

핵심인재 확보와 개발 관리의 시사점

Practical Implications for Acquiring and Developing Top Talents

윤 현 중*

서울사이버대학교*

Hyunjoong Yoon*

Seoul Cyber University*

요약

최근 핵심인재관리에 대한 관심이 증대되고 있다. 핵심인재는 전문적인 지식 및 기술을 보유하고 있으며 탁월한 역량을 발휘하는 인력 집단으로, 이러한 인력을 차별적으로 관리하는 핵심인재관리는 기업의 경쟁력과 직결될 수 있기 때문에 많은 사람들이 관심을 가지고 있다. 이에 본 연구는 핵심인재 확보와 개발을 둘러싼 주요 이슈들을 살펴보고 핵심인재 확보 및 개발과 관련된 실무적인 시사점을 제공하는 것을 목적으로 하고 있다.

I. 서론

핵심인재(top talents)는 “다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 인재”라고 정의할 수 있다(이경목·윤현중, 2007). 이러한 핵심인재에 대한 지속적인 관심이 모아지고 있는데 그 이유는 과거 기업이 전통적으로 경쟁우위의 근거로 활용하던 요소들이 치열한 경쟁으로 인해 점차 그 중요성을 잃어가게 되었기 때문이며, 경쟁우위를 증진시킬 수 있는 가치있는 핵심인재가 기업들의 수요 초과로 인해 희소해졌기 때문이다.

기업들이 핵심인재를 영입하는 주요 이유는 조직 외부에 있는 중요한 지식과 기술을 확보하기 위해서이다. 그런데 기업들의 의도와 달리 핵심인재가 외부로부터 영입되게 되면 조직 내부의 요인들과 맞지 않아 다양한 문제점이 나타날 수 있다. 여기에 대해 혹자는 핵심인재를 잘 관리할 수 있는 역량을 보유한 인사부문이 존재하면 이러한 문제점들이 최소화될 수 있다고 지적한다. 이처럼 핵심인재 관리의 효과성은 인사부문의 역량과 밀접한 관계가 있음에도 불구하고 기존 연구들은 여기에 주목하지 못하고 있다. 또한 기존 연구들은 핵심인재관리의 도입에 많은 관심을 가지고 있지만 실질적인 운영을 담당하고 있는 인사부문의 핵심인재관리 실행 문제제까지 논의를 확장하지는 못하고 있다.

이처럼 기존 연구들은 핵심인재를 확보하고 개발하는 조직 내부의 행동 주체인 인사부문의 역할을 고려하지 않았기 때문에 어떤 기업이 핵심인재를 차별적으로 확보하고 개발하고 있는 지에 대한 논의는 제한된다. 이에 본 연구는 인사부문의 역량이 높을수록 과연 핵심인재 관리를 많이 활용하게 되는지, 또한 인사부문의 역량에 따라 핵심인재 확보와 개발에 대한 정도가 달라지는 지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 핵심인재, 핵심인재 확보 및 개발 관리

핵심인재는 전문적인 지식 및 기술을 보유하고 있으며, 탁월한 역량을 발휘하는 인력 집단이다. 이러한 핵심인재 관리와 관련하여 비록 기존의 연구들에서는 핵심인재관리는 경쟁환경의 동태성과 기술변화와 같은 조직 외부의 동인에 의해 핵심인재관리 제도가 도입되고 있다고 파악되고 있는 반면 핵심인재관리를 도입하는 조직 내부의 동인에 대해서는 잘 논의되지 못하고 있다(이경목·윤현중, 2007). 특히 혁신전략을 실행하는 조직 내부에 존재하는 핵심인재관리를 담당하는 인사부문의 역할에 대해서는 아직까지 구체적으로 논의되지 못하고 있는 상황이다. 더구나 이러한 핵심인재를 외부에서 확보하는 것이 바람직한지 아니면 내부에서 육성하는 것이 바람직한 지에 대한 이견이 현재 존재한다. “기업이 필요한 인재를 조직 특성에 맞게 내부에서 육성할 것인가? 아니면 불확실성이 높더라도 전문지식과 재능을 보유한 인재를 외부로부터 확보하는 것이 좋은가?”

이 질문에 대한 답변을 조직 내부에서 찾는다면, 아마도 핵심인재를 관리하는 인사부문의 특징에서 찾을 수 있을 것이다. 예를 들어, 특정 기업이 역량이 있는 인재를 외부로부터 영입하기 위해서는 어떠한 인재가 잠재력이 있는 지를 사전에 구분할 수 있는 기준을 가지고 있으며, 특별한 능력이 있는 인재를 탐색(search)할 수 있는 역량을 가진다면 외부로부터 인재를 탐색하고 확보할 수 있는 방향으로 나타날 가능성이 높다. 반면 이러한 역량이 부족한 경우에 핵심인재를 외부로부터 영입하기는 쉽지 않기 때문에 다른 방향으로 나타날 수 있고, 특히 인적자본(human capital) 이론에 입각한 연구에서는, 인재를 외부에서 획득하기 보다는 오랜 교육과 훈련을 통하여 축적하는 방안으로 나타날 수 있다고 설명한다(서경민, 2006). 또한 여기에 대해 사회적 자본(social capital)을 강조하는 연구에서는 인사부문이 보유한 사회적 자본은 관계 통해 내부 결속과 외부 연대를 가능하게 하게 한다는 점을 강조한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

그러나 이와는 반대로, 인적자원 부서의 역량이 뛰어난 경우에도 핵심인재를 확보하기 보다는 개발할 가능성 또한 존재한다. 이는 인사부문의 역량과 핵심인재 확보와 개발과의 차이를 파악하기 위해서는 인사부문의 역량이 무엇인지를 파악할 필요성을 제기하는 것으로, 핵심인재관리와 인사부문 역량간의 관계를 심도 있게 파악할 유인을 제공한다.

2. 인사부문의 역량과 핵심인재 확보 및 개발

인사부문의 전반적인 역량과 핵심인재관리 실행과의 관계를 살펴보기 위해서는 인사부서의 전반적인 역량이 뛰어나면 과연 모든 유형의 핵심인재관리를 모두 잘 실행할 수 있을지, 아니면 인사부문의 특정 역량은 특정 유형의 핵심인재관리로 나타나게 되는 지에 대해 파악해 볼 필요가 있을 것이다. 이 경우 인사부문의 역량은 “인사부문이 보유하고 있는 지식과 경험의 총합으로 파악해 볼 수 있으며(류성민·김성훈, 2013), 인사부문의 역량 수준이 높으면 핵심인재관리에 대한 전반적인 효과성은 높아질 것으로 예측된다.

인사부문이 보유한 인적, 사회적 자원에 따라 핵심인재관리의 방향에 차이가 나타날 수 있는 바, 인사부문의 역량에 따라 핵심인재 확보와 개발 모두 잘 나타날 수 있는지, 아니면 특정 핵심인재관리 방식, 예를 들어, 핵심인재 확보보다 개발관리를 더욱 잘 수행하게 되는 지에 대한 다음의 가설을 제시한다.

가설 1. 인사부문의 인적자본과 사회적자본 수준이 높을수록 핵심인재 확보관리와 개발관리가 모두 높게 나타날 것이다.

가설 2. 인사부문의 인적자본 수준이 높을수록 핵심인재 확보 보다는 개발관리가 높게 나타날 것이다. 반면, 인사부문의 사회적자본이 수준이 높을수록 핵심인재 개발 보다는 확보관리가 높게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석 자료와 표본

본 연구에서 분석하는 자료는 2009년에 직업능력개발원에서 조사한 인적자본 기업패널 3차년도 자료이다.

2. 변수의 측정

핵심인재 확보관리는 1) 별도의 채용팀 가동, 2) 인재 풀 데이터베이스 구축 및 활용, 3) 외부 헤드헌터의 활용, 4) 채용시 사이닝보너스 지급 여부로 측정되었다. 반면, 핵심인재 개발관리는 1) 멘토링/코칭 프로그램의 존재 여부, 2) 승계계획(succession plan)의 시행 여부, 4) 전담관리 부서의 존재, 4) 경력관리(CDP) 프로그램의 시행 여부로 측정되었다. 핵심인재관리 강도는 핵심인재 확보와 개발 관리를 합산하여 계산하였다.

한편, 인사부문의 역량에 대해서 선행연구에서 명확하게 합의된 바는 없으나, 대부분의 연구에서 인사부문이 지닌 지식, 기술, 능력에 초점을 두고 연구되고 있다. 본 연구는 류성민·김성훈(2013)의 제언을 따라 인사부문의

인적자본을 구성원의 평균 경력으로 측정하였다. 또한 인사부문의 사회적 자원은 인사부문의 인적적 차원과 관계적 차원을 측정하였다. 이를 위해 근로자용 설문지에서 “인사부문의 활동 중 인사관련 이슈에 대해 현업 부서자들을 교육하고 조언을 제공한다.”와 “인사제도의 내용을 수시로 직원들에게 설명해준다”로 조사된 설문문항을 평균을 측정하였다. 문항간 신뢰도는 .95로 나타났다.

Ⅳ. 분석결과 및 결론

1. 분석결과

표 1. 기초통계량과 상관관계 분석결과

변수명	평균	편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 핵심인재관리	1.43	1.49									
2. 확보 관리	0.70	0.84	.814**								
3. 개발 관리	0.73	0.94	.854**	.392**							
4. 인적 자본	7.08	4.05	-.042	-.079	.004						
5. 사회적 자본	3.27	0.60	.319**	.267**	.266**	-.044					
6. 조직연령	9.80	0.00	.005	.028	-.017	.052	-.040				
7. 조직규모	5.89	1.11	.396**	.271**	.385**	.000	.290**	.276**			
8. 혁신전략	0.34	0.48	.203**	.150**	.188**	-.006	.117*	.102*	.207**		
9. 분석전략	0.41	0.49	-.014	.024	-.043	.013	-.033	-.043	-.009	-.603**	
10. 방어전략	0.25	0.43	-.209**	-.192**	-.158**	-.009	-.091*	-.064	-.219**	-.413**	-.478**

N=465, * p<.05, ** p<.01

표 2. 핵심인재관리에 대한 인사부문 인적, 사회적 자본 회귀분석

변수명	핵심인재관리	확보 관리	개발 관리
상수항	1358.91 * (651.77)	200.722 (390.93)	1158.183 ** (417.79)
인적자본	-0.01 (0.02)	-0.015 + (0.01)	0.004 (0.01)
사회적자본	0.50 *** (0.11)	0.276 *** (0.07)	0.223 *** (0.07)
조직연령	-138.94 * (66.51)	-20.575 (39.90)	-118.367 ** (42.64)
조직규모	0.44 *** (0.06)	0.143 *** (0.04)	0.294 *** (0.04)
혁신전략	0.27 + (0.14)	0.074 (0.09)	0.192 * (0.09)
방어전략	-0.33 * (0.16)	-0.225 * (0.09)	-0.103 (0.10)
F value	22.87 ***	12.06 ***	19.12
R ²	0.23	0.14	0.20

N=465, + p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2. 시사점 및 연구의 한계

인사부문의 사회적 자본 수준이 높은 기업에서 핵심인재관리가 많이 활용된다. 하지만 인적자본 측정에 한계가 존재했다. 향후 추가적인 자료로 보완하겠다.

■ 참고 문헌 ■

- 1) 서경민, “핵심인재 육성 프로그램 현황 및 시사점: 국내 외 사례를 중심으로”, 인력개발연구, 제8권, 제2호, pp.71-87, 2006.
- 2) 류성민·김성훈, “인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제26권, 제7호, pp.1947-1969, 2013.
- 3) 이경묵·윤현중, “경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리 강도간의 관계에 대한 연구”, 경영학연구, 제36권, 제5호, pp.1259-1294, 2007.