General Electric

핵심인재 육성 사례 분석

인천대학교
창의인재개발학과
전혜린

1. GE(General Electric)는 어떤 회사인가?

GE는 1878년 발명왕 토머스 에디슨이 자신이 발명한 백열등과 그 밖의 제품을 만들기 위해 세운 회사에서 출발했다. 에디슨 제너럴일렉트릭으로 출발했으나 다른 회사와 합병을 통해 제너럴일렉트릭으로 바뀌었다. 미국의 다우지수가 1886년 처음 계산되었을 때 다우지수에 포함되었던 12개의 우량기업 중에서 오늘날까지 유일하게 살아있는 기업이다. GE는 회사설립 당시부터 "전기가 없으면 전구도 없다"라는 인식에서 출발하여 전기분야와 전구분야로 사업을 다각화시켰고 오늘날 사업다각 다국적 기업의 가장 대표적인 모델이 되고 있다.

1980년대 이후 잭 웰치가 CEO를 맡으면서 세계 최고 기업으로 성장했다. 1884년 다우지수 대표종목으로 선정된 기업 가운데 100년이 지난 지금까지 유일하게 그 자리를 지키고 있는 기업으로도 유명하다. 2004년 타임즈, 2006년 포춘지가 선정한 세계에서 가장 존경받는 기업 1위에 올랐으며 전 세계 100여 개국에 직원 35만명이 있고 1524억달러가 넘는 매출규모를 자랑하며 시가총액이 4000억 달러로 세계 1위인 기업이다.

또한 인재개발이 곧 기업의 미래라는 슬로건을 내걸고 인재육성에 엄청난 노력을 쏟고 있는 기업으로 매년 1조원을 들여 인재를 교육하며 CEO의 업무시간의 30%를 인재육성에 쏟고 있다.

2. GE의 인재상

GE는 인재가 갖추어야 할 요건으로서 '4E+V'를 상정하고 있는데, 스스로 열정이 넘칠 뿐 아니라(**Energy**) 상대방에게도 활력을 불어넣고 (**Energize**), 정보가 부족하거나 어려운 상황에서도 과감한 결단을 내릴 수 있으며 (**Edge**), 즉시 실행 할 수 있는(**Execute**) 사람이면서 동시에 미래에 대한 비전(**Vision**)을 갖고 있는 인재가 바로 '핵심 인재'라고 정의한다. 이러한**4E+V**는 직원채용 및 평가 등 모든 분야에서 가장 중요한 판단기준으로 활용되며 GE 교육의 목표 또한4E+V를 갖춘 인재의 양성이라 할 수 있다.

3. GE의 핵심인재 개발 흐름 (Flow)

GE에서는 회사 내의 보통 인재들 보다는 핵심인재라 할 수 있는 사람들에 대한 관리 육성 프로그램이 발달해 왔다. 여기서는 그러한 핵심인재를 어떻게 육성하는지에 대해서 살펴보고자 한다. 다음은 핵심 인재에 대한 정의이다.

정의 및 규모	•경영프로로서 차세대리더이며 창조적 소수를 의미한다, - 높은 성과를 내는 인재 중 잠재력이 높은 인재 전체 인력 중 상위 10%-20%이내

핵심인재를 개발하는 흐름은 평가 자료를 바탕으로 세션C 라는 인력평가육성프로세스를 통해 핵심인재를 평가, 선발하고 GE 전 조직 내 최고의 인재를 발굴, 육성 관리, 보상하는 리더십 개발 및 인력 평가 육성 프로세스이다.

◈평가

- GE Value 평가, 성과평가, 리더십 평가

◈선발

- 평가결과에 따라 핵심인재 군으로 편입 내지 탈락

- Session C 에서 최종 선정

◈육성

- 승계 플랜 (후계자 3인 선정)

- 크로톤빌 연수원 활용한 리더십 교육

◈동기부여

- 금전적/비금전적 인센티브

- 초기 승진 및 리더십 교육 기회 부여
- 멘토링, 코칭 등 임원급 상사가 세심하게 관리

3.1 평가 및 선발 - Session C

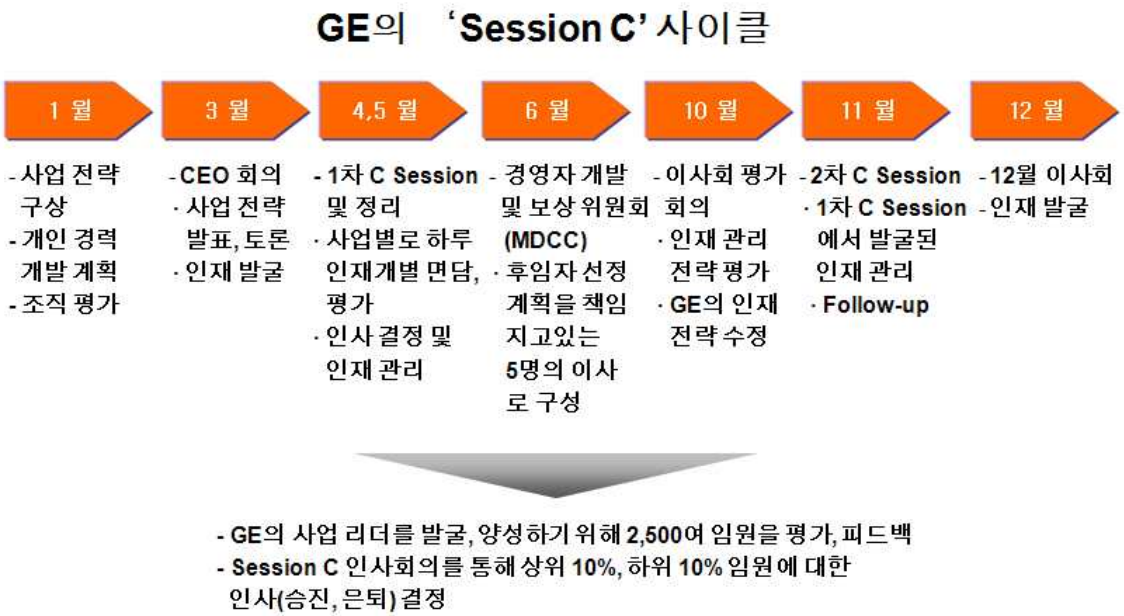
Session C는 GE의 인적자원, 즉 지적자산을 밀착 관리하는 연중 인사관리프로세스로서, 넓은 의미에서 모든 구성원들에 대한 평가/보상 및 육성 활동을 모두 포함한 HR 프로세스이고 좁은 의미로는 사업 수행을 위해 효과적인 조직구조를 검증하고 이러한 조직을 담당할 인재를 발굴해 육성하는 것이다. 이를 위해 GE의 경우 특히, key position의 후보자를 대상으로 일정시점부터 육성한다는 특징이 있다. 직원들이 자신에 대한 솔직한 자체평가서와 경력계획(Careerplan)을 작성하여 자기의 상사와 토론하는 과정을 시작으로 직원 개개인의 성과와 가치관을 기반으로 경영자/간부/직원에 대한 경영성과 및 가치를 평가한다. **Session C**

는 직원들에 대한 공정하고 투명한 평가를 실시한다. 평가시 성과만을 고려하지 않고 회사가 추구하는 가치를 포함하여 평가하여 회사의 미래를 짊어지거나 최고경영자로 성장할 핵심 인재를 발굴하고 육성하고자 하는 것으로서, 이를 통해 각 인재가 경험할 필요가 있는 경력경로와 함께 실천적이고 맞춤식의 교육과정을 설계하게 된다.

Session "C" 의 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 조직의 효율성 검토: 조직의 효율성 증대를 위한 각종 개선책의 필요성과 계획 검토
- 경영자들과 간부들에 대한 경영 성과의 평가, 승진 가능성 여부 검토,경영자의 능력 개발을 위한 각종 계획 검토
- 주요 경영직책의 후임 경영자 후보 발굴과 그들의 양성 계획 설립 (Succession Plan)
- 미래의 경영자로 양성할 핵심 인재 (High Potential Talent)의 조기 발굴과 이들의 경영능력 개발을 위한 계획
- 회사의 주요 정책방향과 최고 경영자로부터의 주요 메시지의 실행을 위한 특별 대책
- 사업부를 책임지는 임원들의 경력, 업무수행능력, 승진여부, 장점 및 약점 등을 검토하고 피드백 제공

다음은 연간프로세스인 CE의 Session C의 사이클이다.



1차 Session C 미팅은 4월에 열리지만 먼저 사업부 별로 1월부터 시작되어 3개월간 철저한 준비과정을 거친다. 위에서 말한바와 같이 자신에 대한 솔직한 자체평가서와 경력계획(Careerplan)을 작성하여 자기의 상사와 토론하는 과정이 1월부터 3월까지 진행된다. 4월이 되면 1차 Session C 미팅을 갖는다. 한 달 가까이 진행되며 사업부가 위치한 현장의 사무실에서 개최하는 것이 원칙이고 각 사업부마다 하루 정도의 시간을 배정한다. 이렇게 주요 사업부를 대상으로 한 달간의 1차 Session C가 마무리 되면 7월에는 두 시간 동안 화상회의를 통해 인사회의에 대한 점검(Session C follow-up)을 실시하고, 11월에 열리는 2차Session C에서는 1차 Session C의 계획이 실질적으로 적용되었는지를 점검하고 향후 개선 사항을 확인해서 4월에 상정되었던 인사관련 시안들이 최종적으로 확정된다.

다음은 **Session C의 평가체제이다.**

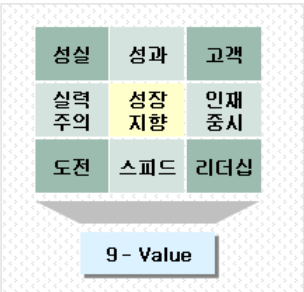
프로세스		360도 평가	EMS (*)	Session C (*) 리뷰	Session C "WRAP" (*)
주요내용		• GE value 중심평가	• 성과평가와 역량평가 (GE의 9-Value) 동시 실시 •9Matrix 평가	• 핵심인재 리뷰 • 핵심인재 이동배치 • 교육 입과자 추천	• Session Plan • 임원후보군 토의 • 교육입과자 선정
		상사,동료,부하로부터 평가 비전,고객/품질지향,정직성,책임/의무,의사소통/영향력,글로벌 마인드 등	전년도 실적에 대해 스스로 평가	조직관리의 중요 이슈 토의 승진가능자 선정 핵심인재 배치 결정	그룹본사차원의 검토작업 -경영현안 요약 -핵심인재 Pool 확립 -승계계획입안
대상	사원		◎		
	간부	◎	◎	◎	◎
	매니저		◎	◎	◎

- EMS : employee management system=자기평가
- WRAP : 평가결과 최종검토

360도 평가

간부를 대상으로 해서 성과가 아닌 GE 밸류를 중심으로 평가를 진행한다. GE 밸류란 GE가 직원들에게 요구하는 태도로, 성실성 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드 같은 리더의 기본 덕목이다. 조직 구성원들은 이 GE밸류를 얼마나 잘 이해하고 실천하는가에 따라 동료나 상하급자로부터의 평가 즉 360도 평가를 받게 된다. 인사고과를 빌미로 상사라는 우월적 지위를 이용하는 그런 행위를 처단하기 위해서라도 있어야 하는 제도이다.

❑ 평가 기준 : 9-Value

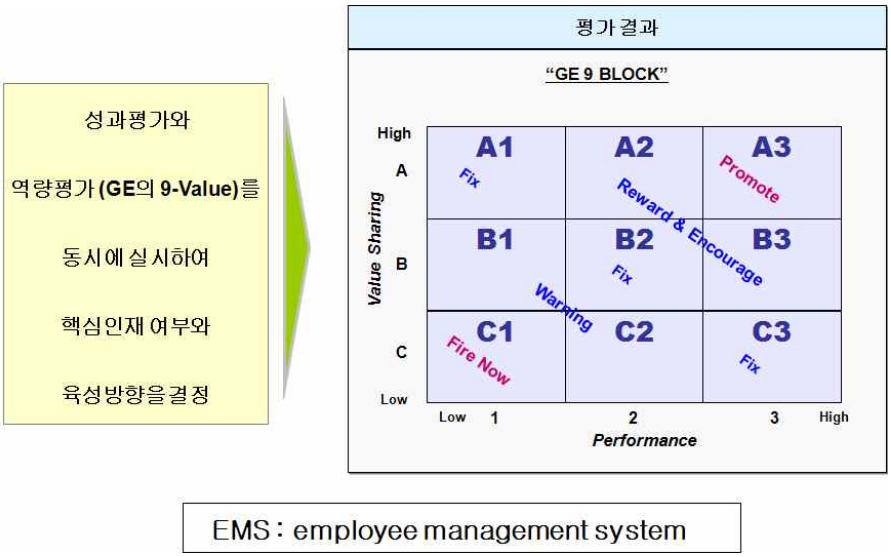


EMS

EMS, 즉 Employee Management System이라는 자기평가이다. EMS란 전년도 실적에 대해 스스로 평가하는 양식으로 상급자는 이 평가표와 면담을 통해, 업적 달성도와 GE밸류에 대한 실천도를 각 3단계로 구분한 나인블록(nine block)에 평가를 기입한다. 나인블록에서 업적과 GE밸류, 모두 상위 등급을 받은 사람은 향후 리더로 승진되고, 둘 다 하위 등급을 받은 사람은 면직 대상자가 된다.

세션C리뷰

직원 개개인의 성과와 가치관을 기반으로 경영자, 간부, 직원에 대한 경영 성과 및 가치를 평가하는 인사회의이다. 우선 사업부내에서 1차 리뷰가 이루어지고, CEO가 참여하는 사업부별 회의에서 2차 리뷰가 진행된다. 이 단계에서는 조직관리의 중요 이슈에 대해 토의하고, 앞서 이루어진 나인블록 메트릭스를 토대로 승진가능자를 선정하며, 핵심인재의 배치를 결정한다.



세션C Wrap

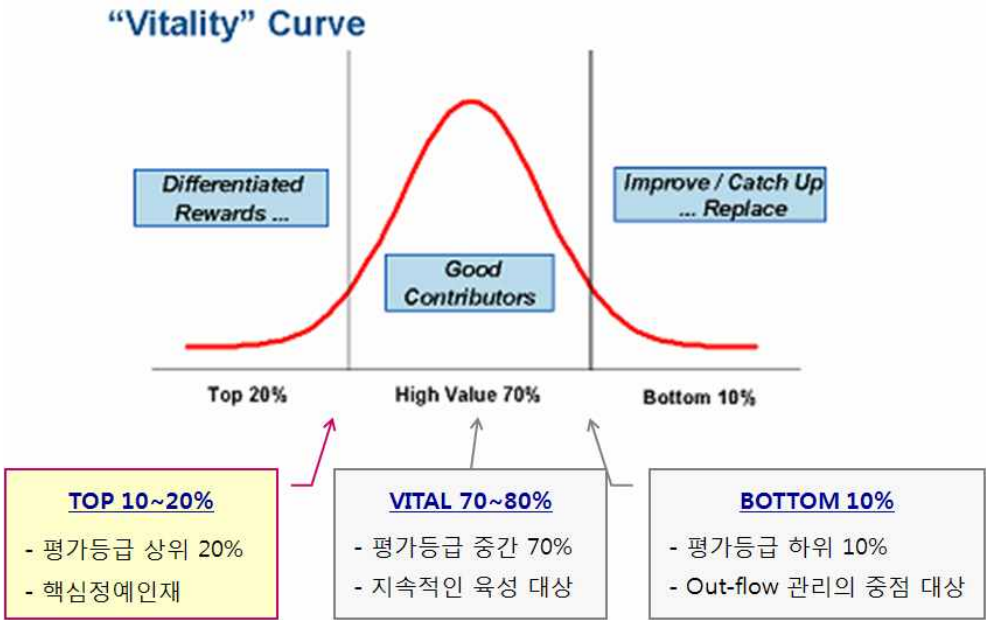
마지막은 세션C wrap라 하는 그룹 헤드쿼터 차원의 검토 작업이다. 이 단계에서는 경영현안을 요약하고, 리더의 성과와 잠재역량을 점검하며 핵심인재의 풀을 만들고 승계계획 즉 석세션 플랜(Succession Plan)을 입안한다.

일부 한국 기업들이 행하는 인사평가제도는 통상 직원의 급여와 승진 등에 국한된 일회성 평가에 끝나는 경우가 많으나 GE의 Session C는 직원 개개인에 대한 업적, 교육, 승진, 후계자, 보상 등에 대한 종합 평가를 실시하는 연속적인 프로세스다. 또한, 이러한 과정을 통해 전 직원들은 이른 바 '활력곡선'으로 불리는 분류 기준에 의해 강제로 Top 20%, High Valued 70%, bottom 10%로 배분된다. 리더십 개발 교육에 참가할 수 있는 직원은 평가에서 Top 20%에 포함되어야 가능하다. 이처럼 리더로 성장하기 위해선 Session C를 통해 반드시 리더십 교육 참가자로 지명되어야 하며 실제, 참가자 대부분은 High-Potentials들이다.

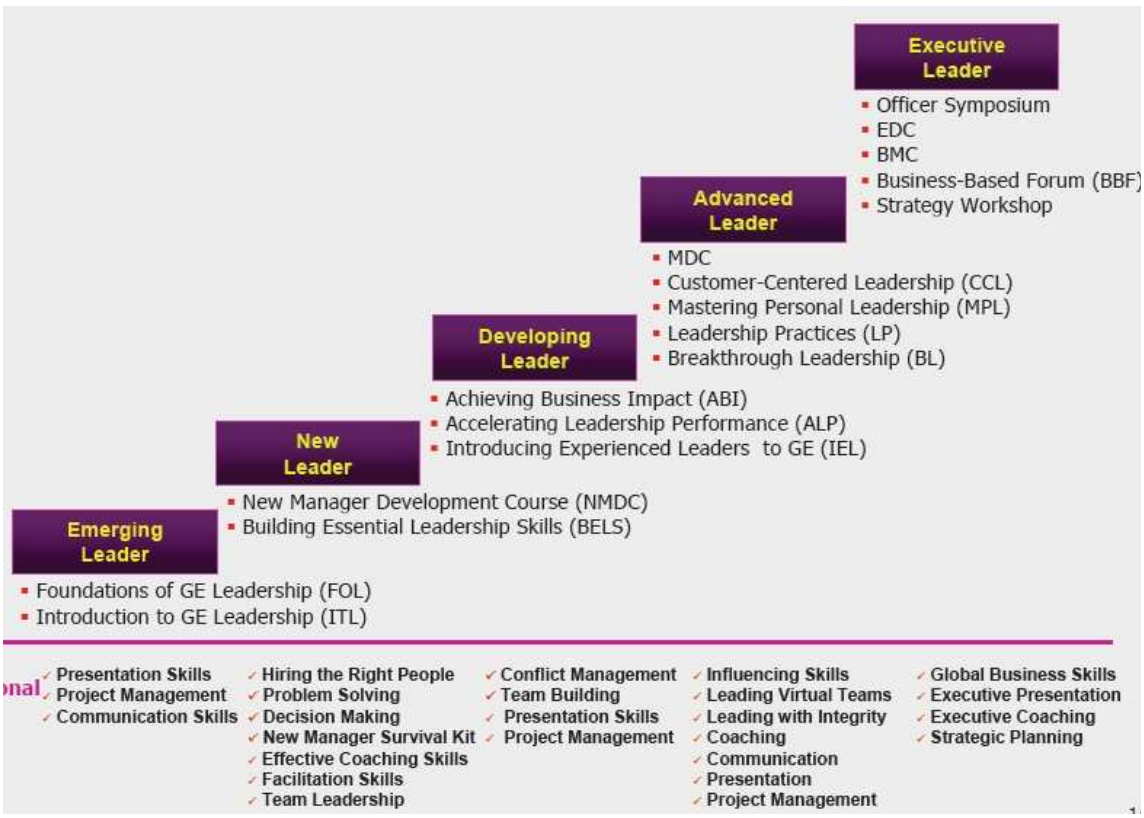
A(TOP)는 B(VITAL)등급에 비해 두배 이상의 급료와 스톡옵션, 승진기회를 제공받는다. 잭 웰치는 A등급(TOP)의 사람을 잃는 것은 죄악이라며 철저한 관리로 그들을 잃는 일이 없도록 하는 것이 중요하다고 했고 실제로 A등급 사람 중 GE를 그만두는 비율은 1%도 되지 않는다. 반면 하위10%의 직원은 재교육을 구제를 받을 수 있다.

3.2 육성 - 핵심인재 육성 프로그램

Session C를 통해 직원 개인별로 맞춤식 리더십 교육 프로그램이 선정되며 참가자로 확정된 직원은 근무 지역에 개설된 해당 프로그램에 참가한다. GE의 핵심인재육성프로그램은 전체직원을 5단계로 구분하여 개인의 경력이나 직급에 따른 다양한 교육으로 구성하고 있다. 1단계는 신입사원을 포함한 2년차 이하의 신규리더(Emerging Leader), 2단계는 프로젝트를



이끄는 초급리더(New Leader), 3단계는 팀장급인 중급리더(Developing Leader), 4단계는 부서장급 고급리더(Advanced Leader), 5단계는 임원급리더(Executive Leader)로서 소위 슈퍼급 핵심인재라 불리우는 이들이 대상이 된다.



신규리더(Emerging Leader)는 IOL(Introduction of GE Leadership), FOL(Foundations of GE Leadership) 등을 통해 기초적인 리더십 등을 익히게 된다.

초급리더(New Leader)는 BELS(Building Essential Leadership Skills), NMDC(New Manager

Development Course)를 통해 개인성과향상법에 대학 교육을 제공받는다.

중급리더(Developing Leader)는 IEL(Introducing Experienced Leaders to GE), ABI(Achieving Business Impact), ALP(Accelerating Leadership Performance)를 통해 전략적으로 사고하는 법과 중견간부로서 갖추어야 할 리더십 교육받는다.

고급리더(Advanced Leader)대상 교육프로그램 중 MPL(Mastering Personal Leadership)은 2주 과정으로 진행되는데 리더나 관리자로서 먼저 자기 자신을 제대로 관리하고 리더십을 양성하는 데 필요한 다 양한 기법과 툴을 교육하는 프로그램이다. 역시 2주 과정인 CCL(Customer Centered Leadership)은 세계적으로 다양한 나라와 지역에서 비즈니스가 진행되는 것에 대비하여 나라 와 인종에 따른 서로 다른 문화나 관습 그리고 제도를 잘 이해하고 준수하도록 교육하는 프로그램이다. 3주 과정의 MDC(Manager Development Course)는 고급 리더에게 필요한 개인과 팀 그리고 비즈니스를 이끄는 리더십을 집중적으로 훈련시킨다. 그 외에 각각 2일간 개최되는 프로그램인 BL(Breakthrough Leadership), LP(Leadership Practices)과정을 통해 GE가 필요로 하는 진정한 리더십이 무엇이고 그것을 어떻게 개발하고 강화시키는 것인지를 배우게 된다. 특히 LP는 여성과 소수민족 출신 리더들의 리더십 함양 프로그램이다.

임원급 리더(Executive Leader)대상 교육인 EDC(Executive Development Course)는 40명의 슈퍼급 핵심인재를 대상으로 5주 동안 진행되는데 액션러닝(action learning)을 통해 회사의 미래전략과 기업문화의 변화 등 회사가 당면한 사업문제에 대한 팀별 과제를 해결하고 최고경영진에 그 결과를 발표하여 채택될 경우 바로 시행에 들어가는 워크아웃(work-out)방식의 교육과정이다. 이 외에 비즈니스 와 관련된 개인역량을 평가하고 분석해서 장점을 강화시키는 동시에 단점을 보완하도록 도와주는 BBF(Business Based Forum), 전세계지역의 시장지향적 전략과 글로벌 리더십 기술 개발 에 초점을 맞춘 BMC(Business Management Course), GE의 중요한 전략적 이슈를 집중적으로 다루는 EIS(Executive Issues in Strategy) 등의 수준 높은 교육프로그램이 제공된다.

이러한 리더십 또는 전략적 역량 함양프로그램과 함께 프레젠테이션스킬, 인터뷰스킬, 프로젝트매니지먼트, 커뮤니케이션, 코칭, 멘토링 등 다양한 전문스킬 함양 교육이 단계별로 업그레이드되면서 계속 제공되는데 이를 통해 리더십과 전문스킬을 고 루 갖춘 핵심인재들을 육성하고 있다.

직원들의 편의와 비용절감을 위해 미주, 아시아태평양, 유럽 등 각 지역별로 동일한 과정을 운영하고 있지만 단 MDC, BMC, EDC 세 과정은 크로톤빌 연수원에서만 운영한다. 예를 들어, 한국의 한 직원이 신임 리더 과정중의 하나인 NMDC(New Manager Development Course)에 참가하기로 결정된 경우, 이 직원은 한국에 동 과정이 개설되어 있지 않은 경우에는 아시아태평양지역(예: 싱가포르, 일본, 중국, 말레이시아 등)에서 개설된 과정에 참가하나 이 직원이 만약 MDC, BMC, EDC 등 3 과정 참가자로 지명되었을 경우에는 반드시 미국 크로톤빌 연수원으로 가야만 한다.

크로톤빌에서만 실시되는 교육과정으로 앞서 얘기한 MDC, BMC, EDC세 과정이 있다.
특히, BMC와 EDC과정은 GE 및 최고경영자가 실제 당면한 문제를 과제로 받아 이에 대한 해결책을 탐구 및 대안을 제시하는 이른 바 실전현장학습(Actions Learning)을 포함하고 있다. 참가자들이 직접 조사한 후 마련된 최종 제안서는 마지막 날 직접 최고경영진에게 제시

[크로톤빌 연수원 전경]

되며 채택될 경우, 바로 시행하는 특징을 갖고 있다.

첫째, 관리자 개발과정(MDC: Manager Development Course): 11개 사업부문 CEO가 참가자를 최종 결정하고 1년에 8회 개최되며 회당 약 70여명이 참가한다.

GE에서 중요한 역할을 수행할 수 있는 능력을 가진 직원들로서 미래의 경영자로 분류된 SP(Senior Professional)와 E(Executive)급에 속하는 다양한 직무를 수행중인 직원들이 참가한다. 이들은 글로벌 차원에서 경쟁이 심한 사업을 운영하는 데 필요한 리더십 스킬을 개발한다. 전략적 사고, 임원 리더십과 횡단기능간(Cross Functional) 통합 등을 중점적으로 배우며 실제 사업 시뮬레이션 등 다양한 리더십을 개발한다.

둘째, 비즈니스 관리과정(BMC:Business Management Course) : 11개 사업부문 CEO가 추천하고 회장이 최종 참가를 결정하며 1년에 3회 개최된다. 회당 약 45명이 참가한다. 점증하는 글로벌 시장의 중요성과 경쟁환경으로 인해, 특정 사업의 경영 잠재력을 가진 고위 임원들(Executive 혹은 Senior Executive급)이 참가한다. 3주 이상 걸리는 이 코스는 전세계 지역에서 시장지향적 전략과 글로벌 리더십 스킬 개발에 초점을 맞추고 있다. 다문화 팀과 환경, 글로벌 경쟁과 분석, 고객중심전략개발 등 글로벌 경쟁 관련 문제와 리더십을 중점 훈련한다. 특히, 이 과정에는 사업의 실제 문제를 다루고 실행 가능한 전략을 만들어 내는 이른바 실전학습(Action learning)이 포함되어 있다. 매번 달리 제시되는 주제를 1주 이상 걸리는 실전 현장 학습을 통해 GE가 당면한 주요 과제에 대한 해결책을 직접 회장과 CEC 멤버들 앞에서 제안한다.

셋째, 임원개발과정(EDC: Executive Development Course): 이멜트 회장이 직접 참가자를 선발하며 1년에 1회 개최된다. 약 35명이 참가한다.

3.3 동기부여 - 철저한 성과주의

성공한 사원에 대한 보상은 **"머리와 가슴, 지갑"**이 함께 해야 한다. 학습을 통해 능력을 키울 기회를 주고(머리), 자긍심을 일깨우며(가슴), 연봉을 올려줘야 한다(지갑)는 이야기다.

철저한 성과중심 보상으로 대상별 차별화된 보상 시스템 운용하여 연봉과 승진과 능력발전의 기회가 한 번에 주어지도록 한다. 위에서 보았던 활력곡선에서 TOP 등급은 VITAL등급에 비해 2배 이상의 급료와 스톡옵션2배를 받는다. 또한 세션C에서 잠재력이 큰 직원들은 즉, 핵심인재들은 최고경영진으로부터 회사나 업무에 대한 풍부한 경험과 전문 지식을 갖고 있는 사람, 지도자 즉 멘토를 1:1로 배정받게 되면서 임원급 상사의 세심한 관리를 받게 된다. 멘토의 진심어린 존중과 예우를 통해 멘티인 핵심인재의 감동과 열정을 이끌어 냄으로써 회사에 대한 열의를 심어주고 자연스럽게 멘토를 통해서 CEO/임원의 경륜과 감각을 체득할 수 있도록 지도한다. 어디 그룹에(TOP, VITAL, BOTTOM) 속해 있느냐에 따라 초기의 승진과 받는 교육도 달라지면서 철저한 성과중심, 잠재력중심, 능력중심으로 모든 것이 개인별

로 차별화된다. 능력대로, 그 보다 더 많은 보상을 받음으로써 핵심인재들은 조직에 남아서 계속 일할 수 있는 명분이 생기게 되어 회사를 떠나지 않는다.

4. GE의 인재육성사례가 우리에게 주는 시사점

첫째 핵심인재육성프로그램은 조직 및 개인차원의 경력개발계획(CDP) 또는 회사차원의 승계계획(Succession planning)과 연계하여 운영되어야 효과적이다. 즉 전체적인 HR프로세스 안에서 HRD와 HRM이 함께 실행되는 구조로서 이루어져야 직원들의 자기계발에 대한 동기부여가 깊고 회사에서도 효율적, 효과적으로 인재를 육성하고 관리할 수 있다.

둘째, 현장업무와 연관된 교육을 주로 실시해야한다. GE의 훈련 프로그램에서 보듯이 실제 사업상의 당면과제를 부여하고 그 해결방안을 제안하게 함으로써 실천능력을 배양하도록 하며, 이 과정에서 워크아웃, 베스트 프랙티스(Best Practice), 변화촉진 프로그램(CAP) 등 각종 경영 기법을 활용하여 스스로 방법과 해결책을 찾게 만든다. 또한 GE는 회장을 비롯한 각계각층의 경영자가 강사 역할을 주로 수행한다. 이는 외부강사의 이론적인 강의 보다는 내부 고위임원의 실무에 기반한 강의에 중점을 두기 위한 것으로서 크론톤빌 연수원의 경우 85% 이상이 내부강사에 의해 강의가 이루어진다. 이렇듯 이론과 실무가 잘 버무려진 교육을 통해 현장에서 사용할 수 있는 교육을 실시해야한다.

셋째, 시간과 돈 노력을 아끼지 않아야 한다. GE의 session C에서만 보아도 직접 CEO가 일일이 부서를 다니며 같이 평가하고 그 과정이 연중으로 진행되며 미팅은 한달 가량 한다. 인재육성을 위해 회사 차원에서도 CEO차원에서도 시간을 아끼지 않는다. 또한 보상체계에서 보듯이 핵심인재로 선발된 인재에 대해서는 아낌없이 지원하고 보상을 해준다. GE가 100년이 넘는 시간동안 최고의 회사로 자리매김할 수 있었던 것은 회사 내의 인재육성에 대한 끊임없는 노력을 쏟았기 때문이다.