

CM단장 핵심역량 발굴에 관한 연구

Identification of Core Competencies of Construction Managers

김 동 희*
Kim, Dong Hee

김 한 수**
Kim, Han Soo

Abstract

As the construction management(CM) market has grown, so has the CM competition in the market place. Consequently, competent construction managers become a core part of CM firms' competitiveness. The objective of the study is to identify and discuss core competencies of construction managers based on literature survey, Delphi Method and AHP. Among various competencies required for construction managers, skills for problem solving, trust and negotiation skills were identified as the crux of construction managers' competencies. A better understanding of construction managers' core competencies is very critical in terms of CM firms' training of construction managers and continuous self-improvement for construction managers.

Keywords : Construction Managers, Core Competencies, Competitiveness of CM Firms, Delphi Method, AHP

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

기업경영 환경의 급격한 변화에 따라 기업들은 구성원들에게 변화에 대응할 수 있는 능력을 갖출 것을 요구하고 있다. 이에 따라 많은 기업들은 조직 구성원들이 능동적으로 행동 패턴을 변화시킬 수 있도록 역량에 기반을 둔 인적자원관리(Competency Based Human Resource Management)와 교육훈련에 역점을 두고 있다(윤필현 2008, 주현준 2008).

건설사업관리(CM)제도가 국내에 도입된 1990년대 중반 이후 CM실적과 시장규모는 매년 증가하고 있다. CM시장이 성장하면서 CM기업의 수도 증가하고 기업 간의 경쟁이 심화됨에 따라 경쟁력 향상을 위한 노력이 필요하게 되었다. 특히 유능한 CM 단장을 보유하는 것은 CM기업의 경쟁력 향상을 위한 중요한 현안으로 인식되고 있다(김동희 외 2010).

본 연구의 목적은 CM조직의 리더이자 발주자 만족과 프로젝트 성공을 위해 중추적인 역할을 담당하는 CM단장에게 요구되는 핵심역량을 발굴하는 것이다. CM단장의 핵심역량을 이해하는 것은 우수한 CM단장 육성과 CM단장의 자기계발을 위해 중요하며 궁극적으로는 CM기업의 경쟁력 향상을 위한 중요한 전제조건이다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 CM기업의 CM단장을 대상으로 하고 있으며 CM단장의 핵심역량 발굴은 4단계로 수행되었다. 첫 단계에서는 문헌조사를 통해 역량에 대한 정의와 핵심역량 발굴 방법론을 고찰하였으며 선행연구 분석을 통해 본 연구에서 참조할 수 있는 역량항목을 조사하였다.

두 번째 단계는 CM단장 유경험자 7인을 대상으로 2차에 걸친 델파이조사(Delphi Method)를 실시하여 CM단장에게 요구되는

* 일반회원, 세종대학교 대학원 건축학과 석사과정, dhkim2513@naver.com

** 종신회원, 세종대학교 건축학과 교수, 공학박사(교신저자), hskim@sejong.ac.kr

5개 역량군과 21개의 역량항목을 도출하였다. 세 번째 단계는 계층분석적 의사결정방법인 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법을 활용하여 5개 역량군과 21개 역량항목에 대한 상대적 가치치(중요도)를 산정하고 그 결과를 바탕으로 CM단장의 핵심역량을 발굴하였다. 최종 단계에서는 델파이조사에 참여한 CM단장들에게 핵심역량을 제시하고 추가 인터뷰를 통해 3대 핵심역량의 세부 행동지표를 예시적으로 수집하였다.

2. 역량 및 핵심역량 발굴에 대한 이해

2.1 역량에 대한 이해

역량이란 개인이 지니고 있는 능력으로 이는 지식, 기술, 태도 등으로 표출되며, 직무를 수행함에 있어 탁월한 성과를 내도록 만들어 주는 속성을 의미한다(김진모 2001, 이찬 외 2008). Dubois(2003)는 구성원의 성취결과와 질적 수준에 초점을 맞추어 조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성할 수 있는 조직 구성원의 능력이라 정의하였다. 본 연구에서는 CM단장의 역량을 CM사업의 리더로서 직무수행에 우수한 성과를 낼 수 있는 개인의 내적인 특성과 기술적 능력으로 정의하였다.

2.2 핵심역량 발굴 방법론

한 개인 또는 전문가의 핵심역량을 발굴하는 대표적인 방법으로는 전문가 패널, 행동사건면접, 일반역량사전 등이 있으며 주요 내용은 <표 1>에 제시된 바와 같다(안희정 외 2003).

표 1. 핵심역량 발굴 방법

역량모델 구축방법	주요내용
전문가 패널 (Resource Panel)	<ul style="list-style-type: none"> 구조화된 절차에 따라 직무수행에 필요한 기술과 기타 특성들을 파악한다. 패널이 수행하는 역할 중 가장 중요한 것은 미래전망(Future scan)이라고 불리는 것으로 조직, 산업, 기술, 고객과 시장 등 환경의 변화가 직무에 미치는 영향을 고려하는 일이다.
행동사건면접 (Behavioral event interview)	<ul style="list-style-type: none"> 직무수행과정에서 피면접자가 겪은 소수의 사건과 경험에 대한 심층분석과정. 실제로 직무를 수행하는 과정에서 어떻게 역량이 발휘되는지를 상세히 제시해 주기 때문에 역량모델을 구축하는데 매우 중요한 자료를 제공한다.
일반역량사전 (General competency dictionary)	<ul style="list-style-type: none"> 역량모델개발을 담당하는 사람들에게 개념적인 틀을 제공하여 모델 개발의 단초를 제공하며, 전문가 패널이 직무와 관련된 중요한 역량을 선정하는데 도움을 제공한다.

본 연구에서는 <표 1>에 제시된 세 가지 핵심역량 발굴 방법을 혼합하여 활용하였다. 구체적으로는 전문가 패널의 델파이조사

및 AHP기법, 행동사건면접의 인터뷰, 일반역량사전의 문헌조사 등을 혼합하여 활용하였다.

이들 방법을 혼합하여 활용한 주된 이유는 상호 보완적인 효과를 기대할 수 있기 때문이다. 이러한 방법을 적용한 유사 연구의 예로는 이동희(2006)의 직무역량, 박한식 외(2008)의 리더 역량, 김규희(2005)의 조직 핵심역량 등을 들 수 있다.

2.3 유사 연구 분석 및 차별성

본 연구와 관련된 유사 연구로는 건설기술자의 역량(김두환 2005, 최혜미 외 2007, 이재영 2009), 설계기술자 및 조직의 역량(조훈희 외 2001, 심형보 외 2006, 서하나 외 2007) 등이 대표적인 사례이며 대부분 건설기술자나 설계자의 역량과 관련된 연구들이 관찰되었다. 반면, CM사업자나 CM전문가의 역량에 관한 연구는 미흡한 것으로 나타나고 있다.

CM전문가의 역량에 대한 대표적인 연구로는 미국 CM협회(CMAA)의 사례가 있으며 주로 CM전문가의 사업관리기술에 초점을 둔 연구였다(미국CM협회 외 2010). 본 연구에서는 CM단장의 역량을 사업관리기술적인 역량에 국한시키지 않고 보다 포괄적(wider context)인 관점에서 CM조직의 리더로서의 CM단장이 갖추어야 할 역량에 초점을 두고 있다는 측면에서 타 연구와는 차별화되는 특징을 지니고 있다.

2.4 CM단장 역량항목 도출

CM단장의 핵심역량을 발굴하기 위해서는 CM단장에게 요구되는 역량항목들의 후보군을 우선적으로 발굴할 필요가 있었다. 이를 위해 선행연구 분석과 델파이조사를 병행하였으며 주요 내용은 다음과 같다.

2.4.1 선행연구 분석

CM단장에게 요구되는 역량항목들의 후보군을 도출하기 위하여 유사 선행연구를 분석하였으며 김두환(2005)의 건설업체 직무별 역량모델, Spencer 외(1993)의 역량모델, 최혜미 외(2007)의 건설기술자에게 요구되는 공통역량(IEC)모델, 이재영 외(2009)의 건설기술자의 기술등급별 요구역량 등이 대표적인 유사 선행연구의 예이다. 문헌조사를 통한 분석을 통해 CM단장의 역량항목을 1차적으로 정리하였으며 그 결과 44개 역량항목들이 도출되었다.

2.4.2 델파이조사

델파이조사는 일반화, 표준화되지 않은 사안이나 일정한 합의점에 달하지 못한 내용에 대해 전문가적인 직관을 객관화하는 조사 기법이다. 이 기법은 다수의 전문가의 의견을 자기기입식

설문조사방법이나 우편조사방법으로 표준화와 비표준화 도구를 활용하여 수회에 걸쳐 피드백시켜 의견을 수렴하고 합의된 내용을 얻는 기법이다(이강 2007). 델파이 연구에서의 전문가 표본 집단의 크기 즉, 참가자의 수에 대해서는 명확한 규정이 없으나 7~10명의 소집단 패널만으로도 유용한 결과를 얻을 수 있다(윤미숙 2003).

본 연구에서는 건설산업에서 최소한 20년 이상의 경력자 중에서 CM단장 경력이 4년 이상인 7명의 전문가를 대상으로 델파이 조사를 실시하였으며, 설문조사와 인터뷰를 병행하였다. 응답자의 평균 건설 경력은 24년이고, CM단장 경력은 평균 6년을 보이고 있다. 비록 평균 6년이라는 CM단장 경력이 그다지 길지 않다고 간주 할 수도 있지만 한국 건설산업의 CM시장 역사가 그다지 길지 않은 점을 감안하면 타당한 샘플 그룹으로 간주할 수 있다.

2.4.3 1차 델파이 조사

CM전문가들을 대상으로 직접 방문하여 1차 델파이조사를 위한 설문과 인터뷰를 실시하였다. 1차 델파이 조사는 CM단장에게 요구되어지는 역량을 도출하기 위한 기초자료를 만들기 위한 목적으로 수행되었다. 설문 방법은 개방형 설문으로 CM단장에게 요구되는 역량을 서술형으로 작성하게 하였다. CM전문가 그룹을 대상으로 실시한 1차 델파이조사 결과, 총 75개의 역량항목이 도출되었다. 이를 선행연구 분석을 통해 도출된 역량항목 44개와 종합하여 유사한 역량항목들을 모아 동일 군으로 편성하고, 중복되는 역량을 통합하는 과정을 거쳐 5개 역량군, 64개 역량항목으로 구성된 1차 조정안을 도출하였다.

2.4.4 2차 델파이조사

1차 조정안을 통해 도출된 5개 역량군과 64개의 역량항목을 바탕으로 조정안을 작성하였으며, 이를 바탕으로 2차 델파이조사를 실시하였다. 2차 델파이조사는 도출된 CM단장의 역량들을 통합하거나 삭제, 추가하기 위한 목적으로 수행되었으며, 1차 델파이조사에 참여한 동일 전문가그룹에게 재검토와 조정을 받는 형식으로 진행하였다.

2차 델파이조사를 수행한 결과, 5개 역량군에 대해서는 CM단장에게 요구되어지는 역량군을 대표할 수 있다고 검증되었으며, 일부 역량항목들에 대해 삭제 및 추가 작업과 명칭을 수정·변경하는 과정을 거쳤다. 2차 델파이조사에서 지적된 전문가 의견을 수렴하고 그 결과를 정리하여 최종적으로 CM단장에게 요구되는 역량을 5개 역량군과 21개 역량항목으로 정리하였으며 <표 2>에 제시된바와 같다.

표 2. CM단장에게 요구되는 역량

역량군	역량항목	정의
자기관리역량군	자기개발	자신의 능력을 꾸준히 개발하는 능력
	외국어 능력	외국어 처리 능력
	긍정적 사고방식	긍정적 사고방식을 가지고 일을 처리하는 능력
	책임감	자신의 의무를 중요시하여, 책임감을 가지고 일을 처리하는 능력
	자격증	건설사업관리 관련 일을 처리할 수 있는 능력
인적자원관리역량군	커뮤니케이션	조직과 프로젝트 참여 주체들의 분위기 메이커로서 상호 생각과 사고를 잘 교류하고, 공감할 수 있는 능력
	인력관리	CM조직에 인원을 적시적소에 배치하고 관리하는 능력
	조직관리	CM조직을 장악하고 각종 Interface 관리와 공정성을 가지는 능력
	리더십	CM프로젝트와 프로젝트 참여주체들을 잘 리드하여 공동의 목표를 성취할 수 있는 능력
상황대처역량군	신뢰도	프로젝트 참여주체들의 신뢰를 얻을 수 있는 능력
	문제해결 능력	CM프로젝트 진행 시 발생하는 문제들을 가장 적절한 대처로 해결하는 능력
	위기관리 능력	CM프로젝트 진행 시 발생될 수 있는 문제들을 사전에 파악하여 대응, 관리 할 수 있는 능력
직무 역량군	협상 능력	협상을 통해 원하는 것을 얻어내는 능력
	업무관리 능력	각종 공종별 co-ordination 능력
	전문적 지식	건설사업관리에 관련된 전문분야의 지식
	전문기술	건설사업관리에 관련된 업무를 수행할 수 있는 능력
	경험	건설사업관리 프로젝트와 관련한 업무에 관한 경험과 숙련도
미래전망 역량군	미래지향	미래에 대해 계획하고 실천하는 적극적인 성향이나 자세
	목표달성	도달해야 할 것을 목적으로 삼고 목적인 바를 이룰 수 있는 능력
	기획능력	어떤 일을 함에 앞서, 방법·차레·규모 등을 미리 생각하여 계획을 세울 수 있는 능력
	의사결정	문제와 관련된 사실을 수집, 분석하고 바람직한 방향 또는 답을 선택하는 능력

3. CM단장 핵심역량 발굴을 위한 데이터 수집

3.1 개요

문헌분석 및 델파이조사를 통해 도출된 5개 역량군, 21개 역량항목은 CM단장이 갖추어야 할 역량을 목록화·체계화 하였다는 의의를 지니고 있다. 그러나 CM단장의 핵심역량을 발굴하기 위해서는 이들의 상대적 가중치를 도출할 필요가 있으며 이 과정을 거쳐야 상대적으로 중요하게 인식되는 핵심역량을 발굴할 수 있다.

3.2 AHP기법

1970년대 초반 Saaty에 의하여 개발된 AHP기법은 의사결정

의 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 의사결정방법론이다(조근태 외 2003). AHP기법의 가장 큰 특징은 복잡한 문제를 계층화하여 쌍대비교를 통해 중요도를 도출하는 것이며 현존하는 의사결정기법 중 가장 광범위하게 활용되고 있는 기법의 하나이다(강미선 2010).

3.3 AHP 데이터 수집

CM단장의 핵심역량 발굴을 위한 AHP 데이터 수집을 목적으로 조사서식을 작성하였다. 조사서식은 응답자 일반사항과 CM단장의 5개 역량군, 21개 역량항목간의 비교가 가능한 형태로 작성되었으며 AHP기법에서 일반적으로 많이 활용되는 9점 척도를 활용하였다.

조사대상자는 CM단장 유경험자인 실무 전문가 12명을 대상으로 하였고 수집된 조사 내용에 의문점이 있는 경우는 추가적인 인터뷰 조사를 실시하였다. AHP기법의 신뢰성 분석은 각 평가요소들 사이의 상대적 중요도를 평가하는 경우 대상자 개인의 판단상 오차 정도를 측정하는 방법인 일관성 비율(Consistency Ratio)을 계산함으로써 가능하다.

일반적으로 CR값은 작을수록 판단의 일관성이 크다고 볼 수 있으며 CR값이 10%(0.1)보다 작을 경우 응답자가 상당히 일관성 있게 상대비교를 수행한 것으로 판단하며, 이러한 일관성에 대한 편차는 일관성지수(Consistency Index)로 나타낸다. 설문지의 CR값이 0.1이상인 경우에는 분석에 활용하기 부적합 것으로 판정된다(이정실 2007).

CM전문가 12명을 대상으로 설문을 수행한 결과, 응답자 중 4명의 CR값이 0.1 이상으로 나타나는 것으로 나타났다. 따라서 이들 4명의 응답은 분석에서 제외하고 나머지 8명의 응답만을 분석에 활용하였으며 응답자 일반사항은 <표 3>과 같다.

표 3. 설문응답자 일반사항

직급	N	건설경력(년)	CM경력(년)
		평균	평균
부장	1	25	2
이사	4	24.5	3.5
상무 이상	3	27	6
계	8	24.9	4.3

4. CM단장 핵심역량 발굴

4.1 개요

AHP기법 적용을 위해 수집된 데이터의 분석은 역량군 가중

치 비교, 동일 역량군 내 역량항목 가중치 비교, 역량군과 역량항목의 복합가중치 비교의 순으로 이루어졌다. CM단장 핵심역량 항목의 최종적인 선정은 복합가중치를 기준으로 하였다.

4.2 CM단장 역량군의 상대적 가중치

AHP분석을 통해 도출된 CM단장의 5개 역량군에 대한 비교 결과는 <표 4>에 제시된 바와 같다.

표 4. 역량군별 가중치

역량군	가중치	우선순위
상황대처 역량군	0.286	1
인적자원관리 역량군	0.253	2
미래전망 역량군	0.190	3
직무 역량군	0.146	4
자기관리 역량군	0.125	5

CM단장 역량군 중 상대적 가중치가 가장 높은 역량군은 상황대처 역량군(0.286)으로 나타났으며 인적자원관리 역량군(0.253), 미래전망 역량군(0.190), 직무 역량군(0.146), 자기관리 역량군(0.125) 순으로 나타났다.

상황대처 역량군의 가중치가 가장 높게 나온 것은 CM단장이 업무 수행에 있어 상황을 통찰하고 판단하여 주어진 상황에 가장 적절하게 대처하고, 발생할 수 있는 문제를 미리 파악할 수 있는 역량이 상대적으로 매우 중요하다는 것을 의미한다. 다수의 응답자들이 CM단장은 CM조직의 리더로서 CM프로젝트를 진행함에 있어, 어떠한 돌발 상황이 발생하더라도 최적의 방법을 찾아내 상황을 해결할 수 있어야 한다는 의견을 제시하였다.

CM단장 역량군 분석 결과 나타난 흥미로운 특징 중 하나는 기능적인 건설사업관리 업무와 연관성이 높은 직무 역량군의 중요도가 상대적으로 그리 높지 않다는 것이다. 이는 CM단장에게 요구되는 역량이 건설사업관리라는 기능적인 업무를 수행하는 ‘기술자’ 측면보다는 상황대처, 인적자원관리, 미래전망 등 리더 및 조정자 측면에서 더 중요하다는 것을 시사하는 것이다.

4.3 상황대처 역량군

상황대처 역량군에서 가장 높은 평가를 받은 역량항목은 문제 해결 능력으로 나타나고 있다. 이는 CM사업을 수행하는 과정에서 나타나는 다양한 상황을 대처함에 있어서 효과적인 해법제공자(solution provider)로서의 역할을 담당할 수 있는 CM단장의 역량이 중요하다는 것을 의미한다.

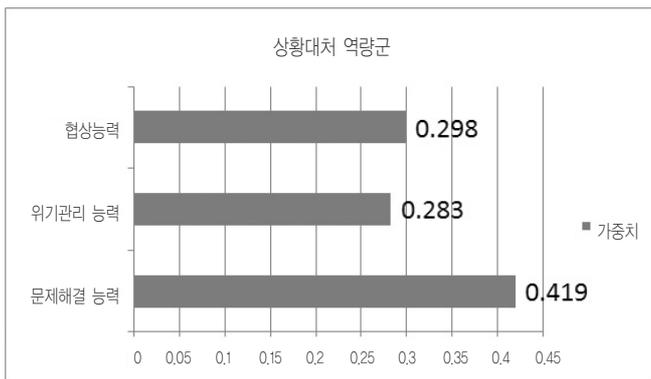


그림 1. 상황대처 역량군 상대적 가중치

협상능력과 위기관리능력의 경우, 유사한 수준의 상대적 가중치를 보이고 있어 건설사업에 참여하는 다양한 주체를 상대로 프로젝트를 원활하게 운영하는 협상 능력 못지않게 위기 상황을 적절하게 대응하는 능력도 중요한 CM단장의 역량으로 나타나고 있다.

4.4 인적자원관리 역량군

인적자원관리 역량군에서 가장 높은 상대적 중요도를 보인 역량항목은 신뢰도로 나타나고 있다.

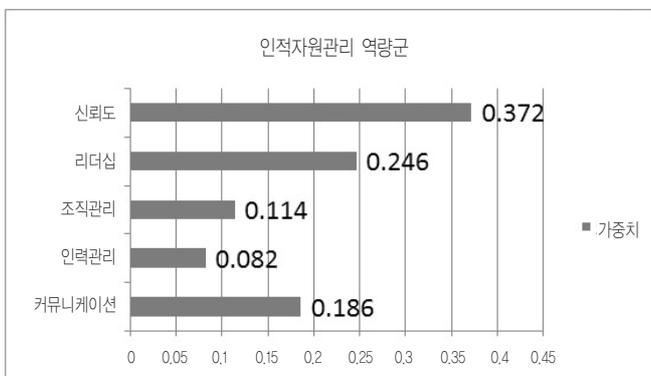


그림 2. 인적자원관리 역량군 상대적 가중치

이는 팀워크(teamwork)를 성공의 조건으로 하는 건설사업의 특성상, CM조직원과 프로젝트 참여자를 대상으로 신뢰를 구축할 수 있는 능력이 인적자원관리측면에서 CM단장에게 가장 필요한 역량이라는 것을 의미하는 것이다.

4.5 미래전망 역량군

미래전망 역량군에서는 의사결정의 가중치가 0.394로 가장 높게 나타났으며 기획능력, 목표달성, 미래지향 순으로 나타났다.

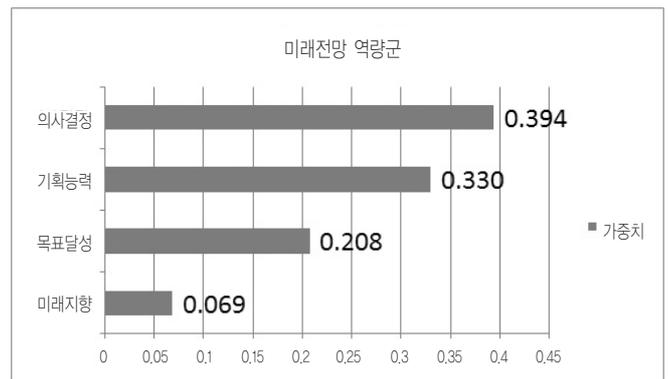


그림 3. 미래전망 역량군 상대적 가중치

CM단장은 프로젝트 리더로서 프로젝트의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 다양한 의사결정을 하게 된다. 이때 다양한 정보와 상황을 종합적으로 분석하고 판단하여 올바른 의사결정을 할 수 있는 역량이 CM단장에게는 요구되는 것이다.

4.6 직무 역량군

직무 역량군의 역량항목에서는 업무관리 능력의 가중치가 0.346으로 가장 높게 나타나고 있으며 경험, 전문적 지식, 전문기술 순으로 나타나고 있다.

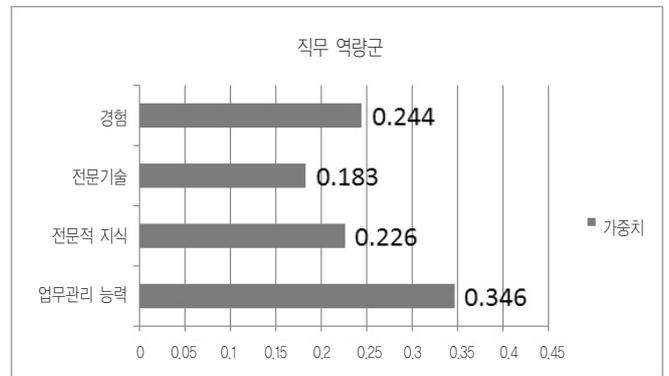


그림 4. 직무 역량군 상대적 가중치

이는 CM단장이 프로젝트 리더로서 전문 기술이나 지식을 갖추는 것도 중요하지만 전체적인 업무를 파악하고 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 우선적으로 필요하며 이는 풍부하고 다양한 경험이 바탕이 된다는 것을 의미한다.

4.7 자기관리 역량군

자기관리 역량군에서 다른 역량항목에 비해 현격하게 높은 평가를 받는 역량항목은 책임감(0.411)으로 나타나고 있다.

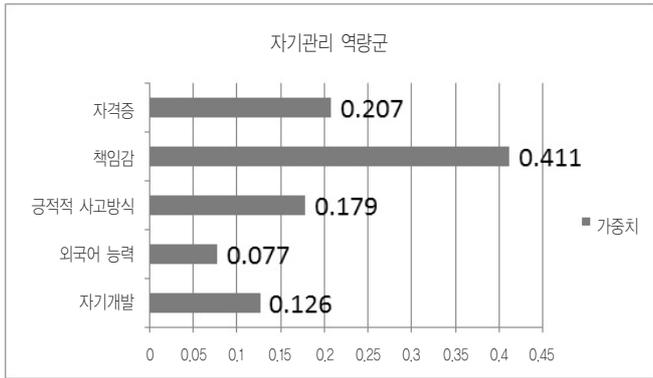


그림 5. 자기관리 역량군 상대적 가중치

자기관리 역량군은 자신을 컨트롤 할 수 있는 내면적 능력으로서 CM프로젝트에 대한 자신의 의무를 중요시 하며, 책임감을 가지고 CM프로젝트의 목표달성을 위해 노력하는 것이 CM단장에게는 매우 중요한 덕목이라는 것을 시사하는 것이다.

4.8 CM단장 핵심역량

AHP기법에서는 상위 항목(역량군)과 하위 항목(역량항목)의 복합가중치를 최종적인 상대적 중요도로 간주한다. AHP기법에서 복합가중치를 채택하는 이유는 하위 항목들만의 가중치를 최종적인 중요도로 할 경우 모든 상위 항목들이 동일한 가중치를 갖는다는 것을 가정하는 것인데, 이러한 가정이 불합리하기 때문

표 5. CM단장 역량의 복합 가중치 분석

역량군		역량항목		복합 가중치	우선순위
항목	가중치	항목	가중치		
자기관리 역량군	0.125	자기개발	0.126	0.016	19
		외국어 능력	0.077	0.01	21
		긍정적 사고방식	0.179	0.022	17
		책임감	0.411	0.051	8
		자계증	0.207	0.026	16
인적자원관리 역량군	0.253	커뮤니케이션	0.186	0.047	10
		인력관리	0.082	0.021	18
		조직관리	0.114	0.029	14
		리더십	0.246	0.062	7
		신뢰도	0.372	0.094	2
상황대처 역량군	0.286	문제해결 능력	0.419	0.12	1
		위기관리 능력	0.283	0.081	4
		협상 능력	0.298	0.085	3
직무 역량군	0.146	업무관리 능력	0.346	0.05	9
		전문적 지식	0.226	0.033	13
		전문기술	0.183	0.027	15
		경험	0.244	0.036	12
미래전망 역량군	0.190	미래지향	0.069	0.013	20
		목표달성	0.208	0.039	11
		기획능력	0.33	0.063	6
		의사결정	0.394	0.075	5
평균				0.048	

이며 이를 보정하기 위하여 복합가중치를 활용하는 것이 AHP기법의 기본 전제이다(표영민 외 2005). 따라서 본 연구에서도 역량군과 역량항목의 복합가중치를 산정하였으며 그 결과는 <표 5>에 제시된 바와 같다.

<표 5>에 제시된 복합가중치 중 어느 수치 이상을 핵심역량으로 간주해야 하는지는 연구자의 판단에 따라 다소 달라질 수 있다. 일반적인 방식은 복합가중치의 평균 점수 이상을 획득한 항목을 핵심역량으로 간주하는 것이다(전영욱 외 2005, 박병임 2009, 김건 2011). 본 연구에서 복합가중치 평균인 0.048을 넘는 역량항목은 모두 9개이며 문제해결 능력, 신뢰도, 협상능력, 위기관리 능력, 의사결정, 기획능력, 리더십, 업무관리 능력, 책임감 순으로 나타났다. <그림 6>.

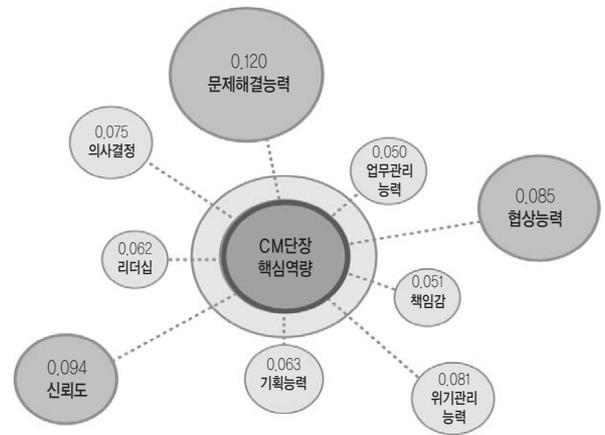


그림 6. CM단장 핵심역량

<그림 6>에 제시된 CM단장 핵심역량은 CM단장 육성이나 CM단장의 자기개발 측면에서 우선적으로 고려되어야 역량들이라고 할 수 있다. 특히 가장 높은 복합가중치를 보이는 문제해결 능력(0.120), 신뢰도(0.094), 협상능력(0.085)에 우선적으로 주목할 필요가 있다.

결국 CM단장에게 요구되는 가장 핵심적인 역량은 프로젝트 참여자들간에 신뢰를 구축하고, 프로젝트 수행과정에서 나타나는 이견과 갈등을 원활하게 풀어가며, 프로젝트가 직면한 현안·문제 해결을 위한 해법을 제공할 수 있는 역량으로 압축될 수 있다.

위에서 언급된 CM단장 핵심역량이 실무적으로는 어떤 의미를 지니는지 예시적으로 파악하기 위하여 상위 3개 역량을 조사에 참가한 CM단장들에게 제시하여 추가 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 <표 6>에 제시된 바와 같은 예시적인 행동지표를 수집할 수 있었다.

표 6. 상위 3개 핵심역량에 대한 CM단장의 행동지표 예시

역량	문제해결 능력
역량의 정의	CM프로젝트 진행 시 발생하는 문제들을 가장 적절한 대처로 해결하는 능력
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> CM프로젝트에서 발생하는 각종 문제들을 인지하는 능력 신선한 아이디어나 새로운 CM업무방법에 대한 제안을 통해 문제를 해결하는 능력 CM조직원들이 기술적 문제에 부딪혔을 때 해결안이나 아이디어를 제공해 주는 능력 CM조직원들의 기술적 상담역할을 수행할 수 있는 능력 문제별로 세부추진 일정을 수립하며 중간점검 및 보고계획을 세워 CM프로젝트의 방향을 확인하며 상황에 맞는 유연성이 있는 계획을 수립하는 능력
역량	신뢰도
역량의 정의	프로젝트 참여주체들의 신뢰를 얻을 수 있는 능력
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> 발주자의 요구사항에 대한 명확한 이해를 통해 발주자의 신뢰를 얻는 능력 발주자와 프로젝트 참여주체들의 관심사를 얻을 수 있는 능력을 통해 신뢰를 얻을 수 있는 능력 CM업무계약 범위 밖의 업무를 발주자가 요구할 시 이에 대한 대처를 통해 발주자의 신뢰를 얻는 능력 CM프로젝트 참여자들간의 갈등 조정 및 해결을 통해 신뢰를 구축하는 능력 CM조직 구성원들의 응집력을 구축하여 구성원들간의 신뢰를 구축하는 능력
역량	협상 능력
역량의 정의	협상을 통해 원하는 것을 얻어내는 능력
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> CM프로젝트 실행을 위한 승인과 자원획득 능력 관련 부서와 제휴 및 연대를 갖추는 능력 대외적인 홍보와 세일즈맨 역할을 수행할 수 있는 능력 CM조직 내외의 기술적 정보교환의 구성적인 역할을 수행할 수 있는 능력 발주자와 계약된 업무외의 상황 발생 시 협상을 통해 이득을 취할 수 있는 능력

본 연구는 CM단장의 핵심역량을 발굴하는 것을 목적으로 하였기 때문에 핵심역량과 연관된 실무적 행동지표는 예시로서만 조사하였다. 후속 연구에서는 본 연구에서 발굴된 핵심역량을 건설사업 단계별 CM단장의 업무와 연계시킨 「핵심역량 기반의 CM 단장 건설사업관리 매뉴얼(가칭)」을 개발할 계획이다.

5. 결론

본 연구는 문헌조사, 델파이조사, AHP기법 등을 복합적으로 활용하여 CM단장의 핵심역량을 발굴하는 것을 목적으로 수행되었다. 그 결과 CM단장에게 요구되는 역량을 5개 역량군, 21개 역량항목으로 체계화하여 제시하였으며 상대적 가중치 평가를 통해 핵심역량 9개를 발굴하였다. CM단장에게는 다양한 역량이 요구되지만 특히 문제해결능력, 신뢰도, 협상능력 등이 가장 중요한 핵심역량으로 나타나고 있다.

본 연구에서 발굴된 CM단장의 핵심역량은 CM단장 육성과 자기계발을 위해 유용하게 활용될 수 있으며 이는 CM시장의 경쟁이 심화되고 있는 현 상황에서 CM기업의 경쟁력 향상을 위해 매우 중요한 과제이다.

본 연구에서는 CM단장의 시각에서 보는 CM단장의 핵심역량

에 초점을 두었지만, 발주자, CM기업의 경영진, CM기업의 구성원 등 다양한 주체의 시각에서 보는 CM단장의 핵심역량에 대한 비교 진단도 향후 의미 있는 연구주제로 제안할 수 있다.

참고문헌

강미선 (2010). “농촌관광마을 지도자의 경영능력평가 지표개발 연구”, 세종대학교 석사학위논문

김진 (2011). “AHP를 활용한 호텔기업 직원의 핵심역량 평가 개발에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위논문

김규희 (2005). “조직의 핵심역량모델 구축에 관한 사례연구”, 단국대학교 석사학위논문

김두환 (2005). “건설 기업의 주요 직무별 역량모델 개발에 관한 연구 : 공사, 공무 직무를 중심으로”, 중앙대학교 석사학위논문

김동희, 김한수 (2010). “The Development of a Competency Framework for Construction Managers”, Proceedings of 3rd WCPM, pp. 19

김진모 (2001). “인적자원 개발을 위한 직무역량 규명 : 학습지업을 대상으로”, 한국농촌지도학회, 농촌지도와 개발, 제8권, 제2호, pp. 159~177

미국CM협회, 김한수, 한미파슨스 (2010). Construction Management A to Z, 보문당

박병임 (2009). “AHP를 활용한 항공사 객실 승무원 핵심역량 평가 모델에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문

박한식, 김남조 (2008). “농촌관광마을 리더의 역량분석과 역량 모델 개발”, 대한관광경영학회, 관광연구 제23권 제3호, pp. 239~256

서하나, 이학기 (2007). “설계VE팀의 역량인자 도출에 관한 연구”, 대한건축학회, 학술발표대회 논문집 구조계 제27권 제1호, pp. 717~720

심형보, 김순억, 윤수원, 김예상, 진상운 (2006). “건축 설계사무소의 조직역량 측정을 위한 체계 개발”, 한국건설관리학회, 정기학술발표대회 논문집, pp. 414~417

안희정, 최은석 (2003). “역량모델의 개념과 구축방법론에 대한 개관”, 강원대학교 사회과학연구소, 사회과학연구 제42권, pp. 43~61

윤미숙 (2003). “비서의 현재 역량과 미래 역량에 대한 델파이 연구”, 한국비서학회, 한국비서학회지 제12권 제2호, pp. 109~141

윤필현 (2008). “역량기반의 인적자원관리(CBHRM)체제 개발 :

- 종합유선 케이블 TV 기업을 대상으로”, 한국농업교육학회, 농업교육과 인적자원개발 제40권 제1호, pp. 167~194
- 이강 (2007). “델파이기법을 활용한 지방교육자치제도의 쟁점분석 연구”, 고려대학교 박사학위논문
- 이동희 (2006). “역량모델링을 통한 직무역량개발에 관한 연구 : 항공사 객실승무원의 역량모델링과 활용”, 경희대학교 박사학위논문
- 이재영, 최혜미 (2009). “역량모델링을 통한 건설기술자 역량 분석 연구” 대한건축학회 논문집 구조계, 제25권 제4호, pp. 193~200
- 이정실 (2007). “AHP를 이용한 호텔 선택에 관한 연구” 한국관광레저학회, 관광레저연구 제19권 제3호 pp. 167~186
- 이찬, 정철영, 김진모, 박신운, 문한나, 금은정 (2008). “중소기업 경력개발 지원을 위한 교육프로그램 설계”, 한국농업교육학회 농업교육과 인적자원개발 제40권, 제4호, pp. 191~223
- 전영욱, 김진모 (2005). “기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발”, 한국농업교육학회, 농업교육과 인적자원개발, 제37권 제2호, pp. 111~137
- 조근태 (2003). 계층분석적 의사결정, 동현출판사
- 조훈희, 강경인 (2001). “기능확장형 건설사업관리 도입을 위한 건축설계사무소의 사업관리 역량 실태 분석 : 민간부문을 대상으로 한 설계기능확장형 모델을 중심으로”, 대한건축학회 지 제17권 제10호 pp. 153~160
- 주현준 (2008). “초등학교 교사들의 역량에 대한 교육요구 분석 : 경기, 인천 지역을 중심으로”, 한국교육학회, 교육학연구 제46권 제1호, pp. 101~120
- 최혜미, 최선희, 이재영, 김영 (2007). “설계기술자의 역량모델 구축에 관한 연구”, 대한건축학회 학술발표대회 논문집, pp. 672~676
- 표영민, 배수용, 유형한, 이상범 (2005). “AHP기법을 이용한 건설노동생산성 저하요인 분석에 관한 연구”, 한국건축시공학회 학술발표대회 논문집 제5권 제1호, pp. 141~147
- Dubois, D. D. (2003). “Competency assessment and the individual”, Career Planning and Adult Development Journal, 18(4), pp. 31~42
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons

논문제출일: 2011.07.12
 논문심사일: 2011.07.15
 심사완료일: 2011.08.29

요 약

CM시장이 성장하면서 CM기업의 수도 증가하고 기업 간의 경쟁이 심화됨에 따라 경쟁력 향상을 위한 노력이 필요하게 되었다. 특히 유능한 CM단장을 보유하는 것은 CM기업의 경쟁력 향상을 위한 중요한 현안으로 인식되고 있다. 본 연구의 목적은 CM조직의 리더이자 발주자 만족과 프로젝트 성공을 위해 중추적인 역할을 담당하는 CM단장에게 요구되는 핵심역량을 발굴하는 것이다. CM단장에게 요구되는 역량은 다양하지만 문제해결능력, 신뢰도, 협상능력 등이 가장 중요한 핵심역량으로 나타나고 있다. CM단장 핵심역량에 대한 이해는 우수한 CM단장 육성과 CM단장의 자기계발을 위해 중요하며 궁극적으로는 CM기업의 경쟁력 향상을 위한 중요한 전제조건이다.

키워드 : CM단장, 핵심역량, CM기업 경쟁력, 델파이조사, AHP기법