

자기주도학습전형
입학전형위원 신규 연수

12. 면접의 기술 1



| | |
|--------|--|
| 오늘의 활동 | 1. 면접의 역할과 기능 변화 2. 역량기반 구조화 면접 |
| 오늘의 목표 | 1. 면접의 역할 및 기능의 변화 경향을 이해하고, 구조화 면접의 등장 배경을 설명할 수 있다. 2. 전통적 면접 방법에 대비하여 역량기반 구조화 면접의 장점을 제시할 수 있다. 3. 역량기반 구조화 면접의 활용 방법을 설명할 수 있다. |

[활동1] I. 면접의 역할과 기능 변화

1. 전통적인 면접

한동안 면접은 입사를 위한 하나의 통과의례로 여겨져 왔다. 면접을 통해서 회사에 맞는 사람을 선발한다는 논리는 이제 우리에게 너무나도 당연하게 받아들여지고 있다. 그러나 이처럼 면접이 중요한 역할을 수행하게 된 것은 생각보다 오래전의 일이 아니다. 즉, 면접이 갖는 의미에도 시기에 따른 부침이 있었다는 말이다.

초기에 면접은 지원자의 기본적인 스펙에 대한 확인 및 보완의 성격이 강했다. 지원자의 학력, 성적, 입사시험 점수, 영어점수, 자격증 취득 여부 등을 통해서 대부분의 합격자는 결정되어 있었다. 흔히 이러한 단계를 1차 시험, 서류전형, 필기시험 이라고들 부른다. 이와 같이 수치화된 인증 자료가 중심이 되는 지원자 선발에서 면접이 갖는 기능은 지원자의 인상을 확인하거나 큰 문제 없을 사람인지를 확인하는 의미가 강했다. 시쳇말로 '눈코입 제대로 달려있는지 확인하겠다'는 표현이 이러한 면접의 의미를 잘 드러내는 말이 된다. 이러한 면접에서는 말그대로 지원자를 만나서 확인하는 것이 목적이기 때문에 면접의 기술도 크게 필요하지 않았다. 지원자에 대한 덕담이나 오늘의 날씨에 대한 이야기, 최근 읽은 책이나 오늘 아침 신문의 내용 등에 대한 확인이 대부분이었다. 면접의 방법 또한 세분화되지 않아서 여러명의 면접관이 1명 혹은 여러명의 지원자에게 궁금한 부분을 질문하는 정도에 머물렀다.

특히 우리나라에서 한동안 면접의 역할이 중요하게 대두되지 않았던 이유는 공정성의 신화 때문이다. 우리나라는 시험의 결정력이 매우 큰 나라로 알려져 있다. 그동안 무수히 시도되었던 교육개혁들이 막히는 부분 역시 객관식 시험에 의한 공정한 평가라는 늪에서 벗어나기 어려웠기 때문이었다. 교육 상황을 예로 들자면, 학생의 특성이나 잠재된 능력을 찾아내기 위한 입시 방식이나 면접 방식은 다소간 공정하지 못한, 객관적이지 못한 것으로 간주되었다. 마치 면접을 통해 선발한다는 것은 성적과 무관한 다른 요인이 개입되는 것처럼 받아들여지는 경우도 있었다. 면접이란 누구를 만나느냐에 따라서 완전히 달라질 수 있는 것, 혹은 그 상황에 대한 준비를 어떻게 잘 하느냐에 따라 완전히 달라질 수 있는 요행수와 같은 것으로 받아들여지기도 하였다. 특히 훈련받은 전문적인 면접자가 아닌 회사의 중역들이 실시하는 면접이 일반화되면서, 이러한 세간의 의심은 당연한 것으로 받아들여질 수밖에 없었다.

2. 주변 환경의 변화

최근 들어서, 면접의 개념이 조금씩 바뀌고 있다. 단지 지원자의 스펙을 보조하는 역할이나 기재사항이 맞는지 점검하는 보조적인 차원이 아니라, 지원자를 선발하는 과정에서 가장 큰 영향력을 발휘하는 과정으로 자리매김하기 시작한 것이다. 실제로 취업을 준비하는 대학생들의 준비 상황을 보면, 학점, 토익점수, 어학연수 경험, 봉사활동 경험 등 다양한 스펙을 쌓아두는 것과 동시에 면접에 대한 대비를 많이 한다는 것을 알 수 있다. 취업 면접 학원이나 스피치 학원 등이 성업 중인 것 역시 이러한 변화의 반영이라고 할 수 있다.

기업들에게 이러한 면접 방식의 선발이 중요하게 대두된 것은 외부의 환경 변화가 워낙 급박하게 나타나기 때문이다. 이에 따라 기업의 환경도 예측을 불가하는 상황으로 전개되기 마련이고, 예전처럼 단순히 시험 성적이 좋은 지원자를 선발한다는 것이 회사의 입장에서 그리 도움이 되지 않는다는 것을 인식하게 된 결과라고 할 수 있다. 예전에 학점이나 학벌, 영어 성적 등이 하나의 종합적인 지표로서 해당 지원자의 일반적인 능력을 예측하게 해주는 지표였다고 한다면, 최근에는 회사에서 필요로 하는 능력(요즘에는 역량이라고 표현하는)을 세부적인 역량으로 정해두고, 회사가 가장 필요로 하는 역량을 가진 사람을 찾아내는 방식으로 선발의 개념이 변화하고 있는 것이다. 기업의 입장에서 외부 환경 변화에 잘 적응할 수 있는 창의력을 가진 사람을 원한다고 할 때, 이러한 능력은 성적이나 단순한 검사, 수상 내역 등으로 발견해 내기에 어려운 능력이라고 할 수 있다. 기존 직원들과의 관계나 협업이 중요한 직장이라고 했을 때, 지원자의 팀워크 능력을 위의 성적이나 검사 등을 통해 밝혀내기란 역시 어려운 일이다.

또한 사회적 비용의 문제도 여기에 포함되어 있다. 그동안 기업에서 새로운 직원을 선발하는 작업에 들이는 비용은 불필요한 지출로 간주되어 온 것이 일반적이다. 그러나 그러한 선발의 문제가 나타날 경우 추후에 들어가는 비용이 더 크다는 것이 정설이 되면서, 기업에서도 점차로 직원 선발에 대한 관심이 커지고, 보다 엄격한 절차를 갖추게 되었다고 할 수 있다. 한 번 뽑은 직원이 문제가 있을 경우 치러야 하는 조직의 비용을 감안한다면, 애초 선발 과정에 대한 투자는 어떤 측면에서는 보험금의 성격을 갖고 있는 불가피한 비용일 수도 있다는 것이다.

이러한 변화에는 사회 전반적인 취업난도 반영이 되었다고 할 수 있다. 지원자들이 원하는 일자리는 제한되어 있고, 지원자들의 스펙은 인플레이션이라고 할만큼 높아져 있다. 따라서 점수나 스펙의 변별력이 거의 없어진 것이 지금의 상황이다. 오히려 누구나 가지고 있는 스펙이 없을 경우 눈에 띄지 않을 정도로 그러한 높은 점수나 스펙이 합격의 보증수표가 되는 시기는 지난 것이다. 지원자들을 더 제대로 변별해내기 위한 차원에서도 면접의 중요성은 날이 갈수록 커져가고 있다고 말할 수 있다.

3. 최근 면접의 경향

이처럼 면접의 역할이 확대되고 기능이 변화하면서 면접을 바라보는 사회와 기업들의 시선도 달라질 수밖에 없었다. 면접을 통해서 우리 회사가 어떠한 인재를 선발하려 하는지를 보다 명확히 하며, 보다 객관적인 방식으로 면접을 진행하기 위한 노력들이 이루어지기 시작한 것이다. 전술하였듯이 이전의 면접은 면접관이 누구냐에 따라서 거의 복불복이라 해도 무방할 정도로 다양한 내용이 다루어졌던 것이 사실이다. 하지만, 이와 같은 면접관 간의 오차를 줄이고, 면접의 타당도를 확보하기 위한 다양한 면접 방식들이 출현하기 시작하였다.

그 대표적인 방식이 역량기반 구조화 면접이라는 방식이다. 먼저 구조화 면접(structured interview)이라는 말에 대해서 알아보자면, 이전의 면접은 주로 비구조화 면접(unstructured interview)으로 통칭된다. 비구조화 면접 방식은 면접에서 사용될 문항이나 내용, 채점 기준 등을 사전에 정해두지 않고 면접관의 자율적인 결정에 따라 진행되는 방식을 말한다. 실제로 아직도 대부분의 기업체에서는 비구조화 면접을 사용하고 있는데, 그것은 대체로 면접 이전의 준비 과정이 수월하고, 실행에 있어서도 고려 사항이 적으며, 가장 중요하게는 면접관의 자의적 재량권을 최대한 인정하는 면접 방식이기 때문이다(Nevo & Berman, 1994). 간단히 말해서 준비 부담이 적고, 면접관의 결정 권한이 상당히 크기 때문에 기업체에서 선호된다는 것이다.

대부분의 기업에서 오너 혹은 경영진의 입장은 회사의 중요한 결정 사항에 있어서 절대적인 권한을 갖는다. 따라서 면접 장면에서도 경영진의 참여를 보장하고 경영진이 보았을 때 괜찮은 사람을 뽑는다는 것은 회사 입장에서 상당히 매력적이며 문제의 소지를 최소화하는 방법이라고 할 수 있다. 물론 이 분야에서 오랜 경험을 갖고 있는 경영진의 연륜에 기대는 것도 무조건 나쁘다고만 볼 수 있는 방법은 아니다. 실제로 많은 경영진 면접관들은 회사에 와서 일을 잘할 사람을 딱 보면 안다는 자부심을 갖고 있는 경우도 많다. 하지만 이러한 방식은 너무도 당연하게 그 타당도에 대해서 의심을 받을 수밖에 없다. 그리고 회사의 규모가 커진다면 특정한 사람이 모든 면접대상자를 만날 수 없다는 점에서 그 문제가 더 심각해진다.

이러한 문제점을 해결하기 위하여, 최근에는 면접에서 질문할 내용들을 사전에 조직화하고, 면접의 프로세스를 표준화하고 객관화하기 위한 구조화 면접이 대세를 이루고 있다고 할 수 있다. 구조화 면접에서는 사전에 질문해야 할 내용들이 어느 정도 갖추어져 있다. 물론 면접관의 재량이 전혀 없는 것은 아니지만, 대부분의 Opening Question에서부터 Follow-up Question에 이르기까지 질문의 세트가 어느 정도 갖추어져 있다는 것이 가장 큰 특징이라고 할 수 있다. 이러한 구조화된 질문은 특정한 정형이 있는 것은 아니며, 면접을 준비하는 기관에서 자신의 기관 상황에 맞는 질문을 준비하여 면접관들에게 제공하는 것이 일반적이다. 그러므로 구조화된 면접에서는 면접관 교육이 필수적이라고 할 수 있다. 해당 회사의 내용에 대해서 잘 알고 있는 것뿐만 아니라, 회사가 원하는 인재상을 이해하고 면접 질문에 대해서도 숙지한 채로 면접에 임해야 하기 때문이다. 이러한 구조화 면접은 면접의 타당도를 높여주고, 여러 팀으로 나누어 면접이 진행되는 상황에서도 유사한 질문을 활용함으로써 결과에 대한 신뢰도 역시 높은 것으로 나타난다.

또 한가지 최근 면접의 경향 중 주목할 것은 역량에 기반한 면접(competency-based interview)을 중시한다는 것이다. 한국기업교육학회에서 펴낸 <HRD 사전>에서는 역량을 다음과 같이 언급하고 있다. 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적인 특성으로 개인이 성공적인 수행을 위하여 개별적으로 결합해서 사용하는 어떤 특징들이다. 여기에는 지식, 기능, 사고유형, 정신자세, 사고방식 등이 포함된다. 또 역량을 조직환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동 특성이나, 효과적 수행자와 비효과적 수행자를 분별하는 특별하고 일관된 행동동기, 특질, 기능, 심지어는 우수한 인재의 벤치마크(Bench mark)로 보기도 한다. 이와 같은 여러 가지 의견을 종합해 볼 때, 역량 정의에는 몇 가지 공통점이 있다. 이러한 추세의 반영이라고 할 수 있다.

그 대표적인 방식이 역량기반 구조화 면접이라는 방식이다. 먼저 구조화 면접(structured interview)이라는 말에 대해서 알아보자면, 이전의 면접은 주로 비구조화 면접(unstructured interview)으로 통칭된다. 비구조화 면접 방식은 면접에서 사용될 문항이나 내용, 채점 기준 등을 사전에 정해두지 않고 면접관의 자율적인 결정에 따라 진행되는 방식을 말한다. 실제로 아직도 대부분의 기업체에서는 비구조화 면접을 사용하고 있는데, 그것은 대체로 면접 이전의 준비 과정이 수월하고, 실행에 있어서도 고려 사항이 적으며, 가장 중요하게는 면접관의 자의적 재량권을 최대한 인정하는 면접 방식이기 때문이다(Nevo & Berman, 1994). 간단히 말해서 준비 부담이 적고, 면접관의 결정 권한이 상당히 크기 때문에 기업체에서 선호된다는 것이다.

대부분의 기업에서 오너 혹은 경영진의 입장은 회사의 중요한 결정 사항에 있어서 절대적인 권한을 갖는다. 따라서 면접 장면에서도 경영진의 참여를 보장하고 경영진이 보았을 때 괜찮은 사람을 뽑는다는 것은 회사 입장에서 상당히 매력적이며 문제의 소지를 최소화하는 방법이라고 할 수 있다. 물론 이 분야에서 오랜 경험을 갖고 있는 경영진의 연륜에 기대는 것도 무조건 나쁘다고만 볼 수 있는 방법은 아니다. 실제로 많은 경영진 면접관들은 회사에 와서 일을 잘할 사람을 딱 보면 안다는 자부심을 갖고 있는 경우도 많다. 하지만 이러한 방식은 너무도 당연하게 그 타당도에 대해서 의심을 받을 수밖에 없다. 그리고 회사의 규모가 커진다면 특정한 사람이 모든 면접대상자를 만날 수 없다는 점에서 그 문제가 더 심각해진다.

이러한 문제점을 해결하기 위하여, 최근에는 면접에서 질문할 내용들을 사전에 조직화하고, 면접의 프로세스를 표준화하고 객관화하기 위한 구조화 면접이 대세를 이루고 있다고 할 수 있다. 구조화 면접에서는 사전에 질문해야 할 내용들이 어느 정도 갖추어져 있다. 물론 면접관의 재량이 전혀 없는 것은 아니지만, 대부분의 Opening Question에서부터 Follow-up Question에 이르기까지 질문의 세트가 어느 정도 갖추어져 있다는 것이 가장 큰 특징이라고 할 수 있다. 이러한 구조화된 질문은 특정한 정형이 있는 것은 아니며, 면접을 준비하는 기관에서 자신의 기관 상황에 맞는 질문을 준비하여 면접관들에게 제공하는 것이 일반적이다. 그러므로 구조화된 면접에서는 면접관 교육이 필수적이라고 할 수 있다. 해당 회사의 내용에 대해서 잘 알고 있는 것뿐만 아니라, 회사가 원하는 인재상을 이해하고 면접 질문에 대해서도 숙지한 채로 면접에 임해야 하기 때문이다. 이러한 구조화 면접은 면접의 타당도를 높여주고, 여러 팀으로 나누어 면접이 진행되는 상황에서도 유사한 질문을 활용함으로써 결과에 대한 신뢰도 역시 높은 것으로 나타난다.

또 한가지 최근 면접의 경향 중 주목할 것은 역량에 기반한 면접(competency-based interview)을 중시한다는 것이다. 한국기업교육학회에서 펴낸 <HRD 사전>에서는 역량을 다음과 같이 언급하고 있다. 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적인 특성으로 개인이 성공적인 수행을 위하여 개별적으로 결합해서 사용하는 어떤 특징들이다. 여기에는 지식, 기능, 사고유형, 정신자세, 사고방식 등이 포함된다. 또 역량을 조직환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동 특성이나, 효과적 수행자와 비효과적 수행자를 분별하는 특별하고 일관된 행동동기, 특질, 기능, 심지어는 우수한 인재의 벤치마크(Bench mark)로 보기도 한다. 이와 같은 여러 가지 의견을 종합해 볼 때, 역량 정의에는 몇 가지 공통점이 있다.

첫째, 성공적 수행과 성과에 기여하는 인적 필요능력이란 의미, 둘째, 행동으로부터 지식, 기능, 태도, 가치관, 자아의식 등 개인의 행동적, 심리적 요인을 망라한다는 의미, 셋째, 성공적 인물에게서 안정적이고 일관되게 나타난다는 의미이다. 이러한 3가지 의미를 이해하는 것은 역량모형 개발과정에서 역량을 구별해 내는데 중요한 역할을 한다.

최근에 다루어지는 역량에 대한 연구를 보면 학자에 따라서 역량의 개념은 다소 상이하게 다루어지고 있다. 하지만 일관되게 나타나는 부분은 역량이라는 것이 특정한 지식, 기술, 능력, 태도와는 다르게 그것의 상황에 맞는 활용을 포괄하는 개념이라는 것과, 이러한 다양한 요인을 망라한 다소 종합적인 개념이라는 것이다. 역량기반의 면접을 실시한다는 것은 기업에서 성공적인 수행을 가져오기 위해 필요한 내용들을 사전에 정의해 두고, 그러한 역량을 갖춘 사람들을 선발하기 위한 면접을 실시한다는 의미이다.

이에 따라 최근에 나타나는 경향은 각 기업에서 필요한 인적자원의 역량을 사전에 정의하고 그 역량을 갖춘 지원자를 선발하기 위한 면접 절차를 준비한다는 것이다. 예를 들어, 공기업의 경우라면 신뢰성이나 공공성이라는 가치를 중시할 수밖에 없을 것이다. 이 경우 해당 기업에서는 인재 선발 시에 신뢰성이나 공공성, 혹은 개인적 차원의 협업 능력을 회사의 인재상으로 상정하고, 그러한 역량을 갖춘 사람을 선발하기 위한 면접을 실시하게 되는 것이다. 만약 해외 사업이 활발한 기업이라면 글로벌 역량이나 도전정신 등의 가치를 회사의 직원이 갖추어야 할 핵심역량으로 설정할 수 있을 것이다.

이러한 역량기반 면접이 이전의 면접과 다른 점은 지원자의 능력을 세분화된 역량의 단위에서 관찰한다는 것이다. 이전의 면접은 쉽게 말해서 괜찮은 사람을 뽑는 측면이 강했다. 전반적으로 능력이 괜찮은지, 인상이 좋은지 등이 선발의 주요 요인이었고, 다른 지원자들과의 비교에서 가장 괜찮은 사람을 줄세워서 선발하는 경우가 많았다. 그러나 역량기반 면접에서는 지원자에게 회사가 필요로 하는 사전에 정의된 역량을 기준으로 해당 역량에 대한 탐침을 통해 지원자의 해당 역량 점수를 부여하는 방식으로 면접이 진행된다. 예를 들어, 도전정신, 팀워크, 적극성, 업무추진력 등의 다양한 측면으로 지원자의 역량을 구분하고 각 역량요소에 대한 점수를 기반으로 면접 결과를 산출하게 되는 것이다. 여기에서 제기된 역량요소가 모두 면접을 통해서 파악되기 어려울 수도 있다. 만약 그런 경우라면 해당 역량요소를 파악하기에 가장 적절한 선발 방식을 추가하여 지원자의 역량을 평가하게 되는 것이다. 최근 회사들의 면접 방식이 복잡해지는 것은 이러한 추세의 반영이라고 할 수 있다.

II. 역량기반 구조화 면접

1. 역량기반 구조화 면접의 특징

가. 전통적인 면접의 문제점

그 동안의 연구에 의해서 밝혀진 전통적인 면접(이른바, 비구조화 면접)의 문제점은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다(오인수, 서용원, 2002).

첫째, 면접 내용의 일관성이 부족하고 직무관련성이 낮다. 면접관이 누구인지에 따라 면접 내용은 그때그때 달라지기 마련이며, 동일한 면접관이라고 하더라도 당일의 컨디션이나 주요 사건 등에 따라 내용이 달라지는 경우가 일반적이다. 점검해야 할 역량을 사전에 정의해두지 않았기 때문에 직무관련성이 낮은 질문이 제기되는 경우가 많다.

둘째, 면접관의 태도가 지원자의 응답에 대한 해석에 강하게 영향을 미친다. 사회심리학 분야에서 면접자의 인상 형성에 관련한 연구들을 보면, 긍정적인 정보를 많이 주는 사람보다는 부정적인 정보를 주지 않는 사람이 면접에서 성공하는 것으로 나타나고 있다. 전통적인 면접에서는 기존의 다른 요소들을 통해 어느 정도 선발의 순서가 정해진 이후에, 단지 직접 만나서 사람을 확인하는 정도로 면접을 활용하였기 때문에 지원자의 능력을 확인하는 것보다 지원자가 큰 문제가 없는 사람인지를 확인하는 것이 더 중요하게 작용하였다.

셋째, 면접이 끝나기 전에 성급하게 결론을 내리는 면접관이 많이 있게 된다. 면접시 수행해야 할 질문이 구조화되어 있지 않기 때문에, 인상이나 이미지 등에서 호감이 가는 지원자에게 성급하게 결론을 내리는 경우가 많이 나타나게 된다. 흔히 '사람 좋아 보인다'는 평가를 면접관에게 받게 되면 성공한 면접이 되는 것이 일반적이었다.

넷째, 면접 초반의 정보가 면접 진행 중의 실제적 정보보다 더 중요하게 작용한다. 초두효과(primacy effect)라고 부르는 현상으로, 특정인에 대해서 처음에 받아들인 인상이나 이미지가 상당한 영향력을 행사하게 되는 것을 의미한다. 처음 좋게 본 이미지의 사람에 대해서는 부정적인 추가 정보가 제공된다 고 하더라도 큰 문제가 아닌 것으로 해석하게 된다거나, 작은 긍정적인 신호에도 확신을 갖게 되는 것이 이러한 경우에 해당한다.

다섯째, 면접관은 자신에게 긍정적인 인상을 심어준 지원자 혹은 자신과 유사한 지원자와 더 많은 정보를 교환하고, 그 지원자를 더 좋게 평가한다. 면접관도 사람이기 때문에 자신의 기대가 확인될 수 있기를 바라게 되는데, 실제 면접 과정에서도 그런 방향으로 지원자와 상호작용하게 된다는 것이다. 지역, 학력, 성별 등의 다양한 정보를 통해 형성된 지원자의 이미지가 면접을 통해 확인되어 가는 과정으로 진행되기 쉽다는 것이다.

나. 역량기반 구조화 면접의 장점

역량기반 구조화 면접의 장점은 위에서 언급한 전통적 면접의 문제점에 대한 효과를 중심으로 언급할 수 있다.

첫째, 면접 내용의 일관성이 높고 직무관련성이 높다. 어느 정도 정해진 질문의 틀을 가지고 면접을 실시하기 때문에 면접관에 따른 편차를 최소화할 수 있고, 면접 내용의 일관성을 높게 유지할 수 있다. 또한 직무관련성에 대해서도 해당 직무의 전문성에 해당하는 역량을 사전에 정의하고 정보를 파악할 수 있기 때문에 직무관련성이 높다.

둘째, 면접관의 태도가 지원자 평가에 미치는 영향을 최소화할 수 있다. 면접관 교육을 통해 지원자에 대한 이미지나 인상이 아니라 근거를 수집하도록 하기 때문에, (제대로 이루어만 진다면) 면접관의 개별적인 판단이 지원자 평가에 미치는 영향을 최소화하는 것이 가능하다. 해당 지원자의 장점을 파악하고, 그에 대한 근거 자료를 잘 찾아내는 면접이기 때문이다.

셋째, 면접이 끝날때까지 성급하게 결론을 내리기 어려운 면접 방식이다. 면접관은 지원자의 합불 여부를 판단하는 것이 아니라, 자신이 측정하고자 하는 역량을 지원자가 얼마나 가지고 있는지를 평가해야 하기 때문에 한정된 시간 내에 최대한의 정보를 수집하려고 노력하게 된다. 역량의 특성 상 짧은 면접 시간을 통해 해당 역량을 찾아내기가 어렵기 때문에, 주어진 시간에 최대한 집중하여 지원자의 긍정적 신호를 찾아내기 위해 혈안이 될 수밖에 없는 것이다.

넷째, 초반의 특정한 정보가 큰 영향을 미치지 않게 된다. 지원자의 인상이 아무리 좋고 수려한 언변을 구사한다고 하더라도, 면접관은 자신이 측정하려는 역량에 대한 판단을 준거로 삼기 때문에 해당하는 정보가 수집되지 않을 경우 좋은 점수를 받기 힘든 면접 방식이다. 다섯째 역시 이와 비슷하게 생각해 볼 수 있는데, 지원자에 대한 근거가 명확하지 않다면 좋은 점수를 부여할 수 없는 채점 방식을 취하기 때문에 면접관의 개인 정보에 따른 차별적 효과가 개입될 여지를 최소화할 수 있다.

2. 역량기반 구조화 면접의 실제

여기에서는 역량기반 구조화 면접이 실제로 어떻게 구성되어 있고, 어떻게 진행되는 방식인지를 살펴 보기로 한다. 역량기반 구조화 면접의 특징을 가장 잘 드러내주는 다음의 표현을 먼저 예로 들어본다. 아마도 기존의 면접과 역량기반 구조화 면접의 차이점을 가장 잘 드러내주는 표현일 것이다.

“과거 행동이 미래 행동을 가장 잘 예측한다”(the behavioral consistency principle)

말 그대로 지원자의 과거 행동이 미래 행동을 가장 잘 예측하는 변수라는 것이다. 이 대원칙에 근거한다면, 면접을 통해서 확인해야 하는 것은 지원자의 주장이나 설익은 각오가 아니라 해당 역량을 지원자가 가지고 있다는 증거를 찾아내는 것이다. 예를 들어 팀워크 역량을 중요시하는 회사라면 팀워크를 발휘했던 경험을 질문하고 그 세부적인 사항을 탐침함으로써 지원자의 팀워크 역량을 측정하고자 하는 것이다. ‘저는 주변 사람들과 잘 어울리고 타인을 배려하는 자세를 가지고 있습니다’라는 지원자의 말 보다는 협업이 필요했던 구체적인 상황속에서 지원자가 어떤 태도를 취했었는지를 듣고 판단하는 것이 팀워크 역량에 대한 더 정확한 판단을 가능하게 한다는 것이다.

가. 역량기반지원서

역량기반 구조화 면접에서는 역량별로 검증하고자 하는 과거의 경험을 찾아내는 것을 주된 목적으로 하고, 이를 위한 일련의 질문들을 활용하게 된다. 역량기반 구조화 면접을 위해 가장 먼저 활용하는 것은 역량기반지원서이다. 기존에 자기소개서나 지원서라고 부르던 것인데, 역량기반지원서에서는 특정한 역량에 기반한 자신의 경험을 기재할 수 있도록 질문이 구성되어 있다. 자기소개서를 지원자가 임의로 작성하는 것이 아니라, 회사에서 확인하고 싶은 역량을 제시하고, 그에 대한 지원자의 경험을 기재하는 방식으로 지원서를 활용하는 것이다. 예를 들어 팀워크 역량을 중시하는 기업이라면 다음과 같은 형태의 역량기반지원서를 지원자에게 작성하도록 요구할 수 있다.

※ 조직이나 단체 활동에서 다른 사람과 협동작업을 통해 업무 성과를 높였던 경험을 다음의 세부 항목에 따라 작성하여 주십시오.

1. 언제 어떤 성격의 조직 또는 단체 활동에서 갖게 된 경험이었으며, 당신의 역할은 무엇이었습니까?
2. 조직이 달성해야 할 목표는 무엇이었으며, 목표 달성 과정에서 당신의 기여는 무엇이었습니까?
3. 목표 달성 과정에서 겪게 된 구성원간의 문제점은 무엇이었으며, 그 해결을 위해 당신은 어떠한 역할을 수행하였습니까?
4. 위의 해결 방식을 통해 조직의 목표 달성에 어떠한 변화가 나타났으며, 구성원간의 관계에 어떠한 변화가 생겼습니까?

위에서 언급한 질문의 내용들을 그대로 면접 상황으로 가져온다고 생각하면 역량기반 구조화 면접에 대한 이해가 쉬울 것이다. 기존 면접과의 차이점이라면 ‘당신은 주변 사람들과 잘 어울리는 편입니까?’와 같이 지원자의 판단을 질문하는 것이 아니라, 그러한 역량에 걸맞는 증거를 수집하기 위한 면접 절차가 진행된다는 것이다. 또한 역량기반 구조화 면접에서의 질문은 단편적으로 마무리되지 않는다. ‘~해 보았던 경험이 있습니까?’라는 질문에서 ‘예/아니오’로 마무리되는 것이 아니라 그에 대한 추가적인 질문을 통해서 지원자의 응답이 얼마나 구체성을 갖는지 검토하고 지원자의 역량을 잘 보여줄 수 있는 사례인지를 확인하는 것이다. 실제 면접의 상황에서는 시간이 부족하기 때문에 역량기반지원서에 기재된 내용을 기반으로 추가적인 질문을 수행하는 방식으로 면접이 진행되기도 하고, 이와는 별도로 새로운 역량에 대한 질문을 수행하기도 한다. 즉, 역량기반지원서는 역량기반 구조화 면접에 앞서서 지원자의 역량을 스스로 기술하도록 하는 기초자료라고 할 수 있다.

나. 역량의 구성

회사에서 필요로 하는 인재상에 대한 구성을 마쳤다면, 이를 기반으로 필요한 역량의 내용과 측정 도구를 갖추는 작업이 필요하다. 이 작업은 다음의 매트릭스로 설명할 수 있다.

위의 표에서 보면, 해당 회사에서 선발하고자 하는 인재상을 n개의 역량으로 정의한 것으로 생각할 수 있다. 그리고 각각의 도구는 역량기반지원서가 될 수도 있고, 면접이 될 수도 있으며, 토론 등의 방법을 활용할 수도 있다. 여기에서 조금 더 구체적으로 생각하면, 도구4와 같은 경우가 면접에 해당한다고 볼 수 있다. 대부분의 측정 가능한 역량에 대해서 질문과 대답이 가능하기 때문이다. 면접에서 측정해야 할 역량을 사전에 정의한 다음, 그에 맞는 질문을 구성하여 탐색하는 과정이 구조화 면접의 과정이라고 할 수 있다. 만약 여러 가지의 역량을 면접 과정에서 탐색해야 하는 상황이라면 면접관별로 측정할 역량을 분담하거나 질문할 내용을 분담하는 방식으로 진행할 수 있을 것이다. 앞에서 언급했던 전통적 면접과의 차이점이라면, 면접이라는 점수가 하나의 총점으로 나타나는 것이 아니라 역량별 점수의 형태로 구현된다는 점이라고 할 수 있다.

다. 구조화 면접

실제 면접 과정에서는 정해진 역량에 대한 Opening Question과 그에 수반되는 Follow-up Question으로 면접이 진행되게 된다. Opening Question이란 해당 역량의 탐색을 위해 던지는 가장 기초적인 도입부의 질문을 의미한다. 도입부의 질문이기 때문에 너무 폭이 좁은 질문을 하는 것은 좋지 않으며, 이 질문을 통해서 지원자 스스로도 어떠한 역량을 평가하려고 하는 것인지를 알 수 있도록 하는 것이 좋다.

위에서 사용한 '팀워크 역량'에 대한 내용을 활용해 본다면, "조직이나 단체 활동에서 다른 사람과 협동 작업을 통해 업무 성과를 높였던 경험이 있다면 한 가지 구체적인 사례를 들어서 말씀해 주시기 바랍니다."와 같은 질문이 Opening Question이 될 수 있다. 중요한 것은 역량을 사전에 정의하는 것과, 해당 역량에 대한 2~3개 정도의 Opening Question을 준비해두어서 면접관이 활용할 수 있도록 하는 것이다.

Opening Question에 대해서 응답을 얻게 되면 이제부터는 Follow-up Question이 진행된다. 이때 Follow-up Question에 대해서도 일정한 틀을 가지고 질문을 수행하게 되는데, 그 핵심 내용을 정리하자면 아래와 같이 <STAR framework>로 정리해 볼 수 있다.

Situation

당신이 처해 있던 상황에 대해 말씀해 보십시오.

Task

당신이 수행한 과제/과업은 무엇이었습니까?

Actions

당신이 실제로 취한 행동에 대해 말씀해 주십시오.

Results

그 행동의 결과는 어땠습니까?

먼저 'Situation'에서는 해당 상황에 대한 명료한 인식을 확인하고자 하는 것이다. 다음으로 'Task'에서는 당시 지원자 본인이 수행했거나 담당했던 역할에 대한 질문이 이어진다. 'Situation'과 'Task'는 사실상 당시 경험에 대한 정황을 파악하기 위한 질문으로 한꺼번에 질문이 이루어지는 경우도 많다. 다음으로 'Action'에서는 해당 상황에서 지원자가 취했던 행동에 대해서 질문하게 된다. 어떤 행동을 실제로 취했는지를 질문하고, 그렇게 행동한 이유에 대해서 질문하게 된다. 끝으로 'Results' 부분에서는 그러한 행동의 결과를 질문하고, 결과에 대한 지원자의 인식이나 자기반성 등을 확인하게 된다. 이러한 질문의 틀은 꼭 정형화된 것이라기보다는 면접관의 질문을 보조하기 위한 하나의 프레임이라고 할 수 있다.

최근의 면접 상황에서 면접관의 전문성이 중요시되는 것은 이러한 추가적인 탐침에 대한 전문성이 요청되기 때문이다. 역량기반 구조화 면접에 대한 이론적인 틀이나 대략적인 진행에 대해서는, 조금만 관심을 갖고 검색해 보면 대략적인 내용을 찾아낼 수 있다. 사실상 거의 정형화된 예상 가능한 질문을 던진다는 것 또한 대부분의 지원자(수험생)에게 알려져 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 면접 방식이 의미있는 이유는 탐침의 과정에서 집요한 질문을 통해 지원자의 필요 역량을 찾아낼 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 이러한 일련의 질문에 응답하는 과정을 통해서 지원자의 인성이나 돌발상황에 대한 대처 능력까지도 파악할 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 바꾸어 말하면, 면접관으로서의 자세를 갖추는 것은 내가 찾아내야 할 지원자의 역량을 명확히 인식하고, 주어진 질문을 잘 활용하여 지원자의 근거를 잘 찾아내는 것이라고 할 수 있다.