

# HR GUIDE

채용 혁신을 위한 새로운 시도 3제



# H Revolution GUIDE

## Series 04

### 채용 혁신을 위한 새로운 시도 3제

- 채용 과정의 새로운 변화와 혁신을 위한 참신한 개선 아이디어 -

#### Intro

면접관에게는 최고의 면접 결과를, 지원자에게는 최선의 면접 결과를 가져다 줄 수 있는 방안들을 고민해 보았다.

#### 1

면접 질문들을 사전에 공개하자.

#### 2

인적성 검사 결과도 알려 주자.

#### 3

면접 탈락자에게 면접 결과를 알려 주자.

## Intro

면접관에게는 최고의 면접 결과를, 지원자에게는 최선의 면접 결과를 가져다 줄 수 있는 방안들을 고민해 보았다.



이번 호는 채용 과정의 새로운 변화와 혁신을 위한 참신한 개선 아이디어들을 모았다. 3가지 방안들을 함께 고민해 보고자 한다.

1. 면접 질문들을 사전에 공개하자.
2. 인적성 검사 결과도 알려 주자.
3. 면접 탈락자에게 면접 결과를 알려 주자.

비슷비슷한 포맷과 절차, 알 수 없는 전형들과 질문들이 난무하는 채용 절차에서 지원자는 항상 주눅이 들 수 밖에 없다. 무엇을 알고 싶어 하는지, 왜 궁금해 하는지甲님들은 좀처럼 알려주지 않는다. 그저 자신들만의 기준에 맞는지 아닌지, 블랙박스 속 알 수 없는 알고리즘(?)에서 나온 답에 나의 운명을 맡길 뿐이다. 이것은 정작 사람을 중요하게 여긴다고 말하고 있는 회사의 행태라 할 수 있을까? 모두가 자기 회사는 사람이 최고로 중요한 자산이라고 똑같이들 말하고 있다. 하지만 채용 시즌이 끝나면 회사 뒷문 근처에는 시끄러운 가십들이 난무한다.

그런 와중에 고용 브랜드 개선이라는 것은 너무나 요원한 이야기처럼 들린다. 이런 고민들을 다소간 해결할 수 있을 간단해 보이지만 강력한 몇 가지 아이디어를 함께 나누어 보고자 한다. 지원자들을 존중하면서 면접의 수준을 높이고 서로의 성장을 도울 수 있는 방안들이다. 고용 브랜드를 개선하는데도 효과가 있으며 면접관에게는 최고의 면접 결과를, 지원자에게는 최선의 면접 결과를 가져다 줄 수 있는 방안들을 고민해 보았다. 미봉책과 같은 이벤트성 채용 프로그램이 아니라 지원자들의 진정한 성장을 돕고 응원하는 인생 선배의 간절한 기원을 담아, 조금은 귀찮고 불편한 과정들일 수도 있지만 분명한 효과가 있고 채용 시장에 잔잔한 반향을 일으킬 수 있기를, 다수의 회사들이 한 번 과감하게 시도해 볼 수 있기를 기대해 본다.

## 1

## 면접 질문들을 사전에 공개하자.

## 방안

- 1 면접관들이 하게 될 면접 질문리스트를 지원자들에게 사전에 공개하는 것.
- 2 모든 지원자들에게 면접 시 묻게 되는 공통 질문들과 질문 의도 등을 사전에 공개한다.
- 3 탐침질문 등 개인별로 상이한 질문이 추가될 수 있다.
- 4 면접 질문들이 지원자의 무엇을 확인하기 위한 것인지 의도와 목적을 공개한다.
- 5 평가의 기준과 평가 방향에 대해서도 사전에 알려주자.

입사지원자들의 현재 역량은 이미 정해져 있다. 다만 어떤 조직이 그 역량의 싹에 대해서 얼마나, 어떤 가치를 부여하느냐가 채용의 관건이 되는 것이다. 입사지원자가 합격을 해도, 탈락을 해도 그 이유를 알기가 쉽지 않은 이유가 여기 있다. 다시 말해 이제 와서 뭔가 포장지를 바꾼다고 해결된 문제가 아니라는 것이다. 즉, 입사지원자가 지금부터 시작해서 최종 합격까지의 어떤 노력으로도 당락의 결과를 바꾸기 어렵다는 것이다. 아니, 바뀌지 않아야 하는 것이다. 그게 바뀐다면 결국 채용 회사의 눈과 귀를 현혹해서 결과를 다르게 만들었다는 것이다. 판단 착오를 일으켜서 당락이 뒤바뀐다는 것이다. 아니면 지원자 입장에서는 실제의 자신을 제대로 상대에게 보여주지 못해 탈락하게 된다는 것이다. 통상 그런 것들이 나중에 짧은 허니문 기간을 마치고 서로 황급히 헤어지게 되는 원인이 되지 않을까? 공각지를 처음부터 서로 없애야 하지 않을까? MSG를 싹 뺀 서로의 민낯에서 애정을 느끼지 못한다면 그 결합이 오래 갈 수 있을까? 순간적인 기지와 재치, 애드립과 순발력, 면접장의 분위기로 당락의 결과가 바뀐다면 뭔가 좀 아쉽다. 결국 그러나저러나 비슷비슷한 수준인데 그런 역량이라도 현장에서 발휘되는 빠릿빠릿한 인재를 원한다면 현재의 방식에 큰 문제는 없을 것이다.

BEI 시에 질문할 문항들을 미리 다 공개를 하자. 구조화된 면접의 구조화된 질문 문항들을 사전에 공개하는 것이다. 스펙이 아니라 스토리가 필요한 취준생들에게 스토리를 만들어 올 시간을 주자. 없는 이야기를 쥐어 짜서 소설을 써 오라는 것이 아니라, 진중하게 지금까지의 삶과 앞으로의 삶, 그리고 자기자신에 대해서 정말 제대로 뺏속까지 들어가서 살펴보고 오게 하자. 그리고 그 과정을 통해서 이 회사에 면접을 봐도 될지, 나는 탈락일 것인지 정말 fit한 인재일지 스스로 판단해 보게 하자. 그 정도를 스스로 판단할 수 있을 정도의 인재를 당신은 원하지 않는가? 있는 스토리라도 제대로 준비해 오게 해서 펼쳐 놓은 다음, 거기서부터 면접을 보는 것이 진짜 그 사람을 짧은 시간 내에 판단할 수 있는 효율적인 면접이 되지 않을까? 순간의 반짝이는 재치와 입담과 화술의 변수를 줄일 수 있지 않을까?

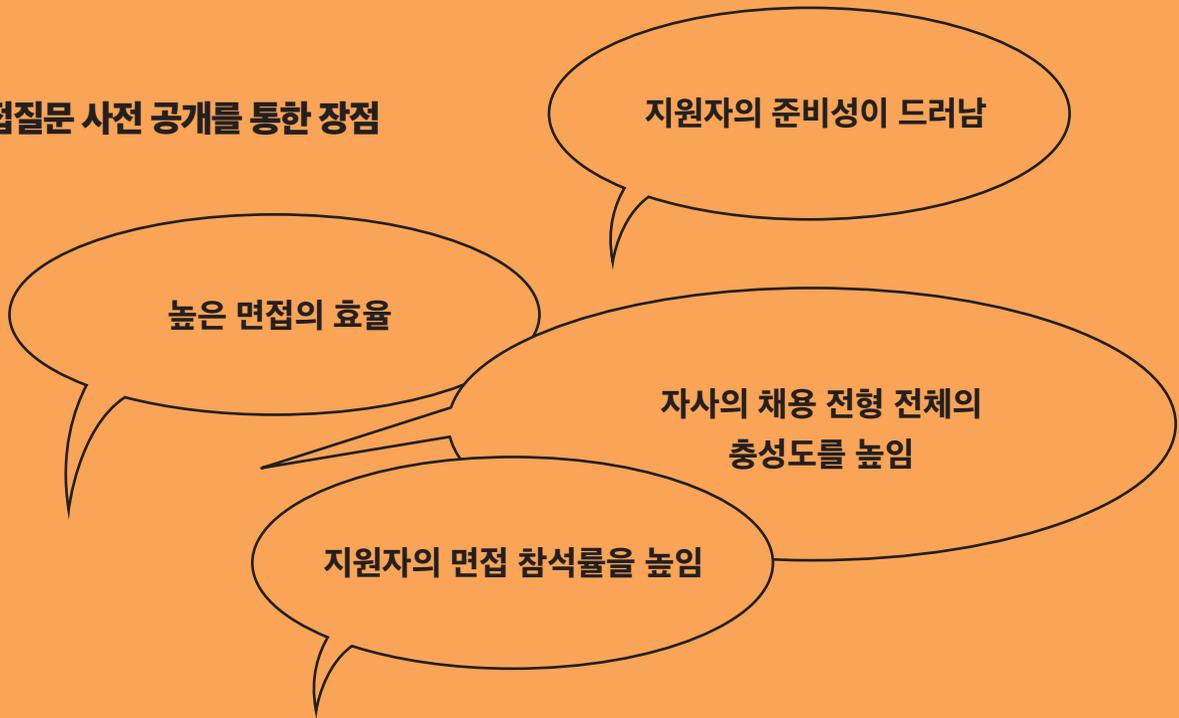
신입지원자들은 일반적인 경우 특별하고 도드라진 일생 경험을 갖기가 쉽지 않다. 그동안 살아오면서 큰 선택지를 가지기 쉽지 않은 제도권 내에서의 양육생활이었기에 그럴 것이다. 중요한 차별점은 유사한 상황에서 어떤 생각과 의도를 가지고 무언가를 선택하고 실행해서 어떤 결과를 얻었는가, 결과를 통해서 무엇을 배우고 느끼고 성장했는가, 그래서 그 전과 후가 무엇이 달라졌는가가 구체적으로 스스로 인식되는 것이 개인차를 만드는 포인트일 것이다.

요는 고만고만한 비슷한 경험들 속에서 남들과 다르게 무엇을 생각하고 행동하고 결과를 얻었으며 어떤 교훈을 얻었는가이다. 그리고 그것이 명확하게 자신에게 남긴 성장태를 자신이 분명히 알고 있는가가 면접에서 중요하게 체크되는 요소 중 하나일 것이다.

이렇게 했을 때 여러 가지 장점이 있을 수 있다. 앞서 말한 대로 면접의 효율을 높일 수 있다. 면접 시작과 함께 깊이 있는 본론으로 곧장 진입할 수 있다. 지원자들의 준비성이 바로 드러날 것이다. 이것은 자사의 채용 전형 전체의 충성도를 높일 수 있다. 지원자의 면접 참석률을 높이는데 도움이 된다. 아무것도 모르고 이것저것 다 준비해야 하는 다른 회사의 면접보다도 더 진중하고 깊이 있는 준비가 가능할 것이다. 지원자는 면접 준비과정을 통해서 자신의 삶을 돌아보고 앞날을 조망하면서 한 단계 성장할 수 있을 것이다. 진정으로 사람을 중요하게 생각하고 그들의 성장을 기업 전략으로 선택했다면 채용 프로세스에 들어와 있는 지원자들 모두를 대상으로 그들이 전형과정을 거치면서 자연스럽게 배우고 자라도록 돕는 방향으로 채용이 진행되어야 할 것이다.



## 면접질문 사전 공개를 통한 장점



면접관들은 질문지가 오픈되기 때문에 더 많은 면접 준비를 해야만 한다. 기본적인 질문들은 다 공개되지만 탐침질문의 경우 오픈된 방향 외에 실제 질문은 지원자마다 다르게 되므로 면접관들은 지원자 별로 더 깊이 있는 면접 질문 준비를 해야 한다. 당연히 답변에 대한 진위여부를 확인하는 방안 또한 고민되어야 한다.

면접 채점 기준표까지도 모두 공개했으면 한다. 물론 이 부분까지 공개하는 것은 매우 조심스러운 면이 있지만 안 될 것도 없을 것 같다. 보통의 경우 평가자 가이드에는 평가과제별 평가 포인트가 제시된다. 관찰, 평가하는 역량 및 행동지표, 역량 발휘 행동들, 기록지 양식 및 작성방법, 행동 수준의 평가 기준 등이 그 구성요소들이다.

특히 행동지표(Behavioral Indicator)들을 표현하는 방법으로 행위기준평정척도(BARS, Behaviorally-anchored Rating Scale)와 행위관찰척도(BOS, Behavior Observation Scale)를 주로 사용하게 되는데 이것들을 사전에 일부라도 지원자에게 공개하는 것을 권장하고 싶다. 이미 회사는 자신의 인재상과 일하는 방식 등으로 자사 인재의 수준과 자사가 추구하는 문제해결 방식 등을 대외적으로 공개하고 있다. 문제는 그것이 어떤 역량의 항목과 어느 정도 수준에서 연관성을 가지는지가 채용과정이나 내부직원들의 역량평가 과정에서 연결성을 가지고 매칭이 되어야 하는데 있다.

인재상과 일하는 방식은 지원자 입장에서는 너무 먼 나라 이야기처럼 보일 수 있다. 정말 저런 사람들만 뽑히는 걸까? 실제 저 회사에서 일하고 있는 사람들은 저런 인재상에 얼마나 충족되는 사람일까? 정말 저런 사고방식, 의사결정방식으로 일하고 있는 것일까? 지원자들은 궁금해진다. 답은 여러분이 스스로 해 보시기 바란다.

‘우리의 인재상이 이렇기 때문에 우리는 이런 사람들을 선발하기를 원한다. 따라서 이런 항목의 역량들을 신입사원들이 직무와 관계없이 공통적으로 가지기를 원하고 각 항목들은 이정도 수준이여야 합격선으로 볼 수 있다’ 라고 명확히 제시될 필요는 없을까? ‘세부 직무 별로 특별히 우리는 이런 역량이 이러한 수준 이상이어야 한다’ 라고 자신있게 공개될 필요는 없을까?

## BARS (Behavioral Anchors Rating Scale) 형태의 행동지표

협상/설득	사내/외 관련자에 대한 의견 제시, 설득, 교섭을 통해 타인이 자신의 의견을 적극적으로 수용케함으로써 타인의 의사 결정이나 업무에 자신의 의견과 주장을 반영시키는 역량	
구분	행동 특성	행동 사례
Level 1 (Junior)	현재 시스템과 정보 이해/수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 의견이나 논리없이 회사의 정책/방침을 일방적으로 전달한다.</li> <li>- 상대방의 논점/요지를 피상적으로 파악하고 이에 대응한다</li> <li>- 회사의 정책/방침에 근거한 관련 자료만 제시한다</li> </ul>
Level 2	현재 시스템과 정보 이해/수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사실적으로 상대방을 설득하나 상대방 입장에 대한 고려가 미흡하다.</li> <li>- 여러가지 대안의 제시보다는 자신이 설정한 한 가지 대안을 주장한다.</li> </ul>
Level 3 (Senior)	현재 시스템과 정보해석/응용/확장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대방의 요구와 논점을 사전에 파악하고 분석/정보에 근거하여 대응논리와 관련 자료를 개발한다.</li> <li>- 자신과 상대방의 의견을 비교/분석하고 유리한 정보를 체계화하여 자신감과 일관성으로 회사의 입장을 설명한다.</li> <li>- 자료들을 수집해서 사실에 입각한 주장을 한다.</li> </ul>
Level 4	현재 시스템과 정보해석/응용/확장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 친밀감을 신속하게 형성하여 상대방이 자신의 관심사가 우선적으로 수용되고 있다는 느낌이 들도록 한다.</li> <li>- 지지하고 수용될 수 있는 여러 선택 대안들을 마련해 제시한다.</li> </ul>
Level 5 (Master)	새로운 시스템과 정보 통합/차별화/창조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정기적인 접촉을 통하여 친밀한 관계를 유지하고 상대방의 요구와 관심을 사전에 파악해 객관적 설득/협상 자료들을 개발해 제시한다.</li> <li>- 종합적인 안목에서 서로 윈윈(Win-Win)할 수 있는 발전적 대안을 개발해 제시하고 파트너십을 형성/발전시킨다.</li> </ul>

## BOS (Behavioral Observation Scale) 형태의 행동지표

역량	정의	행동지표	판단기준					
고객지향	고객 불만 및 요청사항을 정확하게 파악, 신속하게 대처함으로써 고객과의 신뢰 관계를 지속적으로 유지해나가는 능력	1. (고객 요구 파악/충족) 항상 고객의 입장에서 생각하고 행동하며 고객 요구를 정확하게 파악하고 충족한다.	1	2	3	4	5	6
		2. (고객의 소리 현상 접수/경청) 고객의 불만사항과 요청사항을 직접 접촉을 통해 파악하고 항상 민감하게 받아들인다.						
		3. (신속 대응) 고객의 요구나 불만에 대해 신속하게 대응한다.						
		4. (약속 준수/신뢰 형성) 납기, 품질, 수량 등 고객과의 약속은 차질없이 지키고 신뢰를 형성해 나간다.						
		5. (유효 정보의 제공 및 피드백) 고객의 의사결정을 지원하는 정보를 사전에 제시하고, 고객의 요구 자료를 신속하게 피드백함으로써 고객과의 관계가 원활하도록 유지한다.						

### 판단기준

1	<b>Beginner</b>	독자적인 행동이 곤란하여 타인의 지도/조언이 요구되는 수준
2	<b>Junior</b>	독자적으로 행동할 수 있으나 부분적으로 타인의 지도/조언이 요구되는 수준
3	<b>Average</b>	독자적으로 보통 수준의 행동을 발휘하는 수준
4	<b>Senior</b>	우수한 수준의 행동을 가끔 발휘하는 수준
5	<b>Suoorior</b>	우수한 수준의 행동을 자주 발휘하며 타인을 지도/조언할 수 있는 수준
6	<b>Master</b>	우수한 수준의 행동을 항상 발휘하며 타인의 준거 모델이 되는 수준

선발역량/역량개념

역량레벨 / 행동지표

## 레벨1

협력역량

표현력

소통력을 바탕으로 타인의 협력을 이끌어내는가

"이해력, 배려심"

자신의 의견을 논리적으로 설명하고 문서나 설명 등으로 구조화 하는 능력

## 긍정지표

- 자신의 의견을 논리적이고 체계적으로 설명하여 상대를 설득
- 일방적인 설득 보다는 공감을 통한 설득의 중요성을 이해
- 지난 경험을 토대로 타인의 공감을 얻을 수 있는 참신한 방법을 제시
- 공감을 이끌어 내는 과정과 근거가 명확
- 타인의 공감을 얻어냄으로써 긍정적인 결과를 경험
- 자신의 의견을 중요도, 우선순위로 잘 정리하고 사례를 활용하여 상대방이 이해할 수 있게 전달

## 부정지표

- 타인의 공감을 이끌어낸 경험이 전혀 없음
- 공감을 얻어내야 하는 이유를 모름
- 상대의 의견을 고려하지 않고 지나치게 자신의 의견을 피력
- 논리적인 설득이러기 보다 강압적/일방적/감정 호소 중심
- 의사결정에서 주로 수동적인 참여, 설득 논리가 부족하거나 피상적
- 자신의 의견을 전달할 수 있으나 우선순위를 반영하지 못함
- 의견표현 시 논리가 미약하며 문장표현이 어렵고 장황하게 기술함

## 레벨2

### 소통력

"전달력, 공감능력, 온정성, 수용성, 친화성, 관용성, 진정성"  
 상대방을 나의 이해수준과 동일하게 만들 수 있으며 열린 마음으로 소통하여  
 시너지를 낼 수 있는 관계를 형성하고 외부의 자원과도 상호협력할 수 있는 능력

## 레벨3

### 상호작용력

"오픈마인드, 항스트레스 내성, 회복탄력성, 조직성, 헌신성"  
 다른 사람들과 좋은 관계를 맺고 협동할 수 있으며 갈등을 관리하고  
 해결할 수 있는 능력

## 긍정지표

- 대화할 때 상대방에게 관심을 표현 (끄덕임, 눈맞춤 등)
- 상대의 말을 경청
- 의견 차이의 원인이 무엇인지 명확하게 파악
- 서로 다른 두 의견을 객관적으로 평가
- 합리적인 근거를 바탕으로 타인의 의견을 수용
- 자신의 의견이 가진 한계점이나 문제점을 정확하게 파악
- 최종 선택된 의견을 수용하여 긍정적인 결과를 이끌어 냄
- 상대방 앞에서 자신감이 있고 전달 내용이 명확하며 상대방의 이해, 판단 및 의사결정을 이끔
- 상대의 의견을 경청/공감하고 갈등을 적절히 해결하며, 적극적인 태도와 행동으로 의사소통

## 긍정지표

- 스트레스 상황에서도 타인의 기분을 고려하며 행동
- 문제가 발생했을 때 동료들을 격려하며 해결방법을 모색
- 자신의 생각과 다른 의견이 결정되어도 긍정적으로 수용
- 다른 구성원을 설득하기 위한 노력을 게을리지 않는다
- 개인의 목표보다 공동의 목표를 우선적으로 고려
- 적극적으로 결정된 사항을 달성하기 위해 노력한다
- 타인을 배려하는 태도를 유지
- 여러 사람과 협력해야 하는 명확한 이유를 알고 적극적인 참여를 통해 과제를 성공적으로 완수
- 다른 사람들의 다양성을 이해하고 수용하며 문제해결에 필요한 유용한 정보들을 지속적으로 제공
- 그룹 내 갈등상황이 발생했을 경우 중재하는 역할
- 다른 사람들의 의견과 능력을 정확하게 평가하여 장점을 배우거나 정보를 적극적으로 교환
- 상호작용과 협동의 필요성을 인식, 다른 사람들과 공감대를 형성하기 위해 노력
- 상대방의 중요한 목표 달성을 돕기 위해 자신의 시간과 자원을 기꺼이 제공
- 문제발생 시 서로 미루지 않고 자신의 일처럼 함께 처리
- 그룹의 모든 업무 진행에 적극적으로 참여한다.

## 부정지표

- 상대방이 말할 때 경청하지 않음
- 의견 차이가 있을 때 그 원인을 정확하게 파악하지 못함
- 타당한 근거없이 혹은 타인과의 관계, 주변의 시선 등 외적 요인에 의해 타인의 의견을 수용
- 자신의 의견을 객관적으로 평가하지 못함
- 타인들과의 의견 차이를 좁히지 못함
- 자신의 의견에 대한 지나친 확신으로 다른 의견을 무시
- 사람들 앞에서 발표하는 것을 부끄러워함
- 자기중심적인 의사소통 및 적절하지 못한 표현방법으로 대화가 단절되거나 의사전달이 되지 않음

## 부정지표

- 스트레스 상황에서 자신의 기분에 따라 행동(짜증을 낸다)
- 타인의 반대나 비난을 받을 때 당황하며 공격적(or 소극적)인 성향
- 표면적으로 일은 하지만 다른 사람의 생각을 수용하지는 않음
- 결과에 대한 책임을 회피
- 다수의 의견과 결정에 대한 거부감을 시종일관 드러냄
- 자신의 의견이 선택되지 않은 이유를 제대로 알지 못함
- 분업만을 강조하며 협력, 조직 시너지의 장점을 활용하지 못함
- 다른 구성원들이 맡은 일, 업무 스타일에 대한 관심이 없음
- 의견을 조율하는 방법이 미숙
- 문제 발생 시 다른 사람에게 미루거나 적극적으로 대처하지 않으며 종종 마찰을 일으킴

## 평가역량

## 하위능력

## 질문내용

## 협력역량

## 표현력

여러 사람들을 대상으로 자신의 의견을 말하고, 공감을 이끌어냈던 경험에 대하여 말씀해 주시기 바랍니다.

(한 사람에게 공감을 이끌어냈던 경험도 괜찮습니다.)

- 어떤 주제였는지 구체적으로 설명해 주세요
- 어떤 의견을 가지고 있었습니까?
- 상대방에게 본인의 의견을 이해시키고 공감을 이끌어 내기 위해 어떤 방법으로 접근하였나요?
- 상대방의 반응은 어떠했습니까?
- 상대방의 공감을 얻었을 때 좋은 점은 무엇입니까?
- 본인의 경험을 종합했을 때, 타인의 공감을 이끌어 내기 위해 필요한 것들은 무엇이 있을까요?

## 소통력을

## 바탕으로

## 타인의 협력을

## 이끌어내는가

## 소통능력

중요한 일을 결정하는데 있어서 자신의 의견과 반대되는 타인의 의견을 수용했던 경험이 있나요?

- 자신의 의견과 타인의 의견이 차이를 구체적으로 말해주시기 바랍니다.
- 이와 같은 차이가 난 이유나 상황의 배경을 말해주시기 바랍니다.
- 타인의 의견을 수용했던 이유는 무엇입니까?
- 그 결과는 어땠습니까?
- 결과를 통해 무엇을 배울 수 있었습니까?
- 만약 자신의 의견을 고수했다면 어떤 결과가 나타났을 것이라고 생각합니까?

## 이질적

## 집단에서의

## 상호 작용

팀 과제나 다수와 일을 했던 경험 중에 구성원들과 다른 생각을 가지고 있었지만, 혼자서 할 수 없는 일이었기 때문에 타인의 의견을 수용하고 함께 일을 수행했던 경험이 있나요?

- 구성원들과 다른 생각이나 의견을 갖게 된 이유와 배경은 무엇입니까?
- 다른 구성원들을 설득하기 위해 어떻게 하였습니까?
- 왜 자신의 의견이 받아들여지지 않았다고 생각하십니까?
- 다른 구성원의 의견을 받아들인 이유는 무엇입니까?
- 본인의 생각과 가치관, 판단과 다른 목표나 방법을 적용하여 일을 하는 것이 어렵지 않았습니까?
- 일의 결과는 어떠하였습니까?

## 면접 시 사용하게 될 기본 질문과 해당 역량 및 평가 레벨, 평가 지표 사례

### 행동지표

+

- 의견을 설득함에 있어서 공감을 이끌어내기 위해 타인의 생각을 고려한다.
- 일반적인 설득 보다는 공감을 통한 설득의 중요성을 이해한다.
- 지난 경험을 토대로 타인의 공감을 얻을 수 있는 참신한 방법을 제시한다.
- 공감을 이끌어 내는 과정과 근거가 명확하다.
- 타인의 공감을 얻어냄으로써 긍정적인 결과를 경험했다.

-

- 타인의 공감을 이끌어낸 경험이 전혀 없다.
- 공감을 얻어내야 하는 이유를 모른다.
- 일반적인 설득 및 동의와 공감적인 설득을 혼동한다.
- 일회성 경험으로, 공감을 이끌 수 있는 방법을 설명하지 못한다.
- 상대의 의견을 고려하지 않고 지나치게 자신의 의견을 피력한다.
- 논리적인 설득이 되기 보다 강압적/일방적/감정 호소가 나타난다.
- 타인을 설득했던 경험이 전혀 없으며 의사결정에서 주로 수동적이다.
- 설득 논리가 부족하거나 피상적이다.

- 의견 차이의 원인이 무엇인지 명확하게 파악하고 있다.
- 서로 다른 두 의견을 객관적으로 평가하고 있다.
- 합리적인 근거를 바탕으로 타인의 의견을 수용하였다.
- 경험의 결과를 통해 유연한 태도가 문제 해결에 미치는 영향을 인식하였다.
- 자신의 의견이 가진 한계점이나 문제점을 정확하게 파악하고 있다.
- 최종 선택된 의견을 수용하여 긍정적인 결과를 이끌어 내었다.

- 의견 차이의 원인을 정확하게 파악하지 못하였다.
- 타당한 근거 없이 타인의 의견을 수용하였다.
- 타인과의 관계, 주변의 시선 등 외적 요인에 의해 타인의 의견을 수용하였다.
- 자신의 의견만이 좋은 결과를 가져왔을 것이라고 판단한다.
- 자신의 의견을 객관적으로 평가하지 못하였다.
- 타인들과의 의견 차이를 좁히지 못하였다.
- 자신의 의견에 대한 지나친 확신으로 다른 의견을 무시한다.

- 다른 구성원을 설득하기 위한 노력을 게을리하지 않는다.
- 자신의 생각과 다른 의견이 결정되어도 긍정적으로 받아들일 수 있다.
- 개인의 목표보다 공동의 목표를 우선적으로 생각한다.
- 적극적으로 결정된 사항을 달성하기 위해 노력한다.
- 타인을 배려하는 태도를 유지한다.
- 다른 구성원들의 업무 내용이나 스타일을 파악하였다.
- 여러 사람과 협력해야 하는 명확한 이유를 알고 있다.
- 적극적인 참여를 통해 과제를 성공적으로 완수하였다.

- 표면적으로 일은 하지만 다른 사람의 생각을 수용하지는 않는다.
- 결과에 대한 책임을 회피한다.
- 다수의 의견과 결정에 대한 거부감을 시종일관 드러낸다.
- 긍정적 답변을 위해 객관적인 판단과정까지 무시한다.
- 자신의 의견이 선택되지 않은 이유를 제대로 알지 못한다.
- 철저한 분업만을 강조하여, 협력의 장점을 활용하지 못한다.
- 다른 구성원들이 맡은 일/업무스타일에 대한 관심이 없다.
- 의견을 조율하는 방법이 미숙하다.

모기업에서는 합숙 면접 프로그램 중 하나인 토의 면접용 질문지와 진행방식을 사전에 지원자들에게 공개했다. 어떤 상황이 주어질 것이며 몇 명 정도의 토론자들과 어떤 과정을 거쳐서 어떤 형태의 결론을 내야 하는지, 결과물 정리 방식과 발표방식, 평가기준 등을 사전에 공개했다. 원활한 토론을 위해 사전준비자료도 면접에 지참할 수 있도록 열어 두었다. 일종의 오픈북 테스트인 것이다. 토론을 위해 준비해 오는 자료의 량, 정확도, 정리 방식, 공유 방법 등부터 평가에 포함시켰다. 의도한 바로는 합숙 면접의 참여도와 몰입도를 높이고 경쟁사보다 결시율을 낮추고자 하는 소극적인 면도 있었고 준비해 오는 방식에서부터 개인별 성향과 목표 지향성을 볼 수 있을 것으로 기대한 면도 있었다. 결과는 매우 만족할 만한 수준이었다.

전형 후에 무기명 설문조사에서도 이 부분이 면접 준비를 하면서 구체적으로 무언가를 할 수 있어서 좋았다는 의견과 배경지식이 이미 갖추어진 상황에서 토론을 진행하게 되어 의견 교환이 용이했다는 의견이 많았다. 토론 면접의 경우 평상 시 관심이 있거나 별도의 준비과정에서 다루어진 주제가 아닌 경우에는 매우 당혹스러웠으며 토론 주제가 면접의 운을 좌우하는 면이 많았지만 사전에 공유된 주제로 인해 공정성과 공평성이 확보되어 좋았다는 의견들이 다수였다. 면접관의 설문결과에서는 좀더 짧은 시간에 깊이 있는 토론과 수준 있는 결론을 도출할 수 있었고 그 과정에서 평가의 변별력을 높일 수 있어 좋았다는 평가가 많았다. 해당 분야의 다소 전문성이 있는 주제였기에 더욱 도움이 되기도 했던 것으로 보인다.



## 면접자

**"면접 준비를 하면서 구체적으로 무언가를 할 수 있어서 좋았다."**

**"의견 교환이 용이했다."**

**"면접의 공정성과 공평성이 확보되어 좋았다"**

## 면접관

**"좀 더 짧은 시간에 깊이 있는 토론과 수준 있는 결론도출이 가능"**

**"평가의 변별력을 높일 수 있었다."**

**"전문성 있는 면접 주제에 더욱 도움"**

면접 질문지와 답변 가이드라인, 평가 기준표 정도를 정리해서 공개하는 것은 회사 내부적으로도 면접관 수련에 매우 큰 기여를 할 것으로 예상된다. 질문과 답까지 다 공개해 버리면 면접에서 무얼 보느냐고 반문할 수도 있을 것이다. 그렇게 모두 알려주어도 이제 우리는 그 이상의 무언가를 볼 수 있어야 할 때가 되지 않을까 생각된다. 이미 어지간한 취업포털 사이트에는 ‘Best 자소서 문항 10 선’, ‘가장 많이 물어보는 면접 질문 베스트 7’ 같은 것들이 나와 있다. 질문의 의도와 잘된 답변, 부족한 답변, 가이드 라인까지 잘 정리되어 있다. 지원자의 몸풀기나 긴장 완화용으로 몇 가지 이런 질문들을 활용하는 것 이외에 그 이상의 깊이 있는 질문과 답이 오고 가야 정상적인 면접이라 할 수 있지 않을까?

부가적으로 이런 것들은 면접에 앞서 서류전형에서부터 반영되면 좋을 것이다. 즉, 자기소개서 문항이 면접과도 연계되도록 설계되어야 할 것이다. 그리고 어떤 의도로 무엇을 알고 싶어서 물어보는지에 대한 설명이 자기소개서 문항에도 함께 표현되면 좋겠다.

질문 의도를 간파하는 것까지 평가에 포함되는 것일 수도 있겠지만 질문의 의도까지 함께 공유된다면 상호간 질의응답의 방향성이 맞고 깊이 있는 면접이 되는데 도움이 될 것이다. 물론 지원자를 불필요한 고민에서 해방시켜 줄 수도 있을 뿐 더러 다른 회사의 자기소개서와도 차별성을 가지면서 카피를 미연에 막는 데도 일조할 것이다. 자기소개서는 지원자의 과거 경험을 통해서 미래 가능성을 보여주는 것이다. 다시 말해 미래의 가능성을 과거의 경험으로 추정해 볼 수 있도록 돕는 장치이다.

명확하게 묻고 뚜렷하게 답하면서 합격자는 합격한 이유를 알 수 있도록, 탈락자는 탈락한 이유에 수긍할 수 있도록 할 수 있어야 하지 않을까? 이러한 간단한 방안들이 억울하고 궁극하고 답답한 지원자의 애환을 달래 주면서도 면접관들이 명확하게 인재를 구별해 내는데 결정적인 역할을 할 수 있었으면 좋겠다. 애매한 합격자로 인해 청탁의 오해가 없도록, 아까운 탈락자들이 꿈에 나타나지 않도록 하는데 분명 이 방안은 도움이 될 것이다. 지원자, 면접관 모두 두 발 뻗고 편히 잘 수 있는 숙면의 밤을 제공할 수 있기를 기대해 본다.

## 인적성 검사 결과도 알려주자.

### 방안

- 1 인성검사, 적성검사 결과를 지원자에게 제공하는 것.

---

- 2 해당 면접 전에 검사결과지를 열람할 수 있도록 제공하고 필요 시 회수한다.

---

- 3 영구적으로 제공할 수 있는 여력이 있을 경우 제공한다.  
단, 검사 공급처와의 계약사항에 별도 언급된 형태를 준수할 수 있도록 한다.

---

- 4 직전 면접 결과의 내용을 제공하는 것도 추가적으로 생각해 볼 필요가 있다. (AI면접 포함)

---

인적성 검사는 과거 대기업 공채만의 전유물이었지만 이제는 중소기업에서도 객관적인 전형 자료 중의 하나로 손쉽게 활용하고 있다. 보통의 전체 전형 절차 중에서 인적성 검사는 서류전형 합격자에 한해 면접 전에 치루어 진다. 인성 검사와 적성 검사를 분리하여 각각의 해당 면접 전에 시행하기도 한다. 인성 검사 후에 인성면접을, 적성 검사 후에 지원 분야 역량면접을 보는 식이다. 인성 검사는 온라인으로, 적성검사는 오프라인 테스트로 보기도 하고 두 가지를 동시에 지필 테스트 형태로 치르기도 한다. 그렇게 해서 얻게 된 면접의 기회에 지원자는 맨몸으로 참석하게 되고 면접관은 통상 지원자와 관련한 4가지의 서류를 지참하고 면접에 임하게 된다. 그 4가지 서류는 지원서, 자기소개서, 인적성 검사 결과, 서류전형 결과 등이다. 이런 데이터가 요즘은 온라인으로 처리되어 노트북만 꺼 놓은 상태에서도 면접관은 지원자의 모든 정보를 확인할 수 있다.

이런 상황에서 지원자는 자신에 대한 정보 중 자신도 모르는 데이터를 기반으로 한 질문에 마주치게 된다. 그것이 바로 인적성 검사 결과이다. 다른 자료들은 자신이 기재해서 제출한 데이터이기에 그에 대한 질의응답이 연속성을 가지고 진행될 수 있으나 인적성 검사 결과와 관련한 질문에는 답변을 하는데 있어서 도통 감을 잡기 쉽지 않을 수 있다.

그리고 어찌 되었거나 검사 결과 자체가 면접관으로 하여금 지원자에 대한 큰 확증 편향을 갖게 할 수도 있다. 이미 검사 결과로 인해 답이 정해져 있는 쪽으로 확인하는 형태의 질문이 제공될 가능성이 크다. 그리고 답변의 내용을 해석하고 판단하고 평가하는데 있어서도 그러한 개연성이 크다. 물론, 검사 결과가 100% 신뢰할 수 있는 것이라면 면접을 볼 필요도 없이 인적성 검사의 수치화된 결과만으로도 최종합격자를 확정하는데 무리가 없을 것이다.

하지만 어느 정도 일정 수준 이상의 결과치에 도달한 인적성검사 결과가 우수한 지원자들을 대상으로 면접이 진행된다면 그들의 우수한 자질에 기반해서 강점을 발굴해 나가는 방향으로 면접의 초점이 맞추어져야 할 것이다. 그러기 위해서는 자신의 인적성 검사 결과를 지원자들에게 미리 제공하고 스스로에 대해 이미 인지하고 있는 부분과 새로이 알게 된 부분들을 충분히 이해한 상태로 면접관을 만나게 되는 것이 서로가 정보 균형상태에서 더 깊이 있는 대화를 통해 상대를 파악하는데 도움이 될 것이라 생각된다.

보통의 경우 면접을 2회 정도 실시하게 된다면 두번째 면접 전에서는 첫번째 면접의 평가 결과도 제공하자. 첫번째 면접에서 기록된 내용상 지원자에게 공개가 어려운 부분이 있을 수도 있겠지만 일반적으로 기록되는 내용이 이 지원자는 어떤 부분이 좋다거나 다음 면접에서는 이런 부분이 좀더 확인되면 좋겠다는 정도의 내용이라면 굳이 공유하지 못할 이유도 없을 것이다. 어쨌든 두번째 면접 대상자는 첫번째 면접의 합격자이니 그렇다치고, 탈락자의 경우에 첫번째 면접의 탈락 안내 메일을 보낼 때 최대한 공개 가능한 범위 내에서 첫번째 면접의 결과를 공유하는 도 고려해 볼 사항이다. 이는 다음 내용에서 좀 더 자세히 다루고자 한다.

인적성 검사 결과를 지원자에게 공유하는 회사는 극히 드물지만 그런 사례를 본 적은 있다. 인성검사 결과를 1차 실무자 면접 직전에 출력해 형태로 지원자가 볼 수 있도록 제공하고 회수하는 방식이었다고 한다. 진정으로 사람을 중요하게 생각하고 사람의 성장을 돕는 것을 중요하게 생각하는 기업이라면 진지하게 한 번 고민해 볼만한 사안이다. 크게 번거롭지도 않고 어려울 일도 없으며 공개하는데 문제가 될 여지도 별로 없어 보인다. 인적성 검사는 나름 객관적인 결과이고 어느 정도 필터링을 통과한 지원자들이 보게 될 내용일 테니 크게 점수가 낮은 경우도 드물 것이다. 자기 자신을 보다 객관적으로 들여다 볼 수 있는 좋은 데이터이고 기업에서도 비싼 돈을 들여 힘들게 직접 만들거나 외부 위탁 기업의 기술을 빌려다가 얻은 고급 정보임에도 정작 당사자인 지원자 본인에게는 그들의 사람됨에 대한 정보를 알려주지 않은 채 불공평한 상태로 상대에 대한 대면 분석을 하게 되는 것이다. 다소 잔인하다는 생각도 없잖아 든다.

## 직무적성검사 결과 공개에 대한 인담자, 취준생들의 생각은?



자료제공 : 인크루트

검사라고 하는 것은 검사의 대상이 되는 피검사 혹은 피검물이 있고 검사의 주체가 되는 검사자가 있으며 검사 과정과 절차, 검사 방법에 따른 검사 결과가 나오기 마련이다. 사람이 검사의 대상이 된다면 당연히 검사를 당한 사람은 자신의 검사 결과를 알 권리가 있다. 더욱이 자신의 미래를 결정 지을 수도 있는 면접에 참고자료로 쓰일 정보이자 자신을 검사 대상으로 한 개인의 프로파일 중 중요한 데이터이며 일종의 개인 정보와도 같은 자신에 대한 중요 정보를 당사자만이 모를 수 있다는 사실이 다소 안타깝기 까지 하다. 검사 전에 반드시 검사의 목적과 취지, 방법, 결과물의 활용범위, 처리, 보존기한, 폐기방법과 시한, 절차 등에 대한 안내가 필요할 것이며 당사자의 동의가 반드시 필요하리라 생각된다.

요컨대 인적성 검사와 직전 면접 결과를 지원자에게 제공하는 것 자체가 해당 기업의 인재에 대한 존중과 배려의 표현이 될 수도 있을 것이며 면접 과정을 거치면서부터 미래 구성원이 될 수도 있을 지원자 한 사람 한 사람의 성장과 성숙을 기대하는 마음의 실질적인 표현이라고 할 수 있을 것이다. 대부분의 회사에서 시도하지 않는 이러한 서비스로 채용 브랜드 측면에서도 일정 부분 차별성을 가질 수 있을 것이다. 요즘 많은 기업에서 활용하고 있는 AI면접의 결과 또한 합격자, 탈락자 모두에게 적절한 형태로 제공되는 것이 합격자에게는 다음 면접을 준비하는데, 탈락자에게는 다른 회사를 지원하는데 큰 도움이 될 것이다.

## 개인정보의 구체적 인 예

### 개인정보

1	신분관계	성명, 주민등록번호, 주소, 본적, 가족관계, 본관 등
2	내면의 비밀	사상, 신조, 종교, 가치관, 정치적 성향 등
3	심신의 상태	건강상태, 신장, 체중 등 신체적 특징, 병력, 장애정도 등
4	사회경력	학력, 직업, 자격, 전과 여부 등
5	경제관계	소득규모, 재산보유상황, 거래내역, 신용정보, 채권채무관계 등
6	기타 새로운 유형	생체인식정보 (지문, 홍채, DNA 등), 위치정보 등

유형구분

개인정보 항목

<b>일반정보</b>	이름, 주민등록번호, 운전면허번호, 주소, 전화번호, 생년월일, 출생지, 본적지, 성별, 국적
<b>가족정보</b>	가족구성원의 이름, 출생지, 생년월일, 주민등록번호, 직업, 전화번호
<b>교육 및 훈련정보</b>	학교출석사항, 최종학력, 학교성적, 기술 자격증 및 전문 면허증, 이수한 훈련 프로그램, 동아리 활동, 상벌사항
<b>병역정보</b>	군번 및 계급, 제대유형, 주특기, 근무부대
<b>부동산정보</b>	소유주택, 토지, 자동차, 기타소유차량, 상점 및 건물 등
<b>소득정보</b>	현재 봉급액, 봉급경력, 보너스 및 수수료, 기타소득의 원천, 이자소득, 사업소득
<b>기타 수익정보</b>	보험 (건강, 생명 등) 가입현황, 회사의 판공비, 투자프로그램, 퇴직프로그램, 휴가, 병가
<b>신용정보</b>	대부잔액 및 지불상황, 저당, 신용카드, 지불연기 및 미납의 수, 임금압류 통보에 대한 기록
<b>고용정보</b>	현재의 고용주, 회사주소, 상급자의 이름, 직무수행평가기록, 훈련기록, 출석기록, 상벌기록, 성격 테스트결과, 직무태도
<b>법적정보</b>	전과기록, 자동차 교통 위반기록, 파산 및 담보기록, 구속기록, 이혼기록, 납세기록
<b>의료정보</b>	가족병력기록, 과거의 의료기록, 정신질환기록, 신체장애, 혈액형, IQ, 약물테스트 등 각종 신체테스트 정보
<b>조직정보</b>	노조가입, 종교단체 가입, 정당가입, 클럽회원
<b>통신정보</b>	전자우편(E-mail), 전화통화내용, 로그파일(Log file), 쿠키(Cookies)
<b>위치정보</b>	GPS나 휴대폰에 의한 개인의 위치정보

개인정보 보호법 제2조에서는 개인정보를 "살아있는 개인에 관한 정보로서 성명, 주민등록번호 및 영상 등을 통하여 개인을 알아볼 수 있는 정보 (해당 정보만으로는 특정 개인을 알아볼 수 없더라도 다른 정보와 쉽게 결합하여 알아볼 수 있는 것을 포함한다)"를 말한다"라고 규정하고 있습니다.

## 면접 탈락자에게 면접 결과를 알려 주자.

### 방안

- 1 면접 탈락자에게 구체적인 면접 결과를 안내해 주는 것.

---

- 2 면접 탈락자에게 제공되는 안내는 좀더 정성스럽고 진정성 있는 내용으로 보내자.

---

- 3 면접 탈락자를 직접 면접했던 면접관이 면접 세부 평가내용과 탈락 사유, 지원자의 성장을 위한 선배로서의 조언 등을 직접 정리해서 인사팀에서 취합 발송한다.

---

- 4 면접 탈락자들이 궁금한 사항을 문의할 수 있는 채널을 제공한다. 연락처, 회신 가능한 이메일 등

---

인재가 필요하다고 하면서도 정작 그들이 말하는 ‘인재’가 누구인지 도통 알 수 없는 기업들이 있다. 자기 회사의 전형에 최종 합격하게 될 사람만 지칭하는 것일까? 탈락자에게 서류전형 결과 자체를 알려주지도 않는 기업이 10곳 중에 4곳 정도나 된다고 한다. 서류 접수가 제대로 되었는지 아닌지조차도 알 수 없게 되어 있는 곳도 있다. 전형 일정 자체가 불분명해서 서류전형 결과가 공표되었는지를 불합격자는 알 수도 없이 지나가게 되는 경우도 있다. 아직까지 서류 합격 여부를 알 수 없으며 연락이 없으니 그저 탈락했다는 추측만 할 뿐이다. 이런 상식 이하의 기업들은 논외로 하고 이번 챕터의 내용은 그나마 약속된 기일에 면접 탈락자들에게 안내 연락을 하는 기업들이 한단계 더 수준 높은 내용의 결과 안내를 해볼 수 있는 아이디어를 제공하고자 한다.

틀에 박힌 내용에 이름만 바꿔 쓴 내용의 서류전형 탈락 안내 메일들은 이제 큰 화젯거리가 되지는 못한다. 이런 것도 못 받아봤다면 어느 취준생은 모든 탈락자들에게 똑같이 발송되는 이런 메일에도 따뜻한 인간미가 느껴졌다며 눈물을 지었다는 후문이 있었다.

어떤 인사 담당자는 양으로 승부했다. 무려 9문단이나 되는 탈락 메일을 보내기도 했다고 한다. 취준생 중에 그 메일을 받았던 모 씨는 그래도 인사담당자의 마음이 전해졌다며 감사한 마음이 들기도 했단다.

일반적으로 사용되는 전형 탈락 안내 메일은 보통 이런 패턴이다.

- 
- 1 지원에 감사합니다.
  - 2 귀하의 능력은 출중하나, 뛰어난 기량을 가지고 있지만, 자질과 역량은 높게 평가됐으나,
  - 3 채용 규모가 적어, 우리의 인재상과는 거리가 있어, 채용하는 직무와 차이가 있어,
  - 4 좋은 인연을 맺지 못하게 되어 안타깝습니다, 좋은 소식 전해드리지 못해 대단히 죄송합니다.
  - 5 다음 기회에 좀 더 좋은 인연으로 만나 뵈실 수 있기를 기대합니다.
  - 6 귀하의 건승을 기원합니다.
-

서류 전형 탈락에 대한 안내 메일로는 이해할 만한 수준이지만 대면 면접까지 했던 지원자에게 제공되는 면접 탈락 안내 메일도 똑같은 형태의 그것이라면 조금 아쉬운 면이 있다. 최대한의 공손함과 미안함과 안타까움을 녹여 표현한 내용이지만 어쨌든 결론은 한 마디로 ‘탈락하였습니다.’이다. 전체 지원자 중에 몇 등인지 몇 점 만점에 몇 점이었기에 탈락인지 어느 부분이 부족했고 어느 부분은 괜찮았는지, 어떤 면접관이 점수를 짜게 줬는지 후하게 줬는지…… 사실 궁금한 점이 많지만 그래 본들 무슨 의미가 있으랴. 다음 번엔 어떤 부분을 보완해야 할 지 정확히는 몰라도 대충 그 때 면접관의 눈빛이 이상했을 때, 그 때 답변이 실수였던 거 같다고 짐작되는 점들을 다음 번엔 고쳐야겠다고 마음먹는 정도로 아쉬움을 뒤로 하고 재빨리 다음 회사 면접에 대비해야만 한다.

여기에 우수한 벤치마킹 사례로 2개 회사의 사례를 소개하고자 한다. SK이노베이션은 인턴 채용을 하면서 서류 지원 단계부터 서류 합격자 발표, 인·적성검사, 면접에 이르기까지 각 전형 단계마다 지원자들에게 문자와 메일을 보냈다. 서류 지원자 모두에게 ‘자소서 작성하느라 힘드셨죠? 모두에게 힘든 과정이기에 자신감을 가지세요! 서류단계부터 철저한 블라인드 심사를 통해 투명한 클린 채용을 하겠습니다.’라는 메시지를 전달해 공정 채용을 다짐했다. SK이노베이션 인사팀은 혹시나 메일을 확인 못한 구직자를 위해 상반기 채용 과정 3개월 내내 ‘문자 알림’ 서비스도 제공했다. 서류전형 마감일을 앞두고는 미처 자소서를 작성하지 못한 지원자에게는 접수 마감일과 마감시간을 문자로 알려 상기시켰으며 필기시험 이를 전에는 ‘컨디션 관리를 잘 할 것’을 당부하는 문자 메시지도 발송했다.

면접 전날과 면접이 끝난 후 면접에 대한 궁금증을 묻는 문자를 보냈으며 서류전형 합격자 발표를 앞두고도 합격 발표 시간과 발표 여부를 미리 문자로 전송하여 지원자들의 긴장된 마음을 안정시켜 주기도 했다. SK이노베이션 측은 여기에 서류 합격자 발표, 필기시험, 면접 일정 등 구직자들이 궁금해 하는 내용을 상세히 안내했다. 이정도라면 설령 전형에 탈락한다고 해도 고마운 마음과 인재를 중히 여기는 진정성 있는 마음은 충분히 전달되고도 남음이 있을 것이다.

## 2017년 SK이노베이션 계열 상반기 인턴사원 모집에 관심을 갖고 지원해주셔서 진심으로 감사 드립니다.

안녕하세요. SK이노베이션 계열 채용담당입니다.

금번에 실시한 SK이노베이션 계열 2017 상반기 인턴사원 모집에 관심을 갖고 지원해주셔서 진심으로 감사 드립니다.

서류지원 과정 중 저희가 의도치 않게 불편을 드린 점은 없었는지 여러모로 마음이 쓰입니다.

귀하의 뛰어난 역량과 잠재력에도 불구하고 안타깝게도 서류심사 과정에서 귀하의 합격 소식을 전해드리지 못하게 되었습니다.

어떠한 말로도 위로를 건넬 수 없으나 귀하가 보여주신 많은 열정과 노력에 대해 이렇게 짧은 글로나마 안타까운 심정을 전합니다.

감히 말씀 드리자면 귀하의 역량이 부족하다는 것은 결코 아니니 서류발표로 너무 상심하지 않으셨으면 합니다.

한 분 한 분에게 개별적인 피드백을 드리지는 못하지만 저희 회사에 지원하셨던 경험이 한 사람의 사회인으로서 멋진 역할을 해나가는 데 도움이 되기를 바랍니다.

아울러 제출해주신 개인정보는 모두 폐기할 것을 약속 드리며, 추후 재지원에 대한 불이익은 없을 것 입니다.

비록 이번에는 좋은 만남을 이어나갈 수 없게 되었지만, 이후 더욱 성장한 모습으로 다시금 만날 수 있기를 진심으로 바랍니다.

저희 SK이노베이션계열도 지속 성장하여 다음 기회에는 더욱 많은 분들을 모실 수 있도록 하겠습니다.

서로 대면까지 한 면접자라면 탈락 안내 메일 정도는 직접 얼굴을 봤던 면접관 중에 한 명이 하는 것이 옳지 않을까 하는 생각을 해 보았다. 면접관의 면접결과는 인사팀에서 취합해서 면접자에게 안내하는 것이 일반적일 것이다. 중간에 다른 사람을 거쳐서 면접결과를 전달받게 되는 것이다. 하지만 직접 만났던 면접관이 지원자에게 면접에서 좋았던 점, 보완할 점을 인생선배로서 친절히 조목조목 설명해 준다면 지원자가 앞으로 언젠가 어딘가에서 다시 응시하게 될 면접을 준비하는데 큰 도움이 되지 않을까 생각해 본다. 이정도라면 탈락하더라도 그 결과를 충분히 인정하고 수긍할 수 있는 수준을 넘어 감사한 마음까지 들지 않을까? 이정도는 되어야 진정으로 인재를 중요하게 여긴다고 자신있게 말할 수 있지 않을까?

누군가 처음 보는 사람과 얼굴을 맞대고 이야기를 나누는 일은 어찌 보면 참으로 힘들고 긴장되면서도 많은 에너지를 쏟는 일이다. 뽑아야 하는 쪽도, 뽑히고 싶은 쪽도 마찬가지다. 옷깃만 스쳐도 인연이라는데 탈락자는 곧 다음 전형의 새로운 지원자가 될 수도 있고 미래에 어딘가에서 고객으로 다시 만나게 될 수도 있는 고귀한 존재이다. 그런 아름다운 인연이 같은 직장의 동료라는 결과로 이어지지 않더라도 피곤하고 힘들었던 만남으로 기억되기 보다는 참 감사하고 고마웠으며 짧은 만남이었지만 배움과 성장의 계기였다고 기억될 수 있다면 얼마나 좋을지 상상해 본다.

미사여구(美辭麗句)를 동원한 탈락 통보가 결국에는 회사의 이미지 관리를 위한 것이 아니냐는 취업준비생들의 의견도 있었다. 귀하의 역량이 우수하다거나 자질이 훌륭하다거나 하는 영혼없는 체면치레 글보다는 짧게라도 면접 후거나 채점 기준을 밝혀 불합격 이유를 알려주는 통보를 원했다. 탈락 사유를 제공한다면 취준생이 문제점을 파악해 보완한 후 다음 취업 기회에서 보다 좋은 모습을 보일 수 있기 때문이다. 이런 맥락에서 인적성 검사 결과와 면접 평가 결과를 공개해 구직자들에게 실질적인 도움을 주는 기업도 있다. 롯데그룹은 면접 전형을 치른 지원자들에게 인적성 검사 결과와 면접 전형 결과를 그래프화 해서 이메일을 보낸다. 역량 면접, 프레젠테이션 면접, 토론 면접, 임원 면접을 하루 동안 모두 치른 후, 면접 영역별로 지원자의 점수와 응시자 평균 점수, 합격자 평균 점수를 그래프로 표시해 스스로 어느 정도 수준이었는지 가늠할 수 있도록 한 것이다.

특별히 어떤 점이 부족했다는 코멘트 없이 그래프만 보여줘 정보가 부족하다는 지적도 있지만 아무런 피드백도 제공하지 않는 다른 기업들에 비해서는 훨씬 도움이 된다는 것이 취준생들의 반응이다. 면접을 잘 봤다고 생각했다가도 탈락하는 경우가 많은데 그래프로 표시된 피드백을 보면 어느 부분에서 얼마나 부족했는지 그리고 다음 번엔 어떤 부분을 보완해야 할 지 가늠할 수 있게 된다.

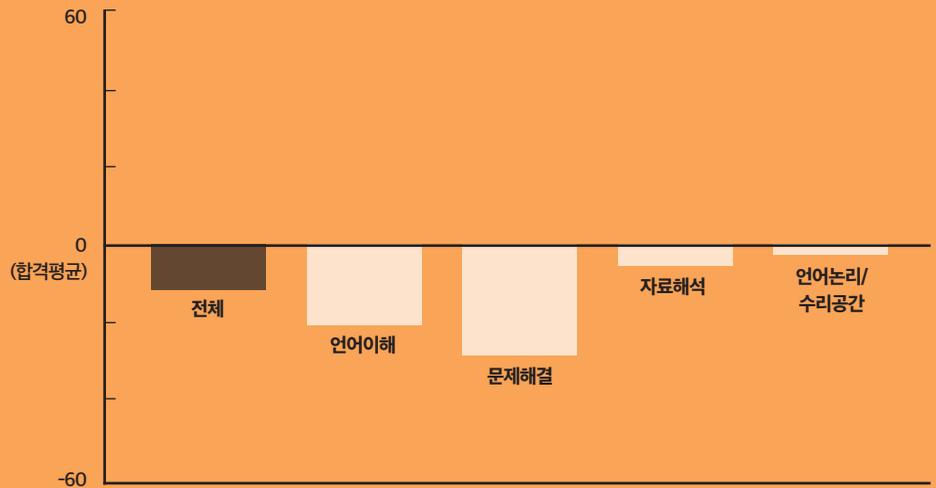


## L-TAB 전형 결과 안내

최종결과	조직적합도 검사	직무적합도 검사
불합격	합격	불합격

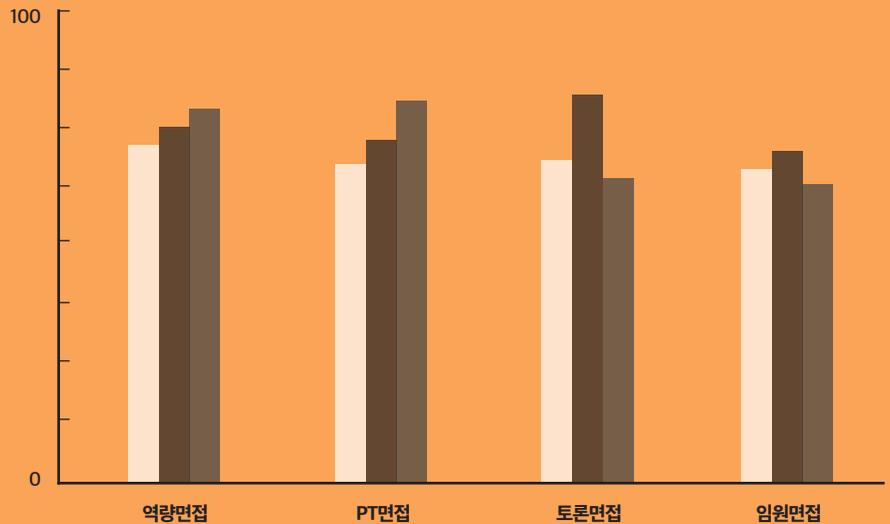
롯데그룹의 L-TAB 전형은 조직적합도 검사, 직무적합도 검사로 구분되며, 둘 중 하나 이상의 검사결과가 불합격일 경우, 최종결과는 불합격입니다. 조직적합도 검사는 롯데의 인재상 및 핵심가치에 부합하는 인재를 뽑기 위한 검사입니다.

## 직무적합도 검사 영역별 결과 (불합격)



## 면접전형 결과 안내 (L-TAB 결과 : 합격)

- 지원자 평균
- 합격자 평균
- 지원자(본인)





모기업의 경우에는 전체 면접 응시자 중 다음 전형으로의 합격자가 몇 명 정도인데 지원자의 순위가 어느 정도라서 아쉽지만 탈락할 수 밖에 없었다는 내용의 문자 메시지 안내를 하기도 했다. 앞선 두 기업의 사례와는 조금 다른 형태이지만 취준생들의 궁금증에 조금이나마 구체적인 사유를 들어 설명을 더 해주니 일반적인 기업보다는 신경을 더 쓴 느낌이다.

아울러 전형 결과에 불복하거나 더 궁금한 점 등에 대해 구체적인 설명이 가능한 연락처나 담당자를 명기해 두는 것도 권장하고 싶다. 채용 시즌이 되면 인사팀은 여기저기서 많은 연락을 받게 되고 지원자에게 가는 문자나 이메일 등의 문구 하나하나에 신경을 쓰다 보니 여러 모로 예민해 진다.

각 부서와의 결과 확인, 일정 공유, 면접관 스케줄 수립, 홈페이지 공지사항 정리, 회사 내부 협업 등 평소보다 몇 배에 이르는 커뮤니케이션 폭주로 인해 심각한 각성 상태에 이르기도 한다. 그렇다 보니 통상 안내 메일은 회신불가, 발신전용 계정으로 보내고 연락처나 담당자 이름은 잘 명기하지 않는다. 연락처를 명기한다고 해도 회사 대표번호 아니면 인사팀 막내 내선번호가 되기 십상이다. 연락하지 말라는 이야기다. 아니 연락 안 받고 싶다는 뜻으로 밖에 해석되지 않는다. 당당하게 인사팀장 연락처라고 해서 명기하면 어떨까? 아니면 채용 전용 핫라인을 별도로 개설하면 어떨까? 채용은 어떤 누구에게도 투명하고 공정하게, 억울하고 궁금하고 답답한 사람이 없도록 대문 활짝 열어놓고 해야 할 일이라고 본다.

채용에 탈락한 이유를 지원자들에게 알리도록 의무화하는 법안이 발의된 적도 있다. ‘채용절차의 공정화에 관한 법률 일부개정법률안’이다. 법안은 서류심사에 합격했지만 필기·면접시험에 불합격한 응시자에게 불합격 사유를 알려야 한다는 내용을 포함하고 있다. 하지만 안타깝게도 우선순위에서 중요도나 시급성을 다루는 안건은 아닌 듯해 보인다.



나 하나 꽃 피어  
조동화

나 하나 꽃 피어  
풀밭이 달라지겠느냐고  
말하지 말아라

네가 꽃 피고 나도 꽃 피면  
결국 풀밭이 온통  
꽃밭이 되는 것 아니겠느냐

나 하나 물들어  
산이 달라지겠느냐고도  
말하지 말아라

내가 물들고 너도 물들면  
결국 온 산이 활활  
타오르는 것 아니겠느냐



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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