

선진국 기업들의 핵심인재육성

장 영 철 *
이 주 일 *
구 자 숙 **

.....

본 논문은 핵심인재(High Potential Individuals: HPI)의 육성유형 및 개념화 과정을 검토해 보고, 선진국들에서 실시되고 있는 핵심인재 관리체계를 조사연구 문헌들을 통해 논의하였다. 또한 문헌 검토들에서 나타난 핵심인재 육성시의 도전들과 사회문화적 장애요소들을 살펴 보았다. 끝으로 선진국 핵심인재 육성 실태들이 한국기업에 시사하는 바와 효과적인 핵심인재 육성을 위해 고려해야 할 요소들을 제안하였다.

.....

1. 서론

일찌기 1980년에 알빈토플러는 제3의 물결이라는 책을 통해, 1960년대부터 정보의 물결이 밀려와 20세기는 정보기술과 지식노동력이 경제를 지배하는 정보의 시대가 도래할 것이라고 예측하였다(예, 관리자, 전문가 등). 이러한 지식위주의 경제에서는 지식이 가장 중요한 자원이 되며, 지식을 지속적으로 축적하여, 생산적으로 활용할 수 있는 경영능력 및 리더십이 중시된다(Drucker, 1993). 지식의 가치창출을 높이고, 연구개발, 훈련, 정보기술에 대한 투자의 생산성을 제고시키는 것은 바로 핵심인재들의 역량개발 및 발휘에 달려 있다.

현재 총체적 위기를 맞고 있는 한국의 기업들에게 가장 커다란 도전은 이를 기회로 전환하고, 재도약을 선도할 미래의 경영자를 육성하는 일일 것이다. 1980년대 영국기업들이 혼미한 경영환경에 직면하여 경쟁력을 상실해 가고 있을 때, 정부, 기업, 학계가 초점을 맞추었던 것이 바로 90년대를 이끌어 갈 최고 경영진의 육성이었던 점을 주목할 필요가 있다.

이러한 도전을 타개해 나가기 위해서, 경영자들은 다음과 같은 질문에 답을 구하는 노력을 기울여 나가야 한다. 미래의 사업리더들은 어떤 인재상이길 원하는가? 이에 대한 답을 구하기 위해서는, 미래 사업가들이 직면해야 할 문제 및 상황은 어떤 것들이 있으며, 이들을

* LG 경영개발원/인화원

** 서울대학교 심리과학 연구소

타개하기 위해서는 어떤 역량과 태도를 겸비해야 할 것인가를 살펴 보아야 할 것이다.

지식사회화, 세계화, 기술혁신 등으로 변화와 복잡성이 증대됨에 따라, 미래의 경영자들은 전략적 사고, 다양한 기능에 대한 이해, 팀리더십/멤버십 등 전통적으로 강조되던 스킬에 덧붙여서 비전을 제시/공유하고, 실행에 옮기는 리더십이 강조될 것이다. 이를 위해서는 창조적 통찰, 변화예측 능력, 장기적 관점 등을 개발할 필요가 있다. 이와같이 격변하는 환경에 적합한 경영 인재상은, 안정된 환경에서 성장한 인재와는 다른 이미지를 가질 뿐만아니라 현재 당연시 여겨지고 있는 가정, 지혜, 관행들을 과감히 타파할 수 있는 용기와 결단력의 비중이 커지게 된다. 현재 조직의 차원에서 보면, 규칙/규범 파괴자(rule breaker)라 볼 수 있는 이러한 인재들을 관리, 육성한다는 것이 용이한 것은 아니나, 점차 이들에 대한 효과적인 관리방법을 모색하고, 학습해나가는 방안을 강구해야 할 것이다.

비록 핵심인재들은 전체 인력의 5%미만에 지나지 않으나, 이들은 기업의 성장과 활성화를 위한 대부분의 에너지를 제공한다(Ofner, 1987). 문제는 이러한 핵심인재들의 발굴과 육성이 원활히 실시되고 있지 못하는 이유들이 무엇이며, 남다르고, 독창적인 인재들의 출현을 방해하고 있는 요소들은 무엇이고, 온화하고, 예의바른 인재들에 대한 선호에서 보다 소신있고, 적극적인 행동을 장려하는 문화로의 변화를 저해하는 요소들이 무엇이며 이들을 어떻게 확인하고, 제거해 나갈 것이냐 하는 것이다. 이러한 문제들은 이미 다른 기업들에서도 생존의 위협하에 해법이 모색되었던 것으로서, GE와 ABB사의 혁신사례가 그 예들이다. 이들 기업들이 보여 준 혁신의 핵심은 사람들의 변화를 통한 갱신이었다(Ghoshal & Bartlett, 1997). 중요한 것은 혁신을 위해 필수적인 사업가 정신, 창의성이 없어서가 아니라, 많은 경우 이것들의 발취가 억압적인 조직 내부 분위기 또는 행위의 콘텍스트(context)로 인해 지장을 받고 있다는 점이다.

따라서 본 연구에서는 먼저 문헌검토에서 나타난 핵심인재육성을 위한 개념정립 실태 및 관리체계의 문제점들을 살펴보고, 향후 기업에서 핵심인재들이 조직 및 구성원들의 지원을 받으며 육성되고, 성장할 수 있는 환경조성 및 관리체계의 설계방안들을 논의해 보고자 한다.

2. 핵심인재 육성의 개념화 및 관리체계의 양상

1) 핵심인재에 대한 개념화

(1) 전통적 개념

핵심인재에 대한 합의된 정의는 없으나, 과거의 문헌들에 나타난 핵심인재에 대한 인식들을 요약해 보면 다음과 같다(Derr & Briscoe, 1998).

- 동료들보다 빨리 승진하고, 역할도 신속히 변화하는 인재.

- 최고 경영층, 인적자원 전문가 및 경영위원회에 의해 경력이 주도 면밀하게 모니터 되고 있는 인재.
- 특별한 경력관리와 주의 깊은 심사를 받는 엘리트 집단.
- 소수의 관리자들이 매우 비밀스럽게 관리하는 명단에 포함된 인재.
- 고속 경력경로를 지속하기 위해 필요하다면 개인적인 희생도 감수할 의지와 스테미나를 갖고 있으며, 회사가 신뢰할 만한 건강을 유지하는 인재.

이러한 인식들에 내재하는 공통점은 장차 중요한 경영직책을 맡게 되고, 궁극적으로 최고 경영자의 직분을 맡을 잠재력을 갖춘 인재를 의미한다는 것이다.

(2) 전통적 핵심인재관리 모형

이러한 정의에 입각하여, 전통적인 핵심인재관리 모형은 경력단계별로 크게 세 단계로 구분하여, 초기의 확인 및 선발단계, 중간단계의 육성 및 개발, 마지막으로 후계단계로 핵심인재 육성관리를 모형화 하였다(Derr, Jones, & Toocy, 1988; Bates, 1994). 각 단계별 핵심인재 육성의 초점을 정리해 보면 다음과 같다.

- ① 제 1 단계: 후보자들을 확인하고, 그들의 동료들로부터 분리, 선발한다.
 새로 선발된 핵심인재 풀 형성: 엘리트대학 출신자 및 공식/비공식적으로 고성과자라고 지목되거나, 동료로부터 구분이 되는 3-8년 경력의 미래를 위해 육성을 해 불만한 인재중심으로 핵심인재 후보자군 구성.
- ② 제 2 단계: 처음 몇몇 보직을 성공적으로 수행하고, 미래의 leader감으로 확고한 위치를 점하는 인물에 대한 훈련/개발. 흔히 "comers"로 불리우며 10-15년간에 걸쳐 중요 보직을 거친 인재들이 중심이 된 핵심인재군 형성.
- ③ 제 3 단계: 기업이 육성하는 후계자, 중요한 리더십 직책을 맡길 원하고, 그것을 위해 어떤 희생도 각오하고 있고, 높은 수준의 리더로서의 자질을 보유한 정예 핵심인재를 중심으로 한 최고 경영자 후계자군.

전통적으로 대부분의 대기업들은 핵심인재를 육성하기 위해 이와 같은 깔대기를 뒤집은 모형(inverted funnel)에 입각하고 있다.

(3) 인재육성 환경의 변화에 따른 핵심인재육성 개념의 다각화

세계화, 기술변화, 유연성을 강조하는 사회문화적/정치적 환경변화, 고객중시, 리스트럭처링, 리엔지니어링 등에 따른 조직구조 및 경영방식의 변화로 인한 고용관계의 변화 등은 기존의 핵심인재에 대한 정의 뿐만아니라 육성/관리체계에 대해 여러 면에서 도전이 되고 있다(Swinburne & Hoskin, ; Derr, 1998; Hope & Hope, 1997). 예컨대, 미래에 요구될 경영

자 및 리더의 유형에 대한 예측, 그들의 역량프로파일에 대한 새로운 평가기준의 설정, 인재 풀과 후계자 구도의 유지, 과중한 업무를 맡고 있는 핵심인재들에 대한 육성기회 및 방법 모색, 핵심인재들의 기대와 경력성공 개념의 다양화에 따른 심리적 계약의 변화에 대한 대처 등을 들 수 있다.

이러한 환경변화와 핵심인재관리 체계에 대한 도전들은 핵심인재에 대한 정의 뿐만 아니라 육성체계의 변화를 요구하게 되었다. 기업 경영환경의 변화는 계층구조의 축소, 경영계층 소수화, 사업가 자질을 갖춘 인재 요구 증대, 고객밀착 활동에 대한 요구 증가, 문화적, 기능적 경계를 초월한 활동의 요구 증대를 낳게 됨으로써, 핵심인재를 최고 경영자에 이를 잠재력을 가진 인재들로 국한 시켜 정의하기 보다는 사업가, 기술 전문가, 생산 챔피언, 의견 선도자 등 그 유형을 다양화 시킬 필요가 증대되었다(McCall, 1998; Derr & Briscoe, 1998; Oliver, 1997).

따라서 새로운 변화에 대응하기 위한 핵심인재 관리 모형에도 변화가 일어나고 있다. 이에선 먼저 핵심인재 육성 기간이 단축되어 가는 경향, 둘째는 핵심인재 육성과정의 진입 및 탈락/탈퇴의 신속성 증대와 전통적인 핵심인재(최고 경영자로의 승진 잠재력을 가진 후보) 유형의 감소(다른 유형의 핵심인재 증대), 끝으로 외부 우수인재의 유치에 대한 관심 증대 등을 들 수 있다.

이러한 새로운 핵심인재 육성체계는 로타리(rotary) 모형이라고도 하며(Derr & Briscoe, 1998), 다음과 같은 점들에서 전통적인 엮어는 깔대기 모형과 대조를 이룬다.

- ① 핵심인재들이 다양한 계층수준들에서 진입할 수도 있고, 탈락/탈퇴할 수도 있다.
- ② 핵심인재 육성 프로그램에 외부 영입 인재들도 진입이 가능하다.
- ③ 육성체계의 핵심에 접근한 인재들이 반드시 최고 경영자 또는 전통적인 리더 직위에 후계자로 지명되는 것은 아니다.
- ④ 육성과정에서 보내는 기간은 개인에 따라 차이가 많다. 즉 보다 개인 위주의 육성이 강조되며, 각 인재들의 시장가치 증대에 초점이 맞추어져 가고 있다.

이러한 변화로 핵심인재 육성체계에서 잠재력 있는 인재들을 조기에 모든 직급 수준들에서 찾아내어, 특수한 학습 및 경험기회를 제공하는데 초점이 맞추어져 가고 있다. 핵심인재들이 비핵심 인재들과 구분이 되는 것은 그들의 학습동기, 역량 및 속도라는 점을 중시하고, 미래 리더들에게 도움이 될 학습 에이전다(Agenda)를 개발함으로써, 핵심인재들이 잠재력을 백분 활용할 수 있도록 하는데 초점이 맞추어져 가고 있는 추세이다(Bates, 1994; Peters & Smith, 1996; Oliver, 1997; McCall, 1998).

3. 핵심인재의 특성

관료주의 체제 하에서 핵심인재들의 선정과 육성은 감독자/상사의 권한이다. 일반적으로 인사고과에서 “예외적”이라는 평가를 받거나 “잠재력을 갖춘 매우 승진 가능성이 높음”이라는 평가 받은 사람들이 선발대상이 된다. 그외에도 개인적인 특성으로 흔히 고려되고 있는 것들로는, “목표지향”, “위험부담”, “좋은 대인관계 스킬”, “리더”등을 들 수 있다(Ofer, 1987).

미국 기업들에서의 조사연구에 의하면, 핵심인재들은 다양한 분야에서 좋은 성과를 보이는 사람들일 뿐만아니라 역량을 갖추고 있고, 회사에 대해 헌신적이며, 임원 스타일이라는 인상을 주는 사람들이라고 한다. 특히 회사에 대한 헌신을 나타내는 척도로서, 요구에 따라 기꺼이 보직 이동을 하고, 전근감 의향 또는 태세를 들 수 있다. 이러한 회사에 대한 헌신적 태도는 지속적으로 탁월한 성과를 낸다는 전제하에 중요한 특성이 되는 것이다.

그밖에도, 조사연구(Derr, et al, 1988)에 나타난 핵심인재의 리더십과 관련된 특성들을 응답빈도에 따라 요약해 보면 다음과 같다.

〈표 1〉 핵심인재의 리더십 특성에 대한 응답빈도

핵심인재들의 리더십 특성	응답빈도
좋은 인간관계유지 스킬	49%
탁월한 구두 및 서면 의사소통	49%
리더십능력	46%
높은 지적 능력	43%
회사의 제품, 시장, 정책들에 대한 지식	39%
중요 사안들을 조직, 계획, 설정하는 능력	30%
전략적 능력	30%
기술적 역량	26%
팀빌딩	22%
스트레스와 불확실성을 처리할 능력	22%
추진력과 인내력	22%
스태프를 선발하고 육성할 능력	22%
전반적인 경영스킬	19%

한편 직무수행과 관련된 요소들을 중심으로 한 특성들을 조사한 바에 의하면, 아래와 같은 요소들이 핵심인재들을 특징지운다고 한다(Gritzmacher, 1989).

- ① 특유의 직무인식: 일상의 활동들을 단지 직무수행 차원 정도가 아니라, 경력패턴에 합치되는 것으로 봄으로써, 몸담고 있는 조직을 세계적인 선두기업으로 만드는 것을 그들의 역할로 인식하고, 적극적인 리더십 역할을 수행한다.
- ② 폭 넓은 사고 스타일: 직무에 얽힌 부분들보다는 전체를 조감한다. 행동에 상징적인 의미를 부여한다.
- ③ 시간관념: 가급적 빨리 많은 것을 달성하려고 노력하고, 목표를 성취하며, 다음 기회를 포착하려는 의욕(drive)을 보인다.
- ④ 독립심: 주어진 지침들에 가치를 더하려는 독창적인 충정과 무엇을 성취하는 것이 좋을지에 대해 빨리 터득한다.
- ⑤ 고도의 몰입: 조직이 지대한 관심을 보이는 것은 놓치지 않고 해내려 하고, 그들이 없으면 조직이 위축될 것이라는 신념을 갖고 있으며, 이러한 자신의 중요성에 대한 지각을 건설적으로 구현해 보이려는 의욕을 갖고 있다.
- ⑥ 독창성과 다양성에 대한 욕구: 핵심인재들은 새로우면서도, 시험적인 도전을 필요로 한다.
- ⑦ 팀워크에 대한 다양한 관심: 핵심인재들을 선민으로 지정하게 되면 팀플레이가 곤란해 질 뿐만아니라 고속승진에 집착하면 다른 이들에 대해 인내심을 보이지 못하는 결과를 초래한다.
- ⑧ 지속적인 개선: 관여하고 있는 모든 것들에서 개선을 모색해 보려는 일종의 도전에 대한 굶주림을 보인다.

물론 핵심인재가 처해 있는 경력단계에 따라 강조되는 특성들에 차이가 있겠으나, Kovach(1989)은 고속성장 트랙에 포함되어 있는 핵심인재들과의 인터뷰를 통해, 다른 점은 몰라도 그들이 일에 임하는 태도에 관한 한 다음과 같은 공통적인 특성들이 있음을 발견하였다.

- ① 그들은 일을 사랑하였고,
- ② 오랜 시간 일에 매달려 있었으며,
- ③ 직장의 사람들 및 가족들과 좋은 관계를 유지하고 있으며,
- ④ 그들 자신들, 그들의 장점들 및 약점들에 대해 놀라우리만치 명확히 알고 있었으며,
- ⑤ 남들을 돕고, 남들에게서 도움을 받을 수도 있음을 믿는다.

한편 보다 업무수행 전략이라는 측면에 초점을 맞추어 핵심인재들의 특성들을 살펴 보려는 기업들도 있다. 한 예로 미국 AT&T사의 Bell Labs에서 조사한 바에 의하면(Sadler, 1994, p.30), 우수인재(star performers)가 보통 사람들(moderate performers)과 차이가 나는 이유는 아홉가지의 일하는 전략들에 있다고 한다. 이에는 ①출선수범, ②네트워킹, ③자기 관리(self-management), ④팀워크, ⑤리더십, ⑥팔로워십(followership), ⑦관점(자기 프로젝트를 조직전체 업무와 연관지어 보는 안목), ⑧표현/발표력, ⑨조직에서의 요령/재치 등이 포함된다.

또한 많은 연구자들은 변화하는 환경에 걸맞는 핵심인재의 특성들은 무엇보다도 발상의 전환을 요구할 만큼 획기적인 변화를 반영하여야 한다고 보고 있다. Handy(1987)는 써비스 중심의 지식 집약적 산업사회로 전환하는 환경에 부응할 경영 인재들의 역량으로서, 전략적 사고, 의사결정 능력 등의 전통적인 경영 스킬에 덧붙여 비전을 제시하는 리더십, 독창적 통찰력, 변화에추 능력, 장기적 관점, 기술추세 감지, 국제화 성향, 다른 사람들에 대한 민감성 등을 예시하고, 이들을 핵심인재들이 갖추어야 할 특성들로서 강조하였다. 유사한 맥락에서 Van de Vlet(1993)는 전문기능 및 기술 지식을 중시하던 전문성 중심의 핵심인재 특성에서 보다 전반적인 경영역량을 중시하는 방향으로 전환하고 있는 추세를 강조하고 있다. 이러한 변혁기에 걸맞는 핵심인재의 특성으로서, ①비전, ②성숙도, ③수평적, 논리적 사고, ④국제적 사고, ⑤전략에 대한 확고한 파악 등을 들었다.

최근 Porras와 Collins(1994)는 기업의 전략적 미래를 창출해 나갈 핵심인재들의 부족현상을 우려하며, 기업들이 육성해야 할 핵심리더들의 특성으로서, 개인적인 매력 또는 자력에 의해 추종자를 이끄는 카리스마적인 자질보다는, 틀에 박힌 행동과 사고를 탈피하고, 과거의 패턴에 대항하고, 도전하여 새로운 유형을 선도해 나가는 능력을 강조하였다. 같은 맥락에서 그러나 변화 및 혁신관리에 초점을 맞추어, Kanter(1997)는 작금의 급변하는 기업 경영 환경은 단순한 전략적 적응 정도로는 생존을 보장할 수 없다고 보고, 기존에 당연시 되어 왔던 사업수행 유형들에 과감히 도전하는 용기와 새로운 시장을 창조할 상상력을 갖춘 사업리더들이 요구된다는 점을 강조하였다. 따라서 미래의 잠재적 핵심리더들을 확보하기 위해서, 사업가적 기질을 갖춘, 혁신적인 경영자(Enterprising, innovative manager)들이 육성되어야 한다고 주장하였다. Kanter가 파악한 이러한 인재들의 특성들은 다음과 같다.

- ① 변화에 불편해 하지 않는다: 불확실성은 해소가 될 것이라고 확신하며, 선견(Foresight)을 갖고 있으며, 충족되지 못한 욕구들을 기회들로 본다.
- ② 방향이 분명하다: 프로젝트를 신중하게 선택하고, 장기적 관점에서 설령 도중의 차질들에 봉착하더라도, 목표를 향한 과정에서 일시적인 현상으로 간주한다.
- ③ 완벽을 추구한다: 회의들에 철저히 준비하고, 프로페셔널하게 발표한다. 조직에서의 정치현상에 대한 통찰력을 갖고 있고, 여러 국면들에서 누구의 지원이 도

움이 될지를 감지하고 있다.

- ④ 참여적 경영스타일을 보인다: 핵심인재들은 부하들이 최대의 노력을 경주하고 팀의 구성원이 되도록 격려하며, 보상의 일정 몫을 약속하며, 약속한 바를 이행한다.
- ⑤ 설득력과 지구력이 있고, 신중하다: 목표는 밤새 달성할 수 있는 것들이 아님을 이해하고, 완수할 때까지 인내한다.

4. 성공적인 핵심인재 육성을 위한 환경요건

앞서 살펴 본 다양한 특성들이 기업에 도움이 되도록 백분 활용되려면, 환경적 요소들이 정비되어야 한다. Kanter(1997)에 의하면, 혁신적인 경영자가 역량을 발휘하기 위해선, 조직이 협조와 팀웍을 촉진시키는 문화, 구성원들이 수행해야 할 일들을 하도록 고무하는 구조를 갖추어야 하며, 무엇보다도 혁신과 성과를 촉진시키는 여건들을 구조와 문화에 접목시키는 역할을 수행할 리더들의 역할이 중요하다는 점을 지적하였다.

특히 Bennis(1997)는 열정이 없는 집단을 위대한 집단으로 만드는데 있어서 리더의 역할을 강조하고 있다. 초우량 집단들에서 공통적으로 발견되는 것은 광적인 열정을 갖고 있고, 구성원들의 천재성(genius)을 발산케 하기 위해 헌신적인 노력을 기울이는 리더가 있었다(Koestenbaum, 1997). 따라서 경쟁우위의 관건은 지적 자본을 창출할 사회적 구조(social architecture)을 만들어 낼 수 있는 리더의 역량이며, 이를 조직의 위대함으로 구현시키고, 유지시킬 때 성공이 보장되는 것이다.

최근 Cummings & Oldham(1997)은 기업의 생존과 성공을 위해서는 혁신이 필수적이며, 혁신의 핵심은 구성원, 특히 핵심인재들의 창의성에 달려 있다고 보았다. 이러한 핵심인재들의 창의성을 제고하기 위해 조직이 구비해야 할 환경요건으로서, 자율성이 보장되는 직무설계, 지원적이며 비통제적인 감독, 자극을 주는 동료들을 들었다.

먼저 핵심인재들의 창의성은 많은 직무의 복잡성여부에 좌우된다. 여기서 직무의 복잡성은 유의미성, 책임감 발휘, 자율성, 직무 자체로부터 받는 피드백 등을 포함하는 것이다. 복잡한 직무를 수행하는 인재들은 새로운 접근방법들을 추구해 볼 수 있는 재량과 직무수행 중 수시로 피드백을 받아, 창의적 활동을 완수해 나갈 수 있고, 그 결과가 남들에게 중대한 영향을 미치는 일들을 하게 된다. 이러한 직무를 수행하는 인재들은 그렇지 않은 사람들보다 훨씬 창의적인 업무성과를 낸다는 실증들이 제시되고 있다.

둘째로 지원적이고 비통제적 감독이다. 감독자들은 핵심인재들에 대한 배려, 관심, 피드백(긍정적이고 가치있는 정보), 스킵게발 주선 등을 통해 핵심인재들의 창의적 활동을 지원해 줄 수 있다. 이러한 지원적 환경에서 창의적 인재들은 그들의 잠재력을 최대한 활용할

수 있게 된다.

세제, 자극을 가해 주는 동료들이다. 핵심인재들은 경쟁적인 동료들과의 교류를 통해 다양한 정보를 통합하는 능력을 키우고, 기존의 틀을 깨는 아이디어들을 추구하는 능력을 시험해 볼 수 있으며, 맡은 업무에 보다 집중할 수 있는 능력을 키워나갈 수 있게 된다. 실증연구들에서 밝혀진 바에 의하면, 창의적 개성과 혁신적 문제해결 스타일을 갖춘 인재들일수록 동료들과의 경쟁에 긍정적으로 대처해 나갔다고 한다. 또한 경쟁적인 동료들은 창의적이고 혁신적인 인재들에게 폭넓은 관심을 자극하여, 기존의 틀을 깨는 사고를 촉진시키며, 기업에 보다 새롭고, 유용한 산출물을 창출하는데 잠재력을 활용토록 하는 것으로 밝혀졌다.

5. 선진국 기업들의 핵심인재관리 실태

1) 유럽국가 기업들의 핵심인재관리

(1) 핵심인재관리 실태 조사연구 1

Derr(1987)은 유럽기업들의 핵심인재 관리의 실태를 비교 연구한 결과를 보고하였다. 이 연구는 독일, 스위스, 프랑스, 영국, 스웨덴 등 5개국의 70개 기업들을 대상으로 하였다.

일반적으로 유럽기업들에서 핵심인재는 비밀리에 선발된, 배타적인 명단으로 관리된다. 핵심인재는 기업의 미래 리더 후보로서, 각별한 심사를 받고, 별도의 육성기회를 갖는다. 이러한 과정을 성공리에 통과하게 되면, 최고 경영자로 성장하게 된다. 핵심인재는 주로 지명 과정을 통해서 확인, 선발된다. 관리자들이 최고 경영자들에게 잠재적 핵심인재를 제안하면, 인사 담당자와 최고 경영자들이 구성원으로 되어 있는 경영위원회에서 주관적 판단과 개인적 친분관계에 의해 최종 선발을 한다.

지명체계를 실시하는 몇몇 기업들 중에는 사전 설정된 공식적인 기준을 마련하고 있었다. 예컨대 한 프랑스 회사의 경우, 좋은 성과와 결과를 중시하긴 하나, 그랑 에콜(Grand Ecole)을 졸업한 사람을 선호하고 있었다. 어떤 한 은행의 경우는 상업 및 대출 경력이 유리하게 작용하였고, 다른 은행의 경우는 마케팅 부문 경력이 유리하게 작용하였다. 대부분의 회사들은 국제적인 경험을 중요하게 고려하고 있었다.

뿐만아니라 회사내부의 복잡한 정치관도도 한 몫을 하고 있었다. 매우 잘 정의된 인사과 체계를 갖춘 회사들에서도 최고 경영자들이 최종 선발권을 행사하고 있었다. 이들은 때때로 그들의 영향권을 보호, 확대하고 선택권을 행사하거나, 그들의 후계자를 지명하려는 경향을 보이곤 한다. 응답자의 반정도는 이러한 선발과정을 고위층의 영향력있는 사람들간의 정치적 흥정(horse trading)이라고 표현하였다.

대부분의 기업들은 핵심인재 후보들을 채용시 평가하여, 조기에 경력훈련을 실시하고 있었다. 또한 후보자들의 미래 잠재력을 고려하고 있었다. 가장 빈번히 활용되고 있는 방법은 특정 엘리트 대학에서 모집, 채용을 강화하는 것이고, 또 다른 보편적인 방법은 타회사에서 육성한 핵심인재들을 스카우트해(훑쳐) 오는 것이며, 나머지 방법은 채용시 잠재력을 발견하기 위해 각종 심리검사, 태도검사들을 다양하게 실시하는 것이다. 이를 위해서 어떤 회사들은 산업심리학자들을 고용하여, 잠재력있는 신입사원들을 선발해 내기도 한다.

핵심인재 후보들을 구분해 내기 위해 경력 초기의 신입사원들의 성과를 면밀히 분석하기도 한다. 일반적으로 회사 임원들은 ①탁월한 성과, ②신속한 학습능력, ③회사에 대한 민감성과 조화도, ⑤일에 대한 열성, ⑥회사의 이익을 추구하는 습씨 등을 주로 고려하고 있었으며, 가장 중요하고도 보편적인 평가방법으로는 상사의 비공식적인 추천(informal recommendation)이었다.

한가지 예외는 고속승진 인재의 경우이다. 고속승진 트랙을 두고 있는 회사들은 대개 신속하게 새로운 경영자와 미래 리더들을 필요로 하기 때문에 이 제도를 운용하고 있었다. 이 경우 고속승진 인재들은 입사시부터, 핵심인재로 구분되어 동료들보다 빠르게 승진하며, 지속적으로 핵심인재의 신분을 보장받기 때문에 고과에서 예외적인 대우를 받는다.

그러나 몇몇 인사담당자들과 관리자들은 과연 이들 고속승진 인재들이 각 직책들에서 충분히 스킬을 배울 시간이 있을지, 또 적절히 평가를 받게 될지를 우려하였고, 다른 종업원들의 질서나 원한이 발생하는 경우들을 염려하고 있었다. 뿐만아니라, 고속승진에 익숙해진 인재들이 위로 올라 갈수록 적당한 상위자리가 부족함에 따라 경력정체 기간이 길어짐에 따른 불평, 실망 등이 이직이나 경력관리 상에 문제를 야기시킬 소지가 있었다고 한다.

대부분의 유럽기업들이 핵심인재 관리체계를 두고 있기는 하지만, 각국의 문화에 따라 변형된 모습들을 보이고 있었다.

① 독일

독일기업들은 가장 관료주의적이어서, 규칙 불이행 뿐만아니라 심지어는 개인적인 혁신까지도 조직내의 통제체계와 기존 관행들을 흔탁케 하는 것으로 여기고 있다. 따라서, 독일 기업들은 핵심인재 프로그램이 거의 없는 편이고, 종업원들의 다양한 경력육구들을 반영한 경력경로들도 별로 마련되어 있지 않다. 반면에 관료주의 체제의 엄격한 이행과 개인들의 분명한 책임소재가 강조되고 있다.

② 프랑스

일반적으로 프랑스 기업들은 핵심인재 관리를 시스템 차원의 문제(비공식적인 개인차원의 지명이 아니라)라고 보고, 이러한 인재들을 선발하고, 세부적인 경력경로들에 배치하는 절차들을 중시하는 경향이 있다. 프랑스 기업들은 후계자 계획에 중요성을 부여하고 있고, 대개 기술/엔지니어링 배경을 가진 일반경영자들과 그랑에콜 출신자들을 선호한다. 프랑스

는 다양한 경력대안들을 갖추고 있지 못하여서, 일단 핵심인재가 도중 탈락할 경우, 다시 핵심인재로 재고 또는 복귀될 가능성은 없다.

1980년대 들어서 프랑스 대기업들은 핵심인재 개념을 재조명하기 시작하였다. 아직도 그랑에꼴 출신들을 중심으로 선발하여, 그들의 경영능력을 신속히 평가한 후, 최고 경영자 직위로 성장할 수 있는 경력경로들을 밟도록 배치한다. 이런 과정에서 대부분의 프랑스 대기업들은 인사고과, 후계계획, 경력경로 설정 등을 핵심인재 관리체계의 일부로 활용하고 있다.

프랑스 기업들은 외부 경영자 교육 프로그램들에 별로 가치를 부여하고 있지 않으며, 핵심인재의 관리를 시스템 차원의 문제로 다루고 있다. 핵심인재들의 선발과정에서 인사담당자들이 깊이 관여하여 최고경영자들을 돕고 있다. 뿐만아니라 많은 프랑스 기업들이 후계계획을 지원하기 위해 매우 발달된 컴퓨터 프로그램들을 개발하고 있다. 이와같은 프랑스의 시스템적 접근방법은 공적에 따른 승진/급을 중시하는 것과 맥을 같이 하고 있는 것이다.

③ 영국

영국 특유의 핵심인재 관리체계는 적절하다고 판단되는 행위, 태도, 스킬들로 구성된 일련의 프로파일을 미래의 리더들이 갖고 있는지 여부를 평가하는 것이다. 영국기업들은 기술적인 전문가들보다는 전형적인 일반경영자들을 고위직책에 적합한 인재들로 보았다. 전통적인 영국기업들에서는, 핵심인재들은 명문고, 명문대학 출신이다, 신사이고, 고전문학, 철학, 역사를 지적으로 논할 줄 알며, 인본주의적 관점에서 기업문제들을 접근해 나갈 수 있는 사람들이라고 특징지워 졌다.

그러나 세계적인 경쟁심화와 함께, 전통적인 핵심인재 관리체계에 대한 비판이 일기 시작하였고, 현재는 MBA와 같은 기술적인 경영교육을 이수한 핵심인재들에 비중을 두어야 하지 않느냐는 문제를 중심으로 논란이 일고 있다.

영국 경영자들의 인터뷰 응답들에 의하면, 영국기업들은 핵심인재들을 확인, 육성하기 위해 양면적인 접근방법을 보이고 있다. 즉 종합적으로 정의된 공적체계와 동시에 후보자들이 조직의 이미지와 맞는지 보는 비공식적인 평가가 동시에 이루어지고 있다. 유명한 예가 나이프 앤 포크 테스트(knife and fork test)이다. 여기서는 임원들이 후보자들의 저녁식탁 매너, 대화역양, 대화기법 등을 신중히 평가하게 된다.

④ 스웨덴

스웨덴 기업들은 다른 국가 기업들에 비해서 구체적인 핵심인재 프로그램들을 마련하고 있지 않은 편이다. 스웨덴 기업들 중 70%가량은 그들 종업원들을 외국에 파견하는데 애로가 있음을 토로하고 있다. 이는 대부분의 스웨덴 부부들이 모두 직장생활을 하고 있다는 것이 가장 큰 이유이고, 그 외에도 일반적으로 복구사람들이 본국을 떠나 사는 것을 꺼리는 때문이기도 하다. 그렇지만 기업들에서는 지역간 이동 가능성이 경력승진에 중요한 요소로 보고 있기 때문에, 스웨덴의 인재들이 경력관리상 심각한 영향을 받게 된다.

스웨덴 기업들은 경영교육 배경에 많은 비중을 두고 있고, 인재라고 여겨지는 사람들에 대해 광범위한 개발 및 훈련기회들을 제공하고 있다. 이러한 기회들은 소수의 선발된 인재들에게만 부여되는 것이 아니라, 다수의 사람들에게 제공되고 있으며, 주로 각자의 필요와 의지에 따라 참여토록 되어 있다. 이는 스웨덴이 추구하는 사회 민주주의 이념이 기업의 경영에 영향을 미치고 있음을 보여 주는 것이다. 일반적으로 스웨덴의 기업들에서는 상사가 되길 원하는 이가 별로 없다. 물론 별다른 보상이 뒤따라지 않기 때문이기도 하지만 별로 권한도 많이 주어지지 않고 있다. 사회적 평등 이념이 핵심인재 관리체계의 목적과 합치하지 않기 때문에 스웨덴 기업들에서는 핵심인재들을 위한 특수 프로그램들이 거의 운용되지 않고 있다.

⑤ 스위스

스위스 기업들의 경우 핵심인재 경영자들에 얼마나 가치를 부여하는가 하는 점에선 프랑스, 영국기업들에는 미치지 못하지만, 경력과 개인적인 생활과의 분리에 대한 태도는 독특한 면을 보이고 있다. 스위스 기업은 직업적 경력과 개인적 생활과의 균형유지에 별로 가치를 부여하고 있지 않고, 또 기업이 개인들의 경력에 관한 의사결정시 종업원의 개인적 상황을 거의 고려하지 않는 것으로 나타났다.

(2) 핵심인재관리 실태 조사연구 2

Derr(1987)는 INSEAD의 Executive Development Program에 참여하고 있는 유럽국가 MNCs의 핵심인재들을 대상으로 각자의 회사들에서 핵심인재에 대한 인식 및 그들의 특성들에 대한 인식과 상이한 유형의 핵심인재들의 경력기회 및 경력 다양성의 관리 등을 묻는 설문지 조사를 실시하였다. 연구결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 프랑스와 영국에선 다른 나라들에 비해 기술/전문직 핵심인재들이 상대적으로 낮게 평가 되고 있었다. 프랑스에선 기술교육에 대한 중요성이 인식되고 있기는 하지만, 더 중요한 것은 빨리 육성하여 일반경영자의 관점을 갖추는 것이었다. 영국에선 기술교육 및 배경의 가치에 대해 회의적이었고, 전통적인 교육을 선호하는 경향이 있었다.

둘째, 독일과 스위스에선 전문지식에 중요성을 부여하고 있었다. 독일에선 기능분야 제너럴리스트(functional generalists)가 매우 높은 지위에 오르는 경향이 있었다. 핵심인재들은 각자의 기술적 역량을 장기간에 걸쳐, 보다 확실히 보여주는 것이 중요하다. 따라서 독일에선 전문가(experts, specialists)를 존중하고, 창의력이 경력성공에 매우 중요한 요소가 되고 있었다. 그러나 독일 경영자들은 기능분야 제너럴리스트와 좁은 분야의 기술전문가를 구분하여, 기술자들은 그들의 시야를 넓히지 못하게 되어 기능분야 제너럴리스트가 되지 못하고 경력정체를 경험하게 될 수 있다고 한다.

독일기업들은 다른 나라 기업들에 비해, 핵심인재를 확인, 선발하는데 있어서 산업심리학자들과 여러 전문가들의 서비스를 많이 활용하는 경향이 있다. 또 독일엔 엘리트 대학이라

지칭되는 곳은 없으나 엄격한 공적체계를 강조하기 때문에, 박사학위나 공적증명서 등이 핵심인재의 필수조건이 되고 있다.

세제, 국가에 따라 혁신자들과 내부사업가가 핵심인재로 인정받는 정도가 차이가 있다. 프랑스와 스웨덴 기업들은 다른 나라 기업들보다 핵심인재 사업가들에 덜 가치를 부여하는 것으로 나타났다. 인터뷰 결과에 의하면, 독일과 스웨덴에선 엘리트 집단을 구분하는 것이 관료주의적 조직의 원만한 운용을 저해하기 때문에 대체로 핵심인재를 별도로 지정관리하지 않는 경향을 보였다. 대신에 독일과 스웨덴에선 핵심인재보다는 열성적인 근무, 충성심, 평생고용에 더 많은 가치를 부여하였다.

스웨덴이 독일 등 다른 유럽국가 기업들보다 핵심인재 사업가들에 가치를 덜 부여하는 것으로 나타난 이유는, 대개 독일기업들은 경쟁의 세계에서는 과거 관행, 규범, 가치에 상관 없이 사업가적 기질이 중요하다고 보는 경향이 있기 때문이다. 한편 프랑스의 경우는 엄격한 직책계획 접근방법(position planning approach)에 의해 핵심인재가 체계적으로 이동하기 때문에 내부사업가(internal entrepreneurs) 육성체계에 별로 가치나 신뢰를 부여하지 않고 있다. 이는 프랑스가 합리적 집단주의적 행동(rational collective action)과 개인의 자율(individual autonomy)를 확고히 하는 것을 핵심 이슈로 하고 있음을 반영하는 것이다.

2) 미국기업들의 핵심인재관리

미국 기업들에서의 체계적인 핵심인재 육성은 1960년대 이래 도입되기 시작한 경영개발 프로그램들의 실시에서 연유한다고 볼 수 있다. 1970년대 들어서 기업성장과 더불어 경영계층의 우수인력 확보가 시급해지면서 급속히 파급되었다. 그러나 점차 경쟁이 심화되고 교육 예산에 대한 투자 효과 분석이 강조되면서, 기업들은 결과중시 프로그램들을 선별적으로 지원하기에 이르렀다. 이러한 결과 위주의 프로그램들은 현재 직무수행을 통해 종업원들에게 기대되는 학습이나 다음 단계의 경력경로에서 경험하게 될 것들과의 연계에 대해서는 별로 주의를 기울이지 않는 경향이 나타나게 되었다.

미국기업의 핵심인재관리체계는 사례연구 중심으로 많은 연구가 이루어져 왔다. 여기서는 McDonnell Douglas사의 핵심인재 프로그램 사례와 Derr와 그의 동료들이 1988년과 1995년에 실시한 실태조사들을 중심으로 미국기업에서의 핵심인재 관리 실태를 살펴 보기로 한다.

① McDonnell Douglas사의 핵심인재 육성 프로그램(Selle, 1989)

MD사는 인적자원개발 목표들을 달성하기 위해, 미래의 경영을 떠맡을 잠재력이 있는 종업원들을 확인하고, 이들을 핵심인재(high potentials)라 지칭하였다. 경영자들은 또한 경력 개발계획 과정을 제도화하여, 가용한 개발전략들을 확대해 나갔다. 여기에는 회사내(in-house) 경영개발 과정, 사외(off-site) 세미나, 대학/전문대학에서 수료한 과정들에 대한

학비 환불 정책 등이 포함된다.

1988년 전임 CEO Sandy McDonnell을 승계한 John McDonnell은 다음과 같은 중요 이슈들을 회사가 다룰 수 있도록 요구하였다.

- 가. 지속적인 개선 필요성.
- 나. 고객이 원하는 것과 회사가 다른 경쟁자들 보다 더 잘 할 수 있는 것에 대한 명확한 인지와 보다 나은 전략적 초점.
- 다. 실질적인 성과고과, 경력 카운셀링, 사내외 훈련, 직무변화, 코칭, 멘토링 등을 포함한 개선된 인적자원 개발.

때마침 미연방정부가 정부계약 수주 기업들에 대해 총체적 품질관리개념 도입을 촉구함에 따라, John McDonnell은 인적자원개발과 관련하여 다음과 같은 정책들을 제시하였다.

- 가. 공격적인 대학 방문 모집과 후보자들에 대한 신중한 평가.
- 나. 기업가치들을 주입시키기 위한 신규직원들에 대한 오리엔테이션 수정.
- 다. 새로 채용된 사람들에 대한 도전적인 보직.
- 라. 종업원당 연평균 40시간의 훈련실시.
- 마. 코칭과 멘토링.
- 바. 연례 경력 카운셀링 세션.
- 사. 인사고과(50%는 측정가능한 기업 목표들에 입각한 자기평가와 성과가 낮은 5%에 대한 교정훈련) 강조.
- 아. 성과에 대한 보상.
- 자. 매 7년마다 모든 종업원의 임무와 책임의 현격한 변화, 핵심인재에 대해서는 매 3년마다 변화.
- 차. 구체적인 프로젝트와 과업부여.

이러한 핵심인재프로그램은 MD사가 창출하려는 새로운 문화에서 새로운 리더십의 근원이 되기 때문에, 주의와 관심의 대상이 되고 있었다. 이 프로그램이 자격을 갖춘 후보들 풀(pool)을 형성하고, 경영자들이 참여자들의 강점과 개발 필요성들에 관한 토의에 참여하도록 한 점은 있으나, 다음과 같은 여러가지 문제점들도 나타났다.

가. 핵심인재들이 특정 직무들을 대상으로 한 것이 아니고, 정의된 경력경로들이 일반경영직들을 대상으로 설정되어 있지 않았다. 따라서 경영층의 퇴임시 후계자들이 가용치 못한 경우가 발생할 소지가 있었다. 이에 대한 대비책으로, MD사는 특정 경영직책(때로는 중간관리직에 대해서도)에 대해 2-3명의 후계를 명시하고, 또 다른 일단의 핵심인재 풀에 대해서

는 특정 직책을 명시하지 않고 별도로 육성하도록 해야 했다.

나. 핵심인재들이 그들의 신분에 대해 통보받지 않았다. 해당 핵심인재에게 그들의 신분을 통보해 줘야 하는지 여부는 논란의 여지가 있으나, 대개의 경우 선정된 핵심인재들은 비공식적으로 통보를 받고, 그들의 경력계획에 참여하게 되는 것이 바람직하다.

다. 육성활동들이 충분치 못하거나 범위가 제한되어 있었다. 대개의 경우 핵심인재들은 조직에서 중요한 역할을 담당하고 있고, 점차 많은 책임을 맡는 직책을 수행하기 때문에 육성활동들에 참여할 여유가 없게 된다. 따라서 핵심인재들에게는 공식적인, 강의실 훈련보다는 보다 다양한 육성활동들이 제시되어야 하는 바, 직무순환, 데스크 포스 또는 특수 프로젝트 할당 및 보다 중차대한 임무와 책임부여 등을 들 수 있다.

라. 사업부서/기능들 간에 유능한 인재들을 공유하려 하지 않았다. 기업들을 위해선 핵심인재들이 다양한 사업분야들과 지역들에서 경험을 쌓을 필요가 있다.

마. 선임 경영자들은 신입사원들을 육성한다고 해서 보상을 받지 않았다. 핵심인재 프로그램의 성공을 위해서는, 직원의 육성이 관리자들을 선발, 승진, 보상하는데 있어서 핵심 고려사항이 되어야 한다.

② Derr와 그 동료들의 조사연구(Derr et al, 1988; Derr & Briscoe, 1998)

33개의 대규모 미국기업들을 대상으로 한 1988년의 조사연구(Derr et al., 1988)는 미국 기업들의 핵심인재 육성체계가 3단계 모형으로 설명될 수 있음을 발견하였다. 즉 첫번째 단계는 확인 및 선발단계로서, 높은 성과를 보이는 인재들 풀을 구성하고, '실험적' 경험을 쌓게 된다. 이런 과정을 통해서 출현하게되는 핵심인재들은 회사에 몰입하고, 야망에 차 있어서 다음 단계인 개발단계로 진입하게 된다.

두번째 단계인 개발단계에서는 계획된 직무순환, 특수보직, 독특한 교육경험 등의 세부적인 개발과정을 밟게 된다. 두번째 단계의 마지막 부분에서부터 세번째 단계인 후계단계에 이르면서, 높은 수준에 이른 핵심인재들 또는 후계자 후보들은 CEO가 주재하는 최고위 경영 위원회의 개별 심사와 검증을 받게 된다. 이들은 회사의 핵심요원들과 접하게 되고, 기업 문화의 매우 심오한 면들에 대한 가르침을 받게 된다. 이러한 과정을 밟은 소수의 후보자들 가운데서 회사의 최고위 리더가 선발되는 경우가 통상적인 예이다.

이와 같은 세단계 핵심인재 육성모형도 환경의 변화와 기업구조 및 고용패턴의 급격한 변화로 인해 새로운 모형으로의 전환이 불가피하게 되었다. 1995년 Derr & Briscoe가 실시한 조사에 의하면, 최근 미국 기업들의 핵심인재 관리 체계가 전통적인 세단계 모형의 일부 기능들을 유지하고 있기는 하나, 핵심인재 관리의 형태와 과정면에서 변화를 보이고 있다고 한다. 주된 변화를 요약하면 다음과 같다.

• 핵심인재 개발기간이 단축되고 있다: 미래의 불확실성 증가와 긴박한 경영 필요성 때문에, 핵심인재들을 장기간에 걸쳐 육성하는 것은 허용되지 않고 있다. 대신에 특정 보직에

적합한 경영자들을 선발하고 훈련하는 경향을 보이거나, 요구되는 역량을 갖춘 인재풀(pool)에서 유치하는 경향을 보이고 있다. 따라서 인사담당자들은 주요 보직을 맡을 경영자를 육성할 기간이 짧을 수밖에 없다는 전제하에 의사결정들을 하게 되었다.

◦ 핵심인재들이 육성과정에서 정기적으로 진입, 탈락하고, 이러한 현상이 많은 계층수준들에서 발생한다: 전통적인 모형에선 대개 경력초기 핵심인재로 발탁되어, 별 문제가 없는 한 지속적인 육성과정을 밟게 되나, 최근의 핵심인재 육성체계에서는 인재들은 여러 계층들에서 핵심인재 풀에 진입할 수 있게 되었으며, 또한 정기적으로 탈락되거나 탈퇴할 수 있도록 하고 있다.

◦ 특성있는 종업원들이 전통적인 핵심인재 풀에 가담하는 추세가 증가하고 있다: 많은 기업들이 특수한 인재들(예, 지식위주 전문가, 해외 근무자)로 하여금 독특한 보직을 맡도록 하기 위해 핵심인재로 지명하는 경향이 있다. 이는 다양한 인재를 요구하는 환경변화와 이에 따른 인재 유형의 다양화 경향에 적응하기 위해 기업들이 핵심인재 육성체계를 보다 유동적으로 운용할 필요성을 인식하기 시작한 것으로 볼 수 있다.

◦ 조직 외부의 인재들에 대한 의존도가 증대되고 있다: 급변하는 환경에서 외부 인재들의 역량과 관점이 활력소 역할을 하는 경우가 증대함에 따라, 외부인재들의 영입과 아울러 후계 후보로의 지명이 늘어 가고 있다. 또한 이들 재능있는 인재들의 희소성 때문에 여러 기업들이 핵심인재들을 공유하는 경향도 나타나고 있다. 이는 기업의 핵심인재 관리체계가 폐쇄적 모형에서 개방적 모형으로 탈바꿈하는 것을 시사한다.

이와같은 현상을 Derr 와 Briscoe(1998)은 로타리 모형이라고 하였다. 즉 핵심인재의 경력경로가 로타리 교차로와 같은 형태를 취하게 됨으로써, 과거 깔대기를 뒤집은 형태의 선형적 모형과 대조를 이루게 되었다.

결국 기업환경이 다양성, 전문성, 기업가적 기질 등을 요하는 방향으로 변화해 나감에 따라, 핵심인재 육성체계도 일반 경영자 육성위주에서, 사업가, 기술 전문가, 제품 챔피언, 의견 선도자 등을 포괄하는 개방적 체계로 전환하고 있는 추세이다. 중요한 것은 기회구조를 보다 폭넓게 개방함으로써, 보다 다양한 인재들이 미래 리더 후보로 육성되어 질 수 있을 것이라는 점이다. 따라서 핵심인재 관리는 내용(예, 보유역량 프로파일)보다도, 과정, 리더십 기준, 대화(예, 코칭, 멘토링) 등이 중요한 이슈가 되어 가고 있다.

6. 핵심인재관리에 있어서의 문제점 및 실패요인

핵심인재 관리체계는 국가 및 기업문화로부터의 영향, 다른 조직구성원들의 수용 및 지원여부, 관리체계 자체의 문제들로 인해 효과적인 핵심인재 육성이 이루어지지 못하는 현상

들이 발생한다. 한 예로서 Derr et al.(1988)은 미국기업들이 핵심인재 육성이 일반적으로 봉착하게 되는 장애들로서 다음과 같은 것들을 들었다.

- ① 기업이 특정 직책을 염두에 두고 핵심인재를 키웠으나, 기업내부의 정치, 저성장 또는 육성과 후계 계획간의 조정결여, 별도로 계획된 직책이 가용치 못하게 되는 경우등의 난관에 부딪히게 된다.
- ② 일부 경영자들은 최고의 인재를 핵심인재로 지명하지 않으려 한다. 왜냐하면 그럴 경우 경영자가 맡고 있는 사업의 성과에 단기적으로 부정적인 영향을 미치게 되는 경우가 발생하기 때문이다.
- ③ 잠재력을 정의하고 측정하는 것은 어렵고도, 주관적이며, 논란의 여지가 많다는 점이다.
- ④ 너무 고속의 승진은 책임감의 결여를 낳게 되고, 사업의 어떤 부문도 제대로 잘 배울 수 없게 되는 결과를 초래할 수 있다.
- ⑤ 핵심인재를 경쟁자에 빼앗기는 경우이다.
- ⑥ 핵심인재를 적절히 훈련, 육성, 재배치할 재정적 지원이 결핍되었을 경우이다.

최근들어 Sadler(1994)는 영국의 대기업들의 핵심인재 관리를 조사연구하면서, 이들 기업들이 공통적으로 범하고 있는 일곱가지의 실수들을 아래와 같이 요약하였다.

- ① 재능(Talent)에 대한 편파적 견해: 사람들은 말로 표현되는 지능(verbal intelligence), 대학에서의 인문사회과학 과목들에서의 탁월한 성적 등으로 재능을 가늠하려는 경향이 있는데, 산업에서 성공에 이르게 하는 능력은 학문적 우수성과는 다른 능력, 예컨대 창의력, 사회적 지능 등에 크게 좌우된다.
- ② 선민의식(Crown Prince Syndrome): 경영 핵심인력의 확보와 육성을 강조한 나머지 전문 과학/기술 인재들을 경시해 온 경향이 있었다. 이들이 고위 경영직에 오르는데 필요한 경영역량 개발 프로그램이 결여되어 있음으로 해서 기업에 '분리된 문화'가 조성되어, 경영 경력을 라인 매니저들이 과학, 기술 전문가들을 무시 또는 경시하는 경향을 보이는 경우가 있다.
- ③ 스테레오타이핑(Stereotyping): 외모나 복장, 성별, 인종 등으로 사람을 특징지우는 경향으로 인해 인재들의 능력, 적성 등이 무시되는 경우가 있다.
- ④ 창의력 억제: 기업들이 가장 필요로 하는 것이 창의력임에도 불구하고, 많은 기업들이 창의적인 사람들을 육성하기 보다는 억제하는 경향이 있다. 일반적으로 창의적인 사람들은 순응하는데 어려움을 겪고, 현상황에 도전하려 하며, 함께 일하기 힘든 특성들을 갖고 있다. 그런 사람들은 권위주의적인 경영자들이나 관료주의적 체계에서는 제 몫을 할 수가 없다.
- ⑤ 부적절한 조사: 거의 대부분의 기업들이 인재들을 보다 효과적으로 관리하기 위한 조사연구에 투자를 하지 않고 있다. 따라서 교육, 훈련을 개선해야 할 역량이나 인식증

대 분야가 명확히 설정되지 못하는 경우가 많다.

- ⑥ 편협성: 영국 기업들은 다른 나라 기업들보다 편협해서 인재를 다른 EC국가들로부터 유치해 오려는 노력이 부족하다. 재능은 보편적으로 활용될 수 있는 것이어서, 세계시장에서 찾는 노력이 필요하다(마치 세계시장에서 고급 원자재를 구하는 것처럼).
- ⑦ 태도와 마인드셋(Mindset): 재능 집약적 기업들에서는 가장 재능있는 스테프들이 지속적인 경쟁우위를 달성하는 요체라는 점을 이해하는 마인드셋과 태도가 결여된 고위 경영자들이 많다.

핵심인재의 육성도 단계별로 그 장애요소들이 다르게 나타나는데, 신입 핵심인재들을 대상으로 한 프로그램 실시시 직면하게 될 문제들을 MEGA기업의 사례(MBA출신 신입 핵심인재 육성)에서 살펴 보면, 기본적으로 모집이 매우 어렵다는 점과 육성과정에서 높은 이직율 그리고 핵심인재들이 회사의 기대만큼 성과를 올리지 못하고 있다는 점들이었다(Harris & Field, 1992).

그 원인들을 살펴 보면, 다음과 같은 세가지를 지적할 수 있다.

- ① 프로그램 참여자들의 불만족으로서, 참여자들이 프로그램 자체와 회사에 대한 만족도가 전반적으로 낮았다. 또한 프로그램에 참여하지 않는 이들이 그들에 대한 대우를 비롯하여, 그들에 대한 감독, 육성/개발 수준, 직무 및 경력에 대한 충족되지 못한 기대 등이 불만족을 증대시키는 요인들이 되고 있었다.
- ② 비참여자들의 부정적인 태도이다. 프로그램에 참여하지 않고 있는 동료, 상사들이 프로그램에 대해서 뿐만아니라 참여자들에 대해서 부정적인 태도를 보일 경우, 프로그램의 효과는 낮아지게 된다. 일반적으로 비참여자들의 부정적인 태도는, 그들이 프로그램에 일단 빠졌고, 경력면에서 무시되고 있으며, 회사에 상대적으로 덜 가치있으며, 핵심인재들의 교육수준과 경력야망에 위협을 느끼며, 참여자들에 비해 불공평한 보상을 받고 있으며, 참여자들에 비해 경력상으로 불이익을 보게 된다고 느낌으로써 갖게 되는 불공평에 대한 원한 또는 분노로 표시된다. 이러한 부정적인 태도는 프로그램의 효과를 감소시킬 뿐만아니라 프로그램 참여자들의 경력발전에도 방해가 된다. 그 결과 참여자들도 프로그램에 부정적인 태도를 갖게 되고, 회사와 프로그램에 대한 불만으로 발전될 소지가 있다.
- ③ 문화적 불일치로 인한 반감이 조성될 수 있다. 프로그램 참여자들이 전통적인 종업원상과 어긋날 때 비참여자들의 부정적인 태도는 배가될 수 있다. 어떤 기업들은 문화변화를 위해 핵심인재 프로그램을 활용하는 경우가 있는데, 이때 기존 구성원들이 문화변화에 배제될 경우, 기존의 기득권자들이 핵심인재들을 “외부침입자”로 간주하여 저항/공격을 가하게 된다. 따라서 기존 구성원들이 문화변화의 필요성과 핵심인재 육성 프로그램

램의 필요성을 이해하고 수용하여 지원을 하도록 유도하는 것이 매우 중요하다.

특히 주의를 요하는 것은 핵심인재들이 갖는 육성프로그램 자체에 대한 실망이다. Field와 Harris(1991)에 의하면, 핵심인재들이 육성프로그램 자체에 대해 느끼는 좌절감의 주원인들로서, ①경력계획 및 카운셀링의 부재, ②주어진 직무에서 도전적인 측면의 결여, ③책임감의 결핍, ④육성활동들의 미흡, ⑤완만한 경력발전 등을 들었다. 일반적으로 핵심인재들은 의미있는 성과를 낼 기회를 추구하게 되는데, 이를 위한 학습기회가 주어지지 않는다면 실망을 하게 된다.

비록 지엽적이긴 하나, 경영자들 사이에 핵심인재 명단을 당사자들과 공유하는 문제에 관해 일치된 견해가 없다는 점이다. 공유하지 말아야 한다는 이유들을 살펴 보면, 첫째로, 일단 핵심인재 명단이 공개되면 그 명단에서 뺄 때, 합법성 여부로 논란의 여지가 많다는 점이고, 둘째는, 선민의식(crown prince syndrome)을 조장할 우려가 있다는 것이고, 셋째는, 호손(Hawthorne) 효과(즉 핵심인재가 스킬, 능력면에서 출중해서가 아니라, 그들에 대한 특별한 관심이 고성과를 낳게 하는 경우)을 유발할 소지가 있기 때문이다. 그러나 실제로는 비밀을 유지하기가 곤란할 뿐만아니라 핵심인재들에게 차별적으로 부여되는 기회 또는 남들 눈에 떨 기회제공 등으로 미루어 명단에 포함 여부를 유추해 낼 수 있게 된다.

끝으로, 핵심인재 육성체계의 저변에 깔려 있는 가정들이 갖고 있는 오류들을 살펴 볼 필요가 있다. 미국기업의 핵심인재에 대한 연구 전문가인 Kovach(1989)는 핵심인재 육성체계는 상향 승진을 전제로 하고 있으나, 이를 자세히 살펴보면, 바로 핵심인재 육성체계가 봉착하는 문제점들의 근본을 발견할 수 있다고 보았다. 즉 Kovach에 의하면, 상향승진은 다음과 같은 가정들에 기초하고 있다고 한다.

- ① 모든 사람이 차상위 직책에 적합하다.
- ② 지속적으로 상향이동할 가능성은 충분하기 때문에 상향 승진을 경력목표로 삼는 것은 정당하다.
- ③ 개인들이 상황을 통제할 수 있기 때문에 다음 직책을 추구하는 것이 실제로 그 직책을 얻느냐 못하느냐에 중대한 영향을 미친다.
- ④ 사람들은 그들이 추구하던 직책에 이르게 되면, 그들이 고군분투 했던 것을 정당화시켜 주는 성취감, 만족감을 경험한다.

이들 가정들이 갖고 있는 오류를 살펴 보면, 먼저 피터의 원칙에서 지적되고 있듯이, 사람들이 승진을 거듭하다 보면 자신의 능력에 맞지 않는 수준에 오르거나, 적성에 안맞는 직책까지 맞게 되어, 역량/성과 미흡으로 인해 물러 나게 되는 경우가 흔하다. 둘째로, 피라미드형 계층구조에선 위로 올라 갈 수록 직책이 한정되어 있기 때문에 최고 경영층까지 이르는 사람보다는 그렇지 못한 사람들이 더 많다. 셋째로, 고위층으로 올라 가면 갈수록, 개인이 통제할 수 있는 능력이나 업적보다는, 경제상황, 연령, 정치적인 고려 등 개인 통제 밖의

다양한 요소들이 작용하게 된다. 네째로, 경력과정에서 더 이상 오를 데가 없는 최종 도착지는 없다. 직책의 고하는 상대적이고, 설령 고위직에 이르더라도 남의 눈에 돋보이는 것 못지 않게 칭찬과 비판을 받을 소지가 많아 질 뿐만아니라 상향 이동 가능성이 격감하고, 퇴진 가능성이 높아져 불안과 좌절의 시간을 겪게 될 확률이 커지게 된다. 이러한 오류들은 특히 핵심인재의 관리에 시사하는 바가 크다.

문제는 핵심인재들로 하여금 상향 승진을 위한 역량 축적 못지 않게 퇴진이나 정체의 위기를 삶의 한 과정으로 받아들이고 이에 어느 때고 대처할 수 있는 능력을 키워 주는 것이 중요하다. 이를 위해서 기업의 현실에 보다 부합할 수 있는 핵심인재 육성은 다음과 같은 점을 강조해야 할 것이다.

- ① 도전적인 일을 수행하는 것 자체의 중요성.
- ② 남들을 위해서 뿐만아니라 조직의 안정을 위해 책임을 지는 것 자체의 가치.
- ③ 처해져 있는 환경에서 전심전력을 다해 일함으로써 얻게 되는 만족감(고속 승진에 대한 스트레스가 격감된 상황).

이를 통해서 핵심인재들의 열성과 일에 대한 몰입을 다쳐 올 감정적, 직업적 허탈상태에 대한 대비와 조화시켜 나감으로써, 핵심인재가 퇴진, 정체국면에서도 조직의 안정적 성장을 위해 헌신할 수 있는 자산이 되도록 하는 것이 핵심인재 육성체계의 관건이다.

핵심인재들의 성공여부는 그들이 경력과정에서 겪게 될 위기 또는 역경들에 어떻게 대처하고, 이들을 어떻게 성장과 학습의 기회로 전환하느냐에 달려 있다. 피라미드식 계층구조에서 최고 경영자의 위치까지 올라 간다는 것은 극히 예외적인 경우이다. 많은 유능하고, 재능있는 인재들이 그 중간에서 정체를 맞을 수 밖에 없다. 따라서 중요한 것은 어떻게 하면 핵심인재 트랙에서의 탈락 또는 정체를 피할 것인가가 아니라 이러한 탈락이나 정체의 경험에서 교훈을 얻어 보다 인내심을 키우고, 이해력을 늘리며, 생산적일 수 있는 방법을 모색하는 것이다. 실제로 핵심인재 트랙에서 탈락을 경험한 사람들 중에는 자신을 되돌아 보는 시간을 갖고, 보다 폭넓은 관점을 키워 다시 트랙으로 복귀하는 경우들이 적지 않다. 따라서 핵심인재들이 도중에 겪게 될 트랙 탈락이나 정체는 자신과 타인들에 대한 보다 성숙한 오리에테이션을 키울 수있는 학습장/기반을 마련해 준다고 보아야 할 것이다.

지속적인 학습이 개인적인 만족과 경력성공의 밑거름이라는 점은 혁신리더십 연구자(예, Noel Tichy, 1986)와 경험의 교훈을 강조하는 연구자들(예, McCall et al., 1988)에 의해 강조되어 왔다. 이들에 의하면, 혁신리더들의 대표적인 특징은 평생 학습자들로서 학습에 지속적으로 몰입한다는 점이며, 성공적인 경영자들은 성장기회를 포착 또는 창조할 태세가 되어 있고, 배울 게 없는 경우는 없다고 믿으며, 자신들의 내부를 들여다 보고 단점을 타개할 용기를 갖고 있다고 한다.

핵심인재 경력경로에서 트랙 탈락과 정체는 불운이 아니라, 삶의 과정에서 누구나 겪게

되는 역경과 위기이기 때문에 이를 학습의 기회로 삼아 자기성찰과 새로운 사고방식을 터득하는 것이 경력성공의 관건이다. 이러한 성찰과정을 통해 다음 단계의 인생에서의 우선순위와 가치체계를 재정립하게 된다. 강력한 가치체계는 최고 경영자로 성숙한 세계관과 철학을 다져가는 기반이 될 뿐만아니라 핵심인재들이 가정, 새로운 사업, 새로운 직업에 몰입을 재충전에 주는 철학적 주관이 구축되는 기초가 된다.

여기서 유념해야 할 것은 핵심인재의 경력성공이 위로 갈수록 개인의 통제 범위 밖의 요소들에 의해 좌우되는 경우가 많듯이, 트랙 탈락, 경제 또한 경제상황, 멘토링 관계, 특정시점에서 요구되는 역량요건, 근무지에서의 관계 등 개인들이 통제할 수 없는 요소들에 영향을 받을 소지가 많다. 따라서 핵심인재들이 명심해야 할 것은, 삶에 있어서, 특히 역경/위기에 부닥쳤을 시에 어떻게 대응하는가는 개인들의 선택이지만, 그들이 기업에서 얼마나 높이 올라 갈 것인가는 남들이 하는 선택이라는 점이다. 이러한 교훈을 터득하고 수용하는 핵심인재들은 진정한 성공을 이룩할 확률이 높다는 것이다.

7. 한국기업에 대한 시사점 및 제언

서두에서 지적한 바와 같이, 오늘날 기업환경은 과거 농경사회에서 산업사회로 전환하던 제 2의 물결 못지 않게 커다란 변화를 보이고 있다. 기술혁신, 새로운 통신채널들의 등장, 지식위주의 써비스 경제로의 전환 등은 경제활동, 조직구조 및 고용관계에 커다란 변화를 몰아 오고 있다. 이러한 상황에서 조직성공의 관건은 구성원들, 특히 핵심인재들의 역량과 노하우에 달려 있다고 해도 과언은 아니다. 따라서 기업의 전략적 사업들을 이끌어 갈 사업가적 기질을 갖춘 인재들 뿐만아니라 미래에 리더십을 발휘할 핵심인재들의 육성이 절실히 요구되고 있다.

최근 영국의 한 조사연구에 의하면, 많은 기업들이 핵심인재를 찾아 놓고서도 제대로 육성, 활용하지 못하는 경우가 비일비재하다고 한다(GHN Career Management Consultant, 1994). 그럼에도 불구하고, 성공적으로 핵심인재를 관리하고 있는 기업들에서 발견된 공통점은 (1) 핵심인재들의 재능/역량의 조기 확인, (2) 조기에 막중한 책임수행(예, 프로젝트를 설정하고, 운용하는 책임), (3) 폭넓은 경험 등을 들고 있다(Bates, 1994). 따라서 이 세가지 요소들이 핵심인재 육성 프로그램을 설계하는데 반영되어야 한다는 것이다.

이를 위해서 특히 한국기업들이 유념해야 할 사항들로는, 첫째 핵심인재관리에 있어서 무엇보다도 중요한 것이 개방과 신뢰에 가치를 부여하는 기업문화의 조성이다. 그러나 현재 많은 기업들이 처해 있는 상황을 보면, 다분히 가치의 갈등을 유발하는 요소가 적지 않다. 한편으론 인간을 최고의 자산으로 개발하고, 가치있게 여겨야 한다고 하면서도, 다른 한편으로는 다운사이징, 아웃소싱 등으로 야기되는 스트레스가 지속적으로 가중되고 있는 실정이다.

이와 같은 환경에서 갈등을 건설적으로 해소하는 방법은 개인과 조직이 양방향의 열린 대화(dialogue) 채널을 상설하는 것이다. 그 한 예로서, 개인은 자기의 책임하에 경력관리를 하며, 조직은 종업원들에게 각자의 재능, 스킬, 역량을 평가하고, 육성할 기회, 개방적 환경, 도구들을 제공하는 것이다(Waterman, Waterman & Collard, 1994).

둘째, 비핵심인재들 또는 핵심인재 풀에는 안들어 있으나, 이들에 버금가는 중간 인재들(mid-flyers)에 대한 배려이다(Handy, 1987; Harris & Field, 1992; Bates, 1994; Oliver, 1997). 핵심인재 육성이 너무 엘리트위주로 관리될 경우, 모든 이들의 요구들을 충족시키고자 하는 기업문화와 배치되므로 핵심인재 육성에 대한 부정적인 태도를 증폭시킬 가능성이 커지게 된다(Handy, 1987). 따라서 Intel의 Grove회장은 핵심인재 육성 프로그램을 매우 위험부담이 크고 수익확대 효과가 큰(high leverage) 활동이라고 보았다. 따라서 핵심인재 육성은 신중을 기할 필요가 있다. 일상의 업무를 처리하고, 나름대로의 경력의식(불안, 야망, 목표 등)을 갖고 있는 비핵심인재들에게 '이류시민' 이나 '수준이하의 구성원' 이라는 느낌을 유발시키지 않도록 육성기회의 개방, 경력잠재력에 대한 합리적인 평가와 솔직한 피드백 등의 지원을 통한 경력계획, 경력과 잠재력간의 현실적 조절을 유도해 나가는 조치들(카운셀링, 코칭, 멘토링 등)이 수반되어야 할 것이다.

최근 Oliver(1997)는 리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(reengineering), 디레이어링(delayering), 다운사이징(downsizing) 등으로 표출되고 있는 기업환경의 변화는 핵심인재의 확보를 위한 육성기회 및 경력성장 보장을 제한한다고 보고, 일부기업들이 핵심인재육성 프로그램 참여자들의 기대치를 현실적으로 조절하고, 엘리트 뿐만아니라 모든 구성원들에게 육성기회가 제공되는 방향으로 방향전환을 모색하고 있는 추세에 주목하고 있다. 덧붙여서 사용자와 종업원들간에 단순한 지명형태가 아니라 진솔한 계약형태를 통하여, 핵심인재 육성이 과거처럼 경력보장을 해 줄 수는 없으나, 특유의 다양한 학습기회, 경험기회를 참가자들에게 제공해 주는 활동으로 궤도수정을 유도하는 방법도 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

이상에서 살펴 본 바를 종합해 볼 때, 한국기업들에 있어서 핵심인재 육성관리는 다음과 같은 점들을 유념하여 설계, 실시될 때, 변화하는 환경에 보다 유연하게 적응해 나갈 뿐만아니라 조직차원에서 성취와 지원문화를 조성하고, 개인차원에서는 핵심인재 프로그램들에 대한 참여와 지원을 활성화하는 효과를 거둘 수 있도록 해야 할 것이다.

기업환경의 변화와 더불어 육성과정 및 경력과정이 압축되어 가고 있는 추세에 맞추어, 조기에 핵심인재 후보들을 확인/확보한다.

경력초기 단계에서의 보직과 경험이 경영자로서의 경력에 지대한 영향을 미칠 뿐만아니라 핵심인재의 동기유발차원에서도, 핵심인재들로 하여금 조기에 도전적 경험을 하도록 하는 것이 중요하다.

급속한 기술발전으로 다기능에 대한 이해가 최고 경영진에게 요구됨에 따라, 핵심인재들은 다양한 기능분야들에서 광범위한 경험기회를 가질 필요가 있고, 그 유형도 경영인재에 국

한하기 보다는 과학, 기술, 전문직 인재들을 포괄하는 육성체계의 다변화가 요구된다.

일회성이 아닌, 지속적인 경영교육이 이루어져야 하며, 탐구심이 높고, 학습속도가 빠르며, 독립심이 강한 핵심인재들에게 걸맞는 실천중심적이고, 자기관리적인 프로젝트 중심의 교육프로그램들이 제공되어야 한다.

기업내부의 프로그램 뿐만아니라 외부의 대학, 전문기관의 프로그램을 통해서 다른 기업의 핵심인재들과 교류기회를 갖고, 다양한 관점들에 접할 기회를 갖는 것이 중요하다.

인재육성이 단순히 경력관리나 후계계획을 위한 것이 아니라 기업전략과의 연계 및 조직개발 차원으로 확대됨에 따라, 그 책임이 라인매니저들에게로 이양될 필요성이 부각되고 있다.

기업들의 성공이 경영역량 뿐만아니라 기술적 전문가들의 확보에 따라 크게 좌우되기 때문에, 기술전문가들에게도 핵심경영인재 못지 않는 경력과정을 제공하여 균형적인 인재확보가 이루어져야 한다.

핵심인재 육성만을 강조하는 것은 매우 위험부담/수익증폭 가능성(High leverage)이 크기 때문에, 기업의 중추를 이루고 있는 성실한 비핵심인재들의 육성도 병행해야 한다.

육성한 핵심인재들을 주요 직책들에 배치하지 못할 경우를 대비하여, 협력기업에 전배 가능성을 준비하는 것이 바람직하다.

핵심인재의 육성은 미래에 대한 투자이자, 육성된 인재들이 경쟁업체에 유출될 경우 비용과 위험이 수반되므로, 적극적이고, 효과적으로 관리되어야 한다. 그러나 육성된 핵심인재들이 기업을 떠나서, 벤처기업을 창업하게 된다면, 이는 기업의 사회적 책임차원에서 사회에 대한 기여로 간주될 수 있을 것이다.

참고문헌

- Bates, T., "Career Development for High Fliers", *Management development review*. Vol.7 No. 6, 1994, pp. 20-24.
- Bennis, W., "Cultivating creative genius", *Industry Week*, Vol.246 No.15, 1997, pp. 84-90.
- Bloch, S., "Coaching Tomorrow's Top Managers", *Employee Counseling Today*. Vol.8 No.5, 1996, pp. 30-32.
- Cummings, A. & G. Oldham, "Enhancing Creativity: Managing Work for the High Potential Employee", *California Management Review*, Vol 40, No 1, 1997, pp. 2-34.
- Derr, C. B., "Managing High Potentials in Europe: Some Cross-cultural Findings", *European Management Journal*, Vol.5 No.2, 1987, pp. 72-80.
- Derr, C. B. & J. P. Briscoe, "Managing High Potentials: Traditional Practices, Current Challenges and an Emerging Model", *Human Resource Management*, Forthcoming, 1998.
- Derr, C. B., C. Jones, & E. L. Toomey, "Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations". *Human Resource management*, Vol.27 No.3, 1998, pp. 273-290.
- Drucker, P. F., *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heineman, 1993.
- Field, H. S. & G. Harris, "Participants' Frustration in a Fast-track Development Program", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.12 No.4, 1991, pp. 3-8.
- GHN Career management consultants. *Future Top Managers Survey*. GHN Career management consultants, 1994.
- Ghoshal, S. & Bartlett, *Individualized Corporation: A fundamentally New Approach to Management*, New York, NY; HarperCollins publishers, 1997.
- Gritzmacher, P., "Strategic Management of Fast Track Employees", *National Productivity Review*, Vol.8 No.4, 1989, pp.
- Gullford, R. A., "The Role of Personality in Assessing Management Potential". *Personnel Review*. Vol.20 No.1, 1991, pp. 25-31.
- Handy, L., "Managing the High Flyer-a Challenge for the Future". *Training Officer*. Vol. 23 No.7, 1987, pp. 201-206.
- Harris, S. G. and H. S. Field, "Realizing the Potential' of High-Potential' Management Development Programmes". *Journal of Management Development*. Vol.11 No.1, 1992, pp. 61-70.
- Hope, J. & T. Hope, *Competing in The Third Wave*, Boston, MA; Harvard Business School

Press, 1997.

Kanter, R. M., *On the Frontiers of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

Koestenbaum, P., Personal communication through email, 1997.

Kovach, B. E., "Successful Derailment", *Organisational Dynamics*, Vol.18 No.2, 1989, pp. 33-47.

McCall, M. W., *High Flyers*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

McCall, M. W., M. Lombardo and A. Morrison. *The Lesson of Experience*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

Ofner, A., "Keeping Your High Achievers Motivated". *Management Solutions*. July, 1987, pp. 35-39.

Oliver, J., "The New Look Fast Track". *Management Today*. March, 1997, pp. 86-89.

Sadler, P., "Gold Collar Workers: What Makes Them Play at Their Best?" *Personnel Management*, Vol.26 No.4 April, 1994, pp. 28-31.

Selle, M., "Up Through the Ranks at McDonnell Douglas". *Personnel(USA)*. Vol.66 No.12. December, 1989, pp. 17-22.

Swinburne, P., & Hoskinson, L., "'Your Future's Bright with Us ...'-but How Often is It?" *Transition*, Vol.90, Issue 3 March, 1990, pp. 10-12.

Tichy, N., *Transformational Leadership*. New York, NY: John Wiley, 1986.

Van De Vliet, A., "Handling the High Fliers", *Management Today*. July, 1993, pp. 66-68.