

## 논문 17

## 인재우대정책실시와 조직성과

김 현 동\*

## 요약

핵심인재의 중요성이 높아지면서 핵심인재우대정책을 실행하는 회사들이 늘어나는 추세이다. 핵심인재는 전문화된 기술과 능력을 발휘하여 업무성과를 달성하여 회사의 경쟁우위에 공헌하는 반면 사내 구성원들 간 경쟁이 심화하여 조직분위기와 업무태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 핵심인재우대정책은 긍정적인 결과만을 기대하기 어려우므로 현 연구는 핵심인재우대정책을 효과적으로 활용하는 방안을 탐구하려고 한다. 2007년도에 조사된 인적자본패널 자료를 토대로 분석한 결과 핵심인재육성제도를 폭넓게 활용하고 사내 의사소통과 신뢰관계가 원활하다면 핵심인재우대정책은 회사 이익의 증대로 연결된다. 따라서 핵심인재우대정책을 효율적으로 운용하려면 핵심인재를 관리하고 육성할 수 있는 제도를 실행함과 동시에 활발한 의사소통을 통하여 구성원들이 전사적으로 핵심인재우대정책의 중요성을 납득하는 것 또한 중요하다. 핵심인재채용제도는 가설과 정반대로 핵심인재우대정책을 부정적인 방향으로 이끈다. 핵심인재채용제도가 내부인재 육성에만 몰입하여 외부인재 활용에 미숙하므로 기업경영을 향상시키기 어렵다고 분석되므로 한국기업체는 핵심인재채용제도를 폭넓게 실시하고자 노력하여야 한다.

키워드: 핵심인재우대정책, 인적자원, 경영성과

## 1. 서론

비우량 주택담보대출 사태와 원자재 가격의 폭등 이에 따른 금융시장의 불안정성과 같은 일련의 환경변화는 기업경영활동에서 중요한 관건으로 떠오르고 있다. 한국 기업은 해

\* 동국대학교 경영대학

외 시장 의존도가 높으므로 외부 경영환경의 급격한 변동은 한국 기업 경영에서 어려움을 가중시키고 있다. 이렇듯 불확실한 경영환경 속에서 대다수 한국기업은 인적자원을 활용하여 경쟁력을 지속적으로 향상시키고자 한다.

특히 최근 들어 맥킨지 컨설팅이 인재전쟁(The War For Talent)이라는 저서에서 인재의 중요성을 인지하고 체계적으로 관리하려고 노력하는 회사들은 타 경쟁업체보다 월등히 높은 수익을 올린다고 분석하였다(Michels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2000). Charles O'Reilly와 Jeffrey Pfeffer(2002)는 그들의 저서 Hidden Value에서 초우량기업들은 인적자원이 그들의 가치를 발휘할 수 있는 환경을 조성하고 구축하는 데 노력을 기울여 왔다고 조사되었다. 이렇듯 여러 연구자와 컨설턴트들은 기업의 경영자들과 관리자들은 핵심 인재에 대하여 관심을 기울이고 육성하는 데 우선순위를 두어야 한다고 조언하고 있다.

이와 반면에, 회사가 핵심인재를 우대하는 정책을 실시한다면 구성원들의 경력을 개발하고 관리하는 데 차별화가 강조되어 대다수 구성원은 소외감을 느끼기 쉬우며 회사에 대한 소속감과 기여하려는 동기가 저하된다(배종석, 2006). 또한, 핵심인재는 부가가치가 높은 역량을 축적했으므로 그들을 채용하여 보유하는 데 상당한 비용이 소요된다. 따라서 핵심우대 정책은 기업체의 구성원들의 단결력에 손상을 입히고 노동비용을 증가시켜 이루고자 하는 경영목표를 달성하기 어렵게 한다. 이렇듯 인재우대 정책이 회사의 경영성과에 미치는 효과에 대하여 의문이 제기되고 있지만 기존 연구는 사례 중심으로 이루어져 있거나 이차자료에 의존하였으므로 통계자료를 분석한 검증의 필요성이 존재한다. 현 연구는 설문지로 수집된 자료를 토대로 회사가 인재우대정책을 활성화 시키는 데 자원을 투자하고 노력을 기울이는 것이 경영성과향상으로 이어지는지 분석하여 핵심인재우대정책에 대한 성과를 밝혀낼 수 있다.

경영진들이 핵심인재를 확보하고 육성하는 데 관심을 표명하고 적극적인 실행의지를 펼쳐도 인재우대정책을 뒷받침할 수 있는 제도가 부재하다면 핵심인재의 영입과 관리에 노력을 기울여도 기업의 경쟁력 향상되기 어렵다. 또한, 핵심인재를 힘들게 영입하여도 회사 내부의 의사소통이 원활하지 못하여 경영진과 사원 간 신뢰관계가 부족하다면 영입된 핵심인재들이 역량을 발휘하여 회사의 경쟁력을 성장시키는 데 공헌하기 어렵다. 그러므로 핵심인재들이 개방적이면서 원활한 의사소통을 통하여 타 구성원들과 상호 협동할 수 있어야 전문적인 역량을 발휘하여 성과를 창출할 수 있다. 이렇듯 핵심인재우대정책이 회사의 성과에 미치는 영향을 좌우하는 다양한 변수들이 존재하므로 현 연구는 핵심인재우대정책과 유의미한 관계를 지니는 맥락변수들을 검증하여 핵심인재우대정책을 효율적으로 활용하는 방식을 모색하고자 한다.

## 2. 선행 연구와 가설

### 가. 선행연구

다수 연구자와 실무자들은 다양한 이론적 기반을 토대로 삼아 인적자원의 중요성을 연구하여왔다. 인적자원은 지식을 창출하고 정보를 수집하여 축적하고 활용하여 회사가 경쟁우위를 창출하여 지속적으로 유지하는 데 기여할 수 있다 (배종석, 2006). 또한, 인적자원은 구성원의 특성과 회사의 문화를 반영하여 형성되어 왔으므로 초우량기업체의 인적자원관리방식을 모방하여 실행하는 것은 별다른 의미를 지니고 있지 못하다. 따라서 인적자원의 역량이 회사에서 창출되고 지속하여온 고유한 가치와 특성에 적합하여야 경쟁우위를 확보하고 유지할 수 있다고 입증되어 왔다 (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar 2001; Hatch and Dyer, 2004; 배종석, 2006).

최고경영진이 인적자원의 중요성을 인지하여 핵심인재를 채용하고 육성하는 데 힘을 쏟아도 핵심인재의 역량이 기업의 특성과 조화를 이루지 못하면 인적자원의 가치를 발휘하지 못하여 회사의 경쟁우위에 별다른 역할을 못한다. Hitt, Bierman, Shimizu 그리고 Kochhar 연구(2001)에서는 미국법률사무소들이 다각화 전략에 따라 구성원들의 가치-변호사들의 경력과 학력 -가 재무상황(법률사무소의 순이익률)에 기여하는 정도가 달라진다. Subramaniam과 Youndt 연구(2005)에서 조직 내 사회자본이 잘 형성되어 있는 기업체는 구성원들이 역량을 십분 발휘할 수 있어서 기업체 연구부문의 혁신활동이 활성화된다고 조사되었다. 이와 같이 여러 선행연구는 인적자원의 독특성으로 말미암아 여러 사내·외적 변수들에 의하여 인적자원의 가치가 달라질 수 있다고 입증하였다. 인적자원이 회사의 경영성과에 유의미한 방식으로 공헌하려면 회사가 처한 경영상황과 회사의 특성에 적합한 역량을 획득하여 육성하여야만 한다. 특히, 핵심인재는 노동시장에서 경제적가치가 높아 조직의 특성과 조화를 이루지 못하면 오히려 직무태도에 부작용을 가져와 경영성과를 저하할 수 있다.

인재전쟁(The War For Talent)이라는 용어에 함축된 것처럼 핵심인재에 대한 관심이 높아져 가며 핵심인재를 유치하고 육성하는 데 상당한 비용을 지출하므로 핵심인재를 영입하고 관리하는 방식은 핵심적인 사안으로 부각되었다(배종석, 2006). 현 연구의 모델은 핵심인재의 중요성과 회사경영에 유용하게 활용할 수 있는 방식을 탐구하여 핵심인재관리 에 노력과 자원을 투자할 가치에 대한 시사점을 찾을 수 있다는데 의의를 둔다.

## 나. 가설

### 1) 핵심인재선발제도

선행연구에서 (O'Reilly & Chatman, 1991) 조직구성원의 속성과 회사의 가치관과 특성이 부합되어야 조직과 직무에 대한 만족도와 몰입이 증대되어 회사의 경영성과 개선으로 이어진다고 입증되었다. 이에 따라 상당수의 기업은 다양한 채용도구를 활용하여 직무능력을 지니면서 회사의 특성에 적합한 인재를 채용하고자 노력하고 있다. 핵심인재는 조직 내에서 가치가 높은 직무에 배치되어 전문적인 능력과 기술이 요구되는 과업을 수행한다. 업무수행과 관련된 요구조건이 핵심인재에는 상대적으로 높아서 회사의 문화 및 특성과 적합하지 못하여 경쟁업체로 이직하면 노동비용에 있어서 상당한 손해를 볼 수밖에 없다. 그러므로 회사는 다양한 채용도구를 활용하여 지원자의 역량을 다각도로 엄밀하게 검증하여야 회사에 적합한 인재를 선발할 수 있다. Wilk와 Capelli 연구(2003)에서는 구성원들에게 요구하는 기술 수준이 높아져 갈수록 기업체가 채용도구를 광범위하게 활용한다고 분석하였다. Terpstra와 Rozell 연구(1993)에서는 회사가 활용하는 채용도구가 많아질수록 회사에 필요한 인재를 모집할 수 있어 회사 이익이 증대된다고 나타났다. 따라서, 회사의 경영진이 채용도구를 활용하는 범위를 넓힌다면 회사의 채용기준에 적합한 핵심 인재들을 채용하여 회사의 경쟁력 또한 향상될 수 있다. 특히, 핵심인재는 요구되는 전문성 수준이 높아서 채용도구를 폭넓게 활용하여야 한다. 따라서, 기업체가 핵심인재를 채용하는 도구를 활용하는 정도가 높을수록 요구수준에 적합한 핵심인재를 채용할 수 있어서 회사의 경영성과가 개선될 수 있다.

가설 1: 핵심인재와 관련된 채용도구의 활용도가 높아질수록 경쟁력 있는 핵심인재를 채용하여 회사의 경영성과를 향상시킬 수 있다.

### 2) 핵심인재육성제도

회사의 선발기준에 적합한 인재를 선발하여도 업무를 원활하게 수행하여 개인성과를 향상시키려면 교육훈련제도를 활용하여 구성원의 역량을 강화시키고 새로운 지식과 기술을 개발하여야 한다. 이미 선행연구의 통계모델에서 구성원들의 개인적 속성과 능력을 통제변수로 설정하여도 교육훈련제도는 구성원들의 업무성과를 예측할 수 있다. 따라서, 교육훈련제도는 채용제도에 부가적으로 구성원들의 업무성과를 향상시킬 수 있다(Schmitt &

Chan, 1998). 핵심인재는 미래 기업의 경영을 이끌어 나갈 인재들이므로 역량의 깊이와 폭이 상당한 수준에서 요구된다. 회사는 핵심인재를 리더로서 성장시키고자 다양한 교육훈련제도를 통하여 경영진으로서의 자질을 쌓도록 유도한다.

전문적 자질도 중요하지만 구성원들의 속성과 역량이 회사의 특성과 적합하여야 회사의 경쟁력은 향상될 수 있다 (Hatch & Dyer, 2004; 배종석, 2006). 회사는 교육훈련제도를 활용하여 핵심인재의 능력과 자질을 기업이 직면한 경영환경과 그들의 고유한 특성에 적합하도록 개발하여 성과를 높일 수 있다. 따라서, 기업체가 핵심인력들을 육성하고 개발하는 제도를 광범위하게 활용할수록 기업의 특성과 적합하도록 역량을 개발시킬 수 있어서 경영성과 또한 향상된다.

가설 2: 핵심인재와 관련된 교육훈련도구의 활용도가 높아질수록 경쟁력 있는 핵심인재를 육성하여 회사의 경영성과를 향상시킬 수 있다.

### 3) 의사소통프로그램

핵심인재가 선발되어 배치되면 타 구성원들은 차별화에 따른 소외감을 느끼면서 회사의 분위기에 악영향을 미칠 수 있다. 구성원들은 인력관리가 공정하게 이루어지지 못하다고 느끼면 처우에 대한 불만을 표시하면서 업무와 조직에 대하여 부정적인 태도를 형성하게 된다. 구성원 사이에서 단결력이 저해되고 회사에 대한 몰입이 떨어져 경영목표를 실현하고 가치를 구현하는 데 장애요인으로 작용한다(배종석, 2006). 공정성이란 주관적인 지각을 통하여 판단되므로 경영진은 의사소통을 통하여 인력관리에 대하여 제기되는 이의를 충분히 설명하여야 한다(배종석, 2006). 따라서 회사 내부의 의사소통이 원활하게 이루어져야 구성원들은 핵심인재제도를 시행하는 의도를 받아들여 공정성에 대한 불만이 완화될 수 있다. 타구성원들의 불만이 심각하게 대두되면 그들에게서 업무를 수행하는 데 도움을 얻기 어려워 핵심인재들은 역량을 발휘하는 데 심각한 어려움을 겪을 수 있다. 따라서, 조직 내부의 의사소통이 활발하게 이루어져야 핵심 인재들은 능력과 기술을 발휘하여 개인성과를 향상시킬 수 있으며 회사 또한 경쟁력을 지속적으로 유지할 수 있게 된다.

가설 3: 핵심인재와 관련된 의사소통프로그램에 대한 활용도가 높아질수록 경쟁력 있는 핵심인재를 육성하여 회사의 경영성과를 향상시킬 수 있다.

### 3. 실증연구 방법

#### 가. 자료수집 절차 및 연구표본

제2차 인적자본기업패널은 2007년 6월부터 12월 사이에 467 기업체에 종사하고 있는 11,667명의 근로자를 대상으로 방문 면접조사와 유치조사를 병행하여 수행되었다 (김안국 · 유한구 · 최영섭 · 민주홍 · 황승록 · 이종호, 2007). 설문지 응답의 타당성과 신뢰도를 높이려고 응답자가 5명 이하인 기업체는 제외하여 총 435 기업체 11,387명을 대상으로 모델을 분석하였으며 결측치를 제외하면 412업체이다. 패널조사의 표본은 관리직, 생산직, 서비스직, 그리고 핵심전문직에 종사하는 관리자와 사원들로 이루어져 있다. 설문지의 내용은 본사관리자용과 일반사원용으로 나누어져 있으며 내용 또한 차별화되어 있다.

#### 나. 측정 변수의 조작적 정의

##### 1) 독립 변수

회사의 인재우대 현황에 대하여 근로자들에게 세 문항으로 측정하였다: 1) 우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다; 2) 우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다; 3) 우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다. 인재우대 현황은 평균값으로 계산하여 측정하였다.

##### 2) 조절변수

###### 가) 핵심인재채용제도 활용

핵심인재를 확보하고자 시행하고 있는 제도는 여섯 가지로 분류하여 본사관리자에게 설문지로 측정되었다: 1) 내부육성; 2) 외부의 헤드헌터사 활용; 3) 별도의 채용팀 가동; 4) 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용; 5) 채용 시 사이닝보너스 지급; 6) 기타. 핵심인재 채용제도 활용은 더미 변수로 측정된 것(참여 미참여)을 총합하여 계산하였다.

###### 나) 핵심인재육성 및 관리제도 활용

핵심인재를 육성 및 관리하고자 시행하고 있는 제도는 열 가지로 분류하여 본사관리자에게 설문지로 측정되었다: 1) 핵심인재 관리를 위한 전담(풀타임)인력 배치; 2) 국내교육

훈련; 3) 해외 연수(또는 유학); 4) 코칭/멘토링; 5) 도전적인 직무에 배치; 6) 핵심인재에 대한 인센티브 지급; 7) 승계계획; 8) 역량평가(competency assessment); 9) 경영진의 특별한 관심과 배려; 10) 기타. 핵심인재육성 및 관리제도 활용 또한 더미 변수로 측정된 것(참여 미참여)을 총합하여 계산하였다.

#### 다) 의사소통상황 및 신뢰관계

회사의 의사소통활성화 및 신뢰관계 정도에 대하여 여섯 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 1) 우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사사정(경영전략, 재무성과 등)을 소상하게 알려주고 있다; 2)우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다; 3) 우리 회사는 부서간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다; 4) 우리 회사에서는 내가 아는 사람들 외에는 신뢰하기 어렵다; 5) 우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다; 6) 우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다. 사내의 의사소통 및 신뢰관계 정도는 평균값으로 측정하였다.

### 3) 종속변수와 통제변수

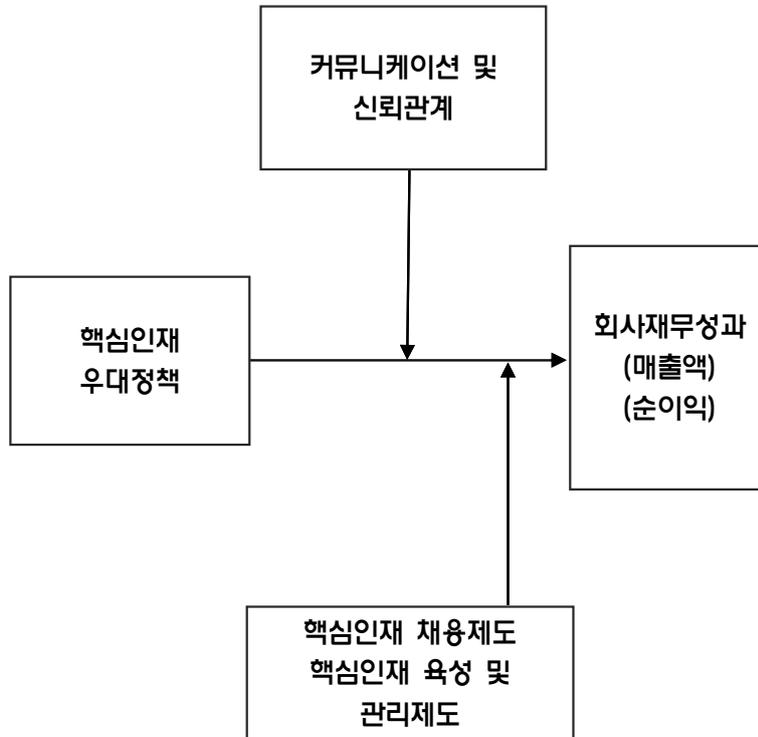
#### 가) 기업의 경영성과

기업의 경영성과는 재무 성과로 설정하여 순이익과 매출액으로 측정하였다. 인적패널자료에서 2007년 재무 성과자료로 조작하였으며 2001년 매출액과 순이익을 통제하여 인과관계를 명확하게 하고자 노력하였다.

#### 나) 통제변수

통제변수들은 경영환경과 회사의 특성으로 구성되어있다. 최근 3년간 경영변화, 기업규모, 설립연도, 전체인원, 산업, 과거 기업성과 등으로 구성되어 있다. 산업 업종은 음식료품업, 석유화학/봉제/모피/고무/ 플라스틱 산업, 금속/비금속/기계장비/컴퓨터 및 사무용기 산업, 전기 전자업종, 자동차/운송장비업, 금융·보험/연금업, 통신업/SW/SI/오락업, 그리고 전문직 인력대행 서비스 이렇게 아홉 산업으로 분류하였다. 경영변화는 “지난 3년간 주력제품(상품/서비스)에 대한 수요변화는 어떠했습니까?” 그리고 “일반적으로 주력제품(상품/서비스)에 대한 수요변화를 예측하는 것은 얼마나 어렵습니까?” 두 문항으로 측정하였다. 기업연령은 2007년에서 설립연도를 차감한 연수 로그로 계산하였으며 전체인원 또한 로그로 계산하여 정규분포에 근접시키고자 노력하였다. 기업규모는 300인 이하, 300인에서

999인, 999인에서 2,000인 그리고 2,000인 이상으로 구분하여 조사되었다. 과거 기업성과는 2001년 매출액과 순이익으로 설정하였다.



[그림 1] 핵심인재우대정책 모형

#### 4. 실증분석

##### 가. 표본의 기술통계

###### 1) 기술통계분석

회사를 산업별로 분류하여 보면 음식료품업은 6.5%, 석유화학/봉제/모피/고무/ 플라스틱 산업은 16%, 금속/비금속/기계장비/컴퓨터 및 사무용기 산업은 19%, 전기 전자업종은 19%, 자동차/운송장비업은 9.5%, 금융.보험/연금업은 6.7%, 통신업/SW/SI/오락업 10.5%, 그리고 전문직 인력대행 서비스는 11% 남짓하다. 핵심인재로 설정한 집단이 있다고 응답한 사업체는 약 90업체이며 대부분이 업무분야전문가라고 응답하였으며 (77업체) 고성과자라고 응답한

업체가 46업체, 미래경영자는 44업체, 신규비즈니스리더는 29업체만이 응답하였다.

핵심인재 확보를 위하여 대부분이 내부육성에 의존하고 있으며 (307업체, 70.6%), 외부 헤드헌터사 활용이 123업체 28.3%, 별도 채용팀, 인재풀 데이터베이스 구축활용 및 채용 시 사이닝보너스 지급은 각각 3%, 13업체, 12%, 52업체, 그리고 17%, 74업체에서 각각 실시하고 있다. 핵심인재 육성 및 관리를 위하여 시행하고 있는 제도는 국내교육훈련(266업체, 61%)과 경영진의 특별한 관심과 배려(202업체, 46.4%)이며 다른 제도들은 약 100여 업체 정도가 시행하고 있다. 따라서, 핵심인재확보정책은 핵심인재를 육성하고 관리하는 정책과 비교하여 보면 제한적으로 내부 육성 중심으로 운영되고 있다.

변수 간의 상관관계를 분석한 결과 기업규모가 크고 회사연령이 오래될 수록기업의 매출액(기업 규모:  $r = .436$ ; 회사연령:  $r = .151$ )과 순이익(기업 규모:  $r = .356$ ; 회사연령:  $r = .121$ )이 높다. 또한, 핵심인재우대정책(매출액:  $r = .218$ ; 순이익:  $r = .239$ ), 핵심인재채용제도(매출액:  $r = .148$ ; 순이익:  $r = .184$ ), 핵심인재육성 및 관리제도(매출액:  $r = .278$ ; 순이익:  $r = .299$ )와 커뮤니케이션 및 신뢰관계(매출액:  $r = .299$ ; 순이익:  $r = .250$ )는 매출액과 순이익과 긍정적인 상관관계를 하고 있다.

## 2) 신뢰성과 타당성 분석

Cronbach  $\alpha$ 계수로 핵심인재우대정책과 커뮤니케이션 및 신뢰관계를 측정된 변수들의 신뢰도는 0.953 그리고 0.890을 기록하여 설문조사된 응답내용은 일관성을 보여주고 있다 (표 1). 핵심인재우대정책과 커뮤니케이션 및 신뢰관계는 복수응답자에게 설문조사 하였으므로 설문 조사된 응답을 조직수준으로 병합 가능한지 rwg 그리고 ICC 계수로 조사하였다. rwg계수는 0.97이상으로 측정되어 조직 내 응답이 일치하며 ICC(1) 계수는 0.90, 0.125 그리고 ICC(2) 계수는 0.730, 0.787로 최소 기준점을 상회하여 조직 간 변별력이 있다고 분석되었다. rwg와 ICC 계수를 사용하여 측정된 변수들의 신뢰도는 병합하여 사용할 수 있다고 나타나 핵심인재우대정책과 커뮤니케이션 그리고 신뢰관계 변수들은 회사별 평균 값으로 계산할 수 있다. 또한, 리스렐을 이용하여 설문지로 조사된 변수들을 확인요인분석 한 결과 4-요인 모델(핵심인재우대정책; 최고핵심인재채용제도; 최고핵심인재관리 및 육성제도; 커뮤니케이션 및 신뢰관계)이 적합하다고 분석되어 모델의 타당성을 뒷받침한다(Chi-Square = 629.34; RMSEA = .065; GFI = .888). 또한, 재무적 성과를 종속변수로 설정하여 변수 간 상관관계에 의하여 분산이 부풀려져 발생할 수 있는 오류를 통제하고자 노력한다 (common-method variance).

제6주제: 기업 인적자원과 성과 II

<표 1> 변수 간의 상관관계 분석<sup>a</sup>

변수들	평균	표준 편차	신뢰 계수	r <sub>wg</sub> / ICC(1)(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1. 음식로품업	na	na	na	na																	
2. 석유화학/방제/모피/고무/플라스틱	na	na	na	na	-.118**																
3. 금속/비금속/기계장비/컴퓨터 및 사무용기	na	na	na	na	-.134**	-.213**															
4. 전기/전자	na	na	na	na	-.128**	-.214**	-.242**														
5. 자동차/운송장비	na	na	na	na	-.089	-.149*	-.170**	-.162**													
6. 금융/보험/연금	na	na	na	na	-.072	-.120*	-.136**	-.130**	-.087 <sup>+</sup>												
7. 통신업(SW/SI/오락업)	na	na	na	na	-.092 <sup>+</sup>	-.153**	-.175**	-.167**	-.117*	-.094 <sup>+</sup>											
8. 전문직/인력대행 서비스	na	na	na	na	-.085 <sup>+</sup>	-.141*	-.161**	-.154**	-.108	-.087 <sup>+</sup>	-.111**										
9. 3년간 경영변화	2.54	.633	na	na	.021	-.031	-.001	.121**	.015	.139**	.014	-.246**									
10. 기업규모	1.86	.951	na	na	.194**	-.05	-.061	-.120**	.033	.182**	-.107*	.065 <sup>+</sup>	.141*								
11. 회사연령	27.17	17.00	na	na	.221**	.211	.128**	-.101**	-.032	.053	-.303**	-.168**	-.013	.205**							
12. 핵심인재유대정책	3.41	.425	.953	.92/.090, .73	.071	-.009	-.015	-.069	-.102	.141**	.026	-.002	.194**	.246**	.067						
13. 핵심인재채용제도	1.35	.922	na	na	.048	-.061	-.040	.034	-.085	.117**	.064	-.067*	.279**	.201**	.037	.347**					
14. 핵심인재육성/관리제도	2.42	1.78	na	na	.036	-.053	.057	-.006	-.053	.109**	.010	-.100	.224**	.273**	.068	.321**	.605**				
15. 의사소통상황	3.36	.290	.890	.92/.125, .787	.056	.021	.015	-.086	-.086 <sup>+</sup>	.140**	.020	-.053	.165**	.243**	.071	.850**	.311**	.304**			
16. 순이익	6.97	24.51	.867	na	-.022	-.024	.043	-.059	-.024	.242**	-.054	-.057	.119**	.356**	.121**	.218**	.148**	.278**	.229**		
17. 매출액	.500	24.2	.782	na	-.026	-.060	.037	-.035	-.009	.280**	-.054	-.079	.153*	.436**	.151**	.239**	.184**	.299**	.250**	.799**	

<sup>a</sup> N=409; + p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 나. 가설 검증

위계적 회귀분석을 활용하여 핵심인재우대정책이 회사의 매출액과 순이익에 핵심인재 채용과 육성 및 관리제도 그리고 커뮤니케이션 및 신뢰관계와 상호작용하는지 검증하였다. 핵심인재우대정책은 순이익에는 유의미한 영향( $\beta = .083, p < .05$ )을 미치지만 매출액( $\beta = .026, p > .10$ )에는 아무런 영향을 미치지 못한다. 따라서, 연구모델은 매출액에 아무런 영향을 미치지 못한다. II 단계에서 조절변수를 분석한 결과 최고핵심인재관리정책은 순이익( $\beta = .086, p < .05$ )에 유의미한 영향을 미치며 최고핵심인재채용이나 커뮤니케이션 및 신뢰관계는 회사의 성과에 아무런 영향을 미치지 못한다. III단계에서 상호작용을 검증한 결과 인재우대정책은 최고핵심인재관리 및 육성제도( $\beta = .146, p < .01$ )와 그리고 커뮤니케이션 및 신뢰관계( $\beta = .078, p < .05$ )와 회사의 순이익에 긍정적으로 상호작용하고 있으나 최고핵심인재채용제도( $\beta = -.074, p < .10$ )는 부정적인 상호관계를 하고 있다. 하지만, 연구모델은 매출액(최고핵심인재채용제도:  $\beta = -.074, p > .10$ ; 최고핵심인재관리 및 육성제도:  $\beta = .060, p > .10$ ; 커뮤니케이션 및 신뢰관계:  $\beta = .004, p > .10$ )에 아무런 영향을 미치지 못한다.

분석된 연구의 결과를 정리해보면 핵심인재채용제도는 가설과 반대로 핵심인재우대제도에 부정적인 영향을 미치고 있다. 이와 반면에 핵심인재육성 및 관리제도가 활성화되고 조직 내 커뮤니케이션이 활발하고 신뢰관계가 두터울수록 핵심인재우대제도는 회사에 긍정적인 영향을 미치므로 두 번째 그리고 세 번째 가설을 지지한다. 따라서 핵심인재채용제도가 핵심인재활용에 저해요소이므로 앞으로 핵심인재를 채용하는 제도를 활용하는 데 좀 더 적극적이어야 한다.

〈표 2〉 인재우대정책과 조절변수들의 매출액에 대한 회귀분석결과<sup>c</sup>

독립변수들	I	II	III
음식료품업	.013 (.147)	-.008 (-.093)	-.002 (-.024)
석유화학/봉제/모피/ 고무/플라스틱	.037 (.300)	.002 (.018)	.005 (.037)
금속/비금속/기계장비 /컴퓨터 및 사무용기	.117 (.879)	.076 (.570)	.079 (.593)
전기/전자	.044 (.341)	.013 (.099)	.014 (.104)
자동차/운송장비	.045 (.429)	.014 (.131)	.016 (.155)
금융/보험/연금	.175* (2.054)	.157 (1.836)	.156+ (1.818)
통신업/SW/SI/오락업	.034 (.325)	.014 (.136)	.011 (.106)
전문직 인력대행서비스	.029 (.301)	.009 (.095)	.008 (.082)
3년간 경영변화	-.018 (-.531)	-.005 (-.144)	-.006 (-.170)
회사 규모	-.144* (-2.072)	-.151* (-2.149)	-.150* (-2.124)
회사년도	-.088* (-2.392)	-.080*** (-2.170)	-.084*** (-2.260)
정규직 전체인원	.382*** (5.264)	.389*** (5.336)	.387*** (5.291)
2001년 매출액	.566*** (15.153)	.562*** (14.771)	.555*** (14.070)
인재우대정책	.026 (.749)	.030 (.481)	.033 (.533)
최고핵심인재채용정책		-.096* (-2.324)	-.087 (-2.034)
최고핵심인재관리정책		.053 (1.272)	.038 (.877)
커뮤니케이션 및 신뢰관계		.009 (.157)	.016 (.259)
인재우대정책 * 최고핵심인재채용정책			-.059 (-1.321)
인재우대정책 * 최고핵심인재관리정책			.060 (1.359)
인재우대정책 * 커뮤니케이션 및 신뢰관계			.004 (.114)
수정된 R 제곱 (Model F)	.599 (43.468**)	.602 (36.341**)	.601 (30.958**)

<sup>c</sup> N=404 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 표준오차임

<표 3> 인재우대정책과 조절변수들의 순이익에 대한 회귀분석결과<sup>c</sup>

독립변수들	I	II	III
음식료품업	.031 (.373)	.026 (.307)	.030 (.365)
석유화학/봉제/모피/ 고무/플라스틱	.084 (.713)	.072 (.609)	.073 (.626)
금속/비금속/기계장비 /컴퓨터 및 사무용기	.120 (.952)	.101 (.800)	.109 (.878)
전기/전자	.061 (.490)	.052 (.420)	.056 (.463)
자동차/운송장비	.058 (.582)	.048 (.479)	.050 (.516)
금융/보험/연금	.157 (1.9530)	.150 (1.859)	.148 (1.880)
통신업/SW/SI/오락업	.035 (.350)	.030 (.297)	.026 (.262)
전문직 인력대행서비스	.050 (.543)	.056 (.597)	.053 (.583)
3년간 경영변화	-.003 (-.085)	-.001 (-.038)	.005 (.155)
회사 규모	-.085 (-1.293)	-.111 (-1.668)	-.122 (-1.864)
회사년도	-.040 (-1.132)	-.033 (-.933)	-.034 (-.990)
정규직 전체인원	.220* (3.180)	.234** (3.379)	.234** (3.454)
2001년 순이익	.687*** (20.751)	.676*** (20.318)	.656*** (19.974)
인재우대정책	.083** (2.524)	.006 (.104)	.028 (.495)
최고핵심인재채용정책		-.053 (-1.356)	-.061 (-1.552)
최고핵심인재관리정책		.086* (2.170)	.045 (1.123)
커뮤니케이션 및 신뢰관계		.082 (1.432)	.079 (1.398)
인재우대정책 *			-.074+
최고핵심인재채용정책			(-1.800)
인재우대정책 *			.146***
최고핵심인재관리정책			(3.610)
인재우대정책 *			.078**
커뮤니케이션 및 신뢰관계			(2.331)
수정된 R 제곱 (Model F)	.639 (51.303**)	.642 (43.068**)	.660 (39.559**)

<sup>c</sup> N=412 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임. 괄호 안 계수는 표준오차임

## 5. 연구의 시사점 및 한계

경영환경이 급속도로 변화를 겪으면서 많은 한국의 기업체들은 인적자원의 활용을 통하여 경쟁력을 지속적으로 강화시키려고 한다. 이에 따라, 인재전쟁이라는 용어가 유행할 정도로 핵심인재와 관련된 관심사가 나날이 더해져 가고 있다. 현 연구는 회사가 핵심인재를 하여금 역량을 발휘하여 성과를 창출할 기회와 환경을 제공하는 방식을 탐구하였다. 연구 모델을 분석한 결과 기업체가 핵심인재를 채용하는 제도를 활용하는 노력이 부족하여 경영성과를 저하하지만, 핵심인재를 육성하고 관리하는 제도는 회사의 이익을 증가시킨다. 현 연구 자료를 분석한 결과 기업체가 핵심인재를 채용하는 제도가 내부발탁에만 의존하여 핵심인재를 다양한 경로에서 확보하지 못하고 있어 회사의 경쟁력에 부정적인 영향을 미친다고 추정된다. 이와 반면 핵심인재를 육성하고 관리하는 제도는 폭넓게 활용되고 있어서 핵심인재우대정책이 회사 재무 성과에 대한 기여 폭을 넓힌다. 따라서 기업체가 핵심인재로 하여금 회사의 가치를 창출하는 데 일익을 담당할 수 있도록 뒷받침하려면 핵심인재육성제도와 더불어 핵심인재채용제도를 적극적으로 활용하려는 노력이 필요하다고 시사한다. 핵심인재를 내부 육성에 전적으로 의존하면 회사의 연혁과 특성에 적응되어 업무 성과를 회사의 기대치에 적합하도록 달성하는 데 어려움이 적다. 하지만, 회사의 가치관과 관행에 매몰되어 기존의 경영방식에 혁신을 가져오기는 어렵다 (배종석, 2006). 따라서, 핵심인재를 채용함에 기업체의 인사관리자들은 채용제도의 타당성과 효용성을 기준 삼아 채용제도가 경영성과에 긍정적인 역할을 하도록 유도하여야 한다.

핵심인재를 육성하고 관리하는 제도는 핵심인재로 하여금 능력과 기술을 발휘하여 배치된 직무를 수행할 수 있는 여건을 제공한다. 회사에서 갓 선발된 핵심인재는 달라진 환경에 적응하는 데 어려움을 겪어 업무성과가 기대에 크게 미치지 못할 수 있다. 특히, 최근에 이르러 경영환경이 역동적으로 변화되면서 핵심인재도 사내에서 경력을 쌓아가면서 전문분야를 꾸준히 개발하고 새로운 지식과 기술을 탐색하려는 노력이 필요하다 (배종석, 2006). 따라서 선발된 핵심인재를 지속적으로 육성하고 개발하는 노력을 기울여야 핵심인재는 업무성과를 달성하여 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 요약해보면 회사의 경영진은 핵심인재를 우대정책을 실시하는 경우에는 타당성과 효용성과 같은 일련의 기준으로 채용제도를 최적화시키려 노력하는 반면 육성 또는 관리제도는 폭넓게 활용하려고 노력하여야 한다.

이와 같이 핵심인재를 뒷받침하는 제도를 정비하는 것과 더불어 조직 내부에서 원활한

의사소통이 이루어질 수 있는 환경을 조성하는 것 또한 핵심인재를 관리하는 데 중요한 요인으로 검증되었다. 핵심인재우대 정책은 관리자와 사원들에게 소외감을 불러일으켜 조직분위기의 건강성이 저해될 여지가 존재한다. 핵심인재우대정책을 실시한 이후 부작용을 억제하려면 활발한 의사소통을 통하여 핵심인재우대의 필요성을 구성원들에게 인지시켜야 한다. 이에 더 나아가 구성원들의 기술과 역량을 향상시킬 수 있는 정책과 제도를 강화시켜 비핵심인력들이 느끼는 불만과 반발을 관리하여 향후 부정적인 태도의 형성과 성과저하를 사전에 억제하여야 한다.

기업체 경영진들이 인재우대정책을 기획하는 목적은 회사의 경영성과를 장기적 관점에서 개선하고자 모색하는 데 있다. 현 연구는 횡단분석으로 설계되었으므로 핵심인재우대정책의 효과를 단편적인 측면에서 살펴보았다. 2차 인적자본패널 자료가 1차에 수집된 인적자본패널자료와 연계되어 모델을 종단적으로 분석하였으면 하는 아쉬움이 남는다. 본 연구의 문제점은 인과관계를 규명하는 데 명백한 한계점을 보인 데 있다. 하지만, 연구방법론 측면에서 이전 연구에서 문제점으로 꾸준히 제기된 부분에서 보완하고자 노력하였다. 우선 2001년 재무적 성과를 통제하여 연구모델의 인과관계를 명확하게 하고자 노력하였으며 또한, 복수응답자를 활용하여 인사관리연구에서 흔히 제기되는 설문지 응답의 신뢰도와 타당성을 개선하려고 노력할 수 있었다. 또한, 핵심인재우대정책에 대한 설문지 문항들이 경영진이 느끼는 중요성만을 조사하여 조사범위가 제한된 측면이 있다. 즉, 실제 경영진들이 어떠한 목적으로 핵심인재우대정책을 실시하려는 의도를 지니는지에 대하여 조사가 이루어졌으면 연구범위가 넓어질 수 있었으므로 연구범위가 제한되었다. 순이익과 달리 매출액은 핵심인재우대정책에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다. 매출액을 늘리려면 규모에 대한 투자가 선행되어야 하나 핵심인재우대정책을 활용하는 경우 규모보다 질적 투자를 반영하므로 매출액에 영향을 미치지 어렵다고 추정된다. 따라서, 경영성과의 어느 측면에 주안점을 두는가에 따라 핵심인재우대정책을 활용하여야 한다고 시사한다.

이 연구는 현재 기업체에서 화두로 회자하고 있는 핵심인재우대정책이 재무적성과에 미치는 영향을 검증하여 핵심인재우대정책을 어떠한 방식으로 설계하고 실행하여야 하는지 시사해주고 있다. 핵심인재우대정책에 대한 경영진의 관심이 높아져 가는 이때 현 연구의 결과를 토대로 핵심인재우대정책에 대한 심층적인 연구가 이루어지기를 기대해 본다.

## 참고문헌

- 배종석 (2006), 『인적자원론: 경쟁우위를 위한 사람기반』, 홍문사.
- Michels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.(2001). The War for Talent 최동석·김성수 옮김 (2002), 『인재전쟁』, 세종서적.
- O'Reilly. C.A., & Pfeffer, J(2000). Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People 김병두 옮김(2002), 『숨겨진 힘: Hiden Value』, 김영사.
- Schmitt, N., & Chan, D. 1998. *Personnel Selection: A theoretical approach*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- 김안국·유한구·최영섭·민주홍·황승록·이종호(2007). 『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.
- Hatch, N.W., & Dyer, J.H.(2004), "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 12, 1155-1178.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R(2001), "Direct and modeerating effects of humn capital on strategy and performance in professinal service firms" A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 13-28.
- Lee, C.H., & Bouvold N.J.(2003). "Creating value for employees: Investment in employee development". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No 6. pp. 981-1000.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F.(1991). "People and organizational culture" A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No 3, pp.487-516.
- Terpstra, D.E., & Rozell, E.J.(1993), The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 1, 27-48.
- Wilk, S.L., & Cappelli, P.(2003), Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 1, 103-124.

## Abstract

As the importance of core workers has been increasing, many companies are trying to design and implement core employee policies. Core employees exert specialized skills and abilities to achieve high performance, leading to maintaining and sustaining competitive advantage. Core employee policy intensifies intra-organizational competition that damages on organizational climate and work attitudes. As the effect of core employee policy has been mixed, the current study is seeking for ways to utilize core employee policy for improved competitiveness. By conducting statistical analysis on human capital panel data, the current study shows that core employee development policy and organizational climate on communication and trust significantly interacts with core employee policy on firm net income, whereas core employee selection policy fails to provide any impact. The empirical result of the study suggests that companies extend the use of selection methods for core employees to improve organizational competitive advantage. The implication of the study is that designing and executing sets of programs that support core employee policy is critical to its success.