

2010. 10. 12

HR의 새로운 도전과제, 고용 브랜드 구축

인사조직연구실

조성일

posco
포스코경영연구소

Executive Summary

HR의 새로운 도전과제, 고용 브랜드 구축

- **경영환경이 치열해짐에 따라 우수인재의 확보 이슈가 대두되면서 고용 브랜드 구축이 인사분야의 새로운 화두가 되고 있음**
 - 2020년 경이면 노동인력의 감소에 따라 우수인재의 확보가 더욱 어려워질 것으로 예상되며 이에 대한 대응이 필요한 시기임
 - 일류기업들이 가만히 있어도 지원자가 넘치는 시대는 이미 지나갔으며, 적극적으로 우수인력을 확보하기 위한 노력이 절실한 때임
 - GE, Mckinsey & Company, SAS 등 해외기업 뿐 아니라 삼성전자, LG전자, SK 등 국내기업들도 고용 브랜드 개념을 우수인재 확보에 활용하고 있음
- **고용 브랜드는 우수인재 확보를 위한 전략 도구로써, 기업 이미지와 밀접한 관계를 맺고 있음**
 - 고용 브랜드는 조직목표, 경영방식, 기업문화 및 평가/보상, 복리후생 등의 제도 등 다양한 요인들이 고려되어야 하며, 타기업과 차별성을 가져야 함
 - 고용 브랜드는 HR 분야가 외부 인재들을 원활히 확보하고, 이들과 소통할 수 있는 장을 마련하는 매개체 역할 수행
 - 특히, 직원가치제안(EVP: Employee Value Proposition)은 고용 브랜드 제고를 위한 인프라(Infra)이며 명확히 도출할 필요가 있음
- **고용 브랜드의 가치를 높이기 위해서는 다양한 차원의 프로그램을 활용할 필요가 있음**
 - 기존의 방송 등의 매체 광고 이외에 온라인 채널을 효과적으로 활용할 수 있는 방안을 고민할 필요
 - 특히, 목표인재들을 대상으로 한 Career Newsletter나 Web Community는 고용 브랜드를 제고시킬 수 있는 유용한 채널임
 - 또한, 거창하게 하는 것이 아니라 주변에서 쉽게 할 수 있는 것에서부터 출발하려는 자세를 가져야 함



Contents

목 차

I. 고용 브랜드란 무엇인가	1
II. 고용 브랜드는 어떻게 구축하는가	2
III. 고용 브랜드는 어떻게 홍보하는가	7
IV. 종합 및 시사점	10

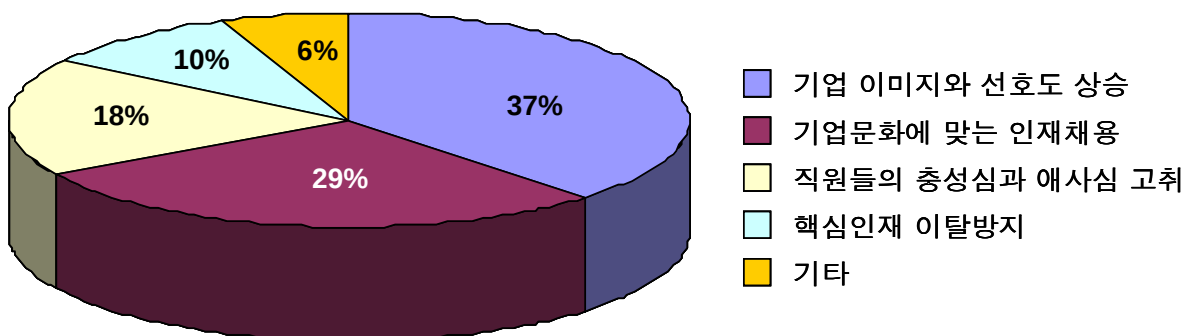
I. 고용 브랜드란 무엇인가

- 기업의 사회적 책임이 증가하면서 기업 브랜드에 대한 인식이 제고되고 있으며, 이에 따라 고용 브랜드(Employment Brand)에 대한 관심도 점차 증가하고 있음
 - 고용 브랜드는 제품 브랜드와 마찬가지로 기업 브랜드와 밀접한 연관성을 가지고 있으며, 직접적인 영향을 미침
 - 고용 브랜드란 ‘한 기업의 고용관계와 관련하여 구성원들에게 제공하는 가치를 생각할 때 조직 내 구성원 뿐 아니라 잠재적 구성원인 외부인력이 떠올리는 총체적 이미지’로 정의
 - 고용 브랜드는 기업의 사회공헌활동 등에 대한 외부 평판, 경영진 리더십, 직원가치제안(EVP: Employee Value Proposition), 조직의 근무조건, 조직문화 등의 요인이 종합적으로 고려된 이미지
 - 우수인재의 확보 및 유지를 위한 중요한 전략 요소 중 하나로 내부 구성원에게는 충성도를 향상시키고, 외부 잠재인력에게는 회사에서 일해야 하는 이유 혹은 일하고 싶은 동기부여를 제공
- 고용 브랜드는 모든 외부 인재들을 대상으로 하는 것이 아니며, 조직 문화에 적합한 목표인력을 유치하기 위한 목적이 존재
 - 단순히 좋은 기업이라는 대외 이미지 보다는 조직문화와 그 기업의 역사 등을 바탕으로 한 고유한 기업 이미지를 구축하여 외부에 알림으로써 그 회사에 맞는 적합한 인재(Right People) 및 우수인재들을 유치할 수 있음
 - 잠재적 지원자들은 고용 브랜드를 통해 회사에 가면 무엇을 확실하게 배울 수 있다 혹은 어떤 커리어와 자신의 비전을 만들어 갈 수 있다는 확신 혹은 자신감을 가질 수 있음
 - Arrow Electronics사는 비록 경영성과에 있어서는 경쟁시장에 함께 있는 Intel사와 많은 격차가 있지만, ‘구성원의 능력개발을 적극 지원하는 회사’라는 고유한 고용 브랜드를 구축하여 세계 유명대학의 우수인재를 지속적으로 유치하고 있음

□ 고용 브랜드는 조직 외부의 잠재적 지원자 뿐만 아니라 내부 구성원에게도 동기부여라는 긍정적 효과를 제공할 수 있음

- 우수인력의 유치가 용이해질 뿐 아니라 이렇게 입사한 인력을 유지하는 것도 쉬워지며, 내부인력의 이직율도 줄어 들 수 있음
- 조직 내·외부의 인력들이 그 조직의 기업문화를 이해하는 데 도움이 되며, 공유된 비전, 자부심으로 인해 구성원의 동기부여가 잘 됨
- 외부에 있는 잠재적 지원자 뿐만 아니라 고객, 협력업체 등의 전략적 파트너들의 조직에 대한 호감이 증가하며, 이로 인한 좋은 이미지 구축을 통해 궁극적으로 주식이 가치도 상승하게 됨
- 온라인 리쿠르팅업체인 잡코리아가 국내외 인사담당자 236명을 대상으로 한 조사('08. 8)에 따르면 고용 브랜드는 기업 이미지와 채용에 있어 기여도가 큰 것으로 나타남

<그림 1> 고용 브랜드 기여도



II. 고용 브랜드는 어떻게 구축하는가

□ 고용 브랜드 구축과 실행을 위해서는 채용 전략의 수립이 필수적이며, 이러한 전략에 따라 홍보, 관리 방안이 도출될 수 있음

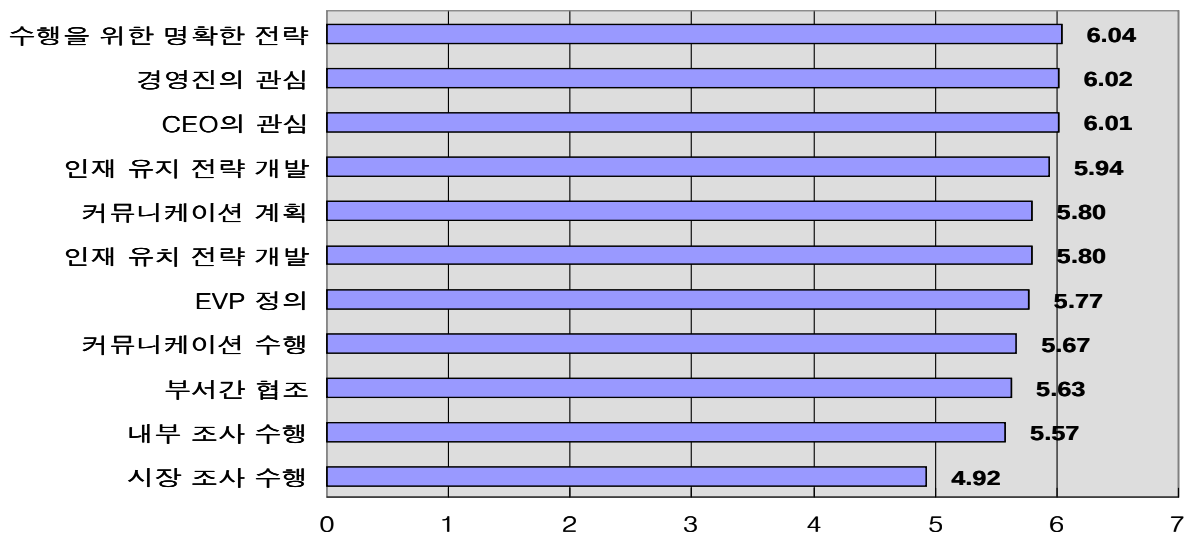
- 일과 삶의 균형(Work & Life Balance)를 추구하고 있는 SAS의 경우, IT 산업 내 우수인력 확보 경쟁이 치열해짐에 따라 채용 전략을

‘우수 여성인력 확보’로 정하고, 이에 따라 기업 이미지를 ‘우수한 여성들이 일에 대한 열정을 가지고 가족과 함께 일할 수 있는 회사’로 구체화하여 수립

□ 고용 브랜드 구축을 위한 인프라는 직원가치제안(EVP: Employee Value Proposition)이라 할 수 있음

- 직원가치제안은 조직이 구성원에게 그들이 원하는 직무와 관련된 기대를 얼마나 충족시켜 줄 수 있는지를 설명하는 것으로 구성원들이 조직에서 일하면서 경험하고 부여받게 되는 모든 것들을 의미하며, 일의 성취를 통한 만족감, 높은 보상, 훌륭한 리더십, 회사 평판 등을 포함하는 총체적 개념임
- 그림 2에서 보는 바와 같이, 해외 전문업체의 조사에 의하면 EVP는 전략/계획과 경영진의 관심 다음으로 고용 브랜드를 실행하기 위한 중요한 요소로 인식되고 있음

〈그림 2〉 고용 브랜드 수행의 성공 요소

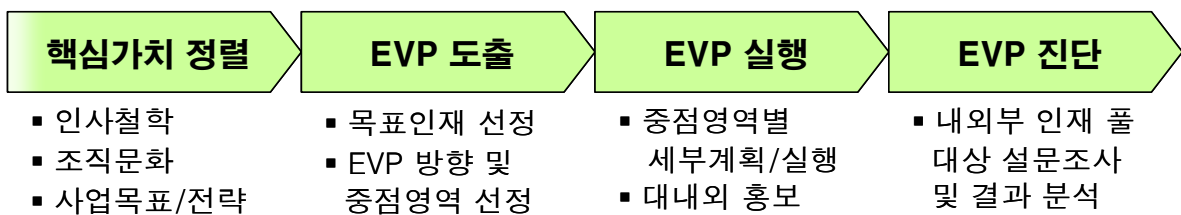


□ 직원가치제안은 먼저 전사 전략, 기업문화를 고려하여 목표인재를 정한 후 구체적 방향과 영역을 도출하는 프로세스를 거침

- 직원가치제안은 회사의 인사철학, 조직문화 및 사업전략 등의 핵심가치에 따라 목표인재를 명확히 설정하는 것에서 시작함

- 이때 경쟁사 대비 회사의 강점과 단점, 내·외부 인재의 니즈를 다각적으로 고려하여 직원가치제안의 방향을 설정하고 명문화함
- 또한, 도전적인 업무, 성장기회, 복리후생, 고용안정성 등 회사가 표방하는 핵심영역을 선정하여 세부활동을 계획, 실행해야 하며 동시에 회사가 선언한 직원가치제안을 실천하는 사례를 발굴하여 전파하는 등 대내외적으로 홍보하여 내·외부 인재들이 직원가치제안의 내용을 숙지토록 할 필요가 있음

<그림 3> 직원가치제안 도출 프로세스



□ 직원가치제안은 경력(Career), 문화(Culture), 보상(Compensation)의 3C 요소를 가지고 있어야 함

- 경력 요소는 조직 내 개인의 미래 경력비전을 수립할 수 있는 잠재적 가치를 제공하며, 부서이동, 승진 등으로 실현됨
- 문화 요소는 조직에서 업무를 수행하는 데 관련된 제반 여건, 인간관계 등의 감성적 가치를 제공하며, 적응/부적응으로 실현됨
- 보상 요소는 업무수행에 대한 동기부여 차원의 재무적 가치를 제공하며, 급여 혹은 비급여 관련 규정 등을 통해 실현됨

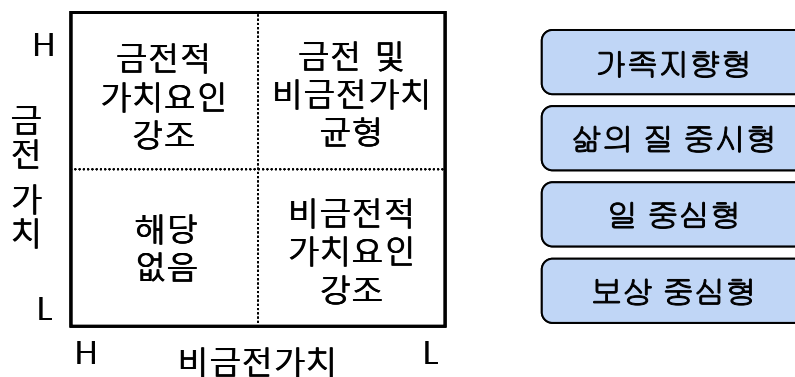
<표 1> EVP 구성 요소

요소	제공 가치	실행 도구
경력 (Career)	잠재적 가치 (Potential Value)	▪ 기회/경로, 교육/훈련, 인정 등
문화 (Culture)	감성적 가치 (Emotional Value)	▪ 직무환경, 상하관계, 유연성 등
보상 (Compensation)	재무적 가치 (Financial Value)	▪ 급여, 복리후생, 그 외 HR 제도 등

□ 직원가치제안은 초점을 두는 분야가 금전적 부분인지 비금전적 부분인지에 따라 4가지 유형으로 구분될 수 있음

- 금전적 가치요인 강조형(보상 중심형)은 엄격한 평가를 토대로 다양한 인센티브를 지급하는 것과 같이 구성원 개인의 공헌에 대한 인정과 보상에 초점
 - 세계적인 IT기업인 Cisco는 ‘열심히 일해서 성과를 내면, 그에 상응하는 대가로 보상을 확실히 해주는 기업’이라는 직원가치제안을 공유하고 있음
- 비금전적 가치요인 강조형(일 중심형)은 가치있고 도전적인 업무부여, 일과 삶의 균형 만들기, 비전과 성장 기회 제공 등에 초점
 - 경영자 사관학교로 잘 알려진 GE, 도전적인 일을 통한 성장을 강조하는 맥킨지 컨설팅, 그리고 즐거운 직장으로 잘 알려진 사우스웨스트는 가 대표적인 기업임
- 금전 및 비금전가치 균형형은 가장 많은 기업들이 보이는 형태로서 금전적 가치와 비금전적 가치 중 어느 하나만을 강조하지 않아 포괄적이기는 하나 동시에 아무런 특징이 없을 수도 있음
 - 미국 보험사인 CIGNA는 ‘우리는 탁월한 성과에 대해 보상하고 역량개발을 촉진시키며 구성원들에게 높은 수준의 기대를 가지는 동시에 일과 삶의 균형을 장려한다’는 직원가치제안을 공유(삶의 질 중심형)
 - 앞서 언급한 SAS의 경우, ‘일과 삶의 균형(Work & Life Balance)’을 추구하면서 여성 직원들을 위한 유연근무시간제, 사내탁아소 설립 등의 환경 구축을 위한 노력 지속(가족지향형)

<그림 4> 직원가치제안의 유형



<표 2> 국내외 우량 기업들의 고용 브랜드

회사명	고용 브랜드
SAS Institute/Nokia	일과 삶의 균형 추구(Work & Life Balance)
Southwest Airline	즐겁고 유머있는 문화
Container Store	구성원의 학습과 업무 자율성 부여
GE	세계적 수준의 경영에 동참하는 관리자 육성
리츠 칼튼	We are ladies & gentlemen serving ladies & gentlemen: 신사숙녀가 신사숙녀를 모십니다.
Microsoft	Great Hires: 최고의 인재집단 Great Jobs: 잠재능력 극대화 Great Managers/Leaders: 최고의 관리자와 리더그룹
두산 그룹	Great Place for Change: 변화가 살아있는 기업 Great Place to Work: 일할 가치가 있는 기업
LG 전자	Great Opportunity: 성장의 기회 Great Spirit: 도전정신 Great Reward: 성과에 대한 보상
LS 전선	따뜻한 프로들이 일하는 회사
SK 텔레콤	T-DNA: 도전, 창의, 팀워크

□ 고용 브랜드 구축의 관건은 타기업과의 차별화이며, 이를 위해서는 경영진의 관심이 중요

- 경영진은 사업에 필요한 인재유형을 정하고, 조직에 맞는 인재를 어떻게 찾아낼 것인가에 대해 항상 고민해야 하며, 이러한 고민들이 고용 브랜드에 반영되어야 함
- 회사의 강점, 성장 잠재력, 회사에서 일할 때 얻을 수 있는 가치 등 인재를 유인할 수 있는 혜택을 충분히 고려하여 경쟁사와 차별화된 고용 관련 우위적 이미지를 구축해야 함
- 테스코(TESCO)의 경우, ‘신뢰와 존경’, ‘재미있는 일’, ‘승진기회’, ‘나를 아껴주는 상사’를 포인트로 고용 브랜드를 구축

Ⅲ. 고용 브랜드는 어떻게 홍보하는가

- 고용 브랜드의 효과적 홍보를 매체를 통한 방법 이외에 인재관계관리 (TRM: Talent Relationship Management)의 개념을 도입할 필요
- 직원가치제안이 고용 브랜드 구축의 인프라라고 한다면 인재관계관리 (TRM: Talent Relationship Management)는 고용 브랜드 구축을 위한 도구(tool)라 할 수 있음
 - 인재관계관리란 원래 우수인력에 대한 미래 수요를 위해 목표 인재군을 파악하여 지속적인 관계를 형성·유지함으로써 잠재적 지원자를 先 확보하는 일련의 활동으로 정의
 - 일련의 활동 프로그램을 운영함에 있어 외부 인력과 커뮤니케이션 수단으로 직원가치제안을 통해 기업의 고용 브랜드를 형성시킬 수 있음
 - 인재관계관리 프로그램은 다양하게 존재하나, 고용 브랜드 홍보를 위한 것은 6개 정도로 분류될 수 있음

〈표 3〉 고용 브랜드 홍보를 위한 프로그램

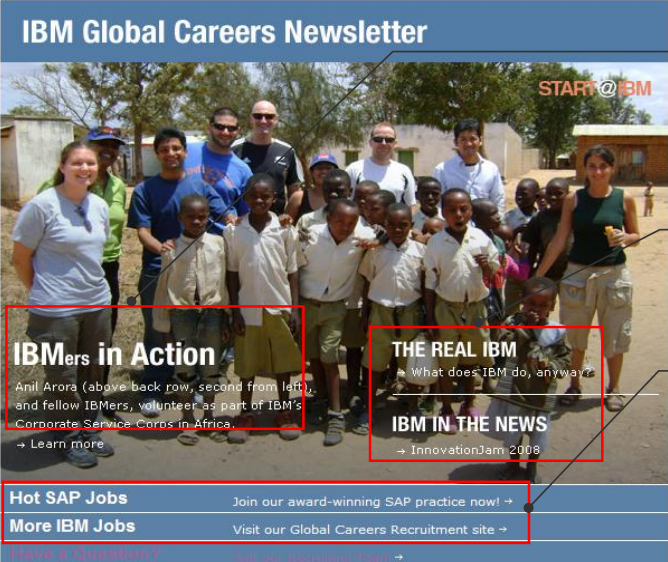
프로그램 명	대상	주기	채널	주요 내용
포털 사이트	사이트 방문자	연중	On-line	사이트 가입자에 대한 정보를 수집, DB 관리. 회사 채용 관련 정보 제공으로 지원자들 관심 유지
Career Newsletter	DB 내 목표인재	연중	On-line	대상별 니즈에 customization된 내용(회사 현황, 채용공고, 직무소개 등)을 뉴스레터로 전달
Community	커뮤니티 가입자	연중	On-line	Web상 채용 블로그나 포털 사이트 내 자발적으로 개설된 커뮤니티들의 활동 지원, 회사 간접 홍보
경영진 해외특강 /Conference	해외거주 유학생, 전문가	연 1회	Off-line	회사의 현황/비전에 대한 소개와 특정 주제에 대한 발표/토론을 통해 참여자의 역량 판단 및 관계구축
해외 캠퍼스 리크루팅	해외주재 대학생	연 1회	Off-line	채용부서 주관으로 미국/유럽을 중심으로 주요 목표대학을 순회하며 기업 홍보 및 지원자 면접

산학협력	주요대 석·박사	연중	Off- line	국내외 우수 공과대학과의 공동 연구 양해각서 체결, 대학 내 공동 연구소 설립, Lab 기자재 지원 등
------	-------------	----	--------------	---

□ 특히, 인터넷의 발달로 인해 온라인상으로 진행되는 Career Newsletter와 Community가 활발하게 운영

- IBM의 경우, Global Career Newsletter라는 명칭으로 분기 1회, 목표인재들에게 발송되며, 직원가치제안 내용, IBM의 실제 비즈니스 모습, 직원들 현황 및 Job 공고 등으로 구성

<그림 5> IBM의 Global Career Newsletter



- **IBMers in Action**
: IBM 글로벌 비즈니스 환경에서 자신의 색깔에 맞추어 Career를 개발해나가고 있는 직원 조명
- **THE REAL IBM**
: IBM의 실제 모습 및 Innovation 사례 조명
- **Hot Job (Skill Set) 홍보**
: 특정 스킬셋 보유 인력 목소리 조명, 구체적 Target 인력 겨냥을 목표
- **More IBM Jobs**
: IBM 채용 사이트로 바로 연계하여 입사 지원에 대한 용이성을 높임

- 국내 기업들 중 SK는 싸이월드라는 커뮤니티를 활용, 각종 채용 관련 활동 및 기업 홍보활동을 운영하고 있으며, 이곳을 통해 SK의 고용 브랜드를 구축해 가고 있음
- 삼성, KT&G, 현대자동차 같은 기업들도 온라인 상의 커뮤니티를 만들어 공모전 등의 프로그램 운영을 통해 자사의 고용 브랜드 구축에 힘쓰고 있음

□ 보다 체계적인 고용 브랜드 관리를 위해 외부 인재 등을 대상으로 정기 설문조사를 통해 의견을 수렴, 브랜드 제고 노력

- 두산의 경우, 한국 갤럽과 공동으로 대학생 및 대학교 취업담당자 등을 대상으로 자사 브랜드 이미지를 연 1회 정기적으로 조사
 - 경쟁사 대비 장단점을 비교, 분석하여 도출된 결과를 바탕으로 브랜드 제고 전략을 수립, 광고 제작(‘사람이 미래다’ 시리즈)
- SKT의 경우, 대학생을 대상으로 취업선호도를 조사, 그 결과를 고용 브랜드 제고를 위한 시행계획에 반영
 - 조사 결과, 글로벌 사업과 콘텐츠 사업 등에 대해 잘 알지 못하고 있는 상황임을 파악하고, 인터십 프로그램을 실시하여 보완 노력

□ 고용 브랜드는 장기적 관점에서 홍보, 유지 및 관리해야 함

- 사회공헌활동 등을 통한 외부의 기업평판에도 지속적으로 관심과 주의를 기울여야 함
- 조직의 내·외부 인재들이 원하는 직원가치제안의 내용은 무엇인지 파악하고 이러한 것들에 대해 회사가 제공해 줄 수 있는 것은 무엇인지 파악하여 대응해야 함
- 이를 위해서는 경영진의 지속적인 관심과 때에 따라서는 저돌적으로 밀고 나갈 수 있는 리더십이 요구됨
- 또한, 고용 브랜드 향상을 위해 무엇인가 거창한 것을 해야 한다는 고정관념을 탈피하고 작은 것에서부터 시작하려는 노력 필요

<표 4> 고용 브랜드 홍보 방법 (예)

- ✓ 퇴직자 중심의 ‘OB Club’을 만들고, 이들을 고용 브랜드 홍보에 함께 동참하도록 한다.
- ✓ 채용 이벤트 시, 회사 로고나 고용 브랜드 슬로건이 적힌 티셔츠나 다른 아이템들을 만들어 배포한다.
- ✓ 제품 광고에 회사의 Great People 사례나 성공적 경영 사례 등을 광고할 수 있도록 광고/홍보 부서와 협업한다.
- ✓ 고용 브랜드 슬로건이 새겨진 모자나 티셔츠 등을 구성원들에게 배포한다.
- ✓ 모든 구성원들에게 ‘이 회사에서 일해야 하는 10가지 이유’가 적힌 카드를 배포한다.

IV. 종합 및 시사점

□ 고용 브랜드는 점차 확산될 인재 부족 현상을 극복할 수 있는 중요한 전략 중의 하나임

- 그렇다고 고용 브랜드를 구축하는데 많은 비용이 소요될 것이라는 생각은 빨리 버려야 함. 예를 들어, 지원자가 제출한 이력서를 받은 후 잘 받았다는 메시지를 보내는 것과 같은 아주 작은 것에서부터 시작 되는 것임

□ 고용 브랜드는 홍보 차원의 커뮤니케이션 뿐만 아니라 전사 전략과 비전, 경영진 리더십 및 조직문화 등 다양한 인사관리 요소들이 효과적으로 연계되어야 효과를 발휘할 수 있음

- 고용 브랜드는 비전, 리더십, 인력, 프로세스, 제도, 커뮤니케이션 및 동기부여 측면의 다양한 인적자원관리 요소들이 함께 어우러져야 진정한 가치가 발휘될 수 있음
- 또한 이러한 요소들을 유기적으로 결합시키기 위해서는 경영층이 가지고 있는 경영철학, 기업이 가지고 있는 핵심가치, 이러한 것들이 녹아져 있는 기업문화를 반영할 필요가 있음

□ 고용 브랜드는 인기에 영합하는 일회성 구호로 끝나서는 안 되며, 장기적이며 일관적인 운영과 관리가 필요함

- 금전보상에 대한 강한 이미지를 홍보한 어느 회사는 경제위기 시 급여 축소로 자사의 고용 브랜드에 타격을 입음. 이러한 非일관적 운영은 기업에 대한 신뢰 하락의 역효과를 발생시킴
- 고용 브랜드 구축은 기업의 내·외부 사람들에게 ‘일하고 싶어하는 기업’ 등의 특정 이미지를 구축해 내면화하는 작업으로, 단기가 아닌 장기적 차원의 접근이 필요함
- 주기적인 조사를 통해 회사의 의도와 목표인재 간의 인식의 차이를 좁혀나가는 노력을 통해 성공적인 고용 브랜드가 구축될 수 있음

□ 효과적인 고용 브랜드는 다음의 조건을 충족시킬 필요가 있음

- 현재 혹은 잠재적 구성원들에게 매력적이어야 함. 회사 차원에서는 매력적이라고 생각하나 개인 차원에서는 그렇지 않을 수 있음
- 구성원들이 실재적으로 경험할 수 있는 것이어야 함. 현실과는 별개의 구호에 그쳐서는 안 됨. 내·외부 구성원들이 원하는 가치를 실현시켜 줄 수 있어야 함
- 타 기업과 비교해 볼 때 차별적 가치를 제공해 줄 수 있어야 하며, 기업의 인사제도와의 긴밀한 연계도 필요함

<참고 문헌>

1. Rethinking Strategic HR, J. Sullivan, 2004.
2. The HR Value Proposition, D. Ulrich, and W. Brockbank, 2005.
3. 고용 브랜드 가치를 높여라, LG 주간경제, 2003.
4. 고용 브랜드 구축을 위한 커뮤니케이션 전략, LG 주간경제, 2005.
5. 매력적인 고용 브랜드 구축, 월간 인사관리, 2006. 5월호
6. www.ere.net
7. www.employerbrand.com

조성일 (e-mail: sizif@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀둡니다.