

모르면 병 알면 약

인적성검사 가이드 모음집

〈월간 인재경영〉 2005. 6, 〈월간 리크루트〉 2004. 1 ~ 2005. 7

부원장 김 기 봉



한국인재평가개발원

Korea Personnel Appraisal Institute www.insaman.co.kr

머 리 말

인재발굴에 작은 보탬이 되었으면...

사람의 손금과 얼굴이 저마다 다르듯
사람의 인성과 적성도 저마다 다릅니다.

그동안 우리는 우리의 인성과 적성을 무시한 채
전공과 직업을 선택하는 바람에
뒤늦게 자신의 길이 아님을 깨닫고
개인의 진로를 바꾸는 경우를 허다하게 보아왔습니다.
이는 대학이나 기업, 더 나아가 국가적으로도
수많은 손실을 초래합니다.

다행히 최근들어 기업과 학교, 심지어 군부대에서 까지
인적성 검사에 대한 관심과 도입이 늘어나고 있어
반가운 일이 아닐 수 없습니다.

한국인재평가개발원은 지난 5년간 국내 우수한 產 學 研 官을 클라이언트로
모시며 신입사원, 경력사원, 기타 전문 분야 종사자들의 인성검사와 적성검사를
실시해 왔습니다.

이 자료집은 한국인재평가개발원이 인적성검사에 대한 기초적 지식과 노하우를
제공하기 위해 <월간 리크루트>와 <월간 인재경영>에 연재해 오던 컬럼들로
여기저기서 산발적으로 자료 요청이 많아 금번에 하나로 묶어 무료로 제공하는
것입니다.

이 투박한 자료집이 기업과 정부기관, 단체등 여러 산업현장에서 인재발굴과
교육, 배치, 상담에 힘쓰고 있는 분들에게 널리 유용하게 쓰였으면 하는 바람
입니다.

2005년 7월 20일

한국인재평가개발원
부원장 김 기 봉

목 차

- 01 머리말
- 04 기업에서의 적성검사 최근 활용 추세 (월간 인재경영 2005년 6월호)
- 12 인성적성검사는 인재 선발·배치의 중요 잣대 (월간 리크루트 2004년 1월호)
- 15 적성검사 실제 진행 시 고려사항 (월간 리크루트 2004년 2·3월호)
- 18 적성검사 활용의 위험성과 제한성 (월간 리크루트 2004년 4월호)
- 20 인사관리에 있어서 적성검사의 역할 (월간 리크루트 2004년 5월호)
- 22 채용선발 시 적성검사 활용 의의 (월간 리크루트 2004년 6월호)
- 24 1차 선발 및 채용내정자 관리를 위한 적성검사 활용 (월간 리크루트 2004년 7월호)
- 26 면접에서의 적성검사 활용 (월간 리크루트 2004년 8월호)
- 28 교육·연수장면에서의 적성검사 활용 (월간 리크루트 2004년 9월호)
- 30 인사상담 시 적성검사의 활용 (월간 리크루트 2004년 10월호)
- 32 인성검사의 종합적인 이해 (월간 리크루트 2004년 11월호)
- 34 인·적성검사 이해의 마무리 (월간 리크루트 2004년 12월호)
- 36 인성검사를 철저히 해부한다 (월간 리크루트 2005년 1월호)
- 38 직장인의합리적인 스트레스 관리 (월간 리크루트 2005년 2월호)
- 41 항상 즐거운 마음으로 우울증에서 탈출하다! (월간 리크루트 2005년 3월호)
- 44 인적성검사에 관한 최근 이론탐구 (월간 리크루트 2005년 4월호)
- 47 우수한 인재가 되려면 감성지수(EQ)를 높여라 (월간 리크루트 2005년 5월호)
- 50 실생활의 능력을 예언해주는 다중지능이론 (월간 리크루트 2005년 6월호)
- 53 성공지능 뛰어난 인재가 사회적 성공가능성 높다! (월간 리크루트 2005년 7월호)

“ 학교 다닐때 우등생이 사회 나와서는 제대로 능력을 발휘하지 못하는 경우가 흔히 있다. 사회 우등생, 어떤 적성검사 툴로 뽑아야 하나? ”

기업에서의 적성검사 최근 활용 추세

1. 일반 기업들이 채용하고 싶은 우수 핵심인재란?

최근 각 기업들이 기업의 미래를 짊어질 우수핵심인재를 확보 내지 선발하기 위해 엄청난 노력을 경주하고 있다. 우수핵심인재의 확보를 기업들이 얼마나 중요하게 생각하고 있는가는 최근 국내외 CEO들의 발언 속에서 잘 나타나고 있다. 삼성의 이진희 회장은 “21세기는 탁월한 한 명의 천재가 1

만 명을 먹여 살리는 인재 경쟁 시대다. 경영자는 인재에 대한 욕심이 있어야 한다.”고 하면서 삼성은 향후 국적불문 채용, 기존 핵심인력의 글로벌 역량 강화, 이공계 학생 지원 등 인재채용전략 3대 과제를 발표하였다. 현대자동차 그룹은 미래전략사업을 이끌 고급인력 확보를 위해서 미국 명문대학 석·박사에 대한 채용활동을 열심히 하고 있으며, LG도 “1등 LG” 달성을 위한 인재양성에 주력하고 있다.

그럼 우수핵심인재란 어떤 사람들을 의미할까? 우수핵심인재란 다양한 분야에서 배출될 수 있으나 보다 전략적으로 운영하기 위해서는 기업가치의 극대화에 필요한 직무, 즉 경쟁우위에 있거나 또는 상대적으로 취약한 탓에



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
bong@jobcampus.co.kr

보강해야 하는 직무를 중심으로 핵심역량을 갖춘 우수인재를 채용·선발하는 것을 의미한다. 여기서의 핵심역량이란 자기 기업이 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력으로서, 보다 우수한 수준으로 고객에게 만족을 제공할 수 있는 기업의 힘을 말한다. 즉, 어떠한 직무를 수행하기 위해 요구되는 관찰 가능하고 개발 가능한 기술, 지식, 자질·동인 및 행동 양식의 조합을 의미한

다. 쉽게 말해 특정한 일을 잘하기 위한 능력이라고 하겠다. 기술이나 지식은 교육이나 훈련을 통하여 개발할 수 있지만 자질이나 행동양식, 즉 행동특성이나 태도, 가치 등은 교육을 통하여 쉽게 개발되지는 않는다. 따라서 역량의 이러한 영역은 채용단계에서 선별되는 것이 바람직하다. 실제로 핵심 역량은 기업별·직무별로 약간의 차이가 나기 때문에, 해당기업의 공통핵심역량과 해당

[저자약력]

- 성균관대학교 일반대학원 심리학과 졸업
- 저서 『신비람직장애티켓』, 『우수인재평가·면접특급전략』, 『인성·적성검사 활용 가이드북』
- 前 리크루트 인재개발부 과장
- 재능교육 교육개발(연수)팀장
- 現 한국인재평가개발원 부원장

직무수행에 적합한 역량을 보유한 인재를 채용과정에 선발하는 것이 인사채용담당자의 중요한 책무 중의 하나라고 할 수 있다.

2. 우수인재 채용을 위한 기업들의 채용전형 절차를 살펴보자

이런 뛰어난 자질과 역량을 보유한 우수인재들을 어떠한 채용선발기법을 적용하여 선별해 내느냐의 여부는 채용과정에 얼마나 신뢰할 수 있고 정확한 도구를 활용하느냐에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 즉 예측률이 높은 선발기법을 개발해 활용하는 것이 중요하다. 그러나 우리나라 기업들의 경우 선발기법의 효율성에 대한 관심과 연구가 아직 부족한 것이 현실이다.

일반적으로 우리나라 기업들의 채용전형과정을 살펴보면, 서류전형, 적성검사, 몇 차례의 면접, 신체검사 등을 단계별로 실시해 합격자와 불합격자를 구별하는 단단계 선발제도(multiple cut-off system)를 주로 활용한다. 하지만 단계별로 합격된 인원이 제대로 선별되었는지의 여부는 검증된 자료가 거의 없는 형편이다.

따라서 선발기법을 선택해 활용할 때는 여러 가지 측면을 고려해야 한다. 그 중 가장 중요한 것은 선발기법의 타당도와 신뢰도이다. 이를 높이기 위해서는 우선 인사관리 전반의 공정성과 신뢰도가 향상되어야 하고, 채용관리에 있어 선발기법별로 최소한 몇 년간의 자료를 축적해 그 효과를 검증하는 노력이 선행되어야 한다. 선발기법의 효율성은 업종, 직종, 기업의 특성 등에 따라 다르게 나타날 수 있으므로 새로운 선발기법을 도입할 때는 충분한 사전 조사는 물론 도입 후에도 어느 정도 효율성이 높아졌는지를 평가하는 과학적인 연구노력이 있어야 한다. 다음으로 고려해야 할 요소는 개인의 직무성과를 측정할 인사고과의 공정성, 선발기법과 직무내용과의 관련성 등을 들 수 있다. 이는 결국 효율적인 선발기법을 선택하기 위해서는 직무분석 및 인사고과와 같은 인사관리 체계가 어느 정도 완비되어 있어야 함을 의미한다. 그리고 비용의 문제 또

한 배놓을 수 없는 요소이다. 같은 수준의 타당도를 가지고 있다면 당연히 비용이 적게 드는 방법을 선택할 수밖에 없기 때문이다.

현재 많은 국내 대기업들이 활용하고 있는 적성검사는 인재평가에 관한 이러한 요구조건들(객관성, 표준성, 비교성, 실용성 등)을 어느 정도 충족해주고 있기 때문에 채용과정에 활용이 확산되고 있다고 할 수 있다(도표1 참조).

[도표1] 적성검사의 특징

구분	특징
객관성	수량화, 척도화, 정형화(定型化)
표준성	질문내용, 응답형식, 실시순서의 표준화
비교성	시간적·공간적(지역적) 비교 가능성 직무차, 연령차, 계층차의 비교 가능성
효율성	정보수집시간, 처리시간의 효율화, 정확, 신속 인사고과 자료활용, 채용기준설정 활용
실용성	결과분석의 신속성, 단체검사 실시, 검사소요시간, 검사 결과자료의 유용성

3. 적성검사를 통해 파악할 수 있는 인재정보는 어떠한 것들이 있나?

기업의 성패가 결국 인재에 의해 좌우되는 것이라면 우수인재를 선발하고, 이를 육성해 가는 일이야말로 기업경영에 있어서 가장 중요한 과제이다. 채용시점에서의 잘못된 선택을 입사 후 시정하려고 하는 것은 개인이나 조직 모두에게 바람직하지 못한 일이 되므로 처음부터 자질, 성향과 능력이 뛰어난 우수인재를 선발·채용하는 것이 중요하다. 따라서 우수인재를 선발하기 위해 기업들은 앞서 언급한 다양한 채용 전형과정을 거친다. 그러나 이러한 인사 채용의 결정은 한정된 정보를 토대로 행해진다. 평소에 자주 대하는 사람의 안팎은 잘 알 수 있겠지만, 선발장면에서 만나게 되는 대부분의 지원자들은 초면이기 때문에 지원자들에 대한 극히 한정된 정보들을 가지고 인사채용담당자는 어떤 의사결정을 내릴 수밖에 없다. 이것

선발

이 채용·선발의 큰 특징 중의 하나이다. 인사 채용결정 시에는 지원자의 경험, 성격, 능력, 동기, 건강 등 여러 가지 요인들을 고려하여야 한다. 그런데 채용전형과정 중 시행된 평가방법들에 의해 얻어진 이들 요인들에 관한 정보들은 나름대로 독특한 장단점을 내포하고 있기 때문에 서로 보완적으로 활용하는 것이 바람직하다. 인사채용담당자는 이런 정보들을 근거로 지원자의 적성과 능력을 종합적으로 판단·평가하고 채용 여부를 결정하게 된다(도표2 참조). 적성검사는 [도표2]에서와 같이 인사정보로서의 중요한 일익을 담당하고 있다.

[도표2] 채용선발상의 인재정보

특성면 방법	과거의 경험	성격 (인물)	능력 특수기능	동기 의욕	건강상태
서류심사	이력서	추천서	성적증명	지망이유	건강진단서
학력시험			일반교양 전공		
자격 검정시험			어학·회계 운전		
면접시험	직무에대한 경력	응답태도 대인관계		지망동기 근로의욕	
신체검사					질병의유무 건강상태
적성검사		성격특성 사회적응성	지적능력	흥미	

4. 최근 기업에서는 직무 관련 적성을 종합적으로 이해하려고 한다

일반적으로 기업에서는 사람들의 적성을, 사람과 직무의 적합성 정도로 생각하면서 인사관리의 정당성을 획득하기 위한 측면에 비중을 두고 다루고 있다. 그러나 사람과 만남의 인연을 중시하고 사람들끼리 화목을 강조하는 우리나라의 사회 환경에서는 사람과 직무의 적합성만을 가지고 인사관리를 하기 어려운 것이 현실이다. 직무주의에 철저히 할 수 없는 우리나라 기업의 조직풍토에서는 적성을 고려할 수 있는 범위가 넓어져야 할 수밖에 없다.

기업의 측면에서 적성은 직무적용, 직장적용, 자기적용의 3차원으로 구분할 수 있다(도표3 참조). 첫째, 직무적용 차원은 장차 업무를 얼마나 잘 해낼 수 있는지 여부를

측정(능력적 측면)하고자 하는 것으로서, 직무수행상의 능률이나 성과를 문제 삼는 개념이다. 직무내용에 따라 그 성과나 효율을 파악하는 방법은 다르지만, 그 직무수행상의 성취치(成就値)가 어느 수준 이상일 때, 그 개인은 직무에 적합하다고 할 수 있다. 성취치가 일정수준 이상 도달하도록 행하는 교육·훈련의 효과 정도도 이 의미의 적성에 포함된다.

둘째, 직장적용 차원은 조직의 인간관계(동료, 부하, 상사)를 원만히 잘 해내어 당사자의 직무상 성공률을 높이는 데 관련된 성격적 측면을 측정하고자 하는 것이다. 직장인으로서의 적합성을 문제 삼는 경우 직무적용에 그치지 않고, 기업 조직 내지는 직장이란 사회적 환경에 대한 적응성도 고려할 필요가 있다. 여러 사람들이 모여 조직이 구성된 기업 내에서의 생활은 인간관계에 대한 적응, 사회적 적응의 측면을 무시할 수 없기 때문이다. 즉, 직장적용은 동료, 상사 등으로 구성된 직장에서 사회적으로 적응하고 정서적으로 부적응을 초래하지 않는다는 것을 의미한다. 어떤 직무를 수행하느냐에 따라 사회적인 관계, 인간적인 환경이 상이하기 때문에 이 요인은 직무요건을 구체적으로 분석, 기술한 뒤에 고려해야 한다.

셋째, 흥미의 관심방향, 가치관에 의해 적합한 직무를 파악하기 위해서 태도적 측면을 측정하고자 한다. 직무에 적응해서 업적을 달성하고, 직장 사람들과도 잘 적응하는 사람이 직장인으로서의 적합성을 갖추고 있는 것이라고 생각했던 것이 종래의 적성관이다. 직무가 주어질 때, 당사자의 의지나 동기에 대해 확실적인 고려밖에 하지 못했던 시대에는 인사관리 대상으로서의 적성은 작업동작에 대한 능력적인 측면만 강조되어 왔었다. 그러나 자기실현욕구의 충족을 중시하는 오늘날에는 직무동기를 개별적으로 관리하기 때문에 적성의 개념도 새로운 전환점을 맞고 있다. 이와 같은 변화에 발맞춰서 기업에서 고려하는 세 번째 적성의 차원은 당사자의 의욕, 내적인 적응, 만족, 자기의 확충이란 개인의 주체적 적합성을 나타내는 자기적용의 차원이다. 일반적으로 적성이란 개념은 당사자의 의지와는 관계없이 기업 활동의 목표나 생산성 측면의 관

[도표3] 적성평가의 3가지 차원

적응 차원	적성개념	제 기능
직무적응-부적응	능력적 적성	지능, 지식, 기능, 감각기능, 운동기능
직장적응-부적응	성격적 적성	기질, 성격, 흥미
자기적응-부적응	태도적 적성	의지, 의욕, 흥미, 가치관, 자기개념

점에서만 검사하고 판정할 수 있는 것은 아니다. 기업 활동 계획 시에 각 개인의 가치를 발휘할 수 있도록 고려함으로써 개인의 발전과 기업의 발전을 함께 할 수 있어야 한다. 이러한 의미의 적성을 자기적응이라고 부른다.

5. 가장 먼저 개인의 성격적·태도적 자질과 성향을 살펴보고자 한다

우수인재의 여부를 평가하기 위해 적성검사를 활용하는 기업의 입장에서는 앞에서 살펴본 개인의 능력적·성격적·태도적 적성을 동시에 평가하고 싶어하기에 종합 적성검사(인성검사와 능력검사가 한 묶음으로 만들어졌고 동시에 실시되는 검사 형태)나 인성검사와 기초직무능력검사 2종류를 동시에 채용과정에 활용하는 것이 관례라고 할 수 있다. 이러한 직무종합적성검사라는 Tool을 가지고 우수인재인지의 여부를 평가하고자 할 때 기업들의 가장 주 관심은 채용하고자 하는 사람, 즉 지원자의 사람 됨됨이에 관한 사항일 것이다. 사람 됨됨이는 주로 인격·자질·성향에 관한 내용으로 인성검사를 통해 평가된다. 인성검사에 의한 평가뿐만 아니라 면접이나 서류 등 모든 채용전형과정의 기저를 이루고 있는 것이 또한 사람 됨됨이를 평가하고자 하는 사항들이다.

인성검사를 통해 사람 됨됨이를 기업들이 알아보려고 할 경우, 최근 인기와 부·명예·신체적 아름다움 등 일반인들이 부러워할 조건을 다 갖춘 유명 여배우가 알 수 없는 어떤 내면의 부담을 떨쳐버리지 못하고 갑작스레 자살을 한 경우처럼 겉으로는 드러나지 않은 내면의 심리적

자질과 성향, 향후 직장 동료들이나 거래 고객들과 원만한 대인관계를 유지하는 경향, 건전한 가치관과 직업관을 갖춘 정도, 업무 의욕과 자질 등 개인의 성격적·태도적 자질과 성향에 대해 평가한다.

최근 우리 사회도 기업의 윤리경영·투명경영을 강하게 요구하고 있는데, 그에 발맞춰 기업들도 채용과정에서 응시자들의 기본자질과 태도가 얼마나 정직하고 솔직하며 도덕적인지에 대해 평가하고 싶어한다. 즉, 도덕성지수(MQ=Moral Quotient)라고 불리는 양심에 어긋나지 않게 행동하는 정도를 평가하고자 한다. 뿐만 아니라 EQ(Emotional Quotient)를 평가하여 채용 선발과정에 반영해야 한다는 주장이 여러 기업에서 제기되고 있기도 한다. 사회생활에서 성공여부는 기존 IQ보다 EQ가 더욱 중요하다는 다니엘 골만(Daniel Goleman) 박사의 주장에 공감하는 것이다. 여기서 EQ란 “자신과 상대의 감정의 움직임에 이해하며 자기 자신을 동기부여하고, 자신과 타인의 감정을 관리하는 힘”을 의미한다. 이 EQ가 높으면 감정이입 능력이 뛰어나기 때문에 상대를 이해하고 포용하는 능력이 뛰어나다고 할 수 있다. 이러한 감성지수(EQ) 테스트는 원만한 대인관계 정도를 파악하는데 유용하기에 영업사원처럼 고객(대인)지향 업무에 종사할 사람을 선발·채용하려는 기업들이 선호하고 있다. 이렇듯 기존 인성검사를 보완하려는 노력이 최근 기업의 채용현장에서 모색되고 있다.

6. 학교우등생과 사회우등생에 관련된 기초능력을 동시에 파악하고자 한다

지금까지 우리 기업들은 학벌을 매우 중시하는 채용관행을 가지고 있다. 소위 일류대학 출신이면 인재일 것이라는 등식이 성립된 것이다. 그러나 실제 기업 현장에서는 이런 등식이 성립되지 않는 경우가 흔하게 목격된다. “이상하다. 학교 다닐 때에는 우등생이었던 저 친구가 사회에 나와서는 제대로 능력 발휘도 못하고 비실비실 지내네...” 반대로 “학교 다닐 때에는 공부도 제대로 못하고

플찌에서 헤매던 친구가 사회에 나와서는 성공했네... 아! 역시 학교우등생이 반드시 사회우등생이 되는 것은 아니군." 이러한 이야기들을 듣고 알고 있으면서도 일부 대학 출신 중심으로 선발·채용하고 있는 것이 우리 기업들의 현실이다. 하지만 이런 관행 말고 다른 현명한 채용 선발 방법은 없을까? 그에 대한 해답은 학벌보다 능력적 측면에서 학교우등생이면서 동시에 사회우등생이 될 가능성이 높은 인재를 찾아 채용하는 것이다. 그렇게 하는 것이 인사채용담당자들의 최고 책무 중의 하나이다.

그럼 어떤 적성검사 Tool을 적용하여야 학교우등생과 사회우등생을 동시에 변별할 수 있을까? 최근 기업에서는 이에 대한 대안으로 '실용지능 이론'을 응용하고 있기에 여기서 간략히 살펴보고자 한다.

○ 기존 지능(능력)검사에 대한 비판

인간이 가지고 있는 지적능력에 대한 현대적 인식은 1900년대 초 비네와 사이몬(Binet, Simon)의 연구에서 '지능'이란 이름으로 시작되었다. 그러나 이러한 지능 이론은 인간의 다양한 지적능력을 포괄적으로 설명하지 못하는 문제점을 안고 있다. 그 문제점들을 간략히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 IQ점수는 인간의 정신능력 중에서 극히 일부분의 지적능력만을 측정할 뿐 사회적이거나 정서적인 능력은 측정하지 못하고 있다는 점이다. 둘째, IQ는 지능 자체가 아니고 점수이므로 측정시의 오류가 항상 가능하다.



셋째, IQ검사 도구 가운데 상당수의 것들이 타당도가 부족하며, 산업장면에 미흡할 수가 있다. 이러한 비판과 함께 기존 지능이론과 지능검사 도구의 한계점을 극복하기 위한 다양한 시도가 있어 왔는데, 이것은 인간의 능력을 종합적으로 설명해주는 포괄적인 지능이론을 바탕으로 검사를 개발하기 위한 시도였다.

○ 기존 지능(능력)검사에 대한 새로운 대안 모색 시도

지능을 연구하기 시작한 초창기 비네(Binet)조차도 지능의 환경 적응적 개념을 가지고 출발했으나 학업장면에서 지능검사의 성공과 정착으로 지능은 학업지능(Academic Intelligence : AI) 일변도로 그 전형(prototype)이 발전되었다. 그러나 많은 심리학자들은 환경 적응적이고 실생활 문제해결의 지능개념을 잠재적으로 키워왔다. 그리하여 학업지능 일변도에서 탈피하고자 한 명시적 선언은 1973년 매클리랜드(McClelland)의 글이 그 시발점이 된다. 그는 비네의 지능검사가 당시 불란서 학교들에서의 학생들에게 요구되는 문제들을 뽑아서 검사에 포함시킨 것이므로 이런 검사는 당연히 학업수행(성적)을 잘 예측하지만, 그 검사에서 측정되는 능력은 학교 장면을 떠나 산업 장면에서의 직무수행(Job Performance)에는 별로 상관관계가 높지 않다는 결과를 밝혀냈다. 매클리랜드(1973)는 기존 지능검사의 점수가 인생에의 적응능력을 측정하지 못하고 있기 때문에 '지능'이란 개념이 실제로 인생에서의 적응 결과를 산출하는 실제역량(real competence)이 되지 못한다는 것을 지적하였다.

따라서 매클리랜드는 인생에서의 성과에 관련된 정신적 원천으로서, 전통적 의미의 지능보다는, 개인이 인생에서 수행하는 직무에서 실제수행으로 나타나는 '역량'이 오히려 평가의 대상이 되어야 한다고 주장하였다. 이 역량개념에는 전통적 지능이론에서 중요시하는 읽기, 쓰기, 계산력 등에 동기(특성동기로서 성취욕구)와 성격도 포함되어 있다.

○ 실용지능(Practical Intelligence : PI)이란?

동기(Motivation) 연구에 TAT(Thematic Apperception Test)를 사용하여 보편적 객관성을 확보하는데 다소 애를 먹었던 매클리랜드 연구에 비해 스텐버그와 동료들(Stenberg, 1985)은 지능에 대해 학술적으로 보다 더 철저하게 접근하였으며, 직무수행을 예측함에 있어서 실용지능(Practical Intelligence : PI)이라는 개념을 도입하여 설명하고 있다. 그렇다면 실용지능의 개념은 어떻게 정의하고 있을까? 일반적으로 실용지능(Practical Intelligence : PI)이란 일상의 삶에서 현실 문제를 파악하고 이해하여 해결하는 능력을 의미한다. 스텐버그와 와그너(1993)는 산업장면에서의 실용지능을 주로 연구하였는데, 실용지능을 체계적으로 정의하고 측정하기 위해서 스텐버그의 삼위일체 이론(요소하위이론의 분석지능, 경험하위이론의 창의지능, 상황하위이론의 실용지능)의 틀 안에서 암묵적 지식(tacit knowledge)이라는 용어를 사용했다. 즉, 산업장



면에서의 실용지능이란 자신, 타인, 과제와 관련된 암묵적 지식을 가지고 타인의 행동의 의미를 파악하고 주어진 상황에 적용하고 방해가 되는 긴장이나 갈등의 요소를 적극적으로 해소하기 위해 새로운 선택을 하며, 이를 바탕으로 주어진 상황을 개선하고 건설적으로 만들어 가는데 적절하게 사용하는 능력이라고 정의하고 있다.

스텐버그(1985, 1995)는 다음의 네 가지 이유 때문에 학업지능과 실용지능은 구별된 개념으로 간주하여야 한다고 주장한다. 첫째, 학업적 문제와 실제생활의 과제 혹은 문제 자체가 서로 다른 특성을 보인다는 것이다. 학교 장면에서 요구되는 능력이나 전통적인 지능검사에

서 다루는 문제는 타인에 의해서 형성되고 일반적으로 잘 정의되어 있고 시작부터 문제해결을 위한 정보가 모두 주어지고 일반적으로 하나의 정답이 있으며, 일반적으로 정답의 해결방법이 하나이고, 개인의 경험과는 동떨어져 있고, 개인에게는 내재적 관심이나 흥미가 결여되어 있는 상황이다.

반면에 직무와 같은 실제 상황에서 부딪치는 실용적인 문제들의 특징은 각자가 문제가 무엇인지 인식하고 규정해야 하며, 대체로 체계적으로 정의되지 못하고 있으며, 문제해결을 위한 정보도 부족하여 많은 정보를 얻는 과정

을 필요로 하며, 일반적으로 각각 장단점이 있는 여러 가지 정답이나 대안이 있고, 일반적으로 정답해결방법이 여러 가지이고, 일상생활에서 얻은 사전경험을 이용할 수 있으며, 개인이 관심을 가지고 동기화되며 그 문제에 몰두하게 된다. 둘째, 지능에 대해 사람들이 생각하는 혹은 가지고 있는 내재적 혹은 암묵적(implicit) 개념을 조사해 보면 실용지

능과 학업지능이 구분된다는 점이다. 암묵적 이론이란 사람들의 마음속에 가지고 있는 비공식적인 생각이나 내용들을 바탕으로 하고 있다. 이것은 이미 사람들이 머릿속에 가지고 있는 것이므로 새롭게 이론을 제안한다기보다는 이미 있는 비공식적 이론을 발견해 내고 재구성하는 것이다. 셋째, 생애에 걸친 발달패턴에서 실용적 지능과 학업지능은 차이가 있다는 점이다. 성인들의 경우 나이가 들수록 학업지능은 감소하지만 일상적인 문제해결능력이나 재정관리능력과 같은 실용지능은 계속 증가하는 경향이 있으므로, 실용지능과 학업지능은 같은 능력으로 볼 수 없다고 한다. 넷째, 학업지능은 형식적 지식을 주로 다

선발

루는 반면, 실용지능은 비형식적, 암묵적 지식을 다룬다. 학교장면에서 중요하게 생각하는 학업지능과 관련 있는 지식은 내용과 법칙에 관한 것으로 형식적(formal)이다. 이 지식은 읽기와 듣기 같은 과정을 통해 주로 학습되고 학교장면에서 높이 평가되는 전통적 지능검사를 통해 측정된다. 반면 실용적 문제들을 해결하는데 필요한 지식은 학업적이기보다는 실용적이며, 형식적이기보다는 비형식적(informal)이며, 사회규범(norm)과 관련되어 있다. 즉 직접적으로 교육받기보다는 간접적으로 일상생활의 경험(즉, 관찰이나 모델링)을 통해 얻어지는 암묵적, 절차적 지식들로서 학교장면에서 대부분 중요하지 않게 생각하고 있다. 이렇듯 각 지능이 다루고 있는 지식의 내용 및 특성이 본질적으로 다르기 때문에 학업지능과 실용지능이

구별되어야 한다고 주장한다(Stenberg, 1985, 1995).

○주요 대기업의 적성검사 활용 추세

이에 스텐버그와 그의 동료들(1985, 1993)은 일반 기존의 지능검사가 채용과정 중 조직의 실제 업무에서 높은 수행과 적응을 보일 수 있는 잠재력을 가진 우수인재를 선발하기에는 미흡하기 때문에 전통적 지능검사에 실용지능의 개념을 보완해야 한다고 주장하였다. 더욱이 최근에는 지능의 이론과 측정 분야에 상당한 변화들이 모색되고 있는데 그 중 특이할 만한 것은 검사의 내용적 틀이 인위적이었던 것에서부터 구체적인 현실 혹은 실제의 문제로까지 확장되고 있다는 점이다(Stenberg, 1985, 1993). 특히 산업장면에서 선발용으로 사용되는 능력검사의 경우는 이러한 실용성이 더욱 중시되고 있다.

최근 사회심리학자(Cantor & Harlow, 1994 : Cantor & Kihlstrom, 1987, 1994)들의 주장에 따르면 인간의 행동은 상황적, 사회·문화적 요구나 특성에 의해서 영향을 받기 때문에 인간의 행동을 기질적이거나 상황적으로 분리, 독립시켜 접근하는 대신 인간과 상황 혹은 영역 사이의 역동적인 교류 속에서 행동을 이해하고 또 평가하여야 된다는 것이다. 즉, 지능이나 성격을 구체적 상황 내에서 이해해야 한다는 점을 강조한 것이며, 이러한 관심들이 새로운 지능 평가방법을 모색하게 하였다고 볼 수 있다.

이와 같은 새로운 지능 평가방법의 모색의 일환으로 최근 국내의 대기업들도 채용전형과정에 학교우등생을 평가하기 위한 AI검사에 실용능력 정도를 평가할 수 있는 PI 검사를 포함시켜 동시에 직무기초능력을 평가하고 있다. 단순히 기존의 적성검사 형태로 학업능력만을 평가할 것이 아니라 입사 지원자의 업무 수행능력을 종합적으로 평가할 수 있는 직무종합적성검사를 도입하여 활용하고 있다는 점이다(도표4 참조). 결론적으로 기업들은 사람 됨됨이를 중시하면서 동시에 학업능력(AI)과 실무능력(PI)이 뛰어난 우수인재를 선발·채용하고자 한다. ■

[도표4] 국내 주요 대기업 및 행정자치부 검사의 평가 요인

구 분	검사구성 요인
삼성 (SSAT형)	<ul style="list-style-type: none"> □ 기초지적능력검사(AI) 언어력, 수리력, 추리력, 공간지각력 □ 직무능력검사(PI) 상황판단력, 대인관계능력, 상식 □ 인성검사
한국인재평가 개발원 (K-SAT형)	<ul style="list-style-type: none"> □ 기초직무능력검사 AI : 언어능력, 수리능력, 지각능력, 추리능력 PI : 상황대처능력, 직무종합상식 □ 인성검사 정서적 측면, 대인적 측면, 업무적 측면
SK (SK종합적성검사)	<ul style="list-style-type: none"> □ 종합적성검사 어휘력, 수리력, 추리력, 지각력, 판단력, 문제해결력, 분석력, 창의력, 기타 □ 인성검사
행정자치부 (PSAT형 : 공직적격성테스트)	<ul style="list-style-type: none"> □ 일반소양검사 언어·논리능력, 자료·통계해석능력, 상황판단능력 □ 직무소양검사 직무관련 소양(지식, 능력)



참고문헌

- 김기봉(2002). 인성적검사 활용가이드북. 양서원
- 김은환(2002). 핵심인재 확보·양성 전략. 삼성경제연구원. 제353호
- 김명소 외(2001). 대학생의 실용지능과 학업지능 구조 비교 : 암묵적 접근을 중심으로. 한국심리학회지 ;발달. Vol.14, No.3, 61~85
- 문용린 외(2004). 성공지능검사에 대한 경험적 타당화 연구. 교육심리연구, 제18권 제3호
- 이도형 외(1996). 산업장면에서의 실용적 지능/능력. 한국심리학회지: 산업 및 조직. Vol.9, No.1, 117~137
- 이순묵 외(1999). 지적능력의 암묵이론적 구조와 기능: 학업지능과 실용지능을 중심으로. 한국심리학회지; 일반. Vol.18, No.1, 17~47
- Cantor, N. & Kihlstrom, J. F. (1987). Personality and Social Intelligence(1st ed), Englewood Cliffs, NJ : Prentice -Hall.

- Cantor, N. & Kihlstrom, J. F. (1994). Personality and Social Intelligence(2nd ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice -Hall.
- Cantor, N. & Harlow, R. (1994). Social Intelligence and Personality : Flexible Life Task Pursuit. In R.J.
- Sternberg & P. Ruzgis(Eds.), Personality and Intelligence. Cambridge : University Press.
- Sternberg, R. J., Wagner R. K, Williams, W. M, & Horvath. J.A.(1995) Testing Common Sense. American Psychologist, 50(11), 912-927.
- Sternberg, R. J.(2000). Practical Intelligence in everyday life. Cambridge of University Press.

인성적성검사는 인재 선발·배치의 중요 잣대

최근 기업들은 인성적성검사를 신입사원 채용 시는 물론 기존 직원들에게도 확대 실시하는 등 인성적성검사에 대한 관심을 높이고 있다. 기업의 생명은 곧 인력이다 라는 말이 있듯이 우수 인재를 뽑는다든지 배치하는 것은 기업의 입장에선 매우 중요한 일이다. 왜냐하면 이직률을 줄일 수 있으며 생산성을 크게 높일 수 있기 때문이다. 여기에서는 채용·선발과정에서의 인성적성검사에 대해 시리즈로 알아본다.

채용시 적성평가의 두 가지 입장

채용전형에 있어서 적성을 평가하려고 하는 경우, 인사관리측면에서 미국적인 입장과 한국적인 입장으로 구분할 수 있다.

미국적인 채용선발 방법은 직무가 객관화되어 있기 때문에 채용형태도 직종별로 행해진다. 특정 직무에 대한 적성을 갖춘 능력자를 채용하려 하기 때문에 직무 중심적이다. 이런 경우 조직과 사람과의 관계는 어디까지나 직무를 매개로 한 역할적 관계가 우선이다. 따라서 기업의 채용선발은 객관적, 구체적, 현재적인 직무에 부합하는 능력, 적성을 갖추고 있는지의 여부에 중점을 두고 부분 인격 평가가 행해지게 된다.

한국적인 채용선발 방법은 직무가 객관화되어 있지 않기 때문에 채용형태도 보다 속인적인 색채가 강하고, 학력별·전공별로 채용활동이 진행된다. 예정된 직무가 결정되지 않았기 때문에 특수한 능력이나 적성만을 문제 삼는

것은 아무런 의미가 없다. 따라서 채용 시에 인격의 평가가 전인격적이 되는 것은 당연하며 현재화되고 구체적인 능력의 소유자를 구하기 보다는 추상적, 기능적, 잠재적인 유능함, 우수성이 채용의 기준이 되고 있다.

적성검사에 의한 선발이론

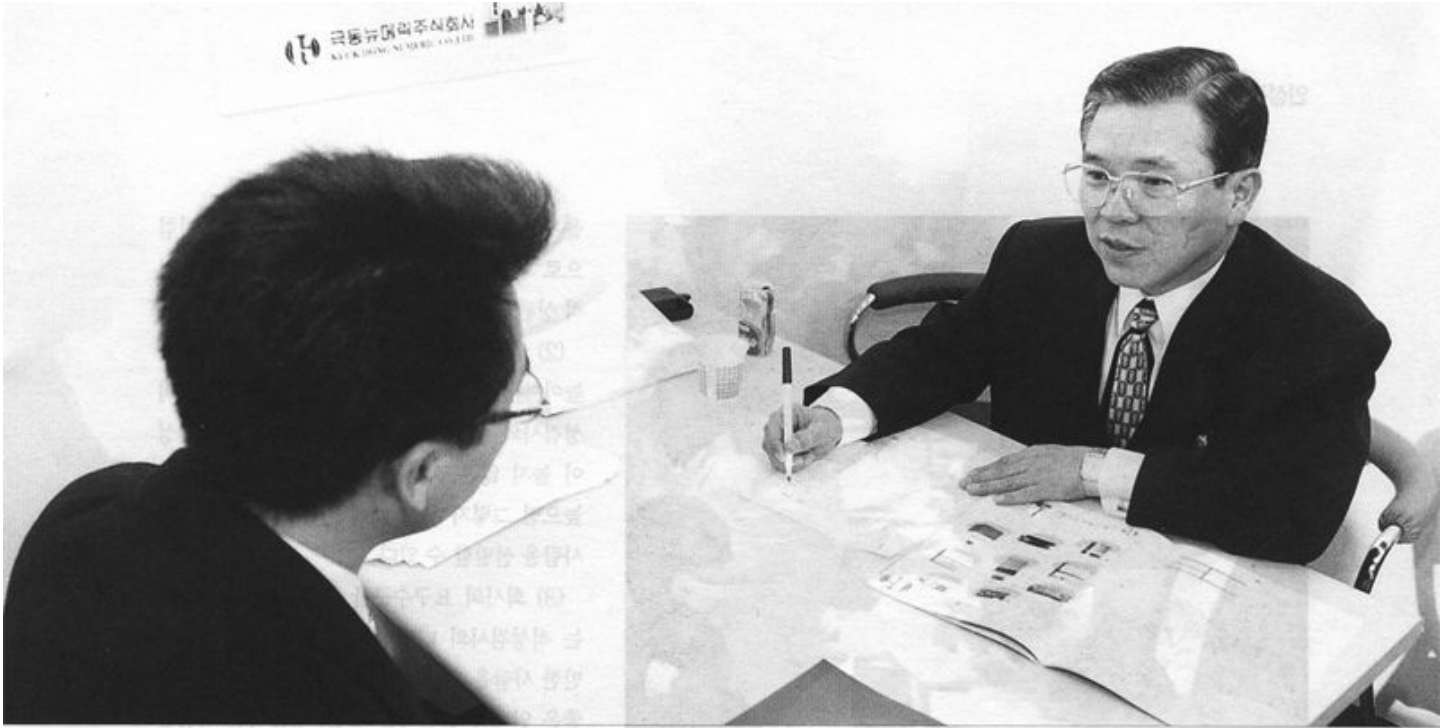
선발을 위한 적성검사는 특정 직무에 대하여 응시자가 올바른 자질을 갖고 있는가를 검사하는 것이다.

기업은 많은 종업원들의 적절한 분업에 기초해서 운영되므로 그 목적을 수행하기 위해서는 자본, 설비, 사람이 필요하다. 이 중 사람에 대한 인사문제로서는, 첫째 어떤 직능을 가진 사람이 어느 정도 필요한지를 합리적으로 알아보고, 둘째 그것에 부응할 만한 사람을 공모하는지 기존직원들 중에서 적절히 전환배치 할 것 인지를 결정한다.

일정한 자격요건(적성을 포함해서)을 겸비한 사람들을 일반인이나 조직체 안의 불특정다수의 사람들에게서 공모하는 것이 선발(Selection)이고, 이미 조직체 내에 있는 사람들의 신분·대우를 종종 변경하는 것을 배치(Placement)라고 한다. 그러면 어떠한 요건이 충족되어야 적절한 선발, 배치가 행해질까? 먼저 직무분석을 명확히 해서 그 기업이 필요로 하는 직종, 자격과 인원이 결정되어 있어야 하며, 그 다음 그 직무를 수행할 수 있는 자격을 가진 사람을 일반인들로부터 발굴해야만 된다. 이 경우 단시간 내에 그 직무에 합당한 자격



김기봉
 <한국인재평가개발원 원장>
 성균관대 대학원 심리학과
 리크루트 인재개발부 과장
 재능교육 인사기획파트장
 재능교육 교육개발(연수)팀장



이 있는 사람인지의 여부를 판정하는 데 가장 유력한 수단은 적성검사의 활용이다.

적성검사에 의한 인재정보의 획득

학교는 입학시험에 의해서, 기업은 채용시험에 의해서 사람을 선발하고 있다. 그것은 조금이라도 유능한 인재를 발견하여 입학이나 입사시키고 싶기 때문이다.

그러나 이러한 결정은 한정된 정보를 토대로 할 수밖에 없다. 평소에 자주 대하는 사람의 안팎은 잘 알 수 있으나 초면인 응시자에 대해서는 상세한 정보가 거의 없기 때문에 의사결정자는 응시자에 대한 한정된 정보를 단서로 결정을 내리지 않으면 안 된다. 이것이 채용선발의 큰 특징이다.

인사결정에는 응시자의 경험, 성격, 능력, 동기, 건강 등 여러 가지 요소가 고려의 대상이 될 수 있다. 이와 같은 요소들을 종합하면,

- 가) 서류심사(이력서, 재학성적, 추천장, 건강진단서)
- 나) 학력시험(일반교양, 전공)
- 다) 각종자격시험, 검정시험(특수기능, 어학·컴퓨터 활용스킬 등)
- 라) 면접시험(응답태도, 인상, 대인관계, 동기, 의욕)
- 마) 신체검사(각종 검진결과)

바) 적성검사(지적 능력, 성격, 사회적 적응성)

등이 있는데, 이들의 정보는 각각 독특한 측면의 정보를 내포하고 있기 때문에 서로 보완적인 특징을 가지고 있다. 인사결정자는 이들의 정보를 단서로 응시자의 적성과 능력을 종합적으로 판단·평가하고 채용의 적부(適否)를 생각한다.

채용과정 중 적성검사 선택 고려사항

적성검사는 최근에 와서 여러 유형의 표준판이 개발되고 인사관리용으로 특화된 보고서가 설계되고 있다. 이는 적성검사가 인사관리에 유효하다는 것을 나타내준다.

요즈음 시중에 많은 검사들이 범람함에 따라

적성검사 채택 시 고려사항	
피검사자 및 상황변인(狀況要因)	검사변인(検査要因)
가. 응시자의 수와 모집인원의 비율(Selection Ratio)	가. 개인용, 집단용
나. 우선적으로 사람을 채용했을 때 유능한 사람의 비율(Base Rate)	나. 측정 및 해석의 객관성
다. 측정하고자 하는 특성(능력적 측면, 성격적 측면, 태도적 측면)	다. 검사의 난이도 수준
라. 피검사자의 학력, 연령, 경력 또는 능력수준의 분포	라. 속도검사인지 난이도 검사인지의 여부
마. 검사의 목적(선발, 배치, 진단, 상담)	마. 신뢰성 정도, 신뢰성의 산출방법, 산출집단
바. 결과처리의 시급성	바. 타당성 정도, 타당성의 종류 및 산출방법, 산출집단
사. 검사의 자질	
아. 검사에 소요되는 비용	
자. 검사수용을 위한 조직풍토	
차. 검사대상의 인원수	
카. 검사 이외의 정보	



인성적성검사는
기업의 입장에서
매우 중요하다.
왜냐하면
이직률을
줄일 수 있고
생산성을
크게 높일 수 있기
때문이다.

일반 기업 및 학교의 검사 담당자들은 이들 검사들 중 어떤 검사를 선택하여 이용할 것인지에 대해, 이론적·원칙적인 내용을 잘 몰라 당혹해하는 경우가 많다.

어떠한 적성검사를 이용할 것이냐는 검사의 제작 목적, 측정하고자 하는 특질에 따라, 측정되는 대상의 특성(연령, 경력 등), 검사결과와의 활용방법, 검사에 소요되는 비용이나 시간에 따라 차이가 있다.

즉, 검사가 집단용이나 개인용이나, 채점과 해석에서 객관성이 있느냐, 또는 타당성·신뢰성에 따라 어떠한 적성검사를 이용할 수 있느냐 여부를 결정해야 한다.

채용전형에서의 적성검사 활용 효과

채용전형과정에서 적성검사의 활용 효과를 살펴보기 위한 대표적인 방법으로 '라일러 러셀' 표를 이용하고 있다. 이 방법에서 얻을 수 있는 몇몇 사실만을 요약해서 살펴보고자 한다.

(1) 입사 후의 성적과 다소나마 긍정적 상관

을 가지는 것이 있다면 그것을 채용전형 시험으로 채택하는 것이 효과적이다. 그러나 부정적 상관을 가진 것은 역효과적이다.

(2) 입사 경쟁률이 높고, 적성검사의 기준을 높이 설정한 경우에는 입사 후 성적에 관한 적성검사의 활용 효과가 높다. 즉 그다지 타당성이 높지 않은 적성검사라 할지라도 경쟁률이 높으면 그렇지 못할 때에 비해 비교적 우수한 사람을 선발할 수 있다.

(3) 회사의 요구수준을 높게 설정한 경우에는 적성검사의 타당성이 높지 않으면 만족할 만한 사람을 찾기 어렵다. 즉 적성검사에 의해 좋은 인재를 발견하는 것은, 평균적인 사람을 발견하는 것보다 어렵다.

왜냐하면 거기에는 적성검사의 높은 타당성 계수가 요구되나, 적성검사의 타당성은 실제로 그다지 높지 않다. 따라서 유능한 인재라든가 독창성이 높은 사람, 또는 우수한 지도자와 같은 특출한 인재를 발견하는 것을 기대하기는 무리이다.

(4) 더욱이 입사시험을 보고 선발된 사람에 관하여 입사 후의 성적과 입사시험의 성적과의 상관관계를 생각할 때는 양자의 타당성계수가 일반적으로 저하된다는 사실에도 주의해야 한다.

입사하지 않은 사람에 대해서 입사 후의 성적을 아는 방법은 없기 때문이다. 통상의 자료는 입사한 사람들에 한한 자료이다.

그러나 그들은 입사시험이란 난관을 통과해 선출된 사람들이기에, 말하자면 우수한 사람들이다. 따라서 그들에 관해 얻어지는 자료에 근거한 타당성계수는 일반적으로 낮아지는 것이 보통이다. 물론 입사 시험에 사용된 검사가 이용가치가 없었다는 의미는 아니다.

결론적으로 적성검사는 단순히 그것을 이용한다는 데 그치지 말고, 효과에 관해서도 정당한 평가가 될 수 있을 만한 자료를 갖추어 감으로써 비로소 적성검사 정보가 돋보이게 될 것이다. ■

적성검사 실제 진행 시 고려사항

일 반적으로 검사의 실시 및 정리방법 등은 검사의 신뢰성에 매우 큰 영향을 미친다. 검사에서의 신뢰성이란 어떤 능력, 인성, 특성, 태도 등의 측정결과가 동일조건에서 반복될 수 있는지에 관련된 것으로 검사상황, 평가자, 피검사자의 특징에 따라 영향을 받는다.

첫째, 검사 신뢰성에 영향을 미치는 가장 주된 원인을 살펴보면 첫째, 검사의 지시의 표준화가 잘 되어있지 않은 경우에 검사지시 내용의 변화에 따라 결과에 영향을 미쳐 측정오차가 일어날 수 있다.

둘째, 검사채점 과정에서 실수가 있을 때 신뢰성에 영향을 미친다.

셋째, 측정의 주관성이 개입되어 신뢰성이 낮아진다. 주관적인 평가가 신뢰성이 있는 경우는 매우 명백하게 측정될 수 있는 행동이 관찰되는 경우에 제한되며, 복잡한 특성이 주관적으로 측정될 때 측정오차가 생기기 쉽다.

넷째, 검사실시 환경조건이 신뢰성에 영향을 줄 수 있으므로 가능한 한 동일조건에서 실시되어야 한다.



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

검사실시 환경의 정비

1) 물리적 환경

검사실시에 앞서 검사관계자는 환경(물리적·심리적 환경)의 정비에 주의해야 한다. 「정확한 실시」는 검사의 측정효과를 높이는 중요한 역할을 하는데, 이것은 모든 피검사자들이 검사 받는 환경을 일정하게 정비하는 것으로 피검사자의 긴장을 해소시켜 주고 공평한 조건을 설정하는 것이다.

검사환경에서 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

- 가. 충분한 시간 확보
- 나. 소음으로부터의 이탈
- 다. 편안하고 안정적인 책상·의자
- 라. 철관, 필기구, 실내온도, 채광, 환기, 샵비 등

또한 심리검사는 피검사자의 상태가 좋은 상태에서 실시하는 것이 바람직하기 때문에 가능하면 피곤하지 않은 오전 시간이 좋다. 식사 직후 같은 때는 그리 좋지 않다. 오전 9시부터 11시 사이, 오후 1시에서 3시 사이가 좋다. 그러나 그 시간대라 할지라도 너무 심한 운동을 한 후면 좋지 않다. 특히 심신이 피로할 때나 감정이 안정을 잃기 쉬운 분위기에서는 피하는 것이 좋다.

2) 심리적 환경

환경의 정비는 물리적 환경의 정비에만 그치지 않고 피검사자의 기분을 심리검사에 끌어들이 평정 및 협력적인 무드로 만들어 놓을 필요가 있으며 이는 이른바, 「심리적 환경의 정비」라고도 한다. 피검사자에게 불필요한 불안감이나 의혹을 안겨주지 않기 위해 사전에 심리검사의 의의, 목적, 활용방법 등에 관해서 이야기를 해 주고, 또한 절대로 악용하지 않을 것을 약속해 둘 필요가 있다. 요컨대, 심리검사를 받는 것은 반드시 본인에게 플러스를 가져오며, 마이너스의 결과는 절대로 발생하지 않는다는 것을 상세히 설명해줘야 한다.

최근, 신입사원의 채용시험 시 심리검사를 실시하는 기업이 많아졌으나, 대상이 응모자들이라고 해서 「심리적 환경정비」를 생략해서는 안 된다. 또한, 인성검사의 경우 우선 채용되길 원해 거짓 대답을 한다면 그것은 반드시 본인에게 불이익이 따른다는 것을 설명해 줘야 한

다.

채용시험에 즈음하여 실시하는 심리검사는 개인의 적성에 알맞은 직장을 결정하거나, 지도 및 상담상의 참고자료를 입수하기 위하여 실시하는 것으로서 그것을 채용여부의 결정적 자료로 사용하기 위하여 실시하는 것이 아님을 설명하여, 반응왜곡(거짓 답변)의 발생을 방지해야 한다. 응모자의 반응왜곡은 어떤 의미에서는 기존 사원의 반응왜곡보다 훨씬 복잡·미묘하다는 것을 유의해야 한다.

3) 검사의 표준적 설명

검사의 측정결과는 실시자의 실시방법에 의해 영향을 많이 받는다. 따라서 검사실시자는 검사실시 요령과 기재사항의 기입방법 등을 잘 읽어 사전에 실시방법과 기입방법 등에 대해 충분히 이해하고 있어야 한다.

특히, 여러 물리적 환경조건을 고려한 뒤, 검사실시자는 피검사자와의 적절한 의사소통 관계(Rapport)가 형성되도록 지시사항과 감독방법 등을 피검사자의 심리적 영향을 고려하여 피검사자가 충분히 자신의 내면적인 측면을 응답에 반영될 수 있도록 주의하고, 피검사자들이 검사에 적당히 임하거나 작위(作爲)하지 않도록 주의를 환기시켜 주어야 한다. 왜냐하면 검사실시자가 검사에 대해 기계적으로 설명해 주거나 부정적인 태도를 가진 경우 왜곡될 가능성이 있기 때문이다.

사전 설명의 요령

심리검사의 진행방법은 검사요강이나 일반 검사지 내에 인쇄되어 있으므로 그것을 피검사자에게 읽어주면 된다.

특히 적극성을 나타내지 않는 사람에 대해서는 다시 한번 권고하고 사전설명을 하는 것이 좋다.

다음의 설명은 예상할 수 있는 가장 면밀한 설명의 예이므로 실제에 피검사자의 예비지식, 지능수준, 협력성 등을 고려하여 취사선택하는

것이 바람직하다.

심리검사의 실시 목적

「인간의 행동은 그 사람의 타고난 성품이나 지식 및 학습수준 등에 좌우되는 동시에 그 사람의 태도, 가치관 등에 의해 영향을 많이 받는 것으로 알려져 있습니다. 우리는 능력적 측면, 성격적 측면, 태도적 측면을 종합적으로 알아봄으로써 그 사람이 어떤 직종·직무에 알맞은가, 그 사람이 어떤 사람들과 좋은 인간관계를 유지해 나갈 수 있는가 등에 대하여 예측할 수 있는 셈입니다. 그래서 오늘은 여러분을 모시고 간단하지만 신뢰성이 아주 높은 '심리검사'를 함으로써 여러분의 직장생활을 개선하는데 도움을 드리고자 합니다.」



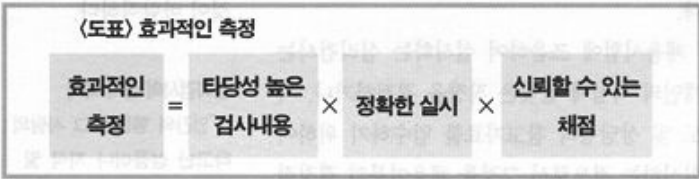
검사결과의 공신성(公愼性)에 대한 약속

「여러분 가운데는 자기의 능력적 측면, 성격적 측면, 태도적 측면을 남에게 알리는 것이 걱정스럽다고 여기는 분이 계시지 모릅니다. 혹은 그래서 자기가 불리한 입장에 서게 되는 것을 걱정하는 분도 계시겠습니다. 그러나 회사에서는 여러분의 비밀을 절대로 지킬 것이며, 검사결과를 여러분에게 도움이 되게끔 활용할 것을 약속드립니다. 또한 여러분께서도 회사에 여러분의 능력적 측면, 성격적 측면, 태도적 측면 등을 아무런 과학적 근거 없이 나름대로 상상하게 하기보다는 오히려 정당하게 올바른 능력·성격·태도 등을 일리는 것이 기본 좋은 일이 아니겠습니까? 아무튼 회사는 심리검사의 결과를 악용하거나, 여러분에게 불리하게 사용하는 일은 절대로 없을 것임을 거듭 약속드립니다.」

검사지 배포 후의 지시 및 주의사항

가. 가능하면, 검사실시자가 질문내용을 일정한 리듬으로 전부 읽어주고, 즉각 판단해서 기입하도록 하는 것이 좋다. 어떤 문항을 읽으면서 직관적으로 빠른 시간 내에 응답을 기입하는 것이 그 질문에 대한 의식적 작위를 방지하는 데 가장 효과적이다. 지금까지 일반 질문 지형성격검사에 관한 연구에 의하면, 한 문항당 3~4초의 속도로 진행되는 것이 가장 적합하다는 것이 밝혀졌다.

검사지시의 표준화가 잘 되어 있지 않은 경우와 검사과정 실수가 있을 때, 측정의 주관성이 개입되면 신뢰성에 큰 타격을 줄 수 있다.



검사의 목적을 효과적으로 측정하기 위해서는 검사내용이 가장 중요하며 정확성과 신뢰할 수 있는 채점 또한 아무리 강조해도 지나치지 않다.

나. 최초의 10문항 정도를 일정한 리듬으로 읽어주고, 이 정도의 리듬으로 기입하도록 피검사자에게 지시한다.

다. 개방된 상태로 두면 개인차가 크고, 한 문항마다 깊이 생각하면서 기입하게 되어 꽤 많은

시간이 소요되는 피검사자가 있게 된다. 이러한 피검사자들은 일반적으로 '모르겠다(?)'나 '허구경향'이 많이 나타나기 쉽다. 따라서 철저한 주의를 시키는 것이 효과적이다.

라. 문항 중에 허위성 척도에 의한 자기방어적 경향의 체크나 '모르겠다(?)'의 숫자에 의한 회피적 태도의 체크가 수행되고 있다는 것을 검사 실시 전에 충분히 설명해 주는 것이 좋다.

마. 검사실시자는 피검사자가 답안지를 완성하는 동안 피검사자의 질문에 응할 수 있는 적절한 위치에 있는 것이 좋다. 가끔 언어적 능력이 부족해서 문항을 이해하지 못하는 경우가 있기 때문이다.

바. 마지막 페이지의 최종 문항까지 한 문항도 빠뜨리지 않고 모두 응답하도록 피검사자들의 주의를 환기시켜 준다.

사. 응답이 끝난 사람들은 검사실시자가 반드시 응답기재사항이 빠진 것이 없는가를 체크하고 난 후 철저히 회수하여야 한다.

검사지의 엄중관리

심리검사를 아무에게나 시판하지 않고 검사 실시 후 검사지를 철저히 회수하는 등 엄중하게 관리하는 것은 피검사자들이 검사지를 간단히 입수하여 사전에 연습하거나 나름대로 문항

의 분석 결과를 추측하여 검사에 임할 기회를 철저히 방지하기 위해서이다. 따라서 검사실시자는 검사실시 종료 후 검사지 회수를 철저히 할 수 있도록 피검사자들에게 충분히 납득시켜야 한다.

검사의 목적을 효과적으로 측정하기 위해서는 검사의 내용이 가장 중요하며, 정확한 검사의 실시와 신뢰할 수 있는 채점이 중요한 역할을 하고 있음을 〈도표〉에서 보여주고 있다. 이와 같이 검사지를 엄중하게 관리하는 것은 검사내용의 타당성 및 신뢰성을 높이기 위한 관리상의 문제이다.

채점상의 주의사항

채점방식의 신뢰성 정도가 검사측정효과에 지대한 영향을 미친다는 사실은 〈도표〉에서 이미 살펴보았다.

검사를 실시했으면 다음은 채점을 하는데 개인검사와 집단검사의 경우가 다르다. 전자는 검사를 해가면서 합격·불합격을 정할 수 있지만, 집단검사는 검사용지를 나중에 일괄해서 채점한다. 정답과 오답이 이미 결정되어 있으므로 그것을 좇아서 채점할 수밖에 없다. 변경이 안되는 이유를 보면, 검사 저자 자신도 이 채점법으로 채점한 본 실험에서의 성적으로 검사의 기준을 만든 것이므로 그 지시대로 채점하는 도리밖에 없다.

그런데 우리들이 검사를 실시해 본다고 하는 것은 이와 같은 기준에 비추어서 개개인의 성적을 판정하는 것이 목적이므로 그 이외에는 검사를 할 의의가 별로 없다.

따라서 채점은 정해진 기준으로 하는 것이 매우 중요하다. ▣

적성검사 활용의 위험성과 제한성

직무내용의 명확성 및 변화성

적성검사가 효과를 나타내기 위해서는 선발하려는 응모자가 수행해야 할 직무의 내용이 명확히 규정되어 있어야만 한다.

즉, 어떠한 직무를 수행하게 되고 그 직무를 수행하는 데 필요한 능력이나 성격특성, 태도가 무엇인지를 파악해 놓고, 그것을 측정할 수 있는 적성검사를 기존 적성검사들 중에서 선택할 것인지 자체 개발하여 측정할 것인지를 결정하면 된다.

그러나 우리 나라에서는 일반적으로 직무중심으로 사람을 채용하지 않을 뿐만 아니라, 직무를 부여할 때나 직원을 육성할 때도 전문적으로 육성하는 것보다 일반적으로 육성하고 있어, 채용된 사람이 무슨 일을 수행하게 될 것인지 명확하지 않아 적성검사의 효율적인 적용이 어렵다. 또 산업이 발달함에 따라 직무내용이 복잡해지고 상호의존적으로 되어서 직무내용을 명확히 기술하거나 직무 성과를 객관적으로 평가하기가 어려워지고 있다.

직무내용을 명확화시키는 데 방해되는 또 다른 요소는 기술이나 사회의 급격한 변화가 직무내용을 변화시킨다는 점이다.

만약 기술혁신과 사회의 변화에 따라 직무내용이 변화한다고 가정한다면, 지금 직무에 우수한 사람이 변화된 직무에서도 우수하게 적응한다는 보장을 할 수 없다.

일반적으로 교양교육이나 기초이론 또는 순수학문을 한 사람들은 초기의 구체적인 면에서의 적용에는 시간이 걸리나, 원리에 치중해서 공부를 했기 때문에 변화에 대한 이해가 빠르고 응용도 쉽게 할 수 있는 반면, 특수한 전문적인 지식이나 경험만을 가진 사람은 일반적으

로 사회나 기술의 변화에 적응해나가는 것이 느린 것으로 밝혀졌다.

기업조직의 효율성은 현 상태를 유지·발전시켜야 하기 때문에, 현 상태를 유지하고만 있으면 머지않아 도태되고 말 것이다.

앞으로 사회에 잘 적응하고 성장해 나가기 위해서는 종래의 방식이나 사고를 가지고서는 통용되지 않는다는 것이다.

바꾸어 말해서 적용해 나간다는 것은 변화한다는 뜻이 되고, 변화한다는 것은 종래의 행동이나 사고가 아닌 새로운 사고와 행동을 나타내야 하는데, 적성검사에서 우수하다고 선발하는 것은 현재 잘하고 있는 사람과 유사한 사람을 선발하는 것이기 때문에 변화하는 사회에서의 적용에는 문제가 일어날 수 있다.

사무자동화(OA), 공장자동화(FA), 인터넷의 활용 등에 의해 직무내용이 급격히 변화되는 사회에서는 현재 직무에 대한 적합성만으로는 불충분하다는 것을 알 수 있다.

적성검사의 무비판적인 사용

적성검사가 내포하고 있는 계속적인 위험성은 검사의 좋고 나쁨, 즉 품질을 변별할 수 있는 능력이 부족한 인사관리자가 검사를 무비판적으로 사용하는 것이다.

인사관리자들은 자신들의 업무들 중 인재선발 및 동등한 고용기회의 문제를 해결하는 데 적성검사의 사용이 매우 효과적이라는 달콤한 유혹에 의해 채택하는 경우가 많다.

또한 인사담당자는 채택할 검사에 관해 수행된 연구나 그 검사의 타당성 및 신뢰성을 조사해 보지도 않고, 그것이 '새로운 것이니까 좋은 것이겠지' 라는 막연한 판단 하에 채택하는



김기봉

한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인시기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

경우가 많다.

적성검사 번역의 문제

외국에서 개발된 적성검사가 우리 나라 상황에 맞게 합리적인 표준화 과정을 거치지 않고 활용되고 있는 경우가 가끔 있다.

일반적으로 외국에서 개발된 적성검사는 제각기 그 나라의 문화를 배경으로 해서 개발된 것이다. 비록 적성검사의 문항을 충실히 번역한다고 해도 우리 나라의 피검사자들에게는 전혀 의미가 없는 문항도 있을 수 있고 인자구조(因子構造)가 다를 수도 있다.

그와 같은 문항을 사용해서 평균치와 표준편차를 산출하고, 그것에 기초해서 표준화한 적성검사는 비록 원판의 적성검사가 뛰어나게 좋은 것이라도 우리 나라에서는 좋은 적성검사라고 할 수가 없다.

뚜렷한 과학적 근거도 없이 대충대충 작성된 적성검사를 기업에 보급한다면, 그 적성검사를 개발한 연구자와 보급한 사람의 양식이 의심스럽다.

응모자의 불공정한 탈락

아무리 뛰어난 적성검사일지라도 완전히 타당한 것이라고는 할 수 없다. 적성검사들은 항상 직무성공도(職務成功度)를 예언하는 데 있어서 오류를 범할 가능성을 갖고 있다.

때로는 자격이 모자란 사람이 고용될 수 있는 반면에, 능력이 뛰어난 자격이 있는 사람들을 적성검사결과에만 기초하여 탈락시키는 경우도 있을 수 있다. 적성검사에서 야기될 수 있는 예언의 오류는 다른 선발기법들에도 또한 존재한다.

이러한 이유 때문에 선발 프로그램은 주로 단일 기법에만 의존하지 않고, 몇 가지 기법들을 함께 사용함으로써 응모자들에 대한 정보를 가능한 한 많이 수집, 평가해야 된다.

인간의 행동을 완벽할 정도로 정확히 예언하기에는 불가능할 정도로 매우 복잡하다. 따라서 인재선발과정에서 불공정한 탈락이 있을 수

있는데, 자격있는 유능한 사람이 품질이 뛰어난 적성검사를 합리적으로 사용할 때, 불공정한 탈락을 최소화시킬 수 있을 것이다. 적성검사 프로그램을 신중하게 연구하면 할수록 응모자들이 불공정하게 탈락하는 비율도 그만큼 줄어들 것이다.

검사반응의 속임수

인재선발 과정에서 사용하는 적성검사에 대해 응모자들이 자신의 반응을 호의적인 방향으로 교묘히 왜곡하는 것이 인사담당자가 당면하는 주요 문제 중의 하나이다. 만약 응모자가 검사 문항에 대해 정직하게 답변하지 않는다면, 앞으로의 직무수행에 대한 어떤 예언도 부정확할 것이다.

일반적으로 기초직무능력검사는 검사의 속임수가 문제되지 않으나 선발과정의 상황에서 실시하는 성격 및 흥미검사는 속임수 반응이 많이 나타날 수 있기 때문에 우리가 할 수 있는 최상의 방법은 속임수 반응의 정도를 밝혀내기 위해 신뢰성 척도와 타당성 척도를 구성하는 것이다.

동종성(同種性)

선발과정에 적성검사를 사용할 경우 야기될 수 있는 한 가지 흔한 비평은 적성검사가 어떤 규격적인 사람, 즉 규준에 적합한 사람들만을 고용하게끔 한다는 데 주어진다.

예를 들어 성격검사를 채용과정에 사용하는 경우, 검사의 채용기준을 설정하여 그 기준과 부합하는 사람들만 고용하고, 그 기준을 벗어난 사람들은 고용하지 않게 되는데, 이 같은 선발을 수년에 걸쳐 실시하고 나면 조직 구성원들의 성격패턴이 거의 비슷하게 될 수도 있을 것이다.

그러나 다양한 적성검사의 규준을 마련함으로써 신축성 있게 채용 기준을 활용하게 된다면, 단조로운 조직 구성원의 선발 가능성을 줄일 수 있을 것이다. ■

인간의 행동을
정확히 예언하기는
매우 어렵다.
인재선발과정에서
불공정한 탈락이
있을 수 있는데,
자격있는 유능한
사람이 품질이
뛰어난 적성검사를
합리적으로
사용할 때,
불공정한 탈락을
최소화시킬 수
있을 것이다.

인사관리에 있어서 적성검사의 역할

인사상의 의사결정은 채용선발이든, 이동·승진이든지 간에 관련 정보의 애매모호성 때문에 다소 석연치 않은 점을 남길 수 있다. 이것은 인간의 행동이 매우 복잡하고 경영자들의 '사람을 보는 눈썰미'의 예리함을 극히 필요로 하기 때문이다.

이러한 인사결정을 지원하는 것이 적성검사인데, 이러한 검사는 이용방법에 의해 효과가 클 수도 있고, 작을 수도 있다. 인사관리에 있어서 적성검사의 5가지 기능에 대해 살펴보자.

인물이해의 촉진

채용·선발이든지 혹은 교육·지도의 경우든지 간에 인물의 특징·개성을 정확히 파악·이해하는 것이 중요한 최초의 과정일 것이다. 면접이나 부서장의 평가 시 간과하기 쉬운 측면을 적성검사로 보충하고, 보다 정확한 이해를 하게끔 하는 것이 적성검사의 첫 번째 역할

이다. 길어로는 매우 활발하고 밝은 느낌을 주는 사람도 실제 적성검사의 결과를 통해서 보면 정서가 불안정하고 스트레스에 약한 일면을 보여주는 경우도 있다.

결국, 한 인물을 정확히 심도있게 이해하기 위해선 과거의 축적을 나타내는 학업성적이나 경력, 현재적 특성(顯在的 特性)을 파악하는 면접이나 고과(考課)만이 아니고, 잠재적 특성(潛在的 特性)을 파악하는 적성검사를 참고로 하는 것이 가장 바람직하다고 할 수 있다.

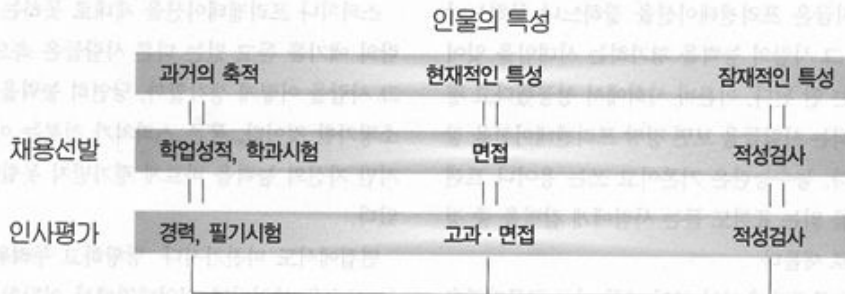
또 본인이 "나의 장점은 명랑한 것입니다"라고 할 때, 적성검사는 타인과 비교해서 그 사람이 어느 정도 명랑한 사람인지를 분명히 알 수 있게 해준다. 소위 적성검사가 표준성의 특징을 내포하고 있기 때문이다.

이러한 비교 기능은 능력수준의 평가 장면에서 매우 유효한 것으로, 예를 들어 '다른 기업의 중간관리직에 있는 사람들과 비교해서 우리



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

〈도표〉 종합적인 인물이해



↓
종합적인 인물이해



회사 직원들의 수준은 어느 정도 될까? 등 일반적인 집단에서의 상대적인 위치를 알 수 있게 해주는 것이 적성검사의 역할이다.

장래 업적의 예측

채용의 경우엔 입사 후의 과제 처리 능력, 승진의 경우엔 부하의 통솔 능력 등 장래의 '일하는 방식을 예측' 하는 것이 인물이해와 더불어 필요하게 된다. 장래의 성공률을 일정한 판정방식에 따라 산출하는 것만큼 어려운 것은 없는데, 평가자의 안목만으로 결정하기보다는 타당성과 신뢰성이 높은 적성검사를 활용하는 것이 높은 적중률을 확보할 수 있다.

그런데 성공률을 예측할 때 꼭 명심해야 할 사항은 이러한 성공률의 예측이 반드시 특정 개인의 성공도가 아니라 집단의 성공률이라는 점이다. 채용과정 및 승진·승격과정에서 사전에 적성검사를 활용하여 선발한 10명 중 8명이 성공하였다면 업적의 예측 적중률은 80%가 되는 셈이다. 따라서 다음 선발과정에서도 이전의 적성검사 선발기준에 맞춰 선발할 경우 80% 정도는 정확히 파악한 셈이 된다. 이때 특정 A군이 그 80%에 해당될지의 여부는 단정할 수 없다.

피평가자(被評價者)의 공평감·납득감을 확보

인사평가의 납득은 본인의 조직에 대한 입장, 처우와도 관련된 문제로서 꽤 곤란한 과제 중의 하나이다. 또한 이 점을 효과적으로 운영한다면, 본인의 동기부여뿐만 아니라 직장의 활성화라는 점에서 꽤 효과적일 것이다.

이것은 사내에서의 평가에 한정된 것이 아니라 채용선발에서도 마찬가지이다. 채용자에게는 채용된 것에 대한 만족감을 주고, 채용되지 못한 사람에게는 충분한 기회를 부여받았지만 역부족이었다고 납득시키는 것이 중요하다. 특히 채용되지 못한 사람도 직접적, 간접적인 고객이므로 기업이미지를 잃지 않게끔 할 수 있는 조치가 필요하다.

적성검사는 동일한 조건하에서 승부를 제공하는 것이어서 기회가 주어졌는데도 채용되지 못했다는, 피검사자가 납득할 수 있는 효과를 가진다.

사내평가에서는 상사 안목의 부정확 정실(情實), 채용선발에서는 학연이나 지연 등의 연고 채용이 불만의 씨앗이 되기 쉬운데, 이것을 완화하는 역할을 하는 것이 적성검사의 결과다. 결과가 나쁜 사람들뿐만 아니라, 좋은 사람들에게도 '공명한 환경에서 선발되었다', '난관을 돌파하였다' 라는 일종의 자신감과 동기유발의 의미가 있다.

경영정보의 수집

적성검사는 본래 개인의 특징을 파악하는 데 목적이 있지만, 각 개인의 정보를 집계·분석하여 경영정보로 활용할 수 있다.

예를 들어, 채용과정이 끝난 후 응모자나 내정자의 경향을 분석하는 것이나 승진시험 후의 사업소별 경향분석 등이 그 과정이다.

이들의 평균 프로파일 유형은 그 집단의 특징·특질을 나타내면서 각종 시책(施策)의 뒷받침이 된다. 예를 들면, 응모자의 대학별 적성검사의 경향을 파악하여 내년의 '채용전략입안'을 세우고, 사원에게 실시하는 경우에는 높은 평가를 받은 집단과 낮은 평가를 받은 집단의 프로파일을 비교하여 '채용기준을 검토'하는데 활용할 수 있다.

자기이해의 촉진

교육은 현재 자기의 상태를 올바르게 파악할 수 있는지의 여부가 중요하다. 예를 들어, 자신을 거울에 비추어 봄으로써 복장의 흐트러짐을 고치는 것과 마찬가지로 자신의 현 상태를 적성검사를 통해 파악하여 노력해야 할 방향을 알아내야 한다. ▣

인사상의 의사결정은 관련 정보의 애매모호성 때문에 다소 석연치 않은 점을 남길 수 있다. 이러한 인사결정을 지원하는 것이 적성검사인데, 이러한 검사는 이용방법에 의해 효과를 낼 수도 있고 작을 수도 있다.

채용선발 시 적성검사 활용 의의

역할

채용선발의 사회적 의의

기업활동을 행할 때 사회성의 관점에서 평가되게 되는 것처럼 채용활동도 마찬가지로 특성이 있다. 기업경영의 입장에서 인재채용은 경영자원의 확보라는 중요한 의미를 가지며, 채용되는 개인의 입장에서는 생활의 장을 선택한다는 의미를 가지고 있다.

설령 구직난으로 구직자가 좋은 직장을 선택하여 사회에 첫 진출을 하는 것이 어려운 상황일지라도 선발 과정에 대한 개인이 만족하고 납득할 수 있어야 한다는 사회적 문제나 기업윤리 문제가 제기될 수 있다. 물론, 채용선발은 정당한 기업의 영리활동의 일환이지만, 취업의 선택 기회를 제공한다는 사회적 기능을 염두에 두지 않으면 안 되는 것이다. 이상은 새삼스럽게 말할 것도 아니지만, 검사의 선택이나 활용에도 크게 관계가 있다.

채용선발에 있어서의 적성검사의 역할

채용선발이 우수한 인재의 획득과 공정한 취업 기회 제공의 측면이 있다고 한다면, 적성검사에도 각각 관련된 활용의 의의가 있을 수 있다. 적성검사는 선발 평가의 도구라는 관점에서 개인의 기본적인 특성을 측정하고, 장래의 직무행동을 확실히 예측한다는 기능이 있다. 학업성적이나 지식시험은 고유의 행동경향을 나타내고 있다고 단정짓기 어렵다.

반면 적성검사는 고유의 인물특성을 측정하는 도구로 장래의 행동을 예측하는 보조수단이라고 할 수 있다. 또, 채용실무의 시간적인 제약 속에서 인물이해를 효율적으로 할 수 있고

특 한다. 응모자 수가 많은 경우는, 면접에 비해 단위시간당 정보 수집량이 많다. 또 짧은 면접시간 동안 올바르고 심도 있는 인물이해를 행하기 위해서는 적성검사를 활용하는 것이 매우 유효하다.

피선발자의 입장에서 살펴보면, 적성검사는 자기를 공정하게 평가받을 수 있는 기회이다.

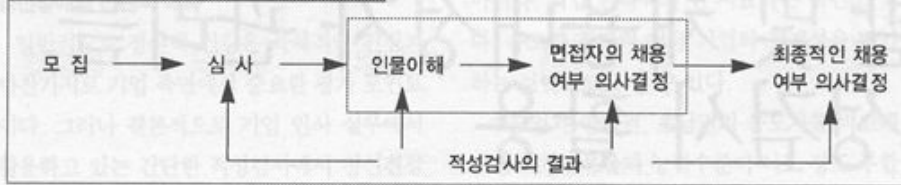
기초직무능력검사는 학연, 지연, 혈연 등에 의한 차별적 평가가 배제된다는 것뿐만 아니라, 학창시절의 전공이나 직무경력에 영향을 받지 않는다. 성격 및 적용성검사는 너무 긴장하거나 표현력이 부족하여 자기를 정확하게 표현하지 못한 것을 정확히 나타낼 수 있는 기회인 셈이 된다. 그러나 이는 적성검사를 실시하는 쪽의 윤리이고, 적성검사의 내용이나 이용 방법에 의한다고 할 수 있다. 이것을 수검자에게 실감시키기 위해서는 배제적이지 않고, 개성 파악을 주안으로 한 검사를 활용하는 것뿐만 아니라 질문항목의 표면적 인상도 문제로 삼을 수 있다. 자신의 내적인 측면들을 모두 표현할 수 있을 것이라는 실감이나 이런 정보를 토대로 선발되는 것이라면 납득할 수 있다는 느낌을 주는 적성검사여야 한다.

그 이유는 선발과정의 엄정함을 어필한다는 실무적인 필요나 응모자에게 좋은 기업이미지를 정착시키기 위한 것만은 아니다. 채용선발 과정이 경영활동의 일부일 뿐만 아니라 직업선택의 장을 제공한다는 사회적 기능의 일부이기 때문이다. 선발 과정은 그 이상으로 사회적 책임을 져야 한다. 이와 같은 관점에서도 적성검사의 선택과 적용방법을 연구할 필요가 있다.



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

〈도표〉 적성검사와 채용 여부의 의사결정



적성검사와 채용 여부의 의사결정

적성검사는 객관적인 데이터를 제공해 주지만, 그 데이터만으로 채용 여부를 결정하는 것은 불가능하고, 해서도 안 된다. 적성검사를 활용한 인물이해는 과학적인 데다가 분석적, 일면적(一面的)인 데 반해, 인사 결정은 종합적 인물이해에 기초한 개별적인 의사결정을 행하지 않으면 안 되기 때문이다. 적성검사의 활용에 의한 채용선발과정을 정리해 보면 다음과 같다.〈도표 참조〉

한 가지는 1차 선발의 Screening 심사 기능이다. 이것은 특수한 조건에서만 효과를 얻을 수 있다. 응모자를 일시에 평가해야 할 경우 학벌, 지연 등의 연고에 좌우되지 않고, 개인의 능력수준을 객관적이고 공평한 지표에 의해서 평가하려 할 때 기초직무능력검사를 사용하는 것이, 성격 및 적응성검사를 사용하는 것보다 훨씬 바람직하다.

또 하나는 채용 여부의 의사결정을 하는 데 전제가 되는, 인물이해의 자료로 이용될 수 있다. 즉, 면접을 중심으로 한 인물이해를 지원하는 기능이다. 면접을 통해서 종합적인 인물이해가 이루어지는 셈인데, 전체적·종합적이기 때문에 다양한 오류에 빠질 수도 있다.

또 적성검사의 결과와 면접의 이미지가 상호 어긋나는 결과가 야기될 수 있다.

다른 시점에서의 인물 이미지가 서로 다른 것은 당연하다. 서로 다른 두 인물 이미지를 토대로 실수는 보정(補正)하고 보다 깊은 종합적인 인물 이해를 추구해야 한다. 두 인물 이미지를 통합하는 과정에서 구체적인 실례가 없는 점이 이쉽지만 한쪽을 정답으로 하고, 다른 쪽을 예러로 해 기각하는 것은 생산적이라고 말할 수

없다. 엇갈려 있는 점을 발견하고 그 모순처럼 보이는 두 개의 사실을 통합해서 설명할 수 있는 인물 이미지를 추리해 볼 필요가 있다.

면접인가 적성검사인가

면접과 적성검사의 결과가 다소 상이한 경우에 대한 문제는 매우 중요한 사항이므로 예를 들어 설명해 두고 싶다.

면접의 인상과 적성검사의 결과가 다른 정도가 아니라 모순되는 것처럼 보일 수 있다. 어떤 사람이 명확히 자기 주장을 하며 당당하고 명랑하게 자신의 얘기를 하지만, 적성검사에서는 섬세하고 내향적인 성격의 소유자로 결과가 나왔다. 이와 같은 케이스이다.

적성검사의 평가 정확도가 반드시 높지만은 않다. 또 질문지법에서는 자위적(作爲的)인 응답에 따른 예러를 방지하기 위한 각종 대응책이 강구되고 있음에도 불구하고 불가피하다. 그러나 면접에서는 관찰하기 어려운 일면(一面)을 볼 수 있는 것이 적성검사이다.

역설적인 표현이지만, 면접과 적성검사 결과의 모순점을 발견하는 것에서 적성검사 실시의 미를 찾을 수도 있다. 모순이나 다른 점을 발견해내고 질문을 거듭하면서 왜 그렇게 보이는지를 생각하고 보다 다양한 각도에서 인물 이미지를 파악해 가면 좋다. 예를 들면 개성은 무기력한 일면이 있는데, 입사의욕이 높고 표현능력이 뛰어나며, 약함을 오히려 극복하려고 애쓰고 있는 타입이라고 생각할 수 있다. 어쨌든, 면접과 적성검사 어느 쪽이 올바른 지에 대한 논쟁은 생산적이라고 할 수 없다. 두 사실을 기초로 양자를 종합적으로 설명할 수 있는 인물 이미지를 파악해 나가는 노력이 부단히 요구될 뿐이다. ■

응모자를 일시에 평가해야 할 경우 학벌, 지연 등의 연고에 좌우되지 않고, 개인의 능력 수준을 객관적이고 공평한 지표에 의해서 평가하려 할 때 기초직무능력검사를 사용하는 것이, 성격 및 적응성검사를 사용하는 것보다 훨씬 바람직하다.



1차 선발 및 채용내정자 관리를 위한 적성검사 활용

1차 선발을 위한 적성검사 활용의 포인트

우선 적성검사 자료를 채용과정에 활용하려면 활용하고자 하는 도구의 적절성 및 타당성에 관한 축적된 자료를 분석하는 노력을 해야 한다.

둘째로 성격적 측면의 적성 중시보다는 능력적 측면의 적성중심 기준이 바람직하다는 점이다. 왜냐하면 능력중시형이 성격중시형보다 응모자의 납득감을 훨씬 높여주기 때문이다.

일반적으로 능력적 측면의 적성평가가 성격적 측면의 적성평가에 비해 표면적 타당성이 훨씬 높게 나타난다. 능력은 서로 싸워야 할 노력의 성과인 데 반해, 성격은 '인품'이고, 서열화하는 것에는 오히려 잘 어울리지 않는다고 생각하기 때문이다.

그러나 성격적 적성도 채용 기준으로 고려하는 경우가 있다. 이 때는 활용하기 전에 명확히 해두지 않으면 안 되는 몇 가지 기술적, 윤리적인 문제가 있다. 기준을 설정할 경우 활용 도구의 적절성 및 타당성을 확보하고 있어야 한다는 전제조건이 있다. 그러나 이 전제의 확보는 매우 어렵고 전문적이어서 신중한 검토 하에 추진하지 않으면 안 된다.

1차 채용기준의 운용

선발기준의 운용과 관련해서 일시에 많은 응모자가 지원하고 그들을 대상으로 면접을 해야 하는 경우에는 채용 예정 인원수와 응모자의 비율, 즉 선발비율에 의해서 채용기준을 조정하여야 한다. 그러나 단순히 응모자가 많다는 이유만으로 채용기준을 세우면 좋다는 것은 아

니다. 채용기준이라고 할 능력이 직무수행에 요구된다고 해도 무조건 능력 수준이 높은 것이 좋다고 할 수 없다. 물론 실증적인 자료 축적이 많으면 좋겠지만 일반적으로는 채용기준이라고 할 검사나 척도를 늘리는 편이 타당성 향상에 플러스가 되는 경우가 많다.

두 번째 포인트는, 기준 설정배경과 운용의 물음 채용관련자들에게 이해시키는 것이다. 기준의 취지 설명으로는, 사전에 실시한 타당성 연구 자료의 소개가 설득력을 갖는다. 또 운용 물음은 구차하지만 예외 조치를 허용할 기준을 준비해야 한다. 기준에는 항상 어느 정도의 예외가 따르는 법이다. 기준은 유연하게 설정하고, 그때 그때 채용담당자가 결정하도록 하는 편이 좋다. 채용선발은 종합적 인물이해를 기본으로 행해야 한다는 측면에서는 어느 정도 재량의 여지가 큰 편이 좋다. 또 일단 기준을 설정하면 이러한 취지를 잊고, 기준이 한 사람 생각대로 되어 가는 일마저 있다. 운용 매뉴얼의 정비, 운용상의 취지설명회 개최, 몇 년에 한 번 등 기준의 타당성 검증 등이, 효과적인 운용의 핵심이 된다.

세 번째 포인트는 채용기준을 각종 스포츠의 예선처럼 한 과정을 통과한 사람은 그 과정의 결과에 상관 없이 백지 상태로 다음 선발에 임하게 해야 한다는 것이다. 따라서 확률 세계의 선발기준의 이용은 여기까지이고 채용 여부의 의사결정을 하는 면접 장면에서는, 1차 선발의 기준특점이나 서열은 참조할 필요가 없다. 면접 장면에서는 성격적 적성검사를 토대로 한 깊은 인물 이해와 선발의 의사결정이 테마가 된다.



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부사장
재능교육 인시기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

정신장애의 진단과 예측

일반적으로 정신적 건강은 육체적인 건강과 마찬가지로 기업 측면에서 중요한 평가 포인트이다. 그러나 결론적으로 기업 인사 실무에서 활용하고 있는 간단한 적성검사에서 정신건강을 예측하고 진단하는 것은 기술적으로 매우 어렵다. 증상이 실제로 눈에 보이는 신체적 병이라도 그 예견은 매우 어려운 것인데, 이처럼 애매하고 복잡한 상태를 적성검사로 예측하는 것에는 한계가 있다. 그 진단, 예측은 전문가에게 맡겨야 할 것이다. 보고서에 진단이 나타나는 적성검사는 아주 난폭한 것이라고 말할 수 있고, 우수한 인재를 놓치기 위해 있는 것과 같다. 정신장애를 보이는 사람에게 적성검사를 실시했을 때에, 일정한 측정 결과를 얻었다고 해도 반대로 그것과 똑같은 측정결과를 얻은 사람이 똑같은 정신장애에 빠질 것이라고 단정할 수 없다. 단지, 성격특성의 성향을 나타낸다는 데 의미가 있다.

채용내정 후의 적성검사의 활용

채용선발을 위해 실시된 적성검사의 결과는 채용전략이나 인사관리를 위한 기초 자료로 활용할 수 있다. 적성검사는 개성을 파악하기 위한 도구인데, 그 개성 자료의 집계결과는 경영정보로서도 큰 시사점을 내포하고 있다. 이는 생각 외로 영향력을 가지고 있고, 간부 임원 회의에 보고할 경우에도 설득력을 갖고 있다. 그것은 적성검사가 인물이미지를 객관적인 자료로 나타내 주는 데다가, 그 자료가 표준화되어 있기 때문에 가능하다. 인적 자질의 상황을 동종업계의 다른 회사와 객관적으로 비교하는 것이 꽤 어려운 일이지만 표준성을 갖춘 적성검사 자료는 그것을 가능하게 한다.

응모자의 집계 분석

응모자들에 대한 적성검사의 결과를 전체, 지역별, 전공별 등으로 집계 분석한다. 응모자의 평균 프로파일은 기업 이미지를 나타낼 뿐만

아니라, 기업 멘파위의 한 지표라는 측면도 있다. 응모자 집단의 질은 기업의 장래성을 평가하는 것이라고도 할 수 있다.

수도권과 영남권, 호남권의 응모자를 비교해보면 시장점유율과 능력수준이 어느 정도 부합되는지 알 수 있다. 또 해마다 자료의 추이를 비교해보면 기업이미지의 부침과 응모자 자질 경향의 추이가 어느 정도 관계가 있는지를 알 수 있다.

선발평가별 집계, 분석

내정자와 내정사퇴자, 불채용자와의 비교나 면접평가의 상위자와 하위자의 비교 등이다. 선발평가에는 그 기업의 인재관이 반영되어 있고, 평가 결과별 적성검사 자료는 기대되는 인물상을 나타내고 있다. 일상적으로 자사의 인재관은 의외로 깨닫지 못하고 있는 경우가 흔하다. 타사와 비교하거나, 이처럼 자료로 나타내야 비로소 알게 된다.

개성이 독특한 인재를 채용하고 싶다는 인사 채용 담당자들의 목소리가 높으면서도 채용내정자의 적성검사 결과를 분석해보면, 의외로 전년과 거의 변화가 없는 경우가 많으며, 서울과 부산의 채용처별로 면접평가별 경향을 분석해보면 각 채용 책임자의 인재관이 꽤 상이한 경우도 많다. 또 채용이라는 기업경영의 한 측면의 자료이므로 기업 전체의 매니지먼트 경향을 알 수 있다.

내정자의 집계, 분석

내정자의 인적 자질은, 기업경영상 중요한 자산이다. 그 자산 상황을 적성검사의 자료에 의해 파악하는 것은 매우 큰 의미가 있다. 특히 해마다 이 자료를 축적해 두면, 인사 제 시책의 검토에 도움이 된다. 이들은 응모자의 질의 집계분석과 마찬가지로이다.

이런 자료를 갖는 것은, 경영적인 효과를 직접 갖다주는 것은 아니지만, 인적자원 전체의 흐름을 파악하게 해 주는 기능을 갖는다. ■

채용선발을 위해 실시된 적성검사의 결과는 채용전략이나 인사관리를 위한 기초 자료로 활용할 수 있다. 적성검사는 개성을 파악하기 위한 도구인데, 그 개성 자료의 집계결과는 경영정보로서도 큰 시사점을 내포하고 있다.

면접에서의 적성검사 활용

위한 적성검사 활용

면접에서의 적성검사 의의

면접은 채용 여부의 의사결정을 내리는 장인 동시에 응시자에게는 자기 표현의 장이다. 짧은 시간 동안 자기 표현을 정확히 해야 하기에 필요 이상으로 긴장해서 아쉬움을 남기기도 한다. 적성검사는 이러한 면접에 의한 직접적인 자기 표현을 보충할 수 있는 기회다.

반대로 면접자 입장에서 적성검사는 응시자의 인물이해를 효율화하기 위한 유력한 도구이다. 면접은 후광효과, 대비효과, 일반화, 스테레오타입, 개인적 호오(好惡) 등의 일반적인 치우침에 빠지는 경우가 흔하다. 면접에서 빠지기 쉬운 오류를 막기 위해 적성검사를 이용하면 좋은 결과를 얻을 수 있다.

적성검사를 활용한 면접 진행법

면접을 실시하기 이전에 적성검사를 실시하면 면접시 활용의 전제가 된다. 물론, 실무적인 제약이 있을 때는 면접과 병행하거나 면접 후에 실시해도 최종적인 채용 여부의 검토 자료로 활용할 수는 있지만, 차선의 활용 패턴이다. 이력·지원동기 등을 거듭 묻고 응시자의 사물을 보는 법, 사고방식, 성격경향을 이미지화해 가는 것이 면접이다. 면접에 의한 인물이해나 평가는 서서히 진행되는 것이 아니고 어느 순간에 의해 행해진다. 분석적인 적성검사 자료는 이러한 인물이해를 효율화하는 데 유효하다.

그러나 적성검사 결과를 갖고 있더라도 리트머스 시험지처럼 사람의 마음을 모두 파악할 수는 없다. 적성검사에서 얻은 인물이미지를 면접 진행시 수정하거나 면접에서 얻은 사실의 뒷면에 있는 행동 역할을 추정해 파악하는 과

정에서 이해가 높아진다.

적성검사의 결과에 따라 적절한 질문을 사전에 준비할 수 있는지 여부가 문제가 된다. 적성검사의 내용을 이해하고 있으면 마음에 드는 포인트를 지적할 수는 있다. 그러나 구체적인 질문은 아주 개별성이 강한 것이고, 한결 그 장의 대화 속에서만 의미를 지닌다. 또 인물이해의 깊이는 면접자가 가진 인물이해의 짜임새가 어느 정도 풍부하고 깊은가에 따라 적성검사의 정보가치도 변한다. 바꿔 말하면 적성검사는 면접자의 인물이해력의 범위 내에서만 활용될 수 있다.

면접의 유효성은 <표 1>로 나타낼 수 있다. 면접과정에 적성검사를 활용할 때에는 면접자에 대해 면접의 기술만이 아니라 적성검사에 관한 지식이나 해석기술도 제공해야 한다. 인물관의 풍부함은 하루아침에 몸에 붙는 것이 아닌데, 다른 두 가지 사항은 사전에 설명회를 개최하든지 해서 철저히 하고 충분히 대응할 수 있게 해야 한다.

다음은 실무상 문제에 대해 생각해 보자. 복수의 면접자가 면접을 진행할 경우, 전원에게 적성검사의 결과를 제공하는 편이 좋을지의 문제다. 결론부터 말하면<표 3>, 전원에게 제공하는 것이 가장 이상적이다. 물론 면접자에게는 사전에 오리엔테이션을 받게 하고, 적성검사의 구성이나 결과표 해석법을 확실히 이해시키는 것이 전제 조건이다.

알기 쉬운 적성검사라면 어떨지도 모르지만, 복잡한 인물모양을 단순화하고, 평가를 A, B, C 등 종합판정 형태로 알기 쉽게 결과를 표시한 것은 반대로 오해를 불러일으키기 쉽다. 따라서 면접자에게 반드시 적성검사를 이해시키



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

〈표 1〉 면접의 전개와 적성검사

구분	수험자	면접자	적성검사
제1스텝(도입)	의자에 앉는다.	라포를 형성한다.	인물이미지의 가설을 배운다.
제2스텝(서)	자기소개를 한다.	자기소개를 하게 한다. 대답하기 쉬운 질문을 한다. 응시동기, 흥미를 질문한다.	
제3스텝(내용)	질문에 대답한다. (질문내용으로 회사의 관심을 안다.)	학창시절, 경력 등이나 앞으로의 Career계획 등을 질문한다. 기분의 변화를 본다. 인물이미지의 가설을 확인한다. 과거의 행동선택의 동기나 과정을 살펴본다. 입사 후의 이미지를 상징한다. 인물 이미지를 통해 채용 여부를 판단한다.	인물이미지의 특성이나 특징을 나타낸다.
제4스텝(마무리)	보충설명, 자기어필을 한다. (회사의 이미지가 형성된다. 자기 표현의 만족감을 얻는다.)	자기표현이나 질문의 기회를 준다. (수험자 이해의 충족감 위로의 말로 마친다.)	

* 주) 라포 : 커뮤니케이션이 원활하도록 기본상에서 서로 이해를 구하는 것. 바움의 벨트를 푼다 고 말할 수 있다

〈표 2〉 면접의 유효성과 적성검사

면접의 유효성	=	인물관의 풍부함	×	적성검사의 해석기술	×	면접의 기술
---------	---	----------	---	------------	---	--------

〈표 3〉 면접과정에 적성검사의 활용 방법

구분	검사결과와 제공	장 점	단 점
Consensus	전 원	확인해야 할 점을 전원이 확인할 수 있다. 면접자 간의 여론을 만들기 쉽다.	사전 설명회를 열어 검사를 확실하게 이해시켜 둘 필요가 있다. 예단을 갖기 쉽다.
예단회피	일부의 검사전문가	확인해야 할 점을 확인할 수 있다. 예단이 발생하기 어렵다.	전원의 합의를 얻기 힘들다.
사후확인		예단이 생기지 않는다. 사전설명회를 생략할 수 있다.	확인해야 할 점을 빠뜨릴 염려가 있다. 인물이미지가 알을 수 있다.

는 과정이 필요하다. 이런 과정을 습득한 면접자들만이 적성검사 결과 중 바람직하지 않은 측면에 대한 결과 부분을 면접 진행 상황 중 확실히 파악, 확인할 수 있을 뿐만 아니라 면접 후의 검토 시에도 자료를 기초로 심의할 수 있고, 면접자간의 조정이 쉽다는 장점이 있다. 즉 이 방법은 면접자가 적성검사 결과에 대해 충분히 이해하고 해석할 수 있는 능력이 없을 경우에는 전원에게 검사 결과를 제공하는 것은 바람직하지 않다.

사전 오리엔테이션이 불가능한 경우는 쉽게 검사결과를 공개해서는 안 되고, 적성검사를 이해하는 인사담당자만이 검사결과를 수중에 두고, 확인해야 할 포인트를 질문하는 형태로

진행해야 한다. 이것이 차선책이다.

이러한 방법은 문제시되는 점을 빠뜨리지 않고 확인할 수 있을 뿐만 아니라, 적성검사의 이해가 불충분하기 때문에 검사결과에 영향을 너무 미치거나 예단을 갖게 하는 것을 회피할 수 있다는 장점이 있다.

그래도 너무 예단을 갖는 것이 걱정될 경우에는 면접과정에는 참조하지 않고, 면접 종료 후의 채용 여부 사정검토회의에서만 이용하는 방법도 있다. 단, 확인해야 할 포인트를 확인하지 않았다는 문제가 있긴 하지만 신중을 기하기 위해서나 시간적인 제약을 위해서는 이 방법도 충분히 검토할 가치가 있다. ■

인물이해의 깊이는 면접자가 가진 인물이해의 짜임새가 어느 정도 풍부하고 깊은가에 따라 적성검사의 정보 가치도 변한다. 바꿔 말하면 적성검사는 면접자의 인물이해력의 범위 내에서만 활용될 수 있다.

교육·연수장면에서의 적성검사 활용

적성검사는 개성을 측정하는 도구이고, 개성은 안정적인 특성이 있다는 면에 초점을 맞추고 있다. 한편 교육·연수는 새로운 지식이나 기술, 또는 태도, 행동 등 변화하기 쉬운 측면에 초점이 두고 있다. 이러한 점에서 안정적인 특성을 측정하는 적성검사는 그다지 도움이 되지 않는다고 생각할 수도 있지만 실제로는 교육·연수 장면에서도 적성검사가 활용되어 많은 효과를 올리고 있다.

교육 자료로서의 적성검사

교육·연수 장면에서의 적성검사 활용 목적을 간략히 살펴보자. 먼저, 자기이해의 촉진을 들 수 있다. 적성검사의 결과를 본인에게 제공함으로써, 자기이해를 심화하는 것을 노린 것이다. 새롭게 무엇인가를 몸에 익히게 하는 것이 교육·연수라고 하면 적성검사는 그 내적 환경이라고 할 수 있는 자기 자신의 현상을 올바르게 인식시키는 작용을 한다. '성격이란 사고의 산물이다'라고도 일컬어진다. 그렇다면 그에 합당한 사고를 바로잡아서, 성장의 방향 결정짓는 일도 가능하다.

연수 프로그램을 시작할 때는 몇 가지를 검토해야 한다. 첫째, 교육목적이나 내용, 둘째, 제공하는 적성검사의 내용, 그리고 셋째로 검사의 실시방법이다.

먼저 교육내용과 목적인데, 적성검사는 지식이나 기술을 익히기 위한 교육에는 그다지 적합하지 않다. 적성은 지식이나 기술을 익히기 위한 내적 환경인데, 검사결과를 직접적으로 지식의 획득에 결부할 수는 없다. 이에 대해서 자신의 역할이나 태도, 행동양식을 되돌아보게 하는 것을 목적으로 한 교육·연수에서는 나

름의 효과를 기대할 수 있다. 성격검사의 결과를 본인에게 제공함으로써 자신의 인성이나 태도와 주위 영향과의 관계에 대해서 현상의 인식을 높일 수 있다.

둘째 포인트는 적성검사의 내용에 관한 것이다. 당연한 일이지만 보고서가 본인에게 이해되지 않으면 안 된다. 그것은 단순히 알기 쉽게 표현되어야 한다는 것만이 아니고 받아들이기 쉬운 내용인지 아닌지 하는 점도 중요하다. 타고난 생득적(生得的) 측면의 측정이 아니고 자신의 의사로 컨트롤할 수 있는 태도나 흥미, 가치관 등을 측정할 수 있는 종류의 검사가 적절하다. 또 신뢰성 등 과학적 측정치에 의한 평가뿐만 아니라 본인용 해석서 등의 자료 유무, 교육 소프트웨어 등의 적합성 여부 등이 체크 포인트이다.

세 번째 포인트는 검사 실시에 관련된 사항이다. 적성검사 실시에 관련된 설명, 특히 검사 결과의 활용취지는 본인이 납득할 수 있도록 설명해 주는 것이 바람직하다. 검사라는 말에는 인사평가와의 관련성 및 저항감이 생기며 프라이버시를 침해할 수 있다는 일면(一面)이 있기 때문이다. 본인에게 검사 결과를 제공한다고 해도 자기 자신마저 분명히 해두고 싶지 않는 사항도 있을 수 있다. 따라서 검사는 본인의 동의하에 실시하는 것이 바람직하며, 교육·연수의 일환으로서 실시한다는 취지와 실시내용을 명확히 하면 검사에 대한 저항감을 줄일 수 있다.

수강자 이해를 위한 적성검사

지금부터는 교육담당자에게 적성검사 자료가 얼마나 유용하게 활용되는지에 대해 살펴본



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

다. 우선 교육·연수 중인 수강자를 지켜보고 지도하기 위한 참고자료로서의 활용이다. 수강자의 특성이나 특징을 미리 파악해 두고 그것에 따라 진행방법을 바꾸는 것은 교육효과를 높이는 데 매우 중요하다. 특히, 긴장도가 높은 연수나 개별 상담을 행하는 경우에 적성검사 결과는 수강자의 성격(개성)이나 감정의 변화를 파악하기 위한 유력한 자료가 된다. 행동 특징의 이면에 있는 정서나 지향의 측면에서 행동의 원리, 힘(활력)을 이해하기 위한 자료다. 물론, 이 같은 효과를 위해서는 적성검사의 내용이나 자료의 해석법을 충분히 이해해 두어야 한다.

또 다른 활용은, 교육을 그룹으로 나누어 진행하는 경우이다. 그룹 활동 전체가 가장 활발해지도록 사전에 수강자를 배치하는 셈인데, 적성검사 결과를 토대로 하는 것이 좋다. 배치는 평소 '그룹 내 이질(異質)·그룹 간 등질(等質)'의 원칙이 그룹 활동의 활성화라는 관점에서 생각하면 최적이다. 결국 그룹 멤버는 다양한 개성의 소유자로 구성되어 있고, 그룹으로서의 특성은 그룹간의 차이가 없는 상태가 좋다. 교육·연수에 앞서 적성검사를 실시하고 결과에 따라 이 원칙을 따르도록 그룹 멤버를 편성하는 것이 바람직하다. 교육효과를 높이기 위한 중요한 포인트의 하나.

적성검사를 교육·연수에 활용하는 것은 다음과 같은 두 가지 측면에서 유효하다.

연수 스템을 위한 수강자 자료

교육·연수의 스템이 수강자의 특징을 미리 파악하고, 수강자의 특징을 가미하면서 진행방법을 바꾸는 것은 교육·연수의 효과를 높이는 데 매우 중요하다. 또한 연수라는 특수한 상황에서는 어떤 일이 일어날지 예측할 수 없는 경우가 있다. 특히 감수성의 계발을 목적으로 하는 T-Group에 있어서는 이러한 수강자 이해가 불가결하다.

연수 스템에서 적성검사는 중요한 정보가 된

다. 예를 들면, 내정자 연수나 신입사원 연수는 배속검토를 위한 개인 정보 수집에 절호의 기회인데, 연수 중 신인의 행동이나 성격의 특징을 파악하고 싶을 때에는 적성검사 자료가 있으면 편리하다. 결국, 행동관찰에 따라 나름대로 특징을 파악할 수 있는데 그와 같은 행동의 원인에 해당하는 '기분이나 자질', '가치관'을 알아보는 중요한 정보가 된다.

연수 수강자를 위한 자기이해 촉진자료

적성검사는 자기이해, 상호이해에 유효하게 기능을 한다. 자기의 모습을 거울에 비춰보고 복장을 정돈하듯이 적성검사를 '자기를 비추는 거울'로서 이용하는 것이다. 적성검사에 의한 객관적 자료를 참고함으로써 업무 자세를 수정하고, 자기개혁에 스스로 동기를 부여하는 것 등이 있다. 특히 성격 면에서 자기이해의 촉진제로서 활용할 수 있다.

교육·연수에서는 통상 성격 측면만을 수강자 본인에게 피드백하는 경우가 많다. 지금까지 막연하게 파악하고 있던 자신의 성격 특징을 피드백함으로써 자신을 선명하게 이해할 수 있게 된다. 또한 연수 장면을 추정해 보면 자기이해를 촉진하는 동시에 상호이해도 촉진된다.

자기가 이해할 수 있는 척도나 자료라면 타인에의 피드백, 이해하기 쉬운 것은 당연하다. 연수 중에 '성격유형 혹은 특성'을 사용해서 상호 이해 연습을 하면 귀사 후에 소위 '공통언어', 예를 들면 '자네는 최근 아주 ○○ 타입의 사람이 되어 왔구먼!' 또는 '밝고 개방적인 사람이 되었구먼!' 등의 이야기를 자주 들을 수 있다. 이러한 객관적 자료인 적성검사 중 성격 측면에 관한 내용, 특히 ○○유형과 같은 성격유형의 구분은 정보나 피드백 코멘트뿐만 아니라 상징언어로 평이해서 친숙해지기 쉬운 표현방법이 된다. 여러 가지 가치관이나 사고방식을 가진 인간이 존재하는 한 이와 같이 알기 쉬운 '공통언어성'은 자기이해나 상호이해를 촉진하는 데 매우 중요한 요소이다. ■

새롭게 무엇인가를 몸에 익히게 하는 것이 교육·연수라고 하면 적성검사는 그 내적 환경이라고 할 수 있는 자기 자신의 현상을 올바르게 인식시키는 작용을 한다. '성격이란 사고의 산물이다'라고도 일컬어진다. 그렇다면 그에 합당한 사고를 바로잡아서, 성장의 방향을 결정짓는 일도 가능하다.

인사상담 시 적성검사의 활용

인사상담 시 적성검사의 의의

현재 인사관은 크게 능력주의에서 개성주의로 변화하는 추세에 있다. 그래서 '기업을 위한 인재'에서 '개인을 위한 기업'으로의 패러다임 전환이 요구되고 있는 시점이다.

이는 누구나 다 알고 있지만 실제로 구체화하는 것은 하루아침에 되는 것이 아니다. 이러한 상황에서 인사상담이나 면접이 제도화되고 연수 프로그램의 한 부분으로 도입되는 경우가 늘어나고 있다. 한 사람 한 사람의 개성, 의사(意思) 같은 상황을 파악하는 것은 일선 관리자의 업무이지만, 인사 스태프에게도 개별 인사의 기초 자료로 중요한 업무 중의 하나이다.

또 현상을 바르게 인식하고 자기 자신을 놓치는 일이 없도록 지원하는 것도 개성주의 시대의 인사 스태프의 역할이다.

결국, 인물평가·본인 의향 확인·자기인식이나 자기개발의 지원 등 세 가지 측면이 인사상담의 목적이 된다. 적성검사가 개인의 모든 것을 알 수 있는 것은 아니지만 인물 이해를 깊게 하는 유력한 지원 자료를 제공해 주는 것임

〈도표 1〉 인사상담에서 적성검사의 활용 패턴

목적	적절한 적성검사 내용	활용 형태	효과
치료형 (문제발생 시, 대응 등을 검토할 경우)	기초능력, 정서 등 고유의 특성	상담원의 정보 활용	현재 안고 있는 문제의 원인이나 대응책을 검토하는 기초정보가 된다.
교육형 (교육의 일환으로 자기인식을 높이기도 하고 캐리어를 검토할 경우)	흥미, 의욕, 지향, 직업관 등 의사로 방향 전환을 할 수 있는 특성	본인에게도 피드백해서 자기분석의 촉진재로서 적성검사 결과를 어떻게 받아들일지도 상담의 한 테마가 된다.	자신의 특징을 인식하거나 노력의 방향을 생각하게 한다. 또 본인의 의사나 행동의 이해를 깊게 하거나 조언할 때 참고가 된다.

은 틀림없다.

인사상담을 위한 적성검사

인사상담에 대한 적성검사의 활용은 〈도표 1〉로 정리할 수 있다. 상담은 의료영역으로서 인사나 교육 스태프의 역할을 뛰어넘고 있다. 여기서에서는 치료형보다는 교육형으로 사용되는 적성검사를 중점적으로 소개한다.

인사상담 장면에서 교육형으로 활용하는 것에는 두 가지 방법이 있다.

하나는 인사 상담자가 내담자를 이해하기 위해 이용하는 것으로서, 다른 평가장면에서 쓰이는 것과 내용이나 활용 방법이 똑같고 검사 결과를 해석하고 이해하는 것도 인물 이해를 깊게 하기 위한 방법이다.

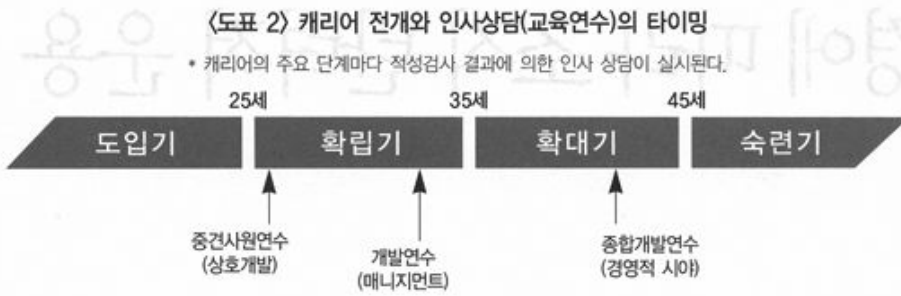
다른 하나는 본인에게 적성검사 결과를 제시해서 자기분석이나 자기개발을 지원하는 활용 방법이다. 이 경우에는 나름대로 연구되어 있는 것을 선택해야 한다.

또 하나의 적성검사를 알아본다. 그것은 지도육성 조사표(BIP)이다. 지도육성 조사표



김기봉

한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장



(BIP)는 배속·배치용 적성검사의 하나로, 적성검사와 의견을 묻는 설문지의 중간적 형태이다. 이 검사는 성격 특성이 아니라 자신의 의지로 컨트롤할 수 있는 흥미·지향적 측면을 가치관과 직업의식의 틀로 측정하는 것이다.

이런 가치관 및 직업의식 등은 스스로의 경험내용을 선택하고, 나아가 성장의 방향을 나름대로 정하는 것이다.

가치관이란 사상(思想)과 신조(信條)의 영역이기 때문에, 일각에서는 프라이버시를 너무 침범한다는 우려를 나타내기도 하지만, 직무행동 면에서 나타나기 쉬운 측면과 자신이 가지고 있는 가치관·직업의식을 바꾸려고 하는 것이 아니라는 점에서 그리 저항감이 크지는 않을 것이다.

그리고 검사 결과 보고서에 코멘트의 기술이 있기 때문에, 인사 상담 장면에서 이용하기 용이하다. 보고서를 통해 개성을 파악하는 것만 아니라 개인 결과 보고서를 개인들에게 보여줌으로써, 본인이 그것을 어떻게 받아들이는가 하는 것도 인물 이해에 도움이 된다. 또한 개인 결과보고서는 직업의식이나 가치관에 대해 백분위 점수로 나타내고 있기에 일반인들이 이해하기 용이하다.

구체적인 전개

신입사원에 관한 인사 상담은 그들을 맞이하는 데 배속·배치 희망을 들어 적용을 촉진하기 위한 인사 상담과 배속·배치 후의 적용을 확인하기 위한 인사 상담으로 구분할 수 있다. 이들의 구체적인 전개 중 적성검사를 활용하는

것은 신입사원의 심리 변화를 헤아리고 올바르게 이해하기 위한 것이다.

인사 상담은 일반 사원층에서 관리자층으로 올라 갈수록 고려해야 할 각종 어려운 문제에 휩싸이게 된다. 본인을 이해할 뿐만 아니라 평가하고, 조직의 요구도 맞추어 인사 상담을 해야 하기 때문이다.

물론 적성검사가 복잡한 사항들을 해결하는 만능은 아니지만, 객관성, 임팩트의 강도 등으로 인해 인사 상담 장면에서 효과적으로 활용할 수 있다.

따라서 적성검사를 활용한 인사 상담은 건전한 조직과 개인의 성장에 중요한 역할을 하기 때문에 그에 합당한 노력과 에너지, 비용 등을 투자하는 것이 바람직하다.

<도표 2>는 어느 기업의 교육체계 모델인데, 캐리어를 단계별로 나눠, 단계에 적합한 교육 프로그램을 마련하고 개별 인사 상담을 행하는 것이다. 세 개의 연수 과정에는 적성검사가 어느 단계에서든 이용되고 있고, 자기분석과 자기 개발계획의 작성에 교육 자료로 이용되고 있다. 거기에서는 과거 평가자료와 비교하여 변화 정도를 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 노력 정도 등을 분석, 인사 상담을 하는 데 참고할 수 있다.

물론 수강자로서는 이런 일이 유쾌하지만은 않아 쌍방 모두 긴장하는 경우도 있지만, 능력주의 인사를 수행하는 기초 단계로서는 매우 효과적인 것이다. ▣



19월 10
오스 교수(인사관리론)의 인사 상담 장면에서 인사 상담을 하는 모습이다.



인성검사의 종합적인 이해

1. 적성이란

채용시험에서 적성이란 직업과 개인의 자질, 인성이 부합되는지의 여부를 말한다. 개인의 개성을 형성하고 있는 것은 지적능력과 흥미, 성격, 신체적 특징 등이다. 적성이란 사람의 발달과정에서 발전 육성되는 경우도 많으므로 일반적인 의미의 적성이란 최소한의 의욕, 평균 이상의 성적을 뜻한다. 비즈니스 사회에서 필요로 하는 적성은 부단한 연습과 훈련에 의해 몸에 밴 교양과 기술과 같이 후천적으로 획득한 능력을 동시에 말한다. 즉 기능과 인성과 업무의욕을 말한다. 적성을 훌륭하게 길러내는 것은 자기 자신의 관심분야에 얼마나 진정으로 노력, 정진하느냐에 따라 좌우된다고 할 수 있다.

2. 인성검사를 통한 우수인재 평가는?

인성검사는 채용전형과정에 우수인재를 선발하기 위한 틀로서 중요한 위치를 점한다. 그럼 인성검사를 통한 우수인재 선별력은 어떤 기준에 의해 행해지는 것일까? 한마디로 기업의 핵심역량을 분석한 결과에 따라 필요한 자질과 성향 및 태도를 구비한 인재를 선호한다. 첫째, 급변하는 경영조직환경에서 좋은 대인관계를 유지하며 직무에 적용할 수 있는 인재인지의 여부다. 둘째, 치열한 경쟁사회에서 번영하기 위해 소비자들을 감동시킬 수 있는 새로운 아이템들을 지속적으로 창출하고 기존 패러다임이 부가가치를 창출할 수 있도록 개선하고 개혁해 나가는 창의력과 상황대처 능력, 업무개선 능력 등을 갖추었는지의 여부다. 셋째, 자신의 분야에서 전문성을 확보하고 열의를 가지고 임할 수 있는 인재인지의 여부다. 넷째, 이

기주의적인 삶이 아니라 공동체적 삶을 살면서 건전한 정신건강을 유지하며 업무 및 사회생활 스트레스 등을 효율적으로 관리할 수 있는 인재인지의 여부뿐만 아니라 직무관련 종합상식 측면과 예절 및 관습에 관한 내용까지도 포함된다. 다섯째, 정보화의 시대에 폭넓은 시야를 가지고 정보를 수집, 분석, 활용할 줄 아는 인재인지의 여부이다. 여기에는 컴퓨터 관련 활용능력뿐만 아니라 정보수집 및 검색, 활용능력까지도 포함된다.

3. 인성을 평가하는 방법에는 어떤 것들이 있을까?

직업적성의 면에서 인성이란 행동의 경량이라고 말할 수 있다. 같은 조건, 같은 장면에 있는 사람들이라도 개인은 여러 가지 유형으로 행동한다. 예를 들어, 상사로부터 명령을 받았을 때 곧바로 시작하는 사람이 있는 반면, 우선 차분하게 면밀한 계획을 세워서 서서히 시작하는 사람이 있다. 끈기가 강한 사람이 있는 반면, 시원시원한 사람도 있다. 남들과 사귀기를 좋아하는 사람이 있는가 하면, 남과 융화하기 힘든 사람도 있다. 업무에 대한 의사결정을 매우 느리게 하는 사람이 있는 반면, 신속하고 간단히 결단을 내리는 사람도 있다. 이와 같이 사람들의 인성은 매우 다양하다. 이러한 인성을 파악하는 방법은 크게 3가지 구분할 수 있다.

1) 질문지법

질문지법 검사는 피험자가 인성 특성을 나타내는 문항에 자신이 얼마만큼 해당되는지를 판단해서 응답하는 방법이다. 응답의 형식은 '예, 아니오, 어느 편이라고 말할 수 없다'의 3자택일법을 취하는 것이 많지만 이외의 형식도



김기봉

한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인지기개발부 부서장
재능교육 인시기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

있다. 이 방법의 이점은 첫째, 집단적 실시가 가능하고 둘째, 채점이 용이하며 객관적이라는 것, 셋째, 인지분석 등 통계적 처리도 용이하여 검사항목의 결정을 합리적으로 할 수 있다.

그러나 다음과 같은 약점도 있다. 그것은 수험자가 의식적·무의식적으로 회답을 왜곡할 수 있다는 점이다. 그래서 주관적 왜곡을 피하기 위한 목적으로 질문항목 속에 거짓을 발견하기 위한 항목을 삽입하거나 특수유형의 검사는 수학적 처리를 더해 검사 결과를 수정하는 방법 등이 시험되고 있다. 특히 자신을 잘 보여야만 하는 입사시험의 경우에 왜곡의 가능성을 고려해 표준화하지 않으면 검사의 타당성이 의문될 수 있다.

그래서 질문지법의 경우에는 검사를 받는 태도, 동기, 목적 등을 알아야 하고 질문 항목에 대한 수험자의 이해력이나 내성력(內省力)을 항상 염두에 두고 개발해야 한다.

2) 작업검사법

인간은 잠잘 때를 제외하곤 작업을 하고 있다. 작업 중에는 인격적 요인이 반영된다고 생각하고, 일정한 조건 아래 단순한 작업을 시키고 나서 작업량의 패턴에서 인격을 파악하는 것이 작업검사이다.

이 방법은 일반적으로 실시가 간단하며 집단적으로 실시할 수 있고 비언어적인 과제를 사용하므로 언어이해력을 필요로 하지 않는다는 이점이 있다. 그러나 인성 전반에 대한 정보를 기대하는 것은 무리다.

대표적인 검사로는 우리나라에서 UK검사는 약칭으로 통용되고 있는 内田-크레펠린 정신작업검사다.

이 검사의 기초가 된 것은 크레펠린(Kraepelin)이 실험심리학의 연구법으로서 쓰인 단순가산작업이지만, 이것을 인격검사에 받아들인 것은 우치다 유우자부르오(内田勇三郎)다. 우치다-크레펠린 정신검사의 방법은 1행의 숫자가 가로 91자, 세로 34행, 나란히 있

는 용지를 쓴다. 1분간씩 가로 양 옆의 숫자를 가산해서 답의 1의 위치의 숫자만 써나가는 작업이 주어진다. <그림1 참조>

현재 표준적 방법이 되고 있는 것은 연습 2분, 前期本檢 15분, 휴식 5분, 後期本檢 5분이라는 순서다. 검사 결과의 정리방법은 우선 각 행의 작업이 이루어진 최후의 숫자를 연결하는 것에 의해 작업곡선을 기입한다. 또 작업량, 오진수(誤該數) 등이 계산된다.

5 7 8 6 5 4 9 6 8 5 3 4 8 9 4
2 5 4 1 9 3 5 4 3 8 7
6 5 4 7 8 6 3 8 4 9 7 4 6 8 7
9 7 6 8 4 5 7 9 3 8 4 7 6
8 3 4 7 6 9 3 8 7 4 5 8
7 4 8 9 5 4 7 8 6

<그림 1> UK 검사 문제지 견본 및 계산방법

3) 투사법 (Projective techniques)

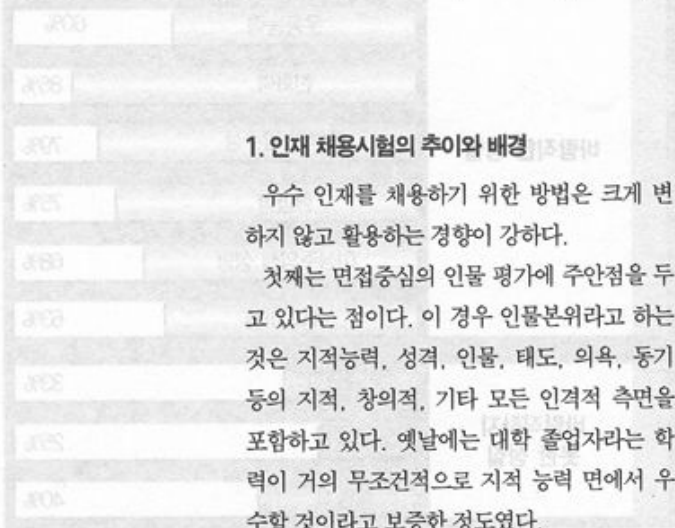
투사법은 임상심리학 분야에서 매우 많이 사용되는 검사 형식으로 비교적 막연한 그림, 모양, 문장 등을 자극 재료로 하는데, 수험자는 과제에 생각한 대로 반응을 전하므로 검사 상황은 극히 자유롭고 거의 제한을 가하지 않는다. 또한 투사법에서는 수험자의 내성을 거의 기대할 필요가 없어 질문지법의 결점인 수험자의 의식적 자위가 문제 되지 않는다. 또한 검사 반응이 매우 풍부하기 때문에 검사 결과의 해석을 다면적으로 행할 수 있다.

반면, 이 방법은 개별적으로 실시하므로 다수의 수험자를 단시간에 처리하는 것이 어렵다. 그리고 검사 결과의 처리와 해석 과정에 검사자의 주관이 들어가기 때문에 객관성이 낮다. 물론 투사법이나 문장완성법 등 상당히 객관적인 분류법이 확립되어 있지만 투사법을 전반적으로 본다면 아직 불충분한 점이 많다. 검사자는 고도의 전문적 지식과 경험이 필요하다. ■

인성검사는 채용전
행과정에 우수인재
를 선발하기 위한
틀로서 중요한 위
치를 점한다. 그럼
인성검사를 통한
우수인재 선별력은
어떤 기준에 의해
행해지는 것일까?
한마디로 기업의
핵심역량을 분석한
결과에 따라 필요
한 자질과 성향 및
태도를 구비한 인
재를 선호한다.

500	1000000
200	1000000
1000	1000000
100	1000000
10000	1000000
100000	1000000
1000000	1000000

인 · 적성검사 이해의 마무리



1. 인재 채용시험의 추이와 배경

우수 인재를 채용하기 위한 방법은 크게 변하지 않고 활용하는 경향이 강하다.

첫째는 면접중심의 인물 평가에 주안점을 두고 있다는 점이다. 이 경우 인물분위라고 하는 것은 지적능력, 성격, 인물, 태도, 의욕, 동기 등의 지적, 창의적, 기타 모든 인격적 측면을 포함하고 있다. 옛날에는 대학 졸업자라는 학력이 거의 무조건적으로 지적 능력 면에서 우수할 것이라고 보증한 정도였다.

둘째로 출신학교와 학업성적증명서를 위주로 하는 서류전형이다. 이러한 자료는 일반능력을 평가하기 위한 측면이 강하며 다음 세 가지 측면으로 요약해 볼 수 있다.

우선, 우리의 채용관행이 학력별 채용이기 때문에 각 학력에 맞는 학력 평가 내지 인정이 필요하다는 점이다. 둘째는 일반능력이 채용시에만 한정되는 것이 아니고 경력기간 동안 내내 영향을 미친다는 점이다.

셋째로는 일반능력에 관한 평가시험을 통해 잠재능력과 채용 여부의 파악을 시도하고 있다는 점이다. 이러한 사항들은 아직까지도 그다지 바뀌지 않은 것 같다. 이렇듯 우리나라의 채용시험은 오래 전부터 학력을 주요한 평가 잣대로 취급해 왔다.

그러나 기업에서 진정 필요로 하는 능력이란 이러한 학력을 기본으로 한 능력이 아니라 직무수행능력 정도이다.

미국 등 선진국에서는 개인은 조직의 최소구성원단위로서 개개의 직무수행자이고, 종업원은 전인격의 일부로서 직무에 임하는 것으로 생각하고 있다.

이런 경우의 채용선발은 직무 수행에 필요한

적성을 예측하는 측면에 비중을 두었다. 그러나 우리나라에서는 아직 경영조직의 직무를 기준으로 하는 합리적 체계라고 할 수 없고, 주어진 직무라고 하더라도 범위, 직책이 한정되어 있지 않다.

따라서 직무수행능력 또는 직무적성을 생각할 경우 각 직무에 관련된 능력이나 인격을 다루지 않고 전인격적 측면을 다루어왔다고 할 수 있다. 우리나라에서는 채용시험과목의 하나로 적성검사를 채택할 경우 미국 등 선진국처럼 직무수행능력의 예측 도구로서 사용하기 보다는 기업의 한 구성원으로서 적합한지에 관한 일반 적격성 여부를 판정하는 목적으로 주로 이용하고 있다.

즉, 여러 직무에 기본이 되는 기초직무력검사나 조직인으로서의 일반적인 적응을 진단하는 성격검사가 주로 이용되고 있다.

2. 기업에서의 인 · 적성검사 활용 변천사

기업의 인사관리부서에서는 각 직무에 있어서 일의 내용, 책임, 권한, 자격조건 등을 분석, 조직의 직무내용을 설계하고 소요인원을 산정한다. 기업에서는 이를 위해 여러 가지 적성검사를 활용해 왔는데 일반 기초능력검사, 성격검사, 직업흥미검사, 감각동작능력검사 등이 있다.

종래에는 많은 사람들 중에서 소수의 유능한 사람을 선발할 때 적성 문제를 다루어왔으나 차츰 특정 소수의 부적격자만을 제거하는 방향으로 전환해 가고 있다. 특히, 사무자동화와 공장자동화 등의 영향으로 감각동작능력검사의 중요도는 감소되는 추세이다.

그러나 이와 반대로 직무의 난이도에 적합한



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장



채용시험에서 인·적성검사를 활용하는 것은 업종과 직종에 적용할 수 있는 인재를 발견하는 것이다. 현재와 같이 다원화된 사회에서는 직업 선택의 폭이 꽤 넓어지고 있다. 인·적성검사는 업무에 필요한 능력과 자질이 사전에 파악되어 있으면 그에 적합한 인재를 발견해 내는 데 유용한 도구 역할을 한다.

적성 배치라는 차원과 조직의 생산성이 조직 구성원의 팀워크에 의해 달성된다는 점 때문에 기초능력검사와 인성검사의 중요성은 오히려 더 증가하고 있다.

3. 인성평가 방법의 장단점

인성을 평가하는 방법은 크게 질문지법, 작업검사법, 투사법의 3가지로 구분할 수 있다고 지난 호에서 이미 언급하였다. 이러한 방법의 장단점을 간략히 살펴보면 다음 <표>와 같다.

4. 인·적성검사 활용의 의의

채용시험에서 인·적성검사를 활용하는 것은 적성의 일정 수준 이하의 응시자들을 배제한다는 의미 외에도 여러 가지 의의가 있다.

첫째, 직장사회에 적응력이 떨어진 응시자를 발견하는 데 의의가 있다. 즉, 직장에 적응하지 못할 응시자들을 통계적 확률에 따라 사전 발견할 수 있다는 점이다. 이것은 의학적 측면의

기준에 따른 부적응 상태를 파악하는 것이 아니라 통계적 확률 개념을 기준으로 파악한다는 사실에 유의해야 한다.

둘째, 업종과 직종에 적용할 수 있는 인재를 발견하는 것이다. 현재와 같이 다원화된 사회에서는 직업 선택의 폭이 꽤 넓어지고 있다. 인·적성검사는 업무에 필요한 능력과 자질이 사전에 파악되어 있으면 그에 적합한 인재를 발견해 내는 데 유용한 도구 역할을 한다.

셋째, 인·적성검사는 효율적인 인사배치를 하는 데 의의가 있다. 개인도 직장생활에 보람을 느끼며 기업도 업무 생산성을 높이고, 팀워크가 잘 이루어지는 밝은 직장이 될 수 있다.

또한, 기업 내 훈련의 효율화를 기한다는 측면이 있다. 인·적성검사 자료를 훈련에 활용하면 훈련기간을 단축하고 교육·훈련 중에 발생하는 낙오자를 최소화할 수 있을 뿐만 아니라 교육 내용을 설계하는 데 많은 도움을 얻을 수 있다. ■



이승철
인성평가연구소 이사장
www.hellzone.com

■ 인성검사의 이해득실 비교

장단점 가능성/검사법	질문지법	작업검사법	투사법
1. 인격성 관찰의 시야(특성파악)의 넓이	넓다(1)	좁아진다(3)	의문(2)
2. 관찰의 깊이	중간(2)	얕다(3)	깊다(1)
3. 작업장면에 있어서 문제인력의 발견	가능(1~2)	대개 무리(3)	가능(1~2)
4. 지능검사에 의해 자료습득 가능성	없다(3)	조금 있다(2)	있다(1)
5. 자료의 신빙성	의문(3)	있다(1)	조금 의문(2)
6. 자료의 정리와 해석의 난이도	쉽다(1)	중간(2)	어렵다(3)
7. 검사실시자의 차이에 따른 오차 정도	적음(1)	중간(2)	많음(3)
8. 직무분석의 보조수단이 되는 가능성	있음(1~2)	있음(1~2)	없음(3)
9. 인사과과에 있어서 인물판정의 보조수단이 될 가능성	있음(1)	조금 있음(2)	없음(3)
10. 소요시간(판정을 포함)	일반적으로 짧은 시간(1~2)	일반적으로 정시간(3)	
11. 대표적인 검사의 예	MMPI, K-SPT	U-K	로샤, TAT, 문장완성법

주) (1), (2), (3)은 왼쪽에 언급한 항목에 관해서 비평직난 순위를 나타낸 것임

인성검사를 철저히 해부한다



김기봉
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

인성검사의 종류와 특징

인성을 평가하는 검사기법은 일반적으로 질문지법, 작업검사법, 투사법의 3가지로 구분할 수 있다. 질문을 하거나 과제를 부여함으로써 그것에 대한 사람들의 반응을 주목한다. 동일한 질문과 도형을 보고서, 그것에 대한 반응은 사람마다 매우 상이하다. 인성검사 실시는 반응의 개인차를 분류하려는 데서 출발한다.

■ 질문지법(목록법, 자기개념)

각 질문 항목에 대해 “예”, “모르겠다”, “아니오”로 답변하는데 이와 같은 방식은 개인의 의식을 내성(內省)하여, 질문 항목의 의미를 통해 자신의 자기개념(自己概念)을 측정하는 것이 질문지법의 특징이다. 질문지법의 장점은 검사를 받는 피험자의 반응방향이 한정되어 있지만, 검사의 활용이 비교적 용이하며, 결과의 정리와 해석이 객관적이고 통계적으로 행한다는 점이다. 문제점은 문자를 읽지 못하는 소아나 외국인, 용어 및 질문의 의미를 파악하지 못하는 사람들에게는 실시할 수 없으며 피험자가 고의로 허구를 유발할 수도 있다는 점이다.

■ 작업검사법

이 검사는 피험자에게 과제를 주고 일정 시간이 지난 후 작업의 양, 질 및 프로필을 분석하여 인성을 이해하는 것이다. 이 검사의 특징은 질문지법과 비교하여 피험자가 무엇을 측정하는지 알지 못하기 때문에 의식적인 허구를 범할 가능성이 적다. 따라서 동기가 높거나 낮아지는 등 주위 상황에 비교적 영향을 많이

받을 수 있다.

■ 투사법

비교적 애매모호한 자극이나 자유과제를 줌으로써 개인의 자발적인 반응을 얻어 인성을 진단하는 방법이다. 투사는 무의식적 방어기제의 하나로서, 자유로운 반응 중에 개인의 욕구(欲求) 및 과거의 경험을 반영하게 된다.

인성검사의 신뢰성과 타당성

동일한 피험자에 대해 동일한 결과를 얻는 검사는 신뢰성이 높은 검사인 반면, 동일한 피험자에 대해 실시한 결과가 상이한 검사는 다소 문제점이 있다. 또한 인성검사가 측정하고자 하는 내용을 정확히 평가하고 있는 검사가 타당성(validity)이 높은 검사다. 이렇듯 인성검사는 타당성과 신뢰성이 높아야 한다는 필요요건을 갖추어야 우수한 검사다.

인성검사의 활용 시 주의할 점

인성검사를 활용할 경우에는 다음에 주의해야 한다. 첫째, 인성검사를 활용하려면 인성평가의 목적에 가장 적절한 검사를 선택해야 한다. 즉 인성의 여러 측면을 알기 위해서는 질문지법, 작업검사법, 투사법의 장단점을 정확히 알고 적절한 인성검사를 선택해야 한다. 각 검사 매뉴얼을 살펴보고, 표준화된 검사로서 신뢰성, 타당성이 높은 검사를 선택해야 한다.

둘째, 인성검사 실시법에 어긋나지 않도록 매뉴얼에 충실해야 한다. 인성검사 실시법이 잘못되면 결과를 신뢰할 수 없고 어떤 인사자

직접방

로나 상담자료로 사용할 수 없게 된다. 질문지법은 질문 항목을 이해할 수 없거나 안이한 표현을 검사 실시자가 임의로 변경하는 등 잘못 설명할 위험성이 항상 있으므로 인성검사 실시의 핵심을 변경하지 않도록 주의해야 한다. 또한 투사법은 실시방법을 사전에 충분히 숙련시킨 후 본 검사에 임해야 한다.

셋째, 검사 결과의 심리에 주의해야 한다. 넷째, 얻어진 결과의 판정. 측정을 정확히 해야 한다. 일반적으로 결과를 정리하고 분류하고, 판정하는 것뿐만 아니라 해석하는 데 객관적이면서 엄밀해야 한다. 특히 결과를 해석하는 데 평가 요인에 대한 특징의 1점, 2점 차이가 크게 문제되므로 해석에 신중해야 한다.

인성검사 실시상의 주의할 점

첫째, 인성검사에 대한 동기 부여를 확실하게 해야 한다. 피험자의 심신을 고려하여 인성 검사를 받을 수 있는 자세가 확립되어 있도록 해야 한다. 특히 능력을 측정할 때는 이러한 면이 더 많은 영향을 미친다.

둘째, 인성검사에 대한 불안을 제거해야 한다. 검사에 대한 불안이 강하면 검사 결과(특히 능력검사의 경우)에 영향을 지대하게 미친다. 입학시험으로서 인성검사를 실시할 때 합격·불합격을 좌우할 경우, 방위적 반응이 결과에 나타날 수 있다.

셋째, 검사 실시자와 피험자의 사이에 Rapport가 형성되어야 한다. 특히 개별적으로 검사를 실시할 때, 검사 전에 양자간에 친밀한 상태, 의사의 소통 등과 같은 Rapport 형성이 매우 중요하다. 이것은 방위적 반응을 야기하지 않고, 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 한다. 위의 3가지가 검사를 실시할 때 매우 중요하다.

인성검사 채점 및 해석상의 주의할 점

첫째, 인성검사를 채점 및 해석할 때 검사 사용자는 표준화된 채점과 해석절차를 주의 깊게 따라야 한다. 질문지법 검사의 경우에는 표준

화된 채점 절차를 따르고 해석하는 데 어려움이 없지만, 질문지법이나 투사법의 경우에는 표준화된 채점 및 해석 절차를 따르는 데 상당한 어려움이 있다. 이 같은 채점 및 해석의 어려움은 전문적인 지도감독을 통한 채점 훈련에 의해 개선할 수 있다.

둘째, 기준의 자료를 참고하여 해석할 때에는 먼저 기준표를 만들기 위하여 표집된 기준 집단의 대표성 및 크기, 그리고 기준 제작시기가 적절한지를 검토하여야 한다.

셋째, 한 가지 검사 결과의 해석에 기초하여 중요한 결정을 해야 하는 경우에는 특별한 주의를 기울여야 한다. 가능한 한 다른 검사나 관련자료들을 함께 고려하여 결론을 내리는 것이 바람직하다.

인성과 직장 적응

일반 기업조직체에서 지위가 높은 것을 직장 적응의 한 가지 지표로 생각할 수 있는데, 일반적으로 지위가 높을수록 직장 적응의 양호도 비례한다. 따라서 상식적으로 직장 적응이 양호한 사람에게 승진 기회가 더 많이 부여되며, 지위의 결과에 의해 직무만족도를 더 느끼며, 그에 의해 직장적응을 더 잘해 나갈 수 있듯이, 원인으로서의 지위를 생각할 수 있다. 또한 직장에서 인간관계의 중요성은 더이상 언급할 필요조차 없다. 많은 연구에서 생산성 측면은 직장 적응의 면을 시사할 수 있다. 사실, 직장에서 종업원의 만족, 불만족 요인들 중 인간관계는 급여와 함께 가장 중요한 것이다. 오늘날에는 예전에 비해 급여 면에서 기업 격차가 크지 않으므로 인간관계의 양호 정도가 직무만족감뿐만 아니라 직장 적응에 전적으로 영향을 미친다.

기업에서 지위가 상승할수록 전반적으로 정서적으로 안정되어 있고 더불어 외향적인 성격, 협조적인 경우가 많다.

인물평정과 관계에선 직종에 관계없이 협조적인 사람일수록 높은 평점을 받았다. ▣

인성검사를 활용하려면 인성평가의 목적에 가장 적절한 검사를 선택해야 한다. 즉 인성의 여러 측면을 알기 위해서는 질문지법, 작업검사법, 투사법의 장단점을 정확히 알고 적절한 인성검사를 선택해야 한다. 각 검사 매뉴얼을 살펴보고, 표준화된 검사로서 신뢰성, 타당성이 높은 검사를 선택해야 한다.

직장인의 합리적인 스트레스 관리



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부부장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

피해의식에 따른 스트레스

지금과 같이 경기가 끝이 보이지 않는 장기 불황과 치열한 경쟁사회에서 특히, 새해가 시작되는 시기에는 직장인이라면 승진 누락, 구 조조정 등으로 인한 실직 공포, 신용불량, 빚 독촉 등 수많은 스트레스에 시달려보지 않은 사람들이 없을 것이다.

그 중에서도 직장인을 괴롭히는 스트레스라 면 피해의식에 관한 것이다. 혹시 자기 자신이 주위 사람들로 부터 공평하지 못한 대우를 받고 있다는 기분이 들면 마음이 한시도 편하지 않을 것이다. 이런 의식에 사로잡히면 대부분의 사람들은 주위 사람들의 일거수 일투족, 지나치는 말 한마디에 무슨 저의가 있는 게 아닌지, 날 홍보는 소리는 아닌지, 어떤 작당 모의나 하고 있는 건 아닌지 등등 온갖 신경을 날카롭게 곤두세울 것이다. 이런 사람들은 잠시도 주위 상황에 대해 경계를 게을리 하지 않을 것이고, 매사 긴장 상태에 놓이게 될 것이다. 이런 초긴장 상태가 얼마간 계속된다면 그런 사람의 신경 조절기능이 어떻게 될 것인가는 임상전문가의 설명이 굳이 필요치 않을 것이다. 이런 피해의식은 누구에게나 조금씩은 있다. 사람에 따라 그 정도나 원인이 다를 뿐이다.

우선 자기가 몸담고 있는 회사에 대한 의심도 만만찮다. 요즘처럼 어려운 취업 경쟁을 뚫고 입사하긴 했으나 과연 제대로 된 직장을 잡은 건지 의심이 간다. 맨 처음 사회에 뛰어들면 나는 대학을 우수한 성적으로 나왔고, 남들이

취직하기 힘든 직장도 쉽게 잡았으니 뭔가 뜻 있는 거창한 일을 해봐야지라고 기대하였던 사항들이 막상 현실에 부딪쳐보니 마음대로 되지 않는다. 아무래도 내가 조금하게 결정했거나 제대로 된 결정을 하지 못한 것 아니냐는 회의에 빠질 수도 있다. 처음 입사했을 때의 흥분이 가라앉으면 자신에게 주어진 업무가 생각보다 너무 단조롭고 가치가 없다고 느껴지기 시작하며, 높은 사람들에게 자기 의견을 프레젠테이션할 기회도 거의 주어지지 않고, 하루 일과도 변화가 거의 없이 톱니바퀴처럼 한 치의 오차도 없이 돌아가는 것 같고, 단조롭고 기계적인 일을 시키는 대로 해야 하는 처지 같다. 기껏 이런 일이나 하려고 그 어려운 영어 공부와 전공 공부 등 학업 및 취업준비에 매달린 것일까? 이것밖에 할 일이 없단 말인가. 거대한 조직의 말단사원으로서 무력감을 느끼게 된다.

현 직장보다 더 나은 직장이 어딘지 모르지만 있을 수도 있다. 내 능력을 제대로 인정해주고 창의력을 발휘하게 해줄 수 있는 회사, 그리고 내 장래를 보장해 주는 그런 회사가 분명 찾아보면 있을 것이다. 늦기 전에 그런 회사를 빨리 찾아 전직해야 할 터인데, 하루하루 손해를 보는 것 같고, 낙후되는 것 같아 조금증이 엄습한다. 이런 증상은 대기업에 근무할수록 그리고 자신이 엘리트라고 자부할수록 더욱 심한 경우가 많다. 이런 상황은 심리적인 갈등을 겪게 하고 일명 스트레스를 받는다고 할 수 있다. 그러나 이런 유형의 갈등이나 스트레스도 상식

도통스

적인 우월 의식 수준을 넘어서 심각한 피해의식의 소산이라면 자칫 정신질환으로 전이될 가능성도 무시할 수 없다.

찾아 해결하려 하지 않고 회사 분위기만 탓하고 있으면 문제가 더 악화될 가능성이 높다는 점이다.

인간관계로 빚어지는 스트레스

그 다음 문제는 직장 내의 인간관계에서 빚어지는 스트레스다. 직원들로부터 존경받지 못하고 심지어 드러내놓고 무시당하는 느낌을 받는다. 직장 동료들로부터 소외당하고 직속 상사로부터 신임을 못 받고 있다. 한마디로 자신이 직장 내에서 인기가 없는 것이 직원들이 단순히 자신을 오해하고 있기 때문이라고 지각할 때 문제가 발생한다.

예를 들면, 자신은 비록 나이가 들었음지라도 디지털 시대에 컴퓨터 활용능력이 부족하다는 이야기를 듣지 않기 위해 피눈물 나는 노력을 하고 있으며, 국제화 시대에 뒤처지지 않으려고 외국어 공부에 전념하기도 하는 등 노력도 하고 능력도 있어 존경받아야 할 사람인데도 불구하고 동료나 상사, 부하들이 그 사실을 인정하지 않는다고 생각한다. 이 회사는 자신의 진심은 알아주지도 않고, 일방적으로 이용만 한다고 생각할 수도 있다. 이런 생각을 가지고 있는데 업무에 대한 생산성은 기대할 수 없다. 책상에 앉아 일을 하고 있지만 능률이 오를 리 만무하고 또 일할 의욕을 잃는 것이 당연하다. 결국 이런 스트레스를 과도하게 경험하는

사람은 아침마다 회사에 출근하는 것이 싫어지고, 결근을 밥 먹듯 하게 되며, 주변 동료들을 만나는 것 자체를 부담으로 여기게 될 수 있다. 심지어 잔병이 많아지고, 스스로 사직하거나 결국은 구조조정의 1호 대상이 되어 쫓겨나는 신세가 될 것이다.

이런 유형의 사람들은 흔히 회사의 분위기가 좋지 않다고 불평을 자주 한다. 글썸, 정말 그 회사의 분위기가 좋지 않아서 이런 사람이 나왔을까? 분명한 것은 문제가 회사에 있을 수도, 그 사람에게 있을 수도, 아니면 두 군데 모두 문제가 있을 수도 있지만, 자신에게서 원인을

사실에 입각한 피해의식으로부터의 스트레스

직장생활을 하다보면 좀 구체적인 사실에 입각한 피해의식을 가질 수도 있다. 정기 승진시기에 탈락한 것이 자신의 능력 부족보다 지연, 학연, 혈연 등 정실인사에 의한 것이라고 생각할 때 그 억울한 기분은 당해본 사람이 아니라는 알 수 없다. 이런 경우, 실컷 술로 달래는 사람이 있는가 하면, 인사팀을 찾아가 왜 자신이 승진에서 누락되었는지 따지고 덤비는 사람, 승진기준을 공개하라며 투쟁하는 사람도 있을 것이다. 그러나 결과는 제 발로 물러나거나 아니면 쫓겨나게 될 것이다. 자칫 이런 사람은 자신이 승진에 누락된 결과를 마음으로 승복하지 않고, 세상이 온통 불신과 음모에 가득 찬 마의 소굴이라는 식으로 볼 수 있다. 이런 생각을 강하게 자주 하는 사람은 어디에 가든 잘 적응하지 못하고 결국 뜨내기 신세로 전락할 가능성이 높다. 자기 신세를 한탄하는 나머지 실의와 좌절에 빠져 우울증으로 자살을 기도하는 등 아예 자기 인생을 체념해버리는 경우도 있을 수 있다.

개인적인 측면에서의 스트레스 대처

주어진 사실과 현상에 무작정 저항하고, 마냥 체념해 버리는 것 모두 건강하고 바람직한 해결책이 아니다. 싫든 좋든 그런 사실이 있다는 걸 현실로 인정하고 받아들이는 것이 마음이 편하다. 그것이 자신의 팔자이겠지 혹은 내게 주어진 운명이라고 생각하고 빨리 합리화하는 것이 좋을 수도 있다. 현재 살고 있는 세상이 유토피아가 아니라는 것은 알고 있지 않은가? 설사 주어진 사실과 현상이 자신이 받아들이기 싫은 불공평한 것일지라도 그것이 자신에게 일어날 수도 있다는 사실을 인정하고 수용하는 길밖에 달리 해결책이 없다. 당신이 생각하는 것이 객관

이 보이지 않는 장기 불황과 치열한 경쟁사회에서, 특히 새해가 시작되는 시기에는 직장인이라면 승진 누락, 구조조정 등으로 인한 실직 공포, 신용불량, 빚독촉 등 수많은 스트레스에 시달려보지 않은 사람들이 없을 것이다.

소지

적이고 보편 타당한 것일지라도 시비곡절을 따지기보다는 현실로 인정해야 마음이 편해지고 정신건강상 좋다는 이야기다.

피해의식의 원흉은 자기 자신의 마음이고 그것을 푸는 것도 자기 자신이다. 비록 힘들어도 현실을 인정하고 받아들이는 것이 스트레스를 줄이는 효과적인 방법 중의 하나이다. 직장생활을 하다보면 누구에게나 위기의 순간이 오게 마련이다. 또 위기는 너나할 것 없이 견디기 힘든 스트레스 상황이다. 하지만 어려운 처지일수록 자신의 환경을 객관화해 바라보는 감정통제능력이 요구된다. 힘든 상황을 남의 탓으로 돌리고 주변에 화풀이하는 행동 등은 문제해결에 전혀 도움이 되지 않는다. 다소 심리적으로 힘들고 어렵더라도 자신의 문제를 차분히 분석해 인생의 위기를 성장기회로 역전시킨 사람도 많다는 점을 받아들이며 자기성찰의 기회를 가져야 한다. 주변에서 나보다 더 많은 노력을 기울였지만 더 딱한 상황에 놓인 사람들, 나와 비슷한 처지에 있는 이들을 찾아보는 것도 위안이 된다. 나만이 힘든 고비를 겪는 것이 아니라는 공감대를 형성하는 것은 분노를 삭이는 데 도움이 되기 때문이다.

둘째, 어려운 일들이 주변에서 계속적으로 혹은 겹쳐서 일어나지 않도록 해야 한다. 평소 일의 우선순위를 정리하는 버릇을 기르는 것도 한 방법이다. 셋째, 어려운 일이 생기면 그 일에 대해 자세히 알아본다. 내용을 알면 쉽게 해결되는 경우가 의외로 많이 있다. 넷째, 주5일 근무시대에 맞춰 자기 계발을 게을리 하지 말고 여러 분야에 전문가가 되도록 평소 몸값 관리에 신경을 쓰면서 삶의 질을 풍부하게 하는 웰빙(참살이)을 추구하며 스트레스를 해소할 수 있는 취미활동 등을 적극적으로 하는 것이 좋다. 다섯째, 자신의 불충분한 점을 보충함으로써 극복할 수도 있다. 그리고 혼자 노력으로 힘들 경우 가족이나 친지의 도움 등 사회적 지지를 얻도록 한다. 또한 명상이나 요가 등의 신체적 운동과 자율신경계의 흥분상태를

가라앉게 하는 운동 및 심리이완요법치료가 도움이 된다. 끝으로 물리적 스트레스의 해결을 위해서는 정상적이고 규칙적인 생활습관을 유지해야 한다. 밤샘을 하며 화투놀이나 포커 놀이를 하는 것이나 술 마시는 것, 특히 최근 디지털 시대의 여파로 낮에는 직장에서 업무에 시달리고 밤에는 컴퓨터 앞에 앉아 온라인 게임으로 밤샘을 하며 보내는 직장인이 많은데, 이런 생활은 스트레스를 풀기는커녕 오히려 그 자체가 스트레스의 원인으로 작용한다는 것을 잊지 말아야 한다.

조직적인 측면에서의 스트레스 대처

최근 미국 경제전문지 포춘은 종업원들의 실질적인 스트레스 퇴치법에 대해 경영자들이 염두에 두어야 할 4가지 사항을 소개했다. 그 내용을 간략히 소개하면 다음과 같다.

첫째, 경영진이 기업의 말단 조직에까지 회사운영에 대해 정확하고도 충분한 정보를 제공하는 것이 종업원들의 스트레스를 줄여준다는 것이다.

둘째, 종업원들을 적재적소에 배치해 주는 것이 바람직하다는 것이다. 자기 업무에 정통한 사람일수록 그만큼 스트레스를 적게 받기 때문이다. 이를 뒤집어 해석하면 적성과 능력을 무시한 인사 조치는 모든 스트레스의 근원이라고 할 수 있다.

셋째, 경영자는 항상 명확한 경영 지침을 내리고 스스로 이를 숙선수범해야 한다. 부하 직원들이 경험하는 스트레스의 대부분은 불분명하고 자주 바뀌는 업무지시에서 비롯되기 때문이다.

넷째, 회사 내 스트레스 퇴치 프로그램을 운영해 보는 것도 권장할 만하다. 스트레스 전문가가 운영하는 스트레스 퇴치 프로그램을 통해 경영자는 정기적으로 기업 내 '스트레스 지수'를 점검하는 것은 물론 사내의 풍부한 정보를 유용, 스트레스 퇴치에 탁월한 효과를 거두고 있다는 사실이 연구 결과 밝혀졌다.

최근 디지털 시대의 여파로 낮에는 직장에서 업무에 시달리고 밤에는 컴퓨터 앞에 앉아 온라인 게임으로 밤샘을 하며 보내는 직장인이 많은데, 이런 생활은 스트레스를 풀기는커녕 오히려 그 자체가 스트레스의 원인으로 작용한다는 것을 잊지 말아야 한다.

항상 즐거운 마음으로 우울증에서 탈출하자!



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

실직, 구조조정, 개인파산, 부도, 신용불량 등 좋지 않은 소식들로 인해 화사한 봄 햇살에도 마음이 밝아지지 않는다. 이런 일상생활의 좋지 않은 소식들로 하루하루가 힘겹고 지루하고, 가끔은 세상에 기댈 사람이 아무도 없이 혼자 서있는 것처럼 외롭다는 생각이 든다.

벌써, 3월! 봄을 알리는 버들강아지 피어나고 아지랑이 피어오르는 시기가 되면 내 인생도 화사하게 피어나야 하는데, 아직도 내 인생은 안개 속을 헤매고 있는 것같이 답답하고 앞이 보이지 않는다. 뿐만 아니라 이런 현실을 헤쳐 나갈 방도도 보이지 않는다.

이처럼 힘든 상황에 계속해서 부딪치면 좌절감이 엄습하면서 주변 사람과 환경, 자신의 운명에 분노심이 솟구치게 된다. 이때 분노심이 외부로 폭발되면 타인에 대한 공격·범죄 등으로, 화가 내부로 향할 땐 자기 비하·정신질환을 초래할 수 있다. 따라서 앞뒤가 막막한 느낌이 꽤 오랫동안 지속되면 '혹시 내가 우울증에 빠져 있는 것이 아닐까?' 의심해 볼지하다.

우울증이란?

우울증은 기분과 행동, 사고, 신체건강에 악영향을 미치는 질환으로 크게 두 가지 의미를 내포하고 있다. 울적한 기분을 의미하기도 하고 또는 정신장애의 일종인 우울 장애를 의미하기도 한다. 이런 우울증을 흔히 일시적으로 스쳐 지나가는 불행한 감정이나 비애감 등과 혼동하지 말아야 한다. 우리가 살아가는 동안

에 별 이유 없이 아침, 저녁으로, 또는 봄, 여름, 가을, 겨울 계절 변화에 따라서 기분이 수시로 바뀌고, 괴로운 일에 부닥쳤을 때 불행감이나 슬픈 기분을 경험하게 된다.

이런 감정들은 시간이 지나면 사라지는 자연스러운 것이지만 종종 그 정도가 심각해지고 수주일 동안 지속될 경우에 우울증이란 진단을 받게 된다. 침울·슬픔·죄책감·자기비하 등 심각하고 만성적인 이상 심리상태를 나타내는 우울증을 방지할 경우 수개월, 수년씩 지속되기도 하고 자살로 이어질 수도 있다. 뿐만 아니라 우울증은 쉽게 재발되기도 하는데, 불면, 소화장애, 변비, 두통 등의 신체증상을 동반하는 경우가 흔하다.

원인은 긴장과 스트레스가 가장 많아

우울증의 원인은 크게 심리적 요인과 생물학적 요인으로 구분할 수 있는데 여기에서는 심리적 요인에 대해서만 살펴보고자 한다.

우선 심리적 요인은 가까운 사람, 중요하게 생각하고 있는 대상, 갑작스런 주위 환경의 변화 등에 의해 유발된다. 예상치 못한 갑작스런 실직으로 사회적·직업적 정체성을 상실한 경우, 사랑하는 애인이나 배우자, 부모를 뜻하지 않은 사고로 인하여 이별하는 경우 보증을 잘못 서 막대한 재산을 순식간에 잃어버리는 경우 등 각자가 중요하게 생각하는 대상을 상실하는 경우 우울증에 빠지는 것을 실생활에서 쉽게 볼 수 있다. 또한 매사에 책임감이나 질서

의식이 강하고 타에 모범적이며 의무감에 충실한 성격이거나 늘 완벽을 추구하려 하고 조금만 어긋나면 안심을 못하고 조바심을 내는 성격, 즉 강박적 성격의 사람에게서 우울증이 흔히 발병한다.

일반적으로 우울증의 원인은 크게 스트레스와 긴장 때문이다. 현대사회에서 흔히 경험하는 스트레스 요인으로는 직장 내에서 동료와 상사와의 갈등, 실직으로 인한 가정경제의 압박과 더불어 가장으로서 자존심 손상, 사랑하는 사람과 불가피하게 떨어져 생활해야 하는 것, 여권신장으로 인한 부부간 불화, 별거·이혼 등을 들 수 있다.

또다른 스트레스 요인 중 하나는 생활에 변화가 없이 아침에 일어나면 회사 가기 바쁘고, 일에 쫓겨서 저녁 늦게 집에 들어와서는 하숙생처럼 잠만 자고 다시 새벽을 맞아야 하는 직장인들의 생활이다.

이들은 자기가 왜 살아가고 있는지 알 수가 없다는 호소를 많이 하게 되고, 치열한 직장생활에서 나오하지 않으려고 발버둥치다 보면 가족들에게 소홀하게 돼 결국에는 직장과 가정 사이에서 샌드위치 신세가 되어 정서적·육체적 피로감뿐만 아니라 불행감을 누적시키는 결과를 가져오게 된다.

결혼한 사람들은 남편 혹은 아내, 또는 부모로서의 역할을 동한히 한다는 느낌을 갖게 하여 결국에는 인생의 허무함, 허전함, 공허감을 진하게 맛보게 되기도 한다.

여성의 경우는 35세부터 45세 사이의 연령층이나 폐경기 연령, 또는 고도의 물질문명 산업 사회에 살고 있는 경우, 조기에 부모를 상실한 경우, 또는 출산 후, 낮은 사회경제적 지위, 또는 우울증의 가족력이 있는 경우, 불안정한 성격이나 내향적 성격일 경우, 최근 갑작스런 생활 변화를 경험한 경우, 사회·환경적 지지요소가 없는 경우에 우울증에 걸릴 확률이 높다.

이러한 요인들은 상호 연관되어 나타나기도 하는데, 예를 들면 초기에 한쪽 부모를 잃은 경

우에, 살아있는 부모는 자녀에 대해 과잉보호적인 태도를 갖게 돼 결국은 자녀가 스스로 자신을 조절해 나갈 수 없게 되거나, 자녀가 자존심을 형성할 수 없게 되어 불안정한 성격으로 성장하게 될 수 있다.

이런 자녀들은 의존심이 많고 염세적인 사고방식이 깊어서 아물지 않는 상처처럼 조그만 스트레스를 받더라도 우울증이 자주 재발하는 경향을 보인다.

남녀노소 누구에게나 발병하는 우울증

우울증의 발병은 인종·교육·수입·결혼 유무·나이 등과 상관이 없다. 누구나 언제든 나타날 수 있다는 얘기다. 요즘은 의외로 어린이들도 우울증으로 고생하는 경우를 쉽게 볼 수 있다. 특히 감정의 기복이 크고 감수성이 예

현대사회에서 흔히 경험하는 스트레스 요인으로는 직장 내에서 동료와 상사와의 갈등, 실직으로 인한 가정경제의 압박과 더불어 가장으로서 자존심 손상, 사랑하는 사람과 불가피하게 떨어져 생활해야 하는 것, 여권신장으로 인한 부부간 불화, 별거·이혼 등을 들 수 있다.



우울증을 극복하기 위해서는 먼저 자기 주변의 사회·환경적 지지 요소를 충분히 확보해야 한다. 즉, 부모와 가족원들 간에 따뜻한 사랑과 믿음, 친구들과의 우정, 안정되고 믿음 만한 직장 등과 같이 사회·환경적 지지요소가 충분한 경우에는 상당한 스트레스에서도 우울 장애가 발병하지 않을 수 있다.

민한 사춘기에는 사소한 일에도 곧 우울증으로 발전할 수 있다. 이로 인해 가출이나 비행(음주와 흡연) 등의 나쁜 길로 빠지기 쉽기 때문에 어른들이 주의 깊게 살펴봐야 한다.

나이가 들어 어른이 되면 우울증이 더 자주 발생하며, 시간도 길고 정도도 심해지는데, 특히 여자가 남자에 비해 더 잘 발생한다. 여자들은 기본적으로 감정의 폭이 넓고 외부 자극에 신체가 빨리 반응하기 때문에 우울증에 걸릴 가능성이 높은 것이다. 특히 갱년기 여성의 경우 거의 대개가 갱년기 증상과 함께 우울증을 호소하기도 한다. 노년기에 이르면 우울증을 더 많이 호소하는데, 대체적으로 직장과 가정에서의 역할상실이라는 심리적 절망감이나 외모적인 부분 등이 크게 작용한다.

현재의 우울 상태를 체크해 보자

현재 침울, 죄책감, 자기비하, 슬픔 등과 같은 감정과 정서가 장기간 지속되고 자주 느껴지면 혹시 내가 우울증 상태에 있는지의 여부부터 점검해 보아야 한다.

- ① 기분이 울적이다.
- ② 쓸데없이 온갖 일에 잔걱정이 많아졌다.
- ③ 먹고 싶은 음식이 없고 식욕이 많이 떨어졌다.
- ④ 세수하고 밥 먹는 일도 귀찮다.
- ⑤ 미래에 좋은 일이 있을 거란 생각은 전혀 안 든다.
- ⑥ 잠들기 힘들고 잠들어도 숙면을 못 취한다.
- ⑦ 남들은 재미있다고 하지만 나는 재미나 흥미를 전혀 못 느낀다.
- ⑧ 평상시 늘 하던 일도 무겁고 처지면서 제대로 해내기 힘들다.
- ⑨ 옛날 생각이 많이 나면서 후회, 원망, 서운함이 자주 떠오른다.
- ⑩ 나는 참 보잘것없는 사람이란 생각이 들고 자신감이 없다.
- ⑪ 머리가 잘 안 돌아가고 집중력, 기억력, 판

단력 등이 떨어졌다.

- ⑫ 죽고 싶다, 죽는 게 낫지 않을까 하는 생각(자살충동)이 들기도 한다.
- ※ 이 중 7개 이상의 증상이 2주 이상 계속 되면 우울증이 의심되므로 임상전문가와 상담을 받을 것

[자료 : 분당 서울대병원 정신과]

항상 즐거운 마음으로 우울증에서 탈출하자

긴장과 스트레스의 연속인 복잡하고 경쟁적인 현대에는 직장인들의 우울증이 급격하게 증가해 문제가 되고 있다.

우울증을 극복하기 위해서는 먼저 자기 주변의 사회·환경적 지지요소를 충분히 확보해야 한다. 즉, 부모와 가족원들 간에 따뜻한 사랑과 믿음, 친구들과의 우정, 안정되고 믿음 만한 직장 등과 같이 사회·환경적 지지요소가 충분한 경우에는 상당한 스트레스에서도 우울 장애가 발병하지 않을 수 있다.

뿐만 아니라 대인관계를 원활히 이끌어 갈 수 있는 기술을 배양하고, 원만한 대인관계를 유지하기 위한 자기성찰이 필요하다. 그리고 가까운 사람들과 대화가 단절되지 않도록 끊임없는 노력해야 한다. 흔히, 우리들은 대화를 통하여 인생에서 대부분의 문제들을 해결할 수 있으며 정서적 문제들까지도 해결할 수 있기 때문이다.

우울증은 마음에서 비롯된 질병이니 만큼 평소 생활 속에서 스스로 마음을 다스리고 행동을 교정해 나가야 한다.

몸의 건강만큼 마음의 건강도 중요하다. 몸과 마음을 따로 떼어놓고 생각할 것이 아니라 하나로 생각해야 한다는 것이다. 따라서 즐거운 마음으로 긍정적으로 생각하고 스트레스에 효과적으로 대처하고, 상대방의 입장에서 생각하고 행동할 줄 아는 큰마음을 가지는 것이 우울증을 예방하고 벗어나는 중요한 지름길이다. ▣

인적성검사에 관한 최근 이론 탐구



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

1. 채용하고 싶은 우수인재란?

근래에 들어 기업들이 핵심인재란 이야기를 심심찮게 거론하고 있다. 핵심인재 한 명이 100만 명을 먹여 살릴 수도 있으므로 그런 핵심인재를 확보하느냐의 여부가 기업의 승패를 좌우한다는 것이다. 이처럼 기업 조직구성원 모두가 핵심인재였다면 좋으려만 그럴 수 없는 것이 현실이고 실제 바람직한 조직은 콘크리트처럼 핵심인재와 보통 사람들이 어울려서 조직의 생산성을 높이는 것이 아닐까. 따라서 기업의 입장에서는 채용하고 싶은 부문에 가장 적합한 사람들이 모두 인재라고 할 수 있을 것이다.

우수인재란 어떤 의미를 내포하고 있을까? 우수인재란 기업의 발전과 성장을 담보할 영향력 있는 사람들로 채용하는데 신중을 기하는 계층일 것이다. 그 계층은 흔히 기업의 문화와 업무 내용에 따라 다소 상이하겠지만 일반적으로 생산직보다는 관리직을, 학력으로는 대졸이상 출신을 채용할 때 우수인재라는 개념을 갖는 것이 현실이다. 실제 그들이 기업의 발전과 성장을 담보하고, 기업의 주요 사항을 의사결정하고 기업을 이끌어 가는 핵심 리더 계층이기 때문이다.

우수인재가 갖추어야 할 자질과 성향, 능력을 무엇일까?

첫째, 급변하는 경영조직환경에서 좋은 대인관계를 유지하며 직무에 적응할 수 있는 인재

인지의 여부이다. 둘째, 치열한 경쟁사회에서 살아남아 번영을 구가하기 위해서는 소비자들의 감동시킬 수 있는 새로운 아이템의 지속적인 창출과 기존 패러다임에 대해 부가 가치를 창출할 수 있는 방향으로 개선하고 개혁해 나가는 창의력과 상황대처능력, 업무개선능력 등이 뛰어난 인재인지의 여부이다. 셋째, 자신의 업무분야에서 전문성을 확보하고 열의를 가지고 임할 수 있는 인재인지의 여부이다. 넷째, 이기주의적인 삶이 아니라 공동체적 삶을 살면서 건전한 정신건강을 유지하며 업무 및 사회 생활 스트레스 등을 효율적으로 관리할 수 있는 인재인지의 여부뿐만 아니라 직무관련 종합상식 측면과 예절 및 관습에 관한 내용까지도 포함된다. 다섯째, 정보화의 시대에 폭넓은 시야를 가지고 정보를 수집, 분석, 활용할 줄 아는 인재인지의 여부이다. 여기에는 컴퓨터 관련 활용능력뿐만 아니라 정보수집 및 검색, 활용능력까지도 포함된다.

2. 정신건강과 직무적응성을 먼저 파악

일반적으로 적성검사라는 틀을 가지고 우수 인재인지의 여부를 평가하고자 할 때 기업들이 가장 관심을 갖는 것은 채용하고자 하는 사람, 즉 응시자의 사람 됨됨이에 관한 사항일 것이다. 됨됨이는 주로 인격·자질·성향에 관한 내용으로 인성검사를 통해 평가하고자 한다. 인성검사에 의한 평가도 모자라 면접이

의 구성요인인 창의력이 뛰어난 사람, 문제해결력 혹은 상황대처 능력이 뛰어난 사람, 대인관계가 좋은 사람, 자기가 종사하는 분야의 직무상식이나 정보가 풍부하고 깊이가 있는 사람, 유머와 위트가 풍부한 사람이 그렇지 않은 사람들에 비해 사회적으로 성공가능성이 훨씬 높다는 사실이 밝혀졌다.

나 서류 등 모든 채용전형과정에 기저를 이루고 있는 사항이 됨됨이를 평가하고자 하는 사항일 것이다.

그럼 인성검사에 한정하여 사람 됨됨이를 기업들이 어떻게 살펴보는지를 알아보면 가장 중시하는 사항은 거의 대부분의 기업들이 채용전형 마지막 단계에 포함되어 있는 신체검사 혹은 건강검진이 응시자들의 신체적 건강 정도를 면밀히 살펴 자기 기업에 함께 근무해도 괜찮은지 더불어 향후 담당할 업무와 신체조건이 서로 어울리는지를 평가하듯이 개인의 정신건강 정도를 면밀히 살펴보고 싶어 한다.

최근에 인기나 부, 명예, 신체적 아름다움 등 일반인들이 부러워할 조건을 다 갖춘 유명한 여배우가 비록 알 수 없는 어떤 내면의 부담을 떨쳐버리지 못하고 갑작스레 자살을 한 것에서 알 수 있듯이 겉으로 드러나지 않은 내면의 심리적 건강 정도를 살펴서 자기 기업에 들어와 직장생활을 할 경우 주위 동료들이나 거래 고객들과 서로 잘 어울릴 수 있는지의 여부를 파악하고, 직장 및 직무에 잘 적응할 수 있는지의 여부를 파악하고자 한다.

통상 정신건강을 평가하는 항목으로는 정서적으로 얼마나 안정되어 있으며, 감정통제력이

얼마나 뛰어난 사람인지, 스트레스를 얼마나 합리적으로 관리할 수 있는지의 여부를 파악하고, 적극성, 책임성, 협조성, 지구성, 도덕성, 리더십 등 직장생활과 직무에 필요한 기본적인 자질 등을 파악하고 싶어한다.

3. 학교우등생과 사회우등생 동시 파악

지금까지 우리 기업들은 학벌을 매우 중시하는 채용관행을 가지고 있다. 소위 일류대학 출신이면 인재일 것이라는 등식이 성립된 것이다. 그러나 실제 기업 현장에서 이런 등식이 성립되지 않는 경우도 흔하게 목격한다. 이상하다. '학교 다닐 때에는 우등생이었던 저 친구가 사회에 나와서는 제대로 능력 발휘도 못하고 비실비실 지내네...'. 반대로 '학교 다닐 때에는 공부도 제대로 못하고 꼴찌에서 헤매던 친구가 사회에 나와서는 성공했네...'.
학교우등생이 반드시 사회우등생이 되는 것은 아니다. 이러한 사실들을 듣고 알고 있으면서도 대체적으로 우리나라 국민들 사이에는 학연(學緣), 지연(地緣), 혈연(血緣) 등에 대한 의식이 매우 강하기 때문에 일류대학 출신을 안 뽑을 수도 없고 어떻게 해야 현명한 채용을 했

지급까지 우리 기업들은 학벌을 매우 중시하는 채용관행을 가지고 있다. 소위 일류대학 출신이면 인재일 것이라는 등식이 성립된 것이다. 그러나 실제 기업 현장에서 이런 등식이 성립되지 않는 경우도 흔하게 목격한다. 이상하다. '학교 다닐 때에는 우등생이었던 저 친구가 사회에 나와서는 제대로 능력 발휘도 못하고 비실비실 지내네...'. 반대로 '학교 다닐 때에는 공부도 제대로 못하고 꼴찌에서 헤매던 친구가 사회에 나와서는 성공했네...'.
학교우등생이 반드시 사회우등생이 되는 것은 아니다. 이러한 사실들을 듣고 알고 있으면서도 대체적으로 우리나라 국민들 사이에는 학연(學緣), 지연(地緣), 혈연(血緣) 등에 대한 의식이 매우 강하기 때문에 일류대학 출신을 안 뽑을 수도 없고 어떻게 해야 현명한 채용을 했

[표 1] 국내 주요 대기업 및 행정자치부 검사의 평가 요인

구 분	삼성 (SSAT형)	한국인재평가개발원 (K-SAT형)
검사구성 요 인	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기초지적능력검사(AI) 언어력, 수리력, 추리력, 공간지각력 ■ 직무능력검사(PI) 상황판단력, 대인관계능력, 상식 ■ 인성검사 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기초직무능력검사 AI : 언어능력, 수리능력, 지각능력, 추리능력 PI : 상황대처능력, 직무종합상식 ■ 인성검사 정서적 측면, 대인적 측면, 업무적 측면
구 분	S K (SK종합적성검사)	행정자치부 (PSAT형 : 공직직격성테스트)
검사구성 요 인	<ul style="list-style-type: none"> ■ 종합적성검사 어휘력, 수리력, 추리력, 지각력, 판단력, 문제해결력, 분석력, 창의력, 기타 ■ 인성검사 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 일반소양검사 언어·논리능력, 자료·통계해석능력, 상황판단능력 ■ 직무소양검사 직무관련 소양(지식, 능력)

다고 할 수 있을까? 그에 대한 해답은 학교 우등생이면서 동시에 사회우등생이 될 가능성이 높은 인재를 찾아 채용하는 것일 것이다. 그렇게 하는 것이 인사채용담당자들의 최대 고민거리일 것이다.

그럼 어떤 적성검사 툴을 적용하는 것이 학교우등생과 사회우등생을 동시에 변별하여 줄 수 있을까?

이에 관련된 최근 적성검사 이론을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

최근 학교우등생, 즉 인간의 학문적 지능·능력(academic intelligence: AI)을 반영하는 IQ가 삶의 적응력이나 성공을 측정하는 데 한계가 있다는 지적이 나오면서 사회우등생, 즉 일상에서 사용하는 실용적 지능 혹은 능력(practical intelligence: PI)에 관한 개념들이 새롭게 제시되어 심리학자들과 인사채용담당자들의 관심을 모으고 있다. 흔히 학교우등생이 될 가능성이 뛰어난 AI(학문적 지능)는 언

어능력, 수리능력, 지각능력(조합분류능력), 공간형태파악능력, 추리능력 등에 의해 평가되는 기초직무능력인 반면에 사회우등생이 될 가능성이 높은 PI(실용적 지능 혹은 상황적 지능)는 사회적으로 성공한 사람들을 잘 살펴보고 분석해보니 그들의 공통적인 자질과 성향이 드러났다. 즉 PI의 구성요인인 창의력이 뛰어난 사람, 문제해결력 혹은 상황대처능력이 뛰어난 사람, 대인관계가 좋은 사람, 자기가 종사하는 분야의 직무상식이나 정보가 풍부하고 깊이가 있는 사람, 유머와 위트가 풍부한 사람이 그렇지 않은 사람들에 비해 사회적으로 성공가능성이 훨씬 높다는 사실이 밝혀졌다.

이에 최근 주요 대기업에서 활용하고 있는 적성검사는 이런 학교우등생(AI)과 사회우등생(PI)을 동시에 평가하는 요인들로 구성되어 있다(표 1 참조). 결론적으로 사람 됨됨이를 중시하면서 동시에 기초직무능력이 뛰어난 그런 인재를 뽑고자 기업들은 노력한다. ■



우수한 인재가 되려면 감성지수(EQ)를 높여라



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

1. 현대 경영에서 가장 중시되고 있는 인재 (Quotient)에 대해 간략히 살펴보기로 한다.

우리는 기업 경영에 가장 중요한 것은 인재 라는 이야기를 무수히 듣는다. 그러면서도 어떤 사람이 인재인가에 대해서는 많은 이론이 있다.

여하튼 인재의 필요성에 대해서는 어떤 경영자나 입에 침이 마르도록 지적하지만, '인재란 도대체 무엇을 의미하는 것일까? 하는 개념은 아직도 애매하다.

인재 개념의 측면에서 우리 기업들의 채용 관행은 어떠한가? 우선 채용 결과에 대한 CEO 들의 주된 관심사항은 '이번에 채용된 신입사원들 중 일류대학교 출신이 몇 명이나 되는가'에 아직도 모아져 있다.

뿐만 아니라 일반기업의 채용 선발기준도 선발하려는 응시자들 중 몇 명이 일류대학교 출신이며, 그들의 학교성적 즉 학점은 어느 정도이며, 영어나 외국어 능력, 컴퓨터 및 인터넷 활용능력 정도 등으로 정해져 있다.

그러나 최근 기업들은 명문대 출신이 꼭 우수한재인가에 대한 회의를 품게 되고 시대의 변화에 따라 단지 머리가 우수한 사람(IQ=지적 능력 우수자)보다는 실용적 지능(PI=Practical Intelligence)이나 정서지능(Emotional Intelligence)이 높은 사람을 선발·채용해야 한다는 이야기를 많이 하고 있다.

이에 여기서는 IQ(지능지수=Intelligence Quotient)라는 보완재 개념인 EQ(Emotional

2. 감성·정서능력을 중시하게 된 배경

일반적으로 학력이 좋고 재능이 뛰어난 사람의 순서대로 입사하지만 실제 나중에 승진하는 사람들을 보면 입사할 때의 IQ와 학력 순서가 아니라는 것이 인사담당자의 관심사항 중의 하나였다.

회사에서 인간관계가 얼마나 좋으며 장기적인 안목에서 회사에 얼마만큼 도움을 줬느냐에 따라 성과와 출세가 결정되고 좌우된다. 관리자의 자질을 봐도 그렇다. 실패한 관리자들은 기술적인 능력이 부족하다기보다는 '대인관계에서의 결함' 때문인 경우가 많다. 그들 중 대부분이 '관계 형성 능력이 부족'하거나 '권위 주의적인 사람' 또는 '이기적이며 야심이 가득한 사람'이거나 '상부 경영진과 갈등을 가진 사람'임이 밝혀졌다. '나 혼자'의 지적 능력은 실제 인생의 시련, 좌절 혹은 변화무쌍한 과정에서 올바른 힘을 발휘하지 못한다.

그렇다면 어떤 유형의 사람이 사회적으로 성공할까? 개인 이기주의로 흐르면 성공이 어렵고, 아무리 실력이 있다고 해도 팀워크가 부족한 사람 또한 성공하기 어렵다. 혼자서도 잘하지만 함께 하면 더 잘할 수 있는 사람이어야 한다. 회사에 정말로 필요한 사람은 업무 능력이 뛰어난 동시에 더불어 함께 사는 능력, 즉 도덕적 가치관, 긍정적 태도, 인내, 겸손, 상대를 배

감성·정서능력의 주창자인 다니엘 골먼(Daniel Goleman) 박사에 따르면 감성·정서능력이란 "자기 자신 뿐만 아니라 다른 사람의 감정도 잘 파악하고 이해하며, 이를 적절히 다스릴 수 있는 능력"을 의미하는데, 모든 일을 할 때 스스로 동기를 부여하게 만드는 것도 감성지능의 힘이다.

러하는 마음 등을 갖춘 사람이다.

3. 감성·정서능력이란 무엇인가

그러면 위에서 언급한 사회적으로 성공 가능성이 높은 사람은 어떤 유형일까?

결론은 단지 지적능력(IQ)이 높은 사람이 아니라 감성·정서능력(EQ)이 뛰어난 사람이어야 한다는 것이다. 그럼 감성·정서능력이란 무엇을 의미할까? 감성·정서능력의 주창자인 다니엘 골먼(Daniel Goleman) 박사에 따르면 감성·정서능력이란 "자기 자신뿐만 아니라 다른 사람의 감정도 잘 파악하고 이해하며, 이를 적절히 다스릴 수 있는 능력"을 의미하는데, 모든 일을 할 때 스스로 동기를 부여하게 만드는 것도 감성지능의 힘이다.

그러면 감성지능은 구체적으로 어떤 요인들로 구성되어 있을까?

이에 대해 골먼은 감성지능을 자기인식능력, 과충동통제력, 지속성, 열중성, 자기동기화, 사회적 기술, 공감능력과 같은 요인들로 간주하면서 실제 생활에서 성공하는 사람들은 언어 능력, 수리능력, 추리능력, 지각능력 등의 학문적 지능(AI=Academic Intelligence)이 뛰어난 사람이라기보다는 친밀한 인간관계를 유지할 수 있고, 자기가 관여하는 분야에서 책임감을 가지고 헌신적으로 일하고, 행동상의 절제력이 있고, 이타주의적이며, 동정심과 관용성이 있는 EQ능력이 뛰어난 사람들이라고 하였다.

4. 감성·정서능력을 함양하는 효율적인 방법

이처럼 EQ능력을 배양하는 것이 성공적인 인생을 살아가는 기본이며 사회적 성공가능성이 높다고 하는데, 그런 EQ능력을 함양하는 현명한 생활방식에 대해 간략히 살펴보자.

○ 자기 자신을 먼저 알라

자기인식(Self-Awareness)은 자신의 내적

상태에 대해서 지속적인 주의를 기울이는 능력이다. 자기인식이 중요한 것은 '내가 지금 느끼는 것은 분노, 수치심, 슬픔 등등이다'라는 자신의 내적 감정상태의 인식을 통해서만 자기감정을 통제할 수 있기 때문이다.

자기감정을 통제한다는 것은 감정을 무조건 억제한다는 뜻이 아니다. 화가 난다고 느꼈을 때 그와 동시에 화가 난 자신의 행동을 변화시키려는 행동을 의미한다. 단순히 참는 것이 아니라 적절한 사람에게, 적절한 때에, 적절한 정도로, 적절한 목적으로, 적절한 방법으로 화를 내는 것을 말한다. 그러나 이처럼 정서반응을 적절하게 처리하는 것은 자신의 정서에 대한 올바른 인식 없이는 불가능하다.

○ 남의 입장이 되어 볼 줄도 알아라

공감은 타인의 생각이나 느낌을 대리적으로 느끼는 능력으로 자신의 정서 체험에 의한 인식에서 출발한다. 자신이 몹시 배가 고파서 고통스러웠던 정서 체험을 통해 타인의 입장에 감정이입하여 남의 배고픔도 느끼게 된다. 또한 자신의 먹을 것을 나누어주는 배려된 행동으로까지 나아가게 된다. 이러한 측면에서 공감은 사회생활에 필수적인 능력이다.

○ 눈앞의 이익에 조급해하지 마라

요즘은 무엇이든 바라는 것은 쉽게 얻을 수 있는 세상인 만큼 자신의 생각대로 일이 잘되지 않을 땐 조바심을 내고 마음도 불안해지는 사람이 많다. 더구나 이런 상황에서 즐겁게 생활하는 듯한 동료들 만나게 되면 자신만 손해 보고 있다는 생각에 사로잡혀 앞뒤 재지 않고 기본대로 일을 저지르는 경우가 많다. 하지만 눈앞의 이익에 얽매인 판단은 스스로를 더욱 큰 함정으로 빠뜨리고 말 뿐이다. 지금까지 성공했다고 인정받는 사람들은 '손해봐야 이익을 얻는다'는 삶의 진리를 실천해 온 사람들이다. 멀리 내다보며, 눈앞의 이익보다 신용을 더 중요하게 생각하며 살자. 살아갈 날들이 더 많은

세상이다.

○ 열심히 살고 열심히 놀아라

여유를 잘 만들어 내는 사람이 업무능력도 탁월하다. 마음의 여유는 시간적 여유, 즉 여가가 있어야 생기(生氣)도 나는 만큼 열심히 일하면서도 여가를 얼마나 만드느냐의 여부가 인간성의 폭을 넓히거나 좁히는 매개변수로 작용한다. 일이 인생의 전부인 사람은 업적에서는 높이 평가를 받을지 몰라도 인간관계의 폭은 좁아서 함께 일을 해보고 싶거나 사귀고 싶다는 적극적인 관심을 모으지 못한다. 요즘의 비즈니스는 일에 대한 프로의식을 때때로 놀이감각으로 풀어내는 따뜻한 감성이 필요하다. 일 별레에서 벗어나 인간다움을 회복하자. 일과 놀이의 균형을 취해야 보람 있는 인생을 살아갈 수 있다.

적으로 개조할 필요가 있다. 무엇보다 충격에 견뎌내려면 강하고 낙관적인 마음자세를 가져야 하며 난관에 부딪치더라도 발상의 전환을 통해 목표를 이룰 수 있는 유연한 사고방식을 키워나가야 한다.

○ 빠르게 결단하고 즉시 실행하라

우리의 생활은 매일매일 선택의 연속이다. 점심 때 어느 식당으로 갈 것인가를 결정하는 일에서부터 어느 직업을 선택할 것인가에 이르기까지 항상 수많은 선택을 하며 산다. 따라서 빠른 시간 내에 결단을 내리는 것이 필요하다. 머뭇거리지 않고 결단을 내리려면 용기와 지성, 직관력이 필요한데 이는 선천적 능력이라기보다 후천적으로 연마되는 능력으므로 누구든지 노력만 한다면 충분히 결단력을 키워 나갈 수 있을 것이다.

○ 외부의 충격에 흔들리지 않도록 스스로를 개조하라

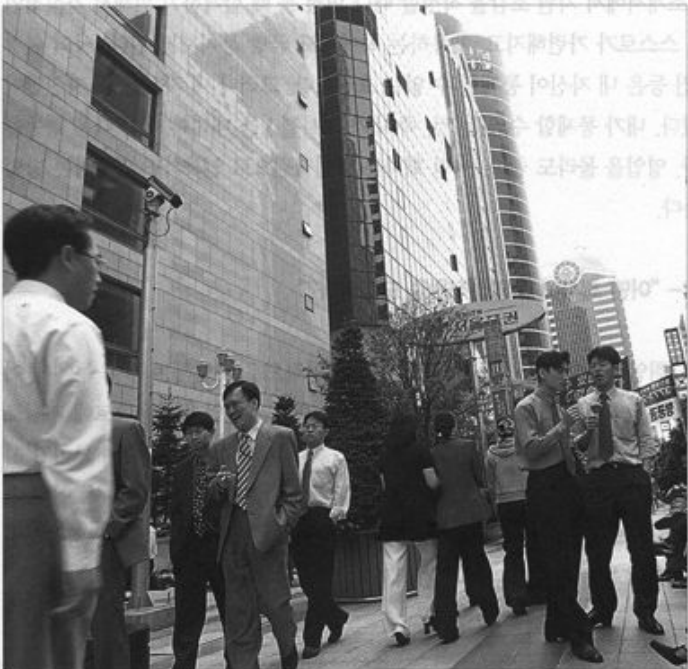
타인의 말 한마디에 쉽게 상처받거나 외부 환경에 많이 좌우되는 사람들은 자신을 적극

○ 역경에 맞설 수 있는 강한 정신력을 길러라

언제 무슨 일이 일어날지 모르는 게 인생이다. 그렇다고 생명보험을 들어두라는 말이 아니다. 좌절에 빠졌을 때 힘을 주는 것은 돈이 아니라 정신이다. 역경과 고독을 이겨내는 강한 정신력은 자신의 환경을 플러스로 전환하는 열쇠 역할을 한다. 스스로 생존 에너지를 생성시킬 수 있는 강한 정신력, 바로 EQ형 인간의 덕목이다.

○ 인생과 업무에 항상 꿈과 낭만을 가져라

어려운 시대일수록, 그 날이 그 날인 생활일수록 꿈이 중요하다. 꿈이야말로 활력과 희망의 원천이며 이루지 못한 꿈이 있다는 것은 낭만을 추구할 줄 안다는 이야기. 낭만이 없는 사람은 꿈을 이룰 힘이 부족한 사람이다. 힘이라는 것은 결국 에너지와 생명력이며 삶을 살아가는 원동력이다.



실생활의 능력을 예언해주는 다중지능이론



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부부장
재능교육 인지기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

○ 다중지능이론이란 무엇인가?

오늘날 지능 연구의 가장 두드러진 특징은 지능의 개념을 협소한 학업적성에서 벗어나 개인이 처한 상황에서 발휘되는 정신의 개념으로 폭넓게 이해하려는 경향이다. 이러한 경향은 종래 비네(Binet)가 처음 지능검사(IQ)를 만든 이후의 지능 개념이 주로 학교 상황에서 요구되는 논리력, 기억력, 언어력 등의 인지능력만을 강조하고, 학교 밖의 현실세계에서 가치 있게 여겨지는 다른 능력들을 무시한 것에 대한 반성에서 비롯되었다. 그리하여 최근의 지능 개념은 학업적성 이외에 창의성, 사회적 능력, 예술적 재능, 정서 이해 및 표현능력, 도덕성, 성격 및 동기 등을 포함시켜 확장되며, 또 과거보다 더 현실세계에서의 수행과 밀접하게 관련되는 특성을 띠고 있다.

이러한 최근 경향을 반영하고 주도하고 있는 대표적인 이론이 하워드 가드너(H. Gardner)가 제안한 다중지능이론(Theory of Multiple Intelligence : 흔히 MI이론이라 약칭됨)이다. 가드너는 1983년에 「마음의 틀(Frames of mind)」이라는 그의 저서에서 처음으로 다중지능이론의 전체적 골격과 이론을 제시하였고, 그로부터 10년 뒤인 1993년에 「다중지능이론의 이론과 실제(Multiple intelligence: The theory in practice)」에서 이론과 실천의 통합, 연구결과 등을 종합적으로 논의하였고, 또한 과학적 연구의 형태로 접근한 연구결과도 제시하였다.

가드너의 이론적 단서는 1970년대까지 지능

이론과 실제, 측정에서 중심축을 이끌어왔던 지능검사, IQ, 요인이론에 대한 강렬한 비판과 함께 지능을 단일한 속성으로 개념화한 스피어만(C. Spearman)의 일반요인(general-factor)에 대한 저항에서 출발하고 있다. 즉, 다중지능이론은 지능이 단일하다는 사고(일차원적 접근, one-dimensional approach)에서 벗어나 인간의 정신, 마음을 다원적이라는 시각(다원적 접근, multidimensional approach or pluralistic view)에서 접근하고 있다. 지능이 단일한 요인이라고 주장하는 스피어만의 일반요인의 개념이나 지능검사 속의 문항을 푸는 능력을 통해 지능을 측정하려는 단순 접근법을 함께 거부한다. 인간의 지능은 다양한 얼굴을 갖고 있으며, 각 개인도 상이한 인지능력 및 인지유형을 지니고 있다는 신념에서 출발한다.

가드너(1983)는 기존의 문화가 지능을 너무 좁게 해석하고 있다고 전제하고 일반지능과 같은 단일한 능력이 아니라 다수의 능력이 인간의 지능을 구성하고 있으며 이러한 능력들도 상대적 중요성은 동일하다고 가정하였다.

가드너는 지능을 '문화 속에서 가치가 부여된 문제를 해결하거나 결과물을 창출하는 능력'으로 정의하였다. 전통적인 IQ 개념은 학교 내에서 특별한 가치가 부여된 지식이나 기능에 초점이 맞추어져 있지만 가드너의 정의는 이보다 훨씬 넓은 범위에 걸쳐 있다. 이런 정의를 기초로 생물학적·문화인류학적 증거

를 들어 지능에 대한 여덟 가지 기준을 제시하고 이 기준에 따른 인간의 지적 능력을 설정하였다.

○ 다중지능의 8가지 영역

가드너는 지능을 '문화 속에서 가치가 부여된 문제를 해결하거나 결과물을 창출하는 능력'으로 정의하였다. 전통적인 IQ 개념은 학교 내에서 특별한 가치가 부여된 지식이나 기능에 초점이 맞추어져 있지만 가드너의 정의는 이보다 훨씬 넓은 범위에 걸쳐있다. 이런 정의를 기초로 생물학적·문화 인류학적 증거를 들어 지능에 대한 여덟 가지 기준을 제시하고 이 기준에 따른 인간의 지적 능력을 설정하였다.

(1) 언어적 지능(linguistic intelligence)

문학가나 언론인에게서 나타나는 재능으로 언어를 구사하고 말의 뉘앙스, 순서, 리듬, 의미에 대한 이해와 표현능력을 말한다. 이 영역에 높은 지능을 가지고 있는 사람들은 말하기를 좋아하며 이야기를 잘 만들고 글쓰기를 좋아한다. 이름과 장소, 날짜 등을 이유 없이 잘 외우는 사람들은 이 영역에 높은 능력을 가지고 있을 가능성이 있다.

(2) 음악적 지능(musical intelligence)

작곡가, 연주가, 성악가, 지휘자 등 음악가에게서 발견되는 음악적 재능으로서, 자신의 감정을 음악적으로 잘 표현하며 소리가 갖는 다양한 특질인 높낮이, 리듬, 멜로디, 음색에 매우 민감하게 반응하고 표현할 수 있는 능력을 말한다. 여러 개 음의 독특한 차이를 매우 정확하게 인식하거나, 남이 의식하지 못하는 주변의 소리 자극에 매우 예민하게 반응하는 사람이 이 지능의 영역에 높은 능력을 가지고 있다고 볼 수 있다.

(3) 논리-수학적 지능(logical-mathematical intelligence)

아인슈타인과 같은 수학, 과학, 논리 분야의 천재들에게서 발견되는 능력으로 수리적, 논리적 사고와 관련된 재능이다. 연역적 및 귀납적 사고를 잘 하는 능력, 복잡한 수학적 계산과 사물간의 논리성을 과학적으로 구성하는 추리능력, 추상적인 패턴과 관계들에 대한 인식능력 등이 포함된다. 이 지능이 뛰어난 사람은 문제 해결력과 사유기술이 돋보이며, 사건과 사물의 해석을 위하여 논리와 추론이라는 과정을 곧잘 따른다.

(4) 신체-운동적 지능(bodily-kinesthetic intelligence)

운동선수, 무용가, 마술사에게서 나타나는 재능으로 외부의 자극과 정보, 문제를 자신의 육체를 통하여 인식하고 이해하는 능력과 자신의 신체적 동작을 완벽하게 통제하고 물체를 숨씨 있게 다루는 능력과 관련된다.

이 지능은 특수한 신체적 기능인 조정, 균형, 손재주, 유연함, 신속함, 촉감 등의 능력을 포함한다.

(5) 공간적 지능(spatial intelligence)

건축가, 기술자, 조각가, 미술가에게서 발견되는 재능으로 현상이나 사물을 시각적·공간적 표현방식으로 변형하거나 발전시킬 수 있는 능력을 말한다. 이 지능이 뛰어난 사람들은 그림 그리기, 만들기, 디자인하기, 배열하고 재편성하기를 좋아하며, 자신에게 주어지는 정보를 그림이나 이미지, 공간적 배열을 통하여 변경하는 데 관심을 둔다.

(6) 대인관계 지능(interpersonal intelligence)

카운슬러, 판매원, 석가나 간디, 소크라테스와 같은 종교인, 사상가 등에게서 발견되는 능력으로 사회적 지능(social intelligence)과 유사한 것이다. 다른 사람의 마음, 감정, 느낌을 잘 이해함으로써 다른 사람과 효과적으로 그리고 조화롭게 일할 수 있는 능력을 말한다.

(7) 개인이해 지능(intrapersonal intelligence)

자신의 감정을 잘 알고 다스리는 사람, 신체적 컨디션과 행동을 잘 조절하는 사람, 종교인에게서 발견되는 능력으로 자신의 느낌, 장단점, 특기, 희망, 관심 등 자기 자신의 본 모습을 객관적으로 그리고 심층적으로 잘 파악하고 이해할 수 있는 재능을 말한다.



(8) 자연지능(naturalist intelligence) 능력들을 예측할 수 없다. 즉, 인간은 여러 다양한 종류의 내용에 대한 그의 능력은 있지만, 다양한 꽃이나 풀, 들과 같이 식물, 광물 동물, 물을 분류하고 인식할 수 있는 능력을 말한다. 한 내용에 대한 그의 능력은 다른 내용에 대한 그의 능력과는 상관이 없다.

셋째, 지능은 서로 상호작용적이다. 각각의 지능이 서로 별개로 기능한다고 해서 그들이 다함께 작용할 수 없다는 것을 의미하지는 않는다. 예컨대, 가드너는 언어적 지능과 논리-수학적 지능을 모두 필요로 하는 수학 문장형 문제를 풀 때 두 지능의 기능이 서로 독립적이

○ 다중지능이론의 특성

가드너(1983, 1993)는 다중지능이론의 특성으로 다음 세 가지 원리를 내세우고 있다.

첫째, 지능은 단일한 능력요인 또는 다수의 능력요인으로 구성된 하나의 지능으로 구성된 것이 아니라 서로 별개로 구분되는 다수의 지능으로 구성된다. 가드너가 제안한 다수의 지능이란 언어, 논리-수학, 공간, 음악, 신체-운동, 대인관계 및 개인이해 지능, 자연지능의 8가지 종류이다. 그는 이러한 다수의 지능을 전제함으로써 각각의 지능을 구성하는 능력들이 서로 별개인 것을 강조하고, 또한 각각의 지능은 그 자체가 하나의 독립된 체계(system)로서 기능하는 것이지, 소위 '지능'이라 불리는 상위체계의 일부로서 기능하는 것이 아님을 강조한다.

둘째, 이 지능들은 서로 자율적(독립적)이다. 특히 가드너는 인간의 8가지 지능은 적절한 환경 조건에 의해 발달한다고 믿고 있다. 인간의 지능이 성숙될 수 있고 강화될 수 있다는 그의 주장은 지능이 다소 생래적이고 단일하며, 측정 가능한 것이라고 믿어왔던 종래의 관심과 상치되는 것이기 때문에 최대한의 효과적인 학습과 성취를 위하여 학생을 어떻게 가르쳐야 할 것인가에 대한 교육과 학교의 역할에 대한 새로운 중요성을 상기시키고 있다. ▣

다시 말해서 이론상 어떤 지능의 조건에서 사정된 능력들은 다른 지능의 조건에서 사정된

성공지능 뛰어난 인재가 사회적 성공가능성 높다!



김기봉

bong@jobcampus.co.kr
www.insaman.co.kr
한국인재평가개발원 부원장
성균관대 대학원 심리학과
리크루트 인재개발부 부서장
재능교육 인사기획파트장
재능교육 교육개발(연수)팀장

성공한 사람들의 공통 특징 및 조건

우리들은 흔히 사회적으로 성공하기를 무척 열망한다. 그렇다면 이러한 사회적 성공을 위해 필요한 조건은 무엇이 있을까? 여러 분야에서 성공한 사람들의 공통점을 살펴보면 대부분 선행을 많이 하고, 건강하고 생산적인 성격을 갖고 있고, 긍정적이고 밝은 성향을 보이며, 매사에 적극적인 자세로 임한다는 점이다. 그러한 공통점을 다음과 같이 요약할 수 있을 것 같다.

첫째 조건은 자신이 무엇인가를 성취하겠다는 분명한 목표의식을 가지고 있어야 한다는 것이다. 꿈과 목표 혹은 비전을 지닐 때 성공 가능성이 그만큼 높아진다.

둘째 조건은 원만한 인간관계를 맺고 좋은 우정을 쌓아가야 한다는 것이다.

셋째 조건은 뛰어난 유머감각과 어느 정도 예술적 재능을 가지고 있어야 한다는 것이다. 즉, 어느 분야에서 성공하려면 그 분야에 필요한 재능 혹은 끼가 있어야 한다는 것이다.

넷째 조건은 다른 사람에게 잘 보일 수 있는 모양새, 즉 외모가 어느 정도 갖추고 있어야 한다는 것이다. 얼굴이 미남, 미녀이면 나쁠 게 없겠지만, 중요한 것은 각자의 지위와 신분과 걸맞은 모양새를 갖추는 일이다.

다섯째 조건은 평소 합리적이고 현명한 문제 해결능력을 위한 재치 혹은 지성을 갖추고 있어야 한다는 것이다.

여섯째 조건은 주어진 상황을 잘 파악할 수 있는 민첩하고 예민한 센스를 가지고 있어야

한다는 것이다.

일곱째 조건은 수없이 많은 좌절과 갈등 그리고 어려움을 참고 극복해 나갈 수 있는 인내심을 가지고 있어야 한다는 것이다.

여덟째 조건은 마무리다. 일에는 항상 시작과 끝이 있게 마련인데, 성공하기 위해서는 시작한 일에 대해 분명하고 깔끔하게 마무리를 짓는 것이 필요하다.

나는 성공 조건을 어느 정도 갖고 있나?

□ 지시사항 : 다음 각 문항을 읽고 5개 응답 내용 중에서 자신을 가장 적합하게 나타낸 것이라고 생각되는 응답 내용을 고르시오.

□ 채점방법 : 각 문항에 응답한 내용에 해당하는 숫자의 합계를 산출한다.

- 전혀 그렇지 않다...1점
- 대체로 그렇지 않다...2점
- 그저 그렇다...3점
- 대부분 그렇다...4점
- 매우 그렇다...5점

□ 진단·평가 문항

- 건강의 중요성을 알고 노력한다.
- 현실을 정확히 이해하고 행동한다.
- 고정관념에 빠지지 않고 창의적이다.
- 생산성 있게 일을 계획하고 추진한다.
- 문제해결 능력이 있고 새로운 환경에 적응을 잘한다.
- 지나친 욕심을 부리지 않는다.
- 다른 사람들과 따뜻한 인간관계를 가지고 있다.
- 다른 사람의 모범이 되는 좋은 습관을 가지고 있다.
- 나무와 숲을 동시에 보는 통찰력이 있다.

- 자신을 존중하며 남의 사상도 수용할 줄 안다.
- 실패를 두려워하지 않는다.
- 충동적 욕구에 빠지지 않는다.
- 정서적으로 안정되고 자기를 받아들일 줄 안다.
- 다른 사람들에게 믿음을 준다.
- 다른 사람들의 불평도 받아들인다.
- 뚜렷한 목표를 가지고 있다.
- 오늘 할 일을 내일로 미루지 않는다.
- 자율적이며 주체성이 있다.
- 다른 사람들의 좋은 점을 볼 줄 안다.
- 모든 것을 긍정적으로 생각한다.
- 책임의식이 강하다.
- 정직하게 실천하고 변명하지 않는다.
- 미래를 내다보고 행동한다.
- 통일된 인생관을 가지고 있다.
- 기억력이나 셈하는 능력이 좋다.

□ 결과해석 :

- ▷ 0~50점 : 성공 조건에 좀더 관심을 갖고 준비해 나가는 자세와 노력이 성공적인 삶을 위해 필요하다.
- ▷ 51~70점 : 보통 수준의 성공 조건을 갖추고 있기에 성공적인 삶을 위해서는 보통 사람보다 더 열심히 노력할 필요가 있다.
- ▷ 71점 이상 : 현재 다방면에 성공적인 삶을 영위할 수 있는 가장 바람직한 성공 조건을 갖추고 있다.

※ 단, 이 해석기준은 표준화된 자료가 아니기 때문에 참고자료로만 활용해야 한다.

‘당신은 성공적인 인생을 살고 있습니까? 우리 삶의 목표이며 꿈은 ‘성공적인 삶’이라는 것에 이론을 제기할 사람은 아무도 없을 것이다. 성공이라는 개념과 기준은 사람에 따라 너무 다양하지만 그 동안 심리학계에서는 어떤 유형의 사람이 인재이며 성공적인 삶을 영위할 수 있는지에 대해 연구를 지속적으로 해왔다. 그 대표적인 이론 중의 하나가 지능(IQ)이 뛰어난 사람일 것이라고 생각해 왔다. 인지능력을 나타내는 대표적인 개념이 지능이라는 IQ라고 할 때, 지능만큼 우리의 생활과 밀접한 관련이 있는 것도 없을 것이다.

기존 지능이론의 한계
그러나 이러한 지능의 중요성에 비해 현재까지

의 지능이론은 인간의 다양한 지적능력을 포괄적으로 설명하지 못하고 있다. 이러한 IQ의 문제점을 정리해보면, 첫째, IQ점수는 인간의 정신능력 중에서 극히 일부분의 지적능력만을 측정할 뿐 사회적이거나 정서적인 능력은 결코 측정할 수 없다. 둘째, IQ 자체가 부정확하며, 학교 공부와 성적 및 향후의 출세와 성공을 예측해 주는 유용한 지표가 되지 못한다. 셋째, IQ검사 도구에 상당수의 것들이 부정확하며, 교육적으로 큰 도움이 되지 못할 뿐만 아니라 오히려 부정적인 영향이 크다. 또한 교육 현장에서 가장 광범위하게 활용되고 있는 표준화 지능검사가 지금까지 학생들의 학습한 결과 즉 선행학습에 대한 정태적인 측정만 하기 때문에 학습 잠재력에 대한 적절한 지표가 되지 못하며, 검사 결과는 단순한 분류의 기능만을 할 뿐 교육적으로 관련된 정보를 충분히 제공해 주지 못한다는 비판을 받고 있다.

지능이론을 극복하기 위한 새로운 시도

이러한 비판과 함께 지능이론과 지능검사 도구의 한계점을 극복하기 위한 다양한 시도를 했는데, 이것은 인간의 능력을 종합적으로 설명해주는 포괄적인 지능이론을 바탕으로 검사를 개발하기 위한 것이었다. 스텐버그(1997)는 학교의 우등생뿐만이 아니라 인생의 우등생을 찾아내는 방법으로 성공지능이라는 개념을 통해 설명하고자 하였다. 성공지능이란 분석적, 창의적, 실천적 능력들 사이의 균형을 통해 이루어지는 것으로 강점을 인식 및 활용하고, 약점을 개선 및 보완함으로써, 그리고 환경에 대한 적응, 또는 그것을 조형, 선택하여 사회문화적 맥락과 개인의 기준 내에서, 성공을 달성할 수 있는 능력이다.

성공지능이론은 분석적 능력을 중심으로 측정해 산출된 지능 지수에 의존적이었던 전통적인 지능이론과 지능검사의 한계점을 보완하고, 지능의 개념을 폭넓게 확장시켰을 뿐만 아니라 산업 현장에서 활용할 수 있는 지능 개발을 위한 구체적인 대안을 제시한 것이라고 할 수 있다. ▣



성공지능이란 분석적, 창의적, 실천적 능력들 사이의 균형을 통해 이루어지는 것으로 강점을 인식 및 활용하고, 약점을 개선 및 보완함으로써, 그리고 환경에 대한 적응, 또는 그것을 조형, 선택하여 사회문화적 맥락과 개인의 기준 내에서, 성공을 달성할 수 있는 능력이다.