

직무역량을 기반으로 한 관리직 분류의 적절성 탐색

이 종 구[†]

대구대학교 심리학과

본 연구의 목적은 기업의 관리자들을 직무역량을 토대로 부합되는 직무로 분류할 경우의 분류 적절성을 탐색하는데 있다. 이를 위해 우선 6개의 직무별로 4-5개씩, 18개의 직무수행과 관련된 역량을 측정하고 평가센터의 평정치를 준거로 하여 직무역량의 간접적인 타당도를 확보하고자 하였다. 관리자 304명의 자료에 대한 분석 결과 측정된 18개 역량 중 13개의 역량이 평가센터 평정치와 유의한 상관을 보였다. 1554명의 관리자를 대상으로 분류의 적절성 판단을 위해 6개의 직무역량 점수를 비교한 결과, 현재 소속된 또는 선호하는 직군과 부합되는 직무역량 점수가 가장 높게 나타났다. 또 개인들을 6개의 직무역량점수 중 가장 높은 점수를 받은 직군으로 분류한 경우와 소속된 직군간의 일치율은 40.5%로, 직무역량을 기준으로 분류한 경우와 선호직군간의 일치율은 52.8%로 나타났다. 본 연구의 결과는 각 직무의 업무수행에 필요한 역량을 측정하여, 리더들이 어떤 직무에 가장 적합한 지를 판단하는 검사를 분류의사결정에 활용할 때 보다 적절한 분류가 가능함을 시사해 준다.

주요어 : 직무분류, 배치, 직무역량, 전기자료

[†] 교신저자 : 이종구, 대구대학교 심리학과, 경북 경산시 진량읍 내리리 15, gooya@daegu.ac.kr

* 본 연구는 대구대학교 학술연구비 지원에 의한 논문임.

본 연구의 목적은 통신사의 직무별 리더의 역량을 측정하고 역량점수를 기반으로 분류할 경우 분류의 적절성을 판단하는데 있다. 리더직이라고 해서 리더십 역량만이 요구되는 것은 아니다. 즉, 특정 직무(또는 직군)에 속한 리더들에게는 해당 직무의 업무를 수행하는데 필요한 역량과 리더십 역량이 동시에 요구된다. 선발과 평가도구로서 역량을 활용하고 있는 기업이나 조직은 쉽게 찾아 볼 수 있으나, 역량모델 개발과 평가에 대한 경험적 연구의 수가 그리 많은 것은 아니다. 특히 군이나 경찰을 제외하고 역량을 인사분류의 도구로 활용하는 조직은 거의 없으며 경험적 연구도 찾아보기 어렵다. 이에 본 연구는 직무별 업무 수행에 필요한 역량을 측정하여 직무와 역량이 일치되게끔 인적자원을 분류하는 경우를 가정했을 때 분류의 적절성을 검증하고자 한다.

본 연구의 이론적 근간은 개인-환경부합(person-environment fit) 이론에 있다. 개인-환경 부합은 개인의 특성과 환경간의 일치라고 정의할 수 있으며, 개인-조직, 개인-직무, 개인-집단, 개인-개인 등 부합은 다양한 유형으로 존재한다. 개인-환경 부합이 중요한 이유는 조직, 직무, 조직 내에서 관계를 맺는 상사나 동료 등과 개인이 잘 부합하면 직무만족, 심신의 안녕, 조직몰입, 업무수행 향상, 이직의도와 스트레스 감소 등 개인과 조직 상호에게 긍정적인 영향을 미치기 때문이다(최명옥, 유태용, 2005; Carless, 2005). 하지만 개인-환경 부합의 중요성에 비해 경험적 연구는 수가 부족한 실정이고, 서구에서 이루어진 연구가 대부분이며 국내의 경우 최근에 들어서야 이 분야에 대한 연구가 이루어지고 있다(최명옥, 유태용, 2005).

지금까지 개인-환경부합의 여러 유형들 중

개인-직무, 개인-조직부합에 관한 연구들이 활발히 이루어졌으며, 본 연구에서는 이 중 개인-직무부합에 초점을 맞추고자 한다. 개인-직무부합(person-job fit)은 개인의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)과 직무수행에 요구되는 특성의 일치 또는 개인의 욕구(needs, desires)와 직무특성의 일치라고 정의할 수 있다(Edwards, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

특정 직무의 수행요건과 개인이 그 수행 요건을 갖추고 있느냐의 문제는 주로 인사선발에 이용되어 왔다. 그러나 선발에 이용되고 있는 대부분의 적성검사는 직무수행에 공통적으로 요구되는 능력을 측정하는 경우가 대부분이고 직무별 수행요건을 측정하여 직무분류에 활용하는 경우는 드물다. 성격 5요인 검사의 하위요인을 조합하여 영업 등 특정 직무수행을 예측하는 연구가 있기는 하지만(Vinchur, Schippman, Switzer, & Roth, 1998) 개인을 특정 직무 또는 직군으로 분류하는데 이용되고 있지는 않다.

직무수행에 필요한 지식, 기술, 능력 등을 종합하여 역량이라고 본다면 개인-직무 부합은 개인이 지니고 있는 역량들과 특정 직무수행에 요구되는 역량 간의 부합으로 볼 수 있다. 특정 직무 또는 직군의 리더직을 탁월하게 수행하려면 리더십 역량과 직무 역량 모두를 갖추어야 할 것이다.

본 연구에서는 리더의 적절한 분류를 위해 직군별로 요구되는 역량을 규명하고 각 직군의 리더에게 요구되는 역량을 개인이 얼마나 가지고 있는지를 측정하고자 한다. 역량 측정을 위해서 입사 후 현재에 이르기까지 다양한 경험자료, 즉 전기자료(biographical data: 일명 biodata)를 활용하고자 한다. 본 연구에서는 전기자료를 수집하되 역량별로 점수화가 가능한

요인척도화 방법을 이용하여 역량을 측정하고 이를 토대로 리더들을 직무별로 분류했을 때 분류의 적절성을 검토하고자 한다.

분류

선발과 분류결정 모두 예측을 수반한다(Cacio, 1991, p.339). 선발 결정은 고용된 사람이 떨어진 사람보다 더 좋은 성과를 내리라는 예측에 바탕을 두고 있고, 분류결정은 개인이 특정 직무에서 일할 때가 다른 직무에서 일할 때 보다 더 좋은 성과를 낼 것이라는 예측에 바탕을 두고 있다. 배치나 분류가 선발과 다른 점은 그 누구도 불합격되지 않는다는 점이다. 배치(placement)는 둘 이상의 기준을 이용하기도 하지만 통상 단일검사 점수를 토대로 한다(Anastasi, 1988). 예컨대 어학능력검사 점수를 토대로 수강생들을 상하위 과정으로 배치할 수 있다. 반면 분류는 여러 개의 예측변인이 요구되고 예측변인들은 다른 준거에 대해 타당도가 결정될 수 있다. 분류에 사용된 검사의 일부는 가중치를 달리하여 모든 준거를 예측하는데 사용될 수도 있고, 검사의 일부는 일부준거를 예측하는데만 사용될 수도 있다(Anastasi, 1988; Cacio, 1991).

직무 분류(job classification)란 선발된 사람에게 직무를 배정해주는 것을 의미하며, 단순히 선발된 개인들에게 직무를 부여한다는 의미 이상으로 적재(개인)를 적소(직무)에 연결시키는 과정이다. 선발이 직무수행능력이 우수하리라고 예측되는 인재를 선별하는 과정에서 이루어지는 의사결정이라면, 분류는 개인이 여타 직무에 비해 특정 직무에 상대적으로 적합하리라는 예측 하에 이루어지는 의사결정이다. 아무리 우수한 인재를 선발하였다고 하

라도 분류가 잘못되면 조직에 적응하지 못하고 곧 이직하게 되며, 조직에 남아있다고 할지라도 선발 당시 기대한 만큼의 직무성과를 거두기 어렵기 때문에 분류는 선발만큼 중요하게 고려되어야 한다(Morrison, 1977).

자격에 따른(merit based) 인사, 적재적소(the right person for right job)의 분류는 당연한 원칙이고 정실인사만 배제하면 쉬울 듯 하지만 적재와 적소 모두 측정이 쉽지 않아 현실적으로 매우 어려운 과제이다. 분류의 정확도를 높이기 위해서는 우선 직무분석을 통해 직무의 내용을 충분히 검토하여야 하며, 해당 직무에 적합한지의 여부를 판정하기 위해서 적성에 대한 평가가 이루어져야 한다(Hartman, Mumford, & Mueller, 1993). 적성이란 ‘어떤 특정과업에서 개인의 성공가능성을 예측해주는 특성’인데(Cronbach & Snow, 1977) 이러한 특성 속에는 지능, 성격, 태도, 신체적인 측면 성별이나 연령도 포함될 수 있다. 물론 다양한 직업에서의 성공을 예측해줄 수 있는 일반 적성(general aptitude)도 고려대상이지만 본 연구에서는 특정 직무들에서의 수행에 필요한 개인의 자질을 필요로 하며 이들 자질이 직무 분류에 활용될 경우 분류의 정확도나 타당도가 높아질 가능성이 있다(Schmidt & Klimoski, 1991).

정확한 분류란 직무에서 요구하는 조건과 직무 담당자의 직무수행능력이 부합되는 상태를 말하는 것으로 개인-직무부합과 유사하다. 분류를 정확히 한다는 것은 근본적으로 개개인의 인격을 존중하는 것이며 이의 장점은 다양하다. 적정 분류는 개인의 성취 욕구를 충족시키고 개인으로 하여금 참여와 자발적 노력을 하게 한다. 또 개인에게 능률을 높일 수 있는 활로를 열어주며, 이직율과 결근율이 낮

아지고 성과는 높아져 결국 조직의 목표달성을 촉진시키게 된다(박성수 등, 2005).

적정 분류를 위한 가장 기본적인 원칙은 적합한 인재를 적합한 직무에 분류하여 배치하는 것이지만, 이 외에도 고려해야 할 사항이 있다. 개인의 현재 능력 수준에 국한되지 않고, 새로 길러지는 능력도 고려되어야 한다. 이는 개인이 해당직무를 통해 개발될 능력이 무엇인지를 고려한다는 것으로 인재육성의 측면을 반영하고 있다. 또한 선발된 인재를 분류하거나 기존에 있는 구성원을 분류함에 있어서 우수인재가 특정 직무에 편중되지 않도록 해야 한다. 우수한 인재가 특정 직무에만 편중된다면 조직전체가 유기적으로 움직이는데 지장이 있을 수 있기 때문이다. 따라서 개인의 적재적소뿐만 아니라 조직 전체의 적재적소도 고려되어야 한다(이원우, 2001). 리더직의 경우 분류는 더욱 중요하게 고려되어야 한다. 리더의 직급이 높을수록 분류가 잘못되면 조직이 감수해야 할 손실비용이 더욱 크기 때문이다. 따라서 조직의 손실비용을 줄이고 성과 창출을 위해서는 합리적이고 과학적인 방법에 의거한 리더직 분류가 이루어져야 한다. 이는 분류를 위해 적절한 측정도구가 있어야 함을 의미한다.

분류도구에 대한 적절성 평가는 대체로 두 가지 방식에 의해 이루어진다(Anastasi, 1998; Casio, 1991). 하나는 변별타당도를 검토하는 것이고 다른 하나는 다중판별함수를 이용하는 방법이다. 여기서 변별이라 함은 검사가 각 개인의 둘 이상의 직무에서의 수행 또는 다른 준거에서의 차이를 변별하는데 있다. 가장 이상적인 검사는 하나의 준거와 높은 상관을 지니고 다른 준거와는 영 또는 부적 상관을 지니는 것이다. 일반지능검사가 분류목적으로

잘 사용되지 않는 이유가 여기에 있다. 왜냐하면 높은 지능의 소유자는 직무별로 전혀 다른 수행을 보인다고 보다는 고루 잘 수행할 가능성이 높기 때문이다. 분류를 위한 검사의 변별타당도를 최대화하여 분류의 효율성을 높이기 위해 검사들을 선정하는 통계적 절차는 Brogden(1946, 1959)과 Horst(1956)에 의해 개발되었다(Anastasi, 1988; Scholarios, Johnson, & Zeidner, 1994). Scholarios 등(1994)은 미국 육군의 Project A(1990) 연구에서의 자료를 가지고 인사 분류 체계의 분류 효율성을 검증한 바 있다.

다중판별함수를 이용하여 분류도구를 평가하는 것에서의 핵심은 분류를 위해 사용한 검사들에서 계산된 개인의 점수가 특정 직무를 수행하는 사람들의 전형적인 점수와 얼마나 비슷한지를 확인하는데 있다. 이 방법을 이용하면 각 사람들은 가장 유사한 집단으로 분류된다. Morrison(1977)은 8개의 전기자료 요인점수를 토대로 2개의 직업군을 성공적으로 분류한 바 있다.

분류를 위한 측정

분류의 효율성을 높이기 위해서는 전반적인 직무수행에 대해 보다 세밀한 이해를 필요로 하고 직무별 수행의 차별적인 측면에서 초점을 두어야 한다. 일터에서의 관찰 가능한 행동에 의해 정의되는 역량모델은 차별적 준거 측정을 위한 토대를 제공해 줄 수 있다(Bartram, 2005). 분류를 위한 첫 번째 단계는 직무들을 유사한 것끼리 묶는 단계이다. 직무들을 분류하기 위해 과업들, 작업자 행동, 능력 등이 분석 단위가 될 수 있다(Cornelius, III., Carron, & Collins, 1979). 본 연구에서는 조사

대상 기업에서 이미 분류된 6개 직무를 토대로 하기 때문에 이 단계의 작업은 생략된다.

선발에서 사용되는 것 외에 분류를 위해 사용되는 예측변인들이 별도로 있는 것은 아니다. 선발에서 사용되는 도구 중 직무별 준거를 다르게 예측 해주는 것이라면 어느 것이라도 가능하다. 다만 대부분의 직무에서 전반적인 직무 수행을 잘 예측해주는 예측 변수는 선발의 효율성을 높여 주지만 변별을 주목적으로 하는 배치나 분류에는 적합하지 않을 수도 있다.

능력 측정치들은 직무 수행이나 훈련 수행의 좋은 예측 변인으로 알려져 왔다(Hunter & Hunter, 1984). 성격 측정치들도 직장에서의 수행을 잘 예측하는 것으로 나타났는데 성격 5요인에 관한 연구들(Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000)에서 성격 5요인과 수행간의 유의한 상관을 보였다. 단, 이들의 연구결과는 전체적인 수행측정치와 성격 5요인간의 관련성을 다루었지 분류에서 필요한 직무별 차별적 예측을 다루지는 않았다.

본 연구에서 직무를 분류하는 작업은 생략되지만 개인을 특정 직무로 분류하기 위해서는 각 직무에서 요구되는 개인의 자질이 무엇인지 파악되어야 할 필요가 있다. 이를 위해 과거에는 KSAs가 활용되었으나 현재는 보다 단순한 역량이 사용된다. 역량이란 '원하는 성과를 산출하는데 수단이 되는 행동들의 집합(Bartram, 2005)에서 추론된 것'으로서 능력, 동기, 특성(traits), 기술, 자기이미지, 사회적 역할, 지식, 성격, 태도 등 어떤 개인에게 내재된 특성이며 우수 수행자와 평균 또는 그 이하의 수행자를 구분해주는 특성이라고 볼 수 있다(Boyatzis, 1982). 개인의 내적 특성 중 지식과 기술은 비교적 가시적인 반면 동기,

특질, 자기이미지 등은 개인의 내면에 위치한 것으로 파악하기 어려운 부분이라고 볼 수 있다. 지식과 기술은 교육이나 훈련을 통한 개발이 가능하지만 동기와 특질은 내면의 밑바닥에 자리 잡고 있어 바꾸기 어려운 특성이라고 할 수 있다(이홍민, 김종인, 2003).

직무 수행에 필요한 역량의 도출은 이론 주도적(theory-driven or top-down)이기보다는, 자료 주도적(data-driven) 또는 상향식(bottom-up) 방법이 주로 사용된다. 역량도출 과정에서 우수 수행자의 성공행동사례를 수집하여 유사한 행동을 범주화하고 범주에 포함된 행동을 도출하게 한 심리적 특성을 추론하는데, 이때 추론된 심리적 특성을 역량의 이름으로 삼는다. 그리고 역량에 대한 정의는 역량도출에 사용된 행동들이 된다. 따라서 역량은 이론적 세련화보다는 우수-부진 수행자를 구별해주는 특성으로 실용성에 가장 큰 가치를 부여하고 있다고 볼 수 있다.

직무별로 요구되는 역량은 직무별로 우수 수행자를 대상으로 성공적 과업수행 행동을 수집하면 파악될 수 있을 것이다. 역량의 개념 속에는 다양한 심리적 속성들이 혼재되어 있고 직무마다 요구되는 역량이 달라 역량과 관련된 표준화된 검사를 이용하기는 현실적으로 매우 어렵다. Bartram(2005)은 29개의 타당도 연구에 대한 메타 분석 결과를 토대로 112개의 요소역량들을 8개의 대범주 역량(great eight competency factors)으로 확인한 바 있다. 8개 역량에 대한 점수화는 OPQ(Occupational Personality Questionnaire) (SHL Group, 1993b)와 IMC(Inventory of Management Competencies)(SHL Group, 1993a)의 요인을 기반으로 하였다. OPQ는 강제선택형(ipsative) 검사로 30개의 하위척도를 포함하고 있는데 여기에는 많은 성격요

인들 뿐만 아니라 동기와 인지양식과 관련된 요인들도 포함되어있다. IMC는 Likert 방식과 강제선택형 방식을 결합하여 사용하는데 16개의 일반 역량차원으로 구성되어있다.

직무분류와 관련된 연구에서 분류의 예측변인으로 사용된 검사는 능력검사보다 역량관련 성격검사(Bartram, 2005), 가치, 전기자료 검사(Morrison, 1977) 들이다(Munson & Posner, 1980). 역량이 행동이라면 각 개인의 생활사와 관련된 문항목록이자 주로 과거 행동을 확인하는 질문으로 구성된 전기자료로 측정하는 것이 더 타당할 수도 있다. 전기자료를 이용한 수행 예측에서 기본적인 전제는 개인이 과거에 어떤 환경에서 무엇을 했느냐가 그 사람의 미래 행동을 잘 예측해준다는 것이다(Owens, 1976). 이 전제는 이론적으로 사람들이 시간에 걸쳐 대체로 일관된 행동을 보일 것이라고 가정하는 행동 일관성 원리(behavioral consistency principle)에 바탕을 두고 있다(Dean, Russell, & Muchinsky, 1999).

1922년 영업사원의 수행을 예측하기 위하여 전기자료를 사용한 최초의 연구가 발표된 이후에 현재까지 전기자료는 영업 수행(강혜련, 1996; 박동건, 전인식, 2001; 이종구, 2001; 이종구, 윤창영, 임대열, 1999)의 예측뿐만 아니라 종업원의 퇴직이나 이직(박영석, 1995) 및 사무직의 수행 예측(Carlson, Scullen, Schmidt, Rothstein, & Erwin, 1999), 그리고 창의성과의 관련성 등 여러 분야에서 다양하게 이용되고 있다(Childs & Klimoski, 1986). 이들 연구들에서 전기자료와 다양한 준거들 간에 .30에서 .40사이의 비교적 높은 타당도가 일관되게 보고되고 있다(Hunter & Hunter, 1984; Nickels, 1994). 이러한 연구들은 전기자료를 선발에 적용한 경우들이고 이때 사용된 전기자료 문항들은

당연히 입사 전의 생활사들이다. 그러나 전기자료가 반드시 선발에만 사용되고 전기자료문항들이 입사 전 생활사에 국한되어 있는 것은 아니다. Morrison(1995)은 생산직 근로자에서 전문직에 이르기까지 조직내 다양한 경력자료들을 토대로 전기자료가 인사분류에 활용될 수 있음을 주장하고, Avolio와 Gibbons(1988)도 전기자료가 재배치 의사결정에 도움을 줄 수 있다고 보았다.

전기자료를 통해 분류목적을 달성하려면 전반적인 수행도 잘 예측해야 하지만 분류의 정확도가 높아야 한다. Morrison(1977)은 36개의 전기자료 문항을 이용하여 8개의 요인을 추출하고 8개의 요인점수를 토대로 2개의 직무군(중장비 운용, 자동화공정 운용)에 대한 분류를 시도하였다. 8개요인 중 단계적 판별분석에서 유의한 3개의 요인을 예측변수로, 2개의 직무군을 종속변수로 한 판별분석 결과, 분류의 정확도가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 타당화 표본에서는 72.8%(91/125), 교차타당화 표본에서는 70.41%(88/125)의 분류 정확도를 보였다. 이 분류정확도는 양호한 분류정확도 기준인 69.0%와 70.0%를 각각 초과하였다.

가치척도를 이용하여 직무분류를 시도한 Munson과 Posner(1980)의 연구에서도 Morrison(1977)의 연구에서와 마찬가지로 가치척도의 요인 점수를 이용하여 대상자들을 관리자와 비관리자로 분류하고자 하였는데 타당화와 교차타당화 표본에서 각각 87.5%와 70.6%의 분류 정확도를 얻은 바 있다. 그러나 다중 판별점수를 이용하여 분류를 시도한 연구들에서의 주된 문제는 사전에 특정 직무수행에서 요구되는 역량에 대한 고려 없이 전기자료와 흥미검사의 요인들을 토대로 판별식을 도출하고

도출된 가중치를 이용하여 집단분류를 시도하였다는 점이다.

연구과제

국내외를 통틀어 배치와 분류에 관한 연구는 산업 및 조직심리학의 다른 연구영역에 비해 극히 드물다. 그 이유를 정확하게 파악하기는 어렵다. 입사 후 배치된 분야에서 계속 근무해야하는 환경일 경우 직무 부적응자에 대한 직무전환을 제외하고는 배치와 분류의 문제로 고민할 이유가 없다. 또 조직에 직무순환이 빠르게 이루어지고 순환되는 모든 직무수행에 필요한 역량차이가 그다지 크지 않은 경우도 배치나 분류의 문제가 심각하지는 않다. 단, 직무 간 이동이 많더라도 수행평가가 공정하게 이루어지는 조직이라면 개인이 어떤 직무에서의 수행이 좋았던가를 살펴보면 적절한 분류에 의한 배치가 이루어질 수도 있다. 그러나 직무 간 이동이 많고 직무별로 매우 상이한 역량이 요구되고 경험한 여러 직무에서의 수행평가가 제대로 이루어지지 않은 경우 적정 분류의 문제는 매우 어려워진다.

본 연구에서는 직무별로 요구되는 역량이 매우 상이함에도 불구하고 직무전환이 체계적이지 않은 조직을 대상으로 전기자료 문항을 이용하여 분류의 적절성을 탐색하고자 한다. 이를 위해 직무별 리더에게 요구되는 역량을 추출하고 각 역량을 회사생활경험과 관련된 전기자료로 측정하고 요인척도화 방법을 이용하여 역량요인을 확인하고자 한다. 전기자료의 요인척도화는 연속적인 척도를 이용하여 문항들을 요인으로 묶어 전기자료 문항들이 반영하고 있는 차원을 찾는 방법이다 (Schoenfeldt & Mendoza, 1994). 요인척도화 방법

은 다른 척도와 방법들에 비해 타당도가 안정적이라는 장점이 있으나 공통요인을 찾아내기 어렵고 추출된 요인들은 해석하기 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 이에 본 연구에서는 자료수집 이전에 직무별 요구되는 역량을 규정하고 이 역량을 반영하는 직장생활경험 문항을 추출하는 식의 방법을 이용하고자 한다.

본 연구에서 확인하고자 하는 바는 두 가지이다. 하나는 전기자료에 의해 측정된 역량의 타당도이다. 측정된 역량이 직무수행을 전혀 예측해주지 못한다면 역량을 기반으로 한 예측은 무선적인 예측과 별 차이가 없게 된다. 따라서 역량점수를 토대로 한 분류가 이루어지기 전에 먼저 역량의 타당도가 확보되어야 할 것이다. 본 연구에서는 수행준거는 아니나 평가센터에서 나온 역량측정치를 준거로 하여 타당도를 검토하고자 한다. 다른 하나는 역량점수를 분류에 적용했을 때 그 분류의 적절성을 판단하고자 한다. 분류의 적절성 여부는 역량점수를 토대로 분류한 후 이전보다 성과가 좋아졌는지를 검토해봐야 판단할 수 있다. 그러나 이러한 검증은 종단적 연구에서나 가능한 일이다. 직무별로 차별화된 역량점수를 가지고 분류를 했을 때 분류의 정확도로 분류의 적절성을 판단하고자 한다.

분류에 따른 수행준거향상 외에 분류의 적절성을 검증할 수 있는 방법은 사실상 없다. 본 연구에서 분류의 적절성을 판단하고자 하는 기준도 다소 임의적인 면이 있다. 다만 현재 여건 속에서 최선의 방법을 찾고자 하였다. 본 연구에서는 분류의 적절성을 판단하기 위해 두 가지 기준을 사용하고자 한다. 하나는 선호하는 직군의 사람들이 6개의 직무역량 점수 중 선호직군의 역량점수가 가장 높은지에 대한 것이다. 예컨대 기획직무를 가장 선호하

는 사람들이 다른 직무의 역량점수보다 기획 직무역량점수가 가장 높다면 역량을 토대로 한 분류가 적절하다고 판단할 수 있을 것이다. 다른 하나는 분류의 비율이다. 만약 기획직무를 가장 선호하고 자신하는 사람들을 역량점수를 토대로 분류했을 때 기획직군으로 가장 많은 비율이 분류된다면, 이 또한 적절한 분류임을 판단하는 기준이 될 수 있을 것이다. 본 연구에서는 이들 두 가지 기준을 가지고 역량기반 분류의 적절성을 판단하고자 한다.

방 법

조사대상자

본 연구에서는 6개의 직군을 대상으로 분류의 적절성을 검토하고자 하였기에 역량모형 작업(competency modeling)과 분류정확도를 검토하기 위해 직군별 조사대상자들을 선정하고자 하였으며 직군별 조사대상자의 수는 직군별 인원비율과 유사하다. 전기자료 문항개발은 회사에서의 이전 경험 자료를 수집하는 일이었기 때문에 과장과 부장이 참여하였고, 분류를 위한 조사대상자는 회사의 요구에 따라 부장급이상을 대상으로 하였다.

역량측정을 위한 전기자료 척도개발과 타당화를 위해 K사의 과장 이상 298명이 조사에 참여하였다. 직급별로는 과장이 131명(43.96%), 부장이 167명(56.04%)이었다. 직군별로는 경영기획 80명(26.85%), 경영지원 83명(27.85%), 연구개발 34명(11.41%), 마케팅 25명(8.39%), 네트워크 31명(10.40%), 고객서비스 45명(15.10%)이었다. 조사대상자의 평균 연령은 45.76세($SD=4.04$)이며, 연령의 범위는 33세에서 58세

사이이다. 평균 근속년수는 21.48년($SD=6.34$)이며, 근속년수의 범위는 6년에서 38년 사이이다. 남자가 294명(98.7%), 여자가 4명(1.3%)으로 대부분이 남성이었다. 분류를 위한 조사에는 총 1554명이 참여하였다. 직급별로는 임원이 267명(17.18%) 부장이 1,277명(82.82%)이며, 직군별로는 경영기획 404명(26.00%), 경영지원 295명(18.98%), 연구개발 215명(13.84%), 마케팅 221명(14.22%), 네트워크 155명(9.97%), 고객서비스 264명(16.99%)이었다. 조사대상자의 평균 연령은 46.61세($S=3.96$)이며, 평균 근속년수는 22.44년($S=6.42$)이었다. 남자가 1,522명(97.94%), 여자가 32명(2.06%)이었다.

직무별 역량확인

직무별 핵심역량을 확인하기 위해서 역량모형작업을 시행하였으며, 이를 위한 워크샵 및 인터뷰를 실시하였다. 워크샵 및 인터뷰에 주제관련 전문가(subject matter expert, SME)로 참여한 대상은 임원 32명, 부장 35명, 과장 1명이다. 성공적인 업무수행사례는 워크샵 참가자들에게 직무별 과업을 제시하고 과업별로 2가지씩 성공행동 사례를 작성하게 하거나 특정과업을 제시하지 않고 해당 직무수행 과정에서의 성공행동사례를 작성하게 하였다. 해당 직무별로 성공적인 업무수행사례에서 개별 행동들을 도출해내고 이들을 역량으로 분류한 후 직군별로 8개씩의 역량을 도출하였다. 도출한 총 48개의 역량(6직무 × 8개 = 48)을 동일한 SME들과의 협의를 통해 조정하여 직군별로 4-5개씩의 핵심역량을 확정하였다. 총 18개 역량을 최종 확정하였으며, 이를 토대로 문항개발을 하였다. 직무별 핵심역량은 다음과 같다. 경영기획직무의 핵심역량은 비전제

시/전략적사고, 정보수집/분석력, 사업기회창출, 혁신/창의성, 협상/조정력 들이다. 경영지원직무는 자원활용의 극대화, 고객지향. 협상/조정력, 치밀성이며, 연구개발직무는 전문성, 기술인맥구축, 통찰력, 사업기회창출역량이다. 마케팅직무는 도전적 추진력, 인적네트워크형성, 통찰력, 대외협상력이며, 네트워크직무는 전문성, 상황판단력, 업무개선, 치밀성이며, 고객서비스 직무는 고객지향, 업무개선, 커뮤니케이션, 신뢰성이다. 사업기회창출, 협상/조정력, 고객지향, 치밀성, 전문성, 통찰력, 업무개선 역량의 경우 두 개의 직군에 중복되어 선정되었다.

측정도구

18개 핵심역량 측정을 위한 문항을 개발하기 위해 기존 연구결과들(이종구, 김명소, 윤창영, 2002; Owens, 1976)과 성공행동 사례 수집을 위한 워크숍 및 인터뷰에서 나온 입사 후 경험 사례들을 문항개발에 이용하였다. 18개 역량을 측정하기 위한 시초의 문항은 총 639개이며 분류를 위해 최종 사용한 문항은 335문항이다. 또한 6개의 직무에 대해 직무수행에 대한 자신감과 직무선호도를 묻는 문항이 총 12개이다. 각 역량별 문항수는 비전제시/전략적사고 23문항, 정보수집/분석력 23문항, 사업기회창출 21문항, 혁신 및 창의성 21문항, 협상 및 조정력 22문항, 자원활용극대화 22문항, 고객지향 21문항, 치밀성 22문항, 전문성 22문항, 기술인맥구축 22문항, 통찰력 22문항, 도전적추진력 22문항, 인적네트워크 23문항, 대외협상력 20문항, 상황판단 21문항, 업무개선 21문항, 커뮤니케이션 21문항, 신뢰 20문항이다. 직군에 대한 자신감과 선호도를 묻는

12문항은 Likert식 6점 척도로 구성되었으며 이외의 모든 문항은 Likert식 4점 척도로 구성되어 있다.

절차

온라인상에서 검사를 진행하였으며, 한 항목이라도 응답을 하지 않으면 검사가 완료되지 않도록 하였다. 이에 미완성된 사례가 없었으며, 대상자 모두가 최종분석에 포함되었다.

역량점수의 계산

18개 역량의 점수는 평균이 50이고 표준편차가 10인 T 점수로 환산하였다. 분류를 위한 직무역량 점수를 구하기 위해 해당 직무의 핵심역량들의 T 점수 평균을 구한 후, 이를 다시 T 점수 체계로 변환시켰다. 예를 들어 경영기획 역량의 경우 비전제시/전략적사고, 정보수집/분석력, 사업기회창출, 협상/조정력, 혁신/창의성의 각각의 T 점수를 구한 후, 5개 역량의 T 점수의 평균을 내고 이 점수를 다시 T 점수로 변환하였다. 분류 시뮬레이션에서 개인마다 6개의 직무역량점수를 가지게 되는데 개인들은 6개 중 가장 높은 점수를 받은 직무로 분류되었다.

준거

관리자의 인사고과 자료를 이용하기 어려워 평가센터(assessment center)의 평정치를 준거로 이용하였다. 평가센터에서 사용한 과제는 4개의 시뮬레이션 기법(서류합 검사, 역할연기, 집단토의, 발표)과 행동사건면접이며, 평가자

표 2. 전기자료 18개 역량점수들과 평가센터 평정치간의 상관 분석 결과

| 전기자료(역량) | 평가센터 평정 | | | | | | | |
|-----------------|---------|-------|-------|--------|-------|------|------|-------|
| | 평가센터총점 | 전략사고 | 의사결정 | 도전적 추진 | 인재평가 | 부하육성 | 팀워크성 | 의사소통 |
| 1. 비전 제시/전략적 사고 | .18* | .17* | .21** | .15* | .05 | .10 | .09 | .20** |
| 2. 정보수집/분석력 | .19* | .24** | .19* | .16* | .07 | .07 | .06 | .22** |
| 3. 사업기회 창출 | .20** | .21** | .25** | .22** | .07 | .05 | .05 | .19* |
| 4. 협상/조정력 | .26** | .28** | .27** | .29** | .15* | .07 | .07 | .23** |
| 5. 혁신/창의력 | .25** | .26** | .27** | .20** | .12 | .15 | .13 | .26** |
| 6. 자원 활용 극대화 | .09 | .08 | .15* | .13 | -.01 | .01 | .05 | .04 |
| 7. 고객지향성 | .11 | .16* | .11 | .19* | .03 | -.01 | -.00 | .09 |
| 8. 치밀성 | .02 | .14 | .06 | .02 | -.02 | -.09 | -.06 | .03 |
| 9. 전문성 | .27** | .29** | .30** | .16* | .15* | .18* | .14 | .28** |
| 10. 기술인맥 네트워크 | .21** | .27** | .22** | .09 | .12 | .08 | .08 | .32** |
| 11. 통찰력 | .18* | .22** | .20** | .16* | .08 | .05 | .02 | .23** |
| 12. 도전적 추진력 | .17* | .16* | .23** | .20** | .05 | .08 | .06 | .14 |
| 13. 인적네트워크 | .09 | .09 | .12 | .17* | .06 | .03 | .00 | .03 |
| 14. 대외협상력 | .10 | .08 | .16* | .19* | -.00 | .02 | -.01 | .06 |
| 15. 상황판단력 | .25** | .31** | .27** | .21** | .14 | .07 | .09 | .28** |
| 16. 업무개선 | .28** | .31** | .25** | .23** | .19* | .17* | .17* | .22** |
| 17. 커뮤니케이션 | .30** | .31** | .32** | .26** | .20** | .16* | .12 | .29** |
| 18. 신뢰성 | .19* | .18* | .23** | .23** | .07 | .11 | .09 | .14 |
| 직무별 역량 | | | | | | | | |
| 기획역량 | .26** | .26** | .29** | .25** | .11 | .10 | .10 | .25** |
| 지원역량 | .16* | .22** | .20** | .22** | .05 | .00 | .03 | .14 |
| 연구개발역량 | .26** | .30** | .29** | .18* | .13 | .10 | .09 | .32** |
| 마케팅역량 | .16* | .16* | .21** | .21** | .05 | .05 | .02 | .13 |
| 네트워크역량 | .26** | .34** | .29** | .20** | .15* | .11 | .11 | .27** |
| 고객서비스역량 | .27** | .29** | .28** | .28** | .15* | .12 | .11 | .23** |
| 역량총점 | .26** | .29** | .29** | .25** | .12 | .09 | .08 | .25** |

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

역량의 평균점수이다. 표 3은 현재 소속된 직군별 6개의 직무역량 점수의 평균이다. 표 3에서 각 직군의 관리자들은 6개의 직무역량 중 그들이 소속되어 있는 직군과 부합되는 직무역량점수가 가장 높게 나타났다. 직무역량별로는 경영기획역량은 경영기획직군이 타 직군에 비해 높게 나타났으며, 경영지원 역량은 경영지원, 마케팅, 고객서비스 직군이 타 직군

에 비해 높게 나타났다. 연구개발 역량은 연구개발과 경영기획직군이 높게 나타났으며 마케팅역량은 마케팅 직군이, 네트워크 역량은 네트워크 직군이, 고객서비스 역량은 고객서비스 직군과 마케팅 직군이 타 직군에 비해 높게 나타났다. 소속직군간 6개의 직무역량 차이에 대한 비교분석 결과 경영지원 역량을 제외하고는 소속 직군에 속한 사람들이 소속

표 3. 소속직군별 직군역량 T 점수의 평균(표준편차)과 일원변량분석 결과

| 소속직군 | 직무역량점수 | | | | | |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| | 경영기획 역량 | 경영지원 역량 | 연구개발 역량 | 마케팅 역량 | 네트워크 역량 | 고객서비스 역량 |
| 1. 경영기획 | 53.2(7.6) | 50.0 (7.3) | 52.3(7.7) | 50.7(7.5) | 50.8(7.6) | 49.9(7.7) |
| 2. 경영지원 | 48.8(8.9) | 51.5(8.6) | 47.9(8.3) | 49.0(8.5) | 49.7(9.4) | 50.0(9.5) |
| 3. 연구개발 | 49.4(9.5) | 44.9(9.2) | 56.4(7.7) | 45.2(8.6) | 48.5(8.7) | 45.0(9.4) |
| 4. 마케팅 | 50.6(8.1) | 52.3(7.3) | 47.5(8.0) | 56.3(7.5) | 47.8(7.8) | 52.3(7.6) |
| 5. 네트워크 | 46.8(9.5) | 49.0(8.3) | 47.1(8.6) | 46.8(8.9) | 54.1(8.3) | 49.7(9.0) |
| 6. 고객서비스 | 48.4(9.0) | 51.4(7.7) | 47.1(8.6) | 50.3(8.0) | 49.8(9.5) | 52.4(8.2) |
| <i>F</i> | 18.99* | 24.24* | 51.87* | 48.30* | 12.29* | 22.25* |
| 사후비교 | 1 > 2,3,4,6 > 5 | 2,4,6 > 1,5 > 3 | 3 > 1 > 2,4,5,6 | 4 > 1,2,6 > 3,5 | 5 > 1,2,3,4,6 | 6,4 > 1,2,3,5 |

* $p < .0001$

직군과 부합되는 직무역량이 가장 높은 것으로 나타났다.

표 4는 6개의 직무군에 대해 선호도와 업무 수행의 자신감을 6점 척도로 평정하게 하여 두 가지 모두 가장 높게 평가한 직군으로 응

답자들을 분류한 후 분류된 직군별로 6개의 직무역량 점수의 평균을 제시한 것이다. 그

결과 모든 직군에서 그 직군과 부합되는 직무역량점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 전반적으로 표 3의 소속직군별 직무역량 결과보

표 4. 선호직군별 직군역량 T 점수의 평균(표준편차)과 일원변량분석 결과

| 선호직군 | 직무역량점수 | | | | | |
|----------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| | 경영기획 역량 | 경영지원 역량 | 연구개발 역량 | 마케팅 역량 | 네트워크 역량 | 고객서비스 역량 |
| 1. 경영기획 | 54.0(7.4) | 49.0(8.3) | 52.3(7.6) | 50.3(7.2) | 50.2(7.6) | 48.9(7.5) |
| 2. 경영지원 | 49.3(9.1) | 54.1(8.1) | 47.2(8.4) | 49.1(8.2) | 49.1(8.8) | 50.7(8.8) |
| 3. 연구개발 | 49.4(9.1) | 44.8(8.4) | 56.4(7.6) | 44.6(7.8) | 48.7(8.4) | 44.2(8.5) |
| 4. 마케팅 | 51.4(7.9) | 52.5(7.2) | 48.8(7.7) | 57.8(6.6) | 48.2(8.0) | 52.2(7.4) |
| 5. 네트워크 | 46.4(8.7) | 47.3(8.1) | 47.1(8.1) | 45.3(7.9) | 53.7(8.3) | 47.5(8.5) |
| 6. 고객서비스 | 49.2(9.0) | 51.3(7.8) | 47.9(8.6) | 51.6(8.1) | 50.4(9.4) | 53.3(8.2) |
| <i>F</i> | 18.88* | 46.54* | 53.01* | 79.02* | 9.25* | 47.89* |
| 사후검증 | 1 > 2,3,5,6 | 2 > 1,3,5,6 | 3 > 1,2,4,5,6 | 4 > 1,2,3,5,6 | 5 > 1,2,3,4,6 | 6 > 1,2,3,5 |

* $P < .0001$

다 직군 간 차이가 더 큰 것으로 나타났다.

표 4에서 6개의 직무역량 점수는 해당 직군에서 가장 높게 나타났다. 기획역량은 기획직군이, 지원역량은 지원과 마케팅 직군이, 연구개발 역량은 연구개발과 기획직군이, 마케팅 역량은 마케팅 직군이, 네트워크 역량은 네트워크 직군이, 고객서비스 역량은 마케팅과 고객서비스 직군이 높게 나타났다.

직무역량점수는 직군간 유사성을 나타내는 지표로도 이용할 수 있다. 연구개발과 기획직군 모두 연구개발 역량이 높은 것은 두 직군 모두 연구직이 많으며, 두 직군간 직무 이동이 많고 공통 업무가 많기 때문인 것으로 보인다. 고객서비스와 마케팅 직군간에도 업무 유사성이 높기 때문에 직무역량도 비슷한 점이 많은 것으로 나타났다. 이상의 결과는 선호직군의 사람들이 해당직군의 역량점수를 가장 높게 받고 있음을 말해 준다. 이는 전기자료로 측정된 역량을 통한 직군분류가 타당성이 있음을 보여주는 결과로 볼 수 있다.

분류 시뮬레이션 결과

분류를 위한 시뮬레이션에서 분류의 기준은 매우 단순하다. 특정 개인을 어느 직군으로 분류하느냐는 6개의 직무역량 점수 중 가장 높은 점수를 받은 직무역량이 무엇이나에 달려 있다. 예컨대 A라는 사람이 기획역량점수는 60점, 지원은 45점, 연구개발은 50점, 마케팅은 55점, 네트워크는 47점, 고객서비스는 49점을 받았다면, 이 사람은 기획직군으로 분류된다. 표 5는 6개의 직군에 속한 응답자들을 6개의 직군역량 점수 중 가장 높은 점수를 받은 직군으로 분류했을 때의 분류비율이다. 표 5에서 소속직군-분류된 직군간 일치율이 가장

높은 직군은 연구개발(86.5%)이고 그 다음으로 네트워크(68.4%), 마케팅(58.4%) 순으로 나타났다. 경영지원(34.6%), 고객서비스(29.6%), 경영기획(29.5%)은 비교적 낮게 나타났다. 현 직군과 분류된 직군의 일치율을 분류정확도로 가정한다면 분류정확도는 40.54%(630/1554)로 이는 기저비율¹⁾ 26.0%(404/1554)의 1.25배인 31.5%를 초과한다.

표 5에서 경영지원, 고객서비스, 경영기획 직군의 일치율이 낮다고 해서 분류의 적절성이 낮다고 보기는 어렵다. 기획직군의 일치율이 낮은 것은 연구개발 직군과 역량의 유사성이 높아 기획직군의 사람들이 기획과 연구개발 쪽으로 고루 분류됨에 따른 것이다. 고객서비스의 일치율이 낮은 이유는 고객서비스 업무가 마케팅과 네트워크의 혼합된 업무이어서 이들 두 직군과 유사성이 높아 분류시 3개 직군으로 분산 분류되었기 때문인 것으로 보인다. 경영지원의 일치율이 낮은 이유는 경영지원 직군에 워낙 많고 다양한 직무들이 포함되어 있어서 직군 고유의 특징이 잘 부각되지 않은 탓으로 보인다.

표 6은 6개의 직무에 대해 업무선호도와 업무수행의 자신감을 평정하게 하여 선호도와 자신감 모두 가장 높은 직군으로 분류한 후 직무역량점수를 기준으로 가장 높은 직무로 분류했을 때의 선호직군-직무역량기준 분류집단간 일치율은 52.8%(688/1300)로 소속직군-역

1) 경영기획직군의 응답자가 1554명 중 404명 (26.0%)으로 가장 많아 모든 사람을 이 집단으로 분류하더라도 최소 26%의 분류정확도가 확보된다. 분류정확도는 이 확률에 .26/4%가 추가된(.25 + .26*.25), 즉 31.5% 이상 되어야 우연확률 이상이라고 간주할 수 있을 것이다(Anderson, Tatham, & Black, 1995).

표 5. 분류직군과 현직군의 부합

| 소속직군 | 1순위에 의한 분류직군 | | | | | | 전체 |
|-------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----|
| | 경영기획 | 경영지원 | 연구개발 | 마케팅 | 네트워크 | 고객서비스 | |
| 경영기획 | 119(29.5) | 60(14.9) | 122(30.2) | 73(18.1) | 72(17.8) | 34(8.4) | 404 |
| 경영지원 | 31(10.5) | 102(34.6) | 45(15.3) | 53(18.0) | 66(22.4) | 49(16.6) | 295 |
| 연구개발 | 10(4.7) | 7(3.3) | 186(86.5) | 5(2.3) | 13(6.1) | 7(3.3) | 215 |
| 마케팅 | 26(11.8) | 45(20.4) | 17(7.7) | 129(58.4) | 10(4.5) | 24(10.9) | 221 |
| 네트워크 | 6(3.9) | 12(7.7) | 20(12.9) | 14(9.0) | 106(68.4) | 18(11.6) | 155 |
| 고객서비스 | 29(11.0) | 56 (21.2) | 15(5.7) | 75(28.4) | 58(22.0) | 78(29.6) | 264 |

주) 괄호 안은 %

표 6. 분류직군과 선호직군의 부합

| 소속직군 | 1순위에 의한 분류직군 | | | | | | 전체 |
|-------|--------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----|
| | 경영기획 | 경영지원 | 연구개발 | 마케팅 | 네트워크 | 고객서비스 | |
| 경영기획 | 134(33.8) | 45(11.3) | 100(25.2) | 73(18.1) | 55(13.9) | 24(6.1) | 397 |
| 경영지원 | 14(7.1) | 90(45.9) | 15(7.7) | 53(18.0) | 16(8.2) | 21(10.4) | 196 |
| 연구개발 | 3(1.5) | 9(5.6) | 179(91.3) | 5(2.3) | 4(2.1) | 0(0.0) | 196 |
| 마케팅 | 9(5.4) | 22(13.2) | 2(1.2) | 129(58.4) | 3(1.8) | 13(7.8) | 167 |
| 네트워크 | 7(5.3) | 9(6.9) | 3(2.3) | 14(9.0) | 94(71.8) | 12(9.2) | 131 |
| 고객서비스 | 13(6.1) | 36(16.9) | 7(3.3) | 75(28.4) | 37(17.4) | 71(33.3) | 213 |

량기준 분류직군간 일치율인 40.5%보다 높게 나타났다. 분류정확도 52.8%는 양호한 분류 정확도 기준인 38.2%(397/1300= $305 / 30.5 + 30.5 * .25 = 38.2%$)를 초과한다. 선호직군별 분류 정확도는 소속직군별 결과와 매우 유사하게 나타났는데 선호직군-분류직군의 일치율이 가장 높은 직군은 연구개발(91.3%)이었으며, 그 다음으로 네트워크(71.8%), 마케팅(70.7%) 순이었다. 지원(45.9%), 기획(33.8%), 고객서비스(33.3%)직군의 일치율은 상대적으로 낮게 나타났다.

논 의

전기자료로 측정된 역량의 타당도 검증과 역량점수를 근거로 분류하였을 때 분류의 적절성을 평가하고자 시도된 본 연구의 결과를 요약하고 논의하면 다음과 같다.

본 연구의 첫 번째 목적은 전기자료를 이용하여 직군별 4-5개씩 총 18개의 직무역량(직군 간 중복되는 역량 존재)을 측정하고, 평가센터의 평정치를 준거로 하여 직무역량의 타당도를 평가하는데 있다. 두 번째 목적은 6개의

직무역량 점수 중 가장 높은 점수를 받은 직군으로 분류했을 때 분류되는 직군과 선호하는 직군간의 일치 비율로 분류의 적절성을 평가하는데 있다. 평가센터 평정치를 준거로하여 관리자 298명을 대상으로 전기자료로 측정된 역량의 타당도 검증 결과 전기자료로 측정된 18개 역량 중 13개의 역량점수가 평가센터 점수와 유의한 정적 상관을 보였다.

부장이상 1,554명을 대상으로 역량점수에 의한 분류의 적절성을 판단하기 위해 실시된 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 현재 소속된 직군이나 자신이 선호하는 직군에 속해 있는 사람들이 소속(또는 선호)직군과 일치하는 역량점수가 다른 역량점수보다 높게 나타났다. 또 6개의 직무역량점수 중 가장 높은 점수를 받은 직군(분류직군)과 자신의 현소속 또는 선호직군과의 일치비율에 대한 분석 결과, 기획직군을 제외한 모든 직군에서 소속(또는 선호)-분류 직군이 일치되는 비율이 가장 높게 나타났다. 이 결과는 역량점수에 의한 분류가 비교적 적절하다는 것을 의미한다. 즉, 전기자료를 이용하여 각 직무의 업무수행에 필요한 역량을 측정하여, 리더들이 어떤 직무(또는 직군)에 가장 적합한지를 판단하는 검사는 직무 분류 판정에 활용할 때 보다 적절한 분류가 가능함을 시사해준다.

Rokeach의 가치척도를 이용하여 관리자-비관리자의 분류를 시도한 Munson과 Posner(1980)의 연구결과 분류정확도는 타당화 집단이 87.5%, 교차타당화 집단이 70.1%로 Press의 Q 검증 결과 분류의 정확도가 유의한 것으로 나타났다. 타당화 집단의 경우 관리자-비관리자가 각각 20명으로 Anderson 등(1995)이 제시한 정확도의 양호한 기준은 62.5%(.5 + .5*.25)가 되며 교차타당화 집단은 관리자가 19명, 비관리자가 15

명으로 양호한 기준은 69.9%(.5588 + .5588*.25)가 된다. 교차타당화 집단의 경우 분류정확도가 양호한 기준과 거의 비슷하게 나타났다. 전기자료를 이용하여 분류연구를 수행한 Morrison(1977)의 연구 결과 타당화와 교차타당화 집단의 분류정확도가 각각 72.8%와 70.4%로 나타났으며 집단과 전기자료 요인간 다중점미연 상관(multiple point-biserial correlation)이 유의한 것으로 나타났다. 그러나 두 경우 모두 Anderson 등(1995)이 제시한 양호한 분류기준인 74.0%의 분류정확도는 확보하지 못한 것으로 나타났다.

본 연구의 경우 소속직군-분류직군간 일치율은 40.5%로 양호한 분류기준인 31.5%를 훨씬 초과하며 선호직군-분류직군간 일치율은 52.8%로 양호한 분류기준인 38.2%보다 훨씬 높게 나타났다. 단, 본 연구에서 Morrison(1977)이나 Munson과 Posner(1980)의 연구에서처럼 판별분석을 사용한 것은 아니다. 본 연구에서는 판별식을 계산할 때처럼 모든 역량에 가중치를 달리하여 분류한 것이 아니라 현장에서의 사용편리성을 감안하여 직군별로 필요역량을 먼저 추출하고 직무역량점수들의 평균치 비교를 통해 분류하는 비교적 단순한 방식을 택하였다. 그 이유는 사용의 편리성에 더하여 Morrison(1977)과 Munson과 Posner(1980)의 연구에서는 집단의 수가 2개이어서 단일의 판별식만으로 분류가 가능하지만 본연구와 같이 집단이 많을 경우 집단분류를 위해서는 다수의 판별함수가 요구되어 복잡성과 함께 현업에서의 활용가능성이 현저히 떨어지기 때문이다.

본 연구에서 전기자료를 이용하여 측정된 역량의 타당도와 분류의 적절성 모두 비교적 양호하게 나타났으나 방법론과 일반화, 그리고 해석상의 몇 가지 주의를 요한다. 첫째, 타

당도 연구에서 실제 수행평가가 아닌 평가센터 평정치를 준거로 삼는 이유는 회사 내에 믿을만한 수행평가 자료를 활용하기 어려웠기 때문이다. 그러나 역량에 대한 평가도 업적과 함께 인사고과의 한 부분을 차지하고 있어 준거로서의 가치는 지니고 있다.

둘째, 본 연구에서는 직군을 크게 6개로 구분하였다. 대기업의 경우 하나의 직군 내에서도 수십 개 이상의 직무가 포함되어 있을 수 있다. 조직 내 수백 개로 나뉜 직무들을 6개의 직군으로 묶을 경우 직군 내에서는 매우 상이한 직무그룹이 존재하게 되고 이들에게 요구되는 핵심역량은 매우 다를 수가 있다. 심지어는 동일 직군 내 상이한 직무간의 유사성보다 상이한 직군에 있는 두 직무의 유사성이 더 클 가능성도 존재한다. 본 연구에서는 대범주의 직군으로 구분하고 각 직군에 필요한 역량을 도출할 때 각 직군 내에서 가장 전형적인 직무를 기준으로 삼았다. 따라서 동일 직군이라고 하더라도 비전형적인 직무의 경우 본 연구에서 사용한 직무역량이 직무요건과 잘 부합되지 않을 수도 있다.

세 번째 문제는 본 연구의 일반화 문제이다. 본 연구에서 측정된 역량은 준거와의 타당도가 확보되기는 하였으나 관리직의 일반적인 필요역량을 측정된 것이 아니라 직군별 업무 수행에 필요한 역량이다. 회사마다 직군이 다르고 직군별 과업이 다를 경우 요구되는 역량 또한 달라질 수 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 역량과 역량측정이 일반화되려면 몇 개 조직에 걸친 타당도 일반화 연구가 뒤따라야 할 것이다. 또 분류의 적절성에 대한 객관적인 판정을 위해 직무역량점수를 이용하여 분류된 사람들의 수행을 추적하는 방법이 있을 수 있다. 향후 이에 대한 종단적 연구 결과가

얻어진다면 전기자료를 직군 분류에 활용하는 폭이 넓어질 가능성이 있다.

참고문헌

- 강혜련 (1996). 경험적 척도화에 의한 전기자료의 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 9(2), 1-16.
- 박동건, 전인식 (2001). 전기자료(Biodata) 문항의 가중치 부여체계간의 타당도 연구: 분석집단크기에 따른 비교연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(1), 101-114.
- 박성수, 정중부, 이경근, 정인서, 최광신, 서미례, 이수화 (2005). 새로운 인적자원 관리. 전남대: 전남대학교 출판부.
- 박영석 (1995). 이직자의 생활사. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 8(1), 75-102.
- 이원우 (2001). 新 인사관리론. 서울: 삼영사.
- 이종구 (2001). 전기자료(Biodata)의 타당화 연구: 보험판매사원의 수행예측. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(3), 88-107.
- 이종구, 윤창영, 임대열 (1999). 영업수행의 예측에서 전기자료의 이용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12(1), 141-153.
- 이흥민, 김종인 (2003). 핵심역량 핵심인재. 서울: 한국능률협회.
- 최명옥, 유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사간 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 139-162.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing* (6th ed.). New York: Macmillan.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life

- span approach. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, and Associates (Eds.), *Charismatic leadership*. SF: Jossey-Bass.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. NY: Wiley.
- Brogden, H. (1946). An approach to the problem of differential prediction. *Psychometrika*, 11, 139-154.
- Brogden, H. (1959). Efficiency of classification as a function of number of jobs percent rejected, and the validity and intercorrelations of job performance estimates. *Educational and Psychological Measurement*, 19, 181-190.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 78, 411- 429.
- Carlson, K. P., Scullen, S. E., Schmidt, F. L., Rothstein, H., & Erwin, F. (1999). Generalizable biographical data validity can be achieved without multi-organizational development and keying. *Personnel Psychology*, 52(3), 731-755.
- Casio, W. F., & Casio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management*(4th ed). New Jersey : Prentice-Hall, inc.
- Childs, A., & Klimoski, R. (1986). Successfully predicting career success: An application of the biographical inventory. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3-8.
- Cornelius, III., E. T., Carron, T. J., & Collins, M. N. (1979). Job analysis models and Job classification. *Personal Psychology*, 32, 693-708.
- Cronbach, K. J., & Snow, R. E. (1977). Aptitude and instructional methods. N. Y.: Irvington.
- Dean, M. A., Russell, C. J., Muchinsky, & P. M. (1999). Life experiences and performance prediction: Toward a theory of biodata. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 245-281.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature on review and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Hartman, E.A., Mumford, & Mueller, S. (1992). Valid List of job classifications: An examination of alternative indicators. *Human Performance*, 5(3), 191-211.
- Horst, P. (1956). Multiple classification by the method of least squares. *Journal of Clinical Psychology*, 12, 3-16.
- Hunter, J. E., & Hunter, K. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Morrison, R. F. (1977). A multivariate model for the occupational placement decision. *Journal of Applied Psychology*. 62(3), 271-277.
- Morrison, R. F. (1994). Biodata applications in career development research and practice. In G. S. Stokes., M. D. Mumford., & W. A. Owens (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. Palo Alto, CA: CPP books.
- Munson, J. M., & Posner, B. Z. (1980).

- Concurrent validation of two valul inventories in perdition Job classification and success for organizational personal. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 536-542.
- Nickels, B. J. (1994). The nature of biodata. In G. S. Stokes., M. D. Mumford., & W. A. Owens (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. Palo Alto, CA: CPP books.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Owens, W. A. (1976). Background data. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand- McNally.
- Schmitt, N., & Klimoski, R. J. (1991). *Research methods in human resources management*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Schmitt, N., Oswald, F. L., Kim, B. H., Gillespie, M. A., Ramsay, L. J., & Yoo, T. Y. (2003). Impact of elaboration on socially desirable responding and the validity of biodata measures. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 979-988.
- Schoenfeldt, L. G. & Mendoza, J. L. (1994). Developing and using factorially derived biographical Scales. In G. S. Stokes, M. D. Mumford, & W. A. Owens (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction*. Palo Alto, CA: CPP books.
- Scholarios, D. M., Johnson, C. D., & Zeidner, J. (1994). Selecting predictors for maximizing the classification efficiency of a battery. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 412-424.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- SHL Group. (1993a). *Inventory of Management Competencies: Manual and user's guide*.
- SHL Group. (1993b). *OPQ conceptual: Manual and user's guide*. Thames Ditton, United kingdom: Author.
- Stanley, S. A., Hecht, J. E., Montagiani, A., Stokes, G. S., Barroso, C. R., & Hause, O. R. (2000, April). Biodata item attributes in multiful samples: Validity and response distortion. *Paper presented at the annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.
- Vinchur, A. J., Schippman, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597.
- 1차 원고접수 : 2010. 10. 12
2차 원고접수 : 2010. 11. 15
최종게재결정 : 2010. 11. 23

Classification of managers based on job competencies

Jong Goo Lee

Daegu University

This study investigated the usefulness of classification of managers based on their job competencies. Firstly, total 18 competencies in 6 job categories were identified. Secondly, the results of correlation analysis using 304 managers revealed that 13 out of 18 competences had significant correlation with ratings obtained by assessment center technique. Thirdly, the data using 1554 managers showed that job competency scores related to their current job or preferred job categories were highest in comparison with other job categories. Fourthly, rate of concordance between job category based on their competency scores and their actual job category was 40.54%. The corresponding rate of concordance between job category based on their competency scores and preferred job category was 48.70%. The results of the current study demonstrated usefulness of placement decision based on job competencies.

Key words : Job classification, Placement, Job competency, Biodata