

기업 인재상의 변화와 선발 제도의 개선 방향

한주희 · 현대경제사회연구원 연구위원

우리 기업의 환경은 고도 성장기에서 저성장기로 접어들었으며, 기업간의 경쟁은 그 어느때보다 심화되고 있다. 특히, 기업이 당면하고 있는 가장 큰 과제는 세계화이다. 이러한 상황에서는 기업이 필요로 하는 인재의 모습도 달라지게 마련이다. 과거에는 '난 사람, 돈 사람보다는 된 사람' 즉, 성실성과 근면성이 최고의 덕목이었지만, 지금은 '변화되는 시대를 이끌며 미래를 개척해나갈 수 있는 능력과 용기를 가진 인재'를 필요로 하는 시대인 것이다.

현재의 인적 자원 선발 방법은 다음과 같은 문제 때문에 기업이 꼭 필요로 하는 인재를 확보하는 데 비효율적이다. 첫째로 기업의 인력 계획이 적시에 이루어지지 못한다. 둘째로 인재 요건에 대한 분석이 제대로 되어 있지 않다. 셋째로 선발 기법의 타당성에 대한 문제이다. 넷째는 필기 시험에 비해 다른 선발 기법이 당락에 미치는 영향이 상대적으로 적다. 획일적이고 암기식 위주의 현행 선발제도로는 탈규격화 시대인 21세기 기업을 주도할 인재를 올바르게 선발하기 어렵기 때문에, 다른 선발 기법의 개발에 대한 필요성이 제기되고 있다.

선발제도의 개선 방향은 첫째로 연중 언제든지 필요한 인적 자원을 선발하는 상시채용제도의 본격적 실시, 둘째로 학벌 중심의 인사제도나 관행을 과감히 철폐하고 능력이 있으면 누구나 선발하는 제도, 셋째로 획일적인 필기 시험을 폐지하거나 필기 시험 결과의 반영률을 낮추는 것이다.

집중될 수밖에 없다. 이는 기업이 필요로 하는 인적 자원의 선발 문제와 직결된다. 누구를 우리 기업의 인적 자원으로 선발할 것인가의 문제이다.

그런데 우리 기업은 이미 고도 성장기에서 저성장기의 경영 환경을 맞이하고 있으며, 기업간의 경쟁은 그 어느때보다 심화되고 있다. 기업마다 경제의 불황을 극복하고 기업의 경쟁력을 확보하기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다. 특히, 기업이 당면하고 있는 가장 큰 과제는 세계화이다. 정보화 사회 속에서는 하나의 지구촌이라는 말로 표현되듯이 기업의 주 활동 무대가 국내 시장에 국한될 수 없다.

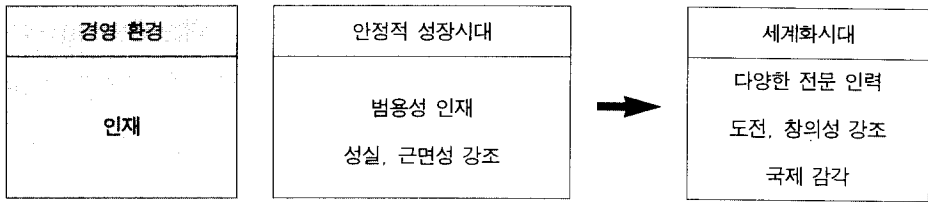
이러한 상황에서는 기업이 필요로 하는 인재의 모습도 달라지게 마련이다. 과거에는 성실성과 근면성이 최고의 덕목이었지만, 세계화 시대 속에서는 성실성과 근면성 이외의 요건이 요구되고 있다. H그룹의 인사팀장은 '세계화에 맞는 능력과 시대를 이끌며 미래를 개척해나갈 수 있는 용기'를 1996년 하반기 신입 사원 선발 기준으로 발표했다. 불과 2~3년 전만해도 대부분의 기업에서 '난 사람, 돈 사람보다는 된 사람' 즉, 인간 됬됨이를 인적

세계화시대에 요구되는 인재상

인

적 자원을 어떻게 관리하느냐가 21세기 초우량 기업이 되는 관문의 하나라는 데 이견이 없다. 어떻게 하면 기업이 원하는 우수한 인적 자원을 가장 효율적으로 확보할 수 있을 것인가에 기업 경영자의 관심이

〈그림〉 경영 환경 및 인재상의 변화



자원의 선발 기준으로 발표했던 것을 보면 기업이 필요로 하는 인재상이 변화하고 있음을 알 수 있다. 이처럼 각 기업들은 범용성 인재보다는 도전성과 창의성을 강조하는 방향으로 변화하고 있다. 성실과 근면성이 인적 자원 선발의 최고 기준이었던 시대는 지난 것이다. 세계화시대의 기업은 다음과 같은 요건을 갖춘 인력을 필요로 하고 있다.

첫째, 창의력과 혁신성이 있어야 한다. 이미 우리 사회는 획일성보다는 개성이 존중되는 시대가 됨에 따라 창의력을 더욱 필요로 한다. 또한 현재에 만족하지 않고 항상 새로워지려는 자세를 가지고 있으며 스스로 변화를 주도할 수 있는 의지력 즉, 혁신성을 요구한다.

둘째, 국제적 감각이 필요하다. 세계 최고를 목표로 끊임없이 도전하기 위해서는 국제적 변화 흐름을 민감하게 파악해야 한다. 동시에 숙련된 외국어 구사 능력을 갖추는 것이 요구된다.

셋째, 자기 분야의 전문 지식을 갖추어야 한다. 자기에게 주어진 일을 끈기있게 배우고 자기 분야에서 최고의 전문가가 되기 위해 지속적으로 자기 계발을 할 수 있는 사람이다. 따라서 기업의 선발제도는 입사 지원자가 이러한 인재 요건을 갖추고 있는가를 평가할 수 있는 제도이어야 한다.

기존의 선발 방식의 한계

선발은 '조직 내에 빈자리를 채우기 위해 자질을 갖춘 우수한 사람을 선택하는 과정'이다. 이 과정에서는 선발 기법의 선택과 선발 기준의 적절성 여부가 가장 중요한 과제이다. 채용 후의 직무 성과, 근속 및 이직 성향, 조직 몰입도 등에 대한 예측 결과가 선발의 기준이 되는데, 이 예측력을 높이기 위해 서류 전형, 능력 검사, 인성 및 적성 검사, 면접 등의 다양한 선발 기법들이 활용되어왔다.

국내 기업의 인적 자원 선발 과정은 획일적으

로 서류 전형, 필기 시험(일반적인 인성 및 적성, 일반 상식, 전공, 외국어), 1차 면접, 2차 면접의 과정을 거치게 된다. 이 가운데 어떤 선발 기법이 가장 효율적이며 개별 기법에 어느 정도의 비중을 둘 것인가는 업종, 직종 및 기업의 특성 등에 따라 다르므로, 각 선발 기법의 비중이나 새로운 선발 기법을 도입하기 전에 충분한 사전 조사가 필요하다. 그러나 대부분의 국내 기업은 업종 및 직종이나 기업의 특성에 맞는 선발 방식을 개발하여 사용하지 못하고 외국 기업이나 다른 기업들의 사례나 경험에 의존하고 있다.

또한 많은 기업에서 특별히 규정화된 선발 기준없이 필요시마다 인사 담당 부서에서 결정하고 있어, 우수한 인적 자원의 필요성에 대한 기업의 인식 정도가 인사 실무에는 충분히 반영되지 못하고 있는 실정이다. 특히, 최근의 경영 환경과 기업에서 필요로 하는 인재상의 변화 모습이 다변화되고 있음을 볼 때, 이와 같은 현재의 선발 방법으로는 기업이 꼭 필요로 하는 인재를 확보하는 데 비효율적이다. 기존의 인적 자원 선발 방식의 문제점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 인력 계획이 적시에 이루어지지 못한다. 기업에서 필요한 우수 인적 자원은 마땅히 장기적으로 기업이 나아가야 할 방향과 전략을 실행하는 조직 구성원이다. 그러나

기업의 경영 환경은 급변하기 때문에 장기적인 관점에서 기업의 우수 인적 자원으로 육성될 수 있는 잠재적인 재목도 선발해야 하지만, 동시에 단기적으로 필요한 인적 자원을 확보하는 선발도 필요하다. 그러나 많은 국내 기업에서는 정해진 공개 채용 기간을 통해 대규모의 인적 자원을 선발하여 각 부서 또는 팀에 배치함으로써 꼭 필요한 인적 자원의 적시 선발과 활용을 어렵게 하고 있다.

둘째, 인재 요건에 대한 분석이 제대로 되어 있지 않다. 특히, 선발 기준으로 자기 분야에서의 전문 능력에 대한 비중이 커지고 있지만, 과연 기존의 인적 자원 선발의 방법으로도 특정 직무가 필요로 하는 능력을 충분히 평가할 수 있는지에 대한 의문이 커지고 있다.

셋째, 선발 기법의 타당성에 대한 문제이다. 선발 당시 인적 자원의 능력 정도와 입사 후의 직무 성과와 관련성이 과연 있는지를 보여 줄 수 있도록 개별 인적 자원에 대한 정보시스템이 구축되어 있지 못하다. 이는 선발된 인적 자원에 대한 사후 관리의 부족을 말하는 것이다. 이때문에 많은 기업에서 여전히 일류대 출신의 입사 지원자에 높은 점수를 주게 되어, 선발 과정에서 사용된 다양한 선발 기법들이 낭비될 수 있다.

넷째, 필기 시험에 비해 다른 선발 기법이 당락에 미치는 영향이 상대적으로 적다. 예컨

대, 면접은 인적 자원의 잠재력, 발전성 등 입사 지원자의 인품을 종합적으로 평가할 수 있는 기회임에도 불구하고, 그동안 필기 시험 등 다른 선발 기법의 타당도를 높이는 보완적인 방법으로만 많이 활용되어왔다. 획일적이고 암기식 위주의 현행 필기시험제도로는 탈규격화 시대인 21세기 기업을 주도할 인재를 올바르게 선발하기 어렵기 때문에, 다른 선발 기법의 개발에 대한 필요성이 제기되고 있다

선발 전략의 다양화

1) 상시 채용

매년 10월 이후 국내 기업들이 일제히 인적 자원을 선발하던 기존의 방식에서 탈피하여 연중 언제든지 필요한 인적 자원을 선발하는 상시채용제도가 본격적으로 실시되고 있다. 동부그룹에서는 인터넷을 통하여 연중 수시로 인적 자원을 선발키로 하였다. 특히, 급속한 성장이 이루어지고 있는 시스템통합업체(SI업체)에서는 인터넷으로 입사 지원을 받는 것이 이미 보편화되고 있다.

이러한 현상은 특정 시기를 정해놓고 대량으로 인적 자원을 선발하는 기존의 선발제도로는 필요한 인적 자원을 적기에 활용하는 데 어렵기 때문이다. 지원자는 언제든지 지원서를 제출하고 회사는 필요할 때마다 인적 자원

을 선발함으로써 인력 수급의 유연성이 증가 될 것으로 보인다.

2) 열린 채용

열린 채용은 한마디로 학벌 중심의 인사제도나 관행을 과감히 철폐하고 능력이 있으면 누구나 선발하는 제도를 말한다. 이는 일류 대학 졸업자에 대한 선호 경향에서 탈피하는 것을 골자로 한다. 예컨대, 입사 지원을 위한 기본 자격 요건인 연령 또는 병역 여부만 충족되면 누구라도 지원 대상이 되는 것이다.

전공 파괴 현상도 여기에 해당된다. 쌍용정보통신은 컴퓨터를 전공하지 않은 지원자에게 무료 교육을 실시한 후 선발하는 제도를 도입했다. 이 과정을 통해 입사하는 인적 자원의 경우, 실제 업무 추진에서 유연성과 창의력이 뛰어났던 것으로 평가되어 이러한 제도를 확대할 예정이다.

또한 면접을 할 때에도 그 내용을 공개하여 인적 자원 선발의 공정성을 높이는 것도 열린 채용의 또다른 면이다. 입사가 결정된 후에도 현업 부서와 선발된 인적 자원이 서로에 대한 정보를 교환하여, 인적 자원 스스로 진로를 선택하는 장을 열어 놓는 것이다. 입사부터 경력 관리를 가능하게 함으로써 각각의 개성을 발휘하고, 하고 싶은 일에 최선을 다할 수

있는 환경을 마련하게 된다.

조직 내에서 인사 담당 부서에 집중된 선발 권한의 상당 부분이 현업 부서로 위양되고 있다. 이를 위해서는 필요한 인적 자원을 필요 부서에서 직접 선발함으로써 인재 확보의 탄력성을 강화하는 방향으로의 전환이 선행되어야 한다. 팀제도가 정착되어 팀원의 인사권을 팀장이 가지는 체제로 전환되면, 이와 같은 선발권의 권한 위양이 자연스럽게 이루어질 것으로 보인다.

3) 면접의 중시

1995년 이후 대기업의 인적 자원 선발 방식이 대폭 바뀌어 많은 기업에서 필기 시험을 폐지하거나 필기 시험 결과의 반영률을 낮추는 추세이다. 반면에, 면접의 비중을 높이는

기업이 늘고 있다.

면접은 입사 지원자의 직업관, 인생관, 기업관 등의 가치관을 총체적으로 판단하는 기회이다. 획일적이고 암기식 위주의 현행 필기시험제도로는 21세기를 주도할 인재를 올바르게 선발하기 어렵다는 판단 하에, 필기 시험을 폐지하는 대신 적성 및 인성 검사를 강화하며 면접을 2~3 회로 늘리는 기업이 늘어나고 있다. 과거에는 면접을 하더라도 입사 지원자의 잠재 능력보다는 인물, 출신 학교 및 학점 등이 중시되는 과거 지향적인 면접이 이루어졌으나, 최근에는 면접 항목 및 기준을 다양화하는 등 혁신적인 면접이 등장하고 있다. 주요 그룹에서 발표한 면접 방식을 정리하면 <표 1>과 같다.

입사 지원자에 대한 사전 정보없이 면접을 하

<표 1> 최근 주요 그룹의 면접 방식 비교

그룹명	체크 포인트	특징
현대	적극성, 창의성, 태도	국가관, 민족관, 기업관 등 20 개 항목의 표준 질문지 작성, 무자료 면접
삼성	인성, 잠재력, 발전 가능성	면접관으로 외부 인사 참여, 프리젠테이션 실시(응시자가 주제 발표)
LG	도전 의식, 창의력, 상황 판단력, 조직 적응력	계열사별 면접, 4인 1조의 1차 면접, 8인 1조의 토론(2차)
대우	인간 관계, 성실성, 업무 수행 능력, 전공 지식 및 어학 능력	계열사별 면접, 1·2차 면접 같은 날 실시
선경	기업관, 패기, 경영 지식, 사교성	1차(자유 대화), 2차(기업관, 선경인의 자세에 중점)
쌍용	창의력, 적극성, 협동성	1차(과장, 대리급), 2차(임원)
미원	조직 적응력, 적극성, 창의력, 논리성	다차원 면접(호프집, 노래방 등)

<표 2> 면접 방식 변화의 특징

기존 면접의 문제점	최근 면접의 경향
<ul style="list-style-type: none"> · 선입관 문제 · 질문 내용의 일관성 결여 · 상대 평가의 한계 · 시간적 제약 · 세대간 단절 · 복수 면접관 대 복수 피면접자 · 결과에 대한 검증 	<ul style="list-style-type: none"> · 무자료 면접 · 표준 질문서 · 절대 평가 · 충분한 면접 시간 확보 · 젊은 면접관 · 복수 면접관 대 1인 피면접자 · 면접 결과에 대한 피드백

는 블라인드 면접이나 특정 상황을 제시하고 대처 방법을 묻는 시추에이션 면접 등 지원자들의 개성이 중시되고, 동시에 창의성, 미래 지향성, 도전 의식 및 국제 감각 등을 주요 면접 포인트로 삼고 있다. 이와 같이 면접에 대한 변화 경향을 정리하면 <표 2>와 같다.

4) 적성 검사의 비중 강화

학력을 기준으로 한 단편적인 지식 위주의 필기 시험에서 탈피하여 평소에 연마된 능력과 자질에 대한 종합 평가 결과의 비중을 강화하는 것이다. 기업이 필요로 하는 인재로서 창의성과 혁신성을 갖추고 있는지, 그리고 조직 내에서 입사 후 발휘될 직무 수행 능력 및 직무 적응도를 중심으로 측정한다.

삼성그룹의 경우, 언어력, 수리력, 추리력, 공간 지각력 및 지각 속도력 등의 5 가지 항

목 검사를 통해 삼성이 지향하는 인재상이 갖추어야 하는 기초 지적 능력(academic intelligence)을 종합적으로 파악하고 있다. 또한 업무 능력, 대인 관계 능력, 상식 등 상황에 대한 대처 능력을 중점적으로 파악하기 위한 직무 능력(practical intelligence)을 검사하여 선발 기준으로 삼고 있다.

삼성의 경우처럼 입사 지원자가 기업 고유의 인재상에 맞는 요건을 갖추고 있는가를 폭넓게 파악하기 위한 검사 방법을 자체적으로 개발하고 있거나, 또는 이미 사용하고 있는 기업의 숫자가 늘어가고 있다.

성공적인 선발을 위한 전제 조건

1) 명확한 인재상의 정립

“사람은 많은데 인재는 없다”는 말이 인사 담

당자들 사이에서 흔히 거론되고 있지만, 실제로는 인재가 없는 것이 아니라 누가 인재인가를 가려낼 수 있는 기준이 없음을 의미한다. 성공적으로 선발하기 위한 제1의 조건은 어떤 사람이 기업에서 필요로 하는 인적 자원인가 하는 기업의 인재상을 명확히 정립하는 것이다. 기업의 고유 인재상뿐만 아니라, 직종별 필요 인재 요건에 따른 차별화된 선발 기준이 마련되어야 한다.

2) 다양한 선발 기법의 개발

선발 과정에서는 각사의 인재상에 부합하는 인적 자원을 구분할 수 있는 다양한 방법과 절차를 사용하는 것이 필요하다. 이로써 발생 가능한 판단의 오류를 최대한 감소시켜 우수 인적 자원의 탈락 및 열등자의 선발을 예방해야 한다. 1996년 하반기 기업별 인적 자원 선발 지침의 가장 뚜렷한 특징은 면접이 선발의 관문으로 등장했다는 것이다. 특히, 면접의 형태가 각사별로 다각화되고 중요하게 됨에 따라, 지원자들은 입사 희망 기업의 면접 형태를 미리 파악해야 할 필요성이 커졌다. 그러나 직종에 따라서는 면접이 아닌 다른 선발 기법이 더 적합할 수도 있다. 인성 또는 적성 검사의 비중을 늘리는 것도 한 방법이 될 수 있다.

3) 프로 의식의 정착

기업에서는 전문 능력을 가진 인적 자원을 필요로 하고 있다. 따라서 이미 능력주의형 인사제도로 전환이 이루어지고 있으며, 연공서열에 대한 인사 관행은 점차 줄어들고 있는 추세이다. 능력있는 인적 자원이 선발되어 기업에서 제 몫을 다하기 위해서는 기업 내에 진정한 프로가 제대로 대우받고 있는 조직 문화가 형성되어 있어야 한다.

4) 여성 인력에 대한 관심 증대

미래학자들은 21세기 사회를 '소프트 사회'로 보고 있다. 소프트 사회에서는 섬세하고 지적 능력을 중시하는 노동력이 신체적 조건이나 힘을 중시하는 노동력보다 더 필요할 것으로 보인다. 이는 기업에서 여성 인력이 중요함을 말하는데, 특히 우리나라처럼 여성의 학력이 높아지고 전문화 현상이 계속되는 경우 여성 인력에 대한 관심은 더욱 확대될 것으로 보인다. **HR**