

職業能力開發研究
第12卷(1), 2009. 4, pp. 75~93
© 韓國職業能力開發院

핵심인재우대정책과 제도의 실행이
기업성장에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰

김 현 동* · 송 보 화**

핵심인재의 중요성이 높아져 가면서 핵심인재우대정책을 실행하는 회사들이 점차 증가하는 추세이므로 현 연구는 핵심인재우대정책을 효과적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 뒷받침하는 방안을 탐구하고자 한다.

2007년도에 조사된 인적자본패널 자료를 토대로 분석한 결과, 회사의 핵심인재우대정책은 구체적 제도의 실행인 핵심인재채용제도와 핵심인재육성/관리제도에 직접적인 영향력을 미치는 것으로 드러났다. 또한, 핵심인재를 교육하고 훈련하는 제도는 인적자원의 경쟁력을 향상시키는 과정을 거쳐서 기업 경영성장에 기여할 수 있다고 나타났다. 반면, 핵심인재채용제도는 인적자원의 경쟁력이나 회사의 경영성과 어떤 것에도 미치는 영향력이 미미하다고 검증되었다. 이는 인재채용제도를 다양하게 활용하지 못하고, 대부분 회사가 사실상 핵심인재채용제도를 주로 내 부인재 영입과 육성에 매진하고 있는 것과 관련된다. 급변하는 경영환경에 효과적으로 대처하고, 더 나은 기업성장을 위해서 한국 기업체는 핵심인재채용제도를 폭 넓게 실시하는 방안을 모색하여야 할 것이다.

- 주제어: 핵심인재우대정책, 핵심인재채용제도, 인적자원, 경영성과

투고일: 2009년 2월 25일, 심사일: 3월 10일, 게재확정일: 4월 15일

* 동국대학교 경영대학 조교수 (kim1415@dongguk.edu), 교신저자

** 호주 Australian Graduate School of Management, New South Wales대학교 경영학 박사과정 수료 (bowhoa@yahoo.com)

I. 서론

한국 기업은 최근 중국, 베트남 등의 후발 산업국가의 출현으로 기존 경쟁력이 한계에 부딪히게 되자 고도의 기술 수준과 창의성을 바탕으로 혁신적인 제품과 기술을 개발하여 위기에서 벗어나기 위한 돌파구를 부단히 모색하고 있다. 핵심인재는 평균인재에 비하여 차별화된 전문적 기술과 창의적 지식을 활용하여 기존의 제품과 서비스를 혁신할 수 있는 잠재력을 지녔으므로 한국 기업이 경제위기를 극복할 수 있는 원동력이 될 수 있다. 이에 따라, 한국의 많은 기업은 핵심인재를 확보하고 양성하는 데 노력을 기울여 불확실한 경영환경 속에서도 기업가치를 지속적으로 성장시키고자 노력을 기울이고 있다. 하지만, 핵심인재우대정책의 시행 시 핵심인재와 보통인재 간 인력관리 프로그램이 차별적으로 이루어져 대다수 구성원은 소외감을 느끼게 되고 회사에 대한 소속감과 직무에 대한 책임의식이 저하될 수 있다(배종석, 2006). 핵심인재는 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있으므로 이들을 영입하여 관리하는 데 타 인력과 비교하여 상당한 간접비용이 발생한다. 이렇듯 핵심인재우대정책의 부작용 우려가 존재함에도 현재의 연구는 고성능을 창출하는 핵심 기체로서의 역할에 관한 진위를 명백히 밝혀내지 못한 채, 막연히 핵심인재의 중요성의 효과만 부각하고 있다. 이러한 원인 중 하나는 최근 이 분야의 연구가 진행되고 있지만, 대다수는 당위적인 필요성만 제기하거나(배종석, 2006) 사례 중심으로 이루어져 있는 등 여전히 초보적인 수준을 벗어나지 못하는 데 기인한다.

회사가 최상의 핵심인재관리정책을 수립했음에도 적용과정에서 원래 의도했던 내용과 특성이 변질한 형태로 시행된다면 기업 성과에 예기치 못한 부정적인 효과를 가져다줄 수 있다. 회사가 핵심인재를 영입하고 육성하는 정책을 적극적으로 실시하여 핵심인재우대정책을 뒷받침한다면 핵심인재가 전문성과 창의성을 발휘할 수 있는 환경이 조성되어 회사의 경쟁우위가 창출되고 강화될 수 있다. 이에 통계자료를 활용한 경험적 연구를 수행하여 핵심인재우대정책과 실행이 기업 성과에 가져오는 결과를 보다 명확하게 입증할 필요성이 대두된다. '인재전쟁(The War For Talent)'이라는 용어에 함축된 것처럼 핵심인재에 대한 관심이 높아져 가는 이때(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod,

2001; O'Reilly & Pfeffer, 2000; 박우성·유규창, 2001), 이 연구는 핵심인재우대 정책이 회사 경영성과로 연계되는 과정을 검증하여 핵심인재를 효율적으로 관리하는 방안을 모색하는 데 실질적인 지침을 제공할 수 있을 것이다.

II. 선행연구와 가설

1. 선행연구

핵심인재는 평균인재에 비하여 전문성을 지니면서 가치가 높은 기술과 지식을 보유하고 있으므로 혁신전략에 공헌할 수 있는 잠재력이 높다. 2000년도 맥킨지의 'Value of Better Talent' 조사에서 핵심인재는 평균인재에 비해 실제 생산성이 평균 50~130% 높은 것으로 나타났다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 이에 따라, 상당수 기업체의 경영자들은 기업경쟁력에 잠재적 가치가 높은 핵심인재의 중요성을 강조하면서 이들을 영입하고 양성하는 데 주력하고 있다. 최근 <인재전쟁> 77개 대기업 임원에게 보낸 6천 개 이상의 설문조사와 좋은 평판을 가진 18개 회사의 사례연구를 통해서 발견된 주요한 공통점은 고성과 기업과 평균기업성과 기업과의 차이는 인재 중심의 태도(mindset)였으며, 최근에 뛰어난 성장을 이룩한 기업들(예; 소매 및 마케팅 분야의 더 리미티드(The Limited), 썬트러스트 은행(Sun Trust Banks), 인터넷 광고의 개척자 더블클릭(DoubleClick) 등)의 공통요인 역시 경영진의 인재 지향적 태도와 인재 중시 정책에 있었다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 인재 중시 및 인재 지향적 태도(talent mindset)를 기업의 최우선 비전으로 삼는 회사들의 특징은 경영진이 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있으며, 또한 인재의 중요성을 강조하는 데 있다.¹⁾ 하지만, 핵심인재의 중요성에 대한 원칙만을 천명한 채 핵심인재를 확보하고 양성하는 데 소홀히 한다면, 핵심인재정책만으로 회사의 경쟁력을 향상시키기는 어

1) '핵심인재우대정책'과 '핵심인재채용제도' 및 '핵심인재육성/관리제도'는 언뜻 보면 개념이 유사해 보여 혼동이 일어날 우려가 있다. '핵심인재우대정책'은 핵심인재를 특별히 우대하겠다는 회사의 전반적 정책과 전략이며, '핵심인재채용제도'와 '핵심인재육성/관리제도'는 핵심인재의 채용과 육성을 회사의 상황에 적합하도록 관리하며, 활용하는 방법을 의미한다.

려울 수 있다.²⁾ 이에, 회사에서 핵심인재를 확보하는 제도가 다방면으로 활용되어야 전문성과 창의성을 갖춘 핵심인재를 영입할 수 있으며, 교육훈련제도를 통하여 새로 영입한 핵심인재를 회사의 특성과 문화 그리고 직무내용과 요건에 맞도록 성장시킨다면 핵심인재우대 정책의 가치를 제대로 실현할 수 있을 것이다.

인적자원관리제도는 인적자원을 효율적으로 관리하여 회사의 경쟁력을 향상시키는 데 궁극적인 목적이 존재한다. 그러므로 구성원의 행동과 속성변화가 동반되어야 인적자원관리제도는 회사의 경영성과를 향상시킬 수 있다. 최근 송보화(2006), 류성민·김성수(2007), 김기태(2008)와 같은 여러 연구에서 인적관리제도가 회사의 경영성과로 연계되는 과정에서 다시 한 번 이러한 변화된 인적자원의 중요성을 입증하였다. 핵심인재우대정책과 제도는 기획 시 목적/기대와 달리 차별화에 따른 부작용 -소외감·불공정성-을 불러일으켜 평균 인재를 맡은 직무와 소속된 회사에 대한 몰입을 소홀히 하게 되어 핵심인재와 긴밀하게 협조하여 경영성과를 달성하고자 하는 의욕을 잃게 된다. 이렇듯, 회사 전체의 인적자원의 경쟁력이 핵심인재를 확보하고 육성하는 제도를 시행하는 데 있어서의 성패를 좌우할 수 있으므로 핵심인재우대정책과 제도를 실행할 경우 개별 기업 전체의 인적자원이 성과창출과정에서 매개역할을 할 수 있는지 검증하여 본다.

이 연구의 모델은 기업체가 핵심인재우대정책과 제도를 활성화할 수 있는 방식을 탐구하여, 핵심인재의 중요성이 강조되는 이때 회사의 경영성과를 향상시키려면 어떻게 핵심인재를 관리해야 하는지에 대해 적절한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 가설

가. 핵심인재채용제도

전문적인 능력과 혁신적인 기술을 보유한 핵심인재는 핵심가치를 지닌 직무에 배치됨으로써 전문성을 요구하는 과업을 수행하므로 회사의 경영가치를 창출하고 지속시킬 수 있는 잠재력이 풍부하다. 핵심인재의 속성과 역량이 회사의 특성·환경에 적합하여야 이들이 보유하고 있는 전문성과 창의적 역량을 발휘하여 가치 있는 인재로 성장된다. 따라

2) <인재전쟁> 1997년과 2000년도 설문조사를 보면 인재의 중요성을 CEO와 임원들이 인지하면서도 미국의 많은 기업 역시 여전히 인재관리를 잘하지 못하는 것으로 드러났다 (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

서 타당성이 높은 채용도구를 광범위하게 활용하여 핵심인재의 역량을 다방면으로 엄밀하게 검증함으로써 조직에 적합한 핵심인재를 선발하도록 회사는 최대한의 노력을 기울여야 한다.

Terpstra & Rozell(1993)과 Wilk & Cappelli(2003)의 연구는 다양한 채용제도를 활용한다면 회사에 적합한 전문성을 갖춘 인재를 확보하여 기업의 이익을 증대시킬 수 있음을 실증적으로 보여 주었다. 이와 같은 선례에서 드러나듯, 기업체가 핵심인재를 채용하는 도구를 활용하는 수단이 많아질수록 회사의 특성·문화에 적합하여 전문적인 직무를 수행할 수 있는 핵심인재를 채용할 수 있어 회사의 경영성과가 개선된다고 말할 수 있다. 그러므로, 핵심인재를 우대하는 정책을 실시하는 회사는 핵심인재채용제도를 다양하게 도입하여 활용하려고 할 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설 1을 제시한다.

가설 1: 핵심인재우대정책을 실행하는 회사는 다양한 핵심인재채용제도를 활용한다.

나. 핵심인재육성/관리제도

회사가 핵심인재의 가치를 진정으로 높이려면 핵심인재를 확보함과 동시에 조직의 문화와 조화를 이루면서 직무성과를 창출할 수 있는 핵심인재로 성장시킬 수 있어야 하며, 그 결과 새로 영입된 핵심인재는 역량을 충분히 발휘하여 기업의 경쟁력에 기여할 것이다(Kristof-Brown, 1996; 배종석, 2006). 그러므로 핵심인재 채용뿐 아니라 양성하는 제도를 잘 활용할 때 비로소 개별회사가 요구하는 핵심인재로 성장하여 회사의 경쟁력을 창출하고 강화시킬 수 있다.

Hatch & Dyer(2004)의 연구에서는 반도체 회사가 외부에서 경력사원들을 영입하면 반도체 공정에서의 생산성이 오히려 감소한다는 것을 발견하였는데, 이는 핵심인재가 회사의 고유한 분위기와 경영환경 등에 적응할 수 있도록 노력을 기울여야 채용한 인재의 가치를 제대로 활용할 수 있음을 보여 준다. Subramaniam & Youndt(2005)와 Smith, Collins & Clark(2005)의 연구에서는 조직구성원 간 상호작용과 협력관계가 활성화될 때 제품과 서비스의 기술과 디자인을 개선하고 혁신하는 활동이 활발하게 일어난다고 나타나 협업의 중요성을 강조하였다.

핵심인재가 조직의 다른 구성원들과 활발한 의사소통을 통하여 기업의 경영가치를 구현하는 데 협력하는 분위기가 조성될 때 비로소 핵심인재는 전문성과 창의성을 마음껏

발휘하여 문제점을 개선하고 정체된 부분을 혁신하여 회사의 경쟁우위를 달성할 수 있다. 따라서, 기업체가 핵심인력들을 훈련하고 양성하는 제도를 적극적으로 활용한다면 핵심 인재의 능력과 태도를 기업이 직면한 경영환경과 고유한 문화에 적합하도록 개발시킬 수 있어서 경영성과 또한 향상된다고 말할 수 있다. 그러므로 핵심인재우대정책을 실시하는 회사는 핵심인재육성/관리제도를 적극적으로 도입하여 활용한다고 본다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설 2를 제시한다.

가설 2: 핵심인재우대정책을 실행하는 회사는 핵심인재육성/관리제도가 활성화된다.

다. 인적자원의 경쟁력과 경영성과

최근의 선행연구나 기업 보고서는 핵심인재의 채용이나 핵심인재 육성이 인적자원의 경쟁력과 기업의 경쟁력에 밀접히 연관되어 있다고 제시한다(한국인사관리협회, 2005). 인적자원관리제도가 인적자원의 경쟁력을 높일 경우에 회사는 경영전략을 효율적으로 수립하며, 계획한 전략목표를 달성할 수 있음을 보여 주고 있다(Bowen & Ostroff, 2004; 김기태, 2008). 그러나 회사가 최적의 인적자원관리제도를 기획하여 실시하여도 인적자원 경쟁력의 향상이 수반되지 못한다면 기업의 경영성과는 향상되기 어렵다.

핵심인재채용/육성·관리제도가 시행되어 차등인사관리제도에 대한 불만을 유발시켜 다른 구성원들의 직무 동기와 조직몰입을 저하하는 작용을 한다면, 그 외 구성원들은 핵심인재그룹을 신뢰하고 협동하려고 하지 않을 것이다(배종석, 2006). 핵심인재와 평균인재 간의 상호작용과 정보/의견교환이 원활해져 조직 전체의 구성원이 긴밀하게 연계되어 업무를 수행할 수 있을 때만, 즉, 핵심인재채용/관리제도가 핵심인재뿐 아니라 회사 내 평균인재도 향상시킬 수 있어야만 원하는 성과를 이룰 수 있을 것이다. 그러므로 핵심인재우대정책, 핵심인재채용제도와 핵심인재육성/관리제도 같은 핵심인재 전반에 걸친 정책과 제도가 회사의 전체적인 인적자원 경쟁력을 향상시킬 수 있을 때만 기업의 경쟁력이 높아져 경영성과를 창출할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설 3~5를 제시한다.

가설 3: 핵심인재채용제도는 인적자원의 경쟁력을 향상시킨다.

가설 4: 핵심인재육성/관리제도는 인적자원의 경쟁력을 향상시킨다.

가설 5: 인적자원 경쟁력은 회사의 경영성과를 향상시킨다.

Ⅲ. 실증연구 방법

1. 자료수집 절차 및 연구표본

제2차 인적자본기업패널은 2007년 6월부터 12월 사이에 467개 기업체에 종사하고 있는 11,667명의 근로자를 대상으로 방문면접조사와 유치조사를 병행하여 수행되었다(김안국 외, 2007). 총 435개 기업체의 11,387명을 대상으로 모넬을 분석하였으며 결측치를 제외하면 표본숫자는 총 412개 업체이다. 패널조사의 표본은 관리직, 생산직, 서비스직, 그리고 핵심전문직에 종사하는 관리자와 사원들로 이루어져 있다. 설문지의 내용은 본사관리자용과 일반사원용으로 나누어져 있으며 내용 또한 차별화되어 있다.

2. 측정 변수

가. 핵심인재우대정책

회사의 핵심인재우대 현황에 대하여 근로자들을 대상으로 일반사원용 설문지에 있는 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.

나. 핵심인재채용제도

핵심인재를 확보하고자 시행하고 있는 제도는 여섯 가지로 분류하여 본사관리자를 대상으로 본사용 설문지에 있는 여섯 문항으로 측정하였다: 1) 내부육성; 2) 외부의 헤드헌터사 활용; 3) 별도의 채용팀 가동; 4) 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용; 5) 채용 시 사이닝보너스 지급; 6) 기타. 핵심인재채용제도 활용은 더미 변수(참여/미참여)로 측정하였다.

다. 핵심인재육성/관리제도

핵심인재를 육성 및 관리하고자 시행하고 있는 제도는 열 가지로 분류하여 본사관리자를 대상으로 본사용 설문지에 있는 열 문항으로 측정하였다: 1) 핵심인재 관리를 위한 전담(풀타임)인력 배치; 2) 국내교육훈련; 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. 핵심인재 육성 및 관리제도 활용 또한 더미 변수(참여/미참여)로 측정하였다.

라. 인적자원의 경쟁력

회사의 인적자원 경쟁력은 근로자들을 대상으로 일반사원용 설문지에 있는 네 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 1) 인적 자원의 전반적인 역량; 2) 우수인력의 확보; 3) 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성; 4) 경영진의 리더십 등으로 이루어져 있다.

마. 기업의 경영성과

기업의 경영성과는 2007년 한국신용평가정보(주)의 재무 자료에 있는 종업원 일인당 순이익과 일인당 매출액을 사용하였으며, 정규분포에 근접하도록 로그값으로 변환하여 측정하였다.

바. 통제변수

상관관계분석에서 기업규모는 주요 변수 모두와 밀접한 관계가 있다고 나타났기 때문에, 설문 조사된 기업의 규모를 통제변수로 모델에 포함해 검증하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 기술통계

가. 기술통계분석

회사를 산업별로 분류하여 보면 음식료품업은 6.5%, 석유화학/봉제/모피/고무/플라스틱 산업은 14.8%, 금속/비금속/기계장비/컴퓨터 및 사무용기 산업은 20.9%, 전기 전자 업종은 16.3%, 자동차/운송장비업은 10.1%, 금융/보험/연금업은 8.3%, 통신업/SW/SI/오락업 11.4%, 그리고 전문직 인력대행 서비스는 11% 남짓하다. 평균 정규직 인원은 135명이지만 표준편차는 328명, 그리고 평균연령은 약 26년이나 표준편차가 17년으로 정규직 인원과 기업 연령은 기업 간 편차가 상당히 크다. 개인당 순이익은 평균 2천6백만 원, 표준편차는 1억 3천4백만 원, 그리고 개인당 매출액은 3억 8백만 원, 표준편차는 3억 8천8백만 원으로 개인당 순이익과 개인당 매출액 또한 편차가 상당히 심하다.

핵심인재 확보를 위하여 대부분이 내부육성에 의존하고 있으며(307개 업체, 70.7%), 외부헤드헌터사 활용이 123개 업체 28.3%, 별도 채용팀, 인재풀 데이터베이스 구축·활용 및 채용 시 사이닝보너스 지급은 각각 3%, 13개 업체, 12%, 52개 업체, 그리고 17%, 74개 업체에서 각각 실시하고 있다. 핵심인재 육성 및 관리를 위하여 시행하고 있는 제도는 국내교육훈련(266개 업체, 61%)과 경영진의 특별한 관심과 배려(202개 업체, 46.4%)이며 핵심인재관리를 위한 전담인력을 배치하고 있거나(16개 업체, 3.7%) 승계계획을 세운 기업(45개 업체, 10.4%)은 소수이며 다른 제도들은 약 100여 개 업체 정도가 시행하고 있다. 따라서, 핵심인재육성/관리제도는 국내교육훈련 위주이나 해외연수, 코칭/멘토링, 도전적 직무 부여, 인센티브 지급 등 다른 제도와 병행하여 이루어지고 있으며 경영진의 핵심인재에 대한 관심이 높은 것을 알 수 있다.

다음의 <표 1>에서 변수 간의 상관관계를 분석한 결과 몇 가지 패턴이 나타났다. 업종별로는 예상과 같이 금융/보험/연금 산업에서 가장 재정 성과가 좋았다. 그러나 전문직/인력대행 서비스 산업에서는 음(-)의 상관관계를 보였는데, 이는 인력대행 서비스와 같

은 3D 업종에서 재정 성과의 열악함과 밀접한 연관을 보이는 것으로 추론할 수 있다. 기업규모는 핵심인재우대정책, 핵심인재채용제도와 핵심인재육성/관리제도 등 모든 핵심인재정책과 제도와 유의미한 상관관계를 나타내고 있다. 또한, 기업규모가 클수록 두 가지 성과변수인 일인당 매출액과 일인당 순이익에서 높은 상관관계를 나타낸다. 즉, 대기업일수록 적극적으로 핵심인재관련정책과 제도를 도입하며 재무 성과가 좋다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 핵심인재와 관련된 정책과 두 가지 제도의 활용 변수 모두 밀접한 상관관계를 나타냈으며, 사용하고자 하는 모든 주요 변수의 상관관계가 높아 구조방정식 분석을 사용함에 문제없다고 판명되었다.

<표 1> 변수 간의 상관관계 분석

변수들	평균	표준 편차	신뢰 계수	rwg/ ICC (1)(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 음식료품업	.0625	.242	na	na														
2. 석유화학/봉제/모피/ 고무/플라스틱	.155	.362	na	na	-.111													
3. 금속/비금속/기계장비/ 컴퓨터 및 사무용기	.190	.392	na	na	-.125	-.207												
4. 전기/전자	.187	.390	na	na	-.124	-.206	-.233											
5. 자동차/운송장비	.097	.296	na	na	-.085	-.141	-.159	-.158										
6. 금융/보험/연금	.069	.254	na	na	-.071	-.117	-.132	-.131	-.090									
7. 통신업/SW/SI/오락업	.104	.306	na	na	-.088	-.146	-.165	-.164	-.112	-.093								
8. 전문직/인력대행 서비스	.125	.331	na	na	-.098	-.162	-.183	-.182	-.124	-.103	-.129							
9. 기업규모	1.88	.948	na	na	.184	-.060	-.076	-.121	.025	.208	-.117	.085						
10. 핵심인재우대정책	3.41	.428	.953	.92 / .090: .73	.068	-.010	-.018	-.086	-.099	.165	.022	.007	.236					
11. 핵심인재채용제도	1.17	.763	na	na	.080	-.063	-.008	.040	-.063	.058	.082	-.112	.112	.310				
12. 핵심인재육성/관리제도	2.26	1.60	na	na	.036	-.057	.062	-.018	-.038	.109	.020	-.100	.235	.309	.554			
13. 인적자원 경쟁력	3.51	.427	.874	.92 / .125: .787	.025	.001	.055	-.122	-.039	.095	-.051	.047	.260	.566	.223	.238		
14. 개인당 순이익	26.311	133.97	na	na	-.051	-.016	.052	-.146	.026	.415	-.033	-.167	.235	.240	.202	.230	.168	
15. 개인당 매출액	307.83	388.64	na	na	.006	.063	.090	-.054	-.069	.255	-.033	-.214	.175	.215	.210	.172	.115	.399

주: N = 432; r > .08, p < .10; r > .10, p < .05; r > .130, p < .01; r > .20, p < .001.

나. 신뢰성과 타당성 분석

‘핵심인재채용제도’와 ‘핵심인재육성/관리제도’라는 두 잠재변수의 하위변수에 대한 단일차원성(unidimensionality) 여부를 확인하기 위해 탐색/확인요인 분석을 활용한 타당성 검정을 실시하였다. 핵심인재채용제도를 구성하는 요인들을 LISREL을 이용하여 탐색요인을 분석한 결과 요인이 3개로 나타났으나 요인계수의 일관성이 떨어졌다. 계수의 절대값이 낮은 요인들을 제거하고 내부육성, 외부헤드헌터사 활용, 채용 시 사이닝 보너스 지급 문항으로 단일 요인을 구성하고 변수를 확인요인 분석한 결과 단일차원이 적합하다고 분석되었다($\chi^2 = 33.91$; RMSEA = 0.00212; GFI = .978; CFI = .911). 핵심인재육성/관리제도 또한 LISREL을 이용하여 탐색분석하여 계수의 절대값이 낮은 요인들(핵심인재 관리를 위한 전담(풀타임)인력 배치; 승계계획; 기타. 핵심인재육성 및 관리제도 활용)을 제거한 후, 확인요인 분석한 결과 핵심인재육성/관리제도 또한 단일요인으로 판명되었다($\chi^2 = 32.21$; RMSEA = .057; GFI = .978; CFI = .911).

Cronbach α 계수로 핵심인재우대정책과 인적자원의 경쟁력을 측정된 변수들의 신뢰도는 0.953 그리고 0.874를 기록하여 설문조사 된 응답내용은 일관성을 보여 주고 있다. 핵심인재우대정책과 인적자원의 경쟁력은 복수응답자에게 설문조사를 하였으므로 설문조사된 응답을 조직수준으로 병합 가능한지 rwg 그리고 ICC 계수로 조사하였다. rwg 계수는 0.97 이상으로 측정되어 조직 내 응답이 일치하며 ICC(1) 계수는 0.09, 0.125 그리고 ICC(2) 계수는 0.730, 0.787로 최소 기준점을 상회하여 조직 간 변별력이 있다고 분석되었다. 또한, LISREL을 이용하여 측정변수를 확인요인 분석한 결과 5-요인 모델(핵심인재우대정책; 핵심인재채용제도; 핵심인재육성/관리제도; 인적자원의 경쟁력; 회사의 매출액과 순이익)의 적합도 지수들은 구조모형을 분석하는 데 양호한 것으로 판단되며($\chi^2 = 629.34$; RMSEA = .068; GFI = .878; CFI = .948) 다른 모형³⁾과 비교하여 우수하다고 분석되어 모델의 타당성을 뒷받침하고 있다.

3) 4-요인 모델은 Chi-Squre = 742.42; df= 246; RMSEA = .068; CFI = .944; GFI = .875이다.

3-요인 모델은 Chi-Square = 1321.00; df= 272; RMSEA = .094; CFI = .940; GFI = .868이다.

2. 가설 검증

구조방정식모델은 측정 오차를 통제하고 잠재적 변수를 검증하여 회귀분석의 문제점인 다중공선성(Multicollinearity)을 개선해 이론적 개념을 보다 엄밀하게 측정할 수 있을 뿐 아니라 본 연구모델에서 사용된 여러 개의 매개변수를 쉽게 다룰 수 있어(김진호·홍세희·추병대, 2007) 구조방정식을 활용하여 가설을 검증하고자 한다.

연구모형에 대한 구조방정식의 분석결과 전반적 적합도는 추정치의 계수와 표본규모를 고려할 때 대부분의 적합도 지수들은 수용 가능한 수준으로 모형 설정에 따른 별 문제점은 없는 것으로 간주한다($\chi^2=811.26$, $df=165$, $p값=0.00$, $RMSEA=0.095$, $IFI=0.888$, $CFI=0.888$, $TLI=0.871$).

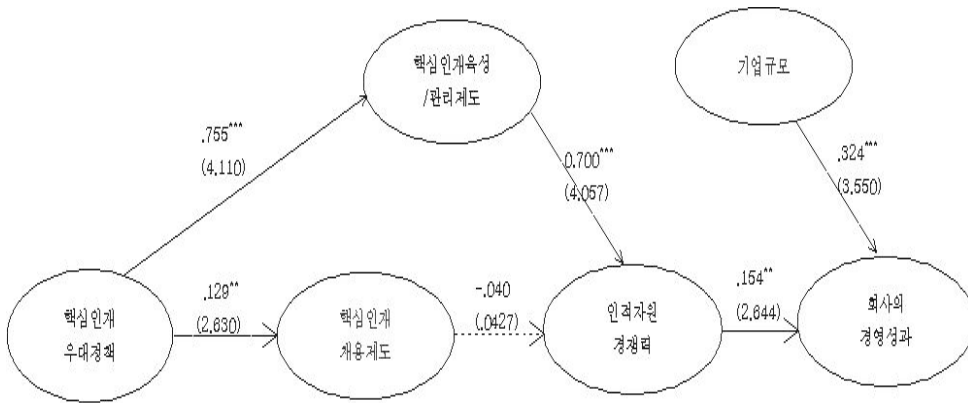
구조모형으로 변수 간의 인과관계를 분석한 결과를 <표 2>에서 경로계수의 추정치, 표준오차, t값, 그리고 p값으로 제시하였다. 연구모형의 가설검증 결과 핵심인재우대정책은 핵심인재채용제도($\beta=.129$; $t=2.630$; $p < .05$)와 핵심인재육성/관리제도($\beta=.755$; $t=4.110$; $p < .01$)를 활성화시키므로 가설 1과 가설 2를 지지한다. 핵심인재채용제도는 인적자원의 경쟁력($\beta=-.040$; $t=.0427$; $p > .10$)에 아무런 영향을 미치지 못하여서 가설 3은 기각되었다. 그러나 핵심인재육성/관리제도는 인적자원경쟁력($\beta=.700$; $t=4.057$; $p < .01$)에 유의미한 영향을 미쳐서 가설 4를 지지하였다. 인적자원의 경쟁력 또한 회사의 경영성과($\beta=.154$; $t=2.644$; $p < .05$)에 유의미한 영향을 미쳐서 가설 5는 지지되었다.

<표 2> 연구모형의 가설검증 결과⁴⁾

가설	경로	추정치	표준오차	t값	가설검증
가설 1	핵심인재우대정책 → 핵심인재채용제도	0.129	0.0491	2.630	채택
가설 2	핵심인재우대정책 → 핵심인재육성/관리제도	0.755	0.184	4.110	채택
가설 3	핵심인재채용제도 → 인적자원의 경쟁력	-0.0400	0.0427	-0.936	기각
가설 4	핵심인재육성/관리제도 → 인적자원의 경쟁력	0.700	0.173	4.057	채택
가설 5	인적자원의 경쟁력 → 회사 경영성과	0.154	0.0582	2.644	채택

4) 통제변수와 그 경로는 표현의 간결성을 위하여 생략되었다. 기업규모가 회사의 경영성과에 미치는 경로계수는 $\beta=.324$; $t=3.550$; $p < .001$ 으로 예측된 것처럼 규모가 성과에 미치는 영향은 매우 유효하였다.

[그림 1] 연구모형의 가설검증 결과



주: 회살표 위의 수는 추정된 경로계수와 t값을 나타낸다. 실선으로 표시된 회살표는 가설이 채택되었음을 의미하며, 점선으로 표시된 회살표는 가설이 기각되었음을 나타낸다.

구조방정식은 선행연구 결과에서 도출된 이론 모형이 실제 수집한 자료와 적합한지를 분석하는 과정에서 좀 더 바람직한 대안 모형(alternative model)이 존재하는지를 규명해 가는 분석방법이다. 현실 자료에 더욱 적합한 대체 모형을 찾는 과정에서 기존의 이론은 확고해지거나, 수정되거나 폐기되며, 이러한 방법론적 엄격성을 공고히 하는 과정에서 존재하는 이론은 더욱 정교해질 것이며, 이론에 기반한 모형은 현실을 설명하는 훌륭한 도구가 될 것이다.

우선 연구모형에서 유일하게 경로계수의 의미가 통계적으로 유의하지 않는 경로(핵심인재채용제도가 직접적으로 '인적자원 경쟁력'에 영향을 미치는 경로, $\beta = -.040$; $t = 0.0427$; $p > .10$)를 제외하고, '핵심인재채용제도' 잠재변수가 직접 종속변수인 '기업의 경영성과' 변수에 영향을 미치는 모델로 수정하였다.5) 즉, 수정된 연구모형은 '핵심인재육성/관리제도' 잠재변수가 원래 모형에서와 같이 '인적자원의 경쟁력'이란 매개 변수를 거쳐 기업의 경영성과에 영향을 미치는 반면, '핵심인재채용제도'는 이러한 매개 변수를 거치지 않고 직접 기업의 경영성과를 향상시키는 모형으로 변환된 것이다. 수정된 경로를 제외한 나머지 경로는 연구모형에서와 마찬가지로 거의 동일한 추정치와 표준오차, t값

5) 수정된 모형에 대한 전반적 적합도 지수는 연구모형의 적합도 지수와 거의 동일하였다 ($\chi^2 = 818.44$; $df = 166$; $RMSEA = 0.095$; $IFI = 0.89$; $CFI = 0.89$; $TLI = 0.87$). 즉, 연구모형과 수정모형의 두 가지 이론 모형과 경험자료의 일치성은 거의 비슷하여 분석에 어느 모형을 적용하여도 별 문제는 없을 듯하다.

을 가진 것으로 나왔다. 모형에서 유일하게 수정된 '핵심인재채용제도' 잠재변수의 경우 '기업의 경영성과' 변수에 영향을 미치는 경로계수의 값이 유의하지 않게($\beta = 0.030$; $t = 0.655$; $p > .10$) 나타났다. 즉, 기업에서 핵심 인재를 채용하는 구체적 방법을 나타내는 '핵심인재채용제도' 잠재변수는 직접적이든, 또는 '인적자원 경쟁력'이란 매개변수를 통한 간접적인 방법이든 '기업의 경영성과' 변수에 전혀 실질적 영향을 끼치지 못하는 것으로 나왔다.

<표 3> 수정된 연구모형의 가설 검증 결과

가설	경로	추정치	표준오차	t값	가설검증
가설 1	핵심인재우대정책 → 핵심인재채용제도	0.128	0.0491	2.619	채택
가설 2	핵심인재우대정책 → 핵심인재육성/관리제도	0.762	0.191	3.992	채택
가설 4	핵심인재육성/관리제도 → 인적자원의 경쟁력	0.691	0.175	3.938	채택
추가가설	핵심인재채용제도 → 회사 경영성과	0.030	0.047	0.655	기각
가설 5	인적자원의 경쟁력 → 회사 경영성과	0.153	0.0583	2.631	채택

분석된 연구 모형의 결과는 인재를 우대하는 정책을 회사가 채택하면, 이러한 정책의 공식적 실행화(implementation)와 내재화(internalization) 단계인 '핵심인재 채용제도'나 '핵심인재우대정책' 같은 제도의 활용에 영향을 미치는 것으로 드러났다. 그러나 이러한 제도의 활용은 채택된 제도에 따라 인적자원성이나 기업성이나 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다. '핵심인재 육성/관리제도'는 가설에서 예측하였듯이 '인적자원 경쟁력'이란 인적자원성이나에 긍정적인 영향을 주며, 중간단계인 인적자원성과 변수는 최종 성과인 회사의 성과에 유의한 영향을 미친다. 이러한 결과와는 상반되게, '핵심인재 채용제도'의 활용은 인적자원성이나에 기업성이나에 어떠한 유의한 결과를 가져오지 못하였다.

본 논문의 실증결과는 핵심인재를 발굴하고 영입하는 제도보다는 영입된 인재의 육성/관리제도가 효율적으로 운영되어야 핵심인재우대정책의 성과를 기업성과와 연계할 수 있음을 보여주고 있다.

V. 연구의 시사점 및 한계

현재 인재전쟁이라는 용어가 널리 회자할 정도로 핵심인재에 대한 관심이 나날이 더해져 가는 추세에 발맞추어 한국 기업체는 불확실한 동태적인 경영환경 속에서 직면한 어려움을 타개하는 원동력으로 핵심인재를 중요하게 인식하고 있다. 본 연구는 핵심인재를 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있도록 관리하고 활용하는 방식을 탐구하여 핵심인재에 대한 높은 관심에 부응하고자 한다. 구조방정식으로 연구모델을 분석한 결과 핵심인재육성/관리제도를 다양하게 활용할수록 인적자원의 경쟁력이 향상되며 회사의 경쟁력 또한 강화됨을 알 수 있었다.

그러나 핵심인재채용제도는 인적자원의 경쟁력 향상에 유의미한 결과를 가져오지 못하는 것으로 검증결과가 나왔다. 이에 관한 이유를 다각적으로 검토할 수 있을 것이다. 핵심인재채용제도의 현황을 분류하여 보면 대부분 기업체의 핵심인재채용제도는 내부구성원을 발탁하는 데 초점이 맞추어져 있다. 이는 한국기업체의 핵심인재채용제도 활용목적이 주로 조직 내부의 구성원들에게 핵심인재로 선발될 수 있는 동기를 부여하여 회사에 대한 신뢰와 업무수행에 대한 몰입을 높여 회사의 경쟁우위를 창출하는 데 초점이 맞추어져 있음을 알 수 있다. 즉, 뛰어난 조직 구성원의 충성심을 고양하여 이들의 이직을 방지하는 방식으로 고급인적자원의 유출 금지와 이들의 역량을 활용한 전략에 주안점이 있다. 하지만, 핵심인재를 내부 육성에 전적으로 의존하면 기존 관행과 문화에 매몰되어 경영의 문제점을 발견한 후 혁신을 달성하기가 어려울 수 있다. 현재와 같이 급변하는 기업환경과 글로벌화 한 시장을 고려할 때, 내부인재 채용의 한계는 더욱 극명하다. 그러므로 내부채용 관행에서 벗어나 다양한 핵심인재 선발 제도를 활용하여 핵심인재를 영입하는 범위를 넓혀야 인적자원의 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이며, 또한 직·간접적으로 회사의 성과를 높일 수 있을 것이다.

본 연구의 장점으로는 그동안 선행연구에서 실증분석을 이용한 검증에서 꾸준히 문제점으로 제기된 부분을 어느 정도 보완할 수 있었던 점이다. 복수응답자를 활용하여 인사관리연구에서 흔히 제기되는 설문지 응답의 신뢰도와 타당성을 개선하려고 노력한 측면은 연구방법론 관점에서 기존의 연구 한계에서 다소나마 진일보한 것이다.

이러한 연구방법론상의 장점에도, 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 현 연구는 횡단분석으로 설계되어 핵심인재우대정책의 효과를 단편적인 측면에서 살펴볼 수밖에 없었으며, 이전 수집된 1차 인적자본패널 자료와 연계한 종단적 분석모형을 사용하지 못한 아쉬움이 남는다. 둘째, 핵심인재우대정책에 대한 설문지 문항들은 주로 경영진이 느끼는 중요성만을 조사한 항목으로 조사범위가 제한된 측면이 있다. 만약 실제 경영진들이 어떠한 목적으로 핵심인재우대정책을 실시하려는지 그 의도에 대하여 조사가 이루어졌다면 연구범위가 넓어질 수 있었을 것이다.⁶⁾ 또한, 핵심인재우대정책과 핵심인재채용제도 및 핵심인재육성/관리제도는 언뜻 보면 개념이 유사해 보여 혼동이 일어날 우려가 있다. 핵심인재우대정책에 대한 보다 명확한 개념이 정립된다면 변수 간 개념타당성을 뒷받침할 수 있을 것으로 본다. 셋째, 핵심인재채용제도와 핵심인재육성/관리제도를 조사한 설문문항이 실제로 실행되는지 여부만을 질의하여 어느 정도 활성화되어 실시되고 있는지 가늠하기 어렵다. 따라서 앞으로 '글로벌 인재 채용 현황', '경력직 채용 시 동일 직급의 기존 직원보다 높은 연봉 제시', '핵심 인재 후보자 별도 리스트 작성관리' 및 '핵심인재 비율' 등 좀더 다양한 설문 문항을 측정하여 핵심인재제도의 활성화에 대한 구성개념으로 사용하는 방법을 도모함으로써 이들 후속 연구가 더 나은 연구가 되도록 노력할 것이다.⁷⁾ 넷째, 매개변수인 '인적자원 경쟁력' 변수는 모형 전체에서 가장 중요한 잠재변수 역할을 하는데 반하여, 이 변수를 단지 근로자용 설문지에 나타난 네 문항으로만 사용하여 측정된 한계가 있다. 마지막으로, 구조방정식 모형 적합도 지수가 좀 미흡한 감이 있는데, 기초분석에서 나타난 핵심인재우대정책 및 제도 유형과 밀접한 연관을 갖는 기업규모를 통제하여 모형을 분석함으로써 다소나마 부족한 적합도 지수를 보완할 수 있었을 것이다.

이 연구는 현재 기업체에서 화두로 회자되고 있는 핵심인재우대정책이 기업의 경영성과에 미치는 과정을 탐구함으로써 핵심인재우대정책을 어떠한 방식으로 설계하고 실행하여야 하는지에 대하여 시사점을 제시하고 있다. 핵심인재우대정책에 대한 경영진의 관심이 높아져가는 이때 현 연구의 결과를 토대로 핵심인재를 효과적으로 활용하는 방식에 대한 심층적인 연구가 향후 이루어지기를 기대해 본다.

6) 본 연구는 연구자가 직접 설계한 1차 자료를 검증하지 않고, 이미 존재하는 2차 자료를 사용한 관계로 모든 항목이 연구모형에 알맞게 측정되지 못한 한계를 가지고 있다. 그러나 이러한 한계는 흔히 실증분석을 통한 연구모형의 검증을 근간으로 한 많은 논문들이 가지고 있는 것이다.

7) '핵심인재 채용제도'가 성과에 미치는 영향이 미미한 것도 어쩌면 측정문제와 관련된 구성변수의 문제에서 일부 원인이 있을지도 모르겠다. 즉, 측정의 한계로 말미암은 효과의 감소와 관련이 있을 수도 있을 것이다. 이를 지적한 익명의 심사자에게 감사 드린다.

참 고 문 헌

- 김기태(2008). 「교육훈련투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개효과를 중심으로」, 『인사관리연구』, 제32집 제4권, 29~57쪽, 한국인사관리학회.
- 김안국 외(2007). 『인적자본 기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원.
- 김진호·홍세희·추병대(2007). 「경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용: 문헌 연구와 비판」, 『경영학연구』, 제36권 제4호, 897~923쪽, 한국경영학회.
- 류성민·김성수(2007). 「환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구」, 『인사조직연구』, 제15권 제1호, 1~44쪽, 한국인사조직학회.
- 박우성·유규창(2001). 「인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할 - 인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로」, 『인사관리연구』, 제25집 제1권, 347~368쪽, 한국인사관리학회.
- 배종석(2006). 『인적자원론: 경쟁우위를 위한 사람기반』, 홍문사.
- 송보화(2006). 「인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로」, 『경영학연구』, 제35권 제1호, 331~363쪽, 한국경영학회.
- 한국인사관리협회(2005). 『핵심인재 그들은 누구인가!』, 한국인사관리협회.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C.(2004). "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29 No.2, pp. 203~221.
- 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, pp. 1,155~1,178.
- Kristof-Brown, A.(1996). "Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, Vol.49 No.1, pp. 1~49.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B.(2001). *The War for Talent*, 최동석 · 김성수 역(2002), 『인재전쟁』, 세종서적.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J.(2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, 김병두 역(2002), 『숨겨진 힘: 사람』, 김영사.
- Smith, K. G., Collins, C. J. & Clark, K. D.(2005). "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-technology Firms", *Academy of Management Journal*, Vol.48 No.2, pp. 346~357.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A.(2005). "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol.48 No.3, pp. 450~463.
- Terpstra, D. E. & Rozell, E. J.(1993). "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, Vol.46 No.1, pp. 27~48.
- Wilk, S. L. & Cappelli, P.(2003). "Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods", *Personnel Psychology*, Vol.56 No.1, pp. 103~124.

abstract

The Exploration on the Impact of Executing Core Employment Policy and System on Firm Competitiveness

Hyondong Kim

Bowhoa Song

As a core employee group is a key asset to firm competitiveness, many companies attend to the potentials of core employment policy and system. The purpose of the current study is to seek for ways to leverage on core employee policy and system to improve firm competitiveness. By conducting statistical analysis on human capital panel data, the current study shows that sets of core employee development and management policies add value to firm competitiveness through changes in human capital competency, whereas core employee hiring and selection policy and practice provide marginal effect. Selection and hiring policy and practice narrowly focus on internal employment that constrains the use of human capital for firm competitiveness. Korean companies must extend the use of core employee hiring and selection policy and practice that adapts to rapidly changing business environment and support organizational competitiveness.

Keyword: Core employment policy, Core employee hiring and selection,
Human resource, Company competitiveness