

인재 확보를 위한 4가지 로드맵

TREND REPORT



경력 채용 위주로 노동시장이 급속 전환되고 있다.
새로운 채용 패러다임 안에서 HR은 무엇에 집중해야 할까?
우수 인재 확보를 위한 로드맵을 소개한다.

T Series 09

인재 확보를 위한 4가지 로드맵

intro

뛰어난 인재를 확보하기 위해 따라가면 좋을 로드맵을 소개한다.

- 1. 사전 심사·선발(Pre-Screening): 모든 이해관계 당사자가 인재 확보를 위한 전체의 큰 그림을 동일한 수준으로 이해하고 공감해야 함.
- 2. 선발 프로세스(Selection Process): 기업의 핵심 가치나 역량, 비즈니스와 문화를 잘 반영한 구조화된 인터뷰를 진행해 적합성(fit)이 최고로 뛰어난 지원자를 선발할 수 있어야 함.
- 3. 고용 제안(Offer Stage and Pre-Onboarding): 해당 지원자와 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 새로운 고용주에 대한 편안함과 기대감을 심어줘야 함.
- 4. 입사·적응(Onboarding): 지역이나 학력 등 여러 요인에서 공통분모가 많은 사람을 일대일로 붙여주는 방법이 효과적.

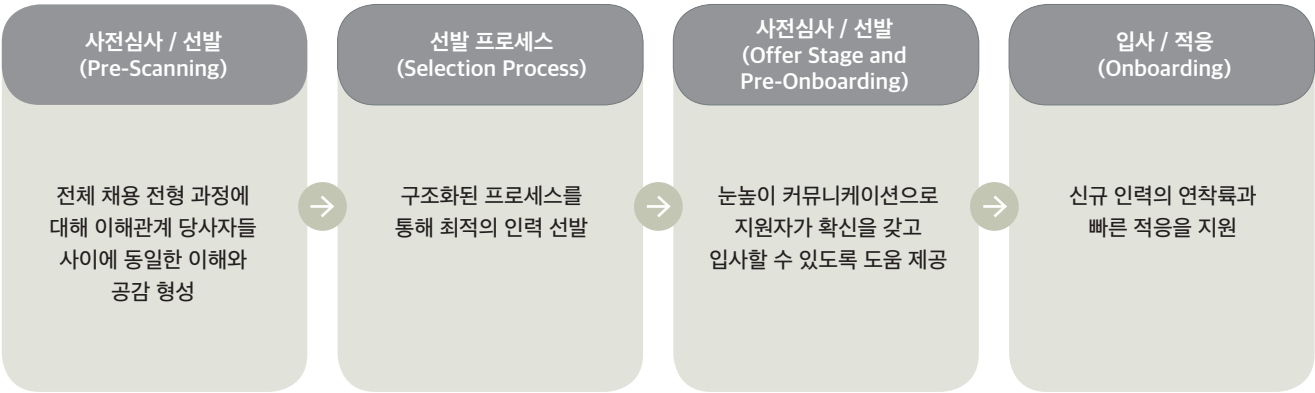
이미 오래전 일이지만 악몽처럼 생생하게 남아 있는 채용 경험이 있다. 한 다국적 기업의 인사 총괄 책임 임원으로 일하고 있을 때였다. 회사는 중요한 신규 사업의 실무를 이끌어 갈 시니어 매니저 한 명이 필요했고, 상당히 좋은 프로필을 갖췄다고 판단되는 후보자를 찾아 인터뷰를 한 후 채용을 확정했다. 그는 입사해서 열정적으로 직무를 수행해가는 듯 보였다. 그러다 차츰 이상한 조짐을 보이기 시작했는데 직무 전문성에 의문을 갖게 하는 일들이 생겼고 협업이 어려웠으며 부서원들과 충돌이 잦아졌다. 상식적으로 받아들이기 어려운 돌출행동도 있었다. 회사는 더 이상 고용관계를 유지하기 어렵다고 판단하고 공식적으로 통보했다. 문제는 여기서부터였다. 이미 ‘노련하고 치밀하게’ 준비한 그로 인해 회사는 부당 해고 소송에 휘말리게 됐다. 그리고 이후 상황은 마치 영화 속에서나 볼 수 있는 이야기처럼 전개됐다. 실타래처럼 꼬인 문제를 풀어가는 과정에서 우리는 그가 제출한 학력과 경력, 전 직장 연봉 및 급여명세서, 평판 조회 등에서 상당수의 거짓과 허위를 찾아낼 수 있었다. 문제를 해결하기까지 만 2년 넘는 시간이 소요됐다. 이후로도 상당 기간 회사는 후폭풍을 겪어야 했다.

새로운 채용 패러다임의 시대, 무엇을 놓치고 있는가

물론 이 사건은 매우 이례적이다. 당시 관련자들이 겪었던 정신적 충격과 엄청난 시간적, 금전적 손실을 말하기에 이 지면은 턱없이 부족할 정도다. 하지만 냉정하게 돌아켜봤을 때 HR 분야에 오랫동안 몸담아 왔고 평소 꼼꼼하다고 자부했던 필자조차도 뭔가 놓친 것이 있었음을 부인할 수 없다. 구조화되지 못했던 인터뷰, 후보자에 대한 불충분한 검증 절차, 빨리 적임자를 찾아달라는 실무진의 아우성에 100% 확신이 없었음에도 타협하고 말았던 조급한 의사결정 등이 겹치면서 문제가 생겼다.

출간된 지 꽤 시간이 흘렀지만 여전히 경영 부문의 베스트셀러 도서로 명성을 갖고 있는 짐 콜린스(Jim Collins)의 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로(Good to Great)』에서는 위대한 기업으로 도약하는 첫 번째 단계가 회사의 새로운 방향이나 비전, 전략을 세우는 것이 아니었음을 발견했다는 저자의 고백으로 시작한다. 위대한 기업은 사람이 먼저(First Who)이며 그다음에야 할 일(Then What)을 정하는 단계가 따라오더라는 얘기다. ‘무엇’보다 ‘누구’로 시작할 경우 변화하는 환경에 보다 쉽게 적응할 수 있으며 특히 ‘적합한 사람들’을 합류시키는 것만으로도 동기부여와 관리 문제가 대부분 해결된다는 것이다. 그만큼 ‘버스에 적합한 사람을 태운다(Get the Right People on the Bus)’는 것, 즉 기업이 적합한 인재를 확보한다는 것은 단기적으로 비즈니스의 성패를 결정할 뿐만 아니라 장기적으로 기업의 운명을 결정하는 중요한 요소라고 할 수 있다.

새로운 인재 확보 로드맵



인재 확보를 위한 종합 로드맵



이 글에서는 특히 경력직 채용과 관련해 기업에서 반드시 갖추고 있어야 할 종합적인 로드맵을 소개하려고 한다. 직무 중심의 수시 채용 및 경력직 채용은 이제 채용 시장의 거스를 수 없는 흐름으로 자리 잡았으며 이는 관행적으로 행해져 왔던 대규모 신입 공채와는 다른 관점에서 행해질 필요가 있다.

우선 통상적으로 받아들여지고 있는 채용에 대한 개념부터 바꿔야 한다. 채용의 사전적인 정의는 ‘사람을 뽑아서 씬’이다. ‘특정 업무를 하기 위해 사람을 고용하거나 누군가에게 급여를 지급함’이라는 의미로 풀기도 한다. 이제는 채용이라는 개념을 단순한 인력 고용이 아니라 ‘총체적인 인력 확보 및 영입(talent acquisition)’으로 업그레이드해야 한다. 그래서 사전 서류 심사에서부터 신규 인력이 조직에 정착할 때까지 종합적이고 체계적인 전략과 방침을 세워 일관되게 수행하는 것이 중요하다. 여기서 제시하고자 하는 것은 ‘새로운 인재 확보 로드맵’이다. 이는 사전 심사·선발(Pre-Screening), 본격적인 선발 프로세스(Selection Process), 고용제안(Offer Stage and Pre-Onboarding), 입사·적응(Onboarding) 단계로 구분된다.

효과적이면서도 성공적인 인재 확보 로드맵 시행을 위해서는 다음 세 가지가 전제돼야 한다. 첫째, 기업 내 모든 이해관계자가 인재 확보의 중요성에 공감하고 동일한 이해도를 갖고 있으며 한 방향으로 일치하는 의견을 가져야 한다(alignment). 채용이나 이후 적응 및 정착 등의 이슈가 인사팀만의 전유물이고 그들의 책임이라고 생각하는 순간 우리가 안고 있는 고민과 문제는 원점으로 돌아갈 수밖에 없다. 둘째, 전체의 모든 프로세스가 유기적으로 시행돼야 한다. 기업의 사정이나 비즈니스의 특성 때문에 모든 부분이 완벽하게 시행되기가 어려운 점이 있겠지만 어느 한 부분이 제대로 수행되지 않을 경우 인력 채용 전체가 실패로 끝날 수밖에 없다는 점을 이해하고 인정해야 한다. 마지막으로 중요한 것은 지속성이다. 인재 확보와 정착 및 유지는 한두 번의 이벤트로 완성되지 않는, 지속적이며 꾸준히 추진해야 할 어젠다이기 때문이다. 그렇다면 이제 각 단계를 자세히 살펴본다.

01 사전 선발 단계(Pre-Screening)

인재 확보 로드맵의 첫 단계이자 가장 중요한 단계다. 본격적으로 이력서를 검토하거나 지원자(후보자)를 만나 대면 인터뷰를 시작하기 전의 단계이지만 여기서 방향 설정이 잘못되면 자칫 나머지 과정에서의 표류와 비효율적인 결과를 야기할 수 있기 때문에 다른 어떤 과정보다도 중요하다고 할 수 있다. 이 과정의 핵심은 모든 이해관계 당사자(인사팀, 채용 매니저, 경영진 등)가 인재 확보를 위한 전체의 큰 그림을 동일한 수준으로 이해하고 공감하는 것이다. 세부적인 프로세스와 일정이 어떻게 진행되는지에 대한 합의도 이뤄져 있어야 한다. 주요 단계에 대한 역할 분담과 책임을 어떻게 배분할 것인지에 대해서도 명확하게 의견 일치가 선행돼야 한다.

무엇보다도 정확한 직무기술서 이상의 이상적인 후보자 프로필을 염두에 두고 어떻게 인재를 발굴해 우리 조직으로 끌어올 수 있을 것인지에 대한 고민이 이어져야 한다. 잠재적 후보군을 사전에 관리해 필요할 때 신속하고 정확하게 충원하는 자포스(Zappos) 사례를 참고할 만하다.

이 단계에서 진행돼야 할 주요 사항에는 다음과 같은 것들이 있다.



채용 인력 숫자와 예산 기획
인력 총원 신청과 승인 등 공식적인 행정 절차
직무기술서 업데이트 및 개발
이해관계 당사자 간 사전 미팅: 역할 분담, 채용 후보자 그룹 및 채널 결정
이해관계 당사자와 서치펌과의 조율 미팅(헤드헌터를 통한 채용 시)

자포스, SNS 통해 잠재적 지원자 풀 넓혀

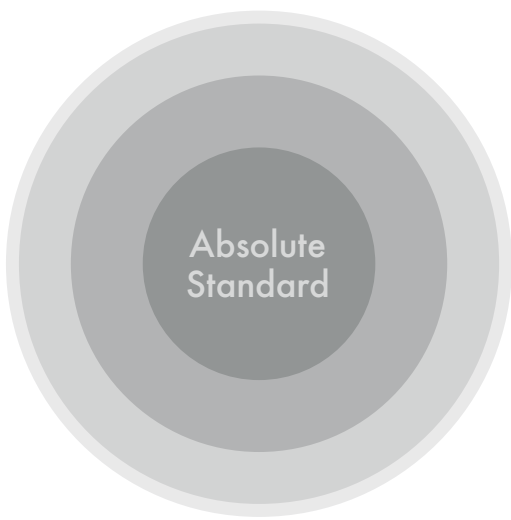


자포스는 2014년 5월 이후 채용공고를 중단했다. 구직자들은 링크트인이나 몬스터닷컴 같은 구직 사이트가 아니라 Zappos Insiders라고 불리는 SNS를 통해 채용 정보를 얻을 수 있다. 자포스 입사에 관심 있는 이들은 SNS를 통해 자포스에서 실제 일하고 있는 직원들과 네트워크를 맺고 평소의 관심사나 현재 하고 있는 일, 열정과 역량 등을 소개하며 친분을 쌓는다. 구인이 필요한 자리가 생겼을 때, 채용 담당자들은 Zappos Insiders를 통해 지원자를 찾는다. 이력서 같은 서류는 받지 않는다. 디지털 역량에 대한 QnA나 특정 질문에 대한 콘테스트, 각종 행사 등을 통해 잠재적인 신입사원들과 자포스 사이에 핏(fit)이 맞는지 확인하는 데 주력한다. 빠르게 달라지는 인력 수요에 대응하기 위해 자포스처럼 SNS를 활용해 평소에 잠재적인 지원자 풀을 넓혀두는 기업이 늘어나고 있다. GM은 예전에 지원했던 사람들과도 관계를 유지하며 페이스북이나 링크트인 등 커뮤니티를 통해 네트워크를 쌓고 다른 채용 소식을 전해주기도 한다.

02 선발 프로세스 단계 (Selection Process)

사전 심사·선발 단계를 마친 후, 인사팀과 채용 매니저 등이 해당 이력서를 검토하고 자격 요건을 갖춘 지원자와 본격적인 인터뷰를 진행하는 순서가 이 단계다. 여기서 중요한 것은 '최고의 인재'를 선발하는 것이 아니라 사전에 정확하게 정리된 직무와 기대하는 역할에 가장 부합하는 '가장 적합한 인재'를 선발해야 한다는 점이다. 이 과정을 잘 수행하기 위해서 기업은 자신의 핵심 가치나 역량, 비즈니스와 문화를 잘 반영한 구조화된 인터뷰를 진행해 적합성(fit)이 최고로 뛰어난 지원자를 선발할 수 있어야 한다. 구조화된 인터뷰란 생각나는 대로, 즉석에서 질문을 던지는 것이 아니라 어떤 점을 중점적으로 볼 것인지를 미리 계획하고 짜는 질문을 말한다. '우리 회사의 이 포지션에 필요한 핵심 역량은 이것이므로 면접을 볼 때는 이런 점들을 중점적으로 보겠다. 이것을 체크하기 위해 가장 좋은 질문은 이런 것들이다'를 생각하고 나름의 기승전결을 갖춰 질문하는 것이다.

여기서 핵심은 기업 내부의 절대적인 기준을 설정하고 절대 타협하지 않는다는 원칙을 지키는 것이다. 국내 기업 중 다수는 10명의 지원자가 있으면 그중 점수가 제일 높은 사람, 썩 마음에 들지 않아도 그나마 제일 낫다고 평가되는 사람을 뽑는다. 하지만 MS나 구글, 넷플릭스 등 글로벌 기업의 경우 지원자가 100명이든, 200명이든 절대적인 기준을 세워놓고 그 기준에 미치지 않으면 채용 자체를 무산시켜버린다. 필자가 몸담았던 MS의 경우, 최종 채용까지 6~7번의 면접을 보는데 6~7명의 면접관이 만장일치로 찬성해야 통과된다. 가능한 많은 지원자를 볼 수 있게 풀을 넓혀두지만 막상 채용 절차에서는 타협하지 않는 절대적 기준을 갖고 있는 셈이다.



경력자를 선발할 경우 중요한 것은 평판 조회(reputation check)다. 단편적인 평판 조회는 오히려 독이 될 수도 있으므로 다중 채널을 확인해 역량뿐만 아니라 정성적인 부분까지 체크하면 좋다. 특히 관리자나 고위급 임원 등을 채용할 때는 심층적인 평가수단으로 점차 이용 추세가 증가하고 있는 어세스먼트 센터(assessment center) 등의 툴을 이용하면 좋다. 어세스먼트 센터란 이 사람의 강점과 보완점은 무엇이고 더 큰 리더로 성장하기 위해 강화해야 할 점은 무엇인지를 체크하기 위해 사용하는 역량 평가 및 개발 툴이다. 단순한 문답이 아니라 당신이 A회사의 마케팅 매니저로 부임했는데 매출 현황은 어떻고, 경쟁사는 어떻고 등의 상황을 제시한 후 문제를 풀도록 하는 형식이다. 기업에 따라 짧게는 4시간 정도, 길게는 4박5일 정도 운영한다. 이런 과정을 거쳐 뽑으면 해당 지원자의 역량을 파악하는 데 크게 도움이 될뿐더러 어떤 면에 특히 강하고 어떤 면은 보완해야 하는지를 파악할 수 있다.

이 같은 어세스먼트 센터 등을 포함해 기업마다 변별력 있는 고유의 인터뷰 도구가 절대적으로 필요하다. 어떤 사람을 선발했을 때 종합적인 전형 성적과 일정 기간이 경과한 후 그 개인의 업무 성과와의 함수관계, 사용한 선발도구의 타당성 등을 지속적으로 평가해 꾸준히 업데이트하는 노력을 기울여야 한다.

이 단계에서의 주요 체크포인트를 정리하면 다음과 같다.

인터뷰 진행 단계에서 인사팀과 채용 매니저 간의 역할과 책임 분담

최초 직무기술서와 의사결정 요인을 기준으로 한 지원서와 이력서 검토

사전에 정리된 인터뷰 문항에 따른 구조화된 인터뷰 진행

적성 검사, 어세스먼트 센터 등을 통한 지원자 평가

인터뷰 평가 및 피드백 상호 교환과 정리 미팅

기준에 부합하는 지원자에 대한 채용 의사결정

03 고용제안 단계(Offer Stage)

소정의 서류 및 대면 인터뷰 등의 과정을 거쳐 최종 합격자가 결정됐다면 타당성 있거나 경쟁력 있는 고용제안(급여 및 복리후생과 근무조건 제안)을 해서 당사자가 이 조직에 최종 입사하겠다는 의사결정을 할 수 있도록 돕는 과정이다. 전통적인 채용 과정에 익숙한 기업에는 다소 생소하거나 혹은 시행하고 있다고 하지만 여전히 '갑'이라는 우월적 지위의 관점에서 오류를 범하기 쉬운 부분이다. 이 단계에서의 핵심은 두 가지다. 해당 지원자와 쌍방향 커뮤니케이션을 잘해야 한다는 것과 상대방의 마음에 새로운 고용주에 대한 편안함과 기대감을 심어주어야 한다는 것이다. 우리가 제안할 사항이 이것뿐이고, 오고 싶으면 오고, 아니면 말라는 식의 소통은 위험하다. 기업이 핵심 인재 영입에 그다지 민감하지 않고 밀레니얼세대의 마음을 다스리는 데 관심이 없다면 모르겠지만 다양한 배경의 인재들을 끌어안는 데 소홀히 한다면 기업 전체의 역량이 하향 평준화되는 것은 시간문제다.

상황에 따른 유연한 대응도 필요하다. 포기할 수 없는 기본적인 방침에 대해서는 타협하지 말아야 하지만 동시에 운영의 유연성을 갖춰야 한다. 만약 정말 확신이 가는 핵심 인재를 선발했고 그 인재 역시 회사에 대한 높은 기대감을 갖고 있는데 급여 등에서 회사가 매력적으로 제공할 수 있는 부분이 많지 않다면 어떻게 할 것인가. 기업에 따라 답이 다를 수 있겠지만 그 인재를 수용할 수 있도록 동원할 수 있는 모든 방법을 찾아봐야 할 것이다. 그 과정 가운데 과감하게 기존의 관습을 깨뜨릴 수도 있어야 한다. 중국 기업들이 한국 등에서 인재를 데리고 올 때 보여줬던 방식이다. 나이가 어려서, 경력이 부족해서 임원 타이틀을 줄 수 없다가거나 예산 제약으로 연봉을 충분히 올려줄 수 없어서 인재를 놓치는 경우를 종종 본다. 이러면 결국 회사는 업그레이드될 수 없고 하향평준화의 길을 갈 수밖에 없다.

이 과정에서의 주요 체크포인트는 다음과 같다.



새로운 고용계약서(offer letter) 준비
고용계약서에 대한 상세한 커뮤니케이션
믿을 만한 복수의 채널을 통한 평판 조회
사전 온보딩미팅(pre-onboarding meeting): 함께 일할 팀이나 동료 등과 사전에 가벼운 미팅 또는 식사
최고경영자나 인사팀 명의의 사전 웰컴 레터 또는 축하 선물

04 입사·적응 단계 (Onboarding)

회사가 제시한 고용조건에 지원자가 동의하고 서명하면 채용을 위한 전형과정에서 마지막으로 남는 것이 공식적으로 정해진 날짜에 출근해 조직의 새로운 일원으로 출발하는 것이다. 이 단계의 가장 중요한 목적은 신규 인력이 새로운 커리어의 무대에서 하루빨리 편안함과 자신감을 갖고 실력 발휘를 할 수 있도록 돕는 것이다.

최종 합격자가 공식적으로 고용계약서에 사인했다고 해도 약속했던 입사 당일에 나타나지 않거나 입사한 후 몇 개월도 지나지 않아 퇴사해버리는 사례가 적지 않다. 경력사원 비중이 높아지고 있는 노동시장에서 얼마든지 다른 대안이 나타날 수 있고, 특히 밀레니얼세대는 일에서 의미나 재미를 찾지 못하면 언제든지 조직을 떠날 수 있기 때문이다. 기업 입장에서는 입사 이후에도 긴장을 놓을 수 없다는 것과 같은 의미다.

경력자의 경우 최소 6개월에서 1년 정도는 충분히 적응하고 성과를 낼 수 있도록 기다려주는 것이 중요하다. 특히 초기 3개월이 가장 중요한데 경력자라는 이유로 방치하거나 성과를 다그치는 경우가 많다. 그러나 경력자일수록 지속적인 관심과 지원이 필요할 수 있으며 이를 돕기 위해서는 지역이나 학력 등 여러 요인에서 공통분모가 많은 사람을 일대일로 붙여주는 방법이 효과적이다. 형식적으로 매칭하는 멘토가 아니라 속을 터놓고 이야기할 수 있는 배경을 갖춘 사람을 지원자로 배정하면 좋다는 의미다. 특히 채용 과정에서는 절대적 기준과 타협하지 않는 엄격함이 필요하지만 채용 이후 적응 단계에서는 충분한 시간을 갖고 유연하게 대처하는 자세가 중요하다.

이 과정에서의 주요 체크포인트는 다음과 같다.



기존 임직원들의 진정성 있는 환영 인사와 우호적인 분위기
체계적이고 쌍방향적인 입사 교육 (오리엔테이션)
오피스투어와 환영 만찬
회사생활 가이드북(일종의 서바이벌 톨킷) 제공
조기 정착을 위한 멘토링이나 버디 프로그램
관리자나 고위급 임원 대상의 서로 이해를 위한 동화(assimilation) 과정 워크숍

기업 미래를 위해 가장 믿을 만한 투자: 인재

양질의 직원을 선발한다는 것은 마치 은행에 저축하는 일과도 같다. 특히 “우리의 최고 인재 스무 명을 빼앗긴다면 우리는 그저 평범한 회사로 전락하고 말 것이다”라는 마이크로소프트 창업주 빌 게이츠의 말처럼 기업은 항상 뛰어난 역량을 가진 핵심 인재 확보에 힘을 쏟아야 한다. 실무에서 일하는 직원들도, 바쁘지만 인사가팀이 요청하니까 한 번 돕는다는 수동적인 태도에서 벗어나 회사의 미래와 업무의 업그레이드를 위해 채용 및 이후의 적응 과정에 적극적으로 참여하겠다는 인식을 가질 필요가 있다.

기업은 한 사람을 채용하고 육성해 조직에 안착시키기까지 상당히 큰 비용을 지불한다. 그러나 사람을 잘못 뽑아서 발생하는 비용은 상상을 초월할 만큼 크다. 사람을 잘 뽑는 것이야말로 가장 확실한 저축이요, 기업의 미래를 위한 가장 믿을 만한 투자가 될 것이다. 빠르게 변하는 기업 환경과 트렌드를 읽고 새로운 채용의 패러다임을 만들어나 가야 할 때다.



글 : **한준기** 맨파워그룹 라이트매니지먼트코리아 전무
고려대 중문학과를 졸업하고 한국외대에서 경영학으로 박사를 수료했다. 독일 Beiersdorf Group의 한국 지사와 이베이코리아, 한국마이크로소프트, 라이나생명보험 등에서 인사 총괄 임원을 지냈다. 저서에 『평생커리어 성공전략』 『HRM: 사람이 답이다』 등이 있다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

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