

VUCA시대의 리더십/역량평가

예측 불가능한 변화 속에서 조직의 리더가 갖춰야 할 역량과
이러한 리더십 역량을 예측/평가하는 방법론으로 적합한 평가센터(AC)
그리고 다면평가 솔루션을 소개합니다.

김명준 대표이사 · 남한 선임연구원 · 이나경 선임연구원



제1장

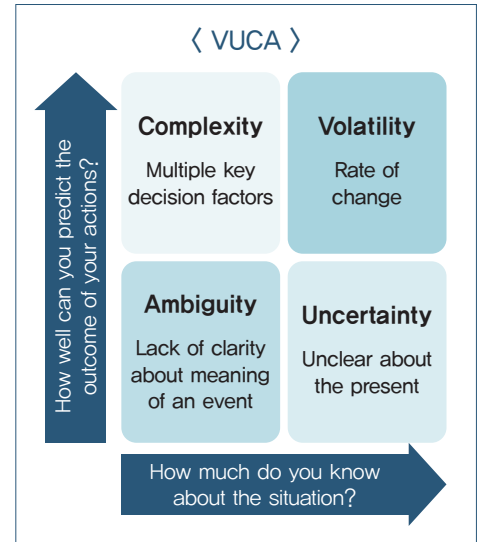
VUCA 시대의 리더십과 역량평가

Leadership in the time of VUCA : How to realize it?

Part 1

VUCA 시대의 리더십 '변화관리'

조직의 지속 가능성을 향상시키기 위해서 사업환경 변화에 신속하고 능동적으로 대처하는 것은 VUCA 시대의 경영에 필수불가결한 일입니다. VUCA 시대는 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)의 앞 문자를 따서 만들어진 단어입니다. 1990년대 초반 미국 육군 대학원에서 상황이 제대로 파악되지 않아 즉각적이고 유동적인 대응 태세와 경계가 요구되는 상황을 나타내는 군사용어로 사용되기 시작하다가, 21세기에 들어서 시장 환경의 빠른 변화와 불확실성의 확산 등을 나타내는 용어로 확산되어 사용되고 있습니다.



빠르게 변화하는 외부 세계와 능동적으로 소통하는
'변화관리' 역량은 미래 리더에게 필수 요건

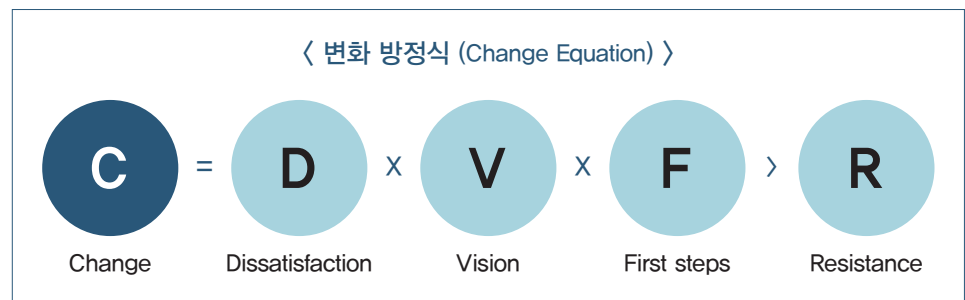
2020년 코로나19 확산으로 국가는 상황에 따라 신속하고 정확한 방역정책을 마련해야 했습니다. 국내 방역당국의 위기상황 대응 리더십은 우리나라를 방역 선진국의 위치에 자리 잡게 하는 성과를 만들어 내고 있습니다. 이러한 변화된 경영환경은 정부, 민간기업 리더 모두에게 급격하게 변화된 환경에 신속하고 능동적인 대처능력을 요구합니다. 이렇게 변화관리 역량이 리더십 역량으로 많이 요구된 2020년이 지나가고 있습니다. 변화관리 역량은 코로나 시대 이전부터 이미 요구되던 리더십 역량으로, 혁신을 추구하는 동시에 현재의 성과목표를 달성해야 하는 두 마리 토끼를 잡을 것을 요구하고 있습니다. 이러한 변화관리 역량은 조직의 리더와 인사/교육관리자의 협력을 통해 발휘될 수 있습니다.

Part 2

VUCA 시대의 조직변화 관리와 '변화 방정식'

The Beckhard and Harris Change Equation

리처드 베카드(Richard Beckhard)는 보스턴 경영대학원에 재직하면서 조직개발론과 계획된 변화에 대한 많은 연구 성과물을 남겼으며, 루벤 해리스(Reuben T. Harris)와 함께 '변화 방정식(Change Equation)'을 만들어냈습니다.



이 방정식은 계획적인 변화를 일으키는 결정적인 요소들이 무엇인지를 쉽게 이해하도록 해줍니다. 여기서 C는 변화(Change), D는 현재 상태에 대한 불만족 정도(Dissatisfaction), V는 도달하고자 하는 바람직한 상태를 나타내는 비전(Vision), F는 비전 달성을 위해 가장 먼저 실행 가능한 액션(First Steps), R은 변화상황에 대한 저항(Resistance to Change)을 뜻하는데 여기에는 변화에 따르는 비용도 포함됩니다.

VUCA 시대 조직이 변화 상황에 적응하기 위해 리더들의 변화관리 역량은 다음 세 가지의 원칙에 기반하여 전략적인 행동이 이루어져야 합니다.

〈 리더 변화관리 역량의 세 가지 원칙 〉

- 첫째,** 조직구성원들 사이에서 현재 상태에 대한 불만족 정도가 강하지 않거나 아예 불만 자체가 존재하지 않는다면 변화는 일어날 수 없다.
- 둘째,** 조직이 달성하고자 하는 목적인 비전이 명확하지 않거나 존재하지 않는다면 변화는 일어날 수 없다.
- 셋째,** 실현 가능성이 낮거나 아예 없다면 변화는 일어날 수 없다.

Part 3

조직에서 변화관리 리더십 역량의 실현

변화관리 리더십은 탑-다운(Top-Down) 방식으로 전개될 필요가 있습니다. 우선 CEO로부터 시작되어 조직 전체로 확산될 수 있도록 해야 합니다. 강력한 리더십으로 저항이나 장애 요인을 극복할 수 있도록 조직 분위기도 조성하고, 교육에도 적극적으로 반영되도록 해야 합니다. 리더는 변화혁신 프로그램에 대해 많은 지식과 정보를 바탕으로 변화혁신과 관련된 업무를 지시해야 하며, 이러한 업무가 일상의 업무와 연결되어 현업에 변화혁신이 현실적으로 반영될 수 있도록 구체적인 업무 목표를 제시해야 합니다. 중간 관리자 또한 변화혁신의 역할을 수행할 수 있어야 하며, 변화혁신에 필요한 지식과 정보를 공유하고 전파할 수 있도록 해야 합니다. 변화관리의 전략을 수립하는 건 CEO이지만, 변화관리를 위한 진행 과정을 절차적으로 구성하고 구체적인 성과를 창출하는 것은 중간관리자의 역할입니다. 또한, 변화혁신과 관련된 지식과 정보를 공유하기 위한 교육이 VUCA 시대에 맞추어 설계되고 시행되어야 합니다. 교육내용은 경영자, 관리자, 직원들의 눈높이에 맞추어 계층설계가 반영될수록 효율적인 교육이 진행될 수 있습니다.

Part 4

변화관리 리더십 역량의 평가방법

역량(Competency)은 고성과자의 행동 특성을 규명하는 역량모델링 과정을 시작으로 행동 지표와 역량 정의가 함께 구성되어야 합니다. 변화관리 리더십 역량도 이러한 과정을 통해 구체화되어야 하며, 역량을 신뢰롭고 타당하게 평가하기 위해서는 행동과학 전문가들의 손을 거치는 것이 좋습니다. 그렇지 않을 경우 조직이 관리 가능한 역량의 개수를 초과하거나 부족한 상태로 구성될 수 있고 특히 성과 관련 행동을 레벨화하여 행동지표를 구성하지 못하면 피상적 역량관리로 전략해버리기 쉽습니다. 역량평가 방법은 360도 다면평가, 가상의 모의상황을 기반으로 한 평가센터(Assessment Center) 방법, 그리고 심리검사를 활용하는 방법으로 크게 나누어 볼 수 있습니다.

Part 1

VUCA 환경에서
리더십 평가의 방법으로
AC가 필요한 이유

- 조직이 대내외적 변화에 적응하지 못하는 주요 요인은 효과적인 리더십의 부재 (Bawany, 2016)
- 기존의 리더십은 끊임없이 변화하는 VUCA 시대에서 더이상 통하지 않는 방법 (Brodie, 2019)
- Leadership Agility에 대한 조직의 요구는 증가하고 있지만, 구체적인 액션 플랜과 솔루션을 제공하는 경우는 매우 드물 (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010)

조직에도 관성(慣性)이 있습니다. 따라서 조직이 변화를 맞이할 때 기존의 방식을 유지하려는 저항이 나타납니다. 급변하는 환경 속에서 기존의 방식을 과감하게 바꾸고 이를 실행에 옮기기 위해서는 변화에 대한 조직 구성원들의 저항을 효과적으로 관리하고 변화의 흐름에 민감하게 반응할 수 있는 리더십이 필요합니다. 그러나 이러한 리더십은 '변화 상황'을 가정하고 있으므로 업무실적평가, 체크리스트 형태의 역량평가와 같이 과거 수행에 기반한 평가(evaluation) 방식으로는 잠재된 리더십 역량을 측정하기 어려운 측면이 있습니다.

AC(평가센터; Assessment Center)는 리더 후보자의 현재 직무 능력, 보유 지식이 아닌 다양한 가상 상황에서 어떤 리더십을 발휘하는지 예측하는 평가도구입니다. 인지능력(cognitive abilities) 평가, 성격검사에 더해 AC simulation에 기반한 평가가 리더십 역량의 예측력을 더 높여주고(incremental validity) 직군에 무관하게 전반적인 업무 수행 수준이 14.95% 증가했다는 연구 결과가 있습니다(Bronkhorst, 2019).

Part 2

AC 역량평가의
정의 및 기본 전제

개인의 역량 수준을 예측하기 위해 훈련된 다수의 평가자들이 다양한 상황 과제(Simulation Exercise)를 이용하여 모의상황에서 나타나는 행동을 관찰/평가하는 도구를 의미합니다.

〈 AC 역량평가의 기본전제 〉

- 과거의 성과/직무 기술/지식에 대한 측정이 아닌 가상 상황을 통한 잠재된 리더십 역량 예측
- 다양하고 구조화된 Simulation Exercise의 사용
- 한 가지 역량에 대한 다중 기법 사용으로 교차 측정(Multitrait-Multimethod)
- 훈련된 다수의 평가자가 평가

Part 3

다른 리더십 평가 방법과의 차별점은 무엇인가

첫째, AC는 과거의 성과가 아닌 미래에 발휘할 리더십 수준을 정확히 예측합니다.

조직과 내·외부 변화 상황에 대한 이해를 바탕으로 가상의 상황을 설정하고 상황 속 과제를 해결하려는 행동을 관찰/평가하기 때문에 인위적으로 단기 학습된 역량이 아닌 실제 리더십 역량을 정확하게 예측할 수 있습니다.

둘째, AC는 다수의 리더 후보자가 있을 때 객관적인 비교·분석이 가능합니다.

과거의 성과는 개인에게 주어진 수많은 환경적 변수가 작용한 결과로서 리더십의 수준을 객관적인 수준에 놓고 비교·평가하기 어렵습니다. AC는 개별적인 환경 변수를 제거하고 모든 후보자에게 동일한 가상 조건을 부여함으로써 객관적 비교·분석이 가능합니다.

셋째, 다수의 평가자가 다수의 평가기법을 통해 평가하여 결과에 대한 신뢰도가 높습니다.

AC는 동일한 역량을 다양한 평가기법을 통해 교차 측정하는 동시에 다수의 평가자 간 합의에 의해 최종 결과를 산출하기 때문에, 평가과제·평가자에 따른 오차를 줄이고 높은 평가 신뢰도를 확보할 수 있습니다.

Part 4

어떤 기관이 주로 AC를 사용하는가?

국내에서는 주로 정부, 지방자치단체에서 AC를 승진평가 도구로 활용하고 있습니다. AC 역량평가는 연공서열 중심의 폐쇄적 조직에서 능력 중심의 조직으로의 변화를 위한 승진 평가 방법으로써 공공부문 조직의 경쟁력 향상에 중요한 역할을 하고 있습니다. 민간의 경우 AC를 리더십 개발 차원의 DC(Development Center) 관점에서 자주 활용되고 있으며, 채용 장면에서도 AC 역량평가의 특징을 착안한 Simulation Exercise를 활용하고 있습니다.

구분	중앙부처	지방자치단체	공공기관	민간기업
Pass or Fail	◎		○	
자격이수제		○		
타 평가*결과와 합산	○	◎	○	○
리더십/역량개발				◎

* 타 평가 : 승진후보자 명부순위, 업무실적평가, 근무성적평가, 청렴도평가 등
- Source : 5급 역량평가 운영 가이드 개발 연구용역, 인사혁신처/어세스타(2018)

Part 5

조직에서 AC를 적용하는 프로세스

효과적인 리더십 교육/개발을 위해서는 정확한 리더십 평가가 전제되어야 합니다. AC를 조직에서 적용하는 일반적인 프로세스는 3DF로 정리할 수 있습니다.



- **Define(정의)** : 조직에 필요한 리더십 역량을 정의하는 단계
- **Design(설계)** : 필요한 리더십 역량을 효과적으로 측정할 수 있도록 역량평가 제도를 설계하는 단계
- **Development & Operation(개발 및 운영)** : Simulation Exercise를 개발/평가 운영 단계
- **Feedback(피드백)** : 결과에 대한 피드백과 코칭이 이루어지는 단계

Part 6

직급별 AC 역량평가 리더십 설계 및 Tool

[예시]

구분	기획/성과관리	변화주도/관리	비전창출
초급관리자	V		
중급관리자		V	
고급관리자			V

조직의 직급별 리더십 체계에 따라 필요 역량을 정의하고, 행동으로 관찰 가능하도록 평가지표 설계가 필요합니다.

- 개인 수준의 역량 측정 Tool : In-Basket(서류함기법), Presentation(발표), Analysis(분석)
- 1:1, 1:2 관계에서 발현되는 역량 측정 Tool : Role-Play(역할수행)
- 다수의 관계에서 발현되는 역량 측정 Tool : Group-Discussion(집단토론)

Part 7

AC 역량평가, 실패로 가는 지름길

첫째, 역량의 정의가 불명확하거나 다른 역량과 중첩/모순 관계에 있는 경우

측정할 역량이 행동 단위로 명확하게 정의되지 않으면 객관적인 관찰 포인트와 평가의 근거를 마련하기 어렵습니다. 또한, 역량 간 정의가 중복되거나 동일 기법 내 서로 양립 불가능한 역량을 동시에 측정하고자 하는 경우 가상 상황이 부적절하게 설계될 수 있어 유의해야 합니다. 어색한 상황 설정이나 애매모호한 관찰 포인트는 평가대상자와 평가자 모두에게 큰 혼란을 주어 역량평가에 대한 신뢰와 결과에 대한 수용성을 떨어뜨립니다.

둘째, 역량 - 행동지표 - 평가과제 간 연관성이 미흡한 경우

역량평가의 가장 중요한 전제는 조직에서 필요로 하는 역량을 정의하고, 그 역량이 잘 발현될 수 있는 가상의 상황을 설계하는 것입니다. 그러나 과제의 내용과 평가하고자 하는 역량 간 연계성이 부족하여 평가대상자의 행동 발현이 촉발되지 않거나, 과제의 내용이 원래 측정을 의도한 역량이 아닌 다른 역량을 측정하도록 잘못 유도하는 경우가 있습니다. 역량을 설명하는 행동지표가 구체적이고 관찰 가능한 수준으로 설계되어 있는지, 기법 특성과 과제 내용이 행동지표와 유관한 상황으로 구성되어 있는지, 주어진 상황이 평가대상자의 몰입을 저해하지 않고 조직이 요구하는 수준의 Fidelity를 충족하는지 반드시 검토해야 합니다.

셋째, 전문성이 부족한 개발자/평가자가 참여하는 경우

역량평가 설계에 익숙하지 않은 실무자 혹은 과제 개발자를 투입할 경우, 개발된 과제의 품질이나 완성도를 담보할 수 없습니다. 또한 역량평가에 대한 이해가 부족한 평가자를 활용할 경우 역량평가 자체의 신뢰성을 저해시킬 수 있습니다.

Part 1

왜 다면평가인가요?

성과평가, 역량개발 방법론의 대표적인 영역이 다면평가입니다. 다면평가는 전통적인 성과 평가에서 간과하고 있던 부하 및 동료의 의견을 들을 수 있게 설계된 평가입니다. 1980년대부터 미국의 많은 조직들이 도입하기 시작했으며, 한국에서는 '90년대에 민간에 소개되고 2000년대 초반에 공공조직의 변화를 이끌어내기 위해 정부에서 도입해 화제가 되기도 했습니다. 특히 협업이 증가하면서 구성원 간 소통이 중요해지고 정량적인 성과뿐만 아니라 정성적, 맥락적인 성과가 강조됨에 따라 리더십 다면평가의 방법론이 뿌리를 내리기 시작했습니다.



다면평가(360° Feedback)는 기존의 성과 평가를 보완할 수 있는 특징점을 지니고 있습니다.

첫째, 다면평가는 성과 측정의 정확성을 높일 수 있습니다.

평가자 다수의 목소리를 듣는 것은 평가 대상자에 대한 일부의 조직구성원이 가지고 있는 편견을 감소시키고 종합적인 정보를 얻을 수 있는 수단입니다. 특히 다면평가 관련 연구에 따르면, 상급자는 과업 및 각종 성과 지표에서 나타나는 과업 성과를 강조하는 것과는 달리, 하급자와 동료는 해당 평가 대상자가 지지와 소통과 같은 맥락 성과를 중시합니다(Conway, 1999). 결국 과업 성과 이외의 것을 측정하기에는 하급자와 동료의 목소리가 더욱 유용하게 활용될 수 있습니다.

둘째, 평가 대상자의 성장을 이끌어 낼 수 있습니다.

다면평가는 리더와 구성원 간의 인식 차이를 발견하는 도구입니다. 다면평가의 영문명은 “360 Degree Feedback”입니다. 즉, 피드백이 전제된 평가입니다. 단순히 결과를 통보해 주는 수준이 아니라, 강점 및 개선점을 확인하는 평가가 되어야 합니다. 다만, 한국에서는 아직도 “후환이 두려워서” 피드백을 못하고 형식적으로만 진행되는 다면평가들이 많습니다. 하지만, VUCA 시대에 구성원 역량권과 수평적 조직구조를 갖춘 조직에서 다면평가를 진행할 때, 그 유용성이 점점 증명되고 있습니다. 명확한 가이드와 방법론을 조직구성원에게 미리 공유하고 지도한다면 다면평가 피드백이 평가 대상자를 성장으로 이끄는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다.

Part 2

다면평가, 무엇이 중요한가요?

우리나라 정부기관에서는 다면평가를 2000년부터 활용하여, 2009년까지 대부분의 행정 기관에서 사용을 하다가 2010년에 성과평가 지침을 변경하면서 참고자료로만 사용하도록 제한하여 활용 범위를 축소시켰습니다. 이후 2019년에 다시 다면평가를 성과평가로 사용할 수 있도록 허가했습니다. 이와 같이 정부에서도 다면평가에 대한 부정적인 의견과 긍정적인 의견이 공존하고 있습니다. 다면평가 운영의 실패 사례는 다음과 같은 공통점을 가지고 있습니다.

다면평가, 운영의 실패로 가는 지름길

첫째, 익명성이 보장받지 못하는 경우

다면평가는 긍정적인 의견, 부정적인 의견을 모두 표출할 수 있는 도구입니다. 리더들은 하급자의 부정적인 의견에 대해 분노를 표출하기도 하고, 회피하기도 합니다. 조직의 위계성이 높을 경우, 익명성 보장이 어려워, 낮은 점수와 부정적인 피드백을 준 하급자를 색출해 내는 경우들을 많이 발견할 수 있습니다. 이는 공정한 평가를 막는 지름길로, 반드시 익명성에 대한 보장 방안을 마련해야 합니다.

둘째, 역량에 대한 정의가 명확하지 않은 경우

리더십/역량을 측정할 때, 타당성과 신뢰성을 높이는 방법은 바로 역량에 대한 정의를 평가자들 사이에 공유하고 시작하는 것입니다. 우리 회사에서 중요하게 생각하는 리더의 역량은 무엇이고, 해당 역량을 이루는 행동지표 및 평가 요소에 대해서 눈높이를 합의할 때, 더욱 신뢰할 수 있는 다면평가가 만들어질 수 있습니다. 예를 들어, 의사소통 역량을 평가할 때 의사소통이 무엇인지 정의하고, 의사소통에 뛰어난 혹은 부족한 구성원의 특성에 대한 합의가 이뤄져야 합니다. 특히 이 과정을 인사담당자분들이 실제로 우리 회사에 필요한 역량이 무엇인지 같이 합의하고, 공유하고, 전파하는 프로세스가 선행되어야 합니다. 즉, 역량모델링이 전사적으로 공유가 되었을 때 다면평가의 효과는 극대화 됩니다. 만약, 합의가 도출되지 않은 상태에서 평가를 진행한다면 각각의 다른 기준을 가지고 평가를 함으로써 신뢰도와 타당도나 무너져, 직원들에게 의미 없는 평가로 받아들여지게 됩니다.

셋째, 관대화 경향을 통제하지 못하는 경우

다면평가를 하다보면 보통 적게는 5가지, 많게는 20가지의 역량을 측정하게 됩니다. 이때, 평가대상자와 특별히 나쁜 관계가 없는 사람들은 해당 역량의 점수를 높게 주는 경향이 있습니다. 심한 경우 100점 만점으로 환산했을 때, 평가대상자의 대다수가 95점 이상을 받는 경우도 있습니다. 다면평가가 보상과 직접적으로 관련되었을 때, 조직구조가 경직화되어 있을 때 특히 관대화 경향이 나타나게 되는 경우를 발견할 수 있습니다. 이러한 경향을 최소화할 수 있는 방법(문항의 선택, 문항응답방식의 선택)을 고려했을 때, 더욱 신뢰할 수 있는 다면평가가 완성됩니다.

Part 3

다면평가, 어떻게 피드백을 해야 할까요?

다면평가는 피드백이 전제된 평가입니다. 하지만, 현실적으로 누가, 어떻게 해당 결과에 대해 피드백을 줄 것인가에 대한 논란들이 존재합니다. 개발을 위한 피드백을 어떻게 진행해야 할까요?

다면평가 피드백의 원칙

첫째, 사전 교육을 충분히 하기

다면평가를 받는 목적을 우선 잘 설명해야 합니다. 다면평가에 목적을 명확하게 드러내고, 그 목적이 해당 사람의 잘못을 질책하기 위한 자리가 아님을 분명히 말해야 합니다. 또한, 긍정적 피드백과 부정적 피드백을 받았을 때의 사람들의 심리적 변화를 미리 공유하고, 특히 부정적 피드백을 다루는 법에 대해서 알려주는 것이 중요합니다.

둘째, 강점을 위주로 다가가기

다면평가를 받는 평가 대상자는 피드백을 받을 때 많은 경우 심기가 불편합니다. 실제로 다면평가에 대한 피드백 세션을 진행해보면 불안감에 밤을 지새우거나 긴장해서 손을 떠시는 분들도 부지기수입니다. 리더들에게 필요성을 인식시키고 결과 해석에 대한 한계점, 진짜 발견해야 할 강점에 대해서 충분히 설명해야 합니다. 약점부터 지적하기 시작하고 약점에 대한 내용을 위주로 개발계획서를 작성하는 순간, 사람들은 마음의 문을 닫습니다.

셋째, 역량 의미 이해시키기

다면평가는 보통 리더들에게 필요한 역량들을 실제로 물어보면서 역량의 높낮이를 측정해 달라고 요청합니다. 일터에서 대부분의 리더는 담당한 과업과 관련된 직무 기능 그리고 성과 달성에 집중하기 때문에 역량 모델에 대한 이해가 부족할 수 있습니다.

다면평가 결과를 조직의 자산으로 끌고 나가기 위해서는 임의로 역량 모델을 구성하기보다, 가급적 조직에서 많은 시간과 노력을 투입해서 역량 모델을 구축하고 조직 구성원들을 이해시켜야 합니다. 조직 문화에 적합하면서 비전 달성을 위해 필요한 역량을 도출하고 그 의미를 전사 조직원들이 충분히 이해하고 있을 때 피드백 효과가 극대화될 수 있습니다.

Reference

- Bawany, S. (2016). Leading change in today's VUCA world leadership. *Excellence Essentials*, 33, 31-32.
- Brodie, V. K. (2019). Disrupted Leadership: Strategies and Practices of Leaders in a VUCA World. PhD Thesis, Pepperdine University, California, USA.
- Bronkhorst, P. (2019). *Shoot Out! What Predicts Leadership Potential and Performance Best? Assessment Centres, Cognitive Tests, Or Personality Tests? The Latest Research on the Topic*. In 42th International Congress on Assessment Center Methods, Shanghai, China.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84: 3-13
- Beckhard, R., & Harris, R. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33, 32-39.
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 157-182.
- Smither, J., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2018). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In R. Hamlin, A. Ellinger, & J. Jones (Eds.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp.155-178). Hershey, PA: IGI Global.
- 김명준 (2014). 역량평가, 이렇게 하면 실패한다. HR insight.
- 김명준, 김영재 (2017), 역량평가 · 평가센터. 서울: 어세스타.
- 김명준, 김영재, 최화열 (2019). *History of Assessment Center Operations in South Korea Over 13 Years*. In 42th International Congress on Assessment Center Methods, Shanghai, China.
- 인사혁신처, 어세스타 (2018). 5급 역량평가 운영 가이드 개발 연구용역.

* 참고사이트

- VUCA : Masters of the VUCA – Universe – <https://www.linkedin.com/pulse/masters-vuca-universe-tony-loyd>
- 평가센터 가이드라인 : <https://www.assessmentcenters.org/articles>