

# 군 장성 진급 제도 개선에 관한 연구

역량 평가위원회 제도 도입을 중심으로

김 원 형\*

## 목 차

- 1 역량 평가 중심의 군 장성 진급 심사 개선 필요성
- 2 역량과 핵심역량의 개념
- 3 한국 군 장성의 역량 평가 모델

### 1. 역량 평가 중심의 군 장성 진급 심사 개선 필요성

군 장성 진급은 한국군의 최고 지휘관에 대한 승진 심사를 통해 적제 적소에 군 최고 지휘관을 인사 배치한다는 점에서, 그리고 군 장성들의 리더십과 역량에 따라 한국군의 효율성이 증진된다는 점에서 군 장성 진급제도 개선의 중요성은 그 어느 때보다도 중요성이 강조되고 있다. 즉, 군 장성 진급 심사가 정실 또는 인맥에 의해 편파적으로 이루어진다면 군에 대한 국민과 일반 장병들의 신뢰는 무너지고 이는 곧 군기와 군 지휘체계에 심각한 위협이 될 수 있기 때문에 군 장성 진급 제도는 시급히 이루어져야 할 필요성이 있다.

\* 대전대학교 산업광고심리학과 교수

이러한 군 장성 진급 심사 제도를 개선할 수 있는 대안들 중 하나가 최근 정부 중앙 인사 위원회나 삼성, 선정 등에서 도입하여 시행하고 있는 핵심 역량 모델(core competency model)에 기초한 평가 위원회 제도(assessment center method)이다

역량 모델에 기초한 평가위원회 제도의 기원은 1970년 초, 미국 해외 정보국에서 동기와 성취를 연구하고 있는 David C McClelland 교수의 방법이 정보국 직원의 선발절차와 관련된 고질적인 문제를 해결할 수 있으리라는 취지하에 처음 활용하였다. 그 이후로 평가위원회 제도의 사용은 더욱 확산되어 전 세계에 걸친 수천 조직들이 채용, 교육, 승진, 평가 등 기타 인사 결정을 내리기 위한 기초로서 역량을 활용하고 있다. 미국 해외 정보국의 한 고위 관리자는 정보국 직원의 선발프로세스의 초기 단계인 적격심사의 고질적인 문제를 해결하기 위해 McClelland에게 기존의 적격심사보다 더 적절한 기준에 기초하여 정보국에서 직원을 선발할 수 있도록, 우수한 성과를 나타내는 직원의 태도와 행동을 평가할 수 있는 모델을 개발해 줄 것을 제안하면서 역량 평가모델은 시작했다고 볼 수 있다. McClelland는 미정보국 인사임원과 상위 관리자를 가장 뛰어난 직원으로 간주하고 이들과 함께 업무를 처리하지만, 전혀 우수한 성과를 보이지 않는 사람들의 명단도 함께 조사하였고, 이 두 그룹간의 차이를 밝히기 위하여 McClelland와 그의 동료 Charles Daily는 리스트의 모든 개인들과 집중적인 인터뷰를 시작하였다. 어떤 역량이 필요한 지에 관한 결론의 타당성을 검증하기 위하여 McClelland는 우수한 성과를 보이는 또 다른 문화담당관 그룹과 보통 수준으로 분류되는 그룹을 대상으로 역량들을 검증하였다. 조사결과, 우수한 성과자로 판명된 관리자는 그 테스트에서도 일관되게 매우 높은 점수를 얻었으나, 그에 반해 보통으로 분류된 관리자는 낮은 점수를 보였으며, 그들이 파악한 사회적 감수성과

다른 핵심 역량들은 업무성과에 실제로 관련이 있다는 것이 증명하였다 즉, 미 정보국 프로젝트에서 사용된 McClelland의 행동적 방법은 나중에 역량모델에 기반을 둔 평가위원회 제도를 개발하는 프로세스의 핵심단계가 된 것이다

2000년대에 들어와서는 세계 각국의 군 조직들은 군의 상대적 경쟁 우위를 지속적으로 유지할 수 있는 미래 전략화(strategy)와 전력화(potentiality) 지식과 역량을 갖춘 군 장성 및 군 지휘관의 필요성이 점점 더 증가하고 있다. 군의 인적자원에 대한 ‘핵심역량(Core Competency)’의 중요성과 필요성은 일찍이 제기되어 왔으나 (Johnston & Packer, 1987), 최근에 이르러 더욱 군 내부 인력에 대한 역량 강화를 위한 투자 당위성은 더욱 확산되고 있는 추세이다. 즉, 군은 군 지휘관 인적 자원의 핵심역량을 개발하고 강화시켜 나가야 하며, 핵심 역량 중심의 군 장성 진급 심사 제도의 구축, 평가 위원회 프로그램 개발, 전략적 군 장성 인적 자원 개발 투자를 하여야 한다(Baldwin & Ford, 1988, Noe & Ford, 1992; Tannenbaum & Yukl, 1992; 류장수, 1995)

## 2. 역량과 핵심역량의 개념

역량 및 핵심역량은 일반적으로 인적 자원론에서 이끌어진 개념이다. 즉 1959년 Penrose가 인적 자원론적 조직론을 발표한 이후 1984년 Wernerfelt가 경영전략분야에 도입된 개념으로, 역량이란 외부 환경변화분석에 비교할 때 조직의 구성요소이며, 특정 자원이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는 것이다. Hofer and Schendel (1978)의 정의에 의하면 역량이란 “조직이 그 목표와 목적을 달성하기 위해 도움이 될 자원과 스킬의 배분의 패턴”이라고 정의한다.

일반적으로 경영이나 행정에서 사용되는 역량 의미는 “수행능력이 충분히 있고, 자격을 갖추고, 수요와 실행수단이 적절하게 조화되는 상태”를 말한다(Neufeldt and Guralnik, 1988) 또는 “개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고, 업무성과와 관련성이 높고 조직에서 널리 수용되는 성과기준에 의해서 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식(K)과 기술(S) 및 태도(A)의 집합체”로 정의되고 있다(Lucia and Lepsinger, 1997). 즉, 역량이란 구성원들이 조직성과의 제고 및 목표달성을 하는데 요구되어지는 관찰 가능하고 측정 가능한 지식(K), 스킬(S), 능력 또는 태도(A), 개인별 특성(O) 등을 의미한다

대개 개인의 역량 개념은 수행역량, 직업역량, 직무수행능력, 직업역량 등으로 혼재되어 사용되고 있으며, 가장 일반적으로 직무와 관련하여 일정한 업무를 수행할 수 있는 능력으로 사용되는 개념이 역량으로 볼 수 있다(윤미숙, 2003 개인용) 역량은 지위, 역할, 책무와 긴밀한 관계를 갖고 있으며(Gale and Pole, 1975), 따라서 특정 직무를 효과적으로 수행하는데 필요한 관련지식, 기술, 경험 그리고 속성 등으로 폭넓게 정의될 수 있다 이를 정리하면, “특정한 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력, 기술, 지식, 태도, 경험”으로 정의될 수 있다.

반면 핵심역량이란 “역량 중에서도 남들 보다 우수하며 경쟁우위를 갖는 핵심적인 능력, 기술, 지식, 경험”이라 정의할 수 있다(정성휘, 2004). 인적 자원 관리에서 사용되는 핵심역량의 일반적 의미는 우량가치를 창출하는 직원들의 전문성이나 업무추진에 필요한 핵심자질을 말한다 다시 말해 핵심역량은 직원들이 높은 성과를 획득할 수 있는 그리고 높은 성과를 획득하기 위한 행동적 주요 특성을 말하며 이것은 조직의 가치와 문화를 반영하기도 한다(김판석, 2002)

또한 핵심역량이란 Selznick and Ansoff의 독보적 역량(distinctive competence)과 비슷한 개념으로 즉, “고객의 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력으로, 조직의 여러 가지 경영자원 중 경쟁조직에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 갖다 주는 조직의 능력, 경쟁력의 근원”으로 정의될 수 있다(Prahalad and Hamel, 1990). Prahalad와 Hamel(1990)의 핵심역량의 개념은 다음과 같다.

첫째, 핵심역량은 환경에 의존한다. 즉 환경변화에 따라 어떤 역량은 더 이상 핵심적이 아닐 수 있고, 비 핵심적이던 어떤 역량은 환경변화에 의해 핵심적이 될 수도 있다.

둘째, 핵심역량은 과거보다는 현재, 현재보다는 미래지향적이며, 스톡(stock)의 개념이 아니라 흐름(flow)의 개념이다

셋째, 핵심역량은 기술발전, 정부, 소비자, 규제변화와 같이 조직 경영환경을 변화시키는 추진요소(drivers)와 구별되며, 어느 산업에서 성공적으로 살아남기 위한 소위 사업의 핵심성공요인(KSF: key success factor)과는 차별된다 그 이유는 핵심역량은 조직마다 독특하기 때문이다. 모든 조직에게 공존하는 경쟁력 요인은 조직에서 생존하기 위한 필수적 역량(required competence for survival)이기는 하나 미래의 리더십을 위한 핵심역량은 되지 못한다

넷째, 개념적으로 핵심역량은 조직의 경쟁우위(competitive advantage)와 중복되는 부분도 있으나, 이보다 더 미래지향적이며 조직이 가진 핵심역량은 현재 경쟁우위가 될 수 있으나 경쟁우위가 반드시 핵심역량이 되지는 않는다

어떤 기능이 핵심역량으로 인정되기 위해서는 고객가치, 경쟁자 차별화, 확장력 이라는 세 가지의 검증을 거쳐야 한다(Prahalad & Hamel, 1990)

첫째, 핵심 역량은 고객가치(customer value)적이어야 한다. 핵심

역량은 조직으로 하여금 고객에게 특정 편익을 제공할 수 있도록 하는 기술이나 기능의 집합인 만큼 고객이 인지하는 가치에 보다 많은 기여를 할 수 있어야 한다. 핵심역량이 고객인지가치에 중요한 기여를 한다고 해서 고객들이 조직의 핵심역량을 볼 수 있거나 쉽게 이해할 수 있다는 것은 아니다. 다만 고객들이 볼 수 있는 것은 기술상의 미묘한 차이가 아니라 고객편익의 기초를 이루는 역량이 제공하는 혜택이다. 따라서 고객은 바로 어떤 것이 핵심역량인지 판단해 주는 최종 재판관인 셈이다.

둘째, 핵심 역량은 경쟁자 차별화(competitor differentiation)가 있어야 한다. 핵심역량이 되기 위해서는 경쟁자들과 차별화 될 수 있을 만큼 우월하거나 남들이 가지지 못한 역량이어야 한다 즉 어떤 산업이나 부문 내에서의 ‘필수적 역량’이나 모방하기 쉬운 역량은 핵심역량이 아니다.

셋째, 핵심 역량은 확장력(extendibility)이 있어야한다. 핵심역량이 되기 위해서는 그 역량으로부터 수많은 다양한 신제품이나 서비스가 지속적으로 파생되어 나올 수 있어야 한다. 핵심역량은 그것이 신상품시장으로 진입하는 기초가 되어 줄 때 진정한 역량이 되기 때문이다.

핵심역량은 남들보다 더 잘할 수 있는 능력이며 남들이 모방하기 어려운 것으로 이러한 핵심역량이 갖추어야 할 요건으로 남들이 모방할 수 없는 인과모호성, 암묵성, 특수성, 복잡성 등으로 대표될 수 있다. 영국의 고위공무원단(SCS)에서 현재 활용하고 있는 핵심역량모델의 주요 요소들은 다음과 같다. ①조직목적과 조직이 지향하고 있는 방향 인식(giving purpose and direction) ②개인적 영향력(making a personal impact) ③조직 목표 달성을 위한 전략적 사고(thinking strategically) ④조직 내외 인적 자원 이해를 통한 최적의 관리(getting the best from people) ⑤조직 학습과 조직 개선

(learning and improving) ⑥고객 만족과 서비스 제공에 중점을 두는 것(focusing on the delivery) 등이다(김 판석, 2002).

### 3. 한국 군 장성의 역량 평가 모델

#### 가. 군 장성 역량 선정과정

육, 해, 공군 장성의 역량은 기본역량모델링과 병과별 군 장성 직무분석, 해외 및 민간 사례에 의한 벤치마킹을 토대로 병과별 현직 군 장성과 역량 평가 전문가 자문회의에 의하여 선정하여야 한다. 일 예로 중앙 인사 위원회에서는 전 부처의 고위직 직무분석 결과를 통하여 비전제시, 문제 인식·이해, 전문가 의식, 고객지향, 전략적 사고, 조정·통합 등 6 가지의 핵심 역량을 선정하였으며, 미국, 영국, 호주 정부 등은 ‘의사소통’ ‘결과지향’ 등의 역량을 도출한 바 있다. 또한 삼성, LG화학, AT&T 등 국내외 민간 기업들도 역량 평가 전문가 자문회의를 통하여 “혁신주도” “성과지향” 등의 역량을 도출한 바 있다. 그러므로 한국 국방부에서도 한국 육, 해, 공군 장성 역량모델 구성의 타당성을 검토하고, 역량 선정 및 역량 모델 절차의 공정성을 확보하기 위해선 우선 국방부의 주도로 3군 역량 평가 전문가 자문회의를 태스크 포스 팀으로 구성하여야 한다

#### 나. 군 역량 평가 위원회 제도의 유래

군 역량 평가위원회(assessment center method)는 실제 복무 상황과 유사한 모의상황을 다루는 다수의 평가방법(Simulation)을 통해 다수의 평가자인 현역 군 장성들과 역량 평가 전문가들이 피평

가자 즉, 군 장성 진급 대상자인 대령의 행동특성을 중복 관찰하도록 되어 있는 평가방법을 말한다. 정의에서 알 수 있듯이 역량 평가위원회의 가장 큰 특징은 다중성 혹은 중복성으로 여러 장면에서, 여러 사람이, 여러 번 관찰/평가함으로써 측정의 신뢰성과 타당성을 극대화시킨 평가 방법이다. 즉 다양한 상황 속에서 나타난 참여자의 행동(외부에서 관찰 가능한 태도, 언어, 활동 등)을 관찰하고 평가하며, 업무를 기반으로 한 잠재적 속성 및 미래지향적 역량 측정에 활용하는 기법을 말한다. 보통 1~3일 동안 관찰하고 평가하며, 역할연기, 인터뷰, 프리젠테이션, 서류합기법, 집단 토론, 기타의 기법 등을 활용한다.

군 역량 평가위원회의 유래는 1차 대전 이후 독일 군대에서 2~3일에 걸쳐 장교 선발 과정으로 처음 사용하였으며, 1942년 영국의 War Office Selection Board에서 장교선발용으로 사용하였고 이때의 영국 군 장교의 핵심 역량은 능력수준, 집단응집력, 정서적 안정성 등이었다. 또한 1945년 영국의 Civil Service Commission이 공무원을 선발하는데 최초로 사용한 바 있으며, 비슷한 시기에 미국의 Office of Strategic Services는 스파이 선발용으로 사용하여 약 7000명의 지원자를 평가하였다. 미국 민간 기업인 AT&T는 1956년 산업분야에서 처음으로 역량 평가 위원회를 활용하여 승진 대상자를 평가하였으며, 이러한 노력이후 Management Progress Study라는 이름으로 활용되어 역량 평가위원회 제도의 가장 중요한 발전 중 하나로 알려지게 되었다. 미국 Standard Oil 회사가 AT&T의 평가 위원회 기법을 처음으로 도입하였고, 이어 IBM과 General Electric이 유사한 평가 위원회 기법을 도입함으로써 1970년대 후반 약 1000개 이상의 조직에서 역량 평가 위원회를 활용하게 되었다. 최근 20년 동안, 역량 평가 위원회는 미국과 캐나다 이외의 많은 나라들에서 실시되었으며, 이를 통하여 역량 평가 위원



회의 타당도에 대한 보다 많은 자료들이 축적되었다

### 다. 군 장성 평가 위원회 설계

군 장성 평가 상황과제 개발 과정을 설명하기 전에 먼저 어떤 목적을 가지고 평가 상황과제를 개발하려고 하는지를 명확히 하는 것이 중요하다 Thornton(1992)에 의하면 평가위원회는 그 목적에 따라 기본적인 설계가 달라지기 때문에 평가 상황과제를 개발하기 전에 먼저 목적을 명확히 하는 것이 중요하다

<표 1> 목적에 따른 평가위원회 프로그램의 설계(Thornton, 1992)

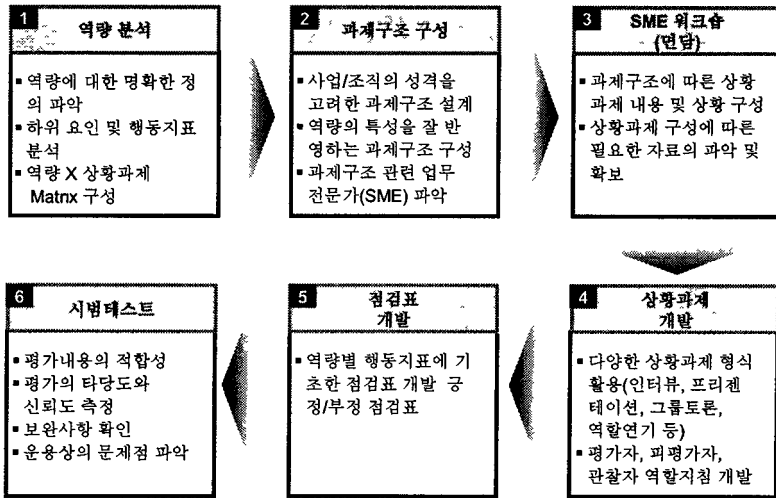
	선발&승진	진단	개발/육성
참가자	HPI, 임원 대상자	모든 관련 대상자	모든 관련 대상자
대상 지위	공석중인 직위	현재 또는 승진가능 직위	현재 또는 승진가능 직위
평가 차원(의량)	소수, 일반적인 특성	다수, 구체적인, 개발가능한 차원	소수, 매우 구체적인, 개발가능한 차원
상황 과제	소수(3~5), 일반적 상황과제	다수(6~8), 직무와 중간정도로 유사한 상황과제	다수, 작업표본
기간	0.5 ~ 1일	1.5 ~ 2일	1.5 ~ 3일
중요 결과	전체 평가점수	차원별 profile	행동적 제안점
피드백 대상	참가자, 차상위자	참가자 상위자	참가자
피드백 유형	짧고, 기술적인 피드백	구체적이고, 진단적인 피드백	즉각적, 구체적인 언어적 피드백

<표 1>은 군 장성 평가위원회의 설계가 그 목적에 따라 어떻게 달라지는지를 보여주고 있는데, 표의 내용 중 평가 상황과제의 개발과 직접적인 관련성을 가지는 것이 '평가 차원'과 '평가용 상황과제'이므로, 평가위원회의 목적에 따라 이러한 항목의 구체적 내용이

어떻게 차이가 나는지를 설명하고자 한다(임대열, 2004).

군 장성 평가위원회의 목적이 군 장성 진급 승진대상자를 결정하는 것일 경우, 평가 차원은 군 장성 직급에서의 직무수행에 매우 중요하지만, 짧은 경험을 가지고는 쉽게 개발될 수 없는 소수의 역량이 될 것이다 반면, 평가위원회의 목적이 군 장성 진급 예정자의 육성 니즈를 파악하기 위한 진단인 경우나, 평가위원회를 통해서 직접 군 장성 진급 예정자의 역량을 향상시키는 것이 목적인 경우에는 일반적인 역량이 아니라 개발 가능한 역량에 초점을 맞춰 평가용 상황과제를 개발해야 한다

일단 군 장성 역량 평가위원회의 목적이 명료화된 후에는 다음과 같은 과정을 거쳐 평가용 상황과제를 설계하게 된다.



<그림 1> 군 장성 평가위원회 상황과제 설계의 6단계

위 그림에서 알 수 있듯이 평가용 상황과제를 설계하기 위한 첫 단계는 측정하려는 군 장성의 역량을 분석하는 것이다 이 단계는 크게 3개의 하위 과정으로 나눌 수 있다

첫째는 측정하려는 육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 역량의 의미를 정확하게 파악하는 역량의 의미파악 과정이다.

둘째는 육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 측정 역량의 하위 요인 및 행동지표를 분석하는 과정이다

셋째는 육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 측정 역량을 다양한 상황 과제 속에서 어떻게 관찰할 것인지에 대한 개괄적 그림인 역량 X 상황과제 매트릭스를 구성하는 과정이다.

육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 역량의 의미를 올바르게 파악한 후에는 해당 역량이 어떠한 하위 요인으로 구성되어 있으며, 어떤 행동을 통하여 나타나는지를 분석, 정의할 필요가 있다(그림 2 참조). 이러한 과정을 거쳐야 육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 역량이란 것을 구체적으로 실제 측정 가능한 형태로 만들 수 있다

역량명	정의	차원	하위요소	행동지표
〈의사소통〉	상황 및 상대방의 감정을 정확히 이해하고, 우호적인 분위기를 하여 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장, 언변 등으로 명확하게 이해시키거나, 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도	내가 상대방에게 하고 싶은 말을 전달하는 차원	내용의 논리성	■ 자신의 생각을 논리정연하게 전달함
			내용의 간결성	■ 필요한 내용만 간략하게 언급함
			상대방에 대한 배려	■ 상대방이 이해하기 쉬운 언어 선택 ■ 상대방을 존중하는 언어 선택 ■ 상대방이 자신의 말을 정확하게 이해했는지에 대한 확인 ■ 호의적인 태도(인상)로 자신의 이야기를 전달함
			태도	■ 상대방을 응시하면서 이야기함 ■ 전달하려는 내용에 맞는 자연스런 몸동작 사용 ■ 말의 속도가 적절함 ■ 상대방의 반응에 흥분하지 않고, 차분하게 이야기함
		상대방의 말을 들어주는 차원	의도(내용) 파악을 위한 행동	■ 상대방 의도를 정확하게 파악하기 위해서 적절한 질문을 함 ■ 상대방 말의 재언급을 통한 정확한 내용 파악/공유

<그림 2> 의사소통 역량의 하위 요인 및 행동지표 분석 예시

육, 해, 공군 별, 병과별 군 장성 역량의 하위 요인 및 행동지표

분석이 끝나면, 전체 상황과제들에서 역량을 어떻게 측정할 것인지를 설계하는 역량 X 상황과제 매트릭스를 구성하게 된다. 이러한 매트릭스를 구성할 때 주의할 점은 하나의 역량이 서로 다른 두 개 이상의 상황과제에서 측정 가능해야 한다는 것이다(<그림 3> 참조).

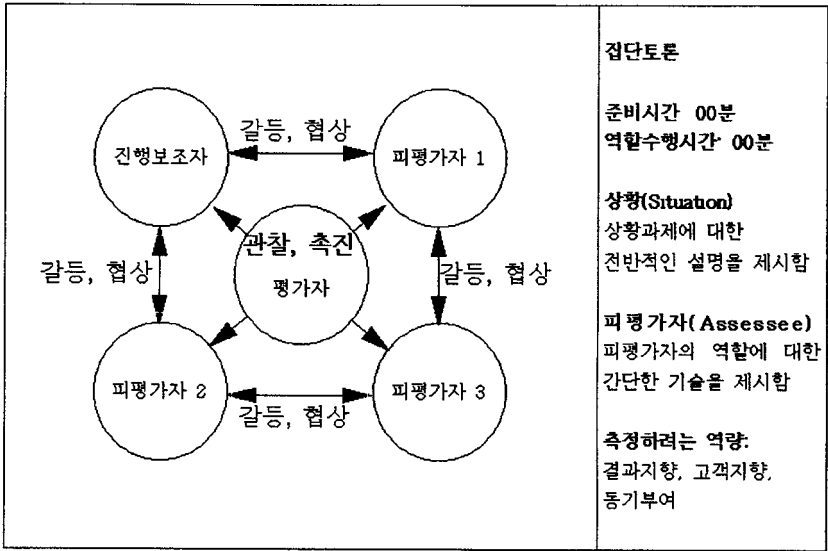
A사 역량	상황과제			
	집단토론	프리젠테이션	역할연기	서류합
결과지향		●		●
고객지향	●		●	
의사소통	●	●	●	
전략적 사고		●		●
갈등관리	●		●	

<그림 3> 역량 X 상황과제 매트릭스 구성 예시

평가용 상황과제를 개발하는 두 번째 단계는 과제구조를 구성하는 것이다. 과제구조란 업무상황에서 나타나는 역량을 평가할 목적으로, 조직의 성격과 특성을 반영하여 개발한 갈등구조나 딜레마적 상황을 말한다. 이러한 과제구조의 예가 <그림 4>에 제시되어 있다.

<그림 4>에서 볼 수 있듯이 과제구조는 상황과제에 포함된 평가자와 피 평가자, 또는 진행보조자의 수, 평가자와 평가자간의 관계, 평가자와 피 평가자간의 관계를 나타내주며, 전체적인 상황과 피 평가자의 역할에 대한 간단한 소개, 그리고 해당 상황과제에서 측정하려고 하는 역량 등을 포함한다. 이전의 모든 단계가 완료되면, 개발된 상황과제에 대한 시범 테스트(Pilot Test)를 하게 된다. 시범

테스트에서 주로 관심을 가지고 볼 것은 개발자가 본래 의도했던 방향으로 피평가자들이 실제 행동을 하고, 결과적으로 본래 측정하려고하는 역량을 올바르게 측정할 수 있는지의 여부이다. 이러한 모든 단계를 거치고 나면 하나의 상황과제가 완성되게 되는 것이다.



<그림 4> 집단토론의 과제구조 예시

**군 장성 평가위원회 종류와 기법들**

군 장성 평가 위원회의 종류와 개발 기법의 예들에 대해서 아래 표로 제시하였다.

**(1) 촉진자 참여 여부에 따른 평가 위원회 종류**

군 장성 역량 평가 위원회 평가 방법은 크게 프로그램 촉진자 참여 모의 상황(Facilitated Simulation)평가 방법과 프로그램 촉진자

불 참여 모의 상황(Non-facilitated Simulation)으로 구분된다.

**프로그램 촉진자 참여 모의 상황(Facilitated Simulation)**

구분	과제 / 상황	평가	평가 역량
Planning and Analysis / Oral Presentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사전에 과제 전달 (1~15 Hr 전)</li> <li>· Role Player와 질의응답 해답 필요정보 파악/분석 (05 Hr)</li> <li>· 해결 방안 작성/발표(1Hr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Role Player와의 상호작용 관찰, 평가</li> <li>· 해결 방안 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보분석, 조직화, 계획수립, 문제 해결, 발표력 등</li> </ul>
Presentation management Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사전에 과제 전달(1 Hr 전)</li> <li>· 부하직원에 대한 평가/코칭 장면에서</li> <li>· 상호작용 (05Hr)</li> <li>· 면담 결과 보고서 작성 (05~075Hr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Role Player와 부하직원과의 상호 작용 관찰, 평가</li> <li>· 보고서 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문제해결, 대인 스킬, 인재육성, 의사소통 등</li> </ul>
customer / Peer Interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사전에 과제 전달(1Hr 전)</li> <li>· 고객/동료와의 상호작용을 통한 문제 해결(05Hr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Role Player와 고객/동료와의 상호 작용 관찰, 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객지향, 의사소통, 대응성 등</li> </ul>

**촉진자 불 참여 모의 프로그램(Non-facilitated Simulation)**

구분	과제/상황	평가	평가역량
In-Basket	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과제를 10~25개의 문서, 메모 등의 형태로 제공</li> <li>· 해결방안, 처리사항을 작성 (2~3Hr 내)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해결 방안 평가</li> <li>· 정확한 평가들 위한 Follow up 인터뷰 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직화, 계획수립, 문제해결 정보 분석</li> </ul>
Leaderless Group Discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과제해결을 위해 동료 간 경쟁과 협력이 요구되는 상황 제시</li> <li>· 사전에 과제 전달 (05Hr 전)</li> <li>· 4~6명이 토론을 통해 과제 해결(2Hr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Assessor가 현장에서 관찰, 평가</li> <li>· 다수의 Assessor가 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분석력, 주도성, 통제력, 협력, 조정, 의사소통 등</li> </ul>

### 역량 평가 위원회의 효과성

일반적으로 군 장성 진급 심사에 있어 역량 평가 위원회 도입의 장점은 우선 평가 위원회는 기존의 어떤 Screening 방법보다 더욱 더 탁월한 기능을 수행하며(Wood & Payne, 1999), 평가위원회의 결과는 다른 어떤 진급 심사 도구보다 객관적이고도 심사 공정성을 확보할 수 있다. 평가위원회의 최근 조직 진급 심사 때 인기를 끄는 원인은 다른 어떤 도구보다 평가위원회의 타당도가 높기 때문이다(Woehr & Arther, 2003). 평가위원회의 타당도에 대한 많은 연구들을 통합 분석한 결과 각 진급자의 수행 준거(기준)들과 평가 위원회 결과간의 높은 상관을 보여 주고 있으며, 이는 예측타당도라는 측면을 고려할 때, 평가위원회가 다양한 준거(기준)들을 잘 예측해 준다는 것을 보여주는 결과이다. 특히 이러한 연구들로부터 성장잠재력(Potential Rating)에 대한 역량 평가 위원회의 예측력이 매우 뛰어나다는 것을 알 수 있다

AT&T사의 경우 종업원들에 대해 역량 평가 위원회를 실시하여, 관리자로 성장할 잠재력이 있는지, 아닌지를 예측하고 있으며, 도입 원년(1965년)에는 관리자로 성장할 것이라고 예측된 사람 중 50%가 그 해에 실제 관리자가 되었다 한편, 도입원년에 비해 예측력이 중대되면서 도입 후 16년간 누계를 종합해 볼 때, 관리자로 성장할 것이라고 예측된 사람 중 89%가 관리자로 성장하였음을 볼 때 평가 위원회의 예측 타당도가 뛰어나다고 볼 수 있다

현재 평가 위원회를 선발에 사용하는 회사는 Boeing, Coca-Cole, Colgate-Palmolive, First Union, GM, Konica, Pfizer, Shell UK, Southwest Airlines 등이며, 승진에 사용하는 회사는 United Nations, US Postal Service, Whirlpool 등이다 또한 평가위원회를 사용하는 외국 정부의 경우 선발/승진에 사용하는 국가는 영국,

캐나다 등이며, 육성, 경력개발에 사용하는 국가는 뉴질랜드, 미국, 영국, 호주 등이다 즉, 평가 위원회는 종업원들의 잠재력을 측정하여 고급 관리자로 선발 및 육성시키는 용도로 선진 조직과 외국 정부에서 많이 활용하고 있으며, 한국 정부 중앙인사 위원회에서도 국회에 상정된 고급 공무원단 선정 법안이 통과되면 고급 공무원을 평가하는 도구로 역량 평가 위원회를 사용하려고 모의 준비를 진행 중이다.

종합적으로 볼 때 역량 평가 위원회 기법은 어떤 다른 도구들보다 예측타당도가 높으며, 군 장성 진급 대상자들의 성장 잠재력을 가장 잘 예측해 준다고 결론지을 수 있다. 그러므로 국방부에서도 군 장성 역량 평가 위원회 도입을 통하여 객관적이고 공정한 군 장성 진급 심사를 실시할 수 있으며, 역량있는 군 장성을 진급시킴으로써 한국군 전체 역량의 증대와 군 최고 지휘자의 인적 자원 개발을 도모할 수 있으며 국민의 대 군 신뢰도 또한 높아지게 될 것이다.



## | 참고문헌 |

- 이남철(1998), 직무훈련과 생산성 관계의 이론적 고찰, 직업능력개발 연구, 1998, 창간호
- 김형만(1999) 근로자 숙련형성을 위한 조직의 훈련선택. 직업능력개발연구. 2
- 손유미(2002) 조직내 교육훈련이 근로자의 노동생활의 질(QWL)에 미치는 효과 교육훈련 유형별 전개과정을 중심으로. 직업능력개발연구. 4(2)
- 류장수(1995) 한국조직의 교육훈련투자 결정요인과 효과분석. 한국노동교육원.
- 장영철외(2005). 노동인적자원개발 활성화를 위한 정책방향. 노동부.
- 김주섭 · 이병희 · 박성재(2004) 『직업능력개발사업 효율성 평가분석』 한국노동연구원
- 이병희 · 김동배(2004) 『조직훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구』, 한국노동연구원
- 임대열(2004) 인재선발을 위한 평가위원회 기법, 다산컨설팅.
- 윤미숙. 2003. “비서의 현재역량과 미래역량에 대한 델파이 연구” 비서학논총, 12(2), 109-141.
- 정택수(1999). 조직의 직업능력개발훈련 참여 활성화를 위한 토론회. 한국직업능력개발원
- 한국직업능력개발원(1999). 근로자직업훈련촉진법해설.
- 오영훈외(2000) 조직내 인력개발 활성화 방안.
- 유규창(2001) “조직복지의 실태 및 발전방향 카페테리아식 복지제도 도입방안을 중심으로” 근로복지정책토론회-근로복지사업방향과 과제. 한국노동연구원.

- 유영만(1997). 기로에 선 한국의 조직교육. 엘테크
- 이영현외(2000). 조직내 인적자원개발 체제 지원방안 중간보고서. 한국직업능력개발원.
- 이진규 · 이상훈(2001) “성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인. 상황적 요인 및 평가시스템 특성을 중심으로”, 『인사 · 조직연구』, 제9권 제1호, pp 109-134
- 이진규 · 이상훈(2001). “성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인: 상황적 요인 및 평가시스템 특성을 중심으로”, 『인사 · 조직연구』, 제9권 제1호, pp.109-134
- 한국직업능력개발원(2001) “국가 인적자원개발의 전략과 비전”. 원내 토론회 자료.
- Johnston, W. B., P평가위원회ker, A. H. (1987) Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century Indianapolis: Hudson Institute.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K.(1988) Transfer of training. A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41: 63-105.
- Burke, L. A. (1997) Improving positive transfer. A test of relapse prevention training on transfer outcomes. Human Resource Development Quarterly, 8, 2 115-128
- Bennett, J. B., Lehman, W. K., & Forst, J. K (1999). Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training. Group and Organization Management, 24, 2' 188-216
- Noe, R. A., & Ford, J. K. (1992) Emerging issues and new directions for training research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland(Eds), Research in Personnel and Human

- Resource Management, 10. 345-384 Greenwich, CTL JAI Press
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations Annual Review of Psychology, 43: 399-441.
- Folger, R. (1977), Distributive and procedural justice. Combined impact of "voice" and improvement on experienced equality. Journal of Personality and Social Psychology, 35. 108-119.
- Tyler, T. R. (1994), Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. Journal of Personality and Social Psychology, 67(5). 850-863
- Vecchio, R P & gOBDEL, b. c. (1984), The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. Organizational Behavior and Human Performance, 34: 5-20
- Arthur, J B (1994). 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover' academy of Management Journal, 37: 670-87
- Ramsay, H., Scholarios, D and Harley, B. (2000) 'Employees and High-Performance Work Systems . Testing inside the Black Box'. British Journal of Industrial Relations, 38.4, pp.501-531.
- OAW (1994), 'Road to High-Performance Workplace.
- Graham Sewell (1998), 'The discipline of Teams The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance', Administrative Science Quarterly, 43,

pp.397-428.

Frits K. Pil & John Paul MacDuffie (1996), 'The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, Vol.35, No 3, pp 423-455

Walton, R E.(1973), "Quality of Working Life. What is it?," *Sloan Management Review*, Vol.15, No 1

Ashenfelter, Orley and Robert LaLonde (1997) "The Economics of Training" In David Lewin, Daniel J. B. Mitchell, and Mahmood A. Zaidi (Eds.) *The Human Resource Management Handbook Part III*, London: JAI Press, pp.53-78.

# The Study of Assessment Center Method Applied to Military General's Promotion System

Kim, Won-Hyung

The purpose of present study is to applied center assess method to Military General's Promotion System

This study aim to examine assessment center method based on core competency model will be applied to Military General's Promotion System and Human Resource Management. This study propose that Military General's core competency model based on job analysis to identify competency of Army, Navy, Air Force's Generals and to identify the consequences and performances of assess center method. This study propose that assess center method applied to Military General's Promotion System have many kinds. Facilitated Simulation methods were Planning and Analysis /Oral Presentation, Presentation management Coaching, customer /Peer Interaction. Non-facilitated Simulation methods were In-Basket game, Leaderless Group Discussion, role playing And this study propose that Military General's assessment center method based on core competency model will be effective in Military field.

*Key Words* . Military General's core competency Assessment Center Method. Simulation methods