경력사원의 성공적 정착을 위한 제언

1. 늘어나는 경력사원, 불확실한 조기정착
   1. 신규 입사자 10명 중 4명이 경력사원
      1. 기업 규모별 채용 실적
      2. 산업계 전반 경력 입사자의 비중이 높음
      3. 저성장 추세 지속에 따른 경력 사원 채용 증가
   2. 현장 활용도가 높은 준비된 인재 영입
      1. 왜 경력직을 쓰는가?
      2. 기업간 경쟁 심화, 제품 라이프 사이클 단축
      3. 근로자의 평생 직장에 대한 인식 약화
   3. 경력사원과 회사간 기대 차이가 성공적 정착을 저해
      1. 새로운 조직 안착의 어려움
      2. 조직과 경력 사원 서로의 기대 차이
      3. 상호 기대차 해소 방안 마련 시급
2. 경력사원 조기정착의 저해요인
   1. 요약
   2. 직무 차원
      1. 부적합한 직무 배치 vs 검증된 인력 확보 곤란

경력사원 입장

자신의 전문성과 무관한 직무배치로 조직적응 곤란

" 내 경력과 다른 업무를 맡아서 적응하기 힘들다 "

신입공채처럼 획일적으로 운영하는 경력 채용 방식

직무배치 만족도에 따른 회사에 대한 자부심

회사 입장

인력 확보가 시급하다

" 경력사원의 스펙은 좋은데 일해보면 성과가 나지 않는다 "

신사업의 경우 매우 제한적인 인력 풀

* 1. 관계 차원
     1. 인간관계 구축 어려움 vs 소극적이고 수동적인 자세

경력사원 입장

인맥부족으로 협업이 힘들고 소외감을 느낌

경력사원 71%, 스스로의 시행착오 끝에 업무를 배움

" 전문지식이 있어도 인맥이 없으면 일을 잘할 수 없다 "

입사 초기 경력사원, 동료와 어울리기 힘들며 소외감 느낌

상대적으로 소수인 경력사원은 소외된다?!

회사 입장

경력사원의 소극적이고 수동적인 자세가 문제

동료를 사귀고 어울리려는 적극적인 자세 부족

" 경력사원은 동료를 사귀려는 노력을 하지 않는다 "

적극적인 참여 여부와 회사 자부심 간 관계

* 1. 문화 차원
     1. 일하는 방식에 대한 정보 부족 vs 조직문화 이해 미흡

경력사원 입장

전문지식과 기술 보유 but 회사 고유 업무 프로세스를 모르면 성과 창출 곤란

회사 고유의 보고서 작성 방법, 업무 프로세스와 시스템, 결재절차 관련 지식 부족

기존 직원의 경계로 적극적인 정보를 제공받지 못함

정보 공유, 업무 협조, 소통 등에서 소외

회사 입장

핵심 가치와 고유 문화에 대한 관심도가 낮고 일체감도 저조

신규 조직의 문화를 잘 모르기 때문에 조직적응이 쉽지 않음

채용 유형별 회사 자부심 만족도

경력사원은 신규 조직에 대한 소속감이 낮은 상태

전 직장과 더 동일시, 새로운 조직 문화에 비판적 태도

1. 경력사원 조기정착을 위한 3大 전략
   1. 현업 주도의 채용 강화
      1. 함께 일할 부서의 직원이 채용과정에 적극 참여

직무 적합성 제고

[사례] 구글's 입사 후보자 선발

근무 환경 및 주요 과업에 대한 정보 제공

사우스 웨스트 항공의 ' BYOB ( Bring your own buddy )

* + 1. 다양한 채용 방식으로 직무 적합성 제고

다양한 채용 방식 도입

[사례1] 이케아's 직무 중심 역량 검증

[사례2] 구글's 직무별 채용 질문

* 1. 휴먼 네트워크 구축 지원
     1. 입사 초기의 인맥 형성이 조직 안착을 위한 첫걸음

무엇을 알아야 하는가 < 누구를 알아야 하는가

조직 구성원과의 대면 접촉을 중점적으로 추진

공식적 조직 및 비공식 네트워크의 활용

* + 1. 업무 중심으로 네트워크 형성의 장을 제공

직무 및 관심 분야가 유사한 동료와의 관계 형성 장려

사내 컨퍼런스나 세미나 기회 부여

[사례1] 코닝's 사내 전산망 이용 커뮤니티

[사례2] 3M의 테크니컬 포럼

* 1. 조기정착 프로그램 운영
     1. 입사 이전부터 초기 정착까지 사전 밀착관리

입사 전 부서 선임자와의 사전 교감(Pre-mentoring)

시기별 주요 지원 사항 준비 및 지원

글로벌 기업의 ' On-bording ' 프로그램

[사례] IBM 's 신규 입사자 적응지원 프로그램

* + 1. 효과적 멘토링 위한 멘토 프로그램 내실화

멘토의 역할, 교육 프로그램 등 인프라 구비

멘토 가이드라인

* + 1. 신입사원에 버금가는 강도 높은 사회화 교육 실시

조직에 필요한 핵심내용 집중 전달

조직가치관 전환, 업무방식 체득

' 자기 사회화 (self-socialization)을 통한 능동적 참여 유도

* + 1. 조직 구성원으로서의 일체감 형성에 주력

전사 차원에서 인재 역량 결집

공정한 성장 기회 부여로 신뢰감 형성 촉진