 내적 또는 외적 보상이 적시에 제공되어야 한다. 또한 역량개발이 성과와 연관된다는 것을 경험할 수 있어야 한다.

넷째, 동기화과정은 행동여부에 대해 결정하는 과정이다. 이 과정이 없으면 역량이 획득되어도 행동으로 나타나지 않는다. 따라서 역량개발 문화가 형성되어야 한다는 것이다.

(2) 시각-언어-행동의 통합적 접근에 의한 핵심역량 개발

실천적인 행동을 중심으로 역량개발의 방안을 살펴보면 세 가지로 볼 수 있다. 시각화, 언어화, 행동화의 세 가지가 그것이다. 언어화는 암기, 시험, 개념이해 등과 같이 인지주의자들이 강조해온 것이다. 또한 행동주의자들은 외치고, 선언하고, 행동훈련 하는 등 실천행동만을 강조해 왔다. 역량개발에서 변화를 위한 학습방법은 이 세 가지가 통합되어야 한다.

먼저, 시각적 이미지와 언어화가 잘 되지만 실천행동이 없는 경우, 사람들은 말만하고 실천은 안하는 소위 NATO(No Action Talking Only) 현상이 나타난다. 역량이 중요하고, 이런 역량이 필요하다고 말은 하지만 정작 현업에서 행동화가 안 일어난다. 이 경우에는 조직 상황에 적합한 구체적인 역량개발 방안에 대해 고민할 필요가 있다.

다음, 언어화하고 행동으로 실천하지만 시각화가 안되는 경우, 사람들은 말하면서 실천도 해보지만 이들은 비전 또는 방향성이 없기 때문에 주도적으로 풀어나가지 못한다. “여기까지 했으니 그 다음은 어떻게 할까요?”라고 묻는 사람이다. 이는 기업가라고 하기 보다는 관리자이다. 이 경우에는 조직의 비전과 미션에 역량모델을 연계시키는 것이 필요하다.

마지막으로 시각화하고 행동으로 실천하지만 언어화하지 않는 경우, 사람들은 비전이 있고 실천은 하나 정교하게 언어화가 되지 않아 목표설정이 이루어지지 않는다. 즉, 지속성과 일관성이 없다. 따라서 계획을 구체화하고 생생하게 묘사하거나 수치화 하는 등의 언어화해 볼 필요가 있다. 이 경우 역량모델에 따라 개발에 적용하고자 할 때 역량을 진단함으로써 어떤 역량을, 어느 수준까지 개발할 것인지를 명확히 주는 것이 필요하다. 또한 개발에 필요한 학습자원

에 대해서도 효과적이라고 알려진 내용들을 체계적으로 정리해서 필요시 제공해주는 것도 중요하다. 지식경영, 전자학습(e-learning)은 그 대안이 될 수 있다.

(3) 개인역량 개발 계획

개인역량 개발 계획은 먼저 팀과 회사의 과제에서 자신이 맡게 될 역할과 과제가 어떤 것인지를 확인하는 단계에서 출발한다. 이는 역량개발의 이유를 분명히 하는 것이다. 그렇게 한 뒤, 이러한 역할을 성공적으로 수행하는 데 요구되는 핵심역량 요소를 찾아서 기술한다. 이를 위해서는 정교하고 효과적인 역량모델이 준비되어 있어야 한다. 다음에는 역량진단을 통해 요구하는 수준에 비교해 현재의 수준을 평가하여 개발 필요성이 어느 정도인지를 확인한다.

앞에서 필요하다고 확인된 역량 중에서 주어진 기간 동안 개발하고자 하는 역량을 찾아 개발목표를 설정하고 해당 기간 동안 이를 효과적으로 개발하기 위한 전략을 수립한다. 특히, 구체적인 수단과 효과적인 방법과 일정을 수립해야 한다. 또 여러 개발방법 중 개인 학습스타일에 따라 선택하는 것이 효과적일 것이다. 교육부서로서는 이러한 필요자원을 마련해주고 사내외 전문가와 같은 노웨어(know-where)에 대해 내부자문을 해 줄 수 있어야 한다. 또한 역량개발에 대한 목표이미지를 분명히 하기 위해 성공의 준거를 반드시 만들어 두어야 한다.

이상 핵심역량 개발 방안을 요약하면, 핵심역량 개발을 위해서 개인뿐 아니라 교육담당자는 먼저 역량개발의 심리적 원리를 이해하는 데서 출발해야 한다는 것, 그리고 이러한 이해의 바탕 위에서 보다 통합된 접근을 할 필요가 있다는 것, 그리고 개인역량개발계획과 같은 특정 방안을 마련해서 일관되게 추진해 나가야 한다는 것이다.

2) 핵심역량개발 프로세스의 구성요소

핵심역량 개발 프로세스를 일률적으로 정의하기는 매우 힘들다. 다시 말해서 구체적인 핵심역량 개발 프로세스는 해당 기업마다 다르며, 나름대로 각 조직

에 적합한 프로세스를 구현하기 위해 많은 노력을 기울이고 있음을 알 수 있다. 그렇다고 하더라도 공통적인 핵심역량 개발의 실무나 절차는 존재할 것이고 이는 실제 역량기반의 인적자원관리를 적용하고 있는 기업을 대상으로 사례조사한 결과를 검토한다면 실무적인 핵심역량개발 프로세스의 구성요소를 확인할 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 관점에서 문헌을 통한 사례조사의 결과, 공통적인 핵심역량개발 프로세스의 구성요소로서 (1) 조직의 비전 및 미션 확인, (2) 핵심역량추출, (3) 조직목표와 개인목표의 연계, (4) 역량개발의 연계성 확보, (5) 조직역량과 개인역량의 연계를 확인하였다.

(1) 조직의 비전 및 미션 확인

핵심역량개발 프로세스에서 개인의 성과 목표와 개인 역량을 결정할 때, 각 관리 단위별로 목표들이 상급 단계의 전략과 연계되어 설정하여야 하며, 이를 위해서는 구체적으로 먼저 조직의 비전과 미션의 확인이 필요하다.

비전이란 조직의 미래를 전망하는 힘으로서의 기업 미래상과 조직이 추구하는 가치가 구현된 상태이다. 즉 비전은 그 조직이 되고자 하는 바람직한 모습, 변화해 나가야 할 방향을 제시한다. 비전의 특징은 현실 집착에서 벗어나 미래를 보여주는 것으로, 목표의 선언이다. 그리고 현재와 미래를 확실한 기대 속에서 계획할 수 있도록 분명하고 일관된 것으로 제시되어야 하고, 조직 구성원의 창조력이 반영된 상태에서 이해, 공감, 공유되어야 한다.

미션이란 조직(사업부/팀)이 고객에게 개발 또는 제공하고자 하는 제품이나 서비스의 영역과 이를 통해 조직이 얻고자 하는 가치를 정의한 것으로, 한마디로 존재 이유이다. 미션은 조직이 운영되는 기본 가정이 무엇인지를 나타낸다. 미션 설정의 목적은 조직 전체의 일관성을 유지하고 나아갈 방향을 명확히 설정하며, 중요한 의사 결정의 준거를 마련하기 위함이다. 그리고 조직이 추구하고자 하는 본질과 개념을 조직 구성원 모두가 조직 목표를 위해 역량을 집중시키는 데 있다.

이와 같이 조직의 비전과 전략을 우선적으로 확인하는 이유는 회사의 사업 핵심역량 및 조직 능력과의 관계를 확보하는 데 있다.

역량 모델링에 있어서 비전과 미션의 검토 수준은 사업 핵심역량 및 조직 능력이 올바르게 정의되어 있는가의 여부 및 핵심인재 개발, 인력개발에 대한 조직 차원의 의지, 그리고 조직 구조의 안정성 여부, 직무에 대한 내부 정리 수준 등을 사전에 검토하여야 한다. 조직들이 비전과 전략을 수립하는 데 있어서 자기 조직의 핵심역량 즉, 조직을 이끌어 온 바탕에 흐르는 지식, 기술, 능력이 무엇인지를 심도 있게 파악하지 않으면 안 된다. 외부만을 바라보는 시각을 반성하고, 먼저 조직 내부를 보다 심층적으로 분석해야 한다. 그리고 앞으로 경쟁력을 가질 수 있는 것이 어떤 분야인지와 더불어 타 조직이 쉽게 흉내낼 수 없는 핵심역량을 정확하게 파악하는 것이 무엇보다도 필요하다.

(2) 핵심역량추출

핵심역량 개발 프로세스에서 역할모델링의 개념은 공통적으로 정립되어 있는 듯하다. 역량 모델링이란 역할과 직무에서 고성능을 달성하기 위해 전사 공통역량, 부문 공통역량, 팀별 직무역량 및 임원, 팀장별 직위 역량을 추출하여 목적 집단별로 역량 모델을 개발하는 것이다. 이것이 대부분 조직의 핵심역량개발 프로세스에서 공통적으로 나타나는 핵심역량 추출 과정이다.

핵심역량 개발 프로세스에 대한 여러 사례(월간산업교육, 2001. 6)를 살펴보면, 포스코의 경우 역량의 도입목적은 “업무의 요구역량을 합리적인 방법으로 추출하여, 제반 인적자원관리의 준거기준으로 활용함으로써, 전사 공통 및 각 부문별 핵심역량을 강화”하는 것으로 정의하고, 이에 따라 일차적으로 역량을 정확하게 추출하는 작업과 이차적으로 추출된 역량을 단위 인적자원관리 업무에 적용하는 작업으로 역량체계를 구축하였다. 구체적으로 역량의 내용상 전직원에 공통적으로 적용되는 역량은 전사공통역량으로, 부하직원을 통솔하는 조직장(組織長)에게만 요구되는 역량은 리더십 역량으로, 부서별 전문성이 반영되어야 할 역량은 전문역량으로 구분하여 추출방법을 달리하였다. 그리고 역량체계 운영 도구로서 업무별 역량의 항목과 요구수준을 정하는 역량기술서와 개별 역량의 상세내용을 정하는 역량정의서를 운영하였다.

(주)한화의 경우는 핵심역량으로 “회사가 현재와 미래에 공히 시장 주도적인 역할을 가능케 하는 경영활동 능력 전체의 집합”으로 정의하고, 회사의 핵심역

량을 추출하는 작업을 시작했는데, 크게 다섯 가지의 범주, 구체적으로 화약 기반기술, 화약성능/취급, 환경안전, 방위산업 기반기술, 전자기계 기반기술로 분류하여 핵심역량을 추출한 바가 있다.

그리고 신한은행의 사례를 살펴보면, 경영목표 달성을 위하여 전사적으로 조직핵심역량을 먼저 설정하였고, 조직핵심역량과 연계하여, 기본 역량(4가지 역량), 직무역량(각 직무별로 8개 필요 역량), 리더십 역량(4가지 역량)을 설정하였다

이와 같이 핵심역량 개발 프로세스에서 핵심역량을 “빠짐없이 중복되지 않게”(mutually exclusive collectively exhaustive) 추출하는 것은 매우 중요한 절차를 확인할 수 있다. 물론 이때에도 단순히 각 직급, 직무별로 역량을 제시하는 것보다는 기업 전체적인 비전과 전략에 맞추어 필요한 역량을 제시하는 것이 바람직할 것이다.

(3) 조직목표와 개인목표의 연계

글로벌 경영환경의 변화에 따른 기업 체질의 개혁은 조직의 핵심역량과 연계하여 개인의 역량도 선택과 집중의 체계화, 가시화 구체화가 이루어져 조직과 개인의 실제 가치 증진에 도움을 주는 방향으로 개발되어야 한다. 이것을 전략적 성과목표에 의한 관리¹¹⁾이라고 하는데, 각 개인의 성과 목표와 개인 역량을 정할 때, 각 관리 단위별로 목표들이 상급 단계의 전략과 연계되어 설정되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 이는 역량기반인적자원관리에 있어서 핵심역량개발 프로세스를 진행할 때, 매우 중요하게 고려해야 할 관점이다.

이와 관련하여 신동아화재의 사례(월간산업교육, 2001, 6)를 검토해보면¹²⁾, 일반 보험회사에서 직접적으로 수익을 내지 못하는 맹목적인 임직원, 설계사 및 대리점 교육에 대한 투자는 설득력을 가지지 못하는 것이 보편적이다. 따라서 모든 사내 교육은 비즈니스처럼 곧바로 회사의 생존전략과 일치하는 한 방향으

11) MSPO(management by strategic performance objectives)라고 한다.

12) 보험산업은 인지산업(人紙産業)이라 하여 종이와 사람으로 이루어졌다고 말한다. 즉 인적자원의 중요성을 표현하는 말이라고 할 수 있다. 어느 조직에서나 사람이 중요하지 않다고 할 수는 없지만 보험회사도 사람이 중요한 산업임에는 틀림없다. 그래서 보험회사는 체계적인 교육을 가장 많이 하는 기업이며, 신동아화재보험도 예외가 아니다.

로의 정렬을 요구하고 있으며, 여기서 신동아화재 교육팀은 교육목표를 분명히 설정하여야 했다. 즉 교육비용 대비 생산성을 요구하는 회사의 니즈와 전 임직원과 설계사/대리점의 자기개발 니즈 및 교육고유의 목적을 달성해야 하는 부담을 가지게 되었다.

그래서 핵심역량 개발을 목표로 한 신동아화재의 컴퓨터 교육 목적은 전 사원의 컴퓨터 활용 능력이 회사의 경쟁력이라는 막연한 표현을 지양하고, 구체적으로 설계사/대리점의 다이렉트메일(DM) 문서작성 능력을 습득시켰다. 그 결과 고객관리의 효율화를 통해 영업력을 향상시키고, 온라인 활용능력을 제고하여 영업소 여사원의 업무부하를 줄임으로써 인력절감효과를 얻을 수 있었을 뿐 아니라, 궁극적으로 개개인의 생애가치 창출이 이루어졌다고 평가하고 있다.

(4) 역량개발의 전략적 연계성 확보

핵심역량 개발 프로세스에서 조직의 비전과 미션의 확인이 중요한 구성요소임을 이미 기술하였다. 그리고 조직의 비전과 미션 확인과 밀접한 관계가 있는 핵심역량 개발 프로세스의 또 다른 한 가지 구성요소는 조직 구성원 역량 개발의 전략적 연계성 확보인데 그 이유는 핵심역량에 집중하기 위해서이다. 그리고 이렇게 조직 구성원 역량 개발의 전략적 연계성 확보를 바탕으로 미션과 역할을 설정하는 이유는 성과 집단(performance group)의 고유 기능 확인과 직무개념의 재정립 및 미래 지향적 업무 재설계 확인을 위해서이다.

이에 대해서 LG정유(월간산업교육, 2001. 6)의 사례를 살펴보자. LG정유에서는 인적자원으로서의 역량을 사업 전략적 맥락에서 높은 성과를 내는 사람들이 지닌 관찰 가능한 행동특성으로서 직무와 관련된 지식, 스킬, 태도가 결합되어 나타난 직무역량이라고 정의하였다. 이렇게 LG정유의 경우 조직역량과 직무역량의 추출과 관련된 역량모델 추출 프로세스를 살펴보면 조직구성원 능력개발의 전략적 연계성 확보가 중요함을 알 수 있다.

첫째, 조직역량 추출의 작업은 단위조직(부문/팀)에 영향을 미치는 경영환경을 SWOT(강점, 약점, 기회요인, 위험요인) 틀에 의해 분석하여 각각의 요인들을 조합하여 시나리오화하고 이러한 시나리오에 대한 전략적 대응방향과 구체적인 실행과제를 설정하였다. 다음으로는 개별 과제가 성공적으로 수행되었을 때의

성과 이미지를 명확히 하고, 이에 필요한 핵심성공요인과 이를 측정할 수 있는 핵심성과지표를 개발하여야 한다. 특별히 핵심성과지표는 그 구체적 측정방안까지 함께 개발하여 개인·직무단위의 업적평가 도구로 활용한다. 이 경우 개인이 통제가능하며, 관리·측정 가능한 핵심성과지표를 잘 선별하여 사용하여야 한다. 마지막으로 단위조직이 지닌 경영자원을 무형자산, 유형자산, 인적자산으로 구분하여 현재의 보유정도와 확보 시급성을 평가하여 이를 바탕으로 조직역량기술서를 작성하여 이를 전략적이고 지속적으로 관리·운영한다.

둘째, 직무역량은 차별적 업무수행 단위로 설정한 성과 집단 별로 추출한다. 성과 집단은 직무분석의 유효한 최소 단위로, 성과 집단의 업무영역을 직무-임무-과업(job-duty-task)의 기능적 수준으로 분류하고, 임무 별로 우수 수행자가 차별적으로 발휘하는 성공적 행동사례를 도출하여, 이를 키워드화하여 동일/유사 키워드를 가진 성공사례를 통합하여 적절한 역량명과 정의문을 부여한다. 정의된 직무역량은 역량명, 해당 성과 집단명, 직무명, 역량 정의, 성공적 행동사례 등의 요소를 함께 기술하여 역량 사전화 한다. 이러한 직무역량 추출 작업은 기존의 직무분석 시스템이 가졌던 분절적인 직무 중심의 업무 필요 조건들을 사람 중심의 구체적 행동 조건으로 제시함으로써 인적자원관리 제반 분야에 보다 손쉽게 적용되는 장점을 가지고 있다.

개발된 직무역량은 육성 및 평가를 위해서 수준별로 등급화 하였으며, 이러한 역량수준의 식별 포인트를 추출하기 위해서 인지, 운동기능 및 정서적 발달 단계를 고려하여 5등급화 하였고, 각 수준별로 적절한 정의문과 각 수준에 해당하는 성공적 행동사례를 대응시켰다. 이렇듯 직무역량을 통합적인 행동지표로 표현함으로써, 개별 구성원들에 대해 직급별 요구수준 대비 현재 보유 역량수준을 파악할 수 있게 되었고, 이는 평가와 육성을 전략적으로 통합하도록 만들어 주었다.

(5) 조직역량과 개인역량의 연계

인적자원관리에서 말하는 역량을 분석 수준으로 말하자면 기본적으로 개인수준의 역량이다. 조직 수준의 역량을 인적자원관리에 곧바로 적용할 수는 없으며, 조직 수준의 역량의 유형과 분류 체계를 도출한 후 이를 행동지표 형태로

구성함으로써 개인 수준의 역량으로서 인적자원관리에 직접 활용될 수 있다. 이와 같이, 행동지표가 반영된 역량의 일반적인 유형들은 다음과 같이 세 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 개인 또는 단위 조직이 담당하고 있는 과업을 수행함에 있어 높은 성과를 내기 위한 역량 요소(직무역량), 둘째, 조직이 추구하는 전략적 목표와 가치에 따라 전체 직원이 공통적으로 확보해야 할 역량 요소(공통 또는 핵심 역량), 셋째, 개인과 조직을 연결해 주는 역량 요소(리더십 또는 관리적 역량) 등이다. 이러한 세 가지 기본 유형은 <표 2-4>과 같이 조직에 따라 다양하게 지칭될 수 있으나, 도입의 취지, 범위, 도출 근거 측면에서는 유사한 경우가 많다.

<표 2-4> 인적자원관리에서 적용되는 일반적 역량의 유형

적합한 명칭	적용 취지	적용 범위	도출근거
공통/핵심역량 (common or core competency)	전 직원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	조직/사업부 전체 직원	조직의 미션, 가치, 전략
관리적/리더십 /프로세스 역량 (managerial or leadership or process competency)	개인의 역량이 조직 차원에서 원활히 수렴하고 변화하도록 하는 역량	관리자 및 구성원	부서 내 업무의 효과적 수행 요건 및 부서간 협조의 관건
개인/직무/전문역량 (personal or job or professional competency)	구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 역량 설정	업무 유형별 담당자	개인 단위 업무의 내역 및 성과 요인

자료원: 김현주·전상길(2006), p. 113.

역량 분석은 직무 자체에 대한 요건 분석에 비해, 개인과 조직의 연계를 통해 전략적 정렬을 도모할 수 있는 도구라는 측면과 평가시 개인과 조직의 성과 요인을 연결하여 설명하고 설정할 수 있다는 측면에서 기존의 직무분석 방식에 비해 차별적인 효과를 가진다(Shippmann et al., 2000).

따라서 조직역량과 개인역량의 균형적 감안은 반드시 이루어져야 할 과제이며 이러한 역할은 개인과 조직을 동시에 다루는 인적자원관리 프로세스를 통해

구체화될 수 있어야 한다(김현주·전상길, 2006).

이와 같이 역량기반의 인적자원관리와 핵심역량 개발 프로세스에서 중요한 과정 중 하나는 조직역량과 개인역량의 연계이다. 대표적인 사례로 마이크로소프트(MicroSoft)사를 사례를 보면, 마이크로소프트사는 1995년 SPAD(skills planning and development: 능력 기획과 개발) 프로젝트의 시범 운영의 성공으로 직무에 적합한 역량을 지닌 조직 구성원을 연계시키기 위해 이를 전사적으로 확대 운영하였다. 이 프로젝트는 마이크로소프트사에 필요한 조직 구성원들의 지식을 4가지로 분류하였다. 즉 기초능력(입사 시 요구되는 능력), 특정 능력(특정 구성원에게 필요한 지식), 글로벌 능력(특정 기능, 특정 조직에 필요한 지식), 보편적 능력(조직 내 모든 구성원들에게 요구되는 지식) 으로 대분류한 것이다. 이 네 가지 지식을 37개의 세부 지식으로 분류하고, 이를 형식지와 암묵지 유형으로 정리하였다. 이렇게 파악하여 분류된 내용을 현 업무에 초점을 맞추어 우선적으로 선정된 40-60개의 지식 내용으로 정리하였다. 이 지식 내용을 구성원들이 어느 정도 보유하고 있는지를 4단계, 즉, 기본수준, 현업적용 가능수준, 리더십 수준, 전문가 수준으로 평가하는 인적 자원관리 시스템을 개발하여 효율적으로 사용하고 있는 것이다. 이렇게 각 업무에 필요한 지식을 구체적으로 제시함으로써 각 직급, 직무에 해당되는 조직구성원이 어떤 능력을 가지고, 개발해야 하는지를 관리할 수 있는 것이다.

이와 같이 조직역량과 개인역량의 연계는 역량개발 프로세스의 요체라고 할 수 있다. 실제로 우리 나라의 경우, 조직역량과 개인역량의 연계와 관련된 성공 사례로서 LG전자의 핵심역량을 위한 개발 전략 사례가 있다(월간산업교육, 2001. 6). LG전자는 최근 발표한 디지털LG비전을 통해 혁신, 개방성, 파트너십 등을 21세기 새로운 핵심역량으로 정의했다. LG전자는 디지털 시대에 맞는 게임의 법칙, 즉 새로운 가치 및 상품 출현, 경쟁심화, 고객의 다양화 등에 맞춰 새롭고 독특한 가치를 신속하고 지속적으로 창출하며, 고객 및 환경 변화에 민첩하게 대응하고 최고의 가치를 만들어 가는 것을 구체적인 경영목표로 하였다. 그리고 이를 달성하기 위한 핵심역량으로 마케팅, 기술, 설계, 네트워킹 등 네 가지 요소를 중점적으로 강조하였으며, R&D, 마케팅 등 부문별로 구체적인 역량확보 및 육성계획을 수립하여 추진하였다.

특히 기술에 대학 핵심역량을 확보 및 육성하기 위하여 R&D 분야에 있어서

중요한 핵심기술을 선정하였다. 이른바 전자 문화단위(culture unit)의 공통적인 핵심기술로써 내장형 소프트웨어, 디지털 신호처리, 주문형 반도체 설계를 선정하고 이를 확보하기 위하여 인재 확보 및 육성에 대하여 전략적으로 추진하였는데, 3대 핵심기술별로 기술지침서를 수립하였고 이에 따른 인재확보 및 육성지침서를 수립하였다.

특히 내장형 소프트웨어 분야는 앞으로 그 중요성이 날로 높아질 예정이고 이에 따라서 필요한 엔지니어도 점점 더 늘어날 것으로 예상되었는데, 2001년 당시 LG전자에 소프트웨어 비중을 보면 제품마다 차이가 있지만 평균적으로 보았을 때 약 30% 정도 된다고 볼 수 있었고 인력구성도 소프트웨어 인력이 전체에서 20~30% 정도였는데 이것이 향후 5년 후, 대략 제품에서 소프트웨어가 차지하는 비중이 70% 이상이 될 것으로 예상이 되었으며 여기에 따라 소프트웨어 인력 비중도 약 70% 이상이 될 것으로 예상되었다. 따라서 앞으로 필요한 소프트웨어인력을 어떻게 확보하고 육성할 것인지가 중요한 이슈가 되고 이에 대한 역량이 중요한 핵심역량이라 할 수 있었다.

그래서 LG전자 러닝센터에서는 소프트웨어인력 확보 및 육성에 대하여 장기적인 계획을 수립하여 운영하였다. 우선은 LG전자에서 필요로 하는 내장형 소프트웨어의 명확한 개념과 범위를 설정하였고 세부적인 역량을 규명하였으며, 역량 별로 필요한 다양한 조정안(intervention)을 개발하여 육성지침서를 설정하였다. 육성지침서에 따라서 ‘입사 전에 필요한 인력’(tailed software engineer)을 육성하기 위하여 기초공학도 3학년생을 사전에 선발하여 소프트웨어 인력으로 육성하는 교육 프로그램을 2000년도에 개발하였다. LG전자의 독특한 이 교육과정은 총 1년 반 동안 교육이 진행된다면 3학년 겨울방학 때 도입교육을 4주간 받고 4학년 1, 2학기를 소프트웨어 관련 4과목 이상을 이수한 후 졸업과 동시에 채용되어 실무교육을 3개월 받은 후 현업에 배치되었다.

그리고 입사를 하면 다양한 교육과정을 체계적으로 받을 수 있도록 되어있다. 즉 소프트웨어 전문가 I 과정을 입사하자마자 약 2개월간 실무적인 교육을 받는 것으로 되어 있다. 실제로 제품을 개발하는 문제점을 가지고 학습팀별로 소프트웨어에 대한 요구 설정, 설계, 개발, 검사해 나가면서 교육생들 스스로가 소프트웨어 엔지니어로서 필요한 실무적인 지식을 습득하는 것으로 되어 있다. 이렇게 교육을 받음으로써 LG전자에 필요한 ‘입사 전에 필요한 인력’으로 육성

이 되는 것이다. 또한 R&D 인력은 창의력과 창의적 문제 해결력이 중요하기 때문에 이를 위하여 교육과정의 운영 방법도 문제기반 학습 형태로 운영하여 좋은 결과를 얻고 있다. 2개월 동안 5개의 학습 문제를 학습 팀이 구성되어 다양한 해결방법을 창의적으로 해결해 나가면서 학습 팀 스스로 학습목표와 학습 계획을 수립하여 학습하는 것으로 하였다. 이러한 학습방법은 한 인터넷환경에 최적의 학습방법인 것으로 판단되어, 사내 다른 교육과정에도 적용을 해나가고 있으며, 소프트웨어 인력을 육성하는 전문기관으로써 역할을 할 수 있는 체제를 구성하여 보다 더 효과적이고 체계적인 R&D 역량을 강화하였다고 할 수 있다.

이와 같이 핵심역량 개발 프로세스에서 조직역량과 개인역량을 연계하는 것이야말로 역량기반인적자원관리에서 가장 중요하다고 할 수 있다. 최근까지 인적자원관리 분야에서 역량의 개념에 대해서 많은 혼동이 있었는데, 그 이유는 이는 기본적으로 조직자원으로서의 역량(competence)과 인적자원으로서의 역량(competency)을 동일한 용어로 표현해왔기 때문이다. 결론적으로 말하면, 인적자원으로서의 역량을 사업 전략적 맥락에서 높은 성과를 내는 사람들이 지닌 관찰 가능한 행동특성으로서 직무와 관련된 지식, 스킬, 태도가 결합되어 나타난 직무역량이라고 정의한다면, 조직능력 또는 조직역량과 개인역량을 명확히 구분하고 이를 연계하는 것이 핵심역량 개발 프로세스에서 매우 중요한 일일 것이다.

4. 인적자원관리 성과

1) 성과변수의 측정

Tsui and Gomez-Mejia(1988)는 성과변수를 측정할 때 고려할 사항으로 세 가지 차원을 제시한 바 있다. 첫째, 과정적 성과를 측정할 것인지 아니면 최종 산출로서의 성과를 측정할 것인지 고려하여야 하고, 둘째, 인적자원 부서의 유효성과 인적자원관리 활동이 조직 전반에 영향을 미친 결과인 포괄적 유효성 중

어대에 초점을 두고 측정할 것인지 검토하여야 하며, 셋째, 측정 기준을 양적 기준(생산성, 결근율) 혹은 질적 기준(사기, 몰입 등) 가운데 어디에 둘 것인지를 고려하여야 한다고 설명하였다.

일반적으로 인적자원관리의 실증연구에서는 양적 기준과 질적 기준을 불문하고 산출로서 전반적 유효성을 선호하는 편이다. 대부분 기업수준의 재무적 성과, 예를 들면 매출액 성장성이나 이익, 그리고 개인수준의 이직률 또는 주관적 태도변수로 조직몰입, 직무만족 등을 많이 사용하기도 한다.

그러나 역량기반 인적자원관리의 도입과 실행에 따른 성과변수는 산출로서의 성과가 명확하지 않으므로 과정적 성과로 보는 것이 타당할 것이다. 그리고 본 연구의 역량기반 인적자원관리가 기업 전반에 걸쳐 구축되지 않고 인적자원관리의 하위시스템별로 역량개념이 적용된다는 점을 감안한다면 포괄적인 조직유효성보다 인적자원 부서만의 유효성으로 성과를 측정하여야 할 것이다. 이 경우 양적 기준의 개발과 측정은 곤란한 점이 많으므로 질적 기준에 의해 성과를 측정하는 것이 바람직할 것이다. 따라서 본 연구는 과정적 성과, 인적자원 부서의 유효성 그리고 질적 기준으로서 성과변수를 측정하도록 하고, 구체적으로 (1) 임금제도만족 (2) 참여도 (3) 평가공정성 (4) 인력개발로 한정하여 네 가지 성과변수를 선택하였다.

2) 인적자원관리 성과의 요소

(1) 임금제도만족

역량기반인적자원관리에서 역량 평가 및 성과와 연동된 보상 전략이 필요한데, 역량 평가의 반영은 비금전적 보상과 금전적 보상으로 이루어진다. 비금전적 보상은 승진 관리, 경력 관리, 이동 관리, 교육 훈련에 반영되며, 금전적 보상은 역량 개발 및 발휘에 대한 보상, 직무 가치에 대한 보상으로 이루어진다.

따라서 역량과 보상의 연계접근법은 사전에 설정한 목표 역량 달성도에 따라 보상을 결정하는 방식으로 목표 역량 수준과 현재 달성 역량 수준을 객관적으로 평가할 수 있는 평가 시스템이 뒷받침되어야만 가능하다. 이를 활용하는 대

표적인 것이 역량중심 점수제와 같은 것인데, 이것은 각 직급 내 사원들의 역량 차이를 나타내 주는 일관된 기준으로 평가, 보상, 승격 및 육성 개발 등의 인사 전반에 관한 의사결정을 지원하기 위한 시스템이다. 즉 개인이 가진 능력에는 차이가 있으며 그 차이를 고려하면서 역량의 축적 정도를 일정하게 계량화한 수치가 역량 점수이다.

성과 보상의 목적이 구성원 개개인의 동기부여를 통해 조직 전체와 구성원의 동시 만족을 꾀하는 것이라고 볼 때, 구성원이 조직의 성과 달성을 위해 구체적으로 노력을 기울여야 할 부분이 무엇인가를 제시해주는 작업이 필요하다. 즉 기업 전략을 바탕으로 하여 설정된 보상 프로그램의 목적은 다시 구성원 개개인에게 동기를 부여할 수 있는 구체적인 지표로 설정되어야 한다. 기존의 개인 단위의 보상에 대한 측정지표가 갖는 대표적인 문제점으로 전통적 성과평가 방식에 의한 재무적 관점 지표에 편중된 불균형적인 지표 선정 방식이었다는 것과, 전체 기업성과를 결정하는 개별 업무 기능 및 계층별 측정지표가 연결성을 갖지 못하고 분리되어 관리되었다는 점을 지적할 수 있다.¹³⁾

결론적으로 연공형의 고정급에 익숙해져 있는 국내 기업에 있어 역량급, 팀 인센티브제, 성과급 등 성과주의 도입은 기존의 기업가치와 구성원의 업무수행 방식에도 커다란 변화를 가져올 것이다. 성과주의에 의한 보상제도의 변화는 구성원의 행동 변화를 통해 조직 전반의 가치와 업무성과에 영향을 미치는 중대한 변화이다. 따라서 성과 보상의 목적이 구성원 개개인의 동기부여를 통해 조직 전체와 구성원의 동시 만족을 꾀하는 것이라고 볼 때, 구성원과 조직 모두에게 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 균형 잡힌 평가지표의 선정 방식과 구성원의 참여 및 조직과의 의사소통의 활성화에 의해 조직 목표와 개인 목표가

13) 이러한 한계를 극복하고 기업 전체적인 전략을 개인 단위에서의 측정지표로 구현할 수 있는 관리 방식이 바로 BSC이다. LG경제연구원(2001)은 성과 보상과 BSC 측정지표의 산정과 관련하여 추가적으로 고려해야 할 사항은 개인 단위로 선정된 측정지표의 통제 가능성과 측정지표의 달성 정도에 따른 보상 수준의 결정과 함께 책임에 대한 명시 등이 고려되어야 한다고 하였다. 즉 측정지표의 통제 가능성은 구성원의 보상을 결정하는 측정지표가 구성원의 노력을 통해 개선될 수 있어야 한다. 바꾸어 말하면 개인별로 설정된 측정지표가 외부 시장 상황에 의해 주로 영향을 받거나, 구성원에게 부여된 권한으로 달성할 수 없는 것이라면 효과적인 동기부여를 줄 수 없을 것이다. 그리고 보상에 연계된 책임의 부여는 당근과 채찍이라는 관점보다는 노력에 대한 정당한 보상이라는 원칙의 연장선에서 성과주의를 통한 책임경영의 달성이라는 측면에서 충분히 고려해야 할 사항이다.

부합된 정합성 있는 평가 지표가 채택되어 적용되어야 한다.

이와 같이 역량기반인적자원관리를 진행하는 데 있어서의 평가 과정은 매우 중요하다. 다시 말해서 각 개인별, 단위별로 역량이 전개되면, 이를 평가해야 하는데, 역량 평가란 조직에 기여할 뛰어난 성과를 올리기 위하여 행동으로 발휘되는 개인의 능력을 평가하는 시스템이다.

역량 평가는 성과 창출에 직접적으로 기여하거나 장기적으로 기여할 것으로 판단되는 행동 특성을 중심으로 평가된다. 경영진의 경우는 리더십과 관련된 요소들이 될 것이고, 하위직일수록 구체적 행동 특성이 평가의 대상이 된다. 이러한 평가를 용이하게 만들어 주는 것이 **KPI(Key Performance Indicator)**이다.

KPI는 평가 대상 항목을 측정하기 위한 기준을 정량적, 정성적 측면에서 측정 가능한 값으로 전환한 평가 산정 지표를 말한다. 다르게 표현하자면, 고객에게 제공되는 산출물의 가치가 고객의 기대 수준을 충족시키고 있는가를 식별해주는 구체적인 측정 지표이다.

그리고 **KPI**는 정량적 **KPI**와 정성적 **KPI**로 나눌 수 있다. 정량적 **KPI**는 금액, 시간, 비율, 빈도, 정도를 이용하여 수치로 객관화한 측정 지표를 말하며, 정성적 **KPI**는 정량적 지표로 표현이 불가능한 진행도, 충실도, 기간 개념 등을 단계적 구분 척도를 사용하여 평가하는 지표를 말한다.

평가에서 유용하게 쓰이는 또 하나의 방법이 **BSC(Balanced Score Card)**이다. **BSC**는 경영측면에서 단기 성장의 단점을 보완하기 위한 조직의 해결책으로서 대두되었다. 즉, 경영 성과를 높이기 위한 구체적인 전략을 제시함으로써 효과적으로 전략적 경영 목표를 달성하게 하는 도구이다. **BSC**는 조직과 비전과 전략으로부터 도출된 평가 지표들의 조합으로서, 조직의 전략적 방향을 조직 구성원들이 공유하게 하며 변화에 대한 동기 부여 및 계획 수립, 예산 편성, 조직 구조 조정 등 의사 결정의 기초를 형성한다. **BSC**는 재무와 비재무, 장기와 단기, 선행 지표와 후행 지표, 내부와 외부의 균형, 그리고 조직과 개인의 균형을 유지하며 4가지 관점(재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장)을 종합적으로 측정 평가한다.

이와 같이 역량기반인적자원관리의 성패는 역량중심의 보상시스템에 대한 조직구성원의 만족과 지지에 달려있다고 볼 수 있다.

(2) 참여도

인적자원관리의 성과 가운데 하나는 조직구성원의 참여도이다. 우선 현대 조직의 목표는 여러 종류가 있다. 조직 중심 목표와 개인 중심 목표가 있으며, 조직 중심 목표는 주로 과업목표로서 일상과업 목표, 문제해결 목표, 창의적 목표로 구분되며, 개인 중심 목표는 개인 개발 목표로서 일반기술향상 목표, 과업기술향상 목표, 인간관계능력 개선 목표, 자질향상 목표로 구분된다. 이러한 여러 종류의 목표 중에서 어떤 종류의 목표를 강조하느냐에 따라서 목표관리의 기본 성격과 조직과 조직구성원 사이의 통합 정도가 결정된다. 즉, 목표설정이 주로 과업목표에만 치우쳐 있고, 더구나 일상목표의 비중이 클수록 조직체의 목적달성을 위하여 목표관리가 활용되고 있다고 볼 수 있다고, 그 반면에 개인개발 목표 중에서도 기본 자질개발을 많이 강조할수록 개인의 목적달성을 중요시하고 있다고 볼 수 있다. 물론 과업목표와 개인개발목표가 구조와 우선순위에 있어서 적절한 균형을 이루는 것이 효율적인 목표관리의 중요한 측면이다.

일반적으로 목표관리의 활용 초기에는 주로 과업목표로부터 시작하여 차차 목표의 범위를 넓혀서 개인개발목표로 확대시켜 나가게 된다. 그리고 부하의 목표설정과정에 있어서도 초기에는 부하 자신보다도 관리자의 지도하에 목표가 설정되는 경우가 많지만, 경험이 축적됨에 따라서 점차적으로 부하 자신의 목표설정역할이 커지게 된다. 예를 들면, 직장 생활의 질이 높을수록 상사와 부하의 목표설정 역할이, 상사가 부하의 목표를 설정해준다→상사가 부하의 목표를 설정하고 부하의 의견을 들은 후, 최종목표를 설정한다→부하가 먼저 자기의 목표를 설정하고 상사와 토의한 후, 상사의 수정을 받아 최종 목표를 설정한다→상사와 부하가 개별적으로 부하의 목표를 설정한 후, 상호 토의하여 공동합의에 의하여 최종목표를 설정하는 순서로 점점 복잡해지고, 이 경우 부하의 참여도도 점점 높아진다.

목표의 우선순위도 처음에는 주로 과업목표에만 치중하다가 점차적으로 개인개발목표도 아울러 강조하게 된다. 그러므로 경영수준이 높은 조직일수록 다양한 목표를 설정하고, 과업목표와 개인개발목표 사이에 적절한 균형이 유지된 상태에서 상사와 부하 간의 적극적인 참여가 이루어지게 된다.

관리자와 구성원 간의 공동목표설정에 앞서서 조직체의 상위경영층과 하위

실무계층 사이에 많은 회의와 커뮤니케이션이 이루어진다. 조직구성원들은 하위계층의 커뮤니케이션을 통하여 조직체의 환경과 내부여건을 종합하고 달성 가능한 조직의 목적을 수립하여 이것이 전체 조직의 기대수준으로서 관리자와 구성원의 공동목표설정에 반영된다. 따라서 조직과 개인과의 통합뿐만 아니라 조직 상위계층 간의 수직적 연결과 통합도 이루어지게 된다.

이와 같이 역량기반 인적자원관리의 도입과 활용수준이 높을수록 과업목표와 개인개발목표 사이에 적절한 균형이 유지된다면, 이러한 상태에서 상사와 부하 간의 적극적인 참여, 즉 조직구성원의 참여도는 높아지게 된다.

(3) 평가공정성

인적자원관리의 중요 요소 중 하나는 인사고과 또는 개인 및 부문 성과평가 등 업적평가이다. 이미 기술한 바와 같이, 역량기반인적자원관리를 진행하는 데 있어서의 평가 과정은 매우 중요하다. 즉 각 개인별, 단위별로 역량이 전개되면, 이를 평가해야 하는데, 역량 평가란 조직에 기여할 뛰어난 성과를 올리기 위하여 행동으로 발휘되는 개인의 능력을 평가하는 시스템이다.¹⁴⁾

기업을 움직이는 최소 단위는 개인이며, 이들의 활동에 의해서 기업의 전략 달성 여부가 결정된다. 따라서 모든 성과평가 시스템에 있어서 성과평가의 결과는 개인의 업무태도나 성과에 직접적인 영향을 미치므로 중요하고 신중하게 결정되어야 한다. 가령 개인이 속한 부서의 성과가 다른 부서보다 높다면 조직구성원들의 업무 몰입이 높아질 것은 분명하나, 성과가 좋지 않은 부서에 속해 있는 구성원들은 업무 의욕이 낮아질 수 있다. 여기서 중요한 문제는 평가 기준이 과연 공정한지의 여부이다. 평가 기준이 동일한 것이 공정한 것을 의미하지는 않는다. 평가공정성이란 평가대상의 특성을 제대로 반영한 평가기준을 설정할 때 확보된다.

가령 현재의 시장 성장 정도가 가장 높은 사업부가 기대하던 재무성과를 성공적으로 거두었다고 해서 그 사업부에게 가장 높은 평가점수를 준다는 것은 평가공정성에 위배된다. 그 이유는 동일한 기준에 의한 부서와 팀의 평가 그리고 이를 토대로 한 사업부와 팀을 평가하여 성과급과 개인의 보상까지 고려했

14) 성과평가 및 역량평가를 용이하게 만들어 주는 것이 KPI이다. KPI는 주로 성과평가에 사용되지만, 역량평가에도 원용할 수 있다.

기 때문이다. 또한 이러한 의사결정은 신규 사업에 대한 투자나 연구개발 기능을 축소시킴으로써 기업의 장기적 생존에 위협을 줄 수 있다. 이는 지원부문 조직 구성원들의 의욕을 상실하게 만들고, 조직의 전반적인 효율성에 영향을 미치는 악순환으로 이어진다. 이처럼 단위조직의 명백한 평가기준조차 없는 기업이 연봉제라는 이름으로, 한 해에 열두 번씩 똑같은 월급을 나누어주는 어처구니없는 현상도 조직 유효성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

따라서 조직의 성과평가 결과를 명확하게 밝히는 것은 조직의 발전과 구성원들의 개인적인 비전 달성을 위해 필요한 일이다. 이것은 지금까지 조직의 성과평가에 대한 분명한 이해와 기준이 없었기 때문이며, 많은 기업들이 그 필요성을 인식하면서도 구체적으로 시행해 오지 못했던 일이기도 하다.¹⁵⁾

이광희 등(2001)은 조직 구성원들이 평가를 공정하게 인식하는가는 성과평가 시스템에 대한 구성원들의 수용을 결정하는 요인으로서 매우 중요하다고 하였으며, 성과평가 시스템의 잠재적 성공에 영향을 미치는 주요 요소는 성과평가 시스템 자체와 그 결과에 대한 조직 구성원의 반응이라고 하였다. **Murphy and Cleveland(1991)**는 이러한 반응 중에서 가장 중요한 요소 중의 하나는 성과평가 시스템에 대한 공정성 지각이라고 했으며, **Bretz et al.(1992)**은 조직이 직면한 가장 중요한 성과평가의 이슈를 공정성이라고 지적하고 있다.

공정성 이론(equity theory)에 대한 관점은 크게 분배공정성과 절차공정성으로 나눈다. 여러 선행연구(**Thibaut and Walker, 1978; Landy et al., 1978; 1980; Greenberg, 1987; Lind and Tyler, 1988; Tyler and Lind, 1992; Taylor et al., 1995** 등)에서는 분배공정성과 절차공정성이 평가공정성의 주요 요인이라는 증거를 제시하고 있지만 구체적으로 이들 공정성의 세부 요소에 대한 의견은 차이를 보이고 있으며, 평가공정성에 관련된 연구에서는 절차요인을 평가과정 그 자체에 관한 것만으로 다루고 있는 연구가 대부분이다. 그러나 **Duarte et al.(1994), Wexley and Klimoski(1984)**는 조직 내의 다양한 사회적, 감정적, 상황적, 정치적 요인들이 인사고과 과정 및 결과에 영향을 미치며, **Judge and Ferris(1993)**는 이러한 환경요인들은 서로 관련성을 가지고 있기 때문에 평가에 대한 올바른 이해를 위해서는 이러한 요인들을 동시에 고려해야 한다고 주장하였다.

15) 이런 점에서 기업의 현실에 맞게 구축된 BSC는 기업의 비전과 전략을 구성원 개인들에게까지 확대시킬 수 있는 수단으로서의 역할을 분명히 할 수 있을 것이다.

따라서 성과평가 시스템의 공정성을 효과적으로 검증하기 위해서는 단지 측정과정 그 자체 뿐만 아니라 평가와 관련된 전반적인 개인적, 환경적, 시스템적 요인들이 충족되어야 한다. 다시 말해서, 성공적인 성과평가 시스템의 구축을 위하여 선행되어야 하는 개인적 요건 중 종업원이 지각하는 평가공정성에 초점을 맞춘다면, 평가공정성을 보장하기 위한 절차로서 성과평가 시스템 자체에 대한 지지가 매우 중요하다. 또한 성과평가 시스템의 구축 과정 가운데 측정지표의 결정에 있어서 피평가자인 종업원의 참여 역시 동기부여 관점에서 매우 중요하다. 즉, 전략적 성과평가 시스템으로서의 역량기반인적자원관리는 평가 대상의 중요성과 본질, 그리고 평가로 인해 어떠한 성과가 나타나는가를 조직 구성원이 이해하여야 하므로, 기업 환경에 적합한 효과적인 성과평가 시스템 구축을 위해서는 핵심성과지표를 도출해야 하고, 이러한 도출 과정에 조직 내의 다양한 환경적 요인을 고려하여 조직과 구성원간의 정합성이 요구되는 성과평가측정지표의 채택이 필수적임을 지적하고자 한다.

결론적으로 성과평가 시스템의 잠재적 성공과 조직유효성에 영향을 미치는 주요 요소는 성과평가 시스템 자체와 평가 결과와 과정이나 절차에 대한 공정성 지각이며, 이러한 평가공정성을 도출하기 위해서는 성과평가 시스템의 과정이나 절차에 대한 조직 구성원의 지지가 전제되어야 하며, 이러한 과정의 지지를 이끌어 내는 것은 구성원의 목표가 조직의 목표와 부합될 수 있는 측정지표들이 시스템에 많이 반영되어야 할 것이다.

(4) 인력개발

인적자원관리의 주요 목적 중 하나는 우수한 인적자원개발 또는 인력개발임은 주지의 사실이다. 그동안 인력개발 부서에서는 여러 가지 진단이나 조사를 통하여 성공적인 업무 수행에 필요한 기술과 지식을 찾으려고 끊임없이 모색해왔다. 하지만 업무에 필요하거나 상당한 성과를 가져 올 수 있는 역량에 항상 초점을 맞추지는 못하고 있다. 교육훈련과 개발은 당장의 사업 요구나 문제에 맞추어 실행되거나, 최근 유행되는 프로그램을 도입하거나, 아니면 인기 있는 출판물의 추세에 따라서 진행되는 경우가 많이 있다. 역량모델을 교육훈련과 개발시스템의 기초로 활용함으로써 단기적인 관점이나 유행을 좇는 것을 피할

수 있고, 최신의 것보다는 필요한 것에 교육훈련과 개발시스템의 초점을 맞출 수 있다(정재창, 2001). 역량에 기초한 교육훈련과 인력개발 시스템은 다음의 네 가지 주요 이점을 제공해 준다.

첫째, 적합한 행동과 기술에 초점을 맞춘다. 피상적으로 보면, 리더, 관리자, 특정 업무 담당자 입장에서 개인의 강점과 약점을 파악하는 것은 쉬운 일처럼 보인다. 다른 사람으로부터 피드백을 구하고, 개인적으로 생각해보고, 자신의 경험에 비추어 보며, 몇몇 진단 테스트를 활용하거나 이런 것들의 결과를 종합해 보면 개인이 무엇을 잘하고 있는지, 무엇을 개선해야 하는지에 관한 아이디어를 얻을 수 있다. 하지만 개인의 강점과 약점을 파악하는 것은 위에서 언급한 것처럼 항상 쉬운 일은 아니다.

분명히 어떤 강점을 가지는 것은 업무 성과 향상의 가능성을 높여주지만, 그렇다고 항상 업무성과 향상에 직결되는 것은 아닐 수 있다.

말하자면, 강점이 업무의 성과를 올리는 데에 결정적이어야 한다. 역량모델은 개인이나 조직이 업무 성과에 영향을 주는 기술, 지식, 특성에 초점을 맞추도록 하는 결정적 역할을 담당한다. 또한, 역량 모델은 개인이 자신의 현재 능력을 진단하고 우수한 성과를 위해 개발할 필요가 있는 행동을 결정하는 데도 도움을 준다(Eubanks, O'Driscoll, and Marshall, 1990). 성공에 필요한 것이 무엇인지를 명확히 이해하고 있으면, 교육훈련이나 개발에 관하여 더 나은 의사결정을 할 수 있다. 또한, 조직에서 필수적으로 요구하는 교육시간 수를 채우기 위해 업무 성과에 도움이 안 되는 교육프로그램을 신청하지는 않을 것이다. 덧붙여, 개인은 자신의 개발을 위해 점점 더 주도적이고 적극적으로 될 것이다.

둘째, 교육훈련과 개발의 조정이다. 역량모델을 통해 사람들은 교육훈련과 개발 기회에 초점을 맞출 수 있고 이런 기회가 조직의 성공에 필수적이라고 확신할 수 있다. 신속한 업무 처리와 생산성의 유지 측면에서 볼 때, 경영층은 교육훈련과 개발을 지원해 주기 전에 우선적으로 사업의 목표에 그것들이 적절한지를 파악해야 한다. 효과적인 교육훈련과 개발시스템은 조직의 요구에 대하여 장기적 관점에서 접근해야 하고, 이런 요구에 부합하기 위해 조직구성원의 역량을 개발하는데 초점을 두어야 한다. 잘 개발된 역량모델은 성공적 업무수행에 직결되는 행동뿐만 아니라, 조직의 전략을 지원하기 위해 필요한 행동과 사업 목표를 달성하는데 필요한 조직 문화를 개발하고 유지하는데 필수적인 행동

까지도 포함하고 있다. 역량모델은 이런 방법으로 인적자원부서가 미래의 조직 요구를 다루기 위해 교육프로그램을 추가적으로 개발해야 하는지에 대한 여부를 결정하는데 도움을 준다.

셋째, 교육훈련과 개발의 효과적 활용이다. 교육 프로그램과 업무 현장에서의 개발활동을 실시하는데 역량모델을 활용한다면, 조직의 전략과 문화를 지원하는 기술과 행동에 초점을 맞출 수 있으므로 교육시간과 경비를 효과적으로 사용할 수 있다. 조직의 성과에 결정적인 영향을 주는 프로그램과 성과와는 무관한 프로그램을 구분함으로써 부족한 자원을 어디에 중점적으로 사용할 것인가를 결정할 수 있다. 또한, 전사적 경력관리 측면에서 보면, 역량모델은 누구에게, 언제, 어떤 역량이 필요하고 개발해야 하는지를 결정하는데 도움을 준다.

넷째, 상사의 코치를 위한 지침을 제공한다. 교육훈련과 개발시스템에서 가장 핵심적인 부분은 지속적으로 피드백을 제공하고, 업무에서 개발기회를 파악하며, 교육 프로그램에서 배운 개념이나 기법을 현장에서 강화하는 것이다. 그런데, 이것들은 관리자나 코치가 수행해야 하는 주요한 역할이다. 관리자나 코치는 역량모델을 통해서 이런 역할을 수행하는데 필요한 행동을 명확하게 파악할 수 있으므로 성공적으로 역할을 수행할 수 있다. 관리자/코치와 부서원은 역량모델을 활용하여 업무 성공에 필요한 것에 대하여 상호 이해할 수 있고, 역량모델의 행동사례를 근거로 건설적인 개발 미팅을 가질 수 있다. 예를 들면, 관리자/코치가 부서원에게 개발해야 할 역량의 구체적인 행동 사례를 보여 준다면, 부서원은 자신의 역량개발과 관련된 조언이나 제안을 더 의미 있게 받아들일 것이다.

또한, 어떤 업무 경험이 부서원의 능력을 개발하는 데 도움이 되는가를 판단하기 위한 자료로 활용할 수 있다. 제도적으로 정기적인 개발이 필요하다는 점을 파악하도록 지원하기 위해 360°평가가 활용되고 있는 것도 이런 이유 때문이다.

5. 역량기반 인적자원관리 사례

1) 서구 기업의 역량기반인적자원관리

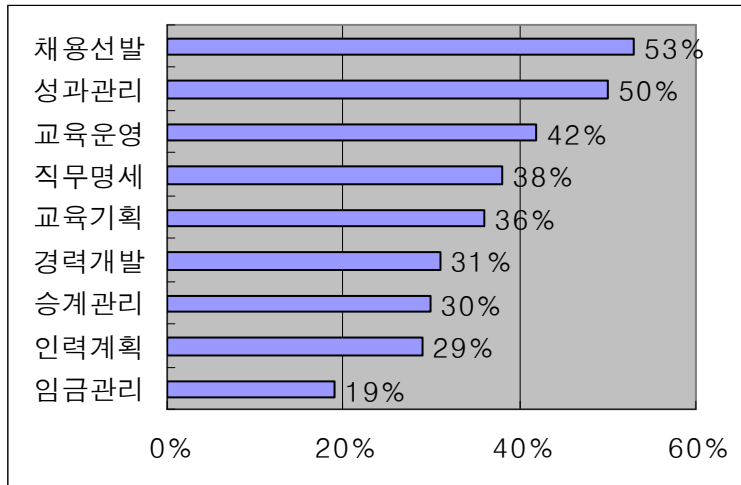
미국을 중심으로 한 서구의 기업들은 직무분석과 직무평가에 따라 직무유형과 직무등급을 도출한 뒤 해당 직무별로 임금을 차별적으로 운용하는 소위 ‘직무’ 중심의 인력 및 조직관리 방식을 근간으로 해 왔다.

1980년대 중반 이후에는 생산직을 대상으로 직무별로 요구되는 기술의 내역과 수준에 대한 평가 결과를 임금 등에 반영하는 기업들이 늘기 시작했고, 역량 개념은 이러한 추세가 더욱 확대된 것으로서, 직무별로 현재와 미래에 요구되는 지식, 기술, 태도 등을 종합한 것으로 주로 사무직, 관리직, 서비스직에도 적용이 되고 있다.

역량 개념을 도입한 서구 기업들은 직무별로 역량 요소들을 도출한 후 이를 조직(회사) 차원의 표준 모형으로 구성하고, 다시 이를 직무별로 적용함으로써 인력운용이 직무 단위에 고착되는 폐해를 줄이고, 해당 직무와 관련된 역량 요건을 관련 과업 경험, 관련 사내/사외 교육 등을 통해 갖추게 되면 다른 직무에 재배치될 수 있도록 하고 있다.

최근에는 현재 소속된 직무보다는 개인별 보유 역량의 내역과 수준을 더욱 중시하는 기업들이 늘고 있는 추세이며, 일부 기업의 경우 역량 보유 수준에 대한 평가 결과를 직무급의 핵심 요소로서 채택하거나 역량 평가에 따라 급여를 정하는 소위 역량급을 채택하는 기업들이 늘고 있다(김현주, 2003).

Arthur Andersen, Schoonover, SHRM(미국 인사관리협회)가 미국과 유럽 기업의 300개 업체들을 대상으로 한 공동 조사에서 전체 조사 대상 중 30%가 이미 역량 및 역량모형을 적극적으로 도입하여 다양한 인적자원관리 분야에서 활용 중이었으며, 65%의 기업이 역량을 인적자원관리에 활용을 위한 준비 작업을 진행 중에 있거나 계획하고 있는 것으로 나타났다.



자료: Arthur Andersen, Schoonover, SHRM(2000)

<그림 2-1> 서구 기업들의 역량 도입 및 활용분야

<그림 2-1>과 같이 역량을 본격적으로 활용하고 있는 기업들-전체의 30%-은 채용과 선발, 교육 기획과 운영, 경력개발, 승계관리 등의 인력 육성(HRD: human resource development) 분야에서도 역량을 근간 개념으로 활용하고 있음을 알 수 있다.

65%의 기업의 경우도 이미 역량모형을 개발하고 있거나 개발을 완료한 후 활용을 기획하는 단계에 있다는 점을 감안한다면, 수 년 내에 서구 기업들의 과반수가 '역량 중심의 인적자원관리 시스템'을 보유하게 될 것으로 예상할 수 있다.

한편, 제조 사업, 의료 산업 등과 같은 전통 산업에서 역량의 활용률이 더욱 높으며, 역량 활용 효과를 보지 못하였거나 기대 이하 수준이었다고 응답한 기업이 37%에 불과한 반면 나머지 63%의 기업은 평균 이상의 효과가 나타나고 있다고 응답하였다.

2) 일본 기업의 역량기반인적자원관리

일본에서는 전통적으로 인간 존중의 사고 방식에 근거, 사람의 능력은 매년 신장된다고 보아 연공서열에 기초를 둔 '직능자격제도'를 인사제도의 근간으로

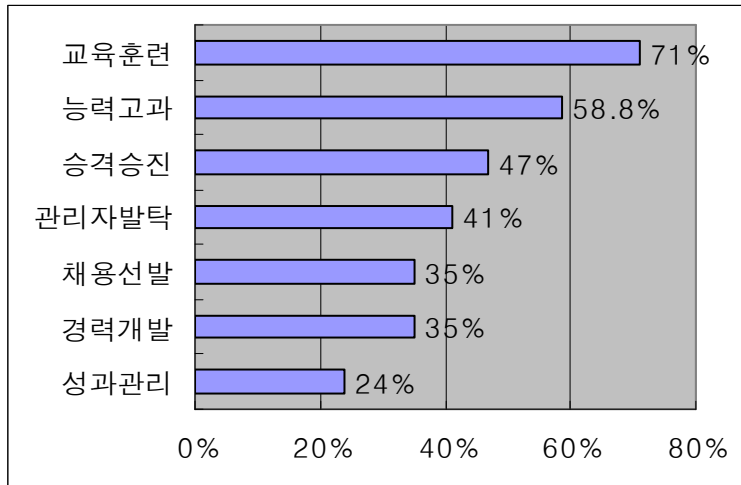
해 왔다. 직능자격제도를 통해 ‘사람’ 중심으로 조직을 운영함으로써 응집력을 강화하고, 장기적 인재 육성 계획을 수립하며, 세분화된 직능 등급 및 자격을 기준으로 승진을 시행함으로써 인사 적체를 해소하고 동기부여의 효과를 얻는 등의 장점을 발휘할 수 있었다.

그러나, 직능자격 요건이 직능별로 5~10 등급으로 세분화되어 전체 직능 등급이 50~60 단계에 이르는 등 지나치게 복잡한 경우가 많아 각 등급별 요건이 모호하게 기술되는 경향이 생기게 되었다. 이에 따라 개인별 성과나 능력에 따라 차별적인 보상을 하기 위한 기준으로서의 의미보다는, 연공에 따라 승진 대상자를 선정하기 위한 절차적 근거로서의 활용되는 경우가 많아졌다.

일본 기업의 경우 아직도 직능 요건에 따라 등급을 부여하고 그에 따라 임금을 적용하는 ‘직능급’을 평가와 보상의 근간으로 하고 있는 기업이 전체의 80% 이상인 것으로 나타났으며 이들 가운데 급여의 상승과 하락이 모두 가능한 승강급이 적용된 경우는 22.7% 정도에 불과하다.

이처럼 아직도 다수의 일본 기업들은 연공서열에 따르는 경향이 강해, 장기 고용의 원칙 하에 근속연수에 따라 누적적으로 임금이 상승하는 구조적인 문제를 안고 있다. 고령화 진전에 따라 인건비 부담이 지속적으로 증가하였고, 무사안일주의 등의 병폐도 발생하였다. 특히 능력과 성과(업적)에 따라 차별적인 승진과 보상 정책을 적용하기가 쉽지 않아 조직의 경쟁력을 저하하는 주요 원인으로 지적되고 있다.

일본에서는 이러한 직능자격제도의 폐해를 개선해야 한다는 문제의식에 따라 역량 개념에 대한 관심이 확산되어 왔다. 이미 역량을 인사의 근간으로 채택함으로써 이를 승진, (기본)연봉 산정, 이동 배치, 인재육성 정책, 교육훈련, 경력개발 등의 주요 기준으로 활용함으로써 능력 및 성과주의 인사관리의 주요 도구로 활용하는 기업들이 나타나고 있으나 아직은 소수이다(김현주, 2003).



자료: 勞政時報, 第3491号, pp. 28-20의 내용 편집.

<그림 2-2> 일본기업의 역량 도입 및 활용분야

역량 도입 초기인 기업들은 기존의 직능자격을 역량요건으로 대체함으로써 직능자격제의 개선 계기로서 활용하는 경우가 많으나, 역량의 도입을 본격화한 기업들은 직능자격과는 별도로 일본식의 역할 또는 직무·역할에 따라 역량을 적용하는 추세이다. 이는 관리직을 중심으로 역할급이 확산됨에 따라 역할 개념과 역량 개념의 연계가 비교적 자연스럽게 이루어 질 수 있었기 때문이다.

일본의 노정시보가 2000년에 일본의 상장기업 301개 사를 대상으로 조사한 바에 따르면, 이미 역량을 인적자원 관리 전반에 활용하는 기업이 5.6%, 특정 분야에 적용을 시작한 기업이 13.6%, 도입을 검토 중인 기업이 52.2%, 도입 예정이 없는 기업이 25.9%로 나타났다.

<그림 2-2>와 같이 역량을 활용 중인 기업—전체의 19.2%—의 경우 역량 개념의 원래 도입 취지에 따라 육성 및 능력 개발뿐만 아니라, 평가, 승진, 관리 직등용, 채용과 배치, 성과관리 등 다양한 분야에 연계하여 적용함으로써 능력과 성과주의 인사관리의 주요 수단으로 채택하는 추세이다.

한편, 역량의 활용 수준을 가늠할 수 있는 좋은 방법은 평가와 보상에 반영하는 정도를 보는 것인데, 비슷한 시기의 또 다른 조사를 보면 역량을 임금에 적극 반영하고 있는 기업이 전체 조사대상의 3.8%에 그치는 것으로 나타났다.

따라서, 아직은 일본 기업들이 서구 기업들처럼 역량 평가 결과를 임금에 직접 반영하지는 않으며 <그림 2-2>에서 보는 바와 같이 일부 기업들이 승격과 승진을 통해 기본급에 반영하는 추세라는 것을 알 수 있다.

결론적으로, 일본 기업들은 역량 개념을 직능자격 등급을 단순화하고, 직능 자격에 성과 요소를 강화하여 차별적 인재 육성을 도모하고, 주로 관리직을 대상으로 역할에 따라 차별적으로 처우하기 위해 역량 개념을 도입하는 추세라고 할 수 있다.

활용분야에 있어 미국과 일본 기업의 차이는 미국 기업이 역량을 성과 요소로 보고 성과관리의 중요 부분으로 운영함으로써 개인별 급여(연봉)에 직접적으로 반영하는 반면, 일본 기업들은 역량 평가 결과를 주로 직원들의 능력 개발에 대한 승진 개념으로 보상하는 경향이라는 점이다. 공통점으로는 미국과 일본 기업 모두 역량을 인력의 배치와 경력개발, 교육훈련, 역량 평가 등과 인력의 운용과 육성의 판단 기준으로 활용한다는 점이다.

3) 우리 나라 기업의 인적자원관리

전통적으로 우리 나라 기업들은 일본 기업들과 유사하게, 연공서열과 직능자격 또는 직급을 근간으로 하여 사람 중심으로 인력과 조직을 운영하여 오다가 IMF 구조조정기를 전후로 서구식의 직무 중심 관리 방식이 급속히 도입·확산되어, 사람과 직무 개념이 균형을 이루거나 혼용되는 추세라 할 수 있다. 특히 최근 들어서는 서구식 인사관리에 대한 선호도가 높아져서 ‘직무’를 중심으로 인력과 조직을 관리하고자 하는 기업이 늘고 있다.

<표 2-5> 1998년도와 2000년도의 분야별 조사결과 비교

인적자원관리 정책과 제도		1998년도	2000년도
임금제도	연봉제/성과급	35.0%	45.2%
	이익배분제	25.9%	40.7%
	팀 인센티브	23.7%	25.8%
인력개발 및 개인평가	경력개발	23.0%	23.7%
	전문가 경로 운용	21.0%	20.0%
	MBO 평가 방식	35.0%	49.0%
	다면평가	15.0%	18.3%
직원 참여	직원의식 조사	26.1%	32.2%
	직원 제안제도	74.8%	77.7%
	품질관리 분임조	58.3%	58.8%
	문제해결팀	58.5%	59.6%
	공동위원회	40.5%	33.8%
	자율적 과업팀	28.5%	29.8%
조직설계	팀제	54.2%	80.1%

자료원: Yu et al(2001), p. 3 Table 1, 색칠한 부분은 변화폭이 비교적 큰 것.

유규창 등이 700여 개 국내 주요 상장 기업의 인적자원관리 정책과 제도에 대해 조사한 바에 따르면, <표 2-5>와 같이 IMF는 우리나라기업의 인적자원관리 행태에 있어 주요 전환점이 되었다고 할 수 있다.

팀제가 대대적으로 도입되었고 이 과정에서 다수의 기업들이 직무 또는 직군 개념을 강화하고, MBO식 성과관리와 다면평가식 능력평가 방식을 적용함으로써 성과주의와 능력주의를 강화하기 위한 도구로 활용하였다.

임금 차원에서는 성과에 따라 개인 또는 팀별로 차등적인 변동급이 지급되기 시작하였으며, 관리직 또는 전체 직원을 대상으로 연봉제가 급속히 확산되었다. 회사 차원의 이익을 직원들에게 차등 또는 균등하게 배분하는 이익 분배제도 확산되는 추세이나, 경력개발, 전문가 경로의 제공, 직무순환 등의 인력 개발 측면과 직원 참여 측면은 거의 변화가 없거나 오히려 감소하였다.

구조조정을 위해 관계(사람) 중심의 인사가 계약(직무) 중심의 인사로 변화하고 능력과 성과에 따라 차별적인 평가 및 보상 방식은 활발히 도입된 반면, 인력에 대한 통제는 다소 강화되었으며, 인력의 활용 측면은 다소 약화되었다고 할 수 있다.

역량 개념의 경우 미국식 인적자원관리 방식에 대한 관심의 고조로 많은 기

업들이 필요성을 느끼고 있으나, 아직 역량을 중심 개념으로 채택하여 인적자원 관리 전반에 본격적으로 적용하고 있는 기업 사례는 없다(김현주, 2003)고 한다.

다만 본 연구를 진행하면서 확인된 바로서, 직무 역량 체계구축 및 운영의 대표적 사례로서, (주)포스코와 (주)효성의 사례가 있으며, 임직원 성장지원을 위한 성과관리시스템의 사례로서 CJ(주)의 사례가 있다. 그리고 국내 기업의 핵심역량 개발 전략과 관련된 우수사례로서 두산중공업, 아이즈비전, LG전자가 있으며, 역량기반 인적자원관리의 이론과 활용과 관련된 사료로서는 LG정유의 사례가 있다. 핵심역량개발 교육추진 사례로서는 신동아화재, 역량중심교육 사례로서는 신한은행을 들 수 있으며, 인재개발과 육성의 위한 한솔교육의 사례로 있다. 그리고 핵심역량 강화 프로그램에 대한 사례로는 (주)한화/화약의 예가 있다.

III. 연구설계

1. 연구모형

앞서 수행된 여러 선행연구(O'Toole, 1985; Delery and Doty, 1996; Delaney and Huselid, 1996)를 검토한 결과, 인적자원관리 방식과 성과와의 관련성을 실증적으로 검증한 결과를 제시하고 있고, 경제학의 인적자본 이론에 의해서도 그 관계가 논리적으로 추론 가능함으로써(Youndt et al, 1996), 역량기반 인적자원관리의 도입·활용과 인적자원관리 성과와의 직접적 관련성을 유출할 수 있다.

그런데 기업의 인적자원관리는 어떤 특정 분야에서만 이루어지는 것이 아니고 인적자원관리의 하위시스템—예를 들어 충원, 인사고과, 보상, 교육훈련 등 각각의 시스템—별로 다양하게 이루어지고 있다. 본 연구는 역량기반인적자원관리와 인적자원관리 성과의 관계를 밝히는데 있어서 인적자원의 확보, 개발, 평가, 보상, 유지 등의 관리활동을 중심으로 분석해 보고자 한다. 특히 인적자원관리의 하위시스템 중에서 현재 우리나라 기업들이 역량중심으로 그 활동을 전개하고 있고, 인적자원관리 성과와 관련성이 높을 것으로 예상되는 인적자원관리 활동을 중심으로 고찰하고자 한다. 즉, 역량기반 인적자원관리를 모집선발, 경력개발, 교육훈련, 성과평가, 임금관리 등의 분야에 한정하여 이들 분야에서의 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다.

그런데 본 연구에서는 인적자원 관리의 성과는 Tsui and Gomez-Mejia(1988)가 제시한 과정적 성과, 인적자원 부서의 유효성 그리고 질적 기준 등을 고려하여 임금제도만족, 참여도, 평가공정성, 인력개발 측면에서 분석해 보고자 한다.

그리고 전략적 인적자원관리로서의 역량기반 인적자원관리에 관한 연구는, 전략 실행의 성과요인과 실행성과와의 관계의 실증적 검증도 필요하지만, 그 관계 사이에 상호작용하는 전략 상황요인의 역할을 고려하는 연구모형의 설계도 가능하다.

제2장에서 검토한 바와 같이, 전략실행과 관련된 연구의 흐름을 살펴보면, 전략 실행에 대한 개념적 정의와 관련된 연구(Laffan, 1983; Cespedes, 1991)에서부터 전략 실행 프로세스 도출(LeBreton, 1965), 전략실행 프레임워크(Pettigrew, 1987; Dawson, 1994; Okumus, 2003)과 전략실행상의 제 문제(Alexander, 1985, 1991; Sterling, 2003), 전략 실행에의 영향요인과 전략실행 성공을 위한 방안(Feurer et al, 1985; Railmond and Eden, 1990; Kotter, 1995; Gratton, 1996; Kaplan and Norton, 1997; Dobni, 2003) 등에 관한 연구들이 계속적으로 이루어졌다.

이러한 선행연구들은 전략 실행에 대한 통합적 프레임워크 없이 부분적, 산발적으로 연구를 수행함으로써 전략 실행의 전체를 설명하지 못하였으며(Noble, 1999a; Okumus, 2001, 2003), 실행 성공 방안을 제시한 여러 연구들은 사례조사 방법을 취함으로써 연구의 일반화를 어렵게 하였다. 이와 같이 전략실행의 연구는 그 중요성에도 불구하고 연구모형이 제대로 수립되지 않은 점이 있다. 특히 본 연구처럼 전략 실행으로서의 역량기반 인적자원관리에 대한 연구는 그 중요성에도 불구하고 어떤 프레임워크를 가지고 실증분석한 연구가 매우 부족하다.

권경섭(2004)의 연구는 전략실행의 프레임워크에 관한 한 예를 보여주고 있는데, 이 연구에서는 대표적인 전략의 내부 상황요인이 전략 실행의 성과요인과 실행성과와의 관계상에서 조절변수의 역할을 하는 연구모형을 수립하고 그것을 실증적으로 검증한 바 있다. 특히 이 연구에서 전략의 내부 상황요인으로 조직 가치와 비전을 들고 있으며, 탐험적으로 전략 실행 프로세스의 조절변수 효과뿐만 아니라 매개변수적 역할을 검토하고 있기도 하다.

전략 수립에 있어서 주요한 내부상황이 되는 조직의 비전 및 미션의 확인은 전략 실행상의 주요 활동이 되는 인적자원관리의 성과를 결정짓는데 중요한 영향을 미치게 된다. 실제로 조직이 역량기반 인적자원관리를 수행하기 위해 개인의 성과 목표와 개인 역량을 결정할 때, 각 관리 단위별로 목표들이 상급 단계의 전략과 연계되어 설정하여야 하며, 이를 위해서는 구체적으로 먼저 조직의 비전과 미션의 확인이 필요하다. 따라서 조직의 비전 및 미션 확인과 같은 전략 내부 상황인 핵심역량 프로세스의 조절변수적 역할을 검토하고자 하는 연구문제가 가능하다.

전략의 내부 상황에 해당하는 또 다른 요인은 인적, 물적 자원과 역량 풍부

성이다(Stonich, 1982; Gratton 1996; Miller, 1997; Teece, Pisano and Shuen, 1997). 아무리 훌륭한 전략도 자원, 특히 인적 자원이 제대로 투입되지 않으면 실행될 수 없다. 인적자원은 전략 실행 프로세스 그 자체이기도 하다. 자원 희소성의 문제를 안고 있는 현실 세계에서 조직의 풍부한 인적자원은 자원 할당 정도를 높이고, 인적자원의 역량은 환경변화에 대한 자원 배치능력을 높여 실행과 성과를 제고하게 된다(Gratton, 1996). 따라서 조직의 인적자원과 역량을 연계시키는 노력이 또한 역량개발의 성공을 결정짓는 주요한 요소로 고려될 수 있다. 실제로 제 2장의 포스코, (주)한화, 신한은행, 신동아화재, LG정유, 마이크로소프트, LG전자 등의 사례에서 살펴 본 바와 같이, 역량개발 프로세스에서 조직의 비전 및 미션 확인, 핵심역량추출, 조직목표와 개인목표 연계, 역량개발의 전략적 연계성, 그리고 조직역량과 개인역량의 연계 등이 중요한 것으로 나타났다.

따라서 본 연구는 실제적인 인적자원관리 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 예상되는 역량기반인적자원관리의 수준에 대해 그 전략적 연계의 정도를 나타내는 핵심역량개발 프로세스의 수준이 어떠한 작용을 하게 되는지를 검증해 보고자 한다. 즉, 역량기반 인적자원관리의 수준이 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미치는 과정에서 핵심역량개발 프로세스가 어떠한 역할을 수행하게 되는지를 검증해 보고자 한다.

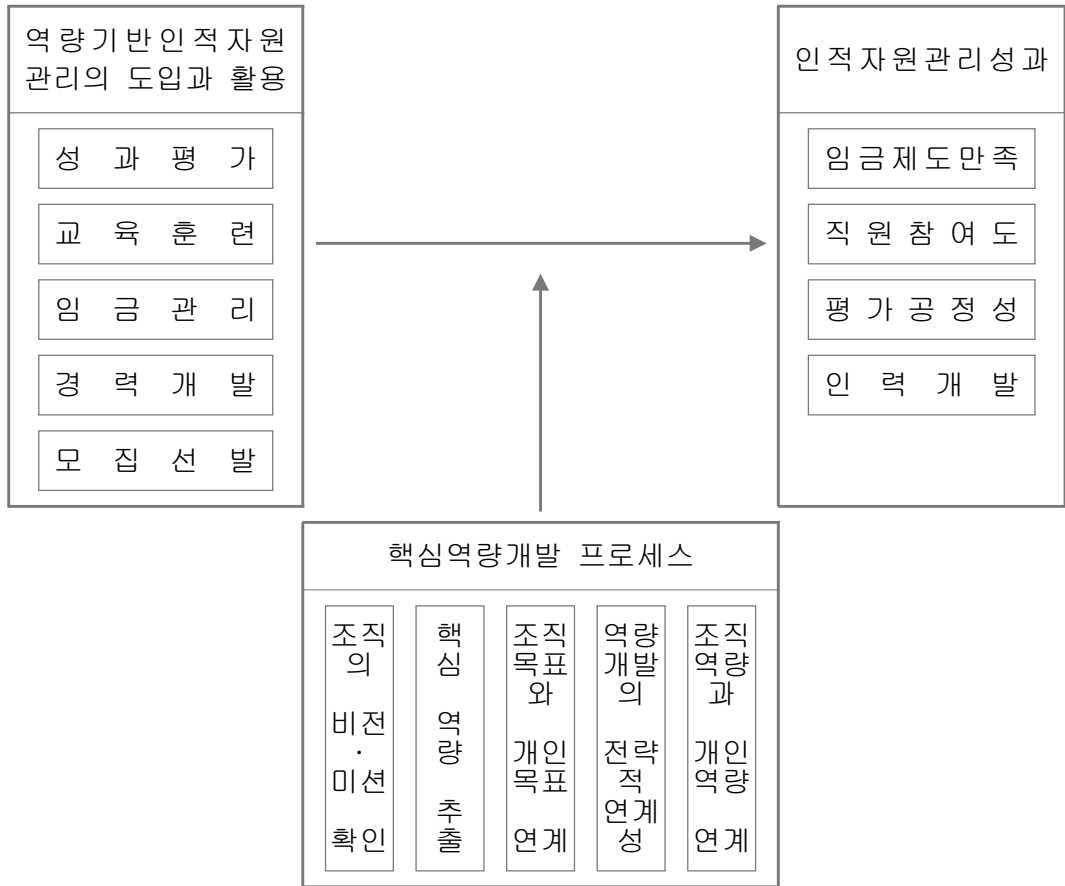
여기서 핵심역량 개발 프로세스는 전략 실행 프로세스에 해당되는 것으로, 이에 앞서 제시한 조직의 비전 및 미션 확인, 핵심역량추출, 조직목표와 개인목표 연계, 역량개발의 전략적 연계성, 그리고 조직역량과 개인역량의 연계와 같은 요소가 포함되므로, 이들 요인을 중심으로 인적자원관리 성과에 대한 역량기반 인적자원관리와의 상호작용 효과를 검증해 보고자 한다.

따라서 본 연구는 역량기반인적자원관리의 수준과 조직의 핵심역량개발 수준이 어떠한 인적자원관리 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 고찰하기 위하여 다음과 같은 조사문제(research questions)를 설정한다.

첫째, 조직의 역량기반인적자원관리 도입과 활용의 수준이 인적자원관리 성과에 영향을 미치며 실제로 어떻게, 어떤 메커니즘을 통하여 영향을 미치는가?

둘째, 조직의 핵심역량개발 프로세스가 역량기반인적자원관리에 있어서 조절변수로서 상호작용효과를 가지는가?

이에 대한 실증적 검증을 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

2. 연구가설

연구모형에 의거하여, 본 연구에서의 연구가설은 다음과 같다. 먼저 역량기반 인적자원관리의 도입과 실행의 수준이 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 가설 1을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1: 역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 인적자원관리 성과는 높을 것이다.

본 연구에서는 역량기반인적자원의 도입과 활용으로 인한 인적자원관리 성과를 임금제도만족, 참여도, 평가공정성 제고, 그리고 인력개발 수준 증대로 설정하여 정의하였기 때문에 역량기반인적자원관리의 도입과 실행의 수준이 이러한 여러 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 각각 검증하기 위하여 가설 1의 하위 가설들을 설정하였다. 즉, 역량기반인적자원관리의 도입과 실행과 관련하여 여러 가지 인적자원관리요인들이 개별 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 다음 4개의 하위 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 임금제도만족은 높을 것이다.

가설 1-2: 역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 참여도는 높을 것이다.

가설 1-3: 역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 평가공정성은 높을 것이다.

가설 1-4: 역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 인력개발수준은 높을 것이다.

그런데 역량기반 인적자원관리가 성공적으로 수행되기 위해서는 전략적 차원에서 이를 실행시켜 줄 수 있는 핵심역량 개발 프로세스가 중요한 역할을 하게 된다. 즉, 역량기반 인적자원관리에 따른 인적자원관리 성과는 역량기반 인적자원관리 활동의 전략적 상황이 되는 핵심역량개발 프로세스에 의해 달라지게 될 것이다.

따라서 본 연구는 인적자원관리 성과에 직접적으로 영향을 미치게 될 것으로 예상되는 역량기반인적자원관리의 도입 및 활용수준에 대해 그 전략적 연계의 정도를 나타내는 핵심역량개발 프로세스의 수준이 어떠한 작용을 하게 되는지를 검증해 보기 위하여 가설2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 2: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 인적자원관리 성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.

역량기반 인적자원관리와 핵심역량개발 프로세스의 전략적 연계에 따른 인적자원관리 성과의 관계를 검증하기 위한 가설2도 가설1의 하위 가설과 같이, 개별 인적자원관리 성과에 따라 다음과 같이 4개의 하위 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 임금제도만족에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 2-2: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 참여도에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 2-3: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 평가공정성에 미치는 영향은 달라질 것이다.

가설 2-4: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 인력개발수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 역량기반인적자원관리의 도입과 활용 수준

최근 핵심역량 모델이 부각되는 이유는 핵심역량 모델링 과정에서 조직의 미션 및 전략적 경영 목표와의 연계성, 그리고 이의 성공적 달성에 필요한 조직, 팀, 개인의 역량들을 도출함으로써 과거와 달리 급변하는 기업 경영 환경에 적용하기가 용이하기 때문이다.

핵심역량과 개인역량을 기업 전략과 관리에 활용할 수 있는 가장 구체적인 방안이 바로 역량기반인적자원관리이다. 역량기반인적자원관리는, 조직 및 직무의 높은 성과 달성에 필요한 ‘핵심적인 개인 역량’을 비전, 전략과 연계하여 추출하고, 이를 기초로 인적자원관리의 여러 하위 체계를 전략적 관점에서 통합

적으로 설계, 운영하는 것을 말한다.

이러한 역량기반인적자원관리의 도입과 활용은 구체적으로 어떤 분야에서 이루어지고 있는가에 대한 실태조사 연구가 미국과 일본의 경우에는 있으나, 우리나라의 경우에는 이에 대한 연구성과가 거의 없는 실정이다. 그러므로 이미 제2장에서 검토한 미·일의 사례를 참고하여 역량기반인적자원관리의 도입과 활용수준을 측정하여야 할 것이다. 이미 검토한 바와 같이 미국의 경우 주된 역량도입과 활용분야는 채용선발, 성과관리, 교육운영, 직무명세, 교육기획, 경력개발, 승계관리, 인력계획, 임금관리 등이다¹⁶⁾. 이와 유사하게 일본의 경우 주된 역량도입과 활용분야는 교육훈련, 능력고과, 승격승진, 관리자 발탁, 채용선발, 경력개발, 성과관리 등의 인적자원관리 분야이다.¹⁷⁾ 이러한 다양한 분야에 대하여 빠짐없이 분석이 이루어지면 바람직하겠으나, 이런 방식으로 세분하여 분석하는 것은 분석결과의 차이를 관찰하지 못하거나, 오히려 분석결과를 모호하게 할 우려가 있으므로, 본 연구에서는 미·일 기업에서 공통되는 역량 도입·활용분야와 인적자원관리에서 전통적으로 강조되고 있는 분야를 중심으로 분류하여 역량기반인적자원관리의 도입과 활용수준을 측정하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 역량기반인적자원관리의 도입과 활용 분야를 (1) 성과평가, (2) 교육훈련, (3) 임금관리, (4) 경력개발, 그리고 (5) 모집선발의 5개 분야로 한정하였다.

(1) 성과평가

성과평가는 ①성과관리의 관점에서 역량 수준을 중시하는 정도, ②인사고과에 역량 평가 기준 체계적으로 반영하는 정도, ③인사고과가 핵심역량 관련 요소로 구성된 정도, ④역량을 중심으로 종업원을 평가하는 수준, ⑤역량이 어느 정도 주요한 승진기준인지에 대한 질문, ⑥역량을 기준으로 관리자를 발탁하거나, ⑦승진이나 승격에 있어서 어느 정도 역량을 중시하는가 등에 대한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

16) Arthur Andersen, Schoonover, SHRM(2000)의 서구 기업들의 역량 도입 및 활용분야 참조

17) 일본 勞政時報, 第3491号, pp. 28-20의 내용을 편집한 김현주(2000)의 일본기업의 역량 도입 및 활용분야 참조

(2) 교육훈련

교육훈련은 ①직무수행역량 제고를 위한 교육훈련 실시, ②공통 역량을 배양하기 위한 교육훈련, ③관리자 및 리더 역량개발 교육 및 역량을 개발하기 위한 프로그램 도입 활용의 정도를 묻는 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(3) 임금관리

임금관리는 ①연공기준/성과 기준보다 역량기준을 어느 정도 더 중시하는가, ②연봉산정에 역량이 주요결정기준으로 작용되는 정도, ③역량급 제도 도입 수준, ④임금 결정에 역량기준을 사용하는 정도에 대한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(4) 경력개발

경력개발은 ①경력개발프로그램에 핵심역량개발과정이 포함된 정도, ②역량 중심으로 장래의 경력을 개발하는 정도, ③경력계획 수립시에 역량개발과정을 반영하는 정도, ④경력개발과 관련하여 역량개발 중심으로 이루어지는가에 대한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(5) 모집선발

모집선발은 ①역량에 따라 직원을 모집 선발하는가, ②인적자원 선발시 직무관련된 역량기준을 사용하는 정도, ③역량기준에 따라 시험 및 면접이 이루어지는가에 대한 문항 등을 포함한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

2) 핵심역량 개발 프로세스

핵심역량개발 프로세스는 기업의 사례분석에서 도출한 조직의 비전 및 미션 확인, 핵심역량추출, 조직목표와 개인목표 연계, 역량개발의 전략적 연계성, 그리고 조직역량과 개인역량의 연계 등의 개념과 실제 기업실무에서의 활용방식

에 근거하여 측정하고자 한다.

(1) 핵심역량추출

본 연구에서는 “핵심역량추출”과 관련하여, ①각 직급, 직무에 해당되는 조직 구성원이 어떤 역량을 가지고, 이를 어떻게 개발해야 하는지에 대하여 어느 정도 명확히 정의하고 있는가, ②기업 비전·전략에 맞추어 필요한 역량을 제시하는 정도, ③우수한 성과 창출 가능한 역량을 추출하는 정도에 대한 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(2) 조직역량과 개인역량 연계

본 연구에서는 “조직능력과 개인역량의 연계”와 관련하여, ①관리자·리더로서 보유해 할 역량을 개발하는 정도, ②개인역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 업그레이드 되도록 지원하는 정도, ③개인역량을 선택하고 집중하여 개인의 실제 가치를 증진하는 정도에 관한 3문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(3) 조직목표와 개인성과목표와의 연계

본 연구에서는 “조직목표와 개인성과목표와의 연계”를 측정하기 위하여, ①조직의 비전과 미션이 개인의 성과 목표와 잘 연계되어 있는 정도, ②목표 설정에 역량개발을 주요 요소로 포함하는 정도, ③목표달성이 비전·미션과 연계됨을 인식하는 정도, ④종업원이 조직의 비전 및 미션 달성을 위한 세부 과업 중의 하나가 자신의 업무목표라고 생각하는 정도 등에 대한 4문항을 리커트 7점 척도로 측정한다.

(4) 조직의 비전 및 미션의 확인

본 연구에서는 핵심역량개발 프로세스로서 “조직 비전 및 미션 확인”에 대해, ①조직의 비전과 미션을 명확히 정의하는 정도, ②회사의 비전과 미션을 잘 이해하는 정도, 그리고 ③회사의 비전과 미션에 어느 정도 동의하는가에 대한 3문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(5) 조직구성원 능력개발의 전략적 연계성 확보

본 연구에서는 “조직 구성원 능력 개발의 전략적 연계성”의 확보를 측정하기 위해 ①조직의 핵심적인 노하우나, 기술 등의 묶음을 창출하는 정도, ②회사의 유·무형자산/관리방식/프로세스를 인지하는 정도, ③어느 정도 핵심역량을 추출하고 적극적으로 관리하는가, 그리고 ④개인역량 발현을 조직전략 차원에서 지원하는 정도 등에 대한 4문항을 리커트 7점 척도로 측정한다.

3) 인적자원관리 성과

본 연구에서는 Tsui and Gomez-Mejia(1988)에서 제시하는 과정적 성과, 인적 자원 부서의 유효성 그리고 질적 기준으로서 성과변수를 측정하도록 하고, 구체적으로 (1)임금제도만족 (2)참여도 (3)평가공정성 (4)인력개발로 한정하였다.

(1) 임금제도만족

본 연구에서는 역량기반 인적자원관리의 도입과 활용으로 인하여 얻을 수 있는 성과 가운데 하나가 “조직구성원의 역량기반의 임금제도에 대한 만족도”라고 판단하여, ①연봉제 혹은 성과급제에 대해 만족하는 정도, ②임금제도와 관련하여 만족스러운 수준에 대한 2문항을 리커트 7점 척도로 측정하여 임금제도 만족을 측정하도록 한다.

(2) 참여도

본 연구는 조직구성원 참여도의 수준을 역량기반 인적자원관리의 성과로 보고, 이를 측정하기 위해서, ①직원참여도는 어느 정도 높은가와 ②사내외 행사에 적극적으로 참여하는 정도를 묻는 2문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

(3) 평가공정성

본 연구에서는 역량기반인적자원관리의 도입과 활용으로 인한 성과 가운데

하나로서 공정한 성과평가시스템의 수립으로 보고 ①조직의 평가시스템이 공정하게 운영되는 정도, ②개인의 성과를 공정하게 평가하는 정도에 대한 2문항을 리커트 7점 척도로 측정하여 평가공정성을 측정하도록 한다.

(4) 인력개발

인적자원관리의 성과는 인력개발의 높은 수준으로 구현되므로, 본 연구에서도 역량기반인적자원관리의 성과로서 역량에 근거한 인력개발 또는 인력양성의 성과를 측정하기 위해서, ①인력개발시스템이 만족스럽게 운영되는 정도와 ②인력개발 수준이 다른 회사에 비해 상대적으로 높은 정도를 묻는 2문항을 리커트 7점 척도로 측정한다.

VI. 실증분석

1. 조사개요와 자료분석

본 연구는 우리나라 해운·항만물류산업의 역량기반 인적자원관리 수준이 인적자원관리 성과에 실제로 어떠한 영향을 미치는지, 조직의 핵심역량개발 프로세스가 역량기반 인적자원관리에 있어서 조절변수로서 상호작용효과를 가지는지를 실증적으로 규명하기 위해, 국내 해운·항만물류산업에 있어서 역량기반 인적자원관리를 도입하고자 하거나 도입하여 활용 중인 기업을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 그리고 본 조사를 실시하기 전에 선행연구를 기초로 작성한 예비용 설문지 30부를 2006년 9월 1일부터 동년 9월 10일까지 30개 기업을 대상으로 배포하여 사전 조사를 행한 바 있으며, 배포한 설문지의 구성 내용과 용어의 적절성 등을 검토한 결과, 설문내용의 타당성이 입증되어 2006년 9월 15일부터 동년 10월 15일까지 약 1개월 간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다.

조사대상의 인적자원관리 시스템이 갖추어져 있는 해운·항만물류산업에 종사하는 상시종업원수 30인 이상의 국내 200개 기업을 선정하였다. 전체 200부의 설문지를 배포하여 113부를 회수하였고(회수율 56.5%), 이 가운데 불성실한 응답설문지 9매를 제외한 104부의 설문지(유효응답률 92.0%)를 대상으로 실증 분석을 행하였다.

본 조사에 사용된 설문지는 제3장의 연구모형에서 제시된 역량기반인적자원관리의 도입과 활용수준으로서 인사고과를 비롯한 성과평가, 교육 기획과 운영과 관련된 교육훈련, 역량급을 포함한 임금관리, 경력개발 그리고 채용과 모집선발 분야에 있어서의 수준과, 역량기반인적자원관리와의 전략적 연계의 수준으로서 핵심역량 개발프로세스의 수준, 그리고 인적자원관리 성과로서 임금제도(연봉제/성과급, 이익분배제도, 팀 인센티브 등) 만족도, 직원의 참여도, 개인평가 공정성 및 인력개발 등에 대한 조작적 정의를 기초로 설문문항을 구성하였으며, 각 설문 문항은 7점 척도로 되어 있다. 본 논문의 부록에 있는 설문지

의 문항과 변수들 간의 관계를 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 측정변수와 설문항목

변 수 명	설 문 문 항		비 고	
	부	문 항		
역량기반인적자원관리 도입과 활용수준	I	성과평가	$x_{19} \sim x_{25}$	등 간척도
		교육훈련	$x_9 \sim x_{12}$	
		임금관리	$x_{26} \sim x_{29}$	
		경력개발	$x_{13} \sim x_{16}$	
		모집선발	$x_6 \sim x_8$	
핵심역량 개발 프로세스	II	조직 비전 및 미션 확인	$z_1 \sim z_3$	등 간척도
		핵심역량 추출	z_{10}, z_{19}, z_{20}	
		개인 성과목표와의 연계	$z_5 \sim z_8$	
		능력개발의 전략적 연계성	$z_{14} \sim z_{17}$	
		조직역량과 개인역량 연계	z_{12}, z_{13}, z_{18}	
인적자원관리 성과	III	임금제도 만족	y_1, y_2	등 간척도
		참여도	y_7, y_8	
		평가 공정성	y_5, y_6	
		인력개발	y_3, y_4	
인구통계적 사항	VI	업종		명목척도와 비율척도
		연혁		
		종업원수		
		인사노무담당자 수		
		응답자 지위		

본 연구를 위하여 수집된 설문의 응답 기업에 관한 특성을 정리 요약하면 <표 4-2>와 같다. 먼저 응답기업의 업종을 살펴보면, 해운기업(선사)이 31.7%로 가장 많고, 그다음 해운대리점업 15.4%, 창고보관업 10.6% 등 전반적으로 해운기업이 많으나, 대체로 해운항만물류산업에 골고루 응답분포를 보이고 있음을 알 수 있다. 응답기업의 설립년도에 따른 연혁을 살펴보면 최근 1980-2000년대 설립된 기업이 51.0%로 가장 많으면, 그리고 2000년대 이후 설립된 기업이 28.8%로 응답기업은 전반적으로 20년 이상의 연혁을 가진 기업이 대부분이었다. 응답기업의 종업원 수를 살펴보면 100인 이상의 기업이 41.3%, 50-100인 미만의 기업이 26.0%, 50인 미만의 소규모기업이 30.8%로 나타나 응답기업은 전체적으로

로 볼 때 규모별로 고루 분포되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-2> 설문응답기업의 인구·통계적 특성

구	분	빈도수	비율 (%)
응답기업의 업종	① 해운기업(선사)	33	31.7
	② 해운대리점업	16	15.4
	③ 복합운송업	10	9.6
	④ 창고 및 보관업	11	10.6
	⑤ 기타	15	14.4
	무응답	19	18.3
	계	104	100.0
설립년도	① 2000년대	30	28.8
	② 1980-2000년	53	51.0
	③ 1980년대 이전	16	15.4
	무응답	5	4.8
	계	104	100.0
종업원수	① 100인 이상	43	41.3
	② 50-100인 미만	27	26.0
	③ 50인 미만	32	30.8
	무응답	2	1.9
	계	104	100.0
인사 노무담당자 수	① 10 이상	26	25.0
	② 5-10인 미만	28	26.9
	③ 5인 미만	46	44.2
	무응답	4	3.8
	계	104	100.0
응답자 직위	① 최고경영자	6	5.8
	② 이사	10	9.6
	③ 부장, 과장	60	57.7
	④ 계장, 반장, 주임	20	19.2
	⑤ 사원	5	4.8
	무응답	3	2.9
	계	104	100.0

인사/노무담당자의 수를 살펴보면 5인 미만의 기업이 44.2%로 해운항만물류 산업에 종사하는 응답기업은 대체로 인사담당직원의 인원이 상대적으로 적은 편임을 알 수 있다. 마지막으로 응답자의 직위를 살펴보면 부장, 과장이 57.7%

로 가장 많았다. 이는 본 설문지의 응답과정에서 인사노무 업무의 특성상 관련 실무에 능숙한 응답자를 중심으로 수집하기 위한 노력의 일환으로 개별 면접방식에서 담당 실무책임자를 대상으로 하였기 때문이다.

<표 4-3> 측정변수의 기술통계량

변 수 명			평 균	표준편차	변 수 명			평 균	표준편차			
역량기반인적자원관리의 도입과 활용수준	성과평가	x ₁₉	4.86	1.127	핵심역량개발프로세스	핵심역량추출	z ₃	4.38	1.054			
		x ₂₀	4.65	1.104			z ₁₉	4.26	1.174			
		x ₂₁	4.64	1.157			z ₂₀	4.23	1.151			
		x ₂₂	4.77	1.026			z ₁₀	4.28	1.161			
		x ₂₃	4.34	1.163			조직목표와 개인목표의 연계	z ₅	4.34	1.067		
		x ₂₄	4.45	1.140				z ₆	4.35	1.050		
	교육훈련	교육훈련	x ₉	4.52		1.132	z ₇	4.45	1.105			
			x ₁₀	4.68		1.143	z ₈	4.46	1.023			
			x ₁₁	4.63		1.215	역량개발의 전략적 연계	z ₁₄	4.33	1.234		
			x ₁₂	4.51		1.269		z ₁₅	4.54	1.131		
	임금관리	임금관리	x ₂₆	4.31		1.150	z ₁₆	4.47	1.157			
			x ₂₇	4.13		1.285	z ₁₇	4.28	1.178			
x ₂₈			4.21	1.305	조직역량과 개인역량의 연계	z ₁₂	4.36	1.079				
x ₂₉	3.97	1.340	z ₁₃	4.31		1.089						
경력개발	경력개발	x ₁₃	4.57	1.121	인적자원관리성과	임금제도만족	y ₁	4.09	.951			
		x ₁₄	4.37	1.072			y ₂	3.99	1.034			
		x ₁₅	4.39	1.110		참여도	y ₇	4.32	1.122			
		x ₁₆	4.33	1.242			y ₈	4.40	1.003			
	모집선발	모집선발	x ₆	4.65		1.104	평가공정성	y ₅	4.09	1.164		
			x ₇	4.89		1.060		y ₆	4.17	1.106		
			조직비전 및 미션확인	조직비전 및 미션확인		x ₈	4.76	1.102	인력개발	y ₃	4.02	1.019
						z ₁	4.56	1.096		y ₄	3.93	1.096
		z ₂	4.63	1.134								

<표 4-3> 측정변수의 기술통계량에서 각 변수들의 평균값을 살펴보면 대부분 리커트 7점척도의 중간값인 4.0 보다 조금 큰 값으로 전반적으로 긍정적인 응답을 하였음을 알 수 있다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

측정한 자료의 적합성을 검증하는 두 가지 주요한 기준은 타당성(Validity)과 신뢰성(Reliability)이다. 먼저 신뢰성의 측정방법으로 널리 사용되고 있는 신뢰도 계수의 하나는 크론바하 알파(Cronbach's α)이다. 따라서 본 연구에서도 크론바하의 알파계수에 의한 내적일관성을 확인하는 방법으로 신뢰성을 평가하였다. 알파계수는 테스트의 내적일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다. 실증분석을 위해 사용된 측정도구의 신뢰성 분석은 아래의 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4>에서 볼 수 있는 바와 같이, 본 연구에서 크론바하 알파계수를 이용한 측정도구의 신뢰성 분석결과 그 값이 .80 내지 .90 이상이므로 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

<표 4-4> 측정도구의 신뢰성 분석

변 수 명		문 항 수	Cronbach's α
역량기반 인적자원관리 도입과 활용수준	성과평가	7	.930
	교육훈련	4	.906
	임금관리	4	.920
	경력개발	4	.933
	모집선발	3	.823
핵심역량 개발프로세스	조직 비전 및 미션 확인	3	.914
	핵심역량 추출	3	.914
	조직목표와 개인목표의 연계	4	.919
	역량개발의 전략적 연계성	4	.926
	조직역량과 개인역량의 연계	3	.883
인적자원관리 성과	임금제도 만족	2	.939
	참여도	2	.853
	평가 공정성	2	.926
	인력개발	2	.882

2) 타당성 검증

본 연구는 설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전(varimax rotation) 방법을 이용한 요인분석을 실시하였다. 본 연구의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항은 여러 선행연구에서 다루어진 내용을 참조하여 설문항목을 구성하였으므로, 일단 표면 타당도(face validity)는 높다고 할 수 있다. 그러나 본 연구의 탐색적(exploratory) 요인분석을 실행하는 과정에서, 조사된 자료를 이용하여 요인분석을 실시한 결과 선명한 결과를 보여주지 못하는 경우, 공통성이 상대적으로 낮은 문항들을 선별하여 제거한 후 다시 요인분석을 실시하였다. 물론 확인적(confirmatory) 요인분석을 실행하면 이러한 자료의 손실은 없을 수도 있지만, 본 연구에서 자료의 손실을 감수하면서 이렇게 탐색적 요인분석을 실행하는 이유는 보다 정치한 실증연구 결과를 얻기 위해서이다. 확인적 요인분석은 기존 연구의 이론이나 경험적 연구결과로부터 분석대상이 되는 변수에 대한 사전지식이나 이론적 결과를 가지고 있어 그 내용을 가설형식으로 모형화하기 위해 분석하는 방법인 반면, 탐색적 요인분석은 본 연구에서처럼 이론상으로 체계화되거나 정립되지 않은 연구에서 연구의 방향을 파악하기 위한 탐색적인 목적을 가진 분석방법으로서, 연구모형에 대한 아무런 기존의 이론적인 구성이나 사전지식이 없는 상태에서 요인이나 개념을 추출해내는 분석방법이라고 할 수 있다. 따라서 관찰변수들의 상호관계를 설명하는 잠재요인을 평가하거나 주어진 자료의 여러 측면을 탐색하여 자료에 대한 가치있는 특성과 정보를 얻어서 결과를 요약, 기술하여 의미있는 해석을 하는 방법인 것이다.

<표 4-5>에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도¹⁸⁾는 .922로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량¹⁹⁾은 3536.554, P =

18) KMO의 표본적합도(MSA) 점검은 잔영상관행렬을 이용하여 계산된 통계량으로 연구자의 자료가 요인분석에 적합한지를 알려준다(李永俊, 1991).

19) Bartlett의 단위행렬검증은 모집단에서의 상관계수행렬이 단위행렬(대각선상에 “1”을, 비대각선상에 “0”을 가진 행렬)인지 아닌지, 즉 변수들이 서로 독립적인지 아닌지를 점검하기 위한 통계량이다. 만일 모든 변수들의 관계가 모집단내에서 독립적이라면 그러한 모집단내에서 추출된 표본사이에는 0에 가까운 상관관계가 존재할 것이고 따라서 변수들 간의 상호관계를 찾아내기 위한 요인분석은 적용할 필요가 없

.000으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

<표 4-5> 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.922
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	3536.554
	자유도	561
	유의확률	.000

<표 4-6> 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준의 회전된 요인행렬표

	요인					추출 공통성
	1	2	3	4	5	
x ₂₅ 성과관리의 관점에서 역량 수준을 중시	.774	.174	.220	.096	.241	.746
x ₂₃ 인사고과에 역량 평가 기준 체계적 반영	.739	.151	.231	.388	.217	.819
x ₂₄ 인사고과는 핵심역량 관련 요소로 구성	.691	.286	.300	.280	.112	.740
x ₂₂ 역량을 중심으로 종업원 평가	.650	.167	.291	.145	.139	.576
x ₂₁ 역량이 가장 주요한 승진기준	.640	.097	.352	.128	.457	.767
x ₂₀ 역량을 기준으로 관리자를 발탁	.637	.084	.216	.245	.515	.785
x ₁₉ 승진이나 승격에 있어서 역량을 중시	.525	.129	.262	.056	.420	.541
x ₁₀ 직무수행역량 제고를 위한 교육훈련 실시	.149	.821	.131	.176	.113	.756
x ₁₁ 공통 역량을 배양하기 위한 교육훈련	.193	.821	.139	.290	.215	.860
x ₁₂ 관리자 및 리더 역량개발 교육	.096	.692	.241	.425	.177	.759
x ₉ 역량을 개발하기 위한 프로그램 도입 활용	.232	.580	.123	.309	.316	.601
x ₂₇ 연공기준/성과 기준보다 역량기준 더 중시	.318	.176	.812	.192	.047	.830
x ₂₈ 연봉산정에 역량이 주요결정기준으로 작용	.431	.118	.772	.196	.104	.845
x ₂₉ 역량급(competency-based pay) 제도 도입	.189	.260	.675	.290	.296	.730
x ₂₆ 임금 결정에 역량기준을 사용	.437	.153	.663	.152	.228	.729
x ₁₆ 경력개발프로그램에 핵심역량개발과정 포함	.299	.339	.309	.720	.109	.829
x ₁₅ 역량중심으로 장래의 경력을 개발	.282	.387	.219	.709	.117	.794
x ₁₄ 경력계획 수립시에 역량개발과정 반영	.164	.407	.223	.696	.263	.795
x ₁₃ 경력개발과 관련하여 역량개발 중심	.199	.488	.174	.626	.268	.771
x ₆ 역량에 따라 직원을 모집 선발	.228	.253	.045	.275	.783	.808
x ₈ 인적자원 선발시 직무 관련된 역량기준사용	.239	.148	.118	.029	.664	.534
x ₇ 역량기준에 따라 시험 및 면접	.246	.321	.230	.263	.550	.588
회전 제곱합 적재값 분산(%)	4.175 18.978	3.352 15.238	3.067 13.941	2.954 13.428	2.655 12.066	73.652

계 된다(이영준, 1991).

<표 4-6>은 역량기반인적자원관리 도입과 활용 수준의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성 개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 성과평가, 요인 2는 교육훈련, 요인 3은 인금관리, 요인 4는 경력개발, 그리고 요인 5는 모집선발로 확인한다.

<표 4-7>에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .947로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 2243.796, P = .000으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

<표 4-7> 핵심역량개발 프로세스의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.947
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2243.796
	자유도	190
	유의확률	.000

<표 4-8> 핵심역량개발 프로세스의 회전된 요인행렬표

	요인					추출 공통성
	1	2	3	4	5	
z ₁ 비전과 미션을 명확히 정의	.899	.185	.217	.202	.161	.956
z ₂ 회사의 비전과 미션을 잘 이해	.682	.412	.262	.197	.162	.768
z ₃ 회사의 비전과 미선에 동의	.652	.175	.434	.277	.206	.763
z ₁₉ 직급·직무에 해당되는 역량 개발을 정의	.191	.661	.301	.403	.272	.801
z ₂₀ 기업 비전·전략에 맞추어 필요 역량 제시	.337	.641	.251	.434	.200	.815
z ₁₀ 우수한 성과 창출 가능한 역량으로 관리	.369	.638	.325	.199	.384	.836
z ₈ 목표 설정에 역량개발을 주요 요소로 포함	.268	.303	.695	.332	.207	.800
z ₆ 목표달성이 비전·미션과 연계됨을 인식	.387	.239	.658	.293	.292	.810
z ₅ 비전과 미션은 개인의 성과 목표와 잘 연계	.363	.255	.578	.282	.367	.745
z ₇ 비전·미션 달성을 위한 세부 과업과 목표	.367	.450	.557	.179	.198	.720
z ₁₅ 핵심적인 노하우나, 기술 등의 묶음을 창출	.254	.240	.306	.693	.298	.786
z ₁₄ 유·무형자산/관리방식/프로세스를 인지	.254	.279	.219	.590	.484	.773
z ₁₆ 핵심역량을 추출하고 적극적으로 관리	.342	.426	.336	.548	.221	.761
z ₁₇ 개인역량 발현을 조직전략 차원에서 지원	.318	.433	.339	.526	.384	.827
z ₁₃ 관리자·리더로서 보유했 할 역량을 개발	.148	.182	.223	.415	.738	.822
z ₁₂ 역량이 수렴되고 업그레이드 되도록 지원	.287	.496	.319	.163	.631	.855
z ₁₈ 개인역량 선택, 집중으로 개인 가치 증진	.190	.341	.369	.458	.472	.721
회전 제곱합 적재값 분산(%)	2.959 17.408	2.806 16.504	2.781 16.361	2.669 15.7	2.344 13.786	79.759

아래 <표 4-8>은 핵심역량개발 프로세스의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 조직 비전 및 미션 확인, 요인 2는 핵심 역량 추출, 요인 3은 개인 성과목표와의 연계, 요인 4는 조직구성원 능력개발의 전략적 연계성 확보, 그리고 요인 5는 조직역량과 개인역량 연계로 확인한다.

<표 4-9>에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .904로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 1689.064, P = .000으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

<표 4-9> 인적자원관리 성과의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.904
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1689.064
	자유도	136
	유의확률	.000

<표 4-10> 인적자원관리 성과의 회전된 요인행렬표

	요인				추출 공통성
	1	2	3	4	
y ₂ 연봉제 혹은 성과급제는 만족	.891	.188	.279	.183	.941
y ₁ 임금 제도는 만족스러운 수준	.841	.189	.190	.274	.854
y ₈ 직원 참여도는 높은 편	.200	.793	.295	.177	.788
y ₇ 사내외 행사에 적극적으로 참여	.166	.745	.250	.278	.723
y ₅ 평가시스템은 공정하게 운영	.315	.292	.792	.259	.879
y ₆ 개인의 성과를 공정하게 평가	.234	.382	.770	.261	.862
y ₃ 인력개발 시스템은 만족스럽게 운영	.357	.348	.319	.765	.936
y ₄ 인력개발 수준은 타사에 비해 높음	.353	.351	.376	.547	.688
회전 제곱합 적재값 분산(%)	1.977 24.711	1.73 21.625	1.726 21.577	1.237 15.464	83.337

<표 4-10>은 인적자원관리 성과의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 임금제도만족, 요인 2는 참여도, 요인 3은 평가공정성, 그리고 요인 4는 인력개발로 확인한다.

3. 가설검정

1) 가설 1의 검정

본 연구의 일차적 연구주제는 해운항만물류기업의 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과에 영향을 미치는 구체적 요인을 찾는 것이다. 그러므로 먼저 해운항만물류기업의 인적자원관리 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 여러 가지 부문의 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준을 독립변수로 하고 인적자원관리 성과를 종속변수로 하는 다중회귀모형의 분석에 의하여 가설 1을 검정한다.

연구가설 1을 검정하기 위한 다중회귀모형은 다음과 같다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

단, Y_i : 해운항만물류기업의 인적자원관리 성과

X_1 : 성과평가

X_2 : 교육훈련

X_3 : 임금관리

X_4 : 경력개발

X_5 : 모집선발

β_i : 모수(회귀계수)

ε : 오차항

독립변수의 측정치는 표준화된 값을 사용하였으며, 가설 1-1 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-11>과 같다. 가설 1-1은 역량기반인적자원관리 도입·활용수준이 임금제도만족에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이다.

<표 4-11>에서 볼 수 있는 바와 같이 회귀모형의 결정계수는 0.085이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 8.5%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 1.811, 유의확률 0.118로 통계적 유의성이 없다. 즉 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과로서 임금제도만족에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 기각되어야 할 것이다.

<표 4-11> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 임금제도만족 간 다중회귀 분석결과

가설	상관계수 R	결정계수 R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	
1-1	.292	.085	.038	.98069181	1.811	.118	
종속 변수	Y ₁ 임금제도만족		비표준화 계수		t	유의확률	
			B	표준오차			베타
독립 변수	(상수)		-.005	.097		-.049	.961
	X ₁ 성과평가		-.007	.097	-.007	-.069	.945
	X ₂ 교육훈련		-.078	.097	-.078	-.798	.427
	X ₃ 임금관리		.267	.097	.268	2.746	.007***
	X ₄ 경력개발		.025	.098	.025	.259	.796
	X ₅ 모집선발		.105	.103	.100	1.028	.306

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

그러나 <표 4-11>의 회귀계수의 분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준 중에서 임금관리는 임금제도만족의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 임금관리는 $t = 2.746$, $p = .007$ (유의수준 1%)로 나타나 임금제도만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-1은 부분적으로 채택가능하다. 즉 임금제도만족에 영향을 미치는 역량기반인적자원관리 변수는 임금관리로 확인되고 있다.

가설 1-2 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-12>와 같다. 가설 1-2는 역량기반인적자원관리 도입·활용수준이 참여도에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이다. <표 4-12>에서 볼 수 있는 바와 같이, 회귀모형의 결정계수는 0.219이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 21.9%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 5.428, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의한(유의수준 1%) 것으로 나타났다. 즉 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과로서 참여도에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2가 채택될 수 있을 것이다.

<표 4-12> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 참여도 간 다중회귀분석결과

가설	상관계수 R	결정계수 R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	F	유의확률	
1-2	.468	.219	.178	.90645306	5.428	.000***	
종속 변수	Y ₂ 참여도	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	
		B	표준오차	베타			
독립 변수	(상수)		-.012	.089		-.132	.895
	X ₁ 성과평가		.320	.090	.321	3.551	.001***
	X ₂ 교육훈련		.097	.090	.097	1.078	.284
	X ₃ 임금관리		-.075	.090	-.075	-.835	.406
	X ₄ 경력개발		-.013	.090	-.013	-.147	.883
	X ₅ 모집선발		.314	.095	.299	3.315	.001***

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

특히 <표 4-12> 회귀계수의 분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준 중에서 성과평가와 모집선발이 참여도의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 성과평가는 $t = 3.551$, $p = .001$ (유의수준 1%), 모집선발은 $t = 3.315$, $p = .001$ (유의수준 1%)로 나타나 참여도의 수준에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-2는 부분 채택되었다. 즉 직원의 참여도에 영향을 미치는 역량기반인적자원관리 변수는 성과평가와 모집선발로 확인되고 있다.

가설 1-3 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-13>과 같다. 가설 1-3은 역량기반인적자원관리 도입·활용수준이 평가공정성에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이다. <표 4-13>에서 볼 수 있는 바와 같이, 회귀모형의 결정계수는 0.344이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 34.4%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 10.190, 유의확률 .000으로 유의수준 1%에서 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과로서 평가공정성에 유의한 영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-13> 역량기반인적자원관리 도입·활용수준과 평가공정성 간 다중회귀분석결과

모형	상관계수 R	결정계수 R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차		F	유의확률
1-3	.587	.344	.311	.83031912		10.190	.000***
종속 변수	Y ₃ 평가공정성		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
			B	표준오차			
독립 변수	(상수)		-.005	.082		-.066	.947
	X ₁ 성과평가		.347	.083	.348	4.208	.000***
	X ₂ 교육훈련		.173	.082	.174	2.101	.038**
	X ₃ 임금관리		.274	.082	.275	3.328	.001***
	X ₄ 경력개발		.255	.083	.255	3.082	.003***
	X ₅ 모집선발		.103	.087	.098	1.191	.236

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

특히 <표 4-13> 회귀계수에 대한 통계량의 분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준 중에서 모집선발을 제외한 모든 독립변수가 평가 공정성의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 성과평가는 $t = 4.208$, $p = .000$ (유의수준 1%), 교육훈련은 $t = 2.101$, $p = .038$ (유의수준 5%), 임금관리는 $t = 3.328$, $p = .001$ (유의수준 1%), 경력개발은 $t = 3.082$, $p = .003$ (유의수준 1%)로 나타나 평가공정성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-3은 부분 채택되었다. 즉 평가공정성에 영향을 미치는 역량기반인적자원관리 변수는 성과평가, 교육훈련, 임금관리 그리고 경력개발로 확인되고 있다.

가설 1-4 검정을 위한 다중회귀분석의 결과는 <표 4-14>와 같다. 가설 1-4는 역량기반인적자원관리 도입·활용수준이 인력개발에 미치는 영향을 검증하고자 하는 것이다. <표 4-14>의 분석결과에서 확인되는 바, 회귀모형의 결정계수는 0.326이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 32.6%임을 알 수 있고, 모형에 대한 F값은 9.179, 유의확률 0.000으로 유의수준 1%에서 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과로서 인력개발의 수준에 유의한

영향을 끼침을 알 수 있다.

<표 4-14> 역량기반인적자원관리 도입 · 활용수준과 인력개발 간 다중회귀분석 결과

가설	상관계수 R	결정계수 R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차		F	유의확률
1-4	.485	.235	.196	.89679587		5.965	.000***
종속 변수	Y4 인력개발		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
			B	표준오차			
독립 변수	(상수)		-.005	.088		-.059	.953
	X ₁ 성과평가		.125	.089	.125	1.398	.165
	X ₂ 교육훈련		.323	.089	.325	3.634	.000***
	X ₃ 임금관리		-.011	.089	-.011	-.125	.901
	X ₄ 경력개발		.224	.089	.225	2.511	.014**
	X ₅ 모집선발		.197	.094	.188	2.106	.038**

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

특히 <표 4-14> 회귀계수의 분석결과에서 볼 수 있는 바와 같이 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준 중에서 교육훈련과 경력개발 그리고 모집선발이 각각 인력개발의 수준에 통계적으로 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 교육훈련은 $t = 3.634$, $p = .000$ (유의수준 1%), 경력개발은 $t = 2.511$, $p = .014$ (유의수준 5%), 모집선발은 $t = 2.106$, $p = .038$ (유의수준 5%)로 나타나 인력개발에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-4는 부분 채택되었다. 즉 인력개발에 영향을 미치는 역량기반인적자원관리 변수는 교육훈련, 경력개발 그리고 모집선발로 확인되고 있다.

2) 가설 2의 검정

가설 2는 해운항만물류기업의 인적자원관리 성과의 개선에 미치는 영향요인에 있어서 핵심역량 개발프로세스의 조절변수 효과를 규명하기 위한 것이다.

연구모형에서 나타난 바와 같이 해운항만물류기업의 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 인적자원관리 성과에 미치는 영향에 핵심역량 개발프로세스가 어떠한 조절효과를 가지게 되는 지를 살펴보고자 하는 것이다. 이의 분석을 위해서 본 연구에서는 Aiken and West(1991)의 연구에서 제시하고 있는 조절회귀 분석(moderated regression analysis)을 사용하였다. 이 방법을 독립변수, 조절변수, 종속변수가 각 하나인 간단한 모형을 통해서 설명하면 아래와 같다.

먼저 아래의 모형 1과 같이 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 실행한 다음, 모형 1에 조절변수(Z)를 포함한 모형 2에 대한 회귀분석을 실행한다. 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용효과를 나타내는 교호항(XZ)을 포함한 새로운 모형 3을 실행한다. 그리고 교호항을 계산하기 전에 독립변수와 조절변수를 평균 0과 표준편차 1로 표준화시키는 것이 필요하다.

$$\text{모형 1 : } Y = b_0 + b_1X$$

$$\text{모형 2 : } Y = b_0 + b_1X + b_2Z$$

$$\text{모형 3 : } Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ$$

위의 회귀식에서 모형 2와 모형 3을 비교하여 서로 다르지 않다면, 즉 $b_3=0$ 이고 $b_2=0$ 이 아니라면, Z는 조절변수가 아니고 단지 종속변수 Y에 영향을 주는 독립변수가 된다. 따라서 Z가 독립변수 X와 종속변수 Y 사이의 조절변수가 되기 위해서는 b_3 (X와 Z의 상호작용계수)은 0이 아니어야 한다. 따라서 모형 1에 새로운 변수가 추가된 모형 2가 받아들여지기 위해서는 개선된 모형 2의 결정계수 R^2 값의 증가량이 통계적으로 유의하여 $b_2=0$ 이란 귀무가설을 기각할 수 있어야 하며, 상호작용효과가 존재하기 위해서는 모형 3에서 R^2 값의 증가량이 통계적으로 충분히 크며 $b_3=0$ 이란 귀무가설을 기각할 수 있어야 한다.

위와 같이 독립변수와 조절변수가 각각 하나인 경우에는 상호작용효과를 비교적 간단하게 평가할 수 있지만, 그렇지 않고 독립변수의 수가 많아서 상호작용을 나타내는 교호항이 많아질 경우에는 단순히 교호항 각각에 대한 계수의 값이 0인지 아닌지를 평가하기 전에 변수의 증가가 모형의 설명력을 얼마나 높여주는지 즉, R^2 값의 증가분이 통계적으로 유의한 수준인지를 먼저 검증하여

야 한다. 따라서 변수가 추가될 때마다 R^2 값의 변화량을 측정하고 이에 따르는 F 변화량이 통계적으로 유의한지를 평가하여야 한다. 새로운 변수의 도입이 통계적으로 유의하다면, 도입된 변수 각각에 대해 종속변수에 유의한 영향이 있는 지를 평가해야 한다.

그러므로 연구가설 2를 검증하기 위한 다중회귀모형 1, 2, 3은 각각 다음과 같이 수립될 수 있다.

$$\text{다중회귀모형 1: } Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

$$\text{다중회귀모형 2: } Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 \\ + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \varepsilon$$

$$\text{다중회귀모형 3: } Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 \\ + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \sum_{i,j,k} \beta_i X_j Z_k + \varepsilon$$

단, Y_i : 해운항만물류기업의 인적자원관리 성과

X_1 : 성과평가

X_2 : 교육훈련

X_3 : 임금관리

X_4 : 경력개발

X_5 : 모집선발

Z_1 : 조직 비전 및 미션 확인

Z_2 : 핵심 역량 추출

Z_3 : 개인 성과목표와의 연계

Z_4 : 능력개발의 전략적 연계성

Z_5 : 조직역량과 개인역량 연계

$X_j Z_k$: 교호항

β_i : 모수(회귀계수)

ε : 오차항

(1) 가설 2-1의 검증

본 연구에서의 가설 2-1은 역량기반인적관리의 도입 활용수준(X)과 인적자원관리 성과, 즉 임금제도만족(Y_1) 사이에 있어서 핵심역량 개발프로세스(Z)에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 그런데 이미 가설 1-1의 검증에서 분석해본 결과, 임금제도만족에 영향을 미치는 독립변수는 임금관리뿐이었으므로 엄밀한 분석을 하기 위하여 독립변수로는 임금관리(X_3)만 투입한다. 그러므로 가설 2-1의 검정을 위한 회귀모형설계는 다음과 같다.

단순회귀모형 1: $Y_1 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$

다중회귀모형 2: $Y_1 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \varepsilon$

다중회귀모형 3: $Y_1 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \sum_{i,3,k} \beta_i X_3 Z_k + \varepsilon$

그리고 가설 2-1의 검정을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 가설 2-1의 다중회귀분석 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.264	.069	.060	.96939721	.069	7.542	1	101	.007***
2	.338	.114	.059	.97022807	.045	.965	5	96	.443
3	.435	.189	.091	.95340303	.075	1.684	5	91	.146

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

먼저 <표 4-15>에서 조절변수인 핵심역량 개발프로세스가 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 0.069에서 0.114로 증가하였으나(R² 변화량 = 0.045) 수정된 R² 값은 오히려 0.060에서 0.059로 감소하였다. 따라서 F값의 변화량은 0.965로 통계적으로 유의하지 않은 것을 보여주고 있다(F 변화량의 유의확률 .443). 그러므로 핵심역량 개발프로세스는 인적자원관리 성과로서의 임금제도만족에 전혀 유의적인 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 그렇지만 모형 2에서 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준으로서 임금관리의 수준과 핵심역량 개발프로세스와의 상호작용효과를 나타내는 5개의 교호항 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.114에서 0.189로 0.075 증가하였으며, 수정된 R² 값도 0.059에서 0.391로 어느 정도 증가하였다. 또한 F값의 변화량도 1.684로 통계적으로 유의적이지는 않지만(F 변화량의 유의확률 0.146) 어느 정도 크다고 볼 수 있는데, 이는 임금관리에 있어서 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스와의 상호작용효과가 미약하게나마 존재한다고 볼 수 있다. 가설 2-1의 검정을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-16>과 같으며, 이는 회귀모형 1, 2, 3 세 개가 모두 통계적으로 유의적(유의수준 각각 1%, 10%, 5%)임을 보여 주고 있다.

<표 4-16> 가설 2-1 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	7.087	1	7.087	7.542	.007***
	잔차	94.913	101	.940		
	합계	102.000	102			
2	선형회귀분석	11.631	6	1.939	2.059	.065*
	잔차	90.369	96	.941		
	합계	102.000	102			
3	선형회귀분석	19.283	11	1.753	1.929	.046**
	잔차	82.717	91	.909		
	합계	102.000	102			

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

그리고 가설 2-1의 실증분석 결과 중 세 번째 회귀모형의 독립변수와 조절변수 그리고 교호항에 대한 통계량은 <표 4-17>과 같다. <표 4-17>에서 볼 수 있는 바와 같이 일단 유의수준 10%에서 통계적으로 유의적인 투입변수는 Z₅ 조직역량과 개인역량 연계, 그리고 교호항 X₃×Z₅ 뿐이다.

가설 2-1의 검정과 관련해서는 교호항의 통계량을 살펴볼 필요가 있다. 즉, 임금관리에 있어서의 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발 프로세스 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 인적자원관리 성과로서 임금제도만족 Y₁에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 일단 교호항의 회귀계수에 대한 t-값을 확인하여야 한다. 즉 본 연구에서 조절변수의 상호작용효과는 t-값의 부호가 +이어야 하고 그 값이 충분히 커 통계적으로 유의하여야 한다.

따라서 <표 4-17>에서 볼 수 있는 바와 같이 역량기반인적자원관리의 도입과 활용수준에서 임금관리가 임금제도만족에 미치는 영향에 핵심역량 개발 프로세스가 조절효과를 가지고 있지 않음을 알 수 있다. 다만 통계적 유의수준을 10%로 완화하면, ‘임금관리’×‘조직역량과 개인역량의 연계’(X₃×Z₅)의 상호작용효과는 인적자원관리 성과로서 ‘임금제도만족’(Y₁)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 가설 2-1의 실증분석 결과 중 독립변수, 조절변수 및 교호항 통계량

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	-.001	.094		-.016	.988
	X ₃ 임금관리	.193	.119	.193	1.627	.107
	Z ₁ 조직비전과 미션확인	-.095	.098	-.095	-.973	.333
	Z ₂ 핵심역량추출	-.067	.109	-.067	-.616	.539
	Z ₃ 개인성과목표와의 연계	-.081	.100	-.081	-.806	.422
	Z ₄ 능력개발의 전략적 연계성	.096	.108	.095	.892	.375
	Z ₅ 조직역량과 개인역량 연계	.195	.108	.195	1.806	.074*
	X ₃ ×Z ₁	-.034	.108	-.034	-.315	.754
	X ₃ ×Z ₂	-.250	.117	-.250	-2.129	.036
	X ₃ ×Z ₃	.056	.113	.057	.499	.619
	X ₃ ×Z ₄	-.021	.111	-.021	-.193	.848
	X ₃ ×Z ₅	.195	.104	.195	1.875	.064*

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

(2) 가설 2-2의 검정

본 연구에서의 가설 2-2는 역량기반인적관리의 도입 활용수준(X)과 인적자원 관리 성과, 즉 참여도(Y₂) 사이에 있어서 핵심역량 개발프로세스(Z)에 대한 조절 효과를 검증하기 위한 것이다. 그런데 이미 가설 1-2의 검정에서 분석해 본 결과, 참여도에 영향을 미치는 독립변수는 성과평가와 모집선발뿐이었으므로 엄밀한 분석을 하기 위하여 독립변수로는 성과평가(X₁)와 모집선발(X₅)을 투입한다. 그러므로 가설 2-2의 검정을 위한 회귀모형설계는 다음과 같다.

다중회귀모형 1: $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$

다중회귀모형 2: $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \varepsilon$

다중회귀모형 3: $Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5$

$$+ \sum_{i,j,k} \beta_i X_j Z_k + \varepsilon$$

가설 2-2의 검정을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 가설 2-2의 다중회귀분석 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.451	.204	.188	.90118786	.204	12.797	2	100	.000***
2	.553	.305	.254	.86353460	.102	2.782	5	95	.022**
3	.599	.359	.230	.87737629	.053	.703	10	85	.719

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

<표 4-19> 가설 2-2 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	20.786	2	10.393	12.797	.000***
	잔차	81.214	100	.812		
	합계	102.000	102			
2	선형회귀분석	31.159	7	4.451	5.969	.000***
	잔차	70.841	95	.746		
	합계	102.000	102			
3	선형회귀분석	36.568	17	2.151	2.794	.001***
	잔차	65.432	85	.770		
	합계	102.000	102			

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

<표 4-18>에서 조절변수인 핵심역량 개발프로세스가 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 0.204에서 0.305로 증가하였으며(R² 변화량 = 0.102) 수정된 R²값도 0.188에서 0.254로 0.066 정도 증가하였다. 그리고 F값의 변화량도 2.782로 통계적으로 유의적임을 보여주고 있다.(F 변화량의 유의확률 .022, 유의수준 5%) 따라서 핵심역량 개발프로세스는 참여도에 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 그렇지만 모형 3에 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스와의 상호작용효과로 10개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.305에서 0.359로 0.053 증가하였으

나, 수정된 R^2 값은 오히려 0.254에서 0.230으로 0.024 감소하였다. 그 결과 F 값의 변화량 .703은 통계적으로 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 인적자원관리 성과로서 참여도에 영향을 주는 상호작용효과는 전반적으로 없다고 판단할 수 있다. 그리고 가설 2-2의 검증을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-19>와 같으며, 모두 유의적(유의수준 1%)임을 알 수 있다.

그리고 가설 2-2의 실증분석 결과 가운데 세 번째 회귀모형에서 독립변수(X)와 조절변수(Z) 그리고 교호항에 대한 통계량은 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 가설 2-2의 실증분석 결과 중 독립변수, 조절변수 및 교호항 통계량

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	-.018	.087		-.204	.839
	X_1 성과평가	.178	.117	.178	1.520	.132
	X_5 모집선발	.386	.126	.368	3.066	.003***
	Z_1 조직비전과 미션확인	.197	.100	.197	1.968	.052*
	Z_2 핵심역량추출	.139	.103	.139	1.358	.178
	Z_3 개인성과목표와의 연계	.178	.103	.178	1.724	.088*
	Z_4 능력개발의 전략적 연계성	-.096	.110	-.095	-.873	.385
	Z_5 조직역량과 개인역량 연계	-.027	.109	-.027	-.246	.806
	$X_1 \times Z_1$	-.080	.104	-.081	-.770	.443
	$X_1 \times Z_2$	-.004	.122	-.004	-.030	.976
	$X_1 \times Z_3$	-.127	.127	-.127	-.996	.322
	$X_1 \times Z_4$	-.095	.120	-.095	-.787	.434
	$X_1 \times Z_5$	-.010	.106	-.010	-.093	.926
	$X_5 \times Z_1$	-.136	.121	-.131	-1.120	.266
	$X_5 \times Z_2$.104	.127	.097	.818	.415
	$X_5 \times Z_3$.126	.127	.123	.993	.324
	$X_5 \times Z_4$.050	.118	.044	.420	.676
	$X_5 \times Z_5$.121	.124	.116	.978	.331

* $p < .1$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

<표 4-20>에서 볼 수 있는 바와 같이, 인적자원관리 성과로서 참여도에 영향

을 미치는 통계적으로 유의적인 투입변수는 X_5 모집선발, Z_1 조직비전과 미션확인 그리고 Z_3 개인성과목표와의 연계뿐이며, 모든 교호항 변수는 유의적이지 않았다.

(3) 가설 2-3의 검정

본 연구에서의 가설 2-3은 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준(X)과 인적자원관리 성과로서 평가공정성(Y_3) 사이에 있어서 핵심역량 개발프로세스(Z)에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 그런데 이미 가설 1-3의 검정에서 분석해본 결과, 평가공정성에 영향을 미치는 독립변수는 모집선발을 제외한 성과평가, 교육훈련, 임금관리 및 경력개발이었으므로 엄밀한 분석을 하기 위하여 일차적으로 독립변수로서 성과평가(X_1), 교육훈련(X_2), 임금관리(X_3) 및 경력개발(X_4)만 투입한다. 따라서 가설 2-3의 검정을 위한 회귀모형설계는 다음과 같다.

$$\text{다중회귀모형 1: } Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

$$\text{다중회귀모형 2: } Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \varepsilon$$

$$\text{다중회귀모형 3: } Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \beta_8 Z_3 + \beta_9 Z_4 + \beta_{10} Z_5 + \sum_{i,j,k} \beta_i X_j Z_k + \varepsilon$$

가설 2-3의 검정을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 가설 2-3의 다중회귀분석 요약

모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R^2 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.579	.335	.308	.83209241	.335	12.330	4	98	.000***
2	.632	.399	.341	.81193864	.064	1.985	5	93	.088*
3	.787	.619	.467	.73000040	.220	2.102	20	73	.012**

* $p < .1$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

<표 4-21>은 정형적인 상호작용효과 검증의 결과를 보여주고 있다. 우선 <표 4-21>에서 조절변수인 핵심역량 개발프로세스가 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R^2 값이 0.335에서 0.399로 증가하였으며(R^2 변화량 = 0.064) 수정된 R^2 값도 0.308에서 0.341로 0.034만큼 증가하였다. 따라서 F 값의 변화량도 커 1.985로 통계적으로도 유의적임을 보여주고 있다(유의확률 F 변화량 .088, 유의수준 10%). 따라서 핵심역량 개발프로세스는 평가공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 그리고 모형 2에 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스와의 상호작용효과로 20개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R^2 값이 0.399에서 0.619로 0.220으로 크게 증가하였으며, 수정된 R^2 값도 0.341에서 0.467로 0.126 정도 크게 증가하였다. 또한 F 값의 변화량도 2.102로서 통계적으로 유의함(F 변화량의 유의확률 .012, 유의수준 5%)을 알 수 있다. 즉, 상호작용효과 전체를 모형에 도입하였을 때, 모형 3에서 R^2 값은 0.619로서 도입된 변수들은 모형의 61.9%를 설명하고 있으며, 이는 인적자원관리 성과에 영향을 주는 변수의 효과가 크다고 판단을 내릴 수 있으며 조절변수의 상호작용효과를 확인할 수 있다. 가설 2-3의 검정을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-22>와 같으며, 모두 유의적(유의수준 1%)이다.

<표 4-22> 가설 2-3 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	34.147	4	8.537	12.330	.000***
	잔차	67.853	98	.692		
	합계	102.000	102			
2	선형회귀분석	40.690	9	4.521	6.858	.000***
	잔차	61.310	93	.659		
	합계	102.000	102			
3	선형회귀분석	63.098	29	2.176	4.083	.000***
	잔차	38.902	73	.533		
	합계	102.000	102			

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

그리고 가설 2-3의 실증분석 결과 가운데 세 번째 회귀모형의 독립변수와 조절변수에 대한 통계량은 <표 4-23>과 같다.

<표 4-23> 가설 2-3의 실증분석 결과 중 독립변수, 조절변수 및 교호항 통계량

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	.003	.072		.045	.964
	X ₁ 성과평가	.417	.120	.418	3.471	.001***
	X ₂ 교육훈련	.020	.104	.020	.189	.851
	X ₃ 임금관리	.220	.121	.221	1.824	.072*
	X ₄ 경력개발	.244	.124	.245	1.962	.054*
	Z ₁ 조직비전과 미션확인	.006	.110	.006	.050	.960
	Z ₂ 핵심역량추출	.214	.126	.213	1.705	.093*
	Z ₃ 개인성과목표와의 연계	-.219	.116	-.219	-1.883	.064
	Z ₄ 능력개발의 전략적 연계성	.099	.111	.098	.897	.373
	Z ₅ 조직역량과 개인역량 연계	.213	.107	.213	1.985	.051*
	X ₁ ×Z ₁	.277	.110	.278	2.515	.014**
	X ₁ ×Z ₂	.255	.107	.255	2.385	.020**
	X ₁ ×Z ₃	.246	.121	.247	2.034	.046**
	X ₁ ×Z ₄	-.275	.132	-.275	-2.089	.040
	X ₁ ×Z ₅	.211	.109	.211	1.940	.056*
	X ₂ ×Z ₁	-.153	.106	-.153	-1.435	.156
	X ₂ ×Z ₂	-.065	.102	-.065	-.633	.528
	X ₂ ×Z ₃	.335	.117	.336	2.852	.006***
	X ₂ ×Z ₄	.062	.110	.062	.566	.573
	X ₂ ×Z ₅	-.076	.102	-.077	-.745	.458
	X ₃ ×Z ₁	.014	.094	.014	.154	.878
	X ₃ ×Z ₂	-.071	.135	-.071	-.528	.599
	X ₃ ×Z ₃	-.054	.108	-.054	-.496	.622
	X ₃ ×Z ₄	.214	.133	.215	1.611	.112
	X ₃ ×Z ₅	-.208	.114	-.208	-1.828	.072
	X ₄ ×Z ₁	-.090	.108	-.090	-.832	.408
	X ₄ ×Z ₂	.056	.118	.056	.474	.637
	X ₄ ×Z ₃	-.349	.105	-.348	-3.307	.001
	X ₄ ×Z ₄	-.023	.149	-.023	-.153	.879
	X ₄ ×Z ₅	.075	.108	.075	.692	.491

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

<표 4-23>에서 인적자원관리 성과로서 평가공정성에 영향을 미치는 통계적으로 유의적인 변수는 X_1 성과평가, X_3 임금관리, X_4 경력개발, Z_2 핵심역량추출, Z_5 조직역량과 개인역량 연계 그리고 교호항 ($X_1 \times Z_1$), ($X_1 \times Z_2$), ($X_1 \times Z_3$), ($X_1 \times Z_5$), ($X_2 \times Z_3$)이다. 특히 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 인적자원관리 성과, 즉 평가공정성에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 교호항의 회귀계수에 대한 t-값의 부호와 크기를 살펴보아야 한다.

<표 4-23>에서 볼 수 있는 바와 같이 ‘성과평가’×‘조직 비전 및 미션 확인’($X_1 \times Z_1$), ‘성과평가’×‘핵심역량추출’($X_1 \times Z_2$), 그리고 ‘성과평가’×‘개인성과목표와의 연계’($X_1 \times Z_3$)의 상호작용효과는 인적자원관리 성과의 하나인 평가공정성 (Y_3)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(유의수준 5%). 그리고 유의수준을 10%로 완화하면, ‘성과평가’×‘조직역량과 개인역량 연계’($X_1 \times Z_5$)의 상호작용효과도 유의적이다. 그리고 교육훈련과 관련하여, 평가공정성에 영향을 미치는 상호작용효과를 보이는 교호항은 ‘교육훈련’×‘개인 성과목표와의 연계’($X_2 \times Z_3$)로서 유의수준 1% 수준의 상호작용효과는 평가공정성에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있으며, 그 외 상호작용효과는 모두 유의적이지 않았다.

(4) 가설 2-4의 검정

본 연구에서의 가설 2-4는 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준(X)과 인적자원관리 성과, 즉 인력개발(Y_4) 사이에 있어서 핵심역량 개발프로세스(Z)에 대한 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이미 가설 1-4의 검정에서 분석해 본 결과, 인력개발에 영향을 미치는 독립변수는 교육훈련, 경력개발 및 모집선발이었으므로 엄밀한 분석을 하기 위하여 일차적으로 독립변수로서 교육훈련(X_2), 경력개발(X_4), 모집선발(X_5)을 투입한다. 따라서 가설 2-4의 검정을 위한 회귀모형설계는 다음과 같다.

다중회귀모형 1: $Y_4 = \beta_0 + \beta_2X_2 + \beta_4X_4 + \beta_{45}X_5 + \varepsilon$

다중회귀모형 2: $Y_4 = \beta_0 + \beta_2X_2 + \beta_4X_4 + \beta_{45}X_5 + \beta_6Z_1 + \beta_7Z_2 + \beta_8Z_3$
 $+ \beta_9Z_4 + \beta_{10}Z_5 + \varepsilon$

다중회귀모형 3: $Y_4 = \beta_0 + \beta_2X_2 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6Z_1 + \beta_7Z_2 + \beta_8Z_3$
 $+ \beta_9Z_4 + \beta_{10}Z_5 + \sum_{i,j,k} \beta_{ijk}X_jZ_k + \varepsilon$

가설 2-4의 검정을 위한 다중회귀 분석의 결과는 <표 4-24>와 같다.

<표 4-24> 가설 2-4의 다중회귀분석 요약

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.469	.220	.196	.89659531	.220	9.295	3	99	.000***
2	.616	.379	.326	.82084614	.159	4.823	5	94	.001***
3	.708	.501	.356	.80236806	.122	1.292	15	79	.227

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

우선 <표 4-24>에서 조절변수인 핵심역량 개발프로세스가 포함된 모형 2를 살펴보면, 모형 1에서 R² 값이 0.220에서 0.379로 크게 증가하였으며(R² 변화량 = 0.159) 수정된 R² 값도 0.196에서 0.326으로 상당히 증가하였다. 따라서 F값의 변화량은 4.823으로 상당히 크므로 통계적으로도 유의적임을 보여주고 있다.(F 변화량의 유의확률 .001, 유의수준 1%) 따라서 핵심역량 개발프로세스는 인력 개발 수준의 증대에 유의적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 모형 2에 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스와의 상호작용효과로 15개의 변수가 포함된 모형 3을 살펴보면, 모형 2와 비교할 때 R² 값이 0.379에서 0.501로 0.122 증가하였으며 수정된 R² 값도 0.326에서 0.356으로 0.030 정도 증가하였으나, F값의 변화량이 1.292로 조금 작아 통계적으로 유의하지는 않았다.

그렇지만, 상호작용효과 전체를 모형에 도입하였을 때, 모형 3에서 R² 값은 0.501로서 도입된 변수들은 모형의 50.1%를 설명하고 있으며, 이는 인적자원관

리 성과, 즉 인력개발에 영향을 주는 변수의 효과가 어느 정도 있다고 판단을 내릴 수 있으며 일부 조절변수의 상호작용효과를 확인할 수 있을 것이다. 즉 모형 3에 도입된 상호작용효과 변수는 인력개발 수준의 증대에 유의적인 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있으며, 이는 해운항만물류기업의 인적자원관리 성과에 대한 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스 간의 부분적인 상호작용효과를 설명하고 있다고 예측할 수 있다. 가설 2-4의 검정을 위한 분산분석의 결과는 다음 <표 4-25>와 같이 모두 유의적(유의수준 1%)임을 알 수 있다.

<표 4-25> 가설 2-4 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	선형회귀분석	22.416	3	7.472	9.295	.000***
	잔차	79.584	99	.804		
	합계	102.000	102			
2	선형회귀분석	38.664	8	4.833	7.173	.000***
	잔차	63.336	94	.674		
	합계	102.000	102			
3	선형회귀분석	51.140	23	2.223	3.454	.000***
	잔차	50.860	79	.644		
	합계	102.000	102			

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

그리고 가설 2-4의 실증분석 결과 중 세 번째 회귀모형의 독립변수와 조절변수에 대한 통계량은 <표 4-26>과 같다. <표 4-26>에서 통계적으로 유의적인 변수는 X_2 교육훈련, X_5 모집선발, Z_4 조직구성원 능력개발의 전략적 연계성 확보, 그리고 교호항은 $(X_5 \times Z_2)$, $(X_5 \times Z_3)$ 이다.

역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 핵심역량 개발프로세스 간의 상호작용효과를 나타내는 변수 중에서 어떤 변수가 인적자원관리 성과, 즉 인력개발 수준 증대(Y_4)에 유의적인 영향을 미치는지를 판단하기 위해서는 각 회귀계수에 대한 t-값을 살펴보아야 한다. <표 4-26>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 ‘모집선발’×‘핵심역량추출’($X_5 \times Z_2$)과 ‘모집선발’×‘개인 성과목표와의 연계’($X_5 \times Z_3$)의 상

호작용효과만 인적자원관리 성과의 하나인 인력개발(Y4)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 각각 5%와 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<표 4-26> 가설 2-4의 실증분석 결과 중 독립변수, 조절변수 및 교호항 통계량

모형	변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
3	(상수)	.009	.080		.119	.906
	X ₂ 교육훈련	.349	.109	.351	3.199	.002***
	X ₄ 경력개발	.100	.111	.100	.898	.372
	X ₅ 모집선발	.235	.122	.224	1.930	.057*
	Z ₁ 조직비전과 미션확인	-.083	.098	-.083	-.852	.397
	Z ₂ 핵심역량추출	.046	.107	.046	.431	.668
	Z ₃ 개인성과목표와의 연계	.144	.100	.144	1.438	.155
	Z ₄ 능력개발의 전략적 연계성	.218	.107	.215	2.040	.045**
	Z ₅ 조직역량과 개인역량 연계	-.050	.120	-.050	-.417	.678
	X ₂ ×Z ₁	.026	.094	.026	.281	.780
	X ₂ ×Z ₂	-.234	.111	-.235	-2.106	.038
	X ₂ ×Z ₃	.077	.108	.078	.719	.474
	X ₂ ×Z ₄	.074	.106	.074	.691	.491
	X ₂ ×Z ₅	-.068	.115	-.069	-.595	.553
	X ₄ ×Z ₁	.077	.111	.077	.688	.493
	X ₄ ×Z ₂	-.130	.104	-.130	-1.244	.217
	X ₄ ×Z ₃	.039	.100	.039	.393	.695
	X ₄ ×Z ₄	-.042	.113	-.041	-.369	.713
	X ₄ ×Z ₅	-.165	.120	-.166	-1.381	.171
	X ₅ ×Z ₁	.057	.123	.055	.461	.646
	X ₅ ×Z ₂	.235	.118	.220	1.997	.049**
	X ₅ ×Z ₃	.229	.118	.225	1.943	.056*
	X ₅ ×Z ₄	.072	.125	.064	.570	.570
	X ₅ ×Z ₅	-.114	.111	-.109	-1.026	.308

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

4. 분석결과의 해석

실증분석을 통한 가설검증 결과에 따라 가설의 채택여부를 요약하면 다음의 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27> 연구가설의 채택결과

가설	가설내용	결과
가설 1	역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 인적자원관리 성과는 높을 것이다	
가설 1-1	역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 임금제도만족은 높을 것이다.	부분채택
가설 1-2	역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 참여도는 높을 것이다.	부분채택
가설 1-3	역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 평가공정성은 높을 것이다.	부분채택
가설 1-4	역량기반인적자원관리의 도입 활용 수준이 높을수록 인력개발수준은 높을 것이다.	부분채택
가설 2	가설 2: 핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 인적자원관리 성과에 미치는 영향은 달라질 것이다.	
가설 2-1	핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 임금제도만족에 미치는 영향은 달라질 것이다.	부분채택
가설 2-2	핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 참여도에 미치는 영향은 달라질 것이다.	기각
가설 2-3	핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 평가공정성에 미치는 영향은 달라질 것이다.	부분채택
가설 2-4	핵심역량 개발 프로세스의 수준에 따라 역량기반인적자원관리의 도입과 실행이 인력개발수준에 미치는 영향은 달라질 것이다.	부분채택

1) 가설 1의 검정 결과 해석

해운항만물류기업의 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준이 높을수록 인적자원관리 성과가 높을 것이라는 연구가설 1의 검정결과를 인적자원 성과 변수별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리 성과의 임금제도만족에 대해서는 역량기반 임금관리의 도입 및 활용만이 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 1%)을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-1은 부분 채택되었다.

이는 역량기반의 모집선발, 경력개발, 교육훈련, 성과평가, 임금관리 등의 인적자원관리 활동 중에서 임금제도와 직접적인 관련을 가지게 되는 임금관리 부분이 조직구성원들이 지각하는 임금제도만족도에 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 즉, 임금제도에 대한 만족도는 임금과 관련된 인적자원관리의 성과를 평가하는 중요지표 이므로, 역량기반의 인적자원관리활동들이 개별 인적자원관리 활동별로 이루어지고 있다고 하더라도, 임금제도만족도에는 결국 임금관련의 역량기반 임금관리 활동이 주요한 영향을 미치게 된다는 것이다.

둘째, 인적자원관리 성과의 참여도에 대해서는 역량기반 성과평가와 모집선발이 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 각각 1%)을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 성과평가와 모집선발이 직원 참여도에 통계적으로 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 1-2는 부분 채택되었다.

역량기반의 모집선발과 성과평가는 조직구성원이 현재 보유하고 있는 역량중심으로 이루어지고 있다고 볼 수 있는데, 조직이 현재 자신이 보유하고 있는 역량을 평가하여 모집 및 선발을 결정하고, 이러한 역량발휘의 결과인 성과를 중심으로 평가하는 인적자원관리 활동이 잘 이루어지고 있는 것으로 인식하는 구성원들은 조직에 적극적으로 참여하게 되는 것으로 해석할 수 있겠다. 물론 역량기반의 모집선발과 성과평가 과정에 미래의 역량도 당연히 포함되어야 한다.

그런데 역량기반의 경력개발과 교육훈련 활동은 현재의 보유 역량에 대한 평

가도 중시하지만, 미래의 역량개발에 더 주목하기 때문에, 조직이 필요로 하는 역량기준에 따라 구성원의 역량을 개발해 나가는 조직차원의 경력개발과 교육훈련에 대해서는 개인가치 체계에 따른 역량개발 활동보다는 적극성과 자발적인 참여가 떨어지기 쉬울 것이다. 따라서 역량기반 경력개발 및 교육훈련과 구성원의 참여도 사이의 관련성이 모집선발 및 성과평가보다는 낮은(통계적으로 유의하지 않는) 것으로 나타났다고 볼 수 있겠다.

역량기반 임금관리와 참여도의 관련성이 통계적으로 유의하지 않는 것은 현재 우리나라의 기업들의 임금관리가 연공주의에서 성과주의로 전환하기 시작한 시점으로, 역량기반 임금관리의 도입 및 활용 수준이 초기 단계이므로, 역량기반 임금관리 수준이 낮고 체계가 아직 완전히 정비되지 않았기 때문에 역량기반 임금관리가 구성원들이 참여도를 제고시키는 데는 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 판단된다. 본 연구의 수집된 자료(<표4-3>)에서 알 수 있는 바와 같이, 역량기반 인적자원관리 활동 중에서 역량기반 임금관리의 도입 및 활용 수준이 다른 인적자원관리 활동에 비해 가장 낮은 것(4.155)으로 조사되었다.

셋째, 인적자원관리 성과의 평가공정성에 대해서는 역량기반 경력개발, 교육훈련, 성과평가가 통계적으로 유의적인 영향(유의수준 각각 1%, 단, 교육훈련은 유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-3도 부분 채택되었다.

이는 역량기반 인적관리 활동 중에서 평가와 관련된 경력개발, 교육훈련, 성과평가 활동들이 조직구성원들이 지각하는 평가공정성에 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 즉, 역량을 중심으로 하는 경력개발과 교육훈련 및 성과평가는 역량기준에 의해 구성원을 개발하고 평가하므로, 공정한 평가가 이루어지게 되는 것으로 인식한다고 볼 수 있다.

그러나 모집선발에 있어서는 현재 우리나라 기업들의 모집선발 기준의 타당성에 대해 충분한 검정이 이루어지고 있지 않은 결과로, 조직이 필요로 하는 역량기준을 충분히 반영한 모집 및 선발이 이루어지고 있는지, 그리고 이러한 모집선발 기준 및 절차들이 공정하게 설정 및 운영되고 있는지에 대해서 조직구성원들이 정확하게 인지하여 평가하고 있는 못한 것으로 생각된다.

또한 역량기반 임금관리와 평가공정성의 관련성이 통계적으로 유의하지 않는

결과는 앞의 가설 1-2의 검정결과의 해석에서 본 바와 같이, 역량기반 임금관리의 도입 및 활용 수준이 초기 단계여서 완전히 객관적이고 공정한 평가 결과를 반영한 임금관리가 아직 이루어지고 있지 못하다고 인식한 결과로 판단된다.

넷째, 인적자원관리 성과의 인력개발에 대해서는 모집선발, 경력개발, 교육훈련이 통계적으로 유의적인 영향(교육훈련 유의수준 1%, 경력개발 등 유의수준 5%)을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-4도 부분 채택되었다.

조직의 인력개발을 위한 주요한 이적자원관리 활동은 모집선발, 경력개발, 교육훈련 등이 이므로, 역량기반의 이들 활동들이 조직의 인력개발에 영향을 미치는 것은 당연한 결과로 판단된다.

그러나 역량기반 성과평가와 임금관리는 인력개발과 통계적으로 유의한 관계를 발견하고 있지 못한데, 이는 조직의 인력개발이 주로 능력 및 미래 역량 중심으로 이루어지고 있는 것으로 인식하여 현재의 성과 중심의 평가와 임금(보은 인력개발과는 그 관련성이 떨어지는 결과를 나타낸다고 볼 수 있을 것이다.

이상의 가설1의 하위가설에 대한 검증결과들은 역량기반 인적자원관리의 개별적 활동의 도입 및 활용이 인적자원관리의 성과에 미치는 영향을 나타내는 것으로, 역량기반의 개별 인적자원관리 활동과 직접적인 관련성을 가지게 되는 인적자원관리 성과들이 통계적인 유의한 영향을 받고 있는 것으로 분석되었다.

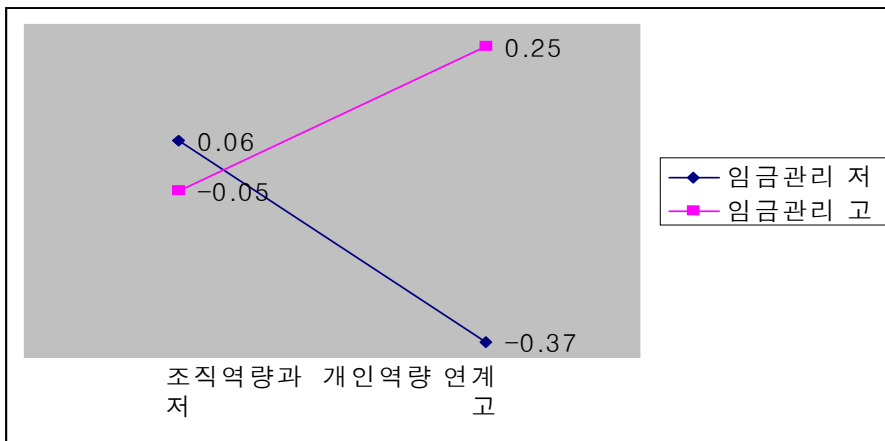
그런데 개인 및 조직의 역량을 중심으로 인적자원을 확보, 개발, 평가, 보상, 유지해 나가는 일련의 인적자원관리 활동들의 수행결과가 개별적인 인적자원관리 활동의 성과와 관련을 갖지 않는 결과를 나타낸다고 하더라도, 이는 중국적으로는 조직의 전반적인 인적자원관리 성과와 조직유효성을 결정하는 핵심요인으로 작용하게 될 것이다. 즉, 개별적 역량기반 인적자원관리 활동의 통합적 결과에 의해 조직의 성과와 구성원의 호의적인 태도(동기, 사기, 만족, 몰입 등) 및 긍정적 행동 등이 영향을 받게 되므로, 조직의 역량기반 인적자원관리 활동들은 결국 조직의 경쟁력을 결정하게 되는 핵심요인이 된다.

2) 가설 2의 검정 결과 해석

가설 2는 해운항만물류기업의 역량기반인적자원관리의 도입과 활용에 의한 인적자원관리 성과의 개선에 미치는 영향요인에 있어서 핵심역량 개발 프로세스의 조절변수 효과를 규명하기 위한 것이다.

첫째, 가설 2-1은 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 인적자원관리 성과로서의 임금제도만족 사이에 있어서 핵심역량 개발 프로세스의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과, ‘임금관리’×‘조직역량과 개인역량의 연계’(X₃×Z₅)의 상호작용효과는 인적자원관리 성과로서 ‘임금제도만족’(Y₁)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<그림 4-1>은 임금제도만족에 대한 임금관리와 조직역량과 개인역량 연계의 상호작용효과를 보여주고 있다



<그림 4-1> 임금제도만족에 대한 임금관리와 조직역량과 개인역량 연계의 상호작용효과

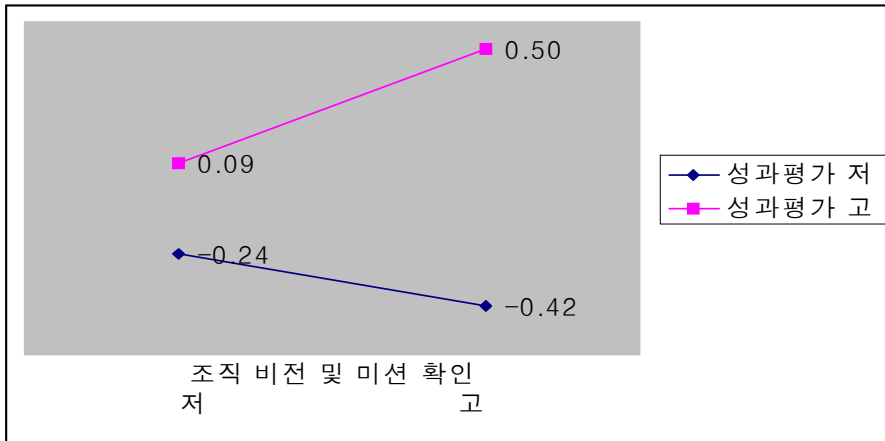
. <그림 4-1>에서 보는 바와 같이 역량기반의 임금관리는 임금제도만족에 영향을 미치고 있는데, 조직역량과 개인역량의 연계의 정도에 따라 그 영향력은

달라진다. 즉, 역량기반의 임금관리의 수준이 낮은 집단의 임금제도만족이 역량기반의 임금관리의 수준이 높은 기업 보다 임금제도만족이 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 조직역량과 개인역량의 연계의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 달라지고 임금제도만족의 정도가 매우 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 임금관리의 수준이 높은 경우, 조직역량과 개인역량의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 가설 2-2는 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 인적자원관리 성과로서의 참여도 사이에 있어서 핵심역량 개발 프로세스의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 모든 상호작용효과들은 유의적이지 않았다. 이러한 통계 분석결과를 미루어 볼 때, 조직구성원의 참여도를 결정하는 데 있어서, 성과평가와 모집선발분야에서 역량기반인적자원관리의 도입과 활용의 수준과 핵심역량 개발 프로세스의 상호작용효과는 없는 것으로 결론을 내릴 수 있다. 다시 말해서 핵심역량 개발 프로세스는 조직구성원의 참여도에 영향을 미치는 또 다른 독립변수로서 작용하며, 역량기반인적자원관리의 도입과 활용의 조절변수로서 상호작용효과를 가지지 않는다는 것을 의미한다.

셋째, 가설 2-3은 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 인적자원관리 성과로서의 평가공정성 사이에 있어서 핵심역량 개발 프로세스의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 ‘성과평가’×‘조직 비전 및 미션 확인’($X_1 \times Z_1$), ‘성과평가’×‘핵심역량추출’($X_1 \times Z_2$), ‘성과평가’×‘개인성과목표와의 연계’($X_1 \times Z_3$)의 상호작용효과는 인적자원관리 성과의 하나인 평가공정성(Y_3)에 정(+의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 5%), 그리고 ‘성과평가’×‘조직역량과 개인역량 연계’($X_1 \times Z_5$)의 상호작용효과도 유의적(유의수준 10%)일 수 있다. 그리고 ‘교육훈련’×‘개인 성과목표와의 연계’($X_2 \times Z_3$)의 상호작용효과도 평가공정성에 정(+의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(유의수준 1%).

<그림 4-2>는 평가공정성에 대한 성과평가와 조직비전 및 미션확인 상호작용효과를 보여주고 있다.

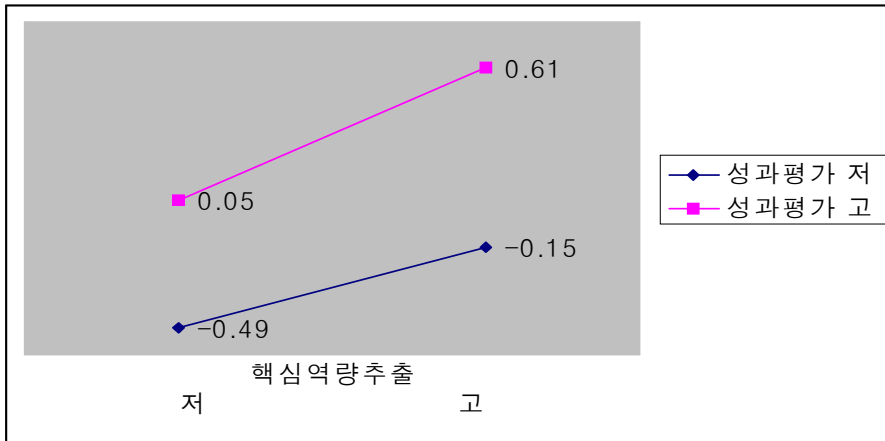


<그림 4-2> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직비전 및 미션확인의 상호작용효과

<그림 4-2>에서 보는 바와 같이 역량기반의 성과평가는 평가공정성에 영향을 미치고 있는데, 조직 비전 및 미션 확인의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 집단의 평가공정성이 역량기반의 성과평가의 수준이 낮은 기업의 평가공정성 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 조직 비전 및 미션 확인의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 커지고 평가공정성의 수준이 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 경우, 조직 비전 및 미션 확인이 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

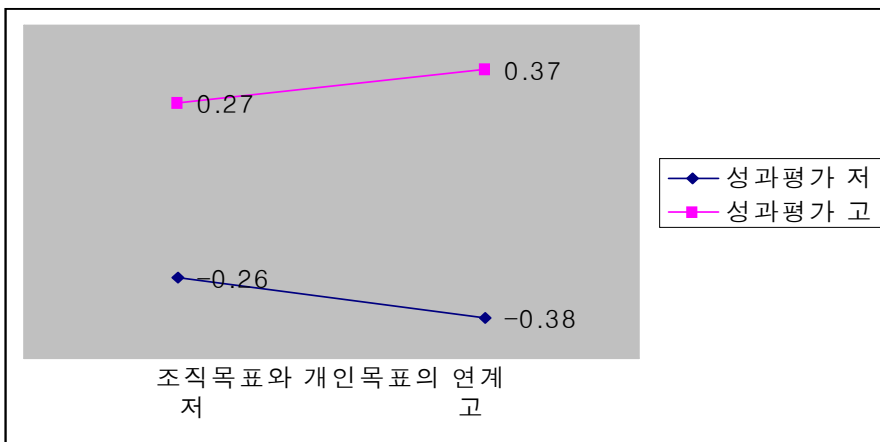
<그림 4-3>은 평가공정성에 대한 성과평가와 핵심역량추출의 상호작용효과를 보여주고 있다.

<그림 4-3>에서 보는 바와 같이 역량기반의 성과평가는 평가공정성에 영향을 미치고 있는데, 핵심역량추출의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 집단의 평가공정성이 역량기반의 성과평가의 수준이 낮은 기업의 평가공정성 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 핵심역량추출의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 벌어지고 평가공정성의 정도가 가장 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 경우, 핵심역량추출이 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.



<그림 4-3> 평가공정성에 대한 성과평가와 핵심역량추출의 상호작용효과

<그림 4-4>는 평가공정성에 대한 성과평가와 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과를 보여주고 있다.

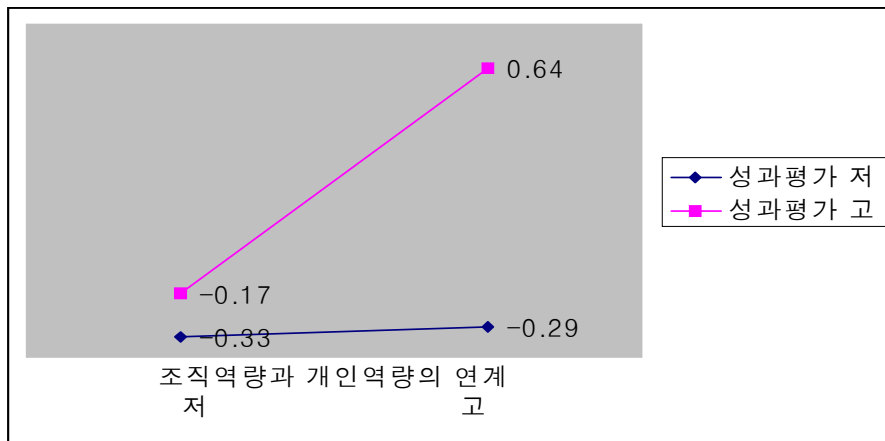


<그림 4-4> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과

<그림 4-4>에서 보는 바와 같이 역량기반의 성과평가는 평가공정성에 영향을 미치고 있는데, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 집단의 평가공정성이 역량기반의

성과평가의 수준이 낮은 기업의 평가공정성 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 벌어지고 평가공정성의 정도가 가장 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 경우, 조직목표와 개인목표의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

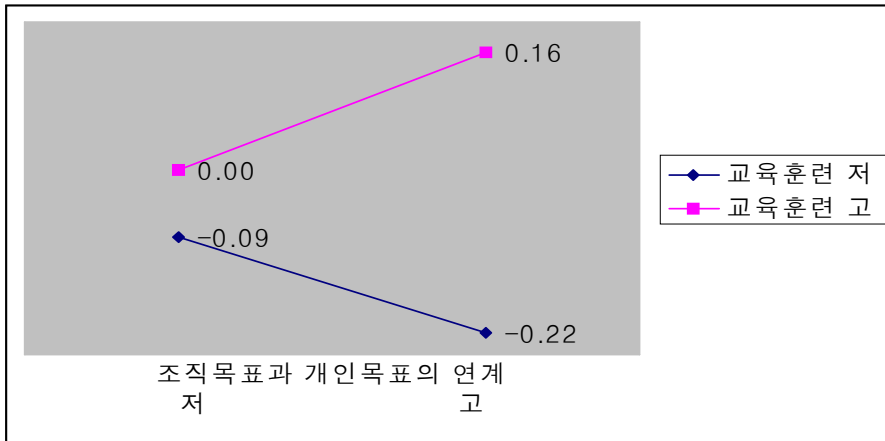
<그림 4-5>는 평가공정성에 대한 성과평가와 조직역량과 개인역량의 연계의 상호작용효과를 보여주고 있다



<그림 4-5> 평가공정성에 대한 성과평가와 조직역량과 개인역량의 연계의 상호작용효과

. <그림 4-5>에서 보는 바와 같이 역량기반의 성과평가는 평가공정성에 영향을 미치고 있는데, 조직역량과 개인역량의 연계의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 집단의 평가공정성이 역량기반의 성과평가의 수준이 낮은 기업의 평가공정성 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 조직역량과 개인역량의 연계의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 벌어지고 평가공정성의 정도가 가장 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 성과평가의 수준이 높은 경우, 조직역량과 개인역량의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

<그림 4-6>은 평가공정성에 대한 교육훈련과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과를 보여주고 있다.



<그림 4-6> 평가공정성에 대한 교육훈련과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과

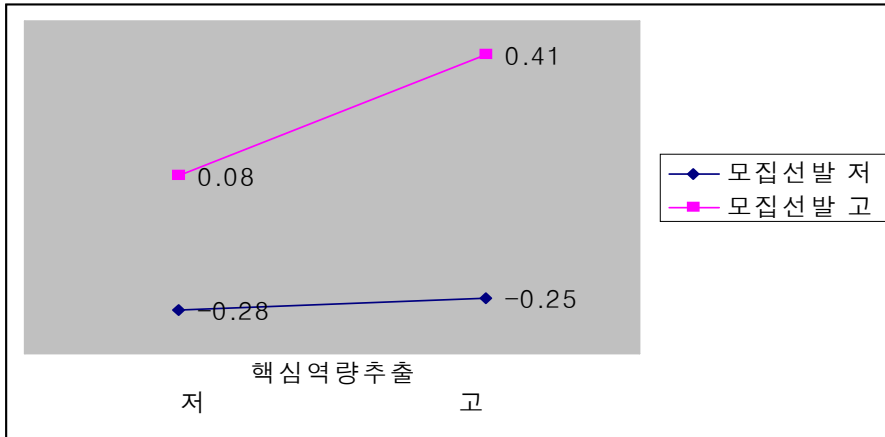
<그림 4-6>에서 보는 바와 같이 역량기반의 교육훈련은 평가공정성에 영향을 미치고 있는데, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 교육훈련의 수준이 높은 집단의 평가공정성이 역량기반의 교육훈련의 수준이 낮은 기업의 평가공정성 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 벌어지고 평가공정성의 정도가 가장 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 교육훈련의 수준이 높은 경우, 조직목표와 개인목표의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

이와 같이, 종속변수가 평가공정성임을 감안한다면, 인적자원관리 성과의 하나로 평가공정성과 가장 밀접한 관계가 있는 역량기반인적자원관리에서 성과평가 분야의 도입과 활용수준에 있어서 핵심역량개발 프로세스의 조절효과가 주로 관찰되는 것은 당연한 일이며, 기타 분야에서 조절효과를 관찰하기는 매우 어려울 것이라는 점은 선형적으로 이해할 수 있을 것이다.

넷째, 가설 2-4는 역량기반인적자원관리 도입 활용 수준과 인적자원관리 성과로서의 인력개발 사이에 있어서 핵심역량 개발 프로세스의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 ‘모집선발’×‘핵심역량추출’(X₅×Z₂)과 ‘모집선발’×‘개인성과목표와의 연계’(X₅×Z₃)의 상호작용효과만 인적자원관리 성과의 하나인 인력

개발(Y4)에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(유의수준 각각 5%와 10%), 다른 상호작용효과들은 유의적이지 않았다.

<그림 4-7>은 인력개발에 대한 모집선발과 핵심역량추출의 상호작용효과를 보여주고 있다.



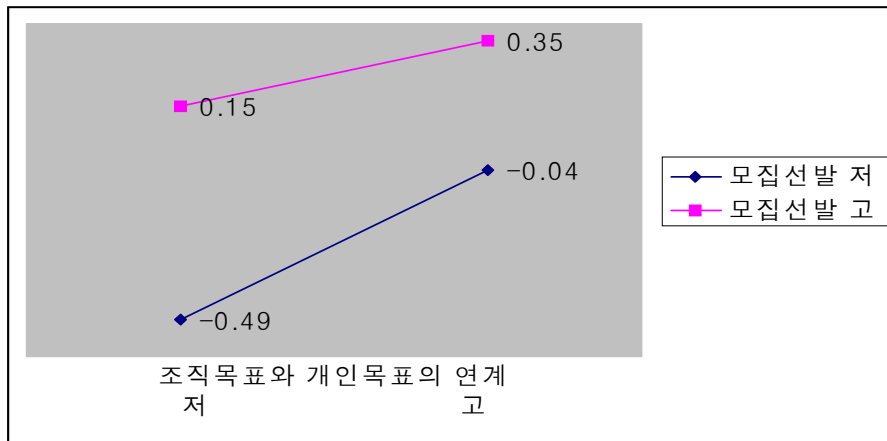
<그림 4-7> 인력개발에 대한 모집선발과 핵심역량추출의 상호작용효과

<그림 4-7>에서 보는 바와 같이 역량기반의 모집선발은 인력개발에 영향을 미치고 있는데, 핵심역량추출의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 모집선발의 수준이 높은 집단의 인력개발 수준이 역량기반의 모집선발의 수준이 낮은 기업의 인력개발 수준 보다 상대적으로 높거나 별 차이가 없지만, 핵심역량추출의 정도가 높아지면 그 차이가 확연하게 벌어지고 인력개발의 수준이 가장 높아짐을 알 수 있다. 다시 말해서 역량기반의 모집선발의 수준이 높은 경우, 핵심역량추출이 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다.

<그림 4-8>은 인력개발에 대한 모집선발과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과를 보여주고 있다.

<그림 4-8>에서 보는 바와 같이 역량기반의 모집선발은 인력개발에 영향을 미치고 있는데, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도에 따라 그 영향력은 달라진다. 즉, 역량기반의 모집선발의 수준이 높은 집단의 인력개발 수준이 역량기반의 모집선발의 수준이 낮은 기업의 인력개발 수준 보다 상대적으로 높거나

별 차이가 없지만, 조직목표와 개인목표의 연계의 정도가 높아지면 인력개발의 수준이 가장 높아짐을 알 수 있다. 특히 역량기반의 모집선발의 수준이 낮을 경우, 조직목표와 개인목표의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 볼 수 있다. 물론 역량기반의 모집선발의 수준이 높을 경우에도, 조직목표와 개인목표의 연계가 큰 효과를 나타내고 있다고 말할 수 있다.



<그림 4-8> 인력개발에 대한 모집선발과 조직목표와 개인목표의 연계의 상호작용효과

결과적으로 본 연구와 같이, 복잡한 다변량 분석으로, 상호작용효과를 관찰하기 위한 다중회귀모형분석의 경우, 높은 통계적 유의성을 기대하기 어렵다는 점에 비추어 볼 때, 논문의 분석결과는 모든 하위가설이 부분적으로 채택되어 바람직한 연구 성과를 보여주고 있다고 하겠다.

V. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 인적자원을 역량중심으로 개발하고 활용하여야 한다는 역량기반 인적자원관리의 전략적 실행에 대한 연구로써, 역량기반 인적자원관리와 역량개발 프로세스 및 인적자원관리 성과에 대한 기존의 연구와 실제 사례를 고찰한 후, 인적자원의 전략적 활용이 특히 중시되는 해운·항만 물류기업을 대상으로 이들의 관계를 실증적으로 검증하였다.

먼저 역량기반 인적자원관리 활동을 통해 조직내 인적자원관리 성과가 향상될 것이라는 관점에서 역량기반 인적자원관리와 인적자원관리 성과와의 관계를 규명하고, 이들의 관계에 대해 역량기반 인적자원관리 활동과의 전략적 연계의 정도를 나타내는 핵심역량개발 프로세스 수준이 어떠한 작용을 하게 되는지를 분석하기 위한 모형과 가설을 설정하였다.

역량기반 인적관리 활동은 현재 우리나라 기업들이 도입하여 활용하고 있으며, 인적자원관리 성과와 관련성이 높을 것으로 예상되는 모집선발, 경력개발, 교육훈련, 성과평가, 임금관리 등의 분야를 중심으로 인적자원관리 성과와의 관계를 검증하였다. 인적자원 관리의 성과는 임금제도만족, 참여도, 평가공정성, 인력개발 측면에서 분석하였다. 그리고 핵심역량 개발 프로세스는 조직의 비전 및 미션 확인, 핵심역량추출, 조직목표와 개인목표 연계, 역량개발의 전략적 연계성, 그리고 조직역량과 개인역량의 연계 요인을 중심으로 인적자원관리 성과에 대한 역량기반 인적자원관리와의 상호작용 효과를 검증하였다.

해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원관리의 도입 및 실행의 수준이 인적자원관리 성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설1의 검증 결과, 역량기반의 개별 인적자원관리 활동은 이러한 활동과 직접적인 관련성을 가지는 인적자원관리 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 인적자원관리 성과의 임금제도만족에 있어서는 역량기반 임금관리의 도입 및 활용이, 참여도에

대해서는 성과평가와 모집선발이, 평가공정성에 대해서는 경력개발, 교육훈련, 성과평가가, 인력개발에 대해서는 모집선발, 경력개발, 교육훈련이 통계적으로 유의적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이는 역량중심으로 인적자원을 확보, 개발, 평가, 보상, 유지해 나가는 일련의 인적자원관리 활동들의 수행결과가 인적자원관리 성과변수들에 독립적으로 영향을 미치고 있다는 것을 나타내지만, 개별적 역량기반 인적자원관리 활동의 통합적 결과에 의해 조직전체의 유효성이 결정되므로, 역량기반 인적자원관리 활동은 결국 조직의 경쟁력을 결정하게 되는 핵심 전략요인이 된다는 것을 의미한다.

해운·항만물류기업의 역량기반인적자원관리의 도입과 활용에 의한 인적자원관리 성과에 미치는 영향에 있어서의 핵심역량 개발 프로세스의 조절변수 효과를 규명하기 위한 가설2의 검증결과, 인적자원관리 성과의 임금제도만족에 있어서 역량기반 인적자원관리 활동들과 역량개발 프로세스 사이에는 임금관리×조직역량과 개인역량 연계의 상호작용효과가, 평가공정성에 있어서 성과평가×조직 비전 및 미션 확인, 성과평가×핵심역량추출, 성과평가×조직목표와 개인성과목표의 연계, 성과평가×조직역량과 개인역량 연계, 교육훈련×조직목표와 개인성과목표의 연계의 상호작용효과가, 그리고 인력개발에 있어서 모집선발×핵심역량추출, 모집선발×조직목표와 개인성과목표 연계의 상호작용효과가 유의적인 것으로 나타났다 그러나 참여도에 있어서는 모든 상호작용효과들이 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

이러한 통계분석결과는 상호작용효과를 나타내고 있는 변수들 간에는 역량기반 인적자원관리가 인적자원관리 성과에 미치는 영향이 역량개발 프로세스의 전략적 연계에 따라 달라지게 된다는 것을 말한다. 따라서 역량기반 인적자원관리를 통해서 조직경쟁력을 제고하기 위해서는 개별적 역량기반 인적자원관리 활동과 전략적 연계관계에 있는 역량개발프로세스를 고려하여 이들을 실행시켜야 할 것이다.

현재 역량기반 인적자원관리가 실무에서는 크게 활용되고 있는 반면, 국내에서 이에 대한 이론연구가 부족하며, 이를 주제로 실증 분석한 연구는 거의 없는 상황에서, 본 연구는 역량기반 인적자원관리에 대한 실증적 연구결과를 도출함으로써 인적자원관리의 심층적 연구를 위한 하나의 접근방법을 제시할 수

있을 것으로 생각된다.

또한 본 연구는 오늘날 서비스산업으로 인적자원의 능력 수준과 역량이 조직 유효성을 결정짓는 핵심자원으로 인식되고 있는 해운·항만물류산업에서 기업들이 처한 상황에 맞추어 역량 개념을 정확히 이해하고, 이를 조직 및 인력 운영 방식의 개선이라는 관점에서 도입하여 일관되게 추진하여야 한다는 것을 시사하고 있다. 특히 국내 해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원관리의 도입과 활용수준이 인적자원관리의 성과에 미치는 영향 그리고 그 관계에서 핵심역량 개발 프로세스의 효과를 처음으로 실증적으로 검증하였다는데 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

이와 같이 본 연구는 인적자원의 중요성이 매우 큼에도 불구하고, 이에 대한 연구가 매우 미비한 해운·항만물류산업에서 역량기반 인적자원관리 실태를 조사하고, 역량중심의 인적자원관리와 역량개발의 전략적 연계방안을 실증분석하였기 때문에, 해운·항만물류산업의 인적자원관리의 연구에 공헌하는 바가 클 것으로 판단된다.

그리고 본 연구의 실증분석 결과는 실무적 측면에서 해운·항만물류기업들이 인적자원관리의 성과를 제고하기 위해서 인적자원관리 하위시스템별로 역량개념을 적용하여야 한다는 것을 시사하고 있다. 즉, 임금제도 만족도를 높이기 위해서는 임금관리 분야에 역량개념을 도입하고 활용하여야 하며, 조직구성원의 참여도를 제고하기 위해서는 성과평가와 모집선발관리를 역량중심으로 수행하여야 한다는 것이다. 평가공정성을 확보하기 위해서는 경력개발과 교육훈련 및 성과평가 등의 관리 활동을 역량기반으로 운영하여야 하며, 인력개발을 효율적으로 수행하기 위해서는 모집선발, 경력개발, 교육훈련 등의 관리 활동을 역시 역량중심으로 활용하여야 한다는 것이다.

또한 인적자원관리의 성과를 제고하기 위한 역량기반 인적자원관리 활동을 수행하는 과정에서 핵심역량 개발 프로세스의 조절효과를 고려해야 한다는 것을 제시하고 있다. 역량기반 임금관리는 조직역량과 개인역량의 연계에 의한 상호작용효과로 임금제도만족 수준을 더욱 높일 수 있으며, 역량기반 성과평가 관리는 조직 비전 및 미션 확인, 핵심역량추출, 조직목표와 개인성과목표의 연계, 조직역량과 개인역량 연계 등의 상호작용효과로 조직의 평가공정성을 더욱 높일 수 있다. 더욱이 역량기반 교육훈련관리와 조직목표와 개인성과목표 연계

의 상호작용효과에 의해 평가공정성을 더욱 높일 수 있으며, 역량기반 모집선 발관리는 핵심역량추출과 조직목표와 개인성과목표 연계의 상호작용효과로 인 력개발의 효율성을 더 높일 수 있게 된다. 역량기반 인적자원관리의 수준에 따 른 인적자원관리 성과의 차이는 핵심역량 개발 프로세스의 정도에 따라 크게 영향을 받게 되는데, 특히 역량기반 인적자원관리 수준이 높은 해운·항만물류 기업에서 높은 수준의 핵심역량 개발 프로세스를 전략적으로 연계시키게 되면 인적자원관리의 성과 수준을 더욱 높일 수 있게 된다

이와 같이 본 연구의 실증분석결과들은 역량기반 인적자원관리와 핵심역량 개발 프로세스에 의한 인적자원관리의 성과향상 방안을 제시하고 있으므로, 해운·항만물류기업의 인적자원관리 실무에 기여하는 바가 클 것으로 사료된 다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점으로서 연구대상인 해운항만물류산업의 모집단의 크기에 비 해 상대적으로 적은 표본에 의하여 실증분석이 이루어진 결과, 다양한 업종의 해운·항만물류기업들의 특성들을 모두 반영하지 못하는 한계점을 가질 수 있 으며 연구결과의 일반화에 무리가 있을 수도 있다.

그리고 본 연구는 역량기반 인적자원관리의 성과변수로서 인적자원관리 성과 에 주목하고 있는데, 인적자원관리 활동은 결국 최종적인 조직의 경영성과 목 표를 달성하기 위한 경영관리 활동이므로 조직차원의 성과와의 관계를 분석할 필요성이 있을 것으로 판단된다. 즉, 해운·항만물류기업의 역량기반 인적자원 관리에 따른 성과를 조직유효성 차원에서 측정하고 평가해 보아야 할 것이다.

본 연구는 각기 5개의 역량기반 인적자원관리 및 역량개발 프로세스의 하위 시스템별 상호작용에 따른 4개의 인적자원관리 성과와의 관계를 검증하는 매우 복잡한 분석을 실시하였는데, 조절변수로서 핵심역량 개발 프로세스와 관련된 5개의 변수를 한 개의 변수로 통합하여 분석한다면 연구모형을 단순화시키고 나름대로 의미가 있는 또 다른 연구 성과를 보일 수도 있을 것이다. 그런데 본 연구와 같이 표본이 작을 경우 변수의 수를 줄이는 것이 보다 선명한 분석결과

를 가져올 수도 있는 반면에, 가능한 한 많은 변수를 고려하게 되면 실증결과의 유의성을 보다 높일 수 있으므로, 이 둘 사이의 상충성은 모든 연구자의 숙제일 것이다.

따라서 앞으로는 보다 정교한 연구의 설계, 실증자료의 광범위한 수집, 적절한 모형의 개선, 보다 적합한 변수의 선정 등을 포함하는 보다 향상된 연구가 계속 수행되어야 할 것이다.

본 연구는 인적자원관리 각 분야에 대한 역량 도입과 활용이 어떤 인적자원관리 성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 메커니즘을 일부 규명하였고, 그 과정에서 부분적으로 명백한 핵심역량 개발 프로세스의 상호작용효과가 있음을 관찰하였다. 앞으로의 역량기반 인적자원관리에 대한 연구에서 이들 변수와 관련요인을 고려하는 통합적 모형에 의한 실증연구의 기초적 기반을 확립하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 생각되며, 향후의 연구과제도 여기에 초점을 맞추어야 할 것이다.

참고문헌

□ 국내문헌

권경섭(2004), “전략 실행 성과요인에 관한 실증연구,” 성균관대학교 박사학위논문.

김병운 외(2003), 『현대경영학원론』, 명경사.

김현주(2003), “역량기반인적자원관리의 도입과 발전,” POSRI 경영연구 제3권 제1호, pp. 120-158.

김현주 · 전상길(2006), “역량기반인적자원관리의 적용에 관한 연구,” 인사조직연구 제14권 2호, pp. 107-139.

이광희 · 이용희 · 위규태(2001), “성과평가에 있어서의 공정성 지각 요인에 관한 연구,” 대한경영학회지 제29호, pp. 525-541.

이영준(1991), 『다변량분석』, 석정.

이홍민 · 김종인(2003), 『핵심역량 핵심인재』, 한국능률협회.

정재창(2001. 6), “왜 역량중심의 HRD인가?” (주)한국인력개발본부, 월간산업교육.

최영균(1999), “조직의 전략과 인적자원관리의 연계가 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전북대학교 박사학위논문.

허일강(2001. 6), “핵심역량 개발전략,” (주)한국인력개발본부, 월간산업교육.

LG경제연구원(2001. 3), “성과급 확대 어떻게 접근하나,” LG주간경제, 제616호.

LG경제연구원(2001. 8), “실행하는 기업 만들기,” LG주간경제, 제634호.

□ 외국문헌

Abraham, S. E., L. A. Karns, K. S. Shaw and M. A. Mena(2001), “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process,” *Journal of Management Development*, 20(10), pp. 842-852.

Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting*

- Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Alexander, L. D. (1985), "Successfully Implementing Strategic Decisions," *Long Range Planning*, 18, pp. 91-92.
- Alexander, L. D. (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem," *International Review of Strategic Management*, 2(1), pp. 73-96.
- Amit, R. and P. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Arthur Anderson, Schoonover, and SHRM(2000), *Competency-based HR Applications: Results of Comprehensive Survey*, <http://www.shrm.org>.
- Baird, L. and I. Meshoulam(1984), "Strategic Human Resource Management: Implications for Training Human Resource Professionals," *Training and Development Journal*, 38(1), pp. 76-78.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1987), "Managing Across Borders: The New Organizational Responses," *Sloan Management Review*, 28(2), pp. 7-17.
- Bonoma, T. V. (1984), *Managing Marketing: Text, Cases and Readings*, New York: Free Press.
- Boyatzis, R. F. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley and Sons.
- Bretz, Jr, R. D., G. T. Milkovich., and W. Read(1992), "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Direction, and Implications," *Journal of Management*, 18(2), pp. 321-352.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press (Cambridge).
- Collins, J. C. and J. I. Porras(1996), "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 65-77.
- Dawson, P. (1994), *Organizational Change: A Processual Approach*, PCP.
- Delaney, J. T. and M. A. Huselid(1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,"

- Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.
- Delery, J. and D. H. Doty(1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions,” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Dobni, B. (2003), “Creating a Strategy Implementation Environment,” *Business Horizons*, 46(2), pp. 43-46.
- Duarte, N. T., J. R. Goodson., and N. R. Klich(1994), “Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal,” *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 499-512.
- Dyer, L. (1983), “Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process” *Human Resource Management*, Fall, 22(3), pp. 257-271.
- El-Namaki, M. S. S. (1992), “Creating a Corporate Vision,” *Long Range Planning*, 25(6), pp. 25-29.
- Eubanks, J. L., M. P. O’Driscoll, and J. B. Marshall(1990), “A Competency Model for OD Practitioners,” *Training and Development Journal*, 44, pp. 85-90.
- Feurer, R., K. Chaharbaghi, and J. Wargin (1995), “Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hawlett-Packard,” *Management Decision*, 33(10), pp. 4-16.
- Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson(1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Pub. Co. (St. Paul, Minn.)
- Gratton, L. (1996), “Implementing a Strategic Vision – Key Factors for Success,” *Long Range Planning*, 29, pp. 290-303.
- Greenberg, J. (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories,” *Academy of Management Review*, 12, pp. 9-22.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Herriot, P. (1995), “Psychological Contracts,” In N. Nicholson (ed) *Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Oxford: Blackwell.
- Judge, T. A. and G. R. Ferris(1993), “Social Context of Performance Evaluation

- Decisions,” *Academy of Management Journal*, 36(1), pp. 80-105.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review* (January/February), pp. 75-85.
- Kotter, J. P. (1995), “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,” *Harvard Business Review* (March/April), pp. 59-67.
- Laffan, B. (1983), “Policy Implementation In The European Community,” *Journal of Common Market Studies*, 21(4), pp. 389-408.
- Landy, F. J., J. Barnes-Farrel., and J. N. Cleveland(1980), “Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up,” *Journal of Applied Psychology*, 65(3), pp. 355-356.
- Landy, F. J., J. L. Barnes., and K. R. Murphy(1978), “Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation,” *Journal of Applied Psychology*, 63(6), pp. 751-754.
- Le Breton, P. P. (1965), *General Administration Planning and Implementation*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Lind, E. A. and T. R. Tyler(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum.
- Lorange, P. and D. Murphy(1983), “Strategy and Human Resources: Concepts and Practices,” *Human Resource Management*, 22, 1/2, pp. 111-135.
- McClelland, D. C. (1973), “Testing for Competence Rather than Intelligence,” *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- Milkovich G. T. and J. M. Newman(2002), *Compensation*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (2002), “Successful Change Leaders: What Makes Them? What do They do That is Different?” *Journal of Change Management*, 2(4), pp. 359-368.
- Miller, S. (1997), “Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors,” *Organizational Studies*, 18(4), pp. 577-602.
- Mirabile, R. J. (1997), “Everything You Wanted to Know about Competency Modeling,” *Training and Development*, August, pp. 73-77.

- Murphy, K. R. and J. N. Cleveland(1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston: Allyn & Bcon.
- Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: Wiley.
- Noble, C. H. (1999a), "Building the Strategy Implementation Network," *Business Horizons*, 42, pp. 19-28.
- Noble, C. H. (1999b), "The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research," *Journal of Business Research*, 45, pp. 119-134.
- O'Toole, J. (1985), "Employ Practices at the Best Managed Companies," *California Management Review*, Fall, XXVIII(1), pp. 35-66.
- Okumus, F. (2001), "Towards a Strategy Implementation Framework," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), pp. 327-338.
- Okumus, F. (2003), "A Framework to Implement Strategies in Organizations," *Management Decision*, 41(9), pp. 871-882.
- Pettigrew, A. (1987), "Context and Action in Transformation of the Firm," *Journal of Management Studies*, (24), pp. 649-670.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990), "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Pressman, J. L. and A. B. Wildavsky (1973; 1979), *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland; or, Why It's Amazing that Federal Programmes Work at All*, Berkeley: University of California Press.
- Railmond, P. and C. Eden(1990), "Making Strategy Work," *Long Range Planning*, 23(5), pp. 97-105.
- Schuler, R. S. and I. C. MacMillian(1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practice," *Human Resource Management*, Fall, 23(3), pp. 241-255.
- Shippmann, J. S., R. A. Ash, M. Battista, L. Carr, L. D. Eyde, B. Hesketh, J. Kehoe, K. Pearlman, and J. I. Sanchez(2000), "The Practice of Competency Modeling," *Personnel Psychology*, 53, pp. 703-740.

- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak(1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 317-336.
- Spanos, Y. E. and S. Lioukas(2001), "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective," *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 907-934.
- Sparrow, P. (1996), "Too Good to be True?" *People Management*, 5, pp. 22-27.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer(1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Sterling, J. (2003), "Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works," *Strategy and Leadership*, 31, pp. 27-34.
- Stonich, P. (1982), *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Taylor, M. S., K. B. Tracy., M. K. Renard., J. K. Harrison., and S. J. Carroll(1995), "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice," *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 495-523.
- Teece, D. J., G. Pisano, G., and A. Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Thibaut, J. W., and L. Walker(1978), "A Theory of Procedure," *California Law Review*, 66,pp. 541-566.
- Thomas, A. S., R. J. Litschert, and K. Ramaswamy(1991), "The Performance Impact of Strategy Management Coalignment: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 509-522.
- Tichy, N. M., C. J. Fombrun and M. A. Devanna(1982), "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review*, 23(2), pp. 47-61.
- Tsui, A. and L. Gomez-Mejia(1988), "Evaluating HR Effectiveness," In *Human Resource Management: Evaluating Roles and Responsibilities*, Ed. L. Dyer. Washington, DC: BNA, pp. 187-227.

- Tyler, T. R., and E. A. Lind(1992), "A Relational Model of Authority in Groups," In Mark Zanna, *Advances in Experimental Social psychology*, 25, NY: Academic Press, pp. 115-191.
- Wexley, K. N., and R. Klimoski(1984), "Performance Appraisal: An Update," In G. R. Ferris and K. R. Rowland, *Research in Personal and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 35-79.
- Williamson, O. E. (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 75-94.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
- Youndt, M., S. Snell, J. Dean, and D. Lepak(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, pp. 836-66.
- Yu, G. C., W. S. Park, D. O. Kim(2001), "Changing Patterns of Human Resource Management System in Korea: Evidence From 1998-2000 Panel Data," *Working Paper*.

Doctoral Dissertation

**A Study on the Strategic Alignment between
Competency-based Human Resource Management and
Core Competence Development**

: Primarily on Shipping & Port Logistics Enterprises in Korea

Gu, Dong-Sung

Department of Maritime Business Administration

Graduate School

Korea Maritime University

Advised by Professor Shin, Yong-John

ABSTRACT

Currently, most of firms are adopting the strategical Human Resource Management associated with business strategies as the core factor of the successful management. In order to implement such strategies, firms must draw their business strategy clearly and find out the specific competency of organization and members. Based on such competencies, it is necessary for firms to introduce and apply the competency-based HRM system which operates all the fields of human resource management from recruiting to compensation strategically and systematically

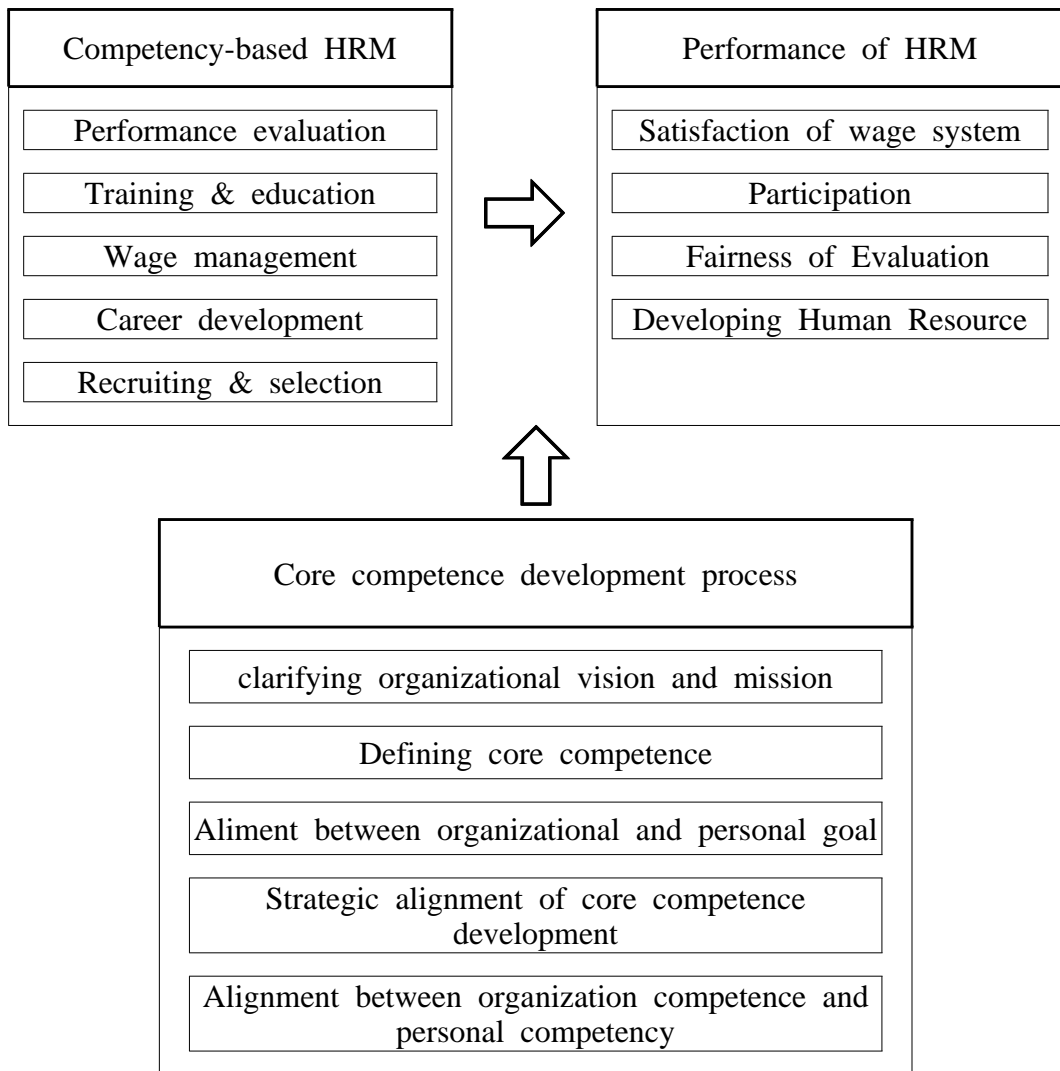
Achieving high level of performance and goal can be done through

competencies which are composed of knowledge, skill and attitude. The competency-based HRM means to define core competency in accordance with the vision and strategy of organization, and then to set up and operate the sub-structures of HRM systematically for the practical use of competency.

After IMF crisis, Korean companies have recognized a necessity of strategic HRM and have been trying to strengthen strategic function of HRM through adopting the concept of competency. However shipping and port logistics companies mainly have been trying to promote the competition power by developing and accumulating hardware infrastructure such as port logistics facilities, advanced logistics system and modernized equipment and so on. However, they lagged behind relatively in securing and developing talented HR which is the most important factor on deciding their competitiveness in the service industry. So in the shipping and port logistics industry, the competency-based HRM is needed to improve firms' competitiveness.

To execute the competency-based HRM, companies should find out future-oriented competence and connect it to their strategy. Companies should define and develop a required competency and exercise their HRM strategically based on such competency.

Therefore, this study examined the competency-based HRM, the core competence development process, and the performance of HRM. The survey has resulted in the model on relationship of the competency-based HRM, the core competence development process, and the performance of HRM as following figure.



< Research model >

The following hypotheses are set up for the research objectives.

Hypothesis 1: The high execution of the competency-based HRM is positively related to HRM performance in shipping and port logistics firms.

Hypothesis 2: The effect of competency-based HRM on HRM performance depends on the development process of core competence.

The multi-regression analysis is used to verify Hypothesis.

According to the results, some sub-hypothesis of hypothesis 1 are accepted and others are denied. It shows that each competency-based HRM process separately effects on HRM performances which have direct relevance to that process. That is to say, competency-based wage management effects on satisfaction of wage system, competency-based recruit & selection and performance evaluation effect on the participation, career development, recruit & selection, performance evaluation and wage management which based on competency effect on fairness of evaluation and, finally, career development, recruit & selection and wage management based on competency effect on developing human resource. It means the competency-based HRM activities have a significant effect on the performance of HRM which directly related to them.

In Hypothesis 2, some sub-hypothesis are accepted and others are denied. The results represent the interaction effect between competency-based HRM and the core competence development process. There is the interaction effect between competency-based wage management and the alignment of organization competence-personal competency to the satisfaction of wage system. Also, To fairness of evaluation 4 interaction effects is shown between competency-based performance evaluation and the 4 variables of the core competence development process - clarifying organizational vision and mission, defining core competence, alignment of organization and personal goal, and strategic alignment of core competence development. Moreover, another interaction effects to human resource development are appeared between competency-based recruit & selection and the 2 variables of the core competence development process - defining core competence and the alignment of alignment of organization and personal goal. These results mean the performance of HRM depends on the strategic alignment between

the competency-based HRM and core competence development processes.

Though many companies introduce and execute the competency-based HRM, the empirical study is insufficient. Especially shipping and port logistics industry is in dire need of the theoretical study as well as the empirical study of strategic studies.

In this point of view, The results of this study is meaningful and provides the direction for further researches and the useful strategic suggestion in the competency-based HRM of shipping and port logistics company.

부 록(APPENDIX)

CODE NO. ()

(秘) 본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거 비밀이 보장되며 통계 목적 외에는 사용되지 않습니다.

설 문 서

안녕하십니까? 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문조사는 역량기반인적자원관리와 해양수산네트워크에 관한 실증연구의 기초 자료 수집의 일환으로 실시되고 있습니다. 바쁘고 번거로우시더라도 성심으로 응답해 주신다면, 귀하의 답변이 본 연구의 소중한 자료로 쓰여 질 것입니다.

본 조사는 무기명으로 실시되고 그 결과는 통계적으로 처리되므로, 개인의 응답내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다.

평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 해운항만물류산업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2006년 9월

연구자 : 우리 나라해양대학교 해운경영학부 교수 신용준
우리 나라해양대학교 대학원 구동성
(대한준설장비협회 ds-goo@hanmail.net)

연구결과에 대해 알고 싶은 분은 위의 연락처로 연락하시면 연구 후 결과물을 우송해 드리도록 하겠습니다.

* 다음은 본 조사의 주요 주제인 역량기반 인적자원관리에 관한 주요 개념 설명입니다.

- 1) **역량(competency)**이란 직무별로 현재와 미래에 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude) 등을 종합한 것으로 성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성을 말합니다. 즉, 종업원이 해당 직무를 수행하여 실제 성과를 나타내는데 필요한 구체적인 지식과 기술 및 태도 등을 포괄한 구체적인 특성입니다.
- 2) **역량기반 인적자원관리**란 기업과 직무의 높은 성과를 달성하기 위하여 필요한 핵심적인 개인 역량을 기업의 비전 및 전략과 연계하여 추출하고, 이를 기초로 인적자원관리 활동을 전략적 관점에서 통합적으로 설계하고 운용하는 것을 말합니다.

즉, 역량기반 인적자원관리란 조직내 해당 직무별로 높은 성과 창출에 필요한 구체적인 지식, 기술, 태도, 동기 등을 사전에 결정해 놓고, 이를 바탕으로 조직 목표달성을 위해 인적자원의 확보, 배치전환, 개발, 평가, 보상 등의 활동을 적절히 수행하는 것을 말합니다.

과거에는 인적자원관리 활동이 개인의 연령이나 근속년수 등의 속인적 요소, 지능이나 숙련도 등의 능력변수, 직무분석 결과에 따른 직무자체의 요건 등에 기초하여 수행되었지만, 역량기반 인적자원관리는 특정 직무상의 성과 창출에 관련되는 직무요건 및 직무수행자에게 요구되는 요건을 모두 포함한 구체적인 요인을 사전에 결정해 놓고, 이를 조직의 전략목표와 연관 지어 인적자원을 관리합니다.

I. 다음 문항은 귀 회사의 역량기반인적자원관리의 도입과 활용 수준에 대한 질문입니다. 각 항목 별로 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 ✓표해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 우리 회사는 역량기반인적자원관리를 전사적 관점에서 도입하여 활용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 회사는 구성원 각자가 업무를 효율적으로 수행하기 위해 필요한 역량을 설정하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사는 전 직원이 공통적으로 갖추어야 하는 역량을 설정하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사는 종업원 개인의 역량이 기업차원에서 원활히 수렴되고 변화되도록 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사는 기업의 높은 성과를 창출할 수 있는 유형 및 무형의 자산과 관리방식 및 특화된 프로세스를 창출하고 이를 잘 운영하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사는 개별 직무상의 역량을 정의해 놓고, 이에 따라 직원을 모집 및 선발하고 있다	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사는 인적자원의 채용시 역량기준에 따라 시험 및 면접을 실시한다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사의 인적자원의 선발시 개별종업원의 학력 및 능력보다는 직무와 관련된 역량기준을 사용한다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사는 교육 기획과 운영에 있어서 역량을 개발하기 위한 프로그램을 도입하여 활용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리 회사는 종업원들의 직무수행 역량을 제고하기 위한 교육훈련을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리 회사는 전 직원이 공통적으로 갖추어야 할 역량을 정의하고, 이를 배양하기 위한 교육훈련을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리 회사는 관리자 및 리더로서 효율적으로 업무를 수행하기 위해 필요한 역량개발 교육을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 우리 회사는 직원의 경력개발과 관련하여 역량개발을 중심으로 수행하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리 회사는 종업원 개인의 경력계획 수립시에 장래 담당할 직무와 관련된 역량개발과정을 반영하고 있다	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리 회사는 종업원이 현재 보유하고 있는 역량중심으로 장래의 경력을 개발시켜 나간다	1	2	3	4	5	6	7
16. 우리 회사는 경력개발 프로그램에 직무수행 역량과 기업이 보유한 핵심역량 개발 과정을 포함시키고 있다	1	2	3	4	5	6	7

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
17. 우리 회사의 직원 승계관리는 역량을 중심으로 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 우리 회사는 종업원이 보유하고 있는 역량을 기준으로 배치 및 전환을 결정한다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 우리 회사는 승진이나 승격에 있어서 역량을 중시하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 우리 회사는 우선적으로 역량을 기준으로 관리자를 발탁한다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 우리 회사의 승진기준에는 종업원의 직무수행과 관련한 역량이 가장 주요한 기준이 되고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 우리 회사는 종업원을 평가할 때 종업원이 보유한 역량을 중심으로 평가한다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 우리 회사의 인사사고과 시스템에는 역량 평가 기준이 체계적으로 반영되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 우리 회사의 인사 고과요소는 종업원의 직무수행 역량 및 회사의 핵심역량과 관련된 요소들로 구성되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
25. 우리 회사는 성과관리의 관점에서 역량 수준을 중시하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
26. 우리 회사는 종업원의 임금을 결정함에 있어서 현재 보유하고 있는 역량기준을 사용한다.	1	2	3	4	5	6	7
27. 우리 회사는 종업원의 임금을 산정함에 있어서 연공기준이나 성과 기준보다는 역량기준을 더 중시한다.	1	2	3	4	5	6	7
28. 우리 회사 종업원의 월급 혹은 연봉산정 시에 보유 역량이 주요 결정 기준으로 작용하게 된다.	1	2	3	4	5	6	7
29. 우리 회사는 역량급(competency-based pay) 제도를 도입하여 지급하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
30. 우리 회사는 인력계획에 있어서 역량 개념을 도입하여 실행하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
31. 우리 회사는 종업원의 직무수행과 관련된 역량을 중심으로 인력수요 및 공급 계획을 수립한다	1	2	3	4	5	6	7
32. 우리 회사의 현재 종업원이 보유한 역량과 장래 개발될 역량을 기준으로 인력의 수요 및 공급을 예측한다	1	2	3	4	5	6	7
33. 우리 회사의 각 직무별로 설정된 역량기준에 따라 인력의 확보 및 개발을 위한 계획을 수립한다.	1	2	3	4	5	6	7
34. 우리 회사는 직무명세서에 역량개념을 도입, 활용하고있다.	1	2	3	4	5	6	7
35. 우리 회사는 개인 핵심역량의 개발과 그 수준의 제고를 위한 교육훈련프로그램을 운영하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음 문항은 조직핵심역량 개발 프로세스에 대한 질문입니다. 각 항목별로 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 ✓표해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 우리 회사의 비전과 미션은 명확히 정의되고 종업원들에게 잘 알려져 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 회사의 직원은 회사의 비전과 미션을 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
3. 우리 회사의 직원은 회사의 비전과 미션에 동의하고 이를 잘 수용하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사의 각 부서 또는 팀은 회사의 비전과 미션에 따라 역할이 정의되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사 조직의 비전과 미션은 개인의 성과 목표와 잘 연계되어 있는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사 종업원은 자신의 성과목표달성이 회사의 비전과 미션달성과 연계되어 있다고 인식하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사 종업원은 조직의 비전 및 미션 달성을 위한 세부 과업중의 하나가 자신의 업무목표라고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사는 종업원의 성과목표를 설정함에 있어서 직무수행 역량개발을 주요한 요소로 포함시키고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사는 종업원 개인의 성과평가에 조직체 공통으로 보유하여야 하는 역량 목표의 달성 정도도 평가하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리 회사는 종업원 개인의 역량이 효과적으로 수렴되어 조직차원에서 타 조직보다 우수한 성과를 창출할 수 있는 역량으로 발전되도록 역량관리를 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리 회사는 종업원의 특정 직무수행과 관련된 역량과 전 직원이 공통적으로 갖추어야 할 역량(공통/핵심 역량)을 연계시켜 개발하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리 회사는 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 업그레이드 되도록 지원하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 우리 회사는 종업원의 직무수행과 관련한 역량 외에 관리자 및 리더로서 보유하여야 할 역량을 개발시켜 주고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리 회사는 타 기업에 비해 경쟁우위에 있는 유형 및 무형의 자산, 기업고유의 관리방식, 특화된 프로세스 등의 요소를 정확히 인지하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리 회사는 기업을 성공으로 이끄는 핵심적인 노하우나, 기술 등의 유익을 창출하고 이를 지속적으로 관리하려고 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 우리 회사는 타 기업에 비해 경쟁우위에 설 수 있는 기업차원의 핵심적인 역량이 무엇인지를 찾아서 이를 추출하고 적극적으로 관리한다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 우리 회사는 개인역량을 최대한 발현시키도록 조직의 전략적 차원에서 지원하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 우리 회사는 기업역량을 높이기 위해 필요한 개인역량을 선택하고 집중하여 개인의 실재가치 증진에 도움을 주고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 우리 회사는 각 직급, 직무에 해당되는 조직구성원이 어떤 역량을 가지고, 이를 어떻게 개발해야 하는지에 대하여 명확히 정의되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 우리 회사는 각 직급, 직무별로 필요한 역량을 제시할 때, 기업 전체적인 비전과 전략에 맞추어 필요한 역량을 제시하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7

III. 다음 문항은 역량기반인적자원관리의 성과에 대한 질문입니다. 각 항목별로 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 ✓표해 주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 임금 제도는 만족스러운 수준이다.	1...2...3...4...5...6...7		
2. 우리 회사의 연봉제 혹은 성과급제는 만족스럽다	1...2...3...4...5...6...7		
3. 우리 회사의 인력개발 시스템은 만족스럽게 운영되고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
4. 우리 회사의 인력개발 수준은 다른 회사에 비해 상대적으로 높은 편이다.	1...2...3...4...5...6...7		
5. 우리 회사의 평가시스템은 공정하게 운영된다.	1...2...3...4...5...6...7		
6. 우리 회사는 개인의 성과를 공정하게 평가하고 있다	1...2...3...4...5...6...7		
7. 우리 회사의 직원들은 사내외 행사에 적극적으로 참여하고 있다.	1...2...3...4...5...6...7		
8. 우리 회사 직원들의 참여도는 높은 편이다.	1...2...3...4...5...6...7		

IV. 다음은 귀사의 일반적 사항과 인적자원관리에 관한 문항입니다. 해당되는 곳에 기입하거나 ✓표하거나 기입해 주십시오.

1. 회 사 명 : _____

2. 회사의 업종(해당번호에 ✓)

- ①해운기업(선사) ②해운대리점업 ③선박관리업 ④용선 및 브로커업 ⑤복합운송업
 ⑥컨테이너터미널 ⑦ 하역업 ⑧육상운송업 ⑨ 창고 및 보관업 ⑩항만부대서비스사업
 (검수,검역,선용품업)

3. 귀사의 설립연도 () 년)

4. 귀사의 종업원 수 ()명

5. 귀사의 인사·노무 담당직원의 수 ()명

6. 설문응답자의 직급

- ①최고경영자 () ②이사 () ③부장, 과장 () ④계장, 반장, 주임() ⑤사원 ()

끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다!

감사의 글

돌이켜보면 결코 쉽지 않았던 과정이었습니다.

석·박사 과정의 6년이란 세월동안 사업과 학업을 동반하는 것이 얼마나 힘들고 어려운 것인가를 절실히 느꼈고, 또 그 기간 동안 학업 외에 많은 것을 포기해야만 했고 또 잃은 것도 많았습니다.

서울로 다녔었던 석사과정은 비행기와 새벽 열차로 왕복하면서 배를 굶기는 부지기수였고 깜빡 조는 바람에 구포역을 지나 부산역까지 와서 화들짝 놀라 깨서는 다시 택시로 되돌아가야 했던 황당하고 억울(?)한 경우도 한 두 번이 아니었습니다.

박사과정에서는 시간이 없어 현장에서 학교로 가는 도중 가방과 책을 중간에서 전달 받고 숨이 목에 차도록 계단을 뛰어올라 자판기 음료수로 허기를 달래면서 수업을 들었던 일 등, 결코 잊을 수 없는 기억과 추억도 많았습니다.

그 결과 이제 이 작은 결실을 내놓으면서 주변에서 힘과 용기 그리고 도움을 주셨던 모든 분들께 진심어린 감사의 말씀을 드립니다.

먼저 석사과정이 너무 힘들었던 관계로 박사과정 입학에 주저하고 있을 때 저에게 용기와 자신감을 주시고 박사과정 입학에 결심토록 이끌어 주신 이정수 선배님께 감사드립니다.

또한 지난 3 여년 동안 저의 부족한 학문적 소양에 많은 가르침을 주시고 보다 높은 학문적 성취를 위하여 열과 성을 다해 이끌어 주시고 오늘의 결과를 있게 해 주신 신용존 지도 교수님께 깊이 감사드립니다.

또한 설문지의 분석과 통계처리에 많은 도움을 주신 배후석 박사님, 그리고 논문 심사에 참가하시어 학문적인 지적과 충고로 좋은 논문이 되도록 심사해 주신 이종인 교수님, 신한원 교수님, 장명희 교수님 그리고 부경대학교의 운영상 교수님께 고개 숙여 감사를 드립니다.

아울러 고향 대구에서 노환 중에 계시는 아버님과 생존해 계신다면 아들의 박사 학위 취득을 이 세상 누구보다 기뻐 하셨을 제 어머님 서점옥 여사의 영전에 이 논문과 학위 취득의 영광을 바칩니다.

또한 학업이나 사업문제 등으로 힘들어 할 때 항상 제 곁에서 당신은 무슨 일이든지 다 해낼 수 있다며, 힘과 용기를 주며 지난 17년간 저의 동반자가 되어준 제 인생의 영원한 반려자인 아내 애란에게 오늘의 이 영광을 돌립니다.

박사 과정동안 각종 레포트, 발표자료, 논문 등의 작성과정에서 촉박한 일정과 저의 재촉과 성화, 짜증조차 묵묵히 이겨내며 저를 지원해준 처제 미란이와 항상 사위를 자랑스럽게 생각하시고 성원해 주시는 장모님 정숙자 여사께도 진심 어린 감사의 말씀을 드립니다.

아빠는 나의 전설이라며 저의 모든 것을 좋아하고 따르며, 아무도 없는 이역만리 아일랜드로 혼자 유학 가서 유럽의 명문인 U.C.D에 당당히 입학해 준 든든한 아들 진모와 어학연수 차 현재 아일랜드에 가있는 예쁜 딸 민지에게도 고마움을 전하고자 합니다.

아울러 오랜 세월동안 변함없는 믿음과 우정으로 이어져오는 고향친우, 고교 동창, 대학 및 대학원 동기 선후배, 전 직장 선후배 및 성당교우, 자매, 부산대학교의 혁신4기 동기생과 제가 알고 있는 모든 지인 여러분들에게도 마음 깊이 감사의 말씀을 전합니다.

오늘의 이 영광스런 결과가 있기까지 주변에서 믿음과 성원, 격려를 아끼지 않으신 모든 분들께 재삼 감사드리며, 이제 저는 박사학위취득이라는 외형적인 성과보다는 보다 내면적 수양과 성숙을 목적으로 더 한층 정진할 것이며, 보답과 나눔을 아는 삶을 살도록 노력할 것임을 다짐 합니다.

감사합니다.

2007. 1. 7

구 동 성