

# Developing Designers' Competency Factors and Analyzing the Differences in Recognition between Designers and Coworkers

Hyeog-In Kwon<sup>1</sup>, Jae-Hwa Lee<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Professor, The Department of Culture-Art Business, General Graduate School, Chung-ang University, Seoul, Korea

<sup>2</sup> Ph. D., The Department of Culture-Art Business, General Graduate School, Chung-ang University, Seoul, Korea

---

**Background** The purpose of this study is two-fold: first, to develop designers' competency factors considering the shifted status and extended bounds of the design field; and, second, to analyze the differences in recognition about the competency between designers and coworkers (stakeholders working with designers, ex. CEO, manager, marketer, engineer, etc.) by verifying core competency which designers and coworkers recognize.

**Methods** The results of this study are deduced by two surveys with set 'developing designers' competency factors' and 'analyzing the differences in recognition between designers and coworkers' as a proposition. In the primary survey for developing designers' competency factors, after the in-depth interview and open questionnaires were completed by experts, the results were analyzed by text analysis. In the secondary survey for the differences in recognition about the competency between designers and coworkers, closed questionnaires were conducted for each designer and coworker, and the results were verified by T-test.

**Results** The findings of this study are as follows : 1) designers' competency factors are composed of nine common competencies, twelve job competencies, and seven leadership competencies, 2) both designers and coworkers consider every factor important, 3) there are no significant differences in recognition about the relative importance of designers' competency factors between designers and coworkers except for a few factors, and 4) coworkers attach a little more importance to job competencies than others and have classical recognition of designers' competency (creating the esthetics of products), while designers consider every factor equally important.

**Conclusion** The meanings of this study are developing twenty-eight competency factors for designers and verifying that there are no significant differences in recognition about the relative importance of designers' competency factors between designers and coworkers beyond the finding that. Coworkers' recognition of designers' competency is still classical.

**Keywords** Competency, Competence, Designer's Competency, Design Competency, Competency Model, Competency Theory, Competency Factor, Human Resources, Personnel Management

---

Corresponding author: Jae-Hwa Lee  
(chaluc79@gmail.com)

**Citation:** Kwoun, H., & Lee, J. (2014).  
Developing Designer's Competency  
Factors and Analyzing the Differences  
in Recognition between Designers and  
Coworkers. Archives of Design Research,  
27(1), 219-237.

<http://dx.doi.org/10.15187/adr.2014.02.109.1.219>

**Received** Sep. 09. 2013 **Reviewed** Dec.  
05. 2013 **Accepted** Dec. 05. 2013  
**pISSN** 1226-8046 **eISSN** 2288-2987

**Copyright** : This is an Open Access  
article distributed under the terms of  
the Creative Commons Attribution  
Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>),  
which permits unrestricted educational  
and non-commercial use, provided the  
original work is properly cited.

---

## 1. 서론

산업 시대를 넘어, 서비스 시대로 발전해 가고 있는 현대는 기존의 생산성 위주의 수요가 많던 사회에서 서비스 위주의 공급 과잉 시대로 변화하였다. 이러한 변화에 따라 소비자들의 욕구는 점차 증대되어 제품의 기능만을 고려하던 과거에서 벗어나 아름다움·편리함·서비스·자아 정체성 형성 등의 다양한 편의를 요구하게 되었다. 이로 인해 기업들은 보다 많은 소비자를 확보하기 위해 단순히 제품 생산·판매를 넘어 다양한 경쟁 요인을 확보하고자 노력하게 되었고, 경쟁력 확보 방안 중 대표적인 디자인에 집중적으로 투자하게 되었다.

이러한 시대 변화 속에 디자인은 외관만을 아름답게 하던 과거에서 점차 변화하여 사용의 편리성·소비자의 정체성 형성·안전성 등 그 활용도와 범위가 넓어져 왔다. 최근 들어 디자인은 서비스 및 제품 개발에까지 범위가 확장되었는데, 이는 디자인 분야의 창의성이 현대의 고도화 경쟁 사회에서 블루오션을 창출해 낼 수 있게 되었기 때문이다. 이는 기존의 사회과학 기반 경영컨설팅을 통한 제품 및 서비스 개발이 수익의 극대화를 위한 효율성 추구를 목표로 하여, 새로운 방식의 발상 및 창조를 이루지 못하는 한계를 드러냈기 때문이다. 기업들은 이를 극복하고자 예술의 창의적 사고를 기반으로 하는 디자인을 도입하여 성공적인 사업 기회를 도출해내고 있다. 디자인의 이러한 영역 확장으로 인해 제품을 아름답게 만들기만을 요구받던 디자이너들이 자연스럽게 기획·마케팅·기술·관리 등의 다양한 역량을 요구받게 되었다. 또한 생산과정에만 참여하던 디자이너의 역할이 기획 단계부터 AS에 이르기까지 전 영역으로 확장되게 되었으며, 다양한 분야의 다수 이해관계자들과 협업을 수행하게 되었다.

그렇다면 이러한 변화 속에 놓인 현대의 디자이너들은 어떠한 역량을 보유하고 있어야 하는 것일까? 그리고 디자이너들과 같이 협업하는 협업자들(디자이너들과 같이 협업하는 이해관계자들: 예\_CEO, 관리자, 마케터, 기술자 등)이 생각하는 디자이너가 갖추어야 하는 중요 역량은 무엇일까? 과연 협업자가 중시하는 디자이너 역량과 디자이너 본인이 생각하는 중요 역량간의 차이는 없는 것일까?

본 논문은 이러한 의문점을 풀어보고자, 현대 사회의 디자이너에게 요구되는 필요 역량을 확인해보고, 디자이너와 그 협업자들이 생각하는 디자이너가 갖추

어야할 중요 역량의 차이와 그 정도를 알아보려고 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 디자인과 디자이너 역할

#### (1) 디자인의 정의 및 역할 변화

과거 산업시대의 디자인은 [table 1] 존 워커(John Walker)의 정의와 같이 제품의 외형을 아름답게 표현해주는 것에 초점을 맞추고 있는 것을 확인할 수 있다. 이는 산업시대 제조업 중심의 사회에서 디자인이 소극적 역할을 수행하였음을 보여준다. 이러한 디자인의 역할은 현대 서비스시대로 넘어오면서 적극적으로 변화하게 되었는데, 가장 큰 원인은 글로벌화로 인한 과잉 경쟁을 들 수 있다. 공급이 생산보다 급격히 늘어나면서 더 이상 기업은 단순 제품 생산만으로는 경쟁의 우위를 차지할 수 없게 되었으며, 경쟁에서 이기기 위해서 소비자에게 보다 많은 가치를 제공해야만 하게 되었다. 이를 위해 기업은 디자인을 강화하고 서비스를 제품에 접목시키는 등 다양한 노력을 기울이고 있으며, 이러한 변화로 인해 디자인의 개념과 영역 및 역할도 확장되게 되었다.

Table 1 Definition of Design

시대 구분	학자	정의
산업시대 디자인	존 워커 (John Walker)	디자인을 디자인하기의 행위 또는 연습의 과정, 스케치 또는 계획이나 모델과 같은 과정의 결과, 디자인의 도움을 받아 제조된 디자인 제품, 제품의 외형이나 종합적인 패턴
	존 폴 (John Pole)	디자인은 제조될 사물의 형태를 만들어 내기 위해 색채, 규격, 재료, 모양을 선택하는 과정이다.
	폴 랜드 (Paul Rand)	디자인 한다는 것은 단순히 조립하고 배열하고 또는 편집하는 것보다 훨씬 큰 의미가 있다. 그것은 가치와 의미를 붙여넣고, 의미를 드러내고, 단순화하고, 명확히 하고, 꾸미고, 권위를 부여하고, 극적으로 만들고, 그리고 즐거움을 주는 일까지도 포함하는 것이다.
서비스시대 디자인	톰 피터스 (Tom Peters)	고객은 제품이 아니라 제품을 통한 경험을 구매한다.
	도널드 노먼 (Donald Norman)	바람직한 제품을 디자인한다는 것은 곧 총체적인 사용자 경험을 디자인 하는 것을 뜻한다.
	빅터 마골린 (Victor Margolin)	디자인은 온통 우리를 둘러싸고 있다. 디자인은 물질세계의 모든 사물에 특성을 부여하며 공장의 생산품, 그리고 서비스 같은 무형의 프로세스에 형태를 제공한다.

[table 1]과 같이 현대의 디자인 개념은 과거의 디자인보다 넓은 의미를 지니게 되었으며, 디자인의 영역 또한 기존의 산업디자인·시각디자인·환경디자인 분야에서 확장되어 인터렉션디자인·경험디자인·서비스디자인·공공디자인 등의 무형성을 갖는 영역으로 확대되고 있다.

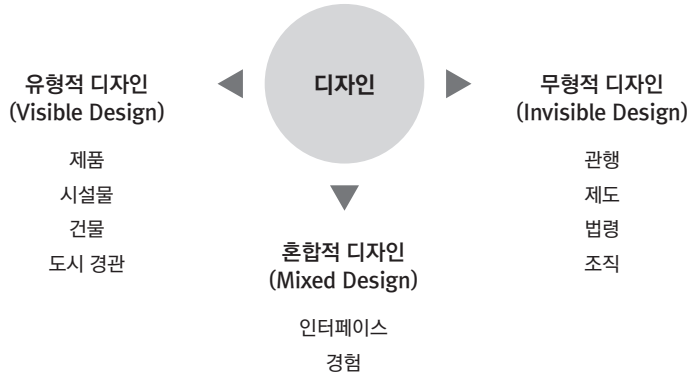


Figure 1 Diversification of Design Domain

Table 2 New Cognizance about Design

관점	디자인 인식의 방향	사례
제품	외관, 소리, 촉감, 냄새 등의 오감요소 및 인터렉션 (Interaction), UI, 소재 등이 모두 디자인 대상	할리데이비슨 (엔진음), BMW(냄새)
고객	제품을 구매해서 폐기하기까지 고객이 경험하게 되는 모든 요소와 과정이 디자인의 대상	필립스(친환경디자인), 스타벅스(서비스디자인)
기업	사옥, 공간, 조직, 보고서 등 기업을 구성하는 모든 요소가 디자인의 대상	포스코사옥(철과 유리), GE 등(Annual Report)
프로세스	제품개발과정의 일부분이 아니라 제품개발 전 과정 및 전략수립 등 경영활동에도 디자인이 참여	닛산, P&G, 다이하쓰 등
활용	제품 차별화의 수단일 뿐 아니라 브랜드가치 제고, 제품·비즈니스 혁신, 혁신문화 구축의 수단	P&G(혁신제품·혁신문화), B&O (브랜드가치 제고)

## (2) 디자이너의 활동 범위 및 역량 변화

경쟁력 확보를 위해 디자인의 중요성이 부각되면서, 디자인은 그 활동 영역이 확장되었다. 이전에는 생산과정에서만 고려되던 디자인이 기획 및 유통에 이르는 전 과정의 고려 대상이 된 것이다. 이로 인해 디자이너들 또한 전 과정에 참여하게 되었으며, 자연스럽게 기존의 제품을 아름답게 만들던 전문 기술 보유 여부 이외의 다양한 역량을 요구받게 되었다.

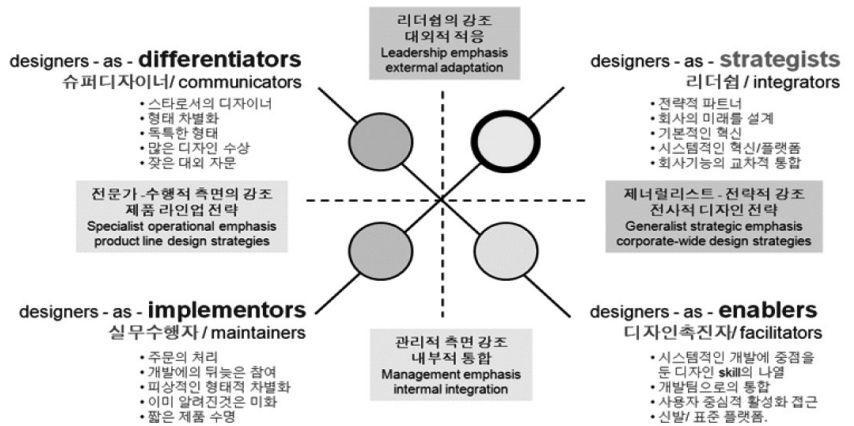
이러한 디자이너 보유 역량과 관련된 대표적 선행연구로는 [Table 3] 이해선의 연구가 있다. 이해선은 디자이너에게 요구되는 자질을 의욕·지식·감성·창조성·구상력·표현력·설득력·실행력의 8가지로 분류하고 이를 구성하는 요소를

세세히 나누어 제시해주고 있다.

**Table 3** Quality of Designer

분류	세부 자질
의욕	일에 대한 정열, 달성 의욕, 자기 완결, 지식욕, 적극성
지식	사회 파악 능력, 기업 구조 이해, 업무 파악 능력, 디자인 전문 지식
감성	풍요로운 미적 감각, 시장 수용의 감지, 문화사회적 견지, 사물의 호기심과 관찰력
창조성	센스, 평가, 신규 흡입성
구상력	발상, 콘셉트 구현력, 구상, 실행계획 능력
표현력	조형 표현, 대상 표현력, 이미지, 사고방식 표현력
설득력	설득을 위한 매력, 대립 의견의 설득력, 프레젠테이션
실행력	추진력, 계획 실행력, 마무리

또한 박광철·신용준의 연구는 직접적으로 디자이너의 필요 역량을 연구한 것은 아니지만 디자인 개념 확장을 통한 디자이너의 유형을 슈퍼디자이너·리더쉽·실무수행자·디자인촉진자로 분류하고 각 유형이 지니고 있는 디자인 역량의 강점을 [그림 3]과 같이 제시하고 있다.



**Figure 2** Type of Designer

이와 같이 지금까지의 연구들에서는 디자인이 지니는 역량과 관련된 연구는 많았으나 디자이너가 갖추어야할 역량과 관련된 연구는 많지 않았으며, 기존의 연구들 또한 심미성 위주의 과업 활동을 하는 디자이너에게 초점이 맞추어진 역량들로, 참여 영역과 수행 활동이 확장된 현대 디자이너의 역량과 관련된 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 현대 디자이너의 필요 역량을 확인해 보고자 한다.

## 2.2. 인적 자원의 역량

### (1) 역량의 정의 및 특징

역량(Competency)이란 개념을 가장 먼저 사용한 학자는 McClelland로 그는 역량을 ‘업무의 성과와 관련 있는 광범위한 심리적 또는 행동적 특성’ 이라고 규정하였다. McClelland 이후 역량 연구에 공헌한 대표적인 학자는 1980년대 Boyatzis, 1990년대 Spencer & Spencer, Parry 등이 있다. Boyatzis는 역량을 ‘특정 역할을 수행함에 있어서 성공적인 결과를 산출할 수 있는 개인의 내재적 특성’으로 정의하고, 개인의 내재적 특성이 지식(Knowledge)·기술(Skill)·특질(Traits)·동기(Motive)·자기 이미지(Self-image)·사회적 역할(Social role)로 구성된다고 보았다. 그는 조직에서 높은 성과를 보이는 개인의 잠재적 역량을 파악하여, 인적 자원의 동기부여 촉진 방법을 모색해 보고자 하였다. 1990년대의 역량 연구는 실제 조직에서 사용할 수 있도록 발전된 시기로, Spencer & Spencer와 Parry의 연구가 대표적이다. Spencer & Spencer는 역량을 ‘특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성’으로 정의하였다. 이는 역량을 ‘개인의 내적 특성(Underlying Characteristics)’으로 보는 관점으로, 개인의 내적 특성을 구성하는 요소를 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 ‘지식(Knowledge)·기술(Skill)’ 그리고 개발이 어렵고 타고난 기질에 가까운 ‘자아개념(Self-concept)·특질(Traits)·동기(Motive)’로 구분하였다. 그들은 이러한 개인의 역량은 조직의 업무성과와 인과적 관계를 가진다고 하였으며, 그로인해 이 구성 요소들은 인적 자원의 업무수행 능력을 평가하는 기준이 될 수 있다고 하였다. 이와 같이 이들의 연구는 조직에서 실제로 적용할 수 있게 개발되었다는데 의의가 있다. Parry는 1995년 요하네스버그에서 역량을 주제로 개최된 컨퍼런스에서 역량과 관련된 전문가들의 의견을 종합하여 다음과 같이 역량을 정의하였다.

**Table 4** Competency Definition of Researchers

학자(연도)	역량 정의
McClelland (1973)	업무의 성과와 관련 있는 광범위한 심리적 또는 행동적 특성
Boyatzis (1982)	특정 역할을 수행함에 있어서 성공적인 결과를 산출할 수 있는 개인의 내재적 특성
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성
Parry (1996)	개인 업무의 주요한 부분들에 영향을 미치고, 업무수행과 높은 상관을 가지며, 조직에서 널리 받아들여지는 준거나 기준에 따라 관찰 및 측정이 가능하며, 훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식·기술·태도의 집합체

역량이란 개인 업무의 주요한 부분들에 영향을 미치고, 업무수행과 높은 상관을 가지며, 조직에서 널리 받아들여지는 준거나 기준에 따라 관찰 및 측정이 가능하며, 훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식·기술·태도의 집합체이다.

## (2) 역량의 분류

Sparrow는 역량을 조직역량(핵심역량) 관리역량 개인역량(직무역량)의 3가지 개념으로 분류하고 이것들은 서로 관련이 있으며 서로 중첩되어 있다고 주장하였다.(이후의 조직역량은 핵심역량으로, 개인역량은 직무역량으로 임의 표기함. 이는 이후 글에 나오는 다른 역량 분류에서 동일 명칭이 사용되어 이로 인한 혼동을 막기 위함임) Sparrow의 핵심역량은 모든 조직구성원들에게 동일한 의미로 전파되어야 하며, 고객에 초점을 두고 조직의 목표달성에 기여하여야 한다는 것을 의미한다. 관리역량은 조직 외부에서 활용될 수 있도록 구체적으로 정리된 역량이며, 또한 조직 내에서 개발된 개인의 역량을 포함할 수 있다. 직무역량은 조직구성원의 경력 단계에서 개인에게 적합하도록 구체적 역량을 필요로 하는 직무 역량들을 설계하는 데 사용될 수 있다. (이흥민, 2009)

**Table 5** Competency Classification of Sparrow(1996)

역량	정의	응용	긍정적 결과
조직역량 (핵심역량)	조직의 전반적 자원과 기술력	비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정
관리역량	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인역량 (직무역량)	직무수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

핵심역량과 직무역량을 통합적 관점에서 바라보면 핵심역량과 직무역량은 서로 다른 영역에 속하기는 하지만 일정한 중복지점을 가지고 있으며, 이는 핵심역량이 조직 전체를 아우르고 조직 내의 구성원까지를 포괄하는 개념이기 때문이다. 이러한 이유로 핵심역량은 다시 조직역량과 개인역량으로 구분되기도 한다. 조직역량은 한 조직이 다른 조직과 차별화되어 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 조직이 갖는 독자적 강점, 특기 등을 의미한다. 반면에 개인역량은 조직 내 외부 환경 하에서 특정 직무 또는 역량을 효과적으로 수행하고 높은 성과를 달성하는데 직접적으로 관련 있는 개개인의 행동, 지식, 경험, 가치관 등의 안정적이고 지속적인 특성을 의미한다.(이진구, 2006) 이러한 개인역량은 다시 공통역량·직무수행역량·리더십역량으로 나누어진다. 공통역량은 조직의 비전이나 미션달성을 구현시킬 수 있는 개인의 지속적이고 안정적인 행동특

성으로 조직원으로서 갖추어야 할 기본역량을 의미한다. 직무수행역량은 현재 수행하고 있는 업무에서 요구되는 전문지식 또는 전문가적 행동특성과 관련한 역량을 의미하는 것으로 업무를 효율적으로 추진하는데 필요한 역량이다. 리더십역량은 해당부서의 목표달성을 위해 리더에게 요구되는 자질, 역할 및 책임과 관련한 것으로 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량을 의미한다.(문미경, 2009)

**Table 6** Classification of Individual Competency

역량 구분	적용 취지	적용 범위	도출 근거
공통역량	전 조직구성원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	전체 조직구성원	조직의 미션, 가치, 전략
직무수행역량	조직구성원 각자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 역량	업무담당자	개인의 단위 업무의 내역 및 성과
리더십역량	개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량	관리자	부서 내의 업무의 효과적 수행 및 부서 간 협조가 관건

본 연구는 조직 또는 팀 내의 구성원으로서의 디자이너가 갖추어야 할 직무 역량을 도출해내는 연구로, Sparrow의 역량 분류 중 개인역량(직무역량) 연구에 해당된다.

따라서 본 연구는 디자이너의 역량 분류를 보다 명확하고 실용성 있게 도출하고자 널리 활용되고 있는 [Table 6] 김현주의 개인역량 구분 3단계를 기반으로 디자이너 역량 요인을 분류하여 도출하였다.

### 3. 연구 모형 및 분석 방법

#### 3.1. 연구 모형

산업시대와 달리 서비스시대의 디자이너는 다양한 능력을 요구받고 있으며, 여러 직무를 동시에 수행하고 있다. 본 연구는 이러한 변화 가운데 디자이너가 갖추어야 하는 역량이 무엇이 있는지 그 요인을 [Proposition 1]을 통해 도출해내고자 한다. 그리고 다양한 이해관계자들과 협업을 수행하고 있는 현대의 디자이너들이 생각하고 있는 중요한 역량 요인과 협업자들이 생각하는 디자이너의 중



요 역량 요인이 무엇인지, 그리고 그 차이가 존재하는지 [Proposition 2]를 통해 확인해보고자 한다.

[Proposition 1] 디자이너 역량 요인 도출

[Proposition 2] 디자이너와 협업자간 디자이너 역량 요인의 중요도 도출 및 인식 차이 확인

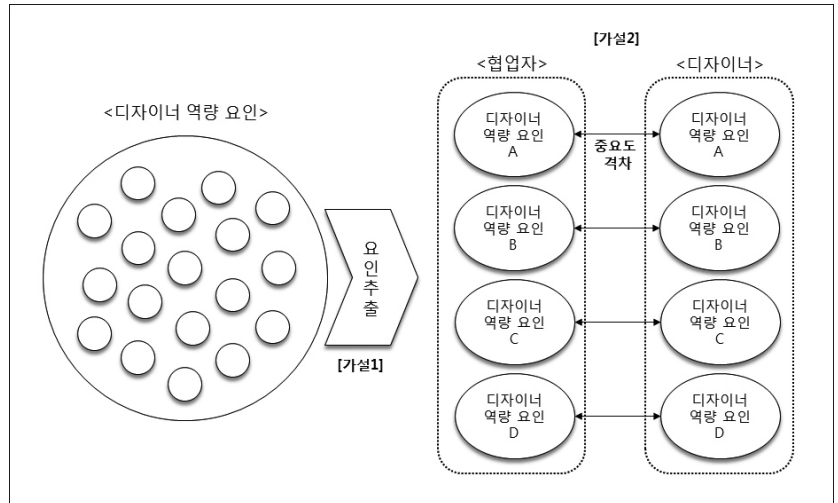


Figure 3 Research Model

### 3.2. 연구 방법

‘[Proposition 1] 디자이너 역량 요인 도출’의 검증을 위해 국내 디자인·역량(경영학) 관련 전문가 11인을 대상으로 2013년 5월 1일부터 2013년 6월 14일까지 약 2개월간 1차 설문조사를 실시하였다. 조사 방식은 In-depth Interview(심층 면접법)를 사용하였으며, 김현주(2003)의 개인역량 구분 3단계를 바탕으로 디자이너 역량

요인을 도출하기 위해 개방형 설문지를 병행 실시하였다. 1차 설문조사를 통해 나온 결과는 텍스트 분석을 실시하여 최종 요인을 도출하였다. 이렇게 전문가를 대상으로 도출된 디자이너 역량 요인의 중요도를 평가하기 위해, 2차 설문조사를 디자이너와 협업자로 분리하여 2013년 6월 20일부터 2013년 7월 15일까지 온라인을 통해 폐쇄형 설문을 실시하였다. 설문 내용은 1차 설문조사를 통해 도출된 요인들의 중요도를 묻는 것으로, 협업자의 경우 과거 디자이너와 1회 이상 협업 경험이 있는 자를 설문 대상으로 하였다. 회수된 설문지는 디자이너 124명, 협업자 112명으로 도합 236명이다. 이렇게 도출된 결과는 [Proposition 1]의 신뢰성 확보를 위해 개인역량 분류에 대한 신뢰성 분석을 실시하였으며,

[Proposition 2]의 디자이너와 협업자 중요도 확인 및 인식 차이를 알아보기 위해 T-test를 실시하여 분석하였다.

## 4. 검증 및 분석

### 4.1. 1차 설문 분석-디자이너 역량 도출

‘[Proposition 1] 디자이너 역량 요인 도출’의 검증을 위해 실시한 전문가 대상 인터뷰의 텍스트 분석결과는 [Table 7]과 같이 도출되었다. 이는 전문가들이 심층 인터뷰를 통해 언급된 내용과 개방형 설문지를 통해 수집된 텍스트를 중복 체크하여 작성되었다.

분석 결과 공통역량이 9개, 직무수행역량이 12개, 리더십역량이 7개로 도합 28개의 요인이 도출되었다. 도출된 요인이 각 분류별로 신뢰성을 가지는지 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였으며 그 분석결과, Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.6 이상 도출되어 신뢰성을 가지는 것으로 확인되었다. 이와 같이 도출된 28개의 요인의 조작적 정의는 [Table 9]와 같다.

Table 7 Derived Designer Competency factors

No	요인 명칭 (응답 빈도)		
	공통역량	직무수행역량	리더십역량
1	연구 역량 (6)	평가 역량 (9)	변화 관리 역량 (8)
2	발표 역량 (12)	기술 역량 (12)	협상 역량 (7)
3	기록 역량 (7)	예술적 디자인 역량 (19)	의사결정 역량 (10)
4	학습 역량 (9)	효율적 디자인 역량 (21)	비전 제시 역량 (6)
5	관계 형성 역량 (11)	혁신 역량 (17)	의사소통 역량 (12)
6	스타적 역량 (6)	기획 역량 (11)	자산 관리 역량 (7)
7	윤리 역량 (7)	분석 역량 (12)	지도 및 육성 역량 (9)
8	협업 역량 (12)	탐색 역량 (10)	-
9	기업 비전 및 가치 공유 역량 (6)	개발 관리 역량 (10)	-
10	-	개발 후 관리 역량 (7)	-
11	-	정체성 형성 역량 (8)	-
12	-	지필 역량 (7)	-

**Table 8** Reliability Analysis Result

No	요인명	Cronbach <sup>1</sup> ∞
1	공동역량	0.720
2	직무수행역량	0.834
3	리더십역량	0.820

**Table 9** Operational Definition of Designer Competency factors

요인 분류	NO	요인 명	조작적 정의
공동 역량	1-1	연구 역량	깊이 있게 조사하고 생각하는 능력
	1-2	발표 역량	주장이나 결과를 여러 사람 앞에서 말하는 능력
	1-3	기록 역량	자료를 남길 목적으로 특정 사실을 작성하는 능력
	1-4	학습 역량	학문이나 기술 등을 배워서 익히는 능력
	1-5	관계 형성 역량	여러 이해관계자들(예_동료, 상사, 협력사 직원등)과 긍정적인 관계를 만들고 유지하는 능력
	1-6	스타트업 역량	특정 분야에서 인정받고 널리 알려진 정도 또는 그릴 능력
	1-7	윤리 역량	직업에 따른 행동 규범을 지키려는 노력
	1-8	협업 역량	여러 이해관계자들(예_동료, 상사, 협력사 직원 등)과 함께 협력하여 일하는 능력
	1-9	기업 비전 및 가치 공유 역량	속한 기업의 비전이나 가치를 이해하고 지키려는 노력
직무 수행 역량	2-1	평가 역량	제품, 디자인, 기획 등의 가치나 수준을 평가할 수 있는 능력
	2-2	기술 역량	직무와 관련된 기술 노하우 및 능력(예_IT 활용 능력, 개발 도구 활용 능력 등)
	2-3	예술적 디자인 역량	제품, 경험 등의 미적 아름다움을 구현하는 디자인 능력(예_제품 디자인, 경험 디자인, 감성 디자인 등)
	2-4	효율적 디자인 역량	제품, 경험 등의 실용성 및 효율성을 구현하는 디자인 능력(예_사용 편의, 소재의 적합성 등)
	2-5	혁신 역량	기존의 것을 완전히 바꾸어서 새롭게 창조할 수 있는 능력(예_창의적 사고 등)
	2-6	기획 역량	새로운 일을 발굴하고 계획하는 능력
	2-7	분석 역량	복잡한 사회 현상이나 대상 등을 단순한 구성 요소로 분해하고 그 의미를 명료하게 하는 능력 (예_소비자 분석, 사회 트렌드 분석, 요구 분석 등)
	2-8	탐색 역량	목적에 따라 필요한 자료나 정보를 찾아내는 능력
	2-9	개발 관리 역량	개발 과정에서 발생하는 다양한 사건, 사물, 사람 등을 관리하는 능력(예_디자인 품질 관리, 인적 자원 관리 등)
	2-10	개발 후 관리 역량	개발 후 생산 및 개선 활동 등을 관리하는 능력 (예_제품 AS 관리, 소비자 피드백 관리 등)
	2-11	정체성 형성 역량	기업의 비전 및 가치에 부합하는 아이덴티티 형성 능력(예_브랜드 이미지 구축 등)
	2-12	지필 역량	업무와 관련된 글을 작성할 수 있는 능력 (예_보고서 작성, 회의록 작성 등)
리더십 역량	1	변화 관리 역량	환경 변화에 빠르고 효과적으로 대처하는 능력
	2	협상 역량	이해관계자와 대화를 통해 목적에 부합하는 결정을 원만히 도출하는 능력
	3	의사결정 역량	기업의 비전 및 계획 목표를 달성할 수 있는 대안 중 가장 바람직한 것을 선택할 수 있는 능력 (예_제품 컨셉 의사결정, 디자인 시안 의사결정 등)
	4	비전 제시 역량	기업이나 팀 구성원이 공유할 수 있는 이상이나 가치를 제시하는 능력
	5	의사소통 역량	구성원들 간에 생각이나 감정 등을 전달·교환하여 이를 통하게 하는 능력
	6	자산 관리 역량	기업의 자산(예_기계, 장비, 돈, 원자재, 부동산 등)을 효과적으로 관리하는 능력
	7	지도 및 육성 역량	인적 자원 육성 및 지도 능력

#### 4.2. 2차 설문 분석-디자이너와 협업자간 역량 중요도 확인 및 인식 차이 검증

[Proposition 2]의 검증을 위해 7점 척도를 기준으로 2차 설문조사를 실시한 결과 [Table 10]과 같이 각 분류별 중요도와 그 인식 차이가 도출되었다.

본 중요도 평가에서 디자이너와 협업자 모두 전체 역량 요인에 4점 이상의 중요도를 주었다. 이는 디자이너·협업자 모두 전체 역량 요인이 중요하다고 인식하고 있음을 의미하며, 나아가 1차 전문가 대상 설문조사에서 도출된 역량 요인들이 신뢰성을 가짐을 의미한다.

또한 디자이너와 협업자간 디자이너 역량에 대한 인식 차이가 발생하는지 확인하기 위해 실시한 T-test 결과 대부분의 요인에서 인식의 차가 발생하지 않는 것으로 나타났다. 인식차가 존재하는 것으로 확인된 요인은 공통역량의 '연구역량', '발표역량'과 직무수행역량의 '기술역량', '기획역량', '지필역량'과 리더십역량의 '비전 제시 역량', 6개이다. 해당 6개의 요인을 제외한 22개의 요인은 디자이너와 협업자 모두 해당 요인이 디자이너가 갖추어야할 역량으로 중요하다고 생각하며, 그 생각의 정도차가 거의 발생하지 않는 것으로 확인되었다.

인식차가 존재하는 것으로 확인된 요인들의 평균 중요도를 확인해보면 공통역량의 '연구역량: 디자이너-6.40/협업자-5.70', '발표역량: 디자이너-6.11/협업자-4.96'과 직무수행역량의 '기술역량: 디자이너-5.68/협업자-6.20', '기획역량: 디자이너-6.19/협업자-5.36', '지필역량: 디자이너-5.26/협업자-4.60'과 리더십역량의 '비전 제시 역량: 디자이너-5.80/협업자-4.93'과 같다. 이들 요인 중 최대 격차를 보이는 것은 공통역량의 '발표역량'으로 격차는 1.15이다.

Table 10 Importance of Designer Competency factors

요인 분류	요인 명	평균		표준편차		t값	p값
		디자이너 중요도 (n=124)	협업자 중요도 (n=112)	디자이너	협업자		
고통 역량	연구 역량	6.40	5.70	0.93	1.55	-2.702	0.008
	발표 역량	6.11	4.96	1.00	1.51	-4.330	0.000
	기록 역량	5.80	5.46	1.22	1.22	-1.259	0.211
	학습 역량	5.90	5.70	1.05	1.14	-0.848	0.398
	관계 형성 역량	5.98	5.80	1.12	1.32	-0.695	0.489
	스타적 역량	5.63	5.10	1.34	1.37	-1.778	0.079
	윤리 역량	6.12	6.56	1.11	0.72	1.968	0.052
	협업 역량	5.71	5.86	1.21	1.07	0.588	0.558
	기업 비전 및 가치 공유 역량	4.71	4.33	1.59	1.72	-1.050	0.297
직무 수행 역량	평가 역량	6.11	6.06	0.91	0.94	-0.216	0.829
	기술 역량	5.68	6.20	0.85	0.88	2.690	0.009
	예술적 디자인 역량	6.26	6.03	0.88	1.24	-1.053	0.295
	효율적 디자인 역량	6.47	6.43	0.75	0.85	-0.244	0.808
	혁신 역량	6.12	5.83	1.09	1.05	-1.239	0.220
	기획 역량	6.19	5.36	0.93	1.42	-3.337	0.001
	분석 역량	6.03	5.66	1.16	1.39	-1.324	0.189
	탐색 역량	6.07	5.73	0.95	1.20	-1.500	0.137
	개발 관리 역량	5.46	5.10	1.14	1.32	-1.347	0.181
	개발 후 관리 역량	5.36	5.00	1.37	1.48	-1.135	0.261
	정체성 형성 역량	5.84	5.80	1.13	1.37	-0.153	0.879
	지필 역량	5.26	4.60	1.24	1.56	-2.225	0.029
	리더십 역량	변화 관리 역량	6.17	5.83	0.81	0.87	-1.799
협상 역량		5.77	5.96	1.06	1.06	0.798	0.428
의사결정 역량		6.11	5.83	1.01	1.20	-1.158	0.250
비전 제시 역량		5.80	4.93	1.17	1.28	-3.260	0.002
의사소통 역량		6.17	6.13	1.00	0.89	-0.191	0.849
자산 관리 역량		4.65	4.03	1.52	1.32	-1.900	0.061
지도 및 육성 역량		5.12	4.76	1.52	1.59	-1.034	0.306

---

## 5. 결론 및 시사점

본 연구는 디자이너의 활동영역이 디자인개발 단계에서 전 개발 프로세스로 확장됨에 따라 디자이너가 갖추어야하는 변화된 역량이 무엇인지 확인해보고, 디자이너와 협업자가 생각하는 중요한 역량 요인은 무엇이며, 그 인식의 격차가 존재하는지를 알아보는데 목적이 있다. 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 변화되고 확장된 디자이너 역량 요인을 새롭게 도출하였다. 기존의 디자이너 역량 요인들은 디자이너가 수행하는 주된 업무인 디자인 창작 활동에만 초점이 맞추어진 요인들로 구성되어 있어, 변화된 디자이너 활동들을 모두 설명할 수 없었다. 본 연구 결과는 이러한 변화된 디자이너 활동들을 모두 아우를 수 있도록 역량을 공통역량(9개), 직무수행역량(12개), 리더십역량(7개)으로 분류하고 총 28개의 주요 역량 요인을 [표 9]와 같이 도출하였다.

둘째, 디자이너 스스로가 갖추어야 한다고 생각하는 중요한 디자이너 역량을 제시하였다. 현재 디자인분야에서 활발히 활동하고 있는 현직 디자이너들이 생각하는 디자이너의 필요 역량이 무엇이며 그 중요도가 어느 정도인지 도출하였다. 디자이너들은 공통역량·직무수행역량·리더십역량 28개 모든 요인에서 4점 이상의 응답을 하였으며, 이는 대부분의 역량이 중요하다고 인식하고 있음을 나타낸다. 디자이너들은 역량 요인들 중 공통역량의 ‘연구 역량(6.40)’, 직무수행역량의 ‘예술적 디자인 역량(6.26)’, ‘효율적 디자인 역량(6.47)’·‘기획 역량(6.19)’, 리더십역량의 ‘변화 관리 역량(6.17)’·‘의사소통 역량(6.17)’이 매우 중요하다고 응답하였으며, 공통역량의 ‘기업 비전 및 가치 공유 역량(4.71)’과 리더십역량의 ‘자산 관리 역량(4.65)’은 상대적으로 중요하지 않다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 디자이너들은 공통역량·직무수행역량·리더십역량 전반을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타나, 고전 디자인 업무 이외의 기획 및 리더십 역량과 같은 확장된 디자이너 필요 역량을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 협업자들이 생각하는 디자이너가 갖추어야 하는 중요한 역량을 제시하였다. 현대의 디자인 업무는 매우 고도화되어 다양한 이해관계자들과 협업을 수행해야만 한다. 이렇게 함께하는 협업자들이 디자이너와 업무를 수행하면서 디자이너가 갖추어야 한다고 생각하는 역량을 본 연구에서 제시함으로써 디자이너

에게 협업자들의 생각을 알릴 수 있다. 연구 결과 협업자들 또한 디자이너들과 동일하게 공통역량·직무수행역량·리더십역량 28개 모든 요인에서 4점 이상의 응답을 하였으며, 이는 대부분의 역량이 중요하다고 인식하고 있음을 나타낸다. 협업자들은 공통역량의 ‘윤리 역량(6.56)’, 직무수행역량의 ‘기술 역량(6.20)·‘효율적 디자인 역량(6.43)’, 리더십역량의 ‘의사소통 역량(6.13)’이 매우 중요하다고 응답하여, 디자이너와 협업자간 중요하다고 생각하는 역량의 차이가 발생함을 확인할 수 있다. 또한 공통역량의 ‘발표 역량(4.96)’·‘기업 비전 및 가치 공유 역량(4.33)’, 직무수행역량의 ‘지필 역량(4.60)’과 리더십역량의 ‘비전 제시 역량(4.93)’·‘자산 관리 역량(4.03)’·‘지도 및 육성 역량(4.76)’은 상대적으로 중요하지 않다고 생각하는 것으로 나타나, 이 또한 디자이너의 결과와 차이를 보인다. 그리고 직무수행역량의 경우 전반적으로 중요하게 생각하지만, 공통역량과 리더십역량은 상대적으로 중요하게 생각하지 않는 것으로 확인되었다. 특징적인 것은 디자이너와 협업자의 중요도 평가 결과, 전반적으로 디자이너의 중요도가 높게 나왔으나, 공통역량의 ‘윤리역량’, 직무수행역량의 ‘기술 역량’, 리더십역량의 ‘협상 역량’의 경우 협업자의 중요도가 디자이너의 중요도보다 높게 나타났다. 이는 이 세 요인이 협업자가 인식하기에 디자이너에게 매우 중요한 역량으로 여겨진다고 추정해볼 수 있다.

넷째, 디자이너가 갖추어야 하는 역량의 중요도에 있어 디자이너와 협업자간의 인식 차이를 제시하였다. 실제 업무를 진행하면서 디자이너가 갖추어야 하는 역량에 대해 협업자가 생각하는 정도와 디자이너 스스로가 생각하는 중요도의 차이가 존재할 것으로 판단하고, 이를 디자이너가 극복해 가기위해 인식의 차이를 조사하였다.

조사 결과 디자이너와 협업자간 디자이너 역량 요인 대부분에서 중요도 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만 몇몇 요인에서 차이를 보였는데 그 역량 요인은 공통역량의 ‘연구 역량’·‘발표 역량’, 직무수행역량의 ‘기술 역량’·‘기획 역량’, 리더십역량의 ‘비전제시역량’이다. 이 요인들 중 ‘연구 역량’·‘발표 역량’·‘기획 역량’·‘지필 역량’·‘비전 제시 역량’은 디자이너의 중요도가 높은 반면, ‘기술 역량’은 협업자의 중요도가 높게 도출되었다. 이는 디자이너의 경우 연구·발표·기획·지필·비전제시와 같이 고전적 디자인 역량을 벌어난 영역의 중요성을 인지하고 있는 반면, 협업자의 경우 기술과 같은 고전적 디자인 역량을 중시함을 보여준다. 그리고 디자이너가 전반적으로 모든 역량 요인을 고르게 중요하다고 평가한 반면, 협업자들은 디자이너에 비해 상대적으로 중요도를 낮게 평가하였으며, 협업자의 중요도 평가 결과 중 높은 값을 얻은 역량 요인은 대체로 고전

적 디자이너의 업무 역량과 관련된 요인들이다. 이는 디자이너에 비해 협업자들이 아직까지 디자이너의 필요역량을 제품을 아름답게 만드는 좁은 의미의 디자인에 국한시키고 있음을 나타낸다고 할 수 있다. 반면 디자이너들은 스스로 디자이너의 활동 영역을 확장하여 인식하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이는 디자이너와 협업자의 인식 차를 보여주며, 디자인의 활동 범위 확장을 협업자에게 인지시킬 필요성을 제시한다.

본 연구 결과는 위와 같은 시사점을 지니면서 한계점도 가진다. 한계점으로는 첫째, 디자이너 역량 요인의 도출 방식이 전문가 대상이다 보니, 설문조사 샘플 수가 작아 전체를 대표하는 일반화의 한계가 존재한다. 둘째, 본 연구는 다양한 디자인 분야에서 활동하는 전체 디자이너에 공용적인 역량 요인을 도출하여, 디자인 분야별 디자이너의 특수성을 반영하지 못하는 한계점이 존재한다. 이는 추후 각 디자인 영역별 디자이너 역량 요인 도출 연구를 통해 극복할 수 있으리라 판단된다.

본 연구는 변화된 디자인 분야의 위상과 확장된 범위를 반영한 디자이너의 필요 역량을 도출해보고, 요인에 대해 디자이너 및 협업자들이 인식하는 중요한 속성이 무엇인지 확인해, 디자이너들이 중요한 역량을 키워 나감으로 경쟁력을 가지기를 바라는 마음에서 진행하였다. 본 연구 결과가 국내 디자이너 역량 관련 연구에서 기초 자료로 활용되어 미래 한국의 디자인 연구 발전에 기여하기를 기대한다.



## References

- 1 Boyatzis, E. (1982). *The Competent Manager : a Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- 2 Jung G. (2010). *Design management story*. Seoul: Brand Acumen.
- 3 Kim, H. (2003). *The Introduction and Development of Competency-Based Human Resource Management(CBHRM): Contingency Approach for Korea Businesses*. Seoul: POSCO Research Institute, POSRI Management Economy Research. 3(1), 120-158.
- 4 Lee, H. (2008). *Design Management 10 Points that CEO Should Know*. Seongnam: Korea Institute of Design Promotion.
- 5 Lee, H. (2009). *Competency Evaluation*. Seoul: Readlead.
- 6 McClelland, C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- 7 Moon, M. (2009). *Studies to strengthen the Core-Competency of Female Managerial-ranks in the Public Sector*. Seoul: Korea Women's Development Institute.
- 8 Park, G., & Shin, Y. (2011). A Study On The Impact Of Design Organization And Human Resource Management On The Designer's Capabilities In Footwear Firms. *Korea Academy of Human Resource Management*, 18(1), 251-275.
- 9 Park, G. (2012). Effect of Corporate Design Organization and Human Resource Administration on Company Results and Design Capability. *Journal of Digital Design*, 12(1), 213-223.
- 10 Parry, R. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
- 11 Pile, F. (1979). *Design: Purpose, Form, and Meaning*. Liepzig: University of Massachusetts Press(Amherst).
- 12 Samsung Economic Research Institute. (2007). *Recent Trends and Implications for Design Management*. Seoul: Samsung Economic Research Institute.
- 13 Sparrow, P. (1996). *Competency based Pay: Too Good to be True*. People Management.
- 14 Spencer, M., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- 15 Walker, A. (1989). *Design History and the History of Design*. London: Pluto Press.

# 디자이너 역량 요인 도출 및 디자이너-협업자간 중요도 인식 차이 분석

권혁인<sup>1</sup>, 이재화<sup>2</sup>

<sup>1</sup>교수, 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과, 서울, 대한민국

<sup>2</sup>박사, 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학과, 서울, 대한민국

---

**연구배경** 본 연구는 디자인 분야의 변화된 위상과 확장된 범위를 반영한 디자이너의 필요 역량 요인을 도출하고, 디자이너 및 협업자들 (디자이너들과 같이 협업하는 이해관계자들: 예, CEO, 관리자, 마케터, 기술자 등)이 인식하는 중요한 역량이 무엇인지 확인해, 그 인식의 격차가 존재하는지를 알아보는데 목적이 있다.

**연구방법** ‘디자이너 역량 요인 도출’ 및 ‘디자이너와 협업자간 디자이너 역량 요인의 중요도 도출 및 인식 차이 확인’을 Proposition으로 설정하고, 2회에 걸쳐 설문조사를 실시하여 연구 결과를 도출하였다. 1차 설문조사는 디자이너 역량 요인을 도출하기 위한 것으로, 전문가 대상 ‘In-depth interview(심층면접법)’와 개방형 설문을 병행 실시하여 이를 텍스트 분석하였다. 2차 설문조사는 디자이너 필요 역량에 대해 디자이너와 협업자간 인식차이를 확인하기 위한 것으로, 디자이너와 협업자를 분리하여 폐쇄형 설문을 실시, T-test를 통해 검증하였다.

**연구결과** 분석 결과, 디자이너 역량 요인은 공통역량(9개), 직무수행역량 (12개), 리더십역량(7개)으로 총 28개의 주요 역량 요인이 도출되었다. 또한 중요도 분석 결과 역량 요인 28개에서 디자이너와 협업자 모두 전체 역량이 중요하다고 인식하는 것으로 나타났으며, 두 집단 간 중요도의 인식 차이는 전반적으로 크게 나타나지 않으나 일부 역량 요인에서 존재하는 것으로 확인되었다. 디자이너의 경우, 모든 역량을 고르게 중요하게 생각하고 있는 반면, 협업자는 직무수행역량을 중요하게 생각하여, 고전적 의미(제품의 심미성 창조 등)의 디자이너 역량에 머물러 있는 것으로 확인되었다.

**결론** 본 연구는 디자이너가 갖추어야 하는 역량 요인 28개-공통역량 (9개), 직무수행역량 (12개), 리더십역량(7개)-를 도출한 것에 의의가 있으며, 또한 디자이너와 협업자 모두에서 디자이너가 갖추어야 하는 역량에 대한 인식차이가 크게 없으나, 협업자의 디자이너 역량 인식이 고전적 의미에 머물러 있음을 확인한데 그 의미가 있다.

**주제어** 디자이너 역량, 디자인 역량, 역량 모델, 역량 이론, 역량 요인, 역량 강화, 인적 자원, 디자인 인력, 협업, 직무수행, 인사 관리

---