

IPA 기법을 활용한 현장소장 역량 요인 도출 및 분석

Analysis of Competency Assessment Using IPA for Construction Project Managers

김 화 랑*
Kim, Hwa-Rang

이 나 경**
Lee, Na-Kyung

장 현 승***
Jang, Hyoun-Seung

Abstract

Changes have occurred in the professional capabilities of the construction project managers after the global financial crisis. As representatives of construction companies and projects, construction project managers have full responsibility over a construction project. Throughout its life cycle, from design through construction to completion, the business capabilities of such managers are regarded as critical elements in the changes in the country's construction economy. Therefore, this study aimed to determine the main capabilities of current construction project managers, and to analysis of its competitiveness using Important-Performance Analysis(IPA). The results of IPA were as follows: (1)capability to win new contracts and capability to collect information of new project are needed for external relation competitiveness, (2)gerentocratic management mind-set and active breakthrough are needed for internal project management competitiveness, and (3)capability to predict issues and self-improvement are needed for self discipline competitiveness. However, this work is still considered to provide the basic data that can help Korean construction companies who plan to educate the project manager's strengthen their medium and long-term capabilities.

Keywords : *IPA(Importance-Performance Analysis), Competency Assessment, Project Manager*

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

국내 건설 프로젝트의 업무와 규모가 점점 대형화, 복잡화, 전문화 되어가면서 품질향상, 원가 절감, 안전 확보, 공기 단축 등에 대한 요구가 날로 증가하고 있다. 이에 따라 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위하여 현장 관리자의 중요성이 증대되고 있는 실정이다(성환돈 2008). 이러한 과정에서 현장에 대한 관리 및 운영 업무를 수행하는 현장소장들에 대한 중요성이 점점 더 증대되고 있으며, Mahdi M Abdulsamed Ali(2009)는 건설 산업

에서의 효과적인 프로젝트 관리는 효율적인 인력의 활용, 재료 그리고 인력 생산을 향상시키기 위한 장비와 함께 전문성, 통솔성 등이 필요하며, 현장소장이 어떻게 프로젝트를 이끌어 나가 는 것에 따라 프로젝트의 성공여부가 판단된다고 할 수 있다고 주장하였다. 이렇듯 현장소장의 역할에 대한 중요성은 증가하고 있으나 국내의 현장소장 연구는 2000년대에서야 시작되었으며 대부분 현장소장의 역량 중 리더십이란 한가지의 주제만을 중점적으로 진행된 것으로 분석되었다.

건설 산업의 특수성을 고려했을 때 건설 프로젝트는 현장 여건과 공사 유형에 따라 매우 다양한 형태를 보이고 있으며 특히 프로젝트의 방향성을 쥐고 있는 현장소장이 어떠한 요소에 중요

* 일반회원, 서울과학기술대학교 건축통합학과 석사과정, k6208@seoultech.ac.kr

** 일반회원, 서울과학기술대학교 주택생산공학과 석사과정, na0308@nate.com

*** 종신회원, 서울과학기술대학교 건축학부 교수, 공학박사(교신저자), jang@seoultech.ac.kr

도를 부여하는가에 따라 프로젝트의 변화도는 보다 다양해질 수 있다(안성훈 2009). 이렇듯 현장소장의 관리 및 운용능력은 해당 건설 프로젝트의 성공적 수행 및 기업차원의 성과까지 연관되기 때문에 현장소장의 역할이 더욱 중요시 되고 있으며, 현장소장의 직무를 이해하고 관리함으로써 더 나은 현장성공을 이끌어내는 것이라고 할 수 있다(김영덕 2006).

따라서 본 연구는 현장소장들의 업무 수행과정에 있어서 필요할 것으로 판단되는 역량 항목들에 대한 중요도와 현재 역량 수준의 분석 및 진단과 향후 개선이 필요한 역량 항목을 도출하고자 한다. 도출된 분석결과는 각 건설회사에서 현장소장 교육 프로그램 등을 구성하는 과정에서 효과적으로 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 최근 건설업체의 시공 능력을 공사실적, 경영상태, 기술능력, 신인도 등에 근거한 시공능력평가 제도에서 좋은 실적을 가진 국내 5개사 현장소장들을 대상으로 한정하였다. 본 연구의 구체적인 진행 방법은 다음 <그림 1>과 같다.

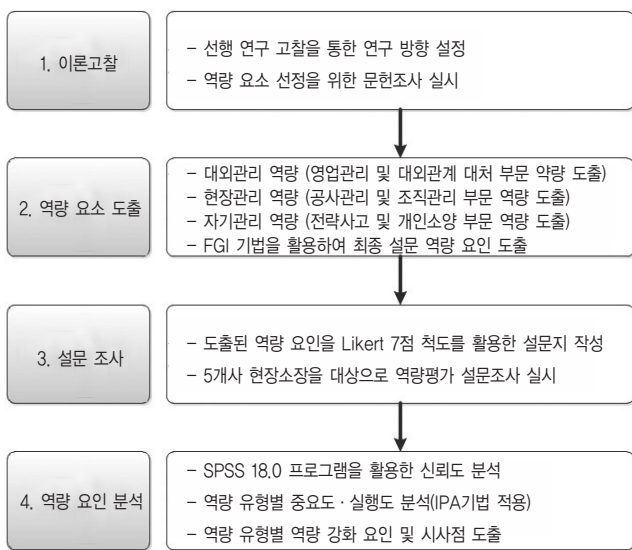


그림 1. 연구의 흐름 및 절차

문헌조사를 통해 조사된 현장소장 역량에 대하여 대외관리, 현장관리, 자기관리의 3가지 관리 측면으로 구분하여 1차적으로 역량을 도출한 후 관련 전문가들을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)기법¹⁾을 활용하여 최종적으로 역량을 선정한다. Likert 7점 척도를 활용하여 국내 대형건설사의 현장소장들을 대상으로 역량에 대한 중요도 및 현재역량 수준에 대한 설문조사 및 분석을 한다. IPA(Importance Performance Analysis)

기법을 통해 3가지 유형별 필요 역량을 분석하고 마지막으로 현장소장역량강화를 위한 개선사항을 도출하고자 한다.

2. 기존 연구 및 IPA 기법 고찰

2.1 현장소장 관련 주요 연구 동향

현장소장과 관련된 국내·외의 기존 연구보고서 및 논문들은 현장소장의 리더십 형태, 업무 내용에 대한 분석, 필요한 역량 등에 대한 이론적 연구가 주를 이루고 있으며 구체적인 내용은 다음 <표 1>과 같다.

표 1. 기존 연구 고찰

저 자	내 용
Michael J. Bresen (1984)	현장 업무 성취를 위한 효과적인 현장 관리에 대한 연구와 현장 상황에 알맞은 현장소장의 리더십과 여러 가지의 구성요소를 설명하였음.
이태식 (2011)	현장소장의 실제 업무에 대한 분석 및 분류를 실시하고 이에 대하여 현장소장 업무 영역 모델링을 제작 및 체계적으로 현장소장을 육성할 수 있는 모델을 제시하였음.
김한수 (2003)	건설현장소장의 역량을 사업관리 관련 업무 및 역할을 중심으로 현장소장이 갖추어야 할 핵심 사업관리 기술 분야와 취약한 사업관리 기술 분야를 도출하였음.
Low Sui Pheng (2005)	현장소장이 업무를 수행하는데 있어 영향을 받는 현장 요소들을 정의하였음.
Alexander Styhre (2005)	생산단계의 건설현장에서 현장소장은 어떠한지, 또한 현장소장이 해야 하는 여러 관리문제들에 대한 주요 역량을 정의하고 있음.
지봉복 (2006)	현장소장의 변혁적 리더십이 조직성과와 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하는 연구를 통해 역량을 살펴보았음.
강지선 (2010)	현장소장의 리더십의 수준과 유형을 LBDQ 기법을 적용하여 분석하였으며 리더십 수준과 건설 사업의 성과간의 관계에 대하여 분석하였음.
박경훈 (2010)	현장관리자들의 업무내용을 직무별로 도출하여 각 업무의 중요도 및 업무량 및 난이도 분석과 직무별 업무수행수준 및 수행능력에 영향을 미치는 요인을 분석함

본 연구에서는 기존 연구의 연속성을 가지고 있으며 현장소장이 갖춰야 할 것으로 판단되는 역량 항목에 대한 중요도와 현재 역량 수준을 파악하고자 한다.

2.2 IPA 기법

IPA(Importance Performance Analysis)기법은 Martilla & James(1977)가 'Importance Performance Analysis' 라는 제목으로 Journal of Marketing에 논문을 발표하면서 알려진 마

1) 마케팅 분야에서 정성적 평가 이전에 정량적 평가 단계로 활용되는 기법으로 소수 인원(일반적으로 8명~10명)을 대상으로 핵심 정보 응답자를 참석시켜 중요 주제에 관해서 토론하는 기법으로 토론회에서 제기된 것과 되지 않는 것로부터 추론을 이끌어내고 요약하는 방법이다(Calder 1977).

케팅 분석 기법으로 우선 개선 순위의 도출을 목적으로 상품이나 서비스가 지니고 있는 중요 속성들에 대하여 중요도 및 만족도에 대한 인식도를 분석하기 위해 활용 되는 분석기법이다. 현재 마케팅 분야에서의 IPA는 이용자의 만족도를 측정하기 위하여 이용 전에는 각 속성의 중요도, 이용 후에는 성과를 이용자 스스로가 평가하게 함으로써 각 속성의 상대적인 중요도와 성과를 동시에 비교·분석하여 평가하는데 사용되고 있다(Hammit, Bixler and Francis 1996). 일반적인 IPA 활용방법은 평가 역량의 중요도와 실행도(현재역량)값을 활용하여 X, Y 축으로 매트릭스 구조의 2차 평면상에 각 역량별 좌표 값을 표현하고 있으며 복잡한 통계적 기법을 사용하지 않고도 평가 역량의 중요도 및 실행도(현재역량)에 대한 평균값을 활용하여 빠르고 간편하게 중요 관리 역량을 파악하는데 매우 유용한 연구방법이다(Duke와 Persia 1996).

본 연구에서는 선정된 현장소장 역량을 Likert 7점 척도를 활용하여 작성된 설문지의 중요도(Importance)와 현재역량(Performance) 수준에 대한 결과 값의 평균값(X축 기준선: 현재역량 평균, Y축 기준선: 중요도 평균)을 활용하여 사분면을 구분하였고 IPA 모델의 사분면에 대한 정의 및 내용은 다음 <그림 2>과 같다.

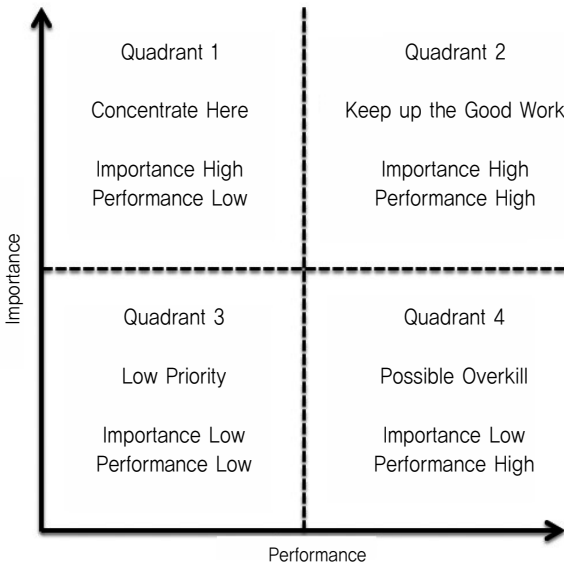


그림 2. Importance-Performance Analysis 모델

- 1) Quadrant 1(노력집중화의 지양: Concentrate Here): 평가 역량에 대해 중요하게 생각하고 있으나 해당 평가역량에 대한 현재역량 수준 부분은 낮게 평가된 상태로 향후 시급히 개선이 필요함.
- 2) Quadrant 2(좋은 성과 계속 유지: Keep up the Good

Work): 평가 역량에 대해 중요하게 생각하고 있고, 실제로 평가 역량들의 현재 수준 또한 상대적으로 잘 이루어지고 있는 상태로 계속 유지해 나가는 것이 바람직함.

- 3) Quadrant 3(낮은 중요도: Low Priority): 평가역량에 대한 중요도를 낮게 평가하고 있고 현재 수준 또한 낮은 상태로 현재 이상의 노력이 필요하지 않은 상태의 속성임.
 - 4) Quadrant 4(과잉노력지양: Possible Overkill): 중요하게 생각되지 않는 평가역량에 대해 현재 역량 수준이 상대적으로 높은 상태로 투입된 노력을 다른 평가속성에 투입해야 할 필요가 있음.
- (Martilla & James(1977)의 논문 자료를 참고하여 재작성).

3. IPA 결과 분석 및 시사점

3.1 역량 요소 선정

현장소장 직무 수행과정에 있어서 필요한 역량 항목 선정을 위해 기존의 현장소장과 관련된 연구기관의 보고서와 관련 논문 등을 통한 문헌조사를 활용하여 1차적으로 역량 항목을 선정된 이후 마케팅 분야에서 정량적 연구(설문 조사)를 실시하기 이전에 활용하는 정성적 연구 방법인 FGI 기법을 활용하여 최종적으로 역량항목을 선정하였다, FGI의 구체적인 내용 및 방법은 다음 <표 2>와 같다.

표 2. FGI 내용 및 방법

구분	내용
참여인원	연구기관 및 학계인원 : 3명 현장소장 경험 보유자 : 7명
토론 횟수	2회
토론 1회 시간	40분 ~ 60분

또한 최종적으로 대외관리역량(영업관리 부문: 4개, 대외관계 부문: 7개), 현장관리역량(공사관리 부문: 6개, 조직관리 부문: 8개), 자기관리역량(전략사고 부문: 5개, 개인소양 부문: 6개)등 3개의 대분류와 6개의 중분류로 구분하여 총 36개 역량 항목을 도출하였다. 도출된 역량 항목은 다음 <표 4>와 같다.

3.2 설문 분석

3.2.1 설문조사 개요

설문조사는 2010년 10월부터 11월 까지 약 2개월간 5개 건설사 현장소장들을 대상으로 실시하였으며, 설문지는 최종 선정된 36개의 설문 문항들에 대해 역량별 중요도 및 현재 역량 수준을 조사하도록 설계하였다. 총 92명을 설문대상으로 하여 실시하였

으며 72부를 회수(회수율 78.3%)하였다. 설문 응답자에 대한 일반 사항은 다음 <표 3>과 같다.

표 3. 설문 응답자 일반 사항

구분	분류	인원(명)	비율 (%)
소속 분야	건축	15	21%
	토목	33	46%
	플랜트	24	33%
현장 소장 경력	3년 이하	69	97%
	3년 이상~5년 미만	1	1%
	5년 이상~10년 미만	0	0%
	10년 이상~20년 미만	1	1%
	20년 이상	1	1%

3.2.2 신뢰도 분석

IPA 모델을 활용한 설문 결과 값에 대한 신뢰성을 확인하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 활용하여 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용한 내적 일관성을 분석하였다. Nunnally(1978)는 탐색적 연구 분야에서는 크론바하 알파 계수의 값이 0.60 이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.80 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 본 연구에서의 설문 결과 값에 대한 크론바하 알파 계수는 다음 <표 5>와 같이 최소 0.972에서 최대 0.985의 값을 나타내고 있어 설문 결과 값을 활용한 통계적 분석은 적합하다고 판단하였다.

표 5. 중요도 및 현재역량 항목 별 크론바하 알파계수

대분류	문항 수	Cronbach's Alpha	
		중요도	현재역량
대외관리 역량	11	0.980	0.977
현장관리 역량	14	0.985	0.977
자기관리 역량	11	0.978	0.972

표 4. 현장소장 역량 항목별 분류 및 정의

대분류	중분류	코드번호	소분류 역량	정의 내용
대외관리 역량	영업관리 부문	A-1	수주 영업능력	공사를 성공적으로 수주 하는 능력
		A-2	수주영업을 위한 정보 수집력	넓은 대인관계 및 소식통을 가진 정보수집 능력
	대외관계 대처부문	B-1	협력사 관리 능력	협력사와 상생할 수 있는 전략을 만드는 능력
		B-2	고객친화력	고객의 입장을 이해하고 수용하는 능력
		B-3	민원 대처 능력	민원발생시 협상을 마무리 짓는 능력
		B-4	발주처 대응력	발주처 요구사항을 이익에 부합하도록 대응하는 기술
B-5	현지문화에 대한 이해력	현지 문화에 대한 이해와 실천을 하는 노력		
현장관리 역량	공사관리 부문	C-1	적극적 돌파력	각종 위기사항을 해결하려는 의지와 실행 능력
		C-2	시방 및 계약 이해 능력	시방서, 계약서를 분석하는 능력
		C-3	의사결정 능력	문제를 회피하지 않고 해결하려는 의지와 능력
		C-4	하자 없는 시공관리 능력	원칙 중시와 리스크 관리를 통해 시공하는 능력
		C-5	상황 대처 능력	예상하지 못한 상황에 능동적으로 해결하는 행동력
		C-6	공사에 대한 철저한 이해 능력	공사 전반에 관한 모든 사항을 조망할 수 있는 능력
		C-7	수익률 향상을 위한 설계변경능력	탄력적으로 설계를 변경할 수 있는 능력
		C-8	공사비 관리 능력	공법 및 공기단축, 일정조정 등 조정 능력
		C-9	시방서를 뛰어 넘는 판단력	시방서에 기재되지 않는 내용을 경험으로 판단할 수 있는 능력
		C-10	설계 검토 능력	위험요소 또는 예상되는 문제점을 파악하는 능력
조직관리 부문	D-1	부하직원 이해력	부하직원의 행동과 처치를 이해하는 능력	
	D-2	조직 운영력	냉철한 판단력으로 일의 우선순위를 정해 업무 추진	
	D-3	감성적 리더십	소장을 믿고 따를 수 있도록 끌어주는 능력	
	D-4	직원과의 신뢰 구축 능력	부하직원 및 협력업체와 신뢰를 쌓는 능력	
	D-5	적극적 부하직원 역량 강화 능력	부하직원이 가진 능력을 발휘하도록 지원하는 능력	
	D-6	경청하는 자세	상대의 의견을 이끌어내고 들어주는 자세	
	D-7	상대에 대한 배려	상대의 입장에서 생각하고 편하게 해주는 마음	
	D-8	관리자적 경영 마인드	전체적으로 지휘하여 수익을 창출하려는 마음 가짐	
전략사고 부문	E-1	사전 문제예측능력	사전에 발생이 예상되는 문제를 미리 파악/예방 능력	
	E-2	신사업모델 발굴 능력	새롭고 다양한 사업모델을 개발하는 능력	
자기관리 역량	개인소양 부문	F-1	시공 및 공무의 고된 업무 경험	시공과 공무 경험이 조화되어 현장 전체를 아우름
		F-2	프로젝트 넓게 보는 시각	지식을 가지고 인접분야와 연결시켜 포괄적으로 접근
		F-3	자기개발	자신의 중요성을 인식하고 자신의 발전을 노력
		F-4	신뢰성	언행이 일치하고 그것에 책임을 지는 능력
		F-5	원칙중시	원리원칙을 충실히 지키는 노력
		F-6	책임감	자신 및 부하직원의 결과에 책임을 지는 자세

3.3 IPA를 활용한 설문 결과 분석

현장소장에게 필요한 역량 항목에 대한 중요도 및 현재 역량 수준에 대한 설문 결과 값은 다음 <표 6>과 같다. 설문 결과 값의 특징은 역량 요인 항목의 중요도 대비 현재 역량 수준이 상대적으로 낮게 도출되었으며, 중요도와 현재 역량 수준 모두 상대적으로 높게 도출된 대분류 역량은 현장관리 역량(중요도: 5.93, 현재역량: 5.18)으로 대외관리 및 자기관리 역량에 비해 해당 항목들의 중요도도 높고 현재 역량 수준 또한 높은 것으로 분석되었다.

표 6. 설문 항목별 평균 값

코드	역량 구분	중요도	현재역량
A-1	수주영업능력	5.99	4.86
A-2	수주영업을 위한 정보 수집력	5.88	4.76
B-1	협력사 관리 능력	5.74	5.04
B-2	고객친화력	5.81	5.14
B-3	민원대처능력	5.82	4.95
B-4	발주처대응력	6.03	5.20
B-5	현지문화에대한이해력	5.53	4.82
C-1	적극적 돌파력	6.04	5.15
C-2	시방및계약이해능력	5.89	5.33
C-3	의사결정 능력	6.07	5.24
C-4	하자 없는 시공관리 능력	5.92	5.33
C-5	상황대처능력	6.01	5.18
C-6	공사에 대한 철저한 이해 능력	5.96	5.21
C-7	수익률향상을위한설계변경능력	6.04	5.15
C-8	공사비 관리 능력	5.81	4.89
C-9	시방서를뛰어넘는판단력	5.54	4.72
C-10	설계검토능력	5.72	4.92
D-1	부하직원이해력	5.93	5.25
D-2	조직운영력	5.90	5.17
D-3	감성적리더십	5.89	5.06
D-4	직원과의신뢰구축능력	5.93	5.28
D-5	적극적 부하직원 역량 강화 능력	5.89	5.10
D-6	경청하는자세	5.79	5.10
D-7	상대에대한배려	5.75	5.13
D-8	관리자적 경영 마인드	6.04	5.04
E-1	사전문제예측능력	5.88	5.01
E-2	신사업모델발굴능력	5.46	4.51
F-1	시공 및 공무의 고른 업무 경험	5.85	5.06
F-2	프로젝트 넓게 보는 시각	5.76	5.06
F-3	자기개발	5.81	4.99
F-4	신뢰성	6.18	5.53
F-5	원칙중시	5.88	5.26
F-6	책임감	6.11	5.56
평균		5.87	5.09

36개의 역량 요인 항목에 대하여 IPA 모델을 적용한 결과 다음 <그림 3>과 같은 분포도가 도출되었다. Quadrant 1의 우선적 확보 역량 영역에 위치한 5개의 역량 항목을 분석한 결과 대외관리(영업관리 부문: 2개) 역량 2개, 자기관리(개인소양 부문: 1개) 역량 1개, 현장관리(조직관리 부문: 2개) 역량의 2개 항목이

위치하고 있어 해당 분면에 위치한 역량 항목들은 중요도 대비 현재 역량 수준이 상대적으로 낮기 때문에 이 부분의 역량 강화가 필요할 것으로 판단된다. 해당 분면에 위치한 역량 항목의 GAP 분석 결과는 다음 <표 7>과 같다.

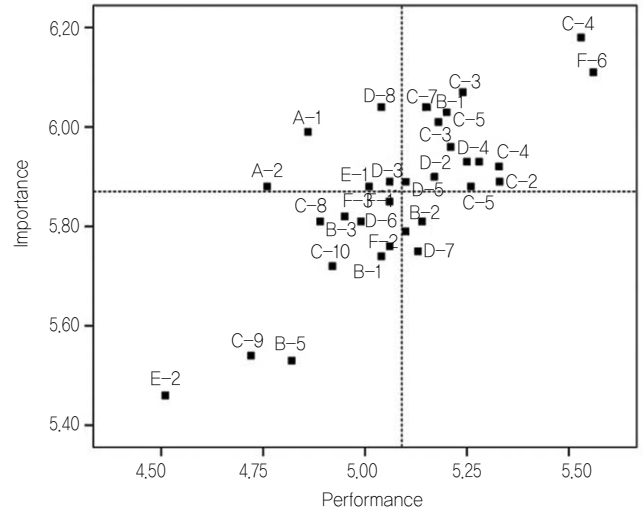


그림 3. Total IPA Model 결과

GAP 분석 결과 Quadrant 1 영역에 위치한 역량 항목 중 중요도와 현재 역량 수준의 차이가 상대적으로 크게 나타난 역량 요소는 [A-1: 수주 영업 능력(1.13)]이며, 상대적으로 낮게 도출된 역량 항목은 [F-6: 책임감(0.56)] 1개 항목이 도출되었다.

표 7. Quadrant 1 분석 결과

Code	역량구분	중요도	현재역량	GAP
A-1	수주영업능력	5.99	4.86	1.13
A-2	수주영업을 위한 정보 수집력	5.88	4.76	1.11
D-8	관리자적 경영 마인드	6.04	5.04	1.00
E-1	사전문제예측능력	5.88	5.01	0.86
D-3	감성적리더십	5.89	5.06	0.83
F-3	자기개발	5.81	4.99	0.82
F-1	시공 및 공무의 고른 업무 경험	5.85	5.06	0.79
F-6	책임감	6.11	5.56	0.56

Quadrant 2의 핵심 역량 영역에 위치한 15개의 역량 항목을 분석한 결과 대외관리(대외관계 대처부문: 1개) 역량 1개, 자기관리(개인소양 부문: 3개) 역량 3개, 현장관리(공사관리 부문: 7개, 조직관리 부문: 4개) 역량의 11개 항목이 위치하고 있어 현장 관리 역량과 관련된 역량 항목들의 중요도 대비 현재 역량 수준이 높은 것으로 분석 되었으며 해당 분면에 위치한 역량 항목의 GAP 분석 결과는 다음 <표 8>과 같다. GAP 분석 결과 Quadrant 2 영역에 위치한 역량 항목 중 중요도와 현재 역량 수준의 차이가 상대적으로 크게 나타난 역량 요소는 [C-1: 적극적 돌파력(0.89)], [C-7: 수익률향상을 위한 설계변경 능력

(0.89)]이며, 상대적으로 낮게 도출된 역량 항목은 [F-6: 책임감(0.56)], [C-2: 시방 및 계약 이행능력(0.56)] 2개 항목이 도출되었다.

현장소장역량에 대한 좀 더 심도 깊은 역량 분석을 위해 대외관리역량, 현장관리역량, 그리고 자기관리 역량 항목으로 구분하여 IPA 모델을 적용하여 분석해 보았다.

표 8. Quadrant 2 분석 결과

Code	역량구분	중요도	현재역량	GAP
C-1	적극적 돌파력	6.04	5.15	0.89
C-7	수익률향상을위한 설계변경능력	6.04	5.15	0.89
C-3	의사결정 능력	6.07	5.24	0.83
C-5	상황대처능력	6.01	5.18	0.83
B-4	발주처대응력	6.03	5.20	0.83
D-5	적극적 부하직원 역량 강화 능력	5.89	5.10	0.79
C-6	공사에 대한 철저한 이해 능력	5.96	5.21	0.75
D-2	조직운영력	5.90	5.17	0.74
D-1	부하직원이해력	5.93	5.25	0.68
F-4	신뢰성	6.18	5.53	0.65
D-4	직원과의신뢰구축능력	5.93	5.28	0.65
F-5	원칙중시	5.88	5.26	0.61
C-4	하차 없는 시공관리 능력	5.92	5.33	0.58
C-2	시방및계약이해능력	5.89	5.33	0.56
F-6	책임감	6.11	5.56	0.56

3.3.1 대외관리 역량

대외관리 역량부문의 IPA 결과에 따른 역량을 살펴보면 다음 <그림 4>과 같다.

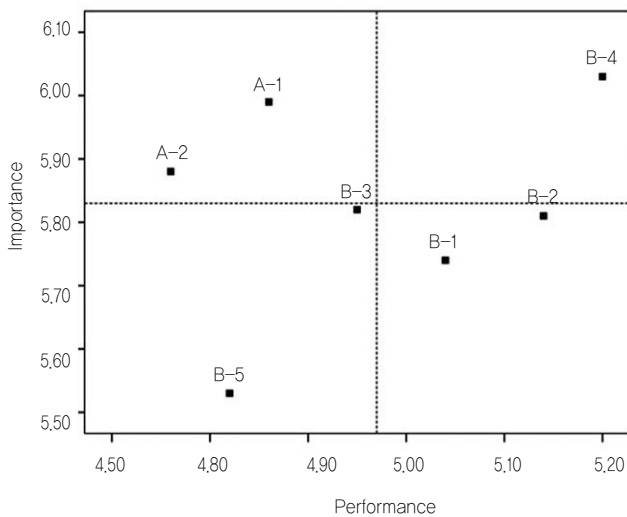


그림 4. 대외관리 역량 IPA 모델 결과

대외관리 역량의 11개 항목 중 해당 역량 항목 중 중요도 대비 현재 역량 수준이 낮아 향후 집중적으로 개선이 필요한 역량 항목이 위치한 Quadrant 1 영역에는 [A-1: 수주 영업 능력]과 [A-3: 수주영업을 위한 정보 수집력] 항목이 도출되었다.

표 9. 대외관리 역량의 Quadrant 1 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
A-1	수주 영업 능력	5.99	4.86	1.13
A-3	수주영업을 위한 정보 수집력	5.88	4.76	1.12

중요도와 현재 역량 수준이 모두 높은 것으로 분석되어 현재 수준을 지속적으로 유지할 필요가 있는 영역인 Quadrant 2 영역에는 [B-4: 발주처 대응력] 항목이 도출되었다.

표 10. 대외관리 역량의 Quadrant 2 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
B-4	발주처 대응력	6.03	5.20	0.83

대외관리 역량 항목은 현장을 운영하는 과정에서 발주처 및 협력업체와의 관계와 관련된 항목들로 최근 건설 프로젝트의 대형화 및 복잡화됨에 따라 이들 역량에 대한 중요성이 높아지고 있으며, 실제 건설 프로젝트의 성공적인 수행을 위해서도 발주처 및 협력업체와의 협업체계 구축이 매우 중요한 것으로 조사되고 있다. 대외관리 역량에서의 집중적 개선이 필요한 부분은 수주 영업을 위한 정보 수집과 영업이라고 정리할 수 있겠다. 이는 기업이 가지고 있는 노하우이기도 하며 기업차원에서 지속적으로 관리 및 지원을 통해야만 상대적 경쟁우위를 확보할 수 있을 것으로 판단된다.

3.3.2 현장관리 역량

현장관리 역량부문의 IPA 결과에 따른 역량을 살펴보면 다음 <그림 5>과 같다.

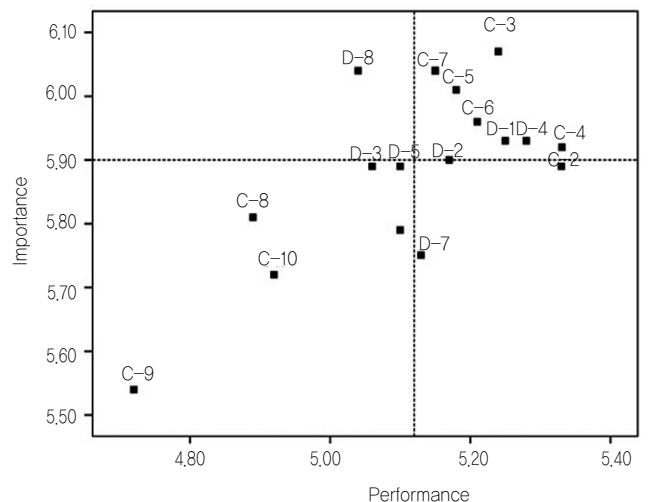


그림 5. 현장관리 역량 IPA 모델 결과

현장관리 역량의 14개 항목 중 중요도 대비 현재 역량 수준이 낮아 향후 집중적으로 개선이 필요한 역량 항목이 위치한 Quadrant

1 영역에는 [D-8: 관리자적 경영 마인드]항목이 도출되었다.

표 11. 현장관리 역량의 Quadrant 1 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
D-8	관리자적 경영 마인드	6.04	5.04	1.00

중요도와 현재 역량 수준이 모두 높아 현재 수준을 지속적으로 유지할 필요가 있는 영역인 Quadrant 2 영역에는 [C-1: 적극적 돌파력], [C-3: 의사결정 능력], [C-4: 하자 없는 시공관리 능력], [C-5: 상황대처 능력], [C-6: 공사에 대한 철저한 이해 능력], [C-7: 수익률 향상을 위한 설계 변경 능력], [D-1: 부하직원 이해력], [D-4: 직원과의 신뢰 구축 능력] 항목이 도출되었다.

표 12. 현장관리 역량의 Quadrant 2 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
C-1	적극적 돌파력	6.04	5.15	0.89
C-7	수익률향상을위한설계변경능력	6.04	5.15	0.89
C-3	의사결정 능력	6.07	5.24	0.83
C-5	상황대처능력	6.01	5.18	0.83
C-6	공사에 대한 철저한 이해 능력	5.96	5.21	0.75
D-1	부하직원이해력	5.93	5.25	0.68
D-4	직원과의신뢰구축능력	5.93	5.28	0.65
C-4	하자 없는 시공관리 능력	5.92	5.33	0.58

현장관리 역량 항목은 건설 현장을 운영하는 과정에서 유·무형 측면의 복합적인 구성과 성공적 프로젝트를 위한 필수적 항목으로 현재 의사결정 능력과 공사에 대한 이해도는 높게 평가되고 있으나 관리자적 경영 마인드와 같은 관리자 측면의 자세가 필요한 것으로 나타났다. 이를 위해서는 기업 차원의 사업관리 시스템 구축 및 지원과 현장소장의 권한을 높일 필요가 있겠다.

3.3.3 자기관리 역량

자기관리 역량부문의 IPA 결과에 따른 역량을 살펴보면 다음 <그림 6>과 같다.

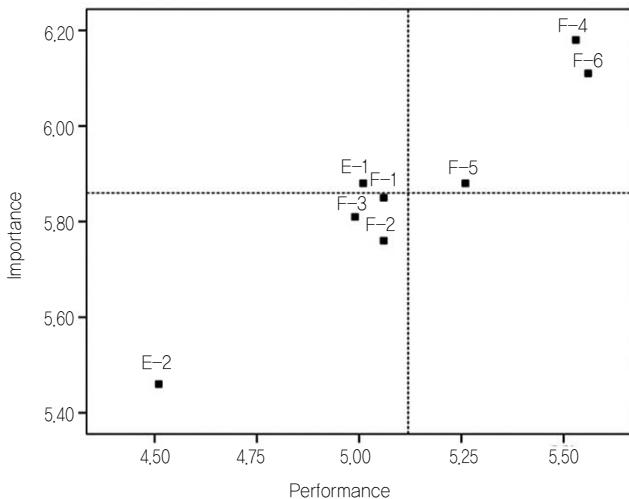


그림 6. 자기관리 역량 IPA 모델 결과

자기관리 역량의 11개 항목 중 해당 항목의 중요도 대비 현재 역량 수준이 상대적으로 낮아 향후 개선이 시급히 필요한 역량 항목이 위치한 Quadrant 1 영역에는 [E-1: 사전문제 예측능력] 항목으로 나타났다.

표 13. 자기관리 역량의 Quadrant 1 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
E-1	사전문제 예측능력	5.88	5.01	0.87

반대로 중요도와 현재 역량 수준 모두 높아 현재 수준을 지속적으로 유지할 필요가 있는 영역인 Quadrant 2 영역에는 [F-4: 신뢰성], [F-6: 책임감], [F-5: 원칙중시] 인 것으로 나타났다.

표 14. 자기관리 역량의 Quadrant 2 항목

CODE	역량 구분	중요도 (Y)	현재역량 (X)	GAP
F-4	신뢰성	6.18	5.53	0.65
F-6	책임감	6.11	5.56	0.55
F-5	원칙중시	5.88	5.26	0.62

건설기업의 현장소장은 기업을 대표하기 때문에 자기관리역량은 해당기업의 미래성과 매우 밀접한 관계가 있다고 할 수 있겠다. 따라서 현재 역량 수준이 다른 역량 항목에 비해 상대적으로 낮게 나타난 사전문제 예측능력 항목은 본인 스스로의 개선 노력과 함께 기업차원이 지원이 필요할 것이며 결과적으로 기업의 성공으로 이어질 것이라는 긍정적인 효과를 유발할 수 있도록 기업차원에서 유도해야 하겠다.

현장 소장 역량을 IPA 모델에 적용하여 분석한 결과 향후 시급히 개선이 필요한 역량을 요약하면 다음 <표 15>와 같다.

표 15. 향후 개선이 필요한 역량 항목

구분	역량 요인
대외관리 역량	수주 영업 능력 수주영업을 위한 정보 수집력
현장관리 역량	관리자적 경영 마인드
자기관리 역량	사전문제 예측능력

4. 결론

본 연구는 현장소장 역량에 대한 기초적 연구로써 성공적인 건설 프로젝트를 위해 필요한 역량을 도출하고 이를 평가하여 우리 건설기업들이 현장소장의 역량을 강화하기위한 방안을 모색하고자 하였다. 분석결과 국내 대형 5개사의 경우 현장소장들의 역량 항목 중 현재 역량 수준이 중요도 대비 상대적으로 낮게 나타난 항목들은 영업 관리의 수주 영업능력, 수주 영업을 위한 정보 수집력, 현장관리의 관리자적 경영 마인드, 그리고 개인소

양의 사전문제 예측능력인 것으로 나타났다. 도출된 역량들은 향후 성공적 프로젝트 수행을 위해 현장소장들이 우선적으로 확보해야 할 역량이며 본 연구의 결과는 국내 기업들이 현장소장 교육과 지식공유 등의 기초자료로 활용할 수 있을 것으로 기대된다. 본 연구의 한계점으로는 설문대상이라 할 수 있겠다. 국내 대형 5개사의 현장소장을 대상으로 설문조사를 하였기 때문에 본 연구의 결과가 우리나라 전체 현장소장을 대표한다고는 할 수 없겠다. 따라서 향후 연구에서는 대형 건설사뿐만 아니라 중소 및 중견 건설업체들의 현장소장들을 대상으로 확대할 필요가 있을 것으로 판단된다.

감사의 글

이 연구는 서울과학기술대학교 교내 학술연구비 지원으로 수행되었습니다.

참고문헌

- 이태식 (2001), “책임과 업무분석을 통한 현장소장 CM교육방안”, 대한 토목학회 논문집 제21권 제1-D호, pp. 77~86
- 김한수 · 권동혁 (2003), “국내 건설사업 현장소장(PM)의 핵심 사업관리기술 분석 연구”, 대한건축학회 논문집 제19권 제8호, pp.163~170
- 지봉복 (2006), “변혁적 리더십이 조직성과 및 조직시민행동에 미치는 경향에 관한 연구, 건설회사 현장소장을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문
- 김영덕 (2007), “건설현장소장의 임 파워먼트 지각이 경영성과에 미치는 영향”, 서강대학교 석사학위논문
- 성환돈 (2008), “건설 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 현장소장의 역할”, 서울산업대학교 석사학위논문
- 안성훈 (2009), “건축 프로젝트 현장별 특성을 고려한 현장소장 리더십 유형에 관한 연구”, 대한건축학회 논문집, Vol. 25 No.4
- 강지선 · 김한수 (2010), “건설사업 현장소장의 리더십 평가에 관한 연구”, 한국건설관리학회 논문집, 제11권 제1호, pp.151~159
- 박경훈 · 손창백 (2010), “일반건설업체 현장관리자의 직무별 업무수행수준 및 영향요인 분석”, 한국건설관리학회 논문집, 제11권 제3호, pp.115~124
- Alexander Styhre (2006). “The bureaucratization of the project manager function: The case of the construction industry”, International journal of Project management, pp.271~276
- Calder, Bobby J. (1977). “Focus Group and the Nature of Qualitative Marketing Research”, Vol.2, H.Blumberg et al.(eds.), New York:Wiley
- Duke, C. R. & Persia, M. A. (1996). “Performance-importance analysis of escorted tour evaluations”, Journal of Travel and Tourism Marketing, 5(3), pp.207~223.
- Hammit, W. E., Bixler, D. N., & Noe, F. P. (1996). “Going beyond important-performance analysis to analyze the observance-influence of park impacts”, JournalofRecreationAdministration, 14(1), pp.45~62
- Low Sui Pheng (2005). “Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry”, International journal of Project management, pp.24~37
- Mahdi M Abdulsamed Ali, Nicholas Chileshe (2009). “The Influence of The Project Manager on The Success of The Construction Projects”, Korea Institute of Construction Engineering and Management, ICCEM / ICCPM, V.3, pp. 345~353
- Michael J. Bresen (1984), “Effective construction site management: A Review”, Journal of construction Engineering and Management, ASCE, Vol. 110, No. 4, pp.420~436
- Martilla, J. A. and James, J. c. (1977). “Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing”, 41(1). pp.77~79.
- Nunnally, J. C.(1978). Psychometric Theory(2nd), New-York: McGraw-Hill

논문제출일: 2012.09.04

논문심사일: 2012.09.07

심사완료일: 2012.11.30

요 약

글로벌 금융위기 이후 건설시장의 변화와 함께 건설기업과 프로젝트를 대표하는 건설현장소장의 직업적 역량 또한 변화하고 있다. 특히 현장소장은 건설공사의 설계부터 시공까지의 프로젝트 전 생애주기에 이르는 단계에 관여하기 때문에 현장소장이 느끼는 사업 역량의 중요도는 건설경기 변화에 중요한 요소로 치부되고 있다. 따라서 본 연구는 현장소장들의 업무 수행과정에 있어서 필요할 것으로 판단되는 역량 항목들에 대한 중요도와 현재 역량 수준의 분석(IPA)과 향후 개선이 필요한 역량 항목을 도출하고자 한다. 도출된 분석결과는 (1)대외관리역량에서는 수주영업능력과 정보력, (2)현장관리역량에서는 관리자적 경영마인드와 적극적 돌파력, (3)자기관리역량에서는 사전문제예측능력과 자기계발이 필요한 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 국내 기업들이 현장소장교육과 지식공유 등의 기초자료로 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

키워드 : 중요도-만족도 분석, 역량평가, 현장소장
