경영 리서치

□ 컴피턴시(competency)를 활용한 인사 제도[1)]

○ 컴피턴시란?

- 컴피턴시(competency)란 '높은 업적을 올리는 사람의 행동 특성'을 의미함
  - · 일반적인 직능 자격 등급을 바탕으로 하는 인사 제도 하에서는 승격이나 승급 평가 시에 그 사람의 '능력'을 파악하여 평가함. 그리고, 업적 평가는 그 사람이 남긴 '결과'를 측정하여 평가하는 것임
  - · 이에 대해 컴피턴시는 그 사람이 보유하는 '능력'을 바탕으로 '결과'를 남기기 위해 취한 '행동'을 지칭하는 것임
  - · 컴피턴시는 이러한 행동을 인사 평가나 인재 육성에 활용하기 위해, 높은 업적을 올리는 사람의 행동 특성을 규정한 것을 말함

- 컴피턴시가 주목받는 이유는 기존의 인사 평가 제도가 안고 있는 공정성과 객관성의 문제를 해결할 수 있기 때문임
  - · 많은 기업이 도입하고 있는 직능 자격 등급 제도의 경우, 해당 직능의 요건을 정의하고 그것을 평가의 척도로 삼고 있으나 공정성에 대한 의문이 끊이지 않음
  - · 즉, 능력이나 열의, 태도 등 제3자의 입장에서는 명확히 판단하기 어려운 지표를 평가의 기준으로 삼고 있어서 공정성을 기하기 어려움
  - · 또, 직무 등급제도의 경우도 사람이 아니라 업무에 대한 결과를 평가한다는 점에서, 종업원의 능력을 최대한 향상시켜 인재 효율을 높이려는 인사 제도의 근본 취지와 상반되는 문제점이 지적됨

1) NRI(Nomura Research Institute) Research NEWS(2000년 3월호 및 2001년 2월호)

- **성과주의 인사 평가의 확산으로 컴피턴시의 도입 필요성이 증가함**
  - 성과주의의 관점에서 업무 수행 결과를 평가 지표로 중시하는 경우, 우수한 행동을 취하여 노하우를 축적한 사원을 높이 평가하고 싶으나 결과가 나타나지 않았기 때문에 불가능한 경우가 생김
  - 반대로, 아무런 노력도 하지 않았음에도 시장의 변화로 높은 업적을 올린 사원이 높은 평가를 받는 불공정성의 문제가 생김

○ 컴피턴시형 인사 제도의 도입 요건

- **컴피턴시형 인사 제도를 도입하는 경우, 먼저 그 기업에 필요한 컴피턴시를 정의하여야 함**
  - 직종과 직위 등에 따라 요구되는 컴피턴시의 내용과 수준은 달라지므로, 직종과 직위별로 요구되는 컴피턴시의 정의와 컴피턴시 모델의 작성이 선행되어야 함
  - 통상, 직능 요건은 직종과 관계없이 공통적으로 정의되는 경우가 대부분이나, 컴피턴시를 도입하는 경우에는 직종별로 정의할 필요가 있음
  - 한편, 직능 자격 등급제도 하에서는 자격과 직책(위)이 분리되는 경우가 많고, 이러한 경우 직능 요건과 컴피턴시가 일치하지 않게 됨
  - 따라서, 자격과 직책(직위)이 많이 분리되어 있는 기업은 직능 자격 등급 제도의 골격 위에 컴피턴시 요소를 가미하는 것은 바람직하지 않음

- **기존의 직능 자격 등급 제도의 틀을 유지하면서 컴피턴시 요소를 포함시키려 할 경우, 직능 자격 요건과 컴피턴시 요소 간의 정합성이 필요함**
  - 컴피턴시를 활용한 인사제도는 직능 자격 등급 제도나 직무 등급 제도 등과는 다른 관점에서 종업원의 실태를 파악하여 평가할 수 있는 제도임
  - 따라서, 기존의 직능 자격 등급 제도의 틀을 유지하면서 컴피턴시 요소를 포함시키는 경우에는 평가 항목의 충돌을 방지하여 평가 대상자가 혼란에 빠지는 것을 방지하여야 함

○ OJT제도에의 적용

- **OJT제도에 컴피턴시 모델을 도입함으로써 효과적이고 실천적인 인재 육성이 가능해짐**
  - OJT제도의 운용이 어려운 이유로서 지도하는 입장의 사원은 무엇을 지도해야 하는지가 명확하지 않은 점과 OJT의 성과 측정과 피드백이 어렵다는 점을 들 수 있음
  - OJT제도에 컴피턴시 모델을 도입함으로써 보다 효과적·실천적이고 평가와 피드백이 쉬운 능력 개발 제도로 전환시킬 수 있음
  - 즉, 능력 개발 대상자가 업무를 수행함에 있어서 취해야 할 행동을 명시적으로 제시할 수 있기 때문에 지도하는 입장의 사원이 업무를 통하여 적확한 지도를 행하기 쉬워짐
  - 또, 컴피턴시 모델은 대상자별(업무별, 직위별 등)로 도달해야 할 수준을 설정하기 때문에 OJT를 통하여 얼마나 능력이 향상되었는지 평가하고 효과를 측정할 수 있음

- **OJT제도에 컴피턴시 모델을 적용할 때는 ▷능력 개발 목적의 명확화, ▷컴피턴시의 규정 ▷OJT 운용 규칙의 책정 등이 필요함**
  - **(목적의 명확화)** 컴피턴시 모델의 구축에 있어서는 먼저, 그 능력 개발 시책으로서의 목적을 명확히 해야만 경영 전략과 연계된 항목을 설정할 수 있음
  - **(컴피턴시의 규정)** 경영 전략 및 외부 환경의 분석과 업무상의 과제·문제점의 정리와 분석을 바탕으로 업무 단위로 취해야 할 구체적인 행동을 규정하는 것이 중요함
  - **(운용 규칙의 책정)** 육성을 위한 지도 담당자를 임명하고 육성 대상자와 OJT를 시작할 때의 능력 개발 목표의 설정, OJT 기간 중의 정기적인 상황 확인, OJT 기간 종료 시의 도달 정도 평가 등에 대한 커뮤니케이션을 규칙으로 정하여 의무화하는 것이 중요함

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 3669-4091)