



HR MAGAZINE

OPINION

고성과자 행동특성을
파악하는 면접 기술

인재 선발의 정확도를 높이기 위해서는 눈으로 보이는 결과 중심적 추상적인 평가가 아닌 그 결과를 가져오게 된 과정에서 지원자가 행한 행동 패턴을 중심으로 질문을 해야 한다.

고성과자의 행동패턴을 파악하는 면접기술

최진희 | 커리어비전 대표이사
고용노동부 일자리창출 심사위원

고전에서 배우는 인재선별방법

묵자 사상의 대표자인 묵자(墨子)는 전국시대 초기의 사상가로 알려져 있다. 묵자의 대표적인 사상으로는 겸애(兼愛)가 있는데 이는 사람을 차별하지 않고 모두 평등하게 사랑하자는 것을 말한다.

따라서 묵자는 능력에 따라 인재를 채용할 것을 주장했다. 비록 신분이 미천할지라도 능력이 뛰어나면 농부든 상인이든 요직에 기용해야 한다는 것이다. 좋은 의자를 만들기 위해서는 좋은 목수를 찾으려, 인재 채용에 있어서는 소홀한 태도로 임하는 것은 옳지 않다고 말하고 있다. 묵자의 경영 기법 중 인재 채용 금기사항은 다음과 같다. 자신과 가까운 사람을 멀리하고, 개인의 기호를 잣대로 삼지 말 것이며, 출신 배경을 따지지 말고, 외모로 판단하지 말고, 나이에 연연하지 말고, 경력에 현혹되지 말라 등이다.

세종대왕의 경우도 신분에 관계없이 능력에 따라 벼슬을 내리곤 했다. 장영실이 탄생할 수 있었던 것도 바로 세종의 인재 채용 현안이 있었기 때문이다. 장영실은 천한 노비의 출신이었지만 세종은 그 재능을 높이 사 중국 유학까지 보내주었다. 즉, 겉으로 보이는 스펙이 아니라 그의 역량을 알아본 것이다.

이처럼 능력이 뛰어난 사람은 신분을 가리지 않았고 신분이 낮은 사람이라도 그 일을 하기에 적합하면 뽑았기 때문에 세종을 인재 채용의 신이라고 평하고 있다.

묵자와 세종의 인재 채용의 공통점은 바로 겉으로 보이는 능력이 아닌 실제 업무에 투입될 수 있는 역량 위주의 채용이 아니었을까?.



대체적으로 파악하고
개발하는 것이 쉬움
Easier to see and develop

드러난 부분

지식

기술

행동

사고

가치관

기본적 동기

파악하고
개발하는 것이 어려움
harder to see and develop

감춰진 부분

McClelland의 빙산모델 (Hay Group, 2001)

겉으로 보이는 능력과 숨겨진 역량을 구별하는 인재선별방법

좋은 인재를 선별하기 위해서는 화려한 경력에 현혹되지 않아야 하는데 그러기 위해서는 겉으로 보이는 능력과 안에 숨겨진 역량을 구분할 필요가 있다.

능력(Capability)은 일을 감당해 낼 수 있는 힘으로써 이는 학습된 것일 수도 있고, 타고난 것일 수도 있다. 반면에 역량(Competency)은 조직 내외부 환경조건 하에서 특정 직무와 역할을 효과적으로 수행하고 높은 성과를 달성하는데 관련된 개개인의 행동, 지식, 기술, 경험, 가치관 등의 안정적이고 지속적인 공통의 행동 특성을 말한다.

즉, 능력은 내가 가지고 있는 것이고 역량은 내가 가진 능력으로 성과를 가져올 수 있어야 한다는 조건이 붙는다. 역량을 보유한 인재를 가려내기 위해서는 조직 내에서 고성과자들이 가지고 있는 행동 패턴을 바로 알고 지원자들의 숨겨진 행동 패턴을 찾아내야 한다.

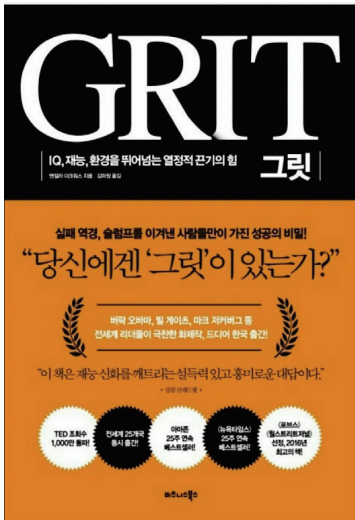
예를 들어서 두발자전거가 있다고 할 경우 두발자전거를 탈수 있는 것은 누구나가 할 수 있지만 두발자전거를 탈 때 두 손을 놓고 자전거를 타는 사람은 많지 않다. 두 손을 놓으면 넘어지고 넘어지면 피가 나고 아프기 때문에 두 손을 놓으려고 하지 않는다. 그러나 두 손을 놓고 발로만 굴러서 앞으로 가거나 심지어 곡선도 돌 수 있는 사람들은 비록 넘어졌다고 할지라도 자신이 다시 자전거를 타면서 두 손을 놓고 발로만 굴러가는 방법을 터득해 냈기 때문에 결국 두 손을 놓고 탈 수 있는 성과를 만들어 낸 것이다. 자전거는 누구나 탈 수 있지만 두 손을 놓고 곡선까지 돌 수 있는 것은 직접 두 손을 놓아 본 사람만이 그 요령을 할 수가 있는 것이다. 여기에서 우리는 행동 패턴을 파악해야 한다. 두려움에 손을 놓지 못하고 일반적으로 타는 수준 정도에서 만족한 사람들은 자전거를 타는 정도에 그치지만 넘어지는 두려움을 극복하고 악착같고 끈기가 있으며 책임감을 가지고 중국에는 가시적 성과를 끌어내는 사람이 바로 고성과자들이 취하는 행동 패턴을 가지고 있는 것이다.

악착같고 끈기가 있으며
책임감을 가지고 중국에는
가시적 성과를 끌어내는 사람이
바로 고성과자들이 취하는
행동 패턴을 가지고
있는 것이다.





ANGELA DUCKWORTH 앤젤라 더크워스



그릿GRIT (비즈니스북, 2016)

고성과자들이 가지고 있는 행동패턴 ‘그릿’

펜실베이니아대학교의 심리학과 교수 앤젤라 더크워스(ANGELA DUCKWORTH)는 Grit이라는 책을 통해 성공을 ‘끝까지 해내는 것’으로 정의하고 있다. 그릿’은 자신이 성취하고자 하는 목표를 끝까지 해내는 힘이자, 어려움, 역경, 슬럼프가 있더라도 그 목표를 향해 오랫동안 꾸준히 정진할 수 있는 능력을 말하는데 기업에서 말하는 고성과자들이 갖고 있는 행동 패턴으로 비교될 수 있다.

『그릿(GRIT), 비즈니스북, 2016』에서 앤젤라 더크워스는 ‘평균보다 떨어지는 IQ, 특별할 것 없는 재능, 불우한 가정환경에도 놀라운 성공을 일궈낸 사람들은 어떻게 그 모든 불리함을 극복하고 최고의 자리에 오를 수 있었을까?’ 반면, ‘일류대를 나온 부모, 천재적인 재능 등 성공할 수 있는 모든 조건을 갖춘 것 같아 보이는 사람들이 그저 그런 성취에 머물고 마는 까닭은 무엇일까?’에 대해서 설명하고 있다. 성공의 비결은 재능이 아니라 열정과 끈기의 조합에서 온다는 것을 보여줌으로써 즉 성과(성공)를 내기까지의 과정에서 그들이 취하는 행동패턴의 중요성을 본 것이다.

따라서 인재를 채용함에 있어서도 결과 중심적 눈으로 보이는 화려한 경험에 현혹되기보다는 그 결과를 가져오기까지의 행동 패턴에 대한 관찰이 필요하다.

과거의 채용이 특정 업무나 성과와 관련성이 불명확한 조직 내에서 일반적으로 요구되는 행동, 지식, 기술 등을 추상적으로 정성적으로 평가하는 사람 중심의 능력 평가였다면 이제는 인재 선발의 정확도를 높이기 위해서 능력 평가가 아닌 특정업무 중심의 역량평가를 시도해야 할 때이다. 역량평가를 통해서 특정 직무를 탁월하게 수행하여 높은 성과를 올리는 데 필요한 지식, 기술, 경험, 가치관 특성 등의 행동 패턴을 중심으로 하는 구체적 행동 평가가 이루어져야 한다.

Harvard Business School의 조사에 따르면 잘못된 인재영입이 초래하는 비용은 연봉의 3~5배에 해당 해당한다고 한다. 연봉 5천만 원의 인재를 잘못 영입한 대가로 우리는 연간 1.5억원의 손실을 초래해야 할지도 모른다. 따라서 선발의 정확도를 높이는 것은 비용을 절감할 수 있는 방법이다.

스스로에게 동기와
열정을 부여하는 힘



그릿 핵심요인



스스로 세운 목표를 향해
꾸준히 노력하는 힘



호감과 신뢰를 바탕으로
설득력과 리더십을 발휘하는 힘

행동패턴을 찾기 위한 면접질문 STAR 활용법

인재 선발의 정확도를 높이기 위해서는 눈으로 보이는 결과 중심적 추상적인 평가가 아닌 그 결과를 가져오게 된 과정에서 지원자가 행한 행동 패턴을 중심으로 질문을 해야 한다.

즉, 개발형 면접 질문을 하여 지원자의 답을 듣고 바로 평가를 내리는 것이 아니라 그 답을 들은 후에 STAR 기법을 활용한 탐침형 질문을 통해서 지원자의 행동을 객관적으로 파악할 수 있도록 추가 질문이 이어져야 한다.

구조화 질문 이후에 탐침형 질문으로 STAR기법을 활용

S

상황 Situation

구체적으로 언제, 어디서 경험한 일이었는지 구체적으로 물어봅니다.

T

과제 Task

어떠한 역할을 맡았는지 구체적으로 질문합니다.

A

행동 Action

그 역할을 수행하기 위해서 어떠한 노력을 기울였는지 등 구체적인 행동패턴을 중심으로 질문합니다.

R

결과 Result

구체적으로 언제, 어디서 경험한 일이었는지 구체적으로 물어봅니다.

역량면접에서 액티브 리스닝도 중요하지만 질문을 받는 사람과 관련한 질문을 하려는 자세가 무엇보다 중요하다. 대화 분위기에 맞춰 즉석에서 질문을 생각하는 것을 말하는데 상대방을 중심으로 질문할 줄 알아야 한다. 예를 들자면 문제해결능력을 평가하기 위해서 면접 질문이 이루어졌을 때 지원자의 답을 듣고 추가적으로 STAR 질문들이 예시와 같이 즉석에서 이어져야 한다.

경력직 예상질문

UA마케터로서 중요하게 생각하는 지표는 무엇인가요?

S

언제 어떤 조직에서 해당지표를 활용하셨나요?

T

해당지표와 관련된 자신의 KPI는 무엇이었나요?

A

제한된 리소스를 활용하여 해당 KPI개선을 위해 취한 행동은?

R

그 행동을 통해서 달성한 재무적/비재무적 성과는?

개방형 면접 질문

학업과제 수행이나 업무 내용 중에 가장 어렵거나 힘들었던 문제가 무엇이었습니까?

문제해결능력

STAR기법에 의한 추가질문

상황
Situation

제가 근무하던 회사에서 당시 박람회 Staff을 하게 되었습니다. 당시 관련 부스를 얼마나 많이 유치하느냐가 저희에게는 성패의 갈림길이었습니다. 그러나 박람회가 임박하던 시기에 마침 다른 곳에서 비슷한 박람회가 열리고 있었고, 200만원의 부스 비용으로는 유치가 쉽지 않았습니다.

- 당시의 상황을 좀 더 자세히 설명해주시겠습니까?
- 구체적으로 어떤 성격의 박람회였습니까?

과제
Task

그래서 저는 부스 비용을 25% 낮추고 유치 수를 늘리는 것으로 방향을 잡았습니다.

- 부스 비용을 25%로 낮추는 기준은 무엇이었습니까?
- 당시에 다른 대안은 없었습니까?
- 함께 준비한 팀원은 없었습니까?

행동
Action

관련 협회에 협조 요청해 길거리 홍보를 요청했고, 관련 학과를 직접 방문하여 학생의 참여와 관람을 부탁드렸습니다. 교수님의 협조로 당일 휴강을 하고 학생 전체가 관람하게 되었습니다.

- 어느 학과의 교수님들께 부탁을 하셨나요?
- 학과 교수님의 협조를 얻기 위해 어떻게 설득하셨나요?

결과
Result

부스 수익률은 비록 100% 달성하지 못했지만, 그 수는 150% 달성시켰고, 이런 문제해결 능력을 귀사에서 발휘하고 싶습니다.

- 처음에 예상했던 목표하는 부스 수익률은 얼마였습니까?
- 수익률을 달성하지 못한 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

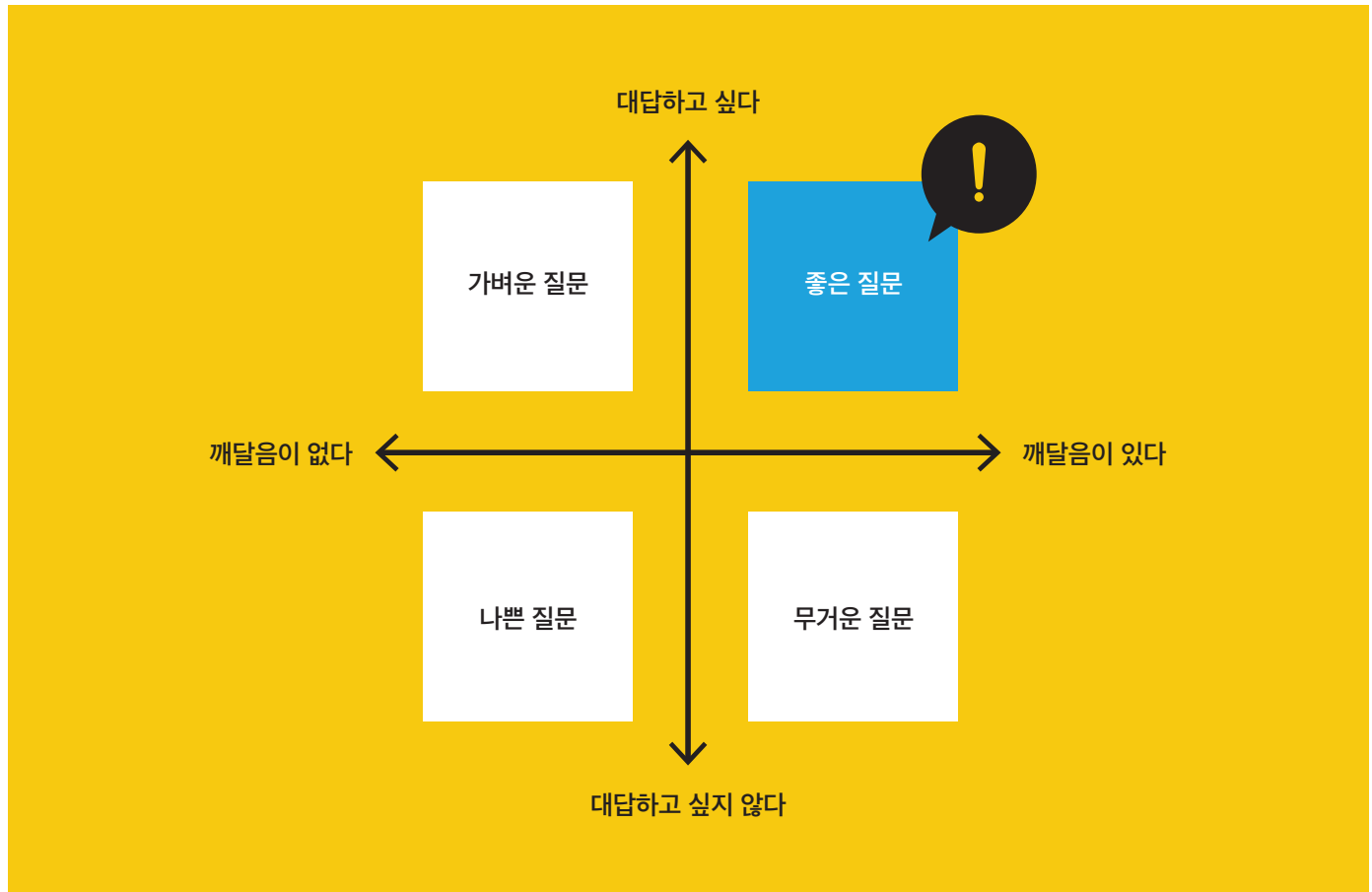
과거의 채용이 특정 업무나 성과와 관련성이 불명확한 조직 내에서 일반적으로 요구되는 행동, 지식, 기술 등을 추상적으로 정성적으로 평가하는 사람 중심의 능력 평가였다면 이제는 인재 선발의 정확도를 높이기 위해서 능력 평가가 아닌 특정업무 중심의 역량평가를 시도해야 할 때이다. 역량평가를 통해서 특정 직무를 탁월하게 수행하여 높은 성과를 올리는 데 필요한 지식, 기술, 경험, 가치관 특성 등의 행동 패턴을 중심으로 하는 구체적 행동 평가가 이루어져야 한다.

Harvard Business School의 조사에 따르면 잘못된 인재영입이 초래하는 비용은 연봉의 3~5배에 해당 해당한다고 한다. 연봉 5천만 원의 인재를 잘못 영입한 대가로 우리는 연간 1.5억원의 손실을 초래해야 할지도 모른다. 따라서 선발의 정확도를 높이는 것은 비용을 절감할 수 있는 방법이다.

면접 시 좋은 질문은 깨달음을 준다

면접이 끝남과 동시에 인터넷에는 면접장에서 이루어졌던 일들이 인터넷을 떠돌고 있다. SNS 발달로 인해서 지원자들 사이에서 면접실에서 이루어졌던 내용들과 면접 시 면접관의 태도 등을 통해 회사를 평가하기도 하고 심지어 불매운동에 들어가기도 할 만큼 회사 이미지에 큰 타격을 입히기도 하는 것을 보았다.

그러면서 지원자들이 면접에 떨어졌지만 지원 회사에 좋은 이미지를 남겨 줄 수는 없을까?라는 고민을 해보면서 깨달음을 주는 면접 질문이라면 자신이 떨어졌음에도 느끼는 바를 통해 지원 회사에 대한 이미지가 나빠지지 않고 비록 떨어지더라도 차후의 면접을 위해서 지원자에게 도움을 줄 수 있는 질문이 될 것이다.



출처 : GOOD QUESTION (이세, 2018)

실패의 원인을 묻는 것이기 때문에 무거운 질문이지만 대답하고 싶어진다면 좋은 질문으로 갈 수가 있다.

- 무거운 질문 : 최선을 다했으나 실패한 경험에 대해서 말씀해 주세요.
- 좋은 질문 : 똑같은 업무를 다시 할 기회가 생긴다면 어떤 업무를 어떻게 해보고 싶습니다?

이처럼 실패의 원인을 묻기보다 미래지향적 질문으로 가져가는 것이 좋은 질문이라고 할 수 있다. 또한 우리가 면접 시 가장 많이 하는 '자기소개하세요'는 가볍게 시작하지만 깨달음을 주지는 않는다. 따라서 깨달음이나 행동을 끌어낼 수 있도록 '우리 기업의 인재상 중 한 가지를 골라 자신이 왜 그러한 인재인지 소개해주세요.' 또는 '자신의 직무적 강점을 중심으로 자기소개해 주세요.'라고 한다면 자신이 이 기업과 직무에 얼마나 적합한 지원자인지를 스스로 깨닫게 될 것이며, 차후에 다른 기업에 지원하더라도 지원 직무와 지원기업에 맞추어서 자신을 돌아 볼 수 있을 것이다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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