# NCS 면접평가의 활용과 운영 Tip
## (경험면접, 상황면접)

**다양한 면접방법을 활용하여 설계한 구조화된 면접은 면접전형의 타당성을 높일 수 있으며 더불어 면접관은 면접의 품질을 좌우하는 중요한 요소 중 하나다. 면접관은 움직이는 신뢰도이자 면접관의 면접역량이 그 회사의 수준이기도 하다. 이번 호에서는 면접방법과 면접관 매뉴얼의 내용을 구성하는 방법에 대해 살펴보기로 한다.**



직무역량을 평가하는 NCS기반의 면접은 면접을 구조화하여 여러 직무 상황의 가정 하에 면접관이 질문하고 지원자가 답변하는 형태로 진행된다. 면접방법을 분류하는 데에는 여러 기준이 있으나 NCS기반의 면접은 경험면접·상황면접·발표면접·토론면접의 형태를 제시하고 있다. 이러한 면접방법은 단독으로 또는 서로 연결하여 사용할 수 있는데 면접관이 각 방법의 특징을 알면 지원자의 역량을 객관적이고 효율적으로 파악하는 데 유리하다.

### 지원자가 예상하는 NCS 기반의 면접문항

면접은 지원자에게 일련의 상황을 질문형식으로 제공하고 주어진 상황을 어떤 방식으로 이해하고 해결해 가는지를 점차 명료화하며 내재된 역량을 알아가는 과정이다. 스펙 중심의 면접방식에 비해 NCS를 적용한 면접은 직무와 연관하여 구조화된 질문을 구체적으로 한다는 점에서 크게 다르다는 것을 지원자도 이미 알고 있다. 공공기관을 중심으로 NCS를 적용하는 채용이 본격화되면서 기관 뿐 아니라 취업준비생 또한 직무역량 면접을 준비하게 됐다는 것이 가장 큰 변화라 할 수 있겠다.

인터넷상에는 예상 면접질문을 공유하기도 한다. 면접질문을 만들어 연습한 지원자에게서 미래의 직무수행역량을 찾아내기란 결코 쉬운 일이 아닐 것이다. 이처럼 지원자가 좋은 점수를 받을 수 있는 답변으로 거짓말을 꾸며낼 수도 있는 상황에서는 경험면접(행동사건면접; Behavioral Event Interview)과 상황면접(Situational Interview)이 적합하다. 이 방법의 특징은 면접관이 지원자의 내재된 역량을 파악하기 위해 경험이나 미래 직무상황과 관련된 질문으로 캐물어간다는 것이다. 면접관이 예리한 관점을 가지고 자세히 파고들어 물어보면 지원자의 거짓말이 통하지 않는다. 이 두 가지 방법은 지원자의 과거 경험을 통해 미래수행을 예측하는 방법으로써 지원자는 거짓말을 하기 어렵고 면접관은 지원자의 직무수행역

량을 효과적으로 찾아낼 수 있다는 것이 증명돼 이미 많은 나라의 면접관이 사용하고 있다.

## 경험면접(행동사건면접)의 활용

경험면접(행동사건면접; Behavioral Event Interview)시 면접관이 가장 먼저 고려할 것은 "지원자의 어떤 경험을 확인하여 직무역량을 예측할 것인가?"이다. 즉, 과거의 경험을 통해 미래의 성과를 예측 할 수 있도록 면접관의 타깃을 설정하는 것이다. 면접을 통해 알고자 하는 영역은 일반적으로 역량모델링을 통해 구체화돼야 하나, NCS를 적용하는 경우 이미 10개 영역에서의 직업기초역량이 제시돼 있으므로 이를 활용해 면접 문항을 구성하고, 직무수행역량과 관련된 문항 또한 NCS 맵핑 자료를 바탕으로 구성해야 한다. 이때 문항은 가능한 지원자의 예상질문과 중복되지 않도록 행동 위주로 구성하되 조직의 문화를 반영할 수도 있다.

이 면접방법은 지원자가 생각만이 아닌 행동으로 표출했던 경험을 구체적으로 답변할 수 있도록 기본 면접문항을 구성해야 한다. 예컨대 의사소통 역량의 경우, 면접관은 지원자에게 성공적으로 의사소통 했던 경험과 실패한 경험을 이야기하게 하고, 그 경험에 대해 누구와 언제, 어떻게 행동을 전개했는지를 연속적으로 질문함으로써 지원자의 의사소통 역량의 정도를 판단할 수 있게 된다.

경험면접의 장점은 면접관이 기본 질문을 바탕으로 평가영역에 관련된 내용을 캐묻기 좋다는 것이다. 또한 지원자는 추상적인 내용이 아니라 자신이 경험한 내용을 바탕으로 답변해야 하므로 면접관이 점점 파고드는 질문에 계속적으로 거짓 답변을 하기 어려워진다. 단점이라면 면접시간이 충분히 확보돼야 한다는 것과 면접관의 반복된 훈련을 꼽는다.

〈그림 1〉 경험면접(행동사건면접: BEI)




## 상황면접(Situational Interview)

상황면접은 면접 시뮬레이션(Interview simulation) 또는 역할수행 면접(Role play interview)이라고 불리기도 한다. 상황면접은 지원자가 미래에 수행하게 될 직무상황을 바탕으로 모의상황을 구성하여 훈련된 면접관이 지원자의 답변이나 태도 등을 관찰하면서 내면의 역량을 파악하는 방법이다. 상황면접과 경험면접이 유사하게 보일 수 있으나 경험면접은 지원자의 과거의 경험을 바탕으로 미래의 직무수행능력을 예측하려는 방법인 반면 상황면접은 앞으로 수행하게 될 직무상황을 가정한다는 점이 다르다. 예를 들어 경험면접에서는 "예전에 시간에 쫓겨 업무처리 한 경험에 대해 이야기 해보세요"라고 한다면 상황면접에서는 "시간이 촉박한 상황에 업무를 완료해야 한다면 어떻게 행동하시겠습니까?"하고 질문한다. 지원자가 수행하게 될 직무에 고도의 스트레스가 따르는 경우, 압박면접을 통해 스트레스가 따르는 모의 상황을 제시해 어떻게 대처하는지 관찰하기도 한다.

상황면접은 모의상황 즉 시뮬레이션을 효과적으로 구성해야 하며, 지원자가 상황에 대처하는 방법을 어떻게 평

정할 것인지에 대한 평정의 기준도 함께 구성해야 한다. 상황면접을 실감있게 진행하기 위해 면접관이 역할수행을 하기도 하는데, 모의직무상황을 잘 구성하면 타당성이 매우 높은 결과를 얻을 수 있는 장점이 있다. 그러나 이러한 상황구성을 위해서는 행동과학 또는 심리학 전문가가 개입돼야 할 필요가 있고 면접관은 면접 전에 상황을 충분히 숙지하고 평정기준에 익숙해져야 하므로 비용이 많이 드는 단점이 있다.

## STAR 기법과 경험면접·상황면접

STAR 기법은 Situation, Task, Action, Result의 앞 철자를 딴 것으로, 경험면접(행동사건면접)을 통해 알게 된 지원자의 경험을 상황으로 구성해 그 상황에서 지원자가 수행한 과업이 무엇이고 이해관계자가 누구인지 등을 구체적으로 물어본 후 지원자가 어떤 행동을 취했거나 하지 않았는지, 그리고 그 상황이 어떻게 마무리 됐는지를 일목요연하게 질문함으로써 지원자에게서 진실된 답변을 이끌어내며 역량을 확인하는 면접방법이다.

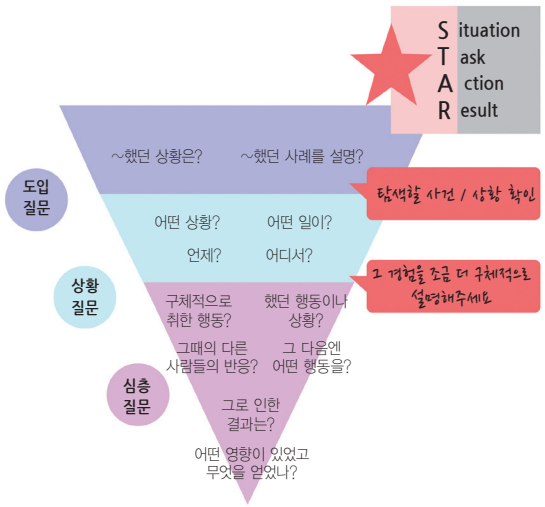
**Situation, Task(지원자의 경험을 구체화하기 위한 질문) :** 이해관계자의 요구사항, 마감시간을 맞춘 방법, 동료의 협조를 이끌어낸 방법 등

**Action(구체적 행동을 확인하기 위한 질문) :** 과업을 완성하기 위해 지원자가 취한 행동, 추가 시간·비용 발생을 가정했을 때의 지원자가 취했을 행동, 위험한 상황에 대한 예방책이 마련되어 있지 않았을 때 지원자의 행동 등

**Result(경험의 결과를 확인하는 질문) :** 지원자의 행동의 결과가 만들어낸 변화에 대한 구체적인 기술 등

STAR 기법은 제대로 훈련되지 않은 면접관이 사용하게 되면 기법의 장점이 단점으로 작용하여 거짓 답변임에도 대체로 진실된 것으로 들리기 쉽다는 단점이 있다. 더

〈그림 2〉 STAR 기법




구나 첫인상 효과로 높은 점수를 받은 지원자의 거짓 답변은 더욱 그럴듯하게 들린다. 따라서 다음의 세 가지 상황에 입각하여 지원자가 답변한 내용의 참과 거짓을 구분하는 시도를 할 필요가 있다.

- **모호한 답변 :** 자신이 행동으로 취하지 않은 내용들을 언급하는 경우이다. 보다 구체적으로 등장인물, 직접 수행한 과업, 자신이 취한 행동, 행동이 미친 영향에 대해 추가 질문해야 한다.
- **의견만 제시 :** 상황에 대해 자신이 취한 경험이나 행동보다 개인의 신념, 판단, 견해 등의 의견을 제시하는 경우이다. 구체적으로 지원자가 취한 행동은 무엇인지, 행동의 긍정적 결과와 부정적 결과가 무엇이었는지 추가 질문을 해야 한다.
- **미래 지향적 언급 :** 앞으로 어떻게 하겠다는 언급은 추상적인 경우가 많으므로 경험면접(행동사건면접)이라 할 수 없다. 이런 경우에는 지원자의 답변을 제지하고 자신이 경험한 내용을 중심으로 구체적으로 답변하도록 유도하

는 추가 질문을 해야 한다.

STAR 기법을 사용하여 지원자의 진실된 답변을 이끌어 내거나 거짓 답변을 가려내어 역량을 확인하려면 STAR 기법을 활용한 면접을 경험할 수 있는 면접관 훈련이 필요하다.

### 토론면접

토론면접은 한정된 시간 동안 4~6명의 지원자가 문제해결 또는 의사결정을 위한 토론을 하게 되는데, 특정 역할이 정해진(assigned) 경우와 역할이 부여되지 않은(non-assigned) 형태로 나뉜다. 역할이 부여되지 않은 경우에는 모든 지원자가 공동의 목표를 향해 토론을 하지만 역할이 부여된 경우 모든 지원자가 서로 다른 목표를 갖고 토론하게 된다. 두 형태 모두 협력역량을 측정하며 역할이 부여된 경우에는 경쟁력도 측정의 요소가 된다.

토론면접에서 지원자에게 조직의 정보, 문제의 배경 지식에 대해 기본적인 사항을 제시한 후에도 목적에 따라 부가적인 정보를 제공하기도 한다. 평가의 목적에 따라 주어지는 정보나 토론의 정도는 대략적이거나 매우 특정적일 수 있다. 토론을 하는 동안 면접관은 지원자를 관찰하고 기록하여 이를 근거로 면접점수를 부여하게 된다.

토론면접의 가장 큰 장점은 짧은 시간 동안 다수의 지원자를 관찰할 수 있다는 것이나 토론의 분위기나 목소리 톤 등의 요인에 따라 표준화하기 어려우며 지원자의 행동이 개인적 원인인지 그룹의 동인(group dynamic)인지 파악하기 어려울 수 있다. 또한 그룹의 특성과 그룹내 여성의 비율에 따라 지원자의 행동에 차이가 있을 수 있다는 단점이 있다.

### 면접관 가이드의 개발 및 활용

NCS 기반의 채용과정 중 면접전형은 서류전형이나 필기전형에 비해 면접관의 선정 및 면접관의 면접기술 습득을 위한 훈련, 면접문항의 준비 등이 요구된다. 특히 면접을 구조화하고 면접관 가이드를 개발하여 이를 면접관 훈련 및 면접시행 과정에서 활용할 수 있어야 한다. 면접관 가이드에는 면접관의 역할, 면접을 통해 확인할 역량의 구체적 정보 및 문항, 면접 전 체크리스트, 면접 시작 및 마무리 단계에서 면접관이 취해야 할 구체적인 행동, 면접관이 사용하게 될 면접방법에 대한 설명, 면접결과를 판단하기 위한 평정기준, 면접관이 범할 수 있는 오류 등에 대한 내용이 포함돼야 한다.

NCS가 직무역량을 갖춘 적합한 인재를 선발한다는 점에서 미래 직무수행능력을 예측하는 역량평가와 다르지 않다. 심리평가 및 역량평가 방법론을 개발하고 운영했던 노하우를 HR Insight를 통해 공유할 수 있어 보람됐다. 정보통신의 발달이 정점을 찍고 있는 세상에서 면접에서 한 번 사용했던 문항을 다음 회차나 다른 장소에서 사용한다는 것은 위험한 일이 됐다. 면접 문항 개발에 소홀해서는 안 되며, 면접의 구조화, 면접관 훈련 등을 통해 어렵게 개발한 문항을 효과적으로 사용하여 면접이 진행돼야만 목표한 인재를 선발할 수 있을 것이다. HR

※ 본 연재는 이번호로 마무리 됩니다. 5회에 걸쳐 NCS 면접평가에 대해 좋은 정보 공유해 주신 김명준 대표님께 감사 드립니다.



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