韓國心理學會誌 : 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1996. Vol. 9, No. 1, 117-137.

산업장면에서의 실용적 지능/능력*

김 명 소　　김 명 언　　이 도 형
호서대학교 산업심리학과　서울대학교 심리학과　삼성인력개발위원회

최근 인간의 학문적 지능/능력(academic intelligence:AI)을 반영하는 IQ가 삶의 적응력이나 성공을 측정하는데 한계가 있다는 지적이 나오면서 일상에서 사용하는 실용적 지능 혹은 능력(practicial intelligence:PI)에 관한 개념들이 새롭게 제시되며 관심이 모아지고 있다. PI는 학문적 지능 혹은 능력과는 다르며 어떤 능력이 더 중요한가는 상황 (context)에 따라 변한다. 본 연구는 산업장면에서 필요로 하는 PI에 초점을 맞추어 PI에 관한 이론과 이를 측정하는 방법들에 대해 개관하고 논의하는데 그 목적이 있다. 구체적으로, 지능에 관한 Sternberg의 상황적(contextual) 이론에 바탕을 두고 PI의 구성개념을 살펴보았고, 이를 근거로 개발된 Tacit Knowledge 검사(TKIM)를 소개하였다. 또한 TKIM을 응용하여 국내 모 기업을 대상으로 개발된 PI검사의 제작절차 및 결과를 기술하였다. 본 PI검사는 준거변인(상사평가)과 의미있는 상관을 나타냈고, 예측력도 일반적인 학문적 지능검사보다 약 2~3배 높았다. 끝으로 효과적인 인재선발을 위해 산업현장에서 사용될 심리검사의 개발 방향을 제안하고 조직의 인사선발, 배치, 교육훈련과 같은 인사 및 조직 심리학 분야에의 PI 검사 활용 가능성에 관해 생각해 보았다. 이 과정에서 산업 심리학자의 역할을 논의해 보았다.

일반적으로 지능이란 문제 해결능력이라고 정의를 내릴 수 있다. 여기에서 문제란 학문적인 것만을 의미하는 것이 아니라 일상생활에서 흔히 부딪칠 수 있는 실제 문제들을 모두 포함한다. 예를들면, 학문 혹은 학업외에도 직업, 결혼, 사회적 대인관계, 그리고 심리적, 신체적 건강등도 중요한 일상생활상의 문제이며 이들을 성공적으로 해결하는 능력이 있는지의 여부가 인생의 성공에 커다란 영향을 미친다. 일상에서 사용하는 실용적 지능 혹은 능력(PI)은 학문적 지능(AI)과는 다르고, 따라서 사람들간 지능 차이가 있는 것처럼 개인내에도 문제의 영역에 따라, 또 인생 발달시기에 따라 능력이 다르게 나타날 수 있다. 우리는 이러한 차이를 일상생활에서 여러 가지 모습으로 다양하게 체험하고 있다. 예를들면 '행복은 결코 성적순이 아니다'란 영화 제목처럼 학문적으로는 높은 지적 수준을 보이지 못하는 사람이 직장에서 뛰어나며 보다 성공적인 결혼생활과 자녀교육을 하고 원만한 대인관계 및 건강한 정신적, 신체적 삶을 사는 경우가 많다(Epstein & Meier, 1989). 또한 IQ 점수가 높고 학교성적이 우수했던 사람들이 사회에서 원만한 대인관계를 맺지 못하거나 적응을 하지 못하는 경우가 흔하고, 결혼생활이나 정신적, 신체적 건강관리 능력도 뒤떨어지는 경우도 많이 볼 수 있다. 많은 경험적 연구들이 학문적인 지적 능력은 삶에서의 성공(혹은 적응)과 의미있는 관계를 보이지 못하고, 성격적 특성이나 실용적 능력이 더 나은 예측변인이라는 것을 보고하고 있어 이러한 관찰을 뒷받침하고 있다. (예, Epstein & Meier, 1989; Felsman & Vaillant, 1987; Goleman, 1995;

*. 본 논문이 학회에서 발표될 때 훌륭한 지적과 토론을 해 주신 박 동건 교수님께 감사드리며, 또 본 논문을 성심껏 심사해 주신 익명의 심사위원들께 감사드린다.

Seligman, 1990; Vaillant, 1977; Sternberg, Wagner, Williams, & Horvath, 1995; Wagner & Sternberg, 1985, 1986).

특히 학문적 지능을 측정하는 IQ검사와 업무 수행간의 관계에 관한 여러 연구가 수행되어졌는데 IQ검사는 산업장면에서의 업무 수행을 예측하는데 있어서 긍정적, 부정적일수도 있다는 엇갈린 결과들이 보고되고 있다. 그러나, 이와 함께 긍정적인 관계성이 있다고 보고한 연구들도 IQ 검사가 학교 성적과 .4 ~ .7 정도로 중간 이상의 상관을 나타내지만, 실제 산업장면에서의 업무 수행과는 일반적으로 .2 ~ .25 정도의 상관을 보인다고 지적하였다(Ghiselli, 1966, 1973; Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984; Wigdor & Garner, 1982)[1] 즉, 전통적인 학문적 지능 검사는 학교에서의 성공을 훌륭하게 예측할 수 있지만 조직에서의 성공여부에 관한 설명력은 이에 미치지 못하고 있다. 특히 Sternberg와 Wagner는 지난 10년 동안 PI에 관한 연구를 계속해왔는데, 전통적인 방법으로 측정되는 지능은 직무에서 발생하는 실제 문제의 해결이나 삶의 성공여부와는 관련성이 적으며 오히려 대인관계 능력과 같은 실용적 능력이나 지식이 직장에서의 성공에 좀 더 중요한 역할을 하고 있음을 밝혀 왔다. 물론 이 연구 결과는 지능에 있어서 정상인의 범주에 속하는 사람들을 대상으로 한 것이며, 극단적인 사람들(예:정신지체아)에게는 해당되지 않는 것이다.

일반적으로 이러한 낮은 예측력에 영향을 미치는 요인들로 생각할 수 있는 것은 선발의 효과(상관계수에 미치는 범위의 제한 문제), 준거변인의 비신뢰성, 적은 표본의 수등을 들 수 있다. 그러나 이들보다 우선되는 점은 선발용으로 사용되어 왔던 전통적인 지능검사에서 측정하고 있는 지적 능력은 사회생활 및 조직내 업무수행에 필수적인 기초능력들을 측정하고 있지만, 이 학문적 기초 능력은 현실 사회나 기업 조직에서 요구되는 지적 능력들 중 일부분에 지나지 않다는 것이다. 다시말해서 산업장면에서 요구되는 능력들은 훨씬 광범위하고 다양하다.

Neisser(1976) 및 Wagner와 Sternberg(1985)는 전통적 지능검사 유형의 선발도구가 직무 성공 예측력이 떨어지는 이유를 다음의 두가지로 설명하였다. 첫째, 학문적 문제와 실제생활의 문제(task 혹은 problem) 자체가 서로 다른 특성을 보이고, 둘째, 학문적, 실용적 지능 또한 그 기본 성격이 다르다는 것이다. 이들에 의하면 학교장면에서 요구되는 능력이나 전통적인 지능검사에서 다루는 문제는 (a) 타인에 의해서 형성되고 (b) 일반적으로 잘 정의되어 있고 (c) 시작부터 정보가 완벽하며, (d) 일반적으로 하나의 정답이 있으며, (e) 일반적으로 정답의 해결방법이 하나이고, (f) 개인의 일상 경험과는 동떨어져 있고, (g) 개인에게는 본질적인(intrinsic) 관심이 결여되어 있는 상황이다. 반면에 직무와 같은 실제 상황에서 부딪치는 실용적인 문제들의 특징은 (a) 주 역할이 문제나 상황을 인식하고 규정하는 것이며, (b) 대체로 체계적으로 정의되지 못하고, (c) 문제해결을 위한 정보가 부족하여 많은 정보를 얻는 과정을 필요로 하며, (d) 일반적으로 각각 장단점이 있는 여러가지 정답이 있고, (e) 일반적으로 정답해결방법이 여러가지이고, (f) 일상생활에서 얻은 사전 경험을 이용할 수 있으며, (g) 개인이 관심을 가지고 동기화되며 그 문제에 몰두하게 된다.

또한 학교장면에서 중요하게 생각하는 학문적 지능과 관련있는 지식은 내용(content)과 법칙(rule)에 관한 것으로 형식적(formal)이다. 이 지식은 읽기나 듣기와 같은 과정을 통해 주로 학습되고 전통적 지능검사를 통해 측정된다. 반면 실용적 문제들을 해결하는데 필요한 지능이나 능력은 학문적이기 보다는 실용적이며, 형식적이기 보다는 비형식적(informal)이며 사회규범(norm)과 관련되어 있다. 따라서 직접적으로 교육받기보다는 간접적으로 일상생활의 경험(즉, 관찰이나 모델링)을 통해(tacit)

1) 물론 위 상관 계수는 범위의 제한이나 예측및 준거변인의 비신뢰성에 대해 교정하지 않은 수치이다. 교정한 후의 가설적 수준을 나타내는 상관계수 평균은 약 .5 정도로 상승한다(Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1981).

얻어진다.

따라서 PI는 전통적인 IQ검사에서는 측정될 수 없는 특성이며, 전통적인 선발검사만으로는 조직인으로서의 기본적인 자질을 파악하기 미흡하므로, 기업의 인재 선발 상황에서 실제적인 기업 조직 상황에 대처하는 능력을 측정할 수 있는 PI 검사를 보완하는 것이 실제 업무에서 높은 수행과 적응을 보일 수 있는 잠재력을 가진 인재를 좀 더 정확히 선발할 수 있다. 더욱이 최근에 들어와서 지능의 이론과 측정 분야에 상당한 변화들이 있었는데 그 중 특이할만한 것은 검사의 내용적 틀이 인위적이었던 것에서부터 구체적인 현실 혹은 실제의 문제에 확장되어야 한다는 주장이다(예:Sternberg, 1985, 1993; Warr & Conner, 1992). 특히 산업장면에서 선발용으로 사용되는 능력검사의 경우는 이러한 실용성이 더욱 중요하다. 역사적으로 성격이나 지능에 관한 연구는 구체적 상황을 떠나서(decontextualizing) 일반적인 개인의 행동을 설명하려고 했다. 그러나 이런 방법으로 지능을 측정한다면 Gould(1981)가 주장한 것처럼 지능이란 IQ검사가 측정하는 것외에는 아무런 의미가 없을 것이다. 특히 Sternberg는 지능에 관한 그의 3두(triarchic) 이론[2] 중 상황적(contextual) 이론에서 전통적인 심리측정 접근의 문제점을 지적하고 상황적 접근의 유용성을 강조했는데, 이는 대부분의 지적 행동이 현실세계의 실제적 문제들에 적용되고 전통적 심리검사에 나타나는 인위적인 문제들에 활용되는 경우가 매우 적기 때문이다.

최근의 이러한 관점은 성격과 사회심리학자들 사이에도 활발히 논의되고 있는데, 인간의 행동을 기질적이거나 상황적으로 분리, 독립시켜 접근하는 대신 인간과 상황 혹은 영역 사이의 역동적인 교류속에서 행동을 이해하고 또 측정하려고 한다. 즉, 행동은 상황적, 사회문화적 요구나 특성에 의해서 영향을 받고 이에 따라 삶의 과업(life task)이 구성된다는 성격의 인지 이론인 사회적 지능(social intelligence)이론 (Cantor & Harlow, 1994; Cantor & Kihlstrom, 1987,1994)이 대표적인 경우이다. 이 모두가 상황에 따라 유동적으로 자신의 목표 성취방법을 조절하는 실제적인 사고(practical cognition)에 중점을 두었다. 즉, 지능이나 성격을 구체적 상황내에서 이해해야 한다는 점을 강조하고, 또한 이러한 관심은 새로운 측정방법의 발전을 촉진시켰다.

또한 근래에 들어 대기업들의 신입사원 선발 방식이 크게 바뀌면서 다양한 선발도구들이 사용되고 있는데 올해 대기업 입사 시험에서 가장 큰 변화는 대부분 전공이나 상식등 암기 위주의 필기시험을 없애고 입사 지원자의 업무 수행능력을 종합적으로 평가할 수 있는 직무 적성검사 형태의 제도를 도입하고 있다는 점이다 (국민일보, 1995년 9월 7일자, 매일경제신문, 1995년 9월 25일자). 기업의 채용 담당자들을 대상으로 선발방법의 타당성을 조사한 결과 면접, 적성검사, 성격검사 순으로 나타났고, 심리검사의 사용 필요성에 관하여도 대체로 인식하고 있었다. 또한 심리검사를 현재 사용하고 있지 않은 기업의 채용 담당자들 중에서 많은 사람들이 심리검사에 대한 정보 부족을 중요한 이유로 생각하고 있었다 (유태용, 1995). 따라서 심리검사에 대한 관심과 중요성에 대한 인식이 증가되고 있는 이 시점에서 산업심리학자들의 역할은 기업에서 요구하는 훌륭한 인재를 채용하기 위해 실제 업무 능력을 좀 더 정확하게 예측해 줄 수 있는 직무 적성검사를 개발하고 현장의 실무자들이나 사회에 홍보하는 것이라고 할 수 있다. 특히 일반 적성검사가 아닌 "직무" 적성검사이므로 학문적 능력뿐 아니라 이와는 구별되는 PI의 구성개념을 파악하고

2) Triarchic 이론이란, 지능에 관한 현재까지의 이론들 중 가장 포괄적이고 타당한 이론으로 알려져 있으며 지능을 세가지 능력과 연관시켜서 통합적인 관점으로 설명하고 있다 ; 전통적인 학문적 능력인 분석력(componential subtheory), 익숙한 경험을 자동화시키거나 새로운 정보를 종합하여 새로운 경험에 적응하는 능력(experiential subtheory), 일상 생활에서 습득한 지식을 사용하는 실용적인 능력(contextual subtheory). 이중에서 학문적 지능이 첫번째에 해당한다면 PI는 세번째의 하위 이론인 contextual 이론에 속한다고 할 수 있다. 즉, 이것은 우리로 하여금 일상에서 주어진 상황, 장면에 적응하도록 돕는 능력이다.

이를 측정하는 도구를 개발하는 작업은 그만큼 중요한 문제일 수 밖에 없고 또, 이러한 연구는 매우 시기 적절하다고 볼 수 있다.

본 논문에서는 (1) 이제까지 발표된 PI와 관련된 개념 및 이론을 개관해 보고 (2) 산업장면에서 필요로 하는 PI에 초점을 맞추어 이에 관한 구체적인 정의 및 측정방법에 대해 논의한 뒤, (3) 지능에 관한 Sternberg의 상황적(contextual) 이론에 바탕을 두고 개발된 TKIM(Tacit Knowledge Inventory for Manager; Wagner & Sternberg, 1993b)을 소개하고 (4) 이를 응용하여 국내 모 기업을 대상으로 연구된 PI 검사의 개발 절차및 결과를 제시해 보기로 하겠다.

실용적 능력(PI)의 일반적인 정의

산업장면 또는 기업조직 상황에서의 PI를 정의하기에 앞서서 먼저 PI에 관한 일반적인 개념을 살펴볼 필요가 있다. 수십년간 PI는 실용적 지능/능력(practical intelligence: Mercer et al., 1986; Sternberg, Conway, Ketron, & Bernstein, 1981), 사회적 지능/능력(social intelligence : Ford & Tisak, 1983; Keating, 1978; Marlowe, 1986; Sternberg & Wagner, 1982; Thorndike, 1921; Weinberg, 1989), 현실세계 적응능력(real-world adaptive intelligence : Wagner & Sternberg, 1985, 1986), 사회 행동적 지능/능력(social-behavioral intelligence : Mercer, 1970, 1979; Padilla, Roll, & Gomez-Palacio, 1982), 사회적 유능성(social competency : Cain, Levine & Freeman, 1963), 심리사회적 유능성(psychosocial competence : Tyler, 1978), 사회적 통찰력(social insight : Chapin, 1967), 환경에의 적응력(adaptability to the environment : Binet & Simon, 1916; Neisser, 1976; Weinberg, 1989), 사회규범 적응능력(social norm : Church, Katigbak, & Almario-Velazco, 1985; Mercer et al., 1986), 문제해결 전략(strategy)와 도식(schema) (Cantor & Harlow, 1994; Cantor & Kihlstrom, 1987, 1994), 암묵적 지식(tacit knowledge: Wagner & Sternberg, 1993a), 건설적 사고능력 혹은 경험적 지능(constructive thinking or experiential intelligence : Epstein & Meier, 1989), 신중성, 즉, 실용적 사고 및 지혜(prudence 즉, practical reason, practical wisdom: Haslam & Baron, 1994), 정서적 지능 혹은 감성지능(emotional intelligence : Goleman, 1995)등 다양한 용어로 쓰여졌고 학자들에 따라서 여러가지 다른 의미로 해석되었다. 문헌을 통해 제시된 PI와 관련된 개념적·구성적 정의를 연대순으로 요약해 보면 **표 1**과 같다.

이와같이 PI에 관한 개념적 정의나 용어는 매우 다양하고, 중복되기도 하지만 편리상 크게 세가지로 나눌 수 있다. 첫째가 **대인관계적 혹은 사회적(social) 지능/능력**으로 대인관계 능력 혹은 효율성을 말하는 것이다. 즉, 본인 자신을 포함한 사람들의 정서, 사고, 행동들을 이해하고 공감하며 이를 바탕으로 자신을 관리/조절하거나 타인의 언행을 예측하고 적절하게 반응하는 능력을 의미한다. 또 타인이나 사회, 더 나아가서 세계나 인류복지에 관한 관심도 사회적 지능에 포함된다. 둘째는 **상황 판단적(practical) 지능/능력**으로 집단 장면에서 주어진 상황을 정확히 판단하고 해결책을 제시하는 능력, 주어진 상황을 개선하기 위해 방해가 되는 긴장이나 갈등의 요소를 해결하는 능력들을 포함한다. 이는 대인관계적 혹은 사회적 능력을 바탕으로 좀 더 적극적인 행동을 수행하는 능력을 의미한다. 세번째 PI는 사회의 규범이나 약속을 이해하고 따르는 행동, 다양한 장면에서 요구되는 역할을 수행하는 능력 및 사회 생활을 하는데 필요한 사회 정보, 매너등을 갖춘 정도를 의미하며 **규범적(social norm) 지능/능력**이라고 명명할 수 있다. 그 밖에 심리운동(psychomotor) 능력이나 신경계의 순서적 성숙등 신체적 발달과 연관된 능력들은 위의 세가지 분

표 1. PI의 정의

학자 및 연도	정 의
Binet & Simon (1916)	**판단력**, 좋은 감각, 실용적 감각(practical sense), 주장성, 환경에의 적응력
Thorndike (1921)	사람들을 이해하고 그들과 함께 일할 수 있는 능력: 지능의 3가지 종류, 즉 추상적 지능, 사회적 지능, 기계적 지능 중 **사회적 지능**
Gesell & Amatruda (1947)	**신경계의 성숙**, 순서적인 성숙과정
Chapin (1967)	타인이 느끼고 생각하는 바를 지각하는 능력, 타인이 말하려거나 행동하려는 바를 예측하는 능력, 사회적 상황에서 어떤 일이 일어날지 예측하는 통찰력 (social insight)
Vernon (1969)	적절한 **심리운동**(psychomeeter) 능력 혹은 경험
Neisser (1976)	상황에 관한 사실들이 주어지면 장기적, 단기적 목표를 세워 적절히 대응하는 능력
Charlesworth (1976)	인지과정들을 통제하에 있는 행동으로 개인의 복지, 요구, 계획, 생존에 도전하는 상황들을 **해결하는 능력**
Sternberg & Wagner (1982, 1986)	**상황 판단 능력**, 신속히 배움, 목표를 성취하는 방법을 결정, 자기 주변의 이웃과 세계에 대한 인식 및 관심 표시, 다른 사람을 있는 그대로 받아들임, 사회적 단서에 민감, 실수를 인정, 정보를 균형화, 목표 지향적 행동
Clayton & Birren (1980) Sternberg(1986)	대인관계적, 개인내적 (inter, intra) 능력, **지혜**
Church et al. (1985)	자연과 사회의 요구 혹은 **규범에 적응하는 능력** - 독립적 행동, 가정에서의 역할 이행, 지적·예술적 기술, 언어적 능력, 솔선적 행동, 예외바른 행동
Mercer et al. (1986)	외적세계, 즉 사회구조와 사회적 상호작용을 다루는 능력 다양한 사회 체제에서 여러가지 **역할을 수행하는 능력** 대인과의 관계를 설립, 유지하는 능력 타인의 행동의 의도와 의미를 정확히 해석할 수 있는 능력 규준 그룹의 기대를 따르는 행동을 하는 능력 가정에서의 역할, 학교안에서 수업외의 역할, 지역사회에서의 역할, 동료집단에서의 역할, 소비자 역할, 자아유지역할
Marlowe (1986)	대인관계 상황에서 자신을 포함한 **사람들의 감정, 사고, 행동을 이해**하고 그 이해를 바탕으로 해서 적절하게 **행동하는** 능력(social competence) 사회적 지능 모델: 사회적 관심(social interest), 사회적 자아 효율성(social self-efficacy), 공감기술(empathy skill), 사회적 행동수행 기술(social performance skill) 요인분석결과 ; 사회우호적 태도, 사회적 기술, 공감능력, 정서성, 사회적 불안 (* Adler의 사회적 관심, Bandura의 자아효율성와 유사한 개념)
Cantor & Kihlstrom (1987,1994) Cantor & Harlow (1994)	일상 생활의 요구와 자신이 구축한 삶의 과업(life task)를 만족하기 위해 사용하는 **사회적 지능 레파토리**. 이 레파토리는 도식(schema)과 전략(strategy)으로 구성되어 있고 이를 자신, 타인, 환경의 요구와 상호작용에 따라 유연성있게 조절하여 사용하는 기술. 도식-삶의 과업-상황-전략(schema-life task-context-strategy) 연계성의 유연성이 중요함
Gardner (1987) Gardner & Hatch (1989)	**대인관계 능력**(interpersonal intelligence) ;타인의 기분, 기질, 동기, 욕구 등을 분별하고, 적절히 반응할 수 있는 능력 **개인내적 능력**(intrapersonal intelligence) ;자신의 장점과 약점, 욕구, 감정, 지능등을 정확히 파악할 수 있는 능력 (* 7개 다중 지능 모델중)
Weinberg (1989)	**환경에 적응하는데 있어서 개인적, 환경적 자원을 사용할 수 있는 능력**
Epstein & Meier (1989)	인지적·경험적 자아이론(cognitive-experiential self-theory:CEST) :인간의 매일매일의 지각과 행동은 대부분 자동화되어 있어 경험적 시스템에 의해 지배를 받고있으므로 **경험적 지능**(experiential intelligence)이 삶의 질을 결정하는데 매우 중요. 경험적 지능을 일상생활에서의 **건설적인 사고**(constructive thinking) 능력으로 정의내리고 6가지 경험적 요인(정서적 대처능력, 행동적 대처능력, 범주화 사고방식, 미신적인 사고방식, 순진한 낙천주의, 부정적 사고방식)으로 구성된 모델 제시. 특히 이 모델중 정서적 대처능력(emotional coping)과 행동적 대처능력(behavioral coping), 즉 자신과 타인의 수용, 낙천적·긍정적 사고 등이 강조됨
Wagner & Sternberg (1993a)	3두(triarchic)이론중 상황적(contextual) 하위 이론:**경험적, 비형식적 지식 혹은 상식**을 가지고 자신(self), 타인(others), 일(task)와 관련된 상황을 이해하고 판단하여 상황을 개선 혹은 대처하는 능력 (tacit knowledge)
Haslam & Baron (1994)	사려깊은 행동(prudence) ; 개인의 목표, 계획, 의도를 성취하는 **실용적 사고**(practical reason)와 절차적(procedural) 혹은 암묵적(tacit) 지식을 의미하는 **실용적 지혜**(practical wisdom). 즉, 비합리적, 충동적 행동과는 반대되는 합리적 판단과 유연성을 의미하며 장기적 안목과 목표를 가지고 행동하는 자기 조절 능력
Goleman (1995) Gibbs(1995)	**감성지능/정서적 능력**(emotional intelligence) 혹은 메타 기분(metamood) 기술. 즉 자신의 감정을 자각하고 관리하는 능력(self-awareness), 타인과의 공감능력, 사회적 상황을 읽을 수 있는 능력, 인간관계능력, 자가동기 부여능력, 낙천적 접근 능력, 충동자제능력

표 2. PI 검사 목록

지 능	검사 제목(저자 및 출판연도)
상황판단적 혹은 실무적 지능 (practical intelligence)	George Washington Social Intelligence Test (Moss, Hunt, Omwake, & Woodward, 1955) Chapin Social Insight Test (Chapin, 1967) Flanagan Industrial Test : Judgment & Comprehension (Flanagan, 1960) Freshman Aptitude Synthetic Test(FAST)의 social intelligence test (산능대학, LG 그룹, 1992) Tacit Knowledge Inventory for Manager(TKIM) (Wagner & Sternberg, 1985b) Profile of Nonverbal Sensitivity (PONS) (Rosenthal, DiMatteo, Rogers, & Archer, 1979)
대인관계적 혹은 사회적 지능 (social intelligence)	MMPI, Social Introversion Subscale (Hathaway & McKinley, 1943) CPI, Social Maturity Index (Gough, 1966) Ford and Tisak Measure of Social Intelligence (Ford & Tisak, 1983) Social Interest Index (Greever, Tseng, & Friedland, 1973) Social Interest Scale (Crandall, 1975) Social Self-Efficacy Scale(Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs, 1982) Texas Social Behavior Inventory, Short Form A (Helmreich, Stapp, & Ervin, 1974) Interpersonal Reactivity Index- Empathic Concern, Perspective Taking (Davis, 1983) Interpersonal Competence Instrument (Striker, 1982) Hogan Empathy Scale (Hogan, 1969) Public Self-Consciousness Scale (Fenigstein, Scheier, & Buss, 1975) Self-monitoring Scale(Briggs, Cheek & Buss, 1980) Perceived Decoding Ability Scale, Form 2, Perceived Encoding Ability Scale, Form 2 (Zuckerman & Larrance, 1979) Social Skills Survey--Peer (Marlowe & Weinberg, 1983) Survey of Interpersonal Values (Gordon, 1960) Seligman's Optimism Test (Seligman, 1990) Social Support Questionnaire (SSQ)(Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983) Constructive Thinking Inventory (CTI) (Epstein & Meier, 1989) The Cain-Levine Social Competency Scale (Cain et al., 1963)
규범적 지능 (social norm intelligence)	Vineland Adaptive Behavior Scale (Doll, 1965) Adaptive Behavior Inventory for Children (ABIC) (Mercer, 1979) Adaptive Competencies Rating Form (ACRF) (Church et al., 1985) AAMD Adaptive Behavior Scale (Lambert, Windmiller, Cole, & Figueroa, 1975) Balthazar Scales of Adaptive Behavior (Balthazar, 1976)

류에 속하지는 않지만 사회적 적응에는 필수적인 능력들이다.

이상으로 PI의 여러가지 대안적 개념들을 살펴보았는데, 용어들은 다양하지만 일치된 정의가 성립되지는 못했다. 또한 각각의 정의에 맞는 검사를 제작하는데는 적용상의 제한점들을 많이 포함하고 있어 PI를 어떻게 측정하고 평가할 것이냐에 관한 연구는 체계적이지 못하고 산발적인 연구만이 존재하였다. PI와 관련된 측정도

구로서 지금까지 발표된 대표적 검사들을 위의 세가지 분류로 나누어 살펴보면 **표 2**와 같다. (상황판단력 지능과 대인관계적 지능검사들에 대해서는 상호배타적인 (mutually exclusive) 개념은 아니므로 정답이 있는 경우 전자에, 자기 보고식인 경우는 후자에 분류했다.)

이 검사들을 조직의 인사선발과 관련시켜 생각해 볼 때, 사회적 관심, 사회적 자아 효율성, 공감성, 사회적으로 유익한 행동 수행능력등을 측정하는 대인관계적 지능 검사는 성격적 특성이 강하고, 이와 같은 특성들을 측정할때 응시자가 사회적으로 바람직한 응답(faking good)을 하는 경향이 높으므로 선발용 검사로 사용하기에 어려운 점이 많다. 물론 faking good을 통제하기 위한 여러가지 측정적·통계적 방법이 있고 또 사회적으로 바람직한 답을 하려는 것 자체를 인성적 특성으로 간주하여 중시하는 연구자도 있다 (Murphy & Davidshofer, 1991). 그러나, 본 연구에서는 대인관계적 지능검사는 연수시에 실시하여 배치 및 훈련 프로그램 개발에 참고자료로 사용될 수 있도록 구분하였다. 또한 규범적 지능검사도 어린이, 소수집단, 혹은 정신 지체아의 측정 혹은 진단을 위해 주로 사용되므로, 본 논문에서는 상황 판단적 혹은 실무적 PI 검사에 중점을 두었다. 사실, 상황 판단 혹은 실무적 지능 검사는 대인관계능력도 측정하고 있다고 볼 수 있는데, 그 이유는 실제로 집단장면에서 일어나는 상황은 대인관계의 문제들을 다루는 경우가 빈번하기 때문이다 (앞으로 언급되는 PI는 상황판단력 혹은 실무적 능력을 의미한다). **표 2** 검사목록에 실린 상황적 혹은 실무적 PI 검사들을 검토해 본 결과를 요약해 보면 **표 3**과 같다.

각 검사가 나름대로 PI 측정을 시도하고 있지만 불행하게도 대부분의 검사들이 타당성 연구나 활용보고서

표 3. 상황적 혹은 실무적 의미의 PI 검사요약

검사제목	검사내용	문항수	논의 사항
George Washington Social Intelligence Test	· 일반사회 및 조직상황에서의 판단력 · 타인(화자)의 정서적 상태인식 · 이름과 얼굴 기억력(대인지각능력) · 인간행동관찰 · 유머 감각	160	· 각 문항에 4개의 대안들이 있고 하나의 정답이 있는데 제작된지 오래되어 그 답이 현 상황에서는 다를 수 있음 · 실제 조직 상황에서 사람을 기억하는 것은 그 사람과 관계된 사건을 통해서 기억하는 것이므로 단순히 사람이름과 얼굴을 짝짓는 것은 의미가 별로 없음 · 유머감각도 문화차이가 있음
Chapin Social Insight Test	· 주어진 문장을 읽고 타인이 느끼고 생각하는 바를 지각하는 능력, 타인이 말하려거나 행동하려는 바를 예측하는 통찰 능력	25	· 문항 내용이 조직 상황과 직접적으로 관련이 있는 것은 아님 · 각 문항에 4개의 대안들이 있고 하나의 정답이 있는데 그 답이 문화에 따라 다를 수 있음
Flanagan Industrial Test ; Judgment & Comprehension	· 단문제시뒤 그안에서 거론된 내용들(예:제목, 목적등)에 관한 이해력 및 판단력	26	· 학문적 지능 검사에서 측정하는 독해력(verbal comprehension)과 차이없음 · 상황을 처리 혹은 해결하는 능력등은 다루지 않았음
FAST (Freshman Aptitude Synthetic Test의 social intelligence test)	· 드라마의 시나리오로 구성되어 있는 상황을 파악 · 가상회의 기록을 읽고 발언자의 의도와 감정 파악 및 추측	20	· 상황 처리 혹은 해결 능력보다는 주로 상황 이해·파악능력을 다루고 있음
PONS	· 필림이나 비디오 테입을 보고 주인공의 감정이 어떤 것인지 감지하는 능력. 예를들면 신체일부분을 가려진 체 그가 표현하고 있는 감정이 분노, 질투, 사랑중 어느것인지 판단하는 능력	220	· 지필검사 형태가 아니라 필림을 사용해야 함
TKIM	· 조직의 상황 제시뒤 상황 판단하며 가능한 해결책을 평가하는 능력	9 (상황) 91 (대안)	· 타당화 검증 연구 및 활용 연구 요망 · 리더없는 토론(leaderless group discussion)이나 가상문제풀기(in-basket exercise)와 같은 기능을 갖고 있으나 객관화된 검사 형태를 갖추어 시간과 경비를 절약할 수 있음

등이 별로 없고, 특히 George Washingtion Social Intelligence Test, Chapin Social Insight Test는 제작된 지 너무 오래되었고, 최근에 와서는 거의 사용되지 않아 더이상 출판되지 않는 실정이다. 따라서 기업의 선발용 검사로 가장 적합하다고 판단되는 TKIM을 중심으로 산업장면에서의 PI를 논의해 보고자 한다.

산업장면(기업조직) 에서의 PI : TKIM을 중심으로

암묵적 지식(tacit knowledge)

지금까지의 PI에 관한 연구는 체계적이지 못하였고 타당한 측정 도구는 더더욱 부족하다. 그러나 최근에 와서 Wagner와 Sternberg(1993)에 의해 PI 검사 (TKIM)가 제작되면서 연구가 활발해 지고 있다. Sternberg와 Wagner는 PI를 측정하기 위해서 암묵적 지식이라는 용어를 사용했다. 암묵적 지식이란 형식적 지식(formal knowledge)과는 반대되는 개념으로 현실세계에서 적응하기 위해 필요한 지식이며, 공식적인 교육을 통하여 직접 배우는 것이 아니고, 일상생활의 장면에서 얻어지는 지식이다. 예를 들면, 자신이 개발한 상품이나 아이디어의 가치를 타인에게 설득하는 방법에 관해 아는 것은 교육기관에서 직접 배우는 지식이 아니라 경험을 통해 얻어지는 절차적(procedural) 지식 혹은 노우하우(know-that이 아닌 know-how)인 것이다. 아무리 분석적이고 창조적인 사람이라도 이러한 능력이 없으면 아이디어가 훌륭해도 상대가 귀를 기울이지 않을 것이며, 특히 전문적 지식을 갖고 있지 않은 대중을 상대한다면 암묵적 지식의 중요성은 더욱 커지게 된다(Sternberg & Lubart, 1995). 따라서 암묵적 지식은 실제 행동으로 움직이게 하는(action- oriented) 지식으로써 개인적으로 가치를 두고 있는 목표를 달성하도록 돕는 기능을 가지고 있다. 이러한 관점에서 산업장면에서의 PI란 "암묵적 지식을 가지고 산업장면에서 타인의 행동의 의미를 파악하고 주어진 상황에 대해 판단하고 적응하는데 적절하게 사용하는 능력"이라고 정의될 수 있고, 이러한 능력을 가진 사람들은 조직에 있는 개개인의 심적 움직임 뿐 아니라 조직 혹은 집단 전체 움직임을 정확하고 손쉽게 파악하고 이를 바탕으로 주어진 상황을 개선하며 방해가 되는 긴장이나 갈등의 요소를 적극적으로 해소하려고 노력한다.

"암묵적 지식"의 개념을 이용한 Sternberg의 산업장면에서의 PI 접근방법은 지식을 바탕으로 하고 있어 (knowledge-based approach), 최근 사회인지적 성격이론에서 관심을 끌고 있는 사회적 지능 접근과 유사하다. 즉 일상생활의 요구와 자신의 인생목표 혹은 과업을 이루기 위해서는 사회적 지능 레파토리가 필요한데 이 레파토리는 Sternberg의 암묵적 지식과 비슷한 개념이다. 사회적 지능 레파토리란 자신, 타인, 사회 상황에 관한 개념 혹은 지식을 의미하는 도식(schema)와 문제해결을 위한 전략(strategy)으로 구성되어 있다. 사회적 지능이란 기본적인 인지단위인 도식을 가지고 업무(task)와 상황(context)을 판단하며 업무를 성공적으로 수행하기 위해 상황에 알맞는 적절한 전략을 그때 그때 사용하는 능력 (도식-삶의 과업 혹은 업무-상황-전략의 연계성)을 의미한다(Haslam & Baron, 1994). 따라서 사회적 지능이 뛰어난 사람은 도식과 전략을 가지고 자신, 조직내의 타인들, 환경의 새로운 요구에 적절히 반응하며, 상황에 맞게 자신의 도식과 전략을 조절하여 융통성있게 대처·적응할 수 있다. 이러한 사람은 앞에서 언급된 암묵적 지식을 가지고 활용하는 사람들과 같은 특성들을 가지고 있다고 볼 수 있다.

암묵적 지식의 구성(차원)

1) 구성 내용

암묵적 지식의 구성내용은 다음과 같이 세가지로 구분될 수 있다.

첫째는 업무 수행을 최대로 성취하기 위해 자신 혹은 자기 (self) 관리, 즉 자기 동기화(self-motivation)나 자기 조직화(self-organization)와 관련된 지식이다. 예를 들면, 일을 미루는 습관을 해결하는 효과적인 방법을 알고 있는지의 측면을 나타낸다. 이는 정서적 지능에서 가장 중요하게 생각하는 자기 자각(self-awareness)을 통한 자기 조절능력과 유사한 개념이다.

둘째는 업무(task)와 관련된 일을 수행하는 데에 필요한 실용적인 노우하우를 의미한다. 예를들면, 구두발표를 효과적으로 수행하는 방법을 지각하고 있는가의 문제이다.

세째는 부하, 동료, 상사, 거래처 사람등 타인들(others)과의 관계를 관리하는 대인관계적인 노우하우이다. 예를들면, 부하직원의 직무 만족과 생산성을 동시에 극대화하기 위해 부하직원들을 격려하는 방법을 알고 있는지를 평가한다. 이는 사람다루는 기술(people skill)이라고 불리우며 앞서 언급한 대인관계적 혹은 사회적 지능에 해당된다.

이와 같은 자기, 타인들, 업무의 내용 구분기준은 문제의 해결의 중심이 본인인가 타인인가 과업인가에 달려 있다. 그러나 절대적 의미에서 어떤 방식의 해결방법이 좋고 어떤 방식의 해결방법은 좋지 않은 것이 아니라, 각 상황에 따라 어떤 방식의 해결방법이 바람직한가가 결정된다.

2) 구성 상황/ 맥락(Context)

암묵적 지식의 적용은 지역적(local) 상황과 전반적(global) 상황으로 나누어서 생각할 수 있다. 여기서의 구분기준은 제시된 문제의 상황을 해결하는데 있어서 자신이 속한 부서나 조직에 국한하여 해결하려고 하는가, 아니면 전체의 조직이나 조직 외적인 것에까지 확대하여 해결하려고 하는가 이다. 즉, 지역적 상황에서의 암묵적 지식 활용은 현재 맡은 특정 업무를 어떻게 단기간내에 달성할 것인가에 초점을 맞추는 반면 전반적 상황에 해당되는 암묵적 지식은 장기 목표에 중점을 두고 현재 맡은 업무상황이 다른 업무들과 어떻게 연관이 되어 있는가를 파악하여 궁극적으로 전체적, 통합적, 일반적 관점으로 연결지을수 있는 능력에 해당한다.

따라서, TKIM을 개발하는데 있어서 PI의 이론적 틀은 다음과 같이 6개의 차원으로 나타낼 수 있다(그림 1).

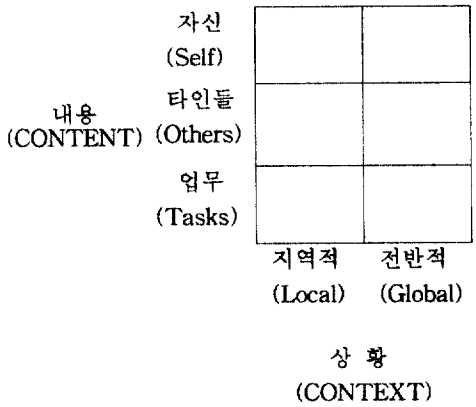


그림 1. 암묵적 지식의 이론적 틀

측정 방법

그렇다면 과연 PI를 어떻게 측정할 수 있을까? 일반적으로 PI 측정을 위한 접근 방법은 크게 다섯가지로 나눌 수 있다. 첫째, 동기적(Motivation) 접근 방법으로서 우수한 업무 수행을 촉진시키는 동기의 역할을 생각해 봄으로써 현실 세계에서의 지적 능력을 이해하고 예측하려고 하는 시도이다. 둘째, 중요사건(Critical Incident) 방법으로 사람들에게 능력이 뛰어난 사람이 누구냐고 묻고, 그들이 한 일중 특별히 잘 수행한 것과 혹은 특별나게 잘못 수행한 것을 기술하게 함으로써 특정 직무에 요구되는 능력들을 질적으로 분석하는 방법이다. 세째, 모의실험(Simulation) 방법으로 실제 직무수행 상황과 유사한 상황에서 개인의 행동을 관찰한다. 한 예로는 가

상문제풀기(In-Basket) 검사가 있다. 네번째, 평가센터(Assessment Center)가 있는데 이것은 앞의 세 접근 방법을 혼합한 것으로 평가자 집단의 총체적인 평가나 평정을 제공한다. 마지막으로, 전문가·초보자 혹은 유능자·초보자 차이(Expert-Novice Difference) 방법은 전문가와 초보자가 주어진 영역의 수행에서 어떤 차이를 보이는 지를 측정하는 접근 방법인데, Sternberg는 TKIM을 개발하는데 이 방법을 사용하였다.

먼저, 전문가(유능자)·초보자 차이 접근방법은 각 직무 영역에서 경험이 풍부하고 성공적인 우수자 집단과의 인터뷰를 통하여 조직에서 빈번히 일어날 수 있는 상황을 기술하게 하고 그 상황에 대처하기 위해 가능한 해결책들을 제안하게 한다. 이러한 인터뷰와 이론적 틀을 근거로 하여 일련의 업무 관련 시나리오와 각 상황에서의 여러가지 행동적 반응 대안들이 작성되어 검사를 구성한다. 응시자는 제시된 상황을 읽고 그 상황을 빠르고 정확하게 이해하고 판단하여 각 대안에 대해 7점척도(전혀 바람직하지 않다 ~ 매우 바람직하다)에 답하여야 한다. 즉, 그 조직에서 뛰어나다고 인정받고 있는 사람들이 그 상황을 해결하려고 하는 방법과, 응시자들이 생각하는 방법이 얼마나 일치하는가에 따라 응시자들의 점수가 부여된다. TKIM의 상황 및 문항(대안)의 예는 **표 4**와 같다.

일반적으로 위와 같은 자기보고식(inventory) 형태의 심리검사에서는 사회적으로 바람직한 응답을 하려는 경향이 높아 검사의 타당성을 떨어뜨리는 원인이 될 수 있지만, 본 검사에서는 여러개의 대안들이 주어지고 어느 대안에 우수자 집단이 더 높은 (혹은 낮은) 점수를 주었는지가 노출되기 어렵다. 또한 위 보기와 같이 실제로 무엇을 하겠는가 보다는 어떤 행동이 바람직한가를 알고 있는 것에 초점을 맞추고 있어 이러한 오염 변인의 영향력이 상대적으로 적다.

표 4. TKIM의 상황 및 문항(대안) 보기

"당신과 당신의 동료가 함께 신상품에 대한 보고서를 이번 주말까지 작성하여 제출해야 한다. 그러나, 당신의 동료는 회사내에서 보고서를 늦게 내기로 유명한 사람이기 때문에 당신은 이 일에 대해 심기가 불편하다. 그는 노력이 부족해서가 아니라 마감시간을 맞추기 위해 필요한 시간 구성(organizational) 기술이 부족한 것 같다. 결과적으로 너무 완벽한 보고서를 만들려고 하기 때문에 시간이 많이 소요되고 제출기간을 어긴다."

당신의 목표는 가능한 가장 훌륭한 보고서를 이번 주말까지 제출하는 것이다. 당신의 목표를 달성하기 위해서 다음에 제시된 전략들을 각각 7점 척도로 평가하라.

1 2 3 4 5 6 7

전혀 바람직하지 않다 — 그저 그렇다 — 매우 바람직하다

a. 해야할 일을 반으로 나누고 당신의 동료가 자기 몫을 하지 않는다면 보고서를 제출하지 못한 것은 당신 잘못이 아니라고 당신의 상사에게 확실히 알린다.
b. 그에게 정중하게 일 완벽해도 된다고 이야기 한다.
c. 보고서를 여러 부분으로 나누어 각 부분의 마감일을 정하고 각 마감일에 맞추어 당신이 보고서를 작성한 후 그 부분에 대해서는 이것을 보고서의 최종본으로 간주한다.
d. 당신의 상관에게 이유를 설명한 후 보고서의 진행 사항을 매일 점검하도록 부탁한다.
e. 당신의 동료가 맡은 부분을 완성할 때마다 계속 칭찬한다.
f. 당신의 동료가 늦게 낼 기미를 보이면, 그에게 화를 낸다.
g. 당신의 동료가 늦을 기미를 보이기 시작하면 그 순간 당신이 보고서 제출의 책임을 전부 떠맡고 제시간에 낼 수 있게 한다.
h. 당신의 동료에게 정중하게 그러나 단호하게 그가 보고서 제출을 지연하고 있다고 지적한다.
i. 당신의 동료에게 어떠한 압력을 넣는 것을 피한다. 왜냐하면 그러한 압력은 그로 하여금 일을 더 지연시키도록 할 것이기 때문이다.
j. 두 사람 모두 제시간에 보고서를 작성하면 주말에 저녁 식사를 사겠다고 제안한다.
k. 동료의 보고서 작성 문제를 무시해 버리고, 그의 바람직하지 못한 행동에 신경을 쓰지 않는다.

경험적 연구 결과

Sternberg와 Wagner는 그들이 제안한 3×2차원의 암묵적 지식 이론과 PI검사(TKIM)의 타당성을 검토하기 위해 다양한 표본집단을 대상으로 여러가지 실험을 하였다 (Sternberg & Wagner, 1993; Sternberg et al., 1995; Wagner & Sternberg, 1985, 1986, 1990, 1993a; Wagner, 1987,1991). 그들의 연구 결과를 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

1) PI는 다양한 영역(비지니스 관리, 세일즈, 은행업무, 심리학 학문)에서의 성공적 수행에 중요한 역할을 한다.

2) PI 점수는 전통적인 능력 검사(예:언어 추리) 점수와 상관이 낮은 것으로 나타나 학문적 지능과는 어느 정도 독립적인 것으로 생각된다. IQ검사와 같은 학문적 지능검사외의 전통적인 검사들, 즉, 대인관계의 오리엔테

이션, 사고 유형 혹은 성격검사들을 함께 사용했을때 PI 검사는 이들 검사의 설명력을 제외하고도 고유분산(R^2)이 .22 ~ .35 정도로 보고되어 의미있는 독특한 설명력을 나타내고 있다. 따라서 이들 검사들을 대신하기 보다는 이들과는 질적으로 구별되는 측정치라고 볼 수 있다 (변별(divergent) 타당도).

3) 검사의 6(3×2)개 척도간 상관관계가 중간 정도를 나타내고 있어, 약하지만 PI에도 AI에서 처럼 g 요인이 존재함을 암시하고 있다. 또한 요인분석 결과도 단일한 g 요인이 도출되어 아래와 같은 Spearman의 2요인 모델을 지지 한다 (그림 2). PI에 있어서 개인차는 일반적인 실용적 능력으로 가장 잘 설명될 수 있으며, 자기 관리를 잘 할 수 있는 노우하우를 가진 사람은 대인관계에서나 업무관리에서도 뛰어난 경향이 있다고 예측할 수 있다.

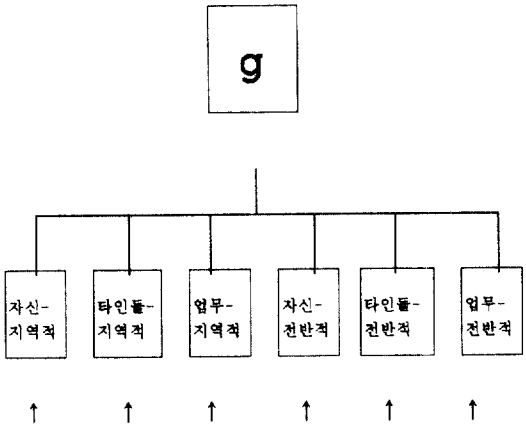


그림 2. PI 요인 구조

4) PI검사는 다양한 준거변인과도 중간 정도의 상관관계를 보이고 있어 검사가 타당성이 있다고 할 수 있다. 예를 들면, TKIM 점수와 관리 경력, 학력(formal training), 봉급, 부하 직원수, 직명의 수준등과 같은 준거변인들과는 .30~.50의 상관관계를 나타내어 전문직 및 관리직의 업무 수행에 큰 영향을 끼친다고 하겠다. 그러나 관리 경력 혹은 경험과의 관계에 관한 결과는 정적 상관뿐 아니라 부적 상관도 보고되고 있어 관리 경험 그 자체가 PI를 증가시키는 것이 아니고 경험을 통해서 무엇을 얻을 수 있는지가 PI와 관련있는 것 같다.

국내 모 기업 연구
: 검사 개발 절차 및 분석 결과

21세기의 모 기업 인재상에 부합하는 사람을 선발할 수 있는 검사 개발을 목적으로, 단편적인 학업 능력만이 아닌 기업 조직상황에서의 직무 수행 능력 및 직무 적응 능력을 예측할 수 있는 도구를 개발하도록 기본 방향을 설정하였다. 따라서 직무 능력을 예측할 수 있는 기초 능력검사외에 PI 검사를 선발용 도구에 첨가하도록 하였다. 특히 앞에서 정의된 PI는 모기업의 내부 인재상 조사(93년 12월 과장, 부장, 이사급 70명과의 인터뷰 실시)에서 전 직군(경영지원직, 해외영업직, 국내영업직, 보험증권 영업직, 연구개발직, 소프트웨어직, 기술직)에서 필요한 능력으로 파악된 상황판단 및 대처 능력, 대인 친화력, 설득력, 협조성등과 밀접한 관련이 있었다.

방 법

검사제작: 상황 시나리오 및 반응 대안(문항) 제작

실무적 검사로서 최초로 타당성을 인정받은 TKIM 검사를 바탕으로 사원 면접, 기본 문헌 조사, 이론적인 배경등을 통해 모 기업 및 국내 기업의 상황을 수집하여 상황 시나리오와 그 상황에 대한 여러가지 대안들을 제작하였다. TKIM은 관리자 대상 검사이지만 본 검사는 신입사원선발이 주목적이었으므로 3~4년 미만의 사원들이 조직에서 흔히 겪게 되는 상황을 위주로 작성하였

다. 따라서 TKIM을 그대로 번역한 것이 아니라 많은 부분을 모 기업의 실정에 맞추어 제작하였다.

각 상황과 문항(대안)들은 그 내용에 따라 위에서 언급된 세가지 차원 (자신, 타인들, 업무)으로 분류되었고 회사 담당자에 의해 검토되었다. 그들의 의견을 반영하여 문항들을 재분류해서 15개 상황으로 구성된 6개 유형의 검사를 개발하였다. (지역적인 상황과 전반적 상황의 기준은 현실적으로 적용하기가 모호하여 될 수 있으면 상황에서 두가지 측면에 균형을 유지하려 노력하였고, 본 검사에서는 3개의 차원(자신, 타인들, 업무)으로만 구분하였다(**표 5**).

검사의 상황들이 설정된 내용을 자신, 타인들, 업무로 나눈 상황별 분류는 아래와 같다.

표 5. 내용별 분류

자신(self)	• 리더로서의 자기관리
	• 조직 시민행동
	• 자기 위기 관리
업무(task)	• 업무처리: 프로젝트
	업무처리 방법
	업무 상충
	• 시간관리: 업무량의 과다로
	인한 시간 압박
	공부와 업무 병행
	여가 시간 활용
타인(others)	• 상사와의 관계: 상사의 불평
	상사의 실수 대처
	상사에 대한 불만
	• 동료와의 관계 : 업무분담
	업무이외의 관계
	• 부하와의 관계 :
	부하들간의 중재
	부하들의 불평관리
	• 거래처와의 관계

예비 조사 : 문항분석

94년 상반기 모 그룹 자유채용 응시자 400명을 대상으로 위검사를 실시하여 반응 정도에서 개인차가 지나치게 적거나 반응 분포가 한쪽으로 치우쳐 응시자간 변별이 안되는 대안들은 수정하거나 삭제하여 A형과 B형의 동형검사를 제작하였다. A, B형 검사는 각각 35개의 상황 시나리오와 250개의 대안들(각 상황마다 5내지 10개의 대안들, 문항들)로 구성되었다.

본 조사대상 및 절차

본 조사의 대상은 모 그룹의 7개 직군에서 선발된 1000여명(각 직군에서 약 140명 정도)이었다. 본 검사의 용도는 신입사원 선발을 위한 것임으로 입사후 3년내의 적응및 직무 수행 능력이 중요한 구성개념이다. 따라서 본 조사의 대상은 근속연수 3년 미만의 신입사원들이었고 이들 중에서 전문가 혹은 우수자 집단을 선발하려고 했다. 전문가·우수자 (expert)란 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있는데, 본 논문에서는 "조직에서 높은 수준의 업무 수행을 위해 필요한 기술과 능력을 갖추었다고 인정받은 사람"(Shanteau, 1992)으로 규명하였다. Shanteau에 의하면 이 기술과 능력이란 구체적으로 교육과 경험을 통해 얻은 지식과 자신감, 의사소통기술, 책임감등의 심리적 특성, 인지적 기술, 그리고 의사 결정 전략등을 의미한다. 본 연구에서는 이러한 특성들을 갖춘 전문가·우수자를 선발하기 위해 27개 문항으로 구성된 상사 지도 관찰표를 작성하였다.

예비조사를 통해 만들어진 검사 문항중 상사 지도 관찰표를 기준으로 조사대상의 상위 30%(우수자 집단)와 하위 30% 인력(우수하지 못한 집단)을 적절히 변별한 대안들을 골라내어 최종 검사가 구성되었다. 즉, 문항평가 점수와 상위 30%와 하위 30%의 사원들을 나타내는 가변수(dummy variable)와의 상관계수를 구하여 A, B형 각각 250개의 가능한 대안들중 유의미한 상관을 보인 문항들로 최종 PI검사가 구성되었다. 유의미한 상관을 보이는 것은 A형에서 53개, B형에서 54개였다.

결 과

위에서 유의미한 상관을 보이는 문항들만 추려서 각 응답자별 총점을 구하였다. 음의 상관계수를 보이는 문항들은 상위 집단일수록 낮은 점수를 택한 것이므로 평정점수를 거꾸로 바꾸어서 점수를 합산하였다. 예측한 대로 집단별 총점 및 하위 척도 점수 평균은 우수자 집단이 비우수자 집단보다 모두 통계적으로 유의미하게 ($p< .001$) 높은 점수를 보였다(**표 6**).

표 6. 집단별 총점 및 하위 척도점수 평균

	척 도							
	총 점		자신(self)		타인들(others)		업무(task)	
집 단	A	B	A	B	A	B	A	B
우수자	245.6	264.3	126.2	107.4	42.8	45.7	76.7	111.2
비우수자	234.4	252.7	120.2	103.3	40.8	43.2	73.9	106.0

각 하위 척도별 내적 일관성 신뢰도 계수는 자신(self)이 .76으로 가장 높았고, 타인들(others)과 일(task)은 조금 낮았다. 또한, 우수자 집단 내에서와 비우수자 집단 내에서 사원들간 일관성은 .60 ~ .80 사이로 대안들을 평가할 때 높은 일치가 있었음을 나타낸다(**표 7**).

표 7. 신뢰도 (집단내 일관성) 계수(α)

	척 도		
	자신(Self)	타인들(Other)	업무(Task)
우수자집단	.80	.60	.62
비우수자집단	.75	.67	.60

표 8에 나타난 하위 척도간 상관계수를 살펴보면 .23 ~ .47 사이로 중간 크기의 상관을 보이고 있어 각 척도가 서로 많이 중복되지도 않으면서 동시에 같은 실무적 능력을 재고 있다고 할 수 있다. 따라서 요인분석은 해보지 않았지만 Sternberg와 Wagner의 연구결과 처럼 약한 g요인이 존재함을 시사하고 있다. 또한 총점과의 관계성이 가장 높은 척도는 자신(self)이 가장 높았고 그 다음으로 업무(task), 타인들(others) 순이었다.

표 8. 하위척도간 상관계수

준거측정치	척 도		
	자신(Self)	타인들(Other)	업무(Task)
자신(self)	1.00		
타인들(others)	.23**	1.00	
업무(task)	.47**	.28**	1.00
총점(total)	.91**	.54**	.69**

*p<.01, ** p<.001

끝으로 준거(criterion) 측정치들(상사의 직무수행 평가)과 PI 검사 총점, 세가지 하위 척도 점수와의 상관계수를 구하여 타당도 검증을 실시하였다(**표 9**). 검사 및 준거변인의 비신뢰성이나 범위의 제한등에 대해 교정되지 않은 총점과 준거와의 상관계수가 .32 ~ .37으로 나타나 검사에서 측정하고 있는 실무적 능력은 모 기업이라는 조직에서의 성공과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(자신>업무>타인들 순). 일반적인 능력 검사가 .2 ~ .25정도 수준이므로 본 검사는 일반적 검사의 예측능력(r^2)보다 평균적으로 약 2~3배 더 큰 것으로 나타났다. 즉 본 검사는 모 기업의 21세기 인재상 조사에서 밝혀진 전 직군의 사원에게 요구되는 PI를 타당성있게 측정해 내고 있어, 기초 능력 검사와 함께 사용될 때 21세기 모 기업 인재상에 부합되는 인재 확보에 기여할 수 있다.

표 9. 타당도 계수

준거측정치	척도			
	총점	자신 (Self)	타인들 (Others)	업무 (Task)
바람직한 인재가 지녀야할 능력과 성품	.32**	.30**	.17**	.23**
인재로 성장할 가능성	.34**	.33**	.24**	.25**
전반적인 평가	.37**	.34**	.23**	.28**

*p<.01, ** p<.001

본 검사의 활용방안에 관한 논의

본 검사가 실제 선발 상황에 사용되어 응시자들의 PI 검사 점수를 평가할때 두가지 채점방법이 응용될 수 있다. 첫째, 앞의 조사 절차에서 밝힌 바와 같이 문항 평가 점수와 우수자/비우수자를 나타내는 가변수와 유의미한 상관을 보이는 문항들에 대해 각 응시자별 합산점수를 구한다. 이때 부적 상관을 나타나는 문항들에 대한 평정치는 반대로 점수를 주어서 평정치 합을 구한다. 따라서 높은 점수는 PI능력이 뛰어남을 의미하며 합산 점수는 각 하위검사(자신-타인-업무)와 전체 검사에 대해 산출될 수 있다.

둘째, 위의 세가지 준거 측정치에서 모두 높은 점수를 받은 사람들(근무 경력 3년차 미만)을 선별하여 우수자(expert:즉 21세기 모기업의 인재상에 부합되는 사원) 집단으로 선발할 수 있다. 각 대안에 관한 이 집단의 평균 평정치를 구하여 우수자 프로파일을 만든다. 이것이 본 검사의 선발 기준인 규준(norm)이다. 각 대안에 대하여 우수자 프로파일과 응시자의 평정치를 비교하여 편차 제곱 점수(squared deviation score)를 구한다. 즉, 각 응시자의 반응 패턴이 우수자 집단과 얼마나 유사한지를 평가한다. 이러한 비교 점수는 전체검사, 하위검사, 각 대안에 대하여 산출될 수 있다.

이 PI 검사의 용도는

1) 응시자 선발시에 이용

2) 사원들의 승진을 결정하는데 이용

3) 훈련 프로그램을 개발하는데도 이용이 가능하다.

이렇게 이용할 수 있는 근거는 뛰어난 사원 혹은 관리자와 덥은 사람을 선발하거나 승진시키고자 하는 것이 당연한 일이고, 또한 훈련 프로그램의 개발에서 능력있다고 평판이 난 사람과 비교했을 때 교육생들이 어떤 면에서 부족한가를 알고, 그 부분을 중점적으로 교육할 수 있다.

결론 및 논의

최근 인간의 학문적·지적 능력만을 측정하는 학문적 지능(AI)검사와 그 지능 검사 지수인 IQ가 삶의 적응력, 특히 직업에서의 성공이나 적응 정도를 측정하는 데는 한계가 있다는 지적이 나오면서 PI, EI(emotional intelligence), MI(multiphasic intelligence)와 같은 새로운 개념들이 제시되어 관심이 모아지고 있다. 이들 개념에 대한 구체적·체계적 이론 정립은 물론 측정 도구 개발이 매우 미흡한 실정이나 외국에서는 Sternberg와 Wagner등이 중심이 되어 연구가 진행되고 있다. 국내 모 기업을 대상으로 실시된 본 연구 결과는 Sternberg와 Wagner의 연구 결과를 지지한 것으로 PI가 조직에서의 성공에 매우 중요한 것이며 단순히 IQ검사를 대신하는 것이 아님을 시사하고 있다. 물론 조직에서 성공하기 위해서 PI만이 필요한 것은 아니다. 학문적 능력(AI)과 그 외에도 성격, 동기, 리더쉽, 운, 생활사, 제 2외국어 능력, 그밖에 많은 요인들이 중요한 역할을 하고 있다. 즉 학문적 능력과 PI를 합해도 조직에서의 행동을 예측할 수 있는 변량이 20~30% 정도이므로 나머지 잔여변량을 설명할 수 있는 심리적 특성들을 측정하기 위

한 선발도구에 관한 연구및 개발이 계속 진행되어져야 한다. 그러나, 어떤 인력 선발도구라 하더라도 실제적인 기업 조직 상황에 대처하는 능력이나 의사결정 능력에 관한 측정이 결여된 상태에서는 결국 조직인으로서의 자질을 파악하는데 한계가 있기 때문에 산업장면에서의 PI의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

따라서, 지능에 관한 이론 및 측정 방법은 전통적인 검사들이 측정하고 있는 능력(속성)들에 제한하지 말고 보다 포괄적이 되어야할 필요가 있다. 지능을 전통적인 방법으로 측정한다면, 위에 언급된 경험적 연구들에서 나타난 개인 내적, 영역별 차이에 대한 중요성을 인식하지 못하게 된다. 일반적으로 능력검사를 사용하는 목적은 한 개인이 환경에 적응하는 능력을 측정하는 것으로 규명되어 왔는데, 여기서 환경이란 학교만이 아니라 사회 혹은 직장(일터)도 포함하고 있다는 점을 기억해야 할 것이다. 즉, 일상의 삶에서 필요한 지적 능력에 관한 종합적인 이론이란 일반 적성, 학교에서 배우는 형식적 지식 그리고 자신과 타인, 일(업무)을 관리하는데 사용되는 암묵적 지식 모두를 포함해야 한다. 이러한 능력 중 어떤 것이 더 중요한가는 상황에 따라 달라질 것이다. 물론 PI가 학교 장면에서 소용이 없다거나 또는 학문적 능력이 현실 장면에서 소용이 없다는 것을 뜻하는 바는 결코 아니다. 이들 검사는 각각 두가지 환경 모두에 적응하는 능력을 측정하는데 있어서 독특한 역할을 함으로써 상호보완적인 성격을 갖고 있다. 그러므로 가능하다면 두가지 능력 모두를 측정하는 종합적 인재선발 시스템을 개발하여 사용하면 점차 다양화되어가는 세계화 시대에 기업이 필요로 하는 능력과 가능성을 가진 인재를 광범위하게 선발, 훈련하는데 기여할 수 있다.

결론적으로 본 연구는 산업심리학자들이 앞으로 산업현장에서 심리검사의 활성화를 촉진시키기 위해 나아가야할 심리검사 개발 방향을 제시했다. 본 논문에서 개관된 PI의 정의및 그 측정 방법등은 조직의 인사선발, 배치, 교육 훈련과 같은 인사심리학 분야뿐 아니라 다양한 장면에서 많은 적용성을 갖고 있다고 하겠다. 특히 우리나라에서는 산업장면에서 예측변인으로 사용되는 심리검사에 대한 경험적 타당도가 거의 발표되지 않는 상황이므로, 기업을 대상으로 PI검사에 관한 타당화 연구를 실시했다는 점에서 그 의의가 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 제한점들이 있다. 본 검사는 최근의 검사 형태로 학계에서도 연구중인 검사이며, 국내에서 시도되지 않은 조직 장면 상황 판단력 검사라고 볼 수 있다. 따라서 본 논문에서 사용된 PI 측정 접근방법인 전문가(우수자)-초보자 차이 방법(expert-novice difference approach)은 타당화 검증 측면에서 아직 초기 단계에 있기 때문에 앞으로 많은 연구와 검증이 요망된다. 특히, 앞에서 언급한 두가지 채점방식(합산 점수와 편차 제곱 점수)의 상대적 효율성 혹은 타당성에 관해서는 아무런 연구가 되지 않은체 각각 사용되고 있기 때문에 이에 관한 연구도 실시되어야 하겠다.

또한, 본 검사의 예측타당도(predictive validity)는 위에서 밝힌 공인타당도(concurrent validity)에 비해 낮아질 가능성이 있다. 왜냐하면 검사의 상황이 조직내에서 빈번히 일어나는 경우이므로 직장 경험이 없는 응시자에게는 생소한 문항이 되어 의도된 능력이외의 특성이 방해효과(nuisance)로 작용할 가능성을 배제할 수 없기 때문이다. 그리고 본 연구의 대상자들이 입사한지 3년 미만의 사원들이었기 때문에 앞에서 문제가 되었던 PI와 직무경험과의 관계성에 대해 검토해 볼 수 없었으므로, 종단적 연구를 통해 경험이나 경력이 미치는 영향에 관한 연구가 진행되어야 할 것이다. 만일 PI가 경험에 따라 증가하는 것이라면 선발시 측정해야 할 지원자의 특성은 현재 그가 가진 PI 자체보다는 PI증가의 잠재성이 될 수 있기 때문이다.

앞으로 상사 평가 외의 준거 변인, 즉 실제 업무성적 자료들과 PI와의 연관성을 연구하거나, 성격, 생활사, 혹

은 학문적 능력과의 관계성(독립성)을 조사하는 연구도 요망된다. 또한 7개 직군별로 나누어 PI점수패턴을 연구해서 직군별 지역 규준(local norm)을 개발할 필요가 있다. 이와 병행하여 PI에 관한 훈련 프로그램을 개발하는 것도 산업심리학자의 관심사가 되어야 할 것이다. 또한, 향후 채용 인력 대상으로 교차 타당성 분석을 하고 산업 조직외에 다른 장면(예: 대학생활)에서 요구되는 PI에 대한 연구도 추진하여 학문적 능력과는 구별되는 3차원의 PI 모델에 대한 지지 연구가 계속되어야 한다.

참 고 문 헌

국민일보 (1995). 대기업 신입사원 선발. 9월 8일자.

매일경제신문 (1995). 적성·인성검사 새"복병". 9월 25일자.

유태용(1995). 한국기업의 신입사원 선발방법에 관한 실태조사 : 1992년 - 1994년을 중심으로. *'95 한국 산업 및 조직심리학회 추계학술발표논문집, 17-37.*

인재진단 TOOL 개발 보고서 (1992). LG 인력개발센터.

Balthazar, E. E. (1976). *Balthazar Scales of Adaptive Behavior.* Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

Binet, A. & Simon, T. (1916). *The Development of Intelligence in Children.* Baltimore, MD: Williams & Wilkins.

Briggs, S. R., Cheek, J. M., & Buss, A. H. (1980). An Analysis of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Personality & Social Psychology, 38,* 679-686.

Cantor, N. & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and Social Intelligence (1st ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1994). *Personality and Social Intelligence (2nd ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cantor, N. & Harlow, R. (1994). Social Intelligence and Personality : Flexible Life Task Pursuit. In R.J. Sternberg & P. Ruzgis(Eds.), *Personality and Intelligence.* Cambridge : University Press.

Cain, L. F., Levine, S., & Freeman, F. E. (1963). *The Cain-Levine Social Competency Scale.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Chapin, F. S. (1967). *The Social Insight Test.* Consulting Psychologists Press.

Charlesworth, W. R. (1976). Intelligence as Adaptation: An Ethological Approach. In L. Resnick (Ed.), *The Nature of Intelligence* (pp. 147-168). Hillsdale, NY: Erlbaum.

Church, A. T., Katigbak, M. S., & Almario-Velazco, G. (1985). Psychometric Intelligence and Adaptive Competence in Rural Philippine Children, *Intelligence, 9,* 317-340.

Clayton, V. & Birren, J. E. (1980). The Development of Wisdom across the Life Span : A Re-examination of an Ancient Topic. In P.B. Baltes & O. G. Brim(Eds.), *Life Span Development and Behavior* (Vol.3). New York : Academic Press.

Crandall, J. E. (1975). A Scale for Social Interest. *Journal of Individual Psychology, 31,* 187-195.

Davis, M. H. (1983). Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach, *Journal of Personality and Social Psychology, 44(1),* 113-126.

Doll, E. A. (1965). *Vineland Social Maturity Scale* : Manual of Direction. Minneapolis: American Guidance Service.

Epstein. S. & Meier, P. (1989). Constructive Thinking: A Broad Coping Variable with Specific Components. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 332-350.

Felsman, J. K. & Vaillant, G. E. (1987). Resilient Children as Adults: A 40-year Study. In E. J. Anthony & B. J. Cohler(Eds.). *The Invulnerable Child*(pp. 289-314). New York: Guilford Press.

Fenigstein, A., Scheier, M., & Buss. A. H. (1975). Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43*, 522-527.

Flanagan, J. C. (1960). Flanagan Industrial Tests : *Judgment and Comprehension*, Science Research Associates.

Ford, M. E. & Tisak, M. S. (1983). A Further Search for Social Intelligence. *Journal of Educational Psychology, 75 (2)*, 196-206.

Gardner, H. (1987). Developing the Spectrum of Human Intelligence. *Harvard Education Review, 57*, 187-193.

Gardner, H. & Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher, 18(8)*, 4-10.

Gesell, A. & Amatruda, C. S. (1947). *Developmental Diagnosis* (2nd ed.). New York : Hoeber.

Gibbs, N.(1995). EQ Factor. *Time*. October.

Ghiselli, E. (1966). *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. NY: Wiley.

Ghiselli, E. E. (1973). The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection, *Personnel Psychology, 26*, 461-477.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books.

Gordon, L. V. (1960). Survey of Interpersonal Values. Chicago : Science Research Associates.

Gough, H. G. (1966). Appraisal of Social Maturity by Means of CPI. *Journal of Abnormal Psychology, 71*, 189-195.

Gould, S. J. (1981). *The Mismeasure of Man*. New York: Norton.

Greever, K. B., Tseng, M. S. & Friedland, B. U. (1973). Development of the Social Interest Index. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 41(3)*, 454-458.

Haslam, N. & Baron, J. (1994). Intelligence, Personality, and Prudence. In R. J. Sternberg & P. Ruzgis (Eds.), *Personality and Intelligence*. Cambridge: University Press

Hathaway, S. R., & McKinley, J. C. (1943). The Minnesota Multiphasic Personality Inventory. New York : Psychological Corporation.

Helmreich, R. L., Stapp, J., & Ervin, C. (1974). The Texas Social Behavior Inventory(TSBI): An Objective Measure of Self-esteem or Social Competence, *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 4*, 79.

Hogan, R. (1969). Development of an Empathy Scale, *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33(3)*, 307-316.

Hunter, J.E., & Hunter, R. F.(1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin, 96*, 72-98.

Keating, D. P. (1978). A Search for Social Intelligence. *Journal of Educational Psychology, 70(2)*, 218-223.

Lambert, N. M., Windmiller, M., Cole, L., & Figueroa,

R. (1975). *AAMD Adaptive Behavior Scale.* Washington, D.C.: American Association on Mental Deficiency.

Marlowe, H. A. & Weinberg, R. B (1983). *The Social Skills Survey* : Construction and Validation of the Survey. Unpublished Manuscript, University of South Florida, Florida Mental Health Institute, FL.

Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Dependence. *Journal of Educational Psychology, 78,* 52-58.

Mercer, J. R. (1970). Sociological Perspectives on Mild Mental Retardation. In H.C. Haywood(Ed.), *Social/cultural Aspects of Mental Retardation*: Proceedings of the Peabody NIMH conference. New York: Appleton-Century-Crofts.

Mercer, J. R. (1979). *System of Multicultural Pluralistic Assessment.* New York : The Psychological Corporation.

Mercer. J. R., Gomez-Palacio, M. & Padilla, E. (1986). The Development of Practical Intelligence in Cross-cultural Perspective. In R. J. Sternberg & R. K. Wagner (Eds.). *Practical Intelligence : Nature and Origins of Competence in the Everyday World*(pp.307-337). New York Cambridge University Press.

Moss, F. A., Hunt, T., Omwake, K. T., & Woodward, L. G. (1955). *Social Intelligence Test Manual.* Center for Psychological Service.

Murphy K. R., & Davidshofer, C. O. (1991). *Psychological Testing: Principles & Applications.* England Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Neisser, U. (1976). General, Academic, and Artificial Intelligence. In L. Resnick (Ed.), *The Nature of Intelligence*(pp. 135-144). Hillsdale, NY: Erlbaum.

Padilla, E. R., Roll, S., & Gomez-Palacio, M. (1982). The Performance of Mexican Children and Adolescents on the WISC-R. *Interamerican Journal of Psychology, 16(2),* 122-128.

Rosenthal, R., Hall, J. A. DiMatleo, M. R., Rogers, P. L. & Archer, D. (1979). *Sensitivity to Nonverbal Communication : The PONS Test.* Baltimore : The Johns Hopkins University Press.

Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing Social Support : The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology, 44,* 127-130.

Schmidt, F. L., & Hunter J. E.(1981). Employment Testing: Old Theories and New Research Findings. *American Psychologist, 36.* 1128-1137.

Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. D., & Kirsch, M. (1984). Meta-analyses of Validity Studies Published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics. *Personnel Psychology, 37,* 407-422.

Seligman, M. E. P. (1990). *Learned Optimism.* Division of Simon & Schuster Inc.

Shanteau, J. (1992). Competence in Experts : The Role of Task Characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 53,* 252-266.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R. W. (1982), The Self-Efficacy Scale : Construction and Validation. *Psychological Reports, 51,* 663-671.

Sternberg, R. J., Conway, B. E., Ketron, J. L., &

Bernstein, M. (1981). People's Conceptions of Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology : Attitude and Social Cognition. 41*, 37-55.

Sternberg, R. J. & Wagner R. K. (1982). *The Nature and Measurement of Practical Intelligence.* Unpublished Manuscript. Yale Univ.

Sternberg, R. J. & Wagner R. K. (1993). The g-ocentric View of Intelligence and Job Performance is Wrong. *Current Directions in Psychological Science, 2*, 1-5.

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ : A Triarchic Theory of Human Intelligence.* Cambridge : Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1986). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology, 49(3)*, 607-627.

Sternberg, R, J. & Wagner R., K. (1986). *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World.* New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1993). *Triarchic Abilities Test.* The Psychological Corporation.

Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1995). *Defying the Crowd.* The Free Press.

Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath. J.A. (1995). Testing Common Sense. *American Psychologist, 50*, 912-927.

Striker, L. J. (1982). Interpersonal Competence Instrument. *Applied Psychological Measurement. 6*, 69-81.

Thorndike, E. L. (1921). Intelligence and its Measurement, Part I. *Journal of Educational Psychology, 12*, 124-127.

Tyler, F. B. (1978). Individual Psychosocial Competence: A Personality Configuration. *Educational and Psychological Measurement, 38*, 309-324.

Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to Life.* Boston : Little, Brown.

Vernon, P. E. (1969). *Intelligence and Cultural Environment.* London : Methuen.

Wagner, R. K. (1987). Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1236-1247.

Wagner, R. K. (1991). Managerial Tacit Knowledge. *Consulting Psychology Bulletin, 43*, 55-58.

Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1985). Practical Intelligence in Real-world Pursuits: The Role of Tacit Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 436-458.

Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1986). Tacit Knowledge and Intelligence in the Everyday World. In R. J. Sternberg & R. K. Wagner (Eds.), *Practical Intelligence : Nature and Origins of Competence in the Everyday World*(pp.51-83). New York : Cambridge University Press.

Wagner, R. K. & Sternberg. R. J. (1990). Street Smarts. In K. Clark & P. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp. 493-504). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1993a). *Tacit Knowledge Inventory for Manager; User Manual.* The Psychological Corporation.

Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1993b). *Tacit Knowledge Inventory for Manager.* The

Psychological Corporation.

Warr, P. & Conner, M.(1992). Job Competence and Cognition. *Research in Organizational Behavior, 14*, 91-127.

Weinberg, R. A. (1989). Intelligence and IQ; Landmark Issues and Great Debates. *American Psychologist, 44(2)*, 98-104.

Wigdor, A. K. & Garner, W. R. (Eds.) (1982). *Ability Testing : Uses, Consequences, and Controversies*. Washington, DC : National Academy Press.

Zuckerman, M., & Larrance, D. T. (1979). Individual Differences in Perceived Encoding and Decoding Abilities. In R. Rosenthal (Ed.), *Skill in Nonverbal Communication: Individual Difference* (pp.170-195). Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.

1 차 원고 접수 : 1995년 10월 20일
1 차 수정본 접수 : 1996년 1월 31일
최종 수정본 접수 : 1996년 4월 5일

韓國心理學會誌 : 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1996. Vol. 9, No. 1, 117-137.

ABSTRACT

Practical Intelligence in Organizational Setting

Myoung-So Kim — Ho Seo University
Myung-Un Kim — Seoul National University
Do-Hyung Lee — Samsung HRD Center

Practical Intelligence (PI) for solving everyday problems in living is distinguishable from academic intelligence as measured by IQ tests. The relative importance of each aspect of intelligence will vary from one situation to the next, depending on characteristics of the real-world pursuit. The purpose of the present study was to examine the theory and measurement of PI, focusing on the PI in organizational setting. Specifically, within the framework of the contextual subtheory of Sternberg's triarchic theory of intelligence, the construct of PI and the instrument for measuring it, the TKIM (Tacit Knowledge Inventory for Manager) were discussed. Also, the development of a PI test for a large company in Korea and the findings on the test were described. The results provided strong support for the hypothesis of Sternberg & Wagner. The PI test correlated significantly with the criterion measure of supervisors' ratings, with the value of r^2 being 2 to 3 times larger than that typically found between performance on tests and job performance. The importance of the present experiment in the large company in Korea is to suggest that in addition to other measures (e.g. IQ, personality), PI plays a nontrivial role in work-related practical judgment and decision making. Finally, the future directions for developing psychological tests as an effective selection tool were proposed, and the roles of PI test for selection, placement, training and development were examined. The role of industrial and organizational psychologists should play in this process was also discussed.