

## 인재의 본질: 생애사 연구를 통한 재능의 천부론과 습득론의 실증적 고찰\*

양문철\*\*, 조영호\*\*\*, 유규창\*\*\*\*

### ■ 요약 ■

본 연구는 재능과 관련된 오랜 논쟁 주제 중 하나인 재능은 선천적으로 타고나는가(nature perspective) 아니면 후천적으로 습득할 수 있는가(nurture perspective)라는 두 관점의 타당성을 총 100명의 생애를 분석하여 실증적으로 검증하였다. 재능의 선천적 요인은 소질을, 후천적 요인은 전문성을 측정하였으며, 전문성은 발전단계에 따라 초기전문성과 성숙전문성으로 구분하였다. 분석결과, 소질은 성과와 유의한 간접효과가 있었으며, 성숙전문성은 성과와 유의한 직접효과를 확인할 수 있었다. 이로써 재능의 선천적 요인과 후천적 요인이 모두 성과와 유의한 관계가 있음을 실증적으로 확인하였다. 또한, 선천적 소질과 성과사이의 관계를 후천적 초기전문성과 성숙전문성이 완전 매개하였다. 본 연구는 개인의 생애 연구를 통해 재능과 성과간의 관계를 종적, 실증적으로 분석하였다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있으며, 다음과 같은 시사점을 갖는다. 첫째, 학술적으로 논쟁의 요지인 재능의 천부론과 습득론은 모두 유의하며, 상호작용한다는 양시론(nature-nurture)을 지지하였다. 둘째, 소질과 전문성이 모두 유의하지만 성과에 대한 영향의 정도를 고려 시 후천적 전문성의 중요성이 더욱 부각되었다. 본 연구결과는 재능관리연구에 부족한 실증연구결과로 논쟁에 의미있는 시사점을 줄 것으로 기대하며, 실무적으로 구성원의 성과향상을 위한 재능관리 시스템과 제도를 설계하기 위한 기본개념 구축에 유용한 지침이 될 수 있을 것이다. 그 밖에 본 연구의 한계 및 향후 연구과제 등에 대해 논하였다.

[주제어] 인재관리, 재능, 소질, 전문성, 성과

\* 본 연구는 양문철 박사학위 연구논문의 일부임.

\*\* 제1저자 겸 교신저자 아주대학교 경영대학 박사과정, bunggrae64@naver.com

\*\*\* 아주대학교 경영학과 교수, choyho@ajou.ac.kr

\*\*\*\* 한양대학교 경영학과 교수, hr@hanyang.ac.kr

## I. 서론

인재(talent)는 각자의 분야에서 다른 사람보다 월등히 높은 성과를 내는 소수의 사람들을 이른다(Galton, 1869). 재능(talent)은 인재들이 각자의 분야에서 평균 이상의 성과를 낼 수 있도록 하는 개인의 특성을 의미한다(Gagné, 1985). Talent가 재능 있는 사람(subject)을 지칭하든 아니면 그들이 가진 개인특성(object)을 의미하든 한 가지 분명한 점은 그것이 평균이상의 성과와 관계있다는 것이다. 이 점이 우리가 Talent에 관심을 가지는 이유다.

재능에 최초로 관심을 가졌던 학자는 영국의 유전학자이자 인류학자인 F. Galton(1869)이다. 그는 분야별로 탁월한 성과를 내는 소수의 사람들이 있음을 발견하고, 그들이 그와 같이 높은 성과를 낼 수 있는 이유는 그들이 천부적으로 타고난 특별한 능력 때문이라고 하였다. 이후 그의 뒤를 이어 교육, 심리, 경영학을 중심으로 많은 학자들이 인재와 재능에 대해 오랫동안 연구해 왔다(Borland, 1997; Boyatzis, 2008; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gagné, 1985, 2004, 2010; McClelland, 1973; Simonton, 1991, 1999; Watson, 2013; Winner, 2000).

여러 분야의 많은 학자들이 연구에 참여한 만큼 각 분야와 학자들의 주요 관심과 목적에 따라 다양한 관점의 연구결과들이 발표되었다(Dries, 2013; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). Dries(2013)는 그동안 발표된 재능관련 연구결과들을 연구자의 관점에 따라 정리하여 여섯 그룹으로 분류하였다. 각 그룹은 재능을 자본(capital)으로(Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010), 개인차(individual differences)로(Anderson et al., 2004; Hough & Oswald, 2000; , 선천적 능력(giftedness)으로(Gagné, 2004; Simonton, 1999), 직업정체성(identity)으로(Hamman et al., 2010, Ibarra, 1999), 개인의 강점(strength)으로(Bakker & Schaufeli, 2008; Buckingham & Vosburgh, 2001), 재능에 대한 인식(perception)으로(Dominick & Gabriel, 2009) 파악하며 각 관점에 따라 서로 다른 접근방식을 갖는다.

이러한 관점들의 저변에는 다섯 가지의 서로 대립하는 개념들을 찾아볼 수 있다(Dries, 2013). 재능에 대한 제 이론들은 하나 또는 그 이상의 이 개념들에 입각해 발전하였다. 그것은 재능(object-Collings & Mellahi, 2009; Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Ulrich & Smallwood, 2012)대(vs.) 인재(subject-Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Boudreau & Ramstad, 2005; Silzer & Church, 2010)관점, 천부적(innate-Galton, 1869; Gagné, 2004; Simonton, 1999; Winner, 2000) 대 후천적(acquired-Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gladwell, 2009; Watson, 2013) 관점, 보편적(inclusive-Buckingham & Vosburgh, 2001)대 예외적(exclusive-Galton, 1869; Gagné 2004; Silzer & Church, 2010)관점, 개인특성(input-Silzer & Church, 2010; Ulrich & Smallwood, 2012)대 산출물(output-Welch & Byrne, 2003)관점, 상황무관(transferable-Cappelli, 2008)대 상황

의존적(context dependent-Dominick & Gabriel, 2009) 관점이다,

이와 같이 다양한 관점들이 공존하고 있던 학계에 McKinsey & Company가 1997년 인재전쟁(the war for talent)이란 논문을 발표하였고, 이것이 인재관리(talent management)가 학문의 한 영역으로 등장한 계기가 되었다(Collings & Mellahi, 2009; Iles, Preece, & Chuai, 2010). 이 발표 이후 현장의 경영자와 전문가들 사이에서 인재에 대한 관심이 폭발적으로 증가하였다(Dries, 2013; Iles, Preece, & Chuai, 2010). 일례로 글로벌CEO들은 2013년부터 2016년까지 4년 연속하여 인적자본(Human capital)을 시급히 해결해야 할 가장 중요한 우선과제로 선정하였다(Conference board, 2016).

이와 같은 현장경영자들이 인재에 대해 갖는 관심은 각 조직이 당면하고 있는 경영환경과 무관하지 않다. 현대 경영환경을 설명하기 위해 여러 학자들은 VUCA세계(VUCA world)라는 용어를 사용한다(Bennett & Lemoine, 2014; Doheny, Nagali, & Weig, 2012; Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010; Johansen & Euchner, 2013). 이는 변화무쌍하고(volatile), 불확실하며(uncertain), 복잡하고(complex), 예측불가능하다는(ambiguous) 단어의 첫 글자를 조합하여 만든 조어로 미 육군대학(US army war college)에서 현대 조직이 당면하고 있는 경영환경을 설명하기 위해 처음 사용하였다. Johansen과 Euchner(2013)는 인류가 언제나 VUCA세계에서 살아왔지만 지금 우리가 직면하고 있는 VUCA세계는 일찍이 경험해보지 못했던 것이라고 하였다.

이와 같은 VUCA세계에서 인재는 Buckingham과 Vosburgh(2001)의 ‘인재가 답이야, 멍청이들이야(It's the Talent, Stupid!)’ 라는 말처럼 당면한 환경변화를 극복하고 조직의 경쟁력을 유지해 줄 수 있는 가장 가능성 높은 방안으로 간주되고 있다(Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). 그러나 인재관리체계를 강화해 경쟁력을 향상시키고자 하는 현장의 경영자들은 시스템의 구축에 앞서 인재와 재능에 대해 어떤 관점을 취할 것인 지부터 결정해야 할 상황이다. 재능에 대한 학계의 정의가 여전히 불분명하기 때문이다(Collings & Mellahi, 2009; Gagné, 1985; Lewis & Heckman, 2006). 인재와 재능에 대한 다양한 관점들이 서로 경쟁하고 있으므로 경영자들은 그 중 하나를 선택해야 하고, 그 선택은 곧 서로 다른 인재관리시스템의 구축으로 나타나게 될 것이다. 그리고 그 결정이 올바른 것이었는지는 결과를 확인해봐야 알게 될 것이다(오현석, 2007; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013).

본 연구는 이와 같은 현장의 긴박한 인재관리체계의 구축 수요와 학계의 이론적 기반제공 사이에 있는 간격을 좁혀 보다 합리적인 선택을 할 수 있도록 재능에 대한 과학적 연구결과를 제시하고자 하였다. 특히 본 연구는 재능에 대한 다양한 논쟁 들 중에서 가장 오래도록 논쟁의 중심에 있어왔던 재능의 천부론(nature perspective)과 습득론(nurture perspective)에 초점을 맞추어 각 관점의 타당성을 실증적으로 검증하였다. 이와 같은 연구방향의 설정에 입각하여 다음과 같은 연구목표를 수립하였다. 첫째, 선천적 소질과 후천적 전문성, 그리고 개인성과를 측정하여 선천적 재능과 후천적 재능 중 어떤 것이 성과와 유의한 관계를 갖는지 확인할 것이

다. 본 분석결과를 통해 학계에서 논쟁중인 재능의 천부론, 습득론과 양시론(nature-nurture perspective) 중 어느 관점이 본 연구대상자들의 생애에 투영된 성과를 가장 잘 설명하고 있는지 직관적으로 확인할 수 있을 것이다. 둘째, 재능-성과관계에서 각 재능요인들 간의 상관관계를 연구모형 분석을 통해 확인할 것이다. 재능요인들과 성과간의 상호작용에 대한 이해는 보다 효과적인 재능관리체계의 구축에 도움이 될 수 있을 것이다.

본 연구의 실증분석을 위해 생애연구방법(life-story approach)을 활용해 샘플을 수집하였다(Bertaux & Kohli, 1984). 수집된 샘플은 내용분석(content analysis)연구방법을 활용해 개인의 천부적 소질과 후천적 전문성, 그리고 성과의 각 항목을 측정하였으며, 평가자간 동의수준(inter-coder agreement)으로 측정결과의 신뢰성을 확인하였다(Krippendorff, 1980; Lombard, Snyder-Duch, & Bracken, 2002; North et al., 1963). 각 재능과 성과간의 관계분석과 검증은 PLS구조방정식모형(PLS-SEM; partial least square structural equation modeling)을 이용하였다. PLS-SEM은 비교적 최근에 개발, 보급된 2세대 분석도구로 연구모형 내 복잡하고 다양한 변수간의 관계에 대한 다양한 정보를 종합적으로 제공해 분석결과의 판정과 해석이 용이하고, 복잡한 연구모형과 제한된 샘플, 측정항목 등에도 우수한 분석결과를 제공해주는 것으로 알려져 사회과학 각 분야로 활용분야가 점차 확산되고 있다(Astrachan, Patel, & Wanzenried, 2014; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Hair et al., 2014; Wong, 2013).

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 재능의 개념 및 관점

재능의 사전적 의미를 살펴보면, ‘특별히 배우지 않아도 무언가를 특별히 잘해내는 능력(Cambridge dictionary)’, ‘타고난 능력 또는 기술(Oxford dictionary)’ 이라 정의하고 있다. Merriam-Webster사전은 ‘누군가 어떤 일을 잘 할 수 있도록 천부적으로 부여된 특별한 능력’ 이라 정의하고 있다. 학술적/실무적 관점에서 재능은 해당 분야에서 평균이상의 높은 성과를 창출하는 특별한 능력을 이른다. Thorndike와 Hagen(1955)은 개인능력을 과거의 성과와 미래 성과가능성의 합으로 정의하였으며, Bailey, Berg 그리고 Sandy(2001) 등 자원기반론자들은 개인성과가 재능과 기타 요인들의 함수라고 하였다(배종석, 1999; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Iles, 1997). 또한, McClelland(1973) 등 역량주의 학자들은 기존 재능지표들이 각 개인들의 미래 성과를 신뢰성 있게 예측하지 못한다고 비판하며 성과와 관계있는 요인만을 선별하여 역량(competence)이라는 개념을 새로 제안하였다(박우성, 2002: 5-10; Boyatzis, 2008; Mirabile, 1997;

Spencer & Spencer, 1993). 이러한 연구들은 공통적으로 재능과 성과간의 긍정적 관계를 설명하고 있다. 즉, 성과를 창출하는 능력이 바로 재능이라는 것이다.

그런데, 재능과 성과간의 긍정적 관계를 받아들이는 학자들 간에도 재능의 근원에 대해서는 서로 다른 여러 관점이 존재한다. 먼저, 재능은 선천적으로 타고나는 것이며 후천적으로 습득할 수 없다는 것이다(천부론: nature perspective). Galton(1869) 이래 많은 학자들이 이 주장을 견지하고 있다(Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Boudreau & Ramstad, 2005; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Plomin et al., 2014; Renzulli, 2005; van Tassel-Baska, 2015; Welch & Byrne, 2003). 19세기 영국시인 Dryden(1885)은 ‘천재는 그 자체로 태어날 뿐, 배워서 될 수 없다(Genius must be born, and never can be taught)’ 고 읊었다. 따라서 이들 학자들은 조직의 구성원들이 소수의 재능을 가진 사람들과 재능을 갖지 못한 나머지 사람들로 나뉘진다고 본다.

둘째, 재능은 유전적 요인과 무관하며 후천적 노력만이 그 수준을 결정한다는 것이다(습득론: nurture perspective). 이 그룹의 학자들은 누구라도 본인의 노력과 체계적 교육훈련(deliberate exercise)기회가 주어진다면 특정 분야에서 전문성을 발휘하며 활동하기 위해 필요한 능력을 충분히 습득할 수 있다고 주장한다. 따라서 성과에서 나타나는 개인차는 타고난 재능과는 무관하며, 오로지 각 개인에게 주어진 학습기회와 개인 노력의 질과 양만이 실질적 관계를 갖는다고 설명한다(Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011; Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gladwell, 2009; Watson, 2013).

셋째, 성과와 관련된 재능은 선천적으로 타고난 능력과 후천적으로 습득한 능력 모두 관계 있다는 주장이다(양시론: nature-nurture perspective). 어떤 사람이 높은 성과를 내기 위해 교육훈련과 개인의 노력이 필요하지만 그것만으로 개인의 성과를 모두 설명하기에 충분하지 않으며(Ackerman, 2014; Gagné, 2004; Silzer & Church, 2009; Wai, 2014; Winner, 2000), 같은 교육을 받은 사람들 간에도 성과의 개인차가 발견되는데(Detterman, Gabriel, & Ruthsatz, 1998) 이는 천부적 소질이 개인의 생산성, 즉 효율과 속도에 관계하기 때문이라는 것이다(Hambrick et al., 2014; Simonton, 1991, 1999; Winner, 2000).

위 관점의 주장들을 살펴보면 다음과 같은 것을 발견할 수 있다. 첫째, 천부적 관점의 재능과 후천적 관점의 재능은 서로 배타적인 개념으로 완전히 다른 것에 대해 설명하고 있다. 둘째, 양시론에서 보듯이 두 재능은 완전히 다른 것이지만 동시에 두 재능이 한 개인에게서 나타날 수 있다. 연구목적에서 밝혔듯이 본 연구는 재능의 천부론과 습득론의 타당성을 검증하는 것이다. 따라서 본 연구자들은 개인의 재능을 천부적인 것과 후천적인 것으로 나누고, 성과와 재능간의 유의한 긍정적 관계를 활용하여 두 재능과 성과간의 유의성을 확인해 봄으로써 두 관점의 타당성을 검증해 보고자 한다. 이를 위해 먼저 천부론자들이 주장하는 재능과 습득론자들의 재능을 구분할 필요가 있다.

천부적 재능을 뜻하는 용어는 미영사전의 talent, natural ability/endowment가 있으며, capability, competence(Boyatzis, 2008; McClelland, 1973), aptitude(Snow, 1992), giftedness/gifts (Gagné, 1985, 2004; Renzulli, 2005; Silzer & Church, 2009; Sternberg & Davidson, 2005; van Tassel-Baska, 2015)의 용어들이 같은 의미로 사용되고 있다. 본 연구자들은 유사한 개념으로 사용되는 여러 용어들 중에서 천부적이란 의미가 잘 전달되며 많은 학자들이 공유하는 giftedness를 천부적 재능을 대표하는 개념으로 설정하였다. 우리말로는 ‘본디부터 가지고 있는 성질. 또는 타고난 능력이나 기질’의 의미를 가진 소질(표준국어대사전)을 채택하였다.

후천적으로 습득한 재능을 의미하는 용어로는 특정 분야에서 탁월한 성과를 낼 수 있도록 후천적으로 개발된 능력의 의미로 talent(Gagné, 1985, 2004; Wai, 2014), 학습과 경험을 통해 습득한 지식, 기술, 경험 등의 의미로 expertise(Boyatzis, 2008; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; McClelland, 1973; Plomin et al., 2014; Wai, 2014)를 사용하고 있다. 이 중 talent는 재능 전반의 포괄적 개념으로 널리 사용되고 있어 용어의 혼란이 있고, 학계에서 일반적으로 사용되는 expertise를 후천적 재능의 대표 개념으로 선정하였고, 우리말로는 전문성을 선택하였다. 개인이 전문성을 갖추기 위한 경로는 크게 교육훈련과 경험의 두 가지를 꼽는다(Bloom, 1985; Collins & Evans, 2002; Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Larsen, 2004). 해당 분야의 업무에 대한 아무런 지식과 기술이 없는 사람에게 필요한 지식과 기술을 효율적으로 습득하게 하는 교육훈련과 기본적인 교육훈련을 받은 사람들이 현장에서 실무를 통해 숙련도를 높여가는 경험은 전문성의 발전단계와도 궤를 같이 한다(Alexander, 2003; Baylor, 2001). 따라서 전문성은 교육훈련을 통해 특정 분야에 대한 지식과 기술을 체계적으로 습득하였으나 현장경험은 없는 초기전문성(novice expertise)과 전문분야에서 실무경험을 통해 더욱 효과적인 지식과 기술을 습득하여 특정 분야에 전문화된 성숙전문성(proficient expertise)으로 한 단계 더 구분하였다.

연구자들은 재능과 성과간의 긍정적 관계를 이용하여 소질, 초기전문성, 성숙전문성과 성과간의 관계를 확인할 것이다([그림1] 참조). 두 변수 간의 효과는 직접효과와 간접효과로 나타난다. 따라서 두 변수간의 관계는 직접효과와 간접효과를 모두 확인하였다.

## 2. 소질, 전문성과 성과

재능은 성과와 긍정적 관계가 있다(배종석, 1999; Bailey, Berg, & Sandy, 2001; Boyatzis, 2008; Iles, 1997; McClelland, 1973; Thorndike & Hagen, 1955). 천부론자들은 재능은 선천적인 것이며 후천적으로 습득할 수 없다 하였다(Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Boudreau & Ramstad, 2005; Galton, 1869; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Renzulli, 2005; Welch & Byrne, 2003). 따라서 천부론자들에게 성과창출에 기여하는 재능은 천부적 소질

(giftedness)이다.

Gagné(2004)는 소질이 목표설정과 달성요인으로 구성되었으며, 목표설정은 관심(interest), 욕구(needs), 동기(motives), 열정(passion), 가치(values) 등의 개념을 포함하며, 목표달성은 자원/시간할애(resource/time allocation), 노력(effort), 인내(perseverance), 자기규율(self-regulation) 등의 개념을 포함한다고 하였다. Winner(2000)도 특정 분야에 소질이 많은 아이들이 해당 분야에 더 많은 관심을 보이며, 더 오래 더 열심히 활동한다고 하였다. 또한, 성과달성 수준에는 개인별로 차이가 있으며, 소질이 성과의 개인차를 유발하는 생산성 즉, 노력대비 성과 및 습득 속도와 관계있다는 것이다(Hambrick et al., 2014; Simonton, 1991, 1999; Winner, 2000). 이를 근거로 다음과 같은 소질과 성과간의 관계를 도출하였다.

가설 1-1. 소질은 성과와 양의 직접효과를 가질 것이다.

가설 1-2. 소질은 성과와 양의 간접효과를 가질 것이다. 즉, 초기전문성과 성숙전문성이 소질과 성과간의 관계를 매개할 것이다.

재능은 성과와 긍정적 관계가 있다(배중석, 1999; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Boyatzis, 2008; Iles, 1997; McClelland, 1973; Mirabile, 1997). 습득론자들은 재능이 후천적으로 습득하는 것이며, 유전적 요인과는 아무 관계도 없다고 하였다(Boyatzis, 2008; Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; McClelland, 1973; Watson, 2013; Winner, 2000). 따라서, 습득론자들의 관점에서 재능은 곧, 전문성을 의미한다. 따라서 개인의 성과창출에 기여하는 재능은 전문성이다.

개인이 전문성을 습득하는 방법은 교육훈련기회를 갖는 것과 현장에서 경험을 축적하는 두 가지가 있다. 먼저, 개인은 교육훈련을 통해 사회생활에 필요한 전문성을 습득할 수 있다. 보통 사람보다 현저히 높은 성과를 내기 위해서는 특별한 기술과 지식을 필요로 하며 이는 체계적 교육훈련 또는 다른 형태의 습득과정을 전제한다(Simonton, 1999). 전문성의 습득은 매우 전문적이고 체계화된 교육훈련 프로그램을 요구한다(Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Watson, 2013). 개인의 타고난 소질은 잠재되어 있다가 교육훈련을 통해 비로소 특정 분야에서 성과를 내기에 적합한 재능으로 변화한다고 하였다(Gagné, 2004, 2010). 이렇게 교육훈련을 받아 습득한 전문성은 초기전문성이다. 따라서 다음과 같이 초기전문성과 성과간의 관계를 예상해 볼 수 있을 것이다.

가설 2-1. 초기전문성은 성과와 양의 직접효과를 가질 것이다.

가설 2-2. 초기전문성은 성과와 양의 간접효과를 가질 것이다. 즉, 성숙전문성이 초기전문성과 성과간의 관계를 매개할 것이다.

전문성은 교육훈련뿐 아니라 현장경험을 통해서도 습득할 수 있다(김도연, 오현석, 2007). 특정 분야의 전문가들이 해당 분야에서 기대되는 수준의 성과를 내는데 필요한 전문성을 습득하기 위해서는 체계적 교육훈련과 함께 현장에서의 오랜 경험습득이 필요하다(Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gladwell, 2009). Swift(1903), Hirschmann(1964) 등은 학습곡선(learning curve)이론을 통해 개인의 기술 습득수준이 해당 과업에서 축적한 경험 양과 유의한 관계가 있다고 설명하였다. 해당 분야에서의 과업수행 경험이 많을수록 더 높은 수준의 전문성을 축적하게 된다는 것이다. Ericsson, Krampe 그리고 Tesch-Römer(1993)은 특정 분야에 대한 기본적 지식과 기술을 익힌 후 현장에 투입된 이후로도 해당 분야에서 전문가적 성과를 내기 위해서는 약 10년 정도의 준비기간이 필요하며 이 기간 동안 충분한 노력과 경험을 습득해야 한다고 하였으며, Chase와 Simon(1973)은 10-year rule을, Gladwell(2009)은 1만 시간의 법칙을 통해 상당한 기간의 현장경험을 통한 전문성 습득이 필요하다고 하였다. 이렇게 현장에서 경험을 축적해 습득한 전문성이 성숙전문성이다. 성과와 전문성 간에 양의 관계가 있고, 성숙전문성이 현장경험을 통해 습득한 전문성이라면 다음 관계를 기대할 수 있을 것이다.

가설 2-3. 성숙전문성은 성과와 양의 직접효과를 가질 것이다.

### 3. 소질과 전문성

소질은 환경의 영향을 덜 받는 어린 시절에 더욱 쉽게 관찰되는데 놀이나 학습과정 중 특정 분야에서 또래 아이들보다 높은 성과를 냄으로써 드러나게 된다. 이를 가능성으로 인식한 부모와 선생님들은 해당 아이들에게 보다 체계적인 교육훈련 기회를 부여한다(Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Galton, 1869; Gladwell, 2009). Gagné(2004)는 소질이 목표설정 및 달성에 관계있다고 하였으며, Winner(2000)는 소질이 높은 아이들이 그렇지 않은 아이들에 비해 더욱 높은 내적 동기를 가지며 이 내적 동기가 소질의 주요 특성이라 하였다.

개인의 전문성은 후천적으로 습득한다(Boyatzis, 2008; Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; McClelland, 1973; Watson, 2013; Wai, 2014). 개인은 교육훈련을 통해 사회생활에 필요한 전문성을 습득할 수 있다. 보통 사람보다 현저히 높은 성과를 내기 위해서는 특별한 기술과 지식을 필요로 하며 이는 체계적 교육훈련 또는 다른 형태의 습득과정을 전제한다(Simonton, 1999). 개인이 후천적 노력의 결과로 습득하는 성과수준에는 개인별로 차이가 있다. 이러한 성과의 개인차는 개인이 투입한 노력대비 얻게 되는 성과수준과 습득속도의 차이 즉, 개인별 생산성의 차이에 기인하며, 바로 천부적 소질이 개인의 생산성과 관계있다는 것이다(Hambrick et al., 2014; Simonton, 1991, 1999; Winner, 2000). 따라서 개인의 천부적 소질과 초기전문성간의 관계를 다음과 같이 예상해 볼 수 있을 것이다.



가설 3-1. 소질은 초기전문성과 양의 직접효과를 가질 것이다.

개인의 전문성은 현장 과업수행을 통해서도 습득한다. 특정 분야에서 전문가로서 그에 부응하는 성과를 내기 위해서는 교육훈련만으로는 충분하지 않으며 현장에서 약 10년 정도의 오랜 경험을 습득해야 한다고 하였다(Chase & Simon, 1973; Ericsson, 2014; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gladwell, 2009).

소질은 천부적으로 타고나는 개인 특질이다(Boyatzis, 2008; Galton, 1869; McClelland, 1973; Welch & Byrne, 2003). 개인의 개성에 대한 연구(personality psychology)에 따르면 개인의 특질(traits)은 선천적으로 타고나며, 특질의 영향을 받아 나타나는 개인의 사고, 감정, 행동은 상대적으로 오래도록 변하지 않는 특징을 갖는다(McCrae & John, 1992; Pervin, 1994). 개인의 성과수준은 특정 행위의 결과로 나타난다. 본 연구에서 개인은 교육훈련을 받고(초기전문성), 현장에서 경험을 축적하며(성숙전문성), 직무를 수행한다(성과). 소질이 타고난 개인특질이며 오랜 기간 변함없이 개인의 성과수준과 양의 관계를 갖는다면, 소질과 성숙전문성간에 다음의 관계를 기대해 볼 수 있을 것이다.

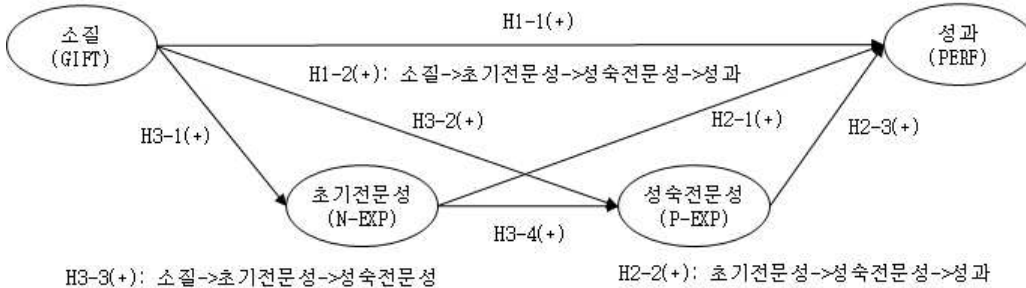
가설 3-2. 소질은 성숙전문성과 양의 직접효과를 가질 것이다.

가설 3-3. 소질은 성숙전문성과 양의 간접효과를 가질 것이다. 즉, 초기전문성이 소질과 성숙전문성간의 관계를 매개할 것이다.

Larsen(2004), Graff(2012) 등은 개인이 전문성을 습득하는 두 가지 학습경로를 포괄적으로 담아 개인의 학습은 평생(lifelong learning) 진행되며, 교육기관에서의 교육훈련(academic learning)과 직업현장에서의 경험(experiential learning)으로 구성된다고 하였다. Baylor(2001)와 Heller, Perleth 그리고 Lim(2005)은 전문성이 초보(novice)수준에서 시작하여 경험이 축적되면서 전문가(expert)로 발전한다 하였다. Bloom(1985: 508)과 Ericsson, Krampe 그리고 Tesch-Römer(1993)는 전문성의 수준을 취학 전 놀이단계(the early years), 학교에서의 교육훈련단계(the middle years), 전문분야에서의 현장경험단계(the later years)로 나누고 단계가 진행됨에 따라 전문성이 더욱 향상된다고 하였다. Alexander(2003)는 전문성 발전단계를 순응(acclimation), 역량(competence), 숙련(proficiency/expert)전문가로 구분하였으며, Collins와 Evans(2002)는 비전문가(no expertise), 협업(interactional expertise), 기여(contributory expertise) 전문가로 발전된다고 하였다.

위 내용들은 전문성이 순차적 발전단계를 밟아나가며, 전문성의 발전단계를 나누는 계기가 교육훈련과 현장경험이라 하였다. 이는 개인의 천부적 소질이 교육훈련을 받아 초기전문성으로 발전하고, 초기전문성에 현장경험이 더해져 성숙전문성으로 발전한다는 의미이다. 따라서 초기전문성과 성숙전문성은 다음의 관계를 가질 것이다.

가설 3-4 초기전문성은 성숙전문성과 양의 직접효과를 가질 것이다.



[그림 1] 연구모형, 인재의 재능습득과정 및 재능-성과관계

### III. 연구방법

#### 1. 분석 대상

본 연구에서는 샘플수집을 위해 개인기록물(편지, 일기, 메모, 인터뷰, 자서전, 녹음 등)을 활용한 생애연구방법(life-story study)을 활용하였다(이희영, 2005; 최진숙, 2010; Bertaux & Kohli, 1984). 생애연구는 80년대 유럽에서 활발히 활용되었으며, 90년대 이후 한국을 포함 전 세계로 확산되었다. 이 방법은 사회과학 연구가 서베이중심의 양적 연구에 지나치게 편중되었다는 인식에서 다양한 대안적 연구방법의 하나로 제시되고 있으며, 양적 연구로 접근할 수 없는 관찰 대상의 체험, 의식, 가치변화 등을 전문가의 지식, 기술에 기반을 둔 직관과 판단을 활용해 재구성하는 해석연구(interpretive study)이자 질적 연구방법(non-quantitative study)이다(이희영, 2005; Bertaux & Kohli, 1984). 이 방법은 사회학, 언어학, 인류학, 여성학, 사학, 심리학 등 여러 인문, 사회과학분야에서 활용하고 있다.

본 연구가 생애연구방법을 채택한 이유는 분석에 활용할 데이터의 획득이 가능한 연구방법이었기 때문이다. 재능관리 연구에 필요한 데이터를 확보하기 위해서는 오랜 기간이 소요된다. 이를 해결하기 위해 인터뷰(Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993), 쌍둥이, 서번트 등 특정 소수에 대한 추적연구(Simonton, 1999; Winner, 2000), IQ와 사회적 성과관계의 추적연구(McClelland, 1973) 등이 활용되었는데 데이터 확보의 어려움으로 인해 실증연구에 어려움이 있다. 더욱이 본 연구에서와 같이 어린 시절의 성장환경부터 성장과정, 사회적 성과까지를 망라한 인생 전반의 데이터를 확보할 수 있는 방법은 개인의 일생을 자세히 기록한 전기나 자서전

의 활용이 가능하지만 현존하는 개인의 자서전과 전기는 그 수와 범위가 극히 제한될 뿐 아니라 있더라도 성과가 미화, 과장되었을 가능성이 높다. 따라서 획득 가능한 정보의 양은 상대적으로 제한되지만 제 3자에 의해 기록되어 일반 대중에게 공개됨으로써 객관성이 좀 더 보장되고, 개인의 회고를 통해 생애 전반의 필요 정보를 획득할 수 있었던 언론매체의 인터뷰기사에서 샘플을 수집하였다.

수집된 샘플은 본 연구목적에 필요한 정보획득이 가능하도록 개인의 성장환경부터 성장 후 각 분야에서의 활동성과까지 충분히 오랜 기간과 본 연구에 필요한 데이터를 측정하는데 충분한 내용을 담고 있어야 한다. 또한, 인터뷰기사는 여러 사람의 생애를 시리즈로 다루되 대상의 선정에 특별한 제약이 없고, 다양한 환경, 수준의 사람들을 대상으로 한 기사들을 탐색하였다. 탐색 결과, 이러한 조건을 충족하는 총 898개(조선일보 313개, 동아일보 50개, 피플코리아 535개)의 샘플을 수집할 수 있었다. 그 중 분석에 활용할 최종 분석대상을 선정하였는데, 그 규모는 첫째, 평가자가 내용분석을 통해 기사내용을 분석 중 직관과 판단이 흐려지지 않고 집중을 유지함으로써 평가자간 높은 신뢰성을 확보할 수 있도록 가능한 적은 수의 샘플을 선택하되, 둘째, 기술적 신뢰성을 보장하기 위해 분석도구가 요구하는 최소 샘플(70개)의 조건(Hair et al., 2014; Wong, 2013)을 만족할 수 있도록 하였다.

상기 두 조건을 만족하는 총 100명의 분석대상자를 무작위로 선정하였다(부록 1. 참조). 선정된 100명의 성별은 남자 73명, 여자 27명이었으며, 학력별로는 대졸이상 72명, 고졸이하 28명이고, 연령별로는 50세이상 61명, 40세이상 29명, 40세 미만 10명이었다. 직업은 관리직 22명, 전문가 55명, 사무, 판매, 서비스 및 농림·어업 숙련종사자 15명, 기계장치조작, 기능 및 단순노무 종사자 6명, 무직 2명이었다. 고용노동부의 2015년 5인 이상 상용근로자 사용사업장 근로실태조사결과 대비 연령층과 관리직의 비중이 높은 반면, 숙련 종사자의 수가 적었다. 이는 샘플수집 시 개인의 성과를 충분히 반영할 수 있도록 가급적 많은 경력을 가진 대상을 선정한 것이 전체적으로 분석대상의 연령층을 높게 하였고, 분석대상의 경력과 연령의 증가로 인해 각 분야의 숙련 종사자가 관리직과 전문직으로 옮겨간 때문으로 파악된다.

## 2. 측정 절차

샘플에 대한 측정에는 내용분석(content analysis) 연구방법을 사용하였다. 본 연구방법은 숙련된 전문가의 지식과 기술을 활용하되 각 평가자의 직관과 판단이 측정결과에 지대한 영향을 미치므로 측정결과의 신뢰성을 확보하는 것이 대단히 중요하다(이희영, 2005; 최진숙, 2010; Krippendorff, 1980; North et al., 1963). 따라서 최소 2인 이상의 평가자를 운영하고, 평가자간 평가결과의 일치수준(inter-coder agreement)에 대한 정보제공을 권유하고 있다(Krippendorff, 1980; North et al., 1963).

이를 참조하여 본 연구에서는 1) 본 대학원 인사조직전공 박사과정 학생 2명을 평가자로 선정하고, 2) 본 측정에 앞서 모의측정을 실시하였다. 모의측정은 사전에 준비된 측정지침과 별도 샘플을 제공하고, 지침에 따라 측정해보도록 한 후, 평가자간 결과를 비교하여 차이가 있는 항목에 대해 각 평가자의 평가수준을 비교, 조율하도록 하였다. 3) 모의평가 후 각각 본 측정 샘플을 제공하고 약 15개월의 평가기간을 부여하였다. 4) 평가 종료 후 결과를 취합, 비교한 후, 2명의 평가자와 다시 모여 측정결과가 상이한 항목에 대해 의견을 조율하여 최종 합의결과를 도출하도록 하였다. 5) 최초 평가결과는 내용분석 결과의 신뢰도 검증에 활용하고, 최종 합의결과는 모형분석을 위한 데이터로 활용하였다.

### 3. 측정 항목

본 모형의 측정항목(indicators)은 총 10개를 선정하였다(〈표 1〉 참조). 척도는 평가의 변별력을 높이기 위해 7점 척도(Likert scale)를 선택하였으며, 항목간 균일한 척도를 적용하기 위해 모든 항목을 같은 척도로 측정하였다. 통제변수는 성별, 연령 2개 항목을 반영하였다.

〈표 1〉 변수 및 측정항목 요약

변수	측정항목	척도	참고
소질 (giftedness)	- 내적 동기(intrinsic motivation) - 의지(volition)	7 점 척도	
초기전문성 (novice expertise)	- 취업전 지식(knowledge) - 취업전 기술(skill)		
성숙전문성 (proficient expertise)	- 취업후 지식(knowledge) - 취업후 기술(skill)		
성과 (performance)	- 개인성과(individual perf.) · 개인성과(intra-job perf.) · 직무성과(inter-job perf.)		평균값 적용
통제변수	- 성별(sex) - 연령(age)		

#### 가. 소질

천부적 재능을 의미하는 소질(giftedness)은 아직까지 그 하위개념들이 명확히 정립되지 않은 채 여러 학자들에 의해 다양한 개념들이 제안되고 있다. 대표적으로 조기성과(early achievement - Cross & Coleman, 2005; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993), 흥미/관심

(interest - Renzulli, 2005; Winner, 2000), 동기(motivation - Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gagné, 2010; Galton, 1869), 사명감(commitment - Cross & Coleman, 2005; Renzulli, 2005)이 있으며, 그 밖에 끈기(persistence - Renzulli, 2005), 의지(volition - Gagné, 2004), 실행력(energy - Galton, 1869) 등이다.

Gagné(2004)는 위의 여러 관점들을 포용하면서 소질의 구성개념을 목표설정과 목표달성요인으로 구분하고, 각 요인을 대표하는 개념으로 동기(motivation)와 의지(volition)를 제안하였다. 이와 유사하게 Winner(2000)는 동기와 실행을 소질의 구성개념으로 설명하였으며, Boyatzis(2008)와 Spencer와 Spencer(1993)는 개인의 의도(intent)와 행동(action)을, Simonton(1999)은 특별한 열정(unusual energy)과 관심(special interest)을, Feldhusen과 Heller(1985)는 내적 관심(intrinsic interest)과 과업완수(task commitment)를, Trost(1985)는 관심(interest)과 행동(activity)이 소질의 주요 구성개념이라 주장하였다.

본 연구자들은 상기 학자들의 의견을 종합하여 각 개인의 내적 동기(intrinsic motivation)와 의지(volition)를 소질의 구성개념으로 선정하고, 두 항목의 수준을 측정하였다. 내적 동기는 아무런 외적 보상 없이 어떤 일(놀이) 자체가 흥미롭고 재미있어 스스로 참여(이강현, 조춘환, 2004; Ryan & Deci, 2000)하는 것을 의미한다. 만사를 제쳐두고 그 일을 하며 시간가는 줄 모르고 그 일에 빠져 있다(7점). 그 일을 하는 것에 거리낌은 없다. 주변에서 하면 같이 한다. 하는 동안 같이 즐기려 한다(4점). 남들이 그 일을 하건 말건 관심없다. 그냥 남의 일일 뿐이다(1점)로 하였다. 의지는 하기로 한 일련의 행동들을 해내려는 것 또는 그러한 행동들을 계속 하는 것(Johnson, 1973)을 측정하였다. 최고에 도전하며 현 수준에 만족하지 않는다. 자신의 모든 것을 아낌없이 쏟아 붓는다(7점). 말은 일만 한다. 그 이상을 하려는 의지는 없다(4점). 하고자 하는 의지가 없다. 결과가 어찌되든 전혀 상관하지 않는다(1점)로 하였다.

#### 나. 초기 & 성숙전문성

전문성의 구성개념에 대해서는 상대적으로 논란이 많지 않다. 많은 학자들이 후천적 습득능력으로 지식(knowledge)과 기술(skill)을 꼽았으며(Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Stevens & Campion, 1994), 역량이론의 McClelland(1973)와 Boyatzis(2008)는 여기에 실무 경험(experience)을 하나 더 추가하였다. 본 연구자들도 전문성의 구성개념은 지식, 기술과 더불어 경험의 세 가지로 보는 것이 합리적이라고 판단하였다. 단, 경험은 독립적으로 의미를 갖기보다는 초기전문성이 성숙전문성으로 변환되는 과정에서 개인의 향상된 지식과 기술수준으로 반영되므로 별도 항목으로 운영하지 않았다.

초기전문성은 교육훈련을 통해 지식과 기술을 획득하며 교육과정을 완료하고 개인이 전문직업을 갖기 전 단계에서 해당 분야의 지식과 기술수준을 측정하였다. 성숙전문성은 현장에서

과업수행 경험을 통해 해당 분야에 대해 더욱 전문화되고 발전된 지식과 기술수준을 축적하게 되므로 해당 분야에 종사하던 마지막 시점 즉, 재직자는 인터뷰시점, 은퇴자는 은퇴시점에서 수준을 측정하였다.

지식은 혼자 또는 누구나 경험이나 학습을 통해 무언가에 대해 얻은 이해 또는 정보(Cambridge dictionary)수준을 측정하였다. 해당 분야에 이제까지 없던 새로운 사실, 정보, 설명, 기술을 만들어낸다(7점). 남들과 비슷하게 알고 이해하는 수준(4점). 해당 분야에 대한 기본적인 이해가 없으며 아는 것도 거의 활용하지 못한다(1점)로 하였다. 기술은 특별한 연습을 통해 어떤 활동이나 일을 잘할 수 있는 능력(Cambridge dictionary)을 측정하였다. 과업수행 결과가 자주 놀랄 만큼 기대를 상회한다(7점). 과업수행결과가 대체로 기대치에 부응한다(4점). 과업수행 결과가 미처 예상하지 못했을 만큼 저조하다(1점)로 하였다.

#### 다. 성과

성과는 각자의 전문분야(복수의 경우, 주 업무)에서 이룬 성과를 개인수준에서 측정하였다. 서로 다른 분야에서 종사해 온 개인들의 성과를 측정하기 위해 본 연구자들은 두 단계의 평가를 실시한 후 각각의 결과를 평균하여 최종 개인성과 수준으로 활용하였다.

우선, 각자의 직업(inter-job)의 사회적 기여수준을 평가하였다. 서로 다른 직업 간에는 공통의 평가기준이 없기 때문에 상대적 수준을 측정하기 위한 평가기준이 필요했다. 이를 위해 직업에 대한 평가기준으로 각 직업의 사회적 기여도 즉, 사회의 일부로써 조직, 계층, 직업/직무 분야에 기대하는 경제적, 법적, 윤리적, 또는 자율적 기여도(Carroll, 1979)를 참조하였다. 본 연구에서는 샘플의 규모와 각 샘플이 가진 직업, 업종(예, 의사: 치과, 산부인과, 비뇨기과), 규모(예, 기업대표이사: 대기업, 프랜차이즈사, 개인기업) 등의 다양성을 감안하였을 때 같은 그룹으로 묶을 수 있는 샘플이 제한돼 개인수준에서 해당 직업의 기여수준을 평가하였다. 평가수준은 각 직업의 기여도가 국가 간 경계를 넘어 국제적 웰빙과 풍요의 증진에 긍정적 기여를 하였다(7 점), 사회의 기대 전반에 부응하기 위해 노력하나, 아직 기여도는 미미한 수준(4 점), 해당 분야를 넘어 사회적 웰빙과 풍요의 증진에 기여할 것을 기대하기 어려움(1 점)으로 하였다. 다음으로, 각 직업분야 내(intra-job)에서 개인의 성과수준을 측정하였다. 이는 해당 분야 내에서 개인의 성과가 선/후배, 동료들과 비교하여 이루어낸 상대적 성과수준(Welch & Byrne, 2003)이라는 점을 참조하였다. 해당 분야 국제공인 기구 또는 대회 수상 또는 이에 준하는 수준의 성과(7 점), 해당 분야 평균수준 업무성과자, 업종 내 전체 상위 40~80%수준(4 점), 성과 없음, 부여된 과업을 수행해내지 못함(1 점)으로 하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 측정 결과의 신뢰성

내용분석의 경우 평가자의 주관적 판단이 개입하지 않도록 평가결과의 객관성과 신뢰성을 확보하는 것이 전체 연구결과의 신뢰성에 지대한 영향을 미친다(Krippendorff, 1980; North et al., 1963). 평가결과의 신뢰성은 평가자간 동의수준(inter-coder agreement)으로 측정하며, Lombard, Snyder-Duch 그리고 Bracken(2002)이 기존에 개발된 여러 검증방법을 정리하여 소개하였다.

Lombard, Snyder-Duch 그리고 Bracken(2002)의 검증방법 중 명목변수의 검증에 사용되는 Scott's Pi( $\pi$ )와 Cohen's Kappa( $\kappa$ )를 제외한 나머지 세 방법에 따라 실시한 평가자합의 신뢰성결과는 <표 2>와 같다. 첫 번째, 백분율법(percent agreement)과 두 번째, Holsti 법(Holsti's method)은 동일하게 .791 이, 세 번째 Krippendorff's Alpha( $\alpha$ )는 .892 가 산출되었다(Freelon, n.d.). 세 방법 모두 신뢰도 80%를 넘으면 채택 가능하며, 탐색적 연구는 70%(Krippendorff's  $\alpha$  .667)까지 허용되므로, 본 평가결과의 신뢰수준은 확보되었다(Krippendorff, 1980; Lombard, Snyder-Duch, & Bracken, 2002; North et al., 1963).

<표 2> 평가자합의 신뢰성 분석결과

구분	백분율법	Holsti 법	Krippendorff's $\alpha$
신뢰도	.791	.791	.892

-수용기준(탐색적 연구): >.8 (백분율법&Holsti 법: .7, Krippendorff's  $\alpha$ : .667)

### 2. 데이터 분석결과

#### 가. 측정모델(measurement model) 분석결과

PLS-SEM 은 분석의 첫 단계로 샘플의 신뢰성 및 타당성 확보여부를 확인하기 위해 outer model 에 대한 확정적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시한다(Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Hair et al., 2014; Wong, 2013).

신뢰성은 지표신뢰성(indicator reliability)과 복합신뢰성(composite reliability)으로 검증한다. 지표신뢰성은 측정항목의 outer loading 값을 제공해서 .7 이상(탐색적 연구 .4)인 경우 기준을 충족한 것으로 간주한다. 복합신뢰성은 Cronbach's  $\alpha$  와 같이 내적일관성신뢰성(internal con-

sistency reliability) 지표로 사용되며, 측정값이 .7 이상(탐색적 연구 .6)인 경우 신뢰성을 확보한 것으로 인정한다. 본 모형의 경우, 지표신뢰성과 복합신뢰성은 각각 .712 와 .864 이상으로 요구 기준을 만족하는 신뢰성 수준을 보여주었다(〈표 3〉 참조).

타당성은 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 평가한다. 수렴타당성은 AVE 값 .5 이상인 경우 기준을 만족하며, 판별타당성은 AVE 값의 제곱근이 다른 변수들과의 상호관계(inter-constructs correlation)보다 큰 경우 기준을 충족한 것으로 판정한다(Fornell & Larcker, 1981). 본 측정모델 제 변수의 AVE 값은 .761 을 상회해 수렴타당성 기준을 매우 양호한 수준으로 충족하였다(표 3. 참조). 판별타당성도 〈표 4〉에서 보는 바와 같이 모든 변수의 AVE 제곱근이 다른 변수들과의 상호관계를 상회하여 판별타당성 기준도 충족하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 3〉 신뢰성 및 수렴타당성 검증결과

변수	측정항목	Outer loading	지표신뢰성	복합신뢰성	AVE
소질	내적동기	.949	.901	.962	.927
	의지	.977	.955		
초기전문성	지식 1	.900	.810	.864	.761
	기술 1	.844	.712		
성숙전문성	지식 2	.956	.914	.952	.909
	기술 2	.951	.904		
성과	개인성과	1.000	1.000	1.000	1.000

-지표신뢰성(indicator reliability) 허용기준: >.7(탐색적 연구 >.4)

-복합신뢰성(composite reliability) 허용기준: >.7(탐색적 연구 >.6)

-수렴타당성(convergent validity) 허용기준: AVE >.5

〈표 4〉 판별타당성 검증결과

변수	소질	초기전문성	성숙전문성	성과
소질	.963			
초기전문성	.366	.872		
성숙전문성	.363	.659	.953	
성과	.267	.565	.918	1.000



나. 구조모델(structural model) 분석결과

구조모델의 분석절차 및 평가기준은 Hair, Ringle 그리고 Sarstedt(2011), Hair 등(2014)과 Wong(2013)을 참조하였다.

1) 연구모형의 질적 분석

구조모델의 분석에 앞서 관측변수 간 다중공선성(multi-collinearity) 문제여부를 확인하였다. 공선성은 VIF가 10 미만이면 변수 간 상관관계로 인한 문제가 발생하지 않는 것으로 판단한다(O'Brien, 2007). 각 변수 간 VIF는 모두 2.002 이하로 양호하였다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 변수간 공선성 분석결과

	초기전문성	성숙전문성	성과
소질	1.009	1.169	1.195
초기전문성		1.167	1.936
성숙전문성			2.002

-공선성 허용기준: VIF(Variance Inflation Factor) < 10.0

PLS-SEM에서는 CB-SEM과 달리 모형적합도(model fit) 지표를 제공하지 않는다. 이를 대신하여 결정계수(coefficient of determination:  $R^2$ ), 예측타당성(cross-validated redundancy:  $Q^2$ ), 경로지수(path coefficient:  $\beta$ ) 및 효과크기(Cohen's  $f^2$ )를 이용하여 모형의 질적 수준을 평가한다. 결정계수는 독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 의미하며 측정값 .75, .50, .25를 기준으로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력이 높다(substantial), 적정하다(moderate), 낮다(weak)고 평가한다. 예측타당성은 각 내생변수의 예측타당성이 0보다 높으면 해당 모형의 예측타당성이 있다고 판단한다. 효과크기는 특정 변수의 추가로 결정계수가 얼마나 변화하는지를 보여주는데 각각 .35, .15, .02를 기준으로 효과가 크다, 적정하다, 작다고 판단한다. 경로지수, 결정계수, 효과크기는 PLS algorithm으로, 예측타당성은 blindfolding을 사용해 측정한다.

본 연구모형의 질적 수준에 대한 평가결과는 〈표 6〉과 같다. 먼저 결정계수를 보면, 초기전문성, 성숙전문성, 성과가 각각 .143, .500, .853으로 각각 낮은 수준, 적정 수준, 높은 수준으로 각 변수들의 설명력이 점진적으로 높아지는 결과를 볼 수 있다. 예측타당성도 각각 .083, .412와 .795로 모두 0보다 높아 예측타당성이 확인되었으며, 결정계수와 마찬가지로 예측타당성도 각 변수들이 반영될수록 더욱 높아지는 추세를 보여주고 있다. 상기 결과를 근거로 본 연구모형의 질적 수준은 양호하다고 평가할 수 있다.

**<표 6> 연구모형의 질적 분석결과**

	초기전문성	성숙전문성	성과
결정계수( $R^2$ )	.143	.500	.853
예측타당성( $Q^2$ )	.083	.412	.795

-결정계수:  $\geq .75$  높다(substantial),  $\geq .50$  적정하다(moderate),  $\geq .25$  낮다(weak)

-예측타당성( $Q^2$ ):  $> .000$  예측타당성 있음.

## 2) 가설 검증결과

연구모형의 가설을 검증하기 위해 유의성 지표( $t$ -value)와 경로지수, 결정계수를 확인하였다. Smart-PLS 3.0 에서 유의성 검증지표  $t$ -value 는 bootstrapping 으로 구한다. 실행조건은 sub-samples 5,000, parallel processing, no sign change, basic bootstrapping, bias-corrected & accelerated(BCa)로 하였으며, 검정수준은 95%, 가설은 모두(+)의 관계를 예상하므로 one-tailed 로 하였다. 경로지수와 결정계수는 PLS algorithm 을 통해 얻을 수 있으며, 그 조건은 path weighting scheme, minimum iterations: 300, stop iteration:  $10^7$ , individual initial weights 로 하였다. 본 연구모형의 제 가설 검증결과는 다음과 같다(<표 7> 참조).

먼저, 소질과 성과간의 직접효과를 살펴보았다. 소질->성과는  $-.067(1.481)$ 로 기각되었다(H1-1 기각). 다음으로 전문성의 직접효과를 살펴보았다. 초기전문성->성과는  $-.056(1.119)$ 로 기각되었다(H2-1 기각). 성숙전문성->성과는  $.973(25.743^{***})$ 으로 매우 강한 관계를 확인할 수 있었다(H2-3 채택). 따라서 소질, 초기전문성, 성숙전문성 중 성과와 유의한 직접관계를 갖는 것은 성숙전문성 뿐이었다.

다음, 재능요인간의 관계를 살펴보았다. 소질->초기전문성은  $.370(4.438^{***})$ 로 채택되었으며(H3-1 채택), 소질->성숙전문성은  $.115(1.344)$ 로 기각되었다(H3-2 기각). 초기전문성->성숙전문성은  $.620(11.656^{***})$ 으로 채택되었다(H3-4 채택). 소질은 초기전문성과 초기전문성은 성숙전문성과 직접효과가 있었으며, 소질과 성숙전문성 간 직접효과는 없었다.

마지막으로 각 변수들의 매개효과를 확인하였다. PLS-SEM 에서 매개효과의 검증은 두 단계로 이루어진다(Nitzl, Roldán, & Cepeda, 2016; Shrout & Bolger, 2002). 먼저, 두 변수 간 간접효과의 유의성을 검증한다. 다음으로, 매개효과의 형태를 파악한다. 매개효과의 형태는 완전매개, 부분매개, 직접효과, 효과 없음의 네 가지로 구분한다.

먼저, 소질->성과의 간접관계는  $.314(3.126^{***})$ 으로 채택되었다(H1-2 채택). 초기전문성->성과의 간접관계는  $.603(10.730^{***})$ 으로 채택되었다(H2-2 채택). 소질->성숙전문성의 간접관계도  $.230(4.221^{***})$ 로 채택되었다(H3-3 채택). 이로써 매개효과를 검증한 세 관계는 모두 유의한 직접효과는 없었지만, 모두 간접적으로 서로 유의한 관계가 있음을 확인할 수 있었다. 다음으로

매개효과의 형태를 파악하였는데 세 관계 모두 직접효과는 유의하지 않고, 간접효과는 유의한 관계를 가져 완전매개하고 있음을 확인할 수 있었다(<표 8> 참조).

<표 7> 가설 검증결과

구 분	경로지수 (β)	t-value	판정
H1-1) 소질 → 성과	-.067	1.481	기각
H1-2) 소질→초기전문성→성숙전문성→성과	.314	3.126***	채택
H2-1) 초기전문성 → 성과	-.056	1.119	기각
H2-2) 초기전문성→성숙전문성→성과	.603	10.730***	채택
H2-3) 성숙전문성 → 성과	.973	25.743***	채택
H3-1) 소질 → 초기전문성	.370	4.438***	채택
H3-2) 소질 → 성숙전문성	.115	1.344	기각
H3-3) 소질→초기전문성→성숙전문성	.230	4.221***	채택
H3-4) 초기전문성 → 성숙전문성	.620	11.656***	채택

-t-value(one tailed): \* ≥1.65(p-value<.05), \*\* ≥2.33( <.01), \*\*\* ≥3.09( <.001)

<표 8> 매개효과 분석결과

구 분	간접효과	직접효과	총효과	판정
H1-2) 소질→성과	.314(3.126***)	-.067(1.481)	.247(2.214*)	완전
H2-2) 초기전문성→성과	.603(10.730***)	-.056(1.119)	.547(8.954***)	완전
H3-3) 소질→성숙전문성	.230(4.221***)	.115(1.344)	.345(3.437***)	완전

## V. 논의 및 결론

### 1. 연구결과 및 논의

본 연구모형에 대한 분석결과를 정리해 보면 다음과 같다. 성과에 관여할 것으로 예상한 세 변수 소질, 초기전문성과 성숙전문성 중에 성과와 직접효과를 가진 것은 성숙전문성 뿐이었으며, 소질과 초기전문성은 간접효과(완전매개)를 통해 관계하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 재능의 각 요인인 여러 변수들 간에는 인접한 변수 간에는 직접효과로, 다른 변수가 사이에 있는 경우에는 해당 변수를 매개(완전)로 하여 간접효과를 가짐으로써 서로 유기적이며 동적인 관계를 맺고 있음을 확인할 수 있었다. 한 가지 특이한 사항은 본 모형의 세 변수들 간의 관계가 인접한 변수들 간에는 모두 강한 직접효과가 유의하였으나, 다른 변수가 사이에 있는 경

우 직접효과는 모두 유의하지 않고, 해당 변수가 두 변수간의 관계를 완전 매개하는 결과를 보였다.

본 연구의 핵심 주제였던 천부론과 습득론의 타당성 검증은 성숙전문성과 성과 간에 유의한 직접효과를, 소질과 성과 간 유의한 간접관계를 확인함으로써 두 관점이 모두 타당성이 있음을 실증적으로 확인하였다. 그러나 소질과 성과 간의 관계에서 직접효과를 확인할 수 없었던 결과에 대해서는 좀 더 논의해 볼 필요가 있다. Galton(1869)과 Hambrick 등(2014) 천부론 관점의 학자들은 최근까지도 천부론의 타당성을 주장하고 있을 뿐 아니라 천부론과 습득론이 모두 유효하다는 양시론적 관점의 학자들도 습득론만으로는 재능과 성과와의 관계를 충분히 설명할 수 없다며 천부적 소질과 성과사이의 유의한 관계를 시사하고 있다. 그럼에도 불구하고 본 분석결과에서는 소질과 성과간의 유의한 직접관계를 확인할 수 없었다. 이 결과는 이전의 여러 선행연구에서 연구에 사용된 IQ 등의 재능지표가 각 개인의 미래성과와 유의한 관계를 확인할 수 없었다는 결과와도 유사한 것이다(Guion, 1967; McClelland, 1973). 본 연구자들은 이와 같이 소질과 성과간의 직접 효과를 확인할 수 없었던 이유로 다음의 가능성들을 고려해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 소질과 직무분야간의 정합성에 대한 고려가 부족했다. 소질의 주요특성 중 하나는 영역제한성(domain-specificity)이다. 소질과 직무분야간의 정합성이 낮으면 성과에 기여하지 못하는 특성이 있다고 하였다(Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Gagné, 2004; Simonton, 1999). 본 연구는 소질의 측정항목인 내적 동기와 의지의 측정 시 미래 직업분야와의 정합성을 고려하여 측정할 것을 평가자들에게 요구하였으나, 본 샘플이 가진 정보의 제약으로 인한 측정의 오차가능성으로 소질과 직무분야 간의 정합성을 객관적으로 엄밀하게 반영하지는 못했다. 또한, 본 연구 샘플들이 가진 사회적 맥락도 소질과 직무분야 간의 정합성에 관여했을 수 있다. 본 샘플들이 사회적으로 활동하던 시기는 사회적, 실무적으로 선택할 수 있는 직업의 종류가 그리 다양하지 않았을 뿐 아니라, 각자의 소질에 맞는 다양한 교육을 받을 사회적 여건도 많이 미흡하였다(조은상·이상우, 2004). 사회 전반적으로 개인의 소질에 맞는 직업을 가져야한다는 인식이 매우 낮았으며, 개인들도 경제활동에 참여해야 한다는 사회적 요구에 따라 스스로의 소질 개발과 활용은 순위가 뒤로 밀리곤 했다. 이와 같은 사회 전반의 소질에 대한 인식수준이 소질과 직무분야 간의 정합성을 낮췄을 수 있다. 그로 인해 본 연구의 대상자들은 직무선택 시 본인의 소질과 그간의 교육결과간의 정합성을 충분히 반영하지 못했고, 그것이 분석결과 소질-성과, 초기전문성-성과 간의 직접효과가 나타나지 않았을 수 있다.

둘째, 소질이 성과발현에 필요한 조건을 충족하지 못해 성과와의 관계가 분명하게 드러나지 않았을 수 있다. 일반적으로 개인이 평균을 상회하는 탁월한 성과를 내기 위해서는 매우 높은 수준의 소질을 보유해야 한다고 하였다(Bélanger & Gagné, 2006; Galton, 1869; Renzulli, 2005; Simonton, 1999; Terman, 1922). 이와는 달리 Chase 와 Simon(1973), Ericsson, Krampe 그리고

Tesch-Römer,(1993), Gladwell(2009) 등은 10-year rule 과 1만 시간의 법칙 등을 통해 개인이 각 분야에서 전문가로 성과를 내려면 해당 분야에서 오랜 경험과 준비기간(preparation period)이 필요하다고 하였다. 소질수준과 준비기간은 서로 다른 조건이지만 개인이 특정 분야에서 탁월한 성과를 내기 위해서는 일정 조건을 만족해야 한다는 것이다. 특히, 이 조건과 성과간의 관계는 선형관계를 갖는 것이 아니라 물의 끓는점과 마찬가지로 특정 임계점(threshold)에 이르기까지는 관찰되지 않을 수 있다. 따라서 선형관계에 입각한 본 분석결과가 소질-성과 간의 관계를 정확히 보여주지 못했을 수 있다.

셋째, 소질의 요인 중에 본 연구에 반영되지 않은 다른 요인들이 존재할 수 있다. 재능의 구성요인에 대한 여러 연구에서 재능은 여러 개의 다양한 요인들로 구성된다고 하였다(Borland, 1997; Gagné, 2004; Simonton, 1999). 특히 Simonton(1999)은 소질이 일반요인(general factors)과 특정요인(specific factors)으로 구분되며, 직무영역마다 각각의 요인들로 구성된 서로 다른 조합을 갖는다고 하였다. 본 연구는 소질을 내적 동기와 의지로 측정하였는데 이는 소질의 일반요인으로 특정요인이 반영되지 않았다. 본 연구샘플에서 측정할 수 있는 정보의 제약으로 인해 특정요인을 측정할 수 없었으며, 측정하지 못한 소질의 다른 요인으로 인해 소질과 성과 간의 관계가 온전히 확인되지 못했을 수 있다. 이와 같은 가능성들에 대해서는 향후 보완연구를 통해 확인이 필요할 것이다.

## 2. 연구의 시사점

본 연구결과의 시사점은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 먼저, 학술적 관점에서 살펴보면, 첫째, 연구목적에서 제시하였던 것처럼 재능의 천부론, 습득론, 그리고 양시론에 대한 객관적 검증은 실시하였다. 그 결과 본 연구는 재능의 선천적 요인인 소질과 후천적 요인인 초기전문성과 성숙전문성이 모두 성과에 직, 간접적으로 유의한 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구결과는 천부적 소질과 후천적 전문성이 모두 성과와 관계있다는 재능의 양시론이 본 연구대상자들의 상황을 가장 잘 설명한다고(박우성, 2002; Boyatzis, 2008; Gagné, 2004; Silzer & Church, 2009; Simonton, 1999; Spencer & Spencer, 1993; Winner, 2000) 결론을 내릴 수 있다. Lewis와 Heckman(2006) 그리고 Dries(2013)는 이제까지 학계에서 재능에 대한 정의를 명확히 제시하지 못하고 있는 것이 문제라고 지적하였다. 재능에 대한 많은 논점들이 더 정리되어야 하고 본 연구결과로 천부론-습득론의 논쟁을 종결할 수 없지만 이와 같은 과학적 연구결과의 축적이 학문의 발전을 위해 중요하다는 점은 논란의 여지가 없을 것이다.

둘째, 본 연구는 실제 생활에서 접할 수 있는 보통의 사람들을 대상으로 한 실증연구이다. Lewis와 Heckman(2006), Dries(2013) 등은 재능관리에 대한 현장과 학계의 관심 증가에도 불구하고

하고 놀라울 정도로 과학적 실증연구가 부족하다는 점을 또 다른 큰 문제로 지적하였다. 발표된 저작들의 대부분은 인재관리 제도와 그 근거들을 유형화하기 위해 현장 인사관리자들을 대상으로 한 사례연구, 설문조사, 인터뷰(case study)결과 또는 우수사례(best practice)에 대한 소개가 주류를 이루고 있다는 것이다. 이런 측면에서 실제 사회 각 분야에서 활동하는 다수의 사람들을 대상으로 한 본 실증연구는 그 사례의 희소성과 더불어 실제 사회현상에 대한 과학적 분석결과를 제시한 것으로 의미 있는 연구결과라 할 것이다.

셋째, 본 실증연구의 양적 분석결과가 갖는 의미이다. 최근의 천부론과 습득론에 대해 논하고 있는 많은 학자들도 이론적 주장뿐 소질과 전문성이 성과에 어느 정도의 영향력을 행사하는지에 대해서는 제시하지 못하고 있다(Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). 본 연구는 천부론적 소질과 습득론적 전문성이 각각 성과에 기여하는 크기와 설명력 등에 대한 통계적 분석결과를 제시하고 있어 그 동안 다른 연구에서 볼 수 없었던 각 재능의 효과크기를 구체적으로 보여주었다는 점에서 중요한 의의가 있다.

마지막으로 본 연구가 시도했던 연구방법의 혁신성이다. 본 연구자들이 개인의 생애사 연구방법을 채택함으로써 이제까지 재능관리 실증연구를 위한 방법론적 가능성을 개척했다는 것이 매우 큰 의미를 갖는다. 이제까지 재능관리의 실증연구가 부족했던 이유 중 하나가 연구를 위한 데이터획득의 어려움에 근거한다고 보았을 때 생애사연구라는 방법론의 도입으로 연구가능성을 확장하였다는 것은 이후 재능관리와 관련된 후속연구에도 시사하는 바가 있다 할 것이다. 그 외에 아직까지는 익숙하지 않은 PLS-SEM을 채택하였다는 것도 향후 다양한 분석방법을 통해 관련연구의 학문적 성취를 이루는데 도움이 될 수 있을 것으로 기대한다.

실무적 관점에서는 다음과 같은 시사점을 찾아 볼 수 있을 것이다. 첫째, 재능관리시스템의 구축을 위한 이론적 기반을 제공한다. 천부론, 습득론과 양시론은 각각 인적자원에 대해 서로 다른 관점을 가진다. 따라서 이를 시행하는 각 제도에 대해 서로 다른 접근방법을 택한다(Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). 천부론은 재능을 후천적으로 습득할 수 없으며, 각자 보유한 재능과 수준이 모두 다르다고 본다. 그래서 필요한 인재는 희소하다. 따라서 경쟁자보다 많은 인재를 확보하는 것이 비교우위를 달성하는 전략이 될 수 있다. 바로 이 점이 인재전쟁(war for talent)의 논리적 배경이 된다(Michaels, Handfield, & Axelrod, 2001). 따라서 인사제도는 인재의 선별, 채용과 유지에 중점을 둔다. 정교한 인재선발, 채용 방법과 절차를 구축하며, 우수 인재의 유인에 유리한 회사브랜드(employer brand)구축과 평판관리에 관심을 갖는다. 우수인재의 유지를 위해 기여도에 따라 차별적 대우를 하며, 전략적 가치에 따라 인적자원을 구분하고 차별적 인사시스템을 구축하기도 한다(Lepak & Snell, 1999).

반면, 습득론적 관점은 적절한 학습의 기회만 가지면 누구나 필요한 인재가 될 수 있다고 가정한다(Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993). 따라서 베이비붐세대의 은퇴와 출산을 저하 등 인구구조의 변화, 고용보장의 쇠퇴와 취업역량(employability)에 대한 강조 등 노사 간

심리적 계약의 변화 등으로 유능한 인적자원의 확보에 어려움을 겪는 현대 인사관리자들에게는 바람직한 관점일 것이다(Dries, 2013). 따라서 습득론은 체계적 인재양성제도 구축에 중점을 둔다. 교육훈련과 현장경험을 중시하며 도전적 과업부여, 멘토링, 코칭, 네트워킹, 개발계획, 피드백 등 다양한 인재개발제도를 시행한다. 선발, 채용 시 이제까지 받은 교육훈련에 관심을 가지며 이후의 개발을 위한 학습능력의 습득여부를 중시한다. 지루하고 힘든 교육훈련에 자발적 참여를 유도하기 위한 동기부여가 중요하며(김진덕, 2011; Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993), 적재적소의 인재활용을 위한 인재관리체계를 구축한다.

마지막으로 천부론과 습득론의 상호관계를 주장하는 양시론은 인적자원의 잠재역량에 주목한다. 양시론은 기본적으로 위 두 관점을 모두 채택하지만, 특히 인적자원의 잠재역량에 주목한다. 사람들은 재능을 타고나지만 그 자체는 잠재되어 있으며 학습을 통해 개발되어야 성과를 실현할 수 있는 능력이 될 수 있다는 것이다(Gagné, 2004, 2010). 따라서 가능성이 있는 인재를 발굴해서 다양한 역량개발 기회를 부여함으로써 잠재역량을 최대한 발휘할 수 있도록 한다. 제도적 측면에서 양시론은 기본적으로 위 두 관점의 제도들을 모두 포함하여 인재의 선발과 교육훈련 모두를 중시한다. 또한, 양시론에서는 인재의 다양한 활용(talent transfer)에 주목한다. 기본 역량을 갖춘 신입 또는 기존인력을 선발, 단기간 교육하여 수요가 있는 직무에 활용한다는 것이다. 이런 관점에서 Silzer와 Church(2009)의 역량구분이 의미가 있다. 그들은 역량을 지속성에 따라 3가지로 구분하였다. 먼저, 기본(fundamental)역량이다. 지속성이 높고 습득이 어렵다. 성격, 지능 등이 이에 해당한다. 둘째, 학습(learning & development)역량이다. 상대적으로 지속성이 높다. 적응성(adaptability), 학습지향(learning orientation), 동기, 추진력(drive) 등이 해당한다. 마지막으로 직무(career)역량이다. 지속성이 짧으며 학습으로 습득 가능한 역량이다. 기술, 직무지식, 부하관리능력 등이 이에 해당한다. 따라서 양시론은 적합한 기본역량과 학습역량을 가진 인력을 선발하여 필요한 직무역량을 학습시켜 다양한 분야에서 활용하려는 의도를 갖는다.

조직의 인적자원이 가진 재능을 어떻게 바라보는가를 정하는 것은 조직의 인사시스템 전반의 구축에 중요한 영향을 미치는 의사결정이다. 본 연구는 천부적 소질과 후천적 전문성이 상호작용한다는 재능의 양시론을 지지하는 실증 분석결과를 제시하고 있다. 현장의 의사결정자들이 양시론적 인사 관점을 선택하는데 참고가 될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구결과는 천부론과 습득론이 모두 성과와 관계한다는 양시론을 지지하고 있지만 각 관점이 성과에 미치는 영향의 정도에는 차이가 있다. 분석결과에서 보는 것처럼 후천적 성숙전문성이 성과와 매우 크고 유의한 관계를 갖는 반면, 선천적 소질은 성과와 직접 효과없이 전문성을 매개로 간접효과만이 유의하였다. 각 재능변수가 성과와의 관계에서 보여준 효과의 크기(유의한 경로지수)를 보면, 소질은 .314 인데 비해 성숙전문성은 .973, 성숙전문성과 초기전문성의 효과를 합하면 1.576에 달한다. 따라서 천부적 소질과 후천적 전문성이 모두 성과와

유의한 관계에 있지만 현실적으로 가용한 자원의 제약으로 소질과 전문성 중 선택해야 한다면 전문성을 선택하는 것이 현명한 판단이 될 것이다. 전문성의 중요성은 교육훈련의 중요성과 맥을 같이 한다. 성숙전문성이 성과와 .973의 직접효과를 갖는다는 것은 현장의 교육훈련과 경험을 통한 학습이 중요함을 보여주는 근거가 될 것이다. 또한, 소질은 예상과 달리 성과와 직접효과 없이 전문성을 매개로 간접효과만이 유의하였다. 이는 소질이 적절한 교육과 학습을 받았을 때 성과에 기여할 수 있다는 의미이며, 특정 분야에 천부적 소질을 가진 인력들이 조기에 소질을 발견하여 소질과 관련된 교육과 경험을 습득하여야 성과로 발현될 수 있을 것이다. 따라서 천부적 소질의 성과에 대한 기여 효율을 높이기 위해서도 적절한 교육과 훈련이 필요함을 시사한다. 인사관리자는 업무와 관련된 소질과 교육을 받은 인력을 선발하여, 직무수행에 필요한 교육훈련과 경험습득기회를 제공함으로써 성과창출에 필요한 재능을 갖춘 인재를 확보할 수 있다. 현장교육이 성과에 시사하는 바가 크다 할 것이다.

셋째, 본 모형의 제 변수들은 서로 동적, 유기적 관계를 통해 밀접하게 연계되어 있었다. 소질은 초기전문성의 습득에 기여하고 있고, 초기전문성은 성숙전문성의 습득에 관여한다. 소질은 초기전문성을 매개로 성숙전문성에 기여하며, 초기전문성은 성숙전문성을 매개로 성과에 기여한다. 소질도 초기전문성과 성숙전문성을 매개로 성과에 기여한다. 제한된 자원으로 인해 소질과 전문성 중 선택을 해야 할 입장이라면 전문성을 택하는 것이 더욱 효과적이겠지만 조직이 성과를 극대화하고자 한다면 각 변수들(소질, 초기전문성, 성숙전문성)이 최적의 효과를 낼 수 있도록 유기적이며 종합적인 관리가 필요함을 보여주고 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구에는 다음과 같은 한계가 있었다. 첫째, 본 연구의 샘플에서 얻을 수 있는 정보에 제한이 있었다. 본 샘플은 무엇보다 본 재능-성과관계에 대한 중단연구에 필요한 정보를 제공해 준 매우 유용한 것임에 틀림없다. 다만 인터뷰기사라는 특성상 연구자의 다양한 분석니즈를 충족시키기엔 내용의 양과 질적인 측면에 제한이 있어 좀 더 엄밀한 연구로 발전시키기에 다소 제약이 있었다. 둘째, 소질-성과 간 직접효과와 관련하여 미처 확인하지 못한 여러 가능성이 남아있다. 본 연구에서 다룰 수 있는 범위와 샘플이 가진 정보의 제약으로 인해 소질-성과 관계에 영향을 미칠 수 있는 여러 가능성만을 확인했을 뿐 그에 대한 확인을 하지 못했다. 셋째, 재능에 대한 여러 관점들이 여전히 남아있다. 본 연구는 천부론과 습득론의 관점으로 주제를 제한함으로써 두 관점이 모두 타당하다는 실증분석 결과를 얻을 수 있었다. 하지만, 본 연구는 재능에 대한 여러 관점 중 하나에 대한 연구결과일 뿐 다른 여러 관점들에 대해서도 관심을 가질 필요가 있을 것이다.

본 연구자들은 다음과 같은 향후 연구 과제를 제안한다. 우선, 연구결과 및 논의에서 살펴



본 소질과 성과 간의 직접효과 가능성들에 대해 확인해 볼 필요가 있을 것이다. 그 외에도 소질-성숙전문성 관계와 초기전문성-성과 관계의 직접효과도 유의하지 않았다. 우선, 소질은 초기전문성과 달리 성숙전문성과는 유의한 직접효과가 없었다. 그 이유는 소질-성과관계에서 직접효과가 나타나지 않았던 것과 마찬가지로 소질의 영역 제한적 특성이 관여했을 수 있다. 초기전문성은 보다 많은 사람들을 대상으로 보다 넓은 직무분야에서 응용될 수 있도록 상대적으로 범용적인 지식과 기술을 가르치는데 주력한다. 이에 반해 성숙전문성은 적용분야가 더욱 제한되는 반면 전문성의 수준이 높아져 성과와 그 적용범위가 거의 일치한다. 따라서 범용성이 높아 다양한 소질을 수용할 수 있는 초기전문성은 소질과 상대적으로 높은 관계를 가진 반면, 높은 정합성을 요하는 성숙전문성은 소질과의 직접관계가 낮았을 수 있다. 이와 같은 가능성들에 대해 향후 연구를 통해 확인해 볼 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고용노동부 (n.d.) 2015 년 고용실태조사. [http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT\\_118N\\_PAYM22&conn\\_path=13](http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_PAYM22&conn_path=13)
- 김도연·오현석 (2007). 개발 잠재력이 있는 일터 경험의 유형과 특성에 관한 연구. *HRD 연구*, 9(1), 123-144.
- 김진덕 (2011). 기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향. *HRD 연구*, 13(1), 99-116.
- 박우성 (2002). *역량중심의 인적자원관리*. 서울: 한국노동연구원
- 배종석 (1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. *인사·조직연구*, 7(2), 1-45.
- 소결 (n.d.). Retrieved from *표준국어대사전*. [http://stdweb2.korean.go.kr/search/List\\_dic.jsp](http://stdweb2.korean.go.kr/search/List_dic.jsp)
- 오현석 (2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. *경영교육연구*, 47, 191-213.
- 이강헌·조춘환. (2004). 중· 고등학생의 신체활동 참여유형별 내적동기의 차이. *한국체육교육학회지*, 9(1), 148-158.
- 이희영 (2005). 사회학 방법론으로서의 생애사 재구성. *한국사회학*, 39(3), 120-148.
- 조은상·이상우(2004). 시대별 환경 변화의 추이에 따른 한국기업 인재상의 변화와 21 세기 인적자원개발의 과제. *HRD 연구*, 6(1), 1-22.
- 최진숙 (2010). 인터뷰에 대한 언어인류학적 성찰: 정체성 관련 인터뷰 자료를 중심으로. *한국문화인류학*, 43(3), 3-34.
- 통계청(2016). 한국표준직업분류 분류항목표. [http://www.kostat.go.kr/portal/korea/kor\\_nw/1/1/index.board?bmode=read&aSeq=47384&pageNo=332&rowNum=10&amSeq=&sTarget=&sTxt=](http://www.kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/1/1/index.board?bmode=read&aSeq=47384&pageNo=332&rowNum=10&amSeq=&sTarget=&sTxt=)
- Ackerman, P. L. (2014). Nonsense, common sense, and science of expert performance: Talent and individual differences. *Intelligence*, 45, 6-17.
- Alexander, P. A. (2003). The development of expertise: The journey from acclimation to proficiency. *Educational Researcher*, 32(8), 10-14.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., & Ryan, A. M.(2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology*, 53(4), 487-501.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 116-128.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on

- employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(2A), 525-543.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154
- Baylor, A. L. (2001). A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology*, 19(3), 237-244.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Bélanger, J. & Gagné, F. (2006). Estimating the size of the gifted/talented population from multiple identification criteria. *Journal for the Education of the Gifted*, 30(2), 131-163.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bertaux, D. & Kohli, M. (1984). The life story approach: A continental view. *Annual Review of Sociology*, 10, 215-237.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118.
- Bloom, B. S. (1985). Generalizations about talent development. In B. S. Bloom & Sosniak, L. A.(Eds.), *Developing talent in young people* (pp.507-549). New York: Ballantine Books.
- Borland, J. H. (1997). The construct of giftedness. *Peabody Journal of Education*, 72(4), 6-20.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74-81.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive psychology*, 4, 55-81.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collins, H. M., & Evans, R. (2002). The third wave of science studies: Studies of expertise and experience. *Social studies of science*, 32(2), 235-296.
- The Conference Board (2016), CEO Challenge 2016, Retrieved from <https://www.conference-board.org/ceo-challenge2016/>
- Cross, T. L. & Coleman, L. J. (2005). School-based conception of giftedness. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.). *Conceptions of Giftedness* (pp.52-63). New York: Cambridge University Press.
- Detterman, D. K., Gabriel, L. T., & Ruthsatz, J. M. (1998). Absurd environmentalism. *The Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 411-412.
- Doheny, M., Nagali, V., & Weig, F. (2012). Agile operations for volatile times. *McKinsey Quarterly*, 3, 126-131.
- Dominick, P. G., & Gabriel, A. S. (2009). Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 430-433.
- Dries, N. (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dryden, J. (1885). Epistle to Congreve. *The works of John Dryden*, 11. 57-60. Retrieved from <http://www.bartleby.com/204/27.html>
- Ericsson, K. A. (2014). Why expert performance is special and cannot be extrapolated from studies of performance in the general population: A response to criticisms. *Intelligence*, 45, 81-103.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Feldhusen, J. F. & Heller, K. A.(1985). Introduction. In K. A. Heller & J. F. Feldhusen (Eds.). *Identifying and Nurturing the Gifted: An International Perspective* (pp.19-32). Hans Huber Publishers
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freelon, D. (n.d.). ReCal: reliability calculation for the masses. Retrieved from

<http://dfreelon.org/utills/recalfront/recal-oir/>

- Gagné, F. (1985). Giftedness and talent: Reexamining a reexamination of the definitions. *Gifted child quarterly*, 29(3), 103-112.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences (Vol. 27)*. London: Macmillan and Co.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. 노정태 역(2009). 아웃라이어 성공의 기회를 발견한 사람들. 서울: 김영사.
- Graff, J. (2012). Assessing learning over a career: How to value and assess lifelong, experiential learning. *Korean Journal of Management(인사·조직연구)*, 20(2), 167-197
- Guion, R. M. (1967). The validity of occupational aptitude tests. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 189-194.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M. Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling PLS-SEM. An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hambrick, D. Z., Oswald, F. L., Altmann, E. M., Meinz, E. J., Gobet, F., & Campitelli, G. (2014). Deliberate practice: Is that all it takes to become an expert? *Intelligence*, 45, 34-45.
- Hamman, D., Gosselin, K., Romano, J., & Bunuan, R. (2010). Using possible-selves theory to understand the identity development of new teachers. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1349-1361.
- Heller, K. A., Perleth, C., & Lim, T. K.(2005). The Munich Model of Giftedness Designed to Identify and Promote Gifted Students. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.). *Conceptions of giftedness (2nd ed.)* (pp.147-170). New York: Cambridge University Press.
- Hirschmann, W. B. (1964). Profit from the learning-curve. *Harvard Business Review*, 42(1), 125-139.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a

- VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32-38.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future-Remembering the past. *Annual review of psychology*, 51(1), 631-664.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*, 1(7), 347-353.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 55(1), 10-15.
- Johnson, M. P. (1973). Commitment: A conceptual structure and empirical application. *The Sociological Quarterly*, 14(3), 395-406.
- Knowledge. (n.d.). Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge>
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage Publications.
- Larsen, H. H. (2004). Experiential learning as management development: Theoretical perspectives and empirical illustrations. *Advances in Developing Human Resources*, 6(4), 486-503.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of inter-coder reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." , *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent Innate or acquired? Theoretical

- considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Mirabile, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *T&D*, 51(8), 73-77.
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- North, R. C., Holsti, O. R., Zaninovich, M. G., & Zinnes, D. A. (1963). *Content analysis : a handbook with applications for the study of international crisis*. Evanston: Northwestern University.
- O' Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory. *Psychological Inquiry*, 5(2), 103-113.
- Plomin, R., Shakeshaft, N. G., McMillan, A., & Trzaskowski, M. (2014). Nature, nurture, and expertise. *Intelligence*, 45, 46-59.
- Renzulli, J. S. (2005). The three ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.). *Conceptions of giftedness* (2nd ed.) (pp.246-279). New York: Cambridge University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. In R. Silzer & B. E. Dowell(Eds.). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (28) (213-280). San Francisco, CA: John Wiley & sons.
- Simonton, D. K. (1991). Career landmarks in science: Individual differences and interdisciplinary contrasts. *Developmental Psychology*, 27(1), 119-130.
- Simonton, D. K. (1999). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model.

- Psychological Review*, 10(3), 435-457.
- Skill. (n.d.). Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/skill>
- Snow, R. E. (1992). Aptitude theory: Yesterday, today, and tomorrow. *Educational psychologist*, 27(1), 5-32.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley
- Sternberg, R. J., & Davidson, J. E.(2005). *Conceptions of giftedness* (2nd ed.) (pp.246-279). New York: Cambridge University Press.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503-530.
- Swift, E. J. (1903). Studies in the psychology and physiology of learning. *The American Journal of Psychology*, 14(2). 201-251.
- Talent. (n.d.-a). Retrieved from Cambridge Dictionaries Online. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talent>
- Talent. (n.d.-b). Retrieved from Oxford English Dictionary. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/talent>
- Talent. (n.d.-c). Retrieved from Merriam-Webster Learner's Dictionary. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>
- Van Tassel-Baska, J. (2015). Theories of giftedness: Reflections on James Gallagher's work. *Journal for the Education of the Gifted*, 38(1), 18-23.
- Terman, L. M. (1922). A new approach to the study of genius. *Psychological Review*, 29(4), 310-318.
- Thorndike, R. L., & Hagen, E. (1955). *Measurement and evaluation in psychology and education*. New York: Wiley
- Trost, G. (1985). Identification of highly gifted adolescents-methods and experiences. In K. A. Heller & J. F. Feldhusen (Eds.). *Identifying and nurturing the gifted: An international perspective* (pp.83-92). Lewiston, NY: Hans Huber Publishers
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61.
- Wai, J. (2014). Experts are born, then made: Combining prospective and retrospective longitudinal data shows that cognitive ability matters. *Intelligence*, 45, 74-80
- Watson, J. B. (2013). (First published in 1930) *Behaviorism(Rev. ed.)*. New York: W W Norton & Co



- Welch, J. & Byrne, J. A. (2003). Jack: Straight from the gut, *Soundview Executive Book Summaries*, 244), 1-8.
- Winner, E. (2000). The origins and ends of giftedness. *American Psychologist*, 55(1). 159-169.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling PLS-SEM. techniques using Smart-PLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.

논문접수 2017. 06. 30 / 수정 2017. 08. 17 / 게재확정 2017. 08. 30

- 양문철: 서강대 학사, KAIST MBA를 수료하였으며, 아주대학교 경영대학에서 HRM 전공으로 박사과정에 재학 중임. 주요 연구관심 분야는 인적자원관리 관련 주제임.
- 조영호: 아주대 학사, KAIST 석사를 취득하고 프랑스 엑스마르세유 제3대학교대학원에서 HRM을 전공으로 박사학위를 취득하였음. 현재 아주대학교 경영대학원장 겸 경영대학 교수로 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 리더십과 조직문화 관련 주제임.
- 유규창: 중앙대 학사, 미국 텔레도대학교 MBA를 마치고, 위스콘신주립대학교에서 HRM을 전공으로 박사학위를 취득하였음. 현재 한양대학교 학생처장 겸 경영대학 교수로 재직 중이며, 주요 연구관심 분야는 전략적 인적자원관리와 기업문화 관련 주제임.

## 부록 1. 조사대상자 기본통계

구 분		샘플(명)	취업현황 <sup>2</sup> (천명)
인원수		100	9,644
성별	남	73	6,167
	여	27	3,477
학력	박사	15	-
	석사	10	-
	대졸	47	5,576
	고졸	21	3,662
	중졸 이하	7	406
	직업 <sup>1</sup>	관리직	22
	전문가 및 관련 종사자	55	2,506
	사무 종사자	2	2,637
	서비스 종사자	3	466
	판매 종사자	6	598
	농림·어업 숙련 종사자	4	22
	기능원 및 관련 기능 종사자	3	712
	장치·기계 조작 및 조립 종사자	2	1,726
	단순 노무 종사자	1	808
	무직	2	-
연령 (세)	>=90 세	2	-
	90> & >=80	1	-
	80> & >=70	12	-
	70> & >=60	14	622
	60> & >=50	32	1,759
	50> & >=40	29	2,657
	40> & >=30	10	4,606
	평균(표준편차)	54.1(13.0)	41.1
경력 (년)	>=50	5	-
	50> & >=40	10	-
	40> & >=30	21	-
	30> & >=20	18	-
	20> & >=10	28	3,125
	10> & >=5	11	1,759
	5>	7	4,760
	평균(표준편차)	23.3(14.7)	6.2

<sup>1</sup> 통계청 한국표준직업분류 분류항목표 참조 (2017. 7. 3 개정고시)

<sup>2</sup> 고용노동부 2015년 고용실태조사 참조,

[http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT\\_118N\\_PAYM22&conn\\_path=f3](http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_PAYM22&conn_path=f3)

## Abstract

### Nature of talent: Empirical study of nature versus nurture perspective of talent through individual life-story approach

Yang, Moonchul (Ajou University)

Cho, Yung-ho (Ajou University)

Yu, Gyuchang (Hanyang University)

This study verified one of the oldest competing theme on talent nature vs. nurture perspective through the analysis of total 100 samples. As the innate factor of talent, giftedness was measured and expertise was measured as for the acquired factor of talent, and expertise was classified as novice expertise and proficient expertise once more by the development procedure of expertise. By the result of analysis, giftedness had a significant indirect effect with performance, and proficient expertise showed a significant direct relationship with performance. This result serve an empirical evidence that both innate and acquired factors have significant relationship with performance. nature and nurture perspectives are valid. Also, we found that all variables including giftedness, novice expertise, proficient expertise, and performance have close direct effect with next to variables(dynamic relationship). And they all show indirect effects with the remote variables through one of two mediators of neighbor variables, but they did not show any direct effect with the variables(organic relationship). The study has a meaning that it analyzed the talent-performance relationship longitudinally using life-analysis study, and it gives some academic and practical implications. First, academically it demonstrated that both nature and nurture perspectives are empirically valid. Second, The results that both perspectives on talent are all valid and the variables in the models show a dynamic and organic linkage between them. This understanding will be pretty helpful to design a effective HR system and practices for HR professionals. And the limitations of the study and further research items were presented at the end of the study.

[Keywords] Talent management, Talent, Giftedness/Gifts, Expertise, Performance