

인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략 ③

MZ세대와 인성검사

조직 내 MZ세대들의 비중이 늘어나면서 이들과의 세대갈등 문제로 고민하는 조직도 늘고 있다. 기업에서는 인성검사를 통해 처음부터 자사와 잘 맞는 인재를 선발하려 하지만 기존 세대들과는 사뭇 다른 특성을 띠는 MZ세대를 판단하기엔 역부족인 상황이다. 이와 관련해 기존 인성검사의 문제점은 무엇인지 진단하고, 앞으로의 변화 방향을 제시한다.



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

몇 년 전 등장한 MZ세대라는 신조어는 이제 사회적으로 통용되는 단어가 됐다. 세대를 지칭하는 용어가 신조어로 떠오른 것은 기성세대와는 분명 차별화되는 그들의 특성 때문일 것이다.

지난 2020년, 구인구직 플랫폼 사람인이 451개 기업을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 88.2%의 기업이 'MZ세대가 이전 세대에 비해 회사에 원하는 것이 다르다'고 응답했다. 구체적으로 어떤 점이 다른지

살펴보면 ‘일과 삶의 균형(워라밸) 중시 및 보장 요구(62.1%)’ ‘조직보다는 개인의 이익 우선시(59%)’ ‘개인의 개성을 존중받기 원함(46.4%)’ 등이 있었다. 이러한 인식들이 기존 조직구성원과의 마찰을 발생시키면서 조직 내 세대갈등이 심화되고 있는 양상을 보인다.

대한상공회의소가 2020년도 30개 대·중견기업에 소속된 직장인 약 1만 3천명을 대상으로 실태조사를 실시한 결과, 직장인의 63.9%가 ‘세대차이를 느끼고 있다’고 답했다. 연령별로 살펴보면 20대 52.9%, 30대 62.7%, 40대 69.4%, 50대 67.3%가 세대차이를 느끼고 있다고 응답해 모든 연령에서 절반 이상의 응답자가 세대차이를 경험하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 세대차이를 넘어선 세대갈등은 기업의 경영성과에도 영향을 주기 때문에 단순한 문제로 치부하고 넘어가기에는 큰 부담이 있다.

사람인에서 2021년도에 373개 기업을 대상으로 실시한 설문조사 결과에 따르면 세대갈등을 경험한 기업 중 98.2%가 세대갈등이 조직문화나 경영성과에 악영향을 줄 수 있다고 보고 있었다. 세부적인 문제점으로 ‘젊은 직원들의 퇴사(56.3%)’가 가장 높은 응답률을 나타냈고, ‘팀워크 악화(54.5%)’ ‘사내 스트레스 조성(49.1%)’ 등이 뒤를 이었다.

필자 역시 기업 현장에서 인사담당자들을 만나면 이러한 세대갈등을 체감하곤 한다. 인사담당자들은 MZ세대가 ‘워라밸만 중시하고 야근을 하지 않는다’ ‘개인주의 성향이 강하다’ ‘이기적이다’ ‘이직률이 높다’며 관리에 어려움을 토로한다. 심지어 세대갈등이 심한 일부 기업에서는 조직에 적합하지 않은 MZ세대를 선별할 수 있는 진단도구를 개발해달라는 요청까지 할 정도이다.

MZ세대, 우리는 과연 이들을 예측할 수 있을까?

인성검사는 짧은 시간 내에 지원자의 특성을 진단해 향후 예상되는 행동에 대한 정보를 제공한다. 조직은 이러한 정보를 바탕으로 지원자가 조직과 직무에 적합한지 여부를 결정할 수 있다. 그래서 인사담당자들은 인성검사가 세대갈등 문제를 분석하고 해결하기 위한 유용한 도구가 될 것으로 기대하고 있다.

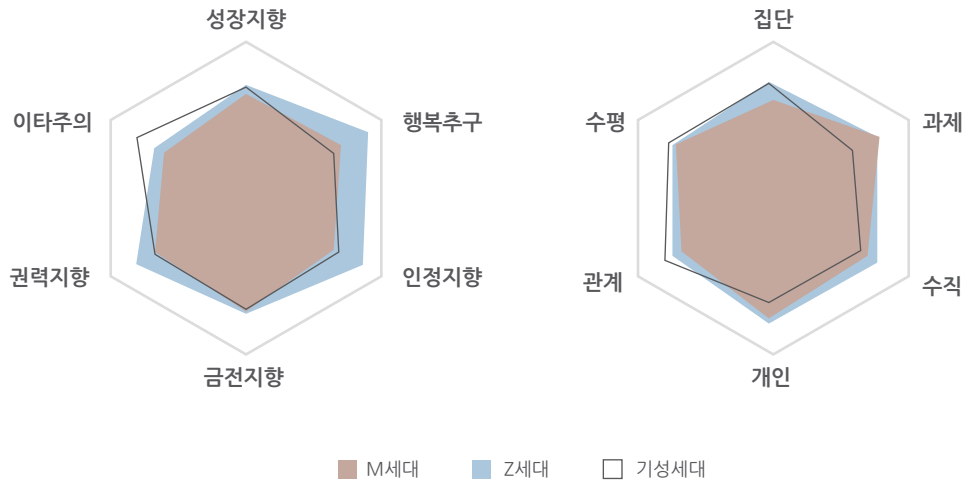
실제로 고도화된 인사체계를 갖춘 대기업들은 인성검사에 많은 투자를 해왔다. 조직의 핵심가치 및 역량에 부합하는 인재를 선발하기 위해 자체적으로 인성검사를 개발했으며, 다년간의 시행착오와 준거변수를 수집해 타당도 높은 인성검사를 완성했다. 그러나 ‘조직에 적합하지 않은 MZ세대를 선별할 수 있는 진단도구를 개발해달라는 요청’을 한 기업 중에는 자체적인 인성검사를 보유한 대기업도 있었다. 이는 타당도가 입증됐던 대기업의 인성검사가 MZ세대를 대상으로는 온전하게 제 기능을 하지 못하고 있다는 것을 의미한다.

그러나 이러한 현상은 MZ세대의 차별화된 특성 때문에 인성검사가 한계점을 보이기 시작했다는 해석보다는 기존 인성검사의 문제점이 MZ세대를 맞이하면서 명확하게 드러났다고 해석하는 것이 적절하다. 이에 이번 호에서는 기존 인성검사의 문제점을 진단하고, MZ세대를 맞이하면서 인성검사가 어떠한 방향으로 변화하고 나아가야 할지에 대한 방향성을 제시하고자 한다.

1차원적 진단이 아닌 다차원적 진단으로

기존 인성검사의 첫 번째 문제점은 1차원적^{Unidimension}인 진단을 바탕으로 지원자의 행동을 예측한다는 것이다. 다수의 선발 장면에서 활용하는 인성검사는 지원

〈그림 1〉 인성검사 진단 결과 : M세대 vs. Z세대 vs. 기성세대



자가 조직이 중요하게 생각하는 핵심가치와 역량에 얼마나 부합하는지를 진단하고, 이를 바탕으로 인재를 선발한다. 하지만 조직의 핵심가치와 역량을 진단하는 검사로는 지원자의 조직 적합 행동 발현 가능성을 예상할 수는 있어도 조직 부적합 행동 발현 가능성은 예상할 수 없는 것이 큰 문제점으로 나타난다.

예를 들면, 선발 장면에서 자주 진단하는 진단요인 중 하나는 팀워크이다. 조직생활이 집단생활인 만큼 팀워크 의식이 높은 인재를 조직에 적합하지만, 팀워크 의식이 낮은 인재를 조직에 부적합하기 때문이다. 일반적으로 집단주의적이면서 관계지향적인 성향을 보이는 사람은 팀워크 의식이 높게 나타나는 반면 개인주의적이면서 과제지향적인 사람은 팀워크 의식이 낮게 나타난다. 따라서 집단주의 성향과 관계지향 성향을 진단하면 팀워크와 관련된 긍정적 행동을 예측할 수 있으며, 개인주의 성향과 과제지향 성향을 진단하면

팀워크와 관련된 부정적 행동을 예측할 수 있다.

기존의 인성검사는 집단주의와 개인주의, 관계지향과 과제지향을 동일선상에 놓은 1차원적인 방식으로 설계된 검사가 많다. 집단주의가 높으면 개인주의가 낮고, 관계지향이 높으면 과제지향이 낮은 역상관 관계를 가정한 것이다. 집단주의와 개인주의, 관계지향과 과제지향의 역상관 관계는 다수의 심리학 연구결과와 인성검사에서 나타나는 일반적인 현상으로 집단주의와 개인주의가 모두 높거나 낮은 사람은 소수에 불과하다. 오히려 집단주의와 개인주의, 관계지향과 과제지향에서 각각 하나의 요인만 측정하면 4개의 요인을 모두 진단하지 않고도 팀워크와 관련된 긍정적 행동을 대부분 예측할 수 있는 효율적인 진단이 가능했다.

그러나 이러한 1차원적 검사 설계는 기존 세대와 차별화된 특성을 보이는 MZ세대를 맞이하면서 그 문제점이 여실히 드러나고 있다. 지난해 본 연구소의 인성

검사 응답자 중 개인정보 활용에 동의한 응답자 523명의 연령대를 바탕으로 20대를 Z세대, 30대를 M세대, 40대와 50대를 기성세대로 구분해 비교분석한 결과, 기성세대와 M세대는 집단주의가 높으면 개인주의가 낮고, 관계지향이 높으면 과제지향이 낮은 역상관 관계를 보였다. 그러나 Z세대는 집단주의와 개인주의, 관계지향과 과제지향이 모두 높게 나타났다. 기존의 역상관 관계가 성립되지 않은 것이다. 예를 들면, 동아리 활동에 누구보다 열정적으로 참여하지만, 평소에는 개인적으로 시간 보내길 좋아하는 사람이 존재할 수 있으며 이러한 특성을 가진 사람들이 과거에는 소수에 불과했지만, Z세대는 이러한 사람이 많아졌다는 것을 방증하는 결과이다. 따라서 기존의 1차원적 진단으로 인재를 선발하면 M세대까지는 ‘사람들과 함께하는 것을 좋아하면서 동아리 활동에도 열정적으로 참여하는 사람’을 선발할 수 있었지만, Z세대부터는 예상과는 달리 ‘개인적으로 시간을 보내길 좋아하는 사람’까지 선발되고 있는 것이다.

이처럼 MZ세대는 조직 적합성 점수가 높다고 해서 조직이 원치 않는 행동을 하지 않을 것이라는 보장은 없다는 것을 확인할 수 있고, 이에 따라 조직이 원하는 행동과 원하지 않는 행동을 모두 예측하기 위해서는 조직이 중요하게 생각하는 요인과 조직이 부적절하게 생각하는 요인이 상호 독립적인 상태에서 다차원적 Multidimension으로 진단되어야 할 것이다.

조직 중심의 진단에서 직무 중심의 진단으로

기존 인성검사의 또 다른 문제는 조직이 중시하는 요인만을 진단해 실제 직무 수행과 부서에 부적합한 인재를 선발하고 있다는 것이다. 최근 채용 트렌드는 대규모

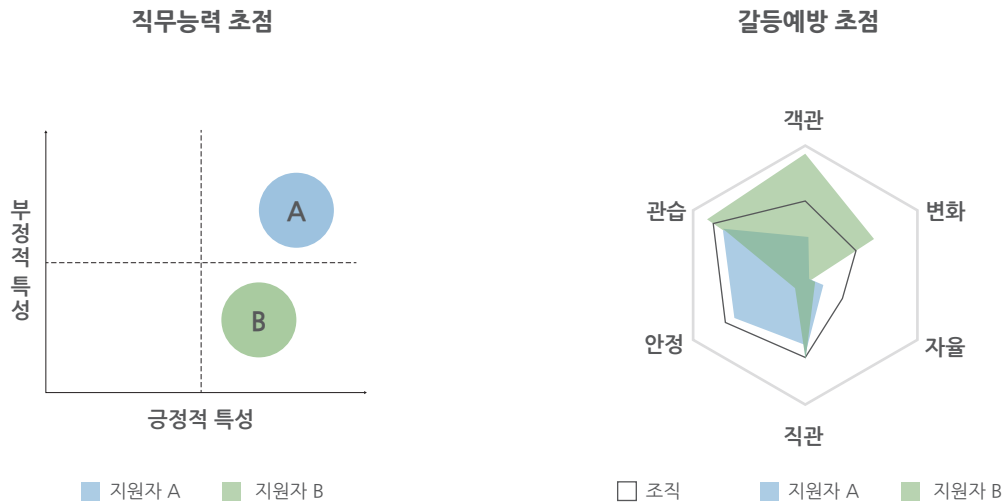
공채에서 부서 단위의 수시채용으로, 기존의 스펙 중심에서 직무능력 중심으로 변화하고 있다. 이에 따라 실제 직무와 부서 단위에서 요구되는 가치와 역량을 진단하는 일이 어느 때보다 중요해졌지만, 앞서 언급했던 것처럼 다수의 기업들은 여전히 조직 전체 차원에서 중요시하게 생각하는 핵심가치와 역량만을 진단하려고 한다.

조직의 핵심가치와 역량만을 진단하는 것이 문제가 되는 이유는 실제 직무와 부서 단위에서 요구되는 가치와 역량을 반영하고 있지 않기 때문이다. 조직의 핵심가치와 역량은 조직 전체 차원에서 중요하게 생각하는 것으로 모든 부서에 공통적으로 필요하지만 실제 직무 또는 부서 단위에서 이를 적용하는 것은 잘 맞지 않을 수 있다. 오히려 일부 부서의 경우에는 조직의 핵심가치와 역량을 갖춘 인재가 더 부적절하게 느껴질 수 있다.

일례로 연구개발부서와 경영지원부서를 비교해보자. 일반적으로 기업들의 핵심가치를 살펴보면 ‘도전’ ‘혁신’과 같은 단어가 자주 등장한다. 연구개발부서는 도전과 혁신이 매우 중요하다. 도전과 혁신을 바탕으로 새로운 상품 개발에 성공하면 이는 회사 매출에 절대적인 기여를 한다. 도전과 혁신은 실패와 시행착오를 수반하지만 대부분의 경우 연구개발 과정에서 새로운 상품의 성능과 안정성을 테스트할 수 있는 기회가 주어지기 때문에 실패에 대한 부담도 상대적으로 적다. 도전과 혁신이 회사의 매출에 절대적으로 기여하는 만큼 지속적인 성장을 추구하는 조직 입장에서 도전과 혁신을 적극적으로 권장하는 것은 당연한 것이다.

반면, 경영지원부서는 도전과 혁신에 매우 신중해야 한다. 도전과 혁신을 통해 얻을 수 있는 이득보다 잃을

〈그림 2〉 인성검사 결과 활용 방안에 따른 비교표



수 있는 비용이 압도적으로 크기 때문이다. 경영지원 업무에서는 한 번의 실수가 법적 문제를 동반한 치명적인 결과를 낳을 수 있다. 테스트를 위한 기회도 주어지지 않으며 모든 업무가 직원에게 직간접적으로 영향을 미치는 실전인 것이다. 따라서 경영지원을 담당하는 부서는 도전과 혁신에 적극적인 인재보다는 안정지향적인 인재를 선호할 수밖에 없다. 하지만 조직 입장에서는 지속적인 성장을 위해 도전과 혁신을 포기할 수는 없다. 특히 MZ세대는 인생에서의 즐거움을 중시하는 행복추구와 인정을 받고자 하는 인정지향이 높기 때문에 조직과 직무가 본인에게 맞지 않다고 생각하면 잔류하려는 노력보다는 본인에게 맞는 조직과 직무를 찾아 이직할 가능성이 매우 높다.

결국 이러한 문제를 해결하기 위해서는 조직 차원에서 중요하게 생각하는 요인보다는 실제 직무와 부서에서 요구되는 것들을 진단할 수 있는 검사가 이루어져

야 한다. 인터뷰 및 서베이를 통해 실제 직무를 수행하고 있는 구성원들이 중시하는 가치와 역량을 파악하고 이를 진단할 수 있는 인성검사를 실시해야 비로소 실제 직무와 부서에 필요한 인재를 선발할 수 있다.

인성검사 활용방안 예시

인성검사는 검사 목적에 따라 어떻게 활용할 것인지를 결정하는 것이 매우 중요하다. 아무리 좋은 검사라도 목적과 활용방법이 잘못됐다면 오히려 잘못된 인사 결정을 할 수 있기 때문이다. MZ세대를 맞이하고 있는 현 시점에서 조직의 인사담당자들이 인성검사를 통해 얻고자 하는 것은 비교적 명확하다. 직무능력을 갖췄지만 기존 구성원들과의 갈등 위험성이 낮은 인재를 선발하는 것이다.

이러한 인재를 선발하기 위해서는 선발하는 부서의 실제 구성원들이 중요하게 생각하는 역량을 인성검사

를 통해 진단할 필요가 있다. 이러한 인성검사에서 나타난 점수는 해당 역량과 관련된 지원자의 긍정적 행동의 발현 가능성을 의미하는 것이므로 점수가 높은 인재를 선발하는 것이 좋다. 다만, 바람직한 역량만 진단하는 검사로는 부적절한 행동의 발현 가능성을 예상할 수 없으므로 해당 부서의 구성원들이 부적절하게 생각하는 부정적 요인을 진단하는 검사도 함께 실시해 최종적으로 긍정적 특성을 진단하는 검사에서의 점수가 높고, 부정적 특성을 진단하는 검사에서 점수가 낮은 인재를 선발해야 한다.

〈그림 2〉의 좌측을 보면 지원자 A는 지원자 B보다 긍정적 특성이 높게 나타났지만, 부정적 특성이 평균보다 높게 나타났다. 반면, 지원자 B는 지원자 A보다 긍정적 특성이 낮게 나타났지만, 부정적 특성이 평균보다 낮게 나타났다. 이러한 상황에서는 지원자 B를 선발하는 것이 낫다.

조직 내 갈등의 위험성을 판단하고자 할 경우에는 가치관을 비교하는 것이 좋다. 이때 주의할 점은 기존 구성원들이 중요하게 생각하는 가치관이 아니라 기존 구성원들의 실제 가치관 수준과 얼마나 일치하는지를 비교해야 한다는 것이다. 혁신을 중시하는 연구개발 부서에서도 기존 구성원들에 비해 지나치게 혁신적인 신입사원이 들어올 경우 기존 구성원들과 신입사원의 갈등이 일어날 가능성이 높다. 특히 MZ세대의 경우, 조직이나 직무에 대한 갈등뿐만 아니라 인생에서의 전반적인 가치관 차이로 세대갈등이 일어나고 있는 만큼 조직이나 직무 장면 외에도 다양한 측면의 가치관을 진단하여 비교할 수 있어야 한다.

〈그림 2〉 우측을 예시로 들 경우 조직의 가치관 프로파일과 최대한 유사한 인재를 선발하면 된다. 조직의 프

로파일에 딱 맞아떨어지는 인재는 생각보다 찾기 어렵다. 집단의 프로파일은 개인이 아닌 집단의 평균값이므로 상대적으로 안정적인 도형 형태를 보이지만, 개인은 저마다 독특한 특성을 가지고 있기 때문에 지원자 A와 B처럼 독특한 형태를 보이기 때문이다. 본 예시에서도 지원자 A와 B는 조직과 다른 프로파일을 보인다. 그러나 종합적인 프로파일의 형태는 지원자 A가 B보다 유사해 보인다. 형태로 판단하기 모호할 때에는 조직의 프로파일을 기준으로 각 요인 편차의 평균값이 낮은 인재를 선발하는 수리적인 접근 방식도 가능하다.

만약 어떤 조직에 〈그림 2〉와 같은 특성을 지닌 지원자 A와 B가 지원했을 경우 누구를 선발해야 할까? 정답은 인사담당자들의 몫이다. 직무능력에 초점을 둔 조직이라면 지원자 B를 선발하는 것이 나을 것이고, 조직 내 갈등 예방에 초점을 둔 조직이라면 지원자 A를 선발하는 것이 낫다. 직무능력과 갈등 예방에 모두 초점을 둔 조직이라면 둘 다 선발하지 않고 다른 지원자들을 모집하는 것이 나올 수 있다. 지원자 A는 직무와 관련된 부정적 행동의 발현 가능성이 높고, 지원자 B는 기존 구성원들과의 불화가 예상되기 때문이다.

MZ세대를 맞이하는 현 시점에서 인성검사의 변화 방향성은 비교적 명확하지만, 인성검사 활용방법과 해석은 더욱 어려워졌다. 목적에 맞는 인성검사를 선택하고, 결과에 따라 올바른 인사 결정을 할 수 있는 인사담당자의 역량이 요구된다. **HR**



조찬우
 ORP연구소 진단검사개발팀 책임연구원 /
 산업 및 조직심리학 석사
 chanwoo.cho@orp.co.kr