

## Special

## 과학적 직원채용 및 선발방법



글 · 권 순 창 |  
영동세브란스병원 사무국장

## I. 머리말

21세기는 환경이 급속하게 변화하고 정보기술의 급격한 발달이 예상되며 지식이 경쟁의 핵심이 되는 정보화 및 지식사회가 도래할 것으로 많은 학자들이 예견하고 있다. 환경변화의 내용을 구분하면 첫째, 기술의 변화(technical change), 둘째, 제품이나 서비스의 변화(product or service change), 셋째, 관리전략의 변화(administration/strategy change) 그리고 인적 자원의 변화(human resources change)이다(Daft, 1986). 특히, 정보 및 지식사회에서 인적자원에 대한 변화는 지식과 정보의 활용을 통하여 고부가가치의 생산을 요구받게 된다. 이러한 변화와 더불어 다가오는 미래기업에 대한 연구에서는 사람을 기업경쟁력의 원천으로 전제하고 정보기술의 활용에 있어서 우수한 인적자원 확보와 육성이 조직 전체의 효율성을 높이는 데 가장 중요함을 강조하고 있다. 또한 치열해지는 기업 경영환경에서 인력관리 목표로 중

요시 되어야 할 항목으로 유능한 인재의 확보, 핵심역량 및 경쟁력 강화, 생산성 향상, 품질 및 고객만족도 향상, 핵심 인력의 조기육성 및 개발, 근로의욕 고취 및 동기부여 등이 거론되고 있다. 이미 대기업에서는 '핵심인재 확보전쟁(war for talents)'이 1990년대 후반부터 시작되었으며 21세기 성과중심 조직으로 재편하기 위한 글로벌 스탠더드형 핵심인재 육성전략을 외부수혈 20%와 내부 인재 육성프로그램으로 대비하고 있다.

병원의 경영환경 또한 어려워지면서 인적 자원관리의 패러다임(Paradigm)의 변화는 가속화되면서 사람중심의 연공주의 인사관리에서 전략화, 정보화, 세계화 등 직무중심의 성과와 능력주의 인사관리로 전환되고 있다. 최근 국내 의료계에서도 병원 근무자들의 근무조건 및 작업환경에 대한 개선 요구가 높아지는 한편 대형 종합병원의 잇따른 설립으로 우수한 인력 확보 경쟁이 치열해짐에 따라 병원경영에 있어 구성원들의 동기부여와 조직유효성을 증대시키는 문제가 주요 과제로 대두되고 있다(서영준, 1995). 의료산업은 다른 제조업과 달리 총매출액 대비 인건비가 차지하는 비율이 40~45%(보건산업진흥원, 병원경영분석, 2001)를 상회하는 노동집약적 산업으로 타 산업에 비하여 우수한 인재의 확보와 유지관리는 그 중요성이 크다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 효과적인 인적자원의 관리 및 개발은 효율성, 질, 효과성 증진 즉, 업무성과에 절대적으로 중요한 요소이며 업무성과의 효율성은 대체로 구성요소인 인적자원의 질과 그들의 기술 정도에 의해 결정된다고 한다.

조직체에서 새로운 인적자원을 채용하기 위한 인사선발제도는 오랫동안 인사 및 조직연구의 주요 초점이 되어 왔다. 특히 우리나라와 같이 많은 조직체가 종신고용제도를 채택하고 있는 경우에 선발의 중요성은 더욱 클 수밖에 없다. 따라서 대부분의 조직체에서는 조직목적 달성에 가장 적합한 인적자원을 선발하기 위해 서류전형을 비롯한 필기시험, 면접 등 각종 도구를 개발하고 활용하는 데 많은 비용과 노력을 기울여 왔다. 그러나 채용평가 도구들에 대한 신뢰성 및 타당성 등에 대하여는 많은 연구가 이루어졌으나 실제적으로 업무성과와는 어떻게 연관되는지에 대해서는 아직까지 연구가 부족한 실정이다.

## II. 인적자원의 모집과 채용평가 요소

### 1. 인적자원의 모집

인적자원의 모집(recruitment)은 선발을 전제로 하여 양질의 인력을 조직으로 유인하는 과정으로 정의할 수 있다. 채용이란 기능 간에 발생하는 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 최적의 인적요건과 최적의 적성 및 기술을 소지한 사람에게 특정 조직구성원의 자격을 부여하는 행위이며, 지원자 가운데에서 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 갖추었다고 판단되는 인력(manpower)을 고용할 것을 결정하는 과정(process of determining)이다. 선발은 모집된 지원자 집단 중에서 특정한 직무에 가장 적합한 개인을 선택하는 절차를 말한다. 조직에서 선발활동의 중요성에 대하여 효율적인 선발활동을 통하여 자격있는 종업원을 채용하게 되면 종업원 1인당 연간 약 \$20,000의 생산성향상을 기대할 수 있으며 잘못된 선발은 조직의 경쟁력 약화, 조직의 유동성 약화 등 여러 측면에서 악영향을 미친다는 보고가 있으며, 우수인재는 평이한 근로자 보다 2~3배 더 생산성을 향상시킨다는 연구결과도 제시되었다.

〈표 1〉 채용방법의 효용성에 대한 연구내용

연구자	연구결과
Taylor, M. S. (1988)	인턴 경험자의 근무태도, 이직의사, 기대감, 성과에 관한 연구에서 인턴경험 집단은 비경험집단에 비하여 직장적응력과 직무만족도가 높고, 상대적으로 낮은 직무갈등과 이직의사를 보이고 높은 직무성과를 보인다.
Decker, P. J. et al, (1979)	채용방법을 신문광고, 기존직원의 추천, 자발적인 입직, 직업소개소, 기타로 분류하여 채용방법과 이직율과의 실증연구에서 종업원의 추천이 이직율이 가장 낮았으며 직업소개소의 활용은 효용성이 떨어진다.
Wanous, J. P. (1977, 1984)	모집원천에 따라 직무성과, 직무만족 및 이직에 영향을 미치는 배경은 정보의 정확에 있다. 즉, 지원자가 자신이 담당할 직무에 대해 정확하고 완전한 정보를 소유할 경우 그렇지 못한 사람에 비해 직무성과와 직무만족도가 더 높다.
Farr, J. L. et al (1973)	미숙련공을 대상으로 작업샘플시험을 거친 집단과 통제집단간의 직무수락율과 이직율을 연구한 바 작업샘플시험이라는 현실적인 직무소개(Realistic Job Review)를 통하여 초기 직무 수락율은 약간 낮았지만, 낮은 이직율로 인하여 조직의 이직 비용을 최소화할 수 있다.
Gannon, M. J. (1971)	채용방법을 신문광고, 대규모 직업소개소, 소규모 직업소개소, 교육기관 추천, 재고용, 기존종업원 추천, 기타로 분류한 이직율에 대한 연구에서 재고용과 교육기관 추천을 통하여 입사한 집단이 가장 낮은 이직율을 보였고, 직업소개소와 신문광고를 통하여 입사한 사람이 40%의 이직율을 보여 가장 효율적이지 못하다.

〈표 1〉의 채용방법의 효용성에 관한 연구 결과와 같이 정확한 정보를 통하여 지원자가 실제적인 직무 기대감을 갖고, 직무와 개인의 능력과 욕구를 비교한 후, 자기 선발과정(self-selection process)을 거쳐 개인-직무의 적합성을 이룰 때, 만족스런 직무성과와 높은 직무만족으로 지속적인 직무수행이 가능해진다(Breaugh, 1992). 뿐만 아니라 종업원은 현실적이고 정확한 정보를 제공받을 때 고용주를 정직하다고 지각하게 되고 이는 직무 지속성에 영향을 준다고 하였다. 채용에 있어서 개인의 입장에서 자신의 욕구와 가장 일치하는 조직을 선택하며, 조직의 입장에서는 입사 후 직무성과를 높일 수 있는 능력과 기술을 가진 유능한 사람을 원하고 있다. 따라서 조직에서는 선발시 많은 지원자를 지원케 하고 유능한 인재를 선발하기 위해 조직이 개인에게 제공해줄 수 있는 다양하고 충분한 정보를 적극적으로 홍보하는 것이 바람직하다.

## 2. 채용평가 요소

채용평가요소는 지원서, 선발시험, 면접, 종합평가제도 및 인턴사원제도가 있으며 선발시험의 종류에는 지적 능력검사, 성격검사, 취미검사, 성취도 검사, 심리동작 검사, 정직성 검사 등이 활용되고 있다. 아울러 전국경제인연합회의 조사보고서(2003. 6)에서는 기업의 바람직한 인재상을 ‘글로벌 환경하에서 전문지식과 프로근성을 갖고, 올바른 가치관, 창의와 도전정신으로 조직구성원과 상호 협력하여 맡은 바 임무를 완수하는 국제화된 인재’로 규정하고 〈표 2〉와 같이 주요기업의 단계별 평가요소를 조사보고 하였다. 일반적으로 기업의 입사희망자에 대한 평가는 ‘서류전형 ⇨ 필기시험 ⇨ 인성 및 적성검사 ⇨ 면접 ⇨ 신체검사’ 순으로 진행하며 면접을 가장 중요시 하고 있는 것으로 조사되었다.

서류전형에서는 어학 및 학교성적으로 기본자질을 판단하고, 필기시험, 인성 및 적성검사를 통하여 가치관과 직무능력을 파악하고, 최종 관문인 면접에서는 능력, 자질, 소양, 태도 및 가치관을 종합 점검하고 자신의 견해를 얼마나 논리적으로 설득력있게 표현하는가를 평가하고 있다. 대부분의 기업에서는 각 단계별 평가결과가 다음 단계로의 진행여부를 결정하지만 다음단계의 평가에 영향을 미치지 않은 다단계 Huddle 방식을 채택하고 있다. 이는 출신학교, 성적, 전공 등이 서류전형에만 검토되고 다음단계로 영향을 미치지 않게 하기 위함이다.

〈표 2〉 채용방법의 효용성에 대한 연구내용

구분	1단계 서류전형 및 시험	2단계 인성·적성	3단계 면 접	4단계 신체검사
평가 요소	· 전공 · 학점 · 어학점수 · 시험(어학, 전공)	· 가치관, 인성 · 창조력, 수리력, 지각력 · 실무능력 · 직무태도 등	· 기본인성 · 개인자질 · 전공지식, 활용성 · 업무수행능력 등	· 건강검진
비고	Cut-Line 통과여부 판단	인성 문제해결 능력 학습능력 판단	창의성, 적극성, 성실도 전문지식 등 판단	결격사유만 변별

자료 : 전국경제인연합회, 인재양성을 위한 기업계 자율 실천운동 보고서, 2003

노동부의 근로자 채용에 관한 인사제도 조사보고서(1984)에 의하면 각 기업체의 관리사무직의 채용 전형은 대체로 서류전형, 면접, 신체검사가 가장 일반적인 형태인 것으로 나타났다. 이러한 선발도구가 합리적이기 위해서는 신뢰성과 타당성이 있어야 한다. 신뢰성이란 선발도구를 통해 얻은 측정치가 언제, 누가 측정하더라도 측정치의 특성이 일관되게 나타나는 측정치의 일관성을 말한다. 타당성이란 선발도구가 측정하려는 것 즉, 선발 도구를 통하여 얻은 측정치와 직무수행성과의 관련성을 말한다. 즉, 선발도구를 통해 측정된 결과(시험점수, 면접점수 등)를 예측치라 하며 실제 직무성과(인사고과 결과, 결근율, 이직율, 안전사고율 등)를 기준치로 활용될 수 있다. 예측타당성의 측정은 선발시험성적을 일정기간 보관하여 선발된 종업원의 실제 성과를 측정하여 상관관계를 비교함으로써 선발도구의 타당성을 확인할 수 있다.

서구에서는 오래전부터 선발시험에 면접(interview)의 중요성이 매우 컸다. 입사시험 비중에는 미치지 못하지만 최근 면접의 비중이 크게 확대되고 있으나 이론적으로는 선발에서 면접의 예측타당도가 매우 낮음이 지적되고 있다. 이같이 예측타당도 즉 면접에서 적정 인력을 선발하여 조직성과를 크게 개선할 수 있다고 하는 증거는 약하지만 면접을 계속 선호하는 이유는 조직이 인간-조직 적합도를 향상시키는데 면접이 기여하기 때문이다(Chatman, 1989). 조직에서 유능한 인재를 선발하는 목적은 조직성과에 긍정적 기여를 할 것이라는 기대 때문이며 따라서 우수한 인재를 선발할 수 있도록 예측타당도가 높은 채용평가도구를 활용하는 것은 조직의 운영성과에 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 바람직한 병원직원 채용방법

#### 1. 영어시험

영어시험의 경우 병원의 업무특성상 일상 업무 수행과정에서 전문적인 의학용어 등 외국어(영어) 사용이 타 업종에 비하여 높은 현실을 감안할 때 중요한 선발도구이다. 따라서 매 시험 때마다 병원 내부에서 출제위원을 위촉하여 시험문제를 출제하는 데 따른 시간적, 경제적 부담뿐 아니라 난이도의 차이 등 문제점을 내포하고 있다. 또한 일부직종의 경우 영어시험을 채용시험 평가과목에 포함하지 않거나 생략하는 경우도 있음을 감안하여 중점관리 직종에 한하여 공인(TOEFL 또는 TOEIC)된 영어성적으로 대체하여 객관성과 변별력을 높이는 방법이 바람직하다.

#### 2. 전공시험

전공시험은 병원의 특수성을 고려할 때 전문적 지식과 기술이 직무수행에 중요한 요소로서 개별 업적평가에 직접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 확인되고 있다. 주요 기술 기능을 필요로 하는 직종의 경우 분야별 전공평가에 대한 객관적 기준과 문제 은행형 평가방법의 개발이 필요하다. 뿐만 아니라 직종별 또는 채용시험 시기에 따라 선택적이거나 임의적이기 보다는 전공평가 필기시험제도를 의무화하는 방안도 고려되어야 할 것이다. 특히 행정직의 경우 전공시험에 대한 평가방법의 개발이 무엇보다도 우선시 되어야 한다. 전문 기술 기능직군의 경우 해당 전공분야의 평가 영역이 분명하게 구분이 가능하나 행정직의 경우 다양한 지원자(사회계열, 인문계열, 경상계열 전공자 등)들에게 전공을 대신하는 논술시험으로 전공을 평가하는 방법은 한계가 있다. 따라서 장기적으로 유능한 병원행정관리 요원이 갖추어야 할 조직관리 및 경영에 관한 기본적인 이론과 아울러 의료기관 운영과 관련된 전반적인 지식이 평가될 수 있는 객관적 도구(예: 병원행정사)를 활용하는 방안도 고려할 필요가 있다.

### 3. 면접시험

면접시험은 가장 공통적인 선발기법의 하나로 면접자는 지원자가 채용에 적임자인지를 결정하기 위해 직무에 대한 자격을 분석하고 가치관, 성장배경 등을 탐색하는 쌍방향 커뮤니케이션 과정이다. 병원마다 다소 차이는 있으나 대부분의 병원에서 채용시 면접전형은 집단면접(Group interview)방법으로 6~7명의 면접위원이 3~5명의 피면접자를 대상으로 약 15~20분의 짧은 시간에 평가해야 하므로 외형적 인상 또는 이미지적 평가에 의존할 수밖에 없는 실정이다. 일부 면접위원들의 경우 중복된 업무일정으로 신입직원 면접전형을 위한 충분한 정보를 습득하지 못한 채 면접에 참여하고 있다. 또한 면접위원들이 면접에 관련된 어떤 정보를 어떻게 얻어야 하는지 면접에 대한 사전 기술훈련과 의료기관에 적합한 우수인재의 기준 등이 위원들에게 공유되지 않은 상태에서 면접에 임하고 있는 실정이다. 따라서 인사부서에서는 병원에서 선발하고자 하는 우수 인재에 대한 개념의 정립과 평가기준을 수립해야 한다. 즉, 학벌이나 과거의 경력과 같은 외적 요건도 중요하지만 병원에서 지향하는 경영방침과 가치에 부합되는 자질을 보유하고 있는지를 평가할 수 있는 기준을 설정하는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 토대로 평가기준에 따른 구조화된 질문지의 개발과 함께 면접위원을 대상으로 사전 교육훈련이 선행되어야 한다. 뿐만 아니라 제한된 시간에 면접을 통하여 다수의 피 면접 대상자들 중에서 우수인재를 선발하는 데는 한계가 있다. 따라서 현행 1단계 인사위원 면접, 2단계 최고경영자 면접방법을 개선하여 다단계 면접방법을 도입 현장의 실무자로 구성된 면접전형 단계를 추가하여 면접평가의 타당성과 신뢰성을 높이는 노력이 필요하다. 이는 최근 면접의 비중이 높아지면서 채용전문가, 담당실무자, 동료 및 고객이 참여하는 면접방법을 채택하는 추세를 긍정적으로 고려할 필요가 있다.

### 4. 적성검사

채용방법의 다각화 측면에서 주로 상식, 영어, 전공과목을 중요한 필기시험으로 인식하던 경향이 점차로 지능검사, 적성검사, 흥미검사, 성격검사 등의 각종 심리검사를 병행하는 추세로 전환되는 경향이다. 적성검사에 대한 최근의 흐름은 병원의 업무특성 및 문화에 맞

않는 사람을 가려내거나 직장생활에 적응하기 어려운 특이자를 구분해 내는 용도로 활용되므로써 당락에 영향을 미치는 도구로 채택되고 있다. 적성검사의 모형은 병원 고유의 모형을 활용하는 경우도 있고 일반적으로 널리 쓰이는 표준형 검사지를 그대로 쓰거나 일부 수정하여 사용하게 되는데 대조능력, 분류능력, 계산능력, 언어이해력, 인성검사 등을 포함하여 직무에 적합한 지적능력과 대인자질, 직무자질, 대인태도, 직무태도 등을 평가하게 된다. 평가결과는 전산을 통해 도출된 정보에 전문가의 분석과 의견을 결합하는 방식으로 이용한다. 병원에서 수행하는 업무는 대부분 고객 지향적이고 때와 장소에 따라 순발력이 필요한 업무가 다수를 이루고 있다. 무엇을 얼마나 알고 있는 가는 지식에 관한 시험도 중요하지만 적성검사를 통하여 업무 상황에 맞게 얼마나 현명한 판단을 내릴 수 있느냐 하는 응용력이나 사고력을 평가할 수 있는 특화된 채용 도구로 활용할 수 있다. 따라서 적성검사 결과와 채용이후 평가와의 상관관계를 다년간 축적하여 개별 병원의 특성과 조직문화에 적합한 적성검사 평가 틀이 선택되어야 한다.

## 5. 인턴제 활성화

일반적으로 종합 병원급 규모이상에서 방사선사, 임상병리사, 물리치료사, 의무기록사 등 의료기사직과 영양사, 사회사업사 및 사무직을 중심으로 교육과 실무의 기회를 부여하고 우수한 의료지원 인력의 양성, 배출을 통하여 인력수급을 원활히 할 목적으로 인턴제가 운영되고 있다. 인턴제는 조직에 맞는 인재를 시간을 가지고 관찰할 수 있는 장점이 있다. 기존의 의료기사 중심의 인턴제는 병원계에 널리 활용되고 있으며 이를 모든 직종에 확대 적용함이 바람직하다. 즉, 정규직원을 선발하기 위한 일종의 트랙시스템으로 구축할 필요가 있다. 병원에서 인턴제가 활성화되지 못한 이유로 일정 업무에 한시적인 비정규직 인력을 보충하는 형태로 급여적 차별과 고용의 불안정 때문에 우수한 인재가 기피하므로 바람직한 제도임에도 불구하고 정착되지 못하고 있는게 현실이다. 결론적으로 병원조직에 가장 추천하고 싶은 인력채용 제도로서 인턴제를 제안하고 싶다. 이를 활성화시키기 위한 전제조건으로 구체적인 인턴쉽 프로그램의 설계 및 평가 방법과 보다 현실화된 처우를 보장해야만 병원과 구직자 모두에게 성공적인 제도로 정착될 것으로 기대된다. **KHA**

※ 참고문헌

1. 서영준, 의료개혁시대 병원의 생존전략, 몸과마음, 2002
2. 서영준, 의약분업 이후 종합병원 의사들의 이직의도 결정요인, 보건행정학회, 제12권, 제4호, 2002
3. 유규창, 인적자원관리전문가 설문조사 보고서, 한국노동연구원, 2002
4. 전국경제인연합회, 기업의 바람직한 인재상 및 이의 실천과제, 2003
5. 한국보건산업진흥원, 병원경영분석, 2001
6. 한국경영자총연합회, 한국기업의 대졸 신규인력 채용관행, 1994
7. Breugh, J. A, Recruitment : Science and practice, PWS-KENT Co. Boston, 1992
8. Chatman, J. A. "Improving Interactional Organization Research : A Model of Person-Organization Fit" Academy of Management Review, 1989
9. Daft, R. L., & Steers R. M., Organizations: A Micro/Macro Approach, Scott, Foresman and Co., Il, 1986
10. Decker, P. j., & Cornelius III, R. T., A Note on Recruiting Source and job Survival Rayes Journal of Applied Psychology, Vol. 64, pp. 463-464, 1979
11. Gannon, M. J., Source of Referral an Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 55, pp. 226-228, 1971
12. Taylor, M. S., Effects of Coolege Internships on Individual Participants, Journal of Applied Psychology, Vol. 73, pp. 393-401, 1988
13. Wanous, J. P. et al., Organizational Entry : Newcomers Moving form Outside to Inside, Psychological Bulletin, Vol. 84, pp. 612-615, 1977