NCS 필기평가

직업기초능력, 직무수행능력 활용과 운영 Tip

인사담당자는 불필요한 스펙을 배제하고 우리 조직의 성과에 기여할 수 있는 인재를 가려 뽑을 수 있는 선발 의사결정 절차를 구성해야 한다. 즉 인재 선택을 위한 선발의 기준을 명확히 하기 위해 서류전형–필기전형–면접전형의 커트라인(합격선)을 합리적으로 설정해야 한다. 이번호에서는 필기평가의 커트라인을 설정하는 방법과 활용하는 Tip에 대해 짚어보고자 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 Tip
4회 NCS 면접평가(개별 면접, 시뮬레이션 면접)의 설계
5회 NCS 면접평가(개별 면접, 시뮬레이션 면접)의 활용과 운영 팁

NCS를 기반으로 한 채용 절차, 즉 모집과 선발(Recruit-ment and Selection) 운영을 위해 인사담당자에게 전형 절차(Screening process)에 대한 전문성이 요구되고 있다. 모집이 '물고기가 많은 곳을 찾아내는 과정'이라면 선발은 '물고기를 낚는 과정'이며 이 중 인재를 가려 뽑는 일을 전형(Screening)이라 한다. NCS 기반의 채용은 모집보다는 선발 절차상의 변화라 할 수 있으며 '사람의 됨됨이나 재능 따위를 가려 뽑는 일'을 뜻하는 전형 절차의 중요성이 높아졌다.

NCS에서 말하는 능력중심 채용이란 해당 직무에 맞는 스펙(On-Spec)을 갖춘 인재를 NCS 기반의 평가도구를 활용하여 선발하는 채용방식이다. 따라서 인사담당자는 불필요한 스펙을 배제하고 우리 조직의 성과에 기여할 수 있는 인재를 가려 뽑을 수 있는 선발 의사결정 절차를 구성해야 한다. 즉 인재 선택을 위한 선발의 기준을 명확히 하기 위해 서류전형-필기전형-면접전형의 각 과정에 커트라인(합격선)을 합리적으로 설정해야 한다.

7월호에서 다뤘던 '필기평가의 설계'처럼 필기문항을 출제하는 과정은 사내 전문가나 외부 전문기관을 활용할 수 있지만 필기전형의 커트라인을 설정하는 일은 인사담당자의 과업이다. 이는 전형절차를 객관화시키고 선발 의사결정에 크게 영향을 주기 때문에 인사담당자에게 만만치 않은 업무라 할 수 있겠다. 본고에서는 필기평가의 커트라인을 설정하는 방법과 활용에 대해 다뤄 보고자 한다.

선발기준 설정의 필요성과 방법

현재 대한민국 축구대표팀 감독인 울리 슈틸리케(Uli Stielike)의 대표팀 선발 기준은 세 가지로 요약된다. ▲최근 리그에서 좋은 활약을 보이고 있는 선수일 것 ▲2018년 러시아 월드컵을 고려하여 미래를 대비할 수 있는 선수일 것 ▲수비할 때도 열심히 하는 공격수일 것이 그것이다. 슈틸리케는 이렇게 기준을 정하고 가능한 이 조건을 충족한 선수들로 대표팀을 선발했다.

하물며 매일 함께 일하며 크고 작은 업무 성과를 창출해야 하는 조직에서는 수많은 지원자 중 우리 조직의 성과에 기여할 사람으로 가려 뽑기 위한 명확한 선발 기준이 올바른 선발 의사결정을 위해 얼마나 중요한지 짐작할 수 있다.

NCS 필기평가에서의 선발기준은 지식(Knowledge), 경험 및 기술(Skill) 그리고 개인의 내적 특성인 태도(Attitude)로 나눠 살펴볼 필요가 있다. 필기평가를 통해 외국어 능력을 포함한 지식(Knowledge) 요소를 평가하는 경우 공통지식과 특정지식으로 나눠 선발기준을 설정하는 것이 편리하다. 두 가지 모두를 평가할 것인지, 한가지만을 평가할 것인지 또는 생략할 것인지를 결정해야 하는데, 필기평가에서 지식요소 평가를 생략할 경우에는 필기평가의 전후 단계인 서류전형이나 면접전형에서 지식요소를 전형할 수 있도록 설계한다. 대부분 지식요소는 입사지원자나 인사담당자 모두에게 익숙한 시험평가(Evaluation) 방식으로 이뤄지므로 인적성검사에 비해 선발기준을 상대적으로 쉽게 설정할 수 있다. 단, 특정지식을 요구하는 직무의 경우 지식평가에서 선발기준에 해당되는 출제기준을 사전에 공지하여 공정한 선발이 이뤄지도록 해야 한다.

〈표 1〉 직업기초능력 10개 영역

의사소통능력	수리능력	문제해결능력	자기개발능력	자원관리능력
대인관계능력	정보능력	기술능력	조직이해능력	직업윤리

<표 1> NCS 직업기초능력 10개 영역에 지식 요소를 포함해 필기평가를 설계한 경우는 선발기준 설정에 특히 유의해야 하는데 과거의 지식을 평가하는 문항 출제 및 관리는 미래의 가능성을 예측하는 심리평가 방법과 출제 및 관리가 상이하기 때문이다.

또한 직업기초능력과 직무수행능력의 필기평가는 문항 구성이 다를 뿐 신입과 경력 모두에게 적용할 수 있는데, 여전히 적지 않은 기업에서 경력직의 선발기준으로 경력증명을 활용하고 있으며 직업기초능력이나 직무수행능력의 필기평가 등은 생략하고 서류전형 및 면접전형으로 채용하고 있다. 다른 나라의 경우 경력직 선발에 미래 직무

성과를 예측할 수 있는 대표적인 방법인 평가센터를 사용하고 있다.

인사담당자가 반드시 알아야 할 개념, 직무역량

NCS기반의 전형을 위해 인사담당자는 직무역량(Job Competency)에 대한 개념을 정확히 알고 있어야 한다. 직무역량(Competency)은 직무를 효과적으로 수행해 우수한 성과를 얻는 데 요구되는 인간의 내적특성이다. NCS에서는 이러한 행동과학적이고 복합적인 내적 특성을 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 또는 KSAO(Knowledge, Skill, Ability, Other characteristics)로 달리 표현하고 있다. <그림 1>처럼 직무역량은 빙산처럼 눈에 보이는 영역과 보이지 않는 영역으로 구분되는데, 이처럼 직무역량이란 개인이 가지고 있는 지식이나 행동처럼 우수 성과자의 관찰 가능한 영역과 관찰이 어려운 인성·윤리·가치관·적성 등의 영역이 합쳐진 개념이다.

직무역량 개념이 반영된 직업기초능력 10개 영역은 복합적이며 적성영역과 인성영역으로 대별할 수 있다. 일반적으로 인사담당자는 심리측정에서 표현하고 있는 일반인지 능력(GMA: General Mental Ability)을 적성영역이라 칭하고, 성격특성·직업가치관·직업윤리 등을 인성영역이라 칭하고 있다. 따라서 인사담당자는 조직문화 및 직무특성에 맞게 직업기초능력 10개 각 영역 안에서도 적성 영역과 인성 영역으로 구분해야 한다.

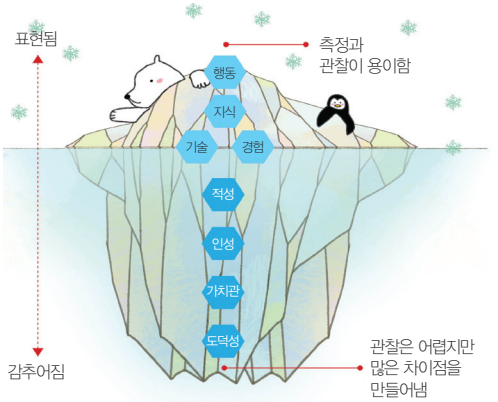
직업기초능력 필기평가의 커트라인 산출

성적 또는 등급을 서열화한 점수를 랭킹점수(Ranking score)라 하는데 커트라인을 설정하려면 이 랭킹점수가 필요하다. 앞에서 살펴본 바와 같이 역량(Competency)은 복합적인 개념이므로 역량평가를 위해서는 지식평가·적성 및 인성평가·직업가치관이나 도덕성 평가 등 다양한 방법을 사용하게 된다.

이렇게 다양한 평가방법을 사용할 때 각각의 결과를 어떻게 통합하여 랭킹점수를 만들 것인가? 공통지식과 특정지식을 평가한 점수를 합치는 것은 인성검사와 적성검사 결과를 합치는 것과 매우 다른 관점이 필요하다. 마치 국어점수, 수학점수를 합치는 것과 키, 몸무게 측정 결과를 합치는 것처럼 다르다는 것이다. 공통지식과 특정지식의 평가 점수를 합치는 것은 국어점수와 수학점수를 합치는 것처럼 동질적(homogeneous)인 반면 적성검사와 인성검사 결과를 합치는 것은 키와 몸무게의 측정결과를 합치는 이질적(heterogeneous)인 것으로 볼 수 있다.

이질적인 점수는 영역별로 구분해 별도로 커트라인을 설정하는 것이 합리적인 방법이다. <표 2>는 적성검사 결

〈그림 1〉 역량 빙산 모델(Competency Iceberg Model)



〈표 2〉 직업기초능력별 적성영역과 인성영역의 분할 예시

직업 기초능력	적성영역 (%)	인성영역 (%)	직업 기초능력	적성영역 (%)	인성영역 (%)
의사소통 능력	100	0	대인관계 능력	20	80
수리능력	100	0	정보능력	70	30
문제해결 능력	60	40	기술능력	80	20
자기개발 능력	0	100	조직이해 능력	30	70
자원관리 능력	20	80	직업윤리	0	100

과와 인성검사 결과를 NCS 직업기초능력의 10개 영역으로 구분하여 분할해 본 것이다.

선발기준과 탈락기준

이제 이렇게 산출된 필기평가 점수를 바탕으로 "영역별 커트라인을 어떻게 설정할 것인가?"를 고민할 차례다. 적성검사 결과나 인성검사 결과가 외적으로는 대체로 표준점수를 사용하므로 단순하게 통합할 수 있어 보이지만 앞서 언급했듯이 이 두 영역은 이질적이며 활용하는 용도에도 차이가 있다.

적성검사 결과는 우수인재를 골라내는 전형(Selection in process)에서 인성검사나 상황판단검사 등은 해당 직무 특성에 부적합한 지원자를 골라내는 전형(Screening out process)에서 각각 사용하기를 추천하며, 따라서 기준 또한 서로 다르게 설정할 필요가 있다. 이러한 전형절차를 허들 방식(Huddle Process)이라 하는데, 먼저 지식 필기평가 점수나 적성검사 점수로 랭킹 점수를 만들어 커트라인을 결정하고, 그 커트라인에 들어간 후보자 중에 인성검사 요인이나 상황판단검사 요인에 의해 부적합한 지원자를 골라내는 방식이다.

필기평가 결과를 면접 전형에서 활용하기

전형과정은 선발오류를 줄여가는 과정이라 할 수 있다. 즉 선발오류로 잘못된 선택을 할 확률을 줄여갈 수 있도록 설계해야 하며, 특히 필기전형 과정에서의 점수를 잘 활용하면 서류전형이나 면접전형에 비해 잘못된 선택을 할 확률을 크게 줄일 수 있다. 대인관계능력이나 직업윤리 등 비인지 영역의 경우 필기평가로 확인된 점수를 다시 확인하는 절차로서 면접과정을 설계하면 이 또한 선발오류를 줄이는 데 기여할 수 있다. 인성검사나 상황판단검사는 적성검사처럼 정답이 존재하기보다 후보자의 비인지적 내면의 특성을 평가하는 것이므로 필기평가에서 확인된 점수를 면접전형에서 다시 한 번 확인함으로써 면접 시간을 줄이고 선발오류도 줄일 수 있는 효과를 거둘 수 있다.

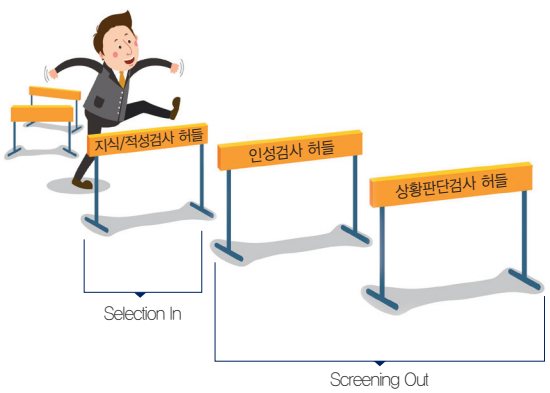
필기평가 결과를 역량개발에 활용하기

"코끼리에게 나무를 끌게 하고, 원숭이에게는 나무를 타도록 한다."

영국의 인사담당자가 채용과정에서 흔히 하는 이야기이다. 인사담당자는 커트라인을 설정하기 위해 지식평가, 적성검사, 인성검사, 상황판단검사 등으로 구분하여 선발기준 및 탈락기준을 설정하고 그에 따라 선발 의사결정을 하게 된다. 조직에서 새로운 인재를 외부 조달하여 직무에 적합한 인재(Person-Job Fitting)를 선택하게 되는 전형과정은 마치 우리가 옷을 구입할 때 몸에 맞는 옷을 골라 입어보는 것과 유사하다.

선택된 인재가 적재적소(適材適所)에서 조직의 임무수행을 통해 우수한 성과를 창출할 때 인사담당자는 선발오

〈그림 2〉 허들 방식



〈그림 3〉 개인-직무 적합성(Person -Job Fitting)



조직에서 새로운 인재를 외부 조달하여
직무에 적합한 인재를 선택하게 되는 전형과정은
마치 우리가 옷을 구입할 때 몸에 맞는 옷을 골라 입어보는 것과 유사하다.

류 없이 역량 있는 인재를 조달한 것이다. 인사담당자는 이렇게 조달된 인재가 일정 기간을 거쳐 승진이나 직무변경 등으로 새로운 임무를 부여 받게 되면 이에 따른 역량개발을 해줘야 하는데, 역량개발 계획을 수립할 때 필기전형 과정에서 획득된 평가결과를 기초 자료로 활용할 수 있다.

필기평가의 유용성 검증

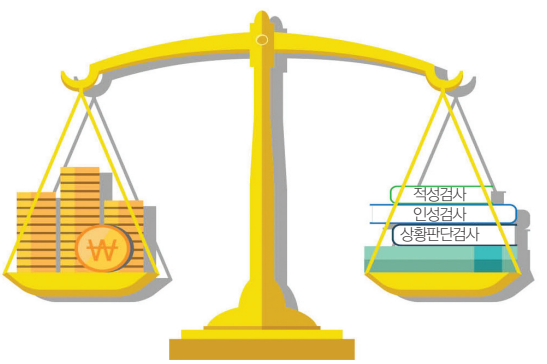
인사담당자는 필기평가 단계에서 지식평가 외에도 다양한 심리평가 즉 적성검사, 인성검사, 상황판단검사, 동기검사, 흥미검사, 직업가치관검사 등을 선택적으로 사용하여 선발 오류를 줄여가야 한다. NCS에서 필기평가를 통한 전형 방법은 지식평가를 제외하고는 대부분 심리평가(Psychological Assessment) 방법을 사용하게 된다. 인사담당자가 우수한 성과를 창출할 인재를 얻기 위해 전형과정에서 사용하는 전략적 방법인 것이다. 즉 평가방법은 도구적인 것이며 NCS의 철학을 바탕으로 설계된 것을 선택하거나 구성해 사용하게 된다.

도구 사용을 위해 투입되는 비용은 우수성과자가 창출하는 가치를 넘어갈 수 없어야 한다. 이러한 도구 사용의 경제적 효과를 산출하는 과정을 평가도구의 유용성(Utility) 검증이라 한다. 인사담당자가 다양한 인재평가 방법을 알면서도 선뜻 사용하지 못하는 이유 중 하나가 이러한 경제적 유용성(Utility)에 대한 증거를 산출하지 않았기 때문이기도 하다.

필기평가·심리평가 도구의 경제적 유용성을 산출하기 위해 인사담당자는 필기평가 방법별 신뢰도, 문항 출제비용, 스코어링 및 프로파일링 등의 결과처리 비용, 검사실시를 위한 운용 등에 들어가는 비용을 산출해야 한다. 이렇게 산출된 비용을 분모로, 조직 내에서 우수성과자가 창출하는 부가가치에 대해 생산효과를 분자로 하는 분수공식을 만들어야 도구사용의 유용성을 쉽고 객관적으로 검증할 수 있다. 유용성을 포함한 평가도구의 타당성을 확보할 때 인사담당자는 더욱 효과적으로 필기평가·심리평가 도구를 전형과정에서 효과적으로 사용할 수 있을 것이다.

HR

〈그림 4〉 필기평가·심리평가 도구의 효용성(Utility)





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