

인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략 ②

직무능력 중심의 입사지원서

채용홍보 단계를 제외하면 지원자와 조직 간 본격적인 상호작용의 시작은 지원자가 입사지원서를 작성하는 시점일 것이다. 입사지원서에는 지원자에 대한 다양하고 상세한 정보가 담길 수밖에 없는데, 이러한 중요한 정보를 조직에서는 어떻게 그리고 얼마나 제대로 활용하고 있는지에 대해 점검해 볼 필요가 있다.



연재순서

<인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략>

- ① 공정한 채용과 차별금지
- ② **직무능력 중심의 입사지원서**
- ③ MZ세대와 인성검사
- ④ 디지털 르네상스 시대의 적성검사
- ⑤ 채용면접의 변화 방향
- ⑥ 채용에서의 어세스먼트 센터 활용

우리나라에서는 1980년대부터 2014년까지 ‘스펙 중심 채용’이 이뤄졌으며, 이로 인한 여러 가지 부작용이 사회적으로 이슈화되어 2015년부터 정부 주도 하에 ‘직무능력 중심의 채용’이 확산되기 시작했다.¹⁾ ‘스펙 중

심 채용’ 시기에는 비구조화된 입사지원서가 사용됐고, 가장 흔하게는 동네 문방구에서 구매할 수 있는 이력서 형태의 입사지원서가 있었다. 여기에는 주민등록번호, 주소, 키, 몸무게, 취미, 특기, 종교 등의 항목을 기재해야 했고, 심지어 요즘 세대에게는 낯선 ‘본적’이나 ‘원적’까지 기재하는 양식도 있었다. 당시 일부 대기업들은 이를 전산화한 입사지원시스템을 활용했지만 작성 항목은 크게 다르지 않았다. 오히려 학점, 자격증, 영어성적, 봉사활동, 각종 수상경력 등 새로운 항목이 추가되어 지원자들의 부담은 커져갔다. 당시에는 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 태도, 능력, 경력, 경험 등을 의미하는 ‘온 스펙_{On-Spec}’과 직무와 무관하거나 불필요한 인적요건인 ‘오버 스펙_{Over-Spec}’에 대한 개념이 보편화되기 전이었고, 온 스펙과 오버 스펙을 총망라한 당시의 입사지원서에 한 줄이라도 더 채우기 위해 지원자들은 온갖 종류의 스펙을 쌓을 수밖에 없었다.

2013년 ‘스펙 초월’이 채용시장에서의 키워드로 급부상했고, ‘핵심직무역량 평가모델 사업’을 통해 태동하기 시작한 ‘직무능력 중심의 채용’은 2015년 정부 주도 하의 ‘NCS 기반 채용 컨설팅 사업’을 통해 공공기관에 우선적으로 확산되기 시작했다. 그리고 바로 이때 입사지원서도 직무능력 중심의 면모를 갖추게 됐다. 가장 먼저 그동안 대부분 직무공통 양식이었던 입사지원서가 직무별(또는 모집분야별)로 분리되기 시작했고, 취미, 특기, 종교 등 직무와 무관한 항목들은

1) 이종찬 & 이종규, 2018년, “한국 채용제도의 변화과정과 시기별 특징 비교분석 연구”

최소화하되 지식, 기술, 태도 등 직무수행에 필요한 KSAO(Knowledge Skills Abilities and Other)를 중심으로 입사지원서가 구성됐다.

이후 2017년에는 채용에서의 ‘공정성’을 보다 강화하기 위해 ‘블라인드 채용’이 도입되기 시작하면서 입사지원서에 사진, 성별, 나이 등과 같이 편견과 차별을 야기할 우려가 있는 항목들이 삭제되기 시작했다.

직무분석과 입사지원서

직무능력 중심의 입사지원서를 다루기 전, 조직에서 입사지원서를 어떤 목적으로 활용하는지 명확히 해둘 필요가 있다. 공무원 임용 지원자들에게는 입사지원서 접수만 마치면 곧바로 필기시험에 응시할 수 있는 기회가 주어진다. 이는 대한민국 국민이라면 누구에게나 공평한 기회를 부여하기 위한 목적이 크게 작용한 것이며, 이와 비슷한 이유로 비교적 예산이 충분한 일부 대기업이나 공공기관에서도 자기소개서 불성실 작성자와 같은 부적합 지원자만 탈락시키고 나머지 모든 지원자에게 필기전형의 기회를 제공하고 있다.

하지만 제한된 예산 내에서 채용 절차를 완수해야 하는 대부분의 조직은 다수의 입사지원자 중 소수의 다음 전형 대상자를 선발하는 서류전형 단계를 거쳐야 한다. ‘직무능력 중심의 채용’은 서류전형에서도 ‘직무능력’에 기반한 평가와 판단을 강조하는데, 이를 위한 자료로써 입사지원서는 지원자의 ‘직무능력’과 관련된 ‘타당한’ 정보를 ‘적절한’ 방법으로 수집하는 것에 가장 큰 목적이 있다. 여기서 ‘타당한’ 정보란 온 스펙과 관련된 풍부한 내용을 의미하고, ‘적절한’ 방법이란 정보 수집의 공정성과 차별금지를 의미한다.

우선 ‘타당한’ 정보 수집을 위해서는 지원자들에게 입

사지원서 작성에 대해 구체적인 가이드를 제공해야 하는데, 이를 위해 직무분석이 반드시 선행되어야 한다. 직무분석에는 다양한 방법론이 있지만, 업무 효율성을 고려해 표준화된 직무분석 데이터를 활용할 수 있다. 대표적인 방법이 NCS(국가직무능력표준, National Competency Standards)를 활용하는 것으로 현재 공공기관을 중심으로 널리 사용되고 있다. NCS는 직무별로 능력단위, 지식, 기술, 태도, 직업기초능력, 자격증 등 매우 풍부한 정보를 제공하지만 대부분의 정보가 텍스트 형태로 기술되어 있어 이를 요약해 곧바로 적용하기에는 다소 어려움이 있다. 민간분야에는 워크넷(Worknet)에서 제공하는 한국직업정보(KNOW: Korea Network for Occupations and Workers) 활용을 적극 권장한다. NCS에 비해 내용의 풍부함은 다소 부족하지만, 직무별로 상대적 비교가 가능하도록 업무수행능력, 성격, 지식, 흥미, 가치관 등에 대해 수치화된 데이터를 제공하기 때문에 입사지원서를 개발하거나 평가기준을 수립할 때 보다 간편하게 활용 가능한 장점이 있다. NCS나 한국직업정보에 없는 추가적인 직무나 또 다른 세부정보를 원한다면 미국노동부에서 제공하는 O’NET을 살펴볼 수도 있다. NCS, 한국직업정보, O’NET 모두 표준화된 직무분석 정보를 제공하므로 개별 조직의 특성이 반영되지 않았다는 한계점은 있으나, 현업 실무자와의 논의를 통해 일부 내용만 수정한다면 대단히 효율적으로 직무분석을 마칠 수 있다.

직무분석을 통해 도출되는 직무명세서(Job Specification)에는 직무수행을 위해 필요한 KSAO가 포함되며, 입사지원서는 이에 대한 정보를 수집할 수 있도록 항목이 구성되어야 한다. 예를 들어 ‘교육사항’ 항목에서 직무관련 ‘지식’을 제시해 지원자가 이와 관련된 교육을 이수

한 경험과 내용에 대해 작성하도록 할 수 있다. 이를 통해 조직 입장에서는 지원자가 해당 직무에 얼마나 관심을 갖고 성실하게 준비해왔는지 평가할 수 있고, 지원자 입장에서는 희망 직무에서 어떤 지식을 요구하는지 미리 알고 준비할 수 있게 된다. 마찬가지로 '자격사항' 항목에서 직무관련 '기술'과 관련된 자격증을 미리 제시할 수 있는데, 조직은 직무와 무관한 자격증에 현혹되는 것을 피할 수 있고 지원자는 미리 제시된 자격증을 취득하는 과정에서 자연스럽게 직무관련 '기술'을 익히게 된다. 입사지원서에 '경력사항'과 '경험사항'을 구성해 지원자가 직무와 관련된 일이나 활동을 해본 경험이 있는지도 물어볼 수 있다. 아직까지도 많은 입사지원서는 지원자의 모든 경력과 활동 내용을 작성하도록 하지만, 이를 해당 직무에 대한 내용으로 한정했을 때 비로소 그 지원자가 해당 직무에 얼마나 많은 관심을 가지고 준비해왔는지 알 수 있게 된다. 그리고 이를 통해 기대와 실제 업무 간 괴리가 적은 지원자를 선발할 수 있고 신규 입사자의 조기 퇴사율도 낮출 수 있을 것이다.

다음으로 '적절한' 방법으로 정보를 수집하기 위해 입사지원서에 편견이나 차별을 야기할 수 있는 항목이 포함되어 있는지 점검해야 한다. 특히 간접적으로 드러날 수 있는 항목에 주의를 기울여야 한다. 예를 들어 특정 성별이 진정직업자격(Bona Fide Occupational Qualification, BFOQ)이 아님에도 불구하고 병역사항이 포함되어 있어 성별을 추정할 수 있거나, 연령제한이 없음에도 불구하고 출생년도 또는 고등학교 졸업연도가 포함되어 있을 수 있다. 이러한 경우 가급적 해당 항목을 삭제하는 편이 좋다. 이와 유사한 이유로 자기소개서에 흔히 물어보는 '성장배경' 또한 블라인드 채용에 위배되는 내용이 기재될 가

능성이 매우 높으므로 묻지 않는 편이 좋다. 대신 조직과 직무에 대한 '지원동기'와 더불어 조직의 '인재상' 관련 내용을 경험 중심으로 기술하도록 해 서류전형뿐만 아니라 시간적 제약이 발생하는 면접전형에서도 효율적으로 활용할 수 있도록 해야 한다.

자기소개서를 포함한 입사지원서 모든 항목을 구성했다면, 직무분석 결과에 근거해 이에 대한 평가기준을 수립해야 한다. 이는 크게 '정량평가'와 '정성평가'로 구분해 평가기준을 만들어낼 수 있는데 객관적이고 증빙 가능한 내용에 대해서는 '정량평가'로, 주관적이고 증빙이 곤란한 내용에 대해서는 '정성평가'로 접근하면 된다. '정량평가'의 배점이나 계산 방식 또한 직무 분석을 통해 도출된 KSAO 중에서도 더욱 중요한 내용이 보다 크게 반영될 수 있도록 하되, 직무별로 평가기준을 달리 설계함으로써 직무의 특수성을 반영해야 한다. '정성평가'는 훈련된 평가자 또는 실무관리자가 주로 수행하게 되며, 평가자 간 신뢰도와 평가의 타당도를 높이기 위해 평가기준과 척도를 가능한 한 구체적으로 정의해야 한다.

앞서 언급한 일련의 과정을 모두 거쳤을 때, 우리는 입사지원서와 서류전형을 '구조화했다'고 표현한다.

직무능력 중심 채용의 현황

우리나라의 채용은 현재 공공분야와 민간분야가 서로 다른 양상을 띠고 있다. 우선 공공분야에서는 2015년 정부주도의 'NCS 기반 채용 컨설팅 사업'을 기점으로 긍정적인 변화가 많이 이루어졌다. 입사지원서를 포함한 필기전형과 면접전형에서 평가방식과 평가기준이 구조화됐으며, 이를 통해 '정확한 선발 결정 가능성의 최대화'라는 공정채용의 첫 번째 요건을 갖추어나갔다.

그리고 2017년부터는 블라인드 채용이 도입되면서 ‘차별적 판단 가능성의 최소화’라는 공정채용의 두 번째 요건까지 갖추어나갔다. 다만, 최근 공공분야의 채용을 살펴보았을 때 다소 우려되는 부분이 있다. 공정한 채용을 달성하기 위해서는 위에 언급한 2가지 요소가 서로 균형을 이루어야 하는데, 최근 공공분야의 채용에서는 ‘차별적 판단 가능성의 최소화’가 좀더 강조되는 경향이 있다. 절차적 공정성의 명목으로 서류 정성평가를 외부 평가위원에게 전적으로 맡기는 경우가 대표적이다. 외부 평가위원은 다양한 조직에서의 평가 경험을 갖추고는 있지만, 해당 조직의 조직문화와 인재상에 대해서는 내부 현직자만큼 이해하고 있을 리 없다. 그럼에도 만에 하나 발생할지도 모르는 민원 또는 감사 지적을 피하기 위해 이러한 방식을 취하는 공공기관이 적지 않다. 또는 블라인드 채용의 명목으로 입사지원서를 지나치게 간소화하는 경우도 있는데, 이는 서류전형뿐만 아니라 면접전형에서도 제대로 된 평가를 곤란하게 만드는 요소이기도 하다.

반면 민간분야에서는 현실적 어려움들로 인해 ‘직무능력 중심의 채용’ 도입에 아직은 미온적인 분위기다. 여기에는 크게 3가지 원인이 작용했을 것으로 보인다. 첫째, 대부분의 중소기업에서는 직무분석조차 온전히 수행되지 않아 ‘직무능력 중심의 채용’을 도입하기 어려운 경우가 많다. 둘째, ‘직무능력 중심의 채용’이 정부 주도 하에 NCS를 기반으로 추진되다 보니 오히려 민간기업 입장에서 NCS 활용에 대한 부담과 오해가 있는 것으로 보인다. 앞서 언급했듯이 NCS 활용은 직무분석의 한 가지 방법일 뿐, 이 외에도 민간분야에서 활용할 수 있는 다양한 분석방법이 존재한다. 셋째, 블라인드 채용을 강조함에 따라 입사지원서에 출신학교,

최종학력, 외국어성적, 자격증 등을 기재하는 것이 차별이라는 잘못된 사회적 분위기를 조성했을 수 있다. 이러한 원인으로 민간분야에서는 여전히 직무 공통의 입사지원서 양식을 사용하거나, 취업포털에서 개개인 이 작성한 이력서 양식 또는 헤드헌팅 업체가 제공하는 기존 양식을 그대로 사용하는 경우가 매우 빈번하다. 동일 직무에 대한 인재를 채용함에 있어 입사지원서 항목이 제각각인 경우, 다시 말해 입사지원서가 구조화되어 있지 않은 경우에는 직무능력 중심의 공정한 채용을 실행하기가 곤란해진다. 다수의 지원자들을 일관된 기준으로 평가하기 어렵고 이로 인해 평가자들의 주관적 판단에 크게 의지할 수밖에 없기 때문이다. 그동안 민간분야에서는 이러한 문제점을 만회하기 위해 필기전형과 면접전형을 체계화하는 데 많은 고민을 해왔고 실제 과거에 비해 괄목할 만한 성과를 보이고는 있으나, 앞으로는 서류전형에 대한 구조화와 체계화에도 더 많은 노력을 기울일 필요가 있다.

어떻게 개선해야 하나

공공분야와 민간분야가 보이는 양상은 서로 다르지만, 공통적으로 적용 가능한 개선 방안이 있다. 가장 먼저 해야 할 일은 현재 활용 중인 입사지원서 항목이 과연 직무분석 결과에 기반한 것인지 점검해보는 것이다. 앞서 언급했듯이 직무관련 KSAO를 도출했다면 이와 관련된 정보를 수집할 수 있도록 입사지원서 항목을 구성해야 한다. 주의해야 할 점은 직무능력을 검증한다는 목적으로 입사지원서 항목을 무작정 늘리는 것이 아니라, 서류전형을 위해 꼭 필요한 최소한의 ‘타당한’ 정보를 요구해야 한다.

다음으로 입사지원서에 직무능력과 무관한 항목이

있는지 반드시 점검해야 한다. 이는 블라인드 채용이 정착된 공공분야보다 그렇지 않은 민간분야에서 특히 신경 써야 할 부분으로, 차별금지에 대한 방어책인 '사업적 필요성 입증'에 대해 점점 더 많이 요구될 것이 분명하기 때문이다. 한편 공공분야에서는 블라인드 채용을 위해 지나치게 방어적인 관점으로 입사지원서 항목을 구성하지 말고 직무능력을 검증하기 위해서라면 좀 더 다양한 항목이 추가될 수 있도록 할 필요가 있다.

다음으로 서류전형의 평가기준이 직무별로 맞춤 설계되어 있는지 점검해야 한다. 공공기관에서는 '교육사항'과 '자격사항'에 대해서는 정량평가를 적극 도입하고 있으며 필요에 따라 '경력사항'과 '외국어성적' '출간논문' 등도 활용하고 있다. 만약 과거의 정량평가 데이터(개인식별정보 제외)를 보유하고 있다면, 이를 이후 전형 및 입사 후 평가결과와 종합적으로 분석해 평가기준을 보다 정밀하게 다듬어 나가는 작업을 수행해야 한다. 또한, 최근에는 IT기술의 발전에 힘입어 정성평가 방식에도 많은 변화가 일어나고 있음을 인지해야 한다. '블라인드 사항 기재 여부' '회사명 오기재' '의미 없는 철자 반복' '표절' 등에 대한 검증 정도는 인공지능 기반의 솔루션이 기대 이상으로 잘 처리하고 있으며 앞으로 점점 더 나아질 것으로 기대된다. 기존에 다수의 지원자에 대해 자기소개서를 전부 읽고 평가하기 어려웠던 조직에서는 이러한 IT기술을 활용할 부분과 평가자의 정성적 판단이 필요한 부분을 구분해 생각해 보는 것도 좋은 방법일 것이다. 예를 들어, IT기술을 활용해 적정 배수의 지원자를 한 번 걸러낸 후에 평가자를 투입하면 평가시간이 단축됨에 따라 평가자의 부담과 피로도가 줄어들게 되고 결과적으로 지원자 한명 한명에 대해 보다 정확하게 평가할 수 있을 것이다.

서류전형에 대해 한 가지 더 짚고 넘어가자면, 공공분야와 민간분야 할 것 없이 기존에는 서류전형에서 스크리닝 아웃(Screening-Out)의 역할을 주로 강조했었지만, 앞으로는 서류전형에서도 셀렉트 인(Select-In)의 역할이 커져야 할 것이다. 민간분야는 이미 수시채용 중심으로 상당부분 옮겨갔으며, 공공기관도 직무 중심의 채용이 확대됨에 따라 수시채용이 늘어날 가능성이 높다. 다수의 지원자 간 상대평가 방식이 주로 적용되는 공채와 달리 수시채용에서는 지원자의 수 자체가 적고 그 중에서 조직의 기준에 정말로 부합하는 지원자만 합격하게 되므로 절대평가 방식이 주로 적용될 것으로 예상된다. 그리고 서류전형에서 제대로 된 절대평가를 위해서는 평가기준이 더욱 섬세하게 설정되어야 할 것이다.

채용에서 입사지원서는 그 조직의 얼굴이라고 할 수 있고, 지원자들은 여기서 불합리하다고 여겨지는 부분에 대해 적극적으로 이의를 제기하고 있다. 사회적으로는 대규모 공채 중심에서 소규모의 직무별 수시채용으로 전환되고 있다. 조직 입장에서 다행인 점은 과거에 비해 직무분석에 필요한 정보를 수집하기가 많이 수월해졌고, IT기술의 발전으로 보다 효율적인 채용방식을 도입할 수 있게 됐다는 것이다. 이러한 변화들은 지금까지 입사지원서를 입사신청서의 역할에 국한해 사용했던 조직에 진지한 고민이 필요함을 시사한다고 할 수 있다. **HR**



이도연

ORP연구소 채용컨설팅센터 센터장 / 수석연구원
산업 및 조직심리학 석사
가천대학교 심리학과 겸임교수