

경험의 시대, 제대로 된 면접관 선발 및 교육이 중요하다!

엄명섭 (주)트리피 대표



“내가 본 면접 중에 면접관들이 가장 친절하고 예의 있었음. 떨어져도 기분 나쁘지 않음. 자기들이 면접관이라고 겁이라 생각하지 않고 사람 대 사람으로 배려를 많이 해 주었음. 비록 떨어졌지만 지원 기업에 대한 이미지가 오히려 좋아짐”

어느 취업준비생 커뮤니티에 올라온 실제 내용으로, 채용 과정에서 면접 분위기, 면접관의 역할이 얼마나 중요한지를 단적으로 보여준다.

채용의 중요성을 설파하며 우리 기업들을 바람직한 채용의 길로 안내하는 (주)트리피의 엄명섭 대표 또한 채용의 여러 과정 중에서도 단연 면접이 가장 중요함을 강조했다.

그는 “면접에서는 지원자만 평가 대상이 되는 것이 아니라 면접관을 통해 회사가 평가 대상이 된다는 점을 명심해야 한다. 특히 요즘처럼 SNS가 활발한 상황에서는 면접관 한 사람의 실수가 전체 회사 이미지를 실추시킬 수 있음을 명심해야 한다.”며 제대로 된 면접관 선발 및 교육이 중요함을 역설했다.

경험의 시대, 면접관 선발 및 교육까지도 채용 브랜딩 차원으로 이해하고 이를 전략적으로 설계할 필요가 있다고 강조하는 엄 대표와의 시간을 들여다본다.

글 | 전성열 편집장
사진 | 김혜리 기자

개인 소개를 해 달라.

대기업, 온라인 교육기업, 컨설팅사 등에서 인사 업무를 보았다. 운 좋게도 채용에서부터 평가보상, 승진, 노사, 임원 인사에 이르기까지 HR의 모든 영역을 경험했다. 더욱이 근무했던 기업들이 유통, 제조, 교육, 컨설팅, 심리 등 다양한 분야로, 산업별로 HR 기능이 어떻게 달라져야 하는지까지 배울 수 있었다. 사내 공모 제도를 활용하여 마케팅 업무도 5년 정도 수행한 바 있는데, 이러한 모든 경험이 조직의 인사 운영 최적화를 돕는 현재의 역할에서 경쟁력이 되어주고 있다.

사명이 독특하다. 설명과 더불어 회사 소개를 한다면.

추구하는 철학, 비전, 미션을 회사명에 담았다. Professional(전문성), Practical(실용성), People(사람)으로, 세 가지 P에 집중하겠다는 마음을 담아 트리피(Tri-P)라고 정했다.

Professional은 탁월한 업무 수준과 그에 걸맞은 보상을 의미하고, Practical은 이론보다는 사례 기반의 실질적 방향 지향, 그리고 People은 사람을 가장 우선시하겠다는 철학이다.

창업 초기에는 인사평가 컨설팅 쪽에 집중했으나 고객사의 시장수요에 대응하여 지금은 채용 쪽에 역량을 모으고 있다. 평가 보상의 경우 컨설팅이 마무리되면 5년간은 재설계가 불필요한 데 반해 채용은 매년 진행되기 때문이다. 수요가 있는 쪽으로 방향을 전환한 것으로, 현재 채용 설계, 면접관 교육, 외부 면접관 파견, 채용대행 전반 등의 서비스를 주력 사업으로 가져가고 있다. 산업군별로는 민간기업보다는 공정채용 이슈가 큰 공공기관이나 금융기관 비중이 높은 편이다.

트리피만의 특별함을 이야기한다면.

길지 않은 업력에도 불구하고 빠르게 성장할 수 있었던 데는 임직원 역량의 합이 조직의 경쟁력이 되듯 우리 임직원들의 역량이 크게 한몫했다고 본다. 앞서 언급한 트리피의 세 가지 핵심 가치인 전문성, 보상, 사람에 중점을 둔 회사 정책과도 연결된 결과라 할 수 있는데, 실제 우리 임직원들은 프로페셔널하게 움직인다. 상사의 지시를 기다리기만 하지 않고 알아서 다음 프로세스를 스스로 찾아 밟아가는 이른바 자율 속 책임을 다하는 문화가 잘 자리 잡혀 있다.

프로페셔널한 직원들에게 걸맞은 성과에 따른 보상도 주었다고 본다. 기본급보다 성과급에 비중을 높이는 구조로 동기를 부여하고 있다.

회사 일에 진심인 직원, 그리고 직원 동기부여에 진심인 회사 정책으로 트리피는 지난 5년간 매출은 900%, 임직원은 10배 증가했다.

덧붙여, 트리피에는 유독 젊은 팀장이 많다. 나이와 경력보다 실력과 성과로 팀장이 된 경우로, 이런 사례가 이제 막 입사한 젊은 직원들에게도 본보기로 작용해 모두 열심히 하는 분위기가 만들어지고 있다.

전문성을 가진 직원, 정당한 보상, 그리고 사람을 중시하는 회사 정책, 이 세 가지가 유기적으로 밀접하게 연결되어 선순환을 이루고 있다. 워낙 직원들이 전문성을 가지고 몰입해서 자기일 처럼 업무를 수행하다 보니, 일부 직원들의 경우는 고객사 사이에서 팬들이 생겨날 정도다.

조직이 30명이 넘어가면 사람이 아닌 시스템으로 일하는 회사가 되어야 한다고 생각하는데 토대가 잘 마련된 것 같아 대표로서 보람이 크다.

채용의 중요성을 강조한다면.

인사 업무를 30년 이상 해온 입장에서 단연 채용이 가장 중요하다고 생각한다. 선발은 언제나 교육을 이긴다고 했던가. 교육을 통해 인재를 성장시키는 데는 한계가 있기 때문에, 최초 인재 선발 시에 회사의 비전과 맞는 사람을 잘 뽑는 것이 중요하다. 스티브 잡스 또한 모 인터뷰에서 평생을 최고의 인재를 영입하는 데 바쳤다고 이야기한 바 있듯, 교육이나 승진에 소비되는 금액의 10배 이상을 채용에 투자해야 한다. 또한 채용의 여러 과정 중에서도 특히 면접이 중요하다. 결국 채용의 키는 가장 마지막 결정권자인 면접관에게 있기 마련인데, 면접관이 중요하게 여기는 맥락에 따라 채용되는 인재가 달라질 수 있기에 면접관 선발과 교육이 중요하다.

면접관이 중요하게 여기는 관점은 제각각 다를 수 있으므로, 면접 전에 충분한 시간을 두고 면접관들 간 논의

와 교육을 통해 어떤 인재를 뽑아야 하는지에 대한 합의 과정을 거치고 의견을 합치는 것이 필요하다. 채용의 가장 중요한 과정인 면접, 그리고 그 안에서도 중심이라 할 수 있는 면접관이 얼마나 채용에 진심인지가 채용 성패를 결정한다. 실제 어떤 면접관을 모실 것인지, 면접관 교육과 공감을 어떻게 이끌 것인지에 집중한 고객사들의 채용 결과가 압도적으로 좋았던 사례들이 이를 뒷받침한다.

면접관으로서 갖춰야 할 역량을 꼽는다면.

면접관의 역량이라고 하면, 먼저 지식/경험 측면에서 ▲회사의 인재 선발 기준을 정확히 파악 ▲채용 포지션에 대해 알고 면접 진행 ▲지원자의 이력과 강·약점에 대해 사전 이해 ▲면접관으로서의 역할에 대해 숙지하고 있어야 한다.

스킬/기술 측면에서는 △인재상에 맞는 적절한 질문 던지기 △질문과 대화 속에 적절한 라벨링 활용 △변별력 확보를 위한 꼬리질문 던지기를 할 수 있어야 한다.

태도/자세 측면에서는 ▲지원자에 대한 관심과 호기심 어린 표정 ▲상대를 배려하는 존중의 언어 사용 ▲중요한 내용을 관찰하여 적절히 기록하기 등이 해당된다.

비슷한 이력서에 자기소개는 소개가 아니라 소설이라는 말이 있을 정도로 판별이 어려운 요즘 지원자들이다. 이들을 잘 가려내고 또 우리 회사의 이미지를 드높일 만한 면접관은 거저 생기지 않는다. 자사만의 역량 모델 및 인터뷰 질문지와 객관적 평가 기준이 잘 정리돼 있어야 하고 그에 맞춰 시대에 맞는 면접관 훈련이 지속돼야 가능해짐을 잊지 말아야 한다.

면접관도 교육보다는 채용, 즉 선발이 중요하다. 역량 있는 면접관은 단순히 몇 시간의 교육과 자격증을 통해 만들어지기보다 조직에서의 경험과 경력이 뒷받침되어야 가능하다. 따라서 선발에 각별한 노력이 필요하다. 여기에 최신의 트렌드와 법령, 사례로 이루어진 교육이 더해져야 완성된다.

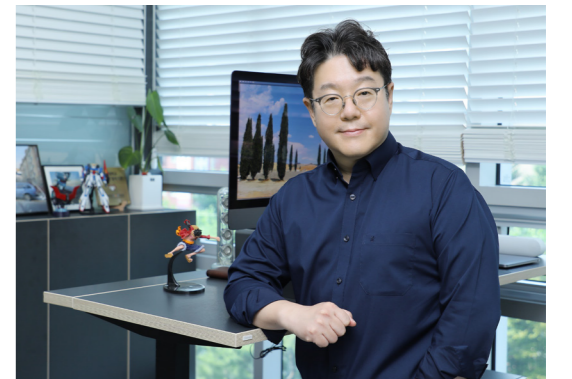
워스트 면접관이라 할 수 있는 행동을 이야기한다면.

불쾌감을 주는 면접관의 행동으로는 관심 없는 듯 무성의한 질문, 지원자의 스펙과 경험 무시, 답변 도중 말 자르기, 직무와 무관한 황당한 질문, 사사건건 시비 걸듯 압박, 애인이나 가족 등 개인 질문, 외모 평가, 반말, 전화·카톡 등 편지, 이력서 안 읽고 오기 들을 꼽을 수 있겠다. 구직자 우위의 채용시장에서 채용 브랜딩이 강조되고 있는데, '면접관 관리'보다 더 효과적인 홍보 활동은 없다.

아이러니하게도, 면접 경험이 많은 임원이나, 전문적인 지식을 가지고 있는 인사담당자가 실수를 범하는 사례가 많다. 컨설팅을 진행하며 자연스럽게 그 원인에 대해 파악할 수 있었는데, 분기마다 바뀌는 채용 트렌드를 읽지 못하고 자기 과신에 사로잡혀 해오던 대로 하기 때문이다. 예를 들어, 젠더 감수성과 같은 부분의 표현에 대해 조심해야 한다. 최근의 젊은 사람들은 공정성에 대해 관심이 많고 예민하기 때문에 관련된 표현에 있어 채용절차법 위배 여부를 신중하게 살펴야 한다. 외모 평가나 남녀 차별, 악의도 고의도 없는 말들은 이미 채용절차법으로 금지되어 있다. 그러나 알고 있지만 관성에 의해 실수하는 경우가 많다. 준비된 면접관이라면 최신 트렌드에 관심을 가지고 기존의 관성에서 벗어나려는 노력이 필요하다. 면접관 교육도 트렌드 교육을 시작으로 면접 실수를 한 다양한 사례에 대한 공유와 사고 방지에 대한 교육으로 이루어져 있다.

현재 채용시장의 흐름을 읽어준다면.

인사의 큰 틀은 크게 변하지 않았다. 반면 채용은 반기마다 지속적으로 변화하고 있다. 얼마 전까지 취업난이 심각했다면, 지금은 구인난도 함께 진행되고 있다. 취업난과 구인난이 혼재되어 있는 상황에서 대퇴사 시대의 짧은 근속도 눈여겨보아야 한다. MZ세대를 다시 분리해서 봤을 때, Z세대의 경우 평균 근속기간이 2~3년에 불과하다. 즉 흐름에 맞춰 인사 운영도 달라져야 한다. 예를 들어, 트리피의 경우 성과급을 반기마다 지급하고 있다. 장기근속



을 계획하지 않은 이들에게는 먼 미래의 거창한 보상이 의미가 없기 때문이다. 짧게 근무하고 성장하여 다른 회사로 이직하는 것이 지금 세대의 특성이고 하나의 방향성이라면, 이를 인정하고 그에 맞는 제안을 하는 것이 필요하다. 스펙, 학벌, 공채와 같은 단어들은 벌써 구시대적인 용어가 되어버렸다. 지금 시대의 회사들도 직무 경험을 위주로 인재를 채용하고 있기 때문에, 채용담당자들도 트렌드와 변화에 맞게 주의를 기울여야 한다.

시장의 요구에 발맞춰 새롭게 계획하는 사업이 있는지.

사실 처음 창업 시에 관심을 가졌던 분야가 교육 콘텐츠 제작 플랫폼 비즈니스다. 여러 현안이 시급하다 보니 우선순위에서 밀려났지만 앞으로는 교육 콘텐츠를 제작하는 일에도 역량을 모을 예정이다. 트리피의 세 가지 P처럼 교육에서도 3가지 E를 모토로 하고 있다. Easy, Entertaining, Education이 그것으로, 기업 교육이라고 해서 딱딱하고 졸리고 지루한 것이 아니라 쉽고 재미있는 교육을 만들고 싶다. 이론이 아닌 사례 중심으로 흥미를 유도하고, 역량과 같은 모호한 개념을 주입하는 게 아니라 실전 투입이 가능한 스킬 위주의 유쾌하고 실용적인 교육 프로그램을 제작할 예정이다.

우리 같은 컨설팅기업의 고객은 개인이 아닌 기업과 시장이다. 즉, 조직의 니즈를 파악, 대내외적 문제를 타파할 서비스 모델을 기획하기 위해 언제나처럼 전력할 것이다. **인**