

# Assessor Training Workshop

(기초과정 - practitioner course)

---

일시

2011. 11. 14(월)~16(수)

장소

한양대학교 종합기술연구원(HIT) 615호

주최

한양대학교 Honors Program사업단  
커리어케어 부설 최동석인사조직연구소

## 역량중심의 선발(Competency-based Selection)이 중요한 이유

- ❖ 높은 성과를 내는 직원과 평범한 직원 사이에는 지능이나 학력의 차이가 아니라 **Mental DNA, 즉 역량(competency)**에서 차이점이 있습니다.
- ❖ 역량은 **무의식적인 마음의 프로그램(unconscious mind program)**이기 때문에 쉽게 바뀌지 않지만 장기간의 노력 여하에 따라 개발될 수 있습니다.
- ❖ 그래서, 높은 성과를 내는 직원들의 공통된 **내적 성향(underlying characteristics)**을 찾아내어 모형화(modeling)하고, 그 모형에 따라 선발(selection)하는 것이 중요합니다.
  - 이것을 **역량중심의 선발(competency-based selection)**이라고 합니다.
  - 예를 들어, 다람쥐와 같은 역할이 필요한 직무에 지능검사와 유사한 시험이나 학력 또는 학벌을 중시하여 코끼리 같은 직원을 뽑아 놓고, 다람쥐가 되도록 교육훈련을 시키는 경우가 많습니다. 이는 조직 전체의 생산성을 현저히 떨어뜨립니다.
- ❖ 역량개념과 역량모형에 따라 인재의 능력이나 태도를 평가하여 선발함으로써,
  - 선발과정에서 평가자의 **주관적(감정적) 편향(bias)**을 줄일 수 있습니다.
  - 선발 후에도 **개별적인 코칭(coaching)**을 통해 자기계발을 가능하게 합니다.
  - 인재의 **장기적인 성과(성취)를 예측**할 수 있습니다.
  - 회사의 **인재상에 부합하는, 즉 동일한 언어와 시각으로 인재**를 바라볼 수 있게 됩니다.

## 행동사건면접(Behavioral Events Interview)이 중요한 이유

- ❖ 역량을 진단하는 방법에는 크게 보면 두 가지로 분류할 수 있습니다.
  - 모의상황(here and now)에 대처하는 행동을 관찰하는 방법: **Simulation Package**
  - 과거의 경험(there and then)을 파악하기 위해 인터뷰를 하는 방법: **Behavioral Events Interview (BEI)**
- ❖ Simulation Package를 활용하는 방법은 일종의 시험상황에 대처하는 방법을 관찰하는 것이므로 시험상황이 아닌 평소에 어떤 행동을 하는지를 알 수 없다는 단점이 있습니다.
- ❖ BEI는 과거의 중요한 사건 속에서 어떻게 행동했는지, 면담을 통해 역량요소를 파악하는 것이므로 예측력이 높지만, 면담자의 경험과 숙련도에 크게 의존한다는 단점이 있습니다.
  - 과거의 행동이 미래의 유사한 상황에서 재현되는 경향이 있기 때문에 BEI의 예측력이 다른 어떤 역량진단방법보다 **더 높은 예측력**을 가지고 있습니다.
- ❖ 하지만, 현재 우리나라에는 BEI를 위한 전문컨설턴트를 체계적으로 교육 훈련시키는 기관이 없어서 역량모형 설계와 역량진단에 관한 전문가를 배출하는 데 매우 어려운 실정입니다.
  - 그럼에도 불구하고, 사기업은 물론 공공조직에서도 조직 내부에 **역량진단 전문가(internal assessor)**를 육성하여 체계적인 인재선발시스템을 갖추면 조직의 인사 효과성이 매우 향상되는 경험을 하게 될 것입니다.
- ❖ 그래서 한양대학교 Honors Program과 국내 최대 헤드헌팅회사인 Careercare가 공동으로 주최하는 **Assessor Training Workshop**(기초과정, practitioner course)을 열게 되었습니다.

# 기초과정, 중급과정, 고급과정 안내

- ❖ 앞으로 기초과정을 마친 분들에게는 **중급과정**(assessor course)뿐만 아니라 **고급과정**(trainer course)도 열어서 전문가를 배출하도록 기획하고 있습니다.

과정	대상	주요 내용
<b>기초과정(practitioner course)</b> - 일상에서 역량중심의 사고를 실천 - assessor의 감독하에 coding 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사담당자, 입학사정관, 향후 인사분야에서 일하고 싶은 사람 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인간과 조직에 대한 기초적 이해</li> <li>• 역량개념과 역량진단방법의 개요</li> <li>• 역량사전과 역량모형/조직풍토와 역량</li> <li>• BEI와 Simulation Package/코딩 실습 등</li> </ul>
<b>중급과정(assessor course)</b> - BEI를 통한 assessment 수행 - 역량모형설계의 컨설팅 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기초과정 이수자</li> <li>• 100회(약 200시간) 이상 인터뷰 경험자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인간과 조직에 대한 심층적 이해</li> <li>• 역량모형설계방법</li> <li>• 인터뷰 결과 사례발표/피드백</li> <li>• 인터뷰 스킬을 위한 mind program 등</li> </ul>
<b>고급과정(trainer course)</b> - assessor 교육훈련 수행 - 인사조직 전반에 관한 컨설팅 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중급과정 이수자</li> <li>• 500회(약 1,000시간)이상 인터뷰 경험자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인간과 조직에 대한 논문(에세이)발표</li> <li>• 역량모형(사례)에 대한 상호피드백</li> <li>• 역량진단 결과와 육성에 대한 피드백</li> <li>• 인터뷰 스킬을 위한 mind program 등</li> </ul>

- ❖ 이번에 처음으로 실시되는 **Assessor Training Workshop(기초과정)**에 인사담당자나 입학사정관뿐만 아니라 인재의 역량진단과 역량개발에 관심이 있는 분들이 많이 참석하여 기업과 학교에서의 인재선발과 인재육성, 그리고 인사관리 전반에 합리적인 진전이 있기를 기대합니다.
  - 다만, 에세서(assessor)의 육성은 거의 도제식으로 운영되기 때문에 한꺼번에 많은 참석자를 수용할 수 없습니다. 최대한 20명으로 제한됨을 이해해 주시기 바랍니다.
  - 참석자는 많은 숙제와 실습, 그리고 시험을 거쳐서 일정 수준에 도달해야만 과정을 수료할 수 있으므로 성취지향성이 높으면서도 인간과 조직에 대한 공부에 많은 열정이 있어야 합니다.

- ❖ 목적: - 선발을 위한 역량진단 개념의 이해  
- 기초적인 역량진단 스킬 학습 및 실습 등
- ❖ 대상: 기업의 인사담당자 및 대학의 입학사정관 등  
(최대 20명 제한)
- ❖ 일시: 2011.11.14(월)~16(수) 약 20시간
- ❖ 장소: 한양대학교 종합기술연구원(HIT) 615호
- ❖ 등록비용: 참가자 1인당 200만원(오찬, 교재, 부가세 포함)
- ❖ 참가자는 10월 31일까지 등록해야 하며, 과제수행과 시험결과에 의해 수료증을 받습니다.
- ❖ 연락처:  
- 정민호 차장(02-2286-3997) [mino@careercare.co.kr](mailto:mino@careercare.co.kr)  
- 문희준 연구원(02-2220-2878) [hijun@hanyang.ac.kr](mailto:hijun@hanyang.ac.kr)

시간	11월14일(월)	11월15일(화)	11월16일(수)
09:00~ 09:30	<b>인사소개</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해원 교수(한양대 Honors Program 단장)</li> <li>• 육동인 사장(Careercare)</li> <li>• 참가자 소개</li> </ul>	<b>조직풍토와 리더의 역량</b> <이용석 상무>	<b>모의상황과 역량진단</b> <박재림 파트너>
09:30~ 12:00	<b>성과주의와 능력주의</b> <최동석 교수>		
12:00~ 13:30	오찬 (HIT Club H)		
13:30~ 15:00	<b>인간과 조직</b> - 역량개념과 역량진단이 어려운 이유 <최동석 교수>	<b>역량진단과 BEI</b> <최동석 교수>	<b>역량진단 결과의 피드백</b> <최동석 교수>
15:00~ 15:30	휴식		<b>Wrap-Up/수료식</b>
15:30~ 18:00	<b>역량사전과 역량모형</b> <최동석 교수>	<b>역량진단과 코딩실습</b> <최동석 교수>	

# <참 고> 최동석 약력



## 주요 학력

- 성균관대학교 경영학과
- 독일 기센대학교 Justus-Liebig Universität Gießen 경영학 석사(Diplom-Kaufmann)
- 독일 기센대학교 Justus-Liebig Universität Gießen 경영학 박사(Dr. rer. pol.)

## 주요 경력

- 한국은행 선임조사역 및 조직개혁팀장 역임
- 삼일회계법인(PwC) 인사조직컨설팅부문 대표 역임
- 교보생명 부사장 및 상임고문 역임
- 서강대학교 경영전문대학원 겸임교수 역임
- (현)한양대학교 Honors Program 전담 특임교수
- (현)커리어케어 부설 최동석인사조직연구소 소장

## 주요 사회 봉사

- 중앙인사위원회 위원장 정책자문관 역임
- 정보통신부 장관 정책자문위원 역임
- 행정자치부 자문위원 역임
- 한국은행 총재 자문역 역임
- 교보문고(주) 사외이사 역임
- 푸르덴셜자산운용(주) 사외이사 역임

## 주요 출판물과 연락처

### [저서]

- 똑똑한 자들의 멍청한 짓(1998)
- 경영관리의 위기(2001)

### [번역서]

- HR 스코어카드(2002)
- 인재전쟁(2002)
- 그 남자의 욕구 그 여자의 갈망(2004)
- 샘코 스토리(2006)
- 성공적인 팀의 5가지 조건(2006)

공식이메일 : [tschoe@hanyang.ac.kr](mailto:tschoe@hanyang.ac.kr)  
개인이메일 : [tschoe56@naver.com](mailto:tschoe56@naver.com)  
개인블로그 : [www.mindprogram.co.kr](http://www.mindprogram.co.kr)  
페이스북 : [www.facebook.com/dongseok.tschoe](http://www.facebook.com/dongseok.tschoe)