

역량과 역량관련 프로그램의 타당화를 위한 제안*

이 순 목†

성균관대학교 심리학과/인재개발학과

이 글에서는 역량개념은 물론 역량모형을 비롯한 역량관련 프로그램들에 대하여 타당화를 가능하게 해주는 확대된 타당도 개념을 제시하였다. 제시된 개념의 적용을 위해서는 역량개념을 보다 확대해서 역량모형 및 관련 프로그램들이 실제로 사용되는 전 범위를 다룰 수 있도록 해야 한다. 그런 목적에서 일반시스템 이론을 통해 조직 내 단위를 개별시스템으로 보고 각 시스템의 유지·성장에 필요한 자원으로써의 역량을 정의할 수 있게 하였다. 그에 따라 행동과학에서 출발한 역량개념과 경영전략의 자원기반이론에서 제시된 핵심역량을 조직의 역량체계에 수용할 수 있게 되었다. 또한 상황인지 관점에서 다양한 상황에서의 역량을 정의하고, 역할이론의 도입으로 역량목록 작성 시에 수평적, 수직적으로 유연성이 있도록 하였다. 끝으로 다층이론적 관점에서 역량을 모형화하고 타당화할 수 있는 틀을 제시하였다.

주제어 : 역량모형, 타당화, 다층접근

* 본 논문은 2010년 6월 4일 한국 산업 및 조직 심리학회 학술대회(충남대학교) 발표 원고 “역량과 역량 모형의 연구: 어디로 가야 하나”를 대폭 수정, 보완한 것임.

† 교신저자 : 이순목/성균관대학교 심리학과·인재개발학과/서울시 종로구 명륜동 3가/Email: smyhl@chol.com/전화: 02-760-0492

전통적인 직무분석에 대비하여, 좀 더 넓은 범주의 직무내용이나 필요능력에 대한 유사성을 기초로 직무를 묶는 방식의 필요가 오래전부터 강조되었고(예: Pearlman, 1980; Schmidt, Hunter, & Pearlman, 1981), 그에 부응하여 역량 모형이 널리 수용되고 있다. 그러나 역량이나 역량모형 관련 프로그램에는 역량평가, 역량개발, 역량교육 등 다양한 프로그램이 있으나 타당화가 적용되지 못하는 약점을 보완할 필요가 있어, 앞으로 역량 및 역량 관련 프로그램의 연구는 타당화를 중심으로 이루어져야 한다. 이런 측면에서 이 글에서는 역량 및 역량관련 프로그램의 타당화를 종래의 개인수준에 제한된 심리측정적 타당화를 벗어나, 집단이나 조직수준에서도 수준 내 타당화를 하는 것은 물론 상이한 수준에 걸쳐서 교차수준적 타당화도 필요함을 제시하였다. 이러한 확대된 타당화를 위해서 역량의 개념을 확대하여 연구에 활용할 필요성을 제시하였다.

전통적인 직무분석과, 최근에 많이 활용되고 있는 역량모형은 모두가 직무상의 정보를 수집하는 방식이다. 따라서 두 모형을 하나의 연속선상에서 이해하는 관점에서 업무분석(work analysis)이라는 용어가 사용되고 있다(예: Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc, 2003). 1960년대 이후로 업무분석의 중심은 전통적인 직무분석이었으나, 현재 미시적으로는 인지과제분석(cognitive task analysis)과 같이 기술적으로 정교한 변수를 대상으로 발전하였고(Hall, Gott, & Pokomy, 1995), 거시적으로는 역량모형과 같이 사람중심의 역량을 대상으로 발전하였다(이순목, 이주희, 2006). 거시적 업무분석의 결과로 산출되는 역량모형은 해당조직의 역량목록이므로 이 글에서는 “역량과 역량목록”을 특별한 경

우를 제외하고는 상호 교환적으로 사용한다.

미국 산업 및 조직 심리학회에서 위촉된 위원회의 보고서(Schippmann et al., 2000)에는 시장성(기업세계에서의 호응도, 인기) 관점에서 역량모형과 직무분석을 비교한 내용이 있는데, 사용된 “시장성” 관점의 기준은 다음과 같다: (1) 핵심역량도출, (2) 직무관련 KSA의 문서화, (3) 직무에의 부합을 넘어 조직에 정합, (4) 가치·성격을 고려, (5) 명칭/내용의 안면타당도, (6) 훈련 및 개발에의 적용, (7) 선발 및 의사결정에의 적용. 비교 결과 7가지 기준 가운데 오직 두 가지에서만(2번-직무관련 KSA의 문서화, 7번-선발 및 의사결정에의 적용) 직무분석이 역량모형보다 높은 시장성을 가졌다.

그러나, 역량모형의 높은 시장성이 단기적 유행이 아닌 장기적 활용의 도구로 정착하기 위해서는, 역량모형의 관행이 학술적 기준을 충족시키는 방향으로 엄격하게 정비되어야 한다. 비판적으로 보는 관점에서, 현재 상태라면 역량모형은 가치가 없고, 곧 사라질 것이라는 이야기도 가능하다(이순목, 이주희, 2006). 역량모형을 비롯한 역량관련 프로그램들이 장기적으로 입증된 조직개발 및 HR의 도구로 정착하려면, 성질과 강도는 다르나 타당화 요구에서 제외될 수가 없다. 이미 타당화 부분이 가장 미흡한 부분으로 지적되었으니, 다양한 방법의 타당도 연구가 필요하다(이순목, 이주희, 2006). 이것은 현재 널리 사용되고 있는 역량관련 프로그램 전반에 대해서 적용되는 요구이다. 이 요구에 부응하려면 직무분석의 과학적 방식을 참조해야 할 것이다. 즉, 분석을 통해 도출된 업무정보에 기초하여 타당화 과정을 거친 후 사용해야 할 것이다.

역량모형의 타당도에 대해서는 미국 산업 및 조직 심리학회에서 위촉된 위원회에서의

보고서를 참조할 수 있다. 이 위원회에서는 업무분석 방법(업무정보 수집 방법)으로써의 역량모형과 직무분석을 10가지 “학술적” 관점에서 비교하였다(Schippmann et al., 2000). 그 기준은 다음과 같다: (1) 조사방법의 다양성, (2) 수집한 내용이나 정보유형의 다양성, (3) 수집될 정보유형의 선택 및 개발, (4) 정보유형의 세부내용, (5) 연구결과가 사업목표 및 전략에 긴밀한 관계를 가지는 정도, (6) 수집될 정보유형, 범주, 그리고 항목에 대한 검토에서 직무내용 전문가의 관련 정도, (7) 업무정보 내용의 순위 결정에서의 합리성, (8) 분석 결과의 일관성(신뢰도) 확보를 위한 노력, (9) 최종적 업무서술 단계에서 범주나 항목을 포함/배제하는 기준에 대한 명료한 논리, (10) 분석방식, 사용된 정보수집 방법, 관련전문가, 결과에 대한 문서화의 정도.

위 10가지 기준에서 비교한 결과 오직 한 가지(5번-조직목표 및 전략에의 연계성)에서만 역량모형이 우세하였다. 나머지 9가지 기준 모두에서 직무분석이 우세하였다. 직무분석이 우세한 부분을 요약하자면 정보수집의 깊이, 수집과정의 투명함, 및 분석결과의 전문성이라고 할 수 있다. 이것을 다시 요약하면 직무분석 방식을 참조하여 역량목록을 타당화하는 경우 심리측정적 준거(예: 개인의 학습, 적응, 업무수행)에 비추어 높은 타당도를 가질 수 있음을 의미한다.

그러나 역량모형의 평가에 사용될 준거는 개인수행 뿐만 아니라, 조직의 목표 및 전략에 정합된 정도 또는 그러한 목표달성 여부가 중심이 되므로 전형적인 심리측정적 타당화로는 접근하기 어려운 점이 있다. 그 동안 팀역량, 조직역량과 같은 용어는 있었으나 타당화의 대상으로 인식된 적은 없다. 전통적인 타

당화에서 전제된 개인수준을 초과하는 수준의 개념이기 때문이다. 그런 목적에서 역량이나 역량관련 프로그램의 타당화를 위한 역량개념의 확장이 필요하다. 즉, 역량의 개념도 이제껏 사람을 중심으로 한 정의를 벗어나 조직 내 단위를 중심으로 한 개념화를 필요로 한다. 그에 따라 개인수준의 준거를 넘어 조직 내 다양한 규모의 단위(예: dyad, team, division, organization)에서 적용될 수 있는 타당화가 필요하다. 이제껏 다양한 직종, 직군, 직급에서의 근무자나 관리자를 중심으로 역량을 정의해 온 관행을 넘어, 조직 내에 여러 층으로 존재하는 다양한 단위에서의 역량개념이 정의되어야 조직 내 단위의 수행(performance)이라는 준거에 비추어 예측변수인 단위 내 역량 또는 그 역량 관련 프로그램에 대한 타당화가 가능할 것이다.

본론으로 가기 전에 이 글에서 계속적으로 사용될 역량이란 용어를 세 가지로 구분해 보기로 한다. 이순목과 이주희(2006)에서 그 동안 제시된 역량들을 종합해서 사적(私的) 역량(예: 완결성, 읽기능력과 같은 1차원적 개념), 업무역량(예: 업무성취지향, 업무성실성과 같은 업무관련 개념), (조직)일반역량(예: 성격, 리더십, 인지능력 등과 같은 큰 범주의 역량)으로 분류하였으나, 이러한 분류는 기존에 개인 중심의 역량정의를 반영하는 것이다, 그러나 이 글에서는 업무단위 또는 조직체의 역량까지 확대하여 역량을 다루고자 한다. 따라서 기존의 개인 중심 역량 체계를 총괄해서 개인 차이 역량으로 정의하고, 그 외에 업무차이 역량과 조직차이 역량을 추가하였다. 기존의 역량모형에서 정의되어온 모든 역량은 우수성과 평범한 성과자간의 개인차를 구분하는 것이므로 개인차이 역량이다. 여기에는 우수

성과자의 특징이라고 할 수 있는 성실성, 창의성, 일반인지능력, 성취동기 등과 같은 개인 특질(trait)이 많이 포함된다. 이들 개인차이 역량은 개인수행을 준거로 하여 타당화되어야 할 것이다. 그런데 현재 역량모형 작성의 목표는 조직목적에의 정합이므로 역량은 개인수준에서 정의되고, 준거는 조직수준에서 요구되고 있어서 타당화를 위한 과정과 절차가 분명하게 제시될 수 없다. 따라서 준거를 개인수준으로 내리거나, 역량의 정의를 개인수준을 넘어서 업무 단위나 조직체 수준에서 제시할 때만이 예측변수와 준거 간에 같은 분석수준을 가지고 연결이 된다.

그런 문제를 해결하기 위해서 역량 및 준거의 개념화를, 종래의 심리측정적 타당화에서 정착된 개인수준을 넘어 업무/단위 수준, 조직수준으로 확대할 필요가 있다. 그에 따라 업무 또는 업무단위 수준의 역량을 업무차이 역량, 조직체수준의 역량을 조직차이 역량으로 명명하였다. 업무차이 역량은 개인차이 역량과 비교할 때, 업무단위라는 상황이 부각되고 업무에 따라 달라지며 개인 수행보다는 단위의 수행을 예측하기 위해 개념화된 역량이다. 업무는 조직 내 업무단위의(예: dyad, team, division, organization) 구분을 수반하며, 업무가 다르면 근무자가 소속되는 업무단위도 달라지므로 업무차이 역량은 업무 내 공통역량 또는 업무단위에서의 역량이라고 할 수 있다. 따라서 업무차이 역량은 업무단위의 수행/성과를 준거로 하여 타당화되어야 할 것이다. 끝으로 조직차이 역량은 조직간 차별화 요인인 반면에 조직 내 공통으로 적용되는 역량으로써 조직수행/성과를 준거로 하여 타당화되어야 할 것이다. 조직차이 역량의 예로써는, 조직의 경영전략이론에서 제시된 핵심역량 개념(Prahalad

& Hamel, 1990)이 있는데 구체적으로는 조직체 수준의 물리적 역량(예: 품질, 기술, 유통망 등)과, 속인적(屬人的, people-embedded) 역량(예: 총수의 리더십, 조직분위기, 조직문화), 및 제도적 역량(예: HR 관리체계, 갈등 해결기제 등)으로 나누어 볼 수 있다.

역량모형의 타당도 연구

업무 정보의 수집방법으로써 역량모형과 전통적인 직무분석은 다른 점이 있다. 정보 수집을 위해 주제 전문가(SME)들을 많이 활용하는 전통적인 직무분석에서는 해당 직무수행에 “필수적인” 능력이나 특성을 추출하게 되므로 타당화가 강도 있게 요구된다. 그러한 필수적인 개인차 능력이나 특성에 의해서 선발프로그램이 제작되고 지원자의 합격 여부를 가리는데 사용된다면 전통적인 심리측정적 관점의 타당도가 반드시 확보되어야 의사결정과 관련된 법적 문제에서 자유로울 수가 있다. 이에 비해 역량목록은 해당 직무수행을 위해 추가적으로 확보될 경우 도움이 되는 충분조건으로써의 능력이나 특성이라 할 수 있다. 이런 개인차이 역량들이 개인의 이해관계가 걸린 의사결정에 사용되는 경우 개인수행 자료에 근거해서 지속적이고 강도 높은 타당화 과정을 거쳐야 한다. 이러한 요구가 현재, 역량이나 역량관련 프로그램의 실제에 어느 정도까지 실현될 수 있을지는 부정적이다.

타당화

일반적으로 심리측정적 의미에서 타당도라고 하면 심리검사표준서(예: AERA, APA, &

NCME, 1999)에서 제시된, 개인수준 자료에서의 타당도를 가리킨다. 심리측정적 타당도의 증거를 수집하는 작업을 심리측정적 타당화라고 한다. 개인수준의 자료에 기초한 조직개발 및 HR 프로그램의 타당도 연구에는 내용모형 접근, 실험모형 접근, 개인차 접근이 있는데 (Goldstein & Ford, 2002), 각각 해당 프로그램의 내용관련 증거, 그 프로그램을 통해서 실험 또는 처치되는 구성개념의 변화 관련 증거, 그리고 개인 수행(성과)이라는 준거와의 관련을 나타내는 증거를 수집하여 심리측정적 타당화를 진행한다.

심리측정적 타당화는 크게 내용관련 증거수집, 구성개념관련 증거 수집, 그리고 준거관련 증거 수집으로 나뉜다. 일반적으로 내용관련의 타당도 증거는 역량 및 역량관련 프로그램에서도 필수적으로 제시되어야 할 것이다. 역량모형의 내용타당도는 해당 업무관련의 전문가들이 보기에 역량모형에 포함되어 있는 역량들이 조직 내 해당 수준에서 중요한 내용이며, 우수성과를 예측한다는 것에 함의하는 정도라고 할 수 있다. 따라서 역량모형을 통해서 조직 내 역량의 체계가 정리되면 조직 내 전문가들(SMEs)을 통해서 그 내용의 타당함을 분석해야 할 것이다. 실제 컨설팅 등 산업장면에서 실시되고 있는 타당화는 이러한 정도라고 할 수 있다. 역량에 대한 내용타당도는 추후에 그것을 적용하여 제작된, 특정목표를 가진 프로그램의 내용타당도로 인용될 수 있다. 그 프로그램은 이미 정리된 역량목록을 내용으로 하여 제작된 것이기 때문이다.

그런데 역량모형에 기반하여 다양한 응용프로그램이 산출되면, 그에 대한 준거관련 또는 구성개념 관련의 타당화는 일정한 조건에서만 가능하다. 즉, 역량 및 역량관련 프로그램은

물론 준거에 대해서까지 모두 개인수준의 자료가 확보 될 때 심리측정적 타당화가 가능하다. 이때의 타당화 절차는 인적자원관리의 과학화를 가져온 직무분석에서의 관행과 동일하다. 즉, 개인차이 역량에 대해서 개인수준의 자료가 있으면, 준거관련 타당도 증거(예: 선발프로그램에서 예측변수로 사용된 일반지능에 대하여 개인 업무수행을 준거로 한 타당도) 또는 구성개념 타당도 증거(예: 처치된 구성개념이 프로그램의 처치 전후에 걸쳐서 개인수준에서 변화했다는 증거)가 될 수 있다.

그런데 역량모형 작성은 주로 개인차이 역량을 중심으로 이루어지고 있으나 준거개념은 개인수준이 아닌 조직수준이다. 역량모형의 목적이 개인을 조직수준의 목표에 정합시키는 것이기 때문이다. 타당화의 관점에서 보면 분석수준이 맞지 않는 경우이다. 이러한 현실에서, 타당화에 대한 개념부족 및 타당화를 위한 노력부족이 타당화 정보를 제공할 수 없는 경우를 양산하게 되고, ‘역량모형은 적당히 실시된 직무분석에 불과하다’는 비평을 받게 할 수가 있다(Schippmann et al., 2000).

개인의 이해관계가 적은 경우의 타당화

개인의 이해가 아닌 집단이나 조직의 목적으로 역량이나 관련 프로그램이 언급될 때, SME 가운데서도 우수성과자를 중심으로 ‘바람직한’ 능력이나 특성을 역량이란 이름으로 추출하게 된다. 이들 역량은 조직원을 조직목표에 정합(align) 시키기 위해서 개인들에게 요구하는 ‘있으면 좋은’ 것이므로 ‘꼭 있어야 하는’ 것은 아니다. 따라서 역량의 관리는 개인 이해관계의 관점이 아닌 조직목표 달성을 중심으로 하게 된다. 역량이나 관련프로그램

램이 타당한 것인지 아닌지의 판단을 위한 준거 역시 개인의 직무수행이 아닌 조직 내 업무단위(예: dyad, team, 사업부, 조직자체)의 수행을 준거로 하게 된다. 그러한 역량모형이나 관련프로그램이 개인수준 자료에 의해 작성된 경우에도, 준거는 업무단위 수준이 되어, 예측변수와 준거가 모두 개인수준에서 고려되는 심리측정적 타당도의 범위를 넘는다. 전통적 의미의 타당도는 예측변수와 준거 모두 다 개인의 심리적 기능을 측정하는 것에 기반하여 개념화된 것으로서, 조직 내 단위의 효과성을 목표로 하는 역량이나 역량관련프로그램의 타당화에 적절한 개념이 아니다.

역량 및 역량관련 프로그램에 대한 준거는 그 역량이나 관련프로그램이 적용되는 업무단위의 수행이나 성과이다. 물론 개인이 “업무단위”가 되는 경우도 있다. 개인차이 역량이면 개인수행이, 팀차이 역량(예: 팀장 리더십, 팀의 다양성, 팀 분위기 등)이면 팀 수행이, 조

직차이 역량(예: 총수의 리더십, 조직 분위기, 조직 내 갈등 해결기제 등)이면 조직수행이 준거가 될 것이다. 개인차이 역량에 대하여 개인수행 자료가 있는 경우는 전통적 타당화 개념을 적용하는 것이 가능하다. 조직 내 업무단위별 (개인 포함) 역량 및 관련프로그램이 다양한 준거와 관련 될 때의 확대된 타당화 개념들이 그림 1에 제시되어 있다.

그림 1에서 개별수준 타당화(level-specific validation)와 교차수준 타당화(cross-level validation)를 보이고 있다. 그림 1a에 있는 개별 수준에서의 타당화는 해당 수준에서 수집된 예측변수(역량 및 관련프로그램)와 준거에 기초해서 타당도를 산출하는 작업이고, 주로 단순 상관(r)이나 다중상관(R)을 타당도 지수로 사용한다. 그러나 그림 1b에 제시된 교차수준 타당화는 하향적인 경우와 상향적인 경우로 구분하여 볼 수 있다. 하향적 타당화는 전형적으로 다층모형(Raudenbush & Bryk, 2002)의 방법론을

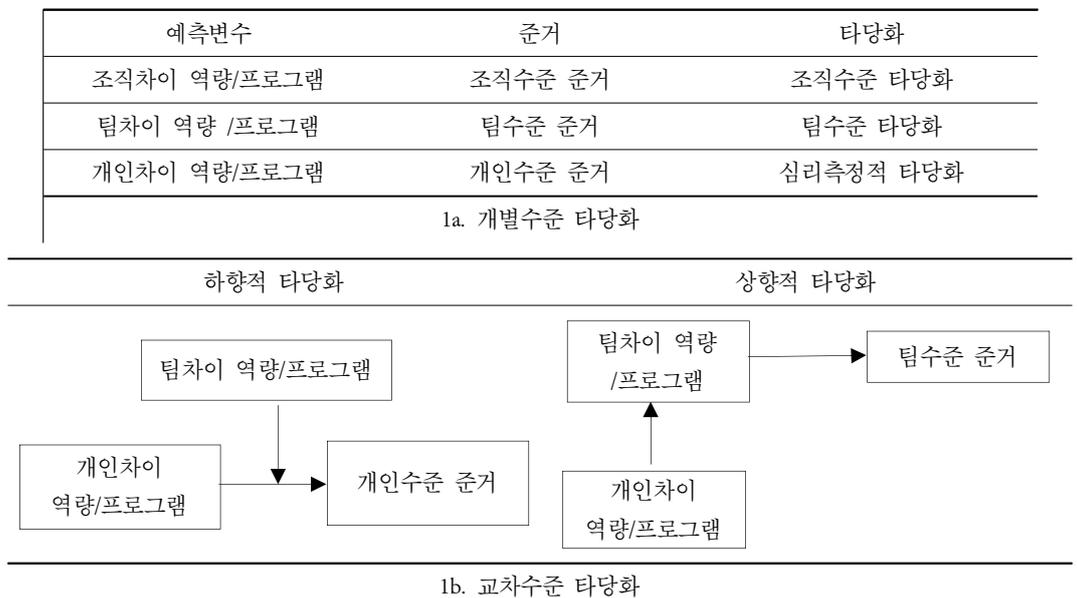


그림 1. 타당화의 다양한 개념

사용해서 이루어진다. 즉, 상층의 예측변수가 하층의 준거에 효과를 가지는 방향으로 타당화가 진행되는 작업이다. 이러한 하향적 타당도를 개념화하기 위해서는 예측변수가 1개 일 때 단순상관(r), 복수일 때의 다중상관(R)을 넘어서, 상층변수의 회귀계수를 하층에 있는 준거변수와 연결시키는(예: '회귀계수/준거의 표준편차'로 표시되는 효과크기)방식도 필요하다. 그림 1b에 있는 '팀차이 역량/프로그램'이 개인수준 준거에 대해서 하향적 타당도가 있는지를 보기 위해서는 '팀차이 역량/프로그램'이 '개인수준 준거'의 회귀식에서 유의한 회귀계수를 가져야 함은 물론 그 회귀계수를 개인수준 준거의 표준편차로 나눈 효과크기도 해석의 대상이다. 이러한 하향적 타당화는 일반 시스템이론(Boulding, 1956)가운데 시스템의 하향 맥락적 기능이 반영된 타당화이다.

한편 상향적 타당화는 하층의 예측변수가 상층의 준거에 효과를 가지는 방향으로 타당도가 산출되는 작업이다. 이러한 상향적 타당도를 개념화하기 위해서는 결과 타당도의 개념을 적용할 수가 있다. 원래 이 용어는 Messick(1988, 1989)이, 개인평가에 대한 타당도를 확장하기 위해서 종래의 내용 관련, 구성 개념 관련, 및 준거 관련 증거에 추가해서 제안한 것이다. 즉, 검사점수에 기초한 결정이 '조직이나 사회에서의 가치'에 맞는 결과를 산출했는지의 증거도 참조할 것을 제안하면서 부각되었다. 개인이 1층이면 조직이나 사회는 상층이 된다. 예로써 어떠한 능력이나 특성의 측면에서 평가를 거쳐 선발되고 육성된 학습자가 졸업 후 사회에서 어떻게 평가되고 실질적으로 기여하는가의 증거가, 선발 시 사용된 검사에 대한 결과로써의 증거라고 할 수 있다. 이를 반영하여 국내에서도 교육장면의 타당도

에서 결과타당도가 연구되고 있다(성태제, 1998, 2003). 원래 이 용어는 교육측정 및 심리측정적 타당도의 맥락에서 제안되었으나, 이 글에서는 조직 내 모든 '업무단위'에 적용시켜서 상향적 타당도의 개념화에 사용하기로 한다.

예로써, 1층에 있는 개인의 역량이 전반적으로 부족하면 팀의 역량도 부족하고 결과적으로 팀 수행에도 좋은 결과를 가져오지 못한다. 또는 1층에 있는 개인이 뛰어난(문제 있는) 행동을 보이면 그것은 곧 조직의 뛰어난(문제 있는) 수행으로 연결되는 경우도 많이 있다. 인터넷 시대에는 뜻하지 않는 개인의 행동이 동영상으로 공적 영역에 게시되고 그가 속한 조직에 대한 평판을 좌우하는 경우가 발생한다. 이 모든 것은 일반시스템이론(Boulding, 1956)에서 시스템 간에 하향적 방향만 아니라 상향적 방향으로도 제약이 가능함을 제시한 것과 같은 맥락이다. 특히, 상향적 맥락은 Messick이 주장한 결과타당도의 정의에 맞는 타당화를 구체화 시켜준다. 즉, 개인수준을 초과하는 단위에서의 준거에 비추어 개인수준의 역량 및 관련 프로그램에 대한 타당화가 가능한 것이다. 이러한 상향적 타당화는 팀수준의 역량이 조직수준의 준거에 미치는 효과에 대해서도 적용 가능하다.

그런데 상향적 타당화에서 가장 어려운 부분은 상층에 있는 업무단위의 역량을 정의하는 작업이다. 업무단위의 역량 가운데는 업무단위의 고유역량과 상향적 역량이 있다. 고유역량은 Kozlowski와 Klein(2000)이 이야기하는 "global property"로써 팀을 대상으로 할 경우, 팀 구성원 수효, 팀의 자산규모, 팀으로서의 발달 단계, 팀에서 사용하는 제조기술 등과 같이 팀의 사정을 잘 아는 한두 명에게 물어

도 자료수집이 가능한 변수들이다. 그에 반해
상향적 역량은 아래층에 있는 업무단위(예: 1
층의 개인들)의 역량들이 결합되어 상층 업무
단위의 역량을 정의하는 경우로 역량의 구성
개념타당도가 확립되어야 하는데 그런 목적에
서 많은 문헌이 참고 될 수 있다(예: Bliese,
2000; Dansereau, Alluto & Yammarino, 1984;
James, 1982; James, Demaree, & Wolfe, 1984;
Kozlowski & Klein, 2000).

일단 상층 업무단위에서의 타당한 역량들이
밝혀지면(업무단위의 고유역량 포함), 그 역량은
물론 그에 관련한 프로그램을 그 층에서의
준거에 비추어 개별 수준적인 타당화를 하게
된다. 따라서 상향적 타당화는 두 가지 타당
화의 결합이다. 즉, 상향적으로(emergent) 개념
화되는 상층 역량에 대한 구성개념 타당화를
실시하고, 해당되는 상층에서의 개별수준 타
당화를 하는 과정이 온전히 수행되어야 상향
적 타당화라고 할 수 있다. 1층에 있는 개인
차이 역량/프로그램들이 개별 수준 타당화는
물론 상향적으로 타당화될 수 있듯이, 조직의
최상층에 있는 조직 수준 역량/프로그램도 개
별수준 타당화는 물론 지역사회에서 준거에
비추어(예: 기업윤리, 공해방지) 상향적 타당화
가 가능하다.

한편 2층에 있는 리더의 부하상당 역량이 1
층에 있는 부하의 만족도를 준거로 하여 하향
적 타당화가 될 수 있듯이, 국가나 지역사회
에서 제시하는 율령이 기업의 투자활동 촉진
이라는 준거에 비추어 하향적으로 타당화 될
수 있다. 그렇다면 그림 1의 개별수준 타당화
및 교차수준 타당화는, 기업조직은 물론 사회
에서 제시되고 있는 모든 종류의 규칙 및 정
책 대안들에 대한 평가에도 사용될 수 있는
틀이 된다. 그런데 그림 1에 제시된 타당화의

틀은 필연적으로 역량 개념의 확장을 요구한
다. 즉, 다층적인 개념화를 필요로 하므로 이
글의 나머지 지면은 역량 개념의 확장을 지원
해 줄 수 있는 이론적 원천을 제시하는데 할
애하였다.

역량개념의 확장

역량은 원래 개인을 중심으로 하여 “삶에서
의 유용한 결과를 가져오는 특성”(McClelland,
1973, p.9)으로 정의되었으나, 이 글에서는 업
무단위(개인포함)를 중심으로 하여, 다층적 상
황에서 각 업무단위들에 요구되는 역할을 수
행하는데 필요한 속인적, 제도적, 물리적 특성
으로 정의한다. 그동안 역량의 정의는
McClelland 이후 팀이나 조직수준보다는 개인
적 상황에서 개인적 행동이나 특성을 중심으
로 정의되어 왔고 이에 대한 비평이 이전부터
있었다(박동건, 2001). 그림 1에서의 타당화를
위해서 앞으로는 역량의 개념화를 다층적으로
확대할 필요가 있다. 그러기 위해서는 일반시
스템이론의 이해, 상황적 관점에서의 역량이
해, 역할이론의 도입, 다층적 접근, 끝으로 시
간에 따른 가변성의 이해가 필요하다.

일반시스템 이론

시스템은 공통의 목적을 위해 상호작용하는
원소들의 집합으로서, 인간이 지각하는 대상
들은 9가지 시스템 중 하나로 볼 수 있다
(Boulding, 1956). 조직 내 개인은 물론, 개인들
의 집합으로 이루어지는 업무단위, 조직체 자
체, 그리고 조직 환경도 시스템이다. 역량모형
에서 이제껏 제시된 역량개념은, 개인이란 시

시스템의 특성이운데 목표 또는 준거(criterion)와의 거리가 지능에 비해서 보다 가까운 개념을 찾는 과정에서 제시되었다. 즉, McClelland (1973)가 학생들에게 지능 대신에 역량을 테스트해야 한다는 주장과 함께, 역량을 ‘삶에서의 유용한 결과를 가져오는 특성’(p.9)으로 제시하였고 Boyatzis(1982)에 의해서 관리자의 역량으로 확대되었으며, 그리고 Spencer와 Spencer (1993)에서는 결과 중심으로 볼 때의 “우수성과”(p.9)를 이끌어내는 특성으로 정의되었고, 현재의 역량모형 작성은 사람중심, 우수자중심으로 이루어지는 것이 관행이다. 급변하는 직무 및 산업 환경으로 인하여, 직무 간/조직 간 경계가 낮아지고 정보소통이 전례 없이 원활해지는, 이른바 ‘경계 없는 조직’에서(Nelson, 1997), 전통적인 직무분석의 두 분야(task-oriented, person-oriented) 중 사람을 중심으로 조직 가치에 정합시키는(person-organization value congruence) 목적으로 역량의 개념이 사용되고 있다. 결과적으로, 세분화된 직무정보보다는 넓은 범주의 직무를 아우르는 업무분석(work analysis)의 한 유형으로 발전된 것이(Nelson, 1997; Sanchez, 1994; Sanchez & Levine, 1999), 현재의 역량모형 작성 또는 역량모형화(competency modeling)라고 할 수 있다. 그러나 이들 분석에서의 역량은 어디까지나 개인이라는 시스템에서 요구되는 역량이다. 일종의 개인차이 역량이다.

한편 심리학에서 제시된 개인차이 역량과 달리, 조직의 사다리를 올라가게 되면 조직체 수준에서 요구되는 전략자원(strategic resources)의 개념을 만나게 된다. 경영전략 분야의 자원기반이론(Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)에서는, 조직이란 시스템이 산업사회에서 경쟁우위를 확보하는 과정에서 조직 내부자원의 차

별적 효율화를 중시한다. 조직의 전략적 자원이라면 구조, 문화, 운영프로세스, 혁신, 조직채설계 등과 같은 조직체 수준의 역량은 물론 개인적인 역량도 포함한다(방유성, 1997). 조직체 수준의 역량과 개인에게 귀속되는 속인적 역량 모두가 전략적 자원이 될 수 있는 것이다. 조직의 전략자원이 전략수행의 동력원으로 제시될 때 그 뒤에는 사람을 중심으로 한 속인적(people-embedded) 스킬이 통제기제로써 존재하므로 자원기반의 전략이론에서 속인적 역량을 인식하는 것은 당연하다. 기존의 경영전략 문헌에서 이야기하는 물리적 또는 조직체 수준의 역량들은 앞서 이 글에서 제시한 세 가지 역량 분류 가운데 조직차이 역량에 속한다. 즉, 조직이라는 사회 유기체를 일반시스템이론의 관점에서 보면(Boulding, 1956; Von Bertalanffy, 1968), 조직 내 모든 시스템에서 그 수준에 맞는 역량을 정의하는 것이 가능하다. 그 결과로 행동과학에서 출발한 역량모형과, 경영전략 분야의 자원기반이론 관점에서 제시되는 조직체 역량인 핵심역량은 역량 연구라는 하나의 틀에서 조명될 수 있다.

시스템을 위계적으로 나누어 1수준에서 9수준까지 볼 때 인간은 7수준, 사회유기체인 조직은 8수준의 삶을 살아가고 있다. 그러나 이론발달 수준이 3수준의 통제시스템(예: 인공두뇌, 자동 온도조절 시스템)이나 4수준의 세포시스템 수준에 있음은, 시스템내의 구성요소들의 선형적 비선형적 상호작용을 충분히 이해하고 그에 기초한 이론화를 하는 작업이 매우 미개발 상태임을 의미한다(Boulding, 1956). 최근에 세포시스템을 넘어 식물(5수준)이나 동물(6수준)에서의 유전적 복잡성이 어떻게 조직화되고 성장의 기제를 운영하는지가 연구되고 있으나, 식물/동물보다 높은 수준에 있는 인간

의 정신세계나 사회유기체의 운영에 대해서는 이론 개발의 소지가 무한히 남아있다. 조직에 대한 시스템적 이해에서, 상위시스템이 하향적으로 제공하는 맥락에 의해 조직이 영향을 받는다는 것은 많이 연구된 바 있다. 1970년대, 1980년대의 상황론적 리더십이론(상황행동, 상황특질이론)과 환경 적응적 전략이론이 그 예가 된다.

그러나 그림2에서와 같이 시스템은 하위요소로부터도 상황적으로 영향을 받으며 상향/하향의 영향은 선형적일뿐 아니라 비선형적일 수가 있다(Kozlowski & Klein, 2000). 그림에도 그 동안 많은 조직수행의 예측은 선형적 모형을 중심으로 하였고, 조직체 수준으로부터 하위수준의 개인에 영향을 미치는 것을 중심으로 맥락효과를 분석하였다. 그에 따라 속인적 역량이 조직체 수준의 역량을 제약할 수 있음을 간과하였다. 그러나 일반시스템이론을 빌리면 조직 내 하위단위에서의 속인적 역량과 조직체 수준의 역량은 상호제약을 주고받을 수 있음이 인식되고, 경영전략 관점의 조직체 역량과 행동과학적인 역량모형은 조직 내 각 단위에 대한 역량체계를 구성함을 알 수 있다.

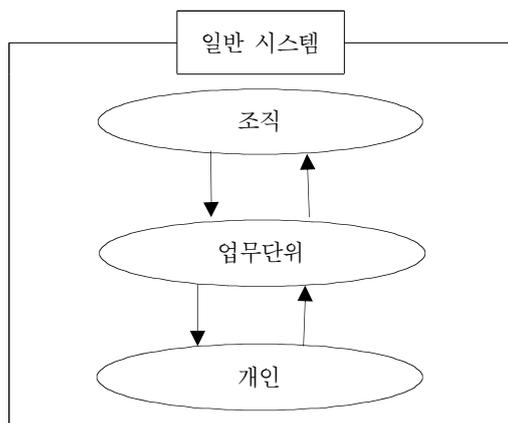


그림 2. 일반시스템에서 하향적/상향적 제약

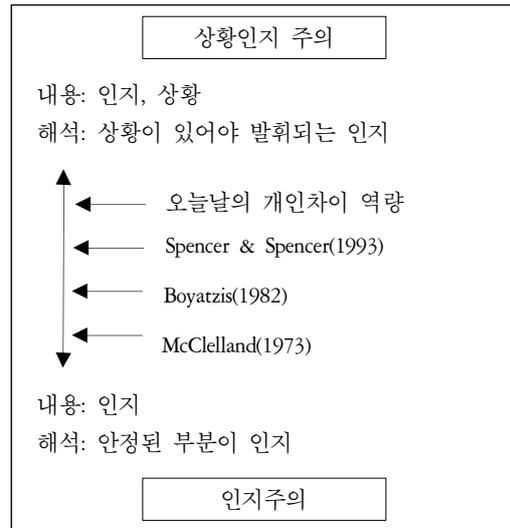


그림 3. 인지주의와 상황인지주의

특히 조직 내 단위가 개인수준을 넘어서면, 각 단위에서의 역량은 속인적 역량만으로 이해되기 어려운 측면이 있고 각 단위수준에서 (예: 부서수준, 조직체 수준) 물리적, 제도적 역량까지도 인식해야만 한다.

상황인지이론에서 '상황'은 '업무단위'

McClelland가 역량개념을 제시한 1970년대는 행동과학에서 1차 인지혁명(De Cote, Greer, & Verschaffel, 1996)이 과실을 거두면서 2차 인지혁명이라고 불리는 상황적 관점의 개념화가 도입되는 초기로 볼 수 있다. McClelland(1973, p.9)가 역량을 정의할 때 사용된 “삶에서 유용한 결과를 가져오는(generally useful in clusters of life outcome)”이라는 관점은 이미 삶이라는 상황 속에서의 역량을 의미한 것이다. 그러나 불행히도 McClelland가 제시한 것은 인지주의에 기반한 역량이 대부분이다(예: 읽기, 쓰기, 계산 기술, 성격). 그 후의 후학들은 그림 3의

상황인지주의로 달려갔다(Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). 그러나 역시 개인차이 역량에서 벗어나지 못했고, ‘업무단위’를 업무수행자의 ‘상황’으로 볼 수 있는 전환적 발상을 하지는 못했다. 이 글에서는 상황인지(situated cognition)의 개념에 근거하여, 속인적 역량에서부터 제도적 역량, 물리적 역량 등의 조직체 수준의 역량에 이르기까지 모든 역량을 조직 내에서 관찰되는 업무단위라는 ‘상황’ 속의 역량으로 볼 것을 주장한다. 물론 개인차이 역량의 일부에는 상황적 개념이 적용되기 어려울 수 있다. 그러나 상황인지적 관점에서, Greeno(1997)는, 혼자 학습하는 것조차도 상황적 맥락에 있다고 본다. 개인적 활동은 많은 경우 그 개인이 관여하는 직업이나 업무에 관련된 것이므로 혼자서 작업을 해도 어떤 종류의 활동계(activity system)에 참여하는 것으로 볼 수가 있다는 것이다. 개인적 활동에서의 역량 역시, 그러한 활동계에 참여하면서 습득되는 앎(knowing)으로 볼 수 있으므로 상황적 개념이다. 그림 3에 제시된 ‘오늘날의 개인차이 역량’은 조직상황을 전제로 하여 가치가 인식되므로, 상황인지의 관점에 포함된다.

행동과학에서 상황인지의 개념은 러시아 심리학과 스위스의 피아제를 두 축으로 하여 발전해 왔다(Cobb & Bowers, 1999 참조). 러시아 심리학에서 비고츠키가 제시하고 레온티에프가 발전시킨 활동이론(activity theory)에서는 행동과학의 연구대상을 활동(activity) 또는 활동계(activity system)로 본다. 비고츠키는, 개체의 변화가 사회문화적으로 정의된 도구나 활동계와 접하면서 변증법적으로 발생한다고 하였다(Vygotsky, 1956, Wertsch, Minick, & Arns, 1984에서 재인용). 따라서 사회내의 요인이 개체 변화에 맥락을 제공하게 된다. 레온티에프가

발전시킨 활동이론에서는 세 가지 분석수준이 있다. 첫째는 활동단위(unit of activity)인데, 이것은 주제(subject)를 대상(objects)의 세계로 지향시키는 생활단위로서, 인간 활동이라는 통상적 개념이 아닌 사실적이고 식별 가능한 활동이다(Wertsch, Minick, & Arns, 1984). 예로써 놀이, 교수, 교육, 업무(work) 등은 활동이론에서 말하는 활동단위이다. 따라서 업무분석에서의 업무(work) 역시 활동이론으로 조망이 가능하다. 조직 내 각 시스템은 상황이라는 맥락 속에 참여하는 활동을 하게 된다. 따라서 각 시스템(개인, dyad, team, division, organization)은 활동을 통해서 사회적, 제도적 현상을 경험한다. 두 번째 분석수준은 목표 지향적 행동(goal-directed action)이다. 하나의 목표 지향적 행동은 상이한 활동에서 활용될 수가 있다. 예로써 의견 제시는 협상을 할 때도 필요하고 부하에게 일을 분담할 때도 필요하다. 세 번째 분석수준은 운영(operation)이다. 활동이 목표에 관련된 반면에, 운영은 목표가 실행되는 조건에 관련되어 있다. 즉, 주어진 조건에서 목표가 실행되는 수단이 운영이다. 이러한 상황적 관점에서는 개인의 행동뿐 아니라 집단이나 조직, 지역사회 자체도 활동의 주체 또는 단위로서 행동과학적인 분석의 단위가 되어 전형적인 인지주의 관점에서 개인중심으로 연구하는 제약을 벗어나게 된다.

피아제에 의해서 발전된 대인 구성주의적(social constructivism)관점에서는, 진화하는 공동체 활동에 참여하는 행동(act)이 분석대상이 된다. 즉, 러시아 심리학에서 제시한 사회문화적 맥락 속의 활동이 아니라, 개인이 경험하는 대인활동이라는 하위문화에의 참여를 통해서 개인의 인지(cognition)를 구성하는 것이다. 기업체나 공무원교육원 등에서 실시하는 역량개

발 교육에서, 많은 역할 연기, 집단 토의, 및 집단으로서의 문제해결은 모두 대인구성주의에 따라 제시된 대인적 상황을 하나의 하위문화로 하여 피학습자가 참여하는 가운데 변화를 경험하게 하는 것이다. 이러한 방식에는 모든 것을 대인적 관계 속에서 학습할 수 있다는 암묵적 가정이 들어있으나, 사회나 문화가 요구하는 또 다른 역량의 학습을 위해서는 제한된 학습 환경이다. 오히려 지역사회로 나아가 실제의 활동계에 참여하는 사회문화적 관점에서의 상황 제시가 더 적절한 경우도 있다(예: 공무원의 대민 봉사정신 육성은 연수원에서의 상황제시만으로는 한계가 있고, 실제로 중소기업이나 서민 생활단위에 직접 참여함으로써 더 큰 효과를 볼 것이다). 상황에의 참여를 중시하는 사회문화적 관점과 대인 구성주의적 관점은 오늘날 서구행동과학에 상황 인지, 분산인지, 인지생태학, 생태행동과학 등의 상황 인지적 논의로 연결된다(이정모, 1999). 역량의 개념화 역시 개인수준 중심의 인지적 관점보다는 상황 인지적 관점, 보다 폭넓게는 조직 내 모든 단위를 포함한 다양한 상황 속에서 발휘되는 역량으로 개념화될 때, 다양한 단위에 기여하는 역량을 개념화할 수가 있다.

산업심리학에서 한때 인지주의적 역량개념을 중심으로 한 연구들이 있었다. 1960-1970년대의 인지주의 분위기에서 일반 인지능력을 탈 맥락적으로, 모든 상황에 걸쳐 일반화되는 역량으로 입증하고자 한 추세(예: Schmidt, 1996; Schmidt & Hunter, 1998)가 그것이다. 그러한 추세에서, 상황은 역량의 측정에 오류를 가져오는 문제로 간주되었고 해석되는 대상이 아니었다. 이러한 추세 속에 일반 인지능력이 라는 개인차이 역량의 타당도가 성별/인종/직

급/직종/직업/근무연수(입사 후 몇 년 기간)에 걸쳐 일반화되는 성공적인 연구를 산출하였다. 그러나 그 이후 어떤 다른 구성개념 또는 개인차이 역량에도 그와 같은 성공은 없었다. 나머지 모든 개인차이 역량은 다양한 상황에서 그 기능이 촉진되거나 제약됨을 인식하게 되었다.

한때 상황적인 역량을 인지주의적으로 개념화하다가 실패한 예도 있다. 평가위원회방식(assessment center)에서의 역량측정은 다수의 평가위원이 관찰하는 가운데 과제상황이 제시되는 경우이다. 따라서 개인의 역량은 복합적 상황 속에서 활동하면서 발휘되고 측정되는 것인데, 산업심리학계에서는 상당기간 동안 상황을 고려하지 않은 역량의 도출에 몰입하다가 좌절한 바 있다(예: Lowry, 1997; Robertson, Gratton, & Sharpley, 1987). 과제 상황을 통해 측정된 역량 자료에 대하여 요인분석을 할 경우, 역량의 요인구조보다는 과제상황의 요인이 지배적으로 나타남에 따라서, 평가위원회 방식이나 상황판단검사에 대하여 어떤 역량개념이 측정되는 것으로 타당화하기보다는 단순히 측정기법이나 측정방법으로 간주하는 경우도 있었다(예: McDaniel, Morgeson, Finnega, & Campion, 2001; Weekley & Jones, 1999).

이러한 좌절은 사고의 전환으로 극복되었다. 즉 역량이 발휘되는 활동계에서의 상황이, 그러한 발휘를 유도하고 가능하게 해주는 일관성 있는 ‘특성’이라고 인식함에 따라 상황역량의 개념화가 가능하게 되었다(이순목, 2004; Kudisch, Ladd, & Dobbins, 1997; Lance et al., 2000; Lievens & Conway, 2001). 이러한 반전은 상대적으로 상황의 개입이 적은 개인차이 역량의 측정에서 발생하였으므로, 상황이 보다 큰 비중을 차지하는 업무차이 역량이나 조직

차이 역량을 상황적 관점에서 보아야 하는 이유를 특별히 더 설명할 필요가 없을 것이다. 그러나 여기서 재미있는 점은 McClelland(1973)가 역량을 ‘삶’이라는 상황에서 유용한 결과를 가져오는 상황적 개념으로 제시하면서, 실제로 제시된 역량들은 모두가 개인적 관점의, 상황맥락이 상대적으로 적은 것들 뿐이었다. 즉, 상황인지의 관점을 수용함에도 불구하고 인지주의 관점에서 훈련받은 개인적인 문화의 제약이 크게 벗어나지 못하고, 개인차이 역량들만을 제시함으로써 역량모형의 발전에 장애물을 남기게 되었다. 즉, 오늘날 역량모형이 조직목표에의 정합이라는 상황적 준거를 채택하는 방향으로 변해왔음에도 불구하고, 역량의 수준은 상황적 맥락이 보다 깊이 반영되는 업무차이 역량이나 조직차이 역량을 다루지 못하고 개인차이 수준에 머무르게 하는데 원인을 제공한 것은 안타까운 일이다. 이제라도 개인차이 역량을 넘어 보다 상황적인, 업무차이 역량과 조직차이 역량과 같은 업무단위의 역량을 다루어야 상황인지의 이론적 배경에서 일관성 있는 역량 연구가 될 것이다.

역할이론의 도입

상황적 관점은 활동계 내의 개체가 활동을 통해 환경에 참여하는 것을 가정한다. 조직 내 모든 수준에서의 개체에게는(예: 개인, 일대일 연결 관계, 팀, 조직) 그 수준에 있는 다른 개체 또는 상위수준의 개체가 환경이다. 경쟁하는 개인이나 구성원-리더 관계라는 환경은 조직 내 개인에게 규범, 규칙, 공정한 거래, 작업량, 또는 작업시간과 같은 것들을 준수하거나 수행할 것을 요구한다. 즉, 환경은 역할의 발신자가 되고, 개인은 역할의 수신자

가 되며, 시간이 지나면서 개인은 환경과 협상하여 자신의 반응 폭을 결정하게 되는데 이것이 바로 그 개인의 역할설정 과정이다 (Fondas & Stewart, 1994). 이러한 역할설정의 이론은 역량모형을 수평적 수직적으로 유연하게 정의할 수 있는 이론적 근거가 되는데, 이론 자체는 이미 여러 분야에서 연구되었다. 예로써, 리더십의 일대일 연결이론(vertical dyadic linkage theory)(Graen, 1976), 사회학에서의 상징적 상호작용이론, 그리고 경영학자 Mintzberg (1973)의 관리자 역할론이다.

역할이론에서 역할은 그림 4와 같이 구성된다(Dierdorf & Morgeson, 2007). 즉, 활동계 내에서 개인의 역할은 역량을 가지고 활동을 수행하는 것이다. 활동을 나누어 보면 가장 구체적 수준에는 과제가 있고 그 과제들의 묶음이 책임이다. 조직 내 개체들에 대한 역할이론은 역량의 개념화에 많은 유용성을 제공한다. 그림 5를 보면, 역량모형의 작성 시에 역량에 대한 기술은 책임수준과 과제수준 사이에서 적절한 위치를 택함으로써 어느 정도의 추상화와 구체화를 동시에 추구하게 된다. 과제의 언급이 전혀 없으면 업무단위 간에 차별화가

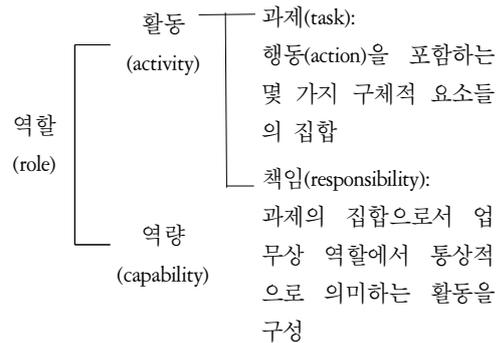


그림 4. 역할이론의 주요개념

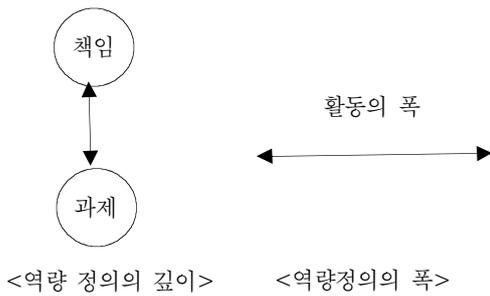


그림 5. 역할이론의 활용

되지 않는 역량모형이 될 것이고, 과제를 너무 깊이 언급하면, 넓은 범주의 업무를 포괄하는 효율성이 저하될 것이다. 따라서 역량 정의 시 수직적인 유연성이 필요하다. 또한, 활동의 폭이 동일한 업무단위들 간에는 역량의 집합도 유사할 것이므로, 활동의 폭에 따라 단위들에 기여하는 역량이 수평적으로 유연하게 범주화된다. 이러한 유연한 정의는 역량모형 작성의 실제에서 상투적인 용어, 사전적 용어만으로 가득 찬 역량사전이 산출되는 오류도 방지할 수 있을 것이다.

다층적 정의

조직은 개인/일대일 관계(dyad)/ 팀/ 조직/ 산업사회와 같은 하위시스템과 상위시스템의 연결 또는 1층/ 2층/ 3층/ 4층/ 5층의 구조에서 4층에 있다. 행동과학에서 발달한 역량모형에서는 주로 개인차이 역량들이 정의되어 왔다. 한편, 조직은 산업사회 내 환경이 요구하는 원자료 확보, 인적자원 확보, 기술, 리더십, 문화 등 조직차이 역량을 지녀야 다른 조직과의 관계에서 비교우위를 유지하게 되므로 조직전략 차원에서의 핵심역량 역시 4층 수준에서의 수행성과에 대한 예측변수이다. 역량을 다층모형구조에서 보면 심리학, 교육학 등의 행동과학에서 사용된 역량개념이 경영전략에서의 핵심역량 개념과 함께 역량체계에 수용됨을 알 수 있다.

다층적 접근이 주는 이점 중 하나는 역량을 보다 다양하게 정의할 수 있다는 것이다. 조직을 다양한 층으로 나누어 볼 때 각 층에서 역량 개념이 정의될 수 있는데, 그림 6을 보면 예로써, 팀수준을 가지고 설명하고 있다. 팀 크기, 팀 발달단계와 같은 업무단위 고유

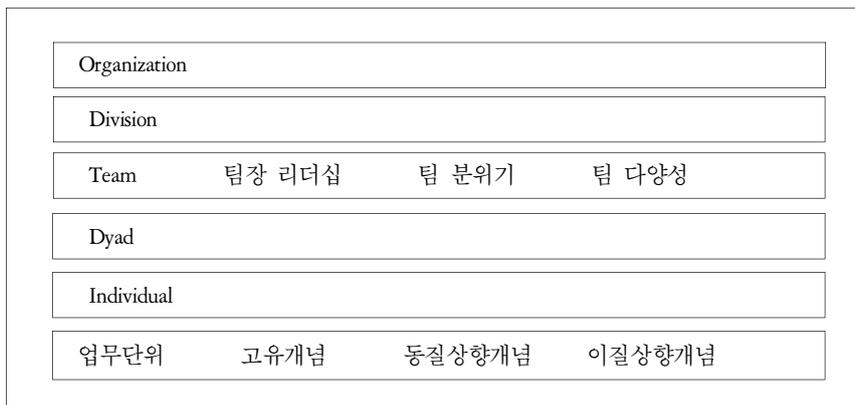


그림 6. 다층이론에 의한 역량 개념 확장

의 전반적 개념(global property)도 있고, 팀 분위기와 같은 동질상향개념, 팀 다양성과 같은 이질 상향적 개념도 있다. 그림 6에 제시되진 않았으나 각 층에서의 수행/성과도 역시 같은 방식으로 정의 될 수 있다.

“팀”이라는 층에서의 수행을 설명하고자 할 때는 몇 가지 역량을 예측변수로 사용할 수 있다: 팀장 리더십, 팀 분위기, 팀 다양성. 팀장의 리더십은 대체로 팀장 개인의 리더십이므로 팀장 내지 팀원 중 충분한 지식을 가지고 있는 사람들에게 전반적 질문(단일문항 질문)을 통해서 조사가 가능하다. 즉, 팀장의 리더십은 팀수준 고유의 개념이다. 팀 분위기는 팀 내 개인들이 지각하는 분위기를 평균해서 팀 분위기로 쓸 수가 있다. 이 때 팀원들이

분위기에 대한 개념과 지각을 공유하는 정도가 높다는 가정 하에(예: James, 1982), 팀원 수준의 조사내용을 통합(aggregate)하여 팀수준의 동일변수로 사용하는 것이므로 ‘팀 분위기’는 동질상향적 개념이다. 아래층의 개념과 상층의 개념이 같으므로 “동질”이다. 한편 팀 다양성이라는 개념 역시 팀수행을 예측하는 팀역량이 될 수 있는데, 이것은 팀내 남녀 비율이나 팀원들이 보유하고 있는 상이한 스킬의 종류, 팀원들의 사고성향의 변산 등을 하나의 지표로 엮어낼 수가 있다. 이렇게 이질적 내용들을 엮어서 정의된 팀다양성이란 역량은 이질상향적 개념이다(Kozlowski & Klein, 2000). 따라서 이러한 다층접근을 사용하면 이제껏 활용되지 않은 많은 역량개념 및 준거들을 개

상향개념화 연속선	동질 상향 (composition)	←-----→				이질상향 (compilation)
개념화 유형	수렴형	집합제약형	자유개인형	양극기준형	분산형	패턴형
집단수행 예	노 짓기, 싱크로나이즈 수영	줄다리기, 집단판매	자유로운 업무수행	암벽등반, 기술개발	재즈, 즉흥댄스	팀의 적응수행
집단역량	공유인지, 집단효능감	집단 내 정보교환	조직 지식 조직 건강 (결근/이직/ 사고율)	개인능력	창의성, 다양성	팀심성 모형
요소기여						
형태	유사	유사	유사	유사	가변	상이
양	유사	중간	유사-상이	상이	가변	상이
집단 내 변산	낮은 변산	중간변산	중간-높은	변산없음	가변적 변산	높은 변산
중심경향	1봉 분포	1봉 분포	1봉 분포	-	1봉 분포	다봉 분포
표상	합산, 평균	합산, 평균	합산, 평균	최소/최대	분산	패턴(프로파일, 네트워크, 비율)

출처: Kozlowski & Klein; 2000의 그림 1. 3 변형

그림 7. 상향적 개념화의 틀

발하고 그에 대한 개념화의 방향을 제시할 수 있다.

특히 다층접근에서 사용되는 업무단위 역량들에 대한 정의는 대체로 고유개념과 동질상향개념이지만 이질상향개념도 개발 가능함을 인식할 필요가 있다. 또한 동질상향개념과 이질상향개념의 사이에 존재하는 연속선상에, 다양한 정도로 동질상향과 이질상향이 혼합된 많은 개념들이 존재하고 그들 역시 역량개념의 정의에 사용될 수 있다.

그림 7은 일반적으로 개인수준의 개념에 기초해서 어떻게 집단수준의 개념으로 상향적 정의를 하는가에 대한 것이지만, 여기서는 그러한 개념가운데 역량개념을 중심으로 설명하기로 한다.

수렴형의 상향개념화는 전형적인 동질상향화를 통해서 상층의 역량이 정의 되는 경우로서 1층 내 개인들이 어떤 요소를 동일한 형태와 동일한 양으로 기여하는 경우이다(예: 싱크로나이즈 수영). 역량의 예로써, 개인이 지각하는 효능감이나 분위기를 통합해서 팀내 효능감 또는 분위기로 개념화하는 것이 가능하다.

집합계약형의 상향개념화는 동질상향에 가까운데, 개인들이 기여하는 역량 요소의 형태는 유사하나 양은 각자가 '최소한'만 유지하면서 약간씩 변산이 허용되는 경우(예: 줄다리기, 집단 판매)이다. 집단 내 경쟁심, 리더십, 인센티브, 해고(dismissal)등의 맥락이 있어서 그러한 '최소한'을 정의하므로, 개인 역량과 집단 역량은 밀접하게 연관되어 있으나 동등하지는 않다. 역량의 예로써, 개인들 간 교환되는 정보 가운데 공통의 정보가 집단의 정보교환 활성화로 개념화 될 수 있다.

자유개인형의 상향개념화는 개인이 기여하는 역량요소의 형태는 유사하되 최소한의 양

을 기여한다는 제약이 없는 수행상황에서 적절하다(예: 자유로운 업무 수행). 동질상향을 할 수 있는 측면이 있고 이질상향을 할 수 있는 측면도 있는 경우이다. 따라서 연구자의 관심에 따라 어느 정도 동질적 상향으로 개념화 할 수도 있고(예: 개인들이 제공하는 유사한 내용의 정보가 집합되어 조직 지식을 개념화), 이질적 상향으로 개념화 할 수가 있다(예: 결근, 이직, 사고율 등의 프로파일을 가지고 조직 건강을 개념화).

양극기준형의 상향개념화는 개인이 기여하는 역량요소들이 내용은 유사하나 양은 질적으로 상이한 수행 상황에서 적절하다(예: 암벽등반, 기술개발). 이때는 개인역량이 최소, 최대인 핵심인사의 위치가 집단 역량을 정의한다, 예로써 암벽등반 시에는 마지막으로 등반한 사람의 걸린(소요)시간이 그 팀의 역량이 되고, 기술개발에서는 누구든 먼저 난제를 해결한 사람의 역량이 팀의 역량으로 개념화 된다.

분산형의 상향개념화는 개인들의 역량에서 변산이 있을수록 바람직한 수행상황에서 적절하다(예: 재즈, 즉흥댄스). 개인들의 역량이 내용과 양에 있어서 상이할수록 팀내 다양성이 개념화 되고 창의성이 개념화 되는 경우가 있다. 이때, 개인 역량 간에 상이한 정도를 나타내는 분산(variance)을 집단 역량의 지표로 사용할 수 있다.

끝으로, 패턴형의 상향개념화는 전형적인 이질상향이므로 개인 간에 가장 큰 변산이 있는 수행상황에서 적절하다. 분산형에서 집단 내 변산이 균일한 것과 달리, 패턴형에서는 개인들 간 변산이 균일하지 않아서 개인이 제공하는 역량요소들 간에 관련이 희박해지는 단속적(discontinuous)인 정도가 높다. 따라서 집

단역량으로의 상향적 개념화를 위해서는 집단 내 개인 역량들을 엮어내는 프로파일, 네트워크, 때로는 어떤 비율들이 사용된다. 예로써 ‘팀 갈등’이란 개념은 개인들 간의 견해 차이가 심한 상태에서 견해 간에 대립적인 패턴을 가지고 팀내 갈등을 개념화한다. 팀 심성모형이라는 팀 역량을 정의할 때, 개인들이 가지고 있는 상이한이질적인 지식들을 포괄하는 상향화 방식이 필요하다.

역량의 개념화에 대한 다층모형 접근은 이제껏 개인이라는 작은 단위의 역량을 중심으로 한 연구를 벗어나, 다양한 수준(dyad, team, organization)의 단위 또는 개체에 대해서 기여하는 역량을 다양한 방식으로 정의할 수 있게 한다. 이러한 다층접근은 각 층에서 경쟁 관계에 있는 많은 단위들이 아래층 단위들의 개체를 포함하는 집단들(groups)이므로 다층모형을 분석하기 전에 여러 집단들 간에 일반화될 수 있는 역량구조를 다집단분석(multi-group analysis)을 통해서 분석할 수 있게 해준다(다집단분석은 Vandenberg & Lance, 2000를 참조). 각 층에서의 일반화된 역량구조는 여러 층에 걸쳐 교차수준적(cross-level)으로 분석될 수가 있으므로 역량개념의 다양한 체계화가 가능해질 것이다.

시간에 따른 가변성

시스템 관점에서 보면, 어떤 시스템이든 동일한 상태를 영원히 유지하지 않는다. 입력을 받아 전환하여 출력을 제시하고 그 결과에 따라 새로운 상태가 되기 때문이다. 다층모형은 조직 내 여러 층의 개체가 일반시스템 이론(Boulding, 1956)에서 이야기하는 7수준(개인) 내지 8수준(사회유기체)의 시스템임을 알려준

다. 이들 시스템의 상태는 시간에 따라서 가변적이다. 예로서 1층에 있는 개인은 경력단계에 따라서 조직 내 위치나 역할이 달라지고 새로운 역량이 요구된다. 2층 단위인 일대일 관계(dyad) 역시 시간이 지남에 따라 서로의 역할을 설정하게 되고, 각자의 행동에 따라 설정된 역할도 변하며 역할수행을 위해 요구되는 역량의 목록이 달라진다. 역량의 가변성은 팀이라는 시스템이 가지는 발달단계(예: forming, storming, norming, performing)에 따라, 조직이라는 시스템이 가지는 수명주기 (life cycle)에 따라서(예: 창업기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 또는 재도약기) 각 시스템의 역할이 변화하며 그 역할의 수행에 필요한 역량의 목록도 변화한다. 따라서 시간에 따른 가변성을 또 하나의 차원으로 고려하면 역량개념의 확장은 더욱 넓어진다.

요약 및 결론

역량연구의 현재 방식은 두 가지 면에서 모순을 가지고 있다. 첫째는 분석수준의 불일치로 타당화가 어려운 상황이다. 예로써, 역량모형은 조직목표를 염두에 두고 작성되고 있으나 역량의 목록은 집합체 수준이 아닌 개인차이 수준에서, 특히 우수성과자과 그렇지 못한 사람을 차별화하는데 역점을 두고 정의되었다. 예측변수는 개인수준이고 준거는 집합적 단위 수준이다. 둘째는, 역량모형이 조직 내 다양한 계층과 영역에서 HR 및 조직개발을 위한 도구로 사용되고 있으나 역량의 개념화는 그에 미치지 못하고 있다. 아직까지도 조직 내 각 층에서의 업무단위에 필요한 역량의 개념화에 대해서 체계적 연구가 없는 실정이다.

이 글에서는 역량연구 또는 관련 프로그램 들에서 목적으로 하는 준거에 비추어 타당화를 가능하게 해주는 개별수준 타당화와 교차수준 타당화 개념을 제시하였다. 그러기 위해서는 역량개념을 보다 확대해서 실제로 역량이 사용되는 전 범위를 다룰 수 있도록 해야 한다. 그런 목적에서 일반시스템 이론을 통해, 조직 내 업무 단위를(개인도 업무단위가 될 수 있음) 개별시스템으로 보고 각 시스템의 유지·성장에 필요한 자원으로서의 역량을 정의할 수 있게 하였다. 그에 따라 행동과학에서 출발한 역량개념과 경영전략의 자원기반이론에서 제시된 핵심역량을 조직의 역량체계에 수용할 수 있게 되었다. 역량개념의 확장을 위해서 상황적 관점을 빌려오며 따라, 역량의 목록에 기존의 개인적 인지관점에서 제시된 개인차이 역량을 넘어 업무상황, 조직 내 단위가 경험하는 상황, 조직체 수준에서 만나는 상황 등에서의 문제해결 및 우수성과 창출에 필요한 업무차이 역량과 조직차이 역량을 정의하는 근거를 마련하였다. 또한 오래 전에 개발되었음에도 불구하고 조직과학의 문헌에서 큰 역할을 하지 못한 역할이론은, 상황적 관점에서 볼 때 조직 내 단위가 참여하는 활동계에서의 ‘역할’을 이해하는데 기여하였다. 조직 내 단위가 활동계에 참여를 통해 부여받는 역할은 역량과 활동(activity-책임, 과제)으로 분류되어, 역량목록 작성 시에 업무단위가 수행하는 활동의 폭에 따라 업무차이 역량 또는 조직차이 역량을 유연하게 설정할 수 있고, 역량목록의 작성 시에 책임수준은 물론 보다 더 구체적인 과제수준까지 기재함으로써 목록 간에 유연한 차별화를 가능하게 한다.

이러한 다양한 이론의 차용은 결국 다층이론적 관점에서 역량을 모형화하고 역량

및 관련 프로그램을 타당화 할 수 있는 여건을 제공하게 하였다. 구체적 방법론으로는 Raudenbusch와 Bryk(2002)의 위계적 선형모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling) 방식을 사용할 수가 있으며, 국내의 산업 및 조직 심리학회지에도 다층모형의 응용연구들이 다수(한태영교수의 논문들 참조) 실려 있어서 독자들이 역량(모형)의 개별수준적, 교차수준적 타당화에 쉽게 적용할 수가 있다. 그림 7에서 다층이론적인 역량의 개념화를 보면, 종래의 우수성과자 중심의 역량모형화 방식은 ‘양극기 균형’의 상향적 개념화가 적절한 경우의 정의를 의미한다. 그러나 다층이론에 따르면, 이러한 방식 이외에도 각 층 고유의 전반적 역량 정의, 동질상향적 정의, 이질상향적 정의, 그리고 동질상향과 이질상향의 연속선상 중간에 있는 단위 역량의 정의가 가능하다. 그러나 현재의 역량모형화 과정에서는 우수성과자의 역량이 단위의 수행/성과에 가장 중요하다는 암묵적 가정을 가지고 있다. 즉, 단위역량의 정의에 있어서 ‘양극기 균형’의 개념화로 볼 수 있다. 물론, 이러한 개념화가 적절한 상황이 있고, 그렇지 않은 상황도 있을 것이다. 하지만 조직으로서는 그것을 목표로 해서, 종업원을 고무시키고자 한다. 조직으로서는 모든 구성원 역량을 상향적으로 갱신하고자 하는 전향적 노력이 될 수 있으나, 그에 미치지 못하는 나머지 구성원들에게는 조직의 낭만주의(romanticism)로 보일 수 있다.

여기에 대한 대안은 두 가지가 있다. 첫째는, 업무단위 역량의 현주소를 파악하여 조직이 소망하는 우수성과자 역량과 어떤 차이가 있는지 파악하고 그 간격을 메우기 위한 단계적 노력의 차원에서 집단 역량을 제시하고 구성원을 고무해야 할 것이다. 업무단위 역량의

파악에는 그림 7에서와 같은 다양한 방식이 있음을 고려하여, 현재의 업무수행에 적절한 방식을 택해야 할 것이다. 둘째는, 역량모형 작성 시에 우수성과자와 평균수행자를 가르는 개인차이 접근을 할 것이 아니라 조직의 목표와 전략에 따라 역량의 수준을 단계적으로 정해 놓고 구성원을 고무하는 것이다. 이 방식은 현재의 개인차 접근이 가져오는 개인간 직접 비교 대신에, 조직 목표라는 절대기준에 비추어 개별 구성원이나 집단의 역량을 설정하는 것이 업무단위 내 분위기도 건강하게 유지하는 부수적 결과를 가져 올 것이다.

끝으로 영속하는 조직 내 단위는 없고 시간에 따라 생명주기, 발달단계, 경력단계가 있음을 고려하면 역량에 대하여 주기적으로 수정된 개념화 및 타당화를 해야 할 것이다.

참고문헌

박동건 (2001). 역량과 역량모델의 정체 및 활용. 한국인사관리학회 2001년 춘계 학술대회 발표 논문.

방유성 (1997). 자원기반 관점에 입각한 전략 지원의 탐색. 인사·조직연구, 5(1), 51-85.

성태제 (2003). 검사나 평가활동에 대한 메타 평가적 관점에서의 결과타당도. 교육학 연구, 41(1), 91-110.

성태제 (1998). 교육평가방법의 변화와 결과타당도. 학회창립 15주년 기념 학술세미나 발표논문집. 한국교육평가학회, 125-147.

이순목 (2004). 상황역량 측정에서 상황에 대한 두 관점: 측정오차인가 해석되어야 할 환경요인인가? 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 243-263.

이순목, 이주희 (2006). 업무분석의 틀에서 본 역량모형. 노사관계연구(서울대), 17, 137-164.

이정모 (1999). 인지과학의 과거, 현재, 미래: 한국적 조망. 한국인지과학회(6월) 발제 연설문.

AERA, APA, & NCME. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D. C.: American Educational Research Association.

Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reality: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Ed.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*(pp. 349-381). San-Francisco: Jossey-Bass.

Boulding, K. E. (1956). General system theory-skeleton of science. *Management Science*, 2, 197-208.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley-Interscience.

Cobb, P. & Bowers, J. (1999). Cognitive and situated learning perspectives in theory and practice. *Educational Researcher*, March, 4-15.

Dansereau, F. Alutto, J., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

De Cote, E., Greer, B., & Verschaffel, L. (1996). Mathematics learning and teaching. In D. Berliner and R. Calfee (Eds.), *Handbook of Educational Psychology* (pp.491-549). New York: MacMillan.

Dierdorff, E. C. & Morgeson, F. P. (2007).

- Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1228-1241.
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31(1), 83-103.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). *Training in Organization*(4th Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1201-1245.
- Greeno, J. G. (1997). On claims that answer the wrong questions. *Educational Researcher*, 26(1), 5-17.
- Hall, E. P., Gott, S. P., & Pokomy, R. A.(1995). *A procedural guide to cognitive task analysis: The PARI methodology*. Brooks AFB, Texas: Human Resources Directorate Manpower and Personnel Research Division.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolfe, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Kozlowski, S. W. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Ed.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San- Francisco: Jossey-Bass, 1-90.
- Kudisch, J. D., Ladd, R. T., & Dobbins, G. H. (1997). New evidence on the construct validity of diagnostic assessment centers: The findings may not be so troubling after all. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 129-144.
- Lance, C. E., Newbolt, W. H., Gatewood, R. D., Foster, M. S., French, N. R., & Smith, D. E. (2000). Assessment center exercises represent cross-situational specificity, not method bias. *Human Performance*, 13, 323-353.
- Lievens, F. & Conway, J. M. (2001). Dimension and Exercise Variance in Assessment Center Scores: A large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1202-1222.
- Lowry, P. E. (1997). The assessment center process: New directions. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 53-62.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychology*. Jan. 1-14.
- McDaniel, M. A., Morgenson, F. P., Finnegan, E. B., & Campion, M. A.(2001). Use of Situational Judgement Tests to Predict Job Performance: A Classification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86, 730-740.
- Messick, S. (1989). Validity. In R. L. Linn (Ed.), *Educational Measurement* (3rd ed.). New York: American Council on Education and MacMillan, 13-103.
- Messick, S. (1988). *The Once and Future Issues of Validity: Assessing the meaning and consequences of Measurement*. In *Test Validity*. Edited by Howard Wainer and Henry II Braun. New

- Jersey: Lawrence Erlbaum, 33-45.
- Minzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nelson, J. B. (1997). The boundaryless organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection, *Human Resource Planning*, 20(4), 39-49.
- Pearlman, K. (1980). Job families: A review and discussion of their implications for personnel selection. *Psychological Bulletin*, 87, 1-27.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Raudenbusch, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2nd Ed. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Robertson, I., Gratton, L., & Sharpley, D. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centres: Dimensions into exercises won't go. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 187-195.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb(Ed.) *Competitive Strategic Management*. 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sanchez, J. I. (1994). From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs, *Human Resource Management Review*, 4, 51-74.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (1999). Is job analysis dead, misunderstood, or both?: New forms of work analysis and design. In *Evolving practices in human resource management*, by Allen I. Kraut & Abraham, R. Korman, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., & Prien, E. P. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Schmidt, F. L. (1996). The effect of hiring methods on the output and productivity of employees. *paper presented in Seoul, Korea, June*.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Schmidt, F.L., Hunter, J., & Pearlman, K. (1981). Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*, 66, 166-185.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2003). *Principle for the validation and use of personnel selection procedures (4th Ed.)*. Bowling Green, OH: Author.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*. NY: Braziller.
- Vygotsky, L. S. (1956). *Izbrannyye Psikhologicheskyye issledovaniya*(Selected Psychological Research).

Moscow: Izdatel'stvo Akademii Pedagogicheskikh
Nauk RSFSR.

Weekley, J. A., & Jones, C. (1999). Further
studies of situational tests. *Personnel Psychology*,
52, 679-700.

1차 원고접수 : 2010. 6. 30

2차 원고접수 : 2010. 8. 17

최종게재결정 : 2010. 8. 25

Wenerfelt, B. (1984). From critical resources-based
view of the firm. *Strategic Management Journal*,
5(2), 171-180.

Wertsch, J. V., Minick, N., & Arns, F. J. (1984).
The Creation of Context in Joint Problem-
Solving. In B. Rogoff & J. Lave(Eds.) *Everyday
Cognition: Its development in social context*.
Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.

Suggestions for Research of Competency and Competency Modeling

Soon-Mook Lee

Sungkyunkwan University

There are two problems in the practice of competency modeling. First, the levels of analysis are not congruent between the competencies and the criteria. Competencies as predictors are at an individual level and criteria are at a collective level. Second, although competency model has been employed for human resource management and organizational development at a variety of levels and domains in organizations, conceptualization of competency has not been updated to support the broad practice. I proposed a concept of consequential validity that would enable us to validate competency models against criteria. As a prerequisite for the validation, the concept of competencies needs to be modified so that it can cover all the range over which competency modeling is employed. For that purpose we borrowed general systems theory, situated perspective of cognition, and role theory. As a result, competencies can be defined at different levels and situation and competency modeling can be more flexible horizontally and vertically. Finally, I presented multilevel approach under which competencies can be modeled and validated.

Key words : competency modeling, validation, multilevel approach