

人事選拔方法의 妥當度分析에 관한 調査研究*

남 중 현
경 영 학 과
(1986. 4. 30 접수)

<요 약>

인사선별의 효율성과 공정성을 증진시키기 위한 방법으로서 다당도분석이 미국에서는 약 10년전부터 개발되고 실시되어 왔다. 그러나 우리나라에서는 아직까지 이 방법이 잘 소개되어 있지 않을 뿐만 아니라 이것에 대한 인식조차도 불분명한 상대라고 하겠다. 이 논문에서는 우리나라 대기업체를 대상으로 질문지조사 및 사례연구를 통하여 타당도분석의 실시여부와 적용가능성을 여러 각도에서 검토하여 보고자 한다.

An Empirical Study on the Validation for Personnel Selections

Nam, Joong-heon
Dept. of Management
(Received April 30, 1986)

<abstract>

The validation analysis has been developed and practiced in order to increase efficiency and equality for personnel selection in U.S.A about 10 years ago. but there are many companies in our country that have not any knowledge about that method and even obscure in their appreciation of its importance. In this paper, I tried to investigate the current situations and possibilities for its application from many viewpoints through questionnaire survey and case study.

I. 연구의 필요성과 연구동향

우리나라는 1960년경부터 고도경제성장에 발맞추어 기업역사에서 보기드문 급속한 기업발전을 이룩하여 왔으나 70년대 말부터는 사정이 갑자기 달라져 경제성장은 크게 저하되었고 기업의 국제경쟁력도 많은 장애에 부딪히게 되었다. 더욱이 오늘날 심각한 보호무역주의 경향과 더불어 철폐되어 가는 세계경제의 환경의 급변속에서 기업들은 이러한 난국을 나개하고 생존과 성장을 보장하기 위하여 경영합리화를 통한 기업내실을 더욱 깊고히 다지지 않으면 안되는 실정에 있다고 하겠다. 단순히 외부로부터 일시적으로 유익하게 전개되어 가는 어떤 유행같은 사건이나 정보 그리고 정부기관, 금융기관 등으로부터 특혜관계유지 등만으로 안주하기에는 충분치 못하며 기업이 성공하기 위해서는 기본적인 능력, 즉 변화에 부단히 신속성있게 대처해 나가는 심체적 실력을 갖추지 않으면 기업환경의 변화에 적응하기 어려운 시대가 도리어 도래한 것이다.⁽¹⁾

오늘날 많은 기업인들이 실제로 경영합리화에 보다 깊은 관심과 노력을 기울이고 있는 것은 사실이지만

* 이 글은 1985년도 울산공업학원 이사장 학술연구비 지원하에 연구되었음.
(1) 이학동, 인사관리(世鄕社, 1985), p.4, p.36, p.58, pp.62-63.
원경변화, 조직세계발, 인사관리를 통합하여 접근하는 새로운 체제를 도입하고 있다.

대세의 경우는 당장 그 댓가가 현실적으로 나타나는 구체적이고 기술적, 물량적인 측면에 주로 집중되고 반면에 인사나 조직분야는 그 성격상 금방 효과가 드러나지 않고 또한 그 측정이 어렵기 때문에 이들 도외시해 온 경우가 거저 않다.⁽²⁾ 그러나 경영의 각 부분의 합리적인 관리란 분명히 사람을 통하여 가능하기 때문에 사람사이의 제도와 조직이 이런 불운 갖고 이것이 어떻게 움직이느냐에 따라서 뿌리깊게 경영의 성과가 좌우되는 것이다. 즉 모든 불량저, 기능적인 관리는 항상 그 관리 이전에 인사나 조직관리불 매개로 한 간접관리에 위치하는 것이며 직접관리의 싱격을 지니는 인사나 조직관리에 헛점이나 문제가 있는 경우는 불량저, 기술적 관리가 아무리 완벽한 기법을 활용한다 하더라도 세대로의 효과를 보기란 의심스러운 일이다.⁽³⁾ 비록 접근과정상 어려움이 있더라도 경영합리화의 일차적인 관점으로서 인사조직부분의 합리화에 우선적으로 노력을倾注할 의의와 필요성이 더욱 강조될 수 밖에 없다.

인사선발은 조직체의 인적과정을 선대하는 과정이니만큼 인사관리에서 가장 중요한 기능의 하나로 인식되고 있다. 특히 우리나라와 같이 아직도 많은 기업체가 종신고용제의 전통을 상당히 채택하고 있는 경우⁽⁴⁾에는 선발의 중요성은 더욱 큰 것이 확실하다. 인사관리 과정에서 야기되는 많은 문제와 미합리성이 선발제도의 잘못에서 비롯될 수 있으며 반면에 선발제도의 합리화는 그러한 문제를 조기에 근원적으로 해결하는데 의의가 큰 것이다. 인사선발은 인적자원의 투입과정이며 따라서 인사관리의 관리기능 중에서 제반문제 해결의 출발점의 위치에 있다고 볼 것이다. 그리고 유능하고 직함한 인재의 확보는 기업의 가장 중요한 자산⁽⁵⁾이라는 관념은 타당한 방향이 될 것이다.

인사선발에 관련된 과제로서는 크게 피선필자의 수를 정하는 정원관리(定員管理)와 적절한 피선발자의 채용의 효과를 높이는 선발타당도(選拔妥當度) 문제를 나누어서 고려해 볼 수 있다. 이 논문에서는 후자의 선발타당도 문제에 관심을 갖고서 그 의의, 유용성, 실패적용 여부, 여러 요인과의 관계분석, 문제점 등-을 고찰해 보려는 것이다. 실상 우리나라 기업들은 인사선발이 매우 중요한 기능이라는 것은 인가하면서도 실행 시용하고 있는 선발의 방법이나 선발 기준들이 과연 직무성과를 예측하는데 타당성이 있는지에 대한 검토 및 개선의 노력이 소홀히 행해지고 있는 실정이라는 이상이 드는 것이다. 그리고 선발에 관한 의사결정의 검증과 그 개선의 노력이 결여되어 있고 피드백 수준이 낮으며 또한 직무분석 결과와 일차나 밀접한 관련이 되고 있는지도 의문인 것이다. 현행의 인사를 선별하는 방식은 타성에 젖어 단순히 거쳐야 하는 절차로서 요시행위와 유사한 성격으로서만 반복하고 있는 것일지도 모른다. 그리고 그것을 지양할 수 있는 내일을 선질적으로 찾고 있는지 의문이 자다. 여기에는 분명히 타당도에 관한 검증자료의 뒷받침이 없이는 불가능한 일일 것이기 때문이다. 물론 기업의 규모가 작은 경우는 기업가의 경험상의 체형이나 직감으로 어느정도 이 문제를 극복할 수 있겠으나 오늘날처럼 종업원이 천명이상의 대기업들이 무수히 많으며 또한 이러한 수일 때는 더욱 객관적으로 계산되는 자료의 요강이 불가피해지는 것이다. 이것은 인사정보시스템의 정비와 더불어 인사선발에 관한 적극적인 주자의 요청은 수반한다고 보는 것이다. 외국의 경우를 보면 인사선발에 많은 비용을 투입⁽⁶⁾하고 있으며 가장 적합한 인적자원을 선별하려고 전력을 기울이고 있다. 그리고 미국의 경우와 시구의 나라들은 직무성과 관련 타당도의 연구를 부단히 해오면서 이를 근거로 인사관리의 원리화에 많은 기여를 해 왔다고 보겠다.

경영의 합리화의 방안으로 선발방법의 타당도 연구가 본격적으로 이루어져 보다 나은 선발방법으로 개선되어야 하는 방안으로 선발방법의 타당도 연구가 심각히 이루어져야 할 것이며 더 나아가 직무성과, 또는 직무성과 예측과 관련없이 응모자들은 차별화시키는 선발방법에 관한 개선문제도 함께 논의되어야 할 것이

(2) 그밖에 경영지능이 흔히 근거없이 지나치게 자신감을 갖기 때문에 이문세에 안이한 접근을 하거나 소홀한 수시 많다고 요약된다.

(3) Rossal J. Johnson, *Personnel*, Vol.50(April 1971), No.4, pp.298-305, 309. 참조. 그리고 Delta Airline의 한 중역 Tom Beebe는 "The name of the game in bussiness today is personnel"이라고 말하였다.

(4) 대기업조직의 경우에 그 측정이 뚜렷하다.

(5) 이희균, 남증현, 김윤태 공동연구, "인적자원 회계의 보편화 측정", *물신대혁신논문집*, 86년 1권 3호. 그리고 이이 너니친한 현상은 인적자원을 가진개념으로 파악한다는 것은 비인격적인 표현처럼 보일지 모르나 오히려 인격을 너 승 시하고 인격개입자에게 더욱 적극적이며 실제 채용현상의 효과를 가져다 준다.

(6) 1975년 현재 미국기업에서는 중역한 사람을 선발하는데 드는 선발비용은 \$4,000, 회계사 \$2250, 기사 \$1925~\$500, 그리고 하급관리자는 \$1,000의 수준을 나타내고 있다. 우리나라는 요즘을 일반적으로 약 29만원(인수증급료 제외)에 이르는 것으로 나타나고 있다.

다.⁽⁷⁾ 이 문제는 기업이 공기(公器)라는 성격이 강조되는 오늘날의 기업의 사회적 책임의 문제와 더불어서 이 문제가 중시되어야 할 것이다. 직무성과와 관련되는 기준외에는 어느 누구에게도 불평등하게 고용기회를 제약하지 말아야 한다는 기업의 의무와 더불어서 보다 구체적으로는 타당성의 검증책임(學證責任)을 지게하는 것이다. 이러한 기업의 입장은 인권의 문제, 사회정책적 의기도 또한 큰 것이다. 더욱이 우리나라의 현실성은 남녀별, 지역별, 학리별, 연령별 등 고용기회의 차별화가 심각히 이루어지고 있는데⁽⁸⁾ 기업주가 직무성과와 관련하여 차별화시키는 것은 어쩔 수 없으나, 그렇지 않는 방법으로 차별화시키는 경우는 큰 문제로 인식되어야 한다. 이때 차별당한 응모자는 선별방법과 기준에 관하여 타당성 확인을 요구할 수 있어야 할 것이며, 이것이 제도화되는 것이 바람직할 것이다.

미국의 경우는 흑백문제의 해결 및 남녀평등실현을 위한 취지에서 1972년에 평등고용에 관한 입법조치로서 흑인이나 여성 등 약소집단에 대한 차별고용이나 차별대우를 없애기 위한 법으로서 EEOA(Equal Employment Opportunity Act)가 제정발효되었으므로 또한 이와 관련하여 인사선발절차에 관한 타당도분석의 지침(guidelines)⁽⁹⁾이 만들어졌다. 그리고 이를 집행하기 위한 위원회(EEOC)가 설치되어 기업이 이유없이(직과성과와 관련없이) 고용차별하는 경우에 이에 대한 기초(起訴)를 대행하여 주는 역할까지 담당하며 타당도분석의 실시를 조사집행하는 강제력도 갖추고 있는 것이다. 이렇듯 미국은 오래전부터 인사선발방법의 타당성 입증의무를 기업체에 부과하여 기업의 인사선발의 효율성과 공정성을 기하도록 하는 여러가지의 방향의 노력을 하여 왔다. 우리는 이러한 문제에 관한 수많은 논쟁과 관례⁽¹⁰⁾들을 통하여 경영합리화의 고용기회의 평등을 위한 이들의 구체적인 노력과성과 또한 이 제도권 정착 발전시키는 과정을 잘 엿볼수 있다. 그리고 이러한 기술적인 절차를 돕기 위하여 여러 외부 전문적인 타당도 연구기관이 세워져 있음⁽¹¹⁾도 주목할만한 가치를 지닌다고 할 것이다.

물론 우리나라는 농양문화권에 속함으로서(일본의 예와 마찬가지로) 반드시 직무분석이나 타당도분석 등의 방법을 그대로 적용하기에는 한계된 갖는 것이라는 것⁽¹²⁾을 짐작하기 어려운 것은 아니다. 그러나 타당도 검증의 문제는 한편, 문화적 차이를 이유로 무조건 거부만 할 수 없는 명백한 논리와 성진이 있으며 또한 유의한 점이 너무 많으므로 그 적용의 한계와 적용조건을 밝혀보는 과제가 반드시 필요한 것이다. 문화적 요인이 과인 일이나 각용했는지. 아니면 단순히 여기에 관한 관심이나 노력 및 지식의 부족인지 그밖에 이런 이유 때문인지 정량하게 평가해야 할 필요성이 있다. 그리고 여러가지 관련요인을 함께 고려하면서 적절한 개선방안을 강구해 보아야 할 것이다. 필자는 이런 실증연구를 통하여 인사선발 및 타당도분석절차에 관련된 여러 정보를 얻고자 하는 동시에 타당도분석의 적용가능성과 조건은 밝혀보는 계기를 삼아 보고자 하는 것이다.

(7) W. C. Hammer & F. L. Schmidt(ed.), Contemporary Problems in Personnel, St. Clair Press, 1974, pp.31--pp. 131, pp.132-173에서 매우 상세하게 논하여 지고 있다.

(8) 우리나라 대기업의 인사관리책임자들이 이 문제에 관하여 일차 차별적인 인식은 갖고 있는가가 검증되어 나타나디(표 23, 24, 25 참조). 참고로, 오늘날 여권운동에서 고용 및 처우에 관한 공정성을 기해 달라는 주장을 하나 불평등은 어느 정도이며 또한 그것이 무당함을 입증할 수 있는 자료가 필요할 것이다. 성과관련된 타당도의 요구를 하는 것은 적용력을 높이며 기업가들의 남녀차별에 대한 심리를 배형할 수 있는 좋은 전략이 될 수 있을 것으로 사료된다. 타당도와 관련된 사료가 없이 선반에 있어서 함부로 사함을 차별화하지 못하게 하는 제도 및 입법조치가 필요하다. 물론 지역별, 학리별, 연령별 차이의 경우도 마찬가지이다. 그리고 인사선발뿐만 아니라 승진, 교육, 인사고과, 보수 등의 타당도에도 그 사고방식은 넓게 적용될 수 있다.

(9) W. C. Hammer & F. L. Schmidt, (ed.) 앞책, pp.516-530, 부록편으로 수록되어 있다.

(10) 앞책, pp.148-158. 최고법원(The Supreme Court: 우리나라 대법원에 해당)의 판례 하나.

① Griggs Case(민족적 편견이 있는 test 금지 및 직무관련 타당성을 선반에 요구)

② Green Case(상호거증책임, 거증책임의 순환)

③ Albemarle Case(EEOC guideline 적용, 타당성 엄격시용 완화)

④ Washington Case(차별화회의도의 위법성립요건 추가, EEOC 맹수적 적용 탈락)

⑤ John Case(1866년 시민권법 소급적용 무당)

⑥ McDonald Case(백인의 차별도 보호, 난민의 평등권언)

(11) 앞책, pp.92-74, pp.75-81.

AT&T의 예

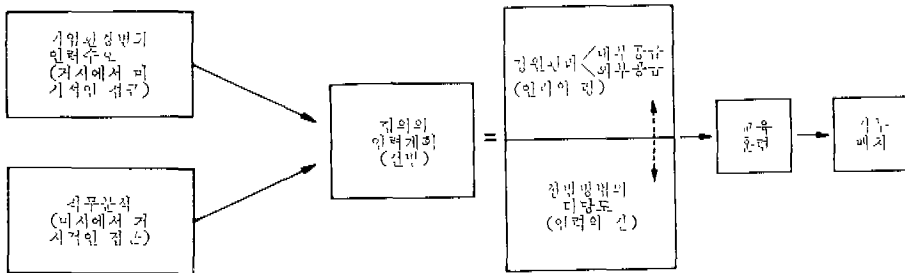
(12) W. Ouchi, TheoryZ(Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company 1981), pp.58-64 참조.

II. 타당도분석에 관한 이론적 배경과 접근방법

1. 선발의 합리화와 관련된 요인

인사선발은 간단히 말해서 조직체 여건에 비추어 응모자 중에서 가장 적합한 자격을 갖추었다고 생각되는 사람들을 선별하는 과정이다. 인사선발의 의의는 응모자가 피선발자보다 많은 경우, 즉 경쟁률이 클 경우에 더욱 중시된다고 한 것이다. 선발의 논리는 “사람들사이 특정차이=적부의 차이”⁽¹³⁾를 연결시키는 전체를 갖는다. 인사선발의 실패는 회사의 실패에 큰 영향을 미칠 것이라는 중요성을 인식하고 소중하게 취급해서는 안될 것이다.

인사선발은 크게 두개의 범주로서 접근할 수 있다. 첫째는 선발의 규모, 즉 채용의 개략적인 분야와 인원수를 결정하는 문제이다. 그리고 두번째 경우는 선발할 때 직무에 따라 가장 회사의 목적에 적합한 사람을 적절하게 선별하는 문제이다. 인력의 질(質)과 량(量)의 관점에서 보면 전자의 정원관리가 인력의 량의 문제라면 후자의 선발타당도는 인력의 질적인 문제와 관련된다고 볼 것이다. 물론 이 양자는 단절적으로 임분될 성격이 아니라 상호 점진적 변화(gradual changing)의 관계로서 파악될 것이다. 아울러 이 양자는 모두 인력계획이라는 계획기능의 범주에 속하여 그 절차와 방법이 정하여질 것인데 이 계획기능을 돕는 사전적인 작업으로서 기업환경변화 및 인력수요예측이라는 거시적 측면에서부터 미시에 이르는 접근방법(Top-down approach)과 직무분석 및 직정인원수의 상향적 취합이라는 미시적 측면에서부터 거시에 이르는 접근방법(Bottom-up approach)의 두가지 사천적 예측노력이 추가적으로 필요하게 된다.⁽¹⁴⁾ 즉 선발의 원리는 직무의 수요와 특징에 인력의 공급과 인력특성을 가장 적절하게 연결 결합시키는 과정이며 인력계획의 내재적 기능에 의하여 수행된다. 이를 위하여 기업의 환경변화 및 인력수요를 예측하는 거시적 측면으로부터 인력수요의 또한 직무분석을 통하여 미시적인 측면으로부터의 인력수요를 파악하여 정원관리 및 타당성 있는 선발과정을 하게 된다. 선발 후에는 다시 교육훈련을 거치고 더욱 적절한 인력과 직무성과 사이의 관련성을 세부적 구체적으로 밀착시키는 직무배치과정으로서 보완된다. 이러한 여러 상호 활동단위와의 관련성을 도식화하면 그림 1과 같이 요약하여 볼 수 있다.



〈그림 1〉 인력계획의 활동단위 사이의 관련도⁽¹⁵⁾

인력계획의 범위는 광의나 협의로 나타낼 수 있는데 광의(廣義)의 경우는 위 도식의 전체의 프로우(flow) 모두를 포함하여 인력계획이라고 볼 수 있다.⁽¹⁶⁾ 그리고 협의(狹義)의 인력계획은 선발관리로서 정원관리계획과 선발기준 및 방법의 타당성을 재고시키는 문제를 포함시킬 내용이 된다. 여기서는 선발타당도를 중심으로 주시인구를 하고자하며, 이것은 직무성과와 관련된 인력의 질을 향상시키는 것으로서 인가선별제도

(13) W.C. Hamner & F.L. Schmidt, 앞책, pp.21-35.

개인차는 보편적 현상으로서 확실한 가정의 근거가 미약하다.

(14) 이학송, 앞책, pp.303-307.

(15) 여러 견해를 종합하여 원지가 정리해 본 도표이다.

(16) 신유근, 인사관리, 經文社, 1982, pp.93-130.

의 합리화의 근원이 된다.⁽¹⁷⁾ 이러한 타당도를 분석하고 개선하는 것과 관련된 요인으로서서는 첫째, 응모자 능력과 지식을 정확하게 측정하는 방법과 도구의 타당도문제 둘째, 측정된 기준이 과연 직무성과를 예측할 수 있는 예측력을 어느정도 갖을 수 있는 것인가의 문제 셋째, 직무성과를 제대로 잘 측정할 수 있는 방법과 도구 그리고 기준의 문제이다

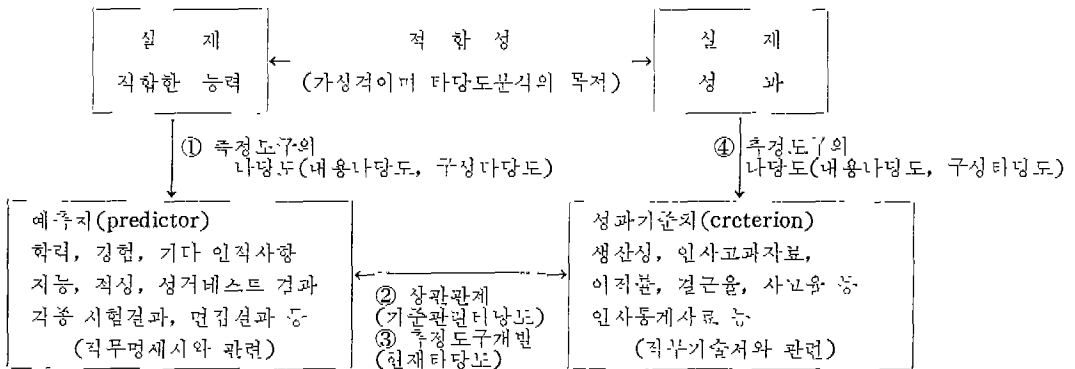
2. 타당도분석의 종류와 기준관련타당도

조직에서 가장 적합한 기원자를 선택하려면 조직체성과에 기여할 수 있는 특징이 무엇인지를 분석하고 이들 특징을 측정할 수 있는 도구나 방법을 개발하여 이를 선발과정에 적용해야 할 것이다. 그 뿐 아니라 이들 도구와 방법이 성과에 필요한 특성을 얼마나 잘 측정하고 있고, 측정된 특성이 실제 성과와 얼마나 밀접한 관계를 갖고 있는지도 분석함으로써 선발과정의 효과를 알 수 있고 그 결과에 따라서 보다 효율적인 선발과정을 설계에 나갈 수 있을 것이다. 이와같이 선발과정에서 성과를 예측하는 데에 사용되는 여러 요소(예측치)의 타당도(validity)를 연구 분석하는 과정을 타당도분석(validation)이라고 한다. 타당도 분석에 포함된 중요한 요소란 요약하면 다음과 같고 그 관련성은 그림 2와 같다.

*성과(Job Success): 선발의 궁극적인 목적으로서 조직체의 목적달성에 기여하는 정도를 말하며 이를 측정하는 기준치(criterion)로 되는 생산성과 인사고과와 결과 그리고 사고율, 이직률, 결근율 등이 사용될 수 있다.⁽¹⁸⁾

*예측치(Predictor): 성과에 관련된 요소로서 성과를 예측하는 데에 사용된다. 일반적으로 직무명세서와 자격조건에 제시되어 있으며 구체적인 예측치로서, 학력, 경력, 각종 시험진수, 면접평가, 인사고과자료, 기타 인적사항 등이 사용될 수 있다. 때로는 I.Q 테스트, 지성, 성격 테스트결과가 사용되기도 한다.

*도구.(Instruments): 예측치를 측정하는데 사용되는 시험과 면접 등을 말한다. 기능, 적성, 성격, 지식, 능력, 기술 등 여러 특성이 시험에 의하여 측정되고 용모인상, 표현력, 동기 등의 특성은 면접에 의하여 흔히 측정된다.



<그림 2> 측정내용과 타당도와의 관계⁽¹⁹⁾

따라서 조직에 가장 적합한 지원자를 선택하려면 첫째로, 성과의 기준치를 구체화하고 이와 관련된 예측치를 설정하여야 하며 예측치를 측정할 수 있는 도구들이 개발되어야 한다. 직무분석은 타당도분석의 실시를 위한 필수적인 조건이 된다고 할 것이다. 물론 직무분석이 과학적파리부의 연장선상의 사고방식으로

(17) E.J. McCormick and J. Tiffin, Industrial Psychology (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1974), pp. 101-110를 참조.

(18) 이학중, 앞래, pp.323-335.

타당도분석에 관한 내용은 매우 상세하게 논의하고 있다. Henchman 외, Personnel and Human Resource Management, Richard D. Irwin, Inc., 1980, pp.209-298.

(19) 필자가 정리해 본 것이다.

①, ②, ③의 경우가 타당도분석의 중심의 대상이 되며 ④의 경우는 부득이 회사에서 수시로 제출한 자료를 그대로 이용하는 형편이다. 그러나 특히 인사고과에서는 이 문제(④)를 고과요구구부의 주제하에 별도로 신중히 분석이 되고있다.

이해된 배 제익점이 없는 것이 아니다. 식무란 미래의 특징이 미리 경해지는 것이 아니라 담당하는 사람의 능력에 따라서 직무역할이 달라질 수도 있다는 점과, 앞으로는 상황의 변화에 따라 직무의 내용이 미리 예정하기 이로운 비결정문자 성격은 많이 지닐 수 있으며, 미세시항거 항의저인 신축성이 따르며 직무수성과 설계에 고려되어야 할 것이다.⁽²⁰⁾ 그러나 이러한 이유때문에 직무분석자체를 포기하면 별다른 대안이 발견되기 어렵고 혼란이 야기될 가능성이 크다.⁽²¹⁾ 직무분석의 결과론 활용하여 효과적인 선발을 위한 구체적인 기준치와 예측치를 설정하고 전문적인 시험이나 면접을 통하여 설정된 예측치가 정확하게 측정되도록 할 것이다. 그뿐 아니라, 이 예측치의 측정도구의 실제효과도 분석평가하여 보다 효과적인 예측치의 도구를 부단히 모색하여야 할 것이다. 이러한 결과론 모색하려는 것이 타당도분석의 목적이다. 그러므로 그 종류를 보자.

a. 경험타당도(empirical validity)

일명 기준관련타당도(criterion-related validity)라고도 부른다. 근본적으로 타당도는 기준치의 상관관계를 표시하는 수치로서 선발의 경우에는 성과를 나타내는 기준치와 실제로 성과를 얼마나 잘 예측하는지를 말해준다. 따라서 선발당시의 예측기준치(학력, 경력, 시험점수, 면접점수, 등)은 선발 이후에 직무에서 실제로 나타난 성과기준치(생산성, 실적평가 등)과 비교하여 두 변수치의 상관관계지수(correlation coefficient)를 계산함으로써 선발과정의 타당도를 알 수 있다(그림 2에서의 ②에 해당하는 타당도). 이와같이 예측기준치와 성과기준치의 실제 상관관계를 예측타당도(predictive validity)라고 부른다.

그리고 이러한 실제 상관관계에 의하여 예측적 타당도를 계산하려면 오랜 기간이 소요된다. 이것은 예측치(predictor)와 기준치(criterion) 사이에 일관성(consistency)을 유지하려는 가정의 문제점을 인제된다. 그리고 시간적인 거차의 편에서 예측치의 속성과 기준치의 속성사이에 차이가 크면 클수록, 즉 기준치의 속성과 성격이 다른 예측치로서 사용될 수 있으면 있을수록(predictor≠criterion) 예측치로서의 유용성이 큰 반면, 이 양자 사이의 상관이 높아야 한다는 결과의 요구(predictor=criterion)를 충족하면 할수록 예측치로서 사용될 가치가 높다는 상반된 논리가 있게 된다. 이것은 예측타당도가 갖는 치명적인 결함이 될 것이다.⁽²²⁾ 그리고 선발직후의 단기적 성과는 선발과정의 효과를 정확하게 측정할 수 있는 좋은 평가자료가 될 수 없으며 그렇다고해서 5~10년간의 장기적인 실제성과를 사용하려면 그만큼의 오랜기간동안을 기다려야 한다. 또한 파악된 과거의 기준의 유용성은 현재 사용시 문제가 된다. 따라서 편의상 현재 실무에서 증가하고 있는 조직구성원들로부터 예측기준치와 성과기준치를 측정하여 이들간의 상관관계를 계산함으로써 예측치의 타당도를 계산해 낼 수 있다. 이와같이 현업의 구성원을 대상으로 계산된 타당도를 현재타당도(concurrent validity)라고 부른다.⁽²³⁾ 선발도구가 높은 현재타당도를 갖으면 이 선발도구를 통하여(그림 2에서의 ③에 해당) 선발되는 사원은 기준관련타당도를 구해보지 않더라도 직무와의 적합성이 추정될 수 있게 된다. 현재타당도는 예측타당도에 비하여 기준치에 관한 자료수집이 훨씬 용이하고 소요기간과 비용상의 이점이 커서 거의 대부분의 경우 예측치의 실제 예측도를 수치로 환용하고 있다. 일반적으로 0.60의 타당도는 있어야 실질적인 예측가치가 있고 0.80이상이면 예측가치가 높다고 할 것이다.⁽²⁴⁾ 그러나 현재타당도는

(20) 직무분석이 필요한 이유와 실행조건을 같이 부연해 보자.

직무분석은 간략히 말하여서 직무의 내용(직무목적, 수행절차와 조건, 작업조건 등 포함)을 체계적으로 해명하여 직무정보(job-information)를 제공하는 과정이라고 할 것이다. 직무특성과 사람의 특성을 효율적으로 연결 결합시키며, 직무의 양과 관련된 시기의 부하를 더 늘리려는 욕구와 부서끼리 서로 바꾸려는 욕구 때문에 필요이상으로 조직이 비뚤어지는 경향(Parkinson's Law)을 막기 위함이다. 직무분석을 통하여 직무기술서(직무의 특성, 임무, 책임, 방법, 표준성과 등을 기술한)와 직무명세서(직무수행에 위한 인적요건 및 자질 등을 기술한), 직무평가서(직무의 가치를 기술)를 작성해 둔다. 직무기술서—표준성과, 교육훈련, 실적평가, 조직구조분석설계, 경영지 계승과 대체에 사용, 직무명세서—모집선발, 식무개선, 경력계획, 경력상담에 사용, 직무평가—임금결정, 승진, 전직에 사용, 직무분석의 실행조건으로는 ① 구체적으로 분석된 것 ② 정월권리에 적용될 때 감원의 두려움 극복(예: Scanlon plan의 이익공함방식과 견학) ③ 실무자간의 적극적 협조를 구할 것(실무자간의 자발적인 team이 추진 책임이 되어야 할 것) ④ 경영자의 지속적이고 변함없는 강력한 지원과 중요성인식, 장기적 인복요구 ⑤ 객관적인 조직과 제도화 정비, 그리고 직무의 변형이 적은 경우인 것 ⑥ 변동사항고려 및 신속성 부여할 것 ⑦ 인사정보시스템 정비, 변동사항 즉시 수시로 수정할 수 있는 체계화된 ⑧ 직무분석으로 업무과중이나 일시혼란에 대한 잘못된 대책을 피할 것.

(21) W.C. Hamaner & F.L. Schmidt, 앞책, pp.32-33.

(22) 앞책, pp.117-119.

이것에 대한 반론에 근거하여 Work Sampling이 개발되고 있다. 그러나 이는 대개 생산기술자에 한정되는 제약이 있다.

(23) 이혁중, 앞책, p.325.

(24) 앞책, p.326.

현업자들의 성공과 실패도구의 심수사이의 상관관계를 높이는 경우는 극히 제한적 경우라는 것이 단점이 된다. 내세 현업자들은 진화된 직무의 경험을 갖고 있는 반면, 선발도구의 내용은 모산적인 지식을 요구하기 때문에 이 양자의 상관이 높은 것이 기대하기 어렵게 된다. 그리고 조사자의 입장에서는 여러 유형의 성과물 나타내는 현업자들 한 곳에 모아 test를 같이 실시하는 데에 애로점이 많으며 또한 현업자들의 직무가 동일되지 않고 다양하여 이것이 test 과정에 고려되어야 한다는 단점이 있다. 이러한 여러 단점들은 기계적 기계 하면서 사용하여야 할 것이다. (직무의 수평, 상하가 능질져 성격의 수준임이 견제되어야 한다)

원자는 나당도에 관한 사례연구를 통하여 비록 결함이 많다고 하지만 타당도의 본실적인 유형을 탐구하는 의미에서 학력에 관한 기준된나당도(예측타당도)에 관심을 갖고 분석하여 보았다.

b. 내용타당도(content validity)⁽²⁵⁾

경험타당도는 성과기준치가 선정될 수 있고 또 통계적 방법에 의하여 충분한 표본이 추출될 수 있는 상황에서 그 산출이 가능하다. 그러나 경우에 따라서는 성과기준치를 측정하기가 어렵거나와 통계적으로 유의한 표본수가 불가능할 때가 많다(기업규모가 작을 경우). 경험타당도를 계산하기에 필요한 최소표본수에 대해서는 통일된 견해는 없기만 적어도 30개는 필요한 것으로 인식되고 있다.

이외같이 성과기준치나 표본수의 문제가 있을 때에는 직무에서 요구되는 성과를 달성하기에 필요한 지식이나 기술 등 예측기준치를 선정하여 이를 측정할 수 있는 시험이나 면접방법을 설계하게 된다. 이 측정도구는 주어진 직무의 전문가들의 면담적에 의하여 예측기준치를 측정하기에 타당한 시험문제 또는 면접질문으로 구성된다. 일단 설계된 시험은 선발에 적용되고 그 결과를 평가하여 시험의 내용을 수정함으로써 시험의 타당도를 점점 높여 나간다. 그러나 내용타당도에서는 실제적인 타당도계산은 하기 않고, 주로 전문가의 판단에 따라 예측타당한 시험문제를 설계하게 되므로 경험타당도에 비하여 간단한 방법이라고 할 수 있다(그림 2의 ① 참고).

c. 구성타당도(construct validity)⁽²⁶⁾

또 한가지 타당도는 시험이나 면접을 측정도구가 측정하고자 하는 특성이나 예측기준치를 실제로 얼마나 잘 측정하는지를 나타내는 것이다. 따라서 선발도구의 구성타당도를 계산하려면 첫째, 성과와 관련된 개인의 특성 또는 예측기준치가 측정되어야 하고 둘째, 이들 특성이나 기준치를 측정할 구성요소나 항목들이 신성되어야 하며, 마지막으로 이들 구성요소나 항목이 실제로 개인의 특성이나 기준치를 얼마나 잘 측정하는지를 입증해야 한다. 구성타당도를 통하여 내용타당도를 간접적으로 측정가능하게 된다. 구성타당도는 점진방법이 알려도 인기대상이 같으면 상호 높은 상관을 유지할 수 있어야 한다는 조건에 의거한다. 개인의 특성중 지능에 관련된 특성은 직성이나 성격에 비하여 비교적 정확한 측정이 가능하므로 구성타당도는 높지만, 성과에 대한 예측치로는 경험타당도가 직무마다 모두 다르기 때문에 직성이나 성격에 관련된 예측치에 비하여 구성타당도가 낮을 수 있다. 일반적으로 구성타당도는 계산도 어렵거나와 성과기준치와 예측기준치, 그리고 측정도구의 구성 등 여러 문제를 중심으로 많은 물의가 제기되고 있어서 타당도분석에서 가장 까다롭고 복잡한 부분이 되고 있다.

3. 접근방법과 가설 그리고 관심내용

질문지에 의한 타당도분석의 여건 및 실험제시와 측정기법은 내장으로 한 사례연구의 2가지 방법으로 접근하여 보았다.

먼저 우리나라 대기업(상장법인이나 등록법인) 중 종업원 약 1000명 이상을 두고 있는 기업의 자 인사부서 책임자들을 대상으로 질문지를 통한 Survey를 실시한 후 그 결과를 본교 전산소 통계 패키지(SPSS)를 활용하여 자료처리하였다. 질문지를 300입제에 발송하였으나 60개업체에서 회수되었다. 그밖에 노동부의 국립중앙직업안정소에서 인사선박에 관한 실태조사후 발간한 자료⁽²⁷⁾를 보조적으로 활용하였다. 질문지를통

(25) 약재, p. 226.

(26) 약재, p. 327 참조.

(27) 노동부 國立中央職業安定所, “勤勞者採用에 관한 人事制度調査報告書”, 1984.

하여 알아보고자 한 내용은 다음과 같다.

- ① 현재 타당도분석 실시여부.
- ② 현재 직무분석 실행여부.
- ③ ①과 ②의 관련성.
- ④ ①과 ②는 회사연령, 경력기연령, 자간규모, 가원수규모에 따라 어떻게 달라지는가?
- ⑤ 선발시기준은?
- ⑥ 선발시 고려하는 점은?
- ⑦ 선발시 기준, 선발시 고려하는 점에 따라 타당도분석 관심과 직무분석 실시여하와 어떤 관련이 있는가?
- ⑧ 인사선발의 개선의식, 된 만족도?
- ⑨ ⑧과 직무성과 및 이식불과의 관련성.
- ⑩ 이식불의 인턴별, 학력별, 경력별 차이 및 경쟁률, 내부승진율, 기재저소, 인사선발제도 만족수준 등 여러 요인별 관련성 분석.
- ⑪ 남녀차이, 학력차이, 지역별 능력차이 인식.
- ⑫ 차이인식의 타당도분석 및 직무분석 관심과의 관련성.

(차이인식이 타당도의 증거없이도 일이나 신하게 이루어지고 있는지 유무)

둘째로, Q기업을 대상으로 타당도분석의 사례를 보이기 위하여 「인사선발의 타당도분석을 위한 인사카드 재정리표」⁽²⁸⁾를 고인하여 자료를 분석하였고 이러한 시행상의 문제점을 제기하였다. 대체로 인사기록에 대한 자료가 어느 기업체나 미비한 실정이며 또한 사비(社秘)로 하는 탓에 자료를 구하기가 매우 어려운 내용이나 그나마 부분적으로 남아있는 것을 활용하여 예시를 보일 수 있음은 다행이라고 생각된다. 5년 이전의 자료를 어느정도 갖추고 있다는 것은 Q기업의 인사정보체계가 타기업보다 잘 정비되어 있기 때문이기도 하다고 평가된다. 이 사례연구를 통하여 알아보고자 한 내용은 다음과 같다.

- ① 학교성적이 고과, 승진, 이직수준과 어떻게 관련되는가?(학점의 타당도)
- ② 학점차이, 고과차이, 승진차이, 이직차이를 여러 요인별로 분석함.
(학력별, 연령별, 지역별, 전공별, 입사시기별, 직무순환 수준별, 등)
- ③ 타당도분석을 위한 자료미비 상태가 심각, 타당도분석을 위한 의식성의 한계와 선행조건에 관한 논의 이상의 절분지 조사와 타당도분석의 사례를 동시에 알아보려고 한 문제의식과 가설을 주로 다음과 같이 설정적으로 제시하여 보았다.⁽²⁸⁾
- ① 현재 기업에서는 타당도분석을 거의 실시하고 있지 않다.
- ② 직무분석을 실시하는 기업들이 많이 있다.
- ③ 타당도분석에 대한 관심과 직무분석이 연결되지 않는다.
- ④ 타당도분석을 위한 자료가 구비되어 있지 않다.
- ⑤ 타당도의 근거없이 지역차이, 남녀차이, 학교차이가 행해지고 있다.
- ⑥ 인사선발기준이 성과와 관련이 적은 것이다.
- ⑦ 학점과의 타당성은 낮다.
- ⑧ 학점에 의하여 여러요인별 차이는 낮다.

Ⅲ. 자료분석과 해석

1. 질문지에 의한 자료분석(타당도분석의 실행조기)

A) Sample 임체(60개소)의 개괄적 특징

(28) 원시자료 무리나리 기업실정에 맞추어서 타당도분석을 위하여 고인해 준 인사카드 개성리표이다. (표 28참조)

i) 질문지에 응답해 온 업체들은 표준산업분류⁽²⁹⁾에 의거하여 살펴보면 ① 농업, 임업, 수산업에 해당하는 경우 2업체(3.3%), ② 광업 5(8.3%), ③ 제조업 38(64.4%), ④ 전기업 2(3.3%), ⑤ 건설업 4(6.7%) ⑥ 운수장고업 4(6.7%), ⑦ 금융보험업 3(5%), ⑧ 분리, 오락, 서비스업 1(1.7%), ⑨ 미응답 1(1.7%)로 분류된다. 제조업을 주로 대상으로 한 셈이다.

ii) 그리고 사업제 연령 수준으로 보면 ① 10년 미만 회사 0, ② 10~19년 17(28.3%), ③ 20~29년 17(28.3%), ④ 30~39년 15(26.6%), ⑤ 40년 이상 10(8.3%)으로 나타나며, 평균 27년, 표준편차 12년의 분포를 나타내고 있다.

iii) 그리고 최고경영자의 연년수준을 보면 ① 29세 이하 경우 0, ② 30대는 5경우(8.3%), ③ 40대 10(18.7%), ④ 50대 29(48.3%), ⑤ 60세 이상 16(26.7%)로 나타난다. 50대가 가장 많다.

iv) 자산규모는 ① 100억 이하 8경우(14.3%), ② 101~1000억 33(58.9%), ③ 1001~5000억 14(25%), ④ 5000억 이상 1경우(1.7%), ⑤ 무응답 4(6.7%), 평균 1033억 수준이다.

v) 총사원명 규모 ① 1000명 이하 17(28.3%), ② 1001~10000명 40(66.7%), ③ 10000명 이상 3(5%), 평균 2860명 수준, 기나 임직원성별로 보나 강제회 산과보면 ① 남녀구성비에서 남사원 69% 여사원 31%, ② 기능직, 관리직 비용에서 기능직이 60.2%, 일반사무직 22.18%, 관리직 18.62%, ③ 대졸 고졸 비용에서 대졸이 17%, 고졸이 83%, ④ 저출생선 50%, 저만 50%, ⑤ 연령별로 보면 29세 미만 41%, 30대 27%, 40대 12%, 50대 2%, 60대 이상 0.3%로 나타냈다.

B. 설문지 자체의 신뢰도 검증

설과의 객관도를 높이기 위한 신뢰도라 하나의 척도를 여러번 적용했을 때 일관된 결과가 나오는 정도를 말한다. 즉 동일시도의 반복된 적용에 따라 동일할 결과가 나타나는 안정과 정확의 측면에서의 척도론의 이한다. 이러한 신뢰도를 측정하는 데에는 대체로 응답자에게 동일한 척도를 두번 적용하여 그 결과를 비교하는 재조사법(test-retest), 같은 척도의 두가지 양식을 만드나 동일한 표본에 적용하는 복수양식법(multiple form), 그리고 척도를 부직위적으로 반복하여 그 두 결과를 비교하는 반분신뢰도방법(half-split method)이 있다. 다음의 두가지 방법은 시간의 흐름에 따르는 제3의 변수의 개입 또는 응답자의 피로정도나 전회(前回)의 응답성향이 후회의 응답에 영향을 미칠 수 있으리라는 점 때문에 반분신뢰도 방법을 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 반분신뢰도 방법의 논리는 동일한 특질을 연구할 때 그 설문방법을 달리하여도 동일한 결과가 나와야 한다는 구성타당도(construct validity) 논리에 근거하고 있다고 볼 수 있다.⁽³⁰⁾ 이는 비용나닝도란 산집적으로 검증하는 효과를 갖는데 만약 그 결과의 상관성이 높으면 내용타당도가 높을 가능성이 추정되고 응답자의 심신한 응답기제를 유추할 수 있으며, 그 반대의 정도는 설문지의 유용성에 있어서 실패하게 되는 것이다. 그 결과는 표 1에서 나타나며 □를 둘러 부분의 상관을 파악하면 반분신뢰도 방법에 의한 신뢰도를 파악할 수 있을 것이다. 여기에서 상관계수가 r = 0.73, 0.22, 0.42, 0.36으로 나타나며 유의수준이 모두 10% 기준 이하로 포함되므로 설문지의 유용성을 인정할 수 있다.

C. 기재자의 인식사항

내리가 25명(44.6%), 과장급이 22명(36.7%), 자장 8명(13.3%), 부장 1명(1.7%), 무응답 4명(6.7%)로 나타난다. 그리고 인사부서 근무인수별로 보면 5년 이하가 37명(62%), 6~10년이 18명(31%), 11년 이상 4명(5.1%)로서 평균 5.6년을 나타내고 있다.

D. 타당도분석의 실시여부 조사

<표 2>에서 나타낸 바와같이 진행 대기업체에서 타당도분석을 실시하고 있는 경우는 전부(全無)상태로 판단되며 예경 및 심도가 30%, 비경도가 70%로서 파악된다(원래 응답에는 4개업체가 실시하고 있다고 하였으나 심판기준 및 심판수준의 심제각 내용을 표시해 빌리는 실문에 응답을 전하지 못한 것을 미루어 예경 및 심도의 구분된에 보충시켰다).

타당도분석을 실시하지 않은 이유는 <표 3>에서 보듯같이 같이 “방법을 모르기 때문”이라는 이유의 경우

(29) 會社年鑑, 매일경제신문사刊, 1985, 凡例.

(30) D. J. Campbell & T. D. Cook, *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*, Chicago: Rand McNally College Publishing Co., 1979, pp.39-89.

〈표 1〉 반분법(half-split method)에 의한 신뢰도(reliability) 검증결과

방 법	구 분	방 법 I				방 법 II			
		식부분적 신 (변수 7)	적부분적 신발시교려 (변수 9)	신발방법 개선외기 (변수19)	식부분적 사기수준 (변수11)	식부분적 신 (변수 8)	식부분적 신발시교려 (변수22)	신발방법 개선회지 (변수20)	식부분적 사기수준 (변수23)
I	변수 7	1.0 $p=$ —							
	변수 9	0.0990 $p=0.452$	1.0 $p=$ —						
	변수 19	-0.1611 $p=0.219$	0.1683 $p=0.019$	1.0 $p=$ —					
	변수 11	-0.1257 $p=0.339$	0.0157 $p=0.905$	0.2796 $p=0.031$	1.0 $p=$ —				
II	변수 8	0.7390 $p=0.000$	0.1540 $p=0.240$	-0.1869 $p=0.153$	-0.1650 $p=0.208$	1.0 $p=$ —			
	변수 22	-0.0434 $p=0.742$	0.2223 $p=0.088$	0.2198 $p=0.092$	-0.0881 $p=0.503$	-0.0616 $p=0.640$	1.0 $p=$ —		
	변수 20	0.1600 $p=0.222$	0.0629 $p=0.633$	0.4241 $p=0.001$	0.1027 $p=0.435$	0.0177 $p=0.893$	-0.0428 $p=0.746$	1.0 $p=$ —	
	변수 23	-0.1416 $p=0.263$	0.1468 $p=0.280$	0.0880 $p=0.504$	0.3637 $p=0.004$	-0.0885 $p=0.501$	0.2439 $p=0.060$	-0.0230 $p=0.801$	1.0 $p=$ —

* 부법의 대표성을 위한 내지 일관성검증은 문항수가 적으므로 생략함.

〈표 2〉 타당도분석의 실시여부

구 분	빈 도	비 율(%)
실시하고 있다	0	0
예정 빛 검토	18	30
실시안한다(비검토)	42	70
계	$n=60$	100%

의 빈도가 가장 크고 직무의 성격상 회의를 표시하는 경우와 그 효력에 대하여 의심하는 경우가 가장 순차대로 높은 빈도를 나타내고 있다. 원부지본 통하여 타당도분석이 무엇이며 어떤 의미를 갖는지를 소개한 설문내, 이러한 타당도분석에 대한 관심수준이 〈표 4〉에서 나타난 바와 같이 “매우 크다”가 15%, 조금 크다가 40%이며 이 양자를 합하여 불

〈표 3〉 타당도분석을 실시하지 않는 이유

구 분	빈 도	비 율(%)
방법을 모르기 때문	15	31.9
직무의 성격상 부적당하기 때문	13	27.7
별로 도움이 될 것 같지 않아서	9	19.1
진차가 빈기로워서	7	14.9
커고경영자의 인식문제	3	6.4
계	$n=47$	100%

〈 표 4〉 타당도분석에 관한 관심

구 분	빈 도	비 율(%)
매우 크다	9	15
조금 크다	24	40
별로 없다	13	21.7
회의적이디	2	3.3
무응답	12	20
계	$n=60$	100%

때 최소한 55%가 관심을 갖고 있다고 볼 수 있다. 〈표 2〉에서의 해석결과를 비교하여 볼 때 〈표 4〉의 관심수준은 〈표 2〉의 예정 빛 검토중인 30% 수준을 훨씬 상회하므로 비록 지금은 실시시 상태이지만 타당도

분석에 대한 관심을 갖는 경우가 25% 추가로 나타나고 있음을 알 수 있다. 그러나 타당도분석의 검토와 미실시(미검토), 그리고 관심과 무관심의 2×2 유형의 χ^2 -test를 해 보면 $\chi^2=5.46$, significance= 0.019 (이후 유의수준은 sig 또는 s, p로 표시함)로 나타나 관심과 검토행위 사이에 상관이 있음을 알 수 있다. 그 밖에 타당도분석 검토여부가 임종별, 사업계 연혁수준, 경영자 인텔수준, 자산규모, 총사원수별로 차이가 있게 되는지를 test해 본 결과 10% 수준의 어떤 유의적인 차이도 발견할 수 없었다(〈표 5〉 참조).⁽³¹⁾

〈표 5〉 각 카테고리별 타당도분석 검토여부 및 직무분석 실시여부

카 테 고 거 별	타당도분석 검토 $\chi^2, t(p)$	직무분석 실시 $\chi^2, t(p)$
사업계연혁 수준별	$t=-0.13 (0.900)$	$t=0.71 (0.433)$
최고경영자 연령수준	$\chi^2=0.916 (0.820)$	$\chi^2=2,102 (0.551)$
사 산 규 모 별	$t=-0.20 (0.841)$	$t=0.23 (0.819)$
총 사 원 수 별	$t=0.67 (0.506)$	$t=0.92 (0.362)$
업 종 별	$\chi^2=9.54 (0.210)$	$\chi^2=6.73 (0.456)$

D. 직무분석 실시여부 조사

선발 프로그램의 여러 단계중 예비자업이라고 할 수 있는 직무분석에 대해 알아보기로 하자. 〈표 6〉을 보면 직무분석 실시가 41.7%, 미실시가 58.3%로 요약하여 볼 수 있다. 참고로 노동부(중앙직업안정소)에서 조사한 결과⁽³²⁾와 비교하여 보면, 노동부의 자료는 직무분석 환용이 26%, 직무분석을 실시했으나 활용못함 이 40%, 직무분석을 하지 않음이 33%로 나타나고 있다. 필자가 조사한 직무분석실시의 빈도율이 더 높게 나타나고 있으나 많은 기업이 실시않고 있거나 직무기술 정도만 하여 참고에 그냥 쌓아두는 일이 허다한 듯 하다. 실시 못하는 경우의 이유로는 〈표 7〉에 나타난 바와 같다. 대체로 직무의 성격상 부적당하다고 판단하

〈표 6〉 직무기술서 및 명세서의 작성배치 운영현황

구 분	빈 도	비율(%)
과거에 실시경험이 있으나 지금은 중단상태	16	26.7
현재도 진행	25	41.7
과거에 실시 안함, 지금도 안함	6	10
예정 및 검토수준	13	21.7
계	n=60	100%

〈표 7〉 직무분석을 실시하지 않는 업체의 이유

구 분	빈 도	비율(%)
직무의성격상 실시하기가 부적당	8	30.8
절차가 번거롭기 때문에	6	23
추가인력이나 경비소요 때문	4	15.4
최고경영자의 인식 및 지원문제	4	15.4
기 다 사 유	4	15.4
계	n=26	100%

거나(13.3%) 절차의 번거로움(23%)이 중요한 이유로 나타난다. 노동부 자료에 의하면 직무분석가가 없기때 분이 34%, 별도용가치가 없어가 24%, 비용때문이 4%로 나타내고 있다. 필자가 조사한 바에 의하면, 직무 분석이 인사관리 합리화에 얼마나 도움을 주는가의 질문에 매우 도움이 21.7%, 조금 도움이 30.0%, 회의 직 6.7%, 도움 안됨 40%로서 나타나 직무분석에 대한 평가는 반이상기 회의적이거나 반대의 입장에 있다고 볼 수 있다

현행 인사선발 도구를 선택함에 있어서 직무분석과 얼마나 관련시키고 있는지의 질문에 대한 응답은 〈표 8〉을 참조하면 된다. 엄밀한 의미에서 경우수(빈도)의 〈표 6〉과의 모순은 응답자의 주관이 다소 반영되어 있기 때문이라고 사료되나 그 나름대로 인사관리 책임자들의 의사이므로 실태를 파악하는 내용으로서 의미 있게 받아들여질 수 있을 것이다. 〈표 8〉의 내용은 관련성 개선의지와의 상관관 χ^2 -test로 검증하면 $\chi^2=11.1720$ sig=0.0876으로 나타나 10% 유의수준 기준으로 볼 때 상호 관련시키는 경험과 개선의지와의 관련성이 나타나고 있다. 〈표 9〉에서는 직무분석 실시여부와 타당도분석 검토여부의 관련성을 나타낸 2×2

(31)최고경영자 연령을 구간별 ordering variable로 처리하였기 때문에 χ^2 -test를 함.

(32) 노동부 국립중앙직업안정소 자료, 앞책, p.40.

〈표 8〉 직무분석과 인사선발 도구를 관련시킴

구	분	빈도	비율(%)
직구관련		9	15
조금관련		28	46.7
무관련		7	11.7
직무분석미시행		12	20.0
무응답		4	6.7
계		n=60	100%

유형의 cross-tabulation 을 나타내 보인 것인데 $\chi^2=1.306$ sig=0.2531로서 10% 유의수준 기준으로 볼 때 상호관련이 없는 독립적인 행위로 나타나고 있다. 직무분석이 가 카테고리별, 즉 사업제 인력수준별, 최고경영자 연봉수준별, 자산규모별, 총사원수별, 업종별, 직무분석 실시상에 차이가 나는지를 검증해 본 결과 10% 허용기준에서도 유의적인 차이를 발견할 수 없었다(표 5). 그러나 노동부의 자료에 의하면 회사연혁별 오래된 기업일수록 직무분석을 하여 이를 활용하는 비율이 높다고 나타내는 점이 원자와 다르다. (32)

〈표 9〉 직무분석실시 여하와 타당도분석 검토여하

타당도 분석 비율도	직무분석 실시 여부	
	실시	미실시
타당도	10 (16.6%)	8 (13.3%)
비율도	15 (25%)	27 (45%)

n=60
 $\chi^2=1.306$ sig=0.2501

E. 선발기준(코더전) 및 선발방법

〈표 10〉에서는 인사선발시 고려되는 중요 특성을 나타내고 있다. (32) 그리고 직종별로 이러한 기준이 상호차이가 나는지를 각 직종별로 χ^2 -test 를 하여 〈표 11〉에 나타내었다(변수가 nominal variable 수준이므로) *또는 **의 경우는 각각 5% 유의수준, 10% 유의수준에서 직종별 선발강조점에 있어서 상호독립적, 즉 차이가 없을 알 수 있다. *의 경우 관리직과 여직원자 사이에 선발강조점이 조금 다르고, **의 경우 생산기술직과 일반사무직, 생산기술직과

〈표 10〉 인사선발시 중시하는 특징(강조점)

구	분	전반적	기술 생산직	인사 사무직	관리직	여직원직
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
전문지식이나 기술능력		24(40)	32(53.3)	14(23.3)	15(25)	2(3.3)
지능이나 직성, 창의성, 심재능력		11(18.3)	5(8.3)	11(18.3)	7(11.7)	2(3.3)
교양이나 상식		1(1.7)	1(1.7)	4(6.7)	1(1.7)	16(26.7)
언행, 표현력, 태도, 협조성, 교제능력		7(11.7)	1(1.7)	8(13.3)	7(11.7)	11(18.3)
용모나 인상		1(1.7)				7(11.7)
경력, 과거의 상벌사항, 특기		1(1.7)			2(3.3)	
가족관계나 환경, 신분, 재력		1(1.7)	1(1.7)			
체력이나 신체적 조건			5(8.3)			
기무에 대한 의욕, 성취욕구, 성공의지, 적극성		8(13.3)	1(1.7)	6(10.0)	8(13.3)	3(5.0)
인격이나 성실성, 도덕성		5(8.3)	2(3.3)	5(8.3)	7(11.7)	6(10.0)
인 령			1(1.7)			1(1.7)
기 다						
무 응 답		1(1.7)	11(18.3)	12(20.0)	13(21.7)	12(20.0)
계		60(100)	60(100)	60(100)	60(100)	60(100)

여사원직 사이의 선발강조점이 상이함을 나타낸다.

〈표 12〉에서는 인사선발방법으로서 서류전형(학교성적), 면접시험점수, 필기시험점수, 주전으로서 중요

(32) 취업정보로서도 유용하리라고 사료된다.

(33) 최고경영직 여직원 구직별 ordering variable로 처리하였기 때문에 χ^2 -test를 실시함.

〈표 11〉 직종별 선발시 강조점의 차이수준 검증

	전 반 적	기술생산직	일반사무직	관 리 직	여 사원 직
전 반 적	$\chi^2=$ — ($s=$ —)				
기술생산직	$\chi^2=162.895$ ($s=.0.0000$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)			
일반사무직	$\chi^2=131.519$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=47.044$ **($s=0.2063$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)		
관 리 직	$\chi^2=143.869$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=103.530$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=100.532$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)	
여 사원 직	$\chi^2=84.233$ ($s=0.0087$)	$\chi^2=43.015$ **($s=0.8985$)	$\chi^2=51.703$ ($s=0.0342$)	$\chi^2=55.284$ *($s=0.0821$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)

* $0.05 < s < 0.1$

** $s > 0.1$

〈표 12〉 선발방법의 활용비중(가중치)

구 분	전 반 적	기술생산직	일반사무직	관 리 직	여 사원 직
	빈 도(%)	빈 도(%)	빈 도(%)	빈 도(%)	빈 도(%)
시유전형(학교성직)	25(41.7)	15(25)	20(33.3)	15(25.0)	19(31.7)
입사 필기시험 점수	10(16.7)	5(8.3)	4(6.7)	3(5.0)	1(1.7)
면접시험 점수	14(23.3)	7(11.7)	9(15.0)	7(11.7)	9(15.0)
경력 점 수	2(3.3)	4(6.7)	1(1.7)	5(8.3)	
추 진	5(11.7)	4(6.7)	6(10.0)	5(8.3)	8(13.3)
신 원 조 사					
체 력 건 사					
실기시험 점수		1(1.7)		1(1.7)	1(1.7)
성격 또는 직성기능테스트		1(1.7)			
연 고 채 용		3(5.0)		2(3.3)	1(1.7)
기 타					1(1.7)
부 용 답	2(3.3)	20(33.3)	20(33.3)	22(36.7)	20(33.3)
계	60(100)	60(100)	60(100)	60(100)	60(100)

싱의 수준을 매기고 있음을 알 수 있다. 물론 이들의 방법이 실제 선발시에는 중복으로 동시에 선택되어 사용된 것이다. 그러나 여기서는 단지 입사에 반영되는 비중을 물어본 것이다.

〈표 12〉에 의하면 학교성직이 매우 중요하게 반영되고 있는데(41.7%) 이 논문의 제Ⅲ장 2절에서 (page 145—149)의 티당도 분석사태를 통하여 학교성직의 성과티당도를 별도로 상세히 분석하여 현행상 어느정도 나당성을 유지하고 있는지 확인해 볼 것이다. 우선 질문지를 통하여 조사한 바 학교성직이 입사후의 능력과 이노경도 상관에 있겠느냐의 질문에 약 52% 정도 예측능력이 있다고 응답이 있었다. 그리고 참고로, 인사선발 방법을 사용함에 드는 비용은 평균 일인당 29만원(연수교육시 금로 제외)는다고 나타나고 있다.

〈표 13〉에서는 사용하는 선발방법이 기종별로 차이있는지의 여부를 검증하는 것이다. χ^2 의 값이 낮고 s 의 값이 클수록 차이가 나나는 경우라고 할 것인데 **의 경우는 10% 유의수준에서도 생산기술직과 여사원직 사이가 의존성이 지 못하고 독립적이다. 즉, 인사선발 사용비중에 있어서 서로 차이가 나타남을 알 수

〈표 13〉 직종별 선발방법 활용비중의 차이수준

	전 반 직	생산기술직	일반사무직	관 리 직	이 사 원 직
전 반 직	$\chi^2=$ — ($s=$ —)				
생산기술직	$\chi^2=71.323$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)			
일반사무직	$\chi^2=143.999$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=68.850$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)		
관 리 직	$\chi^2=83.189$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=102.720$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=79.788$ ($s=0.0000$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)	
여 사 원 직	$\chi^2=45.606$ ($s=0.0049$)	$\chi^2=53.156$ **($s=0.1161$)	$\chi^2=49.989$ ($s=0.0025$)	$\chi^2=63.512$ ($s=0.0031$)	$\chi^2=$ — ($s=$ —)

** $s > 0.1$

있다. 그러나 다른 경우의 관계는 5% 유의수준대에서 분배도 차이를 나타내지 못하고 있다. 그리고 타당도 분석검토 및 직무분석 실시여하가 선발강조점 및 선발방법과 어떻게 관련되고 있는지 지중 신반의 관점에서 중요항목을 중심으로 분석해 볼 의의가 있을 것이다. 〈표 14〉에 의하면 타당도분석 검토여하와 선발특정 강조점 차이는 상호관련성을 나타낸다. 그러나 타당도분석검토와 선발방법, 그리고 직무분석과 선발강조점, 선발방법과는 어떤 차별(관련성)을 나타내지 못한다.

〈표 14〉 타당도분석검토 및 직무분석이 선발강조점 및 선발방법과의 관련성

		선 발 강 조 점				선 발 방 법			
		전문지식 기	창의성 /참세능력	성취의욕	대인관계	서류전형/면 접	능기시험/추 진		
타당도 분 석	검 토	4(8)	3(6)	6(12)	3(6)	6(10.7)	4(7.1)	2(3.6)	4(7.1)
	미검토	20(40)	8(16)	2(4)	4(8)	19(33.9)	10(17.9)	8(14.3)	3(5.4)
		$\chi^2=9.883, **s=0.019$				$\chi^2=3.416, N.S$			
직 무 분 석	실 시	7(14)	6(12)	5(10)	2(4)	12(21.4)	6(10.7)	3(5.4)	2(3.6)
	미실시	17(34)	5(10)	3(6)	5(10)	13(23.2)	8(14.3)	7(12.5)	5(8.9)
		$\chi^2=3.416, N.S$				$\chi^2=1.473, N.S$			

주 1 ()안은 %를 나타냄.

주 2 N.S는 not significant 또는 $p > 0.1$

주 3 ** $p < 0.05$

그 밖에 선발과 관련된 회사의 여러 특징과 타당도분석 및 직무분석과의 관련성을 살펴보고 있다.

첫째, 관리자의 내부승진율⁽³⁴⁾과 직무분석 및 타당도분석과의 관련성을 살펴보고 있다. 전반적으로 내부승진율의 총평균은 83.78, 표준편차는 16.74로 나타나고 있다. 그리고 내부승진율의 차이에 따라 직무분석 실시 및 타당도분석검토 여하가 차이가 나타나지 않는다. T-test 한 결과 직무분석 실시와는 $t=0.89, p=0.378$, 타당도분석검토 여하와는 $t=0.12, p=0.903$ 으로 나타나 상호 아무런 상관이 없다고 할 것이다.

둘째, 시험출제자 인원과의 관련성을 살펴보자. 시험출제자는 인사담당자일 경우가 16경우(31.7%), 외부전문가의 의견 16(26.7%), 중역 6(10.1%), 현업부서장 10(16.7%), 부응답 9(15%)로 나타난다. 타당도분석검

(34) 내부승진율 = $\frac{\text{내부승진자}}{\text{총승진자수(내부승진자+외부승진자)}} \times 100$

표 이하의 관련성검증은 $\chi^2=4,697$, $\text{sig}=0.195$ 을 나타나 상호관계가 없고 직무분석실시 이하와 관련성 검증도 역시 $\chi^2=2,672$, $\text{sig}=0.445$ 로 나타나 관련성이 없다.

셋째, 외국어시험이 시험에 차지하는 비중은 평균 40.76%, 편차 2.68%로서 나타나 있다. 직무분석실시 여부 및 타당도분석검토 여부와 관련성을 살펴보면 직무분석실시 이하의 $t=2.02$, $p=0.05$ 로 나타나 직무 분석 실시의 경우 외국어시험 비중을 높이고 있다는 유의적인 관계를 나타내고 있다. 그러나 타당도분석검토 여하는 $t=-0.73$, $p=0.467$ 로서 상호무관함을 나타내고 있다.

넷째, 그밖에 인사선발시 당장의 지식, 기술, 실제체험 등 현실적 가능성을 우위에 두는가 아니면 잠재 능력, 지능 등의 미래의 가능성을 우위에 두느냐와의 관련성을 볼 때, 타당도분석검토 여하는 $\chi^2=0.673$, $\text{sig}=0.714$ 로 나타나 무관하며 직무분석실시 이하는 $\chi^2=0.796$, $\text{sig}=0.672$ 로 나타나 역시 무관하다.

다섯째, 인사선발 변경횟수와 직무분석 관련성 개선의지는 $r=-0.050$, $p=0.705$ 그리고 타당도분석에 대한 관심과는 $r=0.1501$, $p=0.2502$ 로서 무관하여 나타난다.

〈표 15〉 현행 인사선발기준의 체험상의 직무성과 예측수준

구분	빈도	n: 60	
			%
매우 효과있다	9		15
조금 효과있다	44		73.3
효과가 없다	4		6.7
무응답	3		5.0

〈표 16〉 체험상타당도, 경쟁률, 직무만족 사이의 상호관련성

	경험타당도	경쟁률	직무만족
경험타당도	1.0000 ($p=-$)		
경쟁률	-0.1175 ($p=0.375$)	1.0000 ($p=-$)	
직무만족	0.0103 ($p=0.938$)	0.0065 ($p=0.961$)	1.0000 ($p=-$)

F. 현행인사선발 기준의 체험상 만족도

현재 시행하고 있는 인사선발기준의 경험상 예측수준은 조금 효과있는 것으로 〈표 15〉에서 나타났다. 그리고 타당도분석 이하와 체험상 직무성과 예측수준 사이의 관련성을 파악하고자 χ^2 -test를 해 보았는데 $\chi^2=2.677$, $s=0.262$ 로 나타나 상호 무관함을 보이고 있다. 그러나 반면에 직무분석의 경우는 $\chi^2=7.485$, $s=0.023$ 으로 나타나 5% 유의수준의 범위에서도 차이를 나타내고 있다. 즉 직무분석을 실시하는 경우 현행 인사기준에 대한 세밀적인 예측능력을 갖는 것으로 나타나 상관이 있음을 보이고 있다.

현 인사선발제도의 이러한 체험상 유효성 수준과 경쟁률, 직무만족 사이의 상관성은 〈표 16〉과 같다. 현행 인사선발기준의 경험상 유효성 수준은 실제상 타당도분석수치가 없으므로 대신 이를 사용하여 3가간의 관련성을 살펴본 것이다. 일반적으로 경쟁률이 높으면 타당도가 낮아도 되며, 직무만족 수준이 높으면 타당도가 높아야 선발의 의미가 있게 된다.

다. 그러나 〈표 16〉에서는 경쟁률(평균 18:5) 및 직무만족과 10% 유의수준에서도 아무런 관련을 나타나 보이지 못하고 있다. 그러나 직무만족 수준으로 변수동제했을 경우에는 체험상의 타당도와 경쟁률 사이에는 $r=-0.2589$, $p=0.064$ 가 나타나 경쟁률과 타당도가 역상관이 있음을 보여 일반적인 논의와 일치한다.

그밖에 체험상의 타당도를 회사의 발전수준, 직무만족 수준과 관련시키 볼 때 신자의 경우 $r=0.0657$, $p=0.608$, 그리고 후자의 경우는 $r=0.0489$, $p=0.711$ 로 나타나 거의 상관이 나타나지 않음을 보이고 있다. 그리고 인사선발방법 변경횟수와 관련성은 $r=-0.0138$, $p=0.917$ 로 나타나 아무런 상관을 보이지 않는다. 주로 선발기준과 회사발전수준, 현행 인사선발에 대한 만족수준(자신감)과 그리고 관련하여 선발기준 특성들이 성과와 어떤 관련을 맺는가를 χ^2 -test로서 알아본 결과 각각 $\chi^2=4.246$ ($s=0.643$), $\chi^2=8.256$ ($s=0.508$), $\chi^2=10.366$ ($s=0.584$)로서 거의 아무런 상관을 나타나 보이지 못하고 있다.

G. 이직률과 직무만족, 회사발전과의 관련성

이직률은 인사제도의 성과측면의 종합적 지표의 성격을 갖는다. 인평균이직률 수준은 평균 14.26%로 나타나고 있고 생산기술직과 사무직 사이의 구성비 및 남녀직무별 구성비는 〈표 17〉에서 나타났다(% 사이의 모순되는 수치는 인시적의 변동을 포함시키는 여하 때문이라고 사료된다). 아들은 나타난 개략적인 이직률

〈표 17〉 이 직 륜/매 년

구	분	총사원평균(명)	이직사원평균(명)	평균 이 직 륜
총 사 원 수		2860명	423	14.26% (원차 28%)
생산기술직과 사무직	생산기술직	1840명	257	13%
	사 무 직	868명	77	8%
남사원직과 여사원직	남 사 원 직	1595명	214	13%
	여 사 원 직	640	117	18%

〈표 18〉 현 직무만족 수준

구	분	빈 도	%
매우 만족하고 있다		2	3.3
만족하고 있다		27	45
그저 그렇다		27	45
조금 만족하고 있다		3	5
아주 불만한 상태에 있다		1	1.7

〈표 19〉 회사의 발전적 수준

구	분	빈 도	%
매우 급속히 발전하고 있다		8	13.3
조급 발전적		33	55.0
정체적이다		14	23.3
조금 위축되고 있다		5	8.3
매우 위축되고 있다		0	0

〈표 20〉 이직률, 직무만족, 회사발전 수준과 회사발전 수준과의 관련성

구	분	이 직 륜	직무만족 수준	회 사 발 전 수 준	
타당도분석	검 도	$n=18$ $\bar{x}=19.18$ $\hat{\sigma}=29.03$	$t=1.10$	$n=18$ $\bar{x}=2.38$ $\hat{\sigma}=0.6$ $t=1.26$	$n=18$ $\bar{x}=1.96$ $\hat{\sigma}=0.87$ $t=3.0$
	미검 도	$n=42$ $\bar{x}=11.7$ $\hat{\sigma}=17.78$	$p=0.285$	$n=42$ $\bar{x}=2.66$ $\hat{\sigma}=0.85$ $p=0.213$	$n=42$ $\bar{x}=2.40$ $\hat{\sigma}=0.73$ $p=0.04$ $(\chi^2=0.2398)$ $s=0.0298$
직무분 석	실 시	$n=25$ $\bar{x}=13.39$ $\hat{\sigma}=17.85$	$t=-0.22$	$n=25$ $\bar{x}=2.52$ $\hat{\sigma}=1.0$ $t=-0.52$	$n=25$ $\bar{x}=2.0$ $\hat{\sigma}=0.58$ $t=-2.42$
	미실 시	$n=35$ $\bar{x}=14.65$ $\hat{\sigma}=24.5$	$p=0.829$	$n=35$ $\bar{x}=2.62$ $\hat{\sigma}=0.59$ $p=0.603$	$n=35$ $\bar{x}=2.45$ $\hat{\sigma}=0.88$ $p=0.019$ $(\chi^2=6.1046)$ $s=0.1066$

로 미루어 볼 때 우리나라 최근의 이직률은 매우 높은 수준임을 알 수 있다.

노동부자료에 의하면 노동이동의 국제적 비교에서 월평균 우리나라는 5.5%, 미국 3.2%, 일본 1.0% 수준으로 나타났는데 원차의 조사한 이직률 수준이 낮게 나타난 셈이다(원차는 대기업만을 조사한 때 문). 원직무만족수준과 회사의 발전적 수준에 대한 인적은 〈표 18〉와 〈표 19〉에서 각각 나타난다. 이 직률과 직무만족수준 그리고 회사발전 수준이 나당도분석 검토 및 직무분석 실시 미래와 어떤 관련을 맺고 있는지는 〈표 20〉에서 나타나고 있다.

이직률이나 직무만족 수준과는 아무런 상관성이 없고 회사발전수준과는 유의적인 차이를 나타내고 있다. 변수들 interval 한 수준이 아니고 ordering 한 수준으로 취급하여 χ^2 -test를 해 보면 타당도분석 과 회사 발전수준 사이는 $\chi^2=0.2398$, $s=0.0298$ 로

시 여전히 유의적인 차이기 있으나 직무분석과 회사발전 수준은 $\chi^2=6.1046$ $s=0.1066$ 으로 나타나 상관이

〈표 21〉 이직률, 회사발전, 직무만족에 미치는 각 요인의 설명력

이 직 률 수 준			직무발전 수 준			직무만족 수 준		
설명력 순위	R ² 변화	Beta	설명력 순위	R ² 변화	Beta	설명력 순위	R ² 변화	Beta
인사선발 만족도	0.0445	0.2373	사전 직무교육	0.1274	0.3751	인사선발 개선 의지	0.0919	0.3709
직무만족	0.0202	-0.1113	인사선발 기준 개선의지	0.0348	0.2366	직무순환	0.087	0.2851
적재적소	0.0055	-0.1245	경쟁불	0.0219	-0.2147	선발에 드는비용	0.0144	-0.1956
인사선발 개선 의지	0.0061	-0.0865	현 인사제도 만족도	0.0077	-0.1306	경쟁률	0.0110	0.1031
사전 직무교육	0.0037	0.063	직무순환	0.0057	0.0641	인사선발에 직무 분석 고려수준	0.0017	0.0506

약하게 나타난다. 따라서 전자의 경우만큼 보면 타당도분석은 회사의 발전수준이 낮을수록 관심과 검토수준이 높게 나타날을 알 수 있다.⁽³⁵⁾

그리고 이직률, 회사발전수준, 직무만족 수준에 미치는 영향력은 regression 분석에 의하여 〈표 21〉에 각 순위별로 내용이 나타나 있으나 특별히 설명력을 갖는 요인은 없다. 그밖에 기타 여러 요인별 상관관계를 구하여보면 〈표 22〉에서와 같이 나타난다. ***, **, *의 표시가 되어있는 상호관계를 참조하면 이해를 도울 것이다. 다만 몇가지 특히 주목해 볼 것은 직무만족 수준과 회사발전 수준 및 이직률 수준과는 별 상관은 나타나지 않아 Adams의 equity 이론을 특별히 적용해 볼 계재를 남긴다고 하겠다.

경쟁률과 이직률 사이의 상관성이 나타나지 않으며 또한 적재적소가 직무만족수준과는 상관성을 나타내지 않으나 현행 인사선발제 만족도와는 상관성을 갖는다. ($r=2273, p<0.1$) 직무순환 횟수가 높으면 적재적소가 잘되며 ($r=0.4126, p<0.01$), 직무만족 수준과도 상관성이 있다($r=0.2289$). 회사발전 수준과 이직률과는 상관의 없으며, 인사선발 개선의지와도 상관성이 없다.

〈표 22〉 여러 요인별 상호관련성(Pearson Corr)

	이 직 률 (V601)	남녀차별의식 (V27)	학력차별의식 (V28)	서울지방차별의식 (V29)	회사발전수준 (V12)	직무만족수준 (V11)	현행인사제도만족 (V18)	경쟁률 (V38)
V601	—							
V27	**0.2716	—						
V28	-0.0835	-0.1100	—					
V29	0.0013	0.0214	0.1157	—				
V12	0.0142	0.1020	-0.0593	*0.2131	—			
V11	-0.1227	0.1205	0.0310	-0.1329	***0.3948	—		
V18	0.1780	0.2036	-0.0190	0.1415	0.0657	0.0489	—	
V38	-0.0651	-0.0114	-0.2078	-0.0174	-0.1179	0.0537	-0.1157	—
V24	-0.0832	-0.0510	*-0.2154	0.1294	0.0308	*0.2289	0.1125	0.1115
V32	-0.0352	-0.1865	0.1227	-0.0996	-0.1293	-0.0742	-0.1747	***0.5160
V25	-0.0271	0.0936	-0.0969	0.1412	0.0919	0.1287	*0.2273	0.2028
V60	-0.1160	0.0026	-0.1175	-0.0333	**0.2842	0.1045	-0.0468	0.0677
V19	-0.0421	0.0000	0.0139	0.0542	0.0847	**0.2796	-0.0271	0.0702
V20	**0.2674	-0.0475	0.0050	-0.0214	-0.0897	0.1027	-0.1198	0.1307
V9, V22	*0.2094	0.1124	-0.0295	0.1002	0.0607	0.0157	**0.2490	0.0415

(35) Porter-Lawler, 성과가 높으면 이직하면 회사내 불경성 문제가 있다.

	각부순환 횟 (V24)	인사선발 비 (V32)	시제적소 (V25)	내 부 내 용 (V60)	인사선발 개선 의 지 (V19)	타당도분기 판심수준 (V20)	선발기 적고려 수준 (V9, V22)
V601							
V27							
V28							
V29							
V12							
V11							
V18							
V38							
V24	—						
V32	0.0149	—					
V25	***0.4126	-0.0883	—				
V60	-0.0360	-0.0360	0.0575	—			
V19	*-0.2274	0.0403	-0.1519	0.1632	--		
V20	-0.0475	*0.2478	-0.0977	0.1696	***0.4241	—	
V9, V22	-0.1464	-0.0100	0.0022	-0.1329	0.1683	-0.0428	--

***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1

※ 편의상 변수를 interval 이상 수준으로 취급(단순히 개략적인 기약의 의미론 있음)

※ V601, V27, 등의 변수기호는 각항목별의 내용을 간략하게 표기한 것임.

H. 능력에 대한 자별인식과의 관련성

능력에 대한 남녀별, 고졸 대졸사원간, 저운 지방대학 출신간 차별인식이 각각 <표 23> <표 24> <표 25>에서 나타나고 있다. <표 23>를 보면 기업체 인사관계 책임자들이 남녀 능력차이에 대한 인식이 매우 편서함을 일 수 있다. 또한 여사원 능력에 대한 불만의 표시로도 볼 수 있으며 인사관리 책임자들의 태도가 이치된 확고한 이성 선별 및 고과, 승진 등에 불리한 처우를 받을 것은 사명한 임이다. 그리고 <표 22>을 보면 남녀자별 의식과 이치들 사이에 어느정도 유의적인 상관성을 나타내고 있으며($r = 0.2716, p < 0.05$), 또한 <표

<표 23> 경험상으로 볼 때의 남녀 능력차이 인식여하

구	분	빈 도	%
여사원이 남사원보다 낮다			
남사원과 여사원이 같다	7	11.7	
여사원이 남사원보다 못하다	38	63.3	
여사원이 아주 못하다	15	25	

<표 24> 경험상으로 볼 때 같은 연령수준의 대졸사원과 고졸사원 사이의 능력차이 인식여하

구	분	빈 도	%
대졸사원이 훨씬 낮다	18	30.3	
대졸사원이 조금 낮다	36	60.0	
동능하다	1	1.6	
대졸사원이 못한 때가 많다	4	6.7	
무 용 답	1	1.6	

17>을 보면 매년 18%의 높은 이치들을 보이고 있는데 이것 역시 이러한 기업체의 차별의식과 관련된다고 보겠다. 그러나 <표 22>에서 차별의식준이 시행인식제도 만족, 직무순환 횟수, 선발비용, 기제적소, 인사선발 개선의지, 타당도분기 판심수준, 선발시 적부분적 고려수준 등과 아무런 유의적인 상관성을 나타내고 있지 못함을 본 때 아무런 근거없이 차이의 적을 갖고 있음을 알 수 있다. 과학적(합리적)인 세도에 관심도 없으면서 단순히 감정상 디성에 갖은 사람차이를 하고 있음을 알 수 있다. 이치들의 노능의 조건의 향상을 위해서는 능력차이에 관한 자별화의 근거를 제시하도록 요구하는 것이 중요한 것이다. <표 24>의 결과는 대학교육의 효과를 인정하고 있다고 볼 것이며 역시 그 인식의 정도가 매우 다고함을 알 수 있다. 이는 승진 및 인가고과 등 여러 사기에 그대로 반영되고 있음을 짐작할 수 있고 고졸출신들이 야간대학에 적극적으로 진학하려는 이유도 여기서 찾아볼수하다. <표 22>을 보면 대졸 출신

〈표 25〉 경험상으로 볼때 서울출신 대졸사원 지방출신 대졸자 사이의 능력차이 인식여하

구	분	빈도	%
서울출신 대졸자가 더 낫다		5	8.3
조금 낫다		37	61.7
비슷하다		6	10.1
못하다		5	8.3
아주 못하다		1	1.7
무응답		6	10.0

〈표 26〉 차이인식과 타당도, 직무분석과 상호관련성

구	분	남녀능력 차이인식	대졸고졸 능력차이인식	서울지방 능력차이인식
직무분석 실시여하		$\chi^2=1.207$ $s=0.546$	$\chi^2=0.284$ $s=0.867$	$\chi^2=3.174$ $s=0.529$
타당도분석 검토여하		$\chi^2=0.9667$ $s=0.6167$	$\chi^2=0.765$ $s=0.682$	$\chi^2=2.215$ $s=0.696$

〈표 27〉 이직률에 대한 타당도 및 직무분석과 관련성

구	분	Sum of Squares	DF	Mean Squares	F	sig
타당도 분석여하		925.802	1	925.082	1.958	0.167
직무분석 여하		116.288	1	116.288	0.246	0.622
상호작용		686.559	1	686.559	1.452	0.233
Residual		26480.762	56	472.891	—	—

〈표 27〉과 같이 이직률에 대한 차이는 나타나지 못하고 있다.

2. 타당도분석의 사례연구(Q 회사의 사례)

〈표 12〉에서도 이미 보았듯이 학력(학점)이 인사선발 방법의 완용비중으로서 가장 높게 나타나고 있고 (41.7% 빈도율), 또한 질문지를 통하여 학점이 성과예측 수준을 50% 정도나 예측할 수 있다는 의사조사를 하였는데 여기서는 학점을 중심으로 타당도분석에 관한 특정기업의 사례를 분석하여 제시하고자 한다. 타당도분석의 가장 중요하고 근본적인 것은 기준 관련타당도라고 할 수 있고 또한 변별인 현재타당도(concurrent validity)는 현실차문 내성으로 선발도구 자체의 타당도를 확인하여 유용성을 구하면 그것을 앞으로 선발시 사용하는 방법인데 다음과 같은 사례연구상 제약점이 따른다. 첫째, 실험 타당도가 있는 선발을 해 왔는지의 과거의 실적을 묻는데 부끄러워 둘째, 현업사의 남당식무 내용에 따라서 선발도구의 타당도검증이 편견 하에 달라질 것이며 셋째, 성공적인 사원과 그렇지 못한 사원은 동시에 같은 선발도구에 의거하여 테스트를 실시하는 것이 현실적으로 이러한 일이며 넷째, 또한 특정전문분야에서 성공적인 사원이 이러한 상당히 포괄적인 일반적 지식을 물을 수밖에 없는 선발도구에 심 대답하여 좋은 성격을 얻을 수 있으리라는 것도 상상하기 어렵다. 다섯째, 어느 기업체에서도 현재타당도를 시용하는 업체를 발견할 수 없기 때문이다. 이와같은 이유로 부득이 기준관련타당도만 실시하였다. 그리고 5년전의 선발기준 점수기록을 갖고 있는 회사는 희귀한 정도로 인사정보체계가 미비상태에 있으며 나행히 Q 회사로부터 성격기록을 얻을 수 있음은 사

차별의식이 이직률과 유의적인 상관관 나타낼 수준은 아니나 합리적 과학적인 제도개선 방안과 부분적으로 상관관 나타내고 있다. 대졸과 고졸사이의 이직률 차이는 다음의 Q 기업의 사례연구에서는 $\chi^2=4.76$ $s=0.09$ 로서 (표 30참조) 10% 유의수준에서 상관있게 나타나기도 한다. 〈표 25〉에서는 서울소재대학출신자와 지방소재대학 출신자 사이의 능력차이 인식은 조금 차이나는 수준이나 빈도로 보아 역시 확고한 편견을 갖고 있는 것이며 이러한 차별인식이 무지부식간에 선발·승진·고과 등에 지대한 영향을 주는 것으로 짐작될 수 있다. 이것이 이직률과는 유의적인 상관관 나타내지 않는다고 하나 여러가지 과학적 합리적인 제도개선 방안과는 무관하게 차별 의식을 갖고 있음을 주목해 볼 것이다.

그리고 차이인식과 타당도, 직무분석과의 상호관련성을 살펴보면 아무런 유의적인 관련성을 나타내지 않고 있지 않음을 〈표 26〉에서 알 수 있다.

다음은 이직률 수준에 직무분석 실시여하의 타당도 분석검토 여하가 각기 어떻게 영향을 주는가를 ANOVA 분석을 통하여 살펴보았다.

- ii) 학력별 대졸 152명(50.7%), 전문대졸 27명(9%), 고졸사원 121명(40.3%)를 대상으로 함.
- iii) 전공별로 보면(대졸자만 파악가능) 인문과학 8명, 사회과학분야 16명, 자연과학분야 127명.
- iii) 입사경쟁률로 보면 5:1일 경우는 37명, 7:1일 경우는 114명, 파악불능 경우가 149명.
- iv) 입사동기생수별로 보면 동기생수가 1명일 때 1(0.7%), 38명일 때 37(12.3%), 51명일 때 35(11.7%)명 53명일 때 53(17.7%), 57명일 때 6명(2.0), 93명일 때 53(17.7%), 150명일 때 114(38.0%)로 분류된다.
- v) 신말시기로 보면 78년 4월 53명(17.7%), 78년 6월 55명(18.3%), 78년 7월 37명(12.3%), 78년 12월 41명(13.7%), 79년 1월 114명(38%)로 분류된다.

- vi) 입사시 직위별로 보면 대리 1명, 4급 사원 151명, 5급 사원 28명, 6급사원 1명, 7급 사원 119명이다.
- vii) 300명중 이직사원이 289명이고 원직생산이 91명이다. 이직사원의 이직시 직위는 과장 2명, 대리 22명, 4급사원 91명, 5급사원 20명, 6급사원 18명, 7급사원 57명(이직자 학력별로 대졸 108명, 전문 23명, 고졸 79명) 그리고 평균 입사후 이직기간은 평균 23개월이다. 원직사원의 직위는 과장 25명, 대리 20명, 4급사원 13명, 5급사원 30명, 6급사원 2명이다.

C. 학교성적(학점)의 유형별 인식

학교성적은 대졸자의 경우와 고졸 출신자의 경우가 표시방법 및 산출방식이 전혀 다르므로 양분하여 여러 카테고리별 관련성을 파악하여 보았다.

우선 대졸자의 성적분포는 평당평균 2.3~4.4까지 분포하고 평균 3.2, 표준편차 0.49로 나타난다(학교별 평당평균 계산법이 약간씩 다르지만 그대로 동일하게 간주한다). 고졸 출신자 성적분포는 61점~91점까지 분포하고 평균 76.6, 표준편차 6.8로 나뉜다.

〈표 29〉 학교성적의 유형별 인식

구 분	대 졸 사 원		고 졸 사 원	
	r, t, F, χ^2	p	r, t, F, χ^2	t
출 신 지 역 별	t=0.09	0.929	자료미확인	—
원 직/이 직	t=2.21(df=173)	**0.029	t=2.21(df=123)	**0.029
전 공 별	F=0.734(ANOVA)	0.4815	자료미확인	—
입 사 경 쟁 률 별	F=7.659	***0.006	자료미확인	—
입 사 동 기 생 수 별	F=2.993	**0.032	F=0.898	0.467
입 사 시 기 별	F=4.51	***0.012	F=1.388	0.2536
직 무 이 동 횟 수 별	r=0.0019	0.973	r=-0.9663	***p=0.0000
연 령 별	r=0.5601	***0.0000	r=-0.5826	***0.0000

***p<0.01 **<0.05 *p<0.1

〈표 29〉를보면 대졸사원의 경우 출신지역별, 전공별, 직무이동횟수별, 관련성은 찾아볼 수 없으나 입사경험과 성적은 p<0.01의 유의적인 차이를 보이고 있으며 경쟁률이 높을수록 성적이 높다. 입사동기생이 많은 경우에 p<0.05 수준의 유의적인 차이를 보이며 동기생수가 많을 경우 성적이 좋다. 입사시기별로는 78년 6월 입사, 78년 7월 입사, 78년 12월 입사, 79년 1월 입사로 나누어지는데 최근에 가까울수록 성적이 좋으며 p<0.05의 유의수준에서 차별만 보이고 있다. 그리고 연령이 높을수록 성적이 좋으면 그 상관이 매우 높은 편이다(r=0.5601, p=0.0000). 고졸의 경우, 출신지역별, 전공별, 입사경쟁률 인식은 자료를 확인할 수 없는 부분이었고 입사동기생별, 입사시기별에는 성적에 미치는 차별적 영향력은 찾아볼 수 없었다. 직무이동횟수별로 성적을 보면 r=-0.9663으로 나타나 성적이 좋은 사람은 이동횟수가 적고 성적이 낮으면 이동횟수가 높은 역상관의 높은 상관수준을 보이고 있다(p<0.01). 연령별로는 연령이 높을수록 성적이 낮은 역상관의 높은 상관수준을 보이고 있는데(r=-0.5826, p=0.0000) 필자도 이 결과를 두고 의아해 하고 있다. 원직과 이직사이의 성적차이는 대졸이든 고졸이든 p<0.05 수준에서 유의적인 차이가 나타나고 있다.

〈표 30〉 승진율, 인사고과, 이직여부, 이직까지의 근속기간에 관한 각 유형별 인식

유형구분	인식대상		승진율(취위/기차)		인사고과수준		이직자/원직자		이직까지의 근속기간	
	t, F, χ^2 , r	p	t, F, χ^2 , r	p	t, F, χ^2 , r	p	t, F, χ^2 , r	p		
학 려 별	F= 0.341	0.711	F=12.394	**0.0000	① $\chi^2=4.76$	*0.09	F=0.303	0.739		
출신지역별(대졸)	④ t=0.93	0.354	t= 1.71	*0.009	$\chi^2= 0.0028$	0.956	F=0.479	0.490		
이 직/원 직	t=0.97	0.335	t= -7.90	0.0000	—	—	—	—		
전 공 별(대졸)	⑤ F=0.360	0.700	F= 0.359	0.6993	$\chi^2= 0.101$	0.951	F= 1.449	0.239		
인사 경쟁률별(대졸)	F=0.293	0.589	F= 0.186	0.6676	② $\chi^2= 3.17$	*0.07	F= 2.583	0.1112		
임사동기생수별	F=0.417	0.867	F= 7.143	0.0000	$\chi^2= 22.135$	***0.001	F= 1.750	0.113		
임 사 시 기 별	F=0.596	0.665	F= 9.302	0.0000	③ $\chi^2= 18.72$	0.0009	F= 2.395	**0.0518		
직무이동횟수별	r= -0.0330	0.569	r= 0.2521	0.000	t=1.92	*0.057	r= 0.6405	0.0000		
인 령 별	r=0.0173	0.765	r= -0.1987	***0.001	t=-0.43	0.688	r=0.2141	***0.002		
					t=1.47	0.144				

주 1. 승진은 매년 성과의 누적적 효과, 고과는 매년 독립된 단위의 평가
 주 2. ***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1

D. 승진율, 인사고과, 이직여부, 이직까지의 근속기간에 대한 각 유형별 인식 (〈표 30〉 참조)

승진수준은 출신지역별, 연령별, 전공별 차이는 없는 것으로 나타나 직무이동 횟수의 승진도 부연함을 나타내고 있다. 그리고 인사고과수준과 각 유형별 관계를 보면 학력별 차이의 이직자, 원직자 사이의 차이가 확연히 나타난다. 그리고 임사동기생별, 임사시기별, 직무이동횟수별, 연령별 차이도 크게 나타난다. 이직 원식준을 보면, 학력별도 이직과 원직자 비율에 차이가 나며 인사경쟁률별, 임사시기별, 직무이동횟수 방법도 유의적인 차이로 보인다.

① 대졸자일수록 이직률이 높고($\chi^2=4.76, 0.09$) ② 경쟁률이 높을수록 이직률이 낮으며($\chi^2=3.17, p=0.07$) ③ 임사시기가 최근일수록 이직률이 낮다($\chi^2=18.72, p=0.0009$)

이직자의 이직까지의 근속기간과 관계를 보면 임사시기별, 직무이동횟수별, 연령별 유의적인 차이를 보이고 있다. 연령이 높은 경우에는 이직까지의 기간이 짧아지는 경향을 보이고 있다.

그러나 이직, 원직과 사이에 승진율이 차이없게 나타나며, 이것은 승진 때문에 이직이 발생하는 요인이 아님을 말한다.

학력별, 지역별, 전공별 승진율과 인사고과에 유의적인 차이가 나타나는 경우는 차별의식의 실제적인 증거를 검증하는 경우라고 하겠는데 승진에는 이직자와 원직자 사이에 차이가 크게 나타나며, 임금결과와 관련되는 매년 인사고과는 각 유형별로 유의적인 차이가 크게 나타나므로 긍정적 문제제기 제기된다. 그리고 인사고과 수준이 임사 동기상에 따라서 원직자이든 보이는 것도 문제이다.

E. 학교성적과 승진율, 인사고과, 이직수, 이직까지의 근속기간과의 관계(타닝도분석 〈표 31〉 참조)

대졸자 성적과 승진율과의 관계로 보면 급속 대졸자의 경우 역상관이 나타나 승진율 떨어지는 차이 있고 성적 사이에는 반대의 상관이 나타나므로 유의해 볼 것이다(공정성문제에 의문이 제기). 그리고 특히 이직자의 경우 인사고과 수준과 대졸자 성적 사이에도 역상관이 나타나는 문제점을 보이고 있다. 고등학교 출신자의 경우도 학교성적과 원직자들의 승진이 반대의 상관은 보이고 있으나 인사고과 수준과는 이직자의 경우 상향수준이 정(正)의 방향으로 높다고 할 것이나($r=0.26, p=0.000$). 그리고 이직자수의 학교성적은 어느정도 유의적인 상관성을 보이고 있다.

이직자의 경우 성적이 좋을수록 인사고과 수준이 낮다는 것은 공식성에 의문을 제기해 볼 수 있다. Porter-Lawler 가 언급한 바와같이 지장을 미나누 사람이 무능한 사람이 떠나는 것이 아니다 유능한 사람이 이직한다는 가능성이 짐작된다(여기서는 문제인식의 수준이 뿐 더 강력한 분석연수가 요청된다). 원직자의 고과의 인식자의 승진율, 이직자의 고과의 이직자의 승진율 사이의 상관관 $r = -0.521, (p>0.1), r = 0.052(p>0.1)$ 로서 나타나 매년 행하는 인사고과가 매년 성과의 누적적인 승진과 아무런 상관성이 없음

〈표 31〉 학교성적의 타당도분석

성적구분		내 출 자 성 직		고 출 자 성 직	
		t, r	p	t, r	p
능 령 구 분	전반적	-0.0363	0.531	0.0371	0.523
	원칙적	①-0.2381	***0.011	②-0.2920	**0.034
	이치적	0.0445	0.522	0.0436	0.531
인사고과 수준	전반적	-0.2863	***0.000	0.2621	***0.0000
	원칙적	-0.0946	0.102	0.055	0.338
	이치적	-0.1730	***0.003	0.1926	***0.0001
이 시 자 수		t = 2.21 (df = 173)		t = 2.21 (df = 123)	
이직까지의 종속기간		-0.0606	0.383	0.0883	0.203

주 1. ① 현직자는 79년 1위 입기한 대졸자 114명 대상으로 검증

② 원직자는 78년 4위 입시생 고졸자 53명 대상으로 검증

주 2. ***p<0.01 **p<0.05 *p<0.1

을 나타내주고 할 수 있다. 좋은 의미로 해석하면 Halo-effect를 받지 않고 독립적인 고과를 하고 있다는 증거가 될 것이며 부정적으로 해석하면 인사고과에 일관성이 없을 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 검토해 볼 분개의 지을 세기한다고 할 것이다.

3. 결과해석 및 토의

적분기에 의하여 타당도분석에 관한 진내조사에 대한 결과로 볼때 현행 어느 기업도 이것을 제대로 시행하고 있지 않다는 확증을 얻을 수 있게 되었다. 그리고 견도 및 실시예정의 수준도 30% 밖에 해당되지 않는 기조한 상태이다. 대개 방법을 모르거나 업무서해성, 그 효과에 대한 의심이 실시하지 않는 것이 유었다. 그러나 이에 대한 관심은 50% 이상 갖는 것을 볼 때 앞으로 타당도분석에 관한 소개의 수정적용이 필요함을 알 수 있다. 타당도분석에 선행되는 직무분석의 정도는 41.7% 정도가 현행 실시하고 있으나 그 효과에 대해서는 빈이강이 회의적이며 또한 이를 선발도구에 고려하는 수준은 61.7% 정도된다. 그러나 타당도분석과 직무분석 사이의 상호관련성은 독립적인 행위는 없는 것으로 나타난다. 이를 직무분석이 선발방제 개선목표에 그리 밀접하게 시행되는 것이 아니며 또한 직무성격성 직무분석을 시행하는데 회의들 많이 느끼고 있다는 것도 알 수 있다.

인사선발시 대체로 견문지식이나 기능능력, 강의성, 성취의욕, 대인관계능력 순으로 중요시하고 있으며 기술생각과 사무적 및 여성시원 사이는 다소 강조점이 다른을 볼 수 있다. 선발방법 및 환용비중은 학교성적(학점)이 단면 중시되고 있으며 기타 면접, 원기시험, 수월 등으로 그 비중이 중시되고 있음을 볼 수 있다. 선발방법은 생산기술직과 여사원직 사이에 차이가 크고 나머지는 대충소이하나는 것을 알 수 있다. 그런데, 타당도분석정도 여부와 선발강조점 사이에 유의적인 상관성이 나타나지만 선발방법 차이와는 무관하게 나타난다. 그리고 직무분석은 역시 어느 경우와도 무관하게 된다.

현행 인사선발제도에 관한 체현상의 직무성과 예측수준은 상당히 효과있게 보고 있으며 이것은 타당도분석검토와는 상관이 없으나 직무별 직시하는 관련있게 나타나고 있다. 이러한 체현상의 예측능력은 회사발전이나 증원된 직무만족 수준과는 무관하게 나타나고 있다.

이직율은 인사제도성과 측면에서 종합적 지표의 성격을 갖는다고 할 것인데 평균이직률은 매년 14%로 나타나고 사무직보다 생산기술직이, 남직원보다 여사원이 편견 이직율이 높게 나타나고 있다. 타당도분석검토는 이직수준이나 직무만족 수준과는 관련이 없으나 회사발전 수준과는 유의적인 관계를 보이고 있는데

아이러니컬하게도 회사의 발전수준이 낮을수록 이에 대한 관심과 검토수준이 높음을 알 수 있게 된다.

능력차별의식이 남녀별, 학력별, 지역별 매우 심각하다는 것을 알 수 있다. 대기업체의 대부분 인사관리 책임자들의 태도가 매우 확고하므로 여사무원 고졸자, 지방대학 출신자들이 인사선발 뿐만아니라 승진, 고과 등에 불리한 지우를 받게 되는 것은 자명한 일로 짐작이 간다. 이것이 과학적 합리적인 다각도의 제도 개선방안과 유의적인 상관을 나타내지 못함을 본래의 원형 우리나라에서는 아무런 객관적 근거가 없이 단순히 감정상 타성에 젖은 사람차이를 하고 있음을 알 수 있다. 어사원의 경우의 이직률 수준이 남사원보다 크게 높다.

Q 회사의 사례연구를 통하여서는 학점을 중심으로 승진, 고과 이직문제와 관련시킴으로써 기준관련타당도의 분석을 실행하여 보았다. 성적이 원직과 이직사이에 유의적인 차이를 나타내고 있으며 승진 및 고과, 이직률과의 관련성도 상관이 낮거나 역상관이 많이 나타난다. 그리고 이직자의 성적이 원직자보다 높고, 승진속도가 낮으며, 근속기간이 오래된 사원이 이직률이 높으며 이직자의 경우 성적이 좋을수록 고과가 낮게 나타나는 등 긍정성에 문제점이 있는 징후가 여러 곳에서 발견된다. 물론 여기에는 또한 제3의 변수의 개입의 결과인지는 더 세심히 분석해야 될 것이다(성적이 실제능력과 일치한다는 전제도 때에 따라서는 가정에 불과할 것이다) 그리고 승진과 고과사이에 비록 Halo-effect가 인정되지 않으나 특히 인사고과에 있어서 학력과 지역, 연령 및 입사시기 등에 있어서 차이가 나타나는 것을 볼 때 실제기업에서 차별화가 상당히 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이 기업 또한 선발에 대한 과학적인 타당도 분석은 시행하고 있지 않음을 볼때 차별의식의 예가 된다고 볼 것이다.

IV. 요약 및 맺음말

오늘날 기업환경의 급변으로 말미암아 내신있는 경영의 합리화가 절실히 요청되는 시점에 이르렀다. 인사관리의 중요성을 인식하고 또한 인사선발이 제반문제 해결의 근원이 되는 의의를 무각시했다. 인력계획은 논하는 과정에서 인력의 설적인 측면을 검증하는 타당도분석에 대한 개념과 효과, 연구동향, 실행조건 등에 관하여 상세히 논한 다음 타당도분석의 종류를 제시하여 보았다.

타당도분석은 경영합리화과정을 위한 인사선발의 효율성증진과 인권평등사상에 근거하여 직무성과와 관련없이(부차별의 증거없이) 선발에서 차별화시키는 경우를 막기 위하여 개발되어온 인사선발의 공정성문제의 2가지로서 그 분석의 이유를 찾을 수 있다. 이미 시구에서는 이 방법이 경과되어 왔다고 볼 수 있으며 또한 이를 위한 건분기관의 설립, 그리고 기업에서의 타당도검증 의무화, 수많은 판례를 남기면서 발전해 오고 있다.

우리나라의 경우는 대개의 기업체가 아직 짧은 연혁을 갖고 있으며 과거의 증정상과정으로 인하여 조직체의 인적자원을 효율적으로 선발하고 관리할 수 있는 기본제도와 기능을 마련할 충분한 시간적 여유를 갖지 못하였다. 따라서 직무분석과 정원관리 등 인사관리의 기초적인 체계가 미흡한 것이 우리나라 조직체의 일반적인 실정이다. 그러므로, 이러한 인적 자원관리의 기본체계를 확립해 나가는 것은 우리나라 많은 조직체에서 수행하여야 할 필수적인 과제라고 할 수 있다. 그런데 많은 기업체에서 인사관리 기본체계를 구축하려는 관심이 갑자기 늘어난 것은 매우 바람직한 현상이라고 할 것이다.

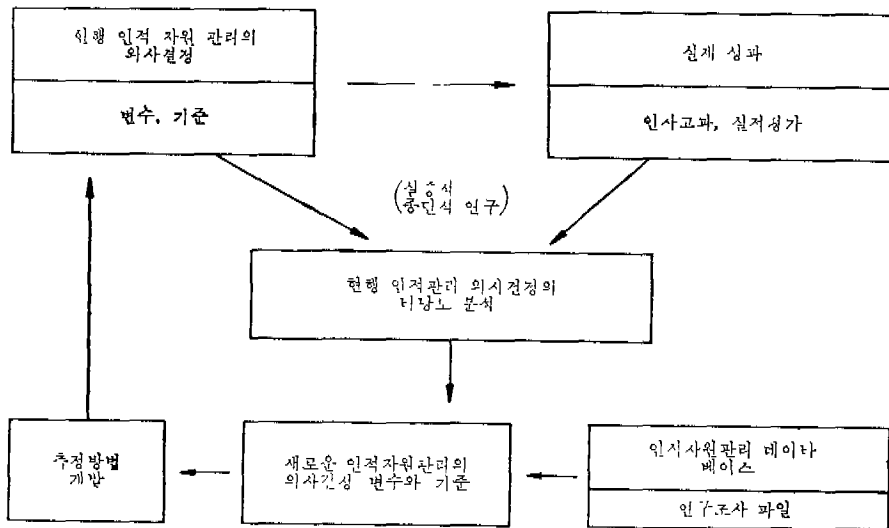
우리나라의 경우는 질문지를 통한 서베이분석 자료에서 나타낸 바와 같이 현재 실제적 타당도분석을 하고 있는 기업이 거의 없다고 판단된다. 그러나 다행히 이 방법에 대한 관심은 상당히 높은 편이며 또한 타당도분석을 실시하지 않는 이유로서 미루어 볼 때 이를 적극적으로 소개하여 적용할 가능성과 여지가 인식된다고 할 것이다. 그리고 기업의 발전수준이 낮을수록 이러한 타당도분석에 대한 검토경향이 높은 것은 유의해 볼 만한 일이라고 하겠다. 방법과 절차에 대한 지식부족, 결과에 대한 회의는 극복되어야 할 것이다. 직무분석을 하는 업체는 많고 실제로 인사선발에 관련시키려는 노력은 상당히 엿보이나 그 효과에 대해서는 역시 회의적인 수준에 머물고 있음을 볼때 타당도분석과 같은 지극적인 방법과 직무분석의 인건의 필요성을 인식할 수 있다. 실상 필자가 이 논문을 준비하는 과정에서도 인사제도 합리화를 위한 가료가 극

히 비미하여 이러한 협력화연구에 큰 애로가 되고 있음을 인식할 수 있었고 또한 전반적인 인사정보시스템의 불미(不備)가 문제점이 되고 있음도 알 수 있었다. 또한 필요이상으로 인사정보를 사비(社秘)로서 취급함으로써 거의 대부분 기업에서 선의의 순수학술연구자들조차도 그 접근이 차단되는 실정임을 인식할 수 있었고 이는 문제점으로 부각시킨만 하다고 할 것이다.

우리나라의 경우에 능력차별의식, 즉 남녀별, 지역별, 학력별 차이의식이 매우 심각하다는 것을 알 수 있다(이는 뿌리깊은 우리문화 특성과도 관련된다고 본다). 합리적인 과학적인 제도의 뒷받침없이 정실주의 타성에 젖어 행해지고 있는 차별화문제는 역시 기업의 생산성향상의 문제와 사회경제실현의 사회경제적 목적을 위해서는 시정되어야 할 것이며 직무성과와 관련있는 선발의 타당성을 높이는 것으로 접근되어야 할 것이다. 남녀차별 의식의 경우는 이직율에도 큰 차이를 나타내는 상관관계를 보이고 있다.

Q회사의 사례연구는 학교성적을 중심으로 기준관련타당도를 확인해 보려는 것이다. 선발기준으로서의 학점과 승진, 고과, 이직, 이직자 근무기간과 유의적인 상관관계가 나타나지 않는데 이것은 성적이 예측 능력이 없든지 아니면 평가가 잘못되었는지 물종의 한가지로 짐작될 수 있을 것이다. 그밖에 평가의 공정성을 의심할 수 있는 증거들이 나타나는데 여기에 관심을 갖을 필요가 있을 것이다. 학교성적이 예측치로서 무의미하거나 아니면 공정성문제의 둘 중에 한가지로 귀인될 것이다(그러나 Q회사에서 성적과 무관하게 고과하고 있음은 나당하다). 매년 누적적인 성과의 결과인 승진과 매년 단위의 평가결과인 고과사이의 상관관계가 나타나지 않는 것은 Halo-effect의 염려는 없으나 고과의 일관성이 의심된다. 이상의 이러한 요인들은 Porter-Lawler가 지적했듯이 능력자가 불공정제도에 때문에 불만자가 되고 이직자가 되는 경우의 우려를 시사하게 된다. 그밖에 지역별, 학력별, 연령별 인사고과에 차별화가 역시 완전히 이루어지고 있음을 볼 수 있다. 물론 다당도분석과 직무분석의 개념이 과학적 판단정신의 태락의 연장선이라고 볼때 비교문화 측면에서 그대로 실시하기가 어려운 것도 사실이다. 그러나(사례연구에서 처럼 차별화와 공정성의 의식이 쉽게 제기되었듯이) 그 개선의 방안으로서 유익한 이러한 타당도분석으로서 인사선발 등 의사결정에 개선을 꾀할 필요가 있을 것이다. 다만, 그 적용한계와 조건을 고려하여서 수정 적용하는 것이 바람직할 것이다.

근래에 와서 행동과학의 발달과 컴퓨터의 발달로서 인사관리 전 분야에서 타당도분석에 관한 연구가 활발히 전개되고 있고 따라서 그 결과를 중심으로 보다 효과적인 인사관리 방침과 기준이 설정되어 가고 있다. 일반적으로 인사관리 타당성연구는 인사의사 결정의 주요변수와 기준을 개량화 구조화하고 인사결정과 그 이



〈그림 3〉 인적 자원관리의 타당도 연구과정³⁶⁾

36) 이학중, 앞책, p. 247.

우의 실제 효과를 분석하여 타당성을 평가하고 평가결과에 따라서 성과에 보다 높은 연관성을 지닌 변수를 기준으로 의사결정의 명칭과 행동을 변경해 나간다. 총입원을 채용할 때는 학력이나 경력, 그리고 시험결과와 면접결과 등 어떤 결정변수와 기준에 의하여 고용결정이 내려지게 된다. 그후 인사코피와 실적평가를 통하여 원래의 고용이 일어나 조직체성과에 기여했는지를 분석해 볼 수 있고 그 분석결과에 의하여 고용결정의 타당도를 평가해 볼 수 있게 된다. 나당성이 낮은 경우에는 그 이유와 원인을 연구분석하여 성과를 높히는데 필요한 총입원의 자질과 능력 등 구체적인 자격조건을 명세하고 그 자격조건을 추정 또는 예측할 수 있는 시험 또는 검사를 개발함으로써 보다 효과적인 채용결과에 접근할 수 있다. (<그림 3> 참조) 미국에서는 선발시험을 실시하는 회사중 약 50%가 타당도분석을 하고 있다. 타당도분석은 의사결정의 합리적인 개선방법, 개선방향을 제시하는 것이다.

이러한 연구분석 방법은 인사관리의 모든 분야에 적용될 수 있고 이러한 체계적인 조사연구를 통하여 인사관리 현황과 문제점, 그리고 개선방향에 보다 과학적으로 접근할 수 있다. 이러한 조사연구는 오랜 기간 동안의 연구자료가 필요하므로 단기간에 실행될 수 없고 장기간에 걸쳐서 인사관리 실행과 성과에 관한 자료를 축적하고 이를 기반으로 경험적, 실증적 그리고 중단적 연구가 수행되므로써 가능해진다. 그 과정에서 고용이나 승진에 있어서는 조직체에서 요구하는 직무별 이성형이 무엇인사 이에 대한 인수도 필요하게 된다. 이외같이 인사관리의 타당도연구에는 여러 복잡한 변수는 물론 많은 자료가 상호 연결되어 분석되어야 함으로 컴퓨터의 인사정보시스템과 인사관리데이터 베이스를 구축하지 않고서는 가능성이 실제 희박한 것이 시금이다. 그리고 이러한 연구가 조장되어야 다양한 인사정보를 종합적으로 관련시켜 해석되는 것이 가능하게 된다. 그리고 타당도분석이 좋은 결과를 가져오리만 조사연구를 할 수 있는 전문인사시스템을 두는 것이 필요하다. 현재의 실정은 업무 rotation 을 통하여 비전문적인 인사부서담당자, 즉 specialist 가 아닌 generalist 로만 구성되는 경우가 대부분인데 이것은 양자가 절충되는 방식으로 개선되어야 할 것이다. 그리고 조사연구에 필요한 정보자료가 수집될 수 있는 체계적인 인사관리제도와 인사정보결기 그리고 모든 정보자료를 종합적으로 처리분석할 수 있는 인사정보데이터베이스의 정보기술 등 많은 조건이 구비되어야 한다.

그밖에 인사업무 개혁자들의 보상문제와 때로는 이로 대비않은 업무과중이 야기되는 부담 때문에 이러한 인사관리 타당도분석의 제도를 도입하는데 생기는 제약점이 제거되어야 한다. 그리고 인사정보시스템 제도의 도입으로 일시적 불행이나 혼란에 관한 귀책문제가 잘못되지 않음으로써 개혁자에게 두려움에 쫓아지지 않도록 하여야 하며, 그렇지 않으면 업무계획을 기피하게 될 것이다. 그밖에 이를 위한 지속적인고 강력한 경영자의 지원분제와 중요성 인식이 요청된다.

원자는 인사선발에 대한 타당도분석 인구는 앞으로 선발분제를 넘어서서 인사관리 전반에 걸쳐서 확대되어야 할 필요가 있다고 사료된다(교육, 승진, 임금, 배치 등). 이 논문을 진행함에 있어서의 애초점은 지구의 인구 실태를 충분히 비교하기 못한 김(시가지기 제약상), 기업외부인으로서 자료수집이 이의치 못하여 기나 등분한 자료들을 종합적으로 해석해 보지 못한 점, 사례인구서 비교인구서 기능하도록 타 기업의 자료보다 취하지 못한 점이 미흡한 점으로 남아 있다. 이것은 나름의 기회에서 보완할 과제로 인식하고 있다.