

제 8 장

선발 및 배치

고 종 식

목차

- 선발의 개념
- 선발결정 프로세스
- 인사선발 도구
- 선발면접
- 면접의 개념과 형태
- 선발 의사결정
- 채용과 배치
- 참가자 수에 따른 분류
- 면접의 절차
- 면접과정상 발생할 수 있는 오류
- 선발도구의 신뢰성과 타당성
- 적정배치의 과정
- 인적자원 배치의 중요성
- 인적자원 배치기법

선발의 개념

- 지원자 중 조직이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 가진 인력을 고용할 것을 결정하는 과정
- 기능과 기능 간에 발생하는 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 최적의 인적 요건과 최적의 적성 및 기술을 지닌 사람에게 특정 조직구성원의 자격을 부여하는 행위
- 현재의 환경조건을 고려하면서 조직이 지원자의 리스트로부터 받아들일 준비가 있는 직위의 선발기준에 비추어 가장 적합한 사람 또는 사람들을 선발하는 과정

->모집활동을 통하여 응모한 지원자 중에서 다양한 기법을 적용하여 조직이나 직무에 적합한 지원자를 채택하고 부적격한 지원자를 거부하는 조직적 활동

선발결정 프로세스



인사선발 도구

■ 심리검사

- 1) 성격검사 : 한 개인을 특징지을 수 있는 성향
 - 2) 지능검사 : 한 개인의 지적 수준을 측정하는 것
 - 3) 적성검사 : 특정 직업이나 직무에 대한 개인의 적합도
 - 4) 직업흥미검사 : 특정 사물이나 사람에 대한 관심을 수반하는 정도
- 필기시험 및 면접

(1) 성격검사

- 1)관찰법 : 성격특성을 평가하기 위하여 구조화되지 않은 행동관찰이나 면접 등의 기법이 주로 이용
장점: 비교적 짧은 시간에 다양한 행동에 대한 많은 정보를 수집
- 2)구조적 관찰 : 정해진 기준에 따라 모든 피감자들로부터 동일한 형식의 자료를 얻고자 할 때 사용
- 3)투사법 : 다양한 그림이 그려져 있는 카드를 제시하고 대상자가 그 그림을 주제로 이야기를 진행함으로써 평가
 - 로샤잉크반점검사
 - 주제회화통각검사
- 4)설문지법 : 대상자의 과거, 현재 및 미래의 행동에 관한 정보를 얻기 위해 신념, 감정, 태도, 자기지각 등에 대한 직접적인 자기보고를 요구
 - 미네소타 다면적 성격검사 기법

(2) 지능검사

지능이란 다양한 문제들에 성공적으로 대처할 수 있는 지각적, 인지적, 언어적인 능력과 관련된 개인의 영구적이고 안정된 속성

- 1) 스탠포드 비넷검사
- 2) 웨슬러의 검사
- 3) 집단검사

(3) 적성검사

적성이란 개인의 특성이나 능력을 직업 활동에 필요한 특성이나 능력과 대비시켜 적부를 판정

1) 신체적 적성검사

- 체력검사
- 체격검사

2) 정신적 적성검사

- 소질검사
- 특성검사

(4) 직업 흥미검사

개인이 어떤 대상의 내용에 대하여 특별한 주의를 수반하는 감정으로 직무선택, 직업성공, 직무만족 등의 행동에 대한 동기를 유발 가능성 소유

- 1) 스트롱 직업 흥미검사
- 2) 쿠더 직업 흥미검사

■ 전기자료

- (1) 지원서
- (2) 신상명세서
- (3) 신원조회 및 추천서
- (4) 이력서와 자기소개서

■ 필기시험 및 면접

- 필기시험은 특정 직무에서 요구하는 지적 수준이나 교양의 수준을 측정하기 위한 수단으로 주로 이용된다.

- 면접은 특정 목적을 위하여 보통 두 사람 사이에 이루어지는 대화 혹은 대화에 의한 상호작용.

면접자와 지원자가 상호 정보를 교환하는 목적 지향적 대화

1. 면접의 형태

(1) 구조화에 따른 분류

1) 구조적 면접

특정 직무에 대한 모든 피 면접자에게 일괄적으로 미리 규정된 직무와 관련된 질문
- 모든 피 면접자에게 동일한 질문으로 진행되기 때문에 개인적 편견을 제거함으로써 타당성이 대체로 높다

2) 반구조적 면접

질문할 내용을 사전에 준비하고 이를 중심으로 질문하는 면접방식

3) 비구조적 면접

면접자에게 폭넓은 권한을 부여하여 특별한 형식에 구애되지 않고 진행되는 개방형 면접방식

(2) 참가자의 수에 따른 분류

1) 집단면접(group interview)

각 집단 별로 문제에 대해 자유토론하고, 면접자는 이를 관찰해 개인의 적격 여부 판정함

- 다수의 응모자를 비교·평가 가능하며 시간을 절약할 수 있음

2) 위원회면접(board interview)

다수의 면접자가 지원자에게 기자회견과 같은 방식으로 질문을 함으로써 진행

- 지원자의 심리적 부담으로 돌출적 행동의 가능성 있음

(3) 기타

1) 강압적 면접(stress interview)

제2차 세계대전 당시 미 정보국의 요원선발을 위해 고안된 기법.

스트레스 면접이라고도 하며 면접자가 지원자에게 적대감을 가지고 있다고 가정하고 지원자가 감정을 자제하지 못하는 부분을 찾아내는 것.

2) 순차적 면접(sequential interview)

지원자의 고용이 결정되기 전 여러 계층 관리자에 의해 이루어지는 기법.

2. 면접의 절차

- 1) 제 1단계 : 계획과 준비
지원자들 지원서 검토하고 의문사항에 대해서 질문할 수 있게 준비
- 2) 제 2단계 : 신뢰감 형성
가벼운 대화로 출발하여 신뢰감을 형성하기 위한 분위기 조성
- 3) 제 3단계 : 질문
단답식 질문은 피하며 지원자가 보다 상세한 대답을 하도록 유도
- 4) 제 4단계 : 마감
긍정적으로 마무리하고, 다음 행동에 대한 안내 필요함.
- 5) 제 5단계 : 분석 및 평가
면접 시에 기록한 내용 검토하고 평가. 개인의 주관 개입되지 않아야 함

(3) 면접의 한계점

- 1) 현혹효과 : 면접자가 지원자의 어떤 특성에 과도하게 영향을 받을 경우, 모든 평가요소에 영향을 미치는 것
- 2) 첫인상 : 최초의 대면에 의한 인상이 다른 요인에까지 영향을 미치는 것
- 3) 일관성의 결여 : 면접자의 일관성이 결여된 질문에 의해 나타나는 오류
- 4) 편견 : 특정 학교·지역·종교 등에 대한 면접자가 가지고 있는 감정에 의한 오류
- 5) 부적절한 질문 : 직무와 관련 없는 질문을 함으로써 발생하는 오류
- 6) 비구두적 커뮤니케이션 : 언어 이외 행동, 미소, 인상 등에 의한 평가.

선발의사결정

- 선발의사결정에 영향을 미치는 요인

(1) 선발비율 = 선발예정자 수 / 총 지원자 수

(2) 선발도구의 타당성 : 선발도구의 타당성이 일정하고 선발비율이 상이할 경우 선발비율이 선발도구에 영향

- 선발의사결정의 결과

- 옳은 선택
- 잘못된 선택
- 옳은 기각
- 잘못된 기각

채용과 배치

1. 채용관리

채용관리는 경영에 필요한 질을 구비한 노동력을 경영이 필요로 하는 양(인원)만큼 조달하여 경영이 필요로 하는 시기에 노동력을 발휘할 수 있도록 선발, 배치하는 것.

1)인원계획

기업이 필요로 하는 인원을 산출하는 것을 말한다. 이 목적은 노동력의 효율적 이용에 있다.

2)모집

선발을 전제로 유능한 지원자를 발굴하여 조직으로 유인하는 과정. 응시자 수를 증가 시킬 목적으로 수행되는 적극적 채용활동.

3)선발

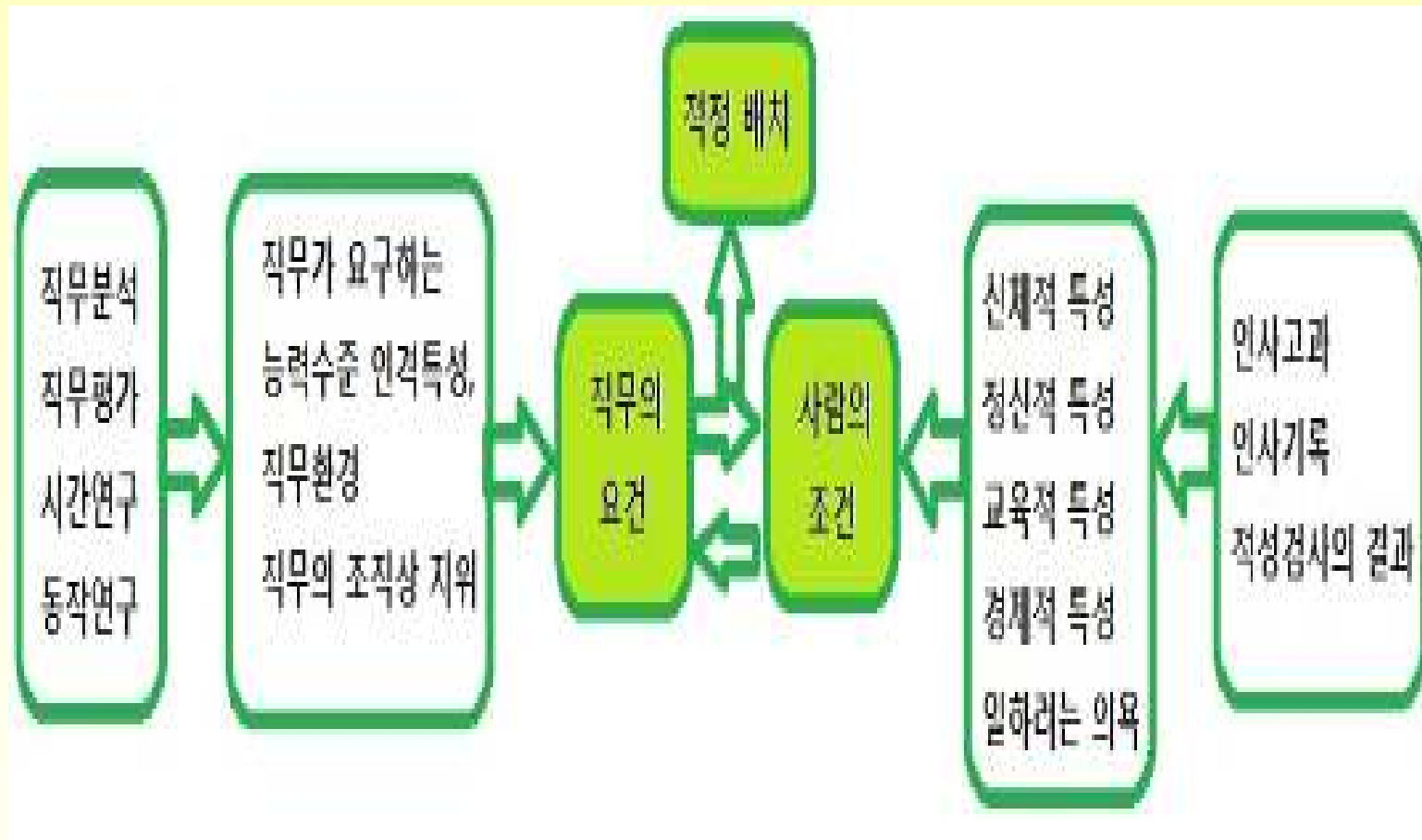
모집활동을 통해서 지원한 다수의 취업희망자 중에서 직무요건에 적합한 사람을 결정하는 과정

4)배치

어떤 직장 또는 직무에 어떠한 자질의 종업원을 어떻게 배치하는 것이 합리적인지를 결정하는 과정.

- 부적격자의 조치 : 재교육 훈련, 생활 지도, 직장환경의 개선, 배치전환, 휴직 또는 해고

적정배치의 과정



1. 인적자원 배치의 중요성

(1) 적재적소주의

종업원의 능력과 성격 등을 기초로 최적의 지위에 배치 되어 최고의 능력을 발휘할 것을 기대. 능력본위의 인사관리를 위한 기초적인 요건.

(2) 인적자원의 형성

인재의 배치가 개인의 지식 및 훈련의 획득 패턴을 결정. 인적자원의 형성은 장기적인 효과를 가짐.

(3) 비공식집단의 형성

직장에서의 인간관계(상사, 동료, 부하)는 직무에 대한 지식 외에 감정적인 요인이 수반되어 형성되며, 그 형성된 집단이 비공식집단이다. 속인적인 네트워크라고도 함

2. 인적자원 배치 기법

단네트(M.D.Dannet) 직무선발방식

1. 순수선발방식 : 각 직무에 가장 적합한 사람을 배치
2. 작업지도방식: 각 대상자에 대해 가장 적합한 사람을 배치
3. 절충배치방식: 공석인 직무를 일할 수 있는 사람을 누구나 좋다고 생각하여 배치