



# 인재 육성 및 일하기 좋은 기업문화 구축

기업의 경영활동에 있어 임직원 개개인의 역량은 곧 기업의 성과로 직결되는 핵심 성공요인입니다. 특히 금융산업의 경우 시장이 빠르게 변화하고, 국내를 넘어선 글로벌화가 진행되면서 임직원의 전문성과 글로벌 역량 제고에 대한 필요성이 증대되고 있습니다.

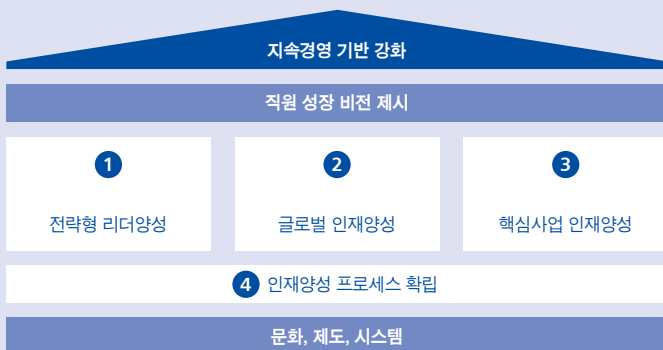
이에 신한금융그룹은 그룹의 미션인 '미래를 함께 하는 따뜻한 금융' 실천을 위해 고객과 사회의 가치 창출을 이룰 수 있는 금융전문가를 육성하고 있습니다. 또한 임직원들에게 다양한 교육지원제도를 통해 자기주도학습을 지원함으로써 조직 내에서 본인이 원하는 분야의 전문가로 성장할 수 있는 비전을 제시하고 있습니다. 이러한 교육철학을 바탕으로 역량 향상을 위해 노력하는 임직원에게 합리적인 보상과 다양한 복지 서비스를 제공하여 지속가능한 선순환 가치 창출이 이루어질 수 있도록 노력하고 있습니다.

## 그룹 인재 양성 프로젝트

2015년 인재 양성 프로젝트 TFT는 총 4가지 프로그램 구축과 인재 양성 프로세스를 확립하였습니다. '신한 Management School'은 부부장 직급을 대상으로 한 경영지식과 리더십 역량 개발 프로그램으로, 전략형 리더를 양성하기 위해 마련되었습니다. 서울대학교 경영대학원과 연계한 교육으로 2015년 9월부터 2016년 3월까지 진행되었으며, 경영전략, 마케팅, 인사, 회계, M&A, Risk Management 등 경영 핵심 및 금융 특화 과정뿐만 아니라 Action Learning, 해외 벤치마킹 과정 교육을 시행하였습니다. 글로벌 인재를 체계적으로 양성하기 위한 '신한 Global Business School'은 홍콩과학기술대와 연계한 Master of Science

in Global Management 학위 과정으로 경영 일반과 글로벌 사업과 연계한 커리큘럼으로 구성하였습니다. 차장 및 과장급 직원을 대상으로 2016년 1월부터 12개월간 매주 금요일 오후와 토요일에 진행하며, 한 달 여간은 홍콩과학기술대 캠퍼스에서 교육받는 기회도 제공합니다. 아울러 신한은행, 신한카드, 신한금융투자 등 중국, 베트남, 인도네시아, 멕시코, 러시아, 카자흐스탄 등 그룹사별 핵심 진출 지역의 최상위 대학 MBA 과정에 직원을 파견하고 교육 수행 결과 등을 종합적으로 평가해 이를 바탕으로 수료 후 해당 지역 주재원으로 발령함으로써 역량을 발휘할 수 있도록 하는 신한 Global 채널연계 MBA도 운영할 예정입니다.

중장기 관점의 인재 양성을 통해 지속경영 기반 강화 및 직원 성장 비전 제시



- 1 신한 Management School**
  - 차세대 리더 그룹의 전문성과 리더십 역량 개발
- 2 신한 Global Business School**
  - 글로벌 사업 추진을 위한 중장기 관점의 인재 양성
- 3 그룹사별 핵심직무 양성 과정 강화**
  - 신한은행: 자산운용, WM, 기업금융, 기술금융, IB, 글로벌
  - 신한카드: 마케팅, 브랜드, 전략, 글로벌
  - 신한금융투자: 자산운용, WM, 홀세일, IB, 리서치
  - 신한생명: 자산운용, 상품개발
- 4 중장기 관점의 인재 양성을 위한 프로세스 확립**

## 임직원 역량 강화

신한은행은 직원 핵심역량 경쟁력 확보를 위해 신한금융사관학교, 자산관리전문가 과정, 기업금융 아카데미 등 분야별 직무 전문가 육성 및 역량 향상에 힘쓰고 있으며, KAIST 경영대학원과 기술금융 과정을 연계운영하여 기술금융분야 전문인력을 확대하고 있습니다. 또한 신한 고유의 강한 조직문화를 견인하기 위해 직급별 교육체계를 견고화한 4급 책임자연수 과정을 신설, CEO의 경영추진 방향을 이해하고 현장 실행력을 강화할 수 있도록 하였습니다. 이 외에도 임직원의 자발적인 참여를 바탕으로 자기주도학습을 통해 금융전문가로 성장하기 위한 직무챔피언 과정을 운영하고 있으며, 2015년에는 총 1,286명이 참가하였습니다.

또한 공정하고 합리적인 성과보상을 위해 전 임직원을 대상으로 연 1회 정기 성과평가를 시행하고 있습니다. 평가항목은 업무수행의 결과인 업무성과와 이를 달성하기 위해 직원이 습득하고 개발해야하는 지식, 기술 및 행동양식인 역량으로 구성되며, 평가결과에 보수, 승진, 경력 개발, 이동·배치, 교육 훈련 등에 활용됩니다.



신한은행, 직무챔피언 운영

신한은행, 지속가능경영 교육 인원

단위: 명



12,416

신한카드사는 임직원들의 Insight 제고, 실천력 강화, 최신 트렌드 정보 공유 등을 위한 임직원 특강 및 인문학 강의를 시행하고 있으며, 글로벌 인재육성을 목표로 글로벌 아카데미, 베트남/카자흐스탄 현지 파견 근무 프로그램 등을 시행하고 있습니다. 또한 신한WAY 기반의 고객중심적 사고와 행동의 확산을 위해 강한 조직문화 구축활동을 전사 차원으로 전개해 나가고 있습니다. 특히 전 직원을 부서/성별/직급 등에 따라 다양하게 구성한 가상의 부서인 'Unit' 이라는 현장실천단위를 구성하여 Great Rally 소통&창의 연수를 실시하였으며, 이를 기반으로 연중 다양한 커뮤니케이션 활동을 전개하고 있습니다.

신한금융투자는 업권 최고 수준의 직원 역량확보를 통한 고객 수익률 제고를 위해 다양한 교육과정을 운영하고 있습니다. 리테일 PWM PB대상 S-Pro 과정, 분야별 전문인력 양성을 위한 전문가 과정, 교육수요자 중심의 맞춤형 과정인 S아카데미 등을 실시하고 있으며 글로벌 인재육성을 위한 해외 MBA 연수를 지원하고 있습니다. 또한 직급별 교육시간 의무이수제, 월간 온라인 교육, 학원비 지원 제도 등을 통해 직원들에게 자기주도 학습 환경을 제공하고 있습니다.

신한생명은 2015년 인재상 재정립 및 신교육체계를 수립하여 전 임직원이 보험업의 전문가로 성장할 수 있도록 지원하고 있습니다. 직원의 업무 역량 및 성과 향상을 위한 사내강사제도를 전면 개편·운영하여 다양한 교육 니즈를 흡수하고, 조직 지식자산의 형식식화를 통한 공유 확산의 기회로 삼고 있습니다. 또한 관리자들의 리더십 및 창의적인 비즈니스 사고능력 강화를 위한 Hero's Club과 전직원에게 제공되는 Hero's Choice 콘텐츠 운영을 통해 인문학적 소양 및 비즈니스 트렌드 습득을 위한 교육 기회를 제공하였습니다.

## 글로벌 현지직원 역량 강화

신한금융그룹은 글로벌 사업의 안정된 기반을 구축하고자 해외 현지 임직원의 전문성 제고 및 신한인으로서의 역량 강화를 위한 다양한 교육 과정을 운영하고 있습니다.

신한은행은 Global 인력의 현지화를 위해 해외 현지직원을 대상으로 'Global Leader Group' 을 선별, 국내-현지 간 커뮤니케이션 활성화에 기여하고 있으며 글로벌 업무 교육을 실시하여 사업의 추진력을 제고하고 있습니다. 기존의 일방향 방식의 연수체계를 쌍방향 소통의 연수체제로 변경하여 현지직원 교육의 효율성 증대는 물론, vision을 제공하고 동기부여를 함으로써 성과에 기반한 체계적인 핵심인력 중심의 Retention 강화를 추진하고 있습니다. 또한 '글로벌 여신 아카데미' 와 '글로벌 외환 아카데미' 등 직무교육뿐만 아니라, Global Shinhan Way 연수를 시행하여 Best Practice 를 전파하고 신한은행의 핵심가치를 공유하고 있습니다.

### Global Great Workplace, Global Great Person

구체적 방안

보상/복리후생

Global Bank 수준의 성과보상체계 확립  
보상·경쟁력 강화

- 성과주의 보상체계 강화
- 핵심인력 대상 선별적인 Retention 강화

자기실현

Global Workplace, Global Talent 체계 구축

- 지역별 Top Talent 중심의 조직 구성
- 지역간 핵심인력 교류를 통한 Global Player 육성

자기개발 (역량개발)

신한 조직 내 직원의 이상/비전 실현하기 위한 역량 제공

- 핵심직무역량 및 Best Practice 전파

기본 가치관

강건한 조직문화 '신한WAY'

## 여성인력 육성

신한은행은 여성 이니셔티브를 위해 본부 부서 여성 인력의 비중을 지속적으로 높여가고 있으며, 승진 및 연수 선발 시 여성 인재에 대한 쿼터를 늘려 여성인력의 육성을 위해 노력하고 있습니다. 또한 법적으로 부여된 1년의 육아휴직 이외에 추가 1년을 부여하고 있으며, 육아휴직 후 경력단절을 막고 업무에 조기 적응할 수 있도록 일정 기간 동안 시간선택제 근무를 선택할 수 있는 '신한 mom-pro 프로그램'을 운영하고 있습니다. 이 외에도 경력단절 여성들을 대상으로 생활패턴에 따라 하루 4시간 근무가 가능한 시간제 리테일 서비스직을 운영하여 육아 및 가사 등의 이유로 경력이 단절된 여성들이 다시 사회에 진출할 수 있도록 지원하고 있습니다.

신한생명은 여성인력이 회사의 리더로 성장할 수 있도록 경력비전 제시와 더불어 업무역량 향상을 위한 다양한 교육 프로그램을 지원하고 있습니다. 특히 사무직으로 입사한 여성인력이 전문직군으로 이동하여 전문성 강화와 더불어 다양한 직무의 수행 경험을 쌓을 수 있는 직무승진제도를 운영하고 있습니다. 또한 2015년부터는 영업현장 여성인력들이 회사 내 소통 문화와 학습하는 문화 정착에 주도적으로 기여할 수 있도록 업무지원 지역장 제도를 신설·운영 중이며, 업무지원 지역장을 중심으로 자발적 학습활동 및 간담회를 분기별로 실시하고 있습니다.

## 복리후생

신한은행은 건강하고 행복한 직장생활을 위해 행복지수 진단과 힐링 캠프, 직장인 마음 치유 콘서트 등의 프로그램을 운영하고 있습니다. 또한 스트레스 케어 프로그램 및 전문 상담 프로그램을 통해 임직원의 고충 상담 및 스트레스 관리를 돕고 있습니다.

신한카드는 힐링휴가 제도 및 국내/해외 휴양소 운영으로 임직원들의 쾌적한 여가생활을 지원하고 있습니다. 또한 가족이 함께 참여하는 주말농장 및 주말테마여행 등을 진행하고, 매주 수요일 '가족 사랑의 날'에는 정시 퇴근을 유도함으로써 가족과의 친밀감을 높이고 일상의 만족도를 제고할 수 있도록 돕고 있습니다. 이 외에도 건강한 직장생활을 위한 건강검진제도 운영 및 건강검진설명회, 건강소식지 소개 등 질병예방 활동을 진행하고 있으며, 임직원의 심리적 고충 완화를 위해 EAP(Employee Assistance Program)상담제도 및 고객센터 센터직원 대상 문화행사 등을 진행하고 있습니다.

신한금융투자는 직원에게 재충전의 기회와 자기개발 시간을 부여하기 위해 '리프레쉬 휴가 및 휴가비'를 지원하고, 매주 수요일 회식/야근/약속 없는 '3無 데이'를 운영하고 있습니다. 또한 매년 가족들을 회사로 초청하는 '봄맞이 가족사랑 festival'을 통해 임직원의 사기를 진작하고 가족과의 친밀감을 높일 수 있도록 하며, 본인 및 배우자를 대상으로 정밀건강검진을 제공하는 '이월검진제도'와 '외부전담상담코칭센터' 상시 운영 등 임직원의 몸과 마음이 건강하게 고양될 수 있도록 지원하고 있습니다.

신한생명은 임직원의 사기진작 및 자부심 제고를 위한 근무여건 개선 관리에 힘쓰고 있습니다. 보상제도 History 분석을 통해 운영 리스크 관리를 강화하고, 직인가족 프로그램, 인문학 강연 등 직원 친화적 맞춤형 프로그램을 실시하여 구성원의 실질적 만족도를 제고하고 있습니다. 더불어 감성터치 기반 힐링 프로그램을 다양화하여 직원고충 해소 및 업무몰입도 제고에 기여하고 있습니다.

## 임직원 스트레스 케어 프로그램

신한금융그룹은 임직원의 정신건강 증진을 위한 다양한 사내 스트레스 케어 프로그램을 운영하고 있습니다. 이를 통해 보다 건강하고 활력 넘치는 조직문화를 구현하여 내외부 이해관계자 모두가 만족할 수 있는 행복한 일터 조성에 기여하고 있습니다.

신한은행은 직원들의 현장 의견수렴 및 고충상담을 위해 은행 내 전문 상담사이

트인 '열린 상담센터'를 운영하고 있으며, 행내 전문 상담사가 영업점 방문상담을 진행하여 그룹장, CEO 보고 및 유관부서 의견 공유를 통해 개선방안을 도출하고 있습니다. 또한 정기적으로 '마음건강 검진', '힐링 프로그램'을 실시하고, 분기별로 상담 직원에 대한 개별 피드백을 실시하여 직원 고충사항에 대한 사후 관리를 꾸준히 진행하고 있습니다.

신한은행	신한생명	신한카드
 <b>방문상담 영업점</b> 60개	 <b>스트레스 검사</b> 1,167명 실시	<b>EAP상담제도</b>
 <b>상담 서비스 이용직원</b> 720명	 <b>상담기관 연계 개별 상담</b> 16건	<b>내부상담제도</b> 사내 상담사 4명, 사내 상담실 2실, EAP홈페이지 운영
 <b>스트레스 자가진단 참가자</b> 8,324명	 <b>지점장 '힐링 프로그램' 운영</b> (수도본부 산하 지점장)	<b>고객접점 센터 감성케어</b> 지방 14개 센터, 2,861명 참여

## 소통경영을 통한 조직 활성화

신한금융그룹은 노사간 상호 협력적이고 원활한 소통문화 조성을 위해 단체교섭권 및 협약체결권을 보장하고 있습니다. 2015년 기준 신한금융그룹의 노동조합 및 노사협의회 가입비율은 94.6%이며, 임직원의 고충사항 및 건의내용을 적극 공유하고 있습니다.

신한은행은 스마트 워킹(Smart Working) 공간 '신한 심포니'와 온라인 소통 채널 '광장 2.0' 운영을 통해 조직 내 다양한 의견을 자유롭게 공유하고 있습니다. 또한 조직의 변화를 능동적으로 추진하는 젊은 오피니언 리더그룹을 선발하고, CEO와 임직원이 격의 없이 토론하며 창의적인 아이디어를 제안하는 MC3(MC큐브드)위원회를 운영하여 경영 현안과 조직의 발전 방향에 대해 함께 논의하고 있습니다.

신한카드는 부서 간 '소통김밥 프로그램' 과 부서 내 '소통 포장마차 프로그램' 을 진행하여 편안한 자리에서 소통하고 서로 격려할 수 있는 시간을 마련하였으며, 함께 하고 싶은 프로그램을 직접 기획, 실행하는 '우리부서 버킷 리스트' 활동을 통해 직원간 화합에 기여하고 있습니다. 이외에도 변화와 지속성장을 선도해 나갈 젊은 혁신 리더인 YB(Young Board)를 운영하여 CEO와 정기적으로 소통하고 있습니다.

신한금융투자는 CEO와 직원간 소통 활성화를 위하여 다양한 활동을 전개하고 있습니다. CEO와 직접 소통이 가능한 온라인 플랫폼 '허심탄회' 를 런칭하였으며, 주니어 직원과의 소통 활성화를 위해 변화추진조직인 영리더와 정기적으로 소통할 수 있는 다양한 활동을 전개하고 있습니다.

신한생명에는 변화추진 선도 조직인 영챌린저(Young Challenger)와 피오니어(F-Pionier)를 통해 통해 현장방문 활동 등 '참' 영업문화 전파 및 따뜻한 금융 활성화를 추진하고 있습니다. 또한 서프라이즈Day 운영을 다각화하고, 신한타운미팅 운영 체재를 강화하여 소통 활성화를 통한 긍정적 DNA 확산에 기여하고 있습니다.

### 주요 수상



#### 신한은행

- 대한민국 일하기 좋은 기업 8년 연속 1위 수상(GWP KOREA)
- Best Workplaces in Asia 2년 연속 수상(GPTW)

#### 신한카드

- 7년 연속 대한민국 일하기 좋은 기업 1위(GWP KOREA)

#### 신한생명

- 대한민국 일하기 좋은 100대 기업 3년 연속 대상 수상(GWP KOREA)

## 향후 계획

신한은행은 2016년 행원, 대리급 오피니언 리더 그룹인 Young Frontier와 Gal Force를 'Young Force' 로 통합하고, 책임자급 오피니언 리더 그룹인 'S-Force' 를 신설하는 등 강한 신한문화를 창조적으로 계승·발전시켜 나갈 것입니다. 또한 전략방향 및 업무연관성 등을 감안한 6개 중점 자격증을 선정, 특별반을 운영하여 임직원의 자기주도 학습을 체계적으로 지원할 계획입니다.

신한카드는 2016년 Great Jump V2 전직원 연수를 통해 직원간 업무형 소통 역량을 강화할 예정입니다. 또한 빅데이터, 플랫폼 사업, 최신 트렌드 분야 등 중장기 전략에 맞춘 핵심분야 전문인력 양성을 위한 Finnovate 전문가 과정을 신설하여 운영할 예정이며, 글로벌 아카데미 과정 확대를 통해 지속적인 글로벌 인재를 양성할 계획입니다.

신한금융투자는 시장 전문성 확보를 위한 분야별 심화과정 등을 지속적으로 실시할 계획이며, 창의와 도전을 기반으로 한 강한 신한문화 정착을 위해 다양한 교육 및 프로그램을 실시할 계획입니다. 또한 변화추진 조직인 영리더의 활동 강화, CEO 핫라인인 '허심탄회' 활성화를 통해 소통하는 조직문화 조성을 위해 노력하겠습니다.

신한생명은 2016년 기본역량, 직무역량, 전문역량별 추진전략을 수립하여 선제적 직원 육성체계를 확립하고, 자발적 역량개발 콘텐츠 활용을 통한 사내 학습문화 조기 정착을 추진할 것입니다. 더불어 따/금/통 프로그램의 집합과정 운영으로 전 직원들을 따뜻한 금융 실천 강화 단계로 이끌며 차별화된 강한 신한문화 구축에 앞장서겠습니다.