

SYNERGY INSIGHT

NO.156

왜 면접력이 필요한 것일까?

CONTENTS

- 경영자와 임원의 면접력의 필요성
- 부서관리자와 인사부 면접력의 필요성
- 향후 기업에 요구되어지는 인재상은?

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.156

경영자와 임원의 면접력의 필요성

경영자와 임원은 신입사원면접을 시작으로 사내의 중요 포스트로서 채용하고자 하는 인재의 최종면접을 진행하고, 채용결정의 최종판단을 내린다. 그것은 기업가로서, 이념을 실현하여 사업을 성공적으로 이끌기 위한 인재 채용 판단이라는 중요한 결정이기도 하다.



〈경영자, 임원에게 필요한 면접력〉

정사원으로 채용한다면 그 채용자의 퇴직까지의 모든 인건비를 상정할 필요가 있다. 즉, 채용자 한 사람이 수 천만원에서 수억원까지 미치는 투자이므로 의사결정을 진행하는 것은 매우 중요하다. 신규 흡입자 혹은 서투른 인재와 퇴직자의 채용이라면 퇴직까지의 투자액은 수억 원까지 이르는 것이 보통이다. 게다가 면접에서 인재를 간파하지 못해 실패했다고 치면 한번 채용했던 사람을 기계와 설비처럼 간단히 교체하는 것도 쉽지 않다.

한편 채용한 인재의 절적인 면에 있어서도 지금까지의 경영전략에서의 적합도 여부와 그 인재를 채용한 파급 효과 등에 의해 투자이상의 커다란 성과를 기업에 얻어 줄 수도 있다. 여기서 말하는 투자는 채용에 걸리는 비용과 인건비, 그 사람을 위해 준비해 둔 OA기기, 교육비, 임대비 등이다. 사람, 물건, 돈 등을 경영자원이라고 말하지만 이러한 경영자원을 손에 넣어 활용하는 것이 경영자, 임원의 역할이다.

경영자원 중에서도 물건에 해당하는 기계와 설비는 결정된 능력이상으로는 움직이지는 않는다. 돈도 그 예면 그대로의 가치이다. 그러나 사람은 단순히 사람 숫자만으로 그것을 달성하는 성과가 결정되고 말아버리는 것이 아니다. 질 높은 인재라도 기업문화에 녹아 들어 주위

와 협력해서 나아갈 수도 있고, 혹은 본인 스스로의 의욕 등에 의해 한 사람, 한 사람이 몇 배의 성과를 내는 것도 있는 반면 한 사람의 역할에도 미치지 못하는 경우도 있다.

즉, 경영자, 임원은 인사부에 채용의 결정을 맡기지 않고 기업의 이념과 지금까지의 전략과 희망하는 기업문화를 생각하여 자신의 눈으로 확실히 가장 잘 어울리는 인재를 선별하여, 장래를 창조해 내는 것이 중요하다. 조직 성과를 책임지는 입장, 장래 비즈니스 경영목표 실현 등을 진지하게 생각하는 경영자, 임원은 인사담당자와는 다른 수단 높은 시야와 풍부한 경험으로 검토하고 결단할 필요가 있다.

여기에서 말하는 경영자, 임원의 ‘면접력’이라는 것은 면접을 부드럽게 실수 없이 진행하는 것이 아니다. 앞서 언급한 것처럼, 경영자 임원으로서 장래 비즈니스 경영목표 실현 등을 진지하게 생각하는 입장의 시야와 풍부한 경험, 인물의 본질을 파고들어 꿰뚫어보는 힘으로, 보다 종합적으로 결정하는 것을 가리킨다.

■ 경영자 임원에게 요구되는 7개의 조건

경영자, 임원의 역할을 확정하는 것은 많은 조건이 필요하지만, 우선적으로 다음의 7개가 특별히 중요하다고 생각한다. 『좋은 경영자의 모습』을 참고로 필자가 선별한 것이다.

1. 기업전체의 방향성을 결정하는 것
2. 자원분배의 틀을 결정하는 것
3. 조직구조와 관리의 체계를 결정하는 것
4. 사람을 관별해 버치를 결정하는 것
5. 강한 윤리관과 업적으로의 책임감을 가지는 것
6. 흔들림 없는 결단을 행하는 데도, 행동으로 보여주는 것
7. 인간으로서의 매력에 있는 것

이 7개의 요소만에 경영자와 임원은 1~6의 높은 시야와 이 역할에 기반한 풍부한 경험으로 1~4의 역할을 달성하기 충분한 면접력이 필요하다. 특히 4의 사람을 판별해 결정하는 것은 중요한 것으로 바로 앞에서 언급했다. 단지 인사담당자의 처리에 맡겨서는 안된다. 따라서 『인물의 본질을 꿰고, 발견하는 능력과 함께 보다 종합적으로 결정하는 면접력』이 경영자, 임원에게 필요한 것이다.

■ 경영자, 임원의 면접력의 발휘는 채용안이 아니다.

경영자, 임원의 역할에 네번째로서 '4.' 사람을 판별해 배치를 결정하는 것, 이라고 했다. 기업에 규모에 의해 경영자, 임원이 사원전원을 발굴한다는 것은 무리인 경우도 있지만 그 경우에도 핵심인사에 있어서는 경영자, 임원이 직접 채용 Process를 처리해야만 한다. 결국 인재를 선발하는 힘은 필요한 것이다.

'1'기업전체의 방향성을 결정하는 것, '2'자원배분의 틀을 결정하는 것, '3'조직구성과 관리의 체계를 결정하는 것, 그리고 여기까지 제대로 했다 하더라도 '4'사람을 판별해 배치를 결정하는 것에 실패한다면 좋은 결과가 나오지 않는다. 조직력을 저하시키거나, 중요한 인재를 잃거나, 더더욱 조직을 붕괴시키는 계기를 만들기도 한다.



경영자, 임원의 면접력에는 인물의 본질을 찾아서 발탁할 수 있는 힘이 있어야 한다. 핵심인사의 결정에 발휘될 수 있도록 꼭 물에 익혀나카야만 한다.

■ 경영자, 임원이 채용기준을 결정해 관리한다.

채용의 업무의 대개는, 인사부 등의 부서가 있다면 그곳에 맡기는 것이 당연하겠지만, 채용기준을 정해 그대로 인재가 선발되고 있는지 확인할 필요가 있다. 그렇지 않다면, 무엇이 문제인 것인가? '보다 좋은 사람을 채용하기 위해서 어떤 것을 해야할까'라는 문제에 초점을 맞추어 관심을 가지고 지시를 내리는 것이 경영자, 임원의 역할이다.

부서 관리자와 인사부 면접력의 필요성

■ 부서 관리자 면접력의 필요성

채용면접은 모든 것이 인사관리와 경영자에 맡겨지는 것은 아니고, 각 직무에서 실제 필요로 하는 인재를 채용하는 것이므로, 부서 관리자에게도 면접력이 필요하다. 전문성 판단은 각 부서 관리자가 진행하고 채용 결정은 인사부에 맡겨 두는 경향도 있다.



〈부서 관리자와 인사부 모두 면접력이 필요하다〉

그러나 인물을 보는 방법에 따라서 인사부가 부서 관리자와는 다르게 인재를 높게 평가해서 채용한 결과 부서 관리자가 추후 평가를 좋게 하지 않는 예도 적지 않게 있다. 혹은 반대로 인사부가 힘의 균형에서 이겨 부서 관리자의 희망을 눌러 버려 결과적으로 채용결과 회사 경영에 좋지 않은 영향을 주는 경우도 있다고 생각한다.

채용인재는 부서의 일원이므로 부서의 활동과 성과에서 크게 혹은 나쁘게도 일상적으로 채용한 사람에게 영향을 받게 된다. 따라서 채용해 보기는 했으나 업무수행 등에 문제가 있는 경우 골치를 써으면서 대치를 해야 하는 것이 부서 관리자의 사정이다.

인물면에 있어서는 인사부에 맡기지만 해서는 안 된다. 부서 관리자는 부서의 경영자이기도 하다. 해당 직책에 어울리는 면접력이 필요하다. 인물을 평가하는 것은 물론, 전문성과 태도도 포함하여 종합적으로 평가를 진행하고, 인사담당자의 평가, 임원의 평가도 맞추어보아 보다 좋은 인재를 선발해 나가지 않으면 안된다. 여러가지 다양한 각도에서 검토해 보아야 보다 좋은 인재를 발견할 수 있는 것이다.

■ 인사부와 면접자의 면접력이란

인사부의 채용활동은 물론 경영자의 참모로서, 경영자의 시점으로 기업문화와 인간비, 조직의 톱워크에 이르기까지의 현재와 미래를 비추어 보며, 채용전략을 수립한다.



(채용전략 수립)

또한, 인사부는 높은 전문성으로 인물을 꿰뚫어보며 피면접자의 전문성을 포함한 종합적인 평정을 진행하여, 대표, 임원과 부서 관리직에 최종적으로 채용이 성공했다는 말을 하게끔 만들지 않으면 안된다. 면접에서 인재의 본질을 분명히 알아내어 대표, 임원과 부서관리직이 지원자의 본질을 제대로 판단할 수 있도록 상황을 구축하고 서로간의 평가를 주고받으며 납득할 때까지 결론에 도달해가는 상황을 만들어내는 힘이 필요하다. 그러므로 채용 프로세스 전체를 전략적으로 구축하지 않으면 안 된다.

또한, 회사는 면접자의 면접력을 위해 면접에서 인재의 본질을 찾아 평가하고 판단하기 위한 시스템과 방법을 공유하고, 최고경영자와 임원, 부분관리직 및 인사부가 함께 소통하여 채용 의사결정이 이뤄져야 한다. 각 부서별 의사결정에 힘이 없으면 결국 팀의 균형관계로 채용이 결정되어 버리는 구도로 변해버리고 만다. 힘이 강한 사람의 의사로 결정되어 버리고 만다면 진정한 의미에서 보다 좋은 사람을 채용하는 것이 불가능하게 되어 버리고 만다.

향후 기업에 요구되어지는 인재상은?

한국의 경우 고도성장기, 금융위기, 최근의 코로나까지 경제환경은 크게 변화되어 왔다. 그때마다 요구되어지는 인재상도 변화하고 있다.

고도성장기 때 기업은 종신고용으로 상생세의 경제상황이었으며, 각 부서가 모두 힘을 내어 업적으로 올리던 시대

였다. 이 시대에는 인품이 중요해서, '저 사람과 함께하고 싶다'라고 불리는 리더십있는 관리직이 요구되어졌다.

금융위기 이후, 외국계 기업의 고용도 증가하고 이직도 일반적으로 되었다. 이 시기는 성과를 올리는 것이 중요한 시대였다.『프로 인재』,『자유와 자기책임』등이 이 시대의 키워드였다. 그리고 팀이라는 것보다는 개인의 전문 능력과 성과 창출력이 높은 사람이 요구되어졌다.



(『프로 인재』, 『자유와 자기책임』)

오늘날의 한국은 변화없이 엄격한 경영환경에 처해있지만 특히 경영자, 관리직에 요구되는 능력은 금융위기 이후부터 차츰 변화하고 있다고 느껴진다. 그 특징은 다음의 두가지라고 생각한다.

1. 기업이 의식, 관점과 경영자의 그릇으로서 인간력을 지니고, 사람을 규합하여 결과를 낼 수 있는 것
2. 자신을 냉정히 진단하고, 관리자의 역할과 상황 사이에서 자기 행동의 단점을 파악하여, 자기변화를 이루어 내는 것.

이 자기변화를 이루어 내는 것은 관리자에 한정되지 않고 모든 인재들에게 해당되는 것이며 스스로 성장할 수 있는 능력을 가지고 있음이 분명하다.

한편 기업은 정말로 인재가 성장하기 위해서 무엇이 필요한가를 알고, 인재개발을 진행하는 것이 중요하다. 자기개발능력을 가지고 있는 인재가 필요하고, 피면접자는 정말로 자기개발의 장을 부여해주는 기업을 선택하는 것을 통해 서로가 채용이라는 형태로 맺어지는 것이다.

이러한 형태로 각각의 인재상은 변화하고 있다. 전문직과 관리직의 인재와 신규 졸업자에게 요구하는 특성도 변화하고 있다. 경영환경과 학교, 가정의 교육환경 등, 사회의 변화에 의해 인재에게 요구하는 제반 요소의 우선순위로 변화하고 있다.

더욱이 자신의 종래의 가치관과 면접방법을 그대로 가지고 고서는 오늘날에 어울리는 인재로 선발하기 어렵다고 본다. 찾고자 하는 것은 기업의 이념을 실현해 사업을 성공에 이끌기 위한 인재이므로 가치관과 면접방법도 그 나름대로의 모색을 거듭해야 할 필요가 있는 것이다.