

雇 備 職 業 能 力 開 發 研 究  
 第16卷(3), 2013. 12, pp.107~129  
 © 韓 國 職 業 能 力 開 發 院

## 역량기반 선발도구 개발에 관한 사례연구

이 철 기\* · 한 상 일\*\* · 정 현 석\*\*\*

본 연구는 직무역량을 기반으로 채용시스템을 개발, 활용하기 위한 이론적, 실제적 방안을 탐색하는데 기본적인 목적이 있다. 최근의 학력과 스펙 중심의 채용 관행이 만연한 노동시장에서 직무능력 중심의 채용에 필요한 실제적 도구를 체계적으로 개발하여 적용함으로써 조직의 인적자원 확보의 효과성을 높이고, 거시적으로는 노동시장 참여자들의 합리적인 탐색과 선택을 지원하여 노동시장의 합리성을 높이기 위한 방안을 제시하고자 하였다. 노동시장에서의 차지하는 직종의 중요성과 종사인원 등을 감안하여 제조업의 경영관리 및 생산관리 그리고 금융사무출납직 등 3개 직무를 선정하여, 역량 도출과 관련된 기존의 국내외 접근방법을 활용하여 3개 직무에 대해 역량모델링(competency modeling)을 하고, 이를 채용에 활용할 수 있도록 각 직무역량에 대해 역량기반 지원서, 역량테스트 및 역량면접 등 채용 도구를 개발하였으며, 이의 적용 가능성을 탐색하였다. 마지막으로 향후 역량기반 선발도구의 활용을 증대시키기 위해 이론적, 정책적 함의를 제시하였다.

- 주제어: 직무역량, 역량모델링, 역량기반 선발, 역량기반지원서, 역량면접

투고일: 2013년 9월 10일, 심사일: 9월 25일, 게재확정일: 10월 28일

\* 제1저자(교신저자), 한국기술교육대학교 산업경영학부 부교수(nomadlck@koreatech.ac.kr)

\*\* 제2저자, 한국기술교육대학교 산업경영학부 부교수(sihan@koreatech.ac.kr)

\*\*\* 제3저자, 한국기술교육대학교 HRD전문대학원 석사과정(windclo@koreatech.ac.kr)

## I. 서론

‘학력과 스펙 중심의 채용’ 현상은 노동시장의 비효율성뿐만 아니라 사회경제적으로 막대한 비용과 부작용을 초래하는 국가적 이슈가 되고 있다. 개인의 성공이 학력에 의해 결정된다는 인식이 사회 내에 팽배해 있으며, 적성과 진로에 대한 고려 없이 대부분의 구직자들은 추상적인 스펙을 쌓는데 열중하고 있다. 특히 대기업을 위시한 소위 좋은 일자리를 선호하는 현상이 증대하면서 구직자간 학력과 스펙 쌓기 경쟁이 더욱 격화되고 있다. 최근에는 학벌, 학점, 외국어점수, 자격증, 어학연수, 봉사활동, 인턴, 수상경력 등 소위 ‘8대 스펙’을 쌓기 위해 구직자간 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 실정이다.

채용은 구직자와 구인자가 서로 상대방에 대한 정보를 교환하면서 서로를 탐색, 선택하는 과정이다. 만약 채용 과정에서 상대방에 대한 정보가 충분히 교환되지 못하면 정보의 비대칭성과 상호간 갈등을 초래하게 되어 구직자와 구인자 모두 상대방을 정확하게 선택할 수 없게 된다. 그 결과 기업은 필요로 하는 인재를 채용할 가능성이 낮아지고, 지원자들은 구체적이고 정확한 정보를 기초로 자기 선택(self-selection)을 할 수 없게 되어, 채용시장의 참여자 모두가 실패하는 게임을 하게 된다.

지원자의 요건을 구체화하지 않고, 검증되지 않는 추상적이고 모호한 기준을 채용에 활용하는 관행이 최근의 ‘학력과 스펙 중심의 채용’ 현상을 초래한 주요한 원인이라고 볼 수 있다. 구인자인 기업이 조직과 직무에 대한 구체적이고 정확한 정보를 노동시장과 구직자들에게 제공하여 지원자들이 자기 선택을 할 수 있도록 하고, 지원자들을 정확하게 선별할 수 있는 능력을 높여야 한다. 조직과 직무의 성공과 직접적 인과관계가 있는 역량을 채용의 기준으로 설정하고, 지원자들의 역량 보유 정도를 체계적으로 평가하기 위한 평가도구와 방법을 개발, 적용해야 한다. Dubois(1993)는 역량이 채용을 비롯한 인력 개발, 성과평가, 보상제도 등 인적자원관리 시스템을 통합하는데 매우 효과적인 도구이며, 직무중심의 인적자원관리를 대체하는 새로운 패러다임이라고 강조한 바 있다.

역량접근법의 중요성에도 불구하고 대부분의 기업들은 이를 충분히 활용하고 있지 못하고 있다. 일부 대기업을 경우에는 채용에서 역량접근법을 활용하고 있으나, 직무성과

와의 관련성이 입증되지 않은 직무외적 요인들이 다수 고려되고 있으며, 선발도구의 평가기준 및 방법이 불명확하여 적절하고도 충분한 정보가 지원자에게 제공되지 못하고 있다. 중견기업을 비롯한 대다수의 기업들은 관련 전문성과 제도적 기반이 부족하고, 직무성과와 직접적 관련성을 갖는 객관적인 인재선발 기준과 평가도구가 없는 상황에서 학력을 위시한 다양한 스펙을 관행적으로 사용하고 있다. 특히 중소기업의 경우에는 채용 프로세스가 정립되지 않은 기업들이 대다수이며 지원자의 역량과 능력보다는 주먹구구식의 채용이 이루어지고 있어 조직과 직무에 적합한 인재 선발이 더욱 어려운 실정이다.

이러한 문제의식 위에서 본 연구는 능력 중심의 채용 관행의 정립과 열린 고용문화의 확산에 대한 사회적 요구를 배경으로 역량기반 선발도구 개발방안에 대한 실제 사례를 분석한다. 이를 통해 채용 패러다임의 전환을 위한 효과적인 역량접근법을 이론적, 실제적 차원에서 모색하고자 한다.

## II. 이론 고찰

### 1. 역량의 개념 및 특징

역량은 일반적으로는 능력으로 넓게 사용되고 있지만, 적절하거나 뛰어난 자격을 갖춘 상태나 질을 의미한다(Lucia & Lepsinger, 1999). 역량연구의 시초로 불리는 McClelland(1973)는 지능검사에 대한 역량검사의 우위성 논문에서 전통적인 학업 적성검사나 성취도 검사들이 업무성이나 인생에서의 성공을 제대로 예측하지 못하며, 여성과 소수민족 등의 보호계층에 대한 편견을 배제하지 못한다고 지적하면서, 역량을 성공적인 결과와 인과적으로 관계가 있는 효과적인 사고와 행동으로 정의하였다. 역량의 개념을 발전시킨 것으로 평가되는 Spencer와 Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무에서 준거와 관련되면서 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성으로 역량을 정의하였다. 이들은 역량을 스킬, 지식, 자기개념, 특질과 동기로 구분하고 스킬과 지식은 겉으로 드러나며 개발이 용이한 반면, 자기개념, 특질과 동기는 감추어진 부분으로 개발이 어렵다고 설명하였다. Dubois(1993)는 역량을 조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달

성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력으로 정의하고 있다. 또한 Rothwell, W. J.와 Lindholm, J. E.(1999)는 우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해주는 행동으로, Schippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearman, K., Prien E. P.와 Sanchez, J. I.(2000)는 역량은 측정 가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력으로 정의하고 있으며, Herbert G. Heneman III, Judge, T. A.와 Kammeyer-Mueller, J. D. (2012)는 역량이 전통적인 직무요건인 지식, 기술, 능력과 유사하지만 역량은 다양한 직무에서 성공에 공헌할 수 있는 공통적인 특성을 가지고 있으며, 직무성과와 조직의 성공에도 기여 할 수 있다는 점에서 전통적인 직무요건과 차이가 있다고 주장하였다.

위와 같이 역량에 대한 정의가 다양하지만 공통적인 점은 역량이란 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동 특성 및 능력으로 지식, 기술, 태도와 그 밖에 다양한 특질들이 통합되어 나타나는 내적 특성이라는 것을 알 수 있다. 또한 다양한 상황에서 성과에 영향을 주는 원인이며, 행동 지향적이면서 성과와 인과관계를 갖는 개념으로 이해할 수 있다.

## 2. 역량의 구조와 차원

역량은 다양한 구조와 차원을 갖는 것으로 알려져 왔다(Spencer et al., 1993). Sparrow(1994)는 역량을 조직역량, 관리역량, 직무역량 등 조직 수준별로 역량을 구분하였다. 조직역량은 모든 구성원들에게 공통적으로 요구되는 역량, 관리역량은 조직의 관리자 계층과 직위에 요구되는 역량, 직무역량은 특정 직무의 수행을 위해 요구되는 개인 수준의 역량을 의미한다. 조직역량은 조직의 전략과 문화와 가치를 종합한 것으로 모든 구성원이 갖추어야 할 역량으로 기업의 인재상과 관련된다. 이는 조직 구성원의 공통적인 선발기준이면서 교육 및 평가의 필수기준이 된다. 직무역량은 개인과 직무의 적합성을 판단하는 중요한 기준이며 인력의 선발·교육 및 평가와 보상에 이르는 전통적인 인사기능의 효율성을 판단하는 기준이 된다. 선발과 교육 및 평가 등 관리적 목적으로 역량을 사용하기 위해서는 조직 수준별로 역량을 구조화하는 방법이 널리 활용되고 있다(박동건, 2001; Sparrow, 1994).

한편 직업능력 개발에 초점을 맞춘 연구들은 역량을 직업에서의 성공을 예측하는 요인으로 보고 역량개념을 활용하여 직업능력의 구조와 차원을 규명하고 있다. 이종범(2008)은 역량을 직무에서의 평범한 성과자와 우수한 성과자를 구분하는 행동양식의 특

성이 강조된 개념으로 파악하면서 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 직업능력을 직업기초능력과 직무수행능력으로 구분하였다. 그는 직업기초능력을 생애환경에서 활용되는 가장 기초가 되는 메타역량과 생애기초역량 그리고 직업 환경에서 직접적으로 활용되는 직무현장기초역량, 과제해결기초역량, 관계관리기초역량 및 조직기여역량 등 6가지 차원으로 구분하였다.

나승일·장석민·서우석·김진모·이성(2003)은 직업능력을 기초직업능력과 직무수행능력으로 분류하고 직무수행능력을 다시 산업공통능력, 필수직업능력 및 선택직업능력으로 구분하였다. 기초직업능력은 모든 산업 혹은 직업에서 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 공통적으로 필요한 능력, 산업공통능력은 해당 개발 분야에서 직업 혹은 직무에 관계없이 공통적으로 갖추어야 하는 능력, 필수직업능력은 해당 개발 분야에서 특정 직무를 수행하기 위해 한 개인이 해당 직업에 진입하기 위하여 반드시 갖추어야 하는 능력, 선택직업능력은 해당 개발 분야에서 기업 간 업무범위, 장비 등의 차이점에 대한 유연성을 부여하기 위한 직업능력을 의미한다.

이러한 접근은 직업기초능력을 중심으로 표준직무의 성취기준을 개발하여 국가자격체계와 연계시키고, 국가인적자원개발의 큰 틀 속에서 일 - 교육 - 훈련 - 자격을 국가 수준에서 연계시키는 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)을 개발·운영하는데 활용되고 있다. 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 선발의 관리적 목적과 개인의 직무와 조직의 적합성을 고려하여 역량의 구조를 직무역량(job specific competencies)과 공통직무역량(common job competencies)으로 구분하여 모델링하였다.

### 3. 역량기반 선발(Competency-based Selection)

역량을 기반으로 한 선발은 조직과 직무와 개인이 보유한 역량의 적합성이 높을수록 성과와 만족도 등 조직유효성 측면에서 긍정적 효과를 얻을 수 있을 것이라는 가정에 근거하고 있다(황규대, 2010). 역량기반 선발은 올바른 인재(right people)의 선발 가능성을 높여 인적자원관리의 효율성과 경쟁우위 확보에 기여하게 한다(Spencer et al., 1993). 조직 및 직무상 성과와 관계가 없는 외부적 요인이 선발과정에 개입되는 것을 차단할 수 있어 선발과정의 사회적 공정성을 높이고, 학벌과 성, 지역연고를 위시한 차별적 요소를 제거하는데 기여할 수도 있다. 조직이 필요로 하는 역량을 사전에 구체화하여 이를 노동시장에 전달하는 경우(realistic job preview), 노동시장의 지원자들은 자신의

역량과 적성을 고려하여 자기 선발을 하게 될 가능성이 높아지고, 입사 후 조직적응과 직무만족을 높일 수 있게 된다. 이는 청년 구직자들로 하여금 직무와 관련성이 입증되지 않은 스펙 혹은 과도한 스펙을 쌓는 대신 자신이 보유한 역량을 기초로 조직을 탐색하고, 필요한 역량을 체계적으로 준비하는데 도움이 될 것이다.

역량을 기반으로 직무와 사람을 성공적으로 연결시키려면 직무역량모델을 개발하고, 준거 관련 타당성이 입증된 역량모델을 활용하여 개인과 일 혹은 조직의 적합성을 객관적으로 평가할 수 있는 방법을 개발·적용해야 한다. 역량을 기반으로 한 선발시스템은 역량모델 개발, 역량모델의 타당성 검증, 지원자의 역량을 평가하기 위한 선발도구 개발, 선발시스템의 타당성 검증 및 활용의 과정을 거쳐 개발된다.

### 가. 역량모델 개발

역량을 조직 및 직무관리에 활용하기 위해서는 관리의 목적 혹은 수준에 따라 일련의 역량들을 도출해야 하는데, 이를 역량모델링이라고 한다. Spencer et al.(1993)은 역량모델 개발을 위한 방법으로 직무별 수행 효과성의 준거(criteria)를 정의하고, 이를 활용하여 우수한 집단과 평균적 집단을 선정한 후, 직무수행과 관련된 자료를 수집, 분석하여 우수한 집단과 평범한 집단을 구분하는 역량을 규명할 것을 제안하였다.

효과성의 준거로는 매출액, 생산성 등 직무와 관련된 객관적 성과자료, 상급자의 인사고과 자료나 동료나 부하직원 혹은 고객 등의 평가나 추천자료 등이 활용될 수 있다. 효과성의 준거가 잘못 정의되면 우수한 집단의 선정이 잘못되어 타당도가 결여된 역량모델을 만들게 된다. 준거집단을 적절하게 선정하려면 객관적인 실적뿐만 아니라 다면평가자료 등 다양한 원천자료를 활용하는 것이 바람직하다.

직무수행과 관련된 자료를 수집하는 방법으로는 행동사건인터뷰(Behavioral Event Interview, 이하 BEI)<sup>1)</sup>와 직무분석 혹은 일반 역량사전을 활용할 수 있다. 본 연구에서는 역량을 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동 특성 및 능력으로 규정하였으므로, 우

1) 행동사건인터뷰(BEI)는 응답자에게 직무상 가장 어렵고 중요한 사건을 '어떻게' 처리했는지를 생생하게 언급하게 하여 역량을 드러나게 한다. BEI 방법의 장점으로 심층적인 정보를 경험적으로 얻을 수 있고 역량이 표출되는 양식을 구체적으로 규명할 수 있으며, 우수 능력자들이 특정한 직무상 과제나 위기에 어떻게 대처하는지에 대한 행동의 알고리즘(algorithm)을 파악할 수 있으며, 인종적, 유전적, 문화적 편견을 방지하고 수집 자료를 자기 진단과 평가, 교육용으로 활용할 수 있다. 그러나 시간과 비용이 많이 소요되는 단점이 있다(Spencer et al., 1993).

수 성과자를 대상으로 행동사건인터뷰(BEI)를 활용하여 역량을 도출하였다.

#### 나. 역량모델의 타당성 검증

선발을 비롯해 다양한 영역에 활용하기 위해서는 개발된 역량모델의 타당성을 검증해야 한다. 타당성을 검증하는 방법으로는 기준관련타당도와 교차타당도 검증이 일반적으로 활용된다(황규대, 2010). 기준관련타당도는 동시타당도와 예측타당도 검증이 있는데, 동시타당도는 역량모델의 측정도구를 개발하여 제2의 준거표본을 구성하여 우수한 성과집단과 평균적 성과집단을 대상으로 측정도구를 적용하여 타당도를 검증하는 방법으로써, 만약 제2의 준거집단의 우수한 성과집단이 높은 점수를 얻는다면 높은 동시타당도를 갖는다. 예측타당도는 역량모델을 적용하여 사람을 선발한 후 일정한 기간이 경과한 후 실제로 이들이 우수한 성과를 창출했는지를 규명하는 방법이다. 교차타당도는 제2의 준거표본으로부터 자료를 수집한 후 최초의 준거집단으로부터 도출한 역량모델과 비교하여 동일한 직무를 수행하는 다른 집단의 수행을 예측할 수 있는지를 확인하는 방법이다. 동일한 시점에서 동일한 역량모델을 사용하여 또 다른 준거표본의 직무수행을 예측하는 것을 검증하면 동시적 교차타당도를 검증할 수 있다.

#### 다. 선발도구의 개발

타당성을 검증한 후에는 역량모델을 활용하여 선발도구를 개발하는데, 일반적으로 이력평가, 검사(test), 역량기반면접(competency-based interview), 평가센터 등이 널리 활용된다.

이력평가는 과거 직무에서 좋은 성과를 창출한 지원자는 미래의 비슷한 직무에서도 높은 성과를 창출할 가능성이 높다는 전제 하에 개인의 과거 경험과 행동을 평가한다. 이력 정보는 직무와의 관련성 즉, 표면타당도가 있어야 하며 직무 혹은 고용 의사결정과 관련이 없는 정보, 특히 지나치게 많은 개인적 정보를 포함시키는 것은 측정의 정확성을 훼손시킬 수 있으므로 지양해야 한다(Mael, 1991). 이력정보는 역량기반 지원서(competency-based application form)를 활용하여 선발의 초기단계에서부터 평가할 수 있다. 즉, 역량과 관련되는 이력과 생애항목들에 대해 준거별로 기존의 종업원집단을 구분한 후 차이를 규명하고, 가중 값을 부여한 후 이력과 생애자료의 차이를 점수화하여 지원서를 객

관적으로 평가할 수 있다(Wood & Payne, 1998).

검사(test)는 행동표본을 사용하여 심리적 구성개념을 측정하는 객관적이고 표준적인 절차를 의미하며, 인지검사와 수행검사로 구분할 수 있다. 인지검사는 개인이 무엇을 알고, 지각, 기억, 이해하는지 혹은 정신적으로 무엇을 할 수 있는지를 파악할 수 있게 하며, 지능검사, 성취검사, 직무지식검사 등이 포함된다. 인지검사를 통해 인식능력, 문제 해결능력, 지각능력과 기술, 아이디어 개발 및 평가능력 등 인지와 관련된 다양한 역량을 평가할 수 있다(Guion & Highhouse, 2006).

역량기반면접은 면접을 통해 지원자의 역량 보유 정도를 평가하는 과정이다. 직무분석 혹은 역량모델링을 통해 역량을 도출하고 단위 역량별로 면접질문을 개발하고, 구조화된 면접(structured interview)을 통해 지원자의 역량정보를 수집하여 평가한 후 고용여부를 결정하는 과정을 거친다. 전통적인 면접방식에 비해 구조화된 면접을 활용하고, 직무역량에 초점을 맞추어 면접내용을 구성하므로 전통적인 면접에 비해 높은 타당도를 얻을 수 있다(황규대, 2010). 역량면접에서 문항을 개발하는 방법으로는 행동기술질문<sup>2)</sup>과 상황질문<sup>3)</sup>이 가장 널리 활용되고 있다(Berman, 1997). Campion, Palmer와 Campion(1997)은 직무분석을 기반으로 역량을 도출하고, 역량별로 중요사건법을 적용하여 면접질문을 개발하고, 각 면접질문에 대해 지원자의 응답을 평가하기 위한 척도를 개발할 것을 제안하였다. Latham(1989)은 직무의 주요한 성과기준별로 상황면접질문을 설계할 것을 강조했는데, 직무의 성과기준별로 하나 이상의 중요사건을 선택, 각 중요사건을 질문문항으로 하여 각 질문의 응답 척도를 행동기준으로 개발할 것을 제시했다. Taylor와 O'Driscoll(1995)는 행동기술질문을 특정 상황, 상황에서 지원자의 실제 행동 그리고 상황의 결과 등 3단계로 구성할 것을 제안했다. 이들은 상황질문을 개방형으로 만들고 중요사건을 통해 확인된 직무상황별로 질문문항을 구성하며, 지원자들로부터 가능한 한 많은 정보를 얻기 위하여 지원자의 답변에 연속적으로 질문을 하는 탐침질문(probe questions)의 활용을 권고하였다.

평가센터(assessment center)는 지원자의 역량을 다양한 역량평가방법을 활용하여 종합적으로 평가하는 기법이다. 본래 평가센터에서는 하나의 특성이 한 가지 이상의 방

2) 행동기술질문: 과거의 직무상황에서 지원자가 어떻게 행동했는지를 묻는 질문으로 지원자의 과거 경험으로부터 역량정보를 수집한다.

3) 상황질문: 지원자에게 가상적 상황을 제시하고 어떻게 행동할 것인지를 묻는 질문으로 지원자의 의도나 미래 예측되는 행동으로부터 역량정보를 수집한다.

법으로 측정되므로 신뢰도를 높일 수 있고, 다양한 평가를 통해 검증의 과정을 거치므로 타당도를 높일 수 있다는 장점이 있다(Thornton & Byham, 1982). 평가센터에서는 피평가자가 실제로 직무상황에서 직면하게 되는 상황을 충실하게 반영해야 하며, 미래의 실제 직무성과를 잘 예측하게 하는 증거 관련 예측타당도가 높은 작업표본을 고려하는 것이 중요하다(Guion et al., 2006). 평가센터에서 역량을 평가하기 위한 방법으로는 비전 프리젠테이션, 역할연기, 집단연습, 비즈니스게임, 인베스켓연습, 스트레스면접, 직무면접, 코칭 및 상담연습 등이 활용된다(황규대, 2010).

### Ⅲ. 역량기반 선발도구의 개발사례

본 연구는 2012년 4월부터 11월까지 약 8개월간 연구진이 수행한 정책연구 과제를 근거로 사례연구를 한 것이다. 연구는 역량기반의 선발도구를 개발, 확산하여 기업조직의 인적자원관리의 합리성과 효율성을 높이며, 나아가 능력과 역량중심의 채용 관행을 정립하고, 열린 고용문화의 확산을 목적으로 수행되었다. 사전 기획단계에서는 우리나라 기업들의 채용현황과 문제점 파악을 위한 문헌조사와 인터뷰를 하였으며, 국내외의 역량 및 직업능력 관련 문헌연구를 고찰하여 역량기반 선발도구의 개발 방향을 설정하였으며, 활용 가능성을 증대시키기 위해 현장 인터뷰 및 전문가 간담회 등 다양한 의견수렴 절차를 거쳤다.

#### 1. 대상 직무의 선정

선발도구 개발을 위한 직무역량 개발 대상으로 경영관리 및 생산관리와 금융사무출납 직무(혹은 텔러) 등 3개 직무를 선정하였다. 산업 및 노동시장 특성 측면에서 산업의 종사자와 성장성, 인력수급 특성, 대졸 이하 학력 소유자의 취업가능성 등을 검토하였으며, 연구조사의 용이성 측면에서 산업 및 직종분류의 명확성 및 기업별 직군 및 직무분류의 표준화 가능성 그리고 연구진의 관련 산업 전문성과 네트워크 등을 검토하였다. 한국고용정보원의 산업·직업별 고용구조조사 자료와 워크넷의 Job Map, '11년 고용센터의 산업별 구인건수, 알선건수 및 취업건수 조사 자료 등을 취합하여 종사자 수 산업 및 직

업 특성을 분석하였다.

경영관리직무는 직업 세분류 상 총무사무원 약 663천 명, 인사 및 교육훈련사무원 141천 명, 경리사무원 466천 명, 회계사무원 174천 명 등을 포함하며, 평균 학력기간은 13~15년으로 평균적으로 전문대졸 이상의 학력 보유자로 나타났다. 생산관리직무는 직업 세분류 상 생산 및 품질관리사무원 288천 명, 자재 관련 사무원 231천 명, 제품생산 관련 관리자 45천 명이 종사하고 있다. 평균 학력은 약 14~15년으로 전문대졸 이상의 평균학력을 가지고 있다. 금융사무출납직무는 약 78천 명으로 전체 금융 및 보험업종 사자(약 68만 명) 가운데 두 번째로 큰 비중을 차지하고 있다. 학력별로는 고졸 이사가 약 26%이며, 전문대졸 24.1%, 4년제 대졸 이상이 약 50%에 이르고 있으며 평균 학력은 14.5년으로 전문대졸 이상의 학력 보유자들로 나타나 자격요건에 비해 학력이 높은 것으로 평가되었다. 사전 인터뷰 결과, 자격요건과 학력의 미스매치(mismatch), 동일 대졸 학력자간 담당직무 차이에 따른 갈등 등 인사관리상의 어려움이 커지고 있어 직무 능력에 따른 채용의 필요성이 큰 것으로 나타났다.

## 2. 역량모델링(competency modeling) 및 검증

선발도구의 개발을 위해서는 선발목적에 부합하도록 직무역량을 구조화하여 역량을 도출해야 한다. 선발 목적을 고려할 때 직무-개인뿐만 아니라 조직-개인의 적합성을 동시에 고려해야 하므로 직무역량(job specific competencies)과 공통직무역량(common job competencies)으로 구분하여 각각의 역량을 도출하였다. 직무역량은 해당 직무에서 높은 성과를 창출하는데 필요한 역량으로 지원자와 직무의 적합성을 평가하는 기준이 되며, 공통직무역량은 다양한 직무에서의 높은 성과와 관련을 갖는 공통역량으로 조직과 개인의 적합성을 평가하는 기준이 된다.

연구대상 산업의 대기업, 중견기업, 중소기업에 해당하는 각 3개사를 선정하여 이들의 채용프로세스 및 선발도구, 채용방식과 채용실적 등 전반적인 채용현황과 관행을 채용포털사이트와 각 사의 구인광고 및 채용홈페이지를 통해 분석 한 결과, 대부분의 기업들은 직무요건뿐만 아니라 기업의 인재상을 중요한 선발기준으로 고려하는 것으로 나타났다. 관리의 세분화와 직무의 전문화 수준에 따라 차이가 있으나 중소기업의 경우에는 개인-조직 적합성의 판단기준인 기업의 공통역량을 직무역량보다 강조하는 경향도 발견되었다. 따라서 직무역량뿐만 아니라 공통직무역량을 고려하되 공통직무역량은 기업들의 인

재상과 직업기초능력을 고려하여 역량모델링을 하였다.

가. 직무역량모델링

직무역량을 도출하기 위해서 직무상의 중요사건을 토대로 행동사건인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 21개 기업으로부터 해당 직무에서 직무경험이 풍부하고, 인사고과가 우수한 고성과자를 추천받아 연구진이 2인 1조 또는 3인 1조로 팀을 구성하여 인터뷰를 했으며, 인사관리자와 부서관리자의 보완 의견을 청취하였다. 직군별로는 생산관리 21명, 경영관리 19명, 금융출납사무직 14명 등 총 54명(고성과자는 22명)을 대상으로 약 1개월 간 진행하였다. 행동사건인터뷰는 피면접자가 자유롭게 자신의 의견을 개진할 수 있도록 개방형 질문으로 구성하였으며, 면접 시 피면접자의 동의를 얻어 녹취와 메모를 통해 고성과자의 직무의 역할과 주요한 책임 및 과업을 확인하고, 과업 수행 시 성공적인 사건 및 비성공적인 사건의 경험, 직무성과 관련 정보를 수집하였다. 행동사건인터뷰를 정리하여 현장특성요소를 추출하고, 유사한 맥락을 갖는 특성들을 하위요소와 핵심요소로 단계별로 그룹화하여 핵심요소에 대해 역량사전을 참고하여 각각의 이름을 명명하여 단위역량을 추출하였다. <표 1>은 생산관리직무의 역량개념화작업을 예시한 것이다. 또한 단위역량을 추출하기 위한 사전개념화 작업의 적절성을 검토하기 위하여 직무의 주요성과 지표(key performance indicator)와 연계되는지를 확인하였다. 주요 성과지표는 성과 목표 달성을 위해 직무수행에 필요한 능력과 지식, 스킬, 태도 등을 파악하는데 유용하게 활용될 수 있으므로 행동사건인터뷰를 보완하고 검증하는데 활용될 수 있다.

<표 1> 역량 개념화 작업 예시-생산관리직무

현장특성요소	하위요소	핵심요소	핵심개념
내부직원과의 친화력	현장 생산직과 친밀감 형성	생산직인력 수시접촉 및 원활한 관리	생산관리 관련 부서와의 원활한 커뮤니케이션
현장 생산직 대인관계 관리			
생산직 직원들 관계 형성			
현장 라인에 대한 책임감	현장 생산직 인력과 수시 커뮤니케이션	다양한 부서와 지속적 협업	
현장 라인에 대한 정확한 파악			
타 부서의 업무일정 고려	영업, 구매, 품질, 생산부서와 업무진행 합의점 도출		
관련 부서의 상황 배려			

자료: 고용노동부(2012), 핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구

## 나. 공통직무역량모델링

공통직무역량은 기업의 인재상과 기초직업능력을 동시에 고려하여 도출하였다. 우선 자동차 및 자동차부품산업과 전자정보기기산업의 중견·중소기업 40여개 회사와 출납창구직무가 존재하는 은행 및 증권업의 약 20개 기업을 대상으로 기업의 가치와 인재의 요건을 반영한 인재상을 조사·분석하였다. 대상 기업별로 정리된 인재상 요소들의 빈도분석을 통해 가장 많은 빈도를 보인 상위 주요 30개 요소를 도출하였다.

인재상은 해당 기업의 철학과 핵심가치를 반영한 인재의 모습을 의미하고 있음에도 인재상의 일부 요소는 대부분의 기업들의 인재상이 유사하게 나타나고 있으며, 기초직업능력과도 일부 중복되는 것으로 나타났다. 또한 기초직업능력의 선행연구 가운데 직업기초능력 하위요소(주인중·박동열·진미석, 2010; 이종범, 2008), 한국직업정보시스템(KNOW)의 업무수행능력 하위요소 및 성격요소를 추출하여, 상위 인재상 30개 요소와 비교, 분석하였다. 범주와 성격의 유사성을 검토하고, 빈도분석을 통해 하위요소 풀을 구성하고, 역량사전을 활용하여 각 의미를 포함할 수 있는 새로운 키워드를 검토하여 명명하였다. 한편 기존 직무능력 관련 연구에는 나타나지 않았지만 현장 인터뷰를 통해 도출된 주요 키워드를 공통역량 도출 시 별도로 반영하여 역량을 도출하였다.

## 다. 역량모델링의 검증 및 확정

행동사건인터뷰에 참여자 이외에 직무별로 고성과자, 관리자, 인사담당자와 인재개발 전문가 약 6~8명을 대상으로 표적집단면접법(focus group interview: 이하 FGI)을 실시하여 역량모델의 적절성을 검토하였다. 직무역량과 공통직무역량의 적절성, 역량과 하위요소와의 관계, 핵심 키워드와의 연관성, 해당 역량의 직무 연관성, 역량의 대표성과 중요도에 대해 평가를 진행하고, 수정 및 개선사항에 대해 FGI 현장에서 직접 보완 작업을 실시하였다. 또한 해당 직군의 역량을 우수하게 나타낼 수 있는 행동지표들을 FGI 대상자들로부터 재도출하여 역량별 행동지표에 반영하였다. <표 2>에는 역량모델링 과정을 거쳐 도출된 직무역량과 공통직무역량 및 공통기초역량을 제시하였다.

직무역량은 3개 직무별로 해당직무의 성공적 수행과 관련된 직무 특수적 역량이며, 공통직무역량은 대부분의 직무의 성공적 수행과 관련된 공통적 역량을 의미한다. 또한 공통기초역량은 대부분의 직무에서 성공적인 수행을 위해 필요한 기초적인 역량을 의미하

며, 다른 역량과는 달리 검사(test) 중심의 선발도구 개발이 필요하다는 인식에서 공통 직무역량과 구분하여 역량모델링을 하였다. 직업기초능력에 관한 선행연구에 의하면 기초직무능력을 구분하여 메타역량이나 생애기초역량 등 별도의 역량군으로 설정하고 있다(이종범, 2008). 공통역량 중 가장 기초가 되는 능력인 윤리의식과 정보·기술 활용능력, 자기개발과 더불어 선행연구에 대한 추가 검토를 통해 수리능력을 추가하여 공통기초역량을 구성하였다.

<표 2> 직무역량 및 공통직무역량의 모델링 결과

구 분	경영관리직군(5)	생산관리직군(5)	금융출납사무직군(5)
직무역량(15)	전략 마인드	생산성 향상능력	금융마케팅
	경영자원 관리능력	생산 공정관리 능력	금융상품 이해
	경영 개선 능력	생산 정보처리 능력	고객관리능력
	내부고객지향	현장상황 대응능력	금융윤리
	문서정보 전달능력	유관부서 협업능력	창구업무 처리능력
공통직무역량(8)	목표의식, 문제해결능력, 도전정신, 글로벌마인드, 커뮤니케이션능력, 조직이해능력, 대인관계형성능력, 팀워크		
공통기초역량(4)	윤리의식, 수리능력, 정보·기술 활용능력, 자기개발		

자료: 고용노동부(2012), 핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구

### 3. 역량기반선발도구의 개발 및 검증

역량모델링 결과를 선발도구 개발에 활용하기 위해서 <표 3>과 같이 역량별로 개발 대상 선발도구를 연계시키는 역량-선발도구 매트릭스를 작성하였다. 기업들이 보편적으로 활용하는 선발도구를 사용하되 역량의 특성을 반영할 수 있도록 선발도구와 연계시켰다. 선발도구는 역량기반 지원서, 역량테스트, 경험면접, 상황면접, 프레젠테이션면접으로 구성하였으며, 역량과 역량 하위요소별 특성에 따라 역량평가가 가능한 도구를 적용하였다. 역량모델링 검증을 위한 FGI에서 역량별 기업 현장에서 적합하고, 적용이 용이한 선발도구를 검증하였으며, 각 역량별로 선발도구를 복수로 적용하여 단위 역량이 입체적으로 평가될 수 있도록 하였다.

<표 3> 역량-선발도구 연계 매트릭스 예시(공통역량 및 기초역량 일부 제시)

역량명	역량하위요소	역량기반 지원서	역량 테스트	경험면접	상황면접	PT면접	
공통 기초 역량	윤리 의식	정직성		○	○		
		성실성		○			
		준법정신		○			
	수리 능력	기초연산능력		○			
		기초통계능력		○	○		
		도표분석/작성		○			
정보기술 활용	컴퓨터 활용		○				
	인터넷수집/관리			○			
역량명	역량하위요소	역량기반 지원서	역량 테스트	경험면접	상황면접	PT면접	
기업 공통 역량	조직 이해	공동체 의식	○		○	○	
		주인의식			○		○
		경영이해	○			○	○
	문제 해결	원인분석	○		○	○	
		대안도출능력	○		○	○	○
		재발방지 노력	○		○		○
	도전 정신	개척정신			○	○	
		열정	○			○	○
		실패를 두려워 않는 태도			○	○	○

자료: 고용노동부(2012), 핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구를 재구성

가. 역량기반 지원서(competency-based application form)

역량기반 지원서는 지원자가 조직 및 직무와 적합성을 갖는지를 지원서 단계에서부터 실질적으로 평가할 수 있도록 역량 중심으로 지원자의 개인정보를 수집, 평가하기 위한 것이다. 지원자의 과거 이력정보(bio data) 가운데 학연, 지연 등 차별적 요소를 포함하는 정보와 주민등록번호, 신장, 체중, 재산내역 등 직무관련성이 미흡한 정보를 배제하고, 과거 경험과 능력, 자격의 보유, 교육훈련경험 등 지원자의 지식과 스킬을 객관적으로 식별할 수 있는 항목만을 포함하여 지원자의 평가기준을 보다 명확하게 하였다. 또한 공통직무역량 중 기업인재상에 부합하는 역량에 대해 지원자가 역량기술서(competency

description)를 작성하게 하여 이를 평가할 수 있도록 지침을 제시하였다. 기업에서 활용하고 있는 기존 자기소개서의 획일화된 양식과 추상적인 질문을 배제하고 해당 역량에 대해 지원자가 과거 경험을 기술하도록 세부 질문항목을 개발하여 포함시켰다. 그리고 역량기반 지원서는 공통직무역량 8개를 Ulrich(1997)의 인적자원의 역할 분류 틀을 활용하여 목표·성취지향(목표의식, 문제해결능력), 창의·도전지향(도전정신, 글로벌 마인드), 성실·책임지향(조직이해능력, 커뮤니케이션능력), 친화·관계지향(팀워크, 대인관계형성력) 등 4개 유형으로 구분하여 각 유형별로 기업들이 자신들의 인재상과 비교하여 일치하는 영역의 역량을 선택하여 역량기술서를 활용하도록 하였다.

역량기반 지원서는 기존의 일반적인 입사지원서의 한계 즉, 직무관련성이 입증되지 않은 개인정보나 차별적 요소가 포함되는 정보에 근거한 평가를 지양하고, 능력 중심의 평가가 지원서 단계부터 이루어지도록 하는데 의의가 있다. 아울러 역량기반 지원서는 기업에서 제시하는 요구 역량 및 조직과 직무에 대한 정보를 통해 지원자가 스스로 기업에 적합한지를 확인 할 수 있어 1차적으로 자기 선택을 가능하게 하고, 기업측면에서는 선발의 정확성과 효율성을 높이고 나아가 기업의 고용브랜드를 구축하는데 활용할 수 있다.

#### 나. 역량검사(competency test)

역량검사는 지필고사 형태의 역량 측정방법으로 역량별로 요구되는 구체적인 지식과 기술을 측정하는 평가방법이다. 공통기초역량에 해당되는 4개의 역량과 경영자원관리 능력(경영관리직군), 생산공정 관리능력 및 생산정보 처리능력(생산관리직군), 금융상품 이해와 창구업무 처리능력(출납사무직군)의 각 직군별 역량을 측정한다. 공통기초역량 중 윤리의식과 자기개발 역량은 인·적성검사의 형태로 이루어지며 나머지 공통기초역량과 직군별 역량은 현장인터뷰 내용과 각종 직무적성검사 자료들을 분석하여 구성하고, 입직 수준에서 필요한 각 역량의 지식 및 스킬 수준을 평가 할 수 있도록 구성하였다. 역량검사는 직무수행과 관련된 문항을 개발하여 직무관련성을 높이고, 단순 지식 및 기술 테스트보다 종합적인 이해 및 활용능력을 측정하여 일반 지능이 높은 사람보다는 직무역량이 높은 사람이 선발되도록 문항을 설계하였다. 또한, 역량기반 지원서를 통해서서는 확인이 어렵지만 지필고사 형태의 측정방법으로 확인이 가능한 다른 역량들에 대해 측정을 가능하게 함으로써 지원자의 1차적인 평가를 보완할 수 있으며, 선발 의사결정 시 최소 역량기준을 충족시키는 지원자를 선별하는 도구로 활용할 수 있다.

## 다. 역량면접

역량면접은 지원자의 조직 및 직무에서의 적합성을 역량을 중심으로 심층적으로 평가하는 선발도구이다. 역량면접은 구조화된 면접방식을 통해 지원자의 역량을 다양한 각도에서 평가할 수 있도록 개발하였다. 역량면접은 지원자의 역량을 평가하기 위해 경험을 근거로 역량을 측정하는 경험면접, 실제 조직 및 직무상황에서 발생하는 사례나 자수 겪을 수 있는 상황들을 가상으로 제시하여 상황에 대한 대처능력 및 해결과정을 평가하여 역량을 측정하는 상황면접, 한 가지 주제를 제시하고 이에 대해 발표하는 과정을 관찰함으로써 역량을 측정하는 프레젠테이션 면접으로 구성하였다. <표 4>는 기업공통역량인 목표의식의 경험면접도구를 예로 제시한 것이다.

각 면접유형마다 중요사건인터뷰 결과를 활용하여 역량별로 직무상황에서의 발생 가능성을 고려하여 주요 질문과 추가질문으로 문항을 설계하였으며, 지원자의 응답에 대해 평가가 가능하도록 긍정적 및 부정적 체크포인트를 제시하여 각 체크포인트를 합산하여 역량별로 점수를 환산하도록 하였고, 개별역량에 대해 2가지 이상의 면접도구를 적용하여 다면적 평가가 가능하도록 하였다. <표 5>는 기업공통역량인 목표의식의 경험면접도구를 예로 제시한 것이다. 면접질문은 주 질문 및 세부질문으로 이루어져있으며, 면접자는 주 질문에 대해 추가적으로 확인이 필요한 경우, 추가질문을 선택하여 활용할 수 있다. 면접자는 지원자에 대한 면접내용을 정리한 후 제시된 긍정적, 부정적 체크포인트를 참조하여 해당역량의 면접점수를 부여하게 된다.

<표 4> 목표의식 측정을 위한 역량면접 평가

평가항목	주요 질문 예시	체크포인트
경험면접	과거에 본인에 세운 목표 중 3개월 이상의 노력을 해서 달성한 경험에 대해 말씀해주십시오.	목표에 대한 이유, 달성 여부, 목표를 통해 얻게 된 가치 등을 positive와 negative로 구분하여 채점
상황면접	10년 후 당신은 우리회사의 과장으로 서 가장 집중하여 하고 있는 업무나 자기개발활동은 무엇입니까?	업무이해 정도, 경력목표 및 계획 수립 여부, 목표에 대한 의지 등을 positive와 negative로 구분하여 채점
프레젠테이션 면접	자신의 목표 달성을 위해 노력한 3가지에 대해 발표해주십시오	목표 달성 계획 및 활동에 대한 정확한 내용전달과 발표 태도에 대해 positive와 negative로 구분하여 채점

자료: 고용노동부(2012), 핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구에서 재구성

<표 5> 역량면접 평가양식(목표의식의 경험면접 예시를 일부 수정하여 반영)

목 표 의 식			
질 문	과거에 본인이 세운 목표 중 3개월 이상의 노력을 해서 달성한 경험에 대해 말씀해 주십시오.		
추가질문	· 언제, 어디서 어떤 목표를 설정하게 되었습니까?		
	· 그 목표를 성취하기 위해 실제로 당신이 취한 행동은 무엇입니까?		
	· 그 경험을 통해 무엇을 배울 수 있었습니까?		
예 모			
· 언제, 어디서 어떤 목표를 설정하게 되었습니까?			
- 2학년 때부터 은행에 취업하고 싶은 목표를 세우고 이를 위해 1년 간 학업과 병행하여 은행 FP공부를 하였습니다.			
· 그 목표를 성취하기 위해 실제로 당신이 취한 행동은 무엇입니까?			
- 인터넷 검색을 통해 관련 정보를 찾아보고 좀 더 실무적인 도움여부를 알아보기 위해 친구 언니와 통화해서 확신을 가졌습니다. 그 후 자격증 취득을 위해 기간과 세부 목표를 세우고 관련 문제집을 구입하여 이론을 공부하고 기출문제 등을 통해 감각을 길렀습니다.			
· 그 경험을 통해 무엇을 배울 수 있었습니까?			
- 모든 일은 의지가 중요한 것을 배웠고, 또한 목표를 수립하고 계획을 상세히 수립하여 이를 꾸준히 지켜나간다면 충분히 원하는 목표를 달성할 수 있음을 깨달았습니다.			
답변체크포인트		해당여부	Score
Positive (+1)	· 왜 그 목표를 갖게되었는지 이유가 명확하다.		
	· 목표 달성을 위해 필요한 요소들을 알고 있다.	○	+1
	· 어려움이 있더라도 목표를 기어코 달성했다.	○	+1
	· 목표 달성 경험을 통해 생각이나 행동이 변화했다	○	+1
	· 그 목표와 연계하여 새로운 목표를 세웠다.	○	+1
Positive Rating		4	
Negative (-1)	· 목표를 달성했던 경험이 없다	x	0
	· 목표를 달성했지만 별다른 노력이 없었다.	x	0
	· 목표 달성에 남들의 도움이 컸다.	x	0
	· 목표 달성 노력은 있으나 차별화된 행동은 없다.	○	-1
	· 목표 달성 의지가 별로 보이지 않는다.	x	0
Negative Rating		-1	
Total Rating		3	

자료: 고용노동부(2012), 핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구에서 재구성

### 라. 선발도구의 검증과 파일럿 테스트(Pilot Test)

기업체 인사담당자를 대상으로 선발도구의 내용타당도와 도구의 활용 가능성, 취업담당교사를 대상으로 내용타당도와 지원서 및 테스트 작성의 용이성을 설문과 인터뷰를 통해 확인하였다. 총 11개사의 인사담당자와 12개 고교의 취업담당교사를 대상으로 역량과 하위요소 및 행동예시 척도와 면접질문 문항과 체크포인트를 ‘평가도구타당도 검증 시

트'로 조사한 결과, 대부분의 역량에서 내용타당도가 높게 나타났으며 상대적으로 타당도가 낮게 평가된 일부 질문에 대해서는 인터뷰를 통해 수정·보완하였다. 또한 특성화 고등학교 학생 66명과 대학교 학생 20명을 대상으로 역량기반 지원서 작성, 역량테스트, 역량면접을 실제로 시범 적용(pilot test)하여 학생들의 내용이해도와 작성의 용이성을 확인하고, 수정 및 보완하였다. 역량면접의 경우, 일부 역량에서 질문의 수준이 너무 높거나 구체적이지 않아 지원자가 답변하기 어려운 경우가 발생하였으며, 각 하위역량요소별로 질문들이 설계되어 채용상황에서 모두 활용하기에는 많은 시간이 필요한 것으로 나타났다. 이를 보완하기 위해 고졸 및 대졸 예정 학생들과의 인터뷰를 통해 질문 수준을 조정하고, 공통역량을 측정하기 위한 면접도구를 간소화하여 역량 하위요소별로 가장 측정이 용이한 한 가지 면접도구만을 연계하여 전체 역량을 측정하는 '단축형 면접도구'를 별도로 개발하였다.

## IV. 결 론

### 1. 연구의 요약 및 효과

본 연구는 직무역량 중심의 선발도구를 개발·활용하는 방안을 제시하고, 이론적, 실제적 함의를 도출·제시하는데 기본 목적이 있다. 이론적으로는 과학적이고 체계적인 접근 방법에 대한 이론 개발이 충분히 이루어지고 있지 않는 역량 및 역량을 활용한 채용도구 개발 영역에서 우리나라의 기업 현실에서 적용 가능한 방법을 제시하였다. 실제적으로는 상대적으로 전문성이 부족한 중견 및 중소기업에 적용 가능한 역량기반 선발도구를 제시하여 채용 및 인사관리의 합리성을 높여 생산성과 경쟁력을 높이는데 기여하고자 하였다. 나아가 정책적 측면에서는 직무성과와 관련성이 입증되지 않은 학력을 비롯한 직무외적 요인들에 의한 채용장면에서의 차별 가능성을 완화하여 사회적 공정성을 제고하고, 직무능력 중심의 열린 고용 분위기를 확산하고자 하였다.

이와 같은 목적을 위해 국내·외 이론연구 및 경험연구를 고찰하고, 기업조직의 고성 과자와 인사관리자 및 주제전문가들의 참여 하에 직무역량과 공통직무역량을 도출하고,

선발도구를 개발하였다. 선발도구는 직무와의 관련성을 높이고, 차별적 요소를 배제하는 방향으로 내용과 형식을 구성하였으며, 역량기반 지원서, 역량검사 및 역량면접 등 세 가지의 도구를 개발하였다. 특히 역량면접은 상황면접, 역량기술면접 및 프리젠테이션면접 등 세 가지 유형으로 구분하여 구조화된 질문도구를 개발하였다. 개발된 선발도구에 대해 전문가 자문회의와 표적집단면접(FGI)을 통해 내용의 적절성과 적용 가능성을 검증하였으며, 특성화 고등학교의 학생들과 일반 대학생 및 기업을 대상으로 시범적용을 통해 활용가능성을 확인, 보완하였다.

본 연구에서 제안한 역량기반의 선발도구를 체계적으로 활용하는 경우, 기업조직을 비롯해 노동시장 참여자 모두의 이익을 증대시킬 수 있다. 첫째, 역량기반 선발도구는 성과와 능력 중심의 선발기준을 명확하게 하고, 선발과정에서 정확하게 평가할 수 있는 도구와 방법을 제공하여 채용의 정확성과 합리성을 높일 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 노동시장에서 수요자와 공급자간 갈등을 줄여서 탐색비용을 절감시키고, 미스매치를 줄일 수 있다. 기업이 직무역량과 공통직무역량을 명확하게 하고, 홈페이지나 역량기반 지원서를 통해 사전에 공개하는 경우 지원자들의 자기 선발을 가능하게 하여 채용 후 조직 및 직무에의 적응을 용이하게 되고, 기업은 이직을 줄여서 인력 유지관리의 효율성을 높일 수 있을 것이다. 셋째, 거시적 측면에서 일과 교육 및 학습의 연계성을 높이고, 구직자와 예비자 그리고 훈련기관 및 학교는 기업이 필요로 하는 역량을 체계적으로 준비할 수 있게 될 것이다. 기업이 명확한 선발기준에 입각해 선발을 하면, 학생들과 취업 준비자들은 기업이 요구하는 역량에 대한 정보를 명확하게 전달 받을 수 있어 스스로 체계적인 취업 준비와 경력경로를 설계 할 수 있다. 또한 학교와 직업교육기관들은 기업이 요구하는 역량을 기준으로 교육과정을 설계·운영할 수 있게 되어 일과 교육의 연계성을 높일 수 있게 된다. 마지막으로 역량기반 선발은 직무성과와 관련성이 입증되지 않은 학벌 등의 직무외적 요인과 외모 등 개인적 정보가 선발과정에 고려되지 않고 능력 중심으로 채용이 이루어지게 함으로써 차별적 요소의 개입을 줄이고, 능력 중심의 '열린 고용'문화를 확산하여 사회적 신뢰를 조성할 수 있다.

위와 같은 효과를 얻기 위해서는 정책적 고려와 지원이 필요하다. 역량기반 선발은 직무성과와의 관련성이 높지만, 개발에 많은 시간과 비용이 소요되며, 운영하는데 일정한 전문성이 필요하다. 따라서 인력관리 및 선발의 전문성이 부족하거나 전담인력이 없는 중견 및 중소기업을 위해서는 역량기반 선발도구의 교육과 컨설팅, 보다 직접적으로는 역량면접 등의 실행을 직접적으로 지원할 필요가 있다. 또한 고용지원센터를 비롯한 고

용기관들은 해당 지역 기업들의 역량 관련 정보를 수집·관리하여 구직자들의 상담이나 직업알선 시 적극적으로 활용하여 구인자와 구직자의 연결을 지원할 필요가 있다. 또한 고등학교 및 대학교 등의 진로지도교사 및 취업지원관을 대상으로 교육을 실시, 역량평가 컨설턴트로 활용할 필요가 있다. 학생들의 보유 역량과 기업의 필요 역량을 진단·분석하고, 진로와 취업상담을 하고, 인재 추천의 역할을 부여하여 학교 소재지 지역 기업에 대해 상시적 취업을 지원하는 역할을 부여할 필요가 있다.

## 2. 연구의 한계 및 미래연구 방향

역량기반의 선발은 인적자원관리의 새로운 틀로 주목받고 있지만 역량모델링의 절차와 방법, 역량기반 선발도구의 타당도와 효과에 대한 과학적, 이론적 근거와 검증은 아직 부족한 실정이다. 본 연구에서도 기존의 방법론을 중심으로 역량모델링을 했으나 연구진의 스킬과 경험에 의존하고 있어 역량모델링의 타당도나 일반화에는 한계를 갖는다. 또한 역량기반 지원서 등의 실제 적용 가능성의 제고, 그리고 실증적 타당도의 검증 등에 대한 향후 보완이 필요하다. 역량기반 지원서에 능력과 자격을 평가하기 위해 개인의 이력정보와 기업 인재상에 부합하는 공통직무역량을 포함시켰으나, 실질적으로 선발의사결정에 활용하기 위해서는 객관적인 점수화 방법(scoring system)이 개발되어야 한다. 즉, 직무별로 이력정보의 타당도 평가를 통한 점수화, 해당 역량의 핵심 키워드의 포함 정도나 빈도 수를 활용한 역량기술서의 점수화가 필요하다. 역량테스트는 수리와 전산 활용능력 등 직업 기초역량의 평가를 위해 직무에의 적용 가능성을 고려하고 종합적 이해능력을 측정하려고 했으나 구성타당도의 검증을 통한 문제은행의 개발, 실증타당도의 검증이 필요하며, 역량면접도 평가자가 짧은 면접시간 안에 쉽게 활용할 수 있도록 설계할 필요가 있다. 결국, 역량기반 선발도구가 대안 시스템으로 정착되기 위해서는 이론에 근거한 과학적 접근과 기업의 관리능력 등을 종합적으로 고려해야 하며, 이를 위해 역량 및 선발 등 관련 분야의 학제적 접근방식이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 고용노동부(2012). 『핵심직무능력 평가기법 개발 및 활용방안 연구』, 고용노동부 학술 연구용역.
- 나승일·장석민·서우석·김진모·이성(2003). 『기초직업능력 영역설정 및 표준개발』, 한국산업인력공단.
- 박동건(2001). 「역량과 역량모델링의 정체와 활용」, 『한국인사관리학회 발표논문집』, 2001. 5. 19.
- 이중범(2008). 『직업기초능력 수준별 성취기준 개발』, 제66차 KRIVET Forum.
- 주인중·박동열·진미석(2010). 『직업기초능력 영역 및 성취기준 연구』, 한국직업능력 개발원.
- 황규대(2010). 『고용면접의 구조와 과정』, 오래.
- Berman, J. A.(1997). *Competence-based interviewing*, Quorum Books.
- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. C.(1997). “A review of structure in the election interview”, *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 655~702.
- Dubois, D. D.(1993). *Competency-Based Performance Improvement*, A Strategy for Organizational Change, HRD Press Inc.
- Guion, R. M. & Highhouse, S.(2006). *Essentials of personnel assessment and selection*, 최대정·이은정·정현선 역(2010), 『인사선발 및 평가』, 서울: 시그마프레스.
- Herbert G. Heneman III, Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D.(2012). *Staffing Organization*, McGraw-Hill Inc.
- Latham, G. P.(1989). *The reliability, validity, and practicality of the situational interview*, In R. W. Eder & G. R. Ferris(Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*(pp. 169~182), Newbury Park, CA: Sage.
- Lucia & Lepsinger(1999), *The Art and science of competency models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, Pfeiffer; 1 edition(March 5, 1999)

- Mael, F. A.(1991). "A conceptual rationale for the domain and attribute of biodata items", *Personnel Psychology*, Vol.44, pp. 763~792.
- McClelland. D. C.(1973). "Testing for competency rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol.28 No.1, pp. 1~14.
- Paul J. Taylor & Michael P. O'Driscoll(1995). *Structured Employment Interviewing*, Gower Pub Co(May, 1995).
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E.(1999). "Competency identification, modeling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, Vol.3 No.2, pp. 90~105
- Schippman. J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr. L., Eyde. L. D., Hesketh. B., Kehoe, J., Pearman, K., Prien E. P. & Sanchez, J. I.(2000). "The practice of competency modeling", *Personnel Psychology*, Vol.53, pp. 703~738.
- Sparrow, P. R.(1994). "The psychology of strategic management", in C. Cooper et I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and organizational psychology*, Vol.9, Wiley.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, NewYork, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Thornton, G. C. III & Byham, W. C.(1982). *Assessment centers and managerial performance*, NewYork: Academic Press.
- Ulrich, D.(1997). *Human Resource Management Champions*, Harvard Business School, Boston, MA., USA.
- Wood, R. & Payne, T.(1998). *Competency-based recruitment and selection: a practical guide*, John Wiley & Sons ltd., New York.

---

Abstract

---

A Case Study on the Development of Competency-Based Selection  
Tools

Lee Cheolki

Han Sangil

Chung Hyunseok

The purpose of this study is to explore a practical and theoretical method to develop and utilize a competency-based recruitment system. In the face of the stark reality that only education and certifications are considered important in Korea's labor market, we attempted to devise a measure to enhance the rationality of the labor market. More specifically, we developed and applied practical tools needed for competency-based recruitment system to enhance the efficiency of securing human resources, and to support participants in the labor market in their search for and selection of jobs. We selected three types of jobs, given the importance of the jobs and the number of people employed in each one. These jobs are in business management, production management in the manufacturing industry, and a clerical job in the financial industry. We conducted competency modeling for the three types of jobs by using existing approaches at home and abroad. To take advantage of these efforts, we developed recruitment tools including competency-based application form, competency tests, and competency-based interviews and investigated suitability of each. Finally, this study suggests theoretical and policy implications to enhance the utilization of competency-based selection.

**Key word:** Competency, Competency modeling, Competency-based selection, Competency-based application form, Competency-based interview

