

# CEO Information

2012. 9. 26. (제867호)

## 경력사원의 성공적 정착을 위한 제언

### 목차

- 
- I. 늘어나는 경력사원, 불확실한 조직정착
  - II. 경력사원 조기정착의 저해요인
  - III. 경력사원 조기정착을 위한 3大 전략
- 

작성 : 고현철 수석연구원(3780-8216)  
hc.kho@samsung.com

진현, 서의정 수석연구원  
서형택 선임연구원



삼성경제연구소

## 《 요 약 》

### 경력사원 채용이 증가하는 추세

최근 많은 기업들이 경력사원 채용을 늘리고 있다. 신규 입사자 10명 중 4명이 경력사원으로 채워질 정도로 경력사원 수요가 증가하고 있는데, 경력사원이 새로운 조직에서 잘 적응해 나가기가 쉽지 않은 실정이다. 대부분의 기업들은 신입사원에 대해 육성 차원에서 장기적인 안목으로 관심과 지원을 아끼지 않지만, 경력사원에 대해서는 이미 조직생활이 숙달되어 있다고 판단하여 방치하는 경우가 많다. 그 결과 경력사원은 신입사원에 비해 조직적응에 애로를 많이 느끼고, 정착 실패로 인한 이직 가능성도 더 높다.

### 경력사원과 회사 간 기대 차이가 경력사원의 조직정착을 저해

경력사원의 조직정착이 어려운 이유는 경력사원 본인과 경력사원을 활용하는 회사 간의 기대 차이가 크기 때문이다. 경력사원의 조직정착을 저해하는 요인을 직무, 휴먼 네트워크, 조직문화의 3가지 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직무 차원에서 보면, 경력사원은 회사가 자신을 경력과 무관한 직무에 배치했기 때문에 성과를 내기 어렵다고 생각한다. 반면, 회사는 경력사원이 스펙은 우수하지만 실제 업무 수행 역량은 미흡하다는 인식을 가지고 있다. 둘째, 휴먼 네트워크 차원에서는, 경력사원은 기존 직원들이 자신을 경계하여 업무에 도움을 받을 수 있는 인간관계를 구축하기가 힘들다고 느끼는 반면, 회사는 경력사원이 동료들과 어울리고자 하는 적극적인 자세가 부족하다고 비판한다. 셋째, 조직문화 차원에서 보면, 경력사원은 업무프로세스나 시스템 등 일하는 방식에 대한 정보가 부족하다고 호소하고 있다. 이에 반해 회사는 경력사원이 자신의 고유업무에만 관심이 있고, 회사에 대한 소속감은 낮다고 생각한다.

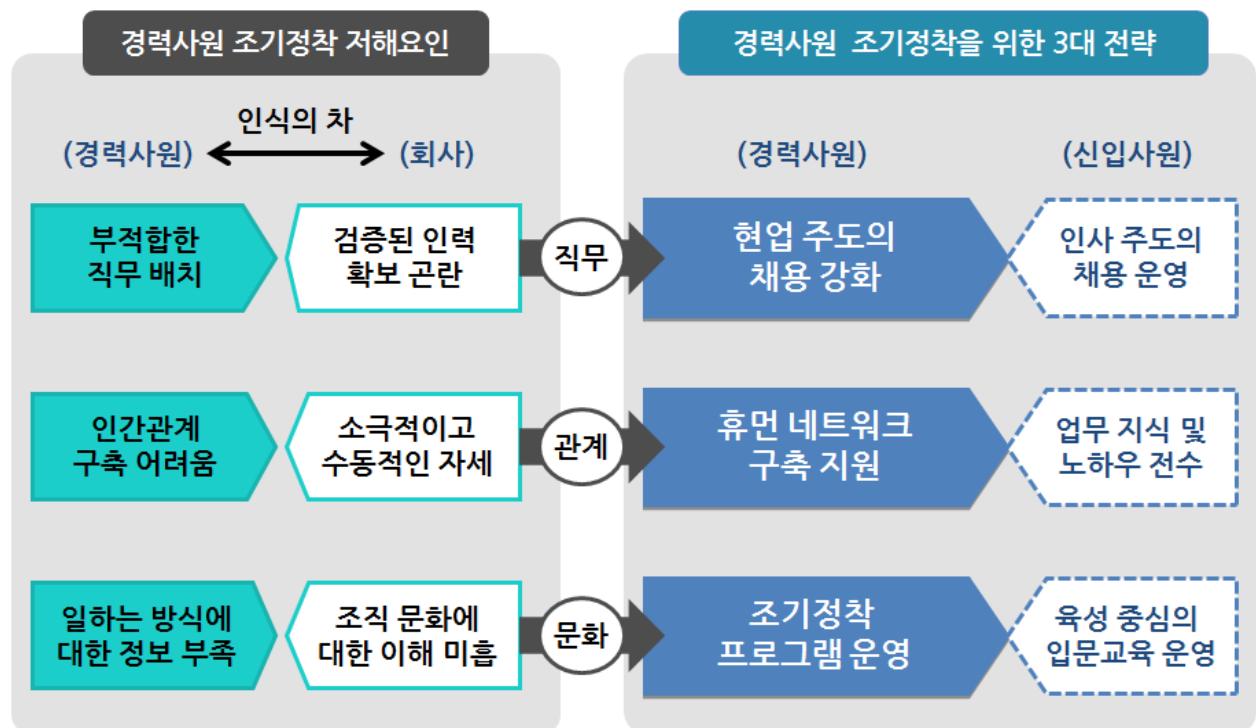
### 경력사원의 성공적 정착을 위한 3대 전략

이에 본 보고서에서는 경력사원의 조기정착과 성과 창출을 촉진하기 위한 3대 전략을 제시했다. ① [직무] 현업 주도의 채용을 강화해 경력사원의 직무적합성을 제고한다. 신입사원의 경우에는 성장가능성에 중점을 두고 다수 인재를 선발하기 때문에 인사부서 주도하에 채용을 진행할 필요가 있지만, 특정 직무분야에 활용할 경력사원은 현업부서가 채용 프로세스를 주도하는 것이 효과적이다. 또한 직무 특성을 고려해 다양한 채용 방식을 도입해야 한다. 조립식 가구업체 이케아는 채용면접 시 지원자에게 조립의자의 재료를 주고, 의자를 만들어 앉아 면접을 보라고 하는 만화 커트이 회자될 정도로 직무 중심의 역량 검증을 중시한다. ② [관계] 휴먼 네트워크

의 조기 구축을 지원한다. 신입사원은 업무수행의 기초가 되는 지식이나 노하우를 습득하는 것이 중요하지만, 경력사원은 조직의 일원으로서 존재감을 느끼고 업무 협력이 용이하도록 인맥을 형성하는 것이 더 중요하다. 조직에 빠르게 적응한 직원들은 입사 초기에 공식적 조직뿐 아니라, 비공식 조직을 통해 휴먼 네트워크를 폭넓게 구축했다는 특징을 가지고 있다. 일례로 3M은 엔지니어를 대상으로 전문지식 공유, 아이디어 발굴, 인적 네트워크 강화를 목적으로 하는 테크니컬 포럼을 운영하고 있다. ③ [조직문화] 입사 이전부터 초기 정착까지 강력한 조직정착 프로그램을 운영한다. 신입사원은 장기적 관점에서 육성 중심의 단계적 교육이 필요한 반면, 경력사원은 이전 조직에서 체득한 업무관행을 신속히 탈피할 수 있도록 강도 높은 조직사회화가 필요하다. 따라서 입사 이전부터 일할 부서의 업무와 조직문화를 이해하도록 사전 정보를 최대한 제공하고, 입사 직후에는 멘토링 등 조직적응에 실질적으로 도움이 되는 프로그램을 제공해야 한다. 특히 이 과정에서 회사는 경력사원 스스로가 조직정착을 위해 자발적으로 노력하도록 유도하는 것이 중요하다. IBM은 신규입사자의 적응을 지원하기 위해 3단계 '동화과정(Assimilation Process)'을 운영하고 있다.

경력과 신입 여부를 막론하고 조직구성원 모두는 회사의 비전 달성을 전략 추진을 위한 인적자원이다. 따라서 전사의 인재 역량이 결집될 수 있도록 조직 소속감과 일체감 형성에 주력해야 할 것이다.

### 경력사원의 조기정착 방안



## I . 늘어나는 경력사원, 불확실한 조직정착

### 신규 입사자 10명 중 4명이 경력사원

- 최근 산업계 전반에서 경력 입사자가 높은 비중을 차지
  - 100인 이상 기업체 신규 입사자 중 경력사원의 비중은 39.8%
    - 대기업일수록 경력사원에 대한 수요가 더 높은데, 매출상위 100大 기업은 경력사원 비중이 42.2%

#### 2011년 상반기 기업규모별 채용 실적

(단위: %, 천명)

| 구분 | 전체         | 기업규모      |           |            | 매출상위<br>100大 기업 |
|----|------------|-----------|-----------|------------|-----------------|
|    |            | 100~299인  | 300~499인  | 500인 이상    |                 |
| 신입 | 60.2(131)  | 61.8(42)  | 60.9(14)  | 58.7(74)   | 57.8(26)        |
| 경력 | 39.8(86)   | 38.2(26)  | 39.1(9)   | 41.3(52)   | 42.2(19)        |
| 계  | 100.0(217) | 100.0(68) | 100.0(23) | 100.0(126) | 100.0(45)       |

자료: 권태희, 노현국 (2011). "2011년 하반기 주요기업의 채용전망". 『고용이슈』, 4(5).

- 향후 저성장 추세가 지속될 경우 경력사원 채용은 더욱 늘어날 전망
  - 저성장기에는 인적자원 투자보다는 인력활용의 효율성을 중시하므로 신입보다 경력 출신을 선호
  - 설문에 응한 기업 중 43.8%는 경력사원 채용을 지금보다 더욱 확대할 계획<sup>1)</sup>
    - 특히, 건설업(90.5%)과 금융보험업(66.7%)의 확대 의사가 두드러짐

<sup>1)</sup> 대한상공회의소 (2011. 11.). "기업의 경력직 채용 및 활용 현황 조사".

## 현장 활용도가 높은 준비된(Ready-made) 인재를 활발히 영입

- 기업 간 경쟁 심화와 제품 라이프사이클 단축 등에 따라 기업의 경력 사원 채용이 확산
  - 신입사원보다 높은 생산성을 활용하여 신속하게 경쟁우위를 확보
    - 신입사원을 육성하는 데는 장기간이 소요되므로 환경 변화에 신속하게 대처하기가 곤란<sup>2)</sup>
  - 전문성이 축적된 경력사원을 채용하여 신사업을 효과적으로 추진하려는 니즈가 반영
    - 신사업 추진에 필요한 핵심역량을 빠르게 확보하기 위해 외부에서 인재를 영입

### 경력직 활용 이유

(단위: %)

| 신입사원 대비<br>높은 생산성 | 기존사업의<br>경쟁력 강화 | 신규사업 개발<br>또는 진출 | 교육 및 훈련<br>비용 절감 | 조직분위기<br>쇄신 | 계     |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------|-------|
| 46.1              | 27.1            | 13.1             | 11.8             | 1.9         | 100.0 |

자료: 대한상공회의소 (2011. 11.). "기업의 경력직 채용 및 활용 현황 조사".

- 근로자의 평생직장에 대한 인식 약화도 경력채용이 확산되는 요인

- 고용 안정성이 낮아지는 상황에서 진취적 경력관리를 통한 고속 성장을 선호
  - 한 직장에서 계단식으로 성장하는 것보다 더 나은 직무기회를 제공하는 다른 회사로 이직하는 것이 개인 성장에 유리하다고 보는 경향

<sup>2)</sup> 신입사원이 연봉 이상의 성과를 내기까지는 1년 이상이 걸린다는 응답이 80% 이상으로 나타남 (대한상공회의소 (2011. 6.). "대졸 신입사원 조기퇴사 및 기업의 대응 현황 조사".)

## 경력사원과 회사 간 기대 차이가 성공적 정착을 저해

- 경력사원은 업무 지식, 기술 등 필요 역량을 갖추고 있지만 새로운 조직에서 안착하기가 쉽지 않은 실정
  - 신입사원에게는 육성 차원에서 관심과 지원을 아끼지 않지만, 경력사원은 매사에 숙달되어 있다고 판단하여 방치하는 경향
  - 신입사원보다 경력사원의 조직적응이 어려워 정착 실패로 인한 이직 가능성도 높음
    - 경력사원의 입사 후 5년간 누적퇴직률은 신입사원 대비 1.5배를 상회<sup>3)</sup>
  - 경력사원의 조기퇴직은 채용 및 교육 등에 지불한 직접비용뿐 아니라 업무스케줄 차질과 부서원 사기 저하 등 부정적 영향을 초래
- 경력사원의 조직적응이 어려운 이유는 채용하려는 조직과 경력사원 본인이 서로에게 원하는 기대의 차이가 크기 때문임
  - 경력사원은 자신이 원하는 직무에 집중하여 본인의 경력을 개발하고 성장이 용이한 업무환경을 기대
  - 회사에서는 경력사원이 초기에 역량을 발휘하여 탁월한 성과를 창출하기를 요구
- 성공적 조직 정착을 위해 상호 기대차를 해소할 수 있는 방안 마련이 시급
  - 경력사원의 조직사회화<sup>4)</sup>를 체계적으로 지원하여 본인의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 유도

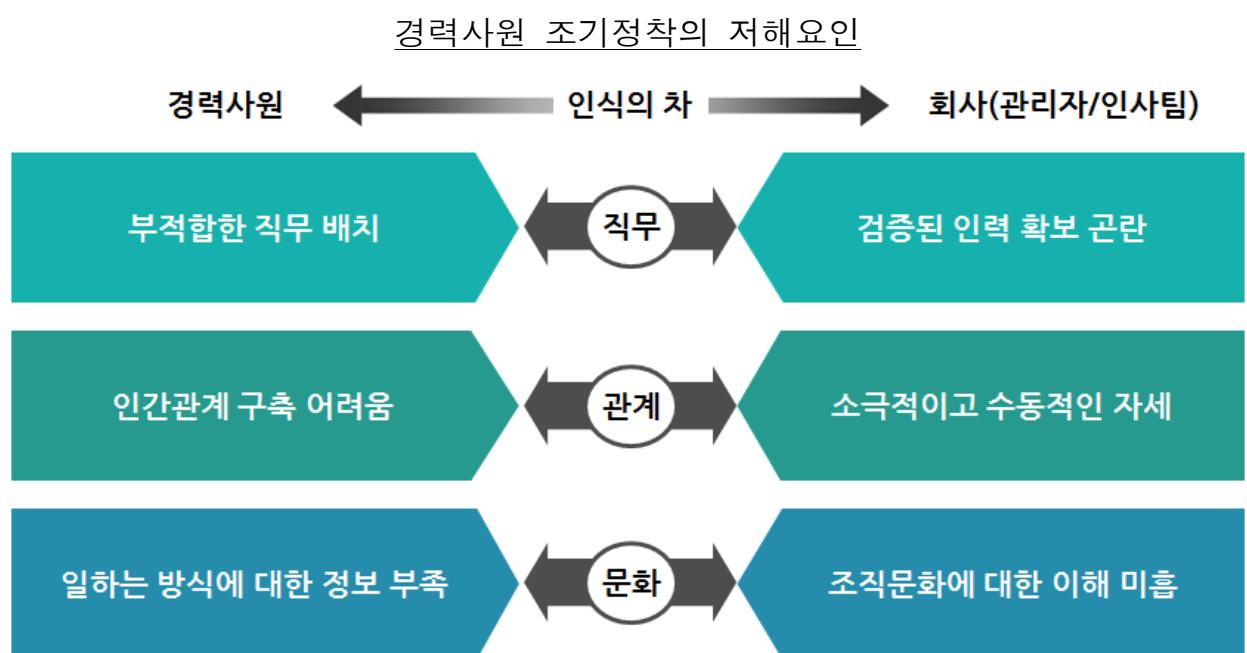
<sup>3)</sup> 삼성경제연구소가 2012년 상반기에 실시한 seri.org 회원 대상 조사결과를 참조

<sup>4)</sup> '조직사회화'란 조직 구성원으로서의 역할 수행에 필요한 가치관, 능력 및 기대되는 행위, 사회적 지식을 익히는 과정(Louis, M. R.(1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25.)

## II. 경력사원 조기정착의 저해요인

□ 경력사원과 회사(현장관리자/인사부서) 간 인식 차이가 커서 경력사원 관리의 주요 이슈가 발생<sup>5)</sup>

- ① **직무 차원**: 경력사원은 회사가 자신의 커리어와 무관한 업무를 부여했기 때문에 성과를 내기 어렵다고 인식하는 반면, 회사는 경력사원의 스펙은 좋지만 실제 업무에서의 실력은 낮다고 인식
- ② **관계 차원**: 경력사원은 기준 직원이 자신을 경계하고 있으며 업무에 필요한 사람을 몰라서 힘들다고 생각하는 반면, 회사는 경력사원이 동료와 어울리려는 적극적인 자세가 부족하다고 판단
- ③ **문화 차원**: 경력사원은 업무 프로세스와 시스템을 잘 몰라서 업무 수행이 어렵다고 생각하는 반면, 회사는 경력사원이 자신의 업무에만 관심을 갖고 회사에 대한 소속감이 낮다고 인식



<sup>5)</sup> 삼성경제연구소가 2012년 상반기에 실시한 인터뷰와 설문조사를 바탕으로 작성  
 - 인터뷰: 제조업, 건설업, IT서비스업, 금융업 등 4개 산업의 경력입사자(36명),  
 인사담당자(16명), 현장관리자(20명) 총 72명을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 실시  
 - 설문조사: seri.org 회원 대상으로 조사하였으며 경력사원 총 1,195명이 응답

## ① 직무: 부적합한 직무배치 vs. 검증된 인력 확보 곤란

경력사원: 자신의 전문성과 무관한 직무배치로 조직적응 곤란

- 경력사원의 31.0%가 자신의 전문성과 무관한 직무를 부여받았다고 응답
  - 새로운 회사로 이동하면서 조직 분위기, 업무 프로세스도 모두 새로 익혀야 하는데 직무까지 달라지는 것은 경력사원에게 큰 부담

**경력사원: "내 경력과 다른 업무를 맡아서 적응하기 힘들다"**

- ▷ 지금은 적응했지만 처음에 나의 커리어 패스와 전혀 맞지 않는 업무를 받았을 때 퇴사까지 고려했었다. 내가 뭘 했고, 뭘 잘할 수 있는지 고려하지 않고 회사는 지금 무슨 성과를 내야 하는지만 중요하게 생각한다.(제조업)
- ▷ 경력사원은 본인이 원하는 경력 때문에 이직한 것인데 직무를 흔들어버리면 곤란하다. 직무배치에 좀 더 신경 써주었으면 좋겠다.(IT서비스업)

- 경력사원은 회사가 경력채용을 신입공채처럼 획일적으로 운영하는 것에 대해 불만을 제기

- 직무기술서 없이 인력을 채용하거나 경력사원 활용 부서와 충분한 논의 없이 먼저 인력 확보하고 나중에 배치하는 관행이 문제

- 직무배치에 만족하는 경력사원은 78.8%가 회사에 대해 자부심을 갖는 반면, 만족하지 못하는 경력사원은 50.0%만 자부심을 가짐

- 직무배치에 만족하는 경력사원은 16.2%만이 이직 의사가 있는 반면, 만족하지 못하는 경력사원은 33.0%가 이직을 고려

### 직무배치 적합성에 따른 조직적응 만족도

(단위: %)

| 구 분                                         | 직무배치에 불만족한 경력사원 | 직무배치에 만족한 경력사원 |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------|
| '나는 다른 사람들에게 우리 회사에서 일하는 것을 자랑스럽게 말한다'      | 50.0            | <b>78.8</b>    |
| '나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해보겠다' | 33.0            | 16.2           |

주: "그렇다"라고 응답한 비율

### 회사: 입사후보자 정보 부족과 인력 풀의 제한으로 우수인력 확보 곤란

- 인력 확보가 시급하다 보니 충분한 검증 없이 스펙에 의존하여 선발
  - 스펙 중심 서류 검토와 짧은 면접시간으로는 회사가 원하는 인력을 정확히 판별하기 어려움
  - 또한 인력시장이 제한되어 있어서 현장이 요구하는 실력과 직무를 정확히 맞추기 곤란

#### 회사: "경력사원의 스펙은 좋은데 일해보면 성과가 나지 않는다"

- ▷ 면접에 들어가보면, 면접시간이 너무 짧은 것이 아쉽다. 한 사람당 20분씩 보는데 면접관 3~4명이므로 내가 할 수 있는 질문은 1~2개이고, 대답 시간도 짧을 수밖에 없다. 최소한 한 시간은 봐야 한다.(건설업 현장관리자)
- ▷ 소프트웨어 업황 때문에 사람이 많이 필요하다. 일단 확보하고 보자는 생각에 충분히 검증하지 않고 채용하는 경우가 있다. 그러다 보니 잘 안 맞는다고 생각해서 그만두는 경우도 있다.(제조업 인사팀)

- 특히 신사업의 경우, 우수 인력 풀이 매우 제한적이기 때문에 검증된 인력을 선발하기가 더욱 곤란

- 신사업은 일시에 많은 경력사원이 필요하므로 회사 기준에 미치지 못하는 인력이 유입될 소지가 큼

## ② 관계: 인간관계 구축 어려움 vs. 소극적이고 수동적인 자세

경력사원: 인맥 부족으로 협업이 힘들고 소외감을 느낌

- 경력사원의 71%가 스스로 시행착오를 통해 업무를 배웠다고 답변

- 신입사원은 동기 모임, 선배의 지도, 멘토링 프로그램 등을 통해 인적 네트워킹을 구축할 기회가 많은 반면, 경력사원은 사람을 사귈 기회가 부족하여 필요한 도움을 받지 못함
- 경력사원은 업무를 잘하기 위해서 회사의 공식적인 규정과 절차보다는 인맥과 친분관계가 훨씬 중요하다고 생각

**경력사원: "전문지식이 있어도 인맥이 없으면 일을 잘할 수 없다"**

- ▷ 업무상 여러 사람과 접촉해서 자료를 받아야 하는데, 사람을 모르는 상태에서 일하려 하니 힘들었다.(건설업)
- ▷ 프로세스가 있긴 하지만 그대로 하면 일이 잘 안 돌아간다. 인맥으로 해결되는 게 더 많다.(금융업)

- 입사 초기 경력사원은 동료와 어울리기 힘들어 하며 소외감을 느낌

- 동료의 관심 부족으로 혼자서 식사를 하는 경우도 자주 발생
- 회사나 부서에서 신입입사 출신과 경력사원을 구분하여 대한다고 느끼며, 상대적으로 소수인 경력사원은 소외된다고 인식  
"뚜렷한 차별은 없으나 경력직은 마치 신라시대의 육두품처럼 느껴진다."(IT 서비스 경력사원)

## 회사: 경력사원의 소극적이고 수동적인 자세가 문제

- 현장관리자는 경력사원이 동료를 사귀고 어울리려는 적극적인 자세가 부족하다고 판단
  - 관리자는 기술이나 지식 전문성보다 개방적이고 적극적인 태도가 조직적응에 더 중요하다고 인식
    - 동료와 어울리고 친화력이 있는 경력사원이 기존 사원과 협력하여 높은 성과를 창출

### 회사: "경력사원은 동료를 사귀려는 노력을 하지 않는다"

- ▷ 경력사원이 먼저 찾아가고 마음을 열어야 한다. 입사 최초 일주일이 중요하다. 누가 먼저 알아주지 않는다. 스스로를 주변에게 알리는 것이 중요하다. 그렇게 해야 존재감이 살아난다.(건설업 현장관리자)
- ▷ 다른 사람들과 어울리기 위해 노력하지 않으면 외톨이가 된다. 간부로서 다른 부서와 협업할 일도 많은데 걱정된다.(IT서비스 현장관리자)

- 적극적으로 참여한다고 응답한 경력사원은 77.9%가 회사에 대해 자부심을 갖고 있는 반면, 소극적인 사람은 46.9%만이 회사에 대해 자부심을 가짐

### 적극적인 참여 여부와 회사 자부심 간 관계

(단위: %)

| 구 분                                    | 수동적인 자세의 경력사원 | 적극적으로 참여하는 경력사원 |
|----------------------------------------|---------------|-----------------|
| '나는 다른 사람들에게 우리 회사에서 일하는 것을 자랑스럽게 말한다' | 46.9          | 77.9            |

주: "그렇다"라고 응답한 비율

"입사 초기에 사람들과 빨리 친해지기 위해서 노력했다. 동료들에게 점심을 사기도 하고 회식자리 등 부서행사에 빠지지 않고 참석했더니 나중에 업무할 때 도움이 되더라."(제조업 경력사원)

### ③ 문화: 일하는 방식에 대한 정보 부족 vs. 조직문화 이해 미흡

경력사원: 전문지식과 기술을 보유하고 있어도 회사 고유의 업무 프로세스를 모르면 성과 창출이 곤란

- 경력사원은 새로 입사한 회사 고유의 보고서 작성방법, 업무 프로세스와 시스템, 결재절차 관련 지식이 부족해 효과적인 업무 수행이 곤란
  - 기존 직원은 경력사원이 경험에 있으니 다 알 것이라고 판단하고 별도의 도움을 제공하지 않음
  - 입사 시 교육은 주로 회사의 역사, 주요 제품, 현장 투어 등이며, 회사 고유의 일하는 방식에 대한 교육은 매우 부족하다고 생각

**경력사원: "업무 프로세스를 잘 몰라서 일을 빨리 처리하지 못한다"**

- ▷ 경력이 있어서 기술과 지식을 보유하고 있지만, 그것만으로는 성과가 나오지 않는다. 인프라나 프로세스 등을 숙지하고 있어야 하는데, 시스템을 이해하는 데 시간이 걸린다. 경력이니까 당연히 다 알 것이라는 인식이 있다.(건설업)
- ▷ 문화, 역사보다는 실무적인 것을 배웠으면 좋겠다. 시스템 사용법, 결재 방법 등 구체적인 것을 배우고 싶다.(제조업)

- 경력사원은 기존 직원이 자신을 경계하여 업무에 필요한 정보를 적극적으로 제공하지 않는다고 인식
  - 업무 수행 시 필요한 정보 공유, 업무 협조, 소통 등에서 소외 "과거에 어떻게 했는지 자료를 넘겨주지 않는다. 정보 파워 때문에 그런 것 같기도 하고 경력이면 다 알아서 해야 하지 않을까 싶어서 그런 것 같기도 하다."(금융업 경력사원)

## 회사: 핵심가치와 고유 문화에 대한 관심도가 낮고 일체감도 저조

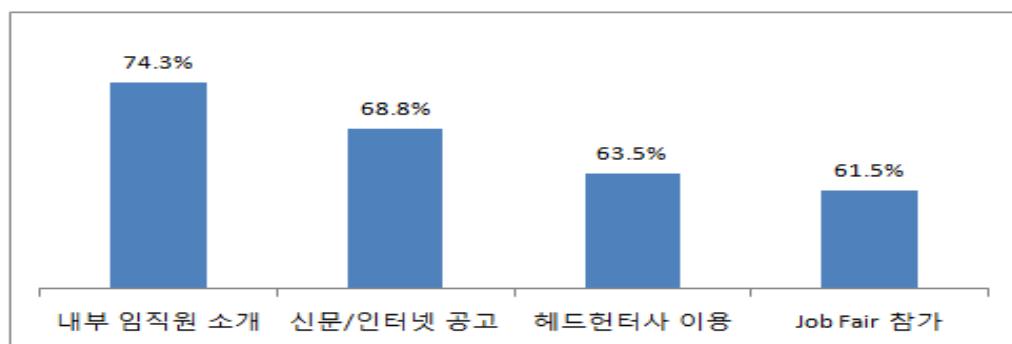
- 인사부서 및 현장관리자는 경력사원이 신규 조직의 문화를 잘 모르기 때문에 조직적응이 쉽지 않다고 판단
  - 비즈니스 윤리, 보안 등 조직의 핵심가치에 대한 이해가 부족해 자신도 모르게 규정을 위반하고 징계를 받는 경우도 발생

**회사: "경력사원은 조직문화를 몰라서 자신도 모르게 실수한다"**

- ▷ 지난번 회사에서 당연하게 생각했던 행동양식이 우리 회사에서는 잘못된 관행으로 징계를 받을 수도 있다.(제조업 인사팀)
- ▷ 경력사원 멘토링도 필요하다. 기술 측면이 아니라 조직문화 측면에서 필요하다. 멘토가 있으면 금방 적응할 수 있을 것이다.(IT서비스 현장관리자)

- 내부직원의 소개를 통해 입사한 경력사원은 회사의 문화나 일하는 방식에 대해 많은 정보를 가지고 있고 적응력도 뛰어남
  - 내부직원 소개로 입사한 경력사원은 74.3%가 회사에 대해 자부심을 가지고 있으며, 다른 채용 경로로 입사한 사람보다 높은 수준

**채용 유형별 회사 자부심 만족도**



주: 회사가 "자랑스럽다"고 응답한 비율

- 경력사원은 신규 조직에 대한 소속감이 낮은 상태

- 일부 경력사원은 자신을 전 직장과 더 동일시하고 신규 회사의 조직문화에 대해 비판적인 태도를 보임

### III. 경력사원 조기정착을 위한 3大 전략

#### 조기정착 3大 전략

##### ① 현업 부서 중심의 채용 강화

경력사원의 이전 직무경험과 회사의 활용 분야 간 적합성을 높이기 위해 현업부서가 채용 프로세스를 주도

##### ② 공식/비공식 휴먼 네트워크 구축 기회 확대

조직의 일원으로서 소속감을 가지며, 업무 협력이 용이하도록 휴먼 네트워크 형성을 지원

##### ③ 조기정착 프로그램 운영 활성화

조직이 추구하는 가치관 형성과 업무프로세스 습득을 위한 조직사회화 프로그램을 강화

#### 경력사원의 조기정착을 위한 3대 전략



## 전략 1 현업 주도의 채용 강화

### 함께 일할 부서의 직원이 채용과정에 적극 참여

- 부서원들이 채용 과정에 직접 참여함으로써 직무적합성을 제고
  - 필요기술 검토, 채용 규모 및 시기 결정, 서류 심사, 기술 면접 등 채용 과정에 경력사원을 사용할 부서원들이 적극 참여
    - 구글은 현업부서가 필요한 직무와 인력 규모를 직접 결정하게 하고, 부서원 10여명이 입사후보자와 1:1 면접을 실시하여 해당 직무와의 적합 여부를 면밀하게 검토
  - 근무환경 및 주요 과업에 대한 정보를 제공하여 업무 이해도를 높이고, 채용 과정에서 형성된 유대감이 입사 후 회사생활 적응에 도움
    - 본인을 긍정적으로 평가한 동료와 신뢰관계가 구축되며, 동료도 평가에 대한 책임감으로 입사 후 적응을 적극 지원

#### 사우스웨스트항공의 'BYOB(Bring Your Own Buddy)'

- ▷ 모집분야, 입사지원 방법 등 채용정보가 적힌 카드를 직원들에게 5장씩 나누어 주어 직원들이 동료 채용에 참여하도록 독려
- ▷ 직원은 슈퍼마켓 계산원, 영화관 직원, 식당 웨이터 등 일상생활 속에서 고객에게 훌륭한 서비스를 제공하는 사람들에게 카드를 주며 입사를 권유
- ▷ 별도의 사례금은 없지만, 최고의 서비스를 제공하는 회사를 함께 만들어간다는 보람으로 직원이 적극적으로 참여

(자료: Sartain, L. & Finney, M. I. (2003). *HR from the HEART*. New York: Amacom.)

## 다양한 채용 방식으로 직무적합성을 제고

- 해당 직무에 적합한 인재를 확보하기 위해 다양한 채용방식을 도입

- 지원자가 보유하고 있는 역량이 기업이 필요로 하는 직무에 적합한가를 검증할 수 있도록 채용방식을 개선

- 조립식 가구업체인 이케아는 입사지원자에게 자사의 의자를 조립한 후 면접의자로 사용하라는 만화컷이 회자될 정도<sup>6)</sup>로 직무 중심의 역량 검증을 중시



- 직무 특성을 고려한 독특한 채용방식은 회사의 고용브랜드 강화뿐 아니라 기업 이미지 제고에도 긍정적 영향
- 구글은 다단계 퀴즈 방식의 채용공고가 프로그래머 사이에서 큰 호응을 얻으면서 관련 종사자가 가장 선호하는 기업 이미지를 확보

### 구글의 직무별 채용 질문

- ▷ 구글은 업무수행에 필요한 창의성, 수리력, 추리력 등을 고려하여 직무별로 특화된 채용 질문을 개발하여 활용

- 프로그래머: '1~1,000 중에서 30이 들어간 정수는 몇 개인가?'
- 디자이너: '1,000층짜리 건물을 지을 것이다. 이 건물에 설치될 엘리베이터의 층수 표시 버튼을 어떻게 디자인할 것인가?'
- 마케터: '10,000개의 아파치 서버를 보유하고 있다. 이 서버를 이용해서 100만달러를 벌고 싶다. 어떠한 마케팅 전략을 전개할 것인가?'

(자료: 파운드스톤, 윌리엄 (2012). 『당신은 구글에서 일할 만큼 똑똑한가?』 (유지연 역). 서울: 타임비즈.)

<sup>6)</sup> Hiring Committee's: Guide to the Hiring Process. <[삼성경제연구소 13](http://wwwb.coconino.edu/hr/employeresources/forms/documents/HiringCommitteePowerpoint>EmailVersion.ppt</a>></p>
</div>
<div data-bbox=)

## 전략 2 휴먼 네트워크 구축 지원

### 입사 초기의 인맥 형성이 조직 안착을 위한 첫걸음

- '무엇을 알아야 하는가'보다 '누구를 알아야 하는가'가 경력사원의 조직적응에 더 중요
  - 새로운 조직에서의 정서적 공감과 성공적 업무 수행을 위해서는 동료의 지원과 타 부서원의 협조가 필수적
    - 조직에 빠르게 적응한 직원들은 입사 초기에 인적 네트워크를 잘 구축했다는 공통점을 보유<sup>7)</sup>
- 입사 초기 회사생활에 빨리 익숙해질 수 있도록 조직 구성원과의 대면 접촉을 중점적으로 추진
  - 경력사원이 폭넓은 네트워크를 구축할 수 있도록 업무상 연계성이 높은 타 부서 인력을 버디(Buddy)<sup>8)</sup>로 선정
    - 공식적 조직 외에도 비공식 네트워크를 통해 맷은 인맥이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 고려<sup>9)</sup>
  - 구체적인 목적 없이 다수를 소개하기보다는 경력사원의 입장에서 도움이 될 수 있는 사람을 선별하는 것이 중요
    - 입사 초기에 업무에 필요한 정보를 주고받아야 하는 유관부서와 네트워크를 형성하도록 지원

<sup>7)</sup> Rollag, K., Parise, S. & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46.

<sup>8)</sup> 버디(Buddy)는 조직생활의 고충과 애로사항에 대해 조언해줄 수 있는 동료를 의미

<sup>9)</sup> Krackhardt, D. & Hanson, J. R. (1993. 7.). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*.

## 업무 중심으로 네트워크 형성의 場을 제공

- 직무 및 관심 분야가 유사한 동료와의 관계형성을 장려
  - 사내 콘퍼런스나 세미나 기회를 부여하여 본인의 역량과 관심사를 표출하고 관심 분야가 비슷한 동료와의 교류를 촉진
    - 네트워크 형성으로 아이디어 교류, 경력개발 등 다양한 관심사를 동료와 협의할 수 있는 기회로 활용
    - 코닝은 사내전산망에 아이디어 공유, 이슈 토론, 문제해결 지원, 자료 추천, 권위자에게 질문하기, 관심분야별 팔로어 신청 등 기술 교류를 위한 커뮤니티 운영
  - 회사에서는 세미나 등을 통해 경력사원이 보유한 역량과 관심 분야를 점검하여 향후 경력사원의 활용을 극대화
    - 경력사원이 보유한 직무지식, 업무 추진력, 인간관계 등 업무수행에 필요한 역량을 다각적으로 감안

### 3M의 테크니컬 포럼

- ▷ 3M은 1951년부터 엔지니어 대상으로 전문지식 공유, 아이디어 발굴, 인적 네트워크 강화를 목적으로 하는 테크니컬 포럼을 운영
  - 전 세계 1만명이 포럼에 가입하고 있으며, 연간 800회 이상의 공식 행사 실시
  - 미네소타 주 세인트폴에 위치한 본사의 경우, 5,000명이 넘는 엔지니어가 포럼 활동에 활발하게 참여
  - 신규입사 직원들은 포럼 멤버들과의 인맥을 활용하여 업무 적응뿐 아니라 지역사회 정착에 도움이 되는 다양한 생활 정보도 획득

### 전략 3 조기정착 프로그램 운영

#### 입사 이전부터 초기 정착까지 사전 밀착관리

- 입사 전에 부서 선임자와의 사전 교감으로 조직에 관한 세부정보를 취득
  - 입사 이후의 공식적 멘토링과는 별개로 조직문화와 업무수행 방식 등에 대한 사전 정보를 최대한 제공(Pre-Mentoring)
    - 조직에 대한 정보가 많을수록 경력사원의 조직갈등이 최소화되어 조직적응에 유리<sup>10)</sup>
- 출근 시점부터 입사 후 6개월까지 시기별 주요 지원사항을 체계적으로 준비하여 신속한 조직 안착을 지원
  - 글로벌 기업에서는 조직 입문을 비행기나 여객선 승선에 비유하여 'On-boarding' 프로그램이라는 명칭으로 필요사항을 조치

#### IBM의 신규입사자 적응지원 프로그램

- ▷ IBM은 신규입사자의 적응을 지원하는 3단계의 '동화과정(Assimilation Process)' 운영
  - Affirming: 입사자가 첫 출근하기 전에 근무환경을 점검하고 조직적응을 보살펴줄 선임자(coach) 지정
  - Beginning: 입사 이후 1개월간 팀 및 사내인트라넷(Your IBM)에 소개하고, 입사자 역할과 책임을 명확히 하는 한편, 관리자는 신규입사자를 격려
  - Connecting: [입사 2개월 이후] 네트워킹 강화 및 사내 커뮤니티 가입 격려  
[3~6개월] 성과관리 및 업무수행 방식 교육  
[1년 후] 신규입사자가 조직에 완전히 동화될 수 있도록 지원

(자료: Bauer, T. N. (2007). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.)

<sup>10)</sup> Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2).

## 효과적 멘토링을 위한 멘토 프로그램 내실화

- 멘토 내실화를 위해 멘토의 역할, 교육 프로그램 정비 등 인프라를 구비
  - 많은 기업에서 경력사원을 대상으로 멘토제도를 운영하고 있으나, 경력사원의 멘토링 만족도는 낮은 수준
    - 조직적응에 실질적 도움을 주지 못하는 형식적 멘토링으로 인해 경력사원의 45.5%만이 멘토가 조직적응에 도움이 되었다고 응답<sup>11)</sup>
  - 조직이 기대하는 멘토 이미지와 연계하여 선발 기준을 설정하고, 교육 프로그램을 마련하여 효과적인 멘토링을 유도

### 멘토의 역할, 선발 기준, 교육 프로그램 가이드라인

| 구분         | 세부 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 멘토의 역할     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 멘티를 업무적 · 정서적으로 지원           <ul style="list-style-type: none"> <li>① 멘티의 업무 관련 궁금사항을 지원</li> <li>② 업무상 필요한 담당자 소개</li> <li>③ 멘티에게 회사의 조직문화 소개</li> <li>④ 멘티의 심리적 안정감을 제고</li> </ul> </li> </ul>                                                                        |
| 멘토 선발 기준   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 근무경력 5년 이상</li> <li>- 타인에 대한 배려심이 많고 업무 성과가 우수한 사람</li> <li>- '업무 멘토'와 '회사생활 멘토'로 구분하여 선발           <ul style="list-style-type: none"> <li>① 업무 멘토: 간부급 이상, 업무전문가로 인정받는 사람</li> <li>② 회사생활 멘토: 회사생활 제반 사항을 지원</li> </ul> </li> </ul>                                 |
| 멘토 교육 프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경력사원의 고충과 입장 이해</li> <li>- 경력사원에 대한 업무 멘토링           <ul style="list-style-type: none"> <li>(업무수행 방법 소개, 업무 관련 지식 및 정보 제공 등)</li> </ul> </li> <li>- 경력사원을 위한 정서적 멘토링           <ul style="list-style-type: none"> <li>(조직문화 소개, 회사생활의 필요정보 제공 등)</li> </ul> </li> </ul> |

<sup>11)</sup> 멘토가 본인 업무가 바쁘고 멘토 교육을 받을 기회도 부족하여 멘토링이 형식적으로 운영되는 경우가 많음(2012년 상반기 삼성경제연구소 조사결과를 참조)

## 신입사원에 버금가는 강도 높은 사회화 교육 실시

- 조직가치관 전환 및 업무방식 체득 등 조직적응에 필요한 핵심내용을 집중적으로 전달
  - 직장경험이 없는 신입사원에 비해, 경력사원은 이전 조직에서 체화된 관행을 탈피할 수 있는 보다 강력한 사회화 프로그램이 필요
  - 조직의 역사, 가치 및 조직 구성원의 특성을 인지하고 이해할 수 있는 교육을 실시
  - 본인의 의지와 노력이 조직적응에 미치는 영향이 크므로 '자기 사회화 (self-socialization)'를 통한 능동적 참여 유도
    - 상사 및 동료의 지원이 있더라도 경력사원 본인의 적극적인 사회화 노력이 있어야 조직적응력이 더욱 높아짐<sup>12)</sup>

## 조직 구성원으로서의 일체감 형성에 주력

- 경영진은 경력, 신입 여부를 불문하고, 조직 구성원으로서 소속감과 일체감을 형성하도록 지원
  - 회사의 비전을 달성하기 위해 인적자원의 최적 활용이라는 가치하에 전사 차원에서 인재 역량을 결집
  - 경력사원에게도 리더로의 성장 기회를 공정하게 부여하여 회사에 대한 신뢰감 형성을 촉진
    - 경력사원에게 신입사원과 차별 없는 경쟁 기회를 제공하고, 능력과 업적에 기초한 인재 중용으로 우수 경력사원에게 동기 부여 CEO

<sup>12)</sup> Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Journal*, 12(2).

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

### < 1일 지표 >

|                  |                | 9. 18    | 9. 19    | 9. 20    | 9. 21    | 9. 24    |
|------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 환율               | 원/달러(종가기준)     | 1,118.30 | 1,114.80 | 1,123.10 | 1,119.00 | 1,120.50 |
|                  | 엔/달러(뉴욕시장)     | 78.730   | 78.815   | 78.390   | 78.280   | 78.135   |
|                  | 달러/유로(뉴욕시장)    | 1.31130  | 1.30420  | 1.30490  | 1.29740  | 1.29740  |
| 금리               | 회사채(3년AA-, %)  | 3.36     | 3.38     | 3.32     | 3.34     | 3.32     |
|                  | 국고채(3년, %)     | 2.86     | 2.88     | 2.82     | 2.84     | 2.81     |
|                  | CD (91일, %)    | 3.14     | 3.13     | 3.12     | 3.12     | 3.12     |
|                  | LIBOR (3개월, %) | 0.37875  | 0.37875  | 0.37300  | 0.36925  | 0.36725  |
| 국제<br>원자재<br>가격  | 두바이(S, \$/배럴)  | 111.76   | 110.79   | 105.64   | 108.18   | 108.17   |
|                  | WTI(S, \$/배럴)  | 95.31    | 91.89    | 92.20    | 92.77    | 91.83    |
|                  | CRB 현물가격지수     | 491.69   | 494.55   | 494.68   | 492.49   | ..       |
| 주가지수(KOSPI, 종가)  |                | 2,004.96 | 2,007.88 | 1,990.33 | 2,002.37 | 2,003.44 |
| 한국 5년만기 CDS 프리미엄 |                | 72       | 70       | 79       | 81       | 87       |

### < 월별 지표 >

|                                     |                   | 2010년             | 2011년           | 2012. 4월        | 2012. 5월        | 2012. 6월        | 2012. 7월        | 2012. 8월        |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 제조업생산 증가율 <sup>1)</sup><br>평균가동률    | 16.8              | 7.0               | 0.1             | 2.9             | 1.5             | 0.3             | ..              | ..              |
|                                     | 80.9              | 79.9              | 79.2            | 79.3            | 78.1            | 77.2            | ..              | ..              |
|                                     | 3.9               | 3.3               | 1.0             | 2.4             | 1.4             | 1.5             | ..              | ..              |
| 실업률                                 | 3.7               | 3.4               | 3.5             | 3.1             | 3.2             | 3.1             | 3.0             | 3.0             |
| 실업자(만명)                             | 92.0              | 85.5              | 89.5            | 80.7            | 82.2            | 79.5            | 76.4            | 76.4            |
| 총취업자 수(만명)                          | 2,382.9           | 2,424.4           | 2,475.8         | 2,513.3         | 2,511.7         | 2,510.6         | 2,485.9         | 2,485.9         |
| 소비자물가 상승률                           | 3.0               | 4.0               | 2.5             | 2.5             | 2.2             | 1.5             | 1.2             | 1.2             |
| 생산자물가 상승률                           | 3.8               | 6.1               | 2.4             | 1.9             | 0.8             | -0.1            | 0.3             | 0.3             |
| 생활물가 상승률                            | 3.4               | 4.4               | 2.0             | 2.2             | 1.8             | 0.8             | 0.6             | 0.6             |
| 수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup><br>(증감률) | 4,663.8<br>(28.3) | 5,552.1<br>(19.0) | 461.1<br>(-5.0) | 469.3<br>(-0.8) | 471.8<br>(0.9)  | 446.8<br>(-8.7) | 429.7<br>(-6.2) | 429.7<br>(-6.2) |
| 수입(억달러, CIF)<br>(증감률)               | 4,252.1<br>(31.6) | 5,244.1<br>(23.3) | 440.2<br>(-0.4) | 446.3<br>(-1.4) | 421.1<br>(-6.1) | 418.9<br>(-5.4) | 409.8<br>(-9.7) | 409.8<br>(-9.7) |
| 외환보유액(억달러)                          | 2,915.7           | 3,064.0           | 3,168.4         | 3,108.7         | 3,123.8         | 3,143.5         | 3,168.8         | 3,168.8         |

1) 통계청 (2012. 8. 31.) “2012년 7월 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2012. 9. 17.) “2012년 8월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

## &lt; 분기 지표 &gt;

|                                           | 2010년   | 2011년   | 2011년<br>2분기 | 2011년<br>3분기 | 2011년<br>4분기 | 2012년<br>1분기 | 2012년<br>2분기 |
|-------------------------------------------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GDP 성장률 <sup>1)</sup>                     | 6.3     | 3.6     | 3.5          | 3.6          | 3.3          | 2.8          | 2.4          |
| 민간소비                                      | 4.4     | 2.3     | 3.0          | 2.1          | 1.1          | 1.6          | 1.2          |
| 설비투자                                      | 25.7    | 3.7     | 7.7          | 1.2          | -3.3         | 8.6          | -2.9         |
| 건설투자                                      | -3.7    | -5.0    | -4.2         | -4.0         | -2.1         | 1.5          | -1.4         |
| SERI 소비자태도지수<br>(연간은 연말 기준)               | 51.8    | 45.4    | 47.2         | 47.5         | 45.4         | 44.2         | 46.6         |
| SERI 경제행복도지수 <sup>2)</sup><br>(연간은 연말 기준) | 0.658   | ..      | 0.689        | 0.693        | ..           | ..           | ..           |
| 개인금융자산(조원) <sup>3)</sup>                  | 2,187.9 | 2,303.4 | 2,275.7      | 2,234.4      | 2,303.4      | 2,365.3      | 2,384.8      |
| 개인금융부채(조원)                                | 1,016.6 | 1,103.5 | 1,055.0      | 1,074.0      | 1,103.5      | 1,106.9      | 1,121.4      |
| 재정수지(조원)                                  | 16.7    | 18.6    | -2.3         | 16.8         | 18.6         | -11.3        | -11.5        |
| 경상수지(억달러) <sup>4)</sup>                   | 293.9   | 265.1   | 54.9         | 69.0         | 115.1        | 25.6         | 111.4        |
| 총대외지불부담(억달러) <sup>5)</sup>                | 3,594   | 3,984   | 3,993        | 3,956        | 3,984        | 4,126        | 4,186        |

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

5) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

## &lt; 주요국 통계 &gt;

(전년동기 대비, %)

|          |                       | 2010년 | 2011년 | 2011년<br>2분기 | 2011년<br>3분기 | 2011년<br>4분기 | 2012년<br>1분기 | 2012년<br>2분기 |
|----------|-----------------------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 미국       | GDP 성장률 <sup>1)</sup> | 3.0   | 1.7   | 2.5          | 1.3          | 4.1          | 2.0          | 1.5          |
|          | 실업률 <sup>2)</sup>     | 9.6   | 9.0   | 9.1          | 9.0          | 8.5          | 8.2          | 8.2          |
|          | 소비자물가 <sup>2)</sup>   | 1.6   | 3.2   | 3.6          | 3.9          | 3.0          | 2.7          | 1.7          |
| 일본       | GDP 성장률 <sup>1)</sup> | 4.4   | -0.7  | -1.9         | 7.4          | 0.3          | 5.5          | 1.4          |
|          | 실업률 <sup>2)</sup>     | 5.1   | 4.6   | 4.7          | 4.2          | 4.5          | 4.5          | 4.3          |
|          | 소비자물가 <sup>2)</sup>   | -0.7  | -0.3  | -0.4         | 0.0          | -0.2         | 0.5          | -0.2         |
| 유로<br>지역 | GDP 성장률 <sup>1)</sup> | 1.9   | 1.5   | 0.2          | 0.1          | -0.3         | 0.0          | -0.2         |
|          | 실업률 <sup>2)</sup>     | 10.1  | 10.2  | 10.0         | 10.4         | 10.7         | 11.0         | 11.2         |
|          | 소비자물가 <sup>2)</sup>   | 1.6   | 2.7   | 2.7          | 3.0          | 2.7          | 2.7          | 2.4          |
| 중국       | GDP 성장률 <sup>1)</sup> | 10.4  | 9.2   | 9.5          | 9.1          | 8.9          | 8.1          | 7.6          |
|          | 실업률 <sup>2)</sup>     | 4.1   | 4.1   | 4.1          | 4.1          | 4.1          | 4.1          | 4.1          |
|          | 소비자물가 <sup>2)</sup>   | 3.3   | 5.4   | 6.4          | 6.1          | 4.1          | 3.6          | 2.2          |

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준