



## 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](#)

박사학위논문

보험설계사의 직무역량과 경력만족에  
관한 연구



HANSUNG  
UNIVERSITY

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사 · 조 직 관 리 전 공

류 중 현

박사학위논문  
지도교수 차종석

# 보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구

A Study on the Job Competency and Career  
Satisfaction of Insurance Sales Agents



HANSUNG  
UNIVERSITY

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사 · 조 직 관 리 전 공

류 종 현

박사학위논문  
지도교수 차종석

# 보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구

A Study on the Job Competency and Career  
Satisfaction of Insurance Sales Agents

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사·조 직 관 리 전 공

류 종 현

류종현의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 보험설계사의 직무역량과 경력만족에 관한 연구

한 성 대 학 교    대 학 원  
경            영            학            과  
인 사 · 조 직 관 리 전 공  
류                            중                            현

이 연구의 목적은 크게 두 가지이다. 첫 번째 목적은 보험설계사의 직무역량과 행동지표를 개발하여, 그 행동지표가 보험설계사의 영업성과와 관련성 있는 타당한 측정도구인지를 검증하는 것이다. 두 번째 목적은 보험설계사의 경력만족에 영향을 미치는 선행변인 간의 인과적 관계를 밝히는 것이다. 이러한 2가지 목적 달성을 위해 두 번의 실증연구를 실행하였다.

첫 번째 연구에서는 기존의 문헌자료 검토, 고성과자의 심층면접, 그리고 전문가 패널 토론을 실시하여 잠재 역량모델을 도출하였다. 실증 분석을 위해 A 생명보험 전속 설계사 1,038명을 대상으로 자기보고식 설문자료와 6개월간 영업실적 자료를 수집하였다. 응답자 표본을 개발 표본과 타당화 표본으로 구분하여 탐색적 요인분석에 개발 표본을 사용하고, 확인적 요인분석에 타당화 표본을 사용하여 최종 역량모델을 도출하였다. 최종 역량모델을 갖고 집중타당성, 판별타당성을 검증하였다. 또한 분산분석과 상관분석을 통해 응답자의 역량수행 정도에 대한 응답 결과와 실제 영업성과의 유의한 관련성을 확인하였다.

두 번째 연구에서는 이론적 고찰을 통해 경력만족과 직무역량의 선행변

인으로 경력개발지원과 경력관리행동 변인을 선정하였으며, 이들 4개변인 간의 인과적 관계를 확인하기 위하여 23개 보험대리점 소속 설계사 498명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연구결과 첫 번째 연구에서 도출한 보험설계사의 직무역량모델의 구성 타당성과 기준타당성을 재검증하여 교차타당성을 확인하였다. 또한 직무역량이 경력만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치고, 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 경력관리행동과 직무역량이 유의한 이중 매개효과가 있음을 확인하였다. 또한 지식/스킬 영역의 6개의 직무역량차원 중 신규고객확대, 고객정보 파악, 보유고객관리 등 3개 직무역량차원은 경력만족에 대한 유의한 정(+)의 직접효과와 매개효과가 있음을 확인하였다.

본 연구의 학술적 기여도는 두 가지로 요약된다. 첫째, 두 번에 걸친 실증연구로 보험판매 프로세스에 근거하여 보험설계사의 직무역량모델을 도출하고 교차타당성을 검증하였다는 점에 의의가 있다. 둘째, 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 직무역량이 경력성공에 영향을 미치는 관계를 구명함으로써 경력성공의 연구대상과 선행변인의 범위를 확장하였다는 데 의의가 있다.

실무적으로는 보험설계사의 교육요구 분석, 교육프로그램 평가, 신인설계사의 코칭, 경력성공 안내도구로 직무역량모델과 경력만족 선행변인 간 인과관계 연구결과가 활용될 수 있을 것이다.

**【주요어】** 직무역량, 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동, 보험설계사

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	7
제 3 절 연구의 절차 .....	7
제 2 장 이론적 배경 .....	8
제 1 절 직무역량 .....	8
1) 역량의 개념 .....	8
2) 역량모델 .....	13
3) 보험설계사 직무역량에 관한 문헌고찰 .....	14
4) 보험영업 프로세스 .....	16
제 2 절 경력만족 .....	17
1) 경력성공의 개념 .....	17
2) 주관적 경력성공의 대두배경 .....	18
3) 주관적 경력성공의 개념 .....	19
4) 주관적 경력성공의 구성요소 .....	20
5) 경력만족의 개념 .....	21
6) 경력성공에 영향을 미치는 선행변인 .....	22
제 3 절 경력개발지원 .....	26
1) 경력개발지원의 개념 .....	26
2) 경력개발지원의 구성요소 .....	27
제 4 절 경력관리행동 .....	31
1) 경력관리행동의 개념 .....	31



2) 경력관리행동의 구성요소 .....	32
<b>제 3 장 직무역량모델 타당성 .....</b>	<b>48</b>
제 1 절 연구 방법 .....	34
1) 연구 문제 및 역량모델링의 일반적 절차 .....	34
2) 준거(고성과자) 정의 및 선정 .....	34
3) 행동지표 자료수집 및 잠정 직무역량모델 도출 .....	35
4) 잠정 역량모델을 도구로 설문조사 .....	37
5) 1차 직무역량모델 개발 및 타당성 분석 .....	39
제 2 절 연구 결과 .....	41
1) 탐색적 요인분석 결과 .....	41
2) 확인적 요인분석 결과 및 1차 직무역량모델(타당화 표본) .....	44
3) 1차 직무역량모델 구성타당성 분석 결과 .....	46
4) 1차 직무역량모델의 기준타당성 분석결과(전체 표본) .....	49
<b>제 4 장 연구 모형 및 가설 .....</b>	<b>58</b>
제 1 절 잠재변인 간 관계 .....	52
1) 직무역량과 경력만족의 관계 .....	52
2) 경력개발지원, 직무역량, 경력만족의 관계 .....	53
3) 경력관리행동과 직무역량의 관계 .....	54
4) 경력개발지원, 경력관리행동, 경력만족의 관계 .....	55
5) 경력관리행동과 직무역량의 이중 매개 관계 .....	56
6) 경력개발지원, 직무역량차원, 경력만족의 관계 .....	56
제 2 절 연구 모형 및 가설 종합 .....	57
1) 연구 모형 1. 변인 간 직접 및 매개 관계 모형 및 가설 .....	58

2) 연구 모형 2. 직무역량차원별 직접 및 매개관계 연구모형 및 가설	59
---	----

## 제 5 장 연구 방법 ..... 1

제 1 절 연구 대상	61
-------------	----

제 2 절 측정 도구	62
-------------	----

1) 보험설계사 직무역량 측정도구	62
--------------------	----

2) 경력만족 측정도구	63
--------------	----

3) 경력개발지원 측정도구	65
----------------	----

4) 경력관리행동 측정도구	68
----------------	----

제 3 절 분석 방법	71
-------------	----

## 제 6 장 연구 결과 ..... 2

제 1 절 직무역량모델의 교차타당성 분석	72
------------------------	----

1) 확인적 요인분석 결과	72
----------------	----

2) 2차 직무역량모델의 준거관련 타당성 분석결과	73
-----------------------------	----

제 2 절 연구 모형의 타당성 및 신뢰성 분석	76
---------------------------	----

제 3 절 기술통계량 및 정규성 분석	80
----------------------	----

제 4 절 경력만족 선행변인의 직접 및 매개효과 분석	81
-------------------------------	----

1) 경력만족에 대한 직접효과 분석	82
---------------------	----

2) 경력만족에 대한 매개효과 분석	83
---------------------	----

3) 경력만족에 대한 효과 분해	84
-------------------	----

제 5 절 직무역량차원별 직접 및 매개효과 분석	85
----------------------------	----

1) 경력개발지원의 직무역량차원에 대한 직접효과	85
----------------------------	----

2) 경력만족에 대한 직무역량차원의 직접효과	86
--------------------------	----

3) 직무역량차원의 매개효과 .....	87
4) 직무역량차원별 효과 분해 .....	88
<b>제 7 장 결론 및 시사점 .....</b>	<b>9</b>
제 1 절 요약 및 논의 .....	91
제 2 절 시사점 및 한계점 .....	96
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>99</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>117</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>128</b>



## 표 목 차

[표 2-1] 역량에 다양한 정의 .....	01
[표 2-2] Spencer와 Spencer(1993)의 영업직 역량모델과 국내 문헌의 역량모델 비교 .....	6
[표 2-3] 보험영업 프로세스 비교 .....	71
[표 2-4] 경력성공에 영향을 미치는 변인의 범주화 .....	3· 2
[표 3-1] 전문가 패널 구성 인력 .....	63
[표 3-2] 고성과 보험설계사 인터뷰 참여자 .....	6 3
[표 3-3] 잠정 역량모델의 행동지표 .....	7 3
[표 3-4] 영업성과 기준에 따른 표본구분 .....	8 3
[표 3-5] 표본별 설문 회수현황 .....	83
[표 3-6] 설문응답자의 인구통계 특성 .....	9 3
[표 3-7] 개발표본과 타당화표본의 인구통계 특성 비교 .....	0· 4
[표 3-8] 탐색적 요인분석 결과 .....	24
[표 3-9] 수정 전후 모델 적합도 비교 .....	4 4
[표 3-10] 보험설계사 직무역량모델(1차) .....	5· 4
[표 3-11] 집중타당성 분석결과 .....	64
[표 3-12] 판별타당성 분석결과 .....	84
[표 3-13] 10개 직무역량차원과 영업성과(환산성적)의 상관관계 .....	9· 4
[표 3-14] 성과 등급에 따른 10개 역량수준의 비교 분석결과 .....	0· 5
[표 5-1] 응답자의 인구통계 특성 .....	16
[표 5-2] 경력만족 측정문항 .....	46
[표 5-3] 경력만족 측정문항 확인적 요인분석 결과 .....	5· 6
[표 5-4] 교육훈련기회 측정문항 .....	66
[표 5-5] 관리자지원 측정문항 .....	76
[표 5-6] 경력개발지원 측정문항 확인적 요인분석 결과 .....	8· 6
[표 5-7] 경력관리행동 측정문항 .....	96
[표 5-8] 경력관리행동 측정문항 확인적 요인분석 결과 .....	1· 7

[표 6-1] 직무역량 집중타당성 분석결과 .....	27
[표 6-2] 직무역량차원과 월평균소득의 상관관계 .....	47
[표 6-3] 소득 수준에 따른 직무역량차원의 평균비교 분석결과 .....	57
[표 6-4] 잠재변인의 확인적 요인분석결과 .....	87
[표 6-5] 잠재변인간 상관관계 .....	97
[표 6-6] 경쟁모형 비교 .....	08
[표 6-7] 기술통계량 및 정규성 분석 .....	18
[표 6-8] 변인 간 직접효과 분석결과 .....	28
[표 6-9] 경력관리행동과 직무역량의 매개효과 분석결과 .....	38
[표 6-10] 변인 간 효과 분해 .....	48
[표 6-11] 경력개발지원의 직무역량차원에 대한 직접효과 분석결과 .....	68
[표 6-12] 경력만족에 대한 직무역량차원별 직접효과 .....	78
[표 6-13] 직무역량차원의 매개효과 .....	88
[표 6-14] 직무역량차원의 효과 분해 .....	88
[표 6-15] 소득을 종속변수로 한 직무역량차원의 효과 분해 .....	98
[표 7-1] 보험설계사 역량모델의 역량 및 행동지표 비교 .....	29

## 그림 목 차

[그림 2-1] 주도적 경력행동 통합모형 .....	62
[그림 4-1] 연구 모형 1 .....	85
[그림 4-2] 연구 모형 2 .....	95
[그림 6-1] 측정모형 평가 .....	77
[그림 6-2] 경력만족과 연구변인의 관계 도해 .....	58
[그림 6-3] 직무역량차원별 효과 도해 .....	09
[그림 7-1] 보험설계사 직무역량 매트릭스 .....	39



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성

기술의 발전, 조직구조의 변화, 인력 다양성의 증가 등은 개인의 경력에 대한 인식과 경력개발의 관점에 영향을 미치게 되었다(Arnold & Jackson, 1997). 이러한 노동시장의 변화는 인적자원의 이동가능성을 확장시키고 경력개발의 중요성을 증대시킨다(신수림, 2014; Gerli, Bonesso, & Pizzi, 2015; Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006). 이러한 상황에서 개인은 자기주도성, 유연성, 주관적 경력성공 등으로 대표되는 경력 유형에 대한 관심이 증가하게 되었고(Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015), 조직의 경력개발 프로그램에 의존하기 보다는 자신의 경력경로를 스스로 개발하기 시작하였다(Wong & Rasdi, 2015).

최근의 비즈니스 환경 변화에 따라 경력 유형 역시 보다 다양하고 동태적인 것으로 인식되기에 이르렀다(Sullivan & Baruch, 2009). 이에 따라 최근의 경력 형태를 조직 내 안정적인 고용과 수직적인 상승 구조에 중점을 두었던 전통적인 경력과 대비하여 개인의 경력 경로에 보다 초점을 맞춘 새로운 경력으로 일컫고 있다(Arthur, Inkson, & Pringle, 1999). Hall(1976)은 이러한 새로운 경력의 형태에 대해 프로틴 경력이라 명명하고 개인의 경력에 대한 책임이 조직이 아닌 개인에게 있음을 주장하였다(신소영, 2017).

전통적 경력에서 성공의 개념은 임금 상승 및 승진과 같은 객관적이고 외적인 조건으로 대변되었다. 그러나 최근의 새로운 경력 환경에 있어서는 개인의 성취와 자부심을 뜻하는 심리적 성공, 즉 주관적이고 내적인 것으로 경력 성공의 개념이 변화하게 되었다(Hall & Mirvis, 1995). 주관적 경력성공은 직무에서의 역할이나 대인관계에서의 성공과 같이 개인의 내적 지각과 경력과정에서의 업적, 그리고 재무적, 위계적 성공에 대한 개인의 인식 모두를 일컫는 것이다. 이는 단순히 개인의 심리적 만족에만 국한되는 것이 아니라, 조직구성원의 동기 부여를 통해 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여한다는 의

미를 내포하고 있다(Peluchette, 1993).

최근 국내 경력성공 연구동향 분석결과(이지영, 이희수, 임경수, 2016)를 살펴보면 연구대상과 선행변수 관련하여 다음의 두 가지 특징이 있다. 첫째, 경력성공 관련 국내 논문 총 70편의 연구대상을 분석한 결과 사무종사자 27편(38.6%), 전직종 공통 14편(20%), 서비스종사자 12편(17.1%), 전문가 및 관련 종사자 8편(11.4%), 관리자 4편(5.7%)으로 대다수(92.9%)가 여러 직종에 근무하는 근로자를 대상으로 하였다. 둘째, 경력성공에 영향을 미치는 선행변인 146건을 분석한 결과 사회적 네트워크 변인 40건(25%), 개인특성 변인 32건(20%), 조직차원 변인 17건(10.6%), 동기차원 변인 15건(9.4%), 인구통계 변인 14건(8.8%), 스킬차원 변인 12건(7.5%), 가정 차원 변인 7건(4.4%) 등으로 다양했다. 이러한 연구동향은 연구대상 측면에서 특정 직무종사자를 대상으로 한 연구가 매우 적었으며, 그 결과로 특정 직무 종사자에게만 적용 가능한 직무역량과 같은 선행변인은 연구된 경우가 없었다는 것을 보여주고 있다. 그러나 많은 연구에서 차후 연구를 위한 제언으로 특정 직무종사자, 비정규직 또는 자영업자 등 연구대상자의 확대와 다양한 선행변수에 대한 연구를 제안하고 있다(신수림 2014, 신수진, 2016; 이지영, 이희수, 임경수; 2016).

특히 특정 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 직무역량을 선행변인으로 한 연구는 전무하다. 직무역량을 선행변수로 한 연구는 국내외에서 모두 발견하지를 못하였고, 외국의 경우 경력역량이 주관적 성공 및 객관적 성공에 미치는 연구가 소수 있을 뿐이다(Eby & Lockwood, 2003; Hennekam, 2016). 이에 본 연구는 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 직무역량이 경력성공에 미치는 영향과 경력성공과 직무역량에 영향을 미치는 선행변인들의 관계에 대해서 연구하고자 한다.

보험설계사는 우리나라 보험산업 발전에 지대한 공헌을 하였다. 우리나라의 보험설계사는 약 41만 명으로 독립대리점 소속 21만 명, 보험회사 전속설계사 20만 명 수준이다(금융감독원, 2017). 보험설계사는 특수고용형태 근로자로 분류된다. 특수고용형태 근로자의 정의는 연구자마다 조금씩 다르지만 일반적으로는 외관상 자영인이나 경제적으로 특정사업주에 종속되거나(경제적



종속성) 특정 사업주의 지휘명령을 받아(사용상 종속성) 자영인과 근로자의 중간적인 성격을 갖는 취업자로 정의한다(임정연 외, 2017). 즉, 자영인이면서 경제적 종속성과 사용자 종속성을 갖고 있는 것이 특수고용형태 종사자가 지닌 특징이다.

보험업법에서 규정하는 보험설계사의 정의는 ‘보험회사 및 보험대리점 또는 보험중개사에 소속되어 보험계약의 체결을 중개하는 자’이다(보험업법 2조 9항). 전속 보험설계사는 소속 보험사와 보험계약의 체결을 중개할 것을 약정하고 그 대가로 수당을 지급받는 형태를 지니는데, ‘1사 전속주의’에 따라 소속된 보험사의 상품만을 판매하도록 되어 있다(보험업법 85조). 대리점 소속 설계사는 ‘1사 전속주의’에 구속을 받지 않고 손·생보 구분 없이 여러 회사의 다양한 상품을 판매할 수 있다. 2015년을 기준으로 대리점 소속 설계사 수가 전속설계사보다 많아졌지만 전체 보험설계사 수는 줄고 있는 추세이다(김석영, 이선주, 2016).

최근 경제 불황의 장기화, 조기 정년퇴직 등으로 남성 설계사가 증가하고 20-30대 젊은 층의 유입도 증가되는 추세이나, 아직도 보험설계사는 경력단절여성 또는 고령자의 재취업에 유리한 직업 중 하나로 손꼽히고 있다(장서영, 은혜경, 오민홍, 2009). 또한 보험설계사는 정규직원이 아닌 개인사업자로서 특수 고용노동자로 분류되는 직종이므로, 국내 보험사에서는 엄격한 선발 과정을 거쳐 채용하기 보다는 판매조직 규모 유지를 위한 신인 보험설계사의 양적 도입에 치중하고 있는 실정이다. 이러한 이유로, 보험설계사로 등록하는 신인설계사들의 경력 및 학력, 지원 동기는 다양하며, 이는 결국 입사 초반의 높은 이직률과 정착 후, 보험설계사간의 높은 성과 차이로 나타나고 있다(강정애, 2010; 장석하, 2006). 과거 보험설계사의 대량도입-대량탈락 현상의 악순환으로 발생된 불완전 판매 증가, 소비자의 보험에 대한 신뢰저하, 저성과 보험설계사 양산 등 여러 가지 부작용을 방지하기 위해서는 보험설계사 조직의 질적 제고가 요구되는 시점이다(김정주, 2015a; 두민영, 2015).

이러한 질적 제고를 위한 방법 중 하나는 보험설계사에게 요구되는 필요 직무역량을 도출하고, 이를 체계적인 양성에 활용하는 것이다(김정주, 2015a; 두민영, 2015; 조해정, 2012). 보험영업은 설계사 본인의 인적 네트워크를 통

해 고객을 발굴, 가입 필요성을 설득하여 계약을 체결하는 업무이다. 2015년 조사에 의하면 생명보험의 가입경로는 '설계사를 통해 가입'한 경우가 91.3%로 가장 많았으며, 이어서 'TV홈쇼핑 채널을 통해 가입'(3.9%), '은행, 증권기관, 저축은행 등 금융기관 창구를 통해 가입'(2.5%), '전화 또는 우편을 통해 가입'(1.3%), '생보사 임·직원을 통해 가입'(0.5%), '인터넷을 통해 가입'(0.4%), '대리점 및 중개사를 통해 가입'(0.2%) 순으로 나타났다(생명보험협회, 2015). 즉, 보험영업은 제조업과 달리 보험설계사에 의해 보험 상품의 설계와 판매가 동시에 이루어지는 과정이며, 우리나라 보험가입자의 대부분이 보험설계사를 통해 가입하는 실정에서 보험 설계와 판매를 담당하는 보험설계사의 역할과 역량이 매우 중요하다고 할 수 있다(김종인, 2005).

많은 연구자들은 개인의 인적자본이 무경계 경력시대, 프로틴 경력시대에는 점점 더 중요하다고 주장한다(Eby & Lockwood, 2003; Hennekam, 2016; Ng et al., 2005). 노동자들을 성공적으로 만들고 직무에서 만족하게 만드는 것은 지식, 경험 또는 스킬과 관련해서 개인들이 무엇을 보유하고 있는냐에 관계된다. 인적자본이론에 따르면, 조직은 조직 구성원들에게 그들의 공헌도에 따라서 보상을 분배한다(Becker, 1964). 한 조직에 공헌하는 능력은 적절한 역량의 소유 여부에 의해 좌우되며, 그 역량은 다양한 방법으로 습득될 수 있다. 이러한 견해에 따르면 개인들은 조직 내에서 사용가능한 보상을 위해서 서로 경쟁하며, 어떤 사람들은 다른 사람들에 비해 더욱 성공적일 수 있다(Brown, Hesketh, & Williams, 2003). 역량은 특정 조직에서 특정 직무 또는 직무에서 중요한 결과를 얻기 위해 필요한 성공적인 요인의 집합이라고 할 수 있다(Chouhan & Srivastava, 2014). 사람들은 자신의 역량에 대해 보상을 받는다(Spencer & Spencer, 1993). 또한 역량은 개인적 영향변수에 의해 영향을 받는다(Bartram, 2005).

인적자본을 개인이나 조직의 성과와 연결하는 대부분의 연구는 지식, 스킬, 경험 또는 교육수준에 초점을 맞추어왔다(Ployhart & Moliterno, 2011). 비록 많은 연구자들이 교육수준(학력)이 인적자본의 가장 중요한 요소라고 믿고 있지만(McArdle et al., 2007), 연구 결과들은 교육에서의 성취와 경력성공사이의 관계는 그렇게 크지 않은 것(modest)으로 나타났다(Ng et al.,

2005). 그러므로 비록 교육 수준이 경력성공과는 유의미하게 상관관계가 있지만, 영향력은 작은 것으로 나타났고, 설명되지 않은 많은 부분의 변량은 다른 요인이 중요할 수도 있음을 말해준다. 그 다른 요인 중의 하나가 역량이다 (Eby & Lockwood, 2003; Hennekam, 2016).

본 연구는 주관적 경력성공에 영향을 미치는 선행변인과 관련하여 많은 연구 결과가 있는 교육수준(학력) 차원에서 살펴보기 보다는 역량이 어느 정도의 영향력을 미치는지를 검토할 것이다. 즉 개인들은 지속적으로 그들 스스로를 개발하고 그들의 지식과 역량을 업데이트하여서 노동 시장에서 고용가능성을 높이고 매력적이게 만들어야 한다. 보험설계사의 경우 본인의 의지만 있으면 보험설계사로 등록하고 전속조직에 속하거나 혹은 독립대리점에 소속되어 활동할 수 있다. 하지만 치열한 보험판매 현장에서 지속적인 성과를 내기 위해서는 본인 스스로 또는 조직의 지원을 받아 본인의 역량을 지속적으로 강화해 나가야 한다. 이런 면에서 특수고용형태 근로자인 보험설계사에게 있어서 역량의 개발은 중요한 의미가 있고 이러한 역량이 보험설계사의 경력성공에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하는 것은 뉴(new) 경력시대에 보험설계사의 경력성공을 위한 경력안내 차원에서 필요하다고 할 수 있다.

보험사들은 보험설계사의 업무수행능력 향상 및 성과창출을 위해 입직교육, 입사 후 일정 기간 동안의 공식적 교육, 신상품 교육, 개인별 코칭 등의 다양한 인적자원개발 활동을 제공하고 있다(주영주, 한상윤, 2012). 이러한 교육훈련이 타당성을 확보한 역량모델에 의해 설계된 교육훈련이라면 설계사의 역량개발 노력은 더욱 효과적이 될 것이다(이봉섭, 이희수, 2010; 주영주, 한상윤, 2012). 보험설계사의 역량을 타당하게 규명하는 요소를 찾아내면, 이를 통해서 교육훈련 요구분석, 교육프로그램 개발 및 평가, 경력개발지원 등 HRD 프로세스에 효과적으로 활용할 수 있을 것이다(Werner, 2017).

보험설계사의 역량모델 개발에 대한 선행연구를 살펴보면 Spencer와 Spencer(1993)의 영업사원 역량모델을 차용하여 수정 개발한 경우가 대부분이고(강민주, 2011; 김상영, 2008; 조해정, 2012; 최만규, 2008; 한우식, 2003), 고성과자 인터뷰와 전문가 패널을 통해 예비문항을 도출하고 이를 설계사를 대상으로 자기보고식 설문조사를 실시하여 탐색적 요인분석과 신뢰도

분석을 통해서 역량을 도출하여 제시한 경우가 일부 있다(김정주, 2015a; 두민영, 2015). 그러나 이러한 선행연구들은 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 도출된 역량과 행동지표가 보험설계사의 영업성과와 직접적으로 상관관계가 있는지 확인과정이 미흡하다. 즉 기존의 연구들은 독립변수인 역량과 종속변수인 영업성과에 대해 자기보고식 응답에 의존하고 있다. 객관적인 자료인 실제 영업성과를 활용하여 역량과의 관계를 엄격하게 확인할 필요가 있다. 둘째, 대부분의 선행연구들은 하나의 표본 집단으로 탐색적 요인분석을 통해 역량을 도출하고 있다. 이렇게 도출된 역량이 다른 표본 집단에도 적용되는지를 확인하기 위해서는 다량의 설문서를 수집하여 개발 목적의 표본 집단과 개발된 역량의 타당성을 확인하는 표본 집단을 구분하거나 조사 시기와 대상을 달리하여 교차타당성을 검증할 필요가 있다. 셋째, 선행 연구의 역량모델들은 모델간의 행동지표의 공통점이 부족하고 역량 도출에 대한 구체적인 접근방법이 미흡하다. 보험설계사의 광범위한 역량들을 모두 포괄하기 위해서는 보험설계사의 영업프로세스 단계별로 구체적인 행동들에 대한 관찰 및 조사가 필요할 것으로 예상된다.

현대 사회의 급격한 환경 변화에 적응하고 조직구성원 개인과 조직의 경쟁력 확보를 위해서는 개인의 역량 향상을 필요로 하며, 이를 위한 개인의 경력관리행동과 조직의 적절한 경력개발지원 노력이 중요하다. 사회인지경력이론(Social Cognitive Career Theory)의 확장모델에 의하면 개인적, 조직적 요인의 상호작용을 통해 경력관리행동이 촉진됨으로써 경력만족에 이를 수 있다(Barnett & Bradley, 2007).

이상의 이론적 토대와 실증연구를 기반으로 보험설계사의 직무역량모델의 타당성을 검증하고 조직차원의 경력개발지원과 개인차원의 경력관리행동이 직무역량과 경력성공에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 통해 정규직 근로자에 비해 상대적으로 조직의 지원체계가 미흡한 특수고용형태 근로자인 보험설계사의 경력만족 선행변인을 확인하고 이들 간의 인과관계의 단서를 찾아냄으로써 보험설계사 개인은 물론 관련된 조직에서 실제 경력개발 및 관리 방안을 수립하는데 있어 새로운 시각과 시사점이 제안될 수 있을 것으로 기대한다.

## 제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 첫째, 보험설계사의 판매프로세스에 기반한 타당성 있는 직무역량모델을 개발하여 교차타당성을 확인하는 것이다. 둘째, 보험설계사의 직무역량을 행동지표에 대한 자기보고식 설문으로 평가하는 것이 타당한지를 확인하는 것이다. 셋째, 개발된 직무역량이 보험설계사의 주관적 경력만족에 미치는 영향을 확인하는 것이다. 넷째, 직무역량과 경력만족의 선행변인으로 경력개발지원과 경력관리행동을 설정하고 이들 잠재변수 간의 인과관계를 확인하는 것이다. 다섯째, 조직의 경력개발지원이 보험설계사의 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 직무역량모델의 직무역량차원별로 어떠한 관계가 있는지 확인하는 것이다. 이러한 단계별 과정을 통해 궁극적으로 보험설계사의 직무역량이 경력만족을 촉진하는 과정을 밝혀냄으로써 이론적 실무적 시사점을 찾아보고자 한다.

## 제 3 절 연구의 절차

본 연구는 두 번의 실증연구를 통해 진행되었다. 우선 첫 번째 연구<sup>1)</sup>에서는 보험설계사의 직무역량모델을 도출하였다. A 생명보험 전속설계사를 대상으로 문헌연구, 전문가집단 토의, 고성과자 인터뷰 그리고 1038명에 대한 설문조사를 통해 보험설계사의 직무역량모델을 도출하고 타당성을 확인하였다. 두 번째 연구는 보험대리점에 근무하는 설계사 498명을 대상으로 보험설계사 직무역량모델의 타당성을 다시 한 번 확인하였고, 아울러 직무역량과 직무역량의 선행변수(경력개발지원, 경력관리행동) 및 결과 변수(경력만족) 간의 인과적 관계를 살펴보고 이들 변수간의 영향력의 방향과 크기를 확인하였다.

---

1) 첫 번째 연구결과는 「류종현, 차종석. (2018). 보험설계사 역량모델의 타당성에 관한 연구. 「HRD연구」, 20(1), 97-129.」에 사전 게재하였음을 밝혀둔다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 직무역량

#### 1) 역량의 개념

##### 가) 역량의 역사

역량이란 개념을 처음 등장시킨 것은 Harvard University의 심리학 교수이자 McBer and Company(현재 Hay Group의 일부)의 창립자인 McClelland의 독창적인 논문이었다(McClelland, 1973). 그의 'Testing for Competence Rather Than for Intelligence'라는 논문은 산업 심리학 분야에서 커다란 반향을 불러 일으켰다. McClelland의 연구에 따르면 전통적인 학문적 적성검사 및 지능 검사가 학업 성취도를 예측하는 좋은 지표이긴 하지만, 직무 성과는 거의 예측하지 못하는 것으로 나타났다. 그의 연구는 지능 검사가 직업 성공의 예측 변수로 신뢰성이 있는지에 대해 의문을 제기했으며 지능 검사 점수와 직업 성공 사이의 상관관계는 종종 학급 순위와의 공동 연상의 결과라고 설명했다. McClelland는 뛰어난 직무 성과를 내는 가장 좋은 예측변수가 자신이 역량이라고 명명한 내재적이고 지속적인 개인적 특성이라고 주장했다. 그 이후 McClelland의 연구 결과는 McBer와 나중에 Hay Group이 수행한 30 년간의 글로벌 역량 연구에 의해 교차 문화적으로 검증되었다(Chouhan & Srivastava, 2014).

McClelland의 연구(1973, 1998)가 주로 교육 분야의 적용에 중점을 두었던데 비해 비즈니스와 산업 분야에서 역량에 관한 더 많은 관심이 나타났다. McClelland의 사상은 지능 검사만으로도 개인성과를 평가하기에 충분하다는 그동안의 가정을 부정하는 설득력 있는 주장을 제시했다. 학교 외부의 관심을 자극한 것은 그의 사상에 내재되어 있는 책임(accountability)과 성과(performance)라는 요소였다. 그의 연구 이후, 역량 접근법은 초중등 교육, 고등 교육 및 조직 연구와 같은 다양한 영역에서 널리 활용되고 적용되었다.



역량이란 용어가 '비즈니스 현장'에서 유례없이 많이 사용되게 된 것은 Boyatzis(1982)와 그의 저서 'The Competent Manager'의 기여가 크다. Boyatzis는 역량을 '직무에서 효과적이고 우수한 성과를 수행하는 사람의 내재적 특성'으로 정의한다. 내재적 특성은 동기, 개인적 기질, 기술, 자기 자신 또는 사회적 역할에 자아 이미지, 또는 지식체계를 포함 할 수 있다고 설명한다.

Boyatzis의 역량에 대한 정의를 더욱 발전시킨 것은 Spencer와 Spencer이다. 이들은 'Competence at Work: Model for Superior performance'라는 저서에서 역량을 특정 직업이나 특정 상황에서 효과적이고 우수한 성과를 나타내는 준거와 인과 관계가 있는 개인의 기본 특성으로 정의한다(Spencer & Spencer, 1993).

Barrett과 Depinet(1991)은 '지능검사보다 역량 검사에 대한 재고'라는 논문에서 그동안의 역량연구에 대하여 비판했다. 비판의 내용은 비록 McClelland와 그의 동료들이 지능 테스트가 역량 기반 교육으로 대체되어야 한다고 주장했지만, 18년 동안 전문적으로 받아 들일만한 경험적 증거를 제시하지 못하였다는 것이다.

#### 나) 역량의 개념

역량(competence)은 라틴어 'competentia'에 기원을 두고 있으며 'competentia'는 '판단할 권한이 있음', '말할 권리가 있음'을 의미한다. 옥스퍼드 영어 사전에서는 'competence'라는 단어를 '능숙함, (법률적)권한, (특정한 일을 하는 데 필요한)기능'이라고 정의한다. 연구자들도 영어 단어 'proficiency', 'capability', 'capacity', 'competence', 'competency(단수형)/competencies(복수형)' 등과 같은 단어 사이의 차이점을 찾기는 어렵고 혼란스럽다고 표현한다(Cooper, 2000; Mirabile, 1997). 최근 몇 년 동안 'competence'와 'competency'라는 용어를 혼용하여 사용하면서(Strebler, Robinson, & Heron, 1997) 발전해 왔다. 'competence'와 'competent'라는 용어는 가능하고(being able) 적합한(fit) 상태 또는 자질(quality)을 의미한다. 일반적으로 'competencies / competency'라는 용어는 개인의 행동으로 표현된

의미를 나타내는 데 사용되었고, 'competence'라는 용어는 성과의 표준을 나타내기 위해 사용되었다(Hoffmann, 1999).

역량 연구를 하면서 처음부터 경험하게 되는 어려움이 바로 역량의 정의이다. 역량 연구에 노력하는 사람들은 오해, 방향 및 낭비로 이어지는 명확한 정의, 구성 및 방법론의 부재에 시달리게 된다(Cooper, 2000; Dalton, 1997). 표준 사전에 정의된 의미는 광범위하고 모호하며 유추되어 다양한 해석이 가능하다. 그동안 문헌에 나타난 역량에 대한 정의를 표로 정리하면 다음과 같다([표2-1] 참조).

[표 2-1] 역량의 다양한 정의

연도	저자	정의
1973	McClelland	a personal trait or set of habits that leads to more effective or superior job performance
1980	Klemp	an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance on the job
1982, 2008	Boyatzis	an underlying characteristic of an individual that is casually (change in one variable cause change in another) related to superior performance in a job
1989	Jacobs	competency is an observable skill or ability to complete a managerial task successfully.
1993	Spencer & Spencer	competencies are skills & abilities – things you can do – acquired through work experience, life experience, study or training.
1996	Gilbert	defined competence ‘as the state of being competent refers to having the ability to consistently produce the results (the worthy outcomes of behavior) that are required for the most efficient and effective achievement of the larger organizational goals’
1998	Dubois	competencies are those characteristics – knowledge, skills, mindsets, thought patterns, and the like – that, when used either singularly or in various combinations, result in successful performance.
2002	Robertson, Callinan, & Bartram	competencies are sets of behaviors that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes.
2014	Chouhan & Srivastava	Many definitions of the term ‘competency’ have risen over the past decade. The definition that is most preferred is as follows: ‘Competencies include the collection of success factors necessary for achieving



		important results in a specific job or work role in a particular organization'. Success factors are combinations of knowledge, skills, and abilities (more historically called 'KSAs') that are described in terms of specific behaviors, and are demonstrated by superior performers in those jobs or work roles
--	--	---

여러 가지 정의 중에서 몇 가지 주요 정의를 살펴보면 다음과 같다.

(1) McClelland(1973)는 전통적인 성취도와 지능 점수가 직업 성공을 예측할 수 없으며 주어진 업무를 효과적으로 수행하고 다양한 테스트를 사용하여 측정하는 데 필요한 정확한 역량을 분석하는 데 필요한 데이터를 제시했다. 그는 '역량'을 보다 효과적이고 우수한 업무 수행을 이끌어내는 '개인의 특성이나 습관의 집합'으로 정의하였다. 즉 '한 사람의 직무에 대한 노력에 명확한 경제적 가치를 부여하는 능력'으로 정의했다.

(2) Klemp(1980)는 '직무에서 효과적 또는 우수한 성과를 가져다주는 내재적 특성'으로 정의했다.

(3) Boyatzis(1982, 2007)는 역량을 '특정 직무에서 탁월한 성과를 내기 위해 인과적인(한 변수의 변화가 다른 변수에서의 변화를 유발하는) 개인의 내재적 특성'으로 정의했다. 그는 탁월한 관리자는 19가지의 일반적인 역량이 있음을 확인했다. 그는 19개의 일반관리 역량을 목표 및 행동관리, 리더십, 인적자원 관리, 부하 직원에게 지시하기 및 다른 사람들에 초점 맞추기 등 다섯 개의 범주로 분류하였다.

(4) Spencer와 Spencer(1993)는 '역량이란 당신이 할 수 있는 기술과 능력으로 인생 경험, 학습 또는 훈련을 통해 얻을 수 있는 것'으로 정의했다. Spencer와 Spencer(1993)는 역량의 다섯 가지 영역으로 지식(knowledge), 기술(skill), 자기개념 및 가치(self concepts and value), 특성(traits), 동기(motives)를 구분한다.

(5) Robertson, Callinan 및 Bartram(2002)은 역량을 '원하는 결과나 결과를 달성하는 데 도움이 되는 일련의 행동'으로 정의했다.

(6) Chouhan과 Srivastava(2014)는 여러 연구자들의 정의를 검토한 후 '역량 (competency)'이라는 용어의 정의 중 가장 선호되는 정의를 다음과 같

이 정리하였다: ‘역량은 특정 조직 또는 특정 직무에서 중요한 성과를 달성하는 데 필요한 성공 요인의 집합이다. 이러한 성공 요인은 지식, 기술, 능력(전통적으로 KSA; knowledge, skill, ability 라고 불림)의 조합으로 구체적인 행동 용어로 표현되며, 특정 직무나 직책에서 탁월한 수행자가 보여주는 행동이다.’

‘역량’이라는 용어의 의미와 정의가 여전히 논쟁의 대상이 되고 있지만 (Schippman et al., 2000), 본 연구의 목적에 따라 Robertson, Callinan 및 Bartram(2002)의 정의와 Chouhan과 Srivastava(2014)의 정의를 종합하여 ‘직무역량’이란 용어로 사용하고자 한다. 본 연구에서는 ‘직무역량’을 ‘특정 조직 또는 특정 직무에서 중요한 성과를 달성하는 데 필요한 성공요인의 집합으로, 이러한 성공요인은 지식, 기술, 능력의 조합으로 구체적인 행동 용어로 표현되며, 특정 직무나 직책에서 탁월한 수행자가 보여주는 일련의 행동’으로 정의하고자 한다. 이러한 방식으로 개념화 된 직무역량은 사람들이 실제로 행동하는 것으로 관찰 할 수 있고(Campbell et al., 1993), 학습되어질 수 있는 (Spencer & Spencer, 1993) 것이다.

직무역량보다 포괄적이고 개인특성에 가까운 개념으로 경력역량과 경력메타역량이 있다. 경력역량은 일과 관련된 의미 있는 경력을 준비하고 형성하는데 요구되어지는 업무와 학습 경험을 스스로 관리하는데 필요한 역량이다(이지영, 2018; 진성미, 2009; Kujipers, Schyns, & Scheerens, 2006). DeFillippi와 Arthur(1994)는 역량 기반 관점에서 무경계 경력을 위해 요구되는 역량으로 의미역량(knowing-why, 신념과 정체성), 기술역량(knowing-how, 지식과 기술), 관계역량(knowing-whom, 관계 및 네트워크)의 세 가지 차원에서의 경력역량을 제시하였다. Hall(1996)은 프로틴 경력을 추구하는 데 있어서 요구되는 2가지의 경력메타역량을 제시하였다. 이는 환경의 변화 요구에 적응하기 위하여 개인에게 필요한 역량으로 변화하는 직무에 적응하기 위한 방법으로서 적응력(adaptability)과 변화하는 환경에 대한 자신의 관점을 구축하는 방법으로서 정체성(identity)이다. 즉 정체성과 적응력은 변화된 업무에 빨리 적응하고 세계관과 가치관의 변화에 따른 자신의 새로운 이미지를 빨리 구축할 수 있게 한다.

## 2) 역량모델

McLagan(1997)은 역량모델링(competency modeling)이란 ‘조직의 목적을 달성하기 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하고 정의하는 과정’이라고 설명한다. 역량모델은 특정 업무 환경에서 뛰어난 성과를 초래하는 유효하고 관찰 가능하며 측정 가능한 지식, 기술, 특성 등이 행동으로 표현된 목록이다. 직무 및 조직 환경에 따라 일반적으로 특정 직무에는 7-9개의 역량으로 구성된 하나의 역량그룹이 필요하고 역량모델로 표현된다(Schippman et al., 2000). 역량 모델은 특정 역할에서 탁월한 성과를 내기 위해 필요한 주요 행동을 포함하는 역량의 집합이다. 또한 역량 모델은 특정 직무, 직무 계열 (예 : 관련 직무 그룹) 및 조직에서 효과적인 성과를 내기 위해 필요한 역량들을 나열하는 구성체계이다(Chouhan & Srivastava, 2014).

역량모델을 개발하는 과정은 우수한 성과를 내는 사람들의 행동 특성을 구체적이고, 경험적으로 밝혀내는 것을 말하며, 역량모델을 구축하기 위해서는 객관적인 자료를 과학적인 방법으로 수집하고 이를 체계화하려는 노력이 필요하다. 개발된 역량모델은 HR 전 분야인 채용, 전환배치, 승진, 평가, 보상, 후계자 양성, OJT, 교육과정 개발, 교육훈련, 경력개발에 폭넓게 활용 가능하다(Campion et al., 2011).

구체적인 역량모델 개발 기법으로는 행동사건면접(behavioral event interviews), 전문가 패널(expert panels), 과업직능분석(job task function analysis), 역량사전활용(competency dictionary)등이 있다(이홍민, 김종인, 2003). 다양한 역량모델 개발 방법에서 공통적인 것은 궁극적인 분석의 대상은 고성과자들이며, 그들의 전문지식, 기술, 성격 특성과 근본적인 사고방식을 파악하는데 중점을 두고 있다는 점이다(배미은, 김소현, 류완영, 2012).

역량모델 개발이 최종적으로 완성되기 위해서는 잠재적 역량의 추출과 추출된 역량의 타당성 및 신뢰성을 검증하는 과정으로 이뤄진다(Lucia & Lepsinger, 1999; Spencer & Spencer, 1993). 역량모델이 단기적 유행이 아닌 장기적으로 입증된 HR의 도구로 정착되려면 타당성을 검증하는 것이 매

우 중요하다(이순목, 2010). 타당성은 세부적으로 내용타당성, 구성타당성, 기준타당성으로 구분된다. 특히 역량은 고성과자(high performer)에게서 관찰 가능한 구체적인 행동을 의미하는 것으로서 성과 중심적인 특징을 갖고 있기 때문에(이홍민, 김종인, 2003), 행동역량과 실질적인 성과와의 직접적인 관련성을 의미하는 기준타당성(criteria validity)에 대한 검증이 중요하다. 그러나 역량모델에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 역량의 타당성 확보를 위해 전문가 의견수렴이나 설문조사를 통한 델파이기법(내용타당성), 요인분석 등의 방법(구성타당성)을 실시하고 있으나(김영춘, 백유성, 2011; 박소연, 2010), 실질적인 성과 데이터를 바탕으로 직접적인 관련성(기준타당성)을 파악한 연구는 미비한 실정이다(양희성, 강성주, 2017).

### 3) 보험설계사 직무역량에 관한 문헌고찰

보험설계사의 직무역량을 주제로 한 논문들을 살펴보면 Spencer와 Spencer(1993)의 영업직 역량모델과 서비스직 역량 모델을 부분적으로 접목하여 사용한 경우가 다수이다(강민주, 2011; 김상영, 2008; 조해정, 2012; 최만규, 2008; 한우식, 2003). 이러한 연구들의 경우 Spencer와 Spencer(1993)의 행동지표를 번안하여 재구성한 문항으로 측정도구를 만들었기 때문에 국내 보험설계사의 역량요소들을 충분히 도출하는데 한계가 있을 것이다(이홍민, 김종인, 2003; 최만규, 2008).

한편 국내 보험설계사의 직무역량을 보다 체계적으로 연구하는 최근 문헌은 김정주(2015a)와 두민영(2015)의 연구가 대표적이다. 김정주(2015a)는 고성과자 행동사건면접, 패널검토 과정을 거쳐 41개의 행동지표를 도출하고 생명보험 설계사 987명의 설문조사 자료를 가지고 탐색적 요인분석을 실시하여 6개 역량, 24개 행동지표를 제시하였다. 두민영(2015)은 기존자료 검토, 고성과자 패널 인터뷰 등의 과정을 거쳐 9개 역량, 24개의 행동지표를 측정도구로 손해보험 설계사 106명을 대상으로 설문조사를 실시하여 최종 6개 역량, 22개 행동지표를 제시하였다.

김정주(2015a)는 구성타당성을 검증하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시

하였고 도출된 역량모델의 기준타당성을 검증하기 위해 보험설계사의 성별과 급호에 따른 역량 차이를 분석하였다. 두민영(2015)은 구성타당성을 검증하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였고 도출된 역량의 기준타당성을 검증하는 방법으로 고성과자 40명(최근 3개월 평균 소득 1000만 원 이상)과 평균이하 성과자 66명(최근 3개월 평균 소득 500만 원 이하)의 평균비교를 하였다. 두 연구는 고성과 보험설계사들의 개별 인터뷰를 통해 행동지표를 도출하고 이를 고성과자와 저성과자의 역량 및 행동지표에 대한 차이분석을 통해 보험설계사 역량모델의 타당성과 신뢰도를 확보하였다는데 의미가 있다.

역량과 행동지표의 내용을 검토하기 위해 김정주(2015a)와 두민영(2015)의 연구결과와 Spencer와 Spencer(1993)의 영업직 역량모델을 비교해 보면 [표 2-2]와 같다. 비교 방법은 역량의 영역을 지식/스킬 영역과 자기개념/특성/동기 영역으로 구분하여 세 가지 역량모델이 제시하는 역량별 행동지표의 내용을 검토하여 최대한 유사한 역량 끼리 매칭 시켰다.

비교 결과 자기개념/특성/동기 영역에서는 Spencer와 Spencer(1993)가 제시한 자신감, 주도성, 고객지향성, 성취지향성의 4개 역량 차원에 해당하는 유사한 역량과 행동지표를 국내 문헌의 역량모델에서도 제시하고 있다. 반면, 지식/스킬 영역에서는 Spencer와 Spencer(1993)가 제시한 8개 역량 차원과 비교할 때 김정주(2015a)는 3개, 두민영(2015)은 2개만 제시하였다. 즉, 8가지 역량 차원 중 개념적사고, 조직인식, 정보수집, 대인이해, 영향력의 5개 역량은 국내 문헌들에서 제시되지 않고 있다. 이는 국내 보험설계사의 요구 역량 및 행동지표에 대한 추가적인 도출의 필요성을 의미하며, 특히 보험 영업의 전 과정을 분석하여 단계별로 요구되는 지식/스킬이 무엇인지를 체계적으로 탐색할 필요가 있음을 의미한다.

[표 2-2] Spencer와 Spencer(1993)의 영업직 역량모델과 국내 문헌의 역량 모델 비교\*

역량의 영역	영업직 역량	김정주(2015a)	두민영(2015)
지식/스킬	개념적 사고(2)		
	분석적 사고(2)	분석력(4)	고객컨설팅(5)
	전문성(1)	전문성(3)	
	조직인식(1)		
	관계형성(2)	신뢰감(3)	활동실행력(2)
	정보수집(1)		
	대인이해(3)		
	영향력(4)		
자기개념/ 특성/동기	자신감(3)	자신감(5)	영업마인드(4)
	주도성(3)	책임감(3)	자기계발 및 관리(4)
	고객지향성(4)		고객지향성(2)
	성취지향성(4)	성취지향성(6)	목표지향마인드(5)
역량의 수	12개	6개	6개
행동지표의 수	30개	24개	22개

\*( )는 행동지표의 수

#### 4) 보험영업 프로세스

한국산업인력공단(2018)에서 운영하는 국가직무능력표준(NCS)에서는 보험모집직무를 “고객과 보험회사의 상호이익 달성을 위하여 요구되는 판매전략 수립과 고객상담 지원을 활용하여 보험계약을 체결하는 일련의 업무이다”라고 정의하며 보험모집직무의 역량을 9단계로 설명하고 있다. 이들 9단계는 ① 판매전략수립, ② 영업지원 툴(tool) 개발, ③ 교육 기획, ④ 판매기법 교육, ⑤ 고객 상담 준비, ⑥ 고객 상담, ⑦ 모집활동 지원, ⑧ 청약업무 지원, ⑨ 판매 후 사후관리 등이다. 이들 9가지 역량은 보험모집직무를 업무 프로세스에 따라서 정의한 것으로 보험설계사의 업무보다는 보험영업을 지원하는 조직 차원의 업무구분으로 볼 수 있다.

또한 전윤철(2006)의 논문에 인용된 외국계 P생명보험사는 보험설계사의 직무를 판매단계 프로세스를 기준으로 8단계로 설명하고 있다. 본 연구의 대상인 A생명보험회사에서는 이를 통합하여 5단계로 구분하여 사용하고 있는데, P사의 8단계와 비교해서 정리하면 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 보험영업 프로세스 비교

P생명보험	A생명보험
① 가능고객확보 (전화연락)	① 가망고객발굴
	② 면담준비 및 전화약속
② 고객면담 ③ 고객정보확보	③ 정보수집 면담
④ 판매권유 ⑤ 거절처리 및 종결	④ 해결안 제시 및 체결
⑥ 계약	
⑦ 고객소개요청 ⑧ 증권전달	⑤ 증권전달 및 소개요청

A 생명보험사에서 사용하고 있는 5단계의 영업 프로세스를 요약하면 ① 보험가입 가능 고객을 탐색하고, ② 가망고객을 대상으로 전화 등을 통해 면담을 약속한 후, ③ 고객면담을 통해서 고객의 요구와 정보를 파악하고, ④ 고객 상담을 통해 보험 권유를 하여(필요시 거절처리) 보험계약을 체결하고 ⑤ 증권전달 및 고객관리 등 사후관리를 하는 단계이다.

## 제 2 절 경력만족

### 1) 경력성공의 개념

경력성공은 개인들이 그들의 직무 경험의 결과로 축적한 현실적 또는 지각된 성취(Judge et al., 1995), 또는 일과 관련한 경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리 상태와 업무 관련 산출물(Seibert, Kraimer, & Liden, 2001)로 정의할 수 있다. 즉, 경력성공은 자신의 경력 과정에서의 승진이나 임금 상승과 같은 외재적인 보상과 더불어 개인이 인식하는 감정 모두를 포함하는 개념이다(김나정, 차종석, 2018; 심미영, 2012; 윤하나, 탁진국, 2006; 황애영, 탁진국, 2011; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

이러한 경력성공의 중요성은 개인이 자신의 경력을 통해 목표하고 의도했



던 결과를 기대할 수 있으며, 더 높은 목표를 설정하고 새로운 성공을 추구할 수 있게 만드는 원동력이라는데 있다(신수진, 2016). 경력성공은 이를 판단하는 주체에 따라 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 구분할 수 있다(장은주, 박경규, 2005; Jaskolka, Beyer, & Trice, 1985). 즉, 조직 차원의 기준으로 타인이 판단하는 것이 객관적 경력성공이고, 개인의 인지적 차원 기준으로 판단하는 것이 주관적 경력성공이라 할 수 있다.

객관적 경력성공은 임금이나 승진, 사회적 지위와 같이 외부적인 요소로 측정될 수 있는 경력 상의 성과이다(Seibert & Kraimer, 2001). 때문에 객관적 경력성공을 판단하는 기준은 가시적이며 양적이라는 특징을 지니고 있다. 반면 주관적 경력성공은 개인 스스로가 판단의 주체이며 타인이 알 수 없는 내재화된 목표나 욕구를 판단 기준으로 삼는 것이다(Nabi, 2001).

## 2) 주관적 경력성공의 대두배경

전통적 경력 환경에서의 경력성공은 객관적 경력성공에 의해 평가되었다(신수림, 2014; 윤하나, 탁진국, 2006). 이는 대부분의 사람들이 한 조직에서 평생의 경력 과정을 영위함으로 인해 자신의 조직 내에서 타인보다 높은 임금과 빠른 승진을 최고의 가치로 여겼던 것에 기인한다. 실제로 1990년대 이전에는 사회적 명성, 지위, 부의 획득과 같은 외부적 요인에 의해 경력성공을 측정하였다(윤하나, 탁진국, 2006).

이 시기에 이루어진 경력성공에 대한 연구는 대부분 객관적 경력성공에 영향을 미치는 요인을 밝히려는 경향이 강하였다(Arthur & Rousseau, 1996). 일부 연구에서 주관적 경력성공에 대한 조명이 이루어지더라도 이는 경력 단계에서 객관적 경력성공을 달성한 이후에 뒤이어 나타나는 것 정도로 언급될 뿐이었다(Gattiker & Larwood, 1988; Murrell, Frieze, & Olson, 1996; Nicholson & West, 1988). 즉, 당시에는 주관적 경력성공에 대한 이론적 근거가 부족하여 객관적 경력성공을 기준으로 주관적 경력성공을 예측하는 방식으로 연구가 이루어졌다. 이러한 상황에서 Millicent, Janice 및 Mary(1993)는 경력성공을 측정하는데 있어 양과 질 모두를 고려해야 한다고



주장하였다. 즉, 객관적 경력성공과 주관적 경력성공을 포괄해야만 경력성공으로서의 의미가 있다는 것이다. 이후 객관적 경력성공과 주관적 경력성공이 상호 보완적인 관계가 있다고 밝히는 연구들(Judge & Bretz, 1994; Thomas et al., 2005)이 발표되면서 1990년대 후반부터는 객관적 경력성공과 주관적 경력성공을 포괄한 경력성공 개념에 대한 연구가 본격적으로 이루어졌다. 특히 Judge 외(1995)는 인구통계 요소, 인적자본 요소, 동기요인 요소 및 조직과 산업 요소들이 객관적 경력성공에 영향을 미치고, 객관적 경력성공은 다시 주관적 경력성공에 영향을 미친다고 주장하였다.

그러나 급속한 과학 기술의 발달과 지식사회의 도래로 인해 경력 환경 역시 급변하면서 경력성공의 개념도 변화하게 되었다. 과거의 평생직장 개념이 평생직업의 개념으로 변화되고, 조직 간 이동이 자유로워지면서 고용 시장에서의 고용가능성과 경력을 추구하는 개인의 판단과 인식이 보다 중요하게 되었다(Hall, 2004). 특히 주관적 경력성공은 개인의 성향에 따라 인식하는 정도가 다를 수 있으므로 객관적 경력성공과 반드시 일치하지 않을 가능성이 있다(Nabi, 2001). 즉, 객관적으로 성공한 사람도 자신의 성공에 회의감을 가질 수 있고, 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스 및 무력감을 경험할 수 있음이 강조되었다(Hall, 2002).

### 3) 주관적 경력성공의 개념

1990년을 전후로 한 초기의 연구들은 주관적 경력성공을 설명하는데 있어 기존의 객관적 요인들과는 대비되는 개인의 주관적 요인으로 경력성공을 측정한다는 의미로, 객관적 경력성공과 구분하기 위한 목적에서 그 개념을 사용하는 경우가 많았다. 그러나 경력 환경의 변화에 따라 경력성공의 개념 역시 변화하면서 주관적 경력성공에 대한 중요성이 보다 강조되고 있다. 더 나아가 주관적 경력성공은 객관적 경력성공보다 복합적이고 다차원적인 개념이다(Gattiker & Larwood, 1988; Nabi, 2001). 이는 주관적 경력성공이 특정 개인의 경력에 대한 스스로의 판단과 평가(Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005)이기 때문에 사람마다 다르게 나타날 수 있기 때문이다.

Ng와 Feldman(2014)은 주관적 경력성공의 개념을 정서 기반과 인지 기반으로 구분하였다. 정서 기반의 주관적 경력성공 개념은 개인들의 경력성공에 대한 만족과 그에 대한 정서적 반응을 의미하는 것을 말한다. 즉, 개인의 지금까지 경력 성과에 대한 만족감 및 자신의 평가를 주관적 경력성공의 개념이라는 것이다. 한편 인지 기반의 주관적 경력성공 개념은 개인들의 경력성공에 대한 믿음과 인식을 가리킨다. 즉, 자신의 경력 목표에 얼마만큼, 또 얼마나 빨리 도달할 수 있을지에 대한 개인의 인식을 뜻하는 것으로서, 개인의 경력 목표에 대한 향후 전망 및 이를 위한 개인의 능력에 대한 인식으로 나타난다.

Ng와 Feldman(2014)의 견해에 따르면 주관적 경력성공의 개념을 과거 및 현재의 경력 성과에 대한 만족감뿐만 아니라, 향후 경력 전망에 대한 개인의 인식까지 포함하는 것으로 인식할 필요가 있다. 왜냐하면 전통적 경력에서는 높은 수준의 경력 성과를 달성했다면 그것이 평생 유지 가능한 개념이었으나, 급속하게 변화하는 새로운 경력 환경에서는 과거에 달성한 경력 성과에 대한 만족과 보상이 향후에도 계속해서 이어진다고 보장하기 어렵기 때문이다. 이에 지금까지 달성한 경력 성과에 대한 만족감뿐만 아니라, 향후 자신의 경력 경로에서 성공할 수 있으리라는 인식과 함께 미래에 대한 긍정적인 전망 자체가 주관적 경력성공으로 간주될 수 있을 것이다(신수진, 2016).

#### 4) 주관적 경력성공의 구성요소

주관적 경력성공이 본격적으로 연구되기 시작한 1990년대 후반부터는 주로 경력만족이나 직무만족을 중심으로 연구가 이루어졌고(Aryee, Chay, & Tan, 1994; Nabi, 2001; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990), 최근에는 고용가능성과 삶의 만족으로 주관적 경력성공의 구성요인이 확대되고 있다(박슬기, 이형룡, 2008).

신수진(2016)은 최근 5년간(2011년부터 2015년)의 국내 학술지에 대해 ‘주관적 경력성공’을 제목으로 검색하여 분석한 결과 주관적 경력성공의 구성요소가 경력만족, 직무만족, 고용가능성, 삶의 만족의 빈도순으로 연구에 활용

되고 있음을 확인하였다. 또한 국내 경력성공의 연구동향 분석 연구에 의하면 주관적 경력성공의 요인으로 경력만족(36.1%), 고용가능성(24.8%), 직무만족(12%), 경력성공에 대한 전반적 인식(9.0%), 삶의 만족 및 기타(3.0%) 순으로 연구되고 있다고 보고하고 있다(이지영, 이희수, 임경수, 2016)

이상에서 살펴본 바와 같이, 주관적 경력성공에 대한 구성요소로, 최근에도 가장 많이 활용되고 있는 대표적 구성요소인 경력만족, 고용가능성, 그리고 직무만족이 주요 요인인 것을 확인할 수 있었다. 보험설계사의 경우에는 본인의 의지만 있으면 언제든지 전속설계사나 독립대리점 소속으로 일을 할 수 있는 ‘특수고용형태 근로자’라는 특성으로 고용가능성과 직무만족을 주관적 경력성공의 종속변수로 활용하기에는 부적합하다. 따라서 본 연구에서는 경력만족을 주관적 경력성공의 요인으로 선정하였다.

## 5) 경력만족의 개념

경력만족은 Greenhaus, Parasuraman 및 Wormley(1990)가 처음으로 제시한 개념으로, 개인이 자신의 경력 과정에서 성공적이었다고 지각하는 정도를 나타낸다. 즉, 지금까지 본인의 경력 과정에서의 전반적인 성공 여부, 경력 목표달성의 정도, 급여, 승진, 그리고 새로운 스킬 및 능력 개발과 관련한 만족을 의미하는 것이다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Judge et al., 1995; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). 이에 대해 Hall(1996)은 개인의 가치가 자신의 경력을 통해 실현된 정도라고 하였으며, Greenhaus, Parasuraman 및 Wormley(1990)는 자신의 경력에 대한 심리적 동일시라고 정의하기도 하였다.

이러한 경력만족은 주관적 경력성공에 대한 연구가 활발하게 전개되기 시작한 1990년대부터 개인 경력에 대한 성공 여부, 즉 경력 과정에서의 성과를 평가하기 위하여 주관적 경력성공의 대표적인 요인으로 다양한 연구가 이루어져왔다. 이처럼 경력만족은 최근까지도 경력성공을 평가하는데 있어 가장 널리 사용되는 요소이다. 현대의 경력 환경은 개인이 자신의 경력에 대한 책임을 지고 주도적으로 경력 관리를 해나갈 뿐만 아니라 조직 간 이동이 증가

하는 특징을 지닌다. 이러한 상황에서 객관적이고 외적인 기준보다는 자신이 유능하며 경력 역할에서 성공적이라고 지각하는 정도인 경력만족으로 경력성공을 측정하는 경향이 점차 뚜렷해지고 있다(신수진, 2016).

#### 6) 경력성공에 영향을 미치는 선행변인

경력성공에 유의미한 영향을 미치는 선행변인으로는 개인차원과 조직 및 상황차원으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 개인차원으로는 성장욕구, 자기효능감, 과업특성, 직무적합성, 경력계획, 경력태도, 경력역량 등이 경력성공에 정적인 영향을 미치는 변인으로 연구되고 있다(강승혜, 탁진국, 2014; 김시진, 김정원, 2010a; 신수진, 2016; 장은주, 박경규, 2004). 특히 정치적 기술, 네트워크 형성 및 네트워크 특성은 고용가능성과 승진가능성을 높이는 데 강하게 영향을 미치는 변인으로 제시되고 있다(장은주, 박경규, 2004; 전수진, 박경규, 2009). 조직차원 변인으로는 상사의 지원, 동료지원, 직무경험 다양성, 조직내 네트워크, 멘토링, 인재개발프로그램, 교육훈련기회 제공 등이 있다(강예지 외, 2016; 권정숙, 2010; 신수림, 2014; 신수진, 2016; 양미림, 왕지성, 한인수, 2015). 이 중 상사의 지원과 멘토링은 경력만족, 직무만족 등 주관적 성공에 강한 영향을 미치는 변인으로 검증되었다(강예지 외, 2016; 권정숙, 2010). 경력성공에 영향을 미치는 선행변인으로 가정측면도 관심 있게 다루어지고 있다. 경력성공에 도달하는 데 결혼여부, 다중역할 스트레스, 가족구성원의 지원, 직장-가정갈등, 일-생활 균형은 영향을 미치는 변인으로 중요하게 고려되었다(김성남, 이규만, 2012; 유은혜, 김명옥, 2015; 이달엽, 2003).

[표 2-4]는 경력성공에 영향을 미치는 변인을 범주화한 것이다. Ng와 Feldman(2014)의 범주화 변인들은 2014년까지 약 30여 년간 실증연구 영어로 발표된 논문 191개에서 사용한 변인들을 자원보존이론을 기저이론으로 6가지 범주로 구분한 결과이다. 이지영, 이희수, 임경수(2016)의 범주화 변인들은 2014년까지 약 30여 년간의 국내 경력성공에 관한 66편의 실증연구에 사용한 162개의 변인을 Ng와 Feldman(2014)의 기준에 맞추어 본 연구자가 재범주화 하여 제시한 결과이다. Barnett과 Bradley의 변인들은 본 연구의 기저

모형으로 활용된 실증연구에서 활용된 변인들을 Ng와 Feldman(2014)의 기준으로 재범주화 한 결과이다.

[표 2-4] 경력성공에 영향을 미치는 변인의 범주화

구분	Ng & Feldman (2014)	Judge et al. (1995)	이지영,이희수, 임경수(2016)	Barnett & Bradley(2007)
개인적 배경	성별 연령 인종 결혼여부 가족구조	성별 연령 인종 결혼여부	성별 연령 결혼여부	성별 연령
개인적 특성	정서적 안정성 외향성 성실성 개방성 친밀성 핵심자아평가 통제위치 진취성		성장요구 감성/사회지능 자기효능감 자아존중감	주도적 성격 경력관리행동 (경력계획, 기술 개발, 네트워킹)
동기 요인	직무만족 조직몰입 직업몰입 과업중심성 직무동기 업무몰입	야망/포부 야근횟수 노동시간 업무 집중도	프로틴 경력태도 무경계 경력태도 경력몰입	
스킬 (인적 자본)	교육수준 학력 교육참여경험 직무경험 직책경험 이직경험	교육수준/유형 근속기간/경험 직위	경력계획 경력학습 경력자본 경력전략 경력정체 교육참여경험	근속기간 학력 직무형태(기술직, 전문직, 관리직) 고용형태(정규직, 계약직, 일용직)
사회적 자본	리더부하관계 상사지원 경력지원 사회적지원 멘토링		상사지원 멘토링 네트워킹 행동 정치적기술 동료지원	경력개발지원 (교육훈련기회, 상사지원)

	네트워크 행동 정치적 행동			
조직 및 직무	조직지원 조직경력지원 승진기회 직무중요도 직무통제수준 직무안정성 스킬유용성 역할보호성 절차적불공정성 기대미충족	조직규모 산업분야 지역조직의 성공 여부	직무적합성 직무순화 직무특성 직무경험다양성 도전적직무경험 역할갈등 역할보호성	
가정 변인			일-생활균형 가정-일 갈등 자족지원 다중역할스트레스	

\* Ng와 Feldman의 범주화 기준에 맞추어 다른 연구자들의 변인을 재분류하였음

\* 가정변인은 Ng와 Feldman의 범주화에 포함되어 있지 않은 것을 이지영, 이희수, 임경수(2016)의 분류를 참고하여 추가하였음

[표 2-4]에서 살펴본바와 같이 경력성공의 선행변인으로서는 다양한 변인들이 연구되었다. 특히 인적자본 변인 중에는 학력, 교육참여경험, 근속기간 등 다수의 변인들이 연구되었으나 직무역량 변인을 연구한 결과는 찾지를 못하였다. 이는 연구대상이 복수의 직무에 종사하는 근로자를 대상으로 연구가 이루어졌기 때문으로 추정된다. 연구대상이 여러 직종에 근무하고 있으면, 특정 직무에만 해당하는 직무역량 변수를 활용하기가 어렵기 때문이다. 본 연구는 연구대상을 동일직종에 근무하는 보험설계사를 대상으로 하기 때문에 직무역량을 주요 변인으로 선택 가능하다.

주관적 경력성공에 영향을 미치는 변인에 대해 종합적으로 고찰해본 결과, 주관적 경력성공에 영향을 주는 변인은 크게 개인적 특성과 조직적 특성으로 구분이 가능하다(신수림, 2014). 또한 경력성공은 개인과 사회를 고려하여 맥락적으로 이해하는 것이 바람직하다고 하였다(Guns & Heslin, 2005). 이처럼 주관적 경력성공은 개인, 조직 그리고 나를 둘러싼 사회와 연계된 접근이 바

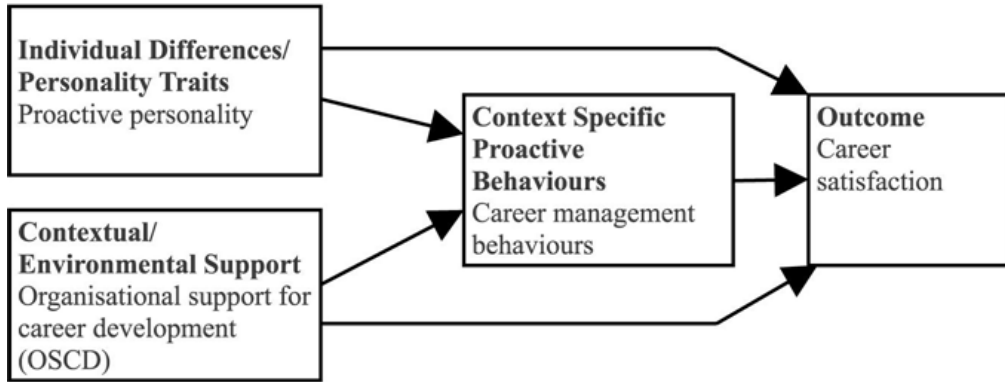
람직하다(신수립, 2014).

본 연구에서는 주관적 경력성공에 영향을 주는 변인 중 연구변인을 선정하기 위한 기준으로 실무적 시사점 제공 가능성을 중요시 하였다. [표 2-4]의 분류 중 개인의 노력만으로 변화가 어려운 변수로는 개인적 배경 변인, 조직 및 직무 변인이 해당된다. 따라서 이들 변수들의 주관적 경력성공에 미치는 영향의 관계 구명 결과가 개인과 조직에 주는 시사점을 제한적일 수 있다(신수립, 2014). 또한 개인특성 변인도 향후 연구결과를 개인이나 조직에 적용하는 과정에서 통제하거나 조절이 어려운 점이 있다. 개인특성 변인에 해당하는 성격도 타고난 기질로 변화나 개선이 어려운 부분이기 때문이다(신수립, 2014). 따라서 이 연구에서 주관적 경력성공과 직무역량에 영향을 주는 변인들의 관계를 종합적으로 구명하기 위한 변인으로 개인차원으로 경력관리행동 변인, 조직차원으로 경력개발지원 변인을 선택했다.

아울러 이러한 경력관리행동과 경력개발지원이 경력만족에 영향을 미치는 관계를 연구한 선행연구는 Barnett과 Bradley(2007)의 주도적 행동 통합모형([그림 2-1] 참조)이 있다. 본 연구는 이들이 제시한 모형을 확장하여 주관적 경력성공에 영향을 미치는 선행변인으로 조직의 경력개발지원과 경력관리 행동 이외에 추가로 직무역량을 선정하였다.

Barnett과 Bradley(2007)는 Crant(2000)의 주도적 행동모형과 Lent와 Brown(2006) 사회인지경력이론의 확장모형(an extended model of Social Cognitive Career Theory; SCCT)을 결합하여 주도적 행동 통합모형을 제시했다. 이들의 연구에 따르면, 경력개발지원과 주도적 성격은 경력만족에 각각 정(+)적 영향을 미치고, 이들 변인의 관계를 경력관리행동이 매개한다는 것이다([그림 2-1] 참조).





Source: Adapted from Crant (2000); Lent and Brown (2006)

[그림 2-1] 주도적 경력행동 통합모형

### 제 3 절 경력개발지원

#### 1) 경력개발지원의 개념

경력개발은 개인의 요구와 조직의 요구를 조화시켜 개인의 경력목표를 조직 내에서 달성할 수 있도록 교육 또는 경험을 제공하고 지원하는 전략을 뜻한다(권대봉, 조대연, 2013). 이러한 경력개발은 조직 내 개인이 주도적으로 경력개발을 준비하는 과정인 경력계획과 개인의 경력개발을 위한 조직 차원의 관리 및 지원을 뜻하는 경력관리 두 가지로 구분할 수 있다(권대봉, 조대연, 2013; 황애영, 탁진국, 2011).

경력개발에서 주도적 역할을 담당하는 것은 개인이지만 경력개발의 궁극적인 목적이 개인의 경력목표 달성 욕구와 조직의 목표 달성 욕구를 함께 추구하는 것이므로, 이는 개인의 노력만으로 달성하기는 어렵다. 이에 최근 변화하는 경력 환경에 대응하기 위한 차원에서 기업체에서는 개인의 경력개발을 지원하기 위한 다방면의 노력을 기울이고 있는 실정이다(서경민, 2010; Baruch, 2006). 이러한 의미에서 경력개발지원은 조직구성원들의 경력개발을 격려하며, 그 과정에서 조직 목표와 개인의 경력목표를 함께 달성해 나가는 데 필요한 제도를 운영하는 것이라 할 수 있다(황애영, 탁진국, 2011). 서경민(2010)은 경력개발지원을 조직 차원의 경력개발 관리 또는 경력개발에의



개입으로, 조직구성원이 조직 내외에서 역량을 강화할 수 있도록 조직이 지원하는 총체적 과정으로 정의하였다. 또한 훈련, 업무 경험에 대한 피드백, 이동 관리, 코칭과 같은 경력개발을 위한 구체적인 활동들을 통해 개인의 욕구와 조직의 필요성을 적합시키는 과정을 의미하는 것으로서, Von Glinow 외 (1983)가 제시한 경력지향적 인적자원관리 시스템과도 유사한 개념이라 할 수 있다(서경민, 2010).

특히 ‘경력개발지원’이라는 용어는 일반적으로 국내 연구에서 경력개발의 구분 중 경력관리를 일컫는 개념으로 사용되어 왔다(권대봉, 조대연, 2013; 황애영, 탁진국, 2011). 이처럼 경력개발지원은 경력개발의 두 분류 중 하나인 경력관리, 이와 유사한 경력관리지원, 또는 경력개발지원인식 등 다양한 용어로 지칭되고 있다.

조직구성원으로서의 개인 경력개발의 궁극적인 목적은 개인의 경력목표 달성을 통한 조직성과 향상에 있기 때문에, 경력개발지원의 명확한 개념 정의를 위해서는 개인과 조직의 경력목표 모두를 정의에 포함하는 것이 보다 바람직할 것이다(신수림, 2014). 이에 본 연구에서는 개인과 조직의 경력개발과 관련된 목표를 달성할 수 있도록 조직에서 제공하는 공식적, 비공식적 형태의 협조적 지원노력으로 경력개발지원을 정의하고자 한다.

## 2) 경력개발지원의 구성요소

경력개발지원의 구성요소에 대해서는 조직 정책적 측면에서의 경력개발제도, 승진 및 보상 정책, 교육훈련, 경력개발을 위한 상사의 지원과 협조 등 지금까지 선행연구들에서 다양하게 제시되어 왔다. 경력개발지원을 변수로 사용하였던 연구들을 대상으로 살펴본 결과, 국내 연구들은 전략적 체계성, 운영적 체계성, 교육훈련기회 및 상사지원의 네 가지로 경력개발지원의 구성요소를 인식하거나(이윤수, 성세실리아, 조대연, 2015; 전현민, 이규태, 2015), 교육훈련기회와 상사지원의 두 가지로 인식하는 경우가 대부분이었다(김민주, 이재섭, 2015; 문재승, 최석봉, 2012; 신수림, 2014; 신수진, 2016; 이규태, 2013).

경력개발을 위한 조직적 지원(Organizational Support for Career Development; OSCD)은 "조직 경력 관리" 또는 "조직 후원"이라고도 하며 직원의 경력 성공을 지원하고 향상시키기 위해 조직에서 제공하는 프로그램과 프로세스 및 지원을 의미한다(Ng et al., 2005; Orpen, 1994). Baruch(2006)는 경력개발지원(OSCD) 변수를 과거에 조직에서 일반적으로 취해진 전통적인 "명령 및 통제"적 접근보다는 조직을 위해 제안된 새로운 지원적이고 가능한 역할과 일치하도록 한다는 의미에서 용어를 정의하였다. 확장된 사회인지경력모형(SCCT; Lent & Brown, 2006)을 참조하면, 경력개발지원(OSCD)은 개인의 경력 목표 추구하고 관련이 있는 환경지원 및 자원변수의 범주에 속한다. 경력개발지원(OSCD)은 경력계획 작성, 교육훈련기회 제공, 평가센터 운영과 같은 공식적인 전략과 멘토링 매칭, 코칭 및 네트워킹 기회 제공과 같은 비공식적인 지원으로 구성된다(Hall, 2002; Sturges et al., 2002).

본 연구에서는 경력개발지원의 구성요소로 교육훈련기회와 상사지원의 두 가지 요소를 채택하였다. 그 이유로는 실무적으로 보험설계사는 입직교육을 비롯한 다양한 사내 교육기회가 주어지고, 지점장 또는 대리점 대표들의 코칭과 상담 등 관리자의 지원을 통해서 경력개발지원이 시행되고 있기 때문이다.

#### 가) 교육훈련기회

경력개발지원에 있어 교육훈련기회는 조직이 조직구성원의 경력개발에 관심을 갖고 필요한 경우 다양한 직무와 관련한 교육과 훈련의 지원을 실시하는 것을 의미한다(심미영, 2012). 서경민(2010)은 또한 교육훈련기회에 대해 전문적인 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 기회의 정도로 정의하기도 하였다. 선행연구들에서 이러한 교육훈련기회에 대해 공식적 지원, 학습지원, 또는 성장기회제공 등의 다양한 용어를 사용하고 있긴 하지만 이들 모두가 조직에서 제공하는 교육과 훈련에 중점을 두고 있다는 측면에서 동일한 구성요소로 간주할 수 있다.

조직에서 구성원들을 대상으로 교육훈련을 실시하는 이유는 직무 수행에 필요한 지식과 기술을 습득하게 함으로써 조직의 성과를 향상시키기 위함인

다. 뿐만 아니라, 교육훈련기회를 제공하는 것만으로도 구성원의 직무만족과 사기를 진작시킬 수 있는 수단이 되기도 한다. 또한 교육훈련은 조직구성원의 조직 내 승진에 필요한 지식과 기술을 개발해주고, 개인의 자격요건 및 신뢰성을 향상시켜 주므로 관리적 역량을 키울 수 있는 계기가 된다(강혜련, 2007). 이렇듯 조직 차원에서의 교육훈련기회 제공은 단순히 조직 목표 달성을 위해 요구되는 지식과 기술의 습득만이 아니라 참여하는 조직구성원들로 하여금 조직에 더욱 몰입하게 동기부여 하는 역할을 하는 것으로 볼 수 있다(신수진, 2016).

조직구성원이 조직 내 교육훈련기회를 높게 인식할수록 전반적인 조직지원인식에 대해서도 높게 인식할 가능성이 높다(황성훈, 2004; 서경민, 2010). 특히 평생직장의 개념이 점차 사라지는 현대의 경력 환경에서 개인들은 고용시장에서의 자신의 고용가능성을 향상시키기 위해 지속적인 학습을 통한 경력개발에 보다 많은 관심을 기울이고 있다. 이러한 측면에서 현재 직무에 필요한 지식과 기술의 습득 및 미래 직무를 위해 필요한 역량의 습득을 위한 조직 차원의 교육훈련기회 제공은 핵심 인력의 확보와 유지에도 긍정적인 효과를 미칠 것이다(신수진, 2016).

#### 나) 관리자(상사)지원

경력개발지원에 있어 상사의 지원은 상사가 부하 직원의 공로를 인정해주고, 부하 직원의 경력계획 수립과 경력 목표 달성을 위해 업무에 대한 피드백을 실시하고 업무 성과 제고를 위해 지원해 주는 것을 의미한다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990).

조직에서 상사는 조직의 대리인으로서 부하 직원의 경력 욕구와 조직을 연결해주는 중개자의 역할을 담당한다(심미영, 2012). 또한 상사는 부하 직원들의 성과를 관리하는 단순한 관리자로서만이 아니라 구성원들 개인과 직접적인 상호작용을 통해 개인의 학습 및 경력개발에 중요한 역할을 담당한다. 즉, 상사는 부하 직원의 특성을 면밀히 관찰하여 업무 성과를 평가하고 경력 경로를 함께 논의함으로써 부하 직원의 경력계획 설계에 도움을 주는 멘토 역할을 수행한다.

이미 여러 선행연구들에서 상사지원이 조직구성원의 경력개발에 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝히고 있다(심미영, 2012). 또한 더 나아가 조직구성원의 경력은 상사와의 협력적인 관계에 의해 더욱 강화된다고 할 수 있다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Igbaria & Wormley, 1992; Renwick & MacNeil, 2002). 경력 환경의 급격한 변화에 따라 경력개발의 책임이 보다 개인에게 부과됨이 강조되고 있지만(Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Hall, 1996), 그럼에도 상사의 지원이 없는 개인의 경력을 성공적으로 관리하기가 어려운 것으로 파악되고 있다. 반면 조직구성원이 그들의 상사로부터 지원받고 있다고 인식하게 되면, 구성원들은 보다 적극적으로 상사를 도와 조직 목표 달성에 기여하게 된다(Eisenberger et al. 2002). 이러한 상사지원은 경력 상담과 같은 심리사회적인 형태뿐만 아니라 도전적 과제 부여와 같은 경력 향상 기능의 형태로 나타날 수 있다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Igbaria & Wormley, 1992).

상사지원은 구성원의 경력만족과 이직에 영향을 주는 요소이다(Armstrong-Stassen, & Ursel, 2009; Jiang & Klein, 1999). 상사지원은 상사가 구성원의 욕구에 관심과 신뢰를 갖고 피드백을 해줌으로써 구성원의 입장에서 경력개발에 긍정적인 영향을 받을 수 있는 상사와 구성원간의 관계로 정의된다(Jiang & Klein, 2000; Sturges, Conway, & Liefoghe, 2010). 상사는 조직의 대리인으로서 구성원의 경력욕구와 조직을 연결시켜주는 중개자 역할을 수행하므로 경력만족에 영향을 주고 있다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Hackman & Oldham, 1975). 상사의 지원은 조직 내에 존재하는 수많은 경력 경로 중 개인이 자신에게 적합한 직무를 선택할 수 있도록 영향을 줄 수 있으며, 직무수행에 있어 개인의 수행역량에 무게를 실어줌으로써 경력만족에 영향을 주게 된다(Colarelli & Bishop, 1990; London, 1993).

## 제 4 절 경력관리행동

### 1) 경력관리행동의 개념

경력관리(career management)는 개인 혹은 그 이상의 사람이 경력개발에 영향을 주는 시도라고 정의(Sturge et al., 2002)되며, 조직에 의해 계획되고 관리되는 ‘조직 경력관리(organizational career management)’와 개인에 의해 관리되는 ‘개인 경력 관리(career self-management)’로 구분된다(Sturge et al., 2002). 조직경력관리는 조직에 의해 관리되는 것으로 조직의 경영진에 의해 공식적인 교육훈련과 인적자원 프로그램 등을 통해 종업원의 경력관리에 도움을 주게 된다. 반면, 개인 경력 관리는 개인이 주체가 되어 전생애 관점의 장기적 경력목표 달성을 위해 개인이 주도적으로 경력을 관리 하는 것이다(Orpen, 1994).

경력관리행동은 종업원 자신이 경력 목표를 설정하고, 그것을 달성하기 위한 계획을 수립하고 실행함으로써 경력성과를 달성하기 위한 행동이다(Barnett & Bradley, 2007; Crant, 2000). 경력관리행동과 관련해서는 학자마다 개념 정의나 측정이 다양한데, 경력관리행동과 유사한 용어로 ‘경력 강화 전략(career enhance strategies)’ (Nabi, 2003), ‘맥락-특정 주도적 행동(context-specific proactive behaviors)’ (Crant, 2000), ‘경력 목표를 향한 행동(career goal-directed activities)’ (Lent, 2004) 등으로 다양하게 불리기도 한다(Barnett & Bradley, 2007).

또한, 개인에게 요구되는 경력관리행동이 과거와 다르게 요구되고 있는데, 이는 시대적, 환경적, 직업적 환경 변화로 인한 것이다(신수림, 2014). 과거에는 평생 고용이 보장되던 시대로 직장 내 승진이나 급여 상승이 중요하게 여겨지던 전통적 경력을 가장 중시하는 시대였다면, 뉴 커리어의 개념이 도래된 이후에는 조직에 의해서만 경력이 관리되는 것이 아니라 개인이 주체가 되어 스스로 경력을 관리하고 책임지는 시대로 변화가 되었다(신수림, 2014). 이러한 변화로 종업원들에게 요구되는 경력관리행동도 진화하게 되었다. 경력관리행동은 경력주체와 경력 성공 기준에 의해 구분이 가능하며, 주체에는 개인중

심과 조직중심, 경력 성공 기준에는 연봉이나 승진과 같은 객관적 성공과 목표 달성과 가정의 행복, 마음의 평안 등과 같이 인생에서 자신이 가장 중요시하는 목표를 달성함으로써 얻을 수 있는 자부심이나 성취감과 같은 심리적 성공이 기준이 된다(신수립, 2014).

## 2) 경력관리행동의 구성요소

개인경력관리행동은 연구자별로 문헌마다 개념과 구성이 다양하다. Orpen(1994)은 개인 경력관리행동을 경력계획(career planning), 경력전술(career tactics)로 구분하였다. Sturges 외(2000, 2002)의 연구에서는 네트워킹, 유동화, 실용적 행동(practical things), 매력 끌기(drawing attention)로 하위 요인을 구분하였다. Nabi(2003)는 네트워킹, 가시화, 컨설팅으로 구분하였으며, Claes와 Riz-Quintanilla(1998)은 경력계획, 네트워킹, 기술개발로 구분하였다. Barnett & Bradley(2007)는 경력계획(career planning), 네트워킹(networking), 가시화, 기술개발, 유동화로 구분하였고, Strauss, Griffin 및 Parker(2012)는 경력계획, 네트워킹, 기술개발, 컨설팅으로 구분하였다. 이처럼 개인의 경력관리행동은 경력계획, 기술개발, 네트워킹, 컨설팅, 가시화, 유동화 등으로 구성된다.

경력계획 행동은 개인이 경력목표를 달성하기 위해 자신이 원하는 일에 대한 분명한 목표 설정을 하는 행동으로 정의할 수 있다. 즉, 개인이 자신의 경력 전 과정에서 자신이 원하는 일을 이루기 위해 경력 목표를 설정하고, 그 목표를 향해 노력하는 행동을 의미한다.

또한, 기술개발 행동은 개인이 자신의 직업에서 요구되는 다양한 과업을 달성하고 성장하는데 필요한 행동이다. 기술개발 행동도 조직에서 요구하는 업무를 잘 수행하기 위해서, 혹은 조직의 필요에 따라 지식 및 기술을 의무적으로 습득해야 하는 경우처럼 다양한 목적과 이유가 있을 수 있다.

다음으로 네트워킹 행동은 상사의 지원을 포함하여 사회적으로 친밀한 관계를 맺음으로써 본인의 경력개발에 지원을 받는 행동이다. 네트워킹 행동 또한 경력성공에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 실질적인 경력지원뿐만 아니

라 대인관계 및 직장생활 전반에 걸쳐 심리적 만족감을 구성원에게 제공해주는 행동이다(Brass, 1985). 또한 컨설팅 행동도 멘토나 가족 등 경력에 도움을 줄 수 있는 사람들로부터 조언을 받는 행동으로 네트워킹 행동과 매우 속성이 유사하다(신수림, 2014). 개인의 장기적 관점의 경력에 도움을 받고자 조직 내의 네트워크뿐만 아니라 외부 사람들에게도 적극적으로 경력조언을 구하는 행동이 되므로(신수림, 2014), 네트워킹과 유사한 행동으로 분류하여 네트워킹 행동에 포함할 수 있다.

이들 구성요인 중에서 가시화 행동은 승진 또는 객관적 경력 성공을 위해 상사에게 자신의 성과와 열망을 인지시키는 행동으로, 고용가능성 확장을 위해 자신의 평판을 관리하는 행동이므로 특수고용형태 근로자인 보험설계사에게는 부적합한 구성요소로 판단했다. 또한 유동화 행동도 이직을 위한 계획을 가지고 이직에 필요한 기술을 개발하여 보유하는 경력관리행동으로 보험설계사에게는 부적합 하다고 판단했다. 따라서 이 연구에서는 경력관리행동의 구성요소를 경력계획행동, 기술개발행동, 네트워킹행동으로 구분하였다.



## 제 3 장 직무역량모델 타당성

### 제 1 절 연구 방법

#### 1) 연구 문제 및 역량모델링의 일반적 절차

첫 번째 연구는 탐색적 연구로 연구의 출발점인 연구 문제는 다음의 두 가지이다. 첫째, 보험설계사의 직무역량모델을 타당성 있게 도출하는 프로세스는 무엇이며, 그 프로세스에 따라 직무역량모델을 도출하면 타당성이 있는가? 둘째, 도출된 직무역량에 대한 자기보고식 설문결과와 실제 영업성과와는 상관관계가 있는가? 이러한 질문에 답하기 위하여 본 연구에서는 보험설계사의 역량을 도출함에 있어서 기존 연구들과 두 가지 측면에서 차별화하였다. 첫째, 보험설계사의 행동요소들이 최대한 모두 포함되도록 영업 프로세스 단계별 분석에 기초하여 잠재역량을 도출하고자 하였다. 둘째, 최종 도출된 역량들과 보험설계사의 실제 영업성과와의 관련성을 확인하고자 하였다.

Spencer와 Spencer(1993)는 역량 연구의 고전적 방법으로 수행 효과성의 준거 정의, 준거집단 선정, 자료수집, 자료분석과 역량모델 개발, 역량모델의 타당성 검증, 검증된 모델을 적용하기 위한 준비 등 6단계의 프로세스를 제시하고 있다. 본 연구는 고전적 연구방법을 차용하여 4단계 프로세스 - ① 준거(고성과자) 정의 및 선정, ② 기존자료 검토, 고성과자 인터뷰, 패널토의를 통한 잠정 역량모델 도출, ③ 잠정 역량모델을 도구로 설문조사, ④ 통계분석을 통한 최종 역량모델 개발 및 역량모델의 타당성 검증 - 로 접근하였다.

#### 2) 준거(고성과자) 정의 및 선정

보험설계사의 영업성과를 측정하는 변수로는 수당, 수입보험료, 신계약건수, 고객수 등을 사용할 수 있다. 최정호와 조유미(2011)의 연구에서는 신계약건수 및 금액, 유지율, 수입보험료, 환산계약금액 등의 자료를 수집하였으나



이 중에서 환산계약금액을 판매성과를 대표하는 측정변수로 사용하였다. 배을규, 유지영, 김대영(2017)은 당월 총환산월초금액이 성과 측정도구로 타당하다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서도 보험회사에서 보험설계사의 실적평가의 기준으로 사용되며, 기존 연구에서 주로 사용된 총환산월초 금액을 영업성과 측정지표로 선택했다. ‘총환산월초금액’은 보험설계사의 영업실적을 의미하는 것으로 설계사 수당 지급의 기초자료로 활용되고, 보험의 종류, 보험기간, 상품의 회사이익 기여도 등을 종합적으로 고려하여 신계약 초회보험료에 이익기여환산율을 반영하여 계산된다. 총환산월초금액(이하 환산성적)은 각 보험회사에 따라 산출 방식이 다소 상이하다. 본 연구에서는 A생명보험사의 전속설계사 중 6개월 평균 환산성적 상위 10%이내(환산성적 125만원 이상)에 속한 자를 고성과자로 정의하고 인터뷰와 탐색적 요인분석의 대상으로 선정했다. 상위 10% 이내 고성과자들의 실적은 환산보험료 15만 원 정도의 보험상품을 매월 8건 이상 신규 체결하는 수준이다.

### 3) 행동지표 자료수집 및 잠정 직무역량모델 도출

#### 가) 행동지표 자료수집

(1) **기존자료 검토** : 보험설계사 역량과 관련된 기존 자료로는 NCS(National Competency Standards; 국가직무능력표준) 지표, 선행연구(김정주, 2015a; 두민영, 2015), 기존 회사 내 교육자료 등에서 활용할 수 있는 행동지표를 검토하여 잠정 역량모델에 포함하였다.

(2) **전문가 패널** : 전문가 패널은 보험영업 관리자로서의 보험영업경력과 교육 경력 등을 갖춘 회사 내부인력과 역량개발 경험이 있는 외부인력 등 총 6명으로 구성하였다([표 3-1] 참조). 이들은 고성과자 인터뷰를 통해 수집된 자료를 보완하고 추가적인 행동지표에 대한 아이디어를 제공하는 것과 수집된 자료의 내용타당성을 검토하여 잠정 역량모델을 도출하는 역할을 수행하였다. 패널은 1주일 3회 회의를 기본으로, 2016년 6-7월 중 약 4주간 운영되었다.

[표 3-1] 전문가 패널 구성 인력

구분	성별	연령대	내/외부	주요경력
구성원1	남	50대 중반	내부	교육 15년, 교육학 석사
구성원2	남	40대 중반	내부	영업 7년, 교육 5년, 경영학 석사
구성원3	남	30대 후반	내부	영업 10년, 교육 2년
구성원4	남	50대 중반	외부	교육 15년, 컨설팅 10년, 교육학 석사
구성원5	남	40대 초반	외부	컨설팅 7년, 심리학 박사
구성원6	여	30대 초반	외부	컨설팅 3년, 심리학 석사

(3) **고성과자 인터뷰:** 고성과자 인터뷰는 준거집단 중에서 선발된 8명의 보험 설계사들([표 3-2] 참조)을 대상으로 보험 판매프로세스별로 성공경험과 실패경험, 본인만이 가지고 있는 특별한 영업비결, 본인의 성공요인 등에 대해서 자유롭게 질문하고 답하는 방식으로 진행하였다. 패널 2명이 1개조로 고성과자 1명당 약 1시간정도 진행하였으며, 사전양해를 받아 진행과정을 녹취하였다.

[표 3-2] 고성과 보험설계사 인터뷰 참여자

구분	성별	연령대	근무 연수	월평균 환산성적
고성과자1	여	40대 중반	10년	300만원
고성과자2	여	50대 초반	12년	500만원
고성과자3	여	40대 중반	8년	200만원
고성과자4	여	60대 중반	22년	150만원
고성과자5	여	30대 후반	7년	300만원
고성과자6	여	50대 후반	20년	400만원
고성과자7	여	50대 중반	18년	200만원
고성과자8	여	40대 후반	15년	150만원

#### 나) 잠정 역량모델 도출

기존자료로부터 차용, 패널토의, 고성과자 인터뷰 등의 과정을 거쳐서 행동지표 자료를 수집하였다. 수집된 행동지표는 총 187개인데, 문항 간 중복여부, 내용의 구체성, 행동의 대표성 등을 기준으로 전문가 패널 토의를 통해서 잠정 역량모델로 98개의 행동지표를 도출하였다([표 3-3] 참조). 행동지표는

지식/스킬 영역에서는 영업 프로세스 5 단계별 구분하여 68개를 도출하고, 자기개념/특성/동기 영역에서는 업무단계 구분 없이 공통적으로 30개를 도출하였다.

[표 3-3] 잠정 역량모델의 행동지표

영업프로세스	행동 지표	
	지식/스킬 영역	자기개념/특성/동기 영역
가망고객발굴	13개	30개
면담준비 및 전화약속	7개	
정보수집 면담	19개	
해결안 제시 및 체결	24개	
증권전달 및 소개확보	5개	
소계	68개	30개

#### 4) 잠정 역량모델을 도구로 설문조사

잠정 역량모델에서 선정된 98개 행동지표를 갖고 보험설계자들의 자기평가용 설문서를 만들었다. 각 행동지표에 대해서 현재 본인이 영업활동을 하면서 어느 정도 실행하고 있는지를 질문하고, 5점 척도(1; ‘매우 부정’부터 5; ‘매우 긍정’까지)로 응답하도록 하였다. 또한, 행동지표들에 대한 질문 순서는 업무 프로세스 단계 또는 역량 영역별로 함께 자리하지 않고, 임의적(random)으로 배치하여 응답의 오류를 줄이고자 하였다. A생명보험사의 온라인 설문조사 시스템을 활용하여 2016년 7월 중 약 2주간 조사를 실시하였다.

##### 가) 표본 선정

본 연구를 위하여 A생명보험사 전속채널 소속 여성 설계사를 모집단으로 하여 연구 표본을 추출하였다. 표본은 보험설계사의 환산성적을 기준으로 고성과자, 평균성과자, 저성과자 세 집단으로 구분하여 선정하였다. 세 집단의 표본 선정의 공통 기준은 2016년 6월말 현재 보험설계사 등록 18개월 이상자로 하고 영업성과를 구분하기 위한 기준은 [표 3-4]와 같다. 역량모델을 도출하기 위해서는 보험설계사 업무를 안정적으로 수행하는 대상자들이 포함될

필요가 있다. 그런데 2016년 21개 생명보험회사의 13개월 차 설계사 정착률이 평균 40.2%로 낮아서(금융감독원, 2017) 적어도 1년 6개월 이상 근무하고 있는 설계사를 이 연구의 표본 대상으로 선정하였다.

[표 3-4] 영업성과 기준에 따른 표본구분

표본 구분	영업성과 기준	대상인원
고성과자	6개월 평균 환산성적 125만원 이상인자 중, 최근 2개월 환산성적 125만 원 이상인 자(상위 약 10% 이내)	1,003명
평균성과자	6개월 평균 환산성적 50만 원 이상, 70만원 미만이고 최근 2개월 무실적자 제외(상위 약 35-45% 사이)	1,729명
저성과자	6개월 평균 환산성적 30만 원 미만이고 최근 2개월 무실적자 제외(하위 30% 미만자)	2,673명
계		5,405명

#### 나) 설문 응답 현황

표본 5405명 중 1094명이 응답했으며(응답률 20.2%), 이 중 불성실 응답자 56명을 제외하고 1038명의 응답을 분석에 활용하였다([표 3-5] 참조).

[표 3-5] 표본별 설문 회수현황

표본구분	발송대상	응답인원	응답률	불성실응답자	유효응답자
고성과	1,003	342	34.1%	24	318
평균성과자	1,729	407	23.5%	15	392
저성과	2,673	345	12.9%	17	328
합계	5,405	1,094	20.2%	56	1,038

설문 응답자의 인구통계 특성을 살펴보면 [표 3-6]과 같다. A사의 경우 전속채널의 95%(2016년 기준)가 여성 설계사인 관계로 성별은 전원 여성으로 한정하였고, 연령은 평균 50세, 설계사 경력은 평균 126개월, 환산성적은 평균 85만원으로 나타났다.

[표 3-6] 설문응답자의 인구통계 특성

변인	구분	빈도	비율(%)
성별	여성	1038	100.0
연령	30대	71	6.8
	40대	419	40.4
	50대	451	43.4
	60대 이상	97	9.3
환산성적	30만 미만	328	31.6
	50만 이상-70만 미만	392	37.8
	125만 이상	318	30.6
근무경력	18개월-24개월	73	7.3
	25개월-36개월	119	11.4
	37개월-60개월	139	13.3
	61개월-120개월	244	23.5
	121개월-240개월	325	31.2
	241개월 이상	138	13.3

#### 5) 1차 직무역량모델 개발 및 타당성 분석

타당성 검증을 위해 1038명의 응답자를 고성과 집단(318명)과 그 외 집단(720명)으로 나누어 개발표본과 타당화표본으로 구분하였다([표 3-7] 참조). 역량개발 목적의 표본으로 고성과자 집단만을 사용한 이유는 직무역량의 개념이 고성과자들이 보이는 지식, 스킬, 자기개념, 특성 및 동기를 포함한 행동이기 때문이다.

[표 3-7] 개발표본과 타당화표본의 인구통계 특성 비교

변인	구분	개발표본(고성과자)		타당화표본	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
성별	여성	318	100.0	720	100.0
연령	30대	13	4.1	58	8.1
	40대	127	39.9	292	40.6
	50대	161	50.6	290	40.3
	60대 이상	17	5.3	80	11.1
	평균	50.4세		50.1세	
환산성적	10만 미만	—	—	43	6.0
	10만-20만 미만	—	—	126	17.5
	20만-30만 미만	—	—	159	22.1
	30만-40만 미만	—	—	219	30.4
	40만-50만 미만	—	—	173	24.0
	50만-60만 미만	111	34.9	—	—
	60만-70만 미만	131	41.2	—	—
	70만 이상	76	23.9	—	—
	평균	1,858,309원		409,448원	
근무경력	18개월-24개월	15	4.7	58	8.1
	25개월-36개월	17	5.3	102	14.2
	37개월-60개월	33	10.4	106	14.7
	61개월-120개월	61	18.3	183	25.4
	121개월-240개월	128	40.3	197	27.4
	241개월 이상	64	20.1	74	10.3
	평균	155.9개월		113.3개월	

가) 탐색적 요인분석을 통한 역량모델 도출(개발 표본)

잠정 역량모델의 98개 행동지표에 대해서 SPSS 22.0으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 최대우도법, 요인의 회전방법은 카이저 정규화를 사용한 프로맥스(Promax), 추출의 기준은 고유치 1 이상으로 하였다. 공통성이 .4 미만인 경우와 요인부하량이 절대값 .4 미만 또는 .4 이상이면서 두 개 요인 이상에 중복 포함되는 변수는 제외하는 방식으로 한 번에 하나의 변수를 제거해가며 반복 수행하였다. 신뢰도는 Cronbach의  $\alpha$ 값이 .7 이상을 기준으로 하였다.

나) 확인적 요인분석(CFA)를 통한 모델 수정 및 최종 역량모델 개발(타당화 표본)

확인적 요인분석은 평균성과자와 저성과자로 구성된 타당화 표본을 활용하여 AMOS 22.0으로 실시하였다. 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석을 통해 도출한 보험설계사 역량모델의 타당성을 확인하는 것이 목적이다. 탐색적으로 도출된 요인구조를 그대로 유지하면서 확인적 요인분석을 실시한 결과의 적합도 검증을 위해 카이제곱 통계량( $\chi^2$ ) 검증치, CFI(comparative fit index, Bentler, 1990), TLI(Tucker-Lewis index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)을 평가하였다. 그리고 모델 적합도가 다소 기준치에 미달하여서 수정지수(modification indices)를 고려하여 모델 수정을 하고 최종 역량모델을 확정하였다.

#### 다) 구성타당성 분석(타당화 표본)

일반적으로 구성타당성 분석은 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity)에 초점을 맞추어 진행한다(이학식, 임지훈, 2017). 집중타당성의 경우 표준화계수(요인부하량), 평균분산추출지수(Average Variance Extracted, AVE), 구성신뢰도(Construct Reliability, CR)를 토대로 검증하였다. 구성요인들의 판별타당성을 확인하기 위한 방법 중의 하나로 상관계수( $\phi$ )  $\pm (2 \times S.E.)$  값이 1을 포함하지 않는지를 확인하는 방법(우종필, 2016)으로 검증하였다.

#### 라) 기준타당성 분석(전체표본)

기준타당성을 확인하기 위해서 응답자의 6개월간 영업실적 자료를 수집해 영업성과와 직무역량과의 관계를 확인하였다. 검증방법으로 영업성과에 따른 세 집단 간 역량의 평균차이, 역량과 성과의 상관관계를 분석하였다.

## 제 2 절 연구결과

### 1) 탐색적 요인분석 결과

요인분석을 위해 먼저 설문조사에 포함된 항목들의 수와 표본의 수가 적절한지 여부를 파악할 필요가 있는데, 이를 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett 검정을 실시하였다. KMO 지수는 .957로 매우 양호한 편이었으며 Bartlett 검정 역시  $\chi^2=21412.444(p=.000)$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

요인분석 과정에서 공통성 .40 미만 또는 요인부하량이 .40 미만인 항목들은 제거되었으며, 고유 값(eigen-value)이 1 이상 기준으로 요인을 추출하였다. 최종적으로 10개 요인에 53개 행동지표들이 추출되었으며 총 누적변량은 64.622%에 달했다([표 3-8] 참조). 분석결과 추출된 10개 요인은 ‘재무설계’, ‘신규고객확대’, ‘거절처리’, ‘성취지향성’, ‘보유고객관리’, ‘업에 대한 자긍심’, ‘고객면담’, ‘약속준수’, ‘고객정보파악’, ‘자기확신’ 역량차원으로 명명하였다. 이들 10개 요인들 중에서 ‘재무설계’, ‘신규고객확대’, ‘거절처리’, ‘보유고객관리’, ‘고객면담’, ‘고객정보파악’은 잠정 직무역량모델에서 지식/스킬 영역에 속하는 행동지표들이며, ‘업에 대한 자긍심’, ‘성취지향성’, ‘약속준수’, ‘자기확신’은 잠정 직무역량모델의 자기개념/특성/동기 영역에 속하는 행동지표들이 포함되었다. 각 요인별 Cronbach의  $\alpha$ 값은 .925-.704 범위였다.

[표 3-8] 탐색적 요인분석 결과

역량 차원	행동 지표	패턴행렬(요인부하량)										Cron- bach $\alpha$
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
재무 설계	Q59	.923										.925
	Q57	.864										
	Q61	.853										
	Q54	.794										
	Q20	.683										
	Q95	.624										
	Q18	.559										
	Q84	.530										
	Q46	.468										
	Q31	.463										
	Q75	.401										



신규 고객 확대	Q19		.747									.825
	Q22		.726									
	Q21		.653									
	Q23		.606									
	Q77		.515									
	Q32		.504									
거절 처리	Q47			.755								.847
	Q66			.658								
	Q29			.633								
	Q52			.608								
	Q71			.452								
성취 지향성	Q70				.797							.909
	Q69				.707							
	Q72				.641							
	Q41				.506							
	Q76				.492							
	Q79				.438							
	Q62				.437							
	Q83				.413							
보유 고객 관리	Q55					.734						.848
	Q65					.638						
	Q98					.556						
	Q56					.541						
	Q48					.473						
	Q97					.453						
업에 대한 자긍심	Q92						.867					.787
	Q08						.649					
	Q93						.459					
	Q11						.457					
고객 면담	Q17							.698				.778
	Q14							.668				
	Q13							.576				
	Q15							.576				
	Q24							.437				
약속 준수	Q82								.940			.827
	Q85								.735			
고객 정보 파악	Q01									.771		.704
	Q02									.622		
	Q04									.435		
자기 확신	Q45										.666	.794
	Q28										.600	
	Q34										.470	
고유값		19.800	2.639	2.096	1.949	1.756	1.472	1.318	1.158	1.061	1.000	—
분산%		37.359	4.979	3.955	3.677	3.313	2.778	2.488	2.185	2.002	1.887	—
누적분산%			42.338	46.293	49.970	53.283	56.061	58.549	60.733	62.735	64.622	—

## 2) 확인적 요인분석 결과 및 1차 역량모델(타당화 표본)

탐색적 요인분석을 거쳐 도출된 10개 요인, 53개 행동지표들을 갖고 타당성 여부를 확증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 고성과자 집단을 대상으로, 확인적 요인분석은 고성과자 이외 집단(타당화 표본)을 대상으로 진행되었다. 구조방정식모형 분석을 위해 AMOS 22.0 툴을 사용하여 모형 적합성을 분석하였다([표 3-9] 참조).

[표 3-9] 수정 전후 모델 적합도 비교

모델적합도 지수	$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	RMSEA
일반적 권장수준	—	—	.05	.90 이상	.90 이상	.08이하
수정 전 역량모델 (53개 행동지표)	3266.316	1280	.000	.893	.885	.046
최종 역량모델 (49개 행동지표)	2602.107	1082	.000	.911	.903	.044

분석결과 CFI(.893), TLI(.885) 지수가 권장수준에 다소 미달하여 모형의 수정을 검토하였다. 일반적으로 CFA에서 모형 적합도를 높이기 위해서는 특정 항목이 다른 요인들과 많이 연관되어 있을 때 단일차원성(unidimensionality)을 유지하기 위해 그 항목을 제거해야 하며, 이를 판단하는 기준으로 수정지수(modification indices, MI)을 보고 판단하며, 그 값이 10.0보다 크면 제거할 수 있다(이학식, 임지훈, 2017). 이 연구에서는 MI지수가 10.0보다 크면서 2개 이상의 다른 요인들과 관련된 행동지표가 4개이며, 구체적으로 ‘Q11. 보험설계사는 고객의 삶과 꿈을 실현 할 수 있도록 돕는 일이라는 신념을 가지고 있다.’, ‘Q75. 고객이 이해하기 어려운 복잡한 내용은 표나 그림을 이용하여 쉽게 설명한다.’, ‘Q84. 고객의 정보를 체계적으로 분석한다.’, ‘Q98. 보험금 지급 등 고객이 필요로 하는 업무도 적극적으로 처리한다.’이다. 제거된 4개 행동지표는 포괄적이고 당위적인 표현이어서 어느 영역(‘자아개념/특성/동기’ 또는 ‘지식/스킬’)에 속할지 모호한 경우였다.

이들 4개 행동지표를 제거한 결과, 10개 직무역량 49개 행동지표로 구성된 측정모형의 적합도가 CFI(.911), TLI(.903), RMSEA(.044)로 모두 일반적 권장수준을 상회하여 이를 Study 1의 직무역량모델로 확정하였다([표 3-10] 참조).

[표 3-10] 보험설계사 직무역량모델(1차)

역량 차원	행동지표
재무 설계	Q59. 재무 분석기법을 통해서 고객의 재무 현황을 분석할 수 있다.
	Q57. 보험뿐만 아니라 금융과 재무 설계에 관한 지식을 가지고 있다.
	Q61. 금융, 세무 등의 정보 수집을 통해서 전체 시장의 변화나 흐름을 읽어낸다.
	Q54. 고객의 재무 상황을 종합적으로 분석할 수 있다.
	Q20. 고객의 재무정보(현금 흐름표, 재무 상태표 등)를 능숙하게 분석한다.
	Q95. 재무 설계 관점에서 고객에게 적합한 해결안을 제시한다.
	Q18. 고객의 재무현황을 진단하여, 재무 설계 관점에서 해결안을 제시한다.
	Q46. 금융트렌드나 보험관련 이슈에 항상 관심을 가지고 정보를 파악 한다
신규 고객 확대	Q31. 보험설계사로서 전문성을 가지기 위해서 보험관련 지식을 항상 습득한다.
	Q19. 적극적인 시장 확대 활동(개척, 소개 등)을 통하여 가망고객을 확보한다.
	Q22. 고객 확대를 위해서 개척활동에 적극적으로 매진한다.
	Q21. 고객 확대를 위해서 소개활동에 적극적으로 매진한다.
	Q23. 나의 업무에 도움이 되는 협력자(키맨)를 충분히 확보하고 있다.
	Q77. 다양한 모임에 참여하여 지속적으로 고객을 소개 받는다.
거절 처리	Q32. 다양한 고객 계층과 친분관계를 형성하여 협력자를 확보한다
	Q47. 고객과의 전화 통화 중에 거절을 당하더라도 유연하게 대화를 계속 이끌어간다.
	Q66. 고객에게 상처받는 일이 생기더라도 고객을 이해하고 금방 잊고 털어낸다.
	Q29. 고객과의 전화 통화 중에 상처를 받더라도 금방 회복하여 다른 고객에게 다시 전화를 건다.
	Q52. 고객이 거절을 하더라도 당황하지 않고 능숙하게 대응한다.
성취 지향 성	Q71. 고객과의 전화 통화 중에 고객이 거절하지 못하도록 대화를 이끌어 간다.
	Q70. 어려움에 직면해도 스스로 동기부여 하여 일에 대한 열정을 유지한다.
	Q69. 일을 하다보면 어려움에 처할 때도 있지만, 무엇보다도 내가 이루어야 할 목표와 일에 집중한다.
	Q72. 활동계획은 나 자신과의 약속이라는 마음으로 반드시 실행한다.
	Q41. 결과에 일희일비하지 않고, 집중력 있게 목표달성을 추진한다.
	Q76. 스스로 정한 시간이나 업무 일정도 꼭 지키며 성실하게 업무에 임한다.
	Q79. 시간이 되는 한 한 명의 고객이라도 더 만나기 위해서 움직인다.
	Q62. 업무 중에 어떠한 어려움이 있더라도 포기하지 않고 계속 시도한다.
보유 고객 관리	Q83. 해야 할 일을 주도적으로 계획하고 진행상황을 확인한다.
	Q55. 기존 고객들과 신뢰 관계를 유지함으로써 추가 고객을 지속적으로 소개 받는다.
	Q65. 지속적으로 가망고객을 소개받을 수 있도록 기존 고객과의 관계를 유지하고 발전시킨다.

	Q56. 보유고객을 밀착 관리하여 고객의 이탈을 방지한다.
	Q48. 계약 체결을 추가 가망고객을 만나는 기회로 여기고 끝까지 고객의 신뢰를 받도록 노력한다.
	Q97. 보유고객 관리를 통해 추가계약을 적극 창출한다.
업에 대한 자긍심	Q92. 보험설계사로서 내가 하는 일에 대해 주변 사람들에게 거리낌 없이 말한다.
	Q08. 보험설계사로서 나의 일에 대해 주변 사람들에게 자신 있게 알린다.
	Q93. 주변 사람들에게 보험설계사 일에 도전해 볼 것을 적극적으로 권유한다.
고객 면담	Q17. 고객이 이해하기 쉽도록 간결하고 명료하게 말한다.
	Q14. 고객과의 첫 만남에서 고객이 보험가입에 대한 부담을 느끼지 않도록 자연스러운 분위기를 만든다.
	Q13. 대부분의 경우에 고객이 궁금해 하는 부분이 있으면 그 자리에서 바로 알려준다.
	Q15. 어떤 상황에서도 스스로의 감정을 잘 조절하여 행동한다.
	Q24. 고객과의 면담에서 고객에게 정말 필요한 부분을 찾아주려 한다.
약속 준수	Q82. 고객과의 시간 약속은 어떤 일이 있더라도 지킨다.
	Q85. 고객과 한 약속은 반드시 지킨다.
고객 정보 파악	Q01. 고객에 대한 정보를 바탕으로 고객의 문제를 정확하게 파악한다.
	Q02. 고객의 유형에 따라 고객의 눈높이에 맞추어 고객을 설득한다.
	Q04. 유연하고 적절한 질문을 통해서 고객이 요구하는 것이 무엇인지 바로 파악한다.
자기 확신	Q45. 보험설계사라는 일을 통해서 나의 비전과 미래가 더 밝을 것이라 생각한다.
	Q28. 최고의 보험설계사가 될 것이라고 확신한다.
	Q34. 스스로 높은 영업 목표를 세운다.

### 3) 1차 직무역량모델 구성타당성 분석 결과

#### 가) 집중타당성 분석결과

각 직무역량(잠재변수)에 대한 행동지표(측정변수)들이 보이는 집중타당성을 분석한 결과 표준화계수는 모두 .5 이상이고 유의한( $p < .01$ ) 결과를 보였다. 평균분산추출(AVE) 지수도 10개 역량차원 모두 수용범위인 .5를 상회했으며, 구성신뢰도 또한 .7 이상으로 양호한 수준을 나타냈다([표 3-11] 참조).

[표 3-11] 집중타당성 분석결과

행동 지표		직무역량차원	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도
Q31	<—	재무설계	1.000			.656	.655	.944
Q46	<—	재무설계	.903	.063	14.280	.591		
Q18	<—	재무설계	1.070	.067	15.864	.666		
Q95	<—	재무설계	1.129	.067	16.842	.715		
Q20	<—	재무설계	1.266	.074	17.054	.725		

Q54	<—	재무설계	1.284	.072	17.752	.761		
Q61	<—	재무설계	1.179	.070	16.796	.712		
Q57	<—	재무설계	1.166	.069	16.951	.720		
Q59	<—	재무설계	1.272	.071	17.914	.770		
Q32	<—	신규고객확대	1.000			.694	.543	.876
Q77	<—	신규고객확대	1.029	.066	15.695	.643		
Q23	<—	신규고객확대	1.043	.064	16.287	.669		
Q21	<—	신규고객확대	1.148	.065	17.744	.735		
Q22	<—	신규고객확대	1.166	.079	14.852	.606		
Q19	<—	신규고객확대	1.151	.069	16.594	.683		
Q71	<—	거절처리	1.000			.715	.635	.897
Q52	<—	거절처리	.975	.053	18.468	.743		
Q29	<—	거절처리	1.124	.064	17.507	.702		
Q66	<—	거절처리	.936	.056	16.605	.665		
Q47	<—	거절처리	1.001	.056	17.958	.721		
Q83	<—	성취지향성	1.000			.653	.654	.938
Q62	<—	성취지향성	1.198	.069	17.396	.736		
Q79	<—	성취지향성	1.201	.073	16.417	.687		
Q76	<—	성취지향성	1.161	.074	15.739	.654		
Q41	<—	성취지향성	1.076	.067	16.059	.670		
Q72	<—	성취지향성	1.199	.070	17.062	.719		
Q69	<—	성취지향성	1.224	.067	18.285	.782		
Q70	<—	성취지향성	1.252	.068	18.344	.785	.640	.899
Q97	<—	보유고객관리	1.000			.650		
Q48	<—	보유고객관리	.905	.060	15.182	.652		
Q56	<—	보유고객관리	1.029	.065	15.951	.691		
Q65	<—	보유고객관리	.957	.060	15.986	.693		
Q55	<—	보유고객관리	1.122	.068	16.453	.718		
Q93	<—	업에대한자긍심	1.000			.725	.688	.868
Q08	<—	업에대한자긍심	.951	.053	18.035	.745		
Q92	<—	업에대한자긍심	1.069	.055	19.509	.838		
Q24	<—	고객면담	1.000			.594	.561	.864
Q15	<—	고객면담	.938	.082	11.389	.527		
Q13	<—	고객면담	.930	.079	11.739	.548		
Q14	<—	고객면담	.882	.076	11.584	.538		
Q17	<—	고객면담	1.089	.082	13.357	.655		
Q85	<—	약속준수	1.000			.869	.864	.927
Q82	<—	약속준수	.939	.056	16.615	.827		
Q04	<—	고객정보파악	1.000			.733	.622	.830
Q02	<—	고객정보파악	.757	.056	13.581	.619		
Q01	<—	고객정보파악	.904	.070	12.877	.580		
Q34	<—	자기확신	1.000			.689	.617	.828
Q28	<—	자기확신	1.234	.070	17.684	.758		
Q45	<—	자기확신	.972	.061	15.863	.668		

## 나) 판별타당성 분석결과

구성요인들의 판별타당성을 확인하기 위한 방법 중의 하나로 상관계수( $\phi$ )  $\pm (2 \times S.E.)$  값이 1을 포함하지 않는지를 확인하는 방법을 사용한다(우종필, 2016). 모든 변수 값에 대입하여 검증한 결과, 모두 1을 포함하지 않는 값이 나온 것을 확인할 수 있다([표 3-12] 참조). 따라서 직무역량 모델을 구성하는 10개 역량차원들 간의 판별타당성 지수는 적합한 것으로 볼 수 있다.

[표 3-12] 판별타당성 분석결과

직무역량차원 간 상관			Estimate	S.E.	+ 2	- 2
재무설계	<—>	신규고객확대	.698	.015	.728	.668
재무설계	<—>	거절처리	.690	.015	.720	.660
재무설계	<—>	성취지향성	.747	.013	.773	.721
재무설계	<—>	보유고객관리	.739	.014	.767	.711
재무설계	<—>	업에대한자긍심	.489	.015	.519	.459
재무설계	<—>	고객면담	.670	.011	.692	.648
재무설계	<—>	약속준수	.309	.012	.333	.285
재무설계	<—>	고객정보파악	.599	.013	.625	.573
재무설계	<—>	자기확신	.691	.015	.721	.661
신규고객확대	<—>	거절처리	.733	.018	.769	.697
신규고객확대	<—>	성취지향성	.823	.016	.855	.791
신규고객확대	<—>	보유고객관리	.749	.016	.781	.717
신규고객확대	<—>	업에대한자긍심	.614	.019	.652	.576
신규고객확대	<—>	고객면담	.574	.012	.598	.550
신규고객확대	<—>	약속준수	.253	.013	.279	.227
신규고객확대	<—>	고객정보파악	.519	.014	.547	.491
신규고객확대	<—>	자기확신	.819	.019	.857	.781
거절처리	<—>	성취지향성	.829	.017	.863	.795
거절처리	<—>	보유고객관리	.769	.017	.803	.735
거절처리	<—>	업에대한자긍심	.631	.020	.671	.591
거절처리	<—>	고객면담	.704	.014	.732	.676
거절처리	<—>	약속준수	.310	.014	.338	.282
거절처리	<—>	고객정보파악	.533	.015	.563	.503
거절처리	<—>	자기확신	.731	.018	.767	.695
성취지향성	<—>	보유고객관리	.861	.016	.893	.829
성취지향성	<—>	업에대한자긍심	.677	.017	.711	.643
성취지향성	<—>	고객면담	.663	.011	.685	.641
성취지향성	<—>	약속준수	.416	.013	.442	.390
성취지향성	<—>	고객정보파악	.601	.013	.627	.575
성취지향성	<—>	자기확신	.860	.017	.894	.826
보유고객관리	<—>	업에대한자긍심	.608	.018	.644	.572

보유고객관리	<—>	고객면담	.778	.013	.804	.752
보유고객관리	<—>	약속준수	.544	.015	.574	.514
보유고객관리	<—>	고객정보파악	.645	.015	.675	.615
보유고객관리	<—>	자기확신	.723	.017	.757	.689
업에대한자긍심	<—>	고객면담	.519	.014	.547	.491
업에대한자긍심	<—>	약속준수	.322	.017	.356	.288
업에대한자긍심	<—>	고객정보파악	.477	.017	.511	.443
업에대한자긍심	<—>	자기확신	.711	.021	.753	.669
고객면담	<—>	약속준수	.503	.012	.527	.479
고객면담	<—>	고객정보파악	.790	.013	.816	.764
고객면담	<—>	자기확신	.625	.013	.651	.599
약속준수	<—>	고객정보파악	.369	.014	.397	.341
약속준수	<—>	자기확신	.301	.015	.331	.271
고객정보파악	<—>	자기확신	.536	.015	.566	.506

4) 1차 직무역량모델의 기준타당성 분석결과(전체 표본)

[표 3-13] 10개 직무역량차원과 영업성과(환산성적)의 상관관계

직무역량 차원	평균	표준 편차	지식/스킬						자기개념/특성/동기				영업 성과
			신규 고객 확대	고객 정보 파악	고객 면담	재무 설계	거절 처리	보유 고객 관리	업에 대한 자긍심	자기 확신	약속 준수	성취 지향성	환산 성적
신규고객 확대	3.344	.627	1										
고객정보 파악	3.991	.522	.398 **	1									
고객 면담	4.063	.434	.470 **	.540 **	1								
재무 설계	3.572	.562	.614 **	.487 **	.568 **	1							
거절 처리	3.666	.604	.595 **	.413 **	.557 **	.620 **	1						
보유고객 관리	3.885	.536	.614 **	.483 **	.605 **	.669 **	.661 **	1					
업에대한 자긍심	3.992	.689	.511 **	.391 **	.421 **	.453 **	.551 **	.531 **	1				
자기 확신	3.798	.690	.651 **	.418 **	.484 **	.612 **	.617 **	.610 **	.611 **	1			
약속 준수	4.399	.579	.236 **	.273 **	.396 **	.304 **	.276 **	.451 **	.301 **	.271 **	1		
성취 지향성	3.717	.591	.700 **	.489 **	.571 **	.717 **	.729 **	.759 **	.610 **	.741 **	.403 **	1	
환산 성적	853 (천원)	818 (천원)	.293 **	.179 **	.222 **	.290 **	.260 **	.292 **	.309 **	.429 **	.066 *	.375 **	1

\*\* p<.01, \* p<.05



#### 가) 직무역량과 영업성과의 상관관계 분석

6개월 동안의 실제 영업성과(환산성적 평균)와 10개의 직무역량차원별 산술평균값의 피어슨(Pearson) 상관관계를 분석한 결과 10개 직무역량 모두 영업성과와 정(+)의 방향으로 유의하게 상관관계가 있는 것으로 나타났다([표 3-13] 참조). 자기확신( $r=.429$ ), 성취지향성( $r=.375$ ), 업에 대한 자긍심( $r=.309$ ) 신규고객확대( $r=.293$ ) 순으로 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 영업성과와 관련성에서는 자기개념/특성/동기 영역의 역량이 업무에 대한 지식/스킬 영역의 역량보다는 전반적으로는 더 유의함을 알 수 있다.

#### 나) 영업성과 등급에 따른 집단 간 직무역량 차이 분석

영업성과 기준으로 구분된 고성과자, 평균성과자, 저성과자의 세 집단 간에 직무역량에 대한 자기평가가 차이가 있는지를 검증하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

분산의 동질성 검정결과 10개 역량차원의 유의수준이 모두 .05보다 크게 나와서 등 분산을 가정한 Scheffe의 사후검정 결과를 참조하였다. 다중비교결과 [표 3-14]을 보면, 7개의 역량차원에서 세 집단 간에 유의하게 고성과자, 평균성과자, 저성과자 순으로 역량차원의 차이가 있는 것으로 나타났다. 거절처리' 역량과 '고객정보파악' 역량은 고성과자와 평균성과 및 저성과자와는 역량의 차이가 있지만 평균성과자와 저성과자의 차이는 없는 것으로 나타났다. 반면, '약속준수' 역량은 세집단간 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 '약속준수'를 제외한 9개 역량차원에 대한 자기보고식 평가가 실제 보험설계사의 영업성적을 타당하게 예측해 줄 수 있다는 근거가 될 수 있다.



[표 3-14] 성과 등급에 따른 10개 역량수준의 비교 분석결과

영역	역량 차원	성과구분	N	평균	표준 편차	F 값 (유의확률)	사후검증 (Scheffe)
지식/ 스킬	신규고객 확대	고성과(a)	318	3.574	.606	41.944 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.327	.595		
		저성과(c)	328	3.140	.612		
		총계	1038	3.344	.627		
	고객정보 파악	고성과(a)	318	4.113	.522	15.288 (.000)	a>b a>c
		평균성과(b)	392	3.975	.486		
		저성과(c)	328	3.891	.541		
		총계	1038	3.991	.522		
	고객면담	고성과(a)	318	4.186	.437	22.235 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	4.047	.414		
		저성과(c)	328	3.965	.427		
		총계	1038	4.063	.434		
	재무설계	고성과(a)	318	3.790	.561	40.701 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.525	.521		
		저성과(c)	328	3.417	.546		
		총계	1038	3.572	.562		
	거절처리	고성과(a)	318	3.894	.571	36.397 (.000)	a>b, a>c
		평균성과(b)	392	3.600	.567		
		저성과(c)	328	3.524	.617		
		총계	1038	3.666	.604		
	보유고객 관리	고성과(a)	318	4.098	.496	50.672 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.874	.500		
		저성과(c)	328	3.692	.542		
		총계	1038	3.885	.536		
자기 개념/ 특성/ 동기	업에 대한 자긍심	고성과(a)	318	4.289	.590	56.052 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.954	.678		
		저성과(c)	328	3.749	.685		
		총계	1038	3.992	.689		
	자기확신	고성과(a)	318	4.248	.569	141.337 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.720	.610		
		저성과(c)	328	3.453	.653		
		총계	1038	3.798	.690		
	약속준수	고성과(a)	318	4.456	.549	2.216 (.110)	a, b, c 차이없음
		평균성과(b)	392	4.378	.587		
		저성과(c)	328	4.370	.595		
		총계	1038	4.399	.579		
	성취 지향성	고성과(a)	318	4.031	.553	84.243 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	392	3.660	.532		
		저성과(c)	328	3.481	.565		
		총계	1038	3.717	.591		

## 제 4 장 연구 모형 및 가설

### 제 1 절 잠재변인 간 관계

#### 1) 직무역량과 경력만족의 관계

앞에서 살펴본 바와 같이 주관적 경력성공의 선행변인으로 직무역량을 검토한 연구는 찾지를 못하였다. 그 이유는 대부분의 선행연구의 연구대상이 사무직 근로자, 관리자, 전문가 집단, 고령노동자, 중장년 근로자 등으로 여러 직무를 포괄하고 있어서 특정 직종의 직무역량을 선행변수로 활용할 수 없었기 때문이라 생각된다. 이러한 이유로 인적자본변수 중 역량을 선행변수로 연구한 경우에도 경력역량, 경력메타역량 등 개인적 특성에 가까운 역량을 활용한 연구가 있을 뿐이다.

Eby와 Lockwood(2003)는 1995년 미국 대학졸업생을 대상으로 세 가지 경력역량(knowing-why, knowing-how, knowing-whom)이 무경계 역량시대에 객관적 및 주관적 경력성공과 관련이 있음을 실증했다. Hennekam(2015)은 네덜란드 고령노동자를 대상으로 의미역량(knowing - why)과 관계역량(knowing - whom)이 객관적 및 주관적 경력성공과 긍정적 관계가 있음을 실증했다.

또한 경력역량이 업무수행에 필요한 기술과 능력을 적극적으로 활용하게 하고 더 나은 문제해결과 성과향상을 위해 협력과 자발적 참여를 유도하고(문영주, 2011; Meier, Favero, & Compton, 2016; Preenen et al., 2011; Preenen, Van Vianen, & De Pater, 2014), 지속적인 학습과 자기개발을 촉진하여 직무와 조직에 몰입하여 성과를 내게 한다(Akkermans et al., 2013; Akkermans & Tims, 2017)는 연구결과도 있다.

이러한 선행연구의 결과와 직무역량에 대한 정의를 살펴볼 때, 직무역량이 높은 수준에 있는 근로자는 경력만족이 높을 것으로 추론할 수 있다.

가설 1(H1). 직무역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 경력개발지원, 직무역량, 경력만족의 관계

직무요구-자원이론(JD-R)에 의하면 직무열의를 높이고 자발적인 성과행동을 이끄는 데 있어 직무자원과 개인자원은 중요한 역할을 한다. 직무자원은 개인의 성장과 발전을 자극하는 심리적, 물리적, 사회적 요소로(Akkermans et al., 2013) 사회적 지원, 업무자율성, 성과피드백, 경력개발지원 등의 내·외적 자원이 포함되는 개념이다(Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009).

경력개발지원은 경력안내와 방향성을 지원함으로써 개인의 전문성 개발과 성장을 가능하게 하며(Michaeli, Dickson, & Shulman, 2018) 성과지향적인 직무행동을 이끈다(Weer & Greenhaus, 2017). 직무자원의 높은 인식은 직무에 대해 가치 있게 의미를 부여하게 하여 직무만족이나 업무성과와 같은 긍정적인 결과를 가져오게 한다(Hackman & Oldham, 1975). 역량개발에 대한 기회는 중요한 직무자원이며, 개인은 조직과의 상호작용을 통해 직무를 가치 있게 인식할 때 직무에 더욱 몰입하고 성과를 창출할 수 있다. 따라서 직무자원인 조직의 경력개발지원은 개인자원인 역량을 개발할 기회를 제공해 준다(Bakker & Demerouti, 2017).

또한 조직차원에서의 경력개발지원은 구성원들의 역량을 개발하고 그들의 헌신과 충성심을 높이며, 사기와 동기를 증진시키기 위한 체계적이고 계획적인 인적자원개발 활동으로 간주된다(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002). 교육훈련과 업무경험을 통해 습득된 지식, 스킬, 능력이 축적된 인적자원은 궁극적으로 조직의 미래성과에 영향을 주기 때문이다(Ramaswami, Carter, & Dreher, 2016).

기업에서 제공하는 교육과 훈련은 업무 수행에 필요한 다양한 지식 제공 및 자질 형성에 도움을 준다. 기존 실증연구결과에서도 교육훈련의 성과는 교육 참가자의 지식, 능력, 태도와 같은 인적자원 성과를 향상시키며, 더 나아가 조직의 성과로도 긍정적으로 영향을 미친다고 한다(이지원, 어용숙, 하영수, 2014). 따라서 교육훈련기회는 개인의 직무역량을 개발해주며 그 결과로 객

관적인 업무수행성과가 높아지게 되며 이를 통하여 경력만족이 증가할 것이라고 기대할 수 있다.

상사의 지원은 조직 내에 존재하는 수많은 경력 경로 중 개인이 자신에게 적합한 직무를 선택할 수 있도록 영향을 줄 수 있으며, 직무수행에 있어 개인의 수행역량에 무게를 실어줌으로써 경력만족에 영향을 주게 된다(Colarelli & Bishop, 1990; London, 1993).

선행연구를 보면, 개인이 적합한 훈련과 개발 기회를 제공받을 때, 자신의 기술과 역량을 증진시킬 수 있을 때, 조직 내에서 정체되고 있다고 느끼지 않을 때 조직에 의해 지원을 받고 있다고 인지한다고 언급하였다(Armstrong - Stassen & Ursel, 2009; Zhang, Farth, & Wan, 2012). 인지된 조직의 지원은 구성원들이 조직의 일원으로써 가치를 인식하고 조직 내에서 계속적으로 성장할 수 있다는 믿음에 영향을 준다. 조직의 지원을 명확하게 인지한 구성원일수록 경력만족에 더 긍정적임을 밝히고 있다.

따라서 직무요구-자원이론과 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2(H2). 경력개발지원은 직무역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3(H3). 경력개발지원은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4(H4m). 직무역량은 경력개발지원과 경력만족과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

### 3) 경력관리행동과 직무역량의 관계

경력관리행동과 직무역량의 관계를 연구한 결과는 찾지를 못했다. 이 또한 연구대상의 문제로 특정 직무 종사자를 대상으로 한 연구가 부족했기 때문이라고 생각한다. 유사한 연구를 검토해 보면, 주도적 경력태도와 경력역량과의 관계를 연구한 사례는 일부 있다. 신수림(2014)의 연구에 의하면 주도적 성격은 경력역량에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 경력관리행동은 그 구성요소가 경력개발계획의 수립, 직무수행에 필

요한 기술의 개발, 경력관리에 필요한 네트워크의 개발 등으로 이러한 행동의 결과로 직무역량이 개발될 것으로 추론할 수 있다. 이러한 선행연구와 경력관리행동의 개념에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5(H5). 경력관리행동은 직무역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 경력개발지원, 경력관리행동, 경력만족의 관계

사회적 교환이론에 의하면 조직구성원들의 조직의 경력개발지원에 대한 인식이 높으면 구성원들은 더욱 열심히 일에 몰두하여 조직에 보답하기 위해 최선을 다하는 경향이 있다(Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). 즉, 조직이 구성원들에게 유무형의 여러 혜택을 제공한다고 인식하게 되면 상호호혜적인 규범에 따라 구성원들은 조직의 목표 달성을 위해 기여하도록 동기부여 된다는 것이다(Arshadi, 2011; Wayne, Shore, & Liden, 1997). 조직구성원들은 조직의 지원 하에 자신의 직무에서 보다 높은 성과를 달성하게 되고, 이러한 성과는 개인의 경력성공과도 밀접한 관련이 있다(Igbaria & Wormley, 1992).

경력만족은 경력관리와 경력목표 달성에 따른 주관적 평가로서(Judge et al., 1995), 개인의 경력목표에 대한 물질적, 정서적, 사회적 도움과 활용의 결과로 나타나게 된다(Barnett & Bradley, 2007). 사회인지경력이론(Social Cognitive Career Theory)의 확장모델에 의하면 개인적, 조직적 요인의 상호작용을 통해 경력관리행동이 촉진됨으로써 경력만족에 이를 수 있다(Barnett & Bradley, 2007). Barnett과 Bradley(2007)는 자신들의 모형에 핵심 변수로 경력만족, 조직의 경력개발지원(OSCD), 주도적 성격, 경력관리행동을 포함시켜 호주의 전문직 종사자와 박사후 과정 학생 등 90명을 대상으로 연구를 하였다. 그들의 연구결과에 의하면, 조직의 경력개발지원은 개인의 경력관리행동을 촉진시키고 이를 통해서 경력만족과 고용가능성이 높아지는 것으로 나타났다.

사회적 교환이론과 경력관리행동 통합모형을 토대로 한 선행연구결과로부

터 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6(H6). 경력개발지원은 경력관리행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7(H7). 경력관리행동은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8(H8m). 경력관리행동은 경력개발지원과 경력만족의 관계를 매개할 것이다.

#### 5) 경력관리행동과 직무역량의 이중 매개 관계

위의 가설들을 종합하면 경력관리행동은 직무역량에 정(+)의 영향을 미치고(H5), 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 경력관리행동이 매개역할(H8m)을 하며, 직무역량도 매개역할(H4m)을 함으로 다음의 가설을 도출 할 수 있다.

가설 9(H9dm). 경력관리행동과 직무역량은 경력개발지원과 경력만족의 관계를 이중 매개할 것이다.

#### 6) 경력개발지원, 직무역량차원, 경력만족의 관계

또한 보험설계사의 직무역량은 10개의 역량차원으로 구성된다. 위의 가설에 따르면 직무역량은 개인의 경력관리행동과 조직의 경력개발지원의 영향을 받는다. 본 연구의 목적 중의 하나는 연구결과로부터 조직적 지원을 통해 개인의 직무역량을 향상시킬 수 있는 구체적인 조직의 지원 방안을 찾는 것이다. 따라서 직무역량차원에 영향을 미치는 두 가지 경로 중에서 조직의 경력개발지원으로부터 영향을 받는 경로에 대해서 심층 분석을 하고자 한다. 또한 10개의 직무역량차원은 영역이 크게 지식/스킬 영역과 자기개념, 특성, 동기 영역으로 나누어진다. 조직의 경력개발지원과 개인의 경력관리행동으로 변화가 용이한 영역은 지식/스킬 영역으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 경력개발지원이 직무역량차원 중 지식/스킬 영역의 “신규고객확대”, “고객정보파악”, “고

객면담”, “재무설계”, “거절처리”, “보유고객관리” 등 6개 차원에 영향을 미치는 관계에 대해서 심층적으로 살펴보고자 한다. 이렇게 지식/스킬 영역의 직무역량차원별로 구체적인 인과관계를 확인하면 실무적 시사점을 찾기가 용이할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 10(H10). 경력개발지원이 지식/스킬 영역 직무역량차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6개의 보험설계사 지식/스킬 영역의 직무역량차원은 각각이 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 또한 6개의 직무역량차원은 위의 가설에 의하면 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 매개역할을 할 것이다. 따라서 6개의 직무역량차원별로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

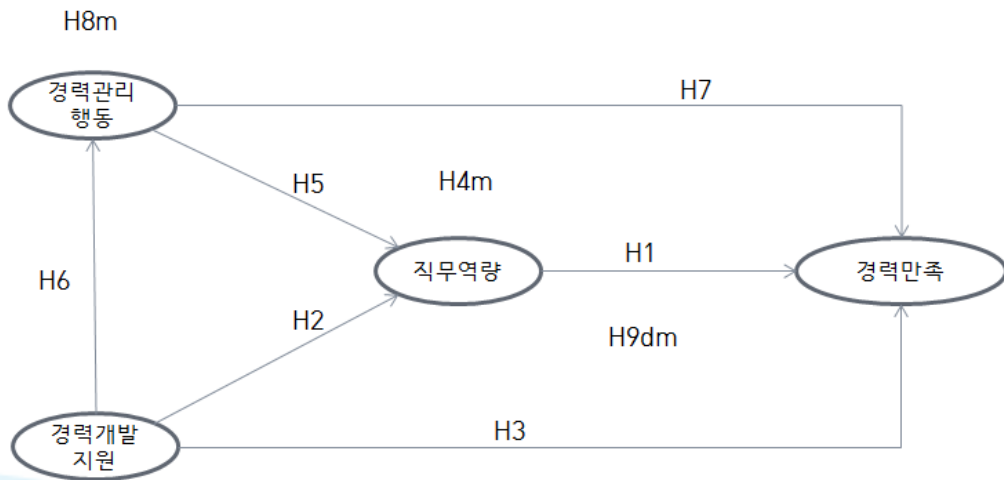
가설 11(H11). 지식/스킬 영역 6개의 직무역량차원은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 12(H12). 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 지식/스킬 영역의 6개 직무역량차원은 매개역할을 할 것이다.

## 제 2 절 연구 모형 및 가설 종합

본 연구는 Barnett과 Bradley(2007)의 주도적행동 통합모형을 기저로 종속변수로 경력만족을, 독립변수로 상황요인에 해당하는 조직의 경력개발지원을 포함하였고, 매개변수로 경력관리행동과 직무역량을 포함하여 연구모형을 설정하였다. 연구모형은 [그림 4-1]과 같다.

1) 연구모형 1. 변인 간 직접 및 매개 관계 모형 및 가설



[그림 4-1] 연구모형 1

가설 1(H1). 직무역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2(H2). 경력개발지원은 직무역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3(H3). 경력개발지원은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4(H4m). 직무역량은 경력개발지원과 경력만족과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 5(H5). 경력관리행동은 직무역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6(H6). 경력개발지원은 경력관리행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

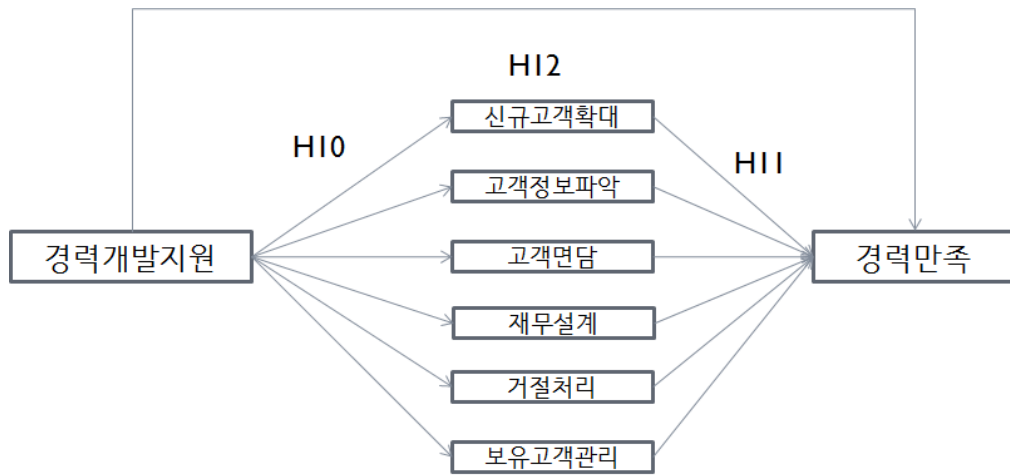
가설 7(H7). 경력관리행동은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8(H8m). 경력관리행동은 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 9(H9dm). 경력관리행동과 직무역량은 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 이중 매개역할을 할 것이다.



2) 연구모형 2. 직무역량차원별 직접 및 매개 관계 연구모형 및 가설



[그림 4-2] 연구모형 2

가설 10(H10). 경력개발지원은 직무역량차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_1 경력개발지원은 신규고객확보역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_2 경력개발지원은 고객정보파악역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_3 경력개발지원은 고객면담역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_4 경력개발지원은 재무설계역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_5 경력개발지원은 거절처리역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H10\_6 경력개발지원은 보유고객관리역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 11(H11). 직무역량차원은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_1 신규고객확보역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_2 고객정보파악역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_3 고객면담역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_4 재무설계역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_5 거절처리역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H11\_6 보유고객관리역량은 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 12(H12). 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 각 직무역량차원은 매개역할을 할 것이다.

H12\_1 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 신규고객확보역량은 매개역할을 할 것이다.

H12\_2 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 고객정보과악역량은 매개역할을 할 것이다.

H12\_3 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 고객면담역량은 매개역할을 할 것이다.

H12\_4 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 재무설계역량은 매개역할을 할 것이다.

H12\_5 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 거절처리역량은 매개역할을 할 것이다.

H12\_6 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 보유고객관리역량은 매개역할을 할 것이다.

## 제 5 장 연구 방법

### 제 1 절 연구 대상

2차 연구의 대상은 국내 보험설계사를 모집단으로 설정하여 연구대상자를 표집하였다. 독립보험대리점(GA) 소속 설계사 중 경력 2년 이상자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

[표 5-1] 응답자의 인구통계 특성

구분		빈도	백분율	구분		빈도	백분율
성별	여자	445	89.4	연령	30대 이하	26	5.2
	남자	53	10.6		40대	131	26.3
학력	중졸이하	24	4.8		50대	248	49.8
	고졸	313	62.9		60대 이상	93	18.7
	초대졸	66	7.1		평균	498명	52.11세
	대졸이상	95	13.3	월평균 소득	백만 원대	75	15.1
설계사 경력	2년 - 4년	68	13.7		2백만 원대	126	25.3
	5년 - 10년	113	22.7		3백만 원대	126	25.3
	10년 - 15년	100	20.1		4백만 원대	66	13.3
	15년 - 20년	89	17.9		5백만 원대	43	8.6
	20년 - 25년	81	16.3		6백만 원대	14	2.8
	25년 이상	47	9.4		7백만 원 이상	48	9.6
	평균	498명	13.08년		평균	498명	3백만원대

설문조사는 2018년 4월부터 7월까지 4개월간 진행되었으며, 총 750부를 배포하였고, 545명이 설문에 응답하였다. 그 중 누락된 설문문항이 있거나 불성실하게 응답한 설문을 제외한 총 498부(회수율 66.4%)를 대상으로 통계분석을 실시하였다([표 5-1] 참조). 연구대상자의 인구통계 특성으로 성별은 여

성 445명(89.4%), 남성 53명(10.6%)이었으며, 30대 이하 26명(5.2%), 40대 131명(26.3%), 50대 248명(49.8%), 60대 이상 93명(18.7%)이었다. 설계사 경력은 2년 이상 5년 미만 68명(13.7%), 5년 이상 10년 미만 113명(22.7%), 10년 이상 15년 미만 100명(20.1%), 15년 이상 20년 미만 89명(17.9%), 20년 이상 25년 미만 81명(16.3%), 25년 이상 47명(9.4%)의 분포를 보였다.

## 제 2 절 측정 도구

2차 연구에서는 연구 목적 달성을 위한 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문지는 보험설계사의 직무역량, 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동, 인구통계 특성으로 구분된다. 조사를 위한 설문지는 자기보고식(self-reporting) 형태의 5점 Likert 척도를 사용하였으며, 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다) 사이에서 응답하도록 설계되었다. 인구통계 특성은 성별, 연령, 학력, 보험설계사 총경력, 보험설계사 경력 중 대리점 경력, 최근 3개월 평균 수수료 수준과 같은 기본적인 정보를 구하는 항목으로 구성된다. 조사 도구 중 경력만족, 경력개발지원, 경력관리행동 등은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 사용하였다.

### 1) 보험설계사 직무역량 측정도구<sup>2)</sup>

보험설계사의 직무역량에 대한 측정문항은 첫 번째 연구에서 국내 A생명 보험 전속설계사 1038명을 대상으로 연구하여 제시한 1차 직무역량모델(10개 역량 49개 행동지표)를 사용하였다. 두 번째 연구에서는 연구대상과 조사시기가 달라져서 교차타당성 검증을 위하여 1차와 동일한 방법으로 탐색적 요인 분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 교차타당성이 검증된 10개 역량차원 48문항(1개 문항 제거)을 분석에 활용하였다.

---

2) 보험설계사 직무역량 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석은 제 3장 직무역량모델 타당성 제 2절 '연구결과'에 상세하게 제시되어 있다.

## 2) 경력만족 측정도구

경력만족의 측정도구는 Greenhaus, Parasuraman 및 Wormley(1990)의 연구(Cronbach's  $\alpha$ 값 .88)에서 제시한 문항을 장은주(2003)의 연구에서 번안하여 사용한 5개의 문항 중 4개 문항과 이동하, 탁진국(2008) 연구에서 개발한 3개 문항을 추가하여 7개 문항을 사용하였다. 장은주(2003)가 사용한 5개 문항은 Greenhaus, Parasuraman 및 Wormley(1990)가 개발한 도구를 장은주(2003)가 번안하여 국내에 도입한 이후 대부분의 경력만족 연구(강승혜, 탁진국, 2014; 김시진, 김정원, 2010a, 2010b; 문재승, 2013; 신수진, 2016; 이재봉, 진성미, 2012; 최해수, 2005)에서 활용되었다. 이 측정도구는 “나의 직장경력을 돌이켜 볼 때 나는 지금까지 내가 이룩한 것(성과)에 만족한다.”는 문항을 포함하여 총 5개 문항으로 구성되어 있으며, 장은주(2003)의 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85으로 나타났다. 5개 문항 중 특수고용형태 근로자인 보험설계사에게 부적절한 승진 관련 만족 측정문항(“나의 지금까지 직장 경력에 비추어 볼 때 승진 측면에 만족 한다.”)은 제외하고 4개의 문항을 보험설계사에게 적합하도록 일부 수정하여 사용하였다.

또한, 이동하와 탁진국(2008)이 개발한 3개 문항은 “지금까지 나의 직장 경력은 전반적으로 성공적인 편이다.”, “주변 사람들과 비교해 보았을 때, 지금까지 나의 경력은 성공적이라고 생각한다.”, “지금까지 나의 직장경력은 내가 원하는 경력을 달성하는 방향으로 나아가고 있다.”이다. 이동하와 탁진국(2008)의 연구에서는 이들 8개 문항의 신뢰도 계수는 .90으로 나타났다. 이들 문항 역시 보험설계사에게 적합하도록 일부 수정하여 사용하였다([표 5-2] 참조).

[표 5-2] 경력만족 측정문항

원전		신수립 번안	본 연구 사용
Green- haus et al. (1990)	I am satisfied with the progress I have made towards meeting my goals for advancement.	나는 나의 전체 경력에서 지금까지 내가 이루어온 승진에 만족한다.	<u>보험설계사의 경우 승진의 개념 부적합 제외</u>
	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for the development of new skills	나는 나의 전체 경력에서 지금까지 내가 향상해온 업무 수행 능력과 기술에 만족한다.	새로운 기술과 능력개발 측면에서 볼 때, 나는 지금까지의 보험설계사 경력에 만족한다.
	I am satisfied with the success I have achieved in my career.	나는 전체적으로 내가 이루어 놓은 경력에 만족한다.	보험설계사로서의 나의 경력을 돌이켜 볼 때 나는 지금까지 이룩한 것들(소득 및 성취)에 만족한다.
	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for income.	나는 나의 전체 경력을 볼 때, 내가 받아온 수입에 만족한다.	지금까지의 나의 보험설계사 경력에 비추어 볼 때 나는 보수(수수료) 측면에 만족한다.
	I am satisfied with the progress I have made toward meeting my overall career goal.	나는 지금까지 나의 경력목표 달성을 위해 노력해온 나의 경력과정의 마음에 든다.	경력 목표 달성과 관련하여 볼 때, 나는 지금까지의 보험설계사 경력에 만족한다.
이동하, 탁진국 (2007)	지금까지 나의 직장 경력은 전반적으로 성공적인 편이다.		지금까지의 나의 보험설계사 경력은 전반적으로 성공적인 편이다.
	주변 사람들과 비교해 보았을 때, 지금까지 나의 경력은 성공적이라고 생각한다.		주변 사람들과 비교해 보았을 때, 지금까지 나의 보험설계사 경력은 성공적이라고 생각한다.
	지금 까지 나의 직장 경력은 내가 원하는 경력을 달성하는 방향으로 나아가고 있다.		지금까지 나의 보험설계사 경력은 내가 원하는 경력을 달성하는 방향으로 나아가고 있다.

경력만족 7문항에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 측정문항이 경력만족 변인에 유의미하게 적재되는 것으로 나타났다. 요인적재량(표준화 회귀계수)은 모두 0.7이상이고, 모형의 적합도도 RMR = .011, TLI = .980, CFI = .991, RMSEA = .075로 적합하게 나타났다. 또한 경력만족 7문항의 Cronbach  $\alpha$ 값은 .939로 나타났다. 이에 따라 경력만족 측정문항은 신뢰도와 구성타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-3]참조).

[표 5-3] 경력만족 측정문항 확인적 요인분석 결과

측정 문항		변인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	신뢰도 ( $\alpha$ )
sat7	<-	경력만족	1			.781	.939
sat6	<-	경력만족	1.061	.047	22.696**	.812	
sat5	<-	경력만족	1.192	.055	21.582**	.887	
sat4	<-	경력만족	1.059	.052	20.184**	.840	
sat3	<-	경력만족	1.032	.052	19.719**	.825	
sat2	<-	경력만족	0.988	.054	18.196**	.772	
sat1	<-	경력만족	1.094	.058	18.872**	.795	

적합도 지수; RMR = .011, TLI = .980, CFI = .991, RMSEA = .071

\*\*  $p < .01$

### 3) 경력개발지원 측정도구

이론적 배경에서 살펴본바와 같이 경력개발지원은 하위 변인으로 교육훈련기회와 관리자(상사)지원 두 가지를 채택하였다.

#### 가) 교육훈련기회 측정문항

교육훈련기회의 측정 문항은 Tharenou와 Conroy(1994)의 측정도구를 변안 및 수정하여 신수림(2014)의 연구에서 활용한 4개 문항 중 3개 문항을 사용하였다. 이는 본 연구의 연구대상인 보험설계사의 교육훈련기회를 측정하는데 보다 적합한 문항으로 판단되어 측정도구로 채택하였다. 이 도구는 “나는

나의 경력개발에 도움이 되는 외부 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.”는 문항을 포함하여 총 3개 문항으로 구성되어 있으며, 신수림(2014)의 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .89로 나타났다.

[표 5-4] 교육훈련기회 측정문항

원천	신수림 번안	본 연구 적용
Times on internal committ Times on selection / promotion panels		
Times on external training course	나는 나의 경력 개발에 도 움이 되는 외부교육에 참 여할 수 있는 기회가 많은 편이다.	나는 나의 경력개발에 도움이 되는 외부 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.
Times on internal training course	나는 나의 경력 개발에 도 움이 되는 조직내부 교육 에 참여 할 수 있는 기회 가 많은 편이다.	나는 나의 경력개발에 도움이 되는 회사 내부의 집합 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다. 나는 나의 경력개발에 도움이 되는 대리점 또는 지점 자체 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다. (보험설계사 상황에 맞도록 내 부 교육 분리 질문)
Times acting in a higher position for months	나는 조직에서 중요한 업 무 수행을 위한 교육 대상 자로 선정되어 교육을 받 을 기회가 많은 편이었다.	보험설계사 직무상황과 부적합 제외
Times representative at outside meetings	나는 우리 조직(팀)을 대표 해서 외부 교육에 참여할 기회가 많은 편이다.	

#### 나) 관리자지원 측정문항

관리자(상사)지원은 Greenhaus, Parasuraman 및 Wormley(1990)의 연구 및 London(1993)의 연구에서 제시한 문항을 토대로 장은주(2003)가 번안 및 수정하여 제작한 도구를 사용하였다. 장은주(2003)가 제작한 이 도구는 경력 개발지원과 관련한 국내 많은 연구(남지은, 2011; 서경민, 2010; 신수림, 2014; 심미영, 2012)들에서 사용되었다. 이 측정도구는 “나의 관리자(대리점



대표 또는 지점장)는 내가 경력계획을 수립할 수 있도록 조언해 준다.”는 문항을 포함하여 총 3개 문항으로 구성되어 있으며, 장은주(2003)의 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88로 나타났다. 보험설계사의 경우 상사의 개념이 모호하여 ‘관리자(대리점 대표 또는 지점장)’라는 용어로 변경하여 사용하였다. 보통 보험설계사들은 지점이나 대리점에서 근무하고, 회사 대표 또는 대리점 대표와 업무위탁 계약을 맺은 특수고용형태 근로자임을 고려하여 용어를 변경하였다([표 5-5] 참조).

[표 5-5] 관리자지원 측정문항

원전	장은주 번안	본 연구 적용
My supervisor takes the time to learn about my career goals and aspirations.	나의 상사는 내가 경력 계획을 수립할 수 있도록 도움을 주었다.	나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 내가 경력관리 계획을 수립할 수 있도록 조언해 주었다.
My supervisor cares about whether or not I achieve my career goals.	나의 상사는 나의 경력목표 달성 여부에 늘 관심을 갖는다.	나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 나의 경력 목표 달성 여부에 늘 관심을 갖고 있다.
My supervisor keeps me informed about different career opportunities for me in the organization.		나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 내가 경력 목표를 정하는데 많은 지도와 도움을 주었다.
My supervisor makes sure I get the credit when I accomplish something substantial on the job.	나의 상사는 내 업무 성과가 좋은 경우 나의 공로를 확실히 인정해준다.	보험설계사 직무와 부적합 제외
My supervisor gives me helpful feedback about my performance .	나의 상사는 나의 업무성과에 관해 피드백을 주고 조언해 준다.	
My supervisor gives me helpful advice about improving my performance when I need it.	나의 상사는 내가 부탁하면 업무성과를 높일 수 있는 방법을 내게 알려준다.	
My supervisor supports my attempts to acquire additional training or education to further my career.	나의 상사는 내가 업무 성과 목표를 정하는데 많은 지도와 도움을 주었다.	교육훈련기회와 중복으로 제외
My supervisor provides assignments that give me the		보험설계사 직무와 부적합 제외

opportunity to develop and strengthen new skills.		
My supervisor assigns me special projects that increase my visibility in the organization.		

경력개발지원 6문항에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 측정문항이 각각의 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 나타났다. 요인적재량(표준화회귀계수)은 모두 0.7이상이고, 모형의 적합도도 RMR= .026, TLI= .968, CFI= .983, RMSEA= .092로 수용가능한 수준으로 나타났다. 또한 Cronbach  $\alpha$ 값은 교육훈련기회 3문항은 .866, 관리자지원 3문항은 .912로 나타났다. 이에 따라 경력개발지원 측정문항은 신뢰도와 구성타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-6]참조).

[표 5-6] 경력개발지원 측정문항 확인적 요인분석 결과

측정 문항		변인	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	신뢰도 ( $\alpha$ )
cds3	<-	교육훈련기회	1			.775	.866
cds2	<-	교육훈련기회	1.229	.061	20.276**	.930	
cds1	<-	교육훈련기회	1.051	.057	18.386**	.787	
cds6	<-	관리자지원	1			.921	.912
cds5	<-	관리자지원	.928	.034	27.515**	.873	
cds4	<-	관리자지원	.918	.035	26.303**	.850	

적합도 지수; RMR= .026, TLI= .968, CFI= .983, RMSEA= .092

\*\* p<.01

#### 4) 경력관리행동 측정도구

경력관리행동은 하위 변인으로 경력개발계획, 기술개발, 네트워킹으로 설정하였으며, 이는 Claes와 Ruiz-Quintanilla(1998), Gould와 Penley(1984), Strauss 외(2012)의 측정도구를 참조하여 신수림(2014)이 재구성한 측정도구의

하위 변인과 문항을 참조하였다([표 5-7]참조). 신수립(2014)이 제시한 12개의 문항 중에서 보험설계사에 적합한 문항으로 9개 문항을 선정하여 사용하였다. 경력개발계획의 대표문항은 “나는 몇 년 후 나의 경력을 위해 필요한 것들이 무엇인지 계획하고 있다.”, 기술개발의 대표문항은 “나는 나의 기술과 능력(역량)을 향상시키기 위해 다양한 경험을 한다.”, 네트워킹 대표문항은 “나는 장래 경력에 대한 안목을 키우기 위해 필요한 교육이나 경험에 대해 관리자와 동료에게 조언을 구한다.” 등이다.

[표 5-7] 경력관리행동 측정문항

구분	원문	신수립 번안	본 연구 사용
기술개발	I have developed skills which may be needed in future positions.	나는 당장 필요하지 않더라도 미래 업무에 필요한 기술과 역량을 개발한다.	나는 당장 필요하지 않더라도 미래에 필요한 기술과 능력(역량)을 개발한다.
	I have gained experience in a variety of work assignments to increase my knowledge and skills	나는 나의 지식과 기술을 향상시키기 위해 다양한 분야를 경험한다.	나는 나의 기술과 능력(역량)을 향상시키기 위해 다양한 경험을 한다.
	I have developed more knowledge and skill in tasks critical to my work unit's operation	나는 새로 맡게 될 업무를 위해서 지식과 기술을 개발한다.	<u>새로 맡게 될 업무가 보험설계사와 부적합. 제외</u>
네트워킹	I have recently sought advice from my coworkers, family or other people about additional training or experience I need to improve my future work prospects	나는 장래 경력에 대한 안목을 키우기 위해 필요한 교육이나 경험에 대해 상사와 동료에게 조언을 구한다.	나는 장래 경력에 대한 안목을 키우기 위해 필요한 교육이나 경험에 대해 관리자(대리점 대표 또는 지점장)와 동료에게 조언을 구한다.
	Since I have worked here I have initiated talks with my supervisor about training or work assignments I need to develop skills that will help my future work chances.	나는 미래에 하게 될 업무에 도움을 줄 수 있는 기술을 개발하기 위해 필요한 교육이나 업무에 대해 직장 상사와 대화한다.	<u>미래에 하게 될 업무가 보험설계사와 부적합. 제외</u>
	I have made my supervisor aware of my	나는 나의 장래 계획과 목표를 직장상사에게 이	나는 나의 장래 계획과 목표를 관리자(대리점

	work aspirations and goals.	야기 한다.	대표 또는 지점장)에게 이야기 한다.
네트워킹	I have built a network of contacts or friendships with other employees to obtain information about how to do my work or to determine what is expected of me.	나는 미래에 새로운 경력을 위해 현재 업무와는 관련이 없지만 필요한 정보를 얻고자 지인들과 연락망이나 친분관계를 맺는다.	<u>‘현재업무와는 관계없지만’ 표현 부적절 판단 제외</u>
	I have built a network of contacts or friendships with co-workers or other people to provide me with help or advice that will further my work chances.	나는 미래 경력에 도움이거나 조언을 줄 수 있는 사람들과 친분 관계를 맺는다. 나는 도움을 요청할 수 있는 사람들과 네트워크를 구축한다.	나는 미래 경력에 도움이거나 조언을 줄 수 있는 사람들과 친분 관계를 맺는다. 나는 도움을 요청할 수 있는 사람들과 네트워크를 구축한다.
경력계획	I have a well developed plan for the next few years of my work future.	나는 앞으로 몇 년 후에 내가 원하는 일을 하기 위해서 준비하고 있다.	나는 앞으로의 경력에 대한 계획을 세운다.
	I have begun to think more about the kind of work for which I am best suited since I began working in my present job.	나는 몇 년 후 내가 하고 싶은 일을 하기 위해서 필요한 것들이 무엇인지 계획하고 있다.	나는 몇 년 후 나의 경력을 위해 필요한 것들이 무엇인지 계획하고 있다.
	I have recently begun to think more about what I would like to accomplish in my work during the next year or two.	나는 최근에 몇 년 후의 나의 업무에서 성취하고 싶은 것에 대해 더 많이 생각하기 시작했다.	나는 최근에 몇 년 후의 나의 업무에서 성취하고 싶은 것에 대해 더 많이 생각하기 시작했다.

경력관리행동 9문항에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 측정문항이 각각의 잠재변인에 유의미하게 적재되는 것으로 나타났다. 요인적재량(표준화 회귀계수)은 모두 0.7이상이고, 모형의 적합도도  $RMR = .023$ ,  $TLI = .951$ ,  $CFI = .969$ ,  $RMSEA = .094$ 로 수용가능한 수준으로 나타났다. 또한 Cronbach  $\alpha$ 값은 경력계획 3문항은 .906, 기술개발 2문항은 .854, 네트워킹 4문항은 .880으로 나타났다. 이에 따라 경력관리행동 측정문항은 신뢰도와 구인타당성을 확보한 것으로 판단하였다([표 5-8]참조).

[표 5-8] 경력관리행동 측정문항 확인적 요인분석 결과

측정 문항			비표준화 계수	표준오차	C.R.	표준화 계수	신뢰도 (α)
p3	←	경력계획	1.000			.810	.906
p2	←	경력계획	1.152	.046	25.175**	.934	
p1	←	경력계획	1.069	.045	23.687**	.887	
p5	←	기술개발	1.000			.865	.854
p4	←	기술개발	0.990	.044	22.250**	.862	
p9	←	네트워킹	1.000			.726	.880
p8	←	네트워킹	1.110	.051	21.698**	.830	
p7	←	네트워킹	1.148	.073	15.773**	.778	
p6	←	네트워킹	1.056	.066	15.976**	.790	

적합도 지수; RMR= .023, TLI= .951, CFI= .969, RMSEA= .094

\*\* p<.01

### 제 3 절 분석 방법

이 연구에서는 연구모형을 실증적으로 검증하기 위하여 수집한 설문자료를 바탕으로 통계분석 프로그램인 SPSS 22.0, AMOS 22.0, IBM SPSS PROCESS macro ver 3.1을 사용하였다. 분석 방법과 절차는 다음과 같다. 첫째, 연구대상의 인구통계적 특성에 대한 빈도와 백분율을 산출하였다. 둘째, 측정변인들의 특성을 파악하기 위해 평균과 표준편차를 산출하고, 왜도와 첨도를 확인하여 정규성을 검증하였다. 셋째, 직무역량은 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 측정모델의 적합도 분석을 위해 4개 잠재요인으로 구성된 측정모형의 모형적합도를 검증하였다. 다섯째, 잠재변인 간 인과관계를 검증하여 잠재변인 간 총효과, 직접효과, 간접효과를 분해하여 해석하였다. 매개효과는 부트스트래핑(10000번) 방식으로, .05 수준에서 통계적 유의성을 검증하였다.

## 제 6 장 연구 결과

### 제 1 절 직무역량모델의 교차타당성 분석

#### 1) 확인적 요인분석 결과

1차 연구에서 도출된 직무역량모델에 대한 교차타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 행동지표가 각 역량에 유의미하게 적재되는 것으로 나타났다. 역량별 요인적재량(표준화회귀계수)은 “c2. 고객확대를 위해서 개척활동에 적극적으로 매진한다.” 행동지표(요인부하량=.378)를 제외하고 모두 .5이상이고, 평균분산추출(AVE) 지수도 10개 역량 모두 수용범위인 .5를 상회했으며, 구성신뢰도 또한 모두 .7 이상으로 양호한 수준을 나타냈다. 모형의 적합도도 RMR= .035, TLI= .924, CFI= .931, RMSEA= .043으로 적합하게 나타났다. 이에 따라 이후 분석에서는 “c2” 행동지표를 제외한 10개 직무역량차원과 48개 행동지표를 최종 보험설계사 직무역량모델로 확정하고 측정도구로 활용하였다([표 6-1]참조).

[표 6-1] 직무역량 집중타당성 분석결과

행동 지표		직무역량차원	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	AVE	구성 신뢰도
c6	<—	신규고객확대	1	—	—	.626	.551	.877
c5	<—	신규고객확대	0.912	.074	12.279	.520		
c4	<—	신규고객확대	1.062	.091	11.675	.677		
c3	<—	신규고객확대	1.143	.096	11.920	.698		
c1	<—	신규고객확대	1.076	.095	11.349	.650		
c9	<—	고객정보파악	1.000	—	—	.765	.749	.899
c8	<—	고객정보파악	0.896	.057	15.752	.746		
c7	<—	고객정보파악	1.032	.066	15.566	.737		
c14	<—	고객면담	1.000	—	—	.614	.578	.872
c13	<—	고객면담	1.131	.100	11.278	.629		
c12	<—	고객면담	1.174	.103	11.411	.639		
c11	<—	고객면담	0.908	.084	10.799	.594		
c10	<—	고객면담	1.042	.091	11.394	.637		
c23	<—	재무설계	1.000	—	—	.553	.653	.944

c22	<—	재무설계	1.233	.096	12.886	.625		
c21	<—	재무설계	1.506	.123	12.265	.762		
c20	<—	재무설계	1.605	.129	12.480	.786		
c19	<—	재무설계	1.724	.134	12.840	.827		
c18	<—	재무설계	1.826	.141	12.971	.844		
c17	<—	재무설계	1.389	.118	11.805	.714		
c16	<—	재무설계	1.571	.129	12.143	.748		
c15	<—	재무설계	1.591	.133	11.981	.730		
c28	<—	거절처리	1.000	—	—	.637	.684	.915
c27	<—	거절처리	1.227	.084	14.554	.814		
c26	<—	거절처리	1.251	.090	13.969	.767		
c25	<—	거절처리	1.266	.091	13.857	.759		
c24	<—	거절처리	1.123	.081	13.797	.754		
c33	<—	보유고객관리	1.000	—	—	.736	.713	.925
c32	<—	보유고객관리	0.996	.058	17.221	.809		
c31	<—	보유고객관리	0.955	.061	15.552	.730		
c30	<—	보유고객관리	0.987	.061	16.172	.761		
c29	<—	보유고객관리	0.896	.064	13.913	.659		
c36	<—	업에대한자긍심	1.000	—	—	.580	.750	.896
c35	<—	업에대한자긍심	1.646	.111	14.845	.975		
c34	<—	업에대한자긍심	1.551	.105	14.751	.908		
c39	<—	자기확신	1.000	—	—	.825	.747	.898
c38	<—	자기확신	1.121	.049	22.830	.899		
c37	<—	자기확신	0.869	.047	18.302	.746		
c41	<—	약속준수	1.000	—	—	.900	.930	.964
c40	<—	약속준수	1.110	.048	23.287	.954		
c49	<—	성취지향성	1.000	—	—	.751	.709	.951
c48	<—	성취지향성	1.131	.061	18.647	.810		
c47	<—	성취지향성	1.079	.062	17.464	.764		
c46	<—	성취지향성	1.028	.060	17.234	.756		
c45	<—	성취지향성	1.083	.059	18.419	.801		
c44	<—	성취지향성	1.068	.060	17.781	.777		
c43	<—	성취지향성	0.958	.059	16.299	.719		
c42	<—	성취지향성	0.925	.058	16.031	.709		

## 2) 2차 직무역량모델의 준거관련 타당성 분석결과

### 가) 직무역량과 영업성과의 상관관계 분석

설문항목 월평균 소득에 대한 응답과 10개의 직무역량차원별 산술평균값의 피어슨(Pearson) 상관관계를 분석한 결과 10개 직무역량차원 모두 월평균



소득과 정(+)의 방향으로 유의하게 상관관계가 있는 것으로 나타났다([표 6-2] 참조). 자기확신( $r=.418$ , 1차=.429), 성취지향성( $r=.353$ , 1차=.375), 재무설계( $r=.328$ , 1차=.290) 순으로 월평균 소득과 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이는 1차 분석결과와 유사한 크기와 순서의 결과를 보여주고 있다.

[표 6-2] 직무역량차원과 월평균소득의 상관관계

직무역량	평균	표준편차	지식/스킬						자기개념/특성/동기			
			신규고객확대	고객정보파악	고객면담	재무설계	거절처리	보유고객관리	업에대한공심	자기확신	약속준수	성취지향성
신규고객확대	3.347	.672	1									
고객정보파악	3.872	.550	.444**	1								
고객면담	3.988	.487	.370**	.640**	1							
재무설계	3.390	.622	.458**	.545**	.557**	1						
거절처리	3.544	.615	.341**	.418**	.498**	.466**	1					
보유고객관리	3.853	.561	.506**	.558**	.551**	.520**	.437**	1				
자공심	3.566	.774	.397**	.333**	.322**	.349**	.371**	.474**	1			
자기확신	3.443	.760	.526**	.419**	.410**	.470**	.449**	.504**	.607**	1		
약속준수	4.238	.661	.250**	.403**	.447**	.316**	.259**	.502**	.308**	.331**	1	
성취지향성	3.589	.602	.555**	.523**	.495**	.549**	.544**	.581**	.547**	.673**	.449**	1
월평균소득	4.240	1.909	.307**	.311**	.216**	.328**	.259**	.313**	.235**	.418**	.159**	.353**

\*\*  $p < .01$

#### 나) 월평균 소득 등급에 따른 집단 간 직무역량차원 차이 분석

두 번째 연구에서는 설문항목으로 월평균 소득을 질문하였다. 백만원 미만부터 1천만 원 이상으로 9단계로 구분하여 응답한 결과를 첫 번째 연구와의 비교를 위해 환산성적과 유사한 소득 구간으로 세 개의 집단으로 재분류하였다. 고성과자(5백만 원 이상), 평균성과자(3-4백만 원), 저성과자(2백만 원 이하)로 구분하여 세 집단 간에 역량에 대한 자기평가가 차이가 있는지를 검증하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 분산의 동질성 검정결과 10개 역량의 유의수준이 모두 .05보다 크게 나와서 등분산을 가정한 Scheffe의 사후검정 결과를 참조하였다. 다중비교결과를 보면, 10개의 역량에서 세 집단



간에 유의하게 고성과자, 평균성과자, 저성과자 순으로 직무역량차원의 차이가 있는 것으로 나타났다. ‘신규고객확대’ 역량차원은 고성과자와 평균성과자와 저성과자와는 역량의 차이가 있지만 고성과자와 평균성과자와의 차이는 없는 것으로 나타났다([표 6-3] 참조). 또한 1차 연구에서는 약속준수 역량은 집단 간 차이가 없는 것으로 나왔는데, 2차 연구에서는 고성과자와 저성과자는 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 역량차원에 대한 자기보고식 설문조사결과가 실제 보험설계사의 영업성적을 타당하게 예측해 주고 있음을 보여주고 있다. 소득 수준과 같은 측정이 가능한 설문조사에 대한 자기보고 결과에 대한 신뢰성을 보여주는 근거라고 판단된다.

[표 6-3] 소득 수준에 따른 직무역량차원의 평균비교 분석결과

영역	역량	성과구분	N	평균	표준 편차	F 값 (유의확률)	사후검증 (Scheffe)
지식/ 스킬	신규고객 확대	고성과(a)	105	3.587	0.623	20.393 (.000)	a.b>c
		평균성과(b)	192	3.441	0.633		
		저성과(c)	201	3.131	0.671		
		총계	498	3.347	0.672		
	고객정보 파악	고성과(a)	105	4.130	0.526	20.680 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	3.887	0.526		
		저성과(c)	201	3.721	0.535		
		총계	498	3.872	0.550		
	고객면담	고성과(a)	105	4.116	0.417	9.467 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	4.030	0.488		
		저성과(c)	201	3.882	0.500		
		총계	498	3.988	0.487		
	재무설계	고성과(a)	105	3.691	0.583	27.573 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	3.448	0.611		
		저성과(c)	201	3.177	0.576		
		총계	498	3.390	0.622		
	거절처리	고성과(a)	105	3.783	0.564	16.457 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	3.584	0.580		
		저성과(c)	201	3.380	0.627		
		총계	498	3.544	0.615		
	보유고객 관리	고성과(a)	105	4.076	0.505	19.205 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	3.905	0.522		
		저성과(c)	201	3.688	0.577		
		총계	498	3.853	0.561		
자기	업에	고성과(a)	105	3.813	0.687	14.265	a>b>c

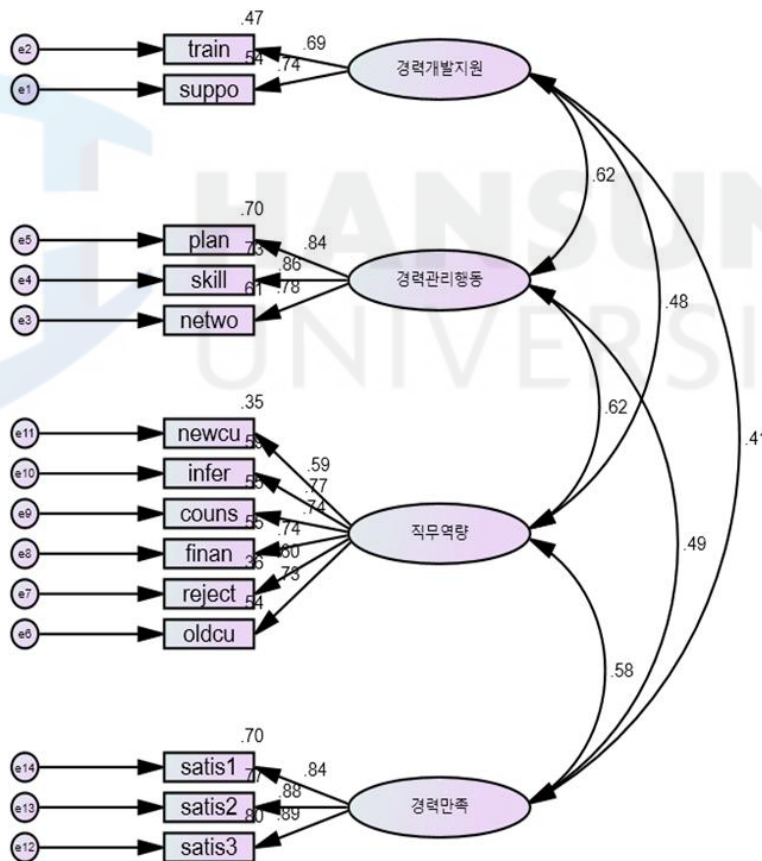
개념/ 특성/ 동기	대한 자긍심	평균성과(b)	192	3.648	0.742	(.000)	
		저성과(c)	201	3.360	0.797		
		총계	498	3.566	0.774		
	자기확신	고성과(a)	105	3.854	0.695	40.557 (.000)	a>b>c
		평균성과(b)	192	3.552	0.690		
		저성과(c)	201	3.124	0.727		
	약속준수	총계	498	3.443	0.760	4.075 (.018)	a>c
		고성과(a)	105	4.343	0.586		
		평균성과(b)	192	4.284	0.602		
		저성과(c)	201	4.139	0.737		
	성취 지향성	총계	498	4.238	0.661	26.653 (.000)	a>b>c
		고성과(a)	105	3.864	0.553		
		평균성과(b)	192	3.657	0.516		
		저성과(c)	201	3.381	0.633		
		총계	498	3.589	0.602		

## 제 2 절 연구모형의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 잠재변인, 관찰변인 및 오차를 활용하여 관찰변인이 잠재변인을 타당하게 설명하고 있는지 확인하기 위해 측정모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 우선 측정모형 분석을 위해 잠재변인 중에서 단일 요인으로 구성된 경력만족 변인과 직무역량, 경력개발지원, 경력관리행동 등 하위차원이 존재하는 변인에 대해 문항 합산(item parceling) 기법을 활용하여 모형을 간소화하였다. 문항 합산은 각 문항들의 신뢰도와 타당도가 검증되었을 경우에 한하여 측정 항목이 단일 차원(unidimensional)이라는 가정 하에서만 가능하다(우종필, 2015). 문항묶음방법을 적용할 때에 장점은 문항 간 이질성의 감소, 비연속성의 완화, 비정규성의 완화, 모형의 간명화, 모수추정의 안정화, 적합도추정의 안정화로 제시되고 있다(Coffman & MacCallum, 2005). 앞서 모든 문항에 대한 신뢰도와 타당도가 확보되었음이 검증되었고, 경력만족은 단일 차원으로 구성되어 있으며, 각 잠재변인의 하위차원 또한 단일 차원으로 구성되어 있음으로 문항 합산을 위한 필요조건을 충족하였다고 볼 수 있다. 이에 경력만족은 경력만족1(1, 2, 3번), 경력만족2(4, 5번), 경력만족3(6, 7번)으로 합산하고, 나머지 잠재변인은 하위차원별로 문항 전체를 합산하였다. 문

항 합산 후 평균을 구하여 측정모형을 설정하였다.

확인적 요인분석 결과를 제시하기에 앞서 측정모형이 자료에 부합되는 정도를 확인하기 위해 측정모형의 적합도 지수를 평가한 결과,  $\chi^2$ 은 199.715(df=71, p=.000)으로 이론 모형이 부적합한 것으로 나타났다. 그러나 다른 주요 적합도 지수를 확인한 결과 RMR .021, CFI는 .963, TLI .953, RMSEA는 .060으로 적합도 지수가 기준을 만족시키고 있어 본 연구에서 설정한 측정모형은 적합한 것으로 판명되었다. 또한, 이 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰도와 타당도를 확인하기 위하여 확인적 요인분석 결과에 기초한 측정모형 평가를 실시하였다([그림 6-1] 참조).



[그림 6-1] 측정모형 평가

측정모형 평가는 변인 측정을 위해 사용된 측정지표가 구조방정식모형에서 구현되는 잠재변인을 적절히 대표하고 있는가 여부를 확인하는데 초점을 두었다. 먼저 신뢰도 평가를 위하여 평균분산추출(average variance extracted, AVE), 구성신뢰도(composite reliability, CR)를 검토하였다. 타당도 평가는 구성개념 타당도(construct validity) 영역인 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 각각 검토하였다. 구성신뢰도의 경우 경력개발지원 .788, 경력관리행동 .926, 직무역량 .938, 주관적 만족 .934로 나타나 모든 변인이 적합 판단기준인 0.7 이상(우종필, 2015)을 상회하였다. 또한 평균분산추출은([표 6-4] 참조) 모두 .6이상으로, 적절성 기준인 .5(우종필, 2015)를 상회하였다. 이상의 결과들을 종합적으로 고려하였을 때 잠재변인을 측정하기 위한 측정지표들의 신뢰도는 적절한 것으로 판단할 수 있다.

[표 6-4] 잠재변인의 확인적 요인분석결과

잠재변인	측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	C.R.	AVE	구성신뢰도
경력개발지원	관리자지원	1.000	.742		.748	.788
	교육훈련기회	1.033	.682	9.656**		
경력관리행동	상담/네트워킹	1.000	.780		.807	.926
	기술개발	1.167	.852	19.485**		
	경력계획	1.147	.844	19.135**		
직무역량	보유고객관리	1.000	.849		.690	.938
	거절처리	.887	.758	12.620**		
	재무설계	1.114	.707	15.696**		
	고객면담	.871	.549	15.679**		
	고객정보파악	1.021	.661	16.271**		
	신규고객확대	1.000	.696	13.027**		
경력만족	경력만족3	1.000	.566		.824	.934
	경력만족2	.981	.893	25.914**		
	경력만족1	.963	.879	24.200**		

(\*\* p<.01)

구성개념 타당도를 검증하기 위해 우선 수렴타당도를 확인하였다. 수렴타당도 검토는 요인적재치가 낮은 항목의 존재 여부로 파악하였다. 잠재변인과

관찰변인 간 요인적재치를 확인한 결과, 모든 표준화 적재치가 .5이상으로 적재되었으며, 모든 적재치들이  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서 사용한 잠재변인의 수렴타당도는 적절한 것으로 판단하였다.

판별타당도를 평가하기 위하여 평균분산추출과 변인 간 상관계수 비교 검증법을 이용하였다(Fornell & Larcker, 1981). 확인결과 각 잠재변인의 평균 분산추출 값(.650~.824)이 해당 잠재변인과 나머지 잠재변인과의 상관관계 계수 제곱 값( $\gamma^2$ : .171~.378)보다 큰 것으로 나타나 판별타당도는 적절한 것으로 확인되었다([표 6-5] 참조).

[표 6-5] 잠재변인간 상관관계

잠재변인	경력개발지원	경력관리행동	직무역량	경력만족
경력개발지원	(.650)			
경력관리행동	.615(.378)	(.807)		
직무역량	.481(.231)	.615(.378)	(.735)	
경력만족	.413(.171)	.490(.240)	.588(.346)	(.824)

대각선 ( )는 AVE, ( )는 상관계수 제곱

이 연구에서 선정한 연구변인의 판별성을 추가적으로 확인하기 위하여 경쟁모형 간 비교 결과는 다음 [표 6-6]과 같다. 변인 간 상관관계에 근거하여 기저 연구모형(4 요인 모형)과 3요인1(경력개발지원 + 경력관리행동, 직무역량, 경력만족), 3요인2(경력개발지원, 경력관리행동 + 직무역량, 경력만족), 2요인(경력개발지원 + 경력관리행동 + 직무역량, 경력만족), 1요인(경력개발지원 + 경력관리행동 + 직무역량 + 경력만족) 등 5개 모형 간 모형적합도를 비교한 결과 이 연구에서 설정한 연구모형의 적합도가 가장 적절하였으며, 이 차이는 통계적으로 유의하였다.

[표 6-6] 경쟁모형 비교

모델	설명	$\chi^2(df)$	$\chi^2/df$	RMR	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2_{diff}(df)$
1	4요인	199.715(71)	2.813	.021	.963	.953	.060	82.063**(3)
2	3요인1	281.778(74)	3.808	.027	.941	.927	.075	327.894**(0)
3	3요인2	609.672(74)	8.239	.033	.847	.812	.121	79.495**(2)
4	2요인	689.167(76)	9.068	.036	.825	.791	.127	565.230**(1)
5	1요인	1254.397(77)	16.291	.054	.664	.603	.175	---

모델1; 경력개발지원, 경력관리행동, 직무역량, 경력만족

모델2; 경력개발지원+경력관리행동, 직무역량, 경력만족

모델3; 경력개발지원, 경력관리행동+직무역량, 경력만족

모델4; 경력개발지원+경력관리행동+직무역량, 경력만족

모델5; 경력개발지원+경력관리행동+직무역량+경력만족

추가적으로 동일한 응답자가 주관식 인식에 따른 자기보고식 설문조사를 실시하였기에 동일방법편의(CMV)가 발생했는지 확인하였다. Harman의 Single Factor를 통해 확인한 결과 단일 요인에 대한 분산이 31.90%로 나타났다. 어떤 하나의 변인이 공변량의 대부분을 설명하는 수준인 50%보다 작은 것으로 확인되어 동일방법편의에 의한 오류는 우려하지 않아도 되는 것으로 판명되었다(Podsakoff & Organ, 1986).

### 제 3 절 기술통계량 및 정규성 분석

이 연구에서 선정한 연구변인에 대한 특성과 분포를 확인하기 위하여 기술통계 분석을 수행하였다([표 6-7] 참조). 그 결과 직무역량의 평균은 3.666이었으며, 직무역량차원별 평균은 최소 3.347에서 최고 3.988로 나타났다. 보험설계사의 경력만족은 평균 3.236으로 보통 수준으로 나타났다. 조직의 경력개발지원에 대한 인식은 평균 3.426이며, 하위 변인인 교육훈련기회에 대한 인식은 평균 3.272, 관리자지원은 평균 3.580 수준으로 확인되었다. 본인의

경력관리행동에 대한 평가는 평균 3.463으로 하위차원별로 3.423에서 3.520의 수준을 보였다.

한편, 응답 자료에 대한 정규성을 확인하기 위하여 왜도와 첨도를 도출하였다. 그 결과 왜도의 경우 절댓값 .031 ~ .319, 첨도는 절댓값 .014 ~ .573으로 나타나 일반적으로 정규성을 판단할 수 있는 기준인 왜도 3이하, 첨도 10이하(Kline, 2005)로 확인되었다.

[표 6-7] 기술통계량 및 정규성 분석

잠재변인	하위차원	평균	표준 편차	왜도	첨도
직무역량	신규고객확대	3.347	.672	-.120	.129
	고객정보파악	3.872	.550	-.052	.254
	고객면담	3.988	.487	-.031	.293
	재무설계	3.390	.622	-.119	.210
	거절처리	3.544	.615	-.277	.573
	보유고객관리	3.853	.561	.048	-.014
직무역량		3.666	.463	.192	.268
경력만족		3.236	.747	.056	-.414
경력개발 지원	교육훈련기회	3.272	.779	-.033	-.091
	관리자지원	3.580	.705	-.146	-.159
경력개발지원		3.426	.644	.042	-.264
경력관리행동	계획수립	3.479	.737	-.319	-.245
	기술개발	3.520	.733	-.193	.046
	네크워킹	3.423	.689	-.242	.313
경력관리행동		3.463	.635	-.224	.128

#### 제 4 절 경력만족 선행변인들의 직접 및 매개효과 분석

본 연구의 주요 변인인 경력개발지원, 경력관리행동, 직무역량 및 경력만족 간의 직접효과와 매개효과를 분석하기 위해 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2013) model 6(직렬 2중 매개모형)을 사용하였다. 직렬매개모형의 목적은 독립변수 X(경력개발지원)가 매개변수 M1(경력관리행동)에 영



향을 미치고 M1(경력관리행동)은 또 다른 매개변수 M2(직무역량)에 영향을 미치는 등 매개변수간의 순차적 인과관계를 설정하고 최종적으로는 Y(주관적 만족)에 영향을 미치는 매개모형을 설정하여 직접효과와 간접효과를 조사하는 것이다(Hayes, 2013).

#### 1) 경력만족에 대한 직접효과 분석

경력만족을 종속변수로 하는 2중 직렬 매개 모형에 대한 표준화 경로계수( $\beta$ ), 표준오차(S.E.), 95% 편의수정 신뢰구간을 산출한 결과는 [표 6-8]과 같다. 통제변수로는 성별, 연령, 학력, 설계사 경력, 소득을 포함하였다.

[표 6-8] 변인 간 직접효과 분석결과

가설	경로		$\beta$	S.E	95% 신뢰구간		판정
					하하	상하	
H3	경력개발지원	--> 경력만족	.100	.045	.011	.189	채택
H6	경력개발지원	--> 경력관리행동	.415	.038	.340	.489	채택
H2	경력개발지원	--> 직무역량	.100	.028	.045	.155	채택
H7	경력관리행동	--> 경력만족	.226	.052	.125	.327	채택
H1	직무역량	--> 경력만족	.439	.072	.298	.581	채택
H5	경력관리행동	--> 직무역량	.272	.030	.214	.331	채택

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

주요 변인들 간 직접효과 분석 결과, 경력개발지원은 경력만족(=.100, .011~.189), 경력관리행동(=.415, .340~.489), 직무역량(=.100, .045~.155)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 경력관리행동에 대한 경력개발지원의 계수가 높게 나타났다. 또한 경력관리행동(=.226, .125~.327)과 직무역량(=.439, .298~.581) 모두 경력만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 경력만족에 대한 직무역량의 계수가 높게 나타나, 연구 변인들 중 경력만족에 직접적으로 가장 큰 영향을 미치는 변인으로 밝혀졌다. 따라서 경력만족에 영향을 미치는 변인들의 직접효과와 관련된 가설 6가지(H1, H2, H3, H5, H6, H7)는 모두 지지되었다.



## 2) 경력만족에 대한 매개효과 분석

PROCESS macro에서 다중 변수를 이용한 매개분석을 수행하기 위하여 경력개발지원을 독립변수로, 경력관리행동과 직무역량을 각각 매개변수로 지정하고 나머지 변수들을 통제변수(공변량)로 지정하여 종속변수(경력만족)에 대한 간접효과(ab)와 직접효과(c'), 총 효과(c)를 산출하였다([표 6-9] 참조). 제시된 효과 크기는 구간추정결과가 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과 있다고 판단할 수 있다(Hayes, 2013).

[표 6-9] 경력관리행동과 직무역량의 매개효과 분석결과

가설	경로	$\beta$	S.E	95% 신뢰구간		판정	$R^2$ , F
				하한	상한		
Total (c)	경력개발지원--> 경력만족	.288	.044	.202	.373		.346 43.241
Direct (c')	경력개발지원--> 경력만족	.100	.045	.011	.189		
(ab)	Indirect total	.187	.027	.136	.240		
H8m	Ind1	.094	.023	.048	.142	채택	
H4m	Ind2	.044	.015	.017	.075	채택	
H9dm	Ind3	.050	.011	.030	.074	채택	

Indirect path key

Ind 1 ; 경력개발지원 ----> 경력관리행동 ----> 경력만족

Ind 2 ; 경력개발지원 ----> 직무역량 ----> 경력만족

Ind 3 ; 경력개발지원 ----> 경력관리행동 ----> 직무역량 ----> 경력만족  
(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

경력만족에 대한 경력개발지원의 직접효과( $c'=.100$ ,  $.011\sim.189$ )와 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 경력관리행동을 통한 경력개발지원의 간접효과( $Ind1=.094$ ,  $.048\sim.142$ ), 직무역량을 통한 경력개발지원의 간접효과( $Ind2=.044$ ,  $.017\sim.075$ ), 경력관리행동 및 직무역량을 통한 2중 간접효과( $Ind3=.050$ ,  $.030\sim.074$ ) 모두 유의하게 나타났다. 따라서 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 경력관리행동과 직무역량은 부분매개효과를 가지는 것으로

로 해석할 수 있다. 아울러, 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 경력관리행동과 직무역량의 2중 매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 매개효과와 관련된 3개의 가설(H4m, H8m, H9dm)은 모두 지지되었다.

### 3) 경력만족에 대한 효과 분해

경력만족에 대한 연구변인간의 관계를 종합적으로 분해하면 [표 6-10]과 같다.

[표 6-10] 변인 간 효과 분해

가설	경로	직접효과	간접효과	총효과	판정
H1	직무역량 --> 경력만족	.439**			채택
H2	경력개발지원-->직무역량	.100**			채택
H3	경력개발지원-->경력만족	.100*	.187**	.288**	채택
H4m	Ind1		(.094^)		채택
H8m	Ind2		(.044^)		채택
H9dm	Ind3		(.050^)		채택
H5	경력관리행동-->직무역량	.272**			채택
H6	경력개발지원-->경력관리행동	.415**			채택
H7	경력관리행동-->경력만족	.226**			채택

Indirect path key

Ind 1 ; 경력개발지원 ----> 경력관리행동 ---->경력만족

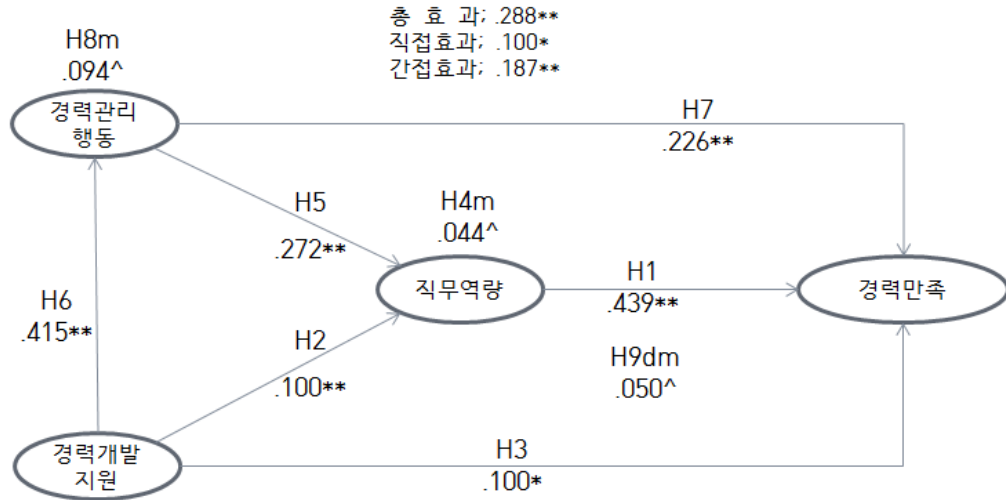
Ind 2 ; 경력개발지원 ----> 직무역량 ----> 경력만족

Ind 3 ; 경력개발지원 ----> 경력관리행동 ----> 직무역량 ----> 경력만족

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , ^ 은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음

또한 분해결과를 그림으로 표현하면 [그림 6-2]와 같다.



(부트스트래핑 10000회)

(\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , ^ 은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음)

[그림 6-2] 경력만족과 연구변인의 관계 도해

## 제 5 절 직무역량차원별 직접 및 매개효과 분석

경력개발지원과 경력만족의 관계에서 직무역량차원별 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 사용하였다. 경력개발지원을 독립변수로, 지식 및 스킬 영역의 직무역량 하위차원 6개를 각각 매개변수로 지정하고 나머지 변수들을 통제변수(공변량)로 지정하여 단일 모형에서의 경로계수 및 독립변인에 대한 직무역량차원별 간접효과(ab)와 직접효과(c'), 총효과(c)를 산출하였다. 제시된 효과 크기는 구간추정결과 95% 편의수정 부트스트랩 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과 있다고 판단할 수 있다.

### 1) 경력개발지원의 직무역량차원에 대한 직접효과

경력개발지원의 직무역량차원별 직접효과 분석 결과, 경력개발지원은 신규고객확대(=.305, .218~.392), 고객정보파악(=.182, .112~.253), 고객면담

(=.159, .093~.214), 채무설계(=.245, .167~.324), 거절처리(=.174, .091~.257), 보유고객관리(=.204, .130~.278) 등 6개 직무역량차원 모두에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다([표 6-11] 참조). 즉, 경력개발지원을 높게 인식한 설계사들은 자신의 역량을 높게 평가하는 것으로 설명할 수 있다.

**[표 6-11] 경력개발지원의 직무역량차원에 대한 직접효과 분석결과**

가설	경로	$\beta$	S.E	95%신뢰구간		판정
				하한	상한	
H10_1	경력개발지원-->신규고객확대	.305	.044	.218	.392	채택
H10_2	고객정보파악	.182	.036	.112	.253	채택
H10_3	고객면담	.159	.033	.093	.214	채택
H10_4	채무설계	.245	.040	.167	.324	채택
H10_5	거절처리	.174	.042	.091	.257	채택
H10_6	보유고객관리	.204	.038	.130	.278	채택

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

## 2) 경력만족에 대한 직무역량차원의 직접효과

직무역량차원별로 경력만족에 대한 영향력은 유의도, 방향, 크기가 모두 차이가 있었다([표 6-12] 참조). 6개의 직무역량차원이 경력만족에 대한 직접효과 분석 결과, 통제변수로 투입된 성별, 연령, 학력, 경력, 소득 중에서 소득(=.219, .164~.274), 경력(=.021, .012~.029), 성별(=-.227, -.403~-.050) 등이 유의한 효과를 미치는 것으로 나타났다. 소득이 많을수록, 경력이 오래될수록 경력만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 여성에 비해 남성의 경우는 경력만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무역량차원별로는 신규고객확대(=.187, .095~.280), 고객정보파악(=.194, .063~.326), 보유고객관리(=.158, .037~.279) 등 3개 직무역량차원은 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 고객면담(=-.067), 채무설계(=.102), 거절처리(=-.028) 등 3개 직무역량차원의 경력만족에 대한

영향은 유의하지 않게 나타났다. 따라서 가설H11\_1, H11\_2, H11\_6 등 3개는 지지되었고, 가설H11\_3, H11\_4, H11\_5 등 3개는 기각되었다.

[표 6-12] 경력만족에 대한 직무역량차원별 직접효과

가설	경로	$\beta$	S.E	95% 신뢰구간		판정	R <sup>2</sup> , F
				하한	상한		
통제 변수	성별 --> 경력만족	-.227	.090	-.403	-.050		0.449 32.880
	연령	-.006	.004	-.014	.002		
	학력	-.021	.034	-.088	.046		
	경력	.021	.004	.012	.029		
	소득	.219	.028	.164	.274		
H11_1	신규고객확대-->경력만족	.187	.047	.095	.280	채택	
H11_2	고객정보파악	.194	.067	.063	.326	채택	
H11_3	고객면담	-.067	.076	-.217	.082	기각	
H11_4	재무설계	.102	.057	-.010	.213	기각	
H11_5	거절처리	-.028	.050	-.127	.070	기각	
H11_6	보유고객관리	.158	.062	.037	.279	채택	

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

### 3) 직무역량차원의 매개효과

경력만족에 대한 경력개발지원의 직접효과(=.153, .069~.238)와 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 6개 직무역량차원을 통한 경력개발지원의 종간접효과(=.134, .092~.181)는 유의하게 나타났다([표 6-13] 참조). 직무역량차원 중에서는 신규고객확대(.057, .026~.094), 고객정보파악(.035, .008~.068), 보유고객관리(=.032, .006~.063) 등 3개 차원이 유의한 정의 매개효과를 나타냈다. 반면, 고객면담(-.011, -.039~.014), 재무설계(.025, -.005~.061), 거절처리(-.005, -.024~.014) 등 3개 차원은 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

[표 6-13] 직무역량차원의 매개효과

가설	경로	$\beta$	S.E	95%신뢰 하한	95%신뢰 상한	판정	R <sup>2</sup> , F
Total	경력개발지원 --> 경력만족	.288	.044	.202	.373		.346 43.241
Direct		.153	.043	.069	.238		
Indirect	total indirect	.134	.023	.092	.181		
H12_1	경력개발지원 -->신규고객확대 -->경력만족	.057	.017	.026	.094	채택	
H12_2	고객정보파악	.035	.015	.008	.068	채택	
H12_3	고객면담	-.011	.014	-.039	.014	기각	
H12_4	재무설계	.025	.017	-.004	.061	기각	
H12_5	거절처리	-.005	.009	-.024	.014	기각	
H12_6	보유고객관리	.032	.015	.006	.063	채택	

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

#### 4) 직무역량차원별 효과 분해

지금까지 분석한 직무역량차원의 직접효과와 매개효과를 분해하여 [표 6-14]와 [그림 6-3]으로 나타냈다.

[표 6-14] 직무역량차원의 효과 분해

가설	경로	직접효과	간접효과	총효과	판정
—	경력개발지원->6개역량차원->경력만족	.153**	.134 <sup>^</sup>	.288**	—
H10_1	경력개발지원-->신규고객확보	.305**			채택
H10_2	경력개발지원-->고객정보파악	.182**			채택
H10_3	경력개발지원-->고객면담	.159**			채택
H10_4	경력개발지원-->재무설계	.245**			채택
H10_5	경력개발지원-->거절처리	.174**			채택
H10_6	경력개발지원-->보유고객관리	.204**			채택
H12_1	신규고객확보-->경력만족	.187**			채택
H12_2	고객정보파악-->경력만족	.194**			채택
H12_3	고객면담-->경력만족	-.067			기각
H12_4	재무설계-->경력만족	.102			기각
H12_5	거절처리-->경력만족	-.028			기각
H12_6	보유고객관리-->경력만족	.158**			채택
H11_1	경력개발지원->신규고객확보->경력만족		.057 <sup>^</sup>		채택
H11_2	경력개발지원->고객정보파악->경력만족		.035 <sup>^</sup>		채택
H11_3	경력개발지원->고객면담->경력만족		-.011		기각

H11_4	경력개발지원->재무설계->경력만족		.025		기각
H11_5	경력개발지원->거절처리->경력만족		-.005		기각
H11_6	경력개발지원->보유고객관리->경력만족		.032 ^		채택

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력, 소득)

\* p<.05, \*\* p<.01, ^ 은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미

경력개발지원은 6가지의 직무역량차원에 모두 긍정적인 효과를 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉, 조직이 교육훈련기회를 제공하거나 관리자의 코칭과 상담 등의 노력은 보험설계사의 직무역량 향상에 긍정적인 영향을 준다고 해석할 수 있다. 반면, 직무역량차원별로는 경력만족에 미치는 직접효과와 간접효과가 차이가 있었다. 신규고객 확보, 고객정보파악, 보유고객관리 역량차원은 직접효과와 간접효과가 모두 유의하게 경력만족에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 고객면담, 재무설계, 거절처리 역량차원은 직접효과와 간접효과 모두 경력만족에 대한 영향력이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 보험설계사의 경력만족에 영향을 미치는 것은 신규고객을 발굴하여 그들의 정보를 파악하고 유지고객으로 지속적으로 관리할 수 있는 지식과 스킬이 중요하다는 것을 시사해 주는 것으로 해석된다. 또한, 소득을 종속변수로 하여 추가 분석한 결과 신규고객 확보(.361\*), 재무설계(.372\*), 보유고객관리(.382\*) 등 3개 역량차원은 소득에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다([표 6-15] 참조). 종합하면, 6개의 역량차원 중 신규고객 확보, 보유고객관리는 경력만족과 소득에 유의한 영향력을 미치고, 고객정보파악은 경력만족에, 재무설계는 소득에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객면담과 거절처리는 경력만족과 소득에 유의한 영향력은 미치지 않지만, 고객관리 지식과 스킬을 높이는데 필요한 역량차원으로 설명이 가능하다.

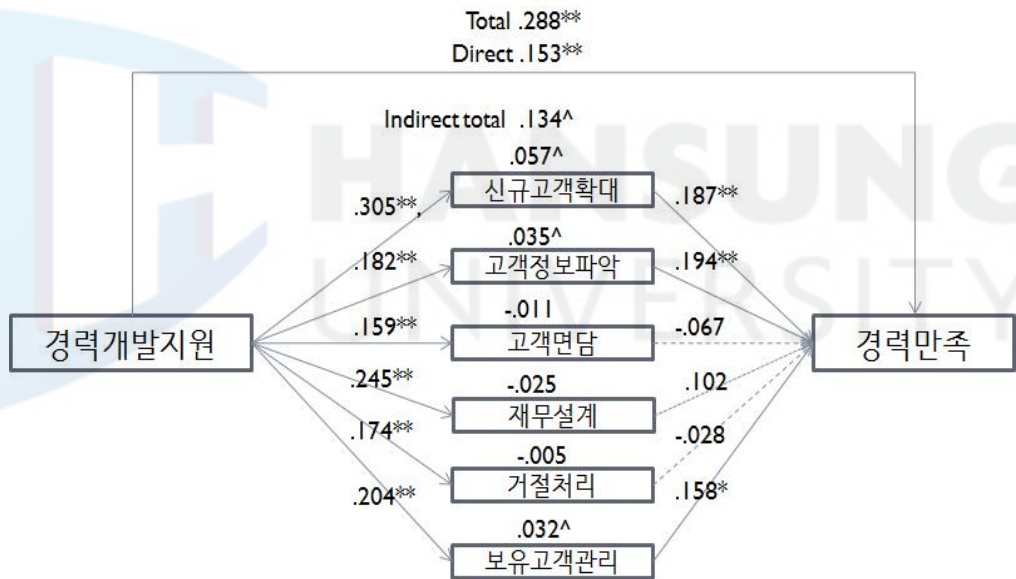
[표 6-15] 소득을 종속변수로 한 직무역량차원의 효과 분해

경로	직접효과	간접효과	총효과
<b>경력개발지원-&gt;6개역량차원-&gt;소득</b>	<b>.129</b>	<b>.309^</b>	<b>.519**</b>
경력개발지원-->신규고객확보	.346**		
경력개발지원-->고객정보파악	.215**		
경력개발지원-->고객면담	.179**		
경력개발지원-->재무설계	.286**		
경력개발지원-->거절처리	.209**		

경력개발지원-->보유고객관리	.239**		
신규고객확보-->소득	.361**		
고객정보파악-->소득	.359		
고객면담-->소득	-.378		
재무설계-->소득	.372*		
거절처리-->소득	.278		
보유고객관리-->소득	.382*		
경력개발지원->신규고객확보->소득		.125 ^	
경력개발지원->고객정보파악->소득		.077	
경력개발지원->고객면담->소득		-.068	
경력개발지원->재무설계->소득		.106 ^	
경력개발지원->거절처리->소득		.058	
경력개발지원->보유고객관리->소득		.092 ^	

(부트스트래핑 10000회, 통제변수; 성별, 연령, 학력, 설계사경력)

\* p<.05, \*\* p<.01



(부트스트래핑 10000회)

(\*\* p < .01, \* p < .05, ^ 은 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않음을 의미)

[그림 6-3] 직무역량차원별 효과 도해



## 제 7 장 결론 및 시사점

### 제 1 절 요약 및 논의

본 연구의 학문적 기여도는 크게 두 가지로 요약된다. 첫째, 두 번에 걸친 실증연구로 보험설계사의 직무역량모델을 도출하고 교차타당성을 검증하였다는 점에 의의가 있다. 선행연구는 고성과자 중심으로 직무역량을 도출하였지만 본 연구는 보험 판매프로세스에 근거하여 영업성과 도출 과정에 작용하는 직무역량 요소를 찾아내었으며, 객관적 영업성과 자료와의 대응 분석을 통해 직무역량과 영업성과와의 관계성을 입증하였고, 연구대상과 조사 시기를 달리 하여 직무역량모델의 교차타당성을 확인하였다. 둘째, 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 직무역량이 경력성공에 영향을 미치는 관계를 구명함으로써 경력성공의 연구대상과 선행변인의 범위를 확장하였다는 데 의의가 있다. 본 연구의 연구 목적을 중심으로 분석결과를 요약하고 논의하면서 시사점을 제시하고자 한다.

첫 번째 연구 목적은 보험설계사에게 필요한 직무역량과 행동지표를 개발하여 타당성을 검증하는 것이었다. 이를 위해 선행연구 검토, 고성과자 인터뷰, 패널 토의를 통해 98개의 행동지표를 포함한 잠정 역량모델을 도출하고, 잠정 역량모델로 직무역량을 측정하는 설문서를 개발하였다. A생명보험 전속 채널 설계사를 고성과자, 평균성과자, 저성과자 세 집단으로 표본을 추출하여 각 행동지표에 대한 현재 수행정도에 관해서 자기응답식 설문조사를 실시하였다. 1038명의 응답자 중에서 고성과자 집단을 개발표본으로 탐색적 요인분석을 실시하고, 평균성과자와 저성과자 집단을 타당화 표본으로 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 직무역량모델의 적합도 확인과정을 거쳐 10개 직무역량과 49개의 행동지표가 도출되었다. 개발된 직무역량과 행동지표의 구성타당성을 집중타당성과 판별타당성 검증을 통해서 확인하였다.

이어 전속설계사가 아닌 독립대리점 소속 설계사 498명을 대상으로 1차 도출된 10개 역량과 49개 행동지표의 교차타당성을 확인하였다. 그 결과, 역

량모델의 적합성 확인과정을 거쳐 최종적으로 10개 직무역량(‘신규고객확대’, ‘고객정보파악’, ‘고객면담’, ‘재무설계’, ‘거절처리’, ‘보유고객관리’, ‘업에 대한 자긍심’, ‘자기확신’, ‘약속준수’, ‘성취지향성’)과 48개의 행동지표(1개 행동지표 제거)가 도출되었다. 개발된 직무역량과 행동지표의 구성타당성을 집중타당성과 판별타당성 검증을 통해서 확인하였다.

개발된 직무역량과 행동지표를 선행 역량 연구결과와 비교하면, 새롭게 추가된 직무역량 차원들은 ‘고객정보파악’, ‘고객면담’, ‘거절처리’이고, 관계형성 차원에서는 ‘신규고객확보’와 ‘보유고객관리’로 세분화되고 있다([표 7-1] 참조).

[표 7-1] 보험설계사 역량모델의 역량 및 행동지표 비교

역량의 영역	영업직 역량	김정주 (2015a)	두민영 (2015)	본 연구
지식/스킬	개념적 사고(2)			
	분석적 사고(2)	분석력(4)	고객컨설팅(5)	재무설계(9)
	전문성(1)	전문성(3)		
	조직인식(1)			
	관계형성(2)	신뢰감(3)	활동실행력(2)	신규고객확대(5) 보유고객관리(5)
	정보수집(1)			고객정보파악(3)
	대인이해(3)			고객면담(5)
	영향력(4)			거절처리(5)
자기개념/특성/동기	자신감(3)	자신감(5)	영업마인드(4)	자기확신(3)
	주도성(3)	책임감(3)	자기개발및관리(4)	업에대한자긍심(3)
	고객지향성(4)		고객지향성(2)	약속준수(2)
	성취지향성(4)	성취지향성(6)	목표지향마인드(5)	성취지향성(8)
역량 수	12개	6개	6개	10개
행동지표	30개	24개	22개	48개

( )는 행동지표 수

자기개념/특성/동기 영역에서는 기존 국내연구들과 유사한 직무역량과 행동지표를 갖고 있지만, 지식/스킬 영역에서는 좀 더 새롭게 추가되고 세분화되어 개선되었다고 볼 수 있다. 이는 최근 생명보험영업의 경쟁이 치열해지면서 고객관리 관련 지식/스킬이 더욱더 중요해지고 정교화 되는 현상을 반영하는 것이다. 성공적인 보험영업을 위해서는 미탐색 상품을 대상으로 하여 고

객의 니즈를 끌어내고(‘고객정보파악’, ‘고객면담’), 설계부터 판매 및 유지까지 장기간에 걸쳐 고객을 확보하고 관리하는(‘거절처리’, ‘신규고객확보’, ‘보유고객관리’) 역량이 요구된다고 할 수 있다.

또한, 이 연구에서 개발된 역량모델은 보험 영업 프로세스 단계를 고려하여 개발되었으며, 역량의 영역을 고려하여 개발되었다. 개발된 10개의 역량을 Spencer와 Spencer(1993)가 제시한 역량의 영역과 보험영업 5단계 프로세스를 양축으로 하여 위치시키면 [그림 7-1]과 같다. 그 결과 지식/스킬 영역의 6가지 직무역량차원(‘신규고객확보’, ‘고객정보파악’, ‘고객면담’, ‘재무설계’, ‘거절처리’, ‘보유고객관리’)들은 업무 프로세스의 단계에 따라서 차별적으로 요구되고 있으며, 자기개념/특성/동기 영역 4가지 직무역량차원(‘업에 대한 자긍심’, ‘자기확신’, ‘약속준수’, ‘성취지향성’)은 영업 프로세스 단계와 상관없이 전반적으로 요구되는 역량이다. 이와 같이 보험설계사의 직무역량을 입체적 관점에서 접근한다면 인적자원의 선발, 평가 및 교육훈련 프로그램을 설계하고 경력개발지원 프로그램을 운영하는데 실제적인 도움을 줄 것으로 기대된다.

역량 영역	보험 영업 프로세스				
	가망고객 발굴	면담준비 및 전화약속	정보수집 면담	해결안 제시 및 체결	증권전달 및 소개확보
지식/스킬	신규고객확보				
	고객정보파악				
		고객면담			
		재무설계			
			거절처리		
			보유고객관리		
자기개념 특성 동기	업에 대한 자긍심				
	자기확신				
	약속준수				
	성취지향성				

[그림 7-1] 보험설계사 직무역량 매트릭스

두 번째 연구 목적은, 보험설계사의 직무역량을 행동지표에 대한 자기보고식 설문으로 평가하는 것이 타당한지를 확인하는 것이었다. 즉, 자기보고식 역량평가 결과와 실제 보험영업 성과와 연계성이 있는지 여부였다. 이러한 연구문제를 해결하기 위하여 첫 번째 연구에서는 설문응답 1038명의 6개월간의 실제 영업성과 자료를 수집하였다. 수집된 성과자료를 기준으로 고성과자, 평균성과자, 저성과자 3개 집단의 역량에 대한 자기 평가가 성과와 연계성이 있는지를 분산분석(ANOVA)과 상관관계분석을 통해서 확인해 보았다. 분산분석 결과 개발된 역량모델의 행동지표에 대해 자기보고식으로 평가한 역량수준이 영업성과 집단별로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 상관관계 분석 결과도 10개의 직무역량 모두 영업성과와 유의한 정(+)의 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 두 번째 연구에서는 설문문항으로 월평균 소득을 질문하였고 그 응답결과를 기준으로 세 집단 간 역량의 차이가 있는 지를 분석하였다. 분석결과 소득수준별 직무역량의 차이가 유의했으며, 직무역량과 소득과 상관관계도 유의하게 정(+)의 관계를 보였다.

두 번의 연구결과를 종합하면 고성과자, 평균성과자, 저성과자 세 집단에 대한 평균차이 분석에서 10개의 직무역량차원 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. ‘약속준수’ 역량차원은 1차 연구에서는 집단 간 차이가 없는 것으로 나타났지만, 2차 연구에서는 고성과자와 저성과자의 차이가 유의한 것으로 나타났다. 또한 개발된 10개의 직무역량차원과 실제 영업성과와 상관관계를 분석결과 10개 직무역량차원 모두 유의하게 정(+)의 방향으로 영업성과(1차; 환산성적, 2차; 소득)와 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 연구문제로 제기한 직무역량에 대한 자기보고식 평가결과가 영업성과와 관련성이 있음을 입증해 주는 것으로 개발된 직무역량이 기준타당성을 확보하고 있음을 말해주는 것이다.

세 번째 연구 목적은 보험설계사의 직무역량은 보험설계사의 경력만족과 어떠한 영향관계가 있는지 확인하는 것이었다. 확인결과 직무역량은 경력만족에 정(+)의 영향( $=.439, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력역량이 성과나 직무행동을 이끌었던 연구결과(박용호, 2011; 이지영, 2018; Akkermans & Tims, 2017; Beheshtifar & Zare, 2013)를 부분적으로 지지

하며, 자원습득능력이나 경력지속학습이 성과행동과의 긍정적 관계를 보였던 연구(김주현, 문영주, 2014; Rowold, Hochholdinger, & Schilling, 2008; Zhao, Liu, & Zhou, 2016)와 같은 맥락을 가진다. 이러한 결과는 조직의 지원으로 지식, 기술, 관계의 질을 향상시키는 학습과 개발활동을 통한 직무역량의 향상이 경력성공과 업무성과 증대에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

네 번째 연구 목적은 경력만족과 직무역량에 영향을 미치는 선행변수로 개인차원의 경력관리행동 변인과 조직차원의 경력개발지원 변인 간의 인과관계를 확인하는 것이었다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 연구변인들 간의 직접효과를 살펴본 결과, 경력개발지원은 경력관리행동( $=.415, p<.01$ ), 직무역량( $=.100, p<.01$ ), 경력만족( $=.100, p<.05$ )에 모두 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 경력지원환경에 대한 긍정적 인식은 경력개발에 필요한 경력역량을 향상시키는 데 영향을 미쳤던 연구(Kong, Cheung, & Song, 2012; Kuipers, Meijers, & Gundy, 2011)를 지지하는 결과이다. 둘째, 경력관리행동은 직무역량( $=.272, p<.01$ )과 경력만족( $=.226, p<.01$ )에 정(+)의 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 경력관리행동에 적극적인 사람은 스스로의 역량개발에 더욱 노력을 기울여 직무역량수준을 높이고 이로 인해 경력만족의 정도가 높아질 수 있음을 의미한다. 셋째, 개인자원으로서 경력관리행동과 직무역량은 직무자원인 조직의 경력개발지원이 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 간접적인 영향관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 경력개발지원이 경력만족에 영향을 미치는 과정에서 경력관리행동과 직무역량은 이중매개효과 있는 것으로 확인되었다. 조직의 경력개발지원을 크게 인식할수록 개인의 주도적 경력개발 행동이 많아지고 이는 순차적으로 직무역량의 개발로 이어져 결국에는 경력만족도가 높아진다는 의미이다. 이는 직무 관련하여 전문성이 축적되는 과정에서 경력자원은 중요한 개인자원으로 작용한다는 것을 의미한다는 연구결과(이지영, 이희수, 2018)와 맥락을 같이 한다. 또한, 이는 경력관리행동 통합모형을 주장한 Barnett과 Bradley(2007)의 이론을 특수고용 형태 근로자에게 적용하여 실증결과가 입증된 것이다.

다섯 번째 연구 목적은 경력개발지원과 경력만족의 관계에서 직무역량차원별 직접효과와 간접효과를 확인하는 것이었다. 연구결과 의미 있는 결과가

도출되었다. 우선 조직의 경력개발지원은 지식/스킬 영역의 6개 직무역량차원 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직에서 적절한 교육 훈련기회와 관리자의 상담과 네트워킹을 통해서 지식/스킬 영역의 직무역량이 향상될 수 있음을 나타내 주고 있다. 둘째, 직무역량차원별로 경력만족에 미치는 영향은 6개 직무역량차원 중 ‘신규고객확보’, ‘고객정보파악’, ‘보유고객관리’의 직접효과와 간접효과가 모두 유의하게 나타났다. 반면, ‘고객면담’, ‘재무설계’, ‘거절처리’ 3개 직무역량차원은 직접효과와 간접효과가 모두 유의하지 않게 나타났다. 추가적으로 소득과의 관계를 분석한 결과 ‘신규고객확보’, ‘재무설계’, ‘보유고객관리’는 소득에 직접효과와 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합하면, 보험영업에 있어서 신규고객을 확보하여 보유고객으로 관리하는 것이 경력만족이나 소득에 핵심적인 직무역량이고, 이러한 고객관리 직무역량의 향상에 필요한 직무역량이 ‘고객정보파악’, ‘고객면담’, ‘재무설계’, ‘거절처리’ 역량이라고 할 수 있다.

## 제 2 절 시사점 및 한계점

이상의 결과를 통해 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 먼저 이론적 시사점으로서 이 연구는 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 경력개발지원, 경력관리행동, 직무역량과 경력만족의 관계를 통합적으로 제시하였다. 경력개발지원과 각 변인간의 직접 경로를 구명하였으며, 경력관리행동과 직무역량의 이중매개로 경력만족에 미치는 간접 경로를 검증함으로써 각 변인간의 영향관계를 투입, 과정, 산출의 관점에서 제기하였다는 점에서 이론적 의의를 갖는다. 또한 공식적, 비공식적인 직무자원인 조직의 경력개발지원과 개인자원인 경력관리행동과 직무역량이 어떠한 관계를 가지는지 직무요구-자원이론의 개념적 토대를 기반으로 연구한 것으로, 경력개발연구와 인적자원개발연구를 이론적으로 확장하고 실증적으로 검증하였다는 의의를 찾을 수 있다.

또한, 지금까지의 연구 결과에 근거하여 HRD 분야의 실무적 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 모든 HRD 활동의 출발점인 교육요구분석에 역량 모델을 활용할 수 있다(Werner, 2017). 대부분의 교육요구도 조사는 설문용



답자에게 행동지표를 제시하고 중요도와 수행도를 함께 조사하여 그 차이의 우선순위를 구분하여 교육요구로 제시하고 있다(김정주, 2015b; 두민영, 허희옥, 2015). 이러한 교육요구도 조사의 문제점은 동일인에게 역량에 대한 수행도와 역량의 중요성을 동시에 평가하게 하는 것이다. 과연 본인이 중요하다고 생각하는 것과 현재 수준의 차이가 교육요구도일까? 그것보다는 고성과자의 역량수준과 평균이하자의 역량수준이 유의한 차이가 있다면 그 차이를 평균이하자의 교육요구도로 보는 방법도 있을 것이다. 따라서 신인설계사와 평균이하자의 교육요구도 분석 방법으로 고성과자의 현재수행도와 신인설계사 및 평균이하자의 현재수행도의 차이를 분석해보는 방법을 제안한다.

둘째, 보험설계사의 직무역량은 직무 특성상 자기보고식 평가 말고는 타당한 방법을 찾기가 어려운 역량이다. 따라서 역량에 대한 자기보고식 평가를 활용해서 여러 가지 실무적인 HR 개입전략을 개발할 수 있는 가능성을 찾은 것 또한 의미가 있다. 역량에 대한 자기보고식 평가가 타당하다면 교육프로그램 효과성 평가에도 역량모델을 적용할 수 있을 것이다. 보험회사는 등록 후 1년 사이에 많은 양의 교육을 실시하고 있지만 교육의 효과성 평가는 반응평가와 지식평가에 머물고 있는 실정이다. 이러한 교육 프로그램을 평가하는 방법으로 사전 역량평가와 사후역량평가를 실시하여 역량의 변화수준으로 교육프로그램의 효과를 제시할 수 있을 것이다. 즉, 역량모델이 교육 프로그램의 효과성을 진단하는 툴(tool)로 활용될 수 있을 것이다.

셋째, 신인 보험설계사의 개인 코칭자료로 역량모델을 활용할 수 있을 것이다. 신인설계사 대상으로 실적 위주의 코칭보다는 개발할 필요가 있는 역량 중심의 코칭이 더욱 효과적일 수 있다. 고성과자의 역량수준을 표준점수화 하여 신인설계사들의 역량진단 결과와 비교해서 개인별 역량개발 필요성을 제시해 주는 방식이 될 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 연구대상을 특수고용형태 근로자인 보험설계사를 대상으로 한정하였기에 연구결과의 일반화에는 한계를 가진다. 특히 직무역량이 경력만족에 영향을 미치는 연구결과를 일반화를 위해서는 다른 직종을 대상으로 한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 경력성공에 미치는 영향변인으로 조직차원의 경력개발지원과 개인특성

변인의 경력관리행동 변인만을 설정하여 영향관계를 검토하였다. 개인특성차원의 변인들(프로틴 지향성, 성격특성 등)이 추가적으로 고려된다면 경력성공을 촉진하는 다양한 양상과 풍부한 시사점을 제공할 것이다.





## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강민주. (2011). “보험영업조직에서의 조직학습과 개인영업역량이 직무성공에 미치는 영향”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 강승혜, 탁진국. (2014). 개인육구가 주관적 경력성공에 미치는 영향. 「산업 및 조직」, 27(1), 249-266.
- 강예지, 이수연, 문진희, 장지현. (2016). 조직지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 경력계획의 매개효과 검증. 「유통과학연구」, 14(2), 83-92.
- 강정애. (2010). “보험설계사 이직의 결정요인과 만족도에 관한 연구”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 강혜련. (2007). 경력성공모형: 남녀관리자의 비교 연구. 「인사·조직연구」, 299-316.
- 권대봉, 조대연. (2013). 『HRD Essence 시스템 접근 기반』. 서울: 박영사
- 권정숙 (2010). 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향. 「조직과 인사관리연구」, 34(4), 87-109.
- 금융감독원 (2018). 「금융통계 정보시스템」. 검색일자: 2018. 12. 21. <<http://fisis.fss.or.kr>>.
- 김나정, 차종석. (2018). 다차원 주관적 경력성공에 대한 인식과 삶의 만족의 관계: 성별 및 연령별 차이를 중심으로. 「조직과 인사관리연구」, 42(2), 81-111.
- 김민주, 이재섭. (2015). 경력관리 지원인식, 조직몰입 및 고객지향성간의 구조적 관계. 「관광경영연구」, 65, 61-81.
- 김상영. (2008). “전통형 보험사의 영업 핵심역량 개발에 관한연구”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 김석영, 이선주. (2016). 전속설계사 채널의 향후 전망과 시사점, 「kiri weekly」, 보험연구원, 393. 1-9.

- 김성남, 이규만. (2012). 경력계획, 직무적합성 및 직장·가정 갈등이 경력성공에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 25(3), 1419-1438.
- 김시진, 김정원. (2010a). 프로틴 경력태도, 무경계 경력태도 및 주관적 경력성공의 관계분석. 「대한경영학회지」, 23(4), 1899-1915.
- \_\_\_\_\_. (2010b) 프로틴 경력태도가 주관적 경력성공, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 「한국산업경영학회 발표논문집」, 2010(2), 1-18.
- 김영춘, 백유성. (2011). 전략적 리더십 구성요인: 군 고급제대를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 18(3), 219-241.
- 김정주. (2015a). 보험설계사의 역량모델개발 연구. 「고용직업능력개발연구」, 18(1), 221-246.
- \_\_\_\_\_. (2015b). 보험설계사의 역량기반 훈련요구 분석. 「직업교육연구」, 34(5), 17-34.
- 김종인. (2005). 역량에 대한 새로운 정의와 인적자원개발에의 적용 가능성 탐색. 「임금연구」, 13(3), 33-48.
- 김주현, 문영주. (2014). 사회복지기관 종사자의 목표지향성이 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 미치는 영향: 경력관련 지속적 학습의 매개효과를 중심으로. 「사회복지연구」, 45(4), 381-413.
- 남지은. (2011). “경력개발지원이 조직몰입과 주관적 경력성공에 미치는 영향”. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문
- 두민영. (2015). 보험설계사 역량모델 연구. 「HRD연구」, 17(2), 191-213.
- 두민영, 허희옥. (2015). 신인 보험설계사의 교육요구도 분석. 「기업교육연구」, 17(2), 159-186.
- 류종현, 차종석. (2018). 보험설계사 역량모델의 타당성에 관한 연구. 「HRD연구」, 20(1), 97-129.
- 문영주. (2011). 사회복지사의 개인 성향, 직무 특성, 역할 특성이 경력관리와 지식공유활동에 미치는 영향: 소속기관 유형에 따른 조절효과. 「한국사회복지행정학」, 13(2), 91-123.
- 문재승. (2013). 경력계획이 적응행동에 미치는 영향: 주관적 경력성공의 매

- 개효과. 「Andragogy Today」, 16(2), 1-30.
- 문재승, 최석봉. (2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성과가 조직 몰입에 미치는 영향. 「경영교육연구」, 27(5), 431-457.
- 박소연. (2010). 사회적 기업가의 역량모델 개발 연구. 「HRD연구」, 12(2), 67-87.
- 박슬기, 이형룡. (2008). 호텔 직원의 직무관련 개인성향이 주관적 경력성공에 미치는 영향. 「관광학연구」, 32(4), 325-349.
- 박용호. (2011). 성과향상에 영향을 미치는 기본 틀로서의 인텔리전트 경력모델. 「Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education」, 14(1), 187-212.
- 배미은, 김소현, 류완영. (2012). 임원의 역량모델링 및 타당성 검증에 관한 연구: A사 사례를 중심으로. 「기업교육연구」, 14(1), 205-222.
- 배을규, 유지영, 김대영. (2017). 보험 설계사의 학습 전이 풍토, 학습 전이, 직무 성과의 관계: 긍정 심리 자본의 조절된 매개 효과. 「Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education」, 20(3), 77-99.
- 생명보험협회. (2015). 「생명보험성향조사」. 검색일자: 2018. 12. 21 <[http://www.klia.or.kr/aklia/aklia\\_070401.do](http://www.klia.or.kr/aklia/aklia_070401.do)>.
- 서경민. (2010). “기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과”. 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 신소영. (2017). “프로티언 경력태도가 무형식학습 활동을 매개로 주관적 경력성공에 미치는 영향: 서울지역 호텔 및 외식업 종사자를 중심으로”. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문
- 신수림. (2014). “산업체 종사자의 주관적 경력성공과 고용안정성, 조직경력관리지원, 프로틴 경력태도, 프로틴 경력관리행동의 인과적 관계”. 서울대학교 대학원 박사학위논문
- 신수진. (2016). “대기업 사무직 근로자의 주관적 경력성공과 지속학습활동, 경력정체성 및 경력적응성, 프로티언 경력지향성간의 구조적 관계”.

고려대학교 대학원 박사학위논문

- 심미영. (2012). “프로티안 경력지향성과 경력성공”. 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 양미림, 왕지성, 한인수. (2015). 공식적 멘토링이 경력성공, 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 18(1), 115-137.
- 양희선, 강성주. (2017). 융합형 영재교육을 위한 핵심 역량 모델의 타당화. 「영재와 영재교육」, 16(2), 107-134.
- 우종필. (2016). 『우종필교수의 구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래.
- 유은혜, 김명옥. (2015). 비서직종사자의 일과 생활의 균형(WLB)이 정서적 몰입, 직무몰입 및 주관적 경력성공에 미치는 영향. 「비서학논총」, 24(1), 51-74.
- 윤하나, 탁진국. (2006). 주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「산업 및 조직」, 19(3), 325-347.
- 이규태. (2013). “호텔기업 고용관계변화가 직무불안정성에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 석사학위논문
- 이달엽. (2003). 지체장애근로자의 직업성공 요인에 관한 연구. 「한국사회복지학」, 55(1), 131-153.
- 이동하, 탁진국. (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한연구: 경력계획을 매개변인으로. 「산업 및 조직」, 21(1), 83-103.
- 이봉섭, 이희수. (2010). 계속전문교육(CPE) 관점에서의 S 보험사 전문직 교육프로그램 변천. 「HRD연구」, 12(1), 133-159.
- 이순목. (2010). 역량과 역량관련 프로그램의 타당화를 위한 제안. 「산업 및 조직」, 23(3), 551-573.
- 이윤수, 성세실리아, 조대연. (2015). 중국 현채인의 경력개발지원인식이 이직의도에 미치는 영향: 상사의 국적에 따른 다집단 분석. 「HRD연구」, 17(1), 111-131.
- 이재봉, 진성미. (2012). 직업군인의 자기주도적 경력관리가 주관적 경력성공

- 과 조직 효과성에 미치는 영향. 「국방정책연구」, 28(3), 145-173.
- 이지영. (2018). “경력역량, 고용가능성, 적응수행, 조직몰입 간의 구조관계 분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문
- 이지영, 이희수. (2018). 직무도전성, 성장기회가 적응수행에 미치는 영향: 경력내적통제소재와 경력역량의 이중매개효과 분석. 「HRD연구」, 20(3), 113-142.
- 이지영, 이희수, 임경수. (2016). 내용과 상징 네트워크 분석을 이용한 국내 경력성공 연구동향 분석. 「Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education」, 19(3), 1-29.
- 이지원, 어용숙, 하영수. (2014). 간호조직문화가 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 중소병원을 대상으로. 「보건의료산업학회지」, 8(3), 75-87.
- 이학식, 임지훈. (2017). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 24』. 서울: 집현재.
- 이흥민, 김종인. (2003). 『핵심역량 핵심인재』. 서울: 한국능률협회.
- 임정연, 신수림, 김윤희, 이영민. (2017). 특수고용형태 종사자의 직업능력개발 현황과 활성화 방안 : 학습지교사, 골프장 캐디, 보험설계사, 킥서비스기사를 중심으로. 「Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology」, 7(10), 193-202.
- 장서영, 은혜경, 오민홍. (2009). 경력단절여성 재취업 유망직업 선정에 관한 연구. 「직업능력개발연구」, 12(1), 163-187.
- 장석하. (2006). 리쿠르팅 후보자 정착율 예측모형에 관한 연구. 「인사관리연구」, 33(1), 31-59.
- 장은주. (2003). “주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구-금융기관 종사자를 대상으로-”. 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 장은주, 박경규. (2004). 주관적 경력성공의 결정요인에 관한 연구. 「인사조직연구」, 12(2), 77-104.
- \_\_\_\_\_. (2005). 성별에 따른 개인특성 및 사회적 자본과 주관적 경

- 력성공과의 관계. 「경영학연구」, 34(1), 141-166.
- 전수진, 박경규. (2009). 사회 네트워크가 고용 및 승진가능성의 지각에 미치는 영향에 있어 정보접근의 매개효과에 대한 연구. 「경상논총」, 27(1), 1-27.
- 전윤철. (2006). “판매과정에 따른 전문보험모집인의 역량구축에 관한 연구: P사를 중심으로”. 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 전현민, 이규태. (2015). 호텔 기업의 경력개발지원이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 29(2), 61-73.
- 조해정. (2012). “보험설계사의 영업역량이 성과에 미치는 영향”. 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 주영주, 한상윤. (2012). 보험설계사 교육에 있어 과제가치와 조직지원의 만족도 및 학습성과 예측에 관한 연구. 「직업교육연구」, 31(1), 41-56.
- 진성미. (2009). 경력 역량 탐색을 위한 평생학습 시사. 「평생학습사회」, 5(2), 21-44.
- 최만규. (2008). “생명보험회사 FC와 FP의 핵심역량의 차이”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 최정호, 조유미. (2011). 보험영업소 환경 및 교육이 보험설계사의 판매성과에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 24(6), 3205-3222.
- 최해수. (2005). “개인과 조직의 경력관리가 호텔직원의 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 한국산업인력공단. (2018). 「국가직업능력표준」. 검색일자: 2018. 12. 21  
<<https://www.ncs.go.kr/unity/th03/ncsSearchMain.do>>.
- 한우식. (2003). “교육요구 분석을 위한 보험영업사원의 핵심역량”. 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 황성훈. (2004). “조직몰입과 전문직 몰입의 결정요인에 관한 연구: 조직지원 인식의 매개효과를 중심으로”. 영남대학교 대학원 박사학위논문
- 황애영, 탁진국. (2011). 주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 프로틴(protean) 경력지향을 매개 변인으로. 「산업 및 조직」, 24(2), 409-428.

## 2. 국외문헌

- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands–resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366.
- Armstrong–Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220.
- Arnold, J., & Jackson, C. (1997). The new career: Issues and challenges. *British Journal of Guidance and Counselling*, 25, 427–434.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in–role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. NY: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career

- success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Aryee, S., Chay, Y. M., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal Occupational Health Psychol*, 22 (3), 273–285.
- Barnett, R. B., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A Reconsideration of Testing for competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012–1024.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion–centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Relationship between competencies career and organizational success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 834–842.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.



- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence In an Organization. *Academy of Management Journal*. 28(2), 327–343.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16 (2), 107–126.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22.
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis methods into latent variable models. *Multivariate Behavior Research*, 40, 235–259.
- Claes, R., & Antonio Ruiz-Quintanilla, S. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 357–378.

- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Management*, 15(2), 158–176.
- Cooper, K. E. (2000). *Effective competency modeling and reporting: A step-by-step guide for improving individual and organizational performance*. New York: AMACOM.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435–462.
- Dalton, M. (1997). Are competency models a waste? *Training and Development*, 51(10), 46–49.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (1998). Competency-Based or a Traditional Approach to Training? *T & D*, 58(4), 46.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 689–708.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569–591.
- Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career

- success: The impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*, 6(4), 1–17.
- Gilbert, T. (1996). *Human competence*. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*(2nd. ed.). MA: Basic Books.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy. *Organizational behavior and Human performance*, 34(2), 244–265.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Gunz, H., & Heslin, P.A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105–111.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hall, D. T., & Mirvis P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269–289.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.

- Hayes, A. F., (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hennekam, S. (2015). Employability of older workers in the Netherlands: Antecedents and consequences. *International Journal of Manpower*, 36 (6), 931–946.
- Herrmann, A., Hirschi, A., & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205–214.
- Hoffman T. (1999). The Meaning of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6): 25–286.
- Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of race differences. *MIS Quarterly*, 16(4), 507–529.
- Jacobs R. (1989). Getting the Measure of Management Competence. *Personnel Management*, 21 (6): 32–37.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 189–205.
- Jiang, J. J., & Klein, G.(1999). Supervisor support and career anchor impact on the entry-level IS professionals' career satisfaction. *Journal of Management Information Systems*, 16(3). 219–240.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Klemp, G.O. (1980). *The assessment of occupational competence*.

- Washington, D.C.: Report of the National Institute of Education.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76–85.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (1), 21–30.
- Kuijpers, M. A., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168–178.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482–509.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 12–35.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55–69.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Business & Management.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71

(2), 247–264.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Sciences*, 9, 331–339.
- McLagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51(5), 40–47.
- Meier, K. J., Favero, N., & Compton, M. (2016). Social context, management and organizational performance: When human capital and social capital serve as substitutes. *Public Management Review*, 18(2), 258–277.
- Michaeli, Y., Dickson, D. J., & Shulman, S. (2018). Parental and nonparental career-related support among young adults antecedents and psychosocial correlates. *Journal of Career Development*, 45(2), 150–165.
- Millicent, E. P., Janice, L., & Mary, O. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39–54.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 73–77.
- Murrell, A. J., Frieze, I. H., & Olson, J. E. (1996). Mobility strategies and career outcome: a longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 324–335.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men & women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457–474.
- Nabi, G. R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: the mediating role of career-enhancing strategies.

- International Journal of Manpower*, 24(6), 651–671.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.
- Ng, T. W. H., Lillian, T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Nicholson, N., & West, M. A. (1988). Managerial job change: Men and women in transition. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27–37.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 198–208.
- Ployhart, R.E., & Moliterno, T.P. (2011), “Emergence of the human capital resource: a multilevel model”, *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 127–150.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308–344.
- Preenen, P., Van Vianen, A., & De Pater, I. (2014). Challenging tasks: The role of employees' and supervisors' goal orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 48–61.

- Ramsawami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: A human capital perspective. *Human Relations*, 1–29.
- Renwick, D., & MacNeil, C. M. (2002). Line manager involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407–414.
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, New York: John Wiley & Sons.
- Rowold, J., Hochholdinger, S., & Schilling, J. (2008). Effects of career-related continuous learning: A case study. *The Learning Organization*, 15(1), 45–57.
- Schaufeli, W. G., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001). A social capital of career success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 1–47.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh, B., Kehoe, J. Pearlman, K. & Sanchez I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53, 703–740.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.



- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future Work Selves: How salient hoped-for identities motivate proactive behaviors. *Journal of Psychology*, 97(3), 580–598.
- Strebler, M., Robinson, D., & Heron, P. (1997). Getting the Best Out of Competencies. *Institute of Employment Studies Report*, 334, Brighton.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.
- Sturges, J., Guest, D., & Davey, K. M. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 351–370.
- Sturges, J., Conway, N., & Liefooghe, A. (2010). Organizational support, individual attributes, and the practice of career self-management behavior. *Group & Organization Management*, 35(1), 108–141.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35 (6), 1542–1571.
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Man and Woman Managers' Advancement: Personal and Situational Determinants? *Applied Psychology: An International review*, 43(1), 5–31.
- Thomas, W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Von Glinow, M. A., Driver, M. J., Brousseau, K., & Prine, J. B. (1983). The design of a career oriented human resource system. *Academy of Management Review*. 8(1), 23–32.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden. R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2017). Managers’ assessments of employees’ organizational career growth opportunities: The role of extra–role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>.
- Werner, J. M. (2017). *Human resource development: Talent development*. Mason, OH: South–Western.
- Wong, Siew Chin, & Rasdi, Roziah Mohd. (2015). Predictors of protean career and the moderating role of career strategies among professionals in Malaysian Electrical and Electronics (E & E) Industry. *European Journal of Training & Development*, 39(5), 409–428.
- Zhang, Y., Farth, J. L, & Wang, H.(2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in china: A grounded investigation. *Research Management*, 23(2). 422–466.
- Zhao, S., Liu, Y., & Zhou, L. (2016). How does a boundaryless mindset enhance expatriate job performance? The mediating role of proactive resource acquisition tactics and the moderating role of behavioural cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25.

## [부 록] 설문지

### 보험설계사 경력성공에 관한 연구

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문은 보험설계사의 경력성공에 관한 요인들을 알아보고, 성공적인 경력 개발에 필요한 방안을 탐색해보고자 마련되었습니다.

각 질문에 대한 정답은 없습니다. 각 질문에 대해 자신의 생각이나 느낌을 솔직하게 답해 주시면 됩니다.

응답한 내용은 무기명으로 통계 처리되며, 연구목적 이외의 다른 목적으로 사용되지 않기 때문에 응답자의 개인적인 사항이 절대로 노출되지 않습니다.

귀하의 응답 하나 하나가 본 연구의 귀중한 자료로 활용되오니 바쁘시더라도 솔직하고 정확하게 평소 느낀 그대로 질문에 답하여 주시길 부탁드립니다.

여러분의 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

연구책임자 류종현 배상

본 조사에 대해 궁금한 점이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

연구책임자: 한성대학교 대학원 박사과정 류종현

(E-mail: [rjh6104@naver.com](mailto:rjh6104@naver.com), HP: 010-8173-0063)

지도교수 : 한성대학교 사회과학대학 경영학부 교수 차종석

I. 보험설계사의 역량에 관한 질문입니다. 역량은 우수한 성과를 내기 위해 필요한 지식, 기술 및 태도를 포함한 설계사의 총체적인 능력을 말합니다. 다음의 각 문항에 대해 현재 본인이 보유하고 있는 능력 수준에 해당되는 번호에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

문항	“나의 능력 수준”				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 적극적인 시장확대 활동(개척, 소개 등)을 통하여 가망고객을 확보한다.	①	②	③	④	⑤
2. 고객 확대를 위해서 개척활동에 적극적으로 매진한다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객 확대를 위해서 소개활동에 적극적으로 매진한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 업무에 도움이 되는 협력자(키맨)를 충분히 확보하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 다양한 모임에 참여하여 지속적으로 고객을 소개 받는다.	①	②	③	④	⑤
6. 다양한 고객 계층과 친분관계를 형성하여 협력자를 확보한다.	①	②	③	④	⑤
7. 고객에 대한 정보를 바탕으로 고객의 문제를 정확하게 파악한다.	①	②	③	④	⑤
8. 고객의 유형에 따라 고객의 눈높이에 맞추어 고객을 설득한다.	①	②	③	④	⑤
9. 유연하고 적절한 질문을 통해서 고객이 요구하는 것이 무엇인지 바로 파악한다.	①	②	③	④	⑤
10. 고객이 이해하기 쉽도록 간결하고 명료하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
11. 고객과의 첫 만남에서 고객이 보험가입에 대한 부담을 느끼지 않도록 자연스러운 분위기를 만든다.	①	②	③	④	⑤
12. 대부분의 경우에 고객이 궁금해 하는 부분이 있으면 그 자리에서 바로 알려준다.	①	②	③	④	⑤
13. 어떤 상황에서도 스스로의 감정을 잘 조절하여 행동한다.	①	②	③	④	⑤
14. 고객과의 면담에서 고객에게 정말 필요한 부분을 찾아주려 한다.	①	②	③	④	⑤
15. 재무설계기법을 통해서 고객의 재무 현황을 분석할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 보험뿐만 아니라 금융과 재무설계에 관한 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

문항	“나의 능력 수준”				
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
17. 금융, 세무 등의 정보 수집을 통해서 전체 시장의 변화나 흐름을 읽어낸다.	①	②	③	④	⑤
18. 고객의 재무 상황을 종합적으로 분석할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 고객의 재무정보(현금흐름표, 재무상태표 등)를 능숙하게 분석한다.	①	②	③	④	⑤
20. 재무설계 관점에서 고객에게 적합한 해결안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
21. 고객의 재무현황을 진단하여, 재무설계 관점에서 해결안을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
22. 금융트렌드나 보험관련 이슈에 항상 관심을 가지고 정보를 파악한다.	①	②	③	④	⑤
23. 보험설계사로서 전문성을 가지기 위해서 보험관련 지식을 항상 습득한다.	①	②	③	④	⑤
24. 고객과의 전화 통화 중에 거절을 당하더라도 유연하게 대화를 계속 이끌어간다.	①	②	③	④	⑤
25. 고객에게 상처받는 일이 생기더라도 고객을 이해하고 금방 잊고 털어낸다.	①	②	③	④	⑤
26. 고객과의 전화 통화 중에 상처를 받더라도 금방 회복하여 다른 고객에게 다시 전화를 건다.	①	②	③	④	⑤
27. 고객이 거절을 하더라도 당황하지 않고 능숙하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
28. 고객과의 전화 통화 중에 고객이 거절하지 못하도록 대화를 이끌어 간다.	①	②	③	④	⑤
29. 기존 고객들과 신뢰 관계를 유지함으로써 추가 고객을 지속적으로 소개 받는다.	①	②	③	④	⑤
30. 지속적으로 가망고객을 소개받을 수 있도록 기존 고객과의 관계를 유지하고 발전시킨다.	①	②	③	④	⑤
31. 보유고객을 밀착 관리하여 고객의 이탈을 방지한다.	①	②	③	④	⑤
32. 계약 체결을 추가 가망고객을 만나는 기회로 여기고 끝까지 고객의 신뢰를 받도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
33. 보유고객 관리를 통해 추가계약을 적극 창출한다.	①	②	③	④	⑤

문항	“나의 능력 수준”				
	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
34. 보험설계사로서 내가 하는 일에 대해 주변 사람들에게 거 리낌 없이 말한다.	①	②	③	④	⑤
35. 보험설계사로서 나의 일에 대해 주변 사람들에게 자신 있 게 알린다.	①	②	③	④	⑤
36. 주변 사람들에게 보험설계사 일에 도전해 볼 것을 적극적 으로 권유한다.	①	②	③	④	⑤
37. 보험설계사라는 일을 통해서 나의 비전과 미래가 더 밝을 것이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
38. 최고의 보험설계사가 될 것이라고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
39. 스스로 높은 영업 목표를 세운다.	①	②	③	④	⑤
40. 고객과의 시간 약속은 어떤 일이 있더라도 지킨다.	①	②	③	④	⑤
41. 고객과 한 약속은 반드시 지킨다.	①	②	③	④	⑤
42. 어려움에 직면해도 스스로 동기부여하여 일에 대한 열정 을 유지한다.	①	②	③	④	⑤
43. 일을 하다보면 어려움에 처할 때도 있지만, 무엇보다도 내가 이루어야 할 목표와 일에 집중한다.	①	②	③	④	⑤
44. 활동계획은 나 자신과의 약속이라는 마음으로 반드시 실 행한다.	①	②	③	④	⑤
45. 결과에 일희일비하지 않고, 집중력 있게 목표달성을 추 진한다.	①	②	③	④	⑤
46. 스스로 정한 시간이나 업무 일정도 꼭 지키며 성실하게 업무에 임한다.	①	②	③	④	⑤
47. 시간이 되는 한 한 명의 고객이라도 더 만나기 위해서 움 직인다.	①	②	③	④	⑤
48. 업무 중에 어떠한 어려움이 있더라도 포기하지 않고 계속 시도한다.	①	②	③	④	⑤
49. 해야 할 일을 주도적으로 계획하고 진행상황을 확인한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 보험설계사로서의 경력만족에 대한 질문입니다. 현재 본인이 본인의 보험설계사 경력에 대해 어느 정도 만족하는지를 해당되는 번호에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1. 보험설계사로서의 나의 경력을 돌이켜 볼 때 나는 지금까지 이룩한 것들(소득 및 성취)에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 지금까지의 나의 보험설계사 경력에 비추어 볼 때 나는 보수(수수료) 측면에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3. 새로운 기술과 능력개발 측면에서 볼 때, 나는 지금까지의 보험설계사 경력에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4. 경력 목표 달성과 관련하여 볼 때, 나는 지금까지의 보험설계사 경력에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5. 지금까지의 나의 보험설계사 경력은 전반적으로 성공적인 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 주변 사람들과 비교해 보았을 때, 지금까지 나의 보험설계사 경력은 성공적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 지금까지 나의 보험설계사 경력은 내가 원하는 경력을 달성하는 방향으로 나아가고 있다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 미래 경력을 위해서 귀하가 어떤 행동을 하고 있는지와 관련된 내용입니다. 다음에 제시된 문항이 귀하를 얼마나 잘 나타내고 있는지를 판단하여 해당되는 번호에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 몇 년 후 나의 경력을 위해 필요한 것들이 무엇인지 계획하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 앞으로의 경력에 대한 계획을 세운다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 최근에 몇 년 후의 나의 업무에서 성취하고 싶은 것에 대해 더 많이 생각하기 시작했다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 당장 필요하지 않더라도 미래에 필요한 기술과 능력(역량)을 개발한다.	①	②	③	④	⑤

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
5. 나는 나의 기술과 능력(역량)을 향상시키기 위해 다양한 경험을 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 장래 경력에 대한 안목을 키우기 위해 필요한 교육이나 경험에 대해 관리자(대리점 대표 또는 지점장)와 동료에게 조언을 구한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 나의 장래 계획과 목표를 관리자(대리점 대표 또는 지점장)에게 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 미래 경력에 도움이나 조언을 줄 수 있는 사람들과 친분 관계를 맺는다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 도움을 요청할 수 있는 사람들과 네트워크를 구축한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 현재 귀하가 근무하는 조직의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)가 귀하의 경력개발을 지원하는 정도에 관한 질문입니다. 현재 본인이 느끼는 정도를 해당되는 번호에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
1. 나는 나의 경력개발에 도움이 되는 외부 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 나의 경력개발에 도움이 되는 회사 내부의 집합 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 경력개발에 도움이 되는 대리점 또는 지점 자체 교육에 참여할 수 있는 기회가 많은 편이었다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 내가 경력관리 계획을 수립할 수 있도록 조언해 주었다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 나의 경력 목표 달성 여부에 늘 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 관리자(대리점 대표 또는 지점장)는 내가 경력 목표를 정하는데 많은 지도와 도움을 주었다.	①	②	③	④	⑤



V. 아래에 제시된 문항들은 귀하의 인적사항에 관한 것입니다. 모든 문항에 빠짐없이 답해주시기 바라며, 해당되는 번호에 표시(V)하여 주시거나 직접 기재해 주시기 바랍니다.

문항	보기
1. 귀하의 성별?	① 여성 ② 남성
2. 귀하의 연령은?	만 (       )세
3. 귀하의 학력은?	① 중학교 졸업, ② 고등학교 졸업, ③ 전문대 졸업 ④ 대학교 졸업, ⑤ 대학원 졸업
4. 귀하의 보험설계사 총 경력은 (전속설계사, 대리점 설계사 모두 포함)?	대략 (       )년 정도
5. 귀하의 보험설계사 경력 중 대리점 근무 경력은(전속설계사 경력 제외)?	대략 (       )년 정도
6. 귀하의 최근 3개월 월평균 수수료 수준은?	① 백만원 미만 ② 1백만원 대 ③ 2백만원 대 ④ 3백만원 대 ⑤ 4백만원 대 ⑥ 5백만원 대 ⑦ 6백만원 대 ⑧ 7백만원 이상 - 1천만원 미만 ⑨ 1천만원 이상

< 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다 >

[부록] 잠정역량모델 행동지표 및 출처

[표 부록 1] 지식/스킬 영역 잠정역량모델 행동지표 및 출처

판매 프로세스	행동지표	출처
1단계 가망고객 발굴	1. 단체나 모임 등에 적극적으로 참여하여, 가망고객들과의 관계를 미리 맺어 놓는다.	인터뷰
	2. 적극적인 시장확대 활동(개척, 소개 등)을 통하여 가망고객을 확보한다.	인터뷰
	3. 고객 확대를 위해서 소개활동에 적극적으로 매진한다.	패널토의
	4. 고객 확대를 위해서 개척활동에 적극적으로 매진한다.	패널토의
	5. 나의 업무에 도움이 되는 협력자(키맨)를 충분히 확보하고 있다.	인터뷰
	6. 고객 정보를 바탕으로 가망고객을 분류할 수 있다.	기존자료
	7. 다양한 고객 계층과 친분관계를 형성하여 협력자를 확보한다.	인터뷰
	8. 고객 정보를 바탕으로 고객 유형별로 다르게 접근한다.	기존자료
	9. 기존 고객들과 신뢰 관계를 유지함으로써 추가 고객을 지속적으로 소개 받는다.	기존자료
	10. 보유고객을 밀착 관리하여 고객의 이탈을 방지한다.	기존자료
	11. 다양한 모임에 참여하여 지속적으로 고객을 소개 받는다.	패널토의
	12. 자신만의 기준으로 고객을 분류하고, 분류된 고객에 따라 차별화된 방법으로 접근한다.	인터뷰
	13. 신규 고객을 확보하기 위해서 다양한 방법들을 사용한다.	인터뷰
2단계 면담준비 및 전화 약속	1. 고객과의 전화 통화 중에 상처를 받더라도 금방 회복하여 다른 고객에게 다시 전화를 건다.	인터뷰
	2. 고객에게 전화하기 전에 고객에 대한 정보를 미리 파악한다.	인터뷰
	3. 고객과의 전화 통화 중에 거절을 받더라도 유연하게 대화를 계속 이끌어간다.	인터뷰
	4. 고객에게 전화하기 전에 기계약 내용에 대해서 치밀하게 분석한다.	인터뷰
	5. 고객과의 전화 통화 중에 고객이 거절하지 못하도록 대화를 이끌어 간다.	패널토의
	6. 어떤 상황에서도 스스로의 감정을 잘 조절하여 행동한다.	인터뷰
	7. 고객과의 전화 통화를 통해서 결국은 고객과의 면담 약속을 이끌어 낸다.	패널토의
3단계 정보수집 면담	1. 기본정보를 바탕으로 고객의 재무정보를 체계적으로 분석한다.	기존자료
	2. 유연하고 적절한 질문을 통해서 고객이 요구하는 것이 무엇인지 바로 파악한다.	기존자료
	3. 고객의 성향이나 상황을 미리 파악하여 철저하게 면담을 준비한다.	패널토의
	4. 대부분의 경우에 고객이 궁금해 하는 부분이 있으면 그 자리에서 바로 알려준다.	패널토의
	5. 고객과의 첫 만남에서 고객이 보험가입에 대한 부담을 느끼지 않도록 자연스러운 분위기를 만든다.	기존자료
	6. 고객이 이해하기 쉽도록 간결하고 명료하게 말한다.	기존자료

	7. 고객과의 면담에서 고객에게 정말 필요한 부분을 찾아주려 한다.	인터뷰
	8. 타사의 상품과 비교하여, 우리 상품의 특징과 장점이 무엇인지 고객에게 정확하게 설명한다.	패널토의
	9. 태블릿이나 스마트폰 등의 IT기기를 업무활동에 유용하게 사용한다.	패널토의
	10. 고객에게 채무, 보험 등 필요한 정보를 지속적으로 제공한다.	패널토의
	11. 상품을 설명할 때 항상 고객의 입장에서 궁금해 할 수 있는 부분을 자세히 설명한다.	인터뷰
	12. 금융트렌드나 보험관련 이슈에 항상 관심을 가지고 정보를 파악한다.	기존자료
	13. 고객의 채무 상황을 종합적으로 분석할 수 있다.	기존자료
	14. 보험뿐만 아니라 금융과 채무설계에 관한 지식을 가지고 있다.	패널토의
	15. 금융, 세무 등의 정보 수집을 통해서 전체 시장의 변화나 흐름을 읽어낸다.	기존자료
	16. 고객의 불만족이나 어려움을 잘 이해하고, 언제나 그에 맞는 해결책을 제시한다.	패널토의
	17. 이메일, SNS, 문자 등을 업무활동에 유용하게 사용한다.	인터뷰
	18. 고객이 이해하기 어려운 복잡한 내용은 표나 그림을 이용하여 쉽게 설명한다.	패널토의
	19. 면담 시 고객이 관심을 가질만한 주제를 미리 준비하여 고객의 관심을 유도한다.	인터뷰
4단계 해결안 제시 및 체결	1. 고객에 대한 정보를 바탕으로 고객의 문제를 정확하게 파악한다.	인터뷰
	2. 고객의 유형에 따라 고객의 눈높이에 맞추어 고객을 설득한다.	기존자료
	3. 다양한 사례를 통해서 고객이 요구하는 상황에 적합한 해결안을 제시한다.	기존자료
	4. 보장급부보다는 보험이 필요한 근본적인 이유를 고객에게 이해시킨다.	인터뷰
	5. 고객이 거절을 하더라도 지속적인 설득을 통해서 원하는 결과를 얻어낸다.	패널토의
	6. 고객의 재무현황을 진단하여, 재무설계 관점에서 해결안을 제시한다.	패널토의
	7. 고객의 재무정보(현금흐름표, 재무상태표 등)를 능숙하게 분석한다.	패널토의
	8. 고객에게 맞는 해결안이 나올 때까지 끈질기게 노력한다.	인터뷰
	9. 고객을 만날 때는 고객을 위해 필요한 것이 있다면 자료를 더 준비해간다.	인터뷰
	10. 고객이 선택할 수 있는 다양한 대안을 보여주고, 그 중에서 가장 효율적인 해결안을 제시한다.	패널토의
	11. 고객의 니즈를 자극할 수 있는 다양한 컨셉을 가지고 있다.	기존자료
	12. 상담의 핵심포인트를 체크하고, 고객이 납득할 수 있는 해결안을 제시한다.	기존자료
	13. 고객이 거절을 하더라도 당황하지 않고 능숙하게 대응한다.	기존자료
	14. 고객의 수준에 맞추어 내용을 전달하여 고객의 결정을 이끌어 낸다.	패널토의
	15. 재무 분석기법을 통해서 고객의 재무 현황을 분석할 수 있다.	패널토의
	16. 컨설팅 프로그램(보장자산분석 등)을 목적에 맞게 능숙하게 사용한다.	패널토의
	17. 고객에게 상품에 대한 설명을 할 때, 명확하고 논리적인 어조로 말한다.	인터뷰

	18. 고객의 정보를 체계적으로 수집하여 분석한다.	기존자료
	19. 고객이 보험에 가입해야 하는 이유를 구체적으로 설명한다.	기존자료
	20. 고객이 내용을 쉽게 이해할 수 있도록 추가적인 자료를 만들어 보여준다.	인터뷰
	21. 구체적인 사례나 자료를 통해서 고객에게 내용을 정확하게 전달한다.	기존자료
	22. 업무에 필요한 관련 규정을 항상 숙지하여 업무에 문제가 발생하지 않도록 한다.	패널토의
	23. 재무설계 관점에서 고객에게 적합한 해결안을 제시한다.	패널토의
	24. 보험금 지급 등 고객이 필요로 하는 업무도 적극적으로 처리한다.	패널토의
	1. 계약 체결을 추가 가망고객을 만나는 기회로 여기고 끝까지 고객의 신뢰를 받도록 노력한다.	인터뷰
	2. 고객의 신뢰를 얻음으로써 고객의 가족과 지인들도 보험이 꼭 필요하다는 인식을 심어준다.	인터뷰
	3. 체결 시 고객이 잘한 선택이라고 확신할 수 있도록 다시 한 번 상품의 특징을 강조한다.	인터뷰
5단계 증권전달 및 소개확보	4. 지속적으로 가망고객을 소개받을 수 있도록 기존 고객과의 관계를 유지하고 발전시킨다.	인터뷰
	5. 보유고객 관리를 통해 추가계약을 적극 창출한다.	기존자료

[표 부록2] 자기개념/특성/동기 영역 잠재역량모델 행동지표 및 출처

판매 프로세스	행동지표	출처
전 프로세스 공통	1. 보험설계사로서 전문성을 갖추기 위해 구체적인 계획을 가지고 있다.	인터뷰
	2. 보험설계사로서 나의 일에 대해 주변 사람들에게 자신있게 알린다.	인터뷰
	3. 보험설계사는 고객의 삶과 꿈을 실현 할 수 있도록 돕는 일이라는 신념을 가지고 있다.	기존자료
	4. 회사 업무와 개인적 생활 간에 균형을 잘 이루고 있어 특별한 갈등이나 문제가 없다.	패널토의
	5. 어렵고 힘들더라도, 더 잘 될 것이라는 긍정적인 마음으로 일한다.	인터뷰
	6. 최고의 보험설계사가 될 것이라고 확신한다.	기존자료
	7. 보험설계사로서 전문성을 가지기 위해서 보험관련 지식을 항상 습득한다.	기존자료
	8. 우리 회사의 보험상품에 대한 자부심을 가지고 활동한다.	패널토의
	9. 스스로 높은 영업 목표를 세운다.	패널토의
	10. 결과에 일희일비하지 않고, 집중력 있게 목표달성을 추진한다.	인터뷰
	11. 목표를 달성하기 위해서 시간을 효율적으로 분배하여 활동한다.	패널토의
	12. 보험설계사라는 일을 통해서 나의 비전과 미래가 더 밝을 것이라 생각한다.	인터뷰
	13. 업무 중에 어떠한 어려움이 있더라도 포기하지 않고 계속 시도한다.	인터뷰
	14. 쉽게 만날 수 있는 고객보다 양질의 고객을 만나기 위해서 계획하고	패널토의

실행한다.	
15. 고객에게 상처받는 일이 생기더라도 고객을 이해하고 금방 잊고 털어낸다.	패널토의
16. 보험설계사는 보험상품 판매뿐만 아니라 고객의 재무적 문제를 해결해주는 사람이라 생각한다.	기존자료
17. 일을 하다보면 어려움에 처할 때도 있지만, 무엇보다도 내가 이루어야 할 목표와 일에 집중한다.	패널토의
18. 어려움에 직면해도 스스로 동기부여하여 일에 대한 열정을 유지한다.	인터뷰
19. 활동계획은 나 자신과의 약속이라는 마음으로 반드시 실행한다.	인터뷰
20. 보험설계사라는 나의 일이 가지는 가치와 의미를 분명하게 안다.	기존자료
21. 스스로 정한 시간이나 업무 일정도 꼭 지키며 성실하게 업무에 임한다.	패널토의
22. 시간이 되는 한 한 명의 고객이라도 더 만나기 위해서 움직인다.	패널토의
23. 고객과의 시간 약속은 어떤 일이 있더라도 지킨다.	인터뷰
24. 해야 할 일을 주도적으로 계획하고 진행상황을 확인한다.	기존자료
25. 고객과 한 약속은 반드시 지킨다.	인터뷰
26. 어떤 어려움이 있더라도 보험설계사라는 나의 일을 포기하지 않는다.	패널토의
27. 가망고객 확보를 두려워하지 않고, 고객 확대를 위해서 적극적으로 도전한다.	패널토의
28. 보험설계사로서 내가 하는 일에 대해 주변 사람들에게 거리낌없이 말한다.	인터뷰
29. 주변 사람들에게 보험설계사 일에 도전해 볼 것을 적극적으로 권유한다.	패널토의
30. 금융인으로서 회사가 정한 규칙과 윤리적 기준에 따라 행동한다.	패널토의

# ABSTRACT

## A Study on the Job Competency and Career Satisfaction of Insurance Sales Agents

Rhyoo, Jong Hyun

Major in Human Resource/

Organization Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

This study has two main research purposes. First, it is designed to develop the job competency model including behavioral indicators of insurance sales agents and to examine the relationship between the competency factors and the business performance. Second, it is designed to identify the causal relationships among the antecedents of insurance sales agent's career satisfaction. For these purposes, two empirical studies were carried out separately.

In the first study, based on existing literature, in-depth interviews with high-performer and expert panel reviews were conducted to draw up a provisional competency model. A questionnaire survey was conducted on 1,038 insurance sales agents working for 'A' life insurance company, using the provisional competency model as a survey tool. Also the actual data on sales performance of respondents was collected. The job competency model was developed by implementing exploratory factor analysis from a developmental sample, and then it was verified by carrying out confirmatory factor analysis from a validation sample. The

first job competency model consisted of 10 competency factors and 49 behavioral indicators. The construct validity of the job competency model was examined through convergent validity and discriminant validity analysis. In addition, the linkage between the self-report evaluation of competency level and actual sales performance were examined by ANOVA and the correlation analysis.

In the second study, 'career development support' and 'career management behavior' were selected as the antecedents of career satisfaction and job competency through theoretical review. In order to identify the causal relationships between these four variables, a survey was conducted on 498 insurance agents working for 23 independent insurance agencies.

The results of this study are as follows: First, the cross validation of the job competency model derived from the first study were verified. The final job competency model consisted of 10 competency factors and 48 behavioral indicators. Second, it was found that job competency had a positive effect on career satisfaction, and career management behaviors and job competency had significant dual mediating effect on career satisfaction of insurance sales agents. In addition, among the six job competency factors in the knowledge/skill domain, three job competency factors ('expansion of new customers', 'identification of customer information', and 'customer management') have positive direct effect and mediation effect on career satisfaction.

The academic contribution of this study is summarized in two. First, it is meaningful that the job competency model of insurance sales agents has been developed through more rigorous process and that the self-report evaluation using the competency model has a positive relationship with the actual business performance. Second, it is meaningful to extend the range of the research subjects and the antecedents of career satisfaction by investigating the relationship between the job competency and the career satisfaction of the insurance sales agents who are a special employment type worker.

Practically, it can be applied for assessment of training needs, evaluation of training programs, coaching of new agents and guiding for career development of all agents based on this job competency model and the causal relationships among the antecedents of insurance sales agent's career satisfaction.

**【Key Words】** Job Competency, Career Satisfaction, Career Development Support, Career Management Behavior, Insurance Sales Agent