

# 제 9 주

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) 직업흥미검사

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 적대감정을 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

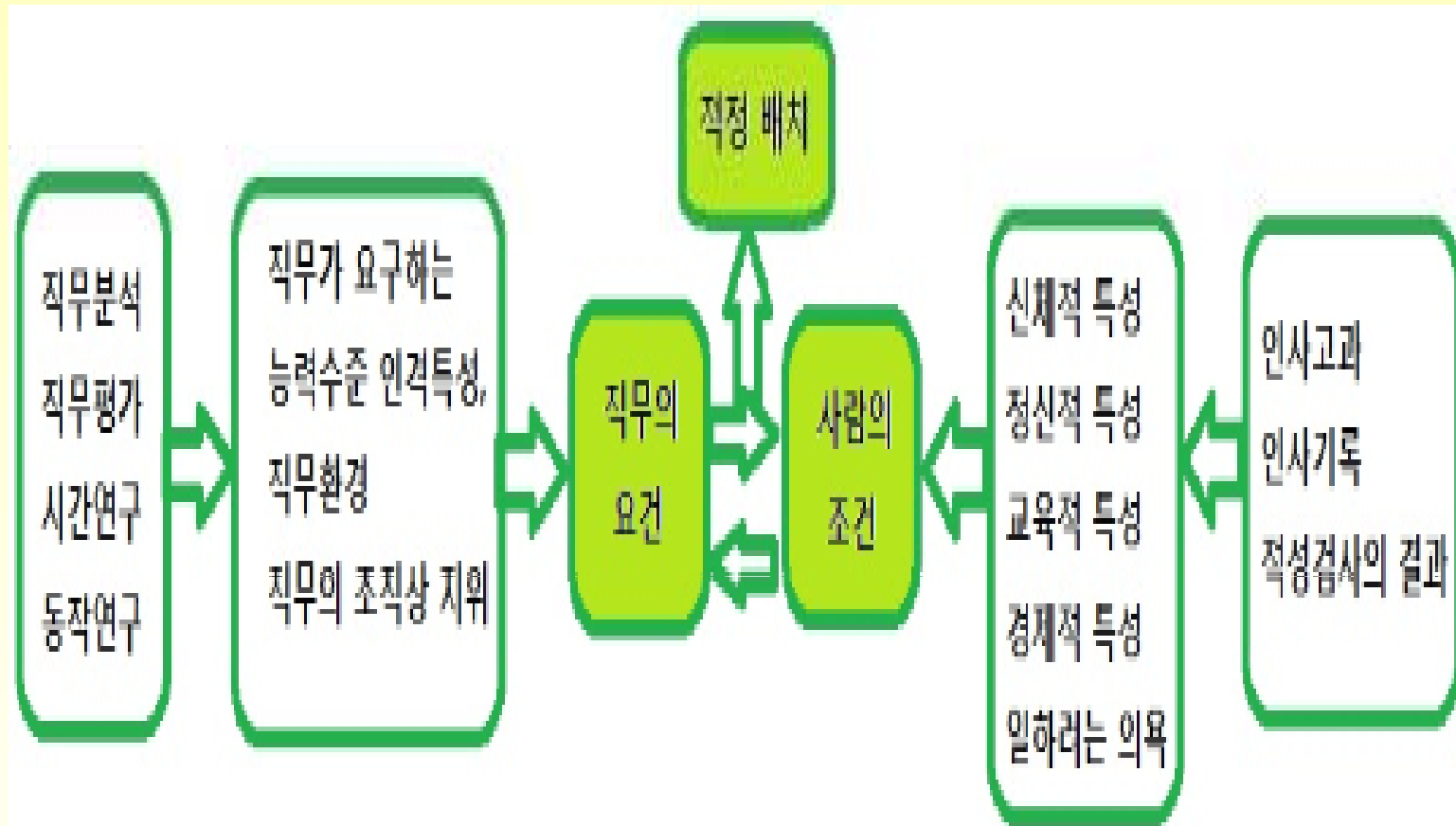
모집활동을 통해서 지원한 다수의 취업희망자 중에서 직무요건에 적합한 사람을 결정하는 과정

### 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