

차세대 리더는 어떻게 만들어지는가

- 애플, 구글의 핵심인재 육성·검증 전략과 시사점 -

이상현 수석연구원, 경영연구센터 (rightreason@posri.re.kr)

목차

1. 핵심인재 육성, '교육'에서 '경험'으로
2. (Apple) 실제 전략과제를 통한 성장과 검증을 함께 운영
3. (Google) 다양한 업무 경험과 멘토링·내부 전문가 코칭을 통한 성장 기회 확대
4. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 글로벌 기업의 핵심인재 육성은 '교육' 중심에서 실제 업무 경험을 통한 '성장'과 '검증' 중심으로 진화
 - 최근에는 실제 사업과제, Cross-functional 프로젝트, 직무·조직 이동 등 현업 경험에 기반한 Inside-Out 육성을 통해 역량을 개발하는 동시에 성과와 잠재력을 검증하는 방식으로 확대되고 있음
- Apple과 Google은 지속적인 고성능을 기본으로 하되, 소수 정예의 핵심인재 Pool을 선발하여 집중 관리
 - Apple은 최근 3년간 지속적인 고성능자를 중심으로 전체 인력의 약 0.8%, Google은 성과와 복수 직무·조직 경험 등을 종합하여 약 1% 수준의 핵심인재 Pool을 운영
[Apple·Google의 공통 운영방식]
- 첫째, 직속 상사의 단독 판단을 넘어 다양한 조직과 리더가 참여하는 다층적·교차 검증을 통해 선발의 객관성을 강화
 - Apple은 「Talent Planning Session」과 Challenge-Defend 방식으로 다수 리더가 후보자를 집단 검증하고, Google은 他 BU(Business Unit, 사업부) 리더가 참여하는 교차 검증을 통해 특정 조직의 Bias를 최소화
- 둘째, 선발 이후에는 고난도 전략과제와 Cross-functional 프로젝트를 부여하여 실제 업무 속에서 리더십을 육성·검증
 - Apple은 장기간 해결하지 못한 전략적 난제를 팀 단위로 부여하고 경영진이 직접 성과를 점검하며, Google도 Stretch Assignment와 Live Business Issue를 통해 새로운 환경에서의 문제해결·협업·적응 능력을 강화
- 셋째, 상위 리더와 내부 전문가가 핵심인재 육성에 직접 참여하여 개인별 성장을 밀착 지원
 - Apple은 他부서 리더를 포함한 Guiding Mentor를 지정하고, Google은 VP(Vice President)의 직접 멘토링과 내부 Senior Leader의 코칭을 통해 개인별 강·약점에 맞는 성장 기회를 제공
- 넷째, 지속적인 재검증을 통해 Pool의 질적 수준을 유지하고, 핵심인재 육성을 사업 성과 및 Succession Planning과 연계
 - 정기적인 Pool in/out을 통해 성과와 잠재력을 지속 재검증하고, 검증된 핵심인재를 전략과제와 핵심 역할에 배치하여 실제 사업성과를 창출하는 동시에 미래 리더 후보군으로 육성

1. 핵심인재 육성, '교육'에서 '경험'으로

- 글로벌 기업의 핵심인재 육성은 우수인재를 선발하여 별도의 교육을 제공하는 방식에서 벗어나, 실제 업무 경험과 협업을 통해 성장시키고 지속적으로 검증하는 방향으로 진화하고 있음
 - 과거에는 선발된 핵심인재를 대상으로 리더십 교육이나 외부 프로그램을 제공하는 교육(Outside-In) 중심의 육성이 일반적
 - 최근에는 실제 사업과제, Cross-functional 프로젝트, 직무·조직 이동 등 현업 경험에 기반한 'Inside-Out 육성'을 통해 역량을 개발하는 동시에 성과와 잠재력을 검증하는 방식으로 확대되고 있음
- 특히 실제 업무 수행과정에서 나타나는 문제해결 능력, 협업 능력, 변화 적응력 등을 핵심인재의 잠재력을 판단하는 주요 육성/검증 기준으로 활용
 - 단기적인 개인 성과만으로 미래 리더를 판단하기보다 다양한 환경에서 지속적으로 성과를 창출할 수 있는지를 함께 평가
 - 직속 상사 중심 평가에서 벗어나 他조직 리더와 경영진까지 참여시켜 다양한 관점에서 후보자를 검증하는 방향으로 발전
- 선발 이후에도 지속적인 평가와 Pool in/out을 실시하여 핵심인재 Pool을 고정된 신분이 아닌 지속적으로 성장과 검증이 이루어지는 인재 Pool로 운영하는 것이 특징
 - 핵심인재에게 보다 높은 수준의 과제와 성장 기회를 부여하는 한편, 성과와 성장 정도에 따라 Pool을 정기적으로 재조정
 - 이를 통해 핵심인재 제도를 단순한 보상·인정 프로그램이 아니라 조직의 미래 리더십 파이프라인을 구축하는 전략적 인재관리 수단으로 활용
- 대표적으로 Apple과 Google은 각각의 조직 특성에 맞춰 핵심인재를 엄격하게 선발하되, 실제 과제 경험, 다면적 검증, 멘토링 등을 결합하여 성장과 검증을 동시에 추진
 - Apple은 高난도 전략과제와 Cross-functional 협업을 통한 실행 기반 육성·검증에 강점
 - Google은 다양한 직무·조직 경험과 내부 전문가·상위 리더의 멘토링 및 코칭을 통한 성장 기회 확대에 중점

2. (Apple) 高난도 전략과제를 육성 수단이자 검증 시스템으로 활용

□ Apple은 핵심인재를 선발한 이후 실제 전략과제와 멘토링을 통해 지속적으로 성장시키고 검증하는 통합형 핵심인재 관리 체계를 운영

○ 선발-검증-육성-보상-유지의 全과정을 연계하여 핵심인재 관리를 조직 성과 및 차세대 리더 확보와 직접 연결

- 핵심인재를 단기적인 개인 성과만으로 판단하지 않고 지속가능한 성과 창출 가능성과 조직 적합성을 함께 고려
- HR에만 관리를 맡기지 않고 경영진과 현업 리더가 후보자 검증과 육성에 직접 참여하여 전사 차원의 리더십 파이프라인을 구축

1) 소수 정예의 핵심인재 Pool 운영

○ Apple은 엄격한 성과 요건을 기반으로 전체 구성원 중 극소수만을 핵심인재로 선발

- '최근 3년 연속 성과평가 상위 10%'를 기본 기준으로 적용하여 일관된 高성과를 창출한 인재를 중심으로 후보군을 구성
- 본사 매니저급 이상 全직무를 대상으로 하되 Region 조직을 제외하고, 본사의 주요 Function을 중심으로 Pool을 운영
- 전체 인력 약 18.6만 명 중 약 0.8%, 1,500명 수준으로 Pool 규모를 제한하여 관리함으로써 집중도와 핵심인재의 희소성을 유지

2) 다양한 리더가 참여하는 다단계 집단 검증

○ 「Talent Planning Session」을 통해 특정 상사의 판단에 의존하지 않는 다단계 집단 검증 프로세스를 운영

- 분기별 Function 단위로 2일간 진행하며, 연간 총 12회 수준의 정례 검증 프로세스를 운영
- Apple은 일반적인 사업부(BU) 중심 조직보다 Hardware Engineering, Software Engineering, AI/Machine Learning, Design, Operations, Marketing 등 전문 기능(Function)을 중심으로 제품을 개발하는 조직구조를 운영 중

- 1일차에는 해당 Function의 매니저급 및 시니어 매니저급이 참여하여 실무 관점에서 후보자의 성과와 협업역량을 검증
- 2일차에는 시니어 매니저 이상 고위 리더들이 참여하여 조직·사업 관점에서 리더십과 성장 가능성을 재검증
- 평가 단계가 올라갈수록 참여자의 범위를 축소함으로써 실행 역량과 전략적 리더십을 순차적으로 검증
 - 초기 단계에서는 함께 일해 본 리더들이 실행력·협업능력 등을 평가하고, 이후에는 보다 높은 조직 관점에서 성장 가능성과 리더 적합성을 판단
 - 후보자는 본인의 평가 논의에 참여하지 않도록 하여 평가의 객관성을 높이고, 다수 리더가 동일한 기준으로 후보자를 검증하도록 함

3) Challenge-Defend를 통한 균형 있는 평가

- Apple은 후보자의 장점만을 강조하는 평가를 방지하기 위해 Challenge-Defend 구조를 활용
 - 일반 평가 참여자는 후보자의 리스크와 한계, 추가 검증 필요사항을 적극적으로 제기하는 Challenge 역할을 수행
 - 반면 후보자를 실제로 잘 알고 있는 직속 매니저와 시니어 매니저가 후보자의 성과와 잠재력, 성장 가능성을 구체적으로 설명하는 Defend 역할을 담당
 - 이를 통해 단순한 추천이나 호평에 의해 핵심인재가 선정되는 것을 방지하고 실제 조직에서 검증된 후보자를 선별

4) 실제 전략과제를 통한 실행 기반 육성·검증

- Apple 핵심인재 육성의 가장 큰 특징은 교육보다 실제 사업과제를 핵심적인 육성 수단으로 활용한다는 점
- 회사가 장기간 해결하지 못한 高난도 전략적 난제를 핵심인재에게 부여
 - 일반적인 교육용 Case가 아니라 실제 사업에서 해결해야 할 문제를 과제로 부여하여 문제해결 능력과 리더십을 동시에 검증
 - Cross-functional 팀 단위로 과제를 수행하도록 하여 본인의 전문영역을 넘어 다양한 기능과 조직을 경험하도록 설계

- 핵심인재 지정 후 약 1년간 高난도 전략과제를 수행하도록 하여 단기 성과가 아닌 장기간의 실행과정을 통해 역량과 잠재력을 검증
- 일부 현업 업무를 면제하여 핵심인재가 전략과제 수행에 집중할 수 있도록 지원
- 과제 수행 자체를 리더 후보자의 실전 검증 과정으로 활용
 - 복잡한 이해관계 조정, 他조직과의 협업, 전략적 판단, 실행력 등을 실제 업무 상황에서 평가
 - 개인 단위가 아닌 팀 단위 과제로 운영하여 조직 전체를 이해하고 타 기능을 연결할 수 있는 리더로 성장하도록 유도

5) 주요 전략과제에 대한 경영진 리뷰를 통해 실행 성과 검증

- 분기별 Leadership Committee를 통해 최고경영진이 핵심인재의 전략과제 수행 결과를 직접 점검
 - Cross-functional 팀이 제안한 우수 과제는 실제 사업 프로젝트로 연계하고, 주요 과제의 진행 상황과 실행 성과를 CEO, CFO 및 Senior VP 등 경영진과 공유
 - 이를 통해 교육과정에서의 아이디어 제시에 그치지 않고 실제 사업 적용 과정에서 나타나는 문제해결·협업·실행 능력을 검증
 - 특히 상위 리더 후보군으로 성장할수록 경영진의 직접적인 관찰·검증을 강화하여 향후 Succession 판단에 활용
- 이러한 방식은 핵심인재에게 경영진 관점에서 문제를 바라볼 수 있는 경험을 제공하는 동시에 최고경영진이 차세대 리더를 직접 관찰할 수 있는 기회로도 활용

6) Guiding Mentor를 통한 밀착 육성

- 핵심인재 선발 이후 2명의 Guiding Mentor를 지정하여 지속적인 성장 피드백을 제공
 - 직속 상사가 아닌 他부서 리더가 Main Mentor를 담당하여 소속 조직의 시각을 넘어 보다 객관적이고 다양한 관점의 피드백을 제공
 - Main Mentor는 핵심인재의 직속 Director 및 Senior Director 등과 함께 정기적으로 성과와 리더십 발휘 수준을 점검
 - 멘토·직속 리더·차상위 리더가 공동으로 육성계획을 수립하여 개인의 성장 방향을

조직 전략과 연계

7) 비공개·차별적 보상 및 지속적 Pool 관리

- 핵심인재 선정 여부는 제한적으로 관리하고, 선발된 인재에게는 차별화된 보상과 유지 정책을 적용
 - 핵심인재 선정 여부는 원칙적으로 본인에게만 개별 통보하는 등 비공개 관리를 통해 조직 내 불필요한 갈등과 위화감을 최소화
 - 추가적인 연봉 인상과 보너스 배분 등을 통해 기여도와 성장 기대에 상응하는 차별적 보상을 제공
 - 퇴직 의사 표명 시 보상 조건을 재조정하는 Counter Offer 등을 활용하여 핵심인재 이탈을 방지
- 한번 선발된 인재를 고정적으로 관리하지 않고 매년 Pool in/out을 실시
 - 기대 수준에 미달하는 경우 Pool out을 원칙으로 하여 지속적으로 핵심인재 자격을 재검증
 - 다만 일시적인 개인 사정 등 합리적인 사유가 존재하는 경우, 일정 기간 유예할 수 있도록 하여 단기 성과와 장기 성장 가능성을 균형 있게 고려

3. (Google) 다양한 업무 경험과 멘토링·내부 전문가 코칭을 통한 성장 기회 확대

- Google은 핵심인재 선발 단계부터 다양한 직무·조직 경험과 변화 적응력을 중시하고, 선발 이후에는 상위 리더의 멘토링과 Stretch Assignment, 내부 전문가 교육을 결합하여 성장 기회를 확대
 - 1) 성과와 다양한 경험을 결합한 선발 기준
- Google은 지속적인 高성과뿐 아니라 서로 다른 환경에서 성과를 만들어 낸 경험을 핵심인재의 주요 선발 조건으로 활용
 - 최근 2년간 반기 평가 4회 중 3회 이상 A등급을 받은 인재를 기본적인 성과 기준으로 설정

- 동시에 2개 이상의 Position과 2개 이상의 BU 경험을 요구하여 한 조직에서만 성과를 낸 인재보다 다양한 환경에서 성과가 검증된 인재를 중시
- High-Potential 지정 전에 본인의 참여 의사를 확인
 - 핵심인재 프로그램에 참여할 의사가 있는 인재만을 대상으로 운영하여 개인의 자발성과 성장 의지를 유도
 - 회사가 일방적으로 육성 대상을 지정하기보다 본인의 성장 의지와 회사의 기대를 결합하는 방식
- 2) 他 BU 리더가 참여하는 교차 검증
- 소속 조직의 추천만으로 핵심인재를 선발하지 않고 다른 BU의 리더가 참여하는 Cross-validation을 적용
 - 소속 BU에서 추천한 후보자를 대상으로 他 BU Director급 리더 5명이 참여하여 후보자의 리더 적합성을 검증
 - 특정 상사 또는 조직의 주관적 판단과 Bias를 최소화하고 전사 관점에서 성장 가능성을 판단
 - 他 BU 리더의 승인을 요구함으로써 현재 조직에서의 성과뿐 아니라 조직을 이동한 이후에도 성과를 창출할 수 있는지를 중시
- 3) 'Googleyness'를 중심으로 변화 대응형 리더십 평가
- 단순 실적보다 새로운 환경에서 지속적으로 성과를 창출할 수 있는 잠재력을 중시
 - Google이 중시하는 이른바 'Googleyness'를 주요 판단 기준으로 활용
 - 주요 평가 요소는 Learning Agility, Adaptability, Collaboration, Resilience, Humility & Openness 등으로 구성
 - Learning Agility : 새로운 상황에서 빠르게 학습하고 적용하는 능력
 - Adaptability : 조직·환경 변화에 유연하게 대응하는 능력
 - Collaboration : 他조직과 협업하고 영향력을 발휘하는 능력
 - Resilience : 실패와 변화 속에서도 성과를 지속하는 능력
 - Humility & Openness : 피드백을 수용하고 팀 중심으로 행동하는 태도

- 이를 통해 현재 직무에서의 高성과보다 새로운 조직·직무에서도 빠르게 적응하고 성과를 재현할 수 있는가를 리더 잠재력의 핵심으로 판단

4) 제한된 핵심인재 Pool과 지속적인 경쟁 구조

- 전체 직원 약 19만 명 중 약 1% 수준의 제한된 규모로 핵심인재 Pool을 운영
 - Product Area별 후보와 Alphabet의 신사업 분야 후보 등을 포함하여 약 2,000명(전체 직원의 약 1%) 수준으로 운영
 - 제한된 규모를 유지함으로써 인재별 맞춤 육성과 상위 리더의 직접적인 관리가 가능하도록 설계
 - 핵심인재에게는 일반 직원 대비 연봉 인상률을 8~15%p 추가 적용하고, 퇴직 의사 표명 시 최대 3차례까지 보상 조건을 조정하는 Counter Offer를 제시
- 매년 상당 규모의 Pool in/out을 통해 인재 Pool의 긴장감과 질적 수준을 유지
 - 성과 저하 또는 반복적인 부정적 평가가 발생할 경우 Pool out을 적용
 - 연간 약 25~35% 수준의 Pool 변동성을 유지하여 핵심인재를 고정된 신분이 아니라 지속적으로 검증받는 성장 Pool로 관리

5) Succession Planning과 상위 리더 직접 멘토링

- Google은 핵심인재 육성을 승계계획(Succession Planning)과 직접 연결
- VP(Vice President) 이상 주요 리더가 하위 레벨별 후계자를 사전에 지정하여 차세대 리더 후보군을 관리
 - VP 이상 리더가 Level-6 및 Level-5 등 주요 하위 리더 레벨별로 복수의 후계자 후보를 지정
 - 단일 후계자를 미리 정하기보다 복수의 후보를 확보하여 리더십 파이프라인의 안정성을 높임
 - 후보군은 단계별로 육성·검증되며, BU CEO 후보군(Senior VP) → Alphabet Leadership 후보군 → Alphabet C-Level 후보군으로 순차적으로 승급하는 구조로 운영
- Google Geist* 등 다면평가 결과를 활용하여 후계자의 리더십을 검증
 - * Google이 구성원의 업무 경험, 조직문화, 리더십 등에 대한 인식을 정기적으로 측정하는 사내 직원 설문조사

- 팀원과 매니저 등 다양한 평가자의 의견을 반영하여 현재 리더십 수준을 진단
- VP가 HR과 함께 각 후계자의 강·약점을 분석하고 개별 육성 방향을 설정
- 이후 상위 리더가 직접 멘토링을 수행함으로써 승계계획 자체를 핵심인재 육성 과정으로 활용
- 단기 평가 결과보다는 다년간 축적된 Stretch Assignment 성과, 상사 평가, Google Geist 점수, 외부 코칭 피드백 등을 종합해 장기간의 리더십 궤적을 분석

6) 일반 직원보다 강화된 심층 평가

- 핵심인재에 대해서는 일반 직원보다 훨씬 높은 수준의 평가 밀도를 적용
 - 핵심인재의 경우 매니저와 차상위 매니저가 약 2.5~5장 분량의 상세 평가자료를 작성
 - 일반 직원에 대한 평가보다 성과·리더십·잠재력·개발 필요사항 등을 보다 심층적으로 분석
 - 평가 결과를 단순 등급 부여에 그치지 않고 개인별 육성 프로그램과 향후 역할을 설계하는 기초자료로 활용

7) 내부 최고 리더·전문가를 활용한 Growth 프로그램

- 핵심인재의 역량 개발에는 조직 내부의 우수 리더와 전문가를 적극 활용
 - 조직에서 전문성을 인정받은 Senior Leader가 직접 강사 및 코치로 참여
 - 전략 수립, 설득과 영향력, 기술 로드맵 수립 등 실제 업무에 필요한 핵심 역량을 중심으로 프로그램을 구성
 - VP와 HR이 개인의 평가 결과와 약점을 분석하여 필요한 프로그램을 맞춤 추천
 - 4~12주 단위의 다양한 프로그램을 활용하여 획일적인 교육 대신 개인별 성장 Needs에 맞춰 개발 기회를 제공

8) Stretch Assignment를 통한 경험 기반 육성

- 교육과 함께 실제 업무에서 현재 역할보다 높은 수준의 도전적 과제를 부여
 - 기존 직무보다 높은 난이도의 과제나 본인의 전문분야를 넘어선 Cross-functional 프로젝트를 수행
 - 교육용 과제가 아닌 실제 사업상 문제(Live Business Issue)를 해결하도록 하여

실행 과정에서 리더십을 검증

- 새로운 이해관계자와 협업하고 익숙하지 않은 분야에서 성과를 만드는 경험을 통해 Learning Agility와 Adaptability를 강화
- 이를 통해 '교육 후 적용' 방식보다 업무 경험 자체가 육성이 되는 구조를 형성

4. 종합 및 시사점

- Apple과 Google은 세부 운영방식에는 차이가 있으나, 핵심인재를 단순히 선발·교육하는 것이 아니라 실제 업무와 다양한 관계 속에서 성장시키고 지속적으로 검증한다는 공통점을 보임
- 첫째, 핵심인재 육성의 중심이 '교육'에서 실제 업무 경험과 Stretch Assignment로 이동
 - Apple은 회사가 해결해야 할 高난도 전략과제를 Cross-functional 팀에 부여하고, Google은 기존 역할보다 높은 난이도의 Live Business Issue를 담당하도록 함
 - 두 회사 모두 교육에서 습득한 지식을 실제 업무에 적용하는 수준을 넘어 실제 업무 수행 자체를 핵심적인 육성 수단으로 활용
 - 따라서 핵심인재에게는 교육 프로그램의 양보다 현재 역할을 넘어서는 프로젝트, 직무 이동, 他조직 협업 등 질 높은 경험을 얼마나 체계적으로 제공하는가가 중요
- 둘째, '한 명의 상사가 판단하는 인재'가 아니라 다수 리더가 함께 검증하는 인재로 선발 방식을 전환
 - Apple은 Function 內 여러 직급의 리더가 참여하는 Talent Planning Session과 Challenge-Defend 방식으로 후보자를 검증
 - Google은 소속 BU 외의 Director들이 참여하는 교차 검증을 통해 특정 조직의 Bias를 최소화
 - 이는 핵심인재의 성과와 잠재력에 대한 판단을 직속 리더 개인의 시각에서 전사 관점으로 확장하고 선발의 공정성과 수용성을 높이는 장치로 볼 수 있음
- 셋째, 과거 성과뿐 아니라 다른 환경에서도 성과를 재현할 수 있는 잠재력을 중시

- 지속적인 高성과는 두 회사 모두 핵심적인 기본 요건이나, 성과만으로 High-Potential을 판단하지 않음
 - Google은 복수 조직·직무 경험과 Learning Agility·Adaptability·Collaboration 등을 중시하며, Apple 역시 Cross-functional 과제를 통해 조직 전체를 이해하고 다양한 리더·조직과 협업할 수 있는 역량을 검증
 - 따라서 High-Performance와 High-Potential을 구분하고, 핵심인재 선발 시 현재 성과 + 학습민첩성 + 협업·적응력 + 역할 확장성을 함께 판단할 필요
- 넷째, 핵심인재 육성에서 현업 및 상위 리더의 역할이 확대
- Apple에서는 Guiding Mentor, 직속 Director, Senior Director와 경영진이 육성·검증에 직접 참여하고, Google에서도 VP가 후계자의 육성 방향을 HR과 함께 설계하고 직접 멘토링
 - HR이 프로그램을 설계·관리하는 것만으로는 핵심인재를 육성하기 어려우며, 상위 리더가 인재 육성에 직접 시간과 책임을 투입하도록 하는 구조가 중요
- 다섯째, 핵심인재 Pool을 고정된 '신분'보다 지속적으로 갱신되는 성장·검증 Pool로 운영
- Apple은 매년 Pool in/out을 실시하고, Google은 연간 25~35% 수준의 Pool 변동성을 유지
 - 한번 핵심인재로 선정되면 지속적으로 자격이 유지되는 방식보다 성과와 성장 정도를 정기적으로 재검증하여 Pool의 질적 수준을 관리
 - 동시에 Pool out을 단순한 실패나 낙인으로 받아들이기보다 역할·성과·성장 단계에 따라 다시 진입할 수 있는 구조로 설계할 필요
- 여섯째, 핵심인재 관리와 Succession Planning 및 사업성과를 직접 연결하는 것이 중요
- Apple은 약 1년간의 高난도 전략과제 수행과 분기별 경영진 검증을 통해 후보자의 실행 성과와 리더십을 누적 평가하고, 우수 과제를 실제 사업으로 전환
 - Google은 Stretch Assignment, 다면평가, 상사 평가, 코칭 결과 등 다년간 축적된 정보를 토대로 후보자를 검증하고, BU CEO → Alphabet Leadership → C-Level 후보군으로 단계적으로 육성
 - 따라서 핵심인재 육성의 최종 목적은 교육 참여나 개인 역량 향상이 아니라 미래 핵심 포지션을 담당할 리더를 조기에 발굴하고, 다양한 경험과 지속적인 검증을

통해 Succession Pipeline으로 연결하는 데 있음

※ 결국 선진기업의 핵심인재 육성은 '선발된 사람에게 더 많은 교육을 제공하는 체계'에서 '더 어려운 역할과 다양한 경험을 제공하고, 여러 리더가 그 과정과 결과를 지속적으로 검증하는 체계'로 변화하고 있음

- 향후 핵심인재 육성체계를 고도화하기 위해서는 교육 프로그램 중심의 접근을 넘어 ① 소수 정예 Pool 선발 → ② 교차·집단 검증 → ③ Stretch Assignment 및 Cross-functional 경험 → ④ 상위 리더·멘토의 밀착 육성 → ⑤ 정기적 Pool 재검증 → ⑥ Succession 및 사업성과 연계가 하나의 흐름으로 작동하도록 설계할 필요
- 아울러 특정 인재에게만 기회를 독점적으로 제공하는 방식보다, 구성원이 성과와 잠재력을 입증하면 핵심 경험과 역할에 도전할 수 있도록 성장 기회와 개방성과 Pool 진입 가능성을 함께 확보하는 것이 중요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[Source] Apple 및 Google 관계자 인터뷰에 기반하여 작성