

인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략 ④

디지털 르네상스 시대의 적성검사

4차 산업혁명 시대, 채용 시 지원자의 능력을 확인하기 위한 검증 방식도 다양하게 진화하고 있다. 정기 공채가 점차 폐지되고 수시 채용이 확대 보편화되면서 실무 능력을 위주로 채용 평가가 이뤄짐에 따라, 다양한 디지털 도구들을 접목해 전에 없던 방식으로 지원자의 역량을 검증해낼 수 있는 시스템과 툴이 지속 개발되고 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

직무수행능력을 예측할 수 있는 강력한 변수 중 하나는 인지능력이다. 실제로도 인지능력과 직무수행능력 간의 높은 준거타당도는 일관되게 검증되어왔다.¹⁾ 인지능력은 업무 처리에 필요한 지식을 빠르게 습득하고, 논리적으로 사고하며, 문제를 정확하게 해결하기 위해 필요하다. 채용과정에서 이러한 능력을 측정하는 필기전형 도구들은 ‘적성검사’라는 용어로 주로 알려져 있으며, 인지적 능력검사, 직무능력검사 등 다양한 용

1) Hunter, 1980; Pearlman, Schmidt, & Hunter, 1980

어로 상용화되고 있다. 이러한 인지능력검사도 디지털 시대 인사·채용의 변화와 함께 혁신을 모색하고 있다.

4차 산업혁명으로 대표되는 디지털 르네상스 시대의 특징은 ‘복잡성’과 ‘불확실성’으로 정의할 수 있다. 인공지능, 가상현실 등 새로운 기술의 도입과 함께 산업 구조가 재편되고 시장 상황이 계속해서 변화하고 있으며, 이는 곧 채용 전반의 변화로 이어지고 있다. IT산업이 성장하며 IT 관련 인력의 역할이 커지자 그 수요가 급증했고, 기업이 유동적인 시장 상황에 맞춰 수시로 투입 가능한 인력을 선호하게 되면서 공채는 축소·폐지되고 수시 채용이 증가하고 있다. 또한 시공간의 제약이 적고 응답내용의 취합 및 분석이 용이한 비대면 채용은 코로나 팬데믹의 장기화와 함께 빠르게 확산됐다. IT기술의 발달과 함께 새로운 콘텐츠도 등장하고 있는데, 시스템과 응시자가 상호작용할 수 있는 반응형 웹이나 게임형 검사 등을 통해 기존 지필검사에서 구현할 수 없었던 방식의 능력 측정이 시도되고 있다.

채용 검사에서의 디지털 기술 활용

보다 구체적으로 들어가 보자면 채용단계 중 필기전형, 즉 검사에서의 변화는 ‘온라인 플랫폼’과 ‘디지털 기술의 적용’으로 특징지을 수 있다.

온라인 플랫폼에서의 검사는 오프라인 검사에 비해 운영 비용을 감축할 수 있고, 기존의 인지적 능력검사와 유사한 검사 영역이나 문항 유형을 활용해 검사를 전환하는 비용이 상대적으로 크지 않다는 비용적 장점이 있다. 이러한 장점을 최대한 활용하되 온라인 플랫폼에서의 검사 효과성을 높이기 위해서는 어떻게 해야 할까?

우선적으로는 측정 방법에 따른 오차가 발생하지 않도록 해야 한다. 이를 위해서는 모드 전환에 따른 유불리가 나타나지 않도록 정보의 위치, 복잡도, 길이 등을 고려한 검사 콘텐츠의 제작이 필요하다. 또한 기술적 이점을 활용해 콘텐츠의 폭과 범위를 확대할 수 있다. 오늘날 채용 대상이 되는 MZ세대는 텍스트 자료보다 영상이나 게임형 콘텐츠에 더 익숙하다. 디지털 네이티브(Digital Native)인 새로운 응시자들의 특성을 반영해 멀티미디어 자료나 게임형 검사 제작 등을 활용, 측정의 영역과 범위를 확장할 수 있다.

부정행위에 대한 우려는 온라인 플랫폼 검사의 실제 도입에서 가장 큰 장애물이다. 오프라인 환경과 달리 감독관이 폐쇄적인 공간에서 직접 통제할 수 없기 때문에 부정행위와 공정성 문제를 어떻게 대처할 것인지가 온라인 플랫폼 검사의 성공적 도입에 핵심 관건이 된다. 최근에는 AI를 활용한 비대면 감독 솔루션이 온라인 플랫폼 검사에 활용되고 있다. ORP연구소의 Wiseview 솔루션 역시 응시자의 카메라 및 응시화면을 AI가 모니터링하며 실시간으로 감독이 이루어져 부정행위 및 시험 중 발생할 수 있는 특이사항에 즉각 대처할 수 있다.

기술 외적인 측면과 더불어 평가의 질적 측면에서도 디지털 기술을 활용한 측정의 고도화가 이루어지고 있다. 단순히 컴퓨터를 활용한 검사뿐 아니라 응시자의 응답에 따라 다음 문항이 결정되는 보다 발전된 형태의 컴퓨터 적응 검사(CAT: Computer Adaptive Testing)가 가능해졌다. ORP연구소의 머신러닝 기반 컴퓨터 적응 검사 역시 인공지능 기술의 발전과 배경을 같이 한다²⁾.

이러한 일련의 변화 속에서 평가는 과거에 비해 보다

2) HR insight 2월호: 언택트 시대, 인사선발검사의 새로운 접근 참고

개인 맞춤형되어가며 평가점수 외에 개인의 특성을 변별할 수 있는 응답속도, 시선 추적, 인지 흐름 등 추가적인 데이터 수집도 가능해질 것이다. 다양한 데이터와 정보를 통해 판단의 근거를 확대하면 각 기업의 인재상과 가치에 적합한 인재를 선발하는 데 유용할 것이다.

왜 여전히 적성검사인가?

수시 채용이 확대되면서 채용절차가 실무 능력 평가 중심으로 재편되고 있다. 실무 면접의 비중이 확대되고 있으며, 필기전형에서는 적성검사를 생략하거나 직무 지식이나 실무 능력을 확인할 수 있는 검사로 대체하고 있다. 이러한 방법이 인지능력검사를 완전히 대신할 수 있을까?

디지털 시대에는 복잡성과 불확실성으로 인해 지속적인 변화를 겪을 것이며, 경험해보지 못한 문제를 마주할 것이다. 이러한 환경 속에서는 끊임없이 문제 해결 방법을 모색해야 하며 새로운 기술을 습득하고 학습해야 한다. 이를 가능하게 하는 것은 특수한 분야에서 습득한 전문적인 지식과 구분되는 차원의 지능으로, 인지능력검사가 측정하고자 하는 일반지능에 해당한다.

최근 수요가 급증하고 있는 IT 직군의 경우, 프로그래밍 등 실무를 수행하기 위한 일반·기초적 능력단위는 논리적 사고력과 수리적 계산능력 등이다. 따라서 IT 인력 채용 시에도 인지능력검사의 적극적 활용이 가능하다. 마이크로소프트는 채용에서 언어추리, 수리추리, 공간추리 등으로 구성된 PII(Predictive Index Learning Indicator)를 사용하고 있으며, 미국 IBM에서 소프트웨어 개발자 및 기술 전문직 채용 시 실시하는 IPAT(Information Processing Aptitude Test)에는 수리추리와 응용계산 등의 하위영역이 포함된다.

요컨대 산업과 직군에 상관없이 인지능력검사는 채용에서 여전히 유의미한 역할을 할 수 있다. 산업을 둘러싼 제반 환경 변화에 가속도가 붙고 디지털 기술이 고도화될수록 학습능력은 더욱 중요해질 것이며, 채용에서 이에 대한 측정이 병행된다면 효과적인 인재 선별을 기대해볼 수 있다.

디지털 시대의 적성검사

디지털 시대의 적성검사는 고도화된 디지털 환경을 이해하고 기술을 적재적소에 적용하며 새로운 아이디어를 산출하는 등 변화를 감지하고 미래를 예측해 당면한 문제를 전략적으로 해결할 수 있는 인재를 선별할 수 있어야 한다. 그렇다면 기본적인 인지능력 외에 추가적으로 검증이 필요한 역량에는 어떤 것이 있을까?

디지털역량(Digital Competency)은 정보지식사회의 정보처리 과정에서 발생할 수 있는 문제적 상황에서 디지털기술 등을 활용해 필요한 정보를 찾아 가공 및 활용함으로써 문제를 해결할 수 있는 능력으로, 미국 IEA는 디지털역량의 하위영역을 컴퓨터 사용의 이해, 정보 수집, 정보 생산, 디지털 소통 4가지 항목으로 제시했다. 흔히 이를 컴퓨터 관련 학과전공이나 자격증 취득 등에 필요한 지식과 혼동하는 경우가 있으나, 특정 전공이나 직무, 연령 등에 상관없이 모든 사회 구성원들에게 요구되는 일반적이고 보편적인 역량이다.

종합하면 디지털역량은 디지털 도구를 활용한 소통과 결과물의 창출, 디지털 환경을 사용하는 태도 등을 포함하는 개념으로 디지털 환경에서 직무수행을 하는데 필요한 기본 역량이라고 할 수 있다. ORP연구소에서는 디지털역량의 세부 역량을 알고리즘, 프로그래밍, 모델링, 시뮬레이션, 정보탐색 및 정보분석, 자료

구조화로 구분해 채용에서 활용하고 있으며, 디지털역량의 증분 설명량을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과 기타 인지능력을 설명하는 변량 외에 추가적으로 유의한 설명량을 보였다.

또한, 데이터의 양이 급격히 증가하는 정보지식사회에서는 데이터에 근거한 의사결정 능력이 중요하다. 데이터 리터러시(Data Literacy)는 필요한 데이터를 수집하고 비판적으로 분석·평가해 필요한 결론을 도출함으로써 이를 업무에 활용하고 문제를 해결할 수 있는 능력이다. 디지털역량이 디지털 기술의 이해와 활용능력에 초점을 두는 것에 비해 데이터 리터러시는 데이터의 이해와 활용에 기초해 특정 문제를 해결하는 개념으로 볼 수 있다. 따라서 통계나 데이터 처리와 같은 기술적 측면에만 국한되지 않으며, 데이터 활용이 필요한 상황 맥락에 기반해 문제를 규정하고 가설을 설정하며, 이를 검증한 후 결과를 활용한 의사결정에 이르기까지의 모든 역량을 아우른다.

마지막으로, 아무리 기술이 발전하더라도 디지털 환경 및 기술을 적재적소에 적용해 활용하는 능력은 인공지능 기술로 대체될 수 없는 인간 고유의 영역이며, 이러한 능력은 메타인지(Meta cognition)를 통한 전략적 사고가 이루어짐으로써 발현될 수 있다. 메타인지를 직역하면 ‘인지에 대한 인지’로, 인지(Cognition)가 개인의 배경지식 등 인지활동의 정적인 측면만을 의미하는 비실행적인 기능인 반면, 메타인지는 그러한 배경지식과 전략들을 활용, 통제하는 실행적 기능이다. 자신의 인지적 활동을 평가하고 이를 보완·조정하는 과정을 통해 유연한 사고를 가능하게 하므로, 메타인지 능력이 높은 사람은 자신의 문제해결력을 보완하고 발전시켜 나감으로써 직무상황에서 발생하는 문제들을 거시적인 관점에

서 조망하고 해결할 수 있다.

이 외에도 디지털 기반 환경을 활용한, 기존과 다른 완전히 새로운 방식의 적성검사 역시 시도되고 있다. 반응형 웹(Responsive Web), 메타버스(Metaverse) 등의 기술을 활용해 구현한 가상의 직무 상황에서 직무능력을 평가하는 검사가 그 예시이다. 응시자가 일방향으로 정해진 문제를 풀어 그 결과를 평가하는 기존의 검사와 달리, 업무 상황과 동일한 시뮬레이션 환경에서 구체적인 업무를 제시하고 이를 해결하는 방식과 과정 등을 확인해 업무 수행에 필요한 실질적인 역량을 평가할 수 있다는 점에서 인재 선발에 유용하게 활용될 수 있다.

변화가 일상이 된 환경에서 디지털 트랜스포메이션에 적응하고 발 빠르게 대처하는 것은 선택이 아닌 필수이다. 다만 이러한 변화의 흐름 속에서 어떻게 기술을 받아들일 것인가에 대해서는 고민이 필요하다. AI는 가능성의 영역을 확장시키고 발전시켰지만 중요한 것은 기술 도입에 앞서 원칙과 목적을 잃지 않는 것이다. 채용의 핵심은 직무능력이 우수하며 조직에 적합한 우수 인재를 선발하는 것에 있다. 채용 과정은 체계적·과학적 기반을 가져야 하며 채용 도구 역시 타당성과 신뢰성을 끊임없이 확보해야 한다. 새로운 기술 역시 이러한 목적에서 활용될 필요가 있다. **HR**



조상애
ORP연구소 NCS개발팀 책임연구원
sangae.cho@orpinstitute.com



이미진
ORP연구소 NCS개발팀 선임연구원
mijin.jee@orp.co.kr