

HR GUIDE

진화하는 면접 기법과 미래 방향 설계



H Revolution GUIDE

Series 03

진화하는 면접기법과 미래 방향 설계

- 인재 발굴을 위한 다양한 면접 기술들 -

Intro

다양한 면접 기법의 장단점을 소개하고 향후 면접이 나아갈 방향에 대해 애자일
및 조직시민행동을 통해 예측해보자

1

면접 형식에 따른 분류, 검증 방식/내용에 따른 분류

2

채용 면접의 현재 이슈와 향후 전망

3

애자일 채용(Agile Recruiting)과 영향력

4

조직시민행동과 채용면접

Outro

면접은 지금까지의 변화보다 더 획기적인 발전이 예상됨

Intro

다양한 면접 기법의 장단점을 소개하고 향후 면접이 나아갈 방향에 대해 애자일 및 조직시민행동을 통해 예측해보자



일반적으로 면접(interview)이라고 하면 대부분의 경우 면접관과 면접자가 얼굴을 맞대고 질문과 답을 주고받는 형식을 생각하게 된다. 요즘에는 그런 고전적인 방식 외에 면접의 종류가 다양해지고 있다. 면접은 고비용의 비객관적이면서도 일관성이나 타당성, 신뢰도 면에서 의문이 제기될 수밖에 없는 전형 방식이다. 그러나 현재까지 가장 보편적이면서도 그나마 예측 타당도나 채용 타율이 나은 방법임을 부정하기도 어렵다.

현재까지 발전되어 온 면접의 다양한 기법들은 시간과 공간의 물리적 한계를 극복하면서도 우수한 인재를 누락 없이 발굴하기 위한 방향으로 발전해 왔다. 그리고 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 가용한 상황 하에서 지원자의 강점을 다각도로 살펴볼 수 있도록 부단한 노력을 경주해 왔다.

최근에는 탈스펙, 블라인드 채용 등으로 인해 면접 결과가 최종 당락을 가르는 중요한 변수가 되고 있다. 고용시장이 경색되고 입사 경쟁이 치열해지면서 지원자들의 강한 페르소나(persona)를 벗겨 내고 역량 중심의 인재 발굴을 위해 다양한 면접 기법들이 시도되고 있다.

꽤 오랜 시간 동안 유지되어 오고 있는 면접 방법들이 있는 반면, 최초 시도 당시에는 새로운 시도로 주목받고 각광받았지만 이내 사멸된 면접 기법들이 있다. 각각은 어떤 목적과 의도로 시도되었으며 어떤 형태로 변화 발전되었는지, 그리고 어떠한 장단점들을 가지고 있는지를 살펴봄으로써 앞으로 더 나은 면접 방법들을 기획하는데 참신한 인사이트를 얻고자 한다. 시대적 환경에 따른 면접 종류의 변화와 발전 그리고 현재 대세를 이루고 있는 다양한 면접 종류를 통해 전략적 활용 사례를 벤치마킹해 볼 수 있는 기회를 가지고자 한다.

그리고 향후 면접은 어떻게 발전해 나갈 것인가를 예측해 보기 위해 최근 이슈가 되고 있는 애자일 조직에서 채용을 바라보는 관점과 핵심적인 사항을 살펴본다. 아울러 향후 채용에서 중요한 요소 중의 하나로 부각될 것으로 보이는 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)을 알아보고 앞으로의 채용 면접이 나아갈 방향에 대해서 점쳐 보고자 한다.

1

면접 형식에 따른 분류, 검증 방식/내용에 따른 분류

면접의 종류

- 1:1, 다:1, 1:다, 다:다, 개별면접, 집단면접, 심층면접
- 오프라인 면접, 온라인 면접, 전화면접, 화상면접
- 합숙면접, 술자리면접, 찜질방면접, 등산면접, 운동경기면접
- 압박면접, 현장체험면접, 페르미면접, 창의성면접, 코딩면접, 기술면접, 역(逆)면접
- GD(Group Discussion), RP(Role Playing), PT(Presentation), GA(Group Activity), IB(In-Basket)
- BEI(Behavioral Event Interview; 행동사례면접/행동사건면접/역량기반면접)
- 구조화면접, 관찰면접, 역량면접, 인성면접, 경험 면접, 상황면접, 성과기반 면접, 토론면접
- 블라인드면접, AI면접



면접 종류	장점
개별 면접	개별 면접 (1:1) - 개인의 인성, 능력, 경력 등 파악이 용 - 지원자의 친밀감, 편안한 제고 가 - 지원자가 소수이고 1차 또는 예비면접에 적 개별 면접 (다:1) - 지원자 개인에 대한 다양한 각도의 평 - 특정 면접위원의 편견, 선입견 축 - 전문적 소수 인원의 채용에 적 개별 면접 (1:다) - 지원자간 비교평가 용 - 지원자의 심리적 안정감 제 - 지원자 상호 자극을 통한 적극적 면접 유도 가 - 비전문적 다수 인원 채용에 유
집단 면접	집단 면접 (다:다) - 다수 지원자 동시 면접이 지원자의 긴장감 경 - 지원자에 대한 상대적 비교평가 용 - 특정 면접위원의 편견 등 축소 및 배제 가능 - 다수인원선발에 유리 (신입사원 공채 집단 토론식 면접 - 면접 위원의 심리적 부담감 경감, 관찰자 역할 강 - 지원자에 대한 상대적 비교평가 용 - 특정 면접위원의 편견 등 축소 및 배제 가능 - 다수인원선발에 유리 (신입사원 공채

(1) 합숙면접

1박 2일이나 2박 3일간 이루어지는 합숙면접은 24시간 지원자들을 평가하는 면접 기법이다. 합숙면접에서는 개인별 면접, 기술면접, 그룹 과제, 레크리에이션, 미션 수행 등으로 이루어진다. 이 과정을 통해서 지원자들의 인성, 적성검사, 심층토론면접, 과제 해결 능력, 위기 대처능력 등을 파악한다. 주로 조직적합성, 적극성, 성실성을 보게 되고 아무래도 적극적인 지원자일수록 루키로서의 참신함과 역동적인 면에서 높은 점수를 얻게 된다. 일종의 평가 센터(Assessment Center)와도 유사한 면이 있다.

(2) 운동경기 면접(등산면접)

운동경기 면접의 경우에는 족구, 농구, 축구 등을 실시하여 지원자를 평가한다. 면접관들도 지원자들과 함께 운동장을 뛰면서 면밀히 지원자를 관찰한다. 면접관들은 지원자들의 리더십과 협동성, 책임감과 패기, 적극성 등을 주로 살핀다. 운동경기에서 열심히 땀 흘리며 상황 판단, 팀워크, 리더십 등을 주로 관찰한다. 등산 면접도 유사한 성격을 띠는데 소그룹별로 별도의 미션을 부여해서 추가적인 평가를 하기도 한다.

단점

- 지원자에 대한 상대적 평가, 비교 곤
- 면접위원에 따른 차이 발
- 상대적으로 긴 면접시

특징

과잉친절을 베풀어 지원자를 흐트러지게
하는 방법이 있음

- 지원자에 대한 상대적 평가, 비교에 애
- 지원자에 대한 정신적 압박감, 불안 자극 가
- 긴 면접 소요시

타 면접관의 질의응답 시간의 활용가
(메모, 지원자의 자세, 시선관리 관찰 등)

- 면접위원의 심리적 평정성 침해 우
- 면접위원의 독단적 판단 위험 상
- 동일 질문에 타 지원자의 답변 모방, 활용 위
- 성격이 다소 내성적인 사람의 판별에 애

면접관의 전체 장악력이 중요하고 개인별
구체적인 탐침을 하는데 시간적 부담감이 있음

- 질문 순서, 방법에 따라 상대적 불리함 발생가
- 많은 시간의 소
- 동일 질문에 타 지원자의 답변 모방, 활용 위

첫 질문에 대한 답변이 평가결과에 90%이상
영향을 줄 수 있음

- 질문 순서, 방법에 따라 상대적 불리함 발생가
- 많은 시간의 소
- 동일 질문에 타 지원자의 답변 모방, 활용 위
- 소극적, 내성적 성격 소유자 불리 및 판단 방

경쟁심을 불러 일으켜 지원자들의 내면 평가를
할 수도 있음

(3) 술자리 면접

지원자를 긴장시키지 않은 상태로 무장해제 시킴으로써 실제와 근접한 지원자의 모습을 보고자 하는 면접이다. 인사담당자들은 지원자와의 격의 없는 대화를 통해 지원자의 인성과 적성, 가치관 등을 평가한다. 주로 다대다 형태로 면접관과 지원자가 섞여서 그룹 형태로 면접이 진행되며 장소와 메뉴 선정이 의외로 중요할 수 있다. 지원자가 먼저 질문을 하게 되는 경우도 자연스럽게 유도할 수 있고 지원자의 질문에 다른 지원자의 의견을 묻기도 하면서 편안한 분위기에서 토의가 이루어질 수도 있다. 지원자가 긴장의 끈을 놓지 않고 여전히 가식적인 모습을 보일 수도 있지만 의외로 효과가 있다. 단, 주류 관련 업계, 술자리가 많은 업계 외에는 많이 줄어든 추세이다.

(4) 압박면접

압박면접은 면접관들이 의도적으로 지원자의 약점을 파고드는 질문을 통해 심리적으로 스트레스와 긴장상태에 몰아넣고 반응을 보는 면접이다. 면접관이 화를 내거나 지원자의 약점을 집요하게 묻거나 때로는 아무 질문도 하지 않고 지원자를 계속 기다리게 하기도 한다. 이를 통해 지원자의 자제력과 인내심, 판단력을 평가한다.

압박면접은 표정 관찰이 중요한데 당황한 표정이나 말을 더듬거나 땀을 흘리는 등의 반응에서 스트레스 내성이나 순발력, 판단력 등을 살핀다. 여유 있는 표정으로 스스로 마인드 컨트롤을 하면서 차분하고 유연하고 재치 있게 대처하는 것에 점수를 주게 된다.



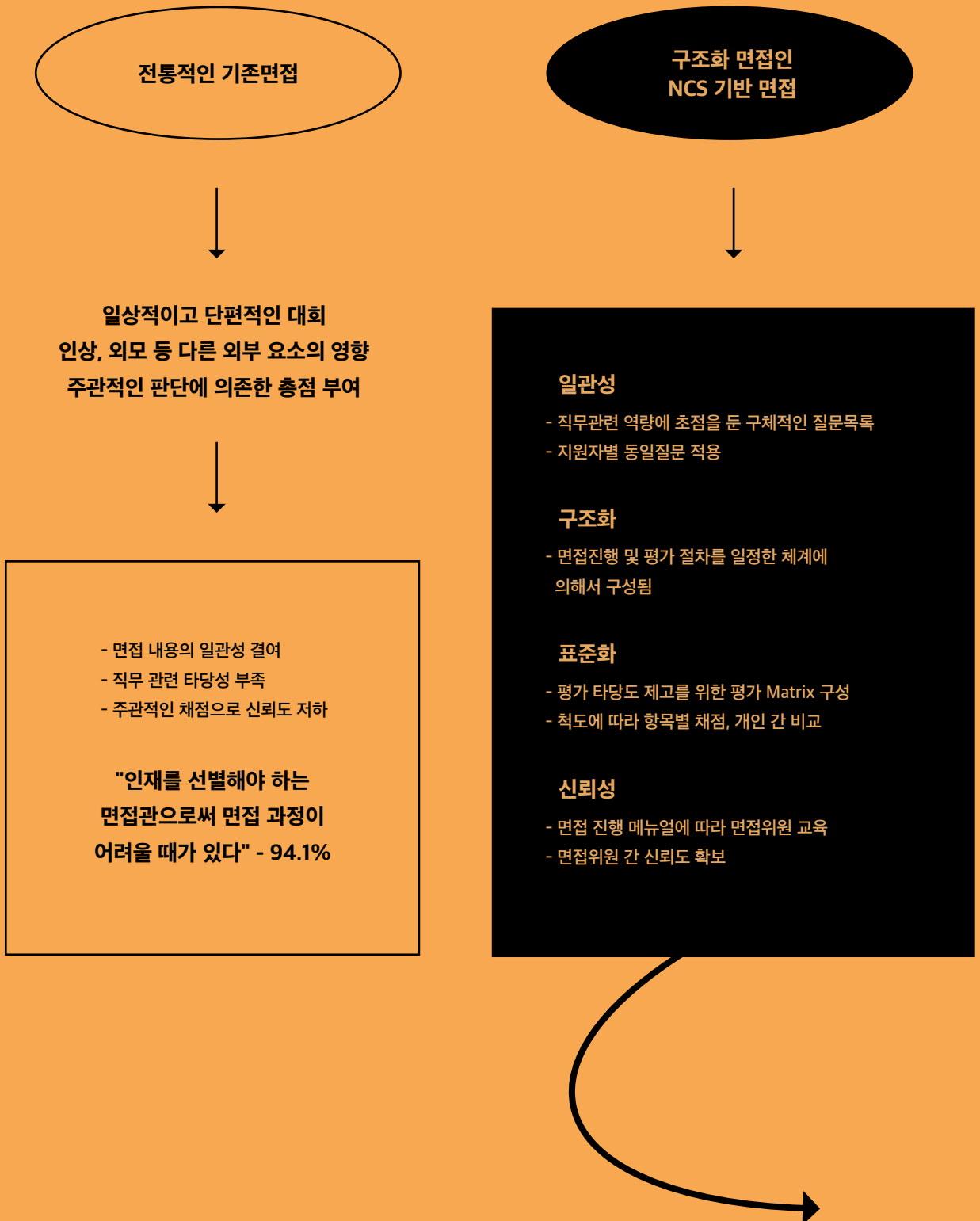
(5) NCS기반 면접

정부에서는 국가직무능력표준(National Competency Standards)에 기반한 다양한 채용방법론을 제시하고 있다. 그 중에서도 NCS 기반 면접과 관련한 다양하고 실용적인 자료들을 제공함으로써 기업 실무자들이 직무수행 역량을 보유한 인재를 선발하는데 실질적인 도움을 얻고 있다.

기존 면접전형에서는 일상적이고 단편적인 대화나 입사지원자의 첫인상, 면접관의 주관적인 판단에 의해서 입사 결정 여부를 판단하는 경우가 많았다. 이로 인해 면접 내용의 일관성이 결여되거나 직무관련 타당성이 부족하여 면접에 대한 신뢰도가 높지는 않았다. 그러나 NCS 기반 면접 전형은 채용공고 단계의 '직무 설명자료'에서 제시되는 직무능력을 지원자가 갖추었는지를 중심으로 평가하게 됨으로써 면접 신뢰성을 높이는데 유익하다. 주요 유형으로는 경험 면접·상황면접·PT 면접·토론면접 등이 있다.

(6) 인성면접(경험면접, 상황면접)

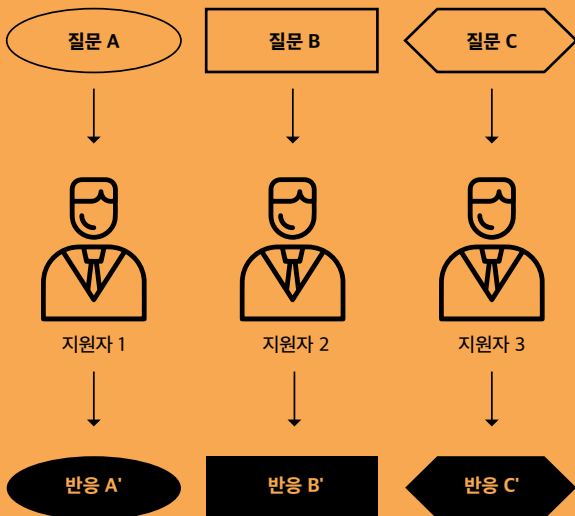
주로 지원자의 인성 역량을 확인하고 평가에 반영하는 면접이다. 지원자가 제출한 서류의 진실성 확인의 성격과 기본적인 소양을 확인하는 역할을 한다. 자기소개서 동기, 과정의 구체성을 확인하고 꼬리물기의 방식과 과거 경험에 기반한 답변을 유도해서 진실성을 점검할 수도 있다. 가상의 상황을 제시하고 그 상황에 대한 태도와 사고방식에 대해 평가하는 방식도 있다. 주로 의사소통능력, 서류의 진실성, 사회성, 공동체성, 상황 대처능력 등을 평가한다. 주로 지원자가 제출한 서류 확인이 주안점이어서 확인 면접이라고도 불리기도 한다.



구조화 면접 (Structured Interview)이란?

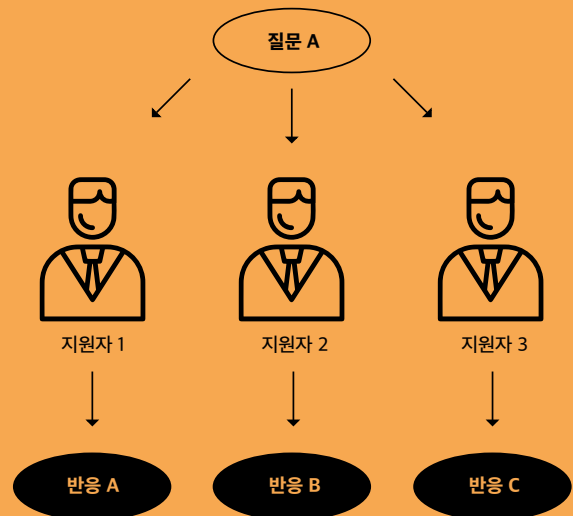
면접의 타당성, 객관성을 확보하기 위해 사전 설계된 동일한 절차,
질문 및 평가 기준으로 진행되는 표준화된 면접이며 모든 지원자에게
동일한 질문을 묻고 동일한 평가 기준으로 평가함

비 구조화 면접



- 지원자 개인별 시간, 질문 등이 다르게 운영
- 표준화된 평가 구조 대신 면접관 개인 판단에 의존
- 면접위원의 질문이 뚜렷한 목적을 갖고 있지 않아 수용이 어려운 답변의 기준이 없음

구조화 면접



- 동일한 순서에 따라 동일한 질문이 제시
- 공동의 평가 구조에 의해 평가가 진행됨
- 면접위원의 질문은 목적을 가지고 있기 때문에 수용 가능한 답변에 한해서만 평가가 이뤄짐

면접 방법

면접자간 신뢰도 계수

구조적 면접	0.79
반구조적 면접	0.43
비구조적 면접	0.36

(7) 발표면접

발표면접의 프로세스를 살펴보자. 먼저 면접장 밖의 별도의 공간인 대기실에서 발제할 주제 또는 문제가 주어진다. 그 주제 또는 문제에 대해 10~30분 내외의 발표 준비 시간을 준다. 그 후에 면접장에 입실하여 2~3명의 면접 평가 위원이 보는 가운데 지원자 1명을 10~20분간 내외로 평가한다. 5분 내외의 발표가 끝나면 5~10분 내외의 질의응답 시간을 갖는다. 지원자는 발표 내용에 대한 이유, 찬성과 반대 내용, 대안 제시 내용에 대한 논리적 근거 등을 타당하게 설명해야 한다. 평가 영역은 논리적 사고력, 의사소통능력, 직무역량, 발표력 등으로 볼 수 있다. 시간적 여유가 있거나 직무상 필수적인 분야에서는 노트북을 제공하고 파워포인트를 제작해서 발표하게 하기도 한다.

(9) 토의면접

토의 면접도 토론면접과 상황과 조건은 비슷하다. 다만, 토론면접은 특정한 주제가 찬성과 반대로 나뉘는 주제인 반면에 토의 면접은 특정한 주제가 찬성과 반대로 나뉘기보다는 의견을 서로 나누면서 합리적인 대안을 도출하고 그에 대한 수용점을 찾아가는 면접이라는 점에서 차별성이 있다. 상대방의 의견을 종합하고 그 종합한 것을 바탕으로 다른 방향에서 생각해보는 본인만의 관점을 피력하는 것을 우수한 모델로 한다.

(8) 토론면접

토론면접은 한 가지 특정 주제를 가지고 이에 대해서 5~10명 정도의 지원자들이 토론하는 과정을 면접관들이 관찰, 평가하는 방식이다. 찬반양론이 갈릴 수 있는 주제가 주어지고, 토론 면접을 통해 면접관은 지원자들의 논리력과 사고력 그리고 의사소통능력을 평가한다. 토론면접의 특이한 점은 면접평가 위원이 토론에 직접 개입하지 않는다는 것이다. 토론 주제에 대해 명확한 결과를 함께 이끌어내는 논리력과 리더십을 평가대상으로 한다. 면접 평가 위원들이 토론 과정을 지켜보면서 논리적 사고력, 비판 능력, 대인관계 능력, 사회성, 리더십, 의사소통능력 등을 평가영역으로 하여 채점한다. 적극적으로 의견을 내놓거나 적절한 중재자로서의 모습을 보이는 것이 우수한 평가를 받는다. 상대방의 의견을 경청하고 수용하면서 자기 주관을 펼치는 것이 이상적이다. 발언 기회를 놓치고 침묵을 지키거나 상대방에게 면박을 주거나 깎아내리는 행동, 다른 지원자와의 지나친 경쟁, 다른 사람이 말할 때 끼어드는 행동 등은 감점 대상이다.

(10) 심층면접

인성면접이 인성역량을 주로 평가한다면, 심층 면접은 인성역량, 적합성, 자기 주도성, 직무역량 등을 종합적으로 평가하는 방식이라고 할 수 있다. 인성면접과 같이 공통적으로 지원자가 제출한 서류의 진실성 확인의 성격과 기본적인 소양을 확인하는 역할은 당연히 수행한다. 지원자가 경험한 행동과 활동에 대한 과정의 구체화 정도를 심층적으로 파악하는 질문이 이어진다. 일종의 역량평가면접이다. 심층 면접 시에는 면접관들이 지원자의 성장과정이나 학창시절 이야기, 지원 동기, 입사 후 향후 계획 등을 전방위적으로 구체적인 질문을 하게 된다. BEI나 역면접, 압박면접 형태가 병행될 수 있으며 비교적 여유 있는 시간을 가지고 다방면으로 지원자를 검증해 볼 수 있다.

채용 면접의 현재 이슈와 향후 전망

아래의 표들은 시대별 면접의 종류와 특성을 요약해 놓은 내용들이다. 여러 가지 다양한 시대적인 요구와 환경적인 특성에 따라 여러 가지 형태의 면접이 시도되고 발전해 왔다. 이러한 고민과 시도들을 거쳐 현재 면접의 핵심은 직무중심의 탈스펙 역량 검증이 대세인 것으로 보인다. 역량은 직무역량과 인성역량으로 구분되고 각각은 창의력과 협력 능력을 검증하는 것을 면접의 목표로 하고 있다.

그를 위해서 PT면접/토론면접, 경험 면접/상황면접이 가장 보편적으로 준용되는 면접 방식인 것으로 보인다. 그리고 추가적으로 기법적인 면이나 정책적인 면에서 핵심적인 키워드는 BEI(Behavioral Event Interview), 구조화 면접, NCS, 블라인드 채용, AI 면접 등이 주요 이슈로 논의되고 있다.

2000년대

집단토론

개인의 역량을 종합적으로 평가함, 특히 팀워크, 대인관계, 협동성 등에 무게비중을 둠

PT 면접

개념

전문성이 있는 주제를 가지고 응시자가 업종 및 직종 지식을 총체적으로 투입하여 **자신의 역량을 종합적으로 보여주는 면접 방식**

특징

- 대기업의 70%가 PT면접을 도입하고 있음
- 문제해결 능력을 논리적 사고, 의사 표현력으 적절히 브리핑하는 것이 관건임
- 최근 PT 이후 면접관의 추가질문으로 전문지식 지원사 기업분석 등에 대한 준비가 필수적임

임원 면접

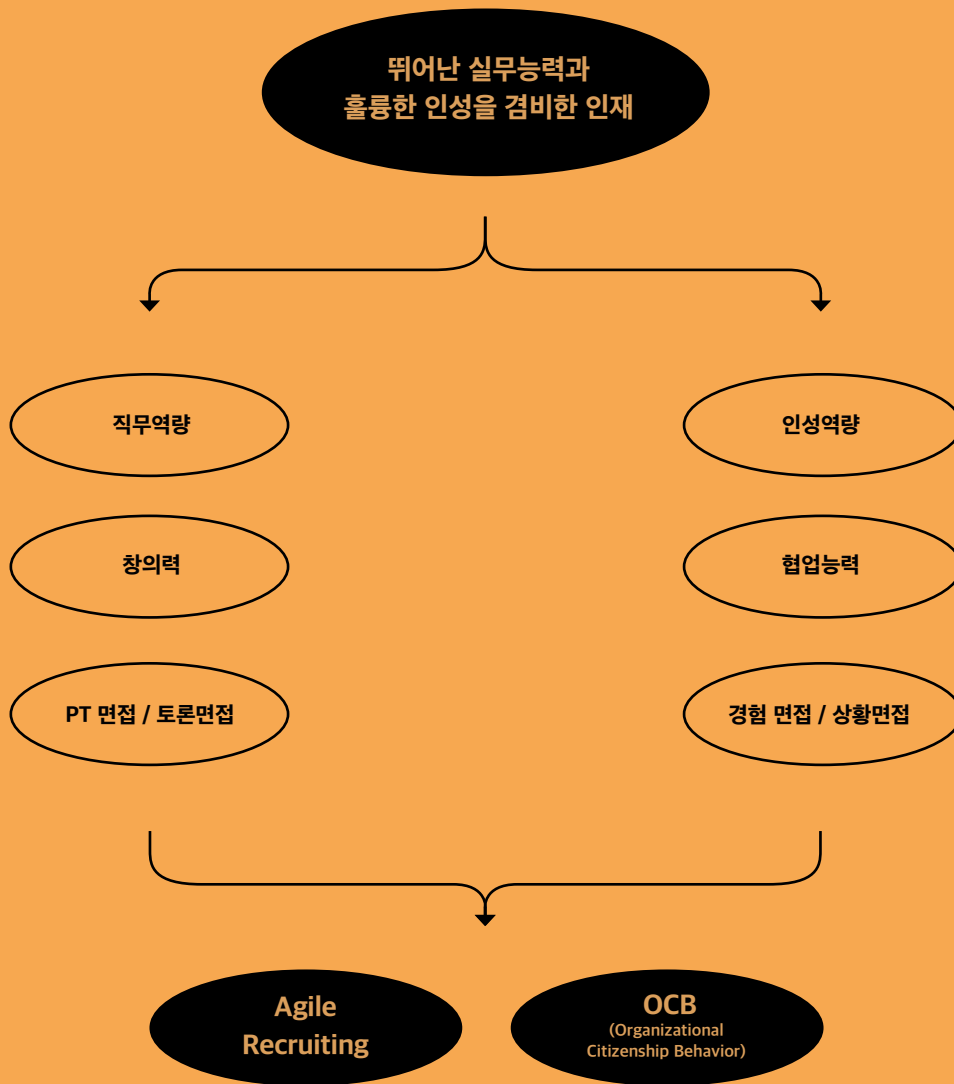
개념

지원사의 임원진이 실시하는 최종 면접으로 인성분야의 질문이 다수를 형성하고 응시자의 지원서 및 자기소개서를 중심으로 질문이 이루어짐.

특징

- 최근 인성 파악 외에도 전공 전문지식, 업종 및 직종 지식 기업 정보 등이 추가됨
- 구조화된 정량적 평가로 90년대 정상적인 평가에 비해 **객관적, 합리적임**

	1980년대	1990년대	2000년대
면접 트렌드	- 집단면접 주 - 사장 및 임원급 진 - 다대다 면접의 전형적 형 - 단일 면접의 단순 평가 방	- 집단토론면접 출 - PT 면접 출현 (삼성 - 구조화된 면접기법 초기단 - 양적 평가 아닌 질적 평가 방	- 개인능력 집중평가 위 - 직무중심의 역량면접 주류 - 대기업 0% PT 면접 도입 - 구조화 면접형태로 전환
면접 특징	- 단시간에 다수 평 - 심층적 질의응답 어려 - 인성, 윤리, 자질 평 - 화합형, 보통형 인재 선	- 토론을 통한 집단면접 단점 보 (단시간 내 종합평가) - 문제해결능력과 전문성 평 - 전문가형, 특출형 인재 선	- 직무중심의 역량면접 추 - 실무면접이 합격 당락 좌 - 인성면접 시 전문지식 가 - PT 면접으로 종합 역량 검
주요기업 면접패턴	삼성 현대 현대 SK		- 2002년 3단계, 신면접제도 도입 - 인성, 개인능력, 조직적응력 평가 2013년 토론면접 폐지, 개인인성역량 철저히검증 - 면접 다단계로 지원자 역량평가 주력 - 실무진 면접, 임원면접, 영어면접 방 - 전공/직무, 시사, 인성 등 구조화면 - 다단계 구조화 역량평가 면접 도입 - 직무PT 및 직무 역량 평 - 임원면접 LG 적합 인재상 평가에 주 - 다차원 다단계 면접 방식 (1박 2일 면접, 통합적 문제해결능력과 실행력 검증) - 전문성, 글로벌 역량, 성장 가능성 평



그렇다면 앞으로의 채용과 면접은 어떤 방향으로 발전해 나갈 것인가에 대해서 관심을 가지지 않을 수 없다. 먼저 최근 경영 전반에 불고 있는 애자일(Agile)의 바람이 HR 분야에도 영향을 끼치고 있으며 그 영향이 커질 것으로 보인다. 권한위임과 조직구조 개편, 일하는 방식의 변화 등은 평가, 보상, 경력개발, 직급체계 등 인사 전반의 변화를 필요로 한다. 그에 따라 육성 프로그램, 채용 시스템 또한 유기적인 대응이 필요하다. 이미 일부 기업에서는 공채를 없애기 시작했고 평가 체계 또한 연중 상시 평가로 변화하기 시작했다.

또한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)이 채용과 면접 시에 중요 요소로 검증되리라 예상된다. 이는 조직의 역할이 복잡해지고 고도화될수록 조직 내 익명성이 커지는 것만큼 조직과 구성원에 대한 신뢰와 이타적 성향이 조직 시너지를 높이는데 점점 더 중요한 요소가 될 것이기 때문이다. 기존에는 단순히 팀워크, 협업 능력, 조직 적응력 등으로 고려되고 있으나 채용 단계와 면접 과정에서부터 그보다 더 높은 수준으로 이러한 요인들이 상당 부분 검증될 것으로 보인다.

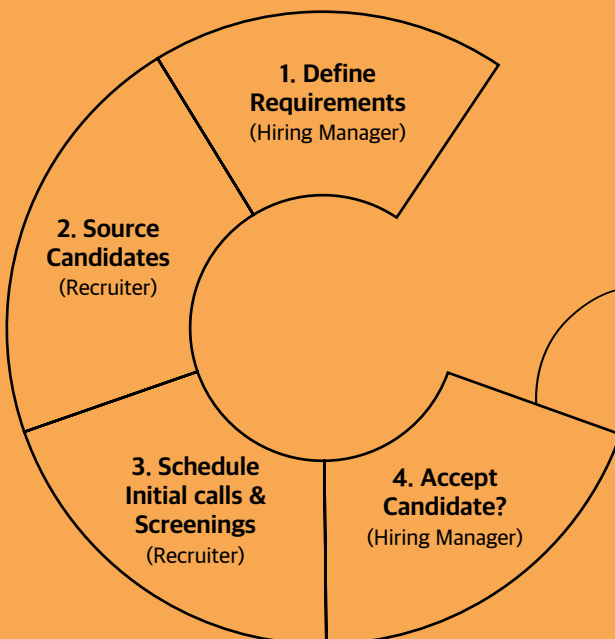
3

채용 면접의 현재 이슈와 향후 전망

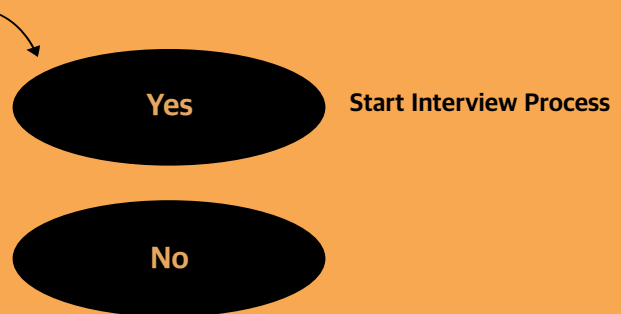
애자일(Agile)은 소프트웨어를 개발하는 IT업계에서 시작된 소프트웨어 개발 방법론이다. 패스트 프로토타이핑(Fast prototyping)으로도 불린다. 기본적으로는 작은 팀 단위로 프로젝트를 진행하면서 활발한 협력과 잦은 피드백을 통해 효율적으로 성과를 내는 방식을 말한다. 거대한 계획을 미리 세워 업무를 차근차근 진행하는 것보다 주기적으로 피드백을 받아 결과물을 개선해 나가는 쪽이 더 낫다는 전제가 내포돼 있다. 애자일은 단순히 ‘빠름’이나 ‘유연함’만을 뜻하는 용어가 아니다. 애자일은 계획을 세우고 문서화를 고민하는 대신 고객의 접점에 있는 팀에게 권한을 위임하고 이들이 팀으로 민첩하게 일할 수 있도록 하는 일종의 일하는 방식이자 문화다. 조직 구성과 운영적 측면에서 비교하자면 애자일Agile은 기존의 린 스타트업(Lean Startup)이나 셀 경영(Cell Management), 아메바 경영(Amoeba Management)과 유사한 면이 있다.

애자일(Agile)의 바람이 HR 분야에도 영향을 끼치고 있으며 그 영향이 커질 것으로 보인다. 권한 위임과 조직구조 개편, 일하는 방식의 변화 등으로 인해 백오피스(Back Office)의 역할 또한 재정의되고 있다. 특히 조직구조와 업무방식의 변화는 성과관리, 평가, 보상, 경력개발, 직급체계, 학습, 육성 등 인사 전반의 변화를 수반한다. 그에 따라 육성 프로그램, 채용 시스템 또한 유기적인 대응이 필요하다. 이미 공채 제도를 폐지하고 수시채용 체계로 전환한 대기업이 속출하고 있으며 연중 상시 평가로 평가체계에도 역시 변화가 일고 있다. 수년 전부터 실험적인 과정을 거쳐 독립채산제 형태의 셀 조직으로 조직을 슬림화 하여 스피디한 경영을 성공적으로 해오고 있는 기업도 있다. 또한 일부 대기업에서는 조직을 보다 빠르고 기민하게 대응할 수 있도록 유기적으로 개편하고 일하는 방식과 문화를 파격적으로 개선해 나가고 있다.

애자일 면접 프로세스 2-week sprint



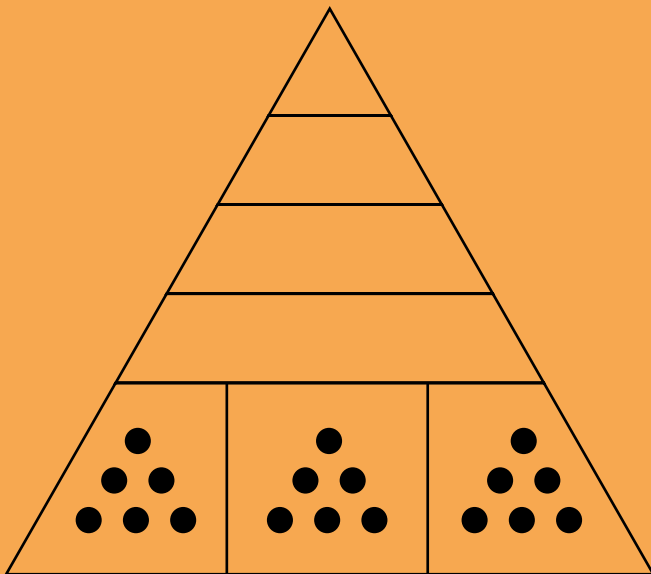
애자일의 핵심은 지금까지 대부분의 기업이 개인을 가장 중요하다고 생각했다면, 앞으로는 팀이 가장 중요하다는 쪽으로 인식이 바뀔 것이라는 점이다. 이제 개인의 동기부여보다 중요한 것이 팀 차원의 동기부여다. 또 지금까지는 각각의 구성원이 제 역할을 하는 것에 초점이 맞춰졌다면 이제는 팀을 어떻게 구성할지가 더 중요한 고민거리가 될 것이다. 팀을 잘 구성해야 팀이 제 역할을 하기 때문이다. 일하는 방식, 조직 구성, 인적자원관리 방식이 모두 재설정되어야 하는 큰 틀 안에서 신규 인력의 수급과 채용 또한 많은 부분이 애자일하게 달라질 것이다.



애자일 채용에서는 팀 내 ‘헤드 카운트 매니저’라고 부르는 채용관리자 역할을 하는 사람이 필요하다. 그는 조직의 빈자리를 한시바빠 책임자로 채우기를 바라는 내부 이해관계자들의 이해를 대변한다. 그리고 회사의 모든 채용 요청을 처리할 교차 기능 팀을 구성한다. 현재 직원을 충원해야 하는 조직의 채용 관리자들이 교차 기능 팀에서 비정기적으로 순환근무를 하고, 스크럼 마스터 한 명이 이 프로세스를 감독한다. 팀원 각각이 한 가지 업무만 하는 것이 아니라 동시에 여러 가지 문제를 해결해 나가는 방식이다. 하나의 업무에는 맞지 않지만 다른 뛰어난 능력이 있는 팀원이 있다면 그 팀에 이 구성원을 넘겨주는 방식이다.

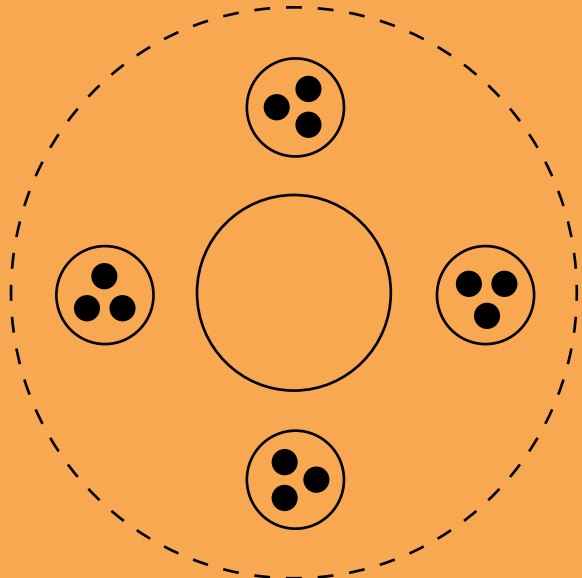
일을 계속 진행시키기 위해 교차 기능 팀은 모든 문제가 해결된 채용 건에 초점을 맞춘다. 바람직한 후보자의 요건을 논의하고 있는 채용건은 아직 착수하지 않는다. 여러 건의 채용을 동시에 진행해서 다른 역할에 더 적합해 보이는 후보자 정보를 팀원끼리 공유할 수 있도록 한다. 교차 기능 팀은 결원을 충원하는데 걸리는 사이클 타임을 계속 추적하고 진행이 더딘 부분과 중단된 프로세스의 현황을 파악하기 위해 칸반 보드(Kanban Board)를 활용해 모든 채용 요청을 모니터링한다. 애자일 업무 환경에 적합한 후보자를 탐색하고 추적하기 위한 소프트웨어의 활용이 필수적일 수 있다.

수직적 조직구조



애자일 이전
(개인 중심)

유기적/수평적 조직구조 책임 중심 팀 구성 고객 중심 운영방식



애자일 이후
(팀 중심)

조직시민행동과 채용면접



스포츠 구기종목 중 골(Goal)을 상대방보다 많이 넣어 이기는 게임에서는 득점 포인트 못지않게 어시스트(Assist) 포인트가 중요한 공격포인트로 측정된다. 자신이 직접 골을 넣기보다는 동료가 넣을 수 있도록 결정적 역할을 하는 것으로 조직의 성패에 기여하게 된다. 개인의 영예와 영달보다는 조직의 성과에 공극의 방점을 둔 이타적인 행위인 것이다. 이상적인 조직이라면 이렇듯 강력한 주인 의식과 사명감을 바탕으로, 조직 발전을 위해 '내게 맡겨진 일' 뿐만이 아니라 한 조직의 구성원으로서 그 이상의 보다 다양한 노력을 기울이는 모습이 빈번히 관찰된다. 공식적인 담당 업무도 아니고 적절한 보상도 없지만 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 명시된 과업 외에 추정된 과업까지 자발적으로 수행하는 각 구성원들의 지원 행동들을 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이라 한다.

조직 시민 행동은 이타성, 양심성, 신사적 행동, 예의성, 시민 정신 등 5가지 요소로 정의된다. 이타성은 도움이 필요한 다른 구성원들을 아무 대가 없이 자발적으로 도와주는 행동을 의미한다. 양심성은 각 구성원이 자신의 양심에 따라 조직의 명시적·암묵적 규칙을 충실히 수행하는 행동을 뜻한다. 신사적 행동은 자신에게 불합리한 상황에서도 긍정적인 자세로 정정당당하게 대응하는 방식이다. 예의성은 자신의 업무나 개인적 사정으로 다른 구성원에게 갑작스러운 일로 당황스러운 상황이 발생하지 않도록 미리 조치를 취하는 행동을 말한다. 마지막으로 시민 정신은 조직 내 다양한 공식적·비공식적 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동을 의미한다.

하위차
원

정의

이타주의

업무와 관련하여 조직 내 특정인을 돕는 행
위(신입사원 돕기, 아픈 동료 돕기)

양심

근태율이나 규칙준수와 관련하여 최소 수준 이상의 요구역할 수
행(시간준수, 조기출근, 점심시간에 업무처리)

스포츠크맨십

이상적이지 못한 작업환경을 불평 없이 견디기
(불평/불만 자제, 일시적 불편사항의 인계, 험담하지 않
기)

예의

사전활동을 통해 작업관련 문제의 발생을 미연에 방지하려는 행
동(정보공유, 사전상의)

공익성

조직생활에 능동적이고 책임감있게 관심을 보이고 참여하는 행
동(회사의 정책이나 방향에 대한 관심/제안, 관련이슈 토론)

다음의 다섯 가지 행동 각각의 의미와 조직 내에서 있을 수 있는 간단
한 사례에 대해 살펴보자.

(1) 이타적 행동(Altruism)이다.

이는 도움이 필요한 상황에 처한 다른 구성원들을 아무 대가 없이 자발
적으로 도와주는 것으로, 업무 처리가 늦어지는 동료의 일을 함께 처리
해 준다든지 동료의 요청에 의해 휴가 일정을 바꾸어 주는 것, 새로 입
사한 사원이 조직에 빨리 적응할 수 있도록 도와주는 것과 같은 행동을
말한다.

(2) 양심적 행동(Conscientiousness)이다.

이는 각 구성원들이 자신의 양심에 따라 조직의 명시적·암묵적 규칙을
충실히 준행하는 것이다. 예컨대 필요 이상의 휴식 시간을 취하지 않
는 것, 업무시간에 사적인 일을 하지 않는 것, 일터에 일찍 나오는 것,
회사의 비품을 개인 소유처럼 아껴 쓰는 것과 같은 행동이 여기에 포
함된다.

(3) 신사적 행동(Sportsmanship)이다.

신사적 행동은 정정당당히 행동하는 것을 말하는데, 조직이나 다른 구성원과 관련하여 불만이나 불평이 생겼을 경우 이를 뒤에서 험담하고 소문내며 이야기하고 다니기보다 긍정적 측면에서 이해하고자 노력하는 행동을 말한다. 여기에는 불만사항에 대해 단순히 참기보다 관련 당사자에게 직접 이야기하며 문제를 해결하려는 적극적인 행동도 포함된다.

(5) 참여적 행동(Civic Virtue)이다.

이는 조직 내 다양한 공식적·비공식적 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동이다. 조직 내 동아리 및 친목회 참여 등 다른 구성원들과 개인적인 교류를 맺는 사회적 활동, 조직 발전에 도움이 될 만한 개선을 제안하는 것과 같은 변화 주도적 활동 등이 여기에 포함된다.

(4) 배려 행동(Courtesy)이다.

배려 행동은 자신의 업무나 개인적 사정과 관련하여 다른 구성원들에게 갑작스레 당황스러운 일이 발생하지 않도록 미리 조치를 취하는 것을 말한다. 즉 자신의 의사결정이나 행동에 따라 영향을 받을 수 있는 다른 구성원들과 사전적으로 연락을 취해 필요한 양해를 구하고 의견을 조율하는 행동이라 하겠다.

이러한 조직시민행동의 가치는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등을 통해서 조직의 목표 달성과 성과 창출에 공헌한다는 것에 있다. 직무만족도가 높은 구성원은 조직에 대해 좋게 말하고 다른 동료들을 지원하며 직무의 범위를 넘어서는 일을 수행하기 때문에 이러한 행동을 통해 조직의 성과 창출에 기여하게 된다. 높은 수준의 직무몰입과 심리적 책임감은 직무 성과와도 양의 상관관계를 가진다. 높은 수준의 직무몰입은 결근율과 퇴직률을 낮춘다. 또한 조직몰입이 강한 구성원일수록 조직에 대해 일체감, 신뢰감을 느끼고 높은 주인의식을 보인다. 그렇다면 이러한 조직시민행동을 자연스럽게 유발할 수 있는 방안에는 어떤 것이 있을지 궁금해진다.

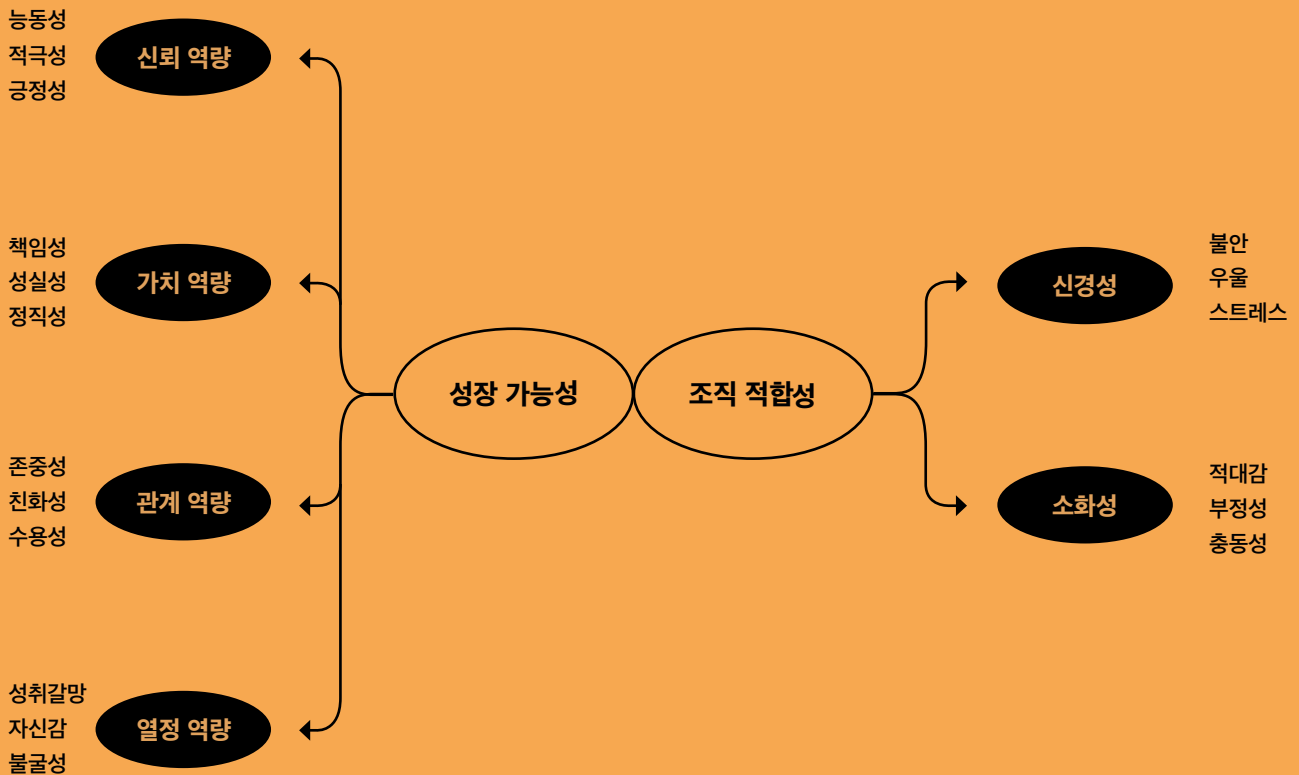


조직시민행동을 유도할 수 있는 방법

- (1) 리더의 관심과 리더십 프로그램의 개발
- (2) 성과보상의 명확한 제시와 공정성 확립
- (3) 조직시민행동의 조절과 결정요인의 분석 및 활성화
- (4) 채용 단계에서 신뢰/가치/관계 역량 등을 적극적으로 검증하는 것

위와 같이 4가지로 정리해 볼 수 있다. 여기서 우리가 관심 있게 볼 부분은 채용 단계에서 어떻게 하면 입사 후 조직시민행동을 보일 구성원을 미리 알아볼 수 있을 것인가 하는 것이다. 물론 입사 후에 다양한 환경적 요인 - 고참 사원, 동료, 후임, 조직문화, 고객, 과업, 조직 신뢰 등 -에 의해서 상당 부분 영향을 받을 수 있겠지만 성향적인 측면에서 조직시민행동을 보일 가능성이 높은 지원자를 미리 예측해 볼 수 있는 것은 채용에서 매우 중요한 요소 중의 하나로 고려해 볼직하다.

아래 그림은 ㈜마이다스아이티의 통합 역량검사인 inSEED-a의 평가항목과 관련 역량 그리고 하부 구인 요소들을 정리한 표이다. 성장 가능성 중 특히 신뢰 역량, 가치 역량, 관계 역량 등은 조직시민행동과도 밀접한 연관성이 있으므로 검사 결과를 면밀히 검토해 볼 필요성이 있다. 그리고 면접 단계에서 반드시 깊이 있게 검증해 볼 필요가 있다.



구분	하위요인	정의
성장 가능성	신뢰	능동적 자율적으로 일을 계획하고, 환경 변화에 능동적으로 대체해 나갈 수 있는 능력
		적극성 어떤 일을 두려워하거나 주저하지 않고 주도적으로 나서서 시도하는 태도
		긍정성 자신과 환경을 긍정적으로 인식하는 성향
	가치	책임성 주어진 역할에 대한 중요성을 인식하고, 결과를 끝까지 책임질 수 있는 능력
		성실성 사소한 일도 세심하게 주의를 기울이고, 꾸준히 묵묵하게 일을 해나가는 태도
		정직성 진실하게 사람을 대하고, 규칙을 준수하여 매사에 공정하려는 성향
	관계	존중성 타인을 배려하여 원만하게 관계를 유지하고, 기꺼이 베풀 수 있는 능력
		친화성 타인의 감정이나 행동을 적절하게 파악하고, 사회적 관계를 즐기는 태도
		수용성 공감능력을 통해 타인을 이해하고, 상대의 사고방식을 수용하고 협력하는 성향
	열정	성취갈망 강렬하게 목표를 달성하고자 하는 성향
		자신감 무슨 일이든 해낼 수 있다는 믿음
		불굴성 어려움을 극복하고, 끝까지 집요하게
조직 적합성	신경증	불안 자율적으로 일을 계획하고, 환경 변화에 능동적으로 대체해 나갈 수 있는 능력
		우울 어떤 일을 두려워하거나 주저하지 않고 주도적으로 나서서 시도하는 태도
		스트레스 자신과 환경을 긍정적으로 인식하는 성향
	소화성	적대감 다른 사람의 의도에 대해 의심하고 심리적인 공격성을 보이는 성향
		부정성 합당한 근거 없이 사회를 비관적으로 인식하는 성향
		충동성 감정과 행동을 통제하지 못하고 즉흥적으로 표출하는 성향

SEED-a 의 구성요인 정의

Outro

면접은 지금까지의 변화보다 더 획기적인 발전이 예상됨



현존하는 모든 기업은 현재 존재할 수 있는 이유가 분명히 있다. 성장 단계이든 쇠퇴 단계이든 성장이 정체된 상태이든 간에 어쨌든 현재 살아있을 수 있는 이유가 있다. 그것이 경쟁력이든 차별성이든 간에 조직은 그것을 근간으로 존재할 수 있고 환경의 변화에 적응해 가면서 존속을 유지해 나갈 수 있다. 소위 진화라고 말하는 메커니즘이 유기체와도 같은 기업 조직에도 그대로 적용되는 것이다. 조직의 진화는 그 속의 구성 요소인 사람의 역할과 책임이 어떻게 변화해 나가는지가 핵심일 것이다. 그것을 얼마나 유기적으로 해나갈 수 있는가, 효과적이고 효율적으로 해 나갈 수 있는가가 생존의 관건인 것이다.

경영이라는 것은 그렇기 때문에 어떻게 보면 예술에 가까운 것이라고도 할 수 있다. 그중에서도 조직을 구성하고 그 속의 세포 하나하나가 스스로 자동적으로 발달해 나가서 튼튼바퀴가 맞아 들어가듯이 각자의 역할을 수행해 나가고 그것들이 모여 정말 아름다운 꽃이 피듯, 탐스러운 열매가 맺듯 결실을 이루어 간다면 정말로 신비롭고 조화로운 모습이 될 것이다. 사람을 뽑고 그것을 위해 면접을 하는 행위는 일견 아무것도 아닌 일처럼 여겨질 수 있겠으나, 이런 일련의 자연계가 이루어 내는 판타지를 시작하는 첫 단추인 것이다.

향후 당분간은 ‘헌신형 창의인재’가 대부분의 회사에서 원하는 공통적인 선발용 인재상이 될 것으로 보인다. 이는 기민하고 유기적으로 외부 환경에 신속하게 대응할 수 있는 애자일 조직 형태로 변모하는 것이 빠르게 일반화해 나갈 것으로 예상되기 때문이다. 정형화된 개인의 역할과 책임이 붕괴되고 각 개인으로 하여금 팀 중심의 이타적 시너지를 위해 공헌할 것을 기대하는 조직이 되면서 채용의 중요성은 더욱 커지고 연중 상시 프로젝트가 될 것이다.

면접은 지금까지의 변화보다 더 획기적인 발전이 기대된다. 부족한 시간 대비 잦은 필요로 인해 점점 더 효율적인 방식으로 진화해 나가야 할 것이기 때문이다. 결국은 사람의 변수를 줄이고 기존의 데이터와 학습된 경향을 기반으로 점점 더 자동화하게 될 것이고 예민하게 설계될 것이다. 지금은 경험 면접, 상황면접, PT면접, 토론면접 등을 통해 인성역량과 직무역량을 검토하는 것이 일반적이다. 하지만 이것은 사람의 변수를 줄일 수 있는 AI에 의한 면접과 같은 형태로 빠르게 변화할 것으로 보인다. 그전 단계로는 전화나 화상면접 등이 점점 더 활성화될 것으로 보인다.

항상 미래에 대한 예측은 다소간 공허한 면이 있다. 아무리 논리적인 추론으로 미래를 점쳐 보지만 우리가 지금 참고하는 자료는 십수 년도 지난 것들이 상당하다. 현재를 충실히 살기 위해서 당장의 면접 질문과 평가 방법을 세련되게 기획하는 것은 당연히 의미 있고 중요한 일일 것이다. 어떠한 미래 변화에도 결국 인간에 대한 존중, 사람을 사랑하는 것은 변하지 않을 진리가 아닐까 생각해 보면서 마더 테레사의 시로 글을 맺으려 한다.

미래의 면접형태?

"헌신형 창의인재"

전화면접이나
화상면접의 활성화

점차 AI 면접으로의 변화

자동화 면접으로의 진화

사람의 변수를 최소화

효율적인 면접 설계방식



사람들은 불합리하고
비논리적이고 자기중심적이다. 그래
도 사랑하라.

당신이 선한 일을 하면
이기적인 동기에서 하는 것이라고 비
난 받을지도 모른다.
그래도 좋은 일을 하라.

당신이 성실하면
거짓된 친구들과 참된 적을 만날 것
이다.
그래도 사랑하라.

당신이 정직하고 솔직하면
상처받을 것이다.
그래도 정직하고 솔직하라.

당신이 여러 해 동안 만든 것이 하룻밤
에 무너질지도 모른다.
그래도 만들어라.

사람들은 도움이 필요하면서도 도와주
면 공격할지 모른다.
그래도 도와주어라.

세상에서 가장 좋은 것을 주면 당신은
발길로 차일 것이다.

그래도 가진 것 중에서 가장 좋은 것을
나누어 주어라.

- 마더 테레사 -

Reference

채용 변별력, 면접 도구로 해결한다 - 커리어케어 2016.05.24

사장이 말했다 "우리도 애자일 방식을 도입할까 하는데.." 인터비즈 2019.06.03

당장 실행할 수 있는 애자일 실천법 - 공동목표 설정하고 일 쪼개서 함께: DBR 273호, 2019.05 Issue2

애자일요리사는 레시피만 보진 않아, 원칙-통제보다는 관계에 핵심뒤야: 피터카펠리: DBR 264호, 2019.01 Issue 1

네이버의 실험...아메바 조직으로 혁신 가속 | 한경닷컴, 2015.09.07

왜 애자일이어야 하는가? - Hrbillet, 2018.06.19

HBR_HR, 애자일을 도입하다 - 피터카펠리, 애나 타비스, 2018. 03~04

'FAQ로 알아보는' 애자일 입문 가이드 - CIO Korea, 2017.01.16

애자일 프로젝트 관리 A to Z - CIO Korea, 2018.03.05

5 대 성격 특성과 조직적 약속이 Ubon Ratchathani Rajabhat University의 지원직원의 조직시민행동에 미치는 영향 - ScienceDirect

[심리학용어사전 - 한국심리학회] [조직 시민 행동(organizational citizenship behavior)]

한미일독 기업의 채용시스템 비교, 대한상공회의소, 2013.05

한국 인력채용 방식의 특성분석 연구 - 공개채용제도를 중심으로, 한국산업인력공단, 2016.12

스펙초월 채용 시스템 운영사례 연구.대통령직속청년위원회; 한국생산성본부, 2013.12

블라인드 채용 가이드북 - 고용노동부, 한국산업인력공단, 대한상공회의소, 2017.12.28

블라인드 채용 관련 10문 10답 - 고용노동부, 한국산업인력공단

NCS 기업활용 가이드북 - 고용노동부, 한국산업인력공단

NCS 기반 능력중심 채용 - 고용노동부, 한국산업인력공단

2018 능력중심 채용모델 면접관 교육과정 - 고용노동부, 한국산업인력공단, EXPERT

2018 능력중심 채용모델 인사담당자 교육과정 - 고용노동부, 한국산업인력공단, EXPERT

공공기관 채용프로세스별 표준 매뉴얼 - 2019.06

공정채용 가이드북 - 인사혁신처, 2018.08

NCS면접평가의 활용과 운영TIP(경험 면접, 상황면접) - HR Insight, 김명준

조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해 - 윤우제, 서인석, 권기현

조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior) - LG주간경제

채용 인적성검사의 현재와 미래 - 조희정, 민현정

한국 대기업의 채용패턴 변천과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 연구 - 류동희, 이종구, 김홍유

대기업 면접전형의 유형 및 특성에 관한 시대별 비교 분석 - 이종구, 김병기

면접양식과 면접자/지원자 행동유형이 면접결과에 미치는 영향에 대한 연구 - 박상진, 황규대

Top 25 Agile Interview Questions and Answers - Whizlabs Blog

The Journey towards an Agile HR Function - Digital HR Tech blog

Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Citizenship Behavior:

Investigating the Relationship between Recruitment & Selection Practice and OCB Dimensions of Commercial Banks in China

The 5 Steps of Agile Recruiting That Will Help You Reach Hiring Utopia

Looking for a More Agile Recruitment Process? Here's What to Do

15 New Recruiting Trends You Should Implement in 2019

A Framework for Agile Recruiting Implementation



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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