

qualtrics^{XM}



최고 인재 확보를 위한 이상적인 직장 보고서

구직자가
중요하게 생각하는
7가지 직원 경험



목차

소개

- 01 결과 및 인사이트
- 02 세그먼트 프로파일
- 03 수준 및 시뮬레이션
- 04 이상적인 직장 구축
- 05 방법론

소개

소개

최고의 인재를 고용하고 유지하려는 회사는 그 어느 때보다 직원들의 가장 중요한 가치를 깊이 이해하고, 그 가치를 위해 노력한다는 것을 보여주어야 합니다. 모든 조직은 인재들이 모여드는 문화를 바라고 있지만, 그러한 문화를 실제로 조성하는 조직은 많지 않습니다. 이상적인 직장을 구축하려면 가장 먼저 지원자와 직원의 의사 결정 프로세스를 주도하는 것이 무엇인지 알아야 합니다.

새로운 직무를 추구하고 받아들이거나 현재 직무에 머무르거나 하는 결정은 대부분의 사람들에게 복잡한 문제이며 수많은 유무형의 요소를 수반합니다. 결정 과정에서는 다음과 같은 주요 질문이 제기됩니다.

- + 내 가족을 더 잘 부양할 수 있는가?
- + 이 직무가 내 열정 및 기술에 부합하는가?
- + 근무 외 시간의 삶을 누릴 수 있는가?

Qualtrics는 이러한 질문을 바탕으로 정교한 기술과 자체 독점 기술을 사용하여 사람들이 한 직무를 선택할 때 내리는 실제 결정을 시뮬레이션하는 세계 최초의 접근 방식을 취했습니다.

우리는 2022년 연구에서 사람들이 고용주를 평가할 때 우선시하는 7가지 직원 경험 요소를 식별했습니다.

- + 보상
- + 업무 밀도
- + 경력 성장의 속도
- + 기술 및 관심 분야에 대한 역할의 적합성
- + 동료들과의 사회적 연결
- + 회사의 사회적 및 환경적 초점
- + 일정 및 위치의 유연성

그런 다음 우리는 8,000명 이상의 사람들에게 다양한 직무 기회 중에서 선택하도록 요청하여 실제로 그들의 결정을 이끌어내는 요인이 무엇인지 식별했습니다.

그 결과, 우리가 사람들이 가장 중요하게 여긴다고 생각한 부분과는 전혀 달랐습니다. 이 연구 결과는 우리가 치열한 고용 시장에서 지원자들을 가장 잘 유치할 방법을 재고해야 함을 시사합니다. 결과를 심층적으로 살펴보도록 하겠습니다.



Matt Evans, MBA

선임 EX 제품 과학자

섹션 1

결과 및 인사이트

결과 및 인사이트

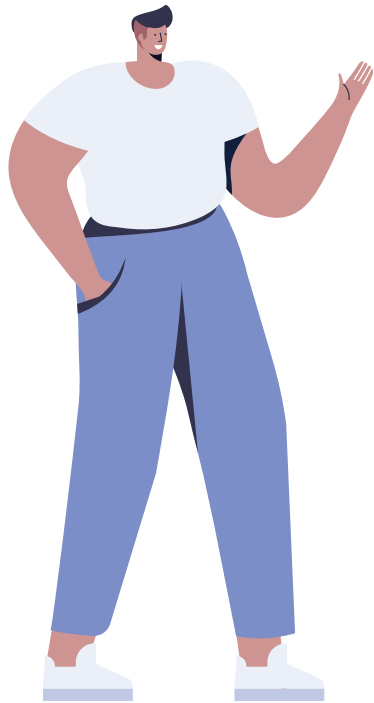
참가자 경험

참가자들에게 가장 중요하다고 생각하는 주제의 목록에서 선택하도록 요구하는 대부분의 유사한 연구와 달리, 이 연구는 사람들이 한 기회와 다른 기회 사이에서 내릴 수 있는 실제 결정을 시뮬레이션했습니다.

이 연구는 참가자들에게 특징이 서로 다르게 조합된 조직에서 두 가지 직무 역할 중 하나를 선택하도록 요청했습니다. 예를 들어, 급여는 높지만 자신의 기술과 관심 분야에 맞지 않은 조직에서 근무할지, 아니면 급여는 평균 수준이지만 역할이 아주 적합한 회사에서 근무할지 물었습니다. 이 활동은 다양한 특징 조합을 통해 반복됩니다.

이를 통해 역할 사이에서 결정을 내릴 때 가장 중요한 EX 요소를 식별하고, 그러한 요소 내의 수많은 다른 수준(예: 높은 급여, 평균 급여, 낮은 급여)이 특정 조직 내 해당 직무를 얼마나 선호하게 또는 덜 선호하게 만드는지 도출했습니다. 또한 개별 기여자와 관리자, 또는 경력의 초기 단계에 있는 직원과 후반 단계의 직원과 같은 세그먼트별 차이도 살펴보았습니다.

둘 중 어떤 직무를 선호하시나요?



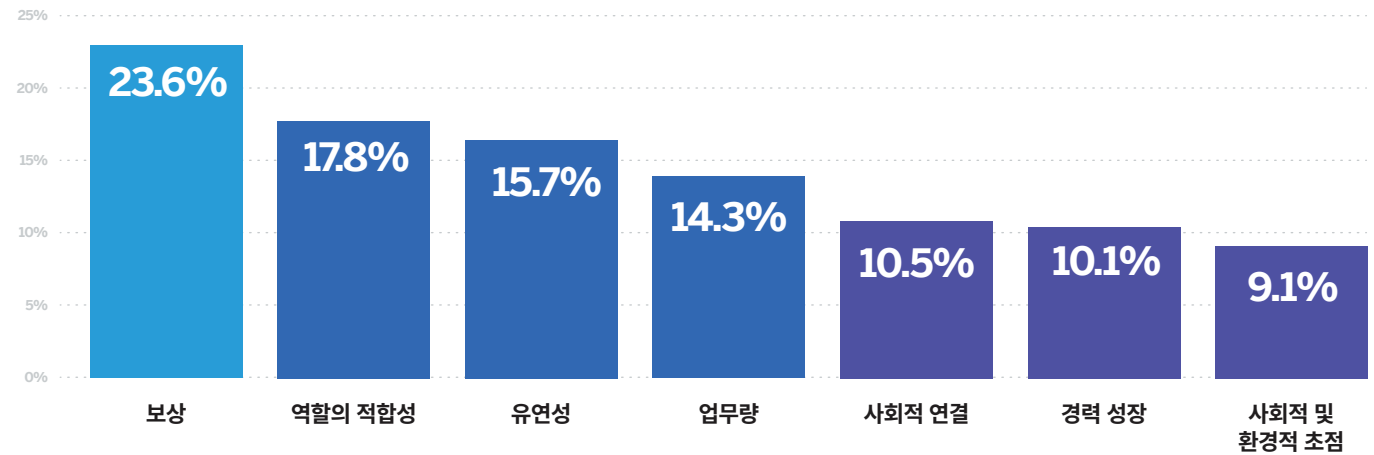
	직무 1	직무 2
보상	시장 수준 이하	시장 수준
업무량	낮음	낮음
경력 성장	느림	평균
역할의 적합성	관심 분야/기술과 적절하게 일치	관심 분야/기술과 매우 일치
사회적 연결	평균	낮음
사회적 및 환경적 초점	매우 중요시함	다소 중요시함
위치/일정 유연성	약간 유연함	약간 유연함

우리가 발견한 첫 번째 핵심 결과는 연구한 거의 모든 직원 세그먼트에 걸쳐 이 7가지 요소가 명확한 계층구조를 가진다는 것입니다.



연구를 수행한 모든 세그먼트에서 보상은 직무 결정에서 고려되는 가장 중요한 요소였습니다. 두 번째 계층은 역할의 적합성, 업무량 및 유연성으로 나타났습니다. 마지막 계층에는 사회적 연결, 경력 성장을 비롯해 사회적 및 환경적 초점이 포함되었습니다.

요소의 중요도



결과를 이렇게 생각해 보세요. 만약 누군가 두 직무 사이에서 결정을 내린다면, 그 결정에는 수많은 요소가 포함될 것입니다. 결과는 결정을 유도하는 각 요소의 비율은 물론 각 요소의 상대적 중요도 또한 한 요소와 다른 요소 간의 관계를 보여줍니다.

이러한 정보만으로도 경력 성장보다 보상이 의사 결정에서 두 배 이상 중요하다는 사실을 알 수 있습니다. 역할의 적합성과 유연성은 서로 비슷한 정도로 중요합니다.

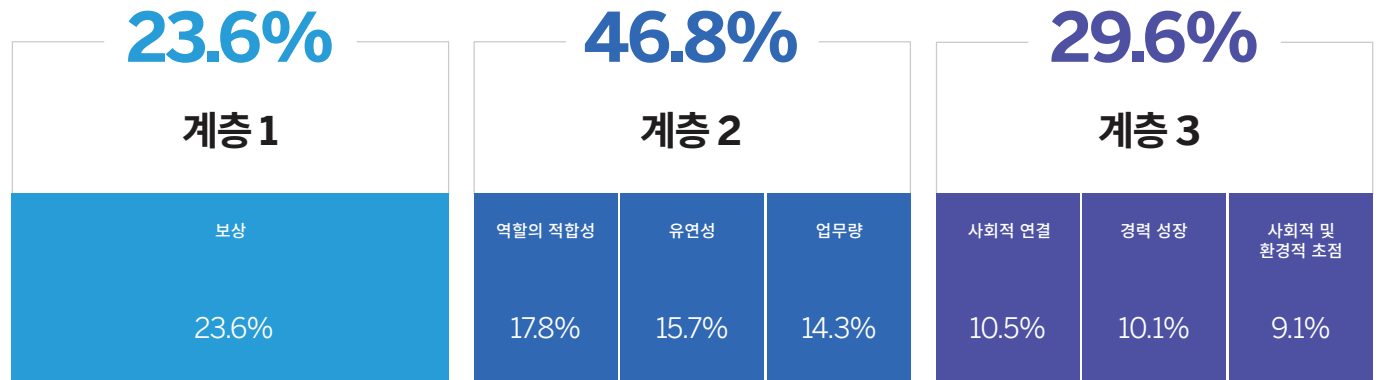
이제 각 요소를 좀 더 자세히 살펴보겠습니다.



보상의 승리

의사 결정에서 거의 25%를 주도하는 만큼 보상은 직무를 선택하게 되는 가장 큰 동인입니다.

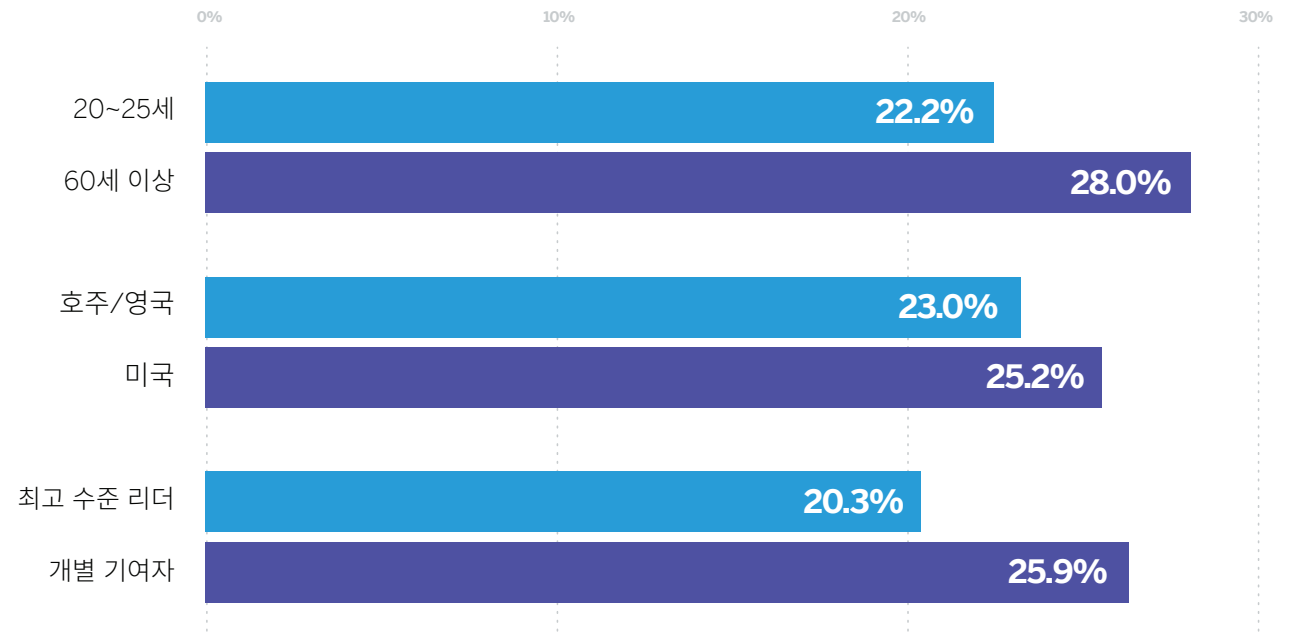
이는 성별, 국가, 연령, 업계, 부양 상태, 역할 수준 등 우리가 검토한 모든 세그먼트에서 나타난 결과입니다.



보상이 가장 중요한 요소일 수 있지만 유일한 요소는 아니며, 결정의 25% 미만을 차지합니다. 대부분의 사람들은 두 직무 중 하나를 결정할 때 절대 금전적인 부분으로만 결정하지 않습니다.

또한 보상이 모든 인구 통계에서 지배적인 결정 기준이지만 그 지배력의 강도에는 차이가 있음을 알 수 있습니다.

보상의 중요도



또한 데이터는 다음을 보여줍니다.

- + 경력을 시작할 때 보상은 경력의 마지막 단계에 비해 덜 중요함
- + 보상은 영국과 호주보다 미국인의 결정에 가장 큰 영향을 미침
- + 또한 보상은 개별 기여자에게 가장 중요한 반면 최고 수준 리더에게는 덜 중요함

22.2% 20~25세 그룹에게는 보상의
중요도가 가장 낮음

역할의 적합성, 유연성 및 업무량: 다음 계층

연구에 따르면 보상이 가장 중요한 반면 역할의 적합성, 유연성 및 업무량을 결합하는 경우 실제로 보상보다 약 2배 더 중요한 것으로 나타났습니다. 보상 및 복리후생 제도만을 기반으로 인재를 유치하는 데 어려움을 겪는 회사는 다음에 대해 차별화를 모색할 수 있습니다.

- + 기술 및 관심 분야를 역할 및 책임과 일치
- + 직원에게 직장 및 개인 생활을 관리하는 데 필요한 유연성 제공
- + 직원들에게 부담을 주지 않는 방식으로 업무가 공정하게 분배되도록 보장

역할의 적합성

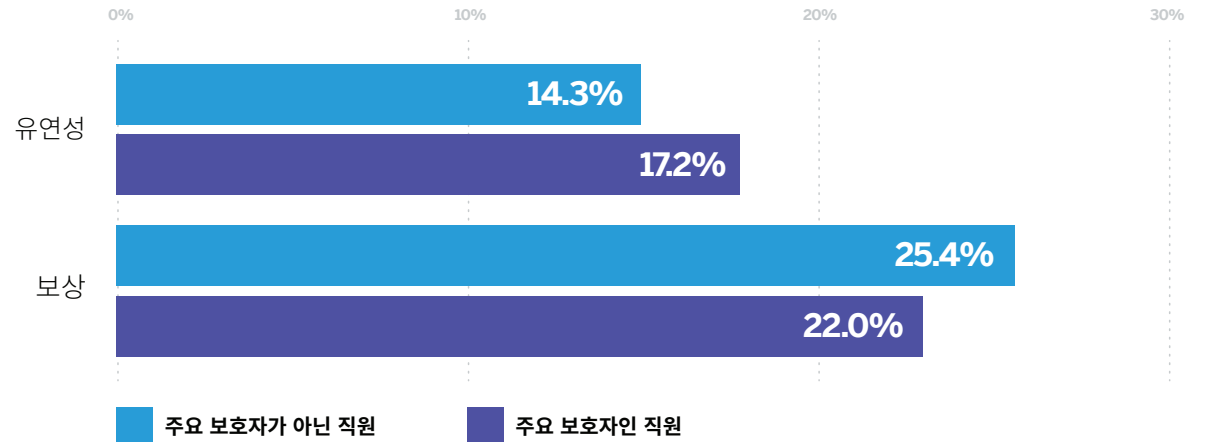
역할의 적합성은 고용주의 선호도에 영향을 미치는 두 번째로 중요한 요소입니다(최대 17%의 의사 결정 영향). 깨어 있는 시간 중 대부분(주 5일)을 직장에서 보내는 만큼 자신을 발전시키고, 도전 의식을 불러일으키며, 자신에게 맞는 일을 하고 싶어 하는 사람이 많습니다. 자신에게 가장 잘 맞는 '최적의 방식'을 이미 식별했을 가능성이 높은 경력의 후반 단계에 있는 직원들에게 특히 해당합니다.

19.8% 60세 이상 그룹에게는 역할의 적합성이 가장 중요

유연성

유연성, 즉 직원이 일하는 시간 및/또는 근무 장소에 대해 어느 정도 자율성을 가질 수 있는 능력은 의사 결정의 최대 16%를 주도하는 세 번째로 중요한 요소입니다. 특히 한 세그먼트에서 두드러지게 나타난 결과로, 아이 또는 다른 성인을 돌봐야 하는 주요 보호자에 해당합니다. 직장에 다니는 부모인 직원과 다른 가족 구성원을 돌봐야 하는 직원들은 유연성을 중시합니다.

주요 보호자 및 주요 보호자가 아닌 사람이 생각하는 유연성과 보상

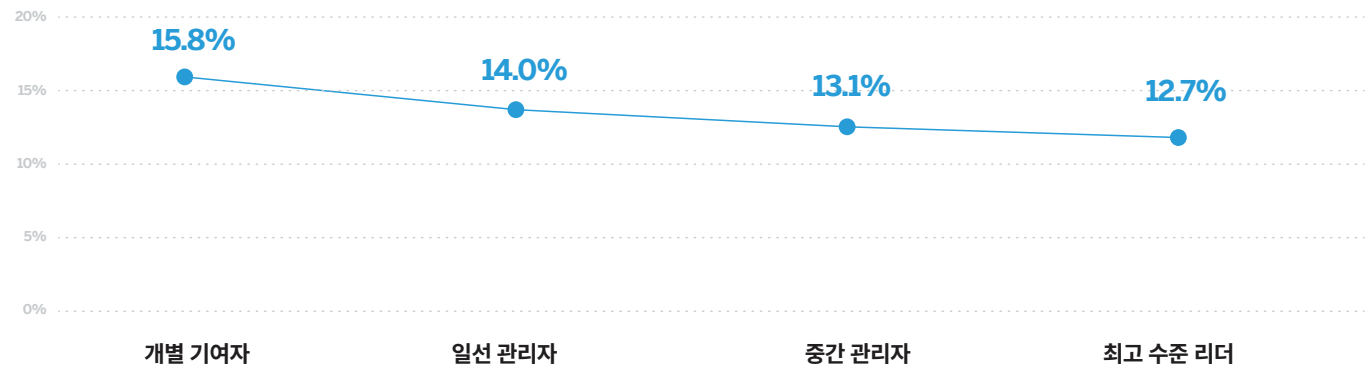


돌봄 책임이 있는 사람들에게도 보상은 여전히 가장 중요한 요소이지만, 유연성은 아슬아슬하게 2위를 차지합니다. 회사 입장에서는 육아휴직에서 복귀하는 직원과 다른 성인 및 아이를 돌보는 직원을 유치하고 유지하기 위해 이 결과의 의미를 고려하는 것이 현명합니다. 하버드 경영대학원의 한 연구에 따르면 직원의 73%가 보호자 책임을 어느 정도 지니고 있습니다. 유연성은 수많은 직원과 잠재적인 직원에게 중요한 요소입니다.

17% 30~39세 그룹에게는
유연성이 가장 중요

업무량

의사 결정의 약 14%를 차지하는 업무량은 네 번째로 중요한 요소입니다. 연구에 따르면 조직의 고위 역할을 맡은 직원보다 낮은 수준의 직원이 업무량을 더 중요하게 생각합니다.



다소 역설적이게도 관리자 역할을 맡은 직원들은 다른 직원들보다 일과 삶의 균형 문제나 번아웃 문제로 더 힘들어하는 경우가 많지만, 이는 결국 직무를 선택할 때 업무량이 덜 중요하다는 것을 나타냅니다. 이러한 조직에서는 관리자 역할의 직원이 자신의 업무량 관리의 중요성을 과소평가하고 동일한 업무량을 처리하는 능력에 대한 자신감을 과대평가한다는 가설을 세울 수 있습니다.

15.8% 50~59세 그룹에게는
업무량이 가장 중요

사회적 연결, 경력 성장 및 사회적 및 환경적 책임: 덜 중요하지만 여전히 요소로 작용

팀 관계, 경력 성장 및 회사의 목적은 하위 계층에 속하지만 학문 연구에서 종종 Employee Engagement의 중요한 동인으로 나타납니다.

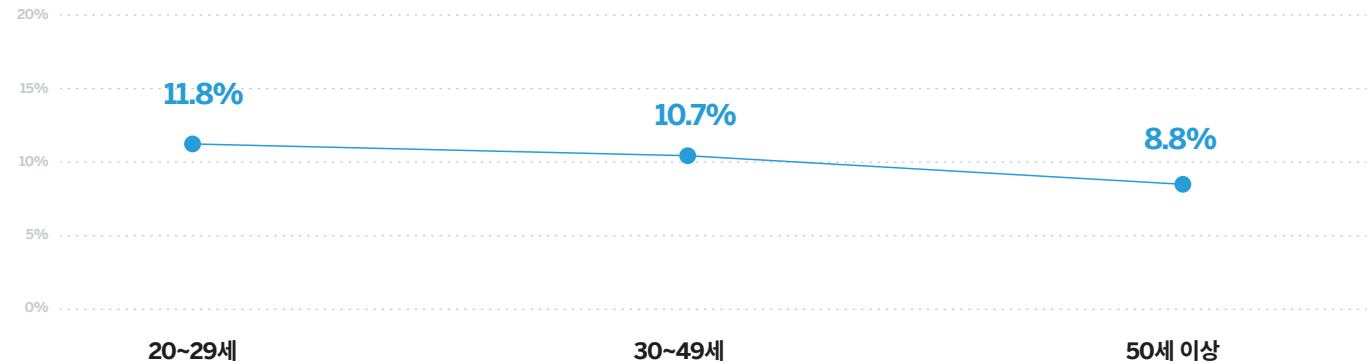
사회적 연결

가족과 친구들보다 직장 동료와 시간을 더 많이 보내는 것이 수많은 직원들의 현실이기 때문에 의사결정의 11%를 차지하는 사회적 연결은 당연히 중요합니다.

주목할 점은 사회적 연결이 경력의 후반 단계의 직원들보다 경력 초기 단계의 직원에게 더 중요하다는 사실입니다.

11.8% 20~29세 그룹에게는
사회적 연결이 가장 중요

연령별 사회적 연결



경력 성장

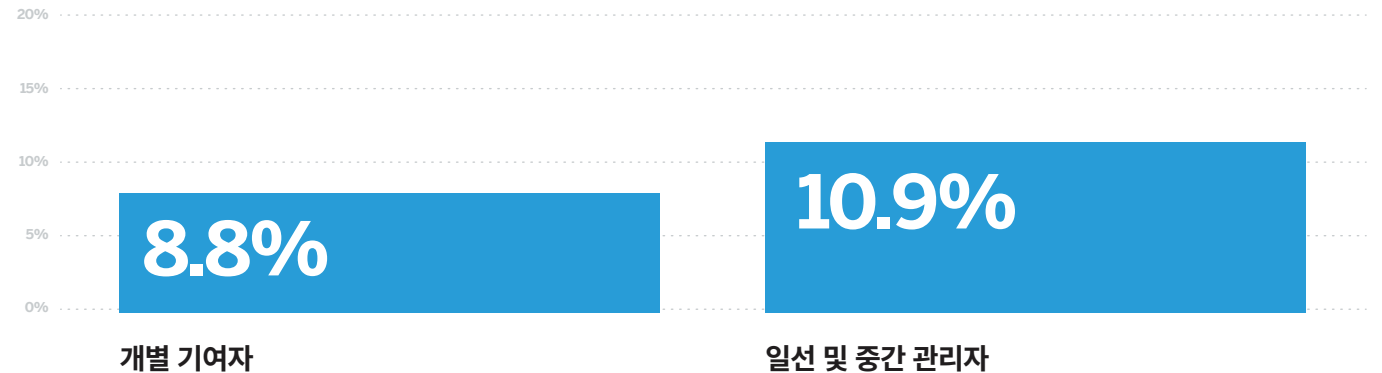
퇴사하는 직원들은 종종 회사를 떠나는 주된 이유로 '더 나은 경력 기회'를 꼽습니다. 따라서 새로운 역할을 맡기로 결정하는 주요 요인은 아니더라도 명확한 경력의 경로는 Employee Experience의 중요한 요소입니다.

분석에 따르면 경력 성장은 결정의 약 10%를 차지하는 여섯 번째로 가장 중요한 요소입니다.

예상대로 경력 성장의 중요도는 가장 나이가 어린 직원(20~29세의 경우 결정의 약 11%)에게 가장 높고, 경력 후반의 직원(50세 이상의 경우 결정의 약 8%)에게 가장 낮습니다.

다소 놀랍게도, 경력 성장은 개별 기여자보다 일선 관리자와 중간 관리자에게 더 중요합니다.

수준별 경력 성장



관리자 수준의 직원에게 경력 성장이 더 높은 우선순위인 만큼 회사는 관리자 수준의 직원이 앞으로 나아갈 경로에서 무엇을 중요시하는지 고려하여 경력 경로와 승계 계획에 대한 노력 및 커뮤니케이션을 보장해야 합니다.

11.6% 26~29세 그룹에게는 경력 성장이 가장 중요



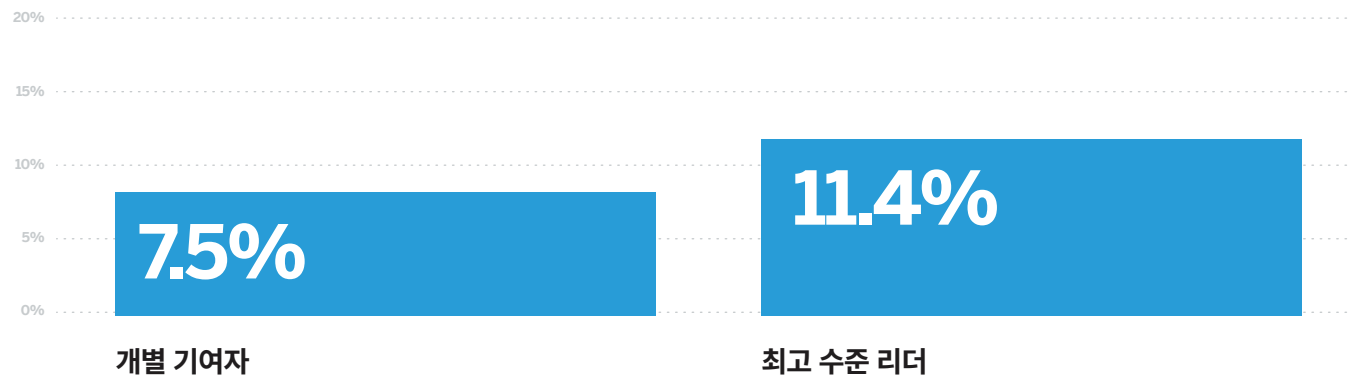
사회적 및 환경적 초점

마지막으로, 사회적 및 환경적 초점이 의사 결정의 약 9%를 차지하는 것을 볼 수 있습니다. 이 분석에 따르면 7가지 요소 중 가장 덜 중요하긴 하더라도 사람들은 이 분야에서 자신이 중요하게 생각하는 가치와 일치하는 회사에서 일하기를 원합니다. 또한 일부 분야(예: 빅테크, 최고급 경영 컨설팅, 벌지 브래킷 투자 बैं킹, 법률)에서는 보상, 업무량 및 경력 성장과 같은 요소에 대해 경쟁업체와 차별화하기가 어려울 수 있으므로 이와 같은 요소를 통해 우위를 점할 수 있습니다.

사회적, 환경적 초점은 조직에서 더 높은 수준에 있는 직원에게 중요한 요소로 작용합니다. 실제로 최고 수준의 리더들은 이 요소를 개별 기여자보다 50% 더 중요하게 생각합니다.

9.7% 30~39세 그룹에게는 사회적
및 환경적 초점이 가장 중요

수준별 경력 성장

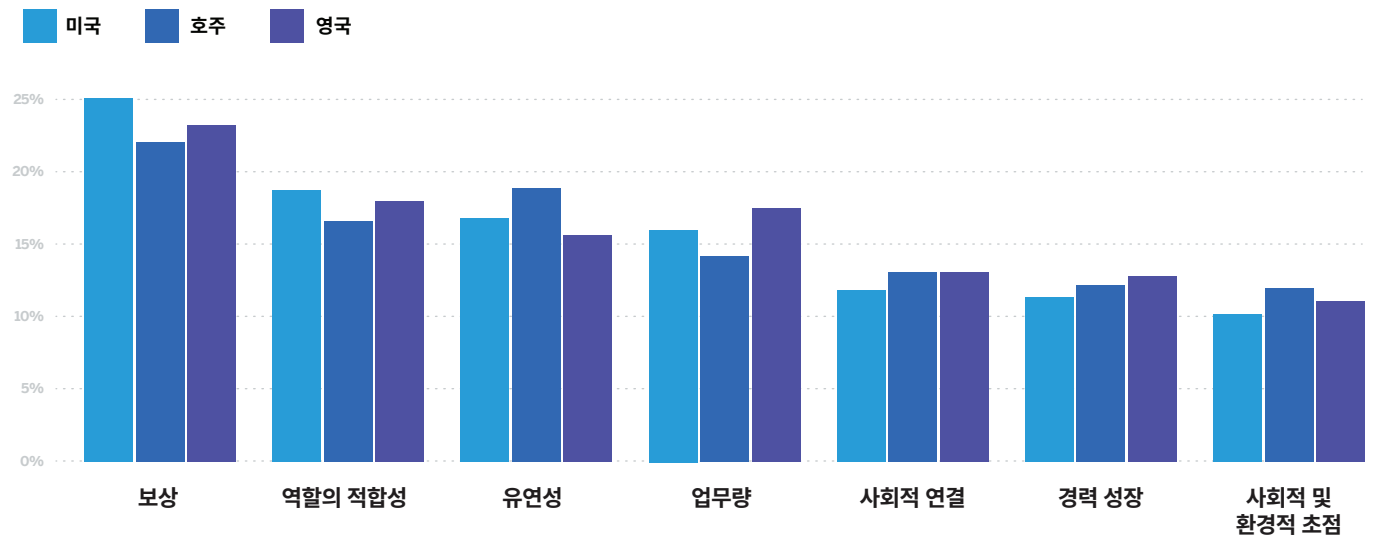


섹션 2

세그먼트 프로필

세그먼트 프로필

국가별 차이



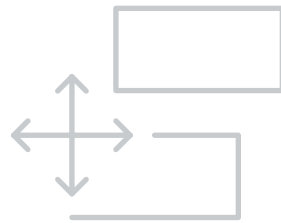
미국, 영국 및 호주인들은 이러한 특성의 중요도를 비슷하게 평가하지만 몇 가지 흥미로운 추세가 나타났습니다.

영국과 호주 직원들보다 미국 직원들이 보상을 더 중요하게 여깁니다. 미국에서는 역할의 적합성도 가장 중요하게 나타났습니다.

호주 직원들은 미국 및 영국 직원들보다 유연성을 훨씬 더 중요하게 생각합니다. 또한 약간의 차이로 영국 직원들보다 사회적 연결을 가장 중요하게 생각합니다. 호주인들은 사회적 및 환경적 초점에 가장 관심이 많습니다.

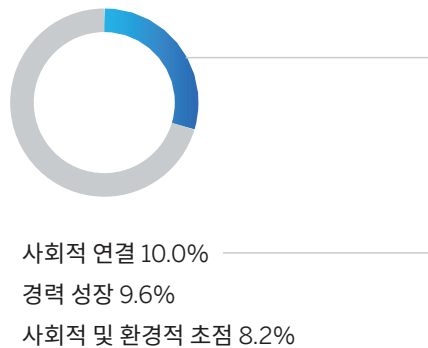
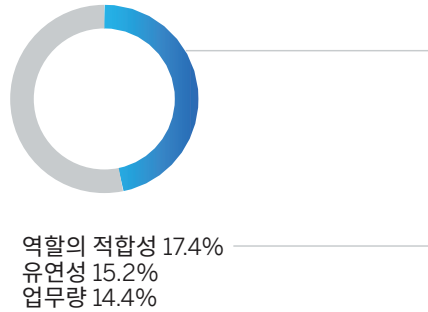
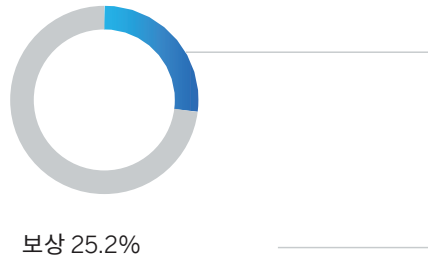
영국인들은 미국 및 호주인들보다 업무량을 중요시하며, 경력 성장 또한 중요하게 생각합니다.

국가별 직원들에 대해 심층적으로 살펴보겠습니다. 모든 계층은 여전히 중요하므로 각 특성의 전반적인 평균과 비교하여 국가별로 어떤 생각을 가지고 있는지 아래에서 비교해 보겠습니다.



미국 직원 프로필

미국인들은 보상에 가장 중점을 둡니다. 또한 동료보다 역할의 적합성을 더 우선시합니다. 사회적 연결, 경력 성장, 유연성 및 사회적 및 환경적 책임은 기준선 이하로 조사되었습니다. 미국 회사에서는 직원과 신규 채용자가 자신이 맡은 역할에 적합하도록 하면서 시장 수준 이상의 보상 제공을 목표로 하는 것이 현명할 것입니다. 미국인들은 일반적으로 자신의 역할에서 얻을 수 있는 가장 가치적인 이점에 관심을 가집니다. 다른 부분을 간과하는 것은 아니지만 전체 그룹보다 직장에 대해 더 실용적인 자세를 보입니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

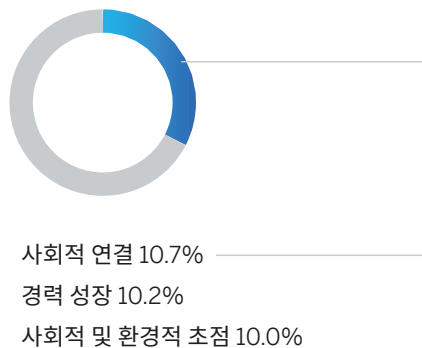
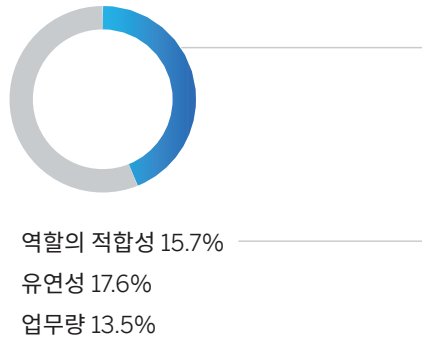
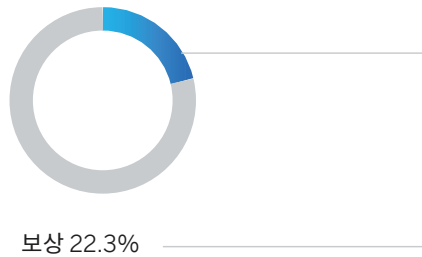
- + 보상
- + 역할의 적합성
- + 업무량

기준선 이하로 중요한 요소

- 경력 성장
- 사회적 연결
- 사회적 및 환경적 초점
- 유연성

호주 직원 프로필

호주인들은 미국인과 영국인보다 보상을 덜 중요하게 생각하지만, 여전히 큰 차이로 가장 중요한 특성입니다. 유연성은 지역 세분화 중 가장 큰 차이로 기준선 이상으로 중요한 요소이며, 이들에게 가장 큰 우선순위입니다. 사회적 및 환경적 책임은 기준선 이상으로 가장 중요한 요소로 조사되었으며, 사회적 연결과 경력 성장도 모두 기준선 이상으로 중요한 것으로 나타났습니다. 업무량과 역할의 적합성도 호주인들에게 전반적으로 높은 순위를 차지했기 때문에 중요하지 않다고 말할 수는 없지만, 다른 특성에 비해 상대적으로 덜 강조됩니다. 호주 회사들은 직무가 매우 유연하다면 최고 수준의 보상, 업무량 또는 역할의 적합성 없이도 일반적으로 고용 시장에서 경쟁력이 있을 수 있습니다. 사회적 및 환경적 초점에 보너스 점수가 부여되는 반면 경력 성장 및 사회적 연결은 그다지 중요한 요소가 아닙니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

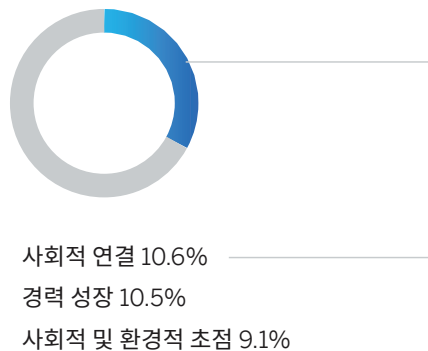
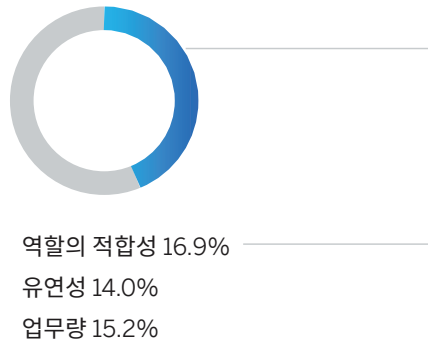
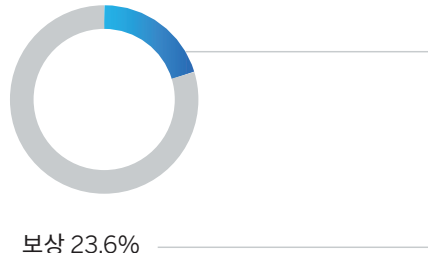
- + 유연성
- + 사회적 및 환경적 초점
- + 사회적 연결
- + 경력 성장

기준선 이하로 중요한 요소

- 업무량
- 보상
- 역할의 적합성

영국 직원 프로필

마찬가지로 보상은 영국 직원들에게 가장 중요한 특성이며, 전체 연구와 비교하여 전체적으로 기준선 중요도와 비슷하게 평가됩니다. 이들은 업무량과 경력 성장을 기준선 중요도 이상으로 가장 중요하게 생각합니다. 유연성을 그다지 중시하지 않으며 사회적, 환경적 초점의 중요도는 평균 수준에 달합니다. 역할의 적합성은 기준선 중요도보다 약간 높으며 사회적 연결도 평균 이상은 아닙니다. 종합해 보면 보상에 대한 기대치를 충족하고 균형 잡힌 업무량을 제공하는 경우 영국 직원들은 (자신의 성과는 다른 문제이긴 하지만) 역할의 적합성이 완벽하게 부합하지 않아도 근무할 의향이 있으며, 유연성 측면에서도 더 감수할 의향이 있는 것으로 나타났습니다. 조직 차원에서 경력 성장을 우선순위로 두면 큰 도움이 됩니다.



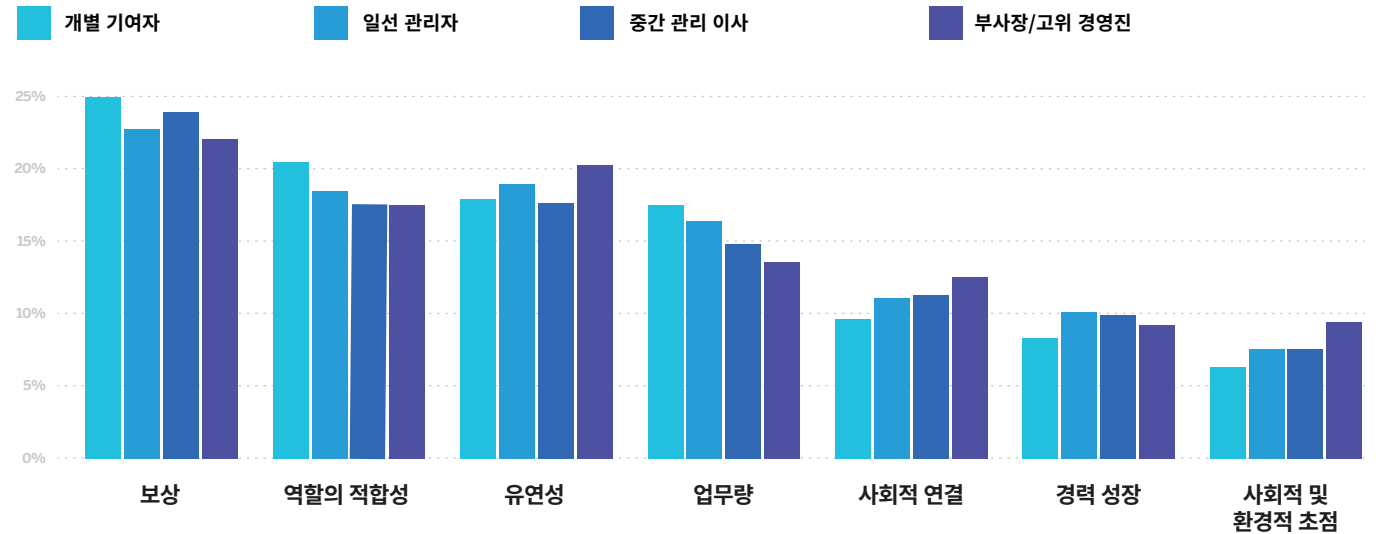
기준선 이상으로 중요한 요소

- + 업무량
- + 경력 성장
- + 사회적 연결
- + 역할의 적합성
- + 보상

기준선 이하로 중요한 요소

- 유연성
- 사회적 및 환경적 초점

역할 프로파일



항상 가장 중요시 여겨지는 보상은 일반적으로 직원의 직위가 더 높아짐에 따라 약간 중요도를 잃게 됩니다. 사회적 위치가 높아짐에 따라 업무량 또한 중요도가 감소합니다. 일반적으로 역할의 적합성도 동일한 진행 과정을 따릅니다. 유연성은 결과가 뒤죽박죽이며 고위 리더들에게 가장 중요합니다. 사회적 연결과 사회적 및 환경적 초점은 모두 조직에서 더 높은 위치에 있을수록 중요도가 높아지는 모습을 보입니다. 마지막으로, 개별 기여자들은 경력 성장을 가장 중요하게 생각하지 않습니다. 경력 성장은 경영진에서 가장 높은 중요도를 기록한 후 고위 리더에서 다시 중요도가 떨어집니다.

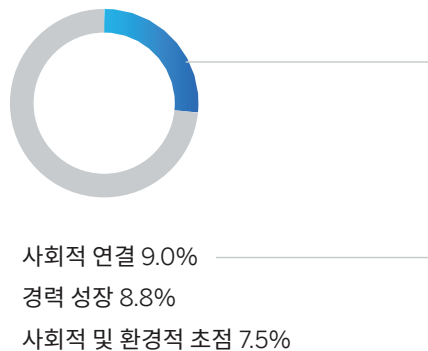
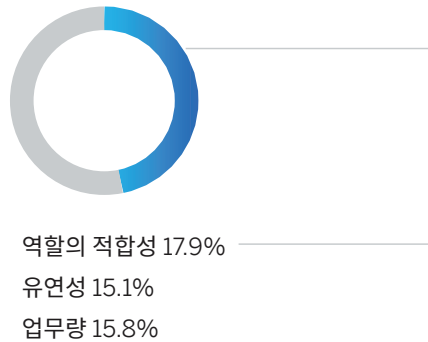
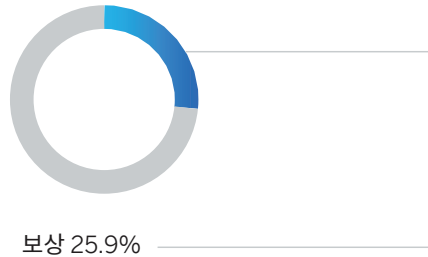
그렇다면 이 정보로 무엇을 할 수 있을까요? 이제 회사의 직무 구조를 설계하는 데 이러한 특성을 사용할 수 있는 방법을 살펴보겠습니다.

참고: 모든 직무 수준에서 보상이 가장 중요하다는 사실을 기억하세요. 업무량, 역할의 적합성 및 유연성은 두 번째로 중요한 계층입니다. 사회적 연결, 경력 성장을 비롯한 사회적 및 환경적 초점은 중요도의 세 번째 계층에 포함됩니다. 결과는 각 계층의 평균과 상대적이므로 이러한 계층을 염두에 두고 차이를 확인하세요. 이러한 차이는 전체 계획에서는 미미하더라도 적절하게 고려하여 조정하면 회사를 진정으로 이상적인 직장으로 끌어올릴 수 있습니다.



개별 기여자

보상은 모든 사람에게 중요하지만, 개별 기여자에 대한 보상을 우선시하는 것이 가장 큰 영향력을 발휘할 것입니다. 이들은 상급자보다 역할의 적합성을 더 중요시하기 때문에 교육과 평준화가 핵심입니다. 업무량도 주요 관심사이며 이 수준에서 가장 중요한 요소입니다. 유연성은 항상 중요하지만 이 그룹에서는 그다지 중요하지 않습니다. 경력 성장, 사회적 연결, 사회적 및 환경적 초점이 간과되어서는 안 되지만, 고위 리더에 비하면 모두 중요도가 낮습니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

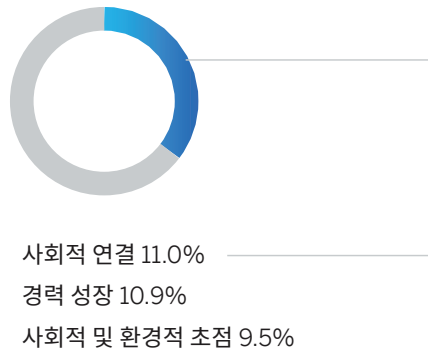
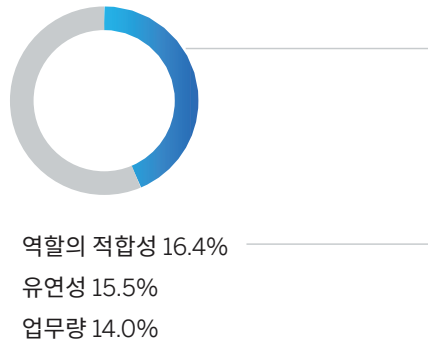
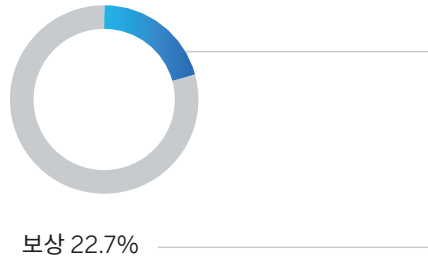
- + 보상
- + 업무량
- + 역할의 적합성

기준선 이하로 중요한 요소

- 경력 성장
- 사회적 연결
- 사회적 및 환경적 초점
- 유연성

일선 관리자

보상은 일선 관리자들의 높은 급여 기대치 때문에 중요도가 약간 하락합니다. 역할의 적합성, 유연성 및 업무량 모두 여전히 중요하지만 차이가 발생하는 부분은 마지막 계층입니다. 사회적 연결, 경력 성장과 사회적 및 환경적 책임은 이 수준에서 가장 큰 중요도를 보입니다. 승진 가능성, 팀워크 및 문화를 강조하고 초점을 맞추며 회사의 기업 책임을 강조하면 이 수준의 인력을 유지하고 유치하는 데 있어 차별화를 꾀하는 데 도움이 될 것입니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

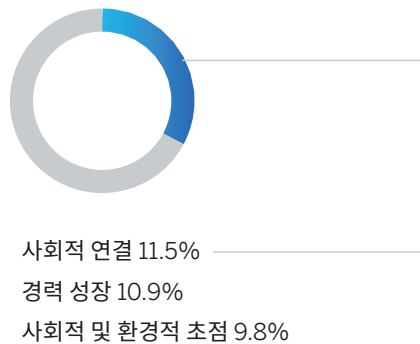
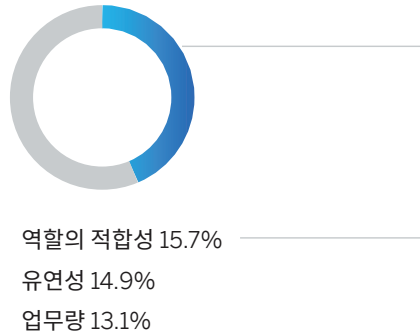
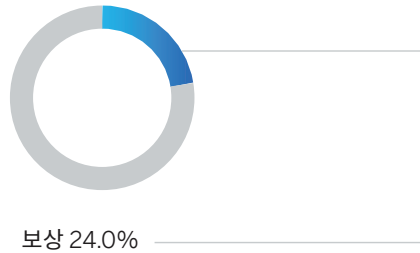
- + 경력 성장
- + 사회적 및 환경적 초점
- + 사회적 연결

기준선 이하로 중요한 요소

- 보상
- 유연성
- 업무량
- 역할의 적합성

중간 관리자

보상은 중간 관리자 및 이사 수준 역할에서 중요도가 높아집니다. 역할의 적합성, 유연성 및 업무량은 모두 두 번째로 중요한 계층에 속하지만, 다소 덜 강조될 수 있습니다. 중간 관리자 및 이사 역할에게는 경력 성장이 핵심이며, 사회적 연결과 사회적 및 환경적 책임도 중요한 요소로 자리 잡고 있습니다. 회사의 내부 및 외부 문화와 경력 성장을 강조하면 이러한 중간 관리자들을 유치하고 유지할 수 있을 것입니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

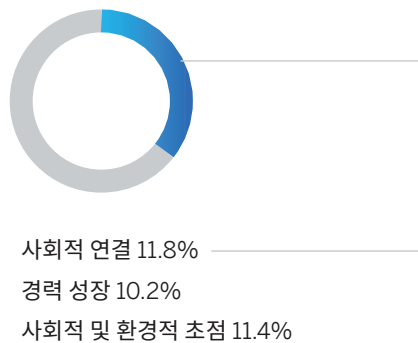
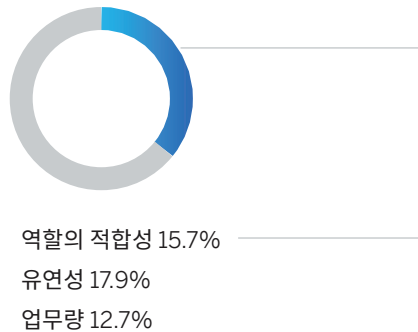
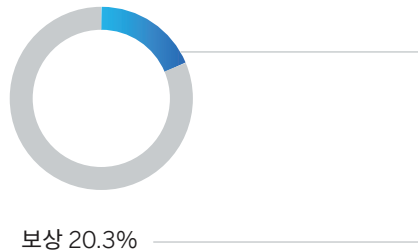
- + 경력 성장
- + 사회적 연결
- + 사회적 및 환경적 초점
- + 보상

기준선 이하로 중요한 요소

- 업무량
- 역할의 적합성
- 유연성

부사장/고위 경영진 프로필

고위 경영진은 다른 수준의 직원에 비해 보상에 대한 중요도를 낮게 평가합니다. 하지만 이 사실에 속지 마세요. 그들은 자신의 가치를 잘 알고 있으며, 현재 자신의 경력에서 충족해야 하는 기대치가 있습니다. 우선순위 지정 및 위임 분야의 전문가로 업무량의 중요도는 최저 수준입니다. 경력 성장은 두 번째로 낮은 가치입니다. 거의 최고 수준에 달한 직원에게 경력 성장의 여지는 많지 않습니다. 고위 리더들은 자신의 능력과 역할에 대한 기대치를 잘 알고 있기 때문에 역할의 적합성도 중요하지 않습니다. 고위 리더는 끈끈한 관계를 필요로 하며, 다른 수준의 직원보다 사회적 연결을 더 중요하게 생각합니다. 조직의 얼굴로서 사회적, 환경적 책임은 그들에게 달려 있으며 따라서 이 요소를 누구보다 중요시합니다. 가장 중요하게도 다른 수준의 직원에 비해 유연성이 큰 차이로 중요합니다. 이들의 일정은 꼭 차 있으며, 이행해야 할 책임은 수없이 많습니다. 자신이 적합하다고 생각하는 대로 일할 능력을 요구합니다.



기준선 이상으로 중요한 요소

- + 사회적 및 환경적 초점
- + 사회적 연결
- + 유연성
- + 경력 성장

기준선 이하로 중요한 요소

- 보상
- 업무량
- 역할의 적합성

섹션 3

수준 및 시뮬레이션

수준 및 시뮬레이션

수준의 영향

이 연구에서 모든 특성에는 세 가지 수준이 포함됩니다. 예를 들어, '보상' 특성에는 '시장 수준 이하', '시장 수준' 및 '시장 수준 이상'이 있습니다. 참가자들에게는 각 특성에 대한 무작위 수준이 포함된 직무를 제시했습니다. 그런 다음 분석을 통해 각 수준이 직무를 더 선호하게 또는 덜 선호하게 만드는지 여부를 알 수 있습니다. 각 요소의 정확한 수준은 다음과 같습니다.

요소	낮은 수준	중간 수준	높은 수준
보상	시장 수준 이하	시장 수준	시장 수준 이상
업무량	높음	평균	낮음
경력 성장	느림	평균	빠름
역할의 적합성	낮음	적절함	높음
사회적 연결	낮음	평균	높음
사회적 및 환경적 초점	중요시하지 않음	다소 중요시함	매우 중요시함
위치/일정 유연성	없음	약간 유연함	매우 유연함

또한 분석을 통해 수준에 따라 직무를 선호하게 만드는 정도를 알 수 있습니다.

위에서 몇 가지 인사이트를 얻을 수 있습니다.

01

이익을 얻는 것보다 손해 보는 것을 더 싫어하는 사람들

이 결과는 노벨상 수상자인 Daniel Kahneman과 다른 행동경제학자들이 전망 이론의 발전에서 주목한 사실과 일치합니다. 예를 들어, 사람들은 '높은 유연성'으로 이동할 때보다 '유연성이 없는 상태'에서 달아날 때 더 빠릅니다. '시장 수준의 보상 이상'도 확실히 직무에 대한 인식을 개선하지만, '시장 수준의 보상 이하'의 하향 영향력이 더 큼니다.

02

게으르지는 않지만 과도한 업무량을 원하지 않는 사람들

업무량 요소에서 중간 수준('평균 업무량')과 최고 수준('적은 업무량')의 결과가 얼마나 비슷한지 확인해 보세요. 이게 무슨 의미일까요? 감당할 수 있는 정도의 업무량이라면 사람들은 업무량에 따라 직무의 선호도를 크게 구분하지 않습니다.



03

느린 경력 성장은 생각만큼 심각한 가치 하락 요인이 아님

사실 높은 수준의 유연성과 느린 경력 성장은 실제로 직무를 더 선호하도록 만들 수 있습니다. 이는 사람들이 다음 역할을 찾기 위한 '직무 변화'의 충분한 기회를 보고 조직의 승진 가능성에 의존하지 않는 전반적인 인재 시장의 방향과 일치합니다.

시뮬레이션

마지막으로, 우리는 이러한 결과가 많은 지원자의 결정에 미치는 영향을 설명하기 위해 몇 가지 시뮬레이션을 진행했습니다. Qualtrics 시뮬레이터는 두 직무에 대한 요소와 수준을 설정하여 하나의 직무 대신 다른 직무를 수락하는 모집단의 비율을 시뮬레이션할 수 있습니다.

급여가 높다면 엄청난 업무량을 감수할 수 있을까요?

짧게 대답하자면 '어느 정도까지는 그렇다'입니다. 다른 모든 요소가 동일하다고 가정할 때 시장 수준 이상의 급여와 높은 업무량을 가진 직무를 선호하는 응답자가 전체의 61%, 평균 수준의 급여와 업무량을 선호하는 응답자가 39%입니다.

업무량 수준을 한 단계씩 아래로 이동하면 그 차이는 더욱 분명해집니다. 응답자의 86%가 평균 수준의 업무량과 시장 수준 이상의 급여를 선호하는 반면, 낮은 업무량과 평균 급여를 선호하는 응답자는 14%입니다.

따라서 사람들이 평균 업무량과 낮은 업무량 사이의 차이는 거의 인식하지 못하지만 평균 업무량과 높은 업무량 사이의 차이는 상당히 인식한다는 것을 보여줍니다. 즉, 총 모집단의 25%(86%와 61% 사이의 차이)에서 아무리 급여를 많이 받아도 과중한 업무량의 부담을 상쇄할 수 없는 업무량의 티핑포인트가 존재합니다.

사람들은 더 큰 유연성을 얻기 위해 꿈에 그리던 직무를 포기할까요?

사람들은 꿈에 그리던 직무, 즉 끈끈한 사회적 연결뿐 아니라 기술과 관심 분야에 매우 잘 맞는 직무를 포기할까요, 아니면 더 큰 유연성을 포기할까요? 이러한 트레이드오프가 직원들에게 미치는 영향을 고려하면 이 질문이 왜 중요한지 분명히 알 수 있습니다.

연구에 따르면 역할의 적합성과 협업은 전반적인 경험과 근속 의사를 예측하는 매우 중요한 요인으로 나타납니다. 마찬가지로, 외부 연구에서는 역할의 적합성이 향상되면 시간이 흐를수록 개인의 성과도 향상한다는 연결고리를 발견했습니다. 따라서 역할의 높은 적합성과 끈끈한 사회적 연결을 누리는 직원들은 동기 부여를 얻고 높은 성과를 내는 사람들일 가능성이 높다고 추론하는 것은 당연합니다.

그렇다면 자신의 직무를 만족하는 사람에게 더 많은 유연성이 필요하다면 어떨까요?

어느 정도의 유연성만 존재한다면 역할에 대한 높은 적합성과 사회적 연결로 인해 높은 유연성은 크게 중요하지 않습니다. 실제로 62%의 사람들이 유연성이 높은 직무보다 '꿈의 직무'를 선택할 것입니다.

하지만 '어느 정도의 유연성'을 '유연성 없음'으로 낮추면 '꿈의 직무'도 이길 방법이 없습니다. 사실, 27%의 사람들만이 좋은 동료들과 적합한 역할이 있는 경우 유연성이 없는 직무를 선호할 것입니다.

여기서 시사하는 바는 분명합니다. 일정 수준의 유연성은 오늘날의 직원들에게 중요한 요소입니다. 위치 및 일정 모두에 대한 유연성이 얼마나 중요한지는 이미 잘 알려져 있습니다. 문제는 더 이상 유연성이 중요한지 여부가 아니라 최고의 인재를 유지하기 위해 유연성을 어떻게 구현해야 하는지입니다.

낮은 급여로 인해 최고의 인재를 고용할 가능성이 없어나요?

급여가 낮은 직무는 감수하기 어렵지만 불가능한 것은 아닙니다.

다음은 고려해 보세요. 여러분은 높은 급여를 제공하는 기업 고용주들과 인재를 놓고 경쟁하는 비영리 연구 조직 소속입니다. 여러분의 조직에서는 일류 기업들이 제공하는 급여를 지불할 수 없습니다. 사실, 시장 중간 수준의 기업들이 지불하는 급여도 제공할 수 없습니다.

그렇다면 경쟁력을 유지하기 위해 무엇을 할 수 있을까요?

조직이 시장 수준보다 낮은 급여를 제공하지만 다음과 같은 환경과 직무를 제공한다고 가정합니다.

- + 높은 수준의 유연성 제공
- + 사람들이 진심으로 서로 함께하기를 즐기는 환영 분위기 조성
- + 직원이 중요하게 생각하는 가치와 일치하는 명시된 기업 가치 제공
- + 적절한 일과 삶의 균형 제공
- + 직원들과 협력하며 열정 탐구 및 성취
- + 빠른 학습과 성장을 위한 기회 제공

이러한 환경을 조성하면 실제로 여러분의 조직에서 일하기를 원하는 직원이 상당히 많을 것입니다.

36% 시장 수준 이상의 급여를 제공하지만 다른 6가지 요소에서는 '중간 수준'인 회사보다 귀하의 회사를 선호

더욱 고무적인 사실은 모든 요소(보상 포함)에서 '중간 수준'인 회사와 비교했을 때 이러한 환경을 조성한 회사를 실제로 더 선호할 것이라는 점입니다(59%).

따라서 낮은 급여로 인해 제약을 받는 업계 및 조직은 항상 인재를 둘러싼 전쟁에서 이기기 위해 고군분투해야 하지만 성공 가능성을 제공하는 기회는 존재합니다.

섹션 4

이상적인 직장 구축

이상적인 직장 구축

그렇다면 이러한 인사이트를 어떻게 활용하고 행동으로 옮길 수 있을까요?

가장 먼저 각 범주에서 조직의 수준을 파악하고, 현재 잘하고 있는 영역에서 계속 잘하도록 조직을 격려하며, 부족한 영역을 개선하기 위한 단계를 밟아야 합니다.

보상

보상은 급여와 보너스로 시작되지만, 종합 보상 프로그램을 올바른 방법으로 구축하려면 직원들이 가장 중요하게 여기는 것이 무엇인지 알아야 합니다. 지역 시장 동향을 기준으로 급여 범위를 지속적으로 벤치마킹하고 시장과 비슷한 수준으로 유지하기 위해 필요에 따라 조정하는 것이 좋습니다. 또한 다른 복리후생에 대한 직원들의 생각도 알아야 합니다. 직원은 건강 보험이 충분히 보장된다고 느낍니까? 스톡 옵션보다 상향된 401(k) 매칭을 더 선호하진 않습니까? 어쩌면 비싼 복지 프로그램을 중시하지 않고 더 저렴한 옵션을 기꺼이 받아들일지도 모릅니다.

직원들의 피드백을 측정하고, 다양한 복리후생 제도를 모델링 및 시뮬레이션하며, 직원들이 가장 중요하게 여기는 것을 최적화하는 툴을 사용하여 직원들의 총 보상 및 복리후생이 어느 정도인지 정확히 파악하세요. Qualtrics의 [직원 복리후생 최적화](#) 툴은 이 모든 것을 비롯해 그 이상을 해냅니다.

업무량

업무량은 두 번째 중요도 계층에 속하며, 지속적으로 업무량을 측정하지 않으면 직원의 업무량이 실제보다 적다고 생각할 수 있습니다. 업무량은 미묘한 요소이기도 하며 철저한 측정 전략이 없으면 주요 신호를 놓칠 수 있습니다.

직원 펄스 설문조사는 직원의 업무량을 확실히 파악할 수 있는 한 가지 방법입니다. 직원 설문조사를 정기적으로 진행하여 확인하세요. 중요한 마일스톤 이후에 직원의 생각을 파악하고 특정 프로젝트 또는 이니셔티브의 진행 상황을 추적하세요. 실시간 인사이트에는 엄청난 가치가 있습니다.

이것이 바로 Qualtrics [직원 펄스](#) 툴이 설계된 이유입니다. 일반 펄스 프로그램을 수동으로 설정하다 보면 지루할 수 있지만 이 툴은 프로세스를 간소화합니다. 직관적 인터페이스를 통해 사전 패키징된 펄스 프로그램을 선택하거나 맞춤형 설문조사를 작성할 수 있습니다. 비정형 응답 또는 자유 형식 피드백을 수집하는 경우 iQ 툴을 사용하여 인공지능 및 자연어 처리를 적용하면 직원 의견의 경청 수준을 완전히 새로운 수준으로 확장할 수도 있습니다.

역할의 적합성

업무를 잘 수행할 수 있는 능력이 있으며 회사와 함께 지속적으로 성장하는 데 관심이 있는 직원을 찾는 것은 인재 확보 전략에 이상적인 기반을 제공합니다. 게다가, 직원들의 관심을 불러일으키고 열정을 탐구하도록 도우면 그들을 회사의 홍보대사로 탈바꿈시킬 수 있습니다. 이러한 상태에 도달하려면 현재의 인재 확보 벤치마크부터 파악해야 합니다.

지원자 여정의 각 단계를 측정하여 회사가 어떻게 인식되고 있는지뿐만 아니라 채용 팀이 HR 노력을 얼마나 잘 파악하는지 분석할 방법이 필요합니다. 각 단계에서 측정 가능한 목표를 수립하고 이러한 인사이트에 따라 행동할 계획을 구현해야 합니다. 온보딩 경험을 측정하면 중요한 시점에서 핵심 인사이트도 얻을 수 있습니다. 지원자 경험 플랫폼은 사용하기 쉬운 하나의 툴을 통해 이 기능을 제공합니다.

적합한 지원자 경험 툴은 잠재 직원의 여정 전반에 걸쳐 인사이트를 제공합니다. 이 툴은 모든 단계 사이의 진행 상황을 측정하고 성공 가능성이 가장 높은 지원자를 위해 전체 프로그램을 최적화하는데 도움이 되는 분석을 제공합니다. 인재 확보 비용을 절감하고, 유지율을 높이며, 인재 브랜드를 성장시키고, 회사의 성장을 촉진할 수 있습니다.

Qualtrics의 [지원자 경험](#) 툴은 회사의 인재 확보 프로그램을 가속화할 것입니다.

유연성

다행히도 유연성은 비교적 측정하기 쉬운 특성입니다. 대부분의 직원들은 합리적인 범위 내에서 자신이 선택한 위치와 시간에 근무할 수 있기를 원합니다. 회사에서 해야 할 일은 직원의 선호도에 따라 일할 수 있는 선택권을 직원에게 제공하는 것입니다. 누군가는 집에서 일하기를 원하는 반면 또 누군가는 사무실이나 업무 공간에 가서 일하는 것을 선호합니다. 여기서 핵심은 생산성을 저하하지 않고 이상적으로는 증가하도록 하는 것입니다.

직원의 유연성 요구를 충족할 수 있도록 조치를 마련하고, 설문조사를 자주 실시하며, 필요에 따라 조치를 취해 정책을 개선하세요. 직원들이 집, 사무실 또는 다른 위치에서 업무에 얼마나 참여하고 있는지 알고 싶을 것입니다. 이러한 그룹을 독립적으로 측정하면 조직 문화가 번창하는 데 도움이 됩니다. 마지막으로, 직원의 생산성을 측정하고 필요한 경우 생산성을 높일 수 있는 효과적인 방법을 찾아야 합니다.

Qualtrics의 [Employee Engagement](#) 툴은 이러한 모든 요구를 충족하는 데 도움이 됩니다.



경력 성장

직원의 경력을 강화하는 것은 모든 회사가 열망하는 기준입니다. 이는 회사의 인재 자산을 향상시키고 성과를 높일 것입니다. 또한 이상적인 고용주가 되어 직원 유지와 고용주 브랜드 향상에 좋은 영향을 미칠 수 있습니다.

만약 최고의 성과를 내는 직원이 목표를 달성하도록 지원하지 않으면, 그들은 점점 두려움 없이 자신을 도와줄 다른 고용주를 찾아 나설 것입니다. 이것이 바로 많은 회사가 지금 깨닫고 있는 현실입니다.

직원들에게 영감을 주는 360 개발 프로그램이 필요합니다. 세계적 수준의 프로그램이 개인화되었으며 분석 중심의 행동 지향적 솔루션입니다. 가장 중요하게도 이 프로그램은 각 직원의 요구에 맞게 확장하는 데 중점을 둡니다. 직원들의 능력을 향상시키고 조직의 성과를 한층 더 높일 것입니다.

Qualtrics의 [360 개발](#) 툴을 통해 이러한 모든 기능뿐 아니라 더 많은 기능을 얻을 수 있습니다.

사회적 연결

누구나 소속감을 갈망합니다. 이것은 여러분의 직원들에게도 분명히 해당하는 사실입니다. 지금까지 소속감은 측정하고 개선하기가 조금 까다로웠지만, 시대가 변하면서 다양성, 평등성, 포용성(DEI)이 이제 모든 고용주의 핵심 기대 사항이 되었습니다. 직장에서 가장 친한 친구가 있다는 것은 정말 좋은 일입니다. 하지만 진정한 이상적인 조직이 되려면 다양성을 존중하고 포용하며 힘을 실어줘야 합니다.

DEI 팀을 고용하는 것은 보편적인 요구 사항입니다. 핵심 조치를 받아들이고 이에 부응하는 리더들과 함께 DEI 팀을 효과적으로 준비시켜야 합니다.

DEI 톨은 경영진이 조직 간 격차를 이해하고 해결하며 마일스톤을 구현하도록 도와주며 Qualtrics의 [다양성, 평등성, 포용성 솔루션](#) 같은 간단한 대시보드를 제공하여 성공에 필요한 플랫폼을 제공합니다.

사회적 및 환경적 초점

모든 조직은 그들이 속한 커뮤니티의 정직한 구성원이 되어야 합니다. 환경, 사회 및 지배구조를 뜻하는 용어인 ESG는 점점 더 많이 사용되고 있습니다. ESG는 환경에 미치는 조직의 영향, 주요 사회적 문제에 대한 조직의 노력 및 자체적인 책임에 대한 종합적인 척도입니다. 인력은 조직이 가치 중심으로 행동하기를 요구하고, 자신의 신념과 일치하고 자신의 사회적 친화력을 높이는 회사를 찾습니다.

따라서 이 임무를 수행하는 데 온전히 집중하는 전담 팀이 필요합니다. 그보다 중요한 것은 임원들의 몰입하는 자세입니다. 회사가 무엇을 지지하는지 정의하고, 스스로 측정할 수 있는 목표를 개발하며, 책임질 수 있는 시스템을 개발해야 합니다. 또한 직원들의 의견을 경청하고 그들이 가장 중요하다고 생각하는 가치에 맞춰 조정해야 합니다.

섹션 5

방법론

방법론

조직은 회사가 직원들에게 제공하는 고유한 문화이자 일련의 기능과 복리후생인 직원 가치 제안(EVP)을 이해하고 제공하며 소통해야 합니다. EVP를 개발하는 데 있어 중요한 초기 단계는 인재 시장이 고용주로부터 무엇을 원하는지 이해하는 것입니다.

많은 사람들이 여러 가지 이유로 기꺼이 회사를 이직하는 오늘날의 시장에서 EVP를 구축하고, 소통하며, 제공해야 할 필요성은 매우 중요합니다. Employee Experience의 어떤 요소가 직원들에게 가장 중요한지 이해하는 것은 인재 확보 및 유지 전략을 실행하는 데 있어 기본적인 단계입니다.

Qualtrics가 정교한 기술과 자체 독점 기술을 사용하여 사람들이 한 직무를 선택할 때 내리는 실제 결정을 시뮬레이션하는 세계 최초의 접근 방식을 취한 이유입니다. 단순히 사람들에게 무엇이 가장 중요한지 묻는 대신 우리는 8,000명 이상의 사람들에게 다양한 직무 기회 중에서 선택하도록 요청하여 무엇이 실제로 그들의 결정을 이끌어내는지 식별했습니다.

이 기술은 정교한 시장 조사 및 제품 설계 노력에 사용되기도 하지만, 여기서는 인재 리더가 직원에게 가장 중요한 특성을 파악할 수 있도록 이 기술을 적용했습니다.

요소

먼저 사람들이 고용주를 평가할 때 우선시하는 7가지 EX 요소를 식별했습니다.

- + 보상
- + 업무 밀도
- + 경력 성장의 속도
- + 기술 및 관심 분야에 대한 역할의 적합성
- + 동료들과의 사회적 연결
- + 회사의 사회적 및 환경적 초점
- + 일정 및 위치의 유연성

이는 고객 데이터를 분석하고 내부 및 외부 조사를 통해 얻은 결과입니다.

국가

3364 + 미국

1908 + 호주

2468 + 영국

성별

3826 + 남성

3696 + 여성

41 + 성소수자/트랜스젠더/세 번째 성별

9 + 말하고 싶지 않음

부양 상태

4426 + 아니요, 저는 관련된 아이 또는 성인의 주요 보호자가 아닙니다

3591 + 예, 저는 관련된 아이 또는 성인의 주요 보호자입니다

직무 수준

- 3063 + 개별 기여자
- 2732 + 일선 관리자
- 1268 + 선임 이사, 이사, 중간 관리자
- 641 + 최고 수준 리더(부사장, 고위 경영진 등)

산업

- 240 + 바이오제약/생명 과학
- 258 + 내구 소비재 및 의류
- 552 + 필수 소비재/빠르게 유통되는 소비재
- 1960 + 금융 서비스
- 874 + 숙박업
- 1757 + 정보 통신 기술
- 887 + 제조
- 282 + 전문 서비스
- 816 + 리테일
- 403 + 통신

이상적인 직장은 하나의 팀이 구축하는 것이 아닙니다. 하나의 톨로 측정되지도 않습니다. 심지어 하나의 의미로 정의되지도 않습니다. 이는 전체 조직의 누적된 노력이며, 조직 자체, 고객, 커뮤니티 및 그 사이의 모든 것에 미치는 영향입니다. Qualtrics의 Employee Experience 플랫폼은 진정한 이상적인 고용주가 되기 위한 능력을 구현, 측정, 개선할 수 있도록 이상적인 기반을 제공합니다. 또한 여러 EX 솔루션을 결합하여 다른 방법으로는 찾을 수 없는 인사이트를 확보하여 경쟁 우위를 점할 수 있습니다. 지원자 경험의 한 단계가 DEI 프로그램과 밀접한 관련이 있거나 복리후생 프로그램이 Employee Engagement 및 수익성을 직접적으로 개선한다는 사실을 발견했다고 상상해 보세요. Qualtrics의 직원 여정 분석 솔루션을 사용하면 기존에 존재하는 줄도 몰랐던 Employee Experience 개선 방법을 찾을 수 있습니다.

시작할 준비가 되셨습니까?

데모 예약

