

# 면접 설계와 면접관 교육방안

TREND REPORT



## 인재전쟁

## 면접 설계와 면접과 교육 방안



면접이란 inter(서로) + view(보다)로서 '서로 마주 보다'라는 의미가 있다. 서로를 이해하기 위해서는 인간적인 만남이 있어야 하므로 면접을 통해서 서로를 안다는 것은 매우 중요하다. 또한 면접은 과거, 현재, 미래가 복합된 동태적인 평가도구이므로 다른 평가기법들보다 상대적으로 의미가 있는 선발기법이라 할 수 있다.

실제로 기업이 신입사원을 채용하기 위해 사용하는 선발도구 중 서류전형과 시험보다도 더 중요하게 활용하는 것이 면접이다. 취업정보업체 (주)인턴이 167개 대기업을 상대로 실시한 채용관련 설문조사에 의하면 채용과정에서 가장 중시하는 선발도구는 면접(88.2%), 서류전형(6.6%), 필기시험(3.3%)으로 나타났다. 다른 선발 도구에 비해 면접의 비중이 특히 높은 것을 알 수 있다.

면접은 서류전형에서 찾아내기 힘든 가치관과 행동, 인성, 성향, 표현력 등을 종합적으로 평가할 수 있는 기회를 제공한다. 실제 한국고용정보원의 조사 결과 기업이 선발에서 가장 중시하는 요소로 인성 및 태도(93.6% 복수응답)를 꼽았다. 이는 면접이 합격 여부를 판정하는데 큰 비중을 차지함을 의미한다.

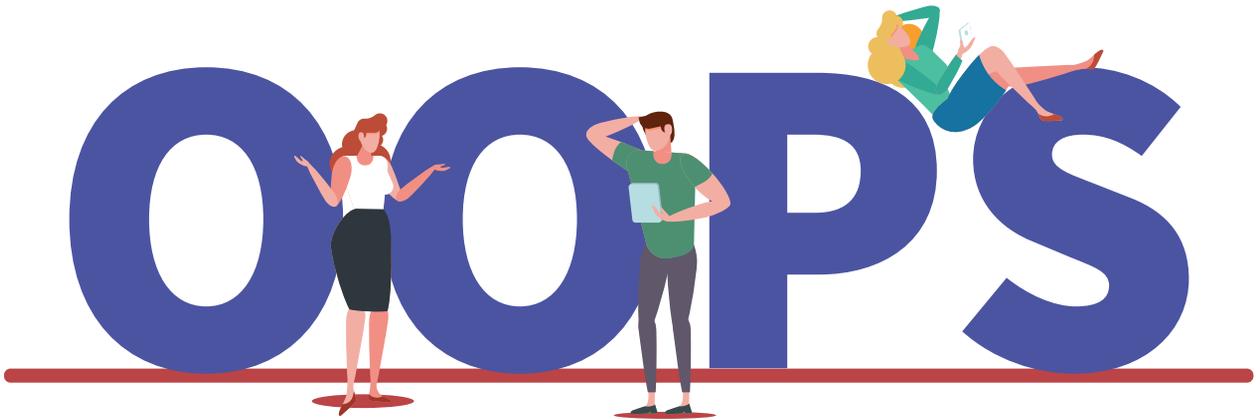
그러나 면접기법은 다른 선발기법과는 달리 지원자에 대한 평가가 면접관의 주관적 판단에 의해서 수행되므로 지원자의 성향 또는 내면을 객관적으로 파악하는 데는 한계가 있다.

실제로 채용사이트 스카우트가 최근 지원자 6472명을 대상으로 "면접 때 합격을 위해 거짓말을 해 본 적이 있는가"라고 물어 본 결과 응답자의 61.7%가 "그렇다"고 답했다. 일부 대기업들은 기존 면접제도의 폐단을 줄이기 위해 구조화면접, 면접관 교육 등을 도입하고 있다. 삼성전자는 면접 타당성을 높이기 위해 지원자 1명 당 할당된 면접시간을 늘리고 있다.

이와 같이 면접의 한계를 극복하기 위해서 전통면접 방식을 탈피한 다양한 노력이 진행되고 있다. 본 레포트에서는 면접에서 발생할 수 있는 오류를 나열하고 이를 최소화할 수 있는 해결책을 논하고자 한다.

# 면접관이 자주 범하는 치명적 오류

면접관이 일으킬 수 있는 오류는 생각보다 다양하다. 예상과는 달리 아래 열거한 오류는 초보 면접관이 아니라 베테랑 면접관에게서 자주 나타난다. 오히려 면접관을 반복적으로 경험하면 자신만의 편향이 강화되어 오류가능성이 높아지는 것이 그 이유이다. 편향이 강한 면접관은 동일한 유형의 인재를 지속해서 선발하는 오류를 범하는데, 이는 시키는 일은 잘하지만 도전 정신이 부족한 '에스맨'만 살아남는 조직으로 만들 수 있다.



## 시각적효과 오류

많은 면접관들이 면접 시작 3분 이내에 결정된 첫인상으로 지원자를 평가한다. 처음 판단한 결과로 그 다음까지 확정하려는 '자기확신심리'로 인해 '첫인상 불변의 법칙'이 나타나기 때문이다.

지원자의 외모에 호감이 가면 내면까지도 좋게 평가하는 것이 대표적인 사례이다. 채용전문업체 헬로잡의 조사에 따르면 국내 100대 대기업의 면접에서 첫인상이 미치는 영향력은 무려 77.8%에 달했다. H기업의 면접에서도 첫인상이 평가 점수를 결정하는데 60%의 영향을 미친다는 통계 결과가 나왔다.

면접관이 첫인상 오류에 빠지는 주원인은 면접시간이 지나치게 짧기 때문이다. 대부분의 기업에서는 평균적으로 5명의 지원자를 30분 이내에 평가한다. 1인당 5분 내외의 시간으로는 단 1명의 지원자도 제대로 판단하기 힘들다.

개별질문을 할 여유조차 없이 면접관들은 첫인상의 오류에 사로잡히게 된다. 실제 첫인상 효과가 깨지는 시점은 20분 정도의 대화가 진행된 순간이다. **여유가 있다면 1인당 할당된 시간을 20분 내외로 조정하는 것이 오류 개선에 도움이 된다.**

## 정보취득순서 오류

면접관이 지원자의 긍정적 정보부터 받아들이느냐, 부정적 정보부터 받아들이느냐에 따라 평가 결과 또한 크게 달라진다. 즉, 처음 얻은 정보가 긍정적 정보일 경우, 지원자를 후하게 평가하는 반면 부정적 정보를 먼저 접하면 부정적 결과를 내리는 현상이다.

이러한 오류가 최근 '학력차별'이라는 사회적 이슈를 만들었다. 졸업 대학이 지방대학인 경우, 면접 답변을 아무리 잘해도 면접관이 좋지 않은 시선을 보내기 때문이었다. 지방 국립대학 출신인 A지원자는 국내 대기업 면접에서, '열정을 발휘한 경험'을 답한 적이 있다. 대답이 끝나자 면접관이 "그런데 졸업 대학을 보면 아닌 것 같은데요? 공부에는 열정이 없었나봐요?"라고 되물었다고 한다.

최근에는 이력서에 편견에 영향을 줄 수 있는 항목을 블라인드 처리 하는 '**부분적인 블라인드 면접**'을 진행하고 있다. 이는 면접관이 부정적 정보를 접하지 않은 상태에서 지원자를 평가하는 객관성을 부여하고자 함이다.



## 질문 방식 오류

면접관의 질문 기법은 상당히 중요하다. 같은 질문을 어떻게 하나에 따라서 지원자가 다른 대답을 할 수 있기 때문이다. 특히 '네/아니오' 형태의 질문은 피하는 것이 좋다.

예를 들어, 면접관이 "우리 회사는 휴일 근무가 많은데, 그래도 입사할 의향이 있습니까?"라고 물었을 때, 지원자가 "입사하지 않겠다"라는 대답을 하기는 쉽지 않다. 그럼에도 면접관들은 '열정이 대단하다, 휴일근무도 마다하지 않는 지원자구나'라는 평가를 내린다.

면접관이 질문의 형태를 달리하면 다른 답변을 얻을 수 있다. "우리 회사는 업무 강도가 다소 높습니다. 당신이 생각하는 적절한 업무 강도나 시간을 대답해주세요"라고 질문하면 지원자의 업무 태도나 성향을 파악할 수 있다.

**면접 질문의 목적은 지원자의 가치관을 파악하는 것이다.** 회사가 원하는 답변이 명확한 질문형태 보다는 지원자가 자신의 생각을 말할 수 있도록 면접 질문을 다듬는 것이 좋다.

## 기대 특성 추론 심리 오류

개인적 경험에 근거하여, 자신이 선호하는 장점이나 특성을 기반으로 지원자의 적합성을 추론하는 오류이다. 예를 들면 토익 성적이 우수하다는 이유로, 지원자가 해외 영업을 잘할 거라고 기대하는 것이다.

레포트 issue01에서도 서술했듯이 많은 면접관들은 ‘영업부서 지원자는 말을 잘해야 한다’라고 생각한다. 그러나 영업의 성패를 결정하는 요인은 화려한 언변 외에도 많은 요인들이 있다. 일례로 영업 베테랑인 모 기업 팀장은 “말을 잘하는 영업사원일수록 실적이 저조하면 자기 합리화나 핑계를 대는 경향이 있다. 오히려 말이 없는 영업사원이 자신의 실패 요인을 분석하고 개선하며 영업사원으로서 성장할 때도 많다”라고 털어놓았다.

즉, 면접관 개인의 경험에 근거하여 해당 직무 역량과 일부 장점을 동일시 여기는 것이다. 이를 방지하기 위해서는 해당 직무에서 평가해야 할 역량을 사전에 선정하고 질문리스트를 작성하는 것이 좋다. 평가 기준 및 방법이 명확하게 전달되면 해당 오류를 현저히 감소시킬 수 있다.

## 면접관의 자문자답 및 주관적 평가 오류

스스로의 전문성에 지나치게 자부심을 가진 면접관들은 지원자를 가르치려는 경향이 있다. 지원자들의 답변을 끝까지 듣지 않고 끼어들어 자문자답하는 경우이다. 면접관이 “내가 이런 질문을 한 이유는...” “내 경험이나 판단으로는...”이라는 언급을 하는 순간, 평가의 타당성과 객관성은 사라질 수밖에 없다. 면접관은 스스로가 생각하는 모범 답안을 지원자 앞에서 언급해서는 안 된다. 또한 명심할 것은 면접이 양방향의 소통이라는 점이다. 질문한 사람이 스스로 대답하는 순간 면접의 기본 원칙이 지켜지지 않는 것이다. 면접관은 선생님의 역할이 아니라 지원자와 소통하며 평가하는 역할임을 명심해야 한다.



‘기본 상식인데 이 것도 모르시나요?’

‘인상이 차가운데 영업하실 때 괜찮으시겠어요?’

‘상사가 부당한 일을 시킨다면 어떻게 하실건가요?’

‘외국어를 전공했는데 왜 해외영업에 지원하시지 않았죠?’

‘다른 지원자보다 스펙이 낮는데, 자신만의 강점을 말해주세요’

# 바람직한 면접관 교육 방향

Frank Schmidt와 John Hunter(1998)의 연구에 따르면 직무성과 평가 회귀 분석에서 면접관 교육의 유무가 24%의 타당도 차이를 나타낸다고 한다. 즉, 면접관 교육은 타당한 평가와 심리적 오류를 방지하기 위해서 반드시 필요하다는 것을 의미한다. 아래는 면접관 교육에서 포함되어야 할 면접관 역량이다.



Frank Schmidt와 John Hunter(1998)는 선발절차 변화에 따른 직무 성과 평가의 타당도 연구 결과를 발표했다. 해당 연구는 선발절차에 있어 면접관 교육의 유무가 표준화된 회귀 공식 측면에서 약 24%의 타당도 차이를 나타냄을 밝혔다.

## 01 정보 수용 능력

지원자의 정보를 정확하게 받아들이는 능력이 필요하다. 경청하는 능력을 키우거나 노트 필기를 어떻게 해야 하는지, 지원자의 불안은 어떻게 감소시킬 수 있는지를 교육해야 한다. 또한 지원자의 현재 상태를 빠르게 파악해 더욱 편안한 인터뷰 상황을 형성하는 방법과 더불어 지원자의 데이터를 파악하고 기록하는 방법이 포함되어야 한다. 이를 통해 면접에서 얻을 수 있는 정보의 양과 질을 향상시킬 수 있다.

## 02 정보 평가 능력

면접관은 받은 정보를 객관적으로 평가할 수 있어야 한다. 따라서 교육에는 일반적인 의사 결정 오류 지적, 오류 극복 방법이 제공되어야 하며, 일반적으로 범할 수 있는 심리적 오류를 극복하는 방법이 포함되어야 한다. 예를 들면 다양한 상황에서 평가 기준을 제시하거나 심리적 오류가 발생하는 사례를 사전에 공유하여 이를 피하도록 하는 것이다. 다양한 상황이 발생하기 위해, 일부 기업은 시뮬레이션이나 비디오 교육, 모의 면접을 실시한다. 제시된 상황 속의 지원자들을 면접관이 평가한 후 평가 근거나 이유를 토론하여 전형적인 오류들의 성질을 학습한다. 다양한 상황을 사전에 경험함으로써 실제 면접 장면에서의 왜곡을 최소화할 수 있다.



### 03 인터뷰 태도

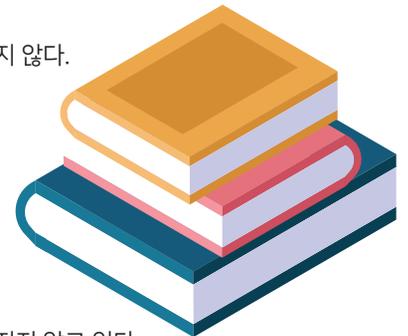


면접관의 인터뷰 태도에 관한 스킬이다. 교육에는 면접관의 행동이 어떻게 지원자와의 상호 작용에 영향을 미치는지가 포함되어야 하며 면접관이 지원자에게 질문하는 기술을 익힐 수 있는 커리큘럼이 제공되어야 한다. 또한 면접 동안 지원자를 주도할 수 있는 스킬 개선에 집중하여 신뢰성을 가진 면접관 양성을 할 수 있도록 도와야 한다.

면접위원들에 대한 교육 시기는 가급적 면접과 가까운 날을 잡는 것이 좋다. 너무 일찍 교육을 하면 교육 내용을 잊어버리기 쉽다. 가급적 하루 이틀 전에 교육 일정을 잡고, 부득이 교육 시간이 짧을 경우 면접 당일 아침 일찍 교육을 진행하는 것도 하나의 방법이다.

면접위원에 대한 교육은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그러나 사내 구성원들을 대상으로 면접교육을 실시한다는 것은 쉬운 일이 아니다.

업무가 많고 실무 인력이 적은 회사일수록 시간을 할애하기 어렵기 때문이다. 특히 임원들이 면접위원으로 참여할 경우는 거의 교육이 이루어지지 않고 있다.



채용토탈솔루션 에이치닷컴에서는 실무 또는 임원진이 면접관으로 참석할 경우, 평가자사이트에서 지원자 정보를 언제 어디서나 확인할 수 있다. 해당 화면에서는 면접관 가이드북 또는 인사담당자가 사전에 입력한 주의사항, 평가역량 등을 확인할 수 있다. 또한 평가 기준 및 가중치 등을 인사담당자가 설정할 수 있어 면접관 교육이 미흡한 경우 일정부분 보완되는 효과를 얻을 수 있다.

# 지원자를 꿰뚫어보는 면접질문 설계

면접질문 설계의 가장 큰 목적은 면접관이 주관적 판단으로 점수를 주는 경향을 줄임으로써 면접관이 범할 오류의 가능성을 최소화하는 것이다. 이를 위해서 평가 요소(조직특성, 인재상) 및 평가척도(지원자의 평가요소 보유정도)가 명확하게 정의되어 있어야 한다.

면접은 평가요소와 평가척도로 구성된 평가기준에 지원자가 어느 정도로 부합하는지를 판단하기 위한 증거를 찾아내는 과정이다. 따라서 평가요소를 고려하지 않은 면접질문, 평가척도와 부합 정도를 파악하는 데 무관한 질문은 면접질문으로서의 가치가 없다. 제한된 시간 내 진행되는 면접에서 시간만 허비하는 질문은 면접을 망치는 지름길이다.

## 시작 질문

### Leading Question

시작 질문(Leading Question)은 측정하고자 하는 평가요소에 초점을 두고 질문을 던진다. 지원동기를 파악하고 싶으면 지원동기에 대해, 정직성을 알고 싶으면 정직에 대한 질문을 던진다. 만약 지원자의 창의성 및 혁신적 사고의 파악을 염두에 두고 던지는 시작 질문이라면 그 질문에 관련 문구(표현)가 반드시 포함되어 있어야 한다.

## 후속 질문

### Probing Question

후속 질문(Probing Question)은 두 가지 목적에서 필요하다. 하나는 시작 질문에 대한 지원자의 답변에서 측정하고자 하는 평가요소와 부합하는 정도를 명확하게 하기 위함이다. 예를 들어, 문제해결 능력을 파악하기 위해서라면, 실제로 어떻게 문제를 해결했는지에 대한 질문을 계속 하게 된다.

후속 질문을 하는 또 하나의 이유는 지원자의 수준을 파악하기 위해서다. 한 번의 질문과 답변으로는 지원자의 수준을 판단하기 어렵다. 사전에 행동의 수준을 판단하기 위한 표준적인 평가척도를 준비한 후, 평가척도에 따라 후속질문의 지원자의 답변을 관찰·해석하여 점수를 주게 된다.

이와 같이 시작 질문이 평가요소 그 자체, 즉 평가방향을 제시하는 기능이 있다면, 후속 질문은 답변 내용이 평가요소에 부합하는지, 그 수준은 어느 정도인지를 판단하는 데 주요한 기능이 있다.

따라서 지원자의 솔직한 참모습을 드러내도록 하는 데 아무런 기능도 하지 못하는 후속 질문은 의미가 없다. 어정쩡한 질문이나 후속 질문이 예리하지 못하면, 비슷비슷하거나 예쁘게 포장된 지원자들의 모범적 답변의 허실을 구분해내지 못해 전체 지원자에 대한 변별력이 떨어질 수밖에 없다. 따라서 항상 시작 질문보다 후속 질문이 더 중요하다.

많은 면접관이 이력서를 검토하며 '이 항목을 질문해야지'와 같은 수준으로 면접 질문을 설계한다. 그러나 면접 질문에서 지원자의 수준을 알아보는 것은 이어지는 후속 질문이다. 따라서 이 요소를 묻기 위해 세부적인 사례를 물을 것인지, 상황질문을 던질 것인지 등 후속 질문 설계가 필수적이다.



에이치닷에서 제공하는 AI 면접관 '마이티'는 지원자가 진행한 검사결과를 바탕으로 맞춤형 면접 질문을 진행한다. 지원자의 대답에 따라 설계된 후속질문도 진행된다. 또한 수많은 전문가의 선발 빅데이터를 기반으로 지원자의 답변을 평가하기 때문에 결과의 신뢰성을 더한다. 면접관의 편향을 최소화하고 질 높은 구조화 면접을 진행할 수 있다는 점에서 많은 기업이 도입하고 있는 추세이다.

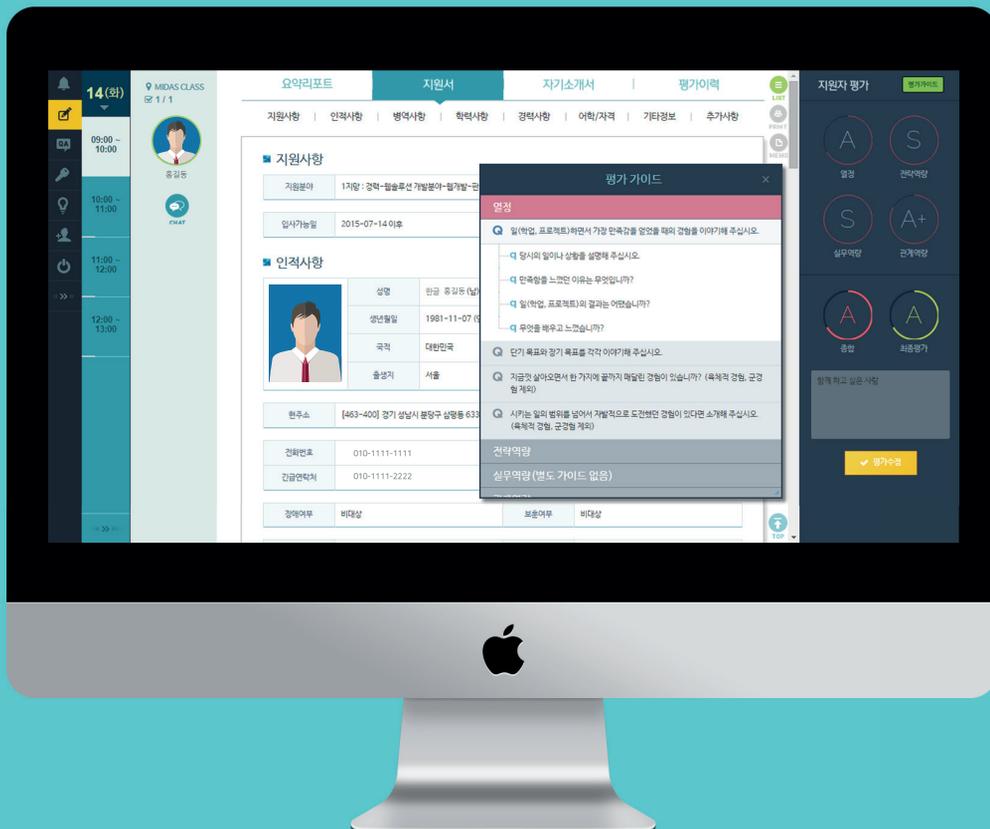
## outro

면접은 훌륭한 선발 도구이다. 그러기에 모든 기업에서 면접을 활용하여 인재를 선발하고 있다. 그러나 아무런 사전준비 없는 면접은 오히려 독이 될 수 있다. 면접관 교육, 체계적 면접 설계 등과 같이 면접에도 여러 준비가 필요하다. 더욱 권장되는 것은 면접 이외에도 타당도 높은 인적성 검사, 인턴제도 등의 선발 도구와 보완하여 선발프로세스를 구성하는 것이다.

어떤 선발도구도 완벽하지 않다. 하지만 면접이 선발도구에서 가장 필수적인 기능을 하는 데는 의심할 여지가 없다. 다만 면접이 가진 한계점을 꾸준히 보완해야만 인재 선발에 적합한 도구로서 활용될 수 있다. '인재전쟁'이라는 용어가 등장할 정도로 채용과 선발의 중요성이 높아진 지금, 기업은 전통적인 선발 방식에 머물러서는 살아남을 수 없다. 새로운 선발 전략이나 선발 도구에 더욱 관심을 가지고 적극적인 자세로 받아들여야 한다.

차세대 시면접솔루션 에이치닷 역량검사는 웹카메라와 마이크를 장착한 컴퓨터에 이름과 응시코드를 입력하면 지원자가 원하는 시간에 원하는 장소에서 온라인으로 면접이 이뤄진다. 간단한 자기소개에서 상황별 돌발 질문, 압박 질문까지 다양하게 주어지며, 이를 통해 인·적성 검사와 1차 면접이 동시에 완료된다. 기본 질문만 5만 개가 넘고 여기에 직군별로 질문을 추가하면 수십만 개까지 질문이 늘어나므로 모범답안을 만들고 외우는 것은 불가능하다. 안면인식 기술이 적용됐으므로 대리면접 같은 부정도 쉽지 않다.

면접과정에서 어쩔 수 없이 개입되는 면접관의 주관이나 편향을 최소화 할 뿐만 아니라 기업의 입장에서 비용도 최소화된다는 점이 많은 기업의 인사담당자를 매료시킨 것으로 보인다.



에이치닷 채용 솔루션의 평가자 사이트 화면



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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