

---

# 전략적 인적자원관리 게임 개발에 관한 연구

전중양\*, 배순한\*\*

## A Study on Game Development for Strategic Human Resource Management

JoongYang Jeon\*, Soon-Han Bae\*\*

**요 약** 21세기로 진입하면서, 기업에게 가장 중요한 화두는 변화와 혁신이다. 이를 실현하기 위해서는 가장 적절한 인재 선발이 중요하다. 이와같은 인재선발에 대한 중요성은 기업의 담당자뿐만 아니라 학계 또한 관심을 가지고 있다. 그러나 적절한 경험과 지식을 보유한 인재를 선발하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 본 연구 인재 선발을 지원하는 시스템 구축에 그 목적이 있다. 본 연구에서 제안한 시스템은 전략적 시뮬레이션 게임이며 구직자들을 게임 참여를 통해 몇 번의 구직기회를 획득할 수 있을 것이다. 본 시스템은 또한 기업 차원에서 적절한 인재를 선발하고 인재 관리를 지원하고 또 다른 몇몇의 비즈니스 기회를 제공할 것이다. 결론적으로 전략적 시뮬레이션 기반의 본 시스템은 인재관리를 지원하고 취업시장을 활성화 시킬 수 있을 뿐만 아니라 기업의 정보와 지식 또한 교환하게 하는 시스템이다.

**주제어** : 전략 시뮬레이션 게임, 기능성 게임, 인적자원관리, 개인역량, 평가

**Abstract** Entering 21<sup>st</sup> Century, the most critical keyword for companies is change and innovation. To achieve it, Obtaining right person becomes more and more important to those companies. It is not only supported by managers in business world but also by academia. However it is not easy to obtain right persons who have right experiences and knowledges. Therefore, the purpose of this study is to build strategic system which support help to hire and manage human resource. In this study, the suggested system is a type of strategic simulation game and job seeker can get several opportunities to be hired by joining the game. this system would help for companies to manage and hire right persons and there will be extra business opportunities. In conclusion, this system based on strategic simulation game would help human resource management and also promote job market and exchanging and trading companies' information and knowledge as well.

**Key Words** : Strategic Simulation Game, Serious Game, HRM, Individual Capability, Evaluation

---

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경

21세기 들어서면서 기업 경쟁력 확보와 관련된 화두는 단연 변화와 혁신이며, 이의 실행 주체로서 우수한 인적자원의 확보가 중요해지고 있다. 이는 학계 뿐 만 아니라 많은 경영자들에 의해 지지되고 있는 내용이며, 지속적으로 사업성장을 이루어내고 차별화된 고객 가치와 경

쟁우위를 창출하는 주체는 바로 인적 자원이라는 것에 의의가 없다. 실제로 2000년에 실시된 매킨지의 인재전쟁조사(War for Talent Survey, 35개 미국 대기업 대상) 결과 우수 성과자가 평균 성과자에 비해 생산 분야에서는 생산성의 40%, 일반관리 분야에서는 이익의 49%, 영업·판매 분야에서는 수익의 67% 정도 더 좋은 성과를 실현하는 것으로 나타났다.

이러한 인적 자원의 중요성이 강조됨에 따라, 기업은

---

\*건국대학교 밀러MOT스쿨 기술경영학과 박사과정수료(교신저자)

\*\*OpenTide Korea Consultant(공동저자)

논문접수: 2012년 9월 27일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 10월 29일

새로운 방법의 채용 전략을 수립 하면서 채용에 많은 변화를 불러일으키고 있다. 특히 최근의 채용은 일정한 수의 사람을 선발하는 개념이 아니라 조직의 발전에 필요한 재능과 역량을 확보한다는 시각을 가지고 있다. 즉 사람 자체의 우수성 보다는 해당 인재와 조직 간의 적합성과 보완성을 판단하는 것이 채용의 기본이 되고 있다. 그러나 막상 현재 기업이 처한 현실을 살펴보면 인재 확보는 기업 간의 전쟁을 방불케 하며, 기업들은 이구동성으로 당장 기업이 원하는 직무에 적합한 인재 확보가 어렵다고 토로 한다. 실제 모 금융기관은 금융 마케팅 전문가를 채용하는데 3개월에 걸쳐 15명 이상의 전문경력자를 대상으로 인터뷰를 실시하였으나 해당 직무가 요구하는 경험과 관련 지식을 갖춘 적합한 인재를 찾지 못하였다. 이는 최근 기업경영이 고도화 되고 사업 분야의 전문화 및 다양화가 가속화 되면서 야기되는 상황이기도 하지만, 대부분은 이력서와 몇 단계의 인터뷰에 의존하기 때문에 정확하게 지원자의 경험, 지식, 태도 및 조직 가치와의 적합성 여부를 판단하는 것이 쉽지 않는 것이다. 이러한 경우 흔히 피상적인 이력서 상의 경력과 일반적인 질문이 주가 된 인터뷰를 통해서 채용이 이루어지는 경우가 많기 때문에 치명적인 경우, 조직의 전략적 방향과 사업 전개에 상당한 리스크를 안겨다 주기도 한다. 따라서 전략적이고 전사 차원의 체계적 채용 관리 프로세스 구축이 필요한 시점이다. 이에 본 연구는 전략적 인적자원관리의 제 이론을 바탕으로 전략 시뮬레이션 게임 기반의 채용 및 인적자원관리 게임을 구현, 개발 하고자 한다.

## 1.2 연구의 방법

기업의 의사결정자들이 고민하는 가장 기본적인 문제는 인적자원을 어떻게 효율적으로 선발, 채용, 관리 할 것인지에 대해 해결책을 모색하는 것이다. 본 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위한 솔루션으로 전략적 인적자원관리 게임 개발에 대한 방법을 제안하려고 한다.

이와 같은 목적을 성취하기 위한 주요 연구 내용은 다음과 같다. 첫째 전략적 인적자원관리의 이론 분석을 통해 시스템 개발의 방향성을 설정하고, 둘째, 최근 기업에서 도입하고 있는 온라인 채용 프로세스 및 기능성 게임의 특징과 문제점을 분석하여 시스템 개발에 반영하였다. 셋째 실제 시스템을 구현하고 이를 통한 비즈니스 모델 제안 하였고, 마지막으로 본 시스템의 기업 측면과 구직자 측면에서 가져올 수 있는 기대효과를 제시 하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 전략적 인적자원관리의 제 이론

#### 2.1.1 전략적 인적자원관리의 개념

인적자원관리는 경영자와 종업원의 수직적인 관계가 중심인 전통적인 인사관리단계와 선발, 훈련, 평가, 보상과 같은 하위 활동들의 조화를 중시하는 인적자원관리(Human Resource Management)의 단계를 거쳐 1970년대 후반 이후부터 기업의 전략과 인적자원관리의 개념을 결합시켜 전략경영의 관점에서 인재를 관리하는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM)로 발전해왔다. 대표적으로 Devanna, Fombrun & Tichy[7]가 “Human Resource Management : A Strategic Perspective”를 통해 인적자원관리(HRM)와 조직의 경영전략과의 연계성을 강조하면서 사용되기 시작하였다.

최근 전략적 인적자원관리에 대한 연구는 과거의 인적자원관리와는 다르게 인적자원관리 제도와 기업의 성과간의 관계를 살펴보고 있으며 그 과정에서 인적자원을 지속적 경쟁우위를 달성하기 위한 전략적 자산으로 보고, 기업의 전략과 같은 조직의 상황요인에 따라 기업성과가 어떻게 달라지는지 연구하는 등 전략적 개념이 포함되면서 연구의 관점이 변화하고 있다. 이와 같은 전략적 인적자원관리는 연구자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다.

<표 1> 전략적 인적자원관리의 정의

연구자	전략적 인적자원관리의 정의
Fombrun, Tichy & Devanna[9]	기업의 전략목표를 달성하기 위한 구조적인 수단
Baird, Meshoulam & Degive[4]	기업이 자사의 경쟁우위를 규명하여 전략적 목표를 이행, 강화하는 방식과 절차의 개발
Dyer[8]	인적자원의 획득, 배치, 이용, 개발을 위해 인적자원 목표 및 수단을 결정하는 의사결정의 패턴
Schuler[13]	사업상의 전략적 필요와 인적자원 정책이 완전히 통합되고 인적자원 전략과 다른 전략 그리고 다른 계층들 사이에 조화를 이루기 위해 이루어지는 모든 과정과 활동
Wright & McMahan[17]	조직의 목적 달성을 위한 계획된 인적자원 배치 및 활동의 패턴

<표 1>은 대표적인 학자들의 전략적 인적자원관리에 대한 정의를 정리한 것이다. 결론적으로 전략적 인적자

원관리란 근본적으로 인적자원관리가 조직체의 전략과 목적을 반영하여 전략기획 과정과 잘 연계되고 인적자원관리 방식 간에도 조화를 이루어 조직체의 전략과 목적을 효율적으로 달성시키는 과정이라고 정의할 수 있다.

### 2.1.1 전략적 인적자원관리의 접근 방법

전략과 인적자원관리에 대한 연구는 인적자원관리를 전략에 종속여부에 따라, 상황적 변수에 따라 다른 접근 방식을 채택하고 있는데, 대표적으로 1) 상황적 접근법(contingency approach), 2) 보편적/규범적 접근법(universalistic/normative approach), 3) 형태적 접근법(configurational approach)으로 구분된다[2][6]. 이는 개인 역량 평가 및 인재 관리 시스템을 구현하는데 있어 배경이 되는 이론으로 다음과 같이 적용 가능하다.

#### 1) 상황적 접근법(contingency approach)

상황적 접근법에서는 조직의 전략과 인적자원관리 제도가 적합성을 가질 때 성과가 높아진다고 주장한다. 상황적 접근법의 기본적인 전제는 조직화하는데 있어 어떠한 하나의 최적의 방법은 존재하지 않고, 조직화하는 방법에 따라 조직의 효율성은 달라지며, 조직을 둘러싼 상황변수에 따라 조직화하는 최적의 방법은 달라진다는 것이다. 기업이 성과를 높이기 위해서는 기업의 상황적인 특성, 특히 기업의 경영전략과 기업이 처한 현재의 위치에 부합하는 인적자원관리 방식을 취해야 한다고 주장한다[5]. 즉, 기업성과에 대한 인적자원관리의 효과가 조직 특성, 특히 전략에 따라 달라진다고 주장하면서 인적자원관리 방식과 전략 간의 적합성을 강조하는 것이다[14]. 인사전략 유형이나 인적자원관리 방식이 기업이 추구하는 목표나 경쟁전략에 적합한 경우 그렇지 않은 경우에 비해 조직의 유효성이 높아진다. 그렇기 때문에 보편적 관점에서 말하는 최선의 관행은 존재하지 않으며 상황변수들과 인적자원관리 활동 간의 적합성을 찾아야 한다는 것이다.

#### 2) 보편적/규범적 접근법

(universalistic/normative approach)

보편적 접근법은 어느 상황에서나 기업의 성과를 높일 수 있는 인적자원관리 제도가 존재한다는 관점이다. 기업의 유형과 전략에 따른 적합성을 초월하여 성과에 긍정적으로 기여하는 인적자원관리제도, 즉 최상의 제도

(best practice)가 있다는 것이다[6]. 그리고 만약 인적자원관리 제도들 사이의 적합성이 높다면 성과는 더욱 높을 것이라고 말하고 있다[15]. 보편적 접근법의 최대 관심사는 기업의 성과에 긍정적으로 기여하는 인적자원관리 제도를 찾는 것이다. 대표적인 학자로는 Pfeffer[12], MacDuffie[11], Huselid[10] 등을 들 수 있다. Pfeffer[12]는 사람을 관리하는 가장 효과적인 인적자원관리 전략으로 다음의 7가지를 제시하고 있다. 이는 고용보장, 선택적 채용, 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 상황적합적 보상, 광범위한 훈련, 지위격차 해소, 그리고 성과 차원의 정보 공유이다. 이러한 인적자원관리 제도가 기업의 혁신과 유연성, 품질 및 고객서비스의 개선과 비용절감 등의 성과를 가져온다고 주장한다. 이외에도 학자마다 제시하는 구체적인 인적자원관리 제도들에는 차이가 있지만 다음과 같은 공통적인 내용을 포함하고 있는데, 우선 우수한 인력을 선발하기 위해 채용 절차를 다양하게 하는 등 종업원 채용 시 시간과 금전적으로 많은 투자를 한다. 둘째, 종업원이 창출하는 성과를 고려한 공정한 분배를 강조한다. 셋째, 종업원의 교육훈련 확대를 강조한다. 넷째, 종업원의 직무 다양화를 위해 배치전환, 내부승진을 강화한다. 마지막으로 종업원 참여와 기업의 정보 공유를 강조한다.

#### 3) 형태적 접근법(configurational approach)

형태적 접근법은 인적자원관리 방식들이 서로 상호작용하여 만들어지고, 조직의 성과에 기여할 수 있는 최적 조합(optimal composition)은 실제로 한정되어 있으며 이러한 조합은 일정한 형태(configuration)를 갖추고 있다는 관점이다[6]. 즉 인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체되기 어렵다는 이유로 경쟁우위로 작용할 가능성이 생기게 된다[2]. 이런 관점에서 Delery & Doty[6]는 조직이 인적자원을 내부, 외부 중 어디서 충원하는가에 따라 구분하고 있다.

외부 노동시장(external labor market)을 통해 종업원을 모집하고 이들 간의 경쟁을 유도하는 제도를 외부시장시스템이라 하고, 반대로 내부 노동시장(internal labor market)을 갖추고 종업원들의 경력에 많이 투자하는 형태를 내부시장시스템이라고 분류하였다. 결론적으로 형태적 접근법에서는 인적자원관리 제도들이 서로 유기적으로 결합해 조직성과에 기여하는 이상적 조합형태, 혹은 특정한 결합패턴이 존재한다고 본다. 즉 내적 일관성

을 보유한 인적자원관리 관행들은 하나의 묶음(bundle)으로, 개별적 인적자원관리 관행들의 하나하나가 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 총체적인 형태, 혹은 시스템이 조직성과에 영향을 미친다는 것이다[1].

이론에서 제시한 3가지 전략적 인적자원관리 이론은 본 시스템을 제안하는데 있어 중요한 영향 변수로 작용하고 있다. 특히, 현재까지는 가상환경에서 개인의 역량 평가, 인재관리, 채용알선 등의 전체적인 기능을 제공하는 시스템은 많지 않다. 이러한 부분을 보완하기 위해 현재 개발되어 사용되고 있는 게임 사례분석을 통해 문제점을 개선하고자 한다.

### 2.3 시뮬레이션 게임 사례 분석

#### 2.3.1 이노브8(Innov8)

최근 세계의 우수 기업들은 인재의 효율적 관리를 위해 많은 영역에 투자를 하고 있다. 특히, IBM은 업무의 효율성을 높이기 위한 경영시뮬레이션 게임에 기반한 Innov8을 개발하여 대학생들과 전문직 직장인들에게 제공하고 있다. 2007년에 오픈한 Innov8은 리더십 구축과 업무의 프로세스를 개선하는데 있어 큰 효과를 주는 게임으로 학생과 직장인에게 큰 관심을 받고 있다.

세계 각 여러나라의 대학들이 이 게임을 수업에 도입하여 BPM(Business Process Management)을 학습하고 있으며, 기업전략, 운영, IT관리 등을 학습할 수 있는 환경을 제공하고 이러한 시뮬레이션 게임을 도입하고 있다.

IBM은 Innov8을 확장시키기 위해 가상현실게임인 세컨드 라이프에서도 많은 활동을 펼치고 있으며 3D 기술 개발에 많은 투자를 통해 Innov8을 점점 더 진화시키고 있다. 2012년 최근 발표된 Innov8 2.0에서는 기업의 이슈를 <표 2>와 같이 3개의 다양한 시나리오를 제안하고 있다.

<표 2> IBM Innov8 Online 2.0 시나리오[18]

시나리오	내 용
Smarter Traffic	Incoming metrics를 기반으로 기존의 트래픽 패턴과 re-route를 평가
Smarter Customer Service	클렌터 환경을 사용하여 플레이어는 고객에 응대하는 효율적인 방법을 개발
Smarter Supply Chains	전통적인 공급체인 모델을 평가하고, 수요와 공급균형 환경에 미치는 영향을 줄임

Innov8 Online 2.0에서는 기존의 기업 환경의 문제를 더욱 확장시켜 더 큰 개념으로 변화 시키고 있다. 이러한 종류의 경영전략 시뮬레이션 게임은 MIT, 스탠포드와 Seriosity사와 IBM이 공동으로 진행한 두 연구조사 결과에서도 입증되었다. 게임을 통한 협력, 위험관리, 프로젝트 수행 능력 등의 경력을 쌓을 수 있는 간접체험 효과를 가진다.

#### 2.3.2 세컨드 라이프(Second Life)

세컨드 라이프 창립자는 필립로즈데일(Philip Rosedale)로 2002년 11월 베타 테스트에 이어 2003년 6월에 서비스를 개시하였다. 게임은 가상현실세계를 구현하여 아바타 선택을 통해 사용자를 대신하는 구조이다. 또한, 세계지도, 토지, 건물 관리 등과 같은 여러 개념을 차용하고 있다. 멤버십은 기본회원과 프리미엄 회원으로 구분되며 회원가입비는 지불방식에 따라 변동되는 형태로 운영되고 있다.

세컨드 라이프는 초기에 성폭력, 도박 등과 같은 문제점들이 노출되어 이를 보완하기 위한 규율과 규범을 지속적으로 만들어내고 있다. 이와 같은 문제점을 나타내는 주요범죄는 편협성, 괴롭힘, 폭행, 비밀폭로, 외설, 질서교란 등 Big Six[16]로 세컨드 라이프의 질서를 유지하기 위해 엄격히 규율과 규칙으로 금지하고 있다. 편협성(Intolerance)은 인종, 종교 등의 타인을 경멸하거나 멸시하는 태도의 문제, 괴롭힘(Harassment) 누군가를 화나게 만들거나 개인의 행동, 폭행(Assault)은 안전구역에서의 불법행위, 비밀폭로(Disclosure)는 개인정보 보호 및 동의의 얻는 행위, 외설(Indecency)은 타인에게 불쾌감을 주지 않는 행위, 질서교란(Disturbing the peace)은 모든 주민은 즐겁고 평화로운 세컨드 라이프를 누릴 수 권리를 말한다. 이와 같이 가상현실게임을 운영하기 위한 규칙을 만들어 범죄 발생을 미연에 방지하고 있다.

### 2.4 시사점

Innov8은 기업의 비즈니스 프로세스 개선을 위한 교육을 통해 플레이어들의 업무 효율성을 향상시키는 교육 효과가 제안하는 게임과 유사하며, 세컨드 라이프는 가상공간에서의 토지, 건물 관리가 유사하다. 그러나, 실제 인재를 채용하기 위한 도구로서의 게임은 제안된 경우가 없으며 만들어지지도 않고 있는 실정이다. 또한, 비디오 게임 혹은 PC 플랫폼 상에서만 구동되기 때문에 편의성

이 떨어진다는 문제점이 있다.

〈표 3〉 관련사례 비교

분류	제안 시스템	Innov8	세컨드 라이프
게임 기반	전략 시뮬레이션	전략 시뮬레이션	가상현실
게임 특징	신입, 경력 인재채용 및 관리	비즈니스 프로세스 개선 교육	규칙에 의한 라이프스타일 반영
경계	현실세계와 가상세계와의 경계 확립	가상세계의 회사내부	가상세계와 현실세계의 경계 모호
사이버머니체계	사이버머니 (글로벌기업일 경우 환율적용)	없음	린든달러로 실제 달러로 교환가능 (환율조정)
멤버십	일반회원제, 기업회원제	없음	기본회원제, 프리미엄 회원제
보안 체계	바이오 인식기술	없음	없음
환경 및 플랫폼	3D 시뮬레이션 (모바일, PC 온라인 게임)	3D 시뮬레이션 (비디오, 온라인 게임)	3차원 몰입 가상환경 (PC 온라인 게임)

이 외에도 기능성 게임의 비즈니스 모델은 대부분은 교육 콘텐츠 제공에 한정된다는 단점이 있기 때문에 이러한 문제점을 개선하기 위해서 제안하는 게임은 모바일 환경(스마트폰)에서도 구동할 수 있으며, 보안 측면에서도 바이오 인식(지문인식, 홍채인식 등) 기술을 통해 사용자의 보안을 유지 할 수 있는 방법을 추가하여 기존의 게임보다 더욱 효율성을 가진다는 점에서 차이가 크다.

### 3. 전략적 인적자원관리 게임시스템 개발

본 연구에서 제안하는 시스템은 전략적 인적 자원관리의 제 이론을 기반으로 개발 방향성을 설정하였다. 특히 보편적 이론과 상황적 이론과 같은 상반된 접근 방식의 합의를 이룰 수 있는 비즈니스 전략 시뮬레이션 게임을 기반으로 기능성게임을 개발하고 장기적인 관리를 통해 형태적 접근 방식의 인적자원관리를 실현하고자 한다.

#### 3.1 게임시스템의 개요 및 구성

본 연구에서 제안하는 게임은 전략적 인적 자원관리의 제 이론을 기반으로 개발 방향성을 설정하였다. 특히

보편적 이론과 상황적 이론과 같은 상반된 접근 방식의 합의를 이룰 수 있는 비즈니스 전략 시뮬레이션 게임을 기반으로 전략적 인적자원관리 게임을 개발하고 장기적인 관리를 통해 형태적 접근 방식의 인적자원관리를 실현하고자 한다.

전략적 인적자원관리 게임은 실제 기업 및 부서에서 원하는 회사 문화에 관련된 지식이나 상식, 필기/면접시험을 게임을 통해 사용자가 취업하기 전에 기업의 문화를 미리 접할 수 있는 장점을 가지고 있다. 게임을 실업 탈출인 취업에 포커스 맞추으로써 게임을 통해 취업을 할 수 있는 특징을 가지고 있다.

본 시스템은 실제 기업 및 부서에서 원하는 회사 문화에 관련된 지식이나 상식, 필기/면접시험을 게임을 통해 사용자가 취업하기 전에 기업의 문화를 미리 접할 수 있는 장점을 가지고 있다. 게임을 실업 탈출인 취업에 포커스 맞추으로써 게임을 통해 취업을 할 수 있는 특징을 가지고 있다.

게임 유저가 자신이 선택한 기업의 미션에 따라 상위 3%이내의 등수에 포진한 사용자를 대상으로 실제로 그 기업에 입사할 수 있는 면접지원 자격이 주어지는 방식이다. 기업측면에서는 아무런 정보도 없는 신입사원을 검증 없이 뽑는 것 보다는 전략적 인적자원관리 게임을 통해 자신이 원하는 기업의 정보에 대한 문제를 많이 맞히고 기업 문화에 대한 교육을 받은 사람을 뽑게 된다면 기업의 입장에서도 좋은 인력을 채용할 수 있을 것이다.

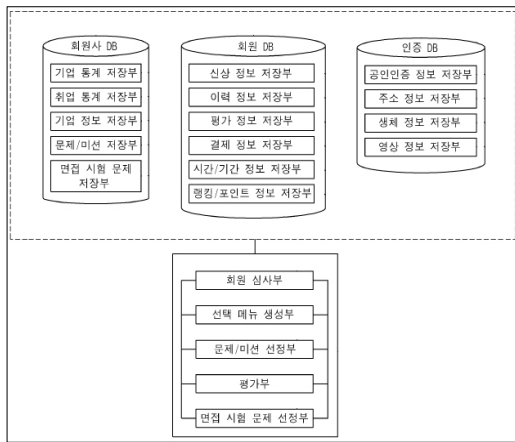


[그림 1] 게임 서비스 개념도

인재 관리 시스템의 구성은 사용자와 회윈사가 접속할 수 있는 양방향 중개 구조로 게임이 구동되는 게임 서버와 사용자와 회윈사가 접속 되는 웹서버로 구성되어

진다. 또한 게임이 진행 중에 발생하는 결제를 돕기 위해 결제모듈을 탑재하였다. 또한, 데이터베이스 서버에는 회원사 데이터베이스와 사용자 데이터베이스, 인증 데이터베이스 세 가지로 구성 되어 있다.

본 시스템의 전반적인 구성은 [그림 2]의 DB 구성도를 통해 알 수 있다.



[그림 2] 게임시스템의 DB 구성도[3]

첫째, 회원사 데이터베이스에는 기업의 기본정보를 담고 있는 기업통계 레코드와 기업에 취업을 현황과 관련된 취업통계 레코드, 기업 및 부서 문제를 출제할 수 있는 미션 및 과제 레코드, 기업의 일반적인 정보를 저장하고 있는 일반통계 레코드로 구성 되어 있다. 둘째, 사용자 DB는 회원의 기본정보를 담고 있는 회원 레코드, 회원의 이력을 관리할 수 있는 이력 및 능력 레코드, 회원의 미션활동에 대한 평가 정보를 저장하고 있는 포인트 및 랭킹 레코드, 게임 지원을 위한 결제 정보에 관한 결제 레코드, 미션 수행에 대한 기간, 시간을 저장하고 있는 시간/기간 레코드를 포함한다. 셋째, 인증 데이터베이스는 게임의 보안의 문제점을 해결하기 위한 공인인증 레코드, IP 주소 레코드, 생체정보 레코드, 영상정보 레코드로 구성되어 있다. 마지막으로 위와 같은 DB의 효율적인 관리와 회원을 심사하고 과제 및 면접 문제를 선정하는 솔루션을 제공하고 있다.

이러한 데이터베이스는 인재의 평가 정보를 저장하는 동시에 순위를 산정하여 우수한 인재로 발탁하여 실제 채용으로 연계할 수 있는 기능성을 제공한다.

### 3.2 전략적 인적자원관리 게임시스템의 프로세스

게임서버에서는 회원사와 사용자간의 접속과 권한 등을 통제하여 각 프로세스를 관리하는 역할을 한다.

첫 번째로 회원사(기업)가 접속하여 자신의 기업에 맞는 게임미션을 출제하여 게임서버로 전송한다. 게임미션에는 기업의 기본정보, 구직자들의 능력에 따른 평가 항목 등을 선별하여 출제한다. 특히, 기업이 제시한 개별 과제는 전략 시뮬레이션 게임의 형태로 진행되기 때문에 사용자는 먼저 회원가입 절차를 통해 본인의 이력과 경력 입력하게 된다. 그리고 이와 같은 과정을 통해 기업 측면에서 차후 필요한 인재를 탐색할 수 있는 인재 풀(pool)이 형성된다. 즉 회원사가 인재 등용을 위한 전략 시뮬레이션 게임을 준비한 후 사용자가 가상으로 이에 대응하는 형태이다. 회원가입이 완료 된 사용자는 취업 유형(신입, 경력)과 기업 유형(대기업, 중소기업, 벤처기업) 및 희망 부서를 선택하게 되고, 이후 게임 서버에서 출제되는 과제와 미션을 수행하게 된다. 과제 및 미션은 필수시험 항목인 1) 적성검사, 2) 인성검사, 3) 기업문화 상식을 거쳐 가상인턴업무(미션)에서는 미션 1) 고객대응능력, 미션 2) 실천회화능력, 미션 3) 문제분석능력, 4) 문제대처능력 등의 미션 시나리오를 수행한다. 다른 측정항목으로는 기업에서 요구하는 가산점 항목으로 경력 및 연구실적, 어학시험, 상벌사항, 봉사활동, 학점, 자격증, e-learning 경험치 등을 종합점으로 산정하여 최종면접 대상자로 선정한다.

본 게임의 미션수행을 통해 협력사(기업)들은 인재 채용과 관리를 위한 시간과 비용의 절감 뿐 아니라 가상의 공간에서 기업의 이미지를 제고할 수 있는 기회를 얻게 된다. 예를 들어 대기업이 아니더라도 게임에서 제공하는 디스플레이와 콘텐츠 구매 통해 사용자들에게 매력적이고 잠재력 있는 회사임을 홍보할 수 있다. 이는 기존에 대기업이 가지고 있는 이미지 때문에 상대적으로 소외당했던 건설하고 안정적인 중소기업들에게 인재 확보 기회를 제공할 수 있는 것이다. 특히 서류상만으로 제시된 개인들의 능력을 객관적으로 평가할 수 있으며, 사용자 측면에서 다양한 기업들의 정보와 면접 및 채용의 기회를 포착할 수 있게 된다.

### 3.3 전략적 인적자원관리 게임시스템 개발 제한

전략적 인적자원관리 게임은 전략시뮬레이션 게임 기반으로 구축되어야 하나 모바일 웹 접근성을 고려하여 멀티미디어 게임 기반으로 데모버전을 제작하였으며 이를 바탕으로 아래와 같은 시나리오 절차에 따라 개발하는 방법을 제안한다.



[그림 3] 가상공간의 건물구매와 간판구매

[그림 3]에서 보는 화면은 제휴한 기업에서 자신의 가상건물을 입주하는 단계이다. 이 과정에서 현실세계의 가상공간과 같은 건물을 제작의뢰 할 수도 있으며, 새로운 건물을 선택하여 위치시킬 수 있다. 현실세계와 같이 부지와 건물에 대한 구매는 게임머니를 통해 결제 가능하도록 되었다. 또한, 가상공간의 광고를 유도하기 위하여 기업의 CI 및 간판을 구매하여 부착할 수 있다.

다음으로는 기업에서 출제된 적성검사를 테스트하기 위해 사용자가 게임에 접속하여 문제를 풀고 이에 대한 결과를 확인하는 단계이다.



[그림 4] 적성검사 테스트

미션의 유형에는 정량적 지표로 확인 가능한 4지선다형, OX형과 실제 실무자 및 채용담당자가 평가 가능한 프로젝트 형태의 정성적 미션이 존재한다. [그림 5]와 [그림 6]은 정량적 평가를 위한 미션 수행 단계를 보여주고 있다.



[그림 5] OX 형태의 미션

아래의 미션은 지원하는 기업에 대한 역사 및 정보를 얼마나 알고 있는지를 측정하여 기업의 애사심을 측정하는 단계이다.



[그림 6] 기업 문화사식 미션

[그림 7]은 입사지원자의 능력을 측정하는 단계로써 바이어 응대능력과 영어능력을 평가하는 실무를 수행하는 단계이다. 이러한 미션을 통해 실제 기업에서의 업무를 얼마나 잘 할 수 있는지와 개인의 능력을 세부적으로 평가할 수 있는 평가 및 관리가 가능하다. 이외에도 프로젝트 수행을 위한 마케팅 전략, 신제품개발 전략 등에 대한 미션을 출제하여 이를 해결할 수 있도록 기업에서의 도하는 미션을 제공하여 개인의 능력을 평가한다.



[그림 7] 가상업무 미션

[그림 8]의 화면은 적성검사, 미션수행, 기타 미션을 수행 완료한 후 최종 3% 이내의 성적을 거둔 지원자를 대상으로 가상 임원진 면접을 수행하는 단계이다. 이 단계에서는 미션에서 측정하지 못했던 순간 대처능력, 개인의 재능을 심층적으로 평가할 수 있는 최종 판권이 된다.



[그림 8] 가상 임원진 면접

### 3.4 기대효과

전략적 인적자원관리 게임의 데모버전을 취업을 준비하고 있는 대학생 30명을 대상으로 게임을 학습한 후 인터뷰를 진행한 결과 게임의 기대효과 및 문제점을 분석할 수 있었다. 본 게임의 기대효과로 '1) 기업의 업무를 미리 수행 할 수 있는 점에서 자신에 맞는 기업과 부서를 선택 2) 기존의 취업을 하는데 있어 시간적, 금전적 부분의 절약 3) 게임의 미션을 통해 취업준비 학습에 도움 등 그리고, 문제점으로는 1) 게임에서의 미션 대리 수행에 따른 부정시험 문제, 2) 게임으로써의 지속적인 재미속성 부재 3) 전공에 따른 다양한 콘텐츠 부족 등이 취업준비자들의 수행에 대한 평가였다. 이러한 기대효과 및 문제점을 전략적 인적자원관리 게임에 적용한다면 사용자의 학습과 몰입효과는 더욱 높아질 것이다. 또한, 모바일 사용자를 고려하였을 경우에는 3D기반과 2D 기반 모두를 고려하여 개발을 하는 것이 더욱 효과적일 것이다.

본 게임의 미션수행을 통해 협력사(기업)들은 인재 채용과 관리를 위한 시간과 비용의 절감 뿐 만 아니라 가상의 공간에서 기업의 이미지를 제고할 수 있는 기회를 얻게 된다. 예를 들어 대기업이 아니더라도 게임에서 제공하는 디스플레이와 콘텐츠 구매 통해 사용자들에게 매력적이고 잠재력 있는 회사를 홍보할 수 있다. 이는 기존에 대기업이 가지고 있는 이미지 때문에 상대적으로 소외당했던 건설하고 안정적인 중소기업들에게 인재 확보 기회를 제공할 수 있는 것이다. 특히 서류상만으로 제시된 개인들의 능력을 객관적으로 평가할 수 있으며, 사용자 측면에서 다양한 기업들의 정보와 면접 및 채용의 기회를 포착할 수 있게 될 것이다.

## 5. 결론

본 연구는 기업의 경쟁력 확보를 위해 적절한 인재 채용과 전략적 자원 관리의 실행이 선행되어야 함을 전제로 하였으며, 이를 실현하기 위한 방안으로 게임프로세스와 게임시나리오를 인적자원관리 게임 개발에 반영하여 제안하였다. 특히 대표적인 전략적 인적자원관리의 제 이론, 즉 1) 상황적 접근법(contingency approach), 2) 보편적/규범적 접근법(universalistic/normative approach), 3) 형태적 접근법(configurational approach)을 검토하여 개별 접근 방식간의 합의를 도출할 수 있는 게임 개발과 콘텐츠(미션 및 과제)의 업데이트와 평가를 통해 상황적 접근 방식의 인적자원관리를 실현하고자 하였다. 또한 종업원의 교육훈련을 강조한 보편적 규범적 접근 방식 또한 게임의 형태를 적용한 온라인상의 개인의 역량 평가 방법을 제안하였다. 제안된 게임은 기업에 적합한 인재의 채용이 주된 목적이지만 다양한 비즈니스 측면의 기대효과에 대해 제안할 수 있다.

첫째, 게임 업체와 회사 그리고 사용자, 3자간의 윈-윈(Win-Win) 혜택을 가져오는 비즈니스 모델을 구축할 수 있다. 협력사는 게임사에게 콘텐츠 및 기업 정보를 제공 하고, 게임사는 사이버 공간에서 기업이 지불하는 비용에 상응하는 콘텐츠를 제공하여 기업의 이미지를 제고시킬 수 있다. 또한 사용자는 게임 진행 과정에서 제공되는 정보와 콘텐츠에 대한 게임사와의 거래가 발생되고, 이는 게임사 입장에서 정보 및 콘텐츠의 과금 수익이 된다. 마지막으로 사용자와 기업 간에는 전술한 바와 같이 기업 입장에서는 검증된 인재 채용기회와 인재풀이 제공되고, 사용자는 취업의 기회를 얻게 된다.

둘째, 산업 측면에서 게임과 e-learning시장의 활성화를 기대할 수 있다. 기업이 요구하는 과제와 상응하는 e-learning 콘텐츠와 게임이 개발 될 것이고, 사용자들에 의한 거래 활성화를 기대할 수 있기 때문이다.

셋째, 사용자 측면에서 기업에 대한 양질의 정보 획득 뿐 만 아니라 면접 기회를 학력, 지연과 같은 개인의 역량 외적인 것으로부터 차별 받지 않고, 동등한 기회를 가질 수 있게 된다.

결론적으로 본 연구에서 개발, 구현한 시스템을 통해 산업적측면과 경제적측면 그리고 사회적측면이 모두 고려되어 양질의 정보 및 지식거래와 더불어 인재평가·관리 채용시장의 활성화를 도모할 수 있을 것이다.



## 참 고 문 헌

- [1] 김진희 · 심원술(2004). 인적자원관리시스템과 지식 역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과. 한국인사관리연구, 28(2), 131-169.
- [2] 배종석(1999). 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 인사조직연구, 7(2), 1-45.
- [3] 전중양(2008). 취업 알선 게임 방법 및 시스템. 특허등록번호 : 1008516680000.
- [4] Baird, L., I. (1983), Meshoulam, & G. DeGive, "Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach" Personnel, Vol. 60, No. 5, pp. 14-25.
- [5] Bird, A., & Beechler, S. (1994). Links between business strategy and human resource management strategy in U.S - based Japanese subsidiaries : An empirical investigation. Journal of International Business Studies, 26(1), 23-46.
- [6] Delery, J. & Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. Academy of Management Journal, 39(4), 802-835.
- [7] Devanna, M., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: a strategic perspective. Organizational Dynamics. 10(3), 51-67.
- [8] Dyer (1985). Strategic Human Resource Management and Planning, Ink. Rowland & G. Ferris(eds), Research in Personnel and Human Resource Management. 3, 1-30.
- [9] Fombrun, C. J., Tichy, N. M. (1984), & Devanna, M. A., Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [10] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- [11] MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production system in the World Auto Industry, Industrial and Labor Relations Review, 48(2), 197-221.
- [12] Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. California management Review, 40(2), 96-124.
- [13] Schuler(1989). Strategic HRM and Industrial Relations, Human Relations, 42(2), 157-184.
- [14] Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1(3), 207-219.
- [15] Snell, S. A. & Dean, J. W. (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. Academy of Management Journal, 33(3), 467-504.
- [16] Sybex (2008). Second Life The Official Guide. 1~399.
- [17] Wright & McMahan(1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, 18(2), 295-320.
- [18] www-01.ibm.com/software/solutions/soa/innov8/

### 전 중 양



- 2006년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영학석사)
- 2008년 8월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(박사과정수료)
- 2011년 8월 : 건국대학교 밀러MOT스쿨 기술경영학과(박사과정수료)

· 관심분야 : 기술정책, 기술혁신, R&D관리, 시스템분석설계  
 · E-Mail : bpr@hanmail.net

### 배 순 한



- 2009년 2월 : 한국외국어대학교 신문방송학(신문방송학 석사)
- 2012년 2월 : 한양대학교 대학원 (경영학 박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : OpenTide Korea Consultant

· 관심분야 : 서비스 사이언스, 기술혁신  
 · E-Mail : ifsleeping@naver.com