

2025 한국 산업 및 조직심리학회

하 계 학 술 대 회



- 일시 : 2025년 8월 22일(금) 13:30~18:00
- 장소 : 일산 킨텍스 제 2 전시장 301호
- 주최 : 한국 산업 및 조직 심리학회
- 후원 : 리더스인사이트, 오알피연구소
이음컨설팅그룹, 에이시지알, 한국능률협회,
한국심리학회

한국 산업 및 조직심리학회

2025 한국 산업 및 조직심리학회 하계 학술대회

'변화와 혁신의 심리학: AI 시대 산업조직 현장의 전략과 연구'



- **일시** : 2025년 8월 22일(금) 13:30~18:00
- **장소** : 일산 킨텍스 제 2 전시장 301호
- **주최** : 한국 산업 및 조직 심리학회
- **후원** : 리더스인사이트, 오알피연구소
이음컨설팅그룹, 에이시지알, 한국능률협회,
한국심리학회

한국 산업 및 조직심리학회

2025년 한국 산업 및 조직심리학회 하계학술대회 및 정기총회 일정표

일시: 2025년 8월 22 (금) 13:30 - 18:00

장소: 일산 킨텍스 제 2 전시장 301호

시 간	구 성	주제
13:30-13:40	개회사 (회장 허창구)	
Session I. 현장 전문가 발표 [사회: 박지영(덕성여대)]		
13:45-14:20	송민환, 안병우 (LG 인화원)	AI와 함께 일하는 시대, LG HRD의 실험과 고민들
14:20-14:55	김명진 (디아이 대표)	효과적인 구성원 온보딩 방법: 온보딩 플랫폼과 AI 활용
14:55-15:30	김선호 (한국언론진흥재단) 양영은 (건국대학교 행정대학원)	한국의 언론인 정기 조사 데이터로 살펴본 정서와 사회적 함의
Break Time		
Session II. 학술 연구 발표[사회: 김민영(계명대)]		
16:00-16:25	김선영(연세대학교)	한국 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일과 전이 분석: 조절 초점, 시간적 및 직무특성의 영향을 중심으로
16:50-17:15	남상희(대구대학교)	인공지능 인식이 직무소진에 미치는 영향: 도전-위협 평가의 매개효과와 직무 복잡성의 조절된 매개모형 검증
16:50-17:15	김대은(육군3사관학교)	전략적 리더십 의사결정의 뇌신경학적 기제 연구
17:15-17:40	김성혜(암스테르담자유대학교)	리더십의 상처들: 트라우마와 그 영향에 대한 체계적 문헌고찰
17:40	폐회	

Session 1: 현장 전문가 발표

발표1. AI와 함께 일하는 시대, LG HRD의 실험과 고민들

송민환, 안병우 (LG 인화원)..... 1

발표2. 효과적인 구성원 온보딩 방법: 온보딩 플랫폼과 AI활용

김명진 (디아이 대표) 21

발표3. 한국의 언론인 정기 조사 데이터로 살펴본 정서와 사회적 함의

김선호 (한국언론진흥재단) 양영은 (건국대학교 행정대학원) 32

Session 2: 학술 연구 발표

발표4. 한국 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일과 전이 분석: 조절 초점, 시간적 및 직무특성의 영향을 중심으로

김선영 (연세대학교) 42

발표5. 인공지능 인식이 직무소진에 미치는 영향: 도전-위협 평가의 매개효과와 직무 복잡성의 조절된 매개모형 검증

남상희 (대구대학교) 57

발표6. 전략적 리더십 의사결정의 뇌신경학적 기제 연구

김대은 (육군3사관학교) 66

발표7. 리더십의 상처들: 트라우마와 그 영향에 대한 체계적 문헌고찰

김성혜 (암스테르담자유대학교) 78

Poster 발표

1. 팀장 리더십과 업무부하가 개인 및 팀 수준 직무탈진에 미치는 차별적 영향
- 윤선미, 이선희(충남대학교)
2. 간호사의 정서적 소진과 회복에 관한 경험표집연구: 회복 경험의 매개효과와 심리사회적 안전풍토의 조절된 매개효과 - 김선하, 지서현, 이선희(충남대학교)
3. 지각된 과잉자격의 하위차원이 MZ세대의 이직의도에 미치는 차별적 영향 : 조직몰입과 직무몰입의 매개효과를 중심으로 - 김형석, 신강현(아주대학교), 황재상(화성의과학대학교)
4. 왜 창업가는 강박열정을 보이는가: 창업가의 목표지향성이 이원론적 열정에 미치는 영향과 행동적 결과 - 이나연, 김가원(서울대학교)
5. 성별에 따른 직장인의 출산의도 결정요인 분석 - 김민송, 김민영(계명대학교)
6. 조절초점과 조직문화 적합성이 조직몰입에 미치는 차별적 영향: 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 관점에서 - 이보미, 강현지, 박민지, 조재성, 신강현(아주대학교), 황재상(화성의과학대학교)
7. 프리젠테이션 예측: 잠재 프로파일 분석, 직무요구-자원 모델 적용
- 임소정, 박세은, 이윤호, 왕수인, 신강현(아주대학교), 황재상(화성의과학대학교)
8. 지각된 과잉자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 직무 권태의 매개효과와 심리적 임파워먼트의 조절효과 중심으로 - 이새희, 이지원, 김민주, 신강현(아주대학교), 황재상(화성의과학대학교)
9. Schwartz의 보편적 가치 조합에 따른 잠재계층별 삶의 성취 수준 차이: 국내 직장인을 중심으로
- 강현경, 이가영, 김민영(계명대학교)
10. 경력 전환의 시간: 경력변경의도와 무경계경력의 상호작용 효과에 대한 생존분석
- 김미정, 이종현(경상국립대학교)
11. 리더의 겸손이 이끄는 감정 시나리오: 회의효과성에 대한 감정노동 전략의 단계별 직렬이중매개효과 -주아진, 이종현(경상국립대학교)
12. 경계이론 기반 개인·조직 요인변수와 근무장소 요인에 대한 잠재프로파일 분석
- 이재봉(ORP 연구소), 이주향, 배근하, 임승빈, 이종현(경상국립대학교)
13. 경력 자기주도성이 부르는 두 갈래 길: 조직 내 혁신인가, 이탈인가?
- 주아진, 정다솜, 허다원, 황상빈, 이종현(경상국립대학교)
14. 리더의 수치심이 지식은폐행동에 미치는 영향: 권력거리와 내적통제성의 조절된 매개효과 - 이주연, 손영우(연세대학교)

15. 부정적 평가에 대한 두려움이 구직자의 자기표현 방식에 미치는 영향:
면접 불안의 매개효과를 중심으로- 구지현, 김가원(서울대학교)
16. 일 의미감이 미치는 양가적 효과: 일 의미감과 일-가정 갈등 간 관계에서
직무 스트레스와 직무소진의 매개효과 검증 - 김태웅, 이주일(한림대학교)
17. 의미는 어떻게 작용하는가: 소방관의 잡 크래프팅과 조직 몰입 간 관계에서
도전성 및 방해성 스트레스의 매개효과 검증
- 김태웅(한림대학교), 주영신(성균관대학교), 이주일(한림대학교)
18. 보상만족도가 조직몰입에 미치는 영향: 일의 의미와 조직지원인식(POS)의 다중매개효과
- 김명진, 유재성, 손영우(연세대학교)
19. 조직의 혁신문화 조성에 있어 리더십과 심리적 안전감의 역할 : 경영진신뢰의 조절효과
- 김명진, 허유진, 손영우(연세대학교)
20. 일의 의미가 조직 만족에 미치는 영향: 보상 유형별 차별적 매개효과
- 김명진, Roudha Aljafla, 손영우(연세대학교)
21. 포용적 리더십이 개인과 팀 수준의 효능감에 미치는 영향과정
- 이성은, 허창구(대구가톨릭대학교)
22. 포용적 리더십이 팀 혁신행동에 미치는 영향: 개인과 팀 수준에서 의사소통의 매개효과
- 이정혁, 허창구(대구가톨릭대학교)
23. 일터 밖 동호회 활동이 일터 내 시민행동을 촉진하는 과정적 메커니즘: 회복경험과
자기효능감의 역할- 전제은, 이주일(한림대학교)
24. 직무소진과 삶의 만족도의 관계에서 회복 경험의 매개효과: 자원보존이론(COR)에 기반한
소극적·적극적 회복 전략의 비교 - 이가윤, 이주일(한림대학교)
25. MTMM은 왜 AC의 구성개념 타당도를 과소추정하는가? - 임희철, 이주일(한림대학교)
26. AC 결과는 실제 행동을 설명하는가?: 다면평가와의 비교 - 임희철, 이주일(한림대학교)
27. 개인-팀 적합성이 적응수행에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과
- 최민지, 한영석(호서대학교)
28. 안전지원체계(s/w)와 안전리더십(관리자)이 안전행동 참여에 미치는 영향: 안전 소통의
매개 역할을 중심으로 - 이천호, 문수민, 황지민, 김송훈, 문광수(중앙대학교 HLP)
29. 리더의 편애 인식이 성과 압박에 미치는 영향: 의무감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과
- 문채환, 손영우(연세대학교)

30. 스스로를 리더로 생각하는 것이 미래 리더십에 대한 자신감을 높이는가?
사관생도들의 리더십 자기효능감 발달에 대한 종단 연구 - 현승주, 김가원(서울대학교)
31. 국내 AC 연구 20년의 흐름: 키워드 네트워크 분석 기반 고찰
- 임희철, 김유빈, 이주일(한림대학교)
32. 팀을 닦을수록, 일이 더 좋아진다: 구성원-팀 성격 프로파일 유사성이 직무 태도에 미치는 영향
- 김현지(서울대학교 사회과학연구원), 김남희(서울대학교 행복연구센터), 최인철(서울대학교)
33. COIN과 심리적 안전감의 팀 참여행동에 미치는 효과 - 오윤채, 한영석(호서대학교)

학부생 포스터

1. 탈북민의 교육 및 소득 수준, 가치지향, 조직몰입 간 관계 연구
- 주예봄, 사현서, 장재윤(서강대학교)
2. '어디서 샀게?' : 비타500의 종류에 따른 맛 선호도
- 김수연, 김현진, 김혜미, 손재윤, 이선영, 정지원, 최다원, 황해교, 최훈(한림대학교)
3. ChatGPT 기반 AI 평가도구를 활용한 성취지향 및 수행점검 역량의 타당성 연구:
HEXACO 성실성 및 학업성취도와의 수렴타당도를 중심으로
- 김성관, 이원희, 김성호, 박유빈, 박영언, 임하은, 한영석(호서대학교)
4. 건설현장 회의에서의 안전리더십과 팔로워십이 위험소통에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과 - 문수민, 황지민, 이천호, 문광수(중앙대학교)
5. D·E·I·B 구성요소 간 유기적 관계에 대한 검증
- 강지인, 김준, 양우혁, 천수민, 박준호(대구가톨릭대학교)
6. 포용적 리더십과 팀 응집력을 연결하는 개성
- 노현기, 이종대, 권수연, 나윤조(대구가톨릭대학교)
7. 조직 내 '눈치'의 긍정적 기능: 타인중심 정서조절을 통한 조직시민행동 증진
- 김동은, 김민영(계명대학교)
8. 형평성민감도와 조직침묵 및 이직의도 간 관계 탐색 :
세대와 상호작용공정성의 조절효과를 중심으로 - 유승은, 안성현, 하지운(가천대학교)
9. 조직 평가 유형에 따른 워라밸의 영향: 잡플래닛 리뷰 데이터를 활용한
잠재프로파일분석 - 김유빈, 이주일(한림대학교)

Session 1.현장 전문가 발표

발표1. AI와 함께 일하는 시대, LG HRD의 실험과 고민들

송민환, 안병우 (LG 인화원)

**발표2. 효과적인 구성원 온보딩 방법: 온보딩 플랫폼과
AI활용**

김명진 (디아이 대표)

**발표3. 한국의 언론인 정기 조사 데이터로 살펴본 정서와
사회적 합의**

김선호 (한국언론진흥재단)

양영은 (건국대학교 행정대학원)

AI와 함께 일하는 시대, LG HRD의 실험과 고민들



AI시대, LG가 구성원들에게 던지고 있는 질문들을
조심스럽게 여러분들께도 던져보고자 합니다.

그 질문들 속에서 LG HRD가 해오고 있는
작은 시도들의 방향과 과정을 공유드려 보겠습니다.



강연자 소개

저는 LG인화원 송민환입니다.

1994년 LG인화원에 입사하여 핵심가치교육(LG Way), LG사업가 육성체계 수립, Global CEO컨퍼런스 등 사원교육과 임원교육을 두루 수행하였습니다.

2018년 이후에는 글로벌 교육기관과의 협업, 그룹 임원교육, 고객가치 혁신 활동을 주로 해왔으며 현재는 그룹 HRD 전략과 이노베이션을 총괄하고 있습니다.



01

**LG HRD는 지금까지
어떤 시도들을 해왔는가?**

01 LG HRD는 지금까지 어떤 시도들을 해왔는가?

LG인화원 교육의 변천

LG인화원은 개원 초기 경영이념 전파를 시작으로 세상과 구성원들의 변화에 발맞추어 그룹 차원의 교육 방향성을 설정하고 구현하기 위해 노력하고 있습니다.

1988 - 1997

경영이념 전파,
그룹 HRD 발전을 위한 기반 구축

- 01 경영이념 공유/실천 과정(89~90)
- 02 CU HR 지원 활동(92~00)
- 03 ISD 모델 도입(93~97)
- 04 인재개발종합대회(94~)
- 05 GE의 CAP, Workout, NPI,
- 06 6σ 도입/그룹 내 전파(96~98)

2005 - 2015

LG Way 실천에 집중하여
LG 사업가육성 교육체계』유지·발전

- 01 LG Way 공통 콘텐츠 개발 프로젝트(06)
- 02 사내 감사 확대, LG Biz. Case 개발/적용(08~)
- 03 인화원 교육의 과정 개발 방법(QL) 정립(09~)
- 04 인화원 시설 리뉴얼(12)
- 05 사업부장(11), LG Way 부장(13), II-1급 과정(14) 신설

2020-

고객가치 창출에 필요한 역량을
자기주도적으로 학습해 나가도록 자극/지원

- 01 그룹 공통 온라인 교육 플랫폼 도입(공상평 HR, 20~)
- 02 경영방침 기획 콘텐츠 시리즈(21~)
- 03 그룹 교육 방향성 설정(C.F.G)(21. 6)
- 04 코칭 College(23), CX 대학(24) 신설

1998 - 2004

LG 사업가육성 교육체계
출범과 정착

- 01 LG 사업가육성 교육체계 개발
: EnDP, I / II / III급 진급, 전문직무 과정 (98.10)
- 02 LG MBA 신설(02~)
- 03 직급필수과정 운영,
- 04 평가 개선 프로젝트(03~04)

2016 - 2019

고객가치 · 성과 창출 연계 강화,
개별화된 맞춤형 교육으로 확장

- 01 직급필수교육 MVP 과정으로 개편(17)
- 02 신입팀장과정(17), 신입담당과정(18) 신설
- 03 코치 육성 및 코칭 프로그램 실시(16~)
- 04 디지털 러닝 플랫폼(LG Qrius) 오픈(19~)

01 LG HRD는 지금까지 어떤 시도들을 해왔는가?

LG인화원 History의 시사점

Phase 1

LG의 경영이념 공유/실천
구성원들의 꿈과 성장을 지원하는
역할을 지속, 발전시켜 오고
있음

시기에 따라 그 표현은 다르지만,
'인재의 힘으로 경쟁하고 함께
성장한다'는 그룹 교육
기관으로서의 본질에 집중

Phase 2

「LG 사업가 육성 교육 체계」
중심에서 개별 맞춤,
자기 주도형 학습으로 인재 육성
활동의 중점이 변화하고 있음

“교육 체계”를 통한 계획적,
단계별 육성에서 자발적 “학습”으로
무계중심 이동

Phase 3

경영환경 변화와 기술 발전에
대응하면서 새로운 방법론을
지속적으로 실험하고 적용해 옴

Classroom에서의 교육 효과
향상을 위한 방법론을 넘어
현장 중심, 참가자 중심으로
진화해 오고 있음

01 LG HRD는 지금까지 어떤 시도들을 해왔는가?

LG인화원의 고객가치와 지향점

LG인화원의 고객가치

LG 구성원들이 고객 가치 창출에 필요한 역량을 자기주도적으로 학습해 나가도록 자극하고 지원하는 것

지향점

언제 어디서나 자발·반복·재미있는 자기 주도적 학습 경험을 통해 구성원들이 고객 가치에 집중하여 성장하고, LG가 세계 최고 기업이 되도록 지원하는 것



Connecting People

개개인의 고객 가치 창출 경험과 지식이 모두의 경험과 지식으로 확장되고



Finding Workplace Know-how

구성원들이 고객 가치 창조에 필요한 내용을 바로 찾고 적용할 수 있도록 하며,



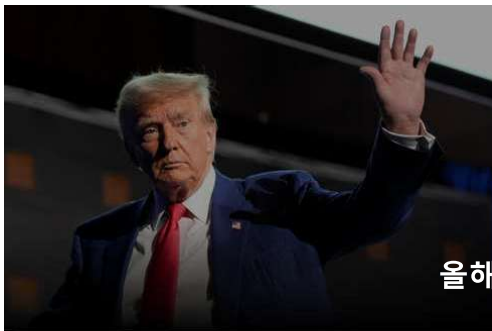
Growing Myself

고객 가치 창출 경험을 통해 성장하고, '나'의 미래를 주도적으로 준비할 수 있도록 함



그런데 세상이 빠르게 변하고 있습니다...

모든 것의 근본이 달라지고
성격과 방향이 바뀌는 변곡점의 시대



모두가 느끼시겠지만
올해는 녹록치 않은 한 해가 될 것 같습니다.

한국의 성장률 전망은
1%대 초중반으로
정상적일 때 속도
(잠재성장률 2.0%)보다
한참 저속입니다.

트럼프의 관세 전쟁이 글로벌
인플레이션 유발 조짐을 보이면서
한국이 '고물가 속의 저성장'에
진입할 거란 분석도 나옵니다.

AI 기술은 기업을 뒤흔들 만큼
쏟아져 쏟아져 진화하고 있고
국제정세는 어디서 무슨
일이 터질지
모르는 상황입니다.

지금은 단순히 어려워지고 있는
상황이 아니라
기술, 사람, 시장, 정세 등
모든 것의 근본이 달라지고,
성격과 방향이 바뀌는
변곡점입니다.

AI만 해도 사람들의 사고방식,
관계를 맺는 방식을 밑바닥부터
뒤흔드는 인류사의
변곡점입니다.

02

LG는 구성원들에게 어떤 질문을 던지고 있을까요?

세상이 나아갈 방향은 무엇이고
우리가 통제할 수 있는 변수는 무엇인가?

AI의 시대, 변곡점의 시대라면
고객의 생각과 니즈도 근본적으로 바뀌지 않을까?

오히려 지금이야말로 LG가 고객에게
새로운 미래를 선사할 기회가 아닐까?

고객들이 '와우'할 수 있으려면
어떤 상상을 하고 어떤 실험에 나서야 할까?

사람에 대한 질문입니다.

AI가 전면화되면 인간이 사고하는 방식,
추구하는 것도 바뀌지 않을까?

사람들이 느끼는 불안이
기존의 불안과 어떻게 다를까?

불안의 시대에 어떤 가치를 중시할까?

일하는 방식에 대한 질문입니다.

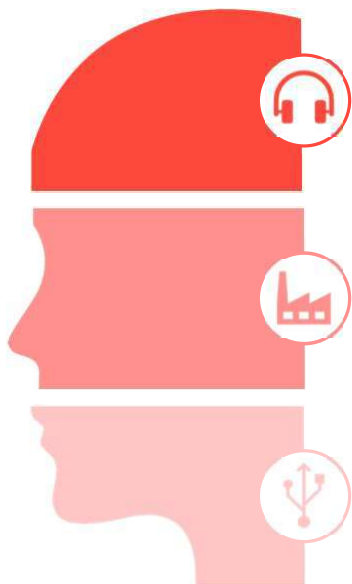
우리는 AI에 무슨 일을 시키고,
AI가 못하는 어떤 일에 집중해야 할까?

나는 어떻게 기대와 설렘의 상태를 유지할까?

나는 동료들의 설렘을 위해 무엇을 할 것인가?

이러한 질문들과 함께
LG HRD는 이런 시도들을 해보고 있습니다.

■ AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.



고객의 삶에 더 가까이 다가가는 AI

기술을 넘어 고객의 일상 속에 녹아들며,
삶을 더 편리하고 풍요롭게 만드는 역할을 합니다.

제조와 일하는 방식의 변화

제조와 일하는 방식 전반에 AI를 적용하고 있습니다.
고객이 LG 제품과 서비스를 사용하는 모든 순간이
더 편리하고 신뢰할 수 있는 경험으로 바뀌게 됩니다.

신뢰 위에 세운 AI

AI가 고객의 삶에 깊이 관여하기 위해서는,
무엇보다 신뢰가 전제되어야 합니다.
고객이 안심하고 AI를 사용할 수 있는
환경을 제공합니다.

AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.

LG의 AI 모델 EXAONE

01

EXAONE EXpert + AI for everyone

각 도메인에 특화된 정제된 학습 지식을 바탕으로, 데이터 분석, 문제 해결, 창의적 사고를 지원하는 혁신적 도구로 활용됩니다.

단순 효율화를 넘어, 새로운 소재, 신약 개발, 스마트 공정 지능화, 배터리 최적화 등 다양한 밸류체인에서 경험하지 못한 성과를 만들어 내고 있습니다.

02

Multi-Step Reasoning

입체적 질의분석을 통해 사용자가 요청한 Task를 수행하기 위해,

여러 단계의 Sub task 계획수립, 다단계 실행과 추론을 통한 전문화된 답변 제공하고 있고, 이를 다양한 비즈니스 의사결정에 활용하고 있습니다.

03

고객 및 그룹사 데이터 보안 요건 충족

각 계열사 클라우드PC와 연동한 보안 관리 체계 구축으로 데이터를 안전하게 활용할 수 있는 기반을 마련하였습니다.

사용자 계정 및 개인정보 유출 관리, 데이터/파일 보안 및 암호화 등 안심하고 AI 서비스를 활용할 수 있는 업무 체계를 구축 하였습니다.

AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.

그룹 앰버서더 운영으로 AI 문화 정착 주도

I

앰버서더 프로그램은 ChatEXAONE의 성공적인 활용 사례를 조직 내에 확산시키고, AI 활용 문화를 정착시키는 변화관리 활동입니다.

II

실제 현업 구성원의 경험 공유로 AI 도입의 장벽을 낮추며, 조직 내 AI 활용 문화를 주도합니다.

III

14개 계열사 40명 앰버서더
60여 건의 교육 강의 / 세미나 (3,000여 명 대상)
350여 건의 각 도메인 별 업무 활용 사례
- '25년 4월 이후 약 3달간



AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.

그룹 앰버서더 운영으로 AI 문화 정착 주도



AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.

HR Analytics 커뮤니티 운영

20 | 대외으로 드러난 LG

사람: 인력 해외 생

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

10 | 대외으로 드러난 LG

사람: 인력 해외 생

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

10 | 대외으로 드러난 LG

사람: 인력 해외 생

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

9 | 대외으로 드러난 LG

사람: 인력 해외 생

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

HR Analytics는 사람 인력에 대한 데이터를 분석하여 인사 관리에 도움을 줄 수 있는 도구입니다. HR Analytics를 통해 인사 관리의 효율성을 높일 수 있습니다.

AI가 주도하는 혁신, 고객 중심의 미래를 열다.

HR Analytics 커뮤니티 운영

✓ Best Practice 사례 제작

- 1기 수행 과제 중 의미 있는 과제(14건)를 선정하여 Case Study 형태로 작성 중
- 사례 주인공 인터뷰 + HR전문가(경영연구원) 의견 + 관련 아티클 추천

✓ 그룹 내 HR 구성원 대상 확산

- 그룹 내 HR 구성원을 위한 온라인 웹진 제작/공유
- HR Analytics 참가자 대상 사례집 배포

단순히 HR이 가진 데이터를 분석하는 것을 넘어, HR과 생산 현업 간의 간극을 좁히고 협업과 소통할 수 있는 기반을 마련했다는 점에서 의미가 컸습니다. 🙌

이전에는 그냥 주어진 데이터를 정리하고 보고하는 방식이었다면, 이제는 '이 데이터를 어떻게 더 잘 활용할 수 있을까?'라는 고민을 먼저 하게 됐어요. 단순히 수치를 정리하는 게 아니라, 데이터를 기반으로 의미 있는 인사이트를 도출하려는 시각이 생긴 게 가장 큰 변화예요. 📈

과제 내내 비슷한 고민을 서로 공유할 수 있는 이 커뮤니티의 존재가 큰 힘이 되었어요. 프로젝트를 진행하며 우리 회사에만 이런 문제점이 있는 건가? 라는 의문이 들기도 했지만, 다른 팀원 분들과 전문가들과의 소통을 통해 이러한 문제가 HR 분야에서 공통적으로 발생하는 도전이라는 점을 깨달았습니다. 😊

데이터에만 갇혀서 생각하기 쉬운데, 주변 동료나 멘토분 들께 의견을 구하고 피드백을 받는 것이 새로운 인사이트를 얻는 데 큰 도움이 되더라고요. ⭐

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.



고객 중심
마인드셋 전파

경영이념 전파로
고객 중심 조직 문화 정착



코칭 리더십 & 소통

코칭 리더십, 소통, 구성원
개인 회복 탄력성 증대



조직 시너지 강화

퍼실리테이션을 통한
상호 협력, 연결, 시너지 강화

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

고객 중심 마인드셋 전파

'AI'에 대한 질문

AI의 기술은 어떤 모습으로
비즈니스에 전면화 될 것인가?

우리는 AI를 통해
무엇을 할 수 있을 것인가?

'사람'에 대한 질문

인간이 사고하는 방식,
추구하는 것은 미래에
어떻게 바뀔까?

불안의 시대에
어떤 가치를 중시할까?

'일하는 방식'에 대한 질문

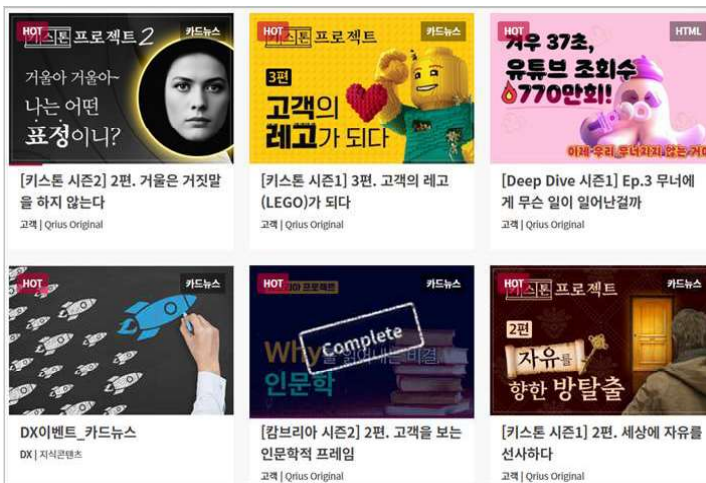
AI와 어떻게 협업할까?

나는 어떻게 기대와
설렘 상태를 유지할까?

동료들의 설렘을 위해
무엇을 할 것인가?

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

고객 중심 마인드셋 전파



I

그룹 경영 메시지 콘텐츠 제작 및 전파를 통해 구성원들이 "고객 중심의 차별적 가치"에 공감하고 몰입할 수 있도록 촉진했습니다.

II

스토리텔링 방식의 콘텐츠로 제공함으로써 일반적인 고객 마인드셋을 넘어 자신의 관점을 확장하고, 업무와 연결하는 계기를 마련하였습니다.

* 연간 20여 개 콘텐츠 / 평균 조회수 2만 건 이상

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

코칭 리더십 & 소통 - 코칭 문화 확산

2016~2019

- 01 HR대학 코칭 프로그램 운영
- 02 인화원 전 구성원 코칭 자격증 취득
- 03 코칭 학습회를 통한 지식 내재화

2022

코칭 College 출범

- 01 코칭 정규 과정 운영
- 02 신입 팀장, MBA 등 1:1 코칭 전개
- 03 선배 임원 코치 Pool 구축 (20여명)
- 04 LG 인터널 코칭 Pool 확대 (160여명)

2024 - 2025

인터널 코치 육성 체계화

- 01 실/팀장 코칭 리더십 과정 운영
- 02 L-GREAT 팀코칭 과정 개발 (KPC 인증 과정)
- 03 인터널 코치 역량 향상 심화 과정
(코칭 슈퍼비전스쿨 운영 등)
- 04 계열사 주문식 맞춤형 코칭 교육 전개
- 05 선배 임원 코치 Pool 확대 (40여명)

2020~2021

코칭 기반 구축

- 01 LG Way 디브리핑 코칭 론칭 (전자, 화학,
02 이노텍 등)
- 03 LG 인터널 코치 Pool 구축 (120여명)
코칭 College 추진 방향 검토

2023

코칭 활동 확대

- 01 L-GREAT 프로그램 개발 (KAC 인증 과정)
- 02 KAC 인증 기관 자격 획득 (한국코치협회)
- 03 코칭 커뮤니티 / Council 운영 (인재개발대회 등)
- 04 선배 임원 역량 향상 교육 / BP 사례 확대

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

코칭 리더십 & 소통 - 코칭 College Framework

현업 리더의 코칭 리더십이 구성원의 자기 주도성과 성과를 이끌고, 고객 가치 혁신으로 연결됩니다.

목표

고객 가치 혁신

7 개 과정

지향점

구성원 자기 주도성 발현

탁월한 성과 창출

200 명 전문 코치

주요 활동

현업 리더의 코칭 리더십 강화

코칭 리더십 과정 개발
및 확산/전파

인터널 코치 Pool 구축

1400 명 교육 이수

전 계열사
코칭 활동 지원

코칭
College

인터널 코치 역량 강화

2000 명 코칭

AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

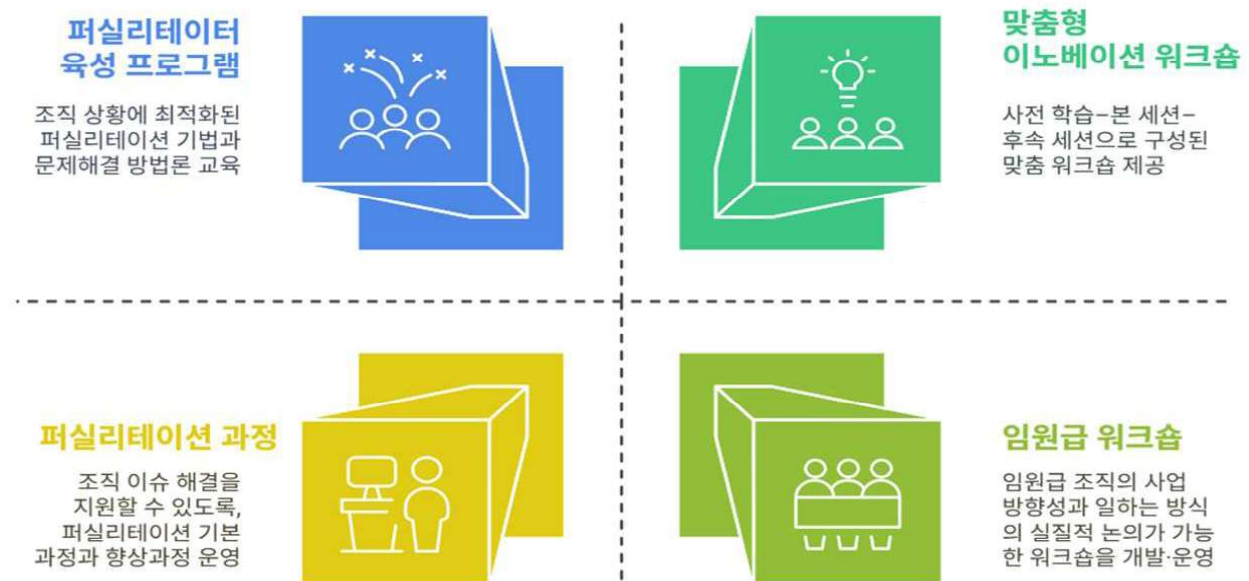
코칭 리더십 & 소통 – 나만의 컨설턴트 AI 코칭 서비스

구성원 누구나 나만의 고민을 이야기 하고, 스스로를 점검해 볼 수 있는 AI 코칭 서비스를 시도 해 보고 있습니다.



AI 시대 일수록, 커뮤니케이션과 휴먼 터치가 중요합니다.

조직 시너지 강화 - 퍼실리테이션



사람이 줄어드는 시대, 함께 일할 범위를 확장해 가고 있습니다.

이제는 국적과 관계 없는 일하는 방식을 제대로 준비해야 합니다.

코로나19 팬데믹을 거치며 원격 근무와 온라인 협업을 일상화했고, 시공간 제약을 극복했습니다.

여기에 더해, 실시간 번역, 음성 인식, 다국어 챗봇 등의 AI 기술의 발전은 언어 장벽마저 빠르게 허물고 있습니다.

이러한 변화는 우리가 일하는 방식 자체를 재정의하도록 요구합니다.

국적이나 위치에 구애받지 않고 구성원이 연결되어 일할 수 있는 글로벌 협업 기본 인프라를 갖추고, 문화적 다양성 포용을 바탕으로 한 유연한 일의 방식을 준비하는 것이 지금 우리가 마주한 중요한 과제입니다.

이제는 글로벌 인재들과 우리가,

어떻게 협업하고 가치를 창출하느냐가 더욱 중요해지고 있습니다.

사람이 줄어드는 시대, 함께 일할 범위를 확장해 가고 있습니다.

글로벌 구성원 대상 학습 지원

법인 數

전자 : 96개, LGD : 15개, 이노텍 : 10개
화학 : 41개, 엔솔 : 12개, 생건 : 20개,
CNS : 14개

언어별

1위: 중국어 (34,753명)	2위: 베트남어 (26,003명)	3위: 영어 (14,884명)
----------------------	-----------------------	---------------------



사람이 줄어드는 시대, 함께 일할 범위를 확장해 가고 있습니다.

글로벌 구성원 대상 학습 지원

ISE 교육 지원 체계 구축 로드맵 ISE (International Service Employee)

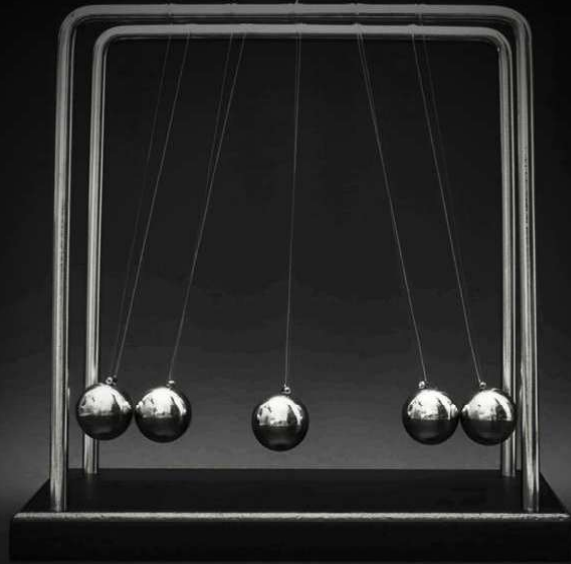


“

AI와 같은 기술, 그리고 사람과 국제정세까지
모든 것의 방향이 바뀌는 변곡점의 상황에서
우리는?

”

Momentum : 운동량



$$\begin{array}{ccccc} \text{Momentum} & = & \text{Mass} & * & \text{Velocity} \\ \text{운동량} & & \text{질량} & & \text{속도} \end{array}$$

$$\begin{array}{ccccc} \text{Momentum} & = & \text{Mass} & * & \text{Velocity} \\ \text{운동량} & & \text{질량} & & \text{속도} \end{array}$$

Velocity = **방향**을 가진 속력
속도

방향 확인을 위한 생각 루틴 몇 가지

Situation → Complication(문제를 더욱 복잡하게 만드는 상황) → Solution

Summary(단순 요약) vs. Synthesis(종합적 사고/판단)

검색의 시대 vs. 사유의 회복(스스로 생각하는 힘과 근육)

방향 확인을 위한 생각 루틴 몇 가지

그리고 ...

Smoldering (꺼진 것처럼 보이지만 꺼지지 않은 불씨, 문제)
그리고 번아웃 (업무 몰입)

Working together, Growing together 를 위한
AI 시대 일하는 방식은?

CHO 송민환 LG인화원 상무

지금도 HRD스택의 골든타임 조직의 밝은 미래를 위해 도전하고 실험하라

글·사진 송희지 기자

“고객가치 창출을 위해 자기주도적으로 일하고 학습하는 인재를 육성하고자 HRD 이노베이션에 전념하고 있습니다.”

송민환 LG인화원 상무의 근황이다. 그는 직장생활을 시작한 곳인 LG인화원에서, 오늘에 이르기까지 31년 동안 LG그룹 HRD 업무의 A to Z를 경험했고 다양한 도전과 성취의 묘미를 느낀 인물이다. 무엇보다 그는 연수원은 ‘미래를 준비하는 곳’이어야 한다고 믿으며, LG인화원이 변화하는 경영환경과 인재육성 패러다임에 맞춰 지속해서 역할과 기능을 개선하는 데 공헌해왔다. 이렇게 LG인화원을 소나무처럼 지켜오고 있는 송 상무와의 대담은 HRD의 과거, 현재, 미래를 모두 살필 수 있는 시간이었다.



시작과 철학의 궤적(Way)을 중심으로
LG인화원을 소개해달라.

LG인화원은 1988년 11월 28일 개원했다. 초기 모습은 여느 연수원처럼 구성원들이 핵심가치를 실천하도록 교육하는 곳이었다. 그런데 LG인화원은 여기서 한발 나아갔다. IMF 시절의 일인데, 정말 많은 기업이 어려워하고 우리도 그랬다. 생존을 위해 중소기업 교육, 공무원 교육, 학교장 연수까지 수행할 정도였다. 이때 LG그룹 경영진은 ‘그럼에도

인재육성에 대한 투자는 멈출 수 없다.’ 연수원은 미래를 준비하는 곳이다라며 HRD에 정신적으로, 물질적으로 힘을 실어줬다. 그래서 탄생한 것이 LG 사업가 육성 교육체계다. 참 감사한 기억이다. 현재로 돌아와서 LG인화원의 역할을 소개하면 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 LG Way, 고객가치 창출, 핵심가치를 체화시키는 교육, 다른 하나는 미래 사업가를 육성하는 교육이다. 최근에는 LG그룹의 방향성에 맞춰 고객가치 창



송민환 LG인화원 상무/ HRD 이노베이션센터장

1994년 LG인화원에 입사해 교육기획과 개발, 리더육성, 그룹 교육전략 수립 등 HRD 전반에서 다양한 업무를 수행했다. 2018년 임원으로 선임된 뒤엔 글로벌 교육기관과의 협업, 그룹 임원교육, 고객가치 혁신 활동을 주도했다. 현재는 그룹 HRD전략과 이노베이션을 총괄하고 있고, 한국산업교육학회장으로도 활동하고 있다.

MAY HRD 41

지금도 HRD스택의 골든타임 조직의 밝은 미래를 위해 도전하고 실험하라

글 · 사진, 홍희지 기자

“고객가치 창출을 위해 자기주도적으로 일하고 학습하는 인재를 육성하고자 HRD 이노베이션’에 전념하고 있습니다.”
송민환 LG인화원 상무의 근황이다. 그는 직장생활을 시작한 곳인 LG인화원에서, 오늘에 이르기까지 31년 동안 LG그룹 HRD 업무의 A to Z를 경험했고 다양한 도전과 성취의 묘미를 느낀 인물이다. 무엇보다 그는 연수원은 ‘미래를 준비하는 곳’이어야 한다고 믿으며, LG인화원이 변화하는 경영환경과 인재육성 패러다임에 맞춰 지속해서 역할과 기능을 개선하는 데 공헌해왔다. 이렇게 LG인화원을 소나무처럼 지켜오고 있는 송 상무와의 대담은 HRD의 과거, 현재, 미래를 모두 살필 수 있는 시간이었다.



시작과 철학의 궤적(Way)을 중심으로 LG인화원을 소개해달라.

LG인화원은 1988년 11월 28일 개원했다. 초기 모습은 여느 연수원처럼 구성원들이 핵심가치를 실천하도록 교육하는 곳이었다. 그런데 LG인화원은 여기서 한발 나아갔다. IMF 시절의 일인데, 정말 많은 기업이 어려웠고 우리도 그랬다. 생존을 위해 중소기업 교육, 공무원 교육, 학교장 연수까지 수행할 정도였다. 이때 LG그룹 경영진은 ‘그럼에도

인재육성에 대한 투자는 멈출 수 없다’, ‘연수원은 미래를 준비하는 곳이다’라며 HRD에 정신적으로, 물질적으로 힘을 실어줬다. 그래서 탄생한 것이 ‘LG 사업가 육성 교육체계’다. 참 감사한 기억이다. 현재로 돌아와서 LG인화원의 역할을 소개하면 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 LG Way, 고객가치 창출, 핵심가치를 체화시키는 교육, 다른 하나는 미래사업가를 육성하는 교육이다. 최근에는 LG그룹의 방향성에 맞춰 고객가치 창

- 골든타임 !
- Scientist mindset (debate....)
 - + Engineer mindset (make it happen)
 - ➔ Working together, Growing together
- 상상, 모험, 혁신
- 종속되지 않는 Partner로서의 AI
- 우연? 미래는 디자인하는 대상 !



온보딩 플랫폼과 AI를 활용한 구성원 온보딩 방법

2025년 8월



발표 구성

온보딩 의미와 범위 & 변화하고 있는 온보딩

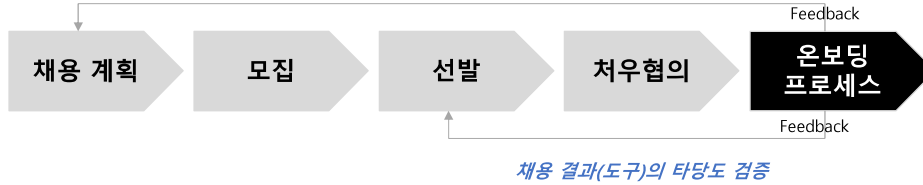
온보딩 플랫폼과 AI 솔루션 사례

프로그램 성공 요소와 HR의 전략적 접근

온보딩은 중요한 “직원 경험” 중 하나로, 전략적 인사관리 도구로 관리해야 함

온보딩은 채용 프로세스에 비해 관심을 덜 받았으나, 채용 시장의 변화, HR 전략과 직원 경험 측면에서 중요성이 부각되고 있습니다.

[채용 프로세스] 채용 기준 및 전략 관리



- 채용 프로세스를 통해 만든 기대치를 현실로 전환하는 핵심 단계
- 후보자에서 진정한 조직 구성원으로 전환되는 과정
- 부실한 온보딩은 신규 입사자에게 채용 시 기대 대비 실망감, 소속감 결핍, 방치되는 느낌, 업무 몰입 저하를 유발

[온보딩 프로세스 효과성과 현황]



THEI

개인의 온보딩 니즈와 경험은 다양하며, 같은 회사 내에서도 만족도 차이가 있습니다

좋은 온보딩 경험은 “업무에 도움이 되는 교육”, “회사에 대한 이해도 제고와 자긍심 형성”, “개인에 대한 존중” 등 불만족스러운 온보딩 경험은 “전달되는 정보(엑세스)에 체계 없음”, “구성원으로 존중 받지 못함”, “행정, 시스템 미흡” 등으로 나타남



GOOD

“AWS의 온보딩 경험은 뛰어났습니다. 교육은 광범위하고 가치 있으며 매우 직관적이었습니다. 매니저가 중단 없이 교육을 완료할 수 있도록 시간을 주었습니다.”

KnowBe4: “최고의 온보딩 경험이었습니다! 채용/면접 과정부터 온보딩과 교육까지, 정말 지지 받고 환영 받는다는 느낌을 받았습니다. 회사 문화가 놀랍고 정말로 재미있게 일합니다.”

“Zapier는 전면 원격 온보딩을 운영했어요. Notion 페이지 하나에 첫 30일간의 일정, 만나야 할 사람, 성과 목표까지 다 정리되어 있어 구조적이면서도 유연했어요.”

“Drata는 사람들이 단순히 고용되는 것이 아니라 환영 받는 드문 종류의 회사입니다. 첫날부터 신뢰받고, 존중 받으며, 기여하는 것에 대해 진정으로 흥미를 느꼈습니다.”

“Buffer에서의 온보딩 경험은 정말 훌륭했어요. 첫 출근 전부터 장비 정보, 팀 디렉터리, 사내 위키 링크가 포함된 웰컴 이메일을 받았고, ‘Buffer Buddy’라는 멘토도 배정받았죠.”



BAD

“첫 6주 동안 작동하는 PC가 없었습니다. 첫 달 동안 만나지도 못한 매니저가 배정되었습니다.”

“모든 사람이 제가 그날 시작한다는 것을 잊었고, 보안 (고도로 보안이 철저한 지역) 에서 제가 첫날이라는 것을 증명하려고 몇 시간 동안 붙잡혀 있었습니다.”

“모든 신입사원은 미리 녹화된 비디오를 시청해야 하며, 실제 상호작용이나 지원은 없습니다. 문화나 팀 결속력에 대한 감각이 없습니다.”

“제가 본 최악의 온보딩 경험은 소프트웨어 엔지니어로 작은 스타트업에 고용되었을 때였습니다. 노트북과 문서 더미를 받고 나서 혼자 알아내도록 방치되었습니다. 질문이 있을 때 누구에게 말해야 할지 모르겠고, 팀의 일원이라는 느낌이 들지 않았습니다.”

Source: Glassdoor, Reddit, Quora 등

THEI

많은 회사들이 고유한 방법으로 온보딩을 운영합니다 (Google 사례)

Google

Welcome to Google

'Noogler(New Googler)'라는 별명으로 불리는 구글 신입 사원들은 첫 주에 부트캠프에 참여. 부트캠프는 단순한 오리엔테이션을 넘어, 구글의 문화, 핵심 가치, 비전, 그리고 팀 협업 방식을 집중적으로 배우는 과정. 팬데믹 이후에는 가상 환경에서의 협업 도구 사용법과 구글의 하이브리드 근무 정책에 대한 교육 강화

Preboarding을 통한 사전 준비 – 첫날부터 매니저 지원을 적시에 받도록 함

- 입사 전 Company portal 액세스, 과업 리스트, 보안 정책, 제도, 구글 문화 등에 대한 자료 제공
- 해당 신규 입사자의 Manager에게 just-in-time 체크리스트와 액션아이템을 제공 (입사 하루 전)
 - 액션아이템 : R&R 논의, "버디 매칭, 회사 내 네트워크 구축, 6개월간 월 1회 체크인, 개방적 소통 격려

One-on-One Meetings : 역할과 기대(성과기준)에 대한 명확한 이해

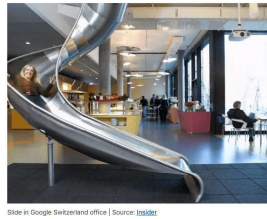
- OKR 시스템, 사업 목표와 팀 목표, Performance Management Conversation 안내
- 일회성이 아닌, 정기 101 Meeting Scheduling

OT를 통한 조직문화 이해, 소속감 증가



THEI

Gamified Office Tour



Meaningful Nudges와 동기부여, 커뮤니케이션

1. Ask questions, lots of questions
2. Schedule regular 1:1s with their manager
3. Get to know their team
4. Actively solicit feedback
5. Accept the challenge (i.e., take risks and don't be afraid to fail. Other Googlers will support you)



특히 온보딩 과정을 통해서 조직 문화와 일하는 방식을 직접 느끼도록 합니다

Meta	amazon	IBM
엔지니어 온보딩 과정인 Meta Bootcamp가 대표적, 경험을 통한 일하는 방식과 문화 체화	"Day One" 핵심 철학 하에서 항상 새로운 시작처럼 행동하고 끊임없이 배우도록 강조	전통적인 HR, 기본 컴플라이언스를 넘어 신입 직원이 IBM 문화에 몰입하고 장기 고용을 가능하게 하는 포괄적인 프로그램 운영
- 팀 매칭 프로세스 (2023년 이후): 면접 완료 후 팀 매칭 과정을 거쳐 채용 전 팀 확정. 여러 팀의 채용 매니저와 면담을 통해 적합도를 확인하며, 상호 선택을 통해 팀 결정. - 부트 캠프 : 팀이 정해진 후 2-4주간의 부트캠프를 통해 메타의 일반적인 엔지니어링 인프라와 도구에 대한 교육 → 이후 각 팀에서 구체적인 기술 스택에 대한 추가 교육 - Ramp-up Plan : Technical Mastery → strategic Influence → Leadership & Collaboration - 멘토링 시스템: 경험이 풍부한 부트캠프 멘토가 2-3명의 멘티를 담당, 메타의 엔지니어링 문화와 도구에 대한 전문 지식을 제공 - 실무 프로젝트: 실제 코드 변경 작업을 통해 개발자 워크플로우를 학습, 쉬운 작업부터 시작하여 점진적으로 난이도를 높임	- Leadership Principles 학습: 리더십 원칙을 심도 있게 학습/토론하며 기업 문화를 이해 - 사전 온보딩: 신입 직원은 Amazon 이메일 주소와 자격 증명을 받기 전 개인 이메일을 통해 주요 온보딩 문서와 학습 포털 액세스를 제공, 필수 교육과 요구사항을 미리 완료 가능 - 자기 주도적 온보딩 (Self-Driven Onboarding) : 셀프 서비스 접근 방식으로, 매니저가 작성한 가이드라인에 따라 자신의 온보딩 여정을 주도적으로 탐색 (문서 중심) - 입사 전 온보딩을 통해 이메일과 문서 접근 권한을 얻고, 입사 후에는 상세한 템플릿을 통해 온보딩 과정을 스스로 이끌어 감 → 업무를 독립적으로 처리하고, 빠르게 변화하는 환경에서 스스로 진행해야 하며, 매니저와 팀 리더의 지속적인 지원과 열린 소통은 항상 존재	- Soon 2B Blue 사전 온보딩: 채용 제안을 수락한 후 신입 직원은 온라인 커뮤니티에 액세스, 이를 통해 IBM의 역사, 기업 문화 등 필수 정보 미리 학습 (네트워킹) - New2Blue 퍼실리테이터 시스템 : 인증된 New2Blue 퍼실리테이터가 신입 직원의 첫날부터 직접 안내 - 체계적인 학습 경로: IBM의 목적, 가치, 관행을 반영하는 기업 가치, 전략, 도구 및 IBM에서 성공하는 데 필요한 리소스에 대한 정보를 제공하는 일련의 활동 진행 - Succeeding@IBM 프로그램: 개별 직원의 필요에 맞게 맞춤형 된 2년간의 학습 및 경력 개발 프로그램 - 체계적인 접근, 자동화를 통해 HR의 행정적인 개입을 최소화

THEI

만족스러운 온보딩 운영을 위해서는 리소스가 필요하며, 부서 / 회사 간 차이가 발생합니다

온보딩 전문가, 전담 구성원을 배치하는 회사는 드물고 유관 부서와의 역할 모호성, 모니터링을 통한 정보/데이터 활용에 대한 고민이 있음



• 충분하지 않은 온보딩 기간

- ✓ 단기적인 오리엔테이션으로 끝나는 경우가 많아 신입 직원의 빠른 적응 어려움
- ✓ 현업 팀과 매니저들의 온보딩을 위한 역량 편차가 커서 체계적인 지원이 어려움

• 리소스 투입 대비 낮은 기대 효과

- ✓ 반복적이고 형식적인 오프라인 온보딩 프로그램에 많은 시간과 비용이 소요
- ✓ 버디나 멘토들에게 동기 부여가 되지 않아, 참여율이나 퀄리티 차이가 큼
- ✓ 유관 부서(IT, 총무 등)와 연계된 온보딩 업무들이 파편화되어 있어 누락이나 비효율 발생

• 온보딩 효과 측정과 개별 관리 어려움

- ✓ 온보딩 진행 현황, 신입 직원 만족도 등 핵심 지표를 한눈에 볼 수 있는 대시보드 부재
- ✓ 데이터를 활용한 온보딩 프로그램의 효과 분석 및 업그레이드가 미흡

• 정보의 활용 및 개인 상황에 맞는 자동화 미흡

- ✓ 온보딩 과정에서 쌓이는 방대한 데이터(FAQ, 설문 피드백 등)가 인재관리에 활용되지 못하고 방치
- ✓ 서류 작업, 일정 조율 등 반복적인 행정 업무가 자동화되지 않아, 담당자의 업무 부담 가중

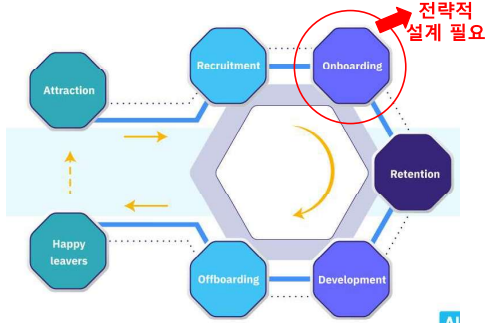
Source: 현업 인사담당자 인터뷰, THEI 정리

THEI

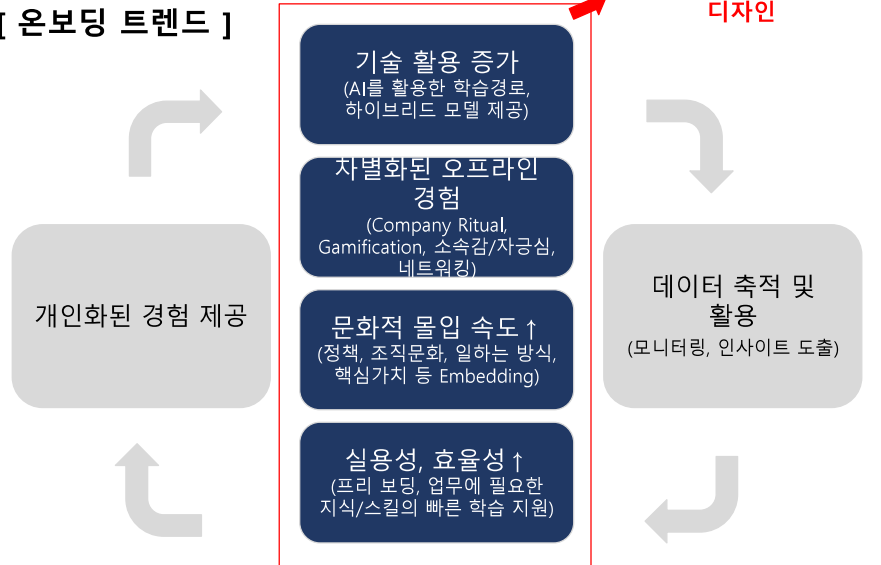
기술 발전과 새로운 세대의 니즈 변화로 온보딩 방향도 변하고 있습니다

온보딩은 Employee Life Cycle 관점에서 경쟁력 있는 직원 경험으로 고려되며, 다른 HR 프로그램과 마찬가지로 기술을 활용한 지속적인 개선과 효과성 측정을 통해 활용도를 높여야 한다는 관점에서 주목을 받고 있음

[Employee Life Cycle]



[온보딩 트렌드]



온보딩 기간 동안의 상호 작용 (기대사항 공유)

- 성과와 생산성 향상
- 조직과 매니저에 대한 신뢰와 만족도 ↑
- 조직 내 개인의 커리어 성공으로 이어짐

THEI

Z세대 (고객) 특성을 고려하면, 온보딩 과정은 유연하고 실용적이며, 개인화되어야 합니다

Z세대 특성		온보딩 프로그램 적용
가 전화 한 통이 어려워...? 콜 포비아에 떠는 MZ직원 어떡하죠[오늘도 출근, K직딩 이야기] 번원국 기자 halfnuk@mk.co.kr 입력 : 2023-02-20 08:53:29 수정 : 2023-02-27 10:35:54 가 커뮤니케이션 이론 2024년 20권 3호 228~272쪽 https://doi.org/10.20879/ct.2024.20.3.228 MZ는 왜 전화를 두려워하는가? 사회 불안의 세대 차이* 전화벨만 울리면 가슴 철렁~ 통화 피하는 MZ세대 '콜포비아' MZ세대 10명 중 3명 "내가 콜포비아" "일방적 커뮤니케이션에 대한 저항" 약해지는 공감, 관계 위기 우려도  THEI	높은 사회 불안 개인별 맞춤형 & 예측 가능한 환경 제공 • 불확실성 최소화 • 언제 무엇을 해야 할지 명확히 알려줄 것	온보딩 로드맵: 입사 전부터 첫 3개월간의 상세한 일정과 역할, 기대치를 명확히 제시 (프리보딩) 명확한 목표 설정: 첫 주차, 첫 달 등 기간별로 달성해야 할 구체적인 Small Wins를 설정하여 성공 경험 유도 버디운영 : 편안한 문의/소통과 회사 내 네트워킹 확장에 활용
	통제감 자기 주도적 (Self-driven) 이고 유연한 환경 • 일방 정보 주입식 교육보다, 스스로 온보딩 콘텐츠를 선택하고 통제할 수 있는 권한 (순서, 일정 등)	디지털 온보딩 포털 : 필수 교육, 영상, 가이드 등을 모으고, 개인 속도에 맞춰 학습 온보딩 패키지: 신입이 직접 경험하고, 성찰하며 배우도록 가이드 제공
	메신저, 이메일 소통과 공유 비동기식 커뮤니케이션 (시차 소통, Asynchronous Communication) 채널 활용 • 온라인 기반 소통 방식 병행 • 정보는 문서화하여 사전-사후 접근성을 높임	협업 도구 활용: Slack, Teams 등 회사 협업 도구에 전용 채널을 만들어 공지, 알림, 질문이 자유롭게 오가도록 함 FAQ 및 문서화: 온보딩 관련 정보를 체계화하고, 잦은 질문은 Q&A 형태로 정리하여 스스로 찾아볼 수 있게 함 채용 브랜딩 : 웰컴 킷, 온보딩 과정에 신선함과 재미 요소를 추가하여 SNS로 자연스럽게 공유하도록 하여 홍보 효과 높임

채용 시장과 고객 니즈의 변화는 온보딩 방향성을 수립하기 위한 주요 고려 사항입니다

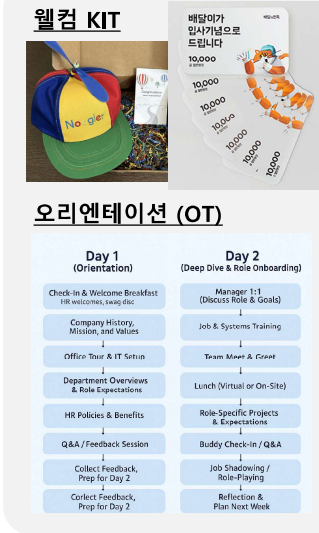
공채 → 수시채용 (채용 형태, 입사 주기 변화) 유연한 프로그램 운영	- 수시채용, 경력채용 증가로 신규입사자의 온보딩 기대치 변화 - Z세대 직원 22%가 첫날부터 바로 업무를 시작하기를 원함 - 경력직 눈높이에 맞는 온보딩의 품질과 속도 필요 => 개별화, 유연한 일정, 빠른 적응으로 생산성에 직접적인 도움을 주어야 함
채용규모 감소와 감원 비용 효율성, 확보 인재 정착률	- 채용 감소에 따라 핵심인력 수급 격차를 줄이기 위한 내부 인재 이동 수요와 중요성 증가 (美) 대규모 감원과 채용 규모의 지속적 감소 (2023년 1월 ~ 2025년 2월): 채용 공고 27%, 신규채용 15%, 자발적 퇴사 17% 감소 *신규 인재 채용에 \$4,000, 24일 이상의 채용기간 필요
높은 이직의도와 이직률 초기 몰입도 집중, 커리어 목표, 소속감 초점	- 우수 인재를 유지하기 위해 긍정적이고 의미 있는 경험이 필요 (재미 & 의미) (美) 51%의 직장인이 새로운 직장을 적극 탐색 중(Gallup, 2024), Z세대 54%가 향후 2년내 이직 계획 (Linkedin, 2023) - 밀레니얼과 Z세대의 74%가 충분한 기술 개발 기회가 없으면 이직 (Amazon/Workplace Intelligence)
업무 환경의 변화 기술 교육, 협업 방식 교육	- 채용 감소에 따른 핵심인력 격차를 줄이기 위한 내부 인재이동 중요성 증가 - 원격근무의 확산, 근로자는 하이브리드 (47%) 및 원격근무 (26%)를 선호 (Robert Half, 2025) - 디지털 멘토링 시스템과 비동기식 교육 콘텐츠, 팀 통합을 위한 다양한 방법 필요

효과적인 인재운영을 위해 온보딩의 의미와 범위를 확대할 필요가 있습니다

온보딩의 범위변화, 하나의 프로그램으로, 성과를 측정해야 하는 주요, 회사의 첫인상 (정의가 중요한 이유...)

신규 입사자의 교육을 넘어, 동적이며 참여형 프로세스로 변화하는 중 (조직문화에 통합되고, 성과를 낼 수 있는 기반을 마련하는 것)

[일반적인 온보딩 프로그램 이미지]



THEI

Pre-boarding

- 신규 입사자가 공식적인 시작일 이전에 조직을 이해하고, 자신의 역할에 익숙해지도록 하는 과정

Onboarding

- 신규 입사자가 첫 근무일부터 조직에 완전히 적응하고 통합될 때까지 필요한 포괄적인 과정

Reboarding

- 장기간 휴직/파견 후 복귀하거나, 내부 전근 또는 승진을 경험할 때, 현재 및 새로운 프로젝트에 대해 업데이트하고, 새로운 팀 문화와 관계에 적응시키며, 직무에서 성공을 위한 다른 기대치를 이해하도록 돕는 것

Cross-boarding

- 기존 직원을 같은 조직 내의 새로운 역할이나 부서로 전환을 지원하는 전략적 프로세스

Off-boarding

- 직원이 사임에 따르는 공식적이고 체계적인 절차로 이 과정은 직원의 재직 기간을 마무리하고, 행정 업무를 완료하며, 긍정적인 관계를 유지하는 것을 포함 (회사 후 긍정적인 관계 유지, Boomerang 관리 관점에서 중요)

온보딩 의미와 범위 & 변화하고 있는 온보딩

온보딩 플랫폼과 AI 솔루션 사례

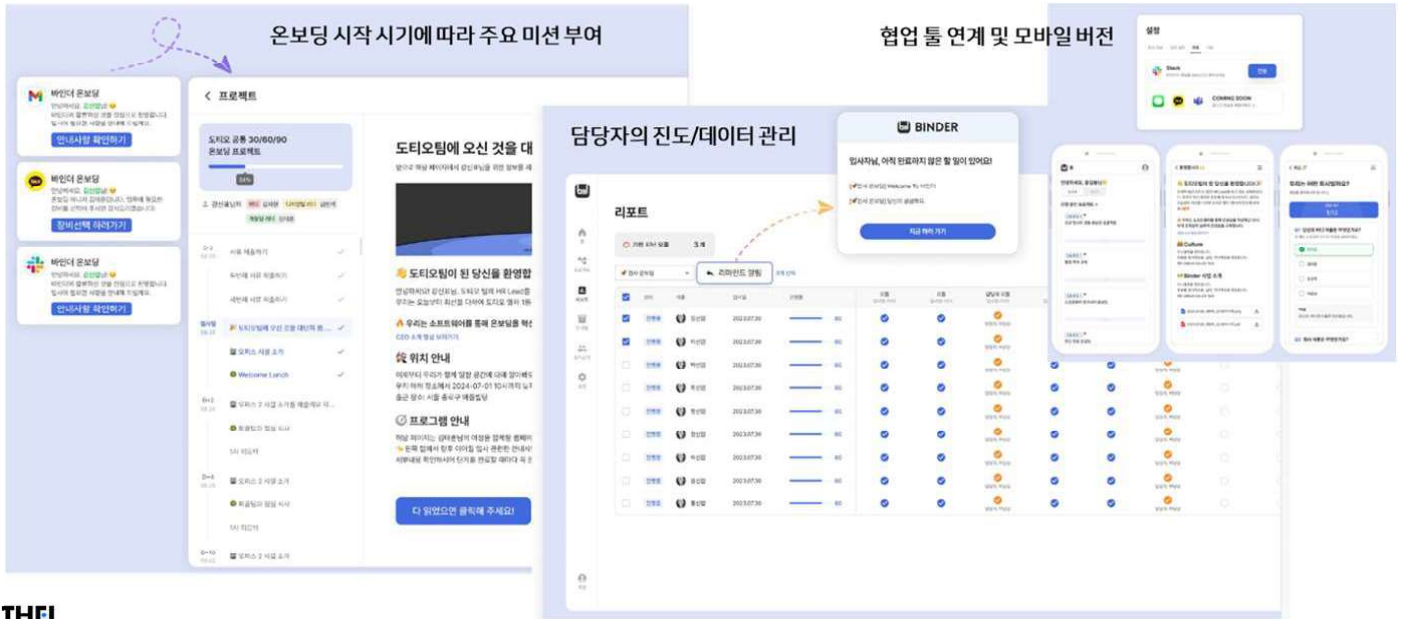
프로그램 성공 요소와 HR의 전략적 접근

THEI

신규 입사자 온보딩 프로그램 컨셉



바인더 (도티오)는 다양한 산업군과 직군을 대상으로 효율적인 온보딩 시스템을 구축하여 제공하는 회사입니다

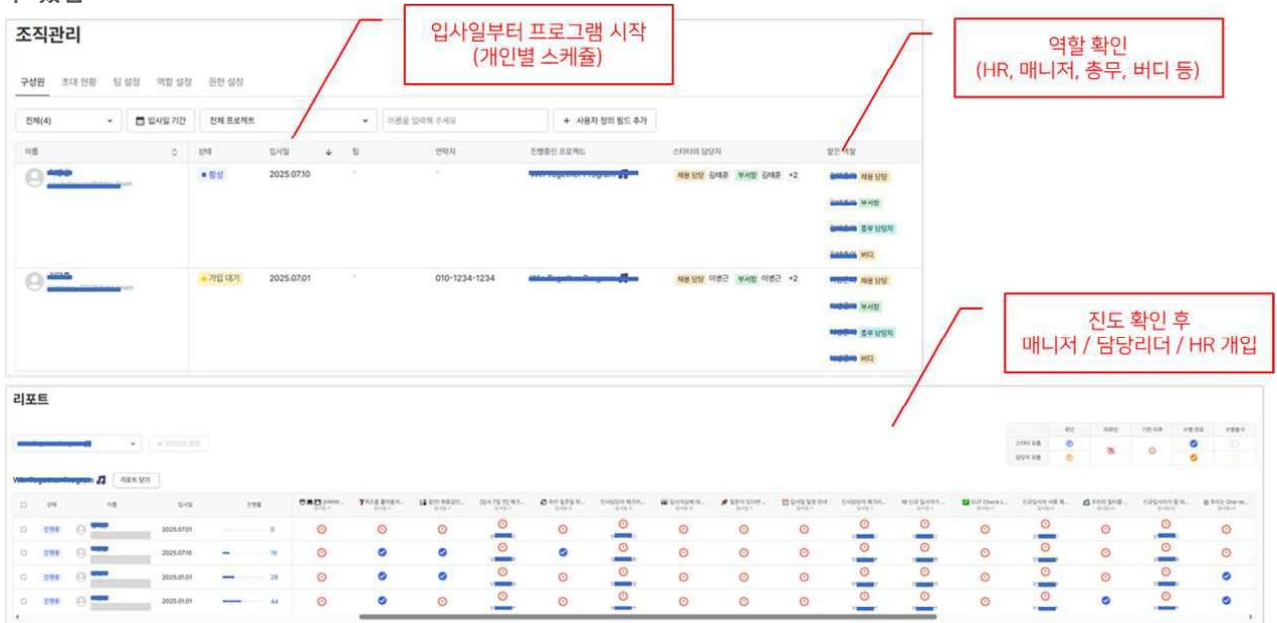


THEI

[HR 및 리더 관점] 대시 보드를 통한 모니터링과 통합 관리 가능



온보딩 플랫폼을 통해 담당자별 역할 지정, 진행률에 따른 모니터링과 별도 알림 가능함. 조직단위로 이슈를 파악하고 적절히 개입할 수 있음



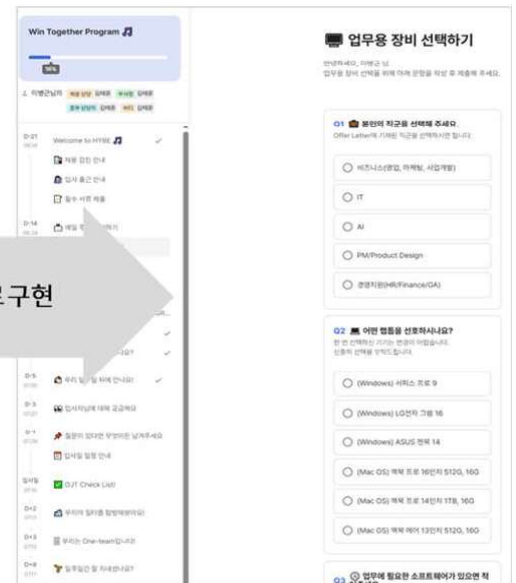
THEI

베스트 프랙티스를 기반으로 각 회사의 정책, 제도, 조직문화를 반영하여 프로그램을 설계하고, 온보딩 기간에 균형적으로 배치하여 운영됩니다. 신규 입사자들은 별도의 앱을 통해 프로그램에 자율적으로 참여할 수 있으며, 온-오프라인 pgm을 병행 구성 가능합니다.

연세시기	업무자	역사	배다	콘텐츠사업	작성내용	내용
D-7		V	V	콘텐츠사업	행동 100 초당당에 도착했어요! 📌	실무진 준비 및 배다 여행에 대한 가이드
D-7			V	콘텐츠사업	신규 입사자를 위한 준비가 완료돼요! 📌	배다 입선 소개 및 숙박 방법 안내
D-7		V		콘텐츠사업	입사자에게 따른한 전화 문 등을 부탁드립니다! 📌	리더 입선 소개 신규 입사자에게 전화하기
D-3			V	채크리스트	신규 입사자를 맞이할 준비가 완료됐나요?	신규 입사자 맞이 체크리스트
D-day		V		콘텐츠사업	00 CEO 환영 인사말	대표이사 인사말
D-day			V	콘텐츠사업	입사 첫 날 오후 진행하는 스몰톡을 안내주세요! 📌	배다 입선 소개 스몰톡
D-day		V	V	채크리스트	2주 이내에 신규입사자를 위한 기본 업무 세팅을 도와주세요! 📌	사내 출근 및 업무 준비를 위한 세팅 체크리스트
D-day		V	V	채크		사내 출근 시 사용 방법 및 숙소 방법 안내를 위한
D-day		V	V	콘텐츠사업		안내
D-day		V		콘텐츠사업		안내
D-day		V		콘텐츠사업		안내
D-day		V		콘텐츠사업	00인이 도착하는 당일 7가지 시정해요! 📌	도착하는 방식 안내
D-day		V		콘텐츠사업	주요사업 소개명상을 시정해요! 📌 (가외)	사업 명상 효과 안내
D-day		V		콘텐츠사업	주요사업 소개명상을 시정해요! 📌 (실외)	사업 명상 실행 안내
D+2		V		콘텐츠사업	2주 이내에 기본 업무세팅을 완료해주세요! 📌	사내 출근 및 업무 준비를 위한 세팅 안내
D+2		V		콘텐츠사업	2주 이내로 온라인 공감을 참여해 주세요! 📌	사내 출근 시 사용 방법 및 업무 방법 안내
D+2		V		콘텐츠사업	00 사내 제보일 모습 📌	사내 제보일 안내
D+3		V		콘텐츠사업	00 인사/보급/복지제도 자료	
D+3			V	콘텐츠사업	신규 입사자와 오카스 투어유를 진행해 주세요! 📌	오카스 투어 안내

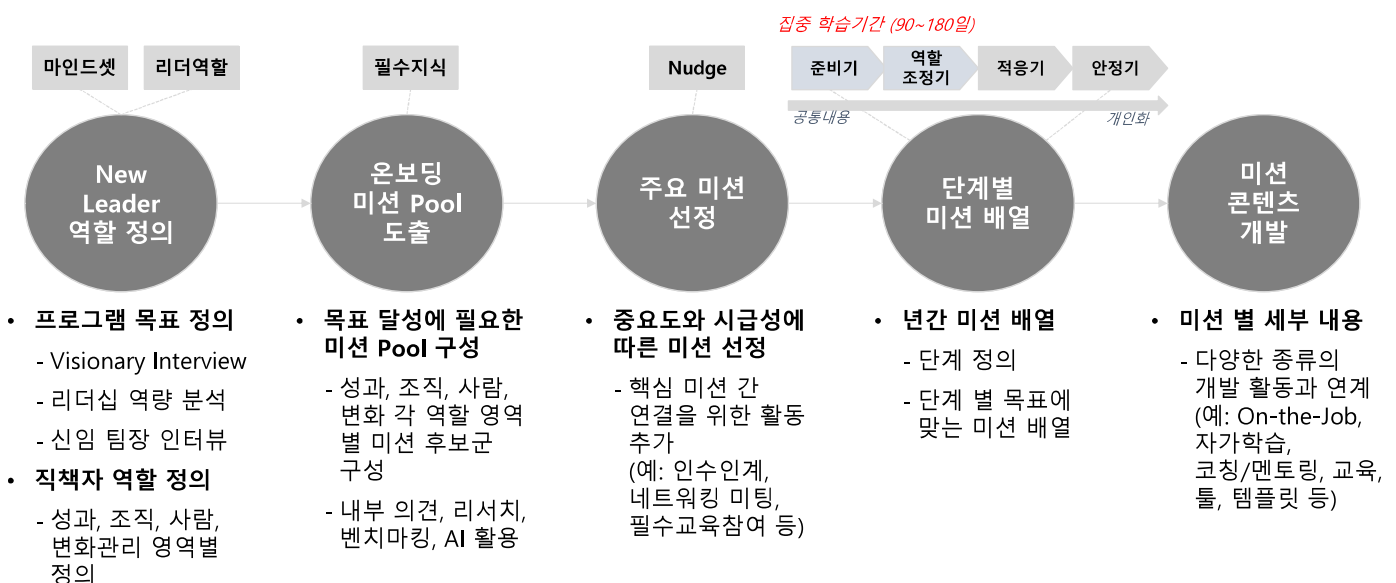
고객 상황과 니즈에 맞는 프로그램 구성

시스템으로 구현



THEI

신임 직책자 대상의 1년 온보딩 프로그램 설계 사례 (시스템 + 콘텐츠)
리더 역할에 따른 미션 풀을 도출하고, 핵심 미션을 선정하여 연간 일정에 따라 시스템에 반영



THEI

[사례 소개] 신입 직책자 크로스 보딩 - 주요 미션 구성 (축하 메시지 예시)

New Leader Onboarding Journey for COMPANY A	
	D-day
보임일	CEO 축하 메시지
	New Leader Onboarding Journey 소개 COMPANY A 리더 역할과 필요 활동 회사의 비전/미션/일하는 방식 이해하기
	Action 팀원 Greeting Email 보내기
D+5	우리 팀 조직구성원 파악하기
	Action 구성원과 101 미팅 진행하기
D+7	우리 팀 히스토리 비전, 목표, 업무 파악하기
	Action 팀 비전/목표/세부계획 정의하기
D+14	우리 팀 운영 계획과 그라운드를 계획하기
	Action 팀 워크샵 계획 확정 및 어나운스
D+21	협업 환경 파악하기
	Action 협업부서 리더와 101 미팅 잡기
...	
D+30	Action 팀 워크샵 실시

THEI

새로운 여정의 시작을 축하합니다

신임 리더 여러분께, 먼저 리더 포지션 임명을 진심으로 축하드립니다. 여러분의 탁월한 전문성과 풍부한 경험이 우리 조직의 새로운 성장 엔진이 될 것이라 확신합니다.

리더십의 진정한 의미

이제 여러분은 단순한 업무 실행자에서 **비전을 제시하고 변화를 이끄는 리더**로 새로운 역할을 시작하게 되었습니다. 더 큰 권한과 함께 더 많은 기회가 주어진 만큼, 여러분만의 색깔로 팀을 이끌어가며 혁신적인 성과를 만들어내시기 바랍니다.

우리의 리더가 갖춰야 할 핵심 역량

- 1. People First Leadership** 리더의 가장 중요한 역할은 팀원들의 성장을 촉진하는 것입니다. 각 팀원의 고유한 강점을 발견하고, 이를 팀의 집단지성으로 승화시켜 주세요. 개인의 잠재력이 최대한 발휘될 수 있는 환경을 조성하고, 실패를 두려워하지 않는 도전적인 문화를 만들어 가시기 바랍니다.
- 2. Agile Innovation Driver** 빠르게 변화하는 시장 환경에서 현장의 인사이트를 포착하고, 이를 실행 가능한 솔루션으로 전환하는 변화의 촉매제가 되어주세요. 작은 실험부터 시작해 빠르게 학습하고 반복하며, 혁신적인 아이디어를 현실로 구현해내는 것이 우리가 추구하는 리더십입니다.
- 3. Culture Champion** 조직문화는 리더의 말과 행동에서 시작됩니다. 투명하고 수평적인 소통을 통해 심리적 안전감을 제공하고, 서로를 존중하고 신뢰하는 팀 문화를 구축해주세요. 다양성을 포용하고, 건설적인 피드백이 자유롭게 오가는 열린 문화를 만들어 가시길 바랍니다.

함께 만들어갈 미래

우리 COMPANY A는 여러분의 성공적인 리더십 여정을 위해 필요한 모든 리소스와 지원을 제공할 것을 약속드립니다. 멘토링 프로그램, 리더십 개발 과정, 그리고 무엇보다 실패를 용인하고 학습을 장려하는 조직 차원의 백업이 여러분과 함께할 것입니다. 변화를 두려워하지 않고 새로운 가능성에 도전하는 여러분과 함께 더 큰 성장을 이루어나가게 되어 무척 기대됩니다. 우리가 함께 써내려 갈 성공 스토리가 벌써부터 기대됩니다. 다시 한 번 축하드리며, 여러분의 리더십 여정에 무궁한 발전이 있기를 진심으로 기원합니다.

CEO, ABCDE

14

[사례 소개] 신입 직책자 크로스 보딩 - 주요 미션 예시

New Leader Onboarding Journey for COMPANY A	
	D+5
보임일	CEO 축하 메시지
	New Leader Onboarding Journey 소개 COMPANY A 리더 역할과 필요 활동 회사의 비전/미션/일하는 방식 이해하기
	Action 팀원 Greeting Email 보내기
D+5	우리 팀 조직구성원 파악하기
	Action 구성원과 101 미팅 진행하기
D+7	우리 팀 히스토리 비전, 목표, 업무 파악하기
	Action 팀 비전/목표/세부계획 정의하기
D+14	우리 팀 운영 계획과 그라운드를 계획하기
	Action 팀 워크샵 계획 확정 및 어나운스
D+21	협업 환경 파악하기
	Action 협업부서 리더와 101 미팅 잡기
...	
D+30	Action 팀 워크샵 실시

THEI

■ 구성원과 101 미팅 진행하기 : 진정한 소통으로 신뢰를 쌓아요!

주요 HR 일정 : 금년도 목표설정 (12월 후)

팀 구성원과 정기적인 101 미팅을 진행해 보세요

101 미팅은 팀원 개개인에 대한 깊이 있는 이해를 목적으로 합니다. 업무 진행상황이나, 업무 진행 중에 애로사항 파악하고, 성장을 위한 피드백을 제공해 주어야 해요. 지속적인 만남을 통해서 팀원의 경력 개발 방향 논의하고, 또 우리 팀의 운영 관련해서 제안사항을 들어볼 수 있어요.

미팅 후에 중요한 내용은 미팅 노트를 활용해서 기록합니다. 아래 참고자료들을 활용하면 더 효과적인 미팅을 진행할 수 있어요.

101 미팅 를 확인하기 101 미팅 노트 (Template)

※ 참고해요!



액션수행에 필요한 매뉴얼, 툴킷, 양식 등

내/외부 영상 콘텐츠 링크

※ 관련 교육을 신청할 수 있어요!

- 효과적인 커뮤니케이션 (오프라인) **신청하기**
- 피드백을 통해 동기부여 하기 (온라인) **신청하기**
- 소통의 스킬 (온라인) **신청하기**

교육을 신청하고 캘린더에 반영

※ 읽어보세요!



15

온보딩 의미와 범위 & 변화하고 있는 온보딩

온보딩 플랫폼과 AI 솔루션 사례

프로그램 성공 요소와 HR의 전략적 접근

THEI

HR 역할 변화

비즈니스 환경변화와 인재 특성을 반영한 기민하고 전략적인 접근방식이 중요해짐에 따라 HR은 새로운 협업모델 설계, 휴먼스킬 고도화를 통해 일하는 방식과 조직문화를 혁신가로서의 역할이 점점 더 강조됨

기업 별로 처한 상황은 더욱 다양하기 때문에, 각 기업에 최적화된 솔루션이 필요

빅테크 기업의 대규모 감원과 HR 축소 (인사 관리 프로세스 자동화)

- 선별적 감축, 생존과 적응
- 구글, 아마존, 메타 등: 2023년부터 시작된 감원 물결 속 HR, 채용 (Recruiting) 등 지원 부서를 주요 감축 대상
- 효율성 강화, 엄격한 평가, 저성과자 관리, 직무 재정의, 기존 직원 리스킬링/업스킬링, 생존자 증후군 관리 등

BUT

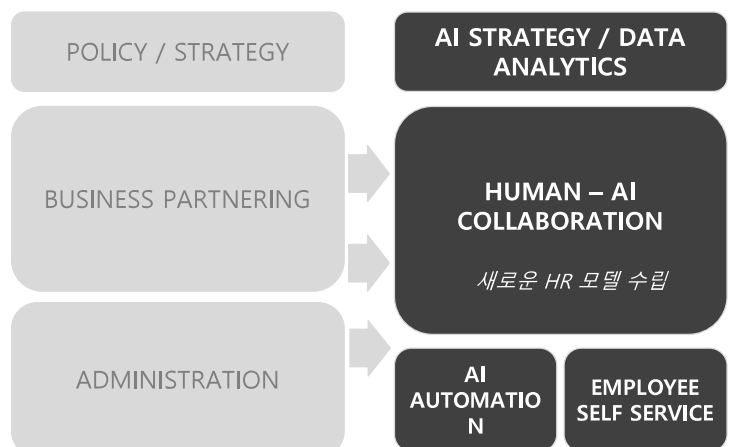
AI 관련 핵심 기업들은.. (업무에 AI 적극적 활용, 개인화 서비스)

- 공격적 확장, 혁신과 성장, 인재 확보와 유지
- 오픈 AI, 팔란티어, Anthropic, NVIDIA 등 :
- 자율적 혁신적 문화, 신규인재 온보딩 최적화, 조직통합 및 문화 구축 등

THEI

As-Is

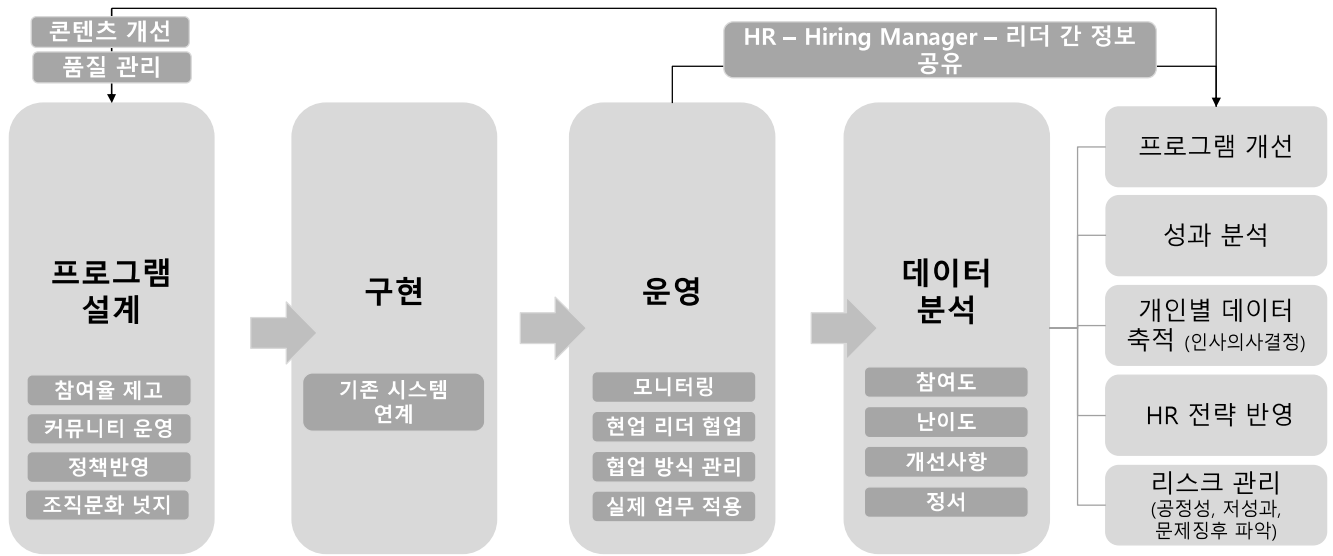
To-Be



- AI 활용 스킬, 데이터 분석 스킬, 데이터를 통한 전략과 인사이트 도출
- 비즈니스 상황, 세대 이해에 기반한 새로운 콘텐츠 아이디어
- 고도의 휴먼스킬 : AI가 대체할 수 없는 공감, 코칭, 동기부여, 갈등해결, 일하는 방식, 조직문화 조성 등의 인간 중심 역량 강화

프로그램 설계와 운영의 성공 요소

좋은 아이디어의 기술적인 구현 가능성이 높아짐에 따라, 예전보다 더욱 높은 콘텐츠 전문성이 요구됨
기술을 직원들의 일하는 방식까지 잘 연결하고, 꾸준한 모니터링과 실행 관리를 통해 조직문화로 정착하는 것이 중요 (담당자, 우선순위 관리)



THEI

20

Q & A

언론인 직업은 (어떻게) 살아남을 것인가?

: 한국의 언론인 정기 조사 데이터로 살펴본 언론인 정서

김선호 한국언론진흥재단

양영은 KBS/건국대학교

2023

한국의 언론인

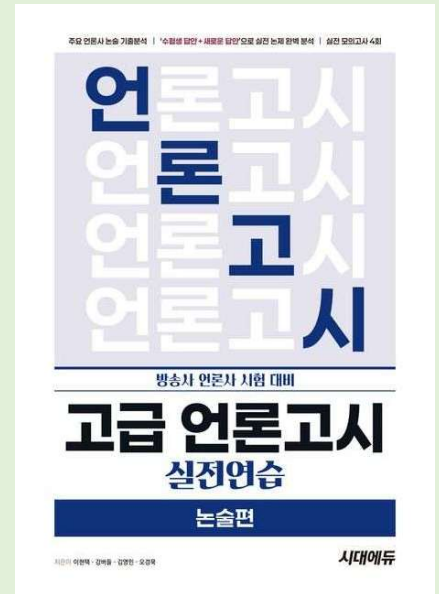
제16회 언론인 조사

Korean Journalists Survey 2023

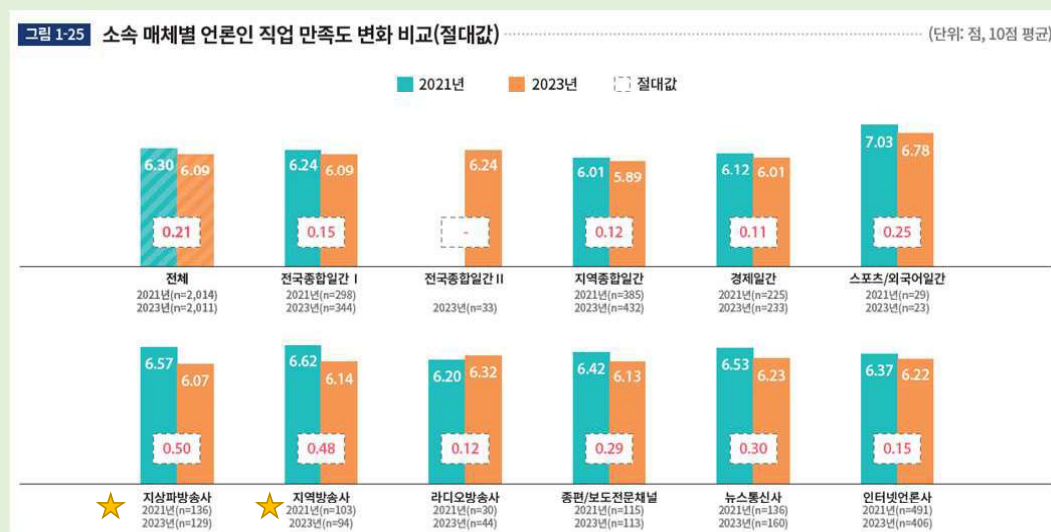
I. 디지털 환경에서 언론인 직업

직업(Profession)으로서 언론인

- 언론인 직업은 1차 산업혁명(교통혁명)을 거치며 19세기 후반 등장
- 2차 산업 혁명(전기혁명)을 거치며 20세기 전성기 구가
- 3차 산업혁명(디지털 혁명)을 거치며 21세기 초 위기 국면 진입



언론인 직업 만족도 저하



신문사보다 방송사 소속 언론인의 직업 만족도가 더 큰 폭으로 하락

언론인들의 사기 저하 인식

표 1-1 연도별 편집국·보도국 기자의 사기 변화 추이

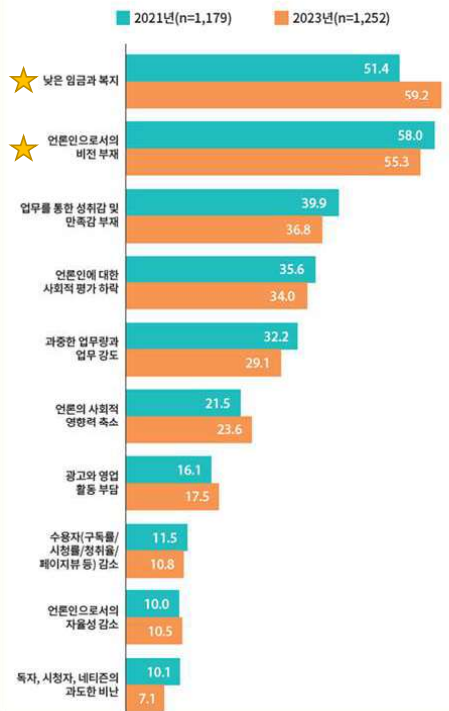
구분	사례수	저하됐다(①+②)	변화 없다(③)	상승했다(④+⑤)	5점 평균
2023년	(2,011)	62.3	21.6	16.1	2.36
2021년	(2,014)	58.5	25.0	16.5	2.42

기자들의 사기 저하 응답 증가

낮은 임금과 복지, 언론인으로서
비전 부재가 주된 이유

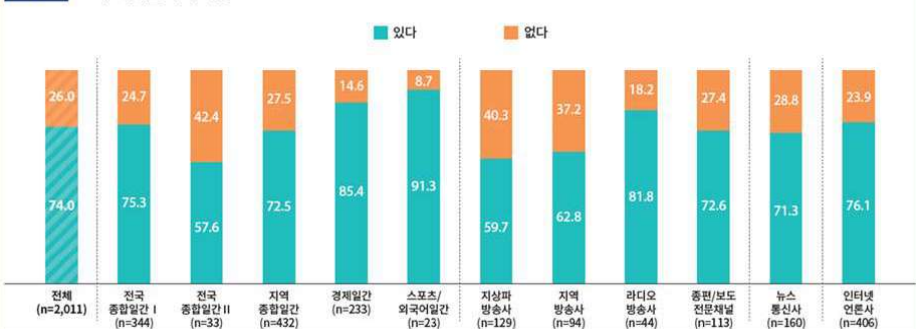
그림 1-29 편집국·보도국 내 기자의 사기 저하 원인

(Base: 사기가 저하됐다고 응답한 기자, 단위: %, 복수응답)



언론인들의 이직 의향

그림 1-40 소속 매체별 이직 의향

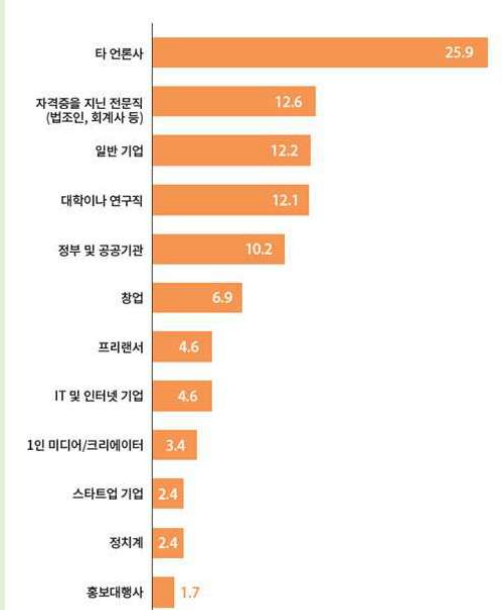


전체 응답자 74% “이직의향 있다”

이 중 74%는 타 언론사가 아닌 타 직종으로 이직 의향

그림 1-41 이직 희망 직종

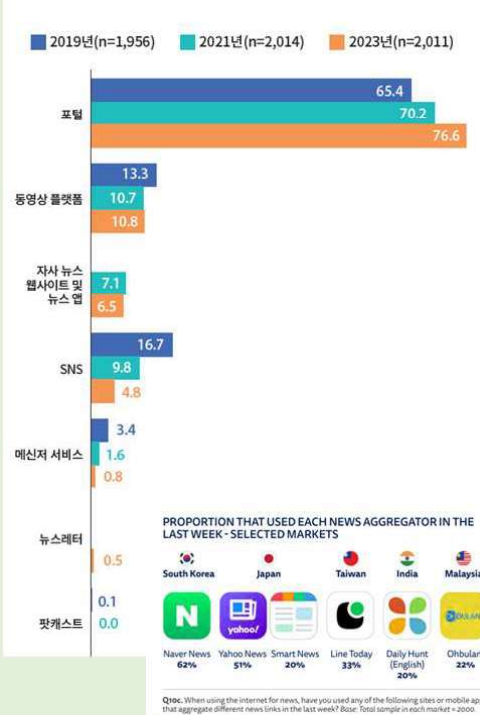
(Base: 이직 의향이 있다고 응답한 기자, n=1,488, 단위: %)



디지털 환경에서 산업 구조 재편

언론사 홈페이지보다 포털이
더 중요한 뉴스 유통 플랫폼

그림 1-16 연도별 디지털 뉴스 유통 시 가장 중요한 플랫폼 인식 (단위: %)



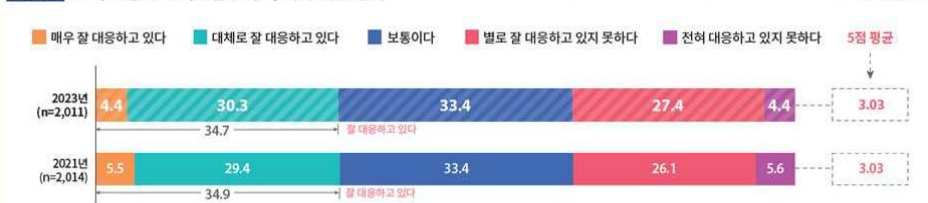
PROPORTION THAT SAY EACH IS THEIR MAIN GATEWAY TO NEWS BY COUNTRY

Mostly direct			
	Direct	Social	Search + Aggregators
Finland	63%	11%	18%
Norway	59%	10%	23%
Denmark	53%	19%	15%
Sweden	51%	12%	21%
Mostly social			
	Direct	Social	Search + Aggregators
Thailand	7%	59%	26%
Kenya	16%	48%	21%
Philippines	12%	47%	28%
Chile	12%	45%	26%
Deeply aggregated			
	Direct	Social	Search + Aggregators
Japan	9%	8%	70%
South Korea	6%	17%	67%
Taiwan	11%	26%	48%
Czech Republic	25%	15%	50%

Reuters Digital News Report 2024

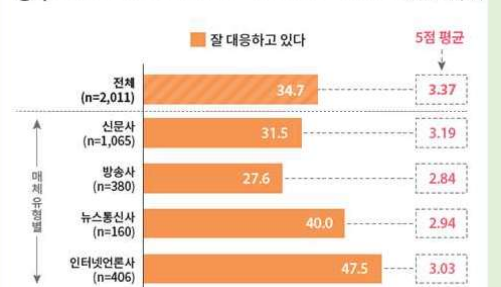
디지털 환경 대응 평가

그림 1-9 소속 언론사의 디지털 환경에 대한 대응 평가 (단위: %, 점)



“디지털 환경 잘 대응하고 있다”
- 35% 수준

그림 1-10 매체 유형별 소속 언론사의 디지털 환경에 대한 대응 평가 (단위: %, 점)



“디지털 환경 잘 대응하고 있다”
- 방송사 기자는 27.6%로 가장 낮음

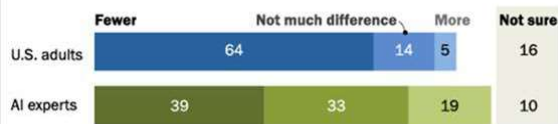
II. AI 환경에서 언론인 직업 전망



AI와 언론인 직업의 미래 전망 (대중적 관점)

Majority of U.S. adults think AI will eliminate jobs over next two decades, but experts' views are more mixed

% who say that over the next 20 years, artificial intelligence (AI) will lead to ___ jobs in the U.S.



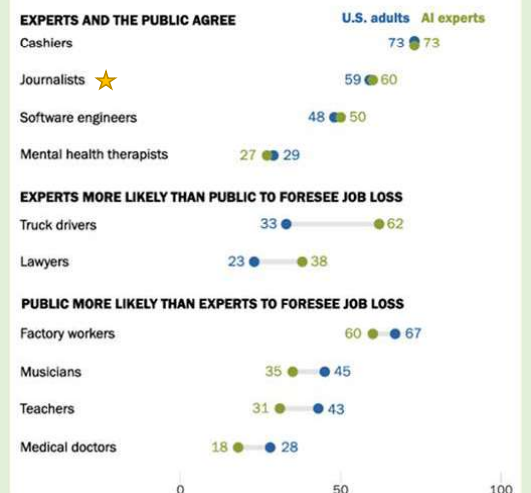
Quotes from AI experts: Job loss

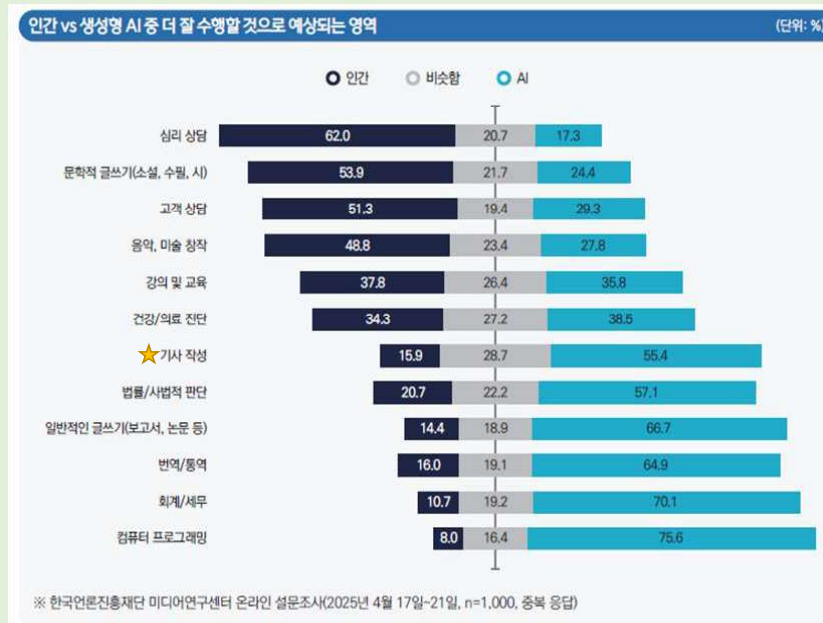
"[AI] is going to take over a lot of jobs. Of course it's creating new jobs, but that doesn't mean it's matching that. We're generating maybe 10 jobs, but at the same time, we're taking away 1,000 jobs. For example, truck drivers, they'll be gone in 10, 20 years probably, if you think. Are we going to replace them? What are they going to do?"

Pew Research Center (2025)

Experts and public largely see jobs for cashiers, journalists and factory workers at risk due to AI; views differ widely on truck drivers

% who say that over the next 20 years, artificial intelligence (AI) will lead to fewer jobs for ___ in the U.S.





한국언론진흥재단 (2025)

AI와 언론인 직업의 미래 전망 (언론인 관점)

Figure 9. How newsroom leaders think AI will affect roles and processes

Percentage of respondents think that generative AI will change workflows, processes, and roles and to what degree

Generative AI will transform workflows and processes, fundamentally changing every role in the newsroom

21%

Generative AI will help us do some things more efficiently but the essence of what we do won't change

★ 74%

Generative AI is overhyped, and will not change what we do or how we do it

2%

I don't know

3%

Q9. Which of the following options comes closest to how you think generative AI and the automation of workflows will affect jobs in the newsroom over the next decade? Base: 129.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2024)



이탈리아 IL Foglio의 실험

About two months ago, Cerasa had the idea to launch a limited edition written entirely by AI and ran tests by feeding prompts into ChatGPT Pro. Every day for the past week, Cerasa has asked ChatGPT to produce articles about a particular topic and told it to stay faithful to the editorial line of Il Foglio — which Cerasa describes as pro-European, pro-globalization and anti-populist.

Far from producing content equal to a human's, Cerasa said **ChatGPT has produced articles with factual errors or typos, invented events that never actually happened, and produced monotonous and stale writing.** His solution: **Assign two (human) journalists to fact-check the articles before they are published in Foglio AI. Fake news is removed but minor errors and bad writing are left in,** he said, because he believes they show the limitations of AI.

네 가지 영역 차별화

- 1) AI가 인간의 능력과 동등하거나 우월한 성능을 발휘하는 영역
 - AI가 인간을 대체, 인간은 다른 활동에 종사
- 2) AI가 인간의 능력을 증강(augment) 시키는 영역
 - 인간이 AI와 협업하여 더 효율적이고 효과적으로 업무 수행
- 3) AI가 인간을 대체할 수 없는 영역
 - 데이터화 되지 않은 취재 영역
- 4) AI 활용이 금지되거나 제한되는 영역
 - 법적 또는 윤리적 제한이 적용되는 제도적 경계 영역

PARIS CHARTER ON AI AND JOURNALISM

Paris, 10th November 2023

PREAMBLE

We, as representatives of the media and journalism community, acknowledge the transformative implications of artificial intelligence (AI) for humanity. We champion global cooperation to ensure AI upholds human rights, peace and democracy, and aligns with our shared aspirations and values.

The history of news and information is intertwined with technological progress. AI, spanning from basic automation to analytical and creative systems, introduces a new category of technologies with an unparalleled capacity to intersect with human thought, knowledge, and creativity. It represents a considerable shift in information gathering, truth seeking, storytelling, and the dissemination of ideas. As such, it will profoundly alter the technical, economic and social conditions of journalism and editorial practice. AI systems have the potential, depending on their design, governance and application, to revolutionize the global information landscape. However, they also present a structural challenge to the right to information. The right to information flows from the freedom to seek, receive and access reliable information. It is rooted in the international legal framework, including the Universal Declaration of Human Rights, the International Covenant on Civil and Political Rights, and the International Partnership for Information and Democracy. This right underpins the fundamental freedoms of opinion and expression.

The social role of journalism and media outlets—serving as trustworthy intermediaries for society and individuals—is a cornerstone of democracy and enhances the right to information for all. AI systems can greatly assist media outlets in fulfilling this role, but only if they are used transparently, fairly and responsibly in an editorial environment that staunchly upholds journalistic ethics.

In affirming these principles, we uphold the right to information, champion independent journalism, and commit to trustworthy news and media outlets in the era of AI.



언론을 위한 생성형 인공지능 준칙

주관 한국신문협회, 한국방송협회, 한국기자협회, 한국신문방송편집인협회,
한국인터넷신문협회, 한국온라인신문협회

주최 한국언론진흥재단



한국언론진흥재단
Korea Press Foundation

제4조 (활용 범위) 인공지능을 뉴스 생산 및 유통에 활용하는 경우 그 범위와 한계를 명확히 제시해야 한다.

- (1) 뉴스 생산을 위한 기획과 기초 자료 조사, 아이디어 제공, 녹취 및 문자 변환, 번역, 오타자 확인, 방대한 양의 정보 처리, 데이터 분석, 시각화 자료 생성 등 **보조적 작업은 원칙적으로 제한 없이 활용**할 수 있다.
- (2) 날씨, 주가, 기업 공시, 재난, 스포츠 등의 분야에서 자동화 방식으로 데이터를 객관적으로 사실 보도하는 경우에도 **활용**할 수 있다.
- (3) 뉴스 제목 추출과 내용 요약은 보도의 핵심적 부분이므로 기사의 내용과 맥락에 일치하는지를 반드시 확인하는 등 활용에 주의해야 한다.
- (4) 뉴스 내용의 이해를 돕기 위한 삽화와 영상 생성의 경우, 기사 맥락에 부합해야 하며 사실 관계를 오인하도록 해서는 안 된다.
- (5) 실제 현실을 보여주는 사진·영상·오디오를 인공지능 기술로 변형 또는 합성하는 행위는 사실의 혼란을 초래할 수 있어 **원칙적으로 사용하지 않아야 한다**. 다만 사실을 왜곡하지 않고 이용자에게 도움이 되는 경우 예외적으로 허용될 수 있다.
- (6) 인간이 촬영하거나 제작한 사진, 동영상, 이미지, 삽화 등을 우선적으로 사용하여야 한다.
- (7) **내용 전부를 인공지능이 자동으로 생성한 기사와 영상은 사용하지 않는 것이 바람직하다**.

How AI is Transforming Journalism: The New York Times' Approach with Echo



Published 2 months ago on February 23, 2025
By Dr. Assad Abbas

What Can Echo Do?

Echo is designed to handle certain newsroom responsibilities, allowing journalists to spend more time on complex tasks requiring deep analysis and human insight. These responsibilities include:

- Summarizing lengthy articles into clear, concise briefs that editors and staff can quickly read to grasp key points.
- Creating SEO-friendly headlines ensures articles perform better in search results and reach more readers.
- Generating promotional content for social media platforms, newsletters, and other digital channels to engage readers effectively.
- Suggesting alternative ways to phrase sentences for improved clarity, readability, and overall quality of writing.
- Creating interactive elements such as news quizzes, quote cards, and FAQs increases reader engagement and provides additional context.
- Recommending interview questions based on thorough background research, helping reporters conduct more informed interviews.

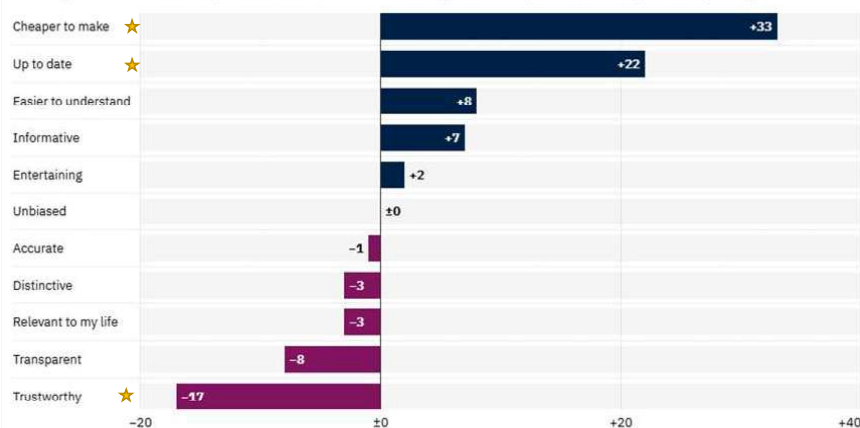
What Echo Does not Do?

Despite Echo's useful capabilities, The New York Times has implemented strict guidelines to ensure it remains a tool that supports rather than replaces human journalism:

- ★ Echo cannot write full news stories. Professional journalists must write all editorial content.
 - It cannot make significant changes to drafts. Any suggested edits must be carefully reviewed and approved by human editors.
- ★ It cannot handle confidential sources or sensitive information, preventing the AI from misinterpreting or accidentally disclosing them.
- Echo cannot generate images or videos without explicit labelling, ensuring readers know when AI-produced visuals accompany a story.

Net difference between proportion that think generative AI will make news more or less of each

On average across six countries the public think that the use of artificial intelligence in news production will help publishers by cutting costs.



AI news qualities. In general, do you think that news produced mostly by artificial intelligence with some human oversight is likely to be more or less of each of the following compared to news produced entirely by a human journalist? Base: Total sample across Argentina, Denmark, France, Japan, UK, USA = 12,217. Note: Figures are percentage point difference between much/somewhat more and much/somewhat less.

Source: Data from 'What does the public in six countries think of generative AI in news?', published in May 2024

[Get the data](#) • [Embed](#)

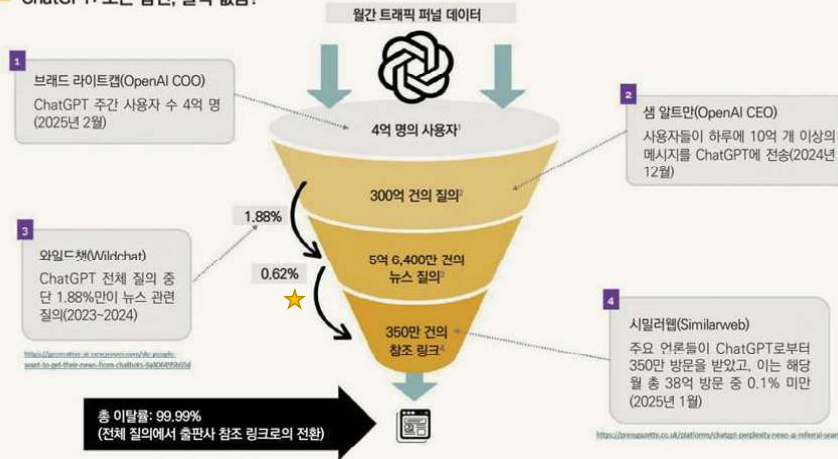


Reuters Institute for the
Study of Journalism
(2024)

Zero-click: 언론인 직업의 새로운 위기 국면

그림 1 챗GPT와 이용자 클릭 소멸 단계¹⁾

ChatGPT: 모든 답변, 클릭 없음?



AI가 언론인의 역할을 대체하기보다는 AI 뉴스 서비스로 인해 직업적 위기가 심화될 것으로 예상

감사합니다.

Session 2. 학술 연구 발표

**발표4. 한국 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일과 전이 분석:
조절 초점, 시간적 및 직무특성의 영향을 중심으로**
김선영 (연세대학교)

**발표5. 인공지능 인식이 직무소진에 미치는 영향: 도전-위협
평가의 매개효과와 직무 복잡성의 조절된 매개모형 검증**
남상희 (대구대학교)

발표6. 전략적 리더십 의사결정의 뇌신경학적 기제 연구
김대은 (육군3사관학교)

**발표7. 리더십의 상처들: 트라우마와 그 영향에 대한 체계적
문헌고찰**
김성혜 (암스테르담자유대학교)

한국 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일과 전이 분석: 조절초점, 시간적 및 직무 특성의 영향을 중심으로

연세대학교
산업 및 조직심리 연구실
김선영

Ph.D. in Organizational Psychology (2025.08),
Pharmacist
Job Profiler · Crafting Coach

목차

I. 서론	연구 배경 및 필요성
II. 이론적 배경	1. Job Crafting 2. Job Crafting Profiles
III. 연구 개요	연구 구성과 연구질문
IV. 연구 1	1. 연구 1 모형 및 분석 방법 2. Job crafting Profiles 3. Outcomes of Job Crafting Profiles 4. Predictors of Job Crafting Profiles 5. 논의
V. 연구 2	1. 연구 2 모형 및 분석 방법 2. Job crafting Profiles 3. Transitions between Job Crafting Profiles 4. Predictors of Profile Transitions 5. 논의
VI. 종합 논의	Theoretical implications/Practical implications, Limitations & Future Research Directions



I. 서론

연구 배경 및 필요성

연구 배경

- 잡 크래프팅은 구성원이 주도하는 업무 전략으로, 최근 approach & avoidance (**접근-회피**) 관점으로 구분한 연구들이 진행(Zhang & Parker, 2019).
- 접근지향 잡 크래프팅은 도전과 성장을 추구-> 긍정적 업무 결과(예: 업무몰입, 직무만족 등)로 연결되며, 회피지향(avoidance-oriented) 잡 크래프팅은 부정적 결과를 회피하려는 전략(Zhang & Parker, 2019)
-> 소진 등의 부정적인 결과로 이어짐
- 최근 접근지향 잡 크래프팅이 업무 몰입에 부정적으로 영향을 미치는 등 **일관되지 않은 결과**가 나타남 (Harju et al., 2016).

Job Crafting Profiles 연구 필요성

- 잡 크래프터는 동시에 approach & avoidance crafting 전략을 사용(Mäkikangas, 2018)하므로 person-centered 연구 필요
- 차별화되는 다양한 잡 크래프팅 잠재프로파일이 발견되었고, 잠재프로파일에 따라 조직구성원(웰빙)에 미치는 영향이 다름(Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Nissinen et al., 2024; Zhang et al., 2024)
- 잠재 프로파일의 특성을 이해하기 위해, 프로파일 예측요인, 시간에 따른 변화 양상 및 다양한 샘플에 대한 연구 필요 (Gillet et al., 2025; Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Zhang et al., 2024)

Job Crafting Perspectives

Job Crafting (JC)

- 조직의 구성원들이 주도적으로 자신의 직무를 변화시키고 재설계 하는 전략 (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001)

Main Perspectives		Crafting Strategies	Approach & Avoidance	Measure
Citation	Theoretical perspectives			
Wrzesniewski & Dutton (2001)	Role-based model (Job Identity)	Task crafting Relational crafting Cognitive crafting	Approach	the Job Crafting Questionnaire (JCQ; Slemp & Vella-Brodrick, 2013),
Tims & Bakker (2010)	Resource-based model (JD-R model)	Increasing structural job resources Increasing social job resources Increasing challenging job demands Decreasing hindering job demands	Approach Avoidance	the Job Crafting Scale (JCS; Tims et al., 2012),
Zhang & Parker (2019)	Integrated model (Approach–Avoidance Taxonomy)	Synthesizes both role- and resource-based on approach vs. avoidance motivation		

Approach–Avoidance Taxonomy

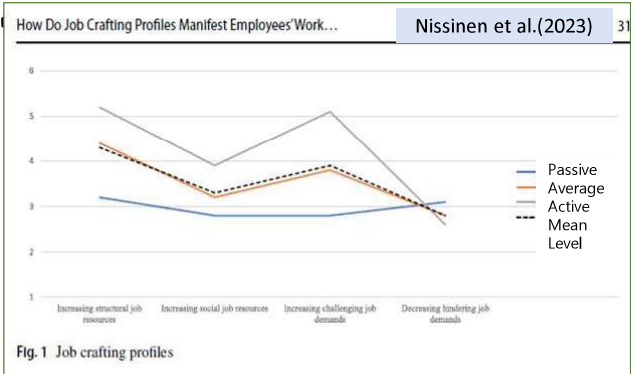
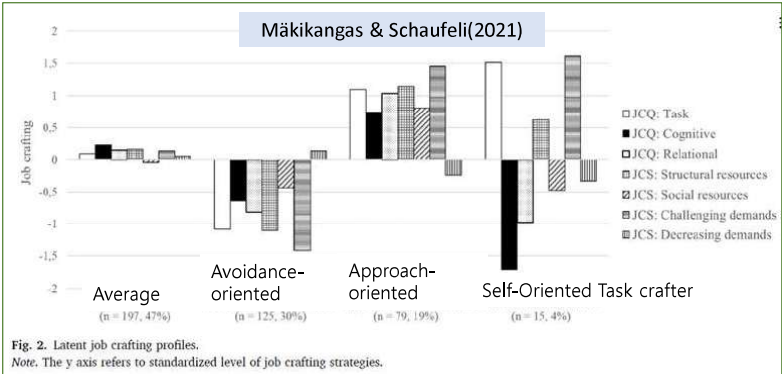
잡 크래프팅의 영향을 구분하는데 효과적(Bruning and Campion, 2018; Zhang and Parker, 2019)

Established Findings : 잡 크래프팅 잠재프로파일(Job crafting profile)

선행 연구 잠재프로파일 분류: 2~5 가지 잠재프로파일이 분류됨

세 가지 프로파일(1~3)은 공통적(Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Nissinen, 2023; Zhang et al., 2024), Mäkikangas, 2018 연구 제외(1,2만 분류)

- 1) 접근지향 크래프터(approach-oriented/active crafter): 다양한 접근지향 잡 크래프팅을 높은 수준 사용+ 회피지향 잡 크래프팅 함께 사용
- 2) 회피지향 크래프터(avoidance-oriented crafter/passive crafter): 회피지향 잡 크래프팅을 주로 사용, 접근지향 잡 크래프팅 수준 낮음
- 3) 평균적인 크래프터(average crafter): 모든 잡 크래프팅 전략을 평균 수준으로 사용



Established Findings : Job Crafting Profiles

	선행 연구	This Study
Profiles 잠재프로파일의 종류	접근 지향 크래프터 소극적 크래프터(회피 지향 크래프터) 평균적 크래프터 + group specific profiles (task crafter)	✓
Outcomes 잠재프로파일별 업무 결과차이	업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독 차이(Mäkikangas & Schaufeli, 2021; Nissinen, 2023) - 접근지향 크래프터: 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독 수준이 가장 높음 - 회피지향 크래프터: 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독 수준이 가장 낮음 - 평균적 크래프터: 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독 수준이 평균	✓
Predictors 잠재프로파일 분류 영향요인	Autonomy (Zhang et al., 2024) - 접근지향 전략을 많이 쓰는 프로파일로의 분류를 예측	✓
Profile Transitions 잠재프로파일의 전이	매우 안정적 (0% ~30%), 1주~3개월 간격 (Mäkikangas, 2018 , Zhang et al., 2024, Gillet et al., 2025)	✓
Predictors of Transitions 잠재프로파일의 전이 영향요인	None	✓

III. 연구개요

연구 구성 및 연구질문

한국직장인의 잡 크래프팅 프로파일을 이해하기 위해 연구 1과 연구 2로 진행

연구 1 (횡단연구)	Profiles 잠재프로파일의 종류	연구 질문 1. 국내 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일은 몇 개로 구분될 것인가?
	Outcomes 잠재프로파일별 결과차이	연구 질문 2. 국내 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일에 따라 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독에 차이가 있을 것인가?
	Predictors 잠재프로파일 분류 영향요인	연구 질문 3. 조절초점, 시간적 특성 및 직무특성은 국내 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일 분류에 어떻게 영향을 미칠 것인가?
		
연구 2 (종단연구)	Profile Transitions 잠재프로파일의 전이	연구 질문 4. 국내 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일은 전이가 될 것인가? 그렇다면 전이 양상은 어떻게 나타날 것인가?
	Predictors of Transitions 잠재프로파일의 전이 영향요인	연구 질문 5. 조절초점, 시간적 특성 및 직무특성은 국내 직장인의 잡 크래프팅 잠재프로파일 전이에 어떻게 영향을 미칠 것인가?

IV. 연구 1 | 잡 크래프팅의 잠재프로파일 분석

연구 1: 횡단연구를 통해 국내 직장인들의 잡 크래프팅 잠재프로파일을 분류하고, 잠재프로파일 별 업무결과 차이 및 잠재프로파일 분류에 영향을 미치는 요인을 분석

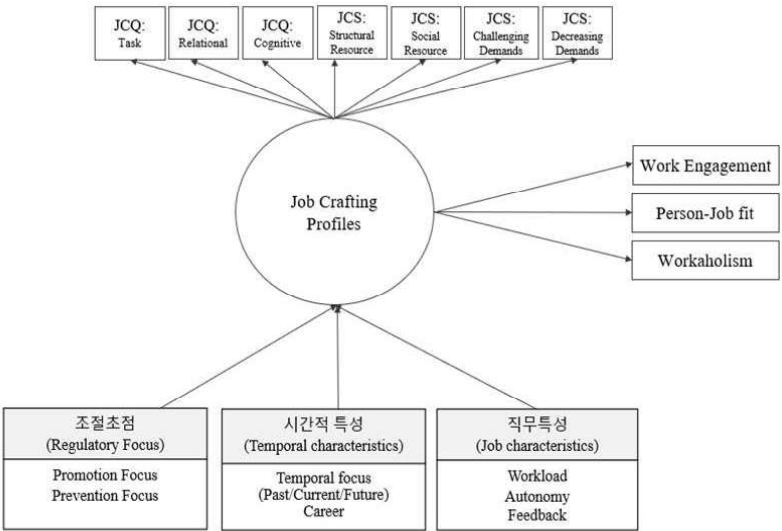
대상:
국내 직장인, 945 명

잠재프로파일 분석:
3단계 접근법(3-step approach)

Profiles 분류 – 4 집단 선택

Outcomes of Profiles 분석
(mplus, BCH)

Predictors of Profiles 분석
(mplus, R3STEP)



* 3단계 접근법(Asparouhov & Muthén, 2014; Vermunt, 2010)

IV. 연구 1 | 잡 크래프팅의 잠재프로파일 분석

잠재프로파일 모형 적합도

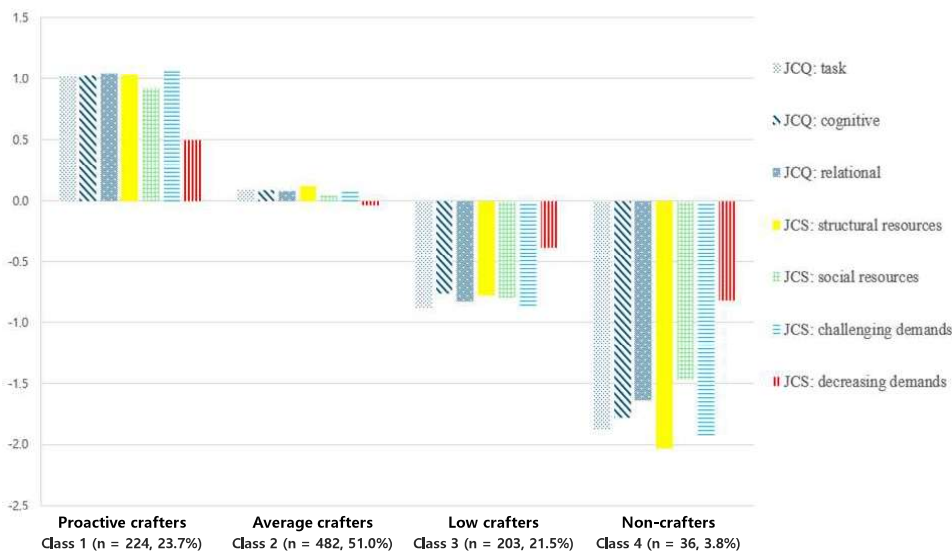
Number of profiles	LL	FP	AIC	BIC	aBIC	VLMR(<i>p</i>)	LMR(<i>p</i>)	BLRT(<i>p</i>)	Entropy	Latent profile proportions %
2	-8385.1	22	16814.2	16920.9	16851.0	<.001	<.001	<.001	0.86	31.7/68.2*
3	-7958.4	30	15976.7	16122.2	16027.0	<.001	<.001	<.001	0.86	17.6/54.1/28.3
4	-7813.9	38	15703.8	15888.2	15767.5	0.358	0.362	<.001	0.86	3.9/50.6/21.7/23.7*
5	-7719.8	46	15531.5	15754.7	15608.6	<.05	<.05	<.001	0.83	2.5/39.2/16.4/32.6/9.3
6	-7683.8	54	15475.5	15737.5	15566.0	0.160	0.166	<.001	0.83	2.4/16.7/5.0/31.8/34.7/9.4

Note. LL = log-likelihood; FP = free parameters; AIC = Akaike information criterion; BIC = Bayesian information criterion; aBIC = sample-size adjusted Bayesian information criterion; VLMR = Vuong-Lo-Mendell-Rubin test; LMR = Lo-Mendell-Rubin test; BLRT = Bootstrapped likelihood ratio test.

Note: *Due to rounding, percentages may not total exactly 100%. In this case, the total is 99.9%.

통계적으로 확인한 잠재집단 간 변별력과 질적인 면에서 해석가능성을 종합적으로 고려하여 4집단 모형을 최종 잠재프로파일 모형으로 채택

Job Crafting Profiles



한국 직장인은 4개 잡 크래프팅 프로파일로 분류됨

1) Proactive crafters (적극적 크래프터)
2) Average crafters (평균적 크래프터)
3) Low crafters (소극적 크래프터)
4) Non-crafters(비 크래프터)

4집단 잠재집단별 잡 크래프팅 평균(Z값, 연구 1, N = 945)

Outcomes of Job Crafting Profiles

Distal outcome variable	1 Proactive crafters M (S.E)	2 Average crafters M (S.E)	3 Low crafters M (S.E)	4 Non-crafters M (S.E)	Wald's χ^2 / p-value	Summary of significant differences
Work engagement	5.43 (0.06)	4.24 (0.04)	3.25 (0.08)	1.68 (0.16)	852.52, p<.001	1 > 2 > 3 > 4
Person-Job fit	4.69 (0.05)	4.08 (0.03)	3.63 (0.07)	2.45 (0.17)	292.78, p<.001	1 > 2 > 3 > 4
Workaholism	3.05 (0.06)	2.79 (0.03)	2.36 (0.05)	1.97 (0.14)	129.39, p<.001	1 > 2 > 3 > 4

Note. All pairwise comparisons of distal outcome means across profiles were significant ($p < .001$, based on the BCH method)

연구 결과 요약:

세 가지 업무 결과변인 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독에 대해 모든 집단간에 유의한 차이

Predictors of Job Crafting Profiles

변수		Proactive crafters Class 1 (n = 479, 50.6%)								
		Average crafters Class 2 (n = 479, 50.6%)			Avoidance-oriented crafters Class 3 (n = 205, 21.7%)			Non-crafters Class 4 (n = 37, 3.9%)		
		B	SE	OR	B	SE	OR	B	SE	OR
Regulatory Focus	Promotion focus	-2.79***	0.55	0.06	-4.99***	0.63	0.01	-14.13***	3.45	0.00
	Prevention focus	0.11	0.22	1.12	-0.16	0.30	0.86	1.65 [†]	0.92	4.82
Temporal Characteristics	Career	0.02	0.01	1.02	0.00	0.02	1.00	-0.07	0.07	0.94
	Past focus	-0.10	0.13	0.90	-0.48*	0.28	0.62	-1.45**	0.51	0.24
	Current focus	-0.22	0.22	0.80	-0.25	0.23	0.78	2.60 [†]	1.48	12.68
	Future focus	-0.61**	0.18	0.54	-0.87***	0.29	0.42	-2.04***	0.52	0.13
Work Characteristics	Workload	-0.62**	0.23	0.53	-1.15***	0.39	0.31	-9.16*	3.90	0.00
	Autonomy	-0.33	0.31	0.72	-0.35	0.43	0.69	-2.66 [†]	1.46	0.07
	Feedback	-1.12***	0.29	0.33	-2.19***	0.63	0.11	-10.60*	4.30	0.00

변수		Average crafters Class 2 (n = 479, 50.6%)						Avoidance-oriented crafters Class 3 (n = 205, 21.7%)		
		Avoidance-oriented crafter Class 3 (n = 205, 21.7%)			Non-crafters Class 4 (n = 37, 3.9%)			Non-crafters Class 4 (n = 37, 3.9%)		
		B	SE	OR	B	SE	OR	B	SE	OR
Regulatory Focus	Promotion focus	-2.20***	0.30	0.11	-11.34**	3.40	0.00	-9.14**	3.38	0.00
	Prevention focus	-0.27	0.21	0.77	1.54 [†]	0.89	4.67	1.81*	0.87	6.01
Temporal Characteristics	Career	-0.02	0.01	0.98	-0.09	0.07	0.92	-0.06	0.07	0.94
	Past focus	-0.37**	0.14	0.69	-1.35**	1.47	0.26	-0.97*	1.45	0.38
	Current focus	-0.03	0.18	0.97	2.83 [†]	0.50	16.89	2.85 [†]	0.48	17.34
	Future focus	-0.26 [†]	0.15	0.77	-1.43**	3.90	0.24	-1.17*	3.90	0.31
Work Characteristics	Workload	-0.52**	0.20	0.60	-8.53*	1.43	0.00	-8.01*	1.41	0.00
	Autonomy	-0.02 [†]	0.26	0.98	-2.33	4.29	0.10	-2.31	4.28	0.10
	Feedback	-1.06**	0.33	0.35	-9.48*	3.40	0.00	-8.42*	3.38	0.00

주. *p< .05, **p< .01, ***p< .001, and [†]p< .10. B = 회귀계수, SE = 표준오차, OR = 승산비

연구 결과 요약

- 1) 접근지향 전략을 더 많이 쓰는 프로파일로의 분류를 예측:
- 직장에서의 조절초점 중 향상초점
 - 미래초점 및 과거 초점
 - 업무과부하 및 피드백
- 2) 예방초점의 영향력 유의하지 않음
- 3) 직무특성 중 자율성의 영향력이 유의하지 않음

연구 1 논의

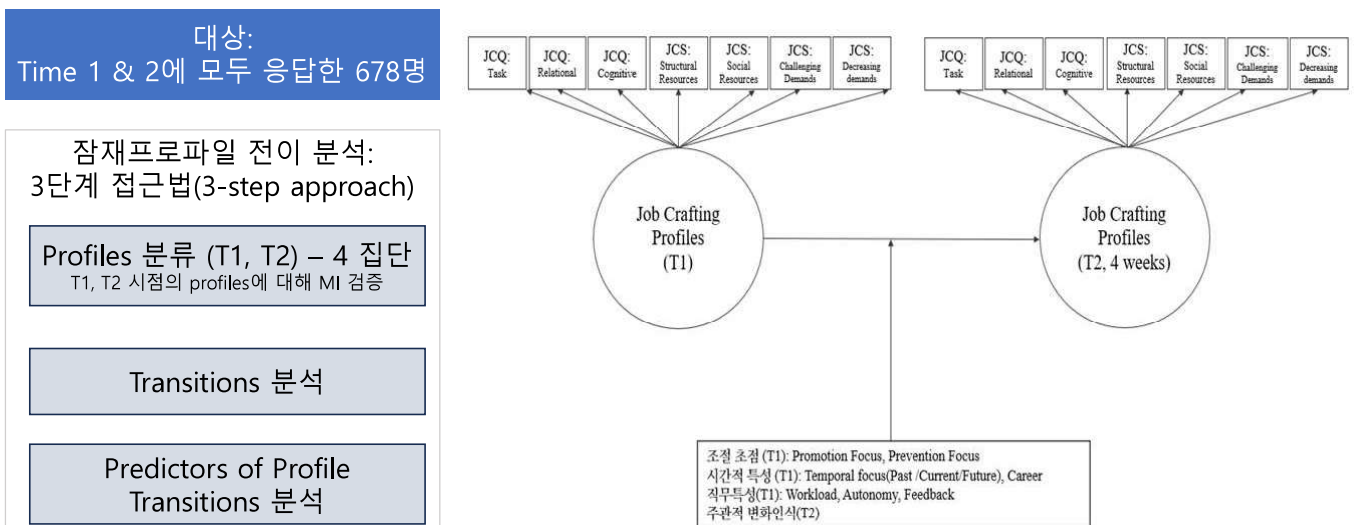
1. Job crafting Profiles
- 한국 직장인들에게서 네 가지 잡 크래프팅 잠재 프로파일이 도출
 - 기존 연구에서 반복 확인된 3개 프로파일 + 모든 전략 수준이 매우 낮은 ‘비 크래프터’ 최초 규명
2. Outcomes of Job Crafting Profiles
- 잠재프로파일 간 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독에서의 차이가 유의함
 - 적극적 크래프터: 모든 업무결과에서 가장 높은 수준
 - 업무 결과 순위: 평균적 크래프터, 회피 중심 크래프터, 비 크래프터 순으로 유의하게 감소
 - 적극적 크래프터 프로파일의 이중성: 업무 몰입 등의 긍정적 결과가 높은 동시에, 부정적 업무결과인 일중독도 가장 큼

연구 1 논의

3. Predictors of Job Crafting Profiles

- **공통 예측 요인: 직장에서의 향상초점, 업무과부하(workload), 피드백(feedback)**- 보다 적극적인 프로파일로 분류가능성 ↑
- **조절초점:** 향상초점에 비해 예방초점의 영향력이 유의하지 않음, 잡 크래프팅이 주도적 행동이므로 향상초점과 동기체계가 더 잘 맞을 가능성 제시
- **시간적 특성**
 - 미래초점: 평균적 크래프터 및 회피 중심 크래프터보다 적극적 크래프터에 속할 가능성 증가
 - 과거초점: 회피 중심 크래프터보다 평균적 크래프터에 속할 가능성을 유의하게 증가 – 업무 관련 성찰의 기회제공으로 적극적 업무 행동 촉진 가능성
- **직무특성**
 - 업무과부하: 도전적 업무요구로 해석될 가능성 확인
 - **피드백이 유의한 반면 자율성의 영향력이 유의하지 않음:** 서구에 비해 고맥락 문화인(high context) 한국 조직에서는 업무역할과 책임구분이 덜 명확하고, 상사나 동료와의 상호의존성이 높아, 피드백이 업무의 불명확성을 줄이는 핵심 자원으로 작용할 가능성

연구 2: 종단연구를 통해 잡 크래프팅 잠재프로파일의 전이 양상과 전이 영향 요인 연구



* 3단계 접근법(Asparouhov & Muthén, 2014; Vermunt, 2010)

V. 연구 2 | 잡 크래프팅의 잠재프로파일 전이 분석

잠재프로파일 모형 적합도

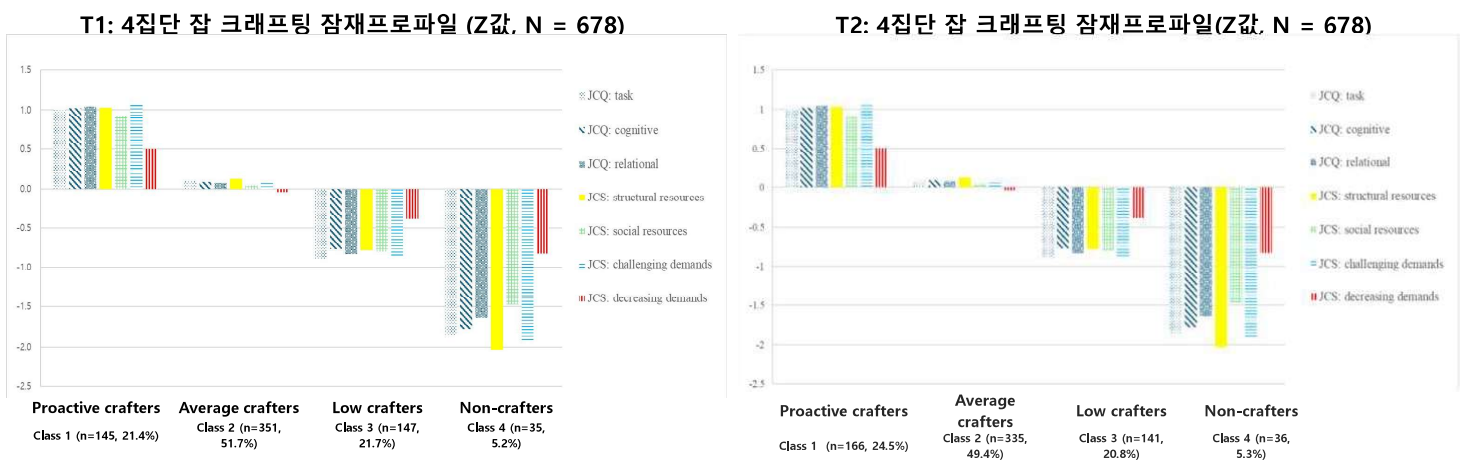
시점별 잠재계층수	LL	FP	AIC	BIC	aBIC	VLMR(<i>p</i>)	LMR(<i>p</i>)	BLRT(<i>p</i>)	Entropy	Latent profile proportions %
T1										
2	-5967.5	22	11,979.1	12,078.5	12,078.5	<.001	<.001	<.001	0.85	30.1/69.3
3	-5647.2	30	11,354.4	11,489.9	11,394.7	<.001	<.001	<.001	0.87	18.4/24.8/56.8
4	-5559.7	38	11,195.4	11,367.1	11,246.5	0.024	0.026	<.001	0.86	5.2/51.7/21.7/21.4
5	-5503.7	46	11,099.4	11,307.3	11,161.2	0.049	0.051	<.001	0.83	3.8/45.3/17.4/25.7/7.8
6	-5471.8	54	11,051.6	11,295.6	11,124.1	0.222	0.229	<.001	0.85	4.3/17.7/2.1/7.8/44.0/24.2*
T2										
2	-5997.2	22	12,038.4	12,137.9	12,068.0	<.001	<.001	<.001	0.86	31.1/68.9
3	-5675.4	30	11,410.8	11,546.4	11,451.1	<.05	<.05	<.001	0.86	13.4/54.3/32.3
4	-5546.2	38	11,168.4	11,340.2	11,219.5	0.126	0.129	<.001	0.85	5.3/49.4/20.8/24.5
5	-5493.1	46	11,078.2	11,286.1	11,140.1	0.128	0.130	<.001	0.82	2.1/12.8/33.3/37.9/13.9
6	-5458.7	54	11,025.3	11,269.4	11,097.9	0.076	0.080	<.001	0.81	1.6/5.9/16.0/28.2/38.9/9.3**

Note. LL = log-likelihood; FP = free parameters; AIC = Akaike information criterion; BIC = Bayesian information criterion; aBIC = sample-size adjusted Bayesian information criterion; VLMR = Vuong-Lo-Mendell-Rubin test; LMR = Lo-Mendell-Rubin test; BLRT = Bootstrapped likelihood ratio test. Note: *Due to rounding, percentages may not total exactly 100%. In this case, the total is 99.9%.

통계적으로 확인한 잠재집단 간 변별력과 질적인 면에서 해석가능성을 종합적으로 고려하여 4집단 모형을 최종 잠재프로파일 모형으로 채택

V. 연구 2 | 잡 크래프팅의 잠재프로파일 전이 분석

Job Crafting Profiles at T1, T2



연구 결과 요약: T1과 T2 동일하게 4개 프로파일 분류

- 1) Proactive crafters(적극적 크래프터)
- 2) Average crafters (평균적 크래프터)
- 3) Low crafters (소극적 크래프터)
- 4) Non-crafters(비 크래프터)

Transitions between Job Crafting Profiles

Transition Probabilities (연구 2, N = 678)

Time 1 Job Crafting Profiles	Time 2 Job Crafting Profiles			
	Proactive crafters (24.5%)	Average crafters (49.4%)	Low crafters (20.8%)	Non-crafters (5.3%)
Proactive crafters (21.4%)	0.873	0.126	0.001	0.000
Average crafters (51.7%)	0.110	0.776	0.100	0.015
Low crafters (21.7%)	0.000	0.274	0.663	0.063
Non-crafters (5.2%)	0.000	0.000	0.374	0.626

연구 결과 요약:
1) 잡 크래프팅 잠재프로파일은 4주 후에서 상당히 안정적
(초기 프로파일 유지 비율 62.6%~87.3%)-> Stayer
2) 각 프로파일에서 일부 구성원은 4주 후 최대 37.4%가 다른 프로파일로 전이하며 주로 유사한 전략을 사용하는 프로파일로 이동 ->Mover

Effects of predictors on transition probabilities

Transition reference group: Proactive crafters Class 1 (147, 24.5%)									
변수	Average crafters Class 2 (n = 351, 49.4%)			Low crafters Class 3 (n = 145, 20.8%)			Non-crafters Class 4 (n = 35, 5.3%)		
	B	SE	OR	B	SE	OR	B	SE	OR
Promotion focus	-2.09***	0.56	0.12	-2.49**	0.69	0.08	-2.68**	0.88	0.07
Prevention focus	0.28	0.25	1.32	0.24	0.44	1.27	1.12	1.84	3.08
Career	0.02	0.03	1.02	0.00	0.04	1.00	-0.03	0.06	0.97
Past Focus	-0.14	0.19	0.87	-0.09	0.27	0.92	-0.18	0.50	0.83
Current Focus	-0.23	0.27	0.80	-0.08	0.40	0.93	-0.72	0.72	0.49
Future Focus	-0.49†	0.29	0.62	-0.65†	0.35	0.52	-0.89	0.56	0.41
Workload	-0.15	0.31	0.86	-0.59	0.39	0.56	-0.87	0.77	0.42
Autonomy	0.02	0.39	1.02	-0.32	0.51	0.73	0.18	0.98	1.20
Feedback	0.50	0.56	1.65	-1.16†	0.61	0.31	-0.93	0.74	0.40
Perceived Change (T2)	-0.53*	0.24	0.59	-1.40***	0.36	0.25	-1.13	0.73	0.32

주. *p< .05, **p< .01, ***p< .001, and †p< .10. B = 회귀계수, SE = 표준오차, OR = 승산비

연구 결과 요약:
직장에서의 향상초점(T1)과 주관적 변화 인식 수준(T2)이 높을수록
접근지향 잡 크래프팅 수준이 높은 적극적 크래프터로의 전이가능성이 유의하게 증가

연구 2 논의

4. Transitions between Job Crafting Profiles

- 4주 후에도 초기 프로파일 유지 비율 62.6%~87.3% → 단기적으로 상당히 안정적
- 일부 구성원은 다른 프로파일로 전이하며 전략 구성이 비슷한 프로파일로 이동
- 최대 전이율: 비 크래프터 → 소극적 크래프터 (37.4%)

5. Predictors of Profile Transitions

- T1의 향상초점과 T2의 주관적 변화인식이 일부 프로파일 간 전이에 유의한 영향을 미침
- 두 요인(직장에서의 향상초점, 주관적 변화인식)은 잠재프로파일 멤버십 분류 영향 요인 -> 한 시점에서의 영향 요인이 장기적으로 작용할 가능성 시사

VI. 종합논의 | Theoretical implications

종합논의 1 Theoretical implications

1. Job crafting Profiles

- 한국 근로자 대상, 4개 프로파일 규명 (Proactive / Average / Low / Non-crafters)
- 'Non-crafters' = 매우 낮은 주도성, Quiet quitting과 유사한 패턴 -> 적극적 몰입의 렌즈로 적극적인 비몰입(Harter, 2022)과 연결 가능성
- 비서구 맥락에서 잡 크래프팅 잠재 프로파일 일반화 가능성 제시

2. Outcomes of Job Crafting Profiles

- 프로파일 간 업무몰입, 개인-직무 적합성, 일중독에서의 차이가 유의: 적극적 크래프터가 모든 업무결과에서 가장 높은 수준을 보였으며, 평균적 크래프터, 회피 중심 크래프터, 비 크래프터 순으로 유의하게 감소
- 단일 전략보다 전략 조합·균형·강도가 업무결과 예측에 중요
- 접근 전략이 긍정·부정 결과 모두와 강하게 연결됨

종합논의 1 Theoretical implications

3. Predictors of Job Crafting Profiles

- 직장에서의 향상초점, 업무과부하(workload), 피드백(feedback)이 적극적 전략을 많이 쓰는 프로파일 예측에 유의한 영향 확인
- 예방초점, 자율성은 유의하지 않음
- 피드백이 유의한 영향력 (자율성은 유의하지 않음) -> 한국 고맥락 문화 특성 반영, 잡 크래프팅을 촉진하는 핵심자원으로 작용 가능성

종합논의 1 Theoretical implications

4. Transitions between Job Crafting Profiles

- 구성원들은 4주 이후 초기의 잡 크래프팅 프로파일을 유지하여(62.6%~87.3%)하고, 최대 37.4%의 전이율로 유사한 패턴으로 전이함
- 해석 1) 잡 크래프팅 프로파일이 안정적이고 변화의 범위가 제한적임
 - 직장인에게 잡 크래프팅 잠재 프로파일이 일종의 업무 습관으로 기능할 수 있음
 - 잡 크래프팅이 기반하는 구성원의 직무 관련 아이덴티티(job-related identity)나 직무요구-자원(JD-R: Job Demands-Resources) 맥락이 급격히 변화하지 않았을 가능성
- 해석 2) 잡 크래프팅 전략이 4주라는 단기간 내에도 변화가능-> 고정된 특성이 아니라 개인적 특성과 상황에 따라 변화 가능성 시사
 - 잡 크래프팅 전이에 영향을 주는 요인을 함께 연구할 필요성 제시

종합논의 1 Theoretical implications

5. Predictors of Profile Transitions

- T1의 향상초점과 T2의 주관적 변화인식이 일부 프로파일 간 전이에 유의한 영향을 미침
- 직장에서의 향상초점과 주관적 변화인식은 잠재프로파일 멤버십 분류에도 같은 방식으로 영향을 미치는 요인으로, 한 시점에서의 영향요인이 **장기적으로 작용할 가능성 제시**

한국인을 대상으로 잡 크래프팅 잠재프로파일의 특성을 확인하고,
잡 크래프팅 잠재프로파일 예측에 피드백의 차별적인 영향력 발견
-> 구성원이 주도하는 업무 전략 변화에 대한 이해를 확장

종합논의 2 Practical implications

1. (직장인) 접근·회피 전략의 균형 활용

- 접근 크래프팅 ↑ → 긍정·부정 결과 모두 영향
- 회피 전략은 워커홀리즘 완화 등 보완적 역할
- 실무: 접근 전략 강화 + 회피 전략 유연 활용 교육

2. 조직문화와 조절초점 설계

- 직장에서의 향상초점 → 더 주도적 프로파일
- 성장·도전 장려 문화 조성, 단순 리스크 회피 문화 지양

종합논의 2 Practical implications

3. 피드백 시스템 강화

- 고매락·암묵적 기대 환경 → 피드백 중요성 ↑
- 정기·구조화된 피드백, 코칭·멘토링 체계 마련

4. 초기 경력에 잡 크래프팅 스킬 향상을 위한 프로그램 개입

- 프로파일 안정성 높음 → 초기에 이상적 패턴 형성 중요
- 온보딩 시 잡 크래프팅 교육·코칭 도입

5. 변화 인식 활용

- 조직 변화 인식이 주도적 전환 촉진
- 변화 방향·내용을 명확히 공유, 성장 기회와 연결

종합논의 3 Limitations & Future Research Directions

제한점 (Limitations)	미래 연구 방향 (Future Directions)
긍정·부정 업무결과(몰입, 적합성, 워커홀리즘)만 비교	주관적 웰빙·위라벨 등 포괄 지표 포함 → 이상적 프로파일 규명
일부 프로파일에서 접근·회피 전략 모두 높음	워커홀리즘 완화하는 ‘건강한 몰입형’ 프로파일 탐색
향상초점 효과 > 예방초점 효과	향상·예방초점 상호작용 분석, 복합 프로파일 규명
피드백이 자율성보다 전환·분류에 중요	다국가 데이터로 문화적 조절효과 검증
4주 단기 추적	장기 패널·시나리오 실험·인터뷰로 경력 단계별 변화 탐구
평균 경력 10년, 정규직 중심	경력 초기·고령·비정규직 비교 연구
LPA/LTA 해석 편향·표본 특이성	대규모·이질적 표본 확보로 재현·견고성 강화

Toward Thriving Life & Agentic Employees



김선영 Jamie

sunyoung27@yonsei.ac.kr

Ph.D. in Organizational Psychology (2025.08), Pharmacist

Job Profiler · Crafting Coach

Q & A 🌟 🎩



인공지능 인식이 직무소진에 미치는 영향

도전·위협 평가의 매개효과와 직무복잡성의 조절된 매개모형

대구대학교 남상희
한성대학교 문혜진

01 연구배경



- 인공지능(AI) 기술의 활용이 산업 전반으로 확산
- 기술적 실업과 직무 불안정성에 대한 우려 증가
- AI 직무대체 인식 → 근로자의 심리적 스트레스 유발
- 직무소진은 근로자의 건강, 성과, 이직에 심각한 영향

→ 기술 변화에 대한 개인의 인지적 평가 방식에 대한 연구 필요



02 주요개념

인공지능 직무대체 인식

- 인공지능이 자신의 일자리를 대체할 가능성을 지각하는 정도에 대한 인식 (Brougham & Haar, 2018)

도전평가와 위협평가

- 상황을 성장과 기회의 기회로 인식하는 정도(도전평가) 및 손실과 해로움의 가능성으로 인식하는 정도(위협평가) (Lazarus & Folkman, 1984)

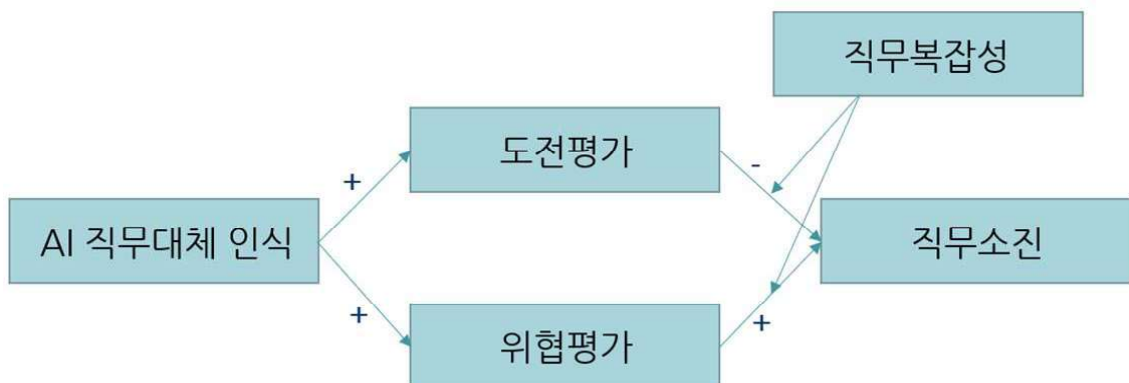
직무소진

- 지속적인 스트레스에 의해 정서적 고갈, 냉소주의, 효능감 저하가 나타나는 심리적 소진 상태 (Maslach et al., 1996)

직무복잡성

- 직무에서 수행되는 과제가 복잡하고 수행하기 어려운 정도 (Morgeson & Humphrey, 2006)

03 연구모형



04 이론적 배경

인공지능 인식과 직무소진

- 자원보존이론(Hobfoll, 2001)에 따르면
자원의 손실 또는 손실 위협 → 스트레스 → 소진 유발
- 고용불안은 자원의 손실을 예고하므로 근로자들은 기존 자원의 보존에 초점
→ 이러한 방어 메커니즘은 여분의 자원을 소모하게 함
→ 지속적인 자원 손실(loss spiral)로 인한 직무소진 발생(De Cuyper et al., 2012)

인공지능 직무대체 인식은 자원 손실의 위협이 되며,
이로 인한 만성적인 스트레스는 직무소진을 유발할 것

04 이론적 배경

도전평가와 위협평가의 매개효과

- 인지적평가이론(Lazarus & Folkman, 1984)에 따르면
모든 스트레스가 동일한 결과를 가져오는 것은 아니며,
동일한 상황도 도전이나 위협으로 평가될 수 있음
- 도전평가는 흥분, 열의, 자신감과 같은 긍정적인 정서를 동반하지만
위협평가는 불안이나 공포와 같은 부정적 정서를 동반

인공지능 직무대체 인식이 직무소진에 미치는 영향에서
도전평가는 부적, 위협평가는 정적 매개효과를 가질 것

04 이론적 배경

직무복잡성의 역할

- 복잡한 직무에서 근로자는 인공지능의 분석역량을 활용해 새로운 문제 대응할 수 있음, 즉, 직무복잡성은 인공지능이 업무 과정에서의 협력자로서 역할하게 함(Dong et al., 2024; Verma & Singh, 2022)
- 또한 인공지능의 실시간 데이터 통합 및 다차원 정보 처리 능력은 복잡한 환경에서 과업-기술 적합(task-technology fit)을 높임
 - 인지적 과부하 감소 및 유능감 향상(Huo et al., 2025)



04 이론적 배경

직무복잡성의 조절효과 및 조절된 매개효과

- 도전평가는 스트레스 상황을 성장과 학습의 기회로 평가하는 인지적 해석이며, 성장, 성취 등 긍정적 기대와 연결됨
 - 도전적으로 인식한 상황이 실제로 복잡한 직무환경에서 맞물릴 때 자율성과 효능감을 더 많이 활용하게 되고 소진을 감소시킬 수 있음
- 위협평가는 스트레스 상황에서 대처자원이 부족하다는 불안과 관련됨
 - 직무복잡성은 상황적 어려움을 가중시킴
 - 위협평가와 직무소진 간의 관계를 강화할 것



연구방법 및 결과

연구참여자

3년 이상의 경력을 지닌
직장인 381명 대상

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성	구분	빈도수(명)	백분율(%)
성별	남성	184	48.3
	여성	197	51.7
연령	20대	29	7.6
	30대	119	31.2
	40대	136	35.7
	50대	82	21.5
	60대 이상	15	3.9
직급	사원/주임급	87	22.8
	대리급	94	24.7
	과장급	99	26.0
	차장급	40	10.5
	부장급 이상	61	16.0
재직기간	3~5년 미만	82	21.5
	5~7년 미만	59	15.5
	7~9년 미만	46	12.1
	9~11년 미만	43	11.3
	11~13년 미만	35	9.2
	13~15년 미만	24	6.3
	15년 이상	92	24.1
직무분야	일반 사무/관리	219	57.5
	생산/기술	45	11.8
	영업	14	3.7
	연구개발	31	8.1
	서비스	30	7.9
	전문직	38	10.0
	기타	4	1.0

측정도구

척도	내용
인공지능 직무대체 인식 (박지영, 정예슬, 2020; Brougham & Haar, 2018)	"나는 내 직무가 인공지능에 의해 대체될 수 있다고 생각한다" (4문항, $\alpha = .91$)
도전평가와 위협평가 (Bardi et al., 2009; Kaltiainen et al., 2020)	"나는 이러한 변화에 잠재적인 이점이 있다고 믿는다(도전평가)" (3문항, $\alpha = .68$) "내 입장에서는 변화의 결과로 많은 것들이 잘못될 수 있다(위협평가)" (3문항, $\alpha = .77$)
직무소진 (신강현, 2003; Maslach et al., 1996)	"나는 내가 맡을 일을 수행하는 데 있어 완전히 지쳐 있다" (15문항, $\alpha = .89$)
직무복잡성 (Morgeson & Humphrey, 2006)	"내 직무의 과업이 단순하고 복잡하지 않다" (4문항, $\alpha = .86$)

연구결과

〈표 2〉 상관분석 결과

변수	M(SD)	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별	0.52(0.50)							
2. 연령	42.85(9.37)	-.33***						
3. 재직기간	5.87(2.28)	-.24***	.52***					
4. AI 직무대체인식	2.71(1.05)	-.05	.08	.20***				
5. 도전평가	3.24(0.76)	-.18***	.10	.08	.40***			
6. 위협평가	2.63(0.80)	-.04	.04	.12*	.52***	.21***		
7. 직무소진	2.75(0.64)	.12*	-.23***	-.10	.09	-.13**	.35***	
8. 직무복잡성	3.18(0.88)	-.04	-.08	-.10	-.23***	-.11*	-.22***	-.04

N = 381; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; 성별: 남성 = 0, 여성 = 1

연구결과

- 인공지능 직무대체 인식은 도전평가, 위협평가 모두를 유의하게 예측(+)
- 도전평가(-) 및 위협평가(+)는 직무소진을 유의하게 예측
- 직무소진에 대한 직무소진과 위협평가 간의 상호작용은 유의하지 않았지만, 도전평가와의 상호작용 나타남

〈표 3〉 회귀분석 결과

구분	도전평가		위협평가		직무소진			
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
성별	-.25**	.08	-.02	.08	.03	.06	.03	.06
연령	.00	.00	-.00	.00	-.02	.00	-.02	.00
재직기간	-.02	.02	.01	.02	-.00	.01	-.00	.02
AI직무대체 인식	.29***	.03	.39***	.03	-.02	.04	-.02	.04
도전평가					-.15***	.04	-.15***	.04
위협평가					.33***	.04	.33***	.04
직무복잡성							.02	.04
도전평가×							-.09*	.04
직무복잡성								
위협평가×							.03	.04
직무복잡성								
F	21.53***		35.11***		17.26***		12.05***	
R ²	.19		.27		.22		.23	

N = 381; *p < .05, **p < .01, ***p < .001; 성별: 남성 = 0, 여성 = 1

연구결과

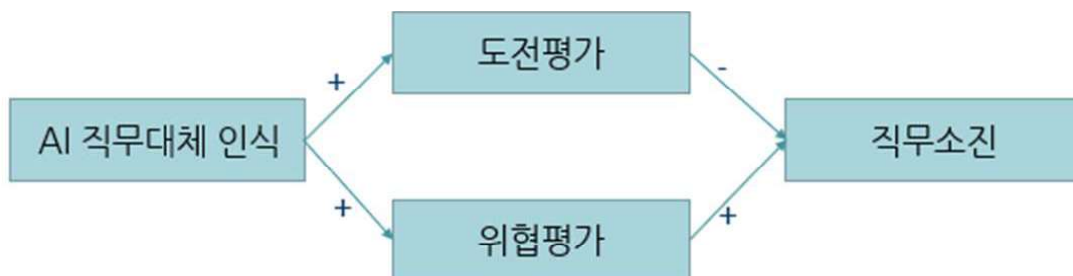
〈표 4〉 간접효과 분석결과

간접효과	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
총 간접효과 (X → M ₁ → Y, X → M ₂ → Y)	.088	.025	.041	.138
AI 직무대체 인식 → 도전평가 → 직무소진 (X → M ₁ → Y)	-.043	.014	-.073	-.017
AI 직무대체 인식 → 위협평가 → 직무소진 (X → M ₂ → Y)	.131	.023	.088	.177

〈표 5〉 조절된 매개분석

간접효과		Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
직무복잡성	AI 도전평가	-.026	.014	-.055	-.001
	AI 위협평가	.011	.016	-.021	.042

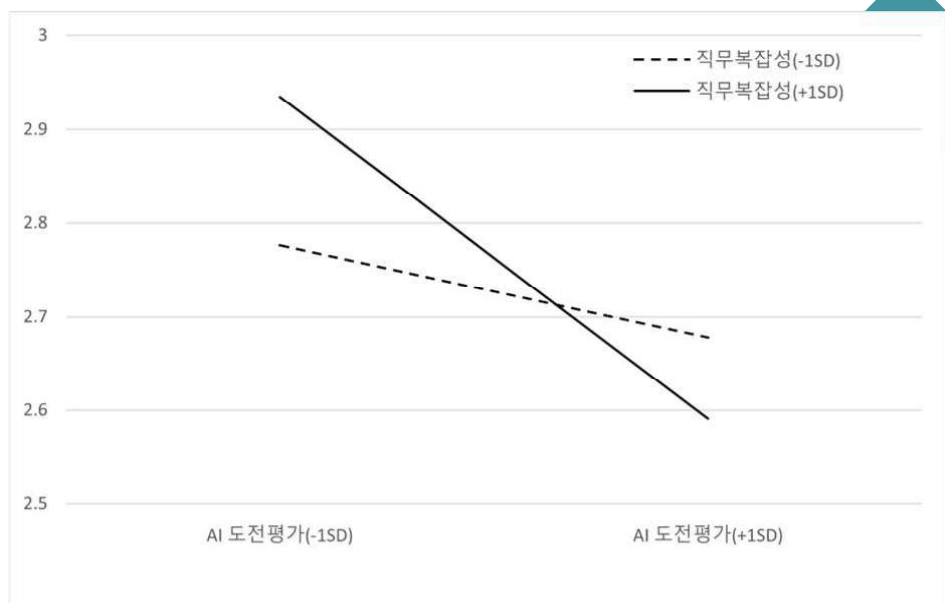
연구결과



AI 직무대체 인식은 도전평가를 경로로 직무소진에 부적인 영향을, 위협평가를 경로로 직무소진에 정적인 영향을 미침

연구결과

- 직무복잡성은 도전평가와 직무소진 간 부적 관계 강화



논의 및 결론

- 인공지능 직무대체 인식이 직무소진에 미치는 양가적 효과를 확인함으로써 자원보존이론과 인지적 평가이론의 주장을 재확인하였음
- 직무복잡성과 같은 직무특성에 따라 인공지능에 대한 반응양상에 차이가 발생할 수 있음을 확인하였다는 측면에서 의의를 가짐
- 차후 연구에서는 직무군을 한정하고, 장단기적 종단연구 설계 필요

Thank you

남상희

baskya@daegu.ac.kr

Neural Mechanism of Strategic Leadership Decision

Kore Army Academy at Yeong-Cheon (KAAY)

Department of Psychology

Daeun Kim

KSIOP KOREAN SOCIETY FOR
INDUSTRIAL AND
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Introduction

KSIOP KOREAN SOCIETY FOR
INDUSTRIAL AND
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY



Introduction



LEADERSHIP

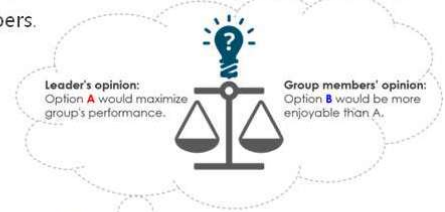
- **Leadership** is the process of motivating a group of people to act toward achieving a common goal.



- Leadership decisions essentially involve assuming **responsibility** for a group's success or benefit to other group members.



- **Leadership dilemma:** Leaders have the opportunity of choosing between an option that might be able to yield higher group performance and an option preferred by group members.



Introduction



LEADERSHIP

- **Leadership** is the process of motivating a group of people to act toward achieving a common goal.

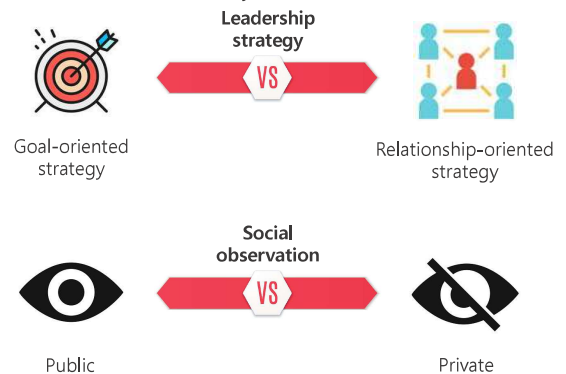


- Leadership decisions essentially involve assuming **responsibility** for a group's success or benefit to other group members.



- Internal leadership valuation

- Exactly how leaders resolve this conflict may be influenced by their unique leadership strategies and/or social context, such as the observations by others.





Introduction

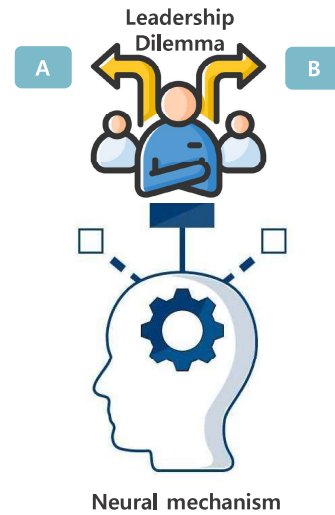


LEADERSHIP

- **Leadership** is the process of motivating a group of people to act toward achieving a common goal.



- Leadership decisions essentially involve assuming **responsibility** for a group's success or benefit to other group members.



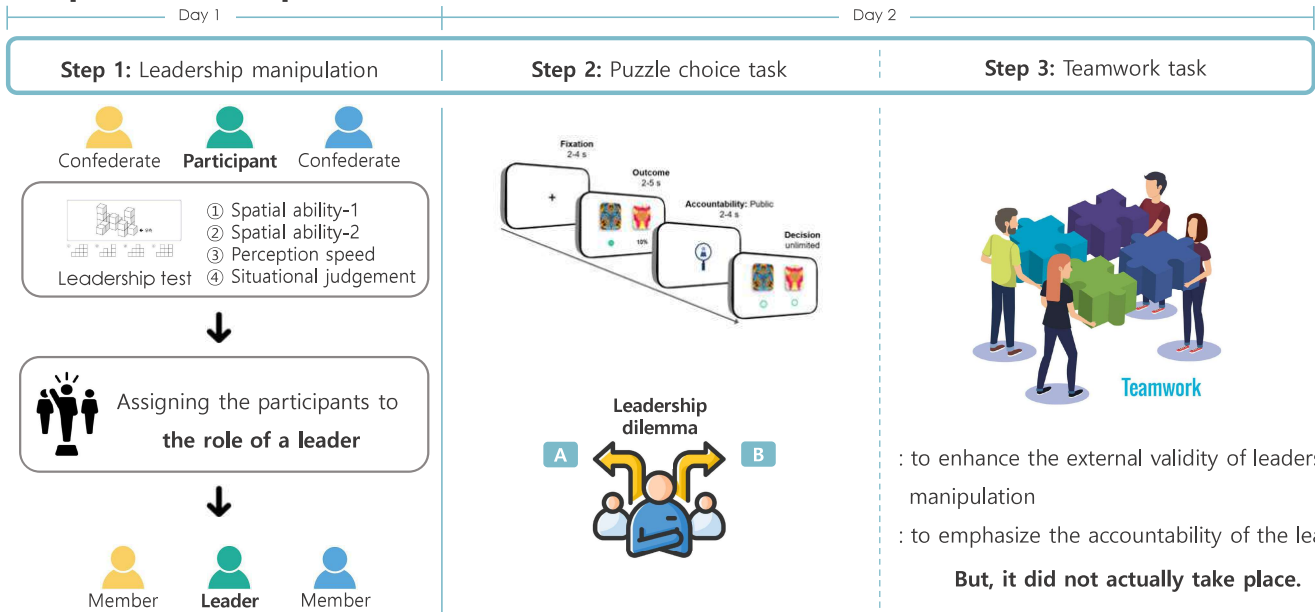
Methods & Materials



Methods & Materials



Experimental procedure



Methods & Materials



Leadership manipulation: online metaverse platform

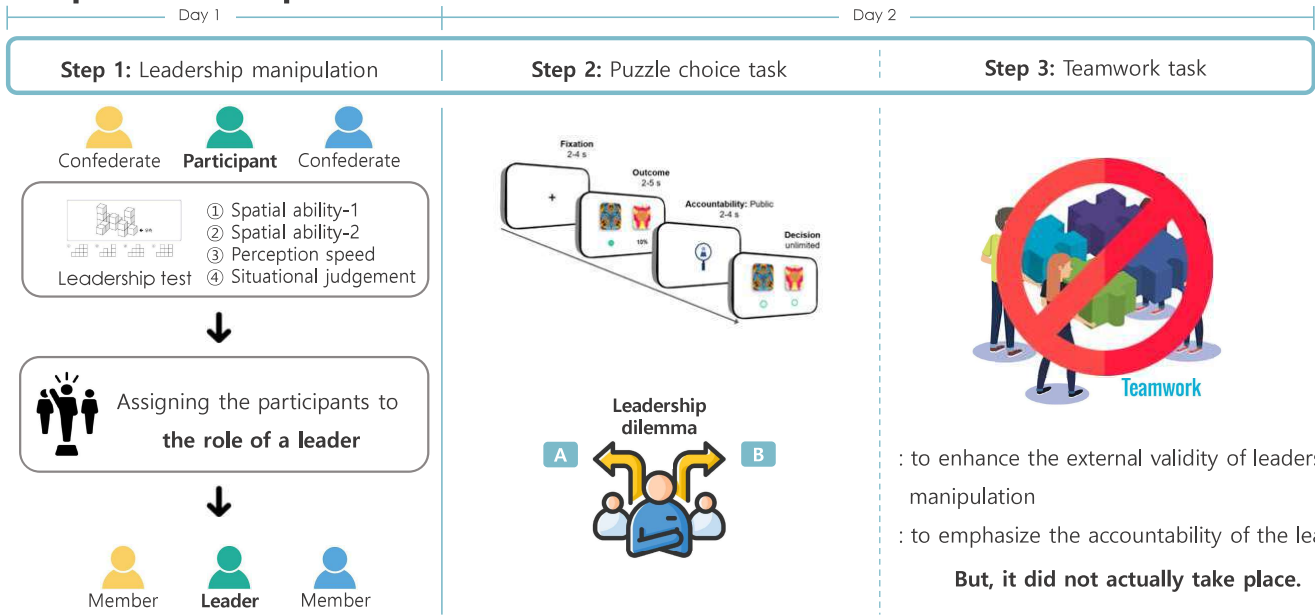




Methods & Materials



Experimental procedure



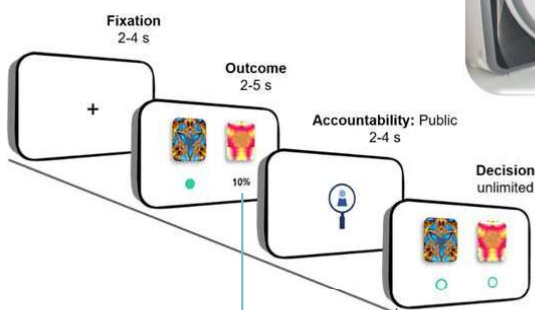
Methods & Materials



Puzzle choice task

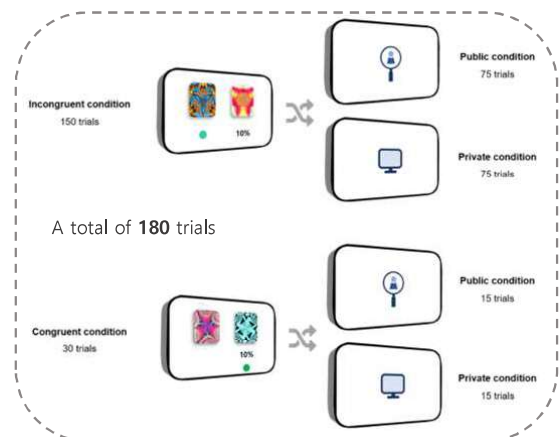


Functional Magnetic Resonance Imaging(fMRI)



Performance Advantage (PA) Level

Group performance probability consists of five different values:
10%, 35%, 50%, 65%, and 90%.



Results

KSIOP KOREAN SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

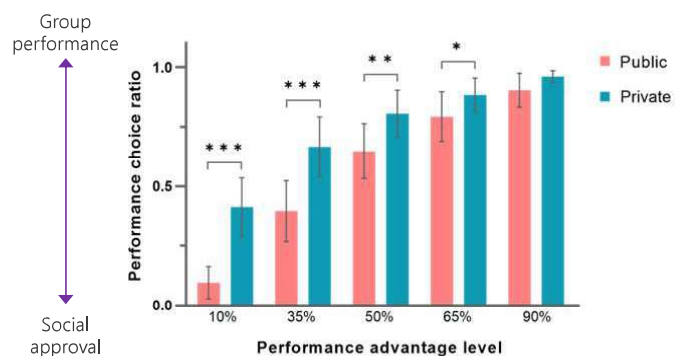
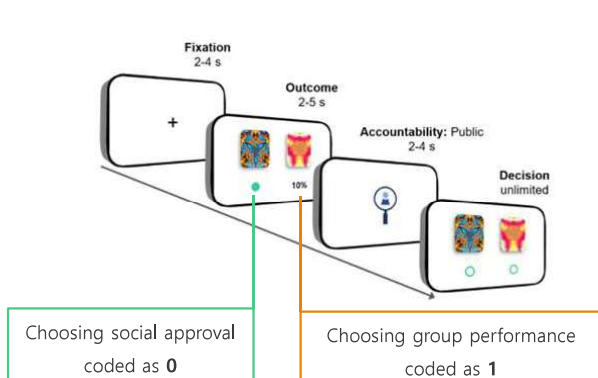


Behavior Results



Behavioral results

- ▶ 43 Participants (23 females, mean age = 25 ± 2.7 years)
- ▶ A 2 (**Observability**: public and private) $\times$ 5 (**PA level**: 10%, 35%, 50%, 65%, and 90%) repeated-measures analysis of variance (RM-ANOVA)



Participants were more likely to seek social approval than to promote group performance when their decisions were exposed to group members.

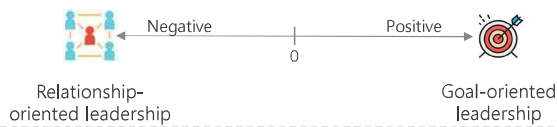


Behavior Results



Leadership strategy difference score

- Leadership behavior description questionnaire (LBDQ)
 - Initiating structure (i.e., **goal-oriented**): 15 items
 - Consideration (i.e., **relationship-oriented**): 15 items
- (Initiating structure – Consideration)



Leadership behavior index

- A mixed-effect logistic regression model

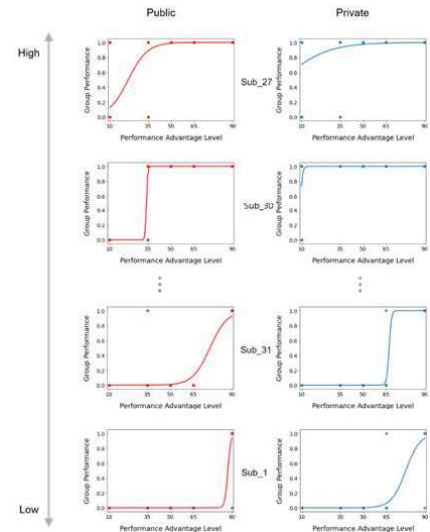
$$\text{Model: } P(\text{choice}=\text{group performance}) = \frac{1}{1+e^{-Y}}$$

with

$$Y = \beta_0 + b_0 + (\beta_{PA} + b_{PA}) \cdot PA + (\beta_{OB} + b_{OB}) \cdot OB + (\beta_{INTER} + b_{INTER}) \cdot PA \cdot OB$$

PA level
Observability
Interaction

LBI



Leaders with higher goal-oriented leadership were more likely to choose group performance under private vs. public condition as the performance advantage level decreases.

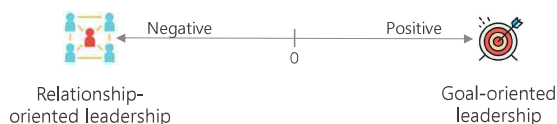


Behavior Results



Leadership strategy difference score

- Leadership behavior description questionnaire (LBDQ)
 - Initiating structure (i.e., **goal-oriented**): 15 items
 - Consideration (i.e., **relationship-oriented**): 15 items
- (Initiating structure – Consideration)



Leadership behavior index

- A mixed-effect logistic regression model

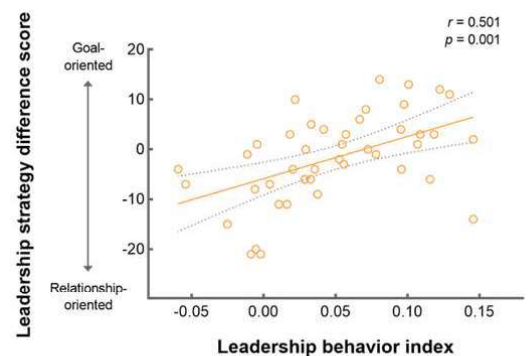
$$\text{Model: } P(\text{choice}=\text{group performance}) = \frac{1}{1+e^{-Y}}$$

with

$$Y = \beta_0 + b_0 + (\beta_{PA} + b_{PA}) \cdot PA + (\beta_{OB} + b_{OB}) \cdot OB + (\beta_{INTER} + b_{INTER}) \cdot PA \cdot OB$$

PA level
Observability
Interaction

LBI



Significant correlation between the LBI and the leadership strategy



Neural Results



Medial prefrontal cortex (mPFC) subregions



External valuation
Monitoring and resolving conflict
Detecting imbalanced psychological states



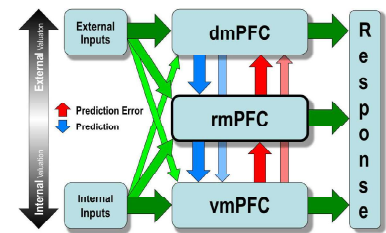
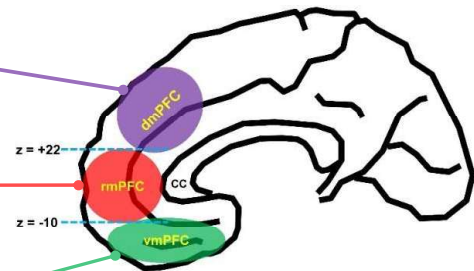
Arbitration between internal and external
Value computation under social observation
Cognitive branching



Internal valuation
Reward value processing
Value-based decision



Functionally dissociable contributions of
the subregions of mPFC in the leadership decisions



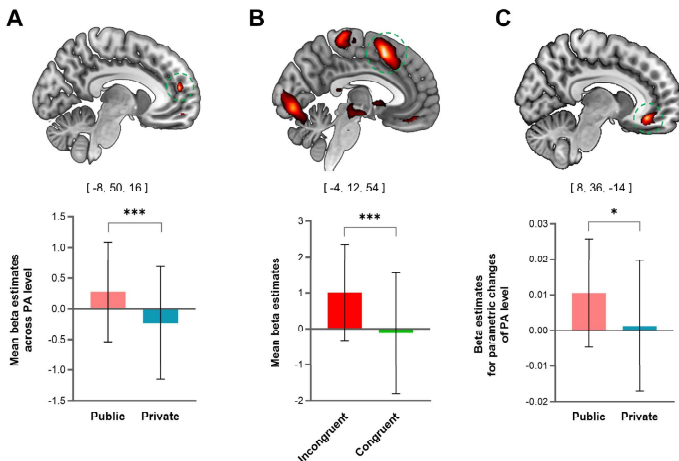
Hierarchical allostatic regulation model
(Kim, 2020)



Neural Results



Functional differentiation of mPFC subregions during strategic leadership decisions



A. rostromedial prefrontal cortex (rmPFC, 문내측 전전두피질)

- ▶ Greater activation in **public** than **private** conditions
- ▶ **Social evaluation**

B. dorsomedial prefrontal cortex (dmPFC, 배내측 전전두피질)

- ▶ Greater activation in **incongruent** than **congruent** conditions
- ▶ **monitoring conflict**

C. ventromedial prefrontal cortex (vmPFC, 복내측 전전두피질)

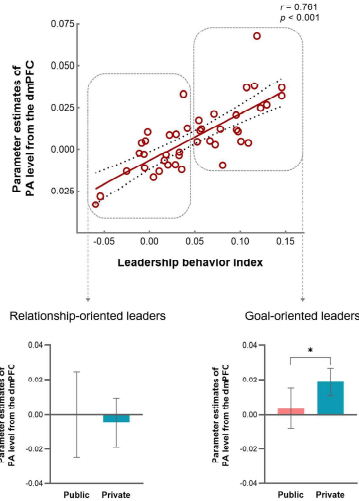
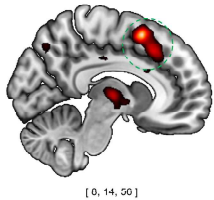
- ▶ Activity increases with **PA level**, particularly in **public** conditions
- ▶ **Encoding performance-related value**



Neural Results



■ dmPFC activation reflects strategic traits in private conditions



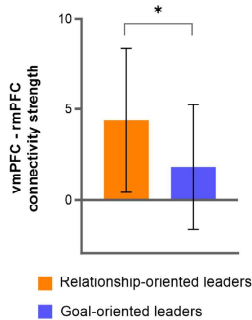
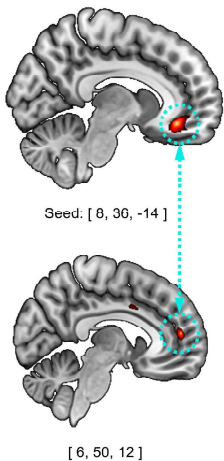
- **Goal-oriented leaders** show increased dmPFC activation even in *Private* condition.
- **Relationship-oriented leaders** show no significant modulation.
- Indicates goal-oriented leaders experience stronger internal conflict monitoring without social observation.
- **dmPFC** reflects strategic internalization of responsibility depending on leadership style.



Neural Results



■ vmPFC-rmPFC connectivity tracks social integration of value



- In *Public* condition, **vmPFC** shows stronger connectivity with **rmPFC** as PA level increases.
- Stronger in **relationship-oriented leaders**.
- Suggests integration of performance value with social approval mechanisms.
- Socially attuned leaders engage value-integration circuits when observed.

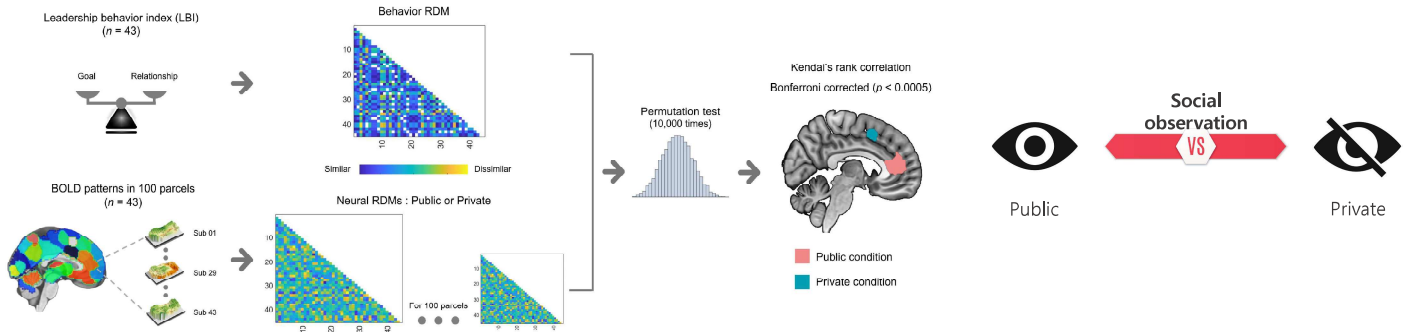


Neural Results

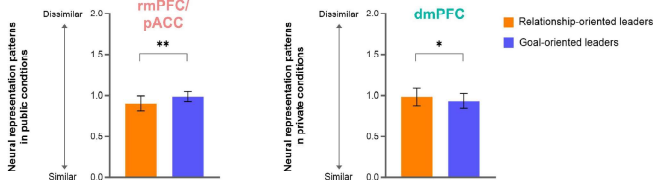


■ Inter-subject representational similarity analysis (IS-RSA) reveals strategy-specific neural encoding

A



B

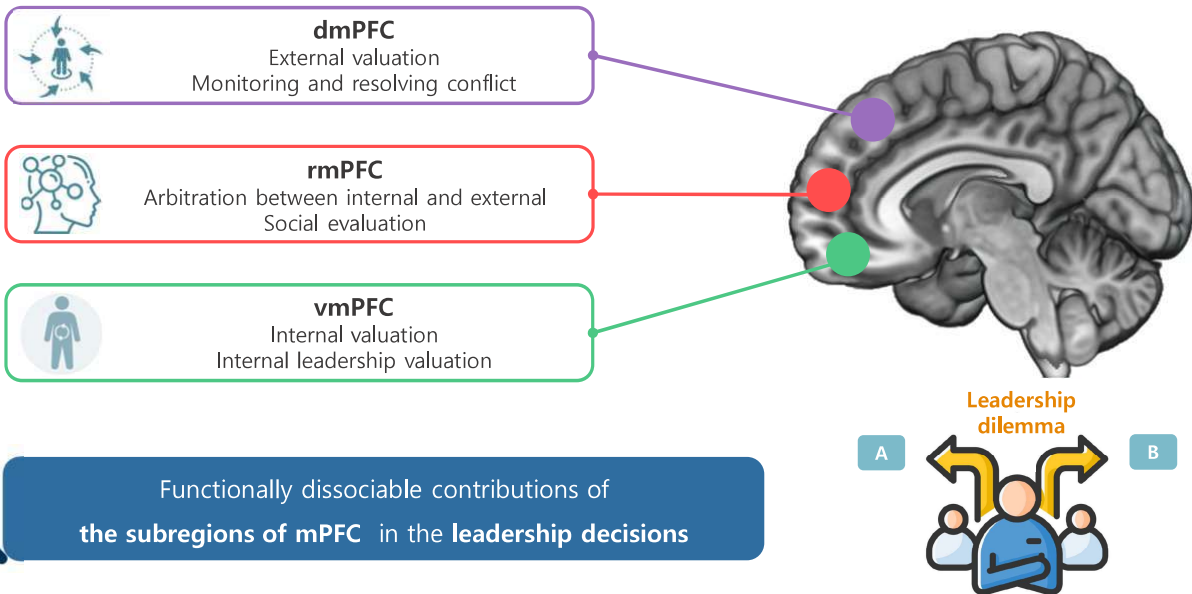


- *Public* condition: Higher similarity in **rmPFC** among relationship-oriented leaders.
- *Private* condition: Higher similarity in **dmPFC** among goal-oriented leaders.
- Leadership strategies shape how the brain encodes decision-relevant information under different social contexts.

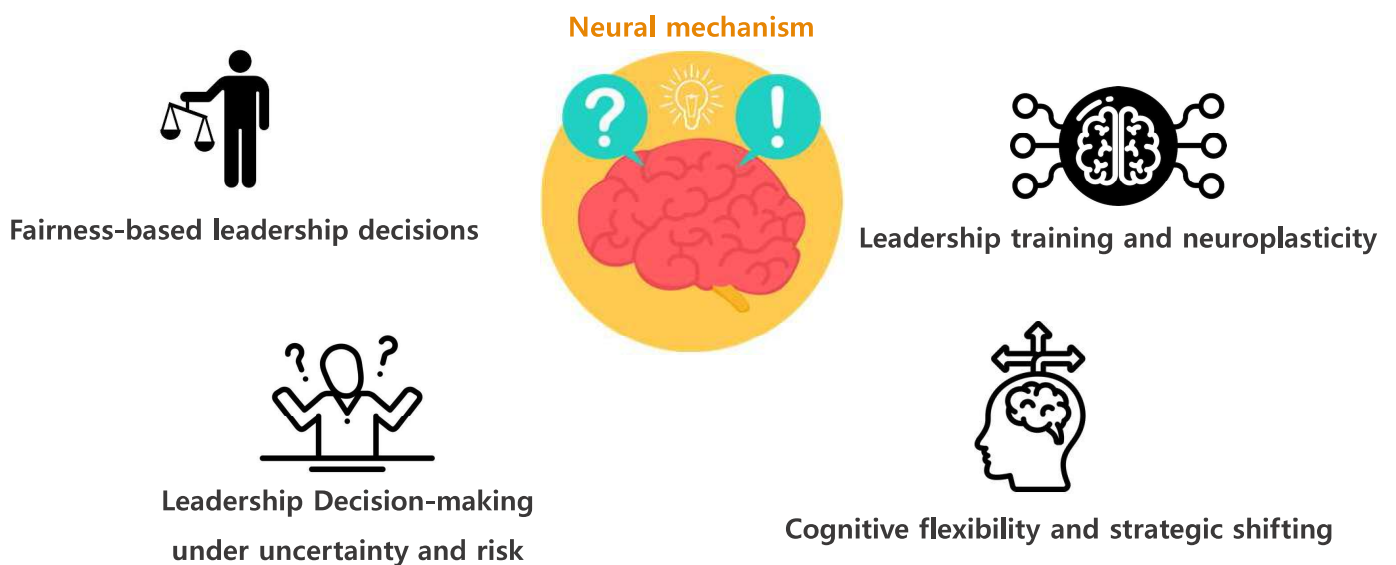
Discussion



Discussion



Future Directions



Thank You



리더십의 상처들: 트라우마와 그 영향에 대한 체계적 문헌 고찰

2025년 8월 22일

VU University, 김성혜



"I don't know when the current difficulties you are experiencing will end. But there will definitely be an end. And the pain you experience now will make you a more mature person who empathizes with the pain of others. So you will become someone who can help others. I will be the proof. We sincerely support you. Your past can be rewritten by your future."

- CEO of Gowoonsesang

연구 배경 및 목적

리더십 형성 요인

- 직무 경험(work-experience), 기술(skills), 성격(personalities, conscientiousness), 학습 환경 (Day et al., 2014)
- 개인의 삶의 경험·생활사 (Buccioli & Zarri, 2013)

삶의 경험과 트라우마

- 긍정·부정적 사건이 신념·생활방식 형성
- 부정적 경험·심리적 충격 → 장기적 정서·정신 영향 (Hopper, 2003)
- 리더의 사고·의사결정·대인관계에 영향

리더십의 사회적 중요성

- 조직·사회 발전의 핵심 역할 (Cummings et al., 2021 외)
- 리더의 결정은 조직 성과·구성원 삶에 직접적 영향
- 건강한 리더십 유지 연구 필요성 지속 제기

연구 격차

- 트라우마가 리더의 정신·감정 상태에 미치는 영향 연구 초기 단계 (Miralles et al., 2022)
- 통합적 논의 및 심층 연구 필요

3 Department of Management & Organization, SBE 15-8-2025



연구 방법

검색 전략

카테고리	내용
기간	2005년 – 2024년
검색 키워드	Trauma AND Leadership
데이터베이스	Web of Science™
분야	제한 없음 → 다학문적 탐색

1차 검색 결과 (461건)

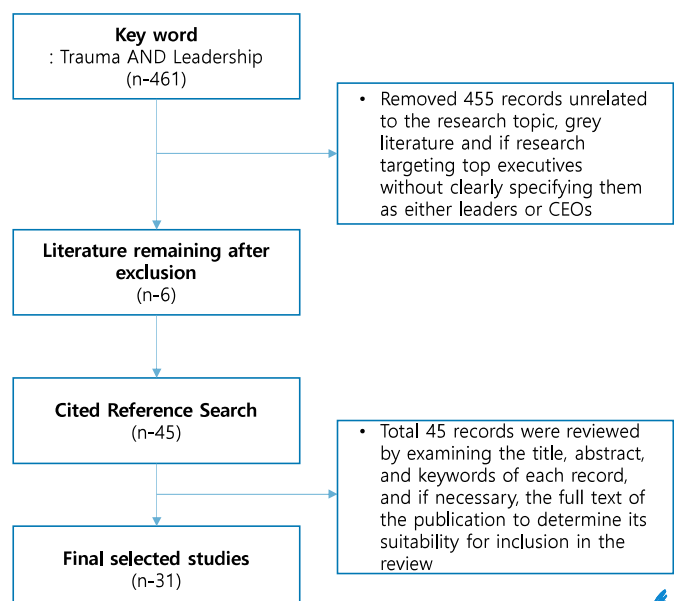
- 제목·초록·키워드 및 필요 시 원문 내용 검토
- 연구 주제와 관련성 낮거나, 회색 문헌(Grey Literature),
- 연구 대상이 '리더/CEO'로 명확히 미표시한 연구 제외
- 최종 연구 논문: 6건 (Table 1)

추가 수집(Manual & Cited Reference Search)

- 누락 방지 위해 인용문헌·추가 검토 진행 (45건)
- 최종 선정 추가 논문: 25건 (Table 2)

최종 연구 데이터: 6건(1차) + 25건(추가) = 총 31건

4 Department of Management & Organization, SBE 15-8-2025



연구 결과 (1/3)

1. 트라우마가 리더에게 미치는 영향: 긍정적 vs 부정적

트라우마가 리더에게 미치는 영향은 매우 복잡적이며, 긍정적·부정적 결과가 모두 존재

■ 긍정적 영향

- 트라우마가 리더의 회복력, 공감, 정의감, 사회적 책임 강화 (예: 캄보디아, 중국 CEO 등)
- 트라우마가 기업의 사회적 책임, 자선 기부, ESG 활동 등으로 이어짐

■ 부정적 영향

- 트라우마로 인한 번아웃, 리더십 역량 저하, 부정적 경영행태 (예: 재무 사기, 혁신 저해 등)

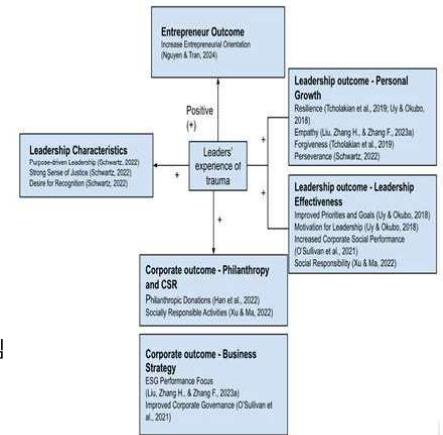
■ 그 외: 트라우마가 리더의 위험 선호 성향에 미치는 영향도 상반됨

- 트라우마를 경험한 CEO는 주로 위험 회피적 행동을 보이거나, 일부는 위험 선호적 행동도 보임

▶ 트라우마가 리더에게 미치는 영향은 외상 종류, 시기, 지역 및 개인 상황에 따라 크게 달라짐

▶ 조직과 구성원의 성과에 미치는 영향이 크므로, 리더의 트라우마 경험에 대한 심층적 이해가 필요함

▶ 현재 연구는 다양한 결과를 제시하며 일관된 결론 도출에는 한계가 있음



연구 결과 (2/3)

2. 트라우마가 리더에 미치는 영향: 언제, 어디서, 무엇이 결정하는가?

트라우마의 종류, 지역별로 연구는 폭넓게 트라우마가 리더에 미치는 영향에 대해서 탐구

■ 유형 1. 트라우마를 경험한 시기 (Timing of trauma)

- 아동기(childhood) 트라우마, 초기 생애의 역경 또는 트라우마, 세대 간 집단 트라우마
- 아동기에 대한 정의는 연구마다 차이가 있으며, 대부분 아동기 트라우마가 리더에 미치는 영향에 집중

■ 유형 2. 트라우마 본질 (nature of trauma)

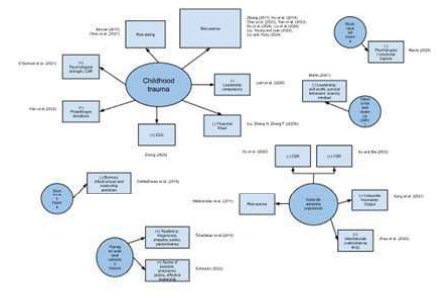
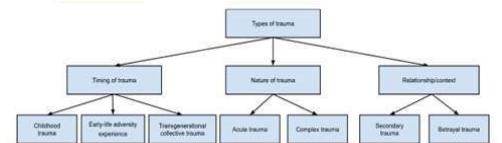
- 급성 트라우마(acute trauma), 복합 트라우마(complex trauma)

■ 유형 3. 트라우마의 관계적(relationship) · 맥락적(context) 측면

- 배신(betrayal) 트라우마, 2차(secondary trauma) 트라우마

▶ 다양한 유형의 트라우마가 리더에게 미치는 영향을 종합적으로 보여주나, 뚜렷하고 일관된 경향은 없음

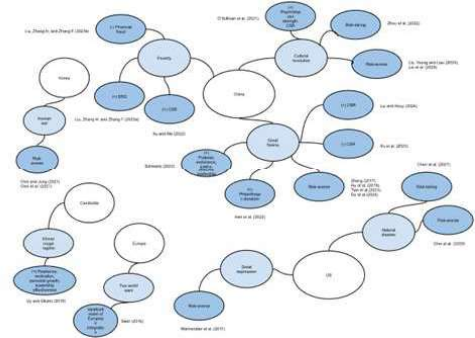
▶ 세대 간 집단 트라우마(transgenerational trauma)에 대한 연구는 리더에게 긍정적 영향을 준다고 일관되게 보고 하고 있으며, 2차 트라우마와 업무 관련 트라우마는 일반적으로 부정적 영향을 미치는 것으로 나타남



연구 결과 (2/3)

■ 지역별 연구 현황

- 중국(48%), 미국(23%) 중심 연구 집중
- 한국(6%), 유럽(3%), 홍콩(3%), 캄보디아(3%), 영국(3%) 등 저조
- 지역별 문화·사회적 맥락에 따른 트라우마의 리더에게 미치는 영향 연구 부족



- ▶ 지역별 영향 경향성 불명확, 다양한 지역 및 문화권을 포함한 연구 확대가 필요
- ▶ 트라우마가 리더 행동 및 의사결정에 미치는 다층적 영향 이해를 위한 지속적 연구 강조

Regional Context	Europe	China	Global	Korea	Cambodia	US	HongKong	UK	Total
Number of Published Paper	1	15	3	2	1	7	1	1	31
%	3%	48%	10%	6%	3%	23%	3%	3%	100%

연구 결과 (3/3)

3. 트라우마가 리더에 미치는 영향: 연구 방법 분석

리더들에게 미치는 트라우마의 영향에 대한 연구는 트라우마를 경험한 시기, 본질, 그리고 트라우마의 관계적·맥락적 측면에 따라 나누어 연구가 이루어 졌으며,

■ 연구 방법 분석

- 양적 연구: 22편 (통계·데이터 분석 중심, CEO 출생지·성장 환경 등 활용), 질적 연구: 8편 (심층 인터뷰·사례 연구로 리더의 경험과 맥락 탐구), 혼합 방법: 1편 (양적·질적 방법 통합)

■ 양적 연구의 강점 및 한계

- 강점: 대규모 데이터 기반, 외상과 리더십 행동 간 관계 파악
- 한계: 트라우마가 리더 행동에 미치는 과정과 메커니즘은 파악 어려움

■ 질적 연구의 강점

- 리더 개인의 경험과 트라우마가 행동·의사결정에 미치는 복잡성 심층 탐구
- 정성적 통찰 제공, 외상 영향의 내적 과정 이해에 기여
- ▶ 트라우마가 리더십과 조직 성과에 미치는 영향의 '어떻게'를 밝히는 연구 요구
- ▶ 다양한 연구방법론(질적, 혼합 방법) 활용 확대 필요
- ▶ 조직과 사회에 긍정적 영향을 주는 리더십 양성 설계에 도움

Research Method	Number of Papers	Author (Year)
Qualitative	8	Stein ² (2016), Uy & Okubo ³ (2018), Marte ¹² (2021), Schwartz ¹⁷ (2022), Tcholakian et al. ⁹ (2019), DeMatthews ⁷ (2019), Mavin ¹⁰ (2024), Nguyen & Tran ¹¹ (2024)
Quantitative	22	Malmendier et al. ¹ (2011), Bernile et al. ³ (2017), Zhang ⁴ (2017), Henderson and Hutton ⁵ (2018), Choi and Jung ¹⁶ (2021), Choi et al. ¹¹ (2021), Chen et al. ¹³ (2021), Kong et al. ¹⁴ (2021), O'Sullivan et al. ¹⁵ (2021), Hu et al. ¹⁸ (2019), Han et al. ¹⁹ (2022), Xu and Ma ¹⁹ (2022), Zhou et al. ¹⁹ (2022), Choi et al. ²⁰ (2023), Tian et al. ²¹ (2023), Liu, Zhang H., and Zhang F ²² (2023a), Liu, Zhang H., and Zhang F ²³ (2023b), Xu et al. ²⁴ (2023), Du et al. ²⁵ (2024), Lam et al. ²⁶ (2024), Liu, Young and Lizo ²⁷ (2024), Liu et al. ²⁸ (2023), Liu and Hooy ²⁹ (2024)
Mixed-Method	1	DeMatthews ⁷ (2019)
Total	31	

주요 논의점

- **트라우마가 리더에게 미치는 영향에 대한 공통된 합의와 뚜렷한 경향의 부재**
 - 트라우마가 리더에게 미치는 영향은 **복잡(complex)**하고 **다양(influenced by multiple variables)**함
 - **트라우마의 유형**(types of trauma), **개인 특성**(e.g. Personality traits, coping mechanisms), **지역·문화적 맥락**에 따라 리더에게 미치는 영향은 상이
 - 아동기에 겪은 트라우마는 리더십 역할에서의 의사결정, 위험 감수 성향, 대인관계 역학에 장기적으로 심대한 영향을 준다는 것
 - ▶ 향후 연구에서는 아동기 트라우마와 리더의 전략적 의사결정 간의 미묘한 관계를 보다 잘 이해하기 위해, 다양한 유형의 트라우마 경험을 체계적으로 분류하고 비교하는 데 초점이 필요
- **지역적 맥락 및 트라우마 심각성에 따라 리더에게 미치는 영향이 다른점이 시사하는 바**
 - 대규모의 참혹한 트라우마를 경험한 지역의 출신 리더는 보다 보수적으로 행동하는 경향
 - ▶ 문화·지역별 트라우마 처리 방식과 행동 차이에 대한 연구 필요, 적정 수준의 역경이 회복탄력성에 미치는 영향에 대한 규명 과제 有
- **연구 방법론의 한계와 중개 매커니즘의 한계**
 - 대다수의 연구가 양적 방법론으로 진행되어 트라우마가 리더 행동에 미치는 과정과 메커니즘에 대한 이해는 어려움
- **생애 후반에 경험하는 트라우마가 리더에게 미치는 영향 관계 확대 탐구의 필요성**
- **지역별 연구 불균형에 대한 확대 연구의 필요성**

결론

- ▶ 다양한 연구 방법론 도입 필요
- ▶ 트라우마가 리더에게 미치는 영향에 있어 아동기 트라우마 뿐만 아니라 **후속 생애 트라우마에 대한 연구 확대**
- ▶ 연구가 부족한 지역(한국, 유럽, 동남아 등)에서의 연구 활성화
- ▶ 트라우마가 리더에게 미치는 영향의 **과정과 맥락**에 대한 심층적 이해를 강화할 수 있는 연구 확대
- ★ 이를 통해 조직과 사회에 긍정적인 영향을 미치는 **리더십 육성 설계**에 기여하며, 조직 내에서 회복탄력성과 효율성, 공감 능력을 갖춘 리더를 양성

감사합니다.

발행 : 허창구 (학회장)
감수 : 이종현 (학술위원장)
편집 : 이성은, 이정혁, 박준호, 나윤조 (대구가톨릭대)



Published by
KOREAN SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY