

핵심인재 확보·육성시스템 사례

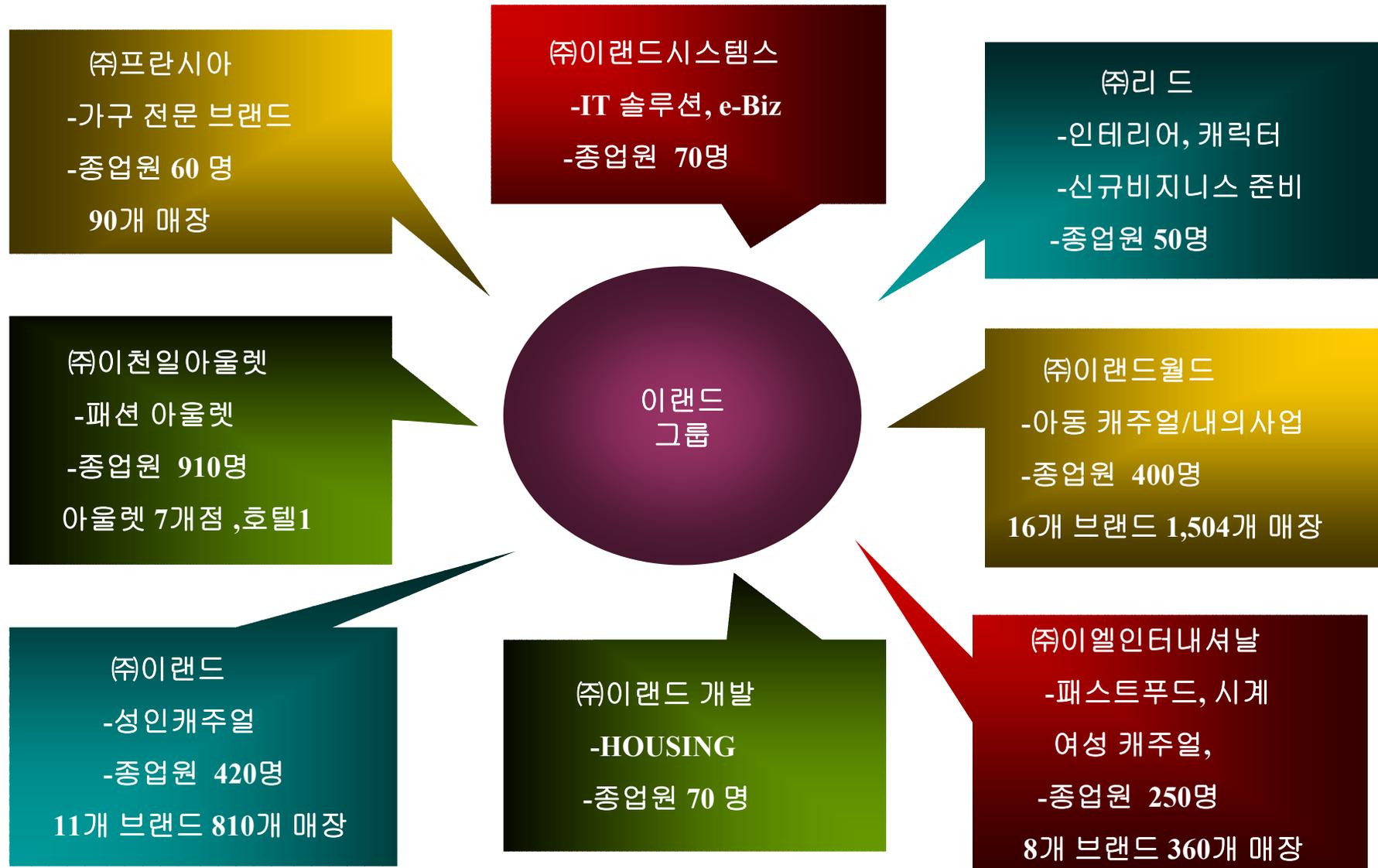
- (주)이랜드 -

2004년 7월

KPI 한국인사관리협회

그룹사 현황

◇2004년 1월 현재



해외법인 현황



**E·Land Fashion
Shanghai Corp., LTD.**

설립연도: 1994년
사업내용: 의류제조 및 판매
종업원 수: 1000여명



E·Land USA Inc.

설립연도: 2001년
사업내용: Wholesale Business(Adult)
※세계 최대(110개국 참가) Magic
Show에서 Best Booth Award수상



Elphis Lanka(Pvt.) LTD.

설립연도: 1991년
사업내용: 의류제조 및 수출
종업원 수: 1,600여명
※주요 수출국: 미국, 유럽
(London Fog, Limited etc.)



**E·Land
International
LTD. (Hong Kong)**

설립연도: 1991년
사업내용: 의류주문/생산
종업원 수: 20여명



**EL International (U.S.A)
LTD.**

설립연도: 1999년
사업내용: Wholesale Business(Kids)
※Polo등과 대등한 거래선



**E·Land Vietnam Corp.,
LTD.**

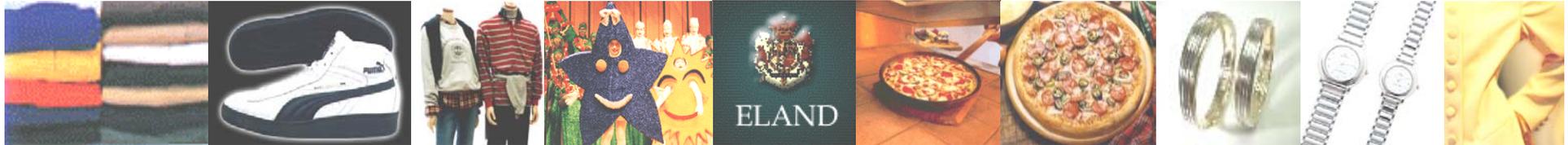
설립연도: 1991년
사업내용: 의류제조 및 수출
종업원 수: 2,300여명
※주요 수출국: 미국, 유럽
(Tommy Hilfiger etc.)



**Euro-E·Land Company
LTD. (Gloverall)**

설립연도: 1994년
사업내용: 의류제조 판매
종업원 수: 69여명
※세계 최고의 Duffle Coat 브랜드

그룹사 현황



■ 2002년 매출액: 1조1천억원

■ 2002년 당기순이익: 1천3백억원

■ 전체 종업원 수: 7200여명 (국내 : 2200명, 해외 : 5000명)

■ 전체 Brand 수(패션外 포함): 35개

■ 전체 매장 수: 2,400여개

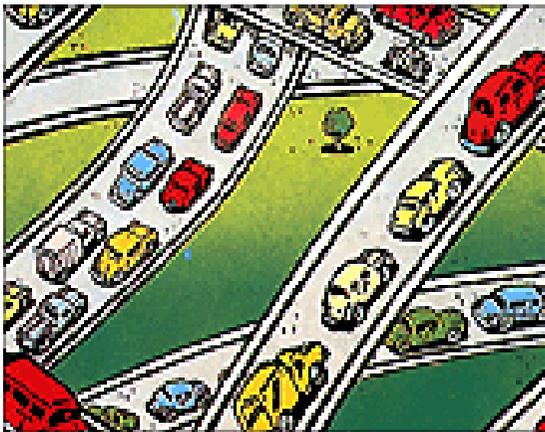
Business Philosophy



기업은 이익을 내야하며

그 이익을 바르게 써야 한다.

-벌기 위해서가 아니라 잘 쓰기 위해서 일한다.

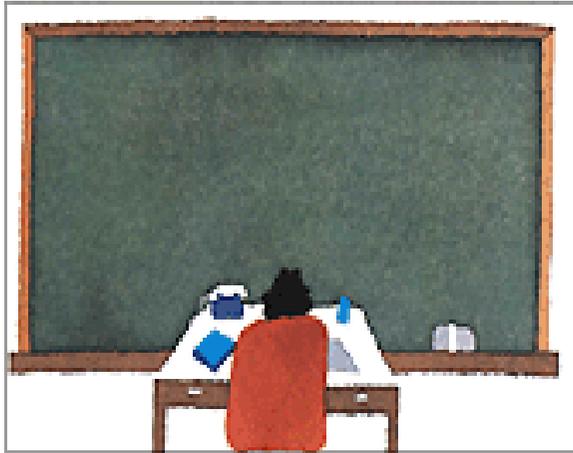


기업은 이익을 내는 과정에서

정직해야 한다.

-돌아가더라도 바른길을 가는 것이 지름길이다.

Business Philosophy



직장은 인생의 학교이다.

-일하는 과정에서 배우고 이 과정 역시 우리의 목표이다.



기업은 고객을 위해 운영되어야 한다.

-만족한 소비자가 최선의 광고이다.

왜 핵심인재인가 ?

- 지식경영 시대에 무형자산이 기업의 경쟁력을 결정한다
- 무형자산의 핵심은 인적자산이다
- 인적자산은 핵심인재가 좌우한다
- 핵심인재의 확보,유지는 기업생존의 문제이다
- 그러나 핵심인재는 기업이 아닌 시장이 관리한다

- ▷▶ 지식경영 시대의 인적자원관리의 화두
: 핵심인재의 확보,개발(육성),유지

이랜드의 고민

- 대기업과의 인재쟁탈전에서 어떻게 핵심 인재를 선발하고 유지할 수 있을 것인가 ?
- 어떻게 하면 대기업과의 차별화된 EVP(Employee Value Proposition)을 제시하여 핵심인재를 유지할 수 있을 것인가 ?
- 우리 기업에 적합한 인재를 어떻게 시장에서 구별해내고, 그들에게 몰입할 수 있는 가치를 심어 줄 것인가 ?

가치지향적 핵심인재 관리

- 일반화된 우수인재를 채용하지 않고, 이랜드에 적합한 차별적 인재를 선발하고자 노력함
- 기업의 아이덴티티를 분명히하고, 아이덴티티의 유전인자를 가진 인재에 집중하는 전략구사
- 개인을 조직의 도구가 아닌 비전을 이루는 동역자로 여기는 기업 문화를 통해 핵심인재를 유지함
- 가치만이 사람을 의미있게 하고, 가치 공동체만이 영속성을 유지할 수 있음을 인지하고 실천함
- 말이 아닌 행동으로 증명 (리더의 역할)

EVP (Employee Value Proposition)

▶ 직원들이 회사의 일원으로서 일하면서 경험하고 부여받게 되는 것들의 총합가치

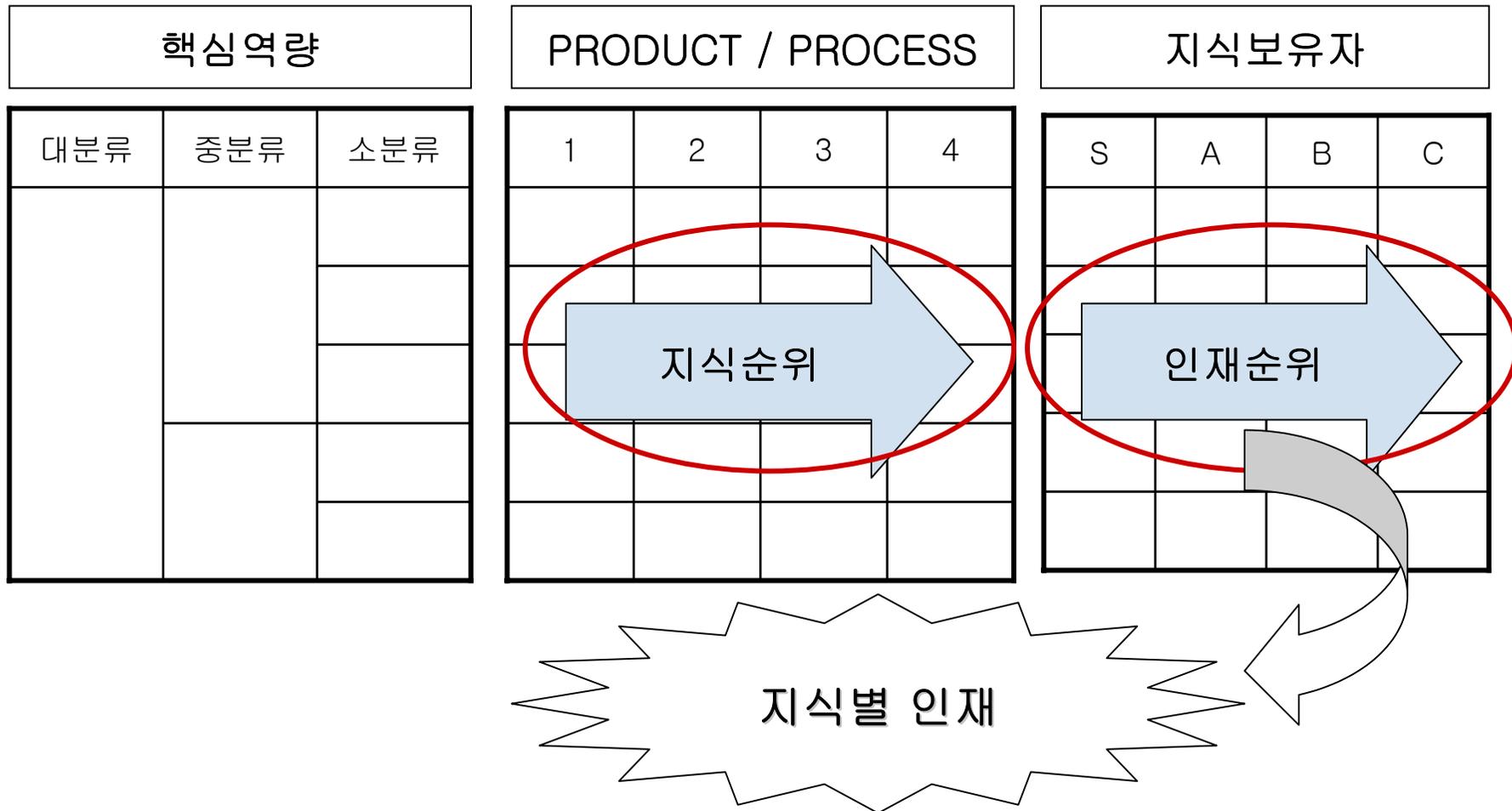
■ 이랜드의 대표적 강점 EVP요소

EVP 구분	강점 EVP	동의 비율
흥미있는 일	내가 열정을 가진 일	79%
	혁신을 격려 받음	53%
	재미있고 도전적인 일	47%
훌륭한 회사	사회에 긍정적인 영향력	83%
	마음에 드는 조직문화와 가치	70%
	경영진에 대한 신뢰와 존경	63%
	존경하는 상사	53%
	상사와의 돈독한 관계	50%
자기개발	지속적인 교육훈련	53%
	상급관리자의 관심	40%
	성과에 따른 승진	40%

♣ 참조 : EVP요소 리스트

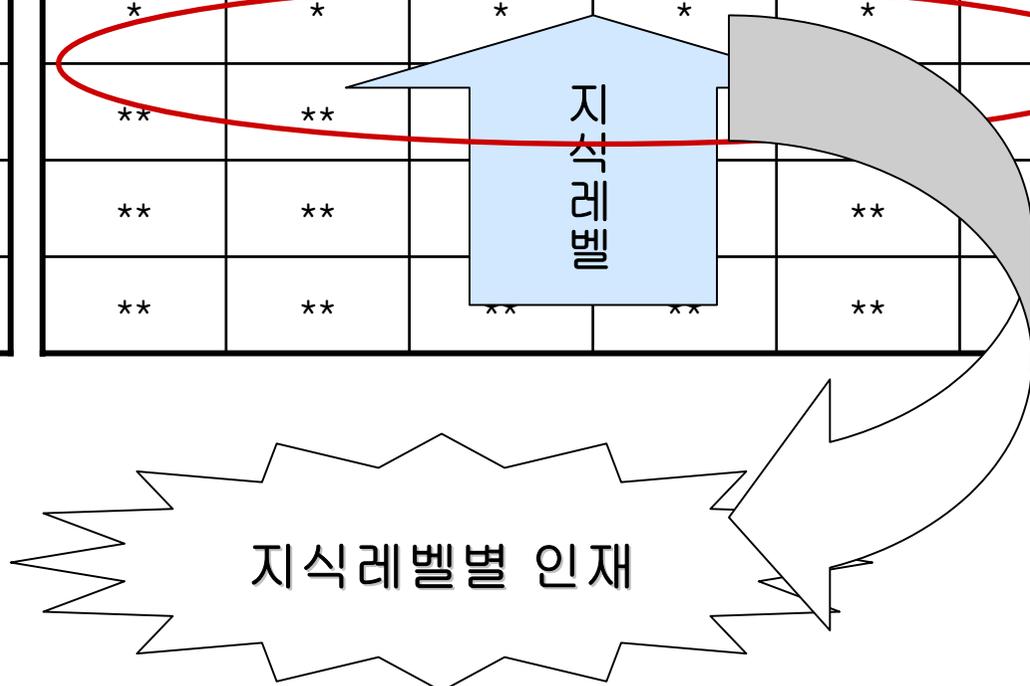
흥미있는 일		훌륭한 회사	
√ 재미있고 도전적인 일	59%	√ 경영이 잘 되는 회사	48%
√ 내가 열정을 가진 일	45%	√ 상사와의 돈독한 관계	43%
나의 주장이 반영됨	41%	√ 마음에 드는 조직문화와 가치	39%
주도권을 가지고 성공을 소유함	40%	√ 경영진에 대한 신뢰	38%
회사 내에서의 영향력	35%	관료주의의 폐단이 없음	30%
자율과 자치	31%	√ 존경하는 상사	26%
전략 방향 설정에 참여	22%	흥미 있고 재미있는 산업	24%
혁신을 격려 받음	22%	성장 가능성 있는 산업	22%
자기개발		뛰어난 제품	21%
√ 경력개발의 기회	37%	경쟁력 있는 회사	21%
√ 나를 향한 장기적인 기여도	35%	경쟁력 있는 직원	19%
√ 경력을 개선할 스킬을 개발함	35%	회사에 대한 평판	17%
√ 상급 관리자의 관심	30%	동료 의식	13%
√ 성과에 따른 승진	28%	재무성과 이외의 공헌	9%
빈번한 피드백	17%	다양한 배경의 구성원	8%
생활양식		부(富)와 보상	
개인-가족생활의 요구 충족	51%	√ 개인적 공헌에 대한 보상과 인정	39%
마음에 드는 지역?도시에서의 생활	34%	√ 상당한 부를 창출할 기회	36%
충분한 업무공간	11%	√ 고성과에 대한 추가적인 보상	31%
업무 시간 및 장소의 유연성	9%	√ 매년 높은 현금 보상	26%

핵심역량 & TPH 매트릭스

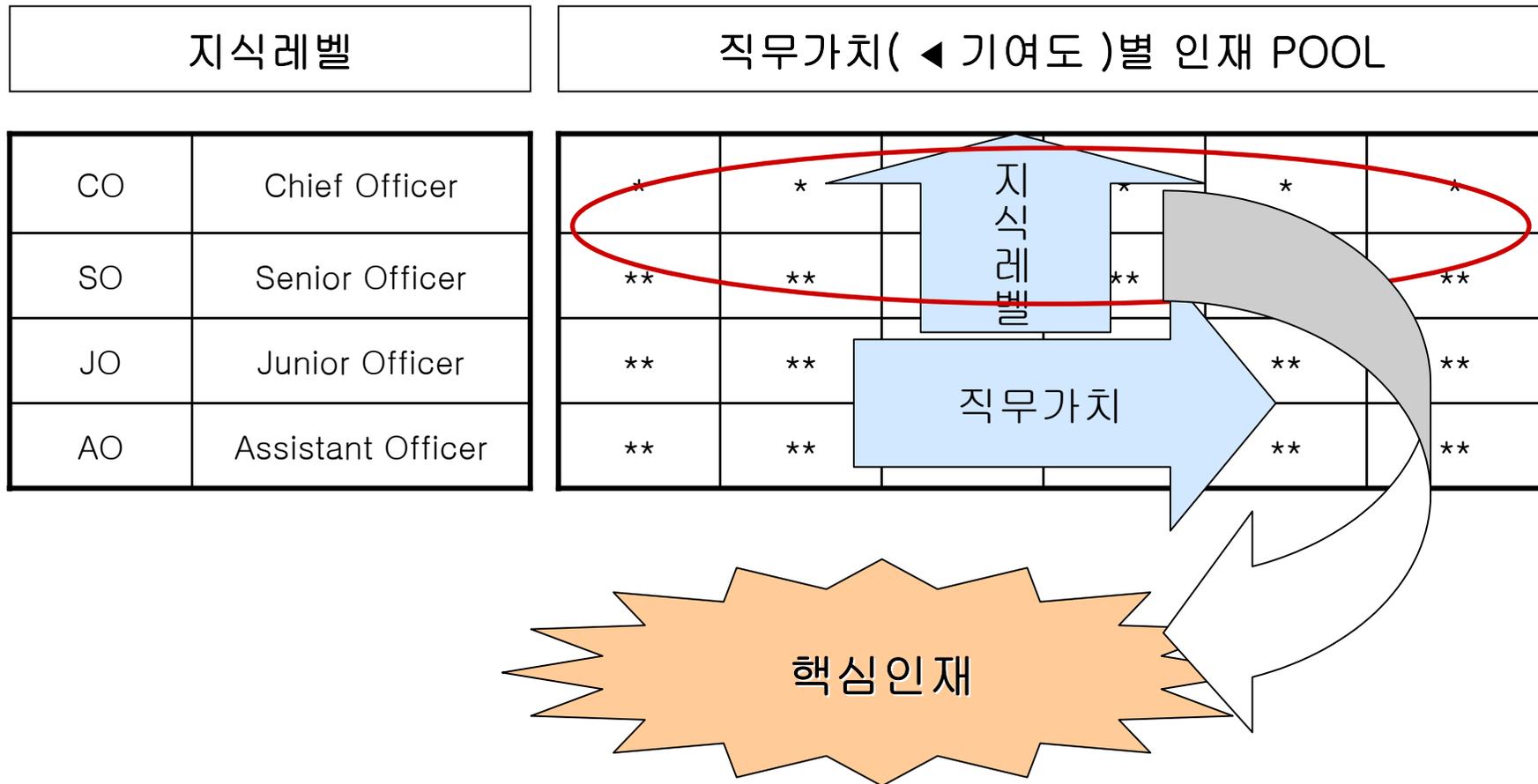


지식레벨별 인재 POOL

지식레벨		부문별 인재 POOL					
CO	Chief Officer	*	*	*	*	*	*
SO	Senior Officer	**	**			**	**
JO	Junior Officer	**	**			**	**
AO	Assistant Officer	**	**	**	**	**	**



직무가치별 인재 POOL



지식레벨 - 4단계

지식레벨	내용	직위 기준 (현재)
Co	Chief Officer	임원~부장
So	Senior Officer	부장~차장
Jo	Junior Officer	차장~과장
Ao	Assistant Officer	대리이하

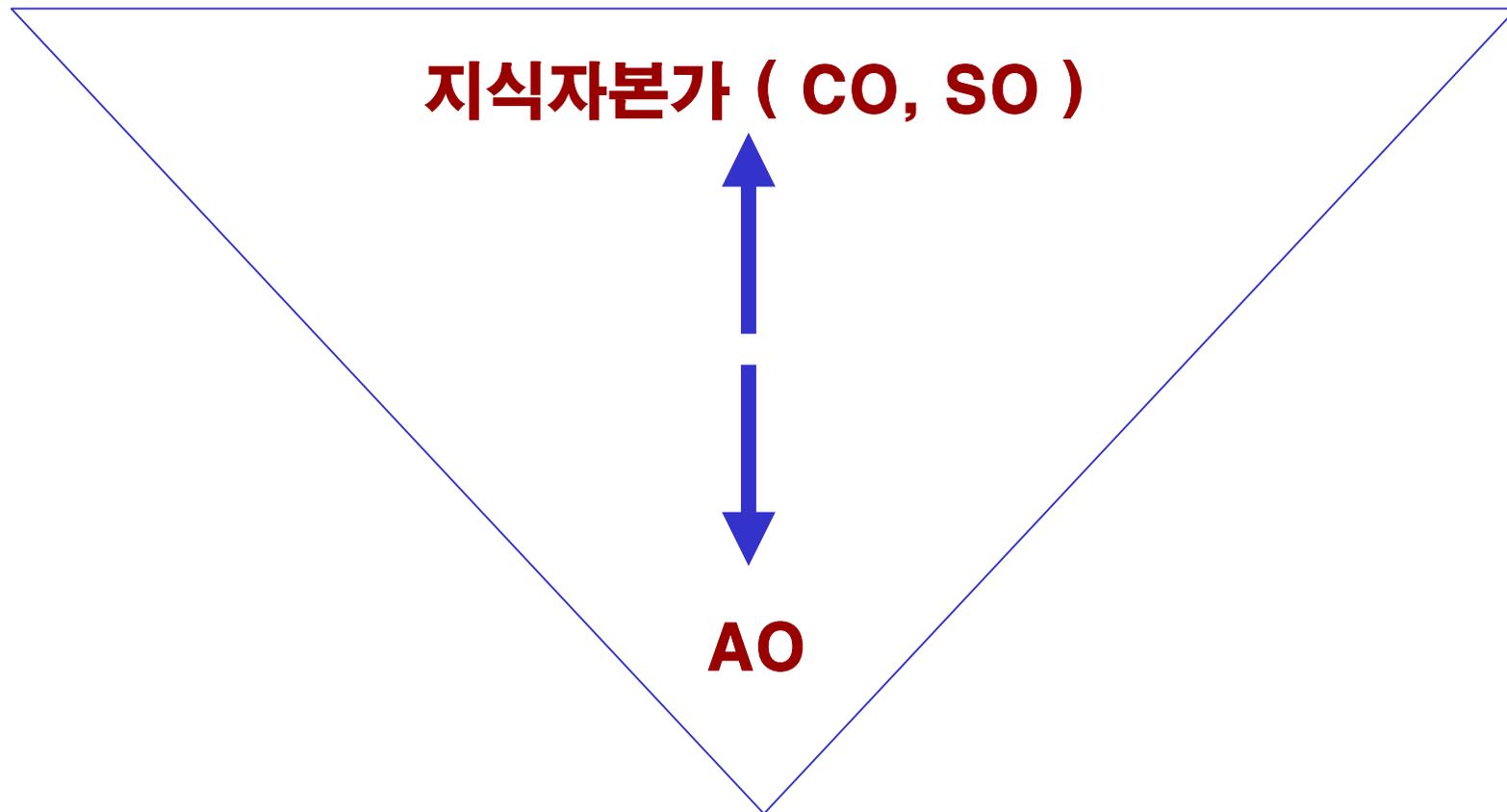
지식 레벨별 개요

지식레벨	포스트 관점 설명	지식관점 설명
Co	경영자(CEO,COO) 부문별 최고 중역	경영 지식자본가
So	사업부 책임자(PU장) 부문별 실무 책임자	전문 지식자본가
Jo	부서별 책임자	운영 지식자본가
Ao	부서별 지원인력	지식 근로자

CO (Chief Officer) 영역

CO명	내용	CO명	내용
CAO	Admin.	CNO	Negotiation
CBO	Businary	COO	Operation
CCO	Communication	CPO	Production
CDO	Design	CQO	Quality
CEO	Executive	CRO	Risk
CFO	Financial	CSO	Strategy
CGO	Global	CTO	Tax
CHO	Human Resources	CUO	
CIO	Information	CVO	Value
CJO	Joy	CWO	Web
CKO	Knowledge	CXO	
CLO	Law, Labor, Logistic	CYO	
CMO	Marketing	CZO	

미래 직위구조



역삼각형 구조

이랜드의 핵심인재, SO란 ?

- 스스로 지식을 창조하여 문제를 해결하는 사람
- Solution를 제공하는 사람
- 지식의 성과가 재무성으로 연결되는 사람
- CO를 일정기간 代行할 수 있는 사람
- 현장에서 변화를 주도하는 사람

SO의 필요역량 및 성과물

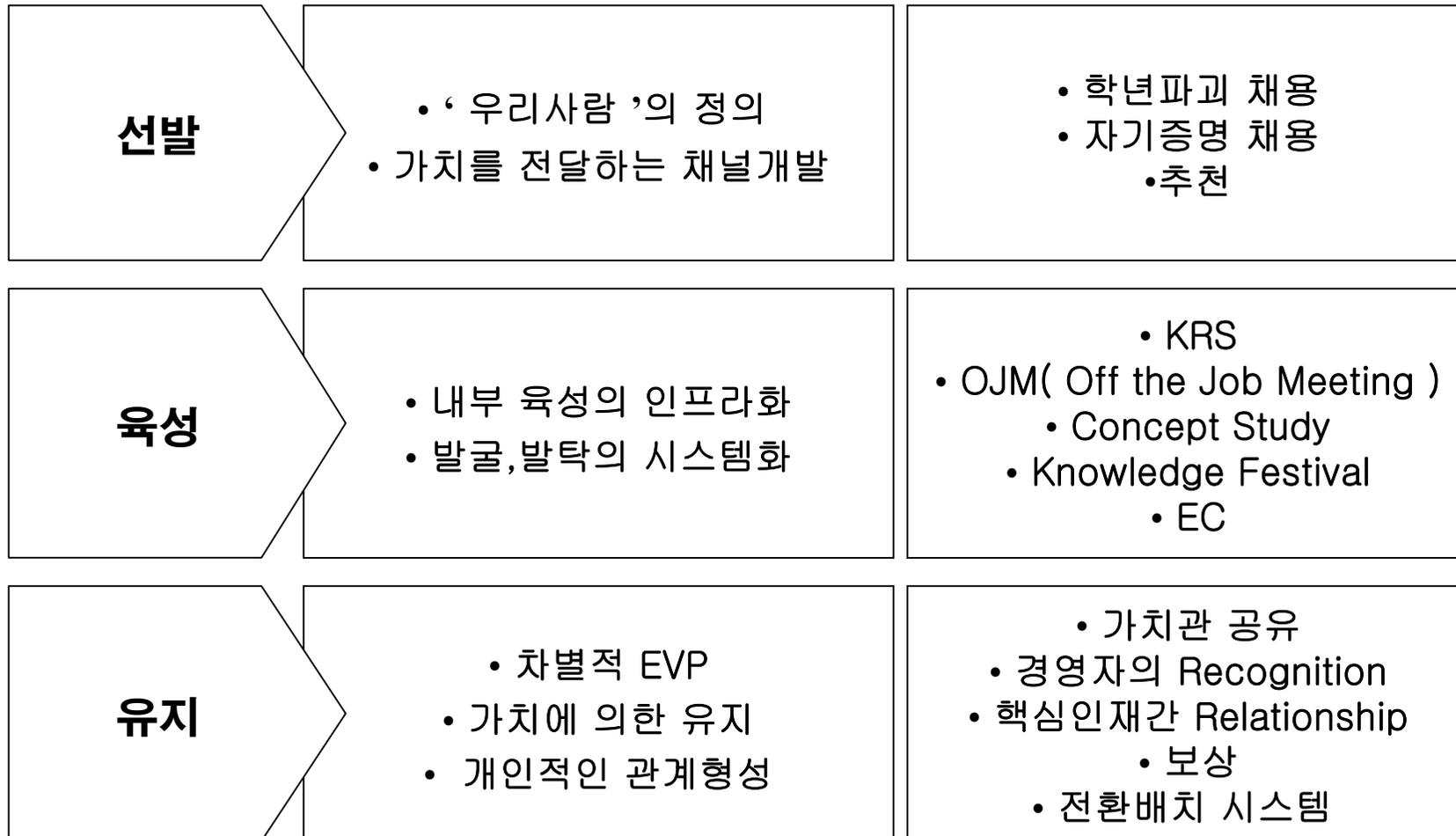
구분	내용	결과물
지식	Solution을 가지고 있다	재무적 성과
가치관	Core Value에 헌신한다	심플라이프, 노블리스 오블리제
인재육성	사람을 세우고 성장시킨다	재생산된 F2 (JO, SO)

♣ 참고) 인력평가 관점 (인재전쟁 중에서)

구분	기준	비율
A급 직원	지속적으로 결과물을 제시하고 다른 사람들에게 영감을 주고 용기를 북돋 워줌으로써 비범한 실적을 달성하는 직원	(10~20%)
B급 직원	기대를 충족시킬 수 있는 성실한 사람이지만 그 이상의 일을 해내지는 못하는 직원	(60~70%)
C급 직원	나쁘지 않을 정도의 결과물을 내는 직원	(10~20%)

※ ‘A급과 B급의 결정적 차이는 열정이다’ _ 잭웰치 (잭 중에서)

이랜드 핵심인재 시스템



핵심인재 선발 시스템 I

■ 인재상

- 기업이 원하는 인재 유형을 명확히 하면서, 제시할 가치를 드러내는 역할
- 이랜드 : 가치관 + 지식경영 적합인재 = ‘우리 사람’

가치관

- **Core Value & Culture : Vision, Mission, Value** 얼라인먼트
- **Vision** : 세계화, 지식경영
- **Mission** : 강한 수익경영/정직,투명 경영/학습조직/고객포커스
- **Value** : 고객에게 2배가치 제공, 지식자본가

지식경영 적합

- 지식경영 적합 : 지식경영 시대를 주도할 수 있는 인재
- 유형 : 학습욕구, 주도성, 몰입, 값지불

핵심인재 선발 시스템 II

■ 선발팀

- 채용팀에 핵심인재를 투입(그가 ‘이랜드’를 대표한다)
- 지원자에게는 채용접촉점의 인재가 그회사의 인재기준이 된다
- 조건 : Core Value 헌신, 지식경영 & 인재육성 헌신 & 기타능력

Cf) 기타능력 : 스마트, 커뮤니케이션 능력, 강의능력 등

<p>학년파괴 채용</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1~4학년 인턴채용(성장에 따라 대리, 주임 직위부여) • 이랜드-매경 Knowledge Champion (지식경영공모전) • 산학인턴십 (E&E Design School, 점차확대 예정)
<p>자기증명 채용</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 인재 웹 선발 (학력, 연령, 경력 무시) • 원하는 인재유형의 사전제시. 조건충족 채용
<p>추천제</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 추천의 위력 : 만족한 핵심인력은 핵심인력을 모은다 • 직원 추천 시스템 : 피추천자 가점 & 추천자 포상 • 추천의 채널 확대 중

핵심인재 육성 시스템 I

■ 인재육성 문화

- 창업자의 평생 비전이 인재육성임 (육성형 경영자, Buy형 아님)
 - 내부 육성을 통해서 경영자를 배출해 오고 있음
- (경력자는 일정기간 Core Value와 기업문화 동화과정을 거친 후 경영진 선임)
 - 학습과 인재육성의 문화 형성 (가치 최우선 순위)

학습문화

- 학습조직 : 스스로 지식을 창조하여 문제를 해결하는 조직
 - 젊은 회사의 적은 경험을 메꾸는 방식
 - 배우려는 자세, 독서경영(**300**권 이상의 필독서), 프로젝트

인재육성

- 리더의 모범 : 새벽시간 인재 육성 투자 (직접 Model)
 - 그룹육성, **1:1** 육성, 지속적인 관계 유지

핵심인재 육성 시스템 II

■ 육성가치 공유

- 육성인자 : 상사, 선배로 부터 육성 받은 경험+성장한 경험+인간적 교제의 기쁨
(실제로 직접 경험한 사람만이 느낄수 있는 ‘그 무엇’이 있어야 한다)
- 육성가치 공유가 있어야 재생산이 가능함

KRS	<ul style="list-style-type: none"> • KRS(Keyman Reproducing System) : 일대일 육성 시스템 • 멘토링, 전문지식, 필독서, 컨설팅, 문화공유, 교제
OJM	<ul style="list-style-type: none"> • OJM(Off the Job Meeting) : 경영과 지식을 배우는 Ba • 인력양성+문화공유+교제 : 그룹, 계열사, 브랜드, 부서
Concept Study	<ul style="list-style-type: none"> • 필독서에 추출된 경영컨셉 Study(이랜드 사내 MBA) • 사전과제, 관련필독서 리딩, 문제해결안, 토론식 수업
Knowledge Festival	<ul style="list-style-type: none"> • 지식으로 혁신, 개선한 최우수 사례 발표 & 포상 • 지식우수자의 노출 & 발굴, 발탁의 도구
EC (Excellent Center)	<ul style="list-style-type: none"> • Function별 Community : 전문지식의 공급 • 전문 지식자본가 육성책임 담당

■ 인재육성의 컨셉

구분	A급역량 직원을 개발하는 방법	A급 직원에게 투자하는 방법
내용	<ul style="list-style-type: none"> 가파른 학습곡선을 유지케 한다 (높은 기대치 설정, 도전/경험) 	<ul style="list-style-type: none"> 가장 하고 싶어하는 일을 찾아 주고, 경력을 만들어 준다
	<ul style="list-style-type: none"> 멀티직무 부여, 다양한 직무경험 부여, 강렬한 특별 프로젝트에 참여케 한다 	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 문제이든지 해결해 준다
	<ul style="list-style-type: none"> 현 직무의 한계를 확장할 기회를 부여 한다(전력을 다할 기회) 	<ul style="list-style-type: none"> 좋은 멘터를 붙여 준다
	<ul style="list-style-type: none"> 5개의 중요직무에 배정한다 	<ul style="list-style-type: none"> 보상을 차등화 한다

※ 5개 중요직무 : ① 범위가 큰 직무, ② 사업의 방향을 돌리는 직무, ③ 새로운 사업을 시작해야 하는 직무, ④ 크고 중요한 특별 프로젝트, ⑤ 외국에서 근무 경험

핵심인재 유지 시스템 I

■ 유지 Concept

- 인재육성에 노력하면, 자연스럽게 인재유지에 전력하게 됨
- 포인트 : ‘ 보상으로 유지하지 말고 가치와 관계로 유지하라 ’
 - 인재유지율의 경영자 평가요소화

가치

- 가치 : 핵심인력과 가치, 미션 공동체화
- 회사의 가치실현이 개인의 의미와 연결됨

관계

- 개인간 유대로 인한 헌신도 증대 ->유지로 연결
- ‘조직의 충성도를 올리기 보다는 개인간 헌신도를 올리기 쉽다’
(from 너츠 -사우스웨스트 항공)

핵심인재 유지 시스템 II

■ 유지 프로그램의 전제

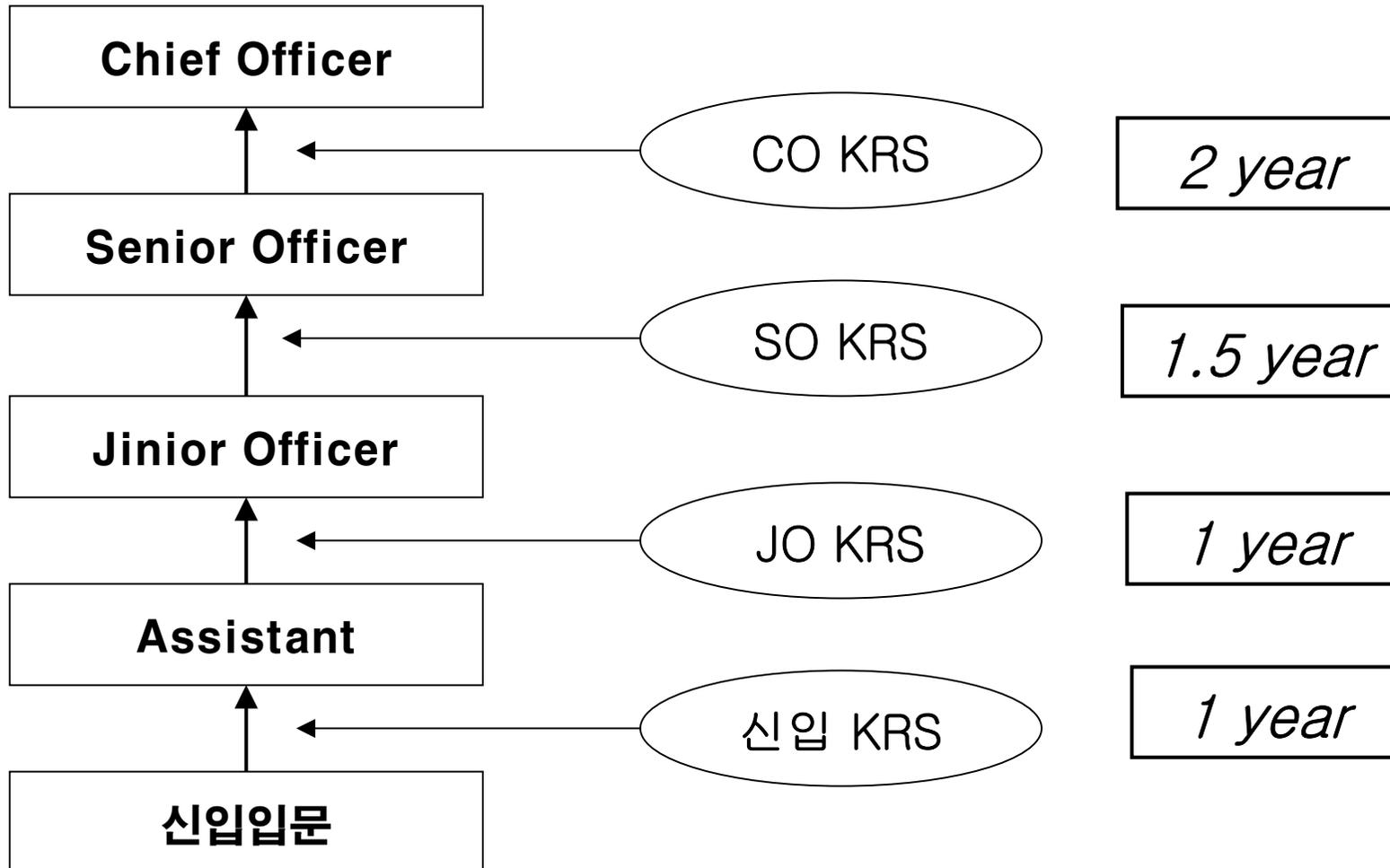
<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인력과 계약의 관계가 아닌 동역자 관계 설정 	
가치관 공유	<ul style="list-style-type: none"> • Core Value, Mission 공동체 • 가치관 교육, 라이프스타일, 노블리스 오블리제
경영자의 Recognition	<ul style="list-style-type: none"> • 경영자의 핵심인력에 대한 인정(비공식 인정포상) • 경영자의 핵심인력에 대한 감사
핵심인재간 Relationship	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인력간 유대감 형성 : 가치있고 의미있는 일의 동역자 • 어렵고 힘든일을 함께함에 대한 기억 공유
보상	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인력 보상 시스템 : 브로드밴딩 연봉제
전환배치 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인력 기대배치 : 역량에 의한 발탁 배치 • 사내 JOB Posting 시행 : 합격자 자동 인사이동

KRS 개념

▶ KRS : Keyman Reproducing System

<p>정의</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심인력 재생산 시스템 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 화두 : ‘향후 2~3년동안 내가 회사에 기여할 수 있는 것이 무엇인가’
<p>이유</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 후계자 시스템 • 전략적 방법 • 핵심 노하우 전수 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 전통적 인재육성의 방법 ➤ 정밀폭격의 파워 : 선택과 집중 ➤ 성과를 내는 암묵적 핵심지식은 도제제도에 의해서만 학습된다
<p>효과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 영속적 수익구조 시스템화 • 동일한 능력의 인재 배출 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 수익구조를 만들어낸 사람 육성 ➤ 시계를 만들줄 아는 사람 배출 (시간을 알려주는 대신)
<p>전수</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 가치 • 지식 • 코칭 • Care 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Core Value ➤ 경영컨셉 & 노하우, 전문지식 ➤ 가르친 것을 하게하고 평가함 ➤ 개인적인 문제 상담

KRS 체계도

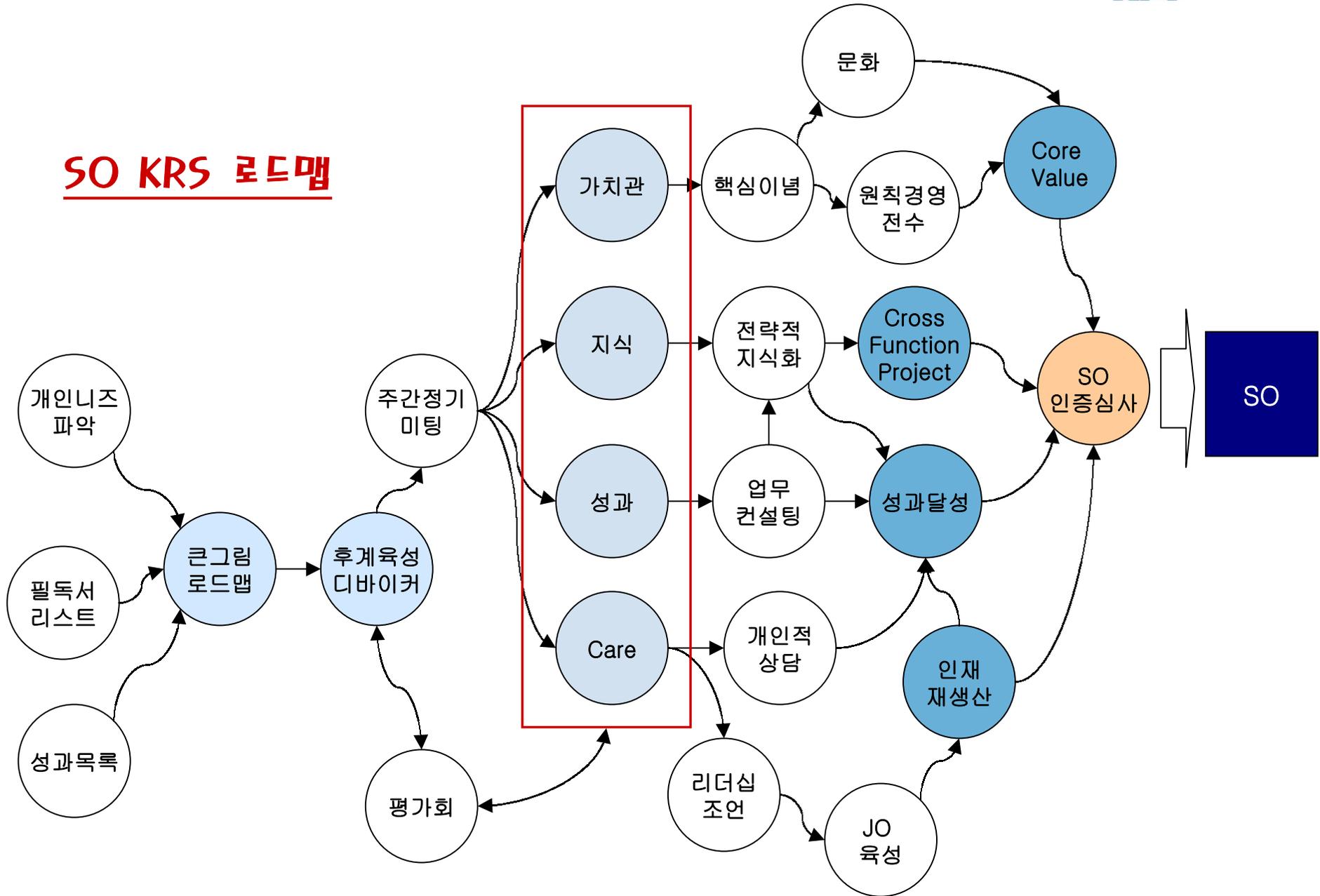


KRS 방법

▶ KRS 진행단계

후계자의 선택	<ul style="list-style-type: none"> • 재생산 가능한 역량과 개인적인 관계가 가능한 후보자 선발 • 3배수를 선발하여 옥석 구별
큰 그림	<ul style="list-style-type: none"> • 2~3년간의 큰 그림과 로드맵 작성 • 단계별 목표와 측정지표 설정
함께함	<ul style="list-style-type: none"> • 주간정기 미팅 : 아무도 방해할 수 없는 시간과 장소 확보 • 삶의 공유 : 스테디만 하면 안됨 • 함께 일함
움직이게하는 시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 과제를 부여하고 체크 & 상벌 부과 • 인증제도를 통한 단계적 시행
조직화	<ul style="list-style-type: none"> • 후계자가 재생산하도록 지원 • 문하생 라인업의 비공식적 미팅을 통해 유대형성 • 정기적으로 AAR(After Action Review)시행

SO KRS 로드맵



♣ 승진제도

승진조건	필요조건		충분조건
프로세스	승진전형 지원	승진후보자 선발	승진심사
성과	성과계획서 제출	성과평가서 제출	성과 Quality 평가 - 과업상 기대되는 난이도, 성과달성, 기여도 평가 - CEO & CSO
지식		승진기준 루티점수 획득	지식수준 심사(지식이력서, 핵심지식) - CKO실 심사
후계자	후계자육성 계획서 F2 성과계획서	후계자 육성활동 심사 후계자 육성 평가서	후계자 심사 (F2의 역량, 지식, 재생산 연결) - CHO실 심사

※ F1 : first Filial generation

♣ 성과연봉 평가지표

평가영역	내용	비고
성과 (60%)	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 정량 성과평가 ▪ 사업부 경영실적 평가 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 팀 성과 평가 ▪ 개인 성과 평가 	사업부의 경영계획에 얼라인된 팀, 개인의 과업을 측정지표화 (BSC)
지식 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 지식화 수준 평가 ▪ 지식점수 평가 (활동평가) ▪ 등록지식 평가 (수준 평가) 	역량평가
인재육성 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 후계자 및 인재육성 평가 ▪ 육성노력 평가 (활동평가) ▪ 육성된 인재 평가 (대체율, F2의 지식평가) 	일정직위 이상 평가

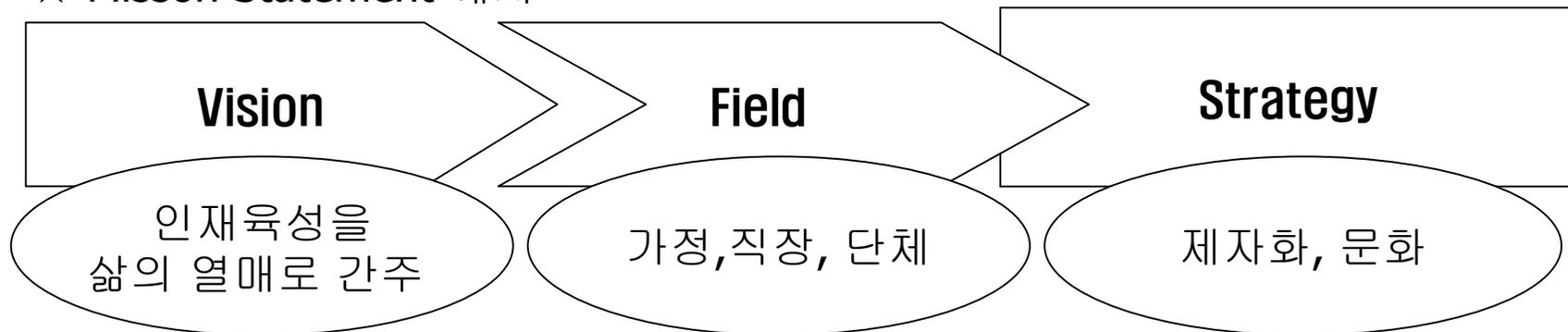
경영자 평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20% 범위내에서 점수조정 (상향, 하향) ▪ 성과점수를 80%인정 + 경영자점수 추가 	난이도 & 평가결과 적합성
--------	---	-------------------

KRS의 KSF

▶ KRS 핵심성공 요소

- 후계자 육성이 육성자의 삶의 Mission이 되어야 함
- 리더가 직접적으로 모델이 되어야 함

☆ Misson Statement 예시



★ 사람을 육성하는 것 만큼 가치있는 일이 또 무엇이 있나?