

What Every Manager Should Know to Avoid Recruiting Disaster

By Leslie Thomas, Ph D., Richard L. Bencin & David Maggione

Part 1: 모든 관리자가 에이전트 채용에 대해 꼭 알아야 할 것

관련 분야에서 가장 최대 규모의 연구로 갤럽은 성공적이지 못한 동료들과는 다르게 최상의 성과를 보이는 관리자의 중요한 특성과 행동을 알아보기 위하여 25년 동안 400개 기업의 8만 명 이상의 관리자를 평가하였다. 가장 두드러진 차이 가운데 하나는 최고의 관리자는 채용에 대해 더 나은 의사결정을 한다는 것이다. 갤럽은 대부분의 관리자들과는 정반대로 최고의 관리자들이 행동한다는- 채용은 느리고 해고는 빠르게 - 흥미로운 사실을 알아냈다.

왜 올바른 채용 의사결정이 중요한가?

모든 새로운 채용은 궁극적으로는 여러분의 회사를 발전하게 하거나 혹은 후퇴하지 못하게 기여를 할 것이다. 최고의 관리자들은 좋은 종업원 없이는 좋은 기업일 수 없다는 것을 깨닫고 있다. 잘못된 채용 의사결정 비용은 일반적으로 관리자들이 깨닫는 것 보다 훨씬 큰 비용이다. 잘못된 채용으로 일반적으로 소요되는 비용은 다음과 같다.

- 판매 손실/기회 놓침
- 고객 불만족
- 높은 에러율
- 종업원의 사기 저하
- 관리 시간과 노력의 증가("문제의"종업원에게 소요되는 시간)
- 장기결근과 지각의 증가
- 무능한 종업원들을 돕기 위해 소요되는 시간으로 팀 성과(생산성) 저하
- 트레이닝 시간과 비용의 증가(서투른 종업원을 수준으로 올리기 위해 소요되는 추가 트레이닝)

이 외에도 무능한 종업원이 퇴직하거나 해고되었을 때 채용 프로세스를 다시 시작해야 하는 비용과도 관련이 있다.

퍼듀대학의 존 안톤 교수에 따르면, 새로운 에이전트에게 소요되는 비용(광고, 모집, 선발 및 훈련비용 포함)은 \$6,398이 된다고 한다.

채용의 실수를 피할 수 있는 방법

채용 의사결정을 위한 표준화된 프로세스를 만드는 것이 해결책이다. 표준화된 채용 프로세스는 더 나은 채용 의사결정의 결과뿐만 아니라, 차별 및 부당해고 소송에 대한 기업의 위험부담 또한 최소화 할 수 있다. 이는 채용 프로세스가 진행되는 동안 만들어진 보고서에

근거하여 얻을 수 있거나 잃을 수 있다.

표준화된 채용프로세스는 직무요구서에 근거해야 하고 모든 지원자들에게 공정하고 공평하게(예를 들어, 모든 지원자들에게 동일한 인터뷰 질문을 하는 것) 지켜지도록 해야 한다. 표준화된 채용 프로세스는 기업이 “감각적 느낌”에 의존하여 지원자를 선택하는 것 보다는 객관적으로 각 지원자의 자질을 비교하여 더 나은 의사결정을 하도록 돕는다.

직무요구서의 명시화

“여러분이 찾고자 하는 것이 무엇인지 알지 못하면, 여러분은 기회를 발견하지 못한다”라는 옛말이 있다. 채용 프로세스의 진실도 마찬가지다. 효과적이고 법률적으로 정당한 채용 프로세스를 만드는 첫 단계는 지원자가 직무요구서에 근거하여 평가할 수 있는 범주를 명시화 하는 것이다. 이것은 직무분석을 통해서 이루어진다.

직무분석은 업무를 수행하기 위해 요구 하는 것(즉, 주요 의무와 과업)에 대해 기업이 인터뷰, 포커스 그룹의 서베이를 통해 객관적인 데이터와 지식, 스킬, 능력과 이러한 활동들에 대한 평균이상의 성과와 평균이하의 성과를 구별짓는 다른 개인적 특성들을 수집하는 체계적인 프로세스이다.

이러한 프로세스는 최상의 근로자와 나머지를 구분하는 벤치마크를 수립한다. 성공적인 프로파일 결과는 지원자 평가를 위한 기준으로 이용된다. 동일하게, 채용프로세스가 매우 도전적이라면, 직무분석의 결과는 채용프로세스가 직무요구사항에 근거하고 있다는 점을 입증해 줄 수 있을 것이다.

직무요구사항을 파악할 때, 지원자들이 채용되기 위하여 요구되는 능력인지 아니면 요구되지 않는지만 선호하는 능력인지를 구분해 내는 것이 중요하다. “반드시 갖추어야 할” 부문에는 성공적인 직무 성과를 위하여 요구되는 고유한 능력 또는 비싼 교육비용이 드는 능력들이 해당된다. 예를 들어, 신경과학과 심리학에 관한 수년의 연구에서 일정한 특성-예를 들어 고객을 감동시키는 상담원 능력, 성실성, 자기 주도적, 성취욕구 등-들은 개개인이 노동자가 될 때까지 형성된 비교적 고유한 특성이므로, 채용된 후에 고치는 것은 거의 불가능하다. 쓰고 말하는 기술과 같은 다른 능력들은 가르치는데 매우 돈이 들고 시간이 소모됨으로 마찬가지로 성공적인 직무성과(직무수행능력)를 위해 요구되는 “반드시 갖추어야 할” 부문에 포함되어야 한다.

직무요구사항 평가

일단 직무 요구사항이 파악되고 나면, 표준화된 채용프로세스는 이러한 요구사항들을 평가하도록 설계되어야 한다. 가장 효과적인 채용프로세스에는 다음 단계로 넘어가기 전에 지원자들이 그 프로세스의 각 단계들을 통과해야만 하는 장애물들이 포함되어 있다. 최소한의 비용으로 선발 방법은- 예를 들어, 신청서에 심사 문항들- 채용프로세스 초기에 이루어져야 한다. 가장 값비싼 방법은 대면 인터뷰, 사전 채용테스트 같은 가장 비용이 많이 소요되는 방법은 채용프로세스의 전 단계들 모두 통과한 지원자들에 한해서 가장 마지막에 이루어져야 한다.

효과적인 인터뷰 수행

거의 대부분의 회사들은 채용 프로세스 동안 어떤 형태의 인터뷰를 실시하고 있다. 불행하게도, 대부분의 관리자들은 인터뷰 과정 동안 정확한 채용 의사결정을 했다고 과신하고 있다. 사실, 국제인사관리협회(IPMA: International Personnel Management Association)에서 1999년에 실시한 연구에 따르면 전형적으로 비구조화 된 직무 인터뷰가 미래 직무성과(직무수행능력)를 예측하는 가능성은 겨우 2%에 불과하다는 응답을 하였다.

더욱 심각한 것은, 일부 관리자들은 끊임없이 문제 있는 근로자를 선발한다는 것이다. 연구에서는 대부분의 의사결정이 인터뷰의 처음 5분 내에 일어나고, 심사자들의 판단이 종종 직무성과(수행능력)와 관련 없는 외면적인 특징들에 근거하여 이루어지고 있음을 보여주고 있다.

그러나 다행스럽게도, 연구에서는 다양한 심사원들로 구성되고, 직무분석이 사용되어진 결과에 근간한 인터뷰 과정은 꽤 효과적이라고 보고하고 있다.

구조화된 인터뷰를 통하여, 모든 지원자들은 동일한 질문의 문항에 대답하게 된다. 일반적으로, 인터뷰 폼이나 가이드는 지원자들을 평가할 수 있는 기준들을 포함하고 있다. 인터뷰 폼이나 가이드는 심사자들 간의 일관성을 보장하고, 또한 심사점수가 나중에 서류로 정리되어 진다면 의사결정을 지원하기 위한 문서가 생성된다. 많은 심사자들이 동일한 질문을 하고 동일한 심사척도를 이용한다면, 이는 편견을 배제하고 인터뷰 프로세스가 보다 효과적으로 되도록 돕는다.

인터뷰의 법적 장애 통과

인터뷰와 선발 프로세스동안 대부분의 차별에 관련한 불평들이 제기된다. 연방법은 나이, 인종, 국적, 종교, 성별, 장애에 근거한 차별로부터 지원자들을 보호하기 위하여 설립되었다. 고용주들은 사실상 직무 후보자들에게 사실상 어떠한 질문도 할 수 있다. 오늘날, 적당히 단순하고 솔직한 질문들이 차별적이고 무례하게 보일 수도 있다.

법정은 여러분이 채용 프로세스에서 질문에 대한 대답을 사용 하였는지 또는 하지 않았는지를 확인한다는 것을 명심해라. 그러므로 모든 질문들은 일과 관련되어야 한다. 그렇지 않으면 여러분은 오해와 차별에 대한 책임을 져야 한다.

<Sidebar 1>

Quiz: 질문해야 하는지 말아야 하는지?

여러분이 지원자들에게 질문할 수 있거나 질문해야 하는지를 판단하기 위해서 아래의 질문들을 읽어 보라. 여러분이 물을 수 있다면, 질문 뒤에 “A”를 적고, 여러분이 물을 수 없다면, 질문 뒤에 “I”를 적어라. 그 다음에 아래의 답을 확인해 보라.

1. 미국 시민입니까?
2. 법에 의해 체포된 적이 있습니까?

3. 야간과 주말에 일할 수 있습니까?
4. 결혼전의 이름은 무엇입니까?
5. 적절한 도움 없이 또는 도움 후에 이 일을 처리할 수 있습니까?
6. 언제 고등학교를 졸업하셨습니다?
7. 근로자 보수 인상을 주장해 본적이 있습니까?
8. 이 나라에서 법적으로 일할 수 있는 자격이 있습니까?
9. 당신이 참여하고 있는 직장 외 활동은 무엇입니까?
10. 질병 때문에 작년에 몇 번이나 직장에 결근하셨습니다?
11. 어디서 성장 하셨습니까?
12. 당신의 남편이나 부인은 무슨 일을 하십니까?
13. 육아 계획은 무엇입니까?
14. 집은 소유 또는 임대입니까?
15. 당신이 유창하게 읽고, 쓰고, 말하는 언어는 무엇입니까?
16. 당신은 클럽이나 사회조직의 구성원입니까?

인터뷰만으로는 충분하지 않다

사전채용 테스트가 이용될 때, 인터뷰를 받은 최후의 지원자들은 채용될 인원의 3배이다. 분명히, 최후의 지원자들이 본 것은 채용을 위한 기준이 아니다. 인터뷰와 관련된 주관성 때문에, 더욱 객관적인 평가의 형태-예, 사전채용 테스트-가 항상 인터뷰 프로세스를 보완해야 한다. 사실, 포춘 100대 기업의 40%가 사전채용 선발을 위하여 몇 가지 형태의 심리적인 시험을 이용한다. 시험은 지원자들의 동기, 태도, 가치, 관심사항, 지식, 기술 및 능력을 측정할 수 있다. 보다 복잡한 테스트는 지원자들의 "인상관리"의 정도를 정확히 측정할 수 있고, 지원자들이 과장되게 우호적인 인상을 만들려고 노력하는지와 자신의 응답을 속이고 있는지를 판단할 수 있다. 잠재적 약점들을 파악하는 데 이용되어진 이 테스트 결과는 인터뷰 프로세스 동안 자세히 조사할 수 있다.

Harvey 대학연구에 따르면, 대략 이직률의 80%가 적임자를 채용하지 못했기 때문이라고 한다. 콜센터의 이직률은 만연하고 있다. 채용 의사결정에 가능한 많은 정보를 얻어 지원자들을 판단할 수 있는 다양한 방법을 이용하면 채용의 실수들은 감소 될 것이다. 인터뷰 동안 묻지 말아야 할 것을 아는 것과 직무요구사항과 관련된 기준에 근거하여 지원자들을 평가하는 것이 채용 프로세스 동안 법적 책임을 최소화할 수 있을 것이다.

<Sidebar 2>

여러분의 점수는 어떻습니까?

1. **부적합** 법은 국적에 근거한 차별에 대하여 지원자들을 보호한다.
2. **부적합** 그러나 만약 그 범죄가 직무수행능력과 관련 있는 범죄를 행하였다면 물을 수 있다. 기업들은 직무성격 상 채용할 수 없는 전과를 가진 지원자들을 채용한 과실채용으로 고소를 한 적이 있다. 예를 들어, 한 회사는 만약 그들이 금융거래를 처리하는 직무에서 절도, 위조, 횡령을 한 적이 있는 상담원을 채용한다면 과실채용의 책임을 져야

했었다.

3. **적합** 야간과 주말 작업이 직무요구서에 있었을 경우에만.
4. **부적합** 법은 성별에 따른 차별로부터 지원자를 보호한다. 역사적으로 여성들이 결혼상태로 인해 차별을 받아왔기 때문에 혼인상태와 관련된 질문은 차별로 고려된다.
5. **적합** 직무가 사전에 설명되었고, 지원자들이 만약 그들이 적절한 도움이 “있거나 없이” 업무를 수행할 수 있는지 요구받았을 때이다. 지원자들에게 장애가 있음을 인정할 것을 요구하는 질문은 부적합하다. 예를 들어, “이 일을 수행하는데 적절한 도움이 필요합니까?”를 묻는 것은 부적합하다.
6. **부적합** 법은 나이에 근거한 차별로부터 지원자를 보호한다.
7. **부적합** 이는 복잡한 “밀고(고발)” 법과 관련 있고, 지원자에게 예전의 고용주에 대한 불만의 주장이나 고소여부를 질문하는 것은 절대로 정당한 행위가 아니다.
8. **적합** 고용주는 지원자에게 미국에서 일할 수 있는 권리가 있는지 여부에 대한 판단을 요구받고 있다.
9. **부적합** 직무 관련이 아니면 질문해서는 안 된다. 최악의 시나리오로, 지원자는 직장 외 활동으로 인한 문제로 그들이 채용되지 않았다고 논쟁의 근거가 되어 지원자들에게 배상을 해야 할 수가 있다.
10. **부적합** 이는 지원자의 장애에 관한 정보를 이끌어 낼 수 있기 때문에, 지원자의 건강상태를 질문해서는 안 된다. 법은 장애에 근거한 차별로부터 지원자를 보호하고 있다.
11. **부적합** 법은 국적에 근거한 차별로부터 보호하기 때문에, 지원자들이 태어난 곳을 대답하도록 질문할 수 없다.
12. **부적합** 법은 성별에 근거한 차별로부터 지원자를 보호 한다. 여성은 혼인상태에 근거한 차별을 받아왔기 때문에, 혼인상태와 관련된 질문들은 차별로 간주된다.
13. **부적합** 법은 성별에 근거한 차별로부터 지원자를 보호하기 때문에, 아이를 가지고 있는지 또는 아이를 가질 계획인지와 관련된 질문을 해서는 안 된다.
14. **부적합** 법은 인종에 근거한 차별로부터 지원자를 보호하고 때문에, 사회적 경제적 지위-예를 들어, 차 또는 집의 소유 등-와 관련된 질문을 해서는 안 된다. 사회적 경제적 지위와 관련된 질문들은 인종에 근거한 차별이 되기 쉽다. 거주지는 물을 수 있다.
15. **적합** 그 직무에서 요구하는 것과 관련되는 경우에만.
16. **부적합** 직무와 직접적으로 관련되지 않은 질문을 해서는 안 된다. 질문에 대한 응답이 국적, 인종, 성별, 나이 또는 다른 보호받는 계층에 관한 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 지원자들은 차별 때문에 채용되지 않았다고 주장할 수 있다.

적합한 질문은 이렇다:

당신은 어떠한 전문지식을 가지고 있습니까? 또는 당신은 이 일을 수행하기 위한 당신의 능력과 관련된 직업을 고려하고 있습니까?

Part 2: 채용의 실패를 피하는 방법

콜센터 운영에서 부적절한 채용은 때때로 기업의 비용을 낭비한다. 이직 관리, 운영비 증가, 판매수익 감소 그리고 결과로서 높은 상담원 이직률은 비교적 일상의 프로세스가 되었다. 8백 5십만 명의 미국인들이 직업을 찾고 있기 때문에, 업무에 적임자는 쉽게 찾을 수 있다고

생각한다.

월 스트리트 저널은 그렇지 않다고 이야기한다. 적합한 기술을 보유한 지원자들을 찾는 것은 힘든 것으로 밝혀졌다.

이러한 현상의 이유는 무수하다. 일반적으로, 새로운 일자리를 찾는 사람들은 선택될 능력이 적으며 정말로 그들에게 적합하지 않는 일자리에 지원하고 있다. 이러한 지원자들의 이동은 분석을 어렵게 만든다. 콜센터 고용주들이 이용하는 인터넷 직업 게시판에는 이 일과 맞지 않는 이력서들이 넘쳐나고 있다.

미국 최대 모기지 회사인 Fannie Mae의 채용이사인 Dan Kaplan은 “우리 관리자들에게 이력서가 넘쳐나고 있으며...그것은 여러분의 생각을 혼란시키고 있다. 여러분은 이상적인 지원자 보다는 덜 이상적인 지원자를 고용시키는 것이 쉽기 때문에 그렇게 하고 있다.”

적당히 얼버무린 채용 문제가 우리 산업에 만연해 있다. 다음의 “할 것” 그리고 “하지 말아야 할 것”은 문제영역과 그것들에 관한 해결방안을 설명해 줄 것이다.

‘할 것’과 ‘하지 말아야 할 것’

1. 채용관리를 최우선순위로 해라.

여러분의 관리팀의 품질은 수익, 비용 및 모든 실제적인 콜센터 성과에 영향을 미친다. 그러나 안타깝게도 대다수의 회사들은 우선순위의 마지막에 채용을 배치한다. 순서는 이렇다: 해고, 새로운 사업의 종료, 그리고 시간이 있으면 채용에 대하여 생각한다. 힘있는 콜센터 중역들이 여러분을 해고하고 새로운 사업을 얻을 수 있다는 것을 아는 사람은 거의 없다.

2. 경험 없는 근로자들이 찾게하지 마라.

특히 직급이 직접 보고를 할 수 있는 위치라면, 완벽하게 관여시켜라. 대다수 사람들은 능력을 판단할 수 있는 눈을 가지고 있지 못하여, 실속은 없지만 인터뷰를 잘하는 사람들에게 끌리기 쉽다. 자신을 관여시킴으로서 여러분은 정말로 좋은 지원자가 떠나가지 못하도록 책임을 진다.

3. 엄밀하나 적합한 기대를 만들어라.

“반드시 갖추어야 할” 요구사항 대 “가지면 좋은” 요구사항들에 대하여 깊이 생각하라. 중종 회사들은 콜센터 직무를 맡아 콜센터를 운영하기 위해서 동일산업으로부터 누군가가 필요하다고 느낀다. 이는 잠재적 지원자의 95%를 제거하게 된다.

4. 위원회에 의해 채용하지 마라.

종종 많은 사람들이 사장을 대신하여 인터뷰를 수행한다. 불행하게도, 이 심사자들의 인터뷰는 업무계획, 시간, 명확하지 않은 합의에 의하여 막다른 길에 이른다. 심사자들은 지원자 후보목록 및 강점에 대한 목록을 작성하도록 요구받는다고 느낀다. 위원회가 쓸모없는 통합

목록으로 결론을 내면, 궁극적인 채용관리자는 적합한 지원자들을 심지어 만나지 못할 수도 있다.

5. 관련된 질문을 하고 모든 지원자를 위한 동일한 평가매트릭스를 이용하라.

한 명의 콜센터 지원자에게 하나의 질문세트를 물어보고, 다른 지원자에게 전혀 다른 질문을 하는 것은 사과와 오렌지를 섞고 있는 것이다. 마지막에 비교가 매우 어렵다.

6. 친척, 친구, 예전에 관련된 “이유” 때문에 채용하지 마라.

우리는 “내부채용” 때문에 놓쳐버린 많은 훌륭한 콜센터 관리 지원자들을 보아 왔다. 만약 이것이 잘 안된다면, 처리해야 할 많은 개인적인 문제들이 존재할 것이다. 채용 관리자는 상위층 부하가 실패할 때 자신의 일도 동일하게 생각해야 한다.

7. 여러분이 채용 관리자라면 레퍼런스를 확인하라.

중개자에 의존하지 말고 여러분을 위해 이 일을 해줄 회사를 탐색하지 마라. 규모가 큰 콜센터 서비스 에이전시의 한 CEO는 그에게 보고하고 있는 부사장 지원자들에 대하여 자신만의 레퍼런스로 체크사항을 항상 수행한다. 그는 직책에 대한 자신의 실수가 수익과 기회를 잃게 하여 회사에 막대한 손해를 입히게 될 것이라고 확실하게 믿는다. 중개자는 정확한 질문을 하지 않거나 정보를 잘못 해석할 수 있다. 심지어 중립적이고자 노력하는 서치기업들도 여전히 자기 자신의 지원자를 위한 편견을 갖고 있다. 그렇게 생각하지 않는다면 인간 본성에 위배되는 것이다.

8. 제안을 과소평가하지 마라.

종종 오랜 기간동안, 회사가 프리미엄 지원자 채용 후에 저지르는 가장 최악의 일 중 하나는, 사실상 시장이하의 제안을 하는 것이다. 콜센터 관리 후보자는 종종 분개하게 되고, 보다 나은 협상에 응하지 않을 것이다. 그들은 “만약 회사가 어리석거나 싸구려라면, 고려할 가치도 없다”고 생각할 것이다.

9. 가장 저렴하게 말고, 최고의 지원자를 채용하라. 최상의 가치를 생각하라.

많은 콜센터 중역들이 중요한 지원자들을 그 지방 출신이 아니라서, 서치회사흥 통해 채용되어서 혹은, 만 달러 이상이 소요되었기 때문에 복종시키려 한다. 이는 수백만의 달러가 위태로워질 수 있는 중대한 실수이다. 비즈니스는 자신의 상위 콜센터 관리의 품질에 따라 판매와 기회측면에서 잘 될 수도 실패할 수도 있다.

10. 약간의 차이를 보유한 프리미어 지원자를 간과하지 마라.

예를 들어, 우리는 실제로 상담원들이 아웃소싱 된 몇 개의 콜센터 회사에서 10억 달러 이상의 가능한 정보통을 가진 판매 관리 중역을 놓치는 것을 보았다. 콜센터 기업들은 몇몇 사람이 잘 모든 종류의 것들을 매우 잘 관리하고 판매를 촉진시킬 수 있음을 깨닫지 못한 채, 기업의 판매관리실무자를 수직 이동 또는 또 다른 곳으로 투입시킨다. 이러한 예는 운영부분에서도 많다. 창의적이고, 다재다능하고, 영리한 콜센터 지원자들을 단지 전형적인 오래된 조직 특성에 맞지 않는다는 이유로 종종 빠져나가게 하고 있다. 심지어 아인슈타인도 수학에서는 실패를 하였다. 그는 단지 충분히 관습적이지 못하였다.

마지막으로 전체적인 의사소통이 여러분의 관리팀을 적합하고 효과적으로 채용하기 위하여 여러분의 조직 내에서 필요하다는 것을 기억하라. 너무 빈번한 잘못된 의사소통은 -채용회사 내부와 서치회사와 지원자, 회사간 혹은 외부 모두에서- 거래를 정지시키거나 억누르고 있다.

여러분은 신속하게, 빠르게 대응하는 음성 의사소통과 여러분의 문서화된 대응들이 제안수락을 통한 직무명세서 설정에서 전체프로세스를 통하여 최고가 되게 하라. 이러한 행위는 우리의 전화 담당자를 가르치고 훈련시키는 초석이며, 더불어 우리가 그들을 모집하고 선발하는 방법의 토대이다.