

채용시장의 뉴노멀, 비대면 면접에서 투명성과 경고메시지의 활용: 지원자 반응 및 응답왜곡에 미치는 영향*

김재철 정다정 강민균 정지우 허창구[†]

대구가톨릭대학교 심리학과

본 연구는 최근 확대되고 있는 비대면 면접상황에서 투명성(면접질문 공개)과 경고메시지가 지원자 반응 및 응답왜곡에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 참가자들(N=82)은 투명성 제공유무와 경고메시지 제공유무의 네 조건에 무선 할당되어 비실시간 방식의 비대면 면접에 참여하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 투명성을 제공한 집단의 참가자들은 면접 과정에서 정보인식, 수행기회, 절차공정성을 보다 높게 지각하였다. 뿐만 아니라 투명성은 절차공정성 인식을 통해 조직매력에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 투명성 제공이 응답왜곡을 증가시키지 않는 것으로 나타났으며, 광범위한 왜곡을 유의하게 감소시켰다. 셋째, 경고메시지는 전반적인 응답왜곡 수준을 낮추는 것으로 나타났으며, 구체적으로 가벼운 왜곡과 이미지 보호의 사용을 감소시켰다. 넷째, 경고메시지는 수행불안을 증가시키는 것으로 나타났으나, 실제 수행기회 인식과 절차공정성 인식에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 본 연구는 비대면 면접에서 지원자 반응과 행동에 관한 실증 연구를 진행하였다는 점에서 의의가 있으며, 투명성과 경고메시지의 활용가능성을 제안함으로써 비대면 면접을 구성하는 기초 자료로 활용될 수 있을 것으로 기대한다. 논의에서 연구의 제한점과 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 비대면 면접, 투명성, 경고메시지, 지원자 반응, 응답왜곡

* 본 연구는 2022년도 대구가톨릭대학교 교비지원에 의해 수행됨.

† 교신저자 : 허창구, 대구가톨릭대학교 심리학과 부교수, 경상북도 경산시 하양읍 하양로 13-13 사회과학대 506호, E-mail: ckhur@cu.ac.kr

서론

최근 가장 주목할 만한 채용트렌드의 변화는 비대면 채용 전형의 확대이다. 코로나19의 영향으로 비대면 채용이 급격하게 확산되면서 온라인 플랫폼을 통한 면접을 활용하는 기업이 더욱 증가하고 있다(HRinsight, 2021). 화상 면접이나 AI역량검사와 같은 비대면 면접은 채용 과정에서의 시간과 비용을 절감시키며(Blacksmith et al., 2016; Lukacik et al., 2022), 면접의 효율성을 높일 수 있는 이점으로 인해 위드(With) 코로나 시대에 더욱 주목받을 것으로 보인다.

비대면 면접의 도입에 대한 관심과 필요성이 증가하고 있는 것은 사실이지만, 다른 한편으로 많은 지원자들이 비대면 면접 준비에 부담을 느낄 뿐 아니라, 채용방식의 변화에 적응하는 데 어려움을 겪고 있다(매일경제, 2021). 또한 지원자들은 의사소통 불편이나 평가기준 파악의 어려움 등을 이유로 비대면 면접을 부정적으로 평가하는 경향이 있다(사람인, 2020). 실제로 지원자들은 온라인을 기반으로 한 비대면 면접에서 면접관과의 상호작용 및 자신의 수행기회를 낮게 지각하는데(Lukacik et al., 2022), 이는 채용과정에 대한 공정성 지각과 면접 결과의 수용도 및 조직 매력에 부정적인 영향을 미친다(Basch et al., 2020; Blacksmith et al., 2016; Langer et al., 2017; 2020). 따라서 비대면 면접의 구성과 운영형태를 결정함에 있어 면접 지원자 반응은 반드시 함께 고려되어야 할 부분이라 할 수 있다.

면접에 참여하는 지원자의 반응에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구들은 질문의 유형, 직무 관련성, 구조화 정도, 면접 소요 시

간 등 면접자체의 구성요소(Campion et al., 1997; Day & Carroll, 2003)를 주로 다루고 있다. 한편, 면접 과정에 대한 설명이나 정보제공의 한 측면으로써 '투명성(transparency)' 또한 지원자의 반응에 영향을 미친다는 연구가 보고되었다(송영일, 2013; Day & Carroll, 2003; Truxillo et al., 2002). 투명성이란 면접 전 지원자들에게 평가될 역량에 대한 정보를 제공하는 정도를 의미한다(Klehe et al., 2008). 투명한 조건에서 지원자들은 면접을 준비하고 자신을 호의적으로 표현할 기회를 가지게 되며, 그로 인해 투명성은 면접 절차에 대한 공정성 인식과 조직매력 및 취업 의도를 높임으로써(Day & Carroll, 2003; Silva, 2016) 지원자의 반응에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 구성요소로 제안되고 있다(Day & Carroll, 2003; Levashina et al., 2014).

그러나 투명성은 지원자들에게 응답을 왜곡할 수 있는 능력과 기회를 제공할 수 있다는 잠재적인 문제를 안고 있다(Klehe et al., 2008; Kleinmann et al., 1996; Kolk et al., 2003; Silva, 2016). 선발 장면에서 지원자는 면접관에게 자신을 이상적인 후보로 제시하고자 하는 동기가 높기 때문에(Bourdage et al., 2018) 사전에 측정역량에 대한 정보(즉, 투명성)를 제공하는 것은 왜곡 행동을 증가시킬 수 있다. 면접에서 응답왜곡이 빈번하게 발생한다는 측면에서 이를 감소시키기 위한 방안이 요구되며(Melchers et al., 2020), 특히 투명하게 정보를 제공할 때 응답왜곡 감소방안의 필요성은 더욱 강조된다고 할 수 있다.

선행연구에 따르면, 성격검사에서 응답왜곡을 금지하는 경고가 왜곡에 대한 개인의 동기를 감소시킬 수 있으며(Dwight & Donovan, 2003; McFarland, 2003), 온라인 검사에서도 경

고메시지가 왜곡 행동을 감소시키는 것으로 나타났다(지여운, 2014; Fan et al., 2012). 비록 면접장면에서 경고메시지의 효과를 확인한 연구는 찾기 어렵지만, Law 등(2016)의 연구에서는 응답의 진실성을 식별할 수 있다는 경고가 면접상황에서 지원자의 왜곡 행동을 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 비대면 면접에서도 Law 등(2016)의 연구와 같이 경고가 응답왜곡을 줄이는 효과를 보여줄 수 있는지 확인해 볼 필요가 있다.

더불어 경고메시지의 사용에 대해서는 경고메시지가 면접 참가자로 하여금 자신의 능력이 의심받거나 제한받고 있다고 느끼게 하거나(Ryan & Ployhart, 2000), 수행불안을 높이는 등의 부정적인 반응을 야기할 수 있다는 견해(Converse et al., 2008)가 있다. 반면 경고메시지는 면접 절차가 공정하게 운영되기 위한 장치가 마련되어 있다는 신호의 기능을 함으로써 절차공정성 인식을 높여 긍정적인 반응으로 이어질 수 있다는 상반된 견해(지여운, 2014; Law et al., 2016)가 함께 존재한다. 따라서 경고의 잠재적인 영향을 명확히 하기 위해서는 보다 많은 연구가 요구되는 상황이다(Melchers et al., 2020).

요약하자면, 많은 기업들은 채용 과정에서 적합한 지원자를 선발하는 것만큼 '논란 없는 면접'을 만드는 것을 중요한 가치로 둔다. 특히 면접방식이 대면에서 비대면으로 전환되고 있는 시점에서 지원자의 반응과 행동에 관심을 갖는 것은 더욱 중요하다고 할 수 있다. 비대면 면접에 대한 지원자의 부정적 반응을 개선하기 위해 투명성을 제공할 수 있으나 투명성은 응답왜곡의 기회를 제공한다는 우려가 있다. 응답왜곡에 대해서는 경고메시지를 활용하는 방안이 있지만 면접장면에서 경고메시

지 사용에 대한 긍정적 및 부정적인 견해가 공존한다. 따라서 본 연구는 비대면 면접에서 투명성이 지원자의 인상관리 행동과 면접 절차(절차적 규칙, 절차공정성) 및 조직에 대한 인식(조직매력)에 미치는 영향을 살펴보고, 또한 경고메시지가 지원자의 응답왜곡과 다른 반응(수행기회, 절차공정성, 수행불안)에 미치는 영향을 확인함으로써 비대면 면접환경에서 투명성과 경고메시지의 활용가능성을 확인하고자 한다. 이를 통해 채용 과정에서 비대면 면접 시스템을 설계하고 활용하는 효과적인 방법에 대한 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

이론적 배경

비대면 면접

비대면 면접이란 면접관과 지원자가 실제로 대면하지 않고 면접을 보는 방식이며, 의사소통의 방향성에 따라 두 가지 유형으로 구분된다. 먼저, 실시간 비대면 면접은 줌(zoom)이나 스카이프(skype)와 같은 온라인 기반 플랫폼을 통해 면접관과 양방향으로 의사소통하는 방식이다. 반면 비실시간 비대면 면접(또는 사전 녹화 면접)은 면접관과 지원자가 실시간으로 의사소통하지 않는 면접방식이다. 구체적으로, 상호작용할 면접관이 없는 상태에서 지원자는 온라인상에 제시되는 질문에 대한 응답을 기록(녹화)하고, 이후에 면접관들은 기록된 응답을 평가한다(Lukacik et al., 2022; Silva, 2016).

비실시간 방식의 비대면 면접은 실시간 방식의 면접에 비해 몇 가지 측면에서 장점을 지니고 있다. 첫째, 지원자들에게 동일한 질문

을 동일한 순서로 제시할 수 있고, 답변의 준비 및 응답 시간의 통제가 용이하며, 면접 후 지원자의 질문을 방지하는 등 면접의 구성요소를 표준화하여 보다 구조화된 면접을 가능하게 한다(Campion et al., 1997). 둘째, 면접관의 특성이 지원자에게 미치는 영향을 통제할 수 있다. 선행연구에 따르면, 면접관의 특성(예: 유머, 따뜻함, 친근감 등)이 지원자의 반응에 영향을 미치며, 면접관의 반응에 따라 지원자의 행동과 반응이 달라질 수 있다(Carless & Imber, 2007; Farago et al., 2013). 따라서 비실시간 면접방식을 사용함으로써 면접관으로 인한 연구 결과의 오염을 방지할 수 있다. 셋째, 비실시간 면접은 시공간적인 제약이 적으므로 지원자 풀(pool)을 확대할 수 있고 선발에 필요한 시간과 비용적인 부담을 완화한다(Blacksmith et al., 2016; Lukacik et al., 2022). 또한 기록된 응답은 정보의 손실 없이 평가될 수 있고, 면접관의 편향을 줄일 수 있기 때문에 신뢰성과 타당성을 높이는 데 도움이 되는 효율적인 선발도구로 제안된다(Lukacik et al., 2022).

이러한 장점으로 인해 비실시간 면접의 사용은 증가하고 있으며(Basch et al., 2020; Langer et al., 2017), 국내의 1,000개 이상의 주요 기업들이 이를 활용하고 있는 것으로 보고되고 있지만(마이다스인, <https://www.midashri.com/story/customer>), 비실시간 면접의 구성이나 운영과정에서의 효과성 증진 방안을 경험적으로 확인한 연구는 찾기 어렵다. 이와 더불어 조작 이외의 가외변인 통제가 용이하다는 점을 바탕으로 본 연구는 비실시간 면접을 활용하여 비대면 면접의 운영방식을 효과적으로 구성하는 방안을 파악하고자 한다.

투명성

투명성(transparency)이란 면접에서 평가하고자 하는 역량에 대한 정보를 지원자들에게 제공하는 정도로 정의된다(Klehe et al., 2008). 투명성은 지원자들에게 제공되는 정보의 양과 수준에 따라 비투명한 수준에서 매우 투명한 수준까지의 연속적인 개념으로 간주되며(Klehe et al., 2008), Levashina 등(2014)은 이를 네 단계로 구분하였다. 첫 번째 단계는 지원자들이 평가에 관련된 정보를 얻지 못하는 비투명한 조건이다. 두 번째 단계는 면접에서 평가될 역량에 대한 정보를 제공하는 것이며, 세 번째는 지원자들에게 면접질문 목록을 제공하는 것이다. 마지막으로 네 번째 단계는 질문 목록을 제공하고 각 질문이 측정하고자 하는 역량을 설명하는 매우 투명한 조건이다.

일반적으로 기업은 채용의 기준이 되는 인재상에 대한 정보를 제공하며 이를 통해 기업에서 원하는 인재가 가져야 할 핵심역량이 무엇인지 설명하고 있다. 그러나 이러한 내용들은 전반적인 직무분야와 직급을 포괄하고 있으며 다소 추상적인 형태이다. 다시 말해, 기업에서 제공하는 인재상과 핵심역량은 지원자가 면접에서 받게 될 질문과 직접적으로 연계되어 있다고 보기 어렵다. 인재상에 대한 정보제공은 실제 면접에서 평가될 역량과 정의를 제공하는 수준(즉, 2단계)만큼 투명한 조건이라 보기 어렵고, 지원자들은 매우 비투명한 수준에서 면접을 준비하고 있는 실정이다. 이처럼 대부분의 면접은 비투명한 방식으로 진행되므로 지원자들은 질문의 의도를 파악하고 답변하는 데 어려움을 겪는다(Klehe et al., 2008). 따라서 지원자들이 실제로 관련된 경험이나 능력을 가지고 있음에도 이를 충분히 발

휘하지 못할 수 있다(Kolk et al., 2003). 이와 대조적으로 투명한 면접은 질문의 의도와 목적을 파악하는 데 있어 모호함을 가지지 않아 지원자들은 면접에서 평가되는 역량을 명확하게 인식하여 질문에 적합한 답변을 할 수 있다(Klehe et al., 2008). 결과적으로 투명성은 지원자들이 질문의 의도를 잘못 해석하여 나타날 수 있는 오류를 줄여줌으로써 면접의 타당성을 높이는 데 도움이 된다(Klehe et al., 2008; Kleinmann et al., 1996).

투명성은 주로 평가도구의 신뢰도와 타당도의 관점에서 연구가 이루어져 왔으나, 최근에는 선발 과정에서 지원자 반응에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 제안된다(Klehe et al., 2008). 특히 평가될 역량을 파악하고 답변을 준비할 수 있는 정보를 제공한다는 측면에서 면접 절차에 대한 공정성 인식에 유익할 수 있지만(Day & Carroll, 2003; Kolk et al., 2003), 면접 장면에서 이를 확인한 연구는 많지 않다. 뿐만 아니라 최근 비대면 면접이 확산됨에 따라 이에 대한 지원자들의 부정적 반응이 우려되는 상황에서 지원자 반응을 개선하기 위한 방법으로써 투명성의 잠재적 영향을 파악하는 연구가 더욱 요구된다고 판단된다.

투명성과 절차공정성

선발 면접에서 지원자 반응이 중요하게 다루어져야 하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 면접 자체에 대한 만족도와 결과 수용에 영향을 미치며, 구직 제의에 대한 수락 가능성과 관련이 있다(김형식, 황규대, 2002; Bauer et al., 2001; Cropanzano & Wright, 2003). 둘째, 조직의 이미지와 가치, 매력에 대한 지각과 더불어 타인에 대한 조직추천의도에 영향을 주어

유능한 지원자 모집에 영향을 미칠 수 있다(Ababneh et al., 2014; Hausknecht et al., 2004). 셋째, 선발과정에서 형성된 조직에 대한 태도는 입사 이후의 태도와 행동에도 지속적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 특히, 면접에서의 공정성 지각은 개인-조직 적합성과 관련되어 선발면접이 조직사회화의 한 과정으로 기능할 수 있다(박세웅, 이선희, 2021; Anderson, 2001). 넷째, 법적 민원 및 소송제기와 관련이 있다. 면접이 타당하고 공정하다고 인식하는 지원자는 소송을 제기할 가능성이 낮은 것으로 보인다(Ababneh et al., 2014; Bauer et al., 2001). 정리하자면, 지원자 반응은 면접 자체에 대한 인식뿐만 아니라 면접 이후의 다양한 태도와 행동에 중요한 영향을 미침으로써 면접의 유용성과 밀접하게 관련된다(Ryan & Ployhart, 2000; Hausknecht et al., 2004).

선발 장면에서 지원자 반응을 설명하는 대표적인 이론인 Gilliland(1993)의 모델에 따르면 지원자 반응의 핵심은 면접 절차가 공정했는지에 대한 인식이다. 지원자들은 선발 절차에 대한 판단기준 소위 '절차적 규칙(procedural justice rules)'의 만족 수준으로 절차공정성을 인식하는데, 투명성은 면접 준비에 필요한 사전 정보를 제공함으로써 절차적 규칙 중 정보 인식(information known)과 수행기회(chance to perform)에 대한 만족을 높일 수 있다.

구체적으로 투명한 면접은 지원자들에게 면접에서 측정하는 역량이나 질문에 대한 정보를 제공함으로써 조직과 면접관이 지원자와의 개방적이고 솔직한 의사소통을 위한 노력을 하고 있음을 보여줄 수 있다(Silva, 2016). 즉, 질문과 평가차원을 혼동하거나 속이려 하지 않기 때문에 지원자가 면접을 준비하는 과정에서 경험하게 되는 모호함과 불확실성을 감

소시켜 공정성 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Arvey & Sackett, 1993). 관련된 연구에서도 지원자들이 선발 절차와 면접 질문에 대한 정보를 사전에 통보받을 때 면접을 더 공정하게 인식한다는 것을 보여주었다(Day & Carroll, 2003; Truxillo et al., 2002).

또한 투명성이 제공하는 정보는 지원자들에게 면접을 준비할 기회를 제공한다. 정보제공이 효과적으로 작용하기 위해서는 적시성(timeliness)이 중요한 요소로 제안되는데(Gilliland, 2005), 투명성은 면접 직전 제공된다는 점에서 지원자에게 시기적절하게 제공되는 정보라 볼 수 있다. 지원자들은 이를 통해 자신의 지식, 기술, 능력을 면접에서 충분히 발휘할 수행기회에 대한 인식을 높게 지각하며(Silva, 2016; Klehe et al., 2008), 결과적으로 면접 절차가 더 공정하다고 인식할 것이다(Gilliland, 1993). 선행연구에서도 투명성 제공으로 인한 수행기회의 인식이 절차공정성을 높인다는 결과가 보고되었다(송영일, 2013; Day & Carroll, 2003). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 투명성 집단이 비투명성 집단에 비해 절차적 규칙(정보인식, 수행기회)을 높게 인식할 것이다.

가설 2. 투명성 집단이 비투명성 집단에 비해 절차공정성을 높게 인식할 것이다.

투명성과 조직 매력

선발 과정은 조직의 특성을 반영한 것으로 해석되는 경향이 있어, 면접 절차에서 경험하는 사건이 면접 자체에 대한 인식뿐 아니라 조직에 대한 인식에도 영향을 미칠 수 있다

(Hausknecht et al., 2004; Langer et al., 2017; Ryan & Ployhart, 2000). Gilliland(1993)의 이론적 모델에서는 선발 절차에 대한 공정성 인식의 결과로 조직에 대한 매력을 반영하는 측면으로써 입사 (재)지원, 구직 제안의 수용, 조직 추천 의도 등을 높게 지각한다고 제안하였다. 실제로 면접 절차에 대한 공정성 지각은 조직을 더 매력적이라고 평가하게 만들고, 타인에게 입사를 권유하려는 의도나, 실제 취업 의도와 같은 면접 이후의 태도와 행동에 비교적 일관된 정적 관련성을 보인다(박세웅, 이선희, 2021; Mcfarland, 2003; Silva, 2016). 따라서 본 연구는 투명성으로 인한 면접에서의 절차공정성 지각이 조직에 대한 긍정적 반응(일반적 매력, 조직추구의도)으로 확장될 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 투명성은 절차공정성을 매개로 조직매력(일반적 매력, 조직추구의도)에 정적인 영향을 미칠 것이다.

투명성과 응답왜곡

투명성이 제공될 때 우려될 수 있는 부분은 지원자의 응답왜곡이다(Levashina et al, 2014). Levashina와 Campion(2006)의 응답왜곡 가능성 모델에 따르면 면접에서 응답왜곡은 지원자의 능력, 의지, 기회의 세 요인에 의해 예측되는데, 투명성은 지원자의 응답왜곡 능력과 기회에 영향을 미칠 수 있다(Silva, 2016).

투명한 면접은 지원자에게 답변하는데 필요한 정보 예를 들어, 평가역량이나 면접질문 및 의도 등을 제공함으로써 면접에서 원하는 모습이 무엇인지 알려주게 되어 응답왜곡을 발휘할 수 있는 능력을 증가시킬 수 있다

(Levashina & Campion, 2006). 또한 투명성은 면접에서 어떠한 답변과 태도를 보여야 하는지를 인식하게 하고, 질문에 답변하기 전에 바람직한 응답을 만들어낼 수 있는 기회로써 작용하게 된다(Kleinmann et al., 1996). 실제로 측정역량의 투명성은 면접 점수를 향상시키는 것으로 나타났는데(Klehe et al., 2008), 이는 지원자들이 면접 의도에 맞게끔 좋은 답변을 만들어낸 결과로 볼 수 있다.

선발 면접에서의 응답왜곡(faking)은 인상관리(impression management)와 상호보완적으로 사용되기도 한다. 인상관리는 타인에게 자신의 이미지를 긍정적인 방향으로 보이기 위해 사용하는 전략으로서(Levashina & Campion, 2006; 2007) 정직한 인상관리와 기만적 인상관리로 구분된다. 정직한 인상관리가 사실에 근거하여 자신의 특성이나 자질을 설명하는 전략(Bourdage et al., 2018)인데 반해, 기만적 인상관리는 의식적으로 사실을 왜곡하거나 정보를 누락하는 전략(Levashina & Campion, 2006)이기 때문에 응답왜곡에 해당한다고 볼 수 있다(Levashina & Campion, 2007; Melchers et al., 2020). 따라서 본 연구는 면접상황에서의 기만적 인상관리를 응답왜곡으로 정의하기로 한다.

면접장면에서 대다수의 지원자들은 다양한 기만적 인상관리를 사용하고 있다(Levashina & Campion, 2007; Melchers et al., 2020). Levashina와 Campion(2007)에 따르면 선발 면접에서 기만적 인상관리 전략은 네 가지로 나타난다. 첫째, 가벼운 왜곡(slight image creation)은 자신의 실제 능력 및 경험을 다소 과장하여 진실을 부풀리는 것이다. 둘째, 광범위한 왜곡(extensive image creation)은 허구의 능력 및 경험을 꾸며내거나 다른 사람의 경험을 빌려오는 등 더 많은 수준의 거짓을 포함한다. 셋째,

이미지 보호(image protection)는 자신의 약점이나 부정적 경험을 의식적으로 숨기는 방어적인 전략이다. 넷째, 기만적 아부(deceptive ingratiation)는 면접관이나 조직의 신념, 의견, 태도 등에 거짓으로 동의하는 것이다.¹⁾

면접에서 기만적 인상관리 전략의 사용은 답변의 사실 여부와 관계없이 더 호의적인 평가로 이어지는 경향이 있으며(Levashina & Campion, 2007; Roulin et al., 2014), 비대면 면접상황에서도 지원자들은 높은 평가를 얻기 위해 기만적 인상관리 전략을 사용할 수 있을 것이다. 따라서 지원자의 긍정적 반응을 유도하기 위한 투명성 제공이 한편으로는 지원자의 응답왜곡 즉, 기만적 인상관리에 영향을 미칠 것으로 예상되기 때문에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 투명성 집단이 비투명성 집단에 비해 높은 응답왜곡(가벼운 왜곡, 광범위한 왜곡, 이미지 보호)을 보일 것이다.

응답왜곡 감소 전략: 경고메시지(Warning Message)

면접에서 응답왜곡은 평가의 정확도와 면접의 타당도를 훼손시키는 결과를 초래할 수 있지만(Donovan et al., 2014; Melchers et al., 2020), 지원자의 응답왜곡 행동을 정확하게 탐지하기란 어려운 일이다(Melchers et al., 2020). 따라서, 응답왜곡의 탐지 이전에 응답왜곡을 방지하는 노력이 중요하다고 하겠다. 응답왜곡과 관련

1) 본 연구는 면접관이 없는 비실시간 방식의 비대면 면접을 활용하므로 면접관과의 상호작용이 핵심이 되는 '기만적 아부' 차원을 측정에서 제외하였다.

하여 성격 문헌에서는 사회적 바람직성 척도 (Hough et al., 1990)나 강제선택형 문항의 사용 (Jackson et al., 2000) 등을 통해 응답왜곡의 탐지와 감소를 시도하였으나, 현재까지 가장 효율적인 방법은 응답왜곡을 금지하는 경고메시지의 사용이라고 제안되고 있다(Dwight & Donovan, 2003; Law et al., 2016).

응답왜곡에 대한 경고는 세 가지 유형으로 구분된다(Dwight & Donovan, 2003). 첫째, 식별 (identification) 경고는 응답왜곡을 탐지할 수 있다고 알리는 것이며, 둘째, 결과(consequence) 경고는 응답왜곡이 탐지될 경우 평가 결과가 무효처리되는 등의 부정적 결과를 얻을 수 있다고 경고하는 것이고, 셋째, 혼합(combination) 경고는 위의 두 경고 내용을 모두 포함하는 경고이다. 경고의 효과를 다룬 선행연구에서 식별 경고만 사용했을 때는 효과가 크지 않았으나, 혼합 경고를 사용할 경우 가장 효과적으로 응답왜곡이 감소하는 것으로 나타났다(Dwight & Donovan, 2003).

응답왜곡의 식별과 부정적 결과에 대한 경고는 지원자 자신의 응답왜곡 능력에 대한 자신감과 동기를 떨어뜨리며(Law et al., 2016), 결과적으로 지원자의 응답왜곡 행동을 감소시킬 수 있다. 선행연구에 따르면 경고메시지가 성격검사에서 응답왜곡에 대한 동기를 감소시키는 것으로 나타났으며(Dwight & Donovan, 2003; Hough et al., 1990; McFarland, 2003), 면접에서도 기만적 인상관리에 대한 지각된 능력을 낮추는 것으로 확인되었다(Law et al., 2016). 하지만 경고의 효과를 면접 장면에서 확인한 연구는 여전히 부족한 실정이며 특히 비대면 면접상황에서 경고의 효과를 다룬 연구는 더욱 찾기 어렵다. 일부 학자들은 비대면 면접(특히 비실시간 방식)에서 기만적 인

상관리의 사용이 어려울 것이라 주장하지만 (Basch et al., 2020; Langer et al., 2020), 기만적 인상관리는 대면 또는 비대면 화상 면접뿐만 아니라 비실시간 방식의 면접에서도 빈번하게 나타날 수 있다(Langer et al., 2019; Lukacik et al., 2022). 따라서 본 연구는 비대면 면접에서 경고메시지의 효과를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 경고 집단이 비경고 집단에 비해 낮은 응답왜곡(가벼운 왜곡, 광범위한 왜곡, 이미지 보호)을 보일 것이다.

응답왜곡 경고와 지원자 반응

면접은 조직에 적합한 인재를 모집하고 선발하는 채용 과정의 중요한 절차이다. 따라서 조직은 경고메시지가 지원자에게 부정적인 반응을 초래할 경우 경고를 활용하는 데 우려가 있을 수 있다. Law 등(2016)의 연구에서 경고메시지가 지원자의 반응(절차공정성, 수행불안)에 영향을 미치지 않는다는 것을 발견했지만 이 관계를 명확히 하기 위한 선행연구는 부족한 실정이며, 경고의 활용에 대한 잠재적 위험성은 여전히 존재한다(Melchers et al., 2020). 본 연구는 지원자 반응의 두 측면으로 경고메시지가 수행불안과 면접 절차에 대한 인식(수행기회, 절차공정성)에 어떠한 영향을 미치는지 탐색적으로 살펴보고자 한다.

경고와 수행불안

선발 면접은 지원자들이 통제할 수 없는 중요한 평가 상황이므로 지원자들로 하여금 불안을 경험하게 한다(Heimberg et al., 1986). 높

은 수준의 불안을 인식하는 경우 지원자가 실제로는 우수한 능력을 갖추었음에도 자신의 수행을 제대로 보여줄 수 없게 되어 면접에서 낮은 성과를 초래하게 된다. 또한 불안은 조직에 대한 매력과 일자리 제안의 수용에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(McCarthy & Goffin, 2004).

일부 연구자들은 응답왜곡에 대한 경고가 불안을 증가시킬 수 있다고 주장한다(Burns et al., 2015; Converse et al., 2008). 경고문의 내용은 일반적으로 정직하지 않은 응답을 하는 경우 원하는 기회나 보상의 손실(예: 취업 자격의 박탈)을 강조한다. 즉 왜곡으로 인한 위험이나 부정적 결과에 초점을 맞추기 때문에 더 큰 부정적 태도(negativity)를 일으켜 불안함을 느낄 수 있다(Converse et al., 2008). 그러나 최근 연구에 따르면 성격검사에서도 경고가 불안에 부정적 영향을 미치지 않았으며(Lopez et al., 2019), 면접 장면에서도 수행 불안과 의미 있는 관련성이 나타나지 않았다(Law et al., 2016). 경고메시지와 불안의 경험적 관계는 연구마다 다소 상이하게 나타나는 것으로 보이며, 특히 비대면 면접에서의 영향은 더욱 모호한 실정이다. 따라서 본 연구는 비대면 면접상황에서 경고가 지원자의 수행불안에 미치는 긍정적 혹은 부정적 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1. 경고메시지가 면접에서의 수행 불안에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

경고와 수행기회/절차공정성

경고메시지는 면접 절차에 대한 지원자의 수행기회나 절차공정성 인식에 영향을 미칠

것으로 예상되지만, 이론적이나 경험적 근거들에 비추어 보았을 때 이 관계는 다소 명확하지 않은 것으로 보인다. 경고는 지원자에게 자신이 원하는 방식대로 표현하는 것을 억누르고 있다고 느끼게 함으로써 면접에서의 수행기회 인식을 저해할 수 있다(Mcfarland, 2003). 또한 응답왜곡을 탐지할 수 있다는 경고는 면접관이 자신을 의심하고 있다는 느낌을 줌으로써 면접 과정이 덜 공정하다고 인식하게 만들 수 있다(Law et al., 2016; Ryan & Ployhart, 2000).

반면, 경고가 절차공정성 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 견해도 있다(지여운, 2014; Mcfarland, 2003). 특히 응답왜곡이 탐지되면 채용 자격을 박탈당할 수 있다는 결과경고는 지원자 모두를 공정하게 평가하고 동등하게 대우하기 위한 조치로 인식될 수 있다(Law et al., 2016). 또한 Mcfarland(2003)의 연구에서는 경고메시지를 받은 집단이 선발 과정에 대한 더 많은 정보를 받았다고 믿는 경향이 있어, 경고가 정당한 수행기회의 제공과 함께 높은 절차공정성 지각으로 이어질 가능성 또한 존재한다.

이처럼 경고와 지원자 인식(즉, 수행기회와 절차공정성)의 관계를 일관적으로 추론할 수 있는 근거는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 비대면 면접상황에서 경고가 지원자의 수행기회와 절차공정성 인식에 미치는 긍정적 혹은 부정적 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 2. 경고메시지가 수행기회와 절차공정성 인식에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

연구 방법

본 연구를 위해 먼저 비대면 면접 진행을 위한 프로그램을 개발하고, 예비연구를 통해 투명성과 경고메시지 내용구성의 적절성 및 프로그램의 운영방식을 개선하여 본 실험을 실시하였다.

비대면 면접프로그램 개발

역량질문 제작

신입사원에게 요구될 수 있는 가장 일반적인 역량으로 질문을 구성하기 위해 한국 100대 기업의 선호 역량 중 상위권에 속하는 소통/협력, 도전정신, 책임감을 선정하였다(대한상공회의소, 2018).

역량별 질문은 온라인 역량사전인 ‘바른채용진흥원 역량연구센터(<http://asq.kr/YRMLzg3v>)’와 ‘잡이룸(<http://asq.kr/xnZAcq4M>)’의 정의를 토대로 구성하여, 산업 및 조직심리학 전공 현장 컨설턴트 3명으로부터 (1) 역량의 적절성 (2) 질문의 적절성 (3) 역량정의와 질문의 적합성 (4) 질문의 난이도 등에 대한 평가를 통해 최종 질문을 구성하였다. 최종 질문의 구성은 [부록 1]에 제시하였다.

투명성 조작

본 연구는 역량과 관련된 과거 경험을 질문하는 경험기반면접을 활용하였다. 경험면접은 가치관이나 신념과 같은 추상적 정보가 아닌 구체적인 과거의 경험과 행동을 설명하도록 요구한다. 역량과 일반적 정의를 제공하는 수준의 투명성은 지원자의 실제적인 과거 경험을 떠올릴 수 있을 만큼 구체적인 정보를 제공한다. 따라서 본 연구에서는

Day와 Carroll(2003)의 연구를 참고하여, 면접에서 제시될 질문과 유사한 형태로 투명성 자료를 제시하였다(예: “효과적인 의사소통을 통해 팀원들의 동기를 부여하여 적극적인 참여와 협력을 유도한 경험”)

투명 조건의 참가자들에게는 평가될 세 가지 역량(소통/협력, 도전정신, 책임감)의 정의와 관련된 경험을 떠올리도록 하고 해당 경험이 실제 면접질문으로 활용될 것이라고 안내하였다. 한편, 같은 시간 동안 비투명성 집단에게는 역량면접과 관련이 없는 직업기초능력평가(NCS) 기출문제를 검토하도록 했는데, 어휘, 수리, 상식으로 구성된 총 13문항을 정답과 함께 제공하였다. 사전자료를 검토하는 시간은 두 집단에 동일하게 10분의 시간을 제공하였다.

경고메시지 구성

Dwight와 Donovan의(2003) 연구를 바탕으로 식별경고와 결과경고의 내용이 모두 포함된 혼합경고를 사용하였다. 먼저 식별경고는 Law 등 (2016)의 연구에서 사용된 경고문을 참고하였으며 구체적인 식별 내용(예: 응답의 ‘과장, 허위, 왜곡’)을 포함하여 식별경고문을 구성하였다. 결과경고문은 허위응답 적발 시 불이익을 강화하기 위해 Dwight와 Donovan의(2003) 연구를 참고하여 기본 참가비 지급 대상에서 제외하는 것으로 구성하였다. 경고는 비대면 면접 진행 과정에서 역량질문이 제시되기 직전에 제공하였다. 본 연구에서 활용한 경고메시지는 다음과 같다. “본 면접에는 기업에서 활용되고 있는 정직성 확인 질문이 포함되어 있으며, 인사전문가가 응답 및 반응의 사실 여부를 파악합니다. 응답에 과장, 허위, 왜곡 등이 발견될 시 평가 결과가 무효처리 되어

보상지급 대상에서 제외됩니다.”

면접 과정 설계

면접 전체 과정은 사전자료 검토(10분), 비대면 면접 진행(15분), 설문조사(10분)로 구성하였다. 면접 진행 과정은 비실시간 비대면 방식으로써 사전에 제작된 컴퓨터 음성(여성)을 통해 면접 안내사항, 연습질문, 역량질문을 제공하는 방식으로 진행하였다.

역량질문에 대한 답변 준비시간은 선행연구

에서 15~60초를 제공하였으나(예: Langer et al., 2017; Wong, 2020) 과도한 준비시간은 투명성의 조작 효과를 모호하게 할 수 있으므로 본 실험에서는 30초를 제공하였다. 답변시간은 선행연구(예: Langer et al., 2017)를 근거로 3분으로 구성하였으나, 예비실험 결과 대부분의 참가자들이 각 역량질문에 2분~2분 30초 이내에 답변을 완료한 것으로 나타나 본 실험에서는 질문별 답변시간을 2분 30초로 설정하였다.

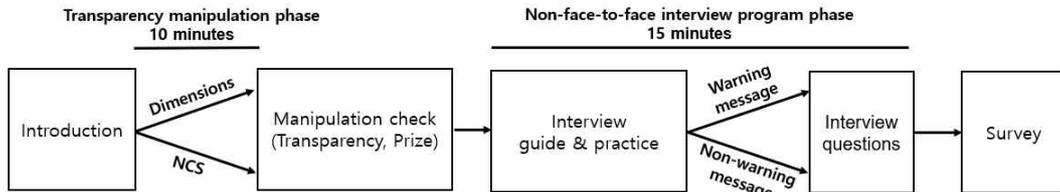


Figure 1. Experimental Study Procedure

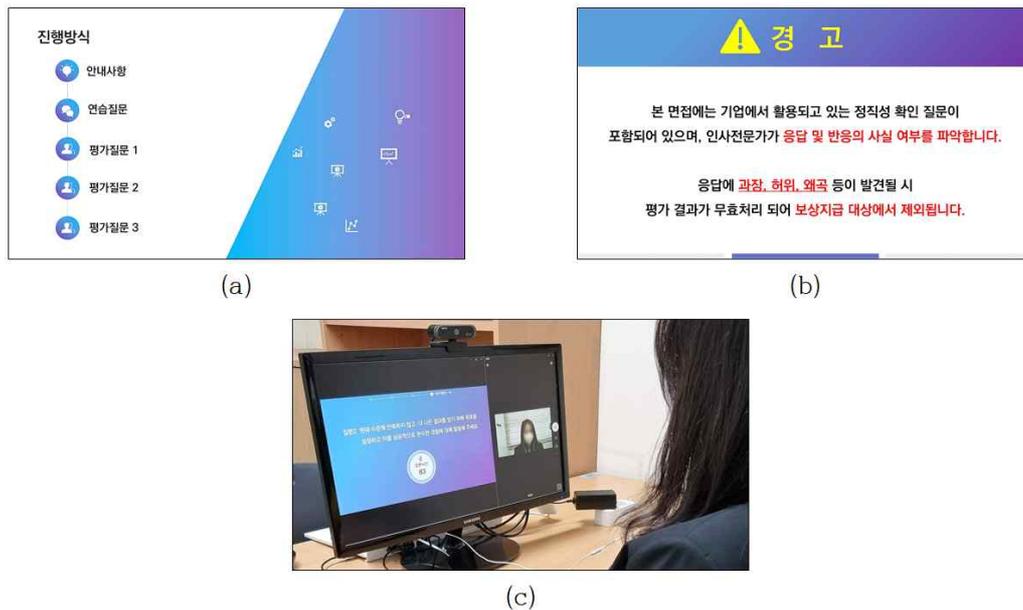


Figure 2. Non-face-to-face Interview: (a) Screen-shot of Interview Guide, (b) Screen-shot of Warning Message, (c) Scene of Answering the Interview Question

본 실험

참가자 모집

참가자 모집 포스터를 제작하여 대학 교내의 게시판에 부착하고, SNS, 대학 커뮤니티 사이트, 취업 관련 교양 수업(예: 취업서류작성과 면접전략) 등에 공고하여 참가자를 모집하였다. 취업에 대비한 자신의 경험을 구체적으로 말할 수 있는 대상을 참가자로 선정하기 위해 취업을 준비하고 있는 대학생 3학년 이상 또는 대학원생을 대상으로 선정하였다. 단, 취업 관련 수업의 수강생들은 취업 면접에 보다 많은 관심을 가지고 있을 것이며 수업을 통해 면접에 관한 내용을 충분히 숙지할 수 있을 것이라 판단되므로 1, 2학년 학생들을 포함하여 학년 제한 없이 참여할 수 있도록 하였다. 보상을 목적으로 한 무성의한 실험참여자를 방지하기 위해 모든 참가자는 실험 참가 신청 시 인적 사항과 함께 간단한 지원동기를 작성하도록 하였다.

참가자는 총 86명이었으나 면접 진행 중 프로그램의 오류로 인해 면접에 차질이 생긴 2명과 무성의한 태도로 면접에 참여한 2명을 제외하여 최종 표본은 82명(남자: 41명, 여자: 41명)으로 선정하였다.²⁾ 평균 연령은 22.94세(SD=2.03)이며, 학년의 경우 1학년 1명(1.2%),

2학년 12명(14.6%), 3학년 25명(30.5%), 4학년 이상 28명(34.1%), 대학원생 16명(19.5%) 이었다. 이들 중 22명(26.8%)은 1회 이상의 취업 면접 경험이 있었다. 본 연구는 투명성 제공 유무와 경고메시지 제공유무의 2×2 요인설계로 82명의 참가자들을 4가지 실험조건에 무선 할당하였다.

연구 절차

실험 참가자들이 실험 장소에 도착하면 연구 목적을 '비대면 면접의 운영방식을 효과적으로 구성하기 위한 연구'로 소개하고 연구 절차를 안내하였다. 참가자들이 비대면 면접 실험에 진지하게 임하도록 동기부여 하기 위해 면접내용이 녹화되며 인사전문가의 평가 결과에 따라 차등적으로 보상을 제공할 것임을 설명하였다.³⁾

참가자들은 먼저, 사전자료(투명/비투명)를 10분간 검토하였으며, 이후 투명성 조작점검과 참가보상의 매력 수준에 대한 질문에 응답하였다. 이어서 15분간 비실시간 비대면 면접을 실시하였다. 면접 진행 과정에서 경고 집단은 역량질문을 제시받기 직전에 경고메시지를 제공받았으며, 비경고 집단은 경고 없이 역량질문을 제공받았다. 3가지 역량질문에 응답을 완료한 후 면접이 종료되었음을 알리고 설문지를 작성하도록 하였다. 또한 연구 기간

2) G-power 3.1을 사용해 표본 수를 결정하였다. ANCOVA의 경우, 유의수준(α) .05, 검증력(power) 80%, 효과 크기(partial η^2)를 중간(.06)과 높음(.14) 사이인 .10으로 설정하였을 때 필요한 최소 표본 수는 73명으로 도출되었고, 다중회귀분석의 경우, 유의수준(α) .05, 검증력(power) 80%, 효과 크기(f^2)를 중간(.15)으로 설정하였을 때, 77명이 도출되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 표본의 크기(82명)는 통계적 검정력에 문제가 없는 것으로 확인되었다.

3) 총 참가자는 80명이며 평가 결과에 따라 1~3등: 50,000원, 4~6등: 40,000원, 7~10등: 30,000원, 11~20등: 20,000원, 21~60등: 10,000원, 61~80등: 5,000원이 지급된다고 안내하였다. 그러나 이러한 설명은 참여동기를 높이기 위한 조작이며, 실제로는 평가하지 않고 녹화된 영상 또한 면접 종료 후 바로 폐기되었다. 전체 실험 종료 후 모든 참가자에게 사후설명과 함께 일괄적으로 10,000원의 참가 보상을 지급하였다.

중 실험 내용이 누설되는 것을 방지하기 위해 참가자들로부터 연구내용에 대한 비밀유지 서약을 받고, 모든 연구가 종료된 후에 사후 설명(debriefing)과 함께 일괄적으로 참가보상을 제공하였다.

측정변인

응답왜곡(faking)⁴⁾

면접에서 응답왜곡의 정도를 측정하기 위해 Levashina와 Campion(2007)이 타당화하고 Bourdage 등(2018)이 축약한 척도를 사용하였다. Levashina와 Campion(2007)의 기만적 인상관리(Interview Faking Behavior, IFB)척도는 네 하위차원으로 이루어져 있으며 총 54문항으로 구성된다. 이에 Bourdage 등(2018)은 실용적 목적에서 각 하위차원별 네 문항씩 총 16문항으로 구성된 축약형 척도(IFB-S)를 개발하였다.

세부적으로 하위차원은 가벼운 왜곡, 광범위한 왜곡, 기만적 아부, 이미지 보호로 구성되는데, 본 연구에서 사용된 비대면 면접은 면접관과 실시간으로 상호작용하지 않는다는 특성상 면접관의 환심을 사는 행동과 관련된

기만적 아부는 제외하고 나머지 세 영역을 측정하였다. 또한, 면접은 조직이나 직무를 특정하지 않고 일반적인 역량에 대한 경험을 질문으로 제시하였으므로 가벼운 왜곡에서 조직과의 적합성을 묻는 1문항을 제외하였다. 대신 원칙도인 IFB의 가벼운 왜곡에서 1문항을 추가하였으며 추가된 문항은 “나는 내가 한 일이 더 의미 있는 것처럼 과장했다”이다. 연구의 참가자들은 과거 직무 경험이 없는 대학생 또는 대학원생이므로 이미지 보호에서도 과거 직무 경험에 대한 1문항을 삭제하였다. 대신 IFB의 이미지 보호에서 1문항을 추가하였으며 추가된 문항은 “나는 경험이 부족한 부분이 드러나지 않게 말하려 노력했다”이다.

가벼운 왜곡, 광범위한 왜곡, 이미지 보호를 각 네 문항씩 총 12문항을 본 연구의 상황과 목적에 맞게 번안하였으며, 최종적으로 사용된 12문항을 [부록 2]에 제시하였다. 문항은 7점 Likert 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 7: 매우 그렇다)로 측정하였고 각 척도의 내적 합치도는 .84, .73, .79이었다.

절차적 규칙

Bauer 등(2001)이 타당화한 선발과정에서의 절차적 공정성 척도(Selection Procedural Justice Scale; SPJS)를 사용하였다. 이 척도는 구조적(Structure) 요소와 사회적(Social) 요소로 구성되는데, 본 연구는 면접관과의 상호작용이 포함되지 않는 비대면 방식의 면접이기 때문에 사회적 요소를 제외하고 구조적 요소만을 사용하였다.

구조적 요소는 세부적으로 직무 관련성, 정보인식, 수행기회, 재검토기회, 피드백의 다섯 가지 하위차원으로 이루어져 있다. 본 연구의 면접상황에서는 특정 직무에 관한 내용이 포

4) 많은 선행연구에서는 전문 면접관이 응답왜곡을 정확히 탐지할 수 없으며, 비전문가(예: 학생)의 탐지 수준과도 유의한 차이가 없음을 발견하였다(Melchers et al., 2020; Reinhard et al 2013; Roulin et al., 2015). 특히 실시간 상호작용이 포함되지 않은 본 연구의 면접방식에서 면접관이 응답왜곡을 탐지하는 것은 더욱 어려울 것으로 예상할 수 있다. 이러한 점을 감안할 때, 면접맥락에서 응답왜곡 행동을 연구하기 위해서는 자기보고식 측정이 가장 효율적일 수 있다(Bourdage et al., 2018; Levashina & Campion, 2007). 따라서 본 연구에서도 응답왜곡 측정을 위해 실제 전문 면접관의 탐지가 아닌 자기보고 방식을 활용하였다.

합되지 않으므로 직무관련성을 제외하였으며, 재검토 기회가 주어지지 않고 면접 과정 및 결과에 대한 피드백을 제공하지 않기 때문에 이 요인들도 제외하였다. 따라서 SPJS에서 구조적 요소의 하위차원 중 정보인식 3문항(예: “면접 전, 나는 면접의 형식에 대한 충분한 정보를 가지고 있었다”), 수행기회 4문항(예: “나는 면접에서 내가 가진 능력을 잘 보여줄 수 있었다”)을 측정하였다. 각 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정하였으며 본 연구에서의 내적 합치도는 각각 .79, .73으로 나타났다.

절차공정성

Bauer 등(2001)의 연구에서 절차공정성을 측정하기 위해 사용된 문항을 사용하였다. 총 3 문항(예: “전반적으로, 면접의 진행방식은 공정하다”)으로 이루어져 있으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서 내적 합치도는 .85로 나타났다.

조직매력

Highhouse 등(2003)의 연구에서 사용된 조직매력 척도를 사용하였다. 이 척도는 일반적 조직매력(general attractiveness), 조직 추구 의도(intention to pursue), 평판(prestige)의 세 하위 차원으로 구성되어 있는데, 평판은 지원자의 반응보다는 조직에 대한 사회적 합의를 반영하는 측면이 있기 때문에(Highhouse et al., 2003), 본 연구에서는 이들 중 일반적 조직매력(예: “이 회사는 나에게 매력적인 직장이다”)과 조직 추구 의도(예: “만약 이 회사가 나에게 면접을 제안한다면, 수락할 것이다”)의 두 차원만을 사용하였다. 각 차원은 5문항씩 총 10문항으로 이루어져 있으며 5점 Likert 척도로 측

정하였다. 본 면접은 참가자들이 특정 기업에 지원하여 면접에 참여한 상황을 가정하지 않아, 문항에 응답하기 전 참가자들로 하여금 본 실험과 같은 면접방식을 활용하는 기업에 상상하도록 요청하였다. 본 연구에서 일반적 조직매력과 조직 추구 의도의 내적 합치도는 각각 .88, .87로 나타났다.

수행불안

McCarthy와 Goffin(2004)이 타당화한 선발 면접에서의 다차원적 불안 척도(Measure of Anxiety in Selection Interviews; MASI)를 사용하였다. MASI는 5가지 차원(의사소통, 외모, 사회, 수행, 행동)의 면접 불안을 측정하고 있는데, 본 연구에 필요한 수행불안 차원만을 사용하였다. 수행불안은 총 6문항(예: “면접을 잘 보지 못할 것이라는 생각이 들었다”)으로 구성되며, 7점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서 내적 합치도는 .90으로 나타났다.

통제변인

응답왜곡 능력(capacity to fake). 면접에서 기만적 인상관리 전략을 사용하는 것에 대한 주관적 능력을 측정하기 위해 Law 등(2016)의 연구에서 개발한 3문항(예: “내 경험을 과장하거나 꾸며낼 자신이 있었다”)을 사용하였다. 응답왜곡 능력은 7점 Likert 척도로 측정하였으며 본 연구에서의 내적 합치도는 .84로 나타났다.

응답왜곡 의지(willingness to fake). 기만적 인상관리 전략을 사용하고자 하는 의지를 측정하기 위해 3개의 문항을 사용하였다. 문항은 Bourdage 등(2018)의 기만적 인상관리 행동 축약형 척도(IFB-S)를 바탕으로 본 연구에서

사용된 세 하위요인의 정의가 잘 반영될 수 있도록 각 요인별 1문항씩 개발하였다. 구체적인 문항의 예로는 “내 경험을 다소 과장하거나 꾸며내서라도 좋은 인상을 주고 싶었다(가벼운 왜곡)”, “사실과 다른 내용을 만들어내서라도 긍정적인 경험을 이야기하고 싶었다(광범위한 왜곡)”, “나의 부족한 부분이나 불리한 내용에 관해서는 이야기하고 싶지 않았다(이미지 보호)”이다. 응답왜곡 의지는 7점 Likert 척도로 측정하였으며 본 연구에서의 내적 합치도는 .82로 나타났다.

조작점검

투명성 조작확인. 투명성 조작이 성공적으로 이루어졌는지 확인하기 위해 연구에서 면접 전 제공된 사전자료에 관한 3개의 문항(예: “어떤 경험을 이야기해야 하는지 알 수 있었다”)을 측정하였다. 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 본 연구에서의 내적 합치도는 .88로 나타났다.

경고 조작확인. 경고의 조작이 성공적으로 이루어졌는지 확인하기 위해 허위응답에 대한 적발 우려(예: “사실과 다른 허위응답을 하면 평가자가 알 수 있을 것 같았다”)와 허위응답으로 인한 불이익 우려(예: “과장이나 왜곡 응답으로 탐지되어 불이익을 받을까 봐 신경 쓰였다”)를 각 1문항씩 측정하였다. 문항은 모두 7점 Likert 척도로 측정하였다.

참가 보상. 본 연구에서 제시한 참가 보상이 지원자들의 면접 동기를 높일 만큼 충분히 매력적이었는지 알아보기 위해 2문항(예: “본 면접의 참가 보상을 본 후, 면접을 잘 보고 싶다는 생각이 들었다”)을 사용하였다. 문항은

5점 Likert 척도로 측정하였으며, 본 연구에서의 내적 합치도는 .81로 나타났다.

면접 몰입 수준. 실험 참가자들의 면접상황에 대한 몰입 정도를 확인하기 위해 3문항(예: “나는 면접을 보는 동안 충분히 몰입되었다”)을 사용하였다. 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 세 문항의 내적 합치도는 .84로 나타났다.

결 과

조작점검

투명성 조작확인

투명성 조작이 적절히 이루어졌는지 확인하기 위해 투명성 조건과 비투명성 조건 간 조작점검 문항들의 평균에 대한 독립표본 t-test를 실시하였다. 그 결과, 투명성 집단($M=3.98$, $SD=.58$)이 비투명성 집단($M=2.38$, $SD=.94$)보다 통계적으로 유의하게 더 높은 것으로 나타나, $t=9.28$, $p<.001$, 투명성 집단이 면접 실시 전, 면접과 관련된 경험이나 질문에 대한 정보를 보다 명확히 파악하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 투명성 조작은 성공적이었다.

경고 조작확인

경고 조건과 비경고 조건 간에 허위응답 적발 우려 및 불이익 우려 수준의 차이가 있는지 확인하기 위해 조작점검 문항에 대한 독립표본 t-test를 실시하였다. 적발 우려의 경우 경고 집단($M=4.73$, $SD=1.52$)이 비경고 집단($M=3.83$, $SD=2.06$)보다 더 높게 나타났으며, $t=2.26$, $p<.05$, 불이익 우려 또한 경고 집단

($M=2.88$, $SD=2.04$)이 비경고 집단($M=2.05$, $SD=1.47$)보다 더 높은 것으로 나타났다, $t=2.11$, $p<.05$. 따라서 경고 조작은 성공적이었다.

참가보상

면접 참여동기를 높이기 위해 제시한 참가보상 수준의 적절성을 확인하기 위해 척도의 중간값인 3점에 대한 일표본 t -test를 실시하였다. 그 결과, 참가자들이 보고한 참가보상의 매력 수준($M=3.70$, $SD=.81$)이 보통 수준에 비해 유의하게 더 높은 것으로 나타나, $t=7.75$, $p<.001$, 참가보상 수준이 적절하였음을 알 수 있었다. 또한 투명성 집단($M=3.77$, $SD=.74$)과 비투명성 집단($M=3.62$, $SD=.88$) 간 참가보상의 매력인식 차이는 유의하지 않았고, $t=.82$, $p=.418$, 경고 집단($M=3.72$, $SD=.87$)과 비경고 집단($M=3.67$, $SD=.76$) 간의 차이도 유의하지 않았다, $t=.27$, $p=.787$.

면접 몰입 수준

면접 참가자들이 실제와 같이 면접에 잘 몰입했는지 확인하기 위해 척도의 중간값인 3점에 대한 일표본 t -test를 실시하였다. 그 결과, 참가자들이 보고한 몰입 수준($M=4.33$, $SD=.71$)은 보통 수준에 비해 통계적으로 유의하게 더 높은 것으로 나타났다, $t=16.85$, $p<.001$. 또한 투명성 집단($M=4.41$, $SD=.57$)과 비투명성 집단($M=4.24$, $SD=.84$) 간 몰입 수준의 차이는 유의하지 않았으며, $t=1.14$, $p=.259$, 경고 집단($M=4.33$, $SD=.71$)과 비경고 집단($M=4.32$, $SD=.72$) 간의 차이도 유의하지 않았다, $t=.10$, $p=.918$. 따라서 참가자들의 몰입 수준은 조건과 관계없이 전반적으로 높게 나타났다.

투명성이 절차적 규칙과 절차공정성 인식에 미치는 영향

가설 1과 2는 투명성 제공이 절차적 규칙(정보인식, 수행기회) 및 절차공정성에 대한 인식을 높일 것이라 가정하였다. 투명성 집단과 비투명성 집단을 대상으로 독립표본 t -test를 실시한 결과, 투명성 집단이 비투명성 집단보다 면접과 관련된 정보인식 수준을 높게 보고했으며, $t=5.53$, $p<.001$, 면접에서 자신의 능력을 충분히 보여줄 수 있는 기회도 높게 인식하는 것으로 나타났다, $t=2.54$, $p<.05$. 또한 전반적인 면접 절차의 공정성도 높다고 보고하여, $t=3.24$, $p<.01$, 비대면 면접상황에서 투명성 제공이 지원자의 절차적 규칙 및 절차공정성 인식을 높일 것이라는 가설 1과 가설 2가 모두 지지되었다.

투명성이 조직 매력에 미치는 영향

가설 3은 투명성이 절차공정성을 통해 조직 매력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가정하였으며, 이를 위해 절차공정성의 매개효과 유의성 검증을 실시하였다. 그 결과 투명성 제공은 절차공정성을 증가시켜 조직매력의 두 하위차원인 일반적 매력과, $B=.193$, 95% CI [.029, .432], 조직추구의도에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, $B=.179$, 95% CI [.035, .416], 이러한 간접효과는 모두 통계적으로 유의하였다.

투명성과 경고메시지가 응답왜곡에 미치는 영향

가설 4는 투명성 제공이 지원자의 응답왜곡

Table 1. The comparisons of applicant's reactions between transparency group and non-transparency group

DV	Group	N	M	SD	t	p
Information Known	Transparency	41	3.54	.95	5.53	.000
	Non-Transparency	41	2.33	1.03		
Chance to Perform	Transparency	41	3.32	.56	2.54	.013
	Non-Transparency	41	2.95	.75		
Procedural Justice	Transparency	41	4.03	.67	3.24	.002
	Non-Transparency	41	3.50	.80		

Table 2. Mediating effect of procedural justice in the relationship between transparency and organizational attraction

X	M	Ys	Estimate (unstandardized)	SE	95% Bias-corrected	
					LLCI	ULCI
Transparency	Procedural Justice	General Attractiveness	.193	.103	.029	.432
	Justice	Intentions to Pursue	.179	.097	.035	.416

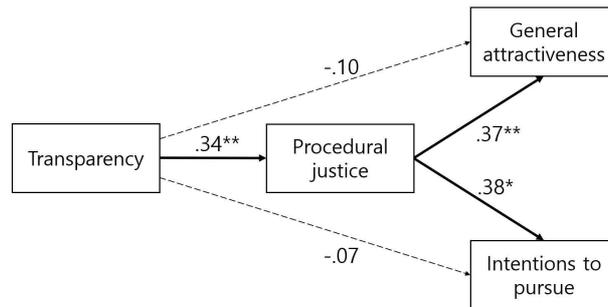


Figure 3. Mediating Effect of Procedural Justice

Note. Transparency is dummy variable (Transparency group=1, Non-Transparency group=0)

* $p < .05$, ** $p < .01$

을 증가시킬 것이라 가정하였고, 가설 5는 경고메시지가 응답왜곡을 감소시킬 것이라 가정하였다. 이를 검증하기 위해 투명성 및 경고메시지 제공 여부를 독립변인, 응답왜곡을 중

속변인으로 설정하였다. 또한 선행연구를 바탕으로 참가자의 응답왜곡에 영향을 줄 수 있는 다양한 변인 즉, 성별(Bourdage et al., 2018; Roulin et al., 2014), 연령과 학년(Bourdage et al.,

2018; Law et al., 2016), 면접 경험(Ho et al., 2021; Huffcutt et al., 2011), 응답왜곡 능력과 의지(Law et al., 2016; Levashina & Campion, 2006)를 공변인으로 통제된 이원공분산분석(two-way ANCOVA)을 실시하였다.

Table 3에 제시한 바와 같이, 응답왜곡의 모든 유형에서 투명성과 경고메시지의 상호작용은 없었다. 독립변인 별로 응답왜곡에 미치는

영향을 살펴보면, 먼저 투명성 여부는 응답왜곡 총점에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 하위차원에 대해서도 가벼운 왜곡, 이미지 보호에 영향을 미치지 않았으며, 광범위한 왜곡에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, $F=4.24, p<.05$, 본 연구의 가설과는 반대로 투명성 집단이 비투명성 집단에 비해 광범위한 왜곡을 덜 사용하고 있었다. 이러한

Table 3. Results of Two way ANCOVA on deceptive impression management

	Source	DF	SS	MS	F	p	η_p^2
Deceptive IM	Transparency	1	.45	.45	.86	.358	.012
	Warning	1	4.05	4.05	7.77	.007	.097
	T×W	1	.83	.83	1.58	.212	.022
	error	72	37.58	.52			
	total	81	76.41				
(1) Slight	Transparency	1	1.19	1.19	1.07	.305	.015
	Warning	1	9.14	9.14	8.19	.006	.102
	T×W	1	.03	.03	.03	.863	.000
	error	72	80.36	1.12			
	total	81	133.66				
(2) Extensive	Transparency	1	1.92	1.92	4.24	.043	.056
	Warning	1	0.47	.47	1.03	.313	.014
	T×W	1	1.44	1.44	3.19	.078	.042
	error	72	32.63	.45			
	total	81	47.81				
(3) Protect	Transparency	1	.23	.23	.19	.666	.003
	Warning	1	5.47	5.47	4.48	.038	.059
	T×W	1	1.77	1.77	1.45	.233	.020
	error	72	87.88	1.22			
	total	81	158.71				

Note. IM (Impression Management), Slight (slight image creation), Extensive (extensive image creation), Protect (image protection)

Table 4. Means and standard deviation of Deceptive impression management for each condition

		Transparency		Non-Transparency		All	
		<i>M (adj M)</i>	<i>SD</i>	<i>M (adj M)</i>	<i>SD</i>	<i>M (adj M)</i>	<i>SD</i>
Deceptive IM	warned	2.15 (2.17)	.95	2.17 (2.11)	.92	2.16 (2.14)	.92
	unwarned	2.58 (2.42)	.80	2.58 (2.78)	1.15	2.58 (2.60)	.98
	all	2.36 (2.29)	.90	2.38 (2.45)	1.05	2.37 (-)	.97
(1) Slight	warned	2.15 (2.17)	1.14	2.45 (2.38)	1.19	2.30 (2.28)	1.16
	unwarned	3.00 (2.82)	1.34	2.89 (3.11)	1.36	2.95 (2.97)	1.34
	all	2.57 (2.50)	1.30	2.68 (2.75)	1.29	2.62 (-)	1.28
(2) Extensive	warned	1.45 (1.47)	.68	1.54 (1.51)	.60	1.49 (1.49)	.64
	unwarned	1.43 (1.35)	.55	1.87 (1.94)	1.08	1.65 (1.65)	.88
	all	1.44 (1.41)	.61	1.71 (1.73)	.88	1.57 (-)	.77
(3) Protect	warned	2.85 (2.86)	1.52	2.54 (2.45)	1.31	2.70 (2.65)	1.41
	unwarned	3.33 (3.09)	1.30	2.99 (3.28)	1.44	3.15 (3.19)	1.37
	all	3.08 (2.97)	1.42	2.77 (2.87)	1.38	2.92 (-)	1.40

Note. IM (Impression Management), Slight (slight image creation), Extensive (extensive image creation), Protect (image protection), adj M (adjusted mean)

결과는 투명성 제공이 지원자의 응답왜곡을 증가시키지 않았음을 의미하며 따라서 가설 4는 기각되었다.

다음으로, 경고메시지 제공 여부는 응답왜곡 총점에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, $F=7.77, p<.01$, 경고를 받은 집단이 경고를 받지 않은 집단에 비해 전반적인 응답왜곡 사용 정도가 낮은 것으로 나타났다. 하위차원 별로 볼 때 가벼운 왜곡과, $F=8.19, p<.01$, 이미지 보호 차원에서, $F=4.48, p<.05$, 경고 집단이 비경고 집단에 비해 기만적 인상관리 전략을 덜 사용하는 것으로 나타났지만 광범위한 왜곡의 차원에서는 경고의 효과가 나타나지 않아 가설 5는 부분적으로 지지되었다.

경고메시지가 지원자 반응에 미치는 영향

연구문제 1과 2는 경고메시지가 지원자 반응(수행불안, 수행기회, 절차공정성)에 미치는 영향을 확인하기 위한 것이며, 이를 위해 경고 집단과 비경고 집단에 대한 독립표본 t-test를 실시하였다. 그 결과 경고메시지 제공 여부에 따라 수행불안은 집단 간 유의미한 차이를 보여주었다, $t=2.85, p<.01$. 구체적으로 경고메시지를 제공받은 집단이 경고를 받지 않은 집단보다 면접에서 자신의 수행에 대해 더 불안해하는 것으로 나타났다. 한편, 수행기회와 절차공정성 지각에는 두 집단 간 의미 있는 차이를 보이지 않았다. 종합하자면, 경고메

Table 5. The comparisons of applicant's reactions between warned group and unwarned group

DV	Group	N	M	SD	t	p
Performance Anxiety	warned	41	4.60	1.62	2.85	.006
	unwarned	41	3.69	1.25		
Chance to Perform	warned	41	3.11	.72	-.28	.780
	unwarned	41	3.15	.65		
Procedural Justice	warned	41	3.88	.67	1.27	.206
	unwarned	41	3.66	.87		

시지는 면접 과정에서의 정서적 측면으로써 수행불안을 높일 수 있으나, 인지적인 측면에서의 실제 수행기회 인식과 절차공정성 지각에는 부정적 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

논 의

본 연구는 비대면 면접 과정에서 제공되는 투명성과 경고메시지가 지원자 반응 및 응답 왜곡에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 구체적으로 투명성이 면접의 절차공정성, 조직매력 및 응답왜곡에 미치는 영향을 살펴보고, 경고메시지가 응답왜곡과 수행불안, 수행기회 및 절차공정성에 미치는 영향을 확인하였다. 본 연구의 주요 결과와 의미는 다음과 같다.

첫째, 투명성을 제공하는 경우 정보인식, 수행기회 및 절차공정성을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이는 사전에 역량을 공개하여 면접을 준비할 기회를 제공하는 것이 지원자의 긍정적 반응으로 이어질 수 있음을 의미한다. 이어서 Gilliland(1993)의 이론적 모델을 기

반으로 투명성이 절차공정성을 통해 조직매력에 영향을 미치는 매개과정을 검증한 결과, 투명성으로 인한 절차공정성 지각은 조직에 대한 일반적 매력과 조직추구의도를 높이는 것으로 확인되었다. 따라서 투명성의 영향은 면접 자체에 대한 인식뿐만 아니라 조직에 대한 긍정적인 인식으로 확장될 수 있음을 보여주었다.

둘째, 본 연구의 가설과 달리 투명성 제공은 응답왜곡을 증가시키지 않았으며, 광범위한 왜곡을 감소시킨 것으로 나타났다. 일부 연구에서 본 연구와 유사한 결과가 보고된 바 있으나(송영일, 2013; Silva, 2016), 이는 다수의 선행 연구(Klehe et al., 2008; Kleinmann et al., 1996; Levashina & Campion, 2006)에서 언급된 이론적 논의와는 상반된 결과이다. 따라서 몇 가지 관점으로 본 연구 결과의 해석을 시도하였다. 먼저, Bourdage 등(2018)의 연구에서는 면접이 어렵다고 인식하는 경우 모든 유형의 기만적 인상관리 전략을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 논리로 투명성이 응답왜곡의 필요성을 오히려 낮추었을 가능성이 있는데, 투명성은 자신의 경험을 생각하고 적절한 답변을 할 수 있는 기회를 제공하여

(Levashina & Campion, 2007; Lukacik et al., 2022) 답변을 보다 용이하게 해준다. 이는 거짓말을 할 필요성을 감소시켜 기만적 IM에 관여하려는 동기를 줄일 수 있다(Melchers et al., 2020; Roulin et al., 2016). 또한 지원자들이 면접 과정에서 불공정한 대우를 경험하는 경우, 보복적(retaliatory) 전략으로 광범위한 왜곡을 사용하는 경향이 있다(Bourdage et al., 2018; Levashina & Campion, 2006). 그러나 투명한 면접에서는 면접에 대한 공정성을 인식하게 되어 응답왜곡에 관여하려는 의지가 감소될 수 있다(Bourdage et al., 2018). 본 연구에서 절차공정성은 가벼운 왜곡이나 이미지 보호의 차원과는 의미 있는 관련성이 없었으나 광범위한 왜곡과 부적상관을 보였으며, $r = -.35$, $p < .01$, 전체적인 응답왜곡 점수와도 부적상관이 나타났다, $r = -.23$, $p < .05$. 아울러, 투명성이 절차공정성 인식을 통해 광범위한 왜곡에 미치는 간접효과도 유의하게 나타났다, $B = -.180$, 95% CI [-.430, -.039]. 종합하자면, 투명성은 응답왜곡의 기회를 제공하기도 하지만 동시에 답변의 어려움을 감소시키고 공정성을 증가시켜 인상관리 전략의 사용을 줄임으로써 응답왜곡에 일관된 정적 영향을 미치지 않은 것으로 해석할 수 있다. 한편, 모의 면접 실험상황과 참가자의 동기 측면에서 원인을 찾자면, 실제 면접상황이 아니라는 점에서 참가자들은 기본적인 인상관리를 넘은 기만적 인상관리의 동기를 강하게 느끼지 않았을 수 있다. 면접의 평가 결과에 따른 차등보상을 제시하였으나 실제 면접과 같이 당락을 판가름 짓는 수준의 강한 동기를 유발하지는 못했을 것이며, 실제로 참가자의 인상관리 평균은 7점 척도에서 2.37점으로 낮은 수준에 그쳤다. 따라서 투명성이 응답왜곡에 미치는 영향을 확인하기

위한 실험을 설계할 때는 인상관리 동기를 강화시킬 수 있는 실험조건을 조성하는데 각별히 주의를 기울여야 할 것으로 판단된다.

셋째, 경고메시지는 응답왜곡의 수준을 전반적으로 낮추는 것으로 나타나, 비대면 면접 상황에서 응답왜곡을 예방하는 방안으로 경고의 사용가능성을 확인하였다. 한편, 응답왜곡의 하위차원 중 광범위한 왜곡의 차원에서는 경고의 효과가 나타나지 않았는데, 이러한 결과는 전술한 바와 같이 모의면접 특히 비대면 면접 실험상황에서는 참가자들이 광범위한 왜곡과 같은 강한 수준의 기만적 인상관리 전략을 보여주지 않는 데서 그 이유를 찾을 수 있다. 본 연구에서 참가자들은 다른 유형의 기만적 인상관리에 비해 광범위한 왜곡을 사용하고자 하는 동기가 7점 척도에서 2.65점으로 경고의 여부와 관계없이 가장 낮았으며, 이는 면접에서 응답왜곡을 확인한 이전의 연구들에서도 일관되게 나타나는 현상이었다(Melchers et al., 2020).

넷째, 경고메시지와 지원자 반응의 관계를 살펴본 결과, 경고는 면접에서의 수행불안을 증가시키는 것으로 나타났다. Law 등(2016)은 면접에서 경고메시지가 불안과 관련이 없다고 주장하였지만, 일부 연구자들은 경고메시지가 지원자들을 더욱 불편하게 할 가능성을 제안하였으며(Converse et al., 2008; Melchers et al., 2020), 본 연구 결과는 이러한 주장을 뒷받침한다. 하지만, 경고메시지는 수행기회 인식과 절차공정성 지각에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 관련하여, McFarland(2003)는 성격검사에서 혼합경고가 절차적 규칙(예: 수행기회, 안면타당도, 예측타당도, 질문 부적합성 등)에 대한 인식과 유의한 관련성을 보이지 않는다는 점을 발견하였으며,

Law 등(2016)의 연구에서는 면접 장면에서 응답왜곡을 탐지할 수 있다는 경고가 절차공정성에 의미 있는 영향을 미치지 않는다고 보고하였다. 이를 종합하여 해석하자면, 경고메시지가 면접 불안을 증가시킬 수 있으나, 이는 지각된 정서의 측면에서 나타나는 현상이며, 지원자의 인지적 측면 특히 수행기회의 인식에 영향을 미치지 않았다는 점에서 경고가 수행에 지장을 초래할 만큼의 긴장이나 불안을 유발하지는 않는 것으로 보인다. 이는 Yerkes-Dodson의 법칙(Yerkes & Dodson, 1908)에서 불안과 수행의 관계가 역U자 형태를 지니며 적당한 불안 수준이 수행에 부정적이지 않음을 보여주는 것과 일맥상통하는 결과라 할 수 있다. 따라서 비대면 면접상황에서 경고메시지의 사용은 잠재적인 우려(수행불안 야기)가 존재함에도 불구하고 비대면 면접상황에서 응답왜곡 감소를 위한 도구로 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

학문적 의의 및 실무적 시사점

본 연구 결과를 바탕으로 학문적 의의와 실무적 시사점을 다음과 같이 논의하였다. 첫째, 코로나19의 확산 이후 선발 장면에서 비대면 면접에 관한 관심과 필요성이 증가하는 추세이나 이를 효과적으로 구성하기 위한 실증 연구는 매우 부족한 실정이다. 본 연구는 비대면 면접상황에서 투명성과 경고메시지의 효과를 확인함으로써 위드 코로나 시대에서의 변화하는 채용 환경에 요구되는 실증 연구를 진행하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 비대면 면접에서 투명성이 지원자 반응과 행동에 미치는 영향에 대한 경험적 자료를 제공하였다. 먼저 투명성이 절차적 규칙과

공정성 지각을 증가시킨다는 점을 보여줌으로써 투명성의 긍정적 효과를 비대면 면접 장면으로 확대하였다. 또한 선발 면접에서 지원자 반응에 대한 다양한 이론적 모델(예: Gilliland, 1993; Hausknecht et al., 2004; Ryan & Ployhart, 2000)에 따르면 면접 절차에서의 공정성 인식은 채용 제의의 수락, 조직 추천, 재지원 의도 등의 후속적인 태도와 행동에 직접적인 영향을 미친다고 제안된다. 이에 본 연구는 투명성이 절차공정성 인식을 통해 조직매력에 정적 영향을 미친다는 점을 밝힘으로써 이론적 모델에 대한 경험적 지지를 마련하였다.

한편, 투명성 제공의 부작용으로 응답왜곡 증가에 대한 우려가 제기되어 왔으나 본 연구 결과는 이러한 우려를 지지하지 않았다. 선행 연구(예: 송영일, 2013; Silva, 2016)에서도 그렇듯 투명성이 응답왜곡을 높일 수 있다는 이론적 논의는 경험적으로 지지되지 않는 것으로 보인다. 특히 투명성이 광범위한 왜곡을 줄인다는 본 연구의 결과는 기만적 인사관리의 측면에서도 사전에 역량을 공개하는 것이 긍정적으로 작용할 수 있음을 시사한다. 결론적으로 투명성은 지원자의 반응 및 행동의 측면에서 부작용보다는 잠재적인 이득이 더 많을 수 있으며, 이는 기업의 면접 절차에서 투명하게 역량을 공개하는 것을 고려할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 비대면 면접에서 경고메시지가 응답왜곡을 감소시킬 수 있음을 밝힘으로써 학문적 영역 확대에 기여할 뿐 아니라 효율적인 응답왜곡 방지 방안을 제안하였다. 면접은 실제로 어떤 상황에 대처하는 행동과 방법을 보여주도록 요구하지 않으며, 단순히 지원자들이 언어적으로 설명하도록 요구한다는 측면에서 응답왜곡이 빈번하게 나타남

다(Smith-Jentsch, 2007). 게다가 응답왜곡이 탐지되기 어렵다는 점을 감안할 때, 응답왜곡을 사전에 방지하기 위한 방안을 마련하는 것이 더욱 중요하다. 따라서 경고메시지가 응답왜곡을 감소시킬 수 있다는 본 연구의 결과는 비대면 면접을 구성하는 실무적인 측면에서도 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

넷째, 응답왜곡을 금지하는 경고메시지가 지원자 반응에 부정적인 영향을 미칠 가능성에 대해서는 여러 연구자들에 의해 꾸준히 언급되어 왔으나, 이를 실제로 검증한 연구는 많지 않다. 뿐만 아니라 경고와 지원자 반응간의 관계는 연구마다 다소 상이하게 나타나는 경향이 있었다. 본 연구는 면접 장면에서 경고가 수행불안과 수행기회 및 절차공정성에 미치는 영향을 확인함으로써 그 관계를 보다 명확히 하기 위한 기초를 마련하였다는 데 의미가 있다.

연구의 제한점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구의 제한점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실제 선발 면접이 아닌 실험실에서 이루어진 대학(원)생 대상의 모의 면접이므로 일반화 가능성에 제한이 있다. 현실성을 높이기 위해 취업과 면접에 관심이 많은 고학년을 중심으로 표집하고 실험 참가 신청 시 간단한 지원동기를 작성하도록 하였으며, 평가 결과에 따라 참가보상을 차등적으로 제공하는 등의 조치를 취했으나 실제 면접상황에 비하면 기만적 인상관리 동기 수준이 낮았을 것으로 보인다. 물론 본 연구에서 나타난 응답왜곡 수준은 이전의 연구들과 비슷하거나 조금 더 높은 수준이었으나, 이들의 인상관리 행동은 실제와 같다고

할 수 없다. 향후 연구는 참가보상의 차등적 지급이 아닌 특정 기업과 연계한 취업 추천 등의 방식을 통해 실제 면접맥락과 유사한 방식으로 설계할 필요가 있다. 아울러, 합격 여부가 결정되는 실제 면접장면과 실험환경이 다르다는 점을 고려할 때 본 연구의 실용적 함의에 대해서는 보다 보수적으로 접근해야 할 필요가 있으며, 이는 실험 연구가 가지는 한계일 것이다. 따라서 현장표본을 대상으로 한 연구가 요구된다 하겠다.

또한 본 연구는 비대면 면접 중 현업에서 일반적으로 사용하는 실시간 면접이 아닌 비실시간 면접을 통해 투명성과 경고메시지의 효과를 확인하였다. 비실시간 면접방식을 채택함으로써 조작 이외의 다른 오류를 줄이고, 실험 절차와 환경의 통제가 용이하다는 장점이 있으나, 현 채용시장에서는 AI역량검사를 제외한 대부분의 비대면 면접이 실시간 방식으로 활용되고 있는 실정이다. 연구 결과의 적용가능성을 높이기 위해 향후 연구에서는 실시간 상호작용이 포함된 비대면 면접상황에서도 본 연구와 동일한 결과가 나타나는지 확인할 필요가 있다.

본 연구에 포함된 표본의 크기(N=82)에 있어서도 연구 결과를 일반화하는 데 다소 어려움이 있을 것으로 판단된다. G-power 3.1을 통해 추정된 표본 수에 근거하여 표본의 크기를 선정하였으나 충분한 검증력을 확보하기 위하여 많은 수의 표본을 포함하고 반복검증할 필요가 있다. 향후 연구에서 충분한 표본을 확보할 수 있다면, 지원자 반응에 대한 이론적 모델(예: Gilliland, 1993)에서 제안하는 순차적 인과관계를 광범위하게 검증할 수 있을 것이다. 예를 들어, '투명성 → 절차적 규칙 → 절차공정성 → 조직매력'으로 이어지는 인과관

계를 한 번에 다룸으로써 이론적 모델을 검증함과 동시에 투명성의 영향에 대한 넓은 이해를 제공할 것으로 예상된다.

둘째, 본 연구는 인상관리의 부적응적인 형태인 기만적 인상관리(즉, 응답왜곡)에 초점을 맞추었으나 인상관리에는 기만적인 것뿐만 아니라 정직한 측면을 포함한다(Bourdage et al., 2018). 정직한 인상관리는 사실을 기반으로 자신을 보다 긍정적으로 표현하는 자기-제시(self-presentation)로써, 면접과 같은 사회적 상황에서 필수적이고 적응적인 기술로 간주된다(Jansen et al., 2012). 투명성의 제공은 더 적절한 경험을 생각할 수 있는 준비시간으로 작용하여 정직한 인상관리에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 보인다. 또한, 정직한 인상관리는 거짓이나 기만을 포함하지 않는 인상관리 전략이므로 응답왜곡을 금지하는 경고와는 무관할 것으로 기대한다. 하지만 이러한 관계는 아직까지 검증되지 않았으며, 향후 연구에서는 기만적 인상관리와 정직한 인상관리를 함께 살펴볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 경고메시지와 수행불안의 관계에서 불안에 영향을 미치는 다양한 개인차 변인들을 함께 고려하지 않았다. 면접에서 수행불안은 특정 상황에 대한 불안을 의미하지만, 개인의 지속적인 경향성을 반영한다. 따라서 경고와 불안의 관계를 더욱 명확히 설명하기 위해서는 개인의 특성(예: 특성불안, 정직-겸손, 외향성, 면접에 대한 자기효능감 등)을 통제할 필요가 있다.

넷째, 투명성은 선발 도구의 타당성을 높이면서 지원자들의 면접 수행을 증가시키는 경향이 있다. 이는 평가센터뿐만 아니라 면접 장면에서도 일관성 있게 나타나는 결과이다. 이에 비대면 면접에서도 투명성이 면접의 타

당성과 지원자들의 실제 수행에 긍정적인 영향을 미칠 가능성은 존재하지만 본 연구에서는 이를 확인하지 못하였다. 향후 연구에서는 비대면 면접에서 투명성과 타당성 및 수행을 함께 고려한다면 투명성 제공의 효과성을 여러 측면에서 살펴볼 수 있을 것이다.

다섯째, 비대면 면접의 구성방식이 지원자의 반응과 행동에 영향을 미칠 가능성이 제안되고 있으나 본 연구에서는 이를 고려하지 않았다. 비실시간 비대면 면접이라는 특성상 질문에 대한 준비시간과 답변시간, 재녹음 기회 제공 등의 요소들을 쉽게 조정하여 프로그램을 구성할 수 있다. 비대면 면접방식이 지속적으로 확산되고 있는 시점에서 효과적인 면접을 구성하기 위해서는 이러한 요소들을 다양하게 설계하여 그 영향력을 확인하는 연구가 필요해 보인다.

참고문헌

- 김형식, 황규대 (2002). 면접에 대한 지원자 각이 면접만족도와 채용제안 수용가능성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *경영학연구*, 31(1), 1-15.
- 대한상공회의소 (2018.08.27.). 100대 기업이 원하는 인재상 보고서. [보도자료]
<https://c11.kr/vf5r>
- 박세웅, 이선희 (2021). 지원자의 선발과정에 대한 반응이 조직태도에 미치는 영향: 다중방법 연구. *조직과 인사관리연구*, 45(1), 57-78.
<https://doi.org/10.36459/jom.2021.45.1.57>
- 사람인 (2020.08.12.). 구직자 10명 중 6명, 언택트 면접 부담!. <https://c11.kr/vkl6>

- 송영일 (2013). 구조화 면접유형과 투명성이 왜 곡행동과 지원자 반응에 미치는 영향. 호서대학교 대학원 석사학위논문.
- 이현아 (2021.02.25.). 2021년, 바른채용 트렌드를 말한다. HR Insight. <https://c11.kr/vf3w>
- 지여운 (2014). 선발 장면에서 경고 메시지 (Warnings)가 응답 왜곡(Faking)에 미치는 영향: 온라인 인성검사를 바탕으로. 호서대학교 대학원 석사학위논문.
- 최근도 (2021.05.04.). 구직자 90% “코로나로 채용시장 변화...너무 힘들다”. 매일경제. <https://c11.kr/vf4d>
- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. (2014). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), 111-129. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9304-y>
- Anderson, N.(2001), Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as pre-entry socialization, *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 84-91. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00165>
- Arvey, R. D., & Sackett, P. R. (1993). Fairness in selection: Current developments and perspectives. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 171-202). Jossey-Bass.
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kegelmann, J., & Lieb, L. (2020). Smile for the camera! The role of social presence and impression management in perceptions of technology-mediated interviews. *Journal of managerial psychology, 35*(4), 285-299. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0398>
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology, 54*(2), 387-419. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x>
- Blacksmith, N., Willford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions, 2*(1), 12-20. <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>
- Bourdage, J. S., Roulin, N., & Tarraf, R. (2018). “I (might be) just that good”: Honest and deceptive impression management in employment interviews. *Personnel Psychology, 71*(4), 597-632. <https://doi.org/10.1111/peps.12285>
- Burns, G. N., Filipkowski, J. N., Morris, M. B., & Shoda, E. A. (2015). Impact of electronic warnings on online personality scores and test-taker reactions in an applicant simulation. *Computers in Human Behavior, 48*, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.051>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology, 50*(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Carless, S. A., & Imber, A. (2007). The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant attraction and job choice intentions: The role

- of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 359-371.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00395.x>
- Converse, P. D., Oswald, F. L., Imus, A., Hedricks, C., Roy, R., & Butera, H. (2008). Comparing personality test formats and warnings: Effects on criterion related validity and test taker reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 155-169.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00420.x>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00097-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00097-9)
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2003). Situational and patterned behavior description interviews: A comparison of their validity, correlates, and perceived fairness. *Human Performance*, 16(1), 25-47.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1601_2
- Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Hurtz, G. M. (2003). An assessment of the prevalence, severity, and verifiability of entry-level applicant faking using the randomized response technique. *Human Performance*, 16(1), 81-106.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1601_4
- Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Schneider, D. (2014). The impact of applicant faking on selection measures, hiring decisions, and employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 479-493.
<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9318-5>
- Dwight, S. A., & Donovan, J. J. (2003). Do warnings not to fake reduce faking?. *Human Performance*, 16(1), 1-23.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1601_1
- Fan, J., Gao, D., Carroll, S. A., Lopez, F. J., Tian, T. S., & Meng, H. (2012). Testing the efficacy of a new procedure for reducing faking on personality tests within selection contexts. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 866-880. <https://doi.org/10.1037/a0026655>
- Farago, B., Zide, J. S., & Shahani-Denning, C. (2013). Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 224-239.
<https://doi.org/10.1037/a0034300>
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Gilliland, S. W., & Hale, J. M. (2005). How can justice be used to improve employee selection practices. In Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 411-438). Psychology Press.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Heimberg, R. G., Keller, K. E., & Peca-Baker, T. A. (1986). Cognitive assessment of social-

- evaluative anxiety in the job interview: Job Interview Self-Statement Schedule. *Journal of Counseling Psychology, 33*(2), 190-195.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.33.2.190>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986-1001.
<https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Ho, J. L., Powell, D. M., & Stanley, D. J. (2021). The relation between deceptive impression management and employment interview ratings: A meta-analysis. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 53*(2), 164-174.
<https://doi.org/10.1037/cbs0000223>
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 581-595.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581>
- Huffcutt, A. I., Van Iddekinge, C. H., & Roth, P. L. (2011). Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance. *Human Resource Management Review, 21*(4), 353-367.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.05.003>
- Jackson, D. N., Wroblewski, V. R., & Ashton, M. C. (2000). The impact of faking on employment tests: Does forced choice offer a solution?. *Human Performance, 13*(4), 371-388.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1304_3
- Jansen, A., König, C. J., Stadelmann, E. H., & Kleinmann, M. (2012). Applicants' Self-Presentational Behavior: What Do Recruiters Expect and What Do They Get?. *Journal of Personnel Psychology, 11*(2), 77-85.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000046>
- Klehe, U. C., König, C. J., Richter, G. M., Kleinmann, M., & Melchers, K. G. (2008). Transparency in structured interviews: Consequences for construct and criterion-related validity. *Human Performance, 21*(2), 107-137.
<https://doi.org/10.1080/08959280801917636>
- Kleinmann, M., Kuptsch, C., & Köller, O. (1996). Transparency: A necessary requirement for the construct validity of assessment centres. *Applied Psychology, 45*(1), 67-84.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00849.x>
- Kolk, N. J., Born, M. P., & Der Flier, H. V. (2003). The transparent assessment centre: The effects of revealing dimensions to candidates. *Applied Psychology, 52*(4), 648-668.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00156>
- Langer, M., König, C. J., & Hemsing, V. (2020). Is anybody listening? The impact of automatically evaluated job interviews on impression management and applicant reactions. *Journal of Managerial Psychology, 35*(1), 271-284
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0156>
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment, 25*(4), 371-382.

- <https://doi.org/10.1111/ijsa.12191>
- Langer, M., König, C. J., & Scheuss, A. I. (2019). Love the way you lie: Hiring managers' impression management in company presentation videos. *Journal of Personnel Psychology, 18*(2), 84-94.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000225>
- Law, S. J., Bourdage, J., & O'Neill, T. A. (2016). To fake or not to fake: Antecedents to interview faking, warning instructions, and its impact on applicant reactions. *Frontiers in psychology, 7*, 1771.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01771>
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(4), 299-316.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00353.x>
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1638-1656.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1638>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology, 67*(1), 241-293.
<https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lopez, F. J., Hou, N., & Fan, J. (2019). Reducing faking on personality tests: Testing a new faking mitigation procedure in a US job applicant sample. *International Journal of Selection and Assessment, 27*(4), 371-380.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12265>
- Lukacik, E. R., Bourdage, J. S., & Roulin, N. (2022). Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews. *Human Resource Management Review, 32*(1), 100789.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100789>
- McCarthy, J., & Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology, 57*(3), 607-637.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00002.x>
- McFarland, L. A. (2003). Warning against faking on a personality test: Effects on applicant reactions and personality test scores. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(4), 265-276.
<https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2003.00250.x>
- Melchers, K. G., Roulin, N., & Buehl, A. K. (2020). A review of applicant faking in selection interviews. *International Journal of Selection and Assessment, 28*(2), 123-142.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12280>
- Reinhard, M. A., Scharmach, M., & Müller, P. (2013). It's not what you are, it's what you know: Experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(3), 467-479.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01011.x>
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2014). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 141-163.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0295>
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015).

- Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations?. *Personnel Psychology*, 68(2), 395-444.
<https://doi.org/10.1111/peps.12079>
- Roulin, N., Krings, F., & Binggeli, S. (2016). A dynamic model of applicant faking. *Organizational Psychology Review*, 8(2), 145-170.
<https://doi.org/10.1177/2041386615580875>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of management*, 26(3), 565-606.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00041-6)
- Silva, K. T. (2016). Let's be Clear: The Effects of Interview Transparency on Applicant Reactions [Unpublished master's dissertation]. University of Houston.
- Smith-Jentsch, K. A. (2007). The impact of making targeted dimensions transparent on relations with typical performance predictors. *Human Performance*, 20(3), 187-203.
<https://doi.org/10.1080/08959280701332992>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020-1031.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1020>
- Wong, O. (2020). How asynchronous video interview design affects applicant outcomes: interview performance, impression management, anxiety, and perceived fairness. [Unpublished master's dissertation]. Saint Mary's University.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 18, 459-482.
<https://doi.org/10.1002/cne.920180503>

투고일자 : 2022. 03. 02

수정일자 : 2022. 04. 14

게재확정 : 2022. 05. 02

New Normal in Recruitment Market, The Use of Transparency and Warning Message in Non face-to-face Interview: Effects on Applicants' Reactions and Faking

Jae Cheol Kim Da Jung Jeong Min Gyun Kang Ji Woo Jung Chang Goo Heo

Department of Psychology, Daegu Catholic University

This study sought to examine the effects of transparency and warning messages on applicants' reactions and faking in non-face-to-face interview situation. A study was performed with a 2(transparency vs. non transparency) x 2(warned vs. unwarned) factorial design, Interviewees(N=82) were randomly assigned to each conditions and participated in non-face-to-face interviews. The main results and meanings of this study are as follows: First, the transparency group perceived higher information known, chance to perform, and procedural justice than non-transparency group during the interview process. Second, transparency did not increase the faking, and significantly reduced the extensive image creation. Third, the warning message reduced the overall level of faking, specifically reducing the use of slight image creation and image protection. Fourth, warning messages increased performance anxiety, but did not have a significant effect on chance to perform and procedural justice recognition. This study provided meaningful implication in that it conducted an empirical study on the applicants' reactions and behavior in non-face-to-face interviews, and it is expected that it will be used as basic explanation for constructing non-face-to-face interviews by suggesting the possibility of using transparency and warning messages.

Key words : Non-face-to-face interview, Transparency, Warning messages, Applicants' reaction, Faking

부 록

부록 1.

역량	면접 질문
소통/협력	팀 활동 중 참여가 저조한 구성원의 동기를 부여하여 적극적으로 참여하게 만들었던 경험에 대해 말씀해 주세요.
도전정신	현재 수준에 만족하지 않고, 더 나은 결과를 얻기 위해 목표를 설정하고 이를 성공적으로 완수한 경험에 대해 말씀해 주세요.
책임감	공동작업에서 발생한 문제나 실수에 책임을 가지고 해결하고자 노력했던 경험에 대해 말씀해 주세요.

부록 2.

	문 항
가벼운 왜곡	1. 나는 면접 질문과 관련된 경험에서 나의 역할을 다소 과장해서 말했다.
	2. 나는 면접 질문의 의도에 맞춰 경험의 일부를 수정해서 말했다.
	3. 바람직한 모습을 보이기 위해 경험의 일부를 바꾸어서 말했다.
	4. 나는 내가 한 일이 더 의미 있는 것처럼 과장했다.
광범위한 왜곡	5. 실제 경험이 아닌 내용을 미리 준비해서 이야기한 부분이 있다.
	6. 내 경험을 그럴듯하게 바꾸어서 말한 부분이 있다.
	7. 내가 실제로 경험하지 않았던 상황이나 일을 만들어 이야기한 부분이 있다.
이미지 보호	8. 나에게 좋은 경험이 없는 경우, 다른 사람의 경험을 내 경험처럼 이야기했다.
	9. 나는 경험이 부족한 부분이 드러나지 않게 말하려 노력했다.
	10. 실제로 겪었던 일이어도 나에게 불리한 내용은 이야기하지 않았다.
	11. 나의 취약한 부분에 관해서는 이야기하지 않았다.
	12. 결과가 좋지 않은 경험은 언급하지 않거나, 나의 책임이 없는 것처럼 말했다.