

HR 101 for NPO

비영리를 위한 기본 채용 가이드

January 2022

Contents

Ch.1

Basic

채용의 이해

효과적인 채용이란
채용 프로세스의 구성
채용 Do's & Don'ts

Ch.2

Recruiting

모집

1. 채용 설계
2. 채용 공고
3. 모집 홍보
4. 대내외 커뮤니케이션

Ch.3

Selection

선발

5. 평가 설계
6. 서류 전형
7. 면접 전형
8. 발표와 입사 제안

Ch.4

Onboarding

신규 입사자 맞이

물리적 준비
안정적인 조직 안착

Appendix.

스코어링 카드 | 면접 시 유의사항 | 면접 질문 및 시간 배분 | 실무테스트 및 레퍼런스 체크

I. 채용의 이해 | 효과적인 채용이란

Hire Hard, Manage Easy.

채용은 중요합니다. 함께 일할 사람을 찾고 선발하는 일은 새로운 캠페인을 런칭하고 프로젝트를 기획하는 일만큼이나 전략적인 접근이 필요합니다. 올바른 인재를 제대로 채용해야 사업이 추진력을 얻고 선순환 구조를 만들 수 있기 때문입니다. 조직의 핵심 가치를 명확히 하고, 체계적인 채용 전형을 준비해 일에 대한 적합성과 조직 가치에 대한 적합성을 동시에 갖춘 사람을 찾아야 합니다.

훌륭한 인사 담당자가 되기 위한 체크리스트

- 총원이 필요한 직급의 책임자에게 어떤 기술과 역량이 필요한지 정확히 이해하고 있는가?
- 면접관은 면접에서 훌륭한 후보자를 가려낼 준비가 제대로 되어 있는가?
- 임직원들은 후보자가 우리 조직을 꼭 일하고 싶은 곳으로 느끼도록 만들고 있는가?
- 면접관은 면접 시간에 늦지 않게 참석하는가? 즉, 인사와 채용의 중요성을 이해하고 있는가?
- 적절한 시기에 입사 지원자들을 모집하는가?
- 상시 채용 파이프라인을 열어 두고 훌륭한 후보자들을 수시로 만나고 있는가?

* 벤 호로위츠. <하드씽 : 경영의 난제, 어떻게 풀 것인가?>. 36.5. 2014년

I. 채용의 이해 | 채용 프로세스의 구성

Recruiting : 모집

우리는 어떤 인재를 찾는가?

선발을 전제로 자격을 갖춘 후보자들에게 우리 조직을 홍보하는 과정입니다. 좋은 인재들이 지원할 수 있는 모든 전략적인 활동을 적극적으로 해야 하며, 반드시 지금이 아니어도 최적의 후보자가 우리 조직에 관심을 가질 수 있게 열린 프로세스여야 합니다.

1 채용 설계

어떤 포지션을 어떻게 선발할 것인지를 결정합니다.

2 채용 공고 작성

잠재 후보자가 우리 조직에 매력을 느낄 수 있도록 모집 글을 작성합니다.

3 모집

훌륭한 인재가 확인할 수 있는 다양한 채널에 채용 공고를 등록하고 지원 접수를 받습니다.

4 커뮤니케이션

훌륭한 인재를 잃지 않도록 적극적이면서 탁월하게 커뮤니케이션합니다.

Selection : 선발

우리는 인재를 어떻게 평가할 것인가?

지원자 중에서 선발 기준에 가장 적합한 사람을 가려내는 과정입니다. 조직이 원하는 인재상과 기준을 명확히 가져야 선발 과정이 수월합니다. 조직에 적합하지 않은 사람은 단호하게 단 친절하게 거절할 수 있어야 합니다.

5 평가 설계

인재 선발 기준을 세우고 각 전형 단계에서 어떻게 검증할지 설계합니다.

6 서류 전형

접수한 서류를 검토하고 면접 대상자를 결정합니다.

7 면접 전형

후보자의 역량, 성향, 태도, 조직-직무 Fit을 파악합니다. 필요시 사전-사후 테스트를 진행할 수 있습니다.

8 결정 및 제안

최종 합격자를 결정하고 입사를 제안합니다. 불합격자에게도 적절한 커뮤니케이션을 합니다.

I. 채용의 이해 | NPO 채용의 Do's & Don'ts

Do 무슨 일을 하는지에 대해서 만큼, 어떻게 일하는지에 대해서도 자세히 알려주세요. #조직문화

뛰어난 실력을 갖춘 구직자일수록 조직과 업무 내용만 보고 지원하지 않습니다. 조직의 비전, 달성하려는 목표, 조직 문화와 일하는 방식, 근무 조건, 커리어 성장 가능성 등을 통합적으로 검토한 뒤 의사결정합니다.

Do 우리 조직에서 일하면 무엇을 얻을 수 있는지 분명하게 알려주세요. #성장가능성

후보자마다 직장을 선택하는 우선순위가 있습니다. 짧은 시간에 실력을 키울 수 있는 조직, 처우나 근무 조건이 좋은 조직, 내 가치관 및 철학과 잘 맞는 조직 등, 세상의 모든 구직자에게 매력적인 단 하나의 조직은 없습니다. 우리 조직이 가진 자원과 나아갈 방향성에 가장 높은 점수를 주는 후보자만 유혹하면 됩니다.

Do 지원자가 매력을 느낄만큼의 충분한 정보를 주세요. #투명한정보

지원자가 많은 채용 공고의 공통점! 바로 전형 방법, 일정, 조건 등의 명확한 제시입니다. 그리고 그것을 준수하죠. 또한 비영리의 경우, 과거에 해왔던 일을 계속 또 비슷하게 하고있다는 인상을 줄 수 있기 때문에 앞으로의 사업 계획이나 방향성을 디테일하게 채용 공고에 담으면 좋습니다. 그리고 준비된 인재는 정보 검색과 수집의 전문가 이니 가장 최신의 활동이 웹사이트와 SNS 채널에 게시될 수 있도록 신경써주세요.

I. 채용의 이해 | NPO 채용의 Do's & Don'ts

Don't 미션을 대중 설명하지 마세요. #미션

연혁이 오래되고 잘 알려진 조직이라도 채용 공고는 우리 조직을 처음 알게된 사람에게 소개되는 첫 인사입니다. 특히 NPO로 구직/이직을 희망하는 잠재 후보자는 환경, 교육, 인권 등 우리 조직이 집중하고 있는 가치와 이를 위한 그간의 활동에 가장 관심이 많으니 이것부터 잘 설명해야 합니다. 조직의 미션과 자신의 가치관이 부합하는 기존 구성원의 인터뷰나 사례를 보여주는 것도 좋습니다.

Don't 모호한 업무내용, 자격요건은 모호한 지원자만 불러옵니다. #명확한JD

대중 우리 조직의 미션에 공감하고, 대체적으로 커뮤니케이션이 잘 되는 직원을 찾는게 아니라면 요구되는 업무 역량을 분명하게 정의하고 채용 공고에 작성해야 적합한 후보자가 지원하고 평가도 제대로 할 수 있습니다.

Don't 우리 조직만의 지원 양식을 고수하지 마세요. #쉬운지원

인사 담당자나 면접관이 편하려고 정해진 서류를 고수해왔다면, 이제 그만! 필수로 요구하는 자기소개서 항목이나 서류가 많을수록 투입되는 시간과 노력때문에 지원을 꺼리는 후보자가 생길 수 있어요.

Contents

Ch.1

Basic

채용의 이해

효과적인 채용이란
채용 프로세스의 구성
채용 Do's & Don'ts

Ch.2

Recruiting

모집

1. 채용 설계
2. 채용 공고
3. 모집 홍보
4. 대내외 커뮤니케이션

Ch.3

Selection

선발

5. 평가 설계
6. 서류 전형
7. 면접 전형
8. 발표와 입사 제안

Ch.4

Onboarding

신규 입사자 맞이

물리적 준비
안정적인 조직 안착

Appendix.

스코어링 카드 | 면접 시 유의사항 | 면접 질문 및 시간 배분 | 실무테스트 및 레퍼런스 체크

II. Recruiting 1. 채용 설계 > 2. 채용 공고 > 3. 모집 홍보 > 4. 대내외 커뮤니케이션

채용 설계는 **기획안을 쓰는 것과** 같습니다. ‘채용 성공’이라는 목적을 달성하기 위한 구체적인 목표를 세우고, 우리 조직이 가진 자원과 기회와 핵심 타겟이 되는 후보자의 니즈를 분석하고, 최종적으로는 **잠재 지원자가 잘 이해하고 설득될 수 있는 언어의 채용 공고와 과정의 채용 프로세스**를 기획하는 것입니다.

채용 설계 시 핵심 의사결정사항 1

1. 사업 목표 달성을 위해 **필요한 직무**를 정의합니다.
 - 단순 결원에 의한 보충이더라도 채용을 시작할 때 **이 포지션이 어떤 사업 목표를 이루기 위해 존재하는지** 생각해봅니다. 그 다음 이를 가장 잘 나타내는 직무명을 결정합니다. 후원자 증가가 목표라고 해도 캠페이너, 홍보 담당자 등 목표 달성을 돕는 다양한 직무들이 있습니다. 직무의 구체적인 내용은 넘치는 또는 부족한 자격의 후보자의 지원을 사전에 방지할 수 있습니다.
2. 해당 직무의 **자격 요건과 우대 사항**을 정의합니다.
 - 자격 요건은 **Must-have** 입니다. 필수적으로 갖춰야 하고 증명이 가능하며 협상이 불가능한 자격입니다. 직무를 수행하는 데 필요한 교육, 경험, 기술을 상세히 설명해 적합한 후보자가 지원할 수 있도록 합니다. ex. 회계 경력 3년 이상, 캠페인 런칭 경험
 - 우대 사항은 **Nice-to-have** 입니다. 선호되지만 필수는 아닌 기술과 경험을 의미합니다. 자격 요건보다 질적인 언어로 표현됩니다. ex. 설득력 있는 의사소통 능력, 교육 경험 우대
3. 해야 할 **역할과 책임**을 정의합니다.
 - 역할은 **매일 해야 할 일들에 대한 설명**입니다. 책임은 **구체적인 결과물에 대한 요약**입니다.
 - 해당 포지션 채용을 필요로 했던 구체적인 상황을 떠올려보고 일의 진행에 따른 논리적인 순서로 작성할 수록 좋습니다. 행사 기획 업무라면, 섭외부터 홍보, 행사 진행과 콘텐츠 제작까지로 작성할 수 있습니다.
4. 정의 내리기 어렵다면 정보를 적극적으로 탐색합니다.
 - 다른 조직에서 비슷한 직무로 채용공고를 낸 적이 있는지 검색해보세요. 또는 관련 직무 수행 중인 지인을 만나 일상적으로 수행하는 업무와 중장기적으로 맡은 과제에 대해 인터뷰를 할 수도 있습니다.
5. **연봉 범위**를 결정합니다.
 - 연차, 분야에 따라 다를 수 있지만 가능한 범위를 **Minimum-Maximum**으로 세워놓습니다.

II. Recruiting 1. 채용 설계 > 2. 채용 공고 > 3. 모집 홍보 > 4. 대내외 커뮤니케이션

채용 전형 단계가 많을 수록 결과가 좋은 것은 아닙니다. **팀 내 자원을 효율적으로 활용**하도록 설계되어야 합니다. 예를 들어, 위커넥트는 [서류 검토 - 전화인터뷰 - 대면인터뷰 - 레퍼런스체크 - 입사제안]의 과정으로 채용합니다.

채용 설계 시 핵심 의사결정사항 II

1. 면접의 **유형과 횟수**를 정합니다.
 - 무엇을 파악, 확인, 테스트할지, 어떤 방식과 순서로 진행할지 결정합니다.
2. 평가에 참여할 **면접관**을 결정합니다.
 - 어떤 직무와 직위를 갖고 있는 사람이 언제 면접관으로 참여해야 하는지 결정합니다.
3. **의사결정 방식**을 결정합니다.
 - 면접관 만장일치로 결정할지 또는 최종 의사결정자와 의견만 낼 수 있는 이해관계자를 구분해서 수렴할지 결정합니다.
4. 채용 **타임라인**을 정합니다.
 - 전형 단계별로 언제 시작하고 마칠지 날짜와 시간을 결정합니다.
5. 채용 전반을 책임지는 **채용 담당자**를 선정합니다.
 - 인사팀이 있는 경우는 포함되지 않지만 그렇지 않다면 대개 임원진이 전담하게 되는데 지원자들과 보다 긴밀하게 커뮤니케이션하며 원활하게 채용을 진행할 담당자를 미리 선정합니다.

체계적인 채용이란, 직무를 정의하는 것부터 입사자를 결정하기까지 일관성 있게 접근하는 것을 말합니다. 채용 설계를 잘 해놓으면 후보자에게 요구되는 역할을 순조롭게 파악해 조건을 충족하는 후보자를 찾기 쉽고 함께 일할 확률도 높아집니다. 잘 된 채용 설계는 가장 강력한 후보자 즉, 고성과자를 예측할 수 있는 든든한 도구입니다.

II. Recruiting 1. 채용 설계 > 2. 채용 공고 > 3. 모집 홍보 > 4. 대내외 커뮤니케이션

앞서 설계한 내용을 토대로 채용 공고를 작성합니다. 재료들은 이미 잘 마련했으니 **후보자의 입장에서 우리 조직의 채용 공고를 매력적으로 읽을 수 있도록 작성합니다.**

조직 소개

설립 배경, 미션, 사업 소개를 포함해 잠재 후보자들이 우리의 활동을 명확히 파악하고 신뢰를 가질 수 있도록 합니다.

조직 문화

조직 구성과 우리 조직만의 특별한 문화 등 지원자들이 조직의 분위기를 상상할 수 있도록 풍부하게 작성합니다.

기대하는 점

우리 조직이 상상하고 기대하는 최적의 팀원의 모습을 구체적으로 작성합니다.

1 채용 공고 작성

- ① 직무 이름과 설명이 잘 매칭되도록 합니다.
- ② 잠재 지원자들이 주로 검색하는 키워드를 고려해 작성합니다.
- ③ 구체적이고 현실적인 직무 기술과 자격 요건, 우대 사항을 작성합니다.
- ④ 지원자 필수 입력 정보 항목 체크합니다.
- ⑤ 소개 자료, 대표 및 구성원 인터뷰, 최신 기사 링크 첨부합니다.
- ⑥ 적절한 소제목과 볼렛 포인트를 사용해 쉽게 읽히는지 확인합니다.
- ⑦ 최종적으로 팀원과 크로스체크, 오타자 등을 확인합니다.

2 채용 공고 게시

- ① (있을 경우) 입사지원서 양식이나 필수 질문을 첨부합니다.
- ② 지원서 파일 양식을 안내합니다. (ex. PDF 파일 제출)
- ③ 문의할 수 있는 연락처를 기재합니다.

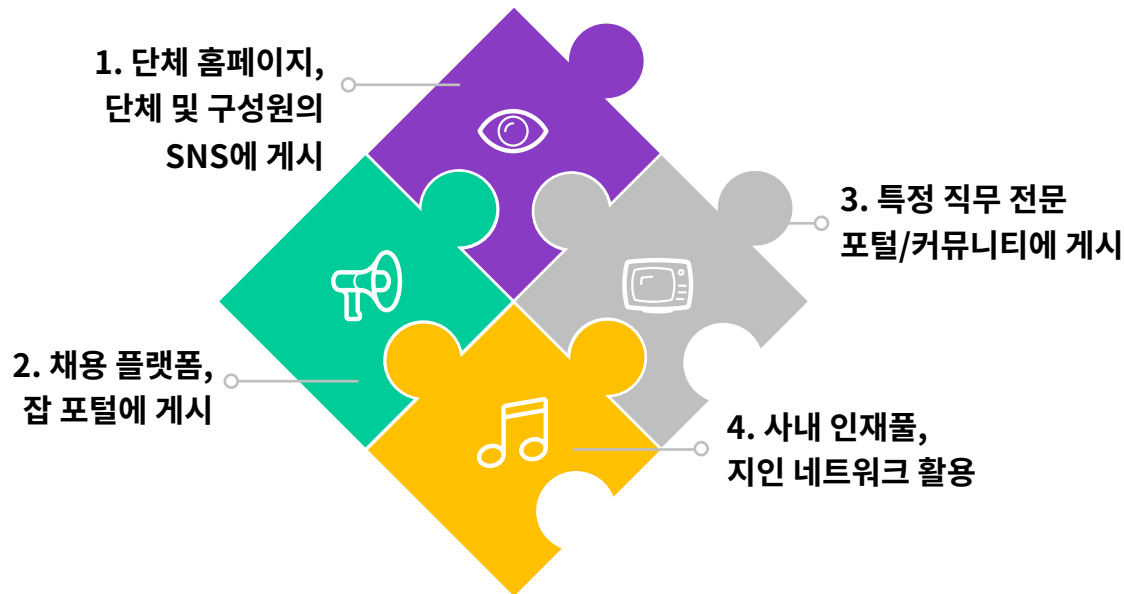
3 최종 검수

- ① 채용 공고를 소리 내어 읽어보세요.
- ② 명확하고 직관적인 언어를 사용하고 전문 용어나 약어가 많지 않은지 살펴보세요.
- ③ 차별적 의미가 담긴 언어는 없는지 꼼꼼히 확인해보세요.

II. Recruiting 1. 채용 설계 > 2. 채용 공고 > 3. 모집 홍보 > 4. 대내외 커뮤니케이션

인재 전쟁의 시대에는 채용 공고를 어딘가에 올려두고 손놓고 기다리는 것이 아니라, 넓은 망을 치고 지속적으로 실험하고 도구를 사용해 결과를 측정합니다. 최적의 인재를 찾기 위해서는 **다양한 접근법을 활용해 보다 적극적으로 후보자 풀과 파이프라인을 확보**해야 합니다.

후보자 모집 시 활용할 기본 채널



WECONNECT TIPS!

1. 모든 지원자를 추적하세요!

지원자가 어디서 채용 공고를 봤는지 출처를 알아야 다음 모집 전략을 세울 때 활용할 수 있습니다.

2. 개인적인 메시지를 담으세요!

SNS에 채용 공고를 공유할 때, 개인적인 메시지를 작성한 경우가 그렇지 않은 경우보다 73%의 높은 클릭률을 보입니다. 채용 공고 행간에 담긴 의도를 구성원의 입장에서 해석해주거나, 왜 지원해야 하는지를 흥미를 느낄만한 사업 소개와 함께라면 금상첨화죠.

3. 네트워크를 활용하세요!

넷플릭스의 인사 원칙을 담은 책 <파워풀>에 따르면 넷플릭스의 인사팀은 직원들에게 “주변에 가장 똑똑한 사람 3명을 말해달라”고 합니다. 최고의 인재를 영입하기 위한 가장 중요한 소스가 바로 사내 추천입니다. 보다 신중한 추천을 받으려면 추천 사유를 꼭 받으세요.

II. Recruiting 1. 채용 설계 > 2. 채용 공고 > 3. 모집 홍보 > 4. 대내외 커뮤니케이션

훌륭한 후보자를 놓치지 않기 위해 모집 기간에는 잠재적 지원자와의 커뮤니케이션 할 수 있는 시간적 여유를 충분히 마련하는 것이 좋습니다. **팀 내에 채용 담당자를 미리 지정**해 놓으면 A. 지원자와의 원활한 소통은 물론, B. 채용 전형의 필수적인 요소들을 빠뜨리지 않고 꼼꼼하게 진행할 수 있습니다.

A. 지원자 커뮤니케이션

- ① 서류를 접수했다는 확인 이메일을 빠뜨리지 않습니다.
- ② 지원자의 문의사항은 2일 이내로 응대하는 것을 목표로 합니다.

1. 요점만 전달하세요!

“안녕하세요 김00 님, 우리 단체 행사 기획 담당자 직무에 지원해주셔서 감사합니다. 채용위원회는 현재 김00 님의 지원 서류를 검토 중입니다. 김00 님의 채용 진행 상태에 변화가 생기면 곧 다시 연락드리겠습니다.”

2. 중요한 일이 발생할 경우 신속히 지원자와 연락하세요!

“이00 님, 안녕하세요. 방금 모든 면접관의 피드백을 취합했고, 지원 서류가 채용위원회에 전달되었다는 것을 알려드립니다.”

3. 긍정적이든 부정적이든 항상 진실을 말하세요!

“채용 매니저가 계속 서류를 심사하고 있지만, 박00 님의 지원서는 아직 검토 중에 있습니다. 차주에 다시 연락 드리겠습니다.”

B. 팀 커뮤니케이션

- ① 접수 현황, 문의사항 등을 주기적으로 팀에 공유하세요. 면접관에게는 채용 관련 회의, 일정 등을 상황을 지속적으로 공유합니다.
- ② 지원자와 커뮤니케이션하며 채용공고에 수정이 필요한 부분이 있다면 상의 후 반영하세요.

1. 팀과의 소통을 중요하게 생각하세요!

소통은 어디에서나 늘 중요하지만, 때로는 채용 마감일까지 해야 할 일이 너무 많을 때는 자주 실패하곤 합니다. 성공적으로 채용을 진행하기 위해서는 적절한 사람을 채용 담당자로 지목해, 목표를 계속 이행하게 하고, 회의 시간을 정하고, 지속적인 상황 보고 즉, 원활한 소통을 의무적으로 하게 세팅합니다.

2. 면접 시간과 면접 평가, 피드백을 위한 시간을 정하세요!

면접관들의 일정을 확인하고 미리 비워두도록 조율하세요. 또 면접이 끝난 뒤 피드백 할 수 있는 시간을 10~15분 정도로 따로 마련하세요. 피드백을 작성해 놓으면 근거를 기반으로 후보자에 대해 바로바로 빠르게 파악할 수 있습니다.

Ch.1

Basic

채용의 이해

효과적인 채용이란
채용 프로세스의 구성
채용 Do's & Don'ts

Ch.2

Recruiting

모집

1. 채용 설계
2. 채용 공고
3. 모집 홍보
4. 대내외 커뮤니케이션

Ch.3

Selection

선발

5. 평가 설계
6. 서류 전형
7. 면접 전형
8. 발표와 입사 제안

Ch.4

Onboarding

신규 입사자 맞이

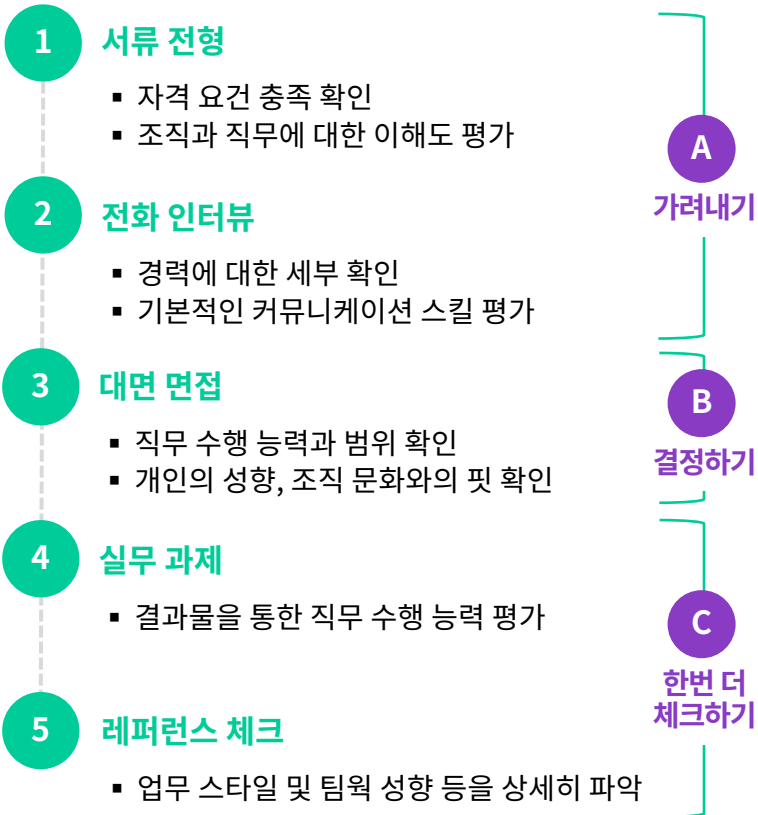
물리적 준비
안정적인 조직 안착

Appendix.

스코어링 카드 | 면접 시 유의사항 | 면접 질문 및 시간 배분 | 실무테스트 및 레퍼런스 체크

평가 설계는 지원자 중의 최고의 후보자를 가려내기 위한 프로세스와 평가 기준을 정하는 것을 말합니다. 평가할 근거 즉, 선발 기준이 없다는 것은 흔들리는 과녁에 활을 쏘려는 것과 같습니다. **우리 조직에 가장 잘 맞는 후보자가 갖출 업무력과 태도력을 문서화해 합격과 불합격을 결정할 객관적 근거를 만드는 작업**이라고 생각해주세요.

선발 프로세스의 예시



WECONNECT TIPS!

선발 단계에 따라 후보자의 무엇을 어떻게 평가할지 생각하면서 평가 과정을 직접 설계해보세요. Appendix에 있는 스코어링 카드 예시를 참고해 직무별로 미리 준비해보세요.

- ‘A-가려내기’부터 ‘B-결정하기’까지는 대부분의 조직이 필수로 진행하는 채용 과정입니다.
- ‘C-한번 더 체크하기’는 실무 역량과 업무 스타일을 확인하기 위한 과정으로 경력자 채용 시에 다수 진행합니다. 실행 시점은 대면 면접 이전 또는 이후로 필요에 따라 결정할 수 있습니다.
- 채용 단계별로 후보자를 평가할 팀원과 역할을 지정해 구성원들이 새로 합류할 멤버를 결정하는데 참여할 수 있도록 권한을 부여할 수 있습니다.

서류 전형은 면접을 하지 않아도 될 지원자를 효과적으로 스크리닝 하기 위해 수행합니다.

서류만으로 확인하기 애매하거나 추가적인 정보가 필요하다면 전화 인터뷰를 진행할 수 있습니다.

A. 서류 검토

- ① 평가 기준에 따라 서류를 검토합니다.
- ② 개인 정보가 유출되지 않도록 유의합니다.
- ③ 면접 대상자의 경우, 지원 서류를 검토하면서 궁금했던 개별 질문들을 리스트업합니다.

| 서류 탈락 안내 메일 예시

NECONNECT Flexible Works for Women.

안수연 프로님, 안녕하세요.

경력보유여성과 최고의 팀을 연결하는 채용 플랫폼, 위커넥트입니다.

지원하신 위커넥트베타 채용 공고 [\[위커넥트\] 프론트개발자 채용](#) 관련해 아쉽게도 위커넥트베타에서 면접 대상으로 선발하지 않았습니다.

지원해주셔서 진심으로 감사드리며, 프로님의 가치를 알아봐주는 유연하고 좋은 일자리를 소개하기 위해 위커넥트의 커넥터 모두가 최선을 다하겠습니다.

위커넥트를 이용하시면서 만족스러웠던 점, 아쉬웠던 점에 대해 피드백 해주시면 향후 더 유연하고 멋진 일자리를 연결하는데 큰 힘이 됩니다. [\[피드백 등록하기\]](#)

다시 한 번, 진심으로 감사드립니다.

위커넥트 드림

B. 서류 합격자와 면접 조율

- ① 전화 또는 이메일로 면접 일시와 장소를 안내합니다.
- ② 면접 전형에 대해 간략히 안내합니다.
- ③ 면접 전에 미리 답변을 준비해야 할 질문이나 테스트가 있다면 함께 안내하도록 합니다.

| 면접 안내 메일 예시

NECONNECT Flexible Works for Women.

안수연 프로님, 안녕하세요.

경력보유여성과 최고의 팀을 연결하는 채용 플랫폼, 위커넥트입니다.

위커넥트 채용 공고 [\[위커넥트\] 웹개발자 채용](#)의 면접 대상으로 안수연 프로님이 선발되었습니다. 축하드립니다!

채용 담당자가 곧 안수연 프로님께 직접 연락해 면접을 진행할 예정입니다. 조금만 기다려주세요.

면접을 준비하기 전 꼭 챙겨야 할 세가지, 자신감, 긍정적인 태도, 안정감!

이외에 면접 전 확인해야 할 체크리스트를 지금 바로 확인해보세요.

[\[면접 전 필수 체크리스트 보기\]](#)

면접은 평가 설계에서 체계적으로 정리한 선발 기준을 활용하는 단계입니다. **조직에 대한 이해는 물론, 후보자의 역량과 태도를 객관적으로 평가합니다.** 면접을 준비할 때 구성원들과 필수적으로 물어보아야 하는 질문이나 체크해야 할 사항을 함께 점검하는 것도 좋습니다.

면접 진행 시 TO-DO LIST

1 사전 준비

- ① 면접 시간과 장소를 결정하고 면접관과 후보자에게 정확히 안내합니다.
- ② 미리 제작한 면접 질문지와 스코어링 카드를 면접관에게 이메일 또는 하드카피로 공유합니다.
- ③ 후보자에게 면접비나 선물을 제공한다면 미리 봉투에 넣어 준비합니다.

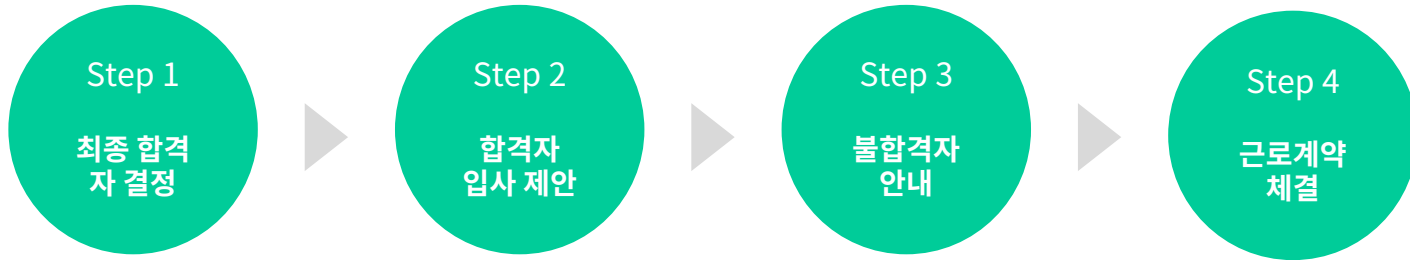
2 면접 진행

- ① 면접 장소에 면접관이 미리 도착하도록 합니다.
- ② 직전 후보자와 다음 후보자가 되도록 마주치지 않도록 동선을 신경쓰거나, 시간 배분을 여유롭게 합니다. 또는 면접 대기실을 별도로 준비하는 것도 좋습니다.
- ③ 선발 기준에 따라 미리 준비한 질문 위주로 면접을 진행하되, 후보자의 답변에 대한 심층적인 질문을 이어가며 자연스럽게 대화합니다.
- ④ 후보자의 서류에 직접 메모하기 보다는 스코어링 카드나 별도의 포스트잇에 코멘트를 따로 적습니다.
- ⑤ 면접을 마무리하며 예상 결과 통보 일정을 후보자에게 안내합니다.

3 면접 이후

- ① 인터뷰가 모두 끝난 후, 면접관들과 후보자에 대한 코멘트를 공유합니다.
- ② 선발 기준에 따른 정성적/정량적 평가를 진행합니다.
- ③ 약속한 결과 통보 일정을 넘지 않도록 유의하고 그보다 지연된다면 적시에 소통합니다.

채용 및 평가 설계에서 정한 선발 기준과 의사결정 방식에 근거해 최종합격자를 결정합니다. 입사 제안부터는 최종합격자에게 최종 입사 결정의 공이 넘어가므로 **적절한 커뮤니케이션으로 최적의 후보자를 놓치지 마세요.**



1 최종합격자 결정

- 선발 기준에 따라 후보자를 순위에 따라 리스트업하고 최종 합격자를 결정합니다.
- 적격자가 없을 시에는 채용 과정, 선발 기준 및 결정이 합리적이고 효과적이었는지 파악하고 다음 채용 시 적용합니다.

WECONNECT TIPS!

최종 합격자를 정하는 회의를 할 때에는 면접관 또는 회의 참석자의 역할과 책임을 구분해주세요.

- 면접관이 만장일치해야 최종 합격을 결정하는 형태를 제외하면, 모든 면접관이 채용의 의사결정자가 아닐 수 있습니다.
- 효과적인 회의를 진행하려면 합격자 확정 회의 전에 따로 시간을 두어 회의 참석자의 역할을 정의하는 것이 좋습니다.

역할 1) 회의 운영자

역할 2) 최종 의사 결정자

역할 3) 관점을 제공하고 거부권을 가지고 있는 사람

역할 4) 단순히 시각을 제공하지만 거부권을 행사하지 못하는 사람

채용 및 평가 설계에서 정한 선발 기준과 의사결정 방식에 근거해 최종합격자를 결정합니다. 입사 제안부터는 최종합격자에게 최종 입사 결정의 공이 넘어가므로 **적절한 커뮤니케이션으로 최적의 후보자를 놓치지 마세요.**

2 합격자 입사 제안

- 최종 합격자 1순위부터 이메일로 입사를 제안합니다. 입사 제안 메일에는 아래 2가지 내용을 꼭 포함합니다.
 - ① 반드시 포함해야 하는 정보 : 직급, 직무, 급여, 근로조건(시간/장소), 휴가, 복리후생 내용
 - ② 단체 내규 중 중요한 부분 : 성과 평가 방법, 조직 문화 등
- 입사 제안을 했다고 최종 합격자가 반드시 수락하는 것은 아니므로 항상 매너 있는 커뮤니케이션을 하도록 합니다.
- 최종 합격자가 입사 제안을 수락했다면 하기 서류를 전달 또는 요청합니다.
 - ① 근로계약서와 연봉계약서 전달 : 채용사가 준비하고 입사일에 2부에 서명 후 1부 교부
 - ② 입사 시 제출 서류 요청: 각종 경력증명서, 신분증 사본, 계좌 사본 등을 합격자가 제출

3 불합격자 안내

- 면접 불합격 통보는 면접일로부터 너무 늦지 않게 공식 이메일로 알리는 것이 좋습니다.
- 조직 상황에 따라 불합격자를 추후 채용하는 경우도 있으니, 친절한 커뮤니케이션은 필수입니다.

4 근로 계약 체결

- 입사일 당일 또는 이전에 대표 또는 인사 담당자와 근로 계약을 체결합니다.
- 근로계약서에 반드시 포함되어야 하는 내용은 다음과 같습니다.
: 임금의 구성항목(기본급+식대+차량유지비 등) + 지급 방법 (어떤 주기로, 어떻게), 소정근로시간, 휴일, 연차유급휴가

Contents

Ch.1

Basic

채용의 이해

효과적인 채용이란
채용 프로세스의 구성
채용 Do's & Don'ts



Ch.2

Recruiting

모집

1. 채용 설계
2. 채용 공고
3. 모집 홍보
4. 대내외 커뮤니케이션



Ch.3

Selection

선발

5. 평가 설계
6. 서류 전형
7. 면접 전형
8. 발표와 입사 제안



Ch.4

Onboarding

신규 입사자 맞이

물리적 준비
안정적인 조직 안착

Appendix.

스코어링 카드 | 면접 시 유의사항 | 면접 질문 및 시간 배분 | 실무테스트 및 레퍼런스 체크

IV. 신규 입사자 맞이 | 1. 물리적 준비

Give New Members a Warm Welcome.

아무리 여러번 이직한 경력직이라도 첫 출근날은 늘 설레고 긴장되기 마련입니다.

화려한 환영보다 더 중요한 것은 바로 일을 시작할 수 있도록 업무 환경을 미리 준비하는 것입니다.

기존 직원들에겐 당연하고 자연스러운 일의 시스템이 새로운 멤버에겐 도움이 필요한 일이니까요.

A. 입사 전에 준비할 사항

- 노트북, 모니터, 키보드, 마우스 등의 기본 IT 용품
- 펜, 노트, 포스트잇 기본 사무 용품
- 명함, 이메일 계정, 메신저 초대 등
- 신규 직원이 사용할 자리를 깨끗이 정돈

B. 입사 첫날 준비할 사항

- 구성원 이름, 직책, 휴대폰 번호가 기재된 연락망 전달
- 업무용 메신저에 초대하고 간단한 사용법 안내 링크 전달
- 팀원 관리를 위한 기본 정보(주소, 생일, 비상 시 연락처) 수집
- wifi 비밀번호, 프린터 연결 방법 등 사무실 이용 안내
- 단체 자료 및 문서 접근 권한 부여
- 신규 직원 소개 및 연락처(이메일 주소, 휴대폰 번호)를 공유하는 To. All Staff 이메일 전송

IV. 신규 입사자 맞이 | 2. 안정적인 조직 안착

First Impressions Last.

신규 직원의 첫 일주일은 매우 중요합니다. 안정감을 빠르게 느낄수록 조직 문화를 익히고, 동료들 친근하게 대하게 되며 빠른 속도로 업무에 적응, 몰입할 수 있게 되어 우리 조직의 가치있는 구성원으로 자리잡게 됩니다.

A. 입사 후 첫 7일

- 조직, 사업, 직무에 대한 이해를 도울 수 있는 오리엔테이션(OT)와 신규입사자 교육(OJT)을 계획합니다.
- 입사 교육을 제공해줄 수 있는 팀원과 아젠다를 결정하고 일정을 조율합니다.
- 조직의 연혁, 사업 영역, 비전과 전략, 조직 문화, 조직도, 팀 구성원의 R&R 등이 포함된 신규 입사자를 위한 조직 안내문(Welcome Packet)을 제공합니다.

B. 입사 후 첫 한달

- 업무에 대한 적응도를 파악하기 위해 대표 또는 팀장과의 1:1 미팅을 정기적으로 갖습니다. 목표 설정, 업무에 대한 지식, 동료들간의 관계 등을 상세히 살핍니다.
- 담당 업무가 아니어도 주요 미팅의 참관 기회를 제공합니다.
- 일하는 방식, 조직 문화에 대해 편하게 이야기할 수 있는 동료(Peer)를 선정해 붙여줍니다.
- 조직의 일을 더 잘해낼 수 있도록 사내는 물론 외부 교육 기회를 꾸준히 제공합니다.
- 인재 및 조직 관리 전문가와의 꾸준한 논의를 바탕으로 훌륭한 구성원들이 일을 더 오래 잘하도록 하는 시스템을 만들고 개선해 나갑니다.

Contents

Ch.1

Basic

채용의 이해

효과적인 채용이란
채용 프로세스의 구성
채용 Do's & Don'ts



Ch.2

Recruiting

모집

1. 채용 설계
2. 채용 공고
3. 모집 홍보
4. 대내외 커뮤니케이션



Ch.3

Selection

선발

5. 평가 설계
6. 서류 전형
7. 면접 전형
8. 발표와 입사 제안



Ch.4

Onboarding

신규 입사자 맞이

물리적 준비
안정적인 조직 안착

Appendix.

스코어링 카드 | 면접 시 유의사항 | 면접 질문 및 시간 배분 | 실무테스트 및 레퍼런스 체크

Appendix | 1. 스코어링 카드 예시

스코어링 카드는 선발 기준과 기준별 가중치에 따라 점수를 매길 수 있는 표입니다. 면접관들이 스코어링 카드를 활용해 미리 후보자를 평가한다면 근거에 기반한 토론과 객관적인 판단을 내리는데 도움이 됩니다.

예시 | 모금팀 팀장 Scoring Card

(총 100점 만점)

카테고리	키워드	평가/피드백		
		이OO	김OO	정OO
지식 (35점)	▪ 모금 가속화 전략과 도구에 대한 지식 (10점)			
	▪ 모금팀에서 일한 경험 (10점)			
	▪ 모금 전략에 관한 세부적인 이해 (10점)			
	▪ 캠페인을 만들고 실행할 수 있는 능력 (5점)			
자격요건 (20점)	▪ 모금팀 운영 경험 (10점)			
	▪ 0명 이상 규모 팀을 관리해본 경험 (10점)			
기술 (30점)	▪ 우수한 의사소통 능력 (10점)			
	▪ 신뢰감을 주는 행동 (10점)			
	▪ 꼼꼼한 사무 처리 능력 (10점)			
성향 (15점)	▪ 협조적인 (5점)			
	▪ 진정성 있는 (5점)			
	▪ 외향적인 (5점)			
점수합계				



1. 팀의 우수한 직원들을 관찰해보세요!

모든 사람이 완벽하지는 않습니다. 기술적인 부분은 입사 후에도 배울 수 있지만 좋은 태도는 쉽게 얻어지지 않습니다. ‘성장하고자 하는 의지’ 처럼 눈에 보이지 않지만 중요한 요소가 있다면, 그것이 무엇인지 생각해 보세요.

2. 꼭 필요한 기술 먼저 생각하세요!

비현실적인 10개의 사항을 충족시키는 것보다 3개의 필수적인 기술을 충족하도록 설정하는 것이 적절한 지원자를 찾기에 더 쉽습니다. 완벽한 지원자를 찾기보다는 잠재적인 리더십, 그리고 성장하려는 욕구를 기준으로 지원자를 평가해보세요.

면접은 조직의 첫 인상이며 면접관의 태도가 조직의 이미지를 결정하기도 합니다. 후보자는 합격과 불합격을 떠나 현재/잠재 이해관계자이기 때문에 ‘조직의 평판이 달려있다’는 생각을 갖고 면접에 임해야 합니다. 구글의 인사 담당자들은 면접관들에게 다음과 같은 내용을 당부한다고 합니다.

- 1. 제 시간에 도착하세요.** 다른 사람의 시간을 존중해주세요. 지각은 지원자의 자신감에 큰 영향을 끼칠 수 있으며, 다른 면접관의 시간을 빼앗을 수도 있습니다.
- 2. 질문으로 바로 뛰어 들지 마세요.** 후보자는 물론 면접관들도 모두 이렇게 하는 것이 좋은 결과를 낳지 않았다고 여러 번 말하고 있습니다.
- 3. 눈을 맞추세요.** 후보자의 흔한 불만 중 하나는 면접관들이 지원 서류나 랩탑을 들여다보며 코멘트 작성에 지나치게 몰두했다는 것입니다. 후보자에 대한 정보나 인상을 기억하기 위해 코멘트를 잘 적어놓는 것은 매우 중요하지만 인터뷰의 기본은 상호 존중의 대화입니다.
- 4. 겸손한 태도를 유지하세요.** 인터뷰의 목적은 면접관의 능력을 뽑내는 것이 결코 아닙니다. 후보자가 직무와 역할에 밀접한 관계가 있는 질문에 대한 대답을 통해 그들을 평가하는 것입니다.
- 5. 후보자를 안심시키세요.** 어떤 경우에도 후보자가 면접에 실패한 느낌을 주지 마세요. 모든 후보자가 인터뷰를 성공적으로 마칠 수 있는 것은 아니지만, 성공할 기회가 전혀 없다는 것처럼 느끼게 만드는 것은 서로에게 도움이 되지 않습니다.

* 출처: Google re:WORK (<https://rework.withgoogle.com/subjects/hiring>)

Appendix | 3. 면접 질문 및 시간 배분

보통 1:1 면접의 경우 최소 30분에서 1시간 정도가 소요됩니다. 간단한 자기소개 - 주요 면접 질문 - 후보자의 질문으로 면접을 진행하게 된다면 아래와 같이 시간을 배분할 수 있습니다.

구분	유형	질문 상세	체크
5min Introduction	자기 소개	간단하게 자기 소개를 해주세요.	
30min Interview Questions	조직/직무 이해	만약 채용이 되어서 1년 후 큰 성과를 이루게 되고 우리가 함께 축하하는 자리에 있다고 생각해 보세요. 지난 1년 동안 무엇을 성취했을 것 같나요?	
	조직/직무 이해	지원한 직무의 업무를 실제로 어떻게 할 것 같은지 그 과정을 설명해주세요. Daily, Weekly, Monthly 의 루틴한 Task는 무엇이 있을까요?	
	업무 스타일	이전 조직에서 가장 하기 싫은 일이 있나요? 무슨 일인지 자세히 설명해주세요.	
	업무 스타일	현재까지의 경력 중 가장 의미 있었던 프로젝트나 업적에 대해 말씀해주세요.	
	업무 스타일	일이 예상대로 진행되지 않았던 경험에 대해 이야기해 보세요. 예를 들면 추진하던 프로젝트가 잘 안되었을 경우가 있었다면 설명해주세요.	
	가치관/성장가능성	지금까지 살면서 가장 만족스러웠던 때는 언제인가요?	
	가치관/성장가능성	최근 몇 년 동안 몇 차례의 이직이 있었는데 각각 그 이유를 알려주세요.	
	가치관/성장가능성	우리 조직에 입사해서 이루고 싶은 개인적 목표와 비전은 무엇인가요?	
10min Candidate Questions & Wrap Up	후보자 질문/마무리	저희에게 하실 질문이 있으신가요?	

실무테스트는 해당 직무의 기술적인 역량을 평가하기 위해 선택적으로 실행합니다. 레퍼런스체크(평판조회)는 과거 상사나 동료로부터 후보자의 커뮤니케이션 및 업무 스타일을 확인하기 위해 선택적으로 실행합니다.

실무 테스트

실무 테스트 가이드

- ① 후보자에게 과제 목표와 결과물에 대해 명확하게 소통합니다.
- ② 소요 시간 및 마감일을 준수하도록 안내합니다.
- ③ 과제에 따라 실비를 지급할 수 있습니다. 시간이 다수 소요될 때는 지급하는 것이 좋습니다.
- ④ 과제 평가 또한 설계 당시 설정한 선발 기준에 따라 평가합니다.

실무 테스트의 종류

- ① 사전 실무 과제 - 실무 과제 내용에 대해 면접 과정에서 구체적으로 질문합니다.
- ② 현장 실무 과제 - 현장에서 가이드에 따라 시험을 보거나 프레젠테이션 발표를 진행합니다.
- ③ 사후 실무 과제 - 면접 과정에서 풀리지 않았던 특정한 부분에 대해서만 평가합니다.

레퍼런스 체크

레퍼런스 체크 방법

- ① 채용 전형에서 레퍼런스를 확인할 수 있는 사람과 그의 연락처를 받아놓는 것이 좋습니다.
- ② 함께 일했던 상사와 동료 등 3~4명에게 레퍼런스를 체크합니다.
- ③ 문제 상황에서 어떤 행동을 하는 사람인지, 실제로 일할 때 어떤 스타일인지는 물론, 우려되는 부분과 추천하는 이유에 대해 상세히 확인할 수 있습니다.



발 행: 서울시NPO지원센터
제 작: 주식회사 퍼플더블유
배포일자: 2022년 1월

- 비영리를 위한 기본 채용 가이드는 서울시NPO지원센터와 주식회사 퍼플더블유가 협력하여 제작했습니다.
- 질문이나 잘못된 내용에 대한 수정 정보는 hello@weconnect.kr으로 알려주십시오.
- 이 저작물은 크리에이티브 커먼즈 코리아 저작자 표시 - 비영리 - 동일조건변경허락 2.0 대한민국 라이선스에 따라 이용하실 수 있습니다.