

# SERI 경영 노트

2013. 6. 7. (제185호)

## 성공하는 인턴십 비결: Internship+

### 목차

1. 인턴십 현황	1
2. 모두가 성공하는 인턴십 비결	3
3. 시사점	10

작성 : 김명진 수석연구원 (3780-8064)  
maryjane.m.kim@samsung.com



삼성경제연구소

## 《 요 약 》

우수 인재 채용을 위해 인턴십을 활용하는 기업들이 늘고 있다. 지원자들도 인턴 경험은 취업에 필수라고 인식하고 있다. 그러나 일부 대기업을 제외하고는 내실 있는 인턴십 운영이 어려운 것이 현실이다. 인턴십 경험자들은 업무량, 상사의 무관심, 인턴 간의 경쟁 등을 불만 요소로 꼽고 있으며, 인턴을 관리하는 현업담당자들은 회사의 가이드라인 부족이나 여러 제약 요건으로 인해 현실적으로 좋은 인턴십을 제공하기 어렵다고 이야기한다.

해외 선진기업들은 이전부터 인턴십을 우수 인재 검증 도구로 적극 활용하며 다양한 프로그램을 운영하는 등 많은 투자를 하고 있다. 사회적인 분위기도 인턴 경험을 통해 기업에서 필요한 역량과 업무경험 쌓기를 장려하고 있다.

단시간에 완벽한 환경을 만들기는 어렵지만, 기업과 지원자들이 상호 노력한다면 인턴십을 모두가 성공하는 경험으로 만들 수 있다. 이를 위해 참고할 수 있는 '인턴십 플러스 원칙'은 다음과 같다. ① **선제적 준비(Plan)**: P&G 등은 인턴십 실시 전 현업부서와 인사팀이 운영계획 협의를 완료하는데 이러한 준비는 인턴의 과정 몰입이나 인턴 관리에 도움을 준다. ② **배움의 기회(Learn)**: 기업은 인턴에게 역량 개발을 위한 다양한 기회를 제공하는 동시에 내부의 우수 인력을 멘토로 정해 리더십을 발휘할 기회를 준다. ③ **유용한 결과(Use)**: 수행 과제가 사업에 영향을 준다면 기업과 인턴 모두 도움이 되는데, 구글이나 IBM 등은 인턴에게 실제 사업과 연관된 업무를 부여하고 조직 내 전문가가 적극적으로 조언해준다. ④ **신중한 선택(Select)**: 인턴십 후 기업과 인턴은 각자 획득한 정보를 바탕으로 상호 선택할 수 있다. 기업은 우수인재 유지를 위해 노력해야 하며, 인턴은 결과가 채용으로 이어지지 않더라도 인턴기간 동안 획득한 업무경험과 지식이 이후 지속적인 경력 개발에 활용될 수 있도록 자산화해야 한다. 이를 위해 기업은 성장 관점의 피드백을 제공해주어야 한다.

인턴십은 기업과 인턴이 상호 노력하면 모두 성공할 수 있다. 기업은 채용 목적만 강조하지 말고, 예비직장인 육성 차원에서 필요한 역량과 지식을 전달해야 한다. 인턴십에 참여하는 지원자들도 취업을 위한 단순 스펙 쌓기가 아닌 본인의 경력과 직업 탐색에 도움이 될 수 있도록 능동적인 자세로 참여하며, 이 과정에서 기업, 학교, 동료와 선배의 도움을 적극 요청하도록 한다.

## 1. 인턴십 현황

### 활용 기업은 증가, 내실은 부족

□ 인턴십을 통해 신입사원을 채용하는 기업이 증가 추세<sup>1)</sup>

- 인턴십 실시 기업 중 95%는 채용연계형<sup>2)</sup>으로 운영하며, 인턴 참여자 중 절반 정도의 비율을 정규직으로 채용

· 기업은 인턴출신 사원의 업무 능력에 대한 만족도가 높음

- 지원자들 사이에는 취업 전 1~2회의 인턴 경험은 필수라는 인식이 확산

□ 그러나 일부 대기업을 제외하고는 인턴십 운영에 대해 기업과 인턴 모두 어려움을 호소

- 인턴은 업무량, 교육 및 관리체계, 업무내용 및 평가기준 등이 불만

· 최근 조사된 불만요인은 업무량 과다(25.6%), 상사의 무시(24.7%), 인턴 간의 경쟁(24%), 시간낭비라는 생각(18.7%)으로 나타남<sup>3)</sup>

"배치된 팀에서 나에게 어떤 업무를 주어야 할지 몰라 고민한다",  
"평가 기준을 알려주지 않아 혼란스럽다"는 의견<sup>4)</sup>

- 인턴관리와 업무를 병행해야 하는 현업담당자들은 관련 가이드라인이 미흡하여 과제 부여와 인턴 평가 등에 어려움을 겪고 있는 실정

"업무로 바빠 인턴까지 신경 쓸 틈이 없다", "평가 기준과 책임이 명확하지 않아 채용 의사결정이 어렵다"는 의견<sup>5)</sup>

<sup>1)</sup> "인턴, 초특급 취업 열차". (2013.5.24.). 『한국경제』.

<sup>2)</sup> 인턴십은 현장실습, 직무체험이 목적인 체험형과 채용연계형으로 구분(한국경영자총협회 (2012.9.). "인턴제도 운영 실태조사 결과".)

<sup>3)</sup> "요즘 인턴의 뜻은...忍 참지 않으면 turn 돌아버린다네요". (2013.5.21.). 『한국경제』.

<sup>4)</sup> 27개 기업의 인턴 경험이 있는 대학생 및 신입사원 대상 인터뷰와 설문조사 결과

<sup>5)</sup> 삼성경제연구소 (2013.5.). "인턴 관리 경험이 있는 현업담당자 인터뷰".

## 인턴십, 효과성에 주목할 때

- 인턴십 운영에 여러 불만요소가 있지만, 참여자들은 인턴십이 기업과 지원자 모두에게 이점이 있는 방식이라는 것에 동의
  - 기업은 짧은 면접으로 확인하기 어려운 지원자의 실무능력을 인턴십 기간 동안 면밀히 관찰한 후 선발
  - 인턴은 기업과 직무의 장단점을 실제로 경험하고 비교하여 경력방향이나 지원할 회사를 선택
- 선진기업들이 실행하는 인턴십은 EVP<sup>6)</sup> 측면에서 우수 인재에게 회사의 긍정적인 면을 홍보하는 효과도 있음
  - 지원자는 인턴 기간 동안 해당 회사에 직원처럼 근무하며 조직의 장점을 자연스럽게 경험

### 선택된 자가 누리는 구글의 인턴 경험

- ▷ 2013년 최고의 인턴십으로 선정된 구글에서 인턴은 회사의 장점인 수평적인 조직문화와 업무를 통한 배움의 기회를 누릴 수 있음
  - 인턴을 포함한 전 직원과 회사의 전략 방향을 공유
  - 세계적으로 영향력이 있는 프로젝트에 참여할 수 있는 기회 부여
  - 협력적 분위기에서 도전적이고 교육적인 업무 수행
  - 만족스러운 보상, 카페테리아, 자유로운 휴식시간 등의 특전

(자료: The Best Internships for 2013. (2013.2.15.). *Forbes*. <<http://www.forbes.com/sites/acquelynsmith/2013/02/15/the-best-internships-for-2013/>> 토대로 작성)

- 인턴십 효과성 제고를 위해서는 기업과 인턴 모두에게 도움이 될 수 있는 방안을 다양한 각도에서 모색할 필요

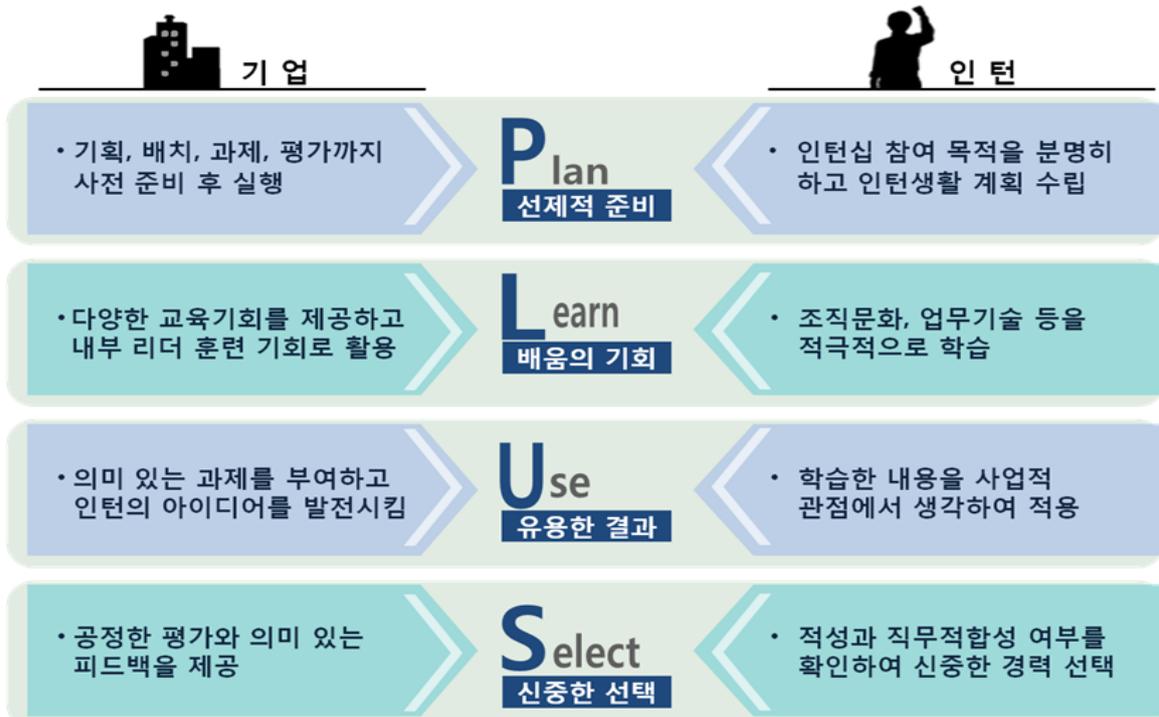
<sup>6)</sup> Employee Value Proposition (직원가치제안): 회사가 지향하는 매력적인 직장의 핵심요인

## 2. 모두가 성공하는 인턴십 비결

### 기업과 인턴의 상호 노력

- 모든 기업이 인턴을 위한 완벽한 환경을 만들 수는 없지만, 상호 노력으로 서로에게 도움이 되는 프로그램을 운영할 수 있음
  - 성공적인 인턴십은 목적과 할 일을 명확하게 공유하고, 합의한 절차에 따라 체계적으로 운영할 때 가능
  - 특히 국내에서 실시 중인 채용연계형 인턴십은 인턴 간 경쟁이 치열하여 수행 결과에 대한 공정한 평가가 중요
- 인턴십 준비부터 마무리까지의 전 과정에서 기업과 인턴은 각자 입장에서 어떤 것을 제공하고 얻을 것인가를 고민해야 함
  - '인턴십 플러스' 원칙에 따른 인턴십 운영 점검 및 준비를 제안

### 인턴십 성공비결: Internship+



## ① 선제적 준비: Plan

- 기업은 목적별로 인턴십을 설계하여 운영할 수 있으며, 프로그램을 다양화해 필요한 영역에 맞춤형 인재 선발 가능
  - 선진기업은 직무와 사업 특성을 고려하여 다양한 인턴십을 기획하고 운영형태와 배치부서를 결정
    - IBM은 팀·프로젝트 인턴인 스피드팀(Speed Teams)을 별도 운영하여 인턴을 현업 부서에 배치하고 사업단위별 실제 이슈를 함께 해결<sup>7)</sup>
- 사전에 사업, 업무환경, 직무정보 등에 대한 구체적인 정보를 제공하면 지원자도 인턴십 취지를 이해하고 지원할 수 있음
  - 운영 중인 인턴십의 목적, 직무별 인턴 역할과 구체적인 과업 등의 정보를 홈페이지나 대학 설명회를 통해 제공
  - 지원자는 목표하는 기업이나 직무에 대한 정보를 사전에 검토할 수 있어 전공연계성, 경력비전을 고려하여 지원 가능
    - 마이크로소프트는 인턴 직무기술서를 통해 직무미션과 수행업무를 직무별로 자세히 소개하고, 잡블로그(JobsBlog)를 운영하여 업무환경과 생활전반, 인터뷰 방법 등에 대한 정보를 공유
- 인턴 방치를 막기 위해 현업부서와 인사팀은 인턴운영계획을 사전협의
  - 인턴은 배치 후 즉시 과제에 몰입할 수 있고, 현업담당자는 계획에 따라 인턴을 체계적으로 관리할 수 있음
    - P&G는 현업부서가 인턴실습계획서를 제출하고 과제, 운영, 평가, 예산 계획을 인턴십 실시 전 완료<sup>8)</sup>

<sup>7)</sup> IBM 홈페이지 <<http://www-01.ibm.com/employment/us/extremeblue/speedteams.html>>.

<sup>8)</sup> 김봉재 (2012). "글로벌 기업의 스마트 채용"(경영노트 제144호). 삼성경제연구소.

- 인사팀은 전체 인턴을 대상으로 오리엔테이션을 반드시 실시
  - 오리엔테이션에서는 인턴십 목적, 진행과정, 과제 및 평가 기준을 명확히 제시하고, 도전적 상황 등 과정상 어려움도 솔직히 전달

#### 인턴을 위한 Tips: 인턴십 시작 전 인턴계획서 작성

- ▷ 조직생활, 실무, 대인관계 등 인턴기간 동안 경험하게 될 주요 영역별 목표를 세우고, 인턴생활 목표와 본인의 전공영역, 경험하고 싶은 업무와 관심사항 등이 포함된 인턴계획서를 작성하여 멘토와 공유

## ② 배움의 기회: Learn

- 인턴의 실무능력 외에도 조직관, 팀워크 등 업무환경에 적응하기 위한 사회적 역량을 배양하고 시야를 넓혀줄 필요
  - 선진기업들은 직무지식과 스킬 교육 외에 경영진을 포함하여 구성원들이 참여하는 다양한 형태의 모임과 교육 제공
    - 지멘스는 매주 금요일 '경영진과 함께하는 점심식사'(lunch and learn)'를 운영해 사업과 경력 관련 조언을 듣는 기회를 제공<sup>9)</sup>
    - PWC는 조직 내 전문가와 동일한 업무를 수행하며 배우는 작업 관찰 (Work Shadowing)을 실시하고, 우수 인턴에게는 경영진과 하루 일과를 함께하는 경험을 제공하여 시야를 넓힐 수 있도록 도움<sup>10)</sup>
- 기업은 인턴십을 통해 내부의 인력에게 리더십을 발휘할 기회도 제공
  - 효과적인 리더십 개발을 위해 멘토에게 공식적인 역할과 책임 부여

<sup>9)</sup> Donnelly, S. L. (2010). Making the Most Out of Internships: An Interview with Christi M. Pedra. *Peer Review*, 12(4).

<sup>10)</sup> PWC 홈페이지 <<http://www.pwc.com/us/en/careers/campus/internships/shadowing-experience.jhtml>>

- 멘토는 조직 내 우수인재가 수행하게 하며, 담당업무를 조정하여 역할에 집중할 수 있는 시간을 확보해주어야 함
- 사전 교육을 통해 멘토링 스킬을 배양하고, 멘토 성과평가도 실시
- 멘토는 생활지도, 고충상담 외에 인턴을 밀착 지원하여 역량 개발을 돕는 역할
- 회사는 역량 개발을 위한 책, 논문, 매뉴얼 등 학습자원을 축적하여 인턴을 보다 체계적으로 지도할 수 있도록 멘토를 지원

#### 인턴을 위한 Tips: 멘토와의 관계를 통한 최대의 학습효과

- ▷ 담당 멘토에게 업무의 의미와 배경, 업무 수행 중 도움이나 조언을 적극적으로 요청하여 업무를 구체적으로 파악
- ▷ 질문을 할 때는 내용을 구체적으로 준비하고, 본인의 생각과 대안을 준비하여 멘토의 의견을 묻는 것이 효과적

### ③ 유용한 결과: Use

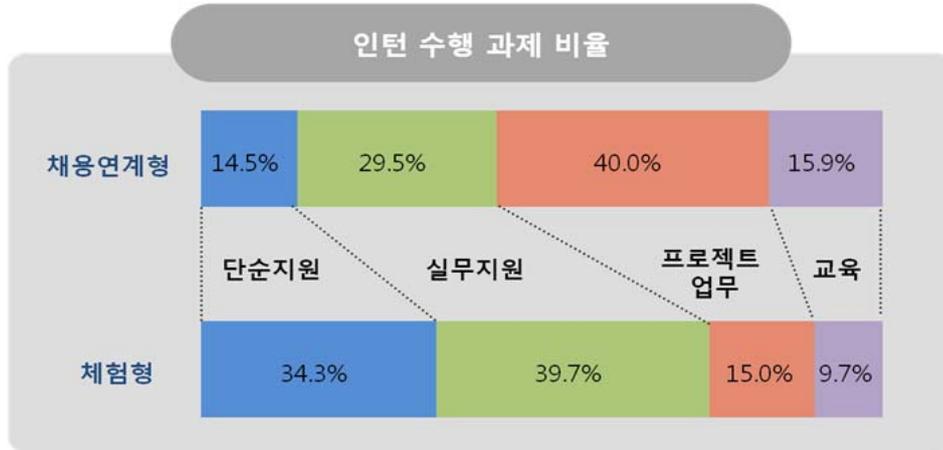
□ 기업은 인턴에게 실무능력을 배우며 사업상 의미 있는 성과를 낼 수 있는 과제를 부여

- 선진기업들은 인턴에게 단순업무를 시키지 않으며, 사업과 관련된 도전적인 과업을 부여하여 성과를 냄<sup>11)</sup>

- 인턴십 경험자들이 인턴기간 중 수행한 과제 비중을 조사한 결과, 체험형 인턴십이 채용연계형보다 단순업무나 실무지원 등 지원성 업무 비중이 높은 것으로 나타남<sup>12)</sup>

<sup>11)</sup> 미국 취업사이트인 글래스도어닷컴(Glassdoor.com)의 인턴십 우수기업인 구글, 마이크로소프트, GE 등의 인턴 후기 분석 결과, 인턴은 정규직과 같은 대우를 받으며 사업과 관련한 도전적인 업무를 주도적으로 진행

<sup>12)</sup> 인턴기간 중 실시한 과제 성격을 분석한 결과 복사, 데이터 입력, 회의자료 준비 등 특별한 지식 없이도 수행 가능한 단순지원업무와 시장/상품 분석, 시스템 개발, 개선전략수립 등의 프로젝트 업무, 그리고 현장근무, 고객대응, 견적서 등 양식작성과 같은 실무지원 업무를 수행



주: 27개사의 인턴십을 경험한 대학생 및 신입사원 대상 인터뷰와 설문조사 정리

- 실무는 정보 보안 등 제약이 있고, 실무 중 일부인 서류 작성, 번역 등은 해당 업무에 대한 배경 설명없이 부여할 때 단순업무로 인식
  - 프로젝트 업무는 단시간 내에 많은 지식과 기술을 집중적으로 배울 수 있어 인턴 만족도가 가장 높으며, 채용연계형에서 많이 활용
- 기업 입장에서 프로젝트 업무는 인턴의 아이디어를 반영하고 분석력, 창의력, 기획력 등 주요 역량평가가 용이하다는 측면에서 적합
- 좋은 과제의 요건은 사업 및 업무 관련성 있는 주제로 인턴 수준에서 할 수 있고, 진행 단계가 명확하며, 결과를 평가할 수 있어야 함
- 과제 수행 중 직무전문가와 멘토가 수행 단계별 과정을 관리하고 사업적 관점의 조언과 방향성을 제시
- 과제정의서를 활용하여 과제 진행단계를 구조화하면 단계별로 적절한 지원과 중간 평가가 가능
  - 로레알 마케팅 인턴은 멘토의 전문적인 지원하에 프로젝트 계획 수립, 시장조사 및 자료 분석, 기획안 작성, 최종 프레젠테이션의 절차에 따라 과제 진행<sup>13)</sup>

<sup>13)</sup> "취업대란 로레알 등 佛 기업문 두드러볼까". (2013.5.23.). 『조선비즈』.

- 인턴의 성과는 내부논의를 거쳐 활용성을 높인 후 유용한 결과를 도출
  - 조직 내 관련 팀 멤버들과 평가논의를 하고, 활용 가능한 결과는 사업이나 업무에 실제 반영
    - 지멘스는 과제 최종보고에 구성원, 경영진, 인턴을 모두 참여시킴<sup>14)</sup>
    - 페덱스 코리아는 인턴의 아이디어가 실제 사업에 반영되면 인턴기간을 연장하여 해당 인력이 직접 수행하게 함<sup>15)</sup>

#### 인턴을 위한 Tips: 과제별 수행 요령

- ▷ 단순업무가 주어졌다면 전체 업무와의 관계, 업무의 배경을 꼭 확인할 것
- ▷ 프로젝트 업무는 분석이나 개선안 도출을 포함하는 경우가 많으므로 새로운 시각에서 접근하고, 회사 사업과의 연계성을 모색
- ▷ 실무지원 업무를 통해 회사 내 해당 직무의 의미와 장단점을 파악하여 본인의 적성이나 경력목표에 부합하는지 확인

#### ④ 신중한 선택: Select

- 인턴십 마무리 단계에서 기업과 인턴은 초기에 세웠던 목표를 달성했는지, 그리고 이에 필요한 정보를 충분히 획득했는지 점검해야 함
  - 기업은 인턴에게 최종 평가결과뿐 아니라 개인의 강약점에 대한 정보와 조언도 제공할 필요
    - "내가 무엇을 잘했고 못했는지 듣지 못해 답답하고 궁금했다", "어떤 것을 고쳐야 하는지 안다면 학교로 돌아가 공부하는 데 도움이 될 것 같다"<sup>16)</sup>

<sup>14)</sup> Donnelly, S. L. (2010). Making the Most Out of Internships: An Interview with Christi M. Pedra. *Peer Review*, 12(4).

<sup>15)</sup> "기업들, 인턴사원에게 길을 묻다". (2013.2.12.). 『동아일보』.

<sup>16)</sup> 27개 기업의 인턴 경험이 있는 대학생 및 신입사원 대상 인터뷰와 설문조사 결과

- 담당 멘토는 성장 차원에서 구체적인 피드백을 전달하고, 인턴십 경험이 향후 취업에 도움이 될 수 있도록 조언
  - 공정한 판단을 위해 임원, 부서팀장, 담당멘토 등 인턴을 근거리에서 관찰한 사람을 평가과정에 포함시킴
  - 평가기준, 점수배분, 단계별 의사결정자를 정해 최종 의사결정에 대한 역할 및 책임을 명확히 설정
- 기업은 인턴십을 통해 검증한 우수 인재를 확보하고 유지해야 함
- 채용예정자를 대상으로 정기모임, 직무소개, 교육 등 유익한 프로그램을 제공하여 이탈을 최소화
  - 번스앤드맥도넬은 인턴십이 끝난 후 학교로 돌아간 학생들을 행사에 초청하거나 캠퍼스 리크루팅 시 방문하여 식사를 하는 등 지속적인 관계를 유지<sup>17)</sup>
- 인턴은 경험했던 조직문화와 직무가 자신의 경력개발에 어떤 도움이 될 것인가를 신중히 생각하고 판단
- 개인과 조직 간 부적합은 입사 이후 개인 역할 갈등과 같은 부정적 감정이나 스트레스를 유발하며 성과에도 악영향

#### 인턴을 위한 Tips: 인턴십 경험을 자산으로 관리

- ▷ 인턴십 경험이 이후 취업활동에 도움이 될 수 있도록 과제에서 본인의 역할, 수행 과정과 성과를 구조화하여 정리
- 상황(Situation), 과제(Task), 구체적 활동(Action), 결과(Result) 방식을 활용하여 각 과업을 정리하면 효과적

<sup>17)</sup> National Association of Colleges and Employers (2011.3.27.). Best Practices for Converting Interns: Burns & McDonnell.  
 <[http://www.naceweb.org/s04272011/best\\_practices\\_intern\\_recruit/?referral=knowledgecenter&menuid=110](http://www.naceweb.org/s04272011/best_practices_intern_recruit/?referral=knowledgecenter&menuid=110)>.

### 3. 시사점

- 인턴십은 인적자원 역량을 높이는 교육의 기회이자 건강한 사회인을 만드는 프로젝트
  - 기업은 인턴십을 인재 선발의 도구로만 생각하지 말고, 예비 직장인들의 사회적 역량을 배양하는 기회 제공이라고 생각할 필요
    - 인턴의 입장에서 직장인의 자세와 실무능력을 배양할 수 있는 교육 기능을 더욱 강화
    - 새로운 환경에 적응하고 다양한 사람과 협력하는 방법 등 인턴 경험 자체에서 지원자가 많은 것을 배울 수 있도록 운영
- 지원자는 인턴을 단순 스펙 쌓기로 인식하지 말고, 미래의 직업 선택이나 경력 탐색을 진지하게 생각해보는 기회로 활용
  - 지원 시 분명한 목표를 세우고 정해진 기간 동안 최대한 많은 것을 배울 수 있도록 회사, 학교, 동료들과 적극적으로 협력
    - 학교는 인턴십 매뉴얼 제공, 사전교육, 중간과정 관리, 인턴십 후 피드백과 결과분석을 실시하고, 지도교수 및 대학 내 전문가를 활용하여 경력 개발을 지원
  - 적극적인 참여로 과정상 실패나 시행착오도 건강한 경험으로 남을 수 있도록 노력
    - 기업이 제공하는 기술과 지식을 수동적으로 흡수하기보다 새로운 영역에 응용하고 환경에 능동적으로 적응하는 등 주체적으로 활동