

핵심인력의 효율적 관리와 유지방안

이 정 일 (삼성경제연구소, 경영학박사)

1. 왜 지금 핵심인재인가?

기업이 지속적인 경쟁우위(Competitive Advantages)를 확보하게 해주는 가장 중요한 경영자원 또는 핵심역량은 무엇일까? 그것은 바로 사람(Human Resource)이, 사람 중에서도 창조적 소수인 핵심인재(Core Talent) 확보 여부에 크게 좌우된다고 할 수 있을 것이다.

마이크로소프트의 빌 게이츠나 삼성의 이건희 회장은 '인재 한 명이 수십만-수백만명을 먹여 살릴 수 있다'고 하였다. 핵심인재를 확보하기 위해 최고 경영자가 직접 비행기를 타고 외국으로 나가는 것도 이제는 매우 흔한 일이다. 이미 핵심인재를 확보·유지하는 일은 기업의 성장과 발전에 있어서 없어서는 안될 핵심전략의 한 부분이 되고 있다.

핵심인재의 육성과 확보를 위한 전쟁은 80년대 이후 미국에서부터 시작되었다. 경제 불황속에서 살아남기 위해 기업들은 과감하고 공격적인 전략을 만들어내야 했고 이 과정에서 복잡다변하는 경영환경에서 경쟁역량을 강화하기 위해서는 무엇보다 사람의 중요성이 강조되었기 때문이다. 특히 요즘처럼 기업을 둘러싼 환경이 급변하고 경영전략의 유연성이 더욱 강조될수록 핵심인재에 대한 관심은 더욱 더 높아질 것이다. 기업이 활용할 자원과 전략 등은 외부에서 사울 수도 있지만 이러한 것들을 관리, 활용하고 창의성과 리더십을 갖춘 인재를 쉽게 구할 수 없을 뿐 아니라 궁극적으로는 기업의 가치와 생

존여부를 좌우하기 때문이다. 이제 핵심인재는 기업의 비전, 미션 전략적 목표 달성을 위한 원천자원이요, 현재 뿐 아니라 미래 기업 성장을 위한 원동력으로 인식되고 있는 것이다.

2. 누가 핵심인재인가?

현재 우리 기업들의 고민 중 하나는 '누가 과연 핵심인재인가?' 하는 점이다. 기업마다 필요로 하는 역량과 역량을 발휘할 수 있는 여건이 서로 달라 어느 기업에서 핵심인재로 인정받고 있다고 해서 다른 기업에서도 그대로 통용될 수 있을 것이라 장담할 수도 없기 때문이다.

일반적으로 인재는 재능있는 사람을 의미하지만 '핵심인재'는 기업의 미션과 전략적 목적을 달성하기 위한 가치를 제공하는 사람을 의미한다. 따라서 핵심인재의 요건이 모든 기업에 똑같이 적용될 수는 없으며 기업의 전략적 목적에 따라 여러가지 유형으로 구분할 수 있다.

핵심인재는 석·박사나 해외 MBA 출신의 고학력자만을 지칭하는 얘기가 아니다. 핵심인재란 '해당 분야에 대한 전문지식(전문능력)과 리더로서의 자질(리더십)에 더해 좋은 인간관계를 유지할 수 있는 능력(인간관계능력)과 조직에 대한 애사심과 조직관을 갖고 있는(조직 충성심) 사람'을 의미한다. 보다 구체적으로는 기업의 CEO가 될만한 인물, 전문경영인 같은 전문성을 갖춘 인력, 기업의 차세대를

깊어질 리더급 인물, 기업의 차세대 핵심기술을 개발하는 R&D 과학기술인력 등을 핵심인력에 포함시킬 수 있을 것이다.

선진기업들은 오래전부터 미래지향적 핵심인재상을 설정하고 이들을 확보·육성하는데 주력하고 있다. 선진기업들이 말하는 핵심인재의 특성을 요약하자면, 이들은 전문성, 지적 역량 등과 함께 조직 충성심, 도덕성, 인간적 매력을 갖추고 있으며, 주어진 과업의 수행보다는 기존 틀을 넘어서는 전략적 통찰과 추진력을 바탕으로 조직 변화를 주도하고 기업의 미래 수익 원천을 창출하는 역할을 수행한다. 이러한 핵심인재는 노동시장에서 다른 인력으로 대체하기가 쉽지 않고 주어진 업무뿐 아니라 업무의 틀 자체를 설계할 수 있는 전략적 역량을 보유하고 있으며, 장차 성장 가능성이 높은 인력들이다.

3. 핵심인재, 어떻게 확보해야 하나?

핵심인재를 확보하기 위해 요구되는 첫번째 일은 '우리 기업에서 요구되는 핵심인재는 과연 어떤 특성을 가진 인재들인가?'에 대해 명확한 정의를 내리는 일과 내부적 공감대를 조성하는 일이라 할 수 있다. 다른 기업들이 핵심인재를 모으고 관리한다고 우리도 덩달아 그들과 유사한 핵심인재를 데려오고 관리해야 한다는 것은 아무런 의미가 없다. 중요한 것은 우리 기업에 정말로 필요한 인재, 특히 핵심인재는 어떤 사람인지를 명확히 정의하고 또 이러한 인재가 활동할 수 있는 자리와 여건을 만들어 주는 일이다.

실제로 지난 2002년 대한상공회의소가 서울의 220개 기업을 대상으로한 조사 결과에 따르면, 조사 기업의 73.3%가 '핵심인재 부족'을 토로하고 있음에도 불구하고 직장인 1천여명을 대상으로 실시한 최근의 또다른 조사 결과에 따르면, 응답자 중 77%가 자신이 '핵심인재'라고 응답하고 있다.(HR

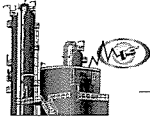
Korea, 2003년) 직원들은 누구나 자기가 핵심인재라고 생각하지만, 정작 기업들은 핵심인재가 부족하다고 느끼는 것이다. 이는 아직까지 우리나라 기업에 핵심인재와 관련된 명확한 개념과 방법론이 정립되어 있지 않은 혼란스러운 상황을 단적으로 보여주는 것이다.

누가 우리 회사의 핵심인재인지 여부에 대해 정의 하기에 앞서 기업의 전략과 핵심역량, 사업특성 등에 대한 분석이 이뤄져야 한다. 기업의 비전과 미션, 중장기 사업전략의 실행, 변화와 혁신 등을 주도하거나 효과적으로 수행할 인사가 갖춰야 할 전문역량, 리더십과 행동특성 등에 대해 나름대로의 정리가 되고 여기에 대해 내부적 공감대를 형성하는 것이 필요하다. 핵심인재를 우선 명확히 정의하는 것은 외부에서 영입하거나 내부에서 육성해야 할 타겟을 구체화하고 조직내에서의 위상을 명확히 하기 위해 필수적으로 요청되는 것이다.

회사가 처한 상황에 따라 조금은 달라질 수 있겠지만, 주로 외부영입의 대상이 되는 인재군은 해당 분야의 스페셜리스트(Specialist)이거나 외부에서 탁월한 능력을 인정받는 사람들이 될 것이다. 또한 이들은 노동시장내에서 비교적 높은 호환성을 나타낸다.(CRM 전문가, 프로그래머 등) 그리고 육성 대상이 되는 인재군은 회사 고유의 기술 및 역량을 축적하는 분야를 담당하는 사람들이 될 것이다. 이런 사람들은 외부 노동시장에서 영입하기는 어렵지만, 경쟁사로 유출될 경우 회사에 큰 타격을 미칠 수 있다. 각각의 핵심인재군의 설정은 기본적으로 회사내의 인력풀에 대한 체계적 진단 및 직무 분석, 평가 등의 과정을 통해 이루어져야 한다.

둘째는 우수인재 유치·영입을 위해 우리는 어떤 전략을 선택할 것인가를 결정해야 한다. 해외에서는 선진기업 일수록 우수인재 유치를 위해 다양한 전략을 개발하고 우수인력이 있는 곳이면 어디든 찾아가서 입도선매를 위한 유치작전을 펼친다.¹⁾

1) 박지원(2006), 「해의 선진기업은 인재를 이렇게 확보한다」, 『LG주간경제』



치열한 인재전쟁의 선두에 나서고 있는 해외선진 기업의 인재 확보전략은 다음과 같은 몇가지 특징을 갖는다.²⁾

① 기업의 경쟁역량 강화에 기여할 수 있는 업계 및 시장에서 최고 인재를 선발한다.

② 최고의 직장 이미지를 구축하여 우수인력이 회사를 보다 쉽게 선택하도록 유도한다.

③ 전문역량을 갖추고 있으면서도 조직문화나 핵심가치와 어울릴 수 있는 인재를 선발한다. 어렵게 많은 비용을 들여 뽑은 인재가 얼마 지나지 않아 조직을 떠날 경우 예상되는 기회손실까지도 감안한다.

④ 국내외를 불문하고 우수인재를 적극적으로 영입한다.

⑤ 핵심인력 확보를 위한 전담채용조직을 운영한다. 이러한 조직은 핵심인력 확보를 위한 소스를 개발하고 산업내 전문가를 발굴하며, 이들과 지속적으로 네트워크를 유지하는 역할을 수행한다. 국내 기업들도 실제로 해외에 핵심인재 채용전문 주재원을 파견하거나 IRO(International Recruiting Officer)라는 조직을 두어 선진국의 핵심인력을 적극 발굴하고 채용하고 있는 실정이다.

여기서 우리가 간과해서는 안될 것이 우수인재를 외부 영입에만 의존하지 말고 조직내부에 있는 우수인재 역시 적극 선발, 관리해 나가야 한다는 것이다. 장기적으로는 가능성이 있는 인재를 선발, 집중적으로 육성해 핵심인재로 키워가는 것도 고려해야 한다.

셋째는 핵심인재의 유형에 맞춰 각기 다른 차별화된 확보 전략이 추진되어야 한다는 점이다. 핵심인재를 크게 '미래 리더형 인재', '전문가형 인재', '고성과자형 인재'로 분류한다면 이 세가지 유형은 서로 다른 전략적 목적을 갖고 있기 때문에 인재를 확보·유지 및 육성하는 관리 포인트 역시 유형별로 달라져야 한다.

① '미래 리더형 인재'는 후계자 양성이라는 전략적 목적에 기초해 채용되거나 선발된 인재들이다.

미래의 최고경영자 또는 임원으로 성장할 수 있는 인재를 조기 발굴하여 육성하는 일이다.

대표적인 사례로 GE의 전 회장인 잭 웰치가 크로튼빌 연수원의 리더십 개발 프로그램을 통해 현 회장인 제프리 이멜트를 발굴, 육성한 것을 들 수 있다. 이러한 미래 리더형 인재를 확보할 때는 리더십 요건, 미래 사업에 대한 통찰력, 업무추진력, 핵심가치의 내재화 정도 등을 선발기준으로 삼아야 할 것이다.

② '전문가형 인재'는 기업이 전략적으로 선택한 분야의 전문역량을 확보하기 위한 인재들이다. 핵심 기술 또는 전문분야에서 기업이 전략적으로 키우는 인재를 의미한다.

삼성그룹은 연구개발 분야에서 전세계적으로 삼성을 대표하는 최고기술 전문가로 펠로(Fellow)를 선정하여 특별 관리하고 있다. 전문가형 인재를 확보하고자 할 때는 전문분야의 지식·기술·능력의 수준, 그리고 도전성과 창의성 등을 중요하게 생각한다. 미국의 마이크로 소프트웨어(MS)는 인재발굴팀(Candidate Generator)을 운영하고 있으며, 이들은 각종 정보기술 전시회나 산업별 세미나에 참석해 해당 기술 분야의 최고전문가를 적극 발굴하고 네트워크를 지속하는 활동을 하고 있다. 전문가형 인재의 육성 포인트는 양질의 교육 및 연수기회와 자기개발 기회를 제공하는 것이며 보상수준은 인재가 보유한 전문성에 바탕을 둔다. 즉 이들이 보유한 전문성의 시장가치가 연봉결정에 중요한 기준이 된다.

③ '고성과자형 인재'는 담당업무를 통해 기업에 높은 수익을 창출하는 인재이다. 예를 들면 금융기관의 펀드 매니저, 딜러, 보험설계사와 같은 직종에 종사하는 사람들 중에서 큰 수익을 창출하는 사람들이다. 또한 경영 및 정보기술 컨설팅 분야에서 영업이나 컨설팅 활동을 통해 크게 수익을 창출하는 인재들이다.

고성과자형 인재를 선발할 때는 일정 기간동안 기

2) 배성오(2006), 「기업의 핵심인력 개발과 관리」, 『직업과 인력개발』, 2006 여름

업에 기여한 경제적 가치와 창업가 기질을 중요한 기준으로 고려한다.

4. 핵심인재 육성, 어떻게 해야 하나?

핵심인재를 내부에서 발굴하여 육성할 것인가 아니면 외부로부터 충원할 것인가 하는 문제는 기업의 내부역량과 조직문화 그리고 핵심인력시장 등을 고려하여 결정하여야 한다.

최근 많은 기업들은 핵심인재 육성 프로그램을 적극 도입하기 시작했다. 항상 외부에서 필요한 인재를 손쉽게 영입하기도 쉽지 않으며 실패할 위험이 늘 잠재되어 있기 때문에 대부분의 선진기업들은 외부영입의 문호는 넓게 가져가되 내부인재의 육성에 더욱더 많은 투자를 하는 경우가 많다. 보다 정확히는 외부에서 가능성이 있는 우수인재를 영입하여 장기적으로 육성해 자기 기업에 맞는 핵심인재로 키워가는 전략을 택하고 있는 경우가 많다고 해야 할 것이다. 장래 사업의 성공적 추진을 위해 준비된 리더를 미리 확보하고자 하는 것도 인재 육성의 이유 중 하나이다.

많은 회사의 경영자, 관리자들은 흔히 '막상 자리에 앉히고자 할 경우 쓸만한 인재가 눈에 띄지 않는다'고 푸념하는 경우가 많다. 그러나 얼마나 스스로 우수인재를 키우기 위한 노력을 해왔는지에 대한 반성과 고민은 적은 것 같다.

핵심인재의 육성은 누구를 승진시키고, 누구를 비워있는 자리에 앉힐 것인가 등을 경영자가 고민해야 할 때 미리 준비된 인재풀을 가져감으로써 그 고민을 크게 덜 수 있을 것이다.

소위 선진 일류 기업들의 우수 인재 확보·육성·유지 노력은 더욱 치열하게 진행된다. 포춘지는 '세계에서 가장 존경받는 기업'을 선정, 매년 발표하고 있다. 존경받는 기업으로 선정된 GE나 HP, 3M, 월마트, 마이크로소프트 등과 같은 기업들은 우수인재를 확보·육성·유지하는데 있어 다른 기업과는 다른 독특한 특징을 가지고 있으며, 이러한 특징은

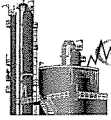
기업이 경쟁력을 갖도록 하는 근본 원천이 되고 있다고 포춘지는 지적한다. 이러한 기업들이 가지고 있는 공통적인 특징은 다음 몇가지로 요약된다.

그 첫번째 특징은 이들 기업이 우수 인재의 확보에도 관심을 갖지만, 그보다는 우수 인재의 육성·유지에 보다 중점을 둔다는 것이다. 새로운 인력의 확보만을 강조하는 것이 아니라, 이미 확보하고 있는 인력을 최고의 인재로 육성·유지하는 노력이 더 중요하다는 것을 보여주고 있다.

두번째 특징은 우수 인재, 특히 리더급 인재(Talented Manager)의 육성·유지에 초점을 둔다는 것이다. 예를 들어 최근 3년 연속 최고의 존경받는 기업으로 선정된 GE 역시 우수 인재를 육성/유지하는데 독특한 원칙을 가지고 있다. 그것은 바로 회사 전체 인력의 20%에 해당하는 소수의 핵심 인력 육성에 우선 초점을 둔다는 것이다. 이러한 원칙을 바탕으로 한 GE의 관리자 육성 프로그램인 C Session은 핵심 관리자를 육성·유지하는데 탁월한 성과를 나타내는 것으로 알려져 있다. 이러한 활동이 있었기 때문에 GE가 '인재사관학교'라는 명성을 가질 수 있게 된 것이다.

세번째 특징은 의도적이고 체계적인 육성·유지에 초점을 둔다는 것이다. 의도적이고 체계적으로 핵심인재를 육성·유지하는 대표적인 기업이 바로 인텔(Intel)이다. 특히 인텔은 직무 이동을 통해 핵심인재를 육성·유지하는데 독특한 노하우를 가진 회사로 잘 알려져 있다. 예컨대, 회사내 총 67,000명의 스텝 인력 중 매년 10%의 인력을 매년 직무 이동시키는 것으로 알려져 있다. 이러한 직무 이동은 조직 운영의 유연성을 높일 뿐만 아니라 지속적으로 변화를 추구하는 회사의 경영 방침을 구성원들에게 명확히 전달하는 계기가 되며, 또한 구성원들에게는 다양한 업무를 경험할 수 있는 기회를 제공해 준다.

이상과 같은 선진 일류 기업들의 사례들은 내부인력에 대한 육성 노력없이 새로운 인력만을 뽑고 또 뽑는 악순환 즉, 깨진 항아리에 물 붓는 노력을 계속할 수밖에 없을 것이라는 점을 일깨워 준다.



그리고 IBM, HP, Marriott, AT&T, 3M, Texas Instrument, GE 등 많은 선진기업들은 미래의 핵심 인재 육성을 위해 다양한 프로그램을 활용하고 있다. 이들 기업들이 도입하고 있는 핵심 인력 육성을 위한 대표적인 프로그램으로는 후계자 육성 프로그램(Succession Planning), 핵심인재 양성(HIPO: Developing High Potential Employees), 리더십 파이프라인(Leadership Pipeline), 체력 강화 활동(Muscle Building Program) 등을 들 수 있다.

5. 핵심인재의 유지, 어떻게 해야 하나?

기업의 경쟁력을 오랫동안 유지하고 싶다면 먼저 핵심인재의 특성을 파악할 필요가 있다. 물론 사람마다 개인차는 있을 수 있으나 공통적으로 보이는 특성을 살펴보면 <표-1>과 같다.

<표-1> 핵심인재의 공통적 특징

- 자기 성장에 대한 욕구가 강하다.
- 도전적 업무에서 성취감을 얻는다.
- 일에서 재미와 보람을 찾는다.
- 자긍심과 성공에 대한 기여 욕구가 강하다.
- 능력에 따른 보상 및 인정을 받고 싶어 한다.
- 업무에 몰입할 수 있는 분위기와 업무의 효율성을 중시한다.

이러한 핵심인재의 속성을 파악했다면, 그들의 니즈를 최대한으로 충족시켜 동기부여하고 그들로 하여금 능력과 역량을 최대한 발휘할 수 있게 만드는 기업 문화 및 풍토를 조성할 필요가 있다.

급변하는 환경에도 꾸준히 경쟁력을 유지하는 기업들을 살펴보면 핵심인재의 이직률이 현저히 낮은 것을 알 수 있다. 핵심인재들은 성과가 좋은 기업과 브랜드 가치가 높은 기업에 머물고 싶어 한다. 핵심

인재의 특성인 성공에 기여하고 싶은 욕구 및 높은 자긍심을 충족시키려면 이러한 조건을 갖추는 것이 유리하다고 볼 수 있다. 자기 성장에 대한 욕구와 개인 가치 실현, 혹은, 일에 대한 도전의식과 재미 등을 충족시켜 주기 위해서는 조직내부의 업무관행과 인간관계, 교육훈련 비전, 나아가 커뮤니케이션 등에서 타기업에 비해 차별적 우위를 느끼도록 만들어 주어야 한다.

흔히 많은 경영자들은 금전적 보상이 무엇보다 중요하다고들 말하곤 하지만, 실제로 핵심인재들은 금전적 이유보다는 비금전적 이유를 이직의 이유로 지적하곤 한다. 이미 이들은 노동시장에서 그 존재 가치를 인정받기 때문에 금전적 보상이상의 것을 요구할 수 있다. 즉 금전적 보상은 인재 유지의 필요조건은 되나, 충분조건이 될 수는 없다는 점에 착안할 필요가 있다.³⁾

금전적 보상요소는 직원들을 독려하고 동기부여할 수는 있지만 이들을 붙잡아 두는 역할을 하지는 못한다. 직원들은 다소 낮은 보상을 받더라도 회사 내에서의 경력 비전이 있고 자신의 업무 분야에서 인정을 받는다면 회사에 계속 남아 있으려 한다. 이런 사실은 핵심인재라고 해서 다를 바가 없다.

1998년부터 본격적인 핵심인재 관리 프로그램을 시행중인 스웨덴 볼보(Volvo)사의 경우 전체 인력의 1%도 안되는 핵심인재 500명의 비밀파일인 'President Review'를 CEO가 직접 관리한다. 인사 담당 수석 부사장이 이에 대한 직접적인 책임을 지는 등 체계적인 핵심인재 관리가 이루어지고 있지만, 이들에 대한 별도의 보상 프로그램은 적용하고 있지 않다.

오히려 핵심인재에 대한 개인 경력 관리 프로그램이나 별도의 인력 양성 프로그램 등의 비금전적 보상 시스템을 적극적으로 활용하고 있다. 핵심인재들에게 회사내에서 경력 비전을 열어주고 이들을 개발

3) 캐리어紙(Career, 2003년)에 따르면 직원들이 회사를 떠나는 이유로 1위는 'Vision 없음(30%)', 2위는 '인정받지 못함(17%)'이라고 한다. 낮은 보수나 과중한 업무는 이들보다 낮은 순위로 나타나고 있다.

하기 위한 체계적 교육 프로그램을 제공하는 것이 단순한 금전적 보상지급보다 훨씬 효과적이라는 판단에서다.

경쟁사보다 한발 앞서 핵심인재를 확보하고 이를 통해 장기적이고 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해서는 핵심인재관리에 대한 체계적인 접근이 필요하다. 또한 핵심인재관리 시스템은 회사의 기존 인사관리 시스템에 통합적으로 운영돼야 한다. 그리고 새로운 가능성과 열정을 가진 인재들이 핵심 인재군으로 편입될 수 있는 통로도 활짝 열어주어야 한다.

6. 결론:개인과 조직의 공존을 위한 제언

아무리 핵심인재의 중요성을 강조하더라도 기업 내에 이들을 수용할 수 있는 분위기와 제도가 마련되어 있지 않으면 많은 노력들이 수포로 돌아갈 수 있다. 우수한 인재를 뽑아 오랜기간 조직에서 활동할 수 있도록 하기 위해서는 몇가지 전제가 필요하다.

우선 최고경영진이 핵심인재의 중요성을 인식하고 유지·관리를 위해 솔선수범하는 자세를 보이는 것이 중요하다. 기업내 어떠한 종류의 혁신이든 CEO의 직접적인 관여와 지원이 없이는 성공하기 어려움을 수없이 경험하듯이, 특히 핵심인재의 발굴, 확보, 육성 및 유지에 관하여는 CEO가 직접 챙겨야 한다는 사실이다. 마이크로소프트의 빌 게이츠는 탐나는 인재를 발견하면 그 인재가 소속된 회사 전체를 M&A 하기도 하였다. 실제로 선진기업들은 필요시 CEO가 직접 핵심인재의 멘터(Mentor)의 역할을 기꺼이 수행하고 있다.

둘째는 기업의 가치에 부합하는 인재상에 기반하

여 핵심인재를 정의하고 양성해 나가야 한다. 단순히 성과가 높은 인재만을 우대하는 것은 자칫 장기적 조직 성공의 기반을 약화시킬 우려가 있다. 골드만 삭스와 같은 성과위주의 투자은행도 핵심인재를 전문적인 업무 수행, 지적 능력 이외에도 창의성과 상상력, 정직성과 조직에의 헌신 등 유연성과 열정을 갖춘 인재로 정의하고 있다.

셋째는 일할 수 있는 여건을 마련해 주고 난뒤 성과를 챙기는 자세이다. 최적의 의사결정 프로세스를 확립하여 그들이 업무에만 전념할 수 있도록 해야 할 것이다. 시스코 시스템즈의 챔버스 사장은 자신이 하고 싶지 않은 일을 팀원들에게 절대 시키지 말도록 강조하고 있다.

넷째는 적극적인 의견 수렴과 참여를 통해 조직 몰입을 유도해야 한다. 조직내 보이지 않는 의사소통의 벽이 핵심인재를 떠나게 한다. 조직은 그들의 의견을 적극 수용하여 반영하는 노력이 필요하며, 조직의 의사결정에 능동적으로 참여하게 하여 주인 의식과 책임감을 고취시킬 필요가 있다.

다섯째, 보통인재를 핵심인재의 후보군(인재풀)로 여기는 자세가 필요하다. 핵심인재와 보통인재는 건전한 긴장을 바탕으로한 삼투압 작용을 통해 상호 교류될 수 있는 기회를 가져야 한다. 아무리 스타급 인재라 할지라도 그를 지원해 주는 조연으로서의 보통인재 없이는 빛을 발할 수 없다고 한 하버드경영대학원의 Thomas J. DeLong 교수의 말에 귀를 기울일 필요가 있다. 자칫 조직 전체 분위기를 고려하지 않고 핵심인력에만 초점을 맞춘 관리를 강조하다 조직 건강(Organizational Health)을 해칠 수 있음을 잊지 말아야 할 것이다. ▲