

HR GUIDE

HR 실무자를 위한 면접 준비 가이드



H Revolution GUIDE

Series 01

HR 실무자를 위한 면접 준비 가이드

Intro

'면접 준비' 어떻게 하세요? - 지원자가 아닌 면접관에게 묻습니다.

1

역량 모델의 중요성 - 선발을 포함한 모든 인사업무의 시발점

2

면접관 교육의 중요성 - 이 교육의 분위기를 보면 채용프로젝트의 성패를 점칠 수 있다

3

면접 성과평가, 면접관 성과평가

Outro

면접의 신뢰도, 타당도에 관하여 / 면접 없이도 원하는 인재를 선발할 수만 있다면

“당신이 채용에
5분밖에 시간을
사용하지 않는다면,
잘못 채용된 사람으로 인해
5000시간을
사용하게 될 것이다.”

- *Peter Ferdinand Drucker* -

Intro

‘면접 준비’ 어떻게 하세요? - 지원자가 아닌 면접관에게 묻습니다.

모 인터넷 서점에 “면접”이라는 키워드로 검색을 해 보니 시판중인 국내 도서만 3,500여권이 검색된다. 주로 면접자(지원자)를 타겟 독자로 한 ‘면접 잘 볼 수 있는 방법’에 대한 책이 대부분이다. 특정 공사, 특정 회사나 기업군들의 입사 전형, 면접 준비 만을 타겟으로 한 서적도 적지 않게 보인다.

인사담당자나 면접관의 숫자보다 지원자의 숫자가 절대적으로 많으니 면접관용 참고서적은 적은것이 아닌가 싶다. 아무래도 독자층이 많은 곳을 타겟으로 할 수 밖에 없는 시장 논리가 적용된 것일 듯하다. 이러한 비대칭성으로 인해 성실한 인사 담당자, 채용 담당자들은 면접자를 대상으로 한 정보들, 면접 지원자들이 준비하는 포인트 등을 분석하고 역추론함으로써 새로운 면접 기법 등을 기획해 내기도 한다. 하지만 면접관들을 위한 자료, 그리고 면접을 기획하고 실행하며 좋은 인재를 선발하는 것을 궁극의 목표로 과업을 수행 중인 인사담당자, 채용담당자를 위한 정보, 노하우는 조금 아쉬운 것이 사실이다. 말 그대로 ‘면접준비’를 어떻게 해야 할지는 지원자나 면접 기획자나 막막하기는 매한가지인 듯도 하다.

채용이 전체 인사 업무의 성패를 가름하는 8할 이라면, 그 중 면접은 채용의 8할 이상은 차지하는 중요한 업무이다. 즉, 면접은 전체 인사 업무의 최소 65% 이상은 성패를 좌우할 만한 중요한 과업이다. 회사 경영에 있어서 꼭 필요한 업무만 고르라고 한다면 반드시 남게 될 업무 중 하나가 채용일 것이다. 그만큼 오래된 업무이고 자주 반복되는 과업이며 많은 이들이 관련된 프로젝트임에도 불구하고 많지 않은 자료 때문인지도 모르겠으나 우리의 ‘사람 보는’ 노하우는 그다지 큰 발전이 없는 것 같다.

왜 그럴까?

여러 가지 이유가 있을 것이다. 가장 중요하지만 대부분 놓치고 있을 것으로 보이는 이유 3가지를 정리해 보면 다음과 같다.

1. 채용 업무에 대한 성과평가 부재
2. 채용 전략의 부재
3. 다수에 의한 다단계 면접이 객관성을 보장할 것이라는 착각

1) 채용 업무에 대한 성과평가, 성과분석을 한 적이 있었던가?

기업에서 이루어지는 거의 모든 활동에는 당연히 목표가 있고 성과가 있고 그에 대한 평가가 따르기 마련이다. 그러나 이상하리만큼 채용에 관해서는 성과평가가 모호한 면이 있다. 채용의 성과와 목표 관리 방안에 관해서는 별도의 논의에서 다루기로 하고 몇 가지 원인을 살펴보자.

전체 채용 과정을 관통하는 채용 목표나 채용 전략의 일관성, 연속성이 부족한 것이 한 가지 원인일 것이다. 다양한 채용 전형 방법이 상호보완 작용을 하지 못한다. 채용의 최종 결정이 결국에는 임원들의 개별적인 경험의 결과로 이루어지는 경우가 많기 때문이다. 이것이 나쁘다고 할 수는 없겠지만 앞선 여러 단계의 전형과의 상관관계가 모호하다 보니 채용 업무 전체의 성패에 대한 기여도를 따지자면 누구의 기여인지 누구의 과실인지 판단이 어려운 경우가 적지 않다.

또한 채용된 인재에 대한 사후 평가가 부재한 것도 원인 중 하나이다. 어려운 관문을 통과한 인재가 과연 입사 후 조직 내에서 자신의 역량을 충분히 발휘함으로써 회사의 성과에 기여하고 있는지, 인재상에 부합한 방향으로 성장해 나가고 있는지에 대한 피드백 분석이 필요하다. 채용에서 최종 합격의 의미는 이런 것이다. “현재 상황에서 평가하기로 해당 지원자는 향후 우리 회사가 나아가고자 하는 방향에 기여할 가능성이 높을 것으로 기대되는 역량을 어느 정도 보유하고 있음이 확인되었다.” 정도인 것이다. 따라서 정말로 그러한 것인지는 시시때때로 평가하고 판단할 필요가 있다. 회사를 다니다 보면 ‘저 사람 정말 잘 뽑았다’, ‘저렇게 훌륭한 선배가 열심히 일하고 계시니 나도 열심히 배워야겠다’, ‘저런 똑똑한 친구와 같이 근무하다니 참 좋다’ 싶은 사람들이 있다. 반면에 ‘저 인간은 누가 뽑았지? 낙하산인가?’ 싶은 사람도 있다. 선발할 때는 그런 기대감으로 회사가 그 지원자를 최종합격자 명단에 넣지는 않았을 것이다. 될 성 싶은 나무를 떡잎 때부터 알아볼 수 있으면 참 좋으려면 그렇지 못한 것이 현실이다.

구글에서는 일종의 패자부활전과 같은 기존 전형 탈락자들을 대상으로 한 재평가 프로그램을 운용하기도 했다(revisit program). 30만건의 탈락한 지원자 이력서를 대상으로 재평가를 실시, 1만명의 지원자 중 150명을 채용했다고 한다. 언뜻 보기에는 소수의 채용을 위해 과도한 노력을 들인 것처럼 보이지만 기존의 채용률이 0.25%인 것에 비하면 6배나 높은 1.5%의 채용률인 것을 보면 시사하는 바가 있다.

2) 어떤 채용 전략이 이번 전형에서 주효했을까?

전략이란 (1)나 자신과 상대의 현황에 대한 분석을 기반으로 (2)환경적 요소를 파악해서 (3)가용한 최적의 방안을 구상해 내어 (4)원하는 결과를 얻기 위해 선택과 집중을 하는 것이 기본적인 절차이자 과정일 것이다.

이러한 기본 공식(?)에 비추어 보는데 ‘채용’이라는 전쟁에서 이기고자 하는 우리는 어떤 ‘전략적 과정’을 거치고 있는 것인지 살펴볼 필요가 있다. 나에 대한 분석은 자사의 핵심역량 및 업무 분석, 그리고 자사의 핵심 인재의 유형에 대한 파악으로 대변될 것이다. 우리가 어떤 인재를 필요로 하는지 그 인재는 어떤 역량을 가지고 있어야 하는지, 또한 우리는 어떤 핵심역량을 기반으로 어떤 과업을 통해 성과를 내고 있는지에 대한 현주소가 명확히 분석되어야 할 것이다. 그리고 상대(지원자, 경쟁사)에 대한 분석도 필요하다. 우리가 원하는 지원자가 어디에 많은지 그 지원자가 지원을 하게 만들기 위해서는 무엇이 필요한지, 우리가 원하는 인재를 어떻게 선별해 낼 것인지, 경쟁사보다 우수한 인재를 먼저 선점하기 위해서는 무엇이 필요한지 시뮬레이션해야 한다. 또한 채용 시장의 전반적인 흐름과 트렌드, 자사의 채용이 차별점을 갖기 위한 방안(채용 브랜드) 등을 모색해야 한다. 그리고 확보된 인재의 동기부여 및 보상체계, 육성체계와의 연계까지 기획되어 있다면 우수한 지원자의 구미를 당기기에 충분한 전략을 용이하게 펼칠 수 있을 것이다.

3) 여러 명의 면접관들이 투입되어 여러 번 면접을 거치면 우수한 인재가 발굴될까?

여러 번의 면접을 통해 다수의 면접관이 다양한 각도로 비교 검토하면 정말 적합한 인재(Right People)를 선발할 수 있을까?

- 합숙면접을 통해 지원자 1인당 대략 6~7회 가량의 면접을 1박 2일동안 실시한 사례를 살펴보자. 자기소개서에 기반한 개인 발표, 특정 주제에 대한 토론 면접, 인바스켓 형태의 문제해결 과정, 개인별 과제 수행, 지필형 지원분야 논술문제, 개별 인성면접 다수 등 짧은 시간 내에 다양한 압박과 그에 대한 반응, 처음 만나는 경쟁자들과의 화학적 반응 등을 여러 명의 면접관들이 관찰하고 살펴보고 평가한다. 중간중간 틈틈이 면접관들을 달리해 가면서 인성에 대한 심도있는 면접을 실시하기도 한다. 팀 단위의 간단한 체육활동이나 팀빌딩이 필요한 단체 경쟁형 과제도 있다. 심지어는 휴식 시간의 행동, 담배 피는 곳에서의 대화, 화장실 안에서의 대화, 회식에서의 태도 까지 모든 것이 관찰과 검토의 대상이 된다. 한 번 보아서는 알 수 없기에 서로를 알아가는 시간을 집중적으로 다양하게 많이 갖는 것에는 의미가 있다. 경계하고 있어야 할 사항은 다수의 면접이 거듭될수록 지원자의 좋은 점을 찾아 나가는 것이 아니라 불합격 사유를 누적하는 듯 한 방향으로 이어질 수 있다는 것이다. 거듭되는 전형들은 특정 분야의 깊이 있는 강점을 가진 스페셜리스트를 선발하기 보다는(Select in) 오묘조묘 모든 분야에서 특별히 하자가 없는 제네럴리스트만 남기는 쥘(Screen out)이 되기 쉽다. 국어 점수와 상관없이 체육 점수 높은 사람, 영어 점수가 낮아도 수학 점수가 우수한 사람을 특별히 선발하는 것이 아니라 전과목에 걸쳐 과락 점수인 과목이 없으며 전과목 평균 평점이 일정 수준 이상인 사람만 남기는 전형을 하게 될 지도 모른다는 것이다. 이런 경우 우리가 원하는 인재에 대한 상(像)이 명확하지 못한 것은 아닌지 의구심을 가져야 한다. 분야와는 상관없이 공통적으로 충족해야 하는 역량과 해당 분야마다 특별히 요구되는 심도있는 역량 등에 대해서 다양한 방법으로 검증을 한다는 것이 결국은 각종 필터를 가져다 대면서 요리조리 다 빠져 나오는 인재들만 남기는 면접으로 고착화 될 수 있기 때문이다.



- 또 하나의 아쉬움은 지원자의 인성이 향후 조직 성과에 매우 중요한 요소임을 인지하고 있으면서도 면접의 중요성으로 연결되지 못하는 경우이다. 즉 면접에서 지원자의 인성적 요소를 정확히 파악해 내는 데 어려움이 있다는 것이다. 자칭 면접 고수들의 이야기를 들어보면 일단 만나서 '이야기'를 몇 마디 나누어 보면 '어떤 사람' 인지 금방 알 수 있다고들 말하기도 한다. 최근에는 몇 마디 대화로 파악될 지도 모를 인성이라는 것을 인성검사라는 범용 툴을 활용하기 시작하면서 상당 수 지원자들에게 객관적인 기회로 제공하고 있다. 면접과 인성검사 결과를 상보적인 방안으로 서로 교차 검토해 보면서 신뢰도나 타당도를 높일 수 있다면 좋을 것 같다. 뿐만 아니라 면접 평가의 객관성 유지를 위한 도구 개발에도 노하우를 집적해 나갈 필요성이 있다. 전형 과정에는 다수의 인적 팩터가 포함되기 보다는 객관적인 툴을 적용하는 것이 좋다. 다수의 지원자들에게 공평한 기회를 제공하면서도 공정하고 신뢰성 높은 타당한 평가 결과를 지원자와 회사 양측 모두에게 선사해 줄 것이다.

- 구글에서는 '네 번의 법칙'이라는 면접 회수와 신뢰도의 상관관계를 분석, 정립한 바가 있다. 네 차례의 면접이 86% 신뢰도로 적정한 면접회수라는 것이다. 다섯 번째 면접부터는 면접을 한 번 더 할 때마다 겨우 1%씩 예측 정확도가 향상될 뿐이라고 한다. 그래서 90~180일 정도 걸리던 채용 기간이 평균 47일로 줄었다고 한다. 『구글의 아침은 자유가 시작된다(Work Rules! - Insight from inside Google That Will Transform How You Live and Lead)』 물론 전화나 화상 면접까지 포함되어 있을 터이고 한 회당 면접의 밀도가 다를 수 있겠지만 우리 회사는 과연 최적의 면접 신뢰도 회수를 가지고는 있는지도 돌아볼 필요가 있다.

그러면 이러한 문제점을 극복하고 효과적인 면접 시스템을 구축하기 위하여 선결되어야 하는 3가지 핵심요소를 정리해 보자.

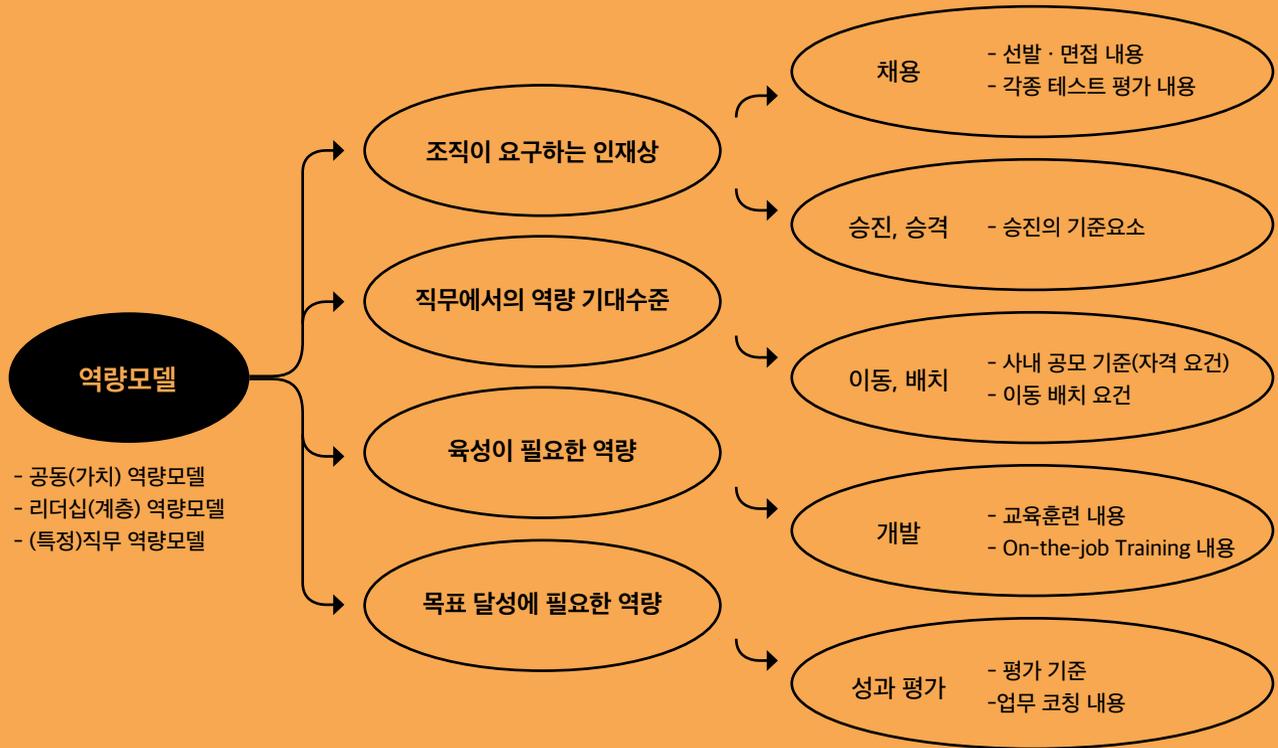
1

역량 모델의 중요성 - 선발을 포함한 모든 인사업무의 시발점

지금까지 인사정책이나 인사제도의 설계 및 운용에 있어 그 중심 개념이 연공서열(Seniority)이나 직무(Job)였다면, 이제는 역량이 대부분의 기관에서 중요한 기준으로 채택되고 있다. 각 분야에서의 고성과자(High Performer)가 발휘하는 행동 특성, 즉 역량을 규명하고 이것을 인재의 선발·배치·평가 및 육성 등에 활용하는 것을 역량 기반의 인적자원관리(CBHRM: Competency-based Human Resource Management)라고 한다. 따지고 보면 모든 인사 업무의 근간 또한 역량 모델에 기반을 두고 있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 직무별 역량 모델을 정의하고 각각의 직무기술서(Job description)와 직무명세서(Job Specification)를 정리해 놓는 것은 새로운 조직원이 조직의 일원으로 합류하기 위한 첫 단추인 선발단계에서부터 그 기준으로써의 상징적 가치가 충분히 있다. 그래야 연이어지는 배치, 평가, 육성, 승진 등도 전체의 큰 그림에서 그 궤를 같이 할 수 있게 된다.

최근에는 직무기술서보다는 '성과 프로필'을 활용하는 것이 실제 직무 수행에 필요한 필수 기능을 확인하고 문서화하기 좋다. 성과프로필이란 성공적인 업무 수행에 반드시 필요한 성과 목표들을 규정한 것인데 예시를 들면 '회계관련 최소 5년 이상 경력 필수'보다 '2분기까지 회계 관리시스템 통합 완료하기' 라고 쓰는 것이 더 효과적이라는 것이다. ^{100%} 성공하는 채용과

면접의 기술(The Essential Guide for Hiring and Getting Hired),



2

면접관 교육의 중요성

- 이 교육의 분위기를 보면 채용프로젝트의 성패를 점칠 수 있다



면접관 교육은 리더 양성교육 중 가장 중요하게 다루어져야 마땅하지만 많은 회사에서 생각만큼 많은 시간을 할애하지 못하는 것이 현실이다. 면접관 교육은 교육 자체가 꽤 부가가치가 높은 리더 육성 프로그램이며, 리더 교육 중에 딱 두 개만 남기라고 하면 면접관 교육이 그 중 하나임에 분명하다. 그렇기 때문에 면접관 교육이 면접관들에게 인사팀이 브리핑하는 '모임' 정도로 그치는 경우를 보면 아쉬움이 많다.

바쁘신 면접관들을 모시고 이번 채용과 관련한 많은 정보들과 당부사항, 유의사항들이 한꺼번에 전달되다 보니 면접관 교육이라기 보다는 면접관 OT에 가까워지기도 한다. 면접관 모임을 마치고 나오는 질문이 '저는 며칠날 어디로 가서 누구를 면접해야 하느냐' 수준이라면 정말 난감한 일이다. 면접관들은 지원자들이 현재 어떤 과정을 거쳐서 자신 앞에 서게 되는지 모든 과정을 알고 있어야 한다. 그리고 가급적이면 모든 지원자의 경험을 간접적으로라도 시뮬레이션 하고 면접장에 들어가야 한다. 모집공고, 지원서, 이력서, 자기소개서, 인적성 검사, 그리고 지원자에게 제공된 회사의 이메일, 문자메시지의 각종 안내사항 등 지원자가 회사와 접촉했던 모든 사항들에 대한 정보를 가지고 있어야 한다. 면접관이 지원자에게 자사의 채용시스템이나 안내 내용을 오히려 되묻는 상황이 발생한다면 면접의 신뢰도 문제뿐만이 아니라 지원자에 대한 최소한의 예의 차원에서라도 민망한 모양새가 될 것이다. 반면에 면접관이 지원자가 면접장에 들어오기 전까지 어떤 과정들을 거쳤는지 알고 있다면 상호간의 라포(rapport)를 형성하는데도 도움을 줄 뿐더러 수준 높은 배려를 통해 편안한 분위기로 면접을 시작할 수 있을 것이다.

면접관은 역술가나 관상가가 아니다. 보통의 경우 지원자를 보고 10여초 내에 면접관의 머릿속에 형성된 어떤 인상을 확인하는데 전체 면접 시간의 99% 이상이 소비된다고 한다. 소위 말하는 '단편판단(thin-slice judgement)'에 의한 '확증편향(Confirmation bias)'을 증명하는데 대부분의 면접시간이 소요된다는 것이다. 말콤 글래드웰도 블링크(BLINK)가 이렇게 활용될 것이라고는 생각하지 않았을 것이다. 무슨 도사나 점쟁이도 아닌데 척 보면 안다는 식의 자만심은 자칫 훌륭한 인재를 아무런 근거없이 놓치게 되는 큰 우를 범할 가능성이 높다. 면접관이 저지를 수 있는 오류에 대해서는 이미 귀가 따갑도록 들었겠지만, 자성자계(自省自戒)하는 마음으로 끝까지 객관적인 시각을 놓치지 않도록 신경 쓰지 않는다면, 첫인상의 합리화를 위한 비구조화된 면접을 하는데 시간을 낭비하게 될 지도 모른다. 그렇기 때문에 면접관들은 항상 스스로를 의심하고 숙고해야 한다. 똑같은 지원자를 오늘 보고 내일 보고 다음 주에 보면 결과가 모두 다를 것이다. 면접관 교육 프로그램의 일환으로 면접관 자신이 면접하는 장면을 녹화해서 보는 것도 생각보다 효과가 크다.

면접관으로 발탁된 인재들은 그 의미에 대해 깊이 생각해 볼 필요가 있다. 면접이란 영예로운 권한을 회사로부터 위임받는 중요한 임무로, 면접관들에게 세련된 권위를 부여하는 일이다. 면접관 교육은 오너십과 멤버십, 애사심, 면접관들 간의 연대의식과 소명감, 금지와 자부심을 강화하는 역할을 수행해야 하며, 면접관은 양성 교육 과정과 면접 과정 자체를 자기성찰과 자기반성, 정신 재무장의 기회로 삼아야 한다.

면접관 교육은 상상 이상으로 그 의미와 가치가 매우 중요하므로 차기에 별도의 세션으로 다루기로 하고 몇 가지 실천 사항만 정리해 보면 다음의 몇가지로 요약할 수 있다.

(1) 질문 정하기	구조화된 질문리스트를 정하라. 탐침질문도 미리 정리하라.
(2) 평가 기준 수립하기	평가 기준을 명확히 세워라. 채점 기준표를 만들어야 한다.
(3) 최종 평정방식 정하기	평가결과를 취합해서 결론을 어떻게 낼 것인지 정해야 한다.
(4) 실제 평가 해보기	평가용 행동 지표들로 평가해보라. 면접관들 간의 편차를 줄이자.
(5) 녹화해서 보라	이전에 면접들을 녹화해서 뜯어 보라.
(6) 모의 면접을 하라	면접관들도 모의면접을 반드시 해야 한다.
(7) 물거품이 되지 않도록!	면접 경험이 가장 많은 면접관들을 꼭, 적극적으로 참여시켜라

추가적인 팁으로는 면접관들의 평정 결과 취합 시 상호 배타적인 상태에서 크로스 체크가 되도록 해야 한다. 이것도 블라인드 검토, 취합을 하는 것이 효과적이다. 즉, 어느 면접관의 의견인지를 숨기고 평정을 하는 것이다. 연차나 직급이 높은 면접관의 평가 의견이 전체를 좌우할 수 있기 때문이다. 면접 당시에도 이런 영향이 작용하는 경우가 많은데, 구조화된 면접 설계를 통해 상당부분 개선되었다 가정한다고 해도 결과의 취합과정에서 힘 센 면접관의 영향력은 무시할 수 없다.

이에 합리적인 대안은 다음과 같다.

최소 세 명의 면접관이 기본이 되는 경우 그 구성은 ①신입자의 직속상사가 될 사람, ②그 사람의 상사, ③상황에 밝고 실력있는 인사전문가로 조직한다.

이 구성으로도 최고 인재를 누락시킬 확률은 약 27%가량 된다. 하지만 자격미달 후보를 99% 배제할 확률을 확보할 수 있기에 그 정도 아픔은 감수할 가치가 있다. 『어떻게 최고의 인재를 얻는가(It's Not the How or the What but the Who)』

면접 단계에 따라 조금이라도 강점이 보인 지원자는 결정적인 탈락사유가 없다면 메모를 하고 다음 전형 단계로 넘기는 것도 효과적인 대안이 될 수 있다.

면접에 있어서의 핵심 기술(OPQRST)

- O** 목적(Objectives)
면접을 통해 어떤 것을 얻어낼지를 명확히 한다
- P** 준비(Preparation)
면접관과 지원자 모두 충분한 준비를 해야 한다
- Q** 질문(Questioning)
개방형 질문과 추가적인 탐침질문(Probing)을 하는 것이 좋다
- R** 라포(Rapport)
편안한 분위기를 형성하지 못하면, 면접의 목적을 달성하기 힘들다
- S** 구조화(Structure)
구체적인 면접 계획을 세우고 이를 반드시 준수 해야만 한다
- T** 기록(Taking Notes)
가장 기본적이고 필수적인 요소. 절대 기억에 의존해서는 안 된다. 사람들은 일반적으로 자신이 들은 것의 10% 미만만을 기억한다

『채용과 선발의 심리학(Competency-based Recruitment & Selection)』

3

면접 성과평가, 면접관 성과평가



신규입사자를 선발하는 모든 전형이 종료되면 이번 면접과 면접관에 대한 평가와 리뷰가 반드시 실시되어야 한다. 보다 자세한 내용은 채용 전체에 대한 성과평가를 다루는 부분에서 상세히 논의하기로 하고 여기서는 핵심적인 제안 몇 가지를 하고자 한다.

(1) 면접 결과 정리

누가 무엇을 보고 어떤 기준으로 몇 점을 줬는가는 면접관들의 면접 기록들을 통해서 알 수 있다. 그러나 안타깝게도 현실은 이러한 경우가 부지기수이다.

- ① 팩트에 근거를 두고 기록을 제대로 하는 면접관은 극소수다
- ② 면접관들도 '자소설'을 쓴다. 근거없는 평가, 논리가 맞지 않는 표현, 결과와 내용이 따로 노는 경우가 적지 않다
- ③ 면접의 질문만 구조화되고 결과 정리는 구조화가 안 되어 있다

면접이나 전형 단계별로 서로 다른 면접관들이 자신만의 기준과 표현으로 면접 결과를 아주 자유롭게 서술하고 비구조화된 방식으로 정리한다. 메모 내용은 합격인데 탈락을 한 경우, 메모 내용은 아주 부실한데 다음 전형으로 통과된 경우 등도 쉽지 않게 볼 수 있다. 면접 결과 정리의 이상적인 기준은 그 자리에 없었던 사람이 기록만 보고도 지원자가 어떤 사람인지 알 수 있을 정도가 되어야 한다.

CEO에게 보고할 수 있을 정도의 수준으로 정리를 한다면 과도한 리소스의 낭비일까? 기록은 기본적으로는 다음 전형의 면접관들에게 전달되어 연속성 있게 지원자를 관찰하는데 도움이 되어야 한다. 간혹 나중 어느 시점에 자칫 이 기록이 '증거'로 쓰일 가능성도 염두에 두어야 한다. 후대의 면접관 양성을 위한 '교재'로 쓰일 지도 모를 일이니 기왕이면 타산지석(他山之石)의 사례로 회자되기 보다는 잘 된 사례로 축보화되는 것이 여러 모로 좋다. 요즘은 대부분의 기업에서 웹기반의 채용솔루션을 활용하고 있으니 자연스럽게 면접관이 실명제화 되는 것은 말할 것도 없고 몇 줄 안 되는 중요한 기록이 회사의 역사에 남게 되니 말이다.

“면접에서 거짓말 해봤다”

*취준생 1,553명 설문조사 (자료제공: 잡코리아X알바몬)

취준생
54.5%

(2) 지원자의 거짓말을 판단해 내는 노력을 해 보자

취준생의 절반 이상이 면접장에서 거짓말을 해 봤다고 한다. 거짓말을 할 수 밖에 없을 만한 분위기도 문제이겠거니와, 인사담당자 입장에서는 그 보다 더 많은 70~80%정도의 지원자가 거짓말을 한다고 생각하고 있는 것으로 보인다. 이런 와중에 면접관들은 지원자의 거짓말을 판별해 내는 것을 면접 진행 시 어려운 점 중에 하나로 지목했다. 그렇다면 이것은 면접 성과에 큰 영향을 미치는 요소로 볼직하다.

면접에서 가장 많이 한 거짓말은?

- 52.1% (135명) 일만 즐겁게 할 수 있다면 연봉은 중요하지 않습니다
- 15.1% (39명) 이 직무를 하기 위해 OO경험을 했습니다
- 12.4% (32명) 열심히 할 각오가 돼 있습니다
- 8.5% (22명) 이 회사를 목표로 준비했기에 탈락해도 재도전할 겁니다
- 7.7% (20명) 너무 긴장해서 준비한 걸 다 보여드리지 못했습니다
- 2.3% (6명) 면접관님 인상이 좋으셔서 꼭 합격하고 싶습니다

*면접에서 거짓말을 한 경험이 있다고 응답한 259명을 대상으로 설문조사

거짓말이 가장 잘 드러나는 전형

실무면접 62.7%

인성면접 19.1%

서류전형 17%

인적성검사 1.1%

“인사담당자 80% 거짓말 보인다”

인사담당자 654명 설문조사 (자료제공: 사람인)

자기소개서 유사도 검증시스템 결과

*자료제공: 엄동열 / 김해영 의원실

년도	대학지원자	의심수준 이상	불합격자	합격자	표절 의심수준					표절 위험수준
					5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	30%
2014	324,060명	1,212명	1,163명	112명	76명	21명	6명	4명	2명	3명
2015	388,309명	1,346명	1,156명	115명	77명	18명	7명	2명	3명	8명
2016	428,277명	1,364명	1,261명	103명	63명	16명	6명	1명	9명	8명
2017	470,064명	1,502명	1,390명	112명	74명	15명	7명	5명	4명	7명
2018	548,473명	1,537명	1,406명	121명	82명	20명	8명	3명	5명	5명

우리나라에서 한 해에 대입 자소서 표절로 인해 입학심사에 불합격하는 경우가 1200여명 정도 된다고 한다. 전체의 0.4% 미만이지만 적지 않은 숫자로 볼 수 있다.

우리 나라에서는 자소서 유사도 검증 시스템으로 진위를 확인한다고 한다. 미국 대학의 사정관들은 SOP(Statement of Purpose), CV(Curriculum Vitae)의 진위 여부를 어떻게 알까? 각 지원자의 글이 자소서인지, 자소서인지, 논픽션 다큐인지, 드라마인지를 귀신같이 가려내는 솜씨가 궁극이다. 좀더 근본적인 부분이지만 면접의 성과를 높이기 위해 SOP, CV를 연구해 볼 필요도 있을 것이다. 보다 오랜 시간 활용되어 왔고 지금도 유효한 검증 시스템 중 하나이기 때문에 선발이라는 동일한 목적과 과업을 추구하는 차원에서 인사이드를 얻을 수 있는 부분이 있을 것이다.

기업의 이러한 노력과 의도들은 채용 자기소개서에 반영이 되어야 할 것이고 채용 면접에서까지 그대로 활용되어야 할 것이다. 지원자의 트릭을 상당 부분 구별해 낸다고 하는 AI면접이 최근 빠른 속도로 보편화되는 결정적 이유 역시 비슷한 노력으로 보인다.

하지만 당장 적용할 수 있는 현실적인 해결책으로는 역시 구조화된 면접과 탐침질문의 날카로운 활용이 가장 먼저 떠오른다. 구체적인 과거의 사례를 캐묻는 것이 핵심이겠고 매우 보편화되어 있는 STAR(Situation-Task-Action-Result)기법 외 면접관의 매우 간단한 노하우를 한 가지 소개한다.

지원자가 답하는 경험에서의 진위여부를 확인하고 싶다면, 빈도와 최근 시점을 탐침하는 것이 효과적이다. 즉, 지원자가 이야기하는 사건 혹은 유사한 경험이 '얼마나 자주 있었나', '가장 최근의 경험은 언제인가'를 추가로 질문하는 것이 효과적이다. 더 자세한 내용은 구조화된 면접과 관련한 별도 세션에서 다루기로 한다.

(3) 면접관의 채용 성공률, 면접 정확도를 검증해야 한다.

면접의 최종 결과와 면접관의 의견을 역추적해서 대조해 볼 필요가 있다. 어떤 면접관이 최종 결과에 근접한 결과를 냈는가, 어떤 면접관이 많은 경우 실수를 했는가, 어떤 면접 질문이 주효했는지 부실했는지 지원자의 태도나 답변 중에 어떤 부분에 점수를 줬는가, 감점을 줬는가 등을 누적해서 관리할 필요가 있다. 이는 추적과 분석에서 그치는 것이 아니라, 우수한 면접관의 노하우가 차기 면접관 교육 등에서 소개되고 기업 전체의 면접 역량을 발전시킬 수 있도록 적극 활용해야 한다.

면접관의 채용 성공률이라고 표현했는데 피터 드러커는 면접관의 심사 정확도를 채용타율(hiring batting average)이라는 용어로 정의하기도 했다. 일종의 면접 타당도 추적 분석 방법으로 입사 6개월 후 평가를 입사면접에서 얼마나 잘 예측했는가를 분석하는 것으로 면접의 정확도를 평가하는 방법이다.

Outro

면접의 신뢰도, 타당도에 관하여 면접 없이도 원하는 인재를 선발할 수만 있다면

면접의 신뢰도, 타당도에 관하여

타당도는 적합성을, 신뢰도는 일관성을 의미한다. 타당도는 적합한 종목으로 검증하고 있는가를, 신뢰도는 그 정도의 높고 낮음이 실제로 정확히 일관성 있게 일치하는가의 문제이다.

타당도는 옳은 방향으로 지원자를 보고 있는가, 합리적인 주제로 해당 인재를 평가하고 있는가의 문제이다. 즉, 어떤 과목으로 시험을 보고 있는가이다. 체육 특기생을 피아노 실기로 뽑을 수는 없을 것이고 국문학적 소양이 필수인 업무를 위해 수학 점수를 가지고 당락을 판단할 수는 없을 것이기 때문이다.

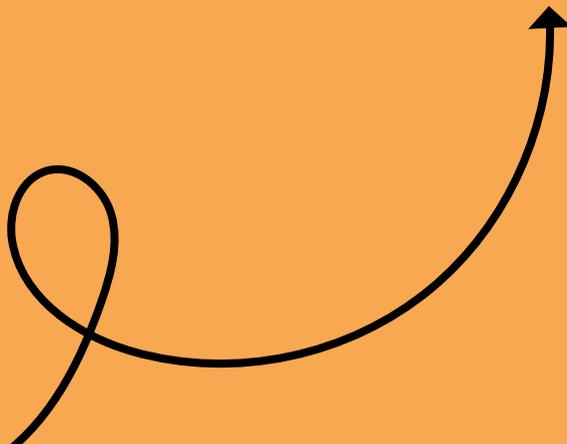
방향이 맞았다면, 이번에는 그 정도가 정확하고 일관성 있게 평가되는가라는 문제를 만나게 된다. 체육특기생을 운동특기로 선발하는데 있어서 그가 가진 실제 체력이나 운동신경, 운동역량이 반복적으로 정확히 측정되는가를 검증해야 한다.

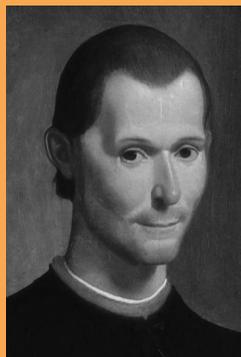
여러 번의 반복된 평가는 지원자의 다양한 강점을 다각도로 발굴하는 것(select in)에 초점이 맞춰져야 한다. 보통 우리는 이 반복된 평가를 통해 단 하나의 하자라도 발견된 지원자를 걸러내는 것(screen out)에 혈안이 되고 있지 않은지 반성해 보아야 한다. 그래서 모든 필터를 통과한 결격사유가 하나도 없는 지원자(Pure Candidate)를 '걸러내는 것'에 초점이 맞춰진다면 자사의 인재상이나 일하는 방식에 적합한 인재를 '찾아내는 것'과는 분명 차이가 존재할 것이다.

면접 없이도 원하는 인재를 선발할 수만 있다면

면접은 고비용의 비객관적이면서도 일관성이나 타당성, 신뢰도 면에서 의문이 제기될 수 밖에 없는 전형 방식이다. 그러나 현재까지 가장 보편적이면서도 그나마 예측 타당도나 채용 타율이 나는 방법임을 부정하기도 어렵다. 현재까지 발전되어 온 면접의 다양한 기법들은 시간과 공간의 물리적 한계를 극복하면서도 우수한 인재를 누락없이 발굴하기 위한 방향으로 발전해 왔다. 그리고 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 가용한 상황 하에서 지원자의 강점을 다각도로 살펴 볼 수 있도록 부단한 노력을 경주해 왔다. 특히 면접관의 관찰력과 의지, 그리고 주관이 채용 성패를 크게 좌우하다 보니 면접관의 스킬을 상향 평준화시키는 것이 가장 효과적인 방안의 하나로 여겨져 왔다. 현재로서는 아쉽지만 가장 현실적인 대안인 것이다.

하지만 AI와 인공지능으로 대변되는 4차 산업시대를 살아가고 있는 우리는 이제 면접에서도 새로운 혁신이 필요하다. 빅데이터와 머신러닝으로 집적된 노하우를 통해 인적 변수^{면접관의 주관}를 최소한으로 하는 최적의 면접 시스템을 구축해 나가는 것이 타당도를 극대화시킬 수 있는 방안일 것이다. 거의 40여년 가까이 혁신적인 발전이 미미했던 HR분야에서도 채용에 있어서는 효과성과 효율성을 모두 만족하고 타당도와 신뢰도를 동시에 높일 수 있는 합리적인 방향으로 빠른 변화의 바람이 불고 있다. 채용과 선발에 있어서 객관적인 틀과 기준이 사회적으로 준용되면서 지원자들의 과도한 리소스와 사회적 인프라의 낭비가 줄어들고 일자리를 찾는 사람과 인재를 찾는 사람 사이의 불일치mismatching와 숨바꼭질이 상당부분 해소될 수 있기를 희망한다. 더 나아가 공교육과 사교육의 교육다운 혁신에도 이 방향이 긍정적인 영향을 줄 수 있기를 감히 기대해 본다.





사람들은 한 사람의 실체
보다는 그 사람의 외모로
판단을 한다.

모든 사람이 눈을 가졌지
만 사람의 속을 들여다보
는 천부적 눈을 가진 사람
은 거의 없다.

- 마키아벨리 군주론 (1532) -



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487