

## 인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략 ⑥ 채용에서의 어세스먼트 센터 활용

사회문화, 기술 등의 발전과 함께 면접 스타일 역시 바뀌어 가는 추세이다. 이제 기업은 우수 인재를 선발하기 위해 상투적인 질문을 던지는 면접이 아닌, 서류합 기법, 구두발표, 사례분석, 역할연기, 집단토론 등 다양한 면접 기법들을 도입하고 있다. 이번 호에서는 타당도가 높은 면접 도구 중 하나인 시뮬레이션 기법의 내용과 활용 방안 등을 다뤘다.



### 연재순서

#### 〈인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략〉

- ① 공정한 채용과 차별금지
- ② 직무능력 중심의 입사지원서
- ③ MZ세대와 인성검사
- ④ 전환의 시기, 디지털 르네상스 시대의 적성검사
- ⑤ 전환의 시기, 채용면접의 변화 방향

#### ⑥ 채용에서의 어세스먼트 센터 활용

우수한 인재를 선발하기 위해서 기업들은 저마다의 방식으로 지원자를 평가한다. 그중에서도 면접은 채용의 핵심 절차이다. 기업 규모와 유형·직급이나 직책에 관계없이 모든 채용은 면접을 통해 지원자를 평가하고 그 결과를 바탕으로 선발한다. 어떤 조직에서는 면접 대신 관상을 본다고 하지만, 이 또한 사람을 평가하는 또 다른 도구일 뿐, 얼굴을 맞대고 사람을 평가한다는 본질에서는 벗어나지 않는다.

하지만 평가에 대한 큰 고민과 사람을 정확하게 보려

는 노력 없이 ‘내가 사람 보는 눈이 있다’라는 자기 확신만으로 면접을 보는 것은 십만 년 전 호모 사피엔스가 탄생했을 때부터 갖추고 있던 선척적인 평가도구에 의존하는 것이다. 이는 21세기를 살아가면서 나뉘므로 중요 부위만 가린 채 사는 것과 별반 다르지 않다. 호모 사피엔스는 스마트폰과 컴퓨터, 인공지능을 만들었고 타인을 평가하는 과학적 도구들도 만들었다. 이제 채용에서 활용할 수 있는 과학적 도구 중 하나인 시뮬레이션 기법에 대해 설명하고자 한다.

### 시뮬레이션 기법의 타당도

시뮬레이션 기법이란 업무와 유사한 상황을 부여받은 지원자가 이를 수행하는 과정에서 보여주는 역량을 평가하는 방식이다.

시뮬레이션 기법은 타당도가 높은 평가 기법 중 하나이다. 일반적으로 평가 기법의 타당도는 ▲지원자가 평가에 노출되는 시간 즉 평가 시간이 길수록 ▲평가 요소가 구조화되어 있을수록 ▲상호 독립적인 다양한 과제를 통해 평가할수록 ▲다양한 평가자들이 평가에 참여할수록 ▲지원자가 수행해야 하는 과제가 실제 직무와 가까울수록 높아진다. 시뮬레이션 기법의 타당도가 높은 이유는 바로 이러한 요소들을 두루 갖추고 있기 때문이다.

드라마 〈미생〉의 장그래가 자신보다 훨씬 더 좋은 스펙을 보유한 인턴사원들을 제치고 리더와 동료들로부터 우수한 인재로 인정받을 수 있었던 것은 능력을 펼칠 수 있는 기회가 충분하게 제공되었기 때문이었다. 그러나 모든 지원자들을 채용해서 일을 시켜본 후 선발하는 것은 현실적(시간과 비용 등)으로 불가능하다. 또한 실제 업무를 수행해 보는 데에도 문제가 있다. 그 일

을 해본 사람과 해보지 않은 사람 사이에 존재하는 경험의 차이가 결과에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 지원자의 잠재력보다는 당장의 그럴듯한 결과물에 집중하여 평가함으로써 우수한 인재를 놓칠 수 있는 것이다. 제한된 시간 동안 지원자를 효과적이면서도 정확하게 평가하기 위해 할 수 있는 일은 최대한 현업과 유사한 과제를 주고 이를 풀어가는 과정과 결과를 보는 것이고, 이때 활용할 수 있는 기법이 바로 시뮬레이션 기법이다.

### 채용 과정 속 시뮬레이션 기법의 활용

시뮬레이션 기법은 크게 개인 과제와 상호작용 과제로 나눌 수 있다. 개인 과제에는 서류합 기법<sup>in-basket</sup>, 구두발표<sup>Presentation</sup>, 사례분석<sup>Case-analysis</sup> 등이 포함되며, 상호작용 과제에는 1:1 혹은 1:2 역할연기<sup>Role-play</sup>, 집단토론<sup>Group-discussion</sup> 기법 등이 포함된다.

기존의 채용에서는 주로 기획력, 문제해결력, 설득적 의사소통능력 등을 평가하기 위한 구두발표와 타인과의 협력 및 의견 조율, 적극적 경청 역량 등을 평가하기 위한 집단토론 기법이 주로 활용되었다. 채용 시뮬레이션 기법이 한정적으로 활용된 이유를 정확하게 알 순 없지만, 추정해 보면 많은 기업에서 신입사원들에게 요구하는 역량을 평가하기에 적합한 방식이면서, 특히 집단토론의 경우 짧은 시간에 많은 지원자를 평가해야 한다는 운영상의 한계를 극복하는 데 비교적 용이한 방식이기 때문일 것이다.

면접에서 시뮬레이션 기법을 활용할 때에는 평가의 정확성이 먼저 고려돼야 한다. 즉 평가하고자 하는 요소에 따라서 다양한 시뮬레이션 기법을 활용하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 현직자들이 신입사원들에게

가장 크게 기대하는 것 중 하나는 적극적이고 주도적인 태도와 업무 방식인데, 기존에 주로 활용되던 구두 발표와 집단토론으로는 역량을 평가하는 데 한계가 있다. 집단토론 기법에서는 토론 과정에서 얼마나 주도적으로 사람들을 이끌어가고, 적극적으로 의견을 개진하는지 살펴볼 수는 있지만, 대부분 신입사원들이 회의에서 하는 일과는 거리가 멀다. 구두발표 기법에서도 주어진 과제를 완수해내고 높은 성과를 달성해내고자 하는 의지를 통해 간접적으로 평가할 수 있으나, 업무를 수행하는 과정에서 드러나는 주도성이나 적극성을 직접적으로 평가하는 데는 한계가 있다. 윤리성이나 성실성과 같은 인성 및 태도 요소들도 기업들의 주요 관심사이지만, 구두발표나 집단토론에서는 관찰되기 힘든 요소들이다.

이와 같이 적극성, 주도성, 성실성, 윤리성 등 업무를 수행하는 방식이나 태도와 같은 요소들을 평가하고자 할 때 서류합 기법을 활용할 수 있다. 서류합 기법은 특정 시점에 산재해 있는 다양한 안전과 현안들에 대해 조치해 나가는 과정을 통해 역량을 평가하는 기법이다. 주로 리더의 의사결정과 판단, 성과관리 역량을 평가하는 데 주로 활용되기 때문에 신입 채용에서 이를 활용하는 것이 적절하지 않다고 생각할 수도 있다. 그러나 서류합 기법은 결국 과제 수행자가 과제에 어떻게 접근해서 처리해 나가는지 평가하는 기법이다. 그렇기에 평가 대상자가 수행해야 하는 업무 범위나 수준을 대상자가 향후 수행해야 하는 업무와 유사하게 구성한다면 신입 혹은 경력직의 평가 도구로서도 충분히 활용 가치가 있다.

역할연기 기법의 활용도 고려해 볼 수 있다. 역할연기 기법은 일반적으로 리더십 평가에서 활용되며, 어

려움을 겪고 있는 구성원과의 면담 장면으로 구성된다. 구성원 육성, 동기부여, 경청 스킬 등 주로 구성원 관리에 요구되는 역량을 평가하는 데 활용된다. 대민 업무가 중요한 일부 공공기관에서는 민원인의 입장을 존중하고 배려하면서, 기관의 입장을 설명 및 설득하고, 상충되는 의견을 조율하는 역량을 평가하는 데 활용되기도 한다. 역할연기는 대인관계 장면에서의 사람을 다루는 스킬 및 역량을 평가함에 있어서 다른 어떤 면접 기법보다도 정확하게 평가할 수 있는 특징을 가지고 있다. 따라서 영업직이나 관리직 인원 선발이 주요 목적이라면, 채용 장면에서도 재고해 볼 만한 가치가 있다.

### 시뮬레이션 기법 활용 시 고려할 요소

이제 시뮬레이션 기법을 면접에 적용하고자 할 때 고려해야 할 2가지를 살펴보고자 한다. 첫째, 시뮬레이션 기법은 만능이 아니다. 우수한 인재에 대한 정의를 ‘향후 몇 년 안에 조직 내에서 우수한 성과를 낼 수 있는 사람’이라고 규정한다면, 여기에는 다양한 요소들이 영향을 미칠 수 있다. 새로운 환경에 대한 적응력, 사람들에게 신뢰를 받을 수 있는 인성, 업무를 수행하는 방식과 태도, 주어진 임무나 미션을 완수해낼 수 있는 역량 등이 그것이다. 시뮬레이션 기법은 그중에서도 지원자가 향후 수행해야 할 업무나 역할을 성공적으로 수행해낼 수 있는 역량을 갖추고 있는지를 평가하는 데 적합하다. 즉 시뮬레이션 기법은 장그래가 얼마나 주어진 일을 잘 해낼 수 있을지를 예측하는 데에는 정확하지만, 조직 적응 측면에서는 말해주는 것이 별로 없을 수 있다는 얘기다. 따라서 시뮬레이션 기법을 활용할 때는 BEI(Behavior Event Interview)나 직무부적응 면접 등 다양한 면접 도구들을 함

께 활용하는 것이 일반적이다.

둘째, 채용 시 시뮬레이션 기법을 활용할 때 우수한 인재를 효과적으로 구분해내기 위해서는 평가하고자 하는 역량과 과제의 구성을 정교하게 할 필요가 있다. 이는 면접 도구를 개발할 때 평가하고자 하는 역량, 기법, 과제를 정교하게 매칭해야 한다는 것을 의미한다. 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 선발하고자 하는 직책 혹은 직무에서의 우수한 인재가 갖추어야 할 역량을 정확하게 정의내리고, 적합한 시뮬레이션 기법을 활용해야 한다. 예를 들어, 직무에 따라서 전략과 기획 역량이 중요하다면 구두발표 기법을, 의사소통 및 대인관계 역량이 중요하다면 역할연기 기법이 적합한 기법이 될 수 있다. 다음으로는 시뮬레이션 과제가 향후 지원자가 수행해야 할 업무와 유사하도록 구성됐는지 또한 시뮬레이션 면접의 타당도에 큰 영향을 미친다. 시뮬레이션 과제가 역량을 평가하기에 적합하다는 것은 지원자가 과제를 수행하는 과정에서 평가 역량에 해당하는 행동이 자연스럽게 발현되고 관찰될 수 있어야 한다는 의미와 지원자의 역량 수준이 드러날 수 있는 난이도로 구성되어야 한다는 의미를 내포하고 있다. 과제가 평가 역량을 평가할 수 있도록 구성되지 않았을 때에는 오히려 시뮬레이션 면접을 하지 않은 것만 못한 결과가 나타날 수 있으므로 특히 유의해야 한다.

사람을 평가하는 도구로써 시뮬레이션 기법은 이미 많은 연구를 통해 타당도가 검증되었을 뿐만 아니라, 실제 다양한 기업에서도 팀장 혹은 임원 후보자 평가에서 활용되고 있는 평가방식이다. 물론 시뮬레이션 면접에서 주로 평가되는 역량들이 시뮬레이션 면접에서만 평가될 수 있는 역량들은 아니다. 그리고 시뮬레이션 면접의 단점으로 과제 개발 및 면접 운영에 있어서

의 어려움이 있는 것도 사실이다. 그러나 연관된 실제 업무 장면에서 주어질 역할과 임무를 수행해내는 데 필요한 역량을 어느 정도로 보유하고 있는지, 즉 얼마나 성공적으로 역할과 임무를 수행할 수 있는지에 대한 가장 직접적이고, 정확한 예측을 제공하는 기법임에는 틀림이 없다.

기업 입장에서 우수한 인재를 눈앞에서 알아보지 못하고 놓치는 것은 큰 손실이다. 2022년 9월 호에서 다룬 〈전환의 시기, 채용면접의 변화 방향〉에서 제시한 것처럼, 기업들은 저마다 우수인재를 선발하고 놓치지 않기 위해서 직무면접, 부적응 성격을 검증하기 위한 면접 등 다양한 면접 기법들을 도입하고 있다. 아직 채용에서 시뮬레이션 기법을 활용하지 않는 기업이라면, 그리고 당장의 업무에서 우수한 성과를 낼 수 있는 우수한 인재를 선발하기를 원하는 기업이라면, 혹은 찾아온 복덩이를 놓치지 싶은 기업이라면 시뮬레이션 기법의 활용 방안에 대해서 고민해 볼 것을 추천한다. **HR**

