

코레일 신규채용기준의 유의성에 관한 연구

An empirical study on the significance of employment criteria in KORAIL

인태명†
Yin, Tae-Myoung

박수명*
Park, Soo-Myung

ABSTRACT

KORAIL continuously drives practical reforms of change and originality both internally and externally for the purpose of adapting to rapidly changing circumstance and promote productivity of the organization. Various management strategies are needed to increase its productivity, yet the first thing to be considered is to select talented human resources. A selection of the human resource should be conducted based on 3R(Right People, Right Place, Right Time).

This study empirically analyzes through actual study how the method of new employment introduced on January 1, 2005 positively affects capability and productivity of each member of KORAIL. The area of this study is defined centering on the standard of new employment, capability of personnel, and productivity of the organization. Also, the improvement of new employment standard of KORAIL is suggested as significance of the standard was verified through survey of the standard, the capability and the productivity conducted to KORAIL working personnel.

1. 서론

코레일은 2005년 1월 1일 공사로 전환되면서 급변하는 환경에 적응하고 조직의 생산성을 높이기 위해 내외부적으로 변화와 창의 실용적인 개혁을 지속적으로 추진하고 있다. 조직의 생산성을 향상시키기 위해서는 다양한 경영전략이 필요하지만 그 중 가장 먼저 고려되어야 하는 것은 우수한 인재를 선발하는 것이다. 우수한 인재의 선발을 위해 흔히 올바른 직원을 적절한 자리에 적기에 배치해야 한다는 이른 3R(Right People, Right Place, Right Time) 원칙에 입각하여 선발이 이루어져야 한다.

코레일은 공사전환 이후 시험절차의 대대적으로 개선하지는 않았지만 철도법의 제외, 영어과목의 추가 등 시험과목의 일부 조정과 면접의 기준을 대폭 바꾸고 유능한 인재의 모집과 선발을 도모하고 있다. 따라서 공사 전환 이후의 코레일 이러한 채용기준 변화에 따른 채용기준의 변경이 구성원의 역량과 조직 생산성에 도움이 되었는지를 검증해 봄으로서 향후 인사제도의 개선방안을 모색하고 유능한 인재를 채용하여 적합한 위치에 적기에 배치할 수 있는 토대를 마련해야 할 것이며, 적절한 채용기준을 통해 조직경쟁력을 향상시키고 경영정상화에 도움이 될 수 있도록 하여야 할 필요성이 있다.

본 연구에서는 2005년 1월 1일 새로이 도입한 코레일의 인재선발방식이 조직구성원의 역량과 생산성에 얼마나 긍정적인 영향을 미치고 있는가를 실증조사를 통해 경험적으로 분석하였다. 신규채용기준과 구성원 역량, 조직 생산성과의 관계를 중심으로 연구범위를 설정하고, 코레일 근무직원을 대상으로 신규채용기준, 구성원의 역량, 생산성에 관한 설문조사를 통해 신규채용기준의 유의성을 검증함으로써 코레일 신규채용기준 개선의 시사점을 제시하였다.

† 책임저자, 코레일 연구원 부장 E-mail : tmyin@korail.com TEL : (042)609-3292 FAX : (042)-609-4979

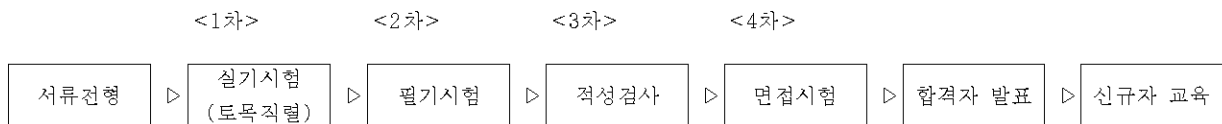
* 비회원, 코레일 연구원 차장 E-mail : smartdaddy@korail.com TEL : (042) 609-4860 FAX : (042)-609-4979

2. 이론적 배경

2.1 코레일의 채용제도

채용의 기준은 모집기준을 정하는 일과 모집된 인원을 선발하는 방식으로 구분할 수 있다. 모집(recruitment)은 조직이 필요로 하는 사람들을 적극적으로 선발하기 위하여 우수한 대상자들이 지원하게끔 정보를 제공하고 지원하도록 유인하는 활동으로서 “채용에 대한 정보를 제공함으로써 지원하게 하는 과정”이라 정의된다. 모집은 내부 인력의 변동을 초래하고, 외부 인력시장이 변동되며, 장기적인 관점에서 조직체의 전반적인 이미지 형성과 홍보활동과 연결되어 종합적으로 계획, 추진된다는 점에서 그 중요성을 가진다. 이러한 모집의 원천은 사내 모집원(internal sources)과 사외모집원(external sources)으로 구분할 수 있다. 모집영역에서는 학력, 경력에서부터 정기 채용, 수시채용, 채용설명회 등이 활용되어져야 한다(강성철 외, 2005; 유민봉, 2003; 오석홍 2000; 이명재, 2001; 성기영, 2005; 심재권, 2001). 선발(selection)은 모집활동을 통하여 응모한 지원자 가운데서 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 갖춘 인적자원을 선택하여 고용하는 과정으로서 시험의 목표를 명확히 설정하여 많은 지원자들 가운데 적격자를 선발하는 수단으로 능력과 업적을 측정하는 방식이라 할 수 있다. 따라서 선발은 기업에 꼭 필요한 우수한 인재를 확보하는 기틀이 되기 때문에 우수하고 유능한 사람의 선택이 중요하다. 이와 같이 인적자원의 선발은 인적자원관리에서 가장 중요한 기능의 하나이다(황대석, 1996, p.139).

코레일의 직원은 총 정원이 32,092명으로 영업분야가 14,966명으로 46.6%를 차지하고, 차량분야가 6,454명으로 20.1%, 유지보수 분야가 8,128명으로 25.4%, 관리 및 기타분야가 2,544명으로 7.9%를 차지하고 있다. 철도가 공사화됨 이후 코레일은 2005년 2,436명, 2006년 130명, 2007년 883명, 2008년은 10명을 신규로 채용하였다. 2007년 신규채용 공고문을 기준으로 코레일의 신규채용을 위한 모집기준을 살펴보면, 연령의 하한을 규정하고 있으며, 학력, 경력, 거주지의 제한은 없다. 다만 철도 각 분야별 특성에 따라 영업과 운전분야는 철도안전법 시행규칙 제12조에 규정한 신체검사 합격 판정을 받아야 하고, 차량, 토목, 건축, 전기통신 분야는 공무원채용신체검사규정을 준용하고 색각 이상이 아닌 자이어야 한다. 선발은 시험에 의해 시행되며 서류전형, 실기시험, 필기시험, 면접시험 등을 거쳐 최종 합격 여부를 결정한다. 토목직렬은 서류전형 후 필기시험을 치르기 전에 실기시험을 시행하는 데 코레일의 17개 각 지사별로 체력검증을 시행한다. 시험은 필수 2개 과목과 선택 1과목으로 구성되며, 토목분야를 제외하고 전 분야에서 영어가 필수과목으로 지정되어 있으며 운전, 전기, 차량분야를 제외하고 일반상식이 필수과목으로 지정되어 있다. 선택과목은 각 분야별 특성에 따라 과목이 별도로 지정되어 있으며, 부기관사, 역무원, 시설관리원, 차량관리원, 건축원, 전기원 응시자는 문답형, 반응형으로 구성된 적성검사를 통과하여야 한다. 최종 면접은 ① 공사직원으로서의 정신자세, ② 전문지식과 그 응용능력, ③ 의사발표의 정확성과 논리성, ④ 예의·품행 및 성실성, ⑤ 창의력·의지력 기타 발전 가능성 등 5개 평정요소에 대해 각각 상(우수), 중(보통), 하(미흡)로 평정한다.



<그림 1> 코레일의 신규채용 절차

2.2 구성원의 역량과 생산성

구성원의 역량(competency)은 "어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성"이라 할 수 있다. 역량의 평가는 연구자에 따라 그 측정의 수준과 방법이 다양하다. 다양한 정의와 역량 평가의 어려움으로 인해 역량평가를 위한 여러 가지 하위항목으로 구성되는데, 일반적으로 많은 학자들과 실무자들은 역량평가의 주요항목으로 고객지향성에서부터 네트워크 능력, 팀워크, 전문성, 분석력, 유연성에 이르기까지 약 20가지 이상을 지적하고 있다. 역량의 평가변

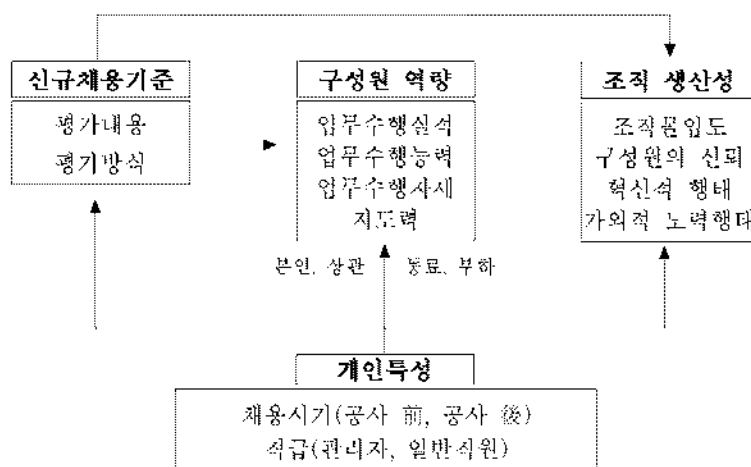
수는 학자에 따라 다양할 수 있으며 상관, 동료, 부하 및 자신에 대한 다면평가를 시행할 수 있다. 다면 평가는 평가목적에 따라 그 효과가 긍정적으로 나타날 수도 부정적으로 나타날 수도 있으나(특히 구성원들의 근무실적평가를 위한 목적으로 하는 경우에), 관리자의 리더십에 대한 역량을 평가하거나 직원들의 업무수행상의 행태나 능력 및 역량개발을 목적으로 활용되면 많은 효과를 볼 수 있는 기법으로 평가되고 있다(김판석, 오성호, 이선우 2000; 조경호, 2008; 유민봉, 임도빈, 2007).

조직의 생산성(Organizational Productivity)이란 일반적으로 조직활동의 결과로서 산출되는 조직목표 달성도로서 산출과 서비스를 생산하는데 사용된 투입과의 관계를 지칭한다. 그러나 조직생산성을 직접적으로 측정하기는 어렵고 산출과 투입을 측정하고 그 비율을 계산함으로써 결정된다. 결과를 달성하기 위하여 자원을 효과적이고 능률적으로 사용하는 것을 의미하는 조직생산성의 정의를 서비스 산업에 그대로 적용시킨다면 양적인 측정만으로 무형적인 서비스를 정확히 반영할 수 없기 때문에 자원을 이용하는 과정, 노력, 행동의 수행 등과 함께 평가되어야 한다. 조직의 생산성도 구성원의 역량변수와 마찬가지로 학자에 따라 다양한 평가방법이 제시되고 있으나 선행연구에서 나타난 조직생산성 변수는 크게 몰입도와 신뢰, 혁신적 행태, 가외적 노력의지, 비이직 의사의 5가지로 구분되며 이는 조직생산성을 간접적으로 측정하려고 하는 경험적인 논문들에서 공통적으로 발견되는 변수들이다. 각각의 변수를 측정하기 위해 사용된 설문문항들의 내적 타당도는 경험적으로 Cronbach' alpha 값이 0.7을 상회하고 있는 것으로 나타났다(Balfor & Wechsler, 1991, 1996; Becker, T.E., Randall, D.M., & Riegel C.D. 1995; Becker, 1992; Lee & Olshfski, 2002a, 2002b).

3. 코레일 채용기준의 유의성 검증

3.1 연구설계

코레일 신규채용기준의 유의성 검증을 위하여 코레일 신규채용기준이 구성원의 역량인지와 조직생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 신규채용기준에 대한 인지도를 독립변수로, 신규채용기준의 적용으로 야기된 구성원의 역량에 대한 인지 및 조직생산성에 대한 인지를 종속변수로 선정하였으며, 조직생산성의 대응변수는 선행연구에서 도출된 세부지표로 몰입도, 신뢰도, 가외적 노력행태, 혁신적 행태 등 4개 지표를 선정하였다. 특히 몰입도와 신뢰도는 조직, 상관, 동료의 3가지 차원으로 구분하고, 구성원 역량은 다면평가의 시행을 위해 본인평가, 상관평가, 동료평가 및 부하(후배) 평가의 4차원으로 구분하였다. 개인특성에 따른 집단간 차이를 분석하기 위해 개인특성변수로 성별, 계급, 직렬, 연령, 소속, 학력, 근무기간 등을 선정하였다. 본 연구의 분석틀을 정리하면 다음과 같다.



<그림 2> 연구모형

본 연구에서의 독립변수는 '신규채용기준'이며 이를 중심으로 신규채용기준 이전시점과 이후 시점에

있어서의 종속변수들의 차이를 통계적으로 검증하고자 하였다.

첫 번째 종속변수로서 신규채용기준 이전시점에 선발된 직원들과 이후에 선발된 직원들을 대상으로 다면평가설문지를 사용하여 역량평가를 수행하였으며 평가결과에 두 집단간의 유의미한 차이가 있는지를 분석하고자 한다. 분석에 사용된 다면평가설문지는 (구) 중앙인사위원회에서 개발하여 중앙부처에 배포한 설문지를 사용하였으며 이는 자기평가서와 타인평가서로 구성되어 있다. 업무수행실적, 업무수행능력, 업무수행태도 및 리더십역량 등 4개 지표로 구성되어 있으며 각각의 지표를 측정하기 위해 하위측정변수를 두었다. 조직생산성의 대용변수는 선행연구에서 도출된 세부지표로 몰입도, 신뢰도, 가외적 노력행태, 혁신적 행태 등 4개 지표를 선정하였다. 따라서 이러한 생산성 관련 변수들이 두 집단간에 차이를 보이고 있는지를 검증하고자 하였다. 채용시 평가내용과 관련하여 고객지향성, 네트워킹, 대인이해력, 변화담지력, 분석력, 도전성, 영향력, 유연성, 자기통제력, 자신감, 전문성, 정보력, 조직헌신, 주도성, 추진력, 팀웍 등 기존의 인사행정관련 문헌 및 GE에서 시행하는 역량평가 항목을 종합하여 최종 16가지로 확정하였다(심재우, 2007, 김판석, 2002; Spencer & Spencer; OPM, 2000; 성기영, 2005). 평가방식에 있어서도 선발의 세부구성요소와 모집의 세부구성요소들에 대해서 이론적 배경에서 고찰한 내용을 바탕으로 설문항목을 구성하였으며 이를 중심으로 선발에 책임을 지고 있는 관리자가 느끼는 선발방식의 각 항목에 대한 중요도와 일반직원(피평가자)이 실무에서 느끼는 중요도간의 차이를 분석하여 향후 선발제도 개선을 위한 기초자료로 사용할 수 있게 하는 것을 목적으로 하였다.

연구모형 및 분석하고자 하는 내용을 토대로 구성된 설문문항은 독립변수 1개(신규채용기준), 종속변수 2개(구성원의 역량, 조직생산성)로 구성되어 있다. 첫째, 독립변수인 신규채용기준에 대한 유의성은 학자들간에 일반적으로 합의된 지표를 측정하기 위한 문항으로 구성하였으며, 신규 채용시의 평가내용과 평가방식의 2개 하위지표로 구성하였다. 평가내용은 16개의 측정지표로 문항을 구성하였다. 평가방식은 모집과 선발이라는 2개의 하위 지표로 구성하고 모집지표를 측정하기 위해 10개의 문항, 선발지표를 측정하기 위해 20개의 문항을 질문하였다. 둘째, 구성원의 역량을 평가하기 위한 설문문항은 중앙인사위원회에서 사용한 구조화된 문항을 사용하였다. 역량평가를 위한 하위변수는 업무수행실적(3문항), 업무수행능력(4문항), 업무수행자세(4문항), 리더십 역량(3문항)으로 구성하였다. 셋째, 조직생산성은 몰입도, 신뢰도, 가외적 노력행태, 혁신적 행태 등 4개 지표를 선정하여 해당하는 문항을 구성하여 질문하였다.

설문지는 코레일 각 소속을 본사스텝, 지사스텝, 역 및 사무소로 및 부속기관으로 구분하여 총 정원의 약 3%인 총 1,000 표본을 추출하여 배부하였다. 표본추출은 1단계로 표본오차 최소화를 위해 본사, 지사별, 소속별, 직급별 층화 추출을 하였으며, 본사스텝 10%, 지사스텝 25%, 역 및 사무소 50%, 부속기관 15%의 표본 조사를 원칙으로 하되 소속별 직원규모에 따라 가감하여 설문지를 배부하였다. 총 1,000부의 설문지를 배부하여 950부를 회수하였으며 1부를 폐기하고 분석에는 949부가 사용되었다. 설문응답의 통계분석처리는 SPSSWIN 14.0을 사용하였다.

3.2 분석결과

3.2.1 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 남성이 800명 84.8%를 차지하며, 여성이 145명 15.3%를 차지한다. 직급별 특성을 살펴보면 2급 이상이 151명으로 15.9%를 차지하며, 3급 이하가 797명을 차지한다. 본 연구에서는 2급 이상의 관리직과 3급 이하의 일반직원으로 구분하여 이 두 집단간 채용기준의 중요도에 대한 인식, 본인, 상관, 동료, 후배에 대한 인지역량 그리고 생산성에 대한 차이를 분석해 보고자 한다. 직렬별로는 영업이 243명으로 가장 많으며, 사무 167명, 차량 158명, 전기통신 144명, 토목 105명의 순이다. 연령별 특성은 31세에서 35세가 242명으로 25.5%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 46세 이상이 196명으로 20.7%, 26세에서 30세가 182명, 19.2%, 41세에서 45세가 119명, 12.5%의 순으로 나타났다. 41세 이상 직원이 전체의 33.2%, 315명에 달한다. 소속별 특성은 본사 스텝에 근무하는 직원이 86명으로 9.1%를 차지하며, 지사 스텝에 근무하는 직원이 239명 25.2%. 역 및 사무소에 근무하는 지원이 475명

50.1%, 부속기관 근무자가 147명 15.5%를 차지하여 모집단의 분포와 유사한 비율로 추출되었다. 학력별 특성은 대학원 이상이 96명으로 10.1%를 차지하며, 대학 졸업자가 전체 응답인원의 59.5%를 차지하는 565명으로 나타났다. 고등학교 이하 졸업자는 111명으로 전체의 11.7%에 불과하다. 근속기간별 특성은 10년 이상이 417명으로 43.9%이며, 4년 미만이 429명으로 45.2%를 차지한다. 4년 이상 10년 미만은 103명으로 10.9%를 차지하고 있다. 본 연구에서는 철도가 공사화 된 이후 입사한 4년 미만 직원과 공사화 이전에 입사한 4년 이상 직원의 두 집단으로 구분하여 신규채용기준, 본인, 상관, 동료, 후배에 대한 지각된 역량, 생산성에 대한 차이를 검증하였다.

3.2.2 요인별 집단간 차이분석 결과

요인분석을 통해 선정된 각 요인, 즉 역량, 생산성, 채용유의성을 측정하는 지표들이 개인특성별 집단에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아보기 위해 T-test와 분산분석(ANOVA)을 시행하였다.

구성원의 역량을 평가하기 위한 하위변수인 본인역량, 상관역량, 동료역량에 대한 설문결과의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 본인역량의 경우 t값(-8.702)이 $p < .001$ 에서 유의한 차이를 보였으며, 상관역량의 경우 t값(-7.673)이 $p < .001$, 동료역량의 경우 t값(-6.241)이 $p < .001$ 에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 생산성을 평가하기 위한 몰입도, 신뢰도, 가외적 노력행태, 혁신적 행태의 모든 변수도 유의한 평균차이를 보였다. 몰입도는 t값(-8.629)이 $p < .001$, 신뢰도는 t값(-6.489)이 $p < .001$, 가외적 노력행태는 t값(-9.236)이 $p < .001$, 혁신적 행태는 t값(-6.535)이 $p < .001$ 에서 유의한 차이를 나타냈다. 또한 채용유의성을 평가하기 위한 하위변수인 평가내용, 모집기준은 통계적으로 유의한 차이를 보였으나, 선발방식에 대해서는 통계적으로 유의하지 않았다. 평가내용의 경우 t값(-6.515)이 $p < .001$, 모집기준의 경우 t값(-6.437)이 $p < .001$ 에서 유의한 차이를 보였고, 선발방식의 경우 유의확률이 0.1 이상으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

표 2. 요인별 공사화 전 및 후 입사집단간 차이분석 결과

구 분	변수명	하위변수	공사후 입사 (신규직원)		공사전 입사 (기존직원)		t값	유의 확률
			평균	표준편차	평균	표준편차		
역량	역량		3.89	0.615	4.16	0.659	-6.385	.000
	본인역량		3.81	0.656	4.19	0.673	-8.702	.000
	상관역량		3.93	0.849	4.33	0.747	-7.673	.000
	동료역량		3.80	0.741	4.11	0.770	-6.241	.000
	부하역량		4.01	0.891	4.00	0.798	0.326	.744
생산성	생산성		3.39	0.444	3.68	0.478	-9.639	.000
	몰입도		2.17	0.334	2.37	0.383	-8.629	.000
	신뢰도		3.85	0.638	4.13	.655	-6.489	.000
	가외적 노력행태		3.95	0.641	4.32	.587	-9.236	.000
	혁신적 행태		3.58	0.668	3.90	.687	-7.190	.000
채용	채용유의성		3.59	0.405	3.76	0.415	-6.535	.000
	평가내용		3.94	0.550	4.16	.506	-6.515	.000
유의성	평가	평가방식	3.23	0.412	3.36	0.478	-4.313	.000
		모집	2.98	0.508	3.21	0.573	-6.437	.000
	방식	선발	3.49	0.476	3.51	0.491	-0.760	.447

역량에 대한 다면평가결과에 대해 근무기간별 집단간 분산분석 결과 F값이 $p < .001$ 에서 동료, 본인, 상사에 대한 평가결과가 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 본인의 역량에 관한 평균은 비교적 근무년수가 높은 직원의 응답이 높게 나타났으나 1년 미만 근무자의 경우가 2년에서 4년 근무자보다 높게 나타났다.

표 3. 역량에 대한 근무기간별 집단간 다면평가 결과

구 분	1년 미만		1년 ~ 2년		3년 ~ 4년		4년 ~ 10년		10년 이상		F값	유의 확률
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차		
동료역량	4.02	0.465	3.77	0.741	3.80	0.754	4.03	0.681	4.13	0.790	10.503	0.000
본인역량	3.96	0.429	3.68	0.715	3.84	0.650	4.03	0.564	4.23	0.692	22.035	0.000
부하역량	4.36	0.627	4.07	0.878	3.98	0.904	4.01	0.661	3.99	0.829	1.032	0.390
상사역량	4.07	0.729	3.85	0.927	3.94	0.838	4.17	0.660	4.37	0.763	16.488	0.000

3.2.3 요인별 집단간 상관분석 결과

채용유의성과 역량평가, 생산성을 측정하기 위한 변수들과의 관련성 정도(상관계수 : r)와 어떤 방향(±)으로 관련성이 있는지를 알아보기 위해 단순상관분석(simple correlation analysis)을 시행하였다. 보편적으로 두 변수들 간의 상관계수(r)의 절대값이 1.00이면 완전한 상관관계, .90이면 매우 높은 상관관계, .70~.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, .50은 보통의 상관관계, .30~.40이면 약한 상관관계 그리고 .20 이하이면 상관관계가 없는 것으로 보고 있다(정충영·채이규, 2001 : 174).

채용기준과 역량변수와의 상관분석 결과 두 변수의 모든 하위 변수는 통계적으로 유의한 정적(+) 상관이 있는 것으로 나타났다. 본인, 상사, 동료의 역량 변수는 평가내용은 보통의 정적 상관관계를 나타냈고, 모집기준과 선발방식의 변수는 대부분 약한 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다.

표 4. 채용유의성과 역량평가 변수의 상관분석 결과

구 분	채용유의	평가내용	평가방식	모집기준	선발방식	역량평가	본인역량	상사역량	동료역량	부하역량
채용유의	1.000*									
평가내용	0.873*	1.000								
평가방식	0.816*	0.429*	1.000							
모집기준	0.678*	0.307*	0.890*	1.000						
선발방식	0.749*	0.450*	0.851*	0.517*	1.000					
역량평가	0.480*	0.517*	0.275*	0.211*	0.273*	1.000				
본인역량	0.463*	0.492*	0.274*	0.219*	0.261*	0.830*	1.000			
상사역량	0.414*	0.451*	0.231*	0.171*	0.236*	0.856*	0.668*	1.000		
동료역량	0.421*	0.462*	0.232*	0.170*	0.239*	0.898*	0.696*	0.729*	1.000	
부하역량	0.322*	0.340*	0.193*	0.154*	0.185*	0.766*	0.467*	0.468*	0.590*	1.000

주 : * P < 0.001 (양측검정)

채용기준과 생산성의 하위변수와의 상관관계 분석결과, 신뢰도, 몰입도, 가외적 노력, 혁신행태는 평가내용과 보통의 정적(+) 상관관계를 보였고, 모집기준 및 선발방식과는 약한 정적(+) 상관을 보이는 것으로 나타났다.

표 5. 채용유의성과 생산성 변수의 상관분석 결과

구 분	채용유의	평가내용	평가방식	모집기준	선발방식	생산성	신뢰도	몰입도	가외노력	혁신행태
채용유의	1.000									
평가내용	0.873	1.000								
평가방식	0.816	0.429	1.000							
모집기준	0.678	0.307	0.890	1.000						
선발방식	0.749	0.450	0.851	0.517	1.000					
생산성	0.612	0.631	0.385	0.311	0.363	1.000				
신뢰도	0.493	0.491	0.330	0.261	0.317	0.818	1.000			
몰입도	0.519	0.546	0.313	0.247	0.303	0.794	0.643	1.000		
가외노력	0.491	0.526	0.286	0.213	0.290	0.839	0.557	0.585	1.000	
혁신행태	0.507	0.514	0.328	0.290	0.281	0.811	0.473	0.526	0.575	1.000

주 : * P < 0.001 (양측검정)

3.2.4 채용기준이 구성원의 역량 및 생산성에 미치는 영향

신규채용기준의 특성요인이 역량과 생산성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였고, 동시 투입방식(enter method)을 사용하였다. 회귀분석을 실시 전 다중공선성(multicollinearity) 진단결과, 분산팽창요인(VIF)의 값이 대부분 1에 근접하였고, 공선조건지수(condition index)도 허용치인 30미만이었으며, 분산비율(variance proportions) 역시 대부분 .90 미만으로 나타나 대부분의 변수가 다중공선성의 문제는 거의 없는 것으로 나타났다.

신규채용기준이 구성원의 역량에 미치는 영향을 알아보기 위한 다중회귀분석 결과 평가내용이 구성원 역량에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 전체 설명량은 27.1%로 F값(117.292)이 유의하였으며, 평가내용의 Beta값은 .491이었고 t값(15.700)이 p < .001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 평가내용이 구성원의 역량에 유의적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

표 6. 신규채용기준이 구성원 역량에 미치는 영향

종속변수	독립변수	R2	F값	유의확률	B	t값	유의확률
상수						8.134	.000
구성원역량	평가내용	.271	117.292	.000	.491	15.700	.000
	모집기준				.046	1.400	.162
	선발방식				.029	.823	.411
상수					7.208	.000	
본인역량	평가내용	.247	103.491	.000	.596	14.587	.000
	모집기준				.084	2.039	.042
	선발방식				.025	.467	.619
상수					5.693	.000	
상관역량	평가내용	.205	81.309	.000	.656	13.191	.000
	모집기준				.033	.667	.505
	선발방식				.051	.831	.406
상수					5.750	.000	
동료역량	평가내용	.214	86.000	.000	.635	13.628	.000
	모집기준				.026	.550	.582
	선발방식				.048	.839	.402
상수					7.248	.000	
부하역량	평가내용	.119	42.364	.000	.498	9.250	.000
	모집기준				.071	1.312	.190
	선발방식				.030	.450	.652

신규채용기준이 생산성에 미치는 영향을 알아보기 위한 다중회귀분석 결과 평가내용과 모집기준이 생산성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 전체 설명량은 41.4%로 F값(222.896)이 통계적으로 유의하였으며, Beta값은 평가내용이 .576, 모집기준이 .110이었고 t값이 각각 20.551, 3.750으로 유의확률 .00에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 평가내용 및 모집기준이 생산성에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

표 7. 신규채용기준이 생산성에 미치는 영향

종속변수	독립변수	R2	F값	유의확률	B	t값	유의확률
상수						9.051	.000
생산성	평가내용	.414	222.896	.000	.576	20.551	.000
	모집기준				.110	3.750	.000
	선발방식				.047	1.519	.129
상수					7.019	.000	
신뢰도	평가내용	.258	109.612	.000	.527	13.567	.000
	모집기준				.106	2.714	.007
	선발방식				.107	2.241	.025
상수					6.503	.000	
몰입도	평가내용	.306	139.083	.000	.354	16.639	.000
	모집기준				.048	2.225	.026
	선발방식				.030	1.133	.258
상수					9.019	.000	
가의노력	평가내용	.281	123.220	.000	.585	15.859	.000
	모집기준				.041	1.105	.270
	선발방식				.066	1.447	.148
상수					4.276	.000	
혁신행태	평가내용	.284	124.790	.000	.612	15.251	.000
	모집기준				.187	4.627	.000
	선발방식				-.013	-.270	.787

3.2.5 코레일 채용기준의 유의성

이상의 분석결과를 토대로 현행 코레일의 신규채용제도에 대한 유의성을 검토해 본 결과는 다음 표와 같다.

표 8. 한국철도공사 신규채용제도의 유의성 검토 결과

구 분	코레일 채용제도	분석결과	
채용절차	서류전형	필요자격, 특수경력 등 심사	서류전형의 중요성은 보통으로 응답
	실기시험	토목직렬 대상	실기시험 평점 3.5 이상
	필기시험	직렬별 필수2, 선택1과목	객관식 시험방식만 평점 3.5 이상으로 분석됨
	신체검사	채용신체검사서 기간내 제출	신체검사 평균 3.5 이상
	적성검사	문답형 : 전직렬 시행(지능, 작업태도, 품성) 반응형 : 부기관사, 역무원(주의력, 민첩성)	지능검사의 평점은 보통을 다소 상회하며, 성격검사의 평점이 3.5 이상으로 나타남
	면접시험	개인면접으로 시행(상중하로 평정)	개인면접이 가장 중요한 것으로 응답
면접시험	1)공사직원으로서의 정신자세 2)전문지식과 그 응용능력 3)의사발표의 정확성과 논리성 4)창의력, 의지력 기타 발전가능성	현행 면접내용에 해당하는 평가내용의 평점 모두 3.5 이상으로 높으나 현행 기준에 대인이해력, 유연성, 팀워크 등 면접내용 기준보완 필요	
선발방법	서류전형 → (실기시험) → 필기시험 → 신체검사 → 적성검사 → 면접시험	서류전형으로 제외한 대부분의 채용절차 응답 평점 3.5 이상으로 적정하다고 판단	

코레일의 채용기준에 대한 유의성 검증결과를 보다 구체적으로 살펴보면, 채용절차에 관해서는 채용 시기별, 계급별 집단 모두에서 평점 3.5 이상으로 중요하다고 응답하여 적절한 것으로 응답하였다. 적성검사의 경우 지능검사는 평점이 보통 수준으로 중요성을 높게 평가하지 않았으며, 면접은 개인면접이 가장 중요한 것으로 응답하여 현행 방식이 적합한 것으로 판단되나, 평가내용은 팀웍, 대인이해력, 유연성 등 몇몇 항목이 보완된 면접방법이 시행되어야 할 것으로 판단된다. 모집기준은 현행 연령의 하한만 정해 놓고 있으나 응답자 집단 모두에서 경력과 학력을 보통 이상으로 평가하였다. 성별, 연령, 국적, 거주지는 평점 3.0 이하로 중요하지 않은 것으로 응답하여 현행 기준이 비교적 적합하다고 볼 수 있으며, 선발방식의 각 항목에 관해서도 평점이 3.5 이상으로 현행절차가 적절한 것으로 보고 있다고 판단된다.

4. 요약 및 시사점

4.1 연구의 요약

먼저 이상에서 연구결과를 바탕으로 코레일의 채용기준과 구성원의 역량, 생산성에 대한 집단간 차이 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원의 역량, 생산성에 대한 평가는 신규직원 집단의 평균이 기존 직원 집단보다 낮게 나타났으며, 2급 이상 관리자 집단이 3급 이하 일반직원 집단보다 높게 나타났다. 둘째, 채용방식의 중요성에 관한 평가내용, 모집기준, 선발방식의 하위변수의 차이검증 결과, 평가내용의 중요성은 신규직원 집단이 가장 낮게 평가하였으며, 관리자 집단이 중요성이 가장 높은 것으로 평가한 것으로 분석되었다. 평가내용의 평균값은 신규직원, 기존직원, 관리자, 일반직원 집단 모두에서 팀웍을 가장 중요하다고 응답하였으며, 4개 집단 모두 중요성이 높다고 평가한 항목은 고객지향성, 대인이해력, 성취지향성, 유연성, 자신감, 전문성 등의 항목이었다. 모집기준은 4개 집단 모두에서 크게 개인차원에서 경력, 학력에 대한 중요성이 높다고 응답하였고, 모집의 방식은 정기채용이 가장 중요하고 채용설명회도 중요하게 생각하는 것으로 분석되었다. 선발방식의 경우는 4개 집단 모두 필기시험, 면접시험, 신체검사, 적성검사의 순으로 중요성을 높게 평가하였고, 필기시험 방식은 객관식, 주관식, 논술식의 순으로 중요도를 평가하였다. 셋째, 생산성을 측정하기 위한 하위변수에 대한 계급별 집단간 차이분석 결과, 몰입도, 신뢰도, 가외노력, 혁신행태 등 전 변수에 대해 관리자 집단이 일반직원 집단에 비해 높은 평균값을 보였으며, 채용시기별 집단간 차이분석 결과에서는 신규직원 집단이 기존 직원보다 모든 변수의 평균값이 낮게 나타났다. 4개 집단 모두 몰입도가 가장 낮은 평균값을 보였다.

변수간 상관관계 및 영향력의 크기를 알아보기 위한 회귀분석 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 신규채용기준을 평가하기 위한 하위변수 중 평가내용은 본인역량, 상관역량, 동료역량, 부하역량에 통계적으로 유의한 정적(+) 상관을 보였으며, 생산성을 측정하기 위한 하위변수인 신뢰도, 몰입도, 가외노력, 혁신행태에도 정적(+) 상관을 보였다. 역량의 다면평가 각 변수에는 모집기준, 선발방식은 유의한 상관을 보이지 않았다. 생산성의 하위변수인 몰입도에는 선발방식이 정적(+) 상관을 보였으며, 모집기준은 생산성의 어느 변수에도 상관관계를 보이지 않았다. 둘째, 채용기준의 하위변수인 평가내용은 역량평가 4개 차원을 측정하기 위한 모든 변수와 생산성을 측정하기 위한 4개 하위변수 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 모집기준은 혁신행태에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

4.2 시사점

코레일의 신규채용 모집기준은 연령, 철도현업의 업무상황을 고려한 신체조건, 지역구분 모집 등이 적용된다. 선발방법은 특별채용을 제외하고는 시험에 의한 방법을 시행하고 있으며, 서류전형, 실기시험, 필기시험, 적성검사, 면접시험의 단계로 진행되고 있다. 이러한 현행 신규채용기준에 대해 본 연구의 분석결과를 기반으로 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 모집기준의 항목 중 평균값이 보통 이상으로 나타난 항목은 경력과 학력이었다. 따라서 서류전형시 학력과 경력을 반영할 수 있는 제도적 보완이 필요할 것으로 판단된다. 둘째, 채용설명회에 대한 중요성의 평균값이 보통 이상으로 나타났다. 철도공사도 신규 채용이 필요할 경우 지원예정자를 대상으로 철도 각 분야의 업무, 비전 등 취업

설명회를 가질 필요가 있다. 셋째, 선발방식에 관해서는 설문응답자 모두 현행의 서류전형, 실기시험, 필기시험, 면접시험, 적성검사, 신체검사의 중요성을 높게 평가하였다. 다만 평가내용의 중요성에 대해 평균값 4.0 이상으로 중요하다고 평가한 항목이 팀웍, 대인이해력, 유연성, 자기통제력, 자신감, 전문성 등 6개 항목이었다. 따라서 이상의 6개 항목을 평가할 수 있도록 면접방식의 보완이 필요하다고 판단된다. 넷째, 역량에 대한 다면평가 결과, 공사 이후 입사자들은 기존직원에 비해 본인, 상관, 동료, 부하들의 역량을 낮게 평가하였으며, 관리자, 일반직원의 경우도 유사한 결과가 나타났다. 이는 철도고유의 업무에 대한 역량으로 판단되며, 철저한 경력관리를 통해 체계적으로 철도지식과 노하우를 습득할 수 있는 제도적 장치를 강구할 필요가 있다. 또한 채용시기, 직급별로 구분된 집단 모두에서 몰입도가 매우 낮게 나타나 조직에 대한 충성도를 확보할 수 있는 다양한 방안을 마련하여야 할 것이다. 채용기준이 역량과 생산성에 정적(+) 상관을 보이며 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되어 본 연구의 결과를 바탕으로 채용기준에 대한 이상의 보완이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 김판석, 오성호, 이선우 (2000). “업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방향에 관한 사례 연구”, 한국행정학회보, 34(4): 343-364.
2. 김판석 (2002). “공무원 핵심역량강화를 위한 민관의 교육훈련 협력방향”, 한국정책학회보, 11(1): 81-110.
3. 김호정(2005). 「사회과학 통계분석」. 서울 : 삼영사.
4. 성기영(2005). “채용관리의 중요성과 역량중심의 채용관리프로세스 구축방안”, 임금연구, 가을호, 26-32.
5. 심재우(2007). 「GE의 핵심인재는 어떻게 단련되는가?」, 서울: 스마트비즈니스.
6. 유민봉, 임도빈(2007). 「인사행정론」, 서울: 박영사
7. 채서일(2004). 「사회과학조사방법론」. 서울 : 학현사.
8. 황대석(1996). 「인사관리」, 서울 : 박영사.
9. 홍지숙(2004). 영업역량과 성과간 관계에 관한 연구 - 한국 제약업계를 중심으로 -, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
10. Balfour, D.L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14, 355-368.
11. Balfour, D.L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19, 256-277.
12. Becker, T.E., Randall, D.M., & Riegel C.D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, 617-638.
13. Lee, S-H & Olshfski, D. (2002b). Employee commitment and firefighters: It's my job, *Public Administration Review*, 62(Special Issue), 108-114.
14. Spencer, Lyle M., & Spencer, Signe, M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
15. US Office of Personnel Management(OPM). (2000). *The Leadership Journey: Programs and Seminars of the Federal Executive and Management Development Centers*. Washington, DC: US Office of Personnel Management.