

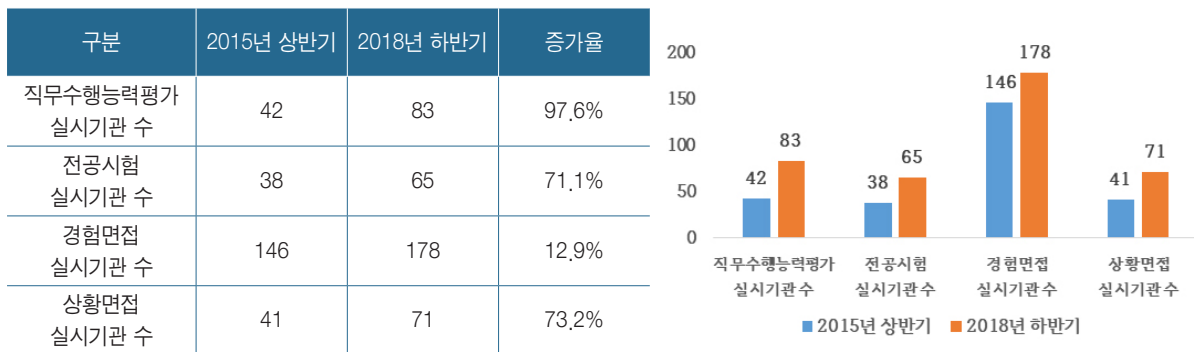
# 직무중심의 일반적 모집/선발 사례

최종면 (한국표준협회 수석전문위원 / (주)에듀파트너스 대표)

## 1. 직무중심 일반적 모집/선발로의 제도 변화추세

직무중심 채용제도를 확산하려는 정부의 의지가 매우 강하다. 2017년 7월 공공기관에서 직무중심 채용이 도입된 이후, 직무능력 필기평가 시행 기관 수가 증가하는 등 직무중심 채용, 즉 공정채용을 위한 직무능력 중심 채용평가 패턴이 확대되고 그 중요성이 강조되고 있다. 정부기관 및 그 산하기관뿐만 아니라 공공기관으로 확대 적용되고 있는데, 이에 대해서는 직무중심 채용제도 도입률을 집계한 최근 자료를 보면 명확히 이해할 수 있다.

〈국내 직무중심 채용방식의 성장〉



자료 : 한국산업인력공단 2020.2.6 보도자료, 「공정채용(직무중심채용)확산의 교두보를 마련하다」.

최근 한국산업인력공단은 직무중심 채용제도 수립 지원과 공정채용 문화 정착을 위해 재외동포재단 등 7개 기관과 공공기관 단계별 채용 지원사업 업무협약(MOU)을 체결하여 업무협약 대상기관이 직무중심 채용방식을 적용하여 인재를 선발하도록 적극적으로 지원할 것이다. 이번 협약을 통해 공공기관 직무중심 채용의 공정성이 강화되는 한편, 공공기관의 직무중심 채용(공정채용) 모델이 민간기업으로 더욱 더 확산하는 계기를 마련했다는 평가를 받고 있다.

정부의 노력이 지속되며 민간기업에서도 직무중심 채용으로의 제도 변경이 실제로 일어나고 있다. 현대자동차그룹은 2019년부터 직무중심 채용제도를 적극적으로 활용하겠다고 발표한 바 있다. 5대 그룹사 중 처음 시행하는 것으로, 이는 현재 현대자동차가 추구하는 '에자일(agile·민첩한)' 조직으로 변화하는 과정 중 하나로 기존 관료적이고 경직된 조직문화가 친환경·자율주행 등으로 대표되는 새로운 자동차 산업의 흐름을 따라갈 수 없다는 판단에 따른 것이다. 특히 직무 중심, 적기 선발을 통해 불필요한 비용과 시간의 낭비를 막고 적재적소에 필요한 인재를 투입함으로써 기업의 경쟁력을 확보하겠다는 목표로 추진 중이며, 실제로 최근 채용에서는 현업 부서가 채용과정을 주도하면서 평가항목을 직접 개발하거나 면접방식에도 변화를 주고 있는 것으로 알려져 있다.

## 2. 직무중심 일반적 모집/선발 사례

이러한 직무중심 일반적 모집/선발제도의 확산 추세에서도 중소기업에서의 도입은 아직 본격화되었다고 할 수 없다. 하지만 지난 수년간의 고용노동부의 중소기업 지원 컨설팅 사업 등을 통해 차츰 제도로서의 정착이 시도되고 있으며 모범적인 채용 사례가 발생하고 있다. A사의 적용사례를 통해 실제 적용을 고민하는 기관에 도움을 제공하고자 한다.

### 1) 기업 일반현황

A사는 발전사, 정수장, 정유사, 조선소 및 제철소 등에서 액체 및 기체 등 유체의 흐름을 제어하는 밸브를 구동시키는 장비제조 및 판매사업을 운영하고 있다. 해외 플랜트 수출과 국가 기반산업이 주요 수요처로 안정적 사업을 영위하고 있으나 고도의 정밀도와 내구성 등 높은 기술 수준이 요구되는 산업으로 기술인력의 확보가 중요한 성장요인인 회사이다.

### 2) 직무중심 채용제도 도입 배경 및 목적

#### ① 경영진의 강한 도입 의지

당사의 주요 경쟁사는 외국계 기업들로 뛰어난 품질과 기술력, 규모 있는 자본력을 갖춘 회사들이다. 회사의 대표는 글로벌 경쟁 상황에서 더욱 앞선 경쟁력을 갖추기 위해서는 효율적인 기술인력 확보가 매우 중요하다는 판단을 하였고 이를 준비하기 위해 직무중심 인사관리 활동 준비를 시작하였다. 내부 인원의 충원이 지속되며 기존의 연공서열 중심의 조직문화를 탈피하고 보다 체계적인 인사관리 활동의 새로운 방안으로 직무중심 인사관리 방안을 도입할 것을 결정하였다.

#### ② 직무분석 및 표준화 제도 개선

신/구세대 갈등이 존재하며, 경영진의 일방적 지시에 따른 제도 개선이 가져올 수 있는 조직 신뢰 약화 및 자발적 참여 활동의 최소화 등의 부작용이 발생할 수 있음을 인식하고 생산, 연구, 영업, 지원 부문의 직원들을 대상으로 현재의 무조건적인 연공서열 중심의 비체계적 인사관리 활동에서 빚어진 문제점을 극복하기 위한 직무중심 인사관리 체계의 도입 필요성을 설명하고 분야별 직무분석을 통해 각 분야의 업무표준화 자료를 정리하였다.

### 3) 직무중심 모집/선발제도 구축

직무 우선순위가 높은 품질 및 생산직무에 대해 직무중심 모집/선발 프로세스를 구축하였다. 체계적인 도입을 위해 5단계의 채용계획 및 절차를 구성하여 사내 제도화를 추진하였다.

#### ① 직무중심 모집/선발 프로세스 설계

우선 국가직무능력표준 기반 직무기술서를 활용한 모집/선발을 위한 세부 절차를 구성하였다.

- (1단계) 인력운영 기획 : 인력 운영방안 계획 수립 및 부서별 적정 T.O 및 신규 Project 인력 산출
- (2단계) 채용 요청 : 해당 직무 능력단위, 수행 업무에 대해 채용요청팀과 협의 및 검토 후 채용계획을 구성
- (3단계) 직무기술서 기반 채용설계 : 직무에서 요구하는 지식, 기술 요소를 정리하여 직무중심 채용공고, 입사 지원서 구성 및 직무 설명서, 면접 질의서 등 면접 준비
- (4단계) 채용공고 게시 및 면접 준비 : 면접관 선정 및 사전 면접관 교육 시행, 채용공고 게시 후 모집 진행
- (5단계) 면접 및 채용 결정 : 서류전형 - 면접전형 후 채용 결정의 절차를 운영하고 입사 후 교육 및 부서배치, 멘토 선임 등 후속 직무중심 인사관리 활동 진행

등 총 5단계의 직무중심 모집/선발 내부절차를 구축하였다.

#### ② 직무중심 모집/선발 활동 운영

채용계획 및 세부 절차에 기반을 두어 세부 채용평가 활동을 진행하였다. 1차 서류전형 절차를 통해 후보자의 입사지원서, 자기소개서, 경력증명서 및 기타 증빙 서류의 검토를 진행한 후 후보자별 직무적합성 및 능력 정도를 해당 팀장과 검토하여 1차 후보자를 선발하였다. 2차 면접전형 절차에서는 해당 직무기술서 기반 평가지표(능력단위 및 핵심수행준거)를 마련하고, 경험면접 방법으로 면접도구를 구성하여 활용하였다. 종합평가결과를 통해 최종채용을 결정하고 신체검사 시행 후 최종 합격자의 선발을 완료하였다. 직무중심 모집/선발 절차의 운영 경험을 내부 피드백하며 직무중심 인사채용 프로세스를 점검하였고 향후 개선 활동에 반영하도록 사후관리 활동을 진행하였다.

### 3. 직무중심 모집/선발제도 도입성과

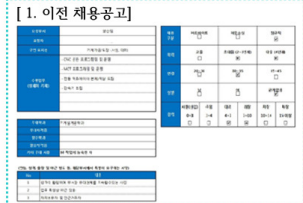
#### 1) 직무중심 채용공고문 활용

직무중심 모집/선발을 통해 직무 지식과 경험을 겸비한 전문인력 채용방식으로 '직무중심 모집/선발방법'을 채택하였다. 이를 위해 채용공고문부터 직무중심 채용공고문 틀로 구성하여 활용하였다. 채용공고 변경 후 성과는 아래와 같다.

변경된 채용공고로 인해 ① 명확한 채용정보 전달로 인해 직무에 적합한 지원자가 증가하였으며, ② 채용 효율 및 면접의 실효성이 증대되어 회사에서도 적합한 인재를 채용할 수 있었고, ③ 신규 입사자도 직무만족도가 증가했다고 평가하였다. 채용 담당팀이었던 생산팀장은 "직무중심 인사채용을 도입하면서 생산팀 인력 관리를 보다 효율적으로 할 수 있었고, 맞춤형 인재를 채용할 수 있어 만족하며, 향후 활용도를 높이도록 할 예정입니다"라고 하였으며, 채용된 신규 입사자는 "면접 시 블라인드 채용과 직무설명서

를 통해서 회사의 직무요구 사항을 정확하게 알 수 있었고, 제 능력에 맞는 위치로 채용될 수 있어 준비에 도움이 되었습니다. 현재 직무에도 만족합니다"라고 평가하였다.

### [ 1. 이전 채용공고 ]



**성과**

1. 지원자에게 명확한 채용 정보 전달
2. 적합한 지원자 수 증가
3. 채용 효율 및 면접의 실효성 증대
4. 채용 후 직무 만족도 증가

### [ 2. 변경 후 채용 공고 ]

NCS 기반 능력성향 설문으로 채용으로 장려된 장려된 직무 채용 계획 수립과 같이 하고 있습니다.

**1. 보충용역 및 전환**

종류	채용인원	직책/직역	주요업무	직무상장자
인턴	1명	인사	인사 업무 담당	인사 업무 담당
기초	1명	인사	인사 업무 담당	인사 업무 담당
보충	1명	인사	인사 업무 담당	인사 업무 담당

**2. 경력직**

- 1) 경력: 2년 이상 (2년, 3년, 4년) 상응하는 경력 보유
- 2) 경력: 2년 이상 보유
- 3) 경력: 2년 이상 보유

**3. 채용절차**

- 1) 접수기간: 2023.09.05 ~ 09.17 17:00
- 2) 접수방법: 채용 홈페이지를 통한 온라인 접수
- 3) 접수처: 인사팀 (문의: 인사팀 담당자)
- 4) 접수방법: 서류 접수 후 면접을 보실 수 있습니다.

**4. 채용비용**

채용인원	1회 면접	2회 면접	채용비용
2023.09.05	2023.09.05	2023.09.05	2023.09.05

**5. 채용후보**

- 1) 채용후보: 1명
- 2) 채용후보: 1명
- 3) 채용후보: 1명
- 4) 채용후보: 1명
- 5) 채용후보: 1명
- 6) 채용후보: 1명

**6. 기타사항**

- 1) 인사팀에서 채용을 담당하기 위해 인사팀에 문의하시기 바랍니다.
- 2) 채용 후 업무에 대한 문의는 인사팀에 문의하시기 바랍니다.
- 3) 채용 후 업무에 대한 문의는 인사팀에 문의하시기 바랍니다.

채용 희망사항	
채용희망	비고
인사	인사 업무 담당
인사	인사 업무 담당
인사	인사 업무 담당
인사	인사 업무 담당

## 2) 직무중심 서류전형방법 활용

직무중심 채용방법의 한 방안으로 서류전형방법을 변경하였다. 기존 개인 이력 중심 서류전형방법을 직무중심 서류전형방법으로 적용하기 위해 아래와 같은 직무기반 입사지원서를 활용하였다.

[ 직무중심 입사지원서 적용 ]

#### 1. NCS 기반 블라인드 채용 입사지원서

**인적 사항**

\* 인적 사항을 불문하여 반드시 모든 항목을 기입해 주십시오.

성명	직업분야
성별	
학력	
연락처	전자우편

**[인적 사항에 지원자 사진 항목을 삭제하여 차별적 요소 완화]**

#### 2. 교육 사항

\* 학교교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 교육과정과정을 의미합니다. 대학의 자선적·타락적 성격의 내용은 기입해 주십시오.

**지급교과, 학교교과, 기타 교육**

- 국가직무능력표준(NCS)의 각 과목 및 교과, 교육과정을 이수하셨습니까? 예 ( ) 아니오 ( )
- 영어, 외국어, 전문교육, NCS, 인턴, 기타 등 교육과정을 이수하셨습니까? 예 ( ) 아니오 ( )
- 전문직업교육을 이수하신 경우 교육과정과정을 기재하셨습니까? 예 ( ) 아니오 ( )

**[NCS교육 및 경력 여부를 사전조사]**

#### 3. 직무능력 관련 자격사항 (NCS 내 환경분야 내 자격현황 참고)

\* 자격은 직무와 관련된 자격을 의미합니다. 직무기반을 확인하여 해당 자격증을 명확히 기입해 주십시오.

A. 국가기술자격	B. 개별법에 의한 전문자격
C. 국가공인 민간자격	D. 기타자격

**[NCS기준직종의 직무능력자격을 항목 기재]**

#### 4. 경력 사항

\* 타 회사나 기업에 소속되어 기간, CNC, MCT 등 관련 업무를 수행한 경험 ( ) 아니오 ( )

\* 타 회사나 기업에 소속되어 운영, 관리, 기획, 마케팅 등 관련 업무를 수행한 경험 ( ) 아니오 ( )

\* 해외 교육 기관에서 교육받은 사항 ( ) 아니오 ( )

\* 기타 경력 사항 ( ) 아니오 ( )

**[경력사항에 NCS능력단위를 적용하여 경력 기술 항목 적용]**

#### 5. 경력 및 경력 기술서

\* 입사지원서에 기재한 경력 및 경력(직무관련 경력)에 대해 상세히 기재하시기 바랍니다.

\* 경력 기술서 작성 시 **국가직무능력표준(NCS)**을 참고하여 구체적으로 직무역량, 활동/성취/성공, 본인의 역할 및 구직의 동향, 주요 성과에 대해 작성하십시오.

<경력 기술>

**[경력 기술서 작성 시 NCS참고하여 직무역량, 역량을 기재하도록 함]**

#### 6. 사전 인터뷰

\* 기업에 응시하여 상호 협력하는 인재를 추구하고자 합니다. 귀하의 사회생활 속에서 의미 있는 활동을 주도하여 팀원들 간의 상호 협력을 통해 문제를 해결하여 성공적인 결과를 거둔 경험이 있다면 무엇보다 그 경험을 통해 느낀 점은 무엇인지 간략히 스토리로 서술해 주십시오. (Company) + DOOR) 형태로 작성

**[면접 전 참고사항으로 인재상을 적용한 사전 인터뷰 항목 추가하여 지원자에 대한 정보 습득]**

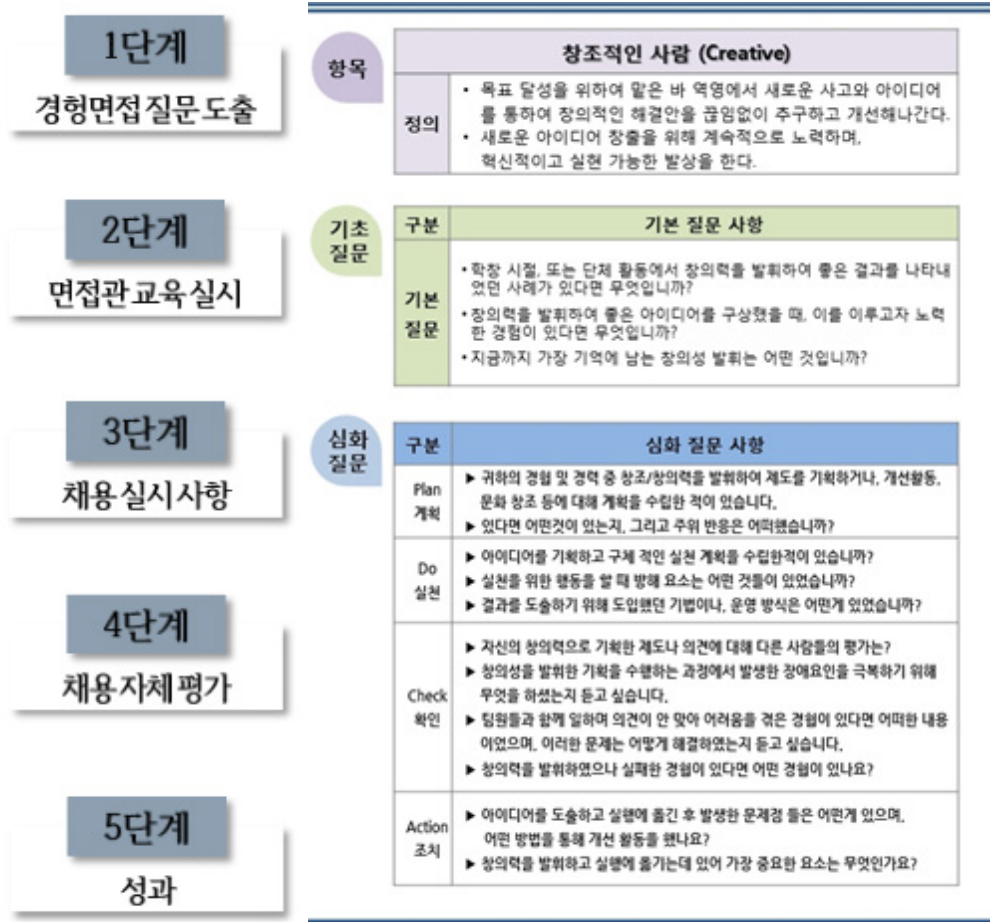
본 입사지원서를 활용한 결과, ① 지원자에 대한 업무 능력 및 역량을 정확하게 파악할 수 있었으며, ② 지원자의 직무적용 가능 여부 정보를 취득할 수 있었고, ③ 채용 부문에 따른 지원자의 적합성 검토가 쉬웠으며, ④ 실무 능력 수준의 검증으로 회사의 요구사항 부합 여부를 검토할 수 있었고, ⑤ 지원자의 역량 및 실무 능력 검토로 채용 시 배치 포지션에 대한 신속한 의사결정에 도움을 제공하였다고 평가하였다.

16

임금정보브리프

### 3) 직무중심 면접전형 방법 활용

직무중심 모집/선발 방법을 도입하여 임원과 팀장의 개인성향에 영향을 받아왔던 면접방법에서 벗어나 구조화 면접방법을 활용하였다. 입사지원서 내 경력기술서 및 자기소개서를 활용할 수 있는 경험면접법을 도입하여 질문지를 구성한 후 면접 시행 전 면접관을 선정하고 교육하여 더욱 공정하고 객관화된 평가가 진행되도록 운영하였다.



본 구조화 면접방법을 적용한 후, ① 체계적이고, 명확한 채용 사전 준비가 가능해졌고, ② 면접관 교육을 통한 면접의 질, 수준, 효율성이 향상되었으며, ③ 직무기술서 내 능력단위를 면접 질문에 접목하여 직무기반의 면접 질의방법 활용으로 효율적 정보 취득이 가능하고, 공정성과 신뢰도가 향상되었으며, ④ 채용 후 상호 간 기대수준 차이로 발생하는 퇴사, 재배치, 기타 조정 등 갈등 사항이 현저히 감소하는 효과를 거두었다고 평가하였다.

#### 4) 직무중심 모집/선발의 성과

직무중심 인사채용방법을 도입한 후 생산팀의 성과를 비교분석을 한 결과는 아래와 같다.

구분	생산수량	근무일수	근무시간	인원	일 평균 생산량
2018년 9월	732	20	3,138	16	29.9
2019년 9월	722	19	2,678	15	32.4

구분	내용
근무시간	채용 후 신입직원의 업무 적응 및 실질적 생산성을 나타내는 기간까지의 시간 감소
생산성	신입직원 채용 후 제품 생산에 기여도를 측정할 수 있는 수준의 생산성 향상
만족도	11명 중 1명의 신규 입사자 퇴사 (조기 퇴사율 9%대로 감소) 채용 성공률 90% 달성

A사는 본 직무중심 인사채용 방법을 도입하며 20~30%대였던 조기 퇴사율이 9%대로 감소하였으며 채용 성공률도 높아졌다고 평가하였다.

#### 4. 직무중심 모집/선발제도 도입의 성공 요인

직무중심 모집/선발 제도도입의 성공 요인을 평가해 본다면 다음과 같이 설명할 수 있다.

- ① 대표이사 및 경영진의 변화와 혁신에 대한 강한 의지
- ② 국가직무능력표준 등의 직무표준을 기준으로 한 직무분석 활동에 대한 높은 관심과 적극적인 지원
- ③ 직무 능력단위 수행 능력에 따른 인사평가 적용의 새로운 제도에 대한 임직원의 공감대 형성

물론, 새로운 제도의 도입은 쉽지 않은 일이다. 진행 과정에서 중소기업 수준에서의 독자적 직무분석 활동을 수행하기 어려운 부분도 있으며, 저성과자 및 기존 장기근속자와의 효과적인 갈등 해결을 위한 내부의 협력과 노력도 필요하다. 하지만 성공 요인으로 제시된 것과 같이 내부 임직원의 높은 관심과 경영진의 적극적인 지원과 도전 의지가 있다면 직무중심 일반적 모집/선발 방법론은 유용한 도구로 활용될 수 있다.