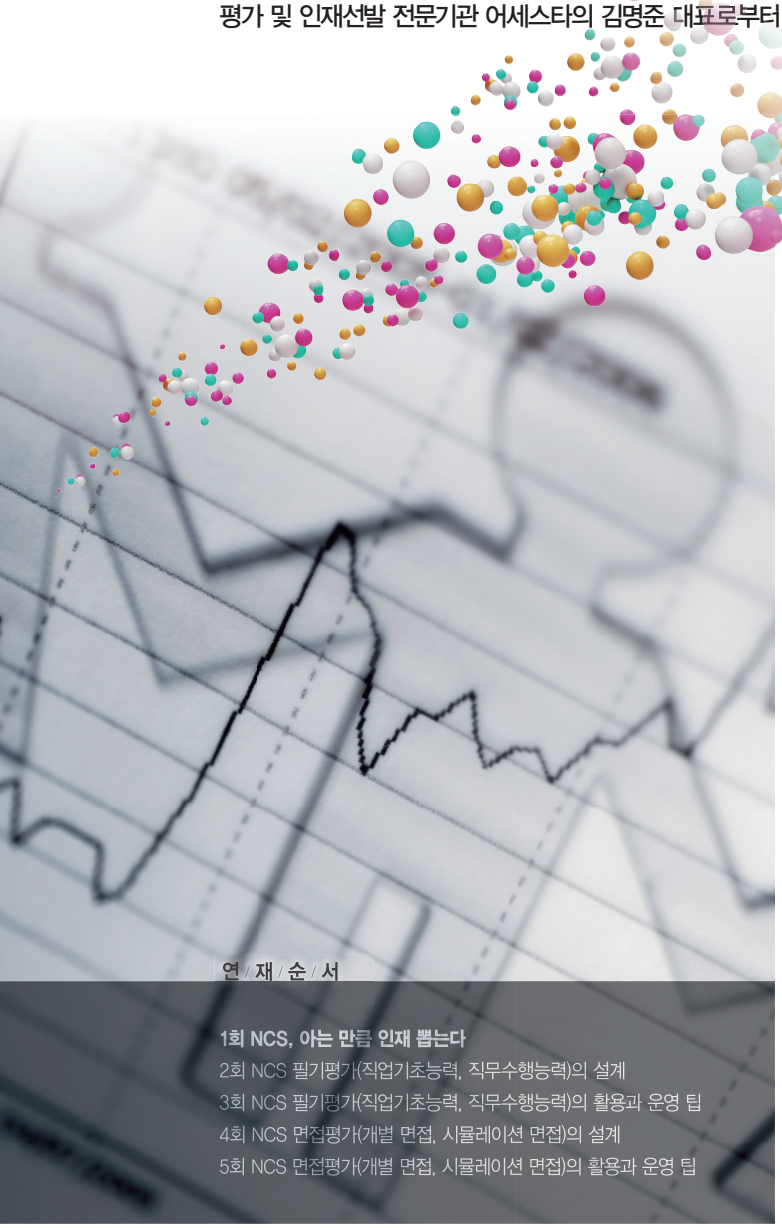
NCS
아는 만큼 인재 뽑는다

2014년 30여 개 공공기관에서 처음으로 도입한 NCS(National Competency Standard : 국가 직무능력 표준)는 2015년에 100여 개, 2017년까지 모든 공공기관 및 민간기업으로의 확대를 목표하고 있다. 알든 모르든 채용 프로세스에 NCS를 도입해야 하는 상황이다. 따라서 총 5회에 걸쳐 NCS 기반 채용 프로세스 설계와 운영을 성공적으로 수행할 수 있도록 심리평가 및 인재선발 전문기관 어세스타의 김명준 대표로부터 핵심 노하우와 운영의 묘를 살리는 팁을 들어본다.



연 / 재 / 순 / 서

1회 NCS, 아는 만큼 인재 뽑는다
2회 NCS 필기평가(직업기초능력, 직무수행능력)의 설계
3회 NCS 필기평가(직업기초능력, 직무수행능력)의 활용과 운영 팁
4회 NCS 면접평가(개별 면접, 시뮬레이션 면접)의 설계
5회 NCS 면접평가(개별 면접, 시뮬레이션 면접)의 활용과 운영 팁

2015년 국내 300여 개 공공기관 중 석유공사, LH공사 등 100여 개 공공기관이 NCS 기반의 신입직원 채용을 계획하고 있으며 이를 시작으로 정부는 2017년까지 모든 공공기관의 채용에 NCS를 도입하고, 향후 민간기업에까지 확대하겠다는 계획을 밝혔다. NCS란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 능력(지식·기술·태도)을 국가가 산업부문별, 수준별로 체계화한 것이다. 이미 많은 공공기관의 채용담당자가 NCS 기반 채용 방식에 대한 정부의 취지 및 구체적 방법 등을 전달 및 교육 받고 있으나 '스펙초월 능력중심사회 구현'의 취지에 부합하는 채용 프로세스의 단계별 설계 및 운영을 위해 채용담당자가 알아야 할 사항은 만만치 않다.

'스펙초월 능력중심사회 구현'을 위한 시도는 정부기관의 주요정책으로 오래 전부터 강조돼 왔으나 이를 구체화 한 기준이 없다 보니 채용담당자와 취업준비생들의 혼란으로 이어져, 취업준비생은 오버스펙(Over-Spec)을 쌓느라, 채용담당자는 수많은 오버스펙 지원자 중에서 온스펙(On-Spec) 지원자를 선발하고 채용된 이들에게는 직무를 수행하도록 하기 위한 교육을 시키느라 많은 비용을 낭비하고 있다. NCS 기반 채용시스템은 스펙쌓기와 직무능력간 불균형에서 오는 사회적 비용을 줄이기 위해 가동된 것이며, 해당 직무에 맞는 스펙(On-Spec)을 갖춘 인재를, NCS 기반의 평가도구를 활용해 선발하는 채용 방식이다.

NCS 기반 채용시스템의 목적

NCS 기반 채용시스템의 목적은 다음과 같이 세 가지로 요약된다. 첫째, 적합한 인재(Right Person)를 스펙이 아닌 KSA(Knowledge, Skill, Attitude; 지식, 기술, 태도) 등을 중심으로 평가해 선발하며 둘째, 기관·기업이 필요로 하는 능력을 취업준비생이 사전에 파악해 준비하면 입사 후 직무에 대한 보람과 긍지, 몰입도가 높아 효율적인 자기 개발이 가능하고 셋째, 직무에 적합한 인재(Person–Job Fit)를 선발해 신입직원의 직무만족도를 높이면 이로 인해 개인은 물론 조직의 업무역량이 강화돼 결과적으로 국가 경쟁력이 강화되는 선순환 고리를 만들 수 있다는 것이다.

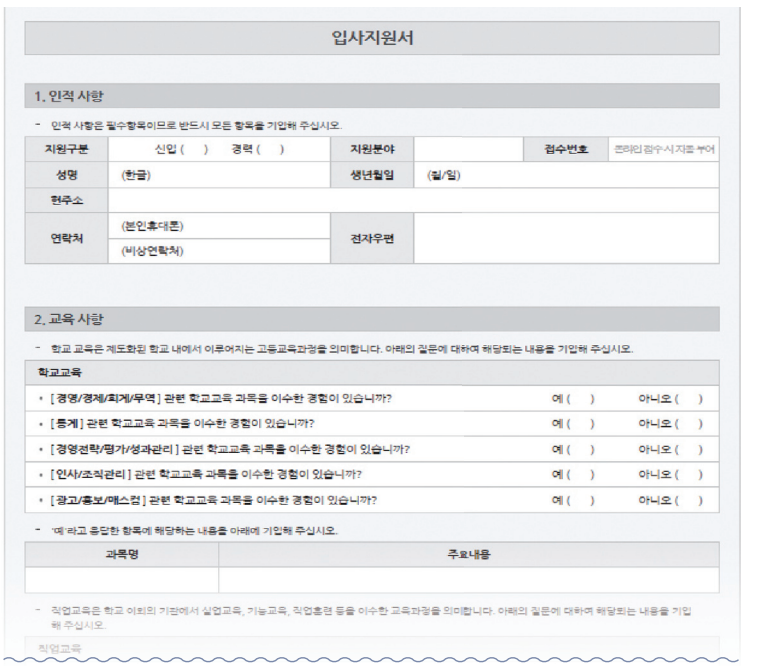
이 시스템은 일반공채뿐만 아니라 경력공채 및 수시채용 등 모든 채용 유형에 적용이 가능하도록 설계됐고, 프로세스 또한 '서류전형 – 필기전형 – 면접전형'에서 '능력중심의 입사지원서 – 능력중심의 필기평가 – 능력중심의 면접평가'로 변경해, 큰 흐름은 비슷해 보이나 단계별 서류 양식이나 평가 내용이 크게 달라졌음을 확인할 수 있다. 또한 채용담당자는 채용 예정 직무에 요구되는 능력에 따라 NCS 분류를 참고해 채용 프로세스를 설계할 수 있도록 구성돼 있다.

선발준거·평가방법 모르면 NCS 도입 하나마나

NCS를 도입하려면 조직 내외부의 SME(Subject Matter Expert; 주제전문가)와의 인터뷰를 통해 직무별 요구되는 역량 정보를 확인해 과거의 채용 프로세스를 NCS 기반으로 변경·적용해야 한다. NCS 기반의 채용 프로세스는 〈분석 – 설계 – 개발 – 실행 – 평가〉의 5단계로 나뉜다. 채용대상 직무를 NCS 분류에서 확인하고 관련 능력 단위를 확인함으로써 필수 KSA와 관련 자격을 도출하는 '분석 단계'와 채용프로세스를 설정해 선발기법 및 적용 단계, 선발 준거(Selection Criteria) 등을 설정하는 '설계 단계'를 거침으로써 직무 요구 능력과 평가모델 간 '매핑(Mapping)'이 이뤄진다. 이때 인재 선발을 위한 선발준거 및 평가방법을 명확히 해야 하는데, 이러한 내용은 취업을 준비하는 이들이 쉽게 확인할 수 있도록 홈페이지, 홍보 채널 등을 통해 시행 6개월 내지 1년 전에 사전 공개해야 한다.

채용 장면에서 지원자들의 여러 특성을 평가하는 방법 연구는 세계적으로 산업 및 조직심리학 분야에서 활

〈그림 1〉 입사지원서 예시 – 경영관리직군 인사조직



입사지원서

1. 인적 사항

- 인적 사항은 필수항목이므로 반드시 모든 항목을 기입해 주십시오.

지원구분	신입 ( ) 경력 ( )	지원분야		접수번호	관리인 접수시 자동 부여
성명	(한글)	생년월일	(월/일)		
현주소					
연락처	(본인휴대폰)	전자우편			
	(비상연락처)				

2. 교육 사항

- 학교 교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 고등교육과정을 의미합니다. 아래의 질문에 대하여 해당되는 내용을 기입해 주십시오.

학교교육		
* [경영/경제/회계/무역] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예 ( )	아니오 ( )
* [통계] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예 ( )	아니오 ( )
* [경영전략/평가/성과관리] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예 ( )	아니오 ( )
* [인사/조직관리] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예 ( )	아니오 ( )
* [광고/홍보/매스컴] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예 ( )	아니오 ( )

- '예'라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.

과목명	주요내용

- 직업교육은 학교 이외의 기관에서 실업교육, 기능교육, 직업훈련 등을 이수한 교육과정을 의미합니다. 아래의 질문에 대하여 해당되는 내용을 기입해 주십시오.

직업교육

* 출처 : www.ncs.go.kr 입사지원서 예시

발하게 진행되고 있다(www.siop.org). 본고에서는 산업 및 조직심리 관점에서 NCS 도입 시 채용담당자가 반드시 알아 둬야 할 것, 특히 선발준거와 평가방법에 관련된 개념 및 방법을 소개하고자 한다.

명료한 선발준거 설정하기 – KSAO와 KSA

KSAO(Knowledge, Skill, Ability, Other Characteristics)란 직무분석(Job Analysis) 또는 일분석(Work Analysis)의 결과로 도출된 내용 중 신입·경력 직원이 직무·과업수행을 위해 필요로 하는 인간의 내적 속성을 구분한 것이다.

예컨대 좋은 성과를 내고자 하는 오케스트라가 실력 있는 바이올리니스트를 선발한다고 가정한다면, 정규 교육이나 훈련 등을 통해 축적된 지식(Knowledge; 악보를 보는 법, 바이올린의 구성에 대한 이해 등)만 봐서는 안 될 것이다. 어떤 학교를 다녔고, 과목별 학점, TOEIC 점수는 몇 점인지, 부모의 직업이 무엇인지 등 바이올린 연주와 직접적인 연관성이 떨어지는 정보에 의해 선발한다면 공정하지도 않을뿐더러 실력 없는 단원을 선택할 확률만 높아진다. 그래서 반드시 오디션을 통해 바이올린 연주실력(Skill; Practical act), 청음능력, 다른 악기와의 조화로운 연주 등과 같은 연주자로서의 그릇(Ability; The stable capacity to engage in a specific behavior), 음악에 대한 감수성(Other Characteristics; Personality, Interests, Experiences) 등을 보게 되며, 오디션에서 얻지 못한 부족한 정보는 면접과정을 통해 채워질 것이다. 이렇듯 KSAO는 직무분석을 통해 직무·과업에서 요구되는 지식과 기술, 인지능력(적성)이나 성격특성 등과 같은 심리적 특성으로 구분해 선발준거를 선정하는 기준으로 작용하게 된다.

NCS에서도 직무에 요구되는 속성을 KSA(Knowledge, Skill, Attitude; 지식, 기술, 태도)로 구분해 이를 능력이라 명명하고 산업별·수준별로 체계화 하여 관련 정보를 제시하고 있다(참조: www.ncs.go.kr). 여기서 자칫 혼동하기 쉬운 개념이 나온다. 역량(Competency)과 능력(Ability)이 그것인데, 실제 의미는 완전히 다르므로 분명히 이해해야만 NCS 뿐만 아니라 향후 조

〈그림 2〉 NCS 기반 채용 프로세스 5단계



* 출처 : www.ncs.go.kr 능력중심채용 프로세스 (http://www.ncs.go.kr/onspec/introduce/compeRecrtPrcss.do 참고)

직 내 승진, 역량개발 등에 그 개념을 적용할 수 있을 것이다. 능력(Ability)이란 바이올리니스트에게 있어서 뛰어난 어학 실력과 같이 '바이올린 연주' 라는 성과(Performance)를 창출하는 데 반드시 요구되지 않는 강점이다. 어학능력은 바이올린 연주와는 무관한 능력인 것이다. 반면 역량(Competency)은 바이올린 연주 실력 그 자체로서 '바이올린 연주' 라는 성과와 직결되는 개념이다. 즉, NCS는 직무를 수행하기 위해 요구되는 능력을 표준화한 것이므로 KSA가 뜻하는 능력이란 엄밀히 말하면 역량(Competency)이라고 해석할 수 있겠다.

성공적인 NCS 기반 채용 설계를 위한 첫 단추는 '스펙 중심에서 역량 중심' 으로의 중심축에 해당되는 선발준거(Selection Criteria)의 합리적 이동이다. 그러나 채용 실무자들이 NCS 위키를 사용해 선발준거를 명료하게 하기란 쉽지 않으므로 전문가나 전문기관을 통해 NCS 도입부터 적용까지 도움을 받기를 권한다.

명확한 평가방법 제시하기

직무능력(KSA) 기반의 선발준거(Selection Criteria)가 올바르게 구성됐다면 이에 맞는 평가방법을 결정해야 한다.

평가방법은 크게 과거의 수행을 평가하는 시험방법(Evaluation Methods)과 미래의 수행을 예측하는 심리평가방법(Psychological Assessment Methods)으로 나눌 수 있다. 시험방법과 심리평가방법의 차이점을 간략히 소개하자면 우선, 시험방법은 과거에 배웠던 지식이나 경험 등을 평가하는데 적합하다. 학교 중간기말 시험은 학기 초~학기 중간, 학기 초~학기 말까지 배운 지식을 평가 받을 때 사용하던 익숙한 방법이다. 조직에서의 성과평가 또한 해당 기간에 얼마나 업적을 만들어 냈는지를 평가하는 것으로 이와 비슷하다. 즉 과거의 성과를 현재의 시점에서 평가할 때 우리는 시험 또는 평가라는 표현을 사용해 왔다. NCS에서도 경험 면접법을 사용할 수 있는데 이는 과거의 성과를 객관적으로 평가해 미래의 성과를 예측하기 위한 방법이며, 과거로부터 현재까지 축적된 지식과 기술에 대한 평가는 이에 해당된다고 할 수 있겠다.

한편 대부분의 심리평가방법은 미래의 성과를 예측하고자 할 때 사용하며 시뮬레이션을 활용한 평가센터, 심리검사 방법, 역량기반 면접 등이 이에 해당된다. 공정성을 바탕으로 신뢰할 수 있고 타당한 평가 방법을 사용해야만 적합한 인재를 채용할 수 있는데, 기존의 시험방법도 유용하나 미래를 예측할 수 있는 심리평가방법이 더욱 타당성 높은 것으로 연구됐다.

NCS 기반의 채용 설계를 하는 과정에 있어 무엇보다도 선발준거에 따라 평가방법이 다르므로 타당한 평가방법을 채택하는 것이 중요하다. 우리는 지금까지 채용을 보다 잘하기 위해 많은 변화를 시도해왔지만 아직까지도 미국이나 유럽 등에 비하면 심리적 특성을 평가하고 활용하는 것에 익숙하지 않은 편이다. NCS 도입을 계기로 심리평가방법을 잘 활용하면 NCS와 좋은 시너지를 낼 수 있을 것으로 기대한다.

이제 첫 발을 내디딘 NCS, 시행착오는 필연적이다. 다만 본 제도의 취지를 잘 살려, 취업을 준비하는 이들에게는 적합한 인재로서 평가 받을 수 있는 기회가, 채용을 계획하는 조직에는 적합한 인재를 선발하는 기회가 될 수 있어야 한다. NCS의 도입이 또 하나의 스펙이 되지 않도록 꾸준한 관심과 사례 공유를 통한 제도의 보완 등으로 공정한 평가로써 스펙을 초월한 능력중심의 사회를 구현하는 밑거름이 될 수 있도록 해야 할 것이다. HR



김명준
어세스타 대표 / 산업 및 조직심리 전문가(Ph.D)
mjkim@assesta.com