





# 특정직 경호공무원의 전직역량에 대한 보유수준 분석 및 전직지원방안 연구\*

김 범 석\*\*

## 〈요 약〉

이 연구의 목적은 특정직 경호공무원의 전직 역량에 대한 특정직 경호공무원들의 보유수준 조사를 통한 전직지원방안을 제시하는데 있으며, 이를 위해 특정직 경호공무원 중 전직 관련 대상자로서 40대 이상 5급 사무관 이상 전직 유경험자인 전직 성공자와 전직 실패자, 전직 희망자인 전직 예정자 600명을 대상으로 지식역량군의 전문지식, 전직관련 지식, 자기이해, 조직이해, 기술역량군의 직무기술역량, 직무수행기술, 문제해결기술, 혁신기술, 커뮤니케이션기술, 조직관리기술, 위기관리기술, 경력개발기술, 인적네트워크 활용기술, 태도 및 감정역량군의 긍정적 태도, 적극적 태도, 책임감, 직업정신, 헌신적 태도, 친화력, 자기조절능력, 가치 및 윤리역량군의 윤리의식, 도덕성 등 4개 역량군 22개 하위역량의 보유수준에 대한 설문조사를 실시하였다.

최종적으로 유효한 설문 응답자 153명의 4개 역량 군 22개 하위역량 항목에 대한 설문조사 분석결과, 현재 보유수준 값이 4.00이상인 전문지식, 긍정적 태도, 책임감, 윤리의식, 도덕성 역량 등에 있어서는 어느 정도 갖추었다고 생각하고 있으나, 그 외 역량에 대해서는 보통 이하 점수로 다소 낮게 나타나, 이들 역량들에 대해서는 아직은 부족하다고 인식하고 있다.

따라서 이러한 역량 강화를 위한 특정직 경호공무원의 성공적인 전직지원방안으로서는 전직에 대한 인식과 개념을 재정립하고 현실을 직시할 수 있도록 눈높이를 낮추어야 하며, 전직에 필요한 역량으로서 다소 부족하다고 느끼고 있는 역량들에 대해서는 평소에 관심을 가지고 적극적인 개발 및 강화 노력이 요구된다. 제도적 차원에서 이러한 전직 역량을 갖출 수 있도록 퇴직 전·중·후 전직 교육훈련 강화 및 현 교육훈련체계 반영, 수요자 중심의 온-오프 상 교육훈련시스템 운영, 학습조직화 등 전직교육훈련 인프라를 구축할 필요성이 있다.

**주제어 : 특정직 경호공무원, 역량, 전직, 전직역량 개발, 전직교육훈련**

\* 이 연구는 김범석의 인적자원개발정책학 박사 학위논문(2012)의 주요내용을 요약한 것임.

\*\* 중앙대학교 인적자원개발정책학 박사(Ph.D. Human Resource Development Policy)

목 차
-----

- |   |
|---|
| I. 서 론<br>II. 이론적 배경<br>III. 연구방법<br>IV. 연구결과<br>V. 결론 및 제언 |
|---|

## I. 서 론

최근 공직사회에서도 개방직 직위제도 및 계약직 공무원제도 등 공직사회의 유연성을 제고하기 위한 제도들의 도입과 함께 공공서비스 제공에 있어서도 변화의 바람이 불고 있다. 정년 이외의 방법으로 퇴직하는 공무원이 증가하는 추세이고 직업공무원제도의 변화에 따라 평생직장과 정년보장의 의미가 퇴색되어 가고 있다. 이러한 퇴직개념의 변화와 다양해진 경력생애로 인해서 공무원의 퇴직관리에 대한 필요성이 증가하고 있어 국가와 국민을 위하여 봉직한 후 제2의 인생을 맞이하는 퇴직공무원들을 위해서 공공부문에서도 전직지원제도를 도입하고 있는 추세이다. 예컨대 참여정부의 인사시스템 개혁과제로 제시된 내용 중에는 퇴직예정공무원의 취업교육 강화와 조기퇴직 공무원의 민간부문 이직촉진에 관한 개혁추진 목표가 제시되어 있다(서원석, 2003).

특히 군, 경찰, 경호처 등과 같이 국가안전을 담당하고 있는 경호전문조직의 경우 젊고 유능한 인재를 발굴하여 양성하기 위해 많은 노력을 기울여 왔으나, 퇴직 연령이 타 공무원에 비해 상대적으로 낮아 퇴직 후 전직문제가 이들의 사기저하로 이어져 조직 활성화에 악영향을 미치고 있다. 경호공무원의 경우를 보면 대통령 등의 경호에 관한 법률 제11조 제1항에 의거, 연령정년(5급 이상 55세, 6급 이하 50세)과 직급별 정년(1급 5년, 2급 6년, 3급 8년, 4급 10년, 5급 14년) 복수의 정년 제도를 적용

하고 있는 관계로 50세 전후에 퇴직하고 있어 일반 공무원에 비해 5-10년 정도 조기 퇴직하고 있다.

따라서 대부분의 퇴직직원이 전직에 큰 어려움을 겪고 있어 조기퇴직으로 인한 생활 불안정은 물론 전문 인력 재활용차원에서도 큰 문제점으로 인식되고 있다. 또한 법적으로는 특정직공무원으로서 특정직 및 일반직공무원, 민간 조직으로 인사교류가 가능하나, 업무 특성 및 보안상 타 기관 또는 민간기관으로 인사교류가 제한되고, 타 기관에서 운영하고 있는 산하 기관도 경호처에서는 운영하고 있지 않아서 산하기관으로의 전직도 쉽지 않다. 더군다나 퇴직 공직자의 민간기업 취업제한 조치 강화로 전직기회는 더욱 제한되고 있는 반면에, 조직 내에서는 전직을 위한 경쟁력 강화를 위한 상시 전직교육 실시 및 지원 대책은 마련되지 않고 있다.

이제는 공직분야도 민간부문에서와 마찬가지로 상시적인 퇴직이 일어날 수 있고 고령화 사회 진입에 따른 수명의 연장으로 누구나 2~3차례 경력전환 등 전직을 해야 하는 시대에 살 수밖에 없다. 특정직 경호공무원들도 직급과 연령의 2단계 정년제도 적용으로 조기 퇴직 가능성이 높을 뿐만 아니라 특정직 경호공무원들이 경찰, 군 등 타 유사한 공무원에 비해 상대적으로 전직지원이 미흡하고 이에 대한 학문적 연구나 제도가 전무하다는 것은 선행연구를 통해 나타났다. 따라서 이들에 대한 전직 지원 관리의 중요성을 감안하여 상시 퇴직관리 방안으로서 전직 역량 개발과 이에 따른 전직지원에 대한 폭넓은 연구를 통해 전직지원제도 운영의 활성화가 적극적으로 이루어져야 할 필요성이 있다.

따라서 노동시장 및 고용환경에서 핵심역량을 갖춘 핵심인재를 요구하고 있기 때문에 특정직 경호공무원의 경우에도 다른 분야로 전직하는데 있어서 꼭 필요한 핵심 역량을 갖춘 핵심인재가 아니면 전직할 수 없는 현실에 놓여있고, 이들이 가지고 있는 노하우와 경험을 재활용하여 국가와 사회에 이바지할 수 있는 전직여건이 조성되지 않은 채, 아무런 대책 없이 방치된다면 개인 및 조직, 국가차원에서도 큰 손실로 나타날 수 있기 때문에 개인차원에서의 전직에 필요한 역량을 우선 먼저 구비하는 것이 중요하다.

따라서 실제 전직대상자들의 전직 역량에 대한 현재의 보유수준을 알아봄으로써 특정직 경호공무원의 전직지원에 필요한 지원정책 수립을 위한 정책적인 차원에서 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 특정 경호직공무원 현황

국가가 임용하는 공무원에는 정무직, 일반직, 특정직, 기능직, 별정직, 계약직 등 여러 종류가 있다. 국가공무원법 제2조에 따르면 국가가 임용하는 공무원 종류에는 임용자격, 담당직무의 성격 및 신분보장, 보수 등에 따라 구분한다. 공무원은 크게 경력직공무원과 특수경력직공무원으로 나누며, 경력직공무원은 일반직, 특정직, 기능직으로, 특수경력직공무원은 정무직, 별정직, 계약직, 고용직으로 구분된다. 대통령경호실에서 발간한 경호인사실무(2001)에 의하면 경력직공무원은 실적과 자격에 의하여 임용되고 신분이 보장되며 평생토록 공무원으로 근무할 것이 예상되는 직업공무원을 말하며, 신분보장, 실적주의 인사관리, 시험에 의한 임용 등이 특징이다.

국가공무원법 제2조에 의하면 특정직공무원이라 함은 통상적으로 일반 업무와 달리 국가 안전이나 공안 기능의 특수한 분야 업무를 수행하는 공무원을 말하며 경호공무원, 법관, 검찰, 외무공무원, 군인, 군무원, 경찰공무원, 소방공무원, 교육공무원, 국가정보원직원 등 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로 다른 법률이 특정직공무원으로 지정하는 공무원을 말한다.

따라서 특정 경호직공무원은 자격과 실적에 의해 임용되고 신분이 보장되는 경력직 공무원에 해당되며, 경력직 공무원 중에 국가의 일반적인 업무를 수행하는 일반직 공무원과 달리 국내외 주요 요인에 대한 경호경비라는 특수한 전문적인 업무를 수행하는 특정직 공무원에 속한다. 이들 특정직 공무원 중에서도 특히, 특정 경호직 공무원에는 국내외 주요 요인에 대한 경호경비 임무를 수행하는 군인, 경찰, 경호공무원, 국가정보원, 소방공무원 등이 있다.

### 2. 특정직 경호공무원의 전직역량

#### 1) 전직역량의 개념

전직의 개념은 '새 직장에 취직시키다'라는 뜻의 outplace에서 파생된 단어로 '전직 알선', '재취직 알선'(민중서림 편집국, 2011)이라는 뜻을 갖고 있으며, 조직 내부인을 조직 외부인으로 자리 잡게 한다는 의미를 갖고 있다고 볼 수 있다(임안나, 2006).

이렇듯 전직은 기존 직장에서 새로운 분야로의 전환을 통해 사회 적응 및 활동을 의미한다.

아웃플레이스먼트(전직지원제도 또는 프로그램)는 1967년에 미국의 DBM(Drake Beam Morin Inc.)사가 처음 고안하여 도입한 개념으로 미국이 경제적 어려움을 겪던 1980년대에 미국에서 일기 시작한 다운사이징의 물결이 일반화되면서 해고 문제가 정치적·사회적 문제로 이슈화됨에 따라 사회적 비용을 최소화하고, 구조조정을 원활하게 수행하기 위한 대응방안으로 출현하였으며, 기업은 해고된 자들이 새로운 직무를 찾도록 도와주고 잔류자들에게는 기업 내에서 더 나은 경력개발계획을 할 수 있도록 도와준다(최종태, 2006). 이러한 아웃플레이스먼트는 1960년대 미군에서 처음 실시한 것으로 미국 육군의 아웃플레이스먼트 프로그램은 매우 선진적이고 광범위한 것으로 평가되고 있다(Harvey, 1994).

1980년대 레이건 정부 출범 뒤 기업의 구조 조정이 본격화되면서 아웃플레이스먼트가 본격적으로 도입된 이후 중간관리직과 일반 사무직, 블루칼라 노동자들에게까지 확대되어 제공되고 있고(김영재, 김성국, 김강식, 2009), 포춘(Fortune) 500대 기업의 70% 이상이 전직 및 재취업 프로그램을 도입하고 있다(태원유, 이정일, 2001; 윤종만, 2002). 유럽에서는 1980년대, 일본에서는 1990년대에 도입되어 확산되고 있고, 우리나라는 1990년대 초에 이에 대한 개념이 소개되었으나, 본격적인 논의는 IMF 경제 위기를 맞은 1997년 말부터 시작되어 현재는 도입 초기단계에 있다.

오늘날 기업을 중심으로 인적자원개발, 직업교육훈련, 그리고 학교교육분야까지 사회 전 영역에서 ‘역량강화’ 또는 ‘역량중심’이라는 문구를 흔히 볼 수 있으며, 역량운동으로까지 불릴 정도로 역량이란 용어가 대중화되었다(조대연, 김재현, 2007). 역량의 개념에 대한 논의는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눈 것을 제안하면서 1920년에 ‘역량’이라는 용어가 처음 사용되었다(Raelin & Cooledge, 1996). 역량에 대해 Spencer와 Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무 중에서 준거에 따르는 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 내적인 특성이라고 하고, Mirabile(1997)은 우수성과 평균행과를 구분해주는 지식, 기술, 특성이라고 하였으며, Lucia와 Lepsinger(1999)는 업무에서 효과적이거나 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적 특성이라고 하고, 김진모(2001)는 조직의 미션 및 전략을 달성하고 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체라고 정의하였다.

따라서 역량에 대한 개념은 학자마다 다양하게 정의하고 있는데 한마디로 정의할 수는 없지만 역량에 대한 이러한 다양한 논의들을 종합해 볼 때, 역량이란 특정한 상황이나 맥락에서 발생하는 요구에 부응할 수 있는 능력으로서, 이에 필요한 지식, 기술, 태도, 감정, 가치, 동기 등 사회적·행동적 요소들이 통합된 능력이라고 볼 수 있다. 오늘날 기업이나 기관, 조직에서 역량에 대한 중요성에 대한 인식과 함께 이러한 역량들이 개인이나 조직의 목표 달성과 성과를 고양하는데 중요한 요소로 작용하고 있는 점은 확실하다고 볼 수 있다.

전직역량에 대한 개념 정의에 있어서 노사발전재단 전직지원센터나 국방부 전직지원센터, 민간 컨설팅업체 등의 전직교육프로그램에서 전직 시에 필요한 역량을 제시하여 교육한 바가 있으나, 전직역량에 대한 개념정의를 찾아볼 수가 없었다. 다만, 최근 발표된 박사학위논문에서 김범석(2012)은 전직역량에 대한 개념정의를 하였는데 ‘전직이라는 상황이나 맥락에서 발생하는 요구에 성공적으로 대응하여 이를 충족시킬 수 있는 총체적 능력을 의미’한다고 정의하였으며, 이에 따른 ‘역량군’은 ‘역량들의 집합체’로 명명하고, ‘지식역량군’이란 ‘전직에 필요한 제반 전문지식 관련 역량들의 집합’이며, ‘기술역량군’은 ‘전직에 필요한 제반 직무기술, 정보 관련 역량들의 집합’이고, ‘태도 및 감정역량군’은 ‘전직에 필요한 제반 의식, 마음가짐, 자세 등과 관련된 역량들의 집합’이며, ‘가치 및 윤리역량군’은 ‘전직에 있어서 요구되는 제반 양심, 도덕, 규범관련 역량들의 집합’이라고 정의한 바가 있다. 따라서 전직역량에 있어서 기존 직장에서 새로운 분야로의 전환 시에 성공적인 사회 적응 및 활동을 위해서는 탁월한 우수 역량이 요구되는데, 이에 필요한 역량으로서 지식, 기술, 태도, 감정, 가치 및 윤리, 동기 등 인간의 가시적, 잠재적 역량 모두를 포함하는 총체적인 역량을 의미한다고 볼 수 있다.

## 2) 특정직 경호공무원의 전직역량

최근 전문가 델파이기법을 활용하여 특정직 경호공무원의 전직역량으로서 22개 역량이 개발되었다(김범석, 2012), 그 구체적인 내용을 살펴보면 <표 1>과 같다.



〈표 1〉 특정직 경호공무원의 전직 역량 및 정의

역량 군	하위 역량	역량 정의
지식 (4)	전문지식	경호경비와 관련된 자신의 학과/전공/경험 과정을 통해 쌓은 관련 전문지식
	전직관련지식	자신이 전직하고자하는 직업분야 및 산업에 대한정보, 변화 동향 등을 탐색하고 이해할 수 있는 지식
	자기이해	자신에게 맞는 구체적인 직업선택을 위해 자신의 흥미, 적성, 능력, 가치관 등을 객관적으로 발견하고 이해할 수 있는 지식
	조직이해	타 기관이나 조직에 대한 문화, 특성, 여건 등을 파악하여 긍정적인 방향으로 이해하고 공감할 수 있는 지식
기술 (9)	직무기술역량	기업에서 실제로 업무를 수행하는데 필요한 기본적인 실무지식 및 기술, 지침, 규정, 노하우
	직무수행기술	주어진 직무를 수행하는데 필요한 다양한 자원들을 적절하게 선택 및 활용할 수 있으며, 직무수행의 구체적 계획 및 방안을 실천 및 추진할 수 있는 기술
	문제해결기술	장기적이고 근본적인 문제를 인식하고, 이러한 문제의 원인에 대해 논리적인 방법으로 접근하여, 이를 해결 할 수 있는 다양한 대안이나 기술을 개발하고 구체화, 현실화 할 수 있는 기술
	혁신기술	과거의 습관과 행동에 집착하지 않고 항상 새롭고 보다 나은 방법을 찾으려고 하며, 업무의 효과를 높일 수 있는 개선안을 끊임없이 추구할 수 있는 기술
	커뮤니케이션 기술	상대방과 대화를 통해서 소통 및 이해, 공감할 수 있으며, 자신이 의도한 바를 상대방에게 효과적으로 전달하고, 설득할 수 있는 기술
	조직관리 기술	개인/부서/조직의 비전을 연계시켜 조직원의 몰입을 유도하고, 부하 직원에게 적절한 보상과 칭찬을 함으로서, 더 나은 업무 성과를 이끌어 낼 수 있는 기술
	위기관리기술	개인이나 조직에서 위급한 상황에 처해 있을 때 신속한 대응을 통해 침착하게 위기 상황을 극복하고 해소 할 수 있는 관리 기술
	경력개발기술	변화가 필요한 상황(퇴직, 은퇴, 전직 등)에 적극적으로 대처하기 위해 자신의 다양한 여건과 경력들을 효과적으로 개발하고 관리하는 기술
	인적네트워크 활용 기술	구직에 필요한 다양한 인적 네트워크를 구성하고 이를 적절히 활용할 수 있는 기술
태도 및 감정 (7)	긍정적 태도	주어진 상황이나 직무에 대해 긍정적인 시각을 가지고 직무를 자신감 있게 수행하고자하는 태도
	적극적 태도	주어진 직무나 문제 상황에 대해 적극적으로 대응하며, 실패를 두려워하지 않고 도전하고자 하는 태도
	책임감	자신이 맡은 직무를 성실하고 책임감 있게 수행하고자 하는 태도
	직업정신	주어진 과업에 대하여 높은 수준의 목표를 설정하고, 양질의 성과를 내기 위해 자신의 심리 및 감정 상태를 적절히 유지 및 조절할 수 있는 전문가적 태도
	헌신적 태도	손해를 보더라도 조직 및 타인을 위해 기꺼이 희생을 감수하고 봉사하는 자세
	친화력	조직 구성원들에게 거부감 없이 다가가고자 하며, 타인을 배려하고 상호 협력하여 긍정적인 관계를 유지하려는 태도
	자기조절능력	변화의 위기 및 역경의 시기에 평상심을 유지하고, 이에 적극적으로 대처하여 조직변화에 적응하려는 태도
가치 및 윤리 (2)	윤리의식	개인 및 단체 생활에 있어서 타인이나 사회에 반하지 않는 행동 기준 및 양심, 의식, 직업인으로서 갖추어야 할 기본적인 도리에 대한 의식
	도덕성	개인 및 조직, 사회생활을 영위하는데 필요한 바람직한 생각과 기준, 행동 양식에 입각하여 도덕적인 판단과 행동을 하려는 의지

출처 : 김범석(2012: 112-113)

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상

본 연구는 전직역량의 현재 보유수준과 집단 간 차이를 알아보기 위해 특정직 경호공무원 중 전직관련 대상자로서 모두 남자이고 나이는 40대 이상, 근무경력 8년 이상, 직급은 사무관이상, 학력은 학사 이상을 소유한 전직 유경험자인 전직 성공자와 전직 실패자, 전직희망자인 전직 예정자로 구분, 각각 200명씩 총 600명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문대상자의 설문지 배포 및 회수, 사용현황과 설문 응답대상자의 일반적 배경을 각각 정리하면 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 설문대상자의 설문지 배부 및 회수, 사용현황

구분	배부 수	회수 수	회수율(%)	유효자료	유효자료율(%)
계	600부	202부	33.7%	153부	70.5%
전직성공자	200	61	30.5	51	84
전직실패자	200	68	34	51	75
전직예정자	200	73	36.5	51	69

<표 3> 설문응답 대상자의 일반적 배경

구분		계	성공자	실패자	예정자
계		153명	51명	51명	51명
성 별	남	153명	51명	51명	51명
	여				
나이	40대	70	30	21	19
	50대	71	19	20	32
	60대	12	2	10	
근무 경력	10년 미만	13	5		8(15-20년)
	10-15년	54	18	18	18(21-25년)
	16-20년	86	28	33	25(26년 이상)
직급	사무관	25	7	8	10
	서기관	73	26	19	28
	부이사관 이상	55	18	24	13
학력	박사	9	7		2
	석사	80	22	39	19
	학사	64	22	12	30

## 2. 조사도구

특정직 경호공무원의 전직 역량으로서 4개의 역량 군과 22개의 하위역량에 대한 보유수준과 집단 간 차이 분석을 위한 설문지를 작성하였다. 설문문항은 설문자의 인적사항에 관한 문항과 함께 전직 역량의 보유정도 분석을 위한 각 역량별 문항으로 구성하였다. 각각의 설문문항은 Spencer와 Spencer(1993)의 역량사전과 박신윤(2011), 고용노동부 한국고용정보원 진로교육센터에서 작성한 설문지를 참고하여 설문지를 작성하였다.

해당 역량이 특정직 경호공무원 중 전직 대상자로서 전직 유경험자인 전직 성공자와 전직 실패자, 전직 희망자인 전직 예정자들에게 해당 역량의 보유정도를 측정하는 문항은 각각 5점 리커트 척도(보유수준 : 매우 낮음, 낮음, 보통, 높음, 매우 높음)를 사용하였다. 문항 구성은 지식, 기술, 태도 및 감정, 가치 및 윤리 역량 군별로 대별하고, 지식역량 군에는 전문지식, 전직관련지식, 자기이해, 조직이해 등 4개 항목으로, 기술역량 군에는 직무기술역량, 직무수행기술, 문제해결기술, 혁신기술, 커뮤니케이션기술, 조직관리 기술, 위기관리기술, 경력개발기술, 인적네트워크 활용기술 등 9개 항목으로 구성하였다. 태도 및 감정역량 군에는 긍정적 태도, 적극적 태도, 책임감, 직업정신, 헌신적 태도, 친화력, 자기조절능력 등 7개 항목으로, 가치 및 윤리 역량 군에는 윤리의식과 도덕성 등 2개 항목 등 총 22개 질문 항목으로 구성해서 작성, 사용하였다.

## 3. 연구절차 및 자료분석

특정직 경호공무원의 전직역량에 대한 현재 보유수준 설문조사를 위해 대통령실 경호처 출신 퇴직직원 및 재직자 중에서 대상자를 선정하고 선정된 대상자를 중심으로 개별 접촉 및 이메일을 사용하여 설문요청 및 설문지를 배포하고 회수하였다. 총 600명 중 기한 내에 설문에 최종 응답한 인원은 153명이었으며, 받은 설문지는 모두 100% 유효하여 153부의 설문지를 최종 분석하였다. 분석방법은 PASW statistics SPSS 18 프로그램을 이용하여 모든 변인들의 평균과 표준편차를 구하였으며, 전직 성공자, 전직 실패자, 전직 예정자 3개 집단 간 종속변인에 대한 3집단 간 차이를 검증할 수 있는 one-way ANOVA 분석을 실시하고, 사후검증은 3개의 집단 간 차이

가 세부적으로 어떤지를 검증하는 Scheffe 방식을 사용하였으며, 유의수준은  $p < 0.05$  수준으로 하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 전직역량군의 현 보유수준 분석

전직 역량들에 대해 전직대상자 즉, 전직 성공자, 전직 실패자, 전직 예정자들이 실제 전직 상황에서 얼마나 갖추고 있는지를 알아보고자 하였다.

본 연구에서는 전직에 성공한 집단과 전직에 실패한 집단, 그리고 전직을 예정하고 있는 집단 등 3개의 집단에게 도출된 22개 전직 역량을 제시하고, 각각의 역량을 현재 자신이 어느 정도나 보유하고 있는지(현재 자신의 보유수준)에 대해 평정하도록 하였다(5점 리커트 척도). 이에 관한 전반적인 결과는 <표 4>에 요약하여 정리하였다.

<표 4> 집단별 전직 역량 군 보유수준※에 대한 조사결과

구분	역량 군	전 체				성공자				실패자				예정자							
		N	평균	편차	최빈 값	중위 수	N	평균	편차	최빈 값	중위 수	N	평균	편차	최빈 값	중위 수	N	평균	편차	최빈 값	중위 수
현재 보유 수준	지식	153	3.4	.57	3.5	3.5	51	3.8	.49	4.0	3.8	51	3.0	.45	3.3	3.0	51	3.5	.51	3.0	3.5
	기술	153	3.5	.61	3.6	3.6	51	4.0	.38	3.9	4.0	51	3.0	.49	2.4	3.0	51	3.5	.49	3.6	3.6
	태도	153	3.9	.57	4.0	4.0	51	4.3	.46	4.0	4.3	51	3.5	.47	3.3	3.6	51	3.9	.52	4.0	4.0
	가치	153	4.0	.68	4.0	4.0	51	4.4	.55	4.0	4.5	51	3.7	.67	4.0	4.0	51	4.0	.67	4.0	4.0

※ 보유 수준 : ①매우 낮음 ②낮음 ③보통 ④높음 ⑤매우 높음

먼저, 전문지식, 전직관련지식, 자기이해, 조직이해 등을 포함하고 있는 지식역량에 대해 구체적으로 살펴보면, 총 153명의 응답자들 스스로 자신이 지식역량을 어느 정도 수준으로 갖추고 있는지에 대한 평정치 평균은 3.4였다. 세부적으로, 전직 성공자의 평균은 전체 평균보다 다소 높은 3.8이었으며, 최빈값이 4.0, 중위수가 3.8인 것으로 나타났으나, 전직 실패자의 평균은 전체 평균보다 다소 낮은 3.0이었으며 최빈값이 3.3, 중위수가 3.0으로 전반적으로 성공자 집단에 비해 자신이 지식역량을 덜 갖추고 있다는 평가를 하는 경향성이 있었다. 전직 예정자 집단의 경우에는 전체

평균값과 유사한 경향성을 보여주었다.

그 다음으로, 직무기술역량, 직무수행기술, 문제해결기술, 혁신기술, 커뮤니케이션 기술, 조직관리기술, 위기관리기술, 경력개발기술, 인적네트워크 활용기술 등을 포함하고 있는 기술역량에 대해 구체적으로 살펴보면, 총 153명의 응답자들 스스로 자신이 기술역량을 어느 정도 수준으로 갖추고 있는지에 대한 평정치 평균은 3.5였다. 세부적으로, 전직 성공자의 평균은 전체 평균보다 다소 높은 4.0이었으며, 최빈값이 3.9, 중위수가 4.0인 것으로 나타났으나, 전직 실패자의 평균은 전체평균보다 다소 낮은 3.0이었으며, 전반적으로 성공자 집단에 비해 자신이 기술역량을 덜 갖추고 있다고 평가하는 경향성이 있었다. 전직 예정자 집단의 경우에는 전체 평균값과 유사한 경향성을 보여주었다. 전반적으로, 전직 성공자 집단의 경우(정상분포 곡선이 우측편포), 자신이 갖추고 있는 기술역량의 수준을 높게 평정하는 경향성이 있는 반면, 전직실패자 집단의 경우 3점을 기준으로 분포하고 있는 것을 살펴볼 수 있다. 예정자들의 경우에는 성공자와 실패자의 중간 수준이 3.5점 정도를 기준으로 분포하는 것으로 나타났다.

그 다음으로, 긍정적 태도, 적극적 태도, 책임감, 직업정신, 헌신적 태도, 친화력, 자기조절능력 등을 포함하고 있는 태도 및 감정역량에 대해서는 총 153명의 응답자들 스스로 자신이 태도 및 감정역량을 어느 정도 수준으로 갖추고 있는지에 대한 평정치 평균은 3.9로 나타났다. 세부적으로, 전직 성공자의 평균은 전체 평균보다 다소 높은 4.3이었으며, 최빈값이 4.0, 중위수가 4.3인 것으로 나타났으나, 전직 실패자의 평균은 전체평균보다 다소 낮은 3.5이었으며, 전반적으로 성공자 집단에 비해 자신이 태도 및 감정역량을 덜 갖추고 있다는 평가를 하는 경향성이 있었다. 전직 예정자 집단의 경우에는 전체 평균값과 유사한 경향성을 보여주었다.

마지막으로, 윤리의식과 도덕성을 포함하고 있는 가치 및 윤리역량에 대해서는 총 153명의 응답자들 스스로 자신이 가치 및 윤리역량을 어느 정도 수준으로 갖추고 있는지에 대한 평정치 평균은 4.0으로 다른 모든 역량 군에 비해 다소 높았으며, 세부적으로, 전직 성공자의 평균은 전체 평균보다 다소 높은 4.4이었고, 전직 실패자의 평균은 전체평균보다 다소 낮은 3.7이었으며, 전반적으로 성공자 집단에 비해 자신이 가치 및 윤리역량을 덜 갖추고 있다는 평가를 하는 경향성이 있었다.

전직 예정자 집단의 경우에는 전체 평균값과 유사한 경향성을 보여주었다. 전반적으로, 전직 성공자 집단이 4점 이상의 높은 점수대에서 중요도 평균값이 편포하는

것으로 나타났고, 이에 반해 전직 실패자의 경우에는 4점을 기준으로 그 이하 점수대에 평균값이 더 많이 분포하는 것으로 나타났다. 다른 한편으로, 전직 예정자의 경우에는 4점을 기준으로 하고 있으나, 5점과 3점 수준에 각각 양측으로 분산되어 분포하는 것으로 나타났다.

## 2. 집단별 전직역량의 현 보유수준에 대한 차이 분석

### 1) 전직 역량 군 평균에 대한 집단별 차이분석

전직의 4개의 역량 군, 즉 지식역량 군, 기술역량 군, 태도 및 감정역량 군, 그리고 가치 및 윤리 역량 군에 대한 평균값을 기준으로 하여, 각 역량 군에 대한 전직 성공자 집단, 전직 실패자 집단 및 전직 예정자 집단에 따른 차이검증을 위해 일원변량분석을 실시하였다. 각 집단에 따라 자신이 지식, 기술, 태도 및 감정, 가치 및 윤리 역량을 얼마나 갖추고 있는지에 대한 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 검증하였다. 이에 관한 결과는 <표 5>에 요약하여 정리하였다.

<표 5> 전직 역량 군 보유수준에 대한 집단별 차이분석

역량 군	집 단	현재 보유수준 평가			
		평 균	표준편차	F	사후검증
지식	1	3.78	.49	31.09 ***	1)3)2
	2	3.03	.45		
	3	3.47	.51		
	전체	3.42	.57		
기술	1	3.97	.38	58.71 ***	1)3)2
	2	2.99	.49		
	3	3.47	.49		
	전체	3.47	.61		
태도 및 감정	1	4.26	.46	29.58 ***	1)3)2
	2	3.52	.47		
	3	3.86	.52		
	전체	3.88	.57		
가치 및 윤리	1	4.39	.55	13.47 ***	1)2,3
	2	3.75	.67		
	3	4.00	.67		
	전체	4.05	.68		

\*\*\*  $p < .001$ , 집단1. 전직 성공자, 집단2. 전직 실패자, 집단3. 전직 예정자

먼저, 각 집단에 따라 자신이 지식역량을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다( $F=31.09, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과(Scheffe 방식)<sup>1)</sup> 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 3.78, 편차 .49), 그 다음으로 예정자 집단의 평균이 3.47(편차 .51) 높았고, 마지막으로 실패자 집단의 평균이 3.03(편차 .45)로 다른 집단들에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다.

전직의 두 번째 역량군인 기술역량 군에 대한 집단별 차이검증 결과, 자신이 기술역량을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가는 집단에 따라 통계적으로 유의하게 차이가 나는 것으로 밝혀졌다( $F=58.71, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 3.97, 편차 .38), 그 다음으로 예정자 집단의 평균이 3.47(편차 .49) 높았고, 마지막으로 실패자 집단의 평균이 2.99(편차 .49)로 다른 집단들에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다.

세 번째 역량군인 태도 및 감정역량 군에 대한 집단별 차이검증 결과, 자신이 태도 및 감정역량을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가 역시 집단에 따라 통계적으로 유의하게 달라지는 것으로 밝혀졌다( $F=29.58, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 4.26, 편차 .46), 그 다음으로 예정자 집단의 평균이 3.86(편차 .52) 높았고, 마지막으로 실패자 집단의 평균이 3.52(편차 .47)로 다른 집단들에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다.

마지막 가치 및 윤리역량 군에 대한 집단별 차이검증 결과, 자신이 가치 및 윤리역량을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가 역시 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이가 발생하는 것으로 나타났다( $F=13.47, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았으며(평균 4.39, 편차 .55), 그 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 전직 예정자 집단의 평균은 4.00(편차 .67), 전직 실패자의 평균은 다소 낮은 3.75(편차 .67)이었으나 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이는 없었다.

1) 사후분석 옵션으로 Scheffe를 사용하였다. Scheffe는 회귀모형을 통해, 각 집단이 차이변량에 기여하는 바를 분석하는 방식이기 때문에, 표본의 크기나 분포에 따라 사후검증 결과가 왜곡되는 경향성을 최소화 할 수 있는 가장 엄격한 방식으로 널리 알려져 있다.

## 2) 지식역량 군 하위역량에 대한 집단별 차이분석

지식역량 군의 하위역량, 즉 전문지식, 전직관련지식, 자기이해, 그리고 조직이해에 대한 평균값을 기준으로 하여, 각 하위역량에 대한 전직 성공자 집단, 전직 실패자 집단 및 전직 예정자 집단에 따른 차이검증을 위해 일원변량분석을 실시하였다. 각 집단에 따라 자신이 지식역량 군의 각 개별 하위역량을 얼마나 갖추고 있는지(현재 보유수준)에 대한 차이검증을 실시하였으며, 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 검증하였다. 이에 관한 결과는 <표 6>에 요약하여 정리하였다.

<표 6> 지식역량 군의 하위역량 보유수준에 대한 집단별 차이분석

하위 역량	집 단	현재 보유수준 평가			
		평 균	표준편차	F	사후검증
전문지식	1	4.10	.73	16.10 ***	1)3)2
	2	3.27	.80		
	3	3.73	.67		
	전체	3.70	.80		
전직관련 지식	1	3.33	.74	12.44 ***	1,3)2
	2	2.59	.83		
	3	3.14	.78		
	전체	3.02	.84		
자기이해	1	3.80	.60	15.02 ***	1)3)2
	2	3.04	.75		
	3	3.43	.76		
	전체	3.42	.77		
조직이해	1	3.88	.65	9.21 ***	1,3)2
	2	3.22	.90		
	3	3.57	.78		
	전체	3.56	.83		

\*\*\*  $p < .001$ , 집단1. 전직 성공자, 집단2. 전직 실패자, 집단3. 전직 예정자

먼저, 첫 번째 하위역량인 전문지식에 대한 집단별 차이검증 결과, 각 집단에 따라 자신이 전문지식을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가의 차이는 통계적으로 유의하였다( $F=16.10, p < .001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 4.10, 편차 .73), 그 다음으로 예정자 집단이 높았고(평균 3.73, 편차 .67), 마지막으로 실패자 집단의 평균이 가장 낮았다(평균 3.27, 편차 .80). 전직관련지식의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=12.44, p < .001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 3.33)과 예정자 집단(평균 3.14)



이 실패자 집단(평균 2.59)에 비해 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였다. 따라서 전직 실패자의 경우 자신이 전직관련 지식을 충분하게 가지고 있지 못하고 있고, 전직예정자들은 자신이 전직관련 지식을 충분히 가지고 있다고 생각하고 있다.

자기이해의 경우도 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며( $F=15.02, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 3.80), 그 다음으로 예정자 집단이 높았고(평균 3.43), 마지막으로, 실패자 집단의 평균이 가장 낮았다(평균 3.04). 다른 한편으로, 자기 이해의 중요성을 평가하는데 있어서도 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으나( $F=5.82, p<.01$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 전직 성공자 집단(평균 4.25)과 전직 실패자 집단(4.31)이 전직 예정자 집단(평균 3.90)보다 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였다. 따라서 전직 실패자의 경우 자신이 자기이해 역량을 충분하게 가지고 있지 못하고 있는 반면, 전직예정자들은 자신이 자기이해 역량을 충분히 가지고 있다고 생각하고 있다. 조직이해의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=9.21, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 3.88)과 예정자 집단(평균 3.57)이 실패자 집단(평균 3.22)에 비해 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였다.

### 3) 기술역량 군 하위역량에 대한 집단별 차이분석

기술역량 군의 하위역량, 즉 직무기술역량, 직무수행기술, 문제해결기술, 혁신기술, 커뮤니케이션기술, 조직관리 기술, 위기관리기술, 경력개발기술, 인적네트워크 활용기술에 대한 평균값을 기준으로 하여, 각 하위역량에 대한 전직 성공자 집단, 전직 실패자 집단 및 전직 예정자 집단에 따른 차이검증을 위해 일원변량분석을 실시하였다. 각 집단에 따라 자신이 기술역량 군의 각 개별 하위역량을 얼마나 갖추고 있는지(현재 보유수준)에 대한 차이검증을 실시하였으며, 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 검증하였다. 이에 관한 결과는 <표 7>에 요약하여 정리하였다.

〈표 7〉 기술 역량군의 하위역량 보유수준에 대한 집단별 차이분석

하위 역량	집 단	현재 보유수준 평가			
		평 균	표준편차	F	사후검증
직무기술 역량	1	3.82	.62	13.57 <sup>***</sup>	1)2,3
	2	3.10	.76		
	3	3.33	.77		
	전체	3.42	.77		
직무수행 기술	1	3.76	.59	13.74 <sup>***</sup>	1,3)2
	2	3.12	.74		
	3	3.69	.71		
	전체	3.52	.74		
문제해결 기술	1	3.94	.54	25.39 <sup>***</sup>	1)3)2
	2	2.96	.75		
	3	3.55	.78		
	전체	3.48	.80		
혁신기술	1	3.78	.64	12.79 <sup>***</sup>	1)2,3
	2	3.08	.77		
	3	3.31	.73		
	전체	3.39	.77		
커뮤니 케이션 기술	1	4.14	.53	29.01 <sup>***</sup>	1)3)2
	2	3.12	.77		
	3	3.67	.71		
	전체	3.64	.79		
조직관리 기술	1	4.18	.56	40.39 <sup>***</sup>	1)3)2
	2	2.98	.79		
	3	3.65	.66		
	전체	3.60	.83		
위기관리 기술	1	4.12	.62	29.79 <sup>***</sup>	1)3)2
	2	3.02	.88		
	3	3.65	.63		
	전체	3.59	.85		
경력개발 기술	1	3.86	.75	32.04 <sup>***</sup>	1)3)2
	2	2.63	.87		
	3	3.14	.72		
	전체	3.21	.93		
네트워크 활용기술	1	4.12	.71	29.75 <sup>***</sup>	1)2,3
	2	2.90	.96		
	3	3.22	.78		
	전체	3.41	.97		

\*\*\*  $p < .001$ , 집단1. 전직 성공자, 집단2. 전직 실패자, 집단3. 전직 예정자

먼저, 첫 번째 하위역량인 직무기술역량에 대한 집단별 차이검증 결과, 각 집단에 따라 자신이 직무기술역량을 얼마나 갖추고 있는지에 관한 자기평가의 차이는 통계적

으로 유의하였으며( $F=13.57, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았다(평균 3.82). 실패자 집단의 평균은 3.10 이었고, 예정자 집단의 평균은 3.33으로 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이는 없었다. 직무수행기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=13.74, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 3.76)과 예정자 집단(평균 3.69)이 실패자 집단(평균 3.12)에 비해 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였다.

문제해결기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며( $F=23.39, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 3.94), 그 다음으로 예정자 집단이 높았고(평균 3.55), 마지막으로, 실패자 집단의 평균이 가장 낮았다(평균 2.96). 혁신기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=12.79, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 3.78)이 다른 모든 집단에 비해 가장 높은 평균값을 보였고, 예정자 집단(평균 3.31)과 실패자 집단(평균 3.08)의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 커뮤니케이션 기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며( $F=29.01, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 가장 높았으며(평균 4.14), 그 다음으로 예정자 집단이 높았고(평균 3.67), 마지막으로, 실패자 집단의 평균이 가장 낮았다(평균 3.12).

조직관리 기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=40.39, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.18)이 가장 높은 평균값을 보였고, 그 다음으로 예정자 집단(평균 3.65)이 높았으며, 실패자 집단(평균 2.98)이 통계적으로 가장 낮은 평균을 보였다. 위기관리기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=29.79, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.12)이 가장 높은 평균값을 보였고, 그 다음으로 예정자 집단(평균 3.65)이 높았으며, 실패자 집단(평균 3.02)이 통계적으로 가장 낮은 평균을 보였다.

경력개발기술의 경우에도 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=32.04, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 3.86)이 가장 높은 평균값을 보였고, 그 다음으로 예정자 집단(평균 3.14)이 높았으며, 실패자 집단(평균 2.63)이 통계적으로 가장 낮은 평균을 보였다. 인적네트워크 활용기술의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=29.75, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.12)이 다른 모든 집단에 비해 가장 높은 평균값을 보였

고, 예정자 집단(평균 3.22)과 실패자 집단(평균 2.90)의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

#### 4) 태도 및 감정역량 군 하위역량에 대한 집단별 차이분석

태도 및 감정역량 군의 하위역량, 즉 긍정적 태도, 적극적 태도, 책임감, 직업정신, 헌신적 태도, 친화력, 자기조절능력에 대한 평균값을 기준으로 하여, 각 하위역량에 대한 전직 성공자 집단, 전직 실패자 집단 및 전직 예정자 집단에 따른 차이검증을 위해 일원변량분석을 실시하였다. 각 집단에 따라 자신이 태도 및 감정역량 군의 각 개별 하위역량을 얼마나 갖추고 있는지(현재 보유수준)에 대한 차이검증을 실시하였으며, 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 검증하였다. 이에 관한 결과는 <표 8>에 요약하여 정리하였다.

<표 8> 태도 및 감정역량 군의 하위역량 보유수준에 대한 집단별 차이분석

하위 역량	집 단	현재 보유수준 평가			
		평 균	표준편차	F	사후검증
긍정태도	1	4.41	.64	9.71 ***	1)2,3
	2	3.84	.76		
	3	3.92	.72		
	전체	4.06	.75		
적극태도	1	4.33	.65	11.70 ***	1)2,3
	2	3.65	.82		
	3	3.84	.73		
	전체	3.94	.79		
책임감	1	4.57	.61	17.55 ***	1)3)2
	2	3.82	.62		
	3	4.22	.67		
	전체	4.20	.70		
직업정신	1	4.22	.64	12.39 ***	1)2,3
	2	3.51	.83		
	3	3.71	.73		
	전체	3.81	.79		
헌신태도	1	4.14	.63	14.65 ***	1)3)2
	2	3.33	.82		
	3	3.76	.79		
	전체	3.75	.82		
친화력	1	4.10	.64	13.12 ***	1,3)2
	2	3.31	.93		
	3	3.80	.75		
	전체	3.74	.84		

자기조절능력	1	4.04	.66	16.62 <sup>***</sup>	1,3)2
	2	3.20	.80		
	3	3.76	.79		
	전체	3.67	.83		

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$ , 집단1. 전직 성공자, 집단2. 전직 실패자, 집단3. 전직 예정자

먼저, 첫 번째 하위역량인 긍정적 태도에 대한 집단별 차이검증 결과는 통계적으로 유의하였으며( $F=9.71, p < .001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았다(평균 4.41). 실패자 집단의 평균은 3.84였고, 예정자 집단의 평균은 3.92로 두 집단 간 통계적으로 유의한 차이는 없었다. 적극적인 태도의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=11.70, p < .001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.33)이 다른 모든 집단에 비해 가장 높은 평균값을 보였고, 예정자 집단(평균 3.84)과 실패자 집단(평균 3.65)의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

책임감의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=17.55, p < .001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.57)이 가장 높은 평균값을 보였고, 그 다음으로 예정자 집단(평균 4.22)이 높았으며, 실패자 집단(평균 3.82)이 통계적으로 가장 낮은 평균을 보였다. 직업정신에 대한 집단별 차이검증 결과는 통계적으로 유의하였으며( $F=12.39, p < .001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았다(평균 4.22). 예정자 집단의 평균 3.71과 실패자 집단의 평균 3.51은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 헌신적 태도의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=14.65, p < .001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.14)이 가장 높은 평균값을 보였고, 그 다음으로 예정자 집단(평균 3.76)이 높았으며, 실패자 집단(평균 3.33)이 통계적으로 가장 낮은 평균을 보였다.

친화력의 경우에도 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=13.12, p < .001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.10)과 예정자 집단(평균 3.80)이 실패자 집단(평균 3.31)에 비해 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였다. 다른 한편으로, 친화력의 중요성을 평가하는데 있어서도 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며( $F=4.06, p < .05$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 전직 성공자 집단(평균 4.41)이 다른 모든 집단에 비해(4.12, 4.10) 통계적으로 유의하게 높은 평균값을 보였

다. 자기조절능력의 경우 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였으며 ( $F=16.62, p<.001$ ), 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단(평균 4.04)과 예정자 집단(평균 3.76)이 실패자 집단(평균 3.20)에 비해 통계적으로 유의하게 높았다.

### 5) 가치 및 윤리역량 군 하위역량에 대한 집단별 차이분석

가치 및 윤리역량 군의 하위역량, 윤리의식과 도덕성에 대한 평균값을 기준으로 하여, 각 하위역량에 대한 전직 성공자 집단, 전직 실패자 집단 및 전직 예정자 집단에 따른 차이검증을 위해 일원변량분석을 실시하였다. 각 집단에 따라 자신이 가치 및 윤리역량 군의 각 개별 하위역량을 얼마나 갖추고 있는지(현재 보유수준)에 대한 차이검증을 실시하였으며, 각 집단에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는지를 검증하였다. 이에 관한 결과는 <표 9>에 요약하여 정리하였다.

<표 9> 가치 및 윤리역량 군의 하위역량 보유수준에 대한 집단별 차이분석

하위 역량	집 단	현재 보유수준 평가			
		평 균	표준편차	F	사후검증
윤리의식	1	4.39	.57	12.09 <sup>***</sup>	1)2,3
	2	3.76	.71		
	3	3.98	.68		
	전체	4.05	.70		
도덕성	1	4.39	.60	11.65 <sup>***</sup>	1)2,3
	2	3.73	.78		
	3	4.02	.71		
	전체	4.05	.75		

\*\*\*  $p<.001$ , 집단1. 전직 성공자, 집단2. 전직 실패자, 집단3. 전직 예정자

윤리의식에 대한 집단별 차이검증 결과는 통계적으로 유의하였으며( $F=12.09, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았다(평균 4.39). 예정자 집단의 평균 3.98과 실패자 집단의 평균 3.76은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 도덕성에 대한 집단별 차이검증 결과는 통계적으로 유의하였으며( $F=11.65, p<.001$ ). 이에 관한 사후검증 결과, 성공자 집단의 자기평가 수준이 다른 모든 집단에 비해 가장 높았다(평균 4.39). 예정자 집단의 평균 4.02와 실패자 집단의 평균 3.73은 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 특정직 경호공무원들이 경찰, 군 등 타 유사한 공무원에 비해 상대적으로 전직지원이 미흡할 뿐만 아니라 이에 대한 학문적 연구나 제도가 전무한 가운데, 이들에 대한 전직지원 관리의 중요성을 고려하여 특정직 경호공무원의 전직역량에 현재의 보유수준을 파악하여 이에 필요한 전직지원에 대한 정책적인 지원방안을 제시하는데 있다.

따라서 특정직 경호공무원들이 성공적인 전직을 위해서는 이러한 전직 역량들이 반드시 요구되며, 이들 전직 역량들을 갖출 수 있도록 지속적으로 강화하는 것만이 전직 성공률을 높일 수 있는 대안 중 하나라고 판단하여 이들을 대상으로 4개 전직역량 군 22개 하위역량에 대해 현재 보유수준에 대한 자기평가를 실제적으로 어떻게 하고 있는지를 알아보기 위해 설문조사를 실시하였다.

특정직 경호공무원 전직 대상자들의 4개 전직역량 군 22개 하위역량에 대한 현재 보유수준 설문조사 분석결과, 전직 성공자 대부분이 이들 역량들을 보유하고 있는 반면, 전직 실패자들은 대부분 이들 역량들이 부족한 것으로 나타났고, 전직 예정자의 경우 일부는 보유하고 있으나 일부는 전직 실패자의 경우와 마찬가지로 여전히 부족하다고 느끼고 있는 것으로 나타났다. 현재 보유수준 값이 4.0이상인 전문지식, 긍정적 태도, 책임감, 윤리의식, 도덕성 역량 등에 있어서는 어느 정도 갖추었다고 생각하고 있으나, 그 외 역량에 대해서는 보통 이하 점수로 다소 낮게 나타나, 이들 역량들에 대해서는 아직은 부족하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 지금까지 제시한 특정직 경호공무원의 전직 역량 보유수준 연구결과를 토대로 밝혀진 내용에 대한 의미를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 현재 특정직 경호공무원들이 타 분야로 전직하는데 있어서 타 공무원에 비해 어려운 여건에 놓여 있고, 전직 역량에 있어서도 대부분의 역량 등에서 상당히 부족한 상태인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재 경호 조직은 경호직무중심의 교육훈련과 인사체제로 운영되고 있고, 전직에 대한 지원체제가 잘 갖추어져 있지 않은데서 비롯되었다는 것을 의미한다. 앞으로 특정직 경호공무원들이 성공적으로 전직을 하기 위해서는 핵심역량을 갖출 수 있도록 교육을 강화하여야 한다.

둘째, 전직역량 중 전문지식, 긍정적 태도, 책임감, 윤리의식, 도덕성 등에 있어서는 본인들이 어느 정도 역량을 갖추었다고 생각하고 있다. 특정직 경호공무원들이

전직하는데 있어서 필요한 역량 중에서 전문지식, 긍정적 태도, 도덕성, 윤리의식, 책임감 역량은 어느 정도 갖추고 있다고 인식하고 있는 것은 국가공무원으로서 근무하면서 갖추어야 할 필수 역량인 공직의식과 가치관, 직업정신, 근무태도, 직무의 전문성 등은 평상시 근무하면서 자동적으로 체득한 데에서 비롯된 결과로서 이들 역량들에 있어서는 타 직종에 종사하는 사람보다 우위의 경쟁력을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이는 특정직 경호공무원의 직무역량으로 전문지식, 책임감, 충성심, 도덕성, 유연성, 창의력, 통찰력, 추진력 등이 요구되고 있다는 최극림(2010)의 연구결과가 이를 잘 설명해 주고 있다.

셋째, 현재 갖추고 있다는 전문지식, 긍정적 태도, 책임감, 윤리의식, 도덕성 역량 외의 역량에 대해서는 스스로가 부족하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 특정직 경호공무원의 현 인사관리 및 교육훈련체계가 재직자 및 경호직무 중심 운영체제로 인한 결과로서 전직관련 역량 개발 및 교육훈련과 퇴직자 및 예정자에 대한 인사관리가 미흡한 데서 오는 결과(대통령실, 2011)로 보여진다.

특정직 경호공무원 중 전직 대상자로서 전직에 성공한 집단과 실패한 집단, 전직 예정자 집단 등 3개의 집단 간 보유도의 차이가 있는가에 대하여는 전직 성공자 집단과 실패자 집단, 전직 예정자 집단 간에 차이를 보였다. 첫째, 성공자 집단의 경우는 이들 역량에 대한 보유수준 평균값이 4.0이상으로 타 집단보다 높게 나타나 스스로 어느 정도 갖추었다고 생각하고 있으며, 이는 현재의 전직 성공과 어느 정도 관련성이 있다 하겠다. 둘째, 전직 실패자 집단의 경우 전직역량 보유수준에 있어 대조적으로 타 집단보다 비교적 낮은 점수(4.0 미만)로 나타나, 대다수 역량들에 대해 스스로 부족하다고 인식하고 있어서 현재의 전직 실패와 어느 정도 관련이 있다고 볼 수 있으며, 앞으로 성공적인 전직을 위해서는 반드시 습득해야 할 역량들로 인식되었다.

셋째, 전직 예정자 집단의 경우 이들 역량에 대한 현재 보유수준 평균값은 전직 성공자 집단과 실패자 집단 중간에 위치한 평균값을 나타냈다. 실패자 집단보다는 높지만, 일부 역량(전문지식, 책임성, 도덕성)의 다수 역량들이 성공자 집단에 비해 매우 낮게 나타나 스스로 부족하다고 인식하고 있어 미래를 대비하는데 반드시 습득해야 할 역량이 무엇인지 파악할 수 있도록 해주었다.

결론적으로 이러한 결과는 이들이 아직까지는 전직에 필요한 역량을 스스로 충분히 갖추지 못하고 있는데서 기인한 결과로 보이며, 전직에 대한 전문지식과 개념이 확립되지 못했고, 이에 대한 실질적인 준비나 인식이 덜 된 가운데서 비롯된 결과로



매우 바람직한 변화중 하나이다. 이러한 연구결과들은 향후 특정직 경호공무원의 성공적인 전직을 위한 역량개발의 우선순위와 향후 특정직 경호공무원을 대상으로 한 인적자원 개발 및 전직지원 측면에서 유용하게 활용될 수 있을 뿐 아니라 나아가 전직 역량 강화를 위한 기초자료로 활용될 수 있다는 점에서 정책적 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 타 분야로의 성공적인 전직을 위해 개인이 갖추어야 할 역량으로서 본인 스스로가 정확한 자기평가를 통해 이러한 역량의 개발 및 강화의 노력이 요구된다. 이를 위해서는 최우선적으로 고려해야 할 사항은 전직에 대한 인식과 개념을 재정립하고 현실을 직시할 수 있도록 눈높이를 낮추고, 평소에 다양한 직종으로 전환할 수 있는 개인의 능력 개발 및 경력개발을 위한 교육훈련 및 세미나 참여와 이와 관련하여 자격증이나 학위를 취득하는 등 다양한 노력이 절실히 요구된다.

특히, 본 연구결과에서 나타난 전직에 필요한 역량으로서 다소 부족하다고 느끼고 있는 전직관련지식, 친화력, 인적네트워크 활용기술, 헌신적 태도, 경력개발기술, 위기관리기술, 커뮤니케이션 기술, 조직관리 기술, 문제해결기술, 직무수행기술, 직무역량기술, 자기조절능력, 자기이해, 조직이해 역량 등 15개의 역량들에 대해서는 평소에 관심을 가지고 이들 역량 강화를 위한 전직 교육훈련 프로그램에 적극 참여하고 이들 프로그램을 적극 개발하여 운영할 필요성이 있다. 현재 갖추었다고 생각하고 있는 적극적 태도, 책임감, 도덕성, 윤리의식 등의 역량들은 지속적으로 유지해 나갈 수 있도록 관리할 필요성이 있다.

둘째, 성공적인 전직을 위해서는 전직역량을 갖출 수 있도록 퇴직 및 퇴직예정자에 대한 인사관리 전환과 현 교육훈련체계에 정식으로 전직 교육과정을 포함하여 퇴직 전·중·후 전직 교육훈련을 강화시키고, 평소에 언제 어디서나 상시 교육을 받을 수 있도록 수요자 중심의 온-오프 상 교육훈련 등 전직 교육훈련 인프라를 구축과 함께 조직 내에 이와 관련된 지식과 정보를 누구나 쉽게 접근해 이를 활용하고 실천할 수 있도록 전직지원정보센터 운영과 지식경영의 학습조직화를 추진할 필요성이 있다. 이는 21세기 지식정보화 사회에서 요구되는 사항으로, 지식경영의 학습조직화를 활성화하기 위해서는 지식경영의 실천행동이 조직 내 구성원들의 일상 속에서 결합되고 체화되어야 하며, 활발한 상호교류를 통한 학습활동이 구성원들 간의 접촉의 범위를 넓혀주고 문제해결의 접근방식에 대한 학습효과가 발생되어, 그로부터 발생한 성과는 성취감과 자부심으로 이어져 개인과 조직의 성장을 촉진할 수 있을 것

이다(홍아정, 현경택, 2010).

셋째, 고령화 사회 도래에 따른 인생 이모작, 경력 전환, 이직의 다변화 시대를 맞아 전직에 대한 새로운 인식과 함께 성공적으로 전직을 할 수 있도록 조직차원에서 전직에 대한 새로운 시각을 가지고 다양한 경력개발 관리 및 전직지원제도의 도입이 절실히 요구된다. 최근 경력이론에서는 경력성공에 있어 주관적 개념의 경력성공이 더 중요해지고 있기 때문에(진성미, 2010), 경력개발제도는 기본적으로 나날이 달라지는 개인과 조직의 욕구를 어떻게 합리적으로 조화시키느냐에 제도의 성공여부가 달려있다고 할 수 있다.

마지막으로, 국방부와 경찰청 등에서 다양하게 운영되고 있는 전직지원제도를 적극 벤치마킹할 필요성이 있다. 국방부에서와 같이 특정직 경호공무원의 성공적인 전직지원을 위한 별도의 전문 독립부서(예: 전직지원정책, 인적자원개발관리부서 등)를 조직 내에 신설하여 운영할 필요성이 있으며, 민간기관에서 운영되고 있는 경력개발 지원센터(career development & transition center)를 자체 교육기관 산하에 설립하고, 이에 필요한 전문인력(HRD, outplacement 전문가 등)을 확보하여 체계적으로 전직업무를 전담 수행케 하고, 전직교육 및 지도, 알선, 정보, 기술 등 다양한 서비스를 지속적으로 제공하여야 한다.

연구과정에서 나타난 한계사항으로는 조사대상의 일정범위를 제한하고 최소인원만이 설문에 응답함에 따라 폭넓은 의견수렴이 제한된 관계로 연구결과를 일반화하기에 다소 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 다양한 분야 연구대상의 인구통계학적 특성과 모집단 규모 등을 고려한 연구가 수행될 필요가 있다. 다만, 연구조사 대상을 선정함에 있어서 편향성으로 인해 일관성이 있는 통일된 의견 도출과 향후 연구결과에 대한 일반화 적용에 문제가 발생되지 않도록 대상자 선정 시 주의할 필요가 있다. 끝으로 국가나 사회의 차원에서도 평생 국가안전업무에 몸담고 사회에 진출하는 특정직 경호공무원들의 심리적, 경제적 부담을 덜어주고 재직자들에게는 미래에 대한 불안감 감소와 사기를 부양함으로써 국가에 대해 헌신하는데 긍정적인 반응이 나타날 수 있도록 전직역량 강화 및 이틀 역량에 기반을 둔 전직지원 정책을 적극 추진할 필요가 있다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 김범석 (2012). 특정직 경호공무원의 전직역량에 관한 연구. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 김영재, 김성국, 김강식 (2009). 인적자원관리(Human Resources Management). 서울: 삼영사.
- 김진모 (2001). 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발. 직업교육연구, 20(2), 109-128.
- 대통령실 (2001). 경호인사실무. 서울: 동양문화인쇄주식회사.
- 대통령실 (2011). 내부자료. 서울: 대통령실.
- 민중서림 편집국 (2011). 옛센스 영한사전. 서울: 민중서림.
- 박신윤 (2011). 중소기업 최고경영자의 역량모델 개발 연구. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 서원석 (2003). 공직 조기 퇴직자의 실태분석 및 활용방안 연구. 서울: 한국행정연구원.
- 윤종만 (2002). 일본의 최근 아웃플레이스먼트 동향. 임금연구 10(1), 40-50.
- 디비엠 (2004). 아웃플레이스먼트가 실질자의 대처행위에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 입안나 (2006). 공공부분의 전직지원서비스 효과성에 관한 연구. 박사학위논문. 광운대학교 대학원.
- 조대연, 김재현(2007). 사회적 자본을 통한 국가수준의 가능성 역량개발 탐색: 국가인적자원 개발을 중심으로. 인력개발연구, 9(2), 105-122.
- 진성미 (2010). Meaning of career success of women and implications for adult learning: In case of women in non-traditional occupations. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 13(1), 141-166.
- 최극립 (2010). 경호 전문역량 강화를 통한 정예 경호요원 양성방안 연구. 서울: 대통령실.
- 최종태 (2006). 현대 인사관리론: 의사결정론적 시스템 어프로치. 서울: 박영사.
- 태원유, 이정일 (2001). 효과적 퇴직관리의 실천방안. 인사관리 통권, 147호, 56-76.
- 홍아정, 현경택 (2010). 기업의 지식경영 실행에 관한 질적 연구: S기업의 지식경영 실천 사례. 지식경영연구, 11(1), 129-146.

### 2. 국외문헌

- Harvey, S. J. (1994). Army centralizes outplacement. *Personnel Journal*, May, 115-118.
- Lucia, A. D., Lepsinger, & Richard (2001). 알기 쉬운 역량모델링 (정재창, 민병모, 김종명

역). 서울: PSI 컨설팅.

Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, August, 73-77.

Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1996). From generic to organic competencies. *Human Resources Planning*, Spring, 24-33.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). 핵심역량모델의 개발과 활용 (민병모, 박동건, 박종구, 정재창 역). 서울: PSI 컨설팅.

**【Abstract】**

**A Study on Outplacement Countermeasure and Retention Level Examination Analysis about Outplacement Competency of Special Security Government Official**

**Kim, Beom-Seok**

This study is to summarize main contents which was mentioned by Beomseok Kim' doctoral dissertation. The purpose of this study focuses on presenting the outplacement countermeasure and retention level examination analysis about outplacement competency of special security government official through implement of questionnaire method.

The questionnaire for retention level examination including four groups of outplacement competency and twenty subcategories was implemented in the object of six hundred persons relevant to outplacement more than forty age and five grade administration official of special security government officials, who have outplacement experiences as outplacement successors, outplacement losers, and outplacement expectants, in order to achieve this research purpose effectively.

The questionnaire examination items are four groups of outplacement competency and twenty subcategories which are the group of knowledge competency & four subcategories including expert knowledge, outplacement knowledge, self comprehension, and organization comprehension, the group of skill competency & nine subcategories including job skill competency, job performance skill, problem-solving skill, reforming skill, communication skill, organization management skill, crisis management skill, career development skill, and human network application skill, the group of attitude-emotion competency & seven subcategories including positive attitude, active attitude,

responsibility, professionalism, devoting-sacrificing attitude, affinity, and self-controlling ability, and the group of value-ethics competency & two subcategories including ethical consciousness and morality.

The respondents highly regard twenty-two outplacement competency and they consider themselves well-qualified for the subcategories valued over 4.0 such as the professional knowledge, active attitude, responsibility, ethics and morality while they mark the other subcategories below average still need to be improved. Thus, the following is suggestions for successful outplacement.

First, individual effort is essential to strengthen their capabilities based on accurate self evaluation, for which the awareness and concept need to be redefined to help them face up to the reality by readjusting career goal to a realistic level. Second, active career development plan to improve shortcoming in terms of outplacement competency is required. Third, it is necessary to establish the infrastructure related to outplacement training such as ON-OFF Line training system and facilities for learning to reinforce user-oriented outplacement training as a regular training course before · during · after the retirement.

**Key words :** Special security government officer, Outplacement, Competency, Outplacement competency, Outplacement competency development, Outplacement education & training