

면접 지원자의 인상관리행동과 평가자의 조절초점성향이 지원자 평가에 미치는 영향*

이혜분**·석동헌***

이 연구의 목적은 면접 지원자의 인상관리행동과 평가자의 조절초점성향이 지원자에 대한 평가에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이었다. 시나리오 실험에는 2(인상관리행동: 자기위주/타인위주) × 2(조절초점성향: 향상초점/예방초점) 피험자 간 설계가 사용되었다. 면접 지원자의 인상관리행동을 조작하기 위해 면접 상황에서 지원자와 평가자가 상호작용하는 두 종류의 시나리오가 개발되었는데, 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 시나리오에서 지원자는 평가자에게 좋은 인상을 주기 위해 '자기 촉진', '권리 부여', '장애물 극복' 전략을 사용하였고, 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 시나리오에서 지원자는 '타인 강화', '의견 동조', '조직과의 부합' 전략을 사용하였다. 평가자의 역할을 맡은 참가자들에게 이 두 가지 시나리오가 무선적으로 배포되었다. 평가자의 조절초점성향은 Ouschan 등(2007)이 개발한 조절초점전략척도를 천석준(2008)이 번안한 것을 수정하여 사용하였다. 참가자는 총 16개의 문항 즉, 향상초점전략 8문항과 예방초점전략 8문항을 5점 리커트 형식으로 평정했다. 자세한 조절초점성향을 확인하기 위해 각 참가자의 향상초점전략 총점에서 예방초점전략 총점을 뺀 값을 중앙치를 기준으로 나누어, 중앙치보다 높으면 향상초점이 우세하며, 중앙치보다 낮으면 예방초점이 우세한 것으로 구분하는 방법을 사용하여 두 집단으로 나누었다. 연구 결과, 채용의도에 대한 인상관리행동과 조절초점성향 간의 상호작용이 유의하게 나타났다. 이에 대한 단순주효과 분석 결과에서, 예방초점을 가진 평가자들은 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자를 채용하려는 의도가 유의하게 높았다. 또한 지원자의 직무수행능력 지각에 대한 인상관리행동의 주효과가 유의하였고, 두 변인 간의 상호작용효과가 유의성에 근접하여 이에 대한 단순주효과 분석을 실시한 결과, 향상초점을 가진 평가자는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 직무수행능력을 유의하게 높게 평가하는 것으로 나타났다.

주제어: 면접, 인상관리행동, 조절초점성향

* 이 논문은 2016학년도 대구대학교 연구년 결과물로 제출됐으며, 이혜분(2019)의 대구대학교 석사학위 청구논문을 수정하고 재정리한 것임.

** 대구대학교 교육대학원 교육학과 상담심리전공 석사. dlgpqns@naver.com. 주저자.

*** 대구대학교 심리학과 교수. sdh@daegu.ac.kr. 교신저자.

I. 서론

선발 도구 중 가장 널리 사용되는 방법인 면접은 평가자가 질문을 하고 이에 대한 지원자의 언어적·비언어적 답변을 통해 지원자의 미래 직무 성과를 예측하기 위해 설계된 절차이다(Nevo & Berman, 1994). Ulrich와 Trumbo(1965)는 852개 조직 중 99%가 면접을 선발도구로 사용하고 있는 데에서 볼 수 있듯이, 면접은 채용 과정에서 상당히 중요한 부분을 차지한다고 주장했다. 이렇듯, 지원자와 대면 면접을 실시하지 않고 지원자를 채용하는 조직은 거의 없을 정도로, 선발도구로서 면접의 중요성은 현재에도 줄어들지 않고 있다.

면접 평가의 결과에 영향을 미치는 요인을 Landy와 Farr(1980)는 크게 지원자 특성, 평가자 특성, 평가 수단, 상황적 요인의 4가지 범주로 구분하였다. 조직은 평가도구를 사용하여 지원자의 있는 그대로의 모습을 제대로 평가할 수 있는 평가자의 판단이 매우 중요하다는 것을 인식하고 있으며, 그동안 이러한 평가자의 판단에 영향을 줄 수 있는 개인 특성이나 능력 등에 대한 연구가 다수 이루어져 왔다(Gordon, Rozelle, & Baxter, 1988).

본 연구에서는 평가 결과에 영향을 미치는 4 범주 중 평가자 특성과 지원자 특성에 집중한 연구를 진행하였다. 첫째, 평가자 특성 중에서 본 연구에서는, 목표에 접근하는 개인의 특징적인 방식인 조절초점성향(chronic regulatory focus)에 대해 살펴보았다. 조절초점성향은 Higgins(1997, 1998)에 의해 제안된 개념으로 향상초점과 예방초점으로 나누어진다. 각 초점에 따라 접근 동기가 다르게 조절되며 이것이 면접평가의 결과에도 영향을 미칠 것으로 예상하여 이를 본 연구에서 살펴보려고 했다. 조절초점성향이라는 광고와 뷰티 산업에서 제품 평가에 미치는 영향 및 소비자 구매 행동 등 패션 마케팅 분야에서 연구가 다수 이루어졌으나(예. 광지훈, 간형식, 2013) 면접상황에서의 적용은 국내에서 찾아보기 힘들다. 이에 본 연구에서는 목표에 접근하는 개인의 특징적인 방식인 조절초점성향이 선발 면접에서 지원자에 대한 평가에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보려고 했다.

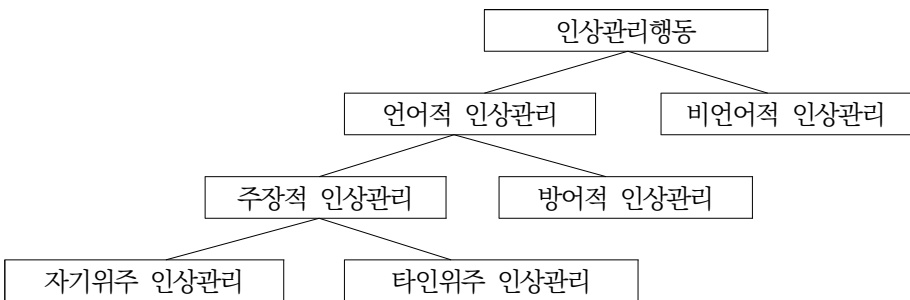
본 연구의 두 번째 관심사는 지원자 특성에 관한 것으로 지원자의 인상관리행동에 따라 평가자의 평가가 어떻게 달라지는지에 대한 영향을 파악하고자 하는 것이었다. 지원자는 면접이라는 주어진 상황에서 자신의 이익을 극대화시키기 위해 자신의 인상을 의식적으로 구성하는 인상관리행동을 사용하는데, 이러한 지원자의 인상은 합격 여부에 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 지원자의 인상이 경력 등과 같은 다른 요인들

보다 평가에 더 큰 영향을 줄 수 있다는 결과도 존재한다(박소현, 유태용, 2014; Gilmore & Ferris, 1989). 이렇듯 합격 여부의 결정적 요소가 되는 지원자의 인상관리행동을 평가자가 어떻게 판단하느냐에 따라 평가 결과가 달라질 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 지원자의 인상관리행동이 평가자의 조절초점성향에 따라 평가 결과에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대해 살펴보았다. 지원자가 사용하는 인상관리행동이 평가자의 평가에 미치는 효과에 관한 연구는 국내·외에서 다수 진행된 바 있으나(예. 박소현, 유태용, 2014), 지원자의 인상관리행동이 평가자의 조절초점성향에 따라 어떻게 달리 인식되고 평가되는지 대한 연구는 아직 국내에서 보고된 바 없어, 시나리오 실험을 통해 이를 검증하고자 했다.

II. 이론적 배경

1. 인상관리행동

인상관리(impression management; IM)행동은 주어진 상황에서 자신의 이익을 극대화하는 방향으로 인상을 의식적으로 구성하는 것을 말하며, 권력이나 영향력을 가지고 있는 다른 사람으로부터 호의를 얻으려 할 때 그리고 자신의 이익이 극대화되도록 결과에 영향을 미치고자 할 때, 또 자신에 대한 긍정적인 이미지를 형성하려 할 때 행하는 모든 행동을 말한다(Sussman, Adam, Kuzmits, & Raho, 2002). 따라서 인상관리행동은 목표 지향적이며 의도적인 행위라 할 수 있다(Chen & Fang, 2008).



[그림 1] 인상관리행동 유형

인상관리행동을 연구해 왔던 학자들은 인상관리행동을 다양하게 분류하여 사용해 왔는데, 이를 정리한 Erdogan(2011, p. 84)은 그림 1처럼 인상관리행동이 일차적으로는 언어적 인상관리와 비언어적 인상관리(예. 얼굴 표정, 몸짓, 자세, 목소리 톤)로 나뉠 수 있다고 제시하였다. 다시, 언어적 인상관리는 주장적 인상관리와 방어적 인상관리로 나뉘는데, 주장적 인상관리(표 1. 참조)는 자신의 긍정적인 이미지를 만들어 내기 위한 행동들을 말하고, 방어적 인상관리는 자신의 부정적인 이미지를 감추기 위한 행동들을 말한다. 방어적 인상관리의 대표적인 예로는 ‘변명’과 같이 좋지 않은 결과에 대한 책임을 회피하려는 행동, ‘합리화’나 ‘정당화’와 같이 자신이 한 일에서 좋은 결과가 나오면 자신이 한 것임을 강조하고 부정적인 결과가 나오면 책임을 회피하는 행동 등을 들 수 있다. 마지막으로 주장적 인상관리는 자기위주 인상관리(self-focused IM)와 타인위주 인상관리(other-focused IM)로 나뉘는데, 자기위주 인상관리행동은 자신이 갖고 있는 긍정적인 특성을 강조하거나 과거의 업적에 대한 관심을 이끌어 내는 전략으로(Kacmar, Delery, & Ferris, 1992), 지원자의 과거 성과, 지원자 자신, 지원자의 미래 계획 등에 대하여 긍정적으로 진술하는 것을 말한다(Stevens & Kristof, 1995). 구체적인 행동 형태로는 자신이 성실성, 능력, 신뢰 등의 바람직한 자질을 갖추었다고 표현하는 자기촉진(self-promotion), 긍정적인 결과를 낳은 일에 대해 자신의 책임을 주장하는 권리부여(entitlements), 목표를 성취하는 과정에서 어려운 점을 어떻게 극복하였는지를 말로 표현하는 장애물 극복(overcoming obstacle)등이 자기위주 인상관리행동에 포함된다(McFarland, Yun, Harold, Viera, & Moore, 2005; 임솔아, 2016, p. 6에서 재인용).

타인위주 인상관리행동은 상대방이 느끼는 행위자에 대한 호감이나 대인 매력도를 증가시키는데 사용되는 행동을 말한다(Kacmar et al., 1992). 타인위주 인상관리행동의 구체적인 행동 형태로는 언어적으로 상대방을 칭찬하는 타인 강화(other enhancements), 상대방의 태도나 가치에 대한 언어적 지지를 뜻하는 의견 동조(opinion conformity), 상대 조직의 태도와 가치가 자신의 태도 및 가치와 유사함을 표현하는 조직과의 부합(fit-with-organization)이 포함된다(Stevens & Kristof, 1995). 아래 표 1은 자기위주 인상관리행동과 타인위주 인상관리행동에 대한 여러 연구자들의 분류를 참고로 구체적인 행동 형태들을 종합하여 정리한 것이다.

<표 1> 주장적 인상관리행동

주장적 인상관리행동	행동 형태	내용
자기위주 인상관리행동	자기 촉진 (self-promotion)	성실성, 신뢰, 역량 등과 같은 바람직한 자질을 가지고 있다고 언어적으로 주장하는 것
	권리 부여 (entitlements)	긍정적인 결과를 낳은 일의 책임이 자신에게 있다고 주장하는 것
	고양 (enhancements)	지원자 자신이 책임을 가지고 한 일의 긍정적인 가치가 사람들이 생각하는 것보다 더 큰 것임을 알리는 것
	장애물 극복 (overcoming obstacle)	목표를 향해 나아가는데 발생한 문제 혹은 장애물을 지원자가 어떻게 극복했는가를 설명하는 것
	목표 설정 (setting goal)	다른 이나 자기 자신 스스로의 목표를 명확히 설정하는 것
	개인스토리 (personal stories)	자신이 이룬 작업 경험에 대한 내용을 설명하는 등 중요한 사건이나 과거의 특정한 경험을 설명하는 것
	위협 (intimidation)	상대방이 자신을 함부로 하지 못하도록 위협적으로 보이게 하는 것
	애원 (supplication)	자신의 부족함을 드러냄으로써 도움이 필요한 것처럼 보이고, 상대방으로부터 동정을 이끌어 내는 것
타인위주 인상관리행동	의견 동조 (opinion conformity)	상대방의 직업, 위치, 사회적 지위 혹은 소속이 주어졌을 때, 상대방이 합리적이라고 생각하고 있는 가치, 신념, 태도를 표현하는 것
	타인 강화 (other enhancements)	상대방 즉, 면접관이나 조직을 칭찬하는 것
	조직과의 부합 (fit-with-organization)	상대 조직의 태도나 가치가 자신의 태도나 가치와 유사함을 표현하는 것

주. McFarland et. al., 2005; Stevens & Kristof, 1995; 임술아, 2016, p. 7에서 재인용.

면접 상황에서 지원자는 비언어적인 인상관리 전략을 사용하여 긍정적인 인상을 관리하려 노력할 수 있겠지만, 면접 상황은 본질적으로 평가자와 지원자가 서로 구체적인 정보를 주고받는 과정이므로 언어적 행동이 면접 결과에 상대적으로 중요하게 작용할 수 있기 때문에 본 연구에서는 비언어적 인상관리 행동보다는 언어적 인상관리 행동의 효과에 초점을 맞추었다. 또한, 선발 면접 상황에서 지원자가 변명이나 합리화와 같은 방어적 인상관리 행동을 우수하게 사용했다더라도 이러한 인상관리 행동이 평가자에게 반드시 긍정적으로 평가될 수 있을지는 의문이고, 언어적 인상관리 행동 중 주장적 인상관리 행동이 면접 상황에서 평가에 더 긍정적인 영향을 미칠 뿐 아니라(정지영, 1998; Higgins & Judge, 2004), 실제로 지원자들이 가장 빈번하게 사용

하는 인상관리 행동이기 때문에(Stevens & Kristof, 1995) 주장적 인상관리행동을 연구하는 것은 그 의미가 크다고 판단하여 본 연구에서는 주장적 인상관리행동에 집중했다.

2. 조절초점성향

조절초점(regulatory focus)은 Higgins(1997)에 의해 제시된 개념으로 사람들이 지니고 있는 목표의 유형과 목표를 어떻게 충족시키기를 설명하는 개념이다. Higgins(1997; 1998)는 개인이 고통을 회피하고 쾌락을 추구하려는 쾌락주의 원리(hedonic principle)를 설명하기 위하여 자기차이이론(self-discrepancy theory)을 제안하고 이를 바탕으로 조절초점이론(regulatory focus theory)을 제안했다(개관을 위해서는, 강혜자, 2009 참조). 자기차이란 자신이 목표로 하는 상태와 현재 자기 자신의 상태 간의 불일치를 의미하며, 이 차이를 감소시키기 위한 접근동기를 이상적 접근동기와 당위적 접근동기로 개념화하여 설명했다. 이상적 접근동기는 자신이 원하고 바라는 상태, 즉 희망이나 열망을 나타내는 이상적 자기(ideal self)로 설명될 수 있으며, 당위적 접근동기는 도덕적 의무나 책임처럼 자신이 당연히 가지고 있어야 된다고 생각하는 속성들을 의미하는 당위적 자기(ought self)로 설명할 수 있다. 개인은 이러한 접근동기를 통해 고통을 회피하고 쾌락을 추구하려는 전략을 스스로 조절해 간다고 설명하는데, 이것을 자기조절초점(self-regulatory focus)이론이라고 한다.

Higgins(1997)는 사람들이 향상초점과 예방초점의 두 가지 자기-조절 체계를 가지고 있음을 제안하였다. 향상초점(promotion focus)은 이익과 이상의 성취를 달성하기 위해 현재 상태를 향상시키고자 하는 상태를 의미한다. 목표 달성을 위한 접근 전략을 사용하며 이상, 열망, 희망 등의 성장 욕구와 관련되는 반면, 예방초점(prevention focus)은 부정적인 사건으로부터 자신을 보호하기 위하여 현재를 유지하려는 상태를 의미한다. 즉, 목표와 어긋나는 상태를 피하려 하고, 목표 불이행과 같은 좋지 않은 상황의 발생을 막기 위해 회피 전략을 사용하며 책임, 의무 등의 안전 욕구와 관련된다(Foerster & Werth, 2007; Higgins, 1997). 이렇듯, 조절초점에 따라 목표의 유형과 이러한 목표를 달성하기 위해 사용하는 전략이 다르기 때문에 목표 달성 과정에서도 사람들의 심리적 상태는 각각 다르게 나타난다(Crowe & Higgins, 1997; Liberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999). 향상 동기를 가진 사람들은 열망을 가지고 목표를 추구하는 반면, 예방 동기를 가진 사람들은 신중함을 가지고 목표를 추구하게 된다(정지은, 2009, p.5에서 재인용).

이러한 조절초점은 상황적으로 유도 또는 점화될 수도 있지만 각 개인에게 내재되어 있을 수도 있어서 연구자들은 이 내재되어 있는 조절초점을 만성적인 조절초점(chronic regulatory focus)으로 표현했고(Camacho, Higgins, & Luger, 2003; Higgins et al., 2001), 국내 연구자들은 이 개념을 조절초점성향 또는 성향조절초점이라고 지칭했다(고성현, 2010; 박지훈, 간형식, 2013, p. 3과 p. 5에서 재인용). Higgins(1998)는 이 만성적인 조절초점인 조절초점성향이 목표를 달성하여 유쾌함을 얻으려는 동기나 안도감에 접근하려는 동기를 조절하여 개인은 향상초점과 예방초점으로 나뉠 수 있다고 설명했다. 향상초점성향인 사람의 경우 목표를 달성하였을 때는 즐거움과 관련된 정서를 경험하게 되고, 실패하였을 때는 낙담과 관련된 정서를 경험하게 된다. 반면, 예방초점성향인 사람의 경우 목표를 달성하면 안정과 같은 정서를 경험하게 되고, 실패했을 때는 초조와 관련된 정서를 경험하게 된다고 설명했다. 그러므로 향상초점성향인 사람에게는 원하는 결과를 얻으려는 긍정적 성과의 획득 추구 동기가 작동하게 되고, 예방초점성향인 사람에게는 부정적인 결과를 회피하려는 안전 추구 동기가 작동하게 된다. 이 때, 향상초점과 예방초점은 서로 다른 동기와 욕구를 추구하기 위해 각각 다른 접근수단을 사용하게 되는데, 획득 추구 동기의 사람들은 목표달성을 위해 열망-접근수단을 사용하게 되고, 안전 추구 동기의 사람들은 경계-회피수단을 사용하여 목표를 달성하려고 한다(Higgins, 2000; 고성현, 2010, p. 29에서 재인용).

조절초점이론에 따르면 개인이 어떤 동기에 따라 행동을 할 때 이로 인하여 발생할 수 있는 결과는 획득(긍정적 결과의 성취), 비획득(긍정적 결과의 성취 실패), 손실(부정적 결과의 예방 실패), 비손실(부정적 결과의 예방) 등과 같이 네 가지로 나뉠 수 있다(Camacho et al., 2003). 향상초점성향을 가진 사람은 도전적으로 행동하기 때문에 행동의 결과와 관련하여 손실과 비손실보다는 획득과 비획득에 관심을 두는 경향이 많고, 예방초점성향을 가진 사람은 신중하게 행동함으로써 획득이나 비획득보다는 손실이나 비손실에 관심을 더 두게 되며, 손실의 가능성을 확실하게 줄여 비손실의 가능성을 높이려는 경향을 보인다. 또한, 어떤 대상을 평가할 때 향상초점성향인 사람은 감정적으로 평가를 내리는 경향이 강하지만, 예방초점성향인 사람은 이성적으로 평가를 내리는 경향이 강하다(Pham & Avnet, 2004).

Crowe와 Higgins(1997)는 실제 과제 수행도 참가자들의 조절초점성향에 따라 달라질 수 있다는 것을 보여주었고, 다양한 의사결정 상황에서도 사람은 자신의 조절초점성향에 부합하는 방식에 따라 결정을 내리는 경향이 있다는 것도 밝혀졌다(Aaker

& Lee, 2001). 이러한 연구 결과를 바탕으로 면접 상황에서도 평가자의 조절초점성향의 유형에 따라 자신의 조절초점성향에 부합하는 방식으로 지원자를 평가할 가능성이 있을 것으로 예상하고 이를 본 연구에서 살펴보았다.

3. 직무수행능력과 대인관계능력

면접 상황에서 평가자와 조직이 가장 중요하게 생각하는 것은 지원자가 조직에 들어와서 일을 잘 수행할 것인지와 조직내외의 인간관계에서 문제가 없을지 이다. 그리고 이 요소들은 채용 결정에도 큰 영향을 주는 것들이다. 이에 따라, 본 연구에서는 이 두 능력이 지원자 평가의 핵심요소라고 판단하고 이를 중심으로 ‘지원자 평가’ 종속변인을 살펴보았다.

1) 직무수행능력

직무수행능력이란 하나의 과업을 성공적으로 수행하는데 요구되는 학습된 지식, 기능, 태도 및 행동을 의미하는 것으로, 과업을 수행하는 과정에 대한 이해뿐만 아니라 수행기능까지 포함한다(남현주, 2012). 어떤 개인에게 직무수행능력이 있다고 하는 것은 그 사람의 행동이 사전에 규정된 준거 내지는 기준에 맞추어 수행되고 있다는 것을 의미한다(남현주, 2012). 이에 따라, 본 연구에서는 직무수행능력을 ‘과업을 성공적으로 수행하는데 요구되는 학습된 지식, 기능, 태도 또는 행동으로서, 과업을 수행하는 과정에 대한 이해를 바탕으로 요구되는 지식과 능력, 기술과 판단력을 지니고 특정한 직위의 역할을 수행하는 데 필요한 자질’로 정의하고, 면접 상황에서 지원자의 인상관리행동과 평가자의 조절초점성향에 따라 지원자의 직무수행능력에 대한 판단이 어떻게 달라지는지 살펴보고자 했다.

2) 대인관계능력의 개념

Steven과 Campion(1994)은 대인관계능력을 집단이나 팀 속에서 타인과 친밀한 관계를 유지하며, 이를 발전시켜 나갈 수 있는 개인의 능력이라고 정의했고, Gardner, Kornhaber와 Wake(1996)는 다른 사람의 마음, 감정, 느낌을 잘 이해하고 수용함으로써 다른 사람과 효과적이고 조화롭게 일할 수 있는 능력으로 정의했다(최설희, 2012, p. 26에서 재인용). 또한, Miller(2001)는 대인관계능력을 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해 조직의 다른 구성원들과 상호의존적, 협력적으로 일할 수 있는

능력이라고 정의하며 조직의 차원을 강조하였다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 대인관계능력을 ‘두 사람 또는 그 이상의 사람들 사이의 계속적이고 역동적인 상호작용을 통해 자신의 감정·사고·행동을 상호 간의 공동 목표에 맞춰 조정함으로써 효과적이고 조화로운 관계를 형성, 유지, 발전시키는 능력’으로 정의하고, 면접 상황에서 지원자의 인상관리행동과 평가자의 조절초점성향에 따라 지원자의 대인관계능력에 대한 판단이 어떻게 달라지는지 살펴보고자 했다.

4. 채용의도에 대한 조절초점성향과 인상관리행동의 상호작용

1) 평가자의 향상초점과 지원자의 인상관리행동이 채용의도에 미치는 영향

향상초점성향을 가진 사람은 도전적으로 행동하는 경향이 있기 때문에 행동의 결과와 관련해 손실과 비손실보다는 획득과 비획득에 더 관심을 두는 경향이 있다. 이상적인 것, 열망하는 것을 추구하며 불확실성 속에서도 위험을 감수하려는 경향이 강하다. 대상을 평가할 때에도 감성적으로 평가하며 성장과 발전을 추구하려고 하므로 지원자를 평가할 때에도 지원자가 주도적으로 무언가를 하고자 하는 이미지를 주게 되는 자기위주 인상관리행동을 좋게 평가할 것으로 예상된다.

자기위주 인상관리행동은 과거의 업적에 대한 관심을 이끌어 내거나 자신이 가지고 있는 긍정적인 특성을 강조하는 전략으로(Kacmar et al., 1992), 지원자 자신, 지원자의 미래 계획, 지원자의 과거 성과 등에 대해 긍정적으로 진술하는 것을 말한다(Stevens & Kristof, 1995). 자신이 성실, 능력, 신뢰와 같은 바람직한 자질을 갖추었다고 표현하는 자기 촉진(self-promotion), 긍정적인 결과를 가져 온 일에 대해 자신의 책임을 주장하는 권리 부여(entitlements), 목표를 성취하는 과정에서 어려움을 어떻게 극복하였는지를 말로 표현하는 장애물 극복(overcoming obstacle) 등 자신의 능력을 최대한 강조하는 전략을 사용하며 자신의 이미지를 높이기 위해 많은 노력을 한다.

이에 따라, 성장과 발전을 추구하며 손실과 비손실보다는 획득과 비획득에 관심을 두는 경향이 강한 향상초점성향을 가진 평가자는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자를 더 높게 평가할 것이고, 채용하고자 하는 의도도 높을 것으로 예상되어 이를 가설 1로 설정하였다.

가설 1. 향상초점성향을 가진 평가자는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자를 채용하려는 의도가 높을 것이다.

2) 평가자의 예방초점과 지원자의 인상관리행동이 채용의도에 미치는 영향
 예방초점성향을 가진 사람은 신중하게 행동함으로써 획득이나 비획득보다는 손실이나 비손실에 더 관심을 두게 되며, 손실의 가능성을 확실하게 줄여 비손실의 가능성을 높이려는 경향을 보인다. 의무적인 것을 충실히 수행하는 예방초점성향을 가진 평가자는 어떤 대상을 평가할 때에도 이성적으로 평가하며 안전 및 보호를 추구하므로, 지원자의 선발이 조직에 손실을 가져오지 않도록 심사숙고하여 평가할 것으로 예상된다.

타인위주 인상관리행동은 행위자에 대해 상대방이 느낄 수 있는 호감이나 대인 매력도를 증가시키는데 사용되는 전략을 말하며(Kacmar et al., 1992), 언어적으로 상대방을 칭찬하는 타인강화(other enhancements), 상대방의 가치나 태도에 대한 언어적 지지를 뜻하는 의견동조(opinion conformity), 상대 조직의 가치나 태도와 자신의 가치나 태도가 유사함을 표현하는 조직과의 부합(fit-with-organization)이 포함된다(Stevens & Kristof, 1995).

이에 따라, 부정적 결과를 회피하고 안전을 추구하는 동기를 주로 사용하는 예방초점성향을 가진 평가자는 조직의 비전, 목표, 가치 등이 개인의 것과 부합할 것으로 평가되어 조직을 위협에 빠뜨리거나 조직의 손실을 가져오지 않을 것으로 예상되는 타인위주 인상관리행동을 하는 지원자를 자기위주 인상관리행동을 하는 지원자보다 더 높게 평가할 것으로 예상되고, 채용의도 또한 높을 것으로 예상하여 이를 가설 2로 설정하였다.

가설 2. 예방초점성향을 가진 평가자는 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자를 채용하려는 의도가 높을 것이다.

5. 직무수행능력과 대인관계능력 평가에 대한 조절초점과 인상관리행동의 상호작용

면접 상황에서 평가자가 지원자를 평가할 때 지원자의 여러 측면을 평가하겠지만, 그 중에서도 과업을 성공적으로 수행하는데 필요한 자질인 직무수행능력을 중요하게 평가하게 된다. 또한, 지원자가 선발되어 조직에서 생활할 때 조직구성원들과 원만한 관계를 유지하고 상호 간 도움을 주며 효과적이고 조화로운 관계를 형성, 유지, 발전시키는 능력인 대인관계능력에 대한 평가도 중요한 평가 요소 중 하나이다. 평가자가 지원자에 대해 직무수행능력과 대인관계능력을 중요한 평가 요소로 생각하고 이를

평가할 때 지원자의 인상관리행동과 평가자의 조절초점성향이 이러한 능력의 평가에 영향을 미칠 것으로 예상하고 시나리오 실험을 통해 이를 확인하고자 했다.

1) 평가자의 조절초점성향과 지원자의 인상관리행동이 직무수행능력 평가에 미치는 영향

면접이 진행되는 동안 지원자의 직무수행능력을 판단하기 위해 사용되는 중요한 정보들이 수집될 수 있다. 직무수행능력을 평가할 때 지원자의 자기위주 또는 타인위주의 인상관리행동은 서로 다른 영향을 줄 것으로 예상되는데, 특히 과거의 업적에 대한 관심을 이끌어 내거나 자신이 갖고 있는 긍정적인 특성을 강조하는 전략으로 (Kacmar et al., 1992), 자신의 과거 성과, 지원자 자신, 자신의 미래 계획 등에 대해 긍정적으로 진술하는 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자는 직무와 관련된 자신의 능력을 적극 표현한 것이므로, 타인의 의견에 동조하고 칭찬 등을 통해 타인을 강화하며 조직과 자신의 부합을 표현하는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 직무수행능력 측면에서 높게 평가받을 수 있을 것이라 예상할 수 있다. 그리고 이렇게 자신의 능력이나 장애물 극복 노력 등을 적극적으로 표현하는 지원자의 행동은 획득 추구 동기가 강한 향상초점성향의 평가자에게는 상당히 긍정적으로 평가될 수 있겠지만, 지원자의 선발이 조직에 손실을 가져오지 않도록 심사숙고하여 평가하는 예방초점성향의 평가자에게는 지원자의 이러한 행동이 조직 내의 화합에 저해가 될 수도 있겠다는 생각을 가지게 하여 긍정적인 평가가 약화될 수 있을 것이라 예상하여 이를 가설 3으로 설정했다.

가설 3. 향상초점성향을 가진 평가자는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 직무수행능력을 높게 평가할 것이지만, 예방초점성향을 가진 평가자에게서는 이러한 차이가 나타나지 않을 것이다.

2) 평가자의 조절초점성향과 지원자의 인상관리행동이 대인관계능력 평가에 미치는 영향

대인관계능력은 두 사람 또는 그 이상의 사람들이 계속적이고 역동적인 상호작용을 통해 자신의 감정·사고·행동을 상호 간의 공동 목표에 맞춰 조정함으로써 효과적이고 조화로운 관계를 형성, 유지, 발전시키는 능력을 말한다. 면접 상황에서는 지원자가 조직의 목표 달성을 위해 조직의 다른 구성원들과 상호의존적, 협력적으로 일할

수 있는가, 조직구성원들과 원만한 관계를 유지하고 상호 간 도움을 주며 구성원 간에 일어날 수 있는 갈등을 원만하게 해결할 수 있는가 등 공동의 목표 달성을 위해 필요한 대인관계능력을 평가자가 주관적으로 평가하게 되는데, 이러한 대인관계능력을 평가할 때 지원자의 자기위주 또는 타인위주의 인상관리행동은 서로 다른 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다. 즉, 자신의 성과에 대해 긍정적으로 진술하는 자기위주 인상관리행동에 비해 상대방으로부터 연결이나 매력을 불러일으키도록 유도하는 타인위주 인상관리행동은 개인이 다른 조직구성원들과 상호작용을 통해 효과적이고 조화로운 관계를 형성, 유지, 발전시키는 능력이 있다는 것을 제시함으로써 조직과의 친화성에 대한 지각을 높이고, 결과적으로 이 지원자가 조직구성원들 간의 조화로운 관계를 통해 조직의 목표 달성 가능성을 높일 수 있다는 평가를 내리는데 긍정적인 효과를 가질 수 있을 것으로 예상된다. 그리고 이러한 타인위주 인상관리행동의 관찰로부터 긍정적인 대인관계능력의 추론이 획득 추구 동기가 강하여 목표의 달성에 주주의 집중하는 향상초점성향을 가진 평가자에게는 과소평가될 수 있는 반면, 지원자의 선발이 조직에 손실을 가져오지 않도록 심사숙고하는 경향이 강한 예방초점성향의 평가자에게 더 중요하게 생각되고 또 더 긍정적으로 평가될 수 있을 것으로 예상되어, 이를 가설 4로 설정하였다.

가설 4. 예방초점성향을 가진 평가자는 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 대인관계능력을 높게 평가할 것이지만, 향상초점성향을 가진 평가자에게서는 이러한 차이가 나타나지 않을 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 실험 참가자

대규모 사립대학교에 재학 중인 학생 179명(남성 61명, 여성 118명)이 실험에 참여하였다. 이들의 평균 나이는 만 21.13세였고, 학년별로는 1학년이 29명, 2학년이 77명, 3학년이 47명, 4학년이 26명이었다. 이 179명 중 조작 체크 문항 등의 분석에서 불성실한 반응을 보였거나 연구의 내용을 적절하게 이해하지 못했다고 판단된 12명이 분석에서 제외되어, 167명이 분석에 사용되었다.

2. 실험 설계

실험은 2(인상관리행동: 자기위주/타인위주) × 2(조절초점성향: 향상초점/예방초점) 피험자 간 설계가 사용되었다.

3. 실험 시나리오 개발

면접 상황에서 지원자의 인상관리행동 중 자기위주 인상관리행동과 타인위주 인상관리행동이 각각 평가자의 평가에 미치는 효과를 검증하기 위해 시나리오를 개발하였다. 가상의 면접 상황을 설정하고 질문에 답하는 지원자의 응답에 대한 시나리오를 개발하였는데, 자기위주 인상관리행동, 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자로 구분하여 시나리오 속의 동일한 면접 질문에 대한 지원자의 응답 내용을 인상관리행동에 따라 2가지로 개발하였다(부록 참조). 동영상보다 시나리오 연구를 선택한 이유는 동영상으로 면접상황을 제시할 경우 비언어적 인상관리행동(예. 얼굴 표정, 몸짓)이 지원자 평가에 미치는 영향을 통제하기 힘들 수 있다는 우려 때문이었다. 또한, 시나리오에 사용된 이름은 성별을 추론하지 못하도록 성 중립적인 이름을 사용하였고(예. 이지수, 김현진), 기업의 명칭도 가상의 기업 이름을 사용하였다.

시나리오에 포함된 면접 응답 내용을 구성하기 위하여 Stevens와 Kristof(1995), McFaland 등(2005)이 제안한 인상관리행동 유형의 구체적인 행동 형태를 참고하였는데, 내용을 구성할 때 자기위주 인상관리행동과 타인위주 인상관리행동 형태의 개수의 차이가 효과에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단되어 두 인상관리행동의 구체적인 행동 형태의 개수를 동일하게 사용하기로 결정하였다. 즉, 자기위주 인상관리행동 형태 중 자기위주 인상관리행동을 가장 잘 표현할 수 있는 자기축진, 권리부여, 장애물 극복을 사용하였고, 타인위주 인상관리행동을 가장 잘 표현할 수 있는 의견동조, 타인강화, 조직과의 부합을 사용하여 응답 내용을 개발하였다.

4. 실험 절차

실험에 참가한 참가자들에게 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 시나리오와 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 시나리오를 무선적으로 나누어 준 뒤, 시나리오 앞부분에 참가자는 한 기업의 인사담당자로서 신입 사원 최종 선발을

앞둔 지원자의 면접 상황을 알 수 있는 시나리오를 읽고 해당 지원자에 대해 평가를 내려야 한다는 가상의 상황을 제시하였다. 면접에 직접 참석하지 못했기 때문에 실제로 나눈 대화 내용을 읽어보고 선발 여부를 판단해야 하며, 이 평가가 지원자를 선발 하는데 중요한 영향을 미치므로 신중하게 평가해 달라는 당부를 함께 적었다. 이후 시나리오를 읽고 지원자를 평가하는 평가 문항에 답하도록 하였다. 지원자를 평가하는 문항들은 자기위주 인상관리행동 지원자의 시나리오와 타인위주 인상관리행동 지원자의 시나리오 모두에서 동일한 문항으로 구성되었고, 평가는 시나리오를 읽은 후 바로 이루어지도록 하였다.

모든 평가가 끝난 뒤 마지막으로 평가자의 조절초점성향을 측정하는 설문지를 작성하도록 하고 실험을 종료하였다.

5. 측정 도구

1) 조절초점성향 측정

평가자 개인이 가진 우세한 초점전략을 측정하기 위해 Ouschan 등(2007)이 개발한 조절초점전략척도(Regulatory Focus Strategies Scale; RFSS)를 천석준(2008)이 번역하여 사용한 것을 수정하여 사용하였다. 이 척도는 향상초점전략(8문항)과 예방초점전략(8문항)의 총 16문항으로 구성되어 있으며, 리커트 형식(1점-전혀 그렇지 않다, 5점-매우 그렇다)으로 평정하도록 되어 있다. 본 연구에서 향상초점을 측정했던 8개 문항에 대한 신뢰도(Cronbach's α)는 .66이었고, 예방초점을 측정했던 8개 문항들에 대한 신뢰도는 .69로 나타났다.

기존 연구자들은 주로 개인이 가지는 우세한 조절초점성향을 확인하기 위해 척도 제작자들(Ouschan et al., 2007)이 적용한 방식을 사용하여 향상초점전략 총점에서 예방초점전략 총점을 뺀 값을 계산하고, 이 값들을 중앙치를 기준으로 나누어, 중앙치보다 높으면 향상초점이 우세하며, 중앙치보다 낮으면 예방초점이 우세한 것으로 구분하는 방법을 사용해 왔다.

2) 종속 측정치

(1) 채용의도

면접에서 가장 중요한 판단일 수 있는 지원자의 채용의도를 알아보기 위해 “나는

이 지원자를 선발할 것이다.”라는 문항으로 채용의도를 측정하였다(1점-전혀 그렇지 않다, 5점-매우 그렇다).

(2) 직무수행능력 지각

지원자의 직무수행능력을 측정하기 위해 4문항이 사용되었다(i.e., 지원자는 ○○기업에서 일을 잘 수행하기 위한 필수적인 지식과 기술을 가지고 있다; 지원자가 ○○기업에 입사하여 일한다면 매우 높은 수준의 수행을 할 것으로 보인다; 지원자가 ○○기업에 입사하여 일한다면 매우 높은 직무성과를 창출할 것으로 보인다; 지원자는 ○○기업에서 일을 잘 수행하기 위해 필수적인 지식과 기술을 잘 활용할 것으로 보인다). 4문항에 대한 신뢰도(Cronbach's α)는 .80으로 나타났다.

(3) 대인관계능력 지각

지원자의 대인관계능력을 측정하기 위해 3문항이 사용되었다(i.e., 지원자는 직장 내 상사 및 동료와 잘 협조할 것으로 보인다; 지원자가 ○○기업에 입사하여 일한다면 회사의 다른 사람들과 잘 어울릴 것으로 보인다; 지원자는 회사 구성원들과 정보를 잘 공유할 것으로 보인다). 3문항에 대한 신뢰도(Cronbach's α)는 .87로 나타났다.

III. 결과

1. 독립 변인 조작 효과

인상관리행동의 조작 효과는 인상관리행동의 조건별(자기위주 vs. 타인위주)로 5점 척도를 사용한 각 2개의 질문을 통해 확인되었다.

면접이 진행되는 동안 지원자가 자신의 지식과 기술을 얼마나 잘 설명했는지(문항 1)와 지원자가 자신이 경험한 긍정적인 결과가 자신이 만들어 낸 것이라고 주장하는 정도(문항2)에 대해 참가자들이 반응한 두 점수를 통합한 점수에 대해 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자들($M=6.48$, $SD=1.47$)보다 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자들($M=7.98$, $SD=1.19$)이 유의하게 높다고 반응하여 자기위주 인상관리행동의 조작이 성공적이었음을 보여주었다($t(1, 165)=7.23$, $p<.001$). 두 문항을 각각 따로

분석했을 때에도 인상관리행동에 따라 유의한 차이를 보여주었다. 문항1에 대해서 참가자들은 자기위주 인상관리행동을 보인 지원자($M=3.80$, $SD=.82$)가 타인위주 인상관리행동을 보인 지원자($M=3.24$, $SD=.89$)보다 유의하게 높다고 반응했으며($t(1, 165)=4.21$, $p<.001$), 문항2에 대해서도 유사한 결과가 유의하게 나타났다($M=4.18$ vs. 3.24 , $SD=.81$ vs. 1.13 ; $t(1, 165)=6.19$, $p<.001$).

면접이 진행되는 동안 지원자가 OO기업을 칭찬한 정도(문항3)와 OO기업이 추구하는 인재상과 지원자 자신이 얼마나 부합하는지를 설명한 정도(문항4)에 대해 참가자들이 반응한 두 점수를 통합한 점수에 대해 자기위주 인상관리행동을 보인 지원자($M=4.67$, $SD=1.65$)보다 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자($M=8.67$, $SD=1.15$)가 유의하게 높다고 반응하여 타인위주 인상관리행동의 조작이 성공적이었음을 보여주었다($t(1, 165)=18.16$, $p<.001$). 문항3에 대해서 참가자들은 타인위주 인상관리행동을 보인 지원자($M=4.35$, $SD=.86$)가 자기위주 인상관리행동을 보인 지원자($M=2.20$, $SD=.89$)보다 유의하게 높다고 반응했으며($t(1, 165)=15.80$, $p<.001$), 문항4에 대해서도 유사한 결과가 유의하게 나타났다($M=4.32$ vs. 2.47 , $SD=.76$ vs. 1.16 ; $t(1, 165)=12.19$, $p<.001$).

2. 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 지원자 평가

참가자들의 조절초점성향 점수에 따라 향상초점집단과 예방초점집단으로 구분하기 위해 향상초점 8개 문항에 대한 반응의 총점으로부터 예방초점 8개 문항에 대한 반응의 총점을 감산하였다. 이 감산한 점수가 중앙치를 기준으로 높은 조건은 향상초점 집단으로, 낮은 조건은 예방초점집단으로 구분하였다. 이때, 정확히 중앙치에 해당되었던 12명은 집단 구성에서 제외되었다. 이에 따라 분석에 사용된 참가자는 총 155명이었다.

제안된 가설을 검증하기 위해 각 종속 변인에 대해 2(인상관리행동: 자기위주/타인위주) × 2(조절초점성향: 향상초점/예방초점) 이원변량분석을 실시하였다. 가설별로 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 채용의도(“나는 이 지원자를 선발할 것이다.”) 종속 변인에 대해 이원변량분석이 실시되었고, 각 조건별 평균과 표준편차를 표2에, 이원변량분석결과를 표3과 그림2에 제시하였다. 표3과 그림2에서 볼 수 있듯이 두 독립 변인의 주효과는 유의하지 않았지만, 두 변인의 상호작용효과가 유의하여($F(1, 151)=4.95$, $p<.05$) 이 효과에 대

한 단순주효과 분석을 실시하고, 이를 표4에 제시하였다. 표4에서 볼 수 있듯이 항상 초점을 가진 평가자들은 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자에 대한 채용의도에서 유의미한 차이를 보이지 않아 가설1이 지지 되지 못하는 결과를 보여주었다. 그러나 예방초점을 가진 평가자들은 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자를 채용하려는 의도가 유의하게 높아(F(1, 151)=5.41, p<.05) 가설2가 지지 되었다.

<표 2> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 채용의도의 평균(M)과 표준편차(SD)

		인상관리행동				전체	
		자기위주		타인위주		M (SD) N	
		M (SD)	N	M (SD)	N		
조절 초점 성향	항상	3.14 (.86)	37	2.98 (.90)	42	3.05 (.88)	79
	예방	2.72 (.99)	40	3.17 (.51)	36	2.93 (.82)	76
	전체	2.92 (.94)	77	3.06 (.74)	78	2.99 (.85)	155

<표 3> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 채용의도의 이원변량분석

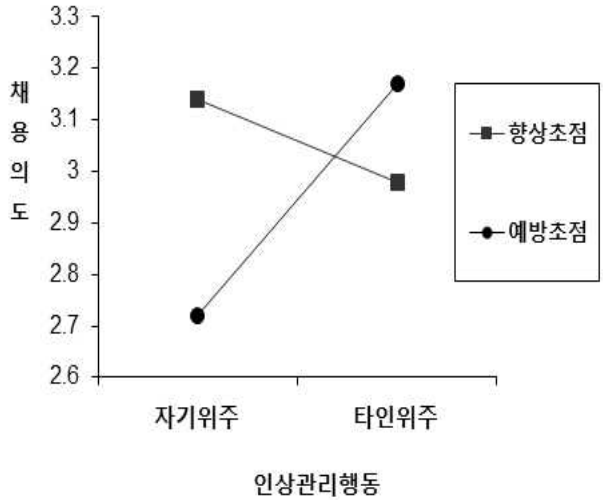
변량원	자유도	자승합	평균 자승합	F	p
인상관리행동(a)	1	.77	.77	1.10	.30
조절초점성향(b)	1	.47	.47	.66	.42
a×b	1	3.48	3.48	4.95*	.03
오차	151	106.28	.70		
전체	155	1500.00			

* p < .05

<표 4> 인상관리행동과 조절초점성향의 상호작용효과에 대한 단순주효과 분석(DV = 채용의도)

변량원	자유도	자승합	평균 자승합	F	p
인상관리행동 at 항상초점	1	.46	.46	.65	.42
인상관리행동 at 예방초점	1	3.80	3.80	5.41*	.02
조절초점성향 at 자기위주	1	3.32	3.32	4.72*	.03
조절초점성향 at 타인위주	1	.63	.63	.89	.35

* p < .05



[그림 2] 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 채용의도의 상호작용효과

둘째, 직무수행능력에 대한 가설3을 검증하기 위해 직무수행능력에 대한 지각을 측정된 4개 문항에 대한 반응의 총점을 이원변량분석 하였다. 각 조건별 평균과 표준편차를 표5에, 이원변량분석 결과를 표6과 그림3에 제시하였다. 표6과 그림3에서 볼 수 있듯이 인상관리행동의 주효과가 유의하였고($F(1, 151)=4.56, p<.05$), 조절초점성향의 주효과도 유의성에 근접하였다($F(1, 151)=2.80, p=.10$). 즉, 평가자는 지원자의 인상관리행동이 타인위주일 때보다 자기위주일 때 직무를 더 잘 수행할 것이라고 반응하였다. 또한, 항상초점을 가진 평가자는 예방초점을 가진 평가자보다 지원자가 직무를 더 잘 수행할 것이라고 반응하였다. 두 변인 간의 상호작용효과가 유의성에 근접하여($F(1, 151)=3.69, p=.06$) 이에 대한 단순주효과 분석을 표7에 제시하였다. 항상초점을 가진 평가자는 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 직무수행능력을 높게 평가하는 것으로 나타나 가설3이 지지되었다.

<표 5> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 직무수행의 평균(M)과 표준편차(SD)

		인상관리행동				전체	
		자기위주		타인위주			
		M (SD)	N	M (SD)	N	M (SD)	N
조절 초점 성향	향상	14.14 (2.50)	37	12.57 (2.25)	42	13.30 (2.48)	79
	예방	12.75 (2.84)	40	12.67 (1.84)	36	12.71 (2.41)	76
	전체	13.42 (2.76)	77	12.62 (2.06)	78	13.01 (2.46)	155

<표 6> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 직무수행의 이원변량분석

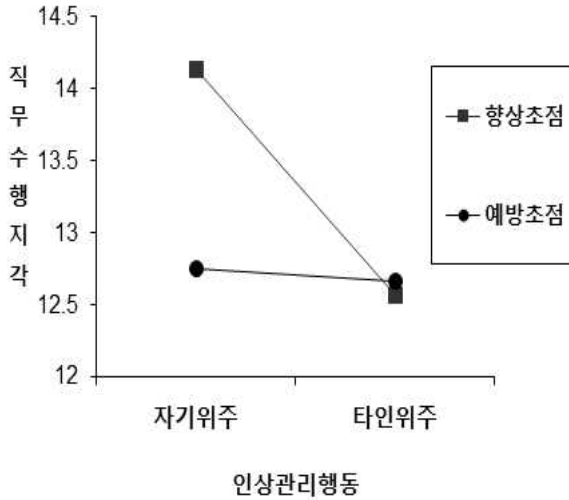
변량원	자유도	자승합	평균 자승합	F	p
인상관리행동(a)	1	26.18	26.18	4.56*	.03
조절초점성향(b)	1	16.06	16.06	2.80	.10
a×b	1	21.15	21.15	3.69†	.06
오차	151	866.11	5.74		
전체	155	27175.00			

* p < .05

<표 7> 인상관리행동과 조절초점성향의 상호작용효과에 대한 단순주효과 분석(DV = 직무수행)

변량원	자유도	자승합	평균 자승합	F	p
인상관리행동 at 향상초점	1	45.76	45.76	7.88*	.01
인상관리행동 at 예방초점	1	.05	.05	.01	.93
조절초점성향 at 자기위주	1	35.21	35.21	6.00*	.02
조절초점성향 at 타인위주	1	.49	.49	.08	.77

* p < .05



[그림 3] 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 직무수행의 상호작용효과

셋째, 대인관계능력에 대한 가설4를 검증하기 위해 대인관계능력에 대한 지각을 측정한 3개 문항에 대한 반응의 총점을 이원변량분석 하였다. 각 조건별 평균과 표준편차를 표8에, 이원변량분석 결과를 표9에 제시하였다. 표9에서 볼 수 있듯이 인상관리행동의 주효과는 유의하였지만($F(1, 151)=21.14, p<.001$), 인상관리행동과 조절초점성향 간의 상호작용효과는 유의하지 않았다. 이는 예방초점성향을 가진 평가자가 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 대인관계능력을 높게 평가할 것이지만, 항상초점성향을 가진 평가자에게서는 이러한 차이가 나타나지 않을 것이라고 예상했던 가설 4의 예측과는 다른 결과이다. 가설 4의 예측을 세분하여 살펴보기 위해, 조절초점성향 각각의 조건에서 인상관리행동 간의 차이가 있었는지를 독립적으로 분석했을 때, 항상초점성향($F(1, 152)=9.65, p<.01$)과 예방초점성향($F(1, 152)=11.93, p<.01$)의 평가자 모두에서 자기위주의 인상관리행동을 보이는 지원자보다 타인 위주의 인상관리행동을 보이는 지원자의 대인관계능력을 유의미하게 더 높게 평가했다는 결과를 보여 주었다. 이에 따라 가설 4는 부분 지지되었다고 볼 수 있다.

<표 8> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 대인관계능력의 평균(M)과 표준편차(SD)

		인상관리행동				전체	
		자기위주		타인위주		M (SD) N	
		M (SD)	N	M (SD)	N		
조절 초점 성향	향상	9.59 (2.52)	37	11.21 (2.06)	42	10.46 (2.41)	79
	예방	9.30 (2.81)	40	11.14 (1.81)	36	10.17 (2.55)	76
	전체	9.44 (2.66)	77	11.18 (1.93)	78	10.32 (2.48)	155

<표 9> 인상관리행동과 조절초점성향에 따른 대인관계능력의 이원변량분석

변량원	자유도	자승합	평균 자승합	F	p
인상관리행동(a)	1	115.45	115.45	21.14***	.00
조절초점성향(b)	1	1.32	1.32	.24	.62
a×b	1	.46	.46	.09	.77
오차	151	866.11	5.74		
전체	155	27175.00			

*** p < .001

2. 직무수행능력 지각과 대인관계능력 지각이 채용의도에 미치는 영향

서론에서 가설화하지는 않았지만, 직무수행능력과 대인관계능력은 채용의도에 영향을 줄 수 있을 것으로 판단되어 이에 대한 분석을 실시하였다. 먼저, 세 변수들 간의 상관을 살펴보면, 직무수행능력 지각은 채용의도와 .43** (p<.01), 대인관계능력 지각은 채용의도와 .45** (p<.01), 그리고 직무수행능력 지각과 대인관계능력 지각 간에는 .08(p=.34, ns)의 상관이 나타났다.

직무수행능력 지각과 대인관계능력 지각 변인들이 채용의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시했고, 결과를 표10에 제시하였다. 위의 상관분석 결과와 표10에서 볼 수 있듯이, 직무수행능력 지각과 대인관계능력 지각은 두 변수 간 상관이 0에 가까울 정도로 서로 독립적인 변수이면서 각각 채용의도에 유의미한 영향을 주고 있다는 것을 보여준다.

<표 10> 직무수행능력과 대인관계능력에 따른 채용의도의 다중회귀분석

변량원	자유도	b	β	s.e	t	p
절편	1	-.29				
대인관계능력 지각	1	.15	.42	.02	6.48***	.000
직무수행능력 지각	1	.14	.40	.02	6.11***	.000

*** p < .001

IV. 논의

본 연구는 면접 상황에서 지원자가 자신의 이미지를 긍정적으로 인식되도록 하기 위해 사용하는 인상관리행동이 평가자의 조절초점성향에 따라 어떻게 판단되는지 알아보고자 한 실험 연구였다. 평가자가 가진 조절초점성향(향상 vs. 예방)에 따라 지원자의 자기위주나 타인위주의 인상관리행동이 채용의도에는 어떠한 영향이 있는지, 그리고 직무수행능력과 대인관계능력 지각에 어떠한 영향을 주는지를 검증하였다. 실험을 통해 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 채용의도에 대한 인상관리행동과 조절초점성향 간의 상호작용이 유의하게 나타났다. 이에 대한 단순주효과 분석을 실시한 결과, 향상초점을 가진 평가자들은 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자와 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자에 대한 채용의도에서 유의미한 차이를 보이지 않아 가설 1이 지지되지 못했다. 그러나 예방초점을 가진 평가자들은 자기위주 인상관리행동을 보이는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 보이는 지원자를 채용하려는 의도가 유의하게 높은 결과가 나타나 가설 2가 지지되었다. 이 결과는 물론 예방초점을 가진 평가자들이 손실이나 비손실에 관심을 많이 두기 때문에 타인위주의 인상관리행동을 하는 지원자가 타인을 배려하고 조직의 손실을 가져오지 않을 원만한 성격의 지원자라고 판단하여 이들을 더 높게 평가한 결과라고 생각해 볼 수 있겠지만, 채용의도의 전체 평균이 2.99이고 자기위주의 인상관리행동에 대한 예방초점성향의 평가자가 다른 세 조건에 비해 상대적으로 낮은 2.72의 평균을 보였다는 점에서 자기위주의 인상관리행동에 대한 예방초점성향 평가자의 비선호로부터 기인한 결과라고 추론해 볼 수 있겠다.

둘째, 지원자의 직무수행능력 지각에 대한 인상관리행동의 주효과가 유의하였고, 조절초점성향의 주효과도 유의성에 근접하였다. 즉, 평가자는 지원자의 인상관리행동

이 타인위주일 때보다 자기위주일 때 직무를 더 잘 수행할 것이라고 반응하였다. 또한, 향상초점을 가진 평가자는 예방초점을 가진 평가자보다 지원자가 직무를 더 잘 수행할 것이라고 반응하였다. 두 변인 간의 상호작용효과가 유의성에 근접하여 이에 대한 단순주효과 분석을 실시한 결과, 향상초점을 가진 평가자는 타인위주 인상관리 행동을 사용하는 지원자보다 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자의 직무수행 능력을 유의하게 높게 평가했지만 이러한 차이는 예방초점성향을 가진 평가자에게는 나타나지 않아 가설 3이 지지되었다. 이 결과는 자신의 능력이나 장애물 극복 노력 등을 적극적으로 표현하는 지원자의 행동을 획득 추구 동기가 강한 향상초점성향의 평가자가 긍정적으로 평가한 결과가 반영된 것으로 생각해 볼 수 있다.

셋째, 지원자의 대인관계능력 지각에 대한 인상관리행동의 주효과가 유의하여, 평가자의 조절초점성향에 상관없이 타인위주의 인상관리행동이 자기위주의 인상관리행동보다 대인관계능력 지각 측면에서는 이득이 있음을 보여 주었다. 그러나 인상관리 행동과 조절초점성향 간의 상호작용은 유의하지 않아 가설 4의 예측과는 다른 결과를 보여 주었다. 가설 4는 자기 위주의 인상관리행동을 보이는 지원자보다 타인 위주의 인상관리행동을 보이는 지원자의 대인관계능력을 예방초점성향을 가진 평가자만이 더 높게 평가할 것으로 예상했으나, 이러한 경향이 향상초점성향인 평가자에게서도 유의미하게 나타나는 결과를 보여줌으로써 가설 4는 부분 지지되었다. 본 연구에서는 획득 추구 동기가 강하여 목표의 달성에 주로 주의 집중하는 향상초점성향을 가진 평가자가 타인위주의 인상관리행동을 하는 평가자의 대인관계능력을 높게 평가하지 않을 것이라 예측하였으나, 이러한 추론보다는 지원자가 비록 타인위주의 인상관리행동을 하더라도 이러한 인상관리행동이 자기를 돋보이게 하기 위해 주도적으로 무엇을 하려는 것으로 해석되어 향상초점성향인 평가자에게도 긍정적으로 평가될 수 있었을 가능성을 시사해준다.

넷째, 상관분석과 다중회귀분석에서 나타났듯이 직무수행능력 지각과 대인관계능력 지각 간에는 0에 가까운 상관이 나타났고 각 변인들의 회귀계수도 유의하여, 각 변인들이 채용의도에 서로 독립적이면서도 유의미한 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 이는 두 변인 모두가 채용에는 매우 중요한 요인이지만, 각각 독립적으로 판단되고 또 평가된다는 것을 시사해 주고 있다. 즉, 본 연구에서 다루고 있는 상황의 경우에는, 향상초점을 가진 평가자가 지원자의 직무수행능력을 높게 지각하게 되어 높은 채용의도를 가지게 되는 경로와 예방초점을 가진 평가자가 지원자의 대인관계능력을 높게 지각하게 되어 높은 채용의도를 가지게 되는 두 경로가 있다는 것을 시사한다.

이러한 결과를 토대로 볼 때, 본 연구는 면접 상황에서 지원자가 사용하는 인상관리행동이 평가자의 조절초점성향에 따라 다르게 평가될 수 있음을 시사한다. 즉, 면접 현장에서 지원자가 자신을 호의적으로 평가받기 위해 사용하는 인상관리행동이 반드시 긍정적으로 작용하지는 않을 수 있다는 점을 보여준다. 예방초점성향을 가진 평가자는 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자보다 타인위주 인상관리행동을 사용하는 지원자를 선발할 가능성이 더 높을 것이라는 결과를 통해 평가자의 조절초점성향에 따라 사용하는 인상관리행동 유형을 달리해야 한다는 점이 시사된다. 하지만 매우 짧은 시간동안 실시되는 전통적인 면접의 경우 지원자가 평가자의 조절초점성향을 알아내는 것은 쉽지 않을 수 있다. 그러나 심층 면접이나 합숙 면접 등의 경우 지원자가 평가자와의 상호작용을 통해 평가자의 조절초점성향을 일부 알게 된다. 면접 지원자 자신이 사용할 인상관리행동의 효과성을 고려해 볼 수 있어 면접에서 긍정적인 결과를 얻을 수 있는 가능성이 높아진다고 볼 수 있다. 또한, 대인관계능력에 대한 인상관리행동의 강한 주효과 즉, 지원자가 자기위주로 인상 관리할 때보다 타인위주로 인상 관리하는 행동을 보일 때 평가자가 지원자의 대인관계능력을 높게 평가하였다는 결과를 통해, 대인관계능력을 부각시키고 싶다면 타인위주 인상관리행동을 하는 것이 유리하다는 점도 시사된다.

이렇듯, 평가자의 조절초점성향에 따라 적절한 인상관리행동을 사용한다면 면접 시에 긍정적인 결과를 가지게 될 수 있다는 본 연구의 시사점은 실제 면접 상황에서 유용하게 쓰일 수 있다는 실용적인 의의를 지닌다.

끝으로 본 연구가 갖는 제한점과 이를 바탕으로 생각해 볼 수 있는 미래의 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 평가자의 조절초점성향은 조작이 가능한 변인이 아니기 때문에 실제 면접 현장에서는 평가자의 조절초점성향을 통제하거나 관리하기는 불가능할 수 있어 본 연구의 결과가 활용되는데 제한점을 가질 수 있다. 미래의 연구에서는 평가자의 조절초점을 상황적으로 유도 또는 조작했을 때 평가자가 지원자의 어떤 인상관리행동을 더 긍정적으로 평가하는지를 알아보는 것도 추후 연구과제라고 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구에서는 면대면 면접상황을 참가자들에게 직접 제시해 주기 보다는 가상의 시나리오를 제공하여 실험참가자가 평가자의 역할을 수행하게 하는 절차를 사용했다. 물론, 면대면 면접 실험에서는 실험참가자이면서 평가자의 역할을 하는 사람의 행동을 연구자가 통제할 수 없다는 점과 훈련된 지원자(즉, 실험협조자)의 표준화된 연기일지라도 비언어적 메시지가 다르게 전달될 수 있다는 단점을 보완하기 위해

시나리오 실험을 선택했으나, 결과의 일반화 측면에서는 제한을 받을 수 있다. 추후의 연구에서는 앞서 언급한 면대면 면접 실험의 단점을 보완하면서도 일반화 가능성을 높일 수 있는 방법을 마련해야 할 것으로 보인다.

셋째, 본 연구의 참가자는 면접관의 역할을 맡은 대학생들이었다. 조절초점성향의 효과가 연령, 경험 등에 의해 달라진다는 실증적인 증거는 가용하지 않기 때문에, 대학생을 평가자로 한 연구의 결과가 실제 면접에 대한 경험이 있는 현직자를 대상으로 한 연구의 결과와 크게 다르지는 않을 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고, 본 연구의 일반화가능성을 더 높이기 위해서는 미래에 실제 채용 면접 상황에서 이루어지는 지원자의 인상관리행동의 관찰 및 기록, 그리고 이 인상관리행동에 대한 평가자의 실제 평가 자료의 대조 및 비교를 통해 연구가 진행된다면, 연구 결과의 일반화가능성이 상승할 수 있고 더 강력한 실증적 지지를 얻을 수 있을 것이라 판단된다.

마지막으로, 행동의 결과와 관련하여 손실과 비손실보다는 획득과 비획득에 관심을 두는 경향이 있는 향상초점성향을 가진 사람은 어떤 일을 할 때 주도적으로 무언가를 하고자 하는 이미지를 주게 되는 자기위주 인상관리행동을 사용하는 지원자를 선발할 가능성이 높을 것으로 예상하였으나 가설 1은 지지되지 못하였다. 이러한 결과가 나온 것에 대한 대안적인 설명의 하나로, 전반적으로 한국 사람들이 자기위주의 인상관리 자체를 긍정적으로 평가하지 않는 겸양편향(modesty bias)이 존재하여 비록 향상초점을 가지고 있는 사람이라 하더라도 자기위주로 인상 관리하는 지원자에 대한 평가를 더 높게 하지 못했고 이에 따라 가설1이 지지되지 못했을 수 있다. 이 가능성에 대한 평가는 추후 연구에서 해결해야 할 연구문제가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강혜자 2009. “자기차이와 조절초점.” 《사회과학연구》 33(2): 169-187.
- 고성현 2010. “성향조절초점과 광고메시지유형의 적합성이 뷰티산업브랜드의 확장제품평가에 미치는 영향.” 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽지훈·간형식 2013. “조절초점 이론의 고찰 및 새로운 연구 방향.” 《글로벌경영연구》 25(1): 1-15.
- 남현주 2012. “노인요양시설에 근무하는 요양보호사의 직무수행능력 인식정도 및 교육요구도” 한국교통대학교 대학원 석사학위논문.
- 박소현·유태용 2014. “면접에서 지원자의 인상관리 전략이 성격 평정에 미치는 영향.” 《한

- 국심리학회지: 산업 및 조직》 27(1): 17-164.
- 임솔아 2016. “면접자의 인상관리전략이 개인-직무, 개인-조직 적합도 평가에 미치는 효과: 면접관 성격의 상호작용 효과.” 한림대학교 대학원 석사학위논문.
- 정지영 1998. “선발면접 상황에서 지원자의 인상관리 전략에 관한 연구.” 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 정지은 2009. “성향 및 상황 조절초점과 제품 유형이 소비자 정보탐색과 결정규칙에 미치는 영향.” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 천석준 2008. “신경증, 불안, 자기효능감 및 진로탐색행동 간의 경로모형 검증: 조절초점 이론의 관점으로.” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 최설희 2012. “S기업 구성원의 긍정심리자본과 유머감각이 대인관계능력에 미치는 영향.” 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- Aaker, Jennifer. L., and Angela Y. Lee. 2001. “‘I’ Seek Pleasures and ‘We’ Avoid Pains: The Role of Self-Regulatory Goals in information Processing and Persuasion.” *Journal of Consumer Research* 28: 33-49.
- Camacho, Christopher. J., E. Tory Higgins, and Lindsay Luger. 2003. “Moral value Transfer from Regulatory Fit. What Feels Right is Right and What Feels Wrong is Wrong.” *Journal of Personality and Social Psychology* 84: 498-510.
- Chen, Yei Yi., and Wenchang W. Fang. 2008. “The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship.” *Journal of Business Ethics* 79: 263-272.
- Crowe, Ellen., and E. Tory Higgins. 1997. “Regulatory focus and strategic inclinations : Promotion and prevention in decision-making.” *Organization Behavior and Human Decision Processes* 69: 117-132.
- Foerster, Jens., and Lioba L. Werth. 2007. “How regulatory focus influences consumer behavior.” *European Journal of Social Psychology* 37: 33-51.
- Gardner, Howard., Mindy L. Kornhaber, & Warren K. Wake. 1996. “Intelligence: Multiple perspectives.” Harcourt Brace College Publisher.
- Gilmore, David. C., and Gerald R. Ferris. 1989. “The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments.” *Journal of Management* 15(4): 557-564.
- Gordon, Randall A., Richard M. Rozelle, & James C. Baxter. 1988. “The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 41(1): 20-33.
- Higgins, E. Tory. 1997. “Beyond Pleasure and pain.” *America Psychologist* 52(12):

1280-1300.

- _____. 1998. "Promotion and prevention: Regulatory Focus as a Motivational principle." *Advance in Experimental Social Psychology* 30: 1-46.
- _____. 2000. "Making a Good Decision: Value From Fit." *America Psychologist* 55(11): 1217-1220.
- Higgins, E. Tory., Ronald S. Friedman, Robert E. Harlow, Lorraine Chen Idson, Ozlem N. Ayduk, & Amy Taylor. 2001. Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology* 31: 3-23.
- Higgins, Chad. A., and Timothy A. Judge. 2004. "The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study" *Journal of Applied Psychology* 89(4): 622-632.
- Erdogan, Irmak. 2011. "Development of a scale to measure impression management in job interview." *Journal of Applied Psychology* 67: 557-580.
- Kacmar, K. Michele., Delery, John. E., and Ferris, Gerald. R. 1992. "Differential Effectiveness of Applicant Impression Management Tactics on Employment Interview Decisions" *Journal of Applied Social Psychology* 22(16): 1250-1272.
- Landy, Frank. J., and James L. Farr. 1980. "Performance rating." *Psychological Bulletin*, 87(8): 72-107.
- Liberman, Nira., Lorraine Chen Idson, Christopher J. Camacho, and E. Tory Higgins. 1999. "Promotion and Prevention Choices Between Stability and Change." *Journal of personality and social psychology* 77(6): 1135-1145.
- McFarland, Lynn A., Gunna Janet Yun, Crystal M. Harold, Luciano Viera Jr., and Lorie, G. Moore. 2005. "An examination of impression management use and effectiveness across assessment center exercises: The role of competency demands." *Personnel Psychology* 58: 949-980.
- Miller, Diane. L. 2001. "Examining teamwork KSAs and team performance." *Small Group Research* 32(6): 745-766.
- Nevo, Baruch., and Berman, Jeffrey. A. 1994. "The Two Step Selection Interview: Combining Standardization with Depth." *Research and Practice in Human Resource Management* 2(1): 89-96.
- Ouschan, Lucette, Jennifer M. Boldero, Yoshihisa Kachima, Ryuutaro Wakimoto, and Emiko S. Kashima. 2007. "Regulatory Focus Strategies Scale: A measure of individual differences in the endorsement of regulatory strategies." *Asian Journal of Social Psychology* 10: 243-257.

- Pham, Michel Tuan, and Tamar Avnet. 2004. "Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion." *Journal of Consumer Research*, 30(4): 503-518.
- Steven, Michael. J. & Campion, Michael. A. 1994. "The knowledge, skill and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management." *Journal of management* 20(2): 503-530.
- Stevens, Cynthia Kay, and Amy L. Kristof. 1995. "Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews." *Journal of Applied Psychology* 80(5): 587-606.
- Sussman, Lyle, Arthur J. Adam, Frank E. Kuzmits, and Louis E. Raho. 2002. "Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles." *Journal of Business Ethics* 40(4): 313-329.
- Ulrich, Lynn., and Don Trumbo. 1965. "The selection interview since 1949." *Psychological Bulletin* 63(2): 100-116

(2019.02.28. 접수; 2019.04.01. 수정; 2019.04.11. 채택)

Effects of interviewee's impression management behavior and interviewer's chronic regulatory focus on evaluation of interviewee

Hye-Bun Lee

Daegu University

Dong-Heon Seok

Daegu University

The purpose of this study was to examine the effects of interviewee's impression management behavior and interviewer's chronic regulatory focus on evaluation of interviewee. The experiment used 2(interviewee's impression management behavior: self-focused / other-focused) × 2(interviewer's chronic regulatory focus: promotion focus / prevention focus) between subject design. To manipulate interviewee's impression management behavior, two different forms of scenario were developed. In the scenario which contains self-focused impression management behavior, the interviewee used 'self-promotion', 'entitlements', and 'overcoming obstacle' to give good impression to interviewer. In the scenario which contains other-focused impression management behavior, the interviewee used 'opinion conformity', 'other enhancements', and 'fit-with-organization' to give good impression to interviewer. These two scenarios were randomly distributed to participants. Interviewer's chronic regulatory focus was measured by Chun(2008)'s Korean scale which was translated from Ouschan et al.(2007)'s scale. Participants responded to total 16 items(i.e., 8 promotion focus items and 8 prevention focus items; 5-point Likert style). To calculate chronic regulatory focus index, sum of promotion focus items was subtracted from sum of prevention focus items. Then participants were categorized into two groups by using median split method for this index. As a result, 155 participants were placed on one of four experimental conditions. For the 'intention to recruit' dependent variable, significant two-way interaction effects were found. The simple main effect analysis of the significant interaction effect of the interviewee's impression management behavior and the interviewer's chronic regulatory focus revealed that promotion-focused interviewers showed higher degree of 'intention to recruit' compared to prevention-focused interviewers only when the interviewee's impression management behaviors were self-focused. Also, for the 'expectation of the interviewee's job performance' dependent variable, marginally significant two-way interaction effects were found. The simple main effect analysis of the significant interaction effect of the two independent variables revealed that promotion-focused interviewers expected higher degree of job performance compared to prevention-focused interviewers only when the interviewee's impression management behaviors were self-focused. The implications and limitations of the study were discussed.

Key words: interview, impression management behavior, chronic regulatory focus

(부록) 인상관리행동 지원자 면접 시나리오

1) 자기위주 인상관리행동 지원자 면접 시나리오

◆ 최종 선발 지원자 평가지 ◆

당신은 ○○기업 인재팀 채용담당자입니다.

○○기업은 신입사원 공개 채용을 진행 중이며, 현재 지원자는 모든 선발 과정을 거치고 최종 선발을 위해 다음 단계만을 남기고 있습니다.

당신은 면접에 직접 참석하지 못했기 때문에 면접 상황에서 실제로 나눈 대화 내용을 읽어보고 선발 여부를 판단해야 합니다. 당신의 평가가 지원자를 선발하는데 중요한 영향을 미치므로 신중하게 평가해주시기 바랍니다.

면접관 : 안녕하세요? 저는 ○○기업 인재개발부 팀장을 맡고 있는 면접관 이지수입니다. 먼저, 우리 기업에 지원해 주셔서 감사드립니다. 김현진 씨는 1차 서류 전형에서 통과하고, 우리 기업에 적합한 인재를 최종 선발하기 위한 면접을 남겨두고 있습니다. 먼저 자기소개부터 부탁드립니다.

지원자 : 안녕하세요? ○○기업에 지원하게 된 김현진입니다. 저는 한강대학교 경영학과를 졸업하여 효율적인 조직의 경영을 위한 다양한 이론을 토대로 기업의 중요한 실제적 문제를 해결할 수 있는 능력을 키워왔습니다. 기획문서작성, 프레젠테이션 능력 등 기본적인 PC활용능력을 갖추고 있으며, 어려서부터 아르바이트 경험이 많고, 인턴 경험을 통한 다양한 업무 경험을 토대로 어떤 업무든지 맡겨 주신다면 잘 해낼 자신이 있습니다. 감사합니다. (자기축진)

면접관 : 우리 기업에 지원하게 된 동기는 무엇입니까?

지원자 : 대학 학부 시절 기업의 기획 전략 및 광고, 홍보 등 다양한 분야에 관심이 많아 찾아보던 중 기업 마케팅 전략 제안 공모전에 참가한 적이 있습니다. 이 때 저는 프레젠테이션 발표 업무를 맡았습니다. 효과적인 프레젠테이션을 위해서는 프로젝트에 대한 전반적인 이해와 꾸준한 연습이 가장 중요하다고 생각했습니다. 프로젝트 활동에 한 번도 빠진 적이 없으며, 개인적인 시간에도 수없이 연습한 결과 최종 프레젠테이

선에서 내용 전달력이 가장 좋았다는 평가를 받아 공모전을 성공적으로 끝마쳤습니다. (권리부여) 이 때 큰 보람을 느꼈고, 이러한 저의 능력을 더 크게 발휘할 수 있는 곳이 ○○기업이라고 판단하여 지원하게 되었습니다. (자기 촉진)

면접관 : 공모전을 하면서 어려웠던 점은 없었나요? 있었다면 이를 어떻게 해결하였는지 말씀해 주세요.

지원자 : 공모전을 준비하던 당시 인턴으로 일을 하면서 공모전을 함께 준비했습니다. 다양한 경험이 저의 능력 개발과 역량 강화에 도움을 줄 수 있을 것이라 생각하고 최대한 많은 경험을 해보려고 노력했습니다. 하지만 시간이 역부족이었습니다. 그래서 저는 효율적인 시간 관리를 위해 저만의 규칙을 정하고 지키도록 노력했습니다. 자투리 시간이 언제, 어느 정도 생기는지 메모해 두고, 그 시간에 할 수 있는 일을 적어 낭비하는 시간이 없도록 하였습니다. 그리고 상황에 맞게 우선순위를 정하고 잠들기 전 내일의 계획을 미리 확인함으로써 효율적인 시간 관리를 통해 인턴 일과 공모전을 모두 성공적으로 해낼 수 있었습니다. (장애물 극복)

면접관 : 만약 본인이 원하는 부서에 배치되지 않고 다른 부서에 배치된다면 어떻게 하시겠습니까?

지원자 : 저는 어려서부터 많은 아르바이트 경험과 다양한 인턴 경험을 통해 기업에서 요구하는 능력을 고루 갖추었다고 생각합니다. 기본적인 경영 전략 및 문제 해결력 등 제가 가진 다양한 역량은 어떤 부서에 배치되더라도 문제없이 일을 해낼 수 있을 것이라 생각합니다. (자기 촉진)

면접관 : 면접 보시느라 수고하셨습니다. 마지막으로 하고 싶은 말이 있습니까?

지원자 : 어떤 일이든지 충분히 해낼 능력과 역량을 제가 가지고 있다고 생각합니다. (자기 촉진) 앞서 말씀드렸듯이 이러한 능력을 발휘하여 대학 시절 공모전에서도 성공적인 결과를 얻기도 했어요. (권리부여) 제게 일을 맡겨 주십시오. 감사합니다.

2) 타인위주 인상관리행동 지원자 면접 시나리오

◆ 최종 선발 지원자 평가지 ◆

당신은 ○○기업 인재팀 채용담당자입니다.

○○기업은 신입사원 공개 채용을 진행 중이며, 현재 지원자는 모든 선발 과정을 거치고 최종 선발을 위해 다음 단계만을 남기고 있습니다.

당신은 면접에 직접 참석하지 못했기 때문에 면접 상황에서 실제로 나눈 대화 내용을 읽어보고 선발 여부를 판단해야 합니다. 당신의 평가가 지원자를 선발하는데 중요한 영향을 미치므로 신중하게 평가해주시기 바랍니다.

면접관 : 안녕하십니까? 저는 ○○기업 인재개발부 팀장을 맡고 있는 면접관 이 지수입니다. 먼저, 우리 기업에 지원해 주셔서 감사드립니다. 김현진 씨는 1차 서류 전형에서 통과하고, 우리 기업에 적합한 인재를 최종 선발하기 위한 면접을 남겨두고 있습니다. 먼저 자기소개부터 부탁드립니다.

지원자 : 안녕하십니까? ○○기업에 지원하게 된 김현진입니다. 저는 한강대학교 경영학과를 졸업하여 효율적인 조직의 경영을 위한 다양한 이론을 토대로 기업의 중요한 실제적 문제를 해결할 수 있는 방법을 배웠습니다. 제가 ○○기업의 인재상을 살펴보았는데, ‘더불어 잘 사는 세상을 꿈꾸는 화합하는 인재’의 모습이 저를 잘 표현하는 것 같았습니다. 이에 ○○기업이 원하는 일꾼이 될 수 있으리라 생각하여 지원하게 되었습니다. 감사합니다. (의견 동조, 조직과의 부합)

면접관 : 우리 기업에 지원하게 된 동기는 무엇입니까?

지원자 : 대학 학부 시절 기업의 기획 전략 및 광고, 홍보 등 다양한 분야에 관심이 많아 찾아보던 중 기업 마케팅 전략 제안 공모전에 참가한 적이 있습니다. 이 때 저는 프레젠테이션 발표 업무를 맡았습니다. 효과적인 프레젠테이션을 위해 다양한 방법을 찾아보던 중 ○○기업에서 진행하는 ‘성공하는 프레젠테이션 가이드’특강을 알게 되었고, 열심히 수강하게 되었습니다. 이 강의를 수강한 덕에 프레젠테이션 내용을 효과적으로 전달하는 방법을 알게 되었고, 최종 프레젠테이션을 성공적으로 마무리하게 되었습니다. (타인 강화) 대학생들에게 이러한 좋은 기회를 제공해 주는 ○○기업의 정신은 평소 남을 돕기 좋아하는 저와 잘 부합

될 것이라 생각하여 지원하게 되었습니다. (조직과의 부합)

면접관 : 공모전을 하면서 어려웠던 점은 없었나요? 있었다면 이를 어떻게 해결하였는지 말씀해 주세요.

지원자 : 다양한 사람들이 모여서 아이디어 회의를 하다 보니 어려움이 많았습니다. 아이디어가 쉽게 떠오르지 않아 많이 힘들었고, 많은 사람들이 모여 아이디어 회의를 하다 보니 의견 수렴에 어려움이 있었습니다. 저는 ‘더불어 잘 사는 세상을 꿈꾸는 화합하는 인재’라는 ○○기업의 인재상을 떠올리면서 팀원들의 화합을 이끌어내 팀워크를 복돋우고 사기를 끌어올려 문제를 해결하려 노력했습니다. 그 결과 공모전을 성공적으로 끝마칠 수 있었습니다. 어려운 상황에서 ○○기업의 인재상이 떠올랐고, 이것이 저에게 큰 도움을 준 것으로 보아 이런 기업이면 저의 미래에 행복을 줄 수 있을 것이라 생각했습니다. (조직과의 부합)

면접관 : 만약 본인이 원하는 부서에 배치되지 않고 다른 부서에 배치된다면 어떻게 하시겠습니까?

지원자 : ○○기업은 인재를 알아볼 수 있는 통찰력이 있다고 생각합니다. ○○기업은 직원들의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 만드는 능력을 가졌고, 지금까지 인력을 배치하는데 매우 성공적이었다고 생각합니다. 저를 다른 부서에 배치한다는 것은 저의 가능성과 잠재력을 심사숙고하여 판단한 것으로 생각하고 성실히 임하겠습니다. (타인 강화)

면접관 : 면접 보시느라 수고하셨습니다. 마지막으로 하고 싶은 말이 있습니까?

지원자 : 저는 ○○기업이 원하는 인재상과 가까운 자질을 많이 가지고 있다고 생각합니다. 이렇듯, 저와 잘 부합되는 ○○기업에서 일하고 생활하게 된다면 저는 정말 행복할 것 같습니다. 제게 일을 맡겨 주십시오. 감사합니다. (조직과의 부합)