

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색 : A사 역량 평가를 중심으로

배미은¹⁾, 류완영²⁾, 박수현³⁾

요 약

본 연구의 목적은 A사의 역량 평가를 중심으로 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준을 확인하고, 이를 토대로 임원 교육의 시사점을 도출하는데 있다. 이를 위하여 첫째, 기존에 개발된 역량 모델을 점검하고, 이를 체계화하였다. 둘째, 개발된 역량 평가 웹환경에서 상사와 부하직원의 참여 하에 다면평가를 진행하고, 셋째, 그 결과를 분석하였다. 그 결과 성취 지향성, 조직 헌신, 육성력, 조직 인식력 역량에서 외부 영입 임원에 비하여 내부 승진 임원의 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타났다($p < .05$). 이는 내부 승진 임원이 외부 영입 임원에 비해 소속된 조직의 문화를 보다 잘 이해하고, 조직이 처한 상황을 명확히 파악하며, 이러한 조직이해를 바탕으로 조직이 나아가야 할 방향에 맞추어 스스로를 희생하고자 노력하고 있음을 의미한다. 또한 이에 머물지 않고 조직의 장기적 성장과 부하직원의 육성에도 크게 관심을 갖고 있을 것으로 판단된다. 본 연구를 통해 도출된 결과는 향후 임원의 확보·평가·유지, 특히 임원 교육의 방향성을 모색하는데 유용한 시사점을 제공할 것이다.

핵심 되는 말: 내부 육성 임원, 외부 영입 임원, 역량 평가, 임원 교육

1) 한양대학교 교육공학과 박사과정. E-mail: euny4us@hanmail.net

2) 한양대학교 교육공학과 교수. E-mail: wryoo@hanyang.ac.kr

3) 한양대학교 교육공학과 박사과정. E-mail: sooh1225@gmail.com

I. 연구의 필요성

최근 기업에서는 “변화”라는 키워드를 제외하고는 이야기 할 수 없을 정도로 변화의 중요성이 강조되고 있으며, 변화는 기업의 생존 여부를 결정짓는 중요한 요인으로 자리매김하고 있다. 이에 기업 및 조직이 변화하는 환경에 적응하면서 지속적으로 성장, 발전하기 위해서는 변화 환경에 맞춰 지속적으로 변화를 꾀하여야만 한다(김동주 외, 2012; 백기복, 2001). 이를 위해 많은 기업들에서는 경쟁 기업과는 차별화된 비즈니스 모델과 전략, 새로운 가치가 담긴 상품 개발, 첨단 기술 및 제도 등을 도입하고 있으며, HR 영역에서도 변화의 기폭제로서 다양한 시도들을 하고 있다(최병권, 2008). 그 중 하나가 외부로부터 사람들을 선발하는 외부 영입이라 할 수 있다. 특히 기업을 지속적으로 성장 발전시키기 위해 기업의 방향을 설정하고 실행하는 CEO 및 임원의 외부 영입이 최근 많이 이루어지고 있는 것이 사실이다.

보통 CEO를 비롯한 임원층은 ‘기업이 무엇을 해야 하는가’를 결정하는 경영기능과 결정된 목표나 방향을 어떻게 실행할 것인가라는 관리기능의 일부를 수행한다(정종태, 허소길, 2006). 이러한 임원의 직무와 책임은 직원들에 비해 더 포괄적이고 복잡하며 중요한 특성을 띠고 있기 때문에, 임원이 조직에 미치는 영향력은 상당히 크다고 할 수 있다. 따라서 빠르게 변화하는 환경 속에서 기업의 생존 여부를 결정짓고 변화를 이끌어 내기 위해 전문성을 갖춘 임원의 외부 영입이 많이 이루어지고 있는 것이다. 이는 기업에서 공식 발생 시 해당 공석을 충원하기 위해 외부 영입하는 비율이 2004년 62%에서 2007년 70%로 증가하였다는 Gerry & Mark(2007)의 조사 결과를 통해서도 확인할 수 있다.

기업들이 임원을 외부로부터 영입하는 이유는 첫째, 사업 영역의 지리적 확장과 더불어 이에 적합한 내부 인재를 찾기 어려운 경우 해당 영역에서 적합한 인재를 확보할 수 있기 때문이다. 둘째, 빠르게 변화하는 신규 사업 영역이나 급속한 성장이 이루어지는 영역에서 외부의 지식 및 스킬 흡수를 통한 조직 역량을 강화하기 위함이다. 이는 기존 구성원들이 보유하고 있는 지식과 스킬로는 급변하는 사회 및 기술 환경에 신속하게 대응하기 어렵기 때문이다. 셋째, 조직의 변화를 위해 시행되기도 한다. 즉, 오랜 역사 속에서 관행이 고착화되어 있는 기업들은 외부 변화에 둔감하거나 변화를 수용하는 면이 취약하기 때문에 조직의 근본적인 변화를 위해 외부인을 영입하는 것이다. 넷째, 내부 인재의 지속적인 실패로 문제가 반복적으로 발생할 때 외부 영입을 고려하기도 한다(Kang, 2004; 2005; 최병권, 2008; Stamoulis, 2010).

이와 같이 실제로 외부 영입이 최근 늘어나고 있는 추세에도 불구하고, 기존에 시행해 오던 내부 승진을 통한 임원 승계가 효과적인지 외부 영입을 통한 임원 승계가 효과적인지에 대한 부분을 단정 짓기에는 어려움이 따른다. 왜냐하면, 일부 연구에 있어서는 내부 승진을 통한 승계가 기업에 긍정적 영향을 미친다고 주장하는 반면(Bidwell, 2012; Gouldner, 1954; Greenwald, 1986), 일부 연구에서는 외부 영입을 통한 지속적 기업 활동이 기업 전반에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다(Fernandez, Castilla, & Moore, 2000; Greve & Fujiwara-Greve, 2003). 이렇게 상반되는 입장 하에 야구 감독(Grusky, 1963; 강영걸, 1996; Kang, 2004; 2005) 및 금융 관련 직종(Bidwell, 2012)에 초점을 맞추어 내, 외부 임원 선발의 효과성을 규명하는 선행연구가 존재하나, 연구결과가 특정 직종의 특성을 반영하고 있어 이를 일반 기업에 적용하기에는 한계가 있을 뿐만 아니라, 내, 외부 임원 영입이 기업에 어떠한 영향을 미치는지 파악하는데 한계가 따른다.

한편, 현재 기업에서는 임원은 어느 정도의 지위가 있으며, 본인 나름의 성공 경험을 바탕으로 업무를 수행하기 때문에 그들의 사고방식이나 행동의 변화를 꾀하려고 하지 않거나 두

려워하는 경향이 있다(박은현, 2009). 그래서 현재 기업에서 시행하고 있는 임원 교육의 대부분은 임원 직무 범위 내에서 전략적 사고 능력 신장 및 시장의 트렌드를 익히는 특강 위주의 강의에 그치기도 하고(Conger & Katherine, 2000; Vicere 1998), 임원을 대상으로 실시한 수많은 리더십 교육은 그들로부터 뚜렷한 실천적 행동변화를 이끌어내지 못하였다(이영숙, 2005). 이렇듯 다양한 배경과 성공 스토리를 바탕으로 임원을 선발함에도 불구하고, 기업은 성과기여와 조직변화를 위해 이들을 어떻게 교육시키고 활용해야 하는지에 대한 구체적인 가이드라인이 부족하다.

따라서 본 연구에서는 계열사를 다수 보유하고 있는 A사의 사례를 바탕으로 임원 교육의 방향성 모색을 위해 외부로부터 영입된 임원과 내부에서 승진한 임원의 역량을 살펴봄으로써 임원으로써의 성공 배경과 채용 과정이 다른 이들 두 그룹 간에 어떠한 역량차이가 나타났는지 확인하고자 하였다. 이에 A사 임원을 대상으로 역량에 대한 인식수준을 다면평가하여 차이가 발생하는 역량을 확인하였다. 이를 통해 기업에서 중요한 역할을 수행하는 임원을 확보·평가·유지하는데 있어 방향성을 제시하고, 특히 다양한 배경을 지닌 임원들의 교육을 설계할 수 있는 유용한 가이드라인을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 임원의 정의

상법 제 382조 제2항에 따르면 '임원'이란 주식회사에서 업무를 집행, 감시, 감독하는 이사회(Board of Directors)를 구성하는 이사(Director, 대표이사 포함)와 감사(Auditor)를 지칭하며 법적으로 이사와 감사는 회사와 위임관계에 있다. 즉, 주식회사의 이사는 회사로부터 법률행위 기타 사무를 위임 받은 자로 이사와 회사와의 관계는 위임이며, 민법의 위임에 관한 규정이 준용된다고 규정하고 있다. 따라서 이사는 이사회의 구성원으로서 또는 대표이사로써 그 직무를 수행할 때에 선량한 관리자로서의 주의의무를 부담하게 된다(민법 제681조). 또한 상법에서는 이사에 대하여 법령과 정관 그리고 주주총회의 결의를 준수하여 회사를 위해 충실하게 직무를 수행할 의무를 규정하면서 이사의 책임은 회사에 대한 책임(상법 제399조)과 제3자에 대한 책임(상법 제401조)등을 규정하고 있다. 여기에서의 이사는 상법이 정한 규정에 의하여 주주총회에서 선임된 자이며, 감사 또한 주주총회에서 선임된 자이다. 실제 기업 내부에서의 임원 인사는 회장, 부회장, 사장, 부사장, 전무, 상무 등으로 구분하여 호칭, 관리되고 있다.

한편, 임원에 대한 구분은 크게 두 가지로 할 수 있다. 첫째, 조직 내에서의 역할과 책임에 따른 직책상으로 회사를 총괄적으로 대표하는 CEO, 재무, 전략의 책임을 담당하는 CTO, CFO로 구분하는 방법이다. 둘째, 임원의 신분 및 처우를 기준으로 직위 상 회장, 사장, 부사장, 전무, 상무 등으로 구분한다. 그러나 임원에 대해 일반적으로 통용되는 호칭은 존재하지 않으며, 각 회사별로 조금씩 다르게 사용한다(정종태, 허소길, 2006). 이렇듯 다양한 형태로 임원을 구분하고 있지만, 본 연구에서는 기업 내에서 성과에 직, 간접적으로 막중한 책임을 지고 있는 사람을 조작적으로 임원이라 정의하고, A사에서 정한 임원의 신분 및 처우를 기준으로 직위상의 구분에 맞게 A사 내부에서 핵심인재로 육성하였거나 타사에서의

경험과 배경을 인정받아 외부에서 영입한 상무보 이상을 대상으로 연구를 시행하였다.

2. 임원의 역할 및 역량

지속적인 성장 및 발전을 위해서는 상품, 서비스의 질을 높이기 위한 노력도 요구되지만, 조직 내에서 각 조직을 이끌고 있는 리더의 역할이 매우 중요하다. 실제로 기업은 상품, 서비스의 질 향상 등의 Hard Factor를 통해 70%의 성과를 달성할 수 있고, 리더가 발휘하는 역량과 리더십 스타일, 리더가 조성한 조직 풍토에 의해 30%의 성과를 달성할 수 있다(박두진, 2011). 물론 70%가 매우 큰 부분을 차지하고 있는 것이 사실이나, 30% 없이는 여전히 성과의 100%를 달성하기에는 역부족하다. 이렇듯 CEO 및 임원은 주주, 이해관계자, 소비자를 만족시키는 기업 성과를 달성하고 관리하는 동시에 기업 내부의 조직 변화를 주도하거나 부하를 육성하는 역할도 하기에, 이들의 역할은 그 무엇보다 중요하다 할 수 있다(정종태, 허소길, 2010).

임원의 기본적 역할을 김환일(2003, 2008)은 첫째, 경영자의 감시·임면결정, 둘째, 이익의 배분결정 셋째, 기본정책 및 전략의 책정이라 제시하였다. 앞의 두 가지 역할은 관리/운영 차원에서의 역할을 의미한다. 한편, 세 번째의 정책 및 전략을 수립하는 역할은 임원 스스로가 새로운 것을 만들어 내어 조직성장에 직접적인 영향을 미치는 것으로 어느 역할에 비해 중요도가 크다 할 수 있다. 또한 O'Neill(2000)도 임원의 직무를 고객에게 조직의 비전과 목표를 제시하고 끊임없이 도전하는 모습을 보여주는 의사소통능력(communicating the territory), 내부 직원들과 함께 성과를 창출하는 네트워크 및 상호작용능력(building relationships and facilitating interaction), 동기부여와 성과 촉진활동을 통해 자신의 노력보다 타인의 직접적인 노력에서 얻는 결과물창출능력(producing results and outcomes)이라 정의하였다. 한편 국내 대기업에서 글로벌 업무를 담당하는 임원의 글로벌 역량을 규명한 연구에서는 5개의 역량군(Global Fundamental Competency, Global Personal Competency, Global Social Competency, Global Leadership Competency, Global Cultural Competency)과 20개의 하위 역량으로 임원의 역량을 제시하였다(윤지영, 정철영, 2012).

즉, 임원은 고객에게 새로운 가치를 제공하기 위하여 중, 장기적인 관점에서 조직을 효율화하고 각 부문의 효율성을 관리하는 차원에서 그 역할의 중요성이 지속적으로 부각되고 있다. 따라서 임원이 기업 경영에 미치는 영향을 감안할 때 기업의 경쟁력은 유능한 임원을 어떻게 발굴하고 유지하느냐에 의해 결정될 수 있다.

3. 임원 확보의 유형 및 유형별 효과성

유능한 임원 확보의 유형은 크게 두 가지로 구분할 수 있다(<표 II-1> 참조).

첫째, 내부에서의 임원 확보 전략을 들 수 있다. 이는 내부에서 승진을 시키거나, 내부에서 보직을 이동하는 것으로(Royal & Althausen, 2003), 오랜 기간 동안 해당 대상자를 관찰하여 그것을 바탕으로 필요로 하는 직무에 매칭 시키는 방식으로 이루어진다. 즉, 공식적 업무 경험들을 토대로 조직 문화에 익숙한 후보자를 내부에서 승진시키는 방법이다(강영걸, 1998; Althausen & Kalleberg, 1981; Dencker, 2009; DiPrete, 1987; Doeringer & Piore, 1971; Stamoulis, 2010). 내부에서의 임원 확보는 신속한 조직 적응 및 안정화 차원에서 그 이점이

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색
: A사 역량 평가를 중심으로

있다. 즉, 내부 출신은 조직 적응 기간이나 갈등을 최소화하고 기존 인력들과의 안정적인 조화 속에서 빠른 시간 간에 조직을 이끌 수 있기 때문에 지금까지 많은 기업들이 선호해 왔다. 또한 조직 구성원들에게 성장 비전을 제시함으로써 그들로 하여금 조직의 충성심 및 애착을 증대시킬 수 있다. 왜냐하면, 내부 육성 정책은 열심히 하면 나도 임원이 될 수 있다는 메시지를 구성원에게 전달할 수 있기 때문이다. 그러나 내부에서의 확보 전략만 사용하게 되면, 자칫 우물안 개구리와 같이 새로운 관점에서 전략을 구사할 수 없다는 단점이 있다.

둘째, 외부로부터의 임원 확보 전략을 들 수 있다. 이는 리크루팅 회사 혹은 지인들을 통해 필요한 자리에 적합한 인재를 외부로부터 뽑는 방법이다. 외부로부터 임원을 확보하는 방법은 새로운 사고와 경험, 최고의 전문성과 지식을 신속히 확보할 수 있으며, 치열한 내부 경쟁으로 인한 조직 갈등을 사전에 방지할 수 있다는 장점을 가지고 있다(정중태, 허소길, 2010). 그러나 평판 조회나 시장에서의 명성, 과거의 성과 등 다소 피상적인 정보에 의해 영입 여부를 판단하기 때문에 회사의 가치관에 맞는지, 진정으로 탁월한 전문성이나 변화 관리 역량이 있는지를 가늠하기 어렵다는 단점이 있다(Granovetter, 1974; Rosenbaum, 1990; Stamoulis, 2010).

<표 II-1> 임원 확보 유형

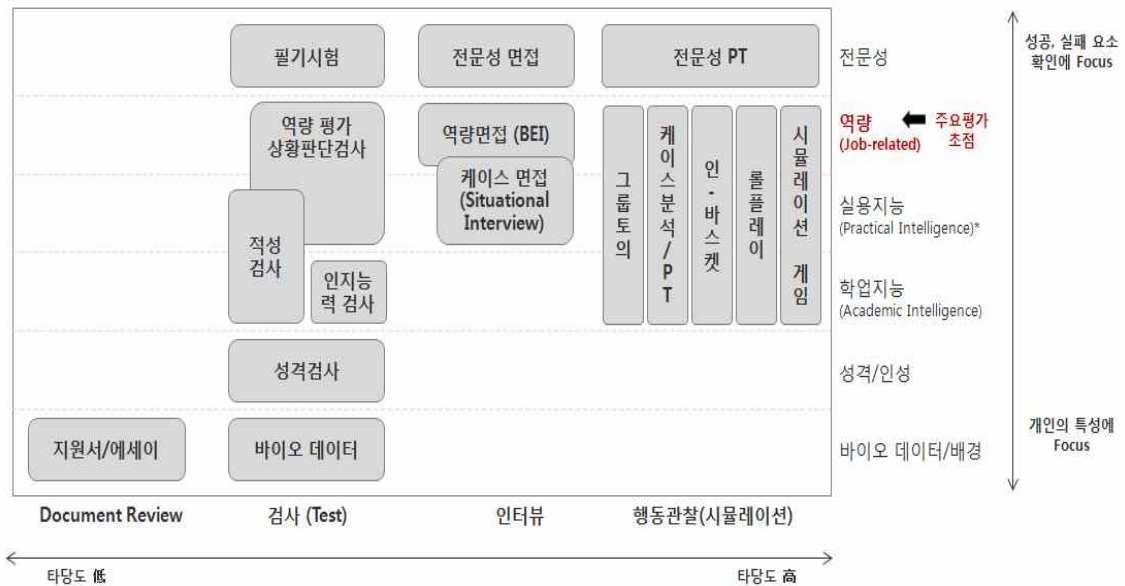
외부로부터의 임원 확보		내부로부터의 임원 확보	
장점	<ul style="list-style-type: none"> ● 변화가 필요한 상황에서 새로운 관점 제공 가능 ● 최고의 전문성과 지식을 확보한 인재 확보 가능 ● 내부 경쟁으로 인한 조직 갈등 미연에 방지 	장점	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 구성원들로 하여금 본인도 임원이 될 수 있다는 성장에의 기대 심리 부여 가능 ● 조직 문화를 잘 알고 있기 때문에 조기에 안정화할 수 있음
단점	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직 문화에 적응하지 못하여 중도 이탈 가능 ● 평판 조회로 인한 실제 전문성 파악 가능 여부 미지수 	단점	<ul style="list-style-type: none"> ● 우물 안 개구리로 전략할 가능성 존재
창업기에 보다 적합		성숙기에 보다 적합	

임원 확보 유형은 어느 것이 맞고 틀리다고 단정 지을 수 없다. 즉, 외부 영입을 하거나 내부 육성을 하는 기업들을 보면 나름의 필요성과 장, 단점이 존재하기 때문에 어느 것이 더 우월하다고 말하기는 힘들다. 단지 기업이 처한 상황과 여건에 맞게 적절하게 활용하는 것이 중요하다고 할 수 있다. <표 II-1>에서 확인할 수 있듯이 외부로부터 임원 확보 방법은 시장진입 초기이거나 대대적인 조직 혁신을 필요로 할 때 많이 활용되며, 최근에는 두 가지 방법을 적절히 조합하여 내부로부터의 확보를 기본 골자로 하되 일정 비율 이상은 외부에서 선발하는 하이브리드형 방법을 취하기도 한다.

4. 내, 외부 임원 확보 방법으로서의 역량 평가

일반적으로 내, 외부 임원 확보를 위해 많이 활용하는 방법으로는 서류 심사, 개인 특성을 확인하기 위한 검사 시행, 지원자 인터뷰, 시뮬레이션 기반의 행동관찰[그림 II-1] 등을 들

수 있다. 검사 방법은 심리학자들이 정해 놓은 일반적 범주 하에 후보자를 평가하는 방법으로 1960년대부터 많이 활용되고 있다(Stamoulis, 2010). 그러나 임원은 보편적으로 요구되는 요소뿐만 아니라 구체적인 상황에서 필요한 요소까지 동시에 고려해야하기 때문에 단지 그 사람의 특성을 파악하는데 그쳐서는 안 된다. 즉, 임원 선발을 위해 측정 내용 면에서 성공과 실패 요소를 집중적으로 분석하기 위해 업무와 연관된 역량 분석에 초점을 맞출 필요가 있다(Wood & Payne, 1998; Stamoulis, 2010).



[그림 II-1] 채용, 선발 시 많이 활용되는 도구

채용, 선발 시 사용되는 다양한 방법들은 선발하고자 하는 직무, 활용 가능한 자원 등에 따라 선택적으로 적용될 수 있는데, [그림 II-1]에서 아래에 위치하고 있는 항목일수록 개인의 특성에 대해 확인하는데 초점을 맞추고 있다. 이 방법은 대체로 적은 비용을 들여 진행할 수 있으나, 해당 결과를 직무에 맞게 매칭 시키는 데에는 한계가 있다. 반면, 상단에 위치하는 항목 일수록 성공과 실패 요소를 토대로 해당 직무에 맞게 매칭 시킬 수 있다는 장점이 있는 반면, 시간과 비용이 많이 소요된다. 본 연구에서는 비용과 시간적인 부분을 감안할 수 있으며, 성공, 실패 요소도 확인할 수 있는 역량 평가 방법을 채택하여 그 결과를 확인하고자 하였다.

III. 연구 절차 및 방법

1. 연구 사이트 및 연구 대상 선정

본 연구에서는 A사를 대상으로 내, 외부 임원에 대한 역량 수준을 점검해 보고 어떤 역량에서 유의미한 차이를 나타내는지 확인해 보고자 하였다. A사는 1950년대부터 대한민국에서 사업을 영위하는 회사로서 생활의 질을 향상시키는 것을 모토로 섬유사업에서부터 화학, 건설 분야에 이르기까지 다양한 사업을 하고 있는 기업으로서, 최근 임원의 의사결정이 갖는 파급력이 커짐에

따라 임원의 역량을 명확히 하여 인사제도와 연계하고자 임원 역량모델링을 추진한 바 있다.

본 연구에서 A사를 선정하게 된 이유는 다음과 같다. 첫째, 임원의 중요성 하에 최근 임원 역량 모델링을 진행하여 이에 기반하여 내, 외부 임원의 역량 수준을 정확하게 확인할 수 있다. 둘째, 연구 결과의 신뢰도를 높이기 위해서는 충분한 참여자가 필요하다. 그럼에도 불구하고 한 회사의 임원 수는 매우 제한적이라 할 수 있다. 그러나 A사는 11개의 계열사를 보유하고 있는 대기업으로서 역량 평가의 대상이 되는 임원의 수가 약 160여명에 이르렀다. 한편, Gall(2002)은 원인 비교, 실험, 사례 연구 시 연구의 신뢰도, 타당도 확보를 위해서는 최소 연구 대상자를 15명으로 제시하였는데, 이에 비추어 보면 21명이라는 외부 영입 임원의 수는 연구의 신뢰도를 높이는데 비교적 안정적이며, 충분하다 할 수 있다. 셋째, 임원의 행동 및 사고의 패턴이 상사 및 부하직원들에게 노출되기 쉬워 역량에 대한 인식 정도를 다면평가로 측정하기에 적합하였다.

한편, 일반적으로 내부 육성을 통한 임원의 수가 월등히 많기 때문에 내, 외부 임원의 비교를 위해 A사 인사팀에 요청하여 편의표집(Convenience sampling)을 시행하였다. 단, 편의 표집 시행 시에는 임원의 연배, 과거 경력, 임원 연한, 직급을 고려한 대상자를 확보하였다. 또한 안정적인 연구 대상자의 수를 통해 연구의 신뢰도를 높이기 위해 외부 영입 임원 모두를 연구 대상으로 선정하였으며, 외부 영입을 통한 임원의 특성(나이, 경력, 직급 등)과 비슷한 수준의 내부 육성 임원 중에서 선별하였다. 선별된 인원 구성은 외부 영입 임원이 21명, 내부 육성 임원이 24명이며, 이들의 정보를 요약하면 다음의 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 연구 대상자 요약

구분	빈도		계	
	내부승진임원	외부영입임원		
나이 (세)	41 ~ 45	0명(0.0%)	0명(0.0%)	0명(0.0%)
	46 ~ 50	3명(12.5%)	5명(23.8%)	8명(17.8%)
	51 ~ 55	12명(50.0%)	14명(66.7%)	26명(57.8%)
	56 ~ 60	6명(25.0%)	2명(9.5%)	8명(17.8%)
	61 이상	3명(12.5%)	0명(0.0%)	3명(6.7%)
직급	상무보	7명(29.2%)	8명(18.1%)	15명(33.3%)
	상무	8명(33.3%)	4명(19.0%)	12명(26.7%)
	전무	5명(20.8%)	5명(23.8%)	10명(22.2%)
	부사장	4명(16.7%)	4명(19.0%)	8명(17.8%)

한편, 본 연구에서는 상사와 부하직원의 평가를 통한 역량 수준을 확인하였으므로, 대상자에 대해 평가해 줄 평가자 선정에도 신중을 기했다. 이에 우선 평가자 선정할 시에는 행동 관찰 기간을 고려하여 대상자와 2년 이상 업무를 수행한 상사, 부하를 평가자로 선정하였으며, 평가에 대한 이해가 부족한 경우 제대로 된 역량평가가 이루어지기 어려우므로, 3년 이상의 평가 경험이 있는 평가자를 선정하였다.

2. 연구 절차 및 방법

본 연구는 다음과 같은 연구 절차에 의해 진행되었다.

우선 연구에 앞서 본 연구의 기반을 확고히 하기 위해 관련 자료 수집을 한 후, 자료 수집을 토대로 연구의 목적을 명확히 하였다. 그리고 본격적인 역량 평가에 들어가기 전에 A사의 역량 평가 도구 및 역량 평가를 위한 환경(웹사이트)을 정비하는 등 역량 평가를 체계화하였으며, 연구에 참여하는 모든 대상자들에게 역량 평가 방법에 대해 설명하는 안내 책자를 만들어 배포하였다. 그리고 약 2주간 웹사이트를 통해 본인, 상사, 부하가 참여하여 역량 평가를 진행하였다. 본 연구의 절차를 도식화하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 연구 절차

단계	내용	기간
1. 자료 수집	<ul style="list-style-type: none"> ● 'Executive', 'Executive competency', 'Internal, external executive', '임원', '내외부 선발' 등의 키워드를 토대로 기존 문헌 자료 확인 ● A사의 임원 역량 모델 리뷰 	2012. 01. 20 ~ 2012. 02. 10
2. 연구 대상 선정 및 연구 환경(웹사이트) 정비	<ul style="list-style-type: none"> ● 외부 영입 임원 명단 확보 ● 외부 영입 임원의 특성에 맞게 내부 육성 임원 검토 및 확정 ● 역량 평가 사이트 정비 및 체계화 	2012. 02. 10 ~ 2012. 03. 05
3. 연구 환경 이용 방법 및 역량 평가 방법에 대한 안내 책자 배포	<ul style="list-style-type: none"> ● 웹사이트의 이용에 대한 신기성을 낮추기 위해 연구 환경 이용 방법에 대한 안내 및 역량 평가 방법에 대한 안내 책자 작성 및 배포 	2012. 03. 06 ~ 2012. 03. 20
4. 역량 평가	<ul style="list-style-type: none"> ● 본인, 상사(1명), 부하(2명 이상)가 연구 환경(역량 평가 웹사이트)에서 역량 평가 실시 	2012. 03. 26 ~ 2012. 04. 30
5. 자료 분석	<ul style="list-style-type: none"> ● 수집된 역량 평가 자료 분석 	2012. 05. 01 ~ 2012. 05. 30

3. 연구 도구

본 연구에서 사용한 역량 평가 도구는 2011년 행동사건면접 및 전문가 패널 토의의 방법을 활용하여 개발된 A사 임원 역량 모델에 준하여 설계하였다. A사의 임원 역량 모델은 공통역량, 리더역량, 직무역량의 3개 범주 하에 성취 지향성, 조직 헌신, 육성력, 조직인식력, 유연성, 정보지향성, 영향력, 성과관리, 고객지향, 전략적 문제해결력, 네트워크, 틀을 깨는 사고, 과감한 도전의 13개 역량으로 구성되어 있으며, 배미은 외(2012)의 연구를 통해 13개의 모든 역량이 성과와 유의미한 정적 상관을 보여(p<.01) 성과와의 타당도를 확인한 도구이다.

본 연구에서 사용한 A사의 역량 모델은 다음의 <표 III-3>과 같다. 이들 역량 모델에 준하여 역량 평가는 각 역량별 정의를 매우 우수, 우수, 보통, 미흡의 4개 수준으로 세분화하여 BARS(Behavioral Anchor Rating Scales) 방식으로 진행하였다. BARS 방식을 사용한 이유는 BOS(Behavioral Observation Scales)의 경우 문항 수가 BARS 방식에 비해 많아 업

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색
: A사 역량 평가를 중심으로

무가 많은 임원을 대상으로 시행하기에는 어려움이 있다고 판단하였기 때문이다. 또한, BARS 방식은 구체적인 행동 패턴을 평가 척도로 제시하기 때문에 평가의 오류를 최소화할 수 있어 타당성과 신뢰성을 높일 수 있다는 장점이 있다.

<표 III-3> A사의 역량 모델

구분	세부 역량		역량의 정의
공통 역량	성취 지향성		성과를 향상시키기 위해 도전적인 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 부단히 노력함
	조직 헌신		조직에 대한 헌신 등을 구성원에게 효과적으로 전달하여 구성원들로 하여금 조직 몰입을 이끌어냄
	육성력		타인의 성장에 지속적인 관심을 갖고, 성장할 수 있도록 적극적으로 지원함
리더 역량	전략적 문제해결력		문제 상황에 대한 명확한 분석을 통해 사전 예측하고 대응하기 위해 노력함
	네트워킹		업무와 관련된 사람들과 관계를 형성하고 이를 유지하고자 노력함
	틀을 깨는 사고		폭넓은 시각에서 다양한 관점을 통합하여 새로운 관점을 제시함
	과감한 도전		본인의 능력에 대한 자신감을 토대로 업무의 책임 범위를 확장하고 위험을 감수함
직무 역량	조언자 (Advisory)	조직 인식력	조직의 상황을 명확히 파악하고 특정 사건이나 상황 등의 영향 수준을 예측함
		유연성	특정한 상황에 맞게 자신이 고수하던 방식을 변경, 조정하여 유연하게 접근함
	조력자 (Partner)	정보 지향성	다양한 소스를 통해 사업과 관련되는 다양한 정보를 구함
		영향력	본인이 의도한 바를 명확히 관철시키기 위해 다양한 방식을 통해 영향력을 행사함
	수행자 (Deliverer)	성과 관리	담당하고 있는 조직의 성과 달성과 효과적 운영을 위해 다양한 조치를 취함
		고객 지향	고객의 기대와 니즈를 예측하고 파악하여 이에 적절하게 대응함

4. 자료 분석

본 연구의 목적은 A사의 역량 평가를 중심으로 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준을 확인하고, 이를 토대로 임원 교육의 시사점을 도출하는데 있다. 이를 검증하기 위해 SPSS 통계 프로그램을 사용하여 각 역량 항목별로 빈도, 평균 등의 기술통계 분석을 실시하였으며, 내, 외부 임원 간의 역량 수준을 비교하기 위해 t-test를 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 내, 외부 임원의 전체 역량 수준 비교

내, 외부 임원에 따른 역량 차이를 확인한 결과, <표 IV-1>과 같이 본인평가에 있어서는 외부 영입 임원(M=3.71, SD=0.616)에 비하여 내부 승진 임원(M=4.06, SD=0.559)이 평균 0.35점 높게 나타났으나 이는 통계적으로 유의하지는 않았다($t=-1.99$, $p>.05$). 그러나 타인평가에 있어서는 내부 승진 임원(M=3.81, SD=0.374)이 외부 영입 임원(M=3.52, SD=0.575)에 비하여 평균 0.29점 높게 나타났으며, 이는 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다($t=-2.03$, $p<.05$). 즉, 본인 및 타인평가 모두 내부 승진 임원의 평균 수준은 모두 높게 나타났으나, 타인평가 결과만이 통계적으로 유의하게 나타났다.

<표 IV-1> 내, 외부 임원의 전체 역량 수준

	내부/외부	N	본인평가		타인평가	
			M (SD)	t	M (SD)	t
역량 평균	외부영입	21	3.71 (.616)	-1.99	3.52 (.575)	-2.03*
	내부승진	24	4.06 (.559)		3.81 (.374)	

2. 본인 vs. 타인 평가별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준 비교

본인, 타인 평가에 있어서 어떤 역량에서 차이가 나타났는지를 확인하기 위해 세부 역량에 대한 차이를 t-test를 통해 확인해 보았다(<표 IV-2> 참조).

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색
: A사 역량 평가를 중심으로

<표 IV-2> 본인 vs. 타인 평가별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준

세부 역량		내부/외부	N	본인평가		타인평가			
				M (SD)	t	M (SD)	t		
공통 역량	성취 지향성	외부영입	21	3.86 (.793)	-1.53	3.51 (.707)	-2.55*		
		내부승진	24	4.17 (.576)		4.05 (.700)			
	조직 헌신	외부영입	21	3.90 (.995)	-1.88	3.60 (.613)	-2.25*		
		내부승진	24	4.33 (.482)		4.06 (.724)			
	육성력	외부영입	21	3.43 (1.028)	-2.18*	3.16 (.613)	-2.53*		
		내부승진	24	4.00 (.722)		3.63 (.615)			
리더 역량	전략적 문제해결력	외부영입	21	3.90 (.889)	-0.82	3.50 (.628)	-1.83		
		내부승진	24	4.13 (.900)		3.82 (.516)			
	네트워킹	외부영입	21	4.00 (.837)	-0.60	3.82 (.701)	-0.65		
		내부승진	24	4.17 (1.007)		3.95 (.614)			
	틀을 깨는 사고	외부영입	21	3.57 (1.207)	-1.13	3.40 (.676)	-1.59		
		내부승진	24	3.92 (.830)		3.72 (.660)			
	과감한 도전	외부영입	21	3.43 (.811)	-2.18*	3.45 (.716)	-1.72		
		내부승진	24	4.00 (.933)		3.78 (.590)			
	직무 역량	조언자 (Advisory)	조직 인식력	외부영입	21	3.65 (1.309)	-1.80	3.57 (.784)	-2.73*
				내부승진	24	4.25 (.897)		4.13 (.496)	
		유연성	외부영입	21	3.86 (.727)	-1.02	3.56 (.711)	0.06	
			내부승진	24	4.13 (.992)		3.55 (.503)		
조력자 (Partner)		정보 지향성	외부영입	21	3.48 (.928)	-0.96	3.57 (.585)	0.46	
			내부승진	24	3.71 (.690)		3.50 (.384)		
		영향력	외부영입	21	3.43 (1.165)	-1.35	3.41 (.721)	-0.57	
			내부승진	24	3.92 (1.248)		3.52 (.535)		
수행자 (Deliverer)		성과 관리	외부영입	21	3.67 (1.155)	-1.44	3.47 (.826)	-1.96	
			내부승진	24	4.08 (.776)		3.89 (.628)		
		고객 지향	외부영입	21	4.05 (.865)	0.60	3.65 (.786)	-1.18	
			내부승진	24	3.88 (1.035)		3.88 (.467)		

그 결과 본인평가에 있어서는 육성력(M=4.00, SD=0.722), 과감한 도전(M=4.00, SD=0.933) 역량에서 내부 승진 임원의 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 한편, 타인평가에 있어서는 성취 지향성(M=4.05, SD=0.700), 조직 헌신(M=4.06, SD=0.724), 육성력(M=3.63, SD=0.615), 조직 인식력(M=4.13, SD=0.496) 역량에서 외부 영입 임원에 비하여 내부 승진 임원의 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 따라서 내부 육성 임원 스스로는 미래를 위해 부하직원들의 육성에 공을 들이고 있고, 어려운 환경 속에서도 과감히 리스크테이킹한다고 인식하고 있다고 생각하나, 평가자들은 내부 승진 임원이 회사에 대한 로열티를 바탕으로 오랜 기간 근무한 경험으로 인해 조직 내 역할관계를 이해하고, 활용하는 부분이 우수하다고 생각하고 있는 것으로 판단된다. 또한, 본인이 회사에서 성장하여 임원이 된 자부심을 부하직원들에게 심어주고 장기적인 관점에서 그들의 성장을 지원하며, 외부 영입 임원에 비해 회사의 역사와 비전에 대한 지속적인 관심과 이해가 뛰어나 전사적인 관점에서 도전적인 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 노력할 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고, 육성력에 대해서는 본인, 타인평가 모두 내부 승진 임원의 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타나, 본인과 타인 간의 인식이 유사한 수준이라 할 수 있으나, 이를 제외한 성취 지향성, 조직 헌신, 조직 인식력, 과감한 도전 역량에서는 본인과 타인 간의 인식이 존재하는 것으로 나타나 왜 이러한 차이가 발생했는지 재조명해 보고 이에 대한 개선이 요구된다.

한편, 정보지향성(M=3.57, SD=0.585), 유연성(M=3.56, SD=0.711) 역량은 유의미한 차이가 없었으나, 외부 영입 임원이 내부 승진 임원에 비해 역량 수준이 높게 나타났다. 이는 다방면의 경험이 풍부한 외부 영입 임원이 내부 승진 임원보다 새로운 상황에 유연하게 적응하고, 기존 네트워크를 활용한 전략적 정보 수집 능력이 상대적으로 높은 것을 의미한다. 그러나 평균 차이가 그다지 크지 않은 점을 감안하여 유의해서 해석할 필요가 있다.

3. 평가자별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준 비교

평가자별(상사, 부하) 역량 평가에 있어서는 어떤 역량에서 차이가 나타났는지를 확인하기 위해 평가자별 세부 역량에 대한 차이를 t-test를 통해 확인해 보았다(<표 IV-3> 참조).

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색
: A사 역량 평가를 중심으로

<표 IV-3> 평가자별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준

세부 역량		내부/외부	N	상사평가		부하평가			
				M (SD)	t	M (SD)	t		
공통 역량	성취 지향성	외부영입	21	3.38 (.934)	-2.16*	3.61 (.892)	-1.92		
		내부승진	24	4.02 (1.037)		4.05 (.620)			
	조직 헌신	외부영입	21	3.55 (.757)	-3.24*	3.63 (.879)	-0.51		
		내부승진	24	4.31 (.818)		3.77 (.887)			
	육성력	외부영입	21	2.98 (.881)	-2.10*	3.27 (.881)	-1.70		
		내부승진	24	3.56 (.959)		3.66 (.678)			
리더 역량	전략적 문제해결력	외부영입	21	3.44 (.861)	-1.65	3.57 (.753)	-1.24		
		내부승진	24	3.77 (.625)		3.83 (.694)			
	네트워킹	외부영입	21	3.88 (.961)	-0.06	3.72 (.823)	-1.01		
		내부승진	24	3.90 (.737)		3.96 (.799)			
	틀을 깨는 사고	외부영입	21	3.31 (.873)	-1.25	3.47 (.851)	-1.22		
		내부승진	24	3.65 (.926)		3.76 (.744)			
	과감한 도전	외부영입	21	3.36 (.910)	-1.40	3.50 (.876)	-1.25		
		내부승진	24	3.75 (.967)		3.78 (.584)			
	직무 역량	조언자 (Advisory)	조직 인식력	외부영입	21	3.52 (1.066)	-2.27*	3.62 (1.039)	-1.75
				내부승진	24	4.17 (.830)		4.06 (.636)	
유연성			외부영입	21	3.45 (1.214)	-0.02	3.62 (.875)	0.09	
			내부승진	24	3.46 (.884)		3.60 (.817)		
조력자 (Partner)		정보 지향성	외부영입	21	3.55 (.687)	0.89	3.56 (.717)	-0.23	
			내부승진	24	3.38 (.612)		3.60 (.535)		
		영향력	외부영입	21	3.31 (.750)	-0.01	3.49 (1.065)	-0.82	
			내부승진	24	3.31 (.805)		3.69 (.544)		
수행자 (Deliverer)		성과 관리	외부영입	21	3.38 (1.060)	-1.86	3.52 (1.082)	-1.18	
			내부승진	24	3.90 (.794)		3.85 (.791)		
		고객 지향	외부영입	21	3.55 (1.060)	-1.42	3.72 (.816)	-0.56	
			내부승진	24	3.90 (.531)		3.84 (.645)		

그 결과 부하평가에 있어서는 모든 세부 역량에 있어 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 상사평가에 있어서는 성취 지향성(M=4.02, SD=1.037), 조직 헌신(M=4.31, SD=0.818), 육성력(M=3.56, SD=0.959), 조직 인식력(M=4.17, SD=0.830) 역량에서 외부 영입 임원에 비하여 내부 승진 임원의 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타났다. 이들 역량 결과는 타인평가 결과와 일치하는 수준으로 상사는 본인의 과거 경험을 바탕으로 대상자를 평가하기 때문에 부하직원에 비해 비교적 차별화된 역량을 식별해낼 수 있음을 의미할 수 있다.

4. 직급별 내, 외부 임원의 전체 역량 수준 비교

직급별(상무보, 상무, 전무, 부사장) 역량 평가에 있어서는 어떤 역량에서 차이가 나타났는지를 확인하기 위해 직급을 크게 상위 직급(전무, 부사장)과 하위 직급(상무보, 상무)으로 나누어 직급별 전체 역량에 대한 차이를 t-test를 통해 확인해 보았다. 이를 이 두 단계로 구분한 이유는 초임 임원에 대한 부분과 고위 임원의 역량 차이를 확인하고, 분석에 있어서의 표본 수를 어느 정도 맞추기 적합하기 때문이다.

<표 IV-4> 직급별 내, 외부 임원의 전체 역량 수준

	상위/ 하위	N	내부승진		상위/ 하위	N	외부영입	
			M (SD)	t			M (SD)	t
역량 평균	상위	9	3.90 (.428)	0.948	상위	9	3.87 (.489)	2.85*
	하위	15	3.75 (.341)		하위	12	3.25 (.497)	

그 결과 <표 IV-4>와 같이 내부 승진 임원의 경우 상위 직급의 임원(M=3.90, SD=0.428)에 비하여 하위 직급의 임원(M=3.75, SD=0.341)이 평균 0.15점 높게 나타났으나, 이는 통계적으로 유의하지는 않았다(t=0.948, p>.05). 그러나 외부 영입 임원의 경우 상위 직급의 임원(M=3.87, SD=0.489)에 비해 하위 직급 임원(M=3.25, SD=.497)에 비해 0.62점 높게 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다(t=2.85, p>.05).

5. 직급별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준 비교

각 역량 별 상위 직급(전무, 부사장)과 하위 직급(상무보, 상무)의 역량 수준을 확인하기 위해 직급별 세부 역량에 대한 차이를 t-test를 통해 확인해 보았으며, 이는 다음의 <표 IV-5>와 같다.

임원 교육의 방향성 모색을 위한 내부 육성 임원과 외부 영입 임원의 역량 수준 탐색
: A사 역량 평가를 중심으로

<표 IV-5> 직급별 내, 외부 임원의 세부 역량 수준

세부 역량		상위/ 하위	N	내부승진		상위/ 하위	N	외부영입			
				M (SD)	t			M (SD)	t		
공통 역량	성취 지향성	상위	9	4.19 (.891)	0.75	상위	9	3.89 (.584)	2.32*		
		하위	15	3.97 (.575)		하위	12	3.23 (.677)			
	조직 헌신	상위	9	4.12 (.893)	0.33	상위	9	4.06 (.513)	3.76*		
		하위	15	4.02 (.634)		하위	12	3.27 (.448)			
	육성력	상위	9	3.72 (.795)	0.59	상위	9	3.61 (.476)	3.74*		
		하위	15	3.57 (.499)		하위	12	2.83 (.479)			
리더 역량	전략적 문제해결력	상위	9	3.80 (.367)	-0.12	상위	9	3.77 (.696)	1.74		
		하위	15	3.83 (.603)		하위	12	3.31 (.516)			
	네트워킹	상위	9	4.17 (.606)	1.39	상위	9	4.08 (.572)	1.51		
		하위	15	3.81 (.599)		하위	12	3.63 (.748)			
	틀을 깨는 사고	상위	9	3.81 (.759)	0.54	상위	9	3.79 (.670)	2.59*		
		하위	15	3.66 (.614)		하위	12	3.11 (.537)			
	과감한 도전	상위	9	3.97 (.612)	1.19	상위	9	3.73 (.652)	1.65		
		하위	15	3.67 (.568)		하위	12	3.23 (.711)			
	직무 역량	조언자 (Advisory)	조직 인식력	상위	9	4.21 (.635)	0.62	상위	9	4.02 (.920)	2.48*
				하위	15	4.08 (.409)		하위	12	3.26 (.480)	
유연성			상위	9	3.47 (.618)	-0.59	상위	9	3.87 (.508)	1.83	
			하위	15	3.59 (.437)		하위	12	3.33 (.771)		
조력자 (Partner)		정보 지향성	상위	9	3.44 (.430)	-0.58	상위	9	3.86 (.410)	2.08	
			하위	15	3.54 (.364)		하위	12	3.36 (.620)		
		영향력	상위	9	3.76 (.461)	1.74	상위	9	3.76 (.495)	2.02	
			하위	15	3.38 (.540)		하위	12	3.16 (.774)		
수행자 (Deliverer)		성과 관리	상위	9	3.93 (.750)	0.25	상위	9	4.01 (.664)	3.15	
			하위	15	3.87 (.570)		하위	12	3.06 (.703)		
		고객 지향	상위	9	4.10 (.421)	1.85	상위	9	3.88 (.650)	1.15	
			하위	15	3.75 (.456)		하위	12	3.48 (.862)		

직급별 결과를 살펴본 결과 내부 승진 임원 및 외부 영입 임원 모두 상위 직급 임원의 역량이 보다 높은 수준으로 나타났으며, 내부 승진 임원에 대해서는 역량 간에 뚜렷한 차이가 나타나지 않았으나, 외부 영입 임원의 경우 성취 지향성(M=3.89, SD=0.584), 조직 헌신(M=4.06, SD=0.513), 육성력(M=3.61, SD=0.479), 틀을 깨는 사고(M=3.79, SD=0.670), 조직 인식력(M=4.02, SD=0.920) 역량에서 상위 직급 임원(전무, 부사장)이 하위 직급 임원(상무보, 상무)에 비해 역량 평가 결과가 통계적으로 유의하게 높게 나타났다.

V. 결론 및 제언

기업의 지속적 성장을 위해서는 사업을 이끌고 있는 CEO 및 임원의 역할이 매우 중요하다. 특히 변화하는 상황에서의 임원 역할은 더욱 강조되고 있으며, 빠르게 변화하는 상황에 대처하기 위해 기존의 내부 육성을 통한 임원 선발 방식에 더해 외부로부터 임원을 영입하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 그럼에도 불구하고, 지금까지의 연구는 내, 외부 임원 영입이 어떠한 연유에서 기업에 영향을 미치는지, 내, 외부 임원들의 역량 차이를 고려한 교육에 대한 가이드라인 제공이 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 A사를 대상으로 임원 역량 평가를 실시하고, 내, 외부 임원들의 역량 수준을 비교하였다. 이를 위해 연구 기반을 확고히 하기 위한 자료 수집을 시행한 후, 자료 수집을 토대로 연구의 목적을 명확히 하였다. 그리고 본격적인 역량 평가에 들어가기 전에 A사의 역량 평가 도구 및 역량 평가를 위한 웹사이트 환경을 체계화하고 이를 정비하여, 연구에 참여하는 모든 대상자들에게 역량 평가 방법에 대해 설명하는 안내 책자를 만들어 배포하였다. 그리고 약 2주간 웹사이트를 통해 A사의 성취 지향성, 조직 헌신, 육성력, 조직 인식력, 유연성, 정보 지향성, 영향력, 성과 관리, 고객 지향, 전략적 문제해결력, 네트워킹, 틀을 깨는 사고, 과감한 도전의 13가지 역량에 대해 본인, 상사, 부하가 참여하여 역량 평가를 진행하였다. 이들 역량 간의 차이가 있는지 확인하기 위해 t-test를 통해 확인해 본 결과 내부 승진 임원이 외부 영입 임원에 비해 높은 역량 수준을 보였으며, 세부 역량에 있어서는 성취 지향성, 조직 헌신, 육성력, 조직 인식력에서 유의미한 차이를 나타냈다. 즉, 내부 승진 임원은 내부 조직의 문화 및 생리를 정확히 이해하고, 이를 기반으로 조직이 성장할 수 있도록 스스로를 희생하며, 부하직원 육성에도 부단히 노력하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 유의미한 차이가 나타나지는 않았지만, 외부 영입 임원의 경우에는 상황 변화에 매우 유연하게 대처하고, 다양한 정보를 다양한 출처를 통해서 확인하는 역량이 내부 승진 임원보다 높게 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 임원 직무 범위 내에서 전략적 사고 능력 신장 및 시장의 트렌드를 익히는 특강 위주의 강의에 그쳤거나(Conger & Katherine, 2000; Vicere 1998), 뚜렷한 실천적 행동 변화를 이끌어내지 못한(이영숙, 2005) 임원 교육 방식에 대해 다음과 같은 제언을 한다.

첫째, 임원 교육과 관련된 공통 교육 및 내, 외부 임원에 대한 차별화된 교육 시행의 이분법적 접근이 필요하다. 여기에서의 공통 교육은 임원으로서 갖추어야 할 자세, 임원에게 회사가 기대하는 것 등에 초점을 맞춘 교육을 의미하며, 내, 외부 임원 교육은 장점을 보다 개발하고, 약점을 보완할 수 있는 형태의 교육을 의미한다. 이러한 교육은 초임 임원 교육시 진행하는 것이 효과적이며, 주기적으로 시행 여부에 대한 모니터링이 필요하다.

둘째, 내부 승진 대상의 임원을 대상으로 교육을 기획할 때에는 조직 관점보다는 외부 영입 임원에 비해 상대적으로 낮게 나타난 역량 개발에 보다 주력할 필요가 있다. 즉, 외부 영입 대상의 임원을 대상으로 하는 교육 기획 시에는 해당 기업의 발자취나 우수성들을 가시화하여 조직에 대한 자부심을 갖고 스스로가 조직의 일에 힘을 쏟을 수 있는 부분의 역량 교육 기획이 요구된다.

셋째, 내/외부 임원이 지닌 역량들이 서로 조화되어 시너지를 창출할 수 있도록 어떤 문제 상황에 대해 공통적으로 해결할 수 있는 액션러닝 기반의 교육 기획이 필요하다. 이 때 러닝 코치는 내, 외부 임원이 지닌 역량 차이를 명확히 인식하고 이들 역량을 지속적으로 자극하여 문제 해결 능력을 극대화하는 역할을 수행해야 한다.

넷째, 교육 기획 시 공통적 속성에 집중하기 보다는 조직(organization), 업무(work), 사람(people) 차원으로 그 영역을 세분화할 필요가 있다. 특히 조직 관점에서는 조직 헌신, 조직 인식력 역량을, 업무 관점에서는 성취 지향성의 역량을, 사람 관점에서는 육성력 역량의 심화가 요구된다.

다섯째, 임원 전체를 대상으로 한 임원 교육보다는 직급을 고려한 개별화된 임원 교육의 설계가 필요하다. 특히 상위 직급일수록 역량 수준이 높은 점을 감안하고, 직급별 필요 역량을 명확히 하여 강점 역량을 강화시키고, 약점 역량을 보완하는 형태의 역량 교육 설계가 필요하다.

본 연구 결과는 그간 내부 승진 임원이 조직 문화를 잘 반영할 수 있을 것이라는 개념적 차원의 인식을 역량 평가를 통한 실제 데이터를 통해 확인할 수 있다는 점에서 기업의 내, 외부 임원 관리에 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 또한 본 결과를 토대로 향후 내, 외부 임원의 개발 차원을 보다 명확히 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

추후 본 연구 결과를 보완하기 위한 방안으로 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째, 통계적으로 유의하지는 않았지만, 내부 승진 임원에 비해 외부 영입 임원에게서 높게 나타난 유연성과 정보지향성에 관심을 갖고, 이들 역량에 대한 후속 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 한 기업의 사례를 토대로 이루어졌기 때문에 도출된 결과를 토대로 국내 기업의 전체 임원 교육을 대변하기에는 한계가 있다. 이에 타 기업에 대한 사례들을 토대로 후속 연구를 진행하여 축적된 데이터를 쌓는다면, 향후 보다 풍부한 연구 결과를 바탕으로 임원 교육의 방향성을 정교화 할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 실제 성과에 기반한 역량 차이를 확인하는 부분의 한계가 존재하였다. 이에 향후 성과 혹은 임원들의 승진 여부를 종속변수로 둔 연구를 수행한다면, 역량 수준이 승진에 어떠한 영향을 주는지 확인할 수 있어 본 연구의 신뢰도를 보다 높일 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강영걸. (1998). 최고관리자 교체와 조직성과: 우리나라 상장제조업체의 경우. **경영학연구**, 27(2), 363-389.
- 김동주, 김영목, 황승배, 김영완. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로. **기업경영연구**, 19(2), 237-258.
- 김환일. (2003). **전략적 임원보상관리: 임원보상과 평가를 중심으로**. 서울: 한국경영자총협회부설 노동경제연구원.
- 김환일. (2008). 일본 기업의 집행임원제도에 관한 연구. **한국기업법학회**, 22(1), 209-237.
- 리상섭. (2010). 한국 글로벌 기업 A사의 해외 법인장 코칭 프로그램 운영 사례 연구. **HRD 연구**, 12(4), 1-18.
- 박두진. (2011). **사람을 끌어당기는 리더의 심리학**. 서울: 원앤원북스.
- 박은연. (2009). 코칭 받는다고 이 나이에 내가 바뀌리?. **LG Business Insight**, 6(3), LG경제연구소.
- 배미은, 김소현, 류완영. (2012). 임원의 역량 모델링 및 타당성 검증에 관한 연구. **기업교육학회**, 14(1), 205-222.
- 백기복. (2001). **조직행동연구**. 서울: 법문사.
- 윤지영, 정철영. (2012). 대기업 글로벌 업무 담당 임원의 글로벌 역량. **농업교육과 인적자원개발**, 44(1), 205-226.
- 이영숙. (2005, 7). 임원코칭(Executive Coaching), 정말 필요한가?. **월간인재경영**, 5.
- 정종태, 허소길. (2010). **임원: 임원제도와 인사관리 = Executive HRM**. 서울: 한국인사관리협회.
- 최병권(2008). **경영진 영입할 것인가 육성할 것인가**. LG Business Insight.
- Althausser, R. P. & Kalleberg. A. L. (1981). "Firms, occur actions and the structure of labor markets: A conceptual analysis." In I. Berg (ed.), *Sociological Perspectives on Labor Markets* (pp.119-149). New York: Academic Press.
- Bidwell, M. (2012). *Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility*. University of Pennsylvania.

- Conger, J. A., & Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education*, 24(1), 73-101.
- Dencker, J. C. (2009). Relative bargaining power, corporate restructuring, and managerial incentives. *Administrative Science Quarterly*, 54, 453-485.
- DiPrete, T. A. (1987). Horizontal and vertical mobility in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32, 422-444.
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., & Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at a phone center. *American Journal of Sociology*, 105, 1288-1356.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (2002). *Educational research: An introduction* (7th ed.). New York, NY: Longman.
- Gerry, C. & Mark, M. (2007). *Career cross roads*. CareerXRoads 6th Annual Report.
- Greenwald, B. C. (1986). Adverse selection in the labour market. *Review of Economic Studies*, 53, 325-347.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York, NY: Free Press.
- Granovetter, M. S. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Greve, H. R., & Fujiwara-Greve, T. (2003) Job search with organizational size as a signal. *Social Forces*, 82, 643-669.
- Grusky, O. (1953). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69, 21-31.
- O'Neill, M. B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart; A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenbaum, J. E. (1990). Structural models of organizational careers: A critical review and new directions. In R. L. Breiger (ed.), *Social Mobility and Social Structure* (pp. 272-307). Cambridge: Cambridge University Press.
- Royal, C., & Althausen, R. P. (2003). The labor markets of knowledge workers: Investment bankers' careers in the wake of corporate restructuring. *Work and Occupations*, 30, 214-233.

Kang, Young Kol. (2004). Performance and leadership succession in Korea and the U.S. *Comparative Korean Studies*, 12(1), 45-62.

Kang, Young Kol. (2005). The effect of CEO successions and competence on Organizational performance in Korea and the U.S. *Comparative Korean Studies*, 13(1), 1-16.

Stamoulis, D. (2010). **임원 평가 기업 성공의 핵심(송광자 역)**. 서울: 틱움. (원서 2009 출판).

Vicere, A. (1998). Changes in practices, changes in perspectives: The 1997 international study of executive development trends. *Journal of Management Development*, 17(7), 526-543.

Wood, R. & Payne, T. (2003). **채용과 선발의 심리학(오인수, 임대열 역)**. 서울: 시그마프레스. (원서 1998 출판).



- 최초접수일 : 2012 년 7월 31일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2012년 8월 1일 ~ 9월 10일
 - 2차 편집위심사일 : 2012년 9월 15일
- 게재확정일 : 2012년 9월 20일

ABSTRACT

The study of the implementation of further executive training through competency level of internally promoted executives and externally recruited executives
- The case of company A -

MiEun Bae, WanYoung Ryoo, SooHyun Park

The purpose of this research is to define the competency level of internally promoted executives and externally recruited executives through the Company A's competency assessment and to draw implications of executive training. For this purpose we are took the following steps. The first step in analyzing this issue is to examine and systematize the existing competency model. Secondly, proceed multi-source feedback of the participation of executives as a participant and their boss, subordinates as a rater by using the developed competency assessment system, and the third step is analyzing the result. The result has shown that internally trained and promoted executives have a higher competency level of result-orientation, organizational commitment, developing others and organizational awareness than externally recruited executives($p < .05$). The result indicates that internally promoted executives have a better understanding on organizational culture and company's situation than externally recruited executives which means they are willing to sacrifice themselves for the company's right direction based on understanding of organizational culture. In addition to this, they also have a great interest on company's long-term growth and training of junior staff. The conclusions reached in this study will provide the valuable source for recruitment, assessment, and retention of executives especially in finding the future direction of executive training.

Key words : *Internally trained and promoted executives, Externally recruited executive, Competency assessment, executive training*