NCS 필기평가
직업기초능력·직무수행능력 설계

NCS 채용 프로세스 중 서류전형 다음 단계인 필기평가에서는 직업기초능력과 직무수행능력을 평가하게 된다. 이번호에서는 선발 오류와 직무성과 예측을 위한 다양한 평가도구를 간단히 살펴본 후 NCS 필기평가 설계 방법을 알아보기로 한다.



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

"제가 바로 귀사가 원하는 준비된 인재입니다"라고 면접장에서 자신 있게 말하는 취업준비생 가운데 "실제 직무에 바로 투입할 만한 사람은 별로 없다"는 것이 인사담당자들의 이야기다. 기업이나 기관이 최종 면접에 합격 시킨 신입직원 중 바로 직무에 투입할 만한 사람은 거의 없다는 것이다. 취업준비생은 조직이 원하는 사람이 되고자 함에도 직무 능력과 상관없이 스펙을 쌓았고, 조직 역시 인재상과는 상관없는 스펙까지 포함해 지원자를 평가해 왔다.

NCS(National Competency Standard: 국가직무능력 표준)의 근본취지는 '스펙초월 능력중심사회 구현'이다. 이를 잘 살려 NCS기반의 채용 프로세스를 설계하고 스펙이 아닌 직무 경험을 충실히 쌓은 인재를 선발할 수 있다면 이는 곧 생산성으로 연결될 것이므로 당연한 이치 같지만 가장 혁신적이고 그간 낭비됐던 사회적 비용을 크게 절감하는 방법이 될 수 있다.

인사담당자는 새로운 인적자원을 조직에 조달할 의무가 있으므로 조직문화에 부합되는 인재(P-O Fit: People-Organization Fit) 및 조직에서 부여하는 과업을 우수한 성과로 만들어 내는 인재(P-J Fit: People-Job Fit)를 골라내는 프로세스를 설계 및 적용해야 한다. 특히 최근 NCS를 도입한 조직은 인재 선발의 성패를 결정짓게 될 NCS기반의 채용 프로세스 설계라는 문제에 직면해 있다.

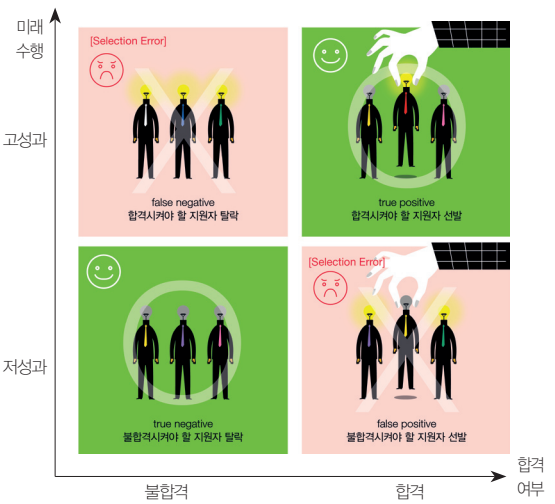
NCS 채용 프로세스 중 서류전형 다음 단계인 필기평가에서는 직업기초능력과 직무수행능력을 평가하게 된다. 이번호에서는 선발 오류와 직무성과 예측을 위한 다양한 평가도구를 간단히 살펴본 후 NCS 필기평가의 설계 방법을 알아보기로 한다.

선발 오류와 직무성과 예측치

선발 과정에 있어 선발 의사결정에 참여한 사람들은 떨어뜨려야 할 사람을 뽑는 오류(제1종 오류)와 뽑아야 할 사람을 떨어뜨리는 오류(제2종 오류)를 범하게 된다(그림 1). 이는 지원자들의 직무 성과를 예측하기 위해 어떠한 방법을 사용했는가, 얼마나 믿을 수 있는 방법

을 사용했는가와 매우 밀접한 관련이 있다. 즉 '직무 예측을 위한 방법의 타당성'과 '해당 방법의 신뢰성'을 담보로 선발의 의사결정을 수행해야 선발오류를 줄일 수 있다는 것이다. 이는 전세계 모든 조직의 선발 현장에서의 공통적 이슈이자 산업 및 조직심리 분야의 많은 연구자 및 실무자들이 지속적으로 고민하고 있는 주제이기도 하다.

〈그림 1〉 선발 의사결정과 선발 오류



직무성과를 예측하는 다양한 평가 방법

직무성과예측이라 함은 미래형이다. 즉 현재의 지원자를 대상으로 이들이 미래에 수행하게 될 직무에 대한 성과 정도를 예측하려는 것이다. 미래의 가능성을 예측하기 위한 평가(Assessment)는 과거의 수행을 확인하기 위한 평가(Evaluation)와 확연히 다르다. 우리는 과거의 성과를 평가하는 방법(학교 중간·기말 시험, 조직 연말 성과평가 등)에는 익숙하지만 상대적으로 미래의 가능성을 예측하기 위한 평가(Assessment) 방법에는 그렇지 못하다. 성과란 사과나무를 키우는 농부가 사과라는 결실을 맺는 것과 같은 의미로, 모든 과업수행자는 과업수행의 산출물(Output)을 기대하며 노동을 하는 것이다. 미래의 업무 수행능력을 예측하는 사람을 평가자(Assessor)라고 하는데 이 경우 평가자는 사과밭을 일구는 농부가 얼만큼의 사과를 산출할 수 있는지를 예측하는 입장에 있는 것과 같다.

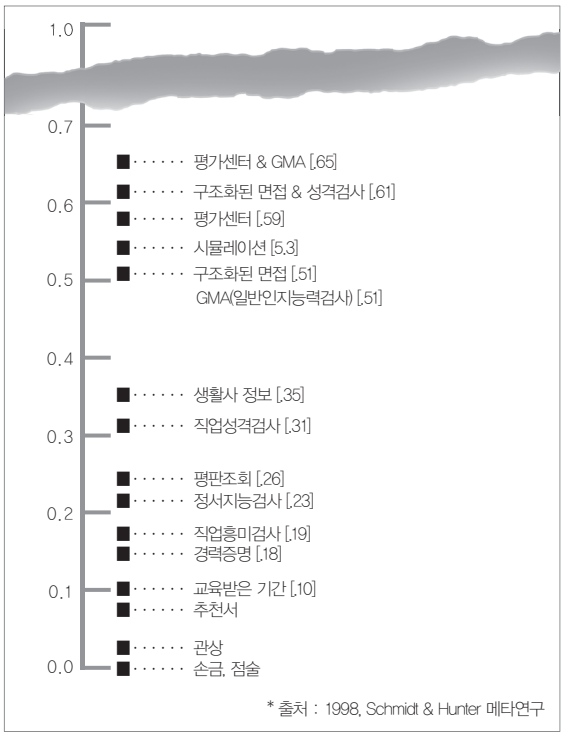
날씨를 예측하거나 주가를 예측하는 것이 어렵듯 직무성과 예측 또한 쉽지 않은데, 산업 및 조직심리 전문가들이 이를 위한 방법을 개발·제시하고 있다. 미래성과 예측을 위해 가장 넓게 활용되는 방법으로는 일반인지능력검사(GMA: General Mental Ability)와 성격검사(Personality Inventory, Personality Questionnaire)가 있으며 이 외에도 일반인지능력검사(GMA)를 통합하여 사용하는 적성검사(Aptitude Battery), 상황판단검사(Situational Judgment Test), 인성검사(Integrity test, Morality Questionnaire), 구조화된 면접법(Structured Interview), 비구조화된 면접법(Unstructured interview), 모의과제 방법(Single simulation exercises), 모의과제를 묶어서 사용하는 평가센터 등으로 매우 다양한 가운데 최근에는 통합적인 방법으로 직무성과를 예측하고 있는 추세다.

〈그림 2〉는 미시간대학교 John Hunter 교수와 아이오와대학교 Frank Schmidt 교수가 미국 내 선발평가도구별 예측타당도와 관련된 85년간의 연구결과를 통합해 1998년 발표한 메타연구 결과인데, 보는 바와 같이 구조화된 면접과 성격검사를 함께 사용하는 경우의 타당도는 0.61로 매우 높게 나타났다.

이들 연구에서 보는 바와 같이 합리성·경제성 등을 고려해 직무성과를 예측하기 위한 최적의 방법을 찾는 노력은 계속되고 있지만 아직까지는 완벽하게 예측할 수 있는 방법이 없다. 인사담당자는 직무 성과를 예측하기 위한 직업기초능력과 직무수행능력 필기평가 문항

을 설계함에 있어 타당성을 어떻게 확보할 것인가를 계속적으로 고민하고 노력해야 한다.

〈그림 2〉 평가방법별 타당도



* 출처 : 1998, Schmidt & Hunter 메타연구

직업기초능력과 직무수행능력 필기평가의 설계

NCS기반의 필기평가 설계의 핵심은 개인 신상정보, 토익점수, 자격증 등으로 대표되는 스펙 중심의 평가영역을 실질적인 직무수행능력의 예측이 가능한 평가영역으로 바꾸는 데 있다.

NCS에 따르면 직업기초능력은 '10개 영역 34개 하위영역' 으로 구성된 평가영역(그림 3)이며, 직무수행능력은 'NCS 대분류 24개, 중분류 77개, 소분류 227개, 세분류 857개' 로 구성된 그 분야 특정 전공 능력이다.

NCS를 기반으로 필기평가 문항을 설계하려면 그 첫 단계로 조직문화 특성 및 직무특성을 정의해야 한다. 이를 반영해, 직업기초능력은 10개 영역 및 각 하위영역으로, 직무수행능력은 NCS 세분류로 구분하고 각 문항을 설계한다. 문항설계자는 NCS로 도출된 지식·경험·태도로 영역을 구분하여 필기평가 문항을 설계하되, 공정한 평가를 위해서는 문항의 신뢰도, 변별력 및 난이도, 응답형태와 스코어링, 스케일링, 결과보고 형태 등을 고려해야 한다.

더 이상 일괄적으로 사용해 온 인적성 검사를 사용할 수 없어졌고, 일 분석·직무분석을 바탕으로 해당 조직의 직무특성을 반영한 맞춤형 필기평가의 개발 또는 도입이 불가피하다.

〈그림 3〉 직업기초능력 평가 영역

직업기초능력 영역	하위 능력
의사소통 능력	문서이해 능력
	문서작성 능력
	경청 능력
	의사표현 능력
	기초외국어 능력
수리 능력	기초연산 능력
	기초통계 능력
	도표분석 능력
	도표작성 능력
문제해결 능력	사고력
	문제처리 능력
자기개발 능력	자아인식 능력
	자기관리 능력
	경력개발 능력
자원관리 능력	시간자원 관리 능력
	예산자원 관리 능력
	물적자원 관리 능력
	인적자원 관리 능력

직업기초능력 영역	하위 능력
대인관계 능력	팀웍 능력
	리더십 능력
	갈등관리 능력
	협상 능력
	고객서비스 능력
정보 능력	컴퓨터 활용 능력
	정보처리 능력
기술 능력	기술이해 능력
	기술선택 능력
	기술적용 능력
조직이해 능력	국제감각
	조직체제 이해 능력
	경영이해 능력
	업무이해 능력
직업윤리	근로윤리
	공동체 윤리

*출처 : www.ncs.go.kr

직업기초능력과 직무수행능력 필기평가 설계와 KSA

직업기초능력과 직무수행능력은 모두 지식(Knowledge)과 경험(Skill), 태도(Attitude) 요소를 온·오프 환경에서 평가하여 P-O Fit 및 P-J Fit이 잘 매치(Match)될 수 있도록 문항을 구성해야 한다. 즉 실질적인 직무성과를 예측하지 못하는 "직무성과 예측이 떨어지는 스펙" 위주의 미스매칭을 줄일 수 있도록 필

기평가의 방법 및 문항은 내용타당도는 물론 예측타당도 또한 높게 설계돼야 한다.

참고로 NCS에서 말하는 KSA는 산업 및 조직심리 분야에서의 KSAO(Knowledge, Skill, Ability, Other characteristics)와 매우 닮아있지만, 지식이나 경험은 일반인지능력검사(GMA)나 CPI(California Psychological Inventory)와 같은 성격검사(Personality)에 비해 상대적으로 직무성과를 예측하는 정도가 떨어진다고 할 수 있겠다.

이러한 약점을 보완하려면 지식 요소의 필기평가는 공통지식(예: 상식이나 한국사시험 등)을 묻는 영역과 해당직무에 요구되는 특정지식(예: 전공필기시험)을 묻는 영역으로 구분해 출제해야 하며, 경험을 확인하는 필기평가는 직무와 유관한 자격증이나 직무관련 경험을 묻는 문항으로 구성해야 한다. 경험 요소의 경우 필기 문항보다는 직무관련 경험을 확인할 수 있는 면접으로써 평가하는 것이 더 효과적이다. 한편 태도 요소는 상대적으로 예측타당도가 높은 만큼 지식 요소에 비해 문항설계가 훨씬 까다롭다. 다음은 NCS 출제가이드라인 중 '자기개발능력' 에서 발췌한 내용이다.

"자기개발능력은 스스로를 관리하고 개발하는 능력을 평가할 수 있도록 설계한다. 자아인식능력은 자기이해와 능력을 효과적으로 표현하고 발휘하는 방법을 인식하고 있는지 즉 자신의 흥미, 적성, 특성 및 자신에게 필요한 것을 이해하고 있는지를 평가한다. 자기관리능력은 개인의 목표 정립, 자기통제능력, 자기관리 규칙의 주도적인 실천여부를 확인함으로써 평가할 수 있으며, 경력개발능력은 삶과 직업세계에 대한 이해여부, 경력개발 계획 수립, 경력전략의 개발 및 실행 등을 확인하는 것으로 평가한다."

보다시피 문항출제에 대한 가이드라인은 매우 포괄적으로 제시돼 있는데, 실제 필기평가를 위한 문항 출제자는 최소한 문항 레벨에서 변별력·난이도·신뢰도·타당도를 고려해 문항의 형태를 일반 인지적 요소(GMA: General Mental Ability)와 비인지 요소로 구분할 수 있어야 한다. 인지적 요소는 크게 언어·수리·공간·도해·기계추리 등의 요소로 구분할 수 있으며 이를 바탕으로 난이도를 설계한다. 언어적 요소와 관련된 문항의 경우 단순이해나 읽기 또는 쓰기 능력 등을 통해 평가될 수 있도록 설계하면 난이도가 낮아지고, 언어적 정보를 추리하고 분석할 수 있는 능력 등을 통해 평가될 수 있도록 설계하면 난이도가 높아진다.

한편 비인지 요소로는 성격·흥미·동기 등을 꼽을 수 있으며, 자아인식능력의 문항 설계는 인지적 요소보다 성격 특성이나 흥미·동기 등을 추출할 수 있는 비인지적 요소를 포함해야 한다.

직업기초능력과 직무수행능력 필기평가의 신뢰도와 타당도

NCS 홈페이지나 문항출제가이드에는 문항 설계를 위한 가이드 및 샘플 문항들이 제시돼 있으나 신뢰도, 타당도를 도출하는 방법은 제시돼 있지 않다. 문항 설계자는 적절한 문항의 수, 문항의 변별력, 난이도, 전체영역과 하위영역 레벨 및 문항 레벨에서의 신뢰도, 타당도를 신중하게 고려해 전문적으로 설계해야 하며, 조직 내에 이러한 필기평가 문항설계 전문가가 없는 경우에는 전문기관이나 전문가의 도움을 받을 필요가 있다.

특히 성격요소나 인지능력 요소는 심리평가의 문항출제 원칙에 근거해 구성돼야 한다. 이와 관련한 정보는 Google 등의 포털 사이트에서 'Psychological Assessment Tools' 라는 키워드로 검색하면 쉽게 얻을 수 있으니 참고하기 바란다. HR



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