

벤처인재경영가이드

# 과학적 채용 전형의 전개

◆ 더위가 물러갈 즈음이면 기업엔 인재채용 바람이 분다. 어제 오늘 일이 아닌 벤처의 인력난에 소위 잘나간다는 벤처기업도 이때쯤이면 한바탕 흥역을 앓게 된다.

‘ 회사에 필요한 인재를 어디서 찾아 어떻게 선발할 것인가?’

이에 과학적인 인재선발과 관리 시스템 정례화로 회사에 맞는 인재를 선발하고 그들을 사전에 테스트할 수 있는 몇 가지 사례를 제안한다. CEO와 인사담당자 모두 웃는 2007년 가을을 위하여!

◆ 외다 아카리(和田 彰) : 일본 대기업 메이커에서 채용, 인사관리, 인사전략 입안을 담당한 후, Anderson Consulting (현 Accenture)를 거쳐 현재 RMS(Recruit Management Solutions)에서 대기업부터 중소기업, 비영리단체의 채용전형, 등급·평가·임금제도 부문의 Senior Consultant 이며, RMS의 한국법인 '이인스파트너'의 컨설팅 부문 이사로 재직 중



### 전략적인 채용체제를 갖추려면...

적합한 인재채용을 한다는 것에 대한 그 실태는 어떤 것일까? 「자사에 맞는」추상적인 경영방침으로 인해 인사부문에서는 브랜드 지향, 시험성적 우수자 선발을, 그리고 부문 리더들은 「우리 팀에 어울린다, 어울리지 않는다」라는 감각을 기준으로 면접을 하고 있지는 않는가? 물론, 회사의 규모나 사풍에 따라 여러 가지 방법이 있는 것은 당연하지만, 약간의 '전략성'을 도출해 낸다면 사업특성을 근거로 한 「필요한 인재상」을 구성하여, 적어도 채용에 관련된 사람들이 일관성 있게 그 방침을 공유하는 체제가 바람직하다고 할 수 있다.



### 왜 「인재요건의 명확화」가 채용전형에 중요한가?

「인재요건」은 채용전형의 원점이라 할 수 있다. 사람은 처음 사람을 만나게 되면 그 사람을 '안다, 모른다'와 관계없이 그 인물을 '평가'한다. 즉 사람들은 첫 대면 시에 '나와 잘 맞을까 맞지 않을까?' 라는 '채용(전형)'을 하게 되는 것이다. 이것이 개인 교우관계라면 문제가 없지만, 기업의 채용전형이라면 어떨까? 채용에 관계된 사람들 뿐 아니라 응모자 입장에서도 명확할수록 좋은 「인재요건」의 명확화. 기업입장에서는 응모자가 어느 정도 조건을 충족하고 있는가를 측정하고 평가할 수 있는 효과적인 채용전형활동을 할 수 있게하고 응모자는 회사에 입사하기 전 업무나 조직에 대해 사실적으로 알 수 있어 자신에게 적합한 기업인지 판단하기 수월하기 때문이다. 이 인재요건은 채용전형 뿐 아니라 브랜드 마케팅의 하나로도 활용할 수 있다. 인재요건에 맞춰 「회사의 비전을 실현할 인재」를 정의내릴 수 있기 때문이다.



### Competency를 Base로 한 「인재요건」명확화 프로세스

「인재요건」이란 「자사의 사원으로서 필요한 인재 면에서의 특성」이라고 할 수 있는데 여기서 「필요」라는 것은 「성과를 올리기 위해서 필요한 인재 면에서의 특성」이라 할 수 있다.

#### STEP1 : 인재요건 양케이트 작성

채용전형의 대상이 되는 「인재요건」은 「Competency」와 이의 근간이 되는 「Competency Source」를 항목의 중복됨 없이 정리하여 「자사에 필요한 인재요건은 무엇인가」를 명확히 할 필요가 있다.



Competency		요	소
현상을 파악한다	정보수집	내외의 여러가지 정보를 수집하는 능력	
	분석	사실이나 정보를 정리·분석하고 본질적인 문제를 파악하는 능력	
과제를 형성한다	구상	전략의 비전을 이끌어 내고, 그 실현을 위한 시나리오를 그리는 능력	
	기획	과제해결에 있어서, 풍부한 아이디어를 기초로 효과있는 기획을 입안하는 능력	
과제를 수행한다	판단	여러가지 상황을 고려하여, 상황에 따라 적절한 판단을 내리는 능력	
	실행	필요한 순서를 짜면서, 효율성 있는 업무를 진행하여 완수하는 능력	
	대인 이해	상대의 기분을 이해하고, 특색이나 생각을 이해하는 능력	

Competency Source			
속면	요소	시점	키워드
사람에 대한 영향	자	주목·승인욕구	주변으로부터 주목받고 싶다
		대인호미	다른 사람의 생각이나 행동에 흥미·관심을 갖는다
		정서중시	다른 사람의 기분을 소중히 생각한다
	관계	관용	상대를 넓은 마음으로 받아들인다
		Openmind	자신의 기분이나 생각을 가변계 표현하려고 한다
		친화욕구	다른 사람과의 관계를 요구한다
	동사	상대에게 도움이 되는 것을 기쁘게 생각한다	
	통솔력	타인을 이끌고, 영향을 미치고, 사기를 북돋아 준다	

### STEP2 : 양케이트 실시, 결과분석

양케이트 실시는 「명확하게 하고 싶은 인재요건은 단일한가, 직종으로 나눌 것인가」를 정할 필요가 있다. 양케이트 회답자는 경영층뿐만 아니라 실무를 파악하고 있는 관리자를 포함해서 진행하되 대상이 많으면 인재요건의 경영적 의의가 충분히 고려되지 않을 가능성도 있다.



### STEP3 : 종합적인 토의

양케이트의 집계결과를 기초로 경영적인 시점에서 검토를 실시한다. 일정한 레벨에서 보유할 필요가 있으나, 그 이상의 레벨에서는 별로 필요치 않은 경우 「Base 요건」, 보유하고 있는 정도가 높으면 높을수록 좋은 「Core 요건」, 반대로 보유하고 있는 것이 좋지 않는 「Un-match 요건」의 어느 쪽에 해당하는지를 의논해 가며, 각각의 요건의 특성에 따라 전형프로세스에 활용해 가는 것이 중요하다.



### 「인재요건」을 채용전형에 활용하는 방법

#### STEP1 : 인재요건과 전형수법의 Matching

확정시킨 인재요건을 「어떤 전형 수법, 틀」로 「어떤 전형 단계」에 이용할까 선택하는 STEP이다.

#### STEP2 : 현행 채용전형 플로우 분석

현행의 채용전형 플로우를 되돌아 보고, 각 채용전형·틀에 필요한 조건, 소요시간, 인사부의 부담, 응모자 수를 정리한다.



### STEP3 : 채용전형 플로우의 개요설계

STEP1에서의 인재요건과 전형수법의 Matching 결과에 STEP2에서의 현행 채용전형 플로우 분석을 기초로 새로운 채용 전형 플로우를 입안한다.

### STEP4 : 채용전형 플로우의 상세설계

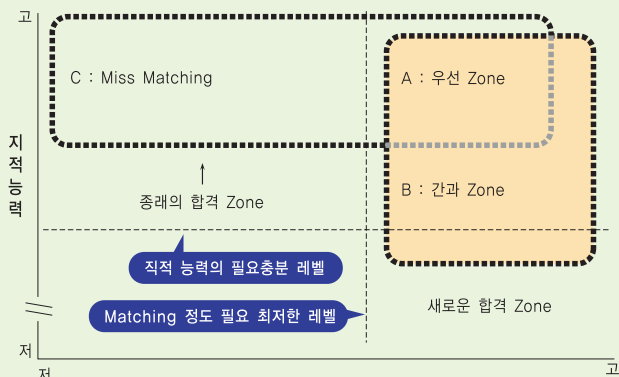
채용전형 플로우의 각각의 단계마다 채용전형 수법·툴의 구체적인 실시방법이나 다음 전형에서 진행할 것인지 아닌지의 기준에 대해서 검토한다.



#### 새로운 채용전형 수법의 실제

- 인재요건의 Matching 정도에 따라 Screening 한다.

적성검사의 경우 「지적 능력」을 측정하는 것에 적합하지만, 응모자가 다수인 경우 초기 단계에서 Screening을 하기 위해 적성검사를 일률적으로 실시한 후 「지적 능력」만이 아닌 종합적인 「인재요건 Matching 정도」로 Screening을 한다.



A Zone 우선순위 층	동기형성을 중시하면서 최우선으로 전형을 진행한다.
B Zone 간과 층	C Zone보다 성과행동에 개한 종합적인 적성이 높다고 여겨진다. 향후의 전형에서는 능력 레벨을 확실히 확인하였으면 한다.
C Zone Matching 층	능력 레벨은 높으나, 지향 태도 면에서 성과행동에 대한 불안이 있으며, 채용 Risk가 높다고 여겨진다. (ex : 비평가, 이론만 앞서는 사람).

(인재요건 Matching 정도와 지적 능력에 따른 Segment 예)

위 도표에서 말하는 B존은 지향, 태도 면에서의 인재요건을 파악하지 않으면 우선도가 낮아지게 되는데, 인재요건과의 종합적인 Matching정도를 말하자면 지적 능력만 높은 C존보다 높다. 이러한 생각을 적용한 어느 기업의 경우 B존의 인재를 우선시함으로써, 채용전형에서의 중도퇴사나 내정퇴사가 개선되고 그 결과 채용비용을 절감하게 된 사례도 있다.

- 구조화된 채용면접으로 인재요건을 보다 정확하게 포착한다.
- 응모자 전원에게 레벨을 갖춘 질문을 같은 순서에 따라서 제시하고 관찰되는 응답을 일정한 레벨로 정리한 기준으로 평정함으로써, 개인차의 척도를 명확히 하려는 방식을 '구조화 면접'이라고 한다.

이상으로, 채용전형에 있어서의 인재요건 명확화의 중요성과 그 명확화 프로세스, 채용전형에의 적용에 대하여 알아보았다. 최근 심리통계에 근거하거나 인터넷 기술을 활용한 채용전형 수법에 대해서 여러 가지 시도가 이루어지고 있다. 실무자의 입장에서 채용전형 수법에 대해서는 그 효용과 한계를 잘 판단한 다음 자사 채용전형에 적절히 활용할 것을 기대한다.



## 핵심 인재 선발과 인재경영

● **인프라웨어** 웹 브라우저 전문기업 인프라웨어는 우수인력을 확보하기 위해 2006년 **전국투어 채용 설명회**를 개최했다. 특이한 것은 신입사원에게 벤처기업에서는 찾아보기 힘든 고액 연봉을 제시해서 화제가 되었다. 이때 책정한 연봉은 3,000만원 선. 서울지역 대학교를 시작으로 전국 총 7개 대학에서 진행되었다.



● **NHN** 반기별로 전 직원을 대상으로 설문조사를 실시한다. 이를 통해 회사가 시급하게 추진해야 할 과제를 뽑아내고, 직무성과를 높이기 위한 제반 시스템을 점검한다.

인재를 채용하는 데 있어 구직자가 넘쳐나도 목표한 채용인원을 다 채우지 못하는 경우가 있다. 그만큼 인재를 선발하는 데 까다롭기 때문이다. '서류전형 - 기술면접 - 인성면접' 단계를 거치는 전형은 특히 **적성검사**가 특별하다.

우선 사전에 사내 직원들을 대상으로 성과가 높은 인력군과 성과가 낮은 인력군에게 동일한 질문문항에 답변하도록 한다. 이 결과를 바탕으로 지원자가 실제 입사 뒤 어떤 성과를 낼 수 있을지를 미리 예측해 보는 것이다.

이렇게 뽑힌 직원은 연간 2회에 걸쳐 자체적인 성과관리 시스템에 따라 업무성과를 평가한다. 여기서 직원들은 직급과 상관없이 8등급으로 매겨진다. 1등급부터 4등급, 즉 이규제큐티브 그룹과 프로페셔널 리더 그룹에 드는 사람들은 그야말로 핵심 인재급 대우를 받는다. 현재 1천명 중 70명 정도가 여기에 속한다. 이들에게는 스톡옵션이 부여되며, 개인에게 지급되는 보너스 코인과 배낭여행 지원금 등도 이 등급에 따라 금액이 달라진다.



● **구글** 구글에 입사하려면 적어도 **6번의 인터뷰**를 거쳐야한다. 경영진은 물론이고, 함께 일하게 될 동료들도 참여한다. 고용절차에 많은 이들이 참여할수록 공정하고 훌륭한 인재가 선발될 가능성이 높기 때문이다. 시간이 많이 걸린다는 단점이 있지만 최고의 인재들이 선발과정에서 직접 참가함으로써 회사의 가치는 더욱 높아진다. 입사 후엔 창조성 발현을 위해 모든 직원은 업무 시간의 20%를 자신만의 프로젝트에 사용할 수 있도록 했다. 구글의 핵심 사업분야가 이 20%시간에 창조됐다.



● **휴맥스** 신규 인력 채용이나 직원 교육 등을 아웃소싱하는 업체들이 늘고 있다. 휴맥스는 여기서 한발 더 나아가 인사업무 전체를 외부에 맡기고 있다. 그리고 인터넷을 통해 수시로 인재를 모집한다. 외부 사람에게 인사를 맡기기 위해서 두 가지 내부 합의를 거쳤다. 그 하나는 '인사'가 직원들을 관리하고 통제하기 위한 것이 아니라는 점이고 경영자가 직원들에 대한 **평가와 보상이 물밑에서 이루어져서는 안 된다**는 신념이었다.

올해 휴맥스는 대졸 신입사원을 공채로 선발했다.

사내 멘토링제도를 도입했고 퇴근 후 맥주 한잔을 나누며 노하우를 전수해 준다. 굿모닝 미팅, 수주 성공 골든벨, 복장 가이드라인 등 기존 사내문화를 바꾸기 위해 새로 도입한 제도들로 인재를 육성·관리하고 있다.



### 대기업들은...

마이크로소프트(MS)는 산업 분야별 전문가 발굴과 확보를 전담하는 300명 가량의 'Strike Team'을 운영, 전 세계의 최고 전문가를 발굴하고 이들과 네트워크를 형성, 입사를 유도하고 있다.

일렉트로룩스는 인재 채용을 위한 전문 자회사를 설립, 운영한다.

GE의 전사 감사요원(CAS)제도는 GE의 핵심 인재 육성 방식으로, 도전 기회와 함께 혹독한 경쟁과 검증을 실시할 것, '큰 인재는 크게 쓴다'는 원칙으로 새롭고 큰 과업을 부과하고 최고경영자(CEO)가 직접 그 인재의 장단점과 경쟁력에 대해 피드백과 코치를 수행할 것 등을 내용으로 한다.

삼성경제연구소는 '핵심 인재 확보, 양성 전략' 보고서에서 젊은층에서부터 핵심 인재군을 사전에 선별해 성장 비전을 제시하고 승진 경로를 제시할 것을 조언한다.

