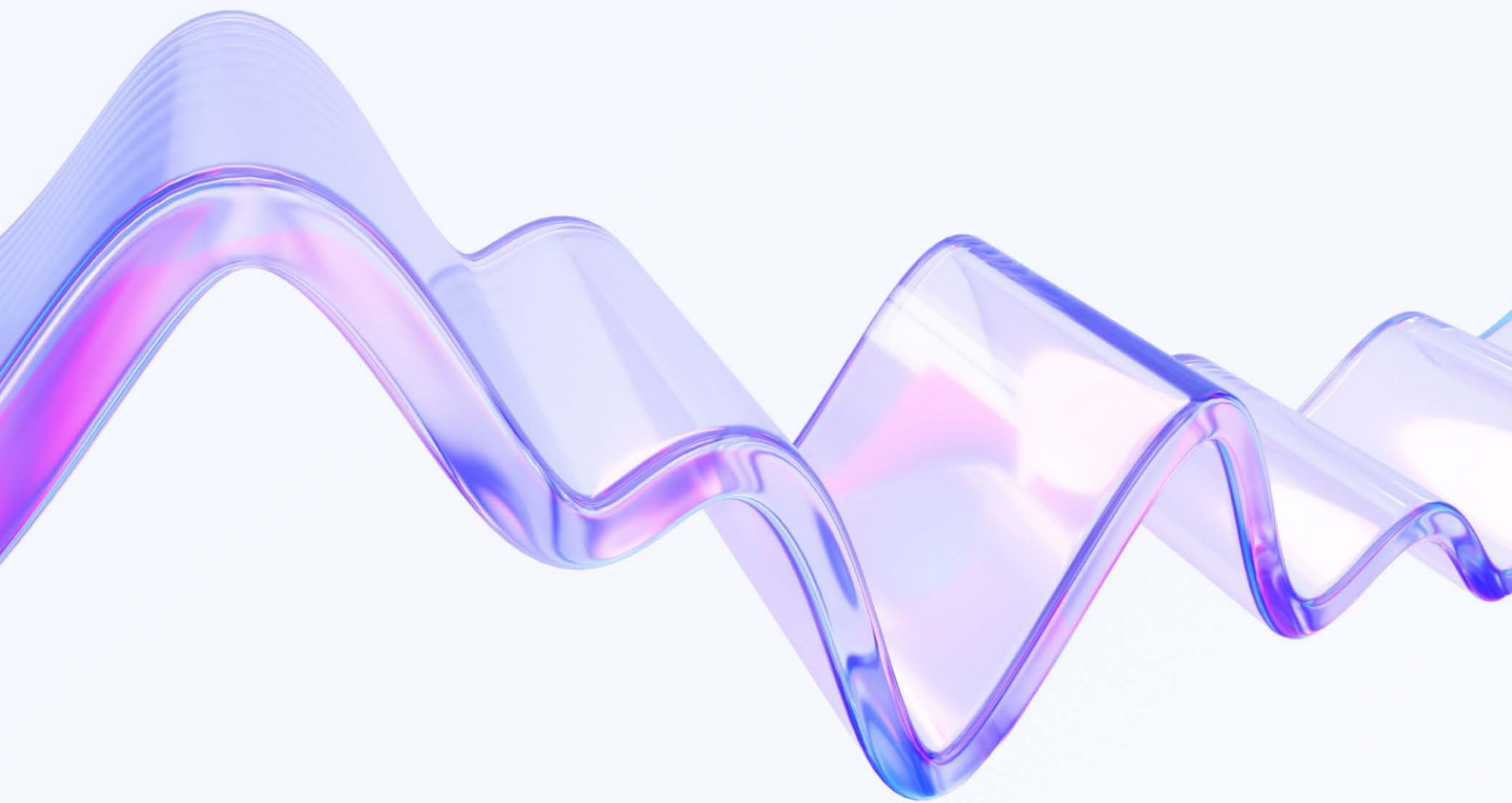


변화하는 인재상 변화하는 지원자

TREND REPORT



인재전쟁

변화하는 인재상

변화하는 지원자

“ Hire Hard, Manage Easy ”

인재와 선발에 대해 국내보다 더 많은 연구가 진행된 미국에서는 “Hire Hard, Manage Easy”라는 말이 있다. 이 말은 최적의 인재를 선발하면 선발 이후, 인력 관리가 눈에 띄게 수월해진다는 의미이다. 부적격자가 선발된 경우 기업에 적응하지 못해 발생하는 비용이나 이직, 공석을 메우는데 드는 대체비용이 채용비용보다 더 많은 손실을 가져오기 때문이다.

실제로 채용 컨설턴트인 Geoffrey H. Smart가 GE 등 54개 기업을 대상으로 한 연구 결과에 의하면, 선발을 실패했을 경우 1인에게 드는 평균비용이 연봉의 24배, ROI(투자수익률)로는 -500%에 이른다고 한다. 충격적인 것은 이 수치가 구성원 간 갈등이나 사기 저하 등으로 발생하는 간접적인 비용은 제외된 것이기 때문에 이러한 비용까지 감안할 경우 그 손실은 상상 이상이라고 볼 수 있다. 즉, 기업의 채용담당자는 선발 실패로 인한 손실을 최소화하고 적합한 인재(Right people) 채용을 위한 객관적이고 타당한 선발도구 확보가 선행되어야 한다.

국내 일부 기업의 경우에는 자사에 맞는 선발도구를 개발하고 검증하는 절차가 진행되고 있다.

하지만 중견기업을 비롯한 대다수의 기업들은 대기업의 선발 프로세스를 무작정 모방하거나 객관적인 인재선발 도구가 없는 상황에서 학력을 포함한 일부 스펙을 관행적으로 평가하고 있다. 즉, 구직자의 직무역량보다는 주먹구구식의 채용이 이루어지고 있어 적합한 인재 선발이 더욱 어려운 실정이다.

이에 따라 구직자들은 취업을 위해서는 학력, 인턴십과 아르바이트 경험, 다양한 동아리 활동, 봉사활동, 각종 자격증, 수상경력 등 취업 시기 지연까지 하면서 남들과 차별화된 스펙(spec) 쌓기 경쟁이 심화되고 있다. 그러나 구직자들이 졸업을 늦추면서까지 준비했던 노력이 실제 직무수행능력과는 관련성이 적어 개인적 차원에서는 불필요한 시간과 노력의 낭비를 가지고 온다. 또한 기업의 입장에서는 선발 비용 손실 뿐 아니라 동료의 사기 저하, 고객관계 악화, 매출액 감소 등 생산성 저하를, 나아가 국가 전체적으로는 경쟁력 저하를 가져올 수 있다.

이러한 문제의식에서 에이치랩은 선발도구에 대한 선행연구 및 자료를 분석하여 선발도구와 프로세스 수립전략을 제시하고자 한다. 이를 통해 기업이 적합한 인재를 선발할 수 있는 선발전략 수립에 기여하고자 한다.

선발도구의 의의 및 요건

선발도구는 여러 명의 구직자에게 실제업무를 수행하도록 하였을 때 미래의 성과를 예측하여 사람을 선별하는 측정도구이다(김호익, 2006). 선발도구를 적합하게 사용되지 못하면 아래와 같은 선발 오류가 발생하게 된다.

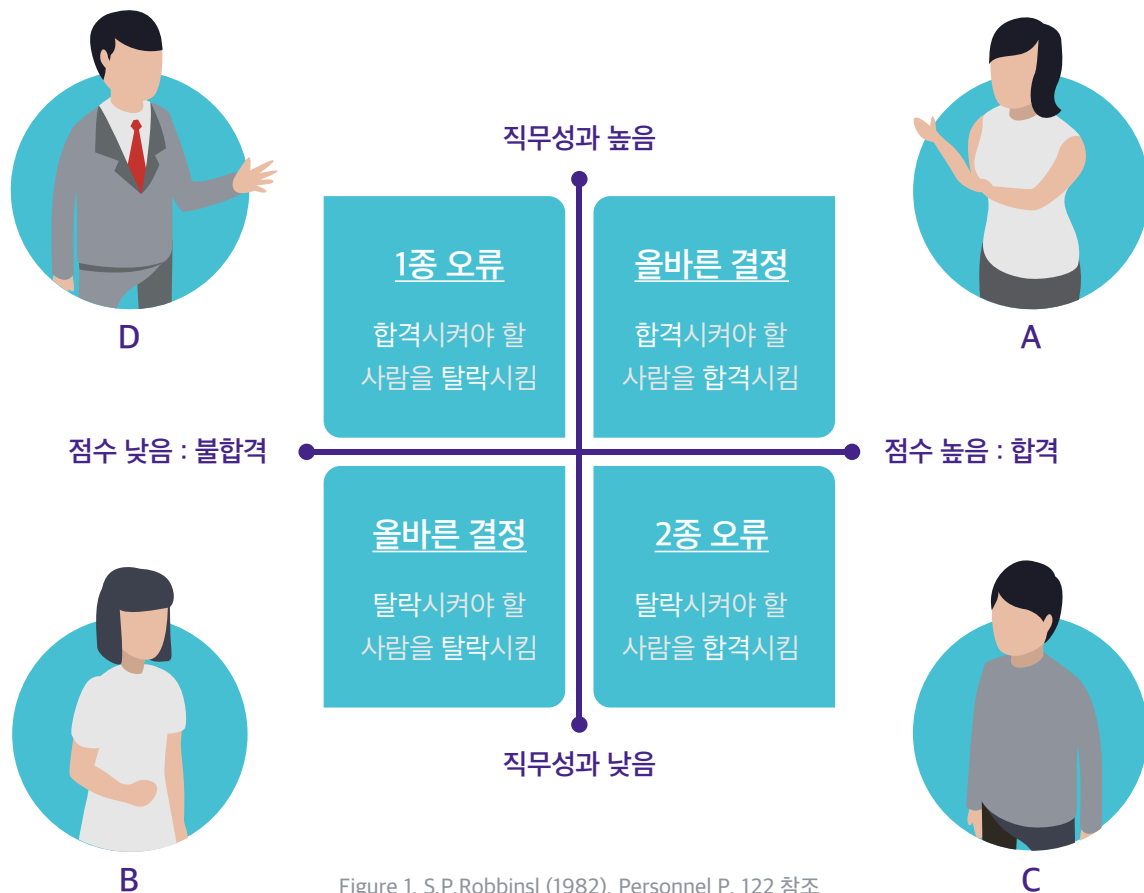


Figure 1. S.P.Robbinsl (1982), Personnel P. 122 참조

C와 D 영역은 선발의사결정의 오류로 나타났다. 특히 기업의 입장에서는 경쟁력을 약화시키는 C의 영역을 줄일 수 있는 노력이 필요하다.

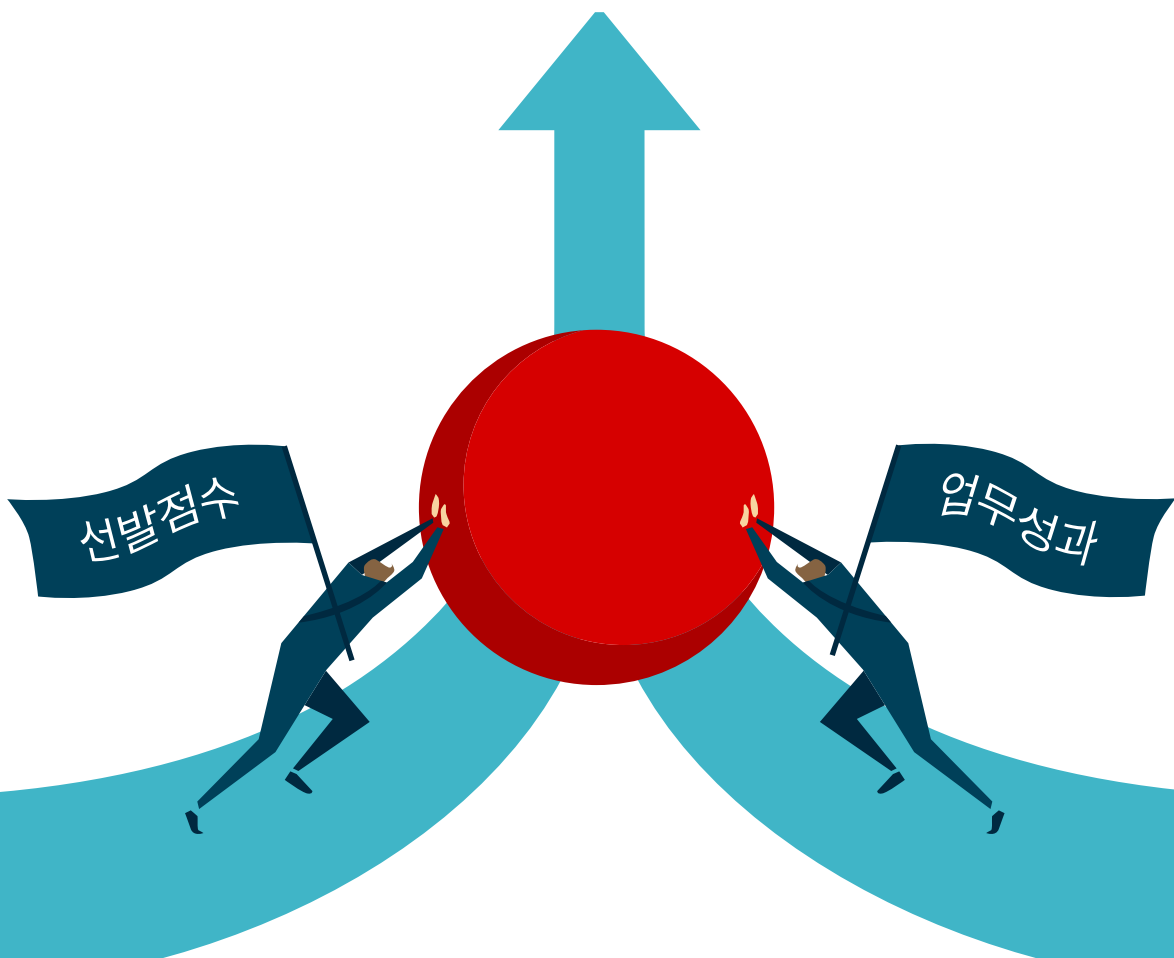
C영역을 줄이기 위해 여러 전략이 있지만 가장 효과적인 방법은 선발도구의 타당도를 높이는 것이다. 즉, 구직자들의 향후 직무수행에 요구되는 역량을 더 정교하게 평가하도록 선발 도구를 선정하고 프로세스를 설계하는 것이다. 이 전략은 타당도가 낮은 선발도구의 개선 노력도 함께 요구되기 때문에 C영역 외 D영역의 비율이 동시에 감소되어 가장 효과적인 전략으로 볼 수 있다.

각각의 선발도구에서 중요한 요건은 신뢰성과 타당성이다.

신뢰성이란 동일한 환경에서 어떤 시험을 반복적으로 보게 했을 때 측정결과가 일치하는 정도를 뜻하는 것으로 일관성, 안정성, 정확성 등을 나타낸다. 신뢰성을 평가하는 방식으로는 동일한 사람에게 같은 내용의 시험을 시기를 다르게 하여 실시한 후 그 성적을 비교하는 시험-재시험 방법 등이 있다.

타당성이란, 당초에 측정하려고 의도하였던 것을 얼마나 정확히 측정하고 있는가를 밝히는 정도를 말한다. 즉, 실시한 시험의 결과가 처음 측정하려고 의도한 역량 및 평가항목을 얼마나 만족시키고 있는지를 나타내는 개념이다. (황대석, 1993)
대부분의 기업은 선발시험을 거쳐 합격한 시험 성적과 입사 후 직무성적을 비교하여 타당성을 검증하고 있다.

선발도구의 일차적 목표는 구직자들 중 향후 성과 수준이 높을 것으로 예상되는 구직자들을 합격시키고, 성과 수준이 낮을 것으로 예상되는 구직자들을 탈락시키는 데 있다. 따라서 선발도구는 선발점수와 업무성과의 2가지 차원에서 고려해야 한다. (월간 인재경영, 2009.7)



선발도구별 한계점

인재선발에 활용되는 선발도구는 전 세계적으로 개발되고 있고 다양한 형태와 유형을 보인다. 본 레포트에서는 국내 기업이 대표적으로 사용하는 세가지 유형(지원서, 인적성검사, 면접)으로 분류하여 그 한계점과 대안을 서술한다.



1 지원서

정의 : 지원서는 이력서와 자기소개서를 흔히 혼합하여 사용하고 있다. 구직자의 정량화된 정보를 기입하는 이력서와 가치관을 서술하는 자기소개서를 혼합하여 구성하는 것이 최근 추세이다. 이력서에서 직무능력을 측정하고 자기소개서를 통해 구직자의 가치관 및 조직 적응력을 평가할 수 있다.

2009년 이전 지원서는 직무능력을 측정하는 도구로 사용되었다. 그러나 지식 및 학력 위주의 선발방식이 천편일률적 인재만 모집한다는 한계점이 발견되었다. 뿐만 아니라 학연 및 지연 등의 채용 비리에 연관되는 문제점이 발견되어 최근에는 직무역량과 관련된 항목만 작성하는 역량기반 지원서가 활용되고 있다. 역량기반 지원서는 직무 관련성이 입증되지 않은 개인정보나 차별적 요소가 포함되는 정보에 근거한 평가를 지양하고, 능력 중심의 평가가 지원서 단계부터 이루어지게 하는데 의의가 있다.



2 인적성검사

정의 : 선발시험은 업무수행에 필요한 역량을 평가하여 순위에 따라 합격자를 결정하는 방식으로 가장 객관적인 평가도구이다. 보통 개인의 성격을 평가하는 인성검사와 직무수행에 필요한 역량을 평가하는 적성검사, 특정 직무지식을 평가하는 전공 및 논술시험으로 구성된다.

인성검사의 경우 대부분 Big five 성격이론을 바탕으로 한 문항이 많다. 하지만 성격검사는 일반적 성과 예측에 대한 타당도가 매우 낮기 때문에 성과 역량을 기반으로 개발된 문항으로 구성할 필요가 있다. 따라서 채용을 목적으로 인성검사를 도입하는 경우, 단순한 성격검사가 아닌, 성과 역량과 성과태도를 기반으로 개발된 인성검사인지 검토할 필요가 있다.

또한 대부분의 검사와 같이 자기보고식 방식을 택하는 경우 자기기만 또는 인상관리에 의한 Faking 문제가 성과예측 타당도에 부정적 영향을 줄 수 있다. 이를 원천적으로 해결할 수는 없지만 일부 검사는 Faking을 탐지하여 값을 보정하는 방법을 통해 개선하고 있다. Chmielowski, Snell, Frei, & McDaniel(2000)에 따르면 Faking은 선발하지 말아야 할 구직자를 선발하는 오류와 더불어, 꼭 선발해야 하는 인재가 Faking한 지원자로 인해 불합격하게 되는 오류가 발생할 수 있기 때문에 인적성검사 도입 시 반드시 고려해야 할 부분이다.

적성검사의 경우, 학습효과에 따른 문제가 지적되고 있다. Hausknecht, Halpert, Di Paolo, & Moriarty Gerrard, (2007)에 따르면 50개 연구들(표본수 134,436명)을 대상으로 한 광범위 메타 분석의 결과 학습효과가 매우 강력하다고 기술했다. 학습효과 때문에 직무 역량과 관계 없이 문제집을 많이 풀고 강의를 들은 구직자가 높은 점수를 받을 수 있다는 것이다. 이는 해당 선발프로세스를 준비하는 구직자의 부담으로 이어질 수 있다. 또한 기업의 입장에서도 매년 새로운 유형의 문제를 출제해야 하므로 선발비용이 더욱 가중된다.

에이치닷 역량검사는 뇌과학에 기초한 두뇌게임 형식의 Task 수행을 통해 구직자의 역량을 검증한다. 정확한 답이 없고 매번 새로운 문제가 생성되므로 구직자의 학습효과를 최소화할 수 있다. 구직자의 전략적 사고력 뿐만 아니라 도전, 회피성향과 같은 성과 태도 또한 동시 검증이 가능하다.



3 면접전형

정의 : 구직자와 기업의 채용담당자가 만나 정보 교환을 하는 인터뷰형식의 선발도구이다. 면접은 미리 질문 내용을 설정하는 구조화면접, 다수의 피면접자가 들어가는 집단면접, 한 사람의 피면접자를 평가하는 패널면접으로 구분된다. 최근 시행하는 블라인드 면접의 경우 구직자의 이력서 및 스펙을 모두 배제하고 평가하는 방식이다.

면접은 고전적인 선발도구로 오랫동안 그 한계점에 대한 연구가 이어져왔다.

Richard E. Nisbett (2015)는 면접 환상이라는 용어로 면접의 한계를 지적한다.

아주 단편적이면서도 편향 가능성이 큰 정보이지만 스스로가 또는 연관된 내부자가 판단한 정보이기 때문에 지나치게 신뢰하는 경향이 있다는 것이다. 면접의 타당도를 높이는 데는 구직자 한 명에게 할당된 시간을 높이거나 면접관 교육, 구조화면접과 같은 다양한 방법을 통해 개선할 수 있다.

선발도구 개선 사례

인재선발에 대한 관심도가 증대될수록 위에 서술한 선발도구의 한계를 극복하기 위한 다양한 시도가 이어지고 있다. 이 중에서 시사점을 얻을 수 있는 기업별 몇 가지 사례만 언급하고자 한다.



지원서 개선

휴넷은 최근 신규사업 책임자 채용에서 '사업 실패 경험자'에게만 지원서를 받았다. 일반적인 이력서와 자기소개서와는 달리 사업실패 경험자, 벤처기업 창업자에게 사업 실패 경험 기술서를 제출하게 했다. 관계자는 실패경험과 도전정신이 있는 인재를 선발하고자 했으나 해당 역량을 지원서 또는 타 선발도구로 측정하기 힘들다고 판단해 이런 절차를 진행하게 되었다며 해당 채용의 배경을 밝혔다.

인적성검사 개선

삼성그룹의 경우, 지난 4월부터 '상식'영역이 제외되었다. 광범위한 분야에 대한 지식이 특정 직무 수행에 관련성이 적다고 판단하여, 직무 수행과 밀접한 역량을 평가하는 비중을 늘리기 위해서다. 현대자동차 그룹도 역사에세이를 생략한 인적성검사를 진행함으로써 주목받았다.

인공지능 기반 채용 토탈 솔루션 도입

역량검사라고 불리는 해당 솔루션은 지원서를 제출하면 AI면접과 간단한 검사를 진행하여 면접 적격자를 선발한다. 해당 솔루션은 구직자를 대상으로 인성검사와 유사한 가벼운 사전조사와 AI 면접관이 진행하는 상황면접, 성과 역량을 측정하는 인지게임 순으로 채용 절차를 진행할 수 있다. **역량검사는** ①저비용으로 모든 구직자를 대상으로 면접을 진행할 수 있다는 점, ②게임형태의 TASK 수행을 통해 학습 효과를 제거한 점, ③바이오데이터를 수집하여 Faking을 최소화한 점으로 주목받고 있다. 최근 동아쏘시오, 한미약품 등 다양한 기업에서 해당 솔루션을 도입하는 추세이다.

면접전형 개선

사람인에 따르면 카카오프렌즈는 최근 마감된 디자이너 분야 경력직원의 공개채용에 '동료 인터뷰'를 도입했다. 일반적으로 실무면접 이후 임원면접을 실시하던 것과는 달리 면접 단계에서 함께 일하게 될 동료들이 합격 여부까지 결정함으로써 실무에 더 적합하고 빠르게 적응할 수 있는 인재를 선발하려는 의도로 풀이할 수 있다. 이외에도 해태, 크라운제과 등은 등산 면접을, 샘표는 기업의 특성을 반영한 요리면접을, 하이트진로는 음주 면접 등 기업의 특성과 인재상을 반영한 면접전형을 실시하고 있다.



선발도구 활용 전략

선발도구 선정의 3가지 원칙

첫째, 효율성의 원칙이다. 즉, 해당 직무의 인재가 영입되는 경우 보상 비용보다 구직자 전체를 대상으로 선발프로세스를 운영하는 비용이 더 적어야 한다.

둘째, 형평성의 원칙이다. 모든 구직자에게 동등한 기회를 부여하고 차별대우나 편향이 없는 선발 프로세스를 운영할 수 있어야 한다.

셋째, 적합성의 원칙이다. 기업이 선발하고 싶은 인재의 역량과 성향, 그리고 구직자 개인의 요구사항과 가치관이 적합한 지를 검증해야 한다.

선발도구 선정

선발도구를 선정하기 이전, ‘어떤 사람’을 뽑을 것인가에 대한 명확한 정의가 있어야 한다. 이런 구체적인 인재상은 산업의 특성, 기업의 비전, 조직 문화, 재직자의 저성과자 및 고성과자가 보유한 역량 등을 분석해 도출할 수 있다.

인재상이 정의되면 평가할 역량 리스트를 선정하고 각 역량을 가장 잘 평가할 수 있는 선발도구를 나열한다. 이렇게 추출된 선발도구 포트폴리오 후보에서 기업별 선발 비용, 역량의 우선순위, 증분타당도(가장 성과를 잘 예측하는 조합)를 고려하여 최종적인 결정을 내리게 된다.

선발도구 역할 정의

선발도구가 선정되면 선발도구의 역할 및 비중을 정의해야 한다. 예를 들면 합격과 불합격을 가리는 상대적 기준으로 사용할 것인가, 적격여부를 판단하는 객관적 기준으로 사용할 것인가를 정해야 한다. 또한 일부 직무에 따라 선발도구의 타당도가 증가하거나 감소하는 경우가 있으므로 직무별 역할을 달리하는 방법도 고려되어야 한다. 예를 들어 R&D 직무에서는 적성검사보다 전공지식이, 해외영업직무에서는 어학능력이 우선시 될 수 있다.

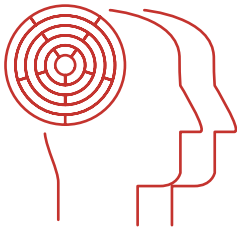
선발전략 트렌드

상기 언급한 수립원칙 3가지(효율성, 형평성, 적합성)에 근거하여 선발도구 또한 꾸준히 변화하고 있다. 세계적인 기업들도 새로운 선발도구를 적용하여 인재채용에 나서고 있다. 이미 해외에서는 다양한 형태의 선발도구가 널리 활용되고 있으며 국내에서도 일부 기업에서 선발 솔루션이 출시되어 주목을 받고 있다. 아래는 이러한 추세에 따른 선발전략 트렌드를 분석한 것이다.



오프라인 --> 온라인

서류를 제출하고 검사를 진행하고 면접을 보는 일까지, 모두 온라인에서 일어난다. 이는 선발비용을 최소화할 뿐만 아니라 평균 4.2개월의 채용기간 대비 40%이상 단축시킬 수 있어 '효율성'이 증대된다.



일반적인 성격검사 --> 뇌과학 기반의 게임

뇌과학 기반의 역량검사 및 게임 수행은 구직자에 대한 더 많은 정보를 제공한다. 특히 성과 역량과 관련된 태도 및 전략적 사고력, 게임 수행력 등을 비교하여 이를 시각화한다. 단순히 어떤 성향인지를 제시하던 기존의 검사보다 훨씬 객관적이고 다양한 데이터를 제공할 뿐만 아니라 Faking, 학습효과까지 감소되어 더욱 '적합성' 높은 인재를 선발할 수 있다.



서류전형 중심의 구직자 선별 --> 모든 구직자 대상 면접 진행

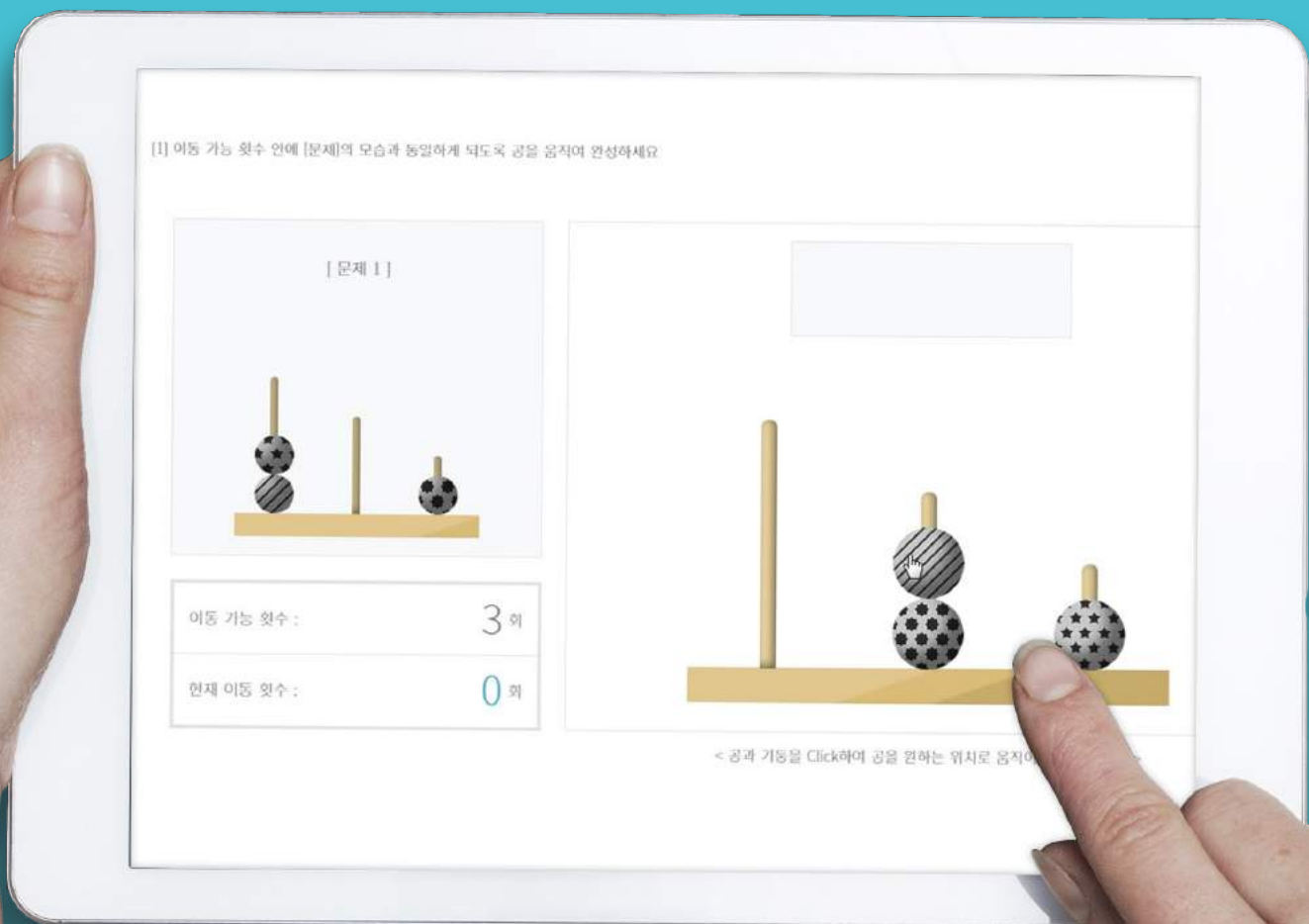
면접솔루션은 저비용으로 지원서를 제출한 모든 구직자에게 온라인 또는 AI면접 진행을 가능하게 했다. 직무역량과 무관한 스펙만으로 탈락했던 것과 달리 모든 구직자에게 면접을 진행함으로써 '형평성'을 극대화한다. 또한 기존의 선발도구와 달리 면접관의 편견을 제거한 객관적인 정보를 제공받음으로써 합리적인 의사결정을 도울 수 있다.

최신 선발도구로 인한 가장 큰 이점은 지원자의 잠재역량을 측정할 수 있다는 점이다.

서류전형, 검사진행, 면접 데이터가 한 번에 종합적으로 분석되기 때문에 기존의 선발 프로세스에서 놓쳤던 지원자의 잠재역량이나 특출난 역량을 고려하며 의사결정을 내릴 수 있다. 또한 채용담당자가 원하는 인재상을 기입하고 필요한 역량을 설정하면 이에 맞는 지원자를 편견 없이 선발하도록 프로그래밍되기 때문에 채용 비리 등과 같은 문제를 감소하는데도 큰 효과가 있다.

최근 채용시스템 및 핵심인재에 대한 관심이 집중되어 다양한 연구가 지속되고 있다. 일례로 공기업 K의 선발전형에 따른 성과 예측도에 관한 논문에서는 공채전형에서 활용된 선발도구인 서류전형, 전공시험은 실제 업무 성과 예측에 무의미하다는 결과가 있었다. 해당 논문의 저자는 이러한 결과를 해당 회사의 선발도구는 채용비리 근절을 위한 객관성을 확보한 선발도구였으나 직무능력보다는 포괄적인 분야의 지식을 검증하는데 사용된 한계점을 보인 것으로 결론 내리고 있다. 반면 공채전형이 아닌 인턴십 선발전형과 같은 새로운 선발도구는 성과 예측도에 높은 관련도를 보이며 공개채용에 있어 선발도구 및 프로세스의 개선이 필요함을 시사하였다.

하지만 면접 체계화나 다수의 구직자를 대상으로 인턴십 프로그램을 실시하는 것은 막대한 비용이 투입될 수 밖에 없다. 따라서 대부분의 기업은 기업별 이색 선발도구를 도입하거나 **역량검사**와 같은 솔루션을 도입함으로써 선발의 타당도를 높이고 있다. **역량검사**는 현재까지 개발된 선발도구 중에서 구직자에 대해 가장 폭넓고 타당도 높은 정보를 제공하는 선발도구이다. 상기에 언급한 선발 오류를 최소화하기 위해 투입 비용이 최소화된 선발도구로 다양한 기업에게 이미 인정받고 있다.





© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487