

인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략 ⑤

전환의 시기, 채용면접의 변화 방향

전환의 시기, 사회 전반에 걸쳐 기술의 변화 발전이 계속되면서 바야흐로 인재전쟁의 시대가 열렸다. 기업은 생존을 위해 채용의 형태를 바꾸고 있다. 대면에서 비대면으로의 전환, 정기 공채에서 상시 채용으로의 전환, 지원자 성격 검증의 심층적 전환이 그것이다. 이번 호에서는 채용면접의 변화 방향과 면접관과 지원자 사이의 역동적 관계에 대한 내용을 다뤘다.



연재순서

〈인재확보를 위한 선발시스템 변화 전략〉

- ① 공정한 채용과 차별금지
- ② 직무능력 중심의 입사지원서
- ③ MZ세대와 인성검사
- ④ 전환의 시기, 디지털 르네상스 시대의 적성검사
- ⑤ **전환의 시기, 채용면접의 변화 방향**
- ⑥ 채용에서의 어세스먼트 센터 활용

코로나 팬데믹 상황에서도 4차 산업혁명과 디지털 트랜스포메이션은 가속화되고 있다. 사회 전반에 걸쳐 기술의 변화 발전이 계속되면서 바야흐로 인재전쟁의 시대가 열렸다. 성장의 시대에는 대기업 중심의 대규모 공채로 사람을 뽑아 기업 내부에서 육성하는 방식으로 채용이 진행됐다. 그러다 보니 얼마나 빨리 배우고 잘 적응해서 성과를 낼 것인지가 중요했다. 그러나 지금은 상황이 달라졌다. 기업은 생존을 위해 채용의 형

태를 바꾸고 있다. 뽑아서 육성하던 인적자원 전략은 입사 후 바로 성과를 낼 수 있는 전문성과 경험을 갖춘 인재를 선발하는 것으로 빠르게 전환되고 있다. 물론 IT 개발자나 엔지니어, 반도체 등 첨단 기술과 같이 시장의 수요를 공급이 따라오지 못하는 일부 직무에서는 비전공자라도 관련 교육을 이수하고 코딩만 할 수 있다면 기업 현장에 투입해서 배우면서 일하게끔 하는 전략을 택하기도 한다. 하지만, 여전히 우수한 전문가 한 사람이 열 명, 스무 명의 초급자를 능가한다는 것을 체감하고 있을 것이다.

본 고에서는 이러한 전환의 시기에 채용면접의 변화 방향에 대해 알아보고, 선발 컨설턴트로서 경험하고 깨달은 바를 기반으로 앞으로 기업은 어떤 준비를 해야 할 것인지에 대해 몇 가지 제안해보고자 한다.

대면에서 비대면으로

구글과 같은 글로벌 기업들은 이미 팬데믹 이전부터 비대면 면접을 운영해왔다. 클라우드를 기반으로 지리적 한계를 극복할 수 있는 디지털 인프라와 업무지원 소프트웨어, 다양한 형태의 공유 오피스와 재택근무 도구 등을 통해 전 세계 어디에서라도 업무를 수행할 수 있다 보니, 전통적인 지역 기반 인재 채용에 연연하지 않고, 능력 있는 인재를 영입할 수 있게 됐다. 물론 지원자 입장에서도 자신이 능력과 자질만 갖추었다면 물리적 거리에 얽매이지 않고 일을 할 수 있게 됐다. 상황이 이렇다 보니, 필연적으로 면접 역시 원격으로 진행되는 경우가 증가하고 있다.

최근 한 채용포털의 조사 결과에 따르면, 비대면 면접 도입 비율이 대기업 67.7%, 중소기업 46.8%에 달했다. 실제로 면접관 교육이나 컨설팅을 진행해보

면 사회적 거리두기가 완화된 2022년 상반기에도 여전히 전체 고객의 50% 정도가 비대면 면접을 진행하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 특히 채용이 빈번하게 일어나는 IT/플랫폼 기업과 채용규모가 큰 대기업의 경우 비대면 면접을 적극 활용하고 있다. 이러한 추세로 미루어 볼 때, 비대면 면접은 사회적 거리두기와 무관하게 지속적으로 확산되고 유지될 것으로 보인다.

비대면 면접을 진행하면서 가장 큰 이슈 중 하나는 기존에 사용하던 발표과제나 집단토론과 같은 과제 기반 면접의 공정성과 보안 문제이다. 대면 면접일 경우 지원자들이 대기실에서 인쇄된 형태의 프레젠테이션 발표 문제나 그룹토론 문제를 풀고, 이어서 면접을 보는 방식으로 진행됐기 때문에, 과제의 유출 위험이나 타인의 도움, 대리응시 또는 인터넷 검색 등을 통제하기가 비교적 용이했다. 하지만 비대면 상황에서 원격으로 과제를 제공하고 풀도록 하다 보니 일반 화상회의 도구를 사용해서 면접을 보는 경우, 이러한 문제들을 통제하기 어렵다. 다행히 최근에는 비대면 과제수행 시스템이나 비대면 부정행위 감독시스템 등이 도입되면서 과제 유출이나 부정행위를 상당 부분 통제할 수 있게 됐다. 실제로 필자에게도 비대면 과제 수행 시스템과 부정행위 감독 시스템의 도입을 의뢰하는 고객이 상당수 있어, 비대면 면접 솔루션을 제안하고 있다.

현업 중심의 직무면접으로

국내 주요 대기업은 잇따라 정기 공채 제도를 폐지하고, 수시 채용과 경력 채용을 확대하고 있다. 기술의 변화가 급속도로 빨라지고 있고, 글로벌 경쟁 역시 갈수록 치열해지는 상황에서 즉각적인 인재 확보가 기업의

경쟁력과 직결돼 있기 때문이다. 최근 발표된 기사에 따르면 2022년 하반기 채용의 경우 삼성을 제외한 모든 대기업 그룹사가 수시 또는 상시 채용으로 전환했다고 한다.

이는 단순히 채용 규모 및 횟수의 변화만을 의미하는 것이 아니다. 필요한 시점에 즉각 현업에 투입할 수 있는 직무역량을 갖춘 인재를 빠르게 확보하기 위해 채용의 절차가 간소화되고 지식, 기술, 경험과 같은 전문성 검증이 강화되고 있다. 채용 절차에 있어서는 서류전형이나 필기전형보다 면접전형의 평가 비중이 증가하고 있으며, 직무단위 채용이 이루어지다 보니, 평가에 있어서 현업 전문가의 역할도 중요해지고 있다.

실제로 2021년 하반기부터 필자는 기술직군을 중심으로 직무 전문성 면접을 위한 면접관 교육을 설계하고 운영해오고 있는데, 필자의 고객 중 하나인 모 대기업의 경우 공채 폐지 후 전 그룹사에 직무면접을 도입하고, 역량이 아닌 직무 관련 전문성 즉 기술, 지식, 경험에 대한 현업 전문가의 평가 역량을 강화하기 위해 직무면접/기술면접 교육 설계를 의뢰한 바 있다. 이 기업은 올해 상반기부터 해당 교육을 받은 면접관만 직무면접에 참여할 수 있도록 하고, 직무면접 교육을 이수하고 면접관 인증을 받으면 팀장뿐 아니라 팀원들도 평가자로 면접에 참여할 수 있도록 했다. 면접이 상당한 기술과 훈련을 요하는 고도의 전문적 활동임을 감안할 때, 현업 직무 전문가를 대상으로 한 평가역량 강화 교육이 면접의 타당도와 신뢰도를 높은 수준으로 끌어올릴 수 있을 것으로 기대한다.

일반 성격 검증에서 부적응적 성격요인 검증으로

최근 들어 개인의 일탈행위가 기업에 부정적 영향을 미

친 사례들이 심심치 않게 언론에 보도되면서 많은 기업들이 채용에서 지원자의 부적응적 성격요인을 검증할 수 있는 도구를 도입하고자 컨설팅을 의뢰하는 경우가 증가하고 있다. 실제로 여러 기업에서 이미 인성검사를 도입하고 지원자의 성격적 측면을 검증해 왔지만 ▲ 직장 내 괴롭힘 ▲탈선적 행동 ▲공격성이나 나태함 ▲편집증 ▲회피성향처럼 일반적인 성격검사로 검증하기 어렵다. 이처럼 부정적 성격 특성들이 조직생활에서 문제로 발현되는 경우가 많다 보니, 이를 추가로 검증하려는 기업들이 늘어나고 있다.

필자가 최근 컨설팅한 기업의 경우는 해당 기업의 조직문화와 성과를 저해하는 개인의 특성을 모델링하고, 채용 단계에서 검증하기 위한 맞춤형 검사를 도입하며, 이를 기반으로 일탈적 성격 특성을 세밀하게 검증하기 위한 심층면접을 도입했다. 이러한 면접기법을 부적응성 검증 면접(Derailer interview)이라고 하는데, 검사를 기반으로 BEI(Behavioral Event Interview, 행동사건 면접, 경험면접)를 실시해서 검증하는 방법과 부적응적 성격 특성이 드러나는 상황을 구성하고 이를 기반으로 SI(Situational Interview, 상황면접)를 실시해서 검증하는 방법으로 구분할 수 있다.

부적응성 성격요인을 검증하기 위해서는 인간의 성격특성에 대한 심리학적 이해와 높은 수준의 면접 질문 기술과 평가역량을 요한다. 필자는 이를 위해 심리학을 기반으로 부적응적 성격요인에 대한 이론 교육을 진행하고, 부정적 성격특성을 보유한 사람들이 조직에서 어떤 행동을 보이는데 대한 사례와 시나리오 중심의 모의면접을 구성해 면접관들이 실제로 지원자의 부정적 성격특성을 검증하는 역량을 내재화하도록 교육을 설계하고 운영하고 있다.

면접 변화에 따른 기업의 준비사항

이러한 면접의 변화 방향에 따라 기업은 어떤 준비를 해야 할 지에 대해 몇 가지 제언을 하고자 한다. 우선 채용 환경의 변화와 및 트렌드에 대응하기 위해서는 기업에 맞는 면접체계 설계가 선행되어야 한다. 예를 들어 전문성 면접의 경우 기업에서 어떤 직무를 채용할 것인지, 그리고 그 직무에는 어떤 지식과 기술이 필요한지를 설계한 후 면접도구를 선정하고 개발해야 한다. 부적응성 성격요인 검증이 필요하다고 판단될 경우에도 마찬가지로 어떤 부적응성 성격요인을 면접에서 검증할 것인지를 설계하는 하는 과정을 거쳐야 한다. 또한 해당 성격요인이 실제로 면접에서 검증이 가능한지에 대해 전문가의 검토를 거칠 것을 권고한다.

면접체계 설계와 도구 선정이 됐다면, 이러한 도구를 활용해 실제로 면접을 진행할 면접관 교육이 이루어져야 한다. 면접관의 면접역량은 채용의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 면접은 상당한 기술과 전문성을 요하는 인지적 과정이다. 따라서 평가요소에 대한 정확하고 깊이 있는 이해와 고도로 훈련된 질문기술 그리고 지원자의 답변에서 평가요소에 대한 근거를 찾아내는 정밀한 평가기술을 갖춘 면접관이 투입되어야만 성공적인 면접이 가능하다.

하지만 이제까지 대부분의 면접관 교육이 역량중심의 면접관 교육에만 치중돼 있었고, 면접관이 갖추어야 할 자질이나 태도적인 측면과 같은 면접의 팁을 제공하는 데 그친 것이 사실이다. 이러한 교육만으로는 앞서 언급한 채용의 변화방향에 대응하기가 어려울 뿐 아니라 면접의 타당도를 높이기도 어렵다.

이러한 관점에서 필자는 면접 역량의 능력적 요소와 인성적 요소를 모두 다룰 수 있도록 설계된 오알피연

구소의 전문 면접관 교육을 제안한다. 오알피연구소의 전문 면접관 교육 과정은 실습을 통해 실전에서 높은 평가품질을 유지할 수 있는 면접관 양성을 목표로 산업 및 조직심리학의 선발/평가이론을 기반으로 설계됐으며, ▲역량 면접 과정 ▲디레일러^{Derailler} 면접 과정 ▲시물레이션 면접 과정 ▲직무 전문성 면접 과정으로 구성돼 있다.

면접은 채용 의사결정의 최종 단계이자, 면접관과 지원자가 직접 상호작용하는 역동적인 과정으로 직무에 필요한 지식, 기술, 경험과 역량, 성격을 종합적으로 평가할 수 있는 무대이다. 그리고 이러한 무대의 주인공은 훈련된 면접관이고, 그의 무기는 잘 설계된 타당도 높은 면접 도구이다. 연구결과에 따르면 잘 훈련된 면접관은 그 어떤 도구보다 높은 타당도를 보여준다고 한다. 그렇기에 구글과 같은 기업에서도 가장 중요한 채용 도구로서, 동료 면접을 포함해 많게는 10차까지 집요하고 끈질기게 면접을 하는 것이다.

전환의 시기, 채용면접의 변화방향은 결국 면접의 본질에 충실한 것이다. ▲무엇을 평가할 것인가 ▲어떻게 평가할 것인가 ▲누가 평가할 것인가. 이 3가지 질문이 채용의 성패를 가르는 핵심일 것이다. **HR**



김보경
오알피연구소 수석연구원
bokyoung.kim@orpinsitute.com