

핵심인재관리제도가 기업성과에 미치는 영향[†]

- 경쟁전략 및 기술환경의 조절효과를 중심으로 -

전동화* · 정동섭**

〈요 약〉

본 연구는 기업의 핵심인재 관리제도의 도입정도가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였으며, 실제 이들의 영향관계에서 전략적 인적자원관리(SHRM)의 관점에서 상황요인으로서 기업의 경쟁전략 및 기술환경의 동태성이 중요한 조절변수의 역할을 하는지를 규명하고자 하였다.

이를 위한 연구가설로서는 첫째, 핵심인재의 채용, 확보, 육성 등에 대한 제도적 특성이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 둘째, 기본가설에 대한 조절효과로서 우선 기업의 경쟁전략을 설정하였고, 다음으로는 기업을 둘러싼 환경요소 중 기술환경의 동태성을 추가적으로 설정하였다.

세부가설에서는, 공격전략(Prospector)을 가진 기업이 분석전략(Analyzer)이나 방어진략(Defender)을 가진 기업들보다는 핵심인재관리와 경영성과의 관계를 보다 더 강하게 영향을 미칠 것 것이라는 가설을 세웠으며, 기술환경의 동태성이 큰 환경에 처한 기업일수록 그렇지 않은 기업에 비해 핵심인재 관리제도가 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설도 제시하였다.

본 연구는 2007년도 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본 기업패널(HCCP)의 자료를 중심으로 핵심인재의 관리제도와 경쟁전략 및 기술환경의 특성을 도출하였으며, 경영성과 자료는 한국신용평가주의 KIS-VALUE 데이터를 중심으로 분석하였다. 그 결과 핵심인재제도와 기업의 경영성과간의 영향관계를 찾아낼 수 있었으며, 경쟁전략 및 기술환경의 조절효과도 찾아낼 수 있었다.

따라서 효과적인 핵심인재의 제도는 기업이 놓여있는 환경적 특성이나, 경쟁우위 전략의 선택과 관련이 있음을 보여주었기 때문에 기업이 어떠한 환경에 놓여 있으나, 그리고 어떠한 경쟁우위전략을 선택하느냐의 특성을 파악한 후 핵심인재의 제도를 도입하는 방안을 고려해야 하며, 그렇게 해야 성과를 높일 수 있다는 결과를 얻을 수 있었다. 특히, 이와 같은 연구결과는 SHRM의 관점에서 상황론적 관점을 뒷받침해주는 중요한 시사점을 도출할 수 있었다.

핵심주제어 : 핵심인재, 핵심인재관리제도, 경쟁전략, 기술환경, 경영성과

논문접수일: 2011년 03월 15일 수정일: 2011년 10월 19일 게재확정일: 2011년 12월 20일

† 본 연구는 2011학년도 경성대학교 학술연구비지원에 의하여 수행되었음.

* 경성대학교 경영학과 겸임교수, k1905@paran.com

** 경성대학교 경영학과 교수(교신저자), cds7144@ks.ac.kr

I. 서 론

21세기 지식기반사회에서 기업에서 필요로 하는 인재의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 더구나 최근 기업들은 경쟁우위의 지속성을 인재를 통해 그 목적을 달성하고 있으며 인재확보를 위한 치열한 경쟁을 벌이고 있는 현실에서 볼 때 핵심인재의 확보와 육성이 더욱 큰 화두로 떠오르고 있다.

핵심인재의 확보나 육성이 기업경쟁력확보에 중요한 긍정적 효과를 가져온다는 사실은 선행연구를 통해 이미 알려진 사실이다. 이처럼 지식기반 사회에서 인재육성은 중요한 핵심자원이 되며, 핵심인재육성을 통해 지식을 지속적으로 축적하며 생산적으로 활용할 수 있는 경영능력 및 리더십이 증시된다(Drucker, 1993). 지식의 가치창출을 높이고 연구개발, 훈련, 정보기술에 대한 투자의 생산성을 제고시키는 것은 바로 핵심인재들의 역량개발 및 발휘에 달려있다(장영철 등, 1998). 이에 따라 기업들은 핵심인재 확보를 위한 ‘인재전쟁’을 벌이고 있다. 따라서 핵심인재가 갖고 있는 특유의 자산인 지식을 경쟁우위를 달성하는데 중요한 요인으로 여기게 되었으며, 우수한 인재(high potential employee)의 확보와 유지는 기업성과의 중요한 기반으로 여기게 되었다.

인적자원이 기업의 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 것은 자원기준이론(resource-based view)의 명제와 깊이 연계되어 있다 (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Becker & Huselid, 1998). 자원기준이론의 전략적 자산이란 해당 조직의 가치창출과 경쟁우위 확보에 있어서 매우 중요한 역할을 감당하면서도 희소하고 경쟁조직이 모방하기 어려운 속성을 갖는 자산을 말한다(Amit & Schoemaker, 1993). 1990년대 들어 주목 받게 된 자원기준이론에 따르면, 한 조직이 지속적 경쟁우위를 확보하는 관건은 그 조직의 내부에 전략적 자산을 보유하고 있는지 여부에 의해 좌우되며(Barney, 1991), 이러한 맥락에서 조직 내 특정 자원이 전략적 자산이 될 수 있기 위해서는 가치창출, 희소성, 비모방성, 비대체성이라는 특성을 지닐 때 가능한데, 이러한 관점에서 볼 때 한 조직 내에 형성된 인적자원은 위의 조건을 충족시키기에 가장 적합한 자원 중 하나이다.

한편, 맥킨지 컨설팅의 연구(2001)에서도 핵심인재를 전략적으로 관리하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 훨씬 높은 성과를 창출하고 있음을 보여주었다.

최근 한국적 상황에서는 아직 핵심인재에 대한 연구가 성숙되지 않은 관계로 핵심인재와 성과의 관계에 대하여는 단편화된 연구가 진행되고 있으며, 핵심인재 제도의 도입이 성과에 긍정적인 영향관계가 있음을 실증적 연구를 통해 보

여주고 있는 연구들이 대부분을 차지하고 있다. 그러나 실무적으로 볼 때 기업들에 있어 핵심인재의 도입은 많은 비용과 전략적 의사결정이 필요하며, 성과에 직접적인 영향을 주는지에 대한 확신이 없는 상태에서 매우 위험한 인적자원관리의 수단이 될 수 있다. 왜냐하면 핵심인재의 도입은 기존 인적자원들에 대한 편견과 위화감을 조성하여 오히려 조직의 분위기를 해칠 수도 있기 때문이다.

그리하여 본 연구는 핵심인재제도의 도입 시 고려해야 할 상황요인에 주목하여 이들 상황요인과의 적합성에 맞추어 제도를 도입하는 것이 기업의 성과에 도움을 줄 수 있다는 전략적 인적자원관리의 관점에서 연구의 목적을 찾고 있다.

전략적 인적자원관리의 관점에서 고려해야 할 중요한 상황변수는 경쟁전략유형과 환경의 불확실성의 요인일 것이다. 따라서 본 연구는 상황변수인 경쟁전략유형과 환경의 불확실성의 요인들이 독립변수인 핵심인재와 종속변수인 성과의 관계에 중요한 조절변수로서의 역할을 할 것이라는 가정 하에서 연구를 필요성을 도출하고자 한다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 문헌연구를 통해 핵심인재의 개념과 특징에 대하여 살펴보고 이러한 핵심인재를 기업에서 확보하고 육성하는 핵심인재관리제도의 도입이 경영성장에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 한다. 또한 전략적 인적자원관리(SHRM)의 관점에서 상황적 요인인 기업의 경쟁전략과 환경의 불확실성이 조절변수로서의 어떤 역할을 하는지에 대하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 핵심인재관리

핵심인재는 전문적인 업무능력과 열정을 겸비하고 있으며 조직의 혁신을 주도할 수 있는 우수인재라고 정의(민주홍, 2007)할 수 있으며, 다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 인재를 말한다(차종석, 2005). 또한 이영면(2005)은 핵심인재를 스스로 매우 우수한 성과를 보이며, 다른 사람들도 우수한 성과를 내도록 만들고 기업의 핵심역량과 가치를 강화하는 조직 내 소수 인원이라고 정의한다. 한국에서 핵심인재라는 용어가 일반화되기 시작한 것은 1997년 외환위기 이후인 것으로 보인다. 외환위기 이후에

기업 구조조정이 시작되고 기업의 가치를 효과적으로 창출할 수 있는 핵심인재의 중요성이 대두되었기 때문이다. 사실 대기업에서도 외환위기 이전에는 별도의 핵심인재를 확보하거나 유지하는 제도를 공식적인 제도를 두고 있지 않았고 외환위기를 전후로 핵심인재에 대한 중요성을 언급하기 시작했다(박우성·박용진, 2001; 박준성, 2000). 특히, 외환위기 이후 인사관리 자체가 종래의 연공주의에서 능력주의·성과주의로 변화되면서 핵심인재 관리를 위한 별도의 제도가 도입되기 시작하였으며, 기업의 핵심인재의 확보 및 유지가 중요한 이슈로 대두되었다.

핵심인재관리의 주요 관리분야는 핵심인재의 확보와 유지를 들 수 있다. 먼저 핵심인재의 확보는 우수한 인재의 채용과 관련된 것으로, 내부육성, 외부 헤드헌트사 활용, 별도의 채용팀 가동, 외부 인재풀 데이터베이스의 구축과 활용 등을 들 수 있다. 핵심인재의 유지는 확보된 핵심인재에 대한 관리의 문제로서 핵심인력풀의 별도관리, 체계적인 교육훈련, 도전적 직무에 배치, 인센티브 제공, 경영진의 특별한 관심과 배려 등을 들 수 있다(한국직업능력개발원 인적자본기업패널, 2007).

한편, 핵심인재의 조건은 전문능력과 변화주도 역량을 요구한다(김강식, 2005). 첫째, 전문능력은 향후 회사의 신수종사업을 주도할 인재로서 기존의 업무관련 노하우나 지식으로는 불충분하며, 신산업과 시장을 창출함으로써 조직의 신수종사업을 주도해야 나갈 수 있어야 한다, 그리고 조직내부뿐 아니라, 산업전체의 리더로서 산업의 흐름과 맥을 짚는 것이 필요하다. 또한 단기적으로 기존 제품의 원가절감, 시장점유율 확대 등이 중요하지만 장기적으로는 경쟁의 틀 자체를 바꾸는 전략적 역량이 필요로 한다. 둘째, 변화주도 역량은 변화와 혁신을 주도하는 인재로서 조직 내에 고착된 관행과 고정관념을 혁파하고 혁신적 아이디어를 관철시키는 추진력이 필요하다. 특히 항상 익숙한 것에 대해서 의문을 제기하고 새로운 아이디어를 추구하여야 한다.

최근에 한국기업들은 경쟁적으로 핵심인재의 확보 및 육성에 많은 관심을 가지고 경영전략에 부합하는 방향으로 인사제도와 교육제도를 수립하여 시행하고 있다. 이러한 핵심인재는 회사의 핵심역량을 창출하고 실현하며, 회사의 미래를 이끌어갈 중요한 인재로 육성하여야 한다는 원칙에 근거하여 인사전략을 수립하고 있다. 본 연구에서도 기업 발전을 위한 핵심인재의 중요성을 재확인하고, 핵심인재의 확보 및 유지 특성이 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 실증분석을 통해 분석하고자 하였다.

2. 경쟁전략

기업은 환경의 불확실성을 극복하고 지속적인 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위해 다양한 경쟁전략을 수립하고 실행한다. 이러한 경쟁전략을 효과적으로 수립하고 실행하기 위해서는 외부환경의 특성이나 변화뿐만 아니라 내부자원의 특성이나 변화를 정확한 파악을 통해 적절하게 관리해야 한다. 특히 외부환경의 변화가 불연속적이고 동태적이어서 불확실성이 높은 경우에는 좋은 전략의 수립과 더불어 효과적인 실행이 더욱 중요해 질 것이다.

전략적 인적자원관리와 연계하면, 경쟁전략과 내부자원, 그 중에서도 인적자원 관리와의 관계를 연계할 필요성이 높아진다. 또한 경쟁전략과 인적자원관리에 관한 기존연구 결과를 보면 경쟁전략이 인적자원관리 방식에 중대한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.(Arthur, 1992)

경쟁전략과 인적자원관리간의 관계에 관한 선행연구에서 가장 많이 활용하는 것이 Porter(1980)와 Miles & Snow(1978)의 경쟁전략 유형화 방법이다. 비록 경쟁전략의 유형을 단순화한다는 비판(배종석, 1999 등)이 존재하지만, 이러한 유형화의 방법이 일반적으로 가장 많이 사용되고 있다.

특히, Porter(1980)는 경쟁우위의 원천이 어디 있느냐에 따라 원가우위전략과 차별화 전략으로 구분하고 있으며, Miles & Snow(1978)는 전략적 지향성 관점에서 4개 산업에 속한 84개 기업을 대상으로 환경변화에 적응하는 방법을 관찰하고 이를 바탕으로 이론적인 틀 속에서 조직전략과 구조 및 과정변수와 4가지 전략유형을 제시하였다.

첫째, 공격전략(Prospector)은 다른 기업보다 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 시장에 출시함으로써 수익을 창출하고자하는 전략으로서 시장선도자 전략이라고 불린다(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하는 기업은 빠르게 변화하는 시장을 공략하기 위하여 광범위하고 변화 가능한 제품라인을 보유하고, 다양한 분야의 기술 개발에 투자하며, 제품설계를 강조하는 경향이 강하다. 또한 마케팅 차원에서 개발 가능한 새로운 제품이나 서비스에 대한 수요가 존재하는지를 확인하기 위한 활동이 주를 이룬다. 따라서 연구개발, 설계와 디자인, 마케팅 분야에서의 전문가들을 필요로 하며, 필요한 기술과 지식이 없을 경우 내부 인재 육성보다 외부 영입을 통해 문제 해결을 할 수 밖에 없다.

둘째, 분석전략(Analyzer)은 혁신전략을 추구한 기업이 새로운 제품과 서비스를 출시하여 시장의 수요가 존재한다는 것을 확인한 후에 시장에 뛰어들겠다는

전략으로 빠른 추종자 전략이라고도 한다.(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하는 기업은 시장 수요의 존재를 확인해 준 제품이나 서비스만을 개발하기 때문에 모방하고자하는 제품이나 서비스의 개발에 집중 투자하며, 혁신전략을 추구하는 기업보다 효율적인 생산을 해야 하기 때문에 공정의 효율화를 강조한다. 따라서 혁신전략을 추구하는 기업들에 비해 적은 수의 전문가를 필요로 하며 기업의 인재를 내부 육성과 외부영입을 혼용한다(Bird & Beechier, 1995).

셋째, 방어진략(Defender)은 시장이 성장기나 성숙기에 도달했을 때 뛰어들어 대량 생산을 통한 원가경쟁력을 기반으로 경쟁하고자 하는 전략이다(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하는 기업은 생산설비에 대한 대규모 투자를 통한 원가우위를 달성하고자 하기 때문에 다양한 제품과 서비스를 생산하기 보다는 매우 제한적이고 안정적인 제품라인 가지고 있다. 연구개발은 제품과 공정 개선에 국한되며, 효율성과 공정기술이 강조된다(Miles & Snow, 1978). 따라서 이 전략을 택하는 기업에서는 주로 내부노동시장에 의존하여 인재의 내부 육성을 강조하며, 보상에서도 외적 경쟁력보다 내부 구성원간의 형평성을 강조한다(Bird & Beechier, 19895).

본 연구에서는 Miles & Snow의 유형을 상황변수로 이용할 것인데, 이 중 전략의 가치가 약한 반응전략을 제외한 공격전략, 분석전략, 방어진략을 중심으로 상황이론적 관점에서 핵심인재제도가 기업성장에 미치는 영향에 대한 경쟁전략의 조절효과를 살펴보고자 한다.

3. 기술환경

인식적 차원의 과업환경은 조직의 불확실성과 의존성의 차원에서 분류된다. 과업환경의 불확실성은 복잡성(complexity)과 동태성(dynamism)의 차원으로 구분되는 데, 복잡성은 조직 외부환경의 수나 다양성으로 표현되며 동태성은 조직 외부환경의 변화정도를 나타낸다. 본 연구는 기술환경의 특성을 환경의 동태성 차원에서 조직을 둘러싸고 있는 외부환경의 변화의 정도를 살펴볼 것이다.

기업이 사용하는 기술의 변화정도는 기업에게 요구되는 핵심인재의 수와 외부 인재의 영입 필요성에 영향을 미친다. 즉 사용하는 기술의 변화정도가 높은 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 더 많은 핵심인재가 필요하고 외부 인재의 영입 필요성도 높아지게 된다. 그리하여 사용하는 기술의 동태성이 높을수록 새로운 기술을 개발하고 그 결과물인 제품 개발 및 제품의 디자인이나 마케팅에 필

요한 우수인력이 필요하게 될 것이다(이경목·윤현중, 2007).

4. 기업성과

기업성과는 조직의 목표 달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의(김범중, 1990)되고 있는데, 그 중에서 기업의 실질적인 경영성과를 나타내 줄 수 있는 것은 재무성과이다.

재무성과를 측정하기 위해 사용한 변수들로는 수익성, 매출액, 시장점유율, 경상이익, 투자수익률, 자산수익률, 종업원 1인당 노동생산성, 1인당 매출액, 1인당 순이익 등이 있다. 노동연구원 패널 데이터인 HCCP 자료는 재무성과로서 총자산증가율, 매출액 증가율, 기업경상이익률 등을 제공하고 있으나, 본 연구에서는 핵심인재의 중요한 성과지표로 적합한 종업원 1인당 순이익과 1인당 매출액을 사용하였다.

5. 연구가설

5.1 핵심인재관리 제도와 경영성과

기업이 핵심인재를 확보·육성하는 핵심인재관리제도의 도입정도가 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증연구(이경목·윤현중, 2007)가 있으며, 중소기업의 경우에도 경쟁전략의 유형과 핵심인재관리의 강도의 적합도에 따라 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과(조덕원·이갑두, 2009)가 있다.

본 연구에서도 핵심인재관리의 확보·육성에 관한 핵심인재관리제도의 특성이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

기업의 경영성과로는 한국신용평가(주)의 KIS-VALUE 데이터의 종업원 1인당 매출액과 1인당 순이익을 사용하여 핵심인재관리제도의 특성과의 관계를 규명하고자 하였다.

가설 1 : 핵심인재의 제도적 특성은 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 핵심인재의 제도적 특성은 종업원 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 핵심인재의 제도적 특성은 종업원 1인당 순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5.2 기업의 경쟁전략의 조절효과

전략적 인적자원관리의 연구결과들을 살펴보면 경쟁전략이 인적자원관리방식에 중요한 영향을 미친다는 것을 제시하고 있다.(Delery & Doty, 1996). 그리고 이들의 연구는 Portet(1985) 및 Miles & Snow(1978)의 유형을 이용하여 상호간의 적합관계를 도출하였다.

물론 어떤 경쟁전략을 사용하던 상관없이 기업들은 핵심인재를 필요로 할 것이다. 그러나 그들이 필요로 하는 핵심인재의 제도나 정책은 경쟁전략에 따라 달라질 수 있을 것이다(조덕원, 이갑두, 2009). 그리고 핵심인재제도가 경영성과에 미치는 영향은 공격형 전략을 추구하는 기업들이 타 전략유형보다는 더 강력하게 영향을 줄 수 있다고 밝히고 있다(이경목, 윤현중, 2007).

본 연구에서는 앞서 언급한 전략유형 중 Miles & Snow(1978)의 분류에 따라 기업의 경쟁전략으로서 공격전략·분석전략·방어전략을 설정하였으며, 각각의 경쟁전략이 기업의 핵심인재관리제도가 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 기본가설에 대한 조절효과를 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 기업의 경쟁전략에 따라 핵심인재 관리제도가 경영성과에 미치는 영향은 차이가 날 것이다.

가설 2-1. 공격전략은 분석전략 및 방어전략 보다 핵심인재 관리제도가 종업원 1인당 매출액에 미치는 영향에 강한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 공격전략은 분석전략 및 방어전략 보다 핵심인재 관리제도가 종업원 1인당 순이익에 미치는 영향에 강한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5.3 기술환경 동태성의 조절효과

상황이론에서는 모든 상황에서 최선인 조직화 방법은 없다고 가정한다(Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 기업이 필요로 하는 핵심인재의 수나 제도 및 정책은 기업이 현재 놓여있는 기술적 환경에 의해 영향을 받는다.

즉 기술의 동태성이 높을수록 필요로 하는 핵심인재의 수나 제도 및 정책 등이 더 강화된다(김현동, 송보화, 2007). 그리고 핵심인재제도가 경영성과에 미치는 영향은 기술변화의 정도에 따라 그 강도는 다르게 나타난다고 주장한다(Lavie, 2006).

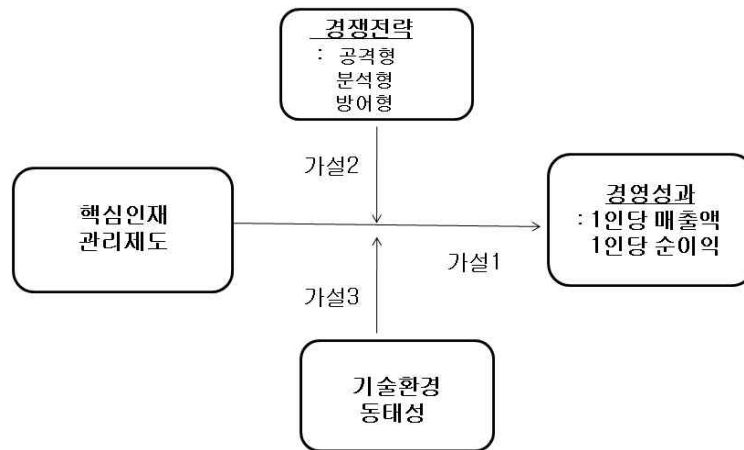
본 연구에서는 기업이 처한 여러 가지 환경 중에서 기술환경의 변화정도(동태성)에 따라 기업은 핵심인재가 많이 필요할 것이다(이경목·윤형중, 2007)라는 전제하에 기술환경의 변화가 심할수록 즉, 기술환경의 동태성이 클수록 핵심인재관리제도가 경영성과에 강한 조절효과를 가질 것이고, 반대로 기술환경의 동태성이 작을수록 핵심인재관리제도가 경영성과에 약한 조절효과를 가질 것이라는 가정을 설정하였다.

가설 3 : 기업의 기술환경의 동태성에 따라 핵심인재 관리제도가 경영성과에 영향을 미치는 영향은 차이가 날 것이다.

가설 3-1. 기술환경의 동태성이 클수록 핵심인재 관리제도가 종업원 1인당 매출액에 미치는 영향에 강한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 기술환경의 동태성이 클수록 핵심인재 관리제도가 종업원 1인당 순이익에 미치는 영향에 강한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상의 연구가설을 바탕으로 한 연구모형을 도식화 하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구의 자료분석의 대상이 되는 제2차 인적자본기업패널(HCCP)은 2007년

6월부터 12월 사이에 한국신용평가정보(주)의 기업 Data에서 근로자 수 100인 이상인 일반기업을 대상으로 1차 산업과 광업 및 3차 산업 중에서 건설업 등 일부 산업을 제외하고 450개 기업을 표본 추출한 자료이다.

본 연구에서는 450개 기업 중에서 기업특성에 있어 현저한 차이가 있는 금융업종을 제외한 제조업체 277개사를 추출하였다. 그리고 경영성과의 지표를 구하기 위하여 한국신용평가의 재무자료(KIS-VALUE)의 자료에서 277개 기업과 매칭한 결과 실제 사용 가능한 자료는 231개로 도출되었으며 최종적으로 본 연구에서 사용한 231개 기업을 대상으로 가설을 검정하기로 하였다.

2. 표본의 특성

본 연구의 표본에 포함된 231개의 기업들의 분포는 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보는 바와 같이 석유/화학이나 전기/전자산업의 비중이 매우 높고 음식료 및 섬유/봉제/모피 등의 산업의 비중은 상대적으로 적다.

기업의 규모별로 보면 종업원 수 300인 이하의 업체가 99개로 42.9%이며, 300~1000명의 업체가 39.8%로 높게 나타났다. 반면 1000~2000명의 업체는 22개이며, 2000명 이상의 업체는 18개 업체로 상대적으로 낮게 나타났다.

<표 1> 분석대상 기업의 산업별 분포

산업명	기업수	비율
음식료품	21	9.1%
섬유/봉제/모피	12	5.2%
석유/화학	31	13.4%
고무/플라스틱	5	2.2%
금속/비금속	42	18.2%
기계장비	24	10.4%
컴퓨터 및 사무용기	3	1.3%
전기	19	8.2%
전자	45	19.5%
자동차/운송장비	29	12.6%
합계	231	100%

3. 변수의 측정

3.1 핵심인재관리제도

본 연구에서 독립변수로 사용하고 있는 핵심인재관리제도의 측정은 핵심인재의 확보와 유지로 조작적 정의를 하였다. 특히 이경묵과 윤현중(2007)의 연구에서 사용된 핵심인재의 제도와 관련된 확보 및 유지의 변수를 이용하여 측정하였다.

핵심인재의 확보(채용)와 유지를 위한 제도로써, 핵심인재의 확보와 관련된 것으로는 내부육성·헤드헌트의 활용·별도의 채용팀 가동·인재풀 데이터베이스 구축 및 활용·채용 시 사이닝보너스 지급·기타 등 6가지를 사용하였다. 따라서 이 변수는 핵심인재의 확보관리를 전혀 하지 않는 0에서 확보관리에 모든 노력을 하고 있는 6까지의 범위를 가질 수 있다.

핵심인재의 육성 및 관리제도로는 핵심인재 관리 전담인력 배치·국내교육훈련·해외연수·코칭/멘토링·도전적인 직무에 배치·핵심인재에 대한 인센티브 지급·승계계획·역량평가·경영진의 특별한 관심과 배려·기타제도 등 10가지를 측정하였다. 따라서 핵심인재의 유지를 위한 육성 및 관리제도의 범위는 0에서 10까지의 범위를 가질 수 있다.

위에서 측정되어진 핵심인재의 확보 및 유지관리는 인적자원관리의 프로세스에서 살펴보면 연속적인 프로세스 개념이다. 따라서 개념상 구분은 가능하나 실제 기업현장에서 이들의 관리를 구분하기란 쉽지 않다. 즉, 확보관리가 원활한 기업들은 이들을 유지하는 육성도 활발할 것이다. 따라서 본 연구는 핵심인재의 제도라는 변수를 도입하여 이 둘을 합한 값을 실증적 연구에 사용하였다.

3.2 경쟁전략

본 연구에서는 경쟁전략은 Conant, Mokwa, and Varadarajan(1990)의 연구를 기초로 하여 Miles & Snow(1978)의 자기보고식(self-report)방법으로 유형화된 방식을 택하여, “경쟁사보다 먼저 신제품을 개발하여 고객 및 시장변화에 주도적 역할을 함”을 선택한 기업은 공격형 전략(prospector)으로, “신 시장 진입 및 신제품 개발에 주도적이지는 않으나 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 제품을 개발하여 시장을 공략함”을 선택한 기업은 분석형 전략(Analyzer)으로 “기존의 제품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며, 신 시장 진입 및 신제품 개발을 시도하지 않음” 선택한 기업은 방어형 전략(Defender)으로 구분하였다.

3.3 기술환경의 동태성

조직 환경은 객관적 특성과 경영자의 인지적 특성을 중심으로 환경의 분류를 하고 있다. 본 연구는 Dess & Beard(1984)의 연구의 3 가지의 구성요소(복잡성, 동태성, 풍부성)중 환경의 동태성 차원에서 측정하였다.

본 연구에서는 기술환경의 동태성 차원을 Dess & Beard(1984)의 연구를 기초로 하여 환경의 기술환경의 변화정도를 측정하였다.

구체적인 설문 문항은 “지난 3년간 신제품의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까” “지난 3년간 귀사의 기술변화는 얼마나 있었습니까”의 2문항을 리커트 5점 척도를 가지고 측정하였다.

3.4 경영성과

성과를 측정하는 방법에는 객관적 지표를 이용하는 방법과 주관적 지표를 이용하는 방법이 있는데, 일반적으로 전략경영의 연구에는 재무제표에 의한 객관적 성과를 더 선호하고 있다. 그리하여 본 연구는 객관적 성과를 기업성과의 측정기준변수로 사용하였다.

기업의 경영성과는 2007년 한국신용평가정보(주)의 재무자료에 있는 종업원 1인당 매출액과 종업원 1인당 순이익을 사용하였다. 다른 재무성과인 매출액 이익률이나 매출액 성장률 지표를 사용하지 않은 이유는 핵심인재에 관련된 지표(2007)들이 같은 년도에 기업 전체의 성과지표에 반영되는 것은 현실적으로 부합되지 않을 것으로 판단하여 당장 성과에 반영될 수 있는 1인당 지표에 국한하여 사용하고자 하였다.

3.5 통제변수

통제변수는 기업의 연령, 기업규모, 연구개발 인력비율을 사용하였다.

첫째, 기업의 연령은 자료수집시점에서 설립연도를 차감한 값을 가지고 측정하였다. 그리고 연령간의 격차가 매우 커 이를 통제하기 위하여 실제 실증분석의 자료에서는 기업연도에 자연로그(LN)값을 취하여 사용하였다.

둘째, 기업규모는 총 종업원 수로 측정하였다. 기업규모는 다양한 지표로 측정이 가능하나 종업원 수가 가장 일반적인 규모의 척도로 사용된다. 그리고 실제 실증분석의 자료에서는 종업원 수에 자연로그(LN)값을 취하였다.

셋째, 연구개발 인력비율은 2006년 말을 기준으로 측정한 연구개발인력의 수를 종업원의 수로 나눈 값을 연구인력의 비율로 계산하였다. 연구개발 인력이

높을수록 핵심인재에 대한 제도가 더 활성화 될 것으로 판단하여 중요한 통제 변수로 고려하였다.

V. 연구결과

1. 기초통계량의 분석

<표 2>는 본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 피어슨 상관관계 계수를 요약한 것이다. 우선 핵심인재의 제도의 도입은 4.13이고 표준편차는 2.14로 나타났다. 즉 16가지의 핵심인재의 제도의 도입에 평균 4.13건의 도입을 하고 있다는 의미이다. 한편 통제변수들끼리의 상관관계를 살펴보면, 연령과 연구개발인력은 부(-)의 상관을 가지고 있으며, 기업규모와 연구개발인력의 비율도 부(-)의 상관을 가지고 있었다. 핵심인재의 도입과 기업규모는 강한 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며, 기술환경의 동태성과도 정(+)의 상관을 가지고 있음을 알 수 있다.

<표 2 > 변수의 기술 통계량 및 상관관계

	평균	표준 편차	연령	기업 규모	연구개발 인력비율	핵심인재 제도	기술환경의 동태성	1인당 매출액	1인당 순이익
연령	3.34	0.60	1						
기업규모	6.02	1.01	0.137**	1					
연구개발 인력비율	0.08	0.86	-.213***	-.166**	1				
핵심인재 제도	4.13	2.14	-0.061	.364***	0.041	1			
기술환경의 동태성	2.68	0.71	-0.093	0.103	0.296***	0.193***	1		
1인당 매출액	720764	1.99	0.068	.195***	-0.064	0.196***	-0.011	1	
1인당 순이익	29147	3.12	0.101	0.218***	0.002	0.205***	0.081	0.268***	1

* = p<0.1, ** = p<0.05, *** = p<0.01에서 유의함

2. 가설의 검증과 해석

2.1 가설 1의 검증

<표 3>과 <표 4>는 기업성과변수인 1인당 매출액과 1인당 순이익을 종속변수로 하여 핵심인재관리제도의 영향을 분석한 결과이다.

<표 3> 기업성과(1인당 매출액)에 대한 회귀분석결과

구분	모형1	모형2
1단계		
기업연령	0.037	0.052
기업규모	0.185***	0.124
연구인력 비율	-0.026	-0.039
2단계		
핵심인재관리제도		0.156**
R ²	0.040	0.061
수정된 R ²	0.019	0.044
R ² 변화량	0.040	0.061
F값	3.169**	3.660**

* = p<0.1, ** = p<0.05, *** = p<0.01에서 유의함

<표 3>의 1인당 매출액의 회귀분석결과를 살펴보면, 1단계에서 통제변수인 기업연령, 기업규모, 연구인력비율 중 기업규모($\beta = 0.185$)는 성과에 유의적인 영향이 있었으며 나머지 변수들은 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다. 2단계에서 핵심인재의 제도변수를 투입한 결과 핵심인재제도($\beta = 0.156$)는 t 값=2.229, $p < 0.05$ 에서 유의적인 정의 영향을 미쳤다.

이와 같은 연구결과는 핵심인재 관리제도가 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미친다는 가설 1-1을 증명하여 주고 있으며 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

<표 4> 기업성과(1인당 순이익)에 대한 회귀분석결과

구분	모형1	모형2
1단계		
기업연령	0.083	0.098
기업규모	0.216***	0.156
연구인력 비율	0.055	0.042
2단계		

핵심인재관리제도		0.153**
R ²	0.056	0.075
수정된 R ²	0.043	0.059
R ² 변화량	0.056	0.075
F값	4.461**	4.609***

* = p<0.1, ** = p<0.05, *** = p<0.01에서 유의함

<표 4>의 1인당 순이익의 회귀분석결과를 살펴보면, 1단계에서 통제변수인 기업연령, 기업규모, 연구인력비율 중 기업규모($\beta = 0.216$)는 성과에 역시 유의적인 영향이 있었으며 나머지 변수들은 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다. 2단계에서 핵심인재의 제도변수를 투입한 결과 핵심인재제도($\beta = 0.153$)는 t 값 = 2.197, $p < 0.05$ 에서 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다.

이와 같은 연구결과는 핵심인재 관리제도가 1인당 순이익에 정(+)의 영향을 미친다는 가설 1-2를 증명하여 주고 있으며 따라서 가설 1-2도 채택되었다. 그리하여 전반적으로 가설 1은 채택되었으며 핵심인재제도와 성과의 정(+)의 인과관계를 나타내었다.

2.2 가설 2의 검증

우선 가설 2와 3을 검증하기 위해서는 경쟁전략과 기술환경의 조절효과를 도출하여야 하는데 통계적으로는 조절변인의 효과는 크게 조절변수의 강도(strength)를 밝혀내는 하위집단 분석(sub-group analysis)방법과 변인간의 상호작용을 통해 형태(form)를 밝혀내는 회귀분석의 접근이 가능하다고 한다(Venkatraman and Prescott, 1990).

본 연구에서는 경쟁전략의 구분이 자기보고식에 의한 명목집단으로 구분되었기 때문에 하위집단분석이 더 타당할 것으로 판단하여 하위집단 회귀분석을 실시하였다.

가설 2는 기업의 경쟁전략은 핵심인재 관리제도가 경영성장에 미치는 영향을 조절할 것이라고 설정하였으며, 구체적으로는 공격형 전략이 다른 2가지 경쟁전략유형에 비해 핵심인재제도와 성과의 관계를 보다 강한 정의 영향을 미칠 것이라고 세부가설을 설정하였다.

그 결과가 <표 5>와 <표 6>에 나타나 있다.

<표 5> 경쟁전략에 따른 기업성과(1인당 매출액)에 대한 하위집단 회귀분석결과

구분	공격형	분석형	방어형
기업연령	0.115	-0.145	0.048
기업규모	0.114	0.096	0.093
연구인력비율	0.015	-0.112	-0.189
핵심인재관리제도	0.241**	0.091	-0.122
R ²	0.115	0.59	0.068
F값	2.545 **	1.422	0.852

<표 5>의 1인당 매출액과 핵심인재 제도의 관계를 3가지 경쟁전략에 따라 하위그룹 분석(sub-group analysis)을 한 결과를 살펴보면, 공격형 전략($\beta = 0.241$)이 t 값=1.987 $p < 0.05$ 로서 유의적인 정의 영향을 미치고 있으며, 나머지 2가지 전략(방어형, 분석형)은 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다.

이와 같은 연구결과는 핵심인재의 제도와 1인당 매출액의 성과의 관계에서 공격형 전략이 중요한 상황적 관계를 설명하고 있다는 연구결과이다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

<표 6>의 1인당 순이익과 핵심인재 제도의 관계를 3가지 경쟁전략에 따라 하위그룹 분석(sub-group analysis)을 한 결과를 살펴보면, 공격형 전략($\beta = 0.223$)이 t 값=1.840 $p < 0.1$ 로서 유의적인 정의 영향을 미치고 있으며, 나머지 2가지 전략(방어형, 분석형)은 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다.

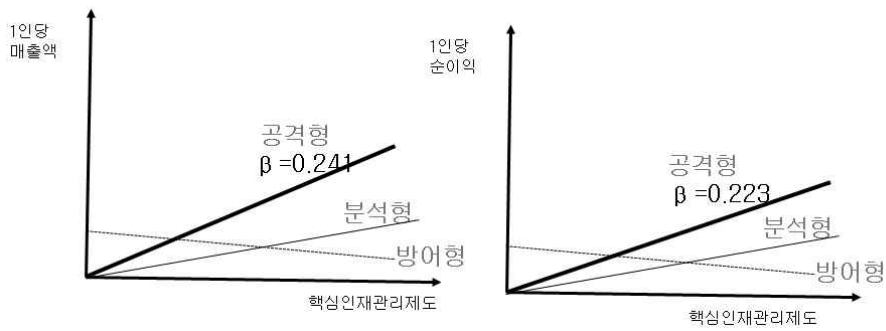
<표 6> 경쟁전략에 따른 기업성과(1인당 순이익)에 대한 하위집단 회귀분석결과

구분	공격형	분석형	방어형
기업연령	0.120	0.009	0.154
기업규모	0.134	0.255	0.227
연구인력비율	0.073	-0.078	0.030
핵심인재관리제도	0.223*	0.142	-0.089
R ²	0.114	0.119	0.074
F값	2.545 **	3.086	0.940

이와 같은 연구결과는 핵심인재의 제도와 1인당 순이익의 성과의 관계에서 공격형 전략이 중요한 상황적 관계를 설명하고 있다는 연구결과이다. 따라서 가설 2-2도 채택되었다.

종합적으로 살펴보면 핵심인재의 제도도입과 기업성과의 관계에서 경쟁전략의 선택이 중요한 상황변수임을 찾아볼 수 있었다. 따라서 핵심인재의 제도의 도입에는 경쟁전략을 중요한 변수로 고려해야 함을 알 수 있었다.

이상의 결과를 그래프로 표현하면 다음과 같이 경쟁전략의 기업성장에 대한 조절적 효과를 보여주고 있다. 즉, 공격형 전략이 핵심인재관리제도가 기업성과의 변수인 1인당 매출액과 1인당 순이익에 대한 효과를 조절하고 있음을 알 수 있다.



<그림 2> 공격형 전략의 기업성장에 대한 조절적 효과

2.3 가설3의 검증

가설 3은 기술환경의 동태성은 핵심인재 관리제도가 경영성장에 미치는 영향을 조절할 것이다. 라고 설정하였으며, 구체적으로는 기술환경의 동태성이 클수록 핵심인재 관리제도가 종업원 1인당 매출액 및 종업원 1인당 순이익에 미치는 영향에 강한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 라고 설정하였다.

그 결과가 <표 7>과 <표 8>에 나타나있다.

<표 7> 환경의 동태성에 따른 기업성과(1인당 매출액)에 대한 하위집단 회귀분석결과

구분	환경의 동태성(고 집단)	환경의 동태성(저 집단)
기업연령	0.036	0.069
기업규모	0.150	0.038
연구인력비율	-0.010	-0.151
핵심인재관리제도	0.171*	0.018
R ²	0.080	0.29
F값	3.278**	0.524

<표 7>의 1인당 매출액과 핵심인재 제도의 관계를 기술환경의 동태성의 정도에 따라 하위그룹 분석(sub-group analysis)을 한 결과를 살펴보면, 환경의 동태성이 높은 집단의 경우 핵심인재관리제도($\beta = 0.171$)가 t 값=1.928 $p < 0.1$ 로서 유의적인 정의 영향을 미치고 있으며, 환경의 동태성이 낮은 집단의 경우, 핵심인재제도가 1인당 매출액에 미치는 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다.

이와 같은 연구결과는 핵심인재의 제도와 1인당 매출액의 성과의 관계에서 기술환경의 동태성이 높은 그 영향정도가 강하게 나타난다는 상황적 관계를 설명하고 있다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

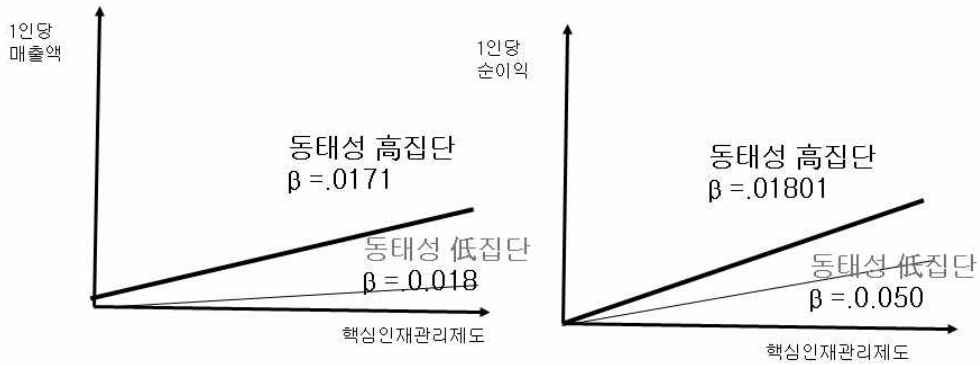
<표 8> 환경의 동태성에 따른 기업성과(1인당 순이익)에 대한 하위집단 회귀분석결과

구분	환경의 동태성(고 집단)	환경의 동태성(저 집단)
기업연령	0.120	0.026
기업규모	0.101	0.226
연구인력비율	0.013	0.113
핵심인재관리제도	0.180**	0.050
R ²	0.078	0.055
F값	3.178**	1.020

<표 8>의 1인당 순이익과 핵심인재 제도의 관계를 기술환경의 동태성의 정도에 따라 하위그룹 분석(sub-group analysis)을 한 결과를 살펴보면, 환경의 동태성이 높은 집단의 경우 핵심인재관리제도($\beta = 0.180$)가 t 값=2.027 $p < 0.5$ 로서 유의적인 정의 영향을 미치고 있으며, 환경의 동태성이 낮은 집단의 경우, 핵심인재제도가 1인당 매출액에 미치는 유의적인 영향관계를 찾을 수 없었다.

이와 같은 연구결과는 핵심인재의 제도와 1인당 순이익의 성과의 관계에서 기술환경의 동태성이 높은 그 영향정도가 강하게 나타난다는 상황적 관계를 설명하고 있다. 따라서 가설 3-2도 채택되었다.

이상의 결과를 그래프로 표현하면 다음과 같이 기술환경의 동태성의 기업성과에 대한 조절적 효과를 보여주고 있다. 즉, 기술환경의 동태성이 핵심인재관리제도가 기업성과의 변수인 1인당 매출액과 1인당 순이익에 대한 효과를 조절하고 있음을 알 수 있다.



<그림 3> 기술환경의 동태성의 기업성과에 대한 조절적 효과

VI. 결과 및 토론

인재의 전쟁이라는 용어가 기업의 뇌리 속에 자리 잡을 정도로 오늘날 핵심인재의 중요성과 필요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 더욱이 21세기 지식기반의 경쟁에서 두각을 나타내고 있는 한국기업의 경우, 환경의 불확실성을 핵심인재를 통해 어려움을 타개하고 있으며, 실제 그 성과는 매우 괄목할 만하다.

그러나 아직도 기업들은 핵심인재의 확보나 육성과 같은 제도적 도입이 기업 성과에 얼마나 긍정적으로 작용하는가에 대해 확신을 갖지 못하고 있어 인재에 대한 투자를 주저하는 경향이 있다. 본 연구는 핵심인재를 통해 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있으며 궁극적으로는 기업의 성과에도 영향을 줄 수 있다고 판단하여, 핵심인재와 핵심인재를 둘러싸고 있는 상황요인들과의 관계 속에서 경영성과의 관계를 고찰하였다.

먼저 본 연구는 선행연구를 통해 이론적 고찰을 하였으며, 이들 변수간의 관계를 통해 가설을 도출하고 연구모형을 설정하였다. 그리고 설정된 연구모형을 검증하기 위하여 실증적 연구를 통하여 가설을 검증하였다.

가설검정의 결과는 첫째, 핵심인재의 제도적 특성은 기업성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업성과의 측정치인 1인당 매출액과 1인당 순이익 모두에서 핵심인재의 제도는 정의 영향을 미치고 있어 가설 1을 채택하였다. 즉, 핵심인재와 기업성과의 직접적인 정의 영향관계를 나타냄으로써 핵심인재의 유용성과 효과성을 보여주었다.

둘째, 핵심인재제도와 기업성과의 영향관계에서 경쟁전략의 상황적 논리를 보여주었다. 결과는 공격형 전략이 다른 2 가지 전략에 비해 핵심인재 제도와 성과의 관계를 분명하게 보여주었다. 그 이유는 핵심인재의 제도의 도입은 기업의 입장에서는 선형적이며, 공격적인 전략인데, 실제 기업들의 경쟁전략의 선택과도 상황적 관계가 성립됨을 알 수 있었다.

셋째, 핵심인재제도와 기업성과의 영향관계에서 기술환경의 동태성의 상황적 논리를 보여주었다. 결과는 동태성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 핵심인재 제도와 성과의 관계를 분명하게 보여주었다. 이와 같은 결과는 기업들이 환경의 불확실성을 타개하고 극복하는 과정에서 핵심인재의 도입을 통해 해결하고 있다는 상황적 관계를 보여주고 있음을 알 수 있는 대목이다.

본 연구는 이론적으로 핵심인재 제도와 기업성과의 관계를 실증분석을 함으로서 이들의 영향관계를 보여주었으며, 실제 이들의 직접적인 관계 외에도 기업들이 핵심인재의 제도의 도입에 영향을 주는 환경적 특성이나 경쟁전략의 선택과 같은 상황변수에도 귀를 기울여 이들의 상황적 관점을 보여주었다는 점이다.

한편 실무적인 관점에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을 준다.

첫째, 한국기업들이 가장 관심을 가지고 있는 핵심인재에 대한 언급을 통하여 핵심인재의 우대와 같은 제도적 특성이 성과의 연관성을 제시함으로써 핵심인재의 제도의 도입과 관리의 필요성을 인식시켜주었다. 둘째, 효과적인 핵심인재의 제도는 기업이 놓여있는 환경적 특성이나, 경쟁우위 전략의 선택과 관련이 있음을 보여주었기 때문에 기업이 어떠한 환경에 놓여 있느냐, 그리고 어떠한 경쟁우위전략을 선택하느냐의 특성을 파악한 후 핵심인재의 제도를 도입하는 방안을 고려해야 하며, 그렇게 해야 성과를 높일 수 있다는 결과를 얻을 수 있었다.

본 연구는 연구를 수행하는 방법에서 몇 가지 한계점을 가지고 있었다. 첫째, 2007 인적자본패널(HCCP)의 설문지를 이용하였으며 횡단면적인 결과는 경영성과의 결과를 종단적으로 분석하지 못한 한계를 가지고 있다. 특히 핵심인재제도와 경영성과의 인과관계에서 시차(time-lag)의 문제를 해결하지 못하여 엄밀한 관계검증에는 제한점이 있다.

둘째, 동태적 환경의 인식이 공격형 전략의 선택을 하고 인적자원관리제도에서는 핵심인재관리제도 도입을 하여 기업성으로 연결되는 인과적 구조를 통한 종단적 연구가 필요할 것이다.

셋째, 핵심인재의 제도적 특성을 채용과 같은 확보전략과 육성에 필요한 제도만을 가지고 측정하여 인사관리제도의 전반적 사이클을 언급하지 못하였으며,

실제 도입여부만을 가지고 특성을 파악하여 도입된 제도의 활성화 정도나 그 강도를 파악하지를 못하는 한계를 가지고 있다. 또한 성과의 측정에 있어 1인당 매출액이나 순이익 외에 만족도나 충성심, 몰입도와 같은 비재무적 특성의 변수도 고려하여 종합적인 관점에서 핵심인재제도의 효과에 대해 살펴볼 필요가 있다.

향후, 본 주제를 확장하기 주제로는 핵심인재의 각각의 확보형태에 따른 성과의 비교나 경쟁전략의 비교를 한다면 실무자들에게 보다 더 나은 시사점을 제시해 줄 것으로 기대해본다. 그리고 종단적 연구를 통해 핵심인재의 제도적 특성이 장기적인 경영성과에 어떠한 도움을 줄 수 있을 지를 찾아보는 것도 좋은 연구가 될 것이다.

참고문헌

1. 김강식(2005), “독일기업의 핵심인재 확보동향”, 임금연구 제18권 1호, pp.68-78.
2. 김현동 · 송보화(2009), “핵심인재우대정책과 제도의 실행이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰”, 직업능력개발연구. 제12권 1호, pp75-93.
3. 이경목 · 윤현중(2007), “경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리의 강도간의 관계에 대한 연구”, 경영학연구, 36권 제5호., pp.111-140.
4. 이지우(2011), “대구지역 중소기업의 인적자원관리 현황에 관한 연구,” 경영정보연구 제30권 2호, pp.27-56.
5. 이혜정 · 유규창(2007), “핵심인재관리제도 도입의 결정요인과 기업성과에 관한 연구”, 제4회 사업체패널(WPS 2005) 학술대회 논문집. pp.325-342.
6. 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리 : 기존연구결과 및 향후 연구과제 개관,” 인사관리연구, 제26집 2권. pp.113-143.
7. 정동섭(2010), “정보기술기업의 역량, 경쟁전략 및 성과의 관계,” 경영정보연구 제 29권 4호 pp.287-304.
8. 조덕원 · 이갑두(2009), “중소기업의 경쟁전략과 핵심인재관리 및 성과의 관계에 관한 연구,” 「한국인사조직학회」 2009 하계통합학술대회. pp452-456.
9. 홍영대(2005), “GE의 핵심인재 관리,” 임금연구, 제18권 1호, pp96-101.
10. Conant, Jeffrey S., Mokwa, Michael P., & Varadarajan, P. R. (1990), “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance: A Multiple Measures-Based Study,” *Strategic Management Journal*, 11: pp.65-383.
11. Derr, C. B., Johns C., & Toomey, E. L. (1988), “Managing high potentil employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations,” *Human Resource Management*, 27(3): pp273-290.
12. Delery, J. E and D. H Doty (1996), “Models of Theorizing Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,” *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.
13. Grant, R. B(1989), “A resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation,” *California Management Review*,

Vol. 33 No.3, pp.63-76.

14. Hambrick , D. C(1983), "Some tests of the effectiveness and functional at tributes of Miles and Snow' s strategic types," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 5-26.
15. Lavie D. (2006), "Capability Reconfiguration : An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change," *Academy of Management Review* Vol.31, pp.153-174.
16. Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, McGraw-Hill.
17. Porter(1980), M. E. *Competitive Strategy* , Free Press , New York.
18. Venkatraman, N., (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*; Vol. 14, No. 3, Jul., 1989 pp.423-444 .
19. Venkatraman, N. and J. E. Prescott(1990), "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications," *Strategic Management Journal*, Volume 11, No.1, pp.1-23.

Abstract

Impact of High Potential Employee System on Corporate Performance[†]

- Focused on Moderating Effect of Competitive Strategy and Technological Environment

Jeon, Dong-Hwa* · Chung Dong-Seop**

A “high-potential employee” is an employee who has been identified as having the potential, ability and aspiration for successive leadership positions within the company and identify employees who have the greatest future potential and make them future-ready to take your organization to success.

The primary purpose of this paper is to investigate the relationships of corporate performance on the high potential employee system using the samples from HCCP panel data. This study seeks to identify a significant high potential employee system through empirical research as well.

Results of empirical study are summarized. Finally suggestions, implications and limitations of the present study are also discussed.

In this article, we explore the role of competitive strategy and technological environment in the introduction of high-potential employees and its link to impact of these performance.

Key Words : High Potential Employee System, Corporate Performance, Competitive Strategy, Technological Environment

[†] This paper was supported by Kyngsung University in 2011.

* Adjunct Professor, Department of Business Administration, Kungsung University, k1905@paran.com

** Professor, Department of Business Administration, Kungsung University (Corresponding Author), cds7144@ks.ac.kr