

HR GUIDE

채용 성과관리를 위한 평가지표 설정



H Revolution GUIDE

Series 02

채용 성과관리를 위한 평가지표 설정

- 채용 성과지표와 채용 타율을 중심으로

Intro

구체적이고 수치화된 채용 성과관리를 위한 핵심 지표들과
면접관 채용 타율제 운영 전략을 소개한다

1

채용의 효과적인 성과목표로는 어떤 것들이 적합할까?
- 채용 성과지표HPI(hiring Performance Indicator)

2

면접관들의 채용타율HBA(hiring batting average)로 우수 스카우터를 발굴하자

Outro

정말로 채용에 많은 노력을 기울였는가?
좀더 쉬운 방법은 없을까?

Intro

구체적이고 수치화된 채용 성과관리를 위한 핵심
지표들과 면접관 채용 타율제 운영 전략을 소개한다

공채 시즌이 또 시작되는 모양이다. 요즘은 대기업 공채 시즌이 다소 앞당겨졌고 일년에 2번 정도로 나뉘어진 듯하다. 조금이라도 더 우수한 인재를 한 명이라도 더 다른 회사보다 빨리 입도선매(立稻先賣)하기 위함일 것이다. 그러다 보니 취준생으로 분류되는 대상 영역이 넓어진 것 같고, 그 만큼 재학생들, 취업 재수생들, 장수생들은 더 긴 기간 동안을 취업 하나만을 위해 준비해야 한다.

대기업의 공채가 끝나면 뒤를 이어 그보다 소규모 회사들의 공개채용이 줄을 잇는다. 비유가 적절하지는 않을 수 있겠으나 마치 약육강식의 정글에서 먹이사슬의 최상위 포식자들이 식사(?)를 마친 후에 피라미드의 아랫방향으로 덜 약한 포식자들이 후속작업을 이어나가는 듯하다. 우리나라 공교육 문제점의 근원을 80년대부터 본격화된 대기업의 공채 제도에서 찾아본다면 무리가 있을까 하는 생각을 잠시 해 본다.

채용의 결과는 외형상 최종합격자 형태로 남는다. 채용이라 함은 조직 차원에서 보자면 산모의 출산과도 유사한 면이 다소 있다. 새로운 생명이 탄생하게 되는 것이자 반드시 때가 되면 결과가 밖으로 나오게 되어 있다는 점이다. 이상하게도 지원자의 수가 많거나 적거나 어떤 전형을 거치거나 누가 면접관으로 들어 오더라도 작년이든, 올해든, 언젠든 항상 최종 합격자 수는 TO(table of organization), 정원에 맞게 남게 된다. 어떤 절대적 기준에 의해 타당성과 신뢰성을 가진 전형 과정을 거쳤다고 보다는 학력고사나 수능처럼 상대적 기준으로 산출된 정량화된 점수를 기반으로 지원자들을 꼭 줄 세우고 그 중에 적당량만큼 순위를 정해 끄는 느낌이다.

기업이 크든 작든, 채용 시기가 이르든 늦든, 채용 규모가 크든 작든, 그 과정이 복잡하든 단순하든 어쨌든 약속된 시간이 지나면 최종 합격자가 양산된다. 그런데 과연 이번 채용은 작년에 비해 나아졌을까? 이번 채용 프로젝트는 성공한 걸까? 일반적으로 프로젝트라 함은 기간의 정함이 있고 분명한 목표가 있으며 투입되는 리소스가 제한적인, 한 마디로 일정 기간이 지나면 성패가 명확히 판별되는 시한성 과제이다. 이 과제는 성공한 프로젝트인가?

채용 전체 기획에서 모집, 서류전형, 인적성 검사, 수차례의 면접, 간혹 평판 조회나 업계에 따라서는 신원조회까지 거치기도 하며 채용 건강검진까지 모든 과정을 통과한 최종합격자는 약속된 날짜에 수치로 드러난다. 이 모든 일련의 과정을 통해 인사담당자나 채용담당자는 일년 중 가장 큰 프로젝트의 하나를 마친 안도의 한숨을 쉰다. 이어지는 신규 입사 예정자에 대한 리텐션 작업과 환영행사, OJT, 각종 육성프로그램의 준비로 또 바쁜 나날들을 보내게 된다.

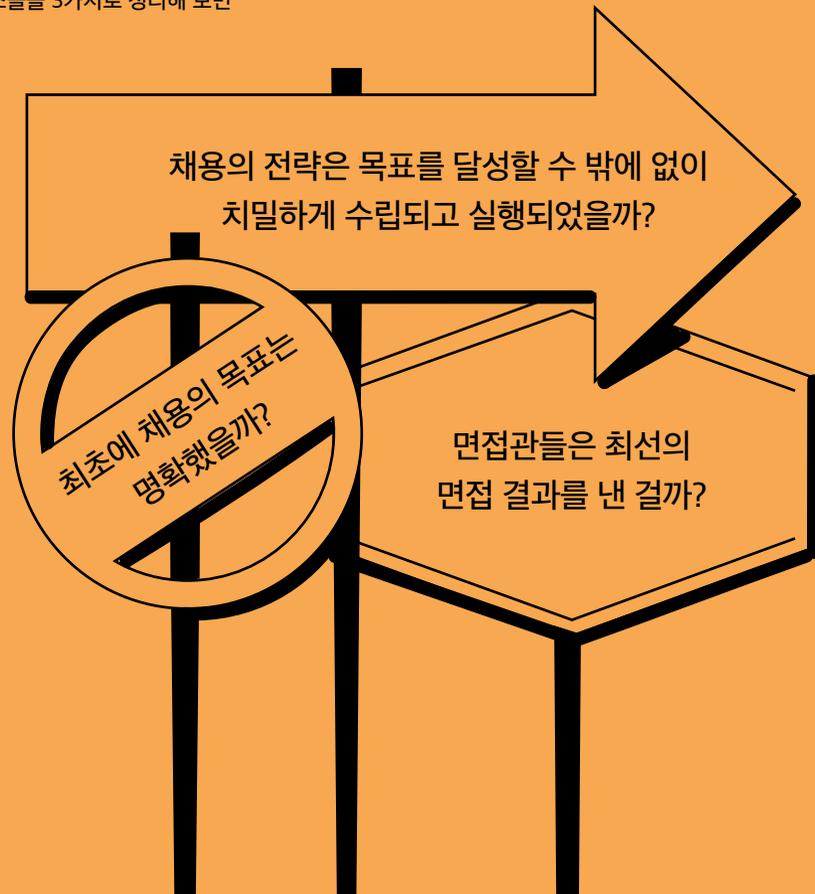
다시 말해 채용의 목표가 명확하고 전략이 치밀하며 끈질긴 실행과 목표관리가 제대로 이루어진다면 성공적인 채용의 성과 확보가 되지 않을까 생각한다. 너무 원론적인 이야기이고 대부분 잘 실행하고 있겠지만 말 그대로 PDCA(Plan - Do - Check - Act)사이클이 확보되어야 한다.

이 중에서 이번에는 채용 목표 수립의 사례와 면접관 평가의 사례를 살펴보고자 하자.

채용의 횡수가 거듭되지만 채용 기술이 고도화 되지 못하는 문제의 원인들로는 다음의 요소들을 생각해 볼 수 있다.

- ❶ 담당자의 변수 - 미숙련성, 인력부족, 잦은 교체, 노하우의 형식지화 미흡
- ❷ 장기적인 실험과 데이터 누적을 통한 노하우의 축적 부족
- ❸ 내부 고성과자에 대한 분석/연구 및 역량 모델링 미흡
- ❹ EB(Employment Brand), EVP(employee value proposition), 핵심가치, 인재상 등의 고도화 작업 병행 필요

그런데 이런 요인들은 다소 중장기적인 관점에서 꾸준히 관리해야 하는 어려움이 있다. 보다 단기적으로 당장의 채용 성과관리를 위한 현실적인 대안 도출을 위해 한 번 되짚어 볼 만한 요소들을 3가지로 정리해 보면 다음과 같다.



채용의 효과적인 성과목표로는 어떤 것들이 적합할까?

- 채용 성과지표 HPI Hiring Performance Indicator

항목	개념	주요 성과지표 예	목표예시
효과성 지표	적합한 인재가 최종 합격했는가	긍정 Top Tier - 최상의 인재(핵심인재 후보군) 확보율 부정 면접 no-show / 최종 합격자의 입사 포기 비율	합격자 수의 20% 이상 합격자 수의 5% 미만
		긍정 신규 입사자 교육, OJT평가 결과 우수자 비율 부정 교육기간 중 퇴사자 비율	합격자 수의 30% 이상 합격자 수의 10% 미만
		긍정 입사 후 1년간 평가결과 전사평균(혹은 B) 이상자 비율 부정 입사 후 1년 내에 퇴사자 / 평가결과 평균 이하자	합격자 수의 80% 이상 합격자 수의 5% 미만
효율성 지표	적절한 비용으로 효율적인 채용이 되었는가	합격자 1인당 채용 비용 - 채용 프로젝트 전체 소요 시간, 투입 인력, 제반 비용(직접비)	채용솔루션 활용률 70% 이상 인당0000만원 이하
규모 지표	지원자의 양적인 증가가 이루어졌는가	전체 지원자 수, 유효 지원자 수, 최종 합격자 수	전체 경쟁률 00% 이상 전체 지원자 000명 이상 유효 지원자75% 이상 전형 2.5개월 이내 완료
기타 지표	기업의 채용 이미지가 개선되었는가	이번 채용 과정을 통해 개선된 기업이미지, 채용 브랜드 관리 - 여론조사, 지원자 리뷰(합격자/탈락자), 미담 사례, 클레임 사	정성평가

최대한 구체적이고 수치화된 목표를 수립하기 위해 효과성 지표와 효율성 지표, 규모 지표, 그리고 기타 지표로 구분했다.

먼저 효과성 지표로는 이번 채용을 통해 ‘과연 적합한 인재가 최종 합격했는가’를 살펴볼 수 있다. 이것은 다시 채용 전형부터 입사 후 정착과 도약까지의 기간에 따른 세 가지 분류로 나누고 각각 긍정 지표와 부정 지표로 나누어 총 6가지 항목으로 구분해 보았다.

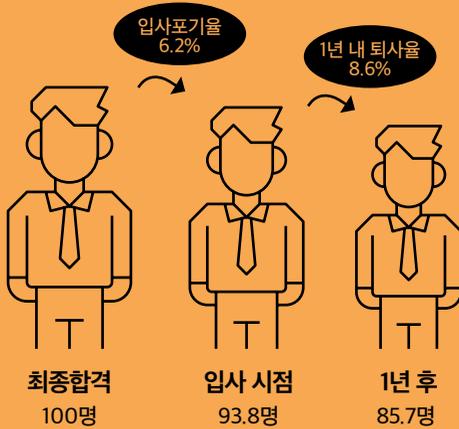
Top Tier는 말 그대로 최상의 인재가 몇 명이나 확보되었는가이다. 이런 지원자는 이미 전형 중간에 면접관들과 인사담당자들 사이에서 회자되기 마련이다. 사실 이런 인재들만으로 정원을 채울 수 있다면 다른 것들은 보다 관리가 쉬워질 것이다. 하지만 통상적으로 최종 합격자수 대비 10% 미만이 이런 향후 핵심인재급 후보군에 포함된다고 볼 수 있다. 목표 예시로는 도전적인 수준인 합격자 수의 20% 이상으로 수립해 보았다. 이런 인재들을 입사전형 초기부터 집중적으로 관리해 나가면서 면접관들에게 이러한 관심이 연속적으로 관리될 수 있도록 하는 것이 목표달성에 유리할 것이다.

가장 기본적이면서도 대부분의 회사에서 관심있게 체크하는 부분은 이탈률이다. 이탈자들은 인사담당자를 곤욕스럽게 하고 다리의 힘을 빠지게도 만든다. 소위 인터뷰 노쇼(interview no-show)와 최종합격자가 입사를 포기하거나 아예 연락이 닿지 않는 일도 심심치 않게 발생한다. 납득할 수 없는 이유 등으로 인해 이탈한 지원자는 향후 재지원 시 불이익을 줄 수도 있겠지만 그보다 앞서 이들이 끝까지 전형에 참여하도록 동기부여하는 것이 근본적인 해결책일 것이다. 입사지원 과정을 통해서 지원 회사에 대한 애정과 관심이 더욱더 높아지고 입사 전부터 애사심에 불타고 열광적인 팬이 되도록 만들 수 있다면 좋을 것이다. 이탈률은 관리의 지표로 사용될 수 있지만 근원적으로 그것이 발생하게 된 원인에 대해서는 생각해 볼 여지가 있다. 전형이 진행되는 중에 회사와의 접촉과정에서 뭔가 불편함이 있었거나 지원 중인 다른 회사보다 부족한 무언가가 있었기에 중도 포기를 할 가능성이 높다. 타사의 전형 일정이 중복되는 것도 하나의 원인이 될 수 있다. 어쨌거나 이들 한 사람은 다른 수많은 지원자들의 기회를 빼앗은 꼴이 된다. 전형 프로젝트의 흐름에 악영향을 주고 면접관들의 시간을 날리기도 한다.

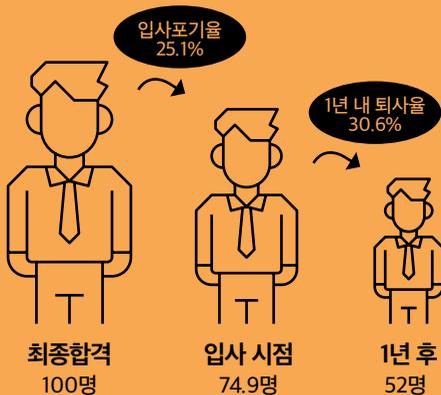


대기업 - 중소기업, 1년 내 퇴사율

대기업



중소기업

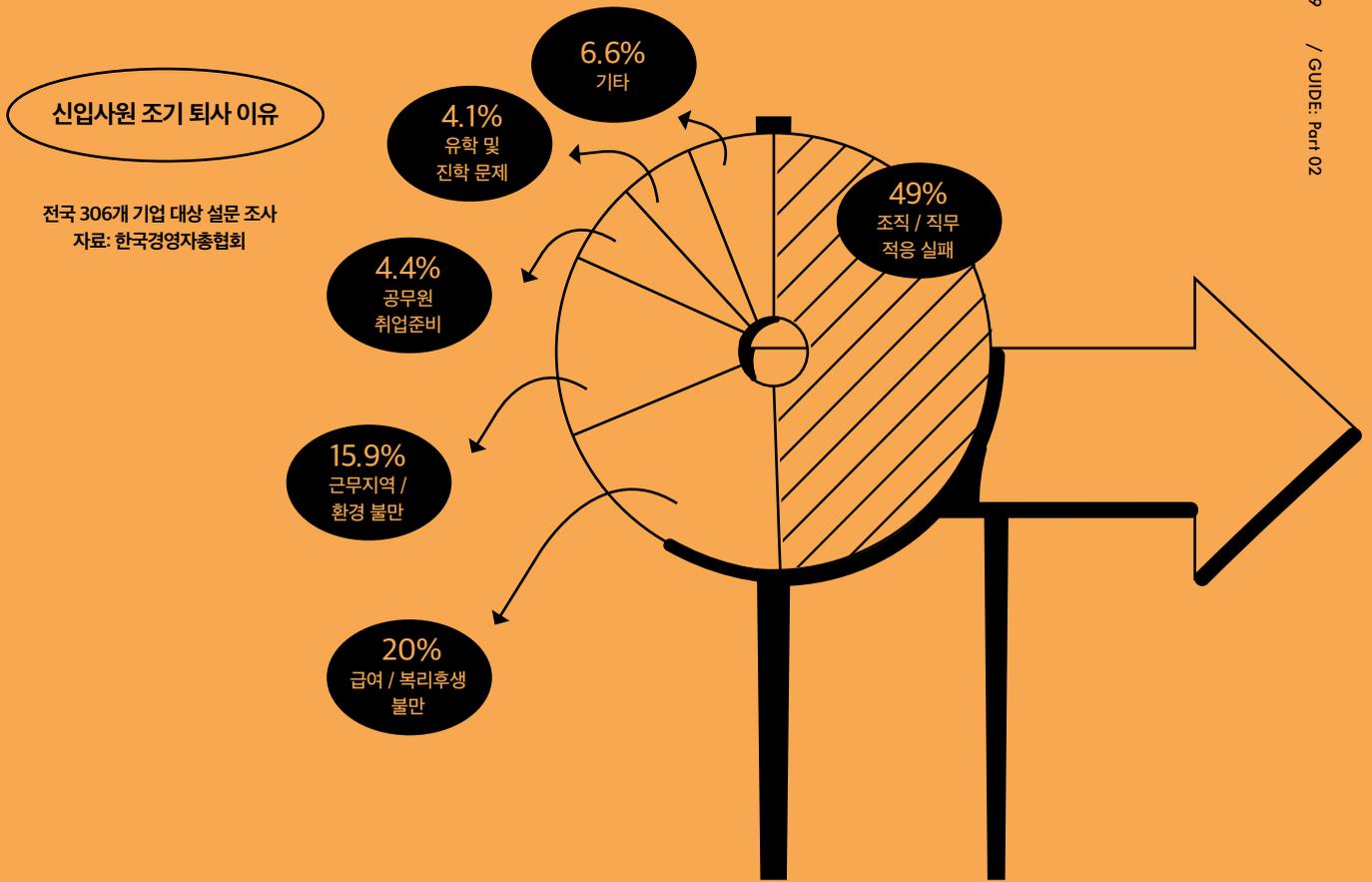


그보다 더 고약한 경우는 입사 후 1년 이내에 회사를 그만 두는 경우이다. 입사 후에 심각한 이유가 있었으리라 보는 것이 맞을 것이다. 합격자 본인이 예상하거나 기대한 것과 현실이 큰 차이가 났기 때문일 것이다. 원인이나 이유야 여러 가지일 것이고 입사자의 책임도 일정부분 있겠지만 어쨌든 회사의 귀책사유로 보는 것이 타당할 것이다. 일반적으로 대졸 신입사원을 채용해 본격적인 업무에 투입하기까지는 18~26개월이 걸린다고 한다. 한국경영자총협회가 2013년 발표한 대졸 신입사원 1인당 교육 비용은 평균 5960만원이다. 물가상승률을 고려하면 업계에서는 대략 6000만~1억2000만원이 든다고 본다. 조기 퇴사자의 증가는 교육비용 손실만 초래하는 것이 아니다. 기업들은 조기 퇴사자로 인해 '추가 채용으로 시간과 비용 손실', '직원의 업무량 증가', '직원의 사기 저하', '잡은 채용으로 기업 이미지 실추' 등이 우려된다.

최근에는 신입사원을 아예 뽑지 않는 것을 전략으로 하는 기업도 있다. 1년 정도 사회생활의 경험을 통해서 비로소 자신이 원하는 것과 자신의 강점을 스스로 발견하게 되기 때문이다. 실제로 경쟁이 치열한 특정 산업 분야의 특정 직군에서는 신입사원보다는 1~2년차 경력직을 집중적으로 선발하기도 한다. 자사의 교육비나 전형 비용을 절감하려는 목적보다는 그 정도 경험이 있어야 그나마 제대로 된 자기자신에 대한 정보가 취득되고 자사가 장점으로 내세우는 점에 대한 비교우위도 생길 수 있다는 것이다.

어쨌든 이탈률이라는 것 자체가 과정지표라기 보다는 결과지표이기 때문에 관리를 위해서는 근원적인 행동목표로 중간중간마다 관리하지 않으면 낭패를 볼 수 있다. 그리고 산출이 매우 쉽고 용이하며 부정적인 요소이다 보니 관련자들의 업무에 대한 도전적인 행동을 촉발하기에는 다소 무리가 있다. 긍정적이고 생산적이면서도 현실적인 채용의 정량적인 성과목표로는 신규입사자의 입사 후 1년간 평가 결과를 사용하는 것이 합리적인 것이다. 전사 평균 이상 혹은 B 이상자의 비율을 전체 신규입사자 수의 80% 이상이 되도록 관리하는 것이다. 뒤에 나오는 채용타율과도 연관되는 면이 있는데 상당히 바람직하고 생산적인 목표로 활용해 볼 만한 여지가 있다.

요컨대 최종합격자가 정해진 순간은 전체 채용프로젝트에서 겨우 50% 정도가 완료된 셈이다. 나머지 50%는 적어도 향후 1년 동안의 농사 결과에 따라 성패가 좌우된다고 봐야 할 것이다.



다른 지표들로는 1인당 채용 비용을 중심으로 한 효율성 지표, 지원자의 양적인 증가가 전회에 비해 이루어졌는지를 살펴보는 규모 지표, 그리고 기업의 채용 이미지를 지속적으로 관리해 나가야 하는 것 등을 사용할 수 있다. 특히 기업의 채용 브랜드 Employment Brand는 직원가치제안 Employee Value Proposition과도 연관이 있다. 아마도 거의 모든 인사담당자나 채용담당자들이 실제로 대부분의 자기 업무시간을 할애하고 싶은 중요한 업무일 것이다. 당장의 미봉책보다는 근원적으로 회사 채용 브랜드의 가치를 높이고 우수한 인재들이 스스로 찾아오게 만들 수 있는 체계를 구축하는 것이 이상적인 모습일 것이다. 이를 통해 채용 시즌에 별도의 모집을 위한 노력이나 비용을 들이지 않아도 우수한 인재의 지원이 차고 넘치도록 만들고 싶은 것이 인사담당자의 꿈이다. 그러나 어디서부터 손을 대야 할 지 막막하기도 하거니와 시간이 다소 걸리기도 하고 경영층의 다양한 지시에 비해 일관성을 가지고 장기적으로 추진하기에 쉽지 않은 업무 중의 하나이다. 씨앗을 심고 싹을 틔우고 꽃을 피우고 향기가 나야 원하는 모습을 이룰 수가 있을 것이다. 그러나 계속 미룰 수만은 없는 문제이기도 하다. 로마가 하루아침에 이루어지지 않았듯이 기업의 문화를 바꾸는 일이 쉽게 되지는 않을 것이다. 무엇보다도 CEO의 의지가 가장 중요할 것이고 담당부서에서 상당부분 권한을 위임받아야 할 것이다.

신입사원들의 집체교육이나 신규입사자 교육, 신입팀장 교육 시에 공동 OJT과제로써 단발성 소규모 프로젝트 단위로 끊어서 꾸준히 실행하는 것도 하나의 방법일 것이다. 기업평판조회 사이트나 취업 준비생들이 기업정보를 취하는 곳에서의 내용도 인사팀에서는 지속적으로 관심있게 볼 필요성이 있다.

구글은 한 해 정규 직원을 6000명 뽑는데 약 300만명의 지원자를 받았다고 한다. 탈락 확률은 99.8%나 된다. 이렇게 많은 이들이 지원할 수 있는 것이 바로 채용 브랜드의 파워인 것이다. 좋은 회사가 좋은 직원을 가만히 앉아서 뽑을 수 있는 선순환 구조가 되는 것이다. 좋은 인재가 안 온다고 아쉬워할 일이 아니라 좋은 회사를 먼저 만드는 것이 우선이고 그렇게 하면 자연스럽게 좋은 사람들이 몰려오게 되어 있다. 회사차원에서 다각도로 전 분야의 책임자들이 모여서 함께 심도있게 고민해 볼 문제이다. 지원자가 보는 우리와 우리가 보고 있는 우리, 외부에서 바라 본 우리, 우리가 되고 싶은 우리는 아마도 조금씩은 차이가 있을 것이다.

부디 진정성 있고 진실된 향기를 맡고 많은 벌들과 나비가 몰려오기를 기대해 본다.

[참고: HRevolution FOCUS Series04-Employer Branding, 우수인력 확보 및 유지를 위한 전략 by 잡플래닛 은진기 이사]

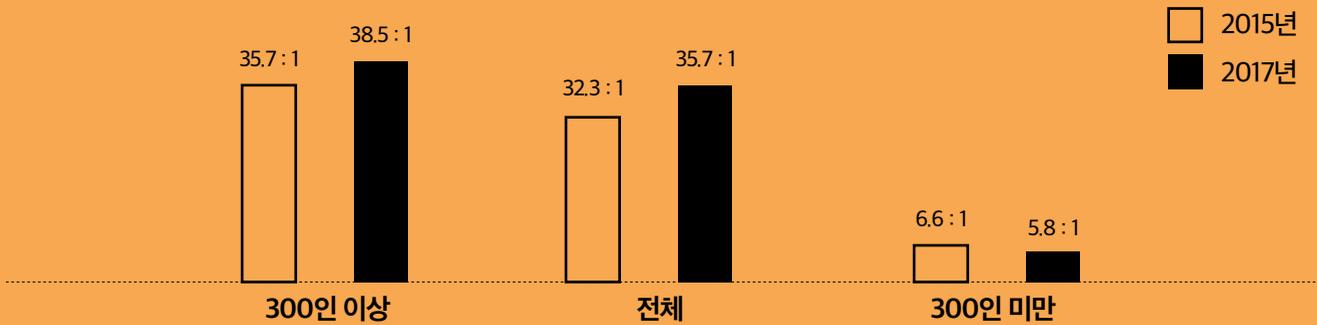
[참고: HRevolution TREND REPORT Series04-지원자 경험을 고려한 선발 전략]

2

면접관들의 채용타율 HBA^{Hiring Batting Average}로
우수 스카우터를 발굴하자

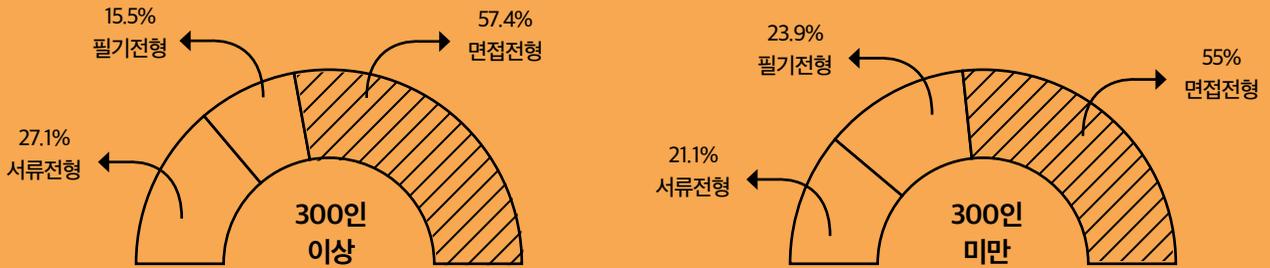


대졸 신입사원 경쟁률

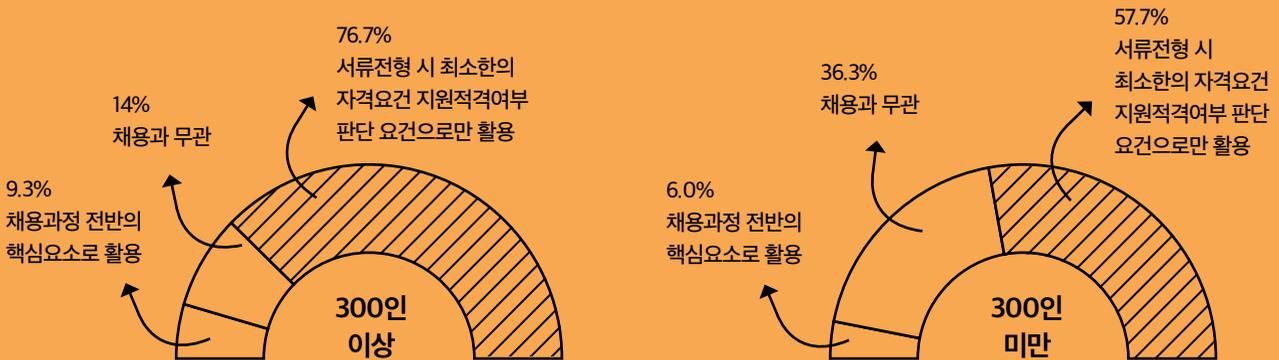


전국 312개 기업대상 설문조사 / 자료: 한국경영자총협회 (17.06.18)

단계별 신입사원 채용 중요도



신입사원 채용 전형 중 스펙의 의미



전국 312개 기업대상 설문조사 / 자료: 한국경영자총협회 (17.06.18)

위의 '단계별 신입사원 채용 중요도'에서 보듯이 면접은 채용에서 60%에 육박하는 중요성을 가진다. 그러나 면접관 역할의 중요성은 두 말할 필요도 없을 것이다. 그러나 그 중요성에 비해 면접관의 채용 성과에 대해서는 그간 평가의 사각 지역이 아니었나 생각된다. 면접관들은 채용이 중요한 업무임에는 공감하지만 정작 면접관으로서의 성공적인 역할 수행을 위해서 얼마나 많은 시간과 노력을 들이고 있는지에 대해서 자신있게 답할 수 있는 경우는 많지 않을 것이다. 회사에서 면접관으로 활약할 정도라면 아무래도 중요한 일들을 많이 맡고 있을 테고 그만큼 채용에 많은 시간을 할애하기 쉽지 않을 것이다.

인사팀 입장에서는 면접관들의 면접시간을 스케줄링하는 것 자체에도 상당한 부담감이 있는데다가 면접관 교육에도 그들의 시간을 할애받아야 하는데 다소간의 중압감이 없잖아 있는 것이 현실이다. 언감생심(焉敢生心) 그러한 그들을 평가까지 한다고 하면 예상되는 반발 뿐만 아니라 굳이 채용까지 완료된 시점에서 그걸 할 필요가 있을지에 대해서 반문하게 되다 보니 그냥 '출산'(1페이지 "채용이라 함은 조직 차원에서 보자면 산모의 출산과도 유사한 면이 다소 있다.")만 하고 프로젝트를 덮는 것으로 반쪽짜리 채용을 마치게 되는 경우가 다반사이다.

[참고: HRevolution GUIDE Series01-최적의 면접 시스템 구축을 위한 핵심요소 3가지]

이에 대해 아주 간단하지만 효과적인 '채용타율HBA(Hiring Batting Average) 이라는 개념을 함께 생각해 볼 필요가 있다.

채용타율은 현대 경영학의 아버지 피터 드러커Peter F. Drucker가 1985년 《하버드 비즈니스 리뷰》에 발표한 논문『인사 결정 방법 How to Make People Decisions』에 등장하는 개념이다. '임원들이 채용과 승진에서 잘못된 결정을 하는 일이 다반사다. 이들의 타율은 종합적으로 0.333을 넘지 못한다. 인사결정에서 기껏해야 3분의 1만 적중하고 3분의 1은 효과가 미미하고, 나머지 3분의 1은 명백한 실패로 돌아간다.' 야구에서의 3할은 우수한 성적이지만 인사결정의 타율 3할은 심각한 수준일 수 있다.

[참고: [HBR: Managing People - How to Make People Decisions; by Peter F. Drucker]

드러커의 논문이 발표된 지 20년 후, 『승자의 조건』을 공동 집필한 GE의 전임 CEO 잭 웰치와 《하버드 비즈니스 리뷰》의 전임 편집장인 수지 웰치가 《비즈니스위크 BusinessWeek》에 같은 주제의 칼럼을 기고했다. 웰치 부부의 칼럼은 어떤 CEO가 그들에게 보낸 이메일에 대한 답이었다. 이 CEO는 본인 회사가 이듬해까지 두 배로 성장할 전망이며 이에 따라 직원 수백 명을 신규 채용할 예정이라면서 단 기간 내에 많은 직원을 성공적으로 채용하는 방법을 물었다.

인재 인수(Acquihire)의 모범사례를 소개하고 절대적으로 따를 것을 강조했다.

- 1 후보의 가치관이 기업의 가치관과 맞는지 확인
- 2 다수의 면접관에 의한 다중 면접을 실시
- 3 평판조회에 만전을 기할 것
- 4 채용 과정에 참여하는 모든 사람의 채용 타율을 추적 관찰할 것
 - 인재 발굴의 성과가 높은 사람만 선발 로테이션에 넣고 성과 형편없는 사람은 그냥 벤치에 앉혀둘 것

방법은 다음과 같다.

면접 후 6개월이 경과했을 때 상사가 신입직원의 성과를 기대이하, 기대만족, 기대이상으로 평가하고 평가 결과를 면접 심사 때의 성적과 비교해서 면접관 각각의 심사 정확도, 이른바 채용타율을 계산한다.

예를 들어 어떤 면접관이 10명의 후보를 당선시켰고, 6개월 후 그 중 8명이 기대 만족이거나 기대 이상의 성과를 보였다면 해당 면접관의 채용 타율을 8할이다. 이런 훌륭한 면접관은 우수 선수 스카우터로 계속 활용해야 한다.

채용 타율제 운영으로 얻을 수 있는 4가지 혜택

- 1 **면접관 중 알갱이와 쪽정이 구분**
누가 신의 대리자인지, 누가 기관총을 들고 후보자들을 떨어뜨리는 원숭이인지
- 2 **안주 성향이라는 타성을 방지**
본인의 인사결정 실력에 대한 자체 평가를 즉시 꾸준히 시행
- 3 **심사 실명제의 효과**
면접관의 투지와 책임감을 고취
- 4 **상사와 신입직원의 연대 유도**
채용타율 증진을 위한 코칭과 멘토링이 활발

자신을 점검한 다음에는 웰치 부부의 권고처럼 주위 사람들의 채용 타율도 추적하자. 자신의 타율을 구할 때와 같은 방법으로 검토와 측정을 거치면 된다. '사람' 결정에서 당신을 돕거나 대리하는 동료, 자문, 직원의 판단 적중률을 파악하는 것은 다른 무엇보다 중요하다. 채용 타율제는 주위의 역량개발과 커리어 성공을 위해서도 더없이 효과적이다. 리더만 아니라 인사결정에 참여하는 모두가 유능해야 '좋은 기업이 위대한 기업으로' 진화할 수 있다. ¹어떻게 최고의 인재를 얻는가(It's Not the How or the What but the Who.)

[참고: BusinessWeek: The hiring batting average by Jack welch and Suzy welch]

Outro

정말로 채용에 많은 노력을 기울였는가? 좀더 쉬운 방법은 없을까?



정말로 채용에 많은 노력을 기울였는가?

채용의 성과 확보를 위한 큰 2가지 축인 채용 성과지표 HPI(Hiring Performance Indicator)와 채용 타율 HBA(Hiring Batting Average) 등의 관리포인트를 살펴 보았다. 이러한 지표들을 참고로 기업 마다의 현실적이고 실질적인 목표를 수립하고 성과를 얻는 구체적인 방안과 전략까지 수립하는 것이 현업 담당자들에게는 더욱 큰 도움이 될 것이다. 실무자들은 why나 what에 대한 정보보다는 how가 더 실질적이고 구체적이기 때문에, 또는 당장의 문제를 해결하는데 바로 도움이 될 수 있기 때문에 선호하게 된다. 그런 차원에서 회사 내의 '우수 스카우터 발굴 작업'은 지금 당장 시도해 볼 수 있는 유용한 팀이 될 것이다. 그리고 한단계 더 나아가 좀더 근원적인 why에 대한 고민과 채용의 목적을 좀더 심도있게 고민하고 멀리 볼 수 있다면 회사에 더 큰 성과를 가져다 줄 인재를 발굴하는데 회사의 체질을 더 강화할 수 있을 것이다.

“전략보다 사람이 우선한다(People First, Strategy Second).” 라고 말한 잭 웰치는 자기 업무의 70%를 인재 관리에 썼다고 했다. 다만 그 중요한 사람을 선발하는 데는 나름의 특별한 전략이 우선 필요할 것이다. 망해가는 기업은 사람을 뽑는데 회사 자원의 10%만을 쓰고, 교육에 90%를 쓰는 반면 성공적인 기업은 직원 채용에 회사 자원의 90%를 쓰고, 교육에는 10%만 쓴다고 말한 그의 생각은 시사하는 바가 있다.

『CEO에서 사원까지 마케팅에 집중하라 by 니르말야 쿠마르』라는 책이 있다. 제목 자체가 책의 핵심내용이다. 채용에도 마케팅의 개념이 이미 접목되고 있다.

그렇다면 이제 우리는 『CEO에서 사원까지 “채용”에 집중하라』라는 책을 하나 낼 때도 된 듯 하다. 그만큼 이제 채용은 인사담당부서만의 문제가 아니다. 그들에게만 맡겨 놓을 과제가 결코 아니다.

‘그냥 어떤 회사에서처럼 선풍기
날려 순서대로 뽑으면 안 될까?’

좀더 쉬운 방법은 없을까?

‘걸음걸이 빠르고 목소리 크고 밥 빨리
먹는 순서대로 뽑으면 안 될까?’

정말 중요한 일을 제대로 잘 해 보려는 고도의
노력이 때로는 일을 참 어렵고 복잡하게
만들기도 한다.

.....
.....
.....

이런 생각에 이를 때쯤 다음과 같은 혼자만의
넋두리를 해 보기도 한다.

‘이렇게 뽑으나 저렇게 뽑으나 거기서 거기인 거
같은데 그냥 적당히 뽑고 뽀뽀하게 가르치면 되지
않을까? 뽀뽀하게 가르치는 걸 버틸 만한 사람만
찾으면 문제 없지 않을까?’

그러다가 다시 생각하기를

.....
.....
.....
.....
.....

‘기왕이면 성격도 좋으면 좋겠고 인격이나 성품도
좋았으면 좋겠고 가급적이면 능력도 좋았으면 좋겠고
말도 잘 하고 글도 잘 쓰면 더 좋겠고…….’

이리 저리로 흔들리는 마음을 짐 콜린스 Jim Collins의 생각으로 예들려
바로 잡아 보기로 한다.

채용에는 왕도가 없음을 빨리 깨닫고 사주관상, FBI 행동 심리학, 검사의
심문술보다는 소크라테스의 산파술을 가지고 더 나은 면접술을 심도있게
논의할 수 있었으면 한다. 더 나아가 시면접의 고도화나 면접 자체가 필요
없는 채용시스템을 도입할 수 있는 날이 빨리 오기를 기대해 본다.

적합한 사람들을 버스에 태운다면
사람들에게 어떻게 동기를 부여하고
사람들을 어떻게 관리할 것인가 하는
문제가 대부분 사라진다. 적합한
사람들은 뻑뻑하게 관리할 필요도,
해고할 필요도 없다. 그들은 내적
동력에 따라 스스로 동기를 부여하여
최선의 성과를 일구어 내며 뭔가 큰
일을 창조하는 한 축이 될 것이다.

- 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 Jim Collins -

좀더 쉬운 방법은 없을까?

정말 중요한 일을 제대로 잘 해 보려는 고도의 노력이 때로는 일을 참 어렵고 복잡하게 만들기도 한다.

.....
.....
.....

이런 생각에 이를 때쯤 다음과 같은 혼자만의 뉘뜨리를 해 보기도 한다.

그러다가 다시 생각하기를

.....
.....
.....
.....
.....

이리 저리로 흔들리는 마음을 짐 콜린스 Jim Collins의 생각으로 예들러 바로 잡아 보기로 한다.

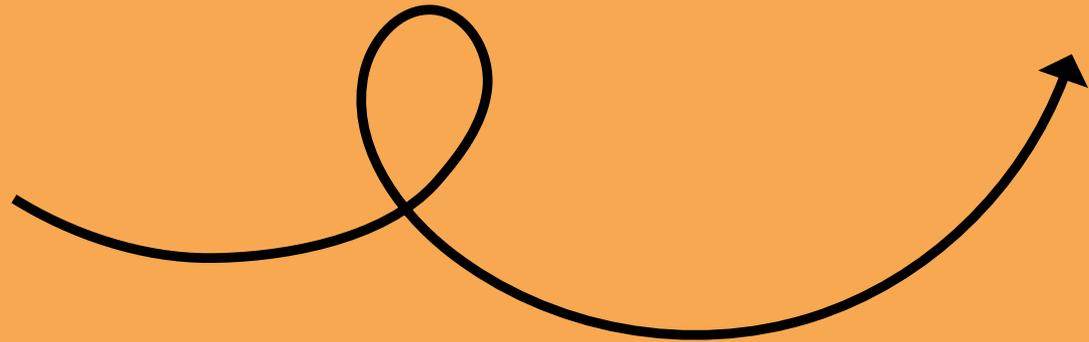
채용에는 왕도가 없음을 빨리 깨닫고 사주관상, FBI 행동 심리학, 검사의 심문술보다는 소크라테스의 산파술을 가지고 더 나은 면접술을 심도있게 논의할 수 있었으면 한다. 더 나아가 AI면접의 고도화나 면접 자체가 필요 없는 채용시스템을 도입할 수 있는 날이 빨리 오기를 기대해 본다.

‘그냥 어떤 회사에서처럼 선풍기 날려 순서대로 뽑으면 안 될까?’

‘걸음걸이 빠르고 목소리 크고 밥 빨리 먹는 순서대로 뽑으면 안 될까?’

‘이렇게 뽑으나 저렇게 뽑으나 거기서 거기인 거 같은데 그냥 적당히 뽑고 뽀뽀하게 가르치면 되지 않을까? 뽀뽀하게 가르치는 걸 버틸 만한 사람만 찾으면 문제 없지 않을까?’

‘기왕이면 성격도 좋으면 좋겠고 인격이나 성품도 좋았으면 좋겠고 가급적이면 능력도 좋았으면 좋겠고 말도 잘 하고 글도 잘 쓰면 더 좋겠고…….’



적합한 사람들을 버스에 태운다면 사람들에게 어떻게 동기를 부여하고 사람들을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제가 대부분 사라진다. 적합한 사람들은 뽀뽀하게 관리할 필요도, 해고할 필요도 없다. 그들은 내적 동력에 따라 스스로 동기를 부여하여 최선의 성과를 일구어 내며 뭔가 큰 일을 창조하는 한 축이 될 것이다.

-『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 Jim Collins -



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487