

Telecommunication Company A's Selection System Case Based on the Core Competencies

Jeong Ho Koo · Kwang Hee Lee[†] · Byeong Jin Lee

Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

핵심역량에 기초한 A 통신사의 선발시스템 사례연구

구정호 · 이광희[†] · 이병진

금오공과대학교 경영학과

It is very important to select the best employees who are suitable for their jobs and duties as considering the efficiency and productivity of the firms' performance. As a result, many kinds of selection methodologies and systems have been developed. Among them is the selection system based on the core competencies which is known as the superior selection systems that can increase the predictive validity who is the right people, compared to the traditional selection system based on the job analysis. Hence, the former has been focused in the complex business situation in recent years.

In this case study, we examine the selection system case based on the core competencies of OSS team in Company A, which is one of the largest telecommunication firms and we suggest the implications.

According to the results of this case study, defining the core competencies of the job and selecting the right people who had the related competencies not only decreased the turnover rate of OSS team in Company A, but also increased the employees' loyalty and satisfaction for the organizations.

This study will be a benchmark to other departments that don't use competency selection system of Company A as well as the firms that want to adapt the selection system based on the core competencies. Also, this case study has a contribution that shows us an alternative model how can the firms identify and select the best right employees.

Keywords : Core Competencies, Selection System, Right People, Job Analysis

1. 서 론

우리나라는 외환위기, 글로벌 금융위기 등을 겪으면서 경직적이던 노동시장과 경영환경은 하루가 다르게 변화에 따라 유연한 노동시장으로 바뀌어가고 있다. 기술의 급변, 고객 수요(needs)의 변화, 시장의 세분화 등이 이루어지면서 아무리 뛰어난 경영자라 할지라도 기업의 미래 상황을 쉽게 짐작하기 어려운 상황이다. 이렇듯 장기적

인 사업 계획이 큰 의미를 가지지 못하는 상황에서 기업이 해야 할 중요 과제 중 한 가지는 기회와 위기가 발생하였을 때, 슬기롭게 대처해 나갈 수 있는 인재를 확보하는 것이다. 경영환경 변화가 적었던 과거에는 인재선발이 안정적이었으나 급격한 기술변화, 직무와 직무간의 경계성의 모호함, 복합적인 업무(multi-task) 수행 등으로 선발시스템의 변화를 요구하고 있다. 이에 따라 최근 선도 기업들은 핵심직무역량을 가진 인재를 선발하기 위해 기업의 핵심역량을 정의하고 이에 부합되는 인재를 전략적으로 선발하고 있다. 과거에는 직무분석에 기초한 정형화된 지식, 기술, 능력, 기타특성 등을 선발기준으로

Received 3 October 2013; Finally Revised 7 January 2014;
Accepted 22 January 2014

[†] Corresponding Author : khlee@kumoh.ac.kr

인재를 선발하였다면 경영환경이 변화무쌍한 디지털시대에서는 핵심 직무 역량분석을 기반으로 인재를 선발하고 있는 것이다.

핵심역량이란 높은 성과를 창출한 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동 특성을 말하며, 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어 낸 행동을 의미한다[7]. 역량기반의 선발시스템을 운영하면 생산성을 제고할 수 있을 뿐만 아니라 저하된 업무수행 능력을 개선시킬 수 있다. 또한 불필요한 교육훈련을 감소 시킴으로써 신규사원 교육에 투입되는 시간과 비용을 절감할 수 있고, 조직 환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있다.

급변하는 환경에 있어서 인적관리를 어떻게 수행하느냐에 따라 파워풀한 초우량 기업으로 변화할 수도 있고, 파산할 수도 있기 때문에 이러한 인적자원관리는 경영자의 주요 관심사항 중 하나이다. 특히, IT통신 산업은 촉각을 다투면서 기술이 변화하고 있고 소비시장의 움직임이 매우 빠르기 때문에 기업의 특성과 직무에 부합되는 적합한 인재를 선발하고 유지하는 것이 무엇보다도 중요하다.

본 연구에서는 사례기업인 A 통신사의 OSS(Operation Support System)팀을 대상으로 첫째, 어떻게 핵심직무역량을 도출하는지를 살펴보고, 둘째, 핵심역량 분석을 통해 어떻게 선발준거를 마련하고 적용하였는가를 살펴본다. 즉 본 연구에서는 학력, 외국어 능력, 신체적인 조건(Bio Data)등을 이용한 비구조화된 선발체계가 주를 이루었던 것과는 달리 조직의 목표와 가치, 문화 등을 수용할 수 있는 유사성의 합치와 실제 업무 수행에 필요한 역량, 즉 핵심역량분석을 통한 보완성의 합치를 가진 인재를 선발할 수 있는 구조적이고 체계적 선발시스템 개발과 적용사례를 살펴보고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 의의가 있을 것이다. 첫째, IT산업과 같이 기술변화가 급속한 산업에서는 직무요건을 명확하게 규정하기란 매우 어렵다. 본 사례연구에서는 어떻게 직무핵심역량을 도출하였는가를 구체적으로 살펴봄으로써 역량기반의 선발시스템을 도입하고자 하는 기업들에게 시행착오를 최소화하면서, 벤치마킹을 제공한다는 점에서 의의가 있을 것이다. 둘째, 사회적 주요 이슈사항인 취업 문제와 관련하여 기업은 어떻게 필요한 인재를 선발할 수 있는지를 점검할 수 있고, 구직자는 기업이 필요로 하는 역량이 무엇인지를 점검하고 준비할 수 있을 것이다. 셋째, 선발시스템 이론만으로는 이해하기엔 부족했던 부분을 본 사례논문을 통하여 학부 및 대학원 수업에서 실제 사례를 통해 이해도를 제고할 수 있다는 점에서 의의가 있을 것이다.

본 연구는 총 6개의 장으로 구성되어 있으며, 제 2장에서는 핵심역량과 연계된 인적자원관리에 관한 선행연구를 살펴보았으며, 제 3장에서는 사례기업의 현황을 제시하였고, 제 4장에서는 사례기업의 역량중심 선발시스템을 구축하는 과정과 방법을 도출하였다. 제 5장에서는 실제 사례기업의 핵심역량에 기초한 선발과정을 정리하고 마지막으로 제 6장에서 결론과 시사점을 제시하였다.

2. 선행연구

2.1 핵심역량

핵심역량의 일반적인 정의는 ‘직무에서 뛰어나거나 혹은 효과적인 성과를 이룬 사람에게 내재되어 있는 특성’으로 정의할 수 있다. 핵심역량 모델의 연구는 Prahalad and Hamel[15]의 기업의 핵심역량에 관한 연구에서 나타났다. 그들은 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효과적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 핵심역량이라 하고 이러한 핵심역량은 기업이 신규 산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다고 정의하였다.

조직에 있어서 핵심역량은 기업이 가치창출을 효율적으로 하고, 급격한 변화와 새롭게 변화하는 시장에 혁신적으로 반응할 수 있는 조직의 특성으로 말해지고 있다. 또한 이러한 핵심역량을 바탕으로 한 개인의 역량들은 전체 조직의 성공을 기여할 수 있을 것이며, 이는 모든 종업원 개인들이 핵심 혹은 특정한 역량의 묶음을 조직에 나타낼 수 있음을 말한다[11].

기업내부에 확산되어 있는 여러 가지 역량 중에서 조직의 경쟁우위를 확보할 수 있는 핵심역량을 명확하게 설정하고 이를 전략적으로 관리할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 이것이 핵심역량 경영의 전략이며 이러한 핵심역량 경영을 통해서 독특한 기업문화와 경쟁력을 키워나갈 수 있을 것이다[7].

이와 같이 핵심역량의 개념은 조직의 성과와 기업의 문화 등과 같이 조직성공에 막대한 영향을 미칠 수 있는 요인들과 중요한 관계가 있는 것으로 검증이 되었으며, 또한 이러한 핵심역량을 기본으로 한 인적자원관리는 매우 중요한 조직의 경영 대상의 될 수 있을 것이고 이는 조직의 성과 창출에 기본이 될 수 있을 것이다.

이처럼 선행연구들에 따르면 기업의 외부환경을 벗어나 기업의 내부적인 경영자원과 핵심역량을 강조하여 인적자원을 통해 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있음을 알 수 있을 것이다.

2.2 핵심역량 기반의 인적자원관리

기업이 경쟁우위를 달성하기 위해서는 외부의 기회를 적절히 이용하고 내부의 자원을 전략적으로 배치시킬 필요성이 있다. 즉, 조직의 목표에 맞는 전략을 효과적으로 수행하기 위해서는 기업의 전략방향과 조직 구성원의 목표가 일치되어야 하며 이를 기본으로 하여 경영자 등 조직 구성원의 선발, 임명, 보상 등이 이루어져야 할 것이다.

실제 미국의 Schonover Associates이 공동으로 전 세계 300명 이상의 인사담당자들을 대상으로 실시한 Competency-Based Application 조사결과(2003)에 따르면 역량에 기반을 둔 HRM(Human Resource Management)을 적용하고 있는 제조업, 의료서비스 중심의 기업들의 30%가 적극적으로 사용하고 있으며, 나머지 70%는 가까운 미래에 역량의 실행이 효과적일 것이라는 결과가 나타났다. 이러한 이유로 역량을 기반으로 한 HRM에 대한 활용방안에 대하여 인사 측면에서의 선행 연구 결과를 살펴보면 회사의 비전과 가치 안에서 만들어진 역량기반 인적자원관리는 전 분야인 채용, 전환, 승진, 평가보상, 후계자 양성, OJT(On the Job Training), 교육과정개발 등에서 폭넓게 사용 될 수 있을 것이다[5].

본 연구에서와 같이 우선 회사가 원하는 인재상을 채용분야에서 활용이 가능하며, 채용의 경우 종래의 정성 또는 능력테스트 대신 역량측정을 통한 테스트를 실시하는 기업이 실제 늘어나고 있으며, 또한 면접을 통하여 능력이나 가치관을 설정하여 적재적소에 배치하는 것에 활용할 수 있다.

이처럼 많은 연구에서 역량을 기반으로 한 인적자원관리에 관한 중요성을 강조하였으나, 일반적으로 핵심역량을 육성하기 위한 교육과 관련된 연구들이 대부분이며 직접적으로 기업의 사례를 제시한 연구는 전무하다. 본 연구에서는 인적자원관리의 시작이라 할 수 있는 선발에 있어서 핵심역량을 기반으로 한 선발의 중요성을 강조하고 통신사 A를 대상으로 사례연구를 진행하였다. 즉, 직무를 통해서 어떻게 핵심역량을 도출하는지를 구체적으로 보고함으로써 실천학문인 경영학의 이론이 실무에 어떻게 적용되는지를 처음으로 제시하였다 점에서 차이가 있다.

3. 사례기업 현황

이동통신 산업은 한정된 전파 자원을 활용하여 유선통신의 공간적 제약을 극복하고, 언제, 어디서나 누구와도 정보 교환이 가능한 산업으로, 교환국이나 기지국의 건설 등 대규모 설비투자가 요구되는 자본집약적인 장치산

업이다. 1984년 일반가입자를 대상으로 이동통신서비스가 실시된 이후, 2009년 기준 이동전화 가입자보급률이 99.5%에 달할 정도로 이동통신 산업은 크게 성장하였다. 사례기업인 A 통신사는 글로벌 선도 기업으로 도약하기 위하여 2007년도에 인재상을 재정립하였고 기업의 비전과 전략달성을 위해 대대적인 선발시스템의 변화를 검토하였다. A 통신사의 “인재상(Right People)”은 역경을 극복하는 집요한 실행력을 갖춘 강한 인재로 일 잘하는 법을 끊임없이 혁신하고 과학적 문제해결 역량을 가진 지혜로운 인재를 의미한다. 통신업종은 산업 특성상 정규 사원의 비중보다는 외주사원(outsourcing) 및 파견사원 등의 비정규직 사원의 비중이 높으며 이직률이 정규직에 비해 매우 높다. 또한 시스템 개발 및 관리 직무의 경우에는 행정, 비서 등 서비스 업무와는 달리 외주사원이라도 IT, 통신 분야에 전문성을 갖추고 있어야 한다. A 통신사의 경우 팀의 프로젝트 기간 완료에 따라 종업원의 고용계약이 종료되는 경우도 있고, 직무수행에 필요한 역량이 부족하여 조기 퇴직하는 경우 등 인재관리에 대해 여러 가지 문제점이 내재적으로 존재하여 왔다. 즉, 프로젝트 계약이 완료되어 퇴사하는 경우는 문제시 되지 않으나 직무 수행에 필요한 역량이 부족하여 퇴사하는 경우가 많아 문제시 되고 있다.¹⁾ 이는 직무에 대한 초기 기대와 실제 직무경험 사이의 현격한 차이가 이직의 원인이라고 밝힌 Dumnette, Arvey and Banas[3] 연구와 시간이 경과함에 따라 직무성고가 낮아짐을 제시한 Bray, Campbell and Grant[1]의 연구와 일맥상통한다. 즉, 초기의 선발시스템에서 인재상에 부합된 핵심역량을 가진 인재를 선발한다면 인사관리의 여러 문제점들 중 많은 부분을 미연에 방지될 수 있고 직무 수행능력 저하 및 직무수행 능력과 기대차이로 인한 이직의 원인이 감소할 것으로 판단되어[6], 2008년 A 통신사는 인재선발에 대한 위험을 최소화하고 선발시스템에 대한 일차적인 효과를 검증하기 위하여 조직 내에서 망관리를 수행하는 OSS팀을 대상으로 핵심역량에 근거한 선발시스템을 우선적으로 도입하였다.²⁾

- 1) 대부분의 회사에서는 이직과 퇴사 시 면담을 수행하나 이를 계량화된 자료로 보관하고 있지 않다. A 통신사 역시 이직과 퇴직 시 면담 절차를 밟고 있으나 이직과 퇴직 원인을 계량화된 자료화로 운영하지 않고 있다.
- 2) 한국경영자총협회에서 제시한 2011년 기준 경력사원의 1년 내 퇴사 비율은 16.3%이다. 높은 생산성을 기대하여 기업은 경력사원을 선발하나, 응답자의 62.5%는 채용한 경력사원의 직무수행 능력이 기대수준 이하로 인해 실망한 경험이 있음을 보고하였다. 이를 통해 경력사원의 유지관리도 중요하지만 직무수행 능력을 충분히 보유한 역량기반의 선발이 중요함을 알 수 있다.

3.1 OSS(Operation Support System)팀의 현황

3.1.1 조직자원

본 연구의 연구 집단으로 선정한 A 통신사의 OSS팀은 2008년 기준으로 총 50명의 직원으로 구성되어 있다. 이 중 정규직 사원은 10명, 비정규 사원은 40명으로 구성되어 있으며 평균 연령은 30대 중후반으로 구성되어 있다. 현재 정규직 사원의 이직은 2005년 팀 창설 이후 없으며, 비정규 사원의 퇴직률은 연 30% 정도로 나타나고 있다.

부서의 예산은 연간 약 40억 원 정도이며, 가입자당 IT Cost, 불량비용 절감 등을 통한 비용절감은 팀의 중요한 성과지표 중 하나이다.

망관리(network management)를 주요 업무로 수행하고 있는 OSS팀은 Switch, Cable 관련 네트워크 장비를 보유하고 있다. 또한 원활한 업무수행을 위해 Server, Storage 등의 하드웨어 장비를 구비하고 있으며, OS(Operation System), Database, Application등의 소프트웨어를 사용하여 CDR(Compact Disk Recordable) 성능, Back Up, ABAS(Access Base Administration System), NMS(Network Management System), ESS(Engineering Support System), RNES(Radio Network Engineering System), INMS(Integrated Network Management System), PDA(Personal Digital Assistant),

RF(Radio Frequency) ONE, PARA(Parameter) 등의 시스템을 운영하고 있다.

경쟁사나 동종 업종의 회사의 망관리에 대해서 주기적인 벤치마킹을 하고 있으며 이에 대한 정보를 관리하고 있다.

3.1.2 조직분위기

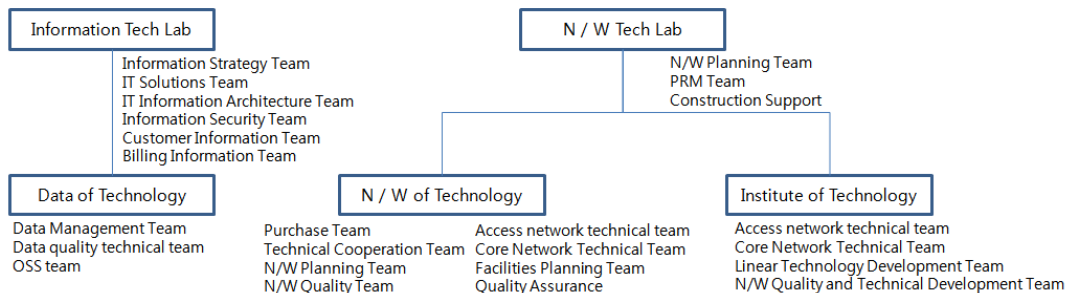
OSS팀은 2006년 구 NMS(Network Management System) 개발팀과 통합이 되면서 두 팀의 문화 차이로 의사소통이 전반적으로 활발하지 않았으나, 팀장이 개인들의 업무 성과를 공개하고 프로젝트별 책임과 권한 위양을 함으로써 업무 간의 갈등이 많이 해소된 것으로 보인다.

3.1.3 일의 전반적인 맥락 및 업무간의 연결

OSS팀은 IT를 담당하는 정보기술실 산하에 있는 조직이나 N/W(Network)기술실 산하의 기술연구소나 N/W기술담당 조직과도 연계되어 있다. <Figure 1>과 <Figure 2>에서 보는 것과 같이 OSS팀은 여러 개의 다른 팀과 유기적으로 관련성이 많은 업무를 수행하고 있어 팀 간의 의사소통이나 좋은 협력관계를 유지하는 것이 무엇보다 중요하다. 즉, 인재선발 시 실제 업무 수행에 필요한 보완성의 합치와 다른 팀의 목표나 가치를 수용할 수 있는 유사성의 합치가 필요함을 알 수 있다.

Related Team	Related work
N/W Planning Team	Data analysis, network maintenance, ABAB Data Accuracy Verification inspections, CONTRACTOR Read Time Management
N/W Quality Team	Nationwide Network Management, Evaluation Management Center, Network Data Analysis, N / W analysis of complaints
Access network technical team	promote profusiveness disability reduction projects Repair of equipment maintenance
N/W Quality engineering team	Wired and Wireless Call Quality Indicator Management, Support Center Optimization
Core network technical team	Switch Fault Management
Access Networks development team	New network/equipment linked
N/W Support Planning Team	Champion partner evaluation and management system development, N/W Development of an integrated management system, Asset Management
Technical Cooperation Team	Private Line Management
Quality Assurance Team	Certificate Management
9 N/W Center	Utilize OSS : Surveillance, Administration, Analysis, Operating System Data Analysis

<Figure 1> OSS Team, The Connection between the Overall Context and Business



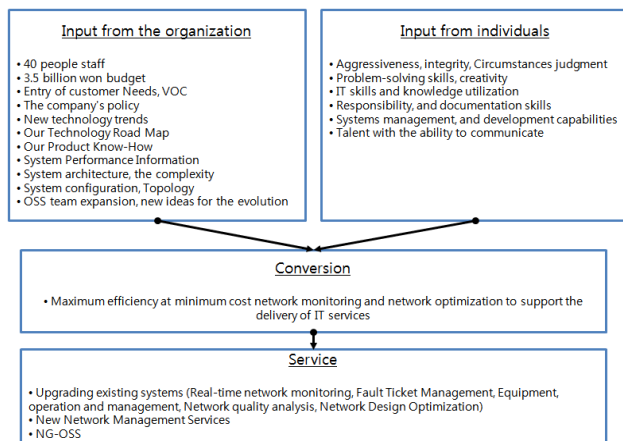
<Figure 2> OSS Team, Organization Chart

3.1.4 조직의 내·외적 제약사항

OSS팀 조직의 대내외적인 제약사항을 살펴보면, 유비쿼터스, 3G, 4G 등 통신관련 기술 변화 속도가 너무 빠르게 변화하는 것이 외부 환경에 대한 제약조건이다. 이와 관련해서 팀원들의 기술 환경 변화에 대한 관련 기술 전문성 부족 및 한정적인 투자 예산이 내부적인 제약조건이다. 이에 따라 외주사원이나 프로젝트를 기초로 한 계약 등이 주를 이루고 있어 기술의 전문성과 투자안의 효율성을 높이고 있으나 비정규직 사원들과 정규직 사원들 간의 갈등관계가 근본적으로 내포하고 있다.

3.1.5 OSS팀 업무 개요

본 연구에서는 22개의 팀과 유기적으로 연계되어 있는 OSS팀을 대상으로 일차적으로 선발시스템을 구축하고자 한다. OSS팀은 영업과 스텝 부문을 제외한 대부분의 팀과 유기적인 관련성을 갖기 때문에 파일럿(pilot) 구축으로 가장 적합하다고 판단하였기 때문이다. <Figure 3>에서 보는 것과 같이 OSS팀은 실시간 망관리, 고장티켓 관리, 장비운용관리, 망 품질분석, 망 최적설계를 담당하고 있다. 또한 통신업종에서 네트워크 관리가 무엇보다도 중요하기 때문에 매년 트렌드와 고객의 요구에 부합할 수 있는 신규 망 관리서비스를 제공하고 있다.



<Figure 3> OSS Team, Business Overview

3.2 종업원들의 선발

전통적으로 사용되던 비구조화된 면접의 경우 구조화된 면접보다 시간적인 측면과 비용적인 측면에서 단기적으로 용이하고, 면접관에게 많은 재량적인 권한이 부여되었다[12]. 그러나 이러한 비구조화된 면접의 경우 면접의 내용적인 측면에서 일관성이 부족하고, 시간적인 측면에서 지원자들이 따라서 다양하게 나타날 수 있다. 또한 면접관의 역량에 따라서 대비효과, 상동효과 등의 오

류가 발생할 수 있으며, 이러한 오류로 인해 선발 방법인 면접의 타당성이 낮아 질 수 있다.

이러한 비구조화된 면접의 단점으로 발생하는 이직과 종업원들의 직무 불만족 등이 현재 사례기업에서 뿐만 아니라 많은 기업에서 문제점으로 발생할 수 있을 것이다. 따라서 동일한 장소에서 동일한 절차와 방법으로 동일한 기준을 적용하여 구조화된 면접을 진행하는 것을 향후 조직문화의 공유적인 차원과 비용적인 측면에서 매우 필요할 것이다.

사례기업인 A 통신사의 OSS팀의 인적자원 구성을 살펴보면 50명의 사원 중 40명의 사원이 비정규직으로 구성되어 있다. 통신 서비스의 성격 및 회사의 전략적인 측면에서 기술 소싱 및 정형화된 개발업무 등은 비정규직 종업원의 활용 비중이 높았으며 연봉, 보상, 평가 측면과 그 밖의 경력개발, 인재육성 등에서 정사원과 차이가 존재한다. 이는 개인의 비전이라든지 역량개발 측면에서 사기저하로 이어 질 수 있으며 비정규직 사원의 몰입 감소로 이어질 수 있을 것이다.

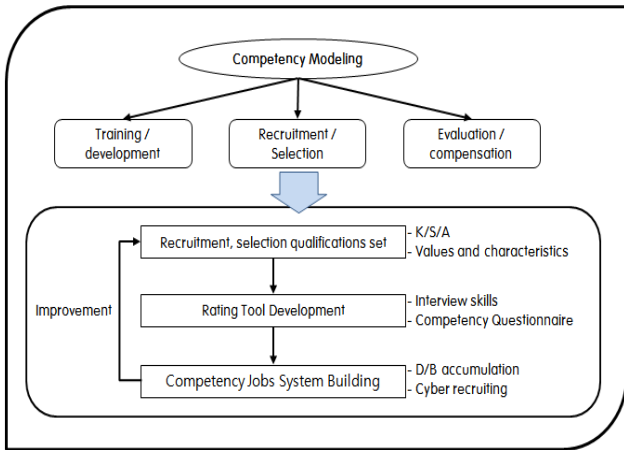
이러한 비정규직 사원의 몰입 감소는 결국 근무 태만, 이직률 증가와 같은 결과를 초래할 수 있을 것이다. 그러나 인건비의 예산이나 회사의 내부 관리 규정 상 비정규직의 정규직 전환을 시킬 수 있는 여지는 거의 없는 것으로 나타났다.

3.3 역량에 기초한 채용의 필요성

선발된 종업원이 직무를 수행할 때, 이들이 필요한 핵심역량을 확인하고 이를 통해 선발함으로써 종업원들의 직무에 관한 완전한 이해를 제공해 준다. 또한 선발 시 면접자가 특정 직무에 필요한 지식과 기술, 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 개인적 특성까지도 파악할 수 있기 때문에 역량에 기초한 선발은 조직의 입장에서 가장 성공적인 선발 가능성이 높은 채용시스템 일 것이다. 또한 핵심역량을 통한 선발을 하게 된다면 우수 인력의 적응력 부족으로 인한 이직을 방지하고 성과 증진을 할 수 있는 이중 효과가 있을 것이다[19].

이러한 역량중심의 선발은 직무요건에 대한 명확한 기준을 제공해 줄 수 있다. 역량을 기본으로 한 선발은 직무 수행에 있어 무엇을 고려하여야 하는지에 관한 명확한 그림을 제공하며, 채용 면접 담당자로 하여금 채용 후보자의 지식과 기술 이외의 특성을 고려할 수 있게 도와줄 수 있다. 또한 역량모형에 의해서 직무 수행에 필요한 주요 특성, 지식, 기술이 부족한 지원자들을 배제할 수 있을 것이고, 이러한 KSA(Knowledge, Skill, Ability, 이하 KSA)가 강한 잠재력의 소유자를 채용 할 수 있을 것이다.

선발에 있어서 조직의 기대와 생산성에 부응하지 못할 사람을 사전에 선발하지 않는 것은 조직적인 측면에서 매우 생산적이며 수익성 향상에 기여할 것이다. 또한 역량모델을 선발과정에 참고한다면 생산성에 부응하지 못할 사람을 사전에 배제시킴으로서 선발에 따른 기회비용을 최소화 할 수 있을 것이다.



Source : [7].

<Figure 4> Competency-Based System of the Selection

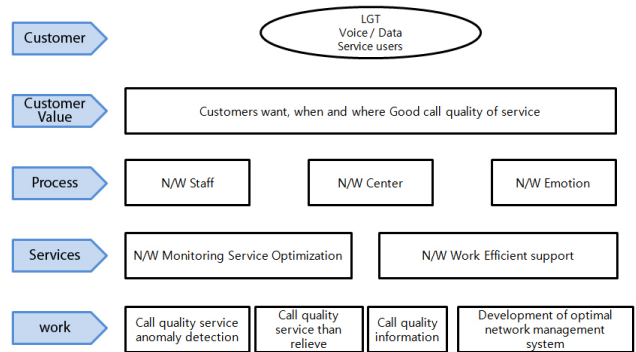
4. 사례기업의 역량중심 선발시스템구축

4.1 OSS팀 요소능력 추출과 체계화

요소능력이란 업무를 수행하는 데 있어서 요구되는 지식, 기술, 능력과 기타사항(Knowledge, Skill, Ability and Others, 이하 KSAO)을 의미한다. 이러한 요소 능력을 정리해야하는 이유는 역량이 요소능력을 기반으로 하고 있기 때문이다[7]. 본 연구에서는 OSS팀장과 팀원들의 면담을 통하여 전반적인 직무 관련 정보를 얻은 후 프로젝트를 위해 팀장과 팀원들에게 구체적인 업무에 대해서 소개를 받고 이해하는 형식으로 진행하였다.

4.1.1 조직 맥락에서 직무 이해

조직 내에서 OSS팀은 정보기술실과 네트워크 사업본부를 이어주는 역할을 하고 있으며 네트워크 사업본부와 유관된 업무가 많다. 고객 점점 업무는 아니지만 A 통신사의 사내 데이터 서비스 이용자를 고객으로 하기 때문에 내부 고객과 의견조율이 매우 중요하다. 즉, 후 공정 업무를 수행하는 팀이 쉽고 편하게 사용할 수 있는 IT서비스를 제공하여 궁극적으로는 고객의 통화품질을 향상시키는 업무를 수행한다.



<Figure 5> OSS Team's Tasks

4.1.2 OSS팀의 지식, 기술, 능력 및 기타 인적특성

OSS팀의 주요 지식, 기술, 능력 및 기타 인적특성 사항은 다음과 같다.

- N/W : 이동통신기술, 교환망(Core Network), 신호망(Signaling Gateway), 무선망(Access Network)기술, Network Data 통계분석
- N/W IT : N/W통신(TCP/IP, CMIP, SNMP), 망 관리 플랫폼(HP Open View), 망 관리 표준규격(ITU-T, e-TOM, TMN)
- IT 공통 : IT Architecture(N/W 구조, 시스템구조), Database(Oracle), 프로그래밍언어(C, C++, JAVA, XML, CORBA, X-Internet), 운영/관리(SLA : Service Level Agreement, QOS : Quality Of Service, ITSM : IT System Management)
- 인적특성 : 프로젝트관리(조직화 기술, 문제해결력, 리더십), Communication(언어구사력, 프리젠테이션 스킬, 협상스킬), 전략적사고 (기획력, 분석력, 창의력, 서면 표현력)

위의 사항들이 특정 직무별로 구분되어 필요하기보다는 팀 공통으로 필요한 사항으로 이해하면 된다. 예를 들어 시스템 관리/운용에서는 N/W 관련사항만, 개발에는 N/W IT관련 사항 위주의 KSA가 필요한 것이 아니다. 팀 내의 업무는 6개월에서 1년 단위로 직무가 재배치되기 때문에 위의 사항들은 전반적으로 직무에 유기적으로 얽혀있다.

4.1.3 OSS팀의 직무 기술서

OSS팀의 직무는 <Table 1>과 같이 시스템 관리운영 및 개발을 통해서 통화품질서비스 이상을 감시하고 예측하며 통화불량 정보를 제공하고 있다. 직무는 프로젝트 과업(Task) 중심으로 이루어지고 있으며 시스템 구축, 개발, 안정화(관리운영)등이며 시스템의 역할에 따라서 구분하고 있다.

<Table 1> Job Description of OSS Team

System Plan (A)	Definition	Plan the big picture of network management system development.
	A-1	Make the long term plan of OSS team.
	A-2	Analyze the user's needs.
	A-3	Survey the satisfaction level of the users.
	A-4	Survey and understand the same industry trends.
	A-5	Prepare the human resource plan.
	A-6	Report the service support and development and review of decision on the investment.
	A-7	Negotiate with the related teams about the improvement of voice quality.
System management and operation (B)	Definition	Optimize the monitoring service that related with voice quality system using a system management.
	B-1	Operate the application.
	B-2	Manage the system.
	B-3	Customize and test the pilot system.
	B-4	Treat the CSR and develop short term program.
	B-5	Support the field emergency tasks as the system detects abnormal.
	B-6	Invest OSS Infra.
	B-7	Require the important system development.
	B-8	Analyze the network quality.
	B-9	Monitor the real time network.
B-10	Enhance the DSMS management system.	
System development (C)	Definition	Develop the optimal network management system for efficient support of network jobs.
	C-1	Review the user's needs.
	C-2	Set up a new project and develop the system.
	C-3	Write the development manual.
	C-4	Treat the requirements of system management.
	C-5	Invest in SI.
	C-6	Require the pilot tests that are already developed systems.

4.2 OSS팀 역량 도출

본 연구에서는 먼저 직무기술서와 KASO를 토대로 필요한 역량들을 서술하였고, 역량 기술문이나 평정 그리고 직무와 역량 연결은 팀장과 팀원의 면접 및 의견을 정리하여 작성하였다. 그리고 OSS팀의 역량을 다음과 같은 순서에 따라 도출하였다.

(1) 역량 기술문 및 평정

각 역량에 대한 중요도, 학습곤란도, 학습시기, 치명도는 상, 중, 하로 3구간 척도로 표시하였다. <표 2>를 살펴보면 해당 역량군에 대한 기술 및 정의와 척도가 제시되어있다.

(2) 역량군

OSS팀 역량군은 인재육성, 조직화, 협상력, 문제해결력, 리더십, 언어구사력, PT구사력, 기획력, 분석력, 창의력, 서면표현력, 기술력, 팀워크지향, 완결성, 적극성으로 구분되며 팀수준과 개인수준의 역량은 아래와 같다.

① 팀/부서 수준의 역량군

- 리더십, 조직화, 협상력, 팀워크지향, 기술력, 인재육성

② 개인 수준의 역량군

- 문제해결, 언어구사력, PT구사력, 기획력, 분석력, 창의력, 서면표현력, 완결성, 적극성, 기술력

<Table 2> Description of Competence

Competence	Description of competence	Importance	Learning difficulty	Learning time	Criticality
1. Talent training	1-1. Cultivate the network IT specialist.	H	H	H	H
	1-2. Put the right people to right place.	M	M	M	H
	1-3. Evaluate and select the talented person.	M	M	M	H
	1-4. Educate the employees to comply with the changes in technology.	H	M	M	M
2. Organization	2-1. Select the task members for launching the project.	H	M	M	H
	2-2. Support the team members to adapt the organization.	H	M	M	H
	2-3. Assign the tasks to members considering efficiency and balance	H	M	M	H
	2-4. Resolve the conflicts among members.	H	M	M	H
3. Negotiation	3-1. Negotiate with the users for system development and operation.	M	M	M	M
	3-2. Have a partnership with the necessary departments for the organization's goals.	M	M	M	M
	3-3. Negotiate with top management to get a required resource.	M	H	H	M
4. Problem solving	4-1. Resolve the troubles when the system detects the abnormal.	H	M	M	H
	4-2. Suggest the improvements about the system errors and failures.	H	M	M	H
	4-3. Provide the reasonable solution through grasping the causes.	H	M	M	H
5. Leadership	5-1. To be a role model for team.	H	M	M	H
	5-2. Lead the tasks aggressively with the right way.	H	M	M	H
	5-3. Listen to the different opinions and fairly consider them when the tasks are allocated to members.	H	M	M	H
	5-4. Moderate the conflicts among members and lead the reasonable communication.	H	M	M	H
	5-5. Combine with the specialized knowledge and sincere mind for team members.	H	H	H	H
6. Communication	6-1. Delivery the messages to the partner with proper expressions.	M	M	M	M
	6-2. Understand the exact intention during the discuss or the talk.	M	H	H	M
	6-3. Express ideas or thought in polite and tone of voice and grammar usage during conversation.	M	M	M	M
	6-4. Communicate in foreign languages for acquiring a high advanced technology.	M	M	M	M
7. Presentation	7-1. Express highlight messages that we want to show during the presentation.	M	H	H	M
	7-2. Communicate clearly having a confidence.	M	M	M	M
	7-3. Lead to pay attention from the audiences during the presentation.	M	M	M	M
8. Planing	8-1. Provide the road-map and set up a plan.	H	H	H	H
	8-2. Make a project proposal for achieving goal under the varying business environment.	H	H	H	H
	8-3. Conceptualize the logical thoughts and objectives.	H	M	M	H
9. Analyzing	9-1. Collect the required informations for work and make a necessary data.	H	M	M	H
	9-2. Convert the collected informations to specialized data complying with purpose and finally analyze it.	H	M	M	H
	9-3. Forecast and Judge the effect of analyzed data to the works.	H	M	M	H
	9-4. Analyze exactly the customer's needs, problems and goals.	H	M	M	H
	9-5. Follow the analyzing results.	H	M	M	H
10. Creativity	10-1. Create the innovative methods using the limited resources for the future performance.	H	H	H	H
	10-2. Suggest the new ideas and opinions.	H	H	H	H
11. Writing	11-1. Know the applied programs that are associated with data and adapt them to make documents.	M	M	M	M
	11-2. Make a document well whoever identify it.	M	M	M	M
12. Technology	12-1. Catch up with the speedy IT technologies and trends.	H	M	M	M
	12-2. Draw the technologies key concepts and directions.	H	H	H	M
	12-3. Know the H/W, S/W. N/W devices, program languages and applications well and can apply to the works.	H	M	M	M
	12-4. Make the regular management program to plan, do and see with the model design, implementation, test, and feedback.	H	H	H	M
	12-5. Develop the program or technology easily and conveniently to use and apply.	H	H	H	M
13. Team work	13-1. Interact among members.	H	M	M	M
	13-2. Give a priority to the team's goal than personal's goal.	H	M	M	M
	13-3. To be harmonized among members.	H	M	M	M
14. Completion	14-1. Complete the assigned tasks in time or due day.	H	M	M	M
	14-2. Don't give up the charged task and responsible for it.	H	M	M	M
	14-3. Do your best to get a target goal.	H	M	M	M
15. Positiveness	15-1. Have a positive passion on the task.	H	H	H	H
	15-2. Try to use the different solutions as we have troubles with the jobs.	H	H	H	H
	15-3. Collect the required resources to achieve goals and make efforts to learn the works.	H	H	H	H

*H : high, M : medium.

4.3 직무와 역량군 연결을 통한 핵심역량 도출

직무기술문과 역량기술문이 많지 않으므로 기술문 수준에서 연결을 시도하였고, 내용은 직무기술을 행으로,

역량을 열로 하여 작성한 <Table 3>과 같다. 직무와 역량의 관련성이 매우 높으면 2, 관련성이 있으면 1, 관련성이 없으면 0으로 표시하여 직무와 관련된 핵심역량을 도출한다.

<Table 3> Connection of Jobs and Competencies

	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	B-1	B-2	B-3	B-4	B-5	B-6	B-7	B-8	B-9	B-10	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	C-6
1-1	1	0	0	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
1-2	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
1-3	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
1-4	1	0	0	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2
2-1	1	0	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
2-2	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
2-3	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
2-4	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
3-1	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	0	2	0	2	0	1	1	1
3-2	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	0	2	0	2	0	1	1	1
3-3	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	0	2	0	2	0	1	1	1
4-1	0	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
4-2	0	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
4-3	0	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
5-1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	1
5-2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	1
5-3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	1
5-4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	1
5-5	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	1
6-1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0	2	2	1	2	1
6-2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0	2	2	1	2	1
6-3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	2	2	1	1	1
6-4	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	0	2	2	1	2	1
7-1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	1	1	2	1
7-2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	1	1	2	1
7-3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	2	1	1	2	1
8-1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
8-2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
8-3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
9-1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9-2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9-3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9-4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9-5	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10-1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
10-2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1
11-1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1
11-2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1
12-1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
12-2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
12-3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
12-4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
12-5	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
13-1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
13-2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
13-3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
14-1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2
14-2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2
14-3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2
15-1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15-2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15-3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

* 0 is not associated with competency and job.
 1 is associated with competency and job.
 2 is very associated with competency and job.
 Column is job description
 Row is competency

역량과 직무기술문을 연결한 결과, OSS팀은 분석력, 기술력, 적극성, 문제해결력, 리더십, 기획력, 창의력, 의사소통력의 역량이 필요한 것으로 판단된다. 오히려 팀원들과 팀장이 중요시 생각했던 조직화와 팀워크지향은 상대적으로 직무와 관련성이 적어 필수역량이기보다는 충분조건으로 갖추고 있으면 바람직한 보완역량이라 할 수 있다. 조직화와 팀워크지향, 협상력은 넓은 의미에 리더십 역량에 이 부분이 포함되어 있다고 볼 수 있다. 또한 OSS팀이 다른 팀과 업무상 유기적인 관계가 높아 의사소통력이 필요역량 중에 하나로 분석되었고 완결성은 적극성에 포함되어 측정할 수 있다. 팀원 선발 시 후보자는 아래 역량을 검비해야 한다.

- 인지역량 : 기술력, 의사소통력, 분석력, 문제해결
- 비인지역량 : 적극성, 창의력, 리더십, 기획력,

5. 핵심역량에 기초한 선발과정

직무기술서와 역량기술서를 통해서 도출된 핵심역량을 바탕으로 구조화된 선발과정을 통한 선발을 이루고자 한다. A 통신사의 선발과정은 아래의 <Figure 6>과 같이 이루어지며, 도출된 핵심역량을 바탕으로 구조화된 면접을 할 수 있었다.

5.1 서류심사

핵심역량 분석 이후 선발과정의 1단계의 의사결정이 이루어지는 서류심사기준에 대해 살펴보고자 한다. 서류전형은 지원자의 기본적인 사항을 검사하는 단계로 객관적이고 공정하게 이루어져야 한다. 서류 심사 기준은 신입사원과 경력사원을 별도로 구분하여 각 항목별 가중치를 부과하여 의사결정을 한다. 현재 A 통신사는 신입사원과 경력사원 모두 회사 홈페이지를 통하여 지원서를 작성하게 되어있다. 지원서에 있는 기준을 근거로 서류심사 기준 평가 항목을 선정하여 가중치를 부여하는 방식으로 한다.

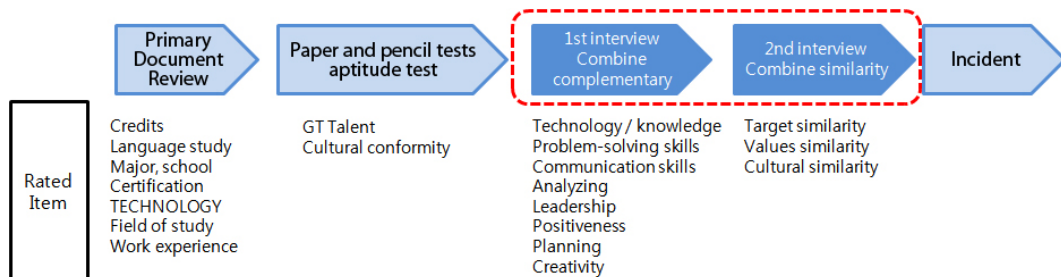
OSS팀의 경우는 신입사원보다 경력사원 선발 비중이 매우 높은 점을 감안하면 지원자의 보유기술, 관련 직무 경험, 연구 분야에서 얻은 세부 항목을 직무 분석에서 도출된 직무명세서(Job Description)에 근거해서 서류전형이 이루어 질 수 있다. 신입사원의 경우는 직무 경험이 없으나 잠재적 능력을 감안하여 보유기술이나 연구 분야 항목에 가중치를 60%를 부여하도록 한다. 본 연구에서는 경력사원 위주의 선발 운영시스템을 설계하고자 한다.

5.2 지필검사

현재 A 통신사의 경우 선발 과정에서 공식적으로 인성검사 등의 공식적인 지필검사가 이루어지지 않고 있기 때문에 지필검사의 일부를 간단히 소개하고자 한다. 이중 일반지능검사(GMA)는 타당도 연구를 통해 검증이 되었기에 다른 어떤 검사보다 우선적으로 고려할 수 있고 성품(성격)검사나 건설도 검사는 업무나 조직의 특성에 따라 선발 시 고려할 수도 있다. 삼성은 SSAT라는 지필검사를 공통으로 실시하고 있으나 2008년 기준으로 A그룹은 공통적으로 지필검사를 실시하지 않고 있으며, 각 계열사별로 자사의 특성을 반영하여 자율적으로 검사를 하도록 되어있다. A그룹의 한 계열사가 실시하고 있는 지필검사는 60분가량 소요되는 검사로써 회사의 인재상과 조직 문화와의 적합성을(culture fit) 평가한다. 또한 A그룹의 다른 계열사는 지필검사로 직무능력검사와 직무심리검사를 각각 시행하고 있다. 회사 특성을 반영하여 A 통신사에서 자체적으로 지필검사를 개발하고자 하면 계열사 내부적인 사례를 벤치마킹하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다[2].

5.3 실무자에 의한 구조화된 면접 실시

서류 전형기준과 지필검사의 결과를 산출하여 합격자를 선발하고 이들을 대상으로 실무자에 의한 1차 면접을 실시한다. 보통 미리 정해진 형식이나 준비된 질문 없이



<Figure 6> Selection Process

진행되는 방식으로 면접관이 지원자 또는 응시자에 따라 다른 질문들을 한다. 채점 방식 또한 정해진 것이 없고 개별 질문에 대한 대답을 채점하기보다는 전반적인 인상과 판단에 근거한 총괄적인 평가를 고려하는 비구조화된 면접을 대부분의 경우 실시하여 왔다.

이와는 달리 구조화된 면접은 지원자가 수행 할 업무를 세밀히 분석해서 면접에서 사용할 질문을 사전에 정하고 과업(과제)의 맥락을 넣은 시나리오를 주고 반응을 채점한다[18].

A 통신사의 OSS팀의 역량기술문과 직무기술서의 연결을 통해 필요한 핵심역량을 도출한 결과 분석력, 기술력, 적극성, 문제해결력, 리더십, 기획력, 창의력, 의사소통력의 역량이 필요한 것으로 분석되었다. 다음의 <표 4>는 OSS팀의 역량에 근거한 평가요소를 정리한 것이다. 본 단계에서는 역량을 기준으로 한 면접 평가요소와 이와 관련하여 면접 문항 개발에 초점을 두었다.

<Table 4> Evaluation Factor

The Evaluation of competency	
Technology	The level to have a specialized knowledge and technology to solve the critical issues on the tasks.
Communication	The level to delivery thoughts and ideas on my own term to others and persuade someone with logical thinking.
Analyzing	The level to collect the required information and convert it into data, and finally analyze it.
Problem solving	The level to provide the reasonable solution through grasping the real causes.
Creativity	The level to make a new idea without considering the existed standards and suggest another alternative to solve the problems.
Positiveness	The level to give the priority of the task and state characterized by acceptance or affirmation about the assigned missions.
Leadership	The level to lead reasonable communication and can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. Also it is the level to moderate the conflicts with the direction.
Planning	The level to design and make a something under the assigned policy.

5.3.1 면접 내용

평가 요소별 세분화된 측정을 하기 위하여 다양한 면접기법을 1차 실무진 면접을 통해서 사용할 수 있다. 직무 및 기술에 대한 평가를 위해 전문지식을 먼저 제시한 후 면접실에서 발표와 질의를 하는 개인발표를 통해 전문성을 알아볼 수 있을 것이다.

개인 발표 면접 후에는 바로 과거행동질문이나 배경설

적질문, 미래상황질문, 모의상황 대처 질문 등의 질의응답을 통하여 평가항목들을 평가하고 면접에 임하는 자세를 관찰함으로써 지원자의 역량을 평가한다. 본 연구에서는 과거행동질문과 미래상황질문을 면접 개발 문항을 만들어 사용하도록 한다. 과거행동질문은 미래행동에 과거에 일관성이 있다는 개념에서 유래한 방법으로 Schmidt et al.(1979)이 처음으로 면접자간 신뢰도, 내용타당도, 비용의 저렴함 등을 보고한 이후 미국에서 널리 쓰이는 방식이다[12]. 이 방식이 타당도가 있는 이유는 지원자가 자신의 목표나 동기에 의해서 응답은 하는데 그러한 동기화는 채용 후 업무 행동을 예측하기 때문이다. 또한 과거행동질문이 타당도가 있는 이유는 어떤 사람의 과거는 미래행동을 예측한다는 것 때문이다. 그런데 미래상황은 개인이 머릿속에서 꾸며낼 수가 있다는 문제가 있는 반면에 과거행동은 실제로 확인할 수 있으므로 거짓말을 잘 하지 않는다는 장점이 있다. <Table 5>는 OSS팀의 본 프로젝트로 변화된 면접방식을 나타낸 것이다.

사전에 면접위원에게 면접의 내용을 공유하고 교육하는 것이 중요하다. 면접위원은 회사를 대표해서 좋은 인상을 줄 수 있도록 겸허하고 정중한 자세로 피면접자의 의견을 경청하여 체계적이고 합리적인 절차를 통해 공정하게 선발해야 함을 주지시킬 필요가 있다. 아울러 면접 시 유의사항이나 질문 시 유의사항을 반드시 사전 교육을 하여 구조화된 면접을 통해 적합한 인재(Right People)가 선발 될 수 있도록 하여야 한다.

<Table 5> Interview Method

Interview method	Presentation (Individual)	Q & A Observation
Contents	Prepare the PT for 1 hour after the related topic is granted, and present it. Or Present the research or project results that are prepared in advance.	Have prepared in advance competency-based question and answer questionnaires and observations are conducted through them.
Interview Committee	3~4 people including the executive director	
Time	PT 20 minutes Q & A 10 minutes (30 minutes total)	30 minutes
Evaluation factors	Technology Communication Analyzing Planning	Problem solving Creativity Positiveness Leadership Planning Analyzing
Remarks	Determine the pass or fail by summing the scores of interviewers.	

5.3.2 면접 문항 개발

직무 역량을 측정 할 경우 역량의 특성에 따라 그 방법을 달리 하여야 한다. 역량은 기본적으로 지식, 기술 및 개인 특성(성격, 적성 등)의 요소들이 조합되어 나타나는 행동특성이지만, 특정 역량별로 보면 어떤 역량은 지식이 강조되고 다른 역량은 성격이 강조된다.

따라서 지식 측면이 강조된 역량은 면접 보다는 지필검사가 역량 측정방법으로 더 나올 수 있고, 자격/기술과 관련된 역량은 면접이나 지필 검사보다는 자격증의 유무의 확인과 시뮬레이션 등의 실제 작업 수행을 통해서 보다 효과적으로 측정 할 수 있을 것이다.

OSS팀의 경우 N/W장비를 다루거나 시스템 개발, 설계, 관리 및 프로그램 사용능력 등이 지식 역량으로 필요하기에 해당 자격증 소지 여부에 가산점이 부과되도록 하며, 개인발표를 통해 지식 역량을 측정하도록 한다. 개인발표에서 본인이 개발한 프로젝트 사항이나 관심을 갖고 연구한 분야를 발표하며 이를 해당 실무자가 평가한다. 개인발표를 통해 필요하다면 노트북 등을 이용하여 간단한 IT관련 언어 프로그램 능력은 시뮬레이션을 통해 면접위원에게 직접 보여 줄 수 있다. OSS팀은 수시채용으로 경력사원의 비중이 높기 때문에 개인 발표 후 좀 더 심화된 기술 역량을 평가하고 싶다면 해당 팀의 미해결 과제를 제시하여 일정 기간 후 성과물을 보고 종합 판단할 수 있다.

본 연구에서는 기술역량과 의사소통 역량은 개인발표를 통해 평가할 수 있으므로 이를 제외한 6가지 역량에 대해서 간단한 면접 문항 형태와 사례를 제시하고자 한다.

① 문제해결력

- 과거행동질문
 - 과거 어떤 상황이나 사람 때문에 일을 성취하기가 어려웠던 적이 있습니까?
 - 어떤 어려움에 부딪쳤고 어떻게 처리(해결)하였습니까?
 - 그 사람이 당신의 노력이나 해결책에 대해 어떻게 반응을 했습니까?
 - 지금 생각해 보면 그 방법이 가장 최선의 선택이라고 생각합니까? 아니면 좀 더 다르게 할 수 있었다고 생각하십니까?
- 미래상황질문 : 중국어도 전혀 못하는 당신을 1~2개월 이내로 중국 지사장으로 발령을 한다면 지사장으로써 임무를 수행하기 위해 어떤 행동을 가장 먼저 할 것입니까? 구체적으로 3가지 사항을 말씀해 주십시오. 그 이유는 무엇입니까?

② 적극성

- 과거행동질문
 - 누가 하라고 한 사람은 없지만 누군가 그 일을 반드시 해야 할 필요가 있기 때문에 당신이 했던 적이 있습니까?
 - 구체적으로 어떤 상황이었나요?
 - 그 일을 하기로 결정한 이유나 동기는 무엇입니까?
 - 주변 사람의 반응이라든지 결과는 어떠했나요?
 - 그 일을 통해 얻은 득과 실은 무엇입니까?
- 미래상황질문 : 성과가 좀처럼 가시화되지 않는 신규 사업에 원하지도 않는데 배치된다면 어떻게 하시겠습니까? 참고로 목표 기한 내에 성과가 없으시 사업을 철수하게 되면 불가피하게 구조조정이 될 수도 있는 상황입니다.
 - 과감히 퇴사를 하실 것인가요? 아니면 타부서로 옮길 수 있도록 여기저기 문의를 하실 것인가요, 기회가 생기면 언제든지 부서이동을 할 수 있도록? 끝까지 한번 최선을 다해서 죽을 각오로 일해 보실 것인가요?
 - 그 이유에 대해서 구체적으로 설명해 주십시오?

③ 리더십

- 과거행동질문
 - 대학 시절이나 사회 경험 중 간부나 리더로써 경험을 갖고 계십니까?
 - 구체적으로 무슨 계획을 세워서 끝까지 추진한 적이 있습니까?
 - 거기서 본인의 역할은 무엇이었습니까?
 - 실행 도중 어떤 문제점이 발생되었습니까?
 - 결과는 어떠했습니까? 그 결과에 만족하십니까?
- 미래상황질문 : 조직 내에서 새로운 TFT의 리더로써 task를 구성해야 합니다. 본인이 속한 부서뿐만 아니라 전사적으로 타부서의 구성원도 task멤버로 포함시켜야 합니다. 상대적으로 타부서의 경우 task가 성과달성 목표치에 큰 비중을 주지않는 상황이라 인원 파견에 대한 협조가 어려운 상황입니다. 리더로써 task를 어떻게 구성하시겠습니까? 타부서의 협조는 어떤 방식으로 얻으실 것인가요? task 구성원의 역할은 어떤 기준으로 분배하고 평가하실 것입니까?

④ 창의력

- 과거행동질문
 - 학창시절이나 사회 활동 중 새로운 아이디어를 제시하여 수용된 경험이나 아이디어를 적용시켰거나

- 또는 물건(발명품)을 만들어 본적이 있습니까?
- 구체적으로 결과를 설명해주시겠습니까?
- 그때 그 영감은 어디서 받았습니까?
- 아이디어가 떠올랐을 때 주로 어떤 행동을 하십니까?

- 미래상황질문 : 유비쿼터스 시대에서 통신, 모바일은 매우 중요합니다. 핸드폰을 많이 사용하는 청소년이 주 소비층이기 때문에 회사에서 청소년을 대상으로 새로운 모바일 contents를 개발하려고 합니다. 기존의 것과 차별화하여 어떤 contents를 개발하면 좋겠습니까?
그 이유는 무엇입니까?
만약 pre-test결과 시장의 반응이 좋지 않다면 어떻게 하겠습니까?

⑤ 기획력

- 과거행동질문
 - 최근 목표를 세워 추진한 경험이 있습니까?
 - 그 목표를 달성하기 위해 구체적으로 수립한 계획은 무엇입니까?
 - 그 계획을 수립할 때 가장 어려웠던 점은 무엇입니까?
 - 어려움은 어떻게 극복하였고 결과는 어떻게 되었습니까?
 - 계획안은 단순히 계획안으로만 끝난 것은 아닙니까?
- 미래상황질문 : 평소에 관심이 있던 통신 융·복합서비스(convergence)를 회사에서 도입 검토하려고 제도안을 사내공포 하고 있습니다. 관심은 있지만 본인은 그 분야의 전문가가 아니고 오히려 평소에 사이가 좋지 않은 동료가 그 분야에 대해 많은 정보를 갖고 있습니다. 채택이 되면 이에 상응하는 막대한 보상이 주어집니다. 마감일이 몇 칠 남지 않았다면 구체적으로 무엇을 준비하시겠습니까?
융·복합서비스에 대한 기본 concept은 어떻게 하시겠습니까?

⑥ 분석력

- 과거행동질문
 - 친구에게 돈을 빌려준 경험이나 주식 등에 투자한 경험이 있습니까?
 - 어떤 상황에서 친구의 어떤 점을 보고 돈을 빌려주셨습니까?
 - 투자 시 얼마의 금액을 어떤 기준을 가지고 평가하셨습니까?
 - 본인이 생각했던 것처럼 결과는 부합했나요?
- 미래상황질문 : 통신시장이 독과점 등 여러 이유로 수익성이 높다고 해서 시민단체로부터 요금인하 압력을 받는 상황을 가정합니다. 회사에서는 이에 대

한 대처를 하고자 합니다. 수익성이 높다는 것은 어떤 근거를 가지고 판단할 수 있습니까?
근거 자료는 어떻게 조사해서 자료화 할 수 있습니까?
조사한 자료를 어떻게 사용해서 대처하시겠습니까?

5.3.3 면접 평가

지원자의 면접과 관련된 응답은 반드시 체계적으로 평가되어야 한다. 면접 평가에는 크게 세 가지 방법이 있다. 첫째는 각각의 질문 문항에 채점하는 것이고, 둘째는 하나의 역량과 관련된 하나 혹은 그 이상의 질문 문항에 대한 응답을 종합해서 해당 역량을 채점하는 것이다. 세 번째 방법은 여러 질문을 통해 형성된 통합된 정보를 가지고 종합적으로 관련 역량을 채점하는 것이다. 세 번째 방법은 평가와 관련된 일반적인 오류를 범할 가능성이 더 크다는 단점이 있어 본 연구에는 두 번째 방법을 중심으로 평가하고, 세 번째 방법은 보완적으로 사용한다. 각 면접기법별로 5점 척도를 사용하며 다음과 같다.

0 : 해당 안됨, 1 : 전혀 아니다, 2 : 아니다, 3 : 그저 그런 정도다, 4 : 그렇다, 5 : 매우 그렇다

참고로 아래의 <Table 7>은 1차 면접에서 평가했던 요소들이 어떻게 관련이 있는지를 보여주고 있다. 개인발표를 통해 기술력, 의사소통 역량을 중점적으로 평가하고, 그 밖의 역량들은 질의응답 및 관찰을 통해 평가한다.

<Table 7> Relevance Evaluation Factors and Interview Techniques

	Personal presentation	Q&A/Observation	
		Past behavior questions	Future situations questions
Technology	√		
Problem solving		√	√
Positiveness		√	√
Creativity		√	√
Leadership		√	√
Planning	√	√	√
Analyzing	√	√	√
Communication	√		

√ is part of the evaluation factors to be measured.

5.4 2차 임원 면접 실시

1차 실무진에 의한 구조화된 면접을 통해 선발된 인재를 최종 임원 면접을 실시한다. 1차 면접에서는 직무

와 관련된 보완성의 합치를 보았다면 2차 임원면접에서는 조직 목표, 문화나 가치관이 유사 정도를 판단하는 유사성의 합치에 집중하여 평가한다. 2차 임원 면접은 총 30분의 시간을 주고 종합평가센터에서 실시하는 과제를 주고 역할을 수행하도록 하는 실제수행검사를 실시하는 것을 추천한다. 입사하고자 하는 회사의 문화나 성장배경에 대한 인상이나 지식을 과장할 수 있으므로 실기평가의 중요성이 부각된다. 종합평가센터(assessment center)를 소개함으로써 2차 면접 시 어떻게 평가하고 진행을 해야 하는지에 대한 참고자료가 될 수 있을 것이다.

5.4.1 종합평가센터(Assessment Center, 이하 A/C)

종합평가센터란 기업의 새로운 인재를 선발하기 위하여 여러 명의 평가자들이 해당직무에 대한 기준을 가지고 하루 또는 이틀 동안 몇 가지 과제를 이용해서 지원자가 하는 행동을 관찰하고 평가를 내리는 과정을 의미한다. A/C의 역사적 배경은 제 2차 세계 대전 동안 영국과 독일군의 장교 선발 과정에서 처음으로 사용되었다. 그 이후 영국 정부에서 방법을 다소 수정하여 관리자 선발에 적용하였다. 기업에 본격적으로 적용한 회사는 미국의 AT&T였으며, 경영관리자 개발을 위해 사용하기 시작하였다. 당시 평가를 수행할 장소로 특정 건물(The Assessment Center)을 지정했는데, 그 명칭이 이 다중 평가(multiple assessment) 방법을 지칭하는 것으로 굳어진 것이다.

5.4.2 A 통신사의 A/C 사례 개발

2차 면접에서 유사성의 합치를 기준으로 평가하기에 일단 A 통신사의 기업 가치관과 유사한 가치관을 소유하고 있는지를 평가한다. A 통신사는 정직, 성실, 공정의 정도경영을 공유가치로 삼고 있다. 통신은 서비스 업체이므로 고객의 요구와 의견을 얼마나 성실히 호의적으로 잘 대응하는지를 살펴봄으로써 정직, 성실성을 파악하고자 한다. OSS팀은 타 부서와 연계 업무가 많으므로 타부서에서 불만(claim)을 제기하는 상황을 제시하여 실제 평가가 어떻게 이루어지는지를 살펴본다. 우선 평가에 앞서 고객 역할을 하게 될 연기자를 선발하고, 이들이 최대한 동일한 상황 아래에서 모든 지원자에게 불만(claim)을 유선 상으로 제기 할 수 있도록 교육시킨다. 이때 업무 관련 claim을 구체적으로 제시하도록 하고 claim의 원인 관계를 명확하게 교육시킨다. 그리고 평가자들이 지원자들의 실제 claim 제기에 대한 통화 모습을 관찰함으로써 해당 직무를 수행하는데 요구되는 안정성이나 얼마나 충동적으로 행동하지 않고 성실하게 고객에게 대응하는지에 대해 성실성을 평가한다.

5.5 역량점수의 종합화 및 채용의사결정

선발과정에서 평가요소는 직무 수행에 관련하여 중요성이 각각 상이할 수 있을 것이다. 그러나 조직수준에서 채용 시에는 조직전체로서의 가중치를 사용해야 할 것이고 나중에 개인선호와 조직에서 필요가 고려될 때 직군에 대한 보완성의 합의를 보기 위해서, 직군 내에서 각 역량요소에 대해 매긴 가중치를 중심으로 개인의 잠재력을 계산해야 할 것이다[7]. OSS팀의 경우 직무분석 결과 기술력과 적극성에 가중치를 상대적으로 높게 부여한다. 최종 선발 표는 아래의 양식 <Table 8>을 참조하면 된다.

<Table 8> Final Selection Table

Competency	Weighting	System Development		
		Robert Score (Weighted Score)	Jenny Score (Weighted Score)	Roy Score (Weighted Score)
Technology	4	5(20)	4(16)	4(16)
Positiveness	4	5(20)	5(20)	4(16)
Communication	2	5(10)	4(8)	5(10)
Creativity	2	5(10)	4(8)	4(8)
Leadership	2	5(10)	5(10)	4(8)
Planning	2	5(10)	5(10)	5(10)
Analyzing	2	5(10)	5(10)	4(8)
Problem solving	2	5(10)	5(10)	5(10)
Total		100	92	86

지원자가 원서 접수에서부터 최종 입사까지는 최소 3주 이상의 시간이 소요된다. 선발과정 기간이 너무 지연되면 중도에 이탈자가 발생하고 지원 회사에 대한 이미지가 부정적으로 변화할 가능성이 높다. 따라서 각 단계별로 의사결정이 이루어져야 하며 이에 대한 피드백을 시기적절하게 지원자에게 제공함으로써 능률적이고 정확하고 공정한 선발이 되도록 해야 한다. 각 단계별 의사결정 확인은 인터넷으로 지원한 경우는 홈페이지를 통해서 확인 할 수 있도록 해야 하며 외부 채용업체를 이용할 경우는 외부업체를 통해 확인할 수 있도록 해야 한다.

본 연구에서는 능률적이고 합리적인 의사결정을 위해 3단계를 제시하였다.

1단계는 모집공고, 지원서 접수, 서류 전형, 서류합격자 발표 과정이다. 이때 사용되는 정보는 지원서와 자기소개서를 토대로 최소능력기준에 의한 합격/불합격이 판정된다. 원서 마감 후 최소 1주일 이내에 서류전형 결과를 발표하는 것이 바람직하다.

2단계는 지필검사와 실무자에 의한 1차 면접 및 합격

자 발표이다. 보완성의 합치를 보기 위해 해당 준거를 도출하여 필요 역량을 평가하고 이를 토대로 합격/불합격이 결정된다. 2단계 과정은 1단계 후 1주일 정도가 소요될 것이다. 2단계 후 3단계 과정인 유사성의 합치를 보기 위한 2차 면접과 합격자 발표는 2~3일 안에 실시할 수 있도록 해야 이탈률이 적을 것이다. 1, 2차 면접 후 의사결정은 가능한 면접위원 간 합의 보다는 기계적으로 점수를 합산하여 의사결정 하는 것을 추천한다. 왜냐하면 렌즈효과에 따라 정보원이 여러 개인 이거나 다목적(multiple goal)일 때는 사람들이 토론을 통해 정보를 고려한 후 의사결정 하는 것 보다 기계가 정보를 보고 규칙에 따라 판단하는 것이 더 정확하고 타당한 의사결정이 되기 때문이다.

6. 결론 및 논의

인력수급 시장에서 한정된 인력을 가지고 더 높은 생산성을 올리려는 조직의 요구로 인하여 적절한 인력을 선발하는 것은 비용적인 측면이나, 생산성 측면에서 볼 때 매우 중요하다. 본 연구에서 살펴본 A 통신사의 경우도 비구조화된 선발과정을 통해서 우수한 인적자원이 채용되었다고 하더라도 신규로 채용된 사원이 높은 성과를 올릴 수 있는 재능은 있으나 이직하고자 하는 마음이 강하고, 업무에 적응하는 시간이 오래 걸린다면, A 통신사의 경쟁력은 약화될 수밖에 없을 것이다. 다수의 경영진들은 선발을 통해 유능한 인재를 확보하는 것을 다른 조직으로부터 자신의 조직을 차별화하는 핵심적인 사업 전략으로 여기고, 경쟁우위를 선도하는 조직문화를 창조하고 유지하는 초석으로 간주한다. 즉, 우수한 인력은 뛰어난 고객서비스를 보이며 우수한 제품을 개발하고 리더십을 보일 수 있기 때문이다.

선행연구에 따르면 기업의 핵심역량은 기업의 부가가치 창출에 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났으며 [14], 이러한 연구에 따라 본 연구에서도 핵심역량의 중요성을 강조하였다. 본 연구는 A 통신사의 핵심직무역량에 근거한 선발시스템을 개발한 사례이다. A 통신사의 OSS팀은 2008년 핵심역량에 근거한 선발시스템 도입을 통해 2008년과 2009년의 비정규직 사원의 이직률은 10% 대로 감소하였다. 2005년 OSS팀 창설 이후 30%이었던 비정규직 사원의 이직률이 감소한 것은 그 만큼 핵심역량에 근거한 선발시스템의 효과가 큼을 시사하는 것이다. 이는 심층 면접 진행 등 선발시스템의 강화가 이직률의 감소를 가져온다고 조사한 잡코리아의 설문 결과(2006)와도 부합된다[4].³⁾ 그 밖의 효과로는 팀원들이 겸비해야 할 필수적인 지식과 기술, 인적요소 등 핵심역량을 공

유하고 인지함으로써 업무 수행에 따른 역량이 개선되었고 업무 만족도가 증가하였다.

이처럼 A 통신사와 같이 핵심역량을 통한 선발 프로세스를 개발한다면 다음과 같은 실무적인 이점을 가질 수 있을 것으로 생각 된다.

첫째, 지원자들의 업무에 필요한 요소에 대한 완전한 이해를 제공해 줄 수 있을 것이다. 기존의 비구조화 된 선발시스템은 다양한 개인의 역량을 고려하지 않은 채, 어학, 컴퓨터 등과 같은 업무에 필요한 요소 중 매우 한정적인 부분에만 관심을 가지는 경우가 흔하였다. 그러나 본 연구에서와 같이 선발시스템에 있어서 핵심역량을 활용함으로써 업무수행에 필요한 모든 요소를 충분히 알아 볼 수 있을 것으로 생각이 된다. 즉, 선발 시 면접자가 업무에 필요한 기본적인 지식과 기술뿐만 아니라 업무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 개인적인 특성까지도 검토할 수 있게 해준다.

둘째, A 통신사의 직원으로 성공할 수 있는 사람을 채용할 가능성을 증가시킬 수 있을 것이다. 해당 업무를 위해 채용된 사람이 효과적으로 업무를 수행하지 못한다면 이것보다 더욱더 실패한 선발은 없을 것이다. 이는 기업의 입장에서든 채용 당사자의 입장에서든 매우 심각한 문제가 될 것이다. 기업의 입장에서 비구조화된 선발은 마치 추측 게임처럼 느껴지는 경우가 흔하게 발생한다. 한두 시간 정도 지원자와 면접을 통하여 업무에서 지원자가 성공할 잠재력을 가지고 있는지, 아니면 우연히 이번 면접에 호감이 가는 이력서를 작성하고 초면에 좋은 인상을 보였는지를 타당성 있게 판단한다는 것은 매우 어려운 일이다.

지원자가 우수한 성과를 올리는데 필요한 역량을 가지고 있는지의 여부는 검증된 역량 모델을 통한 구조화된 선발기법을 통해서 보다 타당성 있게 확인할 수 있을 것이다. 이러한 선발시스템을 통해 A 통신사는 업무성과의 결정적인 기술, 지식, 특성들이 부족한 지원자들을 선발대상에서 배제하고, 대신에 핵심역량을 보유한 높은 잠재력을 가진 후보자에 초점을 맞추어 선발할 수 있을 것이다.

셋째, 기업의 성과에 부합하지 못한 종업원에 대한 최소한의 투자가 나타날 것이다. A 통신사에 입사 후 업무를 잘 수행하지 못하는 사람들은 조직의 생산성이나 궁

3) 온라인 리크루팅 회사인 잡코리아는 2006년 상위 매출 300대 기업을 대상으로 설문조사한 결과, 연봉 및 복리후생 등 근무 조건이 좋고 비전을 심어준 경우(45.5%), 회사의 성과와 성장성이 높은 경우(39.4%), 심층 면접 진행 등 선발전형 강화(36.4%), 직무별 채용 도입으로 인한 사전에 직무에 대한 이해(15.2%), 멘토링 제도 도입(9.1%) 등이 이직률을 감소시키는 주요 원인임을 보고하였다.

극적으로 기업 가치에 부정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 이러한 종업원들은 낮은 성과나, 업무에 대한 비만족, 조직 문화적 차이를 원인으로 A 통신사를 이직하게 될 것이다. 이러한 경우 이들을 채용하고 교육하기 위해 사용되었던 시간이나 노력 그리고 비용 등이 낭비되는 것이다. 또한 퇴직수당과 절차, 새로운 종업원 채용까지의 시간과 비용이 발생할 것이고, 새로 충원된 인력이 충분한 생산력을 가질 때까지 업무의 효율성이 저하되고, 사람이 바뀔 때 따라 조직의 분위기와 역할에도 혼란이 올 수 있을 것이다.

핵심역량 모델을 통해 기업의 성과에 부합할 가능성이 있는 사람을 선발하는 것은 성과에 부합하지 못할 지원자를 선발하고 교육시키는데 소요되는 시간, 기회비용 그리고 에너지를 최소화하게 된다.

넷째, 구조화된 선발과정을 통해 체계적인 인터뷰 프로세스가 실행될 수 있을 것이다. 면접자가 지원자의 첫 인상에 기초하여 선발 결정을 내리는 경우는 매우 일반적이다. 면접 중에 면접자와 지원자 간에 마음이 통하는지 아닌지는 쉽게 느낄 수 있다. 지원자가 이룩한 성취 목록을 보거나 전문 지식이나 경험이 업무의 필요조건과 맞는 지에 따라 호감을 가지거나 우려하기도 한다. 하지만 이런 것들은 지원자가 실제 업무에서도 우수한 성과를 올릴 것인가를 결정하는데 필요한 정보의 일부분에 불과하다. 특히, 후보자가 적절한 학력을 가지고 있으나 경험이 거의 없는 초보적인 업무에 지원하는 경우가 이에 해당한다.

효과적인 면접에서 유일한 변수는 지원자이다. 면접자는 지원자가 적임자인지를 판단하기 위해 면접에서 중점을 두는 사항과 결정하는 방법에 일관성을 가져야 한다. 핵심역량을 통한 구조화된 면접에 있어서 면접자는 기업의 성과에 필요한 역량에 초점을 맞출 수 있고, 지원자의 자격요건을 논의할 때 같은 기준을 놓고 비교할 수 있다. 또한 면접자가 다수인 경우, 같은 선발 기준을 가지고 판단함으로써 채용결정에 있어 면접자들 간의 합의를 쉽게 이끌어 낼 수 있을 것이다.

마지막으로 경영학 분야에 미칠 수 있는 학문적 기여할 수 있는 점으로는 선발시스템 이론만으로 이해하기엔 부족하고 아쉬운 부분을 본 사례논문을 통하여 학부 및 대학원 수업에서 실제 사례를 통해 이해도를 제고할 수 있다는 점에서 가장 큰 의미가 있을 수 있을 것이다. 핵심역량을 통한 교육과 인적자원관리의 중요성은 이미 많은 연구에서 이루어져 왔으나 본 연구에서와 같이 선발시스템을 핵심역량과 접목시켜 직접적인 사례를 통한 연구는 수행되지 않았으며, 이러한 연구는 인적자원관리의 중요성을 실제 사례를 통해서 밝혀냈다는 점에서 큰 의미가 있을 것이다.

그러나 본 연구에서 제시한 핵심역량 선발시스템은

2009년부터 합병에 대한 논의가 있기 때문에 A 통신사 전체를 대상으로 수행한 것은 아니라 한 개의 팀을 대상으로 사례를 개발했다는 한계점을 갖고 있다. 아울러 본 연구에서는 자료의 한계로 핵심역량을 통해 구조화된 선발시스템의 체계가 다른 선발시스템에 비해서 효과적인가에 대한 실증적인 분석과 비교 자료가 부족하다. 향후 연구에서는 전사를 대상으로 수행한 종업원의 이직률 및 사퇴율과 같은 실증자료를 통한 분석을 병행할 필요가 있을 것으로 생각된다.

References

- [1] Bray, D.W., Campbell, R.J., and Grant, D.L., *Formative years in business*. Malabar, FL : Robert E. Krieger Publishing Company, 1974.
- [2] Cho, B.S., *New ways to spin a good talent : Assessment center*, LG Economic Research Report, 2004.
- [3] Dunnette, M.D., Arvey, R.D., and Banas, P., *Why do they leave? Personnel*, 1973, Vol. 50, p 25-39.
- [4] [Http://www.etnews.com/news/contents/contents/1930175_1487.html](http://www.etnews.com/news/contents/contents/1930175_1487.html).
- [5] Koo, Y.M., *Research on raising outstanding personnel related to the core competency of postal businesses*, The Graduate School of Konkuk University, 2009.
- [6] Korea Employers Federation, *2012 New/Experienced recruiting survey Survey Report Features*, 2012.
- [7] Lee, H.M. and Kim, J.I., *Core competencies talented [capable competent] person*, Readread, 2006.
- [8] Lee, S.J., Lee, J.Y., and Jung, J.C., *The art and science of competency models*, PSI consulting, 2006.
- [9] Lee, S.M., *Selection and maintenance personnel*, Sungkyukwan University Human Resource Development, textbook, 2007.
- [10] Lee, S.M., *Selection system development*, Sungkyukwan University Human Resource Development, textbook, 2007.
- [11] Lee, T.W., *An empirical study on the effect of value innovation strategy and core competence on business performance*, The Graduate School of The Kyonggi University, 2011.
- [12] Nevo, B. and Berman, J., *The two-step selection interview : Combining standardization with depth. Research and Practice in Human Resource Management*, 1994, Vol. 2, No. 1, p 89-96.
- [13] Oh, I.S., Suh, Y.W., *A review and case study on structured competency-based employment interview system*.

- Korea Association of Human Resource Development*, 2002, Vol. 4, No. 1, p 49-75.
- [14] Park, W.J and Park, K.H, An Empirical Study on the Core Competences for Development of Global Small Giant Companies. *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2012, Vol. 36, No, 4, p 202-210.
- [15] Prahalad, C.K. and Gary Hamel, The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- [16] Schmidt, F.L., Caplan, J.R., Bemis, S.E., Decuir, R., Dinn, L., and Antone, L., Development and evaluation of behavioral consistency method of unassembled examining. U.S. Civil Service Commission. *Personnel Research and Development Center*, Tech. Rep. 1979, No. 79-21.
- [17] Spencer and Spencer, "*Competency at work*" *Models for superior performance*, New York : John Wiley and Sons, Inc, 1993.
- [18] Whang, G.D., *Employment structure and process of the interview*, Orebook, 2010.
- [19] Whang, G.D., To achieve competitive advantage, *Strategic Human Resource Management*, Pakyoungsa, 2010.
- [20] Yoo, T.Y., A survey on selection method for newcomers of Korean companies : from, 1992 to 1994, KwangWoon University, 24, 133-153 Telecommunication Company A's Selection System Case Based on the Core Competencies, 2001.