



Courting the candidate-customer

The unlikely art of attraction

BY JOHN HENRY AND PETER MACLEAN
> ILLUSTRATION BY DONGYUN LEE

미국 내 높은 실업률에도 불구하고 수 백만의 일자리가 인재 부족으로 인해 채워지지 않고 있다. 이는 우수한 인재를 확보하고 유지하기 위한 노력을 방해하는 많은 요인들이 존재하기 때문이다. 예를 들면, 인구통계학적 변화, 직업에 대한 태도의 변화, 비즈니스의 세계화 등이다. 인재 부족은 기업 성패를 좌우하는데 있어 중요한 문제가 되기도 하고, 시장 진입에 큰 장벽이 되지만 전통적인 인재 채용 방식들로는 해결하기 어렵다.

따라서 회사는 직원과 조직을 강화하기 위해 가치 불균형을 이끄는 행태, 요인, 기술, 포지션들을 식별해내는데 집중해야 한다. 기업들은 인재 고용을 위한 보다 효과적인 전략을 수립하고 인재 고용을 위한 핵심 요인들(혁신적 사고 능력, 다른 사람들과 효과적으로 일할 수 있는 능력, 열정적 태도 및 강한 사회 지능)에 집중해 유망한 인재 후보들을 선발하고 있다.

비즈니스가 성장하기 위해서 적절한 투자가 이루어져야 하듯 비즈니스를 지원하기 위한 인재를 성장시키는 것도 같은 접근법을 요구한다. 많은 조직에서 성장은 인재의 결핍으로 인해 제한될 수 있으며, 전통적인 선형 고용 모델은 경쟁력을 유지할 수 있을 만큼 충분히 인재를 고용하도록 허락하지 않는다. 그래서 일부 조직들은 인재 고용을 위한 잠재적인 공급 채널을 확보하거나 유지하기 위해 투자하고 있다. 예를 들면 “Silver medalist strategy”의 일환으로 우수한 인재를 확보하기 위해서 현재 고용 계획이 없다고 하더라도 잠재 인재들을 회사의 Facebook, LinkedIn 상 커리어 관련 소셜 공간뿐 아니라 토틀런트 커뮤니티에 초대하면서 잠재적인 인재 관리를 적극적으로 진행하고 있다.

Deloitte가 2012년 발간한 ‘Talent 2020’ 보고서를 살펴보면 잠재적인 인재들은 회사를 선택할 때 좋은 고용주라는 평판을 지닌 회사에 더 마음이 움직이는 것으로 나타났다. 조직들은 이런 트렌드를 감안해 인재 고용 프로그램을 개발할 필요가 있다. 또한 고용 후보자들의 입장에서 좀 더 혜택을 얻을 수 있고 좋은 경험을 할 수 있도록 프로그램을 개발하는 것이 중요하다.

고객을 유인하는 능력은 궁극적으로 직원들을 확대하고자 하는 요구로 연결된다. 일부 기업들은 고객을 유인하기 위해 사용하였던 전략을 사용하여 인재 기반을 확장하고 있다. 애널리틱스, 소셜 미디어, 혁신적인 기술 적용, 자체적 성장과 발전, 맞춤형 서비스 제공 모델 등 고객 기반을 확대하기 위해 개발된 방법들이 인재를 육성하는 데에도 기여할 수 있다.

ANALYTICS AND THE POWER OF A PROACTIVE RECRUITING STRATEGY

기업들은 잠재 수익고객, 사업 개발 기회를 파악하기 위해서 애널리틱스를 사용하는데 익숙하지만, 이런 기술들은 또한 잘못된 인재 고용 시 부담할 막대한 비용 위험을 낮출 수 있는 혁신적인 힘이 될 가능성을 가지고 있다. CareerBuilder의 2012년 연구에 따르면 일부 기업은 잘못된 인재 고용으로 인해 연간 건당 \$50,000의 비용적 손실을 경험하고 있는 것으로 나타났다. 애널리틱스를 통해 뛰어난 성과 및 잠재성과 관련한 요인들을 분석함으로써, 신규 고용 대상자들을 관련 요인들로 평가해 더 나은 채용 의사결정을 하도록 도와준다.

SMART CANDIDATE RELATIONSHIPS BROUGHT TO YOU BY SOCIAL MEDIA

소셜 미디어는 고객과 시장 트렌드를 확인하기 위해서 구축된 채널이며, 또한 조직들이 잠재적인 인재에 대한 정보를 얻을 수 있도록 도와준다. 많은 조직들은 LinkedIn, Twitter, Facebook과 같은 클라우드 기반의 소셜 미디어 툴을 통해, 새로운 일자리를 적극적으로 찾지 않는 수동적인 인재부터 능동적인 인재까지 모두 확인할 수 있도록 도와줄 수 있다. 그리고 소셜 미디어는 잠재적인 인재 후보들과의 지속적인 관계를 유지하는데 훌륭한 커뮤니케이션 수단이 될 수 있다.

TECHNOLOGY DISRUPTS TALENT ACQUISITION

소셜 미디어, 비용에 대한 우려, 더 나은 후보군에 대한 요구가 폭발적으로 증가하면서, 인재 확보(Talent acquisition)에 대한 기술들이 혁신적으로 발전하고 있다. 이런 기술들은 같은 시간에 저비용으로 생산성을 증가시키며, 대상 후보자 접촉을 위한 부담을 감소시키고, 잠재 대상자와 조기에 상호작용을 하게 하는 장점이 있다. 많은 조직들은 효율성을 높이기 위해 소셜 미디어 플랫폼과 함께 클라우드 기반의 CRM 전략을 채택하여 그들의 채용 프로세스를 추적 관리하고 있다. 보다 고도화된 CRM 툴은 인재를 채용함에 있어서 폭넓은 시야를 제시할 뿐 아니라 인재 채용에 대한 다양한 정보를 제공함에 유리하다. 기업들은 보다 장기적으로 채용 계획을 세울 수 있으며 그들이 원하는 인재에 대해 맞춤형된 정보를 제공할 수 있다.

CREATE A TAILORED SERVICE DELIVERY MODEL

전통적으로 기업들은 인재 채용을 위해서 인력을 중개하는 서치 펴(Search firm)에 의존하거나 많은 역할을 맡겨왔다. 이는 인재 후보와의 관계를 서치 펴들이 가지고 있음을 의미한다. 따라서 기업들은 우수한 인재들과의 접촉과 지속적인 관계를 유지하는데 극도로 제한적일 수밖에 없다. 일부 기업들은 이를 개선하기 위해서 기업 내부에 “Internal executive search”라는 서비스 제공 모델을 도입하고 있다. 이런 모델을 도입함으로써, 기업은 기업에 맞는 인재를 채용하고 관리할 수 있는 능력을 갖출 수 있게 된다. 이 때 소셜 미디어와 기술들을 활용해 그 효과를 높일 수 있다. 위와 같은 모델들은 기업에 맞게 차별화되어야 하며 경쟁력있는 인재 후보 중심의 인재 시장에서 인재를 유치하는데 도움을 줄 것이다.

INNOVATE AND GROW FROM WITHIN

시장에서 인재를 채용하는 과정은 상당한 비용을 수반한다. 우수한 인재는 더 많은 보상을 요구하고 외부 인력을 채용하는데 있어 생산성과 시간의 손실과 같은 기회 비용도 존재한다. 이런 비용 손실을 완화하기 위해서 많은 조직들은 그들의 핵심적인 역할을 채우는데 조직의 노동력에 의존하고 있다. Bersin의 최근 연구에 따르면, 인재 확보의 모범 사례로 5개의 업무 공석에 있어서 최소한 한 명은 내부 인력에 의해서 채워져야 한다고 제시하고 있다. 오늘날과 같이 경쟁이 치열한 시장에서 인재를 유지하고자 하는 과제들은



조직의 승계 계획, 내부 이동성 등을 촉진하면서 동시에 이런 실행 계획들을 위한 충분한 가시성을 제공한다. 최고의 인재를 유지하는 것은 어려우며, 내부 인력을 중요한 역할에 배치하는 것은 새로운 아이디어를 유입하는데 좋은 시발점이 될 수 있다. 좋은 인재 확보 전략은 통찰력있는 분석, 가시성 그리고 내부 인재 프로그램과의 통합에 의해 결정된다.

CATERING TO THE CANDIDATE-CUSTOMER

새로운 일자리를 찾는 일은 기업과 구직자 모두에게 힘든 일이며, 시간이 많이 소모되는 일이다. 구직자의 관점에서는 기업의 채용 과정을 통해 본인에 대해 정확히 드러내거나 또는 본인이 조직에 어떻게 기여할 수 있는지에 대해 알기가 매우 어렵기 때문에 채용 과정이 종종 필요악으로 받아들여진다. 더욱이, 일자리 제의를 받지 못한 지원자들의 경우는 미래에 도움이 될 만한 피드백을 거의 받지 못한다. 기업 관점에서는 기업의 고유한 환경과 복잡한 사회적 환경에 잘 적응하고 성장할 수 있는 새로운 인재를 찾는다는 것이 쉽지 않은 도전과제일 수밖에 없다. 브랜드 이미지에 민감한 기업들은 고객을 대하는 방식으로 그들의 잠재적 인재 후보들과 상호작용하기 시작하였다. 이런 기업들은 후보 고객들(잠재적 인재)이 인터뷰 과정에서 반드시 실질적인 가치를 얻을 수 있도록 하고 있으며, 채용될 경우 조직 내에서 성공할 수 있는 역량을 가졌는지를 미리 확인하는 절차를 거침으로써 전체적인 인재 확보 절차를 재정의하고 있다.

THE ART OF ATTRACTION

기업의 성공은 우수한 인재를 유인하고 유지하는 능력과 직접적인 관련이 있다. 기업 브랜드, 직원 기반 그리고 잠재 인재들과의 관계를 구축하는데 도움을 줄 수 있는 새로운 접근법, 기술 및 도구들이 늘어나고 있다. 본 고에서 제시하는 활동들을 각 기업에 맞게 적절히 적용함으로써 인재를 확보하고 유지함에 있어 큰 효익을 가져올 수 있을 것이다. DR