

채 | 용 | 다 | 이 | 제 | 스 | 트

AI 시대
최고의 채용 비서

사람을
봅니다

SEE THE UNSEEN

자인원 역량센터 지음

자인연구소

사람을 봅니다

채 | 용 | 다 | 이 | 제 | 스 | 트

사람을 봅니다

SEE THE UNSEEN

자인원 역량센터 지음

AI 시대 최고의 채용 비서

사람을 봅니다

발행일 2023년 10월 25일

지은이 자인원 역량센터

기획 자인연구소

디자인 말리북

제작 안담호

펴낸곳 자인연구소

주소 경기도 성남시 분당구 판교로 228번길 17 마이다스아이티동

이 책은 특별 한정판이며 비매품입니다.

저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전재 및 복제를 금합니다.

자인연구소

당신의 채용은 안녕한가요?

채용 전쟁의 포화는 날로 거세지고 있습니다.

조직의 모든 구성원들이 채용담당자가 되어도 모자랄 판입니다. 큰 기업이든 작은 기업이든 사정은 다르지 않습니다.

인재가 하늘에서 뚝 떨어질 리 없습니다.

삼고초려까지는 아니더라도, 최고의 인재를 모셔올 ‘뽕족한’ 수가 어디 없을까요?

채용 과정에서 지원자가 바라는 건 단 한 가지, ‘공정한 평가’입니다. 기업이 지원자에게 기대하는 것도 단 한 가지, ‘조직의 성과’입니다.

우리는 언제나 그래왔듯 답을 찾았습니다.

공정과 신뢰의 무기, ‘역검’이 채용 고민을 해소할 것입니다.

모든 것이 변한다지만 어쩌면 아무것도 변하지 않는지 모릅니다. 본질은 변하지 않으니까요.

우리는 그것을 봅니다. 역검으로 사람의 본질을 봅니다.

이 책은 채용의 거의 모든 것을 핵심만 간추린 ‘채용다이제스트’입니다. 1장에서는 ‘역량’에 대한 본질적인 이해를 다루고, 2장에서는 채용을 성공적으로 이끄는 비법을 밝히며, 3장에서는 채용 혁신이 가져올 미래를 그려봅니다. 아울러 각 장마다 채용 성공사례를 담아 생동감을 더하고, 책 말미에 핵심용어를 정리해 개념 이해를 돕습니다.

인재를 찾는 지난한 길 위에서 똑똑한 비서가 되어줄 터입니다.

모든 답은 질문으로부터 나옵니다. 좋은 질문이 좋은 답을 만들고요. 질문으로 시작하는 채용 Talk, ‘까놓고 말해서’ 속앓이가 해소되는 채용 Talk, 채용 전쟁의 진검승부를 앞둔 여러분을 정중히 초대합니다.

당신의 채용은 안녕한가요?

시작하며 당신의 채용은 안녕한가요? 4

제1장

우리가 알지 못했던
역량에 관한 오해와 진실

Talk, 까놓고 말해서:

역량, 참 좋아 보이는데 뭐라고 설명은 못 하겠어!

- Q01** 역량, 결국 KSA 아닌가요? 11
- Q02** 스펙은 좋은데 일을 잘 못하는 이유는 무엇인가요? 17
- Q03** 역량과 성과는 어떤 관계가 있나요? 24
- Q04** 역량과 실제 업무 능력의 차이는 무엇인가요? 30
- Q05** 역량은 어떻게 만들어지나요? 36
- Q06** 왜 역량은 과학적인 방법으로만 측정할 수 있나요? 43
- Q07** 역량을 개발할 수 있는 방법은 없나요? 48

[TIP] 채용 성공사례

역량의 본질을 깨닫다(고운세상코스메틱 + 현대오일터미널) 54

제2장

세상에 알려지지 않은
성공채용의 특별한 비법

Talk, 까놓고 말해서:

일잘러, 어떻게 뽑아야 하는지 모르겠어!

- Q08** 어떻게 하면 '일잘러'를 잘 알아볼 수 있을까요? 63
- Q09** 선발도구의 우수성을 판단하는 기준은 무엇인가요? 70
- Q10** 인적성검사는 더 이상 필요하지 않을까요? 82
- Q11** 구체적으로 어떤 역량을 측정해야 하나요? 89
- Q12** 게임으로 어떻게 역량을 측정하나요? 100
- Q13** 면접전형 개선을 위해 무엇을 해야 하나요? 108
- Q14** AI면접으로 인재를 잘 선발할 수 있을까요? 120
- Q15** 부적격자를 확실히 가려낼 수 있는 방법은 없을까요? 127
- Q16** 조기 퇴사 문제에 어떻게 대처해야 하나요? 138

[TIP] 채용 성공사례

역검의 진면목을 보다(GS리테일 + 코스맥스) 146

제3장

역량과
역검으로 바뀌갈
채용의 미래

Talk, 까놓고 말해서:

인정받는 채용 전문가로 성장하고 싶어!

- Q17** 기업에서 뽑고 싶은 '인재'는 어떤 사람인가요? 155
- Q18** 어떻게 하면 채용의 효율성을 높일 수 있을까요? 160
- Q19** 채용의 공정성을 보장하는 좋은 방법이 있을까요? 169
- Q20** 적재적소 채용을 하려면 어떻게 해야 하나요? 176
- Q21** 데이터 기반의 채용이 무엇인가요? 183
- Q22** 왜 채용 브랜딩을 해야 하나요? 201
- Q23** 채용 전문가로 성장할 수 있을까요? 211

[TIP] 채용 성공사례

채용의 미래를 밝히다(포스코폴렌텍 + 원익아이피에스) 216

마치며 당신의 채용을 응원합니다! 222

스페셜 인터뷰 역검 비하인드 스토리 223

핵심용어 239

제1장

우리가 알지 못했던

**역량에 관한
오해와 진실**

Talk, 까놓고 말해서

"역량, 참 좋아 보이는데 뭐라고 설명은 못하겠어!"

M컴퍼니 채용담당자 K대리가 수북하게 쌓인 자소서를 하나하나 훑어봅니다. 그러던 중 '역량'이라는 말로 도배된 자소서를 보고 피식 헛웃음만 흘립니다. 말끝마다 역량을 내세우는 것도 재주라면 재주라며 잠시 귀엽게 보지만, 바로 외면합니다. 그런데 문득, '역량이라니, 그게 뭐였지?' 하는 생각이 듭니다. '나는 역량이 있나?' 자문하기까지 합니다. 채용 공고를 다시 보니 거기에도 역량이라는 말이 거침없이 쓰였습니다. K대리는 역량을 잘 알지도 못하고 어필하는 지원자보다 역량을 잘 알지도 못하고 요구하는 자신과 회사가 더 한심해 보입니다. 안 그래도 요즘에 "역량, 역량, 역량" 노래를 부르는 직속상관 L부장 때문에 골치가 더 아픕니다. 역량, 쉬운 말 같으면서도 막상 역량이 무엇이고 왜 필요한지 설명하려면 찝찝합니다. 맨날 입에 달고 사는 L부장조차 어물쩍 넘어갑니다. 역량을 그렇게 강조하면서 정작 우리는 역량을 모릅니다.

Q01

역량, 결국 KSA 아닌가요?

역량은 성과를 만들어내는 힘입니다. 어떤 상황이나 환경에서도 안정적으로 성과를 만들어 낼 수 있는 역량은 성과 행동의 원인이 되는 속성입니다.

● "무엇을 보고 뽑을까?" 선거 때만 되면 나오는 말이지요. 유권자 입장에서는 선택의 기준입니다. 흔히 후보의 정책과 능력만 보고 뽑아야 한다지만 대개 공염불에 그칩니다. 겉으로 드러난 말과 행동만 보고 판단하는 경우가 많지요. 요즘에는 이미지뿐만 아니라 팬덤도 힘이 세더군요. 역시 사람은 보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 듣기 마련인가 봅니다. 결국 요란하게 치장한 정치와 맹목적 지지는 서로에게 실망만 안기고 진흙탕 싸움으로 번집니다. 무턱대고 원하고 하염없이 원망하는 일이 반복되는 셈이지요.

이처럼 화려하고 보기 좋은 것들로 에워싸인 시대를 살아가는 우리는 '진짜'가 무엇인지 잊기 쉽습니다. 채용도 마찬가지입니다.

보통 지식, 기술, 태도(KSA: knowledge, skill, attitude)를 인재 선발의 기

준으로 봅니다. 아예 뭉뚱그려 ‘역량’이라 부르는 사람도 있습니다. 거꾸로 역량이라는 말을 들으면 KSA를 떠올리기도 합니다. 사기업은 비교적 일찌감치 도입해 개량해왔고, 공공기관이나 공기업 역시 국가직무능력표준(NCS, national competency standards)이라는 이름으로 평가합니다.

짤막하나마 각각의 개념을 살펴볼까요. 여기서 말하는 지식은 일에 필요한 정보여서 공부하면 아는 것들입니다. 기술은 일하는 방법으로 반복하면 숙련되는 것들이고요. 태도는 일하면서 나타나는 행동, 즉 마음먹기에 달린 소양 정도라 하겠습니다.

이처럼 KSA는 우리 눈에 보이는 것들이라 개념도 쉽고 깊이 생각할 것도 없습니다. 대부분의 기업이 따로 담당자를 두고 주입식이나 교육까지 합니다. 그도 그럴 것이, 대개 훈련과 반복으로 각각의 수준을 높일 수 있기 때문입니다. 달리 말해, 남들 하듯 주어진 대로 따라 하면 언제 어디서든 습득할 수 있는 것입니다. 언젠가는 누가 나온지 가리기 힘들 정도로 비슷해지기까지 하지요.

조직 구성원 모두의 ‘역량’이 이렇게 쉽게 좋아진다면 기업의 성과는 떼어놓은 당상이겠지요? 아쉽게도 그렇지 않습니다. KSA로는 성과를 장담하지 못합니다. 우리는 생각보다 성과로 이어지는 ‘진짜’ 역량에 대해 잘 모릅니다. 역량은 쉬운 말 같으면서도 막상 설명하려면 짹짹입니다. 워낙 다양한 의미로 쓰여서 그렇지만, 우리 눈에 보이지 않기 때문에 더욱 어려운 것입니다. **역량의 개념을 제대로 모르니 누구나 익숙한 눈에 보이는 KSA를 역량으로 간주하는 것입니다.** 물론 KSA를 가볍게 보거나 아예 무시하는 의미가 아닙니다. 엄연히 성과를 만드는 데 쓰이는 재료들이지만,

이들은 핵심 요소가 아니라는 말입니다. **우리는 겉으로 드러나는 현상이나 경향이 아닌, 사람의 본질에 가까운 ‘내적’ 역량으로 더 파고들어야 합니다.**

역량이 진짜다

간단히 말해서, **역량은 ‘성과를 만들어내는 힘’입니다. 자동차로 치면 엔진입니다.** 아무리 차체가 멀쩡해도 엔진이 엉망이면 자동차는 굴러가지 못합니다. 엔진이 자동차의 최종 성능을 좌우하는 것이지요. 역량은 자동차의 엔진처럼 겉에서는 보이지 않지만 사람의 능력과 성과를 결정짓는 가장 핵심적인 요소입니다. 사람으로 태어나 세상과 상호작용하는 가운데 자연스레 내면에 쌓이지요. 무의식을 기반으로 비인지 영역에서 형성되기 때문에 억지로 가르치고 배운다고 만들어지지도 않습니다.

일반적으로 역량의 개념과 구조를 설명할 때 스펜서-스펜서(L. Spencer & S. Spencer)가 제시한 ‘빙산(iceberg) 모델’을 듭니다. 이들은 역량을 특정 상황이나 직무에서 높은 성과를 만들어내는 내적 특성이라 말합니다. 빙산처럼 보이는 부분과 보이지 않는 부분으로 구분하는 것이 특징이지요. 여기서 지식과 기술은 수면 위에 드러나 있습니다. 반면에 수면 아래에 있는 특성, 동기, 가치관 등은 잘 드러나지 않는 무의식의 영역에 있어 보이지도 않고 측정도 어렵습니다. 빙산에서 수면 위로 드러난 부분이 인지 영역이라면, 수면 아래 부분은 비인지 영역에 해당되겠지요.

사람의 마음은 바다 위에 떠 있는 빙산과 같습니다. 수면 위에 드러난

빙산은 전체 빙산의 아주 작은 부분에 지나지 않지요. 즉 빙산 모델은 보이는 영역이 아니라, 보이지 않는 영역을 강조하기 위해 나온 것이라 볼 수 있습니다.

현대 심리학자들은 사람의 마음을 5~10% 수준의 인지 영역과 반인지 영역, 그리고 90% 정도의 비인지 영역으로 봅니다. 말씨, 표정, 태도, 지식처럼 겉으로 드러나는 행동 레벨의 현상은 인지 영역에서 확인할 수 있지요. 성격, 지능, 기술 같은 심리 레벨의 경향은 반인지 영역에서 확인할 수 있고요.

그런데 이런 인지 영역의 요소들은 비인지 영역에서 만들어져 수면 위로 드러난 것일 뿐입니다. 이것이 바로 사람의 본질과 가능성을 판단할 때 수면 위 현상이나 경향이 아니라, 수면 아래 '속성'을 들여다봐야 하는 이유입니다. 그것이 가장 크고, 무엇보다 '진짜'이기 때문이지요.

역량은 비인지 영역에서 발원한다는 것을 기억하십시오. 우리의 행동은 마음에서 나오고, 마음은 신경계에서 만들어집니다. 성과는 역량을 통해 만들어지고, **역량은 비인지 영역에 숨어 있는 생물학적·신경과학적 통합 특성에서 나오고요.**

기업에서 말하는 인재는 그저 '좋은' 사람이 아닙니다. **기업이 원하는 가치, 즉 '성과'를 만들어내는 사람이 인재입니다.** 아마도 성과와 관계없이 채용하는 기업은 단 한 곳도 없을 것입니다. 열정은 있는데 성과를 내지 못한다면 결코 인재라고 볼 수 없지요.

역량과 인재의 본질을 제대로 이해하고 측정하여 성과를 예측하려면 보이지 않는 것을 볼 수 있어야 합니다. **행동과 심리 레벨에서의 외현적 표**

과학의 눈으로 진실을 보다

인지	현상 Phenomenon	행동 레벨 Behavior, Performance	말씨, 표정, 태도, 지식	면접	외현적 표현 능력
	반인지	경향 Tendencies	심리 레벨 Cognition, Intelligence	심리, 성격, 지능, 기술	
비인지	속성 Properties	신경학적 레벨 Prefrontal cognitive abilities	역량 긍정성/적극성/안정성 대인력/전략력/조절력/통합력	내현적 통합 역량	
	이치 Logic	생물학적 레벨 Neural transmission speed, Brain volume / organization / connectivity	가치 성과: 신뢰 > 열정 > 전략 > 실행 항상성(Allostasis)/항상성(Homeostasis)		
	원리 Principles	생화학적 레벨 Additive genetic variance 물리학적 레벨 Complex system	유기질(RNA/DNA) 에너지 순환체계		

| 빙산 모델로 본 역량의 본질적 개념 |

현 능력보다는 생물학적·신경과학적 레벨에서의 내현적 통합 역량을 확인해야 하는 것입니다.

기업 경영은 나무를 키우는 일과 같습니다. 기업의 성과는 나무의 열매에 해당하고, 그 열매는 이미 씨앗 속에 잠재되어 있습니다. 좋은 씨앗이 좋은 환경을 만나면 뿌리를 내리고 싹을 틔우며 꽃을 피우겠지요. 그 꽃이 지면 열매가 맺히고, 열매는 다시 씨앗이 되는 것이 자연의 '이치(理)

致)’이고요. 좋은 열매는 좋은 씨앗에서 비롯됩니다. 좋은 열매를 수확하려면 먼저 씨앗을 잘 골라야 합니다.

기업에서 씨앗은 사람이고, 씨앗이 품고 있는 가능성이 바로 ‘역량’입니다.

Q02

스펙은 좋은데 일을 잘 못하는 이유는 무엇인가요?

일을 잘하는 것과 관련이 없는 스펙이기 때문입니다. 실제 성과를 잘 달성하기 위해서는 있는 답을 맞는 능력이 아닌 없는 답을 찾고 만들어 추적하는 능력이 필요합니다.

● “박제가 되어버린 천재를 아시오?” 작가 이상의 대표작 <날개>의 첫 문장입니다. 물론 작품에서의 의미와는 다르지만, 조직에도 불행히 ‘박제가 되어버린’ 인재(?)가 의외로 많습니다. 최고의 스펙과 화려한 경력을 자랑하며 당당히 입사했지만 일의 성과에 있어서는 기대에 못 미치는 구성원들 말입니다.

이들은 성과를 떠나 처음부터 조직 생활 자체에 적응하는 데 어려움을 겪기까지 합니다. 갈수록 생기를 잃고 무기력해지다가 결국 얼마 못 가 그만두지요. 기업 입장에서는 채용과 교육에 쏟았던 온갖 비용이 매몰되고, 채용담당자의 속은 바싹바싹 타들어갑니다.

보통 스펙을 자신의 능력을 증명하는 일종의 자격 같은 것으로 여깁니다. 사람마다 기준이 다르지만 주로 학벌, 학점, 영어점수, 수상경력, 자격

중, 어학연수 등이지요. 사실 ‘스펙(specification)’이라는 말은 공학 분야에서 설명서나 시방서를 의미하는 용어에서 나왔습니다. 사람도 그렇게 평가하니 세태가 참 씩씩하지요.

어느 조직이든 내가 스펙이 더 좋은데 승진이나 평가에서 밀렸다고 하소연하는 사람들이 있습니다. **누구나 선망하는 자격을 갖고 있으니 그만큼 대접받아 마땅하다는 오만과 편견에서 비롯된 것이지요.** 잘난 체는 혼자 다 하면서 순 ‘헛똑똑이’인 것입니다. 그렇다고 무조건 스펙이 좋을수록 일을 못해 성과가 낮다는 말은 아닙니다. 지식 기반의 스펙은 기업에서 일을 잘 잘하게 만드는 성과능력과는 ‘무관’할 수 있다는 의미지요.

학교에서의 인제는 ‘정답을 잘 맞히는 사람’입니다만, 기업에서의 인제는 ‘없는 답을 찾고, 답을 만들어가는 사람’입니다. 물론 스펙이 좋으면 남들보다 머리가 좋을 수는 있습니다. 또 일을 하려면 어느 정도 지식은 당연히 가지고 있어야 하고요. 하지만 ‘공부머리’가 좋다고 해서 조직에서 반드시 성과를 잘 내는 것은 아닙니다. 지식은 그 자체로 성과가 되는 것이 아니라 성과를 만들어내는 재료일 뿐, ‘일머리’는 따로 있습니다.

스펙이 성과까지 확실히 보장한다면 채용이 얼마나 쉬울까요? 그 옛날 공채 시절 그랬듯이 대학 서열과 학점에 따라 채용하면 되니까요.

—

스펙은 성과를 보장하지 않는다

한때는 공부를 잘해 좋은 대학에 갔다면 일도 그만큼 잘할 것이라는

기대감이 컸었습니다. 특히 서류전형에서 지원자를 판단할 수 있는 스펙이 실제 채용 가능성에 중요한 영향을 미쳤던 것이지요. 그러나 좋은 대학을 나온 것과 성과 사이에는 상관성이 높지 않다는 사실이 데이터로 입증되었습니다.

2022년 한국경영학회 연구 자료에 따르면, 국내의 다양한 산업 및 기업 규모(대기업 포함)를 고루 배분한 16개 기업 재직자 4,040명의 직무 표준화 성과와 입사 당시 선발도구 간 상관계수(두 개의 변수가 서로 관련성을 가지고 있는 정도)를 높음(1), 없음(0), 반비례(-1)로 측정했는데 학벌(대학 순위)은 0.01이 나왔습니다. 또 자격증 수는 0.03에 머물렀고, 심지어 영어 점수는 -0.01의 상관계수를 보였습니다. 즉 서류전형에서 가장 많이 본다는 이런 스펙 요소들이 정작 미래 성과는 잘 예측하지 못한 것이지요.

이처럼 **스펙은 실제 성과와 성장을 담보하지 않습니다.** 잘 알다시피 우리 교육 현실에서 대개의 스펙은 부모를 비롯한 선생님 등 주변 사람들의 권유나 강요에 의해 만들어집니다. 또 실제 성과를 만드는 데 하등 도움이 되지 않는 스펙들도 많고요. 더욱이 취업을 위해서만 스펙을 쌓았다면 허울만 근사할 뿐, ‘가짜 스펙’과 별반 다르지 않습니다.

전 구글 인사부문 임원 북(L. Bock)의 분석에 따르면 일류 대학 출신일수록 ‘지적 겸손(intellectual humility)’이 부족하다고 합니다. 자신의 능력을 맹신하기 때문에 실패를 받아들이지 않고 남의 탓으로 돌리는 경향이 크다는 것이지요. 또 새로운 지식을 접했을 때 이를 수용하는 정도도 낮고요. 반면에 학력이나 학벌에서 상대적으로 뒤처진 사람일수록 수용성이 크다고 합니다. 늘 배우려는 마음가짐으로 자신을 낮추며 타인의 의

'박사'가 아니라 '선수'가 필요하다

스펙 서류에 의존하는 편향성을 보완하기 위해 오래 전부터 대부분의 기업은 '자소서'를 도입했습니다. 면접과 더불어 지원자의 경험과 능력을 평가자들에게 전달하는 매우 중요한 도구로 여기지요. 그러다 보니 자소서를 대필하거나 컨설팅해주는 업체가 버젓이 성행하고 있습니다. 오죽하면 자소서가 아니라 '자소설'이라는 말까지 나올까요. 그냥 자소서를 쓰는 일도 힘든데, 온갖 상상력을 발휘해 거짓과 과장을 더해 써내야 하니 지원자는 또 얼마나 힘들까요. 고작 글쓰기 수준을 확인하는 것 외에 자소서를 통해 알 수 있는 것은 거의 없는데 말입니다. 자소서는 "나는 꽤 착한 사람"이라는 있으나 마나 한 광고판에 지나지 않습니다.

최근에는 '챗GPT' 같은 생성형 AI까지 등장해 자소서가 다시 채용 시장의 뜨거운 감자가 되었습니다. '챗GPT 자소서'라는 키워드로 검색하면 무수한 콘텐츠가 쏟아져 나옵니다. 실제로 챗GPT에 몇 자만 입력해 주문하면 챗GPT는 능수능란하게 개인별 맞춤형 자소서를 작성해내고요. 스펙을 둘러싼 구체적인 사례와 경험, 느낀 점을 문학적 표현법까지 써가며 훌륭하게 완성해내는 것이지요. 혀를 내두를 정도입니다.

온라인 구인구직 사이트 레주메 빌더 조사에 의하면, 설문에 참여한 2,153명의 구직자 가운데 78%가 챗GPT가 작성한 자소서를 사용해 면접을 봤고 대부분 원하는 곳에 취업했다고 합니다. 10명 중 7명(69%)은 챗GPT가 작성한 이력서와 자소서에 대한 기업의 응답률이 더 높았다고 답

변수명	상관계수
학력	0.07
학벌(대학 순위)	0.01
학점	0.04
영어 점수	-0.01
자격증 수	0.03

| 선발도구와 성과 간 상관계수, 한국경영학회 2022 |

- * 학벌: 수능 배치표 기준 대학 학벌을 1(낮은 점수)~9(높은 점수)로 변환
- * 학점: 대학별 만점 학점 기준 개인별 학점 비율을 백분율로 환산
- * 기업별 성과평가는 최근 3~5년간 결과를 직무별로 표준화하여 계산
- * 미국 노동부 가이드에 따르면 상관계수가 0.11은 되어야 활용 가능(Q09에서 상술)

견을 존중하지요. 집단 시너지를 통해 성과를 내야 하는 조직에서는 명문 대학 졸업장보다 이런 태도들이 성과를 만드는 데 중요한 요소로 작용한다는 것입니다.

했구요. 하지만 이럴수록 앞으로 자소서 전형이 계속 유지되리라는 보장은 더욱 희박해집니다. 채용 시장에서 자소서의 가치가 떨어질 것이 불 보듯 뻔하니까요.

여전히 많은 기업에서 스펙을 기준으로 지원자를 선별하고, 자소서와 면접을 중심으로 채용하고 있는 것이 현실입니다. 수많은 젊은이들은 울며 겨자 먹기로 허울뿐인 스펙 쌓기에 골몰하며 등골이 훔 수밖에 없어요. 이렇게 뽑아 놓으면 조직은 이들을 교육하고 관리하는 데 또 엄청난 투자를 해야 하니 그야말로 악순환의 연속인 것입니다. 물론 지식과 기술이 없으면 성과를 내지 못하는 건 사실입니다. 그러나 역량이 없으면 지식과 기술이 있어도 성과로 이어지기 힘듭니다. 그런데도 대개 스펙만 보고 역량이 있을 것이라 착각하지요.

기업에서 실질적인 성과를 만들어내는 사람은 이론에 정통한 ‘박사’가 아닙니다. 눈앞에 닥친 문제를 해결할 수 있는 ‘선수’입니다. 동료들 역시 스펙 좋은 사람이 아니라 일 잘하는 선수, 소위 ‘일잘러’를 찾기 마련이구요. 누구도 선수로 태어나지 않습니다. 다만 선수가 될 가능성을 타고나는 것일 뿐입니다.

예나 지금이나 누가 진짜 인재인지 가려내는 일은 쉽지 않습니다. 그러나 기업에서 원하는 가치, 즉 ‘성과’를 만들어내는 인재를 채용하고 싶다면, 가짜 스펙이 아니라 내면에 잠재한 진짜 스펙을 확인해야 합니다. 그것이 바로 ‘역량’입니다.

지식과 기술만으로 ‘박사’가 될 수 있어도, 역량을 갖추지 않고는 절대 ‘선수’가 될 수 없습니다.

Q03

역량과 성과는 어떤 관계가 있나요?

성과를 만들어내는 힘이 능력입니다. 능력은 역량과 지식과 기술의 상호작용이며, 역량은 능력의 성능이고 지식은 능력의 재료이며 기술은 능력의 수단입니다.

● “경영이란 무엇인가?” 역량과 성과의 관계를 묻는데 웬 뜬금없는 질문인가 하겠지요. 경영의 본질에서 성과의 의미가 나오기 때문에 우리는 이걸 먼저 묻습니다. 잠시 챗GPT에 경영에 대해 물었더니 구구절절 친절하게 답하네요. 본질만 추린다면, **경영은 ‘현재를 사용해서 바람직한 미래를 얻는 행위’입니다.** 경영 역시 현재라는 원인과 미래라는 결과를 연결하는 ‘인과체계’ 안에 있기 때문입니다. 여기서 말하는 ‘바람직한 미래’, 즉 기업이 원하는 ‘가치’가 바로 ‘성과’입니다.

모든 생물이 궁극적으로 원하는 것은 가치입니다. 살아가는 데 필수적인 능력은 존속에 필요한 가치를 판단하고 그것을 획득하는 것에 있지요. 이런 가치를 특히 기업 조직에선 성과라 부르며 강조하는 것이고요.

한 사람의 성장은 성과를 창출한 성공경험이 누적되어 일어나고, 조직

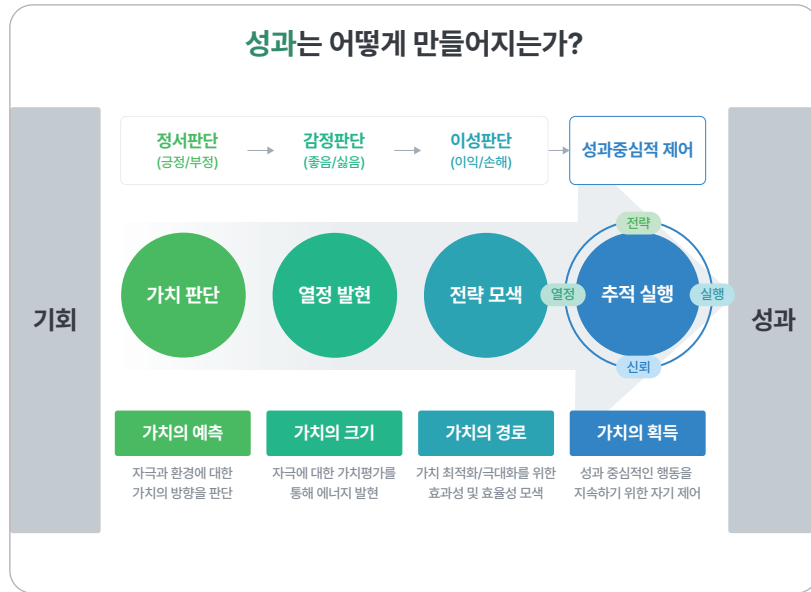
의 성장은 구성원들이 만든 성과가 모여 이루어집니다. 앞서 말했듯 **구성원의 ‘역량’이 기업의 성과를 만드는 핵심 성능입니다.** 그런데 역량을 보다 깊이 이해하려면 본격적으로 ‘뇌’를 파고들어야 합니다. 뇌가 하는 일이 바로 가치를 판단하고 획득하는 것이기 때문입니다.

우리 뇌는 자극을 받으면 ‘기억’을 바탕으로 ‘예측(판단)’이라는 과정을 통해 ‘반응’을 만들어냅니다. 자극과 반응 사이에 얼마나 올바른 예측과 판단을 하는지에 따라 성과는 달라지고요. 뇌는 이런 환경과의 상호작용을 위해 자극에 반응하는 정서, 감정, 이성이라는 세 가지 판단체계를 갖추고 있습니다. 성과를 달성할 기회가 주어지면, 우선 기회에 접근할 건지 회피할 건지 결정하고 순차적으로 뇌의 성과 발현 메커니즘이 작동하는 것이지요.

사실 우리 뇌는 성과를 위해 존재하는 기관이라 해도 과언이 아닙니다. **뇌에서 작동하는 성과 발현 메커니즘은 ‘가치 판단→열정 발현→전략 모색→추적 실행’의 순서로 정리되고, 이를 제대로 작동시키는 힘이라 할 수 있는 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성과 같은 핵심 성과역량이 도출됩니다.**

· **가치 판단:** 기회가 주어지면 뇌는 그 기회가 얼마나 가치가 있는지, 즉 가치에 대한 긍정과 부정을 판단하게 됩니다. 가치의 ‘예측’ 단계로 볼 수 있지요.

· **열정 발현:** 그 결과가 긍정적이면 가치 평가를 통해 기대가치의 크기만큼 에너지가 발현됩니다. 가치의 ‘크기’가 결정되는 단계이고, 에너지가 발현된 상태가 바로 열정입니다.



· **전략 모색**: 열정이 발현되면 기대가치를 획득하기 위해 가치의 효과성과 효율성을 따지는 최적의 전략을 모색하게 됩니다. 가치를 향한 '경로'가 마련되는 단계지요.

· **추적 실행**: 최적의 전략이 마련되면 성과중심적으로 실행과 추적을 지속해 성과를 만들어냅니다. 본격적으로 가치를 '추구'하는 단계라고 할 수 있지요.

하지만 가치 판단의 결과가 부정적이면 경제적·감정적 손실을 최소화하기 위해 회피를 고민하게 됩니다. 위의 성과 메커니즘이 이어지지 않는

것이지요. 한마디로 더 이상 뇌가 작동하지 않습니다.

성과는 역량이 만든다

우리 뇌는 끊임없이 현재의 자원을 어떻게 투입해서 어떤 미래의 성과를 만들어 낼지 판단합니다. 연애를 할 때나 저녁 찬거리를 살 때도 똑같이 적용됩니다. 경영의 본질도 여기서 나오는 것이고요. 사람의 모든 판단과 행동은 성과를 얻는 것과 연관되어 있습니다. 의식적이든 무의식적이든, 생계를 위한 것이든 명예를 위한 것이든, 모든 사람은 어떤 목적을 위해 가치를 추구하는 것이지요.

뇌의 성과 메커니즘에 따르면, 먼저 기회가 주어졌을 때 긍정 혹은 부정을 판단하는 '정서' 단계에서 기회에 대한 가치(신뢰) 여부가 결정됩니다. 좋고 싫음을 판단하는 '감정' 단계에서 열정의 강도가 결정되며, 기대 효과와 함께 실행 경로를 판단하는 '이성' 단계에서 전략의 수준이 확정되고요. 그 후 판단의 결과를 지속적으로 실행하고 제어하는 과정을 통해 성과를 얻습니다. **정서, 감정, 이성의 순서로 이뤄지는 이런 판단체계는 일상 은 물론이고 조직에서 성과를 만드는 과정에도 동일하게 적용됩니다. 그 과정이 인생이고 경영이며, 그 결과의 누적은 성공을 좌우하지요.**

개인이든 조직이든 성장하려면 성과가 뒷받침되어야 합니다. 그런데 성과가 만들어지는 과정은 자극에 대한 정서적 판단으로부터 시작된다 고 했습니다. 즉 첫 번째 단계인 가치 판단을 통한 '신뢰'가 가장 중요한

것이지요. 이 단계에서 주어진 기회가 미래에 줄 가치를 예상하고, 그 과정에서 투자되는 노력과 비용 등을 대략적으로 판단하게 됩니다. 이런 예비 판단 단계에서 자신이 얻을 것으로 예상되는 가치가 지불해야 하는 가치보다 크면 그 크기만큼 열정이 생길 테고요. 그 후 열정의 크기만큼 치밀하게 전략을 모색하고 실행해서 성과를 만들어냅니다. 신뢰 판단 단계에서 예상되는 기대가치의 수준이 후속 단계에 가동할 에너지의 수준을 결정하고, 전략과 실행까지 이어지게 되는 것이지요. **결국 신뢰의 수준이 성과의 크기를 결정합니다.**

예를 들어 볼까요. 리더에게 어떤 업무를 요청받은 구성원의 마음속에는 가장 먼저 긍정적이거나 부정적인 정서가 생길 것입니다. 하고 싶지 않은 일이거나 해 봐야 뻔한 일이라면 거부감이 들겠지요. 더구나 평소에 싫어하던 리더가 시킨 일이라면 하고 싶지 않은 느낌은 더 심할 테고요. 하지만 리더가 요청한 일이 평소 해보고 싶었던 일이거나 기회가 되는 일이라면 긍정적 정서로 충만하겠지요. 또 평소 존경하고 신뢰하는 리더와 함께한다면 일하고 싶은 느낌은 더 강할 것이고요. 이 긍정적 느낌이 더 잘해내고 싶은 열정을 만들어내는 것입니다.

조직과 구성원은 하나가 되어 성과를 향해 나아가며 성장하는 동반자입니다. ‘동상동몽(同床同夢)’이 필수적이지요. 구성원이 해야 할 일은 조직에 대한 신뢰를 가지고 성과중심적 사고와 행동, 즉 역량을 최대한 발휘하는 것입니다. 조직 역시 구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 성과를 잘 만들 수 있는 환경을 제공하며 구성원의 행복을 도와야 하고요.

성과는 가치를 추구하는 모든 행위를 통해 만들어집니다. 인간관계를 맺는 것 역시 어떤 면에서는 성과를 주고받는 과정이라 할 수 있습니다. 그래서 서로 원하는 성과를 순조롭게 주고받으면 좋은 관계가 유지되고, 그렇지 못하면 관계가 멀어집니다. 사랑도 마찬가지고, 직장에서의 일은 더더욱 그렇습니다.

성과는 역량을 바탕으로 자신을 최대한 사용한 결과로 정직하게 주어지는 것입니다.

Q04

역량과 실제 업무 능력의 차이는 무엇인가요?

능력=역량×지식×기술이며, 업무 능력은 관련
한 지식과 기술을 활용하여 성과를 만듭니다.
뛰어난 역량을 가진 사람은 동일한 지식과 기
술을 최대로 활용할 수 있습니다.

● 어떤 단어의 뜻을 모르면 먼저 사전을 찾아보지요. 그런데 ‘능력’과 ‘역량’은 국어사전으로도 분간하기 어렵습니다. 능력은 고작 ‘일을 감당해낼 수 있는 힘’, 역량은 ‘어떤 일을 해낼 수 있는 힘’ 정도로 설명하네요. 어쨌든 두 가지 모두 일을 할 때 필요한 힘인 건 맞는 것 같습니다.

한자를 풀어보면, 능력(能力)은 그저 ‘힘’을 말하고, 역량(力量)은 ‘힘의 크기’를 뜻하니 역량이 능력보다 좀 더 구체적으로 보이기는 합니다. 또 나름 ‘측량하다’라는 뜻도 들어 있어 역량은 그 수준을 측정할 수 있음을 추정할 수 있고요.

영어에서도 ‘competence(능력)’와 ‘competency(역량)’를 구분하는데, 역량은 보통의 능력과 달리 마치 ‘습관’처럼 지속적으로 나타나는

것이라며 미묘한 차이를 드러냅니다. 일반인의 시각에서는 별 차이가 없어 보여 그런지 좀 더 쉬운 말인 능력으로 뭉뚱그리지요. 하지만 신경과학적 관점에서 보면 이들은 엄연히 다릅니다.

능력은 역량, 지식, 기술의 집합체입니다. 역량보다 넓은 개념이지요. **능력과 역량을 관계식으로 표현하면 ‘능력=역량×지식×기술’입니다.** 여기서는 곱하기(×)에 방점이 찍힙니다. 세 가지 중 한 가지만 없어도 능력은 제로(0)가 되니까요. 요소별로 간단히 정의하면, 역량은 성과를 만드는 성능이고 지식은 재료이며 기술은 지식의 숙련이라 할 수 있습니다. 이렇게 **지식과 기술이 역량을 만났을 때 발휘되는 것이 ‘성과능력’이고요.**

능력을 발휘하고 강화하려면 역량 못지않게 지식과 기술도 중요합니다. 그런데 지식과 기술은 반복을 통해 얼마든지 습득할 수 있지요. 가령 나이가 들어서도 자전거나 수영을 배울 수 있고, 자격증 시험에도 도전할 수 있습니다. 자동차의 성능을 바꿀 수는 없어도 운전 기술은 능숙해질 수 있는 것처럼 말이지요. 게다가 요즘에는 대부분의 지식과 기술을 학교가 아닌 인터넷을 통해 그것도 무료로 습득할 수 있습니다.

이처럼 **지식과 기술은 언제든지 배우고 강화시킬 수 있지만, 역량은 뇌의 전전두 피질의 발달과 함께 일정 시점에서 완성됩니다.** 특히 성장기 전 과정에 걸쳐 환경과의 상호작용을 통해 만들어지지요. 그래서 똑같이 뇌 신경망에 흔적을 남기고 변화를 가져오지만, 그 양상에는 차이가 있습니다. 비가 와서 고이면 작은 물웅덩이가 되고, 비가 많이 오면 개울이 생기잖아요. 물웅덩이가 ‘지식’이라면, 개울은 ‘기술’과 같고, 개울이 모이면 개천이 되는데 그것은 ‘습관’과 같은 개념입니다. 그다음에 하천이라는 ‘성격’이 되고, 강

이 되면 '역량'이 되는 것이지요.

역량은 인재의 필요충분조건

앞서 역량은 성과를 달성하는 데 없어서는 안 될 뇌의 성능이라 했습니다. 지식은 역량이 성과를 만드는 데 필요한 재료이며, 기술은 연습과 경험을 통해 습득하는 일종의 절차 지식이고요.

뇌의 성과 메커니즘에서도 지식과 기술은 매우 중요한 역할을 합니다. 특히 지식은 전략 모색 단계에서 가장 효과적이고 효율적인 경로를 찾는 재료로 사용됩니다. 관련 지식이 부족하면 찾아낸 전략도 부실할 수밖에 없지요. 가령 마케팅 전략을 수립하기 위해서는 해당 제품이나 서비스에 대한 기본 지식이 필요합니다. 무릎 부상으로 특정 근육을 단련해야 한다면 일단 해당 근육을 단련하기 위한 효과적인 운동법을 알아야 하고요. 아인슈타인에게 수학이라는 지식이 없었다면 새로운 물리법칙인 상대성이론을 생각해낼 수 없었을 것입니다.

M사는 지난 4년간 지식과 기술 수준의 성과평가 영향력(상관계수)을 추적해왔습니다. 그 결과 입사 7일차 단기 관찰에서는 역량에는 못 미치지만 지식과 기술도 어느 정도 영향력을 가졌습니다. 그러나 6개월이 지나면서 급속도로 떨어졌고, 1년 후부터는 의미가 거의 없어졌습니다. 반면에 역량의 영향력은 계속 증가했습니다. 지식과 기술은 입사 초기 관계 형성 및 의사소통의 효율성을 높이는 데는 도움이 되지만, 시간이 갈

수록 실제 업무 성과를 예측하지는 못한다는 것이지요.

사실 지식과 기술을 습득하고 향상시키는 일조차 역량의 수준에 따라 큰 차이가 납니다. 전통적으로 지식과 기술을 중시하는 개발 직무 분야에서도 긍정성, 자기 주도적 적극성, 성장에 대한 강한 욕구, 그리고 노력 등 역량과 관련된 특성들이 개발자의 주요 성과 요인으로 꼽히고 있고요. (Rasch & Tosi, Factors Affecting Software Developers' Performance: An Integrated Approach, *MIS Quarterly*, 2008 / Rodrigues & Rebelo, Incremental Validity Of Proactive Personality Over The Big Five For Predicting Job Performance Of Software Engineers In An Innovative



| 역량의 성과평가 영향력 추이, M사 사례 |



| 능력과 역량의 관계 |

Context, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013)

역량을 갖추지 않은 상태에서는 그 어떤 지식과 기술도 사실상 무의미합니다. 아무리 훌륭한 지식과 기술을 갖췄다 해도 세상이 부여한 기회를 부정하거나 불신하고, 소극적이며 불성실하다면 어떤 일을 해도 성과를 낼 수 없는 것입니다.

다시 정리하면 **성과는 능력이라는 원인의 결과이고, 능력은 보다 본질적이고 속성적 원인인 역량의 결과라고 하겠습니다. 즉 능력은 사실상 역량을 통해 발휘되고 성과로 증명되는 것이지요.**

능력과 함께 '적성'이라는 말도 많이 씁니다. 예체능계만 보면 '타고난 적성'이란 말은 분명 맞습니다. 하지만 역량 차원에서 적성이란 말은 없

습니다. 일정 수준의 역량을 가졌다면 어떤 일을 해도 일정 수준의 성과를 내니까요. 그토록 애지중지하는 스펙은 그다지 관계가 없어요.

역량은 뇌의 성능이라서 자신의 노력만으로 원하는 만큼 가질 수 있는 게 아닙니다. 하지만 지식이나 기술은 의도적 학습과 꾸준한 노력을 통해 얻을 수 있습니다. 자신이 원하는 만큼 얼마든지 획득할 수 있지요. 그렇다 보니 현실에서는 능력을 어떻게 키울지에 대한 관심과 고민이 주로 지식과 기술로 쏠립니다. 특히 채용에서 선발 기준으로 삼으니 이 허들을 넘으려면 어쩔 수 없습니다.

역량이야말로 실전에서 능력을 발휘하기 위한 핵심 요소입니다. 스펙은 단지 지식과 기술을 보여줄 뿐입니다. 스펙보다는 역량에 초점을 두고 인재를 선발해야 한다고 주장하는 이유가 바로 여기에 있습니다.

채용 시장에도 선발의 '새로운 표준(new normal)'이 확립되어야 하고, 그것은 바로 '역량'입니다.

Q 05

역량은 어떻게 만들어지나요?

역량은 성장 과정에서 환경과의 상호작용을 통한 체험과 경험을 통해 만들어집니다. 역량의 성능이라고 할 수 있는 기반역량은 출생 이후 20세 전후에서 거의 완성됩니다.

● 사람과 동물의 차이를 말할 때 주로 ‘뇌’를 예로 듭니다. 특히 뇌의 가장 앞쪽에 있는 ‘전전두피질’의 크기를 꼽지요. 사람의 전전두피질은 동물과 달리 무척 비대하다는 점에 주목하는 것입니다. 사실 뇌와 관련된 이야기를 꺼내면 시작부터 머리가 지끈거립니다. 용어들부터 워낙 낯설고 복잡하지만, 결국 뇌를 사용해 뇌를 생각해야 하니 그럴 수밖에요.

우리가 강조하는 ‘역량’ 역시 전전두피질과 아주 밀접한 연관이 있습니다. 머리가 아파도 우선 뇌를 알아야 역량을 제대로 이해할 수 있습니다.

우리는 일상에서 ‘사람답다’라는 말을 자주 씁니다. 그럴 때마다 아주 오래된 질문, ‘사람다움이란 무엇인가’ 묻게 됩니다. 그 의미는 여러 가지 일 테지요. 타인의 감정에 공감하고 타인을 배려한다, 양심과 엄치를 가

지고 자신의 마음과 행동을 제어한다, 혹은 원하는 가치를 얻기 위해 전략을 모색하고 행동한다 등을 들 수 있겠네요. 이처럼 사람을 사람답게 만드는 뇌 부위가 바로 전전두피질입니다.

전전두피질을 포함해서 대뇌피질은 출생 이후 25세 전후까지 환경과의 상호작용을 통해 서서히 성장합니다. 영역별로 발달 시기가 조금씩 다르지만 사춘기를 지나 성년기에 접어들면 90% 수준까지 완성되지요. 그런데 여기서 특이한 점은 전전두피질의 성장과 함께 역량도 발달한다는 사실입니다. **사람마다 역량의 수준이 다른 것은 역량이 각자의 성장 과정에서 뇌와 환경의 상호작용을 통해 만들어지기 때문입니다.**

뇌를 알면 역량이 보인다

우리 뇌는 워낙 복잡한 네트워크 구조로 되어 있기 때문에 단순화하기는 어렵습니다. 그럼에도 대상을 나누고 정의를 내려야 보다 명확한 이해가 가능하고, 실용적 가치까지 끌어낼 수 있습니다. 물론 과학적 연구와 자료에 기반해 최대한 객관적이고 합리적으로 추정해야 함은 물론이고요.

생물학과 신경과학 분야 수백 편의 논문을 객관적으로 평가하고 종합하는 메타분석(meta-analysis)을 통해 **우리는 전전두피질을 기능에 따라 크게 세 영역으로 구분합니다. 가치를 판단하고 학습하는 ‘가치령’, 가치를 획득하기 위해 전략을 짜고 실행하는 ‘전략령’, 가치와 전략을 통합하는 ‘통합령’이 그것이지요. 이**

세 영역에서 **긍정성, 적극성, 안정성, 대인력, 전략력, 조절력, 통합력까지 일곱 가지 '기반역량'이 만들어집니다.** 기반역량은 우리의 사회적 상호작용을 돕고 성과를 만들고 인생을 만들어내는 역할을 맡고요. 모든 사람이 가지고 있지만 그 수준은 천차만별이지요.

· **긍정성:** 자극과 기회에 수용적으로 접근하는 역량으로, 모든 사회적 상호작용을 촉진하는 바탕이 됩니다.



| 전전두피질의 기능과 기반역량 |

· **적극성:** 의지와 열정으로 몰입하고 추진하는 역량이며, 적극성이 높을수록 성과중심적 행동의 강도가 커집니다.

· **안정성:** 자아에 대한 인식을 기반으로 자신의 신념과 사회적 합리성을 종합적으로 고려해 가치를 판단하고 학습하는 역량입니다.

· **대인력:** 다른 사람의 의도를 파악하고 대응하면서 대인관계적 변수를 제어하는 역량으로, 설득 및 협력과 관련이 있습니다.

· **전략력:** 성과를 달성하는 과정에서 효과성과 효율성을 도모하는 역량으로, 분석 및 추론 능력과 관련이 있습니다.

· **조절력:** 다양한 변수에 대응하는 제어력의 기반이 되는 역량으로, 자기 조절 능력과 관련이 있습니다.

· **통합력:** 성과에 필요한 다양한 변수를 통합하여 객관적으로 판단하는 역량으로, 의사결정의 중심 역할을 합니다.

역량의 본질은 '기억'

역량이 만들어지는 메커니즘을 좀 더 구체적으로 살펴보겠습니다.

우리는 어떤 경험을 했을 때 좋은 결과를 얻으면 긍정적인 기억으로 남기고, 좋지 않은 결과를 얻으면 부정적인 기억으로 남깁니다. 그리고 다시 비슷한 상황에 처했을 때 좋은 결과를 얻었던 행동을 선택하고, 나쁜 결과를 얻었던 행동은 회피합니다. 긍정 기억은 선호하는 행동을, 부정 기억은 회피하는 행동을 만드는 것이지요. 사람은 기억에 채색된 감

정에 따라 판단하고, 이성은 감정이 판단한 것을 인식해서 그럴듯한 사후 해석을 덧붙입니다. 이것이 반복되면서 좋았던 ‘쾌(快)’와 나빴던 ‘통(痛)’을 통해 가치를 학습하게 되고요. 가령 아이는 자신이 어떤 행동을 했을 때 엄마가 활짝 웃고 좋아하는지, 어떤 행동을 하면 엄마가 슬퍼하거나 화를 내는지 학습합니다. 조직의 구성원이라면 몇 차례 보고를 해본 경험과 기억을 통해서 어떻게 해야 리더로부터 긍정적인 피드백을 받을 수 있는지 학습하겠지요.

이처럼 우리 뇌는 ‘자극-예측-반응’ 회로를 매순간 가동하며 기억을 형성합니다. 이런 과정이 반복되면서 신경망이 구축되고, 그 신경망이 강화되어 만들어진 ‘신경경향성’이 바로 고유의 역량이 됩니다. 결국 역량의 본질은 ‘기억’인 셈이지요.

역량 발달에도 ‘골든타임’, 즉 결정적 시기가 있습니다. 이 시기를 어떻게 보내는지에 따라 미래가 달라질 수 있습니다. 뇌 발달에서 가장 중요한 개념은 ‘가소성(plasticity)’입니다. 쉽게 말해 찰흙을 빚듯 우리 뇌도 태어나 새롭게 빚어나갈 수 있는 것입니다. 특히 아이의 뇌가 무한한 가능성을 지니고 있다는 사실은 부모에게 기회와 책임을 동시에 느끼게 합니다. 뇌의 발달과 성장에 있어 출생 이후 어떤 환경에서 어떤 상호작용으로 어떤 경험을 쌓는지가 매우 중요한 영향을 미치니까요.

몬트리올대 서프렌(S. Suffren) 교수는 어릴 때 부모가 자주 화를 내거나 소리를 지르는 등 거칠게 훈육 받은 아이들은 뇌 구조가 더 작게 나타났다는 연구 결과를 발표하기도 했습니다. (S. Suffren et al., Prefrontal Cortex And Amygdala Anatomy In Youth With Persistent Levels Of Harsh Parenting Practices And Subclinical Anxiety Symptoms Over Time During

Childhood, *Development and Psychopathology* V.34, 2022) 물론 뇌의 특정 영역의 크기가 성장에 미치는 영향에 대한 논쟁은 여전하지만, 정상인 경우와 비교해 크기가 달라졌다는 사실 자체가 중요합니다. 따라서 부모는 아이의 연령별 뇌 발달 특징을 잘 알고 그에 부응하는 양육과 교육을 해야 한다는 경각심을 가져야 합니다.

우리는 주변에서 어떤 일든 부정적으로 보고 비판하는 사람을 쉽게 볼 수 있습니다. 어린 시절 애착관계가 제대로 형성되지 않으면 세상을 비틀어 보게 될 가능성이 크지요. 특히 **영유아 시절까지는 초기 양육자인 부모와의 애착관계 형성이 그 무엇보다 중요합니다.** 이때 부모로부터 긍정적인 피드백을 받으면 세상을 긍정적으로 인식하게 되고, 부정적인 피드백을 받으면 세상을 부정적으로 인식하게 됩니다.

적극성 같은 역량 또한 학령 전부터, 주로 초등학교 때 또래 친구나 선생님과의 상호작용을 통해서 형성됩니다. 이때 성공경험을 많이 하면 적극성을 학습하게 되지만, 반대의 경우 소극적으로 변하지요. 성장 단계에서 성공경험을 많이 하면 뇌에 세로토닌이나 옥시토신 수용체가 많이 형성됩니다. 그리고 친구들과 상호작용이 잘 일어나면 안정적인 자아를 갖게 되고, 그렇지 못하면 불안정한 자아를 갖게 됩니다. 또한 상호작용이 잘 일어나면 눈치코치가 발달하고, 친사회적 행동이 강화되면서 능동적으로 변합니다. 반대의 경우 수동적인 성향이 형성되고요.

안타깝게도 특히 우리나라 교육은 이런 역량 발달 과정을 무시한 채 늘 같은 목표를 향해 갑니다. 무조건 좋은 대학에 가는 것이지요. 이것으로 남들과 비교하고, 그 문턱만 넘으면 만사가 형통할 것으로 믿습니다.

이런 대열에서 조금이라도 벗어나면 더없이 불안해하고요. 서로의 상호 작용을 돌아보고 보듬을 새 없이 아이도 부모도 선생님도 그저 앞만 보고 달려갑니다. 역량 발달의 골든타임을 헛되이 날려버리는 것이지요. 앞으로 역량중심의 채용 혁신이 교육 혁신의 기폭제로 이어지는 날만을 고대할 수밖에요. **스펙이 아닌 역량이 채용의 기준이 되면 자연스럽게 입시와 경쟁 위주의 교육에서 다양하고 풍성한 경험을 통해 역량을 키우는 교육으로 바뀔 것입니다.**

우리 뇌에서 비롯되는 역량은 우리의 내면과 세상이 만나는 접점이 되고, 연결의 통로 역할을 합니다. 또 물질적·사회적·정신적 가치를 획득하기 위한 전략을 모색하고 행동을 일으키거나 제어합니다. 즉 **역량은 사고와 행동에 직접적인 영향을 미치며, 무엇보다 성과를 만들어내는 기반인 것입니다.**

뇌를 알면 역량이 보이고, 사람이 보입니다.

Q06

왜 역량은 과학적인 방법으로만 측정할 수 있나요?

역량의 속성은 생물학과 신경과학적 관점에서 파악할 수 있습니다. 자극과 반응의 패턴을 중심으로 관찰하고 분석해야 하므로 과학적인 방법을 통해 측정해야 신뢰할 수 있습니다.

● 인류의 위대한 발명품을 꿈울 때 ‘현미경’

과 ‘망원경’을 빼놓을 수 없지요. 눈의 한계를 뛰어넘어 가히 ‘눈의 혁명’이라 부를 만큼 획기적이었습니다. 현미경 덕분에 우리 눈은 세포와 분자와 원자까지, 생물의 본질적인 구조에 접근할 수 있게 되었습니다. 망원경 덕분에 우리 눈은 대기권을 지나고 지구 궤도를 지나 태양계 밖까지 나갈 수 있게 되었습니다.

이처럼 과학기술은 인류로 하여금 더 자세히 들여다보고 더 멀리 내다보게 만들며 인식의 지평을 넓혀왔습니다. 인간과 세상의 본질을 파헤치려는 지적 호기심의 위대한 동반자인 셈이지요.

‘역량’ 역시 과학기술의 힘으로 그 속성이 밝혀졌고, 이제는 측정마저 가능해졌습니다.

신경과학적으로 정의하면, 역량은 환경과의 상호작용에 의해 반복 강화된 뇌의 ‘ 신경경향성’이라 할 수 있습니다. 신경망이 형성되고 나면 우리 뇌는 무의식적으로 이 패턴을 따라 작동하고 행동하게 됩니다. 모르는 사람과 마주쳤을 때 웃으며 인사하고, 낯선 사람에게 친절을 베풀고, 사람들과 첫 만남에서 좋은 관계를 만들 수 있는 일종의 역량이 만들어지는 것이지요.

앞서 역량을 설명하면서 제시한 빙산 모델을 다시 떠올려볼까요. 수면 위로 드러난 빙산은 전체 빙산의 작은 부분에 지나지 않습니다. 수면 위로 드러난 부분이 인지 영역이라면, 수면 아래에 잠겨 있는 부분은 비인지 영역이지요. 빙산 위쪽이 경영학과 심리학의 영역이라면 빙산 아래쪽은 생화학, 생물학, 신경과학의 레벨로 정의할 수 있습니다. 따라서 **비인지 영역을 들여다보려면 현미경과 망원경 같은 과학기술의 힘이 필수적입니다.**

올바른 ‘읽’에 이르는 길

무엇이든 그 본질에 대한 탐구는 항상 ‘왜(why)’라는 질문에서 출발합니다. 어떤 현상을 관찰하고 그와 유사한 현상들로부터 특정 패턴을 읽어 경향을 살피고, 그 경향에 내재된 속성을 알아낸 후 속성의 속성인 이치로 파고들다 보면 끝내 속성의 본질에 가닿지요.

올바른 ‘읽’은 이런 ‘현상→경향→속성→이치→원리’의 단계를 거치며 이를 수 있고, 그 바탕에는 인과체계가 있으며 인과를 알려주는 것이 바로 ‘과학’입니다. 즉 과학이라는 렌즈는 속성에 담긴 이치를 실용적 가치로 연결하는 데 꼭

필요하고, 그 덕분에 탄생한 결과물이 지금 우리가 누리는 문명입니다.

한때 우리는 뇌를 일종의 블랙박스로 여겼고, 실제 뇌의 기능도 베일에 싸여 있었습니다. 하지만 오래도록 착실하게 쌓아온 과학적 연구가 점차 결실을 맺고 있습니다. 특히 **생물학과 신경과학의 발전은 인간 본질에 대해 보다 합리적으로 설명할 수 있게 만들었지요. 현상 중심의 인식이 아닌 본질 기반의 역량 개념을 이해하게 된 것입니다.**

성과에 필요한 핵심역량은 뇌의 성과 메커니즘에서 도출한 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성입니다. 성과 메커니즘이 작동하는 과정에서 일곱 가지 기반역량들이 유기적으로 상호작용하여 만들어내지요. **이런 성과역량은 뇌의 비인지적 영역에서 발원하고 또 경향성을 띠다 보니 자극에 대한 반응을 중심으로 관찰하고 분석해야 합니다.** 따라서 서류전형, 인적성검사, 면접 같은 선발도구로는 측정하기 어렵습니다.

이력서와 자소서에서 적힌 스펙은 광고에 불과해 제 기능을 발휘하지 못하고, 성장 배경이나 지원 동기, 성격의 장단점과 같은 판에 박힌 질문을 던지는 것이 면접의 흔한 풍경입니다. 그나마 인적성검사가 비인지 영역의 특성을 측정할 목적으로 도입되었다지만 그 역시 한계가 엿보입니다. 자기 과장과 왜곡에 따른 불신은 물론, 그저 정답을 맞히는 단편적 지능 평가에 그치고 마는 것이지요. 경쟁적인 학습으로 변별력은 점점 낮아지고 있고요. 한 사람의 내면의 속성인 역량을 파고들기에는 역부족인 것입니다.

신경과학적 측면에서 역량은 뇌의 신경망에 의한 것입니다. **뇌의 신경망이 만들어내는 힘(성능)이 성과를 낼 수 있는 역량인 것이지요.** 따라서 뇌와 신경

망을 관찰하고 분석하면 역량을 보다 깊이 이해할 수 있을 뿐만 아니라 세상을 보는 눈이 훨씬 더 넓어질 수 있습니다.

우리가 어떤 개념을 측정할 수 있다는 것은 그 수준을 수치로 표현할 수 있다는 의미입니다. 또 관찰하고 측정할 수 있다면 그 결과를 평가할 수 있고요. **생물학과 신경과학에 기반한 검사 방법과 기술을 채용에 도입한다면 기업이 원하는 인재를 가장 합리적으로 선발하고 육성까지 할 수 있을 것입니다.**

역량은 보이지 않지만 실재한다

인간은 누구나 잘 살고, 잘 하고, 잘 크고 싶어합니다. 이런 욕망은 어떻게 충족될 수 있을까요? 바로 '뇌'라는 인터페이스를 통해 세상과 상호 작용함으로써 충족됩니다.

우리는 뇌간, 변연계, 대뇌피질 등 뇌의 다양한 영역의 기능들을 통해 각자가 추구하는 가치를 획득합니다. 그중에서도 대뇌피질의 앞쪽에 위치한 전전두피질은 여러 가치를 종합적으로 판단하여 우리의 행동을 결정하지요. 가치를 획득하기 위한 전략적 사고와 행동에 관여하는 것입니다. 그래서 전전두피질을 '뇌의 CEO'라고 부릅니다. 최종 의사결정을 하는 영역으로 사람을 사람답게 만드는 가장 핵심적인 역할을 해냅니다.

전전두피질은 뇌의 다른 영역에서 제공한 여러 정보들과 개인적인 취향, 신념, 도덕 같은 경험적인 가치를 통합적으로 고려하여 상황에 맞게 전략적인 행동을 할 수 있도록 도와줍니다. 또한 기억에 담긴 감정적 가

치를 바탕으로 이익과 손해, 옳고 그름을 판단하고 이 판단에 따라 효과적이고 효율적인 행동 계획을 세우고 시뮬레이션을 합니다. 즉 전전두피질이 고유의 판단체계를 통해 성과를 내고 인생을 만들고 조직과 사회의 발전을 이끌어가는 셈이지요.

성과와 직결되는 역량의 크기를 측정하고 평가할 수 있는 방법도 이런 전전두피질의 기능을 바탕으로 도출할 수 있는 것이고요.

우리는 태어나 성장하면서 반복적으로 학습하고, 이런 학습의 과정은 뇌의 신경망을 강화합니다. 경험을 통해 그런 경험이 좋은 결과에 이르렀으면 긍정적인 기억으로 남기고, 좋지 않은 결과에 이르렀으면 부정적인 기억으로 남깁니다. 그리고 비슷한 상황에 처하면 긍정적 결과에 이르렀던 행동을 선택하고, 부정적 결과에 이르렀던 행동은 피합니다. 이번에도 지난번과 같은 선택이 같은 결과에 이르게 되면 강화가 일어나고, 이런 일이 계속 반복되면 신경망에 패턴이 형성됩니다. **뇌에 일종의 생각의 길이 생기는 것입니다. 보이지 않지만 실재하는, 역량으로 바뀌는 길이지요.**

역량은 과학의 눈으로만 볼 수 있고, 역량은 보이지 않는 미래 성과를 환히 비춥니다.

Q 07

역량을 개발할 수 있는 방법은 없나요?

환경과의 긍정적인 상호작용을 돕는 역량기술(CSR)을 통해 역량을 강화하고 함양할 수 있습니다. 사회적 학습과 상호작용의 행동을 습관화함으로써 역량의 발현을 최대화할 수 있습니다.

● ‘왜 신은 성실한 나를 두고 모차르트에게 천재성을 부여했는가!’ 살리에리는 모차르트의 타고난 음악적 재능을 질투하며 신을 저주합니다. 자신이 엄청나게 노력해 얻은 결실을 모차르트는 가볍게 뛰어넘으니 절망스럽겠지요. 영화 <아마데우스> 이야기입니다. 정말 재능이나 지능이 타고나는 것인지에 대한 논쟁은 여전합니다. 부모도 그렇지요. 아이가 공부를 잘하면 나를 닮아 그렇다며 스스로를 치켜세우고, 공부를 못하면 상대 배우자를 닮아 그렇다며 타박하기 일쑤이니까요.

사람은 정말 유전적으로 타고나는 것일까요? 아니면 경험과 학습을 통해 만들어지는 것일까요? 결론부터 말하자면, 타고나는 부분도 있지만 만들어지는 부분도 있습니다. 오늘날 대다수 과학자와 심리학자가 인

정하는 바입니다. **인간은 유전적 요소를 가지고 태어나 환경에 의해 빚어진다**는 것이지요.

타고난 본능과 본성을 바탕으로 ‘더 나음’을 원하고 추구하면서 잠재 역량을 갖고, 이 역량으로 성공경험을 만들어내며 성장하는 것입니다. 여기서 본능과 본성은 사람을 이해하는 데 매우 중요한 단서가 됩니다. 하지만 성장의 관점에서 보면 타고나는 것보다 태어나서 만들어지는 부분이 의미가 더 큼니다. 그렇기에 ‘본성인가, 양육인가’ 혹은 ‘유전인가, 환경인가’ 하는 구분과 질문은 무의미합니다.

진짜 나를 보여주는 길

사람의 성장은 뇌의 발달과 함께 이루어집니다. 뇌의 성장이 곧 사람의 성장이지요. 신경과학적으로 대뇌피질이 성숙한다는 것은 뉴런(neuron, 신경세포)의 연결성이 개선된다는 뜻입니다. 성장 과정에서 뉴런 간 시냅스(synapse, 신경세포 간 접합 부위)가 연결되면서 질적으로 성숙하는 것입니다. 이런 뇌의 연결성은 영유아 시절에 폭발적으로 증가하고 사춘기를 거치며 재조정됩니다. 그리고 성인기의 뇌는 그 상태를 안정적으로 유지하려고 들고요.

따라서 **뇌의 성장이 멈추고 역량 개발이 어느 정도 완성된 성인기에는 이미 보유하고 있는 역량을 최대한 밖으로 발휘하는 쪽에 초점을 맞추는 것이 좋습니다.** 우리는 이미 가지고 있는 역량을 ‘보유역량’, 실제로 드러나는 역량을 ‘발현

역량'이라 정의합니다. 달리 말해, 보유역량은 개인이 가진 고유 역량의 최대치이고, 발현역량은 환경과 상호작용을 통해 그때그때 발현되는 수준입니다. 대개가 보유역량을 100% 사용하지 못하기 때문에 보유역량보다는 실제 사용하는 발현역량이 더 중요합니다.

사실 우리는 공평하게 태어나고 자라지 않습니다. 서로 다른 유전적 요소를 가지고 성장 환경도 각기 다릅니다. 따라서 보유역량에도 차이가 있을 수밖에 없습니다. 보유역량에 차이가 난다고 해서 성장할 수 있는 기회까지 불공평한 것은 아닙니다. 사람마다 역량의 최대치와 발현치는 모두 다릅니다. 보유역량을 5만점 가진 사람이 4만점의 역량을 발현하고, 보유역량을 10만점 가진 사람이 3만점의 역량을 발현할 수 있는 것이지요. 이때 발현역량의 차이는 1밖에 되지 않더라도 반복되는 '성과의 선순환'에 따르면 그 결과는 훨씬 더 큰 차이를 보입니다.

역량을 크게 발현할수록 더 큰 성과를 만들어내고, 이를 통해 더 나은 기회를 제공받을 수 있습니다. 또 성취감과 인정감을 바탕으로 몰입이 일어나고, 다시 더 큰 성과로 이어지고요. 그만큼 기회가 주어졌을 때 최선을 다해 상호작용함으로써 역량의 발현치를 높이는 것이 중요합니다. 이것이 진정 내가 누구인지 타인과 세상에 표현하는 올바른 길이고요.

역량 발현을 돕는 방법

우리는 '역량기술'을 통해 스스로 역량 발현과 합양을 도울 수 있습니다.

역량기술이란 타인, 일, 자신과의 긍정적인 상호작용을 도와주는 기술을 말합니다. 사람을 올바르게 변화시키는 방법이라 할 수 있지요. '기술'이라 표현하는 것은 반복적인 훈련을 하면 성인이 되어서도 누구나 습득할 수 있기 때문입니다. 상호작용의 대상인 세상에는 타인뿐만 아니라 일, 자기 자신도 포함됩니다. 타인과의 역량기술은 '대인관계', 일과의 역량기술은 '성과관계', 자기 자신과의 역량기술은 '자아관계'로 표현할 수 있겠네요. 이들은 각각 communication(소통), strategy(전략), reflection(성찰)이 핵심을 이루기 때문에 우리는 역량기술을 'CSR'로 부르기도 합니다. 타인, 일, 자기 자신과의 상호작용을 더 잘하기 위한 생각과 행동을 지속적으로 반복함으로써 뇌 신경망에 변화가 일어나고 새로운 길이 생기는 신경과학적 원리가 담겨 있지요.

뇌는 에너지를 아끼기 위해 웬만한 기능은 모두 습관으로 만들고, 자주 필요한 기능일수록 더 빨리 습관화합니다. 좋은 습관이 반복되어 강화되면 능력이 되는 것이고요. 따라서 **역량기술의 기저에는 '습관'이 깔려 있어야 합니다.** 처음 수영을 배우는 사람은 물속에 들어가기부터가 도전입니다. 하지만 일단 물에 들어가고 발차기를 하면서 물에 대한 두려움을 극복합니다. 곧 몸을 띄울 수 있다는 것을 알게 되고, 서서히 수영 자세를 익히는 속도가 빨라집니다. 기본적인 수영에 익숙해지면 나중에는 스킨스쿠버나 서핑에도 도전할 수 있겠지요.

역량을 발현하기 위한 습관들도 마찬가지로입니다. 가령 대인력을 최대한 발현하려면 주변 사람들과 긍정적으로 소통하는 법을 익히고 이것을 습관으로 만들어내야 합니다. 또 전략력을 최대한 발현하고자 한다면 계

획을 수립하거나 문제해결 방안을 도출할 때 효과성과 효율성에 집중해 다양한 변수들을 다루는 사고 습관을 익혀야 하고요. 이처럼 **습관을 강조하는 이유는 그것이 한정된 자원인 시간을 성과중심적으로 사용하기 위한 가장 좋은 방법이기 때문입니다.**

우리 뇌는 효율적으로 움직이지만 매우 게으릅니다. 불필요한 자원을 쓰는 것을 싫어하고, 익숙하고 편안한 것을 추구합니다. 오죽하면 ‘구두쇠’라는 비유까지 나올까요. 그러나 분명한 것은, **뇌는 풍부한 연결성을 바탕으로 역동적인 상호작용을 통해 변화를 만들어내는 힘도 지니고 있다는 사실입니다.** 그러려면 포기하지 않고 계속 노력해야 합니다. 이런 과정 속에서 성과가 만들어지고 성공경험이 쌓이면 스스로에 대한 자신감과 자존감이 높아집니다. 더 큰 성과를 위한 발판이 마련되는 것이지요. 성과가 누적될수록 사회적 신뢰가 강화되면서 점점 더 큰 기회를 얻을 수 있고, 기회 크기가 커질수록 상승작용을 일으켜 더 큰 성공경험으로 이어질 수 있습니다. 즉 우리는 역량을 발휘하면서 일과 삶에서 성과를 만들고, 성공경험을 통해 성장합니다.

사람은 유전자로만 결정되지 않습니다. 같은 유전자를 가지고 태어나도 환경에 따라 서로 다른 사람으로 성장할 수 있습니다. **사람은 뇌와 세상의 상호작용을 통해 빚어지는 존재인 것입니다.** 이처럼 사람은 시시각각 환경에 반응하면서 만들어집니다. 과거 수많은 반응의 결과로 현재 존재하고 있는 것입니다. 한마디로 ‘반응’함으로써 존재하는 셈이지요. 이 과정에서 개인의 성격과 인성을 비롯, 역량과 능력과 정체성과 가치관이 형성되고요.

우리는 지금 하나의 ‘현상’으로 존재할 뿐입니다. 우리가 드러내고 있는 현상은 환경과의 상호작용으로 형성되었고요. 따라서 **조직 환경이 구성원들의 본질적 속성에 적합하게 마련되면 긍정성을 기반으로 성과중심적 몰입이 일어날 수 있습니다.** 성공을 맛본 구성원들은 자신감과 성취감이 상승할 테고요. 그렇게 되면 상호 신뢰가 더욱 깊어져 조직에 대한 동일시가 강화되고, 일에 대한 몰입이 한층 깊어져 조직의 발전에 가속도가 붙습니다.

흔히 **채용에는 마침표가 없다고 합니다.** 긴 시간 어렵고 복잡한 채용 프로세스를 거쳐 최종 입사가 결정되었다고 끝이 아니지요. 채용담당자 입장에서 입사자를 현업으로 넘겼다고 일이 끝난 게 아니고요. 곧바로 신규 입사자가 조직의 문화와 환경에 수월히 적응하도록 안내해야 합니다. 소위 조기 전력화를 위한 ‘온보딩(on-boarding)’을 진행하여 단순 업무 습득과 인수가 아닌, 작으나마 목표 설정 및 성공경험을 쌓도록 도와야지요. 그러면서 현업 리더와 함께 그가 가진 **역량을 최대한 밖으로 드러내 성과를 창출할 수 있도록 견인해야 합니다.** 원하는 틀에 맞춰 밖에서 안으로 주입하는 일방적 ‘교육’이 아닌, 사람이 가진 결을 안에서 밖으로 고스란히 드러내도록 돕는 ‘육성’을 본격적으로 시작해야 하는 것입니다.

사람은 태어나 만들어지는 존재이니깐요.

TIP 채용 성공사례

| 역량의 본질을 깨닫다

| 고운세상코스메틱(GOWOONSESANG COSMETICS) _ 성장지원실/채용홍보팀

더마코스메틱 브랜드 '닥터지'로 알려진 글로벌 스킨케어 기업으로 임직원 모두 '피부과학 전문가'로 활약, 최근 6년간 연간 평균성장률 47%를 유지하며 꾸준히 성장 중입니다. (2019년 역검 도입, 재직자 수 200여 명)



“역량이 원팀(One Team)을 만든 원동력이 되었습니다”

Q 매출 성장세가 무척 돋보이는데요, 인재 선발의 특별한 기준이 있나요?

회사의 성장에 가속도가 붙는 시점에 가장 절실했던 것이 '사람'이었습니다. 저희 조직 특유의 '성장'과 '소통'이라는 가치관을 함께하며 몸소 실행할 수

있는 인재를 원했지요. 그런데 역검이 그걸 딱 짚어서 알려주더라고요. 역검 결과표를 보며 지원자의 강점과 약점을 면접 전 파악하고, 실제 면접에선 해당 역량의 수준을 한 번 더 검증한 후 최종 선발합니다.

Q 조금 더 구체적으로 어떤 역량을 가진 인재를 선발하나요?

사실 고성과자는 성과와 관련된 거의 모든 역량 항목에서 높은 점수를 받더라고요. 그중 저희 조직이 주목하는 핵심역량은 '적극성'과 '전략성'입니다. 현장에서 직접 '원팀'을 이루기 위해 가장 필요한 역량들로 꼽기도 했습니다. 물론 타인을 헤아리는 '관계 역량'도 중요시하고요. 저희가 역검을 사용한 지 4년이 되었는데, 처음 2년은 그냥 참고용으로만 사용했어요. 그러다가 이걸 한번 검증해보자 해서 자체적으로 역검 결과표와 입사 후 성과 데이터를 분석했습니다. 역시나 적극성과 전략성 같은 역량이 저희 조직의 성과와 굉장히 밀접한 상관관계가 있는 것으로 나타났습니다.

Q 역검을 도입한 뒤 기존 구성원들 반응은 어떤가요?

우선 면접관들이 너무 좋아하십니다. '역검은 진짜 과학이다'라며 칭찬하시는 분도 계셨어요. 보통 면접을 볼 때 스무고개 하듯 지원자의 성향만 추측하잖아요. 그런데 역검을 통해 지원자의 보유역량을 어느 정도 파악하고 나서 면접을 보니 꼭 해야 하는 질문만 하게 되고, 지원자에 대한 판단도 더 명확하게 할 수 있다고 하십니다.

Q 현재는 역검을 어느 단계에서 활용하고 있나요?

사실상 모든 채용 프로세스에서 역검 결과표를 참조합니다. 실무적으로는 역검 결과표의 종합 점수를 기준으로 일정 지원자들만 선별해 최종 대면 면접을 진행하고요. 역검이 면접 전 채용 프로세스이자 검증 도구로 확실히 자리 잡은 것이지요.

Q 채용 후에도 역검 데이터를 활용하나요?

자체적으로 역검에서 분석된 역량과 실제 입사 후 성과 데이터를 연계하여 타당도를 검증해왔습니다. 데이터가 쌓일수록 연도별 입사자의 역량 특징이나 고성과자의 공통된 역량들이 조금 더 명확하게 드러나겠지요. 그리고 조기 퇴사자나 저성과자의 역검 결과표를 다시 들춰보는데요, 입사 후 발견된 문제와 역검상 드러난 약점 역량의 상관관계가 높을 때가 많더군요. 또 **앞으로는 직무 이동 시에도 활용할 것입니다. 역검이 직무 적합성 또한 판단해주니까요.**

| 현대오일터미널(HYUNDAI OIL TERMINAL) _ 인사팀

지난 수십 년간 축적한 노하우로 액체화물(유류화물) 저장과 관련된 최고의 밸류체인을 제공하는 기업으로, 현대중공업 그룹 HD현대오일뱅크의 100% 출자로 설립되었습니다. (2022년 역검 도입, 재직자 수 150여 명)



“역량은 인재를 가리는 가장 혁신적인 기준입니다”

Q 채용을 진행하면서 가장 큰 고민은 무엇이었나요?

서류전형과 필기시험에서 고득점을 받은 지원자의 입사율이 높아지는 게 마냥 좋은 건 아니더라고요. 평균점수가 높아지면서 지원자 간 차별화가 어려워진다는 한계점도 분명히 있었어요. 면접에서도 지원자로 할당되는 시간이 굉장히 짧아 개인의 잠재된 역량보다는 얼마나 순발력 있게 말을 잘하느냐가 합격과 불합격을 좌우하게 되었습니다. 이런 일련의 과정을 지켜보면서 **어떻게 하면 지원자의 진짜 역량을 기준으로 선발할 수 있을지 고민이 커졌습니다.** 특히 직무별로 필요한 세부역량을 하나하나 섬세하게 평가하는 것이 필요했지요.

Q 역량중심 채용을 위해 어떤 노력을 했나요?

그동안 관성적으로 진행해왔던 채용 프로세스를 전면적으로 재점검했습니다. 특히 **서류전형과 필기시험을 중점적으로 진단하고 개선하였지요.** 그러면서 외부 채용 솔루션 도입을 검토했고, 마침 모회사였던 HD현대오일뱅크에서 먼저 역검을 사용하고 있었습니다. 벤치마킹 차원에서 저희도 자연스럽게 역검을 활용하게 되었습니다.

Q 역검 도입을 검토하면서 어떤 부분을 중점적으로 보았나요?

다소 낮은 선발도구였던 만큼 이것저것 검토해야 할 것들이 많았습니다. 비용 분석에서부터 신뢰도까지 검증해야 했지요. 솔직히 처음에는 내부 구성원들의 역검에 대한 신뢰가 그다지 크지 않았습니다. 역량의 개념에 대한 이해도 부족했지요. 그러다가 **역검 데이터가 쌓이면서 신뢰도와 타당도 검증이 이뤄졌고, 타사의 유사한 선발도구보다 훨씬 좋은 결과를 얻을 수 있다는 것을 확인하게 되었습니다.** 기존 전형보다 시간, 비용, 인력 등 운영의 효율성도 더 높아졌고요. 따라서 의사결정권자들을 자신 있게 설득할 수 있었고, 지금까지도 계속 활용하고 있습니다. 역검 도입 후 확실히 역량을 기준으로 직무에 최적인 인재를 선발하고 있다고 자평합니다.

Q 더 나은 채용을 위해 개선하고 싶은 일이 있을까요?

저희는 일단 역검을 통해 **역량중심 채용이라는 획기적인 변화를 이뤄냈습니다.** 채용담당자의 업무 효율은 덤으로 따라왔고요. 하지만 우리가 사는 세상은 계속 변화합니다. 채용 프로세스도 마찬가지죠. 특히 잘못된 프로

세스는 과감히 버려야 합니다. 효과도 없는데 계속 붙잡고 있을 필요가 전혀 없습니다. 앞으로도 저희는 **역량과 역검을 중심으로 채용 프로세스 혁신을 지속해나갈 것입니다.**

제2장

세상에 알려지지 않은

**성공채용의
특별한 비법**

Talk, 까놓고 말해서

"일잘러, 어떻게 뽑아야 하는지 모르겠어!"

M컴퍼니 영업왕 P차장은 소문난 일잘러입니다. 남보다 스펙이 떨어지는데도 예상과 달리 일잘러가 되었고, 초고속으로 승진했습니다. 그는 자기 일만 잘하는 게 아니라 남의 일까지 팔을 걷고 돕습니다. '내 일만 잘하면 됐지, 뭘 또 그렇게까지...' 유별난 오지라퍼라며 수군대는 동료들조차 그가 부럽기는 마찬가지입니다. 대표는 P차장 같은 사람 서너 명만 더 있어도 시장을 제패하겠다며 인사팀에 은근히 눈치를 줍니다. 하기가 쓸 만한 사람이 없다는 대표의 아우성이 어제오늘 일은 아닙니다. 인사팀 L부장과 K대리는 곧 다가올 수시 채용에 더욱 노심초사합니다. P차장 같은 사람을 붕어빵처럼 똑같이 찍어낼 수도 없는 노릇, 언제나 '잘 뽑을 결심'을 하고 시간과 비용을 쏟아붓지만 후회만 남습니다. 그들 역시 P차장처럼 성과를 확실히 올려 채용 분야의 프로 일잘러 소리를 듣고 싶습니다. 그럼에도 더욱 거세지는 채용 전쟁에서 살아남기 위한 승부수가 딱히 없어 새까맣게 속만 타들어갑니다.

Q08

어떻게 하면 '일잘러'를 잘 알아볼 수 있을까요?

'일잘러'의 공통 핵심역량은 '긍정성, 적극성, 전략성, 성실성'이라는 성과역량입니다. 성과역량은 가치판단, 열정발현, 전략모색, 추적실행이라는 성과메커니즘을 가동시키는 핵심입니다.

● '나는 일잘러일까?' 직장인이라면 하루에도 몇 번씩 묻겠지요. '일잘러(일을 잘하는 사람)'라는 신조어가 널리 쓰이면서 혹여 '일못러(일을 못하는 사람)'로 찍히는 건 아닌지 부쩍 신경이 쓰일 테고요. '저 사람은 일잘러일까?' 동료들을 볼 때도 궁금해집니다. 협업 대상을 찾아야 할 때 미리 평판을 확인해야 안심이 되니까요.

같은 조직에 있다 보면 일의 능률이나 성과뿐만 아니라, 사기와 자기계발 동기까지 일잘러로부터 많은 영향을 받습니다. 일잘러 동료가 최고의 복지라는 말까지 나오는 이유이지요. 너도나도 일잘러를 꿈꾸는 가운데 그 비법을 소개하는 자기계발 서적이거나 교육훈련 등 콘텐츠도 덩달아 넘쳐나고 있습니다.

이처럼 **일잘러는 모두가 선망하는 대상이지만, 현실에서 일잘러는 생각보다 많**

지 않습니다.

사람은 누구나 일을 잘하고 싶은 욕망이 있습니다. 일을 통해 존재 가치를 인정받으며 성장하고 싶은 것이지요. 어느 조직에 있던 ‘잘 뽑았네’ 소리를 듣고 싶은 것은 인지상정입니다. 세상 모든 일이 우리 마음대로만 된다면 얼마나 좋을까요? **기업마다 일하는 사람은 많지만, 일잘러는 손을 꼽을 만큼 적고, 일잘러를 예측하여 채용하는 일은 더욱 어렵습니다.**

일잘러는 누구인가

기업마다 성과의 기준이 다르고, 사람마다 일을 바라보는 관점 역시 다릅니다. 가령 기성세대가 생존과 승진을 목표로 일잘러를 추구했다면, 요즘 MZ세대는 성장과 자아실현을 위한 자발적 일잘러를 목표로 삼습니다. 그런데 조직과 세대를 떠나 일잘러에게는 눈에 확 띄는 면들이 있습니다.

우선 한번 일을 맡으면 최대한 빠르고 정확하게 판단하고 주도하며 마무리까지 깔끔히 해냅니다. 일을 쉽게 하면서도 성과는 최고, 한마디로 생산성이 높은 것이지요. 자기 일만 잘 해내는 것도 아닙니다. 남들이 하는 일에도 관심을 두고, 직접 나서서 도우며 팀워크와 인간관계도 챙깁니다. 스스로에 대한 점검과 성찰까지 게을리하지 않으니 쑥쑥 성장을 거듭하고요. 도무지 빈틈이라고는 찾아보기 힘들어 가끔은 질투의 대상이 되지만, 대개 존경과 경외를 보냅니다. 그러니 일잘러 곁에는 사람이 끊

임없이 모여듭니다.

사실 이런 매력은 그냥 나오는 것이 아닙니다. 다음과 같은 공통된 내적 특성이 있지요.

일잘러는 ‘합리주의자’입니다. 현재의 원인과 미래의 결과를 연결하는 합리적 인과체계를 바탕으로 일을 해나가지요. 성과는 원하는 것을 주고 원하는 것을 받는 것입니다. 고객이 원하는 것을 주면 만족과 구매로 이어지고, 우리는 성과를 올립니다. 성과는 고객의 욕망에 초점이 맞춰질 때 비로소 진정한 가치를 갖습니다. 결국 고객이 원하는 행복을 도와줄 수 있는 제품과 서비스가 가치 있는 것입니다.

이처럼 우리가 하는 일은 철저히 인과체계 안에 있습니다. 원인과 결과 사이를 연결하는 조건들이 전략이고, 이걸 잘 알고 잘 실행하면 성과를 올려 일잘러가 될 가능성이 커지는 겁니다. 물론 쉽지 않지요. 몇 번이고 시뮬레이션을 하면서 전략을 세심하게 수정하고 보완해나가야 합니다. 이때 가장 중요한 것은 철저히 상대중심적으로 생각하는 것입니다. 그래야만 인과체계를 벗어나지 않을 수 있지요. 그 안에서 수립한 합리적 전략만이 의미 있고 효과적입니다.

또한 **일잘러는 ‘습관주의자’입니다.** 조금 더 구체적으로 말하면 ‘성과중심적 습관주의자’이지요. 습관은 한정된 자원인 시간을 집중 정렬하여 성과중심적으로 사용하기 위한 가장 좋은 방법입니다. 인생은 현재의 시간을 사용해서 더 나은 미래를 만들어가는 과정입니다. 일도 삶도 성과중심적으로 흘러가게 하려면 철저한 자기관리를 통해 삶을 단순화하고 이를 습관화해야 합니다. 일잘러는 이런 적극적인 습관화를 통해 자원을 효율적

으로 사용해서 성과를 극대화하려는 사람들입니다.

성과는 뇌의 것

여기저기서 ‘인사가 만사’라며 인재경영을 부르짖습니다. 그런데도 왜 여전히 많은 기업에서 일잘리를 뽑지 못하는 걸까요? 말로는 인재의 중요성을 강조하면서 정작 그 첫 단추인 채용에는 별다른 투자를 하지 않기 때문일까요?

일을 잘한다는 것은 눈앞의 문제를 해결하며 기업이 원하는 가치인 성과를 만들어낸다는 의미라고 했습니다. 그렇다면 혹여 성과를 만드는 요인을 잘못 알고 있는 것은 아닐까요? 네, 맞습니다. **인재를 선별하는 기준이 잘못된 것입니다.**

스펙 좋은 사람이 일도 잘한다면 아무 걱정 없을 것입니다. 공부 잘하는 사람만 뽑으면 되니까요.

“학벌이나 자격증은 업무 능력과 상관이 없습니다. 오히려 대학을 졸업하지 않은 사람들이 가장 좋은 성과를 내는 경우가 많습니다. 향후 고졸 채용 인원을 늘리겠습니다.”

전 구글 인사부문 임원의 말입니다. **스펙은 참고사항은 될 수 있지만, 일을 통한 성과와 성장을 담보하지는 않습니다. 경력마저도 그렇습니다.** 일을 오래했다고 일을 꼭 잘하는 것도 아닙니다. 환경과 시스템, 사람과 문화가 다른 회사에서도 똑같이 성과를 재현할 수 있으리란 법은 없으니까요.

사실 **일의 성과는 우리 뇌가 만들어냅니다.** 앞서 소개했던 뇌의 성과 메커니즘을 떠올리며 잠시 입사 지원자의 머릿속으로 들어가볼까요. 그들은 우선 입사하려는 기업이 신뢰할 만한지 판단할 것입니다. 성장의 기회를 충분히 주는지, 성과에 대한 보상이 만족스러운지 이것저것을 자신의 가치에 비춰 꼼꼼히 따져보겠지요. 판단 결과 신뢰가 높으면 취업에 대한 열정은 그만큼 커지고, 또 어떤 전략이 필요한지 모색한 후 그에 따라 성실히 대처해나갈 것입니다. 아무리 ‘닥치고, 취업’을 외친다 해도, 누구나 이런 과정을 통해 ‘좋은 취업’이라는 성과를 얻고자 하는 것이지요. 이것이 우리 뇌의 본질적인 속성이자 기능입니다. 의식적으로 통제한다고 달라지는 것도 아니고요. **우리가 말하는 역량은 바로 이런 뇌의 성과 메커니즘에서 발달합니다.**

인재를 알아보는 가장 정확한 눈

최초로 신경과학 기반 역량 탐색의 길을 연 것이 바로 ‘역검(역량검사)’입니다. 간단히 말해 역검은 ‘신경과학 기반 성과역량 예측 솔루션’입니다. 여기에 데이터 과학기술이 접목되었지요. 특히 뇌의 ‘성과중추’라 할 수 있는 전전두피질의 속성을 파고들면서 인재 채용의 최적 경로가 되었습니다.

역검은 일잘리를 예측하기 위해 뇌의 성과 메커니즘에 기반한 ‘성과역량’을 중점적으로 살펴봅니다. **신뢰를 만들어내는 ‘긍정성’, 열정을 발현시키는 ‘적극성’, 전략을 효율적이고 효과적으로 모색하게 만드는 ‘전략성’, 지속적으로 실**



| 역검의 측정 도구들 |

행하게 만드는 '성실성'이 바로 그것입니다. 크게 자기 보고식 검사, (전략)게임 기반 과제, 영상면접 도구를 활용해 종합적으로 평가하지요.

'자기 보고식 검사(self-report)'는 질문이 주어지면 제시된 답변 보기 중에서 선택하는 방식의 검사입니다. '전략게임'이라고도 부르는 '게임 기반 과제(game)'는 주어진 목표에 따라 게임하듯 문제를 해결하며 반응하는 방식이고요. '영상면접(asynchronous video interview)'은 면접관 없이 질문에 답변하는 전 과정을 영상으로 담은 도구입니다.

이 세 가지 도구 모두를 결합하여 역량을 측정하는 것이 '역검'이며, 특정 목적과 필요에 따라 구성을 달리하여 활용도를 높일 수도 있습니다.

역검은 일 잘하게 만드는 힘, 즉 역량을 측정하고 분석해 일잘러를 예측합니다. 더 나아가 '일잘러(일을 즐기는 사람)'를 발견해낼 수 있습니다. 미래 성과를 담보하지 못하는 지식과 기술이 아닌, 그 이면에서 작동하는 개인의 안정되고 일관된 내적 특징인 역량에 초점을 맞추기 때문입니다.

과학의 눈으로, 보이지 않지만 꼭 보아야 하는 것을 '자세히' 들여다보는 것이지요.

Q 09

선발도구의 우수성을 판단하는 기준은 무엇인가요?

결과의 일관성을 의미하는 '신뢰도'와 목적에 적합한지를 의미하는 '타당도'가 중요한 기준입니다. 특히, 우수 인재를 선발하기 위해 성과를 얼마나 예측하는지를 의미하는 '준거 관련 타당도'가 가장 중요합니다.

● 'MBTI'의 유행이 좀처럼 식을 줄 모릅니다. MBTI는 100여 년 전 미국의 어느 모녀가 개발한 성격유형 테스트지요. 젊은 층을 중심으로 너도나도 MBTI를 묻고 맞히며 무릎을 칩니다. MBTI 유형별 특징으로 대화할 줄 모르면 소외될 정도라는데, 재미 삼는 것은 좋지만 과몰입은 경계해야 합니다.

MBTI는 성격유형이 16가지밖에 되지 않기 때문에 많은 사람의 다양한 성격을 제대로 구분할 수 없습니다. 성격에서 가장 중요한 신경증과 관련된 내용이 빠져 있고, 유형이 극단으로만 나뉘어 지나치게 단순하지요. 현실적으로 중간 유형이 많다는 점도 간과한 것입니다.

또한 검사를 할 때마다 결과가 자주 바뀝니다. MBTI의 기본을 이루는 4가지 지표를 개별적으로 보면 검사를 반복할 때 재현 확률이 높지만, 16

가지로 나뉘는 결과가 재현되려면 4가지 지표가 모두 똑같이 나와야 하기 때문에 재현 확률이 떨어집니다. 오락가락하는 것이지요. 그리고 자기 보고식 검사만으로 이루어져 있어 얼마든지 응답을 왜곡할 수 있습니다. 원하는 대로 결과를 바꿀 수 있는 것입니다.

'Big5'라는 것도 있습니다. 사람들의 행동과 판단 성향을 개방성, 성실성, 외향성, 친화성, 신경성까지 5개 요인으로 나누어 측정하지요. 현대 성격심리학에서 나름 인정받고 있는 이론이긴 하나 이 역시 몇 가지 문제가 있습니다. 성격에 대한 포괄적 이론이 아니라 단지 성격 특성을 요인 분석으로 묶은 것에 불과하고, 환경이나 문화에 따라 타당성이 떨어진다는 것이 대표적입니다. 더 많은 성격 특성이 필요하다는 주장도 있고요.

성격유형 검사 이야기는 채용 분야에서도 심심찮게 나옵니다. 요즘에는 특히 MBTI가 많이 거론되지요. 자소서에서 MBTI 유형을 소개하라는 문항을 넣기도 하고, 심지어 특정 유형을 우대한다는 채용 공고를 내기도 한다지요. 채용담당자의 진지한 고민이 아쉽다고 하지 않을 수 없습니다.

채용은 재미가 아닙니다. 한 사람의 인생과 조직의 명운이 걸린 일입니다. MBTI 결과는 실제 성격과 다르게 나올 수밖에 없습니다. 앞서 말한 검사 자체의 한계 때문이지요. 따라서 MBTI를 채용에 반영해야 한다는 주장은 그저 농담으로 받아들이는 게 좋습니다. 환상일 뿐입니다.

신뢰도는 타당도의 필요조건

‘면접은 오전에 봐야 한다.’ ‘아니다, 오후에 봐야 유리하다.’ 유튜브나 인터넷 정보 사이트에서 아직도 오락가락하는 면접 팁입니다. 과거 어느 코미디 프로그램에 등장했던 ‘애정남’을 다시 소환해 물을까요? ‘애매한 걸 정해주는 남자’ 말입니다. 아마 천하의 애정남도 이 답은 모를 듯합니다. 정말 애매하니까요. 아무래도 면접도 사람이 하는 일이다 보니 오전, 오후 면접관의 몸 상태나 기분에 따라 판단이 달라질 수 있을 겁니다.

예일대 심리학과 연구에 따르면, 따뜻한 음료를 들고 있을 때 사람을 평가하면 차가운 음료를 들고 있을 때보다 더 긍정적이라 합니다. 꼭 면접이 아니더라도 이처럼 사람의 사소한 상황이 판단에 영향을 미치는 일은 비일비재하지요.

달리 말해, **사람의 눈은 믿을 수 없다는 것입니다. 그때그때 다르니까요.**

면접관이나 면접 시간 등에 따라 면접 결과가 달라진다면 평가에 ‘일관성’이 없다는 의미입니다. 즉 면접은 선발도구로서 신뢰가 낮은 것이지요. 채용 프로세스에서 신뢰가 낮은 도구를 사용하면 기업 입장에서는 시간과 비용 낭비일 뿐만 아니라, 궁극적으로 더 좋은 인재를 선발할 가능성이 줄어듭니다. 지원자로 하여금 선발의 공정성을 의심하게 만드는 꼬투리만 제공하는 꼴이 되고요.

채용담당자는 선발도구를 선택할 때 그것이 얼마나 신뢰할 수 있고 타당하지 꼭 따져봐야 합니다. 가령 위에서 말한 MBTI를 선발도구로 쓴다는 것은 결국

아무 생각이 없다는 얘가지요. 우리는 어떤 검사나 측정을 할 때 그 결과를 얼마나 믿을 수 있는지 미리 확인해야 합니다. 그 기준이 되는 것이 바로 ‘신뢰도’와 ‘타당도’입니다.

선발도구의 신뢰도란 ‘일관성’, 즉 어떤 상황에서도 오차 없이 안정적인 결과를 보이는 것을 말합니다. 재현이 가능한 정도라고 할까요, 반복 측정 후 결과가 일치한다면 신뢰도가 높은 것이지요. 활 쏘기로 비유하면 특정 위치에 계속 화살이 맞을 가능성이 높다는 것입니다. 반면에 신뢰도가 낮다는 것은 같은 곳을 겨냥하여 똑같이 화살을 쏘는데도 매번 결과가 달리 나온다는 의미이고요. 운 좋게 한 번은 맞을 수 있지만 그 이상을 장담할 수 없다면 과학이 아니라 주술이지요.

타당도(정확성)는 검사나 측정의 ‘목적’과 관련이 있습니다. 측정하고자 하는 것을 ‘정확히’ 측정했는지를 보여주기 때문입니다. 아무리 똑같은 곳에 화살을 계속 맞춘다 해도 과녁 중앙에서 벗어나 있다면 타당도는 낮은 것이지요. **신뢰도가 낮으면 타당도는 당연히 보장할 수 없습니다.** 타당도는 신뢰도의 크기를 넘을 수 없으니까요. 신뢰도는 높지만 타당도는 낮을 수 있습니다. 그러나 신뢰도가 낮으면서 타당도가 높을 수는 없습니다.

우선 선발도구의 신뢰도를 확인할 수 있는 대표적인 방법을 살펴보겠습니다.

첫째, 동일한 사람에게 같은 검사를 여러 번 보게 한 뒤, 일관적인 결과가 나오는지 확인하는 방법이 있습니다. 이를 ‘검사-재검사 신뢰도’라



| 신뢰도와 타당도의 관계 |

고 합니다.

둘째, 한 검사 내에서 같은 것을 측정하는 문항이 여러 개일 때 그 문항에 대해 동일한 결과가 나오는지 확인하는 방법이 있습니다. 이를 ‘내적 일관성’이라 합니다.

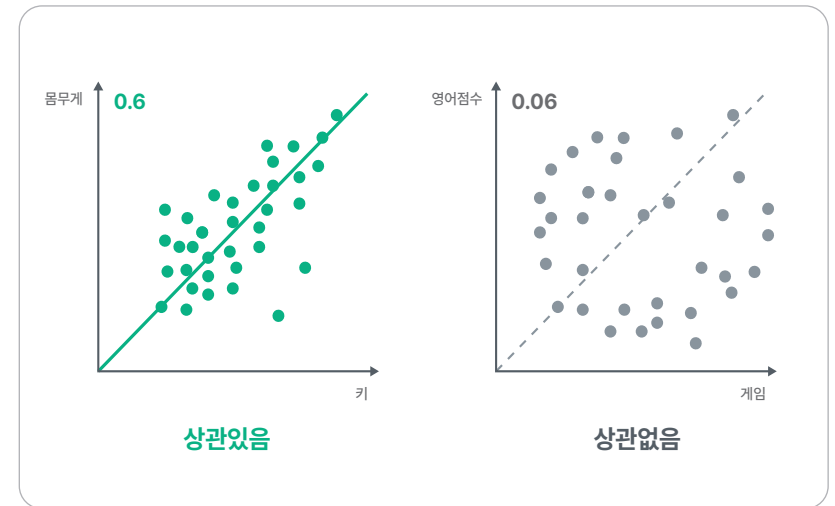
셋째, 여러 명의 평가자가 동일한 사람을 평가한 뒤, 평가자가 누구인지 관계없이 일관된 결과가 나오는지 확인하는 방법이 있습니다. 이를 ‘평가자 간 신뢰도’라고 합니다.

마지막으로, 같은 것을 측정하는 검사 두 개를 만들어 동일한 사람이 두 검사를 모두 보게 한 뒤 결과의 동일성을 확인하는 방법이 있습니다. 이를 ‘동형 신뢰도’라고 합니다.

이런 방법 등을 통해 두 변인이 서로 관련되어 있는 정도를 의미하는

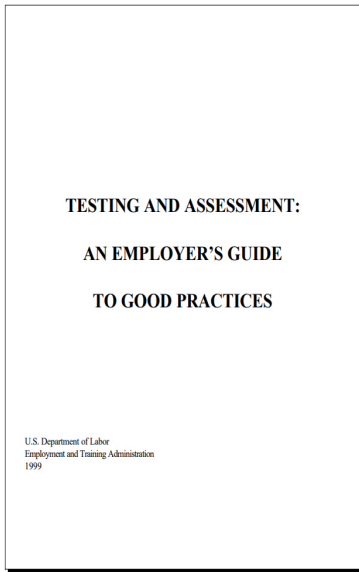
상관계수가 산출되고, 이것을 ‘신뢰도 계수(reliability coefficient)’라 부릅니다. 0에 가까울수록 신뢰도가 낮고, 1(완벽하게 일치함)에 가까울수록 신뢰도가 높은 선발도구지요.

미국 노동부에서 발간한 가이드(Testing And Assessment: An Employer's Guide To Good Practices)에 따르면, 선발도구의 신뢰도 계수가 0.70 미만인 경우 ‘활용하기 어려움’, 0.70~0.79 사이인 경우 ‘적절함’, 0.80~0.89인 경우 ‘ 좋음’, 0.90 이상인 경우 ‘훌륭한 수준’이라 봅니다. 현재 **역검의 신뢰도 계수는 0.83(검사-재검사 기준), 0.85(내적 일관성 기준) 수준으로 좋은 수치를 보이고 있습니다.**



| 상관계수 이해를 위한 예시 |

다시 한번 강조합니다. 채용담당자는 선발도구, 특히 외부 솔루션을 들 일 때는 신뢰도와 타당도를 반드시 확인해야 합니다. 그런데 안타깝게도 선발도구를 개발한 업체 대다수가 검사 결과를 공개하지 않고 있습니다. 일부 업체가 내적 일관성만 겨우 공개하고, 검사-재검사 신뢰도를 공개 하는 업체는 거의 없습니다. 그 이유는 아마도 문항 유출의 문제로 검사를 반복하기 어렵고, 같은 사람이 여러 번 검사에 응시하는 것도 추적하기 어렵기 때문일 것으로 추측해봅니다. 내적 일관성의 경우 검사를 두 번 이상 실시하지 않고도 신뢰도를 추정할 수 있기 때문에 그나마 공개



"true" score, each time. The degree to which test scores are unaffected by measurement errors is an indication of the **reliability of the test**

Reliable assessment tools produce dependable, repeatable, and consistent information about people. In order to meaningfully interpret test scores and make useful employment or career-related decisions, you need reliable tools. This brings us to the next principle of assessment.

Principle of Assessment

Use only *reliable* assessment instruments and procedures. In other words, use only assessment tools that provide dependable and consistent information.

3. Interpretation of reliability information from test manuals and reviews

Test manuals and independent review of tests provide information on test reliability. The following discussion will help you interpret the reliability information about any test.

The reliability of a test is indicated by the **reliability coefficient**. It is denoted by the letter "r," and is expressed as a number ranging between 0 and 1.00, with r = 0 indicating no reliability, and r = 1.00 indicating perfect reliability. Do not expect to find a test with perfect reliability. Generally, you will see the reliability of a test as a decimal, for example, r = .80 or r = .93. The larger the reliability coefficient, the more repeatable or reliable the test scores. Table 1 serves as a general guideline for interpreting test reliability. However, do not select or reject a test solely based on the size of its reliability coefficient. To evaluate a test's reliability, you should consider the type of test, the type of reliability estimate reported, and the context in which the test will be used.

Reliability coefficient value	Interpretation
.90 and up	excellent
.80 - .89	good
.70 - .79	adequate
below .70	may have limited applicability

| 미국 노동부 신뢰도 계수 가이드 원문 |

분석방법	측정	결과 [95% 신뢰구간]
검사 - 재검사	평균 종합 점수	0.83*** [0.73 - 0.89]
	전체 성향파악 평균	0.89*** [0.84 - 0.92]
	전략 의 평균	0.83*** [0.52 - 0.92]

| 역검의 검사-재검사 분석 결과 예시 |

* 2021년 M사 상반기 공채 지원자 중 142명 동일 검사 응시 데이터 활용 / 응시 간격 통제

하는 것이고요. **국내에서는 거의 유일하게 역검만이 검사-재검사와 내적 일관성 신뢰도 결과를 모두 공개하고 있습니다.**

채용의 '목적'을 달성해야 한다

선발도구는 신뢰도와 함께 타당도, 즉 대상을 목적에 맞게 정확히 측정 하는지 여부가 무척 중요합니다. "그 친구 면접 점수는 1등이었지. 그런데 입사하고 나서 성과를 못 만들어. 왜 그럴까?" 이렇다면 선발 목적에 비취볼 때 선발도구가 정확하지 않은 것이지요. 타당도를 이해하기 위해서는 가장 먼저 채용의 목적을 이해해야 합니다. 그것은 '성과를 창출하

여 회사의 이익에 기여하는 것'입니다. 따라서 선발도구의 타당도는 채용 프로세스에서의 평가와 입사 후 성과평가와의 상관관계를 나타낸다고 하겠습니다. 앞서 우리는 역량으로 성과를 예측할 수 있다고 했습니다. **역량과 성과와의 상관관계를 입증하면 그 정도에 따라 역검의 타당도는 밝혀지겠지요.**

채용의 목적이 제대로 달성되었는지는 지금 당장이 아닌 미래에나 알 수 있습니다. 정확한 채용이 그만큼 어렵다는 말이지요. 현재 있는 그대로의 모습에서 미래의 '일잘러'를 얼마나 정확하게 예측할 수 있을까요? 여기서 우리는 '타당도 계수(Validity coefficient)'라는 기준을 활용할 수 있습니다. 타당도 계수는 특정 시기의 평가 점수와 일정 기간 이후의 결과(준거) 간 상관관계수에 의해 추정됩니다.

미국 노동부 가이드에 따르면 타당도 계수가 0.35를 웃돌아야 선발도구로서 매우 유용하다고 합니다. 실제 채용에서 활용해도 좋다고 할 만한 기준은 0.21 이상입니다. 그리고 0.11 미만이면 선발도구로 활용할 수 없습니다. 상관 계수가 0.21이라고 하는 것은 어느 정도 수준일까요? 도로에 차가 많으면 교통사고가 날 확률이 높아지겠지요. 이 경우 상관관계수가 0.2입니다. 부모와 자식의 키 상관관계수는 0.5 정도이고요.

역검의 타당도 계수는 어느 정도일까요? 0.51입니다. 0.35를 넘으면 매우 유용하다고 했으니, 0.51이면 상당히 높은 수치이지요.

많은 기업에서 지금도 선발 기준과 도구로 활용하고 있는 학력, 학벌, 학점, 영어점수, 자격증, 인적성검사, 면접은 어떤 수준일까요?

2022년 한국경영학회 연구 자료에 따르면 모두 0.11 미만이었습니니다.

상관계수가 0.11 미만이면 미국 노동부에서 제시하고 있는 가이드를 기준으로 했을 때 선발도구로 활용할 수 없는 수준이지요. 그러니 스펙이나 면접만 보고 사람을 뽑는다는 것은 이력서를 쌓아 놓고 선풍기를 돌려서 멀리 날아가는 순으로 뽑는 것과 별반 다르지 않습니다.

■ The criterion-related validity of a test is measured by the validity coefficient. It is reported as a number between 0 and 1.00 that indicates the magnitude of the relationship, "r," between the test and a measure of job performance (criterion). The larger the validity coefficient, the more confidence you can have in predictions made from the test scores. However, a single test can never fully predict job performance because success on the job depends on so many varied factors. Therefore, validity coefficients, unlike reliability coefficients, rarely exceed $r = .40$.

As a general rule, the higher the validity coefficient the more beneficial it is to use the test. Validity coefficients of $r = .21$ to $r = .35$ are typical for a single test. Validities for selection systems that use multiple tests will probably be higher because you are using different tools to measure/predict different aspects of performance, where a single test is more likely to measure or predict fewer aspects of total performance. Table 3 serves as a general guideline for interpreting test validity for a single test. Evaluating test validity is a sophisticated task, and you might require the services of a testing expert. In addition to the magnitude of the validity coefficient, you should also consider at a minimum the following factors:

Table 3. General Guidelines for Interpreting Validity Coefficients

Validity coefficient value	Interpretation
above .35	very beneficial
.21 - .35	likely to be useful
.11 - .20	depends on circumstances
below .11	unlikely to be useful

- level of adverse impact associated with your assessment tool
- selection ratio (number of applicants versus the number of openings)
- cost of a hiring error
- cost of the selection tool
- probability of hiring qualified applicant based on chance alone.

| 미국 노동부 타당도 계수 가이드 원문 |

분석 방법	표본 수 (N)	성과 예측력
Hunter & Schmidt 메타 분석 효과 크기(상관계수)	843	0.51 [신뢰구간 90% 0.40 - 0.61]

| 역검의 타당도 계수 |



| 역검의 타당도 계수 상대 비교 |

역검의 타당도 계수가 이렇게 높은 이유는 역검이 생물학과 신경과학 연구 논문 500편 이상을 분석하고 이를 바탕으로 알고리즘을 설계하고 측정했기 때문입니다. 기본적으로 60% 수준의 정확성을 확보하고, 여기에 고성과자의 패턴 학습을 통해 70% 수준까지, 그리고 기업별 인재상

학습과 커스터마이징 기능까지 집목시키면 80% 수준으로 정확성을 높일 수 있습니다. 또 역검만이 갖고 있는 다음과 같은 독특한 측정 방식 역시 정확성을 높이는 데 한몫합니다.

첫째, **복수의 서로 다른 과제와 측정 도구를 통해 지원자의 역량을 입체적으로 파악합니다.** 단일한 도구로는 지원자의 단면만 이해할 수 있지만, 여러 방식을 동시에 사용하면 지원자의 역량을 종합적으로 측정할 수 있는 것입니다.

둘째, **게임 방식을 통해 지원자의 추가적인 정보를 획득합니다.** 일반적인 인성검사는 정답 여부에 따라 지원자의 서열 정보만 알 수 있지만, 게임 방식은 정오답뿐만 아니라 반응 시간, 집중력 유지, 실수 회복, 학습 속도, 비인지적 선호 등 실제 업무 수행과 밀접한 지원자의 특성 데이터를 추가적으로 알려줍니다.

진짜 필요한 인재를 선발할 확률은 모집 규모와 선발도구의 신뢰도, 타당도에 따라 달라집니다. 갈수록 어려워지는 기업 환경 속에 모집 인원을 늘린다는 것은 무척 어렵고 효과도 미미하겠지요. 그 대신 일관성과 정확성이 높은 선발도구를 도입한다면 효과는 크게 향상될 것입니다.

선발도구의 우수성을 판단할 때는 ‘신뢰도’와 ‘타당도’를 꼭 확인하십시오.

Q 10

인적성검사는 더 이상 필요하지 않을까요?

인적성검사는 성격과 지능을 검사하는 도구이기 때문에 성과와 관련이 없거나 성과역량을 예측하지 못합니다. 채용 과정에서 인재선발 도구로 더 이상 필요하지 않습니다.

● “7% 소금물 100g에 10% 소금물을 넣었다니 9% 소금물이 되었다. 넣은 10% 소금물의 양은?” 어느 기업의 인적성 검사에 나온 문제입니다. 이런 문제로 정말 일 잘하는 사람을 선별할 수 있을까요? 똑똑한 사람은 뽑을 수 있을지 몰라도, 일 잘하는 사람 뽑기는 어렵지 않을까요?

회사에서 하는 일엔 정답이 없다는데, 이렇게 정답을 구하는 문제로 사람을 가리는 게 맞는지 모르겠습니다. 그 의도도 모른 채 취준생들은 이런 문제를 풀기 위해 학원에서 컨설팅을 받고 문제집을 사들이며 아까운 비용을 지불합니다. ‘청년실신(청년 실업자와 신용불량자)’ 상태에 가까워지는 것이지요. 돈이 없으면 취업도 할 수 없다는 뜻의 ‘무전무업(無錢無業)’이라는 말이 유행어처럼 떠돌 정도입니다.

인적성검사는 그 이름 그대로 ‘인성’과 ‘적성’을 평가하는 시험입니다. 직무적성검사를 보통 인적성검사라고 부르지요. 언젠가부터 입사를 위해 필수로 거쳐야 하는 관문이 되었습니다.

사실 인성검사 대해서는 특별한 공부법이 없습니다. 시험이지만 시험이 아니지요. 인터넷에 떠도는 심리 테스트처럼 보여 긴장이 풀리기 쉽습니다. 정말 소시오패스나 사이코패스가 아니라면 크게 문제되지 않고요. 그런데도 그 결과와 판단 기준은 사실상 비밀이고, 철저히 비공식 데이터로 남습니다. 또 응답 왜곡까지 고려해 종합적으로 평가할 수 있는 방안도 마땅치 않습니다. 지원자의 의도적인 거짓말이나 학습효과를 완전히 배제한 결과를 얻을 수 없다는 얘가지요.

적성검사는 인지능력 측정 중심으로 문제가 정형화되어 있습니다. 나름 고도의 집중력과 순발력이 필요하긴 합니다. 기업마다 차이가 있지만 소금물 농도 구하기, 입체도형 전개도 찾기, 순서에 맞게 문장 배열하기 따위의 수리와 언어 문제가 대부분입니다. 수능 문제집처럼 기업별 기출 문제가 시중 서점에서 팔리고 있고요. 적성검사 역시 역량을 평가할 수 있는 문제와 항목으로 만든다지만 문제 유형만 봐도 단순히 지능을 측정하는 데 그치고 만다는 것을 알 수 있습니다.

인적성검사의 한계와 대안

물론 인적성검사의 문제 유형을 바꿔볼 수는 있겠지요. 이를테면 실제

업무 상황을 가정하여 자료를 모아놓고 지원자가 능동적으로 과제를 해결해가는 과정을 검증하는 것입니다. 정답이 명확하게 정해진 문제 풀이 방식이 아니라 마치 진짜 업무를 하는 것처럼 말입니다. 실적보고서와 경쟁사 비교 자료를 분석하여 수리적으로 조직 성장률을 파악해보는 것이 하나의 예가 되겠습니다. 특히 온라인 기반 플랫폼은 가상업무 환경을 제공할 수 있기 때문에 나뉠 시뮬레이션이 가능합니다. 코로나 이후 실제로 몇몇 기업에서 개발해 활용하고 있기도 하고요.

그럼에도 불구하고 기본적으로 **인적성검사의 틀을 벗어나지 못하는 평가로는 사람의 본질, 즉 '역량'을 검증할 수 없습니다.** 인적성검사는 빙하 모델로 보면 수면 위에 드러난 인지 영역과 반인지 영역을 측정합니다. 행동과 심리 레벨에 그치지요. 원래부터 개인의 성격이나 기질, 정서적 특성, 지능 정도를 평가하고자 생겨났기 때문입니다. 특히 인성검사는 정신병리와 신경증을 평가하는 검사까지 참고하여 설계되었지요. 조직에서 바라는 성과 예측을 목적으로 삼았던 것이 아닌 것입니다.

채용 과정에서 주목해야 할 훨씬 중요하고 큰 영역은 빙산 아래에 있는 비인지 영역입니다. 비인지 영역은 생화학적·생물학적·신경과학적 레벨의 정보가 담겨 있는 곳입니다. 인재 선발의 핵심 기준이 되어야 할 역량은 바로 빙산의 아랫부분인 비인지 영역에서만 확인할 수 있고요.

따라서 인적성검사와 채용 후 업무 성과의 상관관계는 낮을 수밖에 없습니다. 실제로 앞서 본 한국경영학회 발표 자료에 따르면 인성검사의 상관관계수는 -0.07, 적성검사는 -0.1로 미국 노동부가 선발도구로 활용할 수 있다고 보는 최소 상관관계수인 0.11에도 한참 못 미칩니다. 스펙을 중심으

로 걸러내는 서류전형과 크게 다를 바가 없는 것이지요.

그런데도 지원자 입장에서는 가장 비용이 많이 드는 전형이 인적성검사입니다. 각종 교재 구입비와 강의료가 만만치 않습니다. 모든 게 오르는 고물가 시대에 호주머니 얇은 취준생에게는 소폭의 인상도 큰 부담일 수밖에 없지요. 물론 인적성검사가 그동안 치러왔던 시험과 비슷한 방식이라 오히려 준비하기 편할 수 있습니다. 하지만 그만큼 문제 유출이 많고, 반복 연습과 암기로 변별력이 떨어지게 됩니다. 고비용 저효율의 전형적인 선발도구인 것이지요.

인적성검사는 성격과 태도, 지식이나 학습 수준 평가에 초점을 둡니다. 동적으로 변하는 실제 업무에서 일을 잘해낼 사람을 검증할 수 없지요. 실제로 인적성검사에 대한 실효성에 많은 채용담당자들이 의문을 가지고 있습니다. '인적성검사 결과가 실제 업무 성과와 연관이 있는지 모르겠다', '실제 성향을 알 수 있는지 신뢰하기 어렵다', '검사 결과의 활용이 필터링에 그친다' 등 문제를 제기합니다. 인적성검사를 사용하고 있더라도 결과를 신뢰하기 어렵고, 정보가 있어도 기준이 명확하지 않아 선발도구로 적절치 않다는 말이지요. 그러다 보니 힘들게 뽑은 입사자들의 직무 성과가 생각보다 저조하거나, 직무와 맞지 않아 퇴사하는 경우가 빈번해져 채용의 악순환에 빠집니다.

여전히 많은 기업들이 효율성과 효과성이 떨어지는 인적성검사를 실시해 최적인재를 놓치는 누를 범하고 있습니다. 지난 시절 수만 명의 지원자가 몰렸던 대규모 공채에서 우리나라 특유의 획일화된 정량 평가방식을 접목했을 뿐인 전형을 고집할 이유는 없습니다. 채용에서 선발도구를 활용하는 근본

적인 목적은 우수한 인재를 선발하기 위한 것입니다. 이런 원래 목적과 다르게 인적성검사를 잘 본 사람과 그렇지 못한 사람으로 구분하는 용도로만 활용하고 있는 것이 현실입니다.

역검은 성과역량을 예측한다

역검이 기존의 인적성검사와 다른 점은 뇌의 비인지적 영역까지 측정 범위를 확장함으로써 보다 심층적이고 본질적인 정보를 제공한다는 것입니다. 역검은 인적성검사와는 측정 목적 자체가 다릅니다. **역검은 입사 후 해당 직무에서의 성과역량을 예측합니다.** 비인지 영역에서 발원하는 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성과 같은 성과역량을 확인하여 지원 기업 및 직무와 잘 맞는지 판단할 수 있는 객관적인 정보를 제공하는 것이지요.

회사에서 이루어지는 대부분의 업무는 정답을 맞히는 문제가 아니라 문제를 해결하는 과정입니다. 특히 미래의 기업 환경은 더욱 급변하고 예측 불가능해질 것입니다. 따라서 다양한 문제 해결 역량을 가진 인재들이 필요합니다. **역검은 정답이 아닌, 목표를 달성해나가는 동적인 과정(사고방식과 반응패턴)을 가장 중요하게 봅니다.** 외우거나 정답을 맞춰 성적이 오르는 시험이 아닌 것이지요. 심리검사와 같이 귀납적으로 패턴화된 현상이나 경향을 분석해 만들어진 것도 아니고요. 역검은 인간의 본질적인 속성에 집중해 탄생한 것입니다.

보통 인적성검사는 인성검사와 적성검사 점수가 각각 표기됩니다. 하

구분	역검	인적성검사
기본 개념	· 뇌신경과학 · 역량	· 성격 · 지능과 학업 성취 수준
측정 목적	· 성과역량 예측 : 조직에서의 업무 수행 수준 · 조직에서의 협업 및 적응 가능성	· 개인의 성격적인 특성과 태도 · 사고력과 학업적인 성취 수준과 능력
응시 조건	· 데스크톱 또는 노트북 사용 · 웹캠/마이크 필수	· 오프라인: 지필 · 온라인: 데스크톱 또는 노트북
진행 방법 (측정 도구)	· 개인 성향에 대한 질문과 응답 · 다양한 목표가 주어지는 게임 수행 · 영상면접 진행 : 면접 질문에 대한 답변 녹화	· 문제 풀이: 4지 또는 5지 선다형 · 질문에 대한 응답
활용 방법	· 기업 서류 또는 인적성검사 대체 대면 면접 대상자 축소 또는 일부 대체 면접에서의 참고/검증 자료로 활용 채직자 역량 진단	· 기업 면접 대상자 선정을 위한 스크리닝 면접 참고 자료

| 역검과 인적성검사 비교 |

지만 역검은 성과, 관계, 적응 예측 점수를 각각 구한 뒤 모두 종합한 점수로 최종 결과치를 제시합니다. 역검은 각 검사를 분리시키기보다 통합적인 결과를 내고자 하는 것입니다. 앞으로 성과를 잘 낼 것인지 알기 위해서는 한 가지 측면만이 아닌 여러 측면에서 입체적인 평가가 필요합니다. 각종 돌발 상황에서 가장 합리적인 해결책이 무엇인지 찾아내고, 그것을 빠르고 정확하게 적용할 수 있는 역량을 봐야 하니까요.

사람의 외형이 다르듯 역량의 모습도 다양각색입니다. **미래의 선발도구는 직무별로 우수한 역량을 가진 인재를 정확히 매칭까지 해낼 수 있어야 합니다.** 한 사람이라도 특정 직무에 적합한 사람을 뽑을 수 있어야 하는 것이지

요. 인적성검사를 고집하며 찢끔찢끔 수정, 보완해봤자 답이 없습니다.

과거를 답습하는 한 발전은 없습니다.

Q 11

구체적으로
어떤 역량을
측정해야 하나요?

긍정성, 적극성, 전략성, 성실성과 같은 성과역량을 측정해야 합니다. 그리고 관계 역량과 적응 역량을 통해 성장가능성과 조직 시너지를 낼 수 있는 지원자인지 평가해야 합니다.

● 사람이 가지고 있는 것들 중에 무엇이 미래 성과를 예측해줄 수 있을까요? 역검은 성과와 관련된 사고, 행동, 판단에 영향을 미치는 지원자의 다양한 역량 수준을 수치화합니다. 별무소용인 학벌 등 스펙은 버리는 것이지요.

기업에서 필요한 '좋은 사람'은 그저 착하기만 한 사람은 아닐 겁니다. 조직에 착한 사람들만 모여 있다면 자칫 '소는 누가 키워'라는 한때 유행했던 우스갯소리가 나올지도 모를 일이지요. 그만큼 기업에는 현실적으로 전략적으로 해결해야 할 과제들이 산더미이고, **조직이든 개인이든 성장을 하려면 성과가 뒷받침되어야 합니다.**

역검은 학벌, 자격증 등 스펙 중심의 오래된 채용 관행을 바꾸고자 탄생했습니다.

보통 산업 및 조직 심리학에서는 역량을 지식, 기술, 태도로 말합니다.

정부에서부터 군대, 학교, 기업에 이르기까지 각 조직에서 직무를 수행하는 데 필수적인 것들로 소개하지요. 이런 요소들을 손쉽게 확인하는 방식이 바로 스펙 중심 채용입니다. 지원자가 제출한 서류나 면접을 통해 겉으로 드러난 말과 행동만으로도 충분히 검증할 수 있지요. 어쩌면 너무 많은 지원자들이 몰리기 때문에 비교적 명확한 스펙을 선별 기준으로 삼을 수밖에 없을지 모릅니다. 서류 검토에 필요한 인력과 시간이 절대적으로 부족할 테니까요.

하지만 스펙이 떨어진다고 남들만 돋보이게 만드는 병풍 역할에 머물게 해서는 안 됩니다. **역량이 뛰어남에도 불구하고 스펙이 부족해 불이익을 겪던 지원자들이 공평하게 기회를 갖고, 공정하게 경쟁에 참여할 수 있어야 합니다. 스펙은 참을 수 없이 가볍고, 우리는 ‘진짜’를 뽑아야 하니까요.**

기업이 찾는 ‘좋은 사람’의 기준

역검이 측정하고 평가하는 대상은 ‘성과역량’입니다. 눈에 보이는 현상의 이면에서 작동하는 보이지 않는 개인의 내적 속성이지요. **성과역량은 본질적이고 안정적인 경향성을 띠기에 어떤 직무와 상황에서도 지원자의 미래 성과를 일관성 있게 예측할 수 있습니다.** 역검은 이런 성과역량을 생물학과 신경과학을 기반으로 정의하고 나누고 다시 조직하여 견고하게 구조화했어요. 특히 성과 예측과 밀접한 관련이 있는 뇌의 전전두피질의 기능에 초점을 맞췄습니다.

전전두피질은 한마디로 뇌 속의 뇌이자, 뇌의 사령탑이지요. 전전두피질은 사람의 뇌에서 가장 발달된 영역으로, 내적 동기나 고차원적 인지 기능과 관련된 사회적 상호작용에 주로 활용됩니다. 특히 직무 성과와 매우 관련이 높습니다.

실험심리학자 히긴스(D. Higgins)는 전전두피질의 기능을 측정할 수 있는 인지 과제를 구성했습니다. 그 결과 전전두피질의 기능이 실제 직무 성과와 높은 상관성을 보였습니다. (D. Higgins et al., Prefrontal Cognitive Ability, Intelligence, Big Five Personality, And The Prediction Of Advanced Academic And Workplace Performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007)

역검은 이런 논의를 더욱 발전시켜 미래 성과를 예측하는 데 밀접한 관련이 있는 전전두피질의 기능을 역량으로 세분화했습니다. 각 역량의 수준을 측정해 성과 창출 가능성과 역량 특성에 대한 정보, 아울러 적합한 직무 정보까지 제공하고요.

역검은 크게 성과, 관계, 적응 분야를 예측합니다.

성과 예측은 지원자가 그 분야에서 얼마나 성과를 잘 발휘할 수 있는지 예측하는 것을 말합니다. 보다 구체적으로 성과를 내는 데 필요한 핵심 성과역량인 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성을 판단합니다.

관계 예측을 통해서 지원자가 얼마나 타인과 관계를 잘 맺고 협력할 수 있는지 볼 수 있습니다. 타인에 대한 관심과 이해를 중심으로 사회성, 정체성, 관계성 등을 파악합니다.

적응 예측은 얼마나 조직의 규칙을 잘 지킬 수 있고, 정서적으로 안정되어 조직

에 잘 적응할 수 있는지 헤아립니다. 반사회성을 비롯해 정서나 감정의 비활성, 과활성을 아울러 살펴 조직에 해가 되는 부적격자를 거르는 기준이 되기도 합니다.

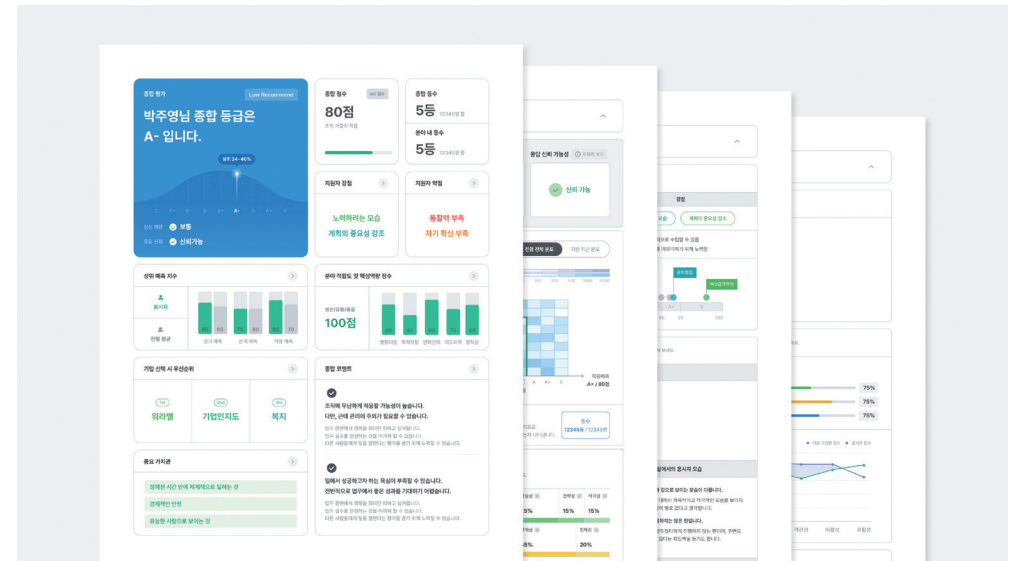
이 세 가지 예측 범주는 다시 하위 세부역량으로 나뉩니다.

자기긍정, 성취추구, 점검행동, 기억력, 감정인식, 성찰성, 공감성, 도덕성, 우울성, 불안성 등 역점은 각 요소를 구체적으로 들여다보고 평가합니다. 여기에 추가로 대인 업무가 많은 직무의 경우에는 소통 역량을 확인합니다. 이를 위한 별도의 영상면접이 있으며 지원자의 표현 능력, 답변 태도, 대인 매력 등을 평가합니다.

역점은 세부역량까지 각각의 점수를 구한 뒤 모든 항목을 종합한 점수로 최종 결과를 제시합니다. 종합 점수는 응시 결과를 바탕으로 지원한 분야의 역량 가중치가 적용되어 계산되고요. 사용자(기업)가 원하는 방향으로 직접 개별 역량을 선택하고 가중치를 설정하면 그에 맞춰 점수가 다시 계산되는 것이지요. 이런 과정을 통해 해당 지원자가 지원 기업과 직군, 직무에 적합한지 최종 결과가 도출됩니다.

한편, 채용담당자 등 사용자는 관리자 페이지에서 '위젯(widget)' 기능을 통해 조직의 특성에 맞춰 기본 세팅을 자유롭게 변경해 최적화된 결과표를 받아볼 수 있습니다.

역점은 지원자의 성과역량을 중심으로 다양하고 상세한 분석 결과를 반영하여 결과표를 제공합니다. 직군적합도, 역량프로파일, 상세역량해석, 강약점, 특성은 물론 개인별 역량에 따른 구조화 면접 가이드도 함께 제공하지요. 여기에 위젯 기능을 활용하면 중요한 정보만 추려서 빠르게



| 역점 종합결과표 예시(영상면접 제외) |

확인할 수 있는 것입니다. 종합평가, 점수/등수, 강약점, 종합 코멘트 등 꼭 확인해야 하는 정보로 기본 위젯이 구성되어 있습니다. 채용 시 기본 세팅 외 우선적으로 확인하고 싶은 정보만 쉽고 편리하게 조합하여 맞춤형 결과표를 만들 수 있습니다.

직무별 핵심역량을 찾아서

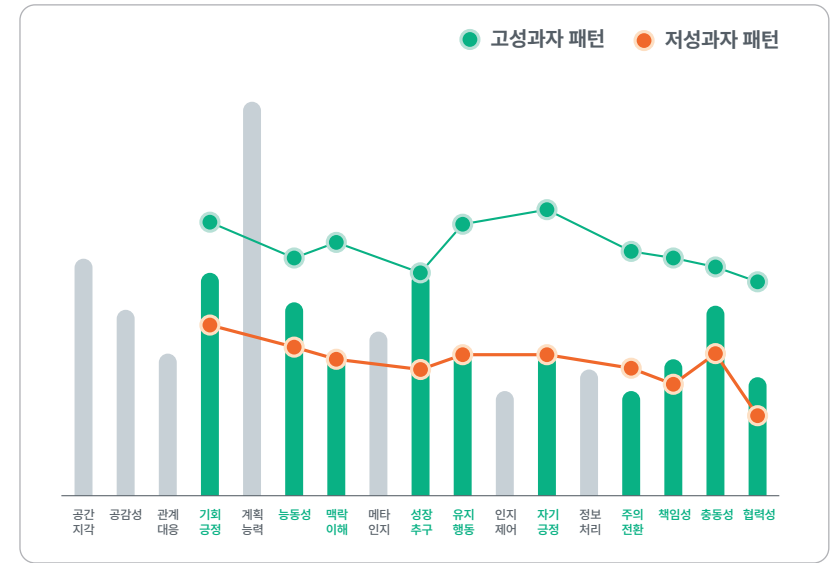
기업은 집단 시너지에 의한 성과를 추구하기 때문에 인재상에 기반한 공통의 핵심역량을 측정하여 선발의 기준으로 삼습니다. 그런데 직무마



| 역검 결과표 요약 및 재구성 기능 '위젯' |

다 고성과를 예측할 수 있는 인재의 세부역량은 다를 수 있습니다. 따라서 각 기업들은 직무별로 실제 성과를 만들어내는 데 필요한 역량을 선별하고, 중요도에 따라 가중치를 부여합니다. 이를 기반으로 역량 결과가 산출되는 것이고요. 이는 뒤에서 다룰 역검의 '커스터마이징' 기능과 관련이 깊은데, 여기서는 우선 개발, 영업, 경영지원(관리) 분야에서 특히 눈여겨보며 측정해야 하는 일반적 핵심역량을 살펴보겠습니다.

채용의 효과성을 극대화하기 위해서는 각 직무 내에서 저성과자와 비교해 고성과자가 나타내는 세부역량 특성을 파악하고, 타 직무와 구분되

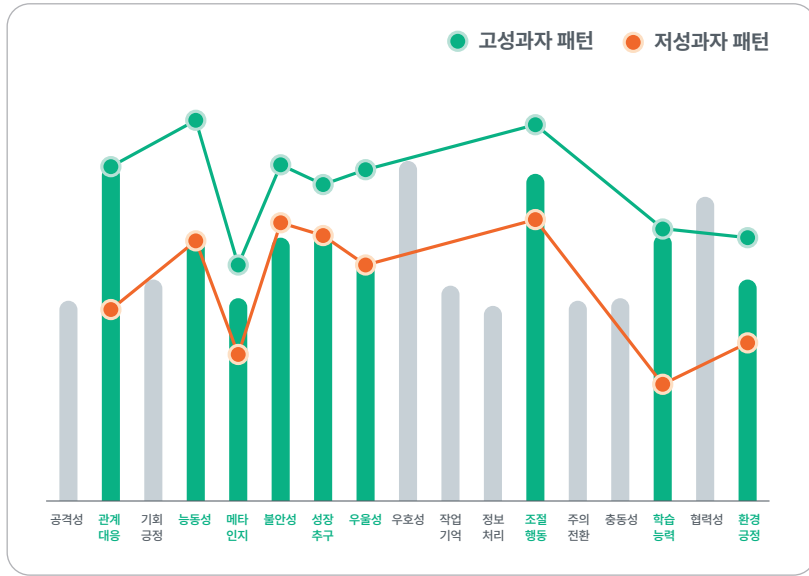


| 직무별 평가 핵심역량 예시, 개발 |

는 차별화된 세부역량 기준을 마련해 해당 직무에 적합한 인재를 선별하는 허들 조건으로 활용해야 합니다. 이 두 가지를 충족시키는 세부역량이 바로 직무별 핵심역량입니다.

우선 고성과 개발자와 저성과 개발자는 무엇이 다를까요?

개발 직무에서 저성과자에 비하여 고성과자에게 두드러지게 나타나는 특성은 '기회긍정', '능동성', '맥락이해', '성장추구', '유지행동', '자기긍정', '주의전환', '책임성', '낮은 충동', '협력성' 등입니다. 개발 직무에서는 타 직무에 비하여 '성장추구', '정보처리', '계획능력', '메타인지', '공간지각능력', '인지제어' 점수가 특히 높게 나타납니다. 성장에 대한 열정

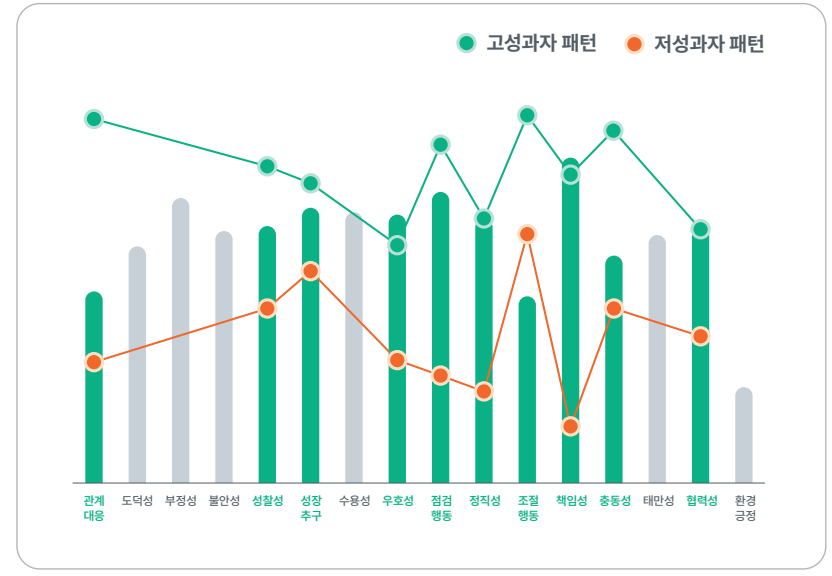


| 직무별 평가 핵심역량 예시, 영업 |

과 더불어 전략 관련 역량이 개발 직무의 주요한 특성이라 할 수 있지요. 따라서 개발 직무만의 주요 역량 특성이면서도 고성과의 주요 특성인 '성장추구(성장에 대한 높은 욕구를 가지고 있는가)'가 개발 직무 선발에서 평가해야 할 핵심역량입니다.

성과를 잘 내는 영업인은 무엇이 다를까요?

영업 직무에서 저성과자에 비하여 고성과자에게 두드러지게 나타나는 특성은 '관계대응', '능동성', '메타인지', '낮은 불안', '성취추구', '낮은 우울', '조절행동', '학습능력', '환경긍정' 등입니다. 타 직무와 다르게 특히 높게 나타나는 역량 특성은 '조절행동', '관계대응', '메타인지', '정보



| 직무별 평가 핵심역량 예시, 경영지원 |

처리', '우호성', '협력성'이지요. 즉 고객을 상대하는 데 필수적인 관계 역량과 자신의 행동 및 감정을 객관적으로 바라보고 조절하는 것이 영업 직무의 주요한 특성이라 할 수 있습니다. 따라서 영업 직무만의 주요 역량과 고성과자 주요 역량의 교집합인 '관계대응(상황에 맞게 상대에게 감정, 생각을 표현할 수 있는가)'이 영업 직무 채용에서 중요한 기준이 됩니다.

마지막으로 경영지원 인재의 특징은 무엇일까요?

경영지원 직무의 고성과자에게 두드러지게 나타나는 특성은 '관계대응', '성찰성', '성취추구', '우호성', '점검행동', '정직성', '조절행동', '책임성', '낮은 충동', '협력성' 등입니다. 타 직무에 비하면 '책임성', '낮은 부



| 데이터 기반으로 도출한 직무별 핵심역량 예시 |

정성', '낮은 태만성'이 두드러집니다. 즉 책임감과 성실함 등이 경영지원 직무의 주요 특성이라 하겠습니다. 따라서 경영지원 직무의 주요 특성과 고성과자에게서 공통적으로 나타나는 특성인 '책임성(주어진 것을 끝까지 해내려는 태도를 지녔는가)'이 평가해야 할 핵심역량입니다.

단순히 전체 역량 점수가 높다고 좋은 것은 아닙니다. 골고루 균형과

조화를 이루는 편이 나올 수 있습니다. 조직이나 직무마다 요구되는 개별 역량도 다르고, 고성과를 예측할 수 있는 역량 역시 다릅니다. **지원자의 역량 특성이 어떤 직무와 적합한지 역검에서 제공하는 분석 정보를 보다 면밀히 검토할 필요가 있습니다.**

역량 인재를 뽑아 적재적소에 배치한다면 모든 일은 순리대로 잘 돌아갈 것입니다.

Q 12

게임으로 어떻게 역량을 측정하나요?

게임 형식의 특징은 목표가 있고, 자극이 있고, 목표 달성 과정에서 자극에 대한 반응을 확인할 수 있다는 것입니다. 사람마다 반응의 특성과 패턴에 차이가 있으므로 이를 바탕으로 역량을 파악합니다.

● ‘게임으로 인재를 선발한다고?’ 프로게이

머를 뽑는 것도 아니고, 하다 하다 게임으로 채용하다니 말문이 막히지요. 게임을 좋아하고 게임을 잘하는 사람만 뽑히는 건 아닌지 걱정도 될 것입니다. 사실 게임을 응용한 선발도구는 이미 해외에서도 주목받고 있는 채용의 트렌드입니다. 게임을 잘하는 사람을 뽑는 것이 아니라, 게임으로 일을 잘할 사람을 찾아내는 것이지요.

‘호모루덴스(homo ludens)’라는 말처럼 인간이 다른 동물과 다른 본질은 ‘놀이’를 하는 것이기도 합니다. 인간은 근원적으로 재미와 몰입 같은 게임의 요소를 내면에 지니고 있다는 것이지요. **채용뿐만 아니라 이미 많은 영역에서 사람들의 행동을 변화시키는 것을 목적으로 이른바 ‘게임화(gamification)’가 진 행되고 있습니다.** 우리 뇌에 새겨져 있는 욕망을 자극하는 전략인 셈이지요.

앞서 인적성검사는 주로 자기 보고 방식만을 활용하여 인성을 검사하고 단순한 지식, 암기 능력만 측정한다고 했습니다. 지원자 입장에서는 정해진 답을 찾기 위해 기출문제를 구매해야 하고 족보 강의를 듣는 등 비용만 늘지요. 막상 시험장에서는 시간에 쫓겨 거의 자동 응답 기계가 되고, 자신을 속이고 과장하기에 바빠 왜 이런 검사를 받는지 회의가 들기도 합니다. 이런 문제를 보완하기 위해 정답 맞히기가 아닌, **지원자가 특정한 목표를 달성하거나 문제를 해결할 때 보이는 반응 특성과 패턴을 살피는 게임화 선발도구에 주목해야 합니다.**

‘문제-정답’이 아닌 ‘자극-반응’을 본다

흔히 게임의 가장 큰 특징을 ‘재미’라고 생각합니다. 그러나 게임의 진정한 묘미는 정해진 규칙을 이해하고, 목표를 달성하기 위해 주어진 문제 상황을 해결해나가는 과정에 있습니다. 이 과정에서 자연스럽게 게임에 집중하고 반응하게 되는 것이지요. 재미는 그 과정의 부산물일 뿐이고요. 보상과 경쟁 요소까지 더해보면 우리가 조직에서 일하는 모습과 얼추 닮았습니다.

이렇듯 게임 방식으로 역량을 검사하면 지원자의 즉각적인 문제 해결 및 의사 결정 패턴을 알 수 있습니다. **비인지적 반응패턴을 평가함으로써 더욱 심층적이고 본질적인 정보를 얻을 수 있는 것이지요.** 이런 정보는 입사 후 직무 배치와 육성 과정에도 활용할 수 있어 일석이조입니다.

예시 화면	관계 역량 게임 이름	게임 설명
	주의전환 가위바위보	'나' 혹은 '상대'의 입장에서 항상 '내'가 이기도록 가위바위보를 진행하는 과제
	공간지각 도형 회전하기	도형의 전과 후 정보를 보고 도형을 회전 또는 반전시켜 후의 모양으로 만드는 과제
	작업기억 약속 정하기	짧은 시간 내에 주어진 정보를 기억해두었다가 마지막에 제시되는 질문에 알맞게 응답하는 과제
	계획능력 길 만들기	특정 교통수단이 손님에게 이동될 수 있도록 제시되는 매트릭스 위에 적합한 울타리를 설치하는 과제
	학습능력 마법약 만들기	제시되는 재료의 조합을 기억하여 제조되는 마법약이 무엇인지 예측하는 과제
	인지제어 숫자 누르기	활성화, 건너뛰기, 두 번 누르기 등 매번 새롭게 주어지는 규칙에 맞게 숫자를 누르는 과제
	정보처리 도형 순서 기억하기	제시되는 도형을 기억하면서 두 번째 혹은 세 번째 도형과 일치하는지 응답하는 과제

	메타인지 고양이 슬래집기	고양이와 쥐의 위치를 기억해두었다가 특정 고양이가 쥐를 잡았는지 놓쳤는지, 그리고 자신의 선택을 얼마나 확신하고 있는지 응답하는 과제
	수인지력 개수 비교하기	주어진 두 단어의 개수를 비교하여 개수가 더 많은 단어를 선택하는 과제

| 역검의 게임 기반 과제 |

우리 뇌는 자극이 주어지면 가장 효율적이고 효과적으로 에너지를 사용하기 위해 끊임없이 다음 상황을 예측합니다. 예측된 결과를 바탕으로 적절히 반응하고요. 우리의 심리와 행동은 뇌의 즉각적인 반응을 통해 나타나는 것이지요. 이것은 **의식적으로 통제하기 어렵기 때문에 지원자의 내면적 특질을 파악하는 데 오히려 효과적입니다.**

게임은 사람의 이런 즉각적인 반응을 통해 비인지 영역에서의 사고 및 행동 패턴을 파악하는 데 매우 효과적인 방법입니다. 선발도구의 방식이 반드시 현실을 똑같이 반영해야 하는 것은 아닙니다. 측정하고자 하는 바를 명확하게 정의하고 필요한 수준의 자연성과 복잡성을 갖추는 것이 중요하지요. 역검의 게임은 자극과 반응이라는 간단한 구성을 통해 다양한 직군, 직무에 광범위하게 적용 가능한 역량을 측정합니다. **여러 종류와 형태의 자극을 제공하고 반응을 종합하여 현실 세계에서의 행동을 추론하는 것이지요.**

역량이 있는 그대로 드러난다

역검의 게임은 단순히 ‘오락’을 뜻하지 않습니다. 지원자에게 자극을 주고 반응패턴을 확인할 수 있는 구조적인 설계를 일컬어 ‘게임’이라 합니다. 문제 해결 과정에서 나타나는 지원자의 무의식적 행동 및 수행 결과(문제 접근 방식, 의사 결정의 종류와 방향 등)를 분석해 역량을 측정하는 것이지요.

역검의 게임은 뇌신경과학을 기반으로 정교하게 설계되었습니다. 현재 ‘가위바위보’를 비롯하여 ‘도형 회전하기’, ‘개수 비교하기’ 등 총 아홉 가지 게임으로 구성되어 있지요. 이들을 통해 지원자가 규칙과 목표를 바탕으로 문제를 해결해나가는 과정, 그리고 주어진 자극에 대응하는 다양한 행동 패턴을 분석하여 성과 발현 가능성을 수치화합니다. 한두 게임을 제대로 응시하지 못했다고 해서 결과가 크게 좌우되지도 않고요.

역검은 각 게임 중에 나타나는 지원자의 마우스 클릭, 키보드 사용 행태 등을 통해 행동 데이터를 수집합니다. 게임별 응답 반응 시간, 의사 결정의 종류와 방향, 학습 속도, 문제 접근 방식 등 전 수행 과정을 분석하는 것이지요. 또한 지원자별로 개인화된 문항을 생성하는 방식도 활용하고요. 유형과 난이도는 동일하되 똑같은 문제를 내지는 않는 것입니다. 문항 유출, 학습 효과에 따른 점수 향상 같은 문제점을 사전에 차단하려는 의도지요. 게임 형식의 특성상 지원자의 동기 수준과 몰입감을 높일 수 있고, 정답 자체가 결과에 반영되는 비율이 낮으며, 허위나 과장된 응답으로 인한 정확성 감소도 방지할 수 있습니다. **무엇보다 지원자가 평가받고 있다는 느낌 없이 원래 모습 그대로 응시할 수 있습니다. 따라서 전반적으로 지원자의 호응이 높을 수밖에 없습니다.**

게임 방식의 측정 도구가 성과 예측에 적합하다는 근거는 과거부터 많이 연구되어 왔습니다. 복잡한 직무와 복잡하지 않은 직무 성과에서 모두 유의미한 상관관계를 보였던 것이지요. 버지니아커먼웰스대 보스코(F. Bosco) 교수 연구팀의 발표 자료에 따르면, 주의 조절 역량과 직무 성과와의 관련성을 세 가지 게임 형식을 통해 측정했더니 해당 게임 방식이 지식과 상관없이 성과를 지속적으로 예측할 수 있다는 결과가 도출되기도 했습니다. (F. Bosco et al., Executive Attention: An Alternative Perspective On General Mental Ability, Performance, And Subgroup Differences, *Personnel Psychology*, 2015)

그럼 여기서 좀 더 구체적으로 역검의 게임으로 알아낼 수 있는 지원자 정보를 살펴보겠습니다.

첫째, 역검의 게임들은 지원자에게 게임의 목표를 제시하고 이를 규칙에 맞게 달성하는지 확인합니다. 한 예로 ‘개수 비교하기’라는 게임이 있습니다. 이 게임의 목표는 아주 간단합니다. 화면에 짧게 제시된 단어들을 보고 왼쪽과 오른쪽 중 어느 곳에 단어의 개수가 더 많은지 선택하는 것입니다. 이렇게 명확한 규칙이 주어짐에도 불구하고 가끔 잘못된 정보가 나돌기도 합니다. 무조건 긍정적인 단어가 많은 곳을 골라야 긍정적인 사람으로 보인다는 낭설이 대표적이지요. 이는 사실이 아니고, 이렇게 했다가는 게임의 목표와 규칙을 정확하게 파악하지 못했다는 결과가 나올

뿐입니다. 의도적으로 다른 응답을 하는 경우, 긍정 편향 혹은 이상 패턴 감지 등 알람이 나오게 되고요.

둘째, 지원자의 인지 역량을 파악할 수 있습니다. 인지 역량은 다양한 변인들 중 가장 높은 성과 예측력을 가지고 있습니다. 개수 비교하기 게임을 통해서도 숫자에 대한 인지 역량을 확인할 수 있습니다. <네이처>에 발표된 연구 결과에 따르면 사람에게는 짧은 시간 안에 수를 파악할 수 있는 ‘수 감각’이 있다고 합니다. 굳이 셈을 하지 않더라도 대부분의 사람이 한눈에 대략적인 수를 파악하는 것이지요.

셋째, 지원자의 다양한 행동 패턴에 대한 정보를 수집할 수 있습니다. 가령 자소서에서 흔히 작성하는 ‘저는 꼼꼼하고 세심한 성격을 가지고 있습니다’ 대신, 실제 응시자가 정확한 반응을 위해 천천히 응답하는지, 아니면 빠른 응답을 위해서 일정 부분 정확도를 포기하는 사람인지 응답 패턴을 확인함으로써 지원자의 성향을 알 수 있는 것입니다. 즉 게임에서 얻은 지원자의 정답 데이터와 응답 시간 데이터, 그리고 조건마다 달라지는 반응패턴 정보를 조합하여 거짓 응답이나 응답 왜곡 없이 데이터에 기반해서 정확하게 역량을 측정합니다.

역검은 게임에 익숙하지 않은 사람도 누구나 잘 응시할 수 있도록 쉽게 과제를 구성합니다. 과제를 응시하기 전 충분한 설명과 연습 게임, 피드백 또한 제공됩니다. **게임을 잘하는 것이 아닌 목표를 어떻게 잘 달성하는지를 확인하고, 무엇보다 그 과정에서 나타나는 반응패턴을 집중 관찰하여 지원자의 역량을 파악합니다.**

‘있는 그대로’ 역량을 선보일 수 있는
최적의 환경인 것입니다.



www.jobda.im/info/341

| 역검 게임 파헤치기 예시 |

Q 13

면접전형 개선을 위해 무엇을 해야 하나요?

면접관의 편견과 편향을 줄여주는 객관적인 정보를 제공하고 심층적인 구조화 면접을 통한 형식으로 어느 정도 개선할 수 있지만, 사람이 보는 면접은 근본적으로 많은 한계가 있습니다.

● 미국에는 ‘판사가 아침에 무엇을 먹었는지 정의’라는 속담이 있습니다. 판결 당일 판사가 아침을 잘 먹었는지 여부가 판결에 영향을 준다는 의미입니다. 물론 과장이 섞였지만, 조금은 섬뜩하지요.

실제 이스라엘에선 알송달송한 가석방 통계가 나왔습니다. 컬럼비아대 레바브(J. Levav) 교수가 이끄는 연구팀이 1천여 건의 가석방 심리를 분석했는데, 판사들은 아침이나 점심 식사 직후에 훨씬 더 너그러운 판결을 내렸습니다. 아침엔 가석방 통과율이 65%에 달했지만, 늦은 오후에는 10%밖에 되지 않았던 것이지요. 또 점심 전 오후 12시 30분에 가석방이 통과된 비율이 20%에 그쳤지만, 점심을 먹은 직후에는 60% 이상으로 치솟았습니다.

이쯤 되면 판결에 영향을 미치는 배후가 따로 있는 듯하지요? 판사 몸의 혈당 수치가 판결에 영향을 미치는 걸까요? 아무래도 판결의 주체는 이성이 아니라 무의식으로 보이지 않나요? 가장 합리적이고 이성적인 판단을 내려야 하는 판사들조차 이렇다면, 채용 면접관들은 더하겠지요?

흔히들 면접을 ‘채용 전형의 꽃’이라 말합니다. 그만큼 채용담당자가 가장 많이 고민하는 전형이기도 합니다. 면접 질문을 만드는 것부터 면접관 교육, 일정 관리까지 신경 써야 할 것이 무척 많지요. 코로나를 겪으면서 비대면 면접에 대한 고민까지 추가되었지요.

채용담당자들에게 물으면 일반적인 채용 전형 중 특히 면접을 신뢰한다는 반응이 많습니다(86.5%, 인사담당자 89명 대상 조사, 마이더스인 2022). 그런데 가장 개선하고 싶은 전형 역시 면접이라 합니다(54.9%, 인사담당자 384명 대상 조사, 마이더스인 2022). 면접의 중요도와 결정력에 비해 아쉬움이 많다는 의미겠지요.

물론 면접관의 어깨도 무거울 겁니다. 좋은 사람을 알아보지 못할까, 회사와 잘 맞지 않는 지원자를 선택하지는 않을까 걱정이 이만저만이 아니지요. 게다가 마주해야 하는 지원자는 넘쳐나고, 주어진 시간은 고작 몇 분에 지나지 않으니 면접은 결코 쉽지 않습니다.

— 사람의 눈은 믿을 수 없다

사람은 보통 자신의 눈으로 확인한 것을 진실이라 믿습니다. 하지만 눈에 보이는 것이 ‘진짜’ 진실일까요? 우리는 뇌를 통하여 세상을 인식합니

다. 신경과학의 관점에서 보면 사실 뇌가 느끼고 해석한 것을 보는 셈입니다. 자신의 눈으로 진실을 보았다고 믿지만, 실상 우리가 보는 세상은 '타고난 이야기꾼'인 뇌가 해석하거나 재구성한 것입니다. 따라서 **'무엇을 본 다'라는 말보다는 '무엇으로 보인다'는 말이 더 적합할지 모릅니다.** 이런 탓에 대 상이나 상황을 판단하는 과정에서 여러 오류들이 발생하지요.

신경과학이 면접에 대해 알려준 불편한 진실도 바로 그것입니다. **사람 의 눈으로는 결코 성장 가능성 높은 인재를 알아보기 어렵다는 것이지요.** 학벌, 학 력, 학점, 자격증, 경력과 같은 스펙은 더 말할 것도 없습니다. 겉으로 드러나는 말과 행동만으로 어떤 사람인지 판단하는 것은 본래 불가능에 가깝습니다. 그것은 자연이 인간에게 부여한 인지적 한계 때문입니다. **우리는 보고 싶은 대로 보고, 아는 것만 알고, 믿고 싶은 것만 믿지요.**

아무리 경험 많은 면접관이라 해도 오랫동안 쌓여온 편견과 편향을 극복하기 어렵습니다. 이렇게 뇌가 만든 주관의 창을 흔히들 '프레임 (frame)'이라 합니다. 자신의 믿음에 맞는 증거만 수집하여 신념을 더욱 강화하는 이른바 '확증편향 (confirmation bias)'이 여기서 비롯되고요. 어떤 대상을 평가할 때 한 측면의 특질이 다른 특질들에까지도 영향을 미치는 '후광효과(halo effect)'도 마찬가지입니다.

우리는 왜 같은 것을 봐도 이처럼 다르게 해석하는 걸까요? 사람은 경험을 통해 학습한 '기억'을 바탕으로 느끼고 생각합니다. 살아온 환경 과 경험이 다르면 기억이 다르겠지요. 기억이 다르면 인식이 다르고, 인 식이 다르면 생각이 달라집니다. 그래서 편견과 편향이 생기고, 저마다 다른 진실을 갖게 되는 겁니다. 이처럼 **인간은 본질적으로 편견과 편향을 가**

질 수밖에 없는데, 사람의 눈으로 사람을 판단하다니요! 면접은 앞뒤가 맞지 않는 당 착에 불과합니다.

실제로 텍사스대 의과대학원 학생들 중 면접에서 높은 점수를 받고 합격했든, 최하위 점수를 받고 탈락했었던 졸업 성적에는 아무 차이가 없 었다는 조사 결과도 있습니다. (J. Dana et al., Belief In The Unstructured Interview: The Persistence Of An Illusion, *Judgment and Decision making*, 2013) 심리학자 니스벳(R. Nisbett)은 이를 '면접 환상(interview illusion)' 이라 불렀지요.

면접관은 무의식적으로 자기와 닮은, 함께 지내기 좋은 지원자들에게 끌릴 뿐입니다. 제아무리 훌륭한 면접 기법이라 해도 마찬가지고요. 사람이 하는 대부분의 판단은 무의식의 인지작용으로 이루어집니다. 무의식 이 판단하고 선택한 결과를 인식한 것이 의식이라는 현상으로 경험되다 보니 스스로 판단하고 선택했다고 착각하는 것일 뿐입니다.

지원자는 '다짐'으로 면접에 임하고, 면접관은 그것의 '기대'를 보는 것에 불과합 니다. 아예 '기대편향'이라 부르면 이해가 쉽겠네요. 원하고 원망하는 레퍼토리가 반복되는 가장 큰 원인이지요. 연애와 닮은 점이 참 많습니다.

흔히 면접관은 지원자가 면접관 자신이 선호하는 장점이나 특성을 한 가지라도 가졌을 때 그 지원자의 모든 답변을 긍정합니다. 면접 과정에 서 자주 발생하는 '면접관의 오류'이지요. 토익 성적이 우수하다는 이유 만으로 해외 영업에 적합할 거라 기대하는 게 대표적입니다. 또 면접관 은 논리적으로 언어를 구사하는 사람을 능력 있는 사람으로 착각하는 경 향이 있습니다. 실제로 성과 창출과는 그다지 관계가 없는데 말이지요.

성과를 올리는 사람은 말을 잘하는 사람이 아니라, 될 때까지 해내는 사람입니다. 말이나 생각이 성과를 내는 것이 아니라 열정과 실천이 성과를 내는 것이니까요.

편견과 편향은 힘이 세다

채용의 역사는 면접의 역사라고 해도 과언이 아닙니다. 면접은 지원자의 의사소통 능력, 기업과의 적합도 등 정성적 평가를 위해 여전히 가장 많이 사용되는 선발도구입니다. 그러나 지원자의 거짓말을 가려내기 힘들고, 면접관의 경험과 직관에 의존하는 탓에 그 한계가 분명합니다.

M사에서 직접 수집한 간호 직무 데이터에 따르면, 2022년(상반기)과 2021년(하반기)에 입사한 간호사 106명의 입사 면접 점수와 성과평가와의 상관관계를 측정한 결과 대면 면접은 입사 후 성과를 유의미하게 예측하지 못한 것으로 나타났습니다. (YoungEunHuh et al., Artificial Intelligence Evaluating Humans: A Psychological Bias Toward AI Interviews And Its Impact On Job Candidates And Managers, 2022) 이미 지식과 기술을 갖춘 지원자들이 많아 대인관계 능력을 더 중시하는 간호사 직무에서 이런 결과가 나온 것이라 시사하는 바가 큼니다. 일반적으로 대인관계 능력은 면접 과정에서 사람의 눈으로 평가하는 것이 더 정확하다는 인식이 존재하기 때문입니다.

그렇다면 면접전형 개선을 위해 무엇을 할 수 있을까요?

하버드대 보넷(I. Bohnet) 교수는 <하버드 비즈니스 리뷰>에서 일반 면접에서 편견을 없애는 방법으로 '수평적으로(horizontally)' 평가하는 것을 제안했습니다. 하나의 질문을 지원자 모두에게 던져 평가하고, 다음 질문도 같은 방식으로 진행하는 것입니다. 지원자 한 명씩 면접을 보고 비교하는 것과는 다르지요. 이러면 지원자들을 동시에 비교할 수 있어 지원자마다 앞의 답변이 뒤의 답변에 영향을 주거나 가장 마지막 답변이 전체 평가를 결정짓는 '최신효과(recent effect)'를 막고, 그나마 쓸데없는 정보에 좌우되지 않을 수 있다고 합니다.

또한 '구조화 면접' 도입을 검토해볼 수 있습니다. 구조화 면접(structured Interview)이란, 사전에 설계된 동일한 절차, 질문, 평가기준으로 면접을 표준화한 것을 말합니다. 특히 직무 분석으로부터 나온 질문과 평가기준을 미리 정

구분	구조화 면접	비구조화 면접
평가 항목	조직 내 핵심역량을 기반으로 도출 (열정, 전략적 사고, 관계역량 등)	역량과는 동떨어진 일반적인 항목 (성장배경, 장단점, 지원동기, 상식 등)
면접 절차	사전에 약속된 절차 (오프닝/질문/클로징) 따라 질문	사전에 약속된 절차 부재 면접관 재량에 따라 진행
면접 질문	역량을 확인할 수 있는 질문항목 사전 설계	면접관별 질문 수준 및 내용 상이
평가 기준	항목별 수준을 객관적으로 판단할 수 있는 기준	역량을 기반으로 하지 않는 주관적 기준에 의한 평가

| 구조화 면접의 특성 |

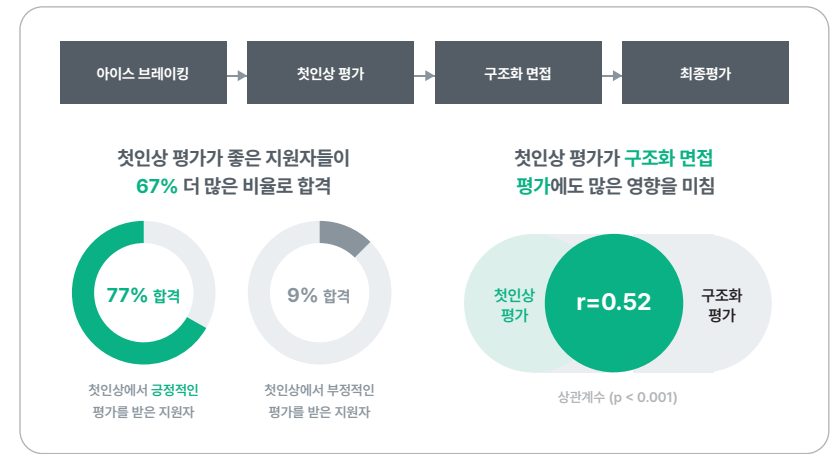
해 놓고 면접을 진행합니다. 면접관이 무작위로 질문하지 않고 질문 목록을 따르는 것이지요. 모든 지원자에게 같은 질문이 주어지고, 면접관에게 모범 답안도 제공됩니다. 보통 어떤 상황에 처한다면 어떻게 행동할 것인가를 묻는 상황질문, 과거에 이런 비슷한 상황에서 어떻게 행동했고 어떤 성과가 있었는지 묻는 성과질문 등으로 구성됩니다.

구조화 면접은 일반 면접 과정에서 나타나는 주관적인 의사결정을 최소화할 수 있습니다. 면접관 사전 교육과 면접관에 대한 평가도 가능합니다. 면접 결과를 토대로 구조화 설계의 적합성을 따질 수도 있고요. 또한 동일한 질문을 모든 지원자에게 똑같이 던지기 때문에 지원자 간 비교도 용이합니다. 주먹구구식 일반 면접에 비해 분명 나아 보이지요.

하지만 면접관의 숙련도, 직급, 연령 등에 따른 차이를 비롯해 면접에서 일어날 수 있는 한계에 여전히 취약합니다. **혹여 구조화된 질문들이 도출된 배경과 그 가치들에 대해 면접관이 제대로 인식하지 못하면 그건 그냥 잘 만들어진 양식일 뿐입니다. 기껏해야 채용담당자가 일을 했다는 걸 확인해주는 증거물 정도의 의미만 남는 것이지요.** 목적과 취지와 달리 그저 형식에 그칠 수 있다는 말입니다.

텍사스A&M대 배릭(M. Barrick) 교수가 발표한 연구 논문에 따르면, 구조화 면접 역시 사람의 편견과 편향에 흔들렸습니다. (M. Barrick et al., Initial Evaluations In The Interview: Relationships With Subsequent Interviewer Evaluations And Employment Offers, *Journal of Applied Psychology*, 2010)

이 연구에서 면접관은 지원자와 가벼운 인사를 나눈 후 첫인상을 평가



| 첫인상 평가에 좌우되는 구조화 면접과 최종 결과, M사 사례 |

했습니다. 이어서 구조화 면접을 통해 역량을 평가하고, 합격과 불합격에 대한 최종 평가를 진행했습니다. 그 결과는 놀라웠습니다. 면접관의 첫인상에 대한 평가가 구조화 면접보다 최종 평가에 더 많은 영향을 미쳤던 것입니다. 또 **그나마 정확하다고 믿었던 구조화 면접조차 첫인상 평가의 영향을 받았습니다.**

실제 M사 사례에서도 첫인상 평가가 전체 과정과 결과에 영향을 미쳤습니다. **첫인상 평가가 좋았던 지원자들이 그렇지 않았던 지원자들보다 67% 더 많은 비율로 합격했던 것입니다.** 위 논문처럼 구조화 면접 결과조차 첫인상 평가에 큰 영향을 받았고요(상관계수 0.52). 지원자의 첫인상이 전체 평가를 좌우한 일종의 ‘초두효과(primacy effect)’가 나타난 것이지요.

구조화 면접의 한계까지 뛰어넘는다

기업은 면접전형 개선을 위해 역검을 다각도로 활용할 수 있습니다. 역검은 자기 보고식 검사, 게임 기반 과제와 별개로 영상면접 또한 제공하고 있습니다. 특별히 구조화 면접까지 보완하고자 설계되었지요.

면접관은 대면 면접 시 첫인상이 아니라 역검 결과를 검증 자료로 활용하여 정확하게 지원자를 평가할 수 있습니다. **역검 결과를 토대로 보다 고도화된 역량 기반의 구조화 면접을 진행할 수 있는 것이지요.** 역량기술(CSR)을 바탕으로 역량 발현에 방해가 되는 요소를 확인하는 별도의 체크리스트를 만들어 평가하면 불확실성이 높은 지원자를 가려낼 수 있고요. 얼마나 잘하는지를 평가하는 것이 아니라 얼마나 부족한지를 평가하는 것입니다.

이런 과정을 통해 특히 지원자의 '메타인지(metacognition)'를 확인할 수 있습니다. 지원자 자신이 '자기객관화(self-objectification)'로 무엇을 알고 무엇을 모르는지 아는 정도를 보는 것이지요. 내가 모르는 것이 무엇인지 객관적으로 판단한 뒤 이를 채우기 위한 방법을 고민하는 일련의 과정과 성찰이 메타인지와 연관되어 있지요. 상대방의 입장에서 소통하는지, 고객의 가치를 최우선으로 고려하는지, 자신의 역량과 상태를 객관화하는지 등 성과를 내는 핵심 역량기술 역시 메타인지가 이끌고요. **메타인지야말로 인간만의 고유 영역이고 우리는 이를 평가해야 합니다.**

아울러 꼭 필요한 질문과 그 답의 구성 요소, 성격을 미리 정리할 수 있기 때문에 면접관의 메타인지 수준까지 높일 수 있습니다.

강점 질문 응시자의 강점과 관련된 구조화 질문입니다. 강점에 대한 특징과 검증 포인트를 확인하고 질문에 보세요.

자신감

Q 다른 사람과 비교했을 때, 가장 자신감 있게 자랑할 수 있는 능력이나 역량은 무엇인가요?

Q 1-1 그 이유를 실제 경험을 기반으로 말씀해 주세요.
Q 1-2 자신감을 갖게 만드는 근본적인 요소는 무엇일까요?

해당 응시자는 스스로에 대한 믿음이 있고, 어떤 일이든 잘 해낼 수 있을 것이라는 자신감을 가지고 있습니다.

- ⊕ 자신의 강점을 얘기할 때 자신 있게 얘기할 수 있으며, 자신감이 있는 근거도 명확합니다. 또한 경험을 얘기할 때도 구체적으로 얘기할 수 있습니다.
- ⊖ 자신에 대한 확신이 부족한 편이며, 부족함을 극복하기 위한 노력에 대해 구체적으로 답변하지 못할 수 있습니다. 경험을 얘기할 때도 극복에 초점을 맞추기보다는 실패나 부족한 점을 나열할 가능성이 높습니다.

검증 포인트

- 스스로에 대해 얼마나 자신감이 있고, 잘 해낼 수 있다고 믿고 있는지 확인해 보세요.
- 자신의 강점/약점을 잘 알고 명확하게 근거를 얘기할 수 있는지 확인해 보세요.
- 어려운 상황에 부딪혔을 때 어떻게 극복하고자 노력했는지를 구체적으로 얘기할 수 있는지 확인해 보세요.
- 미래에 주어질 일에 대해서 해나갈 수 있다고 긍정적인 태도를 보이는지 확인해 보세요.

| 역량 기반의 구조화 면접 정보 화면 예시 |

한편, 역검의 영상면접은 '비동기화' 방식이어서 면접의 효율성도 높습니다. 비동기화란, 면접 영상을 나중에 확인할 수 있도록 미리 설정된 질문에 대한 응시자의 답변이 기록되는 방식입니다. 이로써 채용담당자가 대면 면접을 위해 들이는 시간을 효과적으로 줄일 수 있지요. 또 **소수의 면접관만이 아니라 해당 부서 구성원들 모두 평가에 참여할 수도 있습니다. 지원자는 언제 어디서나 편안한 환경에서 응시가 가능하므로 더 많은 기회를 얻고, 더 나은 면접 수행을 보이겠지요.**

그 밖에 지원자는 다양한 형식의 질문을 바탕으로 직접 질문을 선택할 수 있습니다. 기업은 외국어, 실무 등과 관련하여 원하는 질문을 직접 설정할 수 있는 기능을 통해 지원자 맞춤형 면접 운용도 가능하고요.

최근 역검의 영상면접은 더욱 진화했습니다. 역검의 기존 영상면접 결과표에 'STT(speech-to-text, 음성인식)' 기술을 적용해 보다 정확하고 섬



| 스크립트 제공 및 요약 기능이 추가된 화면 예시 |

제한 스크립트를 만들어 제공합니다. 또한 지원자의 답변 내용이 길어 일일이 확인하기 어렵고 시간적 여유가 없을 경우를 대비해 핵심 답변을 40자로 요약하는 서비스도 갖췄습니다. 수백 혹은 수천 명의 지원자를 평가해야 하는 상황에서 영상과 음성만으로는 중요한 답변을 놓치는 경우가 많은데, 이 문제가 해결되면서 앞으로 면접 전형을 보다 효율적으로 고도화하는 데 큰 도움이 될 것입니다.

면접은 현존하는 선발도구들 중 가장 많이 활용되지만, 여전히 면접 자체만으로는 지원자의 진짜 모습을 알아보는 데 한계가 있습니다. 모든 기업은 미래의 고

성과자를 원합니다. 그런데 앞서 말했듯 성과와 성장 가능성은 지원자의 역량에 달려 있습니다. 지원자의 보유역량은 비인지 영역에 속해 사람의 감각으로는 파악하기 힘들고요.

지원자의 면접 기술, 아니 포장 기술은 상식을 뛰어넘고 솔직한 생각을 말하는 지원자는 갈수록 보기 드뭅니다. 그 어느 때보다 면접관의 면접 기술 향상이 절실한 이유이지요. 사실 면접의 신뢰도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 바로 면접관 자신입니다. 편견과 편향이라는 근원적 한계와 싸우며 오감을 열고 집중해야 하니 면접관은 피곤할 수밖에 없습니다.

역검은 이런 면접관의 고민과 피로를 덜어줄 수 있습니다.

면접관은 미리 역검의 영상면접을 보고 지원자가 어떤 대답을 했는지 파악하고, 실제 면접 시 연관된 질문이나 심화된 질문을 던지며 더욱 깊이 있게 파고들 수 있습니다. 한층 업그레이드된 구조화 면접을 실시해 면접의 효과성을 충분히 끌어올릴 수 있는 것이지요. 또한 역검이 자기 보고식 검사, 게임 기반 과제에서 추출한 입체적 역량 정보는 지원자의 과대 포장을 벗겨내 진짜와 가짜 인재를 확실히 가리는 데 큰 도움이 됩니다. 더 나아가 기존의 고된 면접 과정을 ‘커피챗(coffee chat, 역검 결과를 기반으로 간단하게 진행하는 대면과정)’으로 대체할 수도 있습니다. 그렇게 되면 앞으로 면접관의 역할을 미래의 동료인 지원자들에게 긍정적인 기대감을 만들어주고 빠르게 적용할 수 있도록 돕는 것으로 재정의할 수 있을 것입니다.

역검은 면접관에게 천군만마와 같은 것이지요.

Q 14

AI면접으로 인재를 잘 선발할 수 있을까요?

인재 선발의 기준이 실제 성과역량을 예측하는 것이라면, 성과 예측력이 낮은 면접전형과 면접관의 평가데이터를 학습한 AI면접으로는 한계가 있습니다.

- “기계가 뭘데 감히 날 떨어뜨리나!” 취업

전선 여기저기서 불멘소리가 터져 나옵니다. AI면접 이야기지요. AI도 아직 낯선데 얼굴 없는 AI 앞에서 면접을 보다니, 웬지 작은 실수 하나 용납하지 않을 것 같아 두렵지요.

AI면접은 기존에 없던 새로운 채용 절차입니다. 코로나 비대면 사회에서 관심이 급증했습니다. 웹캠을 켜고 홀로 자신의 얼굴과 질문만 보며 답합니다. 화면에 면접관이 나온다면 AI면접이 아니라 화상면접이지요. 이제는 면접관 없이도 컴퓨터와 인터넷만 있으면 언제 어디서든 면접을 치를 수 있습니다. 우리나라 같은 IT 강국에서는 어찌면 당연하게 보이지요. **채용은 기술의 발전에 따라 진화해왔고, 우리는 적응해왔습니다.** AI로 또 다시 전환점을 맞게 된 지금, AI면접을 어떻게 바라봐야 할까요?

AI는 과거의 데이터를 학습하는 형태로 발전해왔습니다. AI면접은 이렇게 축적된 데이터와 입력된 평가방식으로 진행하기 때문에 특별한 교육 없이도 일관된 평가가 가능합니다. 기존 대면 면접은 면접관을 교육하는 시간과 비용이 만만치 않았지요. 그 대신 어떤 데이터를 사용하느냐가 AI의 품질과 신뢰를 좌우합니다. 채용 분야라면 고성과자나 지원자, 면접관에 대한 각종 데이터가 담겨 있겠지요.

그렇다면 이런 데이터 모두 객관적이고 공정할까요? 차별과 혐오가 없는 완전무결한 데이터일까요? 가령 면접관이 남자 직원을 선호하거나 특정 학교를 우대한다면 AI는 그것을 그대로 학습할 것입니다. 인간처럼 편견과 편향이 생길 수밖에 없겠지요. **인간이 제공한 데이터에 오류가 있다면, 그것을 학습한 AI도 오류를 발생시키는 겁니다.** 게다가 AI는 아직 인간 언어에 대한 이해와 의도 파악이 완전하지 못합니다.

— AI는 기술인 동시에 풀어야 할 숙제

아직 AI면접에 익숙하지 않은 지원자들은 오늘도 웹캠 앞에서 애를 태웁니다. 시선을 어디에 두어야 할지 몰라 두리번거리고 억지 미소를 지으며 마치 로봇처럼 단조로운 어조로 면접을 봅니다. AI보다 더 AI 같지요.

어떤 면접이든 지원자는 높은 점수를 받고자 표정과 말투를 과장해서 연기하고는 합니다. 반대로 채용자는 지원자의 있는 그대로의 모습을 보고 싶어하고요. 사람과 사람의 대면 면접은 ‘가상과 가상의 대화’, ‘상상과

상상의 만남'으로 빗낼 수 있습니다. 각자의 경험과 주관이 그 어느 전형보다 많이 개입될 수밖에 없는 것이지요. 사실 면접으로 진짜 인재를 가리겠다는 발상 자체가 어불성설입니다.

이런 대면 면접의 한계를 뛰어넘고자 기업은 객관성과 공정성, 효율성 등을 내세우며 AI면접을 도입한 것이지요. 해당 기업들은 AI가 방대한 양의 데이터를 학습했기 때문에 사람보다 면접 능력이 뛰어나다며 자랑합니다. 물론 **애초 목적과 취지에 부응한다면 AI면접은 정말 세상을 바꿀 혁신적인 선발도구가 되겠지만, 현실은 그다지 녹록지 않습니다.**

2018년 아마존에서 AI 채용 프로그램 논란이 있었습니다. 시뮬레이션 과정에서 남성이 여성보다 더 높은 점수를 받는 편향성이 일어났지요. 바로 폐기해야 할 정도였습니다. 당시 아마존 개발직에는 남성 직원이 여성보다 압도적으로 많았습니다. 그러니 AI의 판단 기준이 되는 모수에서 남성 고성과자가 많았을 테고, AI는 남성 입사 지원자를 우대할 수밖에 없었을 겁니다.

AI면접은 아니지만 2021년 국내에서 AI챗봇 '이루다'의 장애인 등 사회적 소수자에 대한 혐오 발언이 큰 문제가 되었습니다. 출시 직후 진짜 사람과 나누는 듯한 자연스러운 대화로 주목을 받았지만, 얼마 안 가서 서비스 중단 요구와 AI윤리 논쟁을 촉발시켰지요. 사실 그보다 몇 년 전 마이크로소프트가 선보인 AI챗봇 '테이'도 비슷한 선례를 남겼습니다. 극우 성향 이용자와의 대화에서 학습한 내용을 기반으로 "홀로코스트는 조작된 것이다", "대량학살을 지지한다" 등 입에 담기 힘든 부적절한 발언을 쏟아냈지요. 당시 마이크로소프트에서도 AI의 취약점이 공격을 당

했다며 결함을 인정했습니다.

채용 과정에 AI가 도입된 역사는 그리 길지 않지만, 상당히 많은 기업들이 면접 또는 자소서 평가에서 AI 기술을 활용하고 있습니다. 면접관의 주관이나 감정이 섞이지 않아 불공정 시비나 채용 비리가 줄어들 것이라는 긍정과 낙관의 시선이 있는 것이지요. 하지만 지원자의 속내를 알아내기 어려워 스펙 위주의 기존 평가와 달라질 게 없을 것이라는 부정과 회의의 입장도 만만치 않습니다. **AI의 학습 데이터가 양적으로 풍부하다 할지라도 그것이 편향되어 있다면, AI면접은 인간의 한계를 반복할 뿐이라는 것이지요.** 데이터가 충분하지 않다면 필연적으로 AI가 편향된 의사결정을 하는 현상이 발생할 수밖에 없고요. 신기술의 등장에 환호할 게 아니라 차별을 더욱 고착화하고 편견과 편향을 강화하는 현상에 땅을 쳐야 할지 모릅니다.

또한 **AI면접이 감감이 전형으로 남는다면 구직자의 불만은 더욱 커질 것입니다.** 채용은 한 사람의 현재와 미래를 잇는 일인 만큼 결과에 대한 충분한 설명과 지원자의 납득으로 마무리되어야 좋습니다. 물론 채용하는 입장에서는 AI를 둘러싼 세세한 업무 정보를 모두 제공할 수는 없을 겁니다. 또 선발 자료를 개개인이 공유받게 되면, 기업과 지원자에게 예상치 못한 많은 부정적 이슈를 가져올 수 있고요. 인위적인 결과를 도출하기 위한 컨설팅이 성행하면 공정한 평가와 직무 매칭에도 리스크가 생기겠지요.

그럼에도 불구하고 AI면접이 발전하려면 결과에 대해 적절하고 합리적인 설명을 보장하기 위한 자료를 갖추거나 점검을 해야 합니다. 계속 데이터를 모으고 경험치를 쌓아야 하고요. '유리상자'처럼 안이 훤히 들

여다보일 정도는 아니더라도, 지원자가 AI면접의 개념과 기능을 이해하도록 최소한 작동 방식, 특히 데이터 유형과 활용처 등은 명확하게 설명되어야 마땅합니다.

역검은 시면접과 다르다

채용담당자는 선발도구를 채택할 때 각각의 원리를 정확히 이해하고 그 효용을 따져보고 결정해야 합니다. 지원자 역시 자신이 평가받는 전형에 맞게 준비할 필요가 있고요.

역검은 시면접과 다릅니다. 역검은 '성과 예측', 시면접은 면접관의 '평가 예측'이 목적입니다.

역검은 미래 성과를 필두로 조직에서의 협업 및 적응 가능성을 예측합니다. 대면 면접 현장에서 활용할 수 있는 성과 예측 지수, 고성과자와의 유사도, 직무별 적합성은 물론 추가 질문 가이드까지 제공하지요. 스펙이 아닌 역량 기반의 채용을 지향하므로 답변 내용을 일일이 분석하지 않으며 결과에도 반영하지 않습니다.

반면에, AI면접은 기존 면접관의 평가를 AI가 그대로 학습하고 이를 바탕으로 지원자의 영상과 음성, 답변 내용을 분석합니다. 면접 준비 정도와 면접 합격 가능성을 살펴보는 것이지요. 물론 AI가 판단한 지원자의 수준과 면접관이 눈으로 확인한 수준이 일치할 확률이 높다는 점에서 면접관의 AI면접에 대한 만족도는 높을 수 있습니다. 그러나 채용은

면접관을 위해 진행되는 것이 아닙니다. AI면접은 그저 면접관이 바라는 지원자의 '좋은 모습'만 파악할 수 있고, 결정적으로 입사 후 성과를 낼 수 있을지에 대한 정보는 제공할 수 없습니다.

또한 역검은 지원자의 긍정 편향이나 이상 응답을 탐지할 수 있는 장치까지 갖추고 있지만, AI면접은 지원자가 표현하는 바를 그대로 수용해 버립니다. 지원자가 시중에 있는 수많은 AI면접 솔루션을 활용해 대사를 수정하고 표정을 연습한다면 당연히 변별력이 떨어지겠지요.

구직자의 편의성 측면에서도 역검은 AI면접과 다릅니다. 구직자는 무료 기회를 활용해 역검을 응시할 수 있고, 별도로 제공되는 구직자용 결과표로 스스로 역량 수준을 가늠하며 진로를 모색할 수 있습니다. 응시에 익숙해질 때까지 무제한으로 연습할 수 있는 것은 물론이고요.

인류 역사를 보면 어떤 기술은 좋은 방향으로 인류에게 도움을 주었고, 어떤 기술은 인류에게 나쁜 결과를 주었습니다. 원자핵은 인간을 살상하는 무기로 이용되기도 했지만, 에너지의 생산과 생명과학의 발전에도 기여했습니다. **기술은 가치중립적입니다. 인간이 기술을 어떻게 사용하고 활용하는가에 따라서 선이 될 수도 악이 될 수도 있는 것이지요.**

AI를 활용한 인재 채용도 마찬가지입니다. AI 자체가 사람을 판단하고 인재 채용을 결정할 수는 없습니다. 단지 인간이 올바르게 예측하고 현명하게 판단할 수 있도록 도움을 줄 뿐이지요. **AI는 인간을 대체하는 것이 아니라 인간을 돕는 수단입니다.**

AI가 발달할수록 인간 중심의 문화나 경향은 강화될 것입니다. 인간의 역할이

구분	역검	AI면접
측정 방법	자기 보고식 검사 & (전략)게임 기반 과제 & 영상면접 #채용 프로세스 축소와 우수 인재 선발 가능성 향상 목적	영상 분석 #면접 축소 또는 대체 목적
평가 기준	실제 재직자들의 성과평가 데이터	면접관들의 평가 데이터
선발 타당도	r = 0.51 #메타분석 결과	r = ? #면접관의 평가 이외 성과 예측 결과를 제공하지 않음
결과 제공	성과역량 & 외현적 특성(의사소통, 감정전달 능력) #면접관의 평가 데이터 확충은 면접관 편향에 주의를 주기 위한 목적 → 결과 반영 X	성격 & 대인관계 기술 #영상 정보를 통해 성격(예: Big5) 도출
영상 제공	녹화 영상 제공 & 면접 답변 스크립트 #챗GPT 기반의 답변 내용 요약	녹화 영상 제공 & 면접 답변 스크립트

| 역검과 AI면접의 차이 |

* 특정 제품이 아닌 일반적인 AI면접 상품의 특징

더욱 중요해지는 것이지요. 나는 진짜 무엇을 잘하고 좋아하며 할 수 있는가를 진지하게 고민하는 **‘정체성 혁명’의 시대가 오는 것입니다.** 이것이 AI의 가치입니다. 인간이 더욱 인간다워지는 사회가 될 것이고, 저마다의 개성과 인성이 존중되는 세상이 올 것입니다. 그러기 위해 인간도 AI와 같은 신기술들이 맡은 일을 더 잘 수행하도록 도와야 합니다. 인간이 손을 떼는 것이 아니라 보다 깊은 지혜를 담아 신기술을 올바르게, 엄중하게 써야 하는 것입니다.

AI를 만든 것도 활용하는 것도 결국 사람입니다.

Q 15

**부적격자를 확실히
가려낼 수 있는 방법은
없을까요?**

환경이나 상황과 무관하게 조직에 부적합한 사람들이 있습니다. 부정적 성향을 가진 사람은 조직 부적응으로 집단 시너지에 적합하지 않은 부적격자이므로 특성 기준을 마련하여 평가해야 합니다.

● 흔히 하는 말들 중에 ‘미꾸라지 한 마리가 온 웅덩이를 흐린다’는 말이 있습니다. 잘못된 행동을 하는 사람 하나가 집단에 해를 끼친다는 뜻이지요. 안 그래도 최근 들어 ‘조직 부적격자’에 대한 고민을 토로하는 채용담당자가 부쩍 늘었습니다. 조직 부적격자는 썩은 사과처럼 삼시간에 부서 전체 구성원에게 악영향을 미칩니다. **조직을 한 명이 성공시키기는 어렵지만, 한 명이 망치기는 쉬운 것이지요.** ‘채용에 좀 더 공을 들였더라면...’ 자책하고 후회해봤자 소용없습니다. 사람은 이미 뽑혔고, 해고는 쉽지 않습니다. 미꾸라지가 용 되기는 불가능하고요.

보통 채용 단계에서는 열정 있고 성실한 사람인 척하다가 입사가 결정되면 슬슬 안 좋은 본성이 드러나는 경우가 많습니다. 위장 취업과 다를 바 없지요. 사실 변한 게 아닙니다. 그 사람은 예전에도 그런 모습이

있었던 것이지요, 우리가 보지 못했을 뿐. 이처럼 본질을 놓치고 사는 일은 흔합니다.

특정 상황에서 정신적으로 불안정해져서 이상행동이 나타나는 경우도 있습니다. 현대인은 급변하는 세상의 속도에 대응하느라 스트레스를 받을 수밖에 없습니다. 우울증, 공황장애 등 정신병력이 늘고 있는 것이 이를 잘 보여주고요. 특히 요즘 신입사원들은 사상 최대의 취업난을 뚫고 입사에 성공한 사람들입니다. 정신적으로 매우 지쳐 있는 상태여서 억누르고 억누르던 감정이 일순간에 폭발할 수 있는 것이지요. SNS, 기업 평판 사이트 등도 이를 부추깁니다. 뒷담화부터 헛소문 퍼뜨리기까지, 주로 조직의 부적격자들이 활동하며 악마의 목소리를 보내지요. 본연의 순기능을 잃은 지 오래되었습니다.

산업 및 조직 심리학에서는 조직과 구성원에게 나쁜 영향을 주는 의도적 행동을 ‘반생산적 업무행동’이라 정의합니다. 여기에는 지각, 결근, 근무태만, 직장 내 괴롭힘이나 성희롱, 무례한 행동, 루머 퍼트리기, 빈정대기 등 다양한 행동이 포함되지요. 또 자아도취적이고 타인을 조종하는 데 능하거나 공감능력이 부족한 사람은 직장 내에서 지위와 권력을 활용하여 갑질을 하거나 문제를 일으키는 경우가 많습니다. 자기에 적 성향이 지나친 사람도 마찬가지고요. (D. Paulhus et al., The Dark Triad Of Personality: Narcissism, Machiavellianism, And Psychopathy, *Journal of Research in Personality* V.36, 2002 / D. Forsyth et al., A Meta-Analysis Of The Dark Triad And Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 2012) 조직과 팀의 목표는 나 몰라라 하며 오로지 자신

만을 우선시하지요. 이들을 예측할 수 있는 방법을 찾기 위한 연구가 부단히 이어지고 있으나, **‘열 길 물속은 알아도 한 길 사람 속은 모른다’고 명쾌한 해법은 잘 보이지 않습니다.**

사람은 쉽게 바뀌지 않는다

인간은 다른 동물에 비해 오랜 기간에 걸쳐 성장합니다. 그 과정 속에서 다양하고 복잡한 경험과 학습이 진행되지요. 미완의 존재로 태어나 완전을 추구하는 존재가 되는 것입니다. 이처럼 **인간의 고차원적인 성장이 가능해진 건 바로 뇌의 성과 메커니즘 때문입니다.**

앞서 역량이 만들어지는 과정을 살펴봤었지요. 역량은 영유아기 때부터 시작하여 뇌의 발달 과정에 따라 환경과 상호작용하며 점진적으로 형성됩니다. 그런데 가장 먼저 발달하는 역량이 긍정과 부정의 가치를 판단하는 것입니다. 이어서 행동의 강도를 결정하는 적극성이나 소극성이 나타나고 점차 사회적 관계, 적응 역량이 만들어집니다. 이 과정에서 신경 반응적 특성인 성격이 구축되고, 이렇게 형성된 성격과 역량을 바탕으로 세상과 상호작용하면서 한 사람의 인생이 연출되는 것이지요.

바람직한 상호작용을 하기 위해서는 우선 ‘긍정’을 여는 것이 가장 중요합니다. 그런데 어린 시절 특히 부모와의 애착관계가 제대로 형성되지 않으면 부정성이 쌓일 가능성이 커집니다. 덩달아 불안성마저 커져서 그 사람의 미래는 어둡고 칙칙하게 변해갑니다. 사람은 컵을 반쯤 채운 같은 양의 물

을 보고도 다른 생각을 합니다. 누군가는 컵에 물이 ‘반이나 있다’고 생각하는 반면에 누군가는 ‘반밖에 없다’고 생각하지요. 같은 상황이라도 부정적인 성향을 가진 사람은 사사건건 부정적일 가능성이 커집니다. 소위 ‘소화성(消火性) 인재(人災)’이지요. 다른 사람의 열정마저 사그라들게 만드는 얼음형 인간 말입니다. 되겠어? 됐고! 아니야, 하지 마, 두고 보자, 아니라니까, 내 말이 맞잖아... 그들이 입에 달고 사는 말들이지요.

그만큼 **영유아기부터 성년기까지, 역량 발달 시기의 양육과 교육은 무척 중요합니다. 조직에 잘 적응하고 동료들과 잘 어울리며 성과를 내는 데 마이너스가 되는 부정적 특성들 역시 이 시기에 만들어지기 때문입니다.**

이렇게 한번 만들어진 부정적 특성은 성인이 된 이후에도 좀처럼 바뀌지 않으니 채용 과정에서 철저히 살펴 해당 지원자를 걸러내야 합니다. 부정성은 조직 전체에 퍼져 집단 시너지를 잠식하고 심지어 조직을 붕괴시키기까지 하니까요. 실제로 윤리적 결격 사유에도 불구하고 베어링은 행에 취업했던 리슨(N. Leeson)이 비밀계좌를 활용해 불법 선물거래 파동을 일으켰고, 그 결과 233년 전통의 베어링은행은 하루아침에 파산하기도 했습니다.

— 역검은 적응 역량도 측정한다

하버드 경영대학원의 연구에 의하면, 채용에서 나쁜 지원자 한 명을 걸러내는 것이 탁월한 인재 한 명을 뽑는 것보다 재무적으로 두 배 정도 효

과가 있다고 합니다. 조직의 기대에 부응하지 못할 지원자를 사전에 차단하는 건 기회비용을 최소화시키며 조직의 생산성과 수익성에 이익이 됩니다. 즉 **부적격자를 안 뽑는 것 역시 채용의 성과인 것입니다. 채용은 뽑지 말아야 하는 지원자가 합격하지 못하도록 방어하는 성격도 분명 지니고 있습니다.** 조직의 명예와 이익에 해를 끼치는 행위를 사전에 막아야 하는 것이지요. 안 뽑는 게 가장 좋지만 뽑았다면 조직에 적응하지 못한 채 일찍 떠나는 게 차라리 나을지 모릅니다.

타고난 성품과 조직 적응력을 평가한다며 대부분의 기업이 인적성검사를 실시합니다. 인적성검사는 개발한 회사에 따라 유형이 조금씩 다르지만, 족보가 나돌 정도로 서로 엇비슷하게 반복 시행되는 지필고사에 불과합니다. 이런 인적성검사가 과연 공동체 의식이나 이타성, 의사소통 등 사회적 관계, 적응 역량을 측정할 수 있을지 의문이 듭니다. 앞서 살펴봤듯 인적성검사는 성격, 지능, 기술 같은 심리적 레벨의 현상을 측정하는 도구일 뿐입니다. 그보다 훨씬 크고 중요한 빙산 아래 비인지 영역은 들여다볼 수 없지요. 부적격자가 지닌 부정적 특성 역시 생물학적·신경과학적 레벨의 정보에서 확인해야 하는데 말입니다.

역검은 성과 예측, 관계 예측 말고도 ‘적응 예측’을 통해 반사회성 등 조직 부적합 요소를 측정합니다. 여기서 조직의 규칙과 집단 규범을 성실히 준수하고 윤리적으로 행동하는 정도를 나타내는 지표가 ‘객관성’입니다. 도덕성, 정직성, 책임성을 말하지요. 또 어떤 상황이나 대상에 대해 정서, 인지, 행동의 활성화 수준이 낮아 정상적인 기능이나 조직 활동을 기대하기 어려운 상태인 ‘비활성’ 정도도 측정하고 평가합니다. 지원자의 우울성, 부정성,

태만성 정도를 살피는 것이지요. 반대로 상황이나 대상에 대해 정서, 인지, 행동의 활성화 수준이 높아 정상적인 기능이나 조직 활동을 기대하기 어려운 상태인 ‘과활성’ 정도 역시 측정합니다. 이를 통해 지원자의 불안정, 충동성, 공격성 정도를 엿볼 수 있지요.

물론 사람은 특정 상황이나 역할에 따라 얼마든지 다른 반응을 보일 수 있다는 점을 유의해야 합니다. 보다 객관적인 평가를 위해 긍정적인 부분과 부정적인 부분을 모두 입체적으로 바라볼 수 있어야 하는 것이지요.

부적격자 평가는 더욱 세심하게

이를 위해 선발도구를 역검처럼 ‘다특질-다방법(MTMM, multi-trait multi-method)’으로 개선하는 것도 한 방법입니다. 역검은 하나의 플랫폼에서 다양한 방법의 과제를 제공합니다. 자기 보고식 검사, 게임 기반 과제, 영상면접이 대표적이지요. 한 가지 과제에서도 여러 가지 방법을 혼용합니다. 하나의 특질을 두 가지 이상의 방법으로 또는 여러 가지 특질을 여러 가지 방법으로 측정하여 설득력을 높이는 것입니다. 하나의 방법이 여러 가지 특질을 모두 정확하게 측정할 수는 없으니까요.

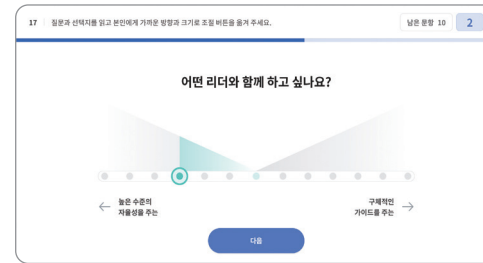
특히 **적응 예측과 같이 민감한 항목은 더더욱 과학적인 결과를 도출해야 합니다. 복수의 방법을 활용하고, 어느 측정치가 다른 측정치에 어떻게 연관되는지까지 비교함으로써 객관성을 높여야 합니다.** 단일 방법만 사용하여 역량을 측정한다면 역검 역시 분명히 한계가 나타날 것입니다. 역검은 자기 보고식 검사



(가) 나 알아보기(리커트)



(나) 타인 관점에서 나 알아보기(리커트)



(다) 하나만 선택하기(리커트+강제선택)



(라) 여러 개 선택하기(강제선택)

| 리커트 척도, 강제선택, 혼합 예시 |

에서도 두 가지 이상의 방법을 혼용합니다.

‘리커트(likert) 척도’는 질문에 얼마나 동의하는지 ‘정도’를 측정하는 방법입니다. 아주 좋음, 좋음, 보통 이런 식으로 단계를 나눠 묻는 것이 일반적입니다. 하지만 총점 속에 개별 항목의 점수가 묻히고, 응답 왜곡에 노출되기 쉽지요.

이에 대한 대안으로 ‘강제선택’이 있습니다. 질문당 복수 자극 항목이 제시되고 지원자는 모두 또는 일부를 선택하거나 우선순위를 정합니다. 가령 게으르다, 폭력적이다, 우울하다 중에서 나를 가장 잘 나타내는 보

기를 무조건 고르도록 만드는 것입니다. 수준이 비슷한 보기를 주고 해당 보기 안에서 응답이 이루어지기 때문에 응답 왜곡이 어려워지죠. 그러나 리커트 척도에 비해 측정 신뢰도가 다소 낮고, 개인 간 비교가 어렵다는 단점도 있습니다.

역검의 자기 보고식 검사는 리커트 척도와 강제선택을 혼용합니다. 두 방법의 단점은 보완하고 장점은 수렴하는 것이지요. 리커트 척도를 사용하여 지원자들의 전반적인 역량 수준을 파악해 개인 간 차이를 밝히고, 강제선택으로 개인 내에서 상대적으로 두드러진 특성을 확인하지요. 이렇게 하면 특히 응답 왜곡 통제가 가능해집니다.

가령 자기 보고식 검사 중 ‘나 알아보기’ 과제와 ‘여러 개 선택하기’ 과제에서 모두 긍정성이 뛰어난 것으로 측정되었다면 과제 간 응답이 일관적이라 할 수 있습니다. 그런데 ‘나 알아보기’ 과제에서는 긍정성이 낮고, ‘여러 개 선택하기’ 과제에서는 긍정성이 높게 측정되었다면 과제 간 응답이 일관적이지 못해 신뢰할 수 없지요. 바로 이런 점을 평가에 반영할 수 있기 때문에 응답 왜곡 통제가 가능한 것입니다.

역검은 온라인 방식의 장점도 최대한 활용합니다. 온라인을 통해 과제를 응시하게 만들어 지원자의 응답뿐만 아니라 반응 속도, 패턴 등 행동 데이터를 함께 수집하지요. 이는 지원자의 성향을 파악할 수 있는 추가 정보이며, 역량 측정의 보조 지표로 활용할 수 있습니다. 예를 들어 응답 속도가 느릴수록 왜곡된 응답일 가능성이 크다는 결과를 뒷받침할 수 있는 겁니다.

또한 응시자의 응답이 신뢰 가능한지 불가능한지 판단 정보로도 활용이

특성	요인
채용 과제에 대해 성실하게 응답하지 않음	전체 미응답, 전체 응답 비밀관성, 전체 이상 패턴
실제보다 자신을 더 좋게 포장하려고 함	전체 긍정 편향
성과를 낼 수 있는 가능성이 낮음	예측 종합 점수 등급
오래 일할 가능성이 낮음	충동성, 환경극정, 부정성 능동성, 수용성
새로운 환경에 빠르게 적응하기 힘들어함	불안성, 능동성, 조절행동
문제 해결 능력이 부족함	긍정성, 부정성, 성실성, 전략성
변아웃에 취약할 가능성이 높음	우울성, 불안성, 긍정성, 성실성
근무 태도가 좋지 않을 가능성이 있음	도덕성, 책임성, 유지행동, 점검행동 태만성, 우울성, 공격성, 충동성
개인주의적 성향이 강함	공감성, 성장추구, 기회극정, 성찰성, 협력성, 조절행동
여러 사람과 협업하기 어려워할 수 있음	공격성, 충동성, 감정인식, 공감성, 성찰성
업무 외 활동에 무관심하거나 부정적임	우호성, 수용성, 협력성
첫인상이 좋지 않을 가능성이 있음	호감도, 매력도, 신뢰도

| 부적격자 판단 관련 역량 예시 |

가능합니다. 응답하지 않은 문항이 많은 경우, 응답이 너무 빠르거나 임의로 아무 응답이나 제출한 경우, 동일한 항목에 일관되지 않은 응답이 반복될 경우, 긍정 편향이 보이는 경우 등에 대해서는 **‘신뢰 불가’라는 정보가 제공됩니다.**

역검은 이런 자기 보고식 검사뿐만 아니라 게임 기반 과제, 영상면접까지 실시합니다. 다시 이들을 종합하여 지원자의 최종 역량 리포트를 생성하기 때문에 단일 도구를 사용하는 것보다 정확한 예측이 가능한 것이지요.

한편, 조직에서 긍정적인 성과를 예측할 수 있는 특성과 부정적인 행동을 예측할 수 있는 특성은 다릅니다. 한 사람이 두 가지 특성을 모두 가질 수 있습니다. 따라서 각각 구분해서 채용의 기준을 설정하는 것 역시 필요합니다.

편견과 편향은 우리 안에 무의식으로 자리잡고 있습니다. 모든 사람은 자신의 주관적인 경험을 바탕으로 형성된 기억을 재료로 세상을 바라보고 인식합니다. 기억이 만든 편견과 편향에 갇힌 존재가 사람인 것이지요. 무의식이 감정이나 생각으로 굳어지면 ‘마음의 습관’이 되고, 몸으로 표출되면 ‘행동의 습관’이 되고요. 습관은 오랫동안 축적되어 무의식화된 ‘신경적 반응’이기 때문에 하루아침에 바꾸기 어렵습니다. 맛에 대한 취향도 일종의 습관이지요. 한번 들인 맛은 여간해서 바꾸기 힘들다는 건 누구나 알 겁니다. 어떤 상황에 대해 긍정적이거나 부정적인 태도, 어떤 대상에 접근하거나 회피하는 태도 역시 습관에서 비롯됩니다. 쉽게 바꿀 수 없는 것이지요.

기업의 성과는 공유와 협업으로 이루어지기 마련입니다. 부적격자 채용은 조직과 지원자 모두를 불행하게 만듭니다. 사과 상자마다 썩은 사과 몇 개는 들어 있을 수 있습니다. 하지만 썩은 사과 하나가 전체 사과 상자를 망칠 수 있습니다. 알고 뽑아야지, 뽑고 나서 알면 늦습니다. **일 잘하는 사람을 뽑는 것만큼 문제를 일으킬 만한 사람을 사전에 걸러내는 것도 중요합니다.**

지금 사용하고 있는 선발도구는 이 두 마리 토끼를 모두 잡을 수 있는지요?

Q 16

조기 퇴사 문제에 어떻게 대처해야 하나요?

올바른 상호작용을 할 수 있는 긍정적 환경과 조직문화를 조성하는 것이 중요하지만 무엇보다 잘 클 수 있고 조직에 적합한 역량 인재를 채용해야 합니다.

● 심혈을 기울여 뽑은 인재가 입사 1년도 안 돼 조기 퇴사한다? 채용담당자로서는 생각만 해도 끔찍할 겁니다. 그 스트레스는 이루 다 말할 수 없겠지요. 구인 공고부터 현업 배치까지 이 모든 과정에 들인 시간과 비용을 떠올리면 참담하기까지 합니다. 다시 원점으로 돌아가 똑같은 일을 반복해야 합니다. 좌절감과 상실감에 빠져 한동안 일이 손에 잡히지 않을 겁니다. 마음을 다잡고 다시 뽑는다 해도 불안하기는 마찬가지여서 늘 노심초사하게 됩니다.

치열한 과정을 거쳐 우수한 인재를 뽑았으니 곧 멋진 성과를 내주기만 기다리면 될까요? 우리와 ‘핏(직무 적합도)’이 잘 맞는 인재만 뽑았으니 별다른 문제나 갈등 없이 모두가 잘 자랄까요? 아쉽지만 현실은 그리 녹록지 않습니다.

아무리 능력이 뛰어난 사람도 처음 입사한 후 얼마간은 적응기간이 필

요합니다. 사람에 따라 차이는 있지만 신입의 경우 1년, 경력의 경우 3개월 정도 걸립니다. 회사의 성과에 기여하지 못하고 에너지만 낭비하는 이런 시간은 짧을수록 좋겠지요. 이 시기가 지나면 본인이 투입하는 에너지에 비해 성과가 조금 더 많이 나옵니다. 그 후 성과의 양이 계속 늘어나는 것이 가장 이상적인 조직 안착 모델이고요. 그런데 요즘, 특히 신입이 변화된 환경에 제대로 적응하지 못하고 입사 후 1년은커녕 며칠 안 돼 ‘조용히’ 퇴사하는 경우가 많아 골치가 아플 겁니다.

— 잘 키울 수 있는가

어렵게 입사해서 제대로 날개도 못 펴보고 퇴사를 결심하는 이유는 무엇일까요? **조직문화가 맞지 않아서, 실제 업무가 생각했던 것과 달라서, 직장 상사 또는 동료와 갈등이 있어서, 업무량이 많아서, 보상이 적어서, 야근이 많아서...** 이처럼 퇴사하는 사람은 온갖 이유를 들먹입니다만, 그 복잡한 마음을 누가 알까요?

그런데 조기 퇴사가 반가운 경우도 있습니다. 이직의도, 즉 현재 속한 조직을 이탈하려는 자발적인 의향이 실제 퇴사보다 더 부정적인 결과를 초래할 수 있기 때문입니다. 심리학자 짐머만(R. Zimmerman)에 의하면, 기질적 성격이 직무 복잡성이나 특성보다 퇴사와 더 강한 관련성이 있다고 합니다. 특히 신경증 성향이 높아 정서적으로 불안정한 사람들이 이직의도를 빈번하게 느끼고, 직무에 대한 만족도가 낮습니다. 조직에 대한

불만족 수준 역시 높을 수밖에 없고요.

이직의도를 가진 구성원은 업무 몰입도가 떨어지므로 조직 내 부정적 정서를 전염시키고, 궁극적으로 조직 성과에 악영향을 미칩니다. 이직의도를 가지면서 계속 남지 않고 하루라도 빨리 떠나는 것이 조직 입장에서 다행인 것이지요. 성과가 좋지 못한 구성원이 조직을 떠나는 것처럼 일종의 ‘최적(optimal) 이직’인 셈입니다.

즉 조직 이탈률이 낮을수록 무조건 좋은 건 아닙니다. **조직에 적응을 못하거나 적합하지 않은 구성원들이 자연스럽게 이탈하고, 새로운 인력이 들어오는 순환 과정이 조직을 유기적으로 만드는 데 더 유익합니다.** 깨지지 않는 철밥통과 몸사림의 복지부동이 판치는 조직은 결코 건강할 수 없겠지요.

우리가 살아가는 세상은 퇴사자의 속내처럼 ‘복잡계(complex system)’입니다. 기업 조직도 마찬가지고요. 복잡계에서는 수많은 변수들이 상호작용을 하며 다양한 현상을 만들어냅니다. 사람 사이를 비롯해 내부 조직과 시장 환경의 상호작용이 매우 역동적으로 일어나는 현상이 특히 기업 조직이지요.

복잡계에서 일어나는 상호작용의 패턴은 생각보다 단순합니다. 구성요소들은 단순한 몇 가지 규칙으로 상호작용을 하고, 상호작용이 일정 수준에 이르면 ‘자기조직화(self-organization)’와 ‘공진화(coevolution)’가 일어납니다. 자기조직화는 집단을 이루어 살아가는 개체들의 어떤 특성에 의해 특정 상황에서 자발적으로 새로운 질서가 나타나는 것을 말합니다. 공진화는 서로 영향을 주고받으며 함께 진화해나가는 것이고요. 복잡계 안에서 나름 ‘질서’를 가지고 있는 것이지요. 어린 시절 놀이터에

서 무리를 지어 노는 아이들은 누가 알려주지 않아도 자연스럽게 역할을 분담하고 서열을 만듭니다. 그러면서 저마다 같으면서 다른 어른들로 성장해가지요. 관계를 바탕으로 지속적으로 새로움이 나타나고, 새로움에 적응하는 과정이 인생인 것입니다. 역량 역시 성장 과정에서 뇌와 환경의 상호작용에 따른 자기조직화와 공진화를 통해 만들어진 인적 특성이라 할 수 있고요.

조직의 구성원들도 같은 과정을 거칩니다. **조직 내외부와 어떤 상호작용을 하는가에 따라 역량 발현 수준이 달라집니다.** 신뢰, 기회, 위임의 환경이 제공되어 자주성, 자발성, 자율성이 활성화되면 이로부터 역량이 최대한 발현되면서 좋은 성과를 만들어내지요. 반면에 제아무리 뛰어난 인재라 해도 상호작용이 긍정적으로 이뤄지지 않으면 의욕이 떨어지게 되고요. 부정성과 소극성이 커지면서 근태 소홀 등 퇴사를 예고하는 시그널이 나오기 시작합니다.

어렵게 뽑은 인재가 조기에 이탈하거나 성장이 멈춰버리면 너무나 안타깝지요. 비가 오고 바람이 부는 탓에 일찍 저버리는 꽃처럼 말입니다. 입사한 지 얼마 안 돼 퇴사하거나 시들어가는 구성원이 있다면, **구성원을 탭하기 전에 과연 조직이 좋은 토양을 제공하고 있는지 먼저 살펴야 합니다.** 최소한 이직(퇴사)이 빈번해져 선발과 훈련의 매물비용이 커지고, 조직의 이미지에 부정적인 영향을 끼치는 소위 ‘역기능적(dysfunctional) 이직’은 막아야 하니까요.

일본 최고의 경영자로 꼽히는 이나모리 가즈오(稲盛和夫) 회장이 나눈 인재 유형 중엔 불에 가까이 가면 타는 ‘가연성(可燃性)’ 인재가 있습니다.

동기가 부여되면 언제든 열정을 일으킬 수 있는 장작형 인간이지요. 이들은 특히 어떤 리더를 만나는지에 따라 크게 달라집니다. 구성원은 리더를 신뢰하는 만큼 자신의 역량을 발휘하고, 그러면서 리더를 닮아가지요. 즉 **구성원의 성과와 성장에 중요한 환경 조건 중 하나가 바로 ‘리더’인 것입니다.** 조기 퇴사의 주요 원인으로 손꼽히는 것만 봐도 알 수 있지요.

리더와의 상호작용이 부정적이고 상호 신뢰가 부족하면 여간해서 구성원의 이탈을 막기가 힘듭니다. 리더는 구성원에게 일의 가치를 제공하고 기회를 부여함으로써 역량 발휘를 위한 환경을 마련해야 합니다.

조직이든 리더든 구성원과 긍정적인 상호작용이 일어나려면 **먼저 ‘신뢰’가 형성되어야 한다는 점을 잊지 마십시오.** 신뢰는 개인과 조직의 성장이 싹트는 토양이며, 조직문화의 뿌리입니다. 흔히들 제도나 정책이 문화를 바꿀 수 없다고 말합니다. 구성원의 신뢰를 형성하는 것은 제도나 정책이 아니라 문화입니다. 긍정적 상호작용이 넘치는 신뢰의 문화가 뒷받침될 때 구성원은 이탈하지 않고 자주성, 자발성, 자율성을 가지고 역량을 발휘하며 성과에 기여할 것입니다. 조직이나 리더에 대한 구성원들의 신뢰 수준은 성과의 양과 질에 직접적인 영향을 미치니까요.

사람이 아니라 역량을 뽑는다

조기 퇴사 이유 중 주목해야 할 또 한 가지는 ‘미스매칭’입니다. 회사는 다양한 직무의 집합체라 할 수 있습니다. 어떤 직무를 담당하고 어떤 역할을 하

느냐는 조직에서 일어나는 무척 중요한 상호작용인 것이지요. 매칭도가 높으면 입사자의 취업과 업무 만족도는 최고조에 이릅니다. 기대했던 것이 현실이 되었으니 조직 충성도는 당연히 높아질 수밖에 없지요. 그런데 미스매칭은 이렇게 중요한 사람과 직무 또는 역할의 매칭이 잘못되었다는 것입니다. 이 때문에 조기 퇴사 붐(?)이 일고요. 조기 퇴사는 기업뿐만 아니라 입사자의 손실도 큼니다. 아무리 가고 싶었던 기업에 취업한들 그곳에 안착하지 못하면 시간 낭비일 뿐이니까요.

이제 ‘직무중심 채용’은 너무나 익숙한 말이 되었습니다. 채용 트렌드를 말할 때 단골로 나오지요. 지금까지는 ‘자리가 사람을 만든다’는 말처럼, 시간이 지나면 누구나 그 자리에 어울리는 사람으로 성장할 것으로 믿었습니다. 따라서 어떤 직무든 잘할 수 있는 ‘제너럴리스트’를 선호했지요. 학벌과 스펙이 절대 기준이었지요. 하지만 요즘에는 특정 업무를 잘할 수 있는 ‘스페셜리스트’를 뽑아야 회사도 살고 지원자도 살아남을 수 있습니다. 그런데 역량중심 채용을 하면 직무중심 채용을 특별히 강조할 필요가 없습니다. **역량은 모든 직무와 상황에 적용 가능한 변하지 않는 속성이기 때문입니다.**

기존의 대규모 공채가 수시 채용으로 전환되고 있습니다. 수시 채용의 특징은 맡길 직무를 정해 놓고 그 직무에 맞는 인재를 선발하는 것이지요. 자연스럽게 출신 대학 등 스펙의 중요성은 줄어들고, 새로운 변화를 긍정하며 적극적으로 앞서갈 수 있는 인재를 선호하게 됩니다. 즉 우리가 강조하는 ‘역량 채용’을 할 수밖에 없습니다. 채용담당자는 수시 채용의 장점이 많다고 입을 모읍니다. 공채와 달리 지원자 한 명 한 명에 더 집중할

수 있기 때문입니다. 취준생 역시 긍정적으로 봅니다. 불필요한 스펙 쌓기를 안 해도 되기 때문입니다.

‘미스매칭’은 선발 단계에서도 나타납니다. 회사가 올바른 채용 기준을 삼지 않은 탓에 지원자로 하여금 수십 번의 탈락을 경험하도록 만드는 것이지요. 이런 미스매칭을 방지하려면 신입이든 경력이든 더더욱 역량을 기준으로 인재를 선발해야 합니다. 역량이 부족한 사람을 육성하려면 엄청난 노력이 필요합니다. 조기 퇴사 대열에 합류하는 것은 시간문제지요. 설령 좋은 토양에서 좋은 리더를 만난다 해도 성장이 지속되지 못합니다. 경력이라 해도 성과를 잘 내지 못할 가능성이 크고요. 반면에 역량 수준이 높으면 신입이라 해도 직무에 맞는 성과를 잘 내는 인재로 빠르게 성장할 수 있습니다.

스펙은 훌륭하지만 일을 잘하지 못했던 사람이 나중에 일을 잘하게 되는 경우는 매우 드뭅니다. 그렇기에 잠재된 보유역량을 기준으로 직무에 맞고 성장 가능성이 높은 사람을 채용하는 것이 무엇보다 중요합니다. **선발 단계부터 역량을 기반으로 인재를 채용해야 개인은 물론 조직, 나아가 사회의 행복 증대에 기여하는 인재로 육성할 수 있습니다.**

신입이든 경력이든 조기 퇴사자가 발생하면 어렵게 채용에 들인 열정과 애정이 모두 도로아미타불이 됩니다. 공백으로 인해 나머지 선량한 구성원의 업무량이 증가합니다. 그뿐만 아니라 이들도 덩달아 마음이 떠서 퇴사와 이직을 고민하게 되는 악영향이 조직 전체에 떠돕니다. 조기 퇴사를 막으려면 긍정적인 상호작용이 일어나는 조직문화 정비와 잘 키울

수 있는 리더의 양성도 중요하지만, 무엇보다 잘 클 수 있는 역량 인재인지 여부를 평가해 채용해야 합니다.

채용은 결국 ‘사람’이 아니라 ‘성과역량’을 뽑는 것입니다.

TIP 채용 성공사례

| 역검의 진면목을 보다

| GS리테일(GS RETAIL) _ 인사총무본부

대한민국 대표 편의점 'GS25'를 비롯하여 슈퍼마켓 'GS THE FRESH', 홈쇼핑 'GS SHOP' 등 고객의 라이프스타일을 선도하는 다양한 유통 플랫폼을 운영하고 있습니다. (2018년 역검 도입, 재직자 수 5,500여 명)



“역검은 ‘내 사람’을 ‘정확히’ 알아봅니다”

Q 채용 방식이 궁금합니다.

편의점사업부 신입사원의 경우 평균적으로 연 4회 채용하고 있어요. 모집 시 수천 명의 구직자가 지원을 하지요. 이렇게 많은 수의 인원들 중에서 GS리테일의 인재상을 구현할 인재를 ‘정확히’ 찾아내는 것이 저희

역할입니다. 서류, 역검, 면접, 인턴까지 다양한 채용 프로세스를 거치는데, 특히 **역검을 통해 인재상을 더욱 확고히 다지고, 지원자를 철저히 검증하고 있습니다.**

Q 역검을 채택한 이유는 무엇인가요?

온라인 방식의 장점이 크지요. 채용의 전 과정에서 공수가 많이 줄어듭니다. 특히 오프라인 인적성검사와 비교해보면 알 수 있습니다. 인적성검사를 진행하려면 시험 출제부터 관리 요원 배치, 고사장 준비까지 해야 할 일이 너무나 많습니다. 그렇다고 인적성검사의 평가 항목이 역검보다 많거나 좋지도 않고요. 오히려 역검이 지원자의 다양한 측면을 검증할 수 있어 훨씬 효과적이죠. 또 시험도 지원자가 알아서 보고 데이터는 자동으로 넘어오니까 따로 처리할 것도 없어요. 안 그래도 요즘에는 채용 브랜딩까지 신경 써야 해서 할 일이 태산인데, **역검 덕분에 시간을 효율적으로 쓸 수 있게 되었습니다.**

Q 인재상에 맞는 ‘정확한’ 채용이란 무엇인가요?

주로 채용하는 직무는 편의점 영업관리예요. 그러다 보니 고객을 최우선으로 생각하는지, 소통이 뛰어난 인재인지가 가장 중요한 기준입니다. 역검에 고객 지향, 소통 등의 키워드를 결합하면 해당 기준이 평가 항목으로 설정되고 심층 질문이 제시됩니다. **합격자의 실제 업무성과 간 상관관계를 파악하고, 고성과자의 공통 특징을 정리하는 후속 과정까지 연결시키면 우리의 인재상이 점점 더 명확해지고요.** 이를 다시 다음번 채용에 반영할 수 있는 것

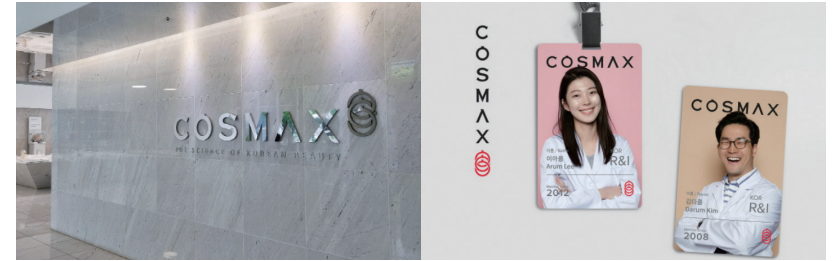
이지요. 이것이 '정확한' 채용 아닌가 싶습니다.

Q 실제로 원하는 인재가 뽑히는지, 즉 채용 성과가 어느 정도인지 궁금합니다.

역검은 원하는 인재를 정확히 선발하는 데 큰 기여를 하고 있습니다. 저희 조직은 채용 전형 간 영향력을 최소화합니다. 이를테면 면접관에게 역검 점수를 공개하지 않는 거죠. 그런데 정말 신기하게도 역검 점수가 높을수록 면접 점수도 높더라고요. 면접관의 만족도는 커지고, 자연스럽게 채용 성과도 인정받는 것이지요. **역검의 모든 데이터는 우리의 중요한 자산입니다.**

| 코스맥스(COSMAX) _ 인사운영팀

화장품 연구·개발·생산(ODM) 기업으로 로레알, 존슨앤드존슨을 비롯 전 세계 100여 개 나라의 1,000여 개 브랜드와 협력하며 K-뷰티 세계화의 교두보 역할을 해내고 있습니다. (2020년 역검 도입, 재직자 수 1,200여 명)



“부적격자를 걸러내는 눈도 역검에 맡깁니다”

Q 어떤 방식으로 채용을 진행하나요?

인사운영팀에서는 지원만 하고 현업에서 주도적으로 선발합니다. 최대한 구체적이고 검증된 데이터를 제공하는 것이 저희 목표지요. 직접 면접을 보거나 지원자를 따로 선별하지 않습니다. 자칫 기계적인 역할에 그칠 수 있거든요. **현업 관계자분들이 효과적인 채용을 할 수 있도록 최대한 충실하게 데이터를 모아 제공합니다. 이런 과정에서 역검이 큰 도움이 되고요.**

Q 역검을 통해 주로 어떤 정보를 제공하나요?

미리 ‘불성실한 지원자’를 걸러내는 것도 정보 제공만큼 중요하더군요. 지원자는 역검이 힘들다고 하지만, 사실 기업 입장에서는 사람의 성실도를 볼

수 있거든요. 역검 응시도 하지 않은 지원자가 과연 합격해서 일을 잘할 수 있을까요? 저희는 아니라고 생각해요. 실제로 이 과정에서 약 10% 정도의 지원자가 이탈합니다. 또 면접관이 역검 점수를 눈여겨보는데, 특히 점수가 너무 낮은 지원자는 유의하는 편입니다. 사실 역검으로 합격과 불합격 여부를 가리지는 않고 있어요. 하지만 점수가 어느 정도 이상은 되어야 신뢰할 수 있다고 판단하더라고요. 확실히 역검 점수가 높은 지원자의 합격률이 월등히 높긴 합니다.

Q 면접에서 역검 결과표를 많이 활용하는 편인가요?

특히 **경영진의 역검 신뢰가 높습니다.** 저희는 최종 면접을 회장님께서 직접 보시는데, 이때도 역검 결과를 보여드리죠. 면접을 보신 뒤에 “이게 믿을 만한 것 같다”는 코멘트를 몇 번 주시기도 하셨어요. 현업 팀장들도 먼저 물어보세요. 지난주에 역검 마쳤다고 들었는데 결과표 언제 주냐고요. 현업에서는 데이터를 가장 중요하게 여깁니다. 지원자가 제공하는 이력서나 자기소개서로는 불충분하니까요. 실제로 그 사람이 **어떤 사람인지 정확하게 판단할 수 있는 데이터를 제공하는 것이 현업 주도 채용에서 가장 중요한 포인트입니다.** 이번에 역검이 새로운 버전으로 바뀌면서 장점과 단점에 대한 설명이 더 구체적으로 나오더라고요. 이를테면 ‘책임을 회피한다’거나 ‘도전 의식이 없다’는 설명 말입니다. 이게 되게 확실하게 나오니까 특히 현업 팀장들이 좋아합니다.

Q 역검에서 이런 점은 더 보완했으면 좋겠다는 게 있을까요?

조직 적응력 예측 결과를 지금도 유용하게 활용하고 있지만 이 부분을 조금 더 보강하면 더 좋을 것 같습니다. 앞서 언급했듯 조직에 적응하기 힘들 것 같은 사람을 걸러내는 것도 채용의 중요한 일이거든요.

제3장

역량과 역검으로 바뀌갈
채용의 미래

Talk, 까놓고 말해서

"인정받는 채용 전문가로 성장하고 싶어!"

M컴퍼니 채용담당자 K대리는 오늘도 SNS에 접속하며 하루를 시작합니다. 그는 얼마 전 스스로 나서 개설한 채용 브랜딩 채널에 온 신경이 몰려 있습니다. 게시물 조회수 확인부터 댓글, 악성 댓글 차단까지 아침부터 전쟁이 따로 없습니다. 쓰디쓴 모닝커피 한잔하고 나면 몇몇 채용 플랫폼에 접속해 새로운 지원자를 검토하고, 그동안 눈여겨봤던 지원자 근황도 살핍니다. 그뿐만 아니라 정기적으로 전국의 대학을 찾아 채용설명회를 열고 상담하며 회사 제품까지 홍보합니다. 그런데도 채용 성과를 놓고는 다투달을 받기 일쑤입니다. 사실 K대리는 씨앗을 고르는 농부의 마음을 닮은 채용 업무에 자부심이 큼니다. 채용 혁신으로 조직의 성장은 물론, 스스로 최고의 채용 전문가로 우뚝 서겠다는 목표 또한 가지고 있습니다. 그럼에도 종종 찾아오는 현실에 대한 회의와 좌절은 혁신을 이루는 이런저런 핑곗거리를 찾게 만듭니다. 관성의 유혹 또한 만만치 않게 달콤한 것입니다.

Q 17

기업에서 뽑고 싶은 '인재'는 어떤 사람인가요?

기업이나 직무에 따라 인재상은 천차만별입니다. 그러나 공통적으로 변하지 않는 인재의 조건은 성과를 잘 내고 조직 시너지를 만들어 성장할 수 있는 사람입니다.

● '우스운 사람 말고 웃기는 사람 모십니다.'

어느 기업이 채용 공고에서 밝힌 '인재상'입니다. 무척 단순하지요. 묻지도 따지지도 않고 그저 재미있는 사람을 뽑고 싶은 걸까요? 그렇습니다. 여기는 코미디언을 모집하는 연예기획사이니까요. 위트와 유머가 서린 문구가 즐거움을 줍니다. 무엇보다 타깃 인재가 확실하지요. 뜬구름 잡는 인재상보다 훨씬 낫습니다.

기업의 인재상은 과거나 현재나 똑같은 모습이 아니라 대내외 환경에 따라 지속적으로 변화하기 마련입니다. 한때는 야근을 많이 하는 직원을 유능하다고 평가했습니다. 불과 10여 년 전에는 글로벌 경쟁력을 강조했고요. 4차 산업혁명 시대를 앞두고는 창의와 혁신으로 세상을 변화시키는 인재를 바랍니다. 기업의 인재상도 이처럼 변천하니 어쩌면 이 세상에 영원한 건

산업혁명시대 인재상	포스트 코로나 시대 인재상	100대 기업 인재상	중소기업 인재상	인사담당자가 원하는 인재상
<ul style="list-style-type: none"> · 문제해결 능력 · 협업 능력 · 공감 능력 · 소통 능력 · 창의력 · 창업가 정신 	<ul style="list-style-type: none"> · 책임감 · 문제해결 능력 · 위기대응 능력 · 소통 능력 · 성실성 · 변화와 혁신 	<ul style="list-style-type: none"> · 소통 능력 · 전문성 · 원칙과 신뢰 · 도전정신 · 주인의식 · 창의성 · 열정 	<ul style="list-style-type: none"> · 긍정성 · 성실성 · 책임감 · 적극성 · 도덕성 · 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> · 배우려는 태도 · 대인관계 · 소통 능력 · 전공지식 · 근대 개념 · 회사에 대한 관심 · 인사성

| 수많은 인재상 |

아무것도 없는지 모릅니다. ‘영원’이라는 말만 있을 뿐.

역검 데이터가 인재상이 된다

요즘에는 모든 것이 놀랄 만큼 빠르게 변합니다. 또 웬만한 지식과 기술은 얼마든지 배우고 익힐 수 있습니다. 소셜미디어의 발달로 언제 어디서나 시청각 학습이 가능하고, 각종 앱은 선생님이나 친구들보다 똑똑합니다. 도처가 학교인 셈이지요. 게다가 챗GPT 같은 AI의 등장은 지식과 기술 습득 자체를 무색하게 만듭니다. 그렇습니다. 4차 산업혁명의 상징, AI는 더 이상 멀리 있지 않습니다. AI가 무엇인지 모르는 사람들조차 벌써부터 일자리가 사라질지 모른다고 우려할 정도입니다.

미래학자 커즈와일(R. Kurzweil)은 그의 저서 《특이점이 온다》에서 2035년 즈음 AI의 능력이 인류의 지성을 초월하는 때가 올 것이라 예측

했습니다. AI가 인간보다 모든 면에서 더 똑똑해진다는 말이지요. 이른바 인류의 지능을 넘어선 ‘초지능’의 탄생입니다. 안 그래도 챗GPT의 놀라운 성능에 세상이 한창 떠들썩합니다. 조기 과열 양상에 일부 학교가 과제 작성 등에 사용을 금지했다는 소식이 들려오기도 하고요. 채용 시장도 비슷한 상황입니다. 자소서와 면접을 준비할 때 이미 챗GPT가 많이 활용되고, 관련 서비스 개발과 출시를 서두르는 기업도 적지 않습니다. 기대와 우려가 공존하는 것이지요.

채용담당자들은 모든 전형에서 챗GPT 활용 여부부터 검열해야 하는 번거로움을 맞게 되었습니다. 가장 먼저 우려하는 것은 자소서의 변별력입니다. 안 그래도 스펙 위주의 서류라 변별력이 떨어져 더 이상 가치를 두지 않는 상황이긴 합니다. 그렇다면 상대적으로 면접과 인적성검사 등 다른 전형의 비중을 더 높일 수밖에 없겠지요. 하지만 기존 면접과 인적성검사 역시 한계점이 여실히 드러나고 있습니다. **과장과 왜곡, 거짓 없이 지원자의 역량을 측정할 수 있는 선발도구가 더욱 절실해지는 까닭입니다.**

다시, AI 초격차 시대의 선두 기업이 되기 위해 필요한 인재상은 무엇일까요? 한마디로 **AI 시대의 인재는 더욱 ‘인간적’이어야 합니다. 그것은 인간의 본질과 속성에서 나오는 ‘역량’의 중요성이 더욱 커진다는 의미입니다.**

인간은 사회적 동물이어서 행복은 인간과 인간 사이, 즉 ‘관계’에 있습니다. 그 사이를 매개하는 것이 바로 ‘뇌’이고요. 그리고 **뇌에서 발원하는 가장 중요한 역량은 ‘긍정성’입니다. AI 시대에도 가장 바람직한 인재는 타고난 긍정과 열정으로 스스로를 불태우는 사람인 것입니다.** 이나모리 가즈오 회장은 이런 유형을 ‘자연성(自燃性)’ 인재라고 말했습니다. 항상 긍정적인 자세로

일하며 스스로를 태워 주위를 밝히는 사람인 것입니다. 갈수록 더 귀해지고 있지요.

그 어느 때보다 많은 기업이 인재 확보에 심혈을 기울입니다. 그만큼 인재는 기업 성장에 핵심적인 요소입니다. 조직마다 내세우는 수많은 인재상들이 서로 다른 인재를 지향하는 듯 보이지만, 사실 **모든 조직에서 원하는 인재상에는 공통점이 있습니다. 바로 ‘일 잘하는 사람’이지요. 개인의 성장과 기업의 발전을 위한 성과를 잘 만들어내는 ‘고성과자’인 것입니다.** 축구팀에서 최전방 공격수에게 기대하는 성과는 ‘골’인 것처럼 말이지요. 골을 많이 넣는 공격수가 최고인 것입니다.

앞서 말한 연예기획사의 경우 ‘웃음’이 기업이 원하는 가치이자 성과입니다. 하지만 남들을 웃길 수 있는 타고난 머리와 재능만으로는 인재라고 할 수 없습니다. 그것을 새하얗게 불태워 조직과 세상을 위해 나눌 수 있는 힘, 즉 역량이 뒷받침되어야 진정한 웃음을 선사할 수 있습니다. 채용을 할 때 단순히 지원자의 인지능력이나 재능에만 초점을 맞출 게 아니라 말이지요. 긍정성을 바탕으로 적극성, 전략성, 성실성을 발휘해 해결해야 할 문제와 정면으로 마주할 수 있는지 예측하고 판단하는 안목이 필요한 것입니다. 요컨대 기업의 인재상은 제각각이지만 공통적으로 미래의 고성과자를 원하고, 다만 우리가 인재를 알아보는 눈이 어두울 뿐입니다.

기업이 인재상을 만들기 위해서는 각 현업이 원하는 인재를 자세히 분석해 종합하는 것이 필요합니다. 그러기 위해서는 무엇보다 데이터가 쌓여야 합니다. 채용 전형에서 지원자가 받았던 점수부터 특이사항까지 전부 기록되어 있어야 하는 것이지요. 그리고 합격자의 실제 업무 성과와

상관관계를 파악하고, 고성과자의 공통된 특징을 정리하는 후속 과정까지 연결시키다 보면 인재상이 보다 명확해집니다. 이를 다시 채용 평가 기준에 반영하다 보면, **데이터 자체가 인재상이 됩니다.** 과거 추상화된 인재상에서 벗어나 보다 구체적이고 현실적인 인재상 수립이 가능하다는 것이지요. **역검은 이를 위한 최적의 도구이고요.**

여러분의 조직은 무엇을 위해 존재할까요? 인재상은 기업의 존재 이유와 가치관에 맞는 사람을 채용하기 위해 만들어집니다. 아무리 우수한 인재라 해도 조직의 인재상과 맞지 않으면 고객에게도 신뢰를 잃어 성과로 연결되지 않습니다. 결과적으로 성공적인 채용이 아닌 것이지요.

그런데 화려한 인재상에 비해 채용 프로세스는 과거에 머물러 있는 경우가 많습니다. 물론 채용 프로세스를 개선하는 일은 쉽지 않고 또 신중해야 합니다. 하지만 채용은 모든 인사의 시작이고, 기업과 개인의 성장을 이끄는 열쇠입니다. 시간이 많이 들어서, 채용 횟수가 많아져서, 전담 인력이 부족해서, 과학적이고 정확한 평가가 어려워서, 관리 시스템 구매 등 비용이 많이 들어서... 명색이 일잘러 채용담당자인데, 이렇게 변명만 늘어놓을 수 없겠지요.

인재가 기업을 찾아오는 시대는 지났습니다. **기업이 역량 있는 인재를 찾아 적극 나서야 합니다.**

**우리가 원하는 원치 않든 세상은 흘러가고,
인재도 떠나가니까요.**

Q 18

어떻게 하면 채용의 효율성을 높일 수 있을까요?

시간과 비용 그리고 인력 투입을 최소화하면서도 미래 성과 예측력이 높은 선발도구를 통해 채용 전반의 프로세스를 혁신하는 것이 필요합니다.

● ‘어떻게 하면 채용을 더 잘할 수 있을까?’ ‘채용 절차를 최소화할 수 있는 효율적인 방법은 없을까?’ ‘과학적이고 합리적인 방법으로 인재들이 지닌 역량을 알아볼 수는 없을까?’ 채용담당자의 고심은 날로 깊어만 갑니다. 채용을 잘하는 것, 적합한 인재를 선발하는 것은 조직의 성장과 사업 성패를 좌우하는 일입니다. 하지만 기업과 채용담당자 입장에서는 항상 좋은 인재를 찾는 것이 가장 어렵고 고민됩니다. 잘하고 싶지만 마음대로 되지 않아 답답하지요.

채용은 원래 어렵습니다. 부담은 갈수록 늘어납니다. 최근에는 수시 채용 기조에 따라 보다 면밀히 직무 적합성을 따져야 합니다. 채용 브랜딩 시대를 맞아 기업과 지원자가 SNS ‘맞팔’을 해야 겨우 성황을 기대할 수 있습니다. 챗GPT 같은 AI의 등장으로 ‘자소설’ 문제 등이 부각되어 선발도구

| 복수응답 |
인사담당자로서 서류 전형 단계에서 겪고 있는 어려움은 무엇인가요?

평가 기준을 수립하는 것이 모호하다	154명	52.2%
자기소개서를 신뢰하기 어렵다	128명	43.4%
서류 검토에 시간이 많이 걸린다	117명	39.7%

| 복수응답 |
인사담당자로서 인적성 전형 단계에서 겪고 있는 어려움은 무엇인가요?

인적성검사 결과가 실제 업무 성과와 연관이 있는지 모르겠다	138명	46.8%
실제 성향을 알 수 있는지 신뢰하기 어렵다	136명	46.1%
검사결과와 활용이 필터링에 그친다	83명	28.1%

| 복수응답 |
인사담당자로서 면접 전형 단계에서 겪고 있는 어려움은 무엇인가요?

면접만으로 지원자의 성향을 판단하기 어렵다	155명	52.5%
면접관 교육이 힘들다	133명	45.1%
체계적으로 면접 질문을 구성하는 것이 어렵다	115명	39.0%

| 채용담당자의 고민 |

* 채용담당자 295명 대상 조사, 마이다스인 2022

의 변별력을 더욱 높여야 합니다. 무엇보다 기회의 공정성, 과정의 투명성, 결과의 공정성 등 사회적 약속을 굳건히 지켜야 합니다. 하나하나 챙기고 따지고 확인해야 할 일들이 끝이 보이질 않습니다.

채용담당자들의 최대 고민, 불분명한 평가기준과 경험과 직관에 의한 평가 그리고 미래 성과와 무관한 선발. 채용담당자들은 채용 프로세스에서 발생하는 이런 문제들을 이미 잘 알고 있습니다. 그러나 **채용 프로세스를 쉽게 개선하지 못하는 이유도 있습니다. 다음 아닌 수직적인 의사결정 구조가 가장 큰 장애물이지요.** 다수의 채용담당자들이 위계에 따른 의사결정 구조를 실감하고 이에 대한 고충을 토로합니다. “의사결정권자에 의해 채용의 방향성이 흔들리고 있다”, “작은 규모의 기업일수록 대표의 마음대로 의사결정이 이루어지고, 인사검증 관련 자료가 활용되지 못한다”, “의사결정권자에게 학벌 중시 풍조가 남아 있다”와 같은 목소리가 아직까지 들려옵니다.

최종 의사결정권자와 실무진 간 의견이 일치하지 않는 것, 경직된 의사결정 구조로 합리적이지 못한 결정이 이루어지는 것은 비단 채용에서의 문제점만은 아닐 것입니다. 의사결정 구조의 변화는 기업 문화의 변화와 함께 이루어져야 하기 때문에, 수직적 의사결정의 문제가 완전히 해결되기까지는 오랜 시간과 시행착오가 있을 것입니다. 그렇다면 지금 당장 우리는 무엇을 할 수 있을까요?

— 쉽고 빠르고 폼나게

보통 채용의 효율성 개선은 채용에 소요되는 인력, 시간, 비용을 대폭 절감하는 것에 초점을 맞춥니다. 물론 이런 기준이 기본이고 중요하지만 무엇보다 최종 의사결정권자가 확신을 가질 수 있도록 돕는 일이 시급합니다. 특히 **성과를 확실히 예측할 수 있는 ‘정확한’ 선발도구를 도입하고 활용해야 합니다.** 이럴 경우 각 채용 프로세스에서 잔존하는 지원자들 중 고성과 예측 인재가 남을 확률은 커지게 됩니다. 즉 **우수 인재 채용 확률을 높이고 그 성과를 입증함으로써 최종 의사결정권자와 실무진 간의 의견 차이를 좁힐 수 있는 것입니다.**

물론 채용 프로세스를 새롭게 정립하는 일은 쉽지 않습니다. 그럼에도 채용은 모든 인사의 시작이고, 개인과 조직의 성장을 이끄는 열쇠이기 때문에 최선의 방법을 찾아내야 합니다. 역점은 과거의 채용 프로세스를 면밀히 살피고 수많은 데이터를 분석하여 설계되었습니다. **특히 채용 프로세스가 보다 심플했으면 좋겠다는 바람을 담았습니다.** 생물학과 신경과학 이론, 최첨단 데이터 과학기술을 융합해 채용의 효율성을 높여 채용담당자의 고충을 말끔히 해소하는 것이지요.

- 짧은 시간 안에 보다 많은 지원자를 파악합니다.
- 대면 접촉을 최소화해 채용담당자의 업무 피로도를 낮춥니다.
- 모든 절차를 데이터 기반으로 자동화할 수 있습니다.

- 대면 면접에서도 신뢰성 높은 참고 자료로 활용이 가능합니다.
- 다양한 직무에 유연하게 적용할 수 있습니다.

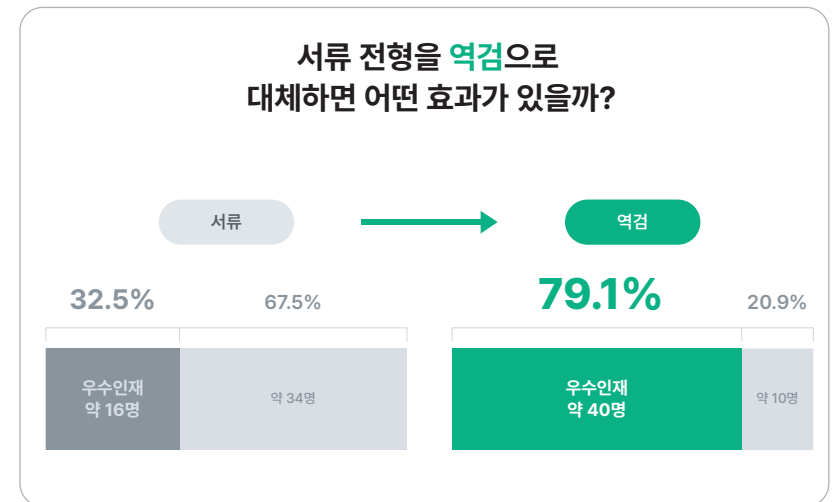
채용 프로세스에서 가장 중요한 단계는 ‘모집’입니다. 그런데 보통 모집 단계라고 하는 서류전형에서 지원자의 95%가 불합격합니다. 이들 모두 적합하지 않은 지원자라 확신할 수 있을까요? 이들 모두 성과를 낼 수 없는 사람들일까요? 서류전형에서 주로 보는 학벌, 학점, 자격증, 어학 점수 등은 실제 성과와 관련성이 낮습니다. 지금처럼 서류전형에서 많은 인원을 불합격시키면 우수 인재를 선발할 가능성을 크게 낮추는 꼴이 되는 것입니다.

역검은 다양한 선발도구들 중에서 성과 예측력이 가장 높고, 가장 짧은 시간 안에 가장 많은 지원자들이 응시할 수 있습니다. 따라서 **역검을 도입할 경우 채용 프로세스의 첫 번째 단계로 삼는 것이 바람직합니다.** 효과성이 큰 선발도구를 전형의 후반부에 배치할 이유는 없습니다. 첫 번째 단계부터 역량을 측정하여 지원자의 유효한 정보를 입수하는 것이 중요합니다.

서류전형 하나만 놓고 봐도 이런 방식이 얼마나 효율적이며 효과적인지 알 수 있습니다. 지원자 1,000명 중에서 50명을 선발하여 면접을 진행한다고 가정해볼까요. 그리고 서류전형의 기준인 학점, 학벌, 자격증 등의 타당도와 역검의 타당도를 근거로 합격자 시뮬레이션을 해봅시다. **기존 서류전형으로 16명의 우수 인재를 뽑을 수 있다면, 역검은 그 2.5배인 40명의 우수 인재를 뽑을 수 있습니다.** 서류전형은 약 32%, 역검은 약 80%의 비율로 채용 성과를 달성할 수 있는 것이지요. 이것은 그만큼 서류전형으로 탈락되

는 우수 인재가 많았다는 의미이기도 하고요.

M사는 2022년부터 서류전형이나 인적성검사는 물론이고 면접도 없었습니다. 역검 결과를 유일한 판별 기준으로 삼아 인재를 채용하고 있지요. 역검으로 우수 인재를 선별하면 30분 정도 ‘커피챗’이라는 간소화된 면담을 통해 인사를 나눕니다. 해당 부서 리더들이 우리 조직에 잘 적응할 수 있는 사람인지 확인하는 정도의 절차이지요. 향후 커피챗 과정도 점차 줄이거나 없애려고 한답니다. 한마디로 서류, 인적성검사, 면접 프로세스를 역검 하나로 통합하는 셈입니다. 그 후 수습진단을 비롯한 누적된 성과 데이터를 통해 성과와 관련된 역량 요인 등을 지속적으로 검증하고요.



| 서류전형 역검 대체 효과 |



| 채용 프로세스 간소화 예시 |

보다 '뽕족한' 채용으로

혁신은 기존 것들을 파괴하고 끊임없이 새롭게 하는 것입니다. 관성에 대한 자각과 변화를 향한 용기가 필요합니다. 혁신은 익숙한 것들과 멀어지면서 시작되지만 말처럼 쉽지 않습니다. 하루아침에 모든 것을 '뚝딱' 바꿀 수는 없는 노릇이니 순차적으로 가장 불필요한 것부터 제거하고 줄여나가야 합니다. 무엇이 불필요한 것인지 판단하려면, 그것이 부재할 때 무엇이 달라지는가를 떠올려보면 됩니다. 이른바 '부재

의 가치'이지요. 불필요한 것은 과감히 제거하고 줄여야 합니다. 아울러 무엇을 새롭게 추가할 것인지도 생각해야 합니다. 이런 변화와 혁신을 가능케 하는 동력은 결국 신뢰이고, 신뢰는 개인과 조직의 성과를 이끌어냅니다.

가장 보수적이고 관성이 강한 채용 시장에 새로운 혁신 도구가 자리 잡는 과정은 순탄치 않습니다. 사용자가 기존의 관성을 깨고, 새로운 기술에 적응하고, 올바르게 활용해나가는 과정을 적극적으로 리딩해야 하기 때문입니다. 더 이상 기업은 어디에나 잘 맞는 무난한 제너럴리스트를 선발하지 않고, 각 직무에 적합한 최적의 스페셜리스트에 눈독을 들입니다. 지원자 역시 무턱대고 조직에 자신을 맞추기보다, 자신의 역량과 가치관에 적합한 기업을 찾아 좀 더 '뽕족하게' 움직이고 있습니다. 환경과 기업, 산업이 변화하면서 채용의 흐름도 함께 변화하고 있는 것이지요.

우리는 낯선 것을 두려워하는 천성을 잘 다스려 인재 선발의 정교함을 대폭 향상시켜야 합니다. 사람의 본질에 대한 합리적 이해로 이치에 맞고 실용적 가치에 부합하는 새로운 방법을 강구해야 합니다. **방법을 바꾸면 결과가 바뀝니다.** 정확한 채용을 위해, 효율적인 채용을 위해 이제는 과감히 관성에서 벗어나야 합니다.

인재는 기업 성장에 핵심적인 요소입니다. 하지만 그 채용 프로세스는 과거에 머물러 있는 경우가 많습니다. 특히 채용은 한 사람의 인생을 좌우하는 엄중한 일이라는 점을 잊지 마십시오. 효율만 따지다가 발생한 채

용 프로세스의 오류가 공정성 이슈까지 발생시킬 수 있습니다. 경영의 대가 피터 드러커는 **‘옳은 일을 올바르게(do the right things right)’** 해야 한다고 강조했습니다. 주어진 일을 제한된 자원으로 어떻게 해내느냐가 ‘효율성’이라면, 조직의 핵심적인 성과를 잘 만드는 것이 ‘효과성’입니다. 미래의 위협을 감수하면서까지 효율을 위한 혁신을 추구할 때는 ‘올바른 방법’에 대한 고민도 중요하지만, 먼저 ‘옳은 일’인지 따져보고 성찰해야 합니다.

현재 기업들이 널리 활용하고 있는 선발도구들이 입사 후 직무 성과와 무관하다는 연구 결과가 속속 나오고 있습니다. 스펙처럼 선발 기준이 입사 후 성과와 상관관계가 없으면 이제는 버려야 합니다. 피터 드러커는 “하지 않아도 될 일을 효율적으로 하는 것만큼 쓸모없는 것은 없다”고도 말했습니다.

효과 없는 채용은 결코 옳은 일이 아닙니다.

Q 19

채용의 공정성을 보장하는 좋은 방법이 있을까요?

차별적 요소의 배제는 물론 미래 성과를 예측할 수 있는 합리적 평가 기준을 도입하여 인재 선발의 정확성을 높여야 합니다.

● ‘기울어진 운동장’이란 말 들어봤는지요?

세계적인 명문 축구단 FC바르셀로나와 붙으면 계속 진다고 해서 다른 팀들이 농담 삼아 만들어낸 말입니다. 너무 강팀을 만나 질 수밖에 없다는 일종의 넋두리인 셈입니다. 이 말은 그 유래와 달리 흔히 공정성에 의심이 드는 상황에서 자주 쓰이고는 합니다. 한 사람의 인생이 좌우되기에 무엇보다 공정해야 할 채용에서는 절대 나와서는 안 되는 말이겠지요.

채용은 모든 인사의 출발점이자 조직 운영의 투명성을 가르는 첫 단계입니다. 마치 강의 상류와 같아서 상류가 오염되면 점차 강 전체가 오염되듯이 조직도 병이 들지요. 구성원을 옳지 못한 방법으로 채용한다는 것은 조직 스스로 생존과 발전을 포기하는 것과 다르지 않습니다. 특히 채용비리는 가뜩이나 취업난에 시달리는 젊은이들의 꿈을 앗아가는 범죄행위이

므로 전 사회가 두 눈을 부릅뜨고 주목합니다. 채용 프로세스에서 어떠한 차별이나 편향도 개입되어서는 안 된다는 당위 역시 이제는 너무도 익숙합니다.

이미 수년 전 중앙정부부처 및 지자체 산하 모든 공공기관에 블라인드 채용이 의무화되었습니다. <채용절차법> 개정으로 직무 수행과 관계 없는 개인정보를 요구하거나 수집하는 행위가 금지되었고, <남녀고용평등법> 개정으로 고용 과정에서 성차별적 처우를 받은 근로자의 구제 신청이 가능해졌고요.

채용의 공정성을 확보하기 위한 정책적 시도들은 활발히 이루어지고 있습니다만, 공정한 채용을 위해 가야 할 길은 멀게만 느껴집니다. 일부의 의식 부족도 문제이지만, 규모가 작은 기업에서 채용 절차를 정비하는 비용에 대한 부담이나 의도하지 않은 간접적 차별에 대한 판단의 모호성 등 현실적인 문제점들도 산재해 있는 실정입니다. 구직자 역시 채용의 공정성을 신뢰하지 못하는 이유로 ‘채용 인원, 평가기준 등을 공개하지 않아서’, ‘채용 청탁 등 비리가 있을 것 같아서’, ‘성별 등 바꿀 수 없는 요소에 대한 차별이 여전해서’, ‘합격자를 비공개로 발표해서’ 등을 듭니다.

— '공정한' 채용은 곧 '정확한' 채용

채용의 공정성은 공공의 약속이므로 반드시 지켜져야 합니다. 기업이 채용의 공정성을 확보하기 위해서는 경영자를 비롯한 전사적 의지와 개

선 노력이 필요하고요. 그런데 채용의 공정성 확보 목적은 사회적 약자를 배려하는 것에 한정되어 있지는 않습니다. 공정한 채용은 결국 해당 기업의 이미지를 향상시키고, 기업의 성과와 직결되기 때문에 ‘전략’이기도 합니다.

공정한 채용을 하기 위해서는 ‘선발의 정확성 최대화’, 그리고 ‘차별적 요소 배제’ 이 두 가지를 고려해야 합니다. 우선 성과와 상관없는 평가기준은 제거하고, 실제 성과를 예측하고 판단할 수 있는 새로운 기준을 수립해야 합니다. 그것이 바로 ‘역량’입니다. 기계적인 공정성을 도입하기보다 선발 정확성에 대한 체계적인 검증을 통해 합리적인 선발도구를 사용해야 하는 것이지요. 역량을 중심으로 인재를 선발하면 자연스럽게 성별, 인종, 종교 등 차별의 여지도 말끔히 없앨 수 있습니다.

한편 공정한 채용은 ‘브랜딩’ 전략이기도 합니다. MZ세대는 기업을 선택할 때 자신의 가치관과 맞는지 여부를 중요하게 생각합니다. 그것만이 아닙니다. 그 어떤 세대보다 윤리, 공정, 평등을 중요하게 여기지요. 공정하지 못하고 부당하다고 생각하는 부분에 대해서는 확실하게 자기 의사를 표현하는 것입니다. 사회가 보다 건강해지고 있다는 과정이라 볼 수 있겠지요. MZ세대가 지원자의 주류를 이루는 지금과 같은 시대에 공정 채용의 도입은 지원자의 눈길을 끌기 위해서라도 중요합니다. 공정함과 평등함을 지향하고, 윤리적 채용을 선도한다는 이미지는 기업에 대한 지원자의 호감을 높일 수 있고요. **채용 공정성의 확보가 일종의 채용 브랜딩으로도 기능할 수 있다는 것입니다.**

채용은 경쟁을 필수적으로 수반합니다. 역검과 같은 외부 솔루션을 활

용하는 것은 채용 프로세스에서 공정성을 확보하기 위한 좋은 방법입니다. 역검은 전 과정이 온라인으로 진행되기 때문에 모든 지원자에게 공평한 기회를 제공할 수 있습니다. 또한 과학적 알고리즘을 적용해 공정하고 객관적인 결과를 얻을 수 있고, 특정인의 개입이 불가능해져 채용 비리를 예방할 수 있습니다. 재직자 데이터 분석을 바탕으로 수립된 기업별 실제 성과와 관련한 역량을 측정하여 정량적·객관적 지표를 마련할 수도 있고요. 지원자가 아주 많을 경우에는 단시간에 가장 적합한 지원자를 골라내는 기술의 도움도 받을 수 있습니다. 아무리 최고의 채용 전문가라 하더라도 무의식적인 편견과 편향이 작용하면 자칫 최고의 인재를 놓칠 수 있겠지요. 공정한 채용이 되도록 하는 데 기술의 활용이 효과적일 수 있습니다.

— 채용은 사람의 작품

최근 채용 프로세스에 AI 기술이 도입되면서 AI의 공정성 시비 문제가 끊임없이 쏟아지고, 의견도 시시각각 변하고 있습니다. 결론을 미리 말하자면, **채용의 최종 의사결정은 사람이 하는 것입니다. AI는 만능 열쇠가 아닙니다. 채용담당자의 의사결정을 돕는 ‘탁월한’ 도구일 뿐이지요.**

AI는 복잡한 데이터 분석처럼 인간에게 ‘어렵다’ 여겨지는 것들을 빠르게 처리합니다. AI가 오랜 진화 과정을 거쳐 최적화되었기에 기특하긴 합니다만, 절대 마법사는 아닙니다. AI 덕분에 인재와 성과에 대한 보다

나은 예측과 판단이 가능해진 것일 뿐입니다. 사회적 관점에서 바라보면, AI의 활용으로 채용의 공정성과 공평성이 한 단계 강화되고, 지원자 개개인은 자신의 본 모습을 보여줄 수 있는 좋은 기회를 갖게 되었고요.

AI에 대한 막연한 공포감과 거부감 대신 발달된 문명의 이기로 여기며 그 이점을 활용해야 합니다. 누구나 기회가 열려 있는 사회를 바라고, 기업 입장에서든 좋은 인재 영입의 기회가 주어져야 합니다. “당신이 가진 도구가 망치뿐이라면 모든 문제를 못으로만 볼 것이다.” 미국의 심리학자 매슬로(A. Maslow)의 말을 떠올려보십시오. 채용 성과를 올리기 위해 지금 당장 가져야 할 도구는 무엇일까요?

사실 **AI는 역검의 핵심이 아닙니다.** AI는 인간이 가지는 편견과 편향을 보완하고 균형 잡힌 시각을 제공하는 데만 쓰일 뿐입니다. 통념과 달리, **입사 지원자는 AI로 평가받는 게 아닙니다.** 내게 맞는 기업과 직무에 더욱 촘촘히 초연결되도록 도와주는 하나의 수단인 것이지요. 즉 AI는 우리가 바라는 채용의 공정성을 수호할 기술 도구일 뿐입니다.

지원자 입장에서는 더 많은 취업 기회를 가질 수 있습니다. 시간과 비용을 최소화하는 AI 기술이 1차 과정인 서류전형의 합격률을 높여 채용 프로세스에서 지원자의 능력을 보여줄 기회를 더 늘려주는 것이지요. AI가 개입하는 게 기분 나쁠 수 있지만, 이것은 아직 기술 친화성이 부족해서 생기는 일시적 정서와 감정일 뿐입니다. AI가 없다면 여러 비용적 측면에서 회사는 커트라인을 더 높게 잡을 수밖에 없습니다.

AI 기술 산업도 이제 막 태동하는 단계입니다. 그만큼 AI 윤리가 미흡한 측면이 있을 수밖에 없습니다. 우리는 기술 만능주의를 경계하고, 특

히 AI가 촉발시킨 문제들의 엄중함을 잘 압니다.

역검은 데이터를 다룰 때 남녀 성 비율을 1:1로 유지하고 성별, 출신지, 나이, 장애, 학벌, 스포츠 등도 알고리즘 입력 데이터로 전혀 쓰지 않습니다. 차별 요소가 될 만한 정보를 사전에 엄격하게 차단하는 것이지요. 영상면접의 경우도 오직 시각과 음성 데이터만을 기준으로 판단합니다.

고객사의 공식 요청 없이는 지원자의 데이터에 접근·생성·파기할 수 있는 권한도 없습니다. 지원자로부터 활용 동의를 받은 데이터는 결과 분석에만 쓰이고 솔루션 자체의 고도화를 위한 목적으로 사용하지 않고요. 계약이 종료되면 해당 계정의 모든 데이터가 자동 파기되도록 설계되어 있음은 물론입니다.

또한 기술 백서를 만들어 정보를 투명하게 공유하고, 자체 중립위원회를 통해 상시 모니터링을 진행하고 있습니다.



www.midashri.com/aicc

| 역검 기술 백서 |

역검은 결코 시를 쉽게 생각하지 않습니다. AI 기술에 대한 문제의식을 가지고 있습니다. 그래서 기획부터 출시까지 철저한 시뮬레이션을 통해 오류를 발견하고 보완하는 절차를 반복하고 있습니다. 이렇게 하는 것이 AI를 막

연한 미래 기술이 아닌, 실질적으로 최대 다수의 행복에 기여하는 기술로 만드는 방법이라 믿기 때문입니다.

우리는 AI로 맞이할 기회만 강조할 것이 아니라 그것의 한계 역시 논의해야 합니다. 자만하지 않고 맹신하지 않고 AI의 한계를 먼저 인정해야 더 나은 성능을 가진 도구로 만들 수 있습니다. 여기서 **한계를 짚는다는 것은 부정이 아니라 실용적이고 발전적인 논의를 뜻합니다.** 즉 ‘개선’을 말하는 것입니다. 기획과 개발을 책임지는 사람들에게는 기술의 현실적 가능성과 더불어 그 한계와 모호성, 위험성 등을 알릴 책임이 있습니다.

역검은 AI 속으로 함몰되지 않고, 우리가 풀고자 하는 문제의 본질로 파고듭니다. 인간 본질에 대한 합리적 이해를 전제로, 역검의 대상인 ‘역량’에 모든 초점을 맞춰 이에 적합하게 AI 기술을 융합한다는 자세를 견지하고 있습니다.

채용 결작의 탄생, 결국 사람이 만드는 것입니다.

Q20

적재적소 채용을 하려면 어떻게 해야 하나요?

역량을 최대한 발휘할 수 있는 업무 특성과 조직문화와 환경과의 적합성을 기준으로 우수인재를 선발하고, 온보딩 과정을 통해 확인하며 조정하고 조율해야 합니다.

● 최근 채용 시장에는 ‘핏(fit)’이라는 말이 자주 등장합니다. 특히 인재들이 많이 몰리고 있는 IT개발 영역에서는 더합니다. **채용에서 학력이나 자격증 같은 일반 스펙보다 이른바 ‘직무 적합성’을 강조하는 것이지요.** 희망 직무에 대한 명확한 분석과 이해, 관련 경험이 있다면 대체로 핏이 좋다고 합니다. 그러면 조직 특성과 문화에 잘 적응하고, 가장 빠른 시일 내에 우수한 성과를 보여줄 것이라는 기대가 큰 것입니다.

핏은 원래 패션계에서 옷매무새를 나타낼 때 자주 쓰이는 말입니다. 옷을 입었을 때 몸에 착 감기어 달라붙는 느낌을 ‘핏감’이라 합니다. 채용에서도 인재와 조직, 인재와 직무의 핏감이 매우 중요합니다. 성공한 채용의 표상이 되니까요.

기업마다 인재상, 직무 특성, 성과 기준이 각기 다릅니다. 선발도구에

기업별로 고유한 특성을 반영하는 것은 어쩌면 당연한 일이지요. 무엇보다 성과를 정확히 예측하는 데 매우 중요한 영향을 미칩니다. 특히 요즘에는 말길 직무를 정해 놓고 그 직무에 맞는 인재를 선발하는 수시 채용이 대세입니다. 자연히 팔방미인보다 해당 직무를 잘 수행할 수 있느냐, 즉 직무 적합성 또는 전문성이 중요한 지표가 됩니다. 그만큼 학벌 등과 같은 스펙의 중요성은 줄어들고, 입사 후 교육훈련 비용도 최소화되고요.

데이터가 커스터마이징을 가능케 한다

최근에는 맞춤형 인재를 채용하기 위해 각 조직과 직무별로 채용담당자가 지정되기도 합니다. 중앙에 집중된 채용 구조 속에서는 소수의 채용담당자가 직무에 필요한 세부역량과 기술을 일일이 알고 평가하기는 어렵겠지요. 안 그래도 갈수록 조직과 직무가 쪼개지고 흩어지며 세분화되고 있고요.

이처럼 채용도 직무에 대한 이해가 높은 현업이 주도하는 것이 효율적일 수 있습니다. 하지만 이런 방식은 그나마 인력 규모가 큰 기업에서나 실행이 가능합니다. 그렇다 해도 각 조직의 채용담당자 역시 채용 업무만 전담하기에는 현실적으로 무리가 있습니다. 나머지 규모가 작은 기업이 도입하는 것은 언감생심이고요.

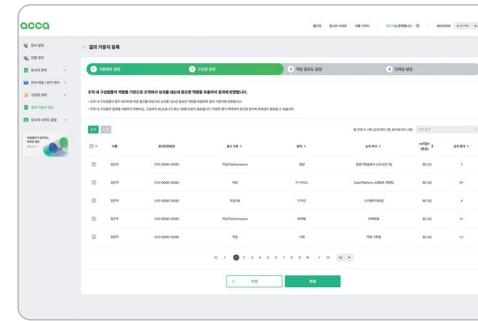
‘적재적소(適材適所)’라는 말은 알맞은 인재를 알맞은 자리에 쓴다는 의미입니다. ‘역량’을 중심에 놓고 해석한다면, ‘보유역량이 높은 인재를 뽑아서 발현역량이 최

대화될 수 있는 역할과 기회를 부여한다는 뜻이지요. 일단 보유역량이 높은 인재를 선발해야 하는 것은 물론입니다. 이후 서로 다른 역할과 업무를 순차적으로 나눠 주며 발휘되는 각각의 역량 수준을 관찰해야겠지요. 가령 어떤 업무를 주고 잘 해냈을 때 약간 더 난이도가 높은 업무를 하도록 다시 기회를 주는 것입니다. 그러다 보면 역량을 최대한 발휘할 수 있는 최적의 업무를 찾아갈 수 있겠지요. 결국 채용 이후에도 지속적으로 구성원의 역량이 어느 정도 수준으로 발휘되고 있는지, 역량을 최대한 발휘하도록 하려면 어떤 동기를 주고 어떤 환경을 마련해줘야 하는지 관찰하고 확인해야 하는 것입니다.

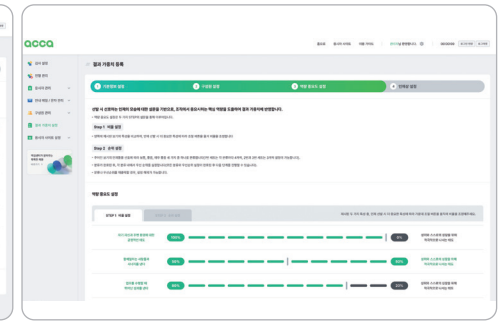
아예 채용 단계에서 적격적소 맞춤 효과를 노릴 수도 있습니다. 역검의 커스터마이징 서비스를 활용해보는 것이지요. **‘커스터마이징(customizing)’은 원래 공급자가 수요자가 원하는 것에 따라 제품을 만들어주는 일종의 맞춤 제작 서비스를 말합니다. 역검 역시 개별 기업을 위한 커스터마이징 서비스를 제공하고 있습니다.** 해당 기업의 채용담당자 설문을 바탕으로, 성과를 내고 있는 재직자 특성과 조직에서 중요하게 생각하는 성과 관련 요인을 추출해 이를 점수 산정에 적용하는 방식입니다. 커스터마이징 기능을 통해 개별 기업이 원하는 역량 특성을 역검 종합점수 계산 시 반영(결과 가중치 설정)함으로써 보다 ‘핏’한 인재를 선발할 수 있는 것이지요.

역검에서 제공하는 커스터마이징은 크게 설정, 분석, 적용 단계로 나뉩니다.

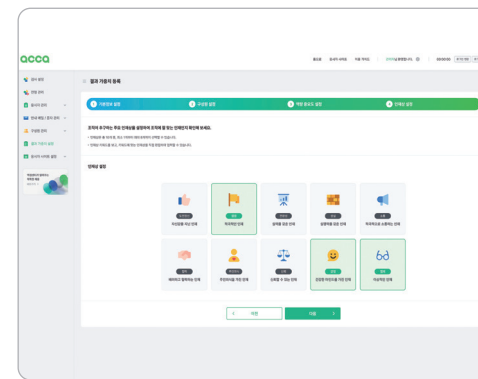
· **설정 단계:** 기업에서 인재를 뽑을 때 중요하게 생각하는 역량을 추출



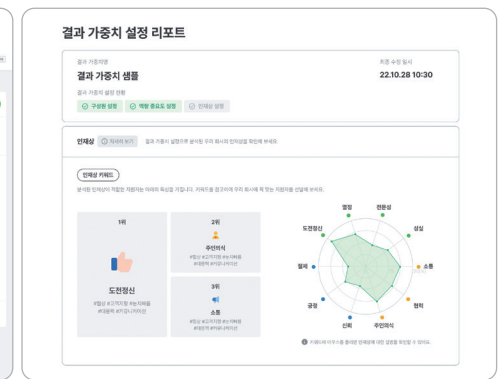
(가) 구성원 설정



(나) 역량 중요도 설정



(다) 인재상 설정



(라) 결과 가중치 반영 리포트 샘플

| 역검의 커스터마이징 화면 예시 |

하기 위한 설문 혹은 재직자 역검 및 성과평가 데이터 입력 단계입니다.

- 설문 응답: 채용담당자가 응답한 역량의 상대적 중요도, 선호하는 인재의 순위나 기업의 인재상 선택 등을 통해 가중치에 반영할 수 있습니다.

- 재직자 데이터 입력: 재직자 역검 데이터가 있는 경우 이를 등록하여 재직자의 역검 점수와 성과평가를 바탕으로 조직에서 좋은 성과를 내는데 필요한 역량을 추출할 수 있습니다.

· **분석 단계:** 설정 완료 후 해당 기업이 중요하게 생각하는 역량 특성에 대한 가중치를 산출하고, 기업의 고성과 그룹의 응답 패턴을 바탕으로 해당 역량 특성을 점수에 반영할 수 있는 알고리즘을 생성합니다.

· **적용 단계:** 최종 산출된 가중치를 확인하고 채용 시스템의 전형에 적용합니다. 선택한 가중치와 알고리즘이 적용되어 최종적으로 해당 기업에 적합한 맞춤형 점수를 확인할 수 있습니다.

위 과정을 보면 결국 '데이터'가 커스터마이징을 가능케 한다는 것을 알 수 있습니다.

— 최고보다 최적의 인재를 찾아서

커스터마이징이 정확한지, 즉 실제 성과를 잘 예측하는 방향으로 개별 기업, 직군의 점수를 보정할 수 있는지 확인하기 위해 타당도 계수를 활용할 수 있습니다. 즉 성과 예측력이 높아졌는지를 확인함으로써 커스터마이징의 정확도를 판단할 수 있는 것이지요. 커스터마이징 전 성과를 예측하는 정도보다 커스터마이징 후 성과를 예측하는 정도가 더 높아진다면 커스터마이징이 효과적이라고 볼 수 있고요.

구분	요인	예측 타당도	정확도 (상/하위 25%를 고/저 성과자로 구분)	
			분류 정확도	민감도
커스터마이징 전	종합점수	0.595	63%	60%
			특이도	66%
커스터마이징 후	커스텀 종합점수 가중치 응답 패턴 커스터마이징	0.762	76%	74%
			민감도	74%
			특이도	79%

| 커스터마이징 전후 타당도 계수 등 비교 사례 |

A기업의 연구·개발 직무 재직자 142명의 역검 점수와 성과평가 데이터를 활용하여 해당 기업에 적합한 역량 모델로 커스터마이징을 해봤습니다. **커스터마이징 전 타당도 계수(예측 타당도)가 0.595에서 커스터마이징 수준에 따라 0.762까지 향상되었습니다(앞서 미국 노동부가 발표한 선발도구 활용 가이드에 따르면 타당도 계수가 0.35를 웃돌아야 효용성이 높다고 했습니다).**

고성과를 내는 사람들의 특성은 집단에 따라 매우 다양합니다. 고성과를 내기 위해서는 개인의 역량과 더불어 속한 집단과 문화의 특성까지도 잘 맞아야 하기 때문이지요. 같은 기업 안에서도 부서나 직무마다 요구하는 역량이 다르고 구성원도 가지각색입니다. 이처럼 개인이 조직에서 성과를 내는 역동적인 과정을 선발도구에 적용하는 일은 매우 어렵습니

다. 하지만 역검은 이 모든 커스터마이징 과정을 자동화했고, 누구나 쉽고 편리하게 사용할 수 있습니다.

우리 조직과 직무에 꼭 맞는 ‘최적’의 인재를 찾아낼 수 있는 것이지요.

Q21

데이터 기반의 채용이 무엇인가요?

데이터 기반 채용의 핵심은 경험과 직관이 아닌 객관적 데이터에 의한 근거와 예측을 바탕으로 기준을 수립하는 것이며, 데이터의 축적을 통해 지속적인 추적으로 채용혁신을 추구하는 것입니다.

● 2022 카타르 월드컵에서 터진 황희찬 선수의 역전골을 기억할 것입니다. 이때 골세리머니로 상의를 벗어 던지자 김정 브라톱이 드러났고, 골보다 더 주목을 받기도 했지요. 그가 착용하고 있던 브라톱은 전자 성능 추적 시스템으로 불리는 웨어러블 장비랍니다. 선수별로 뛰는 거리, 최고 속도, 심박수 등을 측정해서 전술을 짜거나 선수를 관리한다지요. 즉 데이터를 수집하는 첨단 기기인 것입니다. 운동장에서 뛰고 있는 선수 상태를 감독이나 코치의 눈이 아닌, 수치화된 데이터로 분석할 수 있어 매우 유용하다고 하네요. 축구뿐만 아니라 다른 스포츠로도 영역을 넓혀가고 있고요. 이제는 과학과 데이터 활용이 승리를 견인한다 해도 과언이 아닙니다.

채용에서도 데이터가 필요합니다. 더 나아가 데이터를 근거로 모든 의사결정이

이루어져야 합니다. 이른바 ‘데이터 기반의 채용’이지요. 4차 산업혁명의 진전은 채용 방식에도 큰 변화를 가져오고 있습니다.

2020년 미국 최대 구인구직 정보 플랫폼 링크드인의 보고서에 따르면, 채용에 데이터를 활용하는 조직이 양질의 채용을 할 가능성이 1.9배 더 높았습니다. 데이터 기반의 채용으로 채용 기간을 28% 단축할 수 있고, 인재 보유 기간은 17% 증가할 수 있다는 언급도 있었지요. 2021년 미국 인적자원관리협회는 데이터를 활용하는 조직의 80%가 직원의 질을 높이는 데 효과를 봤고, 75%는 채용 기간을 단축하는 데 도움이 되었다고 발표했습니다.

이미 구글, 마이크로소프트 등 다수의 글로벌 조직에서는 ‘인사분석(HR analytics)’ 전담 조직을 운영하고 있습니다. 구글 인사분석 전담조직인 ‘파이랩(PiLab)’은 통계 알고리즘을 통해 채용 속도와 면접 인원이 고용의 질에 영향을 미친다는 사실을 발견했지요. 그러면서 기존 6개월 이상 소요되던 채용 기간을 47일로 단축시키고, 15명 이상이던 면접관 수도 4명으로 과감히 축소해 채용 효율성과 고용의 질을 높였습니다.

— 잃는 것보다 얻는 것이 많다

이런 흐름과 달리, **국내에는 전통적인 선발도구와 면접관의 경험과 직관에 의존하는 문화가 여전히 남아 있습니다.**

데이터 기반의 채용 관련 조사를 했더니(인사담당자 295명 대상, 마이디

스인 2022), 데이터 활용의 필요성을 느끼고 있는 조직은 10곳 중 7곳 이상이지만 실제로 활용하는 조직은 2~3곳에 불과했습니다. 채용 전형이 성과와 관련이 있는지 검증해본 적이 있다는 응답은 더 적었고요. 이상과 현실의 차이가 무척 크지요. 데이터 기반의 채용을 도입하고 있지 못하는 이유로는 ‘업무량 증가’와 ‘데이터 지식 부족’을 주로 꼽습니다. 경험과 직관에 기반한 평가를 여전히 선호한다는 의견도 많았지요. **무엇보다 변화에 대한 두려움이 가장 큰 방해 요인으로 보입니다.**

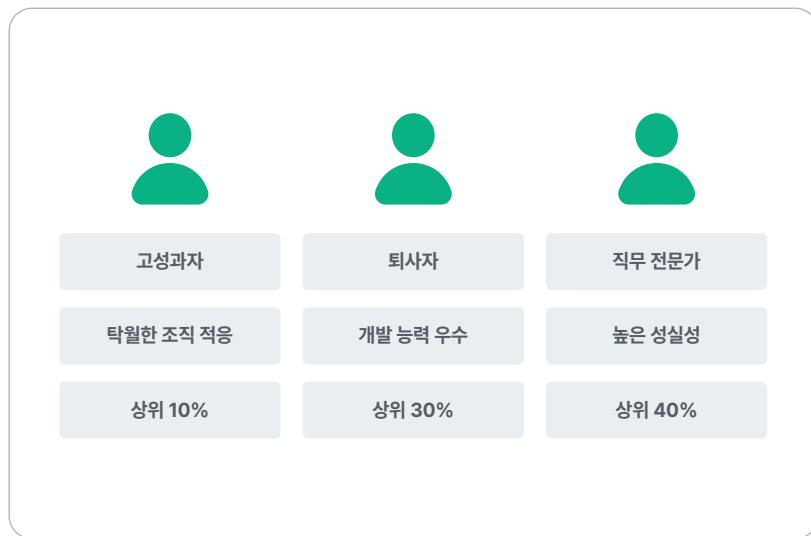
이미 재무, 마케팅, 운영 시스템에 이르기까지 조직 내 많은 영역에서 데이터가 활용되고 있습니다. 그런데 유독 인사 분야, 특히 채용에서 데이터 활용이 지지부진합니다. 물론 보수적인 업무 특성상 다른 직무만큼 빠른 속도로 변화하기는 쉽지 않겠지요. 또 사람을 평가하는 일인 만큼 신중할 수밖에 없습니다. 하지만 위 해외 사례에서 보듯 **데이터를 활용하는 채용 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 더 높은 수준의 정확성과 효율성이 나옵니다.** 데이터가 타당한 근거를 제공하니까요.

면접 정확도 검증, 고성과자와 저성과자를 변별하는 직무별 핵심역량 도출, 실제 성과지표 수립 등 채용담당자는 채용 과정에서 발생하는 여러 문제들을 해결해야 합니다. 이때 데이터 분석을 통해 객관적이고 정량적인 근거를 얻어 활용하면 경험이나 직관에 의존하지 않으며 보다 합리적인 해결책을 마련할 수 있습니다.

데이터를 다룰 때는 목적과 문제를 올바른 데이터와 연결해 가치 있는 결론을 도출해내야 합니다. **데이터를 수집한다기보다 데이터를 만드는 일**에 가까운 것이지요. 지금 조직 안에 있는 데이터는 그 자체로는 쓸 수 없는 잡동

사이에 가깝습니다. 데이터를 분류하고 중복 데이터를 제거하는 등 정리하는 작업이 필수적입니다. 즉 **채용 영역을 비롯한 인사분석의 핵심은 결국 ‘레이블링(labeling)’입니다.** 사실 정기 또는 수시로 시행되는 역량평가나 성과평가 등이 이미 데이터를 만들어내는 과정인 셈입니다. 따라서 구성원들이 어떤 역량을 가지고 있고 어떤 상태인지, 또 성과와 관련된 행동은 무엇인지 등을 보다 정확하고 효율적으로 레이블링 할 수 있는 방법을 고민하는 것이 매우 중요합니다.

그럼 일반적으로 데이터를 활용한 의사결정이 어떻게 이루어지는지 살펴보겠습니다. 데이터 기반의 채용으로 가는 길에 실용적인 시사점이 될 것입니다.



| 레이블링 예시 |

질문을 찾아라

데이터가 있더라도 이걸 가지고 뭘 해야 하는지 확실치 않을 수 있습니다. 방향성 없이 데이터만 수집한다면 막연할 뿐이지요. 분석보다 중요한 것은 목적입니다. 달리 말해, 결과부터 생각해야 한다는 의미입니다. 그래야만 내가 원하는 결과, 가설의 검증을 위해 필요한 데이터가 무엇인지 폭 넓게 파악하고 없는 건 새로 만들고 빠진 건 채울 수 있습니다. **‘어떤 문제를 해결할 것인가’ 먼저 물어십시오. 좋은 질문으로부터 좋은 답이 나오는 법입니다.** 종종 데이터 분석 결과는 뻔하다며 냉소하기도 합니다. 그것은 뻔한 질문을 했기 때문이지요. 그렇다고 거창한 질문을 해야 하는 것도 아닙니다. 구성원들의 연령대부터 시작해서 경력, 근속 기간 등 시작할 수 있는 가벼운 질문은 많습니다. 그러면서 조직에서 당연시되던 채용의 각종 도구와 관행을 검증해보는 등 점점 난이도를 높이다 보면 인사분석 전문가가 되는 것입니다.

서류, 역검, 면접 이렇게 세 단계로 채용을 진행하는 A기업이 있다고 가정해보지요. 이 기업은 모집부터 평가까지 각각의 단계에서 해결하고 싶은 문제들이 있을 테고, 데이터 특성과 상황에 맞게 여러 가지 질문들을 할 수 있습니다. 그럼 ‘단계별 결과와 입사 후 성과 간 상관성을 분석하여 가장 효과적인 전형이 무엇인지 알고 싶다’는 질문을 바탕으로 다음 내용들도 이어 가보겠습니다.



| 모집~평가 단계 질문 예시 |

데이터를 수집하라

질문을 정했다면 신뢰할 수 있는 정량 데이터를 모아야 합니다. 데이터의 품질은 분석의 가능성과 결과의 신뢰성을 결정짓는 매우 중요한 요인입니다. 데이터 기반의 의사결정 과정에서 가장 많은 시간과 노력이 필요한 단계이지요. 가끔 인사 데이터는 그다지 양이 많지 않고, 데이터 접근 권한도 분리되어 있어 통합적 활용이 어렵다는 고충이 나옵니다. 이때 인사분석 전문가들은 입을 모아 **‘그동안 쌓아놓은 데이터부터 활용하라’고 조언합니다.** 데이터 품질을 높이기 위한 체계와 규정도 중요하지만, 우선 접근이 용이한 데이터를 기반으로 검증을 시작해보는 것입니다. **데이터는 무엇 하나 버릴 것이 없습니다.**

사원번호	성별	나이	부서	직급	최종학력	역검점수	22년 평가	23년 평가
A1	남	30	해외영업	대리	학사	50	C	B
A2	여	35	국내영업	사원	학사	60	A	B
B1	남	45	연구개발	부장	석사	60	B	A
B2	여	35	디자인	과장	학사	70	B	A
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

| 모집~평가 단계 수집 가능 데이터 예시 |

그렇다면 A기업은 어떤 데이터를 모으고 확인해야 할까요? 기본적으로 각 단계에서 수집한 데이터와 성과 평가에서 도출된 데이터가 필요할 것입니다. 서류 단계에서는 성별, 나이, 학력, 학벌, 전공, 학점, 외국어 점수, 자격증, 경력 등이겠지요. 역검과 면접, 성과 평가 단계에서는 종합 점수와 하위 세부 점수 등이고요. 특히 성과 평가 단계에서는 평가 결과뿐만 아니라 평가에 영향을 주는 재직자 데이터인 해당 조직, 직급, 직책, 근속연수 등도 챙겨야 합니다. 그리고 앞의 예시처럼 데이터를 잘 취합하여 지속적으로 관리하는 것이 중요합니다.

어떻게 분석할지 물어라

힘들게 데이터를 수집했다면 이제 분석을 해야 합니다. 모든 데이터는 데이터만으로는 온전하지 않습니다. 즉 데이터는 가능성일 뿐이고, 분석과 가공에 따라 의미가 생기는 것입니다. 이것이 바로 데이터의 본질이지요. 또 좋은 분석이란 반드시 어렵고 화려한 것이 아니라 목적에 적합한 것을 말합니다. 가령 '리더의 특성'을 알아내기 위해 데이터를 분석한다면, 일반적으로 '최고의 집단'과 '최악의 집단'의 특성을 비교하겠지요. 그런데 '피하고 싶은 리더의 특성'을 알아내고자 한다면, 굳이 그럴 필요가 없습니다. 최악의 집단이나 바로 위 하위 집단을 살펴보는 것으로 충분하니까요. 간단한 질문이라도 반드시 **질문에 걸맞은 적합한 분석방법을 고민해야 꼭 필요한 답을 얻을 수 있습니다.**

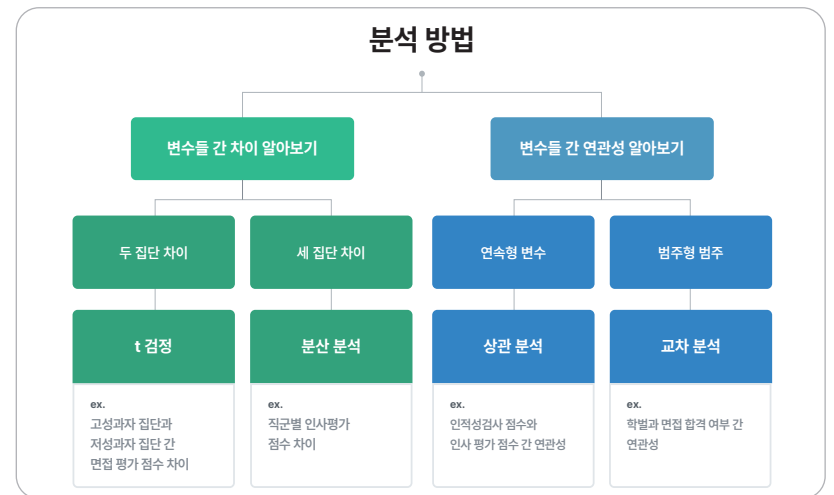
A기업은 어떤 분석방법을 활용해야 할까요? 변수들인 서류, 역검, 면

접 결과와 성과 간 상관성을 알고자 하고, 이것들의 측정치는 시간과 길이처럼 연속성을 가지므로 '상관 분석'이 타당합니다. 아래 예시는 수많은 데이터 분석 방법들 중 일부이지만, 이 정도만 알아도 웬만한 질문들은 해결할 수 있습니다. 물론 t검정, 연속형 변수 등 낯선 개념이 처음부터 쉽게 다가오지는 않겠지요. 하지만 약간의 허들만 넘으면 금방 익숙해질 것입니다. 아래 QR코드에서 보다 자세한 설명을 만나보시지요.



hlab.im/academy/hr-class-up/01_03

| HR Class Up, 데이터 기반의 채용(기초, 심화) |



| 질문에 맞는 분석방법 예시 |

해석하고 활용하라

데이터를 수집하고 목적에 맞게 분석했다면 그 결과를 활용하는 일만 남습니다. 예를 들어, 특정 채용홍보 채널에 부적격 지원자가 많이 모이고 있다면 해당 채널에서의 홍보를 즉시 중단해야겠지요. 고성과자의 주요 특성을 바탕으로 각 직무에 적합한 선발 기준을 새롭게 수립할 수도 있습니다. 실제로 세계 1위 시청률 조사 기업 닐슨은 데이터 분석과 활용을 통해 핵심 인재의 유실을 막았습니다. 데이터 분석을 통해 사내 직무 이동이 회사에 남게 할 가능성을 약 48% 증가시킨다는 결과를 확보했고, 당장 직원들이 내부에서 더 적합한 직무를 찾을 수 있도록 돕는 프로그램을 도입해 성공시켰습니다. 이처럼 **데이터 분석 결과 활용법은 무궁무진합니다.**

A기업이 상관 분석을 실시해보니 다음 예시1과 같은 결과가 나왔습니다. 어떻게 해석할 수 있을까요? A기업은 업적 평가와 역량 평가의 종합 점수로 성과를 판단하고 있고, 역량 평가는 성실성, 사회성 등과 같은 역량을 측정하도록 설계되어 있습니다. 종합 점수로 성과를 정의했을 때는 역검 단계가 가장 성과와 관련이 있는 것으로 나타났습니다. 미국 노동부에서 제시하는 가이드 기준으로도 매우 유용한 수준(0.35 초과)인 것을 확인할 수 있고요.

그런데 A기업에는 여러 직군들이 있고, 직군마다 중요하게 생각하는 역량 특성이 다릅니다. 영업 직군에서는 다른 역량보다 ‘사회성’을 특히 중요하게 생각하고 있습니다. 그래서 A기업 인사담당자는 선발도구와

구분	선발 도구	성과	상관계수
서류	학벌	종합 점수	0.13
역검	종합 점수	종합 점수	0.46
면접	종합 평가 점수	종합 점수	0.08
⋮	⋮	⋮	⋮

| A기업의 선발도구와 성과 간 상관계수 예시 1 |

성과에서 각각 사회성을 측정하는 항목들만 따로 추출하여 상관 분석을 추가로 실시하였습니다. 그 결과, 역검과 성과 간 상관계수가 다음 예시2와 같이 0.46에서 0.56으로 증가하는 것을 확인할 수 있었습니다.

이런 결과를 어떻게 활용할 수 있을까요? 먼저, 시간과 비용을 고려했을 때 성과와 관련이 적은 서류와 면접 전형을 간소화하는 방안을 검토해볼 수 있습니다. 또한 영업 직군의 경우 사회성만 따로 추출했을 때 선발도구와 성과 간 관련성이 더 높게 나타났기 때문에 사회성을 측정하는 항목에 더 높은 비중을 두어 점수를 계산할 수 있을 것입니다. 이렇게 해석하고 활용하는 과정에서 중요한 것 중 하나는 조직의 특성과 상황에 맞게 다양한 변수들을 고려하여 좀 더 깊이 있게 고민하는 사고력을 기르는 것입니다.

구분	집단	선발 도구	성과	상관계수
역검	영업 직군	하위 점수 - 사회성	역량 평가 - 사회성	0.56
면접	영업 직군	하위 점수 - 사회성	역량 평가 - 사회성	0.09
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

| A기업의 선발도구와 성과 간 상관계수 예시2 |

마지막으로, 데이터 분석 담당자는 결과에 대한 확신을 가져야 합니다. **데이터 분석의 시사점을 의사결정에 반영하기 위해서는 스스로 분석을 믿고 알고 설득할 수 있어야 합니다.** 데이터 분석은 경험과 직관의 오류를 줄여줄 수 있지만, 결과를 해석하고 그에 따른 전략을 수립하는 것은 또 다른 일입니다. 어쩌면 이 단계에서 요긴한 것이 경험과 직관인지 모릅니다. 적극적인 공유와 소통은 물론이고요.

동시에 데이터 만능주의 역시 경계해야 합니다. 즉 비판적 사고와 성찰을 바탕에 두어야 하지요. 기업과 사회는 수시로 변화하며, 그에 따라 과거의 데이터로 예측할 수 없는 영역이 나올 수 있다는 점을 항상 염두에 두어야 합니다. 또한 데이터가 오염되지는 않았는지, 어떤 특정 목적을 위해 원하는 대로 데이터를 가공한 건 아닌지 끊임없이 물어야 합니다. 그렇지 않으면 단순히 숫자 놀음에 불과할 수 있습니다.

알아두면 좋을 데이터 분석 기본 개념

- 모든 데이터 분석은 기본적으로 신뢰도와 타당도를 검증, 확인해야 합니다.

- 신뢰도: 측정 도구가 일관성 있게 측정하는 정도

ex. 한 사람에 대해 여러 평가자들이 얼마나 일관성 있게 평가하는가?

- 타당도: 측정 도구가 실제로 측정하고자 하는 대상을 정확하게 측정하는 정도

ex. 우리 회사의 평가 체계가 실제로 재직자의 성과를 얼마나 잘 반영하는가?

- 변수의 종류는 통계 분석방법을 결정합니다.

- 범주형 변수: 숫자 자체로 의미를 가지지 않고, 주로 카테고리에 의해 분류되는 변수

ex. 성별 변수: 남성과 여성, 직군 변수: 영업과 연구개발과 경영기획

- 연속형 변수: 숫자 자체로 의미를 갖는 변수

ex. 토익 시험 점수, 역량 검사 점수, 인사 평가 점수

- 더 정확한 데이터 분석을 위해서는 목적에 따라 아래와 같은 정제 작업이 필요할 수 있습니다.

- 데이터 전처리: 데이터를 정리하고, 중복을 제거하고, 필요한 변수만

선택하는 등의 작업

ex. 특정 재직자가 의도와 다르게 여러 번 평가를 받았을 때 분석 결과가 왜곡될 수 있으므로 중복값을 제거함

- 이상치: 특정 표본의 결과가 너무 극단적이어서 분석 결과를 신뢰하기 어렵게 만드는 값으로 보통은 삭제함

ex. 대부분의 지원자가 80점을 받았는데 한 명의 지원자가 20점을 받은 경우 이상치로 간주하여 삭제할 수 있음

- 결측치 대체: 누락된 정보가 있는 등 데이터가 손실되어 분석을 어렵게 만드는 경우에 값을 채워 넣는 것

ex. 특정 재직자의 인사 평가 점수가 누락된 경우 인사 평가 점수의 평균으로 누락값을 대체할 수 있음

- 정규화: 서로 다른 변수 간 값의 범위 차이로 발생하는 분석 해석 오류를 예방하기 위해 조정하는 것

ex. 서로 다른 단위로 평가 항목이 구성된 경우, 정규화를 진행하면 평가 점수가 0과 1사이의 범위로 변환됨

- 표준화: 데이터의 평균과 분산을 조정하여 분포의 모양을 바꾸는 작업

ex. 서로 다른 단위로 평가 항목이 구성된 경우, 표준화를 진행하면 평균이 0, 표준편차가 1인 값으로 변환됨

• 통계 분석 결과가 의미 있는 결과인지 판단하기 위해 p값을 확인합니다.

- P값(p-value): 0~1 사이의 값을 가지며, 0에 가까울수록 의미 있는 결과로 판단

ex. 성별에 따라 토익 점수가 차이가 날 것이라는 가설을 세우고 분석한 결과, p값이 0에 가깝게 나타났다면 성별 차이가 난다고 말할 수 있음

구분	난이도	활용 범위	데이터 양	비고
EXCEL	쉬움 ● ● ●	좁음 ● ● ● ●	작은 규모 ● ● ●	처음 데이터 분석을 시도하거나 간단한 데이터 분석을 할 때 적합
SPSS	보통 ● ● ●	넓음 ● ● ● ●	중간 규모 ● ● ●	다양한 분석이 가능하지만 처리속도가 느림 사회과학 분야에서 가장 많이 활용됨 (비용 발생)
JAMOVI	보통 ● ● ●	보통 ● ● ● ●	작은 규모 ● ● ●	GUI로 구현되어 있어 사용법이 쉬움 엑셀을 다루기 어려운 경우에 활용(무료 제공)
R	높음 ● ● ●	매우 넓음 ● ● ● ●	큰 규모 ● ● ●	초기에 배우는 데 소요되는 시간이 많지만, 다양한 데이터 분석 방법을 시도할 수 있음 (무료 제공)
PYTHON	높음 ● ● ●	매우 넓음 ● ● ● ●	큰 규모 ● ● ●	빅데이터나 머신러닝 방법을 다루고 싶고 개발에 관심이 있다면 적합(무료 제공)

| 실무에 활용하면 좋을 각종 데이터 분석 도구 |

데이터는 '성과'를 만드는 재료

요즘에도 각종 분야의 알고리즘이 내놓는 데이터에 대한 반응은 여전히 엇갈립니다.

우선 반기며 고마워하는 이들이 있습니다. 사람의 예측보다 더 신뢰하는 것이지요. (J. Logg et al., Algorithm Appreciation: People Prefer Algorithmic To Human Judgment, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 2019) 반면에 거부하고 심지어 혐오하는 부류가 있습니다. 알고리즘의 작은 실수 하나에도 야박한 평가를 내리지요. (B. Dietvorst et al., Algorithm Aversion: People Erroneously Avoid Algorithms After Seeing Them Err, *Journal of Experimental Psychology*, 2014)

이처럼 데이터에 대한 인식의 차이는 언제나 있었습니다. 따라서 데이터를 제대로 활용하려면 **가장 먼저 데이터를 바라보는 인식을 바꿔야 합니다. 팩트(사실)를 인정할 수 있는 마음가짐과 그것을 판단할 수 있는 올바른 시각이 필요한 것입니다.**

역검은 실제 검증된 결과를 갖고 있으므로 데이터에 대한 인식을 전환시키고 활용을 북돋우는 데 매우 실용적입니다. **역검으로 자연스럽게 데이터 기반의 채용을 시작할 수 있는 것이지요.** 채용의 정확성을 높이는 지름길로 들어서는 셈이고요.

역검으로 해당 조직의 고성과자 특성에 대한 데이터를 따로 만들어 선발 기준을 보다 명확하게 수립할 수 있습니다. 또 채용 프로세스 전반의

효율을 향상시킬 수 있다는 이점도 있습니다. 평가에 드는 시간과 인력, 비용을 획기적으로 줄일 수 있는 것이지요. 정량화된 객관적 데이터로 설득력을 높여 올바른 의사결정에 도움이 되는 것은 물론이고요. 이 모든 것이 조직의 장단기적 채용 성과로 이어질 것입니다.

채용 프로세스를 혁신하는 일에는 부담이 따르는 것이 사실입니다. 특히 인사담당자가 채용 업무만 전담하는 경우는 많지 않기 때문에 업무량만 놓고 봐도 부담은 클 수밖에 없습니다. 많은 기업들이 경험과 직관에 의존한 기존의 채용 방식에서 벗어나기 어려운 까닭이지요. 그렇다고 모든 전통이 잘못되었다는 말은 아닙니다. 데이터가 보다 정확한 채용을 도울 수 있다는 의미입니다. 즉 데이터는 '채용 성과'를 높이는 재료이자 수단인 것이지요.

채용담당자에게 채용 성과를 무엇으로 알 수 있는지 물으면 보통 합격자의 현업 만족도, 최종 합격자 중 이탈 비율 등을 꼽습니다. 하지만 채용의 목적을 떠올려보면 이런 것들은 부수적인 성과에 지나지 않음을 알 수 있습니다. **채용의 궁극적인 목적은 조직에서 실제 성과를 내는 우수 인재를 뽑는 것입니다. 즉 채용의 '정확성'이 진정한 채용 성과인 것입니다.**

데이터는 분석 자체만을 위해 존재하는 것이 아닙니다. 사용자가 분석 결과에 의미를 부여하는 해석을 더해 가치를 창출해낼 수 있어야 합니다. 단순히 과거를 정리하기 위한 분석이 아니라, 미래를 예측하기 위한 분석이 되어야 합니다. **역검을 통한 데이터 기반의 채용 역시 분석 자체가 목적이 아닙니다. 데이터 분석을 통해 '채용 성과'를 올리는 데 목적이 있습니다.**

내가 알던 것을 ‘확신’하고, 잘못 알던 것을 ‘파악’하고, 몰랐던 것을 ‘발견’하고, 원인을 파악해 ‘개선’하고, 채용 성과를 ‘입증’할 수 있어야 하는 것입니다.

이제는 데이터 기반의 채용을 못 하는 이유를 생각할 것이 아니라, 해야 하는 이유에 집중할 때입니다.

Q22

왜 채용 브랜딩을 해야 하나요?

4차 산업혁명시대 기업의 경쟁력은 인재선발과 채용의 경쟁력에서 시작합니다. 채용 브랜딩은 인재선발 강화, 직원 만족도 향상, 조직 문화의 조성 등 다양한 이점을 가져오는 전략입니다.

● ‘리버스 리크루팅(reverse recruiting)’이란 말 들어봤는지요? 기업이 먼저 인재를 찾아 적극적으로 영입을 제안하는 채용 말입니다. 지원자들 가운데에서 직원을 뽑던 기존 방식과 정반대인 것이지요. 그 어느 때보다 취업이 어렵다는데, 참 특이한 현상이지요. 지원자가 기업을 ‘역채용’하니까요.

바야흐로 인재가 기업을 선택하는 시대입니다. 대기업들조차 채용 공고를 내면 지원자들이 줄을 서던 시대는 지났고요. 그런데 여기서 주목해야 할 점이 한 가지 더 있습니다. 리버스 리크루팅도 소위 ‘채용 브랜딩’ 사례 중 하나라는 점입니다.

채용 브랜딩이란 말 그대로 채용을 하나의 브랜드처럼 만들어 잠재 입사자들에게 기업의 호감을 높이는 활동 전반을 뜻합니다. 채용 마케팅이라는 용어도 같

은 의미로 사용되고 있지요.

기업과 지원자가 만나는 채용 프로세스에서의 경험과 인상은 비록 짧더라도 오래 남기 마련입니다. 그리고 이런 평가는 다른 지원자들 사이에서 쉽고 빠르게 퍼집니다. SNS나 기업 평판 사이트 등을 통해 내부자가 아니면 알기 힘들었던 정보까지 접할 수 있지요.

실업률은 높지만 우수한 인재가 부족한 ‘인재 양극화’ 현상도 채용 브랜딩을 부추깁니다. 많은 기업이 채용 흥행(?)을 위한 홍보 전략을 찾느라 바쁠 수밖에 없습니다. 한 통계에 따르면, 요즘 구직자의 70%가 일자리가 당장 없어도 평판이 나쁜 기업의 제안을 거절한다고 합니다. 즉 기업의 채용 브랜딩을 매우 중요하게 본다는 의미지요. 이제 **채용 브랜딩은 채용 프로세스에서 필수가 되었습니다.**

링크드인의 최고운영책임자 셰이페로(D. Shapero)는 〈포춘〉과의 인터뷰에서 기업의 권력은 더는 경영자가 쥐고 있지 않다고 했습니다. 또 현재도 많은 경영자가 꼭 필요한 기술력을 가진 사람을 찾는 데 어려움을 겪고 있다고도 했습니다. **취업뿐만 아니라 채용도 갈수록 어렵기는 매한가지인 것입니다.**

채용 브랜딩의 시대

오늘날의 사회는 구성원들 모두가 호시탐탐하는 기자입니다. 채용 브랜딩이 더욱 중요해진 이유 중 하나가 이처럼 급속도로 퍼진 SNS의 영

향 때문이지요. 이제 웬만한 회사들은 몇 번의 검색으로 그 회사의 분위기까지 알 수 있으며, 적극적인 지원자들은 그 회사를 다녔던 사람들과 SNS로 무엇이든 궁금한 점을 물어보기도 합니다. 이른바 ‘검증의 시대’인 것이지요.

채용 방식의 변화도 채용 브랜딩의 필요성을 확대시키고 있습니다. 과거 대규모 공채의 경우 모집 시기에만 채용 브랜딩을 집중하는 전략이 가능했습니다. 하지만 최근의 주류인 수시 채용 방식에 맞추려면 채용 브랜딩 역시 수시로, 즉 365일 내내 이루어져야 합니다. 회사 이미지 홍보뿐만 아니라 구직자 한 명 한 명과 꾸준히 소통하며 맞춤형 정보를 제공해야 하는 것이지요.

새로운 세대의 등장 역시 채용 브랜딩의 시대를 연 중요한 요인입니다. 기업들은 저마다 구직자의 중심인 MZ세대를 사로잡기 위해 차별적인 근무 조건들을 내걸고 있습니다. 훌륭한 직원(구성원) 경험을 할 수 있다는 것을 만방에 알리고 있지요. 요즘 구직자들은 금전적인 것뿐만 아니라 안정감이나 자존감 같은 심리적·사회적 가치를 모두 아우르는 보상을 따집니다. 기업은 채용 공고에서부터 이런 요소들을 잘 녹여 자신들이 제공할 수 있는 가치의 특색을 살리고 인재들이 몰리도록 유도해야 하고요.

채용 브랜딩, 어떻게 할까

채용 브랜딩은 우리 회사의 정체성을 보여주는 일입니다. 정체성 혹은

컨셉트 없이 브랜딩 진행은 어렵습니다. 조직이 추구하는 방향성, 팀 단위 혹은 해당 포지션의 업무 등을 일관성 있게 알려야 하지요. 또한 사내 문화나 복지에서 특별히 어필하고 싶은 부분을 잘 보여주는 것도 중요합니다. 채용 전 과정의 경험이 불편하지 않도록 Q&A와 연락 방법 등을 보기 쉽게 안내하는 일조차 채용 브랜딩의 필수 요소입니다. 한마디로 '디테일'이 살아 있어야 하는 것이지요.

긍정 메시지 만들기

우선 **우리 조직을 객관적인 시각으로 바라볼 필요가 있습니다.** 긍정적이든 부정적이든 외부에서 바라보는 조직의 모습을 알아야 하는 것이지요. 그 가운데서 우리의 장점을 이끌어내야 합니다. 다른 기업보다 잘하는 것도 좋고 일관된 가치와 지향점을 강조해도 좋습니다. 이를 바탕으로 구직자의 욕망과 눈높이에 맞춘 스토리를 구성하고, 스토리를 바탕으로 하나의 강력한 메시지를 만들고, 이를 더욱 효과적으로 전달할 이미지로 보완합니다.

더 가깝고 꾸준한 소통

요즘에는 **채널 다변화가 필수입니다.** 이제 구직자들은 특정 채용 플랫폼에만 몰려 있지 않습니다. 특히 SNS의 발달은 누구나 미디어를 갖게 만들었습니다. 여기저기로 직접 찾아가 소통해야 하는 것이지요. 가령 유튜브

브 채널을 개설하여 조직 홍보나 취업 관련 영상 콘텐츠를 제공하고, 카카오톡 오픈채팅방을 열어 구직자와 직접 소통하며 그들의 궁금증을 풀어줘야 합니다. 검색광고는 물론, 직무 관련 전문성을 갖춘 콘텐츠를 블로그 등에서 연재하는 등 다양한 채널을 운영하며 시너지를 낼 수 있는 전략이 필요합니다.

구체적이고 현실적인 정보 제공

채용 공식 홈페이지를 운영하는 것은 정보의 일관된 전달 측면에서 매우 효율적입니다. 기업에 대한 신뢰가 높아지는 것은 물론이고요. 다만 기업의 사정에 따라 별도의 채용 홈페이지를 개설하고 운영하기 어려울 수 있습니다. 채용 홈페이지를 제작하고 운영하는 데 많은 시간과 비용이 들어가기 때문이지요. 이런 공수를 들이기 어려운 소규모 기업들은 저렴하고 유용한 노션(notion)과 같은 협업 툴로 채용 홈페이지를 제작하고는 합니다. 이를 통해 개성을 담아 보다 순발력 있게 조직을 소개하고, 구직자에게는 다양한 정보를 보다 구체적이고 현실감 있게 전달하는 것입니다.

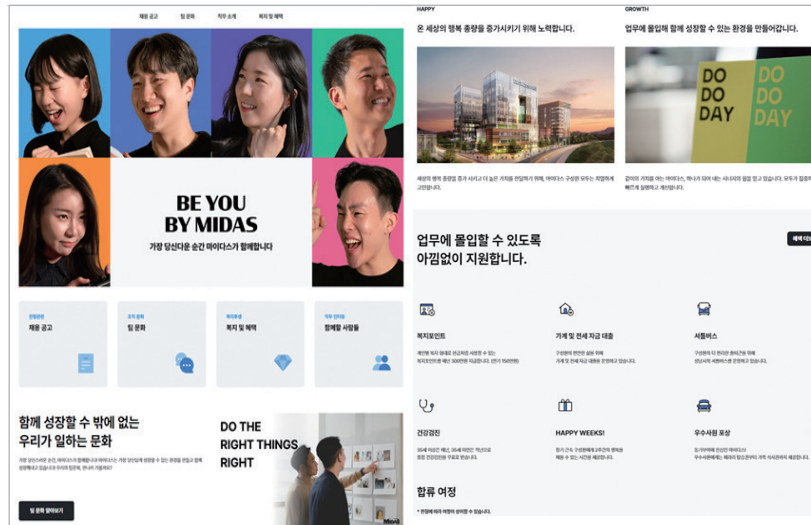
보통의 경우 채용 브랜딩을 모집 단계만을 위한 활동으로 여기기 쉽습니다. 눈에 보이는 지원자만을 대상으로 삼을 경우 그렇지요. 하지만 이런 지원자들이 채용 과정을 통틀어 겪고 느낀 것들은 또 다른 잠재적 입사자들에게 쉽게 전파됩니다.

우리 회사는 스펙을 보지 않고 오직 사람만 본다는 것으로 채용 브랜딩

을 한다고 가정해보지요. 일단 구직자의 눈길을 사로잡는 데는 성공할 것
입니다. 그런데 이어지는 과정에서 서류전형으로 허들을 높이고, 계속해
서 스펙과 관련된 요소들만 검증한다면 지원자들의 실망은 더욱 커지겠
지요. 소문은 발도 없이 어느새 천 리 밖까지 나가 있을 테고요.

입사 후 경험은 말할 것도 없습니다. 설령 합격했다 하더라도 합격 안
내부터 시작하여 입사 일자 및 처우 조율, 그리고 온보딩 전 과정이 기업
이미지에 영향을 미치는 경험의 대상이지요. 채용 전후 과정 모두 일중
의 CX(customer experience, 고객/지원자 경험), EX(employee experience,
직원 경험)인 셈입니다.

채용 브랜딩은 신규 입사자의 빠른 적응을 돕기도 하는데, 채용 과정
을 통해 조직문화나 분위기를 미리 경험할 수 있기 때문입니다. 자연스럽



| 구체적·현실적 기업 정보 제공 사례 |

게 유관 부서의 신속한 업무 정상화까지 기대할 수 있지요. 아울러 성공
적인 채용 브랜딩은 내부 구성원들의 결속을 다지는 효과도 가져옵니다.
**조직 구성원들이 채용 브랜딩 메시지에 동감한다면 조직문화에 더욱 융화되고 업무
몰입도를 높일 수 있는 것입니다.** 이른바 ‘인터널(internal) 브랜딩’이지요. 사
실 내부 구성원들 하나하나가 조직을 대표하는 얼굴입니다. 그들의 얼굴
표정에서 조직의 민낯이 훤히 보이고요.

채용에 진심을 담다

P사 채용담당자에게 역검 도입 후 달라진 점을 물었습니다. 그 답변을
그대로 인용하면 다음과 같습니다. “실제로 역검을 보고 들어온 신입사
원들이 간담회 때 해준 이야기인데, ‘이 회사는 이런 것도 하는구나’ 생
각했다고 합니다. 사람을 중시하는 조직문화를 채용 프로세스에서 고스
란히 경험한 것이지요. **채용담당자로서 채용 브랜딩을 신경 쓰지 않을 수 없는
데, 역검 덕분에 생각지도 못한 긍정적 효과가 나타난 것입니다.** 회사 이미지를 높
이는 데 역검이 아주 큰 역할을 해냈습니다.”

이처럼 취준생들 사이에 **역검으로 채용하는 기업은 사람에 투자하는 기업이
라는 인식이 있습니다.** 역검으로 채용을 진행하는 기업들만 별도로 찾아 지
원 여부를 결정하는 경우도 꽤 많은 편이고요.

실제로 2023년 상반기에 채용 브랜딩을 강화하며 역검과 커피챗만으
로 공채를 진행한 M사가 전체 응시자 중 300명을 대상으로 실시한 설문

조사에 따르면 88.4%가 프로세스에 만족을 나타냈습니다. 지금까지 경험해본 채용 프로세스 중 가장 편했고, 불필요한 과정 없이 빠르게 채용이 진행되어 만족스럽다는 의견이 대다수를 차지했지요. 평가자가 역검 결과를 꼼꼼히 분석해줘 인사이트를 얻었고, 지원자 하나하나를 존중하고 있다는 느낌을 받았다고도 했습니다. 커피챗은 압박과 부담이 없는 분위기로 진행되었고, 내 이야기를 경청해줘 좋은 경험으로 남았다는 평도 있었어요.

요컨대, 역검은 채용 브랜딩에도 큰 효과를 가져옵니다.

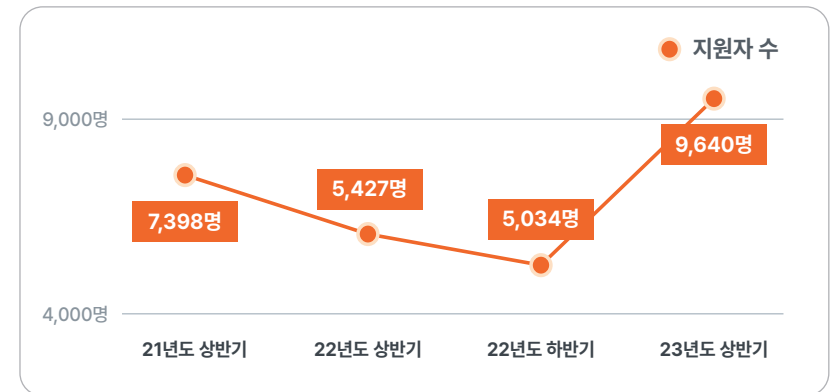
첫째, **역검으로 채용의 전문성을 강조할 수 있습니다.** 해당 기업이 채용 프로세스를 전문적으로 다루고 있음을 인지도시킬 수 있는 것이지요. 이만큼 투자하는 걸 보면 좋은 회사가 분명하다는 것입니다.

둘째, 역검으로 지원자 선별 프로세스를 자동화할 수 있습니다. 덕분에 지원자 평가 시간이 단축되는 것입니다. **빠르고 정확한 평가는 지원자들의 호감으로 이어지고요.**

셋째, **역검 도입은 기업이 혁신적인 기술을 적극적으로 활용하고 있다는 방증이 됩니다.** 이런 차별화 요소는 브랜드 이미지와 기업의 경쟁력을 강화하는데 당연히 도움이 되겠지요.

넷째, 역검을 통해 지원자는 적극적으로 자신의 역량을 증명할 수 있습니다. 이런 프로세스는 **지원자의 자신감을 높이고 채용 프로세스를 보다 긍정적으로 인식할 수 있게 도와줍니다.**

한편, 채용 성과를 판단하는 지표 중 하나로 ‘지원자 수’가 있습니다. 지원자 수는 합격한 인재풀의 질을 높이는 데 상당히 중요한 역할을 합니



| 채용 브랜딩 강화 효과, M사 2023년 상반기 지원자 수 증가 사례 |

다. 많은 수의 인원이 지원할수록 성공적인 모집으로 평가되고, 좋은 지원자가 포함될 가능성이 커집니다. 특히 직무중심 채용에서 적합한 직무 역량을 가진 지원자들이 많아지고요.

역검을 채용 프로세스의 첫 번째 단계로 도입한다면 더 많은 역량 있는 지원자들을 만날 수 있습니다. 시간과 비용을 최소화하면서도 1차 과정의 합격률을 높여 지원자의 역량을 보여줄 기회를 더 늘려주는 것이지요. 실제로 국내 Y대학교 의료원은 간호사를 채용하면서 1차 서류전형에 아예 역검으로 대체해 큰 호응을 얻고 있습니다. **스펙만으로 ‘서류 광탈(광속 탈락)’ 하는 문제가 없어지니 공정한 채용이 가능하고, 채용 브랜딩 효과는 덤으로 따라오는 것입니다.**

인재는 제 발로 찾아오지 않습니다. 이제 ‘연봉과 복지’는 기본이며, ‘성

장과 문화'도 채용 브랜딩의 핵심 요소가 되었습니다. 갈수록 인정과 성취감을 바라는 이들이 많아졌기 때문입니다.

채용 브랜딩 역시 사람의 마음을 움직이는 일입니다. 꾸준히 오래도록 일관성 있게 지속해야 하고, 무엇보다 신뢰 구축을 위한 진정성이 중요합니다.

역검으로 채용에 진심을 담으십시오.

Q23

채용 전문가로 성장할 수 있을까요?

사람과 인재와 성과에 대한 본질을 이해하며, 채용을 통한 역량인재의 선발이 기업의 성과와 성장을 이끄는 핵심전략이므로 이에 대한 과학적이고 전문적 경험을 통해 성장할 수 있습니다.

- '정치는 생물'이라는 말이 있습니다. 무슨 일이라도 일어날 수 있다는 의미지요. 채용도 확실히 생물입니다. 시대가 달라지고 세대가 달라지고 기업도 달라지면서 채용도 많이 달라졌습니다. 앞으로도 언제든 바뀔 수 있고, 어떻게든 변화할 수 있습니다.

전 사회적으로 혁신의 가치가 더욱 커지며 채용 업무의 가치도 달라졌습니다. 채용은 더 이상 단순 관리와 행정 업무라 할 수 없습니다. **채용은 전사 차원의 생산력과 경쟁력을 높이는 근본적인 힘입니다. 이제 채용담당자는 '인재 등용의 첨병'이자 기업의 '전략적 파트너'인 것이지요.**

최근 채용 부서에는 브랜딩, 마케팅, 데이터 등 다양한 영역의 전문가들이 합류하고 있습니다. 채용 업무에 복잡성이 더해지고 있다는 의미입니다. 기하급수적으로 빨라진 기술 발전 속도를 따라가야 한다는 부담감

도 커지고 있습니다. 특히 AI로 인해 모든 영역의 패러다임이 크게 변하고 있어 지속적인 혁신이 필수 불가결인 상황입니다.

빠르게 성장하는 기업일수록 인재를 선발하고 조직문화를 이끄는 채용담당자의 역할은 더욱 중요해집니다. **기업도 그 어느 때보다 채용담당자를 귀하게 여기고, 그만큼 직업적 비전도 커졌습니다.** ‘인사가 만사’라는 오래된 명언처럼 채용담당자의 역량이 회사 발전에 지대한 영향을 미치는 것입니다.

그런데도 주위를 둘러보면 아직 많은 기업들이 과거와 같은 방식으로 채용을 하고 있습니다. 변한 것보다 변하지 않은 게 많지요. 인력 수요가 생기면 스펙과 처우 수준만 대략적으로 정해 구인 사이트에 등록합니다. 구직자의 반응을 기다려보고 없으면 유료로 노출을 더 늘리거나 다른 방법을 찾아보거나 하고요. 이런 방식의 업무라면 누구나 할 수 있습니다. 굳이 채용담당자가 있어야 할 필요가 없는 것이지요.

지금도 많은 기업에서 원하는 인재를 구하지 못해 발을 동동 구르고 있습니다. **빠르게 변하는 시대에 적응하기 위해서라도 뭔가 다른 방법을 강구해야 하지 않을까요? 결국 기업은 사람이 만들어가는 것이니까요.**

— 독독한 채용 비서, 역검

오늘도 채용담당자는 바쁩니다. 채용 기획과 실행을 비롯해 교육, 조직 문화 확립 등 좀처럼 일에 마침표가 없습니다. 적재적소에 꼭 필요한 인

재를 채용하기 위해 현업 부서와 수시로 소통하며 세부 직무까지 분석해야 합니다. 앞서 다뤘듯 채용에서도 데이터 수집과 창조의 중요성이 점점 커지고 있습니다. 데이터를 분석하고 해석하는 데이터 문해력도 당연히 갖춰야 하고요.

채용은 사람을 다루는 업무 특성상 예상치 못한 변수도 많고, 어려움이 있을 줄 알면서도 업무를 추진해야 하는 경우도 많습니다. 그럼에도 불구하고 그 안에서 최대한 많이 변수를 제거하고, 수많은 이해관계자들과 소통하며 협의해나가야 합니다. 에너지 소모가 너무 많지요. 그만큼 똑똑한 도구가 절실하고, 역검이 그 답이 될 수 있습니다.

역검을 통한 채용 혁신은 무엇보다 기업의 성과로 연결됩니다. 미래 성과를 정확히 예측해 인재를 선발할 수 있기 때문입니다.

역검이 채용담당자를 대체할 것이라는 우려는 기우일 뿐입니다. IT기업 에스에이피 연구 결과에 따르면, 기계학습 분야를 선도하는 기업의 75%가 업무 자동화에 맞춰 인력을 기술로 대체하는 대신 인력은 고부가가치 업무를 수행하도록 재교육할 것이라 밝혔습니다. 언론사의 기사 작성 솔루션 강화로 뉴스 생산성이 높아지자 기자들이 심층 취재에 더 많은 시간을 쏟을 수 있게 된 것과 같지요.

역검은 채용 프로세스의 다양한 측면에서 채용담당자의 몰입을 돕고 일하는 방식을 효율적으로 바꿔줍니다. 가령 역검 데이터를 가지고 사업 성과 실현을 위한 전략적 의사결정에 참여할 수 있는 것이지요. 또 직원 개개인의 업무 역량을 극대화할 수 있는 안정적인 기업 환경과 문화를 만드는 일에 집중할 수 있고요. 앞으로 **최고의 ‘채용 전문가’로 성장하느냐 여부**

는 역검을 가졌는지에 따라 달라질 것입니다.

역량이 전부다

채용, 더 나아가 인사 업무는 전 구성원이 고객입니다. 어쩌면 외부 고객보다 더 까다로운 고객을 상대하고 있는지 모르지요. 앞으로도 채용의 길을 가겠다고 두 가지를 물어야 합니다. 채용 일을 좋아하는지, 좋아한다면 왜 좋아하는지 확실히 대답할 수 있어야 합니다. **보통의 채용담당자로 남지 않고, 명실상부한 채용 전문가로 성장하려면 우선 채용을 대하는 가치관을 바꿔야 합니다.** 채용 업무는 반복적인 경향이 강해 쉽게 매너리즘에 빠질 수 있습니다. 채용담당자 스스로 일에 가치를 부여하지 않는다면, 이력서 취합이나 하고 면접 날짜를 정하고 통보하는 수준에 머무를 수밖에 없지요.

4차 산업혁명으로 불리는 최근의 변화는 규모와 속도와 범위를 고려할 때 가히 혁명적입니다. 이에 따라 기업의 경영 환경도 점점 다변화되고 복잡해지고요. 과거의 관성에서 벗어나지 못한 거대 기업들은 몰락하고, 혁신적으로 기술 발전을 이끌면서 변화를 꾀하는 기업들이 새로운 강자로 부상했습니다.

기업 규모나 산업 분야와 관계없이 경영 환경과 관련해 가장 주목해야 할 변화는 산업의 중심이 하드웨어에서 소프트웨어로 급격히 전환되었다는 것입니다. 지난 시절 하드웨어가 인간의 손발을 대신했지만, **오늘 날엔 소프트웨어가 인간의 두뇌를 대신합니다.** 특히 챗GPT 등 AI의 발달로 디

지털 혁신이 점점 속도를 더하면서 소프트웨어가 모든 사업의 핵심 가치가 되었습니다.

채용담당자는 이런 시대적 전환기에서 살아남고 존재 가치를 올리기 위해 더 많이 학습하고 상상하고 혁신하며 계속 진화해야 합니다. 그렇다고 마냥 시시각각 변화하는 환경을 쫓아가는 데만 급급할 수는 없습니다. 이런 때일수록 **현상이 아닌 속성에 기반한 채용을 해야 합니다. 변하지 않는 것으로 변화에 대응하자는 것입니다.**

오랫동안 많은 사람에게 널리 읽히고 모범이 될 만한 문학이나 예술 작품을 ‘고전’이라 합니다. 다른 말로, ‘클래식’이라 부르지요. 시간의 풍파를 잘 견뎌낸 것들입니다. 너무나 견고하지요. 이렇게 고전이 시공을 초월해 사랑받는 이유는 변하지 않는 인간의 본질과 세상의 이치와 진실을 담고 있기 때문 아닐까요?

인간 본질에 대한 깊은 이해 없이 우리는 어떤 혁신도 꿈꾸기 어렵습니다. 채용의 가치를 지키기 위해서라도 현상이 아닌 속성을 봐야 합니다. 채용은 기업에도 중요하지만 사회적으로도 무척 중요한 일입니다. 고용 창출로 사회 안정과 경제 발전을 견인하는 핵심 요소이기 때문이지요.

‘이불변 응만변(以不變應萬變)’이라는 말이 있습니다. 그 뜻은 **‘변하지 않는 하나의 이치로 만 가지 변화에 대응한다’**는 것입니다. 원칙을 가지면 어떤 격랑에도 나아갈 방향을 잃지 않습니다.

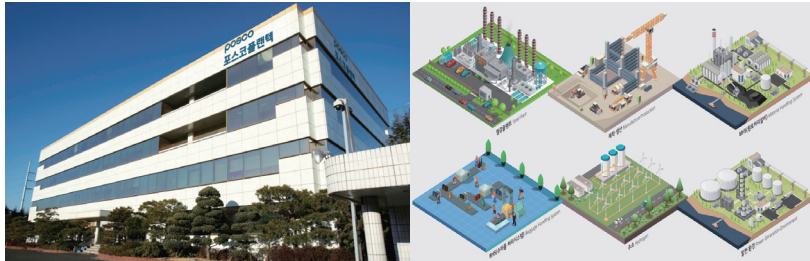
앞으로도 변치 않을 인재 선발 기준은 오직 ‘역량’입니다.

TIP 채용 성공사례

| 채용의 미래를 밝히다

| 포스코플랜텍(POSCO PLANTEC) _ 인사팀

포스코그룹 제철 플랜트 설비 엔지니어링을 기반으로 성장하였고, 지금은 물류·환경·소재 등 산업 플랜트 설비 엔지니어링 솔루션을 선도하는 대표 기업이 되었습니다. (2021년 역검 도입, 재직자 수 700여 명)



“역검으로 데이터 기반의 채용을 시작합니다”

Q 지금까지 채용을 진행하면서 가장 큰 고민은 무엇이었나요?

무엇보다 오프라인 인적성검사를 어떻게 대체해야 할지 고민을 많이 했습니다. 특히 코로나가 발생한 이후 기존에 해오던 방식대로 채용을 진행할 수 없었기 때문에 더했습니다. 인적성검사에 투입되는 시간, 노력,

비용이 어마어마하지만 정규직 공채는 그 어떤 채용보다 신중하고 공정해야 하기에 그것이 낭비라고 생각하지는 않았습니다. 하지만 2021년 상반기 공채를 진행할 때 코로나로 인해 오프라인 인적성검사는 진행이 불가능한 상황이었고, **이력서와 자기소개서만으로는 지원자의 역량을 검증하는 데 한계가 있어 어떻게 해야 할지 고민이 무척 컸습니다.**

Q 당시 어떻게 문제를 해결했나요?

사내에서 활용할 수 있는 온라인 인적성검사가 있긴 했지만, 오프라인 인적성검사와 비교해봤을 때 신뢰도가 낮았습니다. 또한 직무 적합성 등 상세한 내용을 파악하기에는 마땅치 않다는 문제가 있었습니다. 특히 대리 응시 등 부정행위를 100% 막을 수 없다는 한계에 부딪히게 되었지요. 그래서 외부 솔루션을 찾아보다가 그 당시, 물론 현재까지도 가장 높은 인지도를 가지고 있는 역검을 도입하여 이 모든 문제를 단번에 해결할 수 있었습니다.

Q 역검 도입 후 가장 달라진 점은 무엇인가요?

비대면 방식을 우리 회사 채용에 접목시킬 수 있었다는 게 가장 큰 효과인 것 같습니다. 거리가 먼 지역에 거주하는 지원자들이 이동이 어려워 응시를 못 하는 일이 없어진 것이지요. 부수적으로는 **오프라인 인적성검사 진행을 위해 투입되었던 불필요한 시간과 자원을 대폭 축소할 수 있었고요.** 서류전형 후 바로 역검 진행이 가능해 채용 기간 또한 일정 부분 단축되었습니다.

Q 앞으로 더 개선하고 싶은 것이 있나요?

데이터 기반의 채용을 진행해보고자 합니다. **우수한 성과를 내는 재직자와 지원자의 유사도를 비교하여 채용 면접에서 참고할 수 있는 기반을 마련해보고 싶습니다.** 또한 우리 회사에 적합하지 않은 지원자가 채용되는 것도 철저하게 방지해보고자 합니다. 역검 전형 탈락자들 중 3회 이상 지원한 지원자도 있었지만 그 결과는 모두 동일했습니다. 이 말은 역검에서는 페이킹이 불가하기에 신뢰할 수 있다는 의미지요. **데이터 자체를 신뢰할 수 있어 앞으로는 역검을 바탕으로 데이터 기반의 채용에 더욱 집중할 것입니다.**

| 원익아이피에스(WONIK IPS) _ 채용담당

반도체장비산업 기업으로 국내외 약 1,400여 건의 특허를 출원하고, 500여 건의 등록 특허를 보유하고 있습니다. 최근 3년 연속 '대한민국 일자리 으뜸기업'에 선정되었습니다. (2018년 역검 도입, 재직자 수 1,600여 명)



“채용의 모든 것, 역검 플랫폼 안에 있습니다”

Q 주로 어떤 방식으로 채용을 진행하나요?

원익그룹은 계열사 공채로 신입사원을 선발하고 있습니다. 최근 공채를 폐지하고 수시 채용을 하는 곳이 많지만, 인재 육성과 조직문화 관리 차원에서 계속 공채를 진행하고 있습니다. 보통 **지원자 전체를 대상으로 역검을 실시한 후 면접 대상자를 선별합니다.**

Q 인재를 채용할 때 어떤 점을 가장 중요하게 생각하나요?

우리 회사와 이 업계에서 일하기 위해 얼마나 진정성 있게 준비했는가를 주로 봅니다. 왜 반도체 업계인지, 반도체 업계를 구성하는 수많은 회사들 중에서 왜 장비사인지, 그 많은 장비사들 중에서도 왜 원익아이피

에스인지 스스로 고민해본 지원자를 선발하지요.

Q 역검은 어떻게 도입하게 되었나요?

2018년 역검이 출시되자마자 도입했습니다. **역검이 지원자에게 응시 편의를 제공할 수 있다는 점과 지원자 개개인의 역량을 세심하게 분석하여 제공한다는 점을 높이 사 도입을 결정하게 되었습니다.** 나름 과감한 결정이었지요. 그런데 활용하다 보니 데이터를 바탕으로 인재풀을 만들어 내부 구성원과 지원자의 유사도를 비교하거나, 조기 퇴사자의 특성을 비교하는 등 다각적인 응용이 가능해 더욱 매력적으로 다가오더군요.

Q 채용 프로세스에서 역검의 비중은 어느 정도인가요?

현재 저희 회사 공채에서 역검의 비중은 매우 큰 상황입니다. 실제 2022년 하반기 공채에는 **지원자 전원에게 역검을 실시해 우수 인재를 놓칠 수 있는 가능성을 최소화했습니다.** 면접에서도 면접관에게 역검을 통해 분석된 자료를 제공하여 지원자를 사전에 더욱 면밀히 파악하게 한 후 면접에 참여하도록 했지요. 면접의 오류를 줄이기 위한 방책이었지요. 또한 기존 면접전형보다 긴장이 완화된 편안한 상태에서 실시하는 검사이기에 지원자의 평소 모습을 볼 수 있어 매우 만족합니다.

Q 역검 도입을 고려하는 채용담당자들에게 한 말씀 부탁드립니다.

저는 지난 4년간 짧게는 한 달, 길게는 5개월 단위로 직접 역검을 응시 해왔습니다. 모든 점수의 오차범위가 ± 5 점 이내로 동일했고, 특성 분석 또한 80% 이상 일치했습니다. 그만큼 역검이 신뢰할 수 있고 정확하다는

것을 잘 압니다. 한편, 저희는 B2B 회사이다 보니 인지도가 낮은 편입니다. 그렇다고 **채용 사이트를 자체적으로 구축해 운영한다면 엄청난 비용과 인원이 투입되겠지요. 역검이 탑재되어 있는 채용 플랫폼 ‘잡다’는 이런 고민을 말끔히 해소할 것으로 기대합니다.**

당신의 채용을 응원합니다!

“사람은 많지만 쓸 만한 사람이 없다.”

진짜 그럴까요? 채용 시장에서 흔히들 하는 이 말을 새삼 곱씹어봅니다. 혹여 원하는 인재를 올바르게 정의하지 못한 것은 아닐까요? 아니면 기존 방식대로 머릿수 채우는 데만 급급했기 때문은 아닐까요?

채용의 전 과정에서 가장 경계해야 할 적은 적당한 ‘타협’입니다. 그럴 거면 차라리 채용하지 않는 것이 채용에 성공하는 것이지요. ‘적당히’는 안 됩니다. 조직의 명운이 걸린 일입니다. 사람의 일생을 좌우하는 일입니다.

채용담당자는 조직의 미래를 만드는 설계자입니다. 채용담당자는 어떤 사람이 우리 조직의 인재인지를 볼 수 있는 눈과 ‘진짜’ 인재만 뽑을 수 있는 우리 조직만의 채용 무기가 필요합니다.

미치도록 잘 뽑고 싶은가요? 사랑하면 알게 되고, 알게 되면 보입니다. 사람의 진짜를 보기 위해서는 사람의 본질을 알아야 합니다. 사람의 본질로 파고들고, 본질에 닿으면 기적이 일어납니다. 사람이 보입니다.

우리는 사람의 역량을 봅니다. 과학의 눈으로 사람의 본질을 봅니다. 당신의 채용을 응원합니다!

면접에 진심이던 회사가 면접을 폐지한 이유

건설엔지니어링 소프트웨어 분야 세계 1위 기업이 채용 솔루션 개발에 나선 데는 그럴 만한 이유가 있었습니다. 역검의 탄생부터 역검의 미래까지, 채용담당자들이 궁금해하는 역검의 비하인드 스토리를 이형우(마이다스그룹 최고행복책임자, 자인원 대표) 회장에게 직접 들어봅니다.

(ZDNET Korea, 2023. 9. 18)

Q 마이다스그룹은 역검이 나오기 전까지 온갖 종류의 면접을 다 시도해본 것으로 알고 있습니다. 지원자들 사이에서 마이다스그룹의 자기소개서와 면접은 까다롭기로 유명했지요.

마이다스그룹은 정말 면접에 진심인 회사였습니다. 창립 이후 15년 넘게 온갖 창의적인 면접은 다 해봤습니다. 이 정도면 **면접에 목숨을 건 게 아닐까 싶을 정도로 마이다스그룹(마이다스아이티, 마이다스인, 자인연구소 등)은 오랜 세월 면접에 최선을 다했습니다.** 4차에 걸쳐 3개월 이상 이어지는 심층면접, 1명의 면접자와 5명 이상의 면접관이 만나는 심화면접, X맨을 투입해 지원자를 면밀하게 살피는 관찰면접, 2박은 기본이고 4박까지 이어지는 합

숙면접, 무박 2일에 걸친 해커톤 대회, 회사 경영철학을 주제로 PT 발표 등 온갖 종류의 면접을 다 해봤고, 타 기업들도 항상 마이다스그룹이 어떤 방식으로 면접을 진행하는지 눈여겨보고 모방하곤 했습니다.

저희는 지원자의 ‘진짜’ 모습을 보고 알기 위해, 또 일부 면접관의 편향적 시각으로 합격과 불합격이 결정되는 것을 막기 위해 최선을 다했습니다. 사람이 얼마나 편견과 편향을 가지고 있는지 모두 직감적으로 알고 있기에 잘못된 판단을 하지 않기 위해 면접관을 늘리고, 면접 시간을 늘리고, 면접 과제를 다양화하고, 면접 평가를 다각도로 진행하는 등 모든 수단과 방법을 동원했습니다. **그러나 거의 참담하게 실패했습니다.**

10여 년 전 인사팀장에게 ‘면접 결과’와 ‘실제 현업 성과 평가’ 간 상관관계 분석을 요청한 적이 있습니다. 제가 면접을 보고 S나 A라고 평가했던 인재들은 회사에 들어온 지 2~3년 정도 되었을 때 대부분 C나 D등급을 받는 저성과자였고, 이미 퇴사를 한 경우도 많았습니다. 반면 제가 면접에서 C 혹은 D를 줬지만 당시 회사 리더들이 현업에서 인원이 부족하다고 요청해 어쩔 수 없이 뽑은 사람들 중에는 오히려 고성과자가 많았고, 리더로 성장한 사람들도 있었습니다. **면접을 위해 쏟은 모든 시간과 에너지가 무의미했습니다.**

Q 그 뒤로 면접을 포기한 것인가요?

약 15년 간의 시행착오를 통해 깨달은 게 있습니다. 면접으로는 ‘일 잘하는 사람’을 찾을 수 없다는 것입니다. 면접이 ‘일 잘하는 사람(=성과역량)’을 검증할 수 없다는 실증적인 근거는 이미 많이 알고 있었습니다. 그러나 ‘채용은 면접’이라는 당연한 인식 때문에 면접을 없애야 한다는 생각은 하지 못했습니다. ‘만나서 내 눈으로 확인해야 믿을 수 있지 않나?’는 생각을 좀체 버리지 못했습니다. **관습이 이렇게 무섭습니다. 과학적으로 검증된 결과를 눈앞에 두고도 상식적인 사고를 하지 못했습니다.**

직접 눈으로 사람을 확인하지 않고는 불안했습니다. 그 정체 모를 불안감이 15년 간 회사의 많은 자원과 구성원들의 시간과 에너지를 소진하게 했고, 안타깝게도 그러고 나서야 면접으로는 일 잘하는 사람을 찾을 수 없다는 결론을 내릴 수 있었습니다. **사람은 모두 보고 싶은 대로 보고, 아는 것만 알고, 믿고 싶은 것만 믿는 편견과 편향을 가진 존재입니다.** 자신의 기억과 감정을 바탕으로 무의식적으로 판단하고 평가합니다. 물론 경험과 연륜이 쌓이면 사람을 알아보는 지혜의 눈이 생기지만, 누구든 편견과 편향이라는 한계를 극복하는 건 쉽지 않습니다.

노벨경제학상을 받은 심리학자 대니얼 카너먼(D. Kahneman)은 50여 년 간 수십만 명의 인원을 동원한 편향 연구를 통해 ‘이성이 인간의 판단을 지배하기는커녕 비합리적이고 상식 밖의 결정을 하는 성향이 농후하다’며 ‘인간은 주관에 휘둘려 충동적이며 집단적으로 똑같이 행동해 자기 과신과 편향에 빠진다’고 밝힌 바 있습니다.

세상에서 가장 합리적이고 이성적인 판단을 내려야 하는 직업이 있습니다. 판사입니다. 우리는 판사가 법리와 증거에 따라 냉철하고 공정하게 판단을 내릴 거라 기대합니다. 미국, 이스라엘 등 여러 나라에서 판사들을 대상으로 진행한 복수의 연구에 의하면, 판사들은 식사를 마친 후에는 비교적 너그러운 판결을 내리고, 식사 전이나 피로가 쌓이는 퇴근 시간 가까이에는 엄격한 판결을 내리는 경향을 보였다고 합니다. 법리가 아닌 생리적 현상인 몸의 혈당 수치가 판단에 영향을 미친 것입니다. 심리학자들은 이를 ‘배고픈 판사 효과(hungry judge effect)’라고 합니다. 가장 합리적인 판단을 내려야 하는 판사들조차 무의식의 영향에서 벗어나기 어렵다면, 면접을 보는 경영자나 면접관은 더할 것입니다.

면접 상황만 놓고 보아도 그렇습니다. 최소 6개월에서 1년을 준비한 ‘프로 지원자’와 거의 당일 서류로 정보를 확인하고 면접장에 들어온 ‘아마추어 면접관’의 대결 결과는 뻔합니다. 또한 지원자와 면접관은 모두 평상시보다 동기가 매우 높은 상황입니다. 입사자는 취업을 하고자 하는 의지와 다짐으로 가장 열정적인 상태의 모습을 보여주고, 면접관은 좋은 사람을 뽑고 싶은 바람과 기대로 매우 높은 동기를 가지고 면접에 참여합니다.

Q 면접이 일 잘하는 사람을 찾을 수 없다는 걸 깨닫고 어떻게 했나요?

‘사람은 사람을 볼 수 없다. 눈으로 진실을 볼 수 없다면 차라리 눈을

감아야 하지 않을까!’ **일 잘하는 사람을 확인할 수 있는 정밀하고 정교한 소프트웨어가 필요했습니다.** 마이다스아이티는 건축구조물을 정밀하고 정교하게 살펴 완공 후를 시뮬레이션 해볼 수 있는 소프트웨어를 개발해 2007년 이후 대한민국 최초로 건설엔지니어링 분야 소프트웨어 세계 1위 기업이 되었습니다.

인재 선발은 기업의 현재와 미래를 결정하는 가장 중요한 일이기에 사람을 정밀하고 정교하게 살펴 일 잘하는 사람을 시뮬레이션 해볼 수 있는 소프트웨어를 개발해야겠다고 생각했습니다. 건설엔지니어링 소프트웨어 개발 때와는 비교할 수 없는 사명감이 들었습니다. 꽤 오랜 시간이 걸렸습니다. **자연과학과 사회과학의 융합을 통해 사람의 정체성과 경영의 본질에 대한 실용적인 연구를 진행했고, 그 결과가 소프트웨어에 담겼습니다. 그렇게 2018년, 역검이 세상에 나왔습니다.**

역검은 성과역량을 확인해 지원자가 일 잘하는 사람인지를 확인해줍니다. 일 잘하는 사람은 스펙이나 인성이 좋거나 글쓰기와 말하기를 잘하는 사람이 아니라 성과중심적 추적을 통해 실제 성과를 만들어내는 인재입니다.

성과를 만드는 역량은 우리 뇌의 메커니즘과 관련이 있습니다. 우리 뇌는 기회라는 자극이 들어오면 먼저 가치 여부를 판단하고, 가치 크기에 따라 열정을 발현하고, 가치 획득을 위해 전략을 모색하고, 지속적인 실행을 거쳐 기회에 대한 결과물인 성과를 만듭니다. **신경과학적으로 성과 메**

커니즘을 작동시키는 힘이라 할 수 있는 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성이 ‘성과역량’입니다. 마이다스그룹은 신경생물학, 인지신경과학, 행동신경과학 등 신경과학 분야 최신 문헌과 약 5백 편의 연구논문을 분석하고 평가하는 방법으로 역검에서 측정하는 성과역량을 도출하고 정리했습니다.

Q 역검을 한마디로 뭐라고 할 수 있을까요?

역검은 ‘신경과학 기반 성과역량 예측 솔루션’입니다. 그런데 역검의 첫 출시명은 ‘AI면접’이었습니다. 역검이 AI면접이라는 이름으로 세상에 첫선을 보인 날, 지상파와 종편 등 각종 언론사가 찾아왔습니다. 사실 AI면접이라는 이름이 붙은 건, 역검의 외형(비주얼) 때문이었습니다. 채용은 사람과 사람이 만나는 일이라는 인식이 만연한데, 역검은 기계(컴퓨터)와 사람이 만나는 그림이었기 때문입니다. 그 그림이 꽤나 놀라웠던 것 같습니다.

세상의 관심이 커지면서 사업적 이익에 초점을 맞춘 ‘AI면접’이라는 이름의 제품들이 쏟아지기 시작했습니다. 그런데 깜짝 놀랐습니다. 시중에 나온 AI면접이 면접관의 면접 평가 데이터를 학습한 제품들이었기 때문입니다. 면접이 성과역량을 검증할 수 없어서 역검을 개발했는데, 면접관의 면접 평가 데이터를 학습한 AI면접 제품이 나왔으니 얼마나 이상했겠습니까?

Q 면접 평가 데이터를 학습한 AI면접이 나온 이후, 역검 개발사로서 어떻게 반응했나요?

‘신경과학 기반 성과역량 예측 솔루션’이라는 정체성을 정확히 표현할 수 있는 ‘역검’으로 과감히 제품명을 변경했습니다. 기존에 사용하던 출시 상품명을 바꾸는 건 매우 어려운 결정이지만, 단기적인 사업 성과보다 기업들이 솔루션의 정확한 본질을 알고 활용하는 것이 더 중요했습니다. 기업 성장이 사회 발전을 이끄는 것이고, 채용은 기업 발전에 가장 핵심이 되는 일이기에 왜곡된 인식과 편견으로 잘못된 채용을 하는 걸 두고 볼 수 없었습니다.

Q 예측 솔루션은 학습이 중요하지 않나요?

그렇습니다. 예측 솔루션은 ‘무엇을’ 학습했는지가 중요합니다. 학습한 내용을 결과로 도출하기 때문입니다. 몇 년 전 챗봇 ‘이루다’ 차별 발언 논란과 아마존의 인공지능 채용 사례를 보면 잘못된 데이터를 학습하는 것이 얼마나 큰 문제를 만들어내는 지 잘 알 수 있습니다. 이루다는 소수 집단이나 약자에 대한 차별적인 데이터를 학습해 해당 발언들을 쏟아냈습니다. 아마존은 여성보다 남성 합격자의 이력서 데이터를 더 많이 학습하면서, 채용 과정에서 남성 이력서에 자주 등장하는 ‘실행하다’, ‘포착하다’ 등의 단어는 유리하게 판단하고 ‘여성’이란 단어는 불리하게 판단했습니다. 이 사례들은 잘못된 내용을 학습하는 것이 얼마나 사회에 위험한 편향을 초래하는지 경각심을 안겨줬습니다.

역검은 ‘일 잘하는 사람’ 데이터를 학습한 솔루션입니다. 신경과학을 기반으로 일 잘하는 사람의 공통적인 성과역량을 추출했고, 실제 기업 재

직자들의 성과역량 데이터를 학습시켰습니다. 그렇기에 역검은 응시자가 일 잘하는 사람인지 아닌지에 대한 결과를 정확도가 높은 확률로 도출해줍니다.

조금 더 설명하면, 성과를 만들어내는 데 필요한 핵심적인 역량은 다양한 방법으로 도출할 수 있지만 역검은 신경과학 연구를 기반으로 성과의 핵심역량을 도출했습니다. 특히 **사고와 행동에 핵심역할을 하는 전전두피질의 속성에서 성과에 필요한 요소들을 찾아내 ‘성과역량’이라고 명명했고, 이 성과역량을 과학적으로 ‘측정’해 성과 예측 점수를 ‘계산’하는 알고리즘을 연구하고 개발했습니다.**

‘측정’에서는 ‘자극-반응’의 반복 패턴을 도출하는 게임 방식을 기반으로 직군과 집단별 난이도 최적화와 다양한 응답의 일관성 확보, 응답 왜곡 최소화 등의 알고리즘을 적용했습니다. 이를 통해 통계학적으로 높은 수준의 타당도와 신뢰도를 확보했습니다.

‘계산’은 1만 2천여 명의 표본 데이터를 기준으로 하는 규준참조검사를 기본으로 하며, 기계학습으로 직무별 최적의 역량 가중치를 계산하고, 다양한 측정 방식의 통합 스코어링 방식과 고성과자 반응패턴의 반영으로 정확도를 높였습니다. 또한 AI 기술을 통해 역검의 응시 결과 데이터와 실제 고성과자들의 성과역량 데이터를 학습하는 기업별 커스터마이징 기능으로 성과 예측력을 더욱 고도화했습니다.

‘AI면접’은 앞에서 말한 것처럼 면접관의 면접 평가 데이터를 학습한 솔루션입니다. **AI면접은 응시자가 ‘면접관이 합격시켰던 사람인지 불합격시켰던 사람인지’를 결과로 도출합니다. 면접관이 ‘일 못하는 사람’에게 좋은 점수를 줬다면, AI면접도 ‘일 못하는 사람’에게 좋은 점수를 주는 것입니다.**

혹자는 면접을 정말 잘 보는 사람도 있지 않을까 하는데, 소위 ‘면접도사’는 있을 수 없습니다. 면접을 잘 본다는 건 지원자가 일을 잘하는 사람인지 정확하게 판단할 수 있다는 것인데, 애초에 사람은 편향으로 인해 사람을 잘 볼 수 없습니다. 편향 더하기 편향은 강한 편향일 뿐입니다. 편향을 학습하면 편향의 결과가 나올 수밖에 없습니다. 게다가 면접은 지원자가 합격이라는 목표를 가지고 임하기 때문에 자신도 모르게 자신이 가지고 있는 가장 최상의 모습을 보여줍니다. 누구나 그렇습니다. 내가 지원자라도 그럴 수밖에 없을 것입니다. 그래서 역설적이게도 면접을 잘 본다는 건 오히려 이런 부분에 잘 속아 넘어가야 한다는 걸 의미하기도 합니다.

Q 그래서 AI면접을 치르고도 지원자를 더 잘 알아보기 위해 대면 면접이나 인적성검사를 또 보게 되는 걸까요?

그렇습니다. 기업들은 AI면접을 보고 나면 일 잘하는 사람인지 검증하지 못했기 때문에 또 다시 대면 면접을 보거나 인적성검사를 실시하게 됩니다. 중요한 건 **대면 면접과 인적성검사는 앞서 언급했듯 일 잘하는 사람을 검**

종합 수 없다는 사실입니다.

인적성검사는 ‘인성검사’와 ‘적성검사’를 말합니다. 인성검사는 본래 성격검사로부터 시작됐습니다. 적성검사는 ‘어떤 직무나 업무에 적합한 적성을 파악하는 검사’인 것처럼 보이지만, 진실은 지능을 측정하는 것이 기본입니다. 그런데 성격이 좋은 사람이 일을 잘하나요? 지능이 우수한 사람이 일을 잘하나요? 우리는 경험적으로 그렇지 않다는 것을 잘 압니다. 명확한 실증적 근거도 존재합니다.

성격검사와 관련한 연구는 ‘성실성’ 외에는 특정 성격의 특성이 일 잘하는 사람과는 관계없다고 밝히고 있습니다. 지능검사와 관련한 연구는 단순히 지능 수준으로는 일 잘하는 사람을 판별하기 어렵다는 결과를 보여줍니다. 애초에 성격검사와 지능검사는 일 잘하는 사람을 검증하기 위해 개발된 검사가 아니기에 당연한 결과입니다.

Q 그런데도 기업이 인적성검사를 실시하는 이유는 무엇일까요?

불가피하게 기업이 채용에 인적성검사를 활용하는 이유는 ‘업무 편의와 효율을 위해서’입니다. 모든 기업은 일 잘하는 사람을 뽑고 싶지만, 경영의 모든 시간을 채용에 사용할 수는 없기에 시간과 비용의 효과성을 고려할 수밖에 없습니다. 일 잘하는 사람을 검증하는 목적보다 효율적인 채용을 우선할 수밖에 없는 것입니다.

아이러니한 건 일 잘하는 사람을 검증할 수 없는데, 효율성만을 위해 진행되는 전형들은 결국 일 잘하는 사람을 검증하기 위해 더 많은 입사 전형을 추가하게 만든다는 것입니다. 결론적으로는 채용 전체가 오히려 복잡하고 비효율적으로 진행됩니다. 그래서 마이더스는 **기존 채용전형을 대체하는 솔루션이 아니라 ‘일 잘하는 사람’을 검증하는 솔루션을 개발할 수밖에 없었습니다. 그레아 그 외에 복잡하고 형식적인 모든 채용전형(서류, 인적성, 면접)들을 과감히 제거할 수 있기 때문입니다.**

역검의 모든 과정은 온라인에서 진행하고, 모든 데이터는 언제 어디서나 원하는 형태로 확인할 수 있기에 취준생과 기업 모두 편의성을 느낄 수밖에 없는 건 당연합니다. 이제는 더 이상 기업들, 특히 지원자가 많은 대기업들이 일 잘하는 사람을 확인하지 못하는 인적성검사를 업무 편의상 스크린 목적으로 사용할 이유가 없습니다. 역검이라는 명확한 대안이 생겼기 때문입니다.

Q 지금까지 이야기를 들으니 역검을 ‘AI면접이다’, ‘인적성검사다’라고 규정하는 건 잘못된 것 같습니다.

그렇습니다. **‘역검’을 ‘AI면접’이나 ‘인적성검사’라고 표현하는 것은 잘못된 것입니다.** 역검 안에 포함되어 있는 온라인 영상면접으로 인해 여전히 AI면접으로 오해하는 사람들도 있는데 그건 아닙니다. 역검을 기획하면서 마

이다스가 크게 신경 쓴 건, 일 잘하는 사람인지 확인도 하기 전에 학벌이나 불필요한 영어 성적 등으로 취준생들이 입사 과정에서 자신을 어필할 수 있는 기회를 박탈당하지 않도록 도와야 한다는 것이었습니다.

그래서 역검에 온라인 영상면접을 포함시켜 모든 지원자들에게 스펙 필터링 없이 입사 면접 기회를 가질 수 있게 한 것입니다. 지원자를 직접 보지 않고 선발하는 것에 대해 사람들이 여전히 가지고 있는 불안감을 해소해 주기 위한 목적도 컸습니다. 따라서 마이다스는 온라인 영상면접 결과는 평가에 반영하지 않습니다.

저는 **기업들이 역검에 대해 정확히 인식하고 활용할 수 있기를 간절히 바랍니다.** 모든 솔루션은 솔루션의 본 목적대로 올바르게 활용할 때 가장 큰 가치와 효용을 느낄 수 있습니다. 마이다스는 기존의 '서류, 인적성검사, 면접' 전형이 '일 잘하는 사람(=성과역량)'을 검증할 수 없다는 수없이 많은 실증적인 근거에도 불구하고, 정말 오랜 시간 엄청난 기회비용을 직접 지불하고 나서야 그 사실을 깨달았습니다.

그 관습을 탈피하기가 얼마나 힘들었는지 직접 우리 눈으로 확인하기 위해 한국경영학회와 '서류, 인적성검사, 면접'에 대한 검증도 진행했습니다. 역시나 결론은 모든 전형이 일 잘하는 사람에 대한 검증과는 무관하다는 것이었습니다. 이 결과를 얻기 위해 더 이상의 사회적 비용이 소모되는 걸 원치 않습니다. 발견과 발명이 중요한 이유가 무엇인가요? 그

뒤로는 같은 불편과 문제를 겪지 않아도 되기 때문입니다. 다른 기업 경영진과 인사담당자들이 우리와 같은 '통(痛)'을 겪지 않길 바랍니다. 그런 시간은 마이다스만으로 족합니다.

Q 그렇다면 역검은 얼마나 믿을 만한가요?

다시 강조하지만 역검은 '일 잘하는 사람(=성과역량)'을 검증하는 '신경과학 기반 성과역량 예측 솔루션'입니다. 역검은 채용 과정에서 봐야 하는 일 잘하는 사람을 검증하기 위해 신경과학과 데이터 기술의 도움을 받게 된 것으로, 마이다스그룹은 채용을 역검으로 완전히 대체합니다.

챗GPT가 지속적으로 성장하는 것처럼 역검 또한 사람의 판단이나 고정된 도구가 아니라 과학과 기술의 결과물이기에 정확도는 지속적으로 높아지고 있습니다. 2018년 첫 출시 당시 일 잘하는 사람에 대한 예측 정확도는 0.41이었으며, 역검은 지속적으로 업그레이드되고 있기에 **2022년 출시한 신역검(新역량검사)은 0.51로 예측 정확도가 21.4% 향상되었습니다.** (미국 노동부는 채용검사 활용에 대한 가이드라인 값이 0.21 이상인 경우 '유용', 0.35를 넘으면 '매우 유용'으로 평가합니다.)

이 수치가 어느 정도로 정확한 것인지 이해를 돕기 위해 설명을 덧붙이자면, 도로에 차가 많으면 교통사고가 날 확률이 높아지는데 이 경우의 상관관계가 0.2 수준입니다. 부모와 자식 간 키의 상관관계는 0.5 정도

입니다. 참고로 학벌, 학력, 학점, 자격증 등의 예측 정확도는 0.11 미만이고, 인적성검사와 영어점수의 예측 정확도는 마이너스(반비례 관계)입니다. 앞서 언급한 한국경영학회와 마이다스그룹이 16개 기업과 해당 기업에 재직 중인 약 4,040명의 구성원을 대상으로 연구한 결과입니다.

이미 많은 기업들이 역검을 통해 채용을 진행하며, 기존 채용 전형들을 혁신해나가고 있습니다. **기존의 채용 전형들이 자연스럽게 소멸되는 것을 보면 언젠가는 ‘채용’이란 용어 자체가 ‘역검’으로 불릴 수도 있지 않을까 하는 생각을 해 봅니다.** 결국 ‘채용’은 ‘일 잘하는 사람(=성과역량)’을 선발하는 과정이니까 말입니다. 게다가 이미 기업은 역검을 채용을 넘어 활용하고 있고 꽤 적극적입니다. 오래전부터 역검 채용을 시작한 기업들은 인재상 수립, 온보딩 교육, 조직 배치 등 다양한 경영 활동에 일 잘하는 사람들의 성과역량 데이터를 활용하고 있습니다. 혁신과 성장에 속도를 내는 기업들은 성과역량 데이터 분석 및 활용에 대해 마이다스에 도움을 요청하기도 합니다.

Q 역검의 궁극적인 목표는 무엇인가요?

교육과 사회 변화입니다. 유명 애니메이션에 사람을 살리기 위한 검으로 역날검을 사용하는 주인공이 있습니다. 여기서 ‘역날검’은 칼등 쪽에 날이 있어 사람을 죽이는 것이 아니라 살리는 데 사용됩니다. ‘역검’이라는 단어는 ‘역량검사’의 준말이지만, 애니메이션의 내용과 같이 역검은 사람과 사회를 살리기 위한 목적을 가지고 있습니다.

채용이 바뀐다고 무엇이 바뀔까 하지만, 경영진과 인사담당자들은 잘 알 것입니다. **채용이 바뀌면 인재와 기업이 바뀌고, 기업이 바뀌면 교육과 사회가 바뀝니다. 그럼 다 바뀌는 것입니다. 기업 채용 기준이 스펙과 지식에서 ‘역량’으로 바뀌면 교육 중심도 ‘역량’으로 바뀝니다.** 역량을 중심으로 하는 교육은 획일화된 주입식 교육이 아니라 다양한 경험과 상호작용을 통해 성장 가능성을 최대한으로 발현시키는 교육이 될 것입니다. 인재 기준이 스펙이 아닌 ‘역량’이 돼야 하는 이유는 간단합니다. 그래야만 인재를 원하는 기업도 직장을 원하는 청년도 함께 행복할 수 있고 성장할 수 있기 때문입니다.

이렇게 역검은 사회 변화를 이끌 수 있습니다. 혹여 역검에서 일부 역량이 조금 부족하게 나왔거나 몇 개 기업에서 탈락했다라도 낙심할 필요는 없습니다. 역검은 자신이 잠재적으로 보유하고 있는 ‘보유역량’을 검사합니다. 그런데 **세상을 살아가는 데는 ‘보유역량’보다 자신이 가진 역량을 최대한 사용할 줄 아는 ‘발현역량’이 더 중요합니다.** 기본적으로 사람은 자신이 가진 역량을 모두 사용하며 살아가지 않기 때문에 보유역량이 10인 사람이 3만쯤 사용하며 3의 발현역량으로 살아가는 것보다 보유역량이 7인 사람이 5만쯤 사용하며 5의 발현역량으로 살아가는 것이 더 성공적인 삶을 살 확률이 높습니다.

그런데 이것도 기술이 필요합니다. **자신이 가진 역량을 최대한으로 사용하여 살아가도록 돕는 것이 ‘역량기술’입니다. 역량기술은 학습하고 습관화할 수 있습니다.** ‘역량기술’은 크게 세 가지로 나뉘는데, 대인관계를 돕는 ‘소통기술’,

성과를 낼 수 있도록 돕는 ‘전략기술’, 자신 스스로와 좋은 관계를 형성할 수 있도록 돕는 ‘성찰기술’입니다.

‘역량기술’을 잘 배우면 사람은 누구나 자신의 역량을 삶에 최대한 사용하여 살아갈 수 있습니다. 그래서 마이다스는 현재 역량기술을 학습하고 습관화하도록 지원하는 애플리케이션 서비스 ‘뉴로우’를 준비 중에 있습니다. 뉴로우는 뇌신경과학 원리를 기반으로 역량기술을 효과적으로 습관화하도록 설계되었고, 데이터 기반의 맞춤형 성장을 지원합니다. 뉴로우는 통해 직장인과 학생뿐만 아니라 모든 사람들이 더 나은 인간관계를 맺고, 더 나은 성과를 내며, 더 나은 성장을 할 수 있도록 지원해 좋은 삶을 살 수 있도록 돕고 싶습니다.

역경 또한 자신의 역량을 최대로 발휘할 수 있도록 돕는 ‘메타인지’를 측정할 수 있도록 발전시켜 나가고 있으며, 선발 이외에도 교육과 육성의 목적으로 활용할 수 있게 만들어갈 예정입니다.

인재와 기업, 사회가 성장하고 함께 좋아질 수 있는 세상을 꿈꿉니다. 그것이 나의 소명이기도 합니다. 오래지 않아 다가올 미래라고 생각합니다.

| 제1장 |

우리가 알지 못했던 역량에 관한 오해와 진실

역량

성장 과정에서 환경과의 상호작용에 의해 반복 강화된 뇌의 ‘신경경향성’입니다. 성과를 창출하는 뇌의 성능이며 인간 내면의 비인지 영역에 숨어 있는 생물학적·신경과학적 통합 특성에서 나옵니다. 특히 뇌의 전두피질에서 발현하는 긍정성, 적극성, 안정성, 대인력, 전략력, 조절력, 통합력을 ‘기반역량’이라 합니다. 사람은 역량을 바탕으로 성과를 만들어내기 때문에 채용 과정에서 지원자가 보유하고 있는 역량 수준을 측정하면 미래의 고성과자를 예측할 수 있습니다.

상호작용

개체들이 서로 필요한 가치를 내주고 또 다른 가치를 돌려받는 모든 과정을 말합니다. 인간은 주어진 세상과 상호작용을 하며 기억을 만들고 이를 바탕으로 살아가고 성장합니다. 상호작용을 한다는 것은 관계를 맺는다는 것이고 서로의 욕망을 주고받는다라는 의미입니다. 인간은 상호작용을 통해 학습한 욕망을 추구하는 존재이며, 환경에 적응할 수 있는 뇌를 가지고 태어나기 때문에 계속 더 성장하는 삶을 살아갈 수 있습니다.

기억

학습과 경험을 바탕으로 그 과정과 결과가 뇌에 흔적으로 남은 것입니다. 기억은 인간 정체성의 핵심을 이루며, 인간은 기억 없이 살아갈 수 없습니다. 인간이 어떤 대상을 알고 생각하고 어떤 행동을 하겠다고 결정할 수 있는 것은 모두 기억 덕분입니다. 인간의 뇌는 기억을 재료로 감정과 욕망을 일으키고, 기억을 실마리로 ‘자극-예측-반응’ 회로를 가동시킵니다. 이런 과정이 반복 강화되면서 고유한 신경경향성이 구축되어 역량을 만들어냅니다. 즉 역량의 본질은 기억입니다.

성과

가치를 추구하는 모든 행위가 만들어낸 결과를 말합니다. 성과를 바라는 것은 모든 생명체의 본능이며, 어떤 목적이든 모든 행위는 성과 창출로 연결됩니다. 특히 기업에서 성과가 중요한 이유는 구성원과 조직이 ‘성과’라는 공통분모를 바탕으로 함께 성장하는 동반자 관계이기 때문입니다. 가장 대표적인 성과지향적 행위는 ‘일’이며, 기업이 공통적으로 원하는 인재는 일 잘하는 사람, 즉 조직의 성과를 잘 만들어내는 사람입니다. 따라서 ‘정확한’ 채용이란 미래의 고성과자를 선발하는 것을 의미합니다.

전전두피질

예측과 제어, 공감과 성찰, 신뢰와 협력, 자기 실현 및 초월 등과 같이 인간 고유의 정신 작용이 이루어지는 뇌의 영역입니다. ‘역량’이라는 신

경경향성 역시 이곳에서 만들어집니다. 인간은 다른 동물에 비해 전전두피질이 발달한 뇌를 가짐으로써 원하는 가치를 얻기 위해 전략을 모색하고 가치를 획득하기 위한 행동을 할 수 있습니다. 즉 전전두피질은 성과를 보다 효율적이고 효과적으로 만들기 위해 진화한 뇌의 ‘성과중추’라고 볼 수 있습니다.

성과 메커니즘

우리 뇌가 성과를 만들어내는 원리와 구조입니다. 다시 말해 뇌가 자극을 받아 예측하고 판단하고 반응하는 과정이라 할 수 있습니다. 뇌의 성과 메커니즘은 ‘가치 판단→열정 발현→전략 모색→추적 실행’의 순서로 정리될 수 있습니다. 이 중에서 가장 중요한 단계는 ‘가치 판단’이며 여기서 신뢰 여부가 결정됩니다. 주어진 환경과 자극의 가치를 신뢰하느냐 여부에 따라 향후 접근 혹은 회피의 방향이 결정되기 때문입니다. 이를 기반으로 열정의 크기가 결정되고 또 열정의 크기만큼 전략적 사고가 발휘되어 성과가 만들어집니다.

성과역량

기업 조직에서 성과를 만들어내는 데 반드시 필요한 역량인 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성을 말합니다. 뇌의 성과 메커니즘이 잘 작동하게 만드는 역량이며, 일 잘하는 고성과자들의 공통점이기도 합니다. 긍정성은 자기 자신과 주어진 기회에 대한 신뢰이고, 적극성은 열정을 발현시키는 원동력으로 치열함을 뜻합니다. 전략성은 성과에 필요한 원인과 변

수를 효과적으로 제어하며 가치를 추구하는 행위이고, 성실성은 포기하지 않고 문제를 찾아내 해결하면서 실행을 계속해나가는 지속력이자 제어력을 의미합니다.

능력

지식과 기술이 역량을 만날 때 발휘되는 힘을 말합니다. 이를 관계식으로 표현하면 '능력=역량×지식×기술'이 됩니다. 능력은 역량과 비슷한 의미로 사용되지만 둘은 엄연히 다릅니다. 능력과 달리 역량은 뇌의 전전두피질의 발달과 함께 25세 전후에 완성됩니다. 지식과 기술이 아무리 풍부해도 역량이 없으면 능력을 발휘할 수 없습니다. 역량을 갖추지 않은 상태에서는 어떤 지식도 기술도 사실상 무의미한 것입니다. 능력은 보다 본질적이고 속성적인 원인인 역량의 결과이며, 역량을 통해 발휘되고 성과로 증명됩니다.

보유역량/발현역량

이미 가지고 있는 역량이 '보유역량'이라면, 밖으로 나타나는 역량이 '발현역량'입니다. 보유역량은 역량의 '최대치'이고, 발현역량은 보유역량의 '발현치'에 해당합니다. 역량의 발현치는 자신이 가진 보유역량과 환경과의 상호작용에 의한 결과로 결정됩니다. 이는 조직과 리더가 어떤 환경을 제공하고 어떻게 육성을 하는가에 따라 구성원들의 역량 발현치가 달라질 수 있다는 의미입니다. 채용담당자가 해야 할 일은 먼저 보유역량 수준이 높은 인재를 뽑는 것이고, 그다음에 발현역량을 높일 수 있는

환경과 육성을 제공하는 것입니다.

역량기술

역량을 최대한 발현하도록 돕는 대인관계, 성과관계, 자아관계 기술을 말합니다. 각각 communication(소통), strategy(전략), reflection(성찰)으로 표기하고, 합쳐서 'CSR'이라 부릅니다. 다른 사람들과 소통 잘하고 긍정적인 관계 맺기, 치밀하게 전략적으로 일 잘하기 그리고 합리적인 자기 성찰로 바른 가치관 가진 사람 되기가 그 핵심 내용입니다. 이런 세 가지 역량기술은 모든 기업이 육성하고자 하는 뛰어난 인재들의 공통분모입니다. 올바른 방향으로 반복적인 훈련을 하면 성인이 되어서도 누구나 함양할 수 있습니다.

| 제2장 |

세상에 알려지지 않은 성공채용의 특별한 비법

역검

역검(역량검사)은 '신경과학 기반 성과역량 예측 솔루션'입니다. '일 잘하는 사람' 데이터를 학습시킨 혁신적 채용 솔루션입니다. 역검은 지원자가 가지고 있는 보유역량을 자기 보고식 검사, 게임 기반 과제, 영상면접을 통해 측정합니다. 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성과 같은 성과역량을 높은 수준으로 보유한 '진짜' 인재를 선발하고, 뽑아서 안 될 부정적이고 소극적이며 전략적이지 못하고 성실하지 못한 고위험군을 선별하

는 데 매우 유용한 도구입니다.

세부역량

성과와 밀접한 사고, 행동, 판단에 영향을 미치는 본질적인 고유 역량들을 말합니다. 자기긍정, 성취추구, 점검행동, 기억력, 감정인식, 성찰성, 공감성, 도덕성, 우울성, 불안성 등 역점은 각 요소를 구체적으로 들여다 보고 평가합니다. 역점은 이런 세부역량까지 각각의 점수를 구한 뒤 모든 항목을 종합한 점수로 최종 결과를 제시합니다. 여기에 추가로 대인 업무가 많은 특정 직무의 경우에는 소통 역량을 확인합니다. 이를 위한 별도의 영상면접이 있으며 지원자의 표현 능력, 답변 태도, 대인 매력 등을 평가합니다.

성과 예측/관계 예측/적응 예측

역점은 크게 성과, 관계, 적응 분야의 역량 수준을 측정해 성과 창출 가능성과 역량 특성에 대한 정보, 아울러 적합한 직무 정보까지 제공합니다. 성과 예측에서는 성과역량인 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성을 판단합니다. 관계 예측에서는 타인에 대한 관심과 이해를 중심으로 지원자의 사회성, 관계성 등을 파악합니다. 적응 예측에서는 얼마나 조직의 규칙을 잘 지키고 잘 적응할 수 있는지를 보고, 반사회성을 비롯 정서나 감정의 비활성·과활성 정도를 측정해 부적격자를 거르는 기준이 되기도 합니다.

신뢰도

측정 도구가 일관성 있는 결과를 보이는 정도입니다. 일치도, 반복성, 재현성으로도 부릅니다. 측정 방법이 올바르고 명확하다면 반복해서 측정해도 비슷한 결과가 나옵니다. 신뢰도가 높을수록 측정 도구가 제공하는 결과의 불확실성이 줄어드는 것입니다. 반면에 신뢰도가 낮다는 것은 같은 곳을 겨냥하여 똑같이 화살을 쏘는데도 매번 결과가 달리 나온다는 의미와 같습니다. 신뢰도가 낮으면 타당도(정확성)를 보장할 수 없으므로 신뢰도는 타당도의 필요조건입니다.

타당도

측정 도구가 목적에 맞게 얼마나 잘 측정하고 있는가를 나타내는 정도로, '정확성'을 뜻합니다. 채용의 목적은 직무 성과가 높은 인재의 선발에 있으므로 측정 도구가 그런 인재를 제대로 선별해내면 타당도가 높다고 할 수 있습니다. 즉 측정 도구가 타당하다면 그 결과가 유효하다는 뜻이며 측정 결과를 신뢰할 수 있게 됩니다. 다만 신뢰도가 아무리 높아도 타당도는 낮을 수 있습니다. 똑같은 곳에 화살을 계속 맞춘다 해도 과녁 중앙에서 벗어나 있으면 타당도는 낮은 것입니다.

게임화

어떤 분야에 재미, 보상, 경쟁 등 게임의 요소를 적용하는 것을 말합니다. 역점은 다양한 방식으로 게임화된 과제를 푸는 과정에서 지원자의 자극에 대한 반응패턴과 특성을 분석합니다. 인간의 뇌는 자극이 주어지면

가장 효과적이고 효율적으로 에너지를 사용하기 위해 끊임없이 다음 상황을 예측하고, 예측된 결과를 바탕으로 적절한 반응을 선택합니다. 게임은 의도가 개입하기 어려운 즉각적인 반응을 통해 비인지 영역에서의 사고 및 행동의 패턴을 파악하는 데 매우 효과적입니다. 게임 기반 과제야말로 '역검의 꽃'이라 하겠습니다.

반응패턴

주어진 목표를 달성해가는 동적인 과정이나 사고방식으로, 어떤 자극에 대한 반응의 일정한 형태나 유형을 말합니다. 역검은 자극에 대한 반응패턴을 확인하는 검사인 만큼 중요한 것은 학습이나 암기가 아니라 응시 자세입니다. 다만 있는 그대로의 모습을 안정적으로 보여준다는 기본적인 자세가 요구될 뿐입니다. 기업에서 하는 대부분의 업무는 단순히 정답을 맞히는 것이 아닙니다. 특히 미래의 기업 환경은 더욱 급변하고 예측 불가능해질 것입니다. 역검은 정답이 아닌, 목표를 달성해나가는 동적인 반응패턴을 가장 중요하게 봅니다.

비동기화 영상면접

응시자의 답변이 영상·음성과 함께 기록·녹화되는 역검의 역량면접 방식입니다. 대면 면접과 달리 현장에서 질문과 답변이 동시에 이루어지지 않아 평가자는 나중에 편한 시간에 영상을 확인할 수 있습니다. 구직자 역시 시간과 장소의 제약을 받지 않고 언제 어디서나 자유롭게 응시할 수 있어 더 많은 면접 기회를 제공받을 수 있습니다. 응시자 맞춤형 구

조화 면접을 실시할 수 있고, 미리 답변을 보고 성향을 파악한 후 보다 심화된 대면 면접을 진행할 수도 있습니다.

다특질-다방법

단일 도구나 방법이 아닌 복수의 도구나 방법을 적용해 다양한 특질을 종합적이며 객관적으로 검증하는 것을 말합니다. 역검은 하나의 플랫폼 안에서 다양한 방법의 과제를 제공합니다. 자기 보고식 검사, 게임 기반 과제, 영상면접이 대표적입니다. 한 가지 과제 안에서도 여러 가지 방법을 혼용합니다. 하나의 특질을 두 가지 이상의 방법으로 또는 여러 가지 특질을 여러 가지 방법으로 측정하여 결과의 설득력을 높이는 것입니다. 즉 역검은 설계부터 사람을 '판단'하는 것이 아니라, 사람을 가장 상세하게 '설명'할 수 있는 도구로 개발되었습니다.

직무중심 채용

직무에 적합한 인재를 선발하기 위해 전문성을 중심으로 평가하는 채용 경향을 말합니다. 학벌이나 영어점수, 자격증 같은 스펙만으로 채용했던 것과는 달라진 모습입니다. 공채가 거의 사라지고 수시나 상시 채용이 보편화되면서 더욱 주목받고 있습니다. 시대와 환경이 급변하고 보다 유연하고 효율적인 채용이 중시되면서 특정 직무에 잘 맞고 꼭 필요한 실무형 인재를 뽑는 것이 트렌드가 된 것입니다. 역량은 모든 직무와 상황에 적용 가능한 변하지 않는 속성이기에 역량중심 채용을 하면 직무를 특별히 강조할 필요가 없게 됩니다.

역량과 역검으로 바뀌갈 채용의 미래

인재상

특정 기업 조직이나 직무에 적합한 인재가 갖춰야 할 요건입니다. 기업의 인재상은 과거나 현재나 똑같은 모습이 아니라 대내외 환경에 따라 지속적으로 변화합니다. 그럼에도 모든 기업에서 원하는 인재 조건은 단순하게 요약될 수 있습니다. 바로 ‘일 잘하는 사람’입니다. 달리 표현하면 개인의 성장과 조직의 발전을 위한 성과를 잘 만들어내는 ‘고성과자’입니다. 모든 기업에서 채용하길 바라는 미래의 고성과자는 ‘역량’을 통해 알아볼 수 있으며, 역량은 ‘역검’으로 측정할 수 있습니다.

채용의 효율성

채용 프로세스에서 시간, 비용, 인력 투입을 최소화하며 최대의 채용 성과를 얻는 혁신성을 의미합니다. 무엇보다 미래의 고성과자를 확실히 예측할 수 있는 ‘정확한’ 선발도구를 도입하는 것이 채용의 효율성을 높이는 지름길입니다. 우수 인재 채용의 확률을 높이고 그 성과를 입증함으로써 채용 프로세스의 혁신은 완성됩니다. 역검은 다양한 선발도구들 중 성과 예측력이 가장 높고, 가장 짧은 시간 안에 가장 많은 지원자들이 응시할 수 있습니다. 따라서 역검을 채용 프로세스의 첫 번째 단계로 도입하면 최적 인재 손실을 방지할 수 있습니다.

채용의 공정성

채용에서 성별, 인종, 종교 등 차별적 요소의 배제 등을 통해 실현시켜야 할 기업의 사회적 약속입니다. <채용절차법>, <남녀고용평등법> 등 관계 법령 준수도 필요하지만 무엇보다 성과와 상관없는 평가기준은 버리고, 실제 성과를 예측하고 판단할 수 있는 새로운 기준을 수립하여 선발의 ‘정확성’을 높이는 것이 중요합니다. 기계적인 공정성을 도입하기보다 선발의 정확성에 대한 체계적인 검증을 통해 합리적인 선발도구를 사용해야 하는 것입니다. 그것이 바로 ‘역검’입니다.

커스터마이징

채용담당자의 설문과 해당 기업의 재직자 역검 또는 성과평가 데이터 등을 적용하여 역검 점수 계산 시 반영, 해당 기업에 최적화된 맞춤형 정보를 제공하는 기능입니다. 기업마다 인재상도 조직문화도 가지각색입니다. 같은 조직 안에서도 부서나 직무마다 강조하는 역량도 다릅니다. 커스터마이징은 보다 엄밀하게 채용의 타당도(정확성)를 높이기 위한 역검의 장치이며, 그 효과를 보장하기 위해서는 데이터가 필수적입니다. 역검은 커스터마이징 과정을 자동화했고, 누구나 쉽고 편리하게 이용할 수 있습니다.

매칭

기업의 인재상과 직무, 지원자의 역량을 분석하여 서로에게 최적의 상대를 추천하는 기능을 말합니다. 역량중심 채용 문화를 확산하는 데 일

조하고 있는 채용 플랫폼 ‘잡다(JOBDA)’는 인재 매칭 서비스를 제공하고 있습니다. 취업을 원하는 인재는 역검 결과를 포함한 프로필과 기업 선호 정보 등을 등록하고, 채용을 원하는 기업은 인재상과 채용 정보, 조직 문화에 대한 내용 등을 등록합니다. 이를 기반으로 지원자에게는 가장 적합한 기업을 추천하고, 기업에는 인재상에 부합하는 최적의 인재를 추천하는 방식으로 매칭이 이루어집니다.

직무 적합성

개인과 특정 직무 간 일치 정도로 보통 ‘핏(fit)’이라 합니다. 요즘에는 말길 직무를 정해 놓고 그 직무에 맞는 인재를 선발하는 수시 채용이 대세입니다. 자연히 팔방미인보다 해당 직무를 잘 수행할 수 있느냐, 즉 직무 적합성 또는 전문성이 중요한 지표가 됩니다. 그만큼 학벌 등과 같은 스펙의 중요성은 줄어들고, 입사 후 교육훈련 비용도 최소화됩니다. 역검이 제공하는 커스터마이징 기능을 활용하면 개별 기업이 원하는 역량 특성을 종합점수 계산 시 반영함으로써 보다 ‘핏’한 인재를 선발할 수 있습니다.

데이터 기반의 채용

모든 의사결정이 데이터를 근거로 이루어지는 채용 프로세스를 말합니다. 데이터는 기업이 더 효율적이고 정확한 결정을 내릴 수 있도록 돕습니다. 전통적으로 경험과 직관에 의존해 사람을 평가했다면 요즘은 데이터를 보고 미래에 조직의 고성과자가 될 확률은 어느 정도인지, 직무

에 얼마나 적합한지를 객관적인 수치로 판단합니다. 역검에서 제공하는 데이터를 수집·분석·해석하여 채용 프로세스에 적용하는 전략도 데이터 기반의 채용이며, 주관을 배제하여 궁극적으로 해당 기업의 성과 향상과 성장을 도모하는 데 그 목적이 있습니다.

채용 브랜딩

채용을 하나의 브랜드처럼 만들어 기업의 인지도와 호감도를 높이는 활동 전반을 의미합니다. 요즘에는 채용 브랜딩의 수준이 지원자의 수준을 결정한다는 말이 떠돌 정도입니다. 회사가 인재를 고르던 시대에서 인재가 회사를 ‘역채용’하는 시대를 맞아 지원자에게 훌륭한 채용 경험을 제공하는 일은 성과를 위한 중요한 전략입니다. 역검으로 채용하는 기업들만 찾아 지원하는 경우가 늘어나고 있을 만큼 역검은 채용 브랜딩 강화에 큰 도움이 됩니다. 과학기술 기반의 채용 전문성을 강조할 수 있고, 빠르고 정확한 평가는 지원자들의 호감으로 이어집니다.

채용 성과

지원자 수, 이탈 비율, 현업 만족도, 수습평가 결과, 성과평가 결과 등 채용이 기업 성과와 성장에 직접적으로 미치는 긍정적인 효과를 말합니다. 가령 많은 수의 인원이 지원할수록 성공적인 모집으로 평가되고 좋은 지원자가 포함될 가능성이 커지는데, 지원자 수는 합격한 인재풀의 질을 높이는 데 중요한 역할을 하기 때문입니다. 결국 채용의 궁극적인 목적은 조직에서 실제 성과를 잘 내는 우수 인재를 뽑는 것입니다. 즉 채용의

‘정확성’ 정도가 진정한 채용 성과인 것입니다.

채용 전문가

성공적으로 채용 프로세스 혁신을 이뤄내 기업의 전략적 파트너로 우뚝 선 롤모델을 일컫는 말입니다. 빠르게 성장하는 기업일수록 인재를 선발하고 관리하는 채용담당자의 중요성이 커집니다. ‘인사가 만사’라는 말처럼 기업의 성장 동력이 ‘인재경영’에 달렸다는 인식이 확산되면서 인재를 선발하고 관리하는 채용담당자의 능력 역시 비약이 요구됩니다. 앞으로 보통의 채용담당자로 머물지 아니면 명실상부한 채용 전문가로 성장할지는 최고의 채용 솔루션, ‘역검’을 가졌는지에 따라 결정될 것입니다.