

국내기업의 개인 및 조직차원의 감성역량 규명 및 상대적 중요도 분석*

강 윤 진[†]

송 영 수[‡]

한양대학교

〈 요약 〉

최근 감성역량의 중요성에 비해 국내 선행연구에 있어 역량의 구성요인 및 교육요구에 대한 기초적 합의가 이루어지지 않아 국내 HRD담당자가 감성역량 기반의 교육훈련을 하는데 있어 경험적이고 객관적인 근거들이 제한적이다. 이에 국내 기업의 현실을 반영하여 개인 및 조직차원에서 필요로 하는 감성역량을 규명하고 역량개발에 있어 상대적 중요도를 분석하였다. 감성역량 규명을 위해 개방형 설문, 행동사건면접 그리고 초점집단면접 등 자료수집을 실시한 후 구성개념을 명확히 하고자 델파이(delphi) 조사, 전문가 및 동료검토 등 자료분석을 통한 삼각검증을 실시하였다. 이를 토대로 감성역량 세부요인들 간 쌍대비교(AHP)를 통해 교육개발 가능성을 진단한 결과 다음과 같다. 첫째, 국내기업의 감성역량은 크게 인식과 조절이라는 범주 내에서 각 하위요인들의 관계성에 대해 포괄적으로 접근하여 개인차원의 감성인식, 감성이해, 감성활용, 감성조절과 조직차원의 집단감성인식, 집단감성조절 등 6요인으로 구성되었다. 둘째, 감성역량군의 상대적 중요도 조사에서 개인차원의 감성인식 역량과 감성조절 역량이, 조직차원의 경우 집단감성조절 역량이 상대적으로 높은 순위를 차지하였다. 또한 감성역량의 구성요인 중 복합중요도에서 개인차원의 자기인식, 자기평가와 조직차원의 긍정적 변화관리, 서비스지향이 높은 순위를 차지하였다. 이러한 결과는 HRD 담당자에게 기업 현장의 감성역량 모델의 개발, 타당도 검증에 필요한 실무적인 정보들을 제시할 수 있으며, 교육 프로그램 개발 시 설계과정 및 학습목표 선정에 적용되는 큰 프레임과 함께 지식이나 핵심기술 등 교육훈련의 지침을 제공해 준다.

주제어 : 인적자원개발(HRD), 감성역량, 상대적 중요도, 쌍대비교(AHP)

* 이 논문은 제1저자 강윤진의 박사학위논문의 일부를 발췌한 것임.

† 한양대학교 교육공학과 박사, allsmiles1@nate.com

‡ 교신저자 : 한양대학교 교육공학과 교수, young2020@hanyang.ac.kr

논문접수일 : 2014. 10. 31 / 게재확정일 : 2014. 12. 14

I. 서 론

오늘날 창조기반 경영환경 속에서 지난 수십 년간 빠른 변화를 경험했던 국내기업들은 글로벌 금융 경제위기 이후 현재의 저성장은 단기간 내 극복하기가 어려울 것으로 예상하여 '위기 상시화'에 대한 대비책 마련이 절실한 상황이다(이동훈, 2013). 이런 가운데 국내기업의 경영진은 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략적 방안의 일환으로써 인적자원개발(Human Resource Development: 이하 HRD) 수준이 기업의 경쟁력을 결정짓는 원천으로 인식되고 있다(김진덕, 2011; 김진희, 2011; Noe, 2010; Swanson, 2007).

최근 ATD(Association for Talent Development)의 주요 동향을 살펴보다라도 성과 중심의 HRD(Human Resource Development) 중요성이 증대되면서 HRD의 기능과 역할이 이전에 비해 보다 강조되고 있다(송영수, 2013). 경영층의 전략적 파트너인 HRD 부서는 그동안 경영현장의 성과개선을 위해 업무구조나 책임, 작업환경과 작업조건 등 과업중심의 스킬 개발에 집중해 왔으나, 최근에는 감성 기반의 자기중심적 정체성을 명확히 하는 자기인식(self awareness) 능력과 조직 내 구성원들 간 실질적인 공감을 이끌어내는 사회적 관계(social relationship) 능력 개발을 중요하게 인식하고 있다(강윤진, 송영수, 2012). 감성에 관한 자기인식 및 관계 관리 역량들은 구성원들 간의 감성적 교감을 높여주어 동기부여를 향상시키는데 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 구성원 개개인의 강점을 부각시키고 잠재력을 높여 조직의 전반적인 발전을 가능케 한다고 보기 때문이다(이동섭, 최용득, 2010; 허갑수, 변상우, 2007). 이러한 이유로 감성역량 규명 및 모델 개발은 전략적 인재 선발 및 업무성과와 관련된 필요역량에 선택과 집중하는데 구체적인 단서를 제시하여 줄 뿐만 아니라, HRD담당자가 교육 및 훈련 니즈를 결정하는 데 중요한 역할을 한다. 또한, 구성원 개개인의 감성역량 수준을 진단하고 팀 내 감성역량과 업무구조와의 적합성(fit)을 평가하고 설명하는데 있어 중요한 지침이 될 것이다. 특히, 조직 내 감성역량은 집단 구성원 간 혹은 타 집단과의 관계에서 감정이나 느낌을 잘 관리할 수 있도록 조직 내의 역할이나 자원에 따라 필요한 역량이 적절하게 배분되고 활용되는 것이라 보고 개인이 갖고 있는 역량 그 자체보다는 역량의 집합적(collective) 측면이 더 중요하게 고려되어야 한다(Rychen & Salganik, 2003). 이는 기업에서 감성역량을 다룰 때는 개인과 조직이 상호연관된 통합개념으로 바라보아야 할 필요성을 말해준다.

그동안 사회학적 입장과 심리학적 접근이 주를 이루고 있던 감성 관련 연구들이 21세기 이후 경영현장에서 인적자원을 개발하는데 있어 감성역량에 관한 실증적인 연구들도 점차 늘어나고 있다(Cecile Emery, 2012; Richard, 2008; Vanderburg, 2012; Wolfgang, 2013). HR 분야의 국내 선행연구들에서 감성에 관한 논의 수준을 높이고 시사점을 제공하였으나, 감성역량의 중요성에 비해 국내기업의 HRD 부문에서 감성을 체계적이며 종합적으로 교육훈련하고 평가하기 위한 근거들이 부족하다(나승일, 조정윤, 어수봉, 장현진, 성희진, 2012). 즉, 감성역량의 구성개념

및 측정지표에 대한 실증적인 연구와 함께 기초적 합의가 이루어지지 않아 외국에서 개발된 감성지능 모델들의 국내 적용 가능성을 탐색하는 수준에 그치고 있다. 박통희·이현정(2011)도 국내에서 수행된 리더십 부문, HR 부문 그리고 학계에서 감성역량 모델에 관한 연구들이 리더의 역할 및 역량에 대한 논의 수준을 높이고 많은 시사점을 제공하고 있으나, 해외에서 개발된 감성역량 모델들을 국내 기업현장에 적용하는데 그치고 있어 각 구성요인이 비즈니스 결과와 어떻게 연관되는지에 대한 명확한 이해가 부족해 감성역량 모델 개발에 있어서 한계를 드러내고 있음을 주장하였다. 실제로 150인 이상의 규모를 가진 국내기업 2,152개 중 831개(38.6%)의 기업만이 역량모델을 가지고 활용하는 것으로 나타났다. 이 가운데 대기업들은 기업전략과 HR의 연계를 위해 도입한 경우가 많은 것으로 나타났으며, 역량모델 개발 시 47.9%가 해외모델을 벤치마킹하여 기업의 규모, 업종 등의 특성에 맞도록 수정·활용하는데 한계가 있다(주인중, 김덕기, 정종태, 김호현, 최선아, 2010). 이는 해외에서 개발된 감성역량 모델 및 측정도구의 일부가 국내기업의 팀 또는 조직의 업무환경과 문화특성이 반영되지 못해 국내 기업교육의 적용측면에서 제한적인 수밖에 없으며, 업무 현장과 역량모델과의 적합성 및 신뢰도를 떨어뜨릴 수 있다. 이러한 문제점은 실용성과 관련성에 높은 가치를 부여하는 학습자 입장에서 학습 프로그램이 현업 적용과 연관성이 없다고 생각될 때 학습의 전이에 중요한 장애가 발생될 수 있다(Kirwan, 2009).

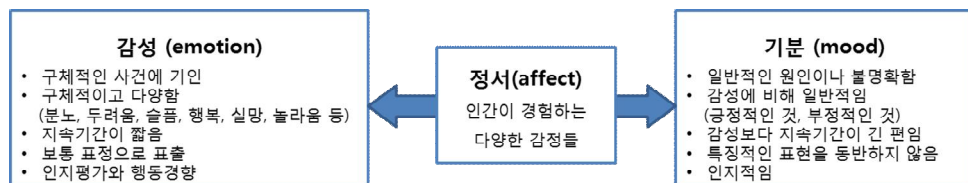
따라서 HRD 담당자가 경영현장에서 감성역량이 업무성과에 어떠한 영향을 주는지에 대한 메커니즘을 이해하고 설명할 수 있는 경험적 자료 분석과 함께 교수설계 전 영역(분석, 설계, 개발, 운영, 평가)에 있어 학문적인 기준과 감성역량 측정에 관한 실천적인 근거가 필요함을 말해준다. 본 연구는 현장중심의 학습을 지원하는 프로그램이나 교육훈련에 맞게 감성역량 모델이 지속적으로 수정·보완 될 수 있도록 감성역량의 구성요인들을 규명하고자 한다. 또한, 개인차원에서 발생하는 행동뿐만 아니라, 조직차원 내에서 발생하는 상황을 고려하여 효율적·비효율적 성과를 나타내는 특정 사건들을 행동적 언어로 구체화하여 교육요구에 필요한 상대적 중요도를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 감성의 개념과 중요성

감성은 자극적인 사건에 대한 신체적인 변화의 느낌 또는 신체적 기제로써 유전적으로 정형화된 반응 등 생물학적 차원에서 다루어지거나(Cannon, 1929; James, 1884), 인간이 환경에 순응하기 위한 내적동기 또는 행동경향으로 기능적 측면에서 연구되었다(Plutchik, 1980; Shaver,

1992). 일반적으로 이성과 대비되는 개념으로 감성은 기질(disposition), 성질(temperament), 기분(mood), 성격(personality), 의욕(motivation)등과 복합적으로 연계된 현상으로 환경적 또는 신체적인 생화학적 영향에 의해 마음에 생긴 심리적이고 생리학적인 경험을 의미한다(Myers, 2004). 감성은 [그림 II-1]과 같이 정서(affect)가 유발되는 시점에서 상황에 대한 인지적 평가와 함께 당시의 기분에 의해 좌우된다고 보는데 외부의 자극에 따라 인간의 감각정보에 의해 직관적(intuitive)이고 반사적(reflective)으로 발생하는 것으로 명확한 표현이 어려운 동시에 개인과 환경 변화에 따라 다양하게 변화되는 특징을 갖고 있다. 일반적으로 감성과 기분을 구분하는데 있어 지속기간, 특정 대상에 대한 초점여부, 그리고 반응에서 차이가 있다. 정서는 감성과 기분에 영향을 미치는데 감성은 특정한 사람 혹은 사건에 대한 반응의 표현으로 비교적 단기간 유지되는 반면에 기분은 특정 대상에 대한 반응이 아닌, 상대적으로 지속적인 정서적(affective) 상태를 말한다(Robinson & Judge, 2007).

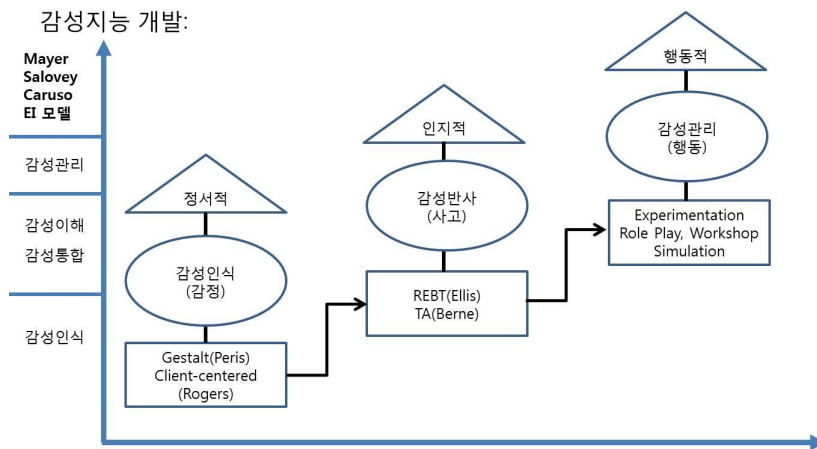


[그림 II-1] 감성과 기분의 구분

출처: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organizational Behavior, 12th edition, Pearson Prentice hall.

감성은 항상 특정 사람이나 사건과 연관되어 원인이 뚜렷하고 강력한 신호인 반면, 기분은 특정 사람이나 사건과 연관성이 뚜렷하지 않으나 오랫동안 지속되는 감정의 상태라고 본다(Siemer, 2005). 특히, 감성은 조직 환경 자체보다는 특정한 장소에서 특정 시간동안 발생하는 중요한 사건(event)에 대해 관심을 가진다. 이러한 사건들에 의한 내면적인 신호의 변화는 일시적일 수도 있으나 오래 지속되고 축적되면 개인의 직무태도에 영향을 주며, 다양한 사건 경험과 상호작용함으로써 궁극적으로 조직효과성에 영향을 미친다고 본다(Basch & Fischer, 2000; Caruso & Salovey, 2004). 이는 조직 내 구성원 개개인의 감성이 다른 구성원들에게 전염되어 공유되기도 하고 동일한 사건을 경험하고 업무를 수행하면서 동일한 정서를 경험할 수도 있으며, 상사나 동료들에 의해 학습되는 대리 과정(vicarious processes)을 거친다고 말할 수 있다. 즉, 조직 내 정서 또는 감성이 개인 수준을 뛰어넘어 집단의 고유한 속성이 되는 감성적 공유 또는 수렴이 실제 작업집단에서 발생한다고 볼 수 있다. 이는 직장 내 업무환경에서 긍정적인 정서 경험을 증진 시키고 부정적인 정서 경험을 감소시키기 위한 감성 관리 방안을 마련할 수 있다는 점에서 실무적으로 매우 중요한 의미를 갖는다.

실제로 Basch & Fisher(2000)는 직업현장에서 행동사건면접을 통해 세부 감성과 이를 유발하는 정서적 사건(affective event)들을 분류하였다. 20개의 세부 감성에 대해 총 27개의 정서 사건이 분류되었는데, 그 중 긍정적인 감성에는 14개의 정서 사건이, 부정적인 감성에는 13개의 사건이 도출되었다. 합리주의보다 감성을 중요시하여 인적자원관리를 실시한 기업들의 경우 구성원 개개인의 위기관리뿐만 아니라 조직(집단)이 위기상황에 처했을 때에도 더욱 능동적으로 대처할 수 있다는 것이 여러 연구와 사례를 통해 입증되고 있다(Cote, Stephane & Christopher, 2006). 최근 기업현장에서 상호작용을 증진시킬 수 있는 사회적, 심리적 맥락의 중요성이 증가함에 따라 감성의 중요성이 높아지고 있는 가운데 Wolfgang(2013)은 Mayer, Salovey & Caruso(2008)가 제시한 감성지능의 구성개념과 관련하여 감성과 관련된 능력 등을 개발하기 위해 ARM(awareness-reflection-management)모델이라는 새로운 이론적 틀을 [그림 II-2]와 같이 제시하였다. 이 모델은 학습이론이나 학교상담 현장에서 입증된 연구결과를 토대로 감성을 인식, 이해, 통합 그리고 관리하는 능력들이 정서, 인지 그리고 행동차원의 3단계 구분하여 개발될 수 있음을 주장하였다. 하지만 조직 감성에 미치는 영향관계를 논하는데 있어서 하나의 논점은 과연 구성원 모두의 감성역량을 높여야 하는가 아니면 리더 혹은 특정 개인의 감성역량을 개발하면 되는가가 중요한 이슈이다.



[그림 II-2] 감성훈련을 위한 ARM 모델

출처: Wolfgang G. S. (2013), The Arm Model to Develop Emotion-Related Abilities (Ability EI), in Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel (ed.) Individual Sources, Dynamics, and Expressions of Emotion (Research on Emotion in Organizations, Volume 9), Emerald Group Publishing Limited.

2. 감성역량의 개념 및 다차원성

국내에서의 감성관련 연구동향을 살펴보면, 주로 의류학, 심리학, 의학, 영상미디어, 뇌과학 분야에서 연구 참여가 활발하게 진행되고 있다(박성배, 2012). 하지만 리더십 부문, HR 부문 그리고 학계에서 감성역량에 대한 연구는 아직 미흡하며, 국내에서 수행된 감성역량 모델에 관한 연구들은 리더의 역할 및 역량에 대한 논의 수준을 높이고 많은 시사점을 제공하고 있으나, 해외에서 개발된 모델들을 국내 적용하는데 그치고 있어 국내 기업의 현실을 반영하여 객관적이고 경험적인 자료들에 기초한 연구의 필요성을 공감하고 있다(김경숙, 박화윤, 2012; 박통희, 이현정, 2011; 전주영, 2014).

선행연구들에서 제시된 감성역량 개념들을 살펴보면, Spencer & Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라 규정하고 세계 286개 기업의 직무역량 분석에서 뛰어난 성과를 보이는 사람의 역량 모델 21개 중 18개의 역량이 감성 및 정서적인 부분과 관련된 역량이라 보고하였다. 감성역량을 소개한 Goleman(1995)은 감성지능의 기초가 되는 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 관계관리 능력 등이 감성역량의 잠재적 토대로 감성을 이해하고 다른 사람과 교감하면서 긍정적 감정을 발현시킬 수 있는 능력을 감성역량이라 정의하였다. Bar-On(1997, 2006)은 감성지능을 인생에 있어서 성공을 가져올 수 있는 능력이나, 개인의 일반적이고 심리적인 well-being에 대하여 영향을 미칠 수 있는 일련의 역량이나 기술로 정의하였다. 이는 감성지능의 측정을 최초로 시도하는데 있어 감성지능에 대해 환경적 압박을 극복하고 성공할 수 있는 능력에 영향을 주는 비인지적 능력, 기량들의 집합으로 새롭게 해석하면서 환경의 요구 및 압력에 대응하고 적응할 수 있는 비인지적 역량들에 초점을 두고 있다. 그 이후 Boyatzis(2008)는 감성, 사회성, 인지적 능력 세차원에 대한 수행측면의 접근으로 역량을 정의하였다. 이러한 개념들은 감성역량이 인지능력과 구별되는 감성지능에 그 뿌리를 두고 있으며, 여러 가지 감정과 관련된 문제에 직면했을 때 효과적으로 상황에 대처하고 궁극적으로는 업무를 성공으로 이끄는 능력과 관련하여 인적자원개발 측면에서 해석하기 위해 ‘역량’의 개념이 적용되었다고 볼 수 있다.

이에 비해 조직차원의 감성역량 개념을 살펴보면, Druskat & Wolff(1999, 2001)는 집단 내 감성 처리 과정 중에서 구성원간의 상호신뢰(mutual trust member)와 조직의 정체성(identity), 조직 효능감(efficacy)을 촉진하고 감성적 과정을 관리하기 위한 일련의 규범(norms)을 생성하는 감성역량집단규범(ECGNs; Emotional Competence Group Norms)의 존재를 밝혔다. Goleman, Boyatzis & McKee(2002)도 팀 조직을 대상으로 리더와 팀원의 상호작용 내 감성지능을 연구하면서 성과를 극대화하는 팀으로 기능을 발휘하는데 집단감성규범의 필요성을 주장하였다. 이는 기업이 경영환경 변화에 원활하게 대응하기 위해 개인 및 조직 역량 간에 구조적 관련성을 살펴볼 필요가 있으며, 조직차원의 감성역량은 개인의 감성역량이 성공에 중요한 역할을 하는 것처럼 때

우 중요한 역할을 할 것으로 예측된다. 이처럼 감성역량의 개념들에서 개인과 조직이 상호 연관된 하나의 통합개념으로 다차원성(multi-domain)에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 감성역량의 구성요인에서도 Goleman, Boyatzis & Rhee(2000)는 선행연구들을 통합, 크게 개인역량(자기인식, 자기관리)과 사회역량(사회적 인식, 사회성)으로 구분하였다. 특히, 감성역량이 일반적인 지적역량과 서로 독립적이라기보다 상호연계된 중요한 조직역량으로 성공적인 지식경영의 전제 조건이라 주장하였다. 이후 Goleman(2007)은 감성의 대상 즉, 감성을 자극하는 원천을 ‘자신’, ‘관계’, ‘사회’로 분류하고, 감성대상의 자극을 받아 나타난 정보의 처리를 행동보다는 역량의 관점에서 단순하게 ‘자각역량’과 ‘관리역량’으로 재편하여 개인과 조직차원의 개념적 배타성과 포괄성을 높였다(박통희, 이현정, 2011).

조직차원의 감성역량 구성요인과 관련하여 Druskat & Wolff(2001)는 집단감성에서 비롯된 행동의 인식(awareness)과 집단감성에서 비롯된 행동의 조절(regulation)이라는 두 가지 중요한 측면을 제시하였다. 이에 따라 조직 감성역량의 구성요인은 개인수준(individual level), 집단수준(group level) 그리고 집단 간 수준(cross-boundary level)으로 구분, 각 수준별로 인식과 조절의 집단감성역량 구성요인을 추가하였다. Hamme(2003)는 개인수준의 감성지능을 성과이론(theory of performance)에 기초해 조직차원에서 적용될 수 있다고 주장한 바, 3개 수준을 중심으로 2개의 차원인 인식규범과 조절규범으로 구분하였다. 그 이후 Stubbs(2005)는 Goleman, Boyatzis & McKee(2002)의 감성지능 연구를 기반으로 Hay team에서 제시한 18개 감성역량을 3개의 집단 즉, 다른 사람과 함께 근무하기, 리더십 강화하기(Boyatzis & Sala, 2004), 조정하기(Stubbs, 2005)로 구분하고, 집단감성지능(group emotional intelligence)은 Druskat & Wolff(2001)가 제안한 9개 감성역량집단규범(ECGNs)을 개인수준, 집단수준, 집단 간 수준으로 구분하여 상호관계를 실증 분석하였다. 그는 리더의 감성능력이 조직 감성에 긍정적인 영향을 주고, 조직 감성이 조직의 유효성에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝힘으로써 집단감성지능이 개인감성지능과 성과의 관계에 있어 매개변수의 역할을 한다고 주장하였다.

이처럼 감성은 개인의 행동이 그들을 둘러싸는 상황에 의해 제한되므로 행동이 가능한 범위는 상황적 또는 맥락적 요인의 정도에 의해 영향을 받을 수 있다. 결국, 조직 감성은 구성원의 상호작용 과정에서 조직적 또는 맥락적 수준의 요인으로 구성되어야 하며, 개개인의 감성 간에 단순한 합이 아니라 점점 증가되는 증분의 현상으로 다루어져야 한다(Gant & Agazarian, 2010). 이는 효과적인 조직 관리를 위해서 반드시 구성된 개개인뿐만 아니라 조직 내 팀 전체가 느끼는 감성, 특히 팀 간에 장기간 지속되는 감성들을 인식해 긍정적 감성은 배가시키고 부정적 감성은 효과적으로 조절, 관리하는 조직차원의 개입이 필요함을 말해준다(Wright & Nishii, 2007). 예를 들어, 팀의 감성역량이 개개인의 감성능력에 의해 발휘되는 역량보다 우수할 수 있음을 가정할 수 있으며, 기업경쟁력을 갖추기 위해서는 개인차원 뿐만 아니라 조직적인 차원에서도 긍정적인 감정을 자극할 수 있는 업무 환경의 중요성을 말해준다.

따라서 감성역량을 규명할 때는 개인 또는 조직적인 측면을 어느 정도 고려할 것인지를 결정하는 것이 중요하며, 감성역량이 개인에게 속한 것이냐, 팀 혹은 조직에 속한 것이냐에 따라서 특정수행에 필요한 역량구성이 달라져야 함을 말해준다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구대상

본 연구에서는 2013년도 공정거래위원회가 발표한 자산총액(5조원 이상) 기준의 62개 국내 기업 가운데 팀제 조직을 중심으로 감성 관련 역량들에 대한 자료를 수집하고자 하였다. 팀제의 경우 특정 업무나 프로젝트에서 우수한 성과를 내는 것이 단순한 역량 점수의 합 이상일 수 있으며, 조직 내 정서적 구성 효과(affective compositional effect)가 개인 수준의 감성들이 공유된 결과이고, 팀(집단) 내에서의 감성의 인식하고 조절을 지원하는 집단규범으로 조작화 하여 제시된다는 주장에 따라 조직 감성을 만들어내는 최소 단위를 팀이라 볼 수 있다(Gall, Gall & Borg, 2007). 특히, 인사관리나 조직 관리의 전략적 측면에서 조직 내 감정을 유발하는 정서적 사건들이나 업무 환경을 확인함으로써 중요한 감정들을 경험하게 되는 중요사건들을 통합하고 각 사건 속 감정들을 어떻게 인식하는지 그리고 직무와 관련하여 감정을 표현하고 활용하는데 중요하게 고려되어야 할 역량 관련 자료들을 수집하고자 하였다. 이는 조직 내 감성역량에 대한 심도 깊은 이해를 얻기 위해서 최소 단위조직을 팀으로 볼 필요성이 제기되며, 국내기업 중 협조가 가능한 6개 기업(유통, 서비스, 전자·정보통신, 금융업) 가운데 HR 팀 리더나 부서장으로부터 팀을 추천 받아 설문조사를 실시하였다. 연구대상자들의 일반적인 특성은 <표 III-1>과 같다.

개방형 설문 대상자들은 5명 이상 16개 팀이 참가, 팀 당 평균 6~7명 정도로 총 151명을 대상으로 설문을 배포, 총 109부의 설문지를 회수(회수율, 72%)하여 최종분석에 사용하였다. 행동사건 면접 대상자는 감성역량이 언제, 어디서, 어떻게, 무슨 일을, 누구와 일할 때 등 중요사건에서 어떠한 행동을 하는가, 어떤 식으로 문제를 해결하는가에 대한 상세한 정보들을 알고 있어야 한다. 이러한 이유로 10년 이상의 업무 현장경험자가 정서적 사건에 관해 다양하고 적절한 경험을 가지고 있다고 판단된다. 본 연구에서 행동사건면접의 대상자들은 직장 내 인사고과가 평균 이상으로 최소 5명 이상의 팀원을 거느리며, 현업에 대한 경험이 10년 이상인 팀장급 21명을 주제전문가(subject matter expert; SME)로 추천 받았으며, 이 중 14명이 면접에 참여하였다. 소요시간은 연구목적에 부합되도록 다양한 질문과 함께 심도 있는 답변을 요구하여 보통 2시간 내외로 진행되었으며, 이 중 본 면접에 충실히 참여한 14명의 면접내용을 분석하

〈표 III-1〉 연구대상의 인구통계학적 특성

	구 분	팀원(개방형설문)	팀장급(BEI 대상자)
	총 인원	109명	14명
성별	남	87명	11명
	여	22명	3명
연령	20대	13명	-
	30대	67명	4명
	40대	29명	6명
	50대	-	4명
직종	유통	33명	3명
	서비스	47명	6명
	전자·정보통신	13명	4명
	금융업	16명	1명
직급	대리급	45명	-
	과장급	44명	-
	차장급	16명	4명
	부장급	4명	6명
	임원급	-	4명
경력	5년 미만	21명	-
	6~10년	48명	-
	11~15년	34명	4명
	16~20년	5명	7명
	21년 이상	1명	3명

료로 활용하였다. FGI는 국내 100대 기업(매출액 기준)에 속하는 D그룹의 차장급 이상 직무역량 강화 Workshop에 참가한 32명을 4개의 그룹으로 나누어 2~3회에 걸쳐 브레인스토밍의 형태로 진행하였다. 델파이조사는 국내 대기업 HRD 부문에서 10년 이상 근무한 현장 전문가 또는 5년 이상의 산업현장 경력을 보유하면서 심리학, 교육공학, 경영학 분야의 박사 학위를 소지한 한국산업교육학회 임원(기업임원, 대학교수 등) 및 감성관련 교육평가기관에서 10년 이상 근무한 연구원들로 구성되었다.

일반적으로 전문가라 함은 그 분야에서 지식 습득 및 관련 경험의 축적기간이 최소 10년은 필요하다고 본다(Levitin, 2006). 이와 같은 기준에 충족하는 연구자 22명을 선정했으며, 총 3차에 걸쳐 이메일 및 직접방문 등 3차 조사까지 지속적으로 조사에 참여한 인원은 <표 III-2>와 같이 16명이 설문조사에 응답하였다. 전문가집단의 적정인원은 오차를 최소화하고 신뢰성을 최대화시키기 위해 최소 10명 이상이며(Birdir & Pearson, 2000), 델파이 조사에서 표본 크기가 15명 내외일 때 신뢰도를 확보할 수 있다고 본다.

<표 III-2> 델파이조사 연구대상

구분	소속	직책(직급)	학위	HR 경력
1	P그룹리더십센터	팀장(부장)	경영학 박사	18년
2	G여성능력센터	팀장(부장)	교육심리학 박사	18년
3	K능력개발원	연구원	인사조직 박사	11년
4	S인재개발부	팀장	교육공학 석사	10년
5	L컨설팅	이사	임상심리학 박사	14년
6	L그룹리닝센터	차장	심리학 박사	14년
7	I공항공사	팀장(부장)	경영학 석사	16년
8	K산업기술원	연구원	인사조직 박사	15년
9	J대학교	교수	HRD 박사	13년
10	H그룹인재경영원	부장	HRD 박사	11년
11	E코칭경영원	대표	경영학 박사	17년
12	F주식회사	대표	산업심리학 박사	22년
13	H그룹경제연구원	연구원(실장)	MBA	19년
14	K대학교	교수	조직심리학 박사	20년
15	C그룹인재경영원	부장	HRD 박사	15년
16	S대학교	교수	HRD 박사	21년

2. 자료수집 및 분석

역량모델 개발에 구성요인 도출 방법으로는 과업·직능분석, 직접관찰, 초점집단면접, 델파이 조사 등 고전적 연구방법들을 수용하거나 선행연구에서 제시한 구성요인을 비교, 분석하여 도출하는 방법이 사용되고 있다. 최근에는 실무적 차원의 전문가 패널, 일반적인 역량사전, 행

동사건면접 등의 방법들이 주로 사용된다. 본 연구의 경우 감성역량의 개념적 요소 또는 이론적 틀을 토대로 기업 내 필요한 감성역량들을 수집하는데 있어 문헌연구, 개방형 설문 및 행동사건면접을 통해 자료수집간 삼각검증을 실시했다. 문헌연구는 기존에 제시된 감성지능 및 감성역량들에 대한 국내외 연구자료 내용 중 감성지능 측정에 대한 조작적 정의와 행동지표들을 수집하였으며, ECI 1.0/2.0의 감성역량 구성개념 및 세부역량을 참고하여 비교분석 하였다. 개방형 설문은 이준웅, 송현주, 나은경, 김현석(2008)이 한국인의 정서에 대한 조사결과를 바탕으로 긍정적 혹은 부정적 정서 25개의 단어를 제시하고 이러한 정서를 유발하는 사건들과 함께 얼마나 강하게 또는 자주 경험하는지에 대해 파악하였다. 행동사건면접은 감성역량과 관련한 상세한 정보를 수집하고자 중대사건면접을 근거로 성과 창출 또는 직무수행에 중요사건 혹은 핵심 상황에 대해 묻고 당시 과업내용, 대처방법 그리고 효과적인 업무 수행을 할 때 보여주는 중요한 직무영역인 지식, 기술 및 태도 등에 대한 응답을 얻어내고자 하였다. 이러한 선행연구 분석과 개방형 설문, 행동사건면접을 통해 도출해 낸 기초자료를 토대로 감성역량을 도출해 내기 위해 초점집단면접을 실시하였으며, 수집된 행동사례 자료들의 분석과 통합은 [그림 III-1]에서 보는 바와 같이 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding)의 3단계를 통해 순차적으로 행동지표를 도출, 개인 및 조직차원에서 감성역량을 범주화 하였다.

1 단계: 개방코딩	2 단계: 축코딩	3 단계: 선택코딩
<ul style="list-style-type: none"> · 수집된 자료를 해체, 검사, 비교하여 속성과 차원 발견 · 팽창적 방법으로 핵심어 나열, 코딩 및 코드 목록 작성 · 개념추출 및 범주확정 	<ul style="list-style-type: none"> · 범주들은 인과적 상황과 현상, 맥락과 중재적 상황 등에 따라 중심 축을 중심으로 관계되는 속성들이 이 범주 속에 정리됨 · 범주 간 관계형성 	<ul style="list-style-type: none"> · 핵심범주를 선택하여 다른 범주와 체계적으로 연관시켜 관련성 있는 범주들을 통합하는 과정 · 축코딩된 자료의 일반성을 갖기 위해 결과를 재해석 · 핵심범주 확정

(그림 III-1) 면접내용의 코딩과정

행동사건면접 및 초점집단회의를 통해 수집된 기초자료를 토대로 3차에 걸쳐 델파이조사를 실시하여 감성역량을 규명하고자 하였다. 1차 조사는 예비조사를 토대로 구조화된 설문지를 활용하여 국내기업 조직구성원에게 필요한 감성역량이 무엇인지를 Likert 5점 척도로 설문조사를 하였으며, 연구자의 개념적 틀이 주입될 수 있어 이를 보완하기 위해 조사결과에 대한 내용타당도 비율(Content Validity Ratio: CVR)을 살펴보았다. 또한, 조직심리학 박사 1명과 경영학 박사1명, HRD 박사 1명으로 구성된 전문가와 협의를 통해 행동지표에 따른 역량별 조작적 정의를 내렸으며, 명확한 구분과 함께 추가, 삭제할 내용에 대해 주관식 의견을 채택하였다.

2차 조사에서는 1차 조사결과를 기반으로 조작적 정의가 적합한지, 용어 사용이 적절한지, 의미가 중복되지 않았는지, 애매한 표현은 없는지, 어법이 정확한지 의견수렴을 거쳤다. 또한, 감성역량의 통합 및 재명, 추가된 사항에 대해 타당성을 Likert 5점 척도로 설문조사를 실시하였다. 3차 조사는 2차 조사결과를 통해 최종 도출된 감성역량의 구성개념에 대해 평가하도록 하였다. 이러한 자료수집과 분석결과에 대한 타당성 및 신뢰성은 신중히 고려되어야 할 부분으로 전문가 검토(expert review) 및 동료검토(peer review) 과정을 거쳐 안면타당도를 확보하고자 하였다(Creswell, 2007). 이를 위해 교육심리학 박사 1명, K대학의 산업심리학 교수 1명과 해외 컨설팅사인 감성기반 교육과정개발 연구원 2명 그리고 감성관련 교육기관 센터장 1명의 전문가에게 검토 의뢰하였다. 또한 현장에 적용가능한지 여부의 전이성(transferability)을 확인하고자 동료검토를 실시, 국내 기업에서 10년 이상 근무 중인 4명의 현장전문가에게 검토 의뢰하였다.

IV. 연구 결과

1. 감성역량 도출 및 규명

1) 개방형 설문 및 행동사건 면접

조직 내 감정을 유발하는 환경이나 직무관련 중요사건들에 대한 정해진 질문 범주 내에서 개방형 설문자료를 분석하였다. 정서 관련 주요사건별로 분석한 결과 <표 IV-1>과 같이 149개의 사례수를 도출하였다. 이러한 결과로 국내기업의 팀 내 정서는 개인의 여러 감정적 결과에 의해 영향을 받으면서 수행하는 업무의 유사성 정도에 따라 서로 비슷한 감정을 자주 경험하고 있었으며, 팀 구성원들 간에 감정들이 서로 공유되고 확산되어 하나의 팀 분위기가 형성할 수도 있는 것으로 나타났다.

설문응답 결과 팀의 업무 환경과 그로 인해 발생하는 업무수행 과정에서 대처기제 및 대처 행동들을 이해하는 것이 중요하게 언급되었다. 또한, 정서적 반응이 궁극적으로 직무태도 및 업무성과에 영향을 미친다고 공통적으로 인식하였다. 예를 들어 긍정적인 정서를 경험한 팀 구성원은 조직의 목표를 수용하고 지지하며, 팀원들과 협력할 뿐만 아니라 자신의 업무에 몰입하는 것으로 나타났다. 특히 부정적인 정서 경험으로 목표의 불확실성과 도전적인 변화에 부적응, 소속감 결여, 소극적인 참여, 역할 갈등 및 모호성, 권한의 범위와 책임한계 불명확성 등 높은 수준의 분노와 좌절을 자주 경험하는 것으로 나타났다. 이들 가운데 긍정적 혹은 부정적 정서를 유발하는 정서적 사건들과 관련하여 주 단위로 얼마나 강하게 또는 자주 경험하는지에 대한 빈도조사 결과 57.8%로 부정적 정서를 경험하고 있었다.

개방형 설문 결과를 참고로 국내대기업의 팀장 14명을 대상으로 행동사건 면접을 실시하였

〈표 IV-1〉 업무수행 중 경험하는 정서 유형 및 주요사건

범주	정서	빈도(주)	주요사건	사례수
긍정적	기쁨	15.3%	팀 프로젝트 성공, 협력행동, 업무목표 달성, 업무개선의 아이디어 발휘, 자기개발 노력, 참여경영제도, 팀 분위기 활성화 등	21
	공지	16.7%	조직에 대한 지지행동, 의견수렴, 업무 추진력, 팀 내 권한 위임, 팀 리더십 및 코칭 스킬 발휘, 자주관리팀, 조직 문제해결능력 향상 등	27
	열정	10.2%	새로운 분야에 도전(경영혁신), 주인의식, 팀시너지 창출, 창의력 발휘, 책임감 공유, 팀원 능력개발, 고객에 대한 충성, 직무에 대한 충성, 환경변화에 유연성, 프로젝트 품질 및 납기준수	14
부정적	분노	22.6%	조직 내 혹은 부서 간 갈등, 업무상 갈등, 작업의 낮은 분업화, 관행적 업무처리, 평가바이어스, 책임과 권한의 불명확화, 상사의 부당한 처우(공정성 필요), 불만사항의 처리 지연	29
	좌절	18.9%	업무성과에 관한 객관성 부족, 승진이나 보상 등 인사제도 변화, 부서 상호간 조정 및 교섭력 부족, 업무 프로세스가 팀 단위업무에 부적합, 고용불안 및 인사 이동, 과중한 평가항목, 커뮤니케이션 장애 및 비용 증대, 영업-연구개발-생산(MRP) 부문 간 미연계	31
	슬픔	9.1%	조직지원의 부족, 구조조정, 부서통합, 업무 부적응, 의사결정력 부족, 권한 상실, 의사결정 지연, 저부가치업무, 선발기준, 상사의 리더십 부족, 개별/집단성과급, 평가의 비탄력적 운영	15
	수치(황당)	7.2%	도덕적 해이, 팀 내 책임감 부족, 직무내용 변경, 개괄적인 업무 매뉴얼, 인력활용의 경직성, 성과지향인 사고가 등	12

다. 자료수집 내용은 주로 팀장 및 팀원들이 현재까지 수행해온 직무나 교육적 배경 등을 파악한 뒤 현재의 직무 책임이나 직무 내용 혹은 일상적인 직무수행 프로세스를 확인하였다. 그리고 현재 부서에서 자신의 업무성과와 중요하게 연관되는 주요사건을 중심으로 정서적 사건들을 수집하는데 있어 조직 환경 자체보다 개별 사건에 관심을 두어 직무 별로 단위업무를 분석한 뒤 업무수행 중에 유발되는 정서의 원인 및 결과에 초점을 두었다. 당시 응답자가 느꼈

던 감정들이 어떻게 표출되었는지(언행, 태도 또는 생각), 주위 동료나 팀장 또는 부하와의 관계는 어떻게 변화했는지, 자신의 성과나 그 사건의 결말이 어떻게 나타났는지에 대해 자세히 질문했다. 또한 업무환경 내 감정조절에 대한 필요수준과 팀 구성원들의 상호 감정 표현 정도부터 주요 업무대상(내·외부고객, 상사, 팀원 등)까지 포함하였다. 그 결과 주요사건 별로 감정을 경험하고 나름의 조절과정을 거쳐 행동에 이르는 개인적 특성이나 조직 시스템, 업무 환경에 대해 업무환경의 정보들과 개인의 필요역량을 통합할 수 있었다. 또한 복합적 정보들이 상호작용한 결과로 중요사건은 어떻게 해결되었는지, 성공적이었다면 그 이후 개선된 사항들은 무엇인지 실패한 경험이라면 어떻게 개선되어야 하는지 등 직무 별 단위업무, 조직구조나 절차, 조직 내외의 업무환경요인에 이르기까지 우수행동 사례를 도출하였다. 이러한 우수행동 사례 가운데 내용이 불분명하거나 의미가 중복된다고 판단되는 사례들을 제거하여 주요사건 별로 134개의 우수 행동사례가 식별되었다.

2) 초점집단면접

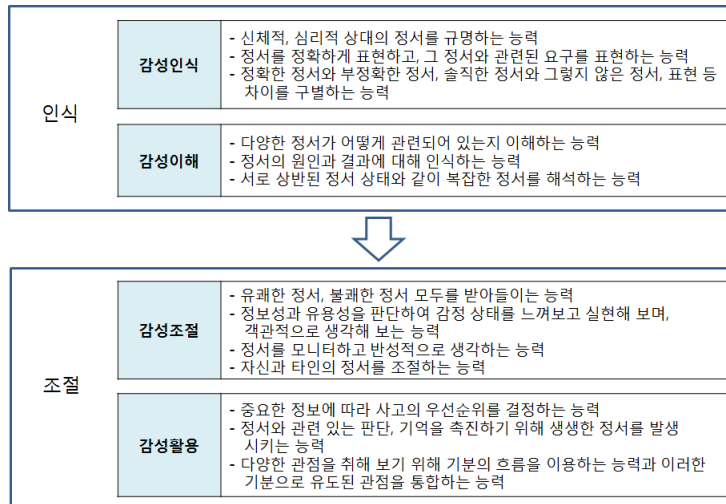
개방형설문과 행동사건면접을 통해 정서들을 지각, 조절하며 행동하는 과정과 연관된 우수 행동사례를 중심으로 초점집단면접을 실시하였다. 면접결과 주요 강조점들은 조직 그 자체가 변화하는 것은 어렵기 때문에 환경에 대한 개인의 적응력이 증진되어야 한다는 것이다. 예를 들어 환경적 조건 또는 업무 과부화와 같은 직무관련 스트레스 요인들의 변화를 고려하기보다 개인적 대처기술들을 개선하는 관점에서 기술되었다. 그 결과 감성 관련 역량들은 팀 내 개인의 문제를 극복할 수 있도록 공식적인 업무 체계보다는 비공식적인 네트워크와 상호 관련이 있으며, 그들의 직무수행에 있어 효과적으로 의사소통을 할 수 있도록 참여와 자율성을 증진 시키는데 도움을 주는 것으로 나타났다. 또한 팀 구성원들 상호 간에 영향력을 행사하는데 있어 감성역량은 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 조직의 구조적 변화에 적응할 수 있도록 공감과 조절행동이 중요하게 다루어졌다. 초점집단면접의 내용분석을 토대로 감성역량 구성요인 및 역량모델을 제시하고자 개방코딩, 축코딩 그리고 선택코딩을 실시하였다. 개방코딩 단계에서는 연구 참여자들의 면담 자료를 근거로 기본역량과 우수행동사례에 대한 자료들을 재조합하여 행동지표를 도출하였고, 행동지표를 중심으로 유사 개념을 묶어 개념화시켰다. 그 결과 134개의 행동사례로부터 49개의 감성역량과 211개의 행동지표를 탐색할 수 있었다.

이러한 초점집단면접의 내용분석을 토대로 감성역량 구성요인을 찾고자 전문가 집단(교육심리학 박사 1명, K대학의 산업심리학 교수 1명과 해외컨설팅사인 감성기반 교육과정개발 연구원 2명)과 함께 수집된 자료에 대해 개방코딩, 축코딩 그리고 선택코딩을 실시하였다. 개방코딩은 의미 있는 진술을 중심으로 국내기업의 맥락을 고려하여 주요 감성과 관련된 중심 의미를 추출한 다음 '개념'을 형성하는 개별현상에 이름을 붙이고, 추출된 개념을 모아 유사한 현상들을 범주화 시켰다. 이후 축코딩은 개방코딩을 통해 도출된 구성개념 범주 간 유사점과

차이점을 발견하고 범주들의 밀도를 높여 범주 간 관계를 발전시키는데 과정분석(process analysis)을 통해 자료에서 범주들 간의 전·후관계, 인과적·맥락적·중재적 조건, 현상, 작용/상호작용, 결과의 각 관계를 통합하여 분류하였다. 선택코딩은 축코딩에서 도출된 범주들 사이에 중심현상이 무엇인지 분명히 하고 정서적 사건과 감성역량 간 관계와 그 결과로써 일어나는 행동사례를 통합하여 감성역량군 및 구성요인을 도출하였다.

개방코딩 자료들은 크게 무의식적 감정 경험과 의식적 감정 경험으로 나누어졌다. 무의식적 감정 경험은 상대적으로 수동적이며, 팀 구성원들이 자신이나 서로의 느낌을 조절하고 관하기 위한 능동적 결과물은 아니라 볼 수 있다. 이는 감정을 경험하고 서로 표현함으로써 다른 구성원들이 어떻게 느끼는지 정서적 사건들의 의미와 의의를 부여하는 감성 인식(awareness) 능력으로 개념화 되었다. 반면, 의식적 감정 경험은 팀 특성요인, 대인관계, 감정 관련 규범적 압력과 권력과 지위 관계 등은 팀 구성원들이 팀 내외부의 환경과 사건들을 어떻게 평가하며, 다른 구성원들과의 관계를 어떻게 지각하는지에 관한 정보와 관련되어 의도적인 수단에 의한 감성 조절(regulation) 능력으로 개념화 되었다.

축코딩에서는 팀 내외부의 여러 자극과 정서적 사건에 대해 조직구성원의 행동이 주변 환경 속에서 긍정적인 측면을 인식하는 능력뿐만 아니라 긍정적인 정서를 증진시키고 부정적인 정서를 효과적으로 조절하기 위한 능력들로 범주화 시켰으며, 범주들 간의 관계를 지속적으로 비교하여 감성인식, 감성이해, 감성관리, 감성조절이라는 4개의 하위범주로 [그림 IV-1]과 같이 범주의 속성을 발전시켰다.



(그림 IV-1) 감성역량 범주들 간 연결 과정

감성인식은 개인 자신의 정서 및 정서에 관련된 사고를 인식하는 것으로 ‘자기인식, 자기평가, 자기주장, 의사소통, 행복, 정치의식, 조직적 이해, 팀 정서이해, 팀 자기평가, 감성자원 관리’역량들이 관련되며, 개인이 자신과 타인의 감정을 점검할 수 있고 그것들 간의 차이를 구별할 뿐만 아니라 감정을 적절하게 표현할 수 있음을 말한다. 감성이해는 어떠한 정서가 서로 유사한지, 그 정서들의 전달 관계가 무엇인지 아는 것과 같은 정서문제를 이해하는 것으로 ‘공감, 대인관계, 현실검증, 개념화, 시스템 사고’역량들이 관련되며, 자기가 가지고 있는 감정의 원인을 잘 알고 자기 자신의 감정을 잘 이해하는 것을 의미한다.

감성조절은 자신의 정서에 따라 즉각적인 행동을 하는 충동적인 행동보다는 ‘몰입, 성실성, 신뢰성, 영향력, 타인육성, 리더십, 낙관성, 자기긍정, 자아실현’역량처럼 자신의 정서를 주어진 상황에 따라 적합한 방향의 행동으로 나타낼 수 있는 능력을 의미한다. 감성활용은 정서를 다른 감각 및 사고와 구분하여 정서에 직접적인 주의를 기울이는 것으로 ‘융통성, 다양성관리, 자기통제, 충동조절, 스트레스 인내력, 독립성, 갈등관리, 자신감, 적응력, 코칭 및 멘토링, 대면하기, 문제해결, 행동돌보기, 주도성, 긍정적 분위기, 친근한 분위기 만들기, 외부적 관계구축, 팀워크, 유대수립, 서비스지향, 원조와 협동, 성취지향, 혁신성, 사회적책임, 변화추진’역량들이 포함된다. 이들은 개인의 기억 속에 있는 감성정보를 조직하고 활용함으로써 문제 해결을 도와주고, 감정을 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력을 의미한다.

축코딩 이후 감성역량의 범주와 개념을 종합적으로 이해하기 위해 선택코딩을 실시하였다. 선택코딩에서는 개념화 과정에서 원자료의 의미를 분석하고 속성과 차원에 따라 다른 모든 범주들을 개인 및 조직 차원화(dimensionalize)하여 통합시켰다. 개인차원의 역량 선택 기준은 1:1 또는 1:多 의 관계로 개인의 언행과 감정표현이 타인의 감정과 행동에 영향력을 미치는 요인들로 구성하였다. 개인차원의 감성역량은 업무수행을 할 때 인지적·동기적 능력을 극대화시키고 효과적인 관계를 형성 및 유지하고 발전시켜나가는 역량 군이라 할 수 있다. 조직차원의 역량 선택 기준은 多:多 의 상호관계로 팀 동료 간의 개별 관계를 넘어 팀이나 조직 분위기 및 성과에 영향력을 미치는 요인들로 선별하였다. 팀 또는 조직에서 받아들일 수 있는 규범이나 기대처럼 구성원들의 행동 범위가 조직 감성에 영향을 받는다는 가정 하에 집단감성인식 및 집단감성조절은 조직 구성원들이 인지적·동기적·감성적 역량을 발휘하고 팀 단위의 효율성에 영향을 주는 잠재적이고 근원적인 요소들이다. 조직차원의 감성역량들은 조직 내 구조와 규범적 압력이 감정 관리의 다양한 측면과 관련되어 암묵적 또는 외현적인 특성을 보인다. 이 가운데 팀 업무에 몰입하고 조직을 긍정적으로 평가하는 사람들은 사회화 과정 속에서 끊임없이 다른 사람들과 비교하면서 어떤 감정을 느끼는지, 어떤 감정을 업무를 활용하는지, 어떻게 감정을 조절하는지에 대해 자신과 동료들의 경험을 일관되게 유지하려는 역량들이 강조되었다. 이러한 감성역량들은 사회화를 통해 조직에 적응하기 위해서 크게 인식과 조절이란 범주로 구분될 수 있다. 집단감성인식은 ‘우리가 느끼려고 하는 방식, 우리가 느끼기를 바라는 방식’

등 어떤 장면에서 어떻게 느껴야 하고 어떤 느낌이 적절한지를 나타내는 반면, 집단감성조절은 ‘우리가 느끼는 것을 보여주는 방식, 우리가 느끼는 것에 주의하고 명명하고 의미를 부여하는 방식’등 감정이 상황에 따라 어떻게 표현되어야 하는지를 보여준다. 이를 통해 국내 기업의 개인차원 및 조직차원 감성역량은 6개의 범주와 49개의 하위범주로 <표 IV-2>와 같이 구성되었다.

<표 IV-2> 개인차원 및 조직차원의 감성역량 구성요인

	범주	하위범주	범주	하위범주	
개인 차원	감성인식 (5)	자기인식, 자기평가 자기주장, 의사소통, 행복	조직 차원	정치의식	
	감성이해 (5)	공감, 대인관계, 현실검 증, 개념화, 시스템 사고		집단 감성인식 (5)	조직적 이해 팀 정서이해 팀 자기평가 감성자원 관리
	감성활용 (9)	몰입, 성실성, 신뢰성, 영 향력, 타인육성, 리더십 낙관성, 자기긍정, 자아실 현		집단 감성조절 (15)	대면하기, 문제해결 행동돌보기, 주도성 긍정적 분위기
	감성조절 (10)	융통성, 다양성 관리 자기통제, 충동조절 스트레스 인내력 독립성, 갈등관리 자신감, 적응력 코칭 및 멘토링			친근한 분위기 만들기 외부적 관계구축 팀워크, 유대수립 서비스지향, 윈조와 협동 성취지향, 혁신성 사회적책임, 변화추진

3) 델파이조사

1차 델파이조사 결과는 행동사건면접 및 초점집단면접을 토대로 정리된 역량에 대하여 국내 기업의 현장전문가 및 관련 연구 경험이 있는 대학교수를 대상 24명의 전문가 중 21명이 설문에 응답하였다. 1차 조사결과를 바탕으로 감성역량 선정 기준은 다음과 같다. 첫째, 전문가 간의 중요한 역량이라고 보는 평점 일치도는 80% 수준으로 정하였다. 둘째, 문항의 평점 평균이 전문가 합의에 따라 3.50 이상을 선정기준으로 하였다. 셋째, 표준 편차는 1.0 미만으로 하였다. 넷째, 역량 선정에서 가장 중요한 내용타당도 비율(CVR)은 전문가 집단이 30명일 경우 0.70이상이면 양호한 것으로 판단하였으며(박혜림, 2007), 본 연구에서 CVR값이 .50 미만인 역량변수는 삭제하였다. 최종 도출된 역량변수 가운데 행복, 개념화, 성실성, 자아실현, 독립성,

코칭 및 멘토링, 정치의식, 원조와 협동, 혁신성, 사회적 책임 등 10개 변수가 삭제되어 총 39개의 변수가 도출되었다. 조사결과는 <표 IV-3>과 같다.

<표 V-3> 1차 델파이 조사 결과

NO	역량명	일치도 (%)	타당도 비율(N=21)			NO	역량명	일치도 (%)	타당도 비율(N=21)		
			M	SD	CVR				M	SD	CVR
1	자기인식	100	4.95	0.218	1.0	26	코칭 및 멘토링	80.9	3.42	0.746	0.1
2	자기평가	100	4.95	0.218	1.0	27	감성자원관리	95.2	3.85	0.573	0.5
3	자기주장	95.2	4.66	0.483	1.0	28	갈등관리	100	4.61	0.497	1.0
4	의사소통	90.4	4.19	0.402	1.0	29	자신감	100	4.42	0.597	0.9
5	행복	71.4	3.61	1.071	0.2	30	적응력	90.4	4.00	0.632	0.5
6	공감	100	5.00	0.000	1.0	31	정치의식	42.8	3.09	1.091	0.0
7	대인관계	90.4	3.76	0.436	0.5	32	조직이해	80.9	3.85	0.478	0.6
8	현실검증	85.7	3.80	0.402	0.6	33	팀감성이해	90.4	4.42	0.597	0.9
9	시스템사고	80.9	3.61	0.740	0.5	34	팀자기평가	95.2	4.09	0.700	0.6
10	개념화	38.1	3.28	0.845	0.0	35	혁신성	61.9	3.47	0.813	0.3
11	몰입	85.7	3.90	0.538	0.6	36	문제해결	80.9	3.90	0.436	0.7
12	성실성	52.3	3.19	0.980	0.0	37	행동돌보기	85.7	4.23	0.436	1.0
13	신뢰성	80.9	3.85	0.654	0.6	38	긍정적분위기	100	4.76	0.436	1.0
14	영향력	90.4	3.76	0.436	0.5	39	성취지향	80.9	3.80	0.402	0.7
15	타인육성	95.2	4.28	0.560	0.9	40	외부관계구축	80.9	3.95	0.589	0.6
16	리더십	90.4	3.95	0.497	0.7	41	팀워크	90.4	4.14	0.358	1.0
17	낙관성	100	4.85	0.358	1.0	42	유대수립	100	4.38	0.497	1.0
18	자기긍정	95.2	4.71	0.462	1.0	43	서비스지향	95.2	4.61	0.497	1.0
19	자아실현	52.3	3.33	0.795	0.0	44	원조와 협동	66.6	3.38	0.740	0.0
20	융통성	85.7	3.80	0.679	0.5	45	대면하기	80.9	4.14	0.478	0.6
21	다양성관리	90.4	4.19	0.601	0.8	46	사회적책임	76.1	3.52	0.511	0.0
22	자기통제	100	4.66	0.483	1.0	47	변화촉진	85.7	3.95	0.589	0.6
23	충동조절	100	4.57	0.597	0.9	48	주도성	80.9	3.80	0.511	0.7
24	스트레스 인내력	95.2	4.66	0.577	0.9	49	친근한분위기 만들기	95.2	4.52	0.511	1.0
25	독립성	57.1	3.38	0.740	0.0						

연구자가 제시한 역량별 조작적 정의에 대해 전문가들의 의견들 중 공통된 항목에 대해 3명 이상이 동일한 의견을 표명한 경우 그 내용을 수정하였다. 특히, 변수의 통합 및 재명명에 대한 의견수렴 결과 <표 IV-4>와 같이 26개 역량이 11개 역량으로 통합되었으며, '대면하기'역량은 '위기대응력'으로 재명명 되었다.

〈표 IV-4〉 1차 델파이 조사 결과_통합 및 재명명

구분	변경 전	변경 후	비고	
통합	의사소통 자기주장	자기주장	자기주장 하는데 있어 의사소통을 수단의 개념으로 판단	
	충동조절 자기통제	자기통제	적응이라는 관점에서 충동조절이 자기통제 개념에 포함	
	주도성 문제해결	집단적 문제해결	기업 내 문제해결 수준은 개인보다 팀 단위 빈도가 높아 집단 주도성이 더욱 더 요구됨	
	긍정적 분위기 친근한 분위기 만들기 변화촉진	긍정적 변화관리	변화관리에 있어 긍정적 또는 친근한 분위기가 주요인으로 해석	
	대인관계 신뢰성 외부적 관계구축 유대수립	관계구축	관계구축 역량 안에 대인관계, 신뢰성, 유대수립을 포함	
	자기긍정 낙관주의	낙관주의	자기긍정은 선택적 주의집중이나 낙관주의는 이를 통합하는 능력	
	자신감 갈등관리	갈등관리	갈등관리에 있어 자신감을 태도측면으로 간주	
	융통성 다양성 관리	융통성	다양성은 융통성을 발휘하는데 있어 관점 또는 가중치로 판단	
	행동돌보기 감성자원관리	감정이입	감성자원관리나 행동돌보기의 핵심개념으로 감정이입으로 간주	
	타인육성 리더십 영향력	영향력	리더십과 타인육성은 영향력을 행사과정으로 보며, 타인육성을 하는데 있어 영향력 전체로 함	
	재명명	대면하기	위기대응력	조직 내 규정위반 또는 부적절한 행동을 위기의식으로 간주

2차 조사는 1차 조사결과를 기반으로 연구자가 수정한 감성역량에 대해 중요도를 Likert 5점 척도로 재평가하였다. 1차 설문응답자 21명 중 19명이 응답하였으며, 이 중에 평균값이 3.5 미만인 항목, 평균은 3.5 이상이나 표준편차가 .9 이상인 항목을 제거 선정 기준으로 삼아 최종 역량으로 채택하였다. 조사결과 25개 감성역량으로 구성되었으며, 행동사건면접 및 초점집단면접을 통해 도출된 행동지표와 선행연구를 근거로 전문가 협의에 일부 용어가 수정되었다.

3차 조사는 2차 조사에 참여한 19명을 대상으로 설문조사 결과, 16명으로부터 의견을 수렴하였으며, 감성역량의 구성개념 및 조작적 정의가 적절한지에 대해 Likert 5점 척도로 의견을 수렴하였다. 조사 결과 전체 Cronbach $\alpha=.732$ 으로 내적일관성에 문제가 없었으며, <표 IV-5>와 같이 정리되었다.

<표 IV-5> 3차 델파이조사 결과

구분	역량군	세부역량	응답자(N=16)	
			M	SD
개 인 차 원	1. 감성인식	1-1. 자기인식	4.56	0.629
		1-2. 자기주장		
		1-3. 자기평가		
	2. 감성이해	2-1. 공감	4.31	0.704
		2-2. 현실검증		
		2-3. 시스템사고		
	3. 감성활용	3-1. 몰입	4.75	0.447
		3-2. 영향력		
		3-3. 감정이입		
		3-4. 낙관주의		
	4. 감성관리	4-1. 융통성	4.50	0.632
		4-2. 자기통제		
4-3. 스트레스 인내력				
4-4. 갈등관리				
4-5. 적응력				
5. 집단감성인식	5-1. 조직이해	4.68	0.478	
	5-2. 팀 감성이해			
	5-3. 팀 자기평가			
조 직 차 원	6. 집단감성조절	6-1. 위기대응력	4.12	0.619
		6-2. 집단적 문제해결		
		6-3. 긍정적 변화관리		
	6-4. 관계구축			
	6-5. 팀워크			
	6-6. 서비스지향			
	6-7. 성취지향			

특히, 연구결과에 대한 해석에 있어 5명의 전문가 검토 및 4명의 동료 검토를 통해 해석에 있어 연구자가 범할 수 있는 편견이나 가정이 있는지를 재확인한 결과 문제가 없었다. 3차에 걸친 델파이조사 결과 전문가들의 의견을 종합해보면, 팀의 업무 환경과 그로 인해 발생하는 업무수행 과정에서의 대처기제 및 대처행동들을 이해하는 것이 공통적으로 언급되었다. 이는 문제를 일으키는 상황에 대한 회피나 제거 또는 스트레스 수준을 완화시키는 방식보다 개인의 경험적 의미와 지각적 통제 그리고 수용 가능한 한도 내 개인 경험에서의 감성역량들이 자주 발휘될 수 있음을 언급하였다.

2. 상대적 중요도 AHP 분석

자료분석 결과를 바탕으로 구성된 개인 및 조직차원 감성역량은 AHP분석을 위해 6개 역량군과 25개 세부역량으로 계층화했다. AHP분석에서 응답자의 판단이 유의미한지를 검증하기 위해 일관성지수를 평가하였으며, 일관성 지수가 .1(10%)이내여야 논리적 일관성을 확보할 수 있으나 일관성 지수가 .1을 넘으면 응답자가 내린 판단에 논리적 모순, 즉 일관성을 잃은 것으로 판단한다. 본 연구에서는 각 역량 사이의 상대적 중요도를 판단할 때, ExpertChoice 소프트웨어를 통하여 일관성지수(consistency index)를 알려주어 판단의 오류를 확인하였다. 오류가 생길 경우 응답자에게 재응답을 요구할 필요가 있으며, 응답 결과 모두 0.1 이하로 일관성을 확보하였다. 분석결과 <표 IV-6>, <표 IV-7>에서 보는 바와 같이 감성 역량 간 상대적 중요도 및 세부 역량의 종합중요도를 산출하였다.

개인차원의 감성역량의 중요도와 우선순위를 살펴본 결과, 1차 선택(역량군) 기준에는 감성인식(35.1%), 감성조절(29.3%), 감성이해(19.4%), 감성활용(16.1%) 순으로 나타났다. 2차 선택(세부역량) 기준에서 감성인식 역량 군에서는 자기인식(38.2%), 자기평가(36.1%), 자기주장(25.6%)순으로, 감성이해 역량 군에서는 공감(48.9%), 현실검증(28.1%), 시스템사고(22.9%) 순으로, 감성활용 역량 군에서는 낙관주의(41.6%), 영향력(30.2%), 감정이입(17.5%), 몰입(10.5%) 순으로, 감성조절 역량 군에서는 스트레스 인내력(38.2%), 갈등관리(23.6%), 자기통제(19.2%), 적응력(11.2%), 융통성(7.2%) 순으로 나타났다. 한편, 1차 선택과 2차 선택기준의 중요도를 곱한 값인 복합 중요도를 살펴보면, 총 15개의 세부역량 중에서 자기인식(13.4%)와 자기평가(12.6%)가 상대적으로 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 그 다음으로 스트레스 인내력(11.2%), 공감(9.5%), 자기주장(9.0%) 등의 순으로 나타났다. 반면, 몰입(1.6%), 융통성(2.2%), 감정이입(2.8%) 등은 개인차원 감성역량의 중요도에 있어서 상대적으로 낮은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

조직차원의 감성역량의 중요도와 우선순위를 살펴본 결과, 1차 선택(역량군) 기준에는 집단감성 조절(68.5%)이 집단감성 인식(31.4%)보다 중요한 요인인 것으로 나타났다. 2차 선택(세부역량) 기준에서 집단감성 인식 역량군에서 팀 감성이해(37.9%), 팀 자기평가(35.3%), 조직이해

〈표 IV-6〉 개인차원 감성역량의 상대적 중요도

1차 상대적 중요도			2차 계층 내 상대적 중요도			복합 중요도	
역량군	중요도	순위	세부역량	중요도	순위	중요도	순위
감성인식	.3512	1	자기인식	.3821	1	.1341	1
			자기주장	.2568	3	.0901	5
			자기평가	.3611	2	.1268	2
감성이해	.1945	3	공감	.4892	1	.0951	4
			현실검증	.2815	2	.0547	9
			시스템사고	.2293	3	.0445	11
감성활용	.1610	4	몰입	.1055	4	.0169	15
			영향력	.3026	2	.0487	10
			감정이입	.1755	3	.0282	13
			낙관주의	.4164	1	.0670	7
감성조절	.2933	2	융통성	.0772	5	.0226	14
			자기통제	.1924	3	.0564	8
			스트레스 인내력	.3822	1	.1120	3
			갈등관리	.2360	2	.0692	6
			적응력	.1122	4	.0329	12

(26.6%)순으로, 집단감성 조절 역량군에서는 긍정적 변화관리(21.9%), 서비스지향(20.4%), 팀워크(18.2%), 주도적 문제해결(14.4%), 위기대응력(10.9%), 관계구축(7.8%), 성취지향(5.9%) 순으로 나타났다.

한편, 1차 선택과 2차 선택기준의 중요도를 곱한 값인 복합 중요도를 살펴보면, 총 10개의 구성요인 중에서 긍정적 변화관리(15.0%)와 서비스지향(14.0%)가 상대적으로 높은 비중을 차지하였으며, 그 다음으로 팀워크(12.5%), 팀 감성이해(11.9%), 팀 자기평가(11.1%) 등의 순으로 나타났다. 반면, 성취지향(4.9%), 관계구축(5.3%), 조직이해(7.1%) 등은 조직차원 감성역량의 중요도에 있어서 상대적으로 낮은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 IV-7〉 조직차원 감성역량의 상대적 중요도

1차 상대적 중요도			2차 계층 내 상대적 중요도			복합 중요도	
역량군	중요도	순위	세부역량	중요도	순위	중요도	순위
집단 감성인식	.3149	2	조직이해	.2668	3	.0714	8
			팀 감성이해	.3799	1	.1196	4
			팀 자기평가	.3533	2	.1112	5
			위기대응력	.1098	5	.0752	7
			집단적 문제해결	.1448	4	.0992	6
집단 감성조절	.6854	1	긍정적 변화관리	.2197	1	.1505	1
			관계구축	.0784	6	.0537	9
			팀워크	.1826	3	.1251	3
			서비스지향	.2049	2	.1404	2
			성취지향	.0598	7	.0409	10

V. 결론 및 제언

현장 HRD 담당자들은 감성 관련 내용전문가와 협력하는 수준에 도달할 수 있도록 기본적으로 감성역량 평가에 대한 높은 수준의 전문성이 요구되지만 역량개발 및 교육과정 개발에 있어 전문성이 요구되는 영역인 교육요구 분석, 설계, 개발, 평가보다 비교적 용이하게 수행 가능한 운영 영역에 필요 이상의 시간을 투입하고 있어 조직이나 타인이 요구하는 수준의 전문성을 갖추지 못한 것으로 주장된다(이성, 이수영, 이영민, 2008). 이러한 문제의식을 가지고 기존의 감성역량 연구에 대한 확장으로 업무성과와 그에 필요한 행동을 기반으로 국내기업의 개인 및 조직차원에서 필요로 하는 감성역량을 규명하고, HRD 부서가 감성역량을 어떻게 가장 효과적으로 개발할 것인지에 대한 기초자료를 제공하고자 감성역량 규명 및 상대적 중요도를 살펴보았다.

첫째, 국내기업의 감성역량은 개인 내, 팀 또는 조직 내 수준에 따라 크게 인식과 조절이라는 범주 내에서 각 하위요인들의 관계성에 대해 포괄적으로 접근하여 개인차원의 감성인식, 감성이해, 감성활용, 감성조절과 조직차원의 집단감성인식, 집단감성조절 등 2차 6요인으로 구성되었다. 인식 범주 내 감성역량들은 주로 감성적 상태(emotional state) 및 감성적 경험(emotional experience)과 관련된 하위요인으로 구성된 반면에, 조절 범주 내에서 감성역량들은 행동적 측면에서 감성적 표현(emotional expression) 및 감성적 관리(emotional management)와 관련된

하위요인으로 구성되었다. 특히, 감성조절 역량들은 자신의 생각을 점검하고 통제하도록 동기화되며, 감성활용 역량들은 메타적인지 경향성으로 위협적인 상황에 대처하는 인지적·행동적 기술이라 볼 수 있다(Wells, 2000). 이러한 연구결과는 감성역량 연구가 학문적으로나 기업 현장에서 갖는 중요성에도 불구하고 거의 연구되어 오지 않아왔던 개인 및 조직차원의 감성을 다루었다는 점과, 부서 간 협력 증진에 기여하는 조직차원의 감성역량을 제시하여 그 타당성을 입증하였다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 국내 기업들이 위계조직에서 수평적 조직형태로의 팀제 구조 변화와 더불어 선행연구들이 감성역량들을 광범위하게 열거하는데 기여했음에도 불구하고 근거 없는 일반화가 이루어져 왔다. 그 이유는 다차원별로 감성역량에 대한 이론적 이해가 부족하여 조직 및 개인의 목표달성에 있어 경영층 또는 타부문의 중장기적인 파트너십과 같은 조직 내 부서 간 협력요소가 간과되어 왔기 때문이다(김기태, 조봉순, 2008). 조직 내 개인의 행동에 초점을 두고 있는 리더십의 경우에도 현재 조직설계의 기본 단위인 팀 수준의 리더십을 출발점으로 삼으며, 개인의 고유한 특성으로 결정되는 것이 아닌 조직, 팀 또는 조직의 문화에 의해 조직행동이 개발되고 촉진될 수 있다고 본다(Kozlowski, 2002; Whitney & Cooperrider, 2000).

둘째, 국내기업 구성원의 감성역량 개발에 있어 전문가 집단을 대상으로 AHP 조사를 통해 상대적 중요도를 분석했다. 개인차원의 경우 감성인식 역량(31.4%)과 감성조절 역량(29.3%)이 상대적으로 높은 순위를 차지하였다. 개인의 감성조절을 위해서는 먼저 자신과 타인의 신체적, 심리적 상태의 정서를 인식(규명)하는 능력, 타인과 자신의 정서를 정확하게 주장(표현)하는 능력이 중요함을 말해준다. 박동건, 최대정, 윤순경, 이은정(2006)의 조사연구에서도 국내 직장인들이 지각하고 있는 조직 내의 감정에 대해 75% 정도의 직장인들은 조직내부에서 감정인식과 함께 감성조절에 대해 높은 압력을 받는 것으로 대인관계에서 일차적 사회동기 중 하나인 감성조절 목표가 중요해짐을 말해준다(Lang & Carstensen, 2002). 조직차원의 경우 집단감성조절 역량(68.5%)이 집단감성인식 역량(31.4%)에 비해 상대적으로 높은 순위를 차지하였다. 이는 국내기업의 집단주의 문화에서 자발적인 참여와 제안행동에 소극적일 수밖에 없어 감성을 표현하는 사람에 대해서 높은 평가를 하지 않으며, 업무성적을 반영하는 직위에 영향을 준다는 감성적 특성이 반영되어 나타난 것이라고 볼 수 있다. 실제로 S그룹의 국내외 직원들을 대상으로 한 문태원(2007)의 연구에서도 감성지능과 직업인의 성취의 관계를 조사한 결과 국내외 직원들 간의 타인정서를 조절하는 능력에 있어서 해외직원들보다 국내직원이 더 우세하다는 결과를 보여주었다. 이는 기업교육에 있어 교육요구도를 결정하는 데 중요하며, 뿐만 아니라 인재 선발 및 업무성과와 관련된 구체적인 단서들을 제공해준다. HRD부서는 교육성과 향상을 위한 다각적인 노력과 함께 인사와의 밀접하고 전략적인 연계를 시스템화 하도록 교육결과에 영향을 미치는 모든 요인들을 고려하여 특별히 주의해야 하는 가장 큰 임팩트를 가진 것들을 선정하는 일이 반드시 필요하다(Calhoun, Roy & Andrew, 2010). 이처럼 상대적 중요도는 경영전

략과 연계하여 필요한 핵심인재와 직무에 적합한 비즈니스 중심의 육성과 개발을 통해 경영 현장의 성과개선에 기여하리라 판단된다.

이러한 연구결과를 통해 제시된 통합차원의 감성역량 구성요인 및 상대적 중요도는 기업 내 각 개인이 속한 직무와 직급을 고려해 개인과 팀의 성과를 증대하도록 HRD담당자가 감성역량 개발에 대한 활동계획을 수립하는데 도움을 줄 수 있으며, 현재 감성역량 프로파일과 목표로 하는 감성역량의 프로파일을 설정하는데 전문성을 향상시킬 수 있을 것으로 기대된다. 또한 감성역량 기반 교육이 비즈니스 결과로 전환되는 프로세스에 대해 과거에 수행해 왔던 것보다 훨씬 더 명확하고 의도적인 목적을 갖도록 선택과 집중을 할 수 있는데 시사점을 제공할 수 있으리라 본다.

국내기업의 감성역량에 관해 몇 가지 의미 있는 시사점을 도출하였음에도 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 감성역량 통합모델의 구성요인이 가변적, 맥락적 속성을 지님에 따라 국내기업의 당면한 이슈를 중심으로 개념적 차이가 생길 수 있다. 이는 핵심적으로 실천해야 할 행동지표가 도출되었는지에 대한 의문이 제기될 수 있다. 즉, 행동사건면접 및 초점집단면접을 통해 제시된 행동지표들이 감성역량의 우수행동 사례로써 보편적이라 볼 수 있는가의 문제이다. 둘째, 감성역량의 상대적 중요도 및 위계적 본질을 알기 위해 쌍대측정법인 AHP 분석을 사용하였다. 쌍대측정법은 계층의 요소 간 1:1 쌍대비교를 통해 패널의 주관적 판단을 정량화한다. 이는 패널의 능력이 동일하다는 기본적인 가정을 전제로 하나 평가결과의 수렴도를 높여 결과의 신뢰성을 제고할 수 있는 추가적인 방법이 필요하다. 각 기준별로 등급화 되어 있는 척도나 강도에 따라 유사한 대안을 그룹으로 묶어서 그룹 내에서 대안을 일정 비율의 수로 체크하는 절대측정법을 병행할 필요가 있다. 셋째, 새롭게 규명된 감성역량 구성개념과 업무효과성 간에 상호관련성을 검증하여 타당성 및 신뢰성을 확보해야 한다. 즉, 성공적 혹은 탁월한 성과의 준거로써 역량은 직무성과와의 관련성을 입증함으로써 역량모델의 타당도를 확보할 수 있다. 이러한 한계점은 후속 연구로써 가치가 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- 강윤진, 송영수 (2012). 국내 기업 적용을 위한 감성역량의 정의 및 구성요인 탐색, 기업교육연구, 14(2), 231-260.
- 김경숙, 박화운 (2012). 보육교사의 감성지능이 감성역량과 자기효능감에 미치는 영향, 한국영유아보육학, 71, 289-308.
- 김기태, 조봉순 (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로, 인사·조직연구, 16(1), 115-157.
- 김진덕 (2011). 기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향. HRD연구, 13(1), 99-116.
- 김진희 (2011). 인력과정 유형과 경쟁전략 유형간의 매칭과 조직성과. HRD연구, 13(2), 45-65.
- 나승일, 조정운, 어수봉, 장현진, 성희진 (2012). 기초직업능력 자격화 방안. 농업교육과 인적자원개발, 44(1), 131-160.
- 문태원 (2007). 정서지능과 직업인의 성취의 관계 및 그 문화적 차이에 관한 연구. 인간발달연구, 14(2), 113-149.
- 박동건, 최대정, 윤순경, 이은정 (2006). SERI 연구에세이: 조직감성역량 키우기, 삼성경제연구소.
- 박성배 (2012). 한국의 감성과학 연구참여분야 동향 분석. 감성과학, 15(1), 29-36.
- 박통희, 이현정 (2011). 감성역량과 공무원의 인구사회학적 특성: 한국중앙정부의 공무원을 대상으로. 한국행정학보, 45(2), 1-25.
- 박혜림 (2007). 대학 교양교육과정의 평가 준거 개발 연구. 교육과정연구, 25(3), 109-132.
- 송영수 (2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색. 한국경영학회, 17(2), 1-24.
- 이동섭, 최용득 (2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구, 경영학 연구, 39(1), 1-28.
- 이동훈 (2013). 2013년 한국기업의 6대 경영이슈. 삼성경제연구소 CEO Information.
- 이 성, 이수영, 이영민 (2008). 기업 HRD 담당자의 교육경험 및 교수설계 전문역량 조사연구. 농업교육과 인적자원개발, 40(1), 147-165.
- 이준웅, 송현주, 나은경, 김현석 (2008). 정서 단어 분류를 통한 정서의 구성차원 및 위계적 범주에 관한 연구, 언론학보, 52(1), 85-114.
- 전주영 (2014). 팀의 사회감성역량 향상을 위한 교육 프로그램 개발, 한국기업교육학회 학술대회.
- 주인중, 김덕기, 정종태, 김호현, 최선아 (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태 분석. 경영교육연구, 29(3), 309-334.
- 허갑수, 변상우 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절역할에 관한 연구: 팀제를 중심으로. 인적자원 관리연구, 14(3), 207-222.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix : A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe(Eds). *Emotions in the*

- workplace: Research, Theory, and Practice*. Quorum Books.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional quotient inventory: technical manual.*, Tronto: Multi Health System.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicotbema*. 18, 13-25.
- Birdir, K., & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(3), 205-209.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Calhoun, W. W, Roy V. H. Pollock., & Andrew, J. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results.*(김미정 역. 2012. 다혁신적인 기업교육의 여섯가지 원칙 6D. 서울: 크레듀).
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*. New York: Appleton.
- Cecil Emery. (2012). Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks, *Social Networks*, 34, 429-437.
- Cote. Stephane., & Christopher T. H. Miners. (2006). Emotional intelligence : In search of an elusive construct. *Journal of personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). *The link between emotions and team effectiveness : How teams engage and build effective task processes*. Paper appeared in the 1999 Academy of Management Best Paper Proceedings, Organizational Behavior Division.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Team emotional competence and its influence on team effectiveness*. In C. Cherniss & E. Goleman (Eds.), *Emotional Competence in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational Research (7th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2010). Developing the group mind through functional subgrouping: linking systems-centered training (SCT) and interpersonal neurobiology. *International journal of group psychotherapy*, 60(4), 515-544.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligence: the new science of human relationships*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Rhee, K. (2000). *Clustering competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional competence inventory(ECI)*. Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco, CA: Jossey-Vass.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence*, Harvard Business School Press.
- Hamme, C. (2003). *Group emotional intelligence, the research and development of an assessment instrument*. unpublished dissertation, Rutgers State University of New Jersey, NJ: Piscataway.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9, 188-205.
- Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer: A guide to getting more out of what you put into your training*. Surrey, England: Gower.
- Kozlowski, S. W. J. (2002). Team leadership: Current theoretical and research perspectives. *Symposium presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Ontario, Canada.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17, 125-139.
- Levitin, D. (2006). *This is your brain on music: Understanding a human obsession*. London: Atlantic.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability Eclectic Trait?. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- Myers, David G. (2004). Theories of emotion. *Psychology*, 7th ed. New York, NY: Worth Publishers.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development(5th ed)*. Irwin, McGraw-Hill.
- Plutchik, R. (1980). A general psycho evolutionary theory of emotion, In R. Plutchik & H. Kellerman(Eds.), *Emotion: Theory, research and experience: Theories of emotion*, SanDiego: Academi Press.
- Richard, P. (2008). A competency approach to developing leaders-is this approach effective?. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(1), 131-144.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). A holistic model of competence. D. S. Rychen and L. H. Salganik (Eds.). *Key competencies for a successful life and a well-functionig society*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publisher.
- Shaver, P. (1992). *Handbook of attachment: Theory, research and clinical applications*, New York: Guilford.
- Siemer, M. (2005). Mood as multiple-object directed and as objectless affective states: An examination of the dispositional theory of moods. *Cognition and Emotion*, 19, 815-847.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Model for superior performance*. NY: John Wiley & Sons.(민병모 · 박동건 · 박종구 · 정재창 역. (1998). 핵심역량모델의 개발과 활용. 서울: PSI 컨설팅)
- Swanson, R. A. (2007). *Analysis for improving performance: tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise(2nd ed)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Vanderburg, A. (2012). Emotional intelligence-One company's seven year journey. 2012 ASTD Conference, Session W214 presentation.

- Wells, A. (2000). *Emotional disorders and metacognition: Innovative cognitive therapy*. Chichester, England: Wiley.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. L. (2000), The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change, *Journal of the Organization Development Network*, 32, 13-26.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis, Centre for Advanced Human Resource Studies Working Paper, No. 07003, New York: Cornell University.

〈Abstract〉

A Study on Emotional Competency Identification and Relative Importance on Needs of Korean Enterprises

Kang, Youn-Jin

Song, Young-Soo

Hanyang University

The importance of result centered Human Resource Development has been increased and due to this trends, the needs on the strategic approach towards roles and functions of HRD is strongly emphasized. This paper has conducted researches on the needs of the emotional competencies and its relative importance that are needed in the Korean enterprises as to extend on the preceding researches. The purpose of this study is to drive the development of the emotional competency model to contribute HRD in Korean enterprises. Therefore, this research is conducted to scientifically verify the sensitivity competency through literature review, BEI, FGI and Delphi survey. The main findings according to the research questions are as follows; First, the emotional competency & competence integrated model consists of 2 categories which contain 6 main factors. A comprehensive approach had been taken in order to look deeply into the relationship between awareness and control. Second, through the AHP, it gained the result of relative importance of the emotional competencies. Looking at the each factor of the emotional competencies of individual domain, emotional awareness and emotional regulation was the most important competencies. Looking at the each factor of the emotional competence of organizational domain, group emotional regulation was the most important competence. The emotional competency and relative importance are given as a practical process for HRD in order to help them develop a new training program, which is based on the objective materials collected from the real business environment.

Key words : HRD, emotion, emotional competency, relative importance , Analytic Hierarchy Process(AHP)