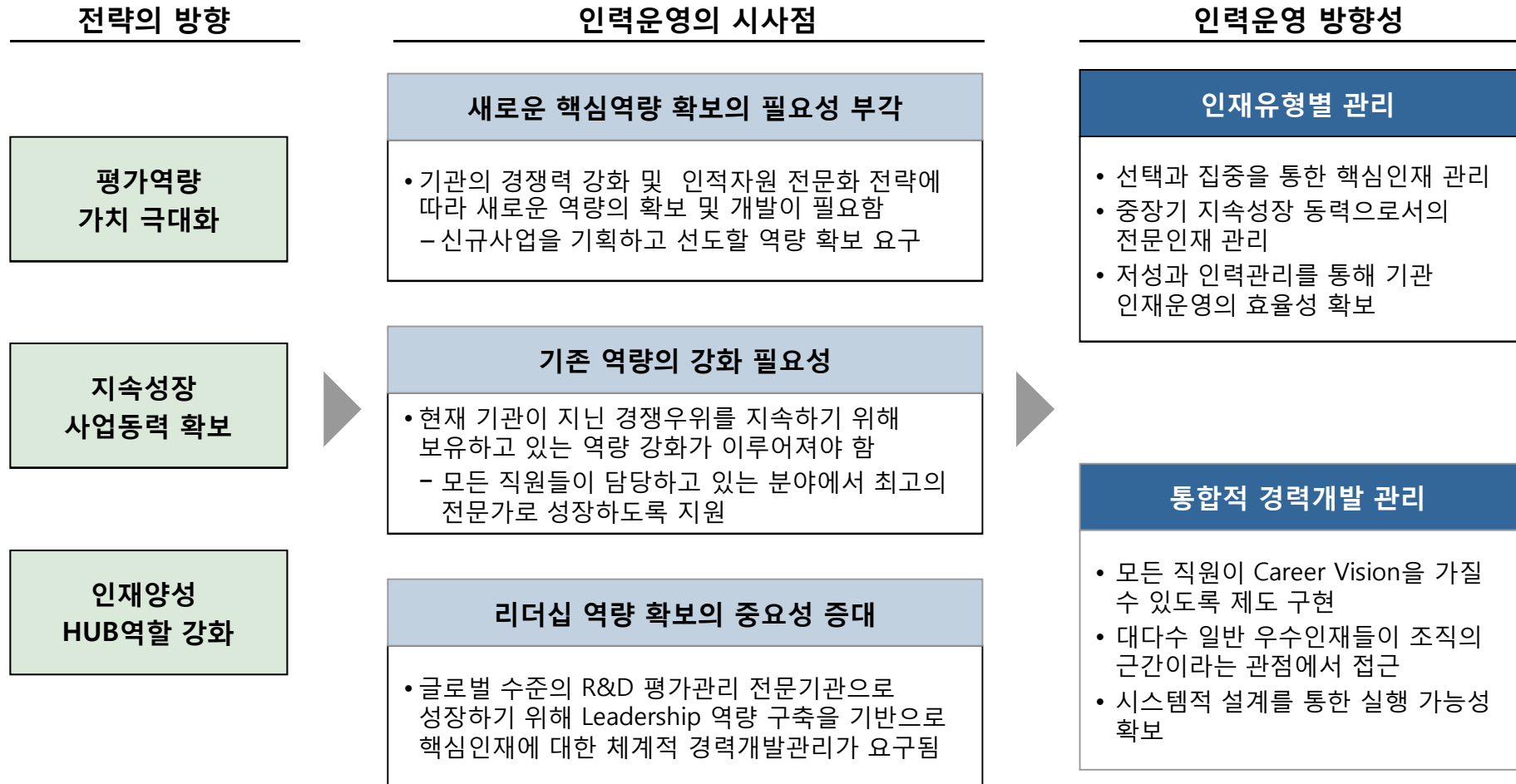


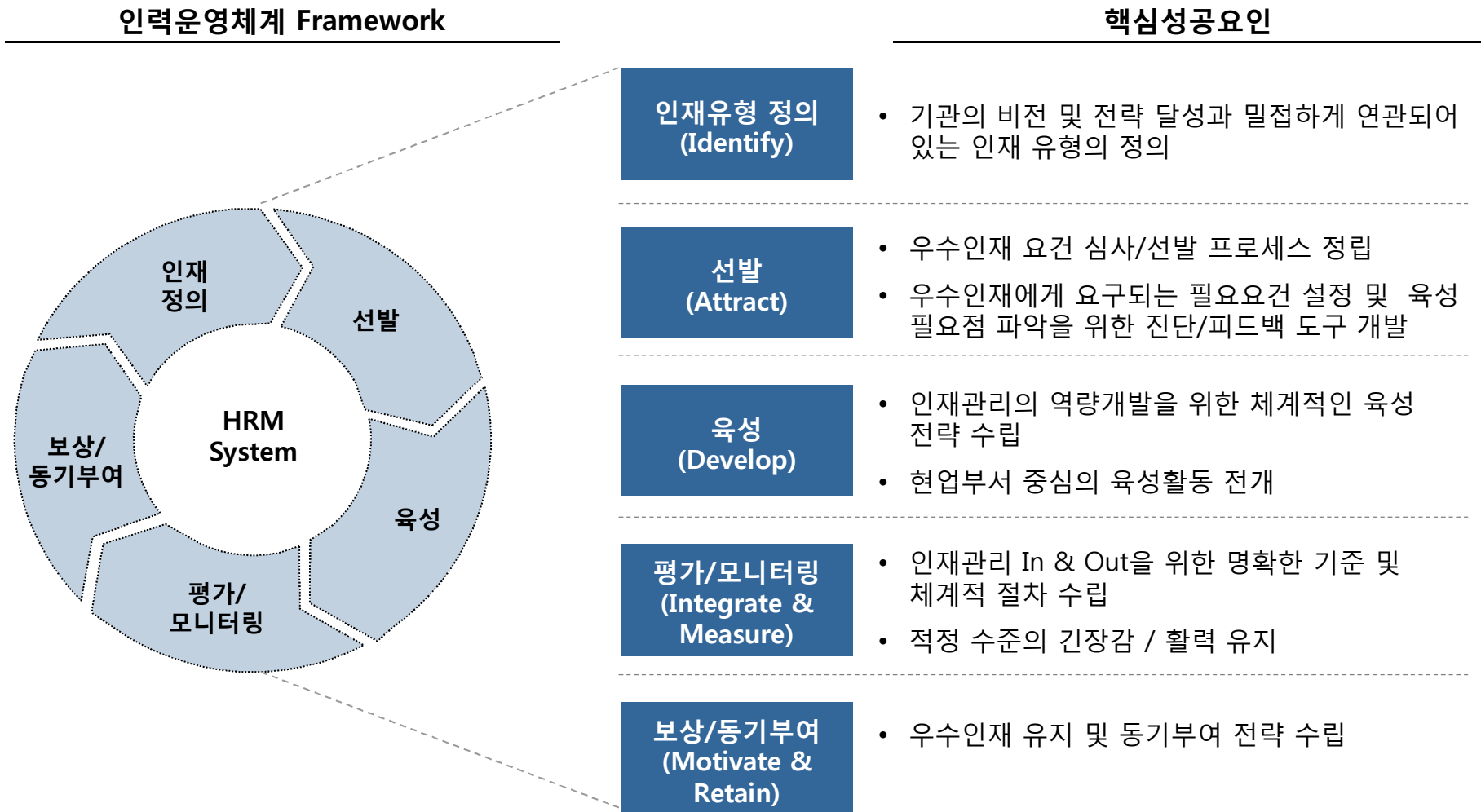
인재육성전략 수립

기관 비전 달성을 위해 인재 유형별로 차별화된 인적자원 관리가 필요한 시점이며, 이와 함께 통합적 경력개발을 통한 직원들의 역량강화가 중요함



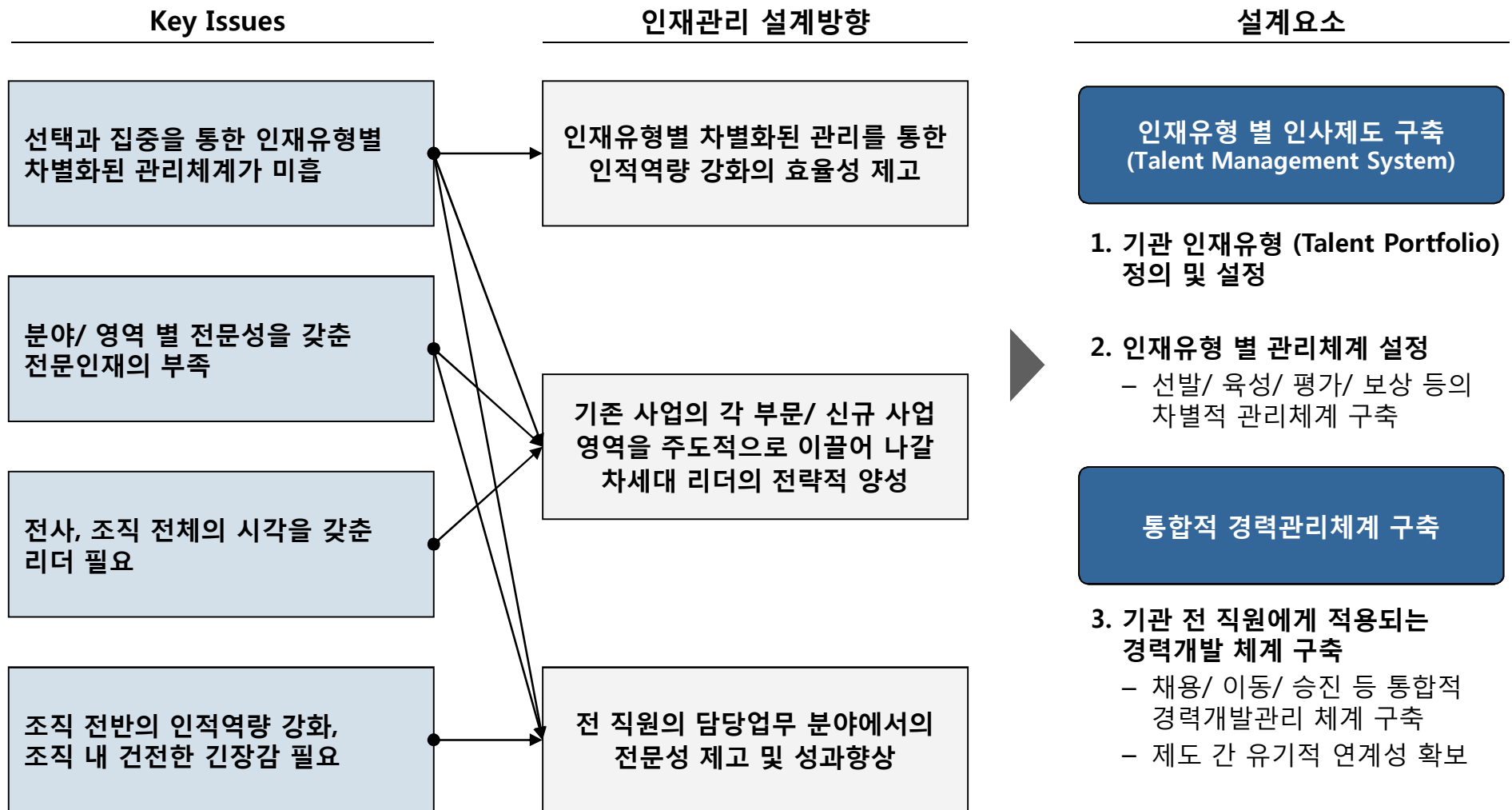
인재육성전략 수립

인재관리의 체계적 육성·관리를 위해서는 인재 정의, 선발, 육성, 모니터링 및 피드백, 동기부여 등이 일관성 있게 구축되어야 함



인재육성전략 수립

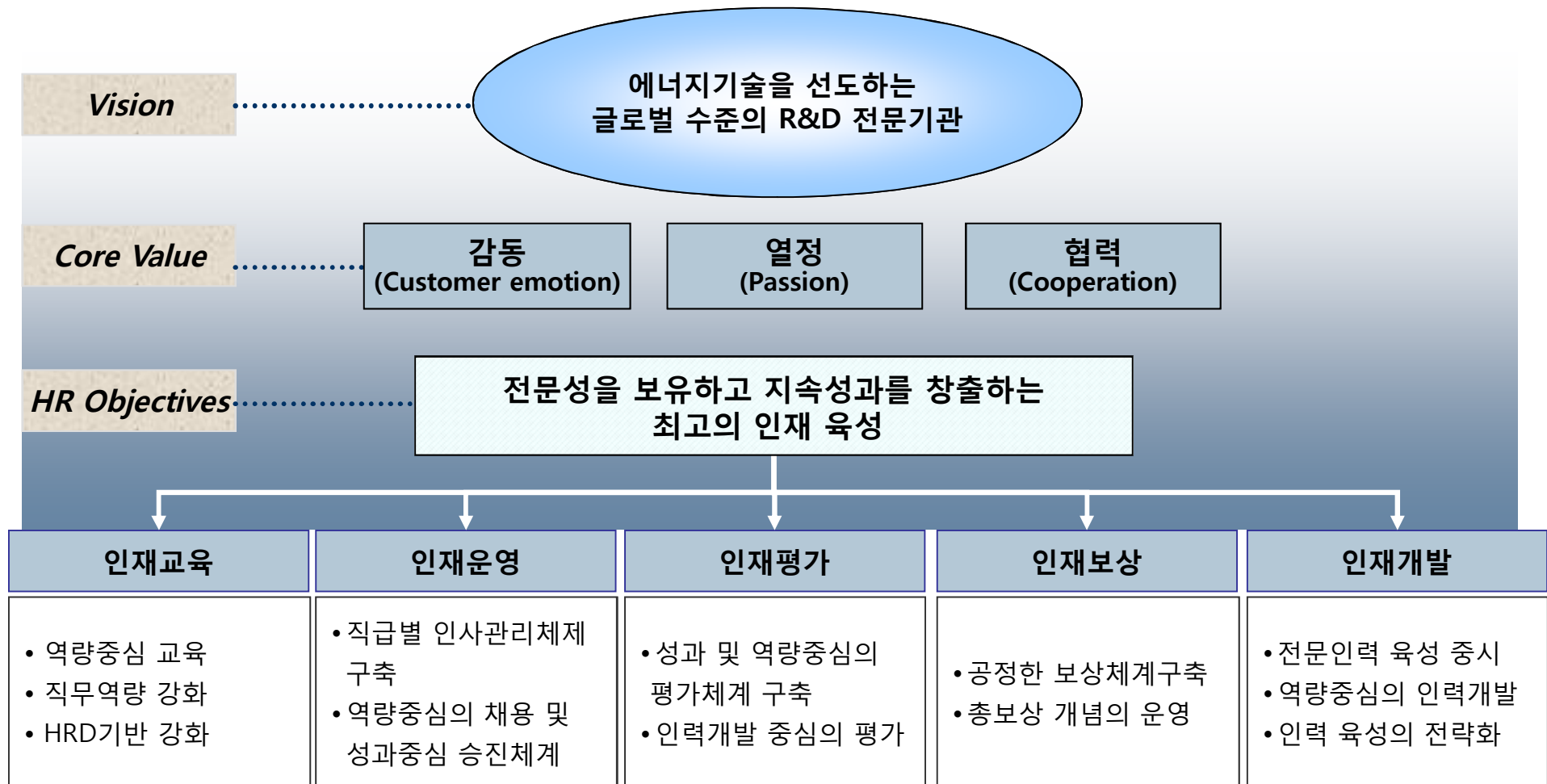
‘인재유형 별 차별화된 관리’를 통한 ‘전 직원의 전문성/성과 제고’를 인재관리 시스템의 설계 방향으로 설정함



인재육성전략 수립

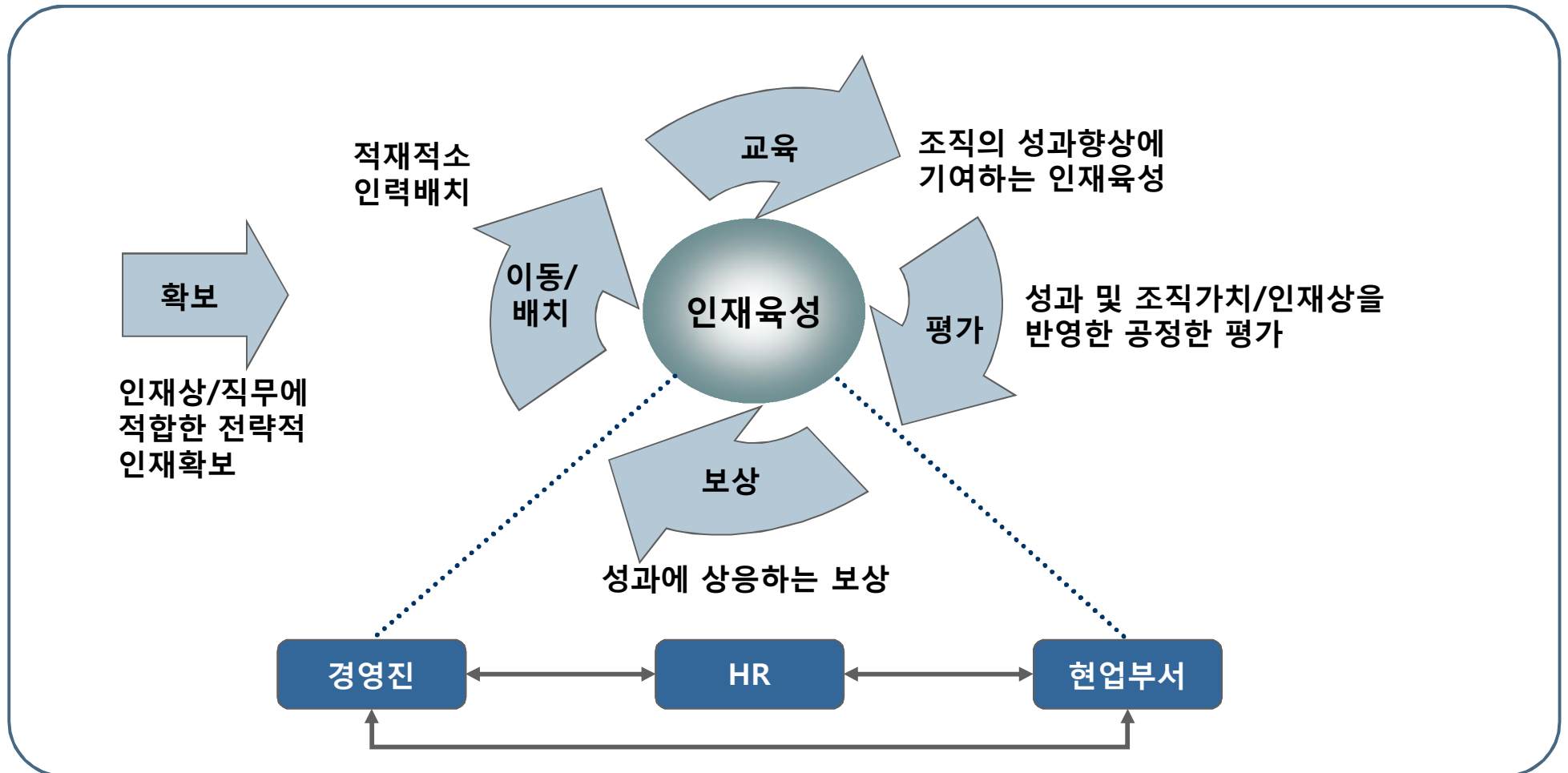
HR 전략 기본 구도를 다음과 같이 설정하고 인재상과 연계

HR 전략 기본 구도



인재육성전략 수립

핵심가치인 감동, 열정, 협력을 바탕으로 인재육성을 증시킨 인재의 확보→교육→평가 시스템을 운영



인재육성전략 수립

기관의 인재상은 비전 및 핵심가치를 달성하기 위해 필요한 기본조건으로 설정함

기관의 인재상 설정

Vision	에너지기술을 선도하는 글로벌 수준의 R&D 전문기관
핵심가치	감동 (Customer emotion) 열정 (Passion) 협력 (Cooperation)
인재상	고객지향적 감동 ❖ 업무수행을 위한 의사결정시 고객을 최우선으로 판단하고 고객감동을 구현하는 인재 ❖ 고객의 끊임없이 변화하는 요구를 파악하기 위해 고객 중심으로 시스템을 활용하고 항상 새로운 가치를 제공하기 위해 노력하는 인재 전문성을 갖춘 열정 ❖ 전문지식 및 경험을 기반으로 자기 분야에서 팀웍을 발휘하면서 성과를 창출하는 인재 ❖ 열정적인 프로정신을 갖추고 업무영역에서 필요한 전문지식을 지속적으로 학습하는 인재 혁신 주도적 협력 ❖ 개인의 발전과 조직의 발전을 동일시하고, 자율성을 가지고 먼저 실천하려는 자세를 지닌 인재 ❖ 지속적인 도전정신으로 변화에 적응하고 개방적 조직문화를 선도하는 인재

인재육성전략 수립

인재관리 성공요인을 고려하여 다음과 같은 핵심인재관리가 이루어져야 함

	As-Is	Change Direction
핵심인재 정의 (Identify)	- 핵심인재에 대한 명확한 정의가 없으며 내부적인 합의가 부족한 상황 - 사업전략과 연계하여 확보, 유지, 육성해야 할 핵심인재 유형의 구분이 모호함	사업전략과 목표를 반영한 핵심인재 유형의 정의 : 핵심인재와 전문핵심인재의 명확한 구분
선발 (Attract)	핵심인재의 자격요건 설정을 위한 평가 Tool과 기준이 구체화되어 있지 못함	- 선발 기준 및 Process 재정립, 리더 역량 모델링을 통해 구체적 선발 요건의 수립 - 핵심인재의 선발 기준 및 Process의 재정립 / 실행기구 설정
육성 (Develop)	핵심인재 역량개발을 위한 육성체계 및 교육 프로그램 미흡	육성체계 / 프로그램 설계 : Job Assignment, Action Learning, Mentoring & Coaching, 교육 프로그램 등의 설계
모니터링 (Integrate & Measure)	육성활동의 모니터링 체계 및 핵심인재 In/Out에 대한 구체적인 기준이 마련되지 않은 상황	- 핵심인재 육성과정에 대한 모니터링 및 피드백 체계의 설계 - Pool의 In/Out 관리 방안 수립
보상/동기부여 (Motivate & Retain)	- 핵심인재 확보를 위한 차별적 보상체계 미흡 - 직무이동과 발탁 승진 등 비금전적 보상체계의 활용 미흡	- 핵심인재 유형에 따른 효과적 보상 방안 제시 - 핵심인재 유인 및 유지(Attract & Retain)를 위한 동기부여 방안 수립

인재육성전략 수립

■ 국내기업 인재육성전략

구분		인천국제공항공사	한국수자원공사	한국환경공단
인재육성전략	HRD 비전체계	전사 비전, 실행전략을 연계하여 HR 비전 및 전략목표, 전략과제 수립됨	- HRD 비전이 수립되어 있지는 않음 - 실행전략과 핵심가치 등이 전사 중장기 전략과 연계되어 수립	미션, 비전, 인재 육성방향이 HR비전과 연계되어 인재육성체계 수립
	경영전략과의 연계성	글로벌 실행전략에 맞춰 성장동력의 지속적 제공을 위한 전문인재육성	성과 중심의 인사 선진화를 위한 우수 인재 선발 및 육성체계 확립이 중장기 경영전략인 글로벌 경쟁력 확보로 연계됨	5대 핵심사업과 교육과정이 연계 - 역량별, 계층별로 인재육성 가능
	인재육성전략	실용리더십 강화 및 개인 맞춤형 직무 교육강화, 글로벌 역량강화를 위한 육성전략 구축	K-water 역량모델에 따른 CRP(인재육성체계)에 따라 우수인재 선발 및 육성하여 글로벌 전문인재 육성	5대 핵심사업에 연계한 5대 역량개발 방향에 따라 역량별 교육 - 역량분석 및 교육 니즈 발굴을 통한 전략적 인재육성
	인재육성로드맵	인재 유형별 신입부터 단계별 프로세스에 의한 성장 로드맵 존재	인재 유형별 신입부터 단계별 프로세스에 의한 성장 로드맵 존재	신입에서 육성지향점까지 단계별 프로세스에 의한 구체적인 성장 로드맵 부재
	인재상의 확산공유, 수용정도	IIAC를 테마로 인재상을 만들어 모든 교육과정에 체화할 수 있도록 프로그램화	인재상에 맞게 평가, 채용, 교육과정 등이 진행되고 있음	조직융합 한마음 교육 프로그램이 운영되고 있어 인재상과 조직문화 공유와 수용이 쉽게 이뤄지고 있음
	핵심인재 및 저성과자 관리	핵심리더를 위한 다양한 경로의 육성체계를 운영하고 있으며 핵심인력 선발, 육성, 보상 3개 영역이 연계되어 있음	- 고성과자 : 우수인재 정의에 부합한 고성과자는 발탁인사로 직위승진 - 저성과자 : 리프레쉬 교육 및 단계별 관리 프로그램을 진행	발탁인사제도를 통해 상위 10% 핵심인재 조기발굴 육성, 하위 5% 저성과자 성과향상프로그램 통해 조직체질개선

인재육성전략 수립

■ 국내기업 인재육성전략

구분		한국자산관리공사	부산항만	LG화학
인재육성전략	HRD 비전체계	HRD 중장기 목표 및 전략방향, 과제가 전사의 비전과 핵심가치와 연계됨	HRD 중장기 목표 및 전략방향, 과제가 전사의 비전과 핵심가치와 연계됨	LG Way와 비전체계 및 경영 목표와 긴밀한 연계성을 갖고 있음
	경영전략과의 연계성	경영전략 달성을 위한 인재육성전략 연계 수립	경영전략 달성을 위한 인재육성전략 연계 수립	조직역량과 목표, 사업현황 및 경영전략이 연계성을 가지고 있음
	인재 육성전략	중장기 HRD방향에 따라 직무기반/성과, 능력지향 육성전략이 수립됨	인재상 핵심요소와 HRD 중장기 목표가 육성전략 방향과 연계되어 수립됨	LG Way에 따른 인재상이 실현되기 위한 육성전략이 수립되어 있음
	인재육성 로드맵	중장기 육성 로드맵에 따른 육성계획 진행	신입에서 육성 지향점까지 인재 유형별 단계별 프로세스에 의한 성장 로드맵이 제시됨	신입에서 육성 지향점까지 인재 유형별 단계별 프로세스에 의한 성장 로드맵이 제시됨
	인재상의 확산공유, 수용 정도	인재상에 따라 역량모델부터 육성전략까지 연계되어 수립되어 있음	인재상 실현을 위한 체계적 HRD Plan 있음	LG Way에 따른 인재상이 채용프로세스, 교육과정 등에 체화 할 수 있도록 프로그램화 되어 있음
	핵심인재 및 저성과자 관리	- 핵심인재 관리프로세스 구축 : MBA과정 선발 시 고성과자 우선기회 부여, 예비경영자 과정 선발 등 - 저성과자 : 역량강화프로그램으로 관리	핵심인재 육성을 위한 전략 수립은 되어 있지만 구조화되어 활용되지 않음	- 핵심인재: HPI제도에 따라 육성면담을 통한 조직발굴하여 육성, 배치 및 활용, 관리 - 저성과자 : 육성면담자와 면담을 통해 지속적인 관리가 가능

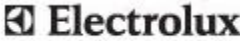
인재육성전략 수립

■ 선진기업 핵심인재 관리

선진기업	도요다 	볼보 	비자 
정의	반복적으로 높은 성과를 내는 인재 (과장급 10%, 차장급 3%, 부장급 1.5%)		- 재능 있고 자기업무에 충실한 전문가 - 새로운 업무에 빨리 적응하는 능력을 갖춘 사람
관리률	전세계 3백 개 주요 포스트 대상으로 후계자 승계 플랜 시행	- 소프트 밸류 (에너지, 열정, 개인존중) - 하드 밸류 (정형화, 평가, 실천력)	직원의 10%
확보/선발	- 각 직급 상위 우수자 중에서 부사장급 추천 받아 도요타 Institute 글로벌 양성과정 도입 - 매년 15명의 부장급 이상 우수자를 Senior Executive 개발프로그램 대상으로 선발 - 외국인을 CEO로 등용 우수인력 확보 노력	- 공식/비공식 루트를 통한 인재관련 정보수집 - 사내 인력 DB에서 대상 후보군을 골라 인터뷰 통해 선발	- SMART 원칙에 따른 업무성과 평가 후 선발 - 사내 선발과 외부 영입을 병행
육성	도요타 Institute에서 교육프로그램 시행	- 개인개발계획 수립 - 인력양성 프로그램을 통한 정기적인 트레이닝	- 비공개로 개인별 리더십 프로그램 운영 - 특별과제 부여 - 승진/교육에 우선적인 기회제공
동기부여	글로벌 리더의 자격과 기회를 부여하는 이상의 차별적 처우 및 보상은 없음	- 스톡옵션, 인센티브 등 경제적 보상 - 체계적 경력관리, 각종 인력양성 프로그램	- 에이스 어워드 등 다양한 포상제도 - 연봉의 최고 50%까지 보너스 지급
승계플랜		- 회장승계플랜은 아직 없음 - 사장급 경영진 선임은 전임자의 추천에 따라 CEO가 후보군중에서 선발 - 핵심 보직자에 대한 승계프로그램은 있음	
관리조직	도요타 Institute	회장과 인사담당 최고임원이 President Review라는 파일을 만들어 관리	CEO 직속의 인재관리 회의

인재육성전략 수립

■ 선진기업 핵심인재 관리

선진기업	소니 	일렉트로룩스 	마이크로소프트 
정의	비연속적 발상을 할 수 있는 창조성을 지닌 사람	부장급 이상으로 실적과 잠재력이 높은 인재 (전 세계 1천여명 가량)	직무능력과 세계시장 적응능력이 크고 소비재 산업 경험이 많은 사람
관리를	전세계적으로 100~150개의 핵심직책(SKGP) 별로 4~5명씩의 차세대 및 차차세대 후보자 (각500명)를 관리		5대 가치(창의력, 열정, 영민함, 활기,임무완수) - 빌 게이츠가 채용 시 중시하는 4대 기준 (야망, IQ, 기술적 전문성, 사업판단력)
확보/선발	- SKGP에 요구되는 역량을 기준으로 선발 - 소속부서 및 부서장 지명, 주변 부서장·인사 부 추천, 공모 등에 의해 선발되며 최종 결정은 CEO가 함	- 회사에 얼마나 오래 머물 수 있는가를 가장 중시 - CEO를 포함한 93명의 간부진이 토론 등을 통해 핵심인재를 평가/관리	300명 규모의 채용전담팀 (Candidate Generator) 중심으로 확보 - 함께 일할 동료에 의한 인터뷰로 선발
육성	- 소니대학에서 연수, 차세대 육성 프로그램은 연 2회 집합교육 실시 - CEO와의 전략 공유 및 핵심인재 평가를 위한 소니 글로벌 리더십 세미나 실시 - 후보자 경력이나 실적을 기초로 도전적인 배치전환	- Talent Review 프로세스를 통해 실적 관리 - 기회와 도전, 그리고 이를 통한 성취욕 충족 - 다양한 일을 경험하게 함	- 우수직원을 선발해 양성하는 '벤치 프로그램' 운용 - 대규모 집체교육 없고 필요 시 수시 교육
동기부여	- 별도의 인센티브나 처우는 없음 - 매년 평가를 통해 후보군 조정		- 스톡옵션, 현금보상 등 경제적 보상 - 자율성 최대한 보장(1인 1사무실 제공, 출퇴근 점검 없고 업무 배치는 본인 희망에 따라)
관리조직	회장과 COO 등 3인으로 구성되는 EHRC	Talent Management Team	- 담당 매니저를 통한 직원 평가, 지식수준 관리 - 직원들 지식수준은 4단계로 분류해 관리 - 매니저 관리를 위한 매니지먼트 교육과정 운영

인재육성전략 수립

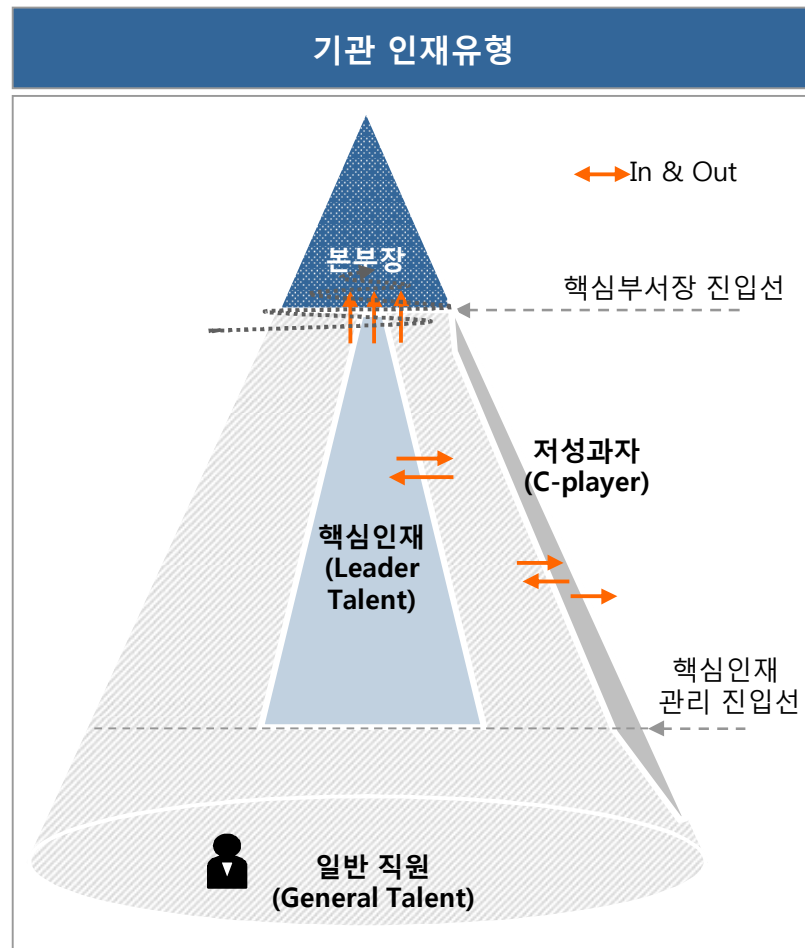
■ 선진기업 핵심인재 관리

선진기업	페덱스 	푸르덴셜생명 	G E 
정의	- 고객 욕구를 잘 읽고 대응능력을 가진 인재 - 리더십과 업무능력이 뛰어난 사람 - 회사문화 (존중, 성실, 공정)에 적합한 인재 - 매니징 디렉터(상무) 이상의 임원급	- 변화하는 금융환경 속에서 경쟁자를 압도할 수 있는 인재 - 자기 업무영역에서 핵심적인 역할을 하는 사람	- 경영프로, 차세대 리더, 창조적 소수를 의미 - 높은 성과를 내는 인재 중 잠재력이 높은 인재 - 전체 인력 중 상위 10~20% 이내
관리를	SPEED (Succession Planning/Executive Education & Development, 승계 계획/임원 교육 & 개발 시스템)	- 회사의 가치체계와 역량모델을 핵심인력 관리의 기준으로 활용 - 회사의 기본가치인 인간존중 (Respect)에 맞는 인재개발을 지향	- 역량 모델을 핵심인재 확보 및 관리에 적용 9가지 GE value에 대한 평가
확보/선발	- 사내 선발이 원칙, 기술직 등은 외부 스카우트 많음 - 직급/성별/연령 차별없이 공평한 기회 제공	- 지원자 중에서 엄격한 심사를 거쳐 핵심인재를 선발 - 모든 직원에게 공평한 기회를 제공, 외부 스카우트보다는 내부에서 핵심인재 확보	- 성과 평가 및 리더십 평가 결과에 따라 핵심인재군으로 편입/탈락 - 세션C(인사평가 위원회)에서 최종 선정 - 리더십 평가는 매니저급 이상 간부와 임원층을 대상으로 실시
육성	- 특별과제 부여, 보직/근무지역 순환 - Mentor 제도 활용 - 교육기회/컨퍼런스 참여 기회 제공	1:1 교육 프로그램 운영 - 최고 경영진에 직접 면담, 조언 - 순환보직으로 다양한 업무경험 쌓도록 배려	- 주요 직책에 대해 3명의 후계자를 선정 - 사례연구 중심의 연수 프로그램 운영
동기부여	- 스톡옵션, 목표관리방식(MBO) 초과 달성에 따른 보너스 등 - 파이브 스타 어워드 등 다양한 포상제도	- 다양한 인센티브 부여 - 금전적 보상은 크게 활용하지 않음 - 조직 내 성장 등 정서적 요소 중시	- 조기 승진 및 리더십 교육 등의 기회를 부여 - Mentor, 코칭 등 임원급 상사가 세심하게 관리
관리조직	인사부와 상급자에 의한 관리	이사회에서 핵심인력을 직접 관리	세션C를 통한 프로세스 관리: 상사와 인사부서에 의한 일상적 관리 조직

인재육성전략 수립

■ 인재유형 설정

육성목표 및 활용방향에 따라 핵심인재(A-player), 일반 직원(General Talent), 저성과자(C-player)로 유형 구분



인재유형별 정의

핵심인재 관리 대상

핵심인재 (A-player)

- 지속적으로 우수한 성과를 창출하며 탁월한 역량과 잠재력을 보유하여 조직을 이끌어 나갈 보직자 (핵심부서장) Pool

일반 직원 General Talent

- 조직의 근간이 되는 대다수 직원으로 해당 직무에서의 전문역량을 발휘하는 Talent Pool

저성과자 (C-player)

- 다년간 담당업무에서 저조한 업무 성과를 창출하여 성과개선이 요구되는 인력

인재육성전략 수립

■ 인재유형 관리

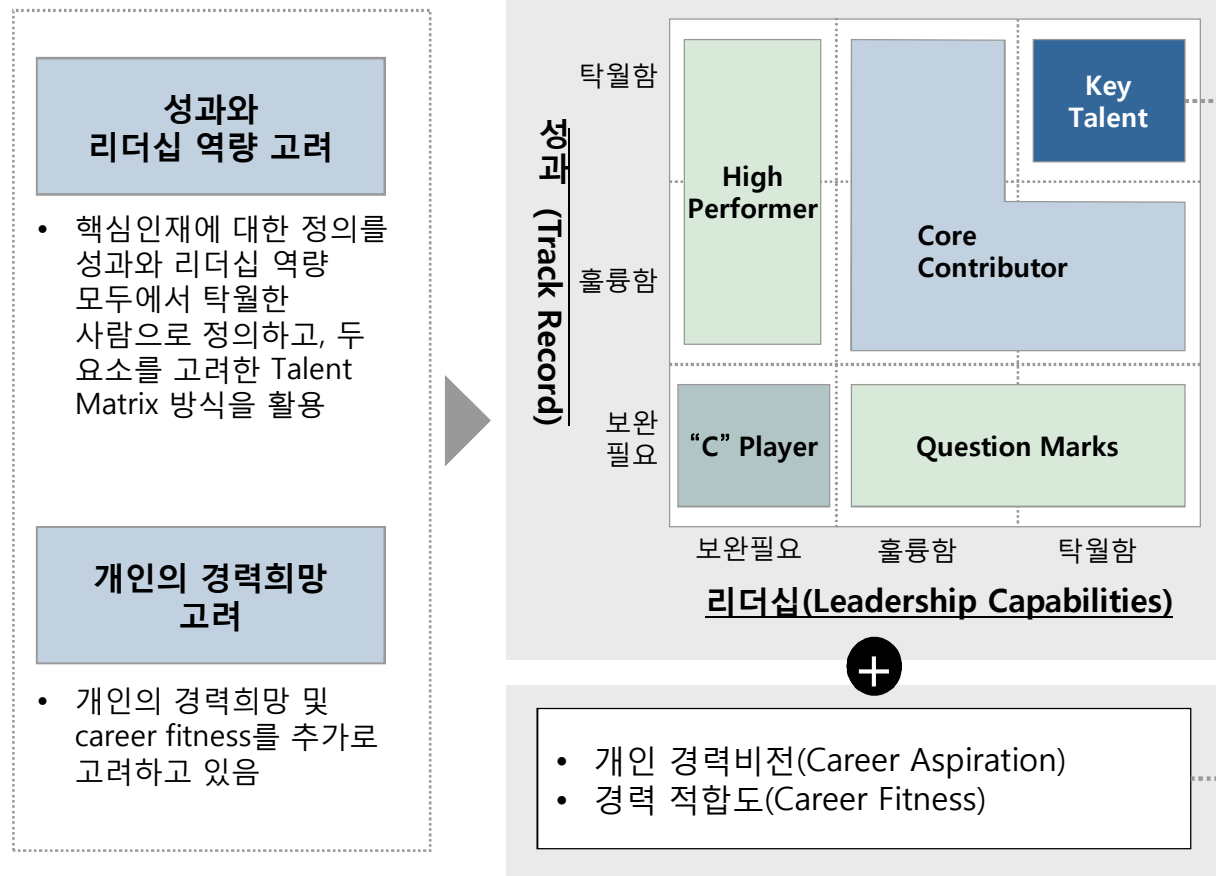
각각의 인재 유형 별로 차별적이며 명확한 관리 방향성을 설정하여 육성함

기관 인재유형	주요 육성목표	관리방향성
핵심인재 A-player	•핵심부서장	•성과, 역량 및 잠재력이 탁월한 인재 •핵심직무 위주의 계획적인 직무이동 및 육성을 통해 경영진 및 핵심 부서장의 요구사항에 부합되는 인재로 육성 •선임급부터 선발해 체계적 육성 실시
일반 직원 Professional	•중간관리자 및 해당 분야별 전문가	•전문지식 및 평가사업 이해와 담당 분야의 전문성을 겸비한 인재로 육성 •해당분야의 전문역량 강화를 통해 전문가로서 Career Vision을 제시하고 관련 직무분야(CF/SCF) 내 직무이동 •성과 및 역량, 본인 경력희망 등을 고려해 보임 전 까지 체계적 직무이동 관리
저성과자 C-player	•성과개선	•성과 개선을 위한 교육 및 기회를 제공하며 개선 가능성이 희박할 경우 단계적 Out process 진행 •성과개선을 위한 경력개선 프로그램을 운영하여 재기할 수 있는 다년간의 기회 제공 •일정 기간 후 Outplacement 실시

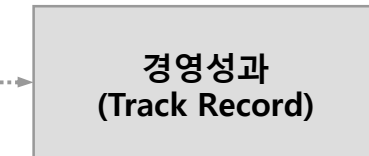
인재육성전략 수립

■ 핵심인재 기본요건

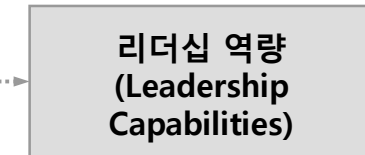
주요기관의 핵심인재 요건



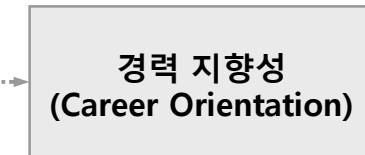
기관 핵심인재 요건



- 정기 평가(업적+역량) 점수를 통해 평가



- 리더십 역량 모델에 기반한 리더십역량 평가



- 육성 책임자의 면담을 통해 확인

인재육성전략 수립

■ 핵심인재 기본요건

핵심인재는 종합평가 결과 및 담당 임원 면접, 잠재 리더 역량 평가 결과를 활용하며 인사관리위원회 최종 선발

구분		평가항목	세부 평가 내용	평가 주안점	평가방법
1 st screening	기본요건 검증	직급별 종합평가 상대 등급	2년간 종합평가 결과 연속S 등급자	동일 직급 내 성과우수 인력 선발	정기 종합평가 결과
		2년간 개인 근무실적 및 역량평가 (향후 역 량평가로 개선)	2년간 개인업적평가와 근무역량 평가 결과의 평균점수 우수자	평가 점수가 기준 이하일 경 우 선발 제외	평가기준 참조
2 nd screening	리더잠재력 평가	대상자 개별 면접	기관 핵심 리더로서 기본적 소양 을 갖춘 인재 선발	기관 핵심가치 공유수준 및 조직에 대한 loyalty 검토	담당 본부장 개 별면접
		잠재리더십역량 평가	한 단계 상위직급의 역량항목에 대 한 평가	향후 상위단계 리더로서의 잠재력 평가	담당 본부장 하 향평가
Selection	최종선정	Career background	직무관련 경험 (Professional Project, Leadership experience), Language Skills, Training Records / Education Records, 기타 상별 상황	핵심인재에 걸맞는 핵심직무 수행 경험, 교육 이수여부 등 을 인재육성위원회에서 평가	인사관리위원회 의사결정 시 참 고자료로 활용

인재육성전략 수립

■ 선진기업 핵심인재 육성

선진기업의 핵심인재 육성

SONY

- 주어진 경영과제에 대한 해결책을 CEO 앞에서 직접 보고 / CEO가 직접 후보들과 토론 & 평가 하며 피드백 제공
- CEO는 토론을 통해 경영전략을 공유하고 조직 전체를 보는 거시적 안목을 습득하도록 코칭

Volvo

- 임원과 직접 전년도 업적 점검 논의 후 교육 프로그램 또는 순환배치 등의 육성방향 정함
- CEO가 직접 부여한 경영과제 해결 및 피드백 제공
- 필요한 요구역량에 대해 코칭

푸르덴셜

- 그룹 최고경영진으로부터 1:1 교육 / 코칭
- 3년간 전세계 영업조직을 순회하며 현장 파악 하고 주요 프로젝트 참여 기회도 제공
- 개인의 니즈에 맞게 customized된 마케팅, 재무, 영업, e-비즈니스 등의 교육과정 제공

Fedex

- 특별과제 부여, 보직 및 근무지역 순환을 통해 성장기회 제공
- 다양한 교육 기회 및 컨퍼런스 참여 기회 제공을 통해 개인의 잠재력 개발과 거시적인 안목을 습득할 수 있는 성장의 기회 제공

시사점

- 직무배치 또는 도전과제 부여를 통해 CEO가 직접 Coaching하는 소수 정예의 육성 형태로 진행함
- 개인의 니즈에 맞게 customized된 폭넓고 다양한 교육 프로그램을 제공함으로써 잠재력 개발 및 성장의 기회 제공함

현장 실무경험 중심의 육성

- 직무 배치, Project 참여, Action Learning 등의 현장실무경험 중심의 육성활동 설계

개인별 니즈를 고려한 맞춤형 교육

- 교육(Training & Education)은 개인별 니즈를 고려한 맞춤형 프로그램으로 운영

인재육성전략 수립

■ 핵심인재 육성교육

핵심인재 육성 프로그램은 다양한 직무경험 기회 부여와 교육 프로그램 제공을 통한 육성 촉진활동으로 구성

육성 프로그램		적용방안		
		L1 (Executive Leader)	L2 (Performing Leader)	L3 (Emerging Leader)
직무부여	직무전환	- 특정 영역에만 치우치지 않는 광범위한 시야를 지닌 경영자의 육성을 위해 다양한 직무를 경험하도록 함 - Leader Track 설정을 통해 조직 내 핵심직무를 수행하는 것을 제도화함 - 자기경력개발계획서(IDP)상의 본인 희망 직무를 최대한 반영		
	Action Learning	- 전사차원의 경영이슈 해결활동 - 경영진 역량 습득기회 제공	- 해당 사업부문 경영이슈 해결활동 - 관리자로서의 리더십 역량 개발	해당 부서 또는 관련업무의 경영 이슈 해결활동(Task Force Team) 수행
교육 프로그램	Management 역량개발	외부기관과 연계한 Management 역량 개발 교육 실시		
	Leadership 역량개발	전사 수준 Leadership 역량 육성	부서 수준 Leadership 역량 육성	성과역량 / 전문역량 중심
코칭		외부 전문 코칭기관의 코치	- 육성 책임자가 담당 - 향후 외부 전문 코칭기관의 효과성이 입증된 후 L2, L3로 확대 고려	

인재육성전략 수립

■ 핵심인재 육성교육

핵심인재 교육과정은 리더십 개발, 경영관리 능력 개발, 전문능력 개발 등의 3개 영역에 focus를 둠

교육 프로그램 운영 가이드라인

- 핵심인재만을 대상으로 한 사내 집합식 교육 프로그램 운영 지양
 - 과거 핵심인재 육성시스템 정착의 실패원인(핵심인재 리스트의 공개)
 - 소수 인원에 대한 차별적 지원에 대한 직원의 거부감 예방
 - 현실적으로 자체 프로그램 운영을 위한 단위 인원 확보 곤란
 - 일반 교육체계 내에서 우선적인 기회를 부여하는 방식으로 접근
- 현 직급/직책, 육성목표, 개인별 니즈 등을 종합적으로 반영한 맞춤형 교육 운영
 - 육성 책임자의 면담 및 육성계획 수립 과정을 통해서 설정
 - 국내외 교육 프로그램을 핵심인재 유형에 적합하게 활용(EMBA, MBA 프로그램 / 직무전문가 육성 프로그램 등)
 - 인사부서에서 적합한 교육 프로그램 추천 / 관련 정보 제공



주요 교육 영역

리더십 개발
(Leadership Development)

핵심인재에게 요구되는 리더십 역량 개발

- 기관 계층교육 프로그램 연계
- 외부 교육프로그램 활용

경영관리능력 개발
(Management Development)

경영관리 일반에 대한 기본지식 습득

- 경영전략, 마케팅, 교육사업, 인사관리 등 경영전반에 대한 실무 지식 습득
- 관리자후보군에게 대학 MBA과정 제공
- 경영진후보군에게 Executive MBA 과정 제공

전문능력개발
(Professional Development)

현재 담당하고 있는 직무 혹은 향후 담당하여야 할 포지션을 고려하여 전문지식 및 Skill에 대한 심화 학습

- 사내 외 전문직무 교육 프로그램

인재육성전략 수립

■ 핵심인재 육성교육

핵심인재 유형별로 요구되는 역량수준에 따라 전문성, 리더십, 경영능력의 3가지 영역별로 적합한 과정 제시

핵심인재 교육 프로그램 (예시)

		Leadership Development	Management Development	Professional Development
Executive Leader (경영진후보군)	경영자로서의 통합적 관점 및 전략적 통찰력 개발과 관련된 영역에 중점	Coaching Skill 향상 교육 예비 경영자 과정 Visionary Leadership	Executive MBA General Management	
Performing Leader (관리자후보군)	전략수립능력과 성과창출능력 배양에 관련된 영역에 중점	Team Leadership	HR MBA과정	사내외 전문직무 교육과정 (일반 교육체계 활용)
Emerging Leader (잠재후보군)	전문성 심화 및 리더십 개발과 관련된 영역에 중점	Cyber Leadership 과정		