

職業能力開發研究  
第11卷(2), 2008. 8, pp. 261~283  
© 韓國職業能力開發院

# 국내 기업 사례에서 직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한 연구\*

김 영 태\*\* · 한 준 상\*\*\* · 최 항 석\*\*\*\* · 김 소 영\*\*\*\*\* · 김 민 영\*\*\*\*\*

본 연구는 국내 기업에서 핵심인재 경력개발의 일환으로 실행되고 있는 직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향을 파악하고자 실시되었다. 직무순환의 효과를 검증하기 위하여, 대기업 G사에 근무하고 있는 과장 이상 관리자 총 990명에 대해 학력, 직책, 근속년수와 함께 인사고과 점수와 핵심인재 선정 여부를 포함하는 평가 자료를 수집하여 분석하였다.

상관관계 분석에서는 직무순환빈도를 나타내 주는 직무평균 근무년수와 수행평가 점수 및 핵심인재 선정이 유의미한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 중다회귀분석 결과, 연구 대상자의 직책과 근속년수는 인사고과점수에 유의미한 영향을 미치는 요인이었으나 학력과 직무평균 근무년수는 유의미한 영향 요인이 아닌 것으로 나타났다. 한편, 로지스틱 회귀분석 결과, 인사고과 점수와 직무평균 근무년수가 핵심인재 선정에 영향을 미치는 주요 요인인 것으로 나타났다.

이러한 결과는 직무순환이 인사고과 점수에는 직접 영향을 미치지 않으나, 포괄적인 평가 방식을 통해 이루어지는 핵심인재 선정에는 영향을 미치는 주요 요인이라는 것을 시사하고 있다.

- 주제어: 핵심인재, 직무순환, 인사고과, 중다회귀분석, 로지스틱 회귀분석

투고일: 2008년 6월 30일, 심사일: 8월 15일, 게재확정일: 8월 18일

\* 본 논문은 김영태의 석사학위논문을 바탕으로 내용을 재구성하고 자료를 재분석한 것임을 밝혀둔다.

\*\* 연세대학교 교육대학원 석사 (ho00man@freechal.com), 교신저자

\*\*\* 연세대학교 교육학과 교수 (john@yonsei.ac.kr)

\*\*\*\* 경기대학교 교수 (hangchoi99@hanmail.net)

\*\*\*\*\* 연세대학교 교육학과 강사 (soyoung.kim01@gmail.com)

\*\*\*\*\* 경원대학교 교수학습개발원 연구원 (mindy0383@hanmail.net)

## I. 서론

현대 사회에서 기업의 경쟁 우위는 우수한 인재를 선발하고 관리하는 방식에 점점 더 의존하고 있다(차중석, 2005; Pfeffer, 1994). 이는 미래 기업이 생존하고 발전하는 데 있어 조직의 리더와 핵심인재의 역할이 더욱 강조된다는 것을 의미한다(정종태·허소길, 2006; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 기업의 핵심인재는 미래의 리더로, 현재뿐 아니라 앞으로의 조직 성과를 달성해 나갈 중심 인력이며(Rothwell, 2005), 핵심적 지위에서 조직의 미래를 책임질 주요 인적자원이다(권대봉, 2003; 서경민, 2006). 이에 따라 핵심인재의 선발과 확보, 개발은 기업 인적자원개발과 경영의 주력 분야로 이미 자리잡아 가고 있다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

구성원들에게 인재상을 심어 주고 체계적으로 핵심인재를 선발하고 관리하는 조직들은 공통적으로 그렇지 않은 조직에 비하여 높은 성과를 달성해 오고 있다(차중석, 2005; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 그러나 한편으로 다양한 사례연구들이 보여 주듯, 핵심인재에 대한 시각과 개발 방식은 조직마다 다르다(서경민, 2006; APQC, 2004). 조직이 원하는 인재(talent)에 대한 정의는 분야에 따라 다르며, 누가 핵심인재(high-potential & high-performer)인지는 조직에서의 성과와 잠재력 보유 여부를 포괄하여 이루어지는 핵심인재 평가 프로세스에 달려있다.

따라서 핵심인재를 육성하는 데 있어서 개별 조직이 어떠한 인재 관리체계와 방법을 갖는가는 조직의 맥락에서 이루어져야 하는 구체적 실천의 문제이다. 특히 핵심인재 개발을 위해서는 우수한 인재들이 다양한 영역에서 조직의 역동적 기능들을 이해하고, 잠재력을 발휘할 수 있도록 조력해야 하는데, 이를 위해서는 다양하고도 포괄적인 직무경험이 필수적이다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 이러한 다양한 직무경험은 경력개발 방법 중 직무순환을 통해서 획득될 수 있기 때문에, 많은 기업들이 핵심인재 육성에 있어 주요 방법으로 직무순환을 고려하고 있다(서경민, 2006; APQC, 2004). 실제로 미국 기업의 84%가 직무순환을 중요한 인재 육성의 수단으로 고려하고 있으며, 듀폰(Du Pont)사의 경우 관리자들이 평균 1.6년에 한 번씩 새로운 업무를 수행할 기회를 갖고 있다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

무엇보다 직무순환을 통하여 다양한 직무를 경험해 볼 수 있는 기회 자체가 곧 경험 학습을 통한 학습과 성장을 의미한다(Dewey, 1916; 1938). 직무순환이 갖는 학습효과는 비공식적 학습(informal learning) 측면에서 설명될 수 있는데, 급변하는 기업 환경에서 당면 문제를 해결하며 습득하는 경험적 지식, 상황적 맥락에서 얻게 되는 암묵지의 획득은 직무순환이 경력개발에서 갖는 이점을 잘 나타내 준다(Nonaka & Hirotaka, 1995; Marsick & Volpe, 1999). 인적자원개발 컨설팅 기관들의 연구 결과에서도 도전적 직무 부여, 다양한 직무 배정 등을 포함하는 직무순환은 효과적인 핵심인재 육성 방법인 것으로 나타났다(Bernthal & Welins, 2006; Hewitt Associates, 2005). 무엇보다 주목할 것은 이러한 직무순환의 중요성에 대한 인식이 2000년대 들어서면서 핵심인재 관리(talent management)<sup>1)</sup>에 대한 관심과 함께 더욱 강화되고 있다는 것이다.

국내 기업들도 21세기를 넘어서면서 핵심인재 선발, 확보와 육성을 기업의 주요 전략 과제로 삼아 이에 주력하고 있으며, 해외 사례를 연구하여 직무순환을 인재 육성의 한 방법으로 적용해 오고 있다(서경민, 2006; 차종석, 2005). 그러나 현재까지 국내에서는 효과적인 경력관리의 중요성에 대한 인식 하에 핵심인재 육성의 현황이나 시사점을 제시하는 데 그칠 뿐(서경민, 2006; 장영철·이주일·구자숙, 1998; 차종석, 2005), 구체적인 프로그램 내용의 타당성이나 실행 후 효과를 설명하는 실증적 연구는 부족한 실정이다(김홍국, 2000; 오인수·서용원·신강현, 2004).

이는 몇몇 선진적인 국내 기업들이 핵심인재 육성을 위한 경력개발제도를 도입하여 실시하고 있음에도 그 효과성을 검증하지 못한 채 내부적으로만 소극적으로 운영하고 있으며, 이로 인해 대부분의 기업들은 이미 검증되었다고 판단되는 국외 기업의 사례와 기법 도입에 주력하고 있기 때문이다(김홍국, 2000). 또한 국내의 보수적 기업 풍토에서는 직무 간의 잦은 이동을 주어진 업무 수행에 실패한 결과로 해석하는 인식의 문제에서도 기인하고 있다(오인수·서용원·신강현, 2004). 한 자리에 오래 머무르는 사람을 성실하고 인내력과 덕망이 있는 것으로 간주하는 국내 기업 문화에서 적극적인 직무순환은 개인에게 심리적 부담을 주는 것이기도 하다. 이러한 국내 기업 상황과 정서적 특수성 속에서, 핵심인재 개발의 주요 방법으로서 직무순환에 대한 체계적인 실천과 연구는 부족

1) 재능, 인재로 번역되는 'talent'는 일상적으로 사용되는 단어이지만, 'talent management'는 1998년 데이비드 왓킨슨(David Watkins)이 처음 사용한 용어로 기업과 조직에서 핵심적인 역할을 담당할 잠재력을 지닌 인력들을 체계적으로 선발하고 육성, 관리함을 의미하게 되었다. 특히 맥킨지사에서 'the war for talent'를 표방한 뒤, 고성과를 보이는 잠재력을 지닌 인재의 가치는 가시적이며 조직 성장에 결정적으로 기여한다는 것을 널리 인식시키게 되었다.

할 수밖에 없다.

이에 본 연구에서는 국내 기업 G사의 핵심인재 개발 사례에서 직무순환이 학력, 직책, 근속년수와 같은 대상자 특성과 함께 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 이는 핵심인재 개발의 주요 결과로 대상자들의 수행에 대한 인사 기록상 평가 점수와 개인별 핵심인재 선정 여부를 들 수 있기 때문이다. 특히 G사는 국내 대기업으로 핵심인재를 해당 사업 분야에 전문화된 역량을 갖추고 있으면서 조직을 전체적으로 조망하고 관리할 수 있는 'specialized generalist'로 정의하고 있다. 이러한 핵심인재 육성을 목표로 G사의 인적자원개발 담당부문은 직무경험을 다양화하기 위해 특별 프로젝트 부여, 도전적 직무 부여, 학습문화형성 등을 토대로 직무순환 중심의 경력개발을 진행하고 있다.

구체적으로 본 연구에서는 첫째, 연구대상자들의 특성과 함께 직무순환으로 인한 직무평균 근속년수, 그리고 인사고과 점수 및 핵심 인재 선정 여부 간에 존재하는 상관관계를 밝히고, 둘째, 학력, 직책, 근속년수 등의 대상자 특성과 함께 직무순환으로 인한 직무평균 근속년수가 인사고과 점수에 미치는 영향을 살펴본 뒤, 셋째, 연구대상자들의 특성, 직무평균 근속년수, 그리고 인사고과 점수가 핵심인재 선정 여부에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 이러한 핵심인재 개발에서 직무순환의 효과에 대한 실증 분석 결과는 체계적인 인재 개발의 중요성에 대한 인식과 관심이 높아지는 현 시점에서 국내 기업 조직들에게 인재개발에서 직무순환이 갖는 중요성을 설명해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 핵심인재

인재는 특정 조직이 바라는 이상적인 개인으로, 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 기본적 능력을 갖추고 있으면서 그 역량을 실제로 발휘하여 뛰어난 성과를 보여 주는 사람들이다(신유근, 1997). 21세기 지식 사회에서 인재는 한 사람의 타고난 재능, 기술, 지식, 경험, 판단력, 지적 능력, 태도, 인품 등을 포괄하여 통합적으로 판단되며, 무엇보다도 배우고 성장할 수 있는 잠재력을 바탕으로 결정된다(Michaels, Handfield-Jones

& Axelrod, 2001).

인재 중에서도 특히 핵심인재는 포괄적인 인재 평가 과정을 통해 검증된 인적자원으로서, 기업에게는 곧 미래의 리더를 의미한다(Rothwell, 2005). 따라서 핵심인재를 얼마나 장기적인 관점에서 체계적으로 육성하느냐는 조직의 성과와 경쟁력 유지의 중요 요소가 된다(서경민, 2006; 이주인, 2002; 정종태·허소길, 2006). 조직 체계에서 핵심인재는 자신의 현재 위치보다 높은 단계로 올라갈 수 있는 능력을 지닌 사람들로써, 조직 의사결정에 영향력을 행사하는 중요한 위치에 선발되거나 혹은 조직 경력의 정상에 이를 수 있는 잠재력을 가진 사람들이다(Rothwell, 2005). 따라서 핵심인재란 기업의 중요 위치에서 미래 가치를 가장 많이 높일 수 있는 사람, 혹은 미래의 사업성과에 가장 큰 영향력을 끼칠 수 있다고 판단되는 인재이다.

이러한 핵심인재를 적극적으로 유입하려는 기업들에 대하여 비판적인 소리가 없는 것은 아니다. 지나친 인재 중심적 사고는 조직의 건강한 분위기를 저해할 수 있다는 Pfeffer(2001)의 지적은 사실 의미심장하다. 핵심인재를 둘러싼 과열된 분위기 안에서, 개인 수월성에 대한 지나친 강조가 팀의 협동성을 저해할 수 있고, 조직 외부로부터의 인재 영입에 초점을 맞출 경우 내부인력의 사기에 부정적 영향을 끼칠 수 있으며, 시스템, 문화, 운영 방식과 같은 요소를 개선하기보다는 소수의 인재 영입으로 문제를 해결하려는 풍토를 조장할 수 있다(Pfeffer, 2001). 그러나 내부에서 핵심인재를 육성하려는 데 적극적인 기업들은 미래지향적 자세를 견지하고 인재를 소중히 여기는 풍토를 조성하면서 고성능을 달성해 내고 있다(서경민, 2006; 차종석, 2005; APQC, 2004). 또한 핵심인재를 육성하여 이를 내부 승계 프로그램으로 연결시키는 조직들은 내부 구성원들의 경력개발과 승계 계획에 보다 적극적이다.

지식경영 시대에 기업 경쟁력 제고를 위하여 인재의 내부 육성이 더욱 중요시 되는 이유는 그들이 기업의 생존과 직결되는 중요 사항을 판단, 결정하고 실행하는 책임을 갖기 때문이며, 무엇보다 그러한 리더는 결코 단기간에 육성되지 않기 때문이다(이주인, 2002; 정종태·허소길, 2006). 리더십 분야의 전문가들에 의하면 일반적으로 미래의 리더를 파악하는 데 3년, 그리고 그들을 최고 경영자로 양성하는 데에는 10년이 소요된다. 따라서 미래의 경영자를 성공적으로 육성하기 위해서는, 인력이 조직 내부에 유입되는 초기 단계부터 포괄적이고 체계적인 평가과정을 거쳐 핵심인재를 조기에 발굴하고 지속적으로 검증, 육성해 나가는 노력이 필요하다(노용진, 2007).

잠재력을 갖춘 미래 인재를 선발하는 것은 리더 양성의 시작이지만, 보다 중요한 것은

체계적인 인재 육성 활동을 실행하는 데 있다(이주인, 2002). 특히, 미래 사회에 준비된 인재를 육성하기 위해서는 향후 리더가 되었을 때 현장에서 직접 활용할 수 있는 지식과 기술을 익히는 것이 중요하다. 기존의 인재 육성 방안을 보면, 일반적 리더십 역량을 분석하고 이를 인재 선발과 교육에 그대로 적용하여 왔다(Zenger & Folkman, 2002). 그러나 조직의 성과를 책임지고, 미래를 이끌어 갈 리더를 육성하기 위해서는 해당 기업의 특성과 고유한 문화, 그리고 사업 분야에 적합한 육성방법이 필요하다(Zenger & Folkman, 2002). 이는 조직의 맥락에서 다양한 직무 경험을 갖도록 하는 것이 인재 육성의 효과적인 방법이라는 것을 의미한다. 다양한 직무 경험은 인재로 하여금 경험을 통해 업무를 이해하게 하고, 조직의 고유한 상황에서 발생하는 문제에 대처할 수 있는 방법을 현장에서 직접 체험하도록 한다(노용진, 2007).

직무 경험을 통한 핵심인재 육성이 성공적으로 이루어지기 위해서는, 부서 간 인력의 수평 이동이 촉진될 수 있도록 해야 하며, 이를 위해서는 전체 조직의 차원에서 인재를 순환 배치시키는 방안을 고려할 필요가 있다. 헤이 컨설팅사(Hey Consulting Group)의 조사결과에 따르면, 포춘 500대 기업 중 45%의 기업들이 미래 인재들로 하여금 폭넓은 역량을 습득할 수 있도록 직무를 순환시키는 구체적인 프로그램을 운영하고 있다(노용진, 2007). 인재 육성을 위해서는 직무순환을 통해 다양한 사업내용과 업무기능을 경험하도록 해야 하며, 동시에 새로운 직무와 과업을 도전적 과제로 부여해야 한다. 무엇보다 도전적 업무는 당면 문제를 해결하는 과정에서 리더십을 발현하게 하고, 아울러 개인의 학습과 성장을 촉진하는 역할을 한다(노용진, 2007).

이와 같이 다부서 간 프로젝트팀 참여, 도전적 과제 부여를 포함하는 직무 경험의 다양화는 조직 전체를 바라보는 시각을 키우고 조직에 대한 흥미를 일깨워 주는 효과적인 방법이다(Losey, Meisinger & Ulich, 2005). 수평적 직무순환을 통한 다양한 직무 경험으로, 어떤 직무의 공백도 메울 수 있는 자질, 조직을 포괄적인 시각에서 합리적으로 바라보는 태도, 그리고 잠재적인 리더십을 보유하고 있는 조직에 적합한 핵심인재를 양성할 수 있을 것이다.

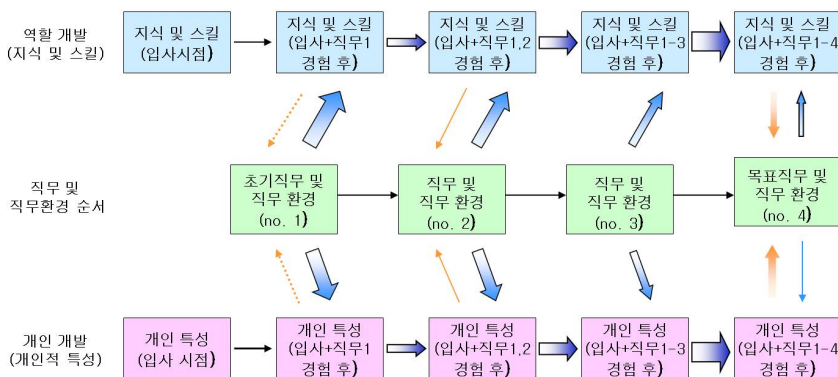
## 2. 직무순환

직무순환은 조직 구성원이 종전과 다른 기능과 책무를 수행하는 지위(positions)와 직무(tasks)로 수평적인 이동을 하는 것을 말한다(Beatty, Schneier & McEvoy, 1987). 순환된 직무는 직원이 사업 운영 과정에 있어서 새롭게 절차와 과정을 이해하도록 도와주고,

어떻게 서비스의 질과 함께 효율성을 높일 수 있는지, 그리고 동료들은 해당 업무에 어떤 기여를 하는지 알게 해 준다. 즉, 직무순환을 통해 구성원은 해당 사업의 다양한 측면과 단계를 경험하게 되며, 조직에 대해 보다 넓은 시야를 갖게 된다(Beatty, Schneier & McEvoy, 1987). 미국의 Honeywell사의 관리자들은 조직에서 배우는 것의 80%는 업무경험에서 이루어지는데, 그 중 50%는 직무경험으로부터, 그리고 나머지 30%는 제반 관련된 경험들로부터 학습된 것이라고 한다(김홍국, 2000). 이는 업무 현장에서 직접 수행하고 체득하는 다양한 경험이야말로 다른 어떤 교육보다 중요하다는 것을 나타내 주고 있다.

Morrison & Hock(1986)는 직무경험이 개인 경력개발에 미치는 영향에 근거하여 직무경험에 기초한 경력개발모형(experience-based career development model)을 제시하였다(〔그림 1〕 참고). 이 모형에 따르면 조직에서의 개인 성장은 지식과 기능을 중심으로 한 역할개발과 인지적, 정서적 측면의 개인개발로 구분되는데, 업무활동과 역할, 그리고 직무환경의 축적된 경험에 따라 개인의 지식과 기능 그리고 특성에 변화를 가져와 역할개발과 개인개발이 이루어지게 된다(Morrison & Hock, 1986). 따라서 변화는 개인과 그가 맡은 직무의 상호작용에 따른 축적된 학습의 결과이고, 이 때 학습은 직접경험은 물론이고 타인을 통한 대리학습을 포함한다(김홍국, 2000). Morrison & Hock의 이론은 개인의 경력이 직무경험과 함께 설계될 때, 학습과 성장이 원활히 이루어질 수 있다는 것을 보여 주고 있다.

[그림 1] 직무-개인 상호작용 모형



자료: Morrison, R. F. & Hock, R. R.(1986). "Career Building: Learning from Cumulative Work Experience", in Hall, D. T. & Associates, *Career Development in Organizations*, CA: Jossey-Bass.

김홍국(2000). 『경력개발의 이론과 실제』, 133쪽, 다산출판사.

물론, 조직에서의 지나치게 잦은 순환보직은 한 영역에 전문화된 인재를 육성하기 어렵게 하고, 조직이 빠른 직무순환을 요구하다 보면 능력 있는 개인들이 아이디어를 창출하고 나눌 기회를 상실하게 되는 등, 직무순환의 부정적 측면에 대한 비판적 시각도 존재한다(이종수, 2002; Kanter, 2006). 그러나 Sargent(1952)에 의하면 경력개발의 측면에서 체계적으로 이루어지는 직무순환은 개인에게 균형 있는 학습경험을 제공해 준다는 이점을 갖는다. 뿐만 아니라, 경영에 대한 새로운 시각을 계속 습득하게 하여 조직 전반을 이해하게 도와주며, 새로운 직무로의 경쟁적 진입 과정을 통해 개인의 개발을 자극할 수 있고, 특정 직무에 대한 고정관념을 제거해 주는 효과가 있다. 또한 직무수행 과정에서 나타날 수 있는 개인적인 마찰이나 성격으로 인한 분쟁을 최소화하여 주며, 개인의 조직내 사회적 관계망을 넓혀 줄 뿐 아니라, 구성원의 직무만족도를 전체적으로 증가시켜 주는 효과가 있다(Huang, 1999).

비공식학습을 통한 경험의 확대라는 측면에서 볼 때에도 직무순환은 개인의 성장에 긍정적 효과를 준다. 비공식학습은 조직에서 일어나는 개인의 의식된 학습이지만, 장소 중심적이거나 체계화 혹은 구조화되어 있지 않으며, 학습의 통제 자체가 학습자 스스로에 의해 일어나는 학습을 말한다(Watkins & Marsick, 1992). 비공식학습으로서의 직무순환은 변화에 대한 빠른 적응과 암묵적 지식 습득을 가능하게 한다(문진수, 2004; Bell, 1977). 급변하는 시대에 적절히 대응하고 문제해결력을 높이기 위해서는 살아 있는 경험지식을 습득하고 축적해야 하는데, 이를 위해서는 비공식적 학습이 유용하다. 또한 비공식학습은 성문화된 형식지의 습득을 넘어서, 구성원 간의 상호작용과 지식 공유를 통해 경험과 상황에 기초한 실용적인 암묵지의 습득을 가능하게 한다(Nonaka & Hirotaka, 1995). 이렇듯 학습은 경험의 지속적인 성장 또는 재구성 과정으로, 경험은 개인의 학습과 성장의 기초이며(Dewey, 1916; 1938), 직무순환은 바로 이러한 일터에서의 경험 확대를 통해 새로운 학습기회를 증대시킨다.

직무순환을 통한 직무경험 확대의 중요성은 기업 현장에서 강조되고 있다. 연구결과를 보면 미국기업의 84%가 직무순환을 가장 중요한 인재육성의 수단으로 고려하고 있으며, 특히 듀폰(Du Pont)사의 일반 관리자들의 경우, 전체 회사 근무 기간인 32년 동안 평균 20개의 다른 직무, 즉 1.6년에 한 번씩 새로운 업무를 수행할 기회가 주어지고 있는 것으로 나타났다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 특히 직무순환은 개인의 다듬어지지 않은 재능을 새로운 환경에 노출시키고 그 재능이 갖는 가치를 판단하게 하는 가장 효과적인 방법이다(Rothwell, 2005). 조직의 인재들은 그들의 학습과



성장을 위해 책임이 더해지는 직무, 그리고 종류가 다른 직무를 필요로 한다. 인재들은 성장 과정에서 필연적으로 여러 가지 도전들과 직면해야만 하며, 그 중에는 새롭게 조직의 의사결정자가 될 때, 아무것도 없는 상황에서 프로젝트를 시작해야 할 때, 혹은 문제가 있는 사업 운영을 시정해야 할 때 겪는 어려움이 포함된다(Byham, Smith & Paese, 2002). 인재들은 이러한 도전을 통하여 자신의 잠재력을 발휘시키며 성장해 나간다.

이러한 이유로 세계적인 우수기업들은 범위가 보다 광범위한 직무, 사업의 방향을 전환시키는 직무, 새로운 과업을 시작해야 하는 직무, 중요한 특별 프로젝트, 그리고 외국에서의 근무 등에 의도적으로 잠재력을 지닌 인재들을 직무순환 방식을 활용하여 배치하고 육성한다(Byham, Smith & Paese, 2002). 휴잇(Hewitt)에서 2005년 실시한 미국 top 20위 회사와 비교집단인 일반 회사들과의 핵심인력 육성방법 조사결과에서도 직무 경험을 통한 육성 방법이 top20의 회사들에서 두드러지게 나타났다(Hewitt Associates, 2005). 이 회사들은 핵심인재 육성 방법으로 '발전적 직무부여'(89%)와 '직무순환'(37%)을 활용하고 있었으며, 그 활용 정도는 비교집단과 큰 차이를 보였다.

본 연구에서는 이러한 선행 연구들을 바탕으로 하여 국내 기업에서 직무순환이 핵심인재 경력개발에서 갖는 영향력을 살펴보고, 핵심인재 경력개발의 대표적 성과로 간주되는 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 직무순환이 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 하였다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

본 연구에서는 국내 기업 G사의 핵심인재 경력개발 제도인 직무순환이 실제로 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향을 파악하기 위하여 분석 연구를 수행하였다. 2007년 G사는 약 3,000여 명의 임직원이 근무하고 있고, 이 중 50%가 사무직군에 속하며 사무직에는 약 600여 개의 직무구분이 안정적으로 유지되고 있는 대기업이다.

분석대상은 G사의 과장 이상 사무직 관리자 1,115명 중에서 전문직군 소속 근무자, 경력입사로 근속년수가 5년 미만자, 해외 근무 등으로 인하여 최근 5개년간 인사고과 정보가 없는 직원들을 제외한 나머지 990명을 대상으로 분석을 실시하였다<sup>2)</sup>. 분석대상의

일반적인 특성은 <표 1>과 같다.

분석 대상은 직위 체제상 부장, 차장, 과장으로 나뉘며, 차장이 48.4%로 절반 정도를 이루고 있다. 직책으로는 팀장과 팀원으로 나뉘는데, 이는 G사가 팀을 중심으로 운영되는 팀제 조직구조를 가지고 있기 때문이다. 입사연도는 1990년대 이전이 44.1%, 1991년에서 1995년 사이가 43.4%로 대다수를 이루고 있다.

<표 1> 연구 대상의 일반적 특성

구분		빈도	비율
직위	과장	239	24.1
	차장	479	48.4
	부장	272	27.5
직책	팀원	759	76.7
	팀장	231	23.1
입사연도	1990년 이전	437	44.1
	1991~1995년	430	43.4
	1996년 이후	123	12.4
근무연수	10년 이하	110	11.1
	11~15년	402	40.6
	16~20년	294	29.7
	21년 이상	184	18.6
합계		990	100.0

## 2. 분석 자료

본 연구에서는 연구대상 조직으로부터 개인별 학력, 직책, 근속연수 등의 정보와 인사 고과 점수 및 핵심인재 선정 여부를 포함하는 자료를 수집하여 분석을 실시하였다. 분석 자료는 G사의 인적자원개발부서가 핵심인재 개발을 위하여 관련 사항들을 기록해 온 데이터베이스를 기반으로 하였다.

2) 본 연구대상에서 사무직군 이외 직군에 소속된 직원들은 포함되지 않았다. 또한, 본 분석 자료에서는 사무직군 내 600개 직무에 대하여 이루어진 순환배치를 대상으로 한 정보만을 포함하고 있기 때문에, 직군 간 이동, 상향이동 혹은 하향이동, 동질적 혹은 이질적 직무 집단 간의 이동 등은 분석에서 제외되었다.

<표 2> 분석 자료의 내용

구성	내용
기본 정보	이름, 사번, 나이, 성별, <b>입사년도</b> , 경력/신입 구분, <b>직책</b> , <b>직위</b>
직무 정보	현 소속 부서, <b>입사 이후 직무 순환 횟수</b> , 이전 소속 부서, 직무당 근무 기간
평가 정보	<b>인사고과 점수(5개년)</b> , <b>핵심인재 선정 여부</b>

분석 자료는 기본 정보와 직무 정보, 그리고 평가 정보의 세 가지로 나누어 수집되었다. 기본 정보에는 이름과 나이, 입사년도 등을 비롯하여 개인의 일반적인 정보들이 포함되었으며, 직무 정보에는 현 소속 부서와 직무 순환 이력 등의 정보가 포함되었다. 마지막으로 평가 정보에는 매해 실시하는 인사고과 점수와 함께 핵심인재 선정 여부 정보가 포함되었다.

본 조직의 인사고과 점수는 업적고과와 역량고과의 두 가지를 더하여 산출되는데, 업적고과는 개인의 업무 목표 대비 달성 정도로 평가되며, 역량 고과는 조직이 필요로 하는 기본 역량을 중심으로 평가된다. 본 연구에서는 업적고과와 역량 고과를 종합한 인사고과 점수에 대하여 분석을 실시하였다. 핵심인재 선정 여부는 개인별 업적 평가와 함께 리더십, 인성, 역량, 인간관계, 업무 적응력, 언어능력 등을 포괄하는 성장 잠재력 평가 결과를 종합하여, 두 부분에서 모두 상위 그룹에 속하는 자들로 선정되었다.

본 연구에서는 수집된 자료를 바탕으로 2007년 5월 기준 연구대상자들의 입사일, 입사 후 현재까지의 직무순환 횟수, 최근 5개년 인사고과 점수, 현재 직책, 핵심인재 선정 여부 등을 변수로 구성하였다. 변수들의 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 변수의 구성 및 특성

주요변수		변수 설명
종속변수	인사고과 점수	연속 변수
	핵심인재 여부	1: 후보자, 0: 후보자 아님
독립변수	직무평균 근무년수	근속년수=직무순환횟수 <sup>3)</sup>
	직무순환 빈도	근속 기간 중 총 직무순환 횟수
	5개년 인사고과 점수평균	S(5점): 탁월(5% 내외 우수 사원) A(4점): 우수, B(3점): 보통, C(2점): 미흡, D(1점): 매우 미흡
	학력	1: 고졸, 2: 대졸, 3: 대학원 이상
	직책	1: 팀장급, 0: 팀원급
	근속년수	연속변수

### 3. 자료의 분석 방법

본 연구에서는 직무순환과 연구대상자 특성, 인사고과 간의 관계를 살피기 위해 기술 통계분석과 상관관계분석을 실시하였다. 또한, 핵심인재 개발의 주요 성과인 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 판단하기 위하여 중다회귀분석과 로지스틱 회귀분석을 각각 실시하였다. 이상의 통계분석을 위해 SPSS 15.0 프로그램을 사용하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 연구대상 특성, 직무순환, 인사고과점수 특성 및 상관관계

연구 대상자들과 직무순환 및 인사고과점수에 관한 특성과 관계를 파악하기 위하여, 본 연구에서 사용된 변수들에 대한 기술통계분석과 상관관계분석을 실시하였다.

<표 4> 기술통계 분석결과

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
연령	990	30.00	58.00	42.52	5.49
학력 <sup>1)</sup>	990	1.00	3.00	2.14	0.47
직책 <sup>2)</sup>	990	0.00	1.00	0.23	0.42
근속년수	990	4.92	38.75	16.53	5.69
직무순환빈도	990	1.00	17.00	5.58	2.91
직무평균 근무년수	990	0.74	30.81	4.15	3.93
인사고과 점수 <sup>3)</sup>	990	2.20	4.80	3.54	0.40
핵심인재 여부 <sup>4)</sup>	990	0.00	1.00	0.23	0.42

주: 1) 학력: 1=고졸, 2=대졸, 3=대학원졸 이상

2) 직책: 1=팀장 급, 0=팀원 급

3) 인사고과 점수(5년 평균)의 가능 범위: 1~5점

4) 핵심인재 여부: 1=핵심인재(직책 후보자), 0=핵심인재 아님(직책 비후보자)

3) 개인별 근속년수를 직무순환 횟수로 나누어 직무마다 근무한 평균 년수를 구하였는데, 이는 Michaels, Handfield-Jones & Axelrod(2001)이 기업들마다 제공하는 직무순환의 정도를 비교, 판단하기 위하여 활용한 방법으로, 본 연구에서는 개인별 직무순환의 빈도를 나타내 주는 변수로 사용하였다.

전체 연구대상자 990명에 대하여 기술통계분석을 실시한 결과(〈표 4〉 참조), 연령은 최소 30세에서 최고 58세까지 분포하며 평균 연령은 42세인 것으로 나타났다. 학력을 살펴보면, 고등학교 졸업을 1로 하여, 대학교 졸업을 2, 대학원 졸업 이상을 3으로 하였을 때 평균값은 2.14였으며, 이는 연구대상자 대부분이 대졸 이상의 학력을 가지고 있음을 나타낸다. 실제 분포는 고졸 5.4%, 대졸 75.8%, 대학원졸 이상이 18.9%였다.

팀장 여부를 살펴볼 수 있는 직책의 경우, 팀장이 아닌 경우를 0, 팀장인 경우를 1로 하였을 때 평균 0.23으로, 팀장 인원(23.3%)보다 팀원에 해당하는 인원(76.7%)이 많았다. 연구대상자들의 평균 연령이 42세임에도 팀원이 많은 것은, 주로 차장과 부장급에서 팀장의 직책을 맡고 팀장이 아닌 부장 이하 직원들은 모두 팀원으로 분류되기 때문이다.

연구대상자들의 근속년수는 최소 4.92년, 최고 38.75년이었으며 평균 근속년수는 16.54로, 연구대상자들의 대부분이 16년 이상 근무하고 있는 것으로 나타났다. 직무순환빈도의 평균값은 5.58로 연구대상자들은 자신의 근속기간 동안 평균 5~6회 직무순환을 경험한 것으로 나타났다. 그러나 근속년수가 길어짐에 따라 직무순환 역시 많아진다는 점을 고려하여, 직무순환빈도를 그대로 분석에 활용하지 않고, 개인별 근속년수를 직무순환 횟수로 나누어 개인이 직무 하나에 근무한 평균 년수를 '직무평균 근무년수'로 산출, 분석에 활용하였다. 이렇게 산출된 '직무평균 근무년수'의 평균은 4.15로, 이는 근속년수와 관계없이 연구대상자들이 약 4년에 한 번씩 직무를 순환하였다는 사실을 보여 준다. 본 연구에서 개인의 직무평균 근무년수가 적다는 것은 곧 직무 순환이 잦았다는 것을 나타낸다.

업적고과 점수와 역량고과 점수를 합산하여 산출한 개인별 5년간 인사고과점수는 평균값이 3.54로, 이는 연구대상자의 대부분이 5점 만점의 고과 평가에서 3점 이상의 점수를 받는다는 것을 나타낸다. 마지막으로 핵심인재 여부에 대해서는 핵심인재가 아닌 경우를 0, 핵심인재인 경우를 1로 하였을 때 평균값은 0.23이었으며, 실제로 핵심인재로 분류되는 사람은 총 연구대상자 990명 중 228명으로 약 23.03%를 차지하였다.

상관관계 분석결과(〈표 5〉 참조), 직무평균 근무년수와 인사고과 점수 간에 유의미한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $\mathcal{Y} = -.229$ ). 이는 직무평균 근무년수가 짧을수록, 다시 말해 직무순환의 기회를 많이 가질수록 인사고과 점수가 높았다는 것을 보여 준다.

핵심인재 선정에 관해서는 핵심인재일 경우 직무 평균 근무년수와는 부적의 상관관계

를 나타내었다( $r = -.194$ ). 이 역시 핵심인재일수록 직무평균 근무년수가 짧고 직무순환을 많이 하였음을 나타낸다. 핵심인재 선정과 인사고과 점수 간에는 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $r = .331$ ).

<표 5> 상관관계 분석 결과

구분	연령	학력	직책	근속년수	직무순환 빈도	직무평균 근무년수	인사고과 점수	핵심 인재
연령	1							
학력	-.285**	1						
직책	.293**	.165**	1					
근속년수	.923**	-.334**	.295**	1				
직무순환빈도	.208**	.214**	.482**	.235**	1			
직무 평균 근무년수	.327**	-.313**	-.191**	.342**	-.578**	1		
인사고과점수	-.303**	.216**	.267**	-.300**	.150**	-.229**	1	
핵심인재	-.184**	.163**	-0.035	-.191**	.132**	-.194**	.331**	1

주: 1) \*\*  $p < 0.01$  수준에서 유의미함.

2) 각 값은 Pearson 상관계수 값임.

## 2. 인사고과 점수에 영향을 미치는 요인

본 자료 분석에서는 인사고과 점수와 핵심인재 선정을 경력개발을 통한 핵심인재 개발의 주요 성과로 보고, 각 성과에 영향을 미치는 요인들을 살펴보기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 회귀모형은 학력, 직책, 근속년수를 포함한 연구대상자 특성 변수들과 함께 직무순환(직무평균 근무년수)을 중요 독립변수로 구성하였다. 연구 대상자 특성 변수 중 연령은 앞에서 실시한 상관관계분석 결과, 근속년수와 매우 높은 상관관계( $r = -.923$ )를 나타내어, 연령은 분석에서 제외하고 조직 환경에 보다 적합한 변수인 근속년수를 본 회귀분석에 활용하였다.

또한 직무순환 변수는, 근속년수가 높을수록 직무순환 빈도수도 높아지는 현상으로 인한 과잉추산을 배제하기 위하여, 직무평균 근무년수를 산출하여 분석에 활용하였다. 이때 직무평균 근무년수는 개인별 근속년수를 직무순환 빈도 수로 나누어 산출하였다. 인사고과 점수에 대한 중다회귀분석 결과는 다음의 <표 6>과 같다.

독립변수 각각의 분석 결과를 살펴보면, 직책과 근속년수가  $p<0.001$  수준에서 통계적으로 유의미하여 인사고과 점수에 영향을 주는 요인인 것으로 나타났다. 직책변수는 범주형 변수로 팀장의 경우 1, 팀원의 경우가 0으로 분류되어 있는데, 직책 단위가 한 단위 증가할 때 인사고과 점수도 0.361 높아짐을 알 수 있다. 반면, 근속년수의 경우 근속년수가 감소할 때 인사고과 점수가 높아질 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근속년수가 낮고 팀원일수록 인사고과 점수가 더 높다는 것을 시사한다.

<표 6> 인사고과 점수 영향 요인에 대한 종다회귀분석 결과

변수	$\beta$	표준오차	Sig.
상수	3.900	.078	.000***
학력	.012	.026	.659
직책	.361	.030	.000***
근속년수	-.028	.002	.000***
직무평균 근무년수	-.001	.003	.656
<i>F</i>	73.285***		
Adjusted R <sup>2</sup>	.226		

주: \*\*\*  $p<0.001$ , \*\*  $p<0.01$ , \*  $p<0.05$  수준에서 유의미함.

인사고과 점수에 대한 영향력 분석에서 학력은 통계적으로 유의미한 변수가 아닌 것으로 나타났다. 무엇보다 직무순환과 관련된 직무평균 근무년수 또한 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 직무순환과 인사고과 점수 간의 상관관계에도 불구하고, 직무순환이 인사고과 점수에 유의미하게 영향을 미치는 직접적 요인은 아님을 의미한다. 이 모형은  $p<0.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 전반적인 모형의 설명력은 22.6%였다.

### 3. 핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인

직무순환이 핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인인지를 파악하기 위하여 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 앞서 인사고과 점수에 대한 분석에서와 같이 주요 독립변수인 직무순환은 직무평균 근무년수 변수를 산출하여 분석하였으며, 학력, 직책, 근속년수, 인사고과 점수가 통제변수로 고려되었다. 로지스틱 회귀분석 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

분석 결과, 모형의 적합성을 확인하는 -2LL과 Chi-square( $\chi^2$ ) 값은 각각 881.054, 187.438로 모두  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 적합한 모형이었다. 예측률은 80.3%로 앞의 인사고과 점수 분석에 비해 예측값과 관측값의 결과가 높은 것으로 나타났다.

분석 결과를 살펴보면, 근속년수를 제외한 모든 변수가 통계적으로 유의미하게 나타나, 학력, 직책, 근속년수 등 모든 변수가 핵심인재 선정에 영향을 주는 요인들을 알 수 있었다. 1단위 변화에 따른 핵심인재 선정의 확률 변화를 보여 주는  $\text{Exp}(\beta)$  값을 살펴보면, 인사고과 점수( $\text{Exp}(2.483) = 11.961$ )가 가장 높은 증가율을 나타냈다. 이는 다른 변수 값을 일정하게 놓고 인사고과 점수를 1단위 증가시키면, 핵심인재로 선정될 확률은 11.96배 증가함을 나타낸다. 따라서 핵심인재 선정에 인사고과 점수가 영향을 미치는 주요 요인이라고 할 수 있다.

<표 7> 핵심인재 선정 영향 요인에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

변수	$\chi^2$	-2LL	예측률	$\beta$	Wald	Sig.	$\text{Exp}(\beta)$
학력	187.438***	881.054	80.3	0.421	4.665	0.031*	1.523
직책				1.211	23.243	0.000***	3.355
근속년수				0.014	0.420	0.517	1.014
직무평균 근무년수				-0.255	20.809	0.000***	0.775
인사고과 점수				2.482	80.407	0.000***	11.961
상수				-11.425	69.529	0.000***	0.000

주: \*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$  수준에서 유의미함.

범주형 변수인 직책의 경우, 다른 변수들이 통제되었을 때 팀장급에서 핵심인재로 선정될 확률을 보여 준다.  $\text{Exp}(\beta)$  값( $\text{Exp}(1.211) = 3.355$ )에 따라 팀장급에서 핵심인재로 선정될 확률이 3.36배 높은 것을 알 수 있었다.

학력의 경우에도  $\text{Exp}(\beta)$  값( $\text{Exp}(0.421) = 1.523$ )이 높은 것으로 나타났으며, 특히 학력 수준이 한 단위 증가함에 따라 핵심인재로 선정될 확률도 1.52배 높아진다는 것을 보여주고 있다.

직무평균 근무년수의 경우 그 값이 감소할 때, 핵심인재로 선정될 확률이 높아지는 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로  $p < 0.001$  수준에서 유의미하였다. 이는 직무순환의 횟수가 많을수록 핵심인재로 선정될 확률이 높아짐을 의미한다. 직무평균 근무년수의



Exp( $\beta$ ) 값을 살펴보았을 때 [Exp(-0.255)=0.775]로 직무평균 근무년수가 한 단위씩 감소할 때마다 핵심인재로 선정될 확률은 0.78배 증가함을 알 수 있었다. 이는 직무순환이 핵심인재 선정에 유의미한 영향을 주는 요인임을 의미한다.

앞의 인사고과 점수에 영향을 미치는 요인에 대한 분석 결과와 함께 살펴보면, 개인별 직무순환을 나타내 주는 직무평균 근무년수는 인사고과 점수의 높고 낮음에는 직접적으로 영향을 미치는 변수가 아니었으나, 핵심인재 선정에는 유의미한 변수였다. 이는 비록 직무순환이 인사고과 평가에서는 명확한 영향을 보여 주지 않는다 하여도, 한 개인을 포괄적으로 평가하는 핵심인재 선정 평가에 있어서는 보다 유의미한 효과를 나타낸다는 것을 시사한다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 국내 기업 G사에서 실시하고 있는 직무순환과 함께 연구대상자 특성이 핵심인재 경력 개발의 주요 성과라 할 수 있는 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 무엇보다 G사는 조직 구성원들에게 다양한 교육 기회와 경력 개발 기회를 제공하고 있는데, 이 중 핵심인재를 위한 경력개발 프로그램을 중요한 인적 자원개발 체제로 운영하고 있다. 무엇보다 직무순환은 specialized generalist를 지향하는 G사의 인재상에 적합한, 핵심인재 경력개발을 위한 주요 방법으로 활용되어 오고 있다.

이러한 직무순환이 핵심인재 경력개발에 갖는 영향을 탐구하기 위하여 G사의 사무직군 내 관리자급 연구대상자 총 990명에 대한 기본 정보, 직무 정보, 그리고 평가 정보를 수집하여 자료로 분석한 결과, 직무순환은 핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인이며, 인사고과 점수 자체에는 영향을 주지는 않지만 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

상관관계 분석 결과에 따르면 직무평균 근무년수와 인사고과 점수사이에는 부적 상관관계가 나타났다. 이는 직무평균 근무년수가 짧을수록, 다시 말해 직무순환이 잦을수록 인사고과 점수가 높아진다는 것을 보여 준다. 또한, 핵심인재일수록 직무평균 근무년수와는 부적 상관관계를 보여, 핵심인재는 직무당 근무년수가 짧고 직무순환을 많이 경험

하였다는 것을 시사하고 있다.

인사고과 평가 영향 요인에 대한 중다회귀분석 결과에서는 연구 대상자의 직책과 근속년수는 인사고과 점수에 유의미하게 영향을 미치는 요인인 것으로 나타났다. 그러나 학력 및 직무순환과 관련된 직무평균 근무년수는 유의미한 영향 요인이 아닌 것으로 나타났다. 따라서 직무순환은 인사고과 점수와 상관관계를 갖고 있으나 인사고과 점수에 직접 영향을 주는 요인은 아니라는 것을 알 수 있었다.

핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인에 대한 로지스틱 회귀분석 결과에 따르면, 인사고과 점수는 핵심인재 선정에 가장 큰 영향을 주는 요인이었고 직무순환과 관련된 직무평균 근무년수 또한 통계적으로 유의미한 영향 요인이었다. 연구대상자의 특성 중 학력과 직책 역시 유의미한 영향 요인으로 나타났다. 이는 핵심인재 선정 과정 자체가 개인의 포괄적인 역량과 특성들을 평가 대상으로 하기 때문에 나타난 결과로, 개인의 수행결과와 역량 평가를 대상으로 하는 인사고과보다 훨씬 많은 변인들이 영향을 미치고 있었다.

본 연구는 무엇보다 기업의 핵심인재 개발이 대상자의 특성, 직무순환과 같은 경력개발제도, 그리고 인사고과와 밀접한 관계가 있다는 것을 시사한다. 또한 체계적으로 이루어지는 직무순환은 조직 내 업무 전반에 대한 이해력과 문제해결력을 지닌 핵심인재를 육성하는 데에 바람직한 제도적 장치가 될 수 있음을 나타내고 있다. 더 나아가 본 연구 결과는 사례로 제시된 기업에서 핵심인재로 선정되는 데에는 인사고과 점수가 가장 영향을 갖고 있으며, 직무순환 역시 긍정적 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

이와 같은 본 연구의 결과를 기반으로 하여 향후 핵심인재 개발에 관련된 다양한 변인들을 보다 체계적으로 연구함으로써, 핵심인재 선정과 개발에 있어 직접적 영향 요인들과 간접적 영향 요인들을 규명할 수 있을 것이다. 이는 국내 핵심인재 경력 개발을 위한 제도 운영에 있어서 고려해야 할 영향 요인들 및 요인들 간의 체계적 관계를 밝히는 작업이 될 수 있을 것으로 보인다.

본 연구는 단일 조직에 대해 실시된 사례연구로, 사무직군 내 600개의 수평적 직무 이동만을 분석하였다. 따라서 사무직군 내 세부 직무 집단 간의 이동, 동질적 혹은 이질적 직무 집단 간의 이동, 사무직군과 다른 직군 간의 이동, 상향 혹은 하향 이동 등 직무이동의 역동적 측면을 설명하는 데에는 한계가 있다. 또한 본 사례연구는 조직이 제공할 수 있는 인사자료를 분석하였기 때문에, 외부로 공개할 수 없는 기업의 체제적 요소에 대한 정보나 구성원들의 직무 간 이동에 대한 질적인 측면을 분석할 수는 없었다. 무엇보다 각 직무 집단에서의 핵심인재들이 어떤 경력개발과 승진의 경로를 갖는지에 대한 질적 연구

는 이러한 본 연구의 제한점을 보완해 줄 수 있을 것이다. 그러나 본 연구 결과는 직무순환이 체계적인 핵심인재 경력개발에 효과적인 프로그램이라는 것을 시사한다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있으며, 본 연구에서 규명된 영향요인들을 타사에 적용함으로써 그 결과를 일반화할 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 본 사례연구의 범주에서 벗어나, 직군 간 이동, 직무 집단 간의 이동, 상향 혹은 하향 이동 등 기타 다양한 독립변인들을 고려하여 다수의 기업들을 대상으로 직무 이동에 대한 실증적 연구를 수행함으로써 핵심 인재 개발과 관련한 직무순환이 갖는 효과성을 일반화시킬 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 후속 연구들은 미래 기업 생존의 중요 전략으로 간주되고 있는 핵심인재 개발에 있어 다양한 실천 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참 고 문 헌

- 권대봉(2003). 『인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰』, 원미사.
- 김홍국(2000). 『경력개발의 이론과 실제』, 다산출판사.
- 노용진(2007). 「차세대 리더 육성이 경쟁력이다」, 『LG Business Insight』, 제9호, 23~37쪽, LG경제연구원.
- 문진수(2004). 「일터학습과 조직특성 간의 상관 연구」, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 박현 · 장중희 · 신원동(2004). 『대한민국 핵심인재』, 해바라기.
- 서경민(2006). 「핵심인재 육성 프로그램 현황 및 시사점: 국내의 사례를 중심으로」, 『인력개발연구』, 제8권 제2호, 71~87쪽, 한국인력개발학회.
- 신유근(1997). 『인간존중의 경영』, 다산출판사.
- 오인수 · 서용원 · 신강현(2004). 「조직내 · 외 경력이동의 개념화와 그 선행변인의 규명 및 측정」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제17권 제2호, 279~304쪽, 한국산업 및조직심리학회.
- 이주인(2002). 「핵심인재 육성을 위한 실무가이드」, 『LG 주간경제』, 4월호, 36~43쪽, LG경제연구원.
- 이종수(2002). 『공무원 능력향상을 위한 인사조직관리체계의 혁신방안』, 중앙인사위원회.
- 장영철 · 이주일 · 구자숙(1998). 「선진국 기업들의 핵심인재 육성」, 『경영교육연구』, 제2권 제2호, 185~204쪽, 한국경영학회.
- 정종태 · 허소길(2006). 『임원-임원제도와 인사관리』, 한국인사관리협회.
- 차종석(2005). 「국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향」, 『임금연구』, 봄호, 4~23쪽, 경총임금연구센터.
- 한국인사관리협회(2005). 『핵심인재 그들은 누구인가?』, 한국인사관리협회.
- APQC(2004). *Talent Management: From Competencies To Organizational Performance*, TX: APQC.
- Beatty, R. W., Schneier, C. E. & McEvoy, G. M.(1987). "Executive Development and Management Succession", *Research in Personnel and Human Resources*

*Management*, Vol.5, pp. 289~322.

Bell, C. A.(1977). “Informal Learning in Organizations”, *Personnel Journal*, Vol.56 No.6, pp. 280~283.

Bernthal, P. R. & Welins, R. S.(2006). *Leadership Forecast 2005~2006: Best Practices for Tomorrow's Global Leaders*, PA: DDI Inc..

Byham, W. C., Smith, A. B. & Paese, M. J.(2002). *Grow Your Own Leader*, NJ: Financial Times Prentice-Hall Inc..

Dewey, J.(1916). *Democracy and Education : An Introduction to the Philosophy of Education*, 이홍우 역(2007), 『민주주의와 교육: 교육철학 개론』, 교육과학사.

\_\_\_\_\_ (1938). *Experience and Education*, NY: Touchstone.

Hewitt Associates(2005). *How the Top 20 Companies Grow Great Leaders*, IL: Hewitt Research Institute.

Huang, H. J.(1999). “Job Rotation from the Employees' Point of View”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.7 No.1, pp. 75~85.

Kanter, R.(2006). “Innovation: The Class Traps”, *Harvard Business Review*, Vol.84 Iss.11, pp. 72~83.

Losey, M. R., Meisinger, S. & Ulich, D.(2005). *The Future of Human Resource Management*, IBM HCM팀 역(2007), 『인적자원관리의 미래』, 한국경제신문사.

Marsick, V. J. & Volpe, M.(1999). *Informal and Incidental Learning in Workplace*, NY: Routledge.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B.(2001). *The War for Talent*, 최동석 · 김성수 역(2002), 『인재전쟁』, 세종서적(주).

Morrison, R. F. & Hock, R. R.(1986). “Career Building: Learning from Cumulative Work Experience”, in Hall, D. T. & Associates, *Career Development in Organizations*, CA: Jossey-Bass.

Nonaka, J. & Hirota, T.(1995). *The Knowledge-Creating Company*, 장은영 역(1998), 『지식창조기업』, 세종서적(주).

Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, MA: Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_ (2001). “Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's

- Health”, *Organizational Dynamics*, Vol.29 No.4, pp. 248~259.
- Rothwell, W. J.(2005). *Effective Succession Planning*, NY: Amacom Books.
- Sargent, D. S.(1952). *The Development of Executive Talents*, NY: American Management Association.
- Simonsen, P.(1997). *Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent*, CA: Davies-Black.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1992). “Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations”, *International Journal of Lifelong Education*, Vol.11 No.4, pp. 287~300.
- Wolf, M. G.(2004). “Selecting the Right Performance Management System”, in Berger, L. A. & Berger, D. R.(eds.), *The Talent Management Handbook*, NY: McGraw-Hill.
- Zenger, J. H. & Folkman, J.(2002). *The Extraordinary Leader*, NY: McGraw-Hill.

## abstract

---

Examining the Effect of Job Rotation on Performance Evaluation  
and Candidates Selection in Talents Management through  
an Organization Case

Youngtae Kim  
Zunsang Han  
Hangseok Choi  
Soyoung Kim  
Minyoung Kim

This study examined the effect of job rotation on performance evaluation and candidate selection in talents management by investigating the career development program of the G company. This study analyzed the data of 990 managerial level employees and the data consisted of three parts: the demographic information, job information, and evaluation results for each individual. In particular, evaluation information included the results of performance evaluation as well as potential evaluation encompassing leadership, personality, relationship, competencies, etc. In this study, the length of service per job indicated the number of job rotation that each employee had experienced. As a result of regression analysis, employees' duties, the total length of service have significant influence on performance evaluation scores. Regarding the logistic regression analysis about the effective factors of candidate selection in talent management, performance evaluation was the most influential factor, and the length of service per job, educational background, and employees' duties were also significant. The results of this study implied that job rotation would be influential and useful to foster talented leaders in this organization.

**Keyword:** Talents management, Job rotation, Performance evaluation, Regression analysis