

AHP(분석적 계층 과정)를 활용한 리더십 주요 역량에 관한 탐색적 연구 : 세대간 비교를 중심으로*

노아영**, 김규리***, 김하민****, 송영수*****

■ 요약 ■

본 연구는 최근 조직 내에서 중요성이 부각되고 있는 세대의 특성을 반영한 리더십 주요 역량을 탐색하여 리더의 주요 역량에 대한 세대 간 인식의 차이를 확인하고 차세대 리더의 역량 개발을 위한 기초 자료를 제공할 목적으로 수행되었다. 이에 본 연구에서는 Van Wart(2005)가 제시한 리더의 특성(traits), 재능(skills), 행태(behaviors)로 구성된 리더십 역량 중 행태 역량을 분석 역량으로 설정한 후 각 역량에 대한 세대별 중요도를 확인하고자 하였다. 이를 위해 기성세대와 밀레니얼 세대 총 122명을 대상으로 설문을 실시한 후 Excel 2016을 통해 계층적 분석 방법(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 활용하여 우선순위와 중요도를 분석하고 이를 기반으로 리더십의 주요 역량에 대한 세대별 가치 인식 구조를 확인해보았다. 본 연구는 기존 조직에서 지배적인 역할을 수행해왔던 기성세대와 최근 조직 내 비중이 점차 증가하고 있는 밀레니얼 세대가 인식하고 있는 리더십 주요 역량의 중요도와 우선순위를 정량적 지표로 검증하여 세대별 인식의 차이를 확인하였다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 또한, 기업 현장에서 차세대 리더의 리더십 역량 개발과 세대 간 격차를 완화하는 전략과 계획을 수립하는데 기초 자료를 제공하였다는 점에서 실천적 의의를 지닌다.

[주제어] 리더십, 리더십 역량, 세대, 밀레니얼 세대, 기성세대, AHP 분석

* 본 논문은 '2021 한국인력개발학회 춘계학술대회' 발표 논문을 수정, 보완한 것임
** 제 1저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정, noahyo@naver.com
*** 제 2저자, 한양대학교 교육공학과 석사과정, yotp7700@naver.com
**** 제 3저자, 한양대학교 교육공학과 석사과정, tvxqrose1226@naver.com
***** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수, young2020@hanyang.ac.kr

I. 서론

조직은 다양한 세대들로 구성된다. 2000년대 이후 밀레니얼 세대가 새로운 사회구성원으로 등장함에 따라 조직은 기존 지배적인 역할을 수행해왔던 기성세대라 불리는 베이비붐 세대와 X세대 그리고 밀레니얼 세대가 혼재되어있다. 조직을 구성하는 각 세대는 저마다의 사회, 문화적 배경으로부터 비롯된 경험을 통해 형성한 서로 다른 가치관과 철학, 이념을 지닌다. 이러한 각 세대가 지닌 상이한 가치관은 업무 수행에 있어 서로 다른 관점을 지니도록 한다(이재은, 2018). 구체적으로 조직에 충성하고 조직 내에서 높은 권력을 갖는 것에 가치를 두는 세대로 묘사되는 기성세대와는 달리, 밀레니얼 세대는 조직 내에서의 생존이나 안정성을 중시하기보다는 자신에게 가치 있는 일을 수행하는 것을 선호하고 일과 삶의 양립을 중요한 요인으로 고려한다(Huntley, 2006; Miller & Yu, 2003). 이러한 일에 대한 가치관과 관점의 세대 간 차이는 업무를 수행함에 있어 의견 차이를 야기하며 구성원 간의 갈등을 형성할 수 있다. 나아가 이는 구성원 간의 단결력을 저하시켜 조직의 효과성과 지속가능성에 치명적인 영향을 미친다(주호진, 장봉진, 2019).

따라서 세대 간의 가치관 차이로부터 발생하는 갈등의 관리는 조직 차원의 중요한 인적자원관리 이슈로 고려되고 있다. 이에 대한 접근의 하나로 리더의 리더십을 바탕으로 한 조직 관리의 필요성이 증대되고 있다(임유신 등, 2010). 리더가 발휘하는 리더십은 부하직원들의 다차원적인 행동 변화를 이끌고 업무 환경의 분위기와 문화를 형성하며 나아가 업무 성과를 이끌기 때문이다(Soane, 2013). 이에 대해 리더십의 효과성에 관한 선행연구들은 리더가 지닌 리더십 특성이나 유형이 구성원들이 지닌 가치관과 정체성에 따라 수용 정도의 차이를 보임을 제안한다(Ehrhart & Klein, 2001). 즉, 팔로워의 가치관에 따라 리더의 특정한 리더십은 팔로워에게 긍정적으로 인식되어 그의 업무 수행에의 효과성을 증진하는 데 기여할 수도 혹은 아무런 영향을 미치지 못할 수도 있다는 것이다.

이는 조직을 구성하는 다양한 세대가 지닌 서로 다른 가치관이나 조직 생활에 대한 관점의 차이에 따라 리더의 역할과 리더가 갖추어야 할 역량에 대한 인식의 차이가 존재할 수 있음을 의미한다(김희봉, 2019). 나아가 이러한 인식의 차이는 기존 유지되고 활용되어왔던 리더십과 리더에게 요구되는 역량이 더 이상 인적자원개발 및 관리 차원에서 유효하지 않을 수 있음을 제안한다. 즉, 기존 조직에서 많은 비중을 차지하던 기성세대에게 효과적으로 작용했던 기존의 리더십 역량 모델을 기반으로 한 리더십은 조직에 급격하게 유입되고 있는 밀레니얼 세대의 팔로워에게 효과적이지 않을 수 있다. 그들은 기성세대와는 상이한 태도와 사고를 지니고 있기 때문이다(김영곤, 강제상, 2016). 따라서 조직 내 밀레니얼 세대의 비중이 지속적

으로 증가하는 현시점에서 밀레니얼 세대 조직구성원이 인식하는 리더의 주요 역량이 무엇인지 확인하고 이를 적극적으로 반영하여 밀레니얼 세대 구성원을 관리할 필요성이 요구된다. 팔로워의 가치관과 리더에 대한 요구가 리더십에 반영될 때 그들을 움직이는 힘이 발현될 수 있기 때문이다(Ehrhart & Klein, 2001).

이로 인해 리더십 관련 선행연구자는 리더십에 대한 세대 간 인식의 차이에 관심을 두고 연구를 수행하고 있다(Sessa et al., 2007; Yu & Miller, 2005). 대다수의 실증적 선행연구는 국외에서 이루어지고 있으며, 국내 선행 연구의 경우 정성적 분석을 기반으로 연구가 수행되고 있다(김나정, 2014; 김희봉, 2019). 그러나 세대의 특성은 각 국가가 경험한 특수한 사회적, 역사적 사건의 공유를 중심으로 분류되는 개념임을 고려할 때, 국외 각 국가의 고유한 세대 구분에 따라 수행된 연구 결과를 국내에 적용하는 데에는 한계가 있다(김나정, 2014). 또한, 한국 조직 사회의 특수성과 세대 간 차이를 고려하여 정량적 지표를 통해 세대 간 인식의 차이를 검증하는 것은 정성적 분석을 통해 수행된 연구 결과와 더불어 리더 역량에 대한 세대 인식의 차이의 객관적인 접근을 가능토록 할 것이다.

이에 본 연구에서는 기성세대와 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역량에 대한 인식의 중요도 차이를 검증해보고자 하였으며, 이를 위해 분석적 계층 과정(Analytic Hierarchy Process: AHP)을 실시하였다. AHP 분석은 요인들 간의 쌍대비교를 통해 요인의 중요도를 도출하는 방법으로(Saaty, 1980), 리더 역량 요인의 세대 간 중요도 인식 차이를 검증하기 위해 각 요인의 쌍대비교를 통해 중요도 값을 도출하는 데 활용될 수 있기 때문이다. 이를 기반으로 한 본 연구의 연구 문제는 다음과 같다.

- 연구 문제 1. 기성세대가 인식하는 리더 역량의 중요도 우선순위는 어떠한가
- 연구 문제 2. 밀레니얼 세대가 인식하는 리더 역량의 중요도 우선순위는 어떠한가
- 연구 문제 3. 기성세대와 밀레니얼 세대가 인식하는 리더 역량의 중요도 우선순위 간의 차이는 어떠한가

이를 통해 리더에게 요구되는 역량의 중요도에 대한 세대 간 인식의 차이를 확인하고, 각 세대가 인식하는 리더 역량의 우선순위를 도출하여 다양한 세대가 공존하는 조직의 리더에게 요구되는 주요 역량을 제시하고자 한다. 이와 더불어 본 연구의 결과는 기업 현장에서 차세대 리더의 리더십 역량 개발과 세대 간 차이를 완화하는 전략과 계획을 수립함에 있어 기초 자료로 활용될 수 있을 것으로 사료된다.

II. 이론적 배경

1. 리더십 역량의 개념 및 연구 동향

가. 리더십의 개념

다양한 분야에서 사용되는 리더십(Leadership)은 학자마다 다르게 정의되고 있다(Yukl, 2013). 대표적으로 Stogdill(1950)에 의하면 리더십은 목표를 설정하고 달성하며 조직의 활동에 영향을 미치는 과정과 행위로 간주되는 요소이다. 유사하게 Yukl(2012)는 공유된 목표에 초점을 두고 리더십의 본질이 조직이 공유하고 있는 목표 달성을 위한 개인 및 집단적 노력에 영향을 미치는 요소임을 제안한다. 선행연구자들에 의해 공통적으로 정의되는 요소를 종합하면, 리더십이란 리더가 주어진 상황에 따라 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단행동에 영향을 미치는 과정이라 볼 수 있다(김정희, 2004). 즉, 리더십은 조직 목표를 달성하기 위한 기여에 목적성을 두는 영향력이며, 이러한 관점에서 리더십은 구성원의 조직 몰입, 직무 성과, 조직 효과성 등에 영향을 미침으로써 조직의 목표 달성에 강력한 영향을 미치는 요소 중 하나이다(송영수, 2009).

또한 상황이론(Situational theory)에 의하면 리더가 처한 상황적 요구에 따라 해당 장면에서 효과적인 리더십 유형은 상이하며(Hersey et al., 1979), 리더십은 환경적 맥락으로부터 영향을 받으며 끊임없이 변화한다(Van Wart, 2013). 따라서 시대의 변화와 이로부터 비롯되는 다양한 상황적 요인에 따라 리더에게 요구되는 리더십과 이를 위한 리더의 역량은 변화할 수 있다(Porter & McLaughlin, 2006). 이에 리더십 관련 선행연구들은 리더십에 대한 세대 간 인식의 차이에 관심을 두고 각 세대가 인식하는 리더의 역할과 수용의 차이 등에 관한 연구를 수행하고 있다(김나정, 2014; 김희봉, 2019). 뿐만 아니라 리더십과 조직의 다양한 변수들 간의 영향 관계에 대한 세대 간 차이에 관심을 두고 실증적 연구를 수행하고 있다(장미영, 이상섭, 2020; 황은진, 2021). 이러한 선행연구는 리더십에 대한 세대 간 인식의 차이가 존재하며 각 세대에 게 유효한 리더십의 특징이 상이할 수 있음을 지지하는 실증적 연구 결과라 볼 수 있다. 이를 기반으로 본 연구는 리더십 역량의 중요도에 대한 세대 간 인식의 차이를 실증적 자료를 기반으로 검증해보고자 한다.

나. 리더십 역량의 개념

역량(Competency)은 인적자원개발 분야에서 널리 사용되는 개념 중 하나이다(박용호, 2018). 역량의 개념은 사용되는 맥락과 목적에 따라 다양한 의미를 지니게 되는데, 본 연구에서는 조직 장면에서 개인 측면에서의 역량의 개념을 다루고자 한다(Le Deist & Winterton, 2005). 조직

내 역량은 일반적으로 공통 역량, 리더십 역량, 직무 역량으로 구분할 수 있다(박성규, 양석균, 2008). 그 중 리더십 역량(Leadership competency)은 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 기준에 비추어 평가했을 때 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성을 말하며, 지식(Knowledge), 기술(Skill), 자아개념(Self concept), 특성(Trait), 동기(Motive) 등의 5가지의 구성요소로 구분될 수 있다(Spencer & Spencer, 1993). 이와 유사한 맥락에서 Katz(1955)는 리더십 역량을 효과적인 경영관리를 할 수 있는 기본적인 역량임을 제안하며, 인간관계 기술(Human skill), 전문적 기술(Technical skill), 개념화 기술(Conceptual skill)에 따라 달라질 수 있음을 제안한다. 관련 선행 연구에 의하면 리더십 역량은 조직적 측면보다 개인적 측면에 초점을 맞추어 접근되고 있다(Boyatzis, 1982; Yukl & Van Fleet, 1992). 이에 본 연구에서는 리더십 역량을 조직의 목표를 달성하기 위해 리더에게 요구되는 개인의 지식, 기술, 능력을 포함한 특성으로 정의하고자 한다.

2. Van Wart(2005)의 리더십 역량 모델

조직 차원에서의 역량 모델은 조직 내부의 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 구성원의 지식, 기술, 특성을 채용, 배치, 교육, 훈련 및 평가에 이용하는 것이다(Lucia & Lespinger, 1999). 이러한 역량 모델을 기반으로 리더가 지닌 역량이 구성원의 조직 몰입, 성과 등의 조직의 효과성과 관련된 요인에 미치는 긍정적인 영향력이 검증됨에 따라 리더의 리더십 역량 모델에 대한 중요성이 강조되며 관련 연구가 활발하게 수행되고 있다(Marrelli et al., 2005; Muller & Turner, 2010).

특히, Van Wart(2005)는 행정 기관 관리자의 리더십 역량에 관한 연구를 통해 리더십이 발현되고 영향을 미치는 모든 과정(Leadership Action Cycle)을 제시하였다. 구체적으로 행정기관 관리자의 리더십에 영향을 미치는 요인으로 다음과 같은 개인적 특성(traits), 재능(skills), 행태(behavioral skills)의 3가지 요인을 제안한다. 먼저 리더십의 개인적 특성 역량은 리더가 선천적으로 타고난 특성을 의미한다. 이는 시간이 경과하면서 사회와의 상호작용을 통해 어느 정도 수준의 적응적 변화가 발생하지만, 근본적인 변화는 쉽지 않다(Van Wart, 2005). 리더십 특성(trait) 역량은 자신감(self-confidence), 회복탄력성(resilience), 에너지(energy), 단호함(decisiveness), 성취욕구(need for achievement), 서비스 정신(service mentality), 책임의식(willingness to assume responsibility), 융통성(flexibility), 성실성(personal integrity), 정서적 성숙(emotional maturity)의 10개 역량을 포함한다.

다음으로 리더십 재능(skill) 역량은 후천적으로 학습되거나 길러지는 리더의 재능을 의미하며 이는 교육, 훈련, 연습에 의해 개발되거나 개선될 수 있다(Van Wart, 2005). 재능 역량은 의

사소통 기술(communication skills), 사회적 기술(social skills), 영향력(influence skills), 분석력(analytic skills), 전문성(technical skills), 지속적 학습력(continual learning)의 6가지 역량으로 구성된다.

마지막으로 리더십 행태(behavioral) 역량은 리더가 업무를 추진하는 과정에서 리더가 취하는 행태적 차원에 해당한다(Van Wart, 2005). 이는 과업 지향 행동(task-oriented behavior), 인간 지향 행동(people-oriented behavior), 조직 지향 행동(organization-oriented behavior)의 세 가지 영역으로 구분되며, 각 영역은 하위 행태 요소로 구성된다. 첫째, 과업 지향 행동은 모니터링 및 평가(monitoring and assessing), 운영 계획(operations planning), 역할 및 목표 명확화(clarifying roles and objectives), 알림(informing), 권한위임(delegating), 문제해결(problem solving), 혁신 및 창의성 관리(managing innovation and creativity)의 하위 요소를 지닌다. 둘째, 인간 지향 행동(people-oriented behavior)의 하위 요소로는 컨설팅 역량(consulting), 인력 기획 및 조직화(planning and organizing personnel), 인력개발(developing staff), 동기부여(motivating), 팀 구성 및 관리(building and managing teams), 갈등관리(managing conflict), 인적 변화 관리(managing personnel change)의 하위 요인을 지닌다. 마지막으로 조직 지향 행동(organization-oriented behavior)의 하위 요소로는 환경대처(scanning the environment), 비전 제시(articulating the mission and vision), 전략적 계획(strategic planning), 네트워킹과 파트너 구축(networking and making partners), 의사결정(decision making), 관리 역량(performing general management functions), 조직 변화 관리(managing organizational change)가 있다. 상기에 언급된 리더십에 영향을 미치는 개인적 특성(traits), 재능(skills), 행태(behavioral skill)의 3가지의 요인과 각각의 하위 구성 요소에 대한 구체적 설명은 다음의 <표 1>, <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 1> 리더의 개인적 특성 역량의 구성요소 및 개념

구성 요소	개념
자신감	자신이 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다는 확신
단호함	의사결정의 질을 손상시키지 않으면서 신속한 결정을 내리고 조치를 취할 수 있는 능력
회복탄력성	힘들고 어려운 상황(일)을 겪은 후에 본래의 방향으로 돌아올 수 있는 능력
에너지	일에 대한 열정과 일을 수행할 수 있는 정신적·육체적 능력
성취욕	업무를 성공적으로 완수하고 이를 통해 인정을 받고자 하는 강한 욕구
책임의식	의사결정의 의무와 권위를 수반하는 직위(책임)를 기꺼이 떠맡으려는 의식
융통성	경직되지 않고 유연함을 지니고 기존의 방식을 수정하는 등을 통해 변화에 적응할 수 있는 능력

구성 요소	개념
서비스 정신	다른 사람들의 이익과 입장, 관심사를 고려하고 이를 배려하는 윤리 의식
성실성	자신 스스로에 대해 혹은 자신의 직업이나 사회와의 관계에 있어서 높은 도덕적 원칙과 정직성을 고수하는 상태
정서적 성숙	다양한 심리적·행태적 차원에서 균형을 잡을 수 있는 훈련된 성숙한 인품

출처: Van Wart(2005) 및 박천오(2009)의 연구를 기반으로 본 연구자가 수정 및 재구성하여 제시하였음

<표 2> 리더의 재능 역량의 구성요소 및 개념

구성 요소	개념
의사소통 기술	적극적·소극적 방법을 활용하여 구성원들과 의견 및 정보를 교환하는 능력
사회적 기술	사회적 환경에서 효과적으로 상호작용하고, 타인과 원활한 관계를 유지하고 타인을 이해하고 배려하는 역량
영향력	주어진 권한을 활용하여 구성원에게 구체적인 지시나 영향을 주는 역량
분석력	기억하고 평가하고 변별하며 복잡한 사안을 정리 및 처리할 수 있는 역량
전문성	업무와 관련하여 필요한 전문적인 지식이나 실행 역량
지속적 학습력	기존 정보를 새로운 관점으로 바라보고, 새로운 정보를 확보하며 이들을 창의적으로 활용할 수 있는 방안을 모색하는 능력

출처: Van Wart(2005) 및 박천오(2009)의 연구를 기반으로 본 연구자가 수정 및 재구성하여 제시하였음

<표 3> 리더의 행태 역량의 구성요소 및 개념

영역	구성요소	개념
과업지향	모니터링 및 평가	구성원의 태도, 성과 등에 관한 정보를 수집 및 평가하는 능력
	운영 계획	핵심 이슈들을 계획 및 조정하고, 업무에 대한 분업과 역할을 분담하는 능력
	역할 및 목표 명확화	구성원과 의사소통을 통해 직무 역할 및 목표를 제시하며 업무를 지시하는 역할 등을 포함
	알림	구성원들에게 업무나 조직 운영과 관련된 주요한 정보를 제공하는 것
	권한위임	구성원들에게 합당한 수준의 권한을 위임(권위를 부여)함으로써 권력과 책임을 나누는 역량
	문제 해결	업무를 추진하는 과정에서 발생하는 문제를 확인하고 분석 및

영역	구성요소	개념
인간지향		평가하여 해결(처리)하는 역량
	혁신 및 창의성 관리	조직의 변화와 혁신 그리고 유연성을 지원하며, 구성원에게 학습의 기회와 학습 프로그램을 구축 및 제공하는 역량
	컨설팅	해당 업무와 관련된 구성원을 관리하고 의사결정 과정에 구성원을 참여시키는 역량
	인력 기획 및 조직화	인력 관련 목표 및 전략을 수립하고 이에 따라 인력 운영을 조정하며, 현재 혹은 미래에 작업을 수행하는 데 요구되는 역량이 갖추어져 있는지를 확인하는 역량
	인력개발	구성원의 현 직위에서의 생산성과 효과성을 높이고 더 높은 직위나 단계를 준비토록 하는 역량
	동기부여	인센티브나 영감 부여를 통해 구성원들의 사기와 근무 의욕을 제고하는 역량
	팀 구성 및 관리	업무의 효율적 추진을 위해 팀을 구축하고 그들의 일체감과 팀 내 단결심을 고양하는 역량
조직지향	갈등 관리	구성원 간의 충돌을 원만하게 조정 및 해결하고 갈등의 긍정적 측면을 활용하는 역량
	인적 변화 관리	변화에 대해 긍정적으로 인식하고 이를 지지할 수 있도록 구성원을 설득하고 유도하는 역량
	환경대처	대외 상황의 기회 요인 및 위협 요인 등에 관한 자료를 수집하고 평가하는 능력
	전략적 계획	조직의 목표를 달성하고 조직의 발전에 필요한 계획을 수립하고 의사결정을 내리는 역량
	비전 제시	조직이 나아가야 할 방향성이나 목표, 가치를 정의하고 구성원에게 전달 및 내재화하는 역량
	네트워킹과 파트너 구축	업무와 관련된 유의미한 관계를 형성하는 능력
	관리 역량	조직과 관련된 일반적인 구조적 책임(인적자원 관리, 예산 및 재무 관리, 기술 관리 등)을 수행하는 역량
	의사결정	근본적인 가치와 그와 관련된 요소들을 이해함으로써 의사결정 체계를 기반으로 조직의 주요 사항에 대한 의사결정을 수행하는 능력
조직 변화 관리	조직의 방향, 구조, 주요 과정, 문화 등과 관련된 대규모 변화를 관리하는 역량	

출처: Van Wart(2005) 및 박천오(2009)의 연구를 기반으로 본 연구자가 수정 및 재구성하여 제시하였음

본 연구에서는 AHP 분석을 위해 Van Wart(2005)가 제안하는 개인적 특성, 재능, 행태의 3가지의 요인 중 행태 요인을 활용하였다. 리더십 수행과정에서 핵심적인 역할을 하는 역량은

실제 수행 상황에서 가동되어 과제나 요구에 반응하는 수행 능력을 말하기 때문이다(윤정일 등, 2007). 또한 리더는 일정한 행태(behavior)로 리더십을 표출하기에 조직에서 리더십의 평가 대상이 되는 것은 리더의 행동적 차원과 관련된 행태 역량이다(김문성, 김재혁, 2013; Van Wart, 2005). 이에 본 연구에서는 기성세대와 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 주요 역량을 확인함에 있어 Van Wart(2005)의 리더십 역량 모델 중 리더십 행태 역량을 기반으로 AHP 분석을 실시하여 상대적인 중요도에 따라 우선순위를 도출하고 세대 간의 차이를 분석하고자 한다.

3. 세대

가. 세대의 개념

세대(generation)란 출생 동시집단으로 성장과정에서 사회적, 경제적 사건에 대한 경험을 공유한 연령 집단을 의미한다(Kupperschmidt, 2000). 각 세대를 구분하는 기준은 분류 및 활용 목적에 따라 다양하게 나타난다(이준호, 김성환, 2020). 세대 구분 기준을 제안하는 여러 학자 중 Dimock, M.(2019)은 1965년에서 1980년 사이 출생한 사람들을 X세대, 1981년과 1996년 사이에 출생한 사람들을 밀레니얼 세대, 1997년 이후 출생한 사람을 Z세대로 구분할 것을 제안한다. 본 연구에서는 Dimock, M.(2019)이 제시한 기준을 기반으로 조직 내 1950년 이전 출생한 사람부터 1980년 출생한 사람까지를 기성세대로 구분하였으며, 1981년에서 1996년 사이에 출생한 사람들을 밀레니얼 세대, 1997년 이후 출생한 사람들을 Z세대로 세대를 구분하고 이를 통해 세대 간의 차이를 분석하였다.

나. 기성세대 특징

기성세대는 현시대를 주도적으로 이끌어가는 연령층이 높은 세대를 의미한다. 본 연구에서 기성세대로 분류하고 있는 베이비붐 세대와 X세대의 1950년 이전에서 1980년 사이 출생자는 다음의 특징을 지닌다. 먼저 기성세대는 직장에서의 안정성을 선호하는 경향을 보이며, 이로 인해 조직에 충성하고 조직에 대한 높은 수준의 애착 정도를 보인다(Loomis, 2000). 이에 조직에 헌신하는 경향을 지니며 밀레니얼 세대와 비교했을 때 조직을 이동할 가능성이 낮다(정기영, 2018; Lyons et al., 2015). 두 번째 특징은 성취 지향적인 성향을 지니는 경향을 보인다(이인규, 2020). 이로 인해 조직 내에서 권력을 갖고 높은 지위를 획득하는 것에 가치를 둔다. 세 번째 특징으로는 일의 가치를 가정에 둔다(정경환, 2013). 즉, 부모와 자녀를 부양해야 한다는 책임감을 바탕으로 일의 가치를 가정에 두고 있다. 마지막으로 기성세대는 다른 세대에 비해 사회에 가장 높은 헌신도를 지니는 경향을 보인다(장미자, 김득성, 2011). 이는 기성세대가 한

국 전쟁 이후 경제적으로 어려운 시대적 배경에 출생했기 때문에 사회에 봉사하는 것에 대한 가치를 높게 두고 있음을 보여주는 결과이다(이인규, 2020). 이를 종합해보면 기성세대는 직장에서의 안정성을 중시하고 조직에 높은 충성심을 바탕으로 성취지향적인 성향을 보이며, 가족과 사회에 책임감을 가지고 헌신하는 세대라고 볼 수 있다.

다. 밀레니얼 세대 특징

밀레니얼 세대가 정치·사회·경제적 측면에 행사하는 영향력이 커짐에 따라 그들의 가치와 사고를 이해하는 것이 강조되고 있다(송한상, 2017). 특히, 밀레니얼 세대는 기업 내에서 향후 기업의 성장을 이끌어갈 인적자원으로써, 조직 내의 밀레니얼 세대를 이해하는 것은 곧 미래 경영 전략의 핵심과제 중 하나로 간주될 수 있다(Deal & Levenson, 2017). 세대마다 추구하는 삶의 방식과 가치관이 다르듯, 조직 내에서 밀레니얼 세대는 기성세대와 다른 양상의 가치와 업무 환경 등을 추구한다(Kong et al., 2015). 윤동현과 유기웅(2021)에 의하면 밀레니얼 세대는 안정적 직장보다는 ‘평생 직업’에 초점을 맞추으로써 자신의 성장과 자아실현에 중요한 가치를 둔다. 또한, 가치와 의미가 있는 일을 선호함에 따라 조직에서도 업무를 통한 개인적 보람과 성취를 얻고자 하며, 개인의 시간을 확보함으로써 워라벨(work and life balance)을 중요시하는 특징을 지닌다. 이러한 세대 간의 가치관의 차이는 세대별로 중요시하는 리더의 자질과 역량에 대한 인식의 차이를 보일 수 있음을 시사하며, 이는 나아가 각 세대가 추구하는 리더십의 양상이 다를 수 있음을 시사한다(송영수, 2018; Sessa et al., 2007). 이를 기반으로 본 연구에서는 각 세대가 인식하는 리더의 주요 역량이 무엇인지 탐색해보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. AHP 개요 및 절차

계층적 분석 방법(AHP, Analytic Hierarchy Process)은 주요 요인과 세부 요인들을 계층화하여 요인들 간의 쌍대비교를 통해 중요도를 도출하는 방법이다(Saaty, 1980). 계량적 방법으로 의사결정을 내리기 어려운 분야에서 의사결정을 내려야 할 때 주로 사용되며, 의사결정 시 양적인 변수뿐만 아니라 심리적 변수와 같은 질적 변수 또한 비율 척도를 사용하여 측정이 가능하다는 장점이 있다(송성환 등, 2009). 본 연구에서는 4 단계의 계층적 분석 방법을 사용하여 리더십 행태 역량 영역과 이를 구성하는 세부 항목 간의 상대적인 중요도를 분석하였으며 구체적인 방법은 다음과 같다. 첫째, 의사결정을 내리기 위해 문제(요인)를 계층(주요 요인과 세

부 요인)으로 분류하여 구조화하였다. 둘째, 의사결정에 필요한 요인으로 쌍대 비교 설문지를 구성하여 설문에 대한 응답을 수집하였다. 셋째, 수집한 쌍대 비교 설문지의 응답을 바탕으로 고유치(Eigen Value)방법을 통해 의사결정 요인들 간의 상대적 가중치(Priority vector)를 추정하였다. 넷째, 일관성 비율을 검정하였다(Saaty, 1995a).

가. 1 단계

계층적 분석 방법을 활용하기 위해서는 요소들의 계층화가 요구되며, 본 연구에서는 리더십 역량에 관한 Van Wart(2005)의 선행연구를 바탕으로 계층화를 수립하였다. 계층 1에 사용된 요인은 과업 지향 행동, 인간 지향 행동, 조직 지향 행동의 세 가지이며, 리더가 업무를 추진하는 과정에서 나타나는 행동적 부분에 초점을 맞추어 리더십 행태 역량의 하위 요인으로 구성하였다. 또한, 계층 1의 하위 계층인 계층 2는 Van Wart(2005)의 선행연구를 기반으로 다음과 같이 구성하였다. 첫 번째 과업 지향 행동의 하위 요인으로 모니터링 및 평가, 운영 계획, 역할 및 목표 명확화, 운영 계획, 역할 및 목표 명확화, 알림, 권한위임, 문제해결, 혁신 및 창의성 관리로 분류하였다. 두 번째 인간 지향 행동의 하위 요인은 컨설팅 역량, 인력 기획 및 조직화, 인력개발, 동기부여, 팀 구성 및 관리, 갈등관리, 인적 변화 관리로 분류하였으며, 마지막으로 세 번째 조직 지향 행동의 하위 요인으로는 환경대처, 전략적 계획, 비전 제시, 네트워크와 파트너 구축, 관리 역량, 의사결정, 조직 변화 관리로 분류하였다.

나. 2 단계

의사결정자가 인식하는 요인들 간의 중요도에 대한 선호도를 알아볼 수 있는 단계로 <표 4>와 같이 쌍대비교를 통해 A요인과 B요인의 두 가지 요인 중에서 어느 것이 더 중요한지에 대해 질문하는 단계이다. 일반적으로 1~9까지의 숫자 중 홀수를 사용한 등간 척도로 측정하는데 본 연구에서는 7점 척도를 사용하여 이에 대한 응답을 획득하였다.

<표 4> 쌍대비교 설문 항목 예시

리더가 갖추어야 할 역량으로 ‘과업지향’ 과 ‘인간지향’ 중 더 중요하다고 생각되시는 부분을 선택하세요														
요인	매우 중요		중요		약간 중요		같음		약간 중요		중요		매우 중요	요인 2
과업 지향	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	인간 지향

쌍대비교를 수행하기 위해서 하위요소가 n개의 요인으로 구성될 경우 $n(n-1)/2$ 회의 비교가 필요하다. 한 계층 내의 요인들을 두 개씩 쌍으로 비교하는 쌍대 비교이기 때문에 쌍대

비교 행렬을 통해 상대적 중요도를 도출하게 되는데, 이를 도출하는 행렬식은 아래와 같다.

$$A = \begin{matrix} & A_1 & A_2 & \dots & A_n \\ A_1 & a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_n & a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{matrix}, \quad W = \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \dots \\ W_T \end{pmatrix}$$

다. 3 단계

수집한 쌍대 비교 설문지의 응답을 바탕으로 고유치(Eigen Value) 방법을 통해 의사결정 요인들 간의 상대적 가중치(Priority vector)를 추정하는 단계이다(Saaty, 1995a). 리더십 행태 역량 요인들의 상대적인 가중치 산정은 고유치 계산법을 적용하였다. 원소기하평균법을 사용하여 쌍대비교에서 최대 고유치 값을 구한 후, 여기에서 도출한 고유벡터를 정규화 하여 요인간의 가중치를 산정한다. 고유치 λ 를 쌍대 비교 행렬에 대응하는 고유 값을 구하는 식은 아래와 같다.

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n w_j \times a_{ij}}{w_i}$$

라. 4 단계

3 단계에서 도출된 결과 값에 대한 일관성을 일관성 지수(Consistency Index, C.I)와 일관성 비율(Consistency ratio, C.R)을 사용하여 검정하는 단계로, 설문지 응답한 사람의 일관성이 논리적으로 유지되었는지 판단하는 과정이다. C.I값과 C.R값을 산출하는 식은 아래와 같으며 여기서 R.I는 무작위 지표(Random Index)이다. Saaty(1995a)는 C.R값이 0.1 이하인 경우 일관적으로 응답한 것으로 판단할 수 있고, 0.2이내 까지는 수용할 수 있는 검정이라고 주장했다. 이는 전문가 집단을 대상으로 설문을 실시하였을 때 적용되는 기준이라 볼 수 있는데, 일반인을 대상으로 설문을 실시할 경우 일관성이 기준치를 초과하는 것이 대다수의 경우이다(부제만 외, 2013). 이를 기반으로 본 연구에서는 전문가 집단이 아닌 일반 조직 구성원을 대상으로 설문지 실시되었다는 점을 고려하여 신뢰성 기준을 0.3으로 설정하여 분석에 활용하였다.

$$C.I = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)}$$

$$C.R = \frac{C.I}{R.I}$$

2. 조사 대상, 자료수집 및 분석 방법

본 연구는 각 세대가 인식하는 리더십 주요 역량의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하기 위해 조직에서 근무하는 기성세대와 밀레니얼 세대를 대상으로 AHP 분석을 위한 구조화된 설문지를 활용하여 설문 조사를 실시하였으며, 획득한 응답 자료를 기반으로 상호 집단 간 비교 분석을 수행하였다. AHP 분석은 전문가 집단을 대상으로 평가자의 지식과 경험 그리고 직관을 포착하고자 하는 의사결정 방법론으로(Saaty, 1995b; Zahedi, 1986), 10명 내외의 소수의 표본으로 유효한 결과를 확보할 수 있다는 장점을 지닌다(김병욱, 2015). 이를 기반으로 본 연구에서는 보편적인 세대의 특성을 반영하여 각 세대가 인식하는 역량에 대한 중요도 차이를 검증하고자 조직에서 근무하는 관리자 및 구성원을 대상으로 실증적 데이터를 확보하였다. 자발적으로 설문에 응답한 응답자는 총 122명이며, 다수의 조직에서 사무관리직(57.4%), 영업직(8.2%), 연구개발직(12.3%), 생산기술직(4.9%) 등의 직무를 수행하는 구성원으로 구성되었다. 이 중 Z 세대에 해당되는 설문 8부를 제외하고 총 114개의 데이터가 분석에 활용되었으며, 보다 구체적인 설문 응답자의 인구학적 특성은 <표 5>와 같다.

<표 5> 표본의 인구통계학적 특성

구분	범주	빈도(비율)	
성별	남자	50(41.0%)	
	여자	72(59.0%)	
나이 (출생 시기 기준)	기성세대	1950년도 이전	-
		1950년~1964년	6(4.9%)
		1965년~1980년	31(25.4%)
	밀레니얼 세대	1981년~1989년	26(21.3%)
		1990년~1996년	51(41.8%)
	Z 세대	1997년 이후	8(6.6%)
직책	팀장/부서장	29(23.8%)	
	팀원/구성원	93(76.2%)	
직무	사무관리	70(57.4%)	
	영업	10(8.2%)	
	연구개발	15(12.3%)	
	생산기술	6(4.9%)	
	기타	20(16.4%)	
근속기간	20년 이상	12(9.8%)	
	10년~20년 미만	21(17.2%)	
	5년~10년 미만	23(18.9%)	

구분	범주	빈도(비율)
	1년~5년 미만	47(38.5%)
	1년 미만	19(15.6%)

IV. 연구결과

1. AHP 분석결과

AHP를 통해 21개의 항목들에 대한 상대적 중요도와 우선순위를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 역량을 구성하는 1 계층인 ‘과업지향’, ‘인간지향’, ‘조직지향’의 우선순위 분석에 있어 유의미한 87개(기성세대 22개, 밀레니얼 세대 65개)의 데이터가 활용되었다. 1 계층의 우선순위로는 기성세대와 밀레니얼 세대 모두에서 인간지향(0.427, 0.378)이 가장 높았고, 조직지향(0.341, 0.316), 과업지향(0.232, 0.306) 순으로 나타났다. 기성세대에 비해 밀레니얼 세대는 1 계층을 구성하는 구성요인들 간의 상대적 중요도 차이가 크지 않은 것으로 나타났으며, 구체적인 내용은 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 1계층의 상대적 중요도 및 우선순위

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
1	인간지향	0.427	1	인간지향	0.378
2	조직지향	0.341	2	조직지향	0.316
3	과업지향	0.232	3	과업지향	0.306

2 계층의 우선순위 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 ‘과업지향’의 구성요인 분석을 위해 유의미한 데이터 84개(기성세대 22개, 밀레니얼 세대 62개)가 분석에 활용되었다. 세부 구성요인 7개의 상대적 중요도를 보면 기성세대는 1순위로 ‘알림(0.233)’, 2순위로 ‘모니터링 및 평가(0.190)’로 나타났으며, 6순위로 ‘문제해결(0.086)’, 7순위로는 ‘역할 및 목표 명확화(0.084)’로 나타났다. 반면, 밀레니얼 세대는 1순위로 ‘문제해결(0.255)’, 2순위로 ‘역할 및 목표 명확화(0.201)’로 나타났으며 6순위로 ‘모니터링 및 평가(0.087)’, 7순위로 ‘알림(0.076)’으로 나타나 기성세대와 정반대의 경향을 보이는 것으로 나타났다. 보다 구체적인 상대적 중요도 및 우선순위는 다음의 <표 7>과 같다.

<표 7> 과업지향 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
1	알림	0.233	1	문제해결	0.255
2	모니터링 및 평가	0.190	2	역할 및 목표 명확화	0.201
3	권한위임	0.172	3	운영 계획	0.147
4	운영 계획	0.119	4	권한위임	0.118
5	혁신 및 창의성 관리	0.115	5	혁신 및 창의성 관리	0.116
6	문제해결	0.086	6	모니터링 및 평가	0.087
7	역할 및 목표 명확화	0.084	7	알림	0.076

다음으로 유의미한 데이터 79개(기성세대 20개, 밀레니얼 세대 59개)를 기반으로 ‘인간지향’의 구성요인의 상대적 중요도 분석 결과는 다음과 같다. 세부 구성요인 7개의 상대적 중요도를 보면 기성세대는 1순위로 ‘동기부여(0.201)’, 2순위로 ‘갈등 관리(0.160)’, 3순위로 ‘인력기획 및 조직화(0.153)’로 나타났다. 또한, 밀레니얼 세대 또한 기성세대와 유사한 경향을 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로 1순위로 ‘동기부여(0.185)’, 2순위로 ‘갈등 관리(0.184)’, 3순위로 ‘팀 구성 및 관리(0.162)’로 나타났으며, 구체적인 상대적 중요도 및 우선순위는 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 인간지향 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
1	동기부여	0.201	1	동기부여	0.185
2	갈등 관리	0.160	2	갈등 관리	0.184
3	인력기획 및 조직화	0.153	3	팀 구성 및 관리	0.162
4	팀 구성 및 관리	0.152	4	인력기획 및 조직화	0.144
5	컨설팅	0.124	5	인력개발	0.116
6	인력개발	0.110	6	컨설팅	0.107
7	인적 변화 관리	0.100	7	인적 변화 관리	0.103

마지막으로 ‘조직지향’의 구성요인 분석을 위해 유의미한 데이터 76개(기성세대 23개, 밀레니얼 세대 53개)가 활용되었으며, 세부 구성요인 7개의 상대적 중요도 1순위로는 기성세대와 밀레니얼 세대 모두 ‘의사결정(0.204)’으로 나타났다. 이어서 기성세대의 2순위로는 ‘비전 제시(0.167)’, 3순위로 ‘전략적 계획(0.162)’가 나타났으며 7순위로 ‘관리역량(0.106)’이 나타

났다. 또한 밀레니얼 세대의 2순위로는 ‘전략적 계획(0.164)’, 3순위로 ‘관리 역량(0.145)’가 7순위로 ‘환경대처(0.108)’로 나타났다. ‘조직지향’의 보다 구체적인 상대적 중요도 및 우선순위는 다음의 <표 9>와 같다.

<표 9> 조직지향 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
1	의사결정	0.204	1	의사결정	0.204
2	비전 제시	0.167	2	전략적 계획	0.164
3	전략적 계획	0.162	3	관리 역량	0.145
4	조직변화 관리	0.141	4	비전 제시	0.135
5	환경대처	0.111	5	조직변화 관리	0.134
6	네트워킹과 파트너 구축	0.109	6	네트워킹과 파트너 구축	0.110
7	관리역량	0.106	7	환경대처	0.108

2. 전체 항목의 상대적 중요도 및 우선순위

1계층과 2계층의 중요도를 반영하여, 행태역량을 구성하는 2계층 전체 항목 21개를 ‘과업 지향’, ‘인간지향’, ‘조직지향’의 구분 없이 상대적 중요도를 기반으로 우선순위를 도출한 결과는 다음의 <표 10>과 같다. 먼저 기성세대의 우선순위로는 1순위로 ‘동기부여(0.086)’, 2순위로 ‘의사결정(0.070)’, 3순위로 ‘갈등관리(0.068)’로 나타났으며, 하위 순위로는 20위 ‘문제해결(0.020)’, 21위 ‘역할 및 목표 명확화(0.020)’로 나타났다. 밀레니얼 세대의 우선순위는 ‘문제해결(0.078)’, 2순위 ‘동기부여(0.070)’, 3순위 ‘갈등관리(0.070)’로 나타났으며, 하위 순위로는 20위 ‘모니터링 및 평가(0.027)’, 21위 ‘알림(0.023)’으로 나타났다.

<표 10> 2계층 전체 항목의 상대적 중요도 및 우선순위

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
1	동기부여	0.086	1	문제해결	0.078
2	의사결정	0.070	2	동기부여	0.070
3	갈등 관리	0.08	3	갈등 관리	0.070
4	인력기획 및 조직화	0.065	4	의사결정	0.065
5	팀 구성 및 관리	0.065	5	역할 및 목표 명확화	0.062
6	비전 제시	0.057	6	팀 구성 및 관리	0.061
7	전략적 계획	0.055	7	인력기획 및 조직화	0.055

기성세대			밀레니얼세대		
우선순위	구성요인	가중치	우선순위	구성요인	가중치
8	알림	0.05	8	전략적 계획	0.052
9	컨설팅	0.053	9	관리 역량	0.046
10	조직변화관리	0.048	10	운영 계획	0.045
11	인력개발	0.047	11	인력개발	0.044
12	모니터링 및 평가	0.044	12	비전 제시	0.043
13	인적변화관리	0.043	13	조직변화관리	0.042
14	권한위임	0.040	14	컨설팅	0.040
15	환경대처	0.038	15	인력변화관리	0.039
16	네트워킹과 파트너 구축	0.037	16	권한위임	0.036
17	관리 역량	0.036	17	혁신 및 창의성 관리	0.035
18	운영 계획	0.028	18	네트워킹과 파트너 구축	0.035
19	혁신 및 창의성 관리	0.027	19	환경대처	0.034
20	문제해결	0.020	20	모니터링 및 평가	0.027
21	역할 목표 및 명확화	0.020	21	알림	0.023

V. 논의 및 시사점

본 연구는 기성세대와 밀레니얼 세대가 인식하는 리더십 주요 행태 역량의 상대적 중요도와 우선순위를 확인하기 위하여 AHP 분석을 실시하였으며, 각각의 결과에 대한 구체적인 논의는 다음과 같다.

첫째, 리더 행태 역량의 1계층은 ‘과업지향’, ‘인간지향’, ‘조직지향’으로 구성되며 기성세대와 밀레니얼 세대 모두 1순위 우선순위는 ‘인간지향’으로 나타났다. 이는 일에 대한 중요도 보다 사람 간의 관계를 중시하는 한국의 인간 중심적인 정서적 문화를 반영한 결과라 볼 수 있다(오선영 외, 2015). 또한, 1계층 분석에 있어 기성세대의 각 요인 간 중요도(0.427, 0.341, 0.232) 차이가 밀레니얼 세대가 인식하는 중요도(0.378, 0.316, 0.306) 차이에 비해 큰 것으로 나타났다. 이는 현재 한국의 조직이 업무의 효과성 차원에 있어 인간 중심주의에서 과업 중심주의로 변화하는 과도기적 상황에 놓여있음을 반영한 결과라 볼 수 있다. 즉, 글로벌 선도 기업의 대다수가 인적자원관리 측면에서 과업 중심으로 접근되는 점을 고려할 때, 기존 기성세대는 각 요인의 상대적 중요도가 비교적 큰 격차를 보이거나 밀레니얼 세대의 각 요인 간 상대적 중요도는 비교적 작은 격차를 보이는 것을 통해 현재 한국의 조직이 마주한 상황은 ‘인간중심’에서 ‘과업 중심’으로 변화 및 성장하는 과도기적 상태라 볼 수 있다.

둘째, 2계층의 ‘과업지향’ 구성 요인들의 상대적 중요도 및 우선순위 분석 결과, 기성세대와

밀레니얼 세대는 정 반대의 경향을 나타내는 것을 확인했다. 먼저, 밀레니얼 세대는 ‘문제해결’ 과 ‘역할 및 목표의 명확화’ 가 1, 2순위로 나타난 반면 기성세대는 해당 요인들을 최하위 우선순위로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 세대 간 인식의 차이를 극명하게 반영한 결과라 볼 수 있다. 즉, 밀레니얼 세대는 자신의 역할과 해당 역할을 수행하고 목표를 달성함에 있어 이에 대한 의미를 명확히 할 때 동기화되는 경향을 보인다(오재호, 2018). 반면 기성세대는 업무 수행에 있어 개인적 의미를 부여하기보다는 상사의 지시나 혹은 조직의 공동의 목표 달성을 위해 업무를 수행한다(오상석, 2019). 이러한 세대 간 가치관의 차이가 ‘문제해결’ 과 ‘역할 및 목표 명확화’ 역량에 대한 상대적 중요도에 있어 서로 다른 인식의 결과를 가져옴을 확인할 수 있었다. 이와 반대로 기성세대가 인식하는 상대적 중요도는 ‘알림’ 과 ‘모니터링 및 평가’ 가 1순위, 2순위로 나타났으며, 해당 역량은 밀레니얼 세대에게 최하위 우선순위로 인식되는 것으로 나타났다. 이는 기성세대가 경험해온 수직적 집단주의 조직문화가 반영된 결과라 예상해볼 수 있다. 즉, 리더가 정보를 제공하지 않고 원하는 답을 팔로워가 발견하길 바라는 소위 ‘내가 원하는 것을 맞춰봐’ 식의 조직 문화로부터 비롯된 결핍에 의해 팔로워의 업무 수행에 필요한 정보를 제공하는 ‘알림’ 역량의 중요도가 강조된 결과라 볼 수 있다(강승훈, 2005; 김희봉, 송영수, 2011). ‘모니터링 및 평가’ 역시 리더로서의 역할보다 관리자 측면의 역할을 강조하며 팔로워를 평가의 대상으로 인식하는 수직적 집단주의 조직문화가 반영된 결과라 볼 수 있다(이혜원, 홍아정, 2009).

셋째, 2계층 중 ‘인간지향’ 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위 분석 결과, 기성세대와 밀레니얼 세대는 모두 팔로워의 ‘동기부여’ 를 중요한 역량으로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 동기(Motivation)가 개인의 행동과 방향성 및 목표 달성에 영향을 미치는 것을 고려할 때(Atkinson et al., 1954), 구성원의 업무 수행에의 동기 형성의 중요성이 강조되고 있음을 반영한 결과라 볼 수 있다. ‘인간지향’ 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위에 있어 기성세대와 밀레니얼 세대는 유사한 경향을 보였으며, 2,3,4 순위로 ‘갈등관리’, ‘인력기획 및 조직화’, ‘팀 구성 및 관리’ 의 역량이 우선순위로 도출된 점을 고려할 때 인간지향 차원에서 인력 관리 측면이 강조되고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 2계층 중 ‘조직지향’ 구성요인의 상대적 중요도 및 우선순위 분석 결과, 기성세대와 밀레니얼 세대 모두 ‘의사결정’ 역량이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이는 조직을 구성하는 다양한 세대가 리더가 수행하는 의사결정이 조직의 효과성과 지속성에 영향력을 행사함을 지지하고 있음을 반영하는 결과라 볼 수 있다(Srivastava et al., 2006). 그러나 ‘비전제시’ 와 ‘관리역량’ 에서는 각 세대가 서로 다른 인식을 보이는 것을 확인할 수 있었다. 기성세대의 경우 ‘비전제시’ 에 대해 상대적으로 높은 중요도를 인식하고 있었다. 이는 ‘비전제시’ 가 조직차원의 목표를 구성원에게 제시하고 이를 내재화하도록 하는 역량임을 고려할 때, 기성세대가 개인 차원보다는 팀 나아가 조직 차원을 강조하는 특성을 지님을 반영한 결과라 볼 수

있다(이인규, 2020). 이에 비해 밀레니얼 세대는 ‘비전제시’를 4순위로 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, 이는 기성세대에 비해 조직 차원을 강조하기보다는 개인의 비전, 목표 등을 더욱 중요시하는 특성을 반영한 결과라 예상해볼 수 있다(이인규, 2020). 또한 ‘관리 역량’ 있어 밀레니얼 세대는 3순위로, 기성세대는 7순위로 나타난 것을 확인할 수 있었다. 이에 대해서는 추후 인터뷰 등의 방법을 활용하여 그 이유에 대해 보다 심층적으로 접근될 필요가 있으나, 기성세대는 인적자원관리나 재무 관리 등의 관리적 차원이 이미 조직 내 시스템 및 제도 등으로 구축되어 있기에 리더가 개별적으로 관리 역량을 증진하는 데 있어 그 중요도가 낮을 수 있음을 인식한 결과라 예상해 볼 수 있다. 반면 밀레니얼 세대의 조직 지향은 관리적 차원에서의 변화 등에 초점을 두어 그 중요도가 높을 수 있음을 인식한 결과라 볼 수 있다.

마지막으로 1계층과 2계층의 중요도를 반영하여 2계층 항목 21개의 상대적 중요도를 기반으로 우선순위를 도출한 결과 ‘동기부여’, ‘갈등관리’, ‘의사결정’ 역량은 두 집단에서 모두 높은 중요도를 보이며 유사한 경향을 지니는 것으로 나타났다. 반면 ‘문제해결’, ‘역할 및 목표의 명확화’, ‘알림’, ‘모니터링 평가’는 두 집단 간의 상이한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 각 세대 간의 리더 역량에 대한 중요도 인식의 차이가 명확하게 존재함을 보여주는 결과이다.

이를 기반으로 한 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 AHP 분석을 기반으로 리더십 역량에 대한 세대 간 인식의 차이를 검증하였다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 기존 리더십 역량에 관한 연구는 활발히 이루어져 왔지만, 리더의 주요 역량의 중요성에 대한 정량적 분석은 미비한 실정이다. 이에 본 연구는 AHP 분석을 통해 리더의 주요 역량의 중요성과 우선순위를 정량적 지표로 검증하였다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 둘째, 본 연구는 리더 역량의 중요도와 우선순위에 대한 정량적 지표를 통해 세대 간 중요도 인식의 차이를 규명했다는 점에서 이론적 의의를 지닌다.

이와 더불어 본 연구는 다음의 실천적 시사점을 지닌다. 첫째, 본 연구결과에서 도출된 기성세대와 밀레니얼 세대 간의 리더 역량에 대한 상대적 중요도 및 우선순위에 대한 차이는 리더 역량에 대한 기초 자료를 제공하였다는 점에서 실천적 의의를 지닌다. 이는 조직에서 다양한 세대를 관리하는 기성세대 리더와 차세대 리더에게 밀레니얼 세대를 관리하고 이들을 육성함에 있어 어떠한 역량이 주요하게 고려되어야 하며, 이를 기반으로 한 전략 수립 등에 있어 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 결과는 조직의 인력개발 관점에서 기존 기성세대가 인식하는 리더의 역량이 밀레니얼 세대에게 적용되지 않을 수 있음을 시사한다. 또한 해당 역량을 기반으로 한 기성세대 관리자의 리더십은 밀레니얼 세대에게 영향을 미치는 데 한계가 있음을 제안하는 결과이다. 이는 다양한 세대를 관리하는 리더에게 리더 자신이 대체적으로 중요하지 않다고 인식되는 측면까지 관심을 기울여야 함을 제안한다. 나아가 본 연구 결과는 HRD 담당자로 하여금 기존 관리자 계층의 리더 역량 강화나 차세대 리더 역

량 개발에 있어 리더의 핵심 역량에 대한 세대 간 인식의 차이를 반영한 전략 및 계획의 중요성을 제안한다.

또한, 본 연구는 Van Wart(2005)가 제시한 리더의 리더십 역량 중 행태 역량을 기반으로 AHP 분석을 실시하였다. 추후 연구에서는 이를 보다 확장하여 리더십 역량을 접근함에 있어 전문가 집단을 대상으로 하는 델파이 조사, Focus Group Interview 등을 통해 리더십 역량에 대한 보다 깊은 성찰을 기반으로 AHP 분석을 위한 리더십 역량 계층을 도출할 필요가 있다. 또한, 집단별 차이에 대한 AHP 분석 결과를 기반으로 각 세대를 대상으로 하는 인터뷰 등을 통해 보다 심도 깊은 정성적 결과를 도출할 필요가 있을 것이다. 나아가 세대 간 차이뿐만 아니라 조직 내 위계, 권력의 유무 등을 반영한 계층별 차이에 대한 접근이 이루어질 필요가 있으며 이와 같은 다차원적인 접근을 통해 리더십에 대한 집단별 인식의 차이에 대해 보다 깊은 고찰이 이루어질 수 있을 것이라 사료된다.

참고문헌

- 강승훈 (2005. 11). 이런 상사가 왕따 된다. LG주간경제. http://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/consul860_1_20051125112149.pdf 에서 검색
- 김나정 (2014). 한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상. *리더십연구*, 5(3), 5-24.
- 김문성, 김재혁 (2013). 스마트워크 환경에서 요구되는 행정 리더의 역량에 관한 연구. *한국정책연구*, 13(2), 95-116.
- 김병욱 (2015). 의사결정계층(AHP)분석방법. 김스정보전략연구소.
- 김영곤, 강제상 (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. *행정논총*, 54(2), 233-264.
- 김정희 (2004). 리더십 유형이 직무만족과 직무성장에 미치는 영향 연구 - A 항공사 승무원을 중심으로-. *한국항공경영학회지*, 1(1), 93-110.
- 김희봉 (2019). 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L 사 구성원의 포토보이스를 중심으로. *리더십연구*, 10(4), 145-166. <https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.4.145>
- 김희봉, 송영수 (2011). 조직유형별 팔로워십 주요역량에 관한 구성원의 인식 차이 - 규범적 조직과 실리적 조직을 중심으로 -. *평생교육·HRD연구*, 13(3), 1-22.
- 박성규, 양석균 (2008). 관리자의 교육성장에 영향을 미치는 요인 - 리더십역량교육을 중심으로 -. *상업교육연구*, 22, 89-118.
- 박용호 (2018). 역량에 대한 재탐구: 개념이해 및 활용에서의 혼동 뛰어넘기. *평생교육·HRD연구*, 14(3), 89-113. <http://doi.org/10.35637/klehrd.2018.14.3.004>
- 부제만, 이태원, 김기태 (2013). 다표본 처리를 위한 새로운 AHP 활용 방안에 관한 연구. *한국프로젝트경영연구*, 3(2), 37-48.
- 송성환, 권성훈, 박진범, 홍순기. (2009). Delphi 를 사용한 AHP 방법론에 관한 연구. *경영과학*, 20(1), 53-64.
- 송영수 (2009). 국내 대기업 HRD부서 최고책임자(CLO)의 역할과 필요역량. *HRD연구*, 11(3), 23-48. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2009.11.3.002>
- 송영수 (2018). 왜 지금 리더십 패러다임의 전환인가?. *원자력산업*, 38(2), 48-51.
- 송한상 (2017). [ISSUE INSIGHT] 한국의 밀레니얼, 외국과 어떤 점이 다를까. *N 콘텐츠*, 1(1), 44-47.
- 오상석 (2019). 세대 간 차이와 조직몰입의 관계 : 외재적 보상의 조절효과를 중심으로. *노동정책연구*, 19(3), 163-190. <https://www.doi.org/10.22914/jlp.2019.19.3.006>

- 오선영, 노상충, 강민우, 서용원 (2015). 변혁적 리더십과 인간존중의 조직문화에 의한 회복탄력성이 조직구성원의 행복감과 조직효과성에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(4), 829-854. <http://doi.org/10.24230/ksiop.28.4.201511.829>
- 오재호 (2018). 청년에게 무엇이 필요한가?. *이슈&진단*, 338, 1-26. <https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07538905>
- 윤동현, 유기웅 (2021). Q방법을 활용한 밀레니얼 세대 직장인의 경력성공에 대한 인식유형 분석. *역량개발학술연구*, 18(1), 111-141. <https://doi.org/10.21329/khrd.2021.16.1.111>
- 윤정일, 김민성, 윤순경, 박민정 (2007). 인간 능력으로서의 역량에 대한 고찰: 역량의 특성과 차원. *교육학연구*, 45(3), 233-260.
- 이인규 (2020). IT 중소기업에서의 세대 별 일의 의미와 정서적 조직몰입의 인식 차이 및 관계. *휴먼웨어 연구*, 3(1), 27-52.
- 이재은 (2018). 기업근로자의 경력성공 중요도 인식 잠재프로파일 분석: X세대와 Y세대의 비교. *HRD연구*, 28(3), 175-203. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2018.20.3.007>
- 이준호, 김성환 (2020). 경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민행동의 관계에서 세대의 조절효과. *한국공안행정학회보*, 29(4), 335-364. <http://doi.org/10.21181/KJPC.2020.29.4.335>
- 이혜원, 홍아정 (2009). HR담당자의 팔로워십 인식에 관한 질적연구. *평생교육·HRD연구*, 5(4), 29-50.
- 임유신, 이규현, 김경섭. (2010). 팔로워십을 고려한 리더십 개발의 필요성에 관한 실증 연구: 리더십의 매개효과를 중심으로. *HRD연구*, 18(2), 113-144. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2010.12.2.006>
- 장미영, 리상섭. (2020). 진성리더십과 이직의도의 관계에서 심리적 주인의식, 직무소진의 직렬다중매개효과: X세대와 Y세대 감정노동자를 중심으로. *직업능력개발연구*, 28(2), 1-42.
- 장미자, 김득성 (2011). 개인내적 특성과 가족 특성 및 직업만족도가 중년남성의 심리적복지감에 미치는 영향: 베이비붐 세대 대기업 근무자를 중심으로. *대한가정학회지*, 49(2), 1-11.
- 정경환 (2013). 베이비부머세대 (baby-boomer generation) 특징에 관한 연구. *글로벌시니어건강증진개발원 논문집*, 3(2), 5-11.
- 정기영 (2018). *S그룹의 밀레니얼세대와 기성세대 간 자기주도학습준비도와 직무만족의 관계*. 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원.
- 주효진, 장봉진 (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구 - 산림청 분청을 중심으로 -. *한국자치행정학보*, 33(3), 225-244. <http://doi.org/10.18398/kjlgas.2019.33.3.225>
- 황은진. (2021). 역할명확성과 목표명확성이 인지된 성과에 미치는 영향과 리더십의 조절효과 분석: 세대 간의 차이를 중심으로. *한국공공관리학보*, 35(1), 225-247. <http://dx.doi.org/10.24210/kapm.2021.35.1.010>

- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 49*(3), 405. <https://doi.org/10.1037/h0053499>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager :a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Deal, J. J., & Levenson, A. (2017). *밀레니얼 세대가 일터에서 원하는 것* (박정민 역). 박영스토리. (2016)
- Dimock, M. (2019). Defining generations: where millennials end and generation Z begins. *Pew Research Center, 17*(1), 1-7.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 153-179. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & NATEMEYER, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies, 4*(4), 418. <http://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management, 35*(6), 703-714. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.011>
- Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33-42.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(1), 147-168. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65-76. <http://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence?. *Human Resource Development International, 8*(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Loomis, J. E. (2000). *Gen x*. Rough Notes Company.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*. Jossey-Bass.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 8-21. <http://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research,*

- 325-6), 533-561. <http://doi.org/10.1007/s10488-005-3264-0>
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context : Like the weather. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Saaty, T.L. (1980). The analytic hierarchy process (AHP). *The Journal of the Operational Research Society*, 41(11), 1073-1076.
- Saaty, T. L. (1995a). *Decision making for leaders* (AHP series, Vol. 2). RWS Publications.
- Saaty, T. L. (1995b). Transport planning with multiple criteria: the analytic hierarchy process applications and progress review. *Journal of Advanced Transportation*, 29(1), 81-126. <http://doi.org/10.1002/atr.5670290109>
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Soane, E. (2013). *Leadership and employee engagement*. In *Employee engagement in theory and practice*. Routledge. 163-176.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stodgill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Van Wart, M. (2005). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Routledge.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(1), 35-50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp>

2012.0088

- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 147-197). Consulting Psychologists Press.
- Miller, P., & Yu, H. C. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business & Social Inquiry, 1*(3), 138-153.
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process—a survey of the method and its applications. *Interfaces, 16*(4), 96-108. <https://doi.org/10.1287/inte.16.4.96>

논문접수 2021. 06. 30 / 수정 2021. 08. 06 / 게재확정 2021. 08. 16

- 노아영: 한양대학교 교육학과에서 교육심리전공 석사학위를 취득하였으며, 현재 한양대학교 교육공학과에서 박사과정에 재학 중임. 주요 연구관심 분야는 리더십, 데이터 기반 의사결정, 리모트 업무 환경, 세대, 자기결정성 이론, 동기 관련 주제임.
- 김규리: 현재 한양대학교 교육공학과 석사과정에 재학 중이며, 주요 연구관심 분야는 리더십, 조직문화, 조직행동, 인적자원개발 관련 주제임
- 김하민: 현재 한양대학교 교육공학과 석사과정에 재학 중이며, 주요 연구 관심 분야는 리더십, 경력개발, 세대, 여성 리더 관련 주제임.
- 송영수: 삼성그룹에서 경영자와 리더를 양성하는 리더십 전문가(상무)로 23년간 활동하고, Florida State University에서 HRD전공 박사학위를 취득하였음. 현재 한양대학교 교육공학과 교수로 재직 중임. 주요 연구관심 분야는 리더십, 인적자원개발 관련 주제임

Abstract

An Exploratory Study on Leadership Key Competencies Using AHP : Focusing on comparisons between generations

No, Ah-Young (Hanyang University)

Kim, Gyu-Ri (Hanyang University)

Kim, Ha-Min (Hanyang University)

Song, Young-Soo (Hanyang University)

This study aims to provide basic data on the development of next generation leaders by exploring the major competencies of leadership reflecting the characteristics of generations that have recently been highlighted in organizations and identifying the differences in perceptions of leaders' major competencies between generations. This study identifies the generational importance of each capability after setting behavior competency as an analytical competency among leadership competencies consisting traits, skills, and behaviors presented by Van Wart(2005). To achieve the purpose of this study, we surveyed 122 participants of older generation and Millennial generation. The data were analyzed using the Analytic Hierarchy Process(AHP). The results of the AHP analysis showed key competencies of leadership in perceptual structure of generational value. This study theoretically contributes by identifying the importance of leadership key competencies recognized by the older generation, which has played a dominant role in existing organizations, and the Millennial generation. It is also practical in that it provides basic data on the development of leadership competencies of the next generation leaders and the establishment of strategies to reduce the differences between generations in the field of enterprise.

[Keywords] leadership, leader' s competencies, generation, millennial, older generation, AHP analysis