

공감채용 가이드북



목차

Chapter 1. 공감채용의 이해

제1절 공감채용의 의의	6
제2절 공감채용의 필요성	18
제3절 공감채용의 이해 및 기대효과	21

Chapter 2. 공감채용의 운영

제1절 '투명'한 정보의 제공	32
제2절 '능력'중심의 '공정'한 채용 절차 운영	40

Chapter 3. 자율 피드백 가이드

제1절 자율 피드백의 의의	72
제2절 세부 가이드 운영안	78

Chapter 4. 구직자 입장에서 바라본 공감채용

제1절 구직자 입장에서 바라본 공감채용의 사례	94
제2절 시사점 분석 및 개선방향 도출	97

Chapter 5. 공감채용을 위한 정부 지원 사업 안내

제1절 능력중심 채용모델 개발·운영 사업	108
제2절 기업 채용 현장지원 사업	110
제3절 공공부문 채용시험 평가위원 인력풀 제공	112
제4절 청년구직자 취업 코칭솔루션 프로그램	114

부록. 공감채용 우수사례	118
---------------	-----

Chapter 01

공감채용의 이해

제1절 공감채용의 의의

제2절 공감채용의 필요성

제3절 공감채용의 이해 및 기대효과



공감채용의 의의

1. 채용이란 무엇인가?

- ▶ 채용이란 기업이 필요로 하는 인적자원을 인력계획에 따라 모집·선발하는 것을 의미하며, 인사관리의 출발점으로 기업의 지속적인 성장과 경쟁력 확보를 위한 핵심기능을 의미한다.
- ▶ 즉, 기업은 필요로 하는 인력을 사전적으로 계획하고, 확보하고자 적합한 후보군을 모색하며, 이들 중 최적의 요건을 충족하는 재원을 선발하여 배치하는 일련의 활동을 의미한다.¹
- 채용이 중요한 이유는 기업에 적합한 우수한 인재를 선발하는 것이 전사차원의 생산성과 경쟁력 확보를 좌우하기 때문이다.
- 또한, 인재를 채용한 이후 역량을 개발시키는 것도 중요한 전략이지만, 불확실성이 높은 비즈니스 환경에서는 처음부터 회사에 필요로 하는 우수한 인재를 확보하는 것이 더욱 중요하기 때문이다.

1 유규창·박우성(2022),『리더를 위한 인적자원관리』, 창민사

- ▶ 채용은 기업이 필요로 하는 인적자원을 확보하기 위한 모든 활동으로 **모집(Sourcing)**과 **선발(Selection)**로 구분된다.
 - 모집은 기업이 필요로 하는 인재를 찾기 위한 다양한 활동을 의미하며, 채용의 시작점이다. 즉, **회사와 지원자 간의 정보를 공유**하는 단계이다.
 - 모집단계에서 구직자들의 동기부여를 위해 중요한 개념이 바로 **고용브랜딩(Employer Branding)**이다.
 - 고용브랜딩은 특정 기업에 대해 지원자들이 가진 **‘회사에 대한 선호도’** 또는 **‘일하고 싶은 회사’**라는 이미지를 의미한다.
 - 선발은 지원자들 가운데 회사가 가장 필요로 하는 인력을 선별하는 활동이다. **선발은 지원자들이 해당 기업에 특성에 부합하는지를 심사**하는 과정이다. 기업들은 선발 과정을 통해 크게 조직 및 직무에 대한 적합성을 검토한다.

- ▶ 선발이 의미가 있기 위해서는 모집이 효과적으로 이루어져야 하며 또 모집이 기대되는 효과를 얻기 위해서는 선발이 공정하고 정확하게 이루어져야 한다. 그렇지 못한 경우 어렵게 확보한 인력이 조기에 회사를 그만두는 일이 발생하기 때문에 이러한 과정이 중요하다.

2. 인사관리 패러다임 및 채용의 변화 방향

가. 인사관리 패러다임의 변화 방향

- ▶ 글로벌 경기침체 장기화, COVID-19 확산, MZ세대의 등장 및 정부정책의 변화 등 외부 환경변화에 직면한 기업들이 기존 인사관리 체계의 한계를 인식하고 새로운 체계로의 패러다임 변화를 시도 중이다.
 - 최근 기업들은 New normal 및 저성장 기조에 따른 불확실성 증가에 대비하고 있으며, 과거 전통적인 Business 영역이 붕괴되고, 새로운 경쟁력 확보를 위해 산업 간 융·복합 및 시장 확대를 위한 노력을 추구한다. 특히 COVID-19의 확산은 비대면 일하는 방식에 대한 전환 및 전면 검토를 요구하고 있다.
 - 더불어 4차 산업혁명에 따른 기술의 변화는 일에 대한 개념을 새롭게 정의하고 있

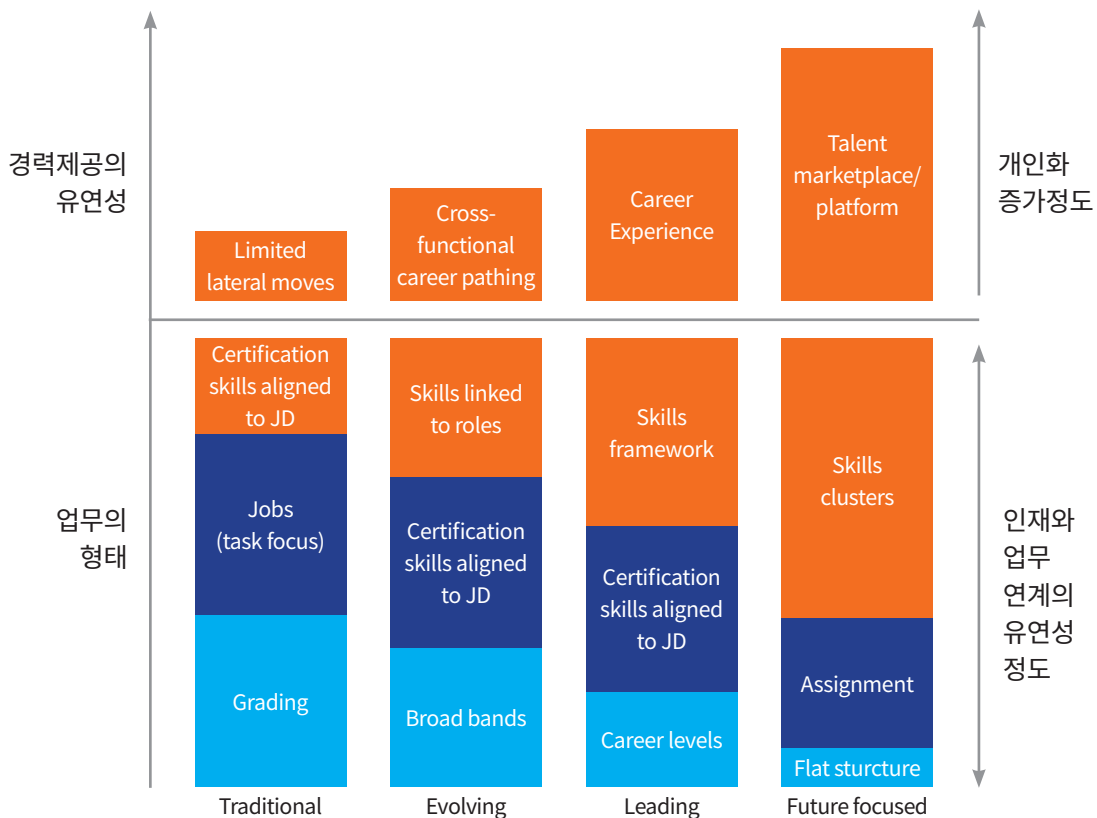
다. 글로벌 HR 컨설팅회사인 MERCER에 따르면², 수년 내 기업에서 운영 중인 직무나 스킬의 42%가 재정립이 필요하며, 약 53%의 직무는 없어지게 될 것이다. 기존 세대와 다른 속성을 가진 MZ 세대의 등장은 일의 가치와 일하는 방식의 변화를 가져오며 이러한 변화는 인사관리 패러다임 변화를 요구하고 있다.

- ▶ 이러한 일련의 경영환경 변화는 기존 사람중심 인사관리로는 풀 수 없는 한계로 인식되고 있으며, 이를 극복하기 위해 새로운 인사관리로의 변화를 고민하고 있으며, 이러한 **새로운 인사관리 대안**으로 ‘**직무 및 전문성**’ 기반 인사관리를 모색 및 전환 중에 있다.
 - 기존 사람중심 인사관리 패러다임은 과거 高성장 시대에 보다 적절한 관리 방식으로 개인 역량, 숙련도, 경험이 중시되며, 직무의 특성보다는 직급(연공)이 우선시 되는 관리 방식이다. 기존 관리체계에서는 직무 전문가 확보 보다는 범용형 인재 확보가 중요하였으며, 구성원 동기부여를 위해 승진 제도를 활용하였다. 또한 보상제도는 직급별 Band형태로³ 운영되며, 내부 형평성 관점의 일관된 인사운영의 특성을 가진다.
 - 하지만 최근 내·외부 환경 변화로 인해 기존 사람중심의 인사관리 한계점이 점차 부각되고 있으며, 새로운 인사관리 패러다임으로 전환 중이다.
- ▶ MERCER에서는 이러한 변화에 대응하기 위한 새로운 인사관리 패러다임으로 Skill-based 기반 또는 전문성 기반의 HR로의 전환이 강조된다.⁴
 - 과거 대다수의 기업에서 역량모델이 기업의 경쟁력 확보를 위해 요구되는 HR 과제로 삼았으며, 이에 기반한 인사관리를 운영해 왔다.
 - 하지만, 역량 모델은 조직, 인재 확보 및 이동, 전략적 투자 등의 변화가 세부적으로 요구되는 리스킬링(Reskilling)⁵과 업스킬링(Upskilling)⁶ 상황에서 더 이상 유효하지 않다고 판단된다.
- ▶ 향후 불확실성이 높은 경쟁 환경 속에서 리스킬링에 뒤처질 경우 기업은 경쟁력을 상실할 것이다. 또한 인재와 업무 연계의 유연성이 보다 강조될 것으로 예측된다.

2 MERCER(2019,2020), Global Talent Trend, MERCER Korea
 3 직급별 기본급의 상한값과 하한값을 정의하고 해당 구간 사이에서 해당 직급의 급여정책을 운영함
 4 MERCER(2022), Global Talent Trend, MERCER Korea
 5 리스킬링(Reskilling): 지금까지와는 전혀 다른 업을 수행하기 위한 새로운 스킬을 익히는 것
 6 업스킬링(Upskilling): 현재 하고 있는 업무와 관련된 스킬을 향상 시키는 것

- [그림 1-1] 인사관리 패러다임의 변화에서 보는 것처럼, 과거 전통적인 방식에서는 직급과 직무 중심으로 업무의 형태가 주어지고, 이에 기반한 제한된 경력이동이 이루어졌으나, 향후 미래에는 고정된 직무 보다는 수시로 발생하는 Assignment 형태의 비중이 높아지고 또한 이러한 일의 기준으로 Skill clusters라는 세부적인 기술의 요구가 증가할 것이다.
- 따라서 이동에 있어서 가장 중요한 요소로 해당 Talent marketplace에서 요구하는 Skill clusters를 기준으로 자유롭게 이동이 발생할 것이다.
- 이러한 변화는 기존의 직무보다 유연하게 적용될 것이며, 해당 Skill clusters의 특성에 따라 보다 세부적인 구분이 가능할 것으로 판단된다.

▮ 그림 1-1 인사관리 패러다임의 변화



- Future of Talent 차원의 가장 큰 특성은 구성원의 30~70% 이상을 차지하고 있는 MZ 세대의 등장이다. 디지털 네이티브의 특성을 가지고 있는 MZ 세대는 자신이 하고 싶은 일을 하는 것이 행복한 삶의 기준이라고 생각하고 있으며, 자신의 취향과 삶의 워라밸을 중시한다.

- ▶ 잠재적인 지원자인 MZ 세대의 특성에 부합하기 위해서는 기업에서 제공하는 ‘가치’의 변화도 필요하다.
- 과거에 기업들은 모든 구성원에게 동일한 가치를 제공했다면, 다양한 니즈가 존재하는 MZ세대에게는 보다 세부적인 개인별 가치 제공이 중요하다.

나. 채용의 변화 방향

- ▶ 기업들은 앞서 설명한 다양한 외부 환경 변화로 인해 기존 채용 방식으로는 더 이상 기업들이 원하는 인재 확보에 한계를 느끼고 있다. 이에 과거 ‘일반 능력 중심의 채용’에서 해당 직무에서 요구되는 명확한 자격 요건에 기반한 ‘직무능력 중심의 채용’으로 변화하고 있다.
- 즉, 세부적인 직무에 요구되는 자격요건을 명확히 하고, 이에 부합하는 인재를 선발하는 방식인 ‘직무능력 중심의 채용’방식을 통해 자기 가치를 중시하는 MZ세대의 특성을 반영하며, 필요한 직무에 즉시 투입 가능한 인재를 확보하기 위해 노력하고 있다.

☞ 표 1-1 채용의 변화 방향

현재 (As-Is)	변화 방향 (To-Be)
<ul style="list-style-type: none"> • 일반 능력 중심의 채용 • 불확실한 정보로 인한 과도한 스펙 경쟁 • 정확도가 낮은 선발도구를 사용한 긴 채용 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무능력 중심의 채용 • 정확한 선발 기준에 근거한 채용 <ul style="list-style-type: none"> - 직무분석에 의해 도출된 직무수행 요건에 근거한 명확한 기준 제시 • 신뢰성과 타당성이 검증된 선발도구 사용과 간결한 프로세스

- ▶ 또한 선발 과정에 있어 기존 정확도가 낮은 선발도구를 사용한 채용에서 명확한 채용 기준과 높은 신뢰성과 타당성을 가진 선발도구를 바탕으로 한 직무능력 중심의 채용으로 변화하고 있다.
- ▶ (민간기업부분) 최근 국내외 기업들은 다양한 형태의 채용의 기준 및 프로세스를 통해 보다 적합한 인재 선발(Right People)을 위해 노력하고 있다.
- **Culture Fit 중시**: 기업들은 직무 능력도 중요하지만, 자사의 가치에 부합하는 인재 채용을 위해 자사의 Core Value, Mission 부합도 및 조직문화의 적응력을 판

단하는 기준 및 프로세스를 운영한다. 이는 아무리 직무 능력이 좋은 후보자의 경우에도 자사의 기준에 부합도가 낮으면 결국 이직으로 연결되기 때문에 이에 대한 리스크를 최소화하기 위해 많은 기업에서 적용하고 있다.

- **면접관 교육 철저**: 사전적으로 면접관 Pool을 관리하고 면접 시 유용한 다양한 사전 Tool 및 안내를 통해 인터뷰의 효과적인 진행을 돕는다. 일부 기업에서는 사전적으로 면접관이 되기 전 **Shadow Interview 참여**을 통해 인터뷰 시 유의 사항에 대한 사전적으로 인지시킨다.
- **조기 적응 프로그램**: 입사 후 안정적인 조기 적응 지원을 위해 업무 연관성이 높은 실질적인 **온보딩 프로그램**을 운영한다. 또한 일부 기업에서는 교육을 통한 역량 보완 기회 제공 등의 온보딩을 지원한다.

☞ 표 1-2 채용제도 종합

Culture Fit 중시	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 능력도 중요하지만, 자사의 독특한 Core Value, Mission 등을 명확히 이해하고, 조직문화에 적응할 수 있는 지를 판단 • 인터뷰 시 Culture와 관련된 질문을 포함하여 검증
면접관 교육 철저	<ul style="list-style-type: none"> • 급격한 성장 대비 전문 면접관 Pool을 사전에 양성 (Amazon) • 면접관이 되기 전 Shadow Interview 참여, Interview Tool 제공, Interview 시 유의사항 등을 사전에 학습 (Google)
다양한 채널을 통한 인력 Pool 확보	<ul style="list-style-type: none"> • Residency Program을 운영하여 인재 Pool을 확보하고 검증된 우수 인재 채용에 활용 (Google, Facebook, Naver) • 학회 참여, 임원 주도, 현업 주도 추진 (Samsung, SKT, Naver, Kakao)
조기 적응 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 입사 후 조기 적응을 돕기 위한 실제 입사 후 업무와 관련된 실전적인 온보딩 프로그램 개설 (Facebook) • 교육 기회 제공을 통해 부족 역량을 보완할 수 있는 인프라 구축 (Pixar)

➤ **(공공부분)** 공공부분에서는 출신학교, 출신 지역, 외모 등과 관계없이 사회에 첫발을 내딛는 모든 청년에게 **채용 과정에서의 동등한 기회 부여**를 위해, **NCS 기반 능력채용 및 블라인드 채용⁷⁾**의 활용을 통해 균등한 기회 부여, 과정의 공정성 제고, 신입 직원 만족도 제고를 위해 노력하고 있다.

- **(NCS 기반 능력중심 채용)** NCS 기반 능력 중심채용이란 채용 대상 직무를 NCS 기반으로 분석하고, 그 결과를 바탕으로 해당 직무의 상세 내용 및 직무능력 평가기

7 김세움(2019), 공정채용의 현실과 개선방안, 한국노동연구원

준을 정하여 사전에 명확하게 공지하며, 해당 평가기준을 토대로 인재를 선발하는 채용 방식을 의미한다.⁸

- ▶ NCS 기반 능력중심 채용은 기존의 채용방식 대비 채용 분야별 필요한 직무능력을 사전 공개하는 방식이다. NCS기반 능력중심 채용은 채용공고, NCS 기반 서류전형, NCS 기반 필기전형, NCS 기반 면접전형의 4단계 프로세스로 진행된다.
- ▶ NCS 기반 채용공고: 채용 분야별 필요한 직무능력을 사전 공개하는 방식으로 직무에 대한 설명자료를 제시하고 있다. 즉, 채용공고는 지원자가 입사 후 수행하게 될 업무에 대한 자세한 정보를 공지하도록 하였다. 직무 설명자료를 통해 직무수행 내용, 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도, 관련 자격, 직업기초능력 등을 제시하여, 지원자들에게 해당 직무에 필요한 자격요건을 안내해 준다.

8 고용노동부(2016), NCS기반 능력중심채용 가이드북, 한국산업인력공단



- ▶ **NCS 기반 서류전형:** 직무와 무관한 기재사항은 최소화하고, 직무수행에 필요한 교육, 자격, 경험 및 경력, 자기소개서 등 **직무 관련 요구 항목을 중심으로** 구성된다. 특히 입사지원서는 직무와 관련하여 필요한 최소한의 개인 정보 및 직무 관련 능력을 파악할 수 있는 항목으로 구성되어 있다.
 - ▶ **NCS 기반 필기전형:** **직무능력 중심의 필기평가**로서 **직업기초능력과 직무수행능력** 중심으로 측정한다. NCS 기반 필기전형은 채용공고 단계의 ‘직무 설명자료’에서 제시되는 직무능력을 측정하기 위한 지필 시험이다. 직무관련성을 기본 전제로 직업기초능력평가, 전공필기, 논술, 직무수행능력평가 등 다양한 유형 중 선택적으로 필기전형을 진행한다.
 - ▶ **NCS 기반 면접전형:** **직무능력 평가 중심의 구조화된 면접**을 통해 직업기초능력과 직무수행능력을 중심으로 측정한다. NCS 기반 면접전형은 채용공고의 채용공고 단계의 ‘직무 설명자료’에서 제시되는 직무능력을 지원자가 갖추었는지를 경험면접, 상황면접, PT면접 및 토론면접 등의 다양한 면접기법으로 평가한다.
- ◎ **(블라인드 채용)** 블라인드 채용은 채용과정에서 편견이 개입되어 불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 외모 등의 편견 요인을 제외하고 직무능력을 평가하여 인재를 채용하는 방식을 의미한다.⁹ 블라인드 채용은 ‘**편견이 개입되는 차별적인 요소를 제외**’하고, ‘**직무능력을 중심으로 평가**’하는 것으로 구분할 수 있다.

☞ 표 1-3 블라인드 채용 주요 도입 내용¹⁰

편견 개입 항목 삭제	공정한 실력 평가
<ul style="list-style-type: none"> • 입사지원서에 인적사항 요구 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 출신지역, 가족관계, 신체적 조건, 학력 등에 대한 요구 원칙적 금지 - 신체적 조건, 학력은 직무 수행에 필수적인 경우 예외적으로 요구 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 채용직무 설명자료 공개 <ul style="list-style-type: none"> - 채용대상 직무 분석을 통해 직무 수행에 필요한 지식, 기술 등 사전에 공개
<ul style="list-style-type: none"> • 블라인드 면접 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 면접위원에게 응시자 인적정보 제공 및 질문 금지 - 면접위원 사전교육 의무화 	<ul style="list-style-type: none"> • 블라인드 면접 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 채용 직무 관련 교육훈련, 자격, 경험 등의 항목으로 구성 - 면접위원에게 응시자 인적정보 제공 및 질문 금지 - 면접위원 사전교육 의무화

9 고용노동부(2017), 블라인드 채용 가이드 북, 고용노동부, 한국산업인력공단, 대한상공회의소

10 김세움(2019), 공정채용의 현실과 개선방안, 한국노동연구원

3. 공감채용의 의미

가. 공감채용의 필요성

- ▶ 채용은 청년에게는 사회에 첫 발을 내딛는 과정이자, 사회 공동체에 대한 신뢰가 형성되는 단계이다. 아울러, 기업에게도 기업의 경쟁력을 이끌 유능한 인재를 확보하는 수단이라는 중요한 의미를 갖는다.
 - 이러한 중요한 의미와 함께 공정채용에 대한 국민의 높은 관심과 기대에 발맞춰 그간 정부도 「채용절차의 공정화에 관한 법률」 시행, 공공부문을 중심으로 한 ‘블라인드 채용’ 및 NCS 기반 능력중심 채용 등 다양한 정책적 노력을 기울여왔다.

- ▶ 하지만, 구직자의 51.6%가 채용 과정이 불공정하다고 인식하는 등(’21년, 사람인, 구직자 1,210명 대상) 여전히 채용의 공정성을 강화하기 위한 노력이 더욱 요청된다.
 - 채용의 공정성을 저해하는 주요 원인으로서는 주로 채용의 불투명성, 부정한 채용 행위 의심, 능력보다는 개인의 배경에 따른 평가 등에 기인한 것으로 나타난다.(’21년, 사람인)

- ▶ 공정한 채용은 회사 자체와 직무에 대한 신뢰도가 향상되어, 전체적인 경쟁력 확보에 도움이 된다.
 - 직무능력과 무관한 요인에 의한 불공정한 채용은 우수인재 선발기회를 박탈하여 조직의 경쟁력 약화의 요소로 지적된다. 직무능력에 따라 조직에 적합한 인재를 채용하면 구직자의 만족도가 높아지고 이직률은 감소, 이와 함께 조직 전체의 경쟁력 제고로 이어진다.
 - 공정한 채용은 과도한 스펙 쌓기 방지로 구직자 부담 절감 및 사회 전체적인 비용과 비효율성을 감소시키는 효과를 가진다. 특히 학연, 지연, 혈연 등 편견요인을 배제하고 직무에 필요한 능력만을 공정하게 검증하여 불필요한 스펙 쌓기로 인한 부담을 줄이는데 효과적이다.

- ▶ 채용의 공정성을 확보함으로써 직무능력에 기반하여 공정하게 평가한다는 믿음이 형성되면 회사 및 회사에서 하는 일에 대한 신뢰도가 향상되어, 전체적인 경쟁력 확보에 도움이 된다.

- ⊙ 직무능력과 무관한 요인에 의한 불공정한 채용은 우수인재 선발기회를 박탈하여 조직의 경쟁력 약화의 요소로 지적된다. 직무능력에 따라 조직에 적합한 인재를 채용하면 구직자의 만족도가 높아지고 이직률은 감소, 이와 함께 조직 전체의 경쟁력 제고로 이어진다.
- ⊙ 공정한 채용은 과도한 스펙 쌓기 방지로 구직자 부담 절감 및 사회 전체적인 비용과 비효율성을 감소시키는 효과를 가진다. 특히 학연, 지연, 혈연 등 편견요인을 배제하고 직무에 필요한 능력만을 공정하게 검증하여 불필요한 스펙 쌓기로 인한 부담을 줄이는데 효과적이다.
- ▶ 채용의 양 당사자인 기업과 청년이 함께 공감하여 채용 공정성 강화를 위한 방안을 도출함으로써, 자발적으로 실천할 수 있는 공정한 채용문화 토대 마련이 필요하다.

나. 공감채용 의미

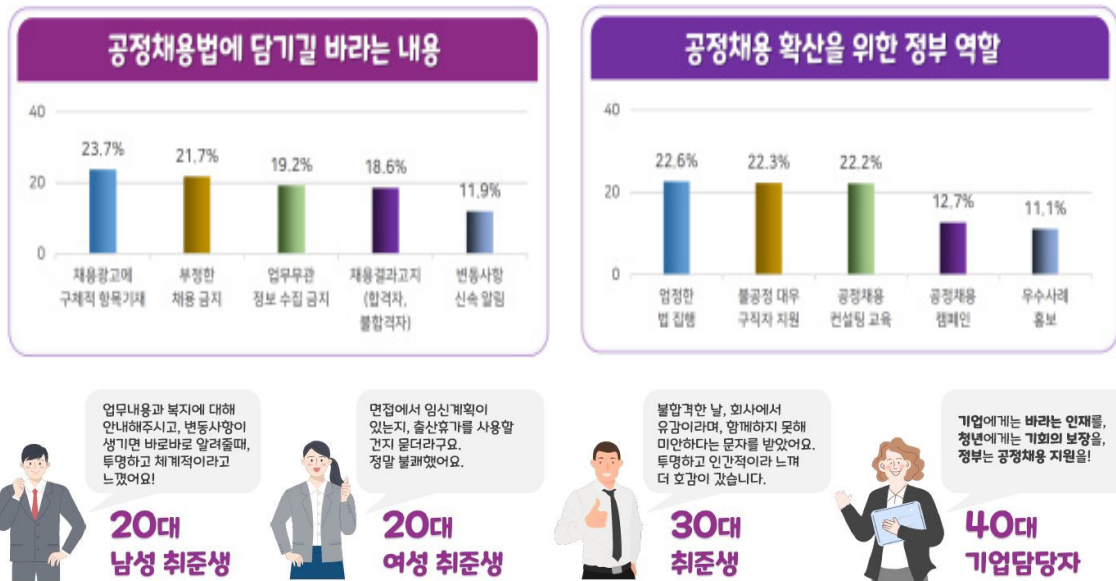
- ▶ 앞서 살펴본대로, 공정한 채용문화는 구직자와 구인자 모두에게 도움이 되는 토대가 됨을 알 수 있었다. 그렇다면 공정한 채용문화를 위해서는 어떤 방향이 요구되는 것일까?
- ▶ 고용노동부가 전 국민을 대상으로 실시한 조사에 따르면, 공정한 채용을 위해 국민들



은 채용광고에 충분한 정보를 제공, 부정채용을 금지하고, 직무와 무관한 정보의 수집을 금지하는 등에 높은 기대를 나타냈다.

- 이를 정리하면, 국민들이 바라는 **공정한 채용**이란 ‘투명하게 필요한 정보를 공개하는 공정한 채용’, ‘능력 중심으로 평가하는 공정한 채용’, ‘구직자와 기업이 공감하는 공정한 채용’으로 요약될 수 있다.

❏ 그림 1-2 구직자와 기업이 공감하는 공정한 채용



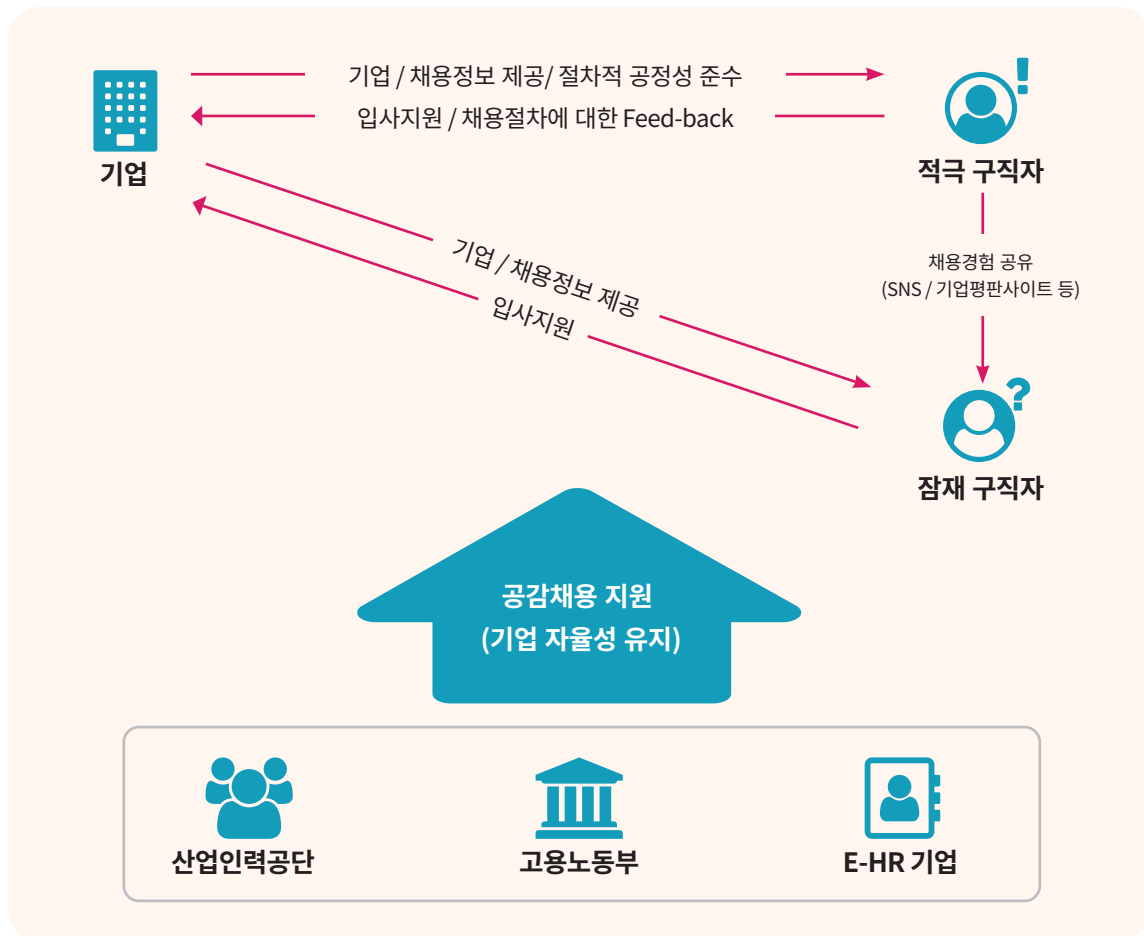
- ▶ 고용노동부 또한 공정한 채용을 위해 ‘투명’, ‘능력’, ‘공감’을 핵심 가치로 두고 공정채용을 확산을 위해 나가겠다고 밝혔다.¹¹

- (투명) 모집부터 결과 발표까지 채용의 전(全) 과정에서 청년을 비롯한 구직자에게 **충분하고 정확한 정보를 제공**.
- (능력) 채용과정 중 혼인 또는 임신계획, 자녀유무 등의 직무와 **관련 없는 개인 정보를 수집하지 않고, 직무역량과 발전 가능성을 평가하는 채용시스템 마련**.
- (공감) 청년과 기업이 모두 공감할 수 있는 채용문화를 형성할 수 있도록 구직자의 피드백을 반영한 채용제도 마련 등 기업의 채용 자율성과 구직자의 권익 보호 조화 도모.

11 고용노동부(2022), ‘능력 중심의 투명한 공정채용, 고용노동부 민간 협업과 청년 참여로 추진될 「청년고용정책방향」

- ▶ 이러한 가치를 반영하여 도출되는 것이 ‘공감채용’이다. ‘공감채용’이란 ‘투명’, ‘능력 중심’, ‘공감’을 포괄하는 의미를 가진다. 즉, 기업이 구직자를 대상으로 기업의 정보 및 채용과 관련된 정확한 정보를 제공하며, 편견이 개입될 수 있는 직무와 무관한 개인의 속성이 아닌 능력중심으로 평가하여 구직자에게는 선발 과정 및 결과에 대한 공감대를 증대시킨다. 이러한 채용과정은 구직자와 기업의 지속적인 피드백과 반응을 통해 ‘공감채용’으로 나타난다.
- ◎ 이를 통해, 상호 간에 공감하는 영역 확대로 기업에 대한 긍정적인 인식을 주게 되어, 기업의 채용 브랜드가 개선된다. 결국 기존의 구직자뿐 아니라 잠재 구직자까지 포함한 구직자 채용 Pool을 확대하게 된다.
- ◎ 이러한 공감채용은 새로운 개념의 채용 방식이 아닌, 기존의 ‘NCS기반 능력중심 채용’, ‘블라인드 채용’ 등과 동일하게 채용의 공정성 확보를 위한 노력에 더하여 구직자와 기업 간 공감대 형성이라는 부분에 보다 초점을 둔 개념이다.

❏ 그림 1-3 공감채용의 구조(개념)



공감채용의 필요성

1. 구직자의 입장

- ▶ **(채용 공정성 강화 기대 충족)** 공정한 과정과 그에 따른 정당한 보상을 중요시하는 MZ 세대 구직자의 입장에서 채용 절차의 공정성과 이에 따른 결과의 공감은 중요한 문제이다. 국민들은 공정한 채용을 위해 엄정한 법 집행뿐만 아니라, 우리 사회에 공정한 채용문화가 자연스럽게 확산되기를 기대하고 있다. 이러한 채용문화는 구직자의 입장을 반영하고 공감에 기반해서 이뤄져야 할 것이다.
- 우리나라 국민의 절반 이상이 채용 과정과 절차가 불공정하다고 응답함.
 - ▶ 한국행정연구원 조사에 따르면 채용과정이 불공정하다고 답변한 국민의 비중은 2020년 52.4%, 2021년 45.8%로 나타났다.
 - ▶ 취업포털 사람인의 2021년 조사에 따르면 구직자의 51.6%가 채용공정성을 신뢰할 수 없으며, 43.6%가 채용과정에서 불공정을 경험한 적이 있다고 응답했다.
- ▶ **(충분한 기업정보 제공 희망)** 구직자는 현재 채용을 진행하는 기업이 제공하는 정보가

불충분해 취업 결정에 어려움을 느끼고 있다. 구직자의 이러한 어려움에 공감하여 충분한 정보를 제공한다면, 구직자가 채용과정 응시여부를 결정하는 데에 도움이 되는 것은 물론, 향후 입사 후에 당초 기대와 맞지 않아 조기 이직하여 시간과 노력을 더 들여야 하는 상황도 방지할 수 있을 것이다.

- 실제로, 85.6%의 구직자는 구직정보의 수집에 어려움을 느끼고 있다고 응답하였다.¹²
 - ▶ 특히, 구직자들이 취업을 결정하기 전에 가장 알고 싶은 정보는 연봉 수준 및 실수령 월 급여가 56.3%의 응답율을 얻어 1위에 올랐고, 2위는 직무(하는 일)에 대한 구체적인 정보로 나타났다.

2. 기업의 입장

- **(우수인재의 유입 확대)** 기업에 대한 정보 및 채용과 관련된 전반적인 정보를 충분히 제공하는 것이 우수인재의 입사지원에 중요한 요소이다.
 - 실제로 취업포털 사람인의 2020년 조사에 따르면 구직자의 62.6%가 불충분한 기업정보로 입사지원을 포기한 경험이 있는 것으로 나타났다.
 - ▶ 특히, 포기까지 하게 된 이유에 대해서는 ‘입사 후를 예측할 수 없어서(61%)’가 가장 큰 것으로 나타나 채용 시 기업에 대한 풍부한 정보 제공은 지원자 Pool을 축소시키고, 이는 결국 잠재적인 우수인재를 잃을 수 있는 가능성을 의미한다.
- **(기업 이미지 제고)** 공감채용의 절차를 경험한 지원자들의 호의적인 기업평판, HR Portal의 Survey 결과로 기업에 대한 이미지가 제고될 수 있다. 기업에 대한 이미지가 개선된다면, 지원자들은 이를 매력으로 느껴 지원자가 증가하는 선순환이 반복될 것이다.
 - 대다수의 지원자는 기업의 평판 및 고용브랜드가 매우 중요하다고 생각한다.¹³
 - ▶ 지원자의 75%는 회사의 고용브랜드와 평판을 사전에 조사한 후에 지원한다.

12 잡코리아, “취업준비 시 정보습득 현황’ 여론조사”, 2021.11 <https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=19531&schCtgr=0&Page=1>

13 김성남(2020), “조직문화 확 바뀌 고용브랜드 강화 인재가 인재를 끌어오는 선순환 효과”, 『동아비즈니스리뷰』동아비즈니스리뷰 (309호, 2020년 11월 Issue 2)

- ▶ 83%의 기업들은 고용브랜드가 인재확보에 매우 중요하다고 생각한다.
- ▶ 69%의 구직자는 새로운 일자리 제안을 수락할 때 기업의 고용브랜드를 매우 중요하게 고려한다.

3. 사회의 입장

- ▶ **(사회적 신뢰 회복)** 구직자와 구인자가 함께 배려하는 공감채용 문화 조성을 통해 사회적 신뢰가 회복될 것으로 기대된다.
 - 능력이 아닌 편견을 유발할 수 있는 개인정보에 기반한 차별적 채용은 유능한 인재를 기대한 기업의 성장 경쟁력을 약화하는 것은 물론, 자신의 능력과 잠재력을 기반으로 평가할 것으로 기대한 청년의 신뢰에 반한다.
 - 이는 결국 기업의 생산력을 저하시키고, 청년에게는 불필요한 스펙 축적에 과도한 노력을 투입하는 문제 등을 야기해 사회적 비용이 증가하게 될 것이다.
 - 결국, 학연, 지연, 혈연에 의한 채용이 아닌 공정한 절차를 통한 공감채용으로 사회적 신뢰의 제고가 필요하다.



공감채용의 이해 및 기대효과

1. 공감채용 프로세스 예시

- ▶ 구인기업과 구직자가 서로 공감대를 형성하여 만든 공정한 채용 문화인 “공감채용”은 투명한 정보 제공과 능력 중심의 평가를 통해 이뤄질 것이다. 이는 결국 구직자에게는 결과에 대한 공감을, 기업에게는 긍정적인 “고용 브랜딩”을 통한 우수인재의 유입을 유도한다.
- ◎ (고용브랜딩) 고용브랜딩은 조직의 구성원들과 구직자들이 우리 회사를 ‘일하고 싶은 회사, 지원하고 싶은 회사’로 인식할 수 있도록 홍보하는 활동을 의미한다. 회사의 인재상, 핵심가치, 워크를 바탕으로 구직자에게 전달하는 메시지를 의미한다. 회사에 대한 호의적이고 긍정적인 이미지는 구직자가 입사하고자 하는 의지로 표현된다. 고용브랜드의 구축은 아래의 단계로 진행된다.
- ▶ Target직무 정의 : 회사내에서 가장 중요한 역할을 하는 직무를 정의하고 해당 직무를 지원하고자 하는 핵심인재에게 어떤 메시지를 줄 수 있을지를 정리하는 단계이다.

■ 그림 1-4 SW개발 스타트업의 개발자 채용공고 (예시)

개발팀에서 누리는 혜택



하이브리드 워크제

필요와 선호에 따라 본사 및 거점 스마트 오피스, 재택은 물론 제주도, 속초 등 원하는 곳 어디에서든 근무 가능합니다.



온보딩 부트캠프

그린랩스 개발자로 입사하시면 함수형 언어 숙련도에 따라 초급자는 3주, 중급자는 1주에 걸쳐 온보딩 부트캠프가 진행됩니다.



업계 최고의 보상

인류 식량 문제 개선을 위해 일하는 당신, 업계 최고의 보상을 받으세요.



팀 스터디

매주 업무 시간 내에 진행되는 개발 언어 스터디를 합니다. 먼저 언어를 학습하고, 이를 토대로 애플리케이션 제작, 데이터 활용과 같은 실무 과제를 수행하고 발표 방식으로 진행됩니다.



원하는 장비 지원

최신의 PC 및 장비를 지원하는 것은 물론이고, 100만 원의 장비 지원금도 별도 지급합니다.



최고의 복지 스마트한 동료

함께 일하는 동료가 최고의 복지라는 말이 있죠. 그린랩스 개발팀에는 최고의 복지, 탁월한 동료들이 있습니다.

출처 : "그린랩스" 그린랩스 채용정보, <https://greenlabs.co.kr/%ec%b1%84%ec%9a%a9%ec%a0%95%eb%b3%b4/%ea%b0%9c%eb%b0%9c%ec%b1%84%ec%9a%a9/>

- **고용브랜드 조사**: 사내 구성원 및 구직자를 대상으로 인터뷰 및 Survey를 통해 우리 회사를 계속 다니는 이유와 우리 회사에 지원한 사유를 조사하여 정리한다.

■ 표 1-4 고용브랜드 조사 (예시)

1. **입사 선호도**: 취업시장에서 입사 선호도 순위를 결정해주시요. (동종업계 경쟁사 나열)
2. **선호 사유**: 1위 기업을 선호하는 이유는 무엇인가요?
3. **회사 의견**: 우리 회사를 선호하는 이유 or 선호하지 않는 이유는 무엇인가요?
4. **회사 이미지**
 - 위에서 선정한 1위 기업과 당사에 대해 떠오르는 이미지, 향후 당사가 가져야 할 이미지를 각각 선택하여 주십시오.

위와 같은 이미지에 맞는 직원 선발을 위해 회사는 어떤 부분에 대한 개선이 필요한가요? ¹⁴

14 조성일(2010), "HR의 새로운 도전과제, 고용 브랜드 구축", 『POSRI CEO Report』, 2010.10.12



- ▶ **고용브랜드 도출**: 고용브랜드 조사를 통해 확인된 가치를 찾아내 **우리 회사**의 강점을 정리하여 **브랜드화**한다.

표 1-5 고용브랜드 도출 (예시)

고용브랜드	인터뷰/Survey 결과 종합
성과에 대한 보상	<ul style="list-style-type: none"> • 동종업계 상위 수준의 급여를 받고 있음. • 연봉외 성과에 대한 차별적인 사내 보상 기준을 만들고 있음. • 장기근속에 대한 복리후생 제도가 잘 갖추어져 있다고 생각함.
안정적 근무환경	<ul style="list-style-type: none"> • 중견 기업으로 업무 강도가 높은 편은 아니며, 업무 강도 대비 보상 수준도 적절하다고 판단함. • 타 업종대비 근속연수가 길다고 생각함. • 전국에 지점과 공장이 있어 지역에서 근무하기에 유리함.
도전적 업무기회 부여	<ul style="list-style-type: none"> • 빠른 시기에 주도적인 업무 부여를 받을 수 있음. • 해외에 지사가 많아 해외 업무 경험을 쌓기에 유리함 • 직무 교육체계가 잘 갖추어져 있음
회사에 대한 자부심	<ul style="list-style-type: none"> • 동종업계에서 업계1의 시장점유율을 가지고 있음. • 지역사회에 좋은 기업으로서 인지도를 가지고 있음.

- ▶ **고용브랜드 홍보**: 도출된 고용브랜드를 **다양한 커뮤니케이션 채널**을 통해 홍보한다.

표 1-6 고용브랜드 홍보 창구

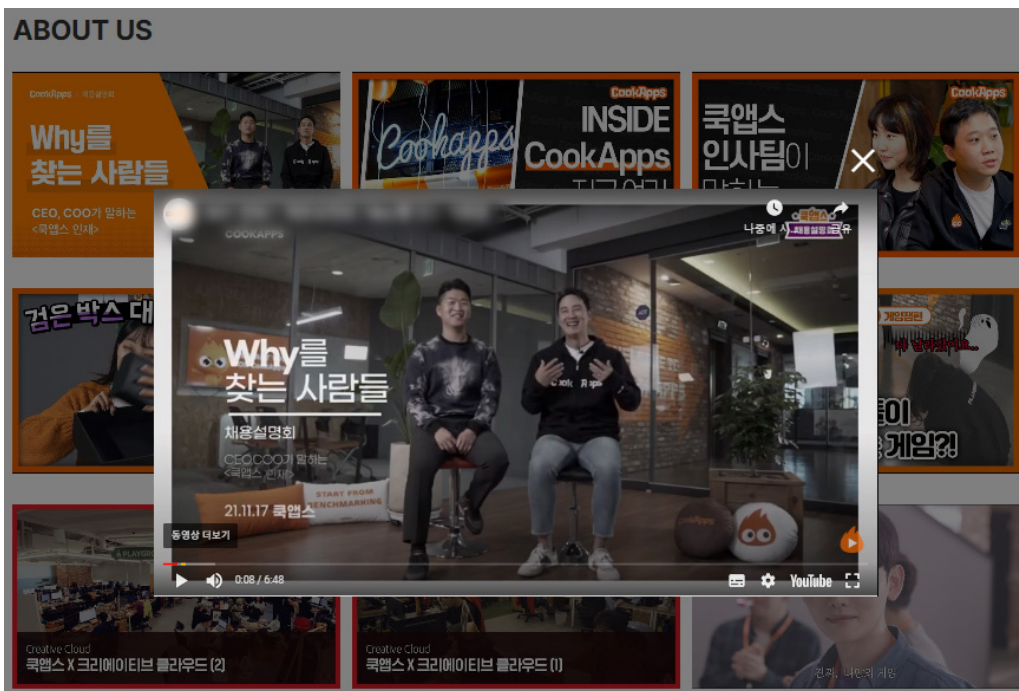
구분	주요 내용
회사 홈페이지	<ul style="list-style-type: none"> • 회사/제품 소개: 회사에 대한 개요 및 주요 제품 안내 • 채용 소개: 회사의 직무 정보, 고용브랜드, 채용 안내
채용 포털	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 포털의 회사 소개 및 채용공고에 고용브랜딩 결과물 포함 (ex: 사람인, 잡코리아, 원티드, 리멤버 등)
SNS	<ul style="list-style-type: none"> • 회사의 공식 SNS 등을 활용 (ex: 링크드인, 인스타그램, 유튜브, 페이스북 등)
언론/보도자료	<ul style="list-style-type: none"> • 신문사, 방송사 등의 언론/보도자료에 해당 사항 홍보

그림 1-5 고용브랜드 홍보 (예시)



출처: "LinkedIn," 뷰노 update, <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7001782221325967360/>

그림 1-6 고용브랜드 홍보 (예시)



출처: "LinkedIn," 크몽 update, <https://www.linkedin.com/company/kmong/posts/?feedView=all>

- **(채용제도의 설계)** 채용제도는 구직자의 능력을 공정하게 검증하고 채용에 관한 정보를 충분히 제공하여 구직자에게 채용 결과에 대해 공감을 얻을 수 있는 방향으로 제도를 설계한다.
 - ▶ 채용계획의 수립 : 조직내부에서 채용의 수요조사 및 현업이 필요로 하는 구체적인 채용 포지션의 조건을 확인한다.
 - ▶ 직무능력의 정의 : 채용계획에서 수립된 채용 포지션의 직무에 필요한 직무능력을 명확하게 정의한다.
 - ▶ 채용전형의 설계 : 정의된 직무능력을 바탕으로 공정한 평가요소와 평가기법을 통해 채용 전형을 설계한다. 사전에 정의된 평가기준은 임의로 변경하지 않으며, 전형상 편견이 개입될 요소는 사전에 배제하여 채용의 공정성을 높이기 위해 노력한다.
- **(모집)** 채용제도는 구직자의 능력을 공정하게 검증하고 채용에 관한 정보를 충분히 제공하여 구직자에게 채용 결과에 대해 공감을 얻을 수 있는 방향으로 제도를 설계한다.
 - ▶ 채용정보 공개 : 구직자가 쉽고 정확하게 파악할 수 있도록 채용 정보를 공개하며, 채용의 프로세스를 사전에 안내하여 구직자가 채용을 효과적으로 대비할 수 있도록 안내한다.

표 1-7 채용공고문 작성 가이드

구분	주요내용	주요 검토사항
회사 소개	<ul style="list-style-type: none"> • 회사의 사업에 대한 소개 • 회사의 현황 및 비전 • 우리 회사만이 가지고 있는 특별한 어필 포인트 (고용브랜드) • 회사의 복리후생, 인재상 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 간결하고 명확히 작성되었는가? • 구직자에게 어떤 포인트의 설득력을 가지는가?
팀 소개	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 팀의 역할 및 업무에 대한 구체적 안내 • 특히, SW개발조직의 경우, 어떤 업무를 하는지 소개할 필요가 있음. (ex: 기술블로그, SW개발 문화 안내) 	<ul style="list-style-type: none"> • 팀의 업무/제품/프로젝트의 소개가 잘 되었는가? • 우리만 아는 용어로 작성되지 않았는가?
직무 소개	<ul style="list-style-type: none"> • 가장 중요한 직무수행 요건 (3~4가지) • 중요한 역할 외 부수적인 업무 (1~2가지) 	<ul style="list-style-type: none"> • 활용 기술 등이 잘 정리 되었는가?

구분	주요내용	주요 검토사항
자격 요건	• 직무수행을 위해 반드시 필요한 자격 사항 (Must Have)	• 꼭 필수적인 사항만으로 구성되었는가?
우대 요건	• 직무수행에 도움이 되는 자격사항 (Nice to Have)	
진행 절차	• 평가 방식 (서류전형, 테스트전형, 면접 전형) • 채용 일정 • 수습기간 운영 여부	

- **입사지원서 접수/관리**: 구직자의 입사지원서를 접수/관리하며, 구직자의 개인 정보가 유출되지 않도록 보안에 유의한다. 구직자의 개인정보 수집 등에 있어 채용절차공정화에 관한 법률을 준수한다.
- ◎ **(선발) 사전에 설계된 채용 전형의 프로세스대로 채용 전형을 진행하며, 선발절차 진행 중 임의로 일정이나 절차를 변경하지 않는다.** 면접위원에 대한 교육 및 면접 질문지 개발 등을 통해 구직자의 직무능력 검증을 진행하며, 선발절차 완료 후, 구직자 대상 Survey를 진행하여 선발 과정에서 발생한 이슈를 관리하여 향후 제도의 개선에 반영한다.
- **서류 전형**: 입사지원서만으로 지원자를 평가하며, 서류 전형 중 편견이 개입될 수 있는 항목을 사전에 도출하여 배제한다.
- **테스트/과제 전형**: SW개발자에 대한 코딩테스트, 구직자에 대한 인적성 검사 등 다양한 Tool을 활용하여 전형을 실시하며, 전형 결과를 신속히 구직자에게 안내한다.
- **인터뷰/면접 전형**: 인터뷰/면접의 진행과 관련한 자세한 정보를 사전에 구직자에게 안내하며, 인터뷰 진행 중 불필요한 개인정보가 노출될 수 있을 질문을 사전에 배제한다. 전형 완료 후, 신속하게 후보자에게 결과를 안내한다.
- **채용경험 관리**: 회사의 최근 선발 프로세스를 경험한 구직자를 대상으로 피드백을 받는다. 채용 전형의 단계별 프로세스와 특정 상황에 대한 피드백을 설문조사나 인터뷰 등을 통해 수집한다.

☞ 표 1-8 공감채용 프로세스 예시

구분	세부 프로세스	주요 활동
고용 브랜딩	Target직무 정의	- 회사내 핵심 직무를 정의하고, 고용브랜드 전달 대상을 명확화한다
	고용브랜드 조사	- 사내 구성원 인터뷰 및 회사 지원자 Survey를 통해 우리 회사에 대한 근속이유와 지원사유를 조사한다
	고용브랜드 도출	- 조사를 통해 확인된 가치를 찾아내 우리 회사의 강점을 정리하여 브랜드화한다
	고용브랜드 홍보	- 도출된 고용브랜드 및 회사의 정보를 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 홍보한다 (ex: SNS, 기업 홈페이지, 취업박람회, 채용사이트 등)



구분	세부 프로세스	주요 활동
채용 제도 설계	채용계획 수립	- 채용의 일정, 비율 등의 채용계획을 사전에 수립한다
	직무능력 정의	- 채용할 직무에 필요한 직무능력을 명확하게 정의한다
	채용전형 설계	- 공정한 평가요소, 평가기법을 설계한다 - 평가기준을 사전에 설정한다 - 전형상 편견이 개입될 요소를 사전에 도출하여 배제한다



구분	세부 프로세스	주요 활동
모집	채용정보 공개	- 구직자가 쉽고 정확히 파악할 수 있도록 채용정보를 공개한다 - 채용의 전체 프로세스를 사전에 안내한다
	입사지원서 접수/관리	- 입사지원자의 지원서를 접수하고 관리한다 - 입사지원자의 개인정보 수집 등에 있어 채용절차 공정화에 대한 법률을 준수한다



구분	세부 프로세스	주요 활동
선발	서류전형	- 입사지원서로만 지원자를 평가한다 - 서류전형 중 편견이 개입될 수 있는 항목을 사전에 도출하여 배제한다
	테스트/과제전형	- 테스트/과제 전형 시, 응시방법과 일정에 대해 사전에 명확하게 안내한다 - 전형 완료 후, 결과를 신속히 후보자에게 안내한다
	인터뷰전형	- 인터뷰 진행과 관련한 자세한 정보를 사전에 명확하게 안내한다 - 인터뷰 진행 중 편견이 개입될 수 있는 질문을 사전에 도출하여 배제한다 - 전형 완료 후, 결과를 신속히 후보자에게 안내한다
	채용경험 관리	- 선발절차 완료 후, 지원자 대상 Survey를 통해 채용 과정에서 겪은 경험에 대한 조사를 실시한다. - 조사 결과를 종합하여 향후 제도 개선으로 더 나은 채용 경험을 제공한다.

2. 공감채용의 기대효과

- ▶ 공감채용의 구성요소인 ‘투명한 정보 공개’와 ‘능력 중심의 채용 모델 구축’을 통해 구직자와 기업이 서로 공감대를 형성하여 서로 Win-Win할 수 있는 고용모델을 구축할 것으로 기대한다.
- ◎ **(투명한 정보 공개)** 모집에서 채용결과 발표까지 채용의 전체 과정에서 구직자에게 기업의 다양한 정보를 제공하여 구직자의 정보접근성을 강화한다.
- ◎ **(능력중심 채용 확산)** 능력중심 채용 모델의 확대개발 및 지원자의 역량을 정확히 측정할 수 있는 다양한 선발도구를 개발함과 동시에 불필요한 개인정보의 수집 제한 및 부정채용을 금지하여 구직자의 능력을 바탕으로 한 채용이 될 수 있도록 유도한다.
- ◎ **(구직자와 기업의 Win-Win전략 실행)** 공정채용 절차 운영으로 구직자는 채용 결과에 대한 공감을, 기업은 구직자의 긍정적인 인식을 바탕으로 한 호의적인 기업브랜딩으로 높은 능력을 보유한 구직자의 기업 지원을 유도한다.



Chapter 02

공감채용의 운영

제1절 '투명'한 정보의 제공

제2절 '능력'중심의 '공정'한 채용 절차 운영



제1절

‘투명’한 정보의 제공


1. 기업 경영에 관한 정보

- ▶ (기업의 개요) 기업의 일반적인 현황에 대한 정보를 구직자가 용이하게 파악 할 수 있도록 다양한 통로를 활용하여 제공한다.
- 기업 개요 공개 채널: 회사의 홈페이지, 채용공고문, 채용포털 등

□그림 2-1 기업 개요 정보 공개 (예시)

The image shows a screenshot of a company profile page. On the left, there's a navigation menu with '기업소개' (Company Introduction) selected. Below it, the company name '1000대기업' and employee count '1,473명' are displayed. A brief description follows: '자본화된 마케팅과 혁신적인 상품 개발을 통해 업계 경쟁적인 변화를 선도. 경영주의 함께 성장하는 진실된 동반자로, 고객에게 차별화된 서비스와 혜택을 제공하는 만족적인 친구로 함께 할 것임'. Below this is a list of key information: '업종: 편의점·편의점', '대표자명: 최경호', '홈페이지: http://www.7-eleven.co.kr', '기업주소: 서울 중구 청계천로 100 <지도보기>', '사업내용: 편의점, 상품 중개', '브랜드: 세븐 일러븐, 7eleven', '바로그: 블로그', '계열사: 롯데 (89)'. At the bottom, there are social media icons for (주)코리아세븐, 롯데그룹, (주)우리카스쇼핑, 캐논코리아(주), 에프알코리아(주), and 롯데영시(주). On the right, a 'Company Profile' section lists: '기업명: [redacted]', '대표자: 최경호', '설립일: 1988년', '주소: 서울특별시 중구 청계천로 100 시그니처타워 4층', '사업분야: 편의점, 상품 중개', '매출액: 4조 683억(2020년 기준)', '직원수: 1,448명', '대표전화: 1577-0711', '홈페이지: [redacted]'. At the bottom of the screenshot, the source is cited as: 출처: "사람인," 사람인 홈페이지 코리아세븐 기업소개, https://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view?csn=NzF2L01LQWxzczJNVk0FyT1RyZz09

□ 그림 2-2 기업 채용 공고문 (예시)



"우리는 더 나은 유통, 생산, 소비, 그리고 삶을 향한 컬리의 꿈이 기술과 만나 세상을 바꿀 수 있다고 믿습니다."

환경과 상품, 그리고 사람이 선순환을 이루는 컬리의 유통구조는 E-Commerce의 표준이 되었습니다.

이제 컬리는 또 다른 새로움에 도전합니다. 컬리의 신뢰와 데이터가 일상의 경험을 변화시킬 수 있도록 모두를 연결하는 플랫폼, 모두에게 사랑받는 라이프스타일 파트너가 되고자 합니다.

이 여정에는 당신이 필요합니다. 최고의 동료와 함께 사랑과 신뢰를 받는 브랜드 컬리를 만들어 나갈 여러분을 기다립니다.

프로덕트 전략팀 팀원 채용

프로덕트 전략팀 소개
프로덕트 전략팀은 프로젝트 조성이 개발, 관리하는 기술 제품의 로드맵과 액션 아이템을 관리합니다. 또한, 구성원들이 높은 완성도의 제품을 만들 수 있게 구성원을 영입하고, 개인의 성장을 도우며 함께 일하는 문화를 만듭니다.

담당 업무


- 프로덕트 로드맵과 기술 목표 달성을 위한 주요 액션 아이템을 관리합니다.
- 개발 프로세스를 표준화하고 개발 공통 자산을 관리합니다.
- 프로덕트 구성원의 역량 향상을 위한 기술 세미나, 온보딩 등을 기획하고 운영합니다.
- 서비스 장애, 기술 이슈 발생 시에 트러블슈팅을 지원합니다.

자격 요건

- 커뮤니케이션 역량이 뛰어나고 다양한 이해관계자들과 소통을 명확히 할 수 있는 분
- 문제의 원인을 파악하여 적절한 방안을 찾아 해결하는 역량이 뛰어난 분
- 데이터 분석과 이에 기반한 의사결정, 문제 해결을 할 수 있는 분
- 개발 기술, 문화에 친숙한 분

우대 사항

- SQL, R, Python 등을 활용한 데이터 분석이 가능한 분




CTO 류형규

"컬리는 팀으로 일하며, 공유의 수평적 커뮤니케이션을 중요하게 생각합니다. 매년 배로 성장하는 컬리에서 더 많은 성장을 함께하실 분들을 모십니다."

경력 14년(관리직 7년)
MCSOFT 1급(서비스팩트 2급) 자격증 보유
출판, 인스타그램, 유튜브, 네이버 블로그, 네이버 카페
개발/운영 경험: Carib, Kakao, N2CTO

카카오 2명(개발팀) | 네이버(서비스팩트) 1명(서비스팩트 2급)
카카오 1명(서비스팩트) | 네이버(서비스팩트) 1명
서울대학교 컴퓨터공학 석사

합류 여정



* 채용 절차는 채용 관리 시스템을 통해 안내 드리는 제한됩니다.
* 신청서 접수 후 2~3일 내로 채용 여부를 안내해 드립니다.

혜택 및 복지

모두가 집중하고 성장할 수 있도록, 최적의 근무 환경을 제공해요

- 리브레시드 필요하죠, 태블릿 지급 (월 10만원) 제공하여 차용
- 효율적으로 일하기 위해, 시차 출퇴근제 운영 (연상-11시 출근)
- 장기 근무에 대한 유급휴가 및 휴가비 지원제도 운영

건강하고 활력 넘치는 직장생활을 위해 컬리가 지원합니다

- 여러분이 가장 소중한 고객이나, 할리우드 스타급
- 건강한 신체만큼 중요한 건 없죠, 건강검진 지원
- 하루 건강을 책임질 오션 테크노 기본 지원
- 함께하며 더욱 진취적, 커리어 배움 지원
- 성과 업무에 지쳐 멘탈 케어가 필요하다면, 크라이브 심리 상담 지원

기타 사항

- 고용형태는 정규직입니다
- 근무지는 컬리 핵심 오피스입니다 (서울 강남구 테헤란로133)
- 국가 등록장애인 및 부훈 대상자는 관계 법령에 따라 우대합니다
- 해외 여행에 걸려서유가 없어야 하며, 남성은 군필 혹은 면제되어야 합니다

출처: "마켓컬리," 마켓컬리 채용공고, <https://marketkurly.recruiter.co.kr/app/jobnotice/view?systemKindCode=MRS2&jobnoticeSn=120936>

🔍 (기업의 성장성) 직장으로서 기업의 외형적인 경쟁력을 나타내는 정보와 기업의 경쟁력을 높이는 전략과 관련한 정보 중 기업이 공개 가능한 수준을 공개한다.

- 기업의 전략: 기업의 미션, 비전, 사업분야, 전략방향
- 기업의 성과: 매출, 이익, 주요 고객사, 신사업 분야



□ 그림 2-3 기업의 성장성 관련 정보 공개 (예시)

가장 효과적인 교육을 전 세계 모두에게
 누적 투자 1,200억, 전 세계 7,000만 명 학생들의 공부들 도와주는 교육 슈퍼 플랫폼 칸다입니다.

다음에서 보기: YouTube

50개국 1,300만명이 쓰는 'AI 과외앱' 칸다... "교육업계 유튜브브 되겠다"
 우리나라 초·중·고교 학생이 3명 중 2명 꼴로 사용하는 '칸다'라는 앱이 있다. 칸다는 수학 문제를 사진으로 찍어서 올리면 **평균 3초 안에 문제 풀이를 제시**해준다. 약 30억 개의 문제 데이터가 쌓여 있어 답이 돌아오지 않는 경우가 거의 없다. 모르는 문제를 완전히 자기 것으로 만들라는 취지에서 질문한 것과 비슷한 문제를 추천해주고 관련 분야의 강의, 개편서도 제공하고 문제 풀이를 봐도 모르겠으면 '칸다 선생님'에게 1대 1로 질문할 수도 있다. (관련 기사)

교육 슈퍼 플랫폼 '칸다', 구글로부터 투자 받은 이유
 칸다의 경쟁력은 자체 개발한 AI 기반 광학문자인식(OCR) 기술에서 온다. 칸다의 OCR 기술은 수학 문제 속 문자, 수식, 그림의 공간적 구성을 파악하고 글자를 인식한다. 낙서·회전·그림자 등 왜곡이 생긴 비정형적 데이터에서도 글자를 읽어내고, 학생이 손글씨로 쓴 수식도 인식할 수 있다. 데이터베이스(DB) 역시 강점이다. 학생들이 질문하고 선생님이 문제를 풀어주면 DB에 축적되는데, **하루 평균 올라오는 질문 수가 1,000만 건에 이른다.** (관련 기사)

출처 : "매스프레스," 칸다 홈페이지, <https://recruit.mathpresso.com/news>

□ 그림 2-4 기업의 성장성 관련 정보 공개 (예시)

Our Story

비노는 전세계 의료인공지능 분야의 선봉기에 성장하였습니다.

"View the Invisible, Know the Unknown"이라는 슬로건 아래, 인공지능의 무한한 가능성을 의료 분야에 적용하고 있습니다.

국내 1호 인공지능 의료기기를 선보인 비노는 분야의 개척자(pioneer)로서 의료인공지능 솔루션 분야에 걸친 경험을 최대의 강점으로 삼고 있습니다.

Mission
기술로 인류를 건강하고 행복하게 만들자
 비노의 목표는 인공지능 기술로 세계 의료인공지능 시장을 선도하고, 무한한 가능성을 최대의 강점으로 삼고 있습니다. 비노는 철학이 아닌 실천이 우선이며, 사회적 책임을 지어 '왜'라는 질문을 통해 인류를 행복하게 만들어 줄 수 있는 솔루션을 통해 인류의 건강에 기여할 것입니다.

Vision
인재 어디서나 누리는 높은 수준의 헬스케어 서비스
 비노는 평생 동안 헬스케어 서비스를 제공할 수 있는 미래에 대비하여, 누구나 미래에 대한 꿈을 실현할 수 있도록 돕고 있습니다. 비노는 미래의 꿈을 실현하기 위해, 혁신적인 디지털 헬스케어 기업으로 성장해 나갈 것입니다.

국내 1호 AI 의료기기 의료인공지능 분야에 국내 허가 취득	식품의약품안전처 허가 및 CE 인증 완료
1st	12+
의료 인공지능 솔루션 개발 및 상용화 성공	세계적으로 저명한 의료 인공지능 학술지 논문 발표 및 학회 발표
10+	80+
AI 원천기술, 진단 보조, 질환 예측 등 국내외 특허 등록	국내 1차 혁신형 의료기기기업 & 국내 1호 혁신의료기기(SW)제조기업
60+	1st

🔍 **(직무정보)** 구직자가 입사준비(자기소개서 작성, 경력기술서 작성 등)를 하기 위해서 적절한 직무에 대한 정보가 필요하다.

➤ 단순한 나열식 직무정보 보다 **구체적으로 직무를 자세히 분석해놓은 정보**를 공유한다(ex: 마케팅 직무: 고객 참여를 유도하는 서비스의 제휴/기획, 마케팅 캠페인 기획/운영 및 협업하는 광고대행사의 관리)

□ 그림 2-5 직무정보공개 (예시)

<p>영업관리팀</p> <p>영업부가 영업활동에만 집중 할 수 있는 환경을 조성하는 것을 목표로 하여 업무 프로세스 개선 및 시스템자동화 구축을 통해 영업활동에 필요한 모든 업무지원 활동을 합니다.</p> <p>직무소개</p> <ul style="list-style-type: none"> · 영업지원 파트는 영업활동에 필요한 행정업무 서비스를 제공하여 영업부가 영업활동에 집중 할 수 있는 환경을 구축합니다. · 판매관리 파트에서는 판매/수금 채권을 관리하여 제품의 완전판매를 통해 수익향출에 기여 합니다. · SAP-ERP를 활용하여 고객 기초정보를 관리하며 ERP관련 지속적인 학습으로 ERP활용능력을 극대화시켜 업무효율성을 향상 시킵니다. <p>필요역량</p> <p>영업관리팀에서는 영업사원의 전체적인 활동관리 및 업무지원과 영업부와의 직접적인 협업 활동을 통하여 영업활동의 전체적인 흐름을 파악할 수 있으며 SAP-ERP 사용의 경험과 제반 학습활동을 통해 SAP-ERP 사용 전문가로서의 역량을 키울수 있습니다. 영업관리 직무 수행에 필요한 능력은 다음과 같습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 영업부와 효과적으로 소통할 수 있어야 합니다. 기획된 정책 및 제도에 대하여 교육하고 공감시킬 수 있어야 하기에 커뮤니케이션 능력이 매우 중요함입니다. · ERP 시스템을 자유자재로 사용하기 위해서 끊임없는 자기학습과 역량개발의 노력이 요구됩니다. · 데이터 분석능력과 정확성, 세심함이 필요하며 모든 업무에는 주인의식과 책임감을 발휘하여 하기로 한 일은 끝까지 수행하는 모습이 필요합니다. 	<p>CP팀</p> <p>준법감정 및 윤리경영 기틀을奠定하는 부서로, 대내외 경쟁력함수요소 제형, 관리하여 회사리 주요 리스크의 능률적으로 대처하는 역할을 수행합니다.</p> <p>내외 공신거래법, 약사법, 의료법, 의료기기법, 국민건강보험법, 농약관리법 등 관계법령 및 관련규정의 적용과 준수에 불응할 경우의 근절을 통해 법 위반 리스크를 사전에 차단함으로써, 단 한 건의 법 위반이 발생하지 않도록 하여 회사 및 고객을 보호하는 업무를 수행합니다.</p> <p>직무소개</p> <ul style="list-style-type: none"> · CP 파트에서는 Compliance Program 운영을 통한 법 위반 리스크 제거 및 준법준수 확보시킴과, CP 기능을 강화하여 대응 윤리문화에 토대를 만들어 줍니다. 구체적으로 관계법령 및 규정에 대한 가이드 연내의 입직형 교육 및 내거화을 통해 CP영향을 최소화시킵니다. 또한 준법활동 고안한 준법활동 보장을 위해 각종 윤리규정 홍보, 상담 및 신고 등의 업무를 수행합니다. · 감사리스크는 법률자문 책임제(법무관리시스템)를 통해 사전 - 사후의 사전 예방활동을 합니다. 사내의 부정, 비리 등에 대하여 조사하여 제반 절차를 위한 대응을 마련합니다. · 영업 - 마케팅활동, 회사 행사등을 통해 대한 실시간 모니터링을 통해 법 위반 및 개인 생활을 사전 예방하여 예연의 효율성 향상에 기여합니다. · 보안파트에서는 회사리 정보자산, 운영기술, 영업비밀 등 각종 기술 및 보안사항 등의 외부로 유출 방지를 위해 대책을 수립하고 실행합니다. <p>필수역량</p> <p>CP팀에서 Compliance Program를 운영하고 각종 법 위반 업무 수행하기 위해서는 다음과 같은 역량이 요구됩니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 날카로운 분석력과 강력한 판단력을 토대로 각종 사건, 사고와 관련된 문제를 해결할 수 있는 능력이 필요함입니다. · 동적과 기준에 따라 변할 수 있는 공중심과 더불어 새로운 법, 회사, 사정까지 모두 익탈할 수 있도록 고안하여 할할 수 있는 창의적이고 유연한 사고도 필요함입니다. · 기본적인 법률지식이 있어야함입니다. 법무팀과 법률자문 및 의사소통을 하기에 기본적인 수준의 법률 지식이 요구됩니다. · 고안하고 학습하는 자세가 필요함입니다. CP팀의 업무효율성 새로운 분야에 접근해야 하는 경우가 많아 이에 대하여 끊임없이 학습하여야 하며 업무의 결과가 경쟁력 향상을 위한 단 근거가 되기 위해 자료를 신중하게 검토하고 고안하여야 합니다.
---	---

출처: "대웅제약," 대웅제약 채용정보 직무소개, <https://daewoong.recruiter.co.kr/appsite/company/callSubPage?code1=1000&code2=1200>

□ 그림 2-6 직무정보공개 (예시)

The screenshot shows a recruitment website interface. At the top, there are navigation tabs: '채용정보', '입사지원', '회사소개', and '직무정보'. The main content area is titled '부서 및 직무소개' (Department and Job Introduction). On the left, there is a sidebar menu with categories: '경영지원본부', '경영혁신본부', '기술연구소', '마케팅본부' (highlighted in orange), '생산본부', and '영업본부'. Under '마케팅본부', there are sub-items: '- 본부 소개', '- 마케팅팀', '- 마케팅리서치팀', '- 해외팀', '- 포강개발팀', and '- 해외지사'. The main content area for '마케팅본부' is titled '해외팀' (Overseas Team). It includes a job description: '[업무역량] 해당 지역 마켓조사 및 수출용 제품 기획, 가격/유통/프로모션 전략 수립 및 운영, 매출 및 비용 관리'. Below this, there are several bullet points detailing responsibilities like '담당 지역 매출계획 수립', '담당 지역의 매출목표를 수립하고 승인된 매출계획에 따라 담당지역 영업을 실행', '담당 지역 영업 및 관리', '담당지역 영업 및 거래처 관리상 발생되는 모든 실무사항을 점검하고 실행', '수출용 신제품 기획', '시장성 파악 및 개발 적절성을 관련부서와 협의하고 신제품 출시여부 결정', '출시 확정된 제품에 대한 개발을 관련부서에 의뢰하고 필요한 지역정보 제공 및 계반 업무 수행', '출시 후 유통위로 입점 및 매출 전략도를 점검', '신규 시장 개척', '신규시장의 정보 수집 및 시장동향을 파악하여 시장성을 타진, 시장성이있다고 판단되는경우 조사한 자료를 바탕으로 적절한 관심업체를 발굴, 상담을 통해 거래를 성사시킴'. At the bottom, there is a section for '[필수역량]' (Required Skills) listing: '국제감각: 회사가 속한 산업의 국제적인 시장 상황, 국제환경에서의 비즈니스, 각 나라별 기호나 문화성을 파악하여 업무에 활용하는 능력', '외국어 능력: 외국어에 대한 구술과 작문 능력을 통해 국외 관련 업무를 원활히 진행하는 능력', '정보 수집 및 분석: 정보를 수집하고, 이를 활용 가능한 정보로 가공하여 업무에 활용하는 능력', '협상/교섭력: 목표하는 바를 달성하도록 구두/문서/기타의 방법으로 조직 내부외 고객을 설득하여 만족할 수 있는 방향으로 거래를 성사시키는 능력'.

출처: "샘표식품," 샘표식품 부서 및 직무소개, <https://sempio.recruiter.co.kr/appsite/company/callSubPage?code1=4000&code2=4200>

□ 그림 2-7 직무정보공개 (예시)

직무인터뷰

B2C 온라인 해외영업을 알

“모바일 약세사리 부문 세계 3위 글로벌 브랜드”
“1억 불 수출의 달”

는 대외적으로 해외 수출 통력을 인정받은 한국의 글로벌 기업입니다. (위의 키워드만 봐도 느낌이 오시죠?)

글로벌 기업이 될 수 있었던 것은 '적극적인 해외 진출 및 수출 확대에 노력을 다했기 때문'인데요. 오늘 슈피겐 터뷰는 해외 고객에게 직접 제품을 판매하는 B2C 온라인 해외영업 담당자를 만나고 있습니다. 함께 보실까요?

Q. 자기소개 부탁드립니다.

A. 안녕하세요. 저는 B2C 온라인 해외영업을 담당하고 있는 김우주입니다. 현재 스페인 아마존에서 갤럭시 제품 세일즈를 담당하고 있습니다.

Q. 담당 국가가 스페인이라고 하셨는데, 언어의 장벽이 있지는 않나요?

A. 전혀 그렇지 않습니다. 객관적인 데이터(판매 수치, 고객 검색 키워드, 판매 페이지 유입 등)를 바탕으로 고객 유입 전략을 구성 및 시행하는데, 언어가 큰 문제가 되지는 않습니다. 언어 장벽을 느낄 때는 제품 페이지에 남고자 하는 단어, 문장 뒤임스가 현지인에게 자연스럽게 판단할 때인데요. 스페인어에 능통한 팀원들의 도움으로 잘 헤쳐 나가고 있습니다.

Q. B2C 온라인 해외 영업 담당자는 어떤 업무를 하나요?

A. 해외 영업이라고 하면 영업 활동만 진행한다고 생각하시는 분들이 많으신데요. 하지만 주문 수주 및 출고, 마케팅, 제품 리스팅 관리, 신제품 개발 활동 참여 등 제품 출시~고객 배송까지 거의 모든 과정을 주도합니다.

Q. 제품 출시부터 고객 배송까지 진행되는 과정에서 많은 부서와 소통하시겠네요?

A. 네, 맞습니다. 그래서 공공함과 정확함 정보 전달이 중요하합니다. 영업 담당자가 '이 제품은 예상 수요가 000개입니다.'라고 말하면 유관 부서들이 이에 맞춰 움직이거든요. 그래서 유관 부서에 정보를 누락하지 않고, 정확하게 전달하는 것이 영업 담당자의 역할입니다. 또한, 영업 담당자가 담당 국가 또는 고객의 상황을 파악하여 개발 부서에 '스페인에서는 ~한 특징을 가진 제품이 수요가 많아요. 이를 만들어 주세요.'라고 요청할 수도 있습니다. 이따로 그냥 개발해 달라고 요청하면 안 되고, 정확한 근거를 바탕으로 해야 하는 것은 당연하겠죠.

Q. 무척 다양한 업무를 하시는군요. B2C 온라인 해외 영업 담당자의 하루 일과가 궁금합니다.

A. B2C 온라인 해외영업은 PDCA 사이클의 연속입니다.

Plan(계획) - Do(실행) - Check(확인) - Act(개선)

출처 : "슈피겐," 슈피겐 채용 직무정보, <https://career.spigenkorea.co.kr/58e6e710-1475-11ed-b0c9-432568ed9937>

□ 그림 2-8 직무정보공개 (예시)

인재채용
회사소개
채용정보
We are InBody
나의지원서
FAQ
협업계사입파트 채용정보
공식

직무소개

IT

연구개발

품질

생산

영업

관리

연구개발

웨어러블 밴드 및 가정용부터 전문가용 체성분기, 헬스케어 의료용 전자기기의 신제품 개발 및 생산 제품의 유지보수를 하는 직무입니다.

희로를 설계하고, 프로그래밍하는 전자개발

#신제품개발 #유지보수
#기획부터생산까지

전자개발은 신제품 개발 시, 제품 기획에서 요구되는 기능 및 성능을 구현하기 위해 문헌을 조사하고 테스트 샘플을 설계, 제작하여 이를 확인합니다. 설계 과정에 서 기능, 성능, 사용환경(고온, 저온, 고습 등), 의료기기에서 요구되는 전기적 안전성(내전압, 누설전류 등), 전자파적합성(전자파 방사, 정전기 등) 등, 전체적인 국내외 인증 요구 사항들을 고려하여 설계하고 테스트를 수행하여 이를 충족시킵니다. 예상치 못한 문제점을 찾고, 수정하는 내부 검증 과정을 여러 차례 수행하면, 부품 리스트, 테스트 방법 등에 대한 문서를 정리하여 생산부에 이관합니다. 그리고 검증이 완료되면 국내외 인허가를 위해 제품 기술, 위생관리, 소프트웨어 밸리데이션 등의 인증 요구 문서를 작성하고, 전기적 안전성, 전자파 적합성 등의 인증 시험을 수행할 수 있도록 지원합니다. 인증 시험에서 부적합 시험 항목이 발생하면, 원인을 파악하고 설계를 변경하여 인증 요구 사항을 충족시킵니다.

출처 : "인바디," 인바디 채용 직무정보, <https://www.inbodyrecruit.com/content/page/job>

▶ (채용절차 및 결과 정보) 채용의 전형 단계에 대한 사전 정보 및 채용 전형 진행, 전형 결과에 대한 Feed-back까지 해당 구직자에게 정보를 공개하여 구직자의 권익을 보호한다.

○ (입사지원서 접수) 회사는 입사지원서 접수 시, 적극적으로 입사지원서 접수 사실

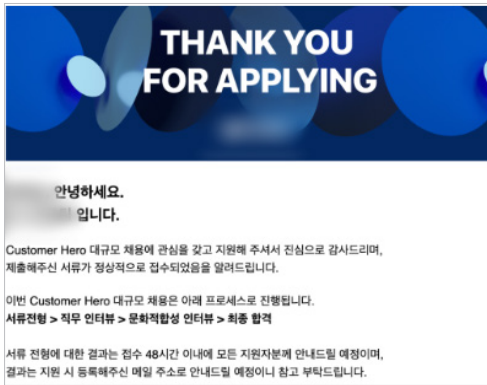
을 구직자에게 고지한다.

- ▶ 접수 방법 : E-mail, 회사의 홈페이지, 우편접수, 방문 접수 등.
- ▶ 고지 방법 : 회사의 사정에 맞게 다양한 방법을 활용할 수 있다(ex: 회사 홈페이지 게시, E-mail 안내, SMS 안내 등).

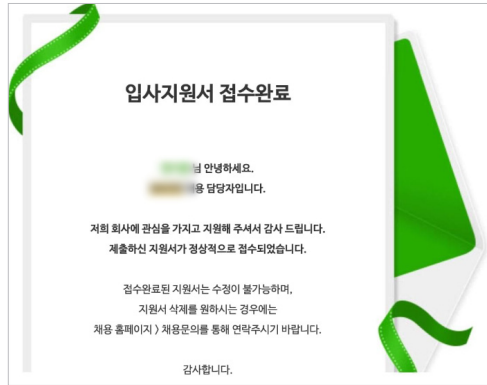
<참고> 채용절차법 제 7조 (전자우편 등을 통한 채용서류의 접수)

② 구인자는 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 지체 없이 구직자에게 접수된 사실을 제1항에 따른 홈페이지 게시, 휴대전화에 의한 문자전송, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 한다.

□ 그림 2-9 채용서류 접수 안내문구 (예시)



출처: "지뉴's life is blog," "토스 서류합격 후기, 2021년 6월 4일 수정, <https://blog.naver.com/jinwoo8365/222385054283>



출처: "사과개발자의 일상 Blog," [최종합격] 2022 라인플러스 서류/코딩테스트/1차면접/최종면접 후기, 2022년 1월 29일 수정, <https://dailylifeofdeveloper.tistory.com/405>

- ◎ **(채용일정 및 채용과정)** 회사는 채용공고 시점에 전체 채용일정 및 채용과정을 안내하고 해당 사항이 변경될 경우 그 변경 시점에 구직자에게 해당 사실을 안내한다.
- ◎ 채용광고 시점에 전체 일정이 확정되지 않은 경우, 각 단계별 채용 전형 진행 시에 안내할 수 있다.
- ◎ **고지 방법** : 회사의 사정에 맞게 다양한 방법을 활용(ex: 회사 홈페이지 게시, E-mail 안내, SMS 안내 등).

<참고> 채용절차법 제 8조 (채용일정 및 채용과정의 고지)

구인자는 구직자에게 채용일정, 채용심사 지연의 사실, 채용과정의 변경 등 채용과정을 알려야 한다. 이 경우 고지방법은 제7조 2항을 준용한다.

- **(채용여부 안내)** 회사는 채용대상자를 확정된 후, 지체 없이 채용여부를 구직자에게 안내해야 한다.
 - 합격자 뿐만 아니라 불합격자에게도 결과를 신속하게 안내해야 한다.
 - **고지 방법** : 회사의 사정에 맞게 다양한 방법을 활용할 수 있다(ex: 회사 홈페이지 게시, E-mail 안내, SMS 안내 등).

<참고> 채용절차법 제 10조 (채용 여부의 고지)

구인자는 채용대상자를 확정된 경우에는 지체 없이 구직자에게 채용 여부를 알려야 한다. 이 경우 고지 방법은 제7조 제2항을 준용한다.

- **(채용서류의 반환)** 회사는 채용 여부가 확정되기 전까지 채용서류의 반환 등에 대한 사항을 구직자에게 안내한다.
 - 고지 대상인 채용서류의 반환 등에 관한 사항은 채용서류의 반환, 보관, 파기, 비용 부담 등에 대한 사항을 포함한다.
 - 홈페이지 또는 E-mail로 제출된 경우나 구직자가 회사의 요구 없이 자발적으로 제출한 경우에는 반환하지 않아도 된다.

<참고> 채용절차법 제 11조 (채용서류의 반환)

- ① 구인자는 구직자의 채용 여부가 확정된 이후 구직자(확정된 채용대상자는 제외한다)가 채용서류의 반환을 청구하는 경우에는 본인임을 확인한 후 대통령령으로 정하는 바에 따라서 반환하여야 한다. 다만, 제7조 제1항에 따라 홈페이지 또는 전자우편으로 제출된 경우나 구직자가 구인자의 요구 없이 자발적으로 제출한 경우에는 그러지 아니한다.
- ② 제1항에 따른 구직자의 채용서류 반환 청구는 서면 또는 전자적 방법 등 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 하여야 한다.
- ③ 구인자는 제1항에 따라 구직자의 반환 청구에 대비하여 대통령령으로 정하는 기간 동안 채용서류를 보관하여야 한다. 다만, 천재지변이나 그 밖에 구인자에게 책임 없는 사유로 채용서류가 멸실된 경우 구인자는 제1항에 따른 채용서류의 반환 의무를 이행한 것으로 본다.
- ④ 구인자는 대통령령으로 정한 반환의 청구기간이 지난 경우 및 채용서류를 반환하지 아니한 경우에는 [개인정보 보호법]에 따라 채용서류를 파기하여야 한다.
- ⑤ 제1항에 따른 채용서류의 반환에 소요되는 비용은 원칙적으로 구인자가 부담한다. 다만, 구인자는 대통령령으로 정하는 범위에서 채용서류의 반환에 소요되는 비용을 구직자에게 부담하게 할 수 있다.
- ⑥ 구인자는 제1항부터 제5항까지의 규정을 채용 여부가 확정되기 전까지 구직자에게 알려야 한다.

표 2-1 채용 절차 정보 공개(채용절차법)

구분	주요내용	채용절차법 규정
입사지원서 접수	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 적극적으로 입사지원서 접수 사실을 구직자에게 신속하게 고지한다 (홈페이지, E-mail 및 우편접수 등) • 고지방법은 회사의 사정에 맞게 다양한 방법을 활용한다 (ex: 홈페이지 게시, E-mail/SMS 등) 	채용절차법 제7조
채용일정 /과정	<ul style="list-style-type: none"> • 채용광고 시점에 전체 채용일정을 알려 구직자가 취업 일정을 알 수 있도록 고지한다 • 채용광고 시점에 전체 일정이 확정되지 않은 경우, 각 단계 진행시 안내 가능하다 • 채용일정이나 채용 과정이 변경될 경우 그 변경 시점에 구직자에게 안내한다 	채용절차법 제8조
채용여부	<ul style="list-style-type: none"> • 채용대상자를 확정된 경우 지체 없이 채용여부를 구직자에게 안내 해야 한다 • 합격자 뿐만 아니라 다수의 불합격자에게도 결과를 신속하게 안내해야 한다 • 고지 방법은 사업장에 적합한 방식을 선택할 수 있다 (ex: 홈페이지 게시, E-mail, 유선통화 등) 	채용절차법 제10조
채용서류 반환	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 여부가 확정되기 전까지 채용서류의 반환 등에 관한 사항을 구직자에게 안내한다 • 채용서류의 반환 등에 관한 사항은 채용서류의 반환/보관/파기/비용 등에 관한 사항을 포함한다 • 채용전형이 마무리 된 이후 채용 서류는 구직자가 반환을 희망하는 경우 되돌려 준다 	채용절차법 제11조

‘능력’중심의 ‘공정’한 채용 절차 운영

1. 채용광고

- ▶ (고용브랜딩) 고용브랜딩은 조직의 구성원들과 구직자들이 우리 회사를 ‘일하고 싶은 회사, 지원하고 싶은 회사’로 인식할 수 있도록 홍보하는 활동을 의미한다. 회사의 인재상, 핵심가치, 워크롤을 바탕으로 구직자에게 전달하는 메시지를 의미한다.
- (고용브랜딩의 필요성) 회사에 대한 정보가 부족한 구직자에게는 회사의 정보를 제공하고, 회사 입장에서는 조직의 강점을 홍보하여 우수 인재를 유치하기 위함이다.
 - ▶ 회사는 조직의 장점을 효율적으로 홍보하기 위하여 직원 가치 제안(EVP, Employee Value Proposition)을 명확히 하여 채용 시장에 알려야 한다.
 - ▶ 구직자는 회사가 제공하는 EVP를 바탕으로 한 고용브랜딩 및 회사가 제공하는 정보를 바탕으로 본인에게 적합한 구직활동을 적극적으로 수행한다.
- (EVP의 개념) 회사가 구성원에게 선택되기 위해서 구성원에게 경쟁사와 차별적인 가치를 어떻게 제공할 것인지를 정의한 개념이다.

- ▶ 대부분의 EVP는 ‘일을 많이 시키되 보상 수준이 높은 회사’, ‘합리적인 보상을 바탕으로 워크앤라이프 밸런스가 좋은 회사’, ‘해외 활동의 기회가 많은 회사’와 같이 이미지 형태로 구현된다.
 - ▶ EVP의 형태는 크게 3가지 유형으로 구분되며, **회사의 업종, 인력의 구성, 회사**가 위치한 **지역, 회사의 성장세** 등에 영향을 받게 된다.
 - ▶ **금전보상 중심의 EVP**: 성과지향 조직에서 금전적 보상을 강조하는 형태.
 - ▶ **비금전보상 중심의 EVP**: 일의 의미와 일과 삶의 균형을 강조하는 형태.
 - ▶ **포괄형 EVP**: 금전/비금전적 가치 요인을 모두 포괄하는 형태.
- **(EVP의 구축)** 기업이 활용 가능한 자원의 고려하여 선택과 집중 관점으로 접근해야 한다. 아무리 매력적인 직장이라도 EVP의 모든 가치요소를 완벽하게 제공할 수 없기 때문이다.
- ▶ EVP를 통해 회사가 원하는 인재가 어떤 사람인지, 회사가 추구하는 가치가 무엇인지 명확히 해야 한다.
 - ▶ 현실과 동떨어진 화려한 용어를 쓰기보다 **회사의 현실을 반영한 생생하고 명확한 용어로 정리하여** 메시지를 전달한다.

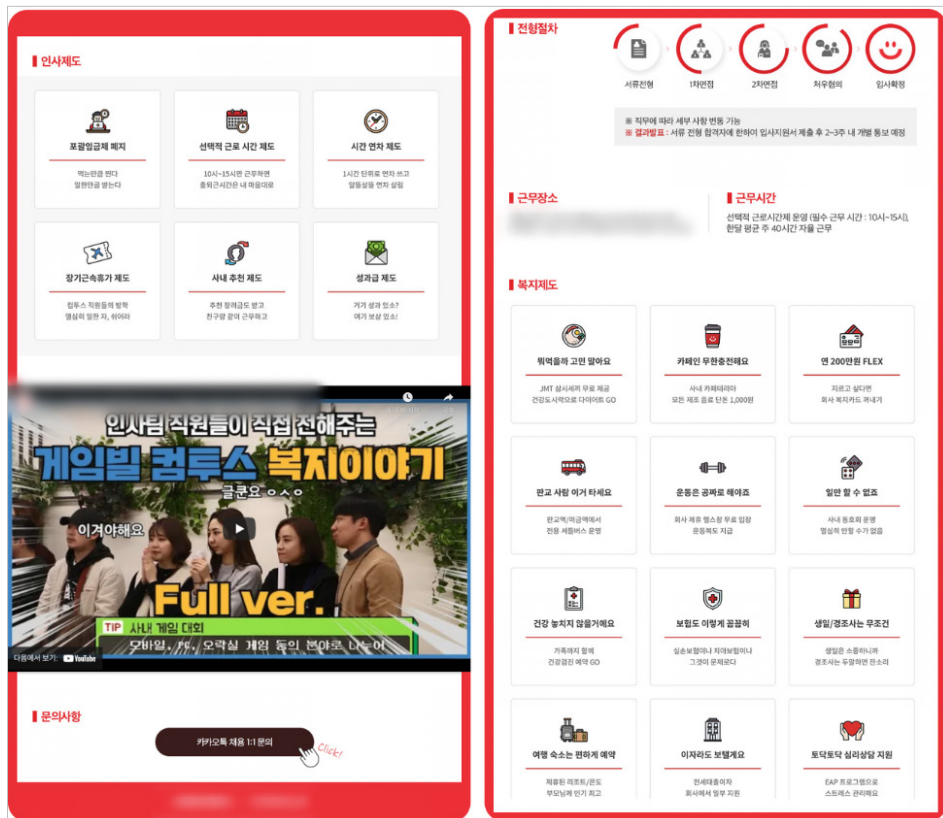
☞ 표 2-2 EVP 수립 (예시)

입사시 고려요인		구직자의 인식		EVP 설정
회사 측면	회사의 성장가능성	기업의 비전 및 전략 방향에 대한 인지	➔	“미래의 성장과 도약이 준비되어 있고 환경 변화에 능동적으로 대처하는 기업”
	산업/제품의 매력도	주력사업에 대한 인식 /기업의 사업 구조		“산업 및 경제활동의 infra를 구축해가는 Global Player”
구직자 측면	보상의 경쟁력	Top-Tier대비 보상 수준 /성과에 따른 보상 제공		“우수인재에 대한 최고수준의 보상 제공”
	경력개발/성장기회	경력개발제도의 운영		“인재를 소중히 여기며, 다양한 성장기회를 제공”
	도전적 업무기회	도전적 업무 부여를 통한 개인의 성장		“도전적이고 흥미로운 업무 기회를 제공”

▶ 우리 회사에 지원하는 구직자를 대상으로 설문조사를 하거나, 회사 내 고성과자를 별도로 선발하여 인터뷰를 하여 구성원의 목소리를 듣는 방식으로 EVP를 설정한다.

- (고용브랜딩의 전파와 확산) 기업의 직원, 대외 홍보를 위한 다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하여 구축된 EVP를 포함한 고용브랜딩을 홍보한다.

□ 그림 2-10 고용브랜딩 홍보자료 (예시)



출처: "컴투스," 컴투스 채용페이지 복지/인사제도, <https://com2us.recruiter.co.kr/appsite/company/callSubPage?code1=3000&code2=3100&code3=3120>

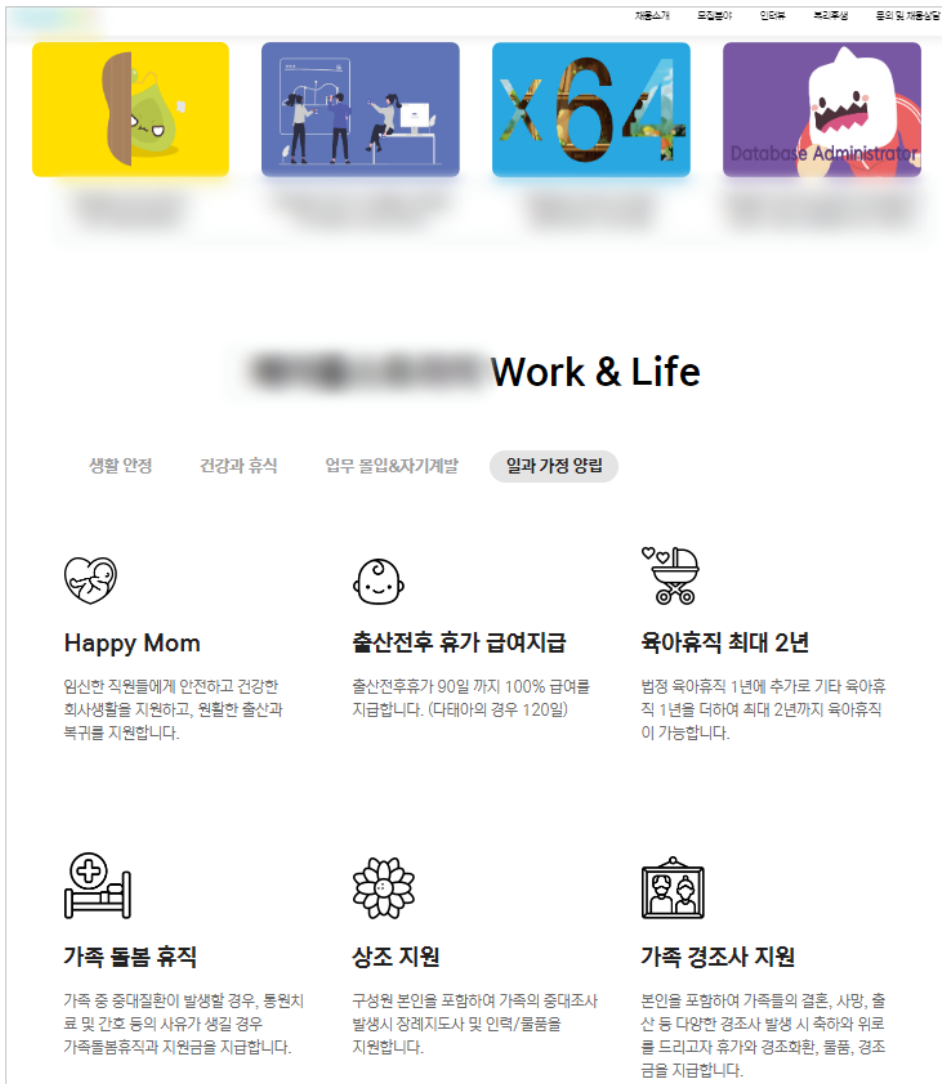
- <참고> C사는 자사의 복리후생제도를 구직자에게 효율적으로 전달하기 위해 자사의 현직자가 직접 콘텐츠를 제작하여 유튜브를 통해 공개하고 있다.
- <현직자 인터뷰> “생생하고 실제 경험하고 있는 우회 회사의 복리후생제도를 직접 안내해주기 위해 유튜브 콘텐츠를 제작하게 되었습니다. 채용포털을 통해서 우리 회사의 정보를 한눈에 파악하기 쉽도록 채용공고에 복리후생제도의 시각화에도 관심을 많이 기울였습니다.”

그림 2-11 고용브랜딩 홍보자료 (예시)



출처: "오늘의집," 오늘의집 Blog, <https://www.bucketplace.com/post/2021-01-26-우리가-추구하는-가치-7가지/>

그림 2-12 고용브랜딩 홍보자료 (예시)



출처: "넥스" 넥스채용페이지, https://blog.maplestory.nexon.com/recruitment/?utm_campaign=202201_maple&utm_medium=a&utm_source=caerer&utm_content=main&_ga=2.238182086.751904121.1676871422-2059674267.1676871422

- ④ (인력계획의 수립) 채용을 위한 전반적인 준비를 시작하는 절차로 조직 내부에서 채용의 수요조사 및 현업이 필요로 하는 구체적인 채용 포지션의 조건을 확인한다.
- ⑤ (채용인원) 부서별 채용 수요조사 등을 통해 채용 직무와 인원을 확정한다.
 - 채용담당 부서와 현업부서와의 긴밀한 소통을 통해 현업이 필요로 하는 인력의 구체적인 조건을 확인한다.
 - 채용 요청서 등의 양식을 사전에 공유하여 누락 없는 채용 정보의 관리가 필요하다.

□그림 2-13 현업부서의 채용 요청서(양식)

신청자명	
기안일	2021-04-05 20:23
채용사유	퇴직대제 (ex. 000팀 000샘 0월 0일 회사)
채용사유 상세 (위의 예시처럼 상세히 적어주세요)	음성data파트 하지수샘의 3월17일 퇴직 대제 + 최근 입수&저리가 필요한 데이터가 늘어남에 따라 채용을 희망합니다.
채용 인원 수	2
채용 팀(파트)명	음성data파트
고용 형태	파견직
계약직/파견직/인턴/기타 선택 시 고용기간 (ex. 6개월)	6개월 (최대 2년까지 연장 가능)
직무명(채용타이틀)(ex. 000 담당자)	음성data파트
담당업무 (별첨파일로 첨부 가능)	- 음성 발음 전사 - 음성 및 텍스트 편집 - 오.탈자 및 기본적인 문법 확인
지원자격(필수) (별첨파일로 첨부 가능)	- 조대졸 이상 학력 보유자 - 전공무관 - 기본적인 영어 dictation 가능자 - 역설 활용 가능자 - 책임감 있고 꼼꼼하며 긍정적인 성격을 가진 자
지원자격(우대) (별첨파일로 첨부 가능)	- 보건/의료 관련 학과 우대 - 한글 맞춤법에 대한 이해가 높은 분
그 외 인사팀에게 하고싶은 말 (ex. 000사이트에 공고 올려주세요, 000 사유로 긴급한 포지션입니다)	4월 마지막주 or 5월 첫째주 정도에 입사를 희망합니다.

- ④ (채용 전형 설계) 채용하고자 하는 포지션의 직무 능력의 검증이 용이한 방식으로 전형을 설계한다. 전형의 설계는 전형별 평가도구의 비용, 특성을 고려하여 결정한다.
- ⑤ 채용 전형의 비용과 채용 방식의 타당도 등을 고려했을 때 가장 일반적인 전형 절차는 서류전형-테스트전형(인적성검사, 실기전형)-면접 전형이며, 면접은 필요에 따라 차수를 나누어 진행하기도 한다.

표 2-3 전형 설계 매트릭스 (0:전형 실시)

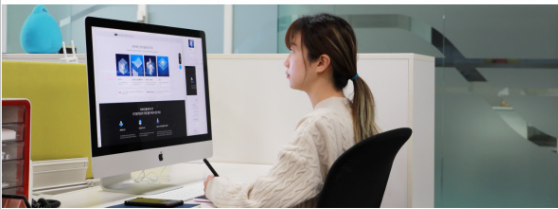
전형단계		경영관리		영업/마케팅		생산/SW개발		R&D	
		경력직	신입	경력직	신입	경력직	신입	경력직	신입
서류 전형	입사지원서	0	0	0	0	0	0	0	0
	자기소개서	0	0	0	0	0	0	0	0
	경력기술서	0		0		0		0	
테스트 전형	인적성검사	0	0	0	0	0	0	0	0
	코딩테스트					0	0	0	
1차 면접	논문 리뷰								0
	PT면접	0	0	0	0			0	0
	토론면접	0	0	0	0	0	0		
2차 면접	CEO면접	0	0	0	0	0	0	0	0

▶ (채용직무별 능력에 대한 정의) 기업이 보유하고 있는 직무 관련 자료 및 국가직무능력 표준(NCS) 등을 활용하여 채용하고자 하는 포지션에 필요한 ‘직무의 내용’과 ‘직무 능력’을 도출하여 채용 전형의 평가항목으로 활용한다.

- 기업이 보유하고 있는 직무자료는 각 포지션별 직무기술서, 인사평가 항목 등이 있으며, 기업에 적합한 인재상 및 핵심가치도 활용할 수 있으며, 해당 자료의 확보가 어려울 경우, 국가직무능력 표준(NCS)를 활용한다.
 - ▶ 국가직무능력표준(NCS)은 산업현장 전문가가 참여하여 만든 직무분석 자료로서 이를 활용하여 채용할 포지션의 직무 내용과 직무능력에 대한 정의가 가능하다.
 - ▶ 직무분석이란 사내 직무전문가(기업의 직무별 고성과 인재)와의 인터뷰 및 인사평가 시 자기평가 자료 등을 활용하여 직무기술서 및 직무명세서를 작성하는 체계적인 방법이다.
- ▶ 정의된 직무의 내용과 직무능력을 바탕으로 ‘직무기술서(직무 설명서)’를 개발하고 이를 바탕으로 채용 전형을 운영한다.

- ▶ 직무기술서에는 채용 직무명, 세부 수행 직무, 업무 내용, 직무 수행을 위한 지식, 기술, 태도 등을 기재한다.
- ▶ 직무기술서는 채용공고문에 포함하여 구직자에게 해당 기술서를 공개함을 원칙으로 한다.
- ▶ 구직자는 직무기술서를 검토하여 채용하고자 하는 포지션의 업무내용을 용이하게 파악하고, 지원을 위해 준비해야 할 사항에 대해 명확하게 인지한다.

□그림 2-14 자체 직무 자료 활용 (예시)

<h4>마케팅팀</h4> <p>[업무영역]</p> <p>중장기 사업전략 및 연간 마케팅계획 수립, 신제품(상품)개발 기획, 브랜드관리, 제품, 가격, 유통, 프로모션 기획 및 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> · 중장기 사업전략 및 마케팅전략 수립 - 회사의 비전 및 경영이념을 바탕으로 환경분석을 통해 중장기 경영방향 설정, 시장성 검토 및 소비자 현황을 분석하여 연간 마케팅계획 수립 · 신제품 기획 - 소비자 니즈를 파악하여 개발 가능성이 있는 신제품 개발, 출시 가능성 검토, 출시 확정된 신제품의 시제품 테스트 컨셉 수립, 네이밍 개발, 패키징 진행, 출시 후 6개월 간 매출 신제품의 입점, 판매, 점유율, 소비자 반응, 품질 등의 전반적인 상황을 점검하여 출시계획 대비 진척도 점검 · 브랜드관리, 제품(상품)개선 관리 - 기존 브랜드의 가치 향상을 위해 제품 라이프 사이클을 분석하고 품질을 관리하며 소비자 만족도 등을 점검하여 개선, 점유율 및 경쟁 상황에 대한 분석 · 제품, 가격, 유통, 프로모션 기획 및 운영 - 광고, 홍보, 행사, 시식 등 다양한 커뮤니케이션 수단을 통해 마케팅 전략 실행 <p>[필요역량]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 정보 수집 및 분석 : 정보를 수집하고 이를 활용 가능한 정보로 가공하여 업무에 활용하는 능력 · 시장이해 : 관련 시장 혹은 동향에 대한 최신 정보를 바탕으로 주요 고객층의 특성이나 요구를 적기에 파악하고 이러한 정보를 주요 의사결정에 활용하는 능력 · 전략적 기획력 : 조직의 비전/경영목표를 달성하도록 제반 경영자료와 정보를 활용하여 조직의 장/단기 전략을 수립하는 능력 · 예측력 : 시장 변화에 대응하기 위하여 경영(투자)활동에 관련된 제반 정보를 수집/분석하여 미래의 	<h4>연구기획실</h4> <p>[업무영역]</p> <p>기술전략 및 기술기반의 신사업 계획 수립, 기술 확보 계획 수립 및 관리, 효율적/효과적 연구개발을 위한 관리 및 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> · 기술전략 및 신사업 계획 수립 - 기술, 고객, 시장, 경쟁사 정보 등을 수집하고 분석, 기술 전략 및 기술 기반의 신사업계획을 수립 · 기술확보 계획 수립, 관리 - 주요 핵심기술의 경쟁력 강화를 위한 기술 확보계획 수립, 공동 연구, 위탁 연구 등 외부 자원을 활용한 기술 확보 계획 수립 및 관리, 예산 관련 관리 및 집행 관리, 확보 기술의 자산화 지원 · 효율적, 효과적 연구개발을 위한 관리, 지원 - 연구개발 운영전략 수립, 사업성과에 기여하는 연구개발이 가능한 운영 체계 수립, R&D 6 Sigma 운영, 기술 역량 강화를 위한 학술 지원(자체 또는 외부인사 초청 세미나 등) <p>[필요역량]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 산업지식 : 산업에 관련된 최근 동향과 상품/기술 등의 변화추세에 관한 정보나 지식을 보유하고 업무에 활용하는 능력 · 의사소통 : 상대의 기대를 명확히 이해하고 자신의 의사를 다양한 방식을 통해 명확히 표현하고 전달 하며, 관련된 팀과의 원활한 의사소통을 위해 노력하는 정도 · 전략적 기획력 : 조직의 비전/경영목표를 달성하도록 제반 경영자료와 정보를 활용하여 조직의 장/단기 전략을 수립함 · 정보 수집 및 분석 : 업무와 관련된 정보를 수집하고, 이를 활용 가능한 정보로 가공하여 업무에 활용 하는 능력
<h4>식품연구</h4> <p>주요 업무</p> <p>회사의 신성장동력 개발을 통한 지속가능성을 확보하기 위해 지속적이고 원천적인 연구개발 활동을 수행합니다. 연구개발 분야로는 혁신적인 신제품 개발, 기존 제품의 품질 및 원가개선, 그리고 자사 고유의 기반기술 개발입니다.</p> <p>필요 역량</p> <p>식품관련 전문지식과 창의적인 사고력이 필요합니다. 유관부서 및 외부 파트너사와의 협업관계가 지속되기 때문에 커뮤니케이션 능력 또한 필요합니다.</p> <p>관련 전공 및 Career Path</p> <p>관련전공 : 식품관련학(공학, 화학, 가공학 등) / 미생물학 / 생물공학관련 전공 Career Path : 켄, 김치, 즉석밥, 조미김, 음료, 육가공, 냉동, 즉류, 면, 유제품, 치즈, 건강기능식품 등 다양한 파트에서의 연계 연구가 가능하며, 관련 부서와의 긴밀한 협업을 통해 다양한 분야에 대한 이해와 안목을 길러 식품연구분야의 전문가로 성장할 수 있습니다.</p>	<h4>UI/UX 디자인</h4>  <p>이런 일을 해요</p> <p>가비아의 디자인에는 가비아의 고객과 환경에 필요한 모든 시각적 요소를 담당하고 있습니다. 가비아의 제품에는 서비스와 가치를 시각화하고, 다양한 부서와 협업하여 고객에게 적합한 정보의 흐름을 제공하는 디자인을 제공합니다.</p> <p>가비아의 디자인에는 서비스 사용자들에게 일관된 브랜드 이미지와 신뢰감을 주며, 사용자 니즈를 파악하여 편리한 인터페이스를 제공하는 것입니다.</p> <p>가비아의 UI/UX 디자인에는 현재 업무 대부분은 UI/UX 디자인입니다. UI/UX 디자인은 여러 브랜드와 다양한 제품/서비스를 위한 다양한 디자인 등 다양한 디자인 영역 또한 수행하고 있고, 서비스에 필요한 모든 디자인 요소를 직접 관리하기도 합니다.</p> <p>이런 사람을 원해요</p> <p>오래전 학교 조직 내에서 자기 역할은 다 해준 수 있는 사람이면 좋겠습니다. 무엇보다도, 본인의 삶은 디자인이며 업무 특성상 다른 사람과 함께 일할 수 있는 자세, 배려나 화해적인 성격으로 수긍하고 문제점을 더 발전시킬 수 있는 자세가 필요합니다.</p> <p>반대로, 문제점에 대한 제제거나 자신과 다른 관점을 받아들이기 어려워하는 분야에 관심은 없습니다. 그리고 다양한 의견으로는 커뮤니케이션 능력과 다양한 분야에 관심은 두는 태도도 필요합니다.</p> <p>가비아에는 여러 사람이 존재하고 서로의 직군에 소속되어 있어 업무 과정에서 기회지나 겹칠지, 그리고 상관부서의 다양한 직군과 협업하여 소통하여 협업 및 화해가 있습니다. 그래서 커뮤니케이션 역량이 무엇보다도 중요하다고 생각합니다.</p> <p>또한, 끈질긴 열정은 필수입니다. 디자인 분야에 대한 기쁨, 재능 등 상대적 분야에도 관심은 두고 관련 지식은 조금이라도 쌓고 싶은 분도 좋습니다. 그에 대한 열의가 많이 더 나은 서비스를 위해 함께 고민하여 서비스를 개선해 나갈 수 있기를 바랍니다.</p>

□그림 2-15 NCS 직무분류 활용 (예시)

직무능력

- 직무정의, 능력단위, 능력단위요소 제시

직무명 : 인사

1. 직무 개요

1) 직무 정의

인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.

2) 능력단위

순번	능력단위	페이지
1	인사기획	21
2	직무관리	27
3	인력채용	33
4	인력이동관리	40
5	인사평가	45
6	핵심인재관리	51
7	교육훈련 운영	57
8	임금관리	63
9	급여지급	68
10	복리후생 관리	74
11	조직문화 관리	80
12	퇴직업무지원	85
13	권리지원	90
14	인사 아웃소싱	97

3) 능력단위별 능력단위요소

분류번호	능력단위	수준	능력단위요소
0302020101_13v1	인사기획	6	인사전략 수립하기
			인력운영계획 수립하기
			인건비 운영계획 수립하기
0302020102_13v1	직무관리	5	직무분석하기
			직무평가하기
0302020103_16v2	인력채용	5	직무분석하기
			직무분석하기
			직무분석하기
0302020104_16v2	인력이동관리	5	인력운영계획 수립하기
			소요인원 파악하기
			인력 운영하기
0302020105_13v1	인사평가	4	평가계획 수립하기
			목표설정 하기
			평가 교육하기
0302020106_13v1	핵심인재관리	5	인사평가 시행하기
			핵심인재 관리제도 설계하기
			핵심인재 선발하기
0302020107_16v2	교육훈련 운영	5	핵심인재 육성하기
			핵심인재 평가하기
			핵심인재 관리하기
0302020108_16v2	임금관리	5	인력육성 계획 수립하기
			교육과정 기획하기
			교육과정 운영하기
0302020109_16v3	급여지급	3	교육과정 평가하기
			임금표준안 수립하기
			임금표준안 확정하기
0302020109_16v3	급여지급	3	임금계약 체결하기
			급여대장 등록하기
			근태관리 하기
0302020109_16v3	급여지급	3	급여 계산하기
			4대보험 관리하기
			연말정산 실시하기

- 직업기초능력 제시

● 직업기초능력

순번	직업기초능력	
	주요영역	하위영역
1	자원관리능력	시간자원관리능력, 예산자원관리능력, 물적자원관리능력, 인적자원관리능력
2	의사소통능력	문서이해 능력, 문서작성 능력, 경청능력, 의사표현 능력
3	문제해결능력	사고력, 문제처리 능력

출처: "국가직무능력표준," NCS 및 학습모듈, <https://www.ncs.go.kr/unity/th03/ncsSearchMain.do>

- **(채용공고)** 기업이 지원자에게 직무의 내용, 필요한 직무의 능력, 채용의 절차, 근무조건 등을 안내하는 것으로 지원자들은 채용공고문을 확인하여 채용 준비에 활용한다.
- **(채용공고문의 편견요소)** 구직자에게 채용 포지션에 대한 정보를 충분히 제공하기 위하여 채용 전형 설계 단계에서 정리된 직무능력을 평가할 수 있는 요소와 조직 적합성을 평가할 수 있는 요소를 포함하여 채용공고문을 구성한다.
- 지원자가 직무를 이해하고 자신의 적합성 판단에 도움을 줄 수 있도록 채용분야의 직무내용 및 직무 수행의 요건에 대한 정보를 추가로 제공한다.

- ▶ 채용공고문의 **편견요소**는 다양하게 구성되어 있으며, **사전에 도출하여 최대한 배제**하는 노력이 필요하다.

표 2-4 채용공고문 편견요소

구분	주요 편견요소
성별	• 지원자격을 특정 성별로 제한 (ex: 남성 or 여성만 지원 가능)
신앙	• 지원자격을 특정 종교로 한정 (ex: 기독교 신자만 지원 가능)
연령	• 지원자격을 일정 연령 이하 또는 이상으로 제한
사회적 신분	• 지원자격을 직무관련성이 없음에도 전과 등을 이유로 제한 (ex: 전과자, 탈북자 등 사회적 신분보유자 지원 제한)
학력/출신학교	• 지원자격을 직무관련성이 없음에도 특정학력 이상 또는 이하로 제한
병역	• 지원자격을 직무관련성이 없음에도 보충역, 산업체 복무인력등의 지원을 제한

- 채용공고에 기재된 내용은 **정당한 사유가 있는 경우에 한하여 변경**할 수 있으며, **변경 시 구직자에게 변경의 내용과 그 사유를 사전에 안내**해야 한다.
 - ▶ 채용공고의 내용을 변경할 수 있는 사유는 구직자의 접근성이 높은 곳으로 면접 장소를 변경하거나 마감일 당일 회사 홈페이지 서버 오류로 인해 지원자들이 정상적으로 서류를 접수하지 못한 경우, 서류전형 기간을 연장하는 등 사회 통념상 합리적 이유가 있어야 한다.
 - ▶ 구인자는 구직자를 채용한 후에 정당한 사유 없이 채용광고에서 제시한 근로 조건을 구직자에게 불리하게 변경할 수 없다. (ex: 채용공고에 기재된 수습기간보다 수습평가기간을 연장, 급여수준 하향 조정, 격오지로 근무지의 일방적인 변경 등)
- ▶ (채용 전형 후, 만족도 조사) 구직자가 채용 프로세스(서류-테스트-면접)를 완료하고 난 후, 선발과정에 참여한 구직자들의 의견을 취합하여 회사의 채용 품질 향상에 활용하고자 On/Off-line Survey를 실시한다.
 - 만족도 조사는 회사의 채용 프로세스상 미비점에 대한 분석 및 면접의 품질 향상을 위한 목적으로만 활용한다.

- ▶ 원칙적으로 선발 전형에 참석한 모든 후보자를 대상으로 하며, 선발 전형 참여에 대한 감사메세지와 함께 Survey-Link를 첨부하여 SMS형식으로 안내한다.
- ▶ 신분노출 및 개인정보 보호 차원에서 익명의 Survey 방식으로 진행하며 선발 과정상 다양한 질문을 통해 선발 과정 상의 문제점 파악을 위해 노력한다.

표 2-5 채용 전형 만족도 조사 질문 List(예시)

구분	주요 문항	
1. 모집공고 확인 경로	1) 기업 홈페이지의 채용공고 2) 인터넷/신문 잡지 등 On-line 광고 3) 헤드헌팅사	4) 지인으로부터 연락 5) 캠퍼스 리쿠르팅 6) 기타 (직접 기술)
2. 입사지원을 결정하게 된 계기	1) 모집공고를 확인하고 2) 주변 지인의 추천 3) 현직자의 추천	4) 헤드헌터의 권유 5) 기타 (직접 기술)
3. 입사지원 결정 요인	1) 회사의 성장가능성 2) 산업내 회사의 위치 3) 도전적이고 흥미로운 업무 기회 4) 경력개발 및 성장기회 5) 보상의 수준 6) 복리후생	7) 일하고 싶은 상사와 동료 8) 경영진에 대한 신뢰 9) 조직문화 10) 일과 삶의 균형 11) 고용 안정성 12) 기타 (직접 기술)
4. 입사 지원 후 면접까지 소요 기간	1) 1주 이내 2) 2주 이내 3) 3주 이내	4) 4주 이내 5) 4주 이상
5. 면접 후, 최종 입사 제의까지 소요기간	1) 1주 이내 2) 2주 이내 3) 3주 이내	4) 4주 이내 5) 4주 이상
6. 채용 전형 과정에서 좋았던 점 (복수 응답 가능)	1) 효율적이고 매끄러운 채용 전형 진행 2) 채용담당자의 응대 태도 3) 회사의 직무에 대한 적절한 정보 제공 4) 효율적이고 흥미로운 채용 전형 방식	5) 면접관의 태도 6) 채용 전형 진행상황에 대한 채용 담당자의 신속한 피드백 7) 기타 (직접 기술)
7. 채용 전형 과정에서 개선되어야 할 점 (복수 응답 가능)	1) 입사지원부터 최종 입사제의까지의 긴 소요시간 2) 지원자에게 제공되는 회사의 정보 3) 지원자에게 제공되는 해당 직무에 대한 정보 4) 전형 평가방식의 불합리한 점	5) 면접관의 전문성 및 면접 진행 태도 6) 채용담당자의 비우호적인 태도 7) 채용 전형 진행상황에 대한 정보 공유 부족 8) 기타 (직접 기술)
8. 채용전형 중 회사로부터 제공된 정보의 양과 질	1) 너무 많았음 2) 적당하였음	3) 충분치 않았음 4) 거의 없었음

2. 서류전형

- ▶ (입사지원서) 구직자의 능력과 무관한 내용은 배제하고, 지원하고자 하는 직무와 관련하여 필요한 최소한의 개인정보, 직무 관련 능력을 파악할 수 있는 사항을 위주로 구성한다.
- 회사는 채용절차와 관계없는 구직자의 개인정보를 과도하게 요구하지 않아야 하며, 다만, 학력, 성별 등 편견을 유발할 가능성이 있는 정보의 경우, 직무 수행을 위해 반드시 필요한 경우에 한하여 요구하며, 요구 시에는 그 사유를 기재하여 차별적 요소임에도 직무에 반드시 필요한 조건인 경우에는 **그 항목을 요구하는 사유를 기재하여 구직자가 이를 인지하도록 한다.**
 - ▶ 지원자 정보의 수집 목적과 수집 범위는 전체 채용 프로세스에서의 평가방안을 고려하여 최소한으로 결정한다.
 - ▶ 채용절차법은 채용 접수 시 회사의 홈페이지 또는 E-mail을 통해 입사지원서를 접수하는 방법을 권고하고 있다.

☞ 표 2-6 입사지원서 구성(안)

구분	주요 내용
인적사항	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 특성에 따라 PT/테스트 전형, 면접 전형 또는 입사 시 지원자를 확인할 수 있는 최소한의 정보를 요청함 • 주요 항목: 성명, 연락처, E-mail, 현 주소지
교육사항	<ul style="list-style-type: none"> • 직무와 관련된 학교의 교육이나 직업/기타 교육 등 직무에 대한 교육사항 위주로 작성함 • 특정 분야에 대한 자신의 지식이나 기술 수준을 응답하도록 하여, 이를 평가의 근거로 활용함 • 주요 항목: 과정명, 주관기관, 교육기간
자격사항	<ul style="list-style-type: none"> • 채용공지에 제시된 직무와 관련된 자격현황을 토대로 해당 직무수행에 필요한 자격사항 위주로 작성함 • 주요 항목: 자격명, 자격유형, 등급, 취득일자, 유효기간
경력사항 (자기소개서)	<ul style="list-style-type: none"> • 자기소개서 또는 경력(경험)기술서를 통해서 직무와 관련된 경력이나 경험을 위주로 작성하여 직무수행을 위한 능력을 보유하고 있는지 위주로 작성함 • 주요 항목: 기업/조직명, 근무기간, 담당업무, 직급, 직무관련 경험
기타사항	<ul style="list-style-type: none"> • 외국어 능력 • OA활용 능력 • (대내외) 수상 내역 등

그림 2-16 입사지원서 양식(샘플)

1. 인적사항					
지원구분	신입 (), 경력 ()	지원직 무		접수번호	
성명	(한글)				
현주소	*필요시				
연락처	(본인휴대폰)	전자우 편			
	(비상연락처)				
추가항목 (예시)	<input type="checkbox"/> 장애대상 <input type="checkbox"/> 보훈대상 <input type="checkbox"/> 지역인재				
2. 교육사항					
* 지원직무 관련 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.					
교육구분		과목명 및 교육과정		교육시간	
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input type="checkbox"/> 기타					
직무관련 주요내용					
3. 자격사항					
* 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인민간자격을 기입해 주십시오.					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자
4. 경험 혹은 경력사항					
* 지원직무 관련 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.					
구분	소속조직	역할	활동기간	활동내용	
<input type="checkbox"/> 경험 <input type="checkbox"/> 경력					
* 직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 직무와 관련된 주요 활동을 서술 위 사항은 사실과 다름이 없음을 확인합니다.					
년 월 일 지원자: (인)					

출처: "고용노동부" 고용노동부 정보공개, https://www.moel.go.kr/info/etc/dataroom/view.do?bbs_seq=20180100182

- ⊙ 회사는 채용에 필요한 개인정보를 최소한의 수준에서 수집하여야 한다.
 - 채용 시 수집가능한 최소한의 개인정보는 입사지원자 확인 및 연락에 필요한 개인정보, 입사지원자의 직무수행 능력의검증에 필요한 최소한의 개인정보만 수집하여야 한다.
 - 입사지원자 확인 및 연락에 필요한 개인정보: 성명, 전화번호, 주소.
 - 직무능력 검증에 필요한 개인정보: 경력, 자격, 성적.
 - 주민등록번호 등의 '고유식별정보'와 정치적 견해, 범죄경력정보 등의 '민감성 정보'의 수집과 이용은 원칙적으로 금지된다.

➤ **(서류전형)** 구직자가 제출한 입사지원서, 자기소개서를 평가하여 조직 및 직무에 적합한 인재를 선발하는 과정이다.

- 서류전형에서 주로 사용하는 평가도구는 입사지원서, 자기소개서, 경력기술서, 포트폴리오 등이 있다.
 - 지원자 정보의 수집 목적과 수집 범위는 전체 채용 프로세스에서의 평가방안을 고려하여 최소한으로 결정한다.
 - 채용절차법은 채용 접수 시 회사의 홈페이지 또는 E-mail을 통해 입사지원서를 접수하는 방법을 권고하고 있다.

☞ 표 2-7 채용 서류의 종류

구분	주요 서류 종류
기본사항	입사지원서, 경력기술서, 자기소개서
학력증명	생활기록부, 학위증명서, 졸업증명서
경력증명	경력증명서, 4대보험 납입증명서
자격증명	자격증 사본, 자격증명서
시험성적	외국어능력시험성적표,
포트폴리오/논문	디자인작품 등 개인의 창작 성과를 포함한 포트폴리오 학위논문, 학회지 등 기고논문
기타 우대사항	보훈대상자 자격증명서, 장애인 증명서

- 회사는 사전에 정의된 정량적/정성적 평가 기준에 따라 서류전형을 실시한다.
 - 정량적 평가: 입사지원서 등을 통해 확인된 구직자의 정보를 사전에 정해진 방법과 기준에 따라 점수/등급 형태로 계산된다.
 - 정성적 평가: 자기소개서, 경력기술서, 포트폴리오 등을 바탕으로 정량적 평가가 어려운 서술/기술식 정보에 대해 사전에 정의된 기준과 척도로 평가한다.
 - 가점부여: 채용 관련 법규나 지침에서 규정하고 있는 우대사항이 있는 경우, 가점을 부여해야 한다(ex: 보훈대상자 자녀, 장애인).
 - 평가결과의 검토: 평가가 완료된 입사지원서를 바탕으로 인사부서와 해당 포

지션을 채용할 **현업부서**에서 **교차 검증**하여 신뢰도를 높인다.

- ▶ 서류전형 결과 안내: 평가가 완료된 후, 서류전형의 결과를 구직자에게 회사에 게 적합한 방법으로 신속히 안내한다.

☞ 표 2-8 서류전형 평가 체계

구분	주요 내용
기본 지원자격 검토	채용공고에 표기한 지원자격 요건을 지원자가 충족하는 지 확인
정량적 평가	지원서 항목별 평가기준을 설계하여 정량적 수치에 의해 평가 (ex: 관련 자격증 보유시 +1점, 관련 경력기간 5년 보유시 +3점 등)
정성적 평가	자기소개서, 경력기술서, 포트폴리오 등을 바탕으로 정성적으로 평가
가점 부여	채용 관련 법규/지침에서 규정하고 있는 우대사항에 따라 가점 부여 (ex: 보훈대상자 자녀 가점 부여 등)
평가결과 검토	평가가 완료된 입사지원서를 바탕으로 HR부서 or 현업부서에서 교차검증의 형태로 검토
서류전형 결과 안내	서류 전형 결과를 구직자에게 E-mail, SMS, 유선 전화 등을 통해 안내함

- ◎ 교육사항, 경력사항, 기술검증 등은 **현업부서와 유기적인 협업**을 통해 세밀하게 검증하여 직무능력에 대한 정확한 파악이 될 수 있도록 진행한다. 서류전형에서 검증이 충분치 않으면 테스트, 면접 전형에서 추가 검증을 진행한다.
- ▶ **교육검증**: 채용 포지션의 직무에 필요한 전공과정을 이수했는지 여부와 원활한 직무 수행을 위해 필요한 교육 및 훈련 과정을 이수했는지 검증.



- **경력검증** : 이전 경력의 근무기간, 직무 수행의 결과 검증.
- **기술검증** : 채용 포지션의 직무 수행에 필요한 전문 자격사항 및 지식과 기술을 보유하고 있는지 여부를 검증.

☞ 표 2-9 학력/경력/기술 검증 포인트

구분	검증 포인트	서류전형의 정보 불충분으로 향후 전형에서 추가 검증이 필요한 포인트
학력 검증	- 지원 포지션 직무에 필요한 전공과정을 이수하였는가?	
	- 지원 포지션 직무에 필요한 교육 및 훈련 과정을 이수하였는가?	- 교육 및 훈련 이수기관의 신뢰도 검증
경력 검증	- 전 직장에서의 근무기간은 지원 포지션의 직무수행을 위해 충분한가?	- 경력기간 중 공백이 있는지 여부
	- 지원 포지션 직무수행과 유사한 직무수행 경험과 성과는 충분한가?	- 소속 팀 또는 직무, 직위(직급)가 지원 포지션의 직무와 연관성이 높은지 여부
	- 지원 포지션 직무수행에 필요한 타 직무수행 경험과 성과는 충분한가?	
기술 검증	- 지원 포지션 직무수행에 필요한 전문 자격사항을 갖추고 있는가?	- 자격 부여기관의 신뢰도 검증
	- 지원 포지션 직무수행에 필요한 지식 및 기술을 입증할 수 있는 업무 성과가 충분한가?	- 업무 성과가 과장되었는지 여부 - 내용이 부정확하거나 피상적이지 않는지 여부

- **(테스트 전형)** 구직자를 편견 없이 공정하게 평가할 수 있는 채용 프로세스 중 하나로, 인성검사, 직무능력(적성)검사, 전문성 검사로 구성된다.
 - 테스트 전형은 기업의 여건에 맞춰 다양한 방식으로 실시할 수 있으며, 채용하고자 하는 **직무 능력에 대한 검증**을 목표로 진행한다.
 - 사전에 채용공고에서 테스트 전형 실시 여부 및 실시 목적, 출제범위 등을 공개하고,
 - 향후 일정이 확정되면 해당 사항을 공지하여 구직자가 사전에 준비할 수 있도록 한다.
 - 인성검사, 직무능력(적성)검사, 전문지식검사 등의 형태로 진행한다.

☞ 표 2-10 테스트 전형의 종류

구분	주요 내용
인성검사	<ul style="list-style-type: none"> • 성격검사의 유형으로 조직의 적합성, 업무 수행과 관련한 성격적 특성을 진단함 • 최근에는 AI를 활용한 인성검사를 활용하는 기업이 증가하고 있음 • 진단항목: 기업의 인재상, 핵심가치 부합여부, 태도, 가치관 등 • 대기업의 경우, 자체 인성검사를 개발하여 운영함 (SKCT, GSAT 등)
직무능력(적성) 검사	<ul style="list-style-type: none"> • 직무수행과 관련된 인지능력을 진단함 • 진단항목: 직무수행관련 수리/언어능력, 지각능력 등 • 대기업의 경우, 자체 인성검사를 개발하여 운영함 (HMAT, CJCAT 등)
직무지식검사	<ul style="list-style-type: none"> • 직무수행을 위해 필수적인 지식을 평가하는 검사 (ex: 해외사업 직무의 경우, 외국어능력 검증)

3. 면접전형

- ▶ **(면접 전형)** 면접전형은 면접위원이 입사지원자에게 질의하거나 지원자의 PT(발표) 또는 토론 등을 관찰하여 회사와의 적합성 및 직무 능력을 검증하는 전형방식이다.
 - 면접에서 평가해야 할 지식(Knowledge), 기술(Skill), 인성/태도(Attitude) 등의 검증 기준을 먼저 결정해야 한다.
 - ▶ 면접에서 평가해야 하는 요소들은 채용하고자 하는 포지션의 직무와 연관되어야 하며, 이를 위해 포지션별 능력에 대한 정의를 활용하여 평가 요소를 구체화한다.
 - ▶ 서류전형, 테스트 전형에서 검증한 내용은 면접 전형에서 중복 검증 할 필요가 없으나, 채용하고자 하는 포지션의 중요 검증요소로 판단될 경우 면접에서 추가 검증을 진행한다.
 - 면접의 프로세스는 [면접 전형 전 준비], [면접 전형], [면접 결과 정리]의 3단계로 진행된다.
 - ▶ **면접 전형 준비단계:** 면접 전형의 진행을 위한 준비단계로서 채용담당자는 면접 전형의 평가 및 진행자료를 준비하고 면접위원은 지원자 검증을 위한 사전 자료 검토를 하는 단계이다.

- ▶ **면접 전형(Opening)** : 면접위원 중 총괄 면접위원을 선정하여 해당 총괄 면접위원 주도로 면접 프로세스에 대한 안내 면접위원 소개 등을 통해 지원자가 **면접 전형에 집중할 수 있는 환경을 구축한다.**
- ▶ **면접 전형(Q&A)** : 면접위원이 구체적인 질문을 하고 구직자의 답변을 유도한다.
- ▶ **면접 전형(Closing)** : 지원자의 **최종자기표현 기회 제공 및 Q&A**를 통해 지원자가 회사에 대한 정보 및 면접 전형에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 운영한다.
- ▶ **면접결과 정리** : **면접 평가표 정리 및 면접위원 간의 논의를 거쳐 면접결과를 확정한다.**

표 2-11 면접 전형 프로세스

구분	주요내용
면접 전형 준비	<ul style="list-style-type: none"> • 입사지원서 검토 • 면접 전형 평가항목에 대한 확인 • 면접 전형 시 필요자료 구성 (면접 질문지, 평가표, 입사지원서 등) • 질문 리스트 및 필요질문 검토 • 인터뷰 진행방법 확인 • 면접위원간 역할 분배 (면접 시작 인사, 질문 분배, 마무리 멘트 등)
면접 전형 (Opening)	<ul style="list-style-type: none"> • 구직자 인사 및 면접위원 소개 • 면접관 중 지인이 있는지 여부 확인 후, 퇴실 조치 • 면접 프로세스의 안내 (포지션 소개 및 면접 시간 등)
면접 전형 (Q&A)	<ul style="list-style-type: none"> • 면접관의 구체적 질문 및 지원자의 답변 유도 경어사용 및 쉬운 언어 사용 경력과 기록 및 비언어적 소통 주의 (ex: 표정, 고개 끄덕임 등) • 지원자의 답변을 정리 • 행동기반 면접 진행
면접 전형 (Closing)	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자의 질문이 있는 경우 Q&A 진행 • 지원자에게 최종 자기 표현 기회 제공 • 면접관의 감사인사 및 퇴실 안내 • 면접 후, 향후 일정 안내
면접 결과 정리	<ul style="list-style-type: none"> • 면접 평가표 정리 • 면접관 정보교환 및 Discussion • 면접 결과 E-HR System 입력

- 지원자들은 면접위원을 통해 기업에 대한 인상을 결정할 수 있고, 향후 평가결과에 대한 신뢰 문제로도 이어질 수 있다. 따라서, 책임감 있고 채용 직무에 필요한

능력을 검증할 수 있는 면접위원의 참여가 매우 중요하다. 면접을 실시하기 이전에, 반드시 **면접위원 교육을 실시**하여 채용과정에서 구직자에게 차별적인 질문, 인권을 침해할 가능성이 있는 발언 등을 하지 않도록 한다.

- ▶ 면접의 프로세스를 개선하더라도 이를 운영할 면접위원의 역량이 미흡하면 구직자 입장에서는 면접 과정에서 불합리함을 느낄 수 있는 여지가 높아진다.
- ▶ 기업평판사이트, HR포털 등에서 **구직자가 기록한 면접 의견이 고용브랜딩에 직접 반영**되므로 면접위원 역량 강화를 위한 노력이 필요하다.

표 2-12 지원자가 말하는 최악의 면접위원¹⁵

주요 내용	설문 비율
지원자의 스펙 및 경험을 무시하는 면접위원	응답자의 33.9%
사사건건 시비를 걸 듯 압박하는 면접위원	응답자의 24.7%
면접장에서 이력서 및 자기소개서 등을 처음 보는 면접위원	응답자의 24%
부모님의 직업, 결혼유무 등 개인적인 질문을 하는 면접위원	응답자의 21.7%
시작부터 끝까지 반말하는 면접위원	응답자의 19.5%

표 2-13 지원자가 말하는 최고의 면접위원

주요 내용	설문 비율
면접 내내 친절하고 따뜻하게 응대하는 면접위원	응답자의 64.8%
연봉, 복지, 직무 등 구직자가 궁금해하는 사항을 잘 알려주는 면접위원	응답자의 40.8%
이력서와 자기소개서를 꼼꼼하게 읽고 질문하는 면접위원	응답자의 31.1%
지원자의 장단점에 대해 피드백 해주는 면접위원	응답자의 22.1%
기업의 비전을 자신있게 제시하는 면접위원	응답자의 13.5%

- ▶ 면접 과정에서 면접위원의 다양한 오류들로 인해 구직자에 대한 왜곡된 판단을 할 가능성이 있으므로, 면접 교육 또는 면접 시작 전에 이에 대한 사전 관리가 필요하다.
 - ▶ 면접위원의 주요한 판단 오류 중, **확증편향이란 자신의 신념과 일치하는 정보만을 받아들이고, 신념과 일치하지 않는 정보는 무시하는 경향**을 말한다.(ex:

15 잡코리아, “구직자 84% 기분 나쁜 면접관 만난 적 있다.”, 2017.10.10. <https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=13279&schCtgr=120001&Page=8>

운동을 잘하면 사회성이 좋다. 술을 못 먹으면 영업력이 미흡하다, 말을 잘하면 믿음이 가지 않는다. 등)

☞ 표 2-14 면접관의 오류

구분	주요 내용
첫인상효과	- 구직자에 대한 첫인상(ex: 걸음걸이, 인사태도, 인상착의) 등을 통해 면접관이 마음속으로 구직자에 대한 판단을 어느정도 내림
후광효과	- 한 두가지 정보를 기반으로 나머지 역량도 평가하려고 함 (ex: 영어 실력이 좋으면 해외영업을 잘 할 것이다)
투사효과	- 지원자의 취미나 선호도가 면접관과 유사하면 호감을 가짐
대비효과	- 복수의 지원자를 같은 자리에서 평가할 경우 상대적으로 옆 지원자의 역량이 부족하면 다른 지원자가 돋보이게 됨.
중심화 경향	- 탁월하거나 미흡한 평가를 주지 않고 '보통'의 점수를 주로 주게 됨

- ▶ 면접은 회사의 현재와 미래의 잠재고객을 직접 대면하는 이벤트로서 **구직자에게 우리 회사를 소개하는 시간**으로 인지해야 한다. 긍정적인 고용브랜딩 및 우수인재의 영입을 위해 면접위원의 역량 강화가 필요하다.
 - ▶ 면접장에 들어가는 **면접위원은 역할 분담으로 검증의 영역을 나눠서 질문이나 검증영역이 중첩되지 않도록 운영한다.**
 - ▶ 면접 종료 후, 면접위원들은 모두의 의견을 공정하게 공유하여 한쪽으로 의견이 몰리지 않도록 한다.
- ◎ 면접위원은 지원자의 직무능력에 대한 정확한 검증을 위해 면접전형 전후로 많은 노력을 해야 하며, 이는 면접 결과에 대한 지원자의 공감을 얻기 위해 매우 중요한 활동이다.
 - ▶ **면접 전** : 지원자에 대한 검증 항목을 사전에 확인하고 **면접위원의 오류에 빠지지 않기 위해 노력한다.**
 - ▶ **면접 중** : **공정하고 편견 없이** 모든 지원자를 대하며, 질문에 대한 답변과 객관적인 사실에 근거하여 지원자의 직무능력을 판단한다.
 - ▶ **면접 후** : 면접 중 기록한 평가 결과를 바탕으로 동석한 면접위원과 의견을 적

극적으로 공유하여 합격 여부를 결정한다. **면접위원의 의견이 한쪽으로 쏠리지 않도록 조정하여 공정한 면접 평가 결과를 도출하기 위해 노력한다.**

표 2-15 바람직한 면접관의 행동

구분	주요내용
면접 전	<ul style="list-style-type: none"> • 무엇을 평가할 것인지 사전에 명확히 이해한다. • 평가요소를 사전에 명확히 정의한다. • 면접에 사용할 질문들을 사전에 준비한다. • 면접위원간 파악할 역량, 질문의 순서 등을 사전에 협의한다. • 면접관의 오류에 대해 Remind한다.
면접 중	<ul style="list-style-type: none"> • 공정하고 편견 없이 모든 지원자를 대한다. • 복수의 후보자와 면접을 진행할 경우, 질문의 시간, 개수와 답변의 기회를 공정하게 부여한다. • 면접 진행 중 지원자에게 집중하고 비언어적 사실(행동, 태도)등을 관찰한다. • 감각, 느낌, 오류에 기대지 않고 질문에 대한 답변과 기록에 근거하여 평가한다. • 평가의 근거가 되는 것들은 메모한다. • 사전에 정의된 평가요소와 평가기준에 따라 점수를 부여한다. • 구직자의 질문에 대해 최대한 성실하게 정보를 제공한다.
면접 후	<ul style="list-style-type: none"> • 면접 중 질문에 대한 기록, 면접 중 확인한 정보를 면접관들과 적극적 공유한다. • 다른 면접관의 의견을 존중하며, 가장 높은 직위에 있는 면접관이 마지막에 발언한다. • 면접관은 상호 동등한 위치에서 구직자에 대한 합격 여부를 논의한다.

- 직무능력 파악을 위한 면접 구조화를 위해 구직자가 최근 진행했던 실제 업무에서 어떤 행동을 취했는지 구체적인 사실정보를 수집하는 [행동 기반 면접 기법(BEI¹⁶⁾)의 도입이 필요하다.
 - 행동 기반 면접기법은 지원자의 외모 및 의지를 최대한 배제하고, 판단을 자제하며 **사실에 기초한 면접기법**이다.
 - 특정 행동사례를 순차적으로 확인한 후, 이 사실을 분류하여 평가하게 된다. 구체적인 행동사례는 구직자에 대한 질문을 통해 검증하며, 질문의 방식은 아래 S-T-A-R 방식의 질문을 통해 진행된다.
- 면접 구조화 질문은 S-T-A-R 방식으로 진행한다. STAR방식이란 **Situation(상황)-Task(과업)-Action(행동)-Result(결과)**의 순서로 질문하며 앞서 답변한 구직자의 답변이 사실인지, 채용하고자 하는 직무와 연관성이 있는지 확인한다.

16 BEI:Behavior Event Interview

- ▶ 구조화 질문은 **경험질문**(지원자에게 특정 경험을 질문하고, 채용 포지션의 직무와 지원자의 경험을 연관하여 질문하는 방식)과 **상황 질문**(채용 포지션의 직무와 관련한 가상의 상황을 상정하고 “해당 상황에서 지원자의 행동방식을 질문하는 방식”)으로 구분된다.

표 2-16 면접 구조화 질문의 요소 및 예시

구분	주요 내용
Situation (상황)	<ul style="list-style-type: none"> • 구직자가 처해 있던 상황에 대한 기술 먼저 어떤 상황이었는지 설명해주실 수 있을까요?
Task (과업)	<ul style="list-style-type: none"> • 구직자가 해당 상황에서 수행한 과제/과업 확인 해당 상황/문제의 핵심은 무엇이었습니까?
Action (행동)	<ul style="list-style-type: none"> • 구직자가 해당 과업 수행을 위해 어떻게 대응했는지 여부 확인 (본인이 직접 한 것만 구체적으로 언급하도록 유도 필요) - 초기 대응은 어떻게 하셨고, 문제 해결을 위해 본인의 행동은 어떠했나요? - 문제해결 과정에서 어떤 어려움이 있으셨나요? - 왜 그런 행동을 하게 되셨나요?
Result (결과)	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 행동에 대한 결과 - 이후 결과나 파급효과는 무엇이었습니까? - 그 과정에서 내가 잘했다고 생각한 것과, 부족했다고 느꼈던 것은 어떤 것이 있었나요? - 그 결과에 대해 다른 사람(직장 상사, 동료 등)은 뭐라고 하던가요? - 다시 그 때로 돌아간다면 어떻게 행동하시겠습니까?

▶ **일반적 면접 기준 및 활용 템플릿**

- 각 기업 별 벤치마킹 및 예시를 기반으로 불합격 피드백 콘텐츠 작성도 중요하나, 구직자들이 원하는 개선 필요사항에 대한 구체적 피드백이 가능하려면 면접위원들의 근거 데이터 축적이 무엇보다 중요하다. 따라서, 국내 기업에서 활용하는 면접위원 판단기준 및 종합평가표를 제공한다.

◎ 적극성

정의

타인 혹은 상황이 요구하기 전에 **명확한 목적을 갖고 주도적으로 행동**하는 태도

주요 질문

본인의 책임 하에 주도적으로 프로젝트 과제(동호회/학회/동아리 등)를 수행(운영)하거나 스포츠 팀을 이끌었던 적이 있다면, 그 경험에 대해서 말씀해 주십시오

- 본인이 주도적으로 추진하게 된 배경은 무엇입니까?-과제 수행(경기 운영)을 위해 어떤 계획을 세웠습니까?
- 과제 수행(경기 운영)을 위해 각 구성원의 역할을 어떠한 기준으로 부여하였습니까?
- 맡은 일을 완벽히 수행하셨습니다? 그 결과는 어떠하였습니까?
- 과제 수행(경기 운영)을 하는 동안 겪었던 어려움은 무엇입니까? 그리고 그 어려움을 어떻게 해결하였습니까?
- 종료 후 사내 해당 경험을 통해 느꼈던 점은 무엇입니까?

평가 착안점

- 능동적으로 프로젝트를 계획 및 운영하였는지 확인함
- 성공적인 프로젝트를 위해 본인이 주도적인 역할을 수행하였는지 확인함
- 본인의 역할로 인한 성공적인 결과 혹은 개선점을 확인함

평가 기준

상	중	하
<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 능동적으로 과제/업무를 계획 혹은 운영하였음 - 성공적인 프로젝트를 위해 Resource 배분 및 Schedule 혹은 운영 방법 등을 고민함 - 해당 과제/업무를 통해 성공적인 결과물을 얻음 	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 능동적으로 과제/업무를 계획 운영하였으나 성공적인 결과를 위한 구체적인 계획 및 운영 방법을 고민하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> - 능동적이라기보다 필요에 의해 수동적으로 과제/업무를 운영함 - 주어진 일만을 수행함

평가 근거

◎ 의사소통

정의

상대의 Message를 명확히 이해하고 자신의 의사를 다양한 방식을 통해 표현하여 이해 가능하도록 전달시키는 능력

주요 질문

조직(학교, 가족, 전 직장 등) 내의 구성원들끼리 의견을 원활하게 나누어 합의를 보거나 의견 조율을 이룬 경험이 있습니까?

- 어떠한 상황이었는지 구체적으로 말씀해주시오
- 당시 상황에서 서로간의 합의 또는 의견 조율을 방해하는 가장 큰 요소는 무엇이었습니까?
- 자신의 의사를 전달하기 위해 어떠한 노력을 하였습니까?
- 그 결과는 무엇입니까?
- 해당 경험을 통해 느낀 점은 무엇입니까?

평가 착안점

- 의사소통의 중요성을 인지하고 있는지 확인함
- 자신의 의사소통 능력을 파악하고 하고 있는지, 개선 의지가 있는지 확인함

평가 기준

상	중	하
<ul style="list-style-type: none"> - 의사소통의 의미를 정확히 이해하고 있는지 확인함 - 문제점을 인식하고 해결하려고 노력하며, 효과적으로 작용했는지 확인함 - 자신만의 효과적인 의사소통 방식이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 내에서 의사소통이 주는 의미를 이해하고 있음 - 소통 단절의 이유를 정확히 파악하지 못하며, 상대방에게 그 이유를 찾고자 함 	<ul style="list-style-type: none"> - 의사소통의 중요성을 인식하지 못함 - 의사소통이 원활하지 않은 이유를 파악하지 못함 - 경청하지 않는 태도를 갖고 있음

평가 근거

◎ 관계형성

정의

타인에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 본인의 업무수행 및 조직성과 향상에 유익한 인간관계를 형성하는 능력

주요 질문

처음 만난 사람과 어떠한 방법으로 친해집니까? 반드시 친해져야 하는 상황이라면 어떻게 하시겠습니까?

- 구체적인 경험이 있으면 말씀해주시시오
- 상황은 어떠하였습니까?
- 상대방의 태도는 어떠하였습니까?
- 결과는 어떠하였습니까?
- 만약 처음 만난 상대가 방어적이고 경계심을 보인다면 어떤 말로 경계심을 해소시킬 수 있겠습니까?

평가 착안점

- 상대방을 파악하기 위한 노력 여부를 확인함
- 타인과의 경계 원인을 파악하려는 노력했는지 확인함
- 경계요소와 상대방의 성격을 고려한 적극적인 대응을 하였는지 확인함

평가 기준

상	중	하
<ul style="list-style-type: none"> - 상대방을 알기 위해 적극적으로 노력하며, 상대방의 관심사나 특성에 대해 인식함 - 상대방의 성격과 특성에 맞추고, 경계의 원인을 파악하여 적극적으로 대응함 - 일회성 만남이 아닌 지속적 우호 관계를 형성하려 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> - 상대방을 배려하기 위해 노력함 - 경계의 원인을 파악하기 보다는 적극적으로 상대방에게 맞추려 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> - 상대방보다 본인을 우선시 함 - 지속적인 관계를 형성하려 하지 않음

평가 근거

○ 팀워크

정의

동일한 목표를 향해 동료나 다른 직원들과 긴밀히 협조해 업무를 추진하는 능력

주요 질문

본인이 수행했던 팀/조직 활동 중 최고의 팀/조직 경험을 말씀해주세요

- 팀의 목표는 무엇이었습니까?
- 팀의 목표를 구성원들이 공유하기 위해 어떠한 노력이 있었습니까?
- 팀에서 본인의 역할은 무엇이었습니까? 어떻게 팀의 성공에 기여하였습니까?
- 팀 내 갈등 혹은 어려움은 무엇이었습니까? 어떻게 해결했습니까?
- 이루어낸 성과는 무엇이었습니까?
- 성공할 수 있었던 요인(목표를 달성할 수 있었던 요인)은 무엇이라고 생각합니까?
- 경험을 통해 얻은 교훈은 무엇입니까?

평가 착안점

- 팀의 목표를 명확히 인지하고 팀원 간 목표 공유를 통해 팀원의 결속력을 제고하였는지 파악함
- 팀 내 본인의 역할 및 책임을 인식하고 있었는지 판단함
- 문제상황에 봉착했을 때 팀원들이 협업하여 문제를 해결하고 성과를 이루어냈는지 파악함
- 목표달성 및 성과창출에 있어 팀워크의 중요성을 충분히 이해하고 있는지 파악함

평가 기준

상	중	하
<ul style="list-style-type: none"> - 팀의 목표를 명확하게 알고 팀원들과 공유함 - 팀에서 본인의 역할과 책임을 알고 성실히 수행하여 팀의 성공에 기여함 - 팀 활동에서의 협업의 중요성을 충분히 알고 협업을 통해 목표를 달성하고자 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> - 팀의 목표를 인지하고 있음 - 팀에서 본인의 역할과 책임을 인식하고 수행 - 협업의 중요성을 인식하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 팀의 목표를 모르거나, 목표 자체가 명확하게 드러나지 않음 - 팀에서 본인의 역할과 책임이 명확하지 않음 - 협업의 중요성을 인식하지 못하고, 개인의 능력에 의존하려 함

평가 근거

◎ 심사 Template

평가 요소		평가 등급 부여 기준
기본 사항	태도	- 입사하고자 하는 열의가 보이는가? - 자신감 있는 태도로 면접에 임하는가? - 표정 및 인상, 자세는 단정한가?
	의사소통	- 면접관의 질문에 집중하고 경청하는가? - 질문의 요지에 맞게 간결하고 정확한 답변을 하는가? - 진정성있게 답변하여, 답변 내용에 신뢰가 가는가?

평가 기준		
상	중	하
평가 근거		

▶ 종합평가 Template

종합 평가의견		
최종 결정		
합격	불합격	보류

▶ 면접의 종류는 지원자에 대한 검증의 대상과 포지션의 특성에 따라 여러 가지 방식으로 진행할 수 있다.

- ▶ 채용하고자 하는 포지션의 직무역량을 정의한 후, 지원자의 과거 경험을 바탕으로 입사 후에 어떤 행동 패턴을 보일지 판단하는 구조화된 면접이 지원자의 역량을 검증하는 효과적인 방식으로 운영되고 있다.
- ▶ 구조화면접과 더불어 지원자의 커뮤니케이션 능력과 직무전문성을 검증할 수 있는 프리젠테이션면접과 토론면접이 병행되어 활용되고 있다.

표 2-17 주요 면접의 종류

구분	면접기법	특징
행동면접	<ul style="list-style-type: none"> • 과거의 행동에 대한 질문으로 현재의 가치관이나 판단력에 대한 검증을 한다 • 과거의 행동은 현재와 미래에도 유사한 행동 유형을 보일 가능성이 크며, 같은 패턴을 유지할 것으로 본다 	<ul style="list-style-type: none"> • 응시자의 과거 특정 상황에서 어떤 행동을 하였고, 그 행동이 어떤 결과를 나타냈는지를 확인하고자 한다
역량면접	<ul style="list-style-type: none"> • 채용하고자 하는 포지션을 면밀히 분석하여 필요한 역량과 자격 및 요건을 미리 정의한 후 이에 대한 적격성을 평가하는 면접방식이다 • 직무와 역량분석에 기초한 직무 적합성과 관련된 항목에 대해서만 검증한다 • 인성과 적성에 관한 질문은 직무와 연관된 영역에 한하여 질문한다 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무와 무관한 질문들은 면접관의 주관적 판단에 영향을 줄 수 있고 객관화된 평가를 어렵게 할 수 있다 • 이를 위한 면접관에 대한 교육이 필요하다
상황면접	<ul style="list-style-type: none"> • 특정한 가상의 상황과 환경에서 지원자가 어떤 행동을 취하고 결과는 나타내게 되는지 질문하는 면접 방식이다 • 사례면접과 결합하여 특정한 조직 내 상황 또는 해결할 문제를 제시하고 응시자들의 문제 해결 방식과 능력을 집중적으로 검증한다 	<ul style="list-style-type: none"> • 실제 문제해결 경험이나 역량이 없으면 성과가 없다는 가정이 포함된다 (개념/이론적 지식 Vs. 현장실무 능력)
구조화 면접	<ul style="list-style-type: none"> • 행동중심의 역량면접을 통합한 개념으로 면접평가의 항목과 평가방식을 미리 정하여 평가항목에 따라 면접 질문의 유형과 질문들을 미리 준비하여 질문한다 • 비구조화된 면접에서 발생할 수 있는 평가의 우연적 요소 및 면접관의 오류들을 최대한 방지하기 위한 방법이다 	<ul style="list-style-type: none"> • 구조화면접 시, 다수의 응시자들에게 동일하거나 유사한 질문을 함으로서 평가의 구조화, 객관화를 시도한다
토론면접	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자간 경쟁심리를 배경으로 발표능력, 논리력, 경청, 설득, 이해 등의 사회적 능력과 인적성을 파악하는 면접 방식이다 	<ul style="list-style-type: none"> • 언변, 기술, 경험으로 주도성을 파악할 수 있으나, 지원자간 성격 차이로 인한 평가 오류가 발생할 수 있다
PT면접	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자의 문제해결능력을 관찰하는데 중점을 두는 면접형태로서 응시자의 의견이나 지식, 경험 등을 토대로 주어진 주제에 대한 견해를 검증한다 	<ul style="list-style-type: none"> • 발표자의 태도, 목소리, 복장 등이 큰 영향을 미치며, 직무수행능력을 검증하는데 일정부분 참고할 수 있다
다차원 면접	<ul style="list-style-type: none"> • 면접관과 응시자가 회사 밖의 자유로운 공간에서 장시간 다양한 활동을 벌이면서 평가를 진행하는 방식이다 	<ul style="list-style-type: none"> • 특정 예시상황을 통해 실제 행동을 평가하여 직무 적합성을 판단한다

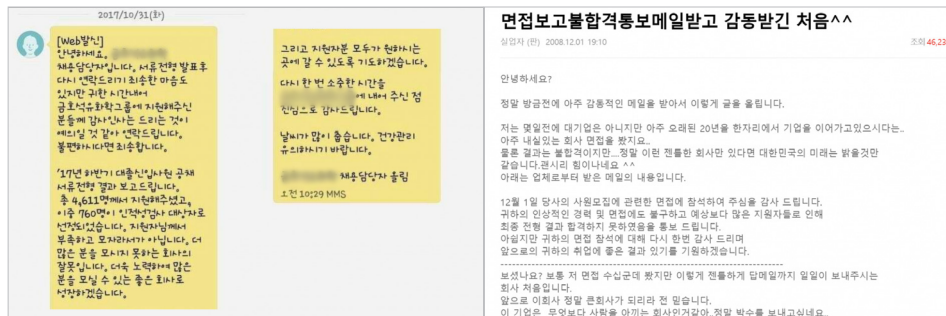
4. 채용의 결정

- 능력의 검증과정은 엄격한 사내보안 원칙에 따라 진행해야 하며, 응시자격요건, 가산점의 적용(가산점 부여 시)등이 정확히 반영되었는지 교차검증이 필요하다.
 - ▶ 채용계획 수립 시 **확정한 합격자 결정 방법을 준수**하여야 하며 각 채용 단계별 평가기준을 임의로 변경할 수 없다.
 - ▶ **합격자 발표 전에 합격자 인적사항을 재확인**하며, 합격자 발표 후에도 채용 진행 중 작성한 **채용 관련 서류를 보안관리**하여 채용 과정의 공정성 훼손을 차단한다. 단, 채용절차 공정화에 관한 법률 제11조 제4항에 따라 채용서류는 향후 「개인정보보호법」에 따른 파기를 하여야한다.
- 구직자들은 **합격여부에 대한 통보가 기본적인 예의**라고 생각한다.
 - ▶ 기업에서 신속히 채용여부에 대한 결정 후에 빠른 시일 내에 합격 여부를 통보한다면 불합격한 구직자들이 시간의 낭비나 감정의 소모를 하지 않고 구직활동을 이어나갈 수 있다.
 - ▶ 따라서 최종 탈락의 통보를 잘한 기업들은 결과가 불합격임에도 긍정적인 기업 이미지를 만들 수 있으며, **긍정적 이미지를 통한 호의적인 고용브랜딩**으로 향후 구직자가 해당 기업에 지원할 가능성이 높아진다.
- 합격여부에 대한 통보는 유선전화, E-mail 및 기업의 홈페이지, 문자전송 등을 통해 진행하며 회사의 사정에 따라 유연하게 적용할 수 있다.
 - ▶ **유선 전화로** 통보하는 경우 **짧고 명확하게 커뮤니케이션**하는 것이 중요하며, 채용 전형 과정에서 지원자의 인상적인 면이 있으면 같이 언급하는 것이 구직자에게 채용 결과의 공감을 얻어 호의적인 고용브랜딩 구축에 유리하다.
 - ▶ E-mail을 통한 통보의 경우, 불필요한 오해를 살만한 문구가 있는지, 메일의 내용에 오류가 없는지 여부 등을 확인하고 발송하도록 한다.
 - ▶ 기업의 **홈페이지를 통해 합격자를 통보**할 경우, 구직자의 개인정보 유출되지 않도록 **정보보안에 각별히 유의**한다.

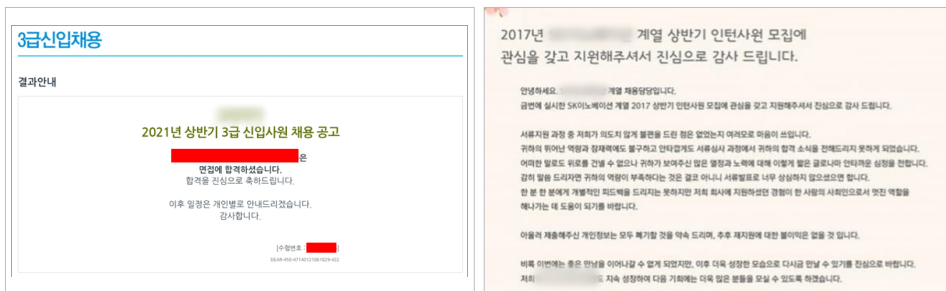
표 2-18 채용결과 통보시 주의사항

구분	주요 내용
전화로 통보	<ul style="list-style-type: none"> • 회사 차원에서 서류전형 불합격의 경우, E-mail 통보를 많이 하지만, 면접에 참석한 지원자에게 전화로 통보하는 것이 더 정중한 방법이다 • 식사시간, 늦은 저녁시간을 피해 유선으로 통보 • 5분 이내 짧은 전화통화로 하며, 전화를 건 사람의 소속을 밝힌 후 본론을 얘기하는 것이 좋음. Small talk은 지양한다 • 면접 참석에 감사 드린다고 정중하게 말한 뒤, 다른 후보자가 채용 확정되었다고 언급한다 • 가능하다면, 채용 전형 과정에서 지원자의 인상적이었던 점과 장점에 대해 언급한다 • 유력한 지원자의 경우, 다음 채용기회를 위해 회사의 SNS를 참고하라고 안내한다
E-mail 통보	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 여부가 결정된 다음 1~2일 내 E-mail을 통한 합격 여부를 안내한다 • 메일 하단의 회사 서명 확인 및 본문에 오류가 없는지 재확인 후, 메일 발송한다 • 불합격 사실에 대해 사과하지 않음. 지원자를 위로하기 위해 불합격 사실에 대해 사과하거나 회사의 채용 결정이 유감이라는 내용이 포함되면 불필요한 오해를 일으킬 수 있다 • 불합격 이유에 대해 거짓말을 하게 되면 구직자의 오해를 살 수 있으니 해당 사실을 최대한 정중하게 사실 위주로 명확하게 전달한다
기업 홈페이지를 통한 통보	<ul style="list-style-type: none"> • 홈페이지에 불합격 사실을 게시하기 전에 합격자 명단이 정확하게 들어가 있는지 반드시 재확인하여 오기가 없는 경우에만 게시하도록 한다 • 구직자 입장에서 이의제기나 문의가 있을 경우, 이에 대응하기 위해 최소한의 기업의 컨택포인트(ex: 인사팀 채용 담당)를 표기하도록 한다 • 불합격 사실 여부 게시 전 개인정보 유출이 되지 않도록 정보보안에 대해 각별히 유의한다

그림 2-17 불합격 통보 안내 (예시)



출처: "그리팅" 채용 인사이드 채용담당자를 위한 불합격 통보 예시 3가지
<https://blog.greetinghr.com/for-hr-reject-mail-information/>



출처: "mtw2820 Blog," 2021삼성전자 무선사업부 SW직군 합격 후기, <https://velog.io/@mtw2820/2021-삼성전자-무선사업부-SW직군-합격-후기>

출처: "매거진한경," 지원자에 감사메일, 탈락자에겐 12줄의 위로편지.'찬철한'SK이노베이션 채용팀, <https://magazine.hankyung.com/job-joy/article/202102188870d>

Chapter 03

자율 피드백 가이드

제1절 자율 피드백의 의의
제2절 세부 가이드 운영안
제3절 일반적 면접 기준 및 활용 Template



자율 피드백의 의의

- ▶ 설사 불합격했을지라도, 채용결과에 대한 적절한 피드백 노력은 지원자들에게 면접 전형의 공정성을 인식시킬 수 있을 뿐 아니라 기업의 이미지, 채용 브랜드 제고에 유효하므로 기업 규모, 상황, HR 성숙도 등과 무관하게 적극적 피드백이 중요하다.

1. 피드백의 의의

◎ 사전적 의미

- ▶ 피드백의 사전적 의미는 ‘① 입력과 출력을 갖춘 시스템에서 출력에 의하여 입력을 변화시키는 일’, ‘② 학습자의 학생 행동에 대하여 교사가 적절한 반응을 보이는 일’, ‘③ 진행된 행동이나 반응의 결과를 본인에게 알려주는 일’ 등으로 정의되어 있다.
- ▶ 종합하면 피드백은 어떤 행동이나 행위에 대한 결과가 최초 목적에 부합되는지 확인하고, 부합하지 않다면 적절하도록 수정하는 것이다. 즉, 특정 행위에서 참여 주체 간 상호 작용을 통해 서로 더 나은 모습으로 변화하도록 하는 것이다.

◎ 구직자와 기업에게 주는 의미

- ▶ 기업 입장에서 채용 프로세스는 다수의 지원자 중 요구 조건에 가장 부합하는 인재를 선별하고, 최종 선발하는 과정이라고 할 수 있다. 채용 프로세스 자체가 기업 니즈로 시작되고, 필요한 인력 규모, 채용 시점, 적합 인재 판단 기준 등 운영 방식 역시 회사별 특성에 의해 진행된다.
- ▶ 채용 피드백, 그중에서도 **불합격 결과 피드백은 구직자와 기업 모두가 서로 의미 있는 피드백을 얻을 수 있는 기회**이다. 구직자 입장에서는 본인의 부족한 점을 파악하고, 더 나은 합격 전략을 수립할 수 있는 매우 중요한 정보이고, 기업 입장에서는 기업문화와 채용 과정에 대한 객관적인 인식을 들을 수 있는 좋은 기회이다.

◎ 변화 필요성

- ▶ 불합격 통보가 구직자 개인에게 미치는 감정적 영향이 클 뿐만 아니라 SNS 발달 등으로 인해 **잘못된 통보로 인한 기업 이미지 파급 효과가 갈수록 커지고 있다.**
- ▶ 기업 입장에서 우수한 인재를 선별하고, 채용하기 위해 채용제도 자체를 고도화하는 것도 필요하다. 이에 더해 **잠재적 고객이자 네트워크 접점으로서의 불합격자 관리 필요성은 향후 보다 중요해질 것**이며, 불합격자 개별 접촉 방식 및 전달 내용에 대한 고민이 보다 중요해지는 시점이다.

2. 채용 불합격 통지 방법

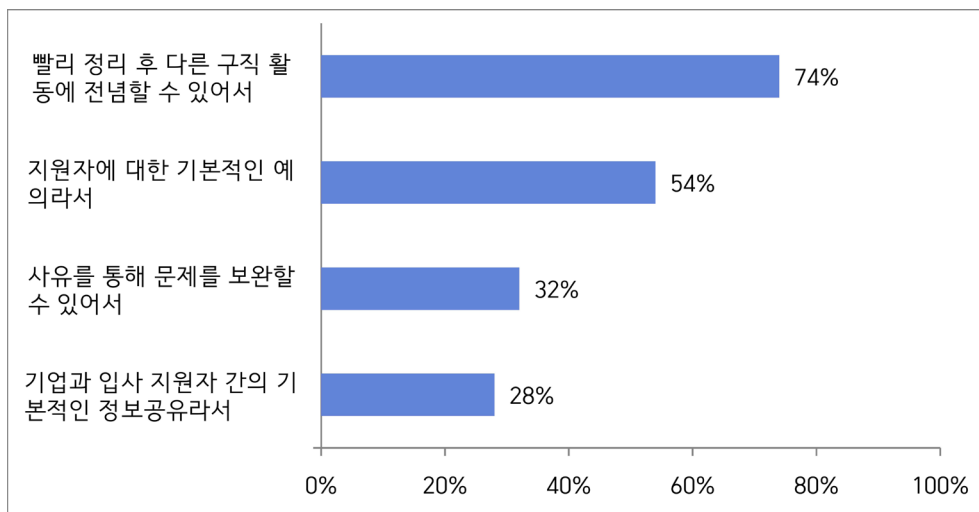
◎ 불합격 사실 개별 연락 권고

- ▶ 채용절차의 공정화에 관한 법률에서는 채용 대상자가 확정된 경우, 구직자에게 해당 사실을 알리도록 하고 있다. 그 방법은 홈페이지 게시와 같이 집단 고지 방법, 문자전송 · 전자우편 · 팩스 · 전화와 같이 개별적 고지 방법도 있다.
- ▶ 다만, **불합격한 구직자에게 가급적 개별 연락을 통해 불합격 사실을 알린다면, 배려 깊은 기업의 대처를 통해 결과에 대한 수용성을 높일 수 있다.**

3. 불합격 통지에 대한 지원자 인식

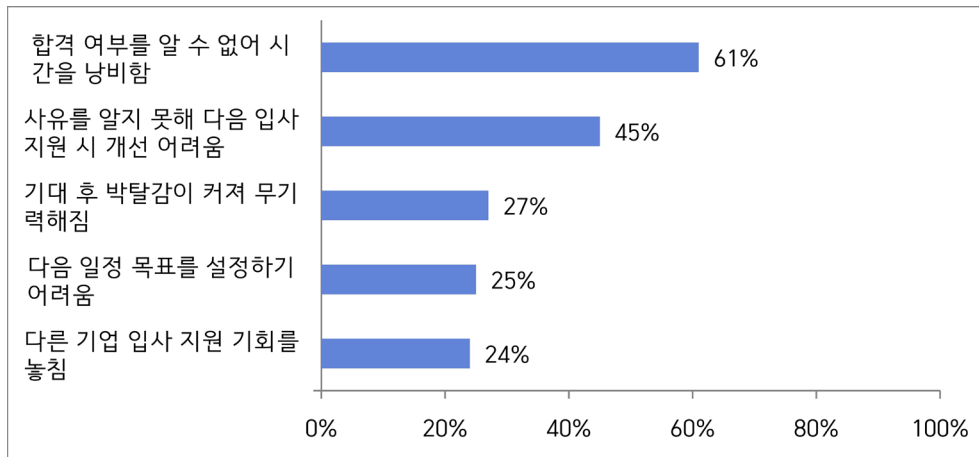
- ▶ 대다수 지원자들은 불합격 통지가 반드시 필요하다고 인식하며, 특히, 최근 MZ 세대 지원자들 사이에 불합격 통보가 기업의 기본적 예의라고 인식하는 경향이 확대되고 있다.
- ▶ 과거와 같이 본인이 선호하는 소수 기업을 타겟팅하여 진행하는 채용 지원보다는 직무 선호에 따라 다수 기업을 지원하는 방식으로 전환되는 흐름에 따라 채용 과정의 예측 가능성을 중요시하는 것으로 판단된다.
- ▶ 기업의 가능한 빠른 불합격 통보를 통해 구직 활동의 단절 없이 균질하고, 일관된 준비 상태를 유지할 수 있을 것으로 판단된다.
 - 국내 유명 채용 플랫폼(사람인, 2019) 내 불합격 통보 관련 설문조사 결과, 불합격 통보 시 ‘불합격 사유’에 대해서도 고지해야 한다고 응답한 인원이 약 78%에 달해 대다수의 구직자들은 불합격 피드백이 중요하고, 필요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.
 - 불합격 통보가 필요한 이유에 대한 인식은 불합격 통보가 다음 지원에서 합격할 확률을 높일 수 있다고 인식하는 측면이 강했다. 즉, 불합격 통보 자체가 주는 효용성을 긍정적으로 인식하고 있는 것이다.
 - 또한, 지원자에 대한 기본적인 예의이기 때문에 필요하다는 인식을 통해 기업과 개인 간의 관계적 요소를 중시하는 경향 역시 존재함을 확인할 수 있다.

▮ 표 3-1 불합격 통보 필요 이유에 대한 인식 (복수응답 가능)



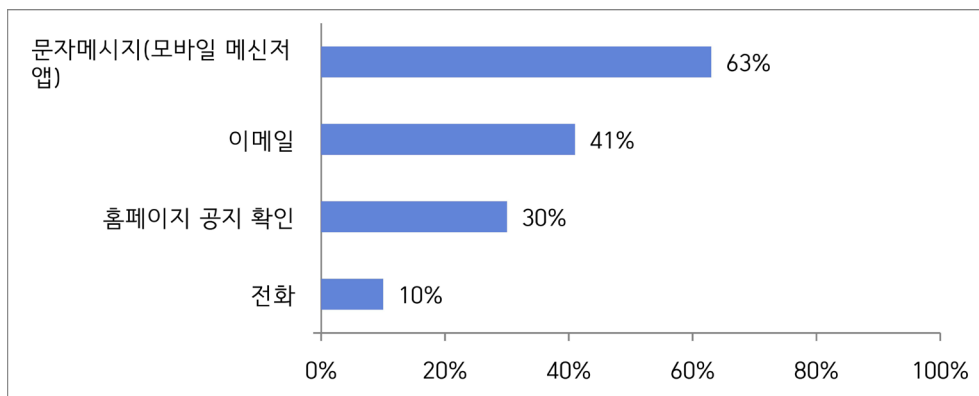
- 불합격 통보를 받지 못해 경험한 피해에 대한 인식에서도 불합격 통보 자체가 주는 효용성을 강하게 인식하고 있는 것으로 보인다. 기대 후 박탈감이 커져 무기력해졌다는 감정적 요인 외에는 시간이라는 한정된 자원의 비효율적 사용, 본인의 약점 파악 어려움, 다른 기업의 입사 지원 기회 박탈 등의 현실적이고, 구체적인 이유가 피해 인식과 직결됨을 알 수 있다.

▣ 표 3-2 결과 미통보로 인한 피해 경험 인식 (복수응답 가능)

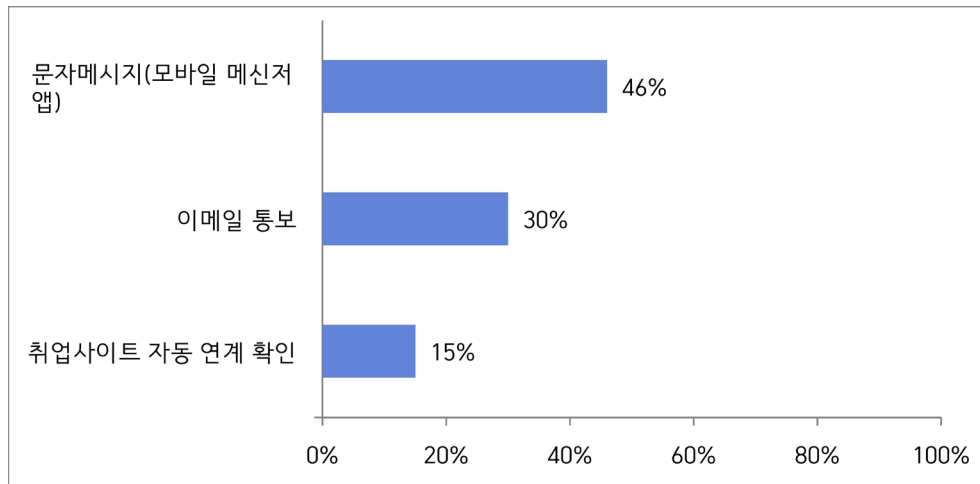


- 불합격 통보를 경험한 지원자 중에서 주로 전달받은 방식은 문자메시지(모바일 메신저 앱 포함) 및 이메일을 응답하였으며, 선호하는 채널 역시 문자 혹은 이메일로 동일하게 나타났다.
- 이를 고려하여 향후 불합격 통보 채널을 고민하는 기업은 문자 또는 이메일 기반 통보방식을 우선 검토하는 것이 필요하다.

▣ 표 3-3 불합격 통보 방식 경험 (복수응답 가능)



▣ 표 3-4 불합격 통보 선호 방식 (복수응답 가능)

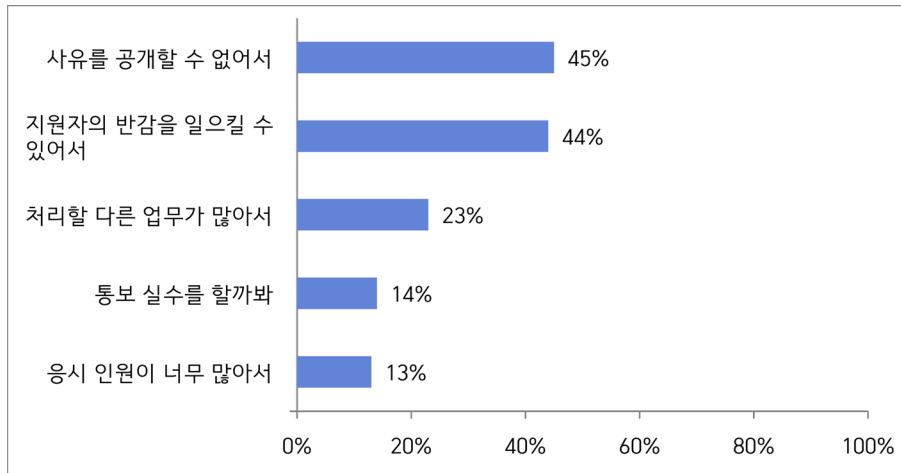


4. 불합격 통지에 대한 기업 인식

- ▶ 현재까지 살펴본 불합격 피드백에 대한 구직 지원자들의 인식은 피드백이 주는 효용성이 있기 때문에 반드시 필요하다는 인식이 강했다. 이와 반대로 채용제도를 운영하는 주체인 기업은 불합격 통보를 부담으로 인식하는 경향이 강한 것으로 나타났다.
- ▶ 불합격 통지가 기업 입장에서 ‘하면 좋은 과정’이 아닌 ‘당연히 해야 하는 과정’으로 인식을 전환할 필요성이 있다. 다만, 기업 상황에 따라 운영하는 방식 상의 차이가 있을 수 있다.
- ▶ 예를 들어, 지원자 많아 모든 경우의 구체적 사유 작성이 어려운 경우, 불합격 사유를 유형화한 후 예외적인 경우에 한해 개별 사유를 작성하는 방안도 검토해 볼 수 있다.



표 3-5 불합격 통보 부담 이유 (복수응답 가능)



- 불합격 통보를 하는 기업들이 불합격 통보를 하는 주된 이유는 지원자에 대한 배려, 매너라고 생각했기 때문으로 나타났다. 즉, 기업에 관심을 갖고 채용에 성심성의껏 응시한 구직자에 대한 기업의 “공감”이 피드백의 원천인 것이다.

표 3-6 불합격 통보 이유 (복수응답 가능)

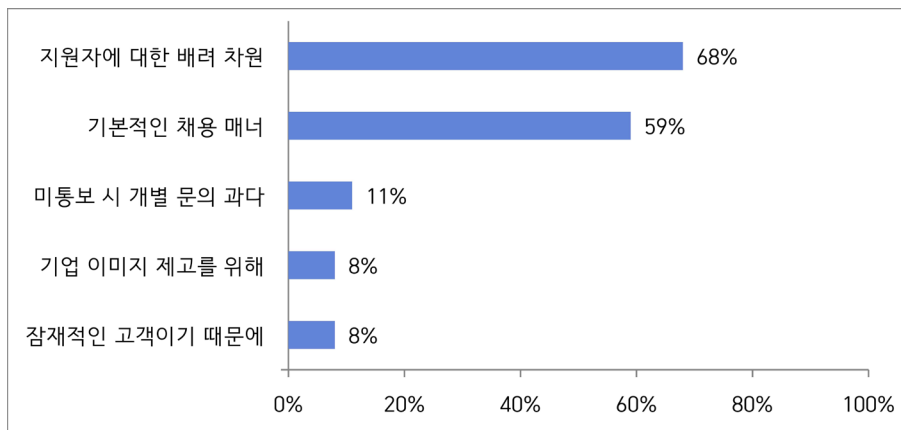
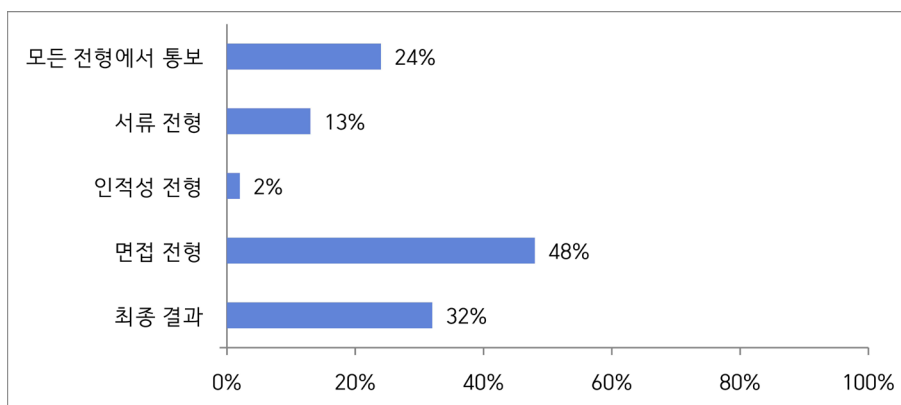


표 3-7 전형 단계별 불합격 통보 (복수응답 가능)



세부 가이드 운영안

1. 기업 유형 및 전형 별 피드백

- ▶ 앞선 설문 결과를 통해서도 알 수 있듯 채용결과 피드백은 기업의 채용 방식과 전형 단계에 따라 다르게 접근할 필요가 있다. 기업 상황을 고려하지 않고, 모든 전형 단계 별 피드백이 동일하게 진행하는 것은 현실적으로 어려울 것으로 판단된다.

가. 피드백 유형 구분

- 피드백 유형은 채용 평가가 정량적으로 이루어지는 경우와 그렇지 않은 경우로 분류한다. 실제로 피드백을 어떻게 제공할지는 어떻게 평가가 이뤄지는지에 따라 달라질 것이기 때문이다.
- 또한, 본 가이드의 활용은 기업 규모와 관계없이 부담 없이 실천할 수 있도록 피드백 방식을 다양하게 제시하는 데에 집중하고자 한다.

나. 유형별 피드백 방향: 정량적 평가가 이뤄지는 경우

- HR 제도 측면에서 채용 과정(특히, 면접) 상 표준화된 기준을 적용하고 있는 경우, ‘구조화된 면접 진행’ 및 ‘표준화된 면접심사표’를 기반으로 다수 면접관 의견을 수렴하고, 이를 유형화한 피드백이 적합할 것으로 판단된다.
- 예를 들어, 면접 심사 기준 중 상대적으로 미흡한 항목 및 면접관 의견 중 주요 내용 중심으로 탈락 사유 피드백이 가능하다.

다. 유형별 피드백 방향: 정성적 평가 위주인 경우

- 정성적 평가를 주로 하는 경우, 불합격한 지원자에 대한 ‘개별적인 피드백’ 진행이 가능할 것으로 판단된다.
- 특히, 지원 규모가 작은 기업의 경우에는 기업 평판에 소수 의견이 미칠 수 있는 영향력이 지원 규모가 큰 기업 대비 상대적으로 큰 점을 고려하여 개별 피드백 방식을 활발히 진행하여 기업의 매력도를 높이는 것을 고려해볼 수 있다.

표 3-8 기업 유형 및 전형 별 피드백 방식 종합

구분		중견기업 이상	중소기업 및 스타트업
피드백 방향		유형화 피드백	맞춤형 피드백
전형 단계	서류 전형	기업에 따라 판단 기준이 차별적이며, 최소 조건 외 정성적 판단 진행 사유에 대한 개별 피드백은 어려움	좌동
	면접 전형	구조화된 면접 진행’ 및 ‘표준화 면접심사표’ 기반 피드백	당시 상황 설명 및 일부 미흡한 점에 대한 간단 코멘트 중심 피드백



그림 3-1 중견기업 이상 : 구조화된 면접 기준 예시

환경 / 시장 인식력 (Information Seeking)	시장 환경, 경쟁사 동향, 당면한 문제나 이슈 등에 대해 더 알고 싶어하는 호기심을 기반으로, 필요한 정보를 다양한 채널을 통해 정확하게 파악하는 능력		
면접 Question	평가 포인트		
❖ 의사결정을 위하여 정보를 수집했던 경험에 대해서 말씀하여 주십시오.	✓ 필요한 정보가 무엇인지 정확하게 알고 있는가 ✓ 수집한 정보를 적절하게 활용하는가 ✓ 어려운 정보라도 끝까지 구하려고 노력하는가 ✓ 주어진 정보에 만족하지 않고, 보다 질 높은 정보를 추구하는가		
Probing Question	1. 당시의 상황이나 문제는 무엇이었는지 구체적으로 말씀해 주세요. 2. 어떤 정보들을 어떤 채널을 통해 수집하였습니까? 3. 그러한 과정에서 의사결정에 가장 중요한 정보와 가장 구하기 어려웠던 정보는 무엇이었습니까? 이를 해결하기 위해 어떤 생각으로 어떤 행동을 했나요? 4. 구체적으로 어떤 정보가 어떤 일에 도움이 되었습니까? 이유는? 5. 결과적으로 자신의 행동이 문제 해결에 어떠한 영향을 미쳤나요?		
평가 기준 및 역량수준			
역량수준	사물 및 상황에 대한 호기심	정보수집에 대한 자발적 노력	정보에 대한 접근 정도
5점 (탁월)	<input type="checkbox"/> 표면적으로 나타난 상황정황 뿐 아니라, 근원적인 원인 등 보다 깊이 있는 정보를 알고 싶어함	<input type="checkbox"/> 제한된 시간이나 자원을 넘어서서 필요한 정보를 수집하기 위해 계획적으로 노력함	<input type="checkbox"/> 다양한 수단과 여러 루트의 채널을 통해 정보의 질적/양적 수준 향상을 꾀함
4점 (우수)	<input type="checkbox"/> 다양한 현상과 사람, 사물에 대해 호기심을 갖고 알고 싶어함	<input type="checkbox"/> 제한된 시간과 자원 내에서 필요한 정보를 최대한 수집함	<input type="checkbox"/> 최소 한 가지 이상의 수단이나 채널을 통하여 정보를 수집함
3점 (만족)	<input type="checkbox"/> 호기심이 없거나, 자발적으로 정보를 수집하고자 하는 의지가 부족함	<input type="checkbox"/> 정보를 수집할 시간적/자원의 여유가 있어도 효과적으로 활용하지 못함	<input type="checkbox"/> 정해진 일상적인 루트를 통해서만 정보에 접근하려고 함
2점 (미흡)			
1점 (매우 미흡)			

그림 3-2 중견기업 이상 : 표준화된 면접 채점표 예시

◆ 직무역량 면접 : 최종 평가표

지원자	수험번호		면접위원	면접장	
	이름			면접관	
	지원직무				

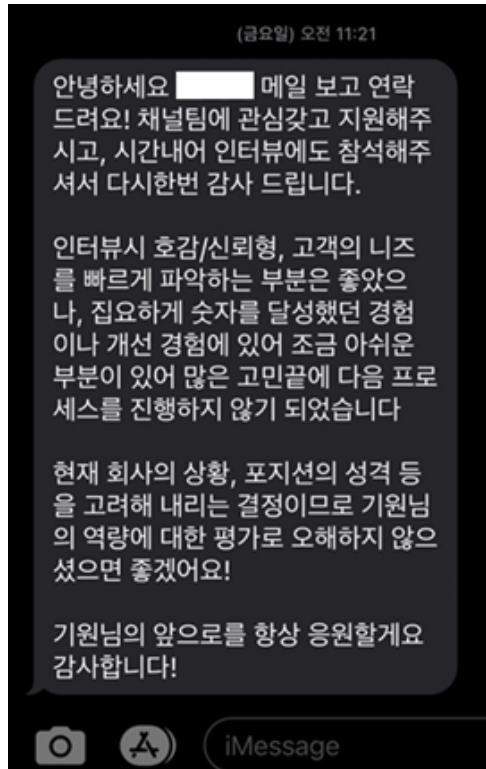
A. 직무역량 평가 종합

구분	직무 역량 (Job Competency)			
질문 항목 (Questions)	환경/시장 인식력 (Information Seeking)	예측 준비성 (Initiative)	자기 확신 (Self Confidence)	자기 통제력 (Self Control)
수준 (Level)	<input type="checkbox"/> 5 : 탁월 <input type="checkbox"/> 4 : 우수 <input type="checkbox"/> 3 : 만족 <input type="checkbox"/> 2 : 미흡 <input type="checkbox"/> 1 : 매우 미흡	<input type="checkbox"/> 5 : 탁월 <input type="checkbox"/> 4 : 우수 <input type="checkbox"/> 3 : 만족 <input type="checkbox"/> 2 : 미흡 <input type="checkbox"/> 1 : 매우 미흡	<input type="checkbox"/> 5 : 탁월 <input type="checkbox"/> 4 : 우수 <input type="checkbox"/> 3 : 만족 <input type="checkbox"/> 2 : 미흡 <input type="checkbox"/> 1 : 매우 미흡	<input type="checkbox"/> 5 : 탁월 <input type="checkbox"/> 4 : 우수 <input type="checkbox"/> 3 : 만족 <input type="checkbox"/> 2 : 미흡 <input type="checkbox"/> 1 : 매우 미흡
점수(Total) (5점 만점 : 0.5점 단위)				

B. 면접관 의견

강점 및 긍정적 측면 (Strength)	약점 및 부정적 측면 (Weakness)	종합 소견 / 추천의견 (Overall Comments/Recommendations)
		<input type="checkbox"/> Highly Recommend <input type="checkbox"/> Recommend <input type="checkbox"/> Not Recommend

□ 그림 3-3 스타트업 면접 피드백 및 지원자 인식



2. 서류 통보 방식

- ▶ 전형 단계 관점에서는 ‘서류 심사 단계’는 일반적으로 기업 핵심가치, 인재상을 포함하여 내부 판단 기준에 결정되므로 **탈락 사유에 대한 개별적인 피드백은 어려울 것**으로 판단된다.
- ▶ 따라서, **서류전형 결과를 필수적으로 포함한 아래 예시를 활용**하여 서류전형 통보 문구를 작성한다.
 - 서류전형 통보 예시

안녕하세요. 홍길동님, T전자 채용 담당자입니다.
먼저 ‘23년 상반기 T전자 ‘인사기획’ 직무에 관심을 갖고 지원해주신 점, 진심으로 감사드립니다.

다만, 아쉽게도 이번 서류 전형에서 불합격하셨음을 안내해 드립니다. 홍길동님이 더 좋은 기회를 잡아 원하는 모습으로 성장하시길 진심으로 기원합니다. 감사합니다.

3. 면접 전형 피드백

▶ 구직자들이 불합격 통지 방식으로 선호하는 문자메시지(모바일 메신저), 이메일 방식을 검토한 후 지원자에게 보다 감정적인 위로가 가능한 전화 전달 방식을 검토하고자 한다.

○ 결과 피드백 포함 내용 검토

- ▶ 불합격 사실만을 일방적으로 통보하는 ‘기본형’ 방식 혹은 합격 사실에 대한 안타까움을 전달하는 ‘위로형’ 보다는 채용 과정과 결과의 일부 데이터를 함께 제공하는 ‘분석형’이 보다 적합하다.
- ▶ 앞서 살펴본 구성원들이 불합격 피드백을 원하는 이유를 고려하여 감정적인 위로가 중심이 되기보다는 개선 사항 파악이 가능한 ‘분석형’을 가장 우선적으로 고려하는 것을 권고한다.
- ▶ 피드백 방식(문자, 이메일, 전화)과 무관하게 피드백 시, 공유 가능한 범위 내에서 되도록 정량적, 객관적인 데이터를 먼저 유형화 정리 후 ‘불합격한 사유를 밝힌다’라는 안내와 함께 전달하는 것이 필요하다.



표 3-9 면접 피드백 통보 방식

구분	기본형	위로형	분석형
특징	- 전달 필요한 매우 기본적인 정보만 포함 (기업, 합격 유무 등)	- 불합격 이유가 지원자가 아닌 기업 상황적 요소에 의한 것임을 강조	- 떨어진 근거를 보다 상세히 기술하며, 정량 데이터 기반으로 전달
장점	- 모든 지원자 대상 동일 양식 적용으로 효율적/대량 전달 가능	- 지원자 입장에서 불합격 사실을 보다 감정 소모 없이 수용 가능 - 기업이 사람(고객, 구성원)을 감정적으로 케어한다는 인식 전달	- 지원자가 불합격 통보를 통해 탈락 이유를 보다 명확하게 알 수 있음 - 기업 이미지 제고에 가장 효과적 방식
단점	- 지원자 입장에서 채용 과정 자체를 무의미한 활동으로 인식 가능 - 지원자를 기계적으로 대하는 기업으로 인식 가능	- 불합격 통보를 통해 지원자가 얻고자 하는 실패 요인 분석 어려움 - 전 불합격자 동일 양식 적용 시 '기본형'과 차별성 없음	- 모든 지원자 탈락 이유 분석은 현실적으로 어려움 - 포함 가능한 정량적 데이터 set 구성을 통한 효율적 운영 필요
예시	- “안타깝게도 불합격되었음을 알려드립니다” - “OOO님은 이번 서류 과정에 불합격하셨습니다”	- “귀하의 뛰어난 역량에도 이번 채용의 자리가 한정되어 있어...” - “많은 분을 직접 만나 뵙고 싶지만... 소수 인원 선발이 불가피한 점 이해 부탁드립니다”	- “해당 면접 그룹 평가 점수는 평균 OO점 이었으며.. 귀하의 가장 최고점은 문제해결 영역이며, 반대로 상대적으로 낮은 영역은 표현전달 영역이었습니다...”

▶ 면접 피드백 방식별 구체적인 가이드는 아래와 같다.

▶ 문자메시지(모바일 메신저) 방식

○ 개요

- ▶ 가장 일반적으로 활용되는 방식으로 기업 입장과 지원자 입장에서 가장 선호되는 방식이다.
- ▶ 이메일 대비 한정적인 글자 수를 고려하여 포함 필요한 핵심 사안에 대한 사전 정의가 중요하다.

○ [가이드 1] 발신자 소속을 명확히 밝힌다.

- ▶ 전달 내용 서두에 발신자 소속을 밝히는 것은 비즈니스 글쓰기의 기본 매너임을 항상 기억해야 한다.

- ▶ 예를 들어, 서류전형에서 ‘질문과 답변 간 연계성 미흡’, ‘부적합 내용 포함’, ‘주장에 대한 근거 미흡’, ‘당사 인재상 부적합(단, 어떤 인재상과 부합하지 않는지 세부 전달) 등 미리 정의된 유형을 서류 검토 담당자가 체크하고, Database로 관리하는 것이 중요하다.

◎ [가이드 7] 불합격 사실에 사과하지 않는다.

- ▶ 지원자를 위로하기 위해 불합격 사실에 대해 사과하거나 회사의 채용 결정이 유감이라는 표현은 바람직 하지 않다.
- ▶ 특히, 작성자와 회사의 생각이 달랐다는 내용 등이 포함되지 않도록 주의한다

◎ [가이드 8] 합격자 결정 후 가능한 빠른 시일 내 송부한다.

- ▶ 가능한 빠른 시일 내 송부를 통해 지원자의 구직활동이 단절되지 않도록 해야 한다.
- ▶ 불합격 결정 후 2~3 영업일 내에 통보하는 것이 가장 이상적이다.

▶ 이메일 전달 방식

◎ 개요

- ▶ 문자메시지 전달 방식과 유사하므로, 상기 가이드를 동일하게 적용하여 피드백한다. 다만, 문자메시지 대비 문자 수 제한이 없어 가시성을 확보할 수 있다는 장점이 있다.

◎ [가이드] 3~4문장 이하로 이메일 초안을 작성한다.

- ▶ 포함 내용은 문자 메시지와 유사하되, 표준 이메일 양식을 미리 만들어 놓고, 예외적인 내용만 개별적으로 포함하는 것을 권고한다.
- ▶ 이메일 본문에 잘못 기입한 내용이 없는지 확인 후 최종 전송한다.

▶ 개별 전화 통화 방식

◎ 개요

- ▶ 개별 전화 통화 방식은 문자 혹은 이메일 전달 방식 대비 많은 자원 투입이 필

요하나, 지원자에게 기업의 정성과 정중함을 인식시키는 데 가장 효과적인 방식이다.

◎ [가이드 1] 핵심 내용 중심으로 전달한다.

- 소속을 밝힌 뒤 즉시 본론 전달을 통해 상호 시간 낭비를 최소화하는 것이 필요하다.
- 또한, 지원자의 상황, 사생활이나 감정 등 불필요한 질문은 자제한다.

◎ [가이드 2] 인사말과 함께 합격 여부 전달한다.

- 불합격 통보가 목적이므로 인사말 → 소속 전달 → 채용 지원에 대한 감사 인사 후 바로 불합격 여부를 이어서 전달한다.

◎ [가이드 3] 지원자의 장점을 이야기한다.

- 불합격 사유를 처음부터 끝까지 모두 전달하기는 불가능하나, 지원자 별 강점으로 생각되는 몇 가지를 미리 검토 후 전달할 필요가 있다.
- 앞서 언급한 탈락 사유 유형화와 유사하게 대표적인 강점 피드백 사항을 미리 정의하는 것이 필요하다.

◎ [가이드 4] (선택사항) 배경적 상황이었음을 이야기한다.

- 지원 자격이 충분함에도 불합격 통보를 받은 지원자는 채용 과정 자체가 부적절하거나 공정하지 않다고 인식할 수 있다.
- 따라서, 필요한 경우 경쟁이 치열했던 상황 혹은 지원자와 차이나는 최종 합격자의 선발 이유에 대한 간략한 설명 추가 시 수용도를 높일 수 있다.

▶ 유의사항

◎ 근거 없는 희망 문구 지양

- 따뜻한 위로를 건네는 것은 좋지만 ‘다음에는 함께 하길 기대한다’, ‘TO가 충분했다면 합격할 수 있었다’ 채용 담당자가 책임지기 어려운 표현은 지양한다.

◎ 불합격 사실은 명확하게 전달

- 불합격 피드백을 통해 지원자가 빠르게 상황 판단을 하고, 다음 일정 계획을

할 수 있도록 지원하는 목적도 있으나 최우선 목적은 불합격 사실을 통보하는 것임을 기억해야 한다.

◎ 지원자에게 도움이 되지 않는 정보는 제외

- ▶ ‘타 지원자 대비 상대적으로 미흡하여..’, ‘귀하의 업무 역량이 부족하여..’ 등 불쾌한 감정만 유발하고, 지원자 강약점을 파악하는데 도움이 되지 않는 문구는 오히려 역효과를 발생시키니 지양한다.

■ 그림 3-4 면접 전형 피드백 작성 예시

안녕하세요. 홍길동님, T전자 채용 담당자입니다.
먼저 ‘23년 상반기 T전자 ‘인사기획’ 직무에 관심을 갖고 지원해주신 점, 진심으로 감사드립니다.

다만, 아쉽게도 이번 면접 전형에서 불합격하셨음을 안내해 드립니다.
앞으로 남은 홍길동님의 앞날에 조금이나마 도움이 되고자 불합격한 사유를 말씀드리겠습니다.

홍길동님은 면접 점수 중 가장 높은 영역은 문제해결력, 반면에 가장 낮은 영역은 표현 전달력입니다. 학생회 사업 운영 중의 의사결정 과정에서 사례 조사 분석 결과를 기반으로 사업비를 책정하는 과정이 긍정적이었습니다.

다만, OO 과제 수행 과정 상의 스트레스 관리 관련 질문에서 논리적인 근거가 미흡한 점이 아쉬웠습니다. 또한, 향후 면접에서 면접관 질문에 대해 자신감 있는 태도로 답변하면 더 좋은 결과를 기대할 수 있을 것 같습니다.

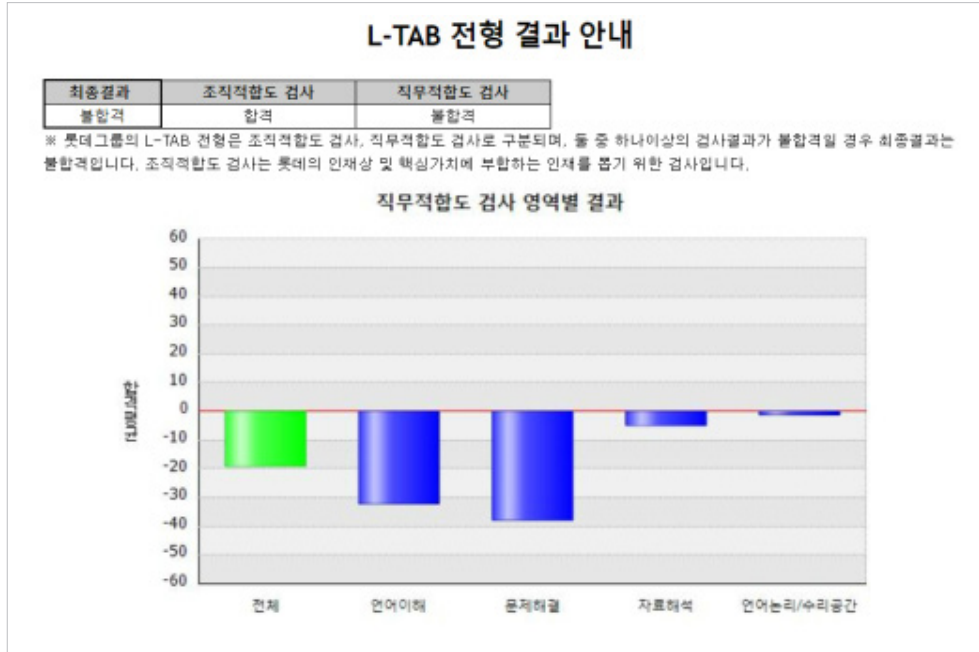
홍길동님께서 T전자와 함께 하기 위해 보여주신 열정과 시간을 생각하면 함께 하지 못한다는 사실을 전하기 매우 조심스럽고, 안타까운 마음입니다. 홍길동님이 더 좋은 기회를 잡아 원하는 모습으로 성장하시길 진심으로 기원합니다. 홍길동의 앞날에 행복이 가득하길 바라겠습니다. 다시 한번 홍길동님이 보여주신 관심과 열정에 깊은 감사를 드립니다. 감사합니다.

- ▶ 앞서 정리한 가이드를 토대로 작성된 내용이 우수한 이유에 대해 검토하고, 향후 피드백 시 참고 문구로 활용하고자 한다.

▶ 롯데그룹 사례

- ◎ 분석형 피드백의 대표적인 사례이다. 분석 내용을 기반으로 구직자는 본인의 강점/약점에 대한 구체적인 파악이 가능하다.

구분	기업 유형	기업명	피드백 전형
국내 민간기업 사례	대기업	롯데그룹	면접 전형



○ 직무적합도 검사 결과 분석

- 인적성 검사 영역 중 지원자의 강점과 약점 분석이 가능하며, 절대적인 점수뿐 아니라 상대적인 편차도 확인할 수 있다.



○ 면접 전형 결과 분석

- 면접 전형 단계에서 심사하는 기준 파악이 가능하며, 각 단계 별 상대적으로 취약한 영역 확인도 가능하다.
- 해당 분석 내용 기반의 피드백을 전달받은 지원자들은 대체적으로 긍정적 인식을 나타냈다. “지원자들에게 정말 많은 도움이 될 것 같다”, “실제 내가 예상했던 결과와 유사해서 놀랐다. 지원자 개별적으로 피드백하는게 맞는 것 같다” 등의 코멘트를 남겼다.

▶ 부산항만공사 사례

구분	기업 유형	기업명	피드백 전형
해외 민간기업 사례	공공기업	부산항만공사	면접 전형

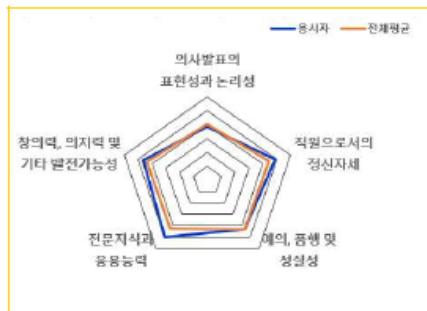
- 응시자 취업 역량 강화 및 지원을 위해 면접 피드백 리포트를 제공한다. 전체 응시자 대비 면접점수를 시각적 형태(방사형 그래프)로 제공하고, 면접위원이 작성한 평가의견을 기반으로 응시자의 장점과 단점을 정리하여 제공한다.

정규직(신입) 면접전형 결과 리포트 (수험번호 12345)

< 참고사항 >

- 동 리포트는 지원하신 모집 분야 전체 응시자(결시 제외) 평균 대비 본인의 면접 결과를 제공합니다.
- 개인별 세부 면접점수는 「정보공개법」 제9조제1항제5호에 따라 비공개 대상 정보임을 참고바랍니다.

□ 역량 면접



- ▶ 물류에 대한 전문성을 키우고자 한 노력을 적극적으로 표현한 것이 긍정적이나, 답변이 다소 추상적임
- ▶ 본인 강점(업무 전문성)을 활용한 조직 내 역할 수행이 우수할 것으로 판단되며, 조직 적응력도 긍정적임
- ▶ 갈등 해소 역량 및 경험이 있음

□ 토론 면접

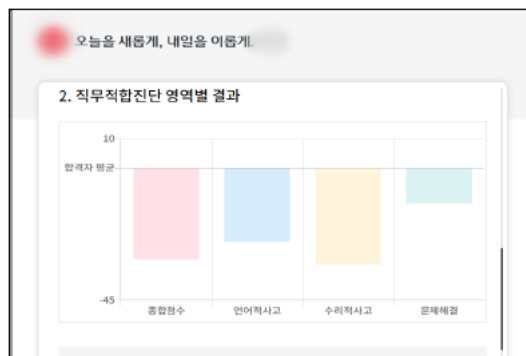


- ▶ 자신의 의견을 조투에 요약·전달하여 설득력있게 전달하고, 상대 의견을 요약·재진술 하는 것이 의사소통 시 강점임
- ▶ 상대 논리에 대한 성과를 질문하여 논리성을 점검한 것이 인상적이나, 본인만의 논리 구성이 아쉬움
- ▶ 상대에 대한 경청, 배려심이 높아 업무에서 차분함이 장점이 될 수 있어 보이나, 보다 적극적인 태도를 요함

① 롯데글로벌로지스 사례

구분	기업 유형	기업명	피드백 전형
국내 민간기업 사례	대기업	롯데글로벌로지스	면접 전형

- ① 구직자들의 실질적 역량 개발을 지원하기 위해 피드백 리포트를 제공한다. 탈락한 구직자가 스스로의 취업 역량을 확인하고, 단점을 개선할 수 있도록 지원자 별 점수 그래프, 지원자 평균 및 합격자 평균 정보, 전형 별 평가 그래프를 제공하고 있다.



Chapter 04

구직자 입장에서 바라본 공감채용

제1절 구직자 입장에서 바라본
공감채용의 사례

제2절 시사점 분석 및 개선방향 도출



구직자 입장에서 바라본 공감채용의 사례¹⁷

1. 투명한 채용정보의 제공

- ▶ 구직자는 주로 온라인을 통해 기업과 취업에 대한 정보를 얻고 있으며, 기업이 더 많은 정보를 제공해주기를 기대하고 있다.
- ◎ 기업의 개요에 대한 정보는 주로 회사의 홈페이지나 포털 사이트를 통해 얻고 있다.
 - ▶ 구직 시 기업의 정보를 얻는 경로는 채용포털(사람인, 잡코리아, 링크드인, 원티드 등)과 회사의 홈페이지이며, 회사의 재무정보는 기업공시자료¹⁸ 등을 통해 확인하고 있다.
 - ▶ 최근에는 구직전문 카페나 특정 업계의 취업을 목적으로 하는 오픈채팅방등을 통해 서로 간의 정보를 교환하기도 한다.

17 공감채용 청년간담회에서 구직자의 인터뷰 내용을 기초로 정리, 2022.11.25.(금)

18 전자공시시스템, <<https://dart.fss.or.kr>>

표 4-1 투명한 정보의 제공 관련 인터뷰 내용

“회사에 대한 정보는 우선 채용포털에 있는 회사 소개를 확인합니다. 채용포털은 하나만 정해놓지 않고 다양한 사이트를 이용하고 있어요.”

“채용포털에 올라오지 않는 정보는 회사의 홈페이지나 특정업계의 취업을 위해 운영되는 다양한 사이트를 활용하고 있습니다.”

“최근의 취업포털은 나와 같은 회사를 지원하는 구직자들의 스펙을 확인할 수 있어서 내가 어느 위치에 있는지 감을 잡을 수 있습니다.”

“카카오톡에 특정 업계의 취업을 희망하는 구직자들끼리 모여서 취업정보를 교환하는 오픈채팅방이 개설되어 회사의 채용공고나 면접후기 등을 적극적으로 공유하며 활발히 활동 중입니다.”

“회사의 재무관련 정보는 전자공시시스템을 통해 기업의 사업보고서나 재무제표를 검색하면서 확인하고 있어요.”

- 구직자는 기업의 개요를 비롯한 객관적인 정보 외에 **기업의 문화나 회사의 분위기** 등과 같은 정보를 얻기를 희망한다.
 - ▶ 기업이 제공하는 정보는 기업의 개요, 재무정보, 제품정보와 같은 객관적인 정보가 대부분으로, 기업의 문화나 회사의 분위기, 워라벨 등과 같은 **입사 후 업무 적응과 관련된 실질적인 정보가 제공되기를 희망한다.**
 - ▶ 최근, 기업들이 **고용브랜딩** 차원에서 제공하는 **SNS 콘텐츠나 직무 소개 정보**들이 구직 준비에 유용하게 활용되고 있다.

표 4-2 투명한 정보의 제공 관련 인터뷰 내용

“기업에서 인턴을 하면서 느끼는 건데, 회사내 분위기가 굉장히 중요한 것 같아요. 그런데 분위기와 같은 정보는 구직자 입장에서는 확인하기가 어려워요.”

“제조업은 막연히 조직문화가 딱딱하다고 느끼는데, 실제 제조업에 취업한 선배들의 경험담이나 인턴을 하면서 보면 그렇지 않은 제조업도 많이 있음. 이런 부분을 적극적으로 홍보하면 많은 제조업의 기업들이 채용에 도움이 될텐데 그러지 못해서 안타까울 때가 있어요.”

“최근에는 대기업, 스타트업 기업들이 회사의 홈페이지, 인스타그램, 페이스북, 유튜브 등을 통해 기업의 직무 정보와 회사의 조직문화에 대한 현직자 인터뷰 등을 많이 올려주고 있어요. 입사 후, 회사 생활을 어떻게 할지에 대한 구체적인 정보들을 예측해볼 수 있어 실제 입사지원하는데 중요한 요소로 생각하고 있습니다.”

“긍정적인 회사의 고용브랜딩이 기업 선택에 많은 도움이 됩니다. 생생한 기업문화에 대한 정보와 기업이 구체적으로 어떤 느낌의 회사이고 어떤 인재를 원한다는 것이 보이면 그 회사에 입사하고자 하는 욕구가 더 커지는 것 같아요. ‘저런 기업에 내가 가면 너무 재미 있겠다!’라는 생각을 할 때도 있어요.”

- 구직자는 기업이 채용하고자 하는 **직무와 채용 절차**에 대한 자세한 정보가 필요하며, 기업의 채용공고나 홈페이지에 직무에 대한 내용을 바탕으로 구직 준비를 하고 있다.
- 구직자들은 기업이 구직자에게 기대하는 점, 해당 직무에서 원하는 구체적인 인재의 역량 등의 정보를 구체적으로 제공하면 자신들이 구직 과정에서 겪게 되는 다양한 혼란을 줄일 수 있을 것으로 보고 있다.
- 모호한 채용공고로 인해 지원 시 수행할 것으로 기대했던 직무와 실제 입사 시 수행하는 직무가 다른 경우가 있고, 채용공고에 나타난 자격요건이나 직무요건이 불명확하여 구직자가 가진 역량과 채용공고상 직무요건이 적합한지 확인하는 것이 어려워 개선이 필요할 것으로 보인다.

☞ 표 4-3 투명한 정보의 제공 관련 인터뷰 내용

“회사를 선택할 때, 중점적으로 보는 것이 내가 계획하고 있는 Career와 지원하는 직무가 잘 맞는지인데, 채용공고만으로 이것을 확인하는 것이 쉽지 않아요. 채용공고상 직무요건이 좀 더 자세하게 기술되었으면 좋겠어요.”

“채용공고상 영업을 채용한다고 해서 입사를 했는데 회사가 일방적으로 입사 5개월만에 마케팅으로 직무를 변경했습니다. 마케팅 포지션이라면 제가 지원하지 않았을 거예요. 제가 생각하는 커리어 방향과 달라서 이직을 고민하고 있습니다.”

“회사 홈페이지에 공개된 채용공고와 실제 재직하고 있는 선배를 통해 들은 채용공고가 다를 때가 있습니다. 구체적으로 채용공고는 일반적으로 작성이 되어 있지만 실제 채용 단계에서 관련 경력이 조금이라도 있는 사람을 우대한다는 경우입니다. 이런 포지션에 지원하면 시간을 낭비하는 것 같아요.”

- 구직자가 느끼는 **공감채용의 사례**는 각 채용단계별(채용공고-서류전형-면접-합격여부 안내)로 다양하게 나타난다.
- **(채용공고)** 채용공고에 너무 **과도한 자격요건과 우대요건**이 포함되어 있으면 입사 지원을 주저하게 되고, 실제 입사 후에 해당 업무를 수행함에 있어서 **과도한 요건들이 다 필요한 것인지 의문**을 갖게 된다.
 - 채용공고상 직무요건과 우대요건은 꼭 필요한 사항만 표기하며, 양자가 혼동되지 않도록 표기되는 것이 중요하다.
 - 채용공고가 너무 간략하게 표기되면 구직자의 입장에서 입사 후에 수행할 업무를 예측하기 쉽지 않으므로 **자세하게 표기되기를 희망**한다.

☞ 표 4-4 '능력'중심의 '공정'한 채용 절차 운영 관련 인터뷰 내용

“채용공고상에 간략하게 [해외영업]이라고 표기되어 있어서 구체적으로 어느 지역의 해외영업인지 알 수가 없었습니다. 저는 스페인어 전공자인데 제가 가진 외국어 능력을 활용할 수 있는 지역의 해외영업 직무를 희망하고 있어 해당 포지션이 저와 잘 맞는지 확인하는게 어려워요. [해외영업]직무의 경우, 구체적인 지역을 같이 명시해놓기를 희망합니다.”

“전반적으로 기업이 요구하는 직무요건이 너무 많습니다. 예를 들어, 사업기획 담당 신입사원을 채용하는데 필요한 직무요건이 6가지가 넘어가면, 이를 만족시킬 수 있는 사람이 과연 있을지 궁금합니다.”

“직무요건과 우대요건의 차이가 크지 않은 것 같습니다. 유사한 직무를 채용하는데 회사에 따라서 직무요건과 우대요건이 뒤섞여 있는 경우가 많아 혼란스럽습니다.”

“채용공고상 직무에 대한 문의를 회사에 했더니 구체적으로 답변을 해주셨고, 현직에 있는 담당자와 통화를 주선해주셔서 약 20분 정도 현직자로부터 직무 정보를 얻을 수 있었습니다. 비록 불합격하기는 했지만 면접 경험이 너무 좋아서 해당 포지션이 오픈되면 꼭 다시 지원해서 그 회사에 입사하고 싶습니다.”

2. 능력중심의 선발절차 운영

- 구직자는 기업의 선발절차에서 자신이 가진 역량을 발휘할 수 있는 환경을 선호한다. 면접 과정에서 직무와 관계없는 불필요한 질문을 하거나 구직자에 대한 압박 면접 등은 구직자가 가지고 있는 역량을 측정하지 못한다. 기업 입장에서는 적합한 인재의 영입을 위해 면접위원의 역량을 강화하는 노력이 필요하다.



- ▶ 면접위원의 충실한 면접 준비를 위한 사전 준비가 필요하다. 불필요하거나 부적절한 질문은 사전에 피할 수 있도록 노력한다.
- ▶ 면접에서 **검증해야 할 주요한 포인트**는 구직자의 언변이나 순발력이 아닌 **직무역량과 전문성**으로 구직자에게 과도한 압박이나 부담을 주지 않고 **편안한 분위기에서 본인의 생각을 이야기**하도록 해야 한다.
- ▶ 면접위원의 검증이 끝나면, 구직자가 회사에 대해 가지는 **문의사항을 충분히 청취하고 답변**을 해줄 수 있도록 한다.

☞ 표 4-5 능력중심의 선발절차 운영 관련 인터뷰 내용

• 긍정적인 사례

“면접에서 떨리고 긴장되어서 말을 잘 못했는데, 면접관이 긴장하지 말고 천천히 물도 마시면서 대답해도 된다고 하셔서 안정을 찾고 면접을 잘 마칠 수 있었습니다.”

“면접 시작 2일 전에 개인적으로 면접에서 물어볼 질문 List를 사전에 공유해주셨고, 충분히 고민하고 준비한 후에 면접에서 같이 논의를 해보자고 하셨습니다. 말솜씨와 순발력을 검증하기 보다 저의 생각과 역량을 제대로 검증하는 것 같아 좋은 면접 경험으로 남아 있습니다.”

“면접에서 면접관의 질문이 끝나고, 제가 회사에 궁금한 점을 충분히 물어보고 면접관의 답변을 들을 수 있는 시간을 가질 수 있었습니다. 입사를 결정하는데 면접에서 진행했던 Q&A시간이 결정적인 역할을 차지하였습니다.”

• 부정적인 사례

“한 포지션에 신입 지원자와 경력지원자가 같이 면접을 본 경험이 있습니다. 당연히 질문과 관심은 경력지원자에게 집중되었고 저는 들리리를 서는 듯한 느낌을 받았습니다. 면접 중에 시간낭비라는 생각이 계속 들어 힘들었습니다.”

“면접관이 임신과 육아에 대해 부정적인 언급을 하였습니다. 여성 지원자로서 불편함을 느꼈고, 회사에 대한 호감도가 낮아져 합격했음에도 입사를 포기한 경험이 있습니다.”

“면접에서 제가 지원한 직무에 대한 질문보다 다른 직무에 대한 내용을 많이 물어보셨고, 면접 말미에 직무 변경이 있을 수도 있다는 말을 들었습니다. 애써 준비한 면접 준비가 시간 낭비라는 생각이 들었습니다.”

“면접관이 면접중에 고개를 숙이고 제 입사지원서만 보고 있어 소통이 잘 되지 않았습니다. 결과는 합격이었지만 저를 제대로 검증했는지 의문이 있습니다.”

3. 채용결과에 대한 공감

- 채용공고에 서류전형에 관한 정보가 부실하여 구직자들이 서류전형의 결과 안내를 포함한 진행상황의 공유를 잘 받지 못한다. **채용 단계 진행 상황에 대한 공유가 필요하다.**
- 채용공고 단계에서 서류전형에 대한 일정이 포함되어 있거나 서류전형 중 결과 발표에 대한 일정이 공유되면 구직자의 공감을 살 수 있고, 나아가 호의적인 고용브랜딩 구축에 도움이 될 수 있다.
- 정보의 공유는 회사의 사정에 따라 간단히 SMS 메시지나 E-mail을 통해서 진행한다.
- 내부에 서류전형에 대한 심사기준을 사전에 확정하고 공정하게 운영할 필요가 있음. 심사기준이 명확하지 않으면 구직자들이 채용 전형을 불공정하게 인식할 우려가 있다.

☞ 표 4-6 ‘능력’중심의 ‘공정’한 채용 절차 운영 관련 인터뷰 내용

“가고자 했던 회사에 입사지원을 했는데 6개월간 서류전형 결과를 통보 받지 못했어요. 잊을만 할 때 면접을 보러오라고 연락이 왔는데, 이미 타 회사에 입사한 케이스라 안타까운 기억으로 남아 있어요.”

“인턴 지원을 했는데, 1개월이 지나도록 서류전형 결과 발표가 안나서 회사로 직접 연락을 했더니 그제서야 탈락했다고 통보를 했습니다. 평소에 가고 싶었던 회사라 맘을 졸이며 기다렸는데 서류 전형 결과를 알지 못해 계속 미련을 가지게 되어서 힘들었고 답답했습니다.”

“스펙이 유사한 동료와 제가 같이 지원한 회사의 서류전형에서 저는 탈락하고 동료는 합격을 했습니다. 탈락사유를 문의했지만 회사 내부 기준이라고만 답변을 해서 어리둥절했던 기억이 있어요.”

- 채용 단계 종료 후, **채용여부에 대한 결과가 확정되면 구직자에게 신속하게 통보**하여 구직자가 불필요한 혼란을 피할 수 있도록 한다. 피드백의 방식은 회사의 사정에 따라 다양하게 진행하며 **불합격한 경우 가능하면 간략하게라도 불합격에 대한 사유를 안내하여 구직자가 불합격 사유에 대해 인지할 수 있도록** 한다.
- 채용 여부에 대한 결과 통보는 합격여부가 결정된 후, 신속하게 진행한다. 구체적으로 면접 후, 1주일 이내 합격 여부에 대한 안내를 할 수 있도록 한다.

- ▶ 합격 여부에 대한 안내는 SMS나 E-mail 등의 방식으로 진행하며, 불합격한 구직자가 추가 문의를 하면 성실히 대응하도록 노력한다.

표 4-7 ‘능력’중심의 ‘공정’한 채용 절차 운영 관련 인터뷰 내용

“면접 후, 합격여부에 대한 통보를 받지 못해 E-mail을 통해 회사로 문의를 했었으나 아직 검토중이라는 회신만 왔어요. 그 사이 해당 포지션에 다른 사람이 입사했다는 얘기를 건너 들어 불쾌했던 경험이 있습니다.”

“면접 후, 불합격 통보를 받았지만 통보 내용 중에 저에 대한 응원의 메시지가 있었습니다. 비록 탈락했지만 응원의 메시지에서 위안을 얻었어요.”

“E-mail을 통해서 불합격 안내를 받았고, 면접에서 어떤 부분이 부족했는지 불합격 사유를 같이 말씀 해주셨습니다. 앞으로 보완해야 할 점을 알게 되었고 그 부분을 보완하기 위해 지금도 노력 중입니다.”

“면접 종료 후, 3일 후에 유선 통화로 불합격 통보를 받았습니다. 제가 다른 회사의 입사지원에 지장을 받을까봐 최대한 빨리 결과를 안내해준다고 했는데, 이런 부분이 구직자에 대한 배려라고 생각합니다.”

“통산 면접을 보고 1주일 내에 합격 여부를 안내해주는 것이 구직자에 대한 예의라고 생각합니다.”

“불합격 통보를 굳이 전화로 받을 필요는 없을 것 같습니다. 면접을 보러 오는 구직자가 많은데 일일이 불합격 통보를 전화로 하는 것이 회사에게도 부담이고 구직자 입장에서도 썩 유쾌한 일은 아니라고 생각하기 때문입니다.”



시사점 분석 및 개선방향 도출

1. 투명한 채용 정보의 제공

- ▶ 구직자는 온라인 경로를 통해 기업과 채용에 대해 다양한 정보를 얻고 있고 관련 정보는 증가하고 있다.
 - 객관적 기업정보는 충분히 공급되고 있으나, 구직에 필요한 실질적인 정보 제공이 미흡하다.
 - ▶ 기업의 개요, 성장성, 재무지표, 제품의 정보 등은 충분히 구직자에게 전달되고 있다ex) 채용포털, 회사 홈페이지, 보도자료, 공시자료 등.
 - ▶ 기업문화, 직무 정보 등 입사지원에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 정보는 미흡하다ex) 조직문화, 복리후생, 회사의 분위기, 워라벨을 위한 제도.
- ▶ 기업은 자사의 직무에 적합한 인재의 영입을 위해 사내 직무와 채용과 관련된 정보를 정확하게 안내할 필요가 있다.
 - (채용의 정보) 채용정보가 혼재되거나 누락되는 경우가 발생하여 이에 대한 자세

한 안내가 필요하다.

- ▶ 일부 기업의 경우, 채용공고에 표기된 직무능력과 우대사항이 과도하거나 혼재되어 표기되고 있다.

□그림 4-1 직무능력과 우대사항이 과도하거나 혼재된 채용공고 (예시)

IT 해외사업/ 마케팅 경력		
담당업무	<ul style="list-style-type: none"> - 해외 에이전트 프리세일즈 지원 - 글로벌 제품 전략 수립 및 수행 - 글로벌 시장 동향 및 산업 트렌드 분석, 경쟁 현황 분석 - 해외 에이전트와 국내 법인 내의 업무 조율 및 일정 관리 - 해외 법인, 에이전트, 고객 및 파트너 제품 교육/기술 문서 지원 - 해외 전시 기획 및 수행 - 정부 해외사업 지원프로그램 관리 및 운영 	
자격요건	<ul style="list-style-type: none"> - 학력: 대졸 이상 - 경력: 경력 6년 이상 - 영어회화 능통자 (Fluent level) - MS 오피스 및 컴퓨터활용능력 우수자 - 해외 출장 및 주재원 근무 결격사유가 없는 자 	
우대사항	<ul style="list-style-type: none"> - SW 및 IT 기업 경력자 우대 - 기술 영문서작성 능통자 우대 - 해외사업 및 전시기획 업무 경험자 우대 - 글로벌 시장 분석 및 마케팅 경험자 우대 	
모집분야	담당업무	자격요건
마케팅기획팀_팀장 (경력)	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅기획팀 부서 관리 - 브랜드 마케팅 기획 및 전략 수립 - 국내 및 국제 행사 기획 운영 (컨퍼런스, 세미나 및 심포지엄) - 온라인 및 오프라인 홍보 기획 및 관리 - 번역 및 해외 커뮤니케이션 - 영업지원 및 프로모션 기획 - 경영전략실 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 대졸(4년제) 이상 (필수) - 경력 10년 이상 (필수) - 영어 회화, 독해, 번역 가능자 (토익 800점 이상, 또는 이에 준하는 공식 성적 제출) (필수) - 대외활동 및 회사 대리인 자격 참가 가능한 품위 유지가능자 (필수) - 소통능력 및 발표력이 뛰어난 자 (필수) - 통계자료 분석 및 보고서 작성 상급 스킬 자 (필수) - 디자인 및 마케팅 툴 (포토샵, 일러 등) 사용가능자 (필수) - 광고, 홍보 및 언론 관련 학과 졸업자 (우대) - 의로기기 또는 동종 업계 마케팅 유 경험자 (우대) - 비즈니스 환경 및 분석적 사고력 높은 자 (우대) ※ 발표면접 필수 (본인 경력 및 스킬 사항 프리젠테이션)
기술영업 (보청기/진단의료기기) (신입 및 경력)	<ul style="list-style-type: none"> - 기술 영업 및 판매 (보청기, 진단의료기기) - 판매 계획 및 전략 수립 - 종합병원, 로컬병원 판매처 관리 - 제품 발표 및 교육 - 전국 딜러 또는 고객 영업 관리 - 보건소, 복지관 등 특수영업 - 면접 결과에 따라 직무 배치 예정 	<ul style="list-style-type: none"> - 초대졸(2~3년제) 이상 (필수) - 지방 출장(월 12일 이내) 가능자 (필수) - 2종 이상 운전면허 보유 및 운전 유 경험자 (필수) - 청각 및 보청기 관련 학과 (우대) - 청각사 또는 청능사 자격증 소지자 (우대) - 이비인후과, 소아과, 산부인과 영업 관련 유 경험자 (우대) - 영어회화 가능자 (우대) - 동종업계 유 경험자 (우대)

□ 그림 4-2 직무능력과 우대사항이 적절하게 정의된 채용공고 (예시)

<p>주요업무</p> <ul style="list-style-type: none"> • 담당 프로젝트의 목표와 로드맵 수립 • 주요 지표를 성장시키는 프로젝트 가설 수립 및 검증 • 끊임없는 Iteration을 통한 프로젝트 고도화 • 고객 문제 정의 및 해결을 통한 프로젝트-비즈니스 성장 드라이브 <p>자격요건</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5년 이상의 Product Owner 또는 이에 준하는 직무를 경험하신 분 • B2C 모바일 서비스에서 유저의 문제를 정의하고 해결한 경험이 있는 분 • 지표 설정 및 데이터 기반의 의사 결정하는 마인드셋을 가지고 계신 분 • 애자일한 프로세스를 통해 유효한 성공을 했거나, 유의미한 실패 경험을 가지고 계 <p>우대사항</p> <ul style="list-style-type: none"> • SQL을 활용한 데이터 추출 및 분석 경험이 있는 분 • 산업공학, 컴퓨터공학 관련 학위 소지자 또는 개별 경험이 있는 분 	<p>연구기획 담당자</p> <p>경력 조건 경력</p> <p>담당하실 업무에 대하여 소개 드립니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • R&D 과제 연구 제안서 작성 • 연구 과제 관리 및 보고 • 정부기관 관련 업무 대응 (전시회, 행사, 정부포상 등) <p>아래 경험+자격을 갖춘 분과 함께 일하고 싶습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 컴퓨터, 전기전자, 산업공학 등 관련 전공 학사 이상 혹은 그에 준하는 경험/지식 보유하신 분 • 의료기기/제약 등 관련 산업 연구기획 경력 3년 이상하신 분 • 컨소시엄 구성 및 제안서 작성 경험을 가지고 있으신 분 <p>아래 경험+자격이 있다면 더 좋습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • AI 또는 SW 관련 전공 학사 이상 학위를 소지하신 분 • 의료/인공지능(AI) 관련 프로젝트 관리 경험이 있으신 분 • MBA 또는 PMP 자격을 보유하신 분
---	--

- 채용공고에 **채용 단계별 일정 안내가 미흡**하여 구직자가 기업의 결정을 무기한 기다리는 경우도 발생한다.
- ◎ **(개선 방향)** 구직자 입장에서 실질적으로 구직에 도움이 되는 정보의 제공이 필요하며, 기업 입장에서 상세한 정보의 공유를 통해 호의적인 고용브랜딩 및 우수인재의 영입을 유도함.
 - 구직자가 필요한 실질적인 정보를 기업 홈페이지, SNS 등에 적극적으로 공유함. ex) 회사의 성장성, 인재상, 복리후생, 워라벨, 직무요건 등.
- ◎ **(채용공고)** 구직자가 **이해하기 쉽고, 의문을 가지지 않도록 명확한 형식의 공고문** 조정이 필요하다.
 - 채용공고문상 과도한 직무요건과 우대요건은 서로 중복되지 않도록 조정하고 각각 3~4개로 축약하여 작성한다.
 - 채용공고문의 회사소개, 직무소개는 될 수 있으면 자세하게 기재하여 구직자가 입사 후 수행할 업무를 구체적으로 예측할 수 있도록 함.
- ◎ **(서류전형)** 서류전형의 심사 기준을 **명확히** 하고 **전형 결과가 도출되면 신속히** 구직자에게 **통보**한다.
 - 서류전형의 심사기준을 명확히 하여 서류전형 결과의 일관성이 유지될 수 있도록 제도 개선한다.

2. 능력중심의 선발절차 운영

- ▶ 구직자의 역량을 정확히 측정할 수 있는 선발 절차를 운영하며, 직무역량과 무관한 개인정보의 요구나 질문을 하지 않도록 한다.
- 면접전형 중 구직자의 직무능력과 전문성을 검증할 수 있도록 제도를 개선하고 면접 전형 중 불공정한 이슈가 발생하지 않도록 지속 관리한다.
 - ▶ 면접위원에 대한 교육 등을 통하여 면접 전형 중 불필요한 압박이나 질문이 나오지 않도록 사전 관리한다.

표 4-8 면접관 교육 커리큘럼 (예시)

Module	세부 강의 사항	강의시간
채용/면접의 트렌드	<ul style="list-style-type: none"> • 채용/면접에 대한 중요성 인식 및 올바른 관점 세팅 • 면접관 Self-Checklist 작성 (자기 평가) 	1시간
올바르게 질문하기	<ul style="list-style-type: none"> • 명확한 질문을 통해 우리에게 맞는 인재 선발하는 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 좋은 질문? 나쁜 질문? - 우리 회사의 인재상과 핵심가치에 맞는 질문 만들기 - 법적으로 질문하면 안되는 것은? • 올바른 질문하기 실습 (1:1 Role Play) 	2시간
좋은 경험 제공하기	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자에게 좋은 경험을 제공하는 면접관의 태도 <ul style="list-style-type: none"> - 면접장소 세팅 방법 - 시간 배분의 중요성 - 올바른 경청의 자세 실습하기 - 마무리/감사 인사 중요성 인지 	1시간
실전 면접연습	<ul style="list-style-type: none"> • 면접관으로서 흔히 저지르는 실수 피하는 법 • 면접결과 기록 및 채용결과 도출 <ul style="list-style-type: none"> - 면접 종료 후, 면접결과 및 피드백 기록하는 법 	2시간



- ▶ 면접위원의 검증이 끝나면 구직자가 회사에 가지는 의문을 충분히 해소할 수 있는 기회를 제공한다.

☞ 표 4-9 면접 마무리 진행 (예시)

구분	세부 사항
질문기회 부여	• 지원자가 회사에 대해 궁금한 점이나 확인하고 싶은 사항이 있는지 질문하고, 해당사항이 있는 경우 지원자의 질문을 받고 면접관은 이에 충분히 대답을 한다.
회사의 장점 언급	• 질문자의 질문에 대답 후, 면접관이 생각한 회사의 강점이 있는 경우 해당사항을 지원자에게 언급한다.
감사표시	• 지원자에게 본 면접 참석에 대한 감사를 표시한다.
향후 일정 안내	• 본 면접 종료 후, 채용 결과를 포함한 향후 일정에 대해 안내한다.
퇴실 안내	• 퇴실 안내 및 채용담당자 연계 후, 면접을 종료한다.

3. 채용결과에 대한 공감

- (채용전형 진행) 채용단계별 일정에 대한 사전 안내 또는 단계별 안내를 통해 구직자가 채용에 적극적으로 참여하도록 유도하고, 긍정적인 면접경험을 가지도록 유도함(ex) 채용공고상 단계별 일정 공유, 채용공고상 직무요건 정비.
- ▶ 서류전형 결과가 확정되면 신속히 구직자에게 안내하여 구직자의 혼란을 줄이도록 노력한다.
- (채용결과 안내) 채용여부가 결정되면 구직자에게 신속하게 공유하며, 간략하게라도 불합격 사유에 대한 안내 및 응원의 메시지를 통해 구직자가 긍정적인 면접 경험을 가질 수 있도록 한다.
- ▶ 면접전형 종료 후, 가급적 1주일 이내 채용여부를 확정하여 구직자에게 통보하여 단절없이 구직활동을 할 수 있도록 해야 한다.

Chapter 05

공감채용을 위한 정부 지원 사업 안내

제1절 능력중심 채용모델 개발·운영 사업

제2절 기업 채용 현장지원 사업

제3절 공공부문 채용시험 평가위원 인력풀 제공

제4절 청년구직자 취업 코칭솔루션 프로그램



제1절

능력중심 채용모델 개발·운영 사업

▶ 사업개요

- ◎ **지원대상** : 능력중심 채용모델 활용을 희망하는 공공기관 및 민간기업
- ◎ **지원항목** : 능력중심 채용모델 교육 및 활용 지원

구분	주요내용
교육	• 인사담당자, 채용시험 평가위원, 청년구직자 대상 맞춤형 교육 제공
활용	• 채용분야별·전형별 평가도구 샘플 및 활용 컨설팅 제공

- ◎ **지원기간 및 신청방법** : <https://www.ncs.go.kr> 공지사항 참고(매년 상이)



▶ 세부내용

◎ 교육지원

대상자	교육과정
인사담당자	<ul style="list-style-type: none">• (공공부문) 인사담당자 기본 과정, 심화 과정• (민간부문) 인사담당자 기본 과정, 심화 과정
평가위원	<ul style="list-style-type: none">• (공공부문) 채용시험 평가위원 기본 과정, 심화 과정• (민간부문) 채용시험 평가위원 기본 과정, 심화 과정

◎ 활용지원

구분	지원사항(평가도구 샘플)
직무기술서	채용분야별 직무설명자료 제공 및 활용 안내
서류도구 샘플	채용분야별 채용공고문, 자기소개서, 입사지원서 제공 및 활용 안내
필기도구 샘플	채용분야별 직무수행능력평가 샘플문항 제공 및 활용 안내
면접도구 샘플	채용분야별 경험, 상황, 발표, 토론면접 샘플문항 제공 및 활용 안내

* '22년 기준 111개 분야 채용모델 개발 완료



제2절

기업 채용 현장지원 사업

▶ 사업개요

- ◎ **지원대상** : 능력중심 채용체계 구축을 희망하는 공공기관 및 민간기업.
- ◎ **지원항목** : 채용전형별 맞춤형 평가도구 개발, 채용접수플랫폼 활용 지원.

구분	주요내용
채용평가도구 개발·적용 지원	• 직무기술서, 서류평가도구, 면접평가도구 개발 지원 • 채용 관련 법령 등 채용계획 수립 지원
채용접수플랫폼 활용 지원	• 채용접수플랫폼 맞춤형 개설 및 활용 지원

- ◎ **지원기간 및 신청방법** : <https://www.ncs.go.kr> 공지사항 참고(매년 상이)

▶ 세부내용

◎ 채용평가도구 개발·적용 지원

구분	주요내용
채용계획수립	<ul style="list-style-type: none"> • 채용절차법 등 관련 법령 연계 채용계획 수립·검토 지원
직무분석	<ul style="list-style-type: none"> • 채용분야 직무전문가(SME) 인터뷰 실시 • 지원 자격요건, 평가역량, 지식, 기술 태도 등 도출 • 직무기술서 개발
서류평가도구	<ul style="list-style-type: none"> • 채용공고문, 입사지원서, 자기소개서 양식 개발 • 서류전형 평가척도 개발
면접평가도구	<ul style="list-style-type: none"> • 구조화된 면접문항 개발(경험면접, 상황면접) • 면접전형 평가척도 개발 • 개발 문항 활용 면접 운영방법 안내

◎ 채용접수플랫폼 활용 지원

구분	주요내용
사이트 개설	<ul style="list-style-type: none"> • 기관/기업 맞춤형 접수사이트 개설
입사 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 입사지원서 및 자기소개서 접수 시스템 오픈
전형 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 접수현황, 전형별 평가결과 등 채용운영 제반사항 제공



공공부문 채용시험 평가위원 인력풀 제공

▶ 사업개요

- ◎ **운영근거** : 고용노동부 「블라인드 채용 개선방안 마련」(17.7)
- ◎ **인력풀 구성** : 한국산업인력공단 주관 「공공기관 채용시험 평가위원 교육 수료자」를 인력풀에 등록.*
* '22년 9월 기준, 61개 분야 792명 인력풀 등록 완료.

공공기관 채용시험 평가위원 인력풀 등록 기준

평가위원 등록

- 공공기관 15년 이상 근무경력 보유자(기관별 모집·추천자)
- 공공기관 채용시험 평가위원 교육 이수자(이수 후 6개월 이내 등록)

- ◎ **인력풀 활용** : 정규직, 무기계약직, 인턴(채용형, 체험형), 기간제, 일용직 등 채용시 활용 가능.*
* 단, 서류, 면접 전형에 한함.

▶ 세부내용

◎ 제공절차

① 추천 요청	② 평가위원 배정	③ 후보자 추천	④ 평가결과 회신
평가위원 요청 (공식 문서 요청)	채용분야별 평가위원 배정 (3배수)	배정된 평가위원 알 림 (공식 문서 회신)	평가종료일로부터 10일 내 평가위원 평가결과 통보
공공기관→인력공단	인력공단	인력공단→공공기관	공공기관→인력공단

- ▶ 추천 요청 : 기관의 채용 일정을 고려하여 공식 문서를 통해 채용직무별로 필
요한 평가위원 수 요청.(3일 전까지 요청)
- ▶ 평가위원 배정 : 무작위 배정 프로그램을 활용하여 요청한 평가위원 수의 3배
수 이내로 자동 배정.
- ▶ 후보자 추천 : 요청 기관에 평가위원 3배수 후보자를 공식 문서로 추천.
- ▶ 평가결과 회신 : 면접전형에 활용한 평가위원에 대한 결과 회신.



제 4 절

청년구직자 취업 코칭솔루션 프로그램

▶ 직무코칭멘토링

- 현장 전문가(채용시험 평가위원 양성교육 이수자 및 현직자)와 청년구직자를 매칭하여 직무별 노하우 제공 및 직무역량을 개발 할 수 있도록 지원.

구분	주요내용
직무모의면접	• 채용시험 평가위원이 상황·경험 모의면접 진행 및 피드백 제공
직무설명회	• 구직자 선호 직종의 직무전문가와 청년구직자 간 소통의 장 마련

▶ 자기주도학습 설명회

- 지역사회와 연계하여 청년구직자를 대상으로 직무소개, 직무연계 등을 통해 희망하는 채용분야에 대한 진로 설계를 스스로 할 수 있도록 가이드 제시.

- 자기주도학습 설명회 구성 예시 -

순번	시간	주요내용	진행
1	5'	NCS 개념 및 블라인드 채용 정책방향	전문 컨설턴트 / 고용부·공단 담당자 전문 컨설턴트 / 고용부·공단 담당자
2	30'	블라인드 채용 전형별 안내 및 준비방안	
3	10'	휴식	
4	30'	기업 내 직무정보, 근무 노하우 등	인사담당자·신입사원 등
5	15'	질의응답	

🔍 1:1 취업솔루션

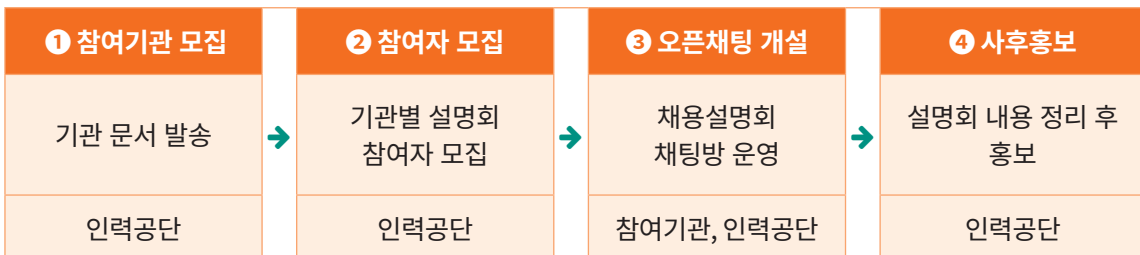
- 🕒 청년 구직자와 전문 컨설턴트를 1:1로 매칭하여 자기소개서 작성 등 직무역량 강화 집중 코칭·피드백을 통하여 구직 역량 강화 지원

- 1:1 취업솔루션 구성 예시 -

순번	시간	주요내용	진행
1	10'	- 블라인드 채용 동향 및 전형별 안내	전문 컨설턴트
2	40'	- 입사지원서 및 자기소개서 진단·첨삭 - 구조화 면접 답변 스킬 등 코칭	
3	10'	- 질의응답	

🔍 공공기관 오픈채팅 채용설명회

- 🕒 청년구직자가 관심 기관별 채용정보를 얻을 수 있도록 온라인 채팅 플랫폼인 '카카오톡'을 활용하여 오픈채팅방을 개설하고 채용 관련 설명회 운영



목
차

공감채용 우수사례

사례1. SK이노베이션 채용 사례

사례2. 코리아세븐 직무중심 공정채용 제도 안내

사례3. 후보자 경험을 고려한 원티드랩 사례

사례4. 알티모빌리티 채용전략 수립 사례

사례5. 뷰노 채용제도 개편 방향과 사례



SK이노베이션 채용 사례

SK이노베이션은 1962년 설립된 대한민국의 대표 에너지 기업으로, 산하에 8개의 자회사를 보유한 중간지주회사이다. 석유개발부터 석유제품 판매까지 에너지 화학 관련 Upstream부터 Downstream을 아우르는 Value Chain을 바탕으로, 전기차 배터리 및 분리막 등 미래에너지와 첨단소재 분야로의 비즈니스 확장 등 Biz. Transformation을 통해 Green Energy & Materials Company라는 비전을 실현해 나가고 있다. 새로운 비즈니스의 확장과 기존 비즈니스의 혁신을 위해서는 기존과 다른 분야, 기존과 다른 특성을 가진 인재의 확보가 가장 중요하므로 인재채용 시 미래 비즈니스 혁신을 주도해갈 수 있는 인재를 채용하는데 초점을 두고 있다. SK그룹의 인재상은 ‘패기 있는 인재’로, 이는 ‘일과 싸워 이기는 기질’을 가진 인재를 의미한다. 패기 있는 인재는 기존의 틀을 깨는 사고의 전환과 새롭게 도전하며 (과감한 실행력), 스스로 동기부여 하여 높은 목표에 도전하고 필요한 역량을 개발하고 (도전적 목표수립과 역량개발), 혼자가 아니라 다른 구성원들과의 적극적 소통과 협업으로 성과를 만들어 내는 (팀워크) 행동특성을 보유하므로, 이러한 3가지 측면의 보유여부를 자기소개서와 면접을 비롯한 채용전형 각 단계에서 이를 검증해내기 위한 기준과 절차를 운영하고 있다.

□ 그림 6-1 SK그룹의 인재상

의 인재상

의 인재상은 패기, 즉, '일과 싸워 이기는 기질'을 보유한 인재로 정의하고 있습니다.

” 패기 ‘일과 싸워 이기는 기질’

과감한 실행력



기존의 틀을 깨는 생각의 전환을 바탕으로 새롭게 도전하는 과감한 실행력

역량 강화와 자기 개발



그 과정에서, 스스로 동기부여하여 높은 목표에 도전하고 필요한 역량을 개발

팀워크

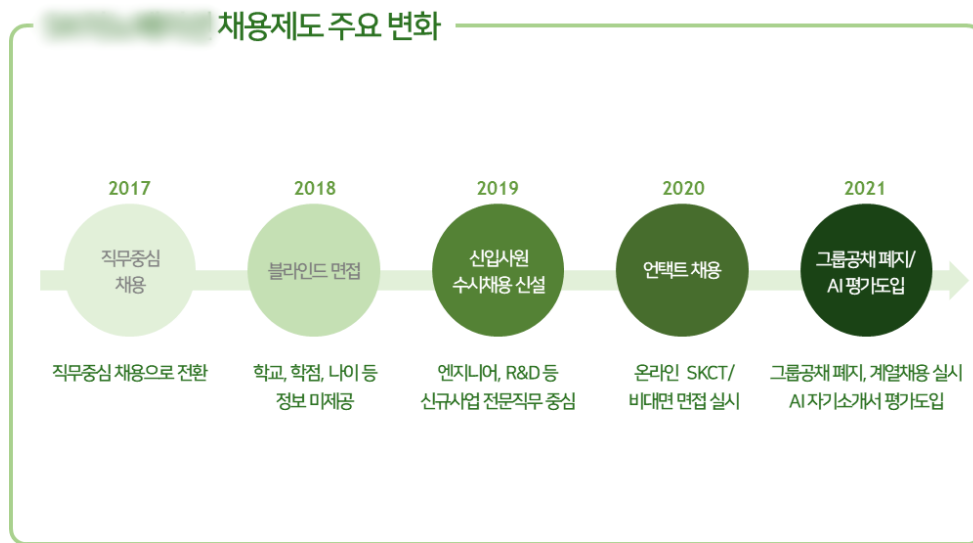


다른 구성원들과 함께 적극적으로 소통하고 협업하여 더 큰 성과를 만들어가는

특히 기존사업의 혁신과 신규사업의 추진이라는 Biz. Transformation은 각 분야별 전문성을 발휘할 수 있는 잠재력을 가진, 준비된 인재의 확보가 필수이므로 **과거와 같은 先채용/後직무배치**에서 벗어나 **직무중심의 채용으로의 변화**를 추진하게 되었다. 특히, 새로운 사업분야에 대한 관심과 준비, 도전적인 기질을 보유했는지 여부를 객관적으로 판단할 수 있도록 **블라인드 면접**을 준비하였으며, 외부시장에서의 인재확보가 어렵고 내부에서 장기간의 육성이 필요한 R&D, 엔지니어 등 직무에 대해서는 **수시채용** 등을 통해 **선제적 확보**가 동시에 이루어지도록 하였다. 팬데믹 상황에서 **온라인/비대면 방식**을 적극적으로 활용함으로써 **지원자의 편의**를 도모하고, 지원자들에게 더 많은 지원기회를 부여하고 필요인재를 적기에 확보할 수 있도록 **그룹공채를 폐지**하는 등 일련의 변화를 지난 5년간 지속적으로 추진해왔다. 그러나 변화의 과정에서도, **‘투명하고 공정한 채용’**이라는 SK이노베이션 채용의 최우선 원칙은 매우 엄격하게 지켜졌으며, 블라인드 면접, AI 평가도입 등 채용방식의 변화들은 이 원칙이 더 잘 실행되도록 하였다.



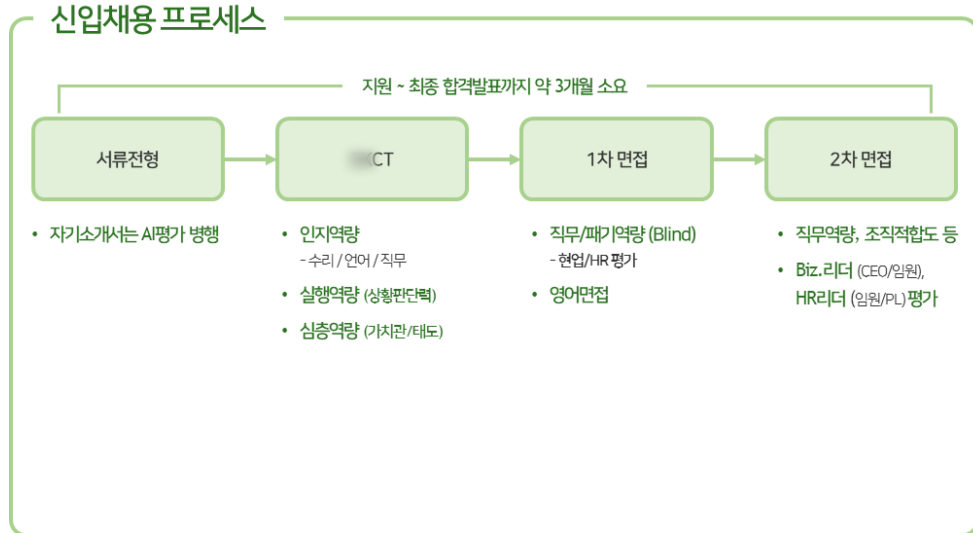
□그림 6-2 SK이노베이션 채용제도 주요 변화



SK이노베이션의 신입채용은 크게 4단계 전형을 통해 진행된다. 각 전형과정에서 지원자들에게 SK이노베이션 채용에 대한 긍정적 경험을 제공하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 모집단계에서는 채용 직무의 구체적 업무내용이 무엇인지, 어떤 자격과 역량을 필요로 하는지에 대한 기본적인 정보뿐 아니라, 근무지, 복리후생, 인사제도 등 지원자들이 궁금해하는 회사에 대한 정보, 채용단계별 전형 방식 등 채용 절차들에 대한 충분히 제공하고자 한다. 기본적인 채용홈페이지뿐 아니라, 지원자들의 문의사항에 대한 실시간 지원, 유튜브 라이브 등을 통한 정보전달 등을 통해 지원자들의 궁금증을 최대한 해소하고 있다. 지원자들의 지원서류는 서류전형 과정을 거쳐 합격여부를 결정하고, SKCT라는 SK그룹의 인적성 검사를 진행하게 된다. SKCT는 일반적으로 말하는 적성검사(인지역량, 실행역량)와 인성검사(심층역량)로 구성되어 있으며, 조직생활 및 직무수행에 있어 기본 역량을 검증하는 단계라고 볼 수 있다. 팬데믹 이후 온라인을 통해 진행되고 있으며, SKCT 이후 1차 면접을 통해 지원자의 직무적합도, 역량보유 수준을 검증하게 된다. 1차 면접은 지원자의 학력, 전공, 가정환경 등 업무수행 능력 외 요소에 대한 정보를 제공하지 않는 블라인드 면접방식으로 진행되며, 현업 리더와 인사담당자가 참여하여 직무 필요역량에 대한 잠재력과 인재상에서 요구하는 특성의 보유 여부 등을 다각도로 평가하게 된다. 면접전형 전에는 면접위원으로서 해서는 안 될 행동이나 유의사항을 명확히 전달하여 공정/투명한 채용에 대한 책임의식을 강조하고 인재상에 부합되는 우수한 인력을 채용할 수 있도록 가이드하고 있다. 2차 면접은 직무역량과 조직적합도 등을 조직리더 및 인사담당 리더가 검증하는 절차로 이루어진다. 지원자의 해당 직무에 대한 관심과 준비를 판단할 수 있는데 집중하며, 각 직무의 특성에 따라 다양한 방식을 활용하고

있다. 서류전형부터 최종합격발표까지 약 3개월이 소요되며, 2차 면접 후 합격자들은 신체검사 등을 통해 최종 합격여부가 결정되는 절차로 진행된다.

□그림 6-3 신입채용 프로세스



채용 전 과정에서 SK이노베이션의 ‘공감채용’ 측면의 노력은 다음과 같다. 첫째, 지원자들은 지원에 대한 의사결정을 위해 해당 기업, 채용전형 등에 대한 구체적이고 풍부한 정보를 원한다. 지원자 각자의 노력으로 다양한 정보를 취합하여 지원여부를 결정하고 전형을 준비할 수도 있으나, **회사가 공개할 수 있는 정보(회사에 대한 정보, 지원직무에 대한 사항, 전형단계별 방식/특징 등)는 직접 제공함으로써** 지원자들의 준비시간을 단축하고, 명확한 정보가 동시에 투명하게 제공될 수 있도록 하고 있다. 이를 위해 진행해 온 **현직자들의 직무소개, 인사담당자들의 채용에 대한 궁금증 해소** 등은 지원자 입장에서 큰 호응을 얻고 있다. 팬데믹 상황의 호전에 따라, **오프라인 채용박람회** 등을 추가로 병행하여 지원자들에게 더 많은 정보를 다양한 방식으로 제공하는 것을 고민 중에 있다. 둘째, 지원자 입장에서는 전형결과를 기다리는 입장으로 전형결과 발표 시점 등에 대한 궁금증이 매우 크나, 일반적으로 기업의 입장에서는 지원자들의 규모, 전형에 걸리는 시간 등의 변동성으로 인해 명확한 일정을 사전에 전달하기 어려운 현실적인 한계가 있다. 따라서 SK이노베이션은 **채용의 각 단계별 진행결과는 전형 종료 후 지원자들에게 최대한 신속하게 전달하고, 전형일정에 대한 사전 예고**를 통해 전형일정의 불확실성에서 오는 지원자들의 막연한 불안감을 해소하고 있다. 실제 연휴 전 실시된 전형으로, 연휴기간 중 전형결과가 통보될 것으로 예상하고 개인일정 등을 잡지 못하는 지원자들을 위해,

합격발표 등의 구체적 공지가 어려운 한계 상황이지만 대략적인 일정을 안내하는 것 만으로도 지원자들은 만족도는 매우 높았다. 셋째, SK이노베이션의 **Clean 채용(투명하고 공정한 채용)**이라는 원칙의 지속적 준수가 가장 중요하면서도 기본적인 노력이라고 볼 수 있다. MZ세대들을 비롯, 공정성에 대한 강력한 요구는 채용의 영역에서도 예외가 아니다. 기업들이 이를 엄격히 준수하고 있음을 각 전형의 방식, 전형 단계별로 지원자들을 대하는 태도 등에서 적극적으로 보여줌으로써 이들이 기업, 그리고 채용과정 전체에 대해 믿고 신뢰할 수 있도록 하고 있다.



사례 2

코리아세븐 직무중심 공정채용 제도 안내

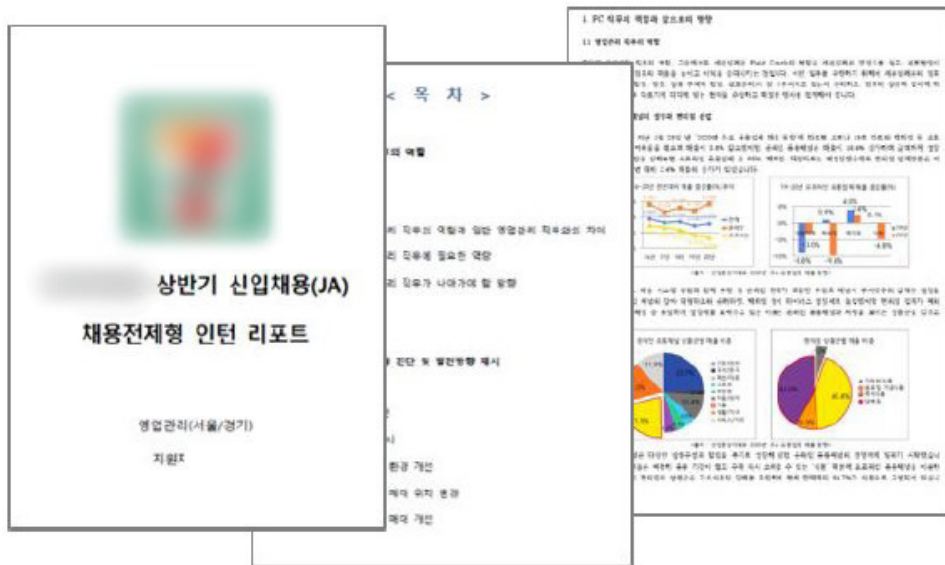
당사는 국내 최초의 편의점 세븐일레븐을 운영하고 있는 프랜차이즈 기업으로 1988년 설립되었다. 지난 4월 미니스톱 인수합병 이후 전국에 약 14,000여개의 점포를 운영하고 있으며, 직원 수는 약 2천여명이 근무하고 있다. 편의점 프랜차이즈 사업의 특성상 전국의 가맹점을 관리하는 영업관리자의 구성비가 가장 높은 편이고, 현재 지역별 우수한 인재를 확보하기 위해 지속적으로 채용제도를 개선해 나가고 있다. 코리아세븐의 채용제도를 단계별로 설명하자면 아래와 같다. 먼저 지원자 입장에서 가장 첫번째로 마주하게 되는 **채용홈페이지**를 통해 주요 직무에 대한 소개와 현직자 인터뷰, 채용절차 등 직무수행에 필요한 정보를 사전에 제공하고 있다. 이를 통해 지원자의 입장에서 사전에 지원하고자 하는 직무에 대한 정보를 충분히 습득하고 지원할 수 있도록 최대한 많은 정보를 담고자 하였다.

□그림 6-4 코리아세븐 채용 홈페이지



다음은 채용공고 및 지역단위 모집 전형이다. 당사는 동종업계와 채용 전형의 차별점을 두기 위해 지역단위 채용을 통해 수도권에 집중되어있는 고스펙 지원자를 배제하고 전국에 있는 우수한 인재에게 스펙에 대한 부담을 줄이고자 노력하였다. 먼저 전국을 7개 권역으로 구분하여 모집을 실시하였고, 특히 각 권역 내의 외곽지역 거주자의 경우에는 사내 임직원 추천제도를 병행하여 공정 서약서와 함께 서류전형 심사를 시행하였다. 이로 인해 소외된 지방 인재를 확보하는데 도움이 되고 있다.

□그림 6-5 레포트전형 예시



다음은 레포트 전형이다. 서류전형을 완료한 지원자에게 직무에 대해 알아보고 편의점 업계에 대한 이해도를 제고하여 직무에 대한 자신감을 가질 수 있도록 도모하고 있다. 이는 실제 여름에 방영된 채용 전문방송에서 차별화된 직무중심 채용방식으로 소개되기도 하였다. 면접전형은 영업관리(직무) 실무진 면접과 그룹 공통 인성검사로 진행되고 있다. 실무진 면접은 코리아세븐의 핵심 역량(협력, 성취지향성, 분석적 사고, 추진력)을 정의하고 각 역량을 대표할 수 있는 행동지표에 대한 질문지를 구성해 ▲자기관리 ▲집념과 끈기 ▲관계구축력에 관련된 메인 질문으로 진행된다. 또한, 면접 교육을 수료한 간부 사원을 대상으로 면접위원이 지정되는 등 면접위원과 지원자 간 블라인드 매칭을 통해 공정 채용을 강화하고 있다.

□그림 6-6 메타버스 구현 화면



최근에는 코로나 이슈로 인해 온라인 면접을 실시하고 있으며, 지난해에는 메타버스를 활용한 비대면 면접을 진행하며 기업과 구직자 간의 소통을 넓혀가고 있다. 단순한 면접기능만을 구현한 것이 아닌, 가상공간 내에서 채용 및 직무소개, 조직문화 등 자유로운 분위기 속에서 정보를 제공하고 실시간으로 소통하며 많은 언론의 주목을 받은 사례가 되고 있다.

□그림 6-7 인턴십 과제 예시



다음은 인턴십 전형이다. 당사는 2020년도부터 직무중심 채용의 일환으로 인턴십 제도를 실시하고 있으며, 인턴십은 4주간 세븐일레븐 직영점포 배치 후, 점포관리자(점장)와 주차별 상호 업무 피드백을 실시하고 있다. 이러한 업무 경험을 바탕으로 직무역량 평가 과제 수행 후 최종 면접 점수를 반영하게 된다. 이로 인해 지원자에게 자신감 있는 자세와 동기부여를 제공할 수 있었다. 앞서 소개해드린 코리아세븐의 채용 전형을 간략하게 정리하면 지역단위 채용, 레포트 전형, 인턴십 전형이라고 할 수 있다. 이는 곧 공정채용에 우수한 성과를 만들어 준 계기가 되었다고 생각한다. 앞으로도 다양한 채용 제도 개선을 통해 지원자에게 공정한 채용 기회를 제공하고 직무 능력 중심의 채용 문화가 정착될 수 있도록 하고, 앞으로도 사회 트렌드를 반영한 채용과정 개편을 통해 우수한 인재를 확보하고 공정채용 확립에 최선을 다할 예정이다.



후보자 경험을 고려한 원티드랩 사례

원티드랩은 일하는 우리 모두가 나답게 일하고 즐겁게 성장할 수 있도록 도우며 일의 미래를 새롭게 만들기 위해 차별화된 데이터와 기술로 개인화된 커리어 성장 기회를 제공하고 있다. 매년 약 2배씩 성장하고 있는 원티드랩은 AI 매칭 채용 서비스 ‘원티드’로 서류 합격률 4배 상승, 채용 소요 시간 70% 감소 등 지원자와 회사 모두에 효율적인 채용 경험을 제공하고 있다. 그뿐만 아니라 원티드랩은 강연, 아티클, 컨퍼런스 등 다양한 콘텐츠를 통해 개인의 커리어 성장을 지원하고 있으며, 일하는 방식의 다변화에 걸맞게 프리랜서 매칭 서비스 및 프로젝트 완료까지 1:1 케어를 제공하는 킷스 서비스도 제공하고 있다. 원티드랩은 ‘원티드스페이스’라는 HR SaaS 솔루션 서비스를 통해 인사담당자 및 구성원들이 HR 데이터를 쉽고 편하게 관리하도록 돕고 있기도 하다. 원티드랩은 국내 시장에 만족하지 않고 일본, 싱가포르, 홍콩 등 아시아 시장에 진출, 글로벌 유저와 커리어 여정을 함께 하고 있다. 원티드랩은 앞으로도 HR Tech 회사로 진화하고 꾸준히 성장하기 위해 우리 회사 내부에 없는 역량과 경험, 네트워크를 가진 후보자를 확보하기 위해 노력하고 있다. 특히 우리 회사가 바라는 인재상에 적합한 후보자를 채용할 수 있도록, 채용이 시작되기 이전 단계부터 **우리 회사만의 Unique Selling Point가 (잠재)후보자들에게 드러날 수 있도록 만드는 채용브랜딩 활동**에 힘쓰고 있다. 또한 본 게임이라고 할 수 있는 공고 게재부터 전형이 마무리될 때까지, **후보자 관점에서 채용 프로세스를 설계**하고 있으며, 우리만의 detail이 채용 과정에서 잘 드러날 수 있도록 다양한 시도를 하고 있다.

▶ **입사 지원을 검토 중인 후보자에게 좋은 첫인상 남기기**

원티드랩은 분기 단위로 부서별 채용계획을 수립하고 있으며, 이때 신규 채용이 이뤄졌을 때 기대 역할 및 임팩트를 제출하게 하고 있다. 단순히 손을 더는 형태의 채용 혹은 자동화/효율화했을 때 해결될 업무는 후보자나 회사의 성장을 위해 TO를 배분하지 않고 있다. **채용하고자 하는 목적이 명확해야 채용공고도 후보자 관점에서 작성할 수 있기** 때문에, 공고를 작성하기에 앞서 각 Hiring Manager가 아래의 질문에 답해 보도록 가이드하고 있다.

☞ 표 6-1 채용공고 작성 질문 리스트

- 왜 채용해야 하는가? (내부 프로세스 효율화, 내부 인력 재배치 등으로 해결될 수 없는 포지션인가?)
- 채용할 구성원에게 기대하는 역할은 무엇인가?
- 해당 역할을 수행하기 위해 필요한 능력과 기술은 무엇인가? (자격요건)
- 회사 전체 관점에서 활용성은 어떠한가? (장기적 관점에서의 활용도, 타 직무 전환 가능 여부 등 검토)
- 채용의 긴급성은 어느 정도인가? (긴급 정도에 따라 모집, 선발 방향이 달라짐)
- 입사 후 생활을 그려볼 수 있을 만한 정보들이 제공되고 있나요?

그 이유는 채용공고는 후보자가 입사 지원을 검토하며 처음 접하는 정보이고, 잘 작성된 채용공고는 포지션에 대한 정보 + 회사가 일하는 방식 + 어떤 회사인지를 유추할 수 있는 중요한 채용 도구이기 때문이다. 또한 원티드랩은 **채용공고를 통해 후보자들이 일관된 경험을 할 수 있도록 Hiring Manager에게 작성 가이드를 상세하게 안내하고 있다.**

☞ 표 6-2 팀 소개 작성 가이드

후보자가 이 팀이 어떤 팀인지 쉽게 이해할 수 있도록 후보자가 읽기 쉬운 표현을 사용하여 구체적으로 작성한다.
↳ 조직의 구조는 어떤 모습인지, [어떤 구성원들이 모여 어떤 업무]를 하고 있는지 설명해주세요.
↳ 팀의 [과제 / 미션 등 어떤 문제]를 해결하고 있는지 향후 계획(청사진)을 포함하면 더 좋습니다.
↳ 팀이 [협업하는 방식 / 일하는 방식 / 팀의 분위기] 등 후보자가 궁금해 할 만한 내용을 투머치하게 적어주세요.

예) 원티드랩의 0000스쿼드에는 현재 총 5명의 멤버가 함께하며, 서비스 개발을 넘어 역량적으로도 성장을 함께해요. 원티드랩은 프로덕트 단위의 스쿼드 조직으로 서비스/

제품을 만들어요. 적게는 3~4명에서 많게는 14명의 멤버가 하나의 스쿼드를 이루어 작은 스타트업처럼 자율성을 갖고 일하고 있어요. 0000스쿼드는 하나의 팀처럼 협업하고 있어요. 또한 '000Talk'로 새로운 기술 토픽 또는 개발 노하우를 공유하거나, 개발경험 향상을 위한 안건들을 논의한답니다.

표 6-3 기대역할 작성 가이드

가장 중요한 역할 세가지를 상단에 작성한 후 하단에는 부수적인 역할을 중심으로 작성해 주세요.
↳ '어떤' 서비스/프로덕트를 담당하는지 [구체적으로] 작성해 주세요.
↳ 개발자라면 기술언어랑 스택을 꼭 포함해 주세요.
↳ 추상적인 정의가 아닌 '구체적인 정의'로 작성해주세요. (자격요건과 우대사항도 동일)

◎ 추상적인 정의 예)

- 개발 직무 2년차
- 풀스택 개발자
- 개발 업무에 능한 분

◎ 구체적인 정의 예)

- 웹 개발 업무 경험이 2년 이상 있어야 합니다.
- Python 및 Django/Flask 등 Python 기반 웹 프레임워크를 능숙하게 사용할 수 있어야 합니다.
- AWS 등 클라우드 서비스를 운영해 본 경험이 있어야 합니다.

표 6-4 자격요건/우대사항 작성 가이드

직무 수행을 위해 꼭 필요한 자격 사항(능력, 기술, 경험 등)에 대해 작성해 주세요.
↳ (Must Have) 꼭 필요한 사항을 작성해 주세요.
↳ 우대사항과 구별이 되도록 작성해 주세요.
직무를 수행할 때 있으면 더 도움이 될만한 사항에 대해 작성해 주세요.
↳ (Nice to Have) 있으면 좋고, 없어도 괜찮은 항목으로 작성해주세요.

표 6-5 최종 점검하기

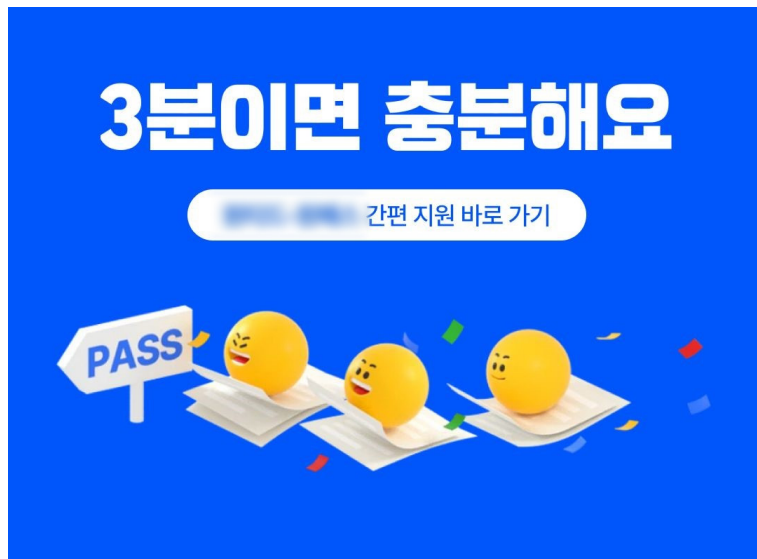
우리가 어떤 사업을 하는지, 어떤 목표를 가지고 나아가고 있는지, 중요하게 생각하는 것이 무엇이며, 그래서 어떤 사람이 필요한지가 포함되어 있나요?
우리 직무를 모르는 사람이 보아도 알아보기 쉽게 작성되어 있나요?
오타나 비문은 없나요?
(중요)남의 이야기가 아닌 우리의 이야기인가요?

원티드랩은 면접전형을 통해 적합한 인재를 판단하면서도 후보자 경험을 좋게 만들기 위해 수시 면접위원 교육하고 있으며, 직무별 케이스 질문을 포함한 면접 질문 Pool을 제공하고 있다. 여기에 더해 원티드랩은 각 면접위원들은 본인이 추가로 검증하고 싶은 부분에 대한 질문을 직접 준비하여 유용한 질문을 Pool에 업데이트하도록 하고 있는데, 이런 활동이 면접위원 역량 향상에 도움이 되고 있다.

▶ 후보자가 포지션에 쉽게 지원할 수 있도록 하기

여기에 더해 후보자가 포지션에 쉽게 지원할 수 있도록 하는 장치도 두고 있는데, 지원은 간편하게 하되 검증은 공정하게 진행하기 위해 이후 전형 단계에서는 다양한 툴(과제 부여, 케이스 질문 면접 등)을 활용하고 있다.

그림 6-8 원티드 원패스



원티드 원패스 이벤트처럼 최근에는 후보자가 간편하게 지원할 수 있도록 지원 단계에서부터 허들이 될 수 있는 요소(자기소개서 등)를 없애는 회사들이 늘어나고 있다. 과거에는 자기소개서 문항의 질문을 어렵게 구성하거나, 글자 수 제한을 두는 등의 방식으로 지원서를 스크리닝의 도구로 이용했다면, 최근에는 인터뷰와 평판조회를 통해 후보자를 검증하는 회사가 다수를 이루고 있다. 어떤 방법을 쓸 것인가는 각 회사의 선택이겠지만, 기존 방식을 고수하기보다는 후보자 입장에서 어떤 부분이 허들이 될지 확인하고 편의성을 향상한다면 후보자 경험은 좋아지고, 전형 중간 이탈을 방지할 수 있어 회사 측면에서도 Pool 확보에 도움을 받을 수 있을 것이다. 이처럼 회사마다 채용 프로세스는 유사하지만, 차별화된 디테일이 있으면 우리만의 채용브랜드를 만들 수 있고, 후보자가 우리 회사를 선택할 확률을 높일 수 있기 때문에 우리는 면접 안내 메일도 원티드랩의 브랜드 이미지를 담은 템플릿을 활용하고 있으며, 후보자 경험을 고려하여 면접에 앞서 후보자가 궁금해할 사항, 면접 준비를 위해 필요한 내용, 전형 프로세스, 회사에 대해 더 알아볼 수 있는 콘텐츠 링크 등을 보기 쉽게 구성하여 안내드리고 있다.



알티모빌리티 채용전략 수립 사례

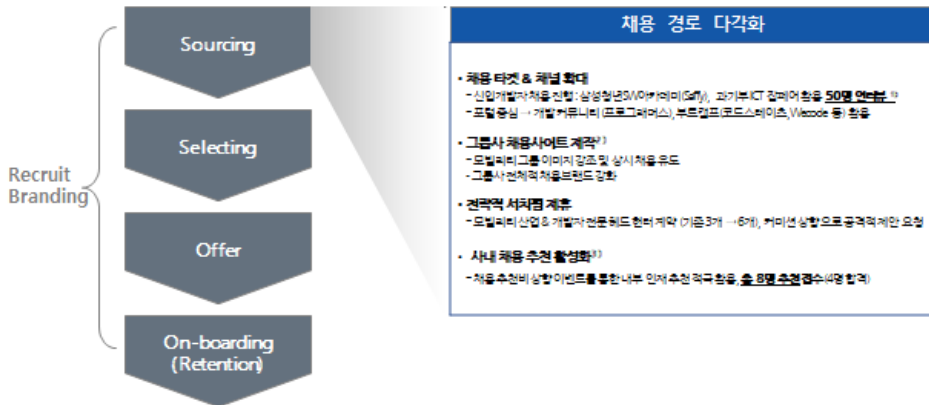
당사는 HUMAX Mobility 그룹사의 소프트웨어 개발 전문 계열사이다. HUMAX Mobility는 거점기반의 모빌리티 사업을 영위하고 있으며, 카셰어링, 마이크로모빌리티, 전기차 충전설비, 주차설비, 자동차 유지관리, 공유 주방, 인공지능 재활용 로봇에 이르기까지 다양한 모빌리티 사업을 수행하고 있다. 알티모빌리티는 이와 같은 다양한 그룹사의 모빌리티 서비스를 제공하기 위한 소프트웨어를 개발하고 있으며, 나아가 자체적인 Mobility SaaS 서비스를 개발하고 운영하고 있다. 산업의 특성상 90% 이상의 인원이 개발과 관련된 직무에 몸담고 있으며, 높은 수준의 IT 기술을 필요로 한다. 당사에서는 최근 2~3년에 걸쳐서 대한민국 전역에 일어난 IT 개발자 채용대란을 몸소 겪어 왔으며, 사업에 필요한 인력을 적시에 영입하기 위한 다양한 채용전략을 세우고 운영해왔다. 당사에서 수립한 채용전략은 크게 Sourcing > Selecting > Offer > On-boarding 으로 구성되어 있다.

더 이상 일방적 채용공고에 의하여 기업이 원하는 지원자 Pool을 확보하는 것은 쉽지 않다. 이에, 당사는 채용 채널 확대에 노력을 기울였다. 이를 위해 정부나 기업 주관으로 이루어지는 개발자 채용 프로그램에 적극적으로 참여하였고, 기존 잡포털 중심 채용에서 개발자 커뮤니티를 적극적으로 활용하는 방식으로 채용플랫폼을 변경하였다. 그 외에도 그룹사의 채용브랜드 이미지를 적극적으로 활용하고, 전략적 서치펌 제휴, 사내 채용추천 활성화를 통하여 최대한 많은 Pool의 지원자를 확보할 수 있도록 노력하였다.

그림 6-9 인재 유입 전략

1. 인재 유입(Sourcing)

채용브랜딩 개념의 등장, 적극적 대외 채용 마케팅을 통해 외부 인재 Pool을 최대한 확보함



7

그림 6-10 그룹사 브랜드 이미지 활용 사례

채용사이트 제작

전체 채용공고, 그룹사 채용 확대를 통하여 브랜딩 시너지를 창출

[채용공고 리스트]

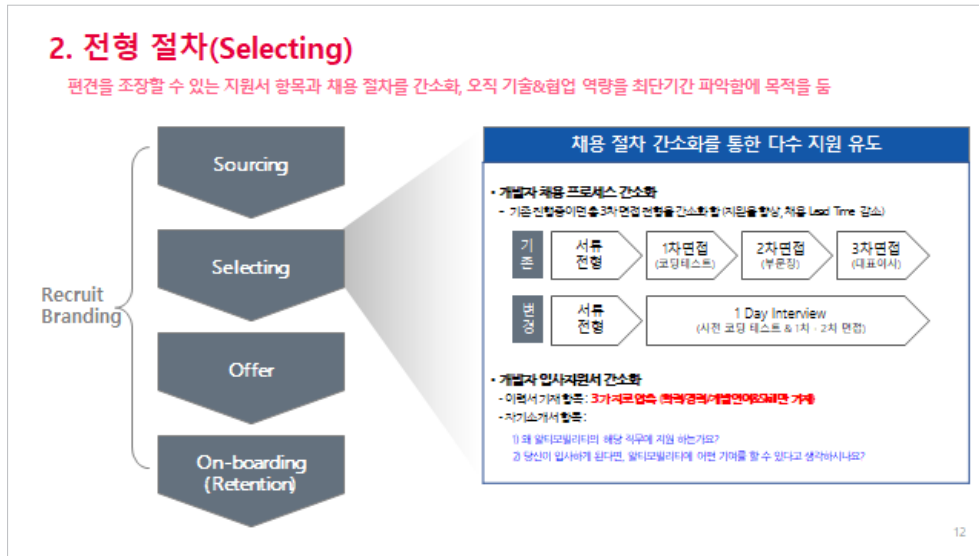
[채용공고 세부]

채용사이트 제작

[메인 페이지]

9

□그림 6-11 선발 전략



더 이상 일방적 채용공고에 의하여 기업이 원하는 지원자 Pool을 확보하는 것은 쉽지 않다. 이에, 당사는 채용 채널 확대에 노력을 기울였다. 이를 위해 정부나 기업 주관으로 이루어지는 개발자 채용 프로그램에 적극적으로 참여하였고, 기존 잡포털 중심 채용에서 개발자 커뮤니티를 적극적으로 활용하는 방식으로 채용플랫폼을 변경하였다. 그 외에도 그룹사의 채용브랜드 이미지를 적극적으로 활용하고, 전략적 서치펌 제휴, 사내 채용추천 활성화를 통하여 최대한 많은 Pool의 지원자를 확보할 수 있도록 노력하였다.

□그림 6-12 보상과 온보딩 전략



TECH 기업의 경우에는 고전적인 PAY BAND를 통하여 엄격하고 기계적인 보상수준을 설계하는 것이 쉽지 않다. 특히, 다양한 직무 내에서 직무가치의 큰 편차를 보이는 경우가 많다. 당사에서조차 이러한 부분을 고려하여, 보다 **유연한 보상 정책을 운영**하는 방향성을 가지게 되었다. 또한 입사 후, 직원이 적응하지 못하고 조기에 퇴직하는, 이른바, '채용실패' 사례를 최소화하기 위하여, **다양한 온보딩 활동**을 기획하고 운영하고 있다. **입사자 OT를 고객관점으로 재설계**하고, 멘토링, 정기면담, 동기 이벤트 등을 통하여 소속감을 고취시키고, 조직 적응 속도를 가속화시킬 수 있었다. 전술한 바와 같이, TECH 기업을 중심으로 채용시장의 수요와 공급 균형이 무너지기 시작하였다. 아마도 일방적이고 수동적인 채용전략으로 기업이 원하는 인재를 영입하는 것은 점점 더 어려워질 것이다. TECH 기업뿐만 아니라, 모든 기업들이 채용에 대한 새로운 전략을 수립하고, 거시적 사업 전략을 수행할 수 있는 인적 자원을 적시에 확보할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 이를 위해서는 급변하는 시장의 변화와 소속 도메인에 속해 있는 인재들이 원하고 있는 수요를 적극적으로 파악하고, 이를 전략에 녹여내려는 자세가 필요하다.



사례 5

뷰노 채용제도 개편 방향과 사례

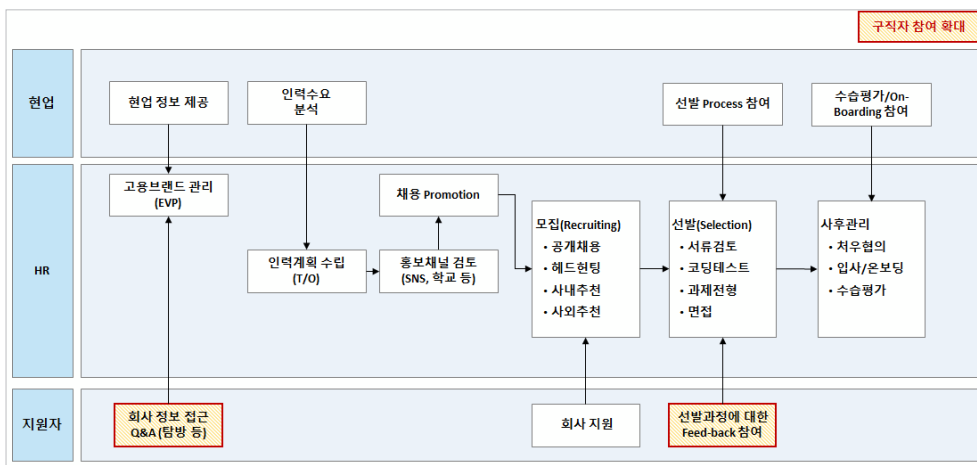
당사는 인공지능 기술을 바탕으로 헬스케어 SW를 개발하는 기업으로 2014년에 설립되었다. 현재 170명이 근무하고 있으며 약 50%의 인력이 인공지능 R&D 및 SW개발 인력으로 구성되어 있다. 2021년 기술특례상장제도를 통해 코스닥시장에 상장하였으며 연간 100% 이상의 매출 증가율을 기록하고 있다. 산업의 특성상 높은 수준의 IT 기술인력을 필요로 한다. 국내 대기업과 네카라쿠배로 대표되는 거대 Tech기업과 인재채용 시장에서 계속 경쟁 중이다. 뷰노만의 강점을 효과적으로 구직자에게 알리고 적합한 인재를 적시에 유치하기 위해 다양하고 새로운 채용제도를 도입/운영하고 있으며, 지속적인 제도 개선을 통해 우수한 인력 유치를 위해 노력하고 있다. 기존에 뷰노의 채용의 역할을 아래와 같이 정의할 수 있다.

□그림 6-13 뷰노에서 채용담당자의 역할

에서 채용의 역할
가 사내에서 좋은 채용담당자로서 역할을 하기 위해서..
'HR : 사내 직무 전문가로 구성'
<ul style="list-style-type: none">현재, 에 존재하는 직무에 대한 디테일한 파악각 직무 별 필요한 K(Knowledge) / S(Skills) / A(Attitude)등 종합적인 정보에 대한 Database 관리를 진행
'사내 핵심직무에 대한 밀착관리'
<ul style="list-style-type: none">에 존재하는 직무 중에 핵심직무를 선별하여 관리 (인공지능 R&D, SW개발, 의약사무)필요 시, 핵심직무 인력에 대한 연봉/복리후생은 차별적으로 실시하여, 반드시 핵심인력을 유치할 수 있도록 제도 정비
'현업부서와 원활한 Communication을 수행(Business Partnering)'
<ul style="list-style-type: none">채용에서 직무능력의 중요성이 증대됨에 따라 이를 판단할 수 있는 현업부서의 채용 Skill향상 및 현업 커뮤니케이션 활성화채용의 주도권을 HR조직에서 현업으로 이관

2021년까지 뷰노에서 채용 주도권을 HR에서 현업으로 이관하는 방향으로 제도 개선 작업을 진행하였고, 금년에는 구직자를 뷰노의 채용 프로세스에 참여시키는 방향으로 제도 개선 작업을 진행하고 있다. 기존에 구직자는 회사가 포스팅한 채용공고를 확인하고, 각종 매체를 통해 회사를 검색한 다음 회사의 홈페이지를 통해 입사 지원하는 방식의 수동적인 참여에 그쳤다. 뷰노는 입사 지원 전후에 구직자가 참여할 수 있는 기회를 확대하여 회사의 장점을 효과적으로 홍보하고, 면접 프로세스 종료 후 Survey를 통해 접수된 의견을 바탕으로 채용 프로세스의 질을 향상시키는 데 활용하고자 한다.

□그림 6-14 뷰노의 채용프로세스 개선 방향



□그림 6-15 뷰노 채용브랜딩 페이지 [월간뷰노]



구체적으로 HR이 운영하는 각종 SNS채널을 통해 포스팅되는 회사의 정보 등에 댓글 또는 Direct Message를 통하여 잠재 구직자와 커뮤니케이션하고 실시간 Q&A를 진행한다. 필요 시, 현업 연구원들을 통해 정확한 정보를 제공하는 등 실시간으로 후보자의 궁금한 점을 해소하고자 노력한다. 잠재 구직자가 회사 투어를 희망할 경우, 내부 채

용 담당자가 직접 응대하며, 필요 시 재직자 인터뷰 등을 연계하여 회사에 좋은 인상을 가질 수 있도록 유도한다.


뷰노는 사내추천제도를 활발히 운영 중이었다. 2022년에는 뷰노에서 사직한 인력 중 고성과자 일부를 회사의 alumni로 선정하여 이를 통해 사외에서 추천을 받는 ‘사외추천 제도’를 시범 운영하고 있다. 본 추천제도는 공개채용을 통해 인재영입이 어려운 포지션에 한해 제한적으로 실시하고 있으며 사내외추천과 공개채용을 병행하여 일각에서 제기되는 공정성 침해 이슈를 사전에 방지하고 있다. 본 사외추천제도는 현재 다양한 스타트업에서 주로 도입되고 있는 제도로서 고용브랜드가 강한 대기업 및 거대 Tech기업과의 인재 경쟁에서 뒤처지지 않기 위한 노력의 일환으로 운영되고 있다.

표 6-6 사외추천제도 운영 현황

기업	채용 포지션	포상금	포상금 지급 시점	프로세스	추천자 제출서류	제외 대상
화해	모든 포지션	-개발자/제품기획/팀장: 500~1000만원 -그 외: 300만원	추천 인재 입사 후 온보딩 종료 시 (*온보딩 기간: 3개월)	② 후보자등록(구글독스) ②지원의사확인 ③ 이력서 접수 ④ 일반 채용 프로세스	신분증 사본 통장 사본 보상금 수령동의서	- 기 지원자 - 퇴사자
힐링페이퍼	모든 포지션	-서버개발자/안드로이드 개발자: 1000만원 - 개발/데이터/PO/마케터 /CS/HR: 500만원 - 그 외 포지션 100~200만원	수습기간 해제 시점	①후보자등록(구글독스) ②일반 채용 프로세스	신분증 사본 통장 사본 보상금 수령동의서	- 기 지원자 - 퇴사자
그린랩스	모든 포지션	- 개발직군: 500만원 - 일반직군: 100만원	추천 대상자 입사일 기준, 첫 주 목요일	①후보자등록(구글독스) ②일반 채용 프로세스	신분증 사본 통장 사본 보상금 수령동의서	-
프리월린	모든 포지션	-1년이상 7년 미만 경력자: 500만원 - 7년 이상 경력자: 1000만원	추천 인원 3개월 수습 종료 시	①후보자등록(구글독스) ②일반 채용 프로세스	-	-
삼점삼	특정 포지션	- 300만원	입사일 150만원 입사 후 3개월 뒤 150만원	①후보자등록(구글독스) ② 일반 채용 프로세스	-	-

구직자가 뷰노의 채용 프로세스(서류-테스트-면접)를 완료하고 난 후, **선발과정에 참여한 지원자들의 의견을 취합하여** 당사의 채용 품질 향상에 활용하고자 **On-line Survey**를 실시하고 있다. 구체적으로 선발 전형에 참석한 모든 후보자를 대상으로 하며, 면접 참석에 감사드리는 메시지와 함께 Survey Link를 첨부하여 기프티콘 문자를 발송한다. 채용의 민감성을 반영하여 Blind 방식으로 Survey를 진행하며, 다양한 질문을 통해 당사 **선발과정의 Issue 파악하고자 노력하고 있다.**

☞ 표 6-7 면접 경험 Survey 문항 및 Link

구분	내용
질문항목	<p>기본 문항: 지원 포지션 / 면접 참석 일자 / 면접 전형 차수</p> <p>평가 문항:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 면접관 소개 및 인사 2) 면접 질문의 적절도 3) 면접관의 면접 집중도 4) 면접관의 사전 준비 5) 면접관 태도 6) 면접 시간 준수 7) 면접 질문의 업무 연관성 8) 기타 의견 (주관식) 

실제로 기업평가사이트의 면접 Review에서 면접의 질이 향상됨을 확인할 수 있었으며, 일부 점수가 낮은 문항에 대한 개선점을 파악하여 향후 면접위원 교육에 반영하는 형태로 해당 Survey를 활용하고 있다. 이러한 뷰노의 사례는 ‘채용(인재 영입)’이 회사 내부를 넘어서 외부의 (잠재)구직자와 적극적인 소통이 필요한 프로세스로 변화하고 있음을 나타내고 있다. 특히, 인재의 ’육성(Growing)’보다 인재의 ’영입(Buying)’을 통해 사업을 성장시키고자 하는 스타트업이나 중소기업의 경우 적합한 인재를 적시에 확보하는 프로세스를 운영하는 것이 더욱 중요하다. 과거에 비해 기업평가사이트 등을 통해 회사 내부의 정보 접근이 용이해진 상황에서 고용브랜딩의 관리는 적합인재의 영입에 큰 영향을 미친다. 고용브랜딩을 지속적으로 관리하기 위해서 구직자의 공감을 얻을 수 있는 방향으로의 채용 프로세스 개선은 필수적이며, 본 사례가 국내 중소기업이나 성장하는 기업에게 좋은 사례로 활용될 수 있을 것이다.

국내 거대 Tech기업과 인재전쟁을 벌여야 하는 SW벤처기업들은 자사의 강점을 효과적으로 홍보하고 우수한 인재를 영입하기 위하여 다양하고 새로운 제도를 적극적으로 도입하고 있다. 채용담당자가 단순히 공석을 채우는 수동적인 기능을 넘어서 사내의 직무전문가로서 포지션의 중요성과 특수성을 감안하여 적절한 영입 방법을 활용하여 적임자를 영입하는 Business Partner로서 활동을 하고 있다.

윤동열 건국대학교 경영학과 교수

천장현 머서코리아 부사장

박재형 뷰노 상무

김지수 머서코리아 팀장

공감채용 가이드북

발행일 2023년 2월1일 초판 1쇄

지은이 윤동열, 천장현, 박재형, 김지수

발행인 고용노동부, 한국산업인력공단

발행처 고용노동부, 한국산업인력공단

주소 세종특별자치시 한누리대로 422 정부세종청사 11동(고용노동부),
울산광역시 중구 종가로 345(한국산업인력공단)

전화 044-202-7456(고용노동부)
052-714-8763(한국산업인력공단)

팩스 0504-178-5627

E-mail choapublish@hanmail.net

디자인 초아출판사

