

독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리와 한국 기업에 대한 시사점

권준화* · Norbert Thom**

<요 약>

독일어권 기업에서는 Trainee 프로그램을 젊은 인재의 모집과 양성을 위한 인재관리 수단으로 적극 활용하고 있다. 독일어권 국가에서는 수십 년 전부터 대기업을 중심으로 도입되고 있으며, 최근에 몇 년간 중소기업과 공기업으로도 확산되는 추세이다. 본 연구는 독일어권 기업에서 도입되고 있는 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 현황 및 사례분석을 통하여 핵심적인 특징을 도출하였고, 이를 토대로 한국 기업에 도입하는데 활용할 수 있는 시사점을 제시하였다. 독일어권 기업의 인재관리 수단으로 활용되는 Trainee 프로그램의 주요 특징으로는 전략적인 인력개발시스템 통합, 프로젝트 업무 지향성, 참가자의 퍼스널리티 강조, 중기적 성격을 가진 체계적인 프로세스, 경영진의 적극적 참여와 지원, 멘토링 프로그램, 외국 체류 등이 나타났다.

독일어권 기업에서 적극 수행되고 있는 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 한국 기업 차원에서 도입하기 위해선 퍼스널리티 육성, 기업문화의 변화, 전략적 인사관리의 도입, 경영진의 적극적 참여, 멘토링 시스템의 구축 등이 요구된다. 또한 한국의 경우 독일어권 국가에 비해서 인력개발 역량을 체계적으로 축적할 수 있는 여건이 성숙되지 못하였다는 점에서, 특히 중소기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 활성화를 위해 정부 차원의 지원이 필요하다는 시사점도 제시되었다.

주제어: 인력개발, 인재관리, Trainee 프로그램, 대학 졸업자

논문접수일: 2017. 3. 14 ; 수정일: 2017. 6. 20 ; 게재확정일: 2017. 6. 25 논문유사도검사: 통과

* 제1저자, 교신저자, IBK기업은행 경제연구소 연구위원, paderkwon@gmail.com

** 제2저자, 스위스 베른 대학교 경영학과 교수, norbert.thom@bluewin.ch

I. 서론

급변하는 경영환경과 지식기반 경제 하에서 인재(Talent)는 기업의 성공을 위한 가장 중요한 요소로 여겨진다(O'Reilly III and Pfeffer, 2000). 또한 인재관리가 기업전략과 목표를 달성하는데 상당한 기여를 한다는 연구결과(Mercer, 2009)와 핵심인재를 전략적으로 관리하는 기업이 다른 기업에 비해 훨씬 높은 성과를 창출하고 있다는 연구결과(Michaels et al., 2001)가 있어 인재관리(Talent Management)의 전략적 중요성은 더욱더 커지고 있다.

유럽 기업들은 현재에도 중요하지만 향후 가장 중요하게 여겨질 인사과제로 인재관리를 꼽고 있다(BCG & WFPMA, 2010). 특히 고령화 등 인구통계학적 변화 등에 직면하고 있는 독일어권 국가(스위스, 오스트리아, 독일)의 기업에서는 인재의 확보·개발·유지가 기업경쟁력의 원천으로 여겨진다. 독일은 2020년부터 근로가능 인구의 수가 급격하게 감소될 것으로 전망된다. 독일 통계청에 따르면, 현재 근로가능인구는 약 5천만 명이지만 2030년에는 4천 2백~4천 3백만 명, 2060년에는 3천 3백만~3천 6백만 명으로 감소할 것으로 보인다. 이를 통해 향후 전문 인력 부족 현상은 더욱더 심화될 전망이다. 점점 치열해지는 인재전쟁 속에서 인재들에 대한 확보개발유지에 성공한 기업만이 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있게 되는 것이다(권준화, 2015).

다양한 인재관리 방안이 논의되고 있는 가운데, 특히 독일어권 기업에서는 인재관리의 중요한 수단으로 Trainee 프로그램에 주목하고 있다. 독일어권 기업에서는 Trainee 프로그램을 젊은 인재의 모집과 양성을 위한 인재관리 수단으로 적극 활용하고 있다. 인재관리 방안으로 Trainee 프로그램은 수십 년 전부터 대기업을 중심으로 도입되고 있으며, 최근에는 중소기업과 공기업으로도 확산되고 있는 추세이다(Thom, 2013).

한편, 한국 대기업(예: 삼성)은 글로벌 인재에 대한 국제 Trainee 프로그램을 도입하고 있지만, 인재관리 차원에서 국내 대학졸업생들을 대상으로 한 Trainee 프로그램은 아직 활성화 되어 있지 않은 상황이다. 그동안 한국에서 이루어진 인재관리 연구도 대부분 기업체에서 핵심인재를 선정하는 방식(김영태 외, 2008), 핵심인재제도를 활용하는 기업환경(이경목·윤현중, 2007), 핵심인재제도가 직급별·산업별 여성인력 비중에 미치는 영향(김현동·성상현, 2011), 핵심인재관리가 조직성과(박오원, 2013; 이갑두, 2011) 및 기업효율성(안지영, 2015)에 미치는 영향 등을 다룬 반면, Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 연구에 대한 관심은 부족한 상황이다. 특히 많은 연구에서는 인재 집단으로 시니어 매니지먼트와 CEO 등에 초점을 두고 있으며, 젊은 인재를 대상으로 한 인재관리 연구는 많이 이루어지지 않고 있다.

본 연구에서는 대학졸업생을 대상으로 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 적극 도입하고 있는 독일어권 기업의 현황과 사례분석을 통해 인재관리의 수단으로서 Trainee 프로그램을 소개하고, 한국 기업의 인재관리를 위한 시사점을 도출하고자 한다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 제 II장에서는 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 이론적 배경을 고찰한다. 제 III장에서는 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램을 도입하고 있는 독일 루프트한자

사례를 분석한다. 기업 사례분석은 기업개황 및 도입 배경과 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램 내용(목적 및 유형, 참가자 선발기준, 프로세스 특징, 성공요인)을 중심으로 살펴 보았다. 제 IV장에서는 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 현황과 사례를 종합적으로 분석하여 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 특징과 한국 기업에 대한 시사점을 도출한다. 마지막으로, 제 V장에서는 결론과 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 제시한다.

II. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 이론적 배경

1. 독일어권 국가에서 인재관리 및 Trainee 프로그램 개념

1) 독일어권 국가에서 인재관리 개념

탈렌트(Talent)는 고대 그리스에서는 금, 은 등의 무게를 나타내는 화폐단위였으나, 현재는 타고난 특별한 재능이나 솜씨 등을 나타낸다. 기업 환경에서 인재는 높은 수준의 전문적인 직업교육을 받고, 일에 대한 높은 동기부여를 가지며, 도전적인 업무를 즐기고, 전문적 교육에 대한 강한 니즈를 가지는 특징을 가진다. 또한 이들은 커뮤니케이션 및 협력 등 사회적 스킬도 겸비하고 있다. 오늘날 인재는 기업의 지속적인 개발과 성공에 중요한 역량과 스킬을 보유하고 있다는 점에서 기업의 중요한 자산이 된다(Thom, 2014a).

인재관리는 기업 내외부적으로 지향되는 전략들, 방법들 및 방안들로 이해된다. 기업은 인재관리를 통해 비즈니스 성공에 중요한 포지션에 인재들을 배치하는 것이다. 즉 인재관리는 인재를 모집·개발·육성하여 최적으로 배치하고 장기적으로 유지시키기 위해 목적 지향적으로 운영된다. 이때 인재관리는 기업마다 서로 다르게 개발·운영되는 기업특수성을 지닌다(Gabler Wirtschaftslexikon).

인재관리는 조직의 모든 수준에서 높은 잠재력을 보유한 전 직원의 확보·개발·유지에 관한 것으로 정의된다(Thom, 2013). 일반적으로 유럽 실무와 학계에서는 인재를 “높은 잠재력을 보유한 인력”(high potential)으로 정의한다. 이때 high potential은 향후 개발될 수 있는 높은 잠재력을 보유한 직원뿐만 아니라 현재 높은 성과를 창출하는 직원(high performer) 또한 포함한다(Thom, 2014a). 따라서 본 연구에서는 인재를 향후 높은 잠재력을 개발할 수 있거나 현재 높은 잠재력을 보유하고 있어 뛰어난 성과를 창출하고 있는 high potential로 정의한다.

독일어권 학계에서 인재관리는 인사관리 연구에서 중요한 연구영역으로 자리 잡고 있다. 인재관리는 광범위한 인사관리 내에서 통합적인 핵심 프로세스로 이해된다. 이에 따라 인재관리는 인사부문(예: 모집, 채용, 교육 등) 전문가들의 공동 과제와 라인 매니저의 리더십 과제

4 경상논총 제35권 2호(제79집)

로서 이해된다. 인사전문가와 매니저들은 인재들을 모집하여 조직에 입문시키고, 그들의 성과와 포텐셜을 평가하고, 역량을 지속·개발하는데 있어서 서로 유기적으로 협력한다. 이러한 인재 관리의 핵심 프로세스(인재 모집, 조직입문, 평가, 개발과 유지)는 상위 인사 기능들(전략적 인사관리, 인사관리의 조직, 인사계획, 인사마케팅, 인사통제)과 연계하여 운영된다(Thom, 2015).

특히 독일어권 기업에서 인재관리는 인재발굴과 인력개발에 초점을 두고 있다. Mercer (2009)가 독일어권 기업을 대상으로 인재관리와 동일시되는 인사도구 및 프로세스를 조사한 결과, 성과보유자 및 포텐셜 보유자 발굴(92%), 인력개발(85%), 후계자 계획(75%), 기업내부 모집(47%), 기업브랜드 전략(30%), 종업원 유지(28%), 선발(28%), 기업외부 모집(28%), 인사 마케팅(25%) 등의 순으로 나타났다(권준화, 2016a).

2) 독일어권 국가에서 Trainee 프로그램 개념

Becker(2007)에 따르면, Trainee 프로그램은 직업을 준비하는 방안들에 속하고 특히 대학 졸업생들을 위해 체계적인 교육을 제공하고 새로운 기업에 적응하기 위한 통합과정을 지원한다. 즉 Trainee 프로그램 참가자들은 향후 수행하게 될 리더십 역할을 위한 기초직업교육을 이수하고, 자신의 능력과 역량을 심화시키고, 커뮤니케이션 관계를 구축하며 기업의 조직구조 및 문화를 학습하게 된다(Thom, 1987). Trainee 프로그램 참가자들은 기초적이고 기업특수적인 실무를 경험하며 향후 중사하게 될 분야들을 학습할 기회를 가지는 것이다(Thom, 2013).

독일어권 국가에서 Trainee 프로그램은 제 2차 세계대전 이후 독일기업에서 경제경영학부 졸업생들을 대상으로 처음 도입되기 시작하였다. 현재는 그 대상이 엔지니어링, 법률, 자연공학 전공자 등으로 확대되었다. Trainee 프로그램은 주로 대기업 중심으로 수행되어왔으나, 최근에는 중소기업과 공기업으로도 확산되는 추세이다. 특히 독일어권 기업에서 Trainee 프로그램은 “대학졸업생 인재”를 직업교육 시키기 위한 중요한 수단으로 인식되고 있다. 스위스 기업의 60%에 따르면 기업성공을 위해서 Trainee 프로그램을 통해 젊은 인재를 모집·육성하는 것이 그 어느 때보다 더 중요해지고 있다고 밝히고 있다. 즉 기업은 Trainee 프로그램을 통해 교육 참가자의 성과와 잠재력에 대한 광범위한 지식을 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 이들이 기업에 잘 적응하고, 기업의 가치를 수용하며, 동료와 상사들과의 관계 네트워크를 성공적으로 구축하고 있는지 등 사회화 정도도 파악할 수 있다. 또한 좋은 Trainee 프로그램을 통해 일하고 싶은 매력적인 기업으로 인식되어, 노동시장에서 유능한 인재를 유인할 수 있다(Thom, 2013; 권준화, 2016b).

2. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 현황

1) Trainee 프로그램의 목적과 유형

독일어권 기업에서 인재관리의 수단으로 수행되는 Trainee 프로그램은 교육 목적, 정보 목적,

사회화 목적, 이미지 목적, 지속가능성 목적을 가지고 있다(Thom, 2014b, 권준화, 2016b).

첫째, 교육 목적이 있다. Trainee 프로그램의 근본적인 목적으로, 피교육자들이 경영 어시스턴트(예: 주니어 관리자)로서 독립적인 직무를 수행하는 것을 의미한다. 둘째, 정보목적이 있다. Trainee 프로그램을 통해 기업은 참가자의 적성과 성향 등에 대해 광범위하게 파악하게 되고, 참가자는 기업뿐만 아니라 자신의 성과능력과 선호도 등을 좀 더 정확하게 인지하게 된다. 셋째, 사회화 목적이 있다. Trainee 프로그램을 통해서 참가자들은 기업문화를 이해하고 내적으로 받아들여지게 되고, 각 부서들에 내재해있는 핵심가치시스템을 이해하게 된다. 넷째, 이미지 목적이 있다. Trainee 프로그램을 통해 노동시장에서 최적으로 자격을 갖춘 지원자들을 효과적으로 유인할 수 있게 되어, 궁극적으로 기업매력도를 높이게 된다. 마지막으로, 지속가능성 목적이 있다. 이 목적을 달성하기 위해 Trainee 프로그램 참가자들은 교육을 수료한 후 예를 들면 3년 간 교육받은 그 기업에서 근무해야한다.

독일어권 기업에서 인재관리 수단으로 운영하는 Trainee 프로그램의 유형은 다음 5가지로 밝혀졌다(Schaer, 2008; Kloke, 2009). 첫 번째 유형은 “전통적인 방식의 전사적 Trainee 프로그램”이다. 이 유형에서 프로그램 참가자들은 다양한 핵심부서들을 거치는 제너럴리스트 교육을 받게 된다. 참가자들은 프로그램 수료 후 나중에 근무지를 결정하게 된다. 두 번째 유형은 “전문교육단계를 가진 전사적인 Trainee 프로그램”이다. 피교육자는 이전에 교육받았던 근무지에서 업무역량을 더 향상시키는 전문교육을 받게 된다. 이 근무지가 향후 프로그램 수료 후 참가자들의 근무지가 된다. 세 번째 유형은 “근무지가 한 곳으로 정해진 심화단계 Trainee 프로그램”이다. 이 유형에서 교육 참가자는 한 근무지에서 다양한 부서들(예: 마케팅, 회계, 인사)을 거치게 된다. 그리고 나서 다음 단계로 특정한 한 부서(예: 시장연구, 인력개발)에서 심화단계를 가진다. 네 번째 유형은 “프로젝트 중심의 Trainee 프로그램”이다. 여기서 프로그램 참가자는 한 기업부문의 프로젝트 혹은 다양한 부문들의 프로젝트를 수행한다. 프로젝트의 목적과 프로세스 및 기한이 분명하게 정해져 있다. 다섯 번째 유형은 “개별적인 Trainee 프로그램”이다. 교육받은 근무지 등이 프로그램 참가자와의 합의에 의해 개별적으로 결정된다. 이때 참가자의 개인적인 교육 니즈와 관심사 등이 고려된다.

2) Trainee 프로그램 참가자 선발기준

Trainee 프로그램 참가자들은 젊은 인재집단으로서, 기업마다 다양한 선발조건을 가지고 있다. Schaer(2008)와 Kloke(2009)의 연구결과에 따르면, 독일어권 기업(특히 스위스 기업)의 경우 Trainee 프로그램 참가자를 위한 선발조건으로 독립성/자기 이니셔티브, 퍼스낼리티, 행동준비성/학습준비성, 사회적 역량, 커뮤니케이션 능력, 인턴십 등 직업경험을 꼽고 있다. 스위스 기업의 77%는 학습 성과(학점과 이수 기간)가 특히 중요하다고 여겼다. 하지만 피교육자의 마지막 선발단계에서는 퍼스낼리티 특성이 공식적인 학업 성과보다 더 높은 비중을 가지고 평가되었다. 독일어권 기업에서 선발되는 Trainee 프로그램 참가자 수는 평균적으로 10명인 것으로 나타났다. 이는 Trainee 프로그램 참가자들이 소수정예로 구성된 인재집단으로 모집

되고 있음을 보여준다.

3) Trainee 프로그램의 프로세스 특징

Trainee 프로그램의 프로세스는 기업마다 차이가 있지만, 독일어권 기업에서 나타난 주요 특징은 다음 6가지로 설명된다(Schaer, 2008; Kloke, 2009).

첫째, 교육적인 구조를 가지며 계획적이면서도 조직화된 프로그램 절차를 가지고 있다. 예를 들면 직장 내 훈련(on the job training)과 직장 외 훈련(off the job training), 프로젝트 업무와 직무순환이 한 기업부문 혹은 여러 개의 기업부문들에서 도입된다.

둘째, Trainee 프로그램의 실행기간은 일반적으로 6~24개월이다. 평균적으로 18개월이 소요되고 있어, Trainee 프로그램이 중기적인 관점에서 수행되고 있음을 보여준다. 부서 간 이동이 많은 Trainee 프로그램이 한 부서에 국한된 프로그램보다 소요되는 기간이 더 길었다. 산업별로 차이가 있었는데, 제조업의 Trainee 프로그램 기간이 다른 산업보다 더 긴 반면, 정보기술의 경우 그 기간이 가장 짧았다.

셋째, Trainee 프로그램은 이론과 실무가 접목하고 있다. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램은 주로 체험에 의한 학습(learning by doing) 원칙에 따라 수행된다. 대부분의 Trainee 프로그램에서는 실무적 업무와 이론교육이 동등한 비중으로 구성되었다. 스위스 기업의 약 3분의 1에서는 Trainee 프로그램의 절차와 내용을 피교육자의 니즈를 반영하여 개별적으로 조정하고 있다. Trainee 프로그램의 개별화는 상대적으로 조정비용 등 비용이 많이 들기 때문에, Trainee 프로그램을 표준화해야 한다는 관점도 존재한다. 독일어권 기업에서는 차별화와 표준화라는 두 관점을 기업마다 차별적으로 유연하게 적용하고 있다.

넷째, Trainee 프로그램이 인력개발시스템의 중요한 구성요소로 운영된다. 스위스 기업의 95%가 Trainee 프로그램을 단편적으로 수행하는 것이 아니라 인력개발 시스템에 통합하여 운영한다.

다섯째, 외국 체류가 Trainee 프로그램의 중요한 요소로 여겨진다. 스위스 기업의 4분의 3이 Trainee 프로그램에 외국 체류를 포함시켰다. 평균적으로 외국 체류 기간은 24주 걸렸으며, 보통 1회 기회를 제공하였다. 스위스 기업의 경우 글로벌화 전략을 통해 해외시장에서 비즈니스를 적극 수행하고 있는데, 이때 해외지사들이 Trainee 프로그램의 중요한 교육현장이 된다.

마지막으로, Trainee 프로그램에 투자하는 비용은 비교적 높은 편이다. 스위스 기업의 경우 연간 Trainee 프로그램에 참가하는 한 명의 피교육자를 위해 소요되는 비용이 100,000~150,000 스위스 프랑(약 1억 1,000만 원~1억 7천만 원)이었다.

4) Trainee 프로그램의 성공요인

130개 독일어권 기업을 대상으로 수행한 Neseemann(2011) 연구에 따르면, 인재관리의 수단

으로 운영되는 Trainee 프로그램의 성공요인들로 직속상관이 피교육자에게 투입하는 시간, 경영진의 적극적인 참여와 지원, 멘토링 프로그램, 프로젝트업무, 외국 체류, 인력개발시스템에 통합되는 정도 등을 꼽고 있다. 이 성공요인들은 Trainee 프로그램의 목적들에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Thom, 2016).

첫 번째 성공요인은 Trainee 프로그램의 참가자들에 대해 직속상사가 투입하는 시간의 양을 들 수 있다. 직속상사가 교육 참가자들에게 투입하는 시간의 양은 Trainee 프로그램의 사회화 목적과 교육 목적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로그램에서 참가자들은 다양한 부서들에 배치되는데, 이때 배치된 부서의 직속상사가 교육 참가자를 위해 충분한 시간을 가지는 것이 중요하다. 실제 많은 유럽 기업에서는 직속상사가 프로그램 참가자에게 투입하는 시간이 현실적으로 많이 부족한 것으로 나타났다. 이를 극복하기 위해선 직속상사의 연간 목표에 Trainee 프로그램 참가자의 교육을 중요한 평가요소로 포함시키는 등 인사 제도적인 지원이 필요하다.

두 번째 성공요인으로 Trainee 프로그램에 대한 경영진의 적극적인 참여와 지원을 들 수 있다. 특히 경영진의 적극적인 참여와 지원은 Trainee 프로그램의 기업내부 이미지 목적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉 Trainee 프로그램에 대한 경영진의 강한 몰입은 기업 내부 직원들의 프로그램에 대한 수용성을 높이는 역할을 한다.

세 번째 성공요인으로 멘토링 프로그램을 꼽고 있다. 특히 멘토링 프로그램은 Trainee 프로그램의 기업외부 이미지 목적에 긍정적인 영향을 미쳤다. 프로그램 참가자는 멘토로부터 전문적인 직업의 내용뿐만 아니라 비공식적인 관계 및 파워의 구조를 배운다. 참가자들은 멘토링을 통해 네트워크 구축이 용이해짐으로써 사회화가 촉진되는 동시에 자신의 성과와 잠재력에 대한 좀 더 정확한 평가 피드백을 받을 수 있다. 또한 Trainee 프로그램 내 멘토링은 외부 지원자에게 어필하는 긍정적인 요인으로 밝혀졌다.

네 번째 성공요인으로 Trainee 프로그램 내 수행되는 프로젝트를 들 수 있다. 프로젝트 업무는 Trainee 프로그램의 교육 목적뿐만 아니라 사회화 목적에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로그램 참가자들은 프로젝트 업무를 통해 책임과 권한을 가진 업무를 수행하게 되고, 프리젠테이션 기술 및 협업 기술 등을 습득하게 된다.

다섯 번째 성공요인으로 외국 체류를 들 수 있다. 외국 체류는 Trainee 프로그램의 교육 목적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로그램 참가자들은 외국 체류를 통해 이문화 역량을 획득할 수 있다. 이문화 역량은 사회적 역량의 특수한 형태로, 타문화 출신 사람들을 적절하고 효과적인 방식으로 통합할 수 있는 능력을 의미한다. 이는 글로벌 비즈니스 환경에서 그 중요성이 증가하는 역량으로, 프로그램 참가자들은 해외 체류를 통해서 호스트 국가의 문화를 체득하게 된다.

여섯 번째 성공요인으로 Trainee 프로그램의 인력개발 시스템 통합 정도를 들 수 있다. 인력개발 시스템 통합 정도는 Trainee 프로그램의 지속가능성 목적에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Trainee 프로그램을 인력개발 시스템에 통합하여 운영함으로써, 프로그램

참가자들에게 경력기회와 직업재교육 기회를 조기에 파악하여 제공하고, 프로그램 완료 후에도 멘토 관계를 유지할 수 있으며, 관리자 개발을 위한 평가시스템을 활용하여 참가자들을 정기적으로 평가할 수 있다.

Ⅲ. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 사례 분석

독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 사례로 독일 대기업인 루프트한자 그룹(Lufthansa Group)을 분석하였다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c; www.trainee-gefluester.de). 루프트한자를 연구대상으로 선정한 이유는 첫째, 루프트한자는 전 세계적으로 가장 잘 알려진 독일 기업이고, 둘째 루프트한자의 Trainee 프로그램이 기업문화와 기업전략에서 체계적으로 도출된다는 점에서 성공적으로 평가되고 있으며, 셋째, 루프트한자는 독일어권 기업의 Trainee 프로그램이 개별적인 방식으로 수행되고 있음을 보여주는 대표적인 사례이기 때문이다. 사례분석 내용은 크게 두 부분으로 구성된다. 첫째, 기업 개황 및 인재관리 도입배경을 제시하고, 둘째 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램 내용을 제 II장에서 살펴보았던 목적과 유형, 참가자 선발기준, 프로세스 특징 및 성공요인 중심으로 분석하였다.

〈표 1〉 사례 분석 대상 및 내용

분석대상	분석 내용
루프트한자의 Trainee 프로그램	1. 기업 개황 및 인재관리 도입 배경
	2. 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> - 목적과 유형 - 참가자 선발기준 - 프로세스 특징 - 성공요인

1. 기업 개황 및 인재관리 도입 배경

루프트한자는 1926년 베를린에서 최초 설립되었으나, 1945년 해체되었고, 1953년 새로 설립된 독일 항공사이다. 본사는 독일 쾰른에 있으며, 현재 CEO는 카스텐 스포어(Carsten Spohr)이다. 2015년 기준 전 세계에 종사하는 직원 수는 119,559명에 달하며, 매출액은 32.06십억 유로이다. 현재 유럽에서 가장 규모가 큰 항공사이다. 운송 수 기준 세계 6위이고, 전 세계 100개국 200개 도시로 운항하는 항공사로 또한 파트너그룹과 함께 410개 도시를 운항한다. 파일럿과 승무원을 위한 교육센터로 루프트한자 비행교육(Lufthansa Flight Training)을

운영하고 있다(www.lufthansagroup.com; 권준화, 2016c).

루프트한자는 경제적·사회적 환경변화에 대응하기 위해 2012~2013년 기업문화 변화를 추진하였다. 리더십의 지속가능한 가치들을 밝혀내기 위해 루프트한자는 기존 기업문화의 강점과 약점을 광범위한 프로세스를 통해 분석하였다. 그 다음으로 기업문화의 변화에 영향을 미치는 5개의 리더십 원칙들을 개발하였다. 여기에는 비즈니스 선도(Driving Business), 복잡성 대응(Mastering Complexity), 인재육성(Fostering Talent), 정신 창출(Creating Spirit), 변화 주도(Leading Change)를 들 수 있다. 5개의 리더십 원칙들은 용기, 신뢰, 성공에 대한 즐거움으로 특징 지워지는 루프트한자의 리더십 문화 및 직원문화의 토대가 되었다. 루프트한자의 인사부서는 “기업에 적합한 인재의 확보·개발·유지”라는 가이드라인 하에 인재관리 철학을 도출하고 인재관리 프레임워크를 확립하고 있다. 인재관리 프레임워크에는 루프트한자 전 직원들을 위한 인사 도구 및 개념이 포함된다. 인재관리의 도입 목적은 전 직원이 기업문화의 변화를 긍정적으로 이해하고 변화관리 능력 등을 향상시키는데 있다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c).

2. 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램

루프트한자 그룹은 각 계열사들의 개별적인 니즈에 맞게 다양한 Trainee 프로그램을 운영하고 있다. 예를 들면 루프트한자 테크닉(Lufthansa Technik)의 Trainee 프로그램인 스타트 테크닉(StartTechnik)과 루프트한자 카고(Lufthansa Cargo)의 Trainee 프로그램인 스타트 카고(StartCargo)가 있다. 한편, 루프트한자 그룹이 전사적으로 운영하고 있는 유일한 Trainee 프로그램으로 “Pro Team”이 있다. Pro Team에서만 참가자들이 루프트한자 그룹 전체의 프로젝트들을 수행할 수 있다. Pro Team은 지난 20년 동안 꾸준히 운영되고 있다. 2014년 루프트한자는 변화능력을 향상시키는 기업문화를 창출하기 위해 Pro Team 프로세스를 재정비하였다(www.trainee-gefluester.de). 본 연구에서는 젊은 인재의 모집·육성을 위해 운영되고 있는 루프트한자의 Trainee 프로그램인 Pro Team을 분석하였다.

1) Pro Team의 목적과 유형

루프트한자의 Pro Team은 기업 전략으로부터 도출되어 수행되고 있다. 즉 기업의 문화 변화를 가능하게 하는 리더십 원칙들이 명확하게 정의되고, 이 리더십 원칙들이 수행되는 방향으로 Pro Team 개념이 구축되었다. 전사적인 기업 목표들로부터 도출된 Pro Team의 전략적 목적은 크게 세 가지 측면에서 설명된다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c).

첫 번째 목적은 전략적 인력개발을 통해 기업의 지속 가능성과 사회적 책임을 촉진하는 것이다. 이 목적은 기업의 방향성을 강화시키는 것과 관련된다. 후계자개발 프로그램을 통해 새로운 아이디어·접근법·관점들을 기업에 가져올 후계자들을 확보하는 것이다. 후계자 개발프로그램 참가자들은 루프트한자의 기업미래에 적극적으로 동참하고, 기업에 긍정적인

자극을 준다.

두 번째 목적은 기업 문화의 변화이다. 혁신적인 기업 문화로 변화하기 위해선 Trainee 프로그램 참가자들은 문화적 배경, 연령, 성별, 직업교육 등에 있어서 다양성을 가져야한다. 또한 Trainee 프로그램을 통해 기업브랜드 매력도가 향상됨으로써 뛰어난 젊은 인재들을 조기에 확보할 수 있다.

세 번째 목적은 개인들의 육성에 있다. Pro Team은 참가자들의 개별적인 퍼스널리티 육성에 초점을 두고 있다. 이는 전 세계적으로 이동하는 젊은 글로벌 인재를 확보하기 위함이다. 이때 젊은 글로벌 인재를 서로 다른 전공을 가지고 있고, 향후 기업을 위한 국제적 업무들을 수행할 수 있어야만 한다. Pro Team의 매니저인 아니카 쟁어(Annika Saenger)는 Pro Team에 대해 다음과 같이 설명한다. “우리는 교육 참가자들에게 매력적인 프로그램을 제공하고 개인적인 개발에 초점을 두고 있다. 이때 명확한 기대관리가 매우 중요하다. 우리는 처음부터 교육 참가자들에게 매니지먼트 경력을 보장하지 않는다. 오히려 젊은 인재들에게 루프트한자에서 실현할 수 있는 경력을 준비하게 한다. 경력을 선택하는 것도 인재들 스스로 결정하게 한다. 이때 이들은 집중적인 코칭을 통해 지원받게 된다(www.trainee-gefluester.de).”

Pro Team의 유형은 “프로젝트 중심의 Trainee 프로그램”에 속한다. 즉 Pro Team 참가자들은 다양한 프로젝트들을 통해 루프트한자 그룹 내 다양한 분야들에 대한 경험을 쌓게 되고, 네트워크를 구축하며, 국제적인 업무들에 투입되고, 개인적인 개발을 지속적으로 할 수 있다 (Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c).

2) Pro Team의 참가자 선발기준

루프트한자는 Pro Team을 새롭게 정비한 이후 2015년 4월 1일 12명의 피교육자들을 첫 번째 Pro Team 세대로 고용했다. 루프트한자가 유일하게 지원자들에게 요구하는 공식적인 조건은 석사졸업과 유창한 영어실력이다. 독일어 실력이 있으면 도움이 되지만 필수조건은 아니다(www.trainee-gefluester.de).

그동안 Pro Team 지원자들에게 요구되는 선발기준은 변화되어왔다. 과거에는 성과와 탁월한 졸업성적이 매우 중요했지만, 지금은 변화에 대응하는 지원자의 퍼스널리티에 초점을 두고 있다. 즉 전통적인 프로필로는 Pro Team에 선발될 수 없는 것이다. 왜냐하면 루프트한자는 Pro Team을 통해 최고의 성과를 창출하는 인재로 구성된 팀을 구축하고자 하기 때문이다. 루프트한자는 강한 열정을 가지고 혁신적인 솔루션을 찾고 한계를 넘어설 수 있는 비범한 퍼스널리티를 가진 인재를 모집한다. 첫째, 루프트한자는 창의적인 비전가, 수평적 사고가, 혁신가, 그들의 발전을 우연에 맡기지 않고 스스로 책임을 지며 뭔가를 변화시키고자 하는 인재들을 원한다. 둘째, 지금까지 루프트한자에서 근무할 것이라고 아무도 생각하지 못했던 뜻밖의 인재들도 Pro Team이 원하는 집단이다. 셋째, 한 분야에는 탁월한 재능을 가지나 다른 분야에서는 맹점을 지닌 괴짜들도 루프트한자가 찾는 인재군에 속한다. Pro Team 지원프로세스에서는 지원자들이 Pro Team에 최적으로 적합한지를 평가하기 위해 평가센터(Assessment

Center)와 인지 테스트(예: 창의성 문제들) 등이 활용된다(www.trainee-gefluester.de).

3) Pro Team의 프로세스 특징

Pro Team은 전략, 문화, 혁신, 사회적 역량 측면을 지향하는 특징을 가진다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c). Pro Team 프로그램에서 이론과 실무의 비중은 약 2:8이 되어 실무비중이 높은 편이다. 이론적인 구성요소들에는 변화관리, 에어라인에 특수한 매니지먼트 게임, 개별적인 직업재교육 프로그램, 코칭 문화 구축이 있다(www.trainee-gefluester.de).

Pro Team은 18개월 소요되며, 8단계로 구성된 체계적인 개발 프로세스를 가지고 있다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c).

1단계에서는 5주 동안 루프트한자 그룹 투어가 이루어진다. 루프트한자에 대한 기업 강의, 자회사 견학 등 비즈니스 오리엔테이션이 이루어진다. 이 단계에서 프로그램 참가자들은 루프트한자 직원으로부터 다양한 강의를 듣게 된다. 이 강의를 통해 프로그램 참가자들은 루프트한자의 다양한 기업부문들(예: 인사, 재무, 회계)에 대한 정보를 얻게 된다. 강의 외에 교육 참가자들은 루프트한자의 자회사들을 견학한다. 그들은 루프트한자 내에 있는 소위 “포커스 컴퍼니(Focus Company)”라 명명되는 목표부문의 인력개발자와 첫 번째 구조화된 미팅을 가지게 되는데, 이를 통해 각 자회사와 지속적인 네트워크를 형성할 수 있는 토대를 마련하게 된다. 또한 팀 구축 및 변화관리에 관한 교육(예: 아웃도어 교육)을 받게 되고, 다른 참가자들과 함께 각 자회사가 위치한 로케이션 분석을 수행한다.

2단계에서는 퍼스널리티 개발을 위한 워크숍이 진행된다. 이 워크숍에서는 참가자들 개인의 사고 및 행동 패턴과 가치관, 기본확신, 자신에 대한 인식과 타인에 대한 인식 비교, 인생계획 및 경력계획 등에 관한 주제를 다룬다. 프로그램 참가자들은 이 단계를 통해서 자기인식을 분명히 하고 자신의 퍼스널리티 프로파일을 경험하게 된다.

3단계에서 참가자들은 포커스 컴퍼니 내 프로젝트 업무를 수행한다. 참가자들은 자신이 속한 포커스 컴퍼니에서 첫 번째 프로젝트를 마친다. 포커스 컴퍼니는 프로그램 참가자가 교육 이수 후 배치될 근무지로 계획된 곳으로 여기서는 목표부문이라 명명한다. 이 목표부문은 인력개발 담당자와의 합의하에 자유롭게 선택될 수 있다.

4단계에서 참가자들은 사회적 주제들을 다루는 커뮤니티 프로젝트 업무를 수행한다. 그들은 인도의 사회적 기관 중의 하나인 “소셜 비즈니스”에서 4주 동안 사회적 이슈와 관련된 프로젝트를 수행한다. 그곳에서 참가자들은 이문화 경험을 하는 것 외에 어떻게 기업가정신과 혁신역량이 소셜 비즈니스들의 지속가능한 성공에 기여하는지를 학습하게 된다(www.trainee-gefluester.de).

5단계에서 참가자들은 추가적으로 3개의 프로젝트를 더 수행한다. 이 단계에서 그들은 다양한 프로젝트를 수행하면서 루프트한자를 더 많이 학습하게 된다. 각 기업부문들(예: 인사, 재무, 회계)에서는 다양한 프로젝트를 제시하게 되는데, 이때 프로그램 참가자들은 자신이 수행할 프로젝트들을 자유롭게 선택할 수 있다. 또한 이 단계에서 참가자들은 루프트한자의 해외 지사에서 3개월 반 동안 프로젝트를 수행한다. 외국 체류를 통해 프로그램 참가자들은 루프트

한자 지사들이 직면한 도전과제들을 배울 수 있다(www.trainee-gefluester.de).

6단계에서는 매니지먼트 게임이 진행된다. 모든 프로그램 참가자들은 기업부문별(예: 인사, 재무·회계) 특성에 맞춘 매니지먼트 게임인 일반 항공 매니지먼트 시뮬레이션(General Aviation Management Simulation)에 공동으로 참여하게 된다. 이 매니지먼트 게임의 목적은 현실적인 경영의사결정 프로세스들을 경험하게 함으로써, 루프트한자 내 다양한 비즈니스 관계들과 경영을 더 잘 이해할 수 있게 하는데 있다.

7단계에서 참가자들은 “Pro Association”이라는 공동 프로젝트를 수행한다. 루프트한자의 모든 부서들이 이 프로젝트를 지원하며, 실행 시 각 매니지먼트 수준에서 긴밀하게 관여하는데, 이는 프로그램 참가자의 전문분야별 학습 성공에 중요한 전제조건이 된다. 이 공동 프로젝트의 결과는 Pro Team의 파이널 프리젠테이션을 통해 공유된다.

마지막 8단계에서는 루프트한자 내 혁신과 문화 변화의 측면을 강조하기 위해 프로그램 참가자들이 혁신주제에 대한 프로젝트를 수행한다. 이 프로젝트를 “Pro Innovation”이라고 명명하는데, 여기서는 기업을 위한 온라인 부문의 새로운 영역들 혹은 제품혁신들을 개발하기 위해 다양한 혁신 주제들을 다룬다.

4) Pro Team의 성공요인

Pro Team은 젊은 인재들을 조기에 모집하고 육성하는데 효과적인 Trainee 프로그램으로 평가된다. 특히 Pro Team 참가자들의 다양한 퍼스널리티 개발을 통해 루프트한자 그룹의 문화 변화와 혁신을 꾀하고 있다는 점이 다른 Trainee 프로그램과 차별성을 가진다. 구체적으로 Pro Team의 성공요인은 체계적으로 계획된 프로그램, 멘토링 및 코칭문화 구축, 체계적으로 계획된 퍼스널리티 및 역량 개발, 임원진의 적극적인 참여 등으로 분석된다(Wegerich and Thom, 2015; 권준화, 2016c).

첫 번째 성공요인은 멘토링과 코칭문화 구축이다. 프로그램 참가자의 코칭이 전사적인 차원에서 지원되고 있다. 프로그램 전 참가자들이 동료 코칭 집단으로 나누어지는데, 이 집단은 정기적으로 상호호혜적인 코칭 상담과 감독을 받게 된다. 프로그램 참가자들의 상사들은 목표 합의, 피드백 제공 등에 있어서 책임을 지면서, 프로젝트 내에서 항상 면담 대상자가 된다. 이전에 Pro Team에 참여했던 선배 세대들이 멘토 역할을 수행한다. Pro Team이 진행되는 동안 코칭 팀을 통해 모든 프로그램 참가자들은 멘토링을 받는다. 프로그램 참가자들은 멘토링을 통해 루프트한자에 대한 수용성이 높아지고, 루프트한자의 구성원으로 성공적으로 통합될 수 있다.

두 번째 성공요인으로 Pro Team 수료 후 참가자들에 대한 지원이 전사적으로 이루어진 것을 꼽고 있다. 예를 들어, 프로그램 수료 후 근무지 선정에 대한 조기계획들이 프로그램 중에 참여했던 목표부문의 책임자들과 함께 이루어진다.

세 번째 성공요인은 프로그램 참가자들의 퍼스널리티 및 역량 개발이 체계적으로 계획되어 수행된다는 점이다. Pro Team은 모든 개별적인 구성요소들(예: 퍼스널리티)을 평가하여

참가자들을 체계적으로 개발하는데 초점을 두었다. 또한 참가자들은 Pro Team 내 다양한 프로젝트 업무경험을 통해 지속적인 역량개발(예: 전문적 역량, 개인적 학습 영역 등)이 가능했다.

네 번째 성공요인으로 경영진의 적극적인 참여와 지원이 있다. 경영진이 전사적인 차원에서 Pro Team을 지원해줌으로써 Pro Team에 대한 직원들의 수용성이 높아졌다. 공동 프로젝트인 Pro Association의 경우, 프로젝트를 부여한 그룹 자회사의 임원진이 프로젝트에 참여하였고, 참가자들은 프로젝트 결과를 해당 부서에 프리젠테이션을 통해 공유하였다.

종합하면, Pro Team은 전략적인 관점에서 체계적으로 계획된 프로세스를 가진 중기적 관점의 Trainee 프로그램으로, 젊은 인재를 모집·육성하기 위한 효과적인 방안이 될 뿐만 아니라, 루프트한자의 기업 문화와 혁신을 촉진하는 촉매제로서도 중요한 역할을 수행하고 있다.

IV. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 특징과 한국 기업에 대한 시사점

1. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 특징

앞서 제 III장과 제 IV장에서 살펴본 현황 및 사례분석을 토대로 독일어권 기업의 “Trainee 프로그램을 통한 인재관리” 특징을 다음 6가지 측면에서 도출할 수 있다.

첫째, 인재관리 방안으로 수행되는 독일어권 기업의 Trainee 프로그램은 교육 목적, 사회화 목적, 정보 목적, 이미지 목적, 지속가능성 목적을 추구하고 있다. 루프트한자의 경우 전략적 인력개발 관점에서 Trainee 프로그램을 운영하고 있다. 특히 루프트한자의 Trainee 프로그램은 혁신적인 기업문화로 변화시키기 위한 중요한 토대로서, 프로그램 참가자들의 개인적인 퍼스널리티 육성에 초점을 두고 있다.

둘째, 인재관리 방안으로 독일어권 기업에서 수행되는 Trainee 프로그램의 유형에는 전통적인 방식의 전사적 Trainee 프로그램, 전문교육단계를 가진 전사적인 Trainee 프로그램, 근무지가 한 곳으로 정해진 심화단계 Trainee 프로그램, 프로젝트 중심의 Trainee 프로그램, 개별적인 Trainee 프로그램이 있다. 루프트한자의 Pro Team의 경우 프로젝트 중심의 Trainee 프로그램을 수행하였다.

셋째, 인재관리 방안으로 독일어권 기업에서 수행되는 Trainee 프로그램의 참가자 선발 기준을 보면, 학습 성과도 중요하지만 특히 참가자의 퍼스널리티, 학습능력, 사회적 역량, 커뮤니케이션, 인턴 경험 등이 중요하게 여겨졌다. 루프트한자의 Pro Team의 경우 공식적인 조건으로 석사학위와 영어능력을 꼽았고, 그 외에 가장 중요한 참가자의 선발조건으로 비범한 퍼스널리티를 꼽고 있다. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램 참가자 규모를 보면 10명이 가장

많았고, 루프트한자의 경우 12명으로 소수의 인재집단이 선별되었다.

넷째, 인재관리 방안으로 수행되는 독일어권 기업의 Trainee 프로그램의 프로세스 특징은 전략적 관점, 소요기간, 운영원칙 등의 측면에서 설명될 수 있다. 먼저 인재관리의 수단으로서 Trainee 프로그램이 인력개발 시스템에 통합·운영되고 있으며, 평균적으로 18개월 소요되는 중기적인 성격을 가지고 있다. 무엇보다도 아주 체계적으로 구조화된 프로그램으로 개발·운영되고 있다. 또한 체험에 의한 학습(learning by doing) 원칙에 따라 운영되며 실무와 이론교육을 조합하여 운영하고 있는 특징이 있다. 한편 루프트한자의 Pro Team의 경우 18개월 소요되는 8단계 개발 프로세스를 구축하고 있으며, 무엇보다도 코칭 문화 구축을 Pro Team의 가장 중요한 요소로 꼽고 있다.

마지막으로, 인재관리 방안으로 수행되는 독일어권 기업의 Trainee 프로그램의 성공요인으로 프로그램 참가자의 직속상사가 투입하는 시간, 경영진의 적극적 참여와 지원, 멘토링 프로그램, 프로젝트업무, 외국 체류, 인력개발 시스템 통합정도를 들 수 있다. 루프트한자 Pro Team의 경우 특히 경영진의 적극적 참여와 지원, 멘토링 프로그램과 코칭문화 구축, 전략적인 관점에서 체계적으로 조직된 점을 성공요인으로 꼽고 있다. 즉 젊은 인재의 모집과 육성을 위한 Trainee 프로그램이 인재관리의 틀 속에서 인력개발시스템에 통합되어 전략적으로 운영되고 있다.

2. 한국 기업에 대한 시사점

인재(Talent)는 기업경쟁력의 원천이 된다. 특히 글로벌 경쟁이 심화되고, 고령사회에 이미 진입한 한국 기업에서 젊은 인재의 확보와 육성은 매우 중요한 인사과제가 된다. 기업의 인재관리 중요성이 전 세계적으로 부각됨에 따라, 국내 학계에서도 인재관리 연구가 활발하게 이루어지고 있지만, 아직까지는 “Trainee 프로그램을 통한 인재관리”에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다. 또한 한국 기업에서는 현재 대학졸업 후 채용을 전제로 한 인턴제도는 존재하지만, 독일어권 국가처럼 인재관리 차원에서 Trainee 프로그램이 개발·운영되고 있지는 않다. 장기적인 관점에서 기업 경쟁력을 확보하기 위해선, 젊은 인재를 조기에 확보하고 육성할 수 있는 수단으로, 독일어권 기업에서 적극 도입되어 정착되고 있는 “Trainee 프로그램을 통한 인재관리”의 활성화가 필요한 상황이다.

독일어권 기업의 Trainee 프로그램과 관련된 제도적 환경(예: 직업교육제도, 인력개발 역량)이 다르기 때문에, 그대로 도입하는데 어려움이 있을 수 있으나, 독일어권 기업의 현황과 사례는 한국 기업이 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 도입하는데 중요한 시사점을 제공해 준다. 앞서 살펴보았던 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 특징을 바탕으로, 한국 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 위한 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 한국 기업에서는 인재관리의 일환으로 Trainee 프로그램을 도입할 때, 단순한 교육 목적이 아닌 젊은 인재들의 퍼스널리티를 육성하고 이를 통해 기업문화의 변화까지 꾀하는

전략적 목적을 가질 필요가 있다. 글로벌 경쟁력을 강화시키고, 개성과 다양성을 중시하는 Y세대 인재를 육성하기 위해선 권위주의적 문화가 만연한 한국 대기업의 문화 변화도 반드시 선행되어야한다. 루프트한자의 사례처럼 한국 기업은 Trainee 프로그램을 기업의 혁신과 문화 변화를 촉진하는 효과적인 수단으로 활용할 수 있다.

둘째, 한국 기업에서는 독일어권 기업에서 활성화되고 있는 Trainee 프로그램의 유형을 기업이 처한 환경과 상황(예: 인력개발 역량) 등을 고려하여 수행할 필요가 있다. 예를 들어, 루프트한자의 Pro Team의 경우 프로젝트 중심의 프로그램을 수행하였는데, 이를 위해선 프로젝트 관리 역량이 수반되어야한다.

셋째, 한국 기업은 젊은 인재의 조건으로 혁신을 가져올 비범한 퍼스널리티를 중요하게 여길 필요가 있다. 이를 위해선 퍼스널리티를 정확하게 측정하기 위한 타당성 있는 평가시스템이 구축되어야한다. 또한 창의적이고 다양한 젊은 인재를 모집하고 육성하기 위해선 기업문화 측면에서도 이를 수용할 수 있는 열린 마음과 구성원들 간의 공감대가 중요하다.

넷째, 한국 기업은 중기적인 관점에서 체계적인 프로세스를 가지고 인력개발 시스템과 통합된 Trainee 프로그램을 전략적으로 개발·운영할 필요가 있다. 이를 위해선 전략적인 인력개발 시스템 구축이 선행되어야 한다. 또한 이론과 실무가 결합된 프로그램 원칙을 가질 필요가 있다.

다섯째, 한국 기업이 인재관리 수단으로서 Trainee 프로그램을 성공적으로 도입하기 위해선 프로그램 참가자에 대한 직속상사의 지원, 경영진의 적극적인 참여 및 멘토링 프로그램을 통한 코칭문화 구축 등이 반드시 필요하겠다. 예를 들어, 직속상사가 참가자들에 갖는 시간을 늘리기 위해선 인사평가 항목에 멘토링이 고려되어야한다. 경영진의 적극적인 참여와 지원을 통해 Trainee 프로그램의 중요성을 기업구성원에게 분명히 인지시킬 필요가 있다. 또한 Trainee 프로그램이 전략적으로 개발·운영될 때 성공적인 인재관리가 가능할 것이다. 즉 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 성공적으로 도입하기 위해선 무엇보다도 전략적 인사관리가 선행 되어야한다.

마지막으로, Trainee 프로그램을 통한 인재관리 도입을 활성화시키기 위해 정부 차원의 지원이 필요하겠다. 우리나라의 경우 독일어권 국가처럼 이원화된 직업교육시스템이 많이 발달 하지 못했기 때문에, 더욱더 정부차원에서 실무와 이론이 결합된 교육프로그램의 개발·보급 및 확산이 필요하다. 특히 이는 대기업보다는 중소·중견기업의 인재관리를 위해 매우 중요하다. 현재 한국정부는 청년 실업률을 낮추기 위해 다양한 방안들(예: 취업성공패키지, 청년 내일채움공제)을 모색하고 있는데, Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 통해 젊은 인력의 노동의 질을 국가차원에서 높일 수 있는 방안을 적극 검토할 필요가 있다.

V. 결 론

본 연구는 독일어권 기업에서 도입되고 있는 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 현황

및 사례분석을 통하여 핵심적인 특징을 도출하였고, 이를 토대로 한국 기업에 도입하는데 활용할 수 있는 시사점을 제시하였다. 독일어권 기업의 인재관리 수단으로 활용되는 Trainee 프로그램의 주요 특징으로는 전략적인 인력개발시스템 통합, 프로젝트 업무 지향성, 참가자의 퍼스넬리티 강조, 중기적 성격을 가진 체계적인 프로세스, 경영진의 적극적 참여와 지원, 멘토링 프로그램, 외국 체류 등이 나타났다. 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 효과적인 인재관리를 한국 기업이 도입하기 위해선 퍼스넬리티 육성, 기업문화의 변화, 전략적 인사관리의 도입, 경영진의 적극적인 참여, 멘토링 시스템의 구축 등이 필요하다. 또한 한국의 경우 독일어권 국가에 비해서 인력개발 역량을 체계적으로 축적할 수 있는 여건이 성숙되지 못했다는 점에서, 특히 중소·중견기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 활성화를 위해 정부 차원의 지원이 필요하다는 시사점도 제시되었다.

본 연구는 직업교육제도 등으로 높은 인력개발 역량과 경험을 보유한 독일어권 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 현황과 사례분석을 통해 한국 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 도입을 위한 시사점을 제공하였다는 점에서 의의가 있다. 다만 아직도 국내 학계에서는 한국 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 실태에 대한 체계적인 분석도 이루어지지 않아, 본 연구에서 분석한 독일어권 기업의 현황과 사례를 활용하는데 한계가 있었다. 한편 Trainee 프로그램을 통한 인재관리의 효과성에 대한 연구도 필요하며, 도입 사례의 다양한 측면, 예를 들어 Trainee 프로그램을 통한 인재관리를 도입하는 기업의 인사시스템 특징 등에 대한 추가적인 분석도 필요하다고 평가된다. 또한 향후 한국 기업의 Trainee 프로그램을 통한 인재관리 실태에 대한 체계적인 연구가 필요하겠다.

참 고 문 헌

- [1] 권준화 (2015), 독일 기업의 인재관리(talent management) 특징, 『월간 인재경영』, 5월호, 82-84.
- [2] 권준화 (2016a), 독일어권 국가의 인재관리 현황, 『월간 인재경영』, 2월호, 82-84.
- [3] 권준화 (2016b), 스위스 기업의 트레이니(Trainee) 인재개발, 『Chief Executive』, 11월호, 62-63.
- [4] 권준화 (2016c), 루프트한자(Lufthansa) Trainee 프로그램 Pro Team, 『월간 인사관리』, 12월호, 86-89.
- [5] 김영태 · 한준상 · 최형석 · 김소영 · 김민영 (2008), 국내 기업 사례에서 직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한 연구, 『직업능력개발연구』, 11(2): 261-283.
- [6] 김현동 · 성상현 (2011), 핵심인재관리제도가 직급별 · 산업별 여성인력 비중에 미치는 영향, 『여성연구』, 80(1): 5-35.
- [7] 박오원 (2013), 핵심인재관리와 조직성과: 기업규모 및 종업원 참여제도의 조절효과, 『대한경영학회지』, 26(2): 389-409.
- [8] 안지영 (2015), 기업의 핵심인재관리제도와 기업효율성에 관한 연구: 국내 상장사 자료를 중심으로, 『유라시아연구』, 12(1): 45-62.
- [9] 이갑두 (2011), 전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구-중소기업을 중심으로, 『산업경제연구』, 24(4): 2541-2564.
- [10] 이경목 · 윤현중 (2006), 경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리 강도간의 관계에 대한 연구, 『경영학연구』, 36(5): 1259-1294.
- [11] Becker, M. (2007), *Lexikon der Personalentwicklung*, Stuttgart.
- [12] Fischer, C. (2016), Traineeprogramme als innovative Form der Nachwuchsausbildung im oeffentlichen Dienst, *Verwaltung und Management*, 22(5): 250-262.
- [13] Kloke, K. (2009), *Trainee-Programme in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen-Empirische Erhebung-Entwicklungstendenzen*, Arbeitsbericht Nr. 91 des Instituts fuer Organisation und Personal der Universitaet Bern.
- [14] Mercer (2009), *Talent Management in turbulenten Zeiten-zwischen Wunsch und Wirklichkeit*, Ergebnisbericht der Talent-Management-Studie, 2009.
- [15] Michaels, E., Handfiel-Jones, H., and Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press.
- [16] Neseemann, K. (2011), *Talentmanagement durch Trainee-Programme: Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg*, Dissertation Universitaet Bern, Springer Gabler.

- [17] O'Reilly, C.A. III and Pfeffer, J. (2000), *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard Business School Press.
- [18] Schaer, M.C. (2009), *Trainee-Programme fuer Absolventen der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland. Konzeptionelle Grundlagen-Empirische Erhebung-State of the Art*, Arbeitsbericht Nr. 90 des Instituts fuer Organisation und Personal der Universitaet Bern.
- [19] The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Associations (2010), *Creating People Advantage*.
- [20] Thom, N. (1987), *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensfuehrung. Konzeptionelle Grundlagen und empirischen Studien*, Stuttgart.
- [21] Thom, N. (2013), Talentmanagement-generelle Erkenntnisse und Moeglichkeiten im oeffentlichen Sektor, *Zeitschrift der Gesellschaft fuer das oeffentliche Haushaltswesen*, 54(3): 92-105.
- [22] Thom, N. (2014a), "Trainee Programmes": a Tried and Tested Tool in Talent Management, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9): 89-94.
- [23] Thom, N. (2014b), Talentmanagement mit Trainee-Programmen: Viel erreicht, doch Verbesserungspotenzial besteht weiterhin, *IM+IO Die Fachzeitschrift fuer Innovation, Organisation und Management*, 29(4): 74-80
- [24] Thom, N. (2015), Talent Management through "trainee programmes." Conceptual preliminaries and research-based advice on the design of corporate educational programmes for university graduates, *Organization and Management*, 1A(165): 37-49.
- [25] Thom, N. (2016), Sprungbrett fuer den Nachwuchs, *Personalschweiz*, Sonderausgabe (Talentmanagement), Maerz, 34-35.
- [26] Thom, N., Friedli, V., and Moser, R. (2004), Der Managementnachwuchs im Training-slager, *Unipress*, 121(6): 40-42.
- [27] Wegerich, C. and Thom, N. (2015), Trainee-Praxis im Theorietest, *Personalmagazin*, 17(6), 34-37.
- [28] <http://wirtschlexikon.gabler.de>.
- [29] <http://www.trainee-gefluester.de>.
- [30] <http://www.lufthansagroup.com>.

<Abstract>

Talent Management through Trainee Programmes in German-speaking Companies and Its Implications for Korean Companies

Jun Hwa Kwon* · Norbert Thom**

Trainee programmes have been widely adopted for acquiring and fostering young talent (such as university graduates) in German-speaking companies. For decades, trainee programmes have been dominantly operated in large companies in German-speaking countries, but recently they have spread among SMEs and public firms. This study analyzes the status quo and case study with regard to talent management through trainee programmes in German-speaking countries. On the basis of the analysis, the key characteristics of talent management through trainee programmes are identified and the crucial implications for Korean companies are suggested. Main characteristics of trainee programmes adopted as a tool for talent management in German-speaking companies include strategic integration into human resource development system, project work, focus on the importance of personality of trainees, development of systematic process with mid-term period, active involvement and support of management, mentoring programmes, and staying abroad.

In order to introduce the talent management through trainee programmes, which have already been spread across German-speaking companies, Korean companies are required to foster personality of trainees, change company culture, introduce strategic human resource management, have a strong involvement of management, build up the mentoring system, etc. Furthermore, in order to activate the talent management through trainee programmes in SMEs, this study emphasizes the need for support of the Korean government.

Keywords: Human Resource Development, Talent Management, Trainee Programmes, Graduates

* First Author, Corresponding Author, Research Fellow, IBK Economic Research Institute, Industrial Bank of Korea, paderkwon@gmail.com

** Second Author, Professor, University of Bern, norbert.thom@bluewin.ch