

조직에서 채용하고 싶어 하는 인재의 특성: 한국 사람들이 생각하는 조직의 인재상

황 상 민[†]

권 태 연

연세대학교 심리학과

이 연구는 회사의 인사담당자나 리크루트 영역에서 인사선발 또는 채용과 관련된 일을 하는 사람들이 믿고 있는 ‘인재’의 특성을 확인하기 위한 연구이다. 먼저, 기업의 인사선발 책임자들이나 리크루트 영역에서 일하는 사람들이 직원 채용 과정에서 잠재적인 후보의 특성을 평가하는 다양한 기준들을 중심으로 이들을 인재로 지각하는 다양한 내용들을 탐색하였다. 인재선발과 관련되어 이들이 가진 다양한 믿음들은 모두 99개 문항으로 정리되었다. 응답자들의 반응은 Q-Methodology에 기초한 방법으로 ‘기업에서 가장 선호할 것 같은 사람’이라는 기준으로 판단하게 했다. 응답자의 반응은 요인분석으로 확인하였으며, 구체적인 특성들은 요인의 속성에 따라 세분화되었다. 조직이 원하는 ‘인재’에 대한 사람들의 반응은 전체적으로 “성과도 좋으면서 직원들을 잘 아우르고, 조직에 충성하면서도 적절히 균형적인 사람”이었다. 구체적으로는 ‘패기 넘치는 전문경영인’, ‘자칭 업계 전문가’, ‘잘 나가는 컨설턴트’의 성향이었다. 조직이 아닌 개인의 입장으로 보면, ‘왕년의 회장님’, ‘회사맞춤형 인재’, ‘계약형 인재’로 볼 수 있는 인재였다. 조직이 채용하지 않겠다고 생각하는 직원의 모습도 “정리하고 대상자”의 특성처럼 뚜렷하게 나타났다. 세부적으로 ‘체념한 백수’, ‘생계연명’, ‘안전장치 보장’의 성향이었다. 이들의 특성은 개인의 입장에서 ‘희생자모드’, ‘스펙관리형’, ‘보장요구형’이었다. 구인과 구직자 각자가 가진 입장의 차이에 따라, 조직이 원하는 인재의 특성이 다르게 표현될 수 있다는 것도 확인할 수 있었다.

주요어 : 인사관리, 채용, 구직자의 태도, Q방법론

[†] 교신저자 : 황상민, 연세대학교 심리학과, +82-2-2123-2439, swhang@yonsei.ac.kr

인사가 만사라고 한다. 사람만 제대로 뽑아도 만사가 해결된다는 것이다. 실제로 휴잇어소시엇츠의 Best Employers in Asia 2003 연구조사에서, 기업의 최고경영자들은 기업을 성공으로 이끌기 위한 최우선 과제를 다음과 같이 다섯 가지로 꼽았다 - (1) 인재 확보와 유지, (2) 직원의 성과몰입 유지, (3) 개인과 팀의 성과 향상, (4) 기술력, (5) 기업문화. 최고경영자가 당면한 최우선 과제 다섯 중 4가지가 ‘사람’에 관한 것이었다.

기업들은 필요한 직원들을 확보하기 위해 다양한 선발절차를 도입하고 막대한 비용을 지불하고 있다. 우수한 기업일수록 인재에 대한 이슈를 화두로 삼고 ‘S(슈퍼)급 인재 확보’에 사활을 걸고 있다(이코노미플러스, 2011). 대표적으로 삼성의 이진희 회장은 “5년, 10년 후를 위해 S급 인재 확보해야”한다며 인재의 중요성을 강조한다. 구본무 LG회장 역시 “좋은 인재 확보에 돈을 아끼지 말라”, 최태원 SK회장은 “경영자는 우수인재 확보에 80% 투자해야” 한다고 강조했다. 대기업 총수들은 임원들에게 우수인력을 발굴하기 위한 해외출장을 독려하고(문화일보, 2010), 외국계 기업이 주로 활용하던 헤드헌팅서비스를 이제는 국내 대기업, 중견기업 및 벤처기업들까지도 대리~과장급을 채용하는 일상적인 채용 통로로 사용하고 있는 상황이다.

조직에서 직원채용이 중요한 이유는, 채용에 대한 잘못된 의사결정이 채용에 소요된 비용과 노력을 허비하게 만들기 때문이다. 특히, 구직시장에서 해당 기업의 이미지가 나빠져 새로운 인재들을 확보하는데 악영향을 미칠 수 있다. 피터 드러커는 “당신이 채용에 5분밖에 시간을 사용하지 않는다면, 잘못 채용된 사람으로 인해 5,000시간을 사용하게 될 것이

다.”라고 했다. 인재를 찾는 기업의 노력이 뚜렷함에도 불구하고, 정작 기업들이 인재를 제대로 확인하고 제대로 관리하는지의 문제는 여전히 남아 있다. 최근 한 취업포털사이트의 이직준비 현황에 대한 설문조사에서, 직장인 2,701명 중 77%가 회사 몰래 이직준비를 하고 있다고 했다(서울신문, 2011). 기업들은 이런 문제를 의식하고 있기에, 공통적으로 자신의 조직에 적합한 인재를 찾아야 한다고 언급한다. 소위, 스펙만 보고 사람을 평가할 것이 아니라 다양한 검증을 통해 회사에 적합한 인재 인지를 확인해야 한다는 것이다. 무엇보다, 특정한 조직이 갖고 있는 기업문화에 잘 적응할 수 있는 인재를 찾으려 한다. 이 인재는 완벽한 사람(Best Person)이 아니라 적합한 사람(Right Person)이다.

조직에 ‘적합한 사람’을 인재라고 할 때의 이 기준은 많은 구직자들에게 과연 이것이 어떤 의미인지 혼란스럽게 만들기도 한다. 무엇보다도, 대다수의 조직이 표면적으로 ‘업무 능력’을 우선시한다고 하지만, 정작 ‘조직에 대한 충성심의 부족’을 신세대 조직인의 특성으로 불평하기도 한다. 때로, 동종업계 경력자라는 조건을 내걸면서도 정작 동종업계 경력과는 상관없이 스펙과 외모를 기준으로 인재를 평가하기도 한다. 때로, 리더십이 좋은 팀장급이 필요하다고 하면서 정작 선발되는 팀장은 대표이사와의 성향이 맞는가를 우선시하기도 한다. 심지어, 학벌이나 스펙, 업무성과도 아닌 좋은 집안이나 MBA 학위 등이 합격의 기준이 되기도 한다(조선일보, 2011; 세계파이낸스, 2011). 이런 상황에서 우리의 회사들이 어떤 직원을 정작 찾고 있는 지를 구체적으로 확인할 수 있을까? 회사에서 원하는 인재의 특성이 무엇이라고 믿고 있는 지를 확인할 필

요가 생겨난다.

보통 조직의 채용 및 인사선발과 관련된 국내 연구들은 조직이나 구직자들의 인재선발에 대한 믿음이나 인재의 특성을 탐색하지 않는다. 구체적인 인재의 특성에 초점을 두기보다는 선발방식이나 직무만족도, 또는 직원관리 및 유지 방안에 대한 ‘업종별 차이’, ‘선발 검사의 타당도와 인관관계’ 등의 외적 변인들의 관계에 초점을 둔 연구가 대부분이다(박경미, 2006; 서경민, 2006; 안창일, 이만영, 박동건, 윤선아, 김성일 & 임영란, 1999; 정범구 & 이재근, 2002; 차종석, 2005).

예를 들면, IT전문가, 영업사원, 금융종사자, 생명보험설계사, 고객센터상담사, 경호원, 사회복지사, 요양보호사, 간호사, 치과위생사, 관광산업종사자, 항공사종사자, 스포츠종사자, 유치원교사, 공무원, 디자이너, 대학교수 등 특정 업종영역으로 제한되어 보려 한다(김범성, 2010; 박상희 & 김병섭, 2006; 이인원, 2010; 안광호 & 문충태, 2010; 유영현, 2004; 이주일, 2006; 정선옥, 권지성 & 장연진, 2006). 선발 방식에 따른 조직몰입과 직무만족의 차이에 관한 대표적인 사례는 지능이론 맥락에서 개발한 PI(Practical Intelligence) 검사를 실제 인사선발 상황에 적용하여 집단간 차이와 상사평가와의 상관관계를 분석한 연구를 언급할 수 있다(김명소, 1998).

조직에서 원하는 인재는 어떤 사람인가를 다루는 대표 연구로 ‘인사의 반은 채용: 선발 기준에 대한 한 가지 제안’, ‘기업 조직에서의 해고 기준’이란 논문발표에서 채용과 해고의 기준을 밝힌 바 있다(박광량, 2005). 박광량은 채용 과정에서 자본주의적 기업주의적 시장원리에 맞는 직원을 채용해야 하며, 기본이 되지 않은 자와 이기적인 자를 해고해야 한다고

구체적인 기준을 제시했다. 하지만 이 논문에서 언급한 채용과 해고의 기준들은 단순하게 개인적 입장을 주장하는 것으로, 실제 인재선발과 관련되어 조직이 원하는 인재의 특성은 어떠한가 조직 구성원들에게 어떻게 적용되고 있는가를 언급하지는 못했다.

본 연구에서는 무엇보다 우리 기업들이 찾는 ‘조직문화에 적합한 인재’라는 것이 구체적으로 인재의 어떤 특성을 언급하는지를 확인하고자 한다. 직원을 채용하는 인사선발 책임자들의 면접 장면을 떠올려보면서 이들의 마음속에서 작동하는, 인재를 평가하는 기준이 무엇인지를 알아보려 했다. 또한 인재가 조직에 입사하여 수행하게 될 업무성과가 아닌, 면접장면에서 막연히 찾아보고자 하는 ‘문제해결 태도’, ‘직원관리 능력’, ‘리더십’ 등의 다양한 개인적 역량 요인들이 어떠한 개인적 성향이나 특성들로 구분되어 나타날 수 있는가를 확인해보려 했다. 즉, 채용 담당자들의 마음속에 있는 개인적 가치나 성향이 인사선발 기준으로 어떻게 표현되고 있는지를 보려는 것이었다. 직원을 채용한다고 할 때 어떤 직원이 조직에 필요하고 적합하다고 믿고 있는지를 알아보려는 이 연구는, 채용하고 싶은 직원인 잠재적 구성원들의 특성과 행동을 각자 어떻게 주관적으로 받아들이는지를 객관적으로 확인하려는 작업이다. 무엇보다, 본 연구를 위해 조직에서 일반적으로 믿고 있는 인재선발과 채용의 기준이 무엇인지를 확인하고, 이것을 구체적인 사람의 특성으로 유형화하고자 하였다. 이런 연구목적에 의해 구체적으로 언급되는 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 조직 구성원 채용 장면에서, 잠재적으로 인사선발 담당자들이 가질 수 있

는 인재에 대한 기대와 믿음은 어떤 특성들로 표현되는지를 확인한다.

연구문제 2. 인사선발 담당자의 입장에서 채용하고자 하는 인재의 특성들이 각기 어떤 대표적인 모습으로 나타나는지, 상호 비교하고 구분할 수 있는 모습들은 어떻게 유형화될 수 있는지 알아본다.

연구문제 3. 인사선발자의 입장에서 각기 다르게 구분되는 인재의 유형을 가장 잘 나타내는 대표적인; 핵심 특성이 무엇인지를 알아본다.

연구 방법

연구대상

최소 6개월 이상의 직장 및 조직생활 경험이 있는 사람으로 제한하여 참가자를 선정하였고, 20대에서 50대까지 총 63명이 연구에 참여하여 기업의 인사선발 책임자로서 어떤 직원을 선호하고 채용할 것인지에 대한 응답을 하였다. 참가자의 평균 연령은 34세였고 평균 직장 경력은 8.9년이었다. 성비는 남성이 51%, 여성이 49%로 거의 동일한 분포를 보였다(표 1).

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 정보

	남자	여자	전체
	N	N	N
20대	8	12	20
30대	16	14	30
40대	8	5	13
전체	32	31	63

연구 방법: Q방법론의 적용

본 연구에서는 사람들의 인식과 믿음을 구체적인 개념으로 나타내기 위해 인간의 주관성(subjectivity)을 객관적으로 측정할 수 있는 Q방법론(Q-methodology)을 적용하였다. 연구 대상자의 주관성은 특정 대상이나 이슈에 대해서 각 개인이 가지고 있는 믿음, 태도, 가치 등을 반영하는 것(Brown, 1980)이고, 스티븐슨(William Stephenson, 1953, p. 5)은 사람들의 태도, 사고방식, 성격, 사회적 상호작용, 자아, 정신적인 역동기제 등 다른 사람에게는 객관적이지만 자신에게는 주관적인 현상에 대해 연구할 수 있다고 했다. 또 심리학에서 익숙한 공식적인 척도나 측정도구가 없더라도 과학적으로 수행할 수 있다하여 각 개인이 가진 주관성을 심리학 연구의 대상으로 수용해야 한다고 주장했다. 스티븐슨에 의해 창안된 Q방법론은 연구자들이 인간의 주관성을 탐색하는데 체계적이고 엄격한 양적 방법으로 접근할 수 있게 했다. 이 방법은 인문학자, 역사학자 등이 일상 세계와 사람들을 기술하는 것과 유사한 방식으로, 특정 상황에서 각기 다른 개인들이 경험하는 ‘구체적인 행동’을 의사소통할 수 있는 객관적인 측정대상으로 하며 과학적 연구의 대상으로 삼는다. 이때 “행동하는 사람 전체(The total person-in-action)가 관심의 초점이 된다”(Stephenson, 1953, p.4).

Q 방법론은 구체적 현상을 관찰자의 입장이 아닌 행위자의 관점에서 파악하며, 사람들이 가진 개인적인 경험 중에서 의미 있는 것을 추출하여 상호 이해할 수 있는 형태로 표현하면서, 이것을 각기 다른 사람들 사이에 의사소통 할 수 있는 방식으로 체계적으로 검증하는 수단을 제공한다(Mckeown & Thomas,

1988). Q 방법론이 적용되는 영역은 여론, 태도, 선호, 사고행동, 집단, 역할, 문화, 사회화, 의사결정, 선전, 가치, 신념, 성격, 의사소통, 문학, 이미지, 아이디어 등 자아(self)가 포함된 연구에 유용하다(Brown, 1980).

본 연구를 할 때 Q 방법론을 적용하는 것에는 몇 가지 이점이 있다. 첫째는 기존 연구에서 직접적으로 다루기 힘들었던 사람들의 구체적인 행동이나 주관적인 경험, 혹은 세밀하고 미묘한 사고와 의미의 차이들을 그 자체로 연구의 대상으로 삼을 수 있다. Q 방법론은 개인의 주관적 인식에 초점을 맞추어 어떤 대상이나 현상에 대한 개인들의 총괄적인 인식의 모습을 자세히 그리고 보다 객관적인 방법을 통하여 도출해 내려는 조사 방법이다(황상민 & 최윤식, 2010). 둘째, Q 방법론은 사람들이 갖고 있는 자신의 믿음과 경험을 표현함으로써 개인의 의미 구조를 반영하고 확인하는 자기참조적(self-reference)인 특성을 갖는다(김홍규, 2008). 동일한 사건에 대한 개인의 경험은 각 개인의 맥락과 환경에 따라 각기 다르게 나타날 수 있으며, 서로 공유할 수 있는 주관적인 인식의 틀을 탐색할 수 있다. 셋째, Q 방법론은 주어진 가설을 검증하는 방법이 아니라 ‘가설을 발견해가는’ 가설추론적인 특성이 있다(김홍규, 2008). 조직 안에서도 사람들의 믿음과 경험이 서로 다르다는 것을 확인하고, 각자의 믿음이 각 개인에게 어떤 의미와 행동으로 나타나는 지에 대한 가설을 만들 수 있다는 측면에서 이 방법은 사람들이 가질 수 있는 다양한 믿음과 경험을 파악할 수 있는 새로운 방법이다. 본 연구에서는 Q 방법론을 사용하여 조직의 채용장면에서 사람들이 갖는 구체적인 믿음이나 경험을 기준으로, 채용하고 싶은 직원의 패턴을 확인하고, 심리적,

행동적 특성들에 대한 가설을 생성할 수 있다.

측정도구 및 절차

주관성 측정: Q 표본의 구성

본 연구의 Q 표본은 현재 대한민국 조직의 직원 채용 장면에서 잠재적인 후보를 인재로 지각하는 다양한 기대와 믿음에 관한 문항을 선정하였다. 문항 수집은 인사 및 채용 담당자 4명을 포함한 20대에서 50대까지의 남녀 직장인 6명과의 심층 인터뷰와 관련 기사 및 선행 연구들에 대한 문헌 조사를 통해 추출되었다. 조직문화와 소속감, 자기개발과 경력관리, 승진, 조직의 외적 조건 등 직접적인 영역뿐 아니라, 가정생활과의 밸런스, 생계유지 같은 간접적인 영역에서의 이슈들을 구체적인 활동문항으로 전환하여 구성하였다. 이 과정에서 약 200여개의 행동진술문을 Q 표본의 모 집단으로 확보했고, 연구자와 연구실의 다른 석·박사 학생들과의 논의를 통하여 의미가 중복되거나 애매한 문항을 제거하여 최종 99개 문항을 Q 표본으로 선정하였다. 최종적으로 선정된 문항은 <부록 1>과 같다.

반응 수집: Q 분류

13cm x 7.5cm의 카드 한 장에 문항 1개를 기록한 총 99장의 카드 세트와 응답지를 참가자에게 도구로 주었다. 응답자는 카드에 제시된 진술문을 읽고, 내용에 가장 동의하거나 자신과 비슷하다고 생각되는 문항(13점)부터 가장 동의하지 않거나 자신과 비슷하지 않다고 생각되는 문항(1점)까지 총 13단계로 분류하도록 하였다. 중립적이거나, 자신과 상관없거나 이해되지 않는 문항은 가운데(7점) 부근에 배열하도록 하였다. 각 단계마다 배열해야

표 2. 조직이 채용하는 직원 유형 척도 문항 강제 분류 배치표

강제할당된카드수	2	4	6	8	10	12	15	12	10	8	6	4	2
단계별 점수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

할 카드의 개수를 지정해 주는 강제분산 방식을 사용함으로써, 응답자들 사이에서 99개의 카드가 동일한 형태의 분포로 배열되도록 하였다(표 2).

Q 표본 자료의 분석 및 해석

수집된 99개의 Q 반응들을 자료 파일(data file)에 입력한 뒤 PC용 QUANL 프로그램과 SPSS 15.0 통계프로그램을 이용하여 Q요인 분석을 시행하였다. QUANL 프로그램에서는 주요인 분석(Principal Component Factor Analysis, varimax) 방법이 사용되었다. QUANL 프로그램을 통한 분석은 제시된 요인 구조 하에 응답자들이 집단으로 묶여 분류되는 형식의 결과값을 제공한다. 전체 Q 문항의 분포는 응답자들이 잠재적 후보자를 어떤 관점으로 볼 것인지에 대한 자신의 믿음을 보여주는데, 이것을 위해 문항별 평균과 표준편차를 확인하였다. 결과자료는 3요인 구조가 가장 적절했고, 3요인은 전체 변량의 45.08%를 설명했다(표 3).

그 다음 분석절차로, 위 결과로 나오는 응답자 집단의 주요 특성들을 도출해내는 과정

을 거쳤다. 전체 응답자를 기준으로 평균값이 가장 높은 문항 10개와 가장 낮은 문항 10개를 추출하였으며, 같은 방식으로 각 요인에 속하는 응답자를 기준으로 평균 최상위 문항 10개와 평균 최하위 문항 10개를 각각 추출하였다. 이렇게 추출된 응답자 전체 패턴 및 3개의 요인에 따른 6개 유형 각각에 대한 대표 특성들과 이미지 등을 교수 1명, 석·박사 과정 10여명과 함께 심층 워크숍을 통하여 자료를 해석하는 과정을 거쳤다. 각 요인에 속하는 문항들을 기초로 유형별 이미지와 특성을 분석하는 과정에서 각 유형의 명명이 만들어졌고, 해석 과정에서 각 요인에 속한 사람들의 속성은 무엇이고, 일관되게 해석되는지, 그리고 요인을 전형적으로 나타내는 긍정적인 반응(+) 문항과 부정적인 반응(-) 문항의 속성이 서로 어떻게 관련 있는지 탐색하였다. 하나의 요인에서 (+) 문항들은 그 요인에 속한 사람들이 채용하고 싶은 직원의 모습, 동시에 구직자로서 지원한 회사에 부각시키고 싶은 모습이고, (-) 문항들은 그 요인에 속한 사람들이 절대 채용하지 않겠다는 직원의 모습, 동시에 감추어야 한다고 믿는 모습이다. 스스로 동의하지 않거나 부정하는 (-) 문항의 의미는 그 사람들이 퇴행 상황에서 보여주게 되는 대표적인 행동으로 해석되었는데, 상황에 부적응하거나 문제가 발생하여 힘들어지는 퇴행 상황이 되면 (-) 행동을 한다는 의미이다. 예를 들어, 1요인의 (+) 행동을 하던 사람이 조직이나 상사와 맞지 않아 적응이 힘들어졌을

표 3. 요인별 요인고유치(eigen value)와 총 변량 비율 (N=63)

	요인 1	요인 2	요인 3
아이겐 값	23.6132	2.6955	2.0900
요인별 변량(%)	.3748	.0428	.0332
누적 변량(%)	.3748	.4176	.4508

때, 2요인의 (+) 행동이나 3요인의 (-) 행동이 아니라 1요인의 (-) 행동을 하게 된다는 말이다. 스스로 절대 아니라고 여기던 (-) 행동들이 실제 자신이 부적응적일 때 보일 수 있는 자기 모습일 수도 있다는 가설이 워크숍 참여자 다수의 공감을 얻어 채택되었다.

결 과

유형의 형성

하나의 요인에 속하는 사람은 조직에서 채용하고 싶은 직원과 채용하고 싶지 않은 직원에 대해 비슷한 반응을 한 사람들이다. 동시에 이런 직원을 채용해야 한다고 믿는 사람들의 심리가 알려주는 것은, 자신이 채용담당자가 아니라 구직자가 되어 뽑히는 입장이 되었을 때 어떤 모습으로 자신을 부각시켜야 한다고 믿는지도 함께 보여주었다. 다시 말하면 하나의 응답결과에서 두 가지의 마음을 읽을 수 있었는데, 전자는 조직의 입장에서 후보자 개인을 평가하는 입장이고, 후자는 조직과는 상관없이 철저히 구직자의 입장에서 자신이 채용시장에서 살아남기 위해 선택한 개인의 행동방법을 말해주고 있다.

본 연구에서 도출된, 조직 입장에서 채용하고 싶은 직원 유형은 ‘왕년의 회장님’, ‘회사 맞춤형 인재’, ‘계약형 인재’로 명명되었고, 채용하고 싶지 않은 직원은 각각 ‘희생자모드’, ‘스펙관리형’, ‘보장요구형’으로 명명되었다. 동시에 동일한 문항에서 추출한, 구직자가 부각시키고 싶은 모습은 ‘패기 넘치는 전문경영인’, ‘자칭 업계 전문가’, ‘잘 나가는 컨설턴트’로, 감추고 싶은 모습은 ‘체념한 백수’, ‘생계

연명’, ‘안전장치 보장’으로 명명되었다. 6개 유형을 나타내는 행동 문항이 무엇이고, 구인하는 조직의 입장과 구직자의 입장에서 어떻게 보여지는지, 각 유형의 구체적인 행동 특성이 무엇인지 그 구체적인 결과는 다음과 같다.

응답자 전체 분석

전체-조직이 원하는 직원/구직자가 강조하고 싶은 모습: 이성과 감성을 겸비한 에너지이져

대한민국 조직에서 채용하기를 원하는 직원의 대표적인 모습이다. 이 사람은 매우 노력하고 성장하려는 사람이고 조직에 온전히 100% 맞추면서 자기 역할을 잘 책임지면서 열심히 할 뿐 아니라 성과도 좋다. 활동적이면서 긍정적인 인간관계를 맺는 사람으로, 혼자 일하는 것이 아니라 함께 즐겁게 일하도록 만드는 이상적인 팀장이다. 장단점이 보완되어 균형 잡혀 있으며, 믿음직하고 예측 가능한 사람이다. 회사에 대한 충성심도 있어서 회사가 위험에 처한다고 해서 금방 나가지도 않을 것이다. 개성이 뚜렷하지 않아 신선한 자극을 주기는 힘들 수 있겠지만, 내 회사처럼 일하는 직원으로 보이기 때문에 채용담당자라면 뽑고 싶은 사람이다. 모범적인 중간관리자나 우수인재라는 평가도 받으며, 특히 사장이 좋아할 이상적인 직원의 모습이기도 하다. 마치 현실에 존재할 것 같지 않게 완벽해 보이는, 이성과 감성을 모두 갖춘 인텔리전트한 에너지이져 같다. 조직에 직원을 채용하려는 사람들이 “이성과 감성을 겸비한 에너지이져” 같은 직원을 원한다는 것은, 큰 피해를 끼치지 않고 씬 없이 일하는 사람을 뽑고 싶어하는 마음을 보여준다.

표 4. 응답자 전체의 대표문항 (+)

문항	평균	표준편차
78. 믿음직하고 신뢰감을 준다	11.35	1.859
83. 일을 즐겁게 하는 분위기를 만들려고 노력한다	10.70	1.940
86. 잘못에 대해서는 솔직하게 시인하고 책임을 진다	10.37	2.081
81. 자신의 단점을 보완하려고 노력하는 편이다	10.06	2.442
80. 업무를 뛰어나게 수행한 직원을 칭찬하고 인정한다	9.95	1.809
40. 사소한 일도 기존의 관습대로 하기 보다는, 더 나은 새로운 방법을 고안하려 한다	9.73	2.604
77. 같이 일하는 사람에게 현재의 수행에 만족하지 않고 지속적인 성장을 강조한다	9.49	2.101
87. 융통성이 있다	9.35	2.179
76. 무슨 일을 하든 추진력이 강하다는 소리를 듣는다	9.32	1.891
79. 분명하고 강한 결단력을 보인다	9.29	2.472

**전체-조직이 원하지 않는 직원/구직자가
감추고 싶은 모습: 정리해고대상자**

우리 조직에 절대 채용하지 않겠다는 사람은, 자신이 회사에 맞춰 충성하고 있다고 생각은 하는데 회사사정이 나쁘거나 개인 신상에 문제가 생기면 회사 상황을 고려하지 않고 언제든 회사를 떠날 사람이다. 회사를 위해 일하는 사람이 아니라 철저히 자기 자신만을 위해 일하겠다는 사람으로, 가정이 우선이며 회사 때문에 개인생활에 손해 보지는 않겠다는 개인주의적인 생각이 뚜렷하다. 그런데 아이러니하게도 이 사람의 가장 큰 고민은 본인이 진정 원하는 것이 무엇인지 남보다 더 잘 알고 좋아하는 일이 무엇인지 모른다는 것이고, 자신이 회사나 가족 때문에 희생하고 있다고 생각하는 희생자모드로 지낸다. 이렇게 개인적인 삶의 열정뿐 아니라 조직에 대한 애착이 느껴지지 않고 언제든 떠날 것 같은 사람은 회사에 절대 채용하지 않겠다는 것이 사

람들의 공통된 마음이다. 뽑지 않을 직원을 다른 시각에서 보면, 일반적으로 회사에서 기피하는 사람, 즉 회사가 어려워졌을 때 구조조정해서 잘라내야 하는 “정리해고 대상자”와 동일하다는 것을 알 수 있다.

요인별 유형 분석

**유형 1: [구인기업 입장] 왕년의 회장님,
[구직자 입장] 패기 넘치는 전문경영인**

전체 63명 가운데 39명이 응답한 채용하고 싶은 직원은, 패기 넘치고 믿음직하고 카리스마 있으면서 성과를 잘 내는 팀장의 모습이다. 회사에 위기가 닥치거나 힘든 상황이어도, 한 발 빼는 것이 아니라 불굴의 도전정신을 발휘해 주도적으로 일하는 사람이다. 믿음직스럽고 늘 학습하고 성장하려 하고 직원들을 잘 다독이면서 소통하는 리더를 떠올리게 한다. 외향적이고 업계 인맥도 좋고 본인 경력관리

표 5. 응답자 전체의 대표문항 (-)

문항	평균	표준편차
55. 직장을 그만두고 의학전문대학원이나 로스쿨을 가는 것이 제대로 된 경력 개발이다	3.05	1.698
94. 주변사람들이 나보고 이기적이라고 한다	3.68	2.507
25. 결혼한 여자가 취업을 하려면 남편 집안이 부유하다는 인상을 주어야 한다	3.79	2.223
49. 회사의 재정 사정이 나빠져 업무 추진이 어렵다면, 바로 이직을 해야 한다	4.08	2.002
96. 나 자신 이외에는 누구도 믿을 수가 없다	4.17	2.837
48. 회사에 필요한 업무능력이나 기술이 있다면 인간관계가 나빠도 성공하는데 지장이 없다	4.35	2.273
72. 내 인생은 오로지 회사나 가족의 요구에 부응하기 위한 것 같다	4.62	2.181
1. 성공한 여성 임원은, 일을 위해 가정을 뒷전으로 하였거나 남편과의 관계가 좋지 않다	4.76	2.448
52. 남들보다 더 잘하고 좋아하는 일이 뭔지 모른다는 게 큰 고민이다	4.86	2.355
7. 여성의 경우 육아부담을 고려하면 출산한 후, 회사를 그만두는 것이 더 경제적이다	4.92	2.120

표 6. 유형 1 대표문항 (+)

문항	평균	표준편차	전형성
78. 믿음직하고 신뢰감을 준다	11.56	1.744	2.45
83. 일을 즐겁게 하는 분위기를 만들려고 노력한다	10.90	1.774	2.14
81. 자신의 단점을 보완하려고 노력하는 편이다	10.77	1.580	2.00
86. 잘못에 대해서는 솔직하게 시인하고 책임을 진다	10.64	1.784	1.91
80. 업무를 뛰어나게 수행한 직원을 칭찬하고 인정한다	10.31	1.417	1.69
77. 같이 일하는 사람에게 현재의 수행에 만족하지 않고 지속적인 성장을 강조한다	10.10	1.930	1.57
40. 사소한 일도 기존의 관습대로 하기보다는, 더 나은 새로운 방법을 고안하려한다	10.03	2.570	1.62
79. 분명하고 강한 결단력을 보인다	9.72	2.224	1.50
89. 도전이나 복잡한 상황 앞에서 오히려 힘을 얻는 편이다	9.64	2.611	1.56
76. 무슨 일을 하든 추진력이 강하다는 소리를 듣는다	9.49	1.620	1.36

도 잘 하는 사람이다. 30대 후반이나 40대 팀장이 이런 모습이면 괜찮은 리더라고 평가 받을 것이고 부하직원들뿐 아니라 윗사람들이 더 아꼈을 직원의 모습이다. 이 유형은 회장이 처음 회사를 창업해서 열심히 일할 때의 모습으로 “왕년의 회장님”이라 명명했다. 열정의 모습을 가진 대기업 인재상과도 매우 흡사한데, 회장님 어릴 적 모습이 가득한 사람을 신입사원으로 뽑겠다는 회사의 멘탈리티를 보여주기에도 하고 신입사원을 뽑을 때 미래의 사장이 될 짝이 있는 사람을 뽑겠다는 마음을 반영할 수도 있다. 최근에 그룹 창업주에 대한 회고를 통해 그룹의 정통성을 내세우는 현상도 이를 반영한다. “왕년의 회장님” 유형이 입사하여 오너와 잘 맞는다면 미래에 그 회사 사장이 될 수도 있지만, 오너와 의견이 맞지 않으면 그만두고 나가 자기 회사를 만들어 미래의 사장이 되는 전형적인 성공캐릭터가 될 가능성이 높다.

이 사람이 잡마켓에서 구직자가 되었을 때는 “패기 넘치는 전문경영인”의 모습으로 자신을 드러내고 부각시키고 싶어 한다. 언젠가 CEO가 된다는 뚜렷한 목표의식을 갖고 자기 회사처럼 일할 뿐 아니라, 앞으로 어떻게 해야 할지 자기 삶에 대해 지속적으로 고민하고 변화하려는 모습을 보이는 사람이다. 자기 생각을 뚜렷하고 명백하게 표현하는 사람이고, 사실 업종에 상관없이 어떤 분야에서 뭘 하든 잘 할 사람이기도 하다. 대표사례로 미래에셋 운용 박현주 회장을 들 수 있다.

유형 2: [구인기업 입장] 희생자모드, [구직자 입장] 체념한 백수

전체 63명 가운데 39명이 응답한, 절대 뽑지도 않을 것이고 심지어 해고해버리겠다는

직원은, 조직이 자신의 진가를 알아주지 않고 자신이 착취당한다고 생각하면서 여차하면 회사를 떠날 생각을 하는 “희생자모드” 유형이다. 일 좀 했다하면 회사 때문에 자신이 희생했다고 생각하고, 일에 대해 다른 사람들과 공유하지 않으려는 이기적인 모습도 보인다. 일이 잘 풀리려면 운이 작동해야 한다고 믿고, 잘 안 풀리면 남의 탓, 환경 탓으로 돌린다. 내 인생은 스스로 결정할 수 있는 것이 아니고 외부에 의해 정해진다고 생각하면서 상황이 이끄는 대로 살아가는 수동적인 사람이다. 자기 생각이 없을 뿐 아니라 뭐하나 자기입장에서 하는 것이 없다. ‘뭐든지 시켜만 주시면 열심히 하겠습니다’라고 말은 해보지만 열심히 하지도 않을 뿐 아니라, 자기가 아니라 회사를 위해 일한다고 생각하니 사는 재미도 없다. 그렇지만 나를 자존심이 강하고 남에게 번듯하게 보이는 것이 중요해서 남들 하는 것은 다 따라하려고 한다. 이 사람은 자신이 승진이 안 되는 상황, 동료보다 연봉이 낮은 이유, 윗사람한테 찍힌 이유, 이직이 안 되는 이유를 수십 수백개 만들어낸다. 그래서 안 되고 저래서 안 되는 핑계만 대면서 조직에서 잘 풀리려면 학벌이 좋고 운이 좋고 집안과 인맥이 좋고 스펙이 좋고 얼굴이 예뻐야 할 수 있다고 믿는다. 사회에서 중요하다고들 말하는 일반적인 통념에 간혀 자기 인생을 주도적으로 끌고 나갈 생각이 없는 사람이다. “왕년의 회장님” 유형이 조직 변동 등으로 안 맞는 상사를 만나 심하게 꺾였을 때 이런 모습으로 비취질 가능성이 있다.

이런 사람이 이직하려고 구직자로서 다른 회사에 면접을 보게 되는 상황에서는, 체념하고 자포자기한 자기의 모습 “체념한 백수” 모드를 숨겨야 한다고 믿는다. 번듯하고 멋지지

표 7. 유형 2 대표문항 (-)

문항	평균	표준편차	전형성
55. 직장을 그만두고 의학전문대학원이나 로스쿨을 가는것이 제대로 된 경력개발이다	2.90	1.353	-2.09
96. 나 자신 이외에는 누구도 믿을 수가 없다	3.28	2.151	-2.07
94. 주변사람들이 나보고 이기적이라고 한다	3.31	2.154	-2.11
25. 결혼한 여자가 취업을 하려면 남편 집안이 부유하다는 인상을 주어야 한다	3.59	2.149	-1.75
49. 회사의 재정 사정이 나빠져 업무 추진이 어렵다면, 바로 이직을 해야 한다	3.77	1.828	-1.71
48. 회사에 필요한 업무능력이나 기술이 있다면 인간관계가 나빠도 성공하는데 지장이 없다	3.79	2.215	-1.74
52. 남들보다 더 잘하고 좋아하는 일이 뭔지 모른다는 게 큰 고민이다	4.23	2.322	-1.42
72. 내 인생은 오로지 회사나 가족의 요구에 부응하기 위한 것 같다	4.56	2.315	-1.26
1. 성공한 여성 임원은, 일을 위해 가정을 뒷전으로 하였거나 남편과의 관계가 좋지 않다	4.74	1.983	-1.13
71. 면접 합격이나 전직 성공은 그날의 운수나 면접관과의 궁합에 따라 결정된다	4.74	2.489	-1.18

않으면 회사에 뽑히지 않을 것이라고 믿기 때문이다. 이 사람은 자신이 무엇을 해야 하고 하고 싶은지 뚜렷한 목표의식이 없고, 자기 인생에서 중요한 가치도 뚜렷하지 않을 뿐 아니라, 하고자 하는 방향성을 못 잡아 이곳저곳 기웃거리고 여기저기 왔다갔다만 한다. 정작 잘하는 스페셜티가 없을 수도 있고, 혹은 자신이 원하지 않는 방향으로 상황이 흘러 자기도 모르게 지금의 모습이 되어버려 이미 포기한 상황일 수도 있다. 실령 면접을 본다 해도, 회사입장에서 면접틀러리나 스페어(spare) 수준에서 참가하는 사람일 가능성이 크다. 다음 카페 ‘취업뽕개기’에 올라오는 취업재수생의 자기 독백에서 느껴지는 전형적인 백수를 연상시킨다. 자신이 설정한 모습에 안 맞춰지

니 답답해서 이런저런 시도는 해보지만, 자기가 뭘 할 수 있는지는 모르는 체념한 자포형의 심리상태이다. 이런 사람일수록 대박을 쫓는 다단계나 피라미드를 쫓을 가능성도 클 수 있다.

유형 3: [구인기업 입장] 회사맞춤형 인재, [구직자 입장] 자칭 업계 전문가

조직에서 채용하고 싶어하는 “회사맞춤형 인재” 유형은 나름 일도 빨리 하고 눈치도 빠르고 평균 이상으로 영리하고 영민하게 큰 실수 없이 일을 잘 해낸다. 사내 평판도 좋고 사내 인맥관리도 무난하게 잘 하는 편이다. 자기 역할을 차질 없이 잘 수행하고 기존에 해오던 일을 비슷하게 해내기 때문에 정해진

표 8. 유형 3 대표문항 (+)

문항	평균	표준편차	전형성
78. 믿음직하고 신뢰감을 준다	11.00	2.052	2.36
83. 일을 즐겁게 하는 분위기를 만들려고 노력한다	10.90	1.651	2.23
86. 잘못에 대해서는 솔직하게 시인하고 책임을 진다	10.75	1.618	2.19
98. 나의 가족이 가장 중요하다	10.15	2.323	1.96
74. 선택하지 않은 대안에 대한 미련은 빨리 버리는 편이다	10.10	2.174	1.76
87. 융통성이 있다	10.05	1.701	1.61
40. 사소한 일도 기존의 관습대로 하기보다는, 더 나은 새로운 방법을 고안하려한다	9.95	2.164	1.78
91. 현실적으로 실현가능한 일인지를 중시한다	9.50	1.792	1.35
81. 자신의 단점을 보완하려고 노력하는 편이다	9.50	2.800	1.46
80. 업무를 뛰어나게 수행한 직원을 칭찬하고 인정한다	9.40	2.371	1.55

일을 맡기고 시키기 좋은 직원이다. 회사에 소속되어 있는 한 잘 하려고 하고, 나름 만족하면서 회사를 잘 활용하기도 하면서 잘 다닌다. 그런데 완전히 새로운 일을 해내기는 힘들 수 있어서 어느 정도 셋팅된 시스템 속에서 회사를 안정적으로 유지하고 운영하는데 필요한 사람일 수 있다. 사소한 일도 더 나은 새로운 방법을 찾으려 시도해보지만, 현실적으로 실현가능한지를 먼저 따지면서 조직과 상황에 적응적인 모습을 보이기도 한다. 회사에 큰 불만은 없지만 무조건적인 충성심은 느껴지지 않는다. 흔히 말하는 고전적인 셀러리맨처럼 옛날에 팀장이나 부장이 젊을 때 일하던 모습을 연상시키는데, “패기 넘치는 왕년의 회장님”과 비교해보면, 좀 더 인간적이고 가족적이면서 도전정신이 조금 빠진 모습을 보이는 직원이다.

고전적인 “회사맞춤형 인재”는 채용시장에 가장 많이 나오는 유형이기도 한데, 전면에 이 모습만 내세우면 충성심이 비춰지지 않을

수 있어서 그 분야의 오랜 경력을 통해 전문성을 갖춘 스카우트 대상 “자칭 업계 전문가”로 보이려고 한다. 과장급 이상이 되면 MBA나 특수대학원을 기웃거리며 학위를 통해 자신의 전문성을 굳건히 하려는 모습을 주위에서 많이 접하는 것은, 일 자체에서 스페셜리스트라는 확신을 스스로 못 가지기 때문이다. 20~30대가 “회사맞춤형 인재”의 모습을 보이면 성실한 직원으로 보이겠지만, 리더십과 정치가 필요한 30대 후반~40대 이상의 직원이 이런 모습으로만 보이게 되면 회사 입장에서 더 이상 쓸모없다는 생각을 할 가능성이 크다. 대기업 공채로 입사해 15~20년 정도 주어진 일을 성실하게 해오다가 임원으로 가느냐 밀리느냐의 갈림길에 있는 수많은 차부장급들의 고뇌와 딜레마가 여기에서 드러난다. 체계가 약한 중견기업으로 가도 과연 지금과 같은 성과를 낼 수 있을 것인가를 고민할 것이다. 중견기업 임원으로 가서 꽤 오래 버틴다면 나름 실무능력이 어느 정도 뒷받침되어 있는 사람

이라고 볼 수 있지만, 대개 정해진 시스템과 절차에 맞춰 일 해왔기 때문에 회사가 이 사람에게 무엇을 얼마나 기대하느냐에 따라 능력 여부는 다르게 평가될 것이다.

유형 4: [구인기업 입장] 스펙관리형, [구직자 입장] 생계연명

조직에서 이런 직원을 채용하게 되는 것은 겉으로 드러나는 학벌이 좋거나 특정한 전문성이 있다고 생각해서이고, 이 사람도 학벌이 좋고 전문성과 능력이 있다고 부각시킴으로써 주로 입사하게 된다. “스펙관리형”은 자신의 스펙, 인맥, 허우대, 뽐내, 연봉 관리를 많이 하는 사람이고, 아마도 졸업 후 첫 직장을 대기업으로 선택했을 가능성이 크다. 입사 직후

에는 몰라도 현재는 조직의 중요한 업무를 맡고 있지 않을 가능성이 크고, 학벌 덕으로 주요부서에 소속되어 있다 해도 부서의 핵심 업무를 맡기엔 힘들 수 있다. “스펙관리형”은 실무능력에 집중하기보다 상사와의 관계 관리에 부단히 애써 살아남으려고 하고, 잘 안 되면 이직하려고 한다. 이직하는 이유가 경력개발 차원이라고 하지만, 속마음은 ‘내가 이 회사를 위해 얼마나 열심히 일했는데’하면서 새로 온 상사와 맞지 않고 자신의 입지가 약해진 경우가 많다.

유형 3의 “회사맞춤형 인재”처럼 대기업에서 부장까지 근무하다가 학벌이 좋고 대기업 경력이 있어서 중견기업의 부장이나 임원으로 가는 경우 이 유형에 해당할 가능성이 크다.

표 9. 유형 4 대표문항 (-)

문항	평균	표준편차	전형성
55. 직장을 그만두고 의학전문대학원이나 로스쿨을 가는것이 제대로 된 경력개발이다	3.25	2.173	-2.14
25. 결혼한 여자가 취업을 하려면 남편 집안이 부유하다는 인상을 주어야 한다	3.65	1.461	-1.85
1. 성공한 여성임원은, 일을 위해 가정을 뒷전으로 하였거나 남편과의 관계가 좋지 않다	3.95	2.328	-1.55
94. 주변사람들이 나보고 이기적이라고 한다	4.05	2.856	-1.71
7. 여성의 경우 육아부담을 고려하면 출산한 후, 회사를 그만두는 것이 더 경제적이다	4.25	1.682	-1.61
49. 회사의 재정 사정이 나빠져 업무 추진이 어렵다면, 바로 이직을 해야 한다	4.40	2.162	-1.49
62. MBA는 대기업에서 자리를 구하거나 나중에 임원 승진을 위해서는 꼭 필요한 요건이다	4.60	1.903	-1.48
18. 지금까지의 경력을 버리고 완전히 다른 일을 새로 시작하는 것은 미련한 짓이다	4.60	2.593	-1.57
13. 회식에는 상사와의 관계와 사내 정보 수집을 위해 끝까지 남아 있다는	4.65	1.814	-1.21
72. 내 인생은 오로지 회사나 가족의 요구에 부응하기 위한 것 같다	4.65	1.663	-1.27

본인 스스로 성과와 스펙이 좋고 인맥이 좋고 부각시킨 모습이 실제로 좋게 받아들여지는 회사가 있을 수 있고, 어떤 오너들에게는 요긴하게 필요한 학벌 좋은 스펙형 인재일 수 있다. 하지만 잘 꾸려진 셋팅에서 무난히 일은 해왔지만, 벤처처럼 맨땅에 헤딩하는 신규 프로젝트를 하기는 힘들 수 있고 만약 테스트라도 하게 되면 전략적인 사고가 없다는 평가를 받거나 실무능력에서 바닥이 드러날 수도 있다. 이들은 주로 동문선배나 사회에서 만난 지인 등 인맥을 통해 이직하고, 헤드헌터를 통해 이직하기에는 전문성이 약할 수 있다.

기본적으로 자기의 전문성을 만들려하고 경력개발과 자기개발을 추구하려고 하지만, 먹고 살아야 하고 먹여 살려야 하는 “생계연명”

으로 회사를 다니는 사람일 수 있다. 그래서 견마지로의 모습으로 충성을 보이며 관계 유지에 더 처절하게 애쓰는 상황이다. 그러다 보니 로열티를 갖고 회사를 다니기보다는 연봉을 조금이라도 더 주는 회사가 있으면 금세 솔깃하여 이직하려하고, 자기 생각보다는 주위 상황에 맞춰 움직이는 사람이다. 물론 본인이 능력 있다고 생각하니 “생계연명”이라고 생각하거나 그렇게 보인다고 생각하지 않는다.

유형 5: [구인기업 입장] 계약형 인재, [구직자 입장] 잘 나가는 컨설턴트

조직이 “계약형 인재”를 채용할 때에는, 인간적인 모습을 기대하거나 몸과 마음을 다 바쳐 충성하기를 바라지는 않는다. 그저 있는

표 10. 유형 5 대표문항 (+)

문항	평균	표준편차	전형성
78. 믿음직하고 신뢰감을 준다	11.00	2.160	2.5
56. 대학원에 진학해서 학위를 따면 남들에게 전문성을 좀 더 인정 받을 수 있다	10.50	1.291	1.78
97. 그 무엇보다도 나의 성공이 가장 중요하다	10.25	2.062	1.38
35. 사회나 시장의 트렌드와 관련 이슈를 많이 언급하면 통찰력이 있어 보인다	10.25	1.500	1.77
43. 업계에서 TOP에 속하는 글로벌 업체 출신이라면, 믿고 선택할 수 있다	10.00	1.816	1.81
27. 이직을 할 때 협상하게 되는 연봉은 시장에서 그 사람의 가치를 나타낸다	10.00	1.826	1.87
12. 사내에서 중요하게 여기는 일을 맡기 위해 동료와 치열하게 경쟁한다	10.00	3.162	1.24
11. 사내의 메인업무가 아니고 서포트하는 역할이면 승진이나 성공에 한계가 있다	9.50	2.380	1.4
80. 업무를 뛰어나게 수행한 직원을 칭찬하고 인정한다	9.25	1.500	1.04
66. 가능한 나 자신이 히트상품을 개발해본 경험 있다고 내세우는 것이 필요하다	9.25	2.500	1.73

동안 돈값 제대로 하면서 그 역할만 확실히 하기만을 기대한다. 조직에서 목표 달성을 위한 시한과 영역이 명확하게 설정되어 있는 상황에서 확실하고 안전한 성과를 보기 위해 “계약형 인재”를 채용하는 경우가 많다. 이 사람은 똑똑하게 일 잘 하는 능력 있는 직원이고, 믿음직하고 신뢰감을 주고, 빠릿빠릿한 느낌이며, 좋은 학위나 전문자격증으로 전문성도 인정받고, 업계 탑랭킹 외국계 회사의 경력이 있을 가능성이 크다. 요즘 젊은 사람들에게 비교적 성공했다고 보이는 모습이며, 회사에서 잘 나가는 직원의 모습이다. 이 사람은 번듯하게 보이는 간판을 중요하게 생각하고 대외적으로 인정받고 싶어한다. 무엇보다

자신의 성공이 중요한 “계약형 인재”는 본인을 내세우면서 적극적으로 자신을 잘 관리하는데, 자기 성공을 위한 필수조건으로 스펙, 인맥, 경력, 연봉 관리를 한다. 시장가치가 높아 스카우트 제의를 많이 받기도 하고, 아는 회장님으로부터 직접적인 스카우트 제의를 받을 가능성도 많다. 간혹 언론에 장식되는, 아이비리그 MBA 출신의 젊은 컨설턴트가 대기업 임원으로 파격 승진하여 가는 경우에 해당한다.

“계약형 인재”는 채용시장에서 자신의 능력에 맞는 연봉과 보상을 해달라고 당당하게 주장하며 “잘 나가는 컨설턴트”로 포지셔닝한다. 물론 그에 맞는 능력과 자신감도 있기 때문에

표 11. 유형 6 대표문항 (-)

문항	평균	표준편차	전형성
95. 결혼은 무슨 일이 있어도 꼭 해야 한다고 생각한다	3.00	2.828	-1.98
55. 직장 그만두고 의학전문대학원이나 로스쿨을 가는것이 제대로된 경력개발이다	3.50	2.380	-2.16
14. 노후대책을 위해 집 마련보다 노후연금이나 보험에 더 비중을 둔다	3.75	1.708	-2.01
24. 기혼여성이 채용에서 기피되는 것은, 내가 여자라 해도 이해할 수 있다	3.75	2.754	-1.44
67. 가능한 20대 후반이나 30대는 대기업 근무경력을 가진후 전직을 준비해야 한다	4.25	2.217	-1.2
89. 도전이나 복잡한 상황 앞에서 오히려 힘을 얻는 편이다	4.25	1.708	-1.35
48. 회사에 필요한 업무능력이나 기술이 있다면 인간관계가 나빠도 성공하는데 지장이 없다	4.75	3.096	-1.45
44. 직장생활에서 의지하고 고민을 나눌 수 있는 사람이 있으면 버틸만 하다	5.00	2.449	-0.59
50. 경력의 발전을 기하려면 해외에서 업무를 수행할 기회가 많은 곳으로 옮겨야 한다	5.00	2.816	-1.07
52. 남들보다 더 잘하고 좋아하는 일이 뭔지 모른다는 게 큰 고민이다	5.00	2.449	-1.4

그럴 수 있다. 이 사람은 회사에 충성하기보다는 자신이 더 중요한 사람이고, 자신의 가치를 연봉으로 인정해주는 회사라면 언제든지 옮겨갈 수 있는 사람이다.

유형 6: [구인기업 입장] 보장요구형, [구직자 입장] 안전장치 보장

“보장요구형”은 자기가치라고 생각하는 계약금과 사이닝보너스는 얼마나 줄 것이고 계약기간은 얼마나 보장해줄 것인지를, 자신의 능력을 채 보여주기도 전에 회사에 먼저 요구하는 사람이다. 본인 나름대로는 뭔가 능력이 있다고 생각하여 요구하지만, 회사입장에서 보면 돈값 제대로 하지 못하면서 자신의 입장만 주장하는 이기적인 사람으로 보일 수 있다. 재직 중인 사람이라면 지금 회사가 항상 더

좋은 어디로 가기 위한 단계일 뿐이라고 말하고 다녀서 인사팀에서 평판이 좋지 않을 가능성이 크다.

이 사람이 구직자가 되면, 직장을 삶의 보혐으로 생각하고 다니는 “안전장치 보장”의 모습을 감추고 싶어 한다. 이 사람에게는 성과에 따라 연동되는 인센티브보다 계란티된 기본급이 중요하지만 대놓고 요구하면 이기적인 사람으로 보일까바 직접 물어보지 못하고 지인이나 헤드헌터를 통해서 물어보게 된다. 이 사람은 실제로 노후대책, 결혼, 회사 직무, 대학원 진학, 인간관계, 이 모두를 삶의 안전장치로 여기는 사람이다. 아이러니하게도 자신이 좋아하는 일이 뭔지 모르는 사람이어서 불확실한 미래를 위해 안전장치를 더욱 확실히 해두어야 한다고 생각하는 상황이기도 하다.

표 12. 구인기업의 입장: 조직이 채용하고 싶은/채용하고 싶지 않은 직원 6가지 유형의 준거점

유형	준거점	유형
왕년의 회장님	오너십 가진 주도적인 직원 채용	오너십 수동적인 직원은 해고 희생자모드
회사맞춤형 인재	스펙 상관없이 일체대로 하는 직원 채용	실무능력 스펙만 챙기고 실무능력 없으면 해고 스펙관리형
계약형 인재	돈값 하는 직원 채용	돈값 능력 없는데 보상요구만 하면 해고 보장요구형

표 13. 구직자의 입장: 구직자가 부각시키고 싶은/감추고 싶은 6가지 유형의 준거점

유형	준거점	유형
패기 넘치는 전문경영인	비전 있다고 어필해야 한다	비전과 목표 체념한 모습은 숨겨야 한다 체념한 백수
자칭 업계 전문가	실무 전문성을 부각해야 한다	전문성 먹고살기 위해 일한다고 보이면 안좋다 생계연명
잘 나가는 컨설턴트	성과에 따른 보상을 받겠다는 태도	보상방법 확정된 보상을 받겠다는 태도 안전장치 보장

유형 구분의 준거점

각 유형들의 (+) 문항과 (-) 문항이 주는 역동성이 어떠한지를 탐색하는 과정을 통해 유형들을 구분하는 준거점을 도출해내었다. 구인하는 조직의 입장에서 본, ‘왕년의 회장님’과 ‘희생자모드’의 경우는 “오너십”의 여부로 구분하였으며, ‘회사맞춤형 인재’와 ‘스펙관리형’은 “실무능력”의 여부, ‘계약형 인재’와 ‘보장요구형’의 경우는 “돈값” 여부로 구분되었다. 마찬가지로 구직자의 입장에서, ‘패기 넘치는 전문경영인’과 ‘체념한 백수’의 경우는 “비전과 목표”의 여부, ‘자칭 업계 전문가’와 ‘생계연명’은 “전문성”의 여부, ‘잘 나가는 컨설턴트’와 ‘안전장치 보장’은 “보상방법”의 차이로 구분할 수 있었다.

논 의

본 연구에서는 대한민국의 조직들이 직원을 채용하고자 할 때, 일반적으로 믿고 있는 인재 선발과 채용의 기준이 무엇인지를 확인하고 이것을 구체적인 사람의 특성으로 유형화하고자 했다. 무엇보다 우리 기업들이 찾는 ‘조직에 적합한 인재’라는 것이 구체적으로 어떤 특성을 언급하는지, 이들의 마음속에서 작동하는 인재 평가기준이 무엇인지, 채용 담당자들의 마음속에 있는 개인적 가치나 성향이 인사선발 기준으로 어떻게 표현되고 있는지

확인하려 했다. 어떤 직원이 조직에 필요하고 적합하다고 믿고 있으며, 채용하고 싶은 직원의 특성과 행동을 각자 어떻게 주관적으로 받아들이는지를 객관적으로 확인함으로써, 한국 사람들이 선호하는 직원의 유형을 구분했고 각각 ‘왕년의 회장님’, ‘회사맞춤형 인재’, ‘계약형 인재’로 명명하였다. 또 조직이 원하지 않는 직원은 ‘희생자모드’, ‘스펙관리형’, ‘보장요구형’으로 구분하였다.

동시에 이 응답을 통해, 구인기업의 입장이 아니라 스스로 구직자가 되어 채용되는 입장이 되었을 때, 잡마켓에서 어떤 모습으로 자신을 드러내고 부각시켜야 한다고 믿는지도 함께 탐색할 수 있었다. 자신이 합격해서 채용되기 위해서는 ‘패기 넘치는 전문경영인’, ‘자칭 업계 전문가’, ‘잘 나가는 컨설턴트’로 보여야 한다고 믿고, 구인기업 앞에서 ‘체념한 백수’, ‘생계연명’, ‘안전장치 보장’의 모습은 숨겨야 하고 이런 모습을 보이면 합격할 수 없다고 믿고 있었다.

또한 어떤 기준으로 ‘인재’라고 보는지, 각 유형들을 구분하는 참조점을 통해 확인할 수 있었다. 구인기업의 입장에서 구직자를 볼 때 오너십이 있느냐, 실무능력이 있느냐, 돈값 하느냐를 기준으로 ‘인재’라고 보고 있었고, 구직자의 입장에서 자신은 비전과 목표가 있는 ‘인재’로, 전문성이 있는 ‘인재’로, 혹은 능력에 따른 보상을 바라는 ‘인재’로 자신을 부각시키려고 함을 알 수 있었다.

표 14. 유형전체 응답자 수와 비율

	왕년의 회장님/ 패기 넘치는 전문경영인	회사맞춤형 인재/ 자칭 업계 전문가	계약형 인재/ 잘 나가는 컨설턴트
응답자수(N)	39	20	4
비율	61.9%	31.7%	6.3%

현실적으로 응답 결과를 보면, 조직들의 약 95%가 “왕년의 회장님”과 “회사맞춤형 인재”를 채용하고 있다(표 14). 이선희·김문석 외(2009)와 이요행·방묘진 외(2005)는 가족친화적 조직문화에 대한 연구를 수행했는데, 연구 결과 가족친화적 조직문화는 직장-가정 갈등, 조직몰입, 직장생활만족, 이직의도, 가정생활만족에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 냈다. 직장-가정의 균형 유지를 지지해 주는 조직의 인사관리 및 가족친화적 조직문화가 대한민국 조직에서 아직도 매우 중요하다는 것이다. 이것은 대다수의 조직들이 “왕년의 회장님”과 “회사맞춤형 인재”를 원하고 있다는 본 연구결과와 어느 정도 일맥상통함을 보여준다. 또한, “계약형 인재”를 뽑자고 주장하는 인사팀보다는 가족 같은 조직을 목표로 하는 인사팀이 많은 이유, 조직에서 “잘 나가는 컨설턴트”의 모습을 내세우는 사람이 곱게 받아들여지지 않는 이유도 설명해준다.

최근, 혁신 컨설팅회사인 매독 더글러스의 CEO인 마이클 캐독은 ‘비즈니스 위크’ 최근호에 다음 3가지 유형의 직원은 즉각 해고해야 한다고 조언했다: 첫째, 희생자=희생자들은 문제를 도전이 아닌, 핏박과 고난으로만 본다. 둘째, 불신자=믿음이 부족한 사람들이 조직에 부정적인 영향을 미치는 암적 존재이다. 셋째, 헛똑똑이=불행히도 똑똑한 직원들은 어떤 일이 왜 가능한가가 아니라 왜 불가능한가를 설명하는데 지식을 사용하는 경우가 많다(머니투데이, 2011). 본 연구결과에서 조직이 채용하지 않겠다는 직원을 ‘희생자모드’, ‘스펙관리형’, ‘보장요구형’으로 확인했었는데, 이는 희생자, 헛똑똑이, 불신자로 맷치된다고도 할 수 있다. 이 사실을 감지한 눈치 빠른 구직자들은 면접장면에서 ‘체념한 백수’, ‘생계연명’,

‘안전장치 보장’의 모습은 가급적 숨기는 것이다. 국가를 막론하고, 조직이 직원을 보는 눈은 비슷하다는 것을 알게 한 지점이었다.

본 연구를 통해 어떤 시사점을 가질 수 있을까? 응답자 전체 결과, 조직이 원하는 직원의 이상적인 모습은 “이성과 감성을 겸비한 에너지이저”였다. 직원이라면 이런 모습과 특성을 보여야 한다고 사람들이 믿고 있다는 것이고, 구직자가 되었을 때 조직에 이런 모습을 부각시키기를 바란다. 실제로 자신이 이런 모습이라고 믿는 직원도 있을 것이고, 임원들은 이런 사람을 기대하면서 이렇게 보이는 사람을 뽑고 있는 상황이다. 우리 조직이 “이성과 감성을 겸비한 에너지이저” 같은 직원을 원한다는 것은, 마치 현실에 존재할 것 같지도 않은 완벽한 직원을 바라고 있다는 것을 알려준다. 마치 내가 최고의 미인과 결혼하면 최고로 행복해질 것이라고 믿는 것과 같다. 겉으로는 조직에 적합한 사람을 찾겠다고 말하지만, 완벽한 특성을 가진 직원이 있다고 믿고 최고의 인재가 비로소 우리 조직을 최고로 만들 것이라고 믿는다는 것이다. 물론, 완벽한 직원이 최고의 회사를 만들지는 않는다. 완벽한 인재를 수용해줄 여건이 제공되지 않으면 오히려 튕겨나가 서로에게 피해를 입힐 가능성이 크다. 내게 맞는 배우자가 어떤 사람인지 고려하지 않은 채 잘 나가는 사람과 결혼하면 헤어질 가능성이 큰 것과 같다. 본 연구 결과는 자기조직의 특성도 고려하지 않고 최고의 인재만 뽑으면 좋은 회사가 된다는 착각에서는 우선 벗어나야 한다는 점을 알게 해준다. “이성과 감성을 겸비한 에너지이저” 같은 직원은 따로 정해져 있는 것이 아니라, 우리 회사를 일하기 좋은 회사로 만들면 어떤 직원이 들어와도 결국 그렇게 된다는 것을 조직이

인정하고 받아들일 필요가 있다.

연구 결과에서 나온 “조직에서 원하지 않는 직원”의 기준을 보면, 업무능력보다 인간관계에 대해서 더 신경 쓰고 있다는 것을 알아챌 수 있다. 직원을 채용하는 최우선적 이유는 해당 업무를 잘 할 사람이 필요해서인데, 업무능력이 뛰어나도 인간관계에 문제가 있다면 안 뽑겠다는 마음인 것이다. 능력만 있으면 되는 시대라고 주장하는 것이 얼마나 무색한지 알 수 있고, 한국사회의 조직에서 인간관계가 아직도 얼마나 중요한지를 알 수 있는 지점이기도 하다. 또한 언제든 회사를 떠날 것 같은 사람은 채용하지 않겠다는 채용담당자의 마음을 읽을 수 있었는데, 다시 말해 채용담당자는 가능하면 직원들이 퇴사하지 않고 평생 우리 조직에서 일해야 한다는 믿음으로 잠재적 후보자를 평가하고 있다는 것이다. 사실, 사람들이 자기를 위해 일하고 전문성을 만들어 몸값 올리면서 경력관리를 하는 것은 당연하며 채용담당자 자신도 개인적으로 당연히 그렇게 행동할 것임에도 불구하고, 아직 우리나라 조직에서는 마치 새 가족을 맞이하는 느낌으로 직원을 뽑고 있고 퇴사하면 배신자가 되는 상황이 연출되고 있는 것이다. 조직의 채용 담당자는 구직자 개인의 입장을 철저히 배제하고 ‘조직의 입장에서’ 특정 성향의 사람들을 찾고 있다는 것이다. 모든 구직자가 철저히 자기를 위해 일하고 언제든 더 좋은 기회를 찾아가는 것이 당연하다는 것을 구인 기업이 받아들이기를 기대하는 것은 무리일 수도 있다. 하지만 이렇게 구인기업과 구직자가 원초적으로 기대하는 바가 다르다보니, 결과적으로 면접 장면에서 회사 측은 ‘평생 내 회사처럼 다니겠습니다’라는 말을 들어야 안심하고 구직자들은 자신의 진짜 비전은 숨겨

야 채용된다고 믿는 상황인 것이다. 조직은 뻔한 거짓말에 속아주고, 결과적으로 면접은 조직이 원하는 것을 응답해주는 요식행위가 되고 있다. 이런 상황에서 설령 입사하더라도, 가족처럼 일하지도 않으면서 로열티 없이 이력서나 뿌린다고 오해하는 조직은 직원을 자꾸 불신하게 되고 직원들은 자신을 위장하면서 몰래 자기이익을 잘 챙기는 사람이 될 수밖에 없는 상황이 벌어지게 된 것이다.

본 연구는 조직의 인사선발 담당자들이 채용하고 싶어 하는 직원과 채용하면 안 된다고 믿는 직원에 대한 일정한 패턴을 확인할 수 있었다는 데에서 의의가 있다. 또한 특정 기업에 지원하려는 구직자가 자신을 어떤 모습으로 부각시키려 하고 어필하려 하는지도 동시에 확인할 수 있었다는 점이 큰 성과일 것이다. 본 연구는 조직의 채용과 인재상에 대한 통찰을 통해 구직자의 구직활동에 대한 가이드를 줄 것이고, 기업의 채용담당자들에게는 현재 조직의 채용에 대한 전체적인 패턴을 보여주고 그로 인한 통찰을 준다는 데 큰 의의가 있다. 향후, 실제 조직의 채용 담당자들을 대상으로 본 연구결과를 확인하는 후속 연구를 진행할 것이며, 한국 사람들이 믿는 조직의 인재상을 실제 확인해보고자 한다.

참고문헌

신문기사

- “당신 해고야” 당장 잘라야 할 3가지 유형의 직원, 머니투데이, 2011-11-14
- 대기업 인재 확보 전쟁 ‘후끈’, 이코노미플러스, 2011년 9월호
- 대기업 ‘외국인 인재’ 국내서 잡는다, 문화일

보, 2010-03-08
몰래 이직 준비 77%, '퇴근 후 시간활용' 평균
4개월 소요, 서울신문, 2011-11-22
“면접에서 가장 난감했던 질문 1위는...”, 세계
파이낸스, 2011-12-14
화려한 스펙에 배신당하고도 또 스펙에 눈이
가는데..., 조선일보, 2011-09-14

문헌자료

김명소 (1998). 신입사원 선발용 실용적 지능
검사의 변별타당도. 한국심리학회지: 산업
및 조직, 11(1), p. 97.
김범성 (2010). IT전문가의 이직행동의 요인 -
임금과 신뢰문화의 직접효과 및 조절효과.
인적자원관리연구, 17(4), p.177.
김흥규 (2008). Q 방법론: 과학철학, 이론, 분석
그리고 적용. 서울: 커뮤니케이션북스.
박광량 (2005). 학술발표: 기업 조직에서의 인
재 육성 기준. 연차학술발표대회 논문집,
p.228.
박광량 (2005). 학술발표: 기업 조직에서의 해
고기준. 연차학술발표대회 논문집, p.226.
박경미 (2006). 기업의 채용 환경변화와 채용
관리의 뉴 트렌드. 임금연구, 14(3), p.4.
박상희, 김병섭 (2006). 여성채용목표제의 정책
적 효과 분석: 공직 대표성에 대한 영향을
중심으로. 한국행정학보, 40(4), p.179.
서경민 (2006). 핵심인재 육성 프로그램 현황
및 시사점: 국내외 사례를 중심으로. 인력
개발연구, 8(2), p.71.
안광호, 문충태 (2010). 영업사원의 직무성과,
직무스트레스와 이직의도 간의 인과관계
에 대한 실증적 연구 - 직무교육과 전환손
실의 조절역할을 중심으로 -. 한국마케팅저
널, 11(3), p.125.

안창일, 이만영, 박동건, 윤선아, 김성일 & 임
영란 (1999). 원전 안전사고 방지를 위한
인사선발 검사의 개발. 한국심리학회지:
임상, 18(2), p.101.
유영현 (2004). 경찰공무원의 채용과정 및 교
육훈련에 관한 연구. 인적자원관리연구,
10, p.21.
이선희, 김문석, 박수경 (2009). 가족친화적 경
영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향
에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설
검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직,
21(3), p.383.
이요행, 방묘진, 오세진 (2005). 가족친화적 조
직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도,
그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가
정 갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리
학회지: 산업 및 조직, 18(3), p.639
이인원 (2010). 여성인적자원의 활용을 위한
여성신규인력채용의 결정요인연구: 서울
시권기업체 설문조사를 중심으로. 지방행
정연구, 24(4), p.363.
이주일 (2006). 대학교수의 이직의도에 영향을
주는 요인의 분석: 대학교수는 여전히 안
정된 자리인가?. 한국심리학회지: 산업 및
조직, 19(4), p.543.
정범구, 이재근 (2002). 채용방식과 채용 후 직
무태도의 관련성에 관한 연구. 인적자원개
발연구, 4(2), p.129-158.
정선옥, 권지성, 장연진 (2006). 사회복지관의
사회복지사 채용실태 연구. 사회복지연구,
31, p.41.
차종석 (2005). 국내기업 핵심인재 경영의 현
황과 개선방향 - 채용전략을 중심으로 -. 임
금연구, 13(1), p.4.
황상민, 최윤식 (2010). 주관성에 대한 심리학

- 적 탐색: 인간의 마음을 객관화 하는 연구법. *주관성 연구*, 21, 5-18.
- Brown, S. R. (1980). *Political Subjectivity*. Yale Univ. Press.
- Mckeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q methodology*. Sage University Paper series on Quantitative Application in the Social Sciences, series no. 07-066. BeverlyHills: SagePubns.
- Stephenson, W.(1953). *The Study of Behavior: Q-Technique and its Methodology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 1차 원고접수 : 2011. 12. 17
수정원고접수 : 2012. 2. 3
최종게재결정 : 2012. 2. 22

The Secrets Behind Talents Companies Crave: Who Do They Want?

Sang Min Whang

Tae Yon Kwon

Dept. of Psychology, Yonsei University

This research is aimed at identifying the features of 'talented candidates' sought after by professional human resources and recruiters in major companies. First, this research investigated how they perceive potential candidates by examining various standards with which candidates are evaluated in recruiting process. Various perceptions of 'talented candidates' was summarized into a questionnaire of 99 Q statements. The participants were then responded into 'who you want to recruit' and 'who you don't want to recruit.' The responses were subsequently subdivided by factor analysis employing the Q-Methodology. Wide perception of people's for 'talented candidate' can be epitomized into a person who generates hard results, leads co-workers, and remains loyal to the organization with a proper dose of balance in professional life. They all seemed to embody the properties of a 'passionate CEO', an 'eminent field expert', or a 'trophy-winning consultant'. To the contrary, the images of candidates unwanted by companies could be associated with the features of workers being laid off. These were a 'couch potato with a sigh', a 'barely-survivor' or 'greedy-for-security'. Further subdividing those wanted and unwanted by companies leads to 6 categories of talents. Those wanted by companies were categorized into: 'earlier company founder', 'corporate-fitter', and 'contract-based'. Those unwanted by companies were categorized into: 'always-being-sacrificed', 'spec-builder', and 'need-based employee'. The categorization made clear there is a difference between talents companies crave and talents wanting to be hired, which reveals a dichotomy between a candidate and a recruiter. In the case of professional HR officials and recruiters, it was clear that a candidate with certain predispositions at company side for company were wanted more.

Key words : Human resources management, recruiting, candidate attitude, Q Methodology.

부 록

부록 1. 조직이 채용하는 직원 문항 목록

1. 성공한 여성 임원은 일을 위해 가정을 뒷전으로 하였거나 남편과의 관계가 좋지 않다
2. 생계에 대한 책임이 무겁지 않았다면 아마 지금쯤 원하는 일을 하고 있을 것이다.
3. 맞벌이 부부라면, 배우자가 더 쉽게 삶의 변화를 이루거나 결정할 수 있다.
4. 우선 돈을 벌어야, 나중에 무엇이든 원하는 것을 할 수 있다.
5. 지금 하는 일을 통해 가족에게 안정된 삶을 만들어 줄 수 있다.
6. 일단 출근하면, 아이가 아프거나 집안에 일이 있어도 회사 일에 집중해야 한다.
7. 여성의 경우 육아부담을 고려하면 출산한 후, 회사를 그만두는 것이 더 경제적이다.
8. 사내 어린이 집이 있는 회사라면, 연봉이나 직책에서 손해가 크더라도 참을 수 있다.
9. 업계에서 최고 연봉의 회사라도 일이 많고 개인시간이 없으면 이직을 생각한다.
10. 급여는 낮더라도 내부 경쟁이 없고 스트레스가 적은 회사가 좋다.
11. 사내의 메인 업무가 아니고 서포트하는 역할이면 승진이나 성공에 한계가 있다.
12. 사내에서 중요하게 여기는 일을 맡기 위해 동료와 치열하게 경쟁한다.
13. 회식에는 상사와의 관계와 사내 정보 수집을 위해 끝까지 남아 있다.
14. 노후대책을 위해 집 마련보다 노후연금이나 보험에 더 비중을 둔다.
15. 세상에서 알아주는 직함보다 다른 이에게 도움이 되는 일을 하려 한다.
16. 다른 업무를 경험하고 싶으면, 먼저 조직에서 보직이동을 시도하고, 안되면 이직을 생각한다.
17. 새로운 일(재미있는 일)에 도전해 보고 싶지만, 현재의 직장을 그만두는 것은 뭔가 아깝다.
18. 지금까지의 경력을 버리고 완전히 다른 일을 새로 시작하는 것은 미련한 것이다.
19. 혹시라도 바꾼 직장이 아니다 싶으면 빨리 결정하고 그만두어야 한다.
20. 이력서에 이것저것 다양한 업무와 활동을 했다고 하는 것은 깊이가 없다는 뜻이다.
21. 경력 관리를 잘 하려면 조언을 받을 수 있는 전문가나 멘토가 있어야 한다.
22. 경력 개발은 미리 관리하기보다 주어진 일을 잘하면서 만들어 가는 것이다.
23. 여성의 경력개발은 국내 대기업보다 외국계 회사와 금융기관에서 더 기회를 찾을 수 있다.
24. 기혼여성이 채용에서 기피되는 것은, 내가 여자라 해도 이해할 수 있다.
25. 결혼한 여자가 취업을 하려면 남편 집안이 부유하다는 인상을 주어야 한다.
26. 기회가 되어 이직을 한다면, 확실하게 현재 보다 연봉이 높은 곳을 선택할 것이다.
27. 이직을 할 때 협상하게 되는 연봉은 시장에서 그 사람의 가치를 나타낸다.
28. 비슷한 학력과 경력의 사람들에 비해 현재의 급여 수준은 낮다고 생각한다.
29. 팀장급 이상의 직원이라면 전문지식보다 업계에서의 인맥이 더 가치가 있다.
30. 성공한 사람과의 친분을 은근히 드러내는 것은 인맥이 넓다는 것을 알리는 방법이다.
31. 대기업으로 옮겨 가려면 글로벌 리포팅이나 PT는 영어로 할 수 있어야 한다.

32. 외모를 가꾸고 꾸미는데 시간과 돈을 아끼지 않는다.
33. 자세한 실무경험 보다 전체를 보고 관리할 줄 아는 능력이 가치를 높이는 길이다.
34. 블로그 운영, 언론노출, 또는 자신의 책이 있다면, 남과 다른 능력을 가진 것이다.
35. 사회나 시장의 트렌드와 관련 이슈를 많이 언급하면 통찰력이 있어 보인다.
36. 대한민국에서는 튀는 성격보다는 무난한 성격이 직장생활에 편하고 유리하다.
37. 경력사원은 과거 실적보다 일에 대한 적극성과 조직의 적응도가 더 중요하다.
38. 회사에서는 영악하고 빠릿빠릿한 사람보다 선하고 성실한 사람을 선호한다.
39. 자신의 의견을 강하게 피력하면 문제를 일으킬 것 같은 사람으로 취급된다.
40. 사소한 일도 기존의 관습대로 하기 보다는, 더 나은 새로운 방법을 고안하려 한다.
41. 이직을 위한 면접시에 결정적으로 중요한 능력은 프리젠테이션과 의사전달력이다.
42. 해외파나 SKY는 아니더라도 수도권 내의 웬만한 대학 출신이면 학벌 문제는 없다.
43. 업계에서 TOP에 속하는 글로벌 업체 출신이라면, 믿고 선택할 수 있다.
44. 직장생활에서 의지하고 고민을 나눌 수 있는 사람이 있으면 버틸만 하다.
45. 아무리 어렵더라도 불평 않고 묵묵히 일을 하는 사람이 결국 회사에서 인정받는다.
46. 직장생활의 성공은 개인적 신념은 접고, 상사의 의중과 회사의 분위기에 맞추는 것이다.
47. 상사가 미워하고 사사건건 앞길을 막으면 다른 곳으로 이직하는 것이 좋다.
48. 회사에 필요한 업무능력이나 기술이 있다면 인간관계가 나빠도 성공하는데 지장이 없다.
49. 회사의 재정 사정이 나빠져 업무 추진이 어렵다면, 바로 이직을 해야 한다.
50. 경력의 발전을 기하려면 해외에서 업무를 수행할 기회가 많은 곳으로 옮겨야 한다.
51. 본업과 관계없는 잡일이 많으면 이직을 생각한다.
52. 남들보다 더 잘하고 좋아하는 일이 뭔지 모른다는 게 큰 고민이다.
53. 다른 사람보다 더 적은 노력을 투입하고도 더 좋은 결과를 만들어내는 것이 중요하다.
54. 성공적으로 이직하기 위해서는 주변 사람들 모르게 새로운 일자리를 찾아야 한다.
55. 직장을 그만두고 의학전문대학원이나 로스쿨을 가는 것이 제대로 된 경력개발이다.
56. 대학원에 진학해서 학위를 따면 남들에게 전문성을 좀 더 인정받을 수 있다.
57. 남들보다 더 많은 책을 읽고 더 많은 강의를 찾아 들으면 전문성이 쌓인다.
58. 간부급 사원이 되려면 스펙(필요한 조건)을 확실하게 갖추어야 한다.
59. 간부급 사원이 되기 위해서는 팀원들과 조화롭게 지내는 것이 가장 중요하다.
60. 이직을 위한 면접에서 업무량이나 야근 정도, 복리후생 등을 꼼꼼하게 따지면 매력이 없다.
61. 해외대학 출신자라도 영어를 못하는 경우가 많아 검증은 꼭 필요하다.
62. MBA는 대기업에서 자리를 구하거나 나중에 임원 승진을 위해서는 꼭 필요한 요건이다.
63. 차/부장 때 퇴사하면 직급과 연령이 너무 높아 갈 곳이 없다.
64. 지금 바로 행동을 하지 않으면, 커리어 전환할 기회를 놓칠 것 같아 초조해 한다.
65. 경력 사원을 선발할 때에는 그날 투입해서 바로 일할 수 있는 사람을 뽑아야 한다.
66. 가능한 나 자신이 히트상품을 개발해본 경험이 있다고 내 세우는 것이 필요하다.

67. 가능한 20대 후반이나 30대는 대기업 근무 경력을 가진 후 전직을 준비해야 한다.
68. 조직에서 경험하는 업무를 전문화시켜, 나중에 독립하는 것이 좋다.
69. 회사의 업무 방식이나 분위기에 불만은 있지만, 조직 내 개인의 힘으로 바꿀 수 있지는 않다.
70. 현재의 회사만큼 편하면서 보수가 높은 곳은 없기에 이직할 생각은 없다.
71. 면접 합격이나 전직 성공은 그날의 운수나 면접관과의 궁합에 따라 결정된다.
72. 내 인생은 오로지 회사나 가족의 요구에 부응하기 위한 것 같다.
73. 조직에서 직급이 올라갈수록 오히려 자신의 뜻대로 살기가 점점 어려워진다.
74. 선택하지 않은 대안에 대한 미련은 빨리 버리는 편이다.
75. 지금의 내 인생이 과거의 내가 바랬던 모습과 많이 다르다.
76. 무슨 일을 하든 추진력이 강하다는 소리를 듣는다.
77. 같이 일하는 사람에게 현재의 수행에 만족하지 않고 지속적인 성장을 강조한다.
78. 믿음직하고 신뢰감을 준다.
79. 분명하고 강한 결단력을 보인다.
80. 업무를 뛰어나게 수행한 직원을 칭찬하고 인정한다.
81. 자신의 단점을 보완하려고 노력하는 편이다.
82. 시간이 늦어지더라도 심사숙고해서 검토한 후에 의사 결정한다.
83. 일을 즐겁게 하는 분위기를 만들려고 노력한다.
84. 공적인 업무를 위해서 개인이 희생하는 것은 불가피하다.
85. 동료 의식과 회사에 대한 충성심을 강조한다.
86. 잘못에 대해서는 솔직하게 시인하고 책임을 진다.
87. 융통성이 있다.
88. 외부의 공격에 맞서 부하들을 지킬 줄 안다.
89. 도전이나 복잡한 상황 앞에서 오히려 힘을 얻는 편이다.
90. 정을 중시하고, 의리가 있다.
91. 현실적으로 실현가능한 일인지를 중시한다.
92. 치밀한 계획보다는, 시행착오와 직관을 통해 일한다.
93. 자신이 믿을 수 있는 사람과 세력을 만들고 유지하려고 한다.
94. 주변사람들이 나보고 이기적이라고 한다.
95. 결혼은 무슨 일이 있어도 꼭 해야 한다고 생각한다.
96. 나 자신 이외에는 누구도 믿을 수가 없다.
97. 그 무엇보다도 나의 성공이 가장 중요하다.
98. 나의 가족이 가장 중요하다.
99. 한번 결심한 일은 꼭 해야 직성이 풀리는 성격이다.