NCS 면접평가설계

성공적인 면접을 위한 구조화 방법

오늘도 인사담당자들은 조직의 성과창출을 도모할 인재를 채용하고 우리 조직에 맞는 면접 절차와 방법에 대해 고민 중이다. 어떻게 면접 문항을 만들고, 면접관은 누구로 하며 이들의 훈련은 어떤 내용으로 얼마나 해야 할지, 면접결과는 어떻게 채점할지 등. 이번호에서는 역량 중심의 구조화된 면접을 수행하기 위해 인사담당자가 설계 과정에서 고려할 점에 대해 알아보자.



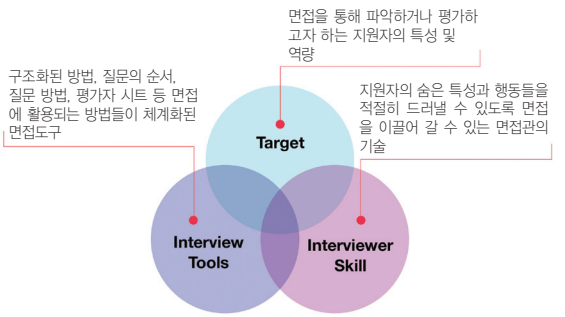
사람의 됨됨이나 재능 따위를 가려서 뽑아내는 일을 전형(銓衡: Screening)이라고 한다. 대부분의 조직에서 대표적인 전형 방법으로 면접을 사용하고 있지만 얼마나 잘 사용하고 있는가는 면접 절차와 방법을 설계하는 인사담당자가 가장 잘 알고 있을 것이다. 오늘도 인사담당자는 고민이 많다. 조직에 성과를 창출할 인재를 채용할 수 있는, 우리 조직에 맞는 면접 절차와 방법이란 대체 무엇일까? NCS 기반의 채용은 지원자의 스펙보다 역량 중심의 면접과정 설계가 요구된다. 지금부터 인사담당자가 설계과정에서 고려할 점을 다뤄 보기로 한다.

면접을 통해 무엇을 알아볼 것인가

면접은 지원자와 면접관의 대화이지만 일반 대화와는 전혀 다르다. 목표가 분명한 집중대화이며, 면접관은 질문을 통해 지원자의 특성을 탐색하여 우리 조직에 좋은 성과를 창출할 인재인지 아닌지를 판단하고자 한다. 면접관이 이 같은 목표를 달성하기 위해서는 면접과정을 통해 지원자의 무엇을 탐색할 것인지 분명히 알고 있어야 한다. 불과 몇 년 전까지만 하더라도 지원자의 됨됨이나 일반적인 특성을 파악하는 면접방식을 실시했으나 최근에는 성과와 관련 있는 구체적인 행동가능성을 탐색하기 위한 면접을 실시하는 기관 및 기업이 늘고 있다. 특히 역량모델링을 통해 역량(Competency)기반 인사시스템을 운영하고 있는 조직은 면접방법을 더욱 구조화하여 지원자의 역량탐색을 꾀하고 있다.

역량면접을 하려면 우리 조직의 인재상과 부합되는 역량을 정의하는 역량모델링이 우선돼야 한다. 비단 역량면접뿐만 아니라 어떤 면접을 수행하든 인사담당자는 기업문화 및 직무특성을 고려하여 면접전형의 평가영역을 구체적으로 정의할 수 있어야 한다. 불필요한 스펙이 아닌 역량을 강조하는 NCS 기반의 채용과정에서는 면접관이 집중적으로 판단해야 하는 타깃, 즉 평가영역을 구체적으

〈그림 1〉 성공적인 면접설계의 구성요소



로 제시하고 있으니 NCS 홈페이지를 참고하기 바란다. 면접전형을 전문적으로 설계해 가고 있는 구글은 인재선발을 위해 11개의 평가영역을 <표 1>과 같이 구체적으로 제시하고 있다.

〈표 1〉 구글의 11가지 평가 영역

1	변화에 능동적으로 대처할 수 있을 것
2	타인을 존중하며 원만한 관계를 형성할 수 있을 것
3	학점이 우수할 것
4	인터넷에 열정을 가지고 있을 것
5	기업가적 도전정신을 가지고 있을 것
6	능동적으로 자기 일을 해낼 수 있을 것
7	팀에서 협력을 잘 할 수 있을 것
8	정치적이지 않을 것
9	현재에 안주하지 않을 것
10	미래를 위해 활기차게 도전할 것
11	호기심이 많을 것

면접관은 선발준거(Selection Criteria)에 근거하여 우수인재를 골라내는 면접전형(Selection in interview process) 혹은 해당 직무특성에 부적합한 지원자를 골라내는 면접전형(Screening out interview process)을 수행할 수 있는데, 어떤 전형을 채택하든 면접관이 인재를 효과적으로 판단하기 위해서는 평가영역이 분명하고 구체적이어야 한다는 것에는 틀림없다.

면접과정을 구조화시키는 방법

면접방법이나 면접문항을 미리 정해 놓지 않고 면접관이 지원자의 특성을 소신껏 탐색해 가는 것을 비구조화 면접이라 하고, 면접절차 및 각 단계별 면접관의 행동을 표준화한 것을 구조화 면접이라 한다.

면접과정을 구조화 시키려면 면접절차의 단계별 활동을 표준화해야 한다. 지원자에게 면접과정을 안내하는 것부터 면접준비단계 및 면접과정에서 사용할 질문문항 구성, 지원자의 답변을 근거로 하여 평정하기 위한 평정기준의 구성, 면접을 마무리하고 필요한 경우 면접관들의 점수를 통합하는 과정 등의 표준화가 그것이다. 특히 NCS 기반의 채용인 경우 인사담당자는 모든 질문 문항에 고성과자의 직무행동과 연관된 내용이 들어가도록 면접문항을 설계하고, 면접 결과의 평정 기준을 모든 면접관이 동일하게 사용하도록 구성해야만 구조화된 평정, 구조화된 면접이라 할 수 있다. <표 2>는 면접방법 타당성에 대해 미국에서 수행한 메타연구의 결과이다.

〈표 2〉 구조화 면접의 타당도

구조화 정도	면접 방법	타당도 계수
구조화 ↕ 비구조화	구조화 면접과 성격검사의 동시 사용	0.60 이상
	구조화 면접과 적성검사의 동시 사용	0.50 ~ 0.60
	구조화 면접	0.40 ~ 0.50
	반(半)구조화 면접	0.30 ~ 0.40
	비구조화 면접	0.30 이하

<표 2>를 통해 면접이 구조화될수록 타당성이 높아진다는 것을 알 수 있다. NCS 기반의 채용과정에서 면접전형을 통해 근로윤리나 공동체 윤리 등의 직업윤리, 자기

인식이나 자기관리 등의 자기개발영역 등 추상적인 개념을 평가하는 경우 구조화 면접이 효과적일 수 있다. 또한, 지원자의 됨됨이나 도덕관, 국가관 등의 도덕성, 가치관을 살펴봐야 하는 인성면접의 경우 인성검사·성격검사와 구조화 면접을 함께 사용하거나 상황판단 면접 또는 행동기반 면접 방법을 구조화하여 사용함으로써 면접의 타당성을 높일 수 있다. 구조화된 면접을 사용하기 위해서는 다음의 조건을 만족시킬 수 있어야 한다.

- ✓ 사전에 준비된 피면접자를 통찰할 수 있는 면접문항 리스트가 준비돼 있을 것
- ✓ 피면접자의 응답에 대해 평가할 수 있는 표준화된 평가지표가 준비돼 있을 것
- ✓ 구조화 면접의 진행이 가능한 적절한 시간이 확보될 것 (일반적으로 30~50분)

면접문항의 개발

면접문항은 품질이 우수해야 하며 변별력과 신뢰성, 타당성을 갖춰야 하는데 이는 전문가가 투입된 신중한 개발 작업을 요한다. 반면 면접관이 표준화된 절차에서 벗어나는 질문을 할 수 없어 유연성이 떨어진다는 점은 구조화 면접의 단점이다. 구조화 정도를 표준화하여 면접 과정을 체계적으로 구성할수록 타당성은 높아지기 마련이다.

일반적으로 구조화된 면접의 면접문항을 개발하는 과정에서는 전문가들이 모여 선발기준에 맞는 면접문항을 합의해가는 방식을 사용한다. 이때 채점기준도 함께 개발하게 되므로 면접관들에게 표준화된 문항과 일관된 평정기준을 제시할 수 있다. 다음은 구조화된 면접에서 주도적인 성격 특성을 알아보기 위한 면접문항의 예시다.

- ✓ 최근에 어려운 자리에서도 적극적으로 의견을 피력했던 경험이 있으면 그것을 말해 보세요.
- ✓ 회의 시간에 당신은 주로 어떤 역할을 일관되게 하고 있는지 말해 보세요.
- ✓ 당신이 경험한 독선적인 성격을 가진 사람의 특성에 대해 말해 보세요.

위 3개 문항은 주도적인 성격이 뚜렷한 사람과 보통인 사람, 낮은 사람을 구분하기 위해 만들어졌다. 인성검사를 면접과정과 연계하여 사용하면 인성검사 결과와 면접에서의 지원자 답변을 비교할 수 있으므로 면접관의 주관에 의지하는 것보다는 지원자의 주도성, 도덕성 등과 같은 성격특성을 객관적으로 파악할 수 있다. 이는 구조화 면접과 성격검사를 함께 사용했을 때 면접의 타당성이 높아진다는 것을 설명하기도 한다.

구조화 면접에서는 이처럼 표준화된 면접문항을 사용하는 반면 비구조화 면접은 면접관이 면접 직전에 이력서나 자기소개서를 검토하며 만드는 경우가 많다. 구조화와 비구조화의 중간 형태를 띠는 반(半)구조화 면접은 면접관이 선발준거에 근거한 기초적인 면접문항을 제공받아 출제한다.

- ✓ 우리 회사에서 근무하고 싶은 이유는 무엇입니까?
- ✓ 당신이 최근 경험해 본 활동 중 가장 흥미로운 경험을 이야기 해 보세요.
- ✓ 당신이 겪었던 갈등상황과 경험에 대해 이야기 해 보세요.

국내 모 그룹사의 1차 면접문항이다. 면접관들은 조직이 필요로 하는 기본적인 태도를 가늠하기 위해 20분에 걸쳐 이와 같은 기초적인 면접문항을 바탕으로 질문을 하는 반구조화 면접을 진행한다. 면접문항을 만들 때 몇 가지 유의할 사항 중 하나가 지원자가 수행하게 될 직무와 연관되어 있으면서 단답형으로 답변할 수 없는 열린 질문이어야 한다는 것이다. 이 그룹사의 경우 1차 면접전형 합격자는 모의 상황에 50분간 노출시킨 후 주어진 상황을

바탕으로 30분간 발표를 하게 한다. 이 방법은 모의 상황에 근거한 발표형식의 면접이며 이 같은 면접에 사용되는 문항은 전문적인 선발기준과 직무상황에 근거하여 출제한다. 이때 발표(Presentation) 과업을 지원자가 인지할 수 있도록 명료하게 제시하고, 관련 자료를 읽고 발표할 수 있는 시간을 고려해야 하며, 모의 상황은 선발기준에 근거한 역량이 도출되도록, 역량이 관찰 가능한 행동으로 표출되도록 구성해야 한다. 즉 면접문항은 면접방법을 지원자에게 제시하는 방법, 소요시간, 역량을 확인할 수 있는 방법 등을 고려하여 구성해야 한다.

구글은 브레인티져(Brainteasers)라는 면접문항을 사용하는 대표적 회사 중 하나였다. 브레인티져란 비행기 한 대에는 몇 개의 골프공이 들어갈 수 있는가, 맨홀 뚜껑이 원형인 이유는 무엇인가 등과 같은 질문을 통해 창의적 문제해결 능력을 알아보는 방법으로, 면접관들은 지원자가 그 답변을 처리하는 과정을 관찰했다. 이 방법은 면접관이 기본 질문 유형에 근거해 면접문항을 출제했다는 점에서 반구조화된 면접이라 할 수 있으나, 이는 면접관의 기발함을 확인할 뿐 지원자의 성과예측과는 무관하다는 연구 결과에 따라 구조화된 면접으로 전환했다고 한다.

훈련된 면접관이 인재를 뽑는다

면접관은 우리 조직을 대표하는 '움직이는 신뢰도'이다. 면접의 목적은 우리 조직에 성과를 창출할 수 있는 인재를 예측하여 선택하는 것이다. 면접관의 예측은 종종 빗나가기도 하는데, 인사담당자가 아무리 면접문항을 잘 만들고 합리적인 절차로 설계한들 면접관이 이를 이해하지 못하면 의도하지 않은 오류를 피할 수 없으며 면접결과 또한 신뢰하기 어렵다.

이 같은 문제는 면접관 교육을 어떻게 설계하는가에 따라 충분히 해결할 수 있다. 면접관 교육에서는 면접관의 역할과 면접관이 만들어 낼 수 있는 오류를 필수적으로 다뤄야 한다. 특히 구조화된 면접의 경우 각 면접 단계 즉 라포 형성, 면접질문문항의 사용, 피면접자의 행동 평가, 양식지 사용 방법(과정) 등을 면접관이 표준화된 절차에 의해 행동화될 수 있도록 훈련해야 한다. 이는 단순히 이론을 습득하는 것으로 끝날 것이 아니라 실습을 통한 연습이 되도록 설계해야 할 것이다.

면접방법의 타당성 알아보기

끝으로 면접방법의 타당성은 면접결과와 선발된 인재의 수행 예측, 즉 성과창출의 상관관계를 통계적 절차로써 밝혀낼 수 있으며, 이를 위해서는 관련 인재의 면접결과와 성과창출 행동을 객관화해야 한다. 타당성 연구에 승진 횟수 같은 성과창출의 변수를 사용하는 경우 10년 이상의 장기적인 관점에서 설계해야 하는 한계가 있긴 하나 이를 통해 우리 조직에 맞는 면접방법으로 개선시킬 수 있다는 장점이 있다.

지금까지 역량중심의 구조화된 면접을 위한 면접 설계 방법에 대해 알아봤다. 면접 설계의 구성 요소를 시작으로 면접과정의 구조화, 면접 문항 개발, 면접관 교육 설계 등이 그것이었는데, 무엇보다 역량 중심의 구조화 면접 이전에 우리 조직이 요구하는 역량을 정의하는 것이 우선이다. 본 지면에 담는 내용에는 한계가 있으니 인사담당자라면 관련 정보를 다방면으로 찾아보고 '내 것'으로 소화하는 것이 조직에 성과 창출을 가져올 인재 채용 방법에 한걸음 더 가까워질 수 있을 것이다. HR



김명준
어세스타 대표 / 산업 및 조직심리 전문가(Ph.D)
mjkim@assesta.com