

Succession Plan 프로그램을 통한 주류업계 핵심인력양성 방안



김 현 기
(LG경제연구원 연구원)

■ 目 次 ■

1. 들어가는 말
2. 핵심 인력 양성을 위한 선진기업의 Trend
3. 핵심 인력 양성을 위한 국내 기업의 움직임
4. Succession Plan의 개념
5. 왜 Succession Plan 프로그램인가?
6. Succession Plan 프로그램 설계 및 실행 포인트
7. 맺음말

1. 들어가는 말

최근 들어 많은 회사의 경영자들은 '쓸만한 인재가 눈에 띄지 않는다'라고 푸념한다. 회사에 쓸만한 인재가 부족하다는 것은 다양한 요인에서 기인할 수 있다. 예컨대, 새로 입사한 인력의 수준이 낮거나 채용한 인력을 제대로 육성하지 못했기 때문일 수 있으며, 또한 뽑기는 많이 뽑았는데 우수한 인력들이 회사를 많이 이직했기 때문일 수도 있다.

각 회사마다 처해 있는 특성이 다르기 때문에 인재 부족의 원인을 어느 하나의 요인으로만 일률적으로 단정하기는 어렵다. 다만, 우리 기업들의 그 동안 인사 관행을 보면, 이제까지 각 기업들이 주로 신규 인력의 확보에만 많은 관심을 쏟았지, 확보한 인력을 회사에 필요한 인재로 육성하는 데에는 별로 신경을 쓰지 않은 것으로 보인다.

하지만 내일을 예측하기 어려운 경영 환경, 그리고 기업 간 치열한 경쟁으로 특징 지워지는 현재의 경영 환경 하에서, 우수한 인력을 확보, 육성, 유지하는 것이 각 기업들에게 있어 경쟁우위의 원천이 되고 있다. 기업이 현재 확보하고 있는 인력 수준이 단기적으로는 2~3년 장기적으로는 10년 뒤의 기업 성과를 결정짓는 핵심 요인이란 점을 상기해 볼 때, 우수한 핵심 인력 양성에 대한 각 기업들의

관심은 앞으로도 더욱 커질 것으로 보인다. 특히 필요로 하는 핵심 인력이 사업 부문을 이끌 경영자일 경우, 그 고민은 더욱 커질 수밖에 없다.

2. 핵심 인력 양성을 위한 선진 기업들의 Trend

우수한 핵심 인력을 양성하려는 관심과 노력은 우리 기업들에게만 국한된 관심 사항이 아니다. 소위 선진 일류 기업들이 핵심 인력을 확보, 육성, 유지하려는 노력은 더욱 치열하다. 얼마 전 Fortune지에 '세계에서 가장 존경받는 기업'이란 특집 기사가 실린 적이 있다. 이 특집 기사에 따르면, 존경받는 기업으로 선정된 GE나 HP, 3M, 월마트, 마이크로소프트 등과 같은 기업들은 우수한 핵심 인력을 확보, 육성, 유지하는 데에 다른 기업과는 다른 독특한 특징이 있으며, 이러한 특징은 기업이 경쟁력을 갖도록 하는 근본 원천이 되고 있다고 한다.

가. 핵심 인력 양성의 3가지 특징

이러한 기업들이 가지고 있는 공통적인 특징은 다음의 몇 가지로 요약된다.

그 첫 번째 특징은 이들 기업이 핵심 인력의 확보에도 관심을 갖지만, 그 보다는 핵심 인력의 육성/유지에 보다 초점을 둔다는 것이다. 특히 월마트의 경우, 핵심 인력을 육성/유지하는데 매우 탁월한 기업으로 알려지고 있다. 월마트가 이러한 명성을 얻을 수 있었던 것은 다른 기업과 다른 인사 원칙에서 우선 찾아 볼 수 있다. 즉, 다른 일반적인 기업들은 '확보 (Getting), 유지 (Keeping), 육성 (Growing)'을 인사 활동의 기본 사이클로 하나, 월마트는 '유지(Keeping), 육성(Growing),

확보(Getting)'를 인사 활동의 기본 사이클로 한다는 점이다. 새로운 인력의 확보만을 강조하는 것이 아니라, 이미 확보하고 있는 인력을 최고의 인재로 육성/유지하는 데에 보다 많은 노력을 기울이겠다는 의지이다.

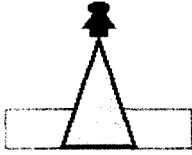
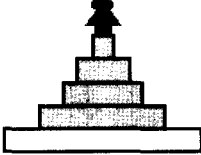
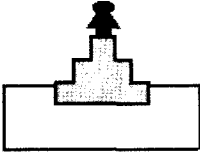

두 번째 특징은 우수한 핵심 인력, 특히 리더급 인력(Talented Manager)의 육성/유지에 초점을 둔다는 점이다. 예를 들어 최근 3년 연속 최고의 존경받는 기업으로 선정된 GE 역시 우수 인력을 육성/유지하는데 독특한 원칙을 가지고 있다. 그것은 바로 회사 전체 인력의 20%에 해당하는 소수의 핵심 인력 육성에 우선 초점을 둔다는 것이다. 이러한 원칙을 바탕으로 한 GE의 관리자 육성 프로그램인 Session-C 핵심 관리자를 육성/유지하는데 탁월한 성과를 나타내는 것으로 알려져 있다. 이러한 활동이 있었기 때문에 GE가 '인재사관학교'라는 명성을 가질 수 있게 된 것이다.

세 번째 특징은 의도적이고 체계적인 육성/유지에 초점을 둔다는 것이다. 의도적이고 체계적으로 핵심 인력을 육성/유지하는 대표적인 기업이 바로 인텔(Intel)이다. 특히 인텔은 직무 이동을 통해 핵심 인력을 육성/유지하는데 독특한 노하우를 가진 회사로 잘 알려져 있다. 예컨대, 회사 내 총 67,000명의 스텝 인력 중 매년 10%의 인력을 매년 직무 이동시키는 것으로 알려져 있다. 이러한 직무 이동은 조직 운영의 유연성을 높일 뿐만 아니라 지속적으로 변화를 추구하는 회사의 경영 방침을 구성원들에게 명확히 전달하는 계기가 되며, 또한 구성원들에게는 다양한 업무를 경험할 수 있는 기회를 제공해 준다.

나. 리더급 핵심 인력 양성의 4가지 패턴

이렇듯 IBM, HP, 3M, Motorola, GE 등 우리가 이름만 들면 알 수 있는 기업들은 의도적,

[그림1] 리더급 핵심인력 양성의 4가지 패턴

구분	Elite 조기 육성	단계별 육성	일정 시점부터 육성	자유 경쟁
내용	<ul style="list-style-type: none"> - 입사 시점부터 리더 후보를 선발, 의도적으로 육성함. - 입사시 Fast Track으로 육성 Merit제시 	<ul style="list-style-type: none"> - 장기간 걸쳐 서서히 리더를 선발/육성함. - Young HPI(대리/과장) - Leader HPI(대리/과장) - CEO 후보 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 Position 모임 등 일정 시점부터 선발/육성 - GE 	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 기회를 활용, 스스로 육성 하도록 함 - 2000년이전의 Story
Image				
주요 특징	<ul style="list-style-type: none"> - 환경이 급변할 때는 육성되기 어려움 - 선발되지 못한 인력의 Morale Down 	<ul style="list-style-type: none"> - 선발된 인력만의 차별적 육성이 어려워, 다른 인력과 동질적으로 육성 - 임원으로 육성되는 데에 오랜 시간이 걸림 	<ul style="list-style-type: none"> - 운영 기준의 유연성이 없으면 사업 환경에 적합한 인력의 육성하기 어려움 - 선발되지 못한 사람의 Morale Down 	<ul style="list-style-type: none"> - 모두가 인지하는 리더를 육성하기 어려움. - 운 좋은 일부 인재 외에는 리더로 육성되지 못할 수 있음

<자료:LG 경제연구원 내부>

체계적으로 미래 사업을 이끌 리더급 핵심 인력을 중심으로 다양한 육성 프로그램을 전개하고 있다. 물론 기업의 인사 원칙 및 경영 특성에 따라 제도의 세부 운영 방식은 약간씩 다르다. 이러한 핵심 인력 육성 프로그램을 통해 미래의 핵심 사업 리더 및 유능한 경영자를 육성하는 패턴은 크게 4가지로 정리된다 [그림 1] 참조.

그 첫 번째 패턴은 엘리트형 육성 방식이다. 잠재 역량이 높은 것으로 평가된 신입 사원을 입사 초기부터 리더급 핵심 인력 후보군으로 선발, 집중 육성하는 방식이다.

두 번째 육성 패턴은 리더급 핵심 인력 후보군을 단계별로 육성하는 방식이다. 예를 들

어 대리급, 과장급, 차장급, 부장급 등으로 인력 육성 후보군을 구분하고, 해당 직위별로 우수 인력을 선발, 집중 육성하는 방식이다.

세 번째 육성 패턴은 일정 시점부터 육성하는 방식이다. 이러한 인력 육성 패턴은 팀장 등 특정 조직 책임자급부터 핵심 인력 후보군 (Successor)을 선발, 집중 육성하는 방식이다. 이러한 방식은 해당 직무 수행에 적합한 인력을 육성한다는 측면에서 보다 효과적인 방식으로 알려져 있으며, 많은 기업들이 사업의 핵심 리더 및 경영자 후보군을 확보/육성하는데 일반적으로 활용한다.

네 번째 육성 패턴은 자유 경쟁을 통해 육성하는 방식이다. 미래의 핵심 리더급 인력은

의도적으로 육성되기보다는 타고난 자질과 스스로의 개발과 노력을 통해 육성된다는 경영 철학에 기반을 두고 있다.

3. 핵심 인력 양성을 위한 국내 기업의 움직임

의도적으로 소수의 핵심 인력을 집중 육성하고자 하는 경향은 최근 우리 기업들에서도 나타나고 있다. 예를 들어 LG, SK, 제일제당 등 국내의 주요 기업들은 미래의 핵심 인력, 특히 핵심 사업 리더 육성을 위한 제도를 운영하고 있는 것으로 조사되고 있다.

또한 최근 한 조사 기관이 국내 61개 대기업을 대상으로 실시한 설문 조사에 따르면, 조사 대상 기업의 61.5%가 리더급 핵심 인력 관리를 위한 특별 프로그램을 운영하고 있다고 한다. 예컨대 경력 개발, 리더십 교육 훈련 프로그램, 스톡 옵션 및 파격적인 보상 프로그램 등이 그것이다. 또한 이와 같은 인사 프로그램을 아직 갖추지 못한 기업들도 기업 경쟁력 제고 차원에서 핵심 인력의 양성을 중요한 경영 과제로 인식하고, 이를 위한 다양한 제도의 도입을 검토 중이라고 한다. 특히, 이들 기업이 도입을 예정하거나 많은 관심을 나타내는 인사 프로그램 중 하나가 바로 Succession Plan(승계 계획) 프로그램이다.

예컨대 핵심 인력 육성을 위한 대표적인 프로그램으로 알려진 GE의 Session-C, Motorola의 OMDR(Organization Management & Development Review), Philips의 MD(Management Development), HP의 리더십 개발 프로그램, 3M의 후계자 육성 프로그램(SP 프로그램: Succession Plan Program), UPS의 TLAs(Talks, Listen, Act), 리더십 파이프라인(Leadership Pipeline), 체력 강화 활동(Muscle Building Program) 등이 그것이다.

따라서 이하에서는 핵심 인력 육성을 위해 최근 들어 주목받고 있는 인사 프로그램인 Succession Plan의 개념과 역할은 무엇이며, 왜 이러한 프로그램이 각광받고 있는지 살펴보자.

4. Succession Plan의 개념

Succession Plan은 '장기적인 관점에서 조직의 주요 직무(Key position)의 승계와 핵심 인력의 경력 개발에 대한 효과적인 운영 계획'으로 정의할 수 있다. 이러한 활동을 통하여 직접적으로는 기업 전체, 사업부, 부서 및 세부 작업 단위의 업무가 단절되지 않고 효과적으로 수행될 수 있도록 지원하는 기능을 수행한다. 우리 기업에게 Succession Plan라는 용어는 아직까지는 매우 생소한 편이다. 최근 몇몇 대기업을 중심으로 임원급을 대상으로 Succession Plan 프로그램의 설계를 완성하고 구체적인 실행을 위한 세부 계획을 마련하였다. 그밖에 몇몇 기업에서 Succession Plan 프로그램의 도입을 검토하고는 있으나 아직까지 표면적으로 가시화된 사례는 거의 없는 형편이다.

인사 제도의 설계와 운영에서 우리보다 앞선 미국 기업에서는 Succession Plan의 개념이 이미 오래 전부터 일반화되어 있다. 효과적인 승계 계획(Effective Succession Planning)의 저자인 Rothwell은 1993년에 미국육성개발협회(ASTD) 소속 350여 기업을 대상으로 Succession Plan 운영 현황을 조사하였다. 조사 결과, 응답 기업의 47%가 체계적인 Succession Plan 프로그램을 운영하고 있는 것으로 나타났다. 또한 많은 기업과 전문가들은 구성원의 선발, 배치, 평가, 보상과 동일한 중요도를 부여하여 Succession Plan과 경영자 리더십 개발을 독립된 인사 관리의 주요 이슈로 논의하고 있다.

〈표1〉 Succession Plan, CDP, Replacement 의 비교

	Succession Plan	CDP	Replacement
내용	직무 승계 및 후보자 육성	경력개발	직무배치
대상	주요 핵심 인력	전체 구성원	승계대상자
시점	직무 승계 이전	직무승계와 연관성 낮음	직무승계이후
운영	장기적/전략적/체계적	장기적/ 체계적	단기적/ 즉시적

〈자료:William J. Rothwell, effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within , AMACOM, 1994.〉

Succession Plan 프로그램의 개념과 용어가 그동안 우리 기업들의 육성 및 배치 프로그램과 전적으로 배치되는 완전히 새로운 내용은 아니다. 하지만 구성원의 육성과 배치 관리에 앞선 선진 기업에서 받아들여지는 Succession Plan의 개념은 우리의 그것과 몇 가지 중요한 차별적인 부분이 있다.

우리 기업에서 일반적으로 통용되는 육성 개념으로 경력 개발(CDP: Career Development Plan)이나, 직무이동과 재배치와 관련된 배치관리(Replacement)와 Succession Plan을 대비해 보면 〈표 1〉과 같다.

육성 대상에서 Succession Plan은 전체 구성원이 아닌 기업의 핵심 인력으로 한정하며, 개인 중심의 경력 개발보다는 상대적으로 직무의 연속성 확보에 초점을 두고 있다. 무엇보다도 Succession Plan에서는 육성과 배치가 분리되지 않고 하나의 개념으로 통합되어 이해된다는 점을 주요한 특징으로 들 수 있겠다.

특히, 해외 선진 기업들의 사례를 살펴보면 이미 오래 전부터 장기적이고 전략적 관점에서의 Succession Plan 프로그램 활용을 통해 성과와 잠재 역량이 높다고 판단되는 인재를 미래의 핵심 인력으로 체계적으로 육성해 오고 있다.

5. 왜 Succession Plan 프로그램인가?

가. 전략적 관점에서의 체계적 관리가 시급

사실 과거 우리 기업들의 핵심 인력 양성 활동을 살펴보면, 장기적이고 전략적 관점에서 체계적 활동이 이루어지지 못한 면이 있다. 예를 들어 핵심 인력의 육성은 주로 상위 경영 자층을 대상으로 우연적으로, 그리고 기회가 닿는 경우에만 이루어지는 등 그저 1회성 활동에 그치는 경우가 많았다. 또한 시스템화된 인프라의 부재로 많은 일을 수작업으로 처리하게 됨에 따라 후속 조치가 제대로 이루어지지 않았으며, Succession Plan 프로그램 운영에 필요한 다양한 질적 정보를 충분히 축적하고 있지 못했다. 하지만 앞으로는 기업 경쟁력을 결정짓는 핵심 요인으로 작용하는 핵심 인력을 보다 체계적으로 육성하는 노력이 필요할 수밖에 없다. 그 이유는 다음의 3가지로 요약될 수 있다.

첫째, 잦은 구조조정 및 아웃소싱 등 조직 구조상의 빈번한 변화와 구성원들의 높은 이직 경향으로 인해 직무 공백의 초래 가능성이 매우 높아짐에 따라, 핵심 포지션이나 신규 포지션을 즉시 담당할 수 있는 우수 인력을 사

전에 확보할 수 있어야 하기 때문이다. 특히, IMF 이후 최근의 고용 환경은 평생 직장의 개념을 근원부터 흔들어 놓았다. 경제 위기로 인한 고용 불안이 어쩔 수 없이 강제된 이직의 동기였다면, 인터넷의 확산과 함께 등장한 벤처 열풍은 자발적인 이직의 동기로 작용하였다. 이러한 부침은 직장인들이 생각하는 일반적인 직업관의 수정을 불가피하게 하였다. 더 나은 기회가 있다면 언제든지 미련 없이 현재의 직장을 뒤로하는 일이 당연시되기도 한다. 심지어는 여러 직장을 옮길 수 있다는 사실이 자신의 능력을 드러내는 훌륭한 증거로 인식되기도 한다.

둘째, 과거 소유 경영 체제에서 벗어나 전문 경영인 체제로의 변화가 가속화됨에 따라, 기업들이 탁월한 리더십과 전문성을 갖춘 소수의 핵심 리더급 인력을 시급히 확보할 필요성을 절실히 느끼고 있기 때문이다. 스칸디나비아 반도에 지식 관리 열풍을 몰고 온 Sveiby 교수는 정보화가 가속화 될수록 기업 가치 창출이 고유의 핵심 역량을 통제하는 소수의 핵심 인력을 중심으로 이루어지게 된다고 지적한 바 있다. 미래, 아니 어쩌면 이미 우리의 경우에도 기업 부가가치 총량의 대부분이 주요 직무(Key Position)에 포진한 소수의 인재들로부터 나오고 있는지도 모른다. 향후 인재 육성의 진보적인 방향은 소수의 핵심 인력에 초점을 두어야 할 것이다.

셋째, 지식경영 관점의 직무 승계와 육성이 필요하기 때문이다. 사실 유형(有形)으로 존재하는 문서나 데이터 파일과 같은 형식지(Explicit Knowledge)는 지식경영에서 논하고자 하는 주된 대상이 아니다. 지식경영의 주된 범주는 그 내용을 언어나 부호로 표현하기 곤란하고, 구성원의 행동과 머리 속에 체화된(Embedded) 지식으로 스킬, Know-How, 판단 및 행동 기준, 가치 체계 등을 포함하는 암묵

지(Implicit Knowledge)이다. 현재 우리 기업에서 이루어지는 직무 승계의 모습을 보자. 직무 공백이 발생한 이후에야 비로소 해당 포지션에 적합한 후보자를 열거하고, 직무 요건과 후보자 이력을 매칭하여 적임자를 선출하는 데 급급하다. 승계 후보자의 육성도 다분히 사후적이다. 이러한 방식으로는 암묵지의 전달과 보전이 온전하게 이루어질 수 없다. 이러한 무사안일은 지식경영 활동의 세 가지 축인 지식 창출(획득), 공유, 활용의 순환에 보이지 않는 단절을 가져오는 치명적인 암묵지의 누출 혹은 소멸을 초래할 수밖에 없다. 따라서 Succession Plan은 이직이나 승진, 전환 배치 등의 상황에 요구되는 조직내의 수직적인 방향으로의 지식 이전을 지원하는 유용한 도구가 될 수 있을 것이다.

나. 기능 및 역할

결국 기업 가치 창출의 핵심은 Succession Plan이다. 최근 기업 경영의 주요 이슈는 경영자 리더십, 핵심 인력 육성, 지식경영, 무형 자산 관리 등이다. 여기에 실리는 무게 중심의 이면에는 기업의 생사흥망이 사람의 행동과 두뇌에 좌우된다는 사고가 깔려있다. 이런 면에서 기업의 인력 관리에서 Succession Plan은 두 가지 핵심적인 기능을 담당한다.

첫째, 인재 관리의 주요 영역인 육성과 배치 기능의 단절을 막고 핵심 포지션을 담당하는 핵심 인력의 원활한 공급을 가능하게 한다. 경영은 하나의 흐름이다. 위에서 나열된 개념들이 제 각각 분리된 활동으로 수행되어서는 실효 있는 결과를 얻기 어렵다. 탁월한 리더십은 결국 공들인 핵심 인력 육성의 결과일 것이다. 또한 승진이나 배치와 같은 직무 이동 과정에서 핵심 인력이 보유하는 암묵지를 체계적으로 관리하는 일은 지식경영과 무형 자산 관리

의 중요한 부분을 이룬다. 우리 기업에서 Succession Plan을 활용하는 일은 이러한 흐름의 일부분인 육성과 승계 활동이 보다 체계적으로 관리될 수 있는 새로운 시각을 제공할 수 있다.

둘째, 핵심 인력 육성의 구체적인 타겟을 제공한다는 점이다. 기업 내 주요 직무를 확인하고, 해당 직무의 후보자로서 핵심 인력의 구체적인 육성 목표를 명확하게 제시한다. 아직까지 우리 기업의 승계 및 배치 관리는 장기적이며 체계적인 시각이 부족한 것이 사실이다.

업무 공백이 발생한 시점에서야 부랴부랴 당장의 급한 불을 끄고 보자는 식으로 운영되어 온 것이 사실이다. 육성 역시 마찬가지로 구체적인 기업의 전략적 니즈나 특정 직무 포지션과 연결되지 않는 경우가 일반적이다. 실제로 Succession Plan 프로그램을 운영하고 있는 미국 기업의 경우를 보면, 많은 기업들이 안정적인 직무 승계와 목표 포지션을 대상으로 하는 체계적인 육성을 우선적으로 거론하고 있다.

다. 프로그램 도입 효과와 도입시 주의 사항

우리 기업들보다 먼저 핵심 인력 육성을 위한 Succession Plan 프로그램을 도입한 미국 225개 회사를 대상으로 한 최근 조사 결과에 의하면, 핵심 인력 육성 프로그램은 다음과 같은 몇 가지 측면에서 효과가 높은 것으로 나타난다. 즉 핵심 인력 유지, 생산성 향상, 상사와의 관계 개선 및 회사에 대한 충성심 제고에 긍정적인 효과가 있다는 것이다.

그러나 핵심 인력 육성 프로그램이 기업에 긍정적 효과만을 주는 것은 아니다. 핵심인재 육성 프로그램 도입시 제기되는 문제는 크게 세 가지이다.

그 첫 번째 문제는 핵심 인력 풀에 포함되

지 못한 인력이 갖는 소외감/불만에 따른 부작용이다.

두 번째 문제는 핵심 인력 육성 프로그램을 통한 인재 육성이 잘못하면, 현재의 경영진과 유사한 인력만을 양산할 것이라는 점이다. 바람직하지 못한 경영진을 벤치마킹하여 현 경영진보다 못한 인력으로 남을 수 있다는 것이다.

세 번째 문제는 경영자나 사업 리더가 과연 의도적으로 육성될 수 있는가에 대한 문제 제기이다. 특히, 우리 기업들의 조직 문화를 고려할 때, 너무 빨리 핵심 인력으로 부각될 경우, 장기적으로는 개인 성장에 마이너스 요인이 될 수 있다는 우려가 있다.

따라서 향후 Succession Plan 프로그램이 기업의 장기적인 경쟁력을 결정짓는 주요 인사 프로그램으로서 자리 잡기 위해서는 다음과 같은 점들에 유의하여 프로그램을 설계하고 실행하는 것이 필요하다. 즉, 도입 시에는 특히 프로그램 도입 목적과 필요성에 대한 충분한 컨센서스가 회사 내에 이루어져야 한다.

또한 설계 시에는 핵심 인력에 대한 명확한 선발 기준 정립, 제도 운영의 세부적인 내용을 구성원들에게 전달 할 수 있는 커뮤니케이션 전략 마련, 핵심 인력의 최초 선발 시기, 공개 여부의 기준 및 육성 인프라의 지원 등을 면밀히 고려해야 한다. 이하에서는 Succession Plan 프로그램의 효과적인 설계 및 실행 포인트들을 살펴본다.

6. Succession Plan 프로그램 설계 및 실행 포인트

가. 사업 전략 및 조직 구조와 연계된 운영

핵심 인재 육성에 성공하기 위해서는 우선 향후 장/단기적으로 어떤 사업을, 어느 시장에

[그림 2] GE 'Session C' 진행과정

	진행순서	논의 포인트 및 진행 사항	준비양식
<p>□ 조직/사람 검토 및 논의 위주</p> <p>□ 미팅시간 -AM8:30~10:30 (2시간)</p> <p>□ 참석대상자 본사 -회장 -부회장2명 -HR부부장</p> <p>사업본부 -사업본부장 -사업본부 HR 장</p>	<p>Organization Change</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 조직/전략 이슈 확인 (사업 전략/조직 구조) - 전년도 업적 및 당해 년도 조직 Issue 분석 - 사업 환경, 인력 수준, 이동 현황, 리더십, 당면 과제 등 - 신규 및 폐지 Position 분석/검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 조직/전략 이슈 분석 - 조직도
<p>□ 주요 혁신 Initiatives별로 조직/사람/운영/이슈 검토/논의</p> <p>□ 미팅시간 AM10:30~4:30 (6시간)</p> <p>□ 참석 대상자 본사 -회장 -부회장2명 -HR부부장</p> <p>사업본부 -사업본부장 -사업본부HR장 -(추가참석자) 부문별 담당 임원 및 사업부장 전원 참석</p>	<p>Review of Direct Reports & Talent Review</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 사업본부 내 Key position 임원 리더십(업적vs역량) 심층 검토/논의 - 사업 본부장 발표 (임원별 대략 5~10분 검토) - 핵심 인력에 대한 업적/승진/보상/Re-tention Plan/육성/이동 논의 - 부적격 임원 퇴출 논의 - 신규 인력 확보/인력 재배치 및 이동 검토 - 여성/소수 민족인력 검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 9Block (활력 곡선:성과/잠재역량 평가) - EMS양식(개인 경력 배경, 강/약점, 육성 니즈 등) 참고로한 '예비 인력 목록' - 핵심 인력에 대한 육성 계획 수립
	<p>Case Assignments</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 핵심 인재(Key talent)/리더에 대한 '리더십 교육 과정' 지정 - 웰치 회장 직접 지목 	<ul style="list-style-type: none"> - 주제별 보고서
	<p>Quality/Service Review</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 혁신 이니셔티브 주제별 전략 / 조직구조/사람 및 운영 프로세스에 대한 검토 및 논의 - 부문별 담당 임원 및 사업부 리더 참석 논의 참가 	<ul style="list-style-type: none"> - 주제별 보고서
	<p>International Review</p>	<p>ex) 품질 리더 : 6시그마 조직 현황과 활동 상황에 대한 보고, 미래의 MBB/BB 육성 경로 및 품질 훈련 프로그램에 대한 토의</p>	
	<p>Service Review</p>	<p>조달 및 제조 리더 : 지적 자원, 기술, 경제 등 주요 자원 조달 이니셔티브를 촉진하기 위한 조직/리더십에 대한 보고</p>	
	<p>Growth Review</p>	<p>판매, 서비스, 기술 리더 : 성장가속화 할 수 있는 판매와 서비스팀의 조화로운 통합에 필요한 절차와 자원에 대한 보고</p>	
	<p>Talent Pipeline</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 'Session C' 전체 논의 사항 .. /마무리 	

<자료:Corporate Leadership Council, "GE's Session C:Leadership Talent Assessment", May 2001.>

서 할 것인가 등의 사업 전략에 대한 검토와 이에 따른 조직 구조상의 변화 포인트를 사전에 점검하고 파악하여야 한다. 그래야 전략이나 구조 변화에 따라 장/단기적으로, 양적/질적으로 향후 필요한 인력 수준을 확인하고 이에 대한 구체적인 인력의 확보, 육성 및 활용 계획 수립이 가능하기 때문이다. 이를 위해서는 환경 변화, 시장에서의 변화, 시장에서의 위치, 성장 및 신규 사업, 합병과 인수, 사업 통합화, 글로벌 사업 전략 등 여러 가지 비즈니스 전략을 분석할 필요가 있다.

예컨대 GE의 Session C 운영 방식을 살펴보면, 사업 전략과 조직 구조상의 이슈 및 주요 혁신 이니셔티브를 먼저 확인하고, 이를 바탕

으로 현재의 인력 수준과의 차이(Gap)을 면밀히 파악한다.

그리고 장/단기적으로 요구되는 인력을 어떻게 확보하고, 확보된 인력을 어떻게 육성할 것인지에 대한 논의를 심도 있게 진행한다.([그림 2] 참조)

또한 Motorola의 OMDR 운영 역시 사업 전략, 조직 구조, 사람 등에 3가지 섹션에 대한 논의를 순차적으로 진행하도록 구성되어 있다.

나. 핵심 인력 파악/선발의 체계화

잠재 역량이 높은 구성원이 핵심 인력으로 선발될 수 있도록 체계적인 시스템이 마련되

[그림 3] '포지션 프로파일' 작성의 예

XXX Position Profile	
	<ul style="list-style-type: none"> □ 사업 운영의 주체로서 사업부의 Vision을 제시 □ CU/사업본부의 경영전략에 따라 상품기획에서 마케팅까지 자율적으로 운영 관리하여 사업 목표를 달성 □ 핵심 리더 육성 및 리더십 발휘를 통하여 Global Top사업으로 성장
현안 이슈	<ul style="list-style-type: none"> □ 글로벌 생산 거점별로 Role을 명확화 □ 중국 생산 법인의 HRM 전략 수립 구체화
향후 이슈	<ul style="list-style-type: none"> □ Product Leadership 확보를 위한 R&D인력 확충 □ Brand Equity 향상을 위해 마케팅 자원 집중 투입
필수 직무 경험	<p>사업 경험</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 냉동 기기 관련 사업 □ 공조기 관련 사업 <p>기능 경험</p> <ul style="list-style-type: none"> □ R&D 및 설계 □ 생산 및 제조 관련 직무 □ 해외 법인(영업/마케팅 관련 업무)
어학 및 지식	<ul style="list-style-type: none"> □ Buyer상담 가능 수준의 영어 및 중국어 회화 능력 □ 경영학 일반 및 마케팅 지식
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>◆ 해당 Position에 적합한 리더십 스타일</p> <div style="text-align: center;"> </div> </div> <div style="width: 45%;"> <p>◆ 질적 정보</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Position 특성은...(전략 및 조직 특성 및 이슈 그리고 일의 특성 반영) □ Position 직무 수행시 요구되는 구체적인 역량/자질/태도는... □ Position에 요구되는 리더십 스타일은...(인터뷰 및 설문조사 의견종합 정리) </div> </div>	

[그림 4] 포지션/ 사람 적합성 평가 예

대상 포지션 : 시장관리 담당(상무) 참조 : 우수 후보자들은 직무 경험 및 필수 교육 모두 충족했음		포지션 승계 대상자		
역량(Competency)	Job Requirement	마이클 포터	테리 브레들리	페트릭 데이비드
대인 관계스킬 (People Skills)				
동기 여부	■	●	○	○
인제 육성	□	○	○	○
설득/ 교섭력	■	○	●	○
고객 지향성	■	●	○	○
개인 효율성(Personal Effectiveness)				
신뢰 창출	■	○	●	●
결과 주도	■	○	●	●
팀워크	■	●	○	○
비전 제시	■	●	○	○
변화 관리(Change Agent)				
상황 대처력	■	○	○	○
위기 관리	■	○	○	○
혁신성	■	○	○	○
전략적 사고	■	○	●	●
사업 감각(Business Focus)				
IT 감각	□	●	●	○
외부 환경 대처	■	○	○	○
네트워크 형성	■	○	○	○
이윤 추구	■	○	●	●
직무수행시 중요도 ■: 매우중요 ■: 중요 □: 보통		대상자 평가 결과 ●: 상 ○: 중 ○: 하		

<자료: Corporate Leadership Council, "Next Generation : New Agenda for Senior Executive Development", www.corporateleadershipcouncil.com, May 2002.>

어야 한다. 이때 핵심 인력을 선발하는 방식은 크게 두 가지가 있다. 우수 인력 풀(Talent Pool)로 접근하는 방법과 주요 포지션을 선정해 즉시 승계할 수 있는 인력인지 또는 향후 2~3년 내에 승계 가능 인력인지를 구분해 Successor(승계자)로 지정하는 방법이다. 두 가지 접근 방식 중 어떤 것이 더 우수하다고 단정지을 수는 없다. 왜냐하면 Pool과 Successor 접근 방식은 조직의 목적과 여건, 실행

적합 정도에 따라 유연하게 운영하는 것이 바람직하기 때문이다. 따라서 어떤 방식을 활용할 것인지 보다는 제대로 된 핵심 인력을 어떻게 파악/선발할 것인가가 더욱 중요하다.

해외의 우수 기업들이 우수한 리더급 핵심 인력을 파악/선발하는 일반적인 프로세스는 다음과 같다.

첫 번째 프로세스는 우선 해당 포지션의 효과적인 수행을 위해 필요한 역량 조건들이 무

엇인지 확인하는 것이다. 물론 이를 위해서는 해당 부분의 사업 전략에 대한 검토가 선행될 필요가 있으며, 또한 해당 포지션을 담당하는 담당자를 대상으로 한 면담을 통해 직무 수행에 필요한 역량 요건이 무엇인지 확인할 필요가 있다. 직무 수행에 필요한 역량 요건은 포지션 프로파일(Position Profile)을 작성/활용하는 것이 일반적이다([그림 3] 참조)

두 번째 프로세스는 앞에서 확인된 폭 넓은 역량 요건들을 보다 구체적으로 정의하는 것이다. 즉, 조직의 가치, 철학 및 전략을 함께 고려한 리더십 역량을 구체화해 활용하는 것이다. 예를 들어, 기술적 능력은 다시 산업에 대한 구체적 지식과 개별 기능적 수준의 스킬로, 그리고 조직에 필요한 리더십 역량은 고객 지향성, 대인 관계 능력내지는 협상/교섭력 등과 같이 보다 구체화하여 정의한다. 해외 선진 기업들은 특히 조직 특유의 가치와 전략적 방향에 부합하는 리더십 역량 요건을 정립해 놓고 이를 체계적으로 활용하고 있는 것을 볼 수 있다. 예컨대

세 번째 프로세스는 일단 역량 요건이 구체적으로 정의되고 나면, 현 포지션 담당자들로 하여금 자신의 직무에 적합한 후계자를 선정하게 하는 것이다. 후보 선정 시에는 해당 포지션 수행에 필요한 역량 요건과 후보자들이 갖춘 역량 수준간의 적합성을 파악하는 것도 중요하다([그림 4] 참조)

이때 예비 핵심 리더들이 회사가 필요로 하는 리더십 역량 요건을 얼마나 충족하고 있는지, 해당 포지션을 수행하는데 필수적인 리더십 역량과 스타일을 갖추고 있는지 측정할 수 있도록 MBTI, 심리테스트 및 구조화된 심층 인터뷰 등 적절한 평가 틀을 활용한다. 그 하나의 접근 방법은 상사나 동료들이 후보자들에 대해 해당 역량 요건을 얼마나 가지고 있는지를 360도로 다면 평가하는 것이다. 이 방

법은 해당 후보자가 향후 보완해야 할 능력이 무엇인지 피드백 해 주는 역할도 하게 된다. 이러한 피드백은 리더급 핵심 인력 후보자로 하여금 조직 내에서 개인이 희망하고 있는 경력 경로와 부합되는 개발 계획을 스스로 준비할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있어야 한다.

다. 시련 부여 및 교육 기회를 통한 육성은 필수

고핵심 인력을 제대로 선발하는 것도 중요하지만, 이들이 유능한 리더로 성장할 수 있도록 육성 기회를 제공하는 것도 중요하다. 일단 대상자가 선발되고 나면, 각 개인에게 적합한 경력 경로를 설계하고 도전적인 직무를 부여함으로써 실질적인 육성이 이루어지도록 하는 것이 중요하다.

특히, 선발된 핵심 인력 대상자들의 특성에 따라 적합한 육성 방안이 마련되어야 한다. 예를 들어 장기적 관점에서 육성이 필요한 젊은 인력의 경우, 다양한 시련 기회를 부여하되 난이도가 낮은 업무를 제공함으로써 독자적으로 일을 수행할 기회와 함께 부작용을 최소화할 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 반면 상위 직급 인력의 경우, 리더로서의 자질을 확인하고 개발할 수 있는 강도 높은 시련을 부여하는 것이 필요하다.

예컨대 조직 내에서 가장 어려움에 처해 있는 사업을 담당하게 한다거나 불확실성과 위험 부담이 높은 신규 사업 프로젝트를 이끌도록 하는 것이다. 그러나 이러한 시련 부여만으로 효과적인 육성이 가능한 것은 아니다. 선발된 핵심 인력들이 주어진 시련을 성공적으로 수행할 수 있도록 별도의 조언자(Mentor)를 지정, 지속적으로 지도/조언할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

라. 평가/보상의 지원

핵심 인력 대상자들의 시련 극복 결과에 대해서는 공정한 평가를 통해 충분한 보상이 있어야 한다. 이 때 후보자들의 역량 및 성과에 대한 공정하고 객관적인 측정이 이루어질 수 있는 평가 시스템이 필요하게 된다.

따라서 상사에 의한 전통적인 고과 방식 이외에 앞에서 제시된 바와 같이 360도 다면평가 제도 등의 필요성이 높다. 그러나 평가 제도 설계의 핵심 포인트는 사업 방향과의 정합성을 고려, 인재 요건이 명확하게 부각되고, 이것이 평가 항목과 비중 등에 철저히 반영되도록 설계 하는 것이다.

이와 같은 평가 결과를 토대로 리더 후보자들에게는 시련의 크기와 달성 성과에 따른 연봉이나 인센티브를 통한 금전적 보상뿐만 아니라 승진 등 비금전적 보상이 적절히 주어지는 것이 바람직하다.

마. 최고 경영층의 몰입

핵심 인력 육성을 위해서는 최고 경영층의 적극적인 관심과 참여가 무엇보다 중요하다. 왜냐하면 핵심 인력 육성의 가장 실질적인 원동력은 현 CEO가 향후에 조직을 성공적으로 이끌어갈 자신의 후계자, 즉 미래 리더를 어떻게 키워나가는가에 달려 있기 때문이다. 해외 선진 기업의 최고 경영자들의 공통된 특징 가운데 하나도 경영자의 인재 육성에 쏟는 관심과 노력이다. 지금은 은퇴한 잭 웰치가 20여 년 동안 GE에 몸담고 있으면서 가장 많은 시간 투자를 했던 부분은 사람에 관한 부분 특히, 핵심 인력 육성을 위한 활동이었다고 한다.

하지만 최고 경영층의 관심과 몰입만으로 모든 것이 해결되는 것은 아니다. 실질적으로 CEO의 역할을 보좌하기 위해서는 CEO를 지

원할 수 있는 Succession Plan 전문 조직을 운영하는 것도 필요하다. 예컨대 차세대 리더 선정 계획을 책임지고 있는 5명의 이사로 구성된 GE의 경영 개발 및 보상 위원회(MDCC : Management Development & Compensation Committee)처럼, 핵심 인력 후보군의 선정, 면담, 평가 및 최종 선발에 이르기까지 CEO의 의사결정을 실질적으로 지원하는 기능을 들 필요가 있다.

특히 우리 기업들의 경우 CEO에게 조인과 지원을 담당하는 이사회(Board of Directors)의 전략적 역할 수행이 부족하다는 점을 고려해 볼 때, 이에 대한 대안 마련도 필요하다

7. 맺음말

기업 환경의 급격한 변화와 불확실성은 경영 분야에 수많은 신조어를 탄생시켰다.

범람하는 용어들의 본질적 개념을 이해한다면 그 의미를 보다 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 우리 기업에게 Succession Plan이 이전에는 없던 전혀 새로운 개념은 아니다.

Succession Plan의 실제적인 의미는 기존의 육성 및 승계 관리의 개선 대안이다.

개인이 아닌 조직과 직무 관점에서 그 목적과 대상을 명확하게 하여 실행력을 높이기 위한 것이다.

이러한 목적에서 Succession Plan은 조직의 일상적인 활동으로 자리 매김되어야 한다.

인력의 외부 유출로 인해 야기되는 직무 공백뿐만 아니라, 기업 운영에서 매년 행해지는 정기 인사이동이나 해외 파견, 기타의 직무 재배치 과정에서 직무 승계는 빈번한 현상이다.

제반 직무승계 시점에, 기업이 필요로 하는 준비된 인재의 육성과 지식 관리가 효과적으로 이루어질 수 있기 위해서는 Succession

Plan이 일상적인 활동으로 받아들여져야 한다.

결론적으로 Succession Plan의 성공적인 도입과 정착은 기업이 핵심 인력 육성에 기울이는 실질적인 관심과 노력의 정도에 달려있다는 것은 부언할 필요가 없는 진리임에 틀림없다.

〈참고문헌〉

Corporate Leadership Council, "GESession C :Leadership Talent Assessment",

www.corporateleadershipcouncil.com, May 2001.

Corporate Leadership Council, "Next Gene-

ration : New Agenda for Senior Executive Development",

www.corporateleadershipcouncil.com, May 2002.

Fortune, "America's Most Admired Companies", www.fortune.com, Mar 2002.

Michael Leibman, Ruth A. Bruer, Bill R. Maki, "Succession Management : The Next Generatin of Succession Planning", Human Resource Planning, Winter 2000.

"Succession Planning Keeps Wellpoint Competitive", Workforce, April 2002.

William J. Rothwell, effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and

It is impossible to repent of love. The sin of love does not exist.

사랑을 뉘우친다는 것은 있을 수 없다. 사랑이란 죄목은 없으니까.

- Muriel Spark -