

즉시 전력으로 환영받는 경력직, 채용이 끝이 아니다

김영미

초융합 시대를 맞아 산업 및 직무 간 인재 이동이 활발해지는 가운데, 경력직의 소프트랜딩을 돕는 온보딩의 필요성이 증가할 것으로 보입니다. 이 글에서는 경력직들이 조직에 신속히 적응해 가치를 창출하려면 조직 차원에서 어떤 지원이 필요한지 미국 빅테크 기업 사례를 통해 살펴보았습니다.

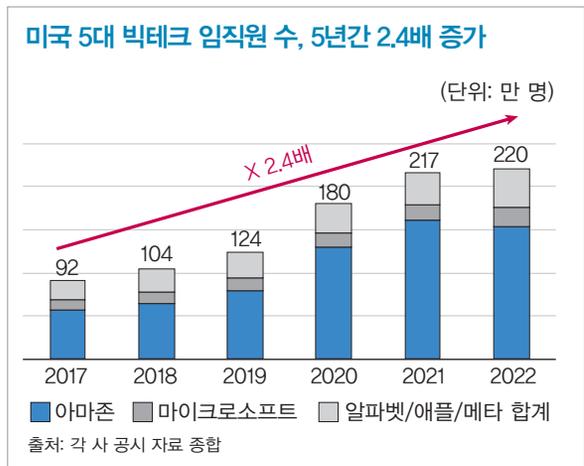
글로벌 경기 침체가 본격화되면서 기업들이 앞다투어 긴축 경영에 돌입하고 있다. 어려운 상황일수록 우수 인재, 특히 즉시 전력화가 가능한 경력직을 유치하려는 경쟁이 더욱 격화될 것으로 인사 전문가들은 전망한다. 실제로 취업포털 인크루트가 실시한 2022년 채용 동향 조사 결과, 전체 채용 계획 중 경력직의 비중은 이미 40%를 넘어서고 있다. 경기 침체의 끝이 깊은 만큼 경력직 선호 추세는 앞으로도 지속될 가능성이 크다.

과거에는 입사 후, 경력직의 적응 과정을 관리할 필요가 적었다. 관련 업종에서 유사한 직무를 경험한 사람 위주로 선발했기 때문이다. 하지만 이제는 초융합 시대로 접어들면서 산업 및 직무 간 인재 이동이 활발해져, 현장 실무 교육(On-the-Job Training)¹ 만으로는 경력직을 소프트랜딩 시키는 것에 한계가 나타나고 있다. 입사한 경력직이 한 명의 구성원으로서 신속하게 가치 창출에 몰입할 수 있도록 조직 차원에서 제반 여건을 조성해 주어야 할 필요성이 높아졌으며, 그 대표적인 방법으로 새로 입사한 직원의 순조로운 조직 내 정착을 돕는 온보딩(Onboarding)² 프로그램이 주목을 받고 있다.

경력직의 소프트랜딩을 돕는 온보딩이 필요하다

이제까지 대부분의 국내 기업들은 온보딩을 신입사원 위주로 운영해왔다. 물론 토스, 카카오뱅크와 같은 일부 IT 기업들은 최근 경력직 영입이 급증함에 따라 온보딩 전담 직원을 배치한 경우도 있지만, 다수의 기업은 하루에서 일주일 남짓 진행되는 기본 교육을 제공하는 데 그치고 있다. 이 때문에 개인의 적응 능력과 주변 동료들의 선의(Good Will)에 따라 경력직들의 적응 속도가 들쭉날쭉할 뿐만 아니라, 새로 입사한 직장의 조직 문화나 원칙, 일하는 방식과 관련된 미묘한 정보를 적시에 습득하지 못하는 경우가 빈번히 발생하고, 입사하자마자 퇴사하는 경우도 비일비재하다.

이러한 상황에서 미국 빅테크 기업들의 온보딩 사례들을 주목할 필요가 있다. 지난 수년간 인재 영입에 공격적으로 나선 미국 빅테크 기업들은 특히 경력직 인력이 급증하면서 이들을 신속하고 효과적으로 새로운 회사와 업무에 적응시키기 위해 온보딩 프로그램을 발전시켜 왔다.



1 업무 수행에 필요한 지식과 스킬을 전수하는 과정을 의미하며, 흔히 'OJT'로 통칭함.
 2 OJT가 단기간 진행되는 실무 중심의 도제식 교육이라면, 온보딩은 장기간에 걸쳐 조직 문화, 일하는 방식, 직무 역량 등의 습득을 돕는 더욱 포괄적이고 체계적인 신규 직원 육성 과정을 의미함.

미국 5대 빅테크 기업³ 중, 전체 직원 수와 채용 규모를 종합적으로 고려했을 때 가장 규모가 큰 아마존과 마이크로소프트의 온보딩 사례를 통해 경력직 온보딩에 차용할 포인트를 알아보고자 한다.

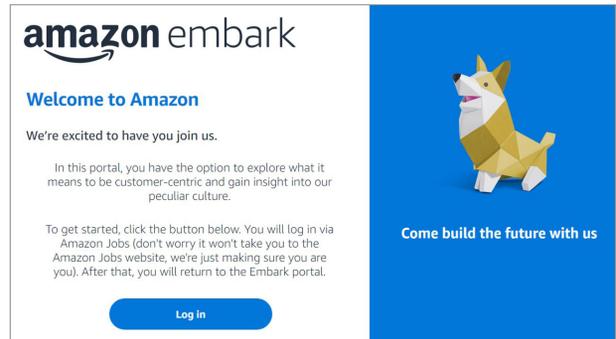
아마존, 점증적 정보 제공과 관리자의 적극 참여로 조기 전력화

아마존은 조직 적응 기간을 단축시키기 위한 효율적인 온보딩 프로그램 중 하나로 입사 전 온보딩(Pre-employment Onboarding, 이하 ‘프리보딩’)을 활용한다. 채용이 결정되면 인사 담당자의 안내를 받아 온보딩을 시작하게 되는데, 예비 입사자들은 먼저 아마존의 프리보딩 전용 플랫폼인 ‘아마존 엠바크 포털(Amazon Embark Portal)’에 접속해 입사 서류 작성, 노트북 주문 등 기본 행정 절차를 마치고, 기본 오리엔테이션까지 입사 전에 완료한다.

또한 온라인 프리보딩을 통해 예비 입사자들은 6페이지 ‘내러티브 메모(Six-Page Narrative Memo)’⁴ 작성법 등 아마존 고유의 일하는 방식에 자연스럽게 익숙해진다. 가이드북, 퀴즈, 블로그 등 다양한 자료가 제공되어 아마존에서의 삶을 간접 경험하도록 돕기 때문이다. 이는 긴장된 상태의 신규 직원에게 입사 첫날부터 다량의 정보를 인사팀에서 강제적으로 제공하는 대신, 충분한 시간을 가지고 회사의 각종 정보들을 스스로 소화할 기회를 주는 과정이라는 특징을 갖는다.

경쟁이 치열하고 개개인들이 주도적으로 일하는 아마존 특유의 업무 환경에서는 상사와 동료들이 친절하게 나서서 새로 입사한 직원에게 도움 주는 것을 기대하기 어렵다. 따라서, 아마존은 거대 조직에 던져진 신규 직원이 첫날부터 스스로 생존해 1인 뭉을 할 수 있도록, 입사 전에 충분한 리소스와 도구를 쥐어줄 목적으로 프리보딩을 적극 활용하고 있다.

아마존 온보딩의 또 다른 강점은 현업 리더들이 신규 직원의 업무 적응을 위해 적극적으로 노력을 기울인다는 것이다. 예를 들어, 온보딩 교육 동영상에 현직 아마존 중역들이 직접 등장해, 마치 1:1 코칭 하듯이 자신들의 근무 경험을 생생히 전한다. 이 동영상들은 16개 언어로 번역되어 전 세계 111개 오피스에 합류한 전체 신규 직



아마존 엠바크 포털

3 아마존, 알파벳, 애플, 메타, 마이크로소프트를 의미함.

4 아마존 창업자 제프 베이조스(Jeff Bezos)가 PPT를 없애고 도입한 사내 회의 커뮤니케이션 방식. 1)서론 2)목표 3)원칙 4)현재 상황 5)이전 상황 6)향후 계획으로 구성됨.

원들에게 배포된다. 주요 직무의 현업 리더들이 회사의 비전과 핵심 가치를 전하는 전도사로 나서는 것이다. 또한, 직속 상사는 신규 직원과 매주 면담을 하는 등 온보딩 과정에 지속적으로 시간을 투입한다. 신규 직원이 적응 과정에서 고충을 겪지 않았는지 확인하고 팀의 목표와 동기화(Sync)시키는 등 관리자 차원에서 꾸준히 모니터링하는 것이다.

마이크로소프트, 맞춤형 버디가 신규 직원의 초기 직원 경험 개선

마이크로소프트가 내부 파일럿 프로젝트⁵를 거쳐 최적화한 ‘온보딩 버디 프로그램 (Onboarding Buddy⁶ Program)’은 까다로운 매칭 과정이 가장 큰 특징이다. 타 기업의 버디 매칭은 대부분 인사 담당자에 의해 이루어진다. 하지만 마이크로소프트는 신규 직원이 입사하기 전, 직속 상사가 사내 포털에서 기존 구성원 중에서 적합한 버디를 선정하여 직접 매칭해 준다. 신규 직원에게 충분한 시간을 할애할 수 있고, 직무 이해도가 높으며, 평가가 우수한 구성원 중 엄선해 버디를 선발하는 것이다. 매칭이 완료되면 신규 직원과 선배 버디에게 이메일로 자동 알림이 발송되고, 두 사람은 이후 3개월간 자유롭게 교류한다. 신규 직원은 버디 프로그램을 통해 회의 진행하는 법, 보고 체계 등 마이크로소프트에서 통용되는 암묵지를 차근차근 배우게 된다.

마이크로소프트의 온보딩 버디 프로그램은 특히 신규 직원들의 긍정적 직원 경험을 높이는데 도움이 된다고 알려져 있다. 팀 내에서 발생하는 고충 등 민감한 주제를 다루려면 위계 관계에 있는 직속 상사나 사수보다 수평적 대화가 용이한 또래 버디가 적합하기 때문이다. 마이크로소프트 파일럿 프로젝트 결과에 따르면, 온보딩 버디가 배정된 신규 직원 그룹의 입사 첫주 만족도는 버디 미배정 그룹에 비해 23%

마이크로소프트 온보딩 버디 운영 원칙

첫째, 버디 매칭 시 기존 구성원의 업무량을 고려한다.

선배 사원이 버디 역할에 충분한 여유를 가지고 임할 수 있도록 여건을 마련해 주는 것이 필요하다. 과한 업무량 때문에 신규 직원에게 도움을 제공하기 어려운 상황이 발생하는 것을 막기 위한 조치이다. 이를 위해 직속 상사가 선배 사원의 업무량을 조정해 주고, 버디 활동을 업무로 인정해 준다.

둘째, 종료 시점을 인지시킨다.

버디 프로그램이 한정된 기간 동안만 유지되는 점을 명확히 한다. 종료 시점이 정해져 있으면 참여자들이 부담을 덜 느껴, 더욱 적극적으로 참여할 수 있다.

셋째, 신규 직원의 직속 상사와 일해 본 사람을 선배 버디로 배정한다.

버디 프로그램을 통해 맥락을 습득한 후 직속 상사의 일하는 방식을 관찰하면 보다 수월하게 적응할 수 있다. 선배 버디 입장에서도 구체적인 도움을 제공하게 되어 성취감을 느낄 수 있다.

넷째, 선배 버디에게 참여 유인을 제공한다.

선배 버디에게 버디 프로그램에 참여하는 것을 리더십 역량을 연마할 기회이자 자신의 지식 범위를 확장할 기회로 인식시켜야 동기가 부여될 것이다.

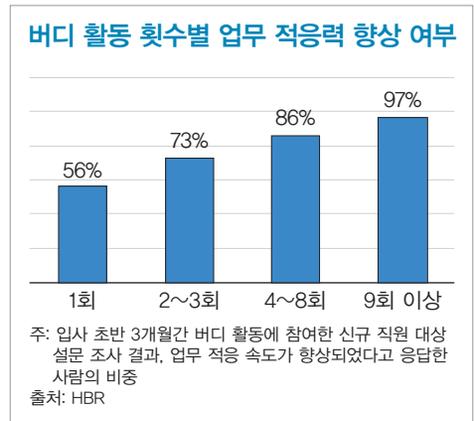
출처: HBR

5 마이크로소프트는 내부 조직인 피플 애널리틱스(People Analytics)의 주도로 임직원 600여명이 참여한 대규모 파일럿 프로젝트를 실시하고, 그 결과물을 활용해 버디 프로그램을 최적화함.

6 멘토링이 주로 수직적 관계(선배-후배)로 구성되는 반면, 버디는 수평적 관계(비슷한 연차, 직급)를 지향함. 온보딩 버디의 경우, 기존 구성원이 신규 입사자의 ‘버디(Buddy)’, 즉 친구가 되어 원활한 적응을 돕는 역할을 수행함.

더 높았다. 3개월 경과 후 다시 조사했을 때, 버디가 배정된 그룹의 만족도는 첫 주보다 36% 증가했다. 입사 후 시간이 지날수록 온보딩 버디의 효과성이 더 커진 것이다. 단, 온보딩 버디가 효과를 발휘하려면 “자주 만나는 것이 관건”이라고 마이크로소프트는 밝힌다. 온보딩 기간에 선배 사원과 자주 교류할수록 신규 직원의 자신감과 적응력이 향상되기 때문이다.

마이크로소프트가 버디의 역할을 중시하는 가장 큰 이유는 사람이 제공할 수 있는 가치가 분명히 존재한다는 믿음에 근거한다. 사람 간의 교류에서 전달되는 미묘한 뉘앙스의 차이는 완벽하게 구성된 교육 자료라 해도 결코 대체할 수 없다. 특히 경력직의 경우 이전 회사에서 일하는 방식에서 빨리 벗어나야 하기 때문에 백지 상태의 신입사원보다 더욱 버디의 밀착 도움이 효과적일 수 있다.



생존을 넘어 가치 창출을 돕는 경력직 온보딩의 성공 요건

미국 빅테크 기업들은 우수 인재의 채용뿐만 아니라 입사 후의 온보딩 과정에도 많은 노력을 기울이는 추세다. 특히 경력직도 회사 고유의 체계적인 온보딩을 거치도록 하여, 빠른 시일 내에 최대 가치를 창출할 수 있도록 환경을 조성하고 있다. 선진 기업 사례를 통해 본 경력직 온보딩 프로그램의 주요 시사점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 충분한 사전 정보 제공 및 인적 네트워크 형성을 통해 초기 적응을 가속화해야 한다. 입사 전 공백 기간에 팀원들의 환영 메시지를 이메일로 전달해 긍정적인 정서를 형성하고, 임직원 가이드북을 제공해 정보를 전달하는 등 간단한 일부터 단계적으로 시작하는 것이 중요하다. 또한 희망자에 한해 부서장과의 티타임이나 선배 사원들과 인포멀한 만남의 기회를 제공해, 입사 후 담당할 업무와 조직 내 분위기를 미리 경험하게 만들면 입사 후 초기 이탈도 예방할 수 있을 것이다. 단, 예비 입사자가 지나친 압박감을 느끼지 않도록 정보의 양을 적절히 조절하고, 프리보딩이 자칫 입사전 업무 지시로 남용되지 않도록 유의해야 한다.

또한, 경력직과 기존 구성원 간 네트워킹을 활성화할 수 있는 효과적인 방안으로 버디 프로그램을 잘 활용하는 것이 중요하다. 물론, 버디 프로그램이 단순 친목 모임이나 허울만 좋은 제도로 전락하지 않도록 충분한 여건을 조성할 필요가 있다. 예를 들어 기존 직원들의 적극적인 버디 활동을 독려하기 위해 명확한 참여 유인을 제시하거

나, 버디 활동 기회를 핵심 인재에게 제공함으로써 자부심을 갖도록 할 수 있다. 또한 버디 활동에 충분한 시간을 할애할 수 있도록 업무량을 조정해 주는 방안도 고려해 볼 수 있다.

둘째, 현업 리더들의 적극적인 관여가 특히 중요하다. 온보딩은 직원들이 회사에 가지는 첫 인상을 좌우하는 ‘진실의 순간(MOT: Moment of Truth)⁷’ 중 하나이다. 따라서 경력직이 입사 후 1년간 달성해야 할 로드맵을 제공하고, 분기별 세부 목표를 설정해 부족한 역량을 적시에 보완해 주는 등 리더들의 체계적인 역할이 필요하다. 이러한 과정을 통해 리더들은 조직 운영의 새로운 관점을 찾을 수도 있고, 새로 입사한 경력직은 기존 직장 경험을 토대로 입사 초반부터 기여할 수 있어 자부심을 느낄 수도 있다. 신입사원에 초점을 맞춘 기존의 온보딩 방식에만 관성적으로 의존하는 대신, 어렵게 확보한 경력직 인재들에게 특화된 온보딩 방안을 회사 내부 특성에 맞게 창의적으로 고민하는 것이 필요하다. LG경영연구원

7 스웨덴 학자 리처드 노만(Richard Normann)이 저서 『서비스 경영(Service Management, 1984년)』에서 처음 제시한 용어로, 기업이 상품, 영업, 방문 등을 통해 고객과 접촉하는 짧은 순간에 기업의 이미지가 결정되는 것을 의미함.



본 보고서에 게재된 내용이 LG경영연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.