

# 직무중심 일반적 모집/선발방법

—  
최종면 (한국표준협회 수석전문위원/(주)에듀파트너스 대표)

최근 언론에서 많은 관심을 끄는 기사 중 하나가 인사비리 관련 기사일 것이다. 사회 진출의 첫 관문인 채용분야의 모집과 선발 절차는 균등한 기회제공 측면에서도 공정성과 신뢰성을 담보하고 있어야 함이 사회적 공감대일 것이다. 채용절차에 모집과 선발절차는 이러한 공정성과 신뢰성을 확보하기 위한 변화를 통해 진화해 왔으며 그 중심에 직무중심 모집/선발방법을 선호하게 된 계기가 되었다고 할 수 있다.

누구나 당당하게 실력으로 경쟁할 수 있다는 신뢰와 채용절차상 균등한 고용기회를 제공한다는 공정의 관점에서 차별 금지를 위한 다양한 법안들이 발의되고 있는 추세도 이러한 사회적 요구를 반영하고 있다고 할 수 있다. 또한 기업의 측면에서도 직무능력과 무관한 학벌, 외모, 특정 학벌 등의 개별 요건 위주의 선발로 인해 보다 우수한 인재 선발의 기회를 상실케 하며, 불필요한 사회적 비용의 증가를 부추기고 있는 등 기업의 경쟁력 약화뿐만 아니라 사회적 불필요한 비용 요인으로 작용함을 인식하여 채용의 모집/선발 절차의 공정성과 신뢰성 확보가 필수적임을 인정하고 있다.

이러한 이유로 채용절차 내 모집과 선발과정에서의 공정성과 신뢰성 확보를 위한 직무중심 인사관리방식이 강조되고 있는 이유이기도 하다. 이러한 국내 채용방식의 변화를 정리하면 아래와 같으며, 90년대 대기업으로부터 역량기반 채용이 도입되며 확산되고 있음을 확인할 수 있다.

〈국내 채용방식의 변화〉

시기	주요 내용
1980년대	• 직무와 관계없는 기업단위 모집, 대기업 중심의 대규모 공채
1990년대	• 대기업 중심으로 역량기반 채용 실시, 직무 인 · 적성검사 도입
2000년대	• 대기업 중심의 역량기반 채용과 과학적 평가기법의 확산 • 입사지원서 간소화 추세 확산
2010년대	• 직무능력중심 채용 확산(NCS기반, 역량기반) • 대기업을 중심으로 다양한 유형의 블라인드 채용방식 등장
2017년	• 대통령 지시사항으로 공공기관 블라인드 채용 전면 도입 민간기업으로 확산

직무중심 채용의 모집/선발방식이 주목받고 서서히 확산되는 이유를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 기업과 지원자 모두에게 올바른 선택가능성을 높인다. 직무중심 채용 방식 전에는 스펙(Spec)이라고 하는 모집/선발 관련 직무능력 외 추가적으로 요구되는 조건을 갖추기 위한 추가적 활동이 강조되어 왔으며, 이를 통한 불필요한 사회적 비용이 강조되고 있었다. 업무 수행에 필요한 직무능력보다 앞서는 학벌, 외국어 및 다양한 자격 취득 등이 해당 기업의 인재 선발 조건의 가장 중요한 직무능력 외 기타 조건이 더욱 강조되기도 하였다. 이러한 조건만으로 인재를 선발하는 회사와 자신의 직무적성에 맞지 않은 문지마식 직업선택이 발생하기도 하여 매년 발표되는 결과인 1년 내 신입사원 퇴사율이 25~30%에 이르는 문제가 지속되고 있다. 직무중심 채용방식을 통해 회사는 직무에 맞는 적합한 인재를 채용하고, 입사지원자는 자신의 직무적성에 맞는 일자리를 찾으므로 이러한 불합리함을 개선할 수 있다. 사회적 비용의 절감뿐만 아니라 안정적 인력확보에 도움을 제공한다.

둘째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 명확한 평가기준의 제공이 가능하다. 기존 채용방식의 경우, 모집 직군에 대한 소개와 OO명 식의 모호한 인원선발 기준만을 제시하여 신뢰성과 공정성을 함께 갖추기 어려웠다. 기업의 입장에서는 문제가 없으나 상대적 약자인 입사지원자에게는 매우 한정된 정보만이 제공되고 있었고, 선발과정 내 진행되는 면접방식 또한 면접관 개개인의 성향 및 개인적 선택기준에 좌우되는 경우가 많아 공정하고 균등한 기회를 제공했느냐의 의문을 갖게 하는 경우가 많았다. 직무중심 모집/선발방식의 경우 필요직무분야의 명확한 직무내용 소개, 필요 인원의 정확한 기재 등 향후 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도(인성) 등의 필요 요건을 명확히 제시하여 입사 지원자의 충분한 지원 준비를 지원할 수 있다. 또한 그간 불명확했던 면접과정에서의 투명성도 높일 수 있다. 면접관 개개인의 능력에 맞춘 면접 방식이 아닌 직무능력 중심의 면접운영방법을 미리 고안하여 준비하고 면접관 교육을 통해 사전 균등하고 공정한 평가가 이루어지도록 하고 있다. 명확한 평가기준을 제공하고 있어 기업의 이미지도 강화할 수 있는 효과를 거둘 수 있다.

셋째, 직무중심 모집/선발방식의 도입을 통해 서류, 필기, 면접 등 선발단계별 기업여건에 맞춘 다양한 방법 활용이 가능하다. 기업의 규모와 모집분야의 특성에 맞추어 서류-필기-면접의 기본단계 내 적용 가능한 방법을 다양하게 구사할 수 있어 기업의 선택에 따라 다양한 인재 선발방법론으로 활용이 가능하다.

직무중심 채용의 모집/선발절차는 기존 채용절차와 큰 차이를 두고 있지는 않다. 기존 채용방식보다 공정성을 더하고 편견 개입요소를 줄여 직무능력 중심의 인재채용 방법으로 운영될 수 있도록 진행함을 기본으로 하고 있다는 채용분야의 직무능력에 초점을 맞추고 있음이 포인트이다. 직무중심 일반적 모집/선발절차를 정리하면 아래와 같다.

〈직무중심 일반적 모집/선발절차〉

절차	세부 프로세스	주요활동
채용설계	채용계획 수립 등	• 채용 일정, 비용 등의 채용계획을 수립한다.
	직무능력 정의	• 채용 직무에 필요한 직무능력을 도출·정의한다
	전형설계	• 평가요소, 평가기법을 설계하고, 평가기준을 정한다.
	편견요소 정의	• 채용단계별 편견요소를 도출·정의한다.
모집	편견요소 검토	• 모집과정에서 편견요소를 검토하여 제외한다.
	채용 공고	• 모집 직무내용과 직무능력 등을 사전 공고한다.
	지원서 접수·관리	• 지원서를 접수하고 관리한다.
선발	편견요소 검토	• 선발전형별로 편견요소를 검토하여 제외한다.
	서류전형	• 입사지원서 등으로 지원자를 평가한다.
	필기전형	• 직무관련성 높은 필기시험으로 지원자를 평가한다.
	면접전형	• 구조화된 면접도구 등으로 지원자를 평가한다.

직무중심 모집/선발절차가 기존 채용방식과 무엇이 다른가를 간단히 정리하면 아래와 같다.

〈직무중심 모집/선발절차와 기존 채용 모집/선발절차 간 비교〉

절차	기존 채용방식	직무중심 채용방식
채용공고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정직 0명, 기술직 0명 등 단순정보 제공 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 필요한 직무능력의 사전공개(필요 '직무기술' 내용소개)</li> </ul>
서류전형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무와 무관한 내용 포함 다수</li> <li>- 가족사항, 학력, 지역 등 개인정보</li> <li>- 직무와 무관한 스펙사항</li> <li>- 해외봉사, 외국어자격 등 부가정보 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무와 무관한 기재사항은 최소화 가능</li> <li>• 직무관련 항목 요구 (직무 수행에 필요한 교육, 자격, 경험 및 경력 기술)</li> </ul>
필기전형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인성, 적성평가</li> <li>• 지식 중심 전공필기시험 위주</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무능력 중심의 필기평가</li> </ul>
면접전형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비구조화 면접 (취미, 성장배경 등 직무무관 질문 위주)</li> <li>• 면접관의 주관 개입가능성 높음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무능력 중심 구조화된 면접 (경험면접, 상황면접, 토론면접, 발표면접 등 준비된 면접방법 활용)</li> <li>• 면접관의 주관 개입 가능성 최소화 가능</li> <li>• 보다 객관적인 평가기준 적용 가능</li> </ul>

본고에서는 직무중심 모집/선발절차가 확산되고 강조되고 있는 이유와 절차 등을 알아보았다. 직무중심 모집/선발절차는 기업과 입사지원자 모두의 니즈가 맞추어질 수 있기에 선호도가 높아지고 있는 것이다. 기업의 입장에서는 선발된 인력이 회사의 문화와 직무에 맞는 적합한 인재이며, 이러한 인재가 쉽게 퇴사를 결정하지 않고 오랫동안 함께 성장하기를 원한다. 입사지원자이 입장에서는 자신의 직무적성에 맞는 직장을 선택하고 싶어하며 입사 후 자신의 직무에서 전문가로 성장하기를 바라며 신중한 선택을 진행한다. 이러한 양자의 선택을 절묘하게 하나로 이어줄 수 있는 모집/선발 방법이 직무중심 모집/선발 방법이며, 각 기업의 여건을 고려하여 절차를 설계하여 적용한다면 효과 높은 방법으로 활용될 것으로 기대한다.