

# 조직확대의 길...구인요령

대리점경영자에게 오늘 당장  
긴요한 문제가 무엇인가 하고  
물으면 「사람구하는 일」이라고  
하지 않을까. 즉 배달조직을  
안정시키고 또 나아가서 조직  
을 확대하는 일이 중요한 것이  
다.

그런데 대리점의 문제와는  
달리 일하려는 사람을 찾기는  
점점 어려워지는 여건이 조성  
되고 있다. 3D현상이 더 넓게  
퍼지고 있는 것이 아닌가 걱정  
이 되는 것이다.

우유업계도 보험업계와 마찬  
가지로 사람의 수로서 승패가  
결정나는 세계이기때문에 경영  
자는 들어와서 지금 일하고 있  
는 사람들을 잘 훈련하고 수입  
을 보장해 주어서 들락날락하  
는 것을 없애고 그래도 그만두  
는 사람이 생기면 그 자리를  
즉각 메꾸고 더 확충하는데 있  
어 크게 발상을 전환해야 할  
것으로 짐작된다. 필자가 상황  
을 이같이 보고 여기에 도움이  
되는 몇가지 방법을 제시하고  
자 한다. 이 내용은 가까운 일  
본의 편의점인 7-11(세븐 일

레븐)에서 사람을 구하는 방법  
에서 필자도 배운것을 중심으  
로 소개한다.

이웃에서 찾아 보자.

판매원의 조직확대의 순서는  
① 모집 ② 면접 ③ 채용 ④ 교  
육 ⑤ 活力化 ⑥ 정착화의 6단  
계로 구분해 본다. 이중 맨처  
음이 모집입니다.

요즘 일본에서는 사람을 모  
집할때 전단이나 광고, 구인잡  
지등에 아무리 광고를 내도 사  
람이 오지 않는다고 한다. 「채  
용」이라는 점에서 보면 사람이  
많이 응모해와야만 그 가운데  
서 좋은 사람을 고르게 될것인  
데 아예 사람이 오지 않으니까  
문제인 것이다.

그래서 세븐·일레븐에서 점  
포에 드나드는 손님속에서 판  
매원을 찾아보자는 의견이 나  
와서 그럴만한 손님에게 「여기  
서 일해보지 않으실래요」하고  
권한다는 것이다. 상대방에 대  
해서 웬만큼 알고 있으니까 말  
붙이기도 쉽고 자연스럽게 「일



金 環 郁

〈런체스터 마케팅전략 연구소장〉

해보시지 않겠어요」하는 속삭임이 상대방에게 거부감을 주지 않는다는 것이다.

이렇게 아는 사람에게 접근하여 상대방이 관심을 표시하면 「여기 잠깐 앉으세요」하고 일의 내용이나 근무조건 수입 등을 자세히 설명해 주면 당초 예상과는 달리 하겠다는 사람이 의외로 많다는 것이다. 이 7-11은 전국에 5000이상의 점포가 있는데 여기서의 판매원은 이같은 방법으로 충당하고 남는다는 것이다.

이와같은 사실을 우리 우유업체가 응용하면 어떻게 될까. 경영자인 사장이 한구역을 맡아서 배달하면서 고객마다의 가정상황을 잘 파악해서 이 사람을 판매원으로 권유할 수 있을까 하는 생각으로 접근해 가는 것을 생각할 수 있다. 사실이 방법이 무작정 전단을 뿌리거나 전봇대에 구인광고를 붙이는 것보다는 훨씬 정확할 것으로 믿어 진다. 이 방법은 권유하는 사람과 권유받는 사람 사이에 이화감(異和感)이 없거나 최소화 한다는 것이 경험상의 지적이다.

일본의 경우, 사람을 구하는 방법에서 작업소개소를 이용하는 것과 전단은 어느 지역을 막론하고 이제는 안된다는 것이 하나의 유행으로 되어 있다고 한다. 이 점도 참고로 해서 내 고장에서는 어떤 방법이 좋

은가를 구체적으로 살피는 것이 전략의 하나가 될것이다.

### 점포의 이미지가 중요

그러나 일반적으로 사람을 구하기가 어렵다고 하더라도 지역이나 대리점의 이미지에 따라서 차이가 크게 난다. 일

“

**일반적으로 사람을  
구하기가 어렵다고  
하더라도 지역이나  
대리점의 이미지에 따라  
차이가 크게 난다.  
때문에 경영자는  
내점포의 지역에서  
이미지가 어떤지를  
객관적으로  
바라 볼수 있어야  
한다.**

”

하게 해달라고 요청하는 사람이 많은 대리점이 있는가 하면, 아무리 와서 일해 달라고 해도 사람이 오지 않거나 왔다가도 쉽게 사람이 떠나가는 대리점이 있다.

때문에 경영자는 내 점포의 지역에서의 이미지가 어떤지를

객관적으로 바라 볼수 있어야 한다.

대체로 사람이 잘 모여드는 대리점이라는 것은 경영자의 인품과 지역안에서의 안면이 넓다는 특징이 있고, 이어서 인맥, 대리점의 신용도 포함된다. 또 대리점내의 분위기,接客서비스가 잘되는 것, 경영자의 부인이 판매원을 대하는 태도, 판매원끼리의 커뮤니케이션의 좋고 나쁨등에 관계된다.

이것들이 합쳐져서 대리점의 이미지가 만들어지기 때문에 경영자는 사람을 모집하기가 힘들다고 할때는 대리점의 매력+본사의 매력을 합쳐서 나의 대리점의 특성을 창조해 나가는 노력도 만들어 나아가야 한다. 우선, 종업원으로서의 판매원의 정착률이 높은곳은 이미지가 좋은 것으로 생각하고 더욱 노력할 것이고 사람이 오지 않는 대리점은 나의 점포의 이미지가 나쁜것 아닌가 하는 관점에서 재검토를 해야한다.

실제로 수원에 있는 S우유의 대리점에는 상냥하게 인사를 잘하는 판매원이 있었는데 이 사람 덕분에 이미지가 높아지고 이미지가 높아지니까 사람이 찾아오고 결과적으로 대리점의 성적이 향상된 실제 사례가 있다. 결국 사람이 없다, 안온다 하는 것은 경영자의 능력으로 평가할 수 있게 된다.

## 좋은 사람을 찾는 면접 요령

어떤 방법으로 왔든 사람이 왔다면 좋은 일이지만 그렇다고 모두가 내가 찾는 좋은 사람은 아닐것이다. 그래서 경영자가 만나보게 되는데 이 면접 볼때 사람을 보는 기준은 있어야 한다.

사람구하기가 힘들다고 해서 그저 오는 사람마다 고맙소, 고맙소 하고 받아들일 수는 없지 않은가.

첫번째의 문제는 시간을 지키는 사람인가를 보는 것이 중요하다. 때문에 전화로 문의하는 경우나 상대방과 직접 만났을때 「내일오후 3시에 오십시오.」 「네 알겠습니다. 그때 뵙겠습니다.」하는 식으로 시간을 약속했다면 그 약속시간에 나타나지 않는 사람은 약속시간 싯점에서 응모 무효를 하라는 것이다. 실제로 일본의 경우는 약속시간에서 단10분의 지각도 용납하지 않는 곳이 많다. 5분, 10분이야 교통이 막혀서 불가피하다고 할지 모르나 응모한 사람은 교통정체의 경우를 예상해서 미리 미리 집을 나서야 하는 것이 가장 기본적인 것이 도리이다.

처음 응모때 시간을 지키지 않는 사람을 일반적으로 입사하고나서 지각, 무단결근이 많은 것으로 조사되어 있다. 배달시간을 지켜야 하는 우유업

체로서는 시간엄수가 가장 큰 문제라고 인식을 경영자가 실천해야 하는 것이다. 경영자들은 시간약속이란 점에서 종업원들의 행동을 한번더 체크해 보기 바란다. 이 버릇을 처음부터 들게 하기위해 면접약속시간을 「준수」하는 것으로 정하는 것이 좋을 것이다.

“

**배달시간을  
지켜야하는 우유대리점은  
시간엄수가  
중요한 문제이다.  
경영자들은  
시간약속이라는 점에서  
종업원의 행동을  
한번더 체크해  
보기 바란다.**

”

물론, 조금늦겠다는 것을 전화로라도 연락하는 사람은 예외로 하자.

두번째는 그사람이 제대로 된 인물이나, 데면 데면 한 사람인가는 이력서를 받아보면 알수 있다. 이력서의 글자는 명필이 아닌것은 좋으나 이력

서의 내용을 갈겨쓴 사람은 요주의 인물이다.

예컨대 이력서는 그사람의 학식을 보는 것에도 목표가 있지만 이력서를 단정하게 썼느냐, 아무렇게나 썼느냐 하는 것은 사람 됨됨이가 나타나는 것이기때문에 보는 쪽에서는 이력서를 통해서 그사람의 일반적인 사항을 평가할 수 있는 것이다.

우리의 대기업에서는 이력서의 도장찍는 자리게 도장이 없거나 날짜를 빈칸으로 두었다거나 사진을 붙이지 않았든가 주소, 가족난이 불문명하면 접수하지 않는다. 이제는 대리점도 이같은것을 꼼꼼히 챙기는 것이 사람 고르는 첫걸음임을 인식해야 한다.

일본의 대리점이나 7-11(세븐 일레븐)등에서는 가족을 떠나 단신으로 사는 사람은 아예 채용하지 않는다. 특히 부모 떠나 있는 젊은 사람은 안쓴다. 즉 하숙생은 “모집불가”의 경우가 많다.

이것은 금전사고를 낸 사람들의 사정을 조사해 본 결과 거의 대부분이 가정문제가 원만치 않았다는 통계숫자도 있었지만 “가정불우”가 범죄의 원인으로 되기 쉽기 때문이다.

이것을 보면 배달판매원 직업이 불우한 사람이 마침내 도달하는 곳이라는 개념을 깨고

건전한 가정생활을 가진 사람이 일해야 할 직업이라는 생각이 된다.

이런 점을 감안해서 우리 대리점에서는 어떤 사람을 희망하는지 또 어떤 성격의 사람이 일의 성격에 비추어 적합한지를 가려서 생각해야 한다.

### 암전한 것과 소극적인것은 달라

사실, 마땅한 사람이 들어와서 일을 열심히 해 준다면 경영자로서는 더할 나위없이 행복하다. 이것은 메이커의 입장도 마찬가지이다. 대리점장들이 자기 일을 제대로 챙기며 세어 확대에 힘껏 일해주는 대리점장들만 확인하면 메이커의 영업사원이 행복한 것과 같은 이치이다. 메이커의 영업사원은 대리점장이 이것은 팔기 힘들다, 안팔린다, 지원해 달라는 등 고언(苦言)을 말하는 대리점장이 많으면 심정이 괴로운 것과 같이 대리점은 판매원이 자기 구역을 완전히 커버해 주고 고객을 만족시키는 판매활동을 통해 자기 수입도 늘고 회사의 판매량을 늘려 준다면 우선 대리점장이 좋은 것이다.

그래서 대리점장은 판매원을 선발할때 어떤 사람이 좋은 사람인가 하는 기준을 항상 염두에 두어야 한다.

어느 대리점에서 판매원을 모집했을때 였다. 세사람이 왔

는데 면접을 한방에서 했다고 한다. 그런데 세사람중 두사람은 아주 활달하게 행동했고 한 사람은 조금 암전하게 보였다.

성격이 활달한 것으로 보이는 두사람은 앞자리에 앉아서 대리점장의 설명에 대해 이것저것 따져 물었고 한사람은 뒷자리에 앉아서 대리점장의 하

“

**금전사고의 원인은 대부분 가정문제에서 비롯된다. 이런점을 감안해서 어떤 사람이 일의 성격에 비추어 적합한지를 가려서 생각해야 한다.**

”

는 말을 잘들으면서 뭔가 생각하면서 메모를 하는 것이었다.

첫인상으로 보기에 앞에는 두사람이 적성에 맞고 뒤 사람은 부적절하다고 생각이 들었다고 한다.

그러나 사람이 모자라서 “중소”하고 세사람을 모두 채용했

는데 판매실적에서 두각을 나타낸 사람은 암전해서 소극적이 아닌가하던 사람이었다고 한다.

이들에게 2~3일 일을 가르쳤더니 성격이 적극적으로 보이는 사람은 이해력이 아주 나쁘고 암전해서 소극적으로 보이던 사람이 이해력이나 실천력이 높았다는 것이다. 그리고 더 나아가서는 암전해 보이던 사람이 1~2주동안 영업을 해 보더니 고객 다루는 법을 동료들에게 가르치더라는 것이다.

여성의 경우 암전해 보인다고 해서 소극적이라고 생각하고 활달해 보인다고 해서 적극적이라고 판정할 수 없는 점을 판별하는 것이 사람보는 눈의 척도가 된다고 말하고 있다.

그래서 대리점경영자는 열심히 하는 것처럼 보이지만 성적이 오르지 않는 사람과 별로 남의 눈에 두드러지게 보이지는 않지만 착실하게 실적을 늘려가는 사람이 있으면 그 차이점을 잘 분간해야 할것으로생각되는 것이다.

이것 때문에 일하고자해서 찾아오는 사람을 면접할때는 ①그사람이 솔직한가 ②명랑한가 ③동작에 절도가 있는가의 세가지 점을 살피는 것이 중요하다는 것이다. 이 세가지 중에서는 ①과②가 중요하다. 가령 생활이 어려워서 일을 하겠다는 경우라도 너무 살기가

어려워 인생을 비관적으로 보는 사람은 대인관계를 좋게 하기가 힘들다. 가난해도 솔직하고 명랑한 성격의 사람이 고난을 극복하고 힘을 가지는 것이다.

성격이 솔직한 사람이 상사의 지시나 대고객관계에서 남의 말을 잘 듣고 배우고자 하는 자세를 갖는다.

### 왜 돈이 필요한가 확인을

응모하는 사람의 신상은 이력서를 통해서 대충 알수있다. 학력, 전에 가졌던 직업, 가족 구성, 취미나 친구관계등 평소의 생활범위를 이력서를 통해서 확인하지만 이것 말고 분명히 확인 할것이 있다.

그것은 일하는 목적, 즉 왜 돈을 벌려고 하는가 하는데 대한 확인이다. 이것은 여성 판매원에 대한 예이기는 하지만 필자가 어느 신문사의 주부배달조직을 만들어서 교육 훈련 시켰던 일이 있었다. 이때 응모자들에게 참가의 동기를 물었다. 왜 이일을 하기 희망하느냐는 것이다. 여기에 대한 대답은 대체로

- ①자식들이 다 성장해서 시간이 나기때문에
- ②일을 통해서 시간을 효과적으로 쓰고 싶어서
- ③돈을 모아서 해외여행을 가려고

④자기 실현을 위해서(시간 이남으니까)  
등으로 나타났다.

어떨까. 이것이 속마음에서 대답하는 진실의 소리일까, 아니다. 이것은 모두가 체면을 세우기 위해서 명분상(名分上)으로 하는 말이라고 나는 생각한다.

“

**일하는 목적을  
구체적으로 제시하는  
사람은 우선 의욕이  
있고 이 의욕에 따라서  
고난을 헤쳐갈  
각오가 되어 있는것이므로  
수입을 보장해주는  
쪽으로 이끌고 가면  
반드시 정착률이  
높아진다.**

”

일본의 세븐-일레븐에서는 아르바이트를 많이 활용하고 있는데 여기서도 왜 일하려고 하느냐 하는 동기를 묻는다. 이럴때 아르바이트를 하겠다는 젊은이들은 대개 「마이크를 사려고 합니다」 「돈을 모아서 차를 살립니다」하는 대답이 많다

고 한다.

「그럼 돈은 얼마가 필요한가」하고 물으면 5만엔 10만엔으로 단위가 크지 않다고 한다. 이렇게 대답하는 사람은 절대로 채용하지 않는다고 한다. 왜냐하면 이렇게 안이한 마음으로 일하겠다는 사람은 길게 하는 경우가 없어서 라고 한다.

아까 신문배달을 하겠다는 주부들의 대답은 하나도 신빙성이 없다. 그들의 말을 생각해 보면 시간이 남으니까 놀기 위해서 나오겠다는 것이니 일이 조금만 어려워도 이평계 저평계로 빠져 나가는 것이다.

때문에 솔직하게 가계에 도움이 되고자 한다, 나는 한달에 80만원은 벌고 싶다는 등 일하는 목적이 구체적으로 제시되는 사람이 좋은 것이다. 우선 의욕이 있고 이 의욕에 따라서 고난을 헤쳐갈 각오가 되어 있는 것이다. 이런 사람이 하면 하고 말면 말고의 결단성이 있을 것이다. 이런사람은 수입을 보장해 주는 쪽으로 이끌고 가면 반드시 정착률이 높아진다.

이것은 새로 들어오려는 사람을 면접할 때의 몇가지 요령이지만, 이 관문을 넘어 들어온 사람이 오래 일할 수 있게 하는 것은 또다시 경영자가 어떻게 지도해야 하는가의 과제가 된다. 정착 훈련 수입보장의 문제가 바로 경영능력의 과제이다.