

역량개념과 역량모델, 그리고 성과관리

2010. 3. 20

최 동 석



Honors Program
In Sciences

HANYANG UNIVERSITY

최동석 약력



주요 학력

- 성균관대학교 경영학과
- 독일 기센대학교 Justus-Liebig Universität Gießen 경영학 석사(Diplom-Kaufmann)
- 독일 기센대학교 Justus-Liebig Universität Gießen 경영학 박사(Dr. rer. pol.)

주요 경력

- 한국은행 행원, 조사역, 선임조사역, 팀장 역임
- 삼일회계법인(PwC) (주)삼일GHR(S(Global Human Resource Solution) 대표 역임
- 교보생명 부사장 및 상임고문 역임
- (현)서강대학교 경영전문대학원 겸임교수
- (현)한양대학교 Honors Program 전담 연구교수

주요 사회 봉사

- 중앙인사위원회 위원장 정책자문관 역임
- 정보통신부 혁신위원 역임
- 행정자치부 자문위원 역임
- 한국은행 총재 자문역 역임
- (현)푸르덴셜자산운용주식회사 사외이사

주요 출판물과 연락처

[저서]

- 똑똑한 자들의 명칭한 짓(1998)
- 경영관리의 위기(2001)

공식이메일 : tschoe@hanyang.ac.kr
개인이메일 : tschoe56@naver.com
개인블로그 : <http://mindprogram.co.kr>

[번역서]

- HR 스코어카드(2002)
- 인재전쟁(2002)
- 그 남자의 욕구 그 여자의 갈망(2004)
- 썬코 스토리(2006)
- 성공적인 팀의 5가지 조건(2006)

차 례

1. 역량개념
2. 역량진단
3. 역량모형
4. 성과관리

차 례

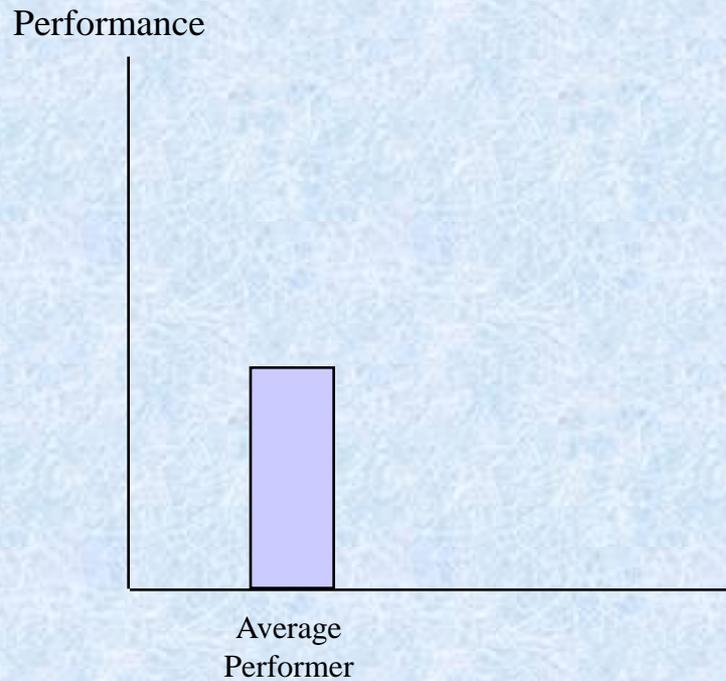
1. 역량개념

2. 역량진단

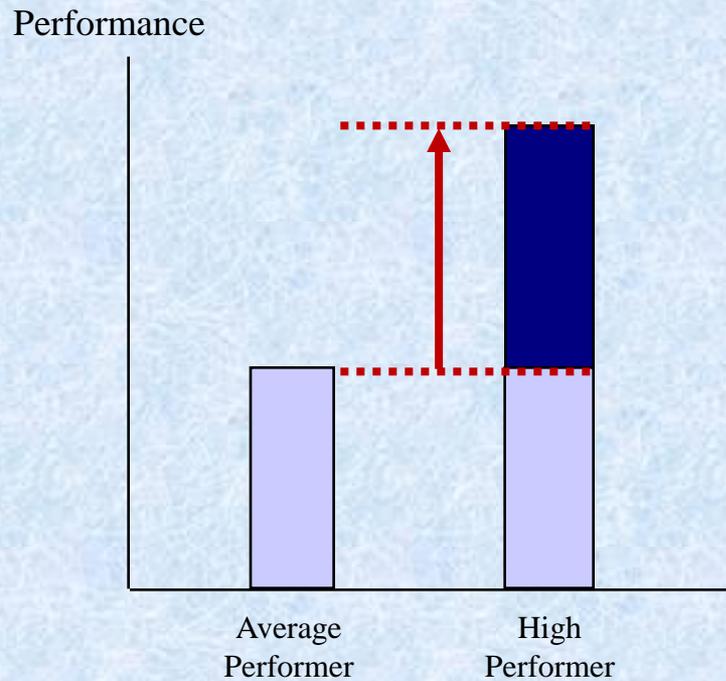
3. 역량모형

4. 성과관리

왜 역량(competency)인가?(1/3)

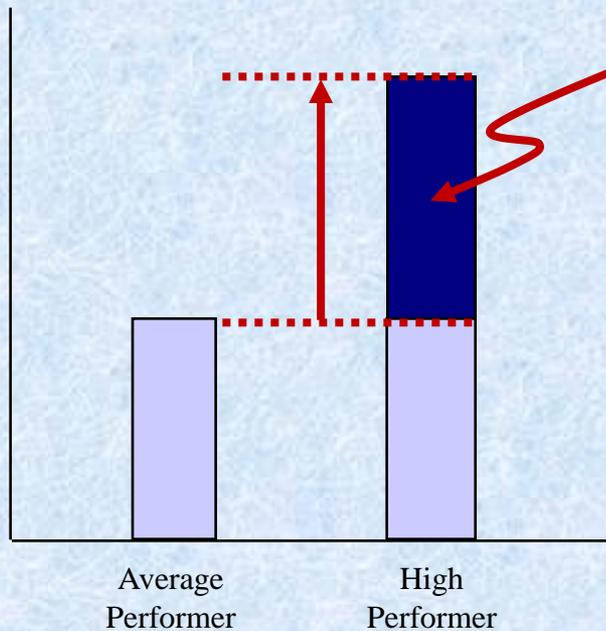


왜 역량(competency)인가?(1/3)



왜 역량(competency)인가?(1/3)

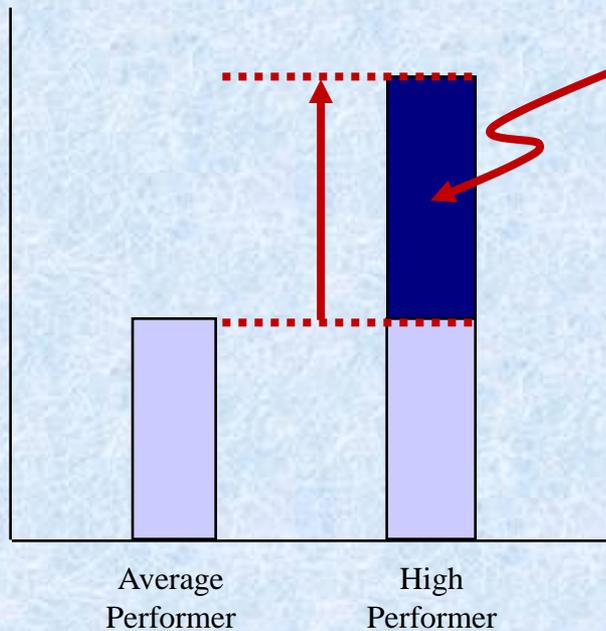
Performance



이러한 추가적인 성과를 창출하게 된 원인이 무엇인가?

왜 역량(competency)인가?(1/3)

Performance



이러한 추가적인 성과를 창출하게 된 원인이 무엇인가?



그 요인을 찾아내어
활용 가능한 형태로 전환한 것이 역량입니다.

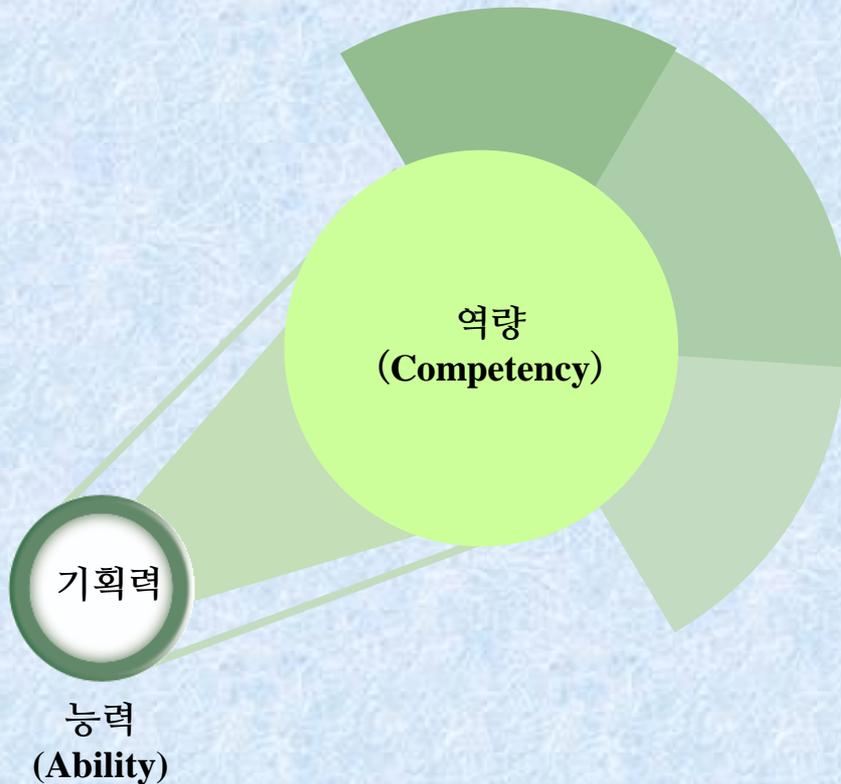
왜 역량(competency)인가?(2/3)



똑똑하다?! 또는 기획력이 좋다?!

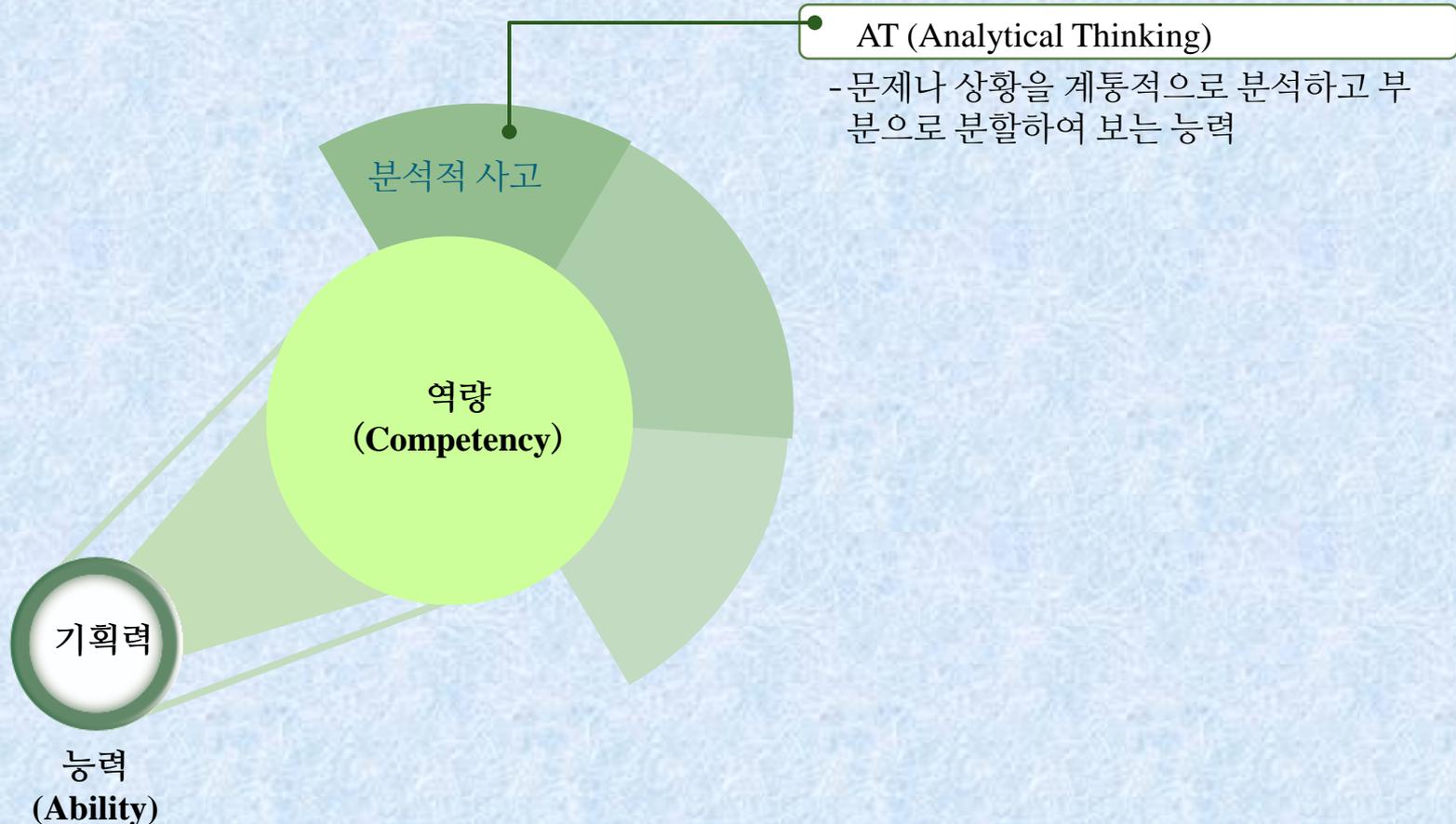
왜 역량(competency)인가?(2/3)

Q 똑똑하다?! 또는 기획력이 좋다?!



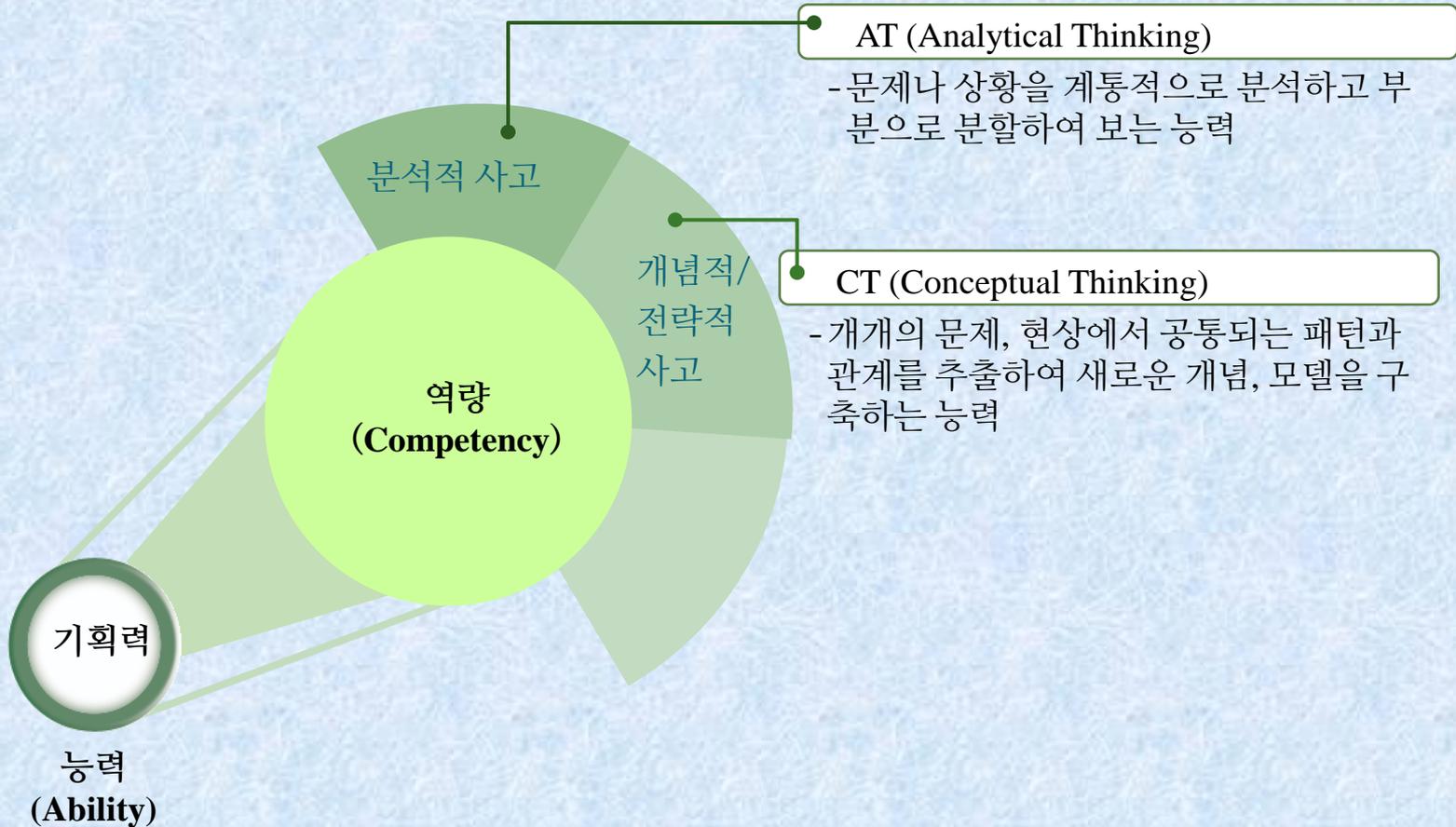
왜 역량(competency)인가?(2/3)

Q 똑똑하다?! 또는 기획력이 좋다?!



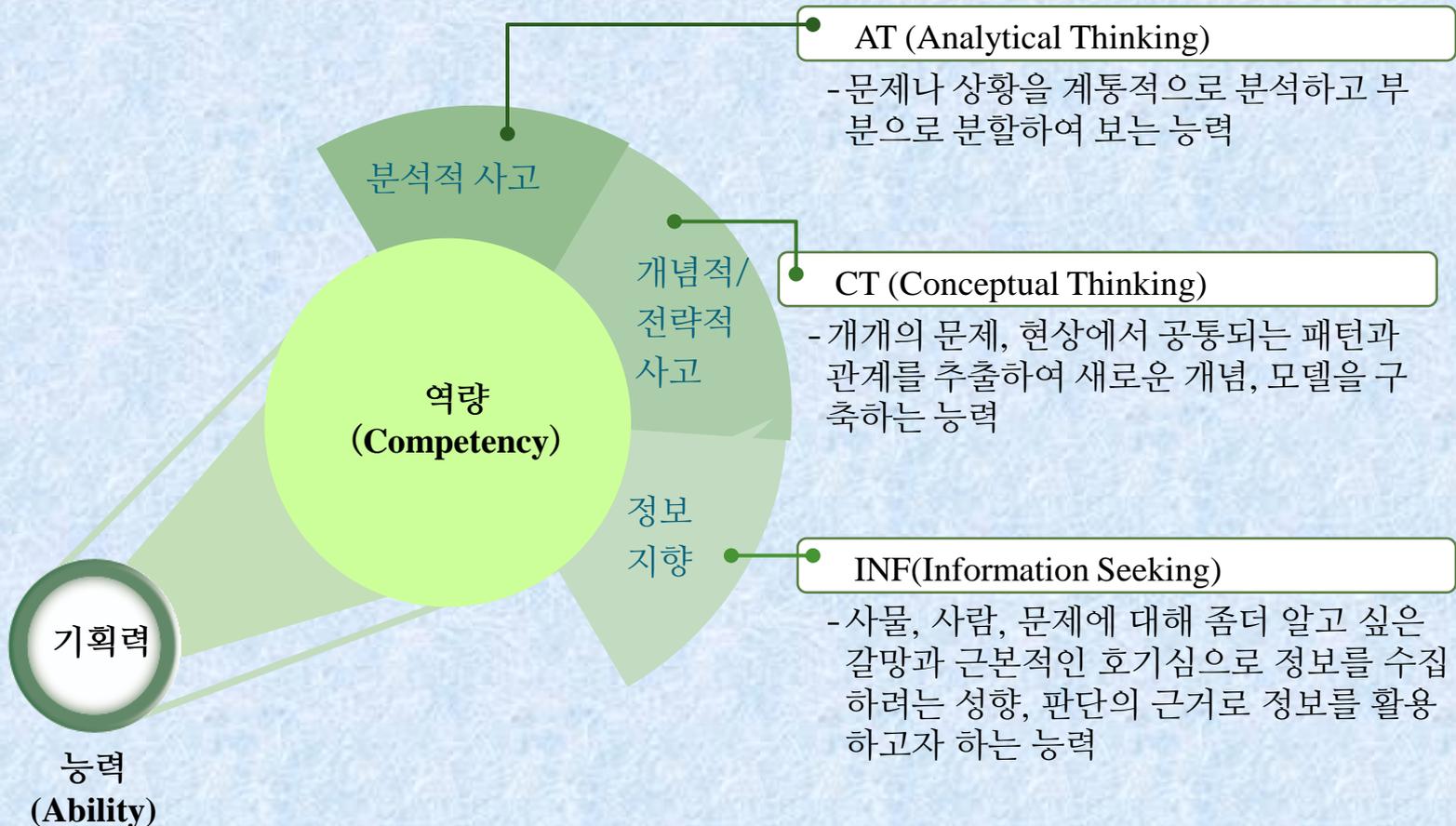
왜 역량(competency)인가?(2/3)

Q 똑똑하다?! 또는 기획력이 좋다?!



왜 역량(competency)인가?(2/3)

Q 똑똑하다?! 또는 기획력이 좋다?!



왜 역량(competency)인가?(3/3)



임원으로서 자질이 있다?!

왜 역량(competency)인가?(3/3)



임원으로서 자질이 있다?!

역량요소로 능력을 평가함으로써
동일한 시각에서 능력을 바라볼 수 있게 하여
개인의 편향(bias)을 줄일 수 있으며, 개별 코칭을 가능하게 합니다.

역량(competency)의 정의

“준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적 속성”

Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*

역량(competency)의 정의

underlying characteristics

“준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적 속성”

Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*

역량(competency)의 정의

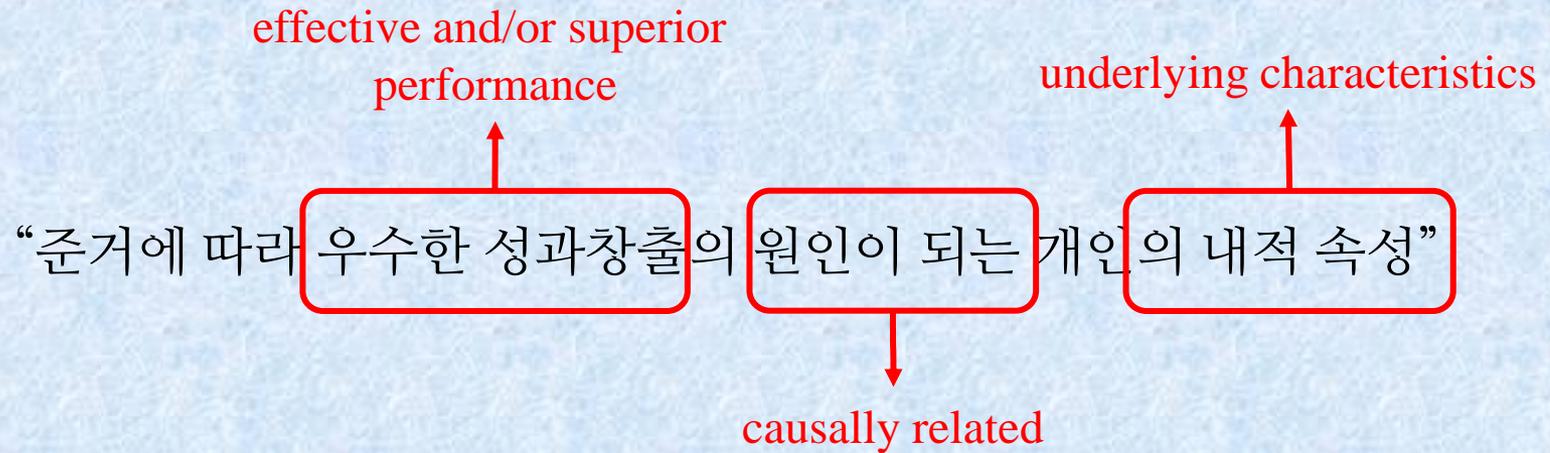
effective and/or superior
performance

underlying characteristics

“준거에 따라 **우수한 성과창출**의 원인이 되는 개인 **의 내적 속성**”

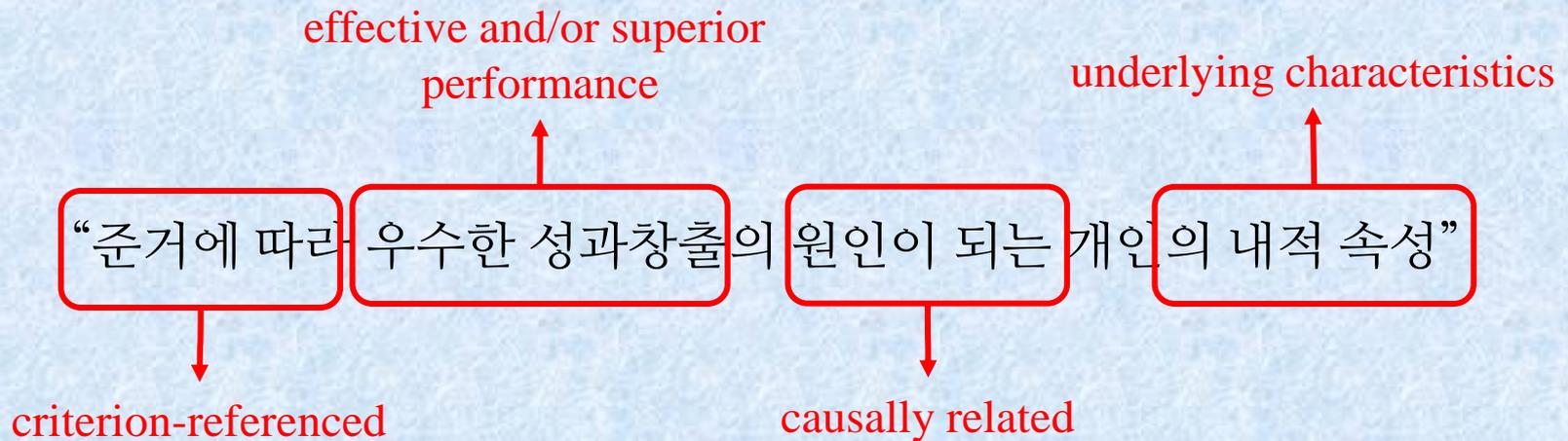
Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*

역량(competency)의 정의



Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*

역량(competency)의 정의



Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*

차 례

1. 역량개념

2. 역량진단

3. 역량모형

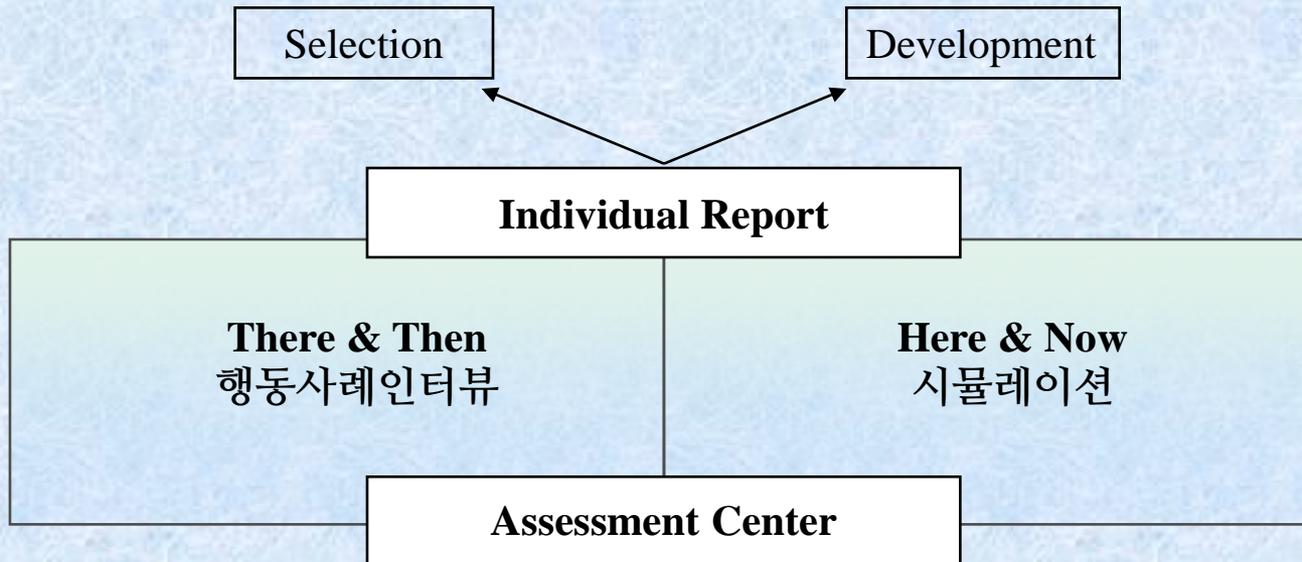
4. 성과관리

역량을 “어떻게” 진단할 것인가?(1/3)

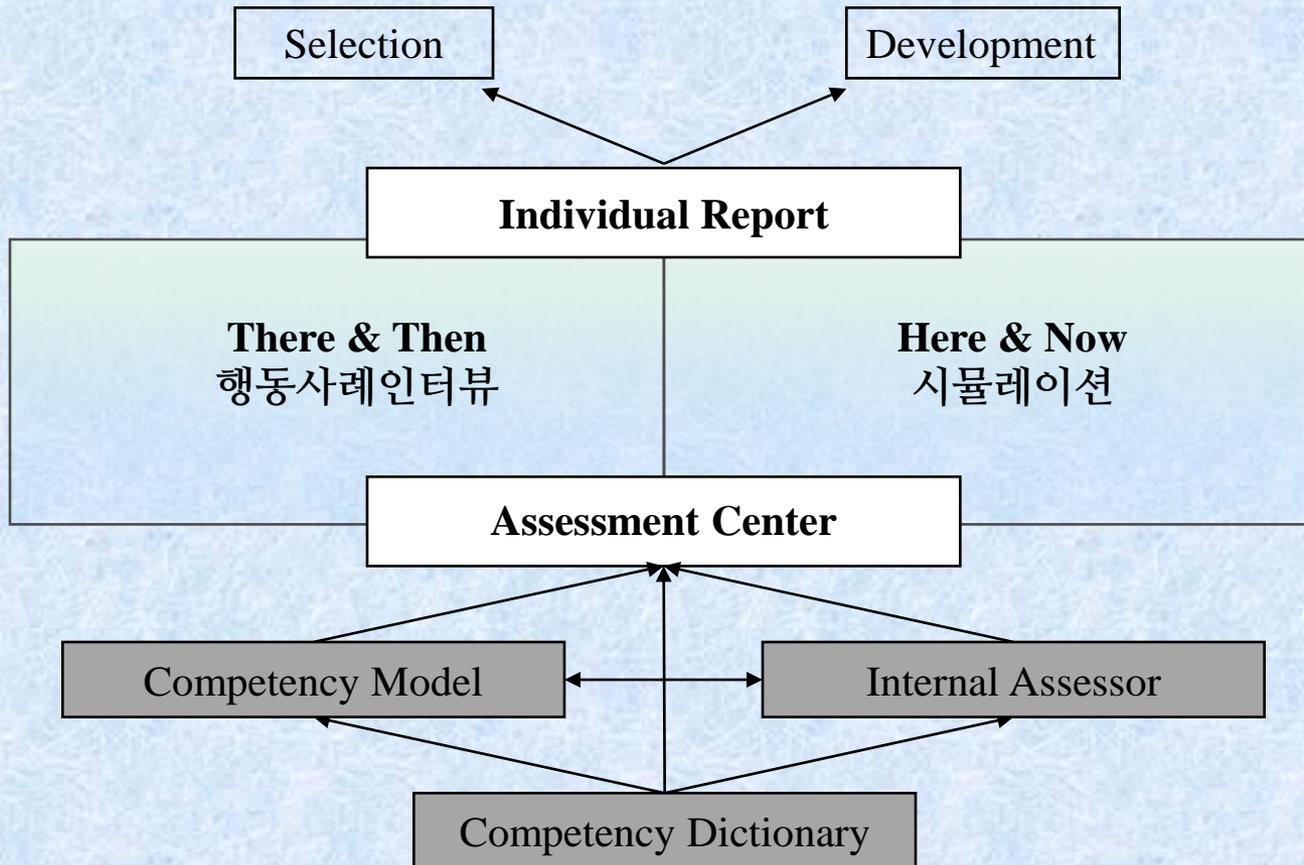
Selection

Development

역량을 “어떻게” 진단할 것인가?(1/3)

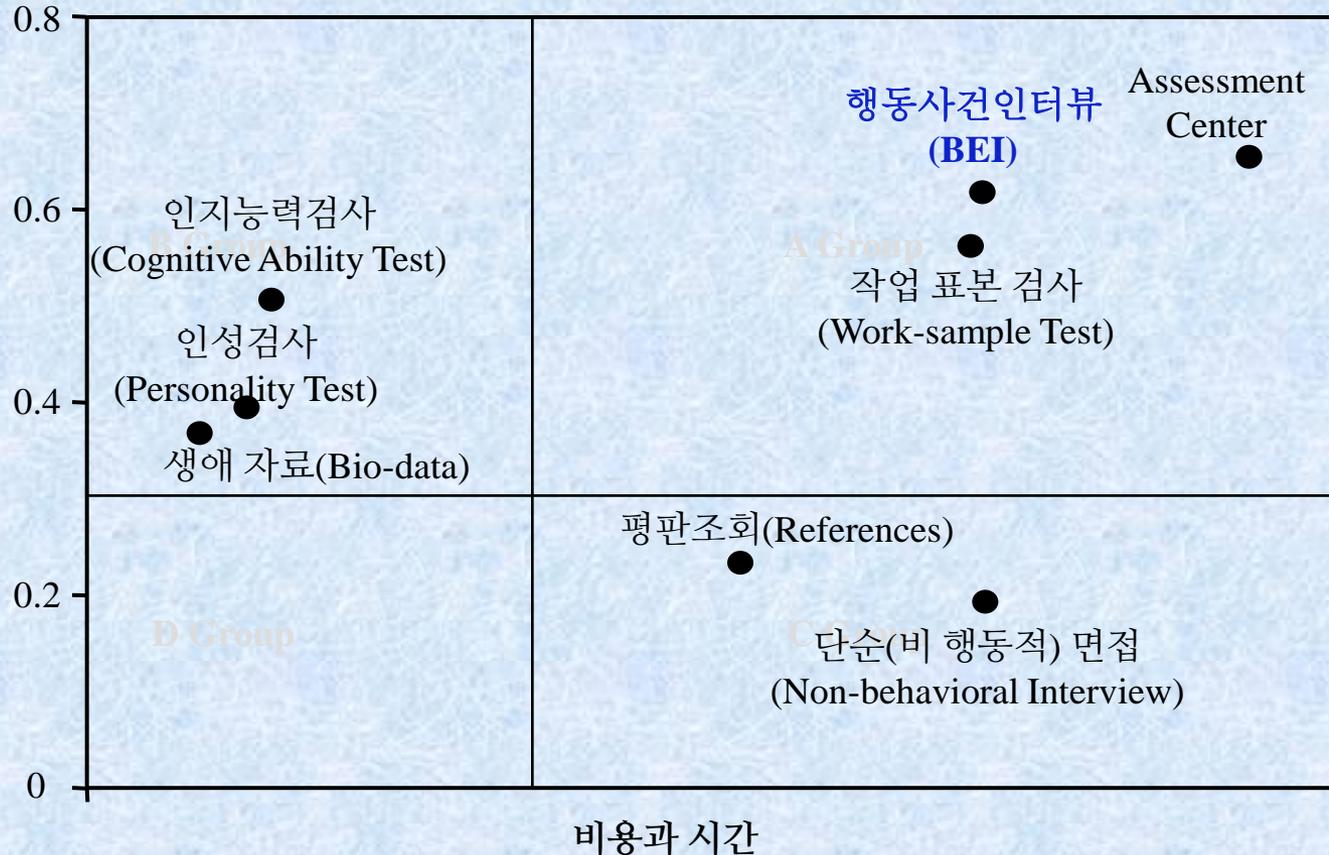


역량을 “어떻게” 진단할 것인가?(1/3)



역량을 “어떻게” 진단할 것인가?(2/3)

예측 타당도



Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley, p.242. 수정·인용

역량을 “어떻게” 진단할 것인가?(3/3)

Assessment Tools		내 용	시간
Here & Now	Group Discussion	<ul style="list-style-type: none"> 그룹 구성원들과 함께 문제를 해결하거나 의사결정을 내리는 과제 	1 h
	Analysis Presentation	<ul style="list-style-type: none"> 요약된 문제 내용을 받고 그 내용을 분석하여 대안을 제안하는 과제 	1.5 h
	In-Tray	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결이나 의사결정과 관련된 모의 과업을 개인적으로 수행하는 과제 	3h
	Role playing	<ul style="list-style-type: none"> 고객, 동료 또는 부하의 역할을 하는 role player와 대화를 통해 주어진 문제를 해결하는 과제 	1 h
There & Then		<ul style="list-style-type: none"> 행동사건인터뷰(BEI: Behavioral Event Interview) 	2-3 h

왜 Behavioral Events Interview(BEI)인가?

- ❖ 개인이 표방하는 이론(espoused theories)과 실제 행동에 옮길 때 사용하는 이론(theories in use)이 다르기 때문
 - 실제 사용했던 이론이 미래의 행동을 예측하는 데 더 타당함
 - 이는 개인의 의견이나 정책을 묻는 전통적인 면접을 통해서도 우수한 성과를 내는 인재를 제대로 가려낼 수 없다는 사실이 증명된 것임

- ❖ 역량진단의 기본원칙 : 중대한 상황에 직면하여 나타낸 행동만이 믿을 수 있음
 - 자신의 동기, 신념, 가치관 등에 대해 생각하거나 말하는 것은 신빙성이 없음
 - “자기소개서” 같은 것에서는 정작 역량에 대해서는 믿을 만한 정보를 얻을 수 없음

Behavioral Events Interview(BEI)란 무엇인가?

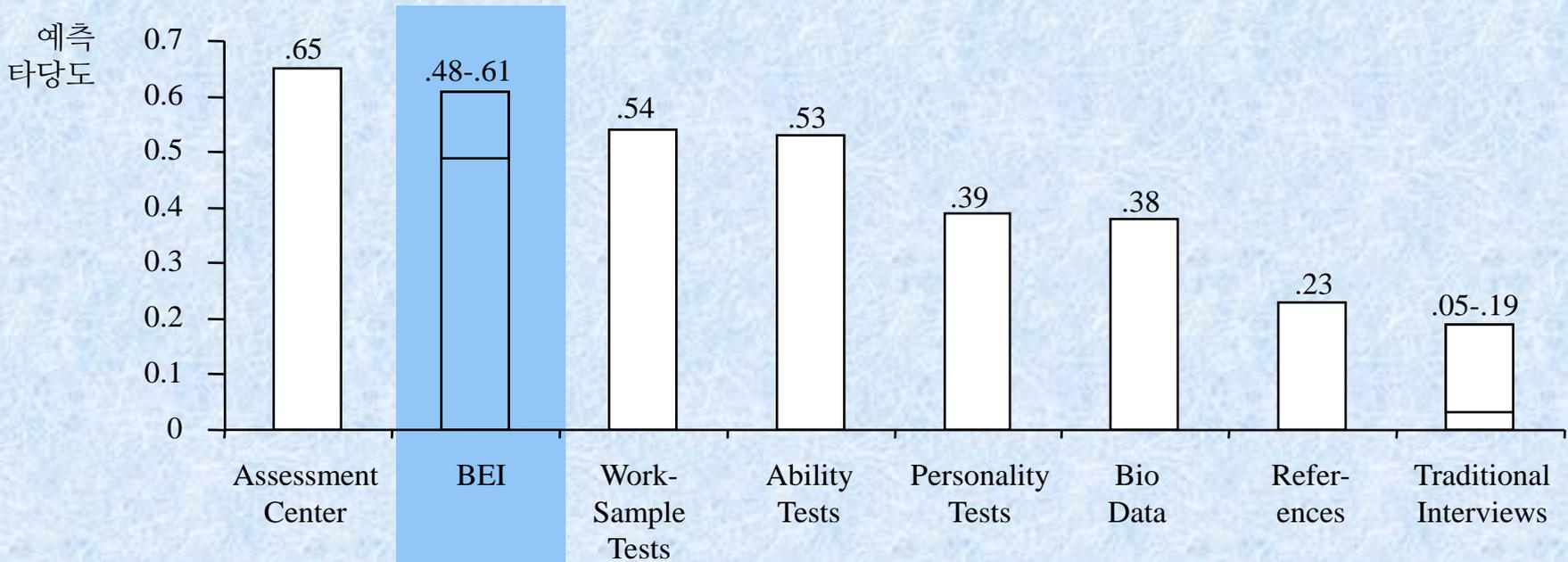
B	Behavioral	행동(행한 것, 말한 것, 생각한 것, 느낀 것)
E	Event	사건(실제 행동을 일으켰던 것)
I	Interview	면접



BEI는 과거 1~2년 동안 실제로 추진했던 어떠한 일(Event) 중에서 성과를 내기 위해, 어떤 행동(행한 것, 말한 것)을 취했거나 또는 어떤 마음의 상태(생각한 것, 느낀 것)에 있었는지에 대한 구체적 사실정보를 수집하는 인터뷰

Behavioral Events Interview(BEI)의 예측가능성

- ❖ 인간의 행동패턴(behavioral pattern)은 겉으로 드러나지 않는 내면적 속성(underlying characteristics)에 기인하는 것이므로 잘 변하지 않으며, 유사한 상황에서 재현되는 특성이 있음



Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993, *Competency at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons, p 242.

Behavioral Events Interview(BEI)의 특징

❖ STAIRS에 관한 질문

- Situation
- Task
- Action
- Intention
- Result
- New Situation

❖ 대상자의 경험담을 듣고, 면담자가 모르는 부분은 추가적인 보충질문

❖ 어떤 사건에서 자신의 행동을 기억해 내도록 유도하는 인터뷰

❖ 대상자의 이야기(경험)을 듣는 것에만 집중하는 인터뷰

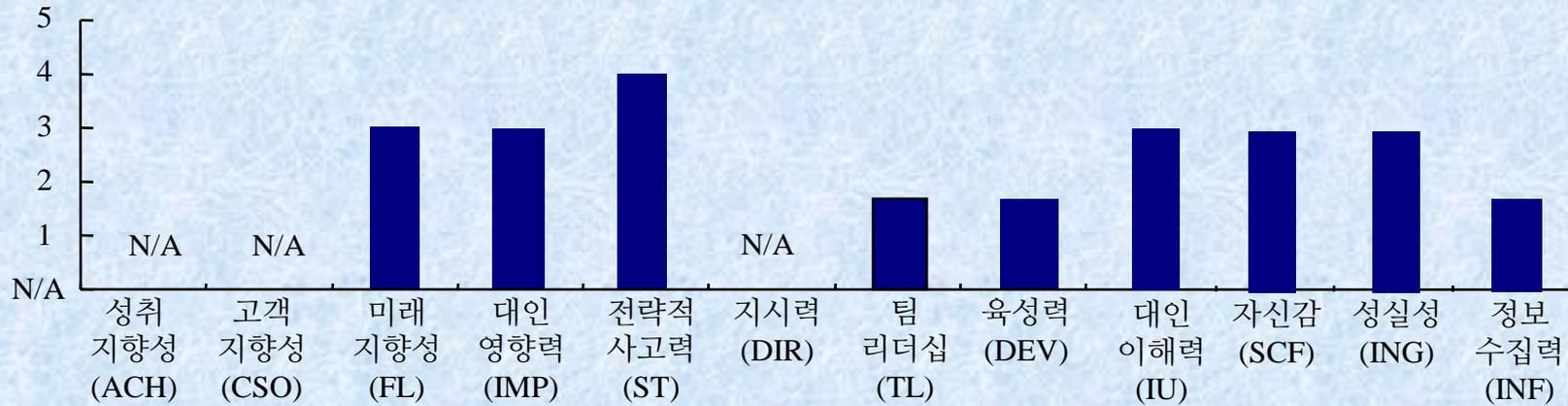
Behavioral Events Interview(BEI) 결과

예시

총 평

- 일부 역량요소(예, 성취지향성, 고객지향성, 지시명령 등)을 제외하면, 전체적으로 역량간 Balancing 되어 있어 공직사회에서는 원하는 수준의 career path를 지속적으로 유지할 수 있는 균형 잡힌 역량구조를 가지고 있는 것으로 파악됩니다.
- 서로 다른 상황이나 복잡한 사안을 적절히 파악하여 새로운 개념 또는 새로운 패러다임을 제시하는 능력(ST)이 가장 큰 강점입니다. 이러한 강점이 높은 자신감(SCF)을 갖게 하는 것으로 보입니다. 특히, 상관의 명시적인 지시에도 불구하고 자신의 소신을 끝까지 관철했던 자신감은 돋보입니다.
- 문제의 원인보다는 미래에 발생할 사태를 예견함과 동시에 자신만의 일정한 기준에 따라 준비함(FL)으로써 조직의 자원을 적절히 활용하는 능력(TL)이 있습니다.
- 자신이 추가적인 노력을 더 투입하더라도 부하들을 육성(DEV)하려는 노력을 기울이고 자원배분을 합리적으로 하려는 의도(TL)가 강한 편입니다. 특히 인사시스템에 대한 문제의식을 해결하는 구체적인 대안을 가지고 있습니다. 이러한 대안도 전략적 사고력(ST) 발현의 일환으로 보입니다.
- 참여한 이해관계자들간의 이해상충문제를 조정하기 위해 업계의 사람들과 일정한 기준을 가지고 만나는 등 자신감(SCF)을 가지고 업무를 추진하였으며, 자신이 직접 이해할 때까지 정보를 수집(INF)하여 결론을 내려 업계사람들에게 영향력(IMP)을 끼쳤습니다.
- 대인영향력(IMP), 미래지향성(FL), 전략적 사고력(ST), 팀 리더십(TL), 지도훈련(DEV), 자신감(SCF), 대인 이해력(IU), 성실성(ING) 등이 상대적으로 높은 수준이므로, 고위공직자로서의 역량모형에 충분히 적합한 수준으로 판단되며, 단위조직의 리더로서 미션 또는 성과책임에 근거한 성과관리 또는 역량관리의 기본 개념체계와 그 실행방안들을 충분히 익힌다면 고위공직자로서 높은 성과를 창출할 수 있을 것으로 기대됩니다.

Behavioral Events Interview(BEI) 결과



역량사전(Competency Dictionary)_정의(1/2)

성취지향 ACH(Achievement Orientation)

주어진 상황과 현실에 안주하지 않고 주변의 기대보다 높은 목표를 설정해서 끈기 있게 추진하여 높은 성과를 창출하려는 성향

미래지향 FL (Forward Looking)

미래에 발생 가능한 문제를 인식하여 현 시점에서 생각할 수 있는 대응책을 강구하고, 미래의 기회를 위해 능동적으로 준비하려는 성향

분석적 사고 AT (Analytical Thinking)

어떤 상황이나 사건, 문제 등을 세분하여 이해하거나, 상황이나 사건, 문제 등이 함축하고 있는 의미를 단계적, 인과론적으로 이해하고, 더 나아가 대안을 제시하는 사고력

유연성 FLX (Flexibility)

다양한 상황 변화에 원활히 대처하며, 사고 및 학습 방법의 변경에 대한 필요성을 인식하고, 기존과 다른 접근을 시도하려는 성향

수행점검 CO (Concern for Order)

본인 또는 다른 사람의 일의 내용, 기준, 수행과정, 진척상황, 수행결과 등을 확인하는 성향

대인영향 IMP (Impact and Influence)

자신이 의도하는 참여와 협조를 이끌어내기 위해 상대를 설득하거나 납득시키고, 영향력을 행사하려는 성향

호기심 CUR (Curiosity)

주변환경에 예민한 관심을 보이며 새로운 탐색을 시도하고 익숙한 상황을 낯설게 보아 새로운 문제나 탐색대상을 발견하려는 성향

정보 수집 INF (Information Seeking)

사람과 사물에 대해 좀더 알고 싶은 욕구와 강한 호기심으로 관련 정보를 취합하는 능력

역량사전(Competency Dictionary)_정의(2/2)

성실성 ING (Integrity)

어떤 상황에서도 보편적 가치에 따라 일관되게 행동하려는 성향

자신감 SCF (Self-Confidence)

자신의 생각과 결정으로 원하는 바를 반드시 이룰 수 있다는 신념

대인이해 IU (Interpersonal Understanding)

다른 사람에 대해 긍정적인 관심을 가지고 그 사람의 생각, 감정 등을 정확하게 이해하려는 성향

개념적 사고 CT (Conceptual Thinking)

여러 가지 정보를 종합하여 전체 상황을 이해한 후, 일정한 패턴이나 핵심적인 문제를 찾아내는 사고력

조직인지 OA (Organizational Awareness)

조직의 공식적·비공식적 구조와 문화 등을 이해하고, 이를 수행에 효과적으로 활용하려는 성향

리더십 LS (Leadership)

집단 내에서 리더 역할을 맡으려 하고, 구성원을 이끌고자 하는 성향

관계형성 RB(Relationship Building)

다른 사람과 우호적이고 서로 신뢰할 수 있는 인간 관계를 형성하려는 성향

전문성 EXP (Expertise)

주어진 임무를 완수하기 위해 갖추어야 할 지식(Knowledge)과 기술(Skill)

역량사전(Competency Dictionary)(1/8)

역량	성취지향 ACH(Achievement Orientation)
정의	주어진 상황과 현실에 안주하지 않고 주변의 기대보다 높은 목표를 설정해서 끈기 있게 추진하여 높은 성과를 창출하려는 성향
1	성취기준이나 목표를 스스로 설정한다
2	더 높은 성취를 위해 수행방법이나 과정을 개선한다
3	주변의 기대보다 더 높은 도전적인 목표를 스스로 설정하여 끈기 있게 노력한다
4	성취와 노력하는 정도를 비교하여 보다 효율적인 방법을 마련한다
5	면밀한 전략을 세워 불확실한 목표에 도전한다

역량	대인영향 IMP (Impact and Influence)
정의	자신이 의도하는 참여와 협조를 이끌어내기 위해 상대를 설득하거나 납득시키고, 영향력을 행사하려는 성향
1	토론이나 프레젠테이션 등 한 가지 활동을 통해 상대를 설득한다
2	두 가지 이상의 복합적인 활동을 통해 상대를 설득한다
3	상대방의 수준이나 관심사항에 맞추는 등 언행의 파급영향을 예측하여 행동한다
4	상대방에게 직접적으로 영향력을 행사하지 않고 보다 영향력이 큰 전문가나 제3자를 동원하는 등 간접적인 영향력을 행사한다
5	자신이 의도하는 방향으로 상대를 이끌기 위해 복합적으로 영향을 미칠 수 있는 전략을 구사한다

역량사전(Competency Dictionary)(2/8)

역량	성실성 ING (Integrity)
정의	어떤 상황에서도 보편적 가치에 따라 일관되게 행동하려는 성향
1	평소에 정직, 개방성 등과 같은 보편적 가치에 따라 행동한다
2	타인에 대한 정직과 신뢰 등과 같은 핵심 가치에 근거하여 일관성 있게 행동한다
3	단기적으로는 손실이 예상되는 불리한 상황에서도 일관되게 핵심가치를 지킨다
4	상당한 손실이 예상되거나 자신에게 신분상의 위험이 있더라도 보편적 가치를 훼손하지 않는다
5	보편적 가치에 근거하여 행동할 수 있도록 환경을 조성한다.

역량	미래지향 FL (Forward Looking)
정의	미래에 발생 가능한 문제를 인식하여 현 시점에서 생각할 수 있는 대응책을 강구하고, 미래의 기회를 위해 능동적으로 준비하려는 성향
1	이미 결정되었거나 알려진 현재의 문제나 기회에 대응한다
2	해결하기 어려운 문제나 상황이 발생했을 경우 미루지 않고 즉시 해결한다
3	한 학기 정도의 미래에 발생할 문제를 예측하여 자발적으로 행동한다
4	한 두 해 정도의 환경이나 상황 변화를 예측한 후 자신에게 필요한 행동을 실행한다
5	3~5년 정도의 중장기적인 변화를 미리 예측하여 실행하거나 환경 자체를 변화시키려 한다

역량사전(Competency Dictionary)(3/8)

역량	리더십 LS (Leadership)
정의	집단 내에서 리더 역할을 맡으려 하고, 구성원을 이끌고자 하는 성향
1	구성원과 정보를 공유한다
2	구성원들을 공정하게 대우하기 위해 노력하여 집단의 생산성을 높인다
3	집단에 실질적으로 필요한 자원을 확보하여 보다 강한 조직을 만든다
4	구성원의 지지와 신뢰를 확보하여 스스로 리더로서의 위상을 확립한다
5	다른 집단으로부터도 높은 신뢰를 얻음으로써 구성원들에게 비전을 심어준다

역량	분석적 사고 AT (Analytical Thinking)
정의	어떤 상황이나 사건, 문제 등을 세분하여 이해하거나, 상황이나 사건, 문제 등이 함축하고 있는 의미를 단계적, 인과론적으로 이해하고, 더 나아가 대안을 제시하는 사고력
1	정보를 세부단위로 나누어 단순하게 나열한다
2	문제의 구성요소를 단순한 인과관계로 파악한다
3	상황을 분석하여 원인을 파악하고 장애요인을 예측하는 등 문제의 구성요소 간 다각적인 인과관계를 파악한다
4	문제나 상황의 이면에 있는 근본원인을 파악한다
5	문제나 상황의 이면에 있는 복수의 해결책을 마련하고, 각각의 유용성을 검토하여 제시한다

역량사전(Competency Dictionary)(4/8)

역량	개념적 사고 CT (Conceptual Thinking)
정의	여러 가지 정보를 종합하여 전체 상황을 이해한 후, 일정한 패턴이나 핵심적인 문제를 찾아내는 사고력
1	현재 발생한 문제에 대해 상식이나 경험 등의 기본적 규칙을 적용한다
2	문제해결에 필요한 정보들을 비교하여 일정한 패턴을 파악한다
3	자신이 배운 복잡한 개념들을 수행에 적용하여 활용한다
4	복잡한 상황을 쉽고 명확하게 정리하여 문제의 핵심을 파악한다
5	복잡한 상황을 정리하여 과거의 교육이나 경험으로는 생각할 수 없는 새로운 개념을 창조하여 적용한다

역량	유연성 FLX (Flexibility)
정의	다양한 상황 변화에 원활히 대처하며, 사고 및 학습 방법의 변경에 대한 필요성을 인식하고, 기존과 다른 접근을 시도하려는 성향
1	유연성이 필요하다는 사실을 인식하여 객관적으로 보려고 노력한다
2	기존의 방법과 절차를 단순하게 변경하여 적용한다
3	새로운 방법을 선택하여 적용하거나 변경한다
4	상황에 따라 무엇을 할지를 결정한다(전술적 변화)
5	상황변화에 맞추어 규정, 관습 등을 근본적으로 변화시킨다(전략적 변화)

역량사전(Competency Dictionary)(5/8)

역량	자신감 SCF (Self-Confidence)
정의	원하는 바를 자신의 생각과 결정으로 반드시 이룰 수 있다는 신념
1	수행범위 내에서 스스로 판단하여 자신 있게 행동한다
2	수행범위를 초과하는 정도까지 자신 있게 행동한다
3	자신의 전문성과 능력에 대하여 다른 사람에게 자신 있게 표현한다
4	자신의 능력에 대한 확신으로 리스크가 큰 수행에 도전하고, 실패의 상황에서도 원하는 바를 이룰 수 있다는 확신을 갖는다
5	경력상의 위험이 될 수도 있는 도전적인 상황을 자신 있게 받아들이며, 실패의 상황에서도 원하는 바를 이룰 수 있다는 확신을 갖는다

역량	대인이해 IU (Interpersonal Understanding)
정의	다른 사람에 대해 긍정적인 관심을 가지고 그 사람의 생각, 감정 등을 정확하게 이해하려는 성향
1	말과 행동을 통해 상대방의 감정을 인식한다
2	말과 행동을 통해 표현된 감정과 함께 상대방의 의도까지 정확하게 이해한다
3	표현되지 않은 상대방의 감정이나 의도를 이해한다.
4	상대방의 감정과 의도를 파악하여 다음 행동을 예상한다
5	상대방에 대한 깊은 이해를 바탕으로 타인의 행동특성과 감정 등의 배경까지 이해한다

역량사전(Competency Dictionary)(6/8)

역량	수행점검 CO (Concern for Order)
정의	본인 또는 다른 사람의 일의 내용, 기준, 수행 과정, 진척상황, 수행결과 등을 확인하는 성향
1	수행에 빈틈이나 실수가 없었는지 스스로 확인한다
2	수행에 실수여부를 매뉴얼, 기준, 주위확인 등을 통해 철저히 점검한다
3	자신의 일은 물론 타인의 수행에서 실수가 없었는지 확인한다
4	수행계획이나 시스템이 제대로 진척되지 않을 경우 그 원인을 찾아 보완한다
5	수행기준을 바꾸는 등 시스템을 근본적으로 개선한다

역량	호기심 CUR (Curiosity)
정의	주변환경에 예민한 관심을 보이며 새로운 탐색을 시도하고 익숙한 상황을 낯설게 보아 새로운 문제나 탐색대상을 발견하려는 성향
1	주어진 환경이나 문제에 대해 새로운 관심을 보이지 않고 있는 그대로 받아들인다
2	흥미 있는 것을 발견하기는 하나 이를 구체적인 행동으로 구현하지는 않는다
3	이미 형성된 개념이나 사실에 대해 의문을 제기하고 문제에 대한 새로운 대안을 탐색하려고 노력한다
4	항상 새로운 문제점을 탐색하고 그 문제를 해결할 수 있는 방법이나 해결책을 찾아낸다
5	문제에 대해 탐색한 방법이나 해결책을 실제로 실천에 옮긴다

역량사전(Competency Dictionary)(7/8)

역량	정보수집 INF(Information Seeking)
정의	사람과 사물에 대해 좀더 알고 싶은 욕구와 강한 호기심으로 관련 정보를 취합하는 능력
1	모르는 것을 주변 사람에게 묻는다
2	원하는 정보를 집단외부에서 조사한다.
3	입수한 정보에 만족하지 않고 심층적으로 조사한다
4	일반적인 방법 이외의 전문가에게 의뢰하는 등 특별조사를 실시하여 연구한다
5	자신만의 정보수집 채널 또는 시스템을 마련하여 활용한다.

역량	전문성 EXP (Expertise)
정의	주어진 임무를 완수하기 위해 갖춰야 할 지식(Knowledge)과 기술(Skill)
1	수행에 필요한 지식과 기술을 갖추고 있다
2	조교의 직무를 수행할 수 있을 정도의 지식과 기술을 갖추고 있다
3	지도교수의 판단으로 상위 1%수준의 지식과 기술을 보유하고 있다
4	연구결과가 해당분야에서 국내의 권위자로 인정받고 있다
5	새로운 지식, 기술 등을 학술잡지에 발표하는 등 해당분야에서 국제적으로 권위를 인정받고 있다

역량사전(Competency Dictionary)(8/8)

역량	조직인지 OA (Organizational Awareness)
정의	조직의 공식적·비공식적 구조와 문화 등을 이해하고, 이를 수행에 효과적으로 활용하려는 성향
1	조직의 공식적인 구조를 파악하여 활용한다
2	조직의 공식적인 구조뿐만 아니라 비공식적인 구조도 이해한다
3	조직문화를 파악하여 수행에 활용한다
4	겉으로 드러나지 않은 정치적 구조를 파악하여 활용한다
5	조직문화의 근본적인 배경을 이해하고 활용한다

역량	관계형성 RB(Relationship Building)
정의	다른 사람과 우호적이고 서로 신뢰할 수 있는 인간관계를 형성하려는 성향
1	알고 있는 사람들과 지속적인 친분관계를 유지한다
2	별도의 모임을 통해 친분관계를 구축하고 유지한다
3	여러 사람과 친분관계를 만들기 위해 사회적 인 네트워크를 만들거나 유지한다
4	단순한 친분관계를 뛰어 넘어 우정으로 발전한 개인적 친밀감을 유지한다
5	우정을 바탕으로 한 신뢰를 통해 수행에 큰 도움을 얻는다

차 례

1. 역량개념

2. 역량진단

3. 역량모형

4. 성과관리

학생들의 “무엇을” 측정할 것인가?(1/2)

우수한 과학기술자들만이 지니는 자질(traits)과 특성(characteristics)은 무엇인가?

학생들의 “무엇을” 측정할 것인가?(1/2)

우수한 과학기술자들만이 지니는 자질(traits)과 특성(characteristics)은 무엇인가?

- 끈기
- 몰입
- 열정
- 오기
- 성실성
- 경쟁적
- 불굴의 의지
- ...

* 언론기사 참조

- “세계적인 암 권위자 김성진 박사”
- “한국을 이끄는 일류 공학자 4인 인터뷰”
- 기타 과학자들의 전기

학생들의 “무엇을” 측정할 것인가?(2/2)

그렇다면, 기업에서 우수한 성과를 내는 기업인 또는 직장인들과 큰 차이가 없는 것으로 보아도 될 것인가?

→ 우수한 성과자(High Performer)에게 적용되는 일반적인 역량모델 (generic model)을 그대로 원용할 수도 있음

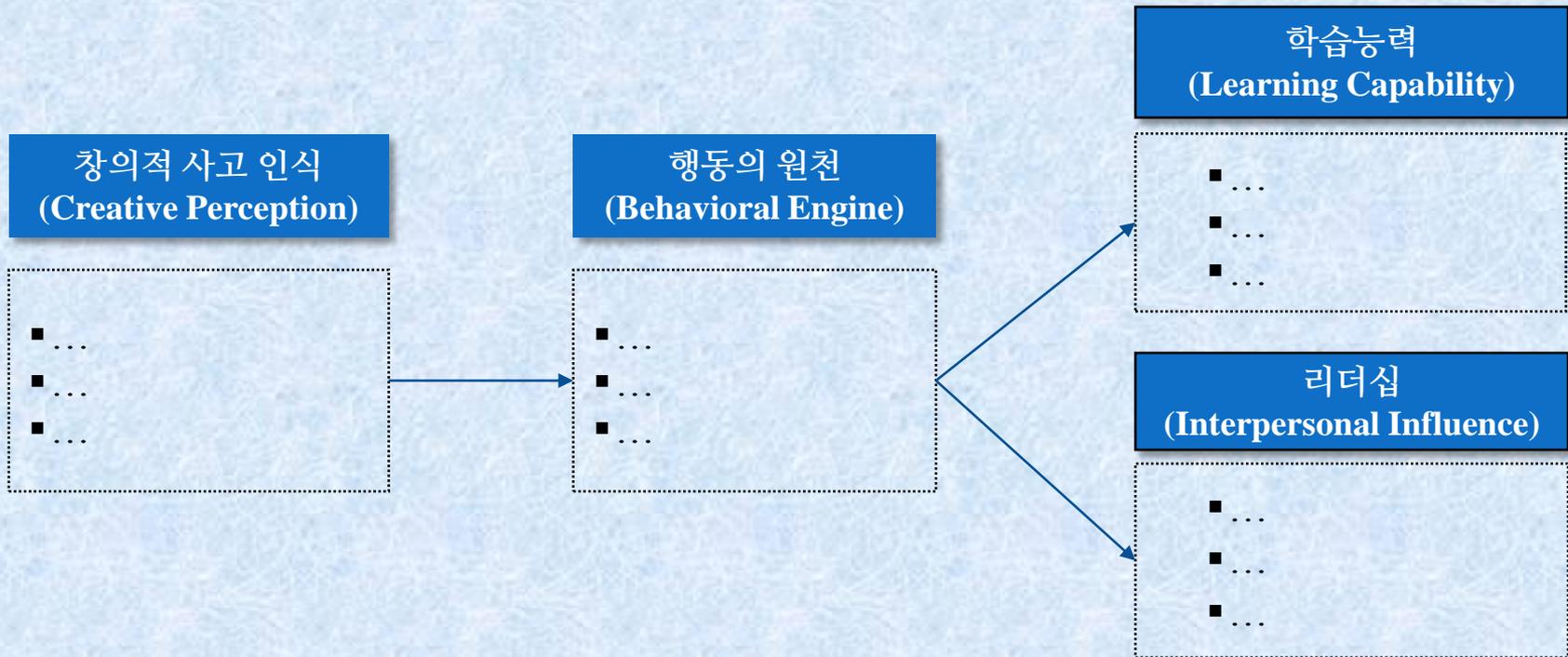
학생들의 “무엇을” 측정할 것인가?(2/2)

그렇다면, 기업에서 우수한 성과를 내는 기업인 또는 직장인들과 큰 차이가 없는 것으로 보아도 될 것인가?

→ 우수한 성과자(High Performer)에게 적용되는 일반적인 역량모델 (generic model)을 그대로 원용할 수도 있음

- 성취지향
- 성실성 / 윤리성
- 대인영향
- 자신감
- 개념적 사고
- 미래지향
- 팀 리더십

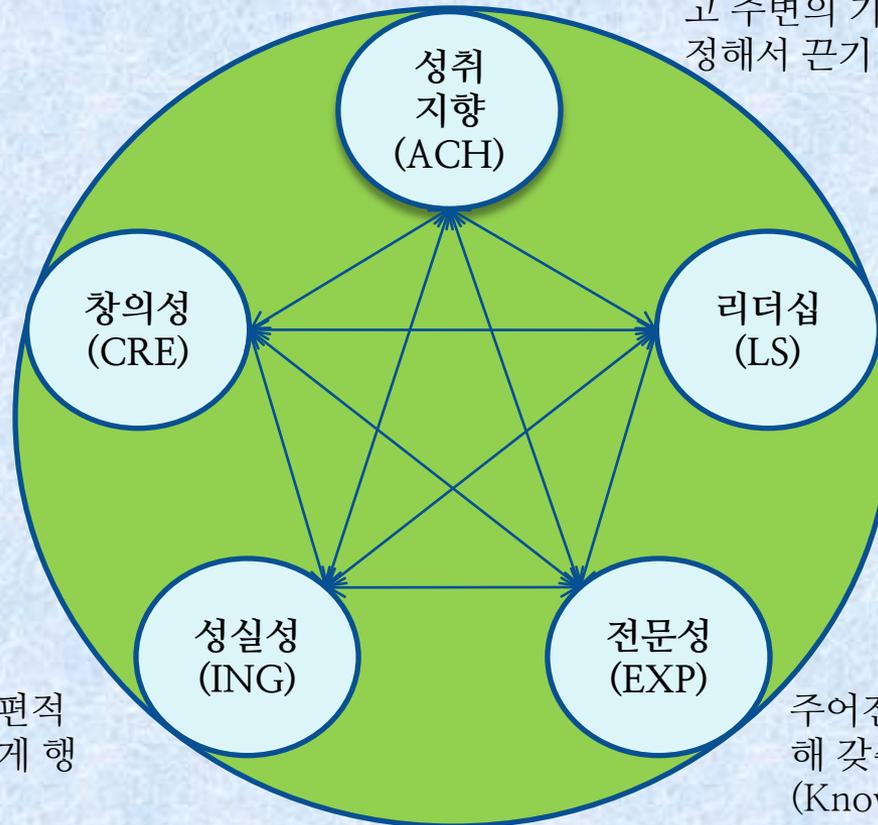
과학영재를 위한 인지모형(Cognitive Model)



과학영재를 위한 역량모형(Competency Model)

주어진 상황과 현실에 안주하지 않고 주변의 기대보다 높은 목표를 설정해서 끈기 있게 추진하려는 성향

새롭고 유용한 산출물이나 아이디어를 생산해 내는 능력



집단 내에서 리더 역할을 맡으려 하고, 구성원을 이끌고자 하는 성향

어떤 상황에서도 보편적 가치에 따라 일관되게 행동하려는 성향

주어진 임무를 완수하기 위해 갖춰야 할 지식 (Knowledge)과 기술(Skill)

차 례

1. 역량개념
2. 역량진단
3. 역량모형
4. 성과관리

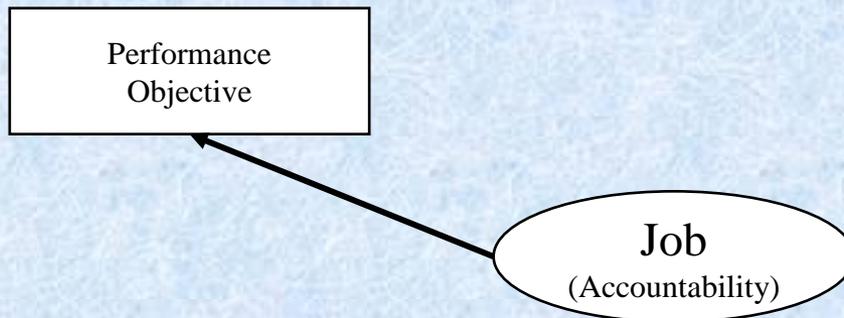
인사(人事)의 존재 목적

High Performance

Job
(Accountability)

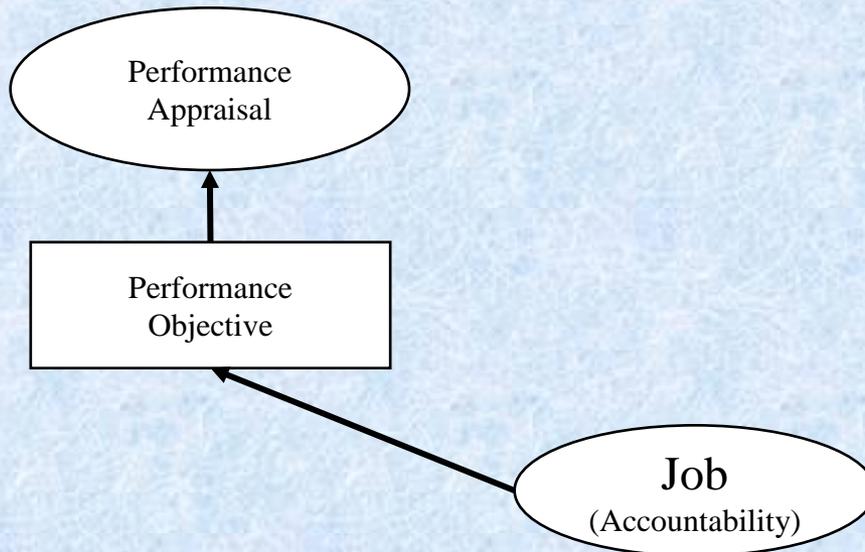
인사(人事)의 존재 목적

High Performance

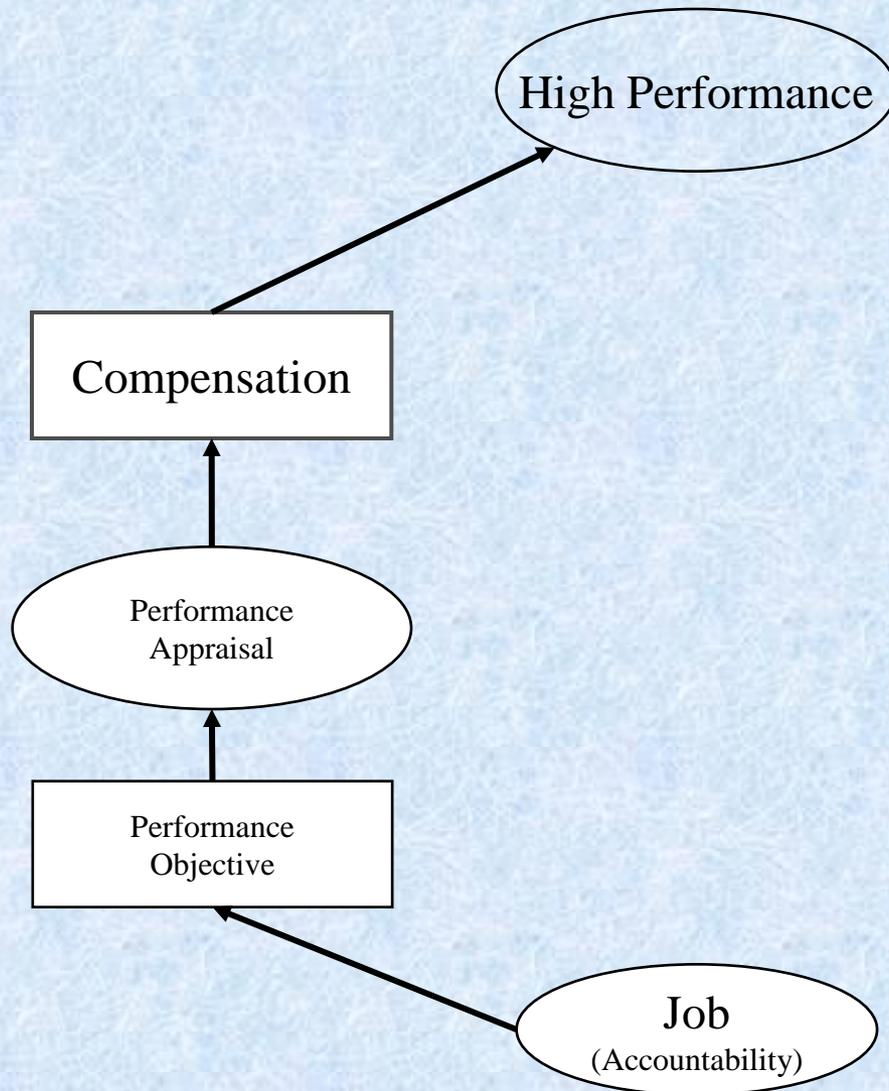


인사(人事)의 존재 목적

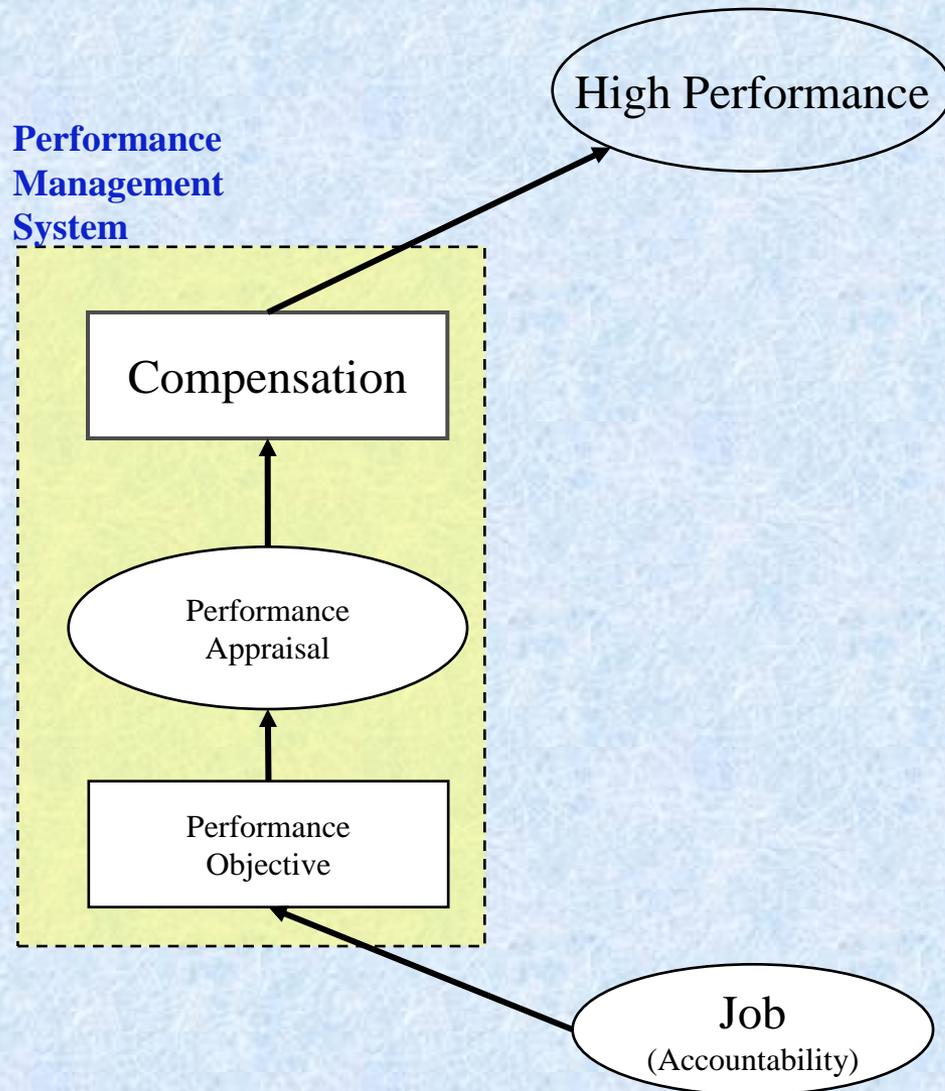
High Performance



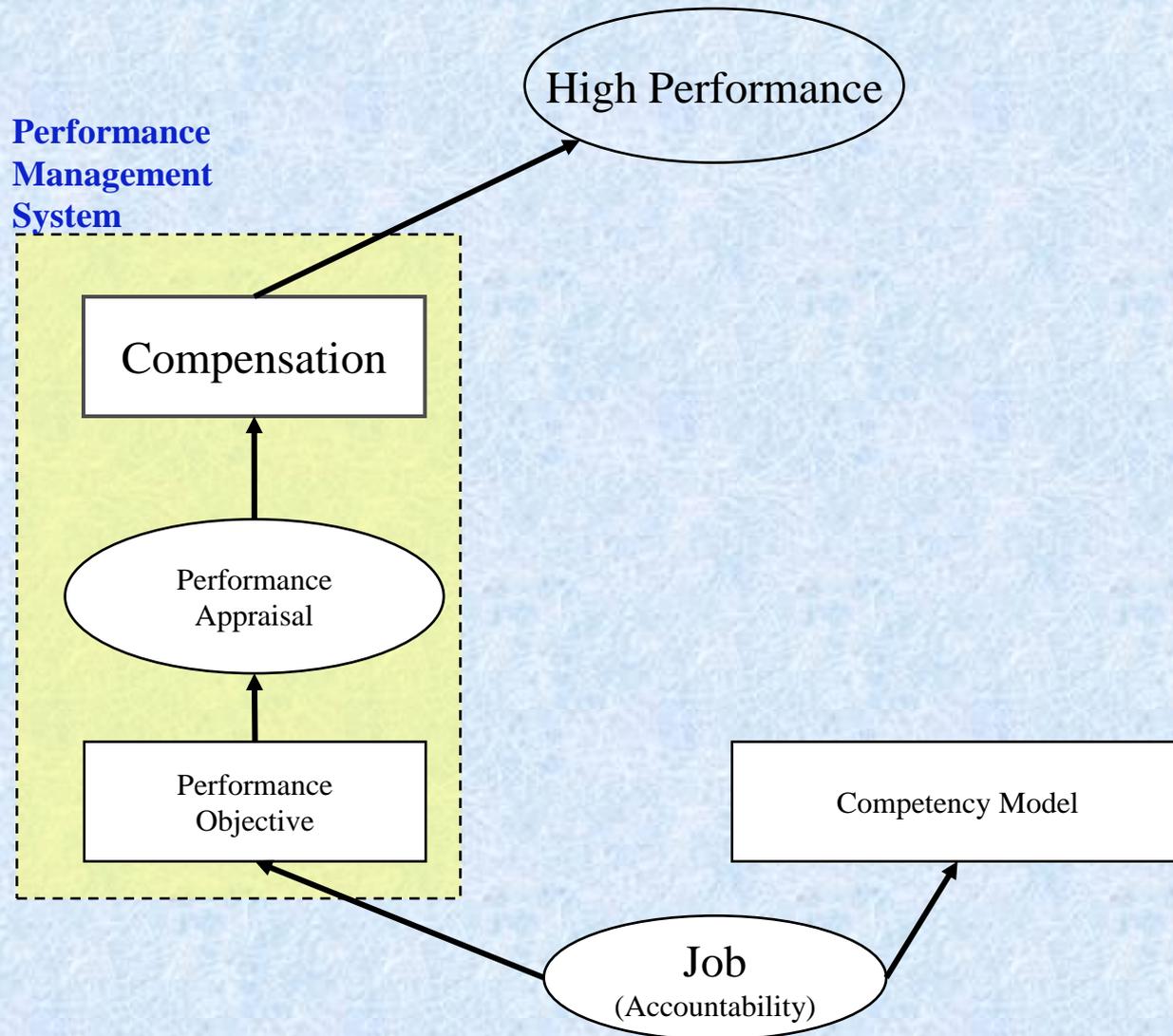
인사(人事)의 존재 목적



인사(人事)의 존재 목적



인사(人事)의 존재 목적



Performance
Management
System

High Performance

Compensation

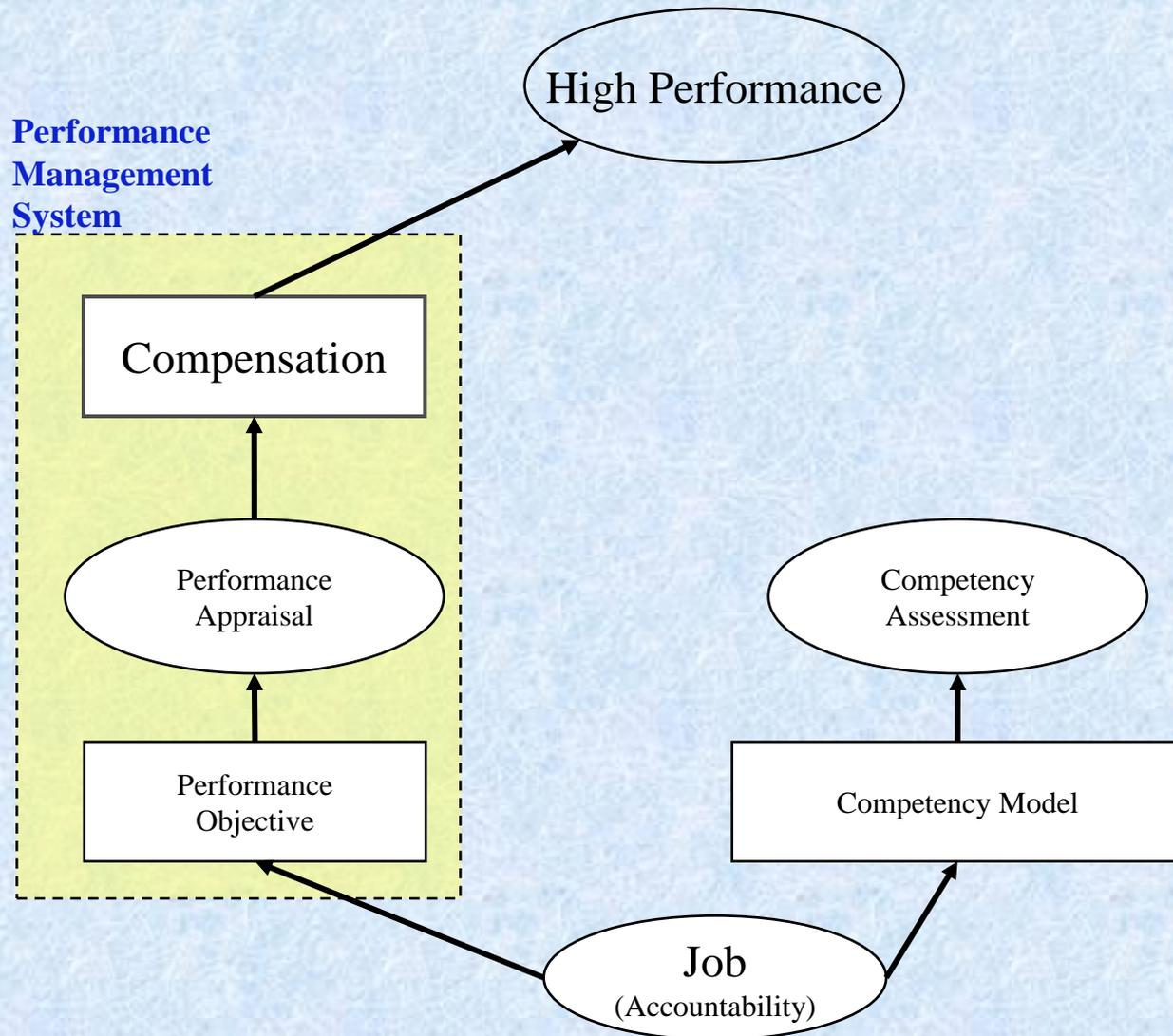
Performance
Appraisal

Performance
Objective

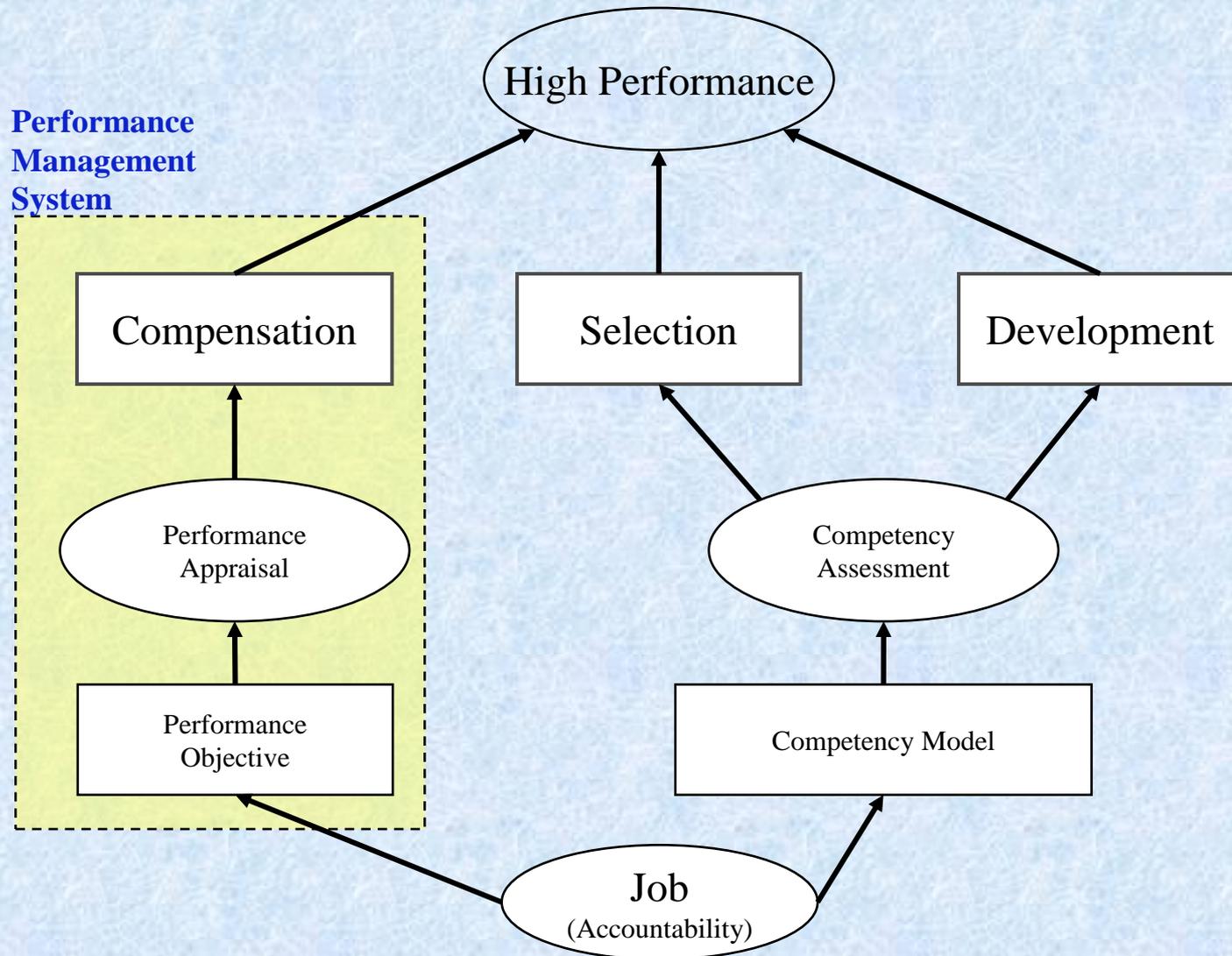
Competency Model

Job
(Accountability)

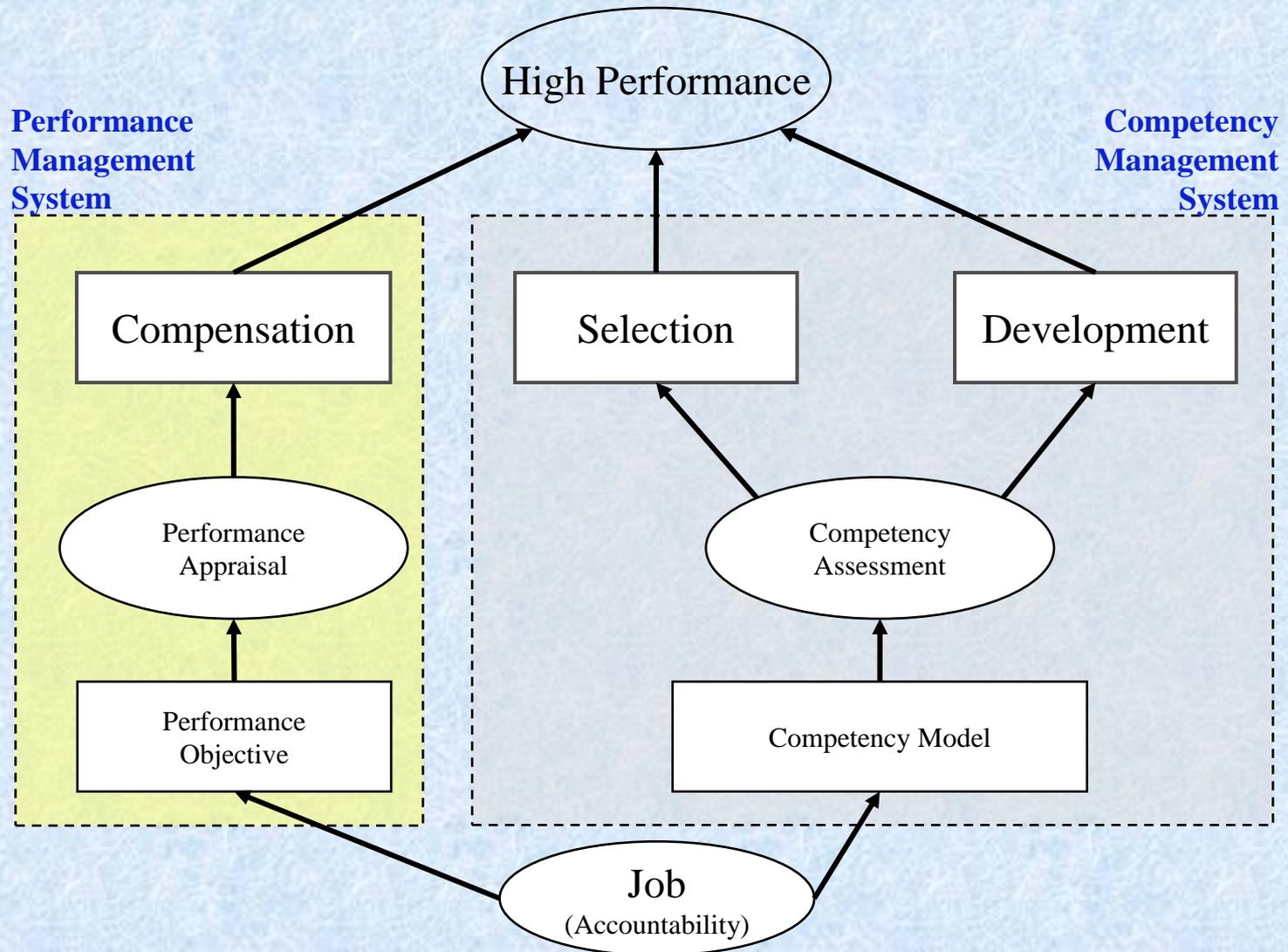
인사(人事)의 존재 목적



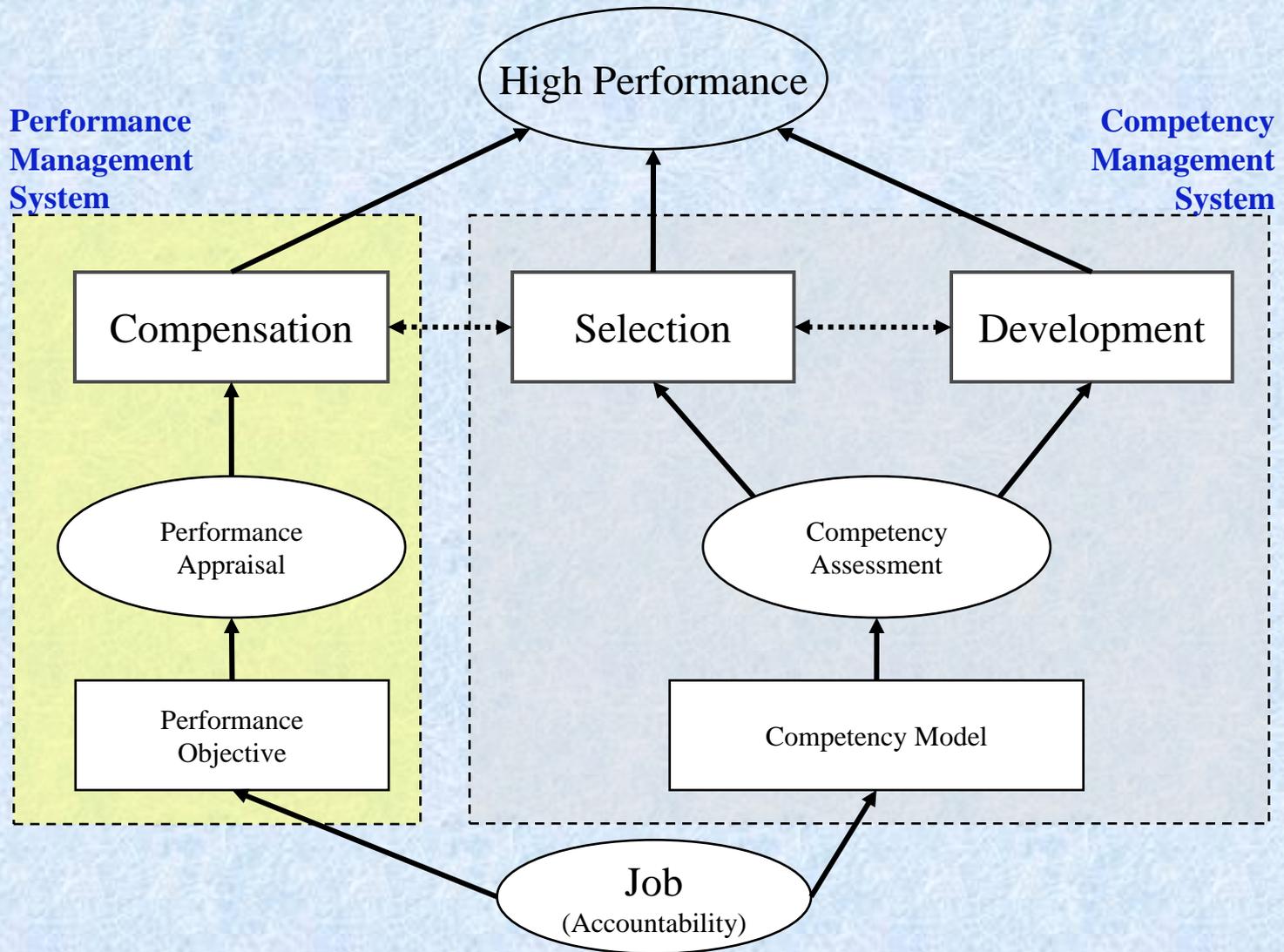
인사(人事)의 존재 목적



인사(人事)의 존재 목적



인사(人事)의 존재 목적

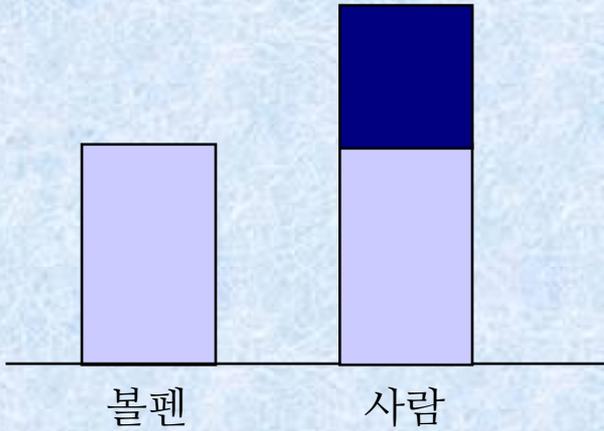


인간의 문제



영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 -뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

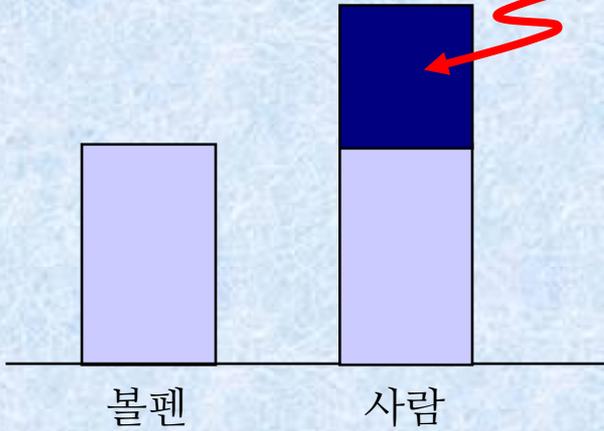
인간의 문제



영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 - 뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

인간의 문제

인간에게만 유독 존재하는 “그 무엇”은 도대체 무엇인가?



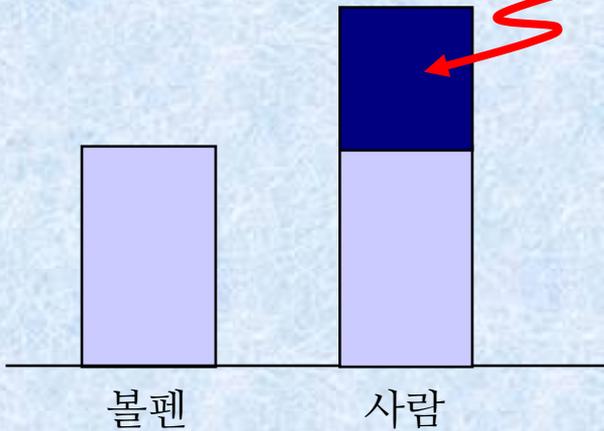
영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 - 뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

인간의 문제

인간에게만 유독 존재하는 “그 무엇”은 도대체 무엇인가?

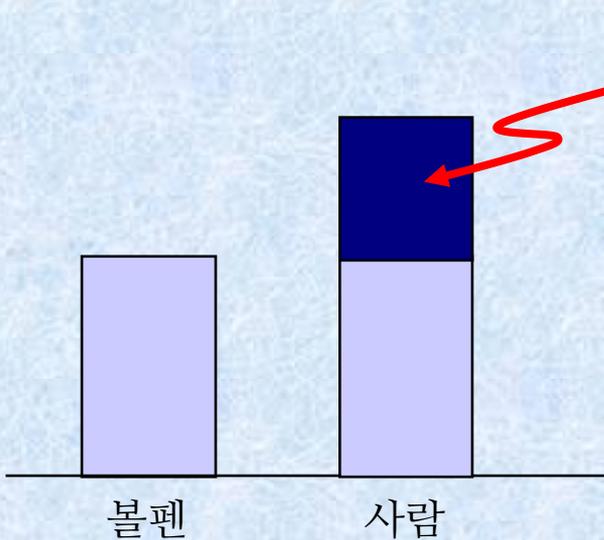


그것을 철학적 사유의 세계에서 “실존”(Existence) 또는 “영혼”(Soul)이라고 불렀습니다.^{각주)}



영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 -뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

인간의 문제



인간에게만 유독 존재하는 “그 무엇”은 도대체 무엇인가?



그것을 철학적 사유의 세계에서 “실존”(Existence) 또는 “영혼”(Soul)이라고 불렀습니다.^{각주)}

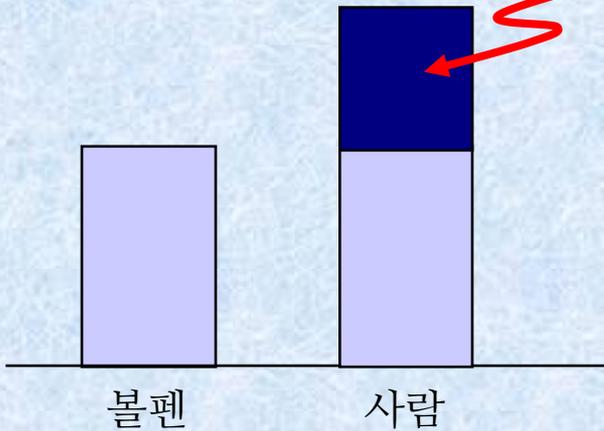


그것을 심리학과 사회과학의 세계에서 “마음”(Mind) 또는 “정신”(Spirit)이라고 불렀습니다.

영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 -뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

인간의 문제

인간에게만 유독 존재하는 “그 무엇”은 도대체 무엇인가?



그것을 철학적 사유의 세계에서 “실존”(Existence) 또는 “영혼”(Soul)이라고 불렀습니다.^{각주)}



그것을 심리학과 사회과학의 세계에서 “마음”(Mind) 또는 “정신”(Spirit)이라고 불렀습니다.

- 인간이란 실존적 존재로서 영혼의 능력을 최대한 발휘하려는 존재라고 정의할 수 있습니다.

영혼의 개념에 대한 좀 더 자세한 논의는 이정우 교수의 “개념 -뿌리들 02”(철학아카데미, 2004) 14~68쪽을 참조하세요.

인간의 영혼과 실존

- ❖ 앞에서 이미 “인간은 영혼의 능력을 가지고 있는 실존적 존재”라고 정의했습니다.

인간의 영혼과 실존

- ❖ 앞에서 이미 “인간은 영혼의 능력을 가지고 있는 실존적 존재”라고 정의했습니다.

인간의 영혼과 실존

- ❖ 앞에서 이미 “인간은 영혼의 능력을 가지고 있는 실존적 존재”라고 정의했습니다.

인간의 영혼과 실존

❖ 앞에서 이미 “인간은 영혼의 능력을 가지고 있는 실존적 존재”라고 정의했습니다.

- 영혼의 능력 :
 - 자기 자신이 누구인지를 볼 수 있는 능력
 - 자신의 잠재력이 무엇인지를 볼 수 있는 능력

인간의 영혼과 실존

❖ 앞에서 이미 “인간은 영혼의 능력을 가지고 있는 **실존적 존재**”라고 정의했습니다.

- 영혼의 능력 :
 - 자기 자신이 누구인지를 볼 수 있는 능력
 - 자신의 잠재력이 무엇인지를 볼 수 있는 능력
- 실존적 존재 :
 - 환경과 경험의 의미를 인식하는 존재
 - 자유, 선택, 책임

그렇다면, 어떻게 성과관리를 할 것인가?

- ❖ 성과를 관리해야만 하는가?
- ❖ 만약 성과를 관리해야 한다면, 어떻게 하는 것이 최선인가?
- ❖ 리더십을 발휘하려면 어떻게 해야 하는가?
 1. 비전/목적/방향
 2. 조건의 정비
 3. 행동의 정렬