

연구논문

조직 중간관리자의 역량별 상호관련성 및 그 성과에 관한 연구*

주 형 근**
황 인 표***

- I. 서 론
- II. 문헌연구
- III. 연구방법
- IV. 실증분석 결과
- V. 결론 및 시사점

〈요약〉

본 연구는 조직 내 중간관리자들을 대상으로 역량요인 간 상호관련성을 규명하고자 한 연구이다. 변수들의 타당성 조사를 바탕으로 자기개발, 부하육성, 권한이양, 권위의식, 책임감 같은 최종 역량요인들을 활용하였으며 이것들을 가지고 상관관계 및 차이검증을 실시하였다. 개별 역량 요인별 분석결과 개별적 배려 역량은 자기개발이나 부하육성, 책임감 증대, 협력적 분위기 등과 연관이 높고, 체계적인 계획수립은 업무의 명확화나 협력적 분위기 조성에 도움이 되는 등 요소들 간에 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 또한 자기개발은 전반적인 역량수준과 자신의 업무성과 및 수행에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의미한 결과로서 부하를 잘 육성하고 키우는 것도 결국 관리자의 역량 수준을 높이는 일일 뿐만 아니라 업무성과 및 수행에도 많은 도움이 되는 것으로 분석되었다. 마지막으로 연령과 역량요인들과의 차이 검증 결과 자기개발 역량, 부하육성, 협력적 분위기 조성, 개별적 배려와 같은 역량들이 연령에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

[주제어: 역량개발, 역량요인, 조직성과, 중간관리자]

I. 서 론

한 마디로 표현하면 역량은 우수한 성과를 내는 사람이 평균적인 성과를 내

* 본 연구는 2008년도 한성대학교 교내연구비 지원과제임.
** 한성대학교 디지털중소기업대학원 교수(hkjoo@hansung.ac.kr)
*** 중앙공무원교육원 교수부 교수(iphwang@mopas.go.kr)

는 사람과 비교하여 보여줄 수 있는 내적 특질이며, 우수한 성과자가 보여주는 행위로 표현할 수 있다. 조직 내 역량중심의 인적자원개발이 주요 대상이 되는 이유는 무엇보다 조직전략과의 연계성, 성과 지향성과 구체성, 유연성 때문이다. 이처럼 역량중심의 인적자원개발은 사업전략 등과 연계해 조직전체에 매우 유익하고 체계적인 공헌을 할 수가 있다. 특히, 조직이 필요로 하는 역량을 구체적 모델로 개발하는 과정에서 조직의 핵심역량이 발굴되어 조직전체 성과를 달성하게 만드는 데 밑받침이 될 수 있다.

그러나 오늘날의 급변하는 조직 환경에서 관리자나 조직구성원들이 수행해야 하는 직무가 날로 복잡해지고 고도의 사고능력을 요구하고 있다. 단순 작업이 아닌 전문화되고 있는 각 분야의 복잡한 직무들은 역량과 성과간의 인과관계를 가정하기가 쉽지 않다(Martin & Staines, 1993). 실제 조직구성원들이 우수한 성과를 내는 상황은 매우 복잡하고, 형식화되고 조건화되지 않은 상태에서 일어난다(Munro & Andrews, 1994).

이러한 관점에서 본 연구는 이제까지 주로 민간부문, 특히 GE나 삼성같은 대기업(유일한, 2007)들을 중심으로 실시되어 왔던 역량관련 실증분석 어프로치를 공공부문에 적용해 보고자 하였다. 이를 위해 먼저 공공부문의 조직성과에 기여할 수 있는 각 개별 역량요인들 간의 상관관계를 분석하였다. 다음으로 각 요인들이 개별 전반적 역량수준과 현재의 자신의 업무성과 및 수행정도와는 어떤 관련성이 있는지를 규명하고자 2차적 준거요인과의 상관관계 분석을 실시하였다.

마지막으로 인구통계학적 변수, 즉 근무자 연령이 이러한 역량요인들에게 미칠 수 있는 영향 등을 규명해 보기 위해 앞에서 실시한 각 역량 요인별 분석결과들을 바탕으로 중간관리자들의 연령과 역량요인들 간의 Chi-Square 검증을 실시하였다.

II. 문헌연구

1. 역량모형 개발과 적용

Herriot(1995)는 오늘날 역량에 기초한 인적자원개발이 점차 더 중요해지는 이유를 다음과 같이 들고 있다. 첫째 조직의 위계구조가 크게 단축되고 있으며, 둘째 필요한 조직인력이 감소되고 있고, 셋째 조직 간의 인수합병이 더 활발해지고 있으며, 마지막으로 이러한 요인은 결국 조직구성원의 변화와 적응능력을 더욱 필요로 하고 있다는 것이다. 한마디로 환경변화에 대한 조직의 대응 과정에 있어 직무역량뿐 아니라 미래 변화에 적응하여 새로운 능력을 개발할 수 있는 역량이 매우 중요하다는 뜻이다.

이러한 개별 역량에 대한 접근이나 이 개별 역량들을 직급별 또는 계층별로 구분해 놓은 역량군, 즉 역량모형은 직무중심 관점에 입각한 직무성과모형과 사람중심 관점에 입각한 행동역량모형으로 분류된다. 사람중심 관점에서 역량은 효과적인 직무수행에 요구되는 지식, 기술, 능력 및 특성과 같은 개인의 속성을 의미하며, 직무중심 관점은 어떤 직무에서 출발하여 그것을 수행하는 데 필요한 활동을 확인하고 이러한 활동을 개인의 속성으로 전환 시키는 것을 말한다(Sandberg, 2000).

이러한 역량개발에는 직무요소분석(job element analysis), 설문조사, 행동사건면접(BEI; behavior event interview), 평정(rating), 전문가 패널, 평가센터 활용 등의 기법이 사용되고 있다. 이러한 기법들은 역량별 접근(competency approach) 과정의 자료수집이나 분석단계, 모델개발단계, 모델검증단계 등에서 적절히 활용된다.

구체적으로 직무요소분석은 대상 그룹의 구성원들 간에 브레인스토밍을 통해 직무성과에 영향을 주는 특성들을 도출하고, 도출된 특성 목록과 직무요소목록(job element inventory)을 해당 당사자들에게 보내 평가하도록 하고, 평가자료를 가중 평균하는 공식을 구성하여 특성들을 평가하는 방법이다. 행동사건면접(BEI)은 개인의 실제 직무수행 상황에서 나타난 성과와 직접적으로 연계되는 효과적인 행동을 도출하는 방법을 말한다. 가장 많이 쓰이는 방법인 설문조사방법은 효과적인 직무수행을 위해 각각의 역량 요소가 얼마나 중요하며, 얼마나 자주 요구되

는 가 등을 전문가 패널이나 조직 구성원들이 평가하는 것으로, 조사결과를 통계적으로 분석하여 역량의 중요도를 파악하는 방법이다. 마지막으로 평정방법은 상사, 동료 및 부하직원, 고객, 외부 전문가, 심지어 가족까지 포함하여 한 개인의 직무와 관련된 능력을 평가하는 방법으로, 평가대상자의 역량을 주변 사람들이 평가를 하거나, 고객에게 해당 직원을 평가하게 한다거나, 관리스타일을 평가하게 하는 등의 방법을 이용한다.

이러한 역량분석 및 역량모델의 구축 과정은 엄밀하고 과학적인 기초와 타당성을 바탕으로 이루어진다. 특히, 조직에서 많은 시간과 노력을 투입하는 경우 그러한 원칙과 단계를 충실하게 지키면서 외부 전문가나 컨설턴트의 도움을 받아 자체 역량모델을 개발할 수 있다(박동건, 2001). 그러나 실제로 모든 조직들에서 반드시 그러한 절차나 엄격성을 거쳐야만 역량모델이 만들어지는 것은 아니다. 이미 상당수의 연구자들에 의해 공통적으로 발견되는 역량들에 대한 역량모델들이 개발되어 있기 때문이다. 예를 들어, Boyatzis(1982)는 2,000명의 관리자를 대상으로 이들의 성과를 결정하는 21개의 역량을 도출하고 있다. 그 역량들은 목표 및 행동 관리 역량군, 부하 관리 역량군, 타인에 대한 관심 역량군, 인적자원 역량군 등으로 구분하여 정리하였다. 또한 Spencer & Spencer(1993)는 이러한 역량을 성취와 행동, 대인서비스, 영향력, 관리, 인지 등으로 구분하였다. 이러한 연구자 및 전문 컨설팅 기관들에 의해 개발된 일반역량 모델들은 대개 역량군과 역량, 그리고 각각의 역량에 대한 역량수준을 척도화시켜서 보여주고 있다. 따라서 역량을 활용한 인적자원개발을 하기를 원하는 조직들은 복잡한 역량개발 과정이 없이도 자신의 조직에 맞는 역량들을 추출하여 이를 자사의 현황이나 특징에 맞게 변형시켜 활용이 가능하다(Grzeda, 2005).

그러나 역량접근의 방법은 탁월한 업무 수행자의 과거부터 현재까지의 성공적 행동기준을 근간으로 하고 있어 조직이 원하는 미래에 성공적일 업무 수행자의 특성을 반영하기가 쉽지 않다(Stumpf, 1995). Sparrow(1994)는 이것을 '백미러를 보면서 앞을 향해 운전하는 것'과 같은 것이라고 지적하였다. 이러한 문제점을 보완하기 위해서 조직의 비전이나 경영층의 의견을 수렴하는 방법을 활용하여 미래 중심적인 역량 모델을 구축하기도 하나 역량의 경험적 검증의 문제를 극복하기 어렵다.

그럼에도 불구하고 역량에 대한 관심이 증가한 주요 원인은 조직 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다(Varney, 1980). 성과주의와 능력주의 간에는 상호보완적인 관계가 있음에 유의하여 성과주의 구축과 병행해서 능력주의를 구현함이 필수적이며 이는 현대의 인적자원개발 관점에서 일반적인 경향이라 할 수 있다. 성과주의 구축의 한계를 극복하고 조직구성원 개개인과 직위 간에 최적의 적합성을 확보하기 위해 현대적인 인적자원관리 기법인 역량모형을 적극 도입할 필요성이 제기된 것이다(Varney, 1980).

여기서 중요한 것은 현대 조직들이 최근의 경영 및 인사관리 변화 속에서 어떻게 향후 종업원의 역량과 조직전체성과를 연계해 나갈 것인가이다. Sparrow (1994)나 Herriot & Pemberton(1995)은 조직의 조직구성원들이 보유하고 있는 역량이 조직의 생존을 결정하게 되며, 더 나아가 그들은 조직이라는 실체를 바로 조직구성원 자체라고 설명하고 있다. 특히, 오늘날 조직과 조직구성원 간의 장기적인 고용관계가 무너지고 있는 시점에서 조직구성원의 역량을 강화시켜 장기적 성과를 확보하는 것은 현재 조직들이 직면하고 있는 매우 시급한 과제이다.

그러나 역량 모델은 때론 활용 목적상 명시적인 정의와 측정 가능한 행동지표로 구성해야 하므로 지나치게 단순화되기도 한다(Cira & Benjamin, 1998). 이러한 형태는 조직의 목표를 빠른 시일 내에 규명하거나 인적자원개발의 효과성을 단시간에 보여주기 위해서는 유용할 수 있으나 보다 장기적인 업무향상이나 미래의 불확실한 상황에서의 대처에는 취약점을 드러낼 수 있다.

2. 공공교육과 역량개발

최근 공직자 교육훈련을 보면 개인의 직무수행능력 개발(training & development)에서 부터 개인과 조직의 효과성 향상을 위한 개발(human resource development) 과정을 거쳐 개인과 조직의 성과 향상통합을 위한 직무와 학습을 통합하는 방향(workplace learning & performance)으로 발전하고 있다.

앞에서 살펴본 직무중심 관점에 입각한 직무성과모형과 사람중심 관점에 입각한 행동역량모형을 종합하여 새로운 역량모형을 개발하였다(Sandberg, 2000). 공직에서 직무에 필요한 개인행동 역량개발, 대인관계에 필요한 역량개발, 그리

고 집단 직무상황에서의 역할 개발 등이 그것이다. 사람중심 관점에서 효과적인 직무수행에 요구되는 지식, 기술, 능력 및 특성과 같은 속성을 반영하고, 직무중심 관점에서 어떤 직무를 수행하는 데 필요한 절대 역량을 확인하고 이러한 역량을 개인의 직무성과와 연결되도록 교육 평가하는 과정을 도입한 것이다.

이런 변화에 맞춰 관리자의 리더십 역량이 조직의 성공 요소와 직결될 수 있도록 중앙정부의 관리직 공무원 교육훈련체계도 대폭 개편하여 공직 직급체계에 맞게 전환하였다(황인표, 2007). 특히, 고위공무원단에 진입하기 전 필수코스로 2006년도부터 개설된 ‘고위공무원단 후보자 과정’은 공통역량을 개발하기 위한 맞춤형 교육으로 설계되었다. 또한 초임 과장급 공무원에 대한 교육훈련을 강화하기 위하여 2006년부터 운영하고 있는 ‘핵심역량과정’은 종전의 고급관리자과정을 개편하여 처음으로 관리자로서의 역할을 담당하게 될 초임관리자들의 관리역량을 함양시키는데 중점을 두고 운영하고 있다.

고위공무원단 후보자 교육과정 및 역량평가 운영지침에 따르면 교육대상자를 3·4급 일반직 공무원이나 연구관 및 지도관들을 그 대상으로 하고 있다. 평가대상 역량은 9가지이며, 그 구체적인 종류와 내용을 살펴보면 다음과 같다.

의사소통 역량은 상황 및 상대방의 감정을 정확히 이해하고, 우호적인 분위기 하에 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장, 언변 등으로 명확하게 이해시키거나, 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도를 정확히 이해하는 지를 말한다. 고객지향 역량은 업무와 관련된 내부 이해자나 국민이 원하는 바를 이해하여 업무 결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려하는 지를 살펴보는 것이다. 다음으로 비전 제시 역량은 소속조직의 정책방향과 연계하여, 자신이 담당하는 조직의 업무 방향을 정하고 이를 고객 또는 부하직원이 수용할 수 있도록 적극적으로 전파하고 설득수범할 수 있는 가를 살펴보는 것이다.

조정·통합 역량은 다양한 이해당사자가 관련된 사안에 대해 국가 또는 공공이익의 관점에서 판단을 하고 균형 있는 해결책을 제시할 수 있는 지를 보는 것이며, 결과지향 역량은 정책의 결과로 발생하는 행정서비스의 질을 극대화하기 위한 방법을 강구하고, 실제 업무 수행과정에서도 효과성과 효율성을 동시에 고려하는 지를 의미한다. 또한 전문가의식 역량은 자신이 담당하는 업무에 대한 열정과 자부심으로 최선의 노력을 하고, 전문성을 향상시키기 위해 적극적으로 학

습·개발하는 지를 보는 것이다.

혁신주도 역량은 행정환경의 변화를 이해하고 그 변화에 맞추어 기존의 관행과 행동양식을 신속하게 변화시키며, 조직이 변화에 적응하도록 유도할 수 있는 능력이 있는 보는 것이며, 문제인식·이해 역량은 수집한 정보 및 정보의 연계를 통해 발생 또는 대비할 문제를 적시에 감지하고, 사안의 성격, 발생원인, 제약조건, 파급효과 등을 이해하여 문제의 핵심이 무엇인지를 규명할 수 있는 가를 보는 것이다. 그리고 마지막으로 전략적사고 역량은 장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성하여 그 우선순위를 명확히 하며 실행계획 및 처방까지 제시할 수 있는지를 규명하는 것이다.

이러한 역량을 평가하는 방법은 실제 직무상황과 유사한 실행과제를 평가대상자에게 제시하고, 이때 나타나는 평가대상자의 행동특성을 다수의 평가위원이 참여하여 평가한다. 구체적인 방법으로 1:1 역할연기, 1:2 역할연기, 발표, 인터뷰, 서류합기법 및 집단토론 등 다양한 평가기법을 복수로 활용하여 평가한다(황인표, 2007). 여기서 1:1 역할연기(role play)는 부하직원을 코칭(coaching)해야 하는 상황을 의미하며, 발표(presentation)는 관련업무에 대한 현황 및 해결방안을 제시해야 하는 상황을 말한다. 1:2 역할연기(role play)는 부서 간 중복된 업무 등으로 인해 발생한 문제를 해결해야 하는 상황을 말하고, 서류합기법(in-basket)이란 여러 가지 현안과제를 처리해야 하는 상황을 말한다. 집단토론(group discussion)은 부처 관계자들이 모여 현안 문제에 대해 합의·조정해야 하는 상황을 의미하며, 인터뷰(interview)는 현안문제에 대응하기 위해 인터뷰를 하게 된 상황을 말한다.

실제로 평가등급의 결정은 역량평가는 9가지 역량에 대해 각각 1점에서 5점까지의 척도로 평가하며, 평가자회의에서 평가점수를 최종적으로 조정·확정한다. 역량항목 및 전체 평균은 평가결과 점수 범위에 따라 매우우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡 등의 5등급으로 구분하여 평가한다. 평가자회의에서 최종 결정된 평가대상자의 각 역량별 평가점수의 평균이 '보통'등급 이상(평균점수 2.5점 이상)인 경우에만 역량평가를 통과하게 된다. 역량평가를 통과하지 못한 경우에는 재평가를 받을 수 있으며 재평가를 받을 수 있는 횟수는 제한이 없다. 역량평가를 2회 연속해서 통과하지 못하여 재평가를 받고자 하는 자는 마지막 평가를 받은 날로부터 6개월이 경과해야 재평가를 받을 수 있으며, 3회 이상 연속해서 통과하

지 못한 경우에는 마지막 평가를 받은 날로부터 1년이 경과해야 재평가를 받을 수 있다.

본 연구에서는 이러한 관점에서 실제 활용되고 있는 역량 요인들의 상호관련성을 규명해 봄으로써 활용 목적상 명시적 정의와 측정 가능한 행동지표들에 단순 초점을 두고 강조되고 있는 역량의 중요성을 넘어 실제적 현장에서의 그 중요성을 규명해 보기로 하였다. 그렇게 함으로서 조직에서 가장 중요한 역할을 하고 있는 중간관리자들의 개인별 역량요소들을 단순 나열·분석하는 것을 탈피하여 보다 연관성이 큰 요소 집단들을 모아 집중 개발할 수 있는 방안을 도출하고자 하였다. 이러한 과정을 통해 조직 내 한정된 인적자원들을 좀더 성과 지향적이고 체계적으로 활용할 수 있는 시사점을 도출하고자 한 것이다.

III. 연구방법

1. 연구의 접근과 설계

1) 연구접근

앞에서도 정리한 바와 같이 직무중심의 역량 역시 역량을 특정한 조합의 개인 속성으로 이해하나 사람중심 관점의 출발점이 개인에 있는 반면에 직무중심 관점은 직무를 출발점으로 규정한다는 점에서 차이가 있다(Sandberg, 2000).

역량을 사람중심으로 이해하든 직무중심으로 이해하든 역량은 단일차원의 개념이 아니라 상호 연관된 하위능력을 요소로 구성되는 집합개념이다(Garavan & McGuire, 2001). 따라서 역량은 지능과 같이 여러 하위 능력으로 구성된 통합개념으로 이해될 필요가 있다.

본 연구는 이러한 통합적 효과를 규명하기 위해 역량요소 간의 상호관련성을 규명하고자 하였다. 서로 연관성이 높은 역량들은 도출함으로써 보다 효과적으로 역량개발을 할 수 있는 틀을 제공하고자 하였다. 설문지는 기존에 개발돼 활용되고 있는 행동진단지(SCTI)를 사용하였다. 이 행동진단지(SCTI)는 주요 6개의 평가요소군, 즉 자기개발, 부하의 관리, 과업의 관리, 태도, 의사소통, 문제해결로

구성되어 있으며, 요소군 별로 Likert 척도를 사용해 평가를 한다.

리더십전체 100문항을 가지고 주요 하위역량요소들을 도출하였으며, 최종 도출된 요인들을 가지고 최종 Pearson 상관관계 분석 및 차이검증을 실시하였다.

2) 연구표본

본 연구의 자료 분석을 위해 2007년 정부 중앙부처에 근무하는 사무관들을 대상으로 310매의 설문지를 무작위로 배포하였다. 정부중앙청사와 과천청사에 근무하는 사무관 들을 그 대상으로 하였으며, 되도록 여러 소속 부처가 조사에 포함되도록 하였다. 단, 연구의 역량측정의 일관성을 확보하기 위해 과장급 직위에 임명되어있는 서기관급 중간관리자는 제외하였다.

설문조사의 질적 담보를 위해 일부 대상자를 상대로 설문내용과 관련된 인터뷰를 실시하였다. 이 과정을 통해 설문지가 제대로 응답이 이루어졌는지, 조사과정에서 관대화나 일반화 경향 등이 나타나지는 않았는지 살펴보았다. 총 조사 설문지는 2007년 6-10월에 걸쳐 배포·회수되었다.

회수결과 287매의 유효설문을 거두었다. 이중 성실하지 못한 설문을 정리한 결과 최종적으로 279매의 설문자료가 유효표본으로 분석 대상이 되었다.

IV. 실증분석 결과

1. 변수의 타당성 검증

본 연구는 실증분석에 사용될 역량 항목들에 대한 공통요인을 파악하고 변수 구성의 타당성 검증을 위해 요인분석을 수행하였다. 요인분석 과정에서 요인추출은 변수들의 정보 손실을 최소화할 수 있는 주성분 분석(principal components analysis)기법을, 회전방식은 해석이 매우 용이해서 일반적으로 가장 많이 이용되는 Varimax 방식을 채택하였다.

분석 결과 일부 항목들은 요인 적재치가 낮아 개념적 타당성이 낮은 것으로 나타났으며, 따라서 이들을 순환적으로 제외시켜 최종적으로 자기개발, 부하육성,

권한이양, 권위의식, 협력적 분위기, 명확한 업무지시, 계획수립, 책임감, 개별적 배려 등 9개의 최종 문항들이 추출되었다.

아이겐 값 1을 기준으로 하였으며, 요인별 적재 값(factor loading)은 일반적 수용기준에 미달되는 4.0이하인 항목은 요인에서 제외하였다. 이러한 문항들은 각각이 매우 독립적이어서 요인군을 형성하기 힘들었고, 이러한 결과는 기존 조사 도구의 설계 상 오류에서 오는 문제점에 기인한 것으로 생각된다. 이런 것을 제외한 후 각 항목군은 모두 연구에 필요한 요인구조를 갖는 것으로 판단하였기 때문에, 본 연구에서 사용가능한 개념적 타당성이 있는 것으로 결론 내렸다.

2. 역량요인별 상관관계 분석

각 변수들의 타당성 분석 결과를 바탕으로 최종 역량 요인들에 대한 상관관계 검증을 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. <표 1>은 중간관리자들의 9개 역량요인별 상호 상관관계 분석을 한 결과이다.

<표 1> 중간관리자의 역량요인별 상관관계 분석

	AAM	BBM	CCM	DDM	EEM	FFM	GGM	HHM	IIM
AAM 자기개발	1.00	0.19 0.00	0.14 0.02	0.07 0.27	0.28 <.0001	0.29 <.0001	0.31 <.0001	0.19 0.00	0.28 <.0001
BBM 부하육성	0.19 0.00	1.00	0.10 0.11	0.24 <.0001	0.17 0.00	0.15 0.01	0.16 0.01	0.13 0.02	0.26 <.0001
CCM 권한위양	0.14 0.02	0.10 0.11	1.00	0.12 0.04	0.08 0.17	0.12 0.05	0.04 0.49	0.09 0.15	0.08 0.21
DDM 권위의식	0.07 0.27	0.24 <.0001	0.12 0.04	1.00	0.02 0.70	0.04 0.53	0.06 0.29	0.06 0.33	0.19 0.00
EEM 협력 분위기	0.28 <.0001	0.17 0.00	0.08 0.17	0.02 0.70	1.00	0.28 <.0001	0.35 <.0001	0.21 0.00	0.37 <.0001
FFM 명확한 지시	0.29 <.0001	0.15 0.01	0.12 0.05	0.04 0.53	0.28 <.0001	1.00	0.45 <.0001	0.28 <.0001	0.47 <.0001
GGM 계획수립	0.31 <.0001	0.16 0.01	0.04 0.49	0.06 0.29	0.35 <.0001	0.45 <.0001	1.00	0.38 <.0001	0.42 <.0001
HHM 책임감	0.19 0.00	0.13 0.02	0.09 0.15	0.06 0.33	0.21 0.00	0.28 <.0001	0.38 <.0001	1.00	0.30 <.0001
IIM 개별적 배려	0.28 <.0001	0.26 <.0001	0.08 0.21	0.19 0.00	0.37 <.0001	0.47 <.0001	0.42 <.0001	0.30 <.0001	1.00

< p below .001

주요 연구 결과를 살펴보면 개별적 배려 역량이 가장 여러 역량들과 관련성이 큰 것으로 나타났다. 개별적 배려 역량을 키움으로써 자기개발에도 도움이 되고, 부하육성, 협력적 분위기 조성, 부하들의 책임감을 증진시키는 데도 많은 도움이 될 수 있는 것으로 해석된다. 특히, 지시를 명확화하고 체계적인 계획 수립을 하는 데 있어서 부하직원에게 대한 개별적 배려가 많은 관련성이 있는 것으로 분석되었다.

다음으로 명확한 계획 수립 능력은 명확한 업무지시를 내리는 데 있어서 매우 효과적이며, 협력적 분위기 조성이나 자기개발을 촉진하는 데도 도움이 되는 것으로 분석되었다. 특히, 명확한 업무지시를 하고 계획수립을 하는 데는 무엇보다 관리자의 책임감이 중요한 것으로 규명되었다.

한편, 명확한 업무지시와 이행이 잘 이루어지기 위해서는 스스로의 역량개발에 힘써야 하고, 이와 더불어 협력적 분위기를 만드는 것도 중요한 것으로 분석되었다. 이러한 분위기를 만들기 위해서는 끊임없이 관리자로서 자기 자신을 되돌아보고 스스로의 역량을 키워나가는 것이 중요한 것으로 나타났다.

마지막으로, 부하를 통솔하고 조직을 관리하는 데는 관리자로서 일정부분 권위를 갖추는 것도 필요한 것으로 나타났다. 부하들에게 긍정적 영향력을 보여줌으로써 그들 스스로의 경력개발에 모델링이 될 수 있는 관리자로서의 역할을 강조한 것이라 볼 수 있다.

이외에도 유의도가 $p < 0.05$ 가 해당되는 여러 요인들이 발견되었다. 예를 들면, 책임감이 강한 사람이 자기개발에 열중하고, 협력적 분위기 조성에도 힘쓰는 것으로 나타났다. 또한 협력적 분위기를 형성하는 관리자들이 부하를 키우는 데도 적극적인 것으로 나타났다. 하지만 대부분의 요인들이 유의도에 비해 상관관계 수 r 값들이 높지 않게 나타나 유의미한 시사점을 던져주지는 못하였다.

3. 준거요인과의 상관관계 분석

위의 각 역량 요인들에 대해 2차적으로 준거요인과의 상관관계 분석을 실시하였다. 각 요인들이 각자의 전반적인 역량수준과 현재의 자신의 업무성과 및 수행도와 어떤 관련성이 있는 지를 규명하고자 하였다. 이를 위해 $H_0: \rho = 0$ 검

정에 대한 $\text{Prob}>|r|$ 의 관측계수를 살펴보았다. <표 2>는 각 9개의 역량요인과 준거변인과의 상관관계 분석의 결과이다.

〈표 2〉 준거요인과의 상관관계 분석

각 역량요인	준거요인
AAM	0.337
자기개발	<.0001
BBM	0.245
부하육성	<.0001
CCM	0.098
권한위양	0.110
DDM	0.066
권위의식	0.284
EEM	0.152
협력 분위기	0.012
FFM	0.210
명확한 지시	<.0001
GGM	0.262
계획수립	<.0001
HHM	0.160
책임감	0.008
IIM	0.176
개별적 배려	0.004

< p below .001

주요 연구 결과를 살펴보면 자기개발이 전반적인 역량수준과 자신의 업무성과 및 수행에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 체계적인 업무계획과 명확한 업무지시도 자신의 역량뿐만 아니라 업무성과도 높이는 것으로 나타났다. 또한 의미 있는 결과로서 부하를 잘 육성하고 키우는 것도 결국 관리자의 역량 수준을 높이는 일일 뿐만 아니라 업무성과 및 수행에도 많은 도움이 되는 것으로 판명되었다.

4. 연령과 역량요인간의 차이분석

앞서 실시한 각 역량 요인별 분석을 바탕으로 추가적으로 인구통계학적 변수인 연령과 역량요인들 간의 Chi-Square 검증을 실시하였다. 여기서 근무연령을 대

표적 변수로 선정한 이유는 공직 역량모형이 아직까지 직급별로 파이프라인을 구성되어 있고, 직무군별 또는 종사기관 집단별로 구분되어 있지 않기 때문이다. 또한 공직에서 직급과 근무연령이 중간관리자 단계까지는 서로 연계성을 가지고 있어 그들의 연령 변화와 향후 개별 역량 발휘 및 진급과의 관련성 관점에서 의미가 있다고 판단했기 때문이다.

아래 <표 3>은 중간관리자들의 가지는 개별역량과 연령간의 차이검증을 실시한 결과이다.

구체적으로 분석결과를 살펴보면 자기개발 역량이나 부하육성, 협력적 분위기 조성, 개별적 배려와 같은 역량들이 연령에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 중에서 협력적 분위기 조성, 자기개발, 개별적 배려 역량에 있어 상대적으로 젊은 층이 나이 먹은 층에 비해 더 적극적인 것으로 나타났으나 부하육성에 있어서는 45세 이상의 연령층이 젊은 관리자들보다 좀더 적극적인 것으로 분석되었다. 여기서 45세를 그 기준으로 한 것은 실제 연령상 사회적으로도 가장 성숙한 위치에 도달할 나이이며, 조직 내의 업무에 있어서도 실무적으로 정책을 입안하고 실행할 수 있는 가장 활발한 위치에 있는 연령이라고 판단되었기 때문이다.

종합적으로 볼 때 분석된 여러 변수들에서 유의미하게 연령에 따른 역량별 차이가 있음을 보여주었다. 따라서 앞에서 기본적으로 살펴본 역량요인들 간의 상관관계뿐만 아니라 이러한 요소들이 조직구성원들의 개별적 인구 통계적 변수에 의해서도 영향 받는 것으로 결론지었다.

〈표 3〉 중간관리자 역량과 연령 간의 차이검증

연령	항목	자기개발	부하육성	권한위양	권위의식	협력적 분위기	명확한 업무지시	계획수립	책임감	개별적 배려
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균
45세 이상	평균	2.413	2.834	2.553	2.916	2.641	2.476	2.542	2.720	2.669
	표준편차	0.346	0.265	0.436	0.163	0.409	0.538	0.551	0.379	0.408
45세 미만	평균	2.495	2.765	2.520	2.909	2.769	2.550	2.606	2.759	2.757
	표준편차	0.307	0.328	0.462	0.203	0.348	0.495	0.533	0.354	0.400
t 값		-2.09	1.91	0.61	0.33	-2.78	-1.19	-0.98	-0.89	-1.81
유의도		0.038**	0.054*	0.539	0.742	0.006***	0.234	0.326	0.376	0.072*

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

V. 결론 및 시사점

본 연구 결과 내릴 수 있는 결론은 역량의 개념이 단일 차원에서 정의되기 어려운 다차원성을 띠고 있다는 점이다. 각 역량요인들에 대한 접근방법은 하나의 차원과 관점으로 이해할 수 없는 복잡성과 역동성을 띠고 있기 때문에 하나의 공통적인 개념적 틀로 구성하기에는 어려운 점이 있다는 것을 알 수 있다.

이것은 개인이 가져야 할 개별 역량은 개인이 이러한 속성을 실제 직무에 활용하는지와 또 주어진 직무를 수행하기 위해 어떻게 역량을 활용하는가에 대한 구체적인 대답이 나올 수 있어야 함을 의미한다. 또한 여러 역량 요인 분석에 있어 조작적인 정의와 관찰 가능한 행동유형이 쉽게 도출되는 지식이나 기능에 초점이 맞춰져서는 안 된다는 것이다. 한 마디로 역량접근은 지식과 같은 인지적 요소만이 아니라 태도, 자기개념과 같은 정의적 요소를 포함하여야 한다는 것이다.

앞의 실증분석에서도 나타난 바와 같이 각 역량요인들 간에는 상호 유기적 관계가 있는 것으로 판명되었다. 개별적 배려 역량은 자기개발이나 부하육성, 책임감 증대, 협력적 분위기 등과 연과성이 높고, 실제적인 기획능력은 업무의 명확화나 협력적 분위기를 조성하는데 많은 도움이 되는 것으로 나타나고 있다. 또한 태도변화나 자아인식 확대와 같은 자기개발을 열심히 함으로써 조직 내 협력적 분위기가 높아지는 것으로 나타나 있다.

따라서 조직에서 매우 중요한 역할을 하고 있는 중간관리자들의 개인별 역량을 단지 개별적 차원에서 접근할 것이 아니라 상호관련성이 큰 요소들을 종합하여 보다 집중적으로 개발할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다. 이러한 과정을 통해 조직 내 한정된 자원들을 좀더 성과 지향적이고 체계적으로 활용할 수 있는 방법이 달성될 수 있을 것이다.

또한 인구통계학적으로 실시한 연령과 역량요인들 간의 검증결과를 살펴보면 자기개발 역량이나 부하육성, 협력적 분위기 조성, 개별적 배려와 같은 역량들이 연령에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 부하육성에 있어서는 예상대로 45세 이상의 연령층이 젊은 관리자보다 좀더 적극적인 것으로 분석되었으나, 자기개발을 제외한 협력적 분위기 조성이나 개별적 배려 역량에 있어서는 상대적으로

젊은 층이 더 적극적인 것으로 나타나 의외의 결과를 보여주었다.

이러한 결과는 역량을 활용 목적상 단순히 명시적 정의와 측정 가능한 행동 지표들에 초점을 두고 접근할 것이 아니라 실제적 현장에서 나타나는 현상을 중심으로 설계하고 활용되어야 그 가치가 배가될 수 있음을 보여준다 하겠다.

특히, 향후 역량에 대한 접근은 개별 부족한 부분을 진단하고 이를 보완하거나 향상시킬 수 있는 방법뿐만 아니라, 개인의 능력이 다양한 하위 요소로 구성되고 이들의 개발 가능성도 각기 다르다는 관점에서(Gardner, 1993) 약점이 아닌 종합적 강점에(Buckingham, 2001) 보다 관심을 두고 접근할 필요가 있다는 것이다. 즉, 부족한 개별 역량을 키우는 것도 중요하지만, 각자가 가지는 우수 역량을 살려 개별 역량요소 간 상승효과를 내게 하는 것도 중요하다는 뜻이다.

본 연구는 중간관리자를 대상으로 주요역량 도출과 그 역량들 간의 상호관계, 인구통계학적 변수와 역량요인별 성과차이 등에 대해 알아보고자 하였다. 하지만 이미 개발되어 사용되고 있는 도구를 활용했다는 한계점과 더불어, 보통 일반 조사 연구가 갖는 여러 한계점을 극복하지 못하였다.

첫째, 모집단의 규모와 특성을 결정함에 있어 연구범위 상 보다 많은 대상이나 및 직무군을 포함하지 못했다. 둘째, 상관계수 규명에 있어 세부역량들이 상위 역량군(construct)과 갖는 논리적 관련성을 제대로 보여주지 못했다. 이는 이미 개발된 진단지를 사용해서 새로운 요소를 추가하지 못한 결과라 판단된다. 마지막으로, 단순한 접근에 그친 본 연구의 한계점들을 극복하고 좀 더 나은 연구 결과를 도출할 수 있는 후속 연구가 계속되었으면 하는 바램이다. 발견하고자 하는 연구결과는 무엇인가를 좀 더 명확히 보여주기 위해 선행 연구 분석이 반영된 검증가설의 제시가 필요하며, 또한 이를 위해 검증가설을 위한 다양한 분석방법이 추가 검토되어야 할 것이다.

참고문헌

- 박동건. (2001). 역량과 역량모델링의 정체와 활용. 한국인사관리학회 발표논문집: 11-17.
- 오현석. (2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. 중앙공무원교육원 특별세미나. 15-19.
- 유일한. (2007). 리더를 육성한다는 고민 한자락- 현대그룹의 사례를 중심으로. 현대 인재개발원.
- 황인표. (2007). 공공부문 고급 인재육성 프로그램 현황 및 시사점. 중앙인사위원회.
- Boyatzis, A. R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: J. Wiley.
- Buckingham, M., (2001). *Now, Discover Your Strength*, 윤봉락, 박정숙(역) (2002), 위대한 나의 발견, 강점혁명, 서울: 청림.
- Cira, D. J. & Benjamin, E. (1998). "Competency-based pay: A concept in evolution," *Compensation and Benefits Review*, 30(5): 21-28.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). "Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality," *Journal of Workplace Learning*, 13(4): 144-163.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligence: The Theory in Practice*, New York: Basic Books.
- Grzeda, M. M. (2005). "In competence we trust?- Addressing conceptual ambiguity," *Journal of Management Development*, 24(6): 530-543.
- Herriot, P. (1995). "The changing context of assessment and its implications," *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3): 197-204.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *Competitive Advantage Through People*, SAGE.
- Martin, G. & Staines, H. (1993). "Managerial competencies in small firms," *Journal of Management Development*, 13(7): 23-34.
- Munro, A. & Andrews, B. (1994). "Competencies: dialogue without a plot?," *Executive Development*, 7(6): 12-15.
- Sandberg, J. (2000). "Understanding human competence at work: An interpretative

- approach,” *Academy of Management Journal*, 43(1): 9-25.
- Sparrow, P. R. (1994). The psychology of strategic management- Emerging themes of diversity and cognition, in C. Cooper & I. Robertson (Ed), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9: 147-181, Chichester, UK: John Wiley.
- Spencer, L.M. & S. M. Spencer (1993). *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons.
- Stumpf, S. A. (1995). “Applying new science theories in leadership development activities,” *Journal of Management Development*, 14(5): 39-49.
- Varney, G. (1980). “Developing OD competencies,” *Training and Development Journal*, 34(4): 30-35.