



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

제주특별자치도 관리직여성공무원의
역량강화 방안 연구

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

金 英 姬

2010年 8月

제주특별자치도 관리직여성공무원의 역량강화 방안 연구

指導教授 南辰烈

金英姬

이 논문을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2010년 8월

金英姬의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

濟州大學校 行政大學院

2010年 8月

**A Study on the Competency Strength of
Managerial-ranks Female Public Servants in Jeju
Special Self-Governing Province**

Kim, Young-Hee

(Supervised by professor Nam, Chin-Yeol)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for
the degree of Master of Science

2010. 8.

This thesis has been examined and approved

Department of Public Administration
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 차례 >

I. 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구 범위 및 방법	3
3. 연구의 과정	3
II. 이론적 배경	6
1. 관리직 여성공무원 현황	6
2. 역량(competency)에 관한 이론적 논의	12
III. 조사설계	26
1. 연구의 모형	26
2. 연구문제 및 가설설정	27
3. 변수의 설정 및 조사도구	27
4. 연구방법	31
5. 자료분석방법	32
IV. 실증분석결과	34
1. 응답자의 일반적 특성	34
2. 응답자의 조직특성	35
3. 개인역량의 중요도 및 소속 관리직 여성 공무원 역량지표 수준 비교 ...	37
4. 개인특성변인에 따른 관리직 여성 공무원의 개인역량 중요도와 수준 ...	41
5. 조직변인에 따른 관리직 여성 공무원의 개인역량 중요도와 수준	51
6. 개인변인과 조직변인에 따른 개인역량 중요도에 대한 회귀분석	70
7. 개인변인과 조직변인에 따른 개인역량 수준에 대한 회귀분석	73

V. 결론	78
1. 연구의 요약 및 제언	78
2. 연구의 한계점 및 향후과제	81
참고문헌	83
ABSTRACT	86
부록(설문지)	88



<표 차례>

<표 2-1> 연도별 공무원 현황 및 여성비율	8
<표 2-2> 지방자치단체 공무원 증가추이(1997년~2007년)	8
<표 2-3> 국가직 공채 합격자 여성비율	9
<표 2-4> 전국 지방자치단체 관리직 여성공무원(2001년~2007년)	10
<표 2-5> 시·도 관리직 여성공무원 현황(2007.12.31. 기준)	10
<표 2-6> 시·도 관리직 여성공무원(6급이상) 임용확대 목표 및 실적(2007.12.31. 기준) ..	11
<표 2-7> Boyatzis가 제안한 유능한 관리자의 21개 역량	14
<표 2-8> 핵심역량 구분	17
<표 2-9> 개인역량 구분	17
<표 2-10> 역량구조의 설계 및 역량군의 특성	20
<표 2-11> 역량지표별 정의	22
<표 3-1> 설문지 구성	31
<표 3-2> 각 조사도구의 신뢰도	32
<표 4-1> 응답자의 일반적 특성	34
<표 4-2> 응답자의 조직문화 인식	35
<표 4-3> 응답자의 조직수준 인식	36
<표 4-4> 하위직 공무원이 인식하는 관리직 공무원의 개인역량 중요도	38
<표 4-5> 하위직 공무원이 인식하는 관리직 여성 공무원의 개인역량 수준	39
<표 4-6> 공통역량지표별 중요도와 수준 격차	40
<표 4-7> 직무수행역량지표별 중요도와 수준 격차	40
<표 4-8> 리더십역량 지표별 중요도와 수준 격차	41
<표 4-9> 성별에 따른 개인역량 중요도	42
<표 4-10> 성별에 따른 개인역량 수준	43
<표 4-11> 학력에 따른 개인역량 중요도	44

<표 4-12> 학력에 따른 개인역량 수준	45
<표 4-13> 연령에 따른 개인역량 수준	46
<표 4-14> 직급에 따른 개인역량 중요도	47
<표 4-15> 직급에 따른 개인역량 수준	48
<표 4-16> 근무년수에 따른 개인역량 수준	49
<표 4-17> 소속기관에 따른 개인역량 중요도	50
<표 4-18> 조직문화에 따른 개인역량 중요도	52
<표 4-19> 조직문화에 따른 개인역량 수준	53
<표 4-20> 조직신뢰 집단에 따른 개인역량 중요도	54
<표 4-21> 조직신뢰 집단에 따른 개인역량 수준	55
<표 4-22> 조직몰입 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도 ..	56
<표 4-23> 조직몰입 집단에 따른 개인역량 수준	57
<표 4-24> 조직연계 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도 ..	58
<표 4-25> 조직연계 집단에 따른 개인역량 수준	59
<표 4-26> 양성평등 집단에 따른 개인역량 중요도	60
<표 4-27> 양성평등 집단에 따른 개인역량 수준	61
<표 4-28> 교육훈련 집단에 따른 개인역량 중요도	62
<표 4-29> 교육훈련 집단에 따른 개인역량 수준	63
<표 4-30> 역량개발 집단에 따른 개인역량 중요도	64
<표 4-31> 역량개발 집단에 따른 개인역량 수준	65
<표 4-32> 성과평가 집단에 따른 개인역량 중요도	66
<표 4-33> 성과평가 집단에 따른 개인역량 수준	67
<표 4-34> 부서성과 집단에 따른 개인역량 중요도	68
<표 4-35> 부서성과 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 수준	69
<표 4-36> 공통역량 중요도에 영향을 미치는 요인	70
<표 4-37> 직무수행역량 중요도에 영향을 미치는 요인	71

<표 4-38> 리더십역량 중요도에 영향을 미치는 요인	73
<표 4-39> 공통역량 수준에 영향을 미치는 요인	74
<표 4-40> 직무수행역량 수준에 영향을 미치는 요인	75
<표 4-41> 리더십역량 수준에 영향을 미치는 요인	76



<그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 과정 5
<그림 2-1> 역량모델의 구성 요소 19
<그림 3-1> 연구의 분석틀 26



I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

21세기 지식 중심의 세계화, 정보화시대의 개막과 더불어 기존의 산업구조, 조직형태의 급격한 변화는 근대이후의 기업조직뿐만 아니라 정부조직의 운영방식과 리더십에 상당한 영향을 미치고 있다. 이렇게 급변하는 지식기반사회에서는 과거 어느 때보다도 인적자원의 경쟁력이 중요하며, 경쟁력을 확충하기 위해서는 성별에 관계없이 가용 인적자원을 효율적으로 개발하고 적극 활용하는 것이 바람직하다. 이러한 상황에서 여성인재 육성과 여성 리더십 개발은 기업의 근본적인 '생존'과 '경쟁력', 그리고 '이미지 제고'라는 핵심전략의 한 축으로 자리 잡고 있다. 또한 급속한 조직 환경의 변화로 기존의 관료적, 카리스마적, 권위적 리더십의 한계 속에서 '유연하고 수평적이며, 참여적인 리더십과 혁신적 마인드를 지닌 인재'가 필요해지면서 대안적 리더십과 핵심 인재 육성에 대한 요구가 급증하게 되었다(주희진, 2005).

이에 인적자원개발이 국가 경쟁력의 근간이라는 인식을 바탕으로 각국은 여성인력을 효율적으로 개발·활용하기 위한 다양한 노력을 하고 있으며, 노동시장에서 여성이 차지하는 비중과 중요성은 날로 증폭되고 있다(이시연, 2006).

특히 공공부문의 경우 여성의 진출은 지속적으로 확대되어 왔다. OECD 보고서에 따르면 오스트레일리아, 캐나다, 영국에서는 여성의 공직점유율이 50%, 스페인은 46.5%, 미국은 44.1%인 것으로 나타났다. 이들 국가에서는 단순히 여성공무원의 구성 비율이 높은데 구치지 않고, 관리직과 고위직 여성의 숫자가 늘고 있고, 더 많은 여성공무원이 다양한 직군으로, 보다 높은 자격이 요구되는 직위로 배치되는 경향이 나타나고 있다(OECD, 1999).

우리나라도 여러 가지 정책적 개선으로 많은 여성들이 공직사회에 진출하였으며¹⁾, 앞으로 여성의 공직사회 진출 증가는 물론, 관리직 여성공무원도 계속 증가

1) 1997년 59,336명에 이르던 여성공무원이 2007년 78,855명으로 10년 전보다 3,247명이 증가하였으며 전체 지방자치단체 공무원의 28.6%로 10년 전보다 1.4% 증가하였다(2008 지방자치단체 여성공무원 통계, 2008).

할 것으로 보여 진다²⁾.

중앙인사위원회 보도자료(2007.1.5)에 따르면 우리정부는 2002년 10월 여성관리자 임용확대 5개년 계획을 발표하면서 5%에 머물고 있는 5급 이상 여성공무원의 비율을 2006년 말까지 10%대로 끌어올리기 위하여 각 부처별, 지방자치단체별 여성관리자의 임용을 촉구하였으며, 더 나아가 2007년부터는 임용확대의 대상을 종전 5급에서 4급으로 상향 조정하고 현재 5.4%인 중앙행정기관의 여성비율을 2007년에 6.2%, 2008년에 6.9%, 2009년에 7.7%, 2010년에 8.8%, 2011년에 10%로 확대할 계획이 있어 중앙행정기관의 4급 이상 여성 공무원의 비율은 2011년까지 10%이상 늘어날 것으로 전망하였다.

또한 2008 지방자치단체 여성공무원 통계에서 지방자치단체의 국·과장급 관리직 여성공무원 확보현황(07년 12월 31일 기준)을 살펴보면 1급 1명, 3급 15명, 4급 111명, 5급 1,222명인 것으로 나타났다. 물론 이러한 인원은 관리직 남성공무원보다는 낮은 비율이지만, 앞으로 정책적 개선 등을 통하여 관리직 여성공무원의 증가는 계속 늘어날 것으로 보여 진다.

이렇듯 여성의 공공부문 참여경향은 계속될 것이고, 이는 남성과 여성이 동등하게 공직에 취임할 날이 멀지 않았음을 뜻한다. 따라서 관리직에서의 여성이 차지하는 비율이 높아짐에 따라 관리직 여성 공무원의 리더십과 관리능력에 대한 요구가 증대되고 있다.

그러나 그동안 관리직 비율은 남성들이 대부분이었기 때문에 남성들은 관리직 업무를 통한 역량을 자연스럽게 획득할 수 있었고 동성의 선후배간 코칭을 통해 역량을 개발하고 발휘할 수 있는 노하우를 여성공무원보다 쉽게 배울 수 있는 기회를 가져온 반면, 남성 중심적인 공무원 조직에서 관리능력과 리더십을 배울 수 있는 여성역할모델(role model)의 거의 없는 상황에서 관리직 여성 공무원이 리더십과 역량을 배울 수 있는 기회는 제한될 수밖에 없다. 이에 관리직 여성공무원이 점차 증가하고 있는 상황에서 남·녀 공무원 모두 동등하게 역량을 발휘할 수 있도록 기회를 제공해주어야 할 것이다. 이를 통해 남성과 여성 모두 그들이 가진 잠재적인 역량을 충분히 개발하고 발휘할 수 있을 때 정부의 성과 및

2) 2001년 지방자치단체 전체 관리직공무원 16,367명 중 여성은 864명으로 5.3%였으나, 2007년 전체관리직 공무원 18,959명 중 여성은 7.1%(1,349명)를 (2008 지방자치단체 여성공무원 통계, 2008).

국가경쟁력이 높아 질 것이다.

이에 본 연구에서는 국가경쟁력은 물론 지방정부의 경쟁력 제고를 위하여 관리직 여성공무원의 현황을 살펴보고, 관리직 여성 공무원으로서 요구되는 역량을 파악하여 필요역량의 보완 및 강화전략과 방법을 모색해 보고자 한다.

2. 연구 범위 및 방법

본 연구는 제주특별자치도 지방공무원을 대상으로 하여 조직구성원들이 요구하는 관리직 여성 공무원 역할정립을 위하여 역량강화방안을 모색하고자 하는 연구이다.

이에 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 통계자료를 통하여 현 공직사회에서의 여성공무원들의 현황과 관리직의 진출현황 살펴보고, 문헌연구를 통하여 역량의 개념을 살펴보았다.

이러한 이론적 내용을 바탕으로 관리직 여성공무원 역량 실증분석을 위하여 제주특별자치도 소속 6급 이하 공무원을 대상으로 설문조사법을 통하여 실증 분석하였다. 실증분석은 사회과학 프로그램인 SPSS WIN 12.0을 이용하여 분석하였다. 수집된 자료에 대해서 우선 신뢰도 분석을 통해 본 연구에 사용된 변수들의 신뢰도를 살펴보았고, 기술통계분석을 통하여 각 변수를 파악하였으며, 변수들의 차이성 분석을 위해 T검정, 일원배치분산분석, 회귀분석을 실시하였다.

3. 연구의 과정

본 연구의 과정은 <그림 1-1>에 제시한 바와 같이, 총 5장으로 구성하였으며 각장의 내용을 설명하면 다음과 같다.

1장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 범위와 방법 그리고 연구의 과정을 서술하였다.

2장에서는 이론적 배경이 여성공무원 현황을 살펴보고, 역량에 대하여 살펴보았다.

3장에서는 2장에서의 이론적 검토를 바탕으로 하여 연구 분석틀을 설계하고,

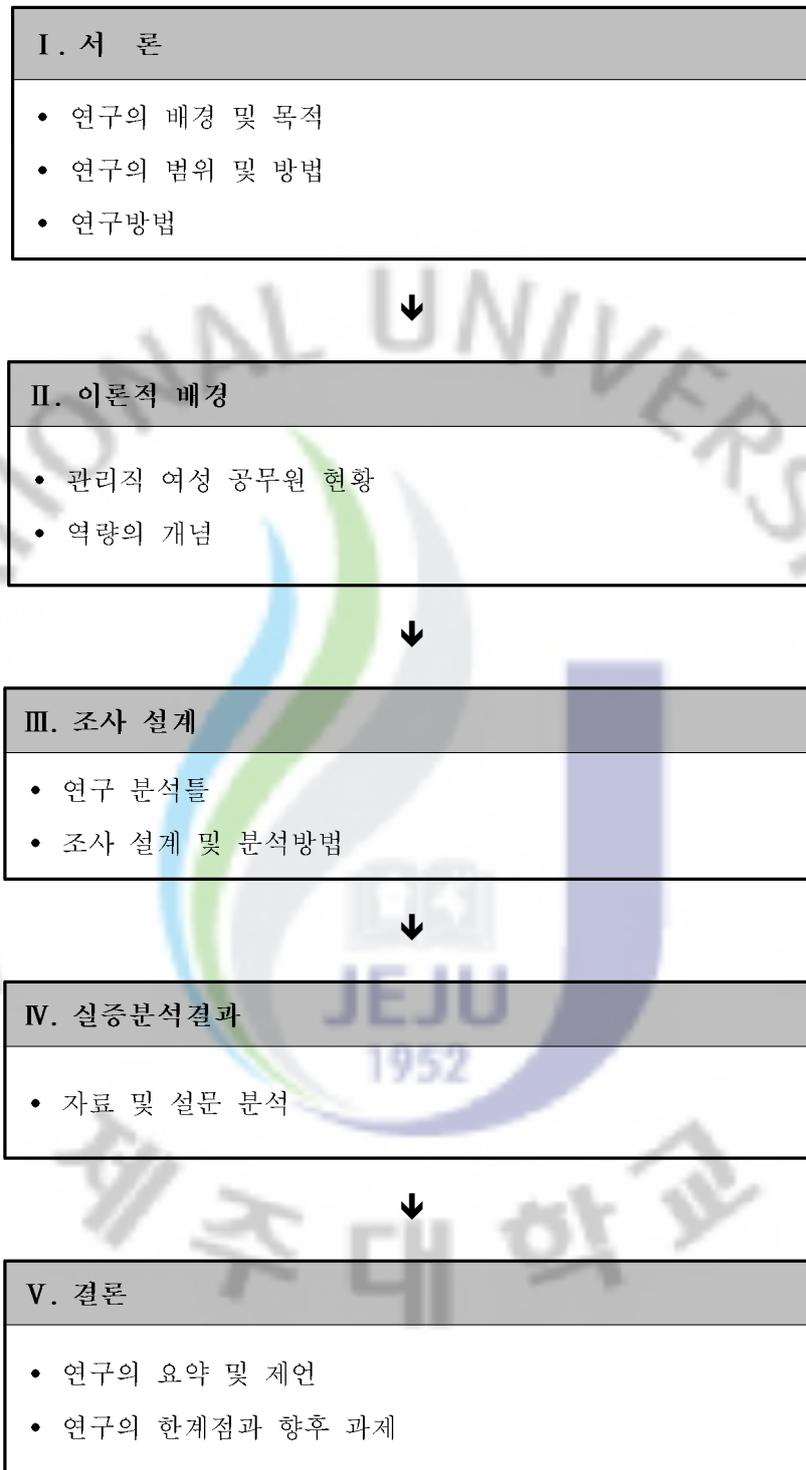
그에 필요한 조사도구와 분석방법에 대하여 서술하였다.

4장에서는 제주특별자치도 6급 이하 공무원을 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 통계적 방법을 이용하여 검증·해석하였다.

마지막으로 5장에서는 본 연구의 요약, 연구의 한계점과 향후과제를 제시하였다.



<그림 1-1> 연구의 과정



II. 이론적 배경

1. 관리직 여성공무원 현황

1) 관리직 공무원의 개념

(1) 직업개요

행정부의 중앙부처와 그 하부조직 및 시·도·군·구와 같은 지방행정기관과 같은 각급 정부기관의 실, 과의 주요직능을 계획, 조직, 지휘, 통제하는데 관련된 업무를 수행한다.

(2) 주요업무

법률에 규정된 조직 또는 부서의 목적을 달성하기 위하여 기본업무계획을 수립하고 구성원의 업무를 분장하여 책임을 할당한다. 또한 문제해결이나 부서간의 원활한 업무흐름에 의하여 다른 부서관리거나 전문가 또는 하급관리자와 협의하고 정보를 교환한다. 각종 보고서를 작성, 보고, 승인 및 시행한다.

(3) 적성·능력

- ① 기관 및 부서의 전반적인 활동을 계획, 조직, 지휘하는데 필요한 법률과 관리 개념을 이해하고 실제에 적용하며 그러한 지식을 습득할 수 있는 학습능력
- ② 행정 및 법률 전문용어를 이해하고 능숙하게 구사하며, 다양한 계층의 사람들과 효과적으로 의사교환을 할 수 있는 언어능력
- ③ 경제동향을 분석하고, 예산안을 검토하기 위한 수리능력
- ④ 보고서, 재무제표, 차트, 그래프, 문서 등의 언어 및 도표자료의 세부사항을 인지하고 오류를 찾아낼 수 있는 사무 능력
- ⑤ 관리에 대한 독창력, 지도력 및 직원들 간의 친밀성 유지능력
- ⑥ 상급기관의 지시를 즉각적으로 이해하고 해석하여 적절히 대응하는 능력 교육, 훈련
- ⑦ 일반적으로 대학졸업 이상의 학력요구
- ⑧ 근무부처 및 수행업무의 특성에 따라서는 대학의 해당 전공학과 졸업
- ⑨ 자격, 면허 필수적으로 요구되는 자격 면허는 없다.

⑩ 직렬에 따라 해당분야 박사 또는 석사학위, 국가기술자격법에 의한 기술사, 기사 또는 기타 전문자격증이나 면허를 소지하면 호봉획정 등에 유리하다.

일반적으로 관리직공무원의 입직수준의 직위가 아니라 국가공무원 채용시험을 통하여 임용된 후 수년간의 실무경력과 단계적 승진을 거쳐서 도달하는 직위이다. 통상 행정고시(5급) 또는 7급 공채로 시작해야 이 직위까지 승진이 가능하다. 보통 5급 이상 공무원을 관리직 공무원이라고 부른다(한국여성개발원, 2004).

2) 여성공무원 현황

(1) 여성공무원 전체 현황

여성의 교육기회 확대와 직업인식 변화로 전반적 사회활동이 증가하고 있다. 이런 변화에 맞물려 여성들의 공직 선호 증가와 직업 전문화 추세 그리고 여성의 공직 진입장벽 해소정책 등의 시행으로 여성의 공직 진출이 점차 증가하고 있다.

정부는 공무원 채용에서 성차별 문제를 시정하기 위해 1999년 ‘남녀구분모집제³⁾를 폐지하고, 1996년 ‘여성채용목표제⁴⁾를 실시하였으며, 2000년 제대군인에 대한 가산점 제도 폐지, 2003년 이후 양성평등 채용목표제⁵⁾실시하는 등 제도적

3) 남녀구분모집제 폐지는 직무특성상 남녀 구분 모집이 불가피한 몇 개 분야(교정, 보도직 등)를 제외하고는 모든 공무원 채용시험에서 남녀를 구분하여 모집하던 제도를 폐지하였다(한국여성정책개발원, 2004).

4) 국가의 의사결정에 과정에 여성의 참여를 증가시키고 우수한 여성인력을 활용하기 위해 1996년부터 공무원 채용시험 시 일정비율의 여성을 채용하도록 도입한 제도로 여성채용목표비율은 96년 10%, 97년 13%, 98년 15%였고, 99년과 2000년은 20%로 높아졌으며, 2001년과 2002년은 직급별로 20~30%까지 높아졌다. 이 제도는 여성 공무원의 비율이 현저히 낮은 분야에 여성의 참여를 촉진하기 위한 우대조치로 2002년까지 한시적으로 시행되었다. 적용 범위는 공무원 채용 시험에서 상대적으로 여성합격자가 적은 행정/외무고시, 7급 행정·공안·외무 행정직 시험에 적용하고, 여성합격자가 비율이 높은 9급 공무원 공채시험과 기술직, 교정·보도·보호관찰직, 그리고 선발 예정인원이 적어 목표인원 설정이 어려운 10명 미만의 채용시험은 제외되었다. 2002년 여성채용목표제 적용시한이 끝나 그 효과를 바탕으로 공무원의 성비의 균형유지와 남녀평등을 이루기 위해 새로운 제도인 ‘양성평등채용목표제’를 도입하였다.

5) 공무원 채용 시 어느 한쪽 성의 합격자 비율이 30% 미만 일 때 합격성적 범위 내에서 해당 성의 응시자를 목표비율만큼 추가 합격시키는 제도로 2003년~2007년까지 한시적으로 운영된다. 2002년까지 여성채용목표제를 도입하여 모집단위 10명 이상의 시험에 적용되었지만, 2003년부터 변

차원에서 여성의 공직 진입여건을 개선하였다. 그 결과 아래의 <표 2-1>에서 보듯이 전체 공무원 중 여성공무원의 비율은 2004년 35.4%, 2008년 40.8%에 이르고 있다(한국여성정책연구원, 2009).

<표 2-1> 연도별 공무원 현황 및 여성비율

(단위 : 명, %)

연도별	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
전체	915,689	915,221	940,397	963,132	968,836
여성	324,576	348,710	365,178	385,759	395,464
여성 비율	35.4	38.1	38.8	40.1	40.8

주: 행정부(국가, 지방), 입법, 사법, 헌법기관을 포함한 전체공무원임.

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

이러한 정책적 개선으로 인하여 지방자치단체의 여성공무원의 증가를 <표 2-2>에서 확인할 수 있다. 지방자치단체의 여성공무원 증가를 살펴보면 1997년 전체공무원의 20.7%를 차지했던 여성은 10년 후 2007년 28.6%에 이르고 있다. 이러한 증가는 계속 이어질 것으로 전망된다.

<표 2-2> 지방자치단체 공무원 증가추이(1997년 ~ 2007년)

(단위 : 명)

연도별	1997년	2000년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
전체 (증감)	285,899	248,515 (- 7,991)	245,031 (+ 1,172)	248,524 (+ 3,493)	256,424 (+ 7,900)	266,176 (+ 9,752)	272,584 (+ 6,408)	275,484 (+16,991)
여성 (증감)	59,336	55,002 (- 829)	56,728 (+ 1,957)	59,748 (+ 3,020)	64,683 (+ 4,935)	70,568 (+ 5,885)	75,608 (+ 5,040)	78,855 (+ 3,247)
여성비율 (증감)	20.7%	22.1% (+0.3p)	23.2% (+0.7p)	24.0% (+0.8p)	25.2% (+1.2p)	26.5% (+1.3p)	27.7% (+1.2p)	28.6% (+1.4p)

자료 : 행정안전부, 2008 지방자치단체 여성공무원 통계

최근 국가직 공채합격자 현황을 <표 2-3>에서 살펴보면, 여성비율은 2008년 4

경·시행된 양성평등채용목표제는 선발 예정인원이 5명 이하인 5급 이상 고시 및 7급·9급 공채시험을 대상으로 하고 교정직·소년 보호직·검찰 사무직 등 일부 직렬은 적용대상에서 제외된다.

1.6%로 나타났으며, 여성합격자의 비율이 가장 높은 시험은 외무고시로 65.7%를 여성이 차지하였다. 행정고시에서도 행정·공안직 공채합격자의 여성비율은 51.2%로 절반을 넘고 있다. 수적으로 가장 많은 9급 공채에서는 여성합격자 비율이 44.6%로 1,439명이 합격하였고, 7급 공채에서는 31.5%로 371명의 여성이 합격하였다. 9급 공채에서는 04년 이후 지속적으로 40%를 넘는 여성합격자 비율을 유지하고 있다(한국여성정책개발원, 2009).

<표 2-3> 국가직 공채 합격자 여성비율

(단위: 명, %)

구분		2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
여성비율(인원)		42.1%(1,076)	39.8%(1,291)	39.5%(1,657)	42.2%(1,607)	41.6%(1,971)
행정 고시	행정·공안직	38.4%(76)	44.0%(95)	44.6%(104)	49.0%(123)	51.2%(124)
	기술직	20.3%(13)	19.7%(14)	25.4%(18)	16.4%(9)	21.5%(14)
외무고시		35.0%(7)	52.6%(10)	36.0%(9)	65.7%(21)	65.7%(23)
7급 공채		27.0%(129)	26.8%(183)	24.7%(273)	32.3%(235)	31.5%(371)
9급 공채		47.3%(851)	43.9%(989)	45.5%(1,253)	44.5%(1,219)	44.6%(1,439)

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

이러한 국가직 공채합격자 중 여성의 비율이 40%에 해당하는 것처럼 지방직 채용시험에도 많은 여성들이 지원을 하며, 2007년에는 여성들이 7급 공채에서는 36.8%, 9급 공채에서는 56.6%의 합격률을 나타냈다.

(2) 지방자치단체 관리직 여성공무원

2001년부터 2007년까지의 지방자치단체별 관리직 여성공무원(5급 상당 이상) 현황을 살펴보면, 2001년에는 전체공무원의 5.3%, 2004년 5.9%, 2006년 6.5%, 2007년 7.1%로 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다(<표 2-4> 참조).

<표 2-4> 전국 지방자치단체 관리직 여성공무원(2001년~2007년)

(단위 : 명)

연도별	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	비고
전체	16,367	16,493	17,056	17,261	17,496	18,313	18,959	
여성	864	877	929	1,019	1,036	1,199	1,349	
비율	5.3%	5.3%	5.4%	5.9%	5.9%	6.5%	7.1%	

<주> 5급 상당이상의 일반직, 별정직, 계약직 공무원에 한함.

자료 : 행정안전부, 2008 지방자치단체 여성공무원 통계

2007년 12월 31일을 기준으로 각 지방자치단체별 관리직 여성공무원을 5급 상당 이상과 6급 이상 여성공무원으로 구분하여 현황을 살펴보면 <표 2-5>과 같다.

<표 2-5> 시·도 관리직 여성공무원 현황(2007. 12. 31 기준)

(단위: 명, %)

구분	전체공무원			5급 상당 이상 공무원			6급 이상 공무원		
	전체	여성	비율	전체	여성	비율	전체	여성	비율
소계	275,484	78,855	28.6	18,959	1,349	7.1	65,674	7,741	11.8
서울	46,490	13,164	28.3	2,968	376	12.7	9,454	1,440	15.2
부산	15,972	4,930	30.9	1,165	87	7.5	3,562	379	10.6
대구	10,826	2,870	26.5	772	66	8.5	2,414	231	9.6
인천	12,502	3,841	30.7	975	87	8.9	2,972	454	15.3
광주	6,436	1,857	28.9	586	51	8.7	1,628	199	12.2
대전	6,784	1,933	28.5	599	49	8.2	1,684	229	13.6
울산	5,122	1,555	30.5	447	24	5.4	1,288	165	12.8
경기	42,701	13,513	31.6	2,751	213	7.7	10,139	1,443	14.2
강원	15,812	3,892	25.2	1,054	49	4.6	3,945	432	11.0
충북	11,984	3,208	26.8	826	33	4.0	3,002	310	10.3
충남	16,044	4,324	27.0	1,809	43	3.9	4,156	375	9.0
전북	15,398	4,556	29.6	1,060	47	4.4	3,772	406	10.8
전남	19,495	5,383	27.6	1,298	63	4.9	4,949	419	8.5
경북	23,540	5,988	25.4	1,444	62	4.3	5,777	531	9.2
경남	21,356	6,460	30.2	1,397	58	4.2	5,568	569	10.2
제주	5,022	1,291	25.7	528	41	7.8	1,364	159	11.7

<주> 6급 이상 : 5급상당 + 6급 일반직(연구·지도직 제외) 공무원

자료 : 행정안전부, 2008 지방자치단체 여성공무원 통계

각 지방자치단체별로 5급 이상 공무원은 서울이 12.7%로 가장 높은 비율인 것으로 나타났으며, 서울을 제외하고는 모든 지방자치단체가 10% 이하인 것으로 나타났으며, 그 중에서 충남이 3.9%로 가장 낮은 비율을 차지하고 있으며, 제주 특별자치도의 경우에는 7.8%를 차지하여 전국 평균보다 약간 상회하는 것으로 나타났다. 그리고 5급 이상 여성공무원을 포함하여 전체 6급 이상 여성공무원 현황을 살펴보면, 인천이 15.3%로 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음은 서울 15.2%, 경기 14.2%, 대전 13.6% 등의 순으로 나타났으며, 제주특별자치도의 경우에는 11.7%로서 전국 평균보다 약간 낮은 비율인 것으로 나타났다.

그러나 각 시·도 관리직 여성공무원(6급 이상) 임용확대 목표 및 실적을 살펴보면, 전체 시·도의 실적을 보면 전국적으로 11.8%로 전체 목표율의 96.7%를 달성하고 있다. 제주특별자치도의 경우에는 106.4%로서 목표를 달성하였으나, 전체 인원대비 관리직 여성공무원 비율은 여전히 낮은 수준이다.

<표 2-6> 시·도 관리직 여성공무원(6급 이상) 임용확대 목표 및 실적('07. 12. 31 기준)

(단위 : 명)

시도별	목표율	실 적			목표 달성율
		전체	여성	비율	
계	12.2%	65,674	7,741	11.8%	96.7%
서울	15.1%	9,454	1,440	15.2%	100.7%
부산	11.1%	3,562	379	10.6%	95.5%
대구	10.1%	2,414	231	9.6%	92.3%
인천	14.0%	2,972	454	15.3%	109.3%
광주	11.4%	1,628	199	12.2%	107.0%
대전	13.8%	1,684	229	13.6%	98.6%
울산	12.2%	1,288	165	12.8%	104.9%
경기	14.4%	10,139	1,443	14.2%	98.6%
강원	11.1%	3,945	432	11.0%	99.1%
충북	10.0%	3,002	310	10.3%	102.0%
충남	9.0%	4,156	375	9.0%	100.0%
전북	11.1%	3,772	406	10.8%	97.3%
전남	8.2%	4,949	419	8.5%	103.7%
경북	9.5%	5,777	531	9.2%	96.8%
경남	14.1%	5,568	569	10.2%	72.3%
제주	11.0%	1,364	159	11.7%	106.4%

자료 : 행정안전부, 2008 지방자치단체 여성공무원 통계

2. 역량(competency)에 관한 이론적 논의

1) 역량과 핵심역량

(1) 역량의 개념과 분류

① 역량의 개념

역량(competency)이란 사전적 의미로는 능력(ability)과 별 차이가 없는 개념이지만, 인적자원관리나 인적자원개발을 다루는 사회과학분야의 학계나 실무계에서는 그 개념을 인간행태의 중요한 특성으로 간주하고 있다. 역량이라는 개념을 가장 먼저 사용한 미국 하버드대학의 심리학자 David McClelland는 전통적인 지능 검사나 적성검사가 갖는 약점, 즉 그러한 검사결과가 작업 혹은 사회생활에서의 성공을 예측해 주지 못한다는 것을 발견하고, 그 대안으로써 역량개념을 도입하였다. 그는 역량을 '업무의 성과와 관련 있는 광범위한 심리적 또는 행동적 특성'이라고 규정하였다(진재구, 2010).

역량(competency)이란 해당 직무에서 높은 성과를 낸 사람들이 보이는 행동특성을 의미한다. 성과개선에 활용될 지식, 기술, 행태의 조합으로서, 특정한 역할을 수행하는데 필요한 능력 및 적절한 자질·상태 등을 포괄하는 개념이다⁶⁾. 역량은 특정한 상황에서 보다 높은 성과를 얻는 것을 가능하게 하는 개인 또는 조직의 내적인 특성이다. 역량은 조직구성원이 가지고 있는 개인적인 능력과 조직이 가지고 있는 능력이 성과와 연결될 때 그 의미를 찾을 수 있는 개념인데, 즉 역량은 인간이 가지고 있는 일반적인 심리적 능력이기보다는 상황지향적인 개념이다. 이런 점에서 인간의 지능이 높다고 해서 우수한 역량을 가졌다고 말할 수는 없다(진종순, 2005).

역량을 구성하는 요소가 무엇인지, 역량의 의미가 무엇인지에 대한 합의가 존재하지 않는다. 일반적으로 지식, 기술, 태도 등의 특정한 조합 혹은 복합체 정도

6) 개인이 수행한 직무의 실제적 성과를 평가하는 역량평가가 큰 의미가 있다고 최초로 제시한 McClelland(1973) 이후, Harvard Business Review에서 Hamel & Prahalad(1990)은 기업에서 핵심역량(core competency)의 중요성을 강조하였다. 핵심역량은 조직 내 하위 부서의 경계를 넘어서 업무협조를 하는 의사소통, 참여, 그리고 책임을 의미한다. Hamel & Prahalad(1990)에 의하면, 핵심역량은 조직 다양한 수준의 조직구성원과 모든 기능을 포함하여 구성원 간에 공유될 때 향상된다.

로 정의되고 있다(오현석, 2007).

하버드 대학의 McClelland는 지식위주의 측정을 실시하는 전통적인 지능검사는 업무성과나 인생의 성공여부를 예측하지 못한다는 한계를 지적하고, 다양한 직업이나 사회적 역할에서 공통적으로 활용될 수 있는 능력의 개념화와 측정이 필요한데 이때 역량이 유용한 개념이며 이를 측정하는 검사 도구는 실제 삶에서의 다양한 결과물을 예측할 수 있다고 주장하였다. 이러한 능력의 예로 의사소통 능력, 인내심, 적절한 목표설정, 자아개발 등을 들고 있다. McClelland의 초기 역량개념은 업무성과만이 아니라 삶과 관련된 심리적 또는 행동적 특성을 나타내는 상당히 넓은 의미로 정의되었으나, 이후 개념이 진화함에 따라 우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 구별해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성 등으로 보다 구체적으로 발전되었다(한국여성정책연구원, 2009 재인용).

Boyatzis(1982)는 역량을 '어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 산출할 수 있는 개인이 가지고 있는 내재적 특성'으로 정의하고, 그 특성을 우수 수행자와 평균수행자, 낮은 수행자의 차이를 구분 짓는 지식(knowledge), 기술(skill), 특질(traits), 동기(motive), 자기 이미지(self-image), 사회적 역할(social role)이라고 보았다. 그는 어느 조직, 어느 업무에서나 일관성 있게 우수한 수행을 보이는 관리자들의 역량을 분석하여 21개의 유능한 관리자 역량을 도출하였다. 특히 그는 역량을 3개 수준 즉, 동기와 특성, 자기상과 사회적 역할, 기술들로 세분화하여 개인의 행동을 이해하려고 노력하였다. 그는 각각의 역량들을 이러한 3개의 수준에서 살펴보았는데 예를 들면, 영향력 행사에 강한 관심을 보이는 사람은 권력에 대한 요구에 의해 동기화 될 것이고, '나는 중요하다'라는 자기상을 가지며, 신분과 연합된 사회적 역할들을 택하는 것을 선호하며, 영향을 주는 행동과 같은 관찰 가능한 기술들을 보일 것이다(박동건, 2001)고 하였다.

<표 2-7> Boyatzis가 제안한 유능한 관리자의 21개 역량

목표 및 행동관리 역량군	부하관리 역량군
<ul style="list-style-type: none"> • 효율성 지향(efficiency orientation) • 생산성 지향(productivity) • 개념들의 진단적 사용 (diagnostic use of concepts) • 영향력 행사(concern with impact) 	<ul style="list-style-type: none"> • 부하육성 및 개발(developing others) • 업무지시 및 통제(use of unilateral power) • 자발적 업무처리(spontaneity)
리더십 역량군	타인에 대한 관심 역량군
<ul style="list-style-type: none"> • 자신감(self-confidence) • 언어표현 능력 (use of oral presentations) • 논리적 사고(logical thought) • 개념화(conceptualization) 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기통제(self-control) • 객관적 지각(perceptual objectivity) • 체력과 적응력(stamina and adaptability) • 관계형성 및 유지(concern with close relationships)
인적자원 역량군	전문적 지식 역량군
<ul style="list-style-type: none"> • 사회화된 권력의 사용(use of socialized power) • 긍정적 보상(positive regard) • 집단프로세스 관리(managing group processes) • 정확한 자기평가(accurate self-assessment) 	<ul style="list-style-type: none"> • 기억(memory) • 전문화된 지식(specialized knowledge)

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

McClelland 이후 역량에 대한 연구는 기업의 교육 및 인사관리 분야에 적극 도입되었고, 조직 구성원의 성과를 향상시키기 위한 도구로써 역량모형을 적극적으로 활용하게 되었다(Rothwell & Lindholm, 1999). 역량이 기업에 적용되면서 인지적(cognitive), 기능적(functional) 역량에서 좀 더 성과와 관련되고 측정이 가능한 행동적(behavioral) 역량으로 변화하였다. 이후 1990년대부터 민간 및 공공 부문에서 역량모형이 본격적으로 활용되기 시작하였다. 이 시기에 Spencer & Spencer(1993)는 역량을 '특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성'이라고 정의한다.

이 외에도 Hamel & Prahalad(1990)은 개인역량보다는 조직의 경쟁전략의 설계구성요소로서 핵심역량이라는 용어를 사용하였고, Sparrow(1996)는 역량의 개념을 3가지 유형으로 구분하여 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 정리하면서 역량이란 '개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을

주고, 업무 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 토하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체'로 정의하였다(한국여성정책연구원, 2009).

Klemp(1980)는 역량을 효과적으로 우수한 성과를 내는 산출하는 개인의 잠재적인 특성이라 정의하고 있으며, Parry는 역량은 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식, 기술 및 태도의 집합체로 정의하고 있다(권경득, 2003).

Doz는 역량을 기술, 체제, 자신, 가치 등의 통합을 가능하게 하는 조직의 기본적인 업무과정(underlying process routines)으로서의 특성의 과제수행에서 보다 좋은 결과를 산출하게 함으로써 경쟁에 대한 우위를 확보하게 하는 것으로 정의한다. 1995년 요하네스버그에서 열린 역량을 주제로 한 회의에서 역량을 개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고, 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기술에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체로 정의되었다(권용수, 2001).

종합하면, 역량(competency)은 조직의 효과성(effectiveness)을 제고시키기 위한 조직구성원의 능력으로 조직구성원의 업무와 관련성이 높으며, 조직에서 조직구성원의 능력으로 조직구성원의 업무와 관련성이 높으며, 조직에서 조직구성원의 역할과 업무특성에 의하여 변화하는 것으로 업무수행과정에서 타인과 다른 행동과 사고를 보이는 개인의 특성이다. 이러한 특성을 가진 역량은 교육훈련과 개발을 통하여 향상시킬 수 있는 지식, 태도, 기술 등의 개인의 능력을 의미하는 것으로 정리할 수 있다(이화진, 2004).

본 연구에서 역량은 정부의 생산성을 제고하기 위하여 급변하는 행정환경에서 갖추어야 할 능력으로서, 관리직 공무원 개개인의 업무와 관련된 지식, 기술, 태도 등의 개인적 능력으로 정의하고자 한다.

② 역량의 분류

인적자원관리와 관련해서 직접적으로 중요하게 활용되는 역량은 미시적 관점에서의 직무역량이다. 인적자원관리는 기본적으로 개인의 성과에 관심이 있으며 우수한 성과를 발휘하도록 하는 개인이 가지고 있는 특성이 무엇인지가 일차적인 관심이 되기 때문이다. 그러나 조직역량 역시 인적자원관리에 있어서 중요한

역량개념을 제공한다. 조직역량이 바로 전략적인 경쟁우위의 원천이 되기 때문이다. 이와 관련하여 Sparrow(1996)의 역량구분은 시사하는 바가 크다. 그는 역량을 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 구분하고 이러한 역량은 서로 관련되어 있으며 중첩되어 있다고 보고 있다. 그의 구분에 있어 조직역량은 모든 종업원들이 공유해야 하는 역량이며, 관리역량은 개인직무가 아니라 다른 조직에서도 활용될 수 있는 역량이며, 개인역량은 개인의 직무수행과 관련된 역량을 의미한다. 조직역량과 개인역량은 그러한 통합적 관점에서 바라보면 조직역량과 직무역량은 서로 다른 영역에 속하기는 하지만 일정한 중복 지점을 가지고 있다. 따라서 직무역량과 조직역량을 각각 개발하고 강화하는 작업이 중요한 동시에 조직역량에 연계된 직무역량을 강화하는 것이 전략적으로 매우 중요하다고 할 수 있다. 역량에 기초한 인적자원관리를 도입하는 기업들이 직무나 직군 공통의 역량을 파악하는 동시에 전략적으로 필요한 조직역량 차원을 설정하여 양자를 통합한 역량모델을 구축하여 활용하는 것은 바로 그러한 이유에서이다. 그리고 역량모델을 활용해 인적자원관리를 실시하는 것이 역량중심의 인적자원관리라고 할 수 있다(박우성, 2002).

③ 핵심역량(Core Competency)

앞에서 설명하였던 것처럼, 역량은 지식(knowledge), 스킬(skill), 태도(attitude) 등 내적 특성들이 상호작용하여 높은 성과로 이어지는 행동특성을 의미한다. 따라서 역량은 관찰과 측정할 수 있는 구체적인 행위(behavior)의 관점에서 설명된다. 일반적으로 핵심역량은 개인과 조직의 성공적인 성과달성에 있어 핵심이 되면서 관찰, 측정 및 지도 가능한 행위로 표현되는 내재적 특성이라 할 수 있다. 핵심역량은 조직역량과 개인역량으로 구분된다. 조직역량은 한 조직이 다른 조직과 차별화되어 우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력, 조직이 갖는 독자적 강점, 특기 등을 의미한다. 반면에 개인역량은 조직 내외 부 환경 하에서 특정 직무 또는 역량을 효과적으로 수행하고 높은 성과를 달성하는데 직접적으로 관련 있는 개개인의 행동, 지식, 스킬 경험, 가치관 등의 안정적이고 지속적인 특성을 의미한다(이진구, 2006). 개인역량은 다시 세 개의 역량 즉, 공통역량, 직무수행역량 및 리더십역량으로 나누어진다.

<표 2-8> 핵심역량 구분

핵심역량	역량관련 지표
조직역량	조직의 능력, 조직의 독자성, 강점, 특기
개인역량	공통역량
	직무수행역량
	리더십(계층)

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

공통역량은 조직의 비전이나 미션달성을 구현시킬 수 있는 개인의 지속적이고 안정적인 행동특성으로 조직원으로서 갖추어야 할 기본역량을 의미한다. 직무수행역량은 현재 수행하고 있는 업무에서 요구되는 전문지식 또는 전문가적 행동특성과 관련한 역량을 의미하는 것으로 업무를 효율적으로 추진하는데 필요한 역량이다. 리더십 역량은 해당부서의 목표달성을 위해 리더에게 요구되는 자질, 역할 및 책임과 관련한 것으로 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량을 의미한다. 요즘 같은 경쟁시대에서 핵심역량을 개발해야 살아남을 수 있다고 하는 만큼 핵심역량은 조직을 다른 조직보다 경쟁우위에 있도록 하는데 탁월한 기능을 하므로 여러 특수 역량들을 발견하여 개발하는 것이 중요하다.

<표 2-9> 개인역량 구분

역량구분	적용위치	적용범위	도출근거
공통역량	전 조직 구성원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	전체 조직 구성원	조직의 미션, 가치, 전략
직무수행역량	조직 구성원 가자가 업무를 효과·효율적으로 수행하기 위한 역량	업무 담당자	개인의 단위 업무의 내역 및 성과
리더십역량	개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴되고 변화하도록 하는 역량	관리자	부서 내의 업무의 효과적 수행 및 부서간 협조가 관건

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

(2) 역량모델

① 역량모델

역량모델이란 조직내의역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술 및 특성을 조합하여 채용, 배치, 승계, 교육 훈련 및 개발, 평가와 관련된 의사 결정에 도움을 주는 도구로 이용하는 것을 말한다. 역량모델을 도출할 때 본격적인 작업에 앞서 대상이 될 업무를 선정하는 것이 바람직하다. 대상이 될 업무는 기업의 전략적 측면에서 중요한 업무를 선정하는 것이 이상적이다. 이를 위해서 기업의 경영 계획서를 참조하거나 경영진의 의견을 청취하는 것이 좋다(김규희, 2005)

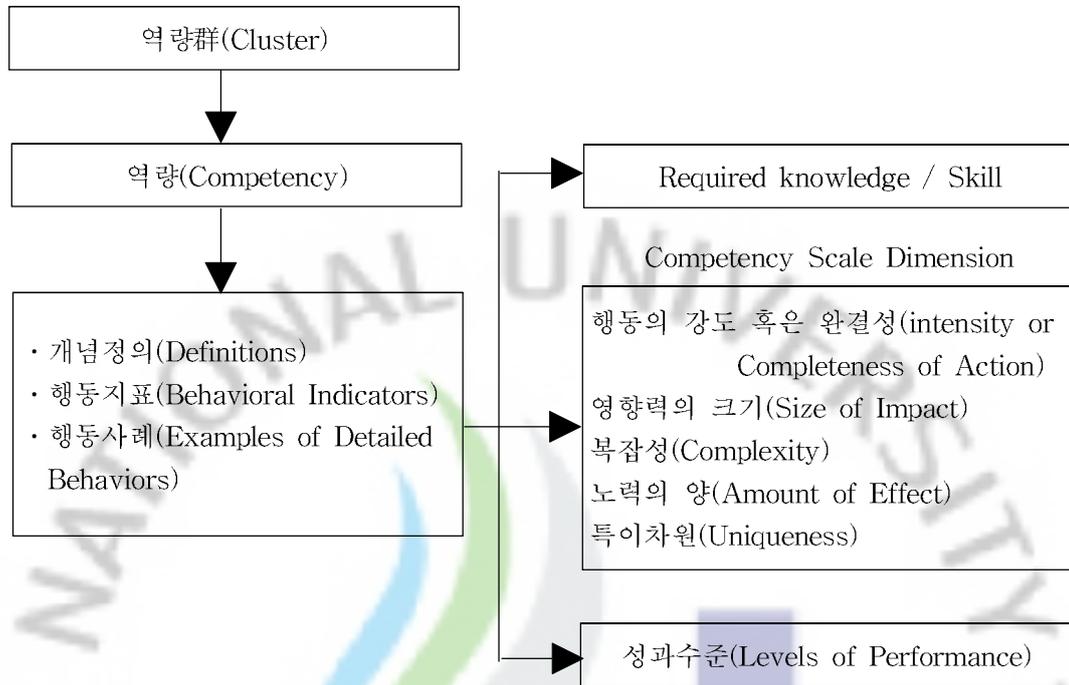
역량모델 개발 시, 역량을 구체적으로 파악하기 위하여 이를 어떻게 구분 할 것 인지를 먼저 결정할 필요가 있다. 일정한 기준으로 역량을 범주화 한 것을 역량군(Competency Clusters)이라고 할 수 있으며, 이에 대한 기준은 활용하는 조직마다 상이할 수 있으나 대체적으로 기본적 역량(Foundational competency)의 개념을 도입한 역량구조를 활용하고 있다. 기본적 역량이란 일반적으로 조직 구성원 전체에게 나타나는 행동으로 조직의 핵심역량 및 공유 가치와 관련이 있으며, 모든 조직에 보편적으로 적용되는 특성을 가지고 있다. 이에 비해 기술적 역량은 업무수행을 잘하기 위해 조직구성원이 반드시 갖추어야 할 지식 및 기술과 관련이 있으며, 조직구성원 개인별로 수행하는 역할에 따라 다르게 나타날 수 있다(한국여성정책연구원, 2009).

역량모델의 개념은 조직이 보다 효과적으로 우수인력을 선발, 개발, 보상하기 위한 방안을 찾고 이를 통하여 조직 전체의 성과를 향상시키기 위한 끊임없는 조직 경영의 노력 속에서 생성된 개념으로 이해해야 할 것이다(김규희, 2005).

② 역량모델의 구성요소

역량모델은 <그림 2-1>에서와 같이 역량군(Competency-Cluster)을 대분류로 하고, 각 역량군 별로 역량을 도출하여 역량의 개념, 행동지표와 행동 사례를 정의 하여야 한다. 정의된 역량은 역량별로 요구되는 지식과 기술을 정하고, 역량의 측정지표를 정하고, 성과 수준을 설명해 주어야 한다(김규희, 2005).

<그림 2-1> 역량모델의 구성 요소



자료 : Spencer and Spencer, Competency at Work, 1993

기존 공무원의 역량모델에 대한 김진모 외(2005)와 심미옥(2006)의 연구에서는 두 연구 모두 역량을 기초 공통역량 혹은 기초역량과 직무역량으로 구분하여 제시하고 있다. 또한 직무 역량 내에서도 내용역량과 수행과정역량 혹은 수행역량으로 구분하여 두 연구가 유사한 역량구조를 가지고 있는 것을 볼 수 있다.

심미옥(2006)은 기초역량은 집의 기반과도 같다고 하며, 마치 안정적인 집이 견고한 기반을 필요로 하듯 기초역량은 성공적인 수행을 위해 기본으로 요구되는 것이라고 정의하였다. 즉 두 연구에서의 기초 공통역량군, 기초역량은 공무원으로서 수행하는 역할과 업무에 공통적으로 적용되는 역량의 집합의 의미로 사용되었다고 할 수 있다. 한편 직무역량과 관련하여 심미옥(2006)은 직무역량이 관리직 공무원의 존재 이유로서 직접적으로 수행에 관련되는 개념이라고 하였다. 또한 그녀는 직무역량과 내용역량과 수행과정 역량으로 나누었는데, 예를 들어 농촌지도직 공무원이 특정분야의 농업기술과 관련한 교육 프로그램을 농업인에

게 전달할 때, 교육 프로그램을 전달하는 것과 관련된 역량을 수행역량에 해당되며, 이때 사용하는 자신의 기술적인 지식과 기술, 그리고 고객 이해에 대한 내용은 내용역량에 해당된다고 하였다. 이를 종합하여 볼 때 두 연구에서 직무역량은 특정 업무수행에 요구되는 역량의 집합을 의미한다고 할 수 있다.

이러한 역량구조에는 일반적인 업무수행역량과는 속성이 다소 차이가 나는 리더십 역량이 혼재되어 있다. 그리고 이들 연구에서 규명한 직무역량은 차별적인 직무역량이기 보다는 관리직으로서 업무수행에서 공통적으로 요구되는 역량이라고 볼 수 있다. 따라서 관리직으로서 요구되는 역량은 조직구성원으로서 기본적으로 갖추어야 하는 기본적인 공통역량, 본인이 맡고 있는 직무에서 필요로 하는 직무역량 그리고 관리직으로서 발휘되어야 하는 리더십역량이 있을 수 있기 때문에 이러한 특성을 반영한 역량구조를 설계할 필요가 있다.

<표 2-10> 역량구조의 설계 및 역량군의 특성

역량군	역량군의 개념 및 특성
공통 역량군	<ul style="list-style-type: none"> 공무원의 모든 직업에 걸쳐 성공적인 직무수행을 위해 기본적으로 갖추어야 할 역량 기초 직업 능력과 동일한 개념임 관리직 공무원으로서 업무수행 뿐만 아니라 다양한 직업에서의 업무수행에서도 요구되는 역량임
리더십 역량군	<ul style="list-style-type: none"> 조직을 발전시키거나, 조직 및 사업의 효율적 운영과 관련된 역량들의 집합 조직 내 계층에 따른 역할의 수행을 위해 요구되는 역량들과 관련된 역량 조직내 사업의 효율성과 효과성을 촉진하는데 기여 단순히 조직 내 구성원에게만 발휘하는 역량이기보다는 조직 외까지 발휘되는 특성을 지님
직무 역량군	<ul style="list-style-type: none"> 본인이 맡고 있는 업무를 수행하기 위하여 요구되는 역량이 집합 업무를 수행하기 위하여 필수적으로 필요한 역량임 사업이 영역에 따라 차별적으로 요구되는 차별적 직무역량

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

먼저 역량구조를 크게 공통역량군과 리더십역량군 그리고 직무역량군으로 분류하였다. 공통역량군은 일종의 기초직업능력과 유사한 개념으로 공무원으로서 성공적인 직무수행을 위해 기본적으로 갖추어야 할 직무역량이라 할 수 있다. 리

더십역량군은 관리자로서 조직을 발전시키거나 조직 및 사업이 효율적 운영과 관련된 역량들의 집합이라고 할 수 있으며, 조직 내 계층에 다른 역할 수행을 위해 요구되는 역량들과 관련 있다. 직무역량은 관리직에 있는 공무원이 본인이 맡은 업무를 수행하기 위하여 요구되는 역량의 집합으로 업무를 수행하기 위하여 필수적으로 필요한 역량이다. 이는 개인이 무슨 업무를 담당하고 있느냐에 따라 차별적으로 요구되는 차별적 직무역량과 담당하고 있는 영역과 관계없이 공통적으로 요구되는 공통직무역량으로 구분할 수 있다.

한국여성정책개발원(2009)의 보고서에서 제시하는 각 역량군별 역량지표의 정의를 살펴보면 다음과 같다.



<표 2-11> 역량지표별 정의

역량지표	정의	
공통역량	책무성	공무를 담당하는 조직원으로서 맡은 업무에 대한 책임감 차 전문가 의식을 가지고 이를 실천하는 역량
	공무원 윤리의식	대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량
	효과적인 의사소통	개인 및 조직을 대상으로 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신의 의견을 표현하고, 정보를 교환할 수 있는 역량
	조직 헌신도	조직구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수행하는 역량
	고객/수혜자 지향	정책대상에 대한 이해를 바탕으로 대상자의 요구를 적시에 적절히 파악하고 대응하여 업무의 성과를 제고시키는 역량
리더십역량	목표/방향 제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과·부의 업무 방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 실천수범하는 역량
	조정/통합력	다양한 부서/부처 또는 외부 이해 단체의 이해가 결집된 사안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가/부처/부서의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량
	갈등관리	조직구성원 간의 갈등과 부조화를 긍정적이고 건설적인 방식으로 관리하고 해소하는 역량
	변화주도	변화에 대해 이해하고 환경 및 주변의 요구 변화를 파악하는 긍정적이고 실용적인 방법으로 변화를 실행하는 역량
	업무참여촉진	조직구성원이 업무에 몰입하고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 의욕을 고취시키는 역량
직무수행역량	전략적 업무계획	전략적·개념적 사고를 바탕으로 목표와 전략을 설정하고, 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계하는 역량
	전문가 의식	수행 업무의 성과 질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기 학습을 위해 노력하는 역량
	자기개발 의지	자신의 전문성을 키우기 위해 비전과 목표를 세우고, 주변의 다양한 자원들로부터 새롭게 발전하는 지식과 스킬을 습득하고 지속적으로 학습을 위해 노력하는 역량
	조직 및 업무이해	조직의 문화, 능률성과 효과성을 높일 수 있고 항상 고객의 입장에서 생각하며, 고객의 요구를 명확하게 파악하고 이를 업무에 반영하는 역량
	아이디어 창출	개인의 업무수행과정에서 독창적인 아이디어의 발상 및 제안을 업무에 반영하거나 활용하는 역량

자료 : 한국여성정책연구원(2009), 「공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화지원 방안」

2) 역량중심의 인적자원관리의 필요성

최근 세계는 빠른 속도로 사이버 경제 환경으로 이행하고 있다. 따라서 기업도 이러한 경제 환경의 변화에 신속하게 적응해야 한다. 그러기 위해서 많은 기업들이 신 경영기법을 도입하고 있지만 성공률이 높지 않다. 이는 근본적으로 새로운 환경에 대한 통찰력이 부족하거나 또는 효과적인 경영전략을 갖지 못한 것으로 볼 수 있다. 소비자의 욕구가 고도로 다양화되고 있고, 인구의 고령화, 정보화의 지식화, 경제활동의 글로벌화 등이 급속도로 진전되고 있다. 더구나 최근 산업현장에서 나타나고 있는 조직관리 및 인적자원관리 현상을 보면 다음과 같다(권연, 2006).

- (1) 조직 계층의 단축화, 조직 슬림화 및 업무영역의 전문화가 요구되고 있다.
- (2) 근로자의 가치관, 노동관의 다양화, 다원화됨에 따라 이에 적합한 인적 자원제도의 재설계가 요청되고 있다.
- (3) 환경변화에 신속히 적응할 수 있는 관리자의 능력개발과 향상에 필요한 인재 개발시스템의 설계가 요망되고 있다.
- (4) 기업 내 인력의 활력을 도모 할 수 있는 역량중심의 인적자원시스템으로의 전환이 요구되고 있다.
- (5) 기능 인력부족에 대한 다양한 인력수급정책이 이루어지고 있다.
- (6) 자동화 기술혁신 및 정보의 고도화가 진전됨에 따라 지금까지 축적된 지식 기술 기능의 진부화가 이루어지므로 기업의 조직 인적자원제도와 운영 관리에 대한 과감한 투자가 요구되고 있다.

역량중심 인적자원관리는 인적자원관리의 새로운 패러다임 중의 하나다. 전통적인 미국 인적자원관리가 현재지향의 지식이용 중심의 사고를 토대로 하고 있음에 비해, 역량중심 인적자원관리는 미래지향의 지식창조 중심의 인사패러다임에 기초하고 있다. 이로써 결과 중심주의의 인사평가 및 보상 체계가 직원 역량이라는 투입요소에 일정한 비중을 부여하는 투입결과 균형의 평가 및 보상 체계로 바뀌고 있다. 그러나 가장 큰 변화는 인적자원의 개발이 절대적으로 중요한 과제로 등장했다는 점이다. 이러한 역량중심 인적자원관리가 중요한 이유는 진술한 바와 같이 인적자원이 유일한 모방불가능의 경쟁우위의 원천이 되기 때문이

다. 두 번째 이유는 환경적응성과 조직 유연성의 요구가 커진데 있다. 환경변화가 빠르게 진전되면 정형화된 직무분장과 업무절차만으로 조직을 운영할 수 없게 된다. 조직 구성원이 끊임없이 변화하는 업무 프로세스와 작업 여건에 효과적으로 적응하면서 수월성을 보여주는 것이 필요하게 되었다. 결국 조직의 틀에서 경쟁력이 나오는 것이 아니라 조직속의 사람에 의해 경쟁력이 좌우되는 것이다. 세 번째는 기술 및 지식의 발전 속도가 너무 빨라서 구성원이 보유하고 있는 지식과 기능의 진부화가 가속화되고 있기 때문이다. 그리하여 구성원이 자신의 지식과 역량을 지속적으로 보완하고 개선하도록 이끌어주는 역량중심 인적자원관리가 중요하게 되었다(권연, 2006).

정부차원에서 역량중심의 인적자원관리에 대한 관심이 크게 증가하기 시작한 것은 최근 현상이다. 경제위기 이후 작은 정부에 대한 요구가 강하게 대두되었고, 이 과정에서 구조조정과 성과주의로의 인사제도가 정비되어가기 시작하였다. 특히 경제위기 이후 개혁의 대상으로 공무원을 바라보기 시작한 중요한 원인이 그 동안 정부가 필요로 하는 역량을 가진 인력의 제대로 양성되지 않은 채 조직규모와 인력이 비대해졌기 때문이라는 반성이 확산되었기 때문이다. 따라서 정권이 바뀔 때마다 작지만 효율적 정부를 하나의 목표로 삼으면서, 정부의 경쟁력을 향상시키기 위해 핵심역량 강화 시켜야 한다는 목표가 중요하게 부각되게 되었다.

역량에 대한 관심이 증가한 다른 원인은 성과주의의 확산과 깊은 관계가 있다. 이론적으로 볼 때 높은 성과가 장기간 유지될 수 있기 위해서는 성과를 낼 수 있는 능력이나 역량이 공무원 개인에게 있어야 하고 그러한 능력을 발휘할 수 있도록 하는 동기부여가 필요하다. 따라서 보상 제도를 중심으로 광범위하게 확산된 다양한 동기부여형 인사제도들의 도입은 필요조건이며 이와 동시에 개인들의 능력이 향상되어야 한다. 요컨대, 성과주의가 제대로 정착되기 위해서는 공무원 개인과 정부조직의 역량이 강화되어야 한다. 따라서 동기부여를 위한 다양한 보상제도들을 도입하는 정부는 그러한 제도가 추구하는 성과주의의 효과를 위해 다시 공무원 개인들의 능력개발에 눈을 돌리게 된 것이다.

과거에는 능력개발이 중시되지 않은 것은 아니었으나 최근의 능력개발은 성과를 낼 수 있는 핵심적이고 구체적인 능력에 초점을 맞추고 있다는 점에서 중요한 차이를 보인다. 그러한 방향의 능력개발을 가능하게 해주는 이론적·실천적

수단으로써 역량중심의 인적자원관리가 중요한 대안으로 부각되고 있다(한국여성정책개발원, 2009).

이러한 이론적 내용을 바탕으로 본 연구에서는 관리직 여성 공무원의 역량강화를 위한 방안을 모색하기 위하여 개인역량에 초점을 두고 분석하고자 한다.



III. 조사설계

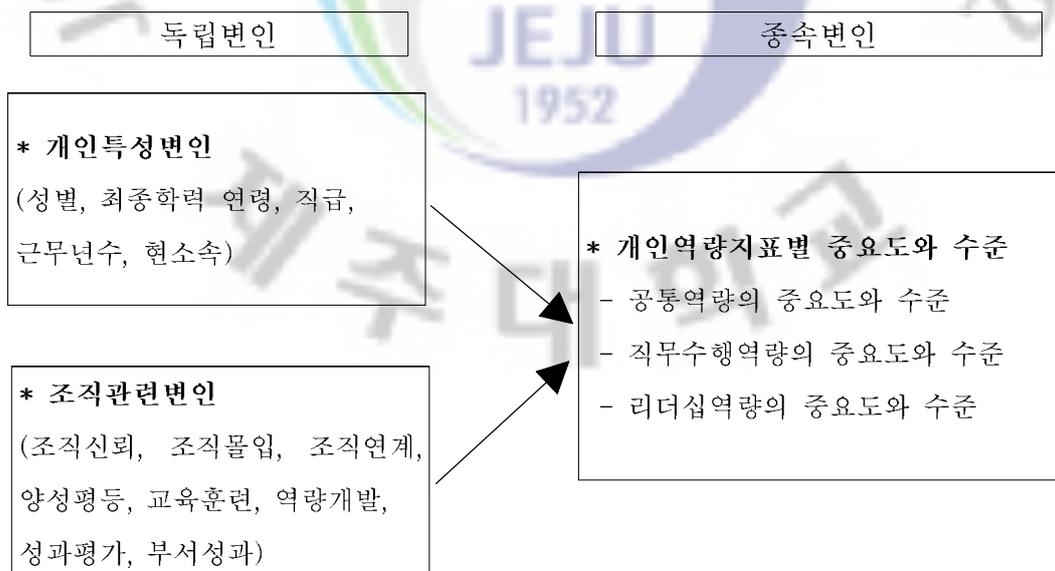
1. 연구의 모형

본 연구는 하위직 공무원이 인식하고 있는 관리직 여성공무원 역량에 대하여 실증적인 조사를 통하여 관리직 여성 공무원의 역량강화방안을 제시하고자 하는 연구이다.

관리직 여성공무원의 역량강화를 위하여 하위직 공무원들이 인식하고 있는 역량의 중요도와 관리직 여성공무원의 수준을 살펴보고, 그에 따라 어떠한 역량을 강화하고 지지해야 하는지에 대하여 구체적인 자료를 얻어냄으로서 조직의 성과를 높이기 위한 효과적인 정책을 제공 할 수 있겠다.

이에 본 연구에서는 개인특성변인과 조직변인들이 개인역량에 있어 어떠한 차이를 보이고 있는지 살펴보고, 개인역량에 있어 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이를 토대로 실제 연구하고자 하는 내용을 그림으로 표현하면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구 분석틀



2. 연구문제 및 가설설정

본 연구는 연구 분석틀에 맞게 분석하기 위하여 개인특성변인과 조직변인에 따라 관리직여성공무원의 개인역량지표별 중요도와 수준인식 차이를 알아보기 위하여 아래와 같이 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 응답자의 개인특성변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하는 관리직 여성공무원의 역량지표별 중요도에 차이가 있는가?

연구문제 2. 응답자의 개인특성변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하는 관리직 여성공무원의 역량지표별 수준인식에 차이가 있는가?

연구문제 3. 응답자의 조직변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하는 관리직 여성공무원의 역량지표별 중요도에 차이가 있는가?

연구문제 4. 응답자의 조직변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하는 관리직 여성공무원의 역량지표별 수준인식에 차이가 있는가?

연구문제 5. 응답자의 개인특성변인과 조직관련 변인은 관리직여성공무원의 역량지표별 중요도에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 6. 응답자의 개인특성변인과 조직관련 변인은 관리직여성공무원의 역량지표별 수준인식에 어떠한 영향을 미치는가?

3. 변수의 설정 및 조사도구

1) 개인특성 변수들

본 연구에서 개인특성 변수들은 선행연구에서 개인특성변수로 많이 사용된 성별, 교육수준, 연령, 근속연수, 소속을 개인특성 변수로 구성하였다.

2) 조직문화

본 연구에서 사용한 조직문화 측정 변수는 기존 선행연구인 한국여성정책연구원(2009)에서 사용한 문항을 가져와 본 연구에 맞게 재구성하였다. 문항에 대한 응답은 각 문항에 대해 '매우 권위적', '다소 권위적', '보통', '다소 민주적이다', '매우 민주적이다' 응답할 수 있도록 구성하였다.

3) 조직 내 신뢰

본 연구에서는 배병룡(2005)이 사용한 문항을 가져와 '조직 내 신뢰개념'사용하였다. 배병룡(2005)의 연구에서 조직 내 신뢰 척도 문항의 크론바하 알파값은 .8696으로 나타났다. 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

4) 조직몰입

조직몰입을 측정하기 위한 문항들은 배병룡(2001)의 연구에서 Mowday, Steers & Porter의 문항들과 Cook & Wall의 문항들 중에서 정의적 조직몰입을 가장 잘 나타낸 문항들을 선정하여 요인분석을 실시하여 조직몰입 요인으로 결과 조직몰입에 부하된 문항을 가져와 본 연구에 맞게 사용하였다. 조직 몰입 척도들은 배병룡(2005)의 연구에서 크론바하 알파계수는 .8429로서 적합한 것으로 나타났다. 각 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

5) 조직연계

연계는 조직 내 개인들이나 부서들이 상호 맺고 있는 관계를 의미한다(McFadycn & Cannella Jr., 2004). Nahapiet & Ghoshal(1998)에 의하면 연계는 정보유통을 원활하게 해준다고 하였다. 배병룡(2005)의 연구에서 연계문항은 요인분석을 통하여 추출된 문항으로 배병룡(2005)의 연구에서 가져와 사용하였다. 각 문

항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

6) 양성평등

본 연구에 사용한 양성평등수준인식 척도는 남성과 여성의 능력 차이에 관한 인식관련 문항, 이성과의 근무에 대한 선호도조사, 근무하는 기관 성차별, 양성평등 의식정도에 대한 내용으로 선행연구인 조영택(2004)에서 가져와 본 연구에 사용하였다. 각 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

7) 인적자원관리지표(교육훈련&역량개발&성과평가)

인적자원관리 지표는 연구자별 차이는 있으나 대체로 선발, 훈련, 역량강화(역량개발), 성과평가 및 보상 등이 이용되고 있다. 주로 민간부분을 기준으로 한 것이다. 본 연구는 이희창·박희봉·전지용의 연구(2007)에서 사용한 문항들을 가져와 사용하였다.

각 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

8) 부서성과

부서성과를 측정하기 위한 문항은 배병룡(2005)의 연구에서 가져와 본 연구에 사용하였다. 배병룡(2005)의 연구에서 사용한 문항은 Van de Ven & Ferry(1980)의 문항들을 참조하여 작성한 것으로서 배병룡(2005)의 연구에서 요인분석을 통하여 타당성이 검증된 문항이다.

각 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점, '대체로 그렇지 않다' 2점, '보통' 3점, '대체로 그렇다' 4점, '매우 그렇다' 5점

으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

9) 개인역량

(1) 공통역량

본 연구에서 사용한 공통역량 측정 변수는 기존 선행연구인 한국여성정책연구원(2009)에서 사용한 역량지표를 가져와 본 연구에 맞게 재구성하였다. 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 ‘전혀 중요치 않음’ 1점, ‘대체로 중요치 않음’ 2점, ‘보통’ 3점, ‘대체로 중요함’ 4점, ‘매우 중요함’ 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

(2) 직무수행역량

본 연구에서 사용한 직무역량 측정 변수는 기존 선행연구인 한국여성정책연구원(2009)에서 사용한 역량지표를 가져와 본 연구에 맞게 재구성하였다. 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 ‘전혀 중요치 않음’ 1점, ‘대체로 중요치 않음’ 2점, ‘보통’ 3점, ‘대체로 중요함’ 4점, ‘매우 중요함’ 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

(3) 리더십역량

본 연구에서 사용한 리더십역량 측정 변수는 기존 선행연구인 한국여성정책연구원(2009)에서 사용한 역량지표를 가져와 본 연구에 맞게 재구성하였다. 문항에 대한 응답은 Likert 척도로서 각 문항에 대해 ‘전혀 중요치 않음’ 1점, ‘대체로 중요치 않음’ 2점, ‘보통’ 3점, ‘대체로 중요함’ 4점, ‘매우 중요함’ 5점으로 응답할 수 있도록 구성하였다.

이상의 변수들을 중심으로 설문지를 구성하였다. 설문지의 구성은 개인의 역량에 대한 내용을 측정하기 위하여 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량으로 구분하였으며, 공통역량의 하위요인으로는 책무성, 공무원 윤리의식, 효과적인 의사소통, 조직헌신도, 고객/수혜자 지향 등 5개 요인으로 구성하였으며, 직무수행역량

은 전략적 업무계획, 전문가 의식, 자기개발 의지, 조직 및 업무 이해, 아이디어 창출 등 5개의 하위요인으로, 그리고 리더십역량은 목표/방향제시, 조정 및 통합력, 갈등관리, 변화 주도, 업무참여 촉진 등 5개 하위요인으로 구성하였다. 그리고 조직문화, 조직 내 신뢰, 조직몰입, 조직연계 등 조직변인과 성별, 학력, 연령, 직급, 근속년수 등의 개인적 특성변인으로 구성하였다.

<표 3-1> 설문지구성

변수	내용	문항수
공통역량	책무성, 공무원 윤리의식, 효과적인 의사소통, 조직 헌신도, 고객/수혜자 지향	5
직무수행역량	전략적 업무계획, 전문가 의식, 자기개발 의지, 조직 및 업무이해, 아이디어 창출	5
리더십역량	목표/방향제시, 조정 및 통합력, 갈등관리, 변화주도, 업무참여 촉진	5
조직변인	조직문화, 조직 내 신뢰, 조직몰입, 조직연계, 조직 양성평등, 교육훈련, 역량개발, 성과평가, 부서평가	27
개인적 특성	성별, 학력, 연령, 직급, 근속년수, 현소속	6

4. 연구방법

1) 연구대상 및 자료수집

제주특별자치도청 공무원(정원)은 총 4,979 으로 본 연구의 모집단은 제주특별자치도내 6급 이하 공무원이다. 그러나 물리적, 시간적 제약으로 인하여 도 본청, 행정시, 읍·면·동에 근무하고 있는 공무원 405명을 대상으로 2010년 4월에 무기명 설문조사를 실시하였다.

2) 신뢰도

본 연구에서는 내적 일관성법의 크론바하알파계수(Cronbach's α)를 이용하여 설문지의 신뢰도를 측정하였다.

본 연구에서 사용된 변수들의 측정항목에 대한 신뢰도 측정결과 전체문항에 대한 신뢰도는 Cronbach's α =.918로 신뢰도가 매우 높게 나타나 측정 항목들 간의 내적 일관성을 지니고 있다고 볼 수 있다. 각 요인별 신뢰도를 살펴보면 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 각 조사도구의 신뢰도

	요인	문항수	Cronbach's α
개인역량 변수	공통역량	5	.924
	직무수행역량	5	.921
	리더십역량	5	.920
조직관련 변수	조직 내 신뢰	2	.878
	조직몰입	7	.776
	조직연계	2	.769
	조직 내 양성평등	4	.638
	교육훈련	3	.873
	역량개발	3	.797
	성과평가	3	.893
	부서성과	3	.867

5. 자료분석방법

회수된 설문지 중 응답이 부정확하게 표시된 설문지는 통계처리 대상에서 제외시키고 총 405부의 설문지를 최종 자료 분석에 포함시켰다. 수집된 자료는 부호화 작업(coding)과 오류검토 작업을 실시한 후 SPSS 12.0 Package를 이용하여 통계 처리하였다.

첫째, 응답자의 개인적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 사용된 조사도구의 신뢰도검사(reliability test)를 통해 Cronbach's α 값을 산출하였다.

셋째, 응답자의 개인특성변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하고 하는 있는 개인역량 중요도에 대하여 T-test 검정과 일원배치분산분석을 통하여 차이가 있는지를 살펴보았다.

넷째, 응답자의 개인특성변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하고 하는 있는 개인역량 수준인식에 대하여 T-test 검정과 일원배치분산분석을 통하여 차이가 있는지를 살펴보았다.

다섯째, 응답자의 조직변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하고 하는 있는 개인역량 중요도에 대하여 T-test 검정을 통하여 차이가 있는지를 살펴보았다.

여섯째, 응답자의 조직변인에 따라 하위직 공무원들이 인식하고 하는 있는 개인역량 수준인식에 대하여 T-test 검정을 통하여 차이가 있는지를 살펴보았다.

일곱 번째, 응답자의 개인특성변인과 조직관련 변인은 관리직여성공무원의 역량별 중요도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

여덟 번째, 응답자의 개인특성변인과 조직관련 변인은 관리직여성공무원의 역량별 수준인식에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.



IV. 실증분석결과

1. 응답자의 일반적 특성

설문조사결과를 분석하기에 앞서 유효 응답자에 대한 개인특성을 살펴보면 다음 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
전체		405	100.0
성별	여성	177	43.7
	남성	228	56.3
학력	고졸이하	27	6.7
	대졸	349	86.2
	대학원 재학이상	29	7.2
연령	20대	27	6.7
	30대	132	32.6
	40대	204	50.4
	50대	42	10.4
직급	9급 이하	72	17.8
	8급	101	24.9
	7급	143	35.3
	6급	89	22.0
근무년수	5년 미만	73	18.0
	5-10년 미만	71	17.5
	10-15년 미만	67	16.5
	15-20년 미만	106	26.2
	20년 이상	88	21.7
현소속	주민자치센터	64	15.8
	면·읍사무소	67	16.5
	시청	80	19.8
	도청	109	26.9
	도청산하기관	85	21.0

먼저 응답자의 성별을 살펴보면 전체 응답자 405명 중 여성이 177명(43.7%),

남성이 228명(56.3%)인 것으로 나타났으며, 응답자의 최종학력을 살펴보면, 고졸 이하인 응답자가 27명(6.7%), 대졸 이상이 378명(93.4%)인 것으로 나타났다.

응답자의 연령에서는 40세 이전 연령은 39.3%로 나머지 60.7%가 40세가 넘는 연령에 속한다. 그리고 응답자의 직급을 살펴보면 9급 이하 17.8%, 8급 24.9%, 7급 35.3%, 6급 22.0%인 것으로 나타났다.

응답자의 근속년수를 살펴보면 5년 미만 근무자 73명(18.0%), 5~10년 미만이 71명(17.5%), 10~15년 67명(16.5%), 15~20년 106명(26.2%), 20년 이상 88명(21.7%)로 나타났으며, 소속기관을 살펴보면 주민자치센터 64명(15.8%), 면·읍사무소 67명(16.5%), 시청 80명(19.8%), 도청 109명(26.9%), 도청산하기관 85명(21.0%)에 근무하는 것으로 나타났다.

2. 응답자의 조직특성

1) 조직문화

응답자 본인이 근무하고 있는 조직의 조직문화에 대한 응답결과는 <표 4-2>와 같다. 응답자의 32명(8.1%)은 본인이 속한 조직의 조직문화에 있어서 매우 권위적이라고 인식하고 있었으며, 다소 권위적 128명(32.2%), 중립적 입장(보통) 130명(32.7%), 81명(20.45%)은 다소 민주적, 그리고 26명(6.5%)은 매우 민주적이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 응답자가 소속된 조직문화에 대한 응답에서 소속조직이 민주적(26.9%)이라고 인식하는 응답비율보다 권위적(40.3%)이라고 인식하는 비율이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-2> 응답자의 조직문화 인식

구분		빈도(명)	퍼센트(%)
조직문화	매우 권위적이다.	32	8.1
	다소 권위적이다.	128	32.2
	보통이다.	130	32.7
	다소 민주적이다.	81	20.4
	매우 민주적이다.	26	6.5
합 계		397	100.0

2) 조직관련 인식

응답자의 소속조직에 대하여 조직관련 인식수준을 살펴보았다. 각각의 문항에 대해 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)까지 응답하도록 하였다. 그 결과 응답자들이 인식하고 있는 조직 수준은 <표 4-3>과 같다.

먼저 응답자의 소속조직에 대한 조직 내 신뢰도는 평균 3.5148로 조직 내 신뢰가 3점(보통)이상으로 조직 내 신뢰가 조금 높은 것을 나타냈다. 두 번째로 소속조직에 대한 조직몰입도는 평균 3.5352로 조직몰입도가 3점(보통)이상으로 조직몰입도가 조금 높은 것으로 나타났다. 세 번째 소속조직의 조직연계 평균값은 3.3057로 조직연계수준이 3점(보통)이상으로 소속 조직 내 연계수준이 조금 높은 것으로 볼 수 있다. 네 번째 조직 내 양성평등에 있어서 응답자의 평균값이 3.85로 양성평등 인식이 3점(보통) 이상으로 양성평등의식이 높은 것으로 나타났다. 다섯 번째 교육훈련은 평균 3.4698로 소속조직에서 응답자에게 적절한 교육훈련이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 여섯 번째 역량개발은 평균 3.3122로 응답자의 소속조직에서 적절하게 역량개발이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 일곱 번째 성과평가는 평균 3.0699로 소속조직에서 응답자의 성과가 적절하게 평가되고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 부서성과는 평균 3.6137로 응답자의 부서에 대하여 부서성과를 조금 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 토대로 보면 응답자들은 본인이 소한 조직에 있어서 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 응답자의 조직수준 인식

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직신뢰	405	1.00	5.00	3.5148	0.76497
조직몰입	405	1.71	5.00	3.5352	0.61940
조직연계	404	1.00	5.00	3.3057	0.84829
조직양성평등	405	1.00	5.00	3.8500	0.79673
교육훈련	403	1.00	5.00	3.4698	0.76574
역량개발	403	1.00	5.00	3.3122	0.70704
성과평가	403	1.00	5.00	3.0699	0.86731
부서성과	403	1.00	5.00	3.6137	0.77156

3. 개인역량의 중요도 및 소속 관리직 여성 공무원 역량지표 수준 비교

1) 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량) 중요도

제주특별자치도 하위직 공무원이 인식하고 있는 관리직 여성 공무원에게 있어 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에 대한 중요도를 살펴보았다.

먼저 응답자에게 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)의 각 역량지표에 대해 1점(전혀 중요하지 않음)에서 5점(매우 중요함)까지 기재하도록 하였다.

그 결과 <표 4-4>에서 나타난 것처럼 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)의 역량지표 모두가 4점 이상으로 모든 역량군의 역량지표를 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)의 역량지표들의 중요도를 살펴보면 공통역량에서는 ‘효과적인 의사소통’이 가장 높게 평가되었으며, 직무수행역량군에서는 ‘조직 및 업무의 이해’가 높게 평가되었다. 그리고 마지막으로 리더십역량군에서는 ‘목표/방향제시’ 지표가 높게 평가된 것으로 나타났다.

모든 역량군의 지표가 4점 이상으로 높게 평가되었으나 그 중 가장 높게 평가된 지표들을 살펴보면 ‘효과적인 의사소통’은 개인 및 조직을 대상으로 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신의 의견을 표현하고, 정보를 교환 할 수 있는 역량, ‘조직 및 업무이해’는 조직의 문화, 능률성과 효과성을 높일 수 있고 항상 고객의 입장에서 생각하며, 고객의 요구를 명확하게 파악하고 업무에 반영하는 역량, ‘목표/방향제시’역량은 단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부서의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과·부의 업무 방향을 부처 정책방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 솔선수범하는 역량지표이다.

이러한 역량지표의 살펴보면 혼자 독단적으로 이끌어 가는 조직의 리더가 아니라 관리직 공무원과 하위직 공무원들과의 상호간에 긴밀한 관계유지는 물론 고객(민원인)과의 의사소통 등이 중요한 것으로 보여 진다.

<표 4-4> 하위직 공무원이 인식하는 관리직 여성 공무원의 개인역량 중요도

역량지표		N	최소값	최대값	평균	표준편차
공통역량	책무성	402	1	5	4.41	.861
	공무원 윤리의식	403	1	5	4.41	.852
	효과적인 의사소통	403	1	5	4.43	.891
	조직 헌신도	404	1	5	4.32	.877
	고객/수혜자 지향	404	1	5	4.35	.837
직무역량	전략적 업무계획	405	1	5	4.39	.805
	전문가의식	404	1	5	4.33	.832
	자기개발 의지	404	1	5	4.30	.845
	조직 및 업무이해	405	1	5	4.40	.798
	아이디어 창출	405	1	5	4.28	.836
리더십 역량	목표/방향 제시	402	2	5	4.41	.779
	조정 및 통합력	402	2	5	4.39	.789
	갈등관리	401	1	5	4.33	.799
	변화주도	402	2	5	4.28	.833
	업무참여 촉진	402	1	5	4.34	.781

2) 소속 관리직 여성 공무원의 역량 인식 수준

응답자의 소속기관 관리직 여성공무원에 대하여 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)의 역량지표에 대하여 평가하였다.

그 결과 <표 4-5>에 나타난 것처럼 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 공무원의 역량에 대한 수준에 있어서 먼저 살펴본 개인역량의 중요도(평균 4.00 이상)와는 달리 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 여성 공무원의 수준은 역량의 중요도보다 낮게 평가되었다.

이는 아직 관리직 공무원들이 하위직공무원들이 원하는 수준에 역량을 아직 갖추지 못하고 있음을 알 수 있다.

그리고 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에서 관리직 여성공무원의 역량수준은 공통역량군에서 ‘공무원 윤리의식’이 높게 평가되었으며, 직무역량군에서는 ‘자기개발의지’, 리더십역량군에 있어서 ‘업무참여 촉진’이 높게 평가되었다.

<표 4-5> 하위직 공무원이 인식하는 관리직 여성 공무원의 개인역량 수준

역량지표		N	최소값	최대값	평균	표준편차
공통역량	책무성	400	1	5	3.69	.904
	공무원 윤리의식	401	1	5	3.84	.832
	효과적인 의사소통	399	1	5	3.60	.848
	조직 헌신도	397	1	5	3.54	.814
	고객/수혜자 지향	398	1	5	3.82	.852
직무역량	전략적 업무계획	400	2	5	3.63	.775
	전문가의식	399	1	5	3.68	.839
	자기개발 의지	399	1	5	3.71	.850
	조직 및 업무이해	400	1	5	3.69	.828
	아이디어 창출	399	1	5	3.59	.869
리더십 역량	목표/방향 제시	397	1	5	3.62	.791
	조정 및 통합력	397	1	5	3.52	.852
	갈등관리	397	1	5	3.58	.871
	변화주도	396	1	5	3.57	.912
	업무참여 촉진	397	1	5	3.67	.855

3) 역량의 중요도와 소속 관리직 여성공무원 역량과의 격차

(1) 공통역량

공통역량이란 어느 직책이나 직무에서건 조직구성원으로서 갖추고 있어야 할 필수 능력을 의미한다. 이러한 공통역량에 있어 하위직공무원이 인식하고 있는 역량의 중요도와 소속관리직 여성공무원이 가지고 있는 현재 역량수준을 비교분석 한 결과는 <표4-6>과 같다.

이는 하위직 공무원들이 중요하다고 인식하는 역량에 관리직 여성공무원의 현재 수준의 역량정도를 분석함으로써 역량강화의 필요성을 파악해 볼 수 있다.

역량의 중요성은 하위직 공무원들이 중요도에 대해 부여한 전체 점수에 대한 평균이며 관리직 여성공무원의 현재 역량정도는 하위직 공무원들이 인지하는 관리직 여성공무원의 역량수준이다. 역량지표에 대한 중요도와 소속 관리직 여성공무원의 현재 역량수준을 비교분석한 결과, 효과적인 의사소통(0.84), 조직헌신도(0.78), 책무성(0.72), 공무원 윤리의식(0.58), 고객/수혜자 지향(0.53) 순으로 차이를 보이고 있다. 지표의 중요도 대비 현재역량 수준에서의 격차가 가장 크게 나타나는 지표는 효과적인 의사소통인 것으로 나타났다.

<표 4-6> 공통역량지표별 중요도와 수준 격차

공통역량	중요도		수준인식		중요도와 수준간 격차	
	평균	순위	평균	순위	격차	순위
책무성	4.41	4	3.69	3	0.72	3
공무원 윤리의식	4.41	4	3.84	1	0.58	4
효과적인 의사소통	4.43	1	3.60	4	0.84	1
조직 헌신도	4.32	3	3.54	5	0.78	2
고객/수혜자 지향	4.35	2	3.82	2	0.53	5

(2) 직무수행역량

직무수행역량이란 특정한 직책(역할) 또는 직무를 맡고 있는 사람이 갖추어야 할 최소한의 능력을 의미한다. 직무수행역량에 있어 하위직공무원이 인식하고 있는 역량의 중요도와 소속관리직 여성공무원이 가지고 있는 현재 역량수준을 비교분석 한 결과는 <표 4-7>과 같다.

직무수행역량지표에 대한 중요도와 하위직 공무원이 인식하는 소속 관리직 여성 공무원의 현재 역량수준을 비교분석한 결과, 전략적업무계획(0.76), 조직 및 업무이해(0.71), 아이디어 창출(0.69), 전문가 의식(0.64), 자기개발 의지(0.59) 순으로 차이를 보이고 있다. 지표의 중요도 대비 구성원에 대한 현재역량 수준에서의 격차가 가장 크게 나타나는 지표가 전략적 업무계획 역량임을 알 수 있다.

<표 4-7> 직무수행역량지표별 중요도와 수준 격차

직무수행역량	중요도		수준인식		중요도와 수준간 격차	
	평균	순위	평균	순위	차이값	순위
전략적 업무계획	4.39	2	3.63	4	0.76	1
전문가 의식	4.33	3	3.68	3	0.64	4
자기개발 의지	4.30	4	3.71	1	0.59	5
조직 및 업무이해	4.40	1	3.69	2	0.71	2
아이디어 창출	4.28	5	3.59	5	0.69	3

(3) 리더십 역량

리더십역량이란 조직을 통솔하는 관리자로서 갖추어야 할 능력을 의미한다. 리더십역량에 있어 하위직공무원이 인식하고 있는 역량의 중요도와 소속관리직 여

성공무원이 가지고 있는 현재 역량수준을 비교분석 한 결과는 <표 4-8>과 같다. 리더십역량에 대한 중요도와 하위직 공무원이 인식하는 소속 관리직 여성 공무원의 현재 역량수준을 비교분석한 결과, 조정 및 통합력(0.87), 목표/방향제시(0.79), 갈등관리(0.75), 변화주도(0.70), 업무참여 촉진(0.67) 순으로 차이를 보이고 있다. 지표의 중요도 대비 구성원에 대한 현재역량 수준에서의 격차가 가장 크게 나타나는 지표가 조정 및 통합력 역량임을 알 수 있다.

<표 4-8> 리더십역량 지표별 중요도와 수준 격차

리더십역량	중요도		수준인식		중요도와 수준간 격차	
	평균	순위	평균	순위	차이값	순위
목표/방향제시	4.41	1	3.62	2	0.79	2
조정 및 통합력	4.39	2	3.52	5	0.87	1
갈등관리	4.33	3	3.58	3	0.75	3
변화주도	4.28	5	3.57	4	0.70	4
업무참여 촉진	4.34	4	3.67	1	0.67	5

전체적으로 공통역량과 직무수행역량, 리더십역량 중 중요도와 소속 관리직 여성공무원의 역량 차이를 전체적으로 비교해 본 결과 가장 크게 차이를 보이는 역량지표는 조정 및 통합력(0.87), 효과적인 의사소통(0.84), 목표/방향제시(0.79)로 나타났으며, 그리고 세 개의 역량군 중 리더십역량군에서 중요도와 수준의 격차가 가장 크게 나타났다.

4. 개인특성변인에 따른 관리직 여성 공무원의 개인역량 중요도와 수준

1) 성별에 따른 관리직 여성 공무원 역량지표 중요도와 수준

성별에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준을 살펴본 결과 <표 4-9>와 같다.

응답자의 성별에 따른 개인역량 중요도와 수준인식을 비교하기 위하여 T-test 검정을 실시하여 분석한 결과, 성별에 따른 역량지표별 중요도에서는 공통역량군에서는 책무성, 효과적인 의사소통에서 성별에 따른 차이가 나타났으며, 직무수

행역량에서는 전략적 업무계획, 조직 및 업무이해 지표에서 성별에 따른 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 모든 역량지표에서 성별에 따른 차이가 나타났다.

<표 4-9> 성별에 따른 개인역량 중요도

구분		중요도			
역량지표		구분	평균	표준편차	유의확률
공통 역량	책무성	여성	4.51	.821	.038*
		남성	4.33	.885	
	공무원윤리의식	여성	4.46	.892	.373
		남성	4.38	.820	
	효과적인 의사소통	여성	4.54	.833	.036*
		남성	4.35	.927	
	조직헌신도	여성	4.34	.922	.728
		남성	4.31	.842	
	고객/수혜자지향	여성	4.37	.857	.690
		남성	4.34	.822	
직무 수행 역량	전략적 업무계획	여성	4.50	.777	.013*
		남성	4.30	.818	
	전문가 의식	여성	4.42	.789	.053
		남성	4.26	.860	
	자기개발 의지	여성	4.41	.856	.023
		남성	4.22	.828	
	조직 및 업무 이해	여성	4.50	.791	.026*
		남성	4.32	.796	
	아이디어 창출	여성	4.36	.842	.100
		남성	4.22	.828	
리더십 역량	목표/방향제시	여성	4.52	.743	.009**
		남성	4.32	.795	
	조정/통합력	여성	4.53	.735	.002**
		남성	4.29	.814	
	갈등관리	여성	4.48	.744	.001**
		남성	4.22	.823	
	변화주도	여성	4.40	.789	.011*
		남성	4.18	.856	
	업무참여 촉진	여성	4.47	.750	.006**
		남성	4.25	.793	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

그리고 성별에 따른 관리직 여성 공무원의 수준을 살펴보면 <표 4-10>과 같다. 성별에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 수준을 살펴본 결과 성별에 관계 없이 모든 역량군의 역량지표에서 차이를 보이지 않았다.

<표 4-10> 성별에 따른 개인역량 수준

구 분		역량수준			
역량지표		구분	평균	표준편차	유의확률
공통 역량	책무성	여성	3.73	.889	.373
		남성	3.65	.915	
	공무원윤리의식	여성	3.90	.876	.185
		남성	3.79	.796	
	효과적인 의사소통	여성	3.64	.845	.365
		남성	3.56	.850	
조직헌신도	여성	3.62	.801	.087	
	남성	3.48	.821		
고객/수혜자지향	여성	3.79	.842	.556	
	남성	3.84	.862		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	여성	3.66	.786	.502
		남성	3.60	.767	
	전문가 의식	여성	3.74	.795	.266
		남성	3.64	.872	
	자기개발 의지	여성	3.81	.849	.047
		남성	3.64	.845	
조직 및 업무 이해	여성	3.78	.838	.063	
	남성	3.62	.815		
아이디어 창출	여성	3.57	.847	.684	
	남성	3.61	.887		
리더십 역량	목표/방향제시	여성	3.67	.793	.296
		남성	3.58	.789	
	조정/통합력	여성	3.59	.881	.149
		남성	3.46	.826	
	갈등관리	여성	3.60	.859	.663
		남성	3.57	.882	
변화주도	여성	3.52	.875	.340	
	남성	3.61	.940		
업무참여 촉진	여성	3.65	.868	.608	
	남성	3.69	.846		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2) 학력에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

응답자의 학력에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 중요도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표 4-11>과 같다.

먼저 공통역량에서는 학력에 따라 모든 역량지표가 학력에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 직무수행역량에서도 모든 역량지표가 학력에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 리더십역량에서는 목표/방향제시와 갈등관리 역량지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 학력에 따른 개인역량 중요도

역량지표		구분	평균	표준편차	F값	유의확률
공통 역량	책무성	고졸이하	3.78	1.086	10.008	.000***
		대졸	4.43	.824		
		대학원이상	4.75	.799		
	공무원 윤리의식	고졸이하	3.89	1.050	6.72	.001**
		대졸	4.43	.824		
		대학원이상	4.68	.819		
	효과적인 의사소통	고졸이하	3.93	1.035	4.759	.009**
		대졸	4.47	.851		
		대학원이상	4.48	1.090		
	조직 헌신도	고졸이하	3.96	.980	3.797	.023*
		대졸	4.33	.866		
		대학원이상	4.61	.832		
고객/수혜자 지향	고졸이하	3.93	.917	5.782	.003**	
	대졸	4.36	.821			
	대학원이상	4.68	.819			
직무 수행 역량	전략적 업무계획	고졸이하	4.00	1.038	7.729	.001**
		대졸	4.38	.792		
		대학원이상	4.83	.468		
	전문가 의식	고졸이하	3.93	1.174	6.328	.002**
		대졸	4.33	.808		
		대학원이상	4.71	.535		
	자기개발 의지	고졸이하	3.81	1.001	5.429	.005**
		대졸	4.33	.822		
		대학원이상	4.48	.829		
	조직 및 업무이해	고졸이하	4.07	.997	4.726	.009**
		대졸	4.40	.788		
		대학원이상	4.72	.591		
아이디어 창출	고졸이하	3.89	.974	4.600	.011*	
	대졸	4.29	.827			
	대학원이상	4.55	.686			
리더십 역량	목표/방향 제시	고졸이하	4.15	1.047	3.327	.037*
		대졸	4.40	.763		
		대학원이상	4.69	.604		
	조정 및 통합력	고졸이하	4.12	1.033	2.213	.111
		대졸	4.40	.770		
		대학원이상	4.55	.736		
	갈등관리	고졸이하	3.92	1.038	7.714	.001**
		대졸	4.33	.784		
		대학원이상	4.76	.511		
	변화주도	고졸이하	4.00	.894	2.068	.128
		대졸	4.28	.830		
		대학원이상	4.45	.783		
업무참여 촉진	고졸이하	4.08	.845	2.566	.078	
	대졸	4.35	.787			
	대학원이상	4.55	.572			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

그리고 학력에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 수준 인식을 살펴본 결과 <표 4-12>와 같다.

공통역량에서는 공무원 윤리의식과 고객/수혜자 지향지표에서 학력간 차이가 유의미한 것으로 나타났으며, 직무수행역량에서는 학력에 따른 유의미한 차이가 나타나지 않았으며, 리더십역량에서는 목표/방향제시지표만 학력에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 학력에 따른 개인역량 수준

역량지표		구분	평균	표준편차	F값	유의확률
공통 역량	책무성	고졸이하	3.35	.936	2.731	.066
		대졸	3.73	.883		
		대학원이상	3.52	1.056		
	공무원 윤리의식	고졸이하	3.31	.928	5.767	.003**
		대졸	3.88	.812		
		대학원이상	3.83	.848		
	효과적인 의사소통	고졸이하	3.27	1.002	2.499	.083
		대졸	3.63	.808		
		대학원이상	3.48	1.090		
	조직 헌신도	고졸이하	3.23	.992	2.578	.077
		대졸	3.58	.788		
		대학원이상	3.41	.907		
고객/수혜자 지향	고졸이하	3.35	.892	4.679	.010*	
	대졸	3.85	.836			
	대학원이상	3.97	.906			
리더십 역량	목표/방향 제시	고졸이하	3.32	.852	3.671	.026*
		대졸	3.66	.770		
		대학원이상	3.38	.903		
	조정 및 통합력	고졸이하	3.36	.860	.922	.399
		대졸	3.54	.836		
		대학원이상	3.38	1.015		
	갈등관리	고졸이하	3.44	.917	.777	.460
		대졸	3.60	.845		
		대학원이상	3.45	1.121		
	변화주도	고졸이하	3.20	.957	2.373	.095
		대졸	3.61	.889		
		대학원이상	3.52	1.090		
업무참여 촉진	고졸이하	3.36	.810	1.882	.154	
	대졸	3.69	.837			
	대학원이상	3.76	1.057			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

3) 연령에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

응답자의 연령에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 중요도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과, 응답자의 연령에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 중요도에서는 세 개의 모든 역량군의 지표에서 집단간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

그리고 응답자의 연령에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 수준에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표 4-13>과 같다.

응답자의 연령에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 중요도는 공통역량과 직무수행역량 지표에서는 집단간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 리더십 역량군에서 조정 및 통합력지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 연령에 따른 개인역량 수준

역량지표	구분	평균	표준오차	F값	유의확률	
리더십 역량	목표/방향 제시	20대	3.69	.788	.820	.484
		30대	3.63	.730		
		40대	3.64	.810		
		50대 이상	3.44	.882		
	조정 및 통합력	20대	3.65	.797	2.646	.049*
		30대	3.59	.855		
		40대	3.51	.833		
		50대 이상	3.18	.914		
	갈등관리	20대	3.65	.846	.319	.812
		30대	3.55	.850		
		40대	3.61	.868		
		50대 이상	3.50	.987		
	변화주도	20대	3.46	.948	.261	.853
		30대	3.58	.859		
		40대	3.60	.936		
		50대 이상	3.50	.961		
업무참여 촉진	20대	3.48	.714	.872	.456	
	30대	3.68	.851			
	40대	3.72	.864			
	50대 이상	3.55	.904			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

4) 직급에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

응답자의 직급에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 중요도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표4-14>와 같다. 응답자의 직급에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 중요도는 공통역량과 직무수행역량군의 역량지표에서는 집단간 차이가 없는 것으로 나타났으며, 리더십역량군의 목표/방향제시지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 직급에 따른 개인역량 중요도

역량지표		구분	평균	표준오차	F값	유의확률
리더십 역량	목표/방향 제시	9급 이하	4.56	.691	2.764	.042*
		8급	4.31	.837		
		7급	4.32	.838		
		6급	4.53	.641		
	조정 및 통합력	9급 이하	4.55	.752	1.645	.178
		8급	4.29	.820		
		7급	4.36	.837		
		6급	4.43	.689		
	갈등관리	9급 이하	4.37	.849	.178	.912
		8급	4.30	.775		
		7급	4.36	.819		
		6급	4.30	.760		
	변화주도	9급 이하	4.31	.803	.510	.676
		8급	4.19	.929		
		7급	4.29	.822		
		6급	4.33	.765		
업무참여 촉진	9급 이하	4.45	.713	2.008	.112	
	8급	4.19	.861			
	7급	4.35	.809			
	6급	4.42	.671			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

응답자의 직급에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 수준에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표4-15>와 같다.

응답자의 직급에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 중요도는 공통역량에서 공무원 윤리의식만 집단간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 나머지 직무

수행역량과 리더십역량에서는 집단간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 직급에 따른 개인역량 수준

역량지표		구분	평균	표준오차	F값	유의확률
공통 역량	책무성	9급 이하	3.57	0.112	0.792	.499
		8급	3.78	0.087		
		7급	3.67	0.070		
		6급	3.70	0.109		
	공무원 윤리의식	9급 이하	3.57	0.102	3.914	.009**
		8급	3.79	0.074		
		7급	3.91	0.073		
		6급	3.98	0.085		
	효과적인 의사소통	9급 이하	3.49	0.105	0.720	.540
		8급	3.67	0.074		
		7급	3.62	0.077		
		6급	3.57	0.090		
	조직 헌신도	9급 이하	3.41	0.097	0.863	.460
		8급	3.60	0.080		
		7급	3.58	0.070		
		6급	3.52	0.088		
	고객/수혜자 지향	9급 이하	3.63	0.100	1.664	.174
		8급	3.81	0.085		
		7급	3.88	0.074		
		6급	3.90	0.087		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

5) 근무년수에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

응답자의 근무년수에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 중요도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과에서는 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 지표에서 집단간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

그리고 응답자의 근무년수에 따라 관리직여성공무원의 개인역량 수준에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표 4-16>과 같다.

응답자의 근무년수에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 수준은 공통역량과 직무수행역량에서는 집단간의 차이가 없는 것으로 나타났으며, 리더십역량의 조정 및 통합력역량지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 근무년수에 따른 개인역량 수준

역량지표		구분	평균	표준오차	F값	유의확률
리더십 역량	목표/방향 제시	5년 미만	3.70	0.688	0.375	.827
		5-10년 미만	3.59	0.754		
		10-15년 미만	3.57	0.763		
		15-20년 미만	3.65	0.851		
		20년 이상	3.58	0.850		
	조정 및 통합력	5년 미만	3.69	0.713	2.901	.022*
		5-10년 미만	3.58	0.864		
		10-15년 미만	3.46	0.725		
		15-20년 미만	3.59	0.954		
		20년 이상	3.27	0.864		
	갈등관리	5년 미만	3.66	0.778	0.736	.568
		5-10년 미만	3.49	0.851		
		10-15년 미만	3.61	0.875		
		15-20년 미만	3.65	0.873		
		20년 이상	3.49	0.955		
	변화주도	5년 미만	3.68	0.813	0.769	.546
		5-10년 미만	3.49	0.816		
		10-15년 미만	3.51	0.927		
		15-20년 미만	3.65	1.005		
		20년 이상	3.51	0.934		
업무참여 촉진	5년 미만	3.70	0.754	0.160	.950	
	5-10년 미만	3.62	0.842			
	10-15년 미만	3.66	0.880			
	15-20년 미만	3.72	0.934			
	20년 이상	3.65	0.837			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

6) 현 소속에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

응답자의 소속기관 따라 관리직여성공무원의 개인역량 중요도에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과는 <표 4-17>과 같다.

응답자의 소속기관에 따라 관리직여성 공무원의 개인역량 중요도에서는 공통역량에서는 집단간의 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무수행역량에서는 조직 및 업무이해 지표에서만 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 목표/방향제시, 조정 및 통합력, 갈등관리 역량지표에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 소속기관에 따른 개인역량 중요도

역량지표	구분	평균	표준오차	F 값	유의확률	
직무 수행 역량	전략적 업무계획	주민자치센터	4.44	0.753	1.456	.215
		면읍사무소	4.24	0.854		
		시청	4.34	0.826		
		도청	4.51	0.702		
		도청산하기관	4.34	0.894		
	전문가 의식	주민자치센터	4.38	0.826	1.429	.224
		면읍사무소	4.16	0.809		
		시청	4.25	0.834		
		도청	4.44	0.801		
		도청산하기관	4.35	0.882		
	자기개발 의지	주민자치센터	4.42	0.813	.589	.671
		면읍사무소	4.22	0.794		
		시청	4.30	0.833		
		도청	4.33	0.843		
		도청산하기관	4.25	0.925		
	조직 및 업무이해	주민자치센터	4.58	0.612	3.624	.006**
면읍사무소		4.22	0.813			
시청		4.31	0.851			
도청		4.57	0.699			
도청산하기관		4.28	0.921			
아이디어 창출	주민자치센터	4.47	0.712	1.876	.114	
	면읍사무소	4.16	0.790			
	시청	4.25	0.849			
	도청	4.37	0.835			
	도청산하기관	4.16	0.924			
목표/방향 제시	주민자치센터	4.48	0.756	2.403	.049*	
	면읍사무소	4.14	0.864			
	시청	4.43	0.746			
	도청	4.47	0.740			
	도청산하기관	4.46	0.780			
조정 및 통합력	주민자치센터	4.45	0.733	2.736	.029*	
	면읍사무소	4.11	0.954			
	시청	4.51	0.658			
	도청	4.43	0.774			
	도청산하기관	4.40	0.790			
리더십 역량	갈등관리	주민자치센터	4.50	0.667	2.791	.026*
		면읍사무소	4.11	0.812		
		시청	4.41	0.760		
		도청	4.40	0.747		
		도청산하기관	4.23	0.936		
변화주도	주민자치센터	4.39	0.809	1.273	.280	
	면읍사무소	4.09	0.879			
	시청	4.32	0.708			
	도청	4.32	0.849			
	도청산하기관	4.24	0.895			
업무참여 촉진	주민자치센터	4.45	0.775	1.585	.177	
	면읍사무소	4.15	0.795			
	시청	4.43	0.634			
	도청	4.36	0.834			
	도청산하기관	4.31	0.817			

응답자의 소속기관 따라 관리직여성공무원의 개인역량 수준에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과에서는 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 지표에서는 집단간 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

5. 조직변인에 따른 관리직 여성 공무원의 개인역량 중요도와 수준

조직변인에 따른 개인역량 3개 역량군의 역량지표 중요도와 관리자의 수준인식에 차이가 있는지 t-test 검증을 실시하였으며, 조직문화를 제외하고 나머지 조직변인은 각 변인별로 평균값을 산출하여 평균미만 집단과 평균이상 집단으로 구분하여 t-test검증을 실시하였다. 단, 조직문화는 권위적 집단과 민주적 집단으로 나누어 t-검증을 실시하였다.

1) 조직문화 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

조직문화에 따라 개인역량 중요도와 소속 관리직 여성공무원의 수준에 차이가 있는지에 대하여 t-test검증을 실시한 결과는 <표 4-18>과 같다.

조직문화 집단에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량에서는 집단간 차이가 나타나지 않았으나, 직무수행역량에서는 전문가의식, 자기개발의지, 조직 및 업무 이해, 아이디어 창출에서 집단간의 차이가 나타났으며, 리더십 역량에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 나타났다.

<표 4-18> 조직문화에 따른 개인역량 중요도

조직문화 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t 값	유의확률	
역량지표	구분					
공통역량	책무성	권위적집단	4.35	.848	-1.153	.250
		민주적집단	4.48	.925		
	공무원 윤리의식	권위적집단	4.36	.828	-1.419	.157
		민주적집단	4.51	.894		
	효과적인 의사소통	권위적집단	4.44	.809	-0.370	.712
		민주적집단	4.48	.935		
	조직 헌신도	권위적집단	4.31	.809	-0.096	.924
		민주적집단	4.32	1.051		
	고객/수혜자 지향	권위적집단	4.36	.756	0.157	.875
		민주적집단	4.35	.972		
직무수행 역량	전략적 업무계획	권위적집단	4.40	.818	-1.913	.057
		민주적집단	4.57	.631		
	전문가 의식	권위적집단	4.31	.849	-2.645	.009**
		민주적집단	4.55	.648		
	자기개발 의지	권위적집단	4.33	.852	-1.153	.250
		민주적집단	4.45	.755		
	조직 및 업무이해	권위적집단	4.40	.795	-2.712	.007**
		민주적집단	4.64	.620		
	아이디어창출	권위적집단	4.20	.867	-2.527	.012*
		민주적집단	4.44	.675		
리더십 역량	목표/방향 제시	권위적집단	4.39	.785	-2.494	.013*
		민주적집단	4.60	.598		
	조정 및 통합력	권위적집단	4.34	.793	-2.961	.003**
		민주적집단	4.61	.658		
	갈등관리	권위적집단	4.34	.831	-0.540	.590
		민주적집단	4.39	.700		
	변화주도	권위적집단	4.23	.897	-1.759	.080
		민주적집단	4.40	.715		
	업무참여촉진	권위적집단	4.31	.770	-2.109	.036*
		민주적집단	4.50	.652		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

하위직 공무원이 인식하고 있는 소속기관의 관리직여성공무원의 개인역량 수준을 <표 4-19>에서 살펴보면 공통역량은 공무원 윤리의식에서 차이가 나타났으며, 직무수행역량에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 리더십

역량에서는 갈등관리를 제외한 모든 역량지표에서 집단간 차이가 나타났다.

<표 4-19> 조직문화에 따른 개인역량 수준

조직문화 집단에 따른 수준			평균	표준편차	t	유의확률
역량지표	구분					
공통역량	책무성	권위적집단	3.57	0.922	-1.786	.075
		민주적집단	3.77	0.918		
	공무원 윤리의식	권위적집단	3.73	0.863	-2.354	.019*
		민주적집단	3.97	0.762		
	효과적인 의사소통	권위적집단	3.52	0.852	-1.692	.092
		민주적집단	3.70	0.864		
조직 헌신도	권위적집단	3.50	0.837	-1.196	.233	
	민주적집단	3.63	0.823			
고객/수혜자 지향	권위적집단	3.78	0.884	-1.203	.230	
	민주적집단	3.92	0.829			
직무수행 역량	전략적 업무계획	권위적집단	3.53	0.746	-2.736	.007**
		민주적집단	3.78	0.756		
	전문가 의식	권위적집단	3.57	0.840	-3.508	.001**
		민주적집단	3.92	0.745		
	자기개발 의지	권위적집단	3.62	0.859	-2.497	.013*
		민주적집단	3.88	0.777		
	조직 및 업무이해	권위적집단	3.61	0.872	-2.739	.007**
		민주적집단	3.91	0.811		
	아이디어창출	권위적집단	3.45	0.885	-2.793	.006**
		민주적집단	3.75	0.849		
리더십 역량	목표/방향 제시	권위적집단	3.54	0.834	-2.443	.015*
		민주적집단	3.78	0.759		
	조정 및 통합력	권위적집단	3.46	0.871	-2.187	.030*
		민주적집단	3.70	0.867		
	갈등관리	권위적집단	3.52	0.901	-1.055	.292
		민주적집단	3.64	0.889		
	변화주도	권위적집단	3.47	0.935	-2.054	.041*
		민주적집단	3.71	0.878		
업무참여촉진	권위적집단	3.64	0.869	-2.081	.038*	
	민주적집단	3.87	0.848			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

2) 조직신뢰 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

조직신뢰수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test검증을 실시한 결과는 <표 4-20>과 같다.

조직신뢰수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량에서는 공무원 윤리

의식과 고객/수혜자 지향 역량지표가 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 직무수행역량에서는 전문가의식과 조직 및 업무이해, 아이디어창출지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 업무참여촉진지표에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 조직신뢰 집단에 따른 개인역량 중요도

조직신뢰 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통역량	책무성	평균미만집단	4.35	.903	-1.669	.096
		평균이상집단	4.49	.797		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.34	.906	-1.979	.049*
		평균이상집단	4.51	.767		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.37	.947	-1.774	.077
		평균이상집단	4.52	.804		
	조직 헌신도	평균미만집단	4.26	.918	-1.762	.079
		평균이상집단	4.41	.814		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.26	.899	-2.840	.005**
		평균이상집단	4.49	.728		
직무수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.33	.851	-1.545	.123
		평균이상집단	4.46	.735		
	전문가 의식	평균미만집단	4.25	.877	-2.232	.026**
		평균이상집단	4.44	.758		
	자기개발 의지	평균미만집단	4.25	.882	-1.507	.133
		평균이상집단	4.38	.789		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.29	.853	-3.328	.001**
		평균이상집단	4.55	.694		
	아이디어창출	평균미만집단	4.19	.893	-2.596	.010**
		평균이상집단	4.40	.738		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.37	.808	-1.068	.286
		평균이상집단	4.46	.737		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.35	.824	-1.307	.192
		평균이상집단	4.45	.737		
	갈등관리	평균미만집단	4.32	.826	-0.361	.718
		평균이상집단	4.35	.763		
	변화주도	평균미만집단	4.23	.873	-1.185	.237
		평균이상집단	4.33	.775		
	업무참여촉진	평균미만집단	4.28	.808	-1.983	.048*
		평균이상집단	4.43	.736		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비고 : 조직신뢰의 평균값은 3.5148임)

조직신뢰 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-21>과 같다.

조직신뢰 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-21> 조직신뢰 집단에 따른 개인역량 수준

조직신뢰 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.58	.881	-2.823	.005**
		평균이상집단	3.83	.915		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.68	.829	-4.554	.000***
		평균이상집단	4.05	.791		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.47	.827	-3.433	.001**
		평균이상집단	3.76	.849		
조직헌신도	평균미만집단	3.43	.770	-3.068	.002**	
	평균이상집단	3.68	.850			
고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.68	.852	-3.975	.000***	
	평균이상집단	4.01	.816			
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.49	.749	-4.041	.000***
		평균이상집단	3.80	.775		
	전문가 의식	평균미만집단	3.53	.828	-4.400	.000***
		평균이상집단	3.89	.810		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.60	.828	-3.054	.002**
		평균이상집단	3.86	.858		
조직 및 업무이해	평균미만집단	3.58	.807	-3.033	.003**	
	평균이상집단	3.83	.836			
아이디어 창출	평균미만집단	3.47	.812	-3.136	.002**	
	평균이상집단	3.75	.918			
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.50	.739	-3.564	.000***
		평균이상집단	3.78	.829		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.40	.784	-3.208	.001**
		평균이상집단	3.67	.911		
	갈등관리	평균미만집단	3.49	.829	-2.518	.012*
		평균이상집단	3.71	.912		
변화주도	평균미만집단	3.41	.886	-4.268	.000***	
	평균이상집단	3.79	.903			
업무참여 촉진	평균미만집단	3.51	.797	-4.402	.000***	
	평균이상집단	3.88	.884			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비고 : 조직신뢰의 평균값은 3.5148임)

3) 조직몰입 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

조직몰입수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-22>와 같다.

조직몰입수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량에서는 공무원 윤리 의식 역량지표가 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 직무수행역량에서는 전략적 업무계획, 전문가의식과 조직 및 업무이해, 아이디어창출지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-22> 조직몰입 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도

조직몰입 집단에 따른 중요도			평균	표준편차	t값	유의확률
역량지표	집단					
공통역량	책무성	평균미만집단	4.33	.871	-1.922	.055
		평균이상집단	4.50	.843		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.32	.878	-2.537	.012*
		평균이상집단	4.53	.808		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.37	.882	-1.588	.113
		평균이상집단	4.51	.898		
조직 헌신도	평균미만집단	4.28	.831	-0.964	.336	
	평균이상집단	4.37	.930			
고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.30	.861	-1.496	.136	
	평균이상집단	4.42	.805			
직무수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.29	.822	-2.538	.012*
		평균이상집단	4.49	.773		
	전문가 의식	평균미만집단	4.24	.846	-2.303	.022*
		평균이상집단	4.43	.806		
	자기개발 의지	평균미만집단	4.25	.851	-1.345	.179
		평균이상집단	4.37	.835		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.28	.820	-3.329	.001**
		평균이상집단	4.54	.750		
	아이디어창출	평균미만집단	4.18	.862	-2.789	.006**
		평균이상집단	4.41	.788		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.30	.841	-3.168	.002**
		평균이상집단	4.54	.676		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.28	.831	-3.134	.002**
		평균이상집단	4.52	.716		
	갈등관리	평균미만집단	4.23	.822	-2.894	.004**
		평균이상집단	4.46	.754		
	변화주도	평균미만집단	4.15	.901	-3.370	.001**
		평균이상집단	4.42	.720		
	업무참여촉진	평균미만집단	4.26	.836	-2.466	.014*
		평균이상집단	4.45	.699		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직몰입의 평균값은 3.5352임)

조직몰입 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있

는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-23>과 같다.

조직몰입 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량에서는 책무성, 공무원 윤리의식, 효과적인 의사소통, 고객/수혜자 지향 지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 직무수행역량에서는 모든 지표에서 집단간 차이가, 리더십역량에서는 목표/방향제시, 갈등관리, 변화주도, 업무참여촉진 역량 지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 조직몰입 집단에 따른 개인역량 수준

조직몰입 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.55	.856	-3.431	.001**
		평균이상집단	3.85	.932		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.66	.813	-4.733	.000***
		평균이상집단	4.04	.809		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.51	.830	-2.244	.025*
		평균이상집단	3.70	.860		
	조직헌신도	평균미만집단	3.47	.760	-1.791	.074
		평균이상집단	3.62	.869		
고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.72	.883	-2.696	.007**	
	평균이상집단	3.95	.799			
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.51	.765	-3.349	.001**
		평균이상집단	3.77	.764		
	전문가 의식	평균미만집단	3.56	.867	-3.184	.002**
		평균이상집단	3.83	.784		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.56	.861	-4.160	.000***
		평균이상집단	3.90	.799		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.59	.819	-2.567	.011*
		평균이상집단	3.80	.826		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.48	.869	-2.699	.007**
		평균이상집단	3.72	.853		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.50	.742	-3.252	.001**
		평균이상집단	3.76	.826		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.44	.829	-1.901	.058
		평균이상집단	3.60	.872		
	갈등관리	평균미만집단	3.48	.858	-2.455	.015*
		평균이상집단	3.70	.874		
	변화주도	평균미만집단	3.46	.878	-2.654	.008**
		평균이상집단	3.71	.938		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.57	.828	-2.683	.008**
		평균이상집단	3.80	.872		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직몰입의 평균값은 3.5352임)

4) 조직연계 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

조직연계수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-검증을 실시한 결과는 <표 4-24>와 같다.

조직연계수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량에서는 조직연계 수준에 따른 집단간 차이가 없는 것으로 나타났다. 그리고 직무수행역량에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 공통역량과 같이 모든 역량지표에서 집단간 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-24> 조직연계 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도

조직연계 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률		
역량지표	집단						
공통 역량	책무성	평균미만집단	4.36	.887	-1.107	.269	
		평균이상집단	4.46	.831			
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.37	.894	-1.167	.244	
		평균이상집단	4.47	.802			
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.40	.938	-0.795	.427	
		평균이상집단	4.47	.836			
	조직 헌신도	평균미만집단	4.29	.887	-0.853	.394	
		평균이상집단	4.36	.868			
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.29	.871	-1.721	.086	
		평균이상집단	4.43	.793			
	직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.29	.876	-2.656	.008**
			평균이상집단	4.50	.704		
전문가 의식		평균미만집단	4.25	.908	-2.040	.042*	
		평균이상집단	4.42	.731			
자기개발 의지		평균미만집단	4.22	.872	-2.209	.028*	
		평균이상집단	4.40	.805			
조직 및 업무이해		평균미만집단	4.29	.816	-2.993	.003**	
		평균이상집단	4.53	.762			
아이디어창출		평균미만집단	4.16	.926	-3.212	.001**	
		평균이상집단	4.42	.700			
리더십 역량		목표/방향 제시	평균미만집단	4.39	.804	-0.542	.588
			평균이상집단	4.44	.732		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.32	.826	-1.829	.068	
		평균이상집단	4.47	.741			
	갈등관리	평균미만집단	4.31	.862	-0.671	.503	
		평균이상집단	4.36	.723			
	변화주도	평균미만집단	4.22	.858	-1.712	.088	
		평균이상집단	4.36	.785			
	업무참여촉진	평균미만집단	4.33	.799	-0.295	.768	
		평균이상집단	4.36	.764			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직연계의 평균값은 3.3057임)

조직연계수준에 따라 개인역량의 수준에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-25>와 같다.

조직연계수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량에서는 조직연계 수준에 따른 집단간의 차이가 없는 것으로 나타났다. 그리고 직무수행역량에서는 모든 역량지표에서 집단간의 차이가 나타났으며, 리더십역량에서는 공통역량과 같이 모든 역량지표에서 집단간 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 조직연계 집단에 따른 개인역량 수준

조직연계 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	4.36	.887	-1.107	.269
		평균이상집단	4.46	.831		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.37	.894	-1.167	.244
		평균이상집단	4.47	.802		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.40	.938	-0.795	.427
		평균이상집단	4.47	.836		
	조직 헌신도	평균미만집단	4.29	.887	-0.853	.394
		평균이상집단	4.36	.868		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.29	.871	-1.721	.086
		평균이상집단	4.43	.793		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.29	.876	-2.656	.008**
		평균이상집단	4.50	.704		
	전문가 의식	평균미만집단	4.25	.908	-2.040	.042*
		평균이상집단	4.42	.731		
	자기개발 의지	평균미만집단	4.22	.872	-2.209	.028*
		평균이상집단	4.40	.805		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.29	.816	-2.993	.003**
		평균이상집단	4.53	.762		
	아이디어창출	평균미만집단	4.16	.926	-3.212	.001**
		평균이상집단	4.42	.700		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.39	.804	-0.542	.588
		평균이상집단	4.44	.732		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.32	.826	-1.829	.068
		평균이상집단	4.47	.741		
	갈등관리	평균미만집단	4.31	.862	-0.671	.503
		평균이상집단	4.36	.723		
	변화주도	평균미만집단	4.22	.858	-1.712	.088
		평균이상집단	4.36	.785		
	업무참여촉진	평균미만집단	4.33	.799	-0.295	.768
		평균이상집단	4.36	.764		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직연계의 평균값은 3.3057임)

5) 양성평등 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

양성평등수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-26>과 같다.

양성평등수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 세 가지 역량, 공통역량·직무수행역량·리더십역량의 모든 지표에서 집단간 유의미한 통계적 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-26> 양성평등 집단에 따른 개인역량 중요도

양성평등 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률		
역량지표	집단						
공통역량	책무성	평균미만집단	4.18	.930	-5.770	.000***	
		평균이상집단	4.65	.709			
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.21	.915	-5.014	.000***	
		평균이상집단	4.62	.727			
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.21	.963	-5.284	.000***	
		평균이상집단	4.66	.746			
	조직 헌신도	평균미만집단	4.15	.935	-4.052	.000***	
		평균이상집단	4.50	.778			
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.20	.899	-3.826	.000***	
		평균이상집단	4.51	.738			
	직무수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.15	.875	-6.210	.000***
			평균이상집단	4.63	.645		
전문가 의식		평균미만집단	4.14	.873	-4.679	.000***	
		평균이상집단	4.52	.743			
자기개발 의지		평균미만집단	4.14	.921	-4.106	.000***	
		평균이상집단	4.48	.722			
조직 및 업무이해		평균미만집단	4.21	.852	-5.080	.000***	
		평균이상집단	4.60	.687			
아이디어창출		평균미만집단	4.14	.886	-3.646	.000***	
		평균이상집단	4.44	.754			
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.21	.811	-5.483	.000***	
		평균이상집단	4.62	.686			
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.16	.862	-6.342	.000***	
		평균이상집단	4.63	.621			
	갈등관리	평균미만집단	4.11	.861	-5.995	.000***	
		평균이상집단	4.57	.655			
	변화주도	평균미만집단	4.10	.885	-4.334	.000***	
		평균이상집단	4.45	.737			
	업무참여촉진	평균미만집단	4.16	.857	-5.022	.000***	
		평균이상집단	4.54	.642			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직양성평등수준의 평균값은 3.8500임)

양성평등 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는 지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-27>과 같다.

양성평등 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량에서는 책무성 지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 직무수행역량에서는 모든 지표에서 집단간 차이가 없는 것으로 나타났으며, 리더십역량에서는 목표/방향제시 역량지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-27> 양성평등 집단에 따른 개인역량 수준

양성평등 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.54	.909	-3.348	.001**
		평균이상집단	3.84	.875		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.76	.842	-1.876	.061
		평균이상집단	3.91	.817		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.58	.867	-0.294	.769
		평균이상집단	3.61	.830		
	조직헌신도	평균미만집단	3.49	.856	-1.396	.163
		평균이상집단	3.60	.767		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.76	.883	-1.409	.160
		평균이상집단	3.88	.817		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.59	.782	-1.001	.317
		평균이상집단	3.67	.767		
	전문가 의식	평균미만집단	3.65	.900	-0.899	.369
		평균이상집단	3.72	.773		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.66	.876	-1.365	.173
		평균이상집단	3.77	.821		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.63	.895	-1.500	.134
		평균이상집단	3.75	.750		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.62	.870	0.704	.482
		평균이상집단	3.56	.869		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.54	.820	-2.159	.031**
		평균이상집단	3.71	.752		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.49	.862	-0.739	.460
		평균이상집단	3.55	.841		
	갈등관리	평균미만집단	3.58	.908	0.005	.996
		평균이상집단	3.58	.834		
	변화주도	평균미만집단	3.59	.950	0.416	.678
		평균이상집단	3.55	.874		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.66	.880	-0.256	.798
		평균이상집단	3.68	.830		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비고: 조직양성평등수준의 평균값은 3.8500임)

6) 교육훈련 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

교육훈련수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표4-28>과 같다. 교육훈련 수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량 지표에서는 집단간의 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무수행 역량지표에서는 조직 및 업무이해, 아이디어 창출지표가 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량에서는 목표/방향제시, 변화주도, 업무참여촉진 지표에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-28> 교육훈련 집단에 따른 개인역량 중요도

교육훈련 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	4.40	.851	-0.339	.735
		평균이상집단	4.43	.877	-0.339	
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.40	.833	-0.339	.663
		평균이상집단	4.44	.872	-0.339	
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.39	.880	-0.339	.319
		평균이상집단	4.48	.900	-0.339	
	조직 헌신도	평균미만집단	4.29	.840	-0.339	.480
		평균이상집단	4.36	.917	-0.339	
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.32	.813	-0.339	.395
		평균이상집단	4.39	.862	-0.339	
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.36	.807	-0.339	.440
		평균이상집단	4.42	.800	-0.339	
	전문가 의식	평균미만집단	4.26	.869	-0.339	.067
		평균이상집단	4.41	.786	-0.339	
	자기개발 의지	평균미만집단	4.23	.868	-0.339	.077
		평균이상집단	4.38	.816	-0.339	
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.31	.802	-0.339	.008**
		평균이상집단	4.52	.777	-0.339	
	아이디어창출	평균미만집단	4.18	.870	-0.339	.007**
		평균이상집단	4.40	.778	-0.339	
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.31	.844	-0.339	.004**
		평균이상집단	4.52	.683	-2.865	
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.33	.816	-1.607	.109
		평균이상집단	4.46	.749	-0.349	
	갈등관리	평균미만집단	4.27	.831	0.909	.074
		평균이상집단	4.41	.752	2.167	
	변화주도	평균미만집단	4.15	.886	3.425	.001**
		평균이상집단	4.43	.740	-3.471	
	업무참여촉진	평균미만집단	4.27	.806	-2.052	.041*
		평균이상집단	4.43	.747	-0.633	

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비고: 조직의 교육훈련 평균값은 3.4698임)

교육훈련 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-29>와 같다.

교육훈련 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 나타났으며, 직무수행역량에서도 모든 지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났으며, 리더십역량에서는 목표/방향제시, 변화주도, 갈등관리 역량지표에서만 집단간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-29> 교육훈련 집단에 따른 개인역량 수준

교육훈련 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.51	.899	-4.361	.000***
		평균이상집단	3.90	.863		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.66	.851	-4.637	.000***
		평균이상집단	4.04	.767		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.47	.867	-3.373	.001**
		평균이상집단	3.75	.803		
	조직헌신도	평균미만집단	3.41	.839	-3.353	.001**
		평균이상집단	3.69	.765		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.74	.851	-1.979	.049*
		평균이상집단	3.91	.849		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.50	.788	-3.523	.000***
		평균이상집단	3.77	.737		
	전문가 의식	평균미만집단	3.57	.839	-3.116	.002**
		평균이상집단	3.83	.814		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.57	.838	-4.052	.000***
		평균이상집단	3.90	.815		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.58	.808	-3.146	.002**
		평균이상집단	3.83	.825		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.50	.847	-2.520	.012*
		평균이상집단	3.72	.870		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.46	.809	-4.317	.000***
		평균이상집단	3.80	.734		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.44	.836	-1.890	.060
		평균이상집단	3.60	.865		
	갈등관리	평균미만집단	3.52	.844	-1.647	.100
		평균이상집단	3.66	.899		
	변화주도	평균미만집단	3.44	.948	-3.065	.002**
		평균이상집단	3.72	.852		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.52	.861	-3.868	.000***
		평균이상집단	3.85	.818		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 교육훈련 평균값은 3.4698임)

7) 역량개발 수준 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

역량개발 수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증 실시한 결과는 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 역량개발 집단에 따른 개인역량 중요도

역량개발 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	4.35	.935	-1.092	.276
		평균이상집단	4.45	.803		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.39	.921	-0.538	.591
		평균이상집단	4.44	.796		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.35	.962	-1.677	.094
		평균이상집단	4.50	.826		
	조직 헌신도	평균미만집단	4.21	.978	-2.235	.026*
		평균이상집단	4.41	.782		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.27	.908	-1.837	.067
		평균이상집단	4.42	.772		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.25	.896	-2.860	.005**
		평균이상집단	4.49	.711		
	전문가 의식	평균미만집단	4.16	.940	-3.567	.000***
		평균이상집단	4.46	.717		
	자기개발 의지	평균미만집단	4.11	.924	-3.868	.000***
		평균이상집단	4.45	.752		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.26	.880	-3.023	.003**
		평균이상집단	4.51	.711		
	아이디어창출	평균미만집단	4.03	.946	-5.338	.000***
		평균이상집단	4.48	.679		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.32	.890	-1.890	.060
		평균이상집단	4.47	.680		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.30	.878	-2.063	.040*
		평균이상집단	4.46	.705		
	갈등관리	평균미만집단	4.27	.884	-1.453	.147
		평균이상집단	4.39	.722		
	변화주도	평균미만집단	4.15	.911	-2.589	.010*
		평균이상집단	4.37	.755		
	업무참여촉진	평균미만집단	4.25	.839	-2.063	.040*
		평균이상집단	4.41	.731		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 역량개발 평균값은 3.3122임)

역량개발 수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량 지표에서는 조직헌신도에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직무수행역량지표에서는 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량에서는 조

정 및 통합력, 변화주도, 업무참여촉진 지표에서 집단간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

역량개발 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는지에 대하여 t-검증을 실시한 결과는 <표 4-31>과 같다.

<표 4-31> 역량개발 집단에 따른 개인역량 수준

역량개발 집단에 따른 수준			평균	표준편차	t값	유의확률
역량지표	집단					
공통 역량	채무성	평균미만집단	3.55	.887	-2.811	.005*
		평균이상집단	3.80	.899		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.63	.861	-4.426	.000***
		평균이상집단	4.00	.777		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.40	.830	-4.080	.000***
		평균이상집단	3.75	.834		
	조직현신도	평균미만집단	3.36	.794	-4.015	.000***
		평균이상집단	3.68	.805		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.60	.851	-4.705	.000***
		평균이상집단	4.00	.816		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.37	.774	-6.118	.000***
		평균이상집단	3.83	.717		
	전문가 의식	평균미만집단	3.41	.780	-6.079	.000***
		평균이상집단	3.90	.816		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.44	.805	-5.969	.000***
		평균이상집단	3.93	.811		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.50	.800	-4.264	.000***
		평균이상집단	3.85	.814		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.36	.823	-5.019	.000***
		평균이상집단	3.78	.850		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.41	.807	-4.646	.000***
		평균이상집단	3.78	.744		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.31	.847	-4.236	.000***
		평균이상집단	3.67	.826		
	갈등관리	평균미만집단	3.39	.862	-3.826	.000***
		평균이상집단	3.73	.855		
	변화주도	평균미만집단	3.34	.899	-4.558	.000***
		평균이상집단	3.75	.887		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.40	.847	-5.845	.000***
		평균이상집단	3.88	.803		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 역량개발 평균값은 3.3122임)

역량개발 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

8) 성과평가 수준에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

성과평가 수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-32>와 같다.

<표 4-32> 성과평가 집단에 따른 개인역량 중요도

성과평가 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률		
역량지표	집단						
공통역량	책무성	평균미만집단	4.45	.869	1.160	.247	
		평균이상집단	4.35	.852			
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.43	.877	0.506	.613	
		평균이상집단	4.39	.811			
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.42	.921	-0.395	.693	
		평균이상집단	4.46	.842			
	조직 헌신도	평균미만집단	4.30	.915	-0.766	.444	
		평균이상집단	4.36	.815			
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	4.33	.861	-0.908	.365	
		평균이상집단	4.40	.797			
	직무수행역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.39	.831	-0.057	.954
			평균이상집단	4.39	.762		
전문가 의식		평균미만집단	4.32	.854	-0.137	.891	
		평균이상집단	4.34	.803			
자기개발 의지		평균미만집단	4.26	.834	-1.214	.226	
		평균이상집단	4.37	.862			
조직 및 업무이해		평균미만집단	4.36	.822	-1.369	.172	
		평균이상집단	4.47	.753			
아이디어창출		평균미만집단	4.19	.879	-2.887	.004**	
		평균이상집단	4.43	.742			
리더십역량		목표/방향 제시	평균미만집단	4.42	.832	0.542	.588
			평균이상집단	4.38	.694		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.40	.804	0.211	.833	
		평균이상집단	4.38	.764			
	갈등관리	평균미만집단	4.32	.869	-0.626	.532	
		평균이상집단	4.37	.673			
	변화주도	평균미만집단	4.20	.893	-2.391	.017*	
		평균이상집단	4.39	.714			
	업무참여촉진	평균미만집단	4.30	.802	-1.209	.227	
		평균이상집단	4.40	.750			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 성과평가 평균값은 3.0699임)

성과평가 수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량 지표에서는 집단간 차이가 없는 것으로 나타났으며, 직무수행역량지표에서는 아이디어 창출지표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량에서는 변화주도 지

표에서만 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

성과평가 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-33>과 같다.

<표 4-33> 성과평가 집단에 따른 개인역량 수준

성과평가 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.53	.882	-4.519	.000***
		평균이상집단	3.94	.879		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.67	.852	-5.334	.000***
		평균이상집단	4.09	.736		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.45	.829	-4.404	.000***
		평균이상집단	3.82	.831		
	조직헌신도	평균미만집단	3.36	.799	-5.537	.000***
		평균이상집단	3.81	.767		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.65	.838	-4.960	.000***
		평균이상집단	4.08	.816		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.43	.752	-6.703	.000***
		평균이상집단	3.93	.713		
	전문가 의식	평균미만집단	3.50	.810	-5.643	.000***
		평균이상집단	3.97	.799		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.58	.821	-4.311	.000***
		평균이상집단	3.94	.831		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.52	.766	-5.300	.000***
		평균이상집단	3.96	.845		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.40	.808	-5.844	.000***
		평균이상집단	3.90	.861		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.44	.787	-5.958	.000***
		평균이상집단	3.90	.718		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.32	.790	-5.892	.000***
		평균이상집단	3.82	.861		
	갈등관리	평균미만집단	3.42	.821	-4.870	.000***
		평균이상집단	3.84	.888		
	변화주도	평균미만집단	3.34	.856	-6.454	.000***
		평균이상집단	3.92	.891		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.47	.814	-6.082	.000***
		평균이상집단	3.99	.827		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 성과평가 평균값은 3.0699임)

성과평가 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다.

9) 부서성과 수준에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도와 수준

부서성과 수준에 따라 개인역량의 중요도에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-34>과 같다.

<표 4-34> 부서성과 집단에 따른 개인역량 중요도

부서성과 집단에 따른 중요도		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통역량	책무성	평균미만집단	4.28	.0941	-2.658	.008**
		평균이상집단	4.52	.776		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	4.27	.948	-3.109	.002**
		평균이상집단	4.54	.739		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	4.33	.982	-2.208	.028*
		평균이상집단	4.53	.794		
	조직 헌신도	평균미만집단	4.27	.905	-1.200	.231
		평균이상집단	4.37	.850		
	고객/수혜자지향	평균미만집단	4.24	.875	-2.444	.015*
		평균이상집단	4.45	.792		
직무수행역량	전략적 업무계획	평균미만집단	4.21	.911	-4.035	.000***
		평균이상집단	4.54	.666		
	전문가 의식	평균미만집단	4.17	.938	-3.546	.000***
		평균이상집단	4.47	.707		
	자기개발 의지	평균미만집단	4.22	.866	-1.796	.073
		평균이상집단	4.37	.824		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	4.24	.845	-3.889	.000***
		평균이상집단	4.55	.725		
	아이디어창출	평균미만집단	4.09	.928	-4.412	.000***
		평균이상집단	4.45	.706		
리더십역량	목표/방향 제시	평균미만집단	4.26	.898	-3.429	.001**
		평균이상집단	4.53	.639		
	조정 및 통합력	평균미만집단	4.23	.884	-3.702	.000***
		평균이상집단	4.53	.668		
	갈등관리	평균미만집단	4.20	.890	-3.225	.001**
		평균이상집단	4.46	.688		
	변화주도	평균미만집단	4.11	.919	-3.612	.000***
		평균이상집단	4.42	.723		
	업무참여촉진	평균미만집단	4.22	.866	-2.928	.004**
		평균이상집단	4.45	.687		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 부서성과 평균값은 3.6137임)

부서성과 수준에 따라 개인역량 중요도에 있어서 공통역량 지표에서는 책무성, 공무원 역량지표, 효과적인 의사소통, 고객/수혜자 지향 지표에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났으며, 직무수행역량지표에서는 전략적 업무계획, 전문가

의식, 조직 및 업무이해, 아이디어 창출에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량에서는 모든 역량지표에서 집단간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 부서성과 수준에 따라 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 차이가 있는지에 대하여 t-test 검증을 실시한 결과는 <표 4-35>와 같다.

<표 4-35> 부서성과 집단에 따른 관리직 여성공무원의 개인역량 수준

부서성과 집단에 따른 수준		평균	표준편차	t값	유의확률	
역량지표	집단					
공통 역량	책무성	평균미만집단	3.57	.817	-2.556	.011*
		평균이상집단	3.80	.957		
	공무원 윤리의식	평균미만집단	3.62	.857	-4.963	.000***
		평균이상집단	4.02	.766		
	효과적인 의사소통	평균미만집단	3.43	.796	-3.627	.000***
		평균이상집단	3.74	.868		
	조직현신도	평균미만집단	3.38	.770	-3.654	.000***
		평균이상집단	3.68	.830		
	고객/수혜자 지향	평균미만집단	3.64	.889	-3.956	.000***
		평균이상집단	3.98	.792		
직무 수행 역량	전략적 업무계획	평균미만집단	3.46	.742	-3.987	.000***
		평균이상집단	3.77	.777		
	전문가 의식	평균미만집단	3.51	.807	-4.044	.000***
		평균이상집단	3.84	.831		
	자기개발 의지	평균미만집단	3.60	.867	-2.615	.009**
		평균이상집단	3.82	.811		
	조직 및 업무이해	평균미만집단	3.56	.819	-3.079	.002**
		평균이상집단	3.81	.814		
	아이디어 창출	평균미만집단	3.46	.779	-3.056	.002**
		평균이상집단	3.72	.912		
리더십 역량	목표/방향 제시	평균미만집단	3.48	.766	-3.376	.001**
		평균이상집단	3.74	.794		
	조정 및 통합력	평균미만집단	3.37	.839	-3.109	.002**
		평균이상집단	3.64	.847		
	갈등관리	평균미만집단	3.43	.852	-3.314	.001**
		평균이상집단	3.72	.869		
	변화주도	평균미만집단	3.41	.870	-3.276	.001**
		평균이상집단	3.71	.930		
	업무참여 촉진	평균미만집단	3.48	.789	-4.221	.000***
		평균이상집단	3.84	.877		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, (비교: 조직의 부서성과 평균값은 3.6137임)

부서성과 수준에 따라서 관리직 여성공무원의 개인역량 수준 인식에 있어서 공통역량, 직무수행역량, 리더십역량의 모든 역량지표에서 집단간 차이가 있는

것으로 나타났다.

6. 개인변인과 조직변인에 따른 개인역량 중요도에 대한 회귀분석

개인역량 중요도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 개인특성변인을 통제변수로 설정하고 조직변인을 독립변수로, 종속변수로 개인역량 중요도를 설정하였다.

1) 개인변인과 조직변인이 공통역량 중요도에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 공통역량 중요도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-36>과 같다.

<표 4-36> 공통역량 중요도에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형		비표준화 계수		표준화계수	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
	독립변수	B	표준오차	베타				공차한계	VIF
공통 역량 중요도	(상수)	2.272	.343			6.633	.000***		
	성별(여성=1)	-.057	.082	-.037		-.696	.487	.799	1.252
	최종학력	.262	.100	.128		2.617	.009**	.949	1.054
	현직급	-.016	.055	-.021		-.283	.778	.422	2.368
	근무연수	.023	.039	.042		.583	.560	.434	2.305
	조직문화	-.067	.041	-.091		-1.640	.102	.733	1.363
	조직신뢰	.107	.069	.107		1.541	.124	.466	2.146
	조직몰입	-.074	.084	-.060		-.884	.377	.486	2.057
	조직연계	.014	.056	.015		.244	.807	.580	1.725
	양성평등	.299	.050	.313		5.916	.000***	.807	1.239
	교육훈련	.042	.062	.042		.677	.499	.587	1.705
	성과평가	-.041	.057	-.046		-.719	.472	.541	1.847
	부서성과	.123	.063	.123		1.966	.050	.572	1.749

$R^2=0.141$, 수정된 $R^2=0.114$, $F=5.228$, $p=.000$ ***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

개인변인과 조직변인이 공통역량 중요도에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한 결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발 변인에서 다중공선성이 의

심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 14.1%이며, 회귀선의 F값은 5.228(p<.001)로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 공통역량 중요도에 영향을 미치는 변수는 최종학력, 조직의 양성평등인식수준으로 나타났으며, 이 중 가장 큰 영향을 미치는 변인은 조직의 양성평등인식수준($\beta=.313$)이며, 다음은 응답자의 최종학력($\beta=.128$)인 것으로 나타났다.

2) 개인변인과 조직변인이 직무수행역량 중요도에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 직무수행역량 중요도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-37>과 같다.

<표 4-37> 직무수행역량 중요도에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형 독립변수	비표준화 계수		표준화계수 베타	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
		B	표준오차				공차한계	VIF
직무 수행 역량 중요도	(상수)	2.074	.314		6.614	.000***		
	성별(여성=1)	.082	.075	.058	1.099	.273	.799	1.252
	최종학력	.295	.091	.156	3.221	.001**	.949	1.054
	현직급	.008	.050	.012	.012	.161	.422	2.368
	근무연수	.010	.036	.020	.284	.776	.434	2.305
	조직문화	-.028	.037	-.041	-.741	.459	.733	1.363
	조직신뢰	.102	.063	.111	1.614	.107	.466	2.146
	조직몰입	-.071	.077	-.063	-.932	.352	.486	2.057
	조직연계	.067	.051	.081	1.314	.190	.580	1.725
	양성평등	.205	.046	.232	4.430	.000***	.807	1.239
	교육훈련	.038	.057	.041	.665	.506	.587	1.705
	성과평가	.012	.052	.014	.224	.823	.541	1.847
	부서성과	.109	.057	.118	1.896	.059	.572	1.749

$R^2=0.155$, 수정된 $R^2=0.129$, $F=5.845$, $p=.000$ ***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인변인과 조직변인이 직무수행역량 중요도에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한

결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발 변인에서 다중공선성이 의심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 15.5%이며, 회귀선의 F값은 5.845($p < .001$)로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 직무수행역량 중요도에 영향을 미치는 변수는 최종학력, 조직의 양성평등인식수준으로 나타났으며, 이 중 가장 큰 영향을 미치는 변인은 조직의 양성평등인식수준($\beta = .232$)이며, 다음은 응답자의 최종학력($\beta = .156$)인 것으로 나타났다.

3) 개인변인과 조직변인이 리더십역량 중요도에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 리더십역량 중요도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-38>과 같다.

개인변인과 조직변인이 리더십역량 중요도에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한 결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발 변인에서 다중공선성이 의심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 18.1%이며, 회귀선의 F값은 6.997($p < .001$)로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 리더십역량 중요도에 영향을 미치는 변수는 최종학력, 조직의 양성평등인식수준, 부서성파로 나타났으며, 이 중 가장 큰 영향을 미치는 변인은 조직의 양성평등인식수준($\beta = .306$)이며, 다음은 부서성파($\beta = .159$), 최종학력($\beta = .141$) 순인 것으로 나타났다.

<표 4-38> 리더십역량 중요도에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화계수	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
	독립변수	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
리더십 역량 중요도	(상수)	2.131	.297		7.163	.000***		
	성별(여성=1)	.065	.071	.047	.908	.365	.798	1.252
	최종학력	.255	.087	.141	2.946	.003**	.949	1.054
	현직급	-.074	.048	-.110	-1.549	.122	.425	2.353
	근무연수	.056	.034	.117	1.661	.098	.436	2.292
	조직문화	-.008	.036	-.012	-.215	.830	.736	1.358
	조직신뢰	.019	.060	.022	.322	.748	.468	2.137
	조직몰입	.068	.073	.062	.941	.347	.490	2.041
	조직연계	-.035	.049	-.043	-.712	.477	.583	1.715
	양성평등	.260	.044	.306	5.932	.000***	.811	1.232
	교육훈련	.013	.054	.015	.251	.802	.587	1.705
	성과평가	-.006	.050	-.008	-.129	.897	.545	1.835
	부서성과	.141	.054	.159	2.586	.010*	.572	1.747

R²=0.181, 수정된 R²=0.155, F=6.997, p=.000***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인변인과 조직변인이 개인역량 중요도에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 회귀분석을 실시한 결과 공통역량 중요도에 영향을 미치는 변인은 응답자의 최종 학력과 양성평등인식수준인 것으로 나타났으며, 직무수행역량에 영향을 미치는 변인은 최종학력, 양성평등인식수준 변인이, 그리고 리더십역량에 영향을 미치는 변인에는 최종학력, 양성평등인식수준, 부서성과 변인인 것으로 나타났다.

개인역량 중요도에 있어서 세 가지 역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에 응답자의 최종학력과 양성평등인식수준 변인이 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 응답자의 양성평등인식수준이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

7. 개인변인과 조직변인에 따른 개인역량 수준에 대한 회귀분석

1) 개인변인과 조직변인에 따른 공통역량 수준에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 공통역량 인식수준에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-39>와 같다.

<표 4-39> 공통역량 수준에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화계수	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
	독립변수	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
공통 역량 수준	(상수)	1.729	.305		5.668	.000***		
	성별(여성=1)	.089	.073	.063	1.227	.221	.801	1.249
	최종학력	.064	.089	.034	.710	.478	.948	1.054
	현직급	.092	.049	.134	1.880	.061	.422	2.370
	근무년수	-.078	.035	-.157	-2.235	.026*	.435	2.301
	조직문화	-.065	.036	-.096	-1.780	.076	.736	1.358
	조직신뢰	.113	.062	.125	1.837	.067	.463	2.160
	조직몰입	.040	.075	.036	.539	.590	.487	2.051
	조직연계	-.007	.050	-.009	-.145	.885	.582	1.717
	양성평등	.137	.045	.157	3.054	.002**	.809	1.235
	교육훈련	.054	.055	.059	.973	.331	.581	1.720
	성과평가	.186	.051	.231	3.683	.000***	.543	1.843
	부서성과	.053	.056	.058	.946	.345	.573	1.745

R²=0.192, 수정된 R²=0.166, F=7.464, p=.000***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인변인과 조직변인이 여성 관리직공무원의 공통역량 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한 결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발 변인에서 다중공선성이 의심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 19.2%이며, 회귀선의 F값은 7.464(p<.001)로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 공통역량 수준에 영향을 미치는 변인은 응답자의 근무년수, 조직의 양성평등인식수준, 성과평가로 나타났으며, 이 중 가장 큰 영향을 미치는 변인은 성과평가수준($\beta=.231$)이며, 다음은 조직의 양성평등인식수준($\beta=.157$), 근무년수($\beta=-.157$) 순인 것으로 나타났다.

2) 개인변인과 조직변인에 따른 직무수행역량에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 직무수행역량 인식수준에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-40>과 같다.

<표 4-40> 직무수행역량 수준에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화계수	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
	독립변수	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
직무수행역량 수준	(상수)	2.257	.298		7.564	.000***		
	성별(여성=1)	.145	.071	.106	2.031	.043*	.800	1.250
	최종학력	-.059	.087	-.032	-.676	.499	.948	1.054
	현직급	.072	.048	.108	1.508	.133	.424	2.356
	근무년수	-.070	.034	-.146	-2.062	.040*	.436	2.292
	조직문화	-.032	.036	-.049	-.892	.373	.735	1.361
	조직신뢰	.017	.060	.019	.282	.778	.464	2.157
	조직몰입	.053	.073	.049	.730	.466	.488	2.047
	조직연계	.079	.049	.099	1.618	.106	.582	1.717
	양성평등	.050	.044	.059	1.132	.258	.807	1.240
	교육훈련	.027	.054	.031	.509	.611	.581	1.721
	성과평가	.194	.049	.250	3.936	.000***	.543	1.841
	부서성과	.055	.054	.063	1.021	.308	.574	1.742

R²=0.174, 수정된 R²=0.148, F=6.639, p=.000***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인변인과 조직변인이 여성 관리직공무원의 직무수행역량 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한 결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발변인에서 다중공선성이 의심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 17.4%이며, 회귀선의 F값은 6.639(p<.001)로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 직무수행역량 수준에 영향을 미치는 변인은 응답자의 성별, 근무년수, 성과평가로 나타났으며, 이 중 가장 큰 영향을 미치는 변인은 성과평가수준($\beta=.250$)이며, 다음은 근무년수($\beta=-.146$), 성별($\beta=.106$) 순인 것으로 나타났다.

3) 개인변인과 조직변인에 따른 리더십역량에 대한 회귀분석

개인변인과 조직변인이 리더십역량 인식수준에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표4-41>와 같다.

<표 4-41> 리더십역량 수준에 영향을 미치는 요인

종속변수	모형	비표준화 계수		표준화계수	t값	유의확률 (p값)	공선성통계량	
	독립변수	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
리더십 역량 수준	(상수)	1.975	.326		6.055	.000***		
	성별(여성=1)	.065	.078	.044	.835	.404	.794	1.259
	최종학력	-.001	.095	.000	-.007	.994	.948	1.055
	현직급	.067	.052	.092	1.277	.202	.429	2.331
	근무년수	-.072	.037	-.138	-1.944	.053	.441	2.265
	조직문화	-.060	.039	-.085	-1.535	.126	.729	1.372
	조직신뢰	.009	.066	.010	.137	.891	.465	2.150
	조직몰입	.106	.079	.091	1.338	.182	.486	2.058
	조직연계	.044	.053	.052	.827	.409	.575	1.740
	양성평등	.071	.048	.078	1.478	.140	.803	1.245
	교육훈련	.030	.059	.031	.506	.613	.578	1.730
	성과평가	.213	.054	.253	3.936	.000***	.540	1.852
	부서성과	.064	.060	.067	1.064	.288	.561	1.782
R ² =0.159, 수정된 R ² =0.132, F=5.926, p=.000***								

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인변인과 조직변인이 여성 관리직공무원의 리더십역량 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀분석에서 독립변인별 다중공선성 진단을 실시한 결과 조직변인 중 인적자원개발의 하위변인인 역량개발 변인에서 다중공선성이 의심이 되어 제거시키고 기타 개인변인과 조직변인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀선의 설명력은 15.9%이며, 회귀선의 F값은 5.926(p<.001)으로서 회귀선의 모델은 유의미한 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인 중 여성 관리직공무원의 리더십역량 수준에 영향을 미치는 변인은 성과평가 변인 한 개인 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인이 개인역량 수준에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 회귀분석을 실시한 결과 공통역량 수준에 대해서는 응답자의 근무년수, 조직의 양성평등인식수준, 그리고 성과평가 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무수행역량 수준에는 응답자의 성별(여성), 근무년수, 그리고 성과평가 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량 수준에는 성과평가 변인 한 개인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개인역량 수준에 있어서 세 가지 역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에 공통적으로 영향을 미치는 변인은 인적자원개발 하위변인인 성과평가 변인만이 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.



V. 결론

1. 연구의 요약 및 제언

우리나라 공직사회는 여러 가지 정책 개선을 통하여 많은 여성들이 공직사회에 진출하였다. 앞으로도 많은 여성들이 공직사회에 진출은 증가할 것이며, 이에 따라 공직사회의 관리직 여성공무원도 계속 늘어날 것으로 보여 진다. 그러나 그동안 관리직 비율은 남성들이 대부분이었기 때문에 남성들은 관리직 업무를 통한 역량을 자연스럽게 획득할 수 있었고, 동성의 선후배간 코칭을 통해 역량을 개발하고 발휘 할 수 있는 노하우를 여성공무원보다 쉽게 배울 수 있는 기회를 가져왔다. 그러나 관리직 여성공무원은 남성 중심적인 공무원 조직사회에서 이러한 기회의 참여가 제한되었다. 이에 본 연구는 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 여성 공무원의 역량을 파악함으로써 여성 리더로서 요구되는 역량을 강화시킬 수 있는 방안을 제시하는데 연구의 목적이 있다.

본 연구는 제주특별자치도 6급 이하 공무원을 대상으로 하여 그들이 인식하고 있는 관리직 여성공무원의 역량의 중요도와 수준을 파악하였다.

먼저 제주특별자치도 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 여성공무원의 역량에 대한 중요도에 있어서 개인역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)의 역량지표가 모두 4.00 이상으로 역량지표가 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 공통역량군에서는 ‘효과적인 의사소통’, 직무수행역량에서는 ‘조직 및 업무이해’, 리더십역량군에서는 ‘목표/방향 제시’지표가 가장 중요한 것으로 나타났다. 이러한 역량지표의 선택은 관리직 공무원으로서 하위직 공무원들과의 상호간에 긴밀한 관계유지가 필요한 것으로 보여 진다. 그러나 하위직 공무원들이 인식하고 있는 중요도에 비해 소속조직의 관리직 여성 공무원의 역량에 대한 수준에 대하여는 역량 중요도와는 달리 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 여성공무원의 수준은 중요도보다 낮게 평가되었다. 이는 아직 관리직 공무원들이 하위직공무원들이 원하는 수준의 역량을 갖추지 못하고 있음을 알 수 있다. 이러한 역량군의 중요도와 수준의 격차는 리더십역량군에서 가장 크게 나타났다. 개인변인과 조직변인에 따른 개인역량 중요도와 수준에 대하여 집단간 차이에 있어서

각 역량군별 역량지표에 있어서 각각 다르게 나타났다.

그리고 개인변인과 조직변인이 관리직 여성공무원의 개인역량 중요도에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 회귀분석을 실시한 결과 공통역량 중요도에 영향을 미치는 변인은 응답자의 최종학력과 양성평등인식수준인 것으로 나타났으며, 직무수행역량에 영향을 미치는 변인은 최종학력, 양성평등인식수준 변인이, 그리고 리더십역량에 영향을 미치는 변인에는 최종학력, 양성평등인식수준, 부서성과 변인인 것으로 나타났다.

개인역량 중요도에 있어서 세 가지 역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에 응답자의 최종학력과 양성평등인식수준 변인이 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 응답자의 양성평등인식수준이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개인변인과 조직변인이 관리직 여성공무원의 개인역량 수준에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 회귀분석을 실시한 결과 공통역량 수준에 대해서는 응답자의 근무년수, 조직의 양성평등인식수준, 그리고 성과평가 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무수행역량 수준에는 응답자의 성별(여성), 근무년수, 그리고 성과평가 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 리더십역량 수준에는 성과평가 변인 한 개만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

개인역량 수준에 있어서 세 가지 역량(공통역량·직무수행역량·리더십역량)에 공통적으로 영향을 미치는 변인은 인적자원개발 하위변인인 성과평가 변인만이 공통적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 토대로 관리직 여성공무원의 역량강화방안을 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 관리직 여성공무원 개인역량의 중요도와 현 수준과의 차이를 줄이기 위한 관리직 여성공무원의 노력이 우선되어야 할 것이다. 하위직 공무원들은 관리직 여성공무원의 개인역량(공통역량, 직무수행역량, 리더십역량)의 중요도에서 개인역량의 높은 수준을 요구하고 있는 반면, 현재 관리직 여성공무원들의 개인역량 수준은 중요도와 차이가 발생하고 있음을 조사결과 분석에서 나타나고 있다. 특히 공통역량 지표 중 효과적인 의사소통에서 가장 큰 격차가 발생하였으며, 직무수행역량 지표 중에서는 전략적 업무계획에서, 그리고 리더십역량 지표

중에서는 조정 및 통합력에서 가장 격차가 큰 것으로 나타났다. 따라서 이러한 관리직 여성공무원의 개인역량을 강화를 위해서는 하위직 공무원들이 중요하다고 인식하는 개인역량의 지표들에 대한 자발적 검토와 더불어 개인역량을 강화하기 위한 개인적 또는 조직적 노력이 필요하다.

둘째, 관리직 여성공무원의 개인역량 수준을 제고하기 위하여 각각의 내용에 적합한 맞춤형 교육과정을 설치하여 제공되어야 할 것이다. 하위직 공무원들이 인식하고 있는 관리직 공무원의 역량의 중요도와 실질적으로 인식하고 있는 수준에서 격차가 나타났다. 현재 우리나라 지방자치단체 교육훈련 시스템을 대부분의 내용이 기본적인 직급별, 직무분야별 직무수행 매뉴얼의 숙지를 위한 것이거나 교양교육으로 있다. 이에 역량강화를 위한 효과적인 교육훈련을 위해서는 부족한 역량지표들을 찾아 그에 따른 맞춤형 교육이 이루어져야 할 것이다. 즉 일괄적인 교육훈련이 아니라 수요에 의한 교육과정이 마련되어야 할 것이다.

셋째, 양성평등적 관점에서 여성공무원들에게도 다양한 보직의 기회가 주어질 수 있는 시스템 운영이 필요하다. 대부분의 공무원은 주요 부서에 보직받기를 원하지만 주요한 자리는 한정되어 있는 반면 이 자리에 오고 싶어 하는 공무원 수와 적격성 등 여러 요인을 고려하여 보직을 배치 할 수밖에 없는 실정이다. 이때 남성공무원에 비해 여성공무원에게는 보이지 않게 작용되는 또 다른 요소인 ‘성(gender)’이 개입되고 있다. 그 중 하나의 원인이 여성은 출산과 양육이라는 책임 때문에 일정기간의 경력단절을 경험하게 되며, 이러한 경험은 경력개발에 있어 한계에 부딪칠 수밖에 없게 된다. 이러한 경력단절은 공직사회에서 자신의 업무를 인정받고 주요보직과 주무과에 배치되어 다양한 보직을 경험하고 또 승진되어 관리직으로의 리더가 되는데 장애가 될 수 있다. 그리고 그 동안 꾸준히 다양한 보직경험을 통해 업무능력을 향상 시켜 온 대다수 남성들에 비해 조직 내 경쟁력은 떨어질 수밖에 없는 실정이다. 이에 여성들의 출산 양육이 관리자적 역량을 키우는데 장애가 되지 않도록 여성공무원들에게 맞는 보직모델을 개발/도입하여 역량개발을 지속 할 수 있도록 지원하여야 할 것이다.

넷째, 관리직 여성공무원이 충분한 역량을 개발하고 발휘하기 위해서는 조직 내 인적자원 네트워크가 형성될 수 있도록 지원해야 한다. 즉 조직에서의 경험을 나눌 수 있고 경험 있는 상사에게 조직관리의 노하우(know-how)를 배울 수 있

는 기회를 제공하여야 한다는 것이다.

다섯째, 공식적으로 멘토링 운영의 활성화가 진행되어야 할 것이다. 여성인력이 조직에서 경력개발에 성공하기 위해서는 공식적인 조직에서 지위뿐 아니라 이들에 대한 개별적, 비공식적 차원에서 여러 가지 도움을 주거나 정보를 제공할 수 있는 적절한 멘토의 역할이 중요하다. 그러나 멘토링이 일반적으로 비공식적인 형태로 이루어지기 때문에 남성중심의 조직에서 여성에 대한 멘토링 기회가 부족한 것이 현실이다. 아직 멘토 위치에 있는 여성의 수가 많지 않을 뿐만 아니라 멘토 위치에 있는 남성과 멘토링 관계를 형성하는 데에도 많은 사회적 심리적 제약이 있기 때문이다. 이에 지방정부차원에서 공식적인 멘토링 프로그램을 활성화하여 여성들이 멘토관계를 조성할 수 있도록 지원해 주어야 할 것이다.

2. 연구의 한계점 및 향후과제

본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 관리직 여성 공무원의 역량을 실증적으로 파악하여 관리직 여성공무원의 역량강화방안을 제시하고자 하는 연구로서 제주특별자치도 6급 이하 공무원을 대상으로 하여 관리직 여성공무원의 역량을 살펴보고 하위직 공무원이 인식하고 있는 관리직 여성공무원의 역량의 중요도와 수준을 파악함으로써 그에 따른 관리직 여성공무원의 역량 강화 방안을 제시하고자 하였다. 하지만 역량의 중요도와 수준 파악에 있어 하위직 공무원이 인식하고 있는 관리직 여성 공무원의 역량을 파악한 것으로, 관리직 여성 공무원의 필요역량 파악에 있어 한계가 나타날 것이다.

둘째, 설문 응답자에서 고위관리직 즉 상급자로서 바라보는 관리직 여성 공무원에 대한 역량에 대한 평가가 배제되었기 때문에 전체적으로 관리직 여성 공무원의 역량에 대한 평가가 제한될 수 있다.

셋째, 관리직 남성과 여성의 차이 비교분석하지 못하였기 때문에 역량에 대한 정책적 제언에 있어서 한계가 있다.

넷째, 본 연구를 위하여 심층면접 방법 또한 이루어졌으면 정확한 조사가 이루어질 수 있었으나 조사방법상 설문지에 의한 조사 분석방법을 실시하였기 때문

에 설문지형식의 인위성과 일률성으로 인해 실질적으로 응답자의 의견을 제대로 반영하지 못할 수도 있고, 설문응답자의 의견이 제한되어 사실과 다르게 나타날 수 있다.

다섯째, 본 연구는 관리직 공무원의 역량중 개인역량에 있어서만 조사 분석을 실시하였으나, 역량에 대한 정책적 제언에 있어서 한계가 있다.

따라서 앞으로 이 연구에서 제시된 문제점을 보완하여 공무원의 역량에 대한 좀 더 포괄적인 연구조사가 이루어져야 할 것이다.



참 고 문 헌

- 김규희. (2005). 「조직의 핵심 역량 모델 구축에 관한 사례연구:K사의 적용사례를 중심으로」. 석사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 김혜숙·윤소연. (2009). 여성 리더의 특성과 효율성 : 조직의 성차별 문화의 영향. 「한국심리학회지:사회 및 성격」. 23(1).
- 박주현. (2008). 「여성공무원 리더십 향상방안(경상북도교육청을 중심으로)」. 석사학위논문. 경북대학교 대학원.
- 박희봉·이희창. (2006). 사회자본과 양성평등:사회자본의 성별특성과 양성평등에 미치는 영향. 「한국정책과학학회보」. 10(4).
- 배병룡. (2005). 조직 내 신뢰가 반응성에 미치는 영향:협력,민주성 및 조직몰입의 매개를 통하여. 「한국행정학보」. 39(3).
- 배병룡. (2005). 공공조직 사회자본의 영향요인과 효과. 「한국사회와 행정연구」. 15(4).
- 이명화. (2006). 문화적 관점에서의 여성공무원 인사정책: 여성관리직 임용목표제를 중심으로. 「한국행정학회-서울행정학회-한국거버넌스학회 2006년도 하계공동학술대회 자료집」.
- 이시연. (2006). 관리직 여성공무원의 역량강화에 관한 연구. 「사회과학논총」. 26.
- 이화진. (2004). 「행정환경변화에 따른 공무원 역량강화방안에 관한 연구-지방공무원 교육훈련을 중심으로-」. 석사학위논문. 서울여자대학교 대학원.
- 이희창·박희봉·전지용. (2007). 지방정부 조직성과에 대한 인적자원관리와 사회자본의 영향분석. 「한국정책과학학회보」. 11(3).
- 이혜선. (2006). 「지방자치단체 여성공무원의 리더십 실증에 관한 연구 -5급 이상 관리직 여성공무원을 중심으로-」. 석사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 오세희. (2008). 지역인적자원개발을 위한 지방공무원의 역량강화와 추진체제의 탐색. 「인제논총」. 28(1).
- 이흥민. (2005). 「팀장의 역량이 성과에 미치는 영향」. 석사학위논문. 건국대학교 대학원.

- 홍미영·우양호. (2005). 지방공무원의 여성관리자에 대한 차별원인과 태도 및 행태의 구조적 관계. 「한국행정논집」. 17(4).
- 한국여성정책연구원. (2009). 「공공부문 관리직여성 핵심역량 강화지원 방안」. 서울:한국정책연구원.
- 한국여성개발원. (2004). 「관리직 여성공무원 보직실태와 개선방안에 관한 연구」. 서울:한국여성개발원.
- 한국양성평등교육진흥원. (2007). 「여성공무원 경력개발 진단도구 개발」. 서울:한국양성평등교육진흥원.
- Boyatzis, A. R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: J. Wiley.
- Eagly A. H. & Johnson B. T. (1990). Gender and leadership style meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108.
- Friedman, D. E., & Galinsky, E. (1992). Work and family issues: A legitimate business concern. In S. Zedeck (Ed). *Work, families, and Organizations*(pp168~207). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Macoby, E. E. & Jacklin C. N. (1974). *The Psychology of sex Differences*. Stanford Univ. Press.
- Mirabile, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*. 51(8).
- McClelland, D. A.(1993). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28(1).
- Northouse P. (2004). *Leadership*. 3rd Ed. Sage Publications.
- Parry, S. R, (1996). The quest for competencies. *Training*. 33(7).
- Rothwell, W. j. & Lindholm, J. E., (1999). Competency identification modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 3(2).
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sacks, K. B. (1998). "Gender and Grassroots Leadership" in A. Bookman and

S. Morgan(eds.) Women and The Politics of Empowerment. Philadelphia: Temple Univ. Press.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & K. S. (1999). When work-family benefits are not enough. The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 54:392-415.



<ABSTRACT>

**A Study on the Competency Strength of Managerial-ranks
Female Public Servants in Jeju Special Self-Governing Province**

Kim, Young-Hee

Department of Public Administration

Graduate School of Public Administration

Jeju National University

(Supervised by professor Nam, Chin-Yeol)

This study aims to seek for solution to strengthen competencies of managerial-ranks female public servants in Jeju Special Self-Governing Province. This conducted survey on public servants who are less than 6th grade about the importance of competency and current levels. In addition, competency is classified into three categories which are general competency, managerial competency, and leadership competency.

The results of this research are as follows. First of all, most of those surveyed perceived that all of competencies such as general competency, managerial competency, and leadership competency are important. More specifically, it's important that 'effective communication abilities' in general competency-cluster, 'understanding of the organization and task' in managerial competency-cluster, and 'suggestion about purposes and directions' in leadership competency-cluster.

However it's analyzed that the competency levels of managerial-ranks female public servants is less than the cognizant level of the importance of competency. This is significantly different in the analysis of leadership competency-cluster.

Using regression analysis, the result of the question such as which kind of individual variables and organization variables impact on the importance of the competency of managerial-ranks female public servants is as follows. There are the highest level of education and perceived levels of gender equality that have a decisive effect on general competency-cluster and managerial competency-cluster. In addition, the highest level of education, perceived levels of gender equality and the outcome of his/her department have a decisive effect on leadership competency-cluster. Especially, perceived levels of gender equality is the most pervasive influence on all of competency-clusters.

The result of the question such as which kind of individual variables and organization variables impact on the level of the competency of managerial-ranks female public servants is as follows. There are the length of work, perceived levels of gender equality in the organization, and performance analysis that have a decisive effect on general competency-cluster. It's analyzed that gender, the length of work, and performance analysis have a decisive effect on managerial competency-cluster. In addition, performance analysis has a decisive effect on leadership competency-cluster. Especially, performance analysis is the only one variable that influences on all of competency-clusters.

According to the study results, the following things are needed to strengthen the competency of managerial-ranks female public servants. First of all, they need to make efforts to reduce the gap between the perceived importance and current levels of their competencies. Second, appropriate curriculum will be launched to improvement of the levels of managerial-ranks female public servants. Third, it's necessary to provide equal access to be assigned to diverse positions. Forth, it's necessary to support the network of human resources within the organization. Finally, the vitalization of a formal mentoring program is needed.

부록 : 설문지

NO			
----	--	--	--

제주특별자치도 관리직여성공무원의 역량강화 방안연구

안녕하십니까.

저는 제주대학교 행정대학원에서 석사학위논문을 준비하고 있는 대학원생입니다. 공직사회 내 여성의 비율은 매년 증가하고 있으며, 관리직(5급 이상)에도 많은 여성들이 진출하고 있습니다. 그러나 관리직여성공무원에게 요구되는 역량에 관한 연구는 활성화되지 못하고 있습니다.

이에 6~10급 남녀 공무원을 대상으로 공직 내에서 요구되는 관리직여성공무원의 역량강화 방안을 모색해보고, 후배 여성공무원에게 영향을 줄 수 있는 관리직여성공무원의 역할모델이 무엇인지 알아보하고자 본 연구를 수행하고 있습니다.

본 설문에 응답한 내용은 익명으로 통계처리가 되고, 개인 신상에 관련된 자료는 비밀보장과 아울러 본 연구 이외에는 다른 목적으로 사용되지 않음을 약속드립니다.

바쁘시더라도 귀중한 시간을 할애하셔서 설문에 응해 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 진솔한 답변은 본 학위논문의 귀중한 자료로 활용하겠습니다.

감사합니다.

2010. 4.

연구자 : 김 영 희(010-3693-1705)
제주대학교 행정대학원 일반행정 전공
지도교수 : 남 진 열(제주대학교 행정학과 교수)

◎ 다음부터는 관리직(5급 이상) 여성공무원에게 요구되는 역량과 귀하의 근무 조직에 관한 질문문항입니다. 문항을 잘 읽으신 후 응답하여 주십시오.

◎ 다음은 공통역량에 대한 질문입니다.

☞ 공통역량이란 어느 직책 및 직무에서 공통으로 갖추고 있어야 하는 필수능력을 말함.

공통역량	역량지표	정의
	책무성	공무를 담당하는 직원으로서 맡은 업무에 대한 책임감 및 전문가 의식을 가지고 이를 실천하는 역량
공무원 윤리의식	대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량	
효과적인 의사소통	개인 및 조직을 대상으로 상대방의 의견을 경청하면서 명확하게 자신의 의견을 표현하고, 정보를 교환할 수 있는 역량	
조직 헌신도	조직구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수용하는 역량	
고객/수혜자 지향	정책대상에 대한 이해를 바탕으로 대상자의 요구를 적시에 적절히 파악하고 대응하여 업무의 성과를 제고시키는 역량	

문1. 귀하가 생각하시기에 관리직여성공무원(5급 이상)에게 공통역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까? 해당되는 번호 위에 √표시를 해 주십시오.

구 분		① 전혀 중요치 않음 ↔ ⑤ 매우 중요				
①	책무성	①	②	③	④	⑤
②	공무원 윤리의식	①	②	③	④	⑤
③	효과적인 의사소통	①	②	③	④	⑤
④	조직 헌신도	①	②	③	④	⑤
⑤	고객/수혜자 지향	①	②	③	④	⑤

문2. 귀하는 평균적으로 소속조직의 관리직공무원(남성과 여성)이 가지고 있는 공통역량이 어느 정도라고 생각하십니까? 해당되는 번호 위에 √표시를 해 주십시오.

구 분		① 매우 부족 ↔ ⑤ 매우 충분					
①	책무성	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
②	공무원 윤리의식	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
③	효과적인 의사소통	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
④	조직 헌신도	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
⑤	고객/수혜자 지향	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤

◎ 다음은 직무수행 역량에 대한 질문입니다.

☞ 직무수행 역량이란 특정한 직책(역할) 또는 직무를 맡고 있는 사람이 갖추고 있어야 할 최소한의 필수능력을 말함.

직 무 수 행 역 량	역량지표	정의
	전략적 업무계획	전략적·개념적 사고를 바탕으로 목표와 전략을 설정하고, 목표를 달성하기 위한 조직운영상의 장·단기적 실행 및 평가계획을 설계하는 역량
	전문가 의식	수행 업무의 성과, 질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기 학습을 위해 노력하는 역량
	자기개발 의지	자신의 전문성을 키우기 위해 비전과 목표를 세우고, 주변의 다양한 자원들로부터 새롭게 발전하는 지식과 스킬을 습득하고 지속적으로 학습을 위해 노력하는 역량
	조직 및 업무이해	조직의 문화, 능률성과 효과성을 높일 수 있고 항상 고객의 입장에서 생각하며, 고객의 요구를 명확하게 파악하고 업무에 반영하는 역량
	아이디어 창출	개인의 업무수행과정에서 독창적인 아이디어의 발상 및 제안을 업무에 반영하거나 활용하는 역량

문3. 귀하가 생각하시기에 관리직여성공무원(5급 이상)에게 직무수행 역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까? 해당되는 번호 위에 √표시를 해 주십시오.

구 분		① 전혀 중요치 않음			↔	⑤ 매우 중요	
①	전략적 업무계획	①	②	③		④	⑤
②	전문가 의식	①	②	③		④	⑤
③	자기개발 의지	①	②	③		④	⑤
④	조직 및 업무 이해	①	②	③		④	⑤
⑤	아이디어 창출	①	②	③		④	⑤

문4. 귀하께서는 평균적으로 소속조직의 관리직공무원(남성과 여성)이 가지고 있는 직무수행 역량이 어느 정도라고 생각하십니까? 해당되는 칸에 √표시를 해 주십시오.

구 분			① 매우 부족		↔	⑤ 매우 충분	
①	전략적 업무계획	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
②	전문가 의식	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
③	자기개발 의지	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
④	조직 및 업무 이해	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
⑤	아이디어 창출	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤

◎ 다음은 리더십 역량에 대한 질문입니다.

☞ 리더십 역량이란 조직을 통솔하는 관리자로서 갖추어야 할 능력을 말함.

리더십 역량	역량지표	정의
	목표/방향 제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과부의 업무 방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 숭선수범하는 역량
조정 및 통합력	다양한 부서/부처 또는 외부 이해 단체의 이해가 결집된 사안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가/부처/부서의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량	
갈등관리	조직구성원 간의 갈등과 부조화를 긍정적이고 건설적인 방식으로 관리하고 해소하는 역량	
변화 주도	변화에 대해 이해하고 환경 및 주변의 요구 변화를 파악하는 긍정적이고 실용적인 방법으로 변화를 실행하는 역량	
업무참여 촉진	조직구성원이 업무에 몰입하고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 지속적으로 의욕을 고취시키는 역량	

문5. 귀하가 생각하시기에 관리직여성공무원(5급 이상)에게 리더십 역량들이 어느 정도 중요하다고 생각하십니까? 해당되는 번호 위에 √표시를 해 주십시오.

구분	① 전혀 중요치 않음	②	③	④	⑤ 매우 중요
① 목표/방향 제시	①	②	③	④	⑤
② 조정 및 통합력	①	②	③	④	⑤
③ 갈등 관리	①	②	③	④	⑤
④ 변화 주도	①	②	③	④	⑤
⑤ 업무참여 촉진	①	②	③	④	⑤

문6. 귀하께서는 평균적으로 소속조직의 관리직공무원(남성과 여성)이 가지고 있는 리더십 역량이 어느 정도라고 생각하십니까? 해당되는 칸에 √표시를 해 주십시오.

구분		① 매우 부족	②	③	④	⑤ 매우 충분	
①	목표/방향 제시	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
②	조정 및 통합력	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
③	갈등 관리	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
④	변화 주도	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤
⑤	업무참여 촉진	관리직 남성	①	②	③	④	⑤
		관리직 여성	①	②	③	④	⑤

◎ 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 질문입니다.

문7. 귀하의 성별은? _____ ① 여성 _____ ② 남성

문8. 귀하의 최종학력은?

_____ ① 고졸 이하 _____ ② 대학 졸(재학) _____ ③ 대학원 재학이상

문9. 귀하의 연령은 몇 세입니까?

_____ ① 20~29세 _____ ② 30~39세 _____ ③ 40~49세 _____ ④ 50세 이상

문10. 귀하의 현재 직급은?

_____ ① 9급 이하 _____ ② 8급 _____ ③ 7급 _____ ④ 6급

문11. 귀하의 근무연수는?

_____ ① 5년 미만 _____ ② 5년이상-10년미만 _____ ③ 10년이상-15년미만
_____ ④ 15년이상-20년 미만 _____ ⑤ 20년 이상

문12. 귀하의 소속은 어디입니까?

_____ ① 주민자치센터 _____ ② 면·읍사무소 _____ ③ 시청
_____ ④ 도청 _____ ⑤ 도청산하기관

◎ 다음은 귀하께서 근무하고 있는 조직에 대한 질문입니다.

문13. 귀하께서 근무하고 계시는 조직의 조직문화는 어떠하다고 생각하십니까?

_____ ① 매우 권위적이다 _____ ② 다소 권위적이다 _____ ③ 보통이다
_____ ④ 다소 민주적이다 _____ ⑤ 매우 민주적이다

문14. 다음은 귀하께서 근무하고 계시는 조직에 대한 귀하의 생각을 묻는 질문입니다. 잘 읽으신 후 해당되는 번호에 √표시를 해 주십시오.

구 분		①전혀 그렇지 않다 ⇔ ⑤매우 그렇다
①	우리 조직의 사람들은 서로 믿고 지낸다	① ② ③ ④ ⑤
②	우리 조직 동료들 간의 신임은 자랑할 만하다	① ② ③ ④ ⑤
③	나는 다른 사람들에게 우리 조직에 대해 자부심을 갖고 말한다.	① ② ③ ④ ⑤
④	나는 우리 조직이 일하기에 좋은 곳이라고 친구들에게 말한다.	① ② ③ ④ ⑤
⑤	나는 우리 조직에 충성할 마음이 없다	① ② ③ ④ ⑤
⑥	나는 우리 조직에서 어떠한 일이 주어지더라도 수용한다	① ② ③ ④ ⑤
⑦	우리 조직은 나의 직무성과를 올리는 데 힘이 된다	① ② ③ ④ ⑤
⑧	계속해서 우리 조직에 남아서 일을 해 보았자 얻을 것이 없다	① ② ③ ④ ⑤
⑨	나로서는 우리 조직이 일하기에 가장 좋은 곳이다	① ② ③ ④ ⑤
⑩	우리 조직 구성원들은 타 부서들과 활발히 접촉하는 편이다	① ② ③ ④ ⑤
⑪	우리 조직에서 사람들은 의사소통을 활발히 하고 있다	① ② ③ ④ ⑤

문15. 다음은 귀하께서 근무하고 계시는 조직에 대한 귀하의 평소 생각을 묻는 질문입니다. 잘 읽으신 후 해당되는 번호 위에 √표시를 해 주십시오.

구 분		①전혀 그렇지 않다 ⇔ ⑤매우 그렇다
①	자격이 같다면 여성보다 남성이 먼저 승진해야 한다	① ② ③ ④ ⑤
②	여성이 남성보다 직업의식이 낮은 편이다	① ② ③ ④ ⑤
③	동일업무에 대하여 남녀 동일급여가 제공되어야 한다	① ② ③ ④ ⑤
④	여성도 능력이 있으면 승진이 당연하다	① ② ③ ④ ⑤

문16. 다음은 귀하께서 근무하고 계시는 조직에 대한 귀하의 생각을 묻는 질문입니다. 잘 읽으신 후 해당되는 번호에 √표시를 해 주십시오.

구 분		①전혀 그렇지 않다 ↔ ⑤매우 그렇다				
①	우리 조직은 필요시에 항상 기술습득과 교육을 받을 기회가 제공된다	①	②	③	④	⑤
②	우리 조직은 업무에 필요한 각종 자료와 정보가 제공된다	①	②	③	④	⑤
③	우리 조직은 업무에 필요한 교육 및 훈련이 적절히 실시된다	①	②	③	④	⑤
④	우리 조직은 새로운 아이디어나 정책개발을 장려한다	①	②	③	④	⑤
⑤	우리 조직에서는 제시된 아이디어가 대부분 실행된다	①	②	③	④	⑤
⑥	우리 조직은 수행업무가 역량개발에 중요하고 가치 있다고 자부한다	①	②	③	④	⑤
⑦	우리 조직에서는 개인의 능력이 공정하게 평가되고 있다	①	②	③	④	⑤
⑧	우리 조직에서는 직장 내 승진 등 인사가 공정하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
⑨	우리 조직은 업무성과 평가기준이 합리적이고 공정하다	①	②	③	④	⑤
⑩	내가 소속되어 있는 과는 업무 성과가 좋은 편이다	①	②	③	④	⑤
⑪	지난 1년간 내가 소속되어 있는 과는 목표한 바를 달성하였다	①	②	③	④	⑤
⑫	지난 1년간 내가 소속되어 있는 과 직원들은 자신이 담당한 일들을 충실히 수행하였다	①	②	③	④	⑤

☆ 설문에 끝까지 응해주셔서 대단히 감사합니다 ☆

감 사 의 글

인생의 터닝 포인트에서 삶을 돌아보니 제게 있어 학위과정의 길은 학문의 길 보다는 어쩌면 인격수양의 과정에 더 가깝지 않았나 싶습니다. 이제 비로소 모든 과정을 마치고 논문의 마지막 마무리를 글로 남기려 하니 옛일이 스쳐 지나가면서 기쁨과 함께 회한의 눈물이 앞을 가립니다.

먼저 연구와 강의로 바쁘신 가운데도 본 논문의 완성되기까지 참으로 부족한 저를 언제나 따뜻한 마음으로 열과 성을 다해 지도해주신 평생의 스승인 지도교수 남진열 교수님의 은혜에 고개 숙여 깊이 감사를 드립니다.

또한 학문에 있어 늘 징검다리가 되어 주시고, 한 방울의 비가 큰 강물을 이루듯 저의 작은 생각과 지식을 더 큰 가르침으로 채워주신 장원석 · 양영철 · 김성준 · 강영훈 · 황경수 · 이정원 · 양덕순 · 오승은 교수님들의 가르침이 있었기에 저의 마음속에 항상 감사한 마음을 가지고 있습니다. 그리고 물심양면으로 도와 주신 행정실 부흥진 · 문영필 · 김성희 · 이수정 선생님들께도 감사를 드립니다.

더욱이 졸리는 눈 비비며 때론 허겁지겁 달려와 들었던 수업들, 더운 여름 날 부채질하며 추운겨울 손 녹여가며 어렵던 시기를 동고동락한 석사18기 원우들의 앞날에 무궁한 영광이 깃들기를 기원합니다.

열심히 하면 된다고, 따뜻한 격려와 진심어린 마음으로 아껴주시고 배려해주신 제주특별자치도 상하수도본부 홍성택 본부장님을 비롯한 상수도관리부 직원 여러분들에게 감사를 드립니다.

일찍이 돌아가신 아버님을 대신해 3년 중 막내인 저에게 기억나는 아주 어린 시절부터 늘 사랑으로 큰 힘을 주신 김영자 언니의 보살핌 역시 제겐 평생을 지탱해준 사랑이었습니다. 그리고 내 인생의 든든한 후원자이셨던 어머니의 희생과 사랑이 아니었으면 제가 오늘 이 자리에 없었을지도 모를, 지금은 하늘에서 기뻐하실 어머니의 영전에 이 작은 영광을 바치고자 합니다.

끝으로, 학문에 매달리느라 집을 비운 시간을 묵묵히 이해해 주고 오늘이 있기까지 가족이란 든든한 울타리를 지켜 준 나의 가족들에게 “사랑”이란 이름으로 오늘의 기쁨을 바칩니다. 그리고 언제나 내 꿈의 언저리에서 맴도는 눈에 넣어도 아프지 않을 사랑스런 내 인생의 보배 보라와 해빈의 앞날에 어머니라는 이름의 작은 등불이 되길 간절한 마음으로 기원합니다.

2010. 8.

김 영 희