

성과의 장기적 변화와 동적 준거의 필요성

정 승 화*

김 인 출**

논문접수일 : 96. 5

게재확정일 : 96. 10

초 록

시간의 경과에 따른 장기적인 성과의 변화를 살펴보려는 연구가 그 동안 전혀 이루어지지 않은 것은 아니지만, 이러한 연구들을 체계적으로 뒷받침하고 현업에서 이를 실질적으로 적용할 수 있는 동적 준거에 대한 관심은 아직까지 제대로 평가를 받지 못하고 있는 실정이다. 실제로 성과의 지속성을 고찰한 이전의 연구들에 있어서 대략 5년 정도까지는 지적 능력에 기반한 평가와 성과 간의 관계가 타당한 것으로 나타났으나, 그보다 장기적인 기간에 대해서는 다소의 전제조건을 추가하거나 부정적인 견해가 제시되었다. 이 글은 장기적인 기간 동안의 성과의 변화 가능성에 초점을 두고, 성과의 지속성과 장기적인 성과의 변화가능성을 제시한 연구들을 살펴 보고, 성과 지속성 부재의 원인을 크게 세 가지, 즉 직무 변화 모형, 대상자 변화 모형 및 상황적 요인 등으로 설명한다. 다음으로 성과의 장기적인 변화를 파악하기 위한 기본 전제로서의 동적 준거의 유용성에 관한 연구를 체계적으로 제시하고, 이러한 연구의 결과가 인적자원 관리에 미치는 함의를 선별, 교육훈련 및 경력자의 활용 등의 관점에서 논의한다.

* 연세대학교 상경대학 경영학과 조교수

** 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정

동적 준거 연구의 흐름에 관한 문헌 정리에 힘써준 안성원 군에게 감사한다.

I. 서 론

‘천재는 1 퍼센트의 영감과 99 퍼센트의 땀으로 만들어 진다’는 에디슨의 말은 우리 주변에서 노력의 중요성을 강조하는 경우에 흔히 사용한다. 이는 아무리 타고난 머리가 우수하더라도 후천적인 노력이 이에 병행되지 못하는 경우에는 바람직한 성과를 거둘 수 없다는 의미를 담고 있으며, 인생의 초기에 상당부분 형성되는 지적 능력(cognitive ability)의 중요성 보다는 성장하는 과정에서 겪게 되는 학습, 훈련, 경험 등에 보다 중점을 두는 것이다. 이러한 생각은 사회에서 매우 일반적으로 받아들여지고 있다. 그 일례로 국가의 중요한 책무를 담당할 국가고시의 응시자격에도 극히 기본적인 제한(국졸이상)만을 들 뿐 거의 모든 사람들에게 기회를 개방하고 있다는 점에서도 이러한 사고의 한 단면을 엿볼 수 있다.

이처럼 인간의 능력은 사회화의 과정을 통해서 만들어진다는 생각 못지 않게 우리 사회에서는 기본적으로 어릴 적에 형성된 태도나 능력은 평생을 통해 관철된다는 다소 상반되는 사고도 뿌리 깊이 박혀있다. ‘될 성부른 나무 떡잎부터 알아본다’는 속담은 이러한 사고를 단적으로 보여준다. 즉, 어릴 적에 나타나는 개개인의 능력이나 태도는 일생을 통해서 지속되고, 어릴 적의 사람 됨됨이를 통하여 아주 먼 미래의 모습을 거의 예측할 수 있다는 생각이다.

위와 같은 사람의 능력에 대한 두 가지의 다소 상반된 견해는 조직체 속에서 구성원들의 성과를 바라보는 관점에도 그대로 나타난다. 전자의 경우는 요즈음 많은 기업체들이 관심을 기울이는 교육훈련을 통하여 반영되며, 후자의 경우는 선발 시 보다 우수한 인재를 유치하려는 기업체들의 부단한 노력에서 엿볼 수 있다. 이처럼 조직체의 성과에 영향을 끼치는 구성원들의 능력에 대한 두 가지의 상반된 견해가 이전부터 존재해 왔음에도 불구하고, 기존의 연구들은 대부분 어떤 한 시점에서 단면적인 연구만을 실시함으로써 시간의 흐름에 따라 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들의 역동적인 변화가능성을 상대적으로 간과하였던 것이 사실이다.

조직체의 성과 또는 그 구성원들의 성과가 시간에 따라 변화한다는 사실은 일반적으로 쉽게 수긍할 수 있는 사실이나, 이러한 변화를 초래하는 원인이 무엇인가에 대해서는 명확한 합의를 이루지 못하고 있는 실정이다. 변화의 과정에서 이러한 변화는 무엇을 통해 알 수 있으며, 어떤 요인이 가장 결정적인 영향력을 끼치는가를 확인하는 것은 쉽지 않은 작업이지만, 이를

통하여 조직체의 성과에 영향을 미치는 요인들을 보다 자세히 파악할 수 있고 조직체의 인적 자원관리의 발전에 있어서도 기여할 수 있음은 분명한 사실이다. 이 글에서 우리는 성과의 장기적 변이에 관한 연구 결과를 체계화하고, 이러한 성과의 지속성 문제가 동적인 준거 개발의 필요성을 불러일으킴을 검토한다.

II. 경험, 능력 및 성과의 지속성

2.1. 성과의 지속성에 관한 연구

Rambo 등(1983)은 안정적인 작업조건 하에서는 상대적으로 직무성과가 안정적인 것이라고 가정하면서, 보통의 직무환경은 단순반복적이며 직무에서의 초기과정 이후에는 새로운 학습에 대한 요구가 상대적으로 적다고 지적한다. 이러한 안정적인 환경에서의 작업은 잘 설계된 성과요소에 바탕을 두며, 작업자의 생산성은 대부분 지적 능력과 노력을 그다지 필요로 하지 않는 소위 유지 행동(maintenance behavior)에 근거하므로, 이러한 조건하에서 시간에 따른 생산성의 변화는 높은 수준의 일관성을 가질 것이라는 기대를 할 수 있다는 것이다. 결과적으로 인센티브가 성과에 연동하여 적절히 활용되고 과업의 환경이 상대적으로 안정적인 어떤 특정한 상황하에서는 한 기간동안 관찰된 직무성과를 바탕으로 보다 먼 미래의 어떤 시점에서 발생할 업무성과를 충분히 예측할 수 있게 된다는 것이다.

성과의 지속성에 대한 연구는 그 동안 꾸준히 진행되어 왔으며, 이러한 입장에서는 성과가 지속된다는 결과에 반하여 시간에 따른 성과의 변화를 입증하는 연구들에 대하여 그러한 결과가 통계적인 인위성(artifacts)이나 방법론상의 오류에 기인한 것이라고 반박하였다. 그러나 근래에 대두된 발달이론(Developmental Psychology; Lerner, 1985)은 인간의 능력을 고정적으로 파악하는 것이 아니라 환경과 상호작용을 하면서 변화할 수 있는 가능성을 제기하여 시간에 따른 성과변화에 관한 연구에 하나의 이론적인 틀을 제공하고 있다.

2.2. 발달이론적 관점

Lerner(1985)는 발달이란 개인이 시간의 흐름속에서 환경이 제공하는 기회 및 제약과 상호작용을 하고 서로에게 영향을 끼치는 지속적이고 점진적인 과정이라고 정의한다. 이러한 관점에서 보면 개인은 환경과 동떨어진 것이 아니라 때로는 작업환경이 제공하는 기회를 활용하고, 때로는 위협에 대처하는 등 끊임없이 상호작용한다는 것이다. 이러한 환경과의 상호작용의 결과로 개인의 성과는 항상 일정하게 고정되어 있는 것이 아니라 시간이 지남에 따라 다양한 모습을 나타낼 수 있는 것이다. 이처럼 발달이론은 개인의 상황적 상호작용에 대한 관점을 제시함으로써 개개인의 성과 발휘는 주어진 상황적 조건에 따라 달라질 수 있다는 점을 깨우친다.

2.3. 경험 및 능력과 성과와의 관계: 세가지 가설

경험 및 능력이 성과와 어떠한 관계를 가지는가에 대해서 많은 연구가 이루어져 왔는데, 이러한 연구들은 크게 분산 가설, 수렴 가설, 비상호작용 가설 등 세가지로 분류할 수 있다 (Schmidt et al., 1988).

2.3.1. 분산 가설

분산가설(divergence hypothesis)에 의하면 높은 능력을 가진 종업원과 낮은 능력을 가진 종업원의 성과 차이는 시간이 지남에 따라 커질 것이라고 예측한다. 즉, 시간이 경과함에 따라 성과에 미치는 지적 능력의 타당도는 증가할 것으로 예측한다(McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1986). 그러나 분산가설에 근거하여 이루어진 이전의 연구(Owens, 1953)들에서 나타나는 차이의 증가는 실제로 직무성과에 관한 것이라기 보다는 학습적 성취에 따라 증가하는 학업성과의 차이에 관한 것으로서, 이 가설은 그 동안 주로 교육이론가들에 의해서 제시되었다. 분산가설을 직무성과에 적용하여 살펴 본 Schmidt 등(1988)은 그들의 연구에서 사용한 세 가지 종속변수 중에서 직무지식이 가장 지적인 요소이므로, 인지적으로 복잡한 과업에 적

용할 시도로 제시되었던 분산가설을 지지할 것이라고 예상하였으나, 결과는 이에 대한 두드러진 지지를 보이지 아니하였다.

2.3.2. 수렴 가설

수렴가설(convergence hypothesis)은 경험이 늘어남에 따라 초기의 지적능력의 차이로 인한 성과 차이는 비슷한 수준으로 수렴한다는 것이다. 이에 따르면 직무경험이 증가함에 따라 직무성과를 결정하는데 있어서 초기의 지적능력이 덜 중요해진다(Alvares and Hulin, 1973; Dunham, 1974). 이는 또한 선발시험의 타당도가 시간이 지남에 따라 감소한다는 것을 암시하므로, 이 가설에 근거하는 경우에는 직무경험이나 연한에 따라 그에 적합한 집단을 구성하고, 이러한 개별적인 집단 각각에 대하여 지적능력과 성과간의 타당도 측정이 행해져야 한다는 것을 의미한다.

앞에서 살펴 본 분산가설과 수렴가설은 그 방향은 반대이지만 성과를 결정함에 있어서 개인의 능력과 경험간의 상호작용을 전제로 하고 있다. 이에 반하여 다음에서 살펴 볼 비상호작용 가설은 성과를 결정함에 있어서 개인의 능력과 경험이 아무런 상호작용을 일으키지 않음을 제시하고 있다.

2.3.3. 비상호작용 가설

분산가설이나 수렴가설 모두 개인의 지적능력과 경험의 상호작용으로 직무성과가 결정된다는 것을 공통적인 가정으로 전제하고 있다. 반면, 비상호작용 가설(noninteractive hypothesis)은 경험의 증가는 높은 지적능력을 가진 사람이나 낮은 지적능력을 가진 사람 모두에게 있어서 동일한 비율로 성과를 증대시킨다는 것이다. 이에 의하면, 개인간의 성과차이(즉, 시험의 타당성)는 경험수준의 전반에 걸쳐서 일정하게 예측된다는 것이다. 즉, 입사 초기에 직무성과가 뛰어날 것으로 예측된 사람은 세월이 지나 경험수준이 증가되어도 여전히 우수한 직무성과를 나타낼 것으로 기대할 수 있다는 것이다. 일반적으로 예측 타당성(predictive validity)의 대안으로써 사용되고 있는 현재 타당성(concurrent validity)은 이러한 비상호작용

가설에 대한 지지를 근거로 하고 있는 것이다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 개인의 능력이나 성과가 항상 일정한 수준으로 유지되느냐 아니면 지속적으로 변화하느냐에 대한 명확한 결론은 아직까지 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 이는 개인의 능력이나 성과를 측정하는 방법상의 문제와 함께 인간을 어떻게 바라보는가 하는 문제와 관련된 기본적인 가치관과 연관이 되어 있기 때문이다. 그러나 이처럼 개인의 능력과 성과에 대한 합일적인 연구결과가 이루어지지 못한 상황임에도 불구하고 기존의 대부분 연구결과나 기업현장에서의 인적자원관리에 대한 실무는 인간의 능력과 성과수준을 상당히 지속적이고 정태적인 속성을 가진 것으로 파악함으로써, 개인의 능력과 성과수준이 시간이 경과함에 따라 상당히 역동적으로 변화할 수 있다는 가능성을 의도적으로 무시해 온 것이 사실이다. 이러한 점에 근거하여 다음에서는 기존의 정태적인 관점 대신에, 개인의 능력과 성과수준이 시간의 흐름과 함께 역동적으로 변할 수 있는 가능성에 초점을 두고서 성과의 변화원인을 개인적 특성과 그가 담당하고 있는 직무 및 개인과 직무가 속해 있는 상황적 요인을 통해서 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 성과 지속성 부재의 원인

Hulin 등(1990)은 기존 연구에서 제시되고 있는 타당도에 영향을 주는 요소들에 새로이 시간의 개념을 도입하면서, 이에 따라 가정할 수 있는 경우를 세가지로 분류한다. 첫째, 만일 예측타당도가 시간에 따라 일정하다면 초기성과에 근거하여 구해지는 최초의 예측치는 나중의 성과예측에도 사용될 수 있고 이에 따라 매우 장기적인 성과와 능력의 관계를 예측하는데 있어서도 초기의 예측치는 합리적인 근거를 제공할 것이다. 둘째, 만일 예측타당도가 시간이 지남에 따라 불규칙적으로 변화한다면 이에 대한 단순한 선형적인 설명은 어려우며, 이는 사회적 경쟁요소나 작업장 내에서 급속히 변화하는 동기요인 등의 복합적인 요인으로 설명이 가능할 것이라고 한다. 셋째, 만일 예측타당도가 시간에 따라 체계적으로 움직인다면 인간의 능력도 또한 체계적으로 변화한다고 볼 수 있다. 이러한 개념하에서는 성과의 안정성 보다는 시간

이 지남에 따라 개인들의 순위상의 변화를 기대할 수 있을 것이며, 이에 따라 인간의 능력을 고정된 것으로 파악하는 견해에는 수정이 가해질 것이다.

메타분석을 행한 기존의 대부분의 연구들은 타당도가 시간이 지남에 따라 일정하게 유지된다는 전제하에 개인이나 직무 또는 상황에 걸친 시험타당도의 차이를 개인의 능력이나 성과의 변화에 의한 것으로 파악하기 보다는 통계적 인위성 탓으로 돌렸지만, 시간을 추가적으로 고려한 Hulin 등(1990)의 연구에서는 타당도가 시간에 따라 다르게 나타나며 극소수의 예외를 제외하고는 대부분의 타당도가 시간이 지남에 따라 단조적으로 감소한다고 보고하였다. 즉, 이전 연구에서는 예측타당도에서 나타나는 타당도의 분산을 단순히 통계적인 인위성으로 설명하고 이를 제거한 후에는 여전히 타당도가 안정적이라는 결론을 제시하였지만, Hulin 등은 이러한 통계적인 인위를 제거한 후에는 오히려 시간의 경과와 타당도의 관계에 대한 회귀선의 부정적인(negative) 기울기가 보다 크게 나타남으로써 예측타당도의 분산을 시간으로써 설명할 수 있다고 주장하였다. 이와 같이 직무성적을 예측함에 있어서 어떤 특정의 한 시점에서의 측정이 아니라 시간변수를 고려하는 경우에는 기본적으로 개인의 능력에 대한 역동적인 관점을 필요로 한다. 이러한 개인의 능력에 대한 동태적인 인식은 시간의 경과에 따라 개인들의 성과가 변화할 수 있다는 가능성을 제시한다. 또한 성과의 변화는 개인의 능력변화만으로써 전적으로 설명할 수 있는 것은 아니고 그가 맡고 있는 직무와 상황을 함께 고려하는 경우에 보다 완전한 이해가 가능한 것이다. 이러한 시간에 따른 성과의 변화에 영향을 미치는 요인들은 서로 밀접하게 연관되어 있으므로 구분하기가 쉽지 않으나, 논의 전개상 크게 직무변화요인과 대상자 변화요인 및 상황적 변화요인으로 나누어 살펴보고자 한다.

3.1. 직무변화모형

Fleishman과 Hempel(1954)은 시간이 지남에 따라 능력과 성과간의 타당도 계수가 감소하는 현상을 설명하면서 개개인의 능력은 시간에 대하여 상대적으로 안정적인데 반하여 직무수행에 필요한 능력의 구성요소는 시간의 흐름이나 실무의 변경으로 달라진다는 직무변화모형(the changing task model)을 제시하였다.

3.1.1. 자동적 처리과정과 통제적 처리과정

Ackerman(1987)은 기술습득에 있어서 개인간의 차이를 살펴보는 연구에서 과업의 처리과정을 정보처리개념에 입각하여 자동적 처리과정과 통제적 처리과정으로 구분하였다. 자동적 처리과정(automatic process)은 업무가 비교적 단순하며 절차화되어 있어 작업자의 의식적인 통제를 그다지 필요로 하지 않는 과업처리과정을 가리키며, 이러한 과업에서의 정보처리과정은 단순한 규칙에 의해 일관적으로 이루어지며 성과의 향상은 일관된 과업조건속에서 계속된 반복실행을 통해 이루어질 수 있다.

반면 통제적 처리과정(controlled process)이란 과업수행의 초기과정에서 흔히 나타나는 일관성이나 규칙의 부재로 인하여 작업과정에 있어서 작업자의 부단한 의식적인 통제와 인지노력을 필요로 하는 비일관적인 과업처리과정이다. 과업의 성격이 일관성이 없는 경우의 과업성과는 반복적인 실행을 거듭하더라도 그다지 변화하지 않으며, 이러한 경우에는 초기의 지적능력이 과업의 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 반대로 일관적인 과업에서는 반복실행에 따른 성과의 급격한 상승이 일어나며, 이 경우에는 초기의 지적능력의 타당도가 시간이 지남에 따라 감소한다는 것을 알 수 있다.

시간에 따른 지적능력과 성과간의 관계를 살펴 본 이전의 연구들에서는 지적능력이 초기의 성과에는 영향을 미칠지라도 이러한 영향은 실행이 반복됨에 따라 저하되고 초기실행시 영향을 미친 지적능력은 실행이 반복되고 난 후기의 성과에까지 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. 이에 대하여 Ackerman은 지적능력이 성과에 그대로 영향을 미치는 것이 아니라 능력과 성과간의 관계에 있어서는 과업의 속성, 즉 과업의 자동적 처리과정과 통제적 처리과정이 조절적인 효과를 미치는 것으로 해석하였다.

만약 과업의 속성이 일관적이라면 - 즉, 자동적 처리과정을 따른다면 - 반복적인 학습에 따라 작업자들의 성과가 비슷해짐으로써 작업자들의 성과의 표준편차는 점차적으로 감소할 것이고, 반면에 과업의 속성이 비일관적이고 과업의 수행에 요구되는 정보과정이 다양하다면 - 다시말해 통제적 과정을 보다 많이 필요로 한다면 - 반복실행에 따른 학습의 효과는 상대적으로 작을 것이다. 이러한 경우에는 개인들의 지적능력이 성과차이를 좌우하는 주요한 요인이 되므로 반복실행에 따른 성과의 표준편차는 변하지 않는다고 한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 과업이 어떠한 특성을 갖느냐에 따라서 동일한 작업자의 경우에도 성과는 차이를 보일 수 있음을 알 수 있으며, 이러한 과업특성에 따른 성과차이는 지적능력을 바탕으로 한 예측타당도에 변화를 초래하는 요인으로 작용할 수 있는 것이다.

3.1.2. 지연된 학습

Deadrick 등(1990)은 시간이 경과함에 따라 타당도가 변할 것이라는 일반적인 예측과는 달리 성과에 대한 지적능력(cognitive ability)의 타당도는 처음 한해 동안에 꾸준히 증가하고, 정신운동 능력(psychomotor ability)은 상대적으로 일정하게 나타남을 제시하였다. 이러한 결과는 시간이 지남에 따라 과업을 숙달하게 되고 이에 따라 과업수행에 있어서 지적능력의 중요성은 감소할 것이라는 Ackerman의 주장과는 상반되는 것이다.

그러나 Deadrick 등(1990)의 연구결과를 그대로 Ackerman의 주장을 반박하는 근거로 삼기에는 다소의 무리가 따른다. 그 이유로 Deadrick 등의 연구에서 제시된 과업이 Ackerman이 제시한 자동처리된 인지과정을 따르기에는 너무나 복잡하다는 점을 들 수 있다. 즉, Deadrick 등(1990)의 연구에서 제시된 직무가 너무 복잡하여 초기에는 작업자가 직무의 기본적인 사항들을 숙지하기에 급급하기 때문에 인지적인 능력을 그다지 필요로 하지 않고, 이러한 초기 과정이 지난 후에는 작업에서의 모형 교체 뿐만 아니라 작업의 양과 질에 대한 균형을 맞출 수 있는 인지적인 능력에 근거하여 성과향상이 이루어질 수 있었음을 고려해 볼 수 있다.

과업의 후기에 발생하는 이러한 지연된 학습(deferred learning)은 과업의 초기단계가 지난 후기의 성과기간 동안 직무의 복잡성을 증가시키는데 일조할 것이다. Deadrick 등(1990)의 연구에서 후기에 상대적으로 높게 나타난 인지능력과 성과간의 관계는 이러한 해석을 뒷받침 해준다. Deadrick 등(1990)의 연구는 직무복잡성에 초점을 맞춘 Ackerman의 연구보다는 직무성과의 동적모형을 제시한 Murphy(1989)의 견해를 뒷받침 한다. Murphy(1989)는 과업활동에 근거하여 시간에 따른 성과의 상대적 인과요소를 논의하는데, 성과가 시간이 지남에 따라 불안정성을 나타내는 것은 그것이 과다학습(overlearned)되기 때문이라고 하였다. Murphy(1989)는 타당도의 불안정성에 대하여 직무성과의 원인으로서 인지능력의 상대적인

중요성은 작업자가 새로운 직업을 얻거나 기존 과업의 주요 부분이 바뀌는 등으로 인하여 이전의 경험에 의존할 수 없거나, 일반적인 판단력에 근거하는 것이 과업의 수행에서 유리할 때 극대화된다고 한다. 즉, 과업수행 중의 중요한 변화는 작업자로 하여금 추가적인 학습을 필요로 하며 이는 전이단계(transition) 또는 지연된 학습(deferred learning)을 유발한다. 이렇게 과업의 초기가 아니라 후기에 발생하는 학습에 따른 성과는 기존의 경험이나 실습보다는 작업가가 갖고 있는 건전한 판단(sound judgement)에 근거하는데, 또한 이러한 시기에 작업자들은 유지단계가 아니라 지적능력을 보다 많이 필요로 하는 전이단계를 경험하게 되는 것이다.

Rambo 등(1983)은 단순직공과 기술을 필요로 하는 기능공에 대한 연구를 통하여 기능공 수준에서 요구되는 보다 복잡한 정신운동적인 기술은 작업의 동기적인 분위기로 인해 발생할 수 있는 비체계적인 변화에 노출되기 쉽고, 또한 작업장에서 일어날 수 있는 기술적인 문제로 인하여 방해받을 가능성이 증대된다고 한다. 이러한 관점에서 보면, 성과자료에 대한 신뢰도는 직무복잡성과 직무환경의 일관성에 의해 상당히 좌우됨을 알 수 있다.

3.1.3. 전이단계와 유지단계

Murphy(1989)는 시간에 따른 능력과 성과간의 관계를 예측함에 있어서 전이단계(transition stage)와 유지단계(maintenance stage)라는 개념을 사용하였는데, 이에 따르면 새로이 취업한 작업자나 새로운 과업을 맡게 된 작업자는 새로운 과업과 업무지식을 익혀야 되는 전이단계를 경험하게 된다. 전이단계에서 작업자가 경험하게 되는 과업은 그가 이전에 경험해보지 못한 전혀 새로운 것이거나 완전히 새로운 것은 아니더라도 익숙해지기까지는 다소의 시간과 노력을 요구하는 성격의 것이므로, 이 단계에서의 성과는 작업자의 지적 능력에 의해 좌우된다. 그러나 시간이 경과함에 따라 작업자가 주어진 과업에 익숙해지게 되는 유지단계에 들어서면 지적능력은 개인간의 성과차이를 좌우하는데 그다지 큰 영향을 미치지 않는다고 한다. Murphy(1989)는 결국 전이단계와 유지단계의 구분을 통해 개인들의 성과를 결정하는데 있어서 차지하는 지적능력의 비중이 시간이 경과함에 따라 달라짐을 제시하고 이에 따라 결과적으로 초기의 지적능력을 바탕으로 예측한 타당도는 작업자가 전이단계에서 유지단계로 접어들어감으로써 감소됨을 지적한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 직무의 성격은 개인의 성과에 영향을 미치게 된다. 황적으로는 직무들마다 동일한 속성을 가지는 것이 아니라, 어떤 직무에서는 자동적 처리과정이 우세한 직무가 있고 또 다른 직무에서는 통제적 처리과정이 보다 많은 부분을 차지할 수 있는 것이다. 직무에 따라 다르게 나타나는 이러한 특성으로 인하여 동일한 지적 능력을 가지고 있는 작업자들 사이에도 맡고 있는 직무의 성격에 따라 성과는 다르게 나타날 수 있고, 이러한 성과의 차이는 조직에서 구성원이 겪게 될 경력경로(career path)와 연계하여 보다 장기적인 안목에서 파악할 경우에 지속적으로 일관되는 성과 보다는 시간의 흐름에 따라 구성원의 성과가 다르게 나타날 수 있다는 것을 제시한다. 또한 종축으로는 동일한 직무내에서도 전이단계와 유지단계의 구분을 통하여 각 시기마다 작업자의 성과에 주요한 영향을 미칠 수 있는 능력이 다를 수 있음을 알 수 있다. 각각의 직무마다 전이단계와 유지단계를 구분하는 기준은 다양할 수 있고 이에 따라 필요로 하는 구성원들의 능력도 상이할 수 있음을 감안한다면, 조직 성과를 높이기 위한 구성원들의 선발, 평가 및 교육 등에 있어서 이들을 고려한 보다 체계적이고 종합적인 대책이 필요함을 알 수 있다.

3.2. 대상자 변화모형

Adams(1957), Alvares와 Hulin(1972) 및 Corballis(1965) 등은 시간에 따라 성과와 능력간의 타당도가 변화하는 원인으로서는 직무는 상대적으로 동일하게 유지되지만 개개인의 능력 수준은 개인이 습득하게 되는 기술의 복잡성에 따라 변하기 때문에 직무나 과업이 어떠한 능력을 필요로 하는가에 따라 개개인의 능력이 변화한다는 것을 강조하고, 이에 따라 타당도계수가 변한다는 대상자 변화모형(the changing subject model)을 제시하였다. 이 견해에서 주목할 점은 능력 변화의 과정에서 개인들간의 능력을 발휘하는 정도에는 차이가 있으므로 그들의 상대적인 기술이나 능력 차원에서 본 개인들간의 순위는 고정적인 것이 아니라 시간에 따라 변화한다는 점이며, 필요한 능력의 양은 직무수행이나 학습과정의 초기와 말기에서 서로 다르다는 점이다.

3.2.1. 직무연한

초기의 연구에서는 직무연한이나 연공이 성과와 갖는 관계가 없거나 혼재된 것으로 나타났으나(Gordon & Fitzgibbons, 1982; Medoff & Abraham, 1980, 1981), 최근의 연구는 이들의 관계가 초기에는 선형적인 관계를 보이다가 나중에는 정체되는(plateauing) 관계를 가지는 것으로 나타났다(Avolio et al., 1990; McDaniel et al., 1988; Schmidt et al., 1986).

Murphy(1989)는 직무연한의 단계에 근거하여 시간이 경과함에 따라 능력과 성과간의 관계를 예측하였는데, 이에 따르면 초기에는 전이(transition)단계로서 인지적 능력에 상대적으로 많이 의존하고, 후기에는 유지(maintenance)단계로서 인지적 능력에 상대적으로 영향을 덜 받는다고 제시한다. 즉 개인적인 성과의 원인이 직무연한의 단계에 따라 달라지므로 직무 성과의 원인으로 지적능력의 상대적 중요성도 달라지고 결과적으로 시간이 경과함에 따라 타당성도 달라진다는 것이다. 반면 Jacob 등(1990)은 해당 직무에서 2-5년 정도 근무한 개인들을 대상으로 나이와 인지적 및 신체적 능력을 통제하고 직무연한과 성과간의 관계를 살펴본 연구에서 5년까지는 이들의 관계가 유의적인 선형적인 관계를 보였음을 제시하였다.

직무연한이나 나이와 성과간의 관계를 다룬 기존의 연구들이 갖고 있는 기본적인 약점은 이들이 개인의 내적인 변화패턴을 볼려고 하는 것임에도 불구하고 거의 모든 연구에서 횡단면적인 자료를 사용한다는 점이다.

3.2.2. 경험

경험이 성과에 미치는 관계를 살펴 본 기존의 많은 연구들에 있어서 경험을 직무연한이나 나이와 혼용해서 사용하는 것을 볼 수 있다. 이들간의 상관관계는 통상적으로 높게 나타나지만 직무연한이나 나이를 그대로 경험으로 대치시킬 수 없는 경우도 많이 있으므로 정교한 연구에 있어서는 이들간의 구분이 이루어지는 것이 마땅하다. McDaniel(1986)은 성과를 예측함에 있어서 지적능력의 타당도는 직무경험수준 전반에 걸쳐서 일정하다는 것을 발견하였고, Schmidt 등(1986)이 분류하였던 세가지 가설, 즉 분산가설, 수렴가설, 비상호작용가설 모두에서 직무경험의 수준이 증가할수록 직무경험의 타당도는 감소한다는 공통적인 사실을 지적

하였다.

메타분석 연구를 통해 McDaniel 등(1988)은 경험과 직무성과와의 관계에 대하여 성과에서 경험의 중요성은 시간이 지남에 따라 감소함을 보여준다. 1년의 경험을 가진 사람은 5년의 경험을 가진 사람의 1/5(20%)에 불과한 경험수준을 보이지만, 15년이 지난 후에는 성과가 80%(15/20)의 수준으로 상승하게 된다. 이와 같은 단순한 예를 통해 보듯이 사람들의 경험 수준은 시간이 지남에 따라 비슷하게 수렴하고, 결과적으로 우리는 경험의 중요성이 시간의 경과와 함께 감소한다는 주장을 직관적으로 이해할 수 있다. 한편 직무지식과의 관계에 있어서는 이전의 경험에 근거할 바탕이 줄어들수록 직무지식에 대한 인지능력의 상대적인 기여도는 증가한다. 이러한 인지능력의 기여도는 또한 직무가 단순하여 이전 경험의 효과를 뒤집기 쉽고, 작업자들이 평균적으로 낮은 직무경험 수준을 보일 때 보다 강하게 나타난다.

Schmidt 등(1986)은 경로분석을 이용하여 경험, 지적능력, 성과간의 관계를 파악하기 위하여 다음과 같은 세가지 경우를 가정하였다. 첫째, 경험 또는 지적능력은 직무성과에 직접적인 영향을 미친다. 둘째, 경험 또는 지적능력은 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 직무지식에 영향을 미치고 이로 인하여 직무성과의 향상에 영향을 미친다. 셋째는 앞의 두가지 경우를 종합하여 경험 또는 지적능력은 직무성과에 직간접적인 영향을 동시에 미친다는 것이다. 지적능력은 지식습득의 과정에서 걸리는 시간을 단축시킴으로써 지식습득에 도움을 주고 경험은 지식습득에 필요한 업무기회를 제공함으로써 업무지식을 높인다. 경험과 지적능력의 상호관계에 있어서는 경험이 구성원들 사이에 다양한 경우 보다는 직무경험이 상대적으로 동일한 구성원들에게 있어서 지적능력이 지식습득에 보다 강력한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 경우에도 지적능력이 직무성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 직무지식의 증가를 통한 간접적인 영향을 미치게 된다.

결론적으로 직무경험의 분산이 상당한 수준일 때 이는 직무지식에는 높은 수준으로 직접적인 영향을 미치는 반면, 성과에는 직무지식에서 보다는 훨씬 낮은 수준으로 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일반적인 지적능력이 성과와 직무지식에 대한 경우에도 비슷하게 나타났다. Schmidt 등(1986)의 연구는 경험기간이 2-3년 정도인 구성원들을 대상으로 하였다. 그들에 따르면 보다 직무가 복잡하고 자율성이 많이 부여된 경우에는 직무경험의 증가가 직무지식이나 성과에 미치는 영향이 5년을 넘는 기간에까지 이어질 것이고, 직

무가 낮은 수준의 복잡성을 보일 경우에는 이에 반하는 결과가 나타날 것이다.

McDaniel 등(1988)은 직무성과와 경험과의 관계를 살펴 보는데 있어서 직무경험의 기간과 직무의 복잡성을 조절변수(moderating variables)로써 고려하였다. 결과적으로 직무 복잡성의 정도나 직무경험의 과다 여부를 떠나 일단 직무경험과 성과와의 관계는 긍정적인 것으로 나타났는데, 그중에서도 가장 높은 상관관계를 나타낸 것은 직무경험의 수준이 낮은 집단에서와 작업자들에게 있어서 낮은 수준의 지적능력을 요구하는 직무들이다. 조절변수으로써의 직무 복잡성은 높은 수준의 경험을 가진 구성원들에게 있어서는 다소 미약한 영향을 미쳤는데, 이는 직무경험이 높은 구성원들은 직무가 다소 복잡하든 단순하든 그들의 경험을 통하여 이에 대처할 수 있는 직무지식을 거의 동일하게 습득할 수 있기 때문이라고 볼 수 있다.

위에서 살펴 본 경험이 성과에 영향을 미친다는 일반적인 주장에 반하여 Deadrick 등(1990)은 전반적으로 개인들의 상대적인 성과는 시간이 경과함에 따라 일정하게 나타나는 것이 아니라 성과측정이 이루어지는 시간 간격의 크기에 따라 체계적으로 감소하였으며, 이러한 현상은 종업원의 경험이나 적성과는 무관하게 나타났다고 주장한다. 즉 성과의 일관성은 비경험자보다 경험자에게 있어서 높게 나타날 것이라는 전제와 직무요소의 학습에 있어서의 차이로 인하여 낮은 직무적성을 보인 사람보다 높은 직무적성을 나타낸 사람에게서 더 높은 성과일관성이 나타날 것이라는 일반적인 연구들과는 다소 상반되는 결과를 제시하였다.

3.2.3. 인지적 능력

기존의 연구에서 보고된 일반적인 견해에 따르면 전반적인 지적능력과 성과와의 관계는 선형적이며(Schmidt, Hunter, McKenzie, & Muldrow, 1979), 성과와 직무경험과의 관계는 비선형적인 것으로 밝혀졌다(Fleishman, 1965). 그러나 인지능력이 성과에 선형적인 관계를 보이는 영향을 미칠 것이라는 기존의 연구에 반하여 Humphreys(1968)는 대학과 대학원에서의 성적을 예측함에 있어 전반적인 지적능력의 척도를 사용하여 수험가설-즉 시간이 지남에 따라 성과를 결정하는데 있어서 초기의 지적능력이 덜 주요하다는 가설-을 지지하는 결과를 제시하였다. 또한 Humphreys와 Tabor(1973)도 학생들의 GRE 점수가 대학초기의 성적과는 관련이 있으나 이러한 관계는 시간이 지날수록 하락한다는 것을 제시하였다.

하지만 이들 연구에서 나타나는 타당도의 감소는 실제적인 성과가 시간이 지남에 따라 수렴된다는 의미가 아니라 단지 등급점수의 평균이 수렴한다는 의미로 파악할 수 있다(Shmidt et al., 1988). 왜냐하면 학생들은 학기가 올라갈수록 과목을 선택하는데 있어서 폭넓은 재량을 갖게 되고, 이에 따라 능력이 낮은 학생은 보다 쉬운 과목을 선택하고 높은 지적능력을 가진 학생은 이와는 반대되는 선택을 할 수 있기 때문이다. 즉, 이들 연구에서 나타난 타당도의 감소는 학업성과를 측정하는 평량평균(GPA)의 타당성이 감소한 것이지 지적능력의 타당도가 감소한 것은 아니라는 것이다. 이와 같은 반박의 증거로써 8학기 동안 동일한 과목을 수강하는 미국 육군사관학교의 경우에는 타당도가 시간에 따라 감소하는 경향이 나타나지 않았고, 미 공군사관학교의 연구에서도 대부분이 시간에 따른 안정적인 타당도를 보였다(Butler & McCauley, 1987).

3.2.4. 나이

나이와 성과와의 관계에 관한 연구는 미국의 연령차별방지법(Age Discrimination in Employment Act)에서 나이를 이유로 해고하지 못하게 하는 조항의 삽입으로 촉진되었다. 일반적으로 받아들여지고 있는 생각은 나이가 들에 따라 성과가 감소하리라는 것인데, 나이 든 사람들에게 대한 이러한 고정관념과 실험실에서 도출된 결과의 원용은 나이 든 사람들이 현재의 자리를 유지하는 것과 새로운 일자리를 찾는 데 있어서 가장 결정적인 장애요인으로 작용하고 있다. 이에 대해 Giniger 등(1983)은 나이와 경험이 생산성 등과 어떠한 관계를 갖는지에 관한 연구를 행하였고, 이 결과 나이보다는 경험이 성과에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 일반적인 예측과는 달리 직무에서 요구되는 속도와 기술수준에서 젊은 사람보다 나이 든 사람이 우수한 성과를 나타내었다. 그러나 이 연구는 횡단면적인 자료를 사용함으로써 나이와 성과와의 관계를 제대로 볼 수 없었기 때문에 Giniger 등(1983)의 연구를 바탕으로 나이 든 사람들이 젊은 사람들보다 성과가 좋다는 결론을 일반화시키기에는 무리가 있다. 왜냐하면, 나이와 성과간의 관계를 살펴 보는데 있어서 횡단면적인 자료를 사용한 경우에는 성과가 안정적이지 못하고 능률이 떨어지는 이유로 인하여 중도에서 탈락된 사람들은 고려하지 못하기 때문이다. 또한 사회문화적인 영향도 함께 고려하여야 하는데, 젊은 사람들은 이전과는 다

른 직업에 대한 새로운 윤리의식을 가지고 있으므로 나이 든 사람들에 비해 동기부여 등의 측면에서 차이를 보일 수 있기 때문이다.

나이와 성과간의 관계를 살펴 본 이전 연구들을 분석한 Waldman과 Avolio(1986)의 연구에 의하면 생산성 지수로 측정된 성과에 있어서는 나이가 증가할수록 성과도 높아지는 패턴을 보였으나, 상급자의 평가점수에 있어서는 나이 든 사람들이 다소 낮은 점수를 보였다. 나이와 성과간의 관계에서 조절변수로 고려한 직업의 성격(전문직과 비전문직)에서 전문직의 경우에는 비전문직에 비하여 상급자 평가 및 동료 평가점수가 나이의 증가와 더불어 낮은 수준으로 감소하거나 오히려 높게 나타난다는 결과를 제시하였다. 이에 대하여 McEvoy와 Cascio(1989)는 직무성과와 나이와는 관련이 없으며, 나아가 직무성과와 나이의 관계가 평가방법이나 직업의 성격에 의해 유의적으로 조정된다는 증거도 없다고 반박하였다. 비전문직 구성원들에 대한 나이와 성과간의 관계를 살펴본 Avolio 등(1990)의 연구에서도 나이 보다는 경험이 성과에 대한 보다 정확한 예측치라는 결과를 제시하였고, 나이, 경험 및 성과의 관계는 비선형적임을 보여주었다.

이상에서는 직무연한, 경험, 인지적 능력 및 나이 등과 같은 개인적인 특성이 성과와 어떠한 관계를 가지는 가를 살펴 보았다. 이와 같은 개인적인 특성이 성과에 미치는 영향에 대해서는 연구들마다 다소 상이한 결과를 제시하고 있으나 전체적으로 고려해 볼 수 있는 것은 나이나 직무연한은 그 자체로써 직무성과에 직접적인 영향을 미치기 보다는 작업자의 경험이나 직무 특성 등과 같은 요인들과 함께 연동하여 직무성과에 영향을 미치는 것으로 파악할 수 있고, 경험이 성과에 미치는 영향에 대해서도 다소의 추가적인 고려사항이 필요한 것을 알 수 있다. 즉, 시간이 지날수록 성과에 미치는 경험의 중요성은 상대적으로 감소하리라는 것과 경험과 함께 지적 능력이 상호작용하여 직무성과에 영향을 미친다는 점 등을 고려할 필요가 있다.

3.3. 상황적 요인

3.3.1. 동기부여

과업의 성격이나 지적 능력 못지 않게 작업장 내에서 작업자들이 맺게 되는 공식적 및 비공식적인 관계와 이러한 관계를 이끌어가는 능력은 성과에 영향을 미칠 수 있다. Kanfer 등(1989)은 동기적 그리고 개인적 능력요소들은 성과에서의 일시적인 변화를 설명할 수 있으므로 연구설계에 포함되어야 한다고 주장한다. 또한 Rambo 등(1983, 1987)은 안정적인 작업환경과 개인의 성과에 대한 인센티브제의 밀접한 연계는 성과의 일관성을 높인다고 주장하였다.

Helmreich 등(1986)은 선행연구에 대한 분석을 통해서 인과요인이 무엇이든간에 대부분의 기존 연구들에서는 경험이 증가함에 따라 성과에 대한 예측력은 실질적으로 감소하고 있다는 해석을 내리고, 이러한 감소요인의 하나로써 새로운 직무를 수행하게 될 때 나타나는 신혼효과(honeymoon effect)를 제시하였다. 이에 따르면 직무초기에는 경험과 지적 능력이 성과의 중요한 결정요인으로써 작용하지만, 일정기간(honeymoon)이 지나 과업의 새로움이나 도전이 사라지면 작업장의 관계에 있어서 바탕이 되는 여타의 개인적인 요소들(표현력, 언어의 공격성 등)이 성과를 결정하는데 있어 보다 중요한 요소가 된다는 것이다. 이에 덧붙여, 직무 성과에 직접적인 관련을 맺는 지적 능력과 같은 특성 이외에도 직무수행의 과정에는 다른 사람들과의 협력과 상호작용 등이 수반되므로 대인적인 관계에 관한 인성요소들도 성과에 영향을 미칠 수 있으리라고 한다.

직무성과의 지속성과 동기화의 관계를 살펴 본 Rothe(1978)는 잠정적으로 급여와 같은 작업인센티브의 효과성과 함께 매일 매일 변화하는 사회적, 감정적 및 동기적 영향요인들의 결합에 의해 작업의 결과가 변동할 것이라라고 한다. 또한 Rothe는 인센티브에 의해 동기화된 종업원들의 성과는 높게 나타날 뿐 아니라 시간이 지남에 따라 일관성을 보인다고 주장하였다.

Rambo 등(1983)은 성과는 직무의 복잡정도와 직무환경의 일관성의 함수라고 하면서, 이러한 요소들이 인센티브 제도의 일반적인 효능과 맞물려 시간의 흐름에 따라 생산성이 어느 정도까지 지속될 수 있는가에 대한 조건을 만들어 낸다고 한다. 그렇지만 이러한 생산성과의 관계는 성과측정의 시간적인 간격이 작을수록 성과결과물에 변화를 초래할 수 있는 요소들의 개

입가능성이 줄어들므로 강하게 나타나고, 같은 맥락에서 성과측정에서의 시간간격이 증가할수록 이러한 관계는 약하게 나타난다고 한다.

이상과 같이 동기적인 요인은 성과에 있어서 긍정적인 영향을 갖기도 하지만 상황에 따라서는 부정적인 영향도 미친다. Kanfer 등(1989)은 정보처리과정에 있어서 지적 능력과 함께 동기화를 고려하였는데, 이에 따르면 작업자가 과업이 무엇에 관한 것인지 제대로 파악도 하기 전에 동기부여를 위한 개입을 하는 경우에는 과업의 학습에 있어서 방해를 끼치며, 이에 반하여 기본적인 지식의 습득이 이루어지고 난 후에 수반되는 동기화 과정은 성과를 촉진하는 역할을 한다고 한다.

3.3.2. 상황적 변화

능력과 성과간의 타당도가 감소하는 요인으로써 과업수행이나 기술습득의 과정에서 사회적인 요소를 강조하는 입장이 존재한다. 예컨대, Helmreich 등(1986)은 시간이 지남에 따라—즉, 실험효과가 없어짐에 따라—성과가 유의적으로 하락하는 현상을 보고 작업집단 내에서 수용할 수 있는 성과에 대한 규범을 만들어 나가는 사회화 과정에 주목한다. 일반적으로 개인들은 집단 속에서 과업을 수행하므로 이 과정에서 자신이 속한 집단의 평균적인 성과수준을 알게 되며, 이에 따라 평균 이상의 능력을 가진 사람들은 노력을 줄이게 되고, 평균 이하의 능력을 가진 사람들은 평균수준에 도달하기 위하여 노력을 더 하는 경향이 존재한다. 즉 선발된 집단의 구성원들이 해당 집단의 평균으로 회귀하려는 이유로 인하여 타당도가 감소한다는 것이다. 이러한 상황적 변화에 의한 설명에 따르면 예측타당도의 감소는 선발프로그램의 유용성 감소에 반드시 연결될 수 있는 것은 아니고, 만일 선발프로그램이 애초에 타당성있는 성과예측치였다고 한다면 여전히 그 유용성을 발휘하여 선발자들의 평균적인 성과는 선발되지 못한 사람들보다 여전히 높은 수준에 머무를 것이라고 예측할 수 있다. 하지만 Hulin 등(1990)은 집단내의 경쟁요인은 집단구성원들의 성과수준에 영향을 미칠 수 있는 강력한 요소이지만 실험적인 연구에서 이러한 요인에 대한 지지는 유의적이지 않다고 지적한다.

Rambo 등(1983)은 과업의 복잡성 정도와 과업을 둘러싸고 있는 환경의 시간에 따른 안정성이 성과에 영향을 미칠 것이라고 주장한다. 동 연구는 Kessler와 Greenberg(1981)가 제시

한 구조화된 변화(structured change)가 성과에 미치는 영향을 살펴 보았는데, 이에 따라 생산성에 영향을 미치는 변인 중에서 작업자들이 이전의 작업성과 수준에 비추어 비교적 안정된 생산성을 유지하려는 경향을 가진다는 이론을 폈으나 결과는 그다지 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 반면 Deadrick 등(1990)은 생산라인의 변경과 같은 상황적 변화도 성과에 영향을 미치는 것으로 여겨지지만, 이러한 변화는 작업자들의 전반적인 성과감소를 초래하고 또한 불규칙적으로 일어나므로 이러한 상황적 과업의 변화가 성과안정성에 지속적인 영향을 미치는 주요한 결정요인으로 보기는 다소 어렵다고 지적한다.

IV. 동적 준거: 시간에 따른 성과측정의 문제

시간에 따라 성과가 변화한다는 주장은 필연적으로 준거의 변화를 수반하며, 이러한 동적 준거에 대한 개념은 시간에 따른 성과변화를 보다 구체적으로 파악할 수 있는 기반을 제공한다. Austin 등(1989)은 동적 준거는 일반적인 현상이며 현장과 실험실에서 행해진 많은 연구들에서 나타난다는 점을 지적하고, 성과는 시간이 경과함에 따라 변화하므로 준거가 성과를 타당하게 나타내기 위해서는 준거도 변해야 한다고 주장한다. 그러나 이에 대해 Barrett 등(1985, 1989)은 기존의 연구에서 동적 준거를 뒷받침할만한 증거는 드물며 이러한 현상을 지지하는 핵심적인 몇몇 연구에서 나타나는 유의적인 변화는 방법론적인 인위성(artifact)으로써 설명될 수 있다고 한다. 이러한 준거의 변화가능성에 관한 논의를 심화시키기 위해서는 성과의 일관성에 대한 개념이 먼저 명확하게 이루어져야 하는데, 현실에 있어서는 성과의 일관성 개념을 성과측성상의 신뢰도 문제와 구별하는 작업이 쉽지 않은 실정이다.

이러한 동적 준거 논의의 핵심이 되는 성과의 일관성 문제는 이론적으로나 실무적으로 중요성을 지니는데, 만일 성과가 일관성을 지니는 것이 아니라 시간에 따라 불안정성을 나타낸다고 한다면 예측치와 준거관계의 타당도 뿐 아니라 준거측정의 타당도를 평가하고 이해하는 데에도 이전과는 다른 수정된 접근이 필요하게 된다. 이러한 경우에는 초기에 측정한 직무성과를 갖고서 미래의 성과를 예측하는 것이 부적절할 수 있고, 현재의 선발절차로부터 얻게 되는

성과예측이 시간이 지남에 따라 달라질 수 있으므로 선발담당자들은 예측력을 가진 타당도를 유지하기 위하여 어느 시점에서 새로이 추가적인 증거자료를 수집할 것인가 하는 판단을 내려야 한다(Guion & Gibson, 1988). 이 경우에는 증거의 신뢰도를 측정하기 위한 검사-재검사의 유용성에도 문제가 제기되며, 시간경과에 따른 예측타당도의 일반화에도 의문이 생기게 된다.

이러한 문제점들에 대처하여 성과의 안정성에 관한 직접적인 증거를 제시하기 위해서는 다음과 같은 세가지의 조건이 필요하다(Barrett & Alexander, 1989; Prien, 1966; Rambo et al., 1983; Wernimont & Campbell, 1968). 첫째, 증거의 측정이 직무성과상 주요한 결정요인으로 여겨지는 세부적인 성과차원에 관한 것이어야 한다. 둘째, 과업환경은 과업수행에 필요한 능력이 일정하도록 안정적이고 반복적인 환경이어야 한다. 셋째, 여타의 개인적, 상황적 요소들을 통제하기 위하여 표본은 동일직무와 공통의 직무성과 표준 및 작업절차의 상황 아래 있는 종업원들을 대상으로 하여야 한다. 이러한 조건들이 충족되지 않은 상태에서 이루어지는 성과의 안정성에 대한 주장과 정적인 증거에 대한 주장은 신뢰성에 의문을 제기할 수 밖에 없다.

4.1. 동적 증거에 대한 연구의 흐름

동적 증거에 관한 연구는 1960년대를 기점으로 하여 Ghiselli와 Haire(1960)의 연구, Bass(1962)의 연구, Prien(1966)의 연구가 있으며, 1970년대에는 뚜렷한 연구 실적이 보이지 않다가 1980년대에 들어 Rambo 등(1983)의 연구를 필두로 동적 증거에 관한 기존의 연구를 방법론적인 입장에서 비판한 Barret 등(1985)과 Barret과 Alexander(1989)에 의하여 주도된 연구가 있으며, 이들의 주장에 또다시 반박을 시도한 Austin 등(1989)의 연구가 발표되었다. 1990년대에 들어서 Deadrick과 Madigan(1990)에 의하여 과거의 여러 논의를 종합한 연구가 이루어졌으며 Hanges 등(1990)은 새로운 실증자료를 근거로 통합적인 시각에서 동적 증거에 관한 연구를 시도하였다.

증거의 동적 특성에 관한 초기의 논의는 Ghiselli(1956)가 증거를 정적 특성, 동적 특성, 개인적 특성으로 분류한 연구에서 시작된다고 할 수 있다. 이후 Ghiselli와 Haire(1960)는 동적 특성에 관한 고전적 연구에서 한 시점에서 측정된 단편적인 증거는 궁극적인 성과를 대표하지

못한다고 전제하고 56명의 택시운전기사의 운임을 준거로 사용하여 18주 동안 연구를 실시하였으며, 집단의 평균생산성과 개인간의 순위가 변화한 것을 파악하고 한 시점에서 측정된 단기적인 준거가 장기적인 직무수행과 관련되어 있지 않다고 주장한 바 있다. 구체적으로 Ghiselli와 Haire(1960)는 운전기사의 개인특성에 관한 종합평가의 결과와 18주 동안의 운임 총액, 1-3주 동안의 운임 총액, 16-18주 동안의 운임 총액 등 세가지의 준거를 사용하여 타당도를 분석한 결과 그 타당도가 시간의 경과와 함께 변화하는 점을 발견하였다. 즉, 이들의 연구에서 동적 특성의 세가지 정의인 시간의 경과에 따른 집단평균 직무성과의 변화, 타당도의 변화, 집단내의 순위척도의 변화가 모두 검증되었다고 볼 수 있다.

Bass(1962)는 99명의 식료품 판매원들을 대상으로 성과에 대한 감독자의 척도평가 결과를 42개월 동안 분석한 결과, 초기의 타당도는 동일한 조직구성원을 대상으로 4년 후에 측정된 수치와 비교할 때 유의적으로 감소 경향을 보인다는 사실을 발견하였다. 6개월이 지난 시점에서 동일한 판매원에 대한 두 개의 평가간의 상관계수가 0.62였던 반면 42개월 후에는 0.28로 하락하였다. 이는 곧 시간의 경과가 타당도의 변화를 가져오는 것이므로 Ghiselli와 Haire(1960)의 연구를 지지하는 방향인 것이다.

한편 Prien(1966)은 조직의 목표는 환경의 변화에 따라 유동적이고 조직목표의 변화는 조직구성원에게 기대하는 직무성과와 직무성격을 변화시킨다고 전제하고 이러한 변화로 인하여 결과적으로 동적 준거의 특성이 나타난다고 주장하였다. 그는 동적 준거를 조직구성원의 직무에 대한 학습과 경험 등의 개인 차이로 인한 결과로 보지 않고 환경적인 측면에 기인한다고 보고 동적 준거를 보다 거시적인 차원으로 파악한 것이다.

1960년대에 이루어진 Ghiselli와 Haire(1960)의 연구 및 Bass(1962)의 연구는 측정된 준거는 시간의 경과에 관계없이 지속적으로 사용될 수 있다는 가정하에 적합한 준거의 개발에 초점이 모아졌던 기존의 연구에 새로운 방향을 제시하는 디딤돌이 되었으며, 이후 준거의 문제에 관한 논란을 유발시키는 중요한 연구가 되었다. 그러나 이들 연구는 운임의 총액과 감독자의 평가결과를 성과측정의 준거로 사용하여 준거가 너무나 광범위하고 요약적인 특성을 지니게 되었고, 직무환경에 대한 통제가 전혀 되어있지 않았으므로 연구방법론상의 문제가 제기되었다.

1970년대에 큰 논의가 없던 동적 준거에 관한 연구는 1980년대에 들어서 다시 활발히 논의

되기 시작했다. Rambo 등(1983)은 46명의 섬유기술자들을 대상으로 직무수행의 일관성에 관하여 안정적인 직무환경에서 산출된 직무성과를 반복 측정함으로써 연구하였다. 이 연구는 생산량의 일관성에 대한 3년 6개월에 걸친 종단적인 연구로 직무의 성격과 인센티브의 통제를 통한 조직구성원의 동기수준이 안정적이었을 때 직무성과는 체계적이고 예측가능한 방향으로 변화한다는 것을 밝혀내었다. 즉, 특정한 상황하에서는 일정시점에서 측정된 준거가 미래의 성과를 대표할 수 있도 있다는 것이다.

Barrett 등(1985)은 과거의 연구에서 사용되었던 자료를 재분석하여 동적 준거의 존재에 관한 강한 의문을 제기하였다. Barrett 등(1985)은 동적 준거를 시간의 경과에 따른 평균 직무수행성과의 변화, 타당도의 변화, 집단내 순위척도의 변화로 분류하고 과거에 동적 준거의 존재를 지지하기 위하여 사용되었던 자료를 각각의 정의에 따라 재분석하였다. 이들은 Ghiselli와 Haire(1960)의 연구 및 Bass(1962)의 연구는 방법론적으로 심각한 오류를 범하고 있다고 지적하고, 기존의 자료만으로는 동적 준거의 정의를 지지할 수 없으며, 시간의 경과에 따른 타당도의 변화만이 동적 준거의 특성 중 가장 현실적인 증거라고 주장하였다. 그러므로 동적 준거의 특성을 발견하려는 노력보다는 준거의 신뢰도를 증가시키려는 보다 심도있는 연구를 Barrett 등(1985)은 제안하고 있다.

이러한 Barrett 등(1985)의 주장에 대한 반대의 입장으로 Austin 등(1989)은 시간의 경과와 함께 변화하는 순위척도를 동적 준거의 특성에 대한 핵심으로 보고 이를 입증하기 위하여 기존의 실증적 연구들을 재분석하였고, 동적 준거를 시간의 경과에 따라 감소하는 상관계수의 심플렉스(simplex with correlations)라고 정의하였다. Austin 등(1989)은 정적 준거의 존재는 정당화될 수 없다고 전제하고 Barrett 등(1985)의 동적 특성의 세가지 정의에 대한 비판을 같은 자료 - Ghiselli와 Haire(1960), Bass(1962), Rambo 등(1983)의 연구자료 - 를 사용하여 반박하였다. 특히, Austin 등(1989)은 동적 특성의 두 번째 정의인 순위척도의 변화를 Barrett 등(1985)이 인정한 것은 이들이 통계상 Type II의 오류를 범한 것으로 파악하고, 준거의 신뢰도를 높이기 위한 연구가 아닌 실질적인 직무성과의 유형과 이에 대한 이론적 고찰이 선행되어야 한다고 주장하였다.

이러한 반박에 대해 Barrett과 Alexander(1989)는 동적 준거는 연구방법론상의 차이에 따른 단편적인 사실이므로 준거의 동적 특성을 모든 준거로 일반화시키는 것은 불가능하다는 것

을 주요 내용으로 한 논문을 발표하였다. Barrett과 Alexander (1989)는 동적 준거에 관하여 Austin 등(1989)이 주장한 시간의 경과에 따른 상관계수의 심플렉스라는 정의는 통계적 검증을 거치지 않고 적은 수의 기존 연구에 근거한 결론이라고 비판하고 추가적인 자료를 제시하였다.

시간의 경과가 직무성과를 변화시킨다는 가정하에 McEvoy와 Cascio(1989)는 조직구성원들의 연령과 직무성과간의 상관관계를 4만여개의 표본을 대상으로 조사하였다. McEvoy와 Cascio(1989)는 이 연구를 통해 젊은 조직구성원의 연령증가와 직무성과간의 상관관계는 양의 값을 나타내며 일관성을 보였으나 모든 연령계층의 연령증가와 직무성과간의 상관관계는 크게 나타나지 않는다는 것을 밝혔다. 이는 곧 초기의 학습곡선이 급격히 상승되다가 시간의 경과와 함께 점차적으로 낮아지는 것과 연관성이 있다고 할 수 있다.

1980년대에 논의되었던 연구결과를 종합해 보면 동적 준거와 정적 준거의 존재 여부에 관한 끊임없는 논란이라고 할 수 있다. 동적 준거에 관한 연구는 그 특성상 종단적인 연구가 요구되므로 1980년대의 연구는 대부분 기존의 문헌을 바탕으로 재분석을 시도한 2차적 연구이다. 또한 정적 준거와 동적 준거를 주장하는 두 부류의 학자들에 의하여 연구가 지속되어 온 것이 사실이다. 또한 이들 연구에서는 모두 자료를 분석하는 방법론상의 문제가 주요 쟁점으로 대두되었고 어떠한 합일점도 이루지 못하였다. 그러나 이러한 일련의 논의가 주는 가장 큰 시사점은 준거의 동적 특성이 실증적으로 그 적용범위가 제한되어 있다는 사실을 인식하게 된 것이다.

1990년대에 들어 Deadrick과 Madigan(1990)은 동적 준거의 특성에 관한 논의를 고찰하는데 있어서 직무수행의 일관성, 평가의 일관성, 측정의 일관성 등의 세가지 개념을 사용하였다. 개인의 차이에 기인하는 직무수행의 일관성은 시간의 경과가 직무수행과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가를 정의한 것이다. 그러므로 직무수행의 일관성 여부를 결정짓는 궁극적인 변수는 개인의 차이이다. 이러한 개념은 Ghiselli(1956)가 정의한 시간의 경과와 함께 조직구성원은 그들의 직무에 대하여 학습하고 경험을 축적함으로써 직무수행 성과의 변화에는 일관된 형태가 있다는 동적 준거의 특성에 관한 연구를 지지하는 것이다.

평가의 일관성은 평가체계의 일시적인 일관성을 의미한다. 준거의 안정성은 조직목표의 변화, 직무의 변화, 직무설계 등 직무성과의 특징을 변화시키는 변수에 의하여 영향을 받는다. 즉, 조직구성원의 실질적인 성과가 시간의 경과와 관계없이 일정한 수준을 유지하더라도 직무

환경의 변화는 직무성과의 특징과 성과의 평가 방법을 변화시키는 것이다. 한편, 평가의 일관성에 대한 개념은 측정의 일관성과 분리되어 논의되어야 한다. 왜냐하면 평가체계와 직무환경이 안정적이라도 측정된 준거 결과의 일시적인 안정성은 측정방법의 오류에 영향을 받기 때문이다.

이상에서와 같이 직무수행의 일관성, 평가의 일관성 및 측정의 일관성을 정의하는 것은 조직구성원의 직무성과에 있어서의 실질적인 변화를 조직의 평가와 측정체계의 일관성으로부터 분리하려는 동적 준거의 문제를 이해하는 데에 개념적인 틀을 제공한다(Deadrick & Madigan, 1990). 즉, 직무수행의 일관성의 여부는 평가방법이나 측정체계가 일관성을 갖고 있을 때 동적 준거 연구의 핵심이 되는 중요한 단서인 것이다. 상이한 시점에서 측정된 준거들간의 상관관계가 감소한다면 직무수행의 일관성이 없는 것을 나타내고, 이는 곧 동적 준거의 특성이 존재한다는 것을 암시하는 것이라 할 수 있다.

Hanges 등(1990)은 직무성과의 일관성에 관하여 실증적 자료를 토대로 6년 6개월간의 연구를 실시하였다. 그들은 이 연구에서 동적 준거에 대한 논의와 개인 특성을 강조하는 학자들과 상황적 특성을 강조하는 학자들의 논의를 혼합하여 직무성과의 일관성에 대하여 설명하고 있다. 개인 특성을 옹호하는 입장에서 조직구성원의 행동은 의도적이며 개인에 의하여 통제되고 조직되어진다. 개인차를 주장하는 학자들은 상황적 변수와는 관계없이 조직구성원의 행동은 이미 결정된 것이라고 주장하는 데 반하여 상황론자들은 조직구성원의 행동은 환경에 의해 통제된다는 입장을 취한다. 그러나 환경과 개인 특성의 상호작용을 지지하는 학자들은 환경과 개인차 모두 조직구성원의 행동을 결정짓는 중요 변수로 보고 행동의 변화는 상황과 개인차의 함수에 의해 결정된다고 주장한다.

Hanges 등(1990)은 위와 같이 개인 특성론, 상황론, 상호작용론을 정의하고 Ackerman(1987)과 Murphy(1989)의 연구가 상황론적인 시각을 동적 준거의 특성에 적용하였다고 설명하였다. Murphy(1989)의 연구는 Ackerman(1987)의 연구를 보다 발전시킨 것으로 직무성과는 조직구성원이 새로운 직무를 접하게 될 때를 설명하는 과도기와 시간의 경과로 인하여 직무에 대하여 경험을 축적하고 학습효과가 진행된 유지기의 함수라고 정의하였다. 조직구성원들은 과도기에서 통제적 정보처리과정으로 직무를 수행하지만 유지기에서는 자동적 정보처리과정을 통하여 업무를 수행한다는 것이다(Ackerman, 1987). Hanges 등(1990)은 시간의

경과에 관계없이 상황이 안정적이라면 같은 조직구성원의 직무수행에는 일관성이 있을 것이라는 상호작용론자의 입장에서 학생들의 강의평가를 대상으로 실증적인 연구를 실시하였으며, 특정한 상황하에서는 직무수행의 일관성이 있다는 사실을 검증하였다.

이와 같이 1990년대의 동적 준거에 관한 논의는 보다 다양한 시각으로 진행되었으며 결국 정적 준거와 동적 준거가 서로 대립되는 것이 아니라 그 일반적인 적용에는 모두 한계가 있다는 사실을 알 수 있다. 이상과 같은 지금까지의 논의에도 불구하고 1990년대 들어 보다 급속도로 변화하는 조직환경은 기존의 정태적인 정적 준거에 대신하여 구성원의 능력과 성과의 변화를 동태적인 관점에서 파악할 수 있는 동적 준거에 대한 관심과 연구를 촉발시키고 있다. 정보기술의 발달과 국제적인 경쟁의 심화로 인하여 조직 외적인 환경이 급속도로 변화하고 있고, 이에 따라 조직 내의 과업환경도 이전에 비하여 엄청나게 달라지고 있음은 누구나 공감할 수 있는 현실이다. 이러한 상황에서 높은 성과를 담보하기 위해서는 선발이나 평가절차에 있어서 단순한 기법상의 변화가 아닌 구성원의 능력과 성과를 파악하는 기본적인 관점에 있어서 변화의 가능성을 주시하고 이를 조직체 내에서 적극적으로 이끌어낼 수 있는 동적 준거에 대한 관심과 개발이 필요한 것이다. 다음에서는 이러한 동적 준거의 바탕 위에서 조직체의 인적자원관리 상의 제반 절차에 대한 시사점을 제고해 보고 향후 보다 발전된 연구를 위한 기존 연구의 한계점과 향후 방향에 대한 제언을 하고자 한다.

V. 장기적 성과측정의 인적자원관리상 함의

5.1. 선발

지적능력에 근거한 선발시험의 타당도가 구성원들의 직무경험이 증가함에 따라 어떻게 변화하는가? 이러한 타당도의 안정성문제는 지적능력에 근거한 대부분의 선발제도의 유용성에 중요한 시사점을 갖고 있다. Hunter와 Hunter(1984)는 선발타당도에서는 비록 작은 수준의 감소일지라도 그것의 실제 활용에 있어서는 미미한 수준의 타당도 감소도 조직체 전체에 있어

서 엄청난 경제적 손실을 야기할 수 있다고 주장하였다. 이처럼 타당도가 조직체의 성과에 미치는 영향이 작지 않음에도 불구하고 한가지의 타당도만을 현업에서 사용한다는 것은 타당도의 체계적인 감소를 전혀 염두에 두지 않은 것이며, 이는 선발프로그램의 유용성을 과대평가한 결과라는 것이다. 그들은 이러한 문제점에 대처하기 위하여 능력테스트와 함께 다른 예측치들을 결합하여 사용하면 타당도도 높일 수 있고 결과적으로 경제적인 효익도 거둘 수 있다고 제시하면서, 다른 예측치로써 생애자료(biographical data)와 종합평가제도(assessment center)를 들고 있으나 이에 대한 연구는 아직까지 충분하지 못한 상황이다.

Hulin 등(1990)은 만일 성과수준에서 개인들의 순위가 체계적으로 변화한다면, 준거성과에 대한 개념이나 준거과업의 수행에 필요한 능력도 과업에서의 실제적인 상황에 따라 체계적으로 변해야 한다고 주장한다. 이러한 경우에는 개개인의 장기적인 성과를 예측할 수 있는 능력이 제한되어 있으므로 처음의 선발과정 이후에도 개인의 지적능력수준을 주기적으로 재검사하여 자료를 새로이 보충할 필요성이 제기되는 것이다. 단, 상대적으로 안정적인 타당도를 바탕으로 시간이 경과함에 따라 경험과 능력이 업무성과와 어떠한 관계를 맺는가를 살펴 본 Schmidt 등(1988)의 연구에 따르면 대략 5년 정도까지는 지적능력에 기초한 성과타당도가 직무경험에 관계없이 일정하다는 것을 알 수 있다. 이는 선발초기에 높은 지적능력을 갖고 있는 것으로 측정된 사람을 선발함으로써 얻게 되는 잇점은 시간이 지나도 일정 기간 지속됨을 의미한다.

5.2. 교육훈련

Henry와 Hulin(1987)은 특수학교의 교육훈련을 예로 들면서 동적인 준거의 필요성을 역설하였다. 학교의 어린이들은 적성검사를 통하여 보통반과 특수반으로 나누어지며 이러한 구분은 거의 반영구적이다. 또한 이렇게 구분된 어린이들은 그들이 정상적인 학급으로 복귀할 수 있을 만큼 충분히 개선되었다는 증거가 제시됨에도 불구하고 이들의 성과를 주기적으로 재검점하는 작업은 실제로 이루어지지 않고 있다는 것이다. 이와 같은 현상은 이러한 교육자체에 대한 모순되는 사실을 시사하는데, 어린이들을 초기의 적성검사를 통하여 반영구적으로 구분해 놓은 것은 구분 당시 어린이들이 갖고 있던 특질을 고정적인 것으로 완전히 믿고 있다는

증거가 되며 이는 역설적으로 그러한 특수교육의 효과에 믿음을 갖고 있지 않다는 증거가 된다는 것이다.

시간이 지남에 따라 타당도가 변화한다는 것을 고려하면 교육훈련 전의 순위는 체계적으로 변화할 것이 기대되며, 교육 전후의 능력 측정에 있어서는 유의적인 차이를 보일 것이다. 그러므로 어느 한 시점에서의 능력과 성과에 기초한 교육결과를 시간적으로 멀리 떨어진 교육에 적용한다는 것은 많은 주의를 필요로 하는 것이다. 교육훈련의 초기에 저조한 성적을 보이는 사람의 경우에는 만일 그것이 작업자의 안전 등에 중요한 영향을 미치는 결정적인 것이 아니라면 실무에서의 궁극적인 성과에 대한 지표가 되지 못하며, 결국 상대적인 성과수준이라는 것은 과업현장에서의 실습의 결과로 변화하는 것이므로 그러한 사람들에게는 지식습득에 대한 지지와 격려를 보내주는 것이 교육훈련자의 역할이 될 것이다.

5.3. 경력자의 활용

나이든 사람들을 채용하는 한가지 잇점은 그들의 축적된 경험을 활용할 수 있다는 것이다. 그러나 이러한 경력자의 이점을 적절히 활용하기 위해서는 상대적으로 복잡한 직무를 대상으로 하여야 한다. Avolio(1990) 등에 따르면 비록 전반적으로 경험이 성과에 미치는 중요성을 인정하기는 하지만, 그것이 보다 유용하게 활용되기 위해서는 직무가 보다 높은 복잡성을 지니고 있을 경우이며 그렇지 아니하고 보다 낮은 수준의 직무복잡도를 나타내는 직무에 있어서는 나이든 경력자를 채용하는 잇점이 상대적으로 줄어들 것이라는 점을 제시한다.

VI. 맺음말

6.1. 기존 연구의 한계점

6.1.1. 횡단면 자료의 사용

연구에서의 여러 가지 제약으로 인하여 시간에 따른 성과를 살펴보는 대부분의 기존 연구들에 있어서는 횡단면적인 자료를 사용하였다. 그러나 이러한 횡단면적인 자료를 사용하기 위해서는 다음 2가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 선발기준의 변화와 같은 외적인 영향이 없어야 하며 둘째, 시간이 지남에 따라 발생하는 표본의 멸실(sample loss)은 근본적으로 직무성과와 연관되지 않아야 한다. 이러한 조건이 충족되지 못한 상태에서 사용된 횡단면적인 자료는 연구결과를 정립하고 일반화시키는 과정에서 확고한 타당성을 뒷받침하지 못한다. 횡단면 자료를 이용한 많은 연구들도 이러한 단점을 보완하기 위하여 향후에는 종단적인 자료를 이용한 연구들이 이루어져야 한다고 제안한다.

Baltes 등(1977)은 횡단면적인 자료를 통해서는 개인내적인 변화를 파악할 수 없고, 이를 통해서는 단지 근사적인 결론만을 유추할 수 있을 뿐이라고 지적하고, 종단적인 연구만이 개인내의 변화와 변화에서의 개인간의 차이에 대한 직접적인 정보를 제공한다고 하였다. 횡단면적인 자료를 통해서는 개인들의 평균적인 자료만을 구할 수 있는데, 자료의 성질상 이는 평균을 구성하고 있는 개인내의 변화패턴의 유형에 대해서는 정보를 제공하지 못한다.

6.1.2. 총합(aggregate)수준의 연구

시간에 따른 성과변화를 보는 것은 궁극적으로 시간이 지남에 따른 구성원의 성과에서의 상대적인 변화 가능성을 살펴보려는 것이지만 집단의 평균적인 성과변화를 보려는 것은 아니다. 즉, 집단의 평균적인 성과변화를 통해서는 이 과정속에서 이루어지는 개인들의 상대적인 위치 변화는 파악할 수 없는 문제가 있다. 이러한 비판적 관점에서 보면 Schmidt 등(1988)의 연구

에서 제시된 결과는 총합적 수준의 결과이고, 따라서 이러한 결과는 개개인내의 중대하고 체계적인 변화를 가리우고 있을 수 있다는 것이다. 개인적인 차원에서 성과변화를 살펴 볼 경우에는 초기의 평가에서 낮은 점수를 받은 개인이 시간이 지나면서 높은 성과를 거두는 경우도 있고, 반면에 잠재력은 지니고 있으나 상황적 제약으로 인해 자신의 능력을 발휘할 기회를 얻지 못하게 되는 경우를 거의 모든 분야에서 찾아볼 수 있는 것이다.

Hofmann 등(1992)은 최근에 관심이 증가하고 있는 시간경과에 따른 개인의 성과에 관한 연구들을 크게 평균성과에 관한 연구와 성과의 안정성 즉, 개인들간의 성과 순위에 관한 연구로 나눈다. 그들은 평균성과의 변화에 초점을 맞추든 개인들간의 성과순위에 초점을 맞추든 기존의 대부분의 연구들은 시간경과에 따른 평가측정시 개인내의 변화에 있어서 의미있는 패턴을 무시하거나 기껏해야 모호한 수준에 머물러 있다고 비판하고, 시간경과에 따른 성과의 개인적인 변화를 연구하고 개인간의 차이를 이러한 개인적인 변화 패턴에서 살펴보고자 시도하였다. 즉, 직무에서의 시간이란 개인들 각각에 있어 서로 다른 의미를 지니는 것이므로, 각 개인 성과의 평균적인 변화에 초점을 맞추는 것은 시간경과에 따른 변화에서의 체계적인 개인 차이를 간과하는 결과를 가져온다고 주장한다.

6.1.3. 시간의 흐름과 인과성 문제

시간에 따른 성과연구에 있어서 성과의 변화는 개인이나 직무요소 등의 변화나 이러한 요소들의 상호작용의 결과로써 이루어지는 것이지만 시간, 그 자체가 성과의 변화를 가져오는 것은 아니다. 그러므로 연구에 있어서도 시간의 흐름과 함께 그 속에 작용하고 있는 요소들의 변화를 살펴보아야지, 단지 시간의 흐름을 중심으로 전후로 살펴보는 것이 중요한 것은 아니다. Hulin 등(1990)에 따르면 시간은 그 자체로써 성과에 대한 어떠한 인과기제가 될 수 없으며, 결국 직무에서의 시간이란 각각의 사람마다 다양한 의미를 갖는다는 것이다. 시간 그 자체가 타당도의 감소를 가져다주는 인과요인이 아니라 기술습득의 과정에서 겪게 되는 다양한 지식과 학습 또는 직무수행과정 등과 같은 잠정적인 요소들이 원인이 되어 그러한 결과가 나온다는 의견이다.

6.1.4. 주관적, 객관적 자료의 사용

많은 연구자들이 객관성이 부족하다는 비난을 피하기 위하여 주관적인 자료를 사용하는 대신 대부분 객관적인 자료만을 사용하고 있다. 그러나 Deadrick 등(1990)은 Rothe(1978)나 Rambo 등(1983)의 이전의 많은 연구가 일반적으로 널리 사용되고 있는 주관적인 성과측정치는 포함하지 아니하고 단지 객관적인 증거만을 고려했다는 점을 제시하면서, 객관적인 측정과 함께 반복적인 주관적 측정을 특정 성과측정에 활용하면 준거타당도와 관련된 문제에 대한 보다 나은 통찰력을 제공할 것이라고 주장한다. 그러나 이러한 주관적인 자료의 사용은 준거타당도에 대한 추가적인 정보를 제공할 수는 있을지라도, 객관성이 부족하다는 비난을 면할 수 없는 것 또한 사실이다.

6.1.5. 일반화

과연 전반적인 지적능력에 대한 검사로부터 획득한 타당도를 보다 구체적이고 세부적인 능력을 필요로 하는 상황에까지 일반화시킬 수 있는가? 이러한 일반화 가능성에 관한 문제는 실무에서의 경제적인 여건과 맞물려 중요성을 띠는데, 만일 전반적인 지적능력의 결과를 일반화할 수 없다고 한다면, 세부적인 직무마다 제 각각의 능력검사를 설계하고 적용해야 하는 적지 않은 문제가 대두되는 것이다. 이러한 일반화에 대하여 Schmidt 등(1986, 1988)은 그들의 연구는 일반적인 지적능력을 측정했지만 연구결과는 보다 세부적인 인지능력을 측정하는 구체적인 영역으로도 일반화시킬 수 있다고 주장한다. 즉, 일반적인 지적능력의 측정에서 얻은 결과를 세부적인 언어 및 수리적 영역으로 일반화시킬 수 있는 가능성이 존재한다는 것이다.

6.2. 향후의 연구 방향

시간에 따른 성과측정의 문제를 다루는 데 있어 횡단적인 자료의 사용보다는 성과와 능력의 반복된 측정에 관한 분석을 위해 보다 종단적인 연구가 절실히 요구된다. 또한 성과의 일관성에 관한 연구는 집합적인 수준에서의 평균적인 성과를 측정하는 것이 아니라 개인 내적 성과

의 지속성에 대한 분석과 모형으로 확장되어야 한다. 이러한 개인 내적인 성과의 변화에 관한 연구는 작업자가 경험하게 되는 전이단계와 유지단계의 빈도와 지속기간에 대한 정보를 제공할 수 있게 된다(Deadrick, 1990). 또한 향후 연구에서는 직무변화 그 자체에만 초점을 맞추어 시간에 따른 성과변화를 설명하기 보다는 직무와 더불어 이를 둘러싸고 있는 직무환경의 지속성 연구에도 초점을 두어야 한다.

인간의 능력수준은 고정적이라는 정적인 모형을 맹신하기 전에 동적인 모형에 관한 충분한 연구가 선행되어야 하며, 시간이 경과함에 따라 직무수행에 필요한 능력은 변한다는 전제를 받아들인다면 초기의 능력수준은 초기의 성과를 예측하는 데에만 적절하게 사용될 수 있을 것이다. 이러한 동적인 모형을 전제하는 경우에는 보다 먼 미래의 성과를 예측하기 위해서는 초기의 능력 측정치를 그대로 사용할 것이 아니라, 초기값을 주기적으로 새로이 갱신하거나 초기값에 더하여 능력의 변화와 관련되는 요소들을 함께 고려함으로써 장기적인 성과에 관한 예측이 가능할 것이다(Hulin, 1990). 이상에서 살펴본 시간에 따른 성과연구의 기본적인 목적은 기존의 어떤 가설이나 주장을 지지하기 위한 것이 아니라, 각각의 상황에 있어서 왜 예측과 성과간의 관계가 때로는 감소하고, 때로는 일정하며, 또 증가하는가를 파악하는 것임에 유의할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. Ackerman, P. L. (1987), "Individual differences in skill learning: An Integration of psychometric and information processing perspectives", *Psychological Bulletin*, 102: 3-27.
2. Adams, J. A. (1957), "The relationship between certain measures of ability and the acquisition of a psychomotor response", *Journal of General Psychology*, 56: 121-134.
3. Alvares, K. M., and Hulin, C. L. (1972), "Two explanations of temporal changes in ability-skill relationships: A literature review and theoretical analysis", *Human*

- Factors*, 14: 295-308.
4. Austin, J. T., Humphreys, L. G., and Hulin, C. L. (1989), "Another view of dynamic criteria: A critical reanalysis of Barrett, Caldwell, and Alexander", *Personnel Psychology*, 42: 583-596.
 5. Avolio, B. J., and Waldman, D. A. (1990), "An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types", *Journal of Applied Psychology*, 75: 43-50.
 6. Avolio, B. J., Waldman, D. A., and McDaniel, M. A. (1990), "Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type", *Academy of Management Journal*, 33: 407-422.
 7. Baetes, P. B., Reese, H. W., and Nesselroade, J. R. (1977), *Life-span developmental psychology: Introduction to research methods*. CA: Brooks /Cole.
 8. Barrett, G. V., and Alexander, R. A. (1989), "Rejoinder to Austin, Humphreys, and Hulin: Critical reanalysis of Barrett, Caldwell, and Alexander", *Personnel Psychology*, 42: 597-612.
 9. Barrett, G. V., Caldwell, M. S., and Alexander, R. A. (1985), "The concept of dynamic criteria: A critical reanalysis", *Personnel Psychology*, 38: 41-55.
 10. Bass, B. M. (1962), "Further evidence on the dynamic character of criteria", *Personnel Psychology*, 15: 93-97.
 11. Butler, R. P., and McCauley, C. (1987), "Extraordinary stability and ordinary predictability of academic success at the United States Military Academy", *Journal of Educational Psychology*, 79: 83-86.
 12. Corballis, M. C. (1965), "Practice and simplex", *Psychological Review*, 72: 399-406.
 13. Deadrick, D. L., and Madigan, R. M. (1990), "Dynamic criteria revised: A longitudinal study of performance stability and predictive validity", *Personnel Psychology*, 43: 717-744.
 14. Dunham, R. B. (1974), "Ability-skill relationships: An empirical explanation of

- change over time”, *Organizational behavior and human performance*, 12: 372-382.
15. Fleishman, E. A. and Hempel, W. E., Jr. (1954), “Changes in factor structure of a complex psychomotor test as a function of practice”, *Psychometrika*, 19: 239-252.
 16. Fleishman, E. A. (1965), “Attitude versus skill factors in work group productivity”, *Personnel Psychology*, 18:253-266.
 17. Ghiselli, E. E. (1956), “Dimensional problems of criteria”, *Journal of Applied Psychology*, 40: 1-4.
 18. Ghiselli, E. E. (1963), “Moderating effects and differential reliability and validity”, *Journal of Applied Psychology*, 47: 81-86.
 19. Ghiselli, E. E., and Haire, M. (1960), “The validation of selection tests in light of the dynamic nature of criteria”, *Personnel Psychology*, 13: 225-231.
 20. Giniger, S., Dispenzieri, A., and Eisenberg, J. (1983), “Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting”, *Journal of Applied Psychology*, 68: 469-475.
 21. Gordon, M. E., and Fitzgibbons, W. J. (1982), “Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions”, *Journal of Applied Psychology*, 67: 311-319.
 22. Guion, R. M., and Gibson, W. M. (1988), “Personnel selection and placement”, In Rosenzweig, M. R., & Porter, L. W. (Eds.) *Annual Review of Psychology*, 39: 349-374.
 23. Hanges, P. J., Schneider, B., and Niles, K. (1990), “Stability of performance: An interactionist perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 75: 658-667.
 24. Helmreich, R. L., Sawin, L. L., and Casrud, A. L. (1986), “The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 71: 185-188.
 25. Henry, R. A., and Hulin, C. L. (1987), “Stability of skilled performance across time : some generalizations and limitations on utilities”, *Journal of Applied Psy-*

- chology, 72:457 - 462.
26. Henry, R. A., and Hulin, C. L. (1989), "Changing validities : ability-performance relations and utilities", *Journal of Applied Psychology*, 74:365 - 367.
 27. Hofmann, D. A., Jacobs, R., and Gerras, S. J. (1992), "Mapping individual performance over time", *Journal of Applied Psychology*, 77: 185-195.
 28. Hofmann, D. A., Jacobs, R., and Baratta, J. E. (1993), "Dynamic criteria and the measurement of change", *Journal of Applied Psychology*, 78: 194-204.
 29. Hulin, C. L., Henry, R., and Noon, S. (1990), "Adding a dimension : Time as a factor in the generalizability of predictive relationships", *Psychological Bulletin*, 107: 328-340.
 30. Humphreys, L. G. (1968), "The fleeting nature of the prediction of college academic success", *Journal of Educational Psychology*, 59: 375-380.
 31. Humphreys, L. G., and Tabor, T. (1973), "Postdiction study of the graduate record examination and eight semesters of college grades", *Journal of Educational Measurement*, 10: 179-184.
 32. Hunter, J. E., and Hunter, R. F. (1984), "Validity and utility of alternative predictors of job performance", *Psychological Bulletin*, 96: 72-98.
 33. Jacobs, R., Hofmann, D. A., and Kriska, S. D. (1990), "Performance and seniority", *Human Performance*, 3: 107-121.
 34. Kanfer, R., and Ackerman, P. L. (1989), "Motivation and cognitive abilities: An integrative /aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition", *Journal of Applied Psychology*, 74: 657-690.
 35. Kessler, R. C., and Greenberg, D. F. (1981), *Linear panel analysis*, New York: Academy Press.
 36. Lerner, R. M. (1985), "Individual and context in developmental psychology: Conceptual and theoretical issues", In Nesselroade, J. R., & von Eye, A. (Eds.) *Individual development and social change: Explanatory analysis*, San Diego, CA: Academic

Press: 155-185.

37. McDaniel, M. A. (1986), "The evaluation of a causal model of job performance: The interrelationships of general mental ability, job experience and job performance". Unpublished doctoral dissertation, George Washington University.
38. McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., and Hunter, J. E. (1988), "Job Experience correlates of job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73: 327-330.
39. McEvoy, G. M., and Cascio, W. F. (1989), "Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 74: 11-17.
40. Medoff, J. L., and Abraham, K. G. (1980), "Experience, performance, and earnings", *The Quarterly Journal of Economics*, 95: 703-736.
41. Medoff, J. L., and Abraham, K. G. (1981), "Are those paid more really more productive?: The case of experience", *The Journal of Human Resources*, 16: 186-216.
42. Murphy, K. R. (1989), "Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?", *Human Performance*, 2: 183-200.
43. Owens, W. A., Jr. (1953), "Age and mental abilities: A longitudinal study", *Genetic Psychology Monographs*, 48:3-54.
44. Prien, E. P. (1966), "Dynamic character of criteria: Organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 50: 501-504.
45. Rambo, W. W., Chomiak, A. M., and Price, J. M. (1983), "Consistency of performance under stable conditions of work", *Journal of Applied Psychology*, 68: 78-87.
46. Rambo, W. W., Chomiak, A. M., and Rountree, R. I. (1987), "Temporal intervals and the estimation of the reliability of work performance data", *Perceptual and Motor Skills*, 64: 791-798.
47. Rothe, H. F. (1978), "Output rates among industrial employees", *Journal of Applied Psychology*, 63: 40-46.
48. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., & Muldrow, T. W. (1979), "The

- impact of a valid selection procedures on work-force productivity”, *Journal of Applied Psychology*, 64:609-626.
49. Schmidt, F. L., Hunter, J. E. and Outerbridge, A. N. (1986), “Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 71: 432-439.
50. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. N., and Goff, S. (1988), “Joint relation of experience and ability with job performance: Test of three hypotheses”, *Journal of Applied Psychology*, 73: 46-57.
51. Waldman, D. A., and Avolio, B. J. (1986), “A meta-analysis of age differences in job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 71: 33-38.
52. Wernimont, P. F., and Campbell, J. P. (1968), “Signs, Sample, and Criteria”, *Journal of Applied Psychology*, 52: 372-376.

Performance over Time and Dynamic Criteria Development

Seungwha Chung* In-Chul Kim**

ABSTRACT

A significant body of research on the dynamic nature of performance reveals the importance of measuring performance over time with valid dynamic criteria. However, the linkage between the research findings and practical applications in performance management has not yet been satisfactorily established. Empirical research supports that the evaluation based on intellectual ability significantly correlates with performance for around five years, but not for the longer period of time. Focusing on the possibility of long-term performance changes, this article explains the causes of performance inconsistency with the changing task model, the changing subject model, and the situational factor model. The utility and validity of dynamic criteria to deal with these performance changes over time are discussed with a review of previous research findings. Implications for human resource management are suggested in selection, training, and utilizing experienced workers.

* Yonsei University

** Dept. of Business Adm. The Graduate School of Yonsei University