



케이스 스터디: A US Marine Transportation Company

# 인재 유지 및 이직률 감소에 적용된 버크만 활용사례



## ■ 개요

천 여명의 직원이 근무하고 있는 한 해양운송회사는 신입직원의 이직률이 100%에 달할 정도로 직원들을 유지하는데 어려움을 겪었습니다. 높은 이직률로 인한 기업의 손실은 매년 30억원에 달했습니다. 기업은 인재를 채용하는 과정을 강화하고 사내 고성과자를 유지하기 위한 방법을 찾기 위해 버크만인터내셔널에 도움을 요청했습니다.

채용절차를 개혁하고 보유하고 있는 인재를 육성하기 위해 버크만을 도입한 이후 이 기업의 이직률은 67%나 극적으로 감소했습니다.

## ■ 도전과제

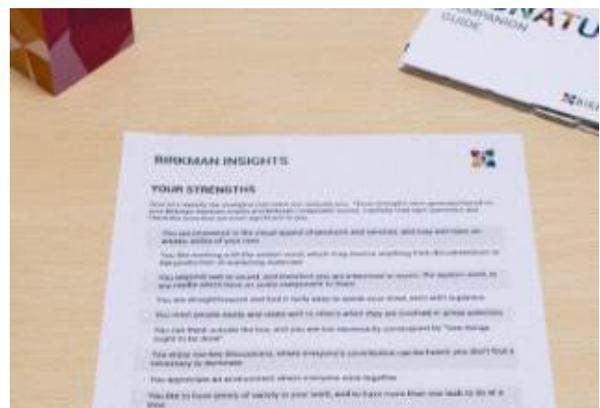
높은 급여, 다양한 복지혜택과 엄격한 인재채용 과정에도 불구하고 회사는 매년 높은 이직률로 인한 직접 손실액이 30억원에 달했습니다. 전문가들은 직접적인 재정적 부담에 간접비용까지 감안하면 어떤 직위든 연간 1.5배~2배 이상의 비용이 발생한다고 추산합니다.

## ■ 해결방안

회사는 높은 이직률의 근본적인 원인이 급여수준이나 회사에서의 잠재적 성장가능성과는 상관없이 단순히 회사에 오래 남아있지 않으려는 사람들을 채용하고 교육을 시키고 있었다는 사실에 있음을 깨달았습니다. 이력을 확인하고, 건강검진을 실시하고, 여러 번 면접을 진행하고, 업무관련 스킬과 지식을 테스트하는 회사의 채용절차는 견고했으나 완벽하지는 않았습니다.

부족한 부분을 보완하기 위해 고심한 회사는 버크만을 도입하기로 결정했습니다.

모든 신입 지원자들을 대상으로 버크만 진단을 실시하였고, 진단을 통해 회사 내에서 맡은 직무를 성공적으로 수행하는데 가장 도움이 되는 성격적 특성을 보유하고 있는 지원자를 구별해 낼 필요가 있다는 것을 깨닫고, 특히 지원자가 해당 직무와 근무환경에 맞는 성격 유형인지 확인했습니다.



단 한 번의 진단을 통해 버크만은 직원의 업무스타일, 선호하는 근무환경, 타고난 강점, 성과를 내는데 필요한 동기요소에 대해 충분한 통찰이 가능하게 해주었습니다. 이를 통해 회사는 전 종업원의 강점과 맹점들까지도 풍부하게 통찰할 수 있었으며, 이러한 통찰을 기반으로 직원 이직률을 낮추기 위한 성공적인 방법론을 개발하였습니다.

우선, 현재 근무하고 있는 직원들 중 최고 성과자들과 저성과자들을 분류하여 이 두 그룹 사이의 성격유형의 차이를 비교하여 직무에서 성공할 가능성이 있고 회사에 지속적으로 근무할 것 같은 직원의 프로파일을 만들었습니다. 이를 통해 특정한 직무와 근무환경에서 성공의 인자가 되는 성격유형을 확립했습니다.

채용담당자는 이 프로파일을 기준으로 많은 지원자 풀에서 1차로 선별하였으며, 이 프로파일에 부합하는 자를 직원으로 신중하게 선택했습니다. 그 결과, 6개월 만에 신규 채용된 직원의 이직률이 현저하게 감소하는 것을 경험했습니다.

## ■ 결 과

본 기업은 채용과정에 있어서 기존 HR업무 흐름에 방해가 되는 요소만 줄이고 절차는 그 어떤 것도 변경하지 않은 상태에서 모든 신규 지원자들에게 버크만을 실시하였습니다. 따라서 버크만 진단 시행으로 채용 및 고용에 관여하는 직원들의 업무가 크게 증가하지는 않았습니다.

이상적인 직원 프로파일을 정교화하면서 수년간 진단도구를 사용한 후 직원의 이직률은 67%나 감소하였으며, 결과적으로 생산성은 더 증가하고 직원들의 사기는 진작되었으며, 연간 20억 이상의 순이익을 달성할 수 있었습니다.

*“버크만이 주는 놀라운 통찰력으로  
높은 이직률을 감소시키는  
방법론을 개발하게 되었습니다.”*

린 그린

(조직개발 컨설턴트, PE Group. Ltd 대표)