

HR MAGAZINE

# OPINION

---

HR Tech가 가져온  
4가지 변화

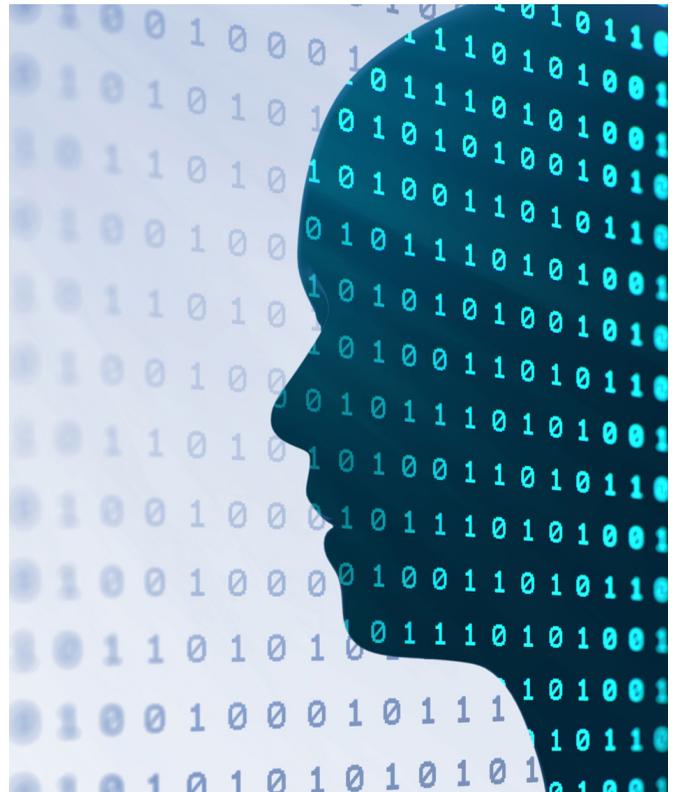
HR 담당자가 지금 직면하고 있는 과제는 HR-Tech를 어떻게 활용할 것인가에 대한 전략을 세우는 것이다. 앞선 기업의 사례나 트렌드를 파악하는 것에 그치는 것이 아니라, 내가 담당하고 있는 업무와 우리 회사 채용에서 출발하는 실질적인 고민을 시작해야 한다.

# 진화하는 채용 : HR-Tech가 가져온 4가지 변화

## intro

4차 산업혁명에 관한 가장 뜨거운 키워드, AI. 데이터를 기반으로 한 시기술과 자동화는 더 이상 미래의 트렌드가 아니다. 오히려 우리가 직면하고 있는 현실의 과제와 더 가깝다. 인간과 시기술이 경쟁하고 대립할 것이라는 초기 우려와는 달리, 앞으로의 양상은 인간과 기술을 '잘'활용하는 다른 인간들간의 경쟁이 될 것이기 때문이다.

4차 산업혁명 기술의 범용성은 우리가 생각하는 것 보다 훨씬 광범위하다. 쉽게 말해 거의 모든 분야에 접목될 수 있고 지금까지의 방식을 완전히 바꿀 수 있다. 더 이상 기술 관련 종사자들만의 문제도 아니다. 기술을 활용한 제품과 서비스를 개발하는 것만이 이슈가 아니기 때문이다. 이제 우리는 각자의 위치에서 시기술과 데이터를 활용해 기존의 업무와 사업을 보다 효율적으로 수행할 수 있는 방법을 고민해야 한다.





## Technology for HR

HR 분야에도 예외는 없다. 바로 HR-Tech의 부상이다. 이는 AI를 비롯한 최신 기술들이 기존 HR의 특정 업무를 대신 수행할 것이란 의미는 아니다. HR-Tech는 많은 시간이 소요되지만 가치가 낮은 업무에 투입되어 HR 전문가들이 좀 더 가치 있는 일에 집중할 수 있도록 보조하는 역할을 수행하게 될 것이다. 이를테면 수많은 지원자들을 효과적으로 분류할 기준을 정하는데 필요한 정보를 도출하고 지원자와 지원 직무와의 적합도를 분석하여 분석하여 예측 정확도를 높이는 것 등의 일이다.

그러므로 HR 담당자가 지금 직면하고 있는 과제는 HR-Tech를 어떻게 활용할 것인가에 대한 전략을 세우는 것이다. 공학 기술자도 아닌 HR 담당자에게 새로운 기술들의 활용 전략을 세우라니 조금은 낯설고 어렵게 느껴질 수 있다. 하지만 새로운 전략을 만들어 내는 것은 기술 전문성이 아니다. 변화의 시작은 조직의 목표와 나의 업무 방식을 바꾸려는 문제 의식에 기인한다. 중요한 것은 채용에 있어 현재 직면하고 있는 문제는 무엇이고, 어떻게 개선할 것인가다. 앞선 기업의 사례나 트렌드를 파악하는 것에 그치는 것이 아니라, 내가 담당하고 있는 업무와 우리 회사 채용에서 출발하는 실질적인 고민을 시작해야 할 시점이다.

## 모든 변화에는 '이유'가 있다

기업은 늘 채용에 있어 더 효율적이고 공정한 방안을 추구해 왔다. 많은 기업이 채택하고 있는 공채 방식, 지원자에게 어필하기 위한 채용 마케팅, 변별력을 높이기 위한 필기 시험과 인적성 검사 등도 주어진 환경 내에서 최적 선택을 거듭해 온 결과라 할 수 있다.

산업 구조 변화에 따라 개별 인재가 보유한 역량에 대한 중요성이 커지면서 HR-Tech가 더욱 활발히 개발되고 있다. 이로 인해 채용 시장에서 두드러지는 변화는 크게 네 가지로 볼 수 있다. 선발 정확도 향상, 채용 기간 감소, 지원자 경험을 고려한 HR 전략, 채용 비용 감소이다. 네 가지 토픽에 관한 최신 트렌드와 실제 인사담당자를 대상으로 한 설문조사 결과를 함께 소개하려고 한다. 이번 자료가 여러분 각자가 최고의 인재를 선발하는 데 도움이 되길 바란다.

## TOPIC 1

# 선발 정확도 향상

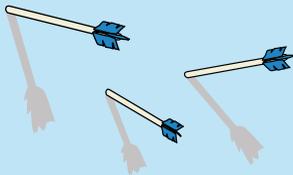
과거 채용은 추측을 기반으로 할 수 밖에 없었다. 지원자가 해당 직무를 얼마나 잘 수행할 수 있을지 예측하는 것은 불가능에 가까웠기 때문이다. 지원서 항목을 정교하게 설계하고 이색 면접을 시도하는 등 오류를 줄이기 위한 많은 시도와 노력들이 있어 왔지만 채용의 패러다임 자체를 변화시키지는 못했다. 이러한 비과학적인 접근은 채용의 품질을 저하시킬 뿐 아니라 많은 시간과 비용을 필요로 했다.

데이터 기반 4차 산업혁명의 기술들은 인재영입 패러다임 자체를 바꾸고 있다. 과학적으로 설계된 선발 도구들이 상용화되면서 지원자와 회사 간 정보 비대칭과 채용 과정에서의 예측 오차를 줄이고 인재 선발의 정확도를 향상시키고 있는 것이다.

최신 선발 도구들은 물리적인 제약으로 인해 그 동안 수집하지 못했던 다양한 데이터를 수집해 활용 가능한 정보 형태로 제시한다. 뉴로사이언스를 기반으로 한 전전두엽의 기능과 활성화 정도에 대한 정보, 표정의 변화, 말하는 어조, 심박수의 변화 등과 같은 Visual intelligence 까지도 측정이 가능해졌다. 문제를 풀거나 서베이에 답하는 대신 게임에 응하게 하는 등 검사의 형식도 달라졌다. 정답이 없는 문제, 학습이 불가능한 Task들로 구성해 검사의 정확도는 더욱 높아졌다.

수집한 데이터를 평가하는 기준 또한 각 기업과 직무마다 성과에 핵심적인 역량을 선별하여 구성할 수 있게 되었다. 이는 그 동안 측정하지 못했던 지원자의 특성을 알 수 있게 되었을 뿐만 아니라 미래 행동에 대한 예측 정보로도 활용할 수 있게 된 것이라 할 수 있다. 기업은 이러한 선발 도구를 통해 판단한 기본 자료들을 기초로 면접 대상자를 선별하고 심층 면접을 실시함으로써 선발 정확도를 크게 향상시킬 수 있게 되었다.

쌍용자동차는 지원자의 직무 적합성뿐만 아니라 미래 성장가능성까지 예측 가능한 통합역량검사를 도입해 활용하고 있다. 검사 결과는 면접관이 접속하는 화면에 연동되는데, 지원자의 역량 분석 결과와 이에 따른 개별 맞춤형 면접 질문이 함께 제공된다. 쌍용자동차 인사담당자는 '주관적인 판단보다는 객관적인 정보에 입각하여 면접을 진행하는 면이 늘었다'고 평가하고 있다.



최근 가장 이슈가 되고 있는 선발 도구로는 AI기술이 접목된 면접 솔루션을 들 수 있다. AI면접의 가장 큰 특징은 사람의 직감을 배제한다는 것이다. 대신 지원자 안면 근육의 움직임, 음성의 높낮이와 속도, 긍정적이거나 부정적인 단어를 사용하는 단어와 빈도 등을 분석하여 수치화한다. 뿐만 아니라 대다수의 기업이 기존에도 활용해왔던 개인의 인성과 직무 적성을 측정하는 검사도 포함되어 있어, 이 모든 정보를 포괄적으로 분석하여 지원자의 성향과 직무 적합성에 대한 예측 정보를 도출한다. 이러한 자료는 부적합한 지원자를 초반에 제외할 수 있게 하며, 대면 면접 시 중요한 참고 자료로 활용된다. 국내 기업 중에서는 LG유플러스, SK브로드밴드, JW중외제약, 한미약품 등이 AI면접 솔루션을 도입해 활용하고 있다.

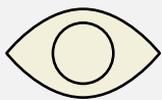
신원동 한국인재전략연구원 원장은 선발 도구의 진화에 대한 칼럼에서 채용에서 AI 활용은 갈수록 더 가속화될 것이라 강조했다. 모든 지원자에게 똑같은 기준과 잣대로 스피드하게 평가를 할 수 있기 때문에 정확성과 함께 공정성이 매우 높아지게 될 것이라는 이유이다. 사람 중심의 면대면 면접에 AI가 참가해 협업함으로써 채용 과정에서 발생하는 평가오류에서 충분히 벗어날 수 있다고 덧붙였다.

선발시 획득한 정보와 신규 입사자의 입사 이후 퍼포먼스 지속적으로 등을 누적해 나간다면 그 효과는 더욱 강력해질 것이다. 또한 회사의 인재상, 직무별 고성과자들의 검사 결과 등의 데이터를 어떻게 활용하느냐에 따라 채용의 질을 더욱 높일 수도 있다.

“당사 재직자 검사 결과와 지원자의 성향을 비교할 수 있어 대상자에 대한 대략적인 유추가 가능하며 핵심 역량과의 매칭 정도도 확인이 가능합니다. 인성 검사의 정확도가 높아 우리회사에 최적화된 채용을 구현할 수 있을 뿐 아니라 재직자 데이터 학습을 통한 채용 개선도 가능해졌습니다.”

- 도레이케미칼

## V4 ANALYSIS



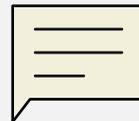
### VISION

지원자의 안면에서 메인 68개 포인트를 추출하여 표정 및 움직임을 실시간 분석



### VOICE

지원자의 음성을 밀리세컨드까지 추출하여 음색, 음높이, 휴지, 음크기, 속도 등을 분석



### VERVAL

STT 기술로 실제 지원자의 음성을 텍스트로 변환하고 어휘를 분석



### VITAL

영상데이터로 부터 심장박동에 따른 안면색상 변화를 감지하고 맥박변화를 분석

## 채용 기간 감소

HR-Tech의 발전은 채용에 수반되는 기간을 감소시켰다. 에이치닷 채용솔루션을 사용하는 100여개사에 설문진행한 결과 솔루션 도입 이후 평균적으로 40% 이상의 업무 시간 감소와 이로 인한 채용 기간 감소가 이루어진 것으로 나타났다.

이는 시스템을 통해 단순하지만 품이 많이 드는 업무들을 자동화하여 처리할 수 있게 되었기 때문이다. 온라인 기반의 채용 시스템을 이용하면 이력서를 인쇄하고 평가표를 만드는 등 기본적인 사무처리량이 획기적으로 줄어든다. 평가 결과 취합, 합격자 발표 등도 자동으로 이루어지기 때문에 휴먼 에러 또한 0%에 가까워질 수 밖에 없다. 자연스럽게 채용에 수반되는 업무 처리량과 채용 기간이 줄어든다.

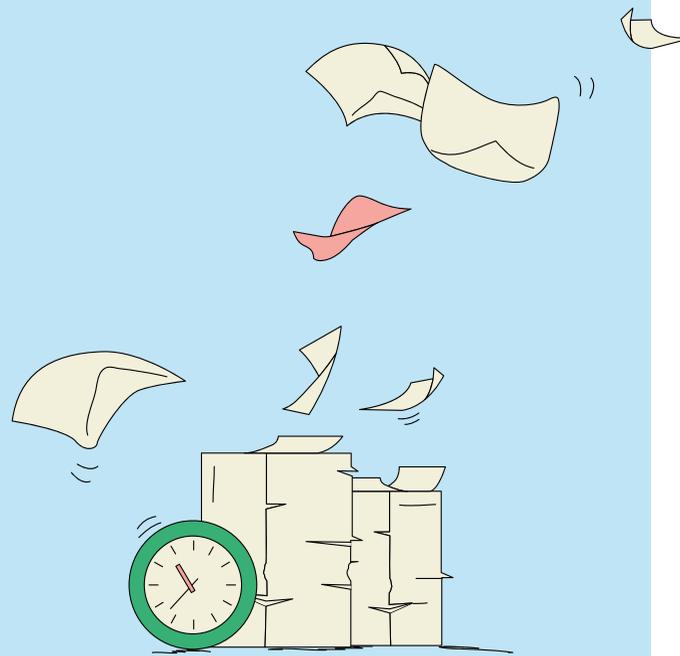
와이즈원 인사담당자는 기존 2~3일이 소요되던 면접 준비 시간이 30분 미만으로 줄어들었으며 채용 담당자 수도 2명에서 1명으로 줄었다 밝혔다. 일동제약 인사담당자 역시 기존 3개월 정도 소요되던 채용이 1개월 반 정도로 줄어들었다고 답했으며 특히 공채 진행시 면접 준비 시간이 70% 정도 감소했다고 응답했다.

시스템을 통한 업무 자동화와 채용 기간 단축은 위 예시와 같이 기존 업무의 효율을 높이는 차원에서 이루어지기도 하지만 채용 프로세스 자체를 혁신하는 양상을 보이기도 한다.

미국의 마이어시스템(My Systems)은 채용업무를 수행하는 '마이어봇'이라는 AI를 개발했다. 마이어봇은 채용 담당자의 역할을 독특히 해내고 있는데, 이력서 검토에서부터 면접일정 조정, 각종 안내 업무를 모두 처리하고 있다. IBM의 왓슨도 비슷하다. 회사가 그동안 축적해온 면접 질문과 답변 데이터를 숙지한 뒤 이를 기준으로 지원자가 제출한 서류를 판단한다. 그리고 전화나 화상으로 지원자와 1차 면접까지 진행한다. 이에 적합하다고 판단된 사람만이 실제 인사 담당자와 면담을 갖고 채용 여부를 결정하게 된다.

비슷한 방식으로 채용을 진행하고 있는 마이다스아이티의 경우, 기존에는 지원자 1만 명 중 우수인재 30명을 채용하려면 마이다스아이티 채용파트 4명이 전원 투입되어 3개월이 걸렸다. 그러나 AI채용솔루션을 적극적으로 활용한 2018년 상반기 공개채용의 경우, 채용 기간이 4주로 단축되었다.

한미약품의 경우 AI면접을 통해 채용 기간을 단축했을 뿐 아니라 대면 면접에 주어진 시간을 효율적으로 사용할 수 있었다. 지원자 전원을 대상으로 실시한 AI면접은 대면 면접 대상 선정의 정확도를 높이고 심사 기간을 단축했다. 또한 AI 면접을 통해 자기소개, 입사 후 포부, 장단점 등 기초적인 공통 질문사항을 사전 확인하였기 때문에 실제 면접에서는 꼭 필요한 시간만을 할애하여 보다 깊이 있는 면접을 진행할 수 있었다.



## 구직자 경험 개선

많은 회사들이 그들의 문화를 투명하고 공정하게 바꾸고 이를 알리려 노력해 왔지만 그럼에도 불구하고 이전 세대의 장막을 걷어내지 못한 분야가 바로 '채용'이었다. 최근에는 올바른 채용정보 제공, 면접관 교육 등 모든 전형에서 지원자를 배려하고 양방 소통하려는 움직임이 두드러지는데, 이는 구직자 경험 개선을 위한 것이라 볼 수 있다.

**“100,000이 넘는 지원자들에게 우리의 채용 프로세스 중 어떤 점이 가장 힘든지 물어보았습니다. 많은 지원자들이 불투명성, 인간적이지 못하다고 느껴지는 상황과 거래되고 있는 것 같은 기분을 싫어한다고 답변했습니다. 채용 과정에서 더 많은 것들이 공개되기를 원하고, 도움이 될 만한 콘텐츠와 실시간 서포트 등을 원한다고 하였습니다”**

- Sjoerd Gehring (Johnson & Johnson's 인재영입 VP)

자신의 택배가 옥천HUB에 있는지, 택배 기사를 통해 배송 중인지 모든 발자취를 따라갈 수 있는 시대에, 자신의 지원 현황을 따라갈 수 없는 지원 절차는 구식으로 느껴진다는 것이다. Johnson & Johnson은 이러한 요구에 발맞춰 Shine이라는 시스템을 개발해 자신의 지원 현황을 실시간으로 트래킹 할 수 있도록 하였다.

국내 기업들도 구직자 경험 개선을 위한 노력에 힘쓰고 있다. 과거에는 채용 포털 등을 이용하거나 공식 홈페이지 내 일부 페이지를 채용에 활용했다면, 독자적인 채용 홈페이지를 구축하고 회사 소식과 직무 정보를 담은 게시물을 업로드한다. 지원서 작성 시스템을 개선하는 것은 기본이다. 지원서를 작성하고 나면 즉시 안내를 발송하고 해당 공고의 채용 일정, 전형 결과 발표 등을 한번에 확인할 수 있는 페이지를 제공하기도 한다. 이는 인사담당자들의 니즈를 담은 Recruiting Tool이 발전한 덕분이기도 하다. 채용 홈페이지를 관리하고 QnA에 답하고 자동으로 메일링할 내용들을 설정하는 것 등이 매우 쉬워졌기 때문이다.



이는 모두 지원자 경험에 직결되는 요인들이다. 그래서 지원자의 입사 지원 경험을 고려하여 시스템을 도입하는 기업도 늘어나고 있다. 특히 규모가 작은 기업의 경우 기업 이미지를 개선하고 지원자들에게 더욱 어필하기 위한 전략으로 활용하기도 한다.

실제로 대학내일의 경우 독자적인 채용 홈페이지와 지원 시스템을 갖춘 뒤 지원자가 1.7배 늘었다. 코스맥스는 매년 매년 30%의 지원자 증가가 꾸준히 이루어지고 있다 답했으며, 휴먼티에스에스의 경우 편리한 지원 시스템 덕분에 도입 즉시 30%의 지원자 증가가 일어난 것으로 보고 있다 답했다.

인크루트가 신입지원자 515명을 대상으로 진행한 설문에서도 “채용사이트 또는 채용공고가 기업이미지에 크게 영향을 미치는가?”라고 질문하자, 92.4%가 그렇다고 답했다. 또한 채용사이트를 보고 기업의 이미지가 부정적으로 변한 경험이 89.1%라고 대답한 바 있다.

“공고를 작성하고 지원서를 작성하는 단계부터 채용 시스템이 잘 갖추어진 회사는 티가 난다. 선진적인 시스템을 활용하는 기업의 경우 지원서 작성 서식이 편리하고 전형 시작 이후에는 일정 전달 및 결과 발표 등이 신속했다. 또한 채용 홈페이지가 잘 되어있는 기업에 훨씬 호감이 가는 것은 사실이다.”

- 취업준비생 최모씨(29세)

하나은행

재용정보    은행소개    HANA Career    HANA Story

Growing Together,  
Sharing Happiness

금융의 NEXT를 선도할  
여러분을 기다립니다!

| 재용정보    | 재용정보    | HANA Career    | 은행소개

**신입행원 채용 공고**  
2024 하반기 신입행원 채용  
8/28(수) ~ 9/25(수) 18시  
자세히보기 >>

**하나은행 상시채용**  
다양한 분야의 인재를 모집합니다  
자세히보기 >>

**INTERVIEWS**  
다양한 분야에서 활약중인  
원업 담당자들을 만나보세요.  
자세히보기 >>

**인재상**  
온기, 용기, 동기  
NEW인재상을 소개합니다.  
자세히보기 >>

하나은행

COPYRIGHT © 2024 HANA BANK. ALL RIGHTS RESERVED.

에이치닷 채용 홈페이지 빌더로 구축된 하나은행 채용사이트

## TOPIC 4

# 채용 비용 감소

채용전문 컨설턴트인 Geoffrey H. Smart가 54개 글로벌 초우량기업 기업을 대상으로 한 연구 결과에 의하면, 잘못된 채용으로 인한 손실은 기본 연봉의 24배, ROI로는 -500%가 넘는다고 한다. 잘못된 채용으로 인한 직장 내 갈등이나 조직 사기 저하, 기회비용 등을 고려하면 실제로 발생하는 손실은 더 크다. 앞서 서술한 '선발 정확도 향상'을 위한 노력 등은 이를 방지하기 위함이라 볼 수 있다.

이처럼 HR-Tech의 발전은 채용 실패 방지에도 상당 부분 기여하고 있지만, 채용에 직접 소모되는 채용 직접 비용도 감소시킨다.

비용 절감 사례로는 온라인 면접을 꼽을 수 있다. 장소 대관이나 교통비 지급에 대한 부담 없이 수 천명의 지원자를 온라인으로 만나볼 수 있기 때문이다. 그리고 직무에 부적합한 대부분의 지원자를 첫 번째 인터뷰에서 스크리닝 할 수 있다. 하버의 경우 지원자가 회사에 얼마나 잘 어울리는지 측정하기 위해 회사별 맞춤 사전 심사 테스트를 온라인으로 진행하고 있다. 일동계약, 한미약품, 마이다스아이티 등도 서류를 제출한 모든 지원자에게 온라인 면접의 기회를 준다. 심사 항목에 회사별 맞춤 인재상이나 핵심가치를 반영할 수 있기 때문에 1차 면접의 역할을 독특히 수행한다는 반응이다.

두 번째는 클라우드형 채용 솔루션 활용이다. 구축형의 경우 구축 비용이 매우 크지만 클라우드형 시스템을 이용하면 지원자 규모에 따라 합리적인 가격으로 시스템 이용이 가능하다. 채용 홈페이지와 국내 대학 및 특성화고 네트워크에 채용 공고를 홍보하는 서비스도 함께 제공되기 때문에 솔루션 도입 이후 채용 직접 비용이 감소했다 응답한 기업도 많았다. 대부분의 업무가 자동화되어 담당 인원이 줄어들고, 채용 기간도 감소했다는 응답까지 고려하면 실제 비용 절감은 그 이상일 것으로 생각된다.

**“채용에 직접 수반되는 직접 비용만 해도 약 20% 감소했다. 솔루션 도입 이후 별도로 채용 홈페이지를 구축하고 운영하는 비용을 절감할 수 있었기 때문이다. 간접적으로는 인사팀의 업무 감소량이 30% 정도 된다. 합리적인 비용으로 안정적인 평가 시스템을 구축할 수 있어 매우 만족하고 있다.”**

- 대림산업 인사담당자





인공지능기반 채용도달솔루션 에이지닷 채용

## outro

우리는 조금이라도 나은 선발을 위해 끊임없이 노력해 왔지만 완벽한 선발은 아직 어렵다. 다만 이를 개선하기 위한 최적 선택의 결과들이 모여 앞으로의 채용을 보다 완벽에 가깝게 할 것이다. 앞서 서술한 사례들이 말해 주듯, 디지털 기술의 발전과 이로 인한 HR-Tech들이 그 실마리가 되어 줄 것이라 생각한다. 우리가 살아가는 오늘 그리고 미래는 인사 역량이 곧 조직의 경쟁력과 같은 시대이다. 무거운 짐을 지고 계신 인사담당자 여러분에게 이번 레포트가 인사이트를 선사할 수 있기를 바란다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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