



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

노인요양시설 관리자의 역량군별
중요도와 수행도 인식에 관한 연구
: 수도권 소재 시설을 중심으로

연세대학교 보건대학원

병원경영 전공

이진원

노인요양시설 관리자의 역량군별
중요도와 수행도 인식에 관한 연구
: 수도권 소재 시설을 중심으로

지도 김 태 현 교수

이 논문을 보건학석사 학위논문으로 제출함

2016년 6월 일


연세대학교 보건대학원


병원경영 전공

이 진 원

이진원의 보건학석사 학위논문을 인준함

심사위원 김 태 현 

심사위원 이 상 국 

심사위원 김 소 연 

연세대학교 보건대학원

2016년 6월 일

감사의 글

설레는 마음으로 연세대학교 보건대학원에 입학하여 첫 수업을 들었던 때가 엇그제 같은데 어느새 2년 반이라는 시간이 훌쩍 지나 졸업을 하게 되었습니다. 5학기 동안 소중한 인연을 알게 되었고, 내적으로 성숙될 수 있었던 점에 너무나 감사하게 생각합니다. 많은 분들의 따뜻한 격려와, 가르침 덕분에 소중한 결실을 맺을 수 있었습니다. 이에 이 자리를 빌어 감사의 마음을 이 지면에 담았습니다.

먼저, 세심한 지도와 따뜻한 가르침으로 논문이 완성 될 수 있도록 인도해주신 김태현 교수님, 힘들고 좌절할 때마다 큰 격려와 진심어린 조언으로 어려움을 극복할 수 있도록 이끌어주신 점 진심으로 존경과 감사의 마음을 전해드립니다. 그리고 체계적인 논문 설정과 방향 제시를 위해 아낌없는 조언과 세심한 지도를 해주신 이상규 교수님, 바쁘신 가운데서도 논문심사과정을 통하여 부족한 부분을 정확히 짚어주신 김소운 교수님께 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

대학원 과정 중 든든한 힘이 되어주고 위로가 되어 주었던 김민지 선생님, 박남이 선생님, 박선영 선생님, 손성준 선생님, 장대현 선생님, 조금희 선생님, 황인성 선생님 께 감사합니다. 특히 논문기간 내 포기하지 않도록 같이 고민하고 소중한 시간을 공유할 수 있었던 김미실 선생님, 김선미 선생님, 김수종 선생님, 한순구 선생님, 송주영 선생님께 고마운 마음을 전하며 기쁨을 함께하고 싶습니다. 논문동기들의 지지와 격려가 없었다면 부족하나마 이러한 논문이 나올 수 없었음을 고백합니다. 또한 소중한 추억을 함께한 39대 총학생회 임원분들, 힘들 때마다 위로해주시고 대화의 상대가 되어주셨던 따뜻한 전영란 원장님, 자료수집에 도움을 주신 한국노인장기요양기관협회 고양지회 원장님들 외 연구에 많은 도움을 주셨던 원장님들께 감사와 함께 행운이 깃들기를

기원합니다.

항상 따뜻한 격려와 아낌없는 조언으로 저를 올바른 방향으로 이끌어주시고, 인생전반에 큰 가르침을 주신 박광영 대표님께 감사의 말씀을 올립니다. 또한 노인요양시설 운영과 학업을 병행하는 어려운 상황을 지지와 격려해주시며 도움을 주셨던 우리 노블케어 팀장님들과 직원분들, 박귀영 실장님께도 감사의 마음을 전합니다.

결에서 항상 값진 조언과 격려로 아낌없이 지원해준 나의 친구 20년지기 김현지 외 정대교, 최낙두, 간호학과 친구들, 동창들 그 외 많은 힘이 되어주고 응원해주는 친구들 및 지인들께 감사의 마음을 전합니다. 그리고 마지막까지 연구에 대한 열정으로 함께 고민해 주시고 도움을 아끼지 않으셨던 정은수 선생님, 박정화 선생님께도 감사의 마음을 전합니다.

마지막으로 아낌없는 지지와 깊은 사랑으로 든든한 지원군임을 자처하시는 아버지 어머니, 늘 응원해주는 동생 강희 모두 감사합니다. 그리고 사랑합니다. 일과 학업을 지속할 수 있었던 것은 저의 빈자리를 대신해 개인 생활을 포기하고 물심양면 사랑으로 지지해 주시는 어머니와 가족의 희생이 없이는 가능하지 않았을 것입니다. 이 자리를 빌어 죄송함과 감사함을 이 논문에 담아 전합니다.

지나온 시간을 돌이켜 보면 제가 여기까지 오는데 너무나 많은 분들의 도움을 받았던 것 같습니다. 앞으로 사회에 꼭 필요한 존재로 성장할 수 있도록 끊임없이 노력할 것이며, “네 시작은 미약하였으나 네 나중은 심히 창대하리라” 라는 성경구절을 다시 한 번 마음깊이 새겨보며 지금에 안주하지 않고 정진하도록 늘 깨어있겠습니다.

2016년 7월

이진원 올림

차 례

국문요약

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
II. 문헌고찰	4
1. 역량 정의	4
2. 역량개념의 발전	6
3. 역량 모델	9
4. 역량에 관한 선행 연구	12
III. 연구방법	18
1. 연구대상 및 자료수집	18
2. 용어 정의	19
3. 연구도구	20
4. 분석방법	23
IV. 연구 결과	24
1. 연구 대상자의 특성	24
2. 역량 중요도 인식과 수행도	26
3. 역량별 중요도인식 및 수행도간의 상관관계	43

4. 중요도 인식과 수행도 간의 차이에 영향을 미치는 요인	46
5. 역량별 중요도- 수행도 차이간의 이유	61
V. 고찰	65
1. 연구방법에 관한 고찰	65
2. 연구결과에 관한 고찰	66
VI. 결 론	73
참 고 문 헌	75
ABSTRACT	80
부 록	
설 문 지	83

표 차례

표 1. 역량 개념 정의 종합	4
표 2. 역량에 대한 주요 연구 비교	7
표 3. Sparrow(1996)의 역량 구분	8
표 4. Boyatzis의 관리자 역량모델	10
표 5. 역량군별 역량(A Competency Dictionary)	11
표 6. 중앙인사위원회 정부 역량 모델	12
표 7. 간호관리자의 관리역량관련 국내연구	14
표 8. 운영주체별, 규모별 설문참여 노인요양시설	18
표 9. 설문지의 구성	21
표 10. 측정도구의 신뢰성 검증	22
표 11. 연구대상자의 개인특성과 시설특성	25
표 12. 역량중요도와 수행도 격차 분석	26
표 13. 개인 및 시설 특성에 따른 전체역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	28
표 14. 개인 및 시설 특성에 따른 성취와 행동역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	30
표 15. 개인 및 시설 특성에 따른 대인서비스 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	32
표 16. 개인 및 시설 특성에 따른 영향력 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이 분석	34
표 17. 개인 및 시설 특성에 따른 관리 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	36
표 18. 개인 및 시설 특성에 따른 인지 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	38
표 19. 개인 및 시설 특성에 따른 개인효과성 역량의 중요도, 수행도 격차의	

차이분석	40
표 20. 개인 및 시설 특성에 따른 변화관리 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석	42
표 21. 각 역량별 중요도의 상관분석	43
표 22. 각 역량별 수행도의 상관분석	44
표 23. 각 역량별 격차의 상관분석	45
표 24. 전체 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	47
표 25. 성취와 행동역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	49
표 26. 대인서비스 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	50
표 27. 영향력 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	52
표 28. 관리 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	54
표 29. 인지 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	56
표 30. 개인효과성 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	58
표 31. 변화관리 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인	60
표 32. 역량중요도 인식정도와 실제 수행간의 차이 이유	61
표 33. 인구사회학적 특성에 따른 중요도 인식정도와 실제 수행간의 차이 이유	64

국문요약

본 연구는 노인요양시설 관리자를 대상으로 관리자역량에 대한 중요도인식과 수행수준을 확인하고 그 차이와 차이에 영향을 미치는 요인을 파악함으로써 관리자 역량 강화를 위한 이론적 근거를 제공하는데 목적이 있다. 연구 자료는 서울, 경기, 인천의 노인요양시설 관리자 126명에 대한 설문조사를 통해 확보하였고, 100% 최종분석에 활용하였다.

이 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

노인요양시설 관리자의 개인 및 시설 특성에 따른 각 역량별 역량 중요도와 수행도, 중요도-수행정도 간의 차이는 '50세 이상' 집단에서 각 역량에 대한 수행도가 가장 높으며, '간호직 및 기타' 직종이 사회복지사보다 중요도가 높았다. '기혼자' 집단에서, 관리자 근무기간에 있어서는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 중요도, 수행도가 가장 높았다. 현 직위 담당기간이 '5년 초과' 집단에서 중요도가 높고, 중요도-수행도 간의 차이는 '2년 이하'인 집단에서 다른 집단에 비해 차이가 가장 높았다. 교육수준은 '대학원 이상'의 관리자에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 관리자에서의 중요도, 수행도가 높게 나타났으며, 운영주체별로는 '법인'이 개인보다 수행도가 높았다.

노인요양시설 관리자의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도 간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악한 결과 운영주체, 시설규모, 직종, 교육수준, 연령, 교육여부, 경력이 각 역량에 대해 영향을 미치는 것으로 나타났다.

운영주체별로는 개인시설에 비해 '법인시설'에 속한 관리자가 역량에 관한 중요도, 수행도가 높게 나타났으며, 시설규모별로는 '30인 이상' 시설에 속한 관리자가 중요도, 수행도가 낮게 나타났으며, 격차가 높았다. 직종별로는 '사회복지사'집단이 간호사 및 기타 집단에 비해 수행도가 낮게 나타났으며, 교육수준

은 '대학원이상' 관리자가 역량에 관한 중요도, 수행도가 높게 나타났다. 연령은 높아질수록 역량의 수행도가 높았으며, 중요도-수행도 간의 차이가 줄어들었다. 교육은 '요양원 주도의 계속적 교육을 받은' 관리자가 역량의 중요도를 높게 인식하였으며, '임명 후 직무교육을 받은' 관리자의 격차가 낮았다. 관리자 근무기간은 현 직위 경력이 오래될수록 수행도가 높게 나타났으며, 중요도-수행도 간의 격차가 줄어들었다.

노인요양시설 관리자의 중요도와 수행도간의 격차 이유를 파악한 결과 과도한 문서화 작업이 가장 높았으며, 규정/제도 등의 제한, 업무량 과다, 시간부족 등의 순으로 높았다.

본 연구를 통하여 노인요양시설 관리자의 역량강화를 위한 교육프로그램 개발의 기초자료로 활용될 수 있을 것이라 사료되는 바이며, 효과적인 역량평가 모델구축과 체계적으로 관리자의 역량수준을 측정, 평가하고 지속적으로 관리하는 시스템을 구축해야 한다.

I. 서론

1. 연구의 필요성

우리나라는 경제발전과 현대의료기술의 발달, 생활수준의 향상 등으로 평균 수명이 연장되었으며 노인인구는 해마다 증가하여 세계적으로 유례없는 급격한 속도로 고령화 사회에 진입하였다. 통계청에 의하면 2014년 65세 노인인구는 약 640만 명으로 전체 인구의 12.7%로 나타났으며, 2024년 19.0%, 2034년에는 27.6% 수준으로 계속 늘어날 것으로 전망되었다(통계청, 2014).

급속한 노인인구의 증가와 대가족에서 핵가족으로 가족구성체계가 변화하면서 노인 부양에 대한 고충 및 장기간에 걸친 간병문제와 장기요양 등이 심각한 사회문제로 대두 되었다(유승흠과 박은철, 2009). 고령화와 더불어 여성의 경제활동 증가, 맞벌이 부부증가, 핵가족화로 인해 만성질환을 가진 노인에 대한 가족부양의 어려움이 더 이상 개인의 문제가 아닌 사회적, 국가적 차원에서 다뤄져야할 책무로 강조되었다(홍주영, 2015).

이에 정부는 사회연대 원리에 입각하여 노인부양의 어려움을 사회와 국가가 분담하고자 2008년 7월 1일 노인장기요양보험제도를 도입하여 시행하고 있다(보건복지부, 2013). 노인장기요양보험제도 시행 초기에는 부족한 시설과 인력 등을 확충하는 데 중점을 두었으며, 이를 증명하듯 보건복지부에 의하면 노인요양시설은 2010년에는 2,429개소, 입소정원 107,506명, 2013년에는 2,497개소, 121,774명, 2014년에는 2,707개소, 입소정원 132,387으로 그 규모가 지속적으로 늘어나고 있다(보건복지부, 2015). 인프라 확충으로 부족한 공급측면은 해소되었으나, 급증한 시설 간 서비스 질 편차가 발생하고, 서비스 제공과정의 관리 미흡 등 문제 개선이 필요한 상황이다.

이와 같이 팽창되어진 노인요양시설의 운영에 있어 여러 직종의 인력이 관여하지만 그 중 관리자는 그 조직의 존립을 좌우하며 운영 전반적인 부분(시설의 환경, 인사관리, 재무, 간호, 영양, 상담, 홍보, 입소대상자의 가족응대 등)을 총괄하고 입소노인 및 그 가족, 그리고 직원의 만족도와 삶의 질 향상에 영향을 미치므로 관리자의 역량이 매우 중요하다고 보여 진다. 입소노인의 삶의 질을 좌우하는 중요한 요인인 시설서비스와 질 관리는 시설 종사자에 의해 이루어지며 이들을 지도, 관리해야하는 책무를 지고 있는 사람은 바로 노인요양시설의 관리자이기 때문이다. 앞으로 노인인구의 증가에 따라 노인요양시설 입소노인은 더욱 증가할 것이므로 입소노인의 삶의 질 향상 및 시설의 효율적 운영을 위해서는 관리자가 갖추어야 할 역량을 확인하고 부족한 점이 무엇인지를 파악하는 것이 중요하다고 본다(김지수, 2008).

그러나 2008년 7월 노인장기요양보험제도가 도입된 이후 8년이 흘렀음에도 불구하고 입소대상자(수요자)를 중심으로 한 서비스 질 향상에 관한 연구만이 진행되었을 뿐이다. 정부는 입소대상자의 서비스 질 향상을 위한 인력역량강화를 위한 대안으로 요양보호사 처우개선에는 지원을 아끼지 않으면서 정작 노인요양시설 질 향상에 가장 중심이 되는 인력인 노인요양시설 관리자들과의 역량을 강화하기 위한 교육은 전혀 이루어지지 않고 있으며, 노인요양시설의 관리자의 역량을 측정, 평가한 연구 또한 미미한 실정이다.

이에 노인요양시설 관리자 역량에 관한 연구로는 김지수(2008)가 시행된 바 있으나, 이는 노인장기요양보험이 도입되기 전에 시행된 연구로, 그로부터 8년이 경과함에 따라 외부환경의 변화, 입소대상자와 내부직원의 인식의 변화, 여러 번의 노인장기요양보험제도의 개정·보완으로 노인요양시설 관리자들과의 역량을 재확인해야 할 필요성이 있다고 사료되는 바이며, 노인장기요양시설의 질적 수준을 제고하기 위해 3년에 한 번씩 실시되는 시설 평가 결과와 노인요양시설 관리자의 역량과의 관계를 분석한 연구 또한 찾기 어려웠다.

2. 연구의 목적

본 연구는 노인요양시설 관리자의 역량에 관한 중요도 인식과 수행정도, 격차를 파악하여 비교하고, 격차 요인과 이유에 대하여 알아보고자 한다.

구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 노인요양시설 관리자 역량의 중요도 인식과 수행정도를 파악하고 중요도-수행도간의 차이를 분석한다.

둘째, 노인요양시설 관리자 역량의 중요도 인식과 수행정도, 중요도-수행도간의 격차에 영향을 미치는 요인을 파악한다.

셋째, 노인요양시설 관리자 역량의 중요도-수행도간 격차의 이유를 밝힌다.

II. 문헌고찰

1. 역량 정의

오늘날 기업을 중심으로 직업교육훈련, 인적자원개발 그리고 교육 분야까지 사회 전 영역에서 ‘역량중심’ 또는 ‘역량강화’ 라는 문구를 쉽게 접할 수 있으며 역량운동으로까지 불릴 정도로 역량이란 용어가 다양한 분야에서 빈번하게 사용되고 있다(조대연, 김재현, 2007). 일반적으로 역량은 특별한 직무나 역할 수행에서 구별될 수 있는 개인의 특성으로(McClelland, 1973), 최근의 역량은 탁월한 성과자와 평균 성과자를 구별해 주는 지식, 기술, 능력, 행동 및 다른 특징들(KSAOs)의 측정 형태로 개념화되고 있다(Athey & Orth, 1999; Mirable, 1997; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002). 연구자들이 내린 역량의 정의는 표 1과 같다.

표 1. 역량 개념 정의 종합

연구자	정의
McClelland(1973)	동기, 특질, 자아개념, 태도 또는 가치, 내용지식, 인지적 행동기술의 조합으로 일관되게 측정 또는 수량화 될 수 있고, 평범한 수행자로부터 우수한 수행자를 구별하는 행동
Klemp(1980)	직무역량은 업무에서 탁월한 수행을 하거나 뛰어난 결과를 내는 사람의 특성에 기초함
Boyatzis(1982)	효과적 혹은 탁월한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자아상, 사회적 역할, 지식체계 등 특정 개인에게 내재된 특성
Jacobs(1989)	직무 수행을 성공적으로 완수하는 데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력

-다음페이지 계속-

표 1. 역량 개념 정의 종합(계속)

연구자	정의
McLagan(1989)	특정 분야에서 결과물을 산출하는 데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역
Fletcher(1991)	규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성
Dubois(1993)	조직환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력
Strebler & Bevans (1996)	업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Parry(1996)	개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Schippmann(1999)	지식, 기술, 능력, 성격의 요소보다 행동적인 측면을 강조하고, 조직의 활동 및 결과와 밀접하게 관련되어 있으며 성과의 수준을 포함
Lucia & Lepsinger (1999)	직무현장에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적 특성
Dubois & Rothwell (2000)	효과적이고 윌등한 성과를 만들어내는 동기, 특질, 기술, 자아상, 사회적 역할, 지식체계와 같은 조직 구성원의 근본적인 특성
Bernthal et al., (2004)	직무 성공을 위해 필요한 지식, 기술, 능력, 행동의 총체
송영수(2000)	우수한 성과를 내는 특이한 조직의 능력이나 독자성, 강점, 특기
김은상(2000)	높은 업적을 내는 개인의 성과를 달성하는 과정에서 발휘하는 행동특성의 집합으로써, 지식, 기능, 태도로 구성
김진모(2006)	역량이란 조직의 미션 및 전략 달성, 바람직한 기업문화 창출에 필요하고, 조직 내의 개인이 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요로 하는 지식, 기술, 태도의 총체
박한식(2008)	사업의 성공적인 수행을 위해 조직의 비전과 목적을 달성하고 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동적인 특성

자료: 방재현(2012), 대학입학사정관의 역량모델 개발, 서울대학교 박사학위논문. p.37.

2. 역량개념의 발전

역량의 개념은 1920년대 과학적 관리법의 창시자로 불리는 Frederick Taylor가 과업을 세부적인 구성요소로 분류하며 작업자의 과업 달성여부에 따라 차별적 성과급을 지급할 것을 제안하면서 역량이란 용어를 사용하였다.

현대 역량의 개념은 1970년대 초 심리학 영역에서 시작되었다. 1973년 심리학자인 David McClelland는 전통적 학업적성검사 혹은 성취도 검사의 문제점을 지적하고, 그 대안으로써 '지능검사에 대한 역량검사의 우위성'이라는 논문을 발표하였다. McClelland는 역량의 개념을 지능개념에서 중요하게 생각하는 영역이외 성격과 동기를 추가시켰다. 그는 과거 전통적인 지능개념보다는 개인의 직무 수행에서 실제 성과로 나타나는 역량이 평가의 대상으로 더 의미있다고 주장하였다(홍지숙, 2004). McClelland는 개인의 성과와 학습에 대해 생각할 수 있는 기초를 마련해 주었고, 조직에서 활용될 수 있는 역량방법론의 시발점이 되었다(박동진, 2001).

Boyatzis(1982)는 역량연구를 관리자 영역으로 확장하여, 우수성과자와 평균성과자간의 구별될 수 있는 특성을 규명하는데 중점을 두면서 '역량있는 관리자'라는 책을 출간하였다(민병모 외역, 1998). 그는 12개 조직에서 관리자로 있는 2000명을 대상으로 관찰한 결과, 역량의 개념과 효과적 성과와의 관련성이 있다는 것을 확실히 하였다. 역량을 직무수행과 연관된 행동의 차원으로 보고 이를 21개의 관리자 역량으로 제시하였다. 이중 19개의 역량이 관리역량의 일반모델로 정의되었다(한익천, 2007).

1980년대가 역량모델이론이 성숙해진 시기라면, 1990년대에는 역량모델이 실제 조직에서 적용되어 사용이 가능토록 발전되어진 시기라 할 수 있다. Spencer & Spencer (1993)는 저서 'Competency at work: Models for superior

performance'에서 조직의 특정그룹에 대한 역량을 어떻게 모델링해야 하는지를 보여주었다.

1990년대에는 조직중심 관점의 역량과 개인수준의 역량이 함께 발달하였는데, 이를 조직핵심역량이라 하며 개인의 역량과 조직수준의 역량을 연결하는 조직경쟁전략의 설계구성요소로 연구되었다. 이 이후에는 앞에서 살펴본 것들을 보완 통합하여 더욱 다양한 관점에서 역량개념이 다뤄지고 있다(한억천, 2007).

표 2. 역량에 대한 주요 연구 비교

학자	McClelland (1973)	Boyatzis (1982)	Spencer & Spencer (1993)
특징	전통적 접근성(성적/자격증/학업성적검사)보다는 역량이 직무수행 성공을 편견없이 예언함을 밝힘(소수민족, 여성, 하류계층 등에 대한 편견을 최소화 하면서 직무의 성공을 가장 잘 예측할 수 있는 지표임을 발견)	우수 성과와 인과적 관계가 있는 근원적 특성 (Underlying Characteristics) 과 Competency에 대한 이론적, 실제적 관심대 두	직무 또는 상황에 있어서 기준 관련되어 (criterion-referenced) 효과적인, 또는 우수한 성과와 인과적 관련이 있는 특성과 286개 역량 모델을 연구하여 공통 Competency 추출
역량의 구성차원	사고와 행동 (광범위한 심리적/ 행동적 특성)	동기, 특질, 자아상, 사회적 역할, 기술	동기, 특질, 자기개념, 지식, 기능(빙산모델)
역량정보 추출방법	BEI(행동사건면접) 방식	BEI조사 결과에 대한 재분석	BEI, 전문가패널설문조사, 시스템과업/기능분석 직접관찰등
연구내용	역량의 개념 정의화 측정방법론 제시	관리자 역량모델구성 (6개군집, 21유형 역량 추출)	역량개념의 체계화, 역량사전개발, 역량모델링 방법 및 인적자원관리에서 적용 방법 제시

자료: 조연미(2007). 조직 구성원의 역량평가모델 도입 및 운영에 관한 사례연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문, p.10 (일부수정)

Sparrow(1996)는 역량을 기존의 직무와 연관된 개인역량에 조직차원의 개념을 반영하여 3가지 유형 즉, 조직역량(핵심역량), 관리역량(리더십 역량), 개인역량(직무역량)으로 구분하였다. 역량의 구분은 표 3과 같다.

표 3 Sparrow(1996)의 역량 구분

역량	정의	응용	보상
조직역량 (핵심역량)	조직의 전반적 자원 과 능력	비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 인정
관리역량 (리더십역량)	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인역량 (직무역량)	직무수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

출처: 이흥민 외(2003). p. 41.

Hamel 과 Prahalad(1990)는 조직역량을 조직이 보유하고 있는 자원 및 능력과 관련된 개념으로, 급변하는 경영환경에 신속히 대응할 수 있는 근간을 제공하고, 조직의 다양한 기술과 지식이 학습되어 축적된 상태를 조직역량이라 하였다. 정교하게 개발된 조직역량은 조직의 전략과 직무를 연계시켜 줄 뿐만 아니라 조직학습 효과를 통해 조직 내의 다양한 기술들이 조화를 이룬다 하였다(Rothwell & Lindholm,1999).

관리역량은 관리자들이 갖춰야 할 역량으로 조직의 업종, 유형, 직업과 상관없이 적용할 수 있으며, 선발 또는 업무능력 인증의 도구로 활용될 수 있다. 유사한 개념으로 리더십역량은 직급이 관리자인지 여부를 떠나 구성원 모두가 각자의 위치에서 주도적인 성과를 달성하기 위하여 필요한 역량이다. 개인역량은 특정조직에서 개인이 맡고 있는 특정과업과 역할에 관한 역량을 말하며,

인적자원관리와 관련해서 직접 활용할 수 있다 (Boyatzis,1982).

3. 역량 모델

역량은 조직차원의 개념과 문화적 맥락을 반영한다는 전제에서 출발한다. 그러므로 여러 조직적 다양성과 차이를 반영하여 조직의 성과를 극대화할 수 있는 역량을 구체적으로 구현한 것이 역량모델이다. 즉 특정한 직무를 수행하는데 필요한 주요역량을 규명하는 의사결정도구이며, 성과를 창출하는데 영향을 주는 기술, 가치, 지식 및 행동을 체계적으로 기술해 놓은 것으로 모집, 선발, 성과관리, 승진, 보상, 육성개발 등과 같은 인적자원관리시스템의 기초자료를 제공해준다(이홍민, 2011). 역량모델의 이점은 채용, 교육, 평가, 승계 계획에 있어 효과성을 향상시키며, 효율적인 정보제공이 가능하다(이승훈, 2015).

가. Boyatzis의 관리자 역량모델

Boyatzis(1982)는 McClelland의 역량연구에서 관리자 영역으로 확장하여, 12개 조직 41개 다른 직무관리직에 근무하는 2000명을 대상으로 연구하여 어느 조직에서든 공통적으로 보여지는 우수한 성과관리자의 역량을 발견하였다. 6가지 역량군과 21개의 하위역량을 포함하여 역량 모델을 제시하고 있으며 역량을 동기와 특성, 자기상, 사회적 역할, 기술 등으로 세분화하여 개인의 행동을 이해하려고 하였다. 특정상황에서 어떤 행동이 나타나는지를 예측하는 심리학적 측면을 강조하였다(wood & payne, 1988). Boyatzis의 관리자 역량모델은 표 4와 같다.

표 4. Boyatzis의 관리자 역량모델

■ 목표 및 행동 관리 역량군 (Goal and Action Management Cluster)	■ 부하관리역량군 (Directing Subordinates Cluster)
<ul style="list-style-type: none"> • 효율지향(Efficiency Orientation) • 생산지향(Productivity) • 개념들의 진단적 사용 (Diagnostic use of concepts) • 영향력 행사(Concern with impact) 	<ul style="list-style-type: none"> • 부하육성 및 개발 (Developing Others) • 업무지시 및 통제 (Use of unilateral power) • 자발적 업무처리(Spontaneity)
■ 리더십 역량군 (Leadership Cluster)	■ 타인지향 역량군 (Focus on Other Cluster)
<ul style="list-style-type: none"> • 자신감(Self-confidence) • 언어표현능력 • (Use of oral presentation) • 논리적 사고(Logical thought) • 개념화(Conceptualization) 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기통제 (Self-Control) • 객관적 지각(Perceptual objectivity) • 체력과 적응력 (Stamina and adaptability) • 관계 형성 및 유지 (Concern with close relationships)
■ 인적자원 역량군 (Human Resource Cluster)	■ 전문적 지식 (Specialized Knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> • 사회화된 권력의 사용 (Use of socialized power) • 긍정적 보상(Positive Regard) • 집단 프로세스 관리 (Managing group processes) • 정확한 자기 평가 (Accurate self-assessment) 	<ul style="list-style-type: none"> • 전문화된 지식 (Specialized knowledge) • 기억(Memory)

자료: Boyatzis(1982), 박동건(2001), 진주현(2006), 장기봉(2008). 김희숙(2011), 이승훈(2015)

나. Spencer & Spencer의 역량군별 역량모델

Spencer & Spencer(1993)는 지위(일선관리자에서 총괄책임자까지), 기능(영업, 마케팅, 생산), 산업(교육, 보건, 서비스)을 막론하고 모든 관리자에게 적용할 수 있는 관리자 일반역량 모델을 제시하였다. Spencer & Spencer의 관리자 역량 모델은 표 5와 같다.

표 5. 역량군별 역량(A Competency Dictionary)

역량군 (Competency Clusters)	역량 (Competency)
성취와 행동 역량군 (Achievement and Action)	<ul style="list-style-type: none"> • 성취지향성(Achievement orientation) • 질서, 품질, 정확성에 관한 관심 (Concern for order, Quality and Accuracy) • 주도성(Initiative) • 정보수집 역량 (Information seeking)
대인 서비스 역량군 (Helping and human services)	<ul style="list-style-type: none"> • 대인 이해 역량(Interpersonal Understanding) • 고객지향성역량(Customer Service orientation)
영향력 역량군 (The Impact of Influence)	<ul style="list-style-type: none"> • 영향력(Impact of Influence) • 조직인식역량(Organization Awareness) • 관계형성 역량(Relationship Building)
관리 역량군 (Managerial)	<ul style="list-style-type: none"> • 타인육성 역량(Developing Others) • 지시와 주장역량(Directiveness/Assertiveness) • 팀워크와 협력 역량(Teamwork and cooperation) • 팀 리더십 역량(Team Leadership)
인지 역량군 (Cognitive)	<ul style="list-style-type: none"> • 분석적 사고 역량(Analytical Thinking) • 개념적 사고 역량(Conceptual Thinking) • 기술적 전문역량(Technical Expertise)
개인 효과성 역량군 (Personal effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> • 자기통제 역량(Self-Control) • 자기확신 역량(Self-Confidence) • 유연성 역량(Flexibility) • 조직헌신 역량(Organizational commitment) • 그 밖의 개인적 특성 역량

자료: Spencer & Spencer (1993), Competency at work, pp.18-89 정리.

다. 중앙인사 위원회 정부 역량 모델

정부는 성과/능력주의 인사제도를 정착시키고 기존의 인사평가제도의 문제점을 해결하고자 역량 모델을 모델화하였다. 대한민국 정부역량사전을 개발하였으며 역량항목을 19개로 통합하였다.

표 6. 중앙인사위원회 정부 역량 모델

기초행동 역량군	조직헌신도, 공무원 윤리의식, 전문가 의식 경영마인드, 고객/수혜자 지향, 자기통제력, 적응력
직무수행 역량군	정보수집/관리, 문제인식/이해, 전략적 사고, 정책집행 관리
관리 및 관계형성 역량군	목표/방향 제시, 지도/육성, 자원/조직 관리 정치적 기지, 의사 소통, 조정/통합력, 협상력, 협조성
기타특이 역량군	상기 기본역량 이외에 각 부서의 특성을 고려하여 별도의 역량 추가 가능

자료: 중앙인사위원회 홈페이지 인용(<http://www.csc.go.kr>)

4. 역량에 관한 선행 연구

관리자 역량에 관한 다양한 연구가 여러 분야에서 선행된 바 있다. 이 중 노인요양시설 관리자 역량에 대한 선행연구를 살펴보면 병원관련 수간호사나 중간관리자, 선임간호장교 역량에 대한 연구가 대부분이며 노인요양시설 관리자 역량에 관한 연구로는 ‘노인요양시설관리자의 역량 및 행동지표 개발’(김지수, 2008)이 유일했다.

김지수(2008) 연구를 살펴보면 관리자의 역량으로 20개의 역량과 87개의 행동지표를 개발하였다. 노인요양시설 관리자에게 요구되는 역량으로는 성취지향성, 주도성, 정보수집, 대인이해, 고객지향성, 마케팅, 영향력, 조직인식, 관계

형성, 직원육성, 자기주장, 팀워크 협력, 리더십, 분석적 사고, 개념적 사고, 전문성, 자기조절, 자기확신, 유연성, 조직헌신을 제시하였다. 위 연구에서 중요도와 수행정도를 역량 격자도를 통해 분석해본 결과 노인요양시설의 관리자들에 중요하다고 인식하면서 수행정도도 높은 역량으로 대인이해, 고객지향성, 관계형성, 팀워크 협력, 리더십, 분석적 사고, 조직헌신 등이 확인되었으며, 중요도와 수행정도 둘 다 낮은 영역에 속하는 역량으로는 주도성, 정보수집, 마케팅, 조직인식, 자기주장, 유연성 등의 역량이 확인되었다. 노인요양시설의 관리자가 중요하게 생각하지는 않으나 잘 수행하는 역량으로는 영향력, 개념적 사고, 자기 확신 등의 역량이 있었고, 역량 격자도에서 중요성은 높게 인식하고 있으나 수행정도는 낮은 역량으로는 성취지향성, 직원육성, 전문성, 자기조절역량이 확인되었다.

이와 같이 노인요양시설 관리자 역량에 관한 선행연구로는 그 중요성에 비해 관심과 연구는 미미한 편이다. 이외 노인요양시설과 비슷한 환경의 병원 관리자 역량에 대한 연구를 살펴보면 표 7과 같다.

표 7. 간호관리자의 관리역량관련 국내연구

연구자 (연도)	이선미(1996)	변혜숙(2000)	함형미(2002)	고진숙(2003)	백현주(2004)
연구 내용	병동 선임간호장교의 간호관리 역량개발 격차분석, 원인조사	종합병원수간호사의 간호관리 역량의 필요 정도, 발휘정도	간호관리역량 에 대한 HN와 CN의 인식 (필요정도, 발 휘정도)	종합병원 수간 호사 간호관리 역량 격차및원 인(필요, 보유, 발휘도)	수간호사의 간 호 관리역량 의 관한 간호사 인 식비교 (필요정도, 발휘 정도)
연구 대상	5개 군병원(종합, 병원) 선임간호장교 59명	12개 250병상이상 전남, 광주 종합병원 일선관리자 156명	1개 대학병원 (수원) 수간호사 33명 책임간호사 33 명	200병상 이상 13개 종합병원, 4개 대학병원 수간호사 150 명 (대전)	350병상 4개 종합 병원 수간호사 43명 (부산) 책임간호사 43명 일반간호사 250명
조사 도구	Duffield(1989), Chase(1994) Dubinicki(1991)등 문 헌참조 연구자 개발, 3개 차원구분 16개 범주 81개 간호관리역량	이선미(1996) 개발도구 16범주 79문항수정보 완	이선미(1996)개 발도구 변혜숙 사용도 구 16범주 79문항	이선미(1996)개 발도구 14범주 74문항	이선미(1996)개 발도구 변혜숙 사용도 구 16범주 79문항
연구 설계	개발방안 제시 탐색적 연구	서술적 조사연구	서술적 조사연구	서술적 조사연구	서술적 조사연구
관리 역량	1. 개인차원(4) 1) 전문성 유지역량 2) 간호업무 수행역량 3) 인지/분석 역량 4) 의사결정 역량 2. 집단차원(6) 5) 관계유지역량 6) 업무방해요소 제거 역량 7) 상급자 보좌 역량 8) 동기부여 역량 9) 집단관리 역량 10) 의사소통 역량 3. 조직차원 11) 계획역량 12) 조직역량 13) 통제/조정 역량 14) 간호인력관리 및 육성역량 15) 정보/자원/비용 관리 역량 16) 변화관리 역량	1. 개인차원(4) 1) 전문성 유지역량 2) 간호업무수행역량 3) 인지/분석 역량 4) 의사결정 역량 2. 집단차원(6) 5) 관계유지역량 6) 업무방해요소 제거 역량 7) 상급자 보좌역량 8) 동기부여 역량 9) 집단관리 역량 10) 의사소통 역량 3. 조직차원 11) 계획역량 12) 조직역량 13) 통제/조직 역량 14) 간호인력관리 및 육성역량 15) 정보/자원/비용 관리 역량 16) 변화관리 역량	변혜숙 사용도 구 동일	15) 정보/자원 /비용관리 역 량 제외 16) 변화관리 역량 제외	변혜숙 사용도 구 동일

자료: 김성열(2015). 병원 간호관리자의 간호관리역량에 관한 연구: 간호관리역량 분류
및 행동지표 개발. 단국대학교 대학원 박사학위논문, P.17-18

표 7. 간호관리자의 관리역량관련 국내문헌(계속)

연구자 (연도)	김선희(2000)	김지수(2008)	김희숙(2011)
연구내용	일선간호관리자의 업무수행 능력(중요도, 난이도, 빈도)	노인요양시설관리자의 역량 및 행동지표 개발 (중요도, 수행도 측정)	종합병원 중간관리자의 역량군별 중요도와 수행수준 차이.요인분석
연구대상	서울시, 강원도 500병상 이상 6개 병원 일선관리자 120명	노인요양시설 관리자 1) 실무경력 3년 이상 10명 패널 2) 서울, 경기, 인천등 145명 실무자	서울, 경기, 충청 소재 9개 종합병원 중간관리자 195명
조사도구	Duffield(1989) 업무수행능력 분류체계 번역, Gillis(1994)의 간호관리과정으로 정리, 수정 6개 영역, 19능력, 97요소	문헌고찰과 델파이 조사로 연구자 개발 20개 역량과 90개 행동지표	Spencer와 Spencer(1993) 역량사전 Ulrich(1997)의 변화관리 역량군 선진기업의 대인서비스 역량군 7개역량군 18개역량 60지표
연구설계	조사연구	역량 및 행동지표 개발 방법론적 연구	조사연구
관리역량	1. 기획/ 업무수행 능력요소 1) 기획하기 / 9요소 2) 예산관리하기 / 4요소 2. 조직 3) 조직하기 / 4요소 3. 인사하기 4) 간호인력요구 활용하기 / 5요소 5) 인사활동하기 / 7요소 4. 지휘 6) 의사결정하기 / 3요소 7) 지도성 발휘하기 / 4요소 8) 의사소통하기 / 5요소 9) 협동하기 / 4요소 10) 전문성 발휘하기 / 3요소 11) 연구하기 / 7요소 5. 통제 12) 질향상 하기 / 7요소 13) 갈등관리하기 / 7요소 14) 물품관리하기 / 5요소 15) 자원관리하기 / 5요소 16) 환경관리하기 / 3요소 17) 문서관리하기 / 3요소 18) 환자간호관리하기/9요소 6. 간호정보이용 19) 간호정보시스템 이용하기 / 2요소	1. 성취지향성 역량 / 7개 행동지표 2. 주도성 역량 / 4개 행동지표 3.정보수집 역량 / 7개 행동지표 4. 대인이해 역량 / 4개 행동지표 5. 고객지향성 역량 / 5개 행동지표 6. 마케팅 역량 / 4개 행동지표 7. 영향력 역량 / 5개 행동지표 8. 조직인식 역량 / 3개 행동지표 9. 관계형성 역량 / 4개 행동지표 10. 직원육성 역량 / 6개 행동지표 11. 자기주장 역량 / 3개 행동지표 12. 팀원과 협력역량 / 4개 행동지표 13. 리더십 역량 / 3개 행동지표 14. 분석적 사고역량 / 4개 행동지표 15. 개념적 사고역량 / 3개 행동지표 16. 전문성 역량 / 5개 행동지표 17. 자기조절 역량 / 3개 행동지표 18. 자기확신 역량 / 4개 행동지표 19. 유연성 역량 / 4개 행동지표 20. 조직혁신 역량 / 4개 행동지표	1. 성취와 행동 역량군 1) 지향성 / 4개 행동지표 2) 주도성 / 3개 행동지표 3) 정보수집 / 3개 행동지표 2. 대인서비스 역량군 4) 대인이해 / 3개 행동지표 5) 고객지향 / 4개 행동지표 3. 영향력 역량군 6) 영향력 / 4개 행동지표 4. 관리 역량군 7) 타인육성 / 3개 행동지표 8) 지시/주도 /3개 행동지표 9) 팀웍/협력 /4개 행동지표 10) 팀리더십 /4개 행동지표 5. 인지역량군 11) 분석적 사고/3개 행동지표 12) 개념적 사고/2개 행동지표 13) 기술적 전문성/4개 행동지표 6. 개인효과성 역량군 14) 자기확신 /4개 행동지표 15) 유연성 / 3개 행동지표 16) 조직혁신 /4개 행동지표 7. 변화관리 역량군 17) 변화선도 역량/3개 행동지표 18) 참여와 몰입유도/3개 행동지표

자료: 김성열(2015). 병원 간호관리자의 간호관리역량에 관한 연구: 간호관리역량 분류 및 행동지표 개발. 단국대학교 대학원 박사학위논문, p.17-18

이선미(1996)는 군병원 병동선임장교에게 필요한 간호관리역량으로 Duffield(1989), Chase(1994), Dubinicki(1991) 등 문헌을 참조하여 3개 차원 16범주 81개 간호관리역량항목을 개발하여 연구도구로 사용하였으며 필요한 역량으로는 개인차원(전문성 유지역량, 간호업무수행역량, 인지/분석역량, 의사결정역량) 집단차원(관계유지역량, 업무방해요소제거역량, 상급자 보좌역량, 동기부여 역량, 집단관리 역량, 의사소통 역량) 조직차원(계획역량, 조직역량, 통제/조정 역량, 간호인력관리 및 육성역량, 정보/자원/비용관리 역량, 변화관리 역량)을 항목으로 제시하고 있다.

변혜숙(2000)은 수간호사의 간호관리역량의 구성내용으로 이선미(1996)가 개발한 간호관리역량 도구 79개 문항을 수정 보완하여 제시하고 있으며(함형미, 2002; 고진숙, 2003; 백현주, 2004)와 크게 차이가 없었다.

김선희(2000)는 '일선간호관리자의 업무수행능력에 관한 연구'에서 일선간호관리자의 업무수행능력을 파악할 목적으로 Duffield(1989)가 제시한 일선간호관리자의 업무수행능력 분류체계를 번역·역 번역하여 Gillis(1994)의 간호관리과정으로 정리하여 수정, 보완하여 관리자에게 필요한 역량을 제시하였다. 일선 간호관리자에게 요구되는 역량으로는 기획/업무수행 능력요소(기획하기, 예산 관리하기), 조직(조직하기), 인사관리(간호인력요구 활용하기, 인사활동하기), 지휘(의사결정하기, 지도성 발휘하기, 의사소통하기, 협동하기, 전문성 발휘하기, 연구하기), 통제(질 향상하기, 갈등관리하기, 물품관리하기, 자원관리하기, 환경관리하기, 문서관리하기, 환자간호 관리하기), 간호정보이용(간호정보 시스템 이용하기) 등이 있다.

김희숙(2011)은 종합병원 중간관리자의 필요역량으로 성취와 행동 역량군(지향성, 주도성, 정보수집), 대인서비스 역량군(대인이해, 고객지향), 영향력 역량군(영향력), 관리 역량군(타인육성, 지시/주도, 팀웍/협력, 팀 리더십), 인지 역량군(분석적 사고, 개념적 사고, 기술적 전문성), 개인효과성 역량군(자기 확신,

유연성, 조직헌신), 변화관리 역량군(변화선도 역량, 참여와 몰입유도)등을 꼽았다.

김상돌(2013)의 '일 지역 병원 간호사와 간호관리자가 인식하는 간호핵심역량 중요도 및 만족도' 연구를 살펴보면 한국간호교육평가원(2012)에서 발표한 7개의 핵심역량으로 전인간호제공을 위한 교양 및 전공지식과 간호술의 통합 적용능력, 대상자 건강개선을 위한 전문분야 간 의사소통과 협력능력, 간호문제 해결을 위한 비판적 사고 능력, 간호전문직 발전을 위한 법적, 윤리적 책임 인식 능력, 간호목표달성을 위한 리더십 능력, 간호실무의 과학적 발전을 위한 연구이해 능력, 글로벌 보건의료정책변화 대응능력 등 이었다.

이상 살펴본 바와 같이 관리자 역량에 대한 연구를 구분하자면 두 가지로 구분될 수 있었다. 첫째, 인식에 관한 연구, 두 번째는 인식에 관한 연구를 통하여 중요도와 수행도의 차이를 분석하여 각종 프로그램에 활용하고자하는 것으로 구분될 수 있었다. 또한 선행연구에서 나타난 관리자의 직무역량에 대한 흐름을 개괄해보면 초기에는 개인의 훈련에 중점을 두고 요구역량을 제시하다가 이후에는 유사한 개념이나 성격의 역량을 묶어서 제시하였다. 또한 시청각 교재, 선택, 활용스킬이 전자시스템 활용스킬로, 도서 활용 스킬이 정보탐색스킬로 바뀌고, 팀워크와 협력에 대한 리더십이 새롭게 추가되었으며, 관리자에게 필요한 필수역량은 역할에 따라 여러 개가 중복되는 것을 확인할 수 있었다. 또한 병원, 노인요양시설이 다름에도 불구하고 필요역량으로 전문성 역량과 대인이해 역량 등이 공통적으로 발견되는 것으로 보아 최고관리자에게 반드시 필요한 역량요소로 보여 진다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 연구대상은 서울, 경기(고양시, 파주시, 김포시, 의정부시, 인천시), 인천 소재 1,274 노인요양시설에 근무 중인 관리자를 대상으로 하였다. 2016년 3월 1일부터 2016년 5월 20일까지 51일 동안 한국노인장기요양기관협회 월례회의에 직접 참석하여 설문조사 협조요청, 관리자 지인을 통한 협조요청, 직접방문, 사전에 전화로 승인요청 등의 방법으로 선정된 연구대상에 대해 연구자가 직접 연구목적과 설문지 작성요령에 대하여 설명하고 회수하였으며, 자기평가기입법(self-administration)으로 설문조사를 실시한 결과 126부를 회수하였고, 100% 최종분석에 활용하였다. 설문에 참여한 관리자가 운영 중인 노인요양시설의 운영주체별, 규모별 분포는 다음과 같다.

표 8. 운영주체별, 규모별 설문참여 노인요양시설

		운영주체		계
		개인	법인	
시설규모	1군공동생활가정	32	1	33
	2군30인미만	44	6	50
	3군30인이상	34	9	43
	계	110	16	126

2. 용어 정의

가. 노인요양시설

치매, 중풍 등 노인성 질환으로 6개월 이상 혼자서 일상생활 수행이 어렵다고 판단되는 자를 입소시켜 신체활동, 일상생활 지원 및 심신기능의 유지·향상을 위한 교육·훈련 등을 제공하는 시설을 의미한다(보건복지부, 2008) 본 연구에서는 장기요양기관이 운영하는 노인요양시설, 노인요양공동생활가정을 의미한다.

나. 노인요양시설 관리자

입소대상자의 질적인 돌봄과 삶의 질 향상, 그리고 시설의 직원에 대하여 관리 및 책무를 지는 사람이다(Allen, 2003). 본 연구에서는 시설에 입소한 대상자 및 그 가족과 직원을 관리하고 시설의 환경 및 인사관리, 재무, 간호, 영양, 상담, 홍보, 기타 서비스 업무를 총괄하는 자를 의미하며 대표자, 원장, 시설장을 총칭한다.

다. 역량

“역량이란 어떤 역할을 수행함에 있어 효과적이며, 우수한 성과를 가져오는 개인의 내재적 특성이다. 내재적 특성은 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술로 세분화된다(Boyatzis, 1982)”.

라. 격차

김수진(1993)은 격차의 개념으로 최적과 실제 간의 정도차이로 정의하였으나, 본 연구에서는 노인요양시설 관리자가 인식한 역량의 중요도와 실제 수행 정도간의 차이를 의미한다. 관리자가 인식한 역량의 중요도 점수에서 실제 수행 정도 점수를 뺀 값이 클수록 격차가 크다는 것을 의미한다.

마. 평가결과

건강보험공단에서 노인요양시설의 시설서비스의 질 편차를 해소하고 입소대상자의 삶의 질 향상을 꾀하기 위해 3년 마다 시설평가를 실시하여 자체적으로 질 향상을 유도 하고 있다. 평가문항은 88개의 문항으로 이루어져 있으며 평가결과는 총 5개(A~E)등급으로 구분된다. 평가결과는 노인장기요양보험 홈페이지에 공시하여 수요자들이 노인요양시설을 선택하는데 도움을 주고 있다.

3. 연구도구

본 연구에 사용된 연구도구는 김희숙(2011)이 개발한 종합병원 중간 관리자의 역량도구를 사용하였으며, 위 역량 도구 일반적 특성에 시설규모와 운영주체를 추가하여 설문지를 구성하였다. 본 설문지의 구성은 표 9와 같다.

표 9. 설문지의 구성

변수	항목변수내용	문항수	출처	
역량	A. 성취와 행동 역량군	성취지향역량	4	Spencer &Spencer 관리자 역량 모델 (1993) Ulrich(1997)
		주도성	3	
	B. 대인서비스 역량군	정보수집	3	
		대인이해	3	
	C. 영향력 역량군	고객지향	4	
		영향력	4	
	D. 관리 역량군	타인육성	3	
		지시/주도	3	
	E. 인지 역량군	팀웍/협력	4	
		팀리더쉽	4	
		분석적사고	3	
		개념적사고	2	
	F. 개인 효과성 역량군	기술적 전문성	4	
		자기확신	4	
		유연성	3	
	G. 변화관리 역량군	조직혁신	3	
		변화선도역량	3	
		참여와 몰입유도	3	
	격차원인	역량인식과 수행차이	1	
일반적특성	근무기간	직위담당기간/ 관리자 근무기간	2	
	교육훈련	관리자 직무교육 여부	1	
		관리자 역량 강화 교육 여부	1	논자구성
	개인특성	성/연령/결혼/직종/교육수준	5	
시설특성	규모/운영주체	2		

자료: 김희숙(2011). 종합병원 중간 관리자의 역량군별 중요도 인식과 수행수준 차이 및 요인분석. 연세대학교 보건대학원 석사학위 논문, p.36(일부수정)

가. 측정 도구의 신뢰성 검증

노인요양시설 관리자의 역량을 나타내는 성취와 행동 역량, 대인서비스 역량, 영향력 역량, 관리 역량, 인지의 역량, 개인효과성역량, 변화 관리 역량의 중요도, 수행정도에 관한 설문조사의 신뢰도를 검증한 결과 Cronbach α 는 .719~ .968까지 분포하여 설문조사 표 10의 결과로 신뢰도의 문제가 없었다.

표 10. 측정도구의 신뢰성 검증

변수	항목변수내용	설문 문항수	역량중요도 Cronbach α	역량수행도 Cronbach α
성취와 행동 역량군	성취 지향성 역량	4	0.784	0.851
	주도성 역량	3		
	정도 수집 역량	3		
대인서비스 역량군	대인 이해	3	0.737	0.794
	고객 지향	4		
영향력 역량군	영향력 역량	4	0.719	0.835
관리 역량군	타인육성 역량	3	0.869	0.924
	지시/주장 역량	3		
	팀워크/협력 역량	4		
	팀 리더십 역량	4		
인지 역량군	분석적 사고 역량	3	0.844	0.860
	개념적 사고 역량	2		
	기술적 전문성 역량	4		
개인 효과성 역량군	자기 확신 역량	4	0.866	0.851
	유연성 역량	3		
	조직 헌신	3		
변화 관리 역량군	변화 선도 역량	3	0.878	0.880
	참여, 몰입 유도 역량	3		
전체		60	0.931	0.968

4. 분석방법

노인요양시설 관리자의 역량 중요도에 대한 각 문항별 점수는 “매우 중요하다(5점),보편적으로 중요하다(4점),약간중요하다(3점), 중요하지 않다(2점),전혀 중요하지 않다(1점)”로 점수를 부여하였다. 점수가 높을수록 관리자의 역량의 중요도를 높게 지각하고 있는 것을 의미한다.

수행도의 문항별 점수는 “매우 잘 수행하고 있다(5점), 잘 수행하고 있다.(4점), 약간 수행한다(3점), 수행 못하고 있다(2점), 전혀 수행 못하고 있다(1점)”로 Likert 5점 척도이며 점수가 높을수록 실제 수행정도가 높은 것을 의미한다.

역량중요도 인식과 수행정도의 격차는 중요도 점수에서 수행도 점수를 빼 값이며, 전체역량은 7개의 역량군의 중요도와 수행도의 평균값이다.

자료분석은 IBM SPSS Statistic 20.0프로그램을 사용하여 분석하였다. 구체적인 분석방법으로는 빈도분석 및 기술통계 분석을 통해 노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성을 파악하고, 대응표본 t 검정을 통해 역량별 중요도와 수행도의 차이를 비교하였다. 또한 노인요양시설 관리자의 개인 및 시설특성에 따른 중요도, 수행도, 중요도-수행도 간의 격차의 차이가 있는지를 알아보기 위해 독립표본 t검정 및 분산분석을 시행하였고, 노인요양시설 관리자의 역량별 중요도, 수행도, 중요도-수행도 격차 각각의 관계를 분석하기 위해 상관분석을 사용하였다. 노인요양시설 관리자의 역량별 중요도, 수행도, 중요도-수행도 격차에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 다중선행회귀분석을 시행하였으며, 다중응답 빈도분석 및 다중응답 교차분석을 통해 노인요양시설 관리자의 역량의 중요도와 수행도간의 격차 이유를 파악하였다.

IV. 연구 결과

1. 연구 대상자의 특성

연구대상자의 개인 및 시설 특성은 표 11과 같으며, 연구대상자는 전체 126명이었으며, 성별은 여성이 80명(63.5%), 남성이 46명(36.5%)이었고, 여성의 비율이 34명 더 많았다. 연령의 경우 39세 이하가 20명(15.9%), 40세~49세가 38명(30.2%), 50세 이상이 68명(53.9%)으로 나타났다. 연령에서는 다른 연령에 비해 50세 이상이 68명(53.9%)으로 가장 많은 것으로 조사 되었다.

연구대상자의 직종을 살펴보면 사회복지사가 94명(74.6%)으로 가장 높았으며, 그 다음으로 간호직 및 의료기술직 등의 기타 직종이 32명(25.4%)이었다. 결혼 상태는 기혼이 112명(88.9%), 미혼이 14명(11.1%)으로 나타났다. 관리자의 근무기간으로는 4년 이하가 40명(31.7%), 4년 초과 ~ 8년 이하가 46명(36.6%), 8년 초과가 40명(31.7%)으로 나타났다. 현 직위에서의 담당 기간으로는 2년 이하가 34명(27.0%), 2년 초과 ~ 5년 이하는 38명(30.1%), 5년 초과는 54명(42.9%)으로 나타났다.

연구대상자의 교육수준을 살펴보면, 대졸 이하가 89명(70.7%), 대학원 이상이 37명(29.3%)이었다. 임명 후 직무교육 유무는 예가 67명(53.2%), 아니오가 59명(46.8%), 요양원 주도의 지속적인 교육연수 여부는 예가 43명(34.1%), 아니오가 83명(65.9%)이었다. 시설규모는 1군(공동생활가정)이 33명(26.2%), 2군(9인 이상~ 30인 미만)이 50명(39.7%), 3군(30인 이상)이 43명(34.1%) 이었다.

운영주체는 개인이 110명(87.3%), 법인이 16명(12.7%)으로 나타났다. 평가 등급은 A 등급이 30명(23.8%), B등급이 25명(19.8%), C등급이 22명(17.5%), D등급이 11명(8.7%), E등급이 10명(7.9%), 신규시설이 28명(22.2%)으로 신규시설이

가장 많은 것으로 나타났다.

표 11. 연구대상자의 개인특성과 시설특성

특성		구분	N (126)	%(100)
개 인 특 성	성별	남	46	36.5
		여	80	63.5
	연령	39세 이하	20	15.9
		40세~49세	38	30.2
		50세 이상	68	53.9
	직종	사회복지사	94	74.6
		간호직 및 기타	32	25.4
	결혼상태	기혼	112	88.9
		미혼	14	11.1
	관리자 근무기간	4년 이하	40	31.7
		4년초과 ~ 8년 이하	46	36.5
		8년초과	40	31.7
	현 직위 담당기간	2년이하	34	27.0
		2년초과 ~ 5년 이하	38	30.1
		5년 초과	54	42.9
	교육수준	대졸 이하	89	70.7
		대학원 이상	37	29.3
	임명 후 직무교육	예	67	53.2
		아니오	59	46.8
	계속적인 교육연수	예	43	34.1
아니오		83	65.9	
시 설 특 성	시설규모	1군(공동생활가정)	33	26.2
		2군(9인이상 ~ 30인미만)	50	39.7
		3군(30인 이상)	43	34.1
	운영주체	개인	110	87.3
		법인	16	12.7
	평가등급	A등급	30	23.8
		B등급	25	19.8
		C등급	22	17.5
		D등급	11	8.7
		E등급	10	7.9
		신규시설	28	22.2

2. 역량 중요도 인식과 수행도

가. 역량중요도와 수행도에 대한 차이 검증

노인요양시설 관리자의 각 역량별 역량 중요도와 수행도 간의 차이를 파악하기 위하여 대응 표본 T검정을 실시한 결과 전체 역량의 차이는 0.42이었고, 각 역량별 중요도와 수행도간의 차이는 성취와 행동이 0.50, 변화관리역량이 0.49, 관리 역량이 0.49, 인지역량이 0.43, 영향력역량이 0.37, 대인서비스역량이 0.36, 개인 효과성역량 0.30 순으로 나타났다. 이러한 차이들은 표 12와 같이 통계학적으로 유의한 차이이었다($p < 0.01$).

표 12. 역량중요도와 수행도 격차 분석

역량	인식도	수행도	격차	t	p
성취와 행동 역량	4.42	3.92	.50	-11.73	0.00
대인서비스 역량	4.72	4.36	.36	-9.41	0.00
영향력 역량	4.40	4.03	.37	-7.44	0.00
관리 역량	4.48	3.99	.49	-11.90	0.00
인지 역량	4.46	4.03	.43	-10.45	0.00
개인 효과성 역량	4.46	4.16	.30	-6.27	0.00
변화 관리 역량	4.32	3.83	.49	-9.18	0.00
전체	4.46	4.04	.42	-12.67	0.00

나. 전체 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 전체역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 13의 결과와 같다.

직종에 따른 중요도 차이를 살펴보면 '간호직 및 기타' 직종이 중요도 인식이 높았으며, 결혼상태에 따른 중요도 차이는 '기혼자' 집단이 중요도가 높았다. 관리자로서의 근무기간이 '8년 초과'인 집단에서 현재직위 담당기간이 '5년 초과'집단에서 중요도 인식이 높았으며 교육수준은 '대학원이상'의 집단에서 중요도가 높았다. '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 중요도인식이 높게 나타났으며, 이들 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$). 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

연령에 따른 수행도는 '50세 이상' 집단이 가장 수행도가 높았으며, 결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자' 집단이 높았다. 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났다. '대학원이상'의 학력의 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서, '법인시설'의 관리자 집단에서의 수행도가 높게 나타났으며, 이 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

중요도와 수행도간의 차이는 현직위의 담당기간이 '2년 이하'인 집단에서 다른 집단에 비해 차이가 높았으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 13. 개인 및 시설 특성에 따른 전체역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F	
개 인 특 성	성별	남	4.11		4.49		0.38	
		여	4.00	1.14	4.45	.54	0.45	-1.02
	연령	39세 이하	4.36		3.80		0.56	
		40세~49세	4.49	.78	4.02	3.23*	0.43	2.29
		50세 이상	4.48		4.11		0.37	
	직종	간호직 및 기타	4.21		4.52	.99	0.31	
		사회복지사	3.99	2.23*	4.44		0.45	-1.87
	결혼상태	기혼	4.08		4.49	2.02*	0.41	
		미혼	3.72	2.67**	4.27		0.55	-1.35
	관리자 근무기간	4년 이하	3.90		4.43		0.53	
		4년초과 ~8년 이하	3.97	7.04**	4.37	3.91*	0.40	2.94
		8년초과	4.27		4.59		0.32	
	현 직위 담당기간	2년이하	3.93		4.52		0.59	
		2년초과 ~ 5년 이하	3.94	4.22*	4.39	1.21	0.45	8.04**
	교육수준	5년 초과	4.18		4.47		0.29	
		대졸 이하	3.96	-2.95**	4.41	-2.46*	0.45	1.25
	교육수준	대학원 이상	4.23		4.59		0.36	
		아니오	3.97		4.45		0.48	
임명 후 직무교육	예	4.12	-1.70	4.49	-.57	0.37	1.61	
	아니오	3.96		4.40	-2.42*	0.44		
계속적인 교육연수	예	4.21	-2.83**	4.57		0.36	1.14	
	1군(공동생활가정)	4.45		3.95		0.50		
시 설 특 성	시설규모	2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.49	.24	4.18	2.71	0.31	2.91
		3군(30인 이상)	4.43		3.97		0.46	
	운영주체	법인	4.15		4.67	2.31*	0.52	1.08
개인		4.03	.96	4.43		0.40		
평가등급	C~E등급&신설	3.99		4.44		0.45		
	A~B등급	4.11	-1.36	4.49	-.71	0.38	1.04	

p>.05:* p>.01: **

다. 성취와 행동 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 성취와 행동 역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 14의 결과와 같다.

관리자로서의 근무기간에 따른 중요도인식은 '8년 초과'인 집단이 다른 집단보다 유의하게 높게 나타났으며, 교육수준에 따른 중요도인식은 '대학원 이상'이 높은 것으로 나타났다. 지속적인 교육연수에 따른 중요도 인식은 '예'라고 응답한 사람이 더 높은 것으로 나타났고 운영주체에 따른 중요도의 인식차이는 개인시설에 비해 '법인시설'의 관리자들과의 중요도 인식이 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자'집단에서 높게 나타났으며 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났으며, 현재직위에 따른 수행도의 차이는 '5년 초과' 집단이 수행도가 높았으며 '대학원이상'의 학력의 집단에서 '관리자 임명 후 직무교육을 받은' 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 수행도가 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

중요도인식과 수행정도간의 차이는 연령에서는 '39세 이하'의 집단이 다른 집단에 비해 중요도 인식과 수행도간의 차이가 컸으며 시설규모에 따라서는 다른 집단에 비해 1군(공동생활가정)에서 중요도 인식과 수행정도간의 차이가 컸으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 14. 개인 및 시설 특성에 따른 성취와 행동역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F
성별	남	4.49	1.27	4.02	1.39	0.47	-488
	여	4.39		3.87		0.52	
연령	39세 이하	4.40	0.47	3.66	2.81	0.74	3.42*
	40세~49세	4.38		3.97		0.41	
	50세 이상	4.46		3.98		0.48	
직종	간호직 및 기타	4.45	0.43	4.08	1.90	.37	1.85
	사회복지사	4.41		3.87		.54	
결혼상태	기혼	4.45	1.61	3.96	2.17*	0.48	-1.08
	미혼	4.25		3.62		0.63	
관리자 근무기간	4년 이하	4.36	3.77*	3.79	5.39**	0.58	1.20
	4년초과 ~8년 이하	4.34		3.84		0.50	
	8년초과	4.58		4.16		0.42	
현 직위 담당기간	2년 이하	4.45	.872	3.80	3.08*	0.64	2.93
	2년초과 ~ 5년 이하	4.35		3.83		0.52	
	5년 초과	4.46		4.07		0.40	
교육수준	대졸 이하	4.36	-2.48*	3.86	-1.99*	0.50	.12
	대학원 이상	4.57		4.08		0.49	
임명 후 직무교육	아니오	4.40	-0.76	3.83	-2.04*	0.58	1.66
	예	4.46		4.03		0.43	
계속적인 교육연수	아니오	4.37	-2.08*	3.83	-2.73**	0.54	1.29
	예	4.53		4.11		0.42	
시설 특성	1군(공동생활가정)	4.45	0.43	3.78	2.57	0.67	3.36*
	시설규모 2군(9인 이상 ~ 30인 미만)	4.45		4.05		0.40	
	3군(30인 이상)	4.37		3.89		0.49	
운영주체	법인	4.62	2.78*	4.03	0.80	0.59	0.79
	개인	4.40		3.91		0.49	
평가등급	A~B등급	4.44	-.55	3.99	-1.18	0.46	.86
	C~E등급&신설	4.40		3.87		0.53	

p>.05:* p>.01:**

라. 대인서비스 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 대인서비스 역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 15의 결과와 같다.

관리자로서의 근무기간에 따른 중요도인식은 '8년 초과' 집단이 다른 집단보다 유의하게 높게 나타났으며, 운영주체에 따른 중요도의 인식 차이는 개인시설에 비해 '법인시설'의 관리자들과의 중요도 인식이 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자' 집단에서 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

중요도인식과 수행정도간의 차이는 연령에서는 '39세 이하' 집단이 다른 집단에 비해 차이가 컸으며 직종에 따라서는 '사회복지사' 집단이 간호사 및 기타 직종에 비해 중요도 인식과 수행도간의 차이가 컸다. 또한 시설규모면에서는 2군집단과 3군집단 간의 차이가 컸으며 운영주체에 따른 중요도와 수행도간의 차이는 '법인시설'이 개인시설보다 중요도와 수행도간의 차이가 컸으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 15. 개인 및 시설 특성에 따른 대인서비스 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F
성별	남	4.74	.647	4.36	.113	0.38	.347
	여	4.70		4.35		0.35	
연령	39세 이하	4.70	.94	4.14	1.34	0.56	3.49*
	40세~49세	4.74		4.39		0.35	
	50세 이상	4.70		4.39		0.31	
직종	간호직 및 기타	4.72	-.211	4.48	1.71	0.24	-2.03*
	사회복지사	4.71		4.31		0.40	
결혼상태	기혼	4.73	1.854	4.38	2.125*	0.35	-.37
	미혼	4.57		4.17		0.40	
관리자 근무기간	4년 이하	4.71	3.33*	4.29	1.28	0.42	.90
	4년초과 ~8년 이하	4.64		4.34		0.30	
	8년초과	4.81		4.45		0.36	
현 직위 담당기간	2년이하	4.72	.357	4.26	1.58	0.46	1.61
	2년초과 ~ 5년 이하	4.68		4.34		0.34	
	5년 초과	4.74		4.43		0.30	
교육수준	대졸 이하	4.69	-1.14	4.32	.89	0.37	.82
	대학원 이상	4.76		4.44		0.32	
임명 후 직무교육	아니오	4.70	-.40	4.37	.19	0.33	-.49
	예	4.72		4.35		0.37	
계속적인 교육연수	아니오	4.69	-1.18	4.31	-1.42	0.38	.68
	예	4.76		4.43		0.33	
시설 특 성	1군(공동생활가정)	4.74	.94	4.38	1.34	0.36	3.49*
	시설규모 2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.66		4.42		0.24	
	3군(30인 이상)	4.74		4.26		0.48	
운영주체	법인	4.89	3.68**	4.33	-.16	0.56	1.98*
	개인	4.68		4.35		0.33	
평가등급	C~E등급&신설	4.68	-1.12	4.32	-.86	0.36	.12
	A~B등급	4.75		4.39		0.36	

p>.05:* p>.01:**

마. 영향력 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 영향력 역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 16의 결과와 같다.

결혼상태에 따른 중요도인식은 '기혼자' 집단이 미혼집단보다 중요도인식이 유의하게 높게 나타났으며, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단이 받지 않은 집단보다 중요도를 높게 인식하고 있었으며 운영주체에 따른 중요도 인식 차이는 개인시설에 비해 '법인시설' 관리자들의 중요도 인식이 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자'집단에서 높게 나타났고 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

중요도인식과 수행정도간의 차이는 현재직장에서 현 직위 담당기간이 '2년 이하'인 집단이 다른 집단들에 비해 차이가 컸으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 16. 개인 및 시설 특성에 따른 영향력 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F	
개 인 특 성	성별	남	4.44		4.14	0.30		
		여	4.38	.57	3.97	1.50	0.41	-1.18
	연령	39세 이하	4.27		3.82		0.45	
		40세~49세	4.42	.86	3.99	1.83	0.43	.71
		50세 이상	4.43		4.12		0.31	
	직종	간호직 및 기타	4.47		4.20	1.74	0.27	
		사회복지사	4.38	.93	3.97		0.41	-1.14
	결혼상태	기혼	4.43		4.08	2.25*	0.35	
		미혼	4.16	2.01*	3.64		0.52	-.81
	관리자 근무기간	4년 이하	4.38		3.90		0.48	
		4년초과 ~8년 이하	4.30	2.61	3.96	3.58*	0.34	1.22
		8년초과	4.54		4.25		0.29	
	현 직위 담당기간	2년이하	4.52		3.95		0.57	
		2년초과 ~ 5년 이하	4.25	2.33	3.92	2.08	0.33	3.63*
	교육수준	5년 초과	4.41		4.16		0.25	
		대졸 이하	4.36	-1.58	3.97	-1.77	0.39	.60
	대학원 이상	대학원 이상	4.51		4.18		0.33	
		아니오	4.43		4.04		0.39	
	임명 후 직무교육	예	4.40	.31	4.04	-.02	0.36	.29
		아니오	4.33		3.96	-1.78	0.37	
계속적인 교육연수	예	4.54	-2.24*	4.17		0.37	.06	
	1군(공동생활가정)	4.43		3.95		0.48		
시 설 특 성	시설규모	2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.48	1.58	4.18	2.37	0.30	1.05
		3군(30인 이상)	4.30		3.92		0.38	
	운영주체	법인	4.64		4.17	.92	0.47	.74
개인		4.37	2.06*	4.01		0.36		
평가등급	C~E등급&신설	4.36		3.99		0.37		
	A~B등급	4.45	-.96	4.08	-.78	0.37	-.50	

p>.05:* p>.01: **

바. 관리역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 관리역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 17의 결과와 같다.

교육수준에 따른 중요도인식은 '대학원 이상'이 높은 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자' 집단에서 높게 나타났으며 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났으며, 현재직위에 따른 수행도의 차이는 '5년 초과' 집단이 수행도가 높았으며 '대학원이상'의 학력의 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 수행도가 높게 나타났으며, 시설규모면에는 2군(9인 이상~30인 미만)규모의 시설이 다른 규모의 시설에 비해 수행도가 높았으며 이 집단간의 차이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

관리자로서 근무기간에 따른 중요도와 수행도간의 차이는 '4년 이하' 집단이 다른 집단에 비해 중요도와 수행도간의 차이가 높게 나타났으며, 현 직위 담당기간에 따른 중요도와 수행도간의 차이는 '2년 이하' 집단의 차이가 다른 집단에 비해 높았으며 '대졸 이하'의 학력의 집단에서, '관리자 임명 후 직무교육을 받지 못한' 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받지 못한' 집단에서의 중요도와 수행도의 차이가 높게 나타났으며, 시설규모에 따라서는 다른 시설규모에 비해 '1군(공동생활가정)'에서 중요도 인식과 수행정도간의 차이가 컸으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 17. 개인 및 시설 특성에 따른 관리 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F	
개 인 특 성	성별	남	4.51		4.08	0.43		
		여	4.46	.62	3.94	1.30	0.52	-1.10
	연령	39세 이하	4.41		3.73		0.68	
		40세~49세	4.50	.32	3.98	2.60	0.52	2.74
		50세 이상	4.49		4.07		0.41	
	직종	간호직 및 기타	4.55	1.09	4.16	1.90	0.39	-1.42
		사회복지사	4.45		3.93		0.52	
	결혼상태	기혼	4.50	1.61	4.04	2.73*	0.46	-1.97
		미혼	4.31		3.59		0.72	
	관리자 근무기간	4년 이하	4.42		3.78		0.64	
4년초과 ~8년 이하		4.43	2.43	3.95	6.80**	0.48	3.84*	
8년초과		4.60		4.24		0.36		
현 직위 담당기간	2년이하	4.51		3.84		0.67		
	2년초과 ~ 5년 이하	4.40	1.04	3.89	3.99*	0.51	4.92**	
	5년 초과	4.52		4.16		0.36		
교육수준	대졸 이하	4.43	-1.99*	3.90	-2.83*	0.53	2.01*	
	대학원 이상	4.59		4.22		0.37		
임명 후 직무교육	아니오	4.48	-0.21	3.90	-1.82	0.58	2.13*	
	예	4.50		4.09		0.41		
계속적인 교육연수	아니오	4.44	-1.30	3.89	-2.62*	0.55	2.12*	
	예	4.55		4.18		0.37		
시 설 특 성	1군(공동생활가정)	4.53		3.91		0.62		
	시설규모 2군(9인 이상 ~ 30인 미만)	4.48	.47	4.15	3.11*	0.33	5.03**	
	3군(30인 이상)	4.43		3.87		0.48		
운영주체	법인	4.62	1.48	4.14	1.10	0.48	-0.05	
	개인	4.46		3.97		.049		
평가등급	C~E등급&신설	4.46	-.54	3.92	-1.54	0.54	1.47	
	A~B등급	4.50		4.08		0.42		

p>.05:* p>.01:**

사. 인지 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 인지역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 18의 결과와 같다.

교육수준에 따른 중요도인식은 '대학원 이상'이 높은 것으로 나타났으며, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 중요도인식이 높게 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

직종에 따른 수행도의 차이는 '간호직 및 기타' 집단이 사회복지사 집단에 비해 수행도가 높았으며, 결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자'집단에서 높게 나타났으며 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났으며, '대학원이상'의 학력의 집단에서, '관리자 임명 후 직무교육을 받은' 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 수행도가 높게 나타났으며, 이들 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

현재 직위 담당기간에 따른 중요도와 수행도 간의 차이는 '2년 이하' 집단의 차이가 다른 집단에 비해 높았으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 18. 개인 및 시설 특성에 따른 인지 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F
성별	남	4.46	.23	4.06	.68	0.40	-.48
	여	4.44		4.00		0.44	
연령	39세 이하	4.42	.21	3.82	1.83	0.60	1.59
	40세~49세	4.42		4.00		0.42	
	50세 이상	4.48		4.08		0.40	
직종	간호직 및 기타	4.54	1.33	4.22	2.47*	0.32	-1.54
	사회복지사	4.42		3.95		0.47	
결혼상태	기혼	4.47	1.20	4.05	1.98*	0.42	-1.12
	미혼	4.31		3.75		0.56	
관리자 근무기간	4년 이하	4.43	.92	3.93	4.59*	0.50	2.32
	4년초과 ~8년 이하	4.40		3.91		0.49	
	8년초과	4.53		4.23		0.30	
현 직위 담당기간	2년이하	4.49	0.30	3.91	2.39	0.58	3.65*
	2년초과 ~ 5년 이하	4.41		3.95		0.46	
	5년 초과	4.46		4.14		0.32	
교육수준	대졸 이하	4.40	-2.03*	3.94	-2.65**	0.46	1.07
	대학원 이상	4.58		4.21		0.37	
임명 후 직무교육	아니오	4.42	-.89	3.90	-2.45*	0.52	1.93
	예	4.49		4.13		0.36	
계속적인 교육연수	아니오	4.39	-2.06*	3.93	-2.53*	0.46	1.00
	예	4.57		4.19		0.38	
시설 특성	1군(공동생활가정)	4.42	.13	3.92	2.17	0.50	2.28
	시설규모 2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.47		4.14		0.33	
	3군(30인 이상)	4.46		4.46		0.50	
운영주체	법인	4.62	1.59	4.09	.57	0.53	.88
	개인	4.43		4.01		0.42	
평가등급	C~E등급&신설	4.44	-.22	3.97	-1.14	0.47	1.11
	A~B등급	4.46		4.08		0.38	

p>.05:* p>.01:**

아. 개인효과성 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 개인효과성역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 19의 결과와 같다.

관리자로서 근무기간에 따른 중요도인식은 '8년 초과' 집단에서 다른 집단에 비해 중요도인식이 높게 나타났으며, 교육수준에 따른 중요도인식은 '대학원 이상'이 높은 것으로 나타났으며 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p < 0.05$).

연령에 따른 수행도의 차이는 '40~49세'집단이 다른 집단에 비해 유의하게 수행도가 높았으며, 결혼상태에 따른 수행도는 '기혼자'집단에서 높게 나타났으며 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 '8년 초과'집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났으며, 현 직위 담당기간에 따른 수행도의 차이는 '5년 초과' 집단이 수행도가 높았으며 '대학원이상'의 학력의 집단에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 집단에서의 수행도가 높게 나타났으며, 이 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$, $p < 0.01$).

현재직위에 따른 중요도와 수행도간의 차이는 '2년 이하' 집단의 차이가 다른 집단에 비해 높았으며 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p < 0.05$).

표 19. 개인 및 시설 특성에 따른 개인효과성 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F
성별	남	4.40		4.21		0.19	
	여	4.48	-.63	4.12	.94	0.36	-1.67
연령	39세 이하	4.26		3.90		0.36	
	40세~49세	4.62	2.28	4.21	3.14*	0.41	1.45
	50세 이상	4.42		4.19		0.42	
직종	간호사 및 기타	4.48	.27	4.24	1.12	0.24	-.73
	사회복지사	4.44		4.12		0.32	
결혼상태	기혼	4.48	1.45	4.20	3.4**	0.28	-1.36
	미혼	4.22		3.73		0.49	
관리자 근무기간	4년 이하	4.40		4.00		0.40	
	4년초과 ~8년 이하	4.33	3.09*	4.08	7.02**	0.25	.86
	8년초과	4.66		4.39		0.27	
현 직위 담당기간	2년이하	4.57		4.02		0.55	
	2년초과 ~ 5년 이하	4.36	.90	4.06	4.10*	0.30	6.09**
교육수준	5년 초과	4.45		4.30		0.15	
	대졸 이하	4.36	-2.55*	4.06	-3.27**	0.30	-.02
대학원 이상	대학원 이상	4.68		4.37		0.31	
	아니오	4.40		4.08		0.32	
임명 후 직무교육	예	4.51	-.93	4.22	-1.50	0.29	.28
	아니오	4.38		4.08		0.30	
계속적인 교육연수	예	4.59	-1.73	4.29	-2.16*	0.30	-0.05
	아니오	4.37		4.02		0.35	
시설 특 성	1군(공동생활가정)	4.37		4.02		0.35	
	2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.52	.52	4.24	1.79	0.28	.19
운영주체	3군(30인 이상)	4.43		4.15		0.28	
	법인	4.60	.94	4.22	.57	0.38	.58
평가등급	개인	4.43		4.14		0.29	
	C~E등급&신설	4.47	.42	4.15	-.14	0.32	.64
	A~B등급	4.42		4.16		0.36	

p>.05:* p>.01: **

자. 변화관리 역량

노인요양시설 관리자의 개인특성과 시설특성에 따른 변화관리역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도간의 차이를 파악하기 위하여 독립표본 T검정 및 분산분석을 실시한 결과는 다음 표 20의 결과와 같다.

‘요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은’ 집단에서의 중요도인식이 높게 나타났으며, 운영주체에 따른 중요도인식의 차이를 보면 ‘법인시설’이 개인시설에 비해 중요도인식이 높았으며 이들 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p<0.05$). 이는 통계적으로 유의미한 차이였다($p<0.05$, $p<0.01$).

직종에 따른 수행도의 차이는 ‘간호사 및 기타’ 집단에서 수행도가 사회복지사 집단보다 높았으며, 관리자로서 근무기간에 따른 수행도는 ‘8년 초과’ 집단에서 다른 집단에 비해 수행도가 높게 나타났다. 현재직위에 따른 수행도의 차이는 ‘5년 초과’ 집단이 수행도가 높았으며 ‘대학원이상’의 학력의 집단에서, ‘관리자 임명 후 직무교육을 받은 집단’에서, ‘요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은’ 집단에서의 수행도가 높게 나타났다. 또한 ‘법인시설’의 관리자 집단, ‘A-B등급’을 받은 집단의 수행도가 높았으며 이 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 차이였다($p<0.05$, $p<0.01$).

중요도와 수행도간의 차이는 관리자로서 경력이 ‘4년 이하’인 집단에서, 현직위의 담당기간이 ‘2년 이하’인 집단에서 다른 집단에 비해 차이가 높았으며, ‘대졸 이하’의 집단에서 ‘관리자 임명 후 직무교육을 받지 못한’ 집단에서 다른 집단에 비해 차이가 높았으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다($p<0.05$).

표 20. 개인 및 시설 특성에 따른 변화관리 역량의 중요도, 수행도 격차의 차이분석

특성	구분	중요도	T/F	수행도	T/F	격차	T/F	
개 인 특 성	성별	남	4.37	.79	3.89	.75	0.48	-.08
		여	4.28		3.79		0.49	
	연령	39세 이하	4.10	1.60	3.54	2.71	0.56	.61
		40세~49세	4.34		3.79		0.55	
		50세 이상	4.36		3.93		0.43	
	직종	간호사 및 기타	4.44	1.46	4.06	2.32*	0.38	-1.18
		사회복지사	4.27		3.75		0.52	
	결혼상태	기혼	4.43	1.70	3.86	1.59	0.47	-.15
		미혼	4.07		3.55		0.52	
	관리자 근무기간	4년 이하	4.30	2.36	3.62	8.20**	0.68	3.95*
		4년초과 ~8년 이하	4.20		3.71		0.49	
		8년초과	4.47		4.16		0.31	
	현 직위 담당기간	2년이하	4.42	.88	3.72	5.16**	0.70	8.10**
		2년초과 ~ 5년 이하	4.25		3.62		0.63	
		5년 초과	4.29		4.04		0.25	
	교육수준	대졸 이하	4.26	-1.65	3.70	-3.49**	0.56	2.24*
		대학원 이상	4.45		4.14		0.31	
	임명 후 직무교육	아니오	4.30	-.24	3.68	-2.29*	0.62	2.37*
		예	4.33		3.96		0.37	
	계속적인 교육연수	아니오	4.22	-2.57*	3.69	-3.29**	0.53	1.15
예		4.50	4.09		0.41			
시 설 특 성	1군(공동생활가정)	4.25		3.67		0.58		
	시설규모	2군(9인이상 ~ 30인미만)	4.37	.44	3.98	2.28	0.59	1.12
		3군(30인 이상)	4.30		3.77		0.53	
	운영주체	법인	4.68	2.79**	4.08	2.07*	0.60	.83
		개인	4.26		3.79		0.47	
평가등급	C~E등급&신설	4.25	-1.38	3.71	-2.19*	0.54	1.10	
	A~B등급	4.40		3.97		0.43		

p>.05:* p>.01: **

3. 역량별 중요도인식 및 수행도간의 상관관계

가. 역량별 중요도 간의 상관관계

노인요양시설 관리자의 각 역량별 중요도의 상관관계를 파악하기 위하여, 상관관계 분석을 실시한 결과 모두 통계적으로 유의한 양의 상관관계였다. 그 중에 인지역량과 관리역량군의 상관계수가 0.74으로 상관관계가 가장 높았으며, 역량별 중요도의 상관관계의 결과는 표 21과 같다.

표 21. 각 역량별 중요도의 상관분석

역량	성취와 행동 역량	대인서비스 역량	영향력 역량	관리 역량	인지 역량	개인 효과성 역량	변화 관리 역량
성취와 행동 역량	1						
대인서비스 역량	0.51**	1					
영향력 역량	0.69**	0.61**	1				
관리 역량	0.71**	0.58**	0.72**	1			
인지 역량	0.58**	0.56**	0.57**	0.74**	1		
개인 효과성 역량	0.42**	0.44**	0.44**	0.50**	0.56**	1	
변화 관리 역량	0.58**	0.55**	0.67**	0.68**	0.73**	0.52**	1

p>.05:* p>.01: **

나. 역량별 수행도 간의 상관 관계

노인요양시설 관리자의 각 역량별 수행도의 상관관계를 파악하기 위하여, 상관관계 분석을 실시한 결과 모두 통계적으로 유의한 양의 상관관계였다. 그 중에 관리역량과 영향력역량의 상관계수가 0.79로 상관관계가 가장 높았으며 역량별 수행도의 상관관계의 결과는 표 22과 같다.

표 22. 각 역량별 수행도의 상관분석

역량	성취와 행동 역량	대인서비 스 역량	영향력 역량	관리 역량	인지 역량	개인 효과성 역량	변화 관리 역량
성취와 행동 역량	1						
대인서비 스 역량	0.71**	1					
영향력 역량	0.66**	0.62**	1				
관리 역량	0.74**	0.64**	0.79**	1			
인지 역량	0.66**	0.55**	0.63**	0.77**	1		
개인 효과성 역량	0.70**	0.57**	0.60**	0.69**	0.76**	1	
변화 관리 역량	0.68**	0.56**	0.71**	0.76**	0.71**	0.71**	1

p>.05:* p>.01: **

다. 역량별 중요도-수행도 차이 간의 상관 관계

노인요양시설 관리자의 각 역량별 중요도와 수행도의 차이의 상관관계를 파악하기 위하여, 상관관계 분석을 실시한 결과 모두 통계적으로 유의한 양의 상관관계였다. 그 중에 관리역량군과 성취와 행동역량군, 관리역량군과 영향력 역량군, 인지역량군과 관리역량군의 상관계수가 각각 0.67로 상관관계가 가장 높았으며 역량군별 수행도의 상관관계의 결과는 표 23과 같다.

표 23. 각 역량별 격차의 상관분석

역량	성취와 행동 역량	대인서비스 역량	영향력 역량	관리 역량	인지 역량	개인 효과성 역량	변화 관리 역량
성취와 행동 역량	1						
대인서비스 역량	.057**	1					
영향력 역량	.050**	0.43**	1				
관리 역량	0.67**	0.54**	0.67**	1			
인지 역량	0.56**	0.52**	0.44**	0.67**	1		
개인 효과성 역량	0.25**	0.20*	0.24**	0.28**	0.32**	1	
변화 관리 역량	0.50**	0.44**	0.56**	0.60**	0.56**	0.37**	1

p>.05:* p>.01: **

4. 중요도 인식과 수행도 간의 차이에 영향을 미치는 요인

노인요양시설 관리자의 인구사회학적 특성에 따른 7개 역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행도 간의 차이를 파악하기 위해 독립표본 T검정 및 분산분석, 상관분석을 실시한 결과 통계적으로 유의한 차이를 보이는 역량군의 중요도, 수행도, 중요도-수행도 간의 차이에 영향을 미치는 요인 파악을 위해 추가적으로 다중선형 회귀분석을 실시하였다.

가. 전체 역량

노인요양시설 관리자의 전체 역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 중요도, 수행도, 차이 모형 모두 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었다($p < .05$).

중요도 모형의 경우 설명력은 15.8%였으며 모형에서 유의한 변수는 교육수준과, 운영주체였다($p < .05$). 교육수준이 대졸이하보다 '대학원 이상'일 경우 전체역량의 중요도 인식이 높았으며 운영주체의 경우 법인시설에 비해 '개인시설'이 전체 역량의 중요도 인식이 낮았다.

수행도 모형의 경우 설명력은 27.4%였으며 모형에서 유의한 변수는 연령, 직종, 현직위의 담당기간 이었다($p < .05$). 연령이 높아질수록 전체 역량의 수행이 높아졌으며, 다른 직종에 비해 '사회복지사' 집단이 전체역량 수행도가 낮았으며, 현 직위에서 담당기간이 길수록 전체 역량의 수행정도가 높아졌다.

중요도와 수행도간의 차이에 관한 모형의 설명력은 21.7%였으며 모형에서 유의한 변수는 현 직위 담당기간이었다($p < .05$). 현 직위의 담당기간이 길수록 중요도와 수행도 간의 차이가 줄어들었다.

표 24. 전체 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차				
	B	t	p	B	t	p	B	t	p		
상수항	278.78	18.57	0.00	229.923	13.01	0.00	48.86	3.52	0.00		
성별	남	0.50	0.11	0.90	6.97	1.38	0.17	-6.46	-1.64	0.10	
	여										
직종	연령	0.25	1.16	0.24	0.62	2.48	0.02	-0.37	-1.90	0.06	
	간호직 & 기타										
직종	사회복지사	-4.23	-0.89	0.37	-12.48	-2.24	0.03	8.24	1.89	0.06	
	관리자 근무 기간	-0.32	-0.79	0.42	-0.54	-1.14	0.26	0.22	0.59	0.55	
직종	현직위 담당 기간	0.00	0.00	0.99	1.99	2.57	0.01	-1.99	-3.27	0.00	
	교육 수준										
교육 수준	대졸 이하										
	대학원 이상	14.52	2.89	0.01	11.52	1.95	0.05	3.00	0.64	0.51	
직무 교육 계속적 교육 연수	예	-3.48	-0.78	0.43	3.47	0.66	0.50	-6.95	-1.70	0.09	
	아니오										
직무 교육 계속적 교육 연수	예	6.57	1.39	0.16	5.06	0.91	0.36	1.50	0.34	0.72	
	아니오										
시설 특 성	1군~2군 (30인 미만)										
	3군 30인 이상	-3.89	-0.89	0.37	-10.45	-2.03	0.05	6.56	1.62	0.10	
운영 주체	법인										
	개인	-19.22	-2.94	0.00	-13.51	-1.76	0.08	-5.71	-0.94	0.34	
평가 등급	A-B등급	-0.84	-0.19	0.84	2.27	0.53	0.59	-3.55	-0.88	0.37	
	C-E, 신설기관										
			R-square=0.158			R-square=0.274			R-square= 0.217		
			adj. R-square=0.077			adj. R-square=0.204			adj. R-square= 0.141		
			F value =1.949			F value =3.911			F value =2.871		
			p= 0.040			p= 0.000			p= 0.002		

나. 성취와 행동 역량

노인요양시설 관리자의 성취와 행동역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 수행도를 종속변수로 한 모형만 유의한 모형($p < .05$)으로 분석되었으며, 나머지 중요도와 차이에 관련한 모형은 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

수행도 모형의 경우 설명력은 20.7% 이었으며 모형에서 유의한 변수는 현 직위의 경력이었다. 현 직위의 담당기간이 길수록 성취와 행동역량군의 수행도가 높았다.

표 25. 성취와 행동역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차			
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	
상수항	46.73	16.38	.00	36.01	10.09	0.00	10.72	3.39	0.00	
성별	남	0.67	0.82	.40	1.77	1.74	0.08	-1.10	-1.22	0.22
	여									
직종	연령	0.02	-0.58	0.55	0.96	1.87	0.06	-0.07	-1.58	0.11
	간호직 & 기타									
직종	사회복지사	-0.47	-0.53	0.59	-2.13	-1.90	0.06	1.66	1.67	0.09
	관리자 근무 기간	-0.03	-0.49	0.62	-0.10	-1.07	0.28	0.06	0.77	0.44
직종	현 직위 담당 기간	0.10	0.82	0.41	0.39	2.51	0.01	-0.29	-2.09	0.38
	대졸 이하									
교육 수준	대학원 이상	2.15	2.26	0.02	.074	0.62	0.53	1.40	1.33	0.18
	예	-0.44	-0.52	0.59	1.16	1.11	0.26	-1.61	-1.73	0.08
임명 후 직무 교육	아니오									
	예	1.04	1.16	0.24	1.14	1.02	0.30	-0.10	-0.10	0.91
계속적 교육 연수	아니오									
	1군~2군 (30인 미만)									
시설 특 성	3군 30인 이상	-1.216	-1.48	0.14	-1.29	-1.24	0.21	0.05	0.06	0.95
	법인									
운영 주체	개인	-3.21	-2.59	0.11	-1.66	-1.07	0.28	-1.55	-1.13	0.25
	A-B등급	-0.22	-0.27	0.78	0.42	0.41	0.68	-0.65	-0.71	0.47
평가 등급	C-E, 신설기관									

R-square=0.141	R-square=0.207	R-square= 0.135
adj. R-square=0.058	adj. R-square= 0.130	adj. R-square= 0.052
F value =1.703	F value =2.702	F value =1.621
p= 0.081	p= 0.004	p= 0.102

다. 대인서비스 역량

노인요양시설 관리자의 대인서비스역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 모두 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

표 26. 대인서비스 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차				
	B	t	p	B	t	p	B	t	p		
상수항	33.04	22.30	0.00	30.51	14.19	0.00	2.52	1.28	0.20		
성별	남	0.14	0.34	0.72	0.18	0.30	0.75	-0.04	-0.07	0.94	
	여										
연령	0.01	0.83	0.40	0.04	1.41	0.15	-0.02	-0.92	0.35		
직종	간호직 & 기타										
	사회복지사	0.11	0.25	0.80	-1.11	-1.64	0.10	1.22	1.98	0.04	
관리자 근무 기간	-0.02	-0.54	0.58	-0.07	-1.28	0.20	0.05	0.98	0.32		
현 직위 담당기간	0.03	0.49	0.62	0.19	2.06	0.04	-0.16	-1.88	0.06		
교육 수준	대졸 이하										
	대학원 이상	0.62	1.26	0.20	0.61	0.85	0.39	0.01	0.02	0.98	
임명 후 직무교육	예	-0.19	-0.43	0.66	-0.52	-0.83	0.40	0.33	0.58	0.56	
	아니오										
교육연수	예	0.25	0.55	0.57	0.45	0.67	0.50	-0.19	-0.31	0.75	
	아니오										
시설 특성	1군~2군 (30인 미만)										
	3군 30인 이상	0.10	0.23	0.81	-1.26	-2.01	0.04	-1.36	2.38	0.01	
운영 주체	법인										
	개인	-1.60	-2.50	0.01	-0.45	-0.48	0.62	-1.15	-1.35	0.17	
평가 등급	A-B등급	0.09	0.21	0.83	0.44	0.72	0.47	-0.35	-0.62	0.53	
	C-E, 신설기관										
			R-square=0.084			R-square=0.134			R-square= 0.143		
			adj. R-square=0.005			adj. R-square= 0.050			adj. R-square= 0.061		
			F value =0.945			F value =1.601			F value =1.736		
			p= 0.501			p= 0.108			p= 0.074		

라. 영향력 역량

노인요양시설 관리자의 영향력역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 중요도 모형이 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었으며($p < .05$), 나머지 수행도와 차이에 관한 모형은 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

중요도 모형의 경우 설명력은 17.1% 이었으며 모형에서 유의한 변수는 학력과 시설규모, 운영 주체였다($p < .05$). 학력은 대학이하의 학력에 비해 '대학원 이상'의 학력에서 영향력 역량에 대하여 중요도 인식이 높았고, 시설규모는 '30인 이상' 규모의 시설에서 중요도 인식이 낮았고, 운영주체의 경우 법인시설에 비해 '개인시설'의 중요도 인식이 유의하게 낮았다.

표 27. 영향력 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차			
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	
상수항	18.84	14.84	0.00	15.79	9.60	0.00	3.04	1.98	0.05	
성별	남	0.12	0.35	0.72	0.72	1.55	0.12	-0.60	-1.37	0.17
	여									
직종	연령	0.02	1.32	0.18	0.04	1.95	0.05	-0.02	-1.00	0.31
	간호직 & 기타									
직종	사회복지사	-0.28	-0.72	0.47	-0.81	-1.56	0.11	0.52	1.08	0.28
	관리자 근무 기간	-0.01	-0.03	0.97	-0.01	-0.23	0.81	0.10	0.23	0.81
직종	현 직위 담당 기간	-0.04	-0.71	0.47	0.07	1.09	0.27	-0.11	-1.76	0.08
	대졸 이하									
교육 수준	대학원 이상	0.90	2.13	0.03	0.74	1.36	0.17	0.15	0.30	0.76
	예	-0.64	-1.71	0.09	-0.42	-0.88	0.37	-0.21	-0.46	0.64
직무 교육	아니오									
	예	0.73	1.85	0.06	0.45	0.88	0.37	0.28	0.58	0.56
교육 연수	아니오									
	1군~2군 (30인 미만)									
시설 특 성	3군 30인 이상	-0.76	-1.06	0.04	-0.90	-1.89	0.06	0.14	0.32	0.76
	법인									
운영 주체	개인	-1.48	-2.69	0.01	-1.07	-1.50	0.13	-0.40	-0.61	0.54
	A-B등급	0.21	0.58	0.55	0.18	0.37	0.70	0.03	0.08	0.93
평가 등급	C-E, 신설기관									
	R-square=0.171			R-square=0.104			R-square= 0.071			
adj. R-square=0.092			adj. R-square= 0.013			adj. R-square= 0.019				
F value =2.145			F value =2.035			F value =0.791				
p= 0.022			p= 0.131			p= 0.649				

마. 관리 역량

노인요양시설 관리자의 관리역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 수행도와 중요도와 수행도간의 차이 모형이 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었으며($p < .05$), 나머지 중요도에 관한 모형은 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

수행도 모형의 경우 설명력은 27.6%였으며 모형에서 유의한 변수는 현 직위 담당기간, 연령, 시설규모였다($p < .05$). 현 직위 담당기간이 길수록, 연령이 높을수록 관리역량의 수행도가 높았고, 시설규모는 30인 이상시설에서 관리역량의 수행도가 낮아졌다. 중요도와 수행도 간의 차이에 영향을 미치는 요인 역시 연령과 현 직위 담당기간, 시설규모였는데 현 직위 담당기간이 길수록 관리역량의 중요도와 수행도간의 차이가 줄어들었으며, 연령이 높아질수록 관리역량의 중요도와 수행도의 차이가 줄어들었다. 반대로 시설규모가 '30인 이상' 시설에서 30인 미만시설보다 관리역량의 중요도와 수행도간의 차이가 커졌다.

표 28. 관리 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차				
	B	t	p	B	t	p	B	t	p		
상수항	65.66	16.47	0.00	53.05	10.60	0.00	12.60	30.8	0.00		
성별	남	0.42	0.37	0.70	2.19	1.54	0.12	-1.76	-1.51	0.13	
	여										
직종	연령	0.05	0.96	0.33	0.18	2.56	0.01	-0.12	-2.20	0.03	
	간호직 & 기타										
직종	사회복지사	-1.42	-1.13	0.25	-3.07	-1.95	0.05	1.65	1.28	0.20	
	관리자 근무 기간	-0.10	-0.95	0.34	-0.11	-0.82	0.41	0.01	0.07	0.98	
직종	현직위 담당 기간	0.12	0.72	0.46	0.51	2.34	0.02	-0.38	-2.16	0.03	
	대졸 이하										
교육 수준	대학원 이상	2.82	2.11	0.03	3.06	1.83	0.07	-0.24	-0.17	0.86	
입명 후 직무 교육	예	-0.80	-0.68	0.49	0.99	0.67	0.49	-1.80	-1.50	0.13	
	아니오										
시 설 특 성	교육 연수	0.66	0.53	0.59	1.07	0.68	0.49	-0.41	-0.32	0.74	
	아니오										
시 설 특 성	1군~2군 (30인 미만)										
	3군 30인 이상	-1.45	-1.24	0.21	-3.91	-2.68	0.01	2.46	2.06	0.04	
운영 주체	법인										
	개인	-3.81	-2.20	0.03	-4.14	-1.90	0.05	0.32	0.18	0.85	
평가 등급	A-B등급	0.06	0.05	0.95	1.20	0.82	0.41	-1.13	-0.96	0.34	
	C-E, 신설기관										
			R-square=0.106			R-square=0.276			R-square= 0.204		
			adj. R-square=0.020			adj. R-square=0.207			adj. R-square= 0.127		
			F value =1.231			F value =3.960			F value =2.654		
			p= 0.274			p= 0.000			p= 0.005		

바. 인지역량

노인요양시설 관리자의 인지역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 수행도 모형만 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었으며($p < .05$), 나머지 중요도, 중요도와 수행도 간의 차이 모형은 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

수행도 모형의 경우 설명력은 23.3%였으며 모형에서 유의한 변수는 연령, 직종, 현 직위의 담당기간이었다($p < .05$). 연령이 높을수록 인지역량의 수행도가 높게 나타났으며 현 직위의 담당기간이 길수록 인지역량의 수행도가 높았고 다른 직종에 비해 '사회복지사' 집단이 인지역량의 수행도가 낮았다.

표 29. 인지 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차			
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	
상수항	41.19	15.12	0.00	34.43	11.28	0.00	6.76	2.46	0.01	
성별	남	0.10	0.13	0.89	0.83	0.96	0.33	-0.73	-0.93	0.35
	여									
직종	연령	0.04	1.09	0.27	0.10	2.17	0.03	-0.05	-1.32	0.18
	간호직 & 기타									
직종	사회복지사	-1.16	-1.36	0.17	-2.48	-2.59	0.01	1.31	1.52	0.12
	관리자 근무 기간	-0.13	-1.84	0.06	-0.13	-1.64	0.10	-0.01	-0.01	0.99
직종	현직위 담당 기간	0.04	0.36	0.71	0.26	2.00	0.04	-0.22	-1.86	0.06
	대졸 이하									
교육 수준	대학원 이상	2.08	2.28	0.02	1.75	1.71	0.08	0.32	0.35	0.72
	대졸 이하									
직무 교육	예	-0.16	-0.20	0.84	1.38	1.54	0.12	-1.55	-1.91	0.06
	아니오									
시 설 특 성	계속적 교육 연수	1.05	1.23	0.22	0.52	0.54	0.58	0.53	0.61	0.53
	아니오									
시 설 특 성	1군~2군 (30인 미만)									
	3군 30인 이상	-0.02	-0.03	0.97	-1.45	-1.62	0.10	1.42	1.77	0.07
운영 주체	법인									
	개인	-2.71	-2.29	0.02	-1.67	-1.26	0.20	-1.04	-0.87	0.38
평가 등급	A-B등급	-0.22	-0.28	0.77	0.59	0.63	0.52	0.78	-0.98	0.32
	C-E, 신설기관									
R-square=0.129				R-square=0.233			R-square= 0.145			
adj. R-square=0.045				adj. R-square=0.159			adj. R-square= 0.063			
F value =1.534				F value =3.144			F value =1.764			
p= 0.129				p= 0.001			p= 0.068			

사. 개인효과성 역량

노인요양시설 관리자의 개인효과성 역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 수행도 모형만 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었으며($p<.05$), 나머지 중요도, 중요도와 수행도 간의 차이에 관한 모형은 통계적으로 유의한 모형으로 분석되지 못하였다.

수행도 모형의 경우 설명력은 19.4%였으며 모형에서 유의한 변수는 교육수준과, 현 직위의 담당기간이었다($p<.05$). 교육수준은 대학이하의 학력집단에 비해 '대학원 이상'의 학력집단이 개인효과성역량의 수행이 높았고, 현 직위의 담당기간이 길수록 개인효과성 역량의 수행이 높아졌다.

표 30. 개인효과성 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차				
	B	t	p	B	t	p	B	t	p		
상수항	46.36	10.66	0.00	38.25	11.78	0.00	8.10	2.27	0.02		
성별	남	-1.40	-1.13	0.25	0.68	0.74	0.45	-2.09	-2.06	0.04	
	여										
직종	연령	0.36	0.58	0.56	0.08	1.90	0.06	-0.52	-1.02	0.30	
	간호직 & 기타										
	사회복지사	-0.11	-0.08	0.93	-1.02	-1.00	0.31	0.91	0.81	0.41	
직무	관리자 근무	-0.01	-0.04	0.96	-0.07	-0.81	0.41	0.06	0.69	0.49	
	기간										
현직위	담당	-0.13	-0.68	0.49	0.34	2.44	0.01	-0.48	-3.06	0.00	
	기간										
교육 수준	대졸 이하										
	대학원 이상	4.17	2.87	0.01	2.47	2.27	0.02	1.70	1.42	0.15	
임명 후	예	-0.40	-0.31	0.75	0.33	0.35	0.72	-0.74	-0.70	0.48	
	아니오										
직무 교육	예	1.14	1.03	0.30	0.55	0.54	0.58	0.86	0.77	0.44	
	아니오										
교육 연수	1군~2군										
	(30인 미만)										
시설 특성	시설 규모										
	3군 30인 이상	-0.21	-0.17	0.86	-0.47	-0.50	0.61	0.26	0.25	0.80	
운영 주체	법인										
	개인	-3.40	-1.81	0.07	-2.11	-1.50	0.13	-1.28	-0.82	0.41	
평가 등급	A-B등급	-1.30	-1.03	0.30	-0.91	0.96	0.33	-0.39	-0.38	0.70	
	C-E, 신설기관										
			R-square=0.107			R-square=0.194			R-square= 0.130		
			adj. R-square=0.021			adj. R-square=0.116			adj. R-square= 0.046		
			F value =1.242			F value =2.494			F value =1.554		
			p= 0.268			p= 0.008			p= 0.122		

아. 변화관리 역량

노인요양시설 관리자의 변화관리 역량의 중요도와 수행도, 중요도와 수행도 간의 차이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위한 모형에서는 중요도, 수행도, 차이 모형 모두 통계적으로 유의한 모형으로 분석되었다($p < .05$).

중요도 모형의 경우 설명력은 19.3%였으며 모형에서 유의한 변수는 교육수준과, 요양원 주도의 계속적 교육연수, 운영주체였다($p < .05$). 교육수준이 대졸 이하보다 '대학원 이상'일 경우 변화관리역량의 중요도 인식이 높았으며 '요양원 주도의 계속적 교육연수를 받은' 경우 변화관리 역량이 증가했고 법인시설에 비해 '개인시설'의 변화관리 역량이 낮았다.

수행도 모형의 경우 설명력은 29.4%였으며 모형에서 유의한 변수는 연령, 교육수준, 운영주체, 직종이었다($p < .05$). 연령이 높아질수록 변화관리 역량의 수행이 높아졌으며, 교육수준은 대학이하의 학력집단에 비해 '대학원 이상'의 학력집단이 변화관리역량의 수행이 높았고, 직종은 다른 직종에 비해 '사회복지사' 직종에서 변화관리 역량의 수행정도가 낮았고, 운영주체는 법인시설에 비해 '개인시설'이 변화관리 역량의 수행정도가 낮았다.

중요도와 수행도간의 차이에 관한 모형의 설명력은 18.7%였으며 모형에서 유의한 변수는 현 직위 담당기간과 관리자 임명 후 직무교육 이었다($p < .05$). 현직위의 담당기간이 길수록 중요도와 수행도 간의 차이가 줄어들었으며, '관리자 임명 후 직무교육을 받은' 경우가 그렇지 못한 경우보다 중요도와 수행도간의 차이가 줄어들었다.

표 31. 변화관리 역량의 중요도, 수행도 격차에 영향을 미치는 요인

구분	중요도			수행도			격차			
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	
상수항	26.94	12.12	0.00	21.84	8.99	0.00	5.09	2.22	0.02	
성별	남	0.43	0.68	0.49	0.56	0.81	0.41	-0.13	-0.20	0.84
	여									
직종	연령 간호직 & 기타	0.05	1.55	0.12	0.07	2.13	0.03	-0.02	-0.75	0.45
	사회복지사	-0.87	-1.25	0.21	-1.83	-2.39	0.02	0.95	1.32	0.18
직무	관리자 근무 기간	-0.02	-0.30	0.75	-0.03	-0.59	0.55	0.02	0.33	0.73
	현직위 담당 기간	-0.13	-1.37	0.17	0.19	1.83	0.07	-0.33	-3.27	0.00
교육 수준	대졸 이하									
	대학원 이상	1.75	2.36	0.02	2.12	2.61	0.01	-0.36	-0.47	0.63
임명 후 직무 교육	예	-0.83	-1.27	0.20	0.54	0.75	0.45	-1.37	-2.03	0.04
	아니오									
계속적 교육 연수	예	1.40	2.02	0.04	0.86	1.13	0.25	0.54	0.76	0.44
	아니오									
시설 특 성	1군~2군 (30인 미만)									
	3군 30인 이상	-0.30	-0.47	0.63	-1.15	-1.63	0.10	0.85	1.27	0.20
운영 주체	법인									
	개인	-2.98	-3.09	0.00	-2.38	-2.26	0.02	-0.59	-0.60	0.54
평가 등급	A-B등급	0.54	0.84	0.39	0.81	1.15	0.25	-0.26	-0.40	0.69
	C-E, 신설기관									
				R-square=0.193		R-square=0.294		R-square= 0.187		
				adj. R-square=0.115		adj. R-square=0.226		adj. R-square= 0.108		
				F value =2.480		F value =4.324		F value =2.379		
				p= 0.008		p= 0.000		p= 0.011		

5. 역량별 중요도-수행도 차이간의 이유

가. 역량의 중요도와 수행도간의 격차 이유

노인요양시설 관리자의 중요도와 수행도간의 격차 이유를 파악하기 위하여 다중 응답 빈도분석을 실시한 결과 과도한 문서화 작업이 15.4%로 가장 높았으며, 규정/제도 등의 제한이 14.4%, 업무량 과다가 13.9%, 시간부족이 11.2%, 교육과 연수기회의 부족이 10.9%, 지식/기술/경험부족이 8.5%, 부적합한 업무 환경이 6.5%, 조직차원의 인정/보상/지지결여가 6.3%, 필요에 대한 인식부족이 5.5%, 열린 마음의 결여가 5.0%, 자신감 부족이 1.8%, 기타가 1.0% 순으로 나타났다.

표 32. 역량중요도 인식정도와 실제 수행간의 차이 이유

	N	%
열린 마음의 결여	20	5.0
필요에 대한 인식부족	22	5.5
지식/기술/경험부족	34	8.5
자신감 부족	7	1.8
부적합한 업무 환경	26	6.5
조직차원의 인정/보상/지지결여	25	6.3
시간 부족	45	11.2
규정/제도 등의 제한	58	14.4
교육과 연수기회의 부족	44	10.9
업무량 과다	56	13.9
과도한 문서화 작업	62	15.4
기타	4	1.0
전체	403	100

나. 개인적 특성과 시설특성에 따른 역량의 중요도와 수행간의 격차 이유

노인요양시설 관리자의 인구사회학적 특성에 따른 역량의 중요도와 수행도 간의 격차 이유의 차이를 파악하기 위하여, 다중응답 교차 분석을 실시한 결과는 표 33과 같다.

개인적 특성 중 성별에서 남성은 과도한 문서작업이 가장 높게 나타났고, 여성의 경우에서도 과도한 문서작업이 가장 높게 나타났다. 연령별로는 39세 이하에서 시간부족이 가장 높게 나타났으며, 40세~49세는 과도한 문서화 작업이 가장 높게 나타났으며 50세 이상의 경우에는 규정/제도가 가장 높게 나타났다. 직종에서는 간호직 및 기타 직종에서 규정/제도 등의 제한이 가장 높게 나타났고, 사회복지사의 경우 과도한 문서화 작업이 가장 높은 것으로 나타났다. 결혼상태는 기혼의 경우 과도한 문서화작업이 가장 높게 나타났고 미혼의 경우 업무량 과다가 가장 높게 나타났다. 관리자의 근무기간에서는 4년 이하, 4년 초과 ~ 8년 이하와 8년 초과 모두 과도한 문서화작업이 가장 높은 것으로 나타났다. 현 직위 담당 기간으로는 2년 이하집단은 교육과 연수기회의 부족이 가장 높게 나타났으며, 2년 초과 ~ 5년 이하는 규정/제도 등의 제한이 가장 높게 나타났으며, 5년 초과인 경우 규정/제도 등과 업무량 과다가 가장 높은 것으로 나타났다. 교육수준의 경우 대졸 이하에서는 규정/제도 등의 제한이 가장 높은 것으로 나타났고, 대학원 이상의 경우에는 업무량 과다가 가장 높은 것으로 나타났다.

시설 관련 특성 중 임명 후 직무교육에서 '예' 라고 응답한 경우는 규정/제도 등의 제한이 가장 높은 것으로 나타났으며, '아니오' 라고 응답한 경우는 과도한 문서화 작업이 가장 높았다. 지속적인 교육연수에서 '예' 라고 응답한 경우는 규정/제도 등의 제한이 가장 높은 것으로 나타났으며, 지속적인 교육연수에서 '아니오' 라고 응답한 경우는 과도한 문서화 작업이 가장 높은 것으로

로 나타났다.

시설규모에서는 1군(공동생활가정)의 경우 과도한 문서화작업이 가장 높았으며, 2군(9인 이상~30인미만)과 3군(30인 이상)의 경우에는 규정/제도 등의 제한이 가장 높게 나타났다. 운영주체에서는 개인의 경우 과도한 문서화작업이 가장 높은 것으로 나타났으며, 법인의 경우 규정/제도 등의 제한이 가장 높게 나타났다.

평가등급에서는 A~B등급의 경우 업무량 과다와 규정/제도 등의 제한이 높게 나타났으며, C-E등급 & 신설기관의 경우에는 과도한 문서화 작업이 가장 높은 것으로 나타났다.

표 33. 인구사회학적 특성에 따른 중요도 인식정도와 실제 수행간의 차이 이유

구분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
개인적 특성	성별	남	6.3	7.9	11.1	0	5.6	6.3	12.7	15.1	11.1	15.1	16.7	0
		여	9.5	9.5	15.9	5.6	15.1	13.5	23.0	31.0	23.8	29.4	32.5	3.2
	연령	39세 이하	2.4	4.8	4.0	0.8	2.4	1.6	7.9	5.6	5.6	6.3	6.3	0
		40세~49세	4.0	5.6	6.3	0.8	7.1	9.5	10.3	14.3	11.9	17.5	18.3	0
		50세 이상	9.5	7.1	16.7	4.0	11.1	8.7	17.5	26.2	17.5	20.6	24.6	3.2
		간호직 및 기타	7.1	5.6	7.1	1.6	4.8	2.4	7.9	11.1	10.3	8.7	9.5	0.8
	직종	사회복지사	8.7	11.9	19.8	4.0	15.9	17.5	27.8	34.9	24.6	35.7	39.7	2.4
		결혼 상태	기혼	13.5	13.5	24.6	4.8	18.3	17.5	29.4	42.1	32.5	38.9	46.0
	관리자 근무 기간	미혼	2.4	4.0	2.4	0.8	2.4	2.4	6.3	4.0	2.4	5.6	3.2	0.8
		4년 이하	7.1	4.8	11.9	3.2	5.6	6.3	10.3	12.7	12.7	11.9	15.1	1.6
		4년초과 ~8년 이하	6.3	7.1	10.3	2.4	7.1	4.0	14.3	15.9	11.1	17.5	18.3	0.8
		8년초과	2.4	5.6	4.8	0	7.9	9.5	11.7	17.5	11.1	15.1	15.9	0.8
현 직위 담당 기간	2년이하	5.6	3.2	11.9	2.4	4.8	7.9	11.1	11.9	14.3	11.9	11.9	0.8	
	2년초과 ~ 5년 이하	6.3	7.9	7.9	2.4	6.3	6.3	6.3	12.7	7.1	11.1	19.0	0.6	
교육 수준	5년 초과	4.0	6.3	7.1	0.8	9.5	5.6	18.3	21.4	13.5	21.4	18.3	1.6	
	대졸 이하	13.5	10.3	21.4	4.8	14.3	17.5	25.4	33.3	26.2	28.6	34.9	3.2	
입명 후 직무 교육	대학원 이상	2.4	7.1	5.6	0.8	6.3	2.4	10.3	12.7	8.7	15.9	14.3	0	
	예	6.4	10.4	8.8	0	12.0	10.4	15.2	25.6	11.2	23.2	24	1.6	
계속적 교육 연수	아니오	9.6	7.2	18.4	5.6	8.8	9.6	20.8	20.8	23.2	20.8	24.8	1.6	
	예	4.0	6.3	3.2	1.6	4.8	7.1	14.3	19.0	10.3	16.7	17.5	1.6	
시설 특성	아니오	11.9	11.1	23.8	4.0	15.9	12.7	21.4	27.0	24.6	27.8	31.7	1.6	
	1군(공동생활가정)	4.8	3.2	9.5	0.8	6.3	6.3	8.7	11.1	7.9	12.7	14.3	1.6	
운영 주체	시설 규모	2군(9인 이상 ~ 30인 미만)	4.0	4.8	11.9	2.4	8.7	4.8	14.3	18.3	14.3	17.5	17.5	0.8
	3군(30인 이상)	7.1	9.5	5.6	2.4	5.6	8.7	12.7	16.7	12.7	14.3	14.3	0.8	
평가 등급	개인	12.7	15.1	23.8	4.8	19.0	15.9	31.7	38.1	31.0	39.7	45.2	3.2	
	법인	3.2	2.4	3.2	0.8	1.6	4.0	4.0	7.9	4.0	4.8	4.0	0	
평가 등급	A~B등급	3.2	7.1	7.1	1.6	10.3	10.3	17.5	22.2	12.7	22.2	17.5	0.8	
	C~E등급, 신설기관	12.7	10.3	19.8	4.0	10.3	9.5	18.3	23.8	22.2	22.2	31.7	2.4	

1. 열린 마음의 결여, 2.필요에 대한 인식부족, 3.지식/기술/경험부족, 4.자신감 부족, 5.부적합한 업무 환경, 6.조직차원의 인정/보상/지지결여, 7.시간 부족, 8.규정/제도 등의 제한, 9.교육과 연수기회의 부족, 10.업무량 과다, 11.과다한 문서화 작업, 12.기타

V. 고찰

1. 연구방법에 관한 고찰

본 연구는 서울, 경기(고양시, 파주시, 의정부시, 김포시, 이천시), 인천의 노인요양시설 관리자 126명의 설문조사자료를 연구 자료로 활용하였으며, 관리자 역량모델 (Spencer & Spencer,1993)과 변화관리 역량 (Ulrich,1997), 김희숙 (2011), 이승훈(2015) 의 논문을 근거로 관리자역량을 7개 역량군(성취와 행동 역량, 영향력, 관리 역량, 인지 역량, 개인 효과성 역량, 변화관리 역량)의 하부 18개 개별 역량에 대하여 역량 중요도 인식과 수행수준을 측정하였다. 설문의 신뢰성 검증결과 역량 중요도 인식은 0.931, 역량 수행수준은 0.968로 높게 나타났다.

본 연구에서는 설문의 신뢰도를 높이기 위해 설문지 무작위 회수가 아닌 연구대상자에게 직접 협조요청, 직접방문 등의 방법으로 설문조사를 실시한 결과 총 126부의 설문지를 회수하였고, 100% 최종분석에 활용하였다.

본 연구의 제한점으로는 연구대상자가 속한 126개 노인요양시설을 편의 표집하였기 때문에 노인요양시설의 규모가 다르거나, 지역이 다른 전국 노인요양시설에 본 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 그러나 연구대상 노인요양시설 규모나 지역을 고려한다면, 본 연구결과를 노인요양시설 관리자 역량을 유추하거나 추론 하는 데는 무리가 없을 것이다. 또한, 관리자 역량에 관한 중요도인식과 수행도 측정방법을 자가평가방법을 사용함에 따라 결과의 주관성을 배제하기 어렵다. 본 연구에 사용한 역량측정도구가 각 노인요양시설의 특성을 전부 반영했다고 볼 수 없다는 한계가 있었다.

2. 연구결과에 관한 고찰

가. 역량의 중요도와 수행수준간의 차이검증

분석결과 각 역량별 중요도와 수행수준간의 전체역량의 차이는 0.42였으며, 각 역량별 중요도와 수행도간의 차이는 성취와 행동역량이 0.50로써 가장 컸으며, 변화관리역량이 0.49, 관리 역량이 0.49, 인지역량이 0.43, 영향력역량이 0.37, 대인서비스역량이 0.36, 개인 효과성역량 0.30 순으로 차이가 높았다. 이는 변혜숙(2000)의 종합병원 수간호사 간호역량에 관한 연구의 차이정도 0.94, 함형미(2002)의 간호 관리역량 차이정도 0.73, 김희숙(2011)의 종합병원 중간관리자 역량에 관한 연구의 차이정도 0.52보다는 낮았으며, 김지수(2008) 노인요양시설 관리자의 역량에 관한 연구의 차이정도 0.40, 이승훈(2015)종합병원 회계부서 중간관리자의 역량에 관한 연구의 차이정도 0.29보다는 높았다.

차이가 가장 컸던 성취와 행동역량은 김지수(2008)의 노인요양시설 관리자의 역량 및 행동지표 개발에 관한 연구에서 성취지향성이 중요도는 높으나 수행정도는 낮았던 결과와 일치한다. Spencer & Spencer (1993)는 성취와 행동역량이란 타인에 대한 영향력보다는 과업성취를 목적으로 하는 행동에 중점을 두고 있으며, 타인에게 영향력을 행사하는 행동은 영향력, 성취역량에도 포함된다. 주도성과 정보 수집은 어떤 역량이나 의도를 보완하는 기능으로 작용하는데 성취지향성과 함께 발휘된다고 하였다. 그러나 성취와 행동역량의 차이가 가장 큰 이유는 노인요양시설은 노인장기요양보험법을 적용받아 운영되므로 고시, 규정화된 지침, 평가제도, 현지조사 등에 대비해야 하는 제한적인 요소가 있어 노인요양시설 관리자가 주도적으로 혁신하거나 변화를 선도하여 경영하기에는 한계가 있어 차이가 높다고 할 수 있다.

차이가 가장 낮은 개인 효과성역량은 김희숙(2011)의 종합병원 중간관리자 역량의 관한 연구에서의 개인효과성 역량의 차이정도인 0.45보다 낮았다.

Sencer & Spencer (1993)는 개인효과성 역량이란 개인이 주위 환경의 직접적인 압력이나 어려움을 대처할 때 발휘하는 역량의 효과성에 영향을 미치며, 다른 효과성을 지원하는 역할을 한다고 하였다. 개인효과성 역량군에는 자기 확신 역량, 유연성 역량, 조직헌신 역량이 포함된다. 이처럼 개인효과성 역량의 차이가 낮은 것은 노인요양시설 관리자는 한 기관을 책임지고 운영 및 지도감독 해야 하는 위치에 있기에 나의 이익보다 조직의 이익을 추구하며, 자신의 판단에 확신을 갖고 조직의 목적을 실현해야 되는 책무를 지고 있기 때문에 차이가 낮다고 할 수 있다.

나. 인구사회학적 특성에 따른 역량 중요도, 수행도, 격차의 차이

노인요양시설 관리자의 개인 및 시설 특성에 따른 각 역량별 역량 중요도와 수행도, 중요도-수행정도 간의 차이는 '50세 이상' 집단에서 각 역량에 대한 수행도가 가장 높으며, '간호직 및 기타' 직종이 사회복지사 집단보다 중요도가 높았다. '기혼자'가 미혼자보다 각 역량에 대한 중요도, 수행도가 높으며, 관리자 근무기간에 있어서는 '8년 초과' 집단이 다른 집단에 비해 중요도, 수행도가 가장 높았다. 현 직위 담당기간이 '5년 초과' 집단에서 중요도가 높고, 중요도-수행도 간의 차이는 '2년 이하'인 집단에서 다른 집단에 비해 차이가 가장 높았다. 교육수준은 '대학원 이상'의 관리자에서, '요양원 주도의 지속적인 교육연수를 받은' 관리자에서의 중요도, 수행도가 높게 나타났으며, 운영주체별로는 '법인시설에 속한' 관리자가 개인시설에 속한 관리자보다 수행도가 높았다. 이는 변혜숙(2000), 백현주(2004), 김희숙(2011), 이승훈(2015)의 관리자 역량에 관한 연구에서 교육을 받은 경험이 있는 관리자가 수행도를 높게 인식

한다는 결과와 일치한다. 또한 변혜숙(2000), 함형미(2002) 백현주 (2004), 김희숙(2011)의 연구에서 경력이 적을수록 격차가 높아진다는 결과와 일맥상통한다고 할 수 있겠다. 따라서 관리자의 수행도를 높이기 위해서는 관리자에 관한 역량강화 교육의 필요성이 제기되는 바이며, 관리자 역량의 격차를 감소시키기 위해서는 경력이 적은 관리자가 효과적으로 역량을 발휘할 수 있도록 지지할 수 있는 프로그램이 필요하다고 사료된다.

다. 역량의 중요도, 수행도, 중요도-수행도간의 상관관계

노인요양시설 관리자의 각 역량별 중요도의 상관관계를 파악하기 위하여, 상관관계 분석을 실시한 결과 모두 통계적으로 유의한 양의 상관관계였다. 그 중에서도 인지역량과 관리역량군의 상관계수는 0.74으로 상관관계가 가장 높았으며, 변화관리 역량군과 인지 역량군 0.73, 관리 역량군과 영향력 역량군 0.72 등의 순으로 상관관계가 높았다. 수행도에서는 관리역량군과 영향력역량군의 상관계수는 0.79로 상관관계가 가장 높았고, 중요도-수행도 차이에서는 관리역량군과 성취와 행동역량군, 관리역량군과 영향력 역량군, 인지역량군과 관리역량군의 상관계수가 각각 0.67로 상관관계가 가장 높았으며, 변화관리역량군과 관리역량군 0.60 등의 순으로 상관관계가 높았다.

라. 역량의 중요도와 수행도, 격차에 영향을 미치는 요인

노인요양시설 관리자의 중요도, 수행도, 중요도-수행정도 간의 차이에 영향을 미치는 요인 파악을 위해 다중선형 회귀분석을 실시한 결과 운영주체, 시설규모, 직종, 교육수준, 연령, 교육여부, 경력이 각 역량에 대해 영향을 미치는 것으로 나타났다.

운영주체별로는 영향력 역량, 변화관리역량, 전체역량에서 개인시설에 비해 법인시설에 속한 관리자가 역량에 관한 중요도를 높게 인식하고 있었으며, 변화관리역량에서 개인시설에 비해 법인시설 관리자가 수행도가 높게 나타났다. 이는 법인시설의 경우 관리자를 공개 채용함에 있어 관리자로서 요구되는 자격요건을 갖춰야하며, 정기적으로 인사평가를 받음으로써 관리자 역량을 강화할 수 있는 관리 시스템 환경에 노출되어 있다 보니 교육기회의 차이가 있어 중요도와 수행도가 높게 나타난 것으로 해석할 수 있겠다. 관리자의 역량편차를 최소화하기 위해 노인요양시설 관리자로서의 교육기회를 확대하고 역량강화 교육 체계 수립의 필요성이 제기된다.

시설규모별로는 30인 이상 시설에 속한 관리자가 영향력 역량에서 중요도를 낮게 인식했으며, 관리역량에서 수행도가 낮게 나타났으며, 격차가 높았다. 이는 시설규모가 커질수록 관리해야 할 직원과 환자, 그 외 과도한 행정업무로 관리역량이 낮게 측정된 것으로 해석할 수 있겠다.

직종별로는 사회복지사집단이 간호사 및 기타 집단에 비해 인지역량, 변화관리역량, 전체역량의 수행도가 낮게 나타났다. 2008년 노인장기요양보험제도가 시행되기 전에 행해진 김지수(2008) 노인요양시설 관리자 역량에 관한 연구를 살펴보면 사회복지사 자격증을 갖고 있는 관리자가 55.9%였으나, 본 연구에서는 74.6%로 이 수치는 전체 비중으로 보았을 때 높은 수치이다. 사회복지사 자격증은 다양한 교육과정을 통해 취득이 가능하므로 사회복지사 자격을 가진 관리자 중에서도 교육기간과 급수(1,2급)에 따라 역량의 편차가 클 수 있다. 노인요양시설 관리자 중 사회복지사 자격을 가진 관리자의 비중이 높으므로 수행도를 높이고, 역량평준화를 위해 역량 질 관리가 필요하다고 시사하는 바이다.

교육수준은 영향력 역량, 변화관리역량, 전체역량에서 대학원이상 관리자가 역량에 관한 중요도를 높게 인식하고 있었고, 개인효과성 역량, 변화관리역량

에서 수행도가 높게 나타났다. 이는 김희숙(2011)의 연구에서 대학원이상 관리자가 수행도가 높았다는 것과 일치한다. 한 기관을 책임지고 있는 관리자에게 지속적인 교육이 요구되는 점을 피력하고 있다고 보여진다.

연령은 관리역량, 인지역량, 변화관리역량, 전체역량에서 연령이 높아질수록 역량의 수행도가 높았으며, 관리역량에서 연령이 높아질수록 중요도와 수행도 간의 차이가 줄어들었다. 이는 함형미(2002)의 간호관리역량에 대한 수간호와 주임간호사의 인식비교 연구에서 연령이 많은 관리자가 수행도를 높게 인식하고 있다는 결과와 일치한다. 이는 노인요양시설 특성상 주로 연령이 많은 노인을 돌보며, 주 근무자인 요양보호사 외 근무하는 직원들의 연령이 높은 기관 특성 때문이라고 할 수 있다.

교육은 변화관리역량에서 요양원 주도의 계속적 교육을 받은 관리자가 역량의 중요도를 높게 인식하였으며, 임명 후 직무교육을 받은 관리자의 격차가 낮았다. 이는 백현주(2004)의 수간호사의 간호역량에 관한 간호사의 인식비교 연구에서 수간호사 임명 후 직무교육을 받은 군이 중요도와 수행도를 높게 인식하고, 격차가 줄어드는 것과 일치한다. 또한 김희숙(2011)의 연구에서 관리자로 임명 후 직무교육을 받지 않은 관리자의 중요도-수행정도 간의 격차가 높은 것과 일맥상통한다고 할 수 있겠다. 이처럼 관리자 역량의 격차를 줄이고, 중요도를 높이기 위해서 관리자로서의 지속적 교육을 통해 역량 강화가 필요하겠다.

관리자 근무기간은 성취와 행동역량, 관리역량, 인지역량, 개인효과성 역량, 전체역량에서 현 직위 경력이 오래될수록 수행도가 높게 나타났으며, 관리역량, 변화관리역량, 전체역량에서 격차가 줄어들었다. 이는 변혜숙(2000)의 연구에서 수간호사 경력이 오래될수록 수행도가 높게 나타나고, 격차가 줄어드는 결과와 일치한다. 함형미(2002), 백현주(2004)의 연구에서 임상경력이 적을수록 격차가 높아지는 것과 그 맥은 같다고 할 수 있겠다. 위 연구결과에서 알 수

있듯이 현 직위 경력이 짧을수록 중요도-수행도 간의 격차가 높아 관리자로 승격 직후 역할갈등의 차이를 최소화시키기 위한 역량 강화 교육의 필요성을 제기 할 수 있다.

마. 역량의 중요도와 수행도간의 차이 이유

노인요양시설 관리자의 역량 중요도 인식과 수행도간의 차이 원인을 파악한 결과 과도한 문서화 작업이 15.4%로 가장 높았으며, 규정/제도 등의 제한이 14.4%, 업무과다가 13.9%, 시간부족이 11.2% 등의 순이었다. 이는 김희숙(2011)의 종합병원 중간관리자 역량에 관한 연구에서 인정.보상.지지결여, 업무량 과다, 부적합한 업무환경, 규정/제도 등의 제한 등의 순서와는 일치하지 않았다. 차이의 원인 상호관련성으로 격차원인에 대한 문항에 2개 이상을 기입한 경우가 대다수였으며, 이는 여러 원인들이 복합적으로 상호관련되어 작용하는 것으로 격차원인을 해결하기 위해 다각적, 통합 접근이 이루어져야 할 것으로 사료되는 바이다.

높은 장애요인으로 차지한 '과다한 문서화 작업'은 관리자가 조직 전체를 아우르고 돌봐야함에도 서류업무에 치여 문서작성에만 급급해 비효율적인 운영을 할 수밖에 없으며 이는 조직몰입을 방해하고 조직전체에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 불필요한 문서작업은 간소화하여 효율적인 운영이 가능토록 해야 하겠다. 또한 '규정/제도 등의 제한'은 관리자의 자율성과 독자적 의사결정역량에 한계를 가져오며 관리자 역량 발휘에 지장을 초래하게 되므로 관리자의 역량을 효율적으로 발휘할 수 있도록 규정/제도의 완화 등의 정책적 지지를 통해 격차를 줄여나가야 할 것이다.

이처럼 중요도인식과 수행정도의 차이의 주된 이유가 과도한 문서화 작업과 규정/제도 등의 제한 순으로 나타난 것은 노인요양시설 조직은 노인장기요양

보험법을 적용받아 행정관리구조에 따른 여러 제반 여건에 따라 관리자의 역량을 발휘하고자 하나 많은 제약으로 인해 실행 어려운 것이 대부분인 것으로 관리자들로 하여금 노인요양시설 질 향상과 조직의 효율성 그리고 조직차원의 관리역량 강화를 위한 정책과 제도적 지지가 필요하다고 사료된다.

이 연구의 의의는 노인장기요양보험법이 시행되고 나서 노인요양시설 관리자를 대상으로 관리자 역량의 중요도와 수행수준간의 차이 및 요인을 분석한 최초 연구이고, 각 노인요양시설 평가결과를 독립변수로 활용한 연구로는 유일한 연구이다. 또한 노인요양시설의 질 향상에 큰 영향을 미치나 시설평가 기준에서 중요한 위치를 차지하지 못했던 관리자 역량의 중요성을 부각시키고 향상시키는 계기가 되며, 노인요양시설 관리자 역량강화를 위한 정식교육의 부재를 확인할 수 있었다. 이 연구결과는 노인요양시설 관리자의 역량평가 모델을 수립하고 관리자 양성 및 역량 강화를 위한 보수교육 프로그램 개발의 이론적 근거로 활용 될 수 있을 것이다.

VI. 결 론

본 연구는 노인요양시설 관리자의 역량군별 중요도 인식정도와 수행수준 차이 및 격차 간에 영향을 미치는 요인을 분석함에 그 목적이 있으며, 이를 바탕으로 노인요양시설 관리자의 역량강화를 위한 교육 체계 수립에 근거를 마련하고 노인장기요양보험제도의 발전에 기여하는 역량 있는 관리자 육성에 도움을 주고자 하였다.

그 결과로 교육을 받은 경험이 있는 관리자가 역량의 중요도와 수행도를 높게 인식하였으며, 중요도-수행도 간의 격차가 줄어드는 것을 확인할 수 있었다. 또한 현 직위 경력이 오래될수록 수행수준이 높게 나타났으며, 중요도-수행도 간의 격차가 줄어들었다. 이상의 연구를 근간으로 관리자의 중요도 인식과 수행수준을 제고하고 중요도-수행수준간의 격차를 줄이며, 경력이 짧은 관리자의 경우 관리자로 승격 직후 역할갈등의 차이를 최소화하기 위해 '관리자 역량강화 교육'의 필요성이 제기되는 바이며, 이는 현재 노인장기요양보험이 직면하고 있는 노인요양시설 질 편차 해소에 어느 정도 도움이 될 수 있을 것으로 사료된다. 따라서 정부에서는 노인요양시설 관리자의 역량 강화를 위해서 관리자에게 요구되는 역량을 정의하고 행동지표를 명확히 설정하여 효과적인 역량평가 모델을 구축하고, 체계적으로 관리자의 역량수준을 측정, 평가하고 지속적으로 관리하는 시스템 체계가 갖춰져야 한다. 역량평가의 결과에 따라 격차가 가장 큰 역량을 우선순위로 역량강화교육과 연계하여 향상시키고, 격차가 적은 역량들은 지속적으로 유지 및 강화시키기 위한 교육프로그램 개발이 이루어져야 할 것이다. 이와 같이 노인요양시설 관리자에 대한 역량평가 체계가 확립되고 이에 따른 역량강화 교육의 실시로 역량의 편차가 해소되면 질 높은 서비스제공으로 입소노인과 그 가족, 직원들의 만족도가 제고되고 효율적인 경영성과를 창출 할 수 있으며, 궁극적으로는 노인장기요양시설의 질

향상을 기대할 수 있을 것이다.

이상 본 연구결과를 토대로 향후 노인요양시설 관리자의 중요도-수행수준 간의 격차원인을 심층 분석하여 격차 문제의 해결방안 탐색에 대한 후속연구가 필요하다 사료되며, 관리자의 역량강화가 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구가 이루어지길 기대하는 바이다.

참 고 문 헌

- 고진숙. 종합병원 수간호사 간호관리역량 격차 및 원인[석사학위논문]. 인제대학교 보건대학원; 2003.
- 김상돌. 일 지역 병원 간호사와 간호관리자가 인식하는 간호핵심역량 중요도 및 만족도. 한국산학기술학회논문지 2013;14(6):2844-2851.
- 김선희. 일선간호관리자의 업무수행능력에 관한 연구[석사학위논문]. 이화여자대학교 대학원; 2000.
- 김성열. 병원 간호관리자의 간호관리역량에 관한 연구: 간호관리역량 분류 및 행동지표 개발[박사학위논문]. 단국대학교 대학원; 2015.
- 김수진. 산업요구분석 시행상의 문제점 및 해결방안에 관한 연구[석사학위논문]. 한양대학교 대학원; 1993.
- 김지수. 노인요양시설 관리자의 역량 및 행동지표 개발. 간호행정학회지 2008; 14(4):477-487.
- 김희숙 외. 종합병원 중간관리자의 역량군별 중요도 인식과 수행수준 차이 및 요인분석. 병원경영학회지 2011;16(3):92-114.
- 민병모, 박동건, 박종구, 정채창. 핵심역량모델의 개발과 활용. 서울:PSI컨설팅,

1998.

박동건. 역량과 역량모델링의 정체와 활용. 한국인사관리 학회 발표 논문집,
2001.

방재현. 대학입학사정관의 역량모델 개발[박사학위논문]. 서울대학교 대학원;
2012.

백현주. 수간호사의 간호관리역량에 관한 간호사의 인식비교[석사학위논문].
충남대학교 교육대학원; 2004.

변혜숙. 종합병원 수간호사의 간호관리역량에 관한 연구[석사학위논문]. 전남
대학교 대학원; 2000.

보건복지부. 노인장기요양보험 장기요양기관 관리지침. 보건복지부 보도자료,
2008.

보건복지부. 노인복지시설현황. 보건복지부 보도자료, 2015.

송영수. 21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자원개발)의 방
향과 전략. 기업교육연구 2000;2(1):53-69.

유승흠, 박은철 외. 의료보장론. 신광출판사, 2009.

이선미. 병동선임간호장교의 간호관리역량 격차분석과 원인 조사[석사학위논문]

문]. 연세대학교 대학원; 1996.

이승훈. 종합병원 회계부서 중간관리자의 역량군별 중요도 인식과 수행수준 차이 및 요인분석[석사학위논문]. 연세대학교 보건대학원; 2016.

이흥민, 김종인. 핵심역량/핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량 평가. 서울: 한국능률협회, 2003.

이흥민. 성과와 역량중심의 평가보상시스템. (주)중앙경제, 2011.

장기봉. 중소기업체 중간관리자가 지각한 역량수준이 직무만족에 미치는 영향[석사학위논문]. 연세대학교 교육대학원; 2008.

조대현, 김재현. 사회적 자본을 통한 국가수준의 역량개발 가능성 탐색: 국가 인적자원개발을 중심으로. 인력개발연구 2007;9(2):105-122.

조연미. 조직구성원의 역량평가모델 도입 및 운영에 관한 사례연구[석사학위논문]. 서강대학교 대학원; 2007.

진주현. 표준역량모델 개발[석사학위논문]. 성신여자대학교 대학원; 2006.

한억천. 은행 지점리더의 역량모델 구축: N은행을 중심으로[석사학위논문]. 고려대학교 교육대학원; 2007.

함형미. 간호관리역량에 대한 수간호와 주임간호사의 인식비교[석사학위논문]

- 문]. 아주대학교 공공정책 대학원; 2002.
- 홍주영. 노인요양시설 요양보호사의 환자안전문화에 대한 인식[석사학위논문].
한양대학교 대학원; 2015.
- 홍지숙. 영업역량과 성과간 관계에 관한 연구[박사학위논문]. 이화여자대학교
대학원; 2004.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. Emerging competency methods for the future.
Human Resource Management 1999;38(3):215-26.
- Boyatzis, R. E. The C, ompetent manager; A model for effective
perfomance. New york: John Wiley & Sons, Inc, 1982.
- Hamel, G, & C. K. Prahalad. "The Core Competence of the Corporation".
Harvard Business Review, 1990.
- James E. Allen. Nursing Home Administration. New York: Springer
Publishing Company. Inc, 2003.
- McClelland, D. C. Testing for Competency rather than for intelligence.
American Psychologist 1973;28(1):1-14.
- Mirabile, R. J. Everything you wanted to know about competency
modeling. Training & Development 1997;51(8):73-77.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K.
Developing competency models to promote integrated human
resource. *Human Resource Management* 2002;41(3):309-24.

Rothwell, W. J. and Lindholm, J. E. 1999. Competency identification,
modeling and assessment in USA *International Journal of
Training and Development* 1999;3(2):90~105.

Sparrow. Competency based pa : Too good to be true. *People management*,
Dec.5, 1996.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. *Competence at Work*, John Wiley & Sons,
New York, NY, 1993.

Ulrich, D. Organizing around capabilities, in F. Hesselbein. M. Goldsmith
and R. Beckard(Eds.), *The organization of the future*,
Jossey-Bass, 1997.

Wood, R. & Payne, T. *Competency-based recruitment and selection*.
London: Wiley, 1998.

통계청 <http://www.kostat.go.kr>

중앙인사위원회. <http://www.csc.go.kr>

보건복지부 <http://www.mw.go.kr>

ABSTRACT

**A Study on the Perception of Importance and Performance in
the Competency Cluster of an Administrator
in Long-term Care Facility
- Focused on the Facilities in the Capital Region**

**Lee, Jin won
Major in the Hospital Management
The Graduate School of Public Health
Yonsei University**

(Directed by Professor Tae Hyun Kim, Ph.D.)

The purpose of this study was to survey the long-term care facility administrators for their perceptions of the importance regarding competence and their performances and thereupon, analyze the differences between their perceptions and performances and factors that affect the differences to provide for some useful theoretical data for the enhancement of their competence. For this purpose, 126 long-term care facility administrators working in Seoul, Gyeonggi-do and Incheon were sampled to be subject to

a questionnaire survey. The results of this study can be summarized as follows;

In terms of subjects' demographic variables and characteristics of the facilities, it was found that the sub-group aged 50 or older scored highest in performing their competence, and that the nurses and other administrators scored higher in perceiving the importance than the social workers. In addition, in the sub-groups of married administrators, the sub-group who had worked for more than 8 years as administrators scored higher than the other sub-groups in both terms of perception and performance. More specifically, the sub-group who had worked for their current positions for longer than 5 years scored higher in perception while the sub-group who had worked for their current positions for shorter than 2 years scored highest in the difference between perception and performance. Besides, the sub-group who had a master's degree or had undergone a training program on a continual basis scored higher in both terms of perception and performance, while those working for the corporate facilities scored higher than those working for the private ones.

As a result of analyzing the factors affecting subjects' perception of importance, performance and relation between the two, it was found that such variables as nature of the facilities, scale of facilities, duties, academic background, age, retraining and career were significant.

In terms of nature of the facilities, the subjects working for the corporate facilities scored higher than those working for the private ones in perception and performance and in terms of the scale of facilities, those working for the facility with 30 beds or more scored less in both

perception and performance and the difference between the two factors was significantly high. In terms of duties, the social worker sub-group scored lower in performance than nurses and other sub-groups, and in terms of academic background, the sub-group with a master's degree or higher scored higher in perception and performance. In terms of age, the older subjects performed their competence more, showing less difference between perception and performance. In terms of retraining, the sub-group who had undergone an in-company retraining program on a continual basis perceived the importance better, while the sub-group who had undergone a job training after being employed showed less difference between perception and performance. In terms of career length, those who had worked longer for their current positions scored higher in performance, while the difference between perception and performance was less.

As a result of analyzing the reasons for the differences of subjects' perception and performance, the most explanatory reason was excessive documentation work, followed by constraints of rules and systems, heavy workload and shortage of time in their order.

It is believed that this study will provide for some basic data useful to the development of an educational program for reinforcement of the long-term care facility administrators' competence, and it is necessary to construct an efficient competence evaluation model whereby long-term care facility administrators' level of competence can be measured, evaluated and managed on a continual basis.

설 문 지

안녕하십니까?

저는 연세대학교 보건대학원에서 병원경영을 전공하는 석사과정 학생입니다.

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 준신 것에 대하여 진심으로 감사 드립니다.

본 설문지는 「노인요양시설 관리자의 역량군별 중요도와 수행도 인식에 관한 연구: 수도권 소재 시설을 중심으로」에 관한 내용이며, 노인요양시설 관리자들의 직무수행에 필요한 역량 중요정도 인식과 실제 역량 수행정도를 파악하고 평가결과와의 상관관계를 분석하여 역량강화를 위한 교육 체계 수립을 위한 근거를 제시하는데 목적이 있습니다.

설문지에는 없지만 나중에 귀 기관의 평가결과에 대한 정보를 참조하여 연구에 사용할 예정입니다.

귀하의 응답내용은 연구목적에만 사용될 것이며, 설문과 관련된 모든 자료는 철저히 비밀이 지켜질 것입니다. 설문작성에 소요되는 시간은 약 12분 정도입니다.

귀하의 협조와 지원에 감사드리며 끝까지 정확하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 감사합니다.

2016년 3월

연세대학교 보건대학원 병원경영 전공
논문지도교수: 김 태 현 교수
논문작성자: 이 진 원

I. 다음의 질문들은 관리자의 역량에 관한 내용입니다.

관리자 역할을 수행하는데 있어서 역량별 차지하는 중요도와 본인이 실제 수행하는 정도를 5점 만점 기준으로 V표기 하여주시시오.

※업무에 미치는 영향력 정도(중요도) ※본인이 실제 수행하는 정도(수행정도)

역량 중요도		역량 수행정도	
매우중요하다	5	매우 잘 수행하고 있다	5
보편적으로 중요하다	4	잘 수행하고 있다	4
약간 중요하다	3	약간 수행한다	3
중요하지 않다	2	수행 못하고 있다	2
전혀 중요하지 않다	1	전혀 수행 못 하고 있다	1
A.성취와 행동 역량군			
역량중요도	1.성취 지향성 역량		역량 수행정도
1-2-3-4-5	자신 또는 부하직원이나 요양시설의 성과를 측정하고 결과에 대해 생각하고 이야기를 나눈다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾아낸다		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	비용, 효과 측면을 이해하고 이를 위해 노력한다		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	새롭고 앞선 방식으로 혁신을 시도한다.		1-2-3-4-5
역량중요도	2. 주도성 역량		역량 수행정도
1-2-3-4-5	나에게 주어진 기회는 놓치지 않는다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	위기상황을 신속하고 효과적으로 처리한다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	항상 요구되었던 것 이상의 일을 한다.		1-2-3-4-5
역량중요도	3.정보 수집 역량		역량 수행정도
1-2-3-4-5	정보를 체계적으로 수집한다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	여러 정보원으로부터 정보를 입수한다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	직접 체험을 통해 상황을 파악한다.		1-2-3-4-5
B.대인서비스 역량군			
역량중요도	4. 대인 이해		역량 수행정도
1-2-3-4-5	상대방의 기분과 감정을 파악한다		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	경청과 관찰을 통해 상대방의 반응을 예측하고 대비한다		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	상대방의 태도, 관심, 요구 및 관점을 파악한다.		1-2-3-4-5
역량중요도	5. 고객 지향		역량 수행정도
1-2-3-4-5	입소노인 및 보호자의 편의성을 중시한다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	고객의 질문, 제안, 불만가능성에 대해 미리 대비한다.		1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	고객과의 약속은 반드시 이행한다.		1-2-3-4-5

1-2-3-4-5	장기적 안목으로 고객의 문제를 처리한다.	1-2-3-4-5
C. 영향력 역량군		
역량중요도	6.영향력 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	개인의 영향력에 대한 관심과 신뢰를 구축하거나 특정한 인상을 타인에게 심어주기 위해 노력한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	타인이 나의 행동이나 판단을 신뢰하도록 한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	구체적인 사례, 시각적 자료를 활용하거나 시범을 보인다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	부하직원이 자신의 일에 대한 확신을 갖도록 한다.	1-2-3-4-5
D. 관리 역량군		
역량 중요도	7.타인육성 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	건설적인 피드백을 제공한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	지시, 제안, 설명 및 기타 지원을 통해 코칭한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	상대방을 개발하기 위해 임무를 할당하거나 교육 기회를 부여한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	8.지시/주장 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	단호하게 한계를 설정하고, 필요한 경우 명확하게 “안된다”고 잘라 말한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	기준을 제시하고 성과를 달성하도록 요구한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	직무수행과 관련하여 부하 직원의 문제점을 분명하고도 직접적인 방법으로 지적한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	9.팀워크/협력 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	다른 사람들에게 영향을 미칠 수 있는 문제를 다룰 때 그들의 의견이나 정보를 참작하며, 그들을 참여시킨다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	직원들을 인정하고 칭찬해 주며, 그들에게 권한을 부여한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	갈등 해소를 위해 노력한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	그룹의 분위기와 사기를 높이고, 팀워크와 협력을 이끌어 내기 위해 노력한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	10.팀 리더십 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	목표달성을 위한 비전을 제시한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	조직 및 직원들간의 갈등상황을 조정한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	팀의 임무, 목표, 강령, 정책등을 직원이 따라 오도록 유도 한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	업무할당, 상호점검 교육등을 사용하여 직원의 사기 및 생산성을 높인다.	1-2-3-4-5

E.인지 역량군		
역량 중요도	11.분석적 사고 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	상황과 관련된 원인을 파악하고 가능한 결과들을 예측한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	업무를 중요도에 따라 분류하고 우선순위를 정한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	현실적인 장애요인을 예상하여 해결방법을 계획한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	12.개념적 사고 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	복잡한 문제나 상황을 명확히 설명한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	복잡한 상황에서도 핵심적인 문제나 행동을 신속하게 파악한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	13.기술적 전문성 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	나의 지식과 기술을 최신의 것으로 유지하기 위해 노력한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	업무와 관련된 연구를 수행하고 실무에 적용한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	자신의 직위에 대한 전문가적 역할을 인식한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	요양시설의 안전 및 감염관리, 질관리에 대해 책임을 진다.	1-2-3-4-5
F. 개인 효과성 역량군		
역량 중요도	14. 자기 확신 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	나의 능력과 판단에 대해 자신감을 갖는다	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	과업의 완수나 도전을 감당할 수 있다는 자신감을 표시한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	발생한 실패나 문제에 대해 개인적인 책임을 진다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	필요시에는 관계부처기관에 의문을 표시하거나 이의를 제기한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	15. 유연성 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	어떤 문제에 대해 나와 반대되는 관점의 타당성을 인정한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	주변의 변화에 쉽게 적응한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	조직의 목적 실현을 위해 상황에 맞도록 규정이나 절차를 유연하게 적용한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	16. 조직 헌신	역량 수행정도
1-2-3-4-5	부하 직원들이 임무를 완수할 수 있도록 지원한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	나의 활동과 우선순위를 조직의 요구에 일치시킨다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	나의 이익보다는 조직의 이익을 추구하는 편을 택한다.	1-2-3-4-5

G. 변화 관리 역량군		
역량 중요도	17. 변화 선도 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	변화를 지원하고 분명한 대변자 혹은 후원자의 역할을 수행한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	변화가 실제 일어나도록 공식적으로 참여하고 몰입한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	변화를 지속해 나가기 위해 개인적인 시간과 노력을 아낌없이 투자한다.	1-2-3-4-5
역량 중요도	18. 참여·몰입 유도 역량	역량 수행정도
1-2-3-4-5	변화를 위한 협조체계를 구축한다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	조직 내 핵심 인물들의 지원과 협조를 구할 수 있는 역량이 있다.	1-2-3-4-5
1-2-3-4-5	변화가 실제 일어나도록 만들기 위해 책임을 할당해 나갈 역량이 있다.	1-2-3-4-5

II. 귀하는 앞 설문지에서 역량의 중요도와 수행정도에 대해 성실하긴 응답을 하셨는데, 중요도 인식정도와 실제 수행간에 실제로 차이를 갖게 되는 이유가 있다면 해당되는 항목을 선택하여 주십시오.(다중선택 가능)

1. 열린 마음의 결여		2. 필요에 대한 인식부족	
3. 지신/기술/경험부족		4. 자신감 부족	
5. 부적합한 업무 환경		6. 조직차원의 인정/보상/지지 결여	
7. 시간 부족		8. 규정/제도 등의 제한	
9. 교육과 연수기회의 부족		10. 업무량 과다	
11. 과다한 문서화 작업			
12. 기타			

일반적 사항

III. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관련된 질문입니다. 각 문항에 대하여 해당 항목에 ○ 표 또는 V 표 해주십시오.

1. 성 별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여
2. 연 령	만 _____ 세
3. 결혼 상태	<input type="checkbox"/> 기혼 <input type="checkbox"/> 미혼 <input type="checkbox"/> 기타
4. 관리자로서 근무한 기간	_____ 년 _____ 월
5. 현직위 담당 기간	_____ 년 _____ 월
6. 직 종	<input type="checkbox"/> 간호직 <input type="checkbox"/> 사회복지사 <input type="checkbox"/> 의료기술직 <input type="checkbox"/> 요양보호사 <input type="checkbox"/> 기타 ()
7. 교육 수준	<input type="checkbox"/> 고졸 <input type="checkbox"/> 전문대졸 <input type="checkbox"/> 대학졸 <input type="checkbox"/> 대학원 이상
8. 시설 규모	<input type="checkbox"/> 9인 이하 <input type="checkbox"/> 10~30 미만 <input type="checkbox"/> 30~50미만 <input type="checkbox"/> 50인 이상
9. 운영 주체	<input type="checkbox"/> 개인 <input type="checkbox"/> 법인
10. 관리자로서 처음 임명후에 관리자에 관한 직무교육을 받은적 있습니까? 예 _____ 아니오 _____ ☞ 받았다면 어떤 형태의 교육이었습니까? <input type="checkbox"/> 강의방식 <input type="checkbox"/> 회의.토론 <input type="checkbox"/> 시청각 교육 <input type="checkbox"/> 감수성 훈련 <input type="checkbox"/> 기타()	
11. 관리자로서 관리역량에 대한 요양원 주도의 계속 교육이나 연수를 받으셨습니까? <input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오	

☞받았다면 얼마나 자주 받으십니까?
정기적: ____년 ____회 비정기적: ____년 ____회 개인적 별도 교육받음

12. 특히 도움이 되었던 교육내용이 있었다면 써주시기 바랍니다.
리더쉽 팀웍 형성능력 조직 활성화 교육 관리자 능력 개발
회의 운영 방법 대인관계 기법 커뮤니케이션 고객 응대 교육
기타 _____

귀중한 시간을 할애하여 응답해 주셔서 감사합니다.