

## 전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구\*

### - 중소기업을 중심으로 -

이갑두

경남대학교 부교수

(gdlee@kyungnam.ac.kr)

중소기업은 전략과 핵심인재관리의 필요성과 중요성을 인식하면서도 전략과 핵심인재관리의 성과에 미치는 긍정적인 영향에 대한 자신감을 갖지 못함으로써 전략과 핵심인재관리에 주저하는 경향이 없지 않다. 이에 본 연구는 중소기업을 대상으로 전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향을 실증적으로 고찰하였다. 전략과 핵심인재관리 및 성과에 대한 이론적 고찰을 통해 연구모형을 도출하고 가설을 설정하여 설문조사를 통한 표본자료를 중심으로 실증분석을 하였다. 가설검정의 결과는 전략 유형의 차이가 재무와 비재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 혁신전략의 정도가 더 높은 기업은 비재무성과에 정(+)에 영향을 미치고 있으며, 분석전략의 정도가 더 높은 기업은 재무성과와 비재무성과 모두에서 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 방어전략의 정도가 더 높은 기업은 재무성과에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업의 핵심인재관리 유형의 정도에 따라 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업의 핵심인재확보의 정도가 더 높은 기업은 비재무성과에 영향을 미치고 있으며, 기업의 핵심인재유지의 정도가 더 높은 기업은 재무성과에 영향이 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 의미는 전략과 핵심인재관리 및 성과의 관계를 중소기업을 대상으로 실증분석함으로써 이론의 확장 혹은 보편성을 높이는데 기여하였다는 것이다. 또한, 전략과 성과의 관계에서 핵심인재관리가 매개역할을 할 가능성을 보여줌으로써 이론의 확장을 시도할 수 있을 것이라는 점이다.

핵심주제어 : 혁신전략, 방어전략, 분석전략, 핵심인재확보, 핵심인재유지, 재무성과, 비재무성과  
중소기업,

\* 접수일(2011. 5. 21), 수정일(1차: 2011. 7. 16, 2차: 2011. 7. 20), 심사완료일(2011. 7. 29)

\* 본 연구는 2009년도 경남대학교 교내학술연구비 지원을 받았음.

## I. 서론

전통적으로 전략은 시장이나 산업의 구조와 같은 환경 특성에 의해 결정된다고 보는데, 이 경우 전략 연구의 초점은 환경 분석을 통해 가장 바람직한 전략을 수립하는 것에 맞추어지게 되며, 전략수립이 성과에 보다 큰 영향을 미친다고 본다. 하지만, 산업경제에서 정보지식경제로의 이동과 더불어 환경의 불확실성이 높아지고 격심한 경쟁이 일상화된 경영환경은 환경 분석과 이를 바탕으로 한 전략수립의 보다는 기업내부의 자원과 능력을 효과적으로 활용할 수 있는 실행 중심의 전략에 초점을 둘 필요성을 강조하고 있다(Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; 양혁승, 2002). 전략 연구에 있어서 이러한 변화는 인적자원관리와 성과관리에 있어서의 변화를 요구하고 있다. 즉, 인적자원관리의 측면에서는 전략과의 연계성(alignment)이 중시되면서 전략적 인적자원관리가 새롭게 주목을 받게 되었으며, 성과관리에 측면에서는 성과를 다차원적 개념으로 보고 하위구성요소와 지표중심의 측정으로 연구로 확장되면서 실행중심의 전략적 성과관리가 관심을 받고 있다.

지속적 경쟁우위의 원천으로서 인적자원의 중요성이 강조되고 전략과의 연계가 중시되면서, 이러한 역할을 감당할 수 있는 핵심인재, 즉 다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 인적자원에 대한 관리는 새로운 인적자원관리에 있어서 중요한 이슈로 등장하였다(Derr et al., 1988; Hope and Hope, 1997; Macall, 1998; 차종석, 2005; 송보화, 2006; 이경목·윤형중, 2007). 글로벌 경쟁력을 확보한 기업들은 핵심인재의 중요성을 선도적으로 인식하여 핵심인재관리에 상당한 투자와 노력을 보이고 있지만, 국내의 대부분의 기업들은 핵심인재에 대한 체계적인 관리시스템을 갖추고 있지 못하다(김은환·한창수, 2002). 특히, 중소기업의 경우에는 인적자원의 확보와 유지에 어려움을 겪고 있다 보니 핵심인재관리에 대해서는 생각할 여지조차 갖지 못한 것이 현실이다. 하지만, 기업환경의 불확실성이 높고 치열한 경쟁 환경에 놓여 있으면서 특정분야의 전문성이나 기술력이 고도로 요구되는 중소기업일수록 핵심인재관리의 중요성은 더 높다고 할 수 있다.

본 연구는 전략과 핵심인재관리가 성과에 영향을 주는 중요한 요인으로 보고, 전략과 핵심인재관리 그리고 성과에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 전략 유형과 핵심인재관리의 유형에 따라 성과 유형에 미치는 영향에 차이가 있음을 중소기업을 대상으로 하여 실증분석을 하여 전략과 핵심인재관리에 주는 이론적이고 실무적인 공헌을 논의하고 시사점을 제안하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해, 첫째, 전략과 핵심인재관리 그리고 성과에 대한 이론적 고찰을 한다. 둘째, 이론적 고찰을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정한다. 셋째, 설문조사를 통해 수집된 자료의 통계적 분석을 바탕으로 가설을 검정한다. 넷째, 가설검정 결과의 논의를 바탕으로 전략과 핵심인재관리에의 공헌과 시사점을 제안하고 연구의 한계와 향후 연구방향

에 대해 언급한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1. 전략

#### 2.1.1 전략의 개념

기업경영에서 전략(strategy)은 연구의 범위, 수준, 의도 등에 따라 다양하게 정의되어 사용되고 있으므로, 통일된 하나의 개념으로 규명하기는 쉽지 않다(Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Minzberg, 1978; Miles and Snow, 1978; Porter, 1980, Andrew, 1987). 하지만, 지금까지의 연구들을 종합하면, 전략은 조직이 직면한 환경 하에서 일정한 성과(목적)를 달성하기 위하여 자원을 효과적으로 조달하고 배분하는 일련의 의사결정과정이라고 할 수 있다. 전통적으로 전략은 환경 결정론적 관점에서 연구되어 왔다. 즉, 기업이 직면한 환경의 특성을 정확하게 파악하여 그것에 적합한 전략을 수립하고 수립된 전략을 효과적으로 실행할 수 있는 조직(구조)을 설계하면 성과는 최대화할 수 있다는 것이다. 여기서는 중요한 것이 환경이 전략을 결정하며, 환경의 특성을 정확하게 분석하고 파악하여 올바른 전략을 수립하는 것이 성과에 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 그런데, 환경 결정론적 관점은 환경이 분석 가능한 비교적 안정적인 상황에서는 의미가 있지만, 환경의 불확실성이 높아질수록 환경 분석의 의미가 상실될 가능성이 높다. 다시 말해, 환경 불확실성이 높은 상황에서는 불확실성을 극복하거나 무시할 수 있는 기업의 자원이나 능력 혹은 역량을 충분히 축적하고 이를 바탕으로 실행중심의 전략을 수립하여 경쟁우위를 확보 및 유지하여야 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 측면에서 전략연구의 초점도 외부환경 분석에서 내부자원과 능력의 활용이나 핵심역량 구축으로 이동하였다. 이상의 논의와 같이 결국 전략은 기업이 직면한 외부환경과 내부자원이나 능력의 차이로 인해 서로 달라질 것이고 이것이 성과에 영향을 준다는 것이다. 따라서 어떤 유형의 전략이 어떻게 성과에 영향을 미치는가, 즉 전략의 유형화와 성과의 관계를 규명하는 것이 전략 연구의 핵심이라고 할 수 있다.

#### 2.1.2. 전략의 유형

전략의 유형화와 관련된 연구들은 적지 않게 이루어졌으나, 가장 대표적이고 널리 사용되

는 것이 Miles and Snow(1978)의 연구와 Porter(1980)의 연구라고 할 수 있다. Miles and Snow(1978)는 기업의 역할은 환경과 상호조화를 이루면서 전략과 조직의 상호 관계 가운데 지속적인 행동패턴을 개발하고 유지하는 과정으로 이 과정에서 기업마다 독특한 전략이 나타나며 이것이 곧 성과의 차이로 나타난다고 주장한다. 한편, Porter(1980)는 특정산업에서 경쟁사와 경쟁하는 범위와 수단(원천)에 따라 원가우위 전략, 차별화 전략, 그리고 집중화 전략으로 구분하였다. 이하에서는 본 연구의 중심 개념 중 하나인 핵심인재관리와의 관계 및 중소기업에 대상으로 한다는 것을 고려할 때, Miles and Snow(1978)의 전략 유형이 가장 보다 적합할 것으로 판단하여 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

Miles and Snow(1978)는 기업의 과업을 그 특성에 따라 세 가지 즉, 기업가적 과업과 관리적 과업 그리고 기술적 과업 유형으로 구분하고 이들 세 영역에서 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 추구하는 전략을 혁신전략(prospector), 분석전략(analyzer), 방어전략(defender) 및 반응전략(reactor)으로 구분하고 있다. 혁신전략은 시장의 추세분석 및 신제품 개발에 보다 많은 자원을 배분하여 다른 기업보다 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 시장에 출시함으로써 수익을 창출하고자 하는 전략으로서 시장선도자 전략이라고도 불린다. 분석전략은 기능적으로 보다 복잡하고 균형을 유지하며 시장에서 비교적 안정적인 생산을 강조하면서 효율성을 증진시키기 위해 노력함으로써 혁신전략을 추구한 기업이 새로운 제품과 서비스를 출시하여 시장의 수요가 존재한다는 것을 확인한 후 시장에 뛰어들겠다는 전략으로 빠른 추종자 전략이라고도 한다. 방어전략은 효율성 증진에 높은 비중을 두는 기술적인 문제에 경영의 초점을 두기 때문에 시장이 성장기나 성숙기에 도달했을 때 뛰어들어 대량생산을 통한 원가경쟁력을 기반으로 경쟁하고자 하는 전략이다. 반응전략은 불규칙적이고 일시적으로 기업 활동의 도전들에 반응하는 것으로 단기적인 지향을 가지며 환경에 의존하는 전략이다.

## 2.2. 핵심인재 관리

### 2.2.1. 핵심인재 관리의 의의

핵심인재(talent or top performer)에 대한 정의는 연구자들마다 다소 상이하다. 이경목·윤현중(2007)은 핵심인재를 가치 있고, 희소하며, 다른 사람이 쉽게 모방하기 어려우며, 다른 형태의 자원으로 쉽게 대체될 수 없는 역량을 갖추어 보통 인력보다 많은 가치를 창출할 수 있는 인재로 정의하였다. Barney(1991)는 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 자원은 가치 있고, 희소하며, 다른 사람이 쉽게 모방하기 어려우며, 다른 형태의 자원으로 쉽게 대체될

수 없다는 네 가지 조건을 갖추어야 한다고 주장하면서, 이러한 조건을 갖춘 사람으로서 모든 산업에 적용될 수 있는 탁월한 일반 기술과 지식을 보유한 인력을 핵심인재라고 정의했다. 또한, 차종석(2005)은 다른 기업이 모방하기 어렵고 지속 가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 인재라고 정의하였다. 이와 같이 연구자들 사이에 다소의 차이는 있지만, 핵심인재는 기업의 가치창출과 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 다른 기업이 쉽게 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 역량과 능력을 가진 사람으로 정의할 수 있다. 전통적인 산업사회와 달리 지식기반사회에서는 기업의 가치창출과 생산성 향상에 있어서 핵심인재가 공헌하는 비율이 상당히 높아지기 때문에 핵심인재를 어떻게 확보하고 유지하느냐 하는 것이 경영자들의 주요 경영이슈로 등장하고 있다(Derr et al., 1988; Prahalad and Hamel, 1990; Hope and Hope, 1997; McCall, 1998; 김은환·한창수, 2002; 이경묵·윤형중, 2007).

국내의 경우, 외환위기 이후 인사 관행이 연공주의에서 능력·성과주의로 수정되면서 핵심인재와 관련된 별도의 제도가 사용되기 시작하였으며 핵심인재관리가 중요한 경영 이슈로 부각되었다. 국내 기업들에게 핵심인재관리 및 이와 관련된 제도가 도입된 배경은 다음과 같다. 첫째, 전략상의 변화로서, 낮은 노동비용과 대량생산을 통한 비용절감을 바탕으로 저가 중심의 비용우위전략에서 신기술과 고기능을 바탕으로 한 신제품을 경쟁자보다 먼저 출시하여 경쟁우위를 점하는 차별화 전략으로 전환하였다는 것이다(이경묵·윤형중, 2007). 둘째, 벤처 붐으로 인한 핵심인재의 확보 전쟁으로서, 대기업에서 일하던 핵심인재들이 1998년 벤처붐과 더불어 높은 성장성, 도전적인 직무를 찾아 벤처기업으로 이동하였다는 것이다(박인호, 2000). 셋째, 외국 기업의 국내 진출을 비롯한 노동시장의 세계화로서, 외환위기 이후 외국 기업들이 국내 기업 인수가 늘어나고, 이들은 단기간에 성과를 내기 위해 국내 기업보다 좋은 근무조건을 제시하면서 핵심인재를 영입해갔다는 것이다(Bae and Rowley, 2003).

### 2.2.2. 핵심인재관리의 유형

Collings and Mellahi(2009)는 핵심인재관리(talent management)란 조직의 지속적인 경쟁우위에 차별적으로 공헌하는 주요 요인들의 체계적인 규명, 구성원들이 그들의 역할을 충족시킬 수 있는 높은 잠재력과 능력을 갖추도록 하는 핵심인재풀(talents pool)의 개발, 그리고 주요 요인들과 경쟁력 있는 구성원들을 연결하고 지속적인 조직 몰입을 촉진시키는 차별화된 인적자원체계(human resource architecture)의 개발과 관련된 일련의 과정과 활동이라고 설명하였다. Lewis and Heckman(2006)은 핵심인재관리의 개념적 사고에 관한 세 가지 주요 흐름을 설명하였다. 첫째는 인적자원관리를 단순히 핵심인재관리를 대체하려는 연구 흐름으로서 이들은 채용, 리더십 개발, 후계양성과 같은 특정 인적자원관행(HR practices)들에 그 초점을 제한하려는 경향이 있다. 둘째는 종업원의 욕구를 반영하거나 기업의 위치를 통

하여 종업원 능력향상의 관리에 초점을 둔 핵심인재풀의 개발을 강조하는 것이다. 이러한 연구들은 주로 인력계획수립이나 후계자 계획수립과 관련된 문헌에서 나타난다. 셋째는 유능한 사람들(talented people)의 관리에 초점을 두는 것이다. 이러한 연구문헌에서는 조직 내의 모든 역할들은 최고(topgrading)라고 불리는 A급 성과자로 채워져야 하며, 지속적으로 성과가 좋지 않은 C급 성과자는 방출되어야 한다고 주장한다.

이와 같이, 핵심인재관리와 관련된 기존의 연구는 대부분 핵심인재의 확보, 채용, 육성, 유지 등의 인적자원관행이나 과정(HR process)에 관한 단편적이고 형태적인 측면에서 진행되어 왔다(Michaels et al., 2001; 이경목·윤현중, 2007). 그런데, 국내기업, 특히 중소기업의 경우 핵심인재관리의 필요성은 인식하면서도 구체적인 도입과 실천에 충분한 정보와 지식을 갖지 못하고 있다. 그 이유는 핵심인재관리에 대한 연구의 부족으로 인한 체계적이며 실무적이고 구체적인 방법을 모르기 때문이다. 중소기업의 경우 처음부터 포괄적인 핵심인재관리를 실행하기에는 많은 제약이 존재함으로 개별 중소기업의 상황과 전략적 방향 등을 고려하여 점진적인 접근이 필요할 것이며 이를 위해서는 핵심인재관리를 유형별로 구분할 필요성이 있다.

일반적으로 핵심인재관리는 핵심인재의 확보와 유지로 구분할 수 있는데, 핵심인재확보는 핵심인재를 내부적으로 육성하거나, 별도의 팀 운영이나 외부 인재풀 혹은 헤드헌터 등을 이용하여 외부에서 조달하는 것을 말하며, 핵심인재유지는 인센티브 제공이나 별도관리 혹은 도전적인 직무 배치 등으로 기존의 핵심인재를 기업 내에 계속 머무르도록 하는 것을 말한다. 핵심인재확보와 관련된 제도로는 내부육성, 외부의 헤드헌트사 활용, 별도의 채용팀 가동, 외부 인재풀 데이터베이스의 구축과 활용 등이 있으며 핵심인재유지와 관련된 제도는 핵심인력풀의 별도관리, 체계적인 교육훈련, 도전적인 직무에 배치, 핵심인력에 대한 별도의 인센티브 제공, 경영진의 특별한 관심과 배려 등이 있다(이경목·윤현중, 2007). 본 연구에서도 핵심인재관리를 핵심인재확보와 핵심인재유지로 구분하여 이것들과 전략 및 성과의 관계를 규명함으로써 중소기업의 성공적인 핵심인재관리 방안에 대한 보다 구체적인 시사점을 도출하고자 한다.

## 2.3. 성과

### 2.3.1. 성과의 개념

기업경영에서 성과는 최종적인 산출(output)이나 결과(outcome)를 말하는데, 성과(performance) 개념이 언제부터 등장했는지를 명확하게 파악하기는 어렵다. 다만, 성과와 그

개념에 대한 연구는 1990년대 이후 크게 확산되었다고 할 수 있으며, 조직성과, 기업성과, 운영성과, 경영성과 등 다양한 용어로 등장하였다. 물론 그 이전에는 생산성, 효과성, 효율성, 능률성 등의 개념이 이러한 산출과 결과의 개념으로 많이 등장하였고, 성과개념의 사용도 이에 대한 연장선으로 볼 수 있다. 성과에 대한 개념은 매우 다양하고 복합적이라는 것은 대부분의 성과를 다룬 연구에서 언급하는 부분이다(Brewer and Selden, 2000). 이는 성과를 개념정의의 하기가 매우 어렵다는 것을 말한다. 간단히 성과를 일이 이루어진 결과로 볼 때 이 결과를 어떻게 규정하느냐에 따라 성과의 측정대상이 변하게 된다는 것이다. 따라서 성과의 개념을 명확하게 정의한 연구는 그리 많지 않으며, 그 대신에 많은 연구에서 구성요소나 측정변수를 중심으로 성과를 정의하고 있다. 즉, 성과에 대해 개념정의를 할 때, 구성요소나 측정변수들, 예를 들면 생산성, 효과성, 효율성, 능률성, 대응성, 직무만족, 직무몰입 등을 이용해 성과의 조작적 정의를 내리고 있다는 것이다(김준성·정재훈, 2004; 김태룡 등, 2006).

### 2.3.2. 성과의 측정

성과의 구성요소와 측정지표는 어떤 것들이 있는지 구체적으로 살펴보자. 실제로 성과의 구성요소로 단일 기준을 설정한다는 것은 용이하지 않으며, 다양한 접근이 가능하다. Tsai et. al.(1991)은 성과의 구성요소들을 크게 객관적 지표와 주관적 지표로 구분하여 활용할 것을 주장했다. 주관적 지표는 일반적으로 인식정도나 행태를 통해서 측정하는 지표들로 효과성, 대응성, 형평성, 민주성, 예방성, 공정성, 다양성, 전문성, 조직몰입, 직무만족, 만족도 등 매우 다양한 구성요소로 나타난다. 한편, 객관적 지표는 평가가 주관적으로 이루어지지 않게 하기 위해 계량화나 수치화가 가능한 지표들을 개발함으로써 평가의 균형을 맞추기 위해 강조되는 지표들이다. 여기에는 능률성, 효율성, 생산성, 수익성, 재무성과 등이 있다.

Venkataraman and Ramanujam(1986)은 성과를 재무성과와 사업성과 그리고 조직효과성의 다차원 개념으로 보고 재무성과의 측정지표를 재무적 지표(투자수익률, 자본수익률, 배당수익률 등), 사업성과의 측정지표를 비재무적 지표(시장점유율, 성장률, 다각화 및 제품혁신 정도 등), 조직효과성의 측정지표를 주관적 지표(만족, 근로생활의 질, 사회적 책임)로 구분하였다. Kaplan and Norton(1992)은 단기적인 재무성과 중심의 전통적인 성과측정시스템의 한계를 지적하면서 재무성과와 비재무성과, 단기와 장기, 내부와 외부의 균형을 강조하는 균형성과표(balanced scorecard)라는 새로운 성과관리체계를 제안하였다. 균형성과표의 핵심은 네 관점, 즉 재무관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점에서의 주요성과지표(key performance indicator)를 측정하고 관리하는 것이다(박기석·이갑두, 2004).

전통적으로 기업의 궁극적인 목표로서 수익의 극대화가 강조되어 왔으며 이로 인해 성과

도 단기적이고 객관적이며 과거지향적인 재무성과를 중심으로 관리되어 왔다. 그러나, 기업 환경의 변화와 더불어 기업의 궁극적인 목표에 대한 다양한 이해와 접근의 필요성이 높아지고 성과의 다차원적 측면이 강조되면서 전통적인 재무성과 중심의 관리가 한계에 부딪히게 되었고 이와 더불어 비재무적인 측면의 성과요소와 이들에 대한 구체적인 측정지표에 중점을 두는 방향으로 연구가 확장되었다. 본 연구에서도 성과를 다차원 개념으로 이해하고 재무성과와 비재무성과로 구분하고자 한다.

### III 연구 설계

#### 3.1. 연구모형

본 연구의 핵심 개념인 전략과 핵심인재관리 그리고 성과에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 우선, 전략이 성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 전략을 혁신전략, 분석전략 그리고 방어전략으로 구분하고 각 전략이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향을 비교분석하여 어떤 전략이 어떤 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검정하고자 한다. 또한, 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향을 밝히기 위하여 핵심인재관리를 핵심인재확보와 핵심인재유지로 구분하고 각 핵심인재관리 유형이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향을 비교분석하여 어떤 유형의 핵심인재관리가 어떤 성과에 어떤 영향을 미치는지를 검정하고자 한다.

<그림 1> 연구모형





## 3.2. 가설설정

### 3.2.1. 전략과 성과의 관계

기업성과는 다양한 요인에 의해 결정되지만, 가장 많이 언급되어 온 것 중 하나가 전략이다(Gartner et al., 1994; McDougall et al., 1994). 전략은 기업의 외부환경과 내부역량에 따라 결정되며 기업마다 이들에 대한 인식과 태도가 다르기 때문에 서로 다른 유형을 나타내며 성과에 미치는 영향도 다르다. 따라서 어떤 유형의 전략이 어떤 성과에 어떻게 영향을 미치는가를 이해하는 것은 효과적인 전략수립에 있어서 중요한 의미를 제공한다. 본 연구에서는 Miles and Snow(1978)의 연구를 바탕으로 전략을 혁신전략, 분석전략 그리고 방어진략의 세 유형으로 구분하였으며, 성과는 재무성과와 비재무성과로 구분하였다.

혁신전략은 빠르게 변화하는 시장을 선도적으로 공략하기 위하여 광범위하고 다양한 제품라인을 추구하며 다양한 분야의 기술개발에 투자하고, 제품설계를 강조하는 경향이 강하며, 마케팅 측면에서는 새로운 제품이나 서비스에 대한 잠재적인 수요를 확인하기 위한 활동에 중점을 둔다(Shortell and Zajac, 1990). 즉, 혁신전략은 미래의 변화와 요구에 대응하는 것에 초점을 두기 때문에 단기적인 성향의 재무성과보다 장기적인 성향의 비재무성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다. 한편, 분석전략은 시장수요가 명확한 제품이나 서비스만을 개발하기 때문에 모방하고자하는 제품이나 서비스의 개발에 집중 투자하며, 공정의 효율화를 강조하여 주어진 상황에 대한 심도 깊은 분석을 통해 성장에 대한 기회를 최대화하고 위험을 최소화하고자 노력하는 경향이 있다(Segev, 1989; Venkatraman, 1989). 즉, 분석전략은 수익의 대부분은 방어형 성격을 갖는 비교적 안정적인 제품 및 고객에 의해 창출되면서도 선도적 혁신형의 시장 선도를 따라가는 재빠른 반응 능력이 동시에 요구되어진다. 따라서 분석전략은 재무성과와 비재무성과 모두에 영향을 미칠 것이며 영향의 정도에서 명확한 차이를 나타내지 않을 것이다. 그리고 방어진략은 기존의 제품에 대한 생산설비의 대규모 투자를 바탕으로 원가우위 중심의 전략을 추구하며, 다양한 제품과 서비스를 생산하기보다 매우 제한적이고 안정적인 제품라인을 가지고 있으며, 연구개발은 제품과 공정 개선에 국한되며, 효율성과 공정기술이 강조된다(Miles and Snow, 1978). 따라서 방어진략은 자신들의 영역이 예측 가능하고 지속적인 기준에 의해 신중하게 창출되었기 때문에 장기적인 성향의 비재무성과 보다 단기간의 이익을 지향하는 재무성과에 더 영향을 미칠 것이다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 전략유형의 정도에 따라 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향은 차이가 있을

것이다.

가설 1-1 : 혁신전략의 정도는 재무성과보다 비재무성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 분석전략의 정도는 재무성과와 비재무성과에 유사하게 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 방어전략의 정도는 비재무성과 보다 재무성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2. 핵심인재관리와 성과의 관계

핵심인재관리와 성과의 관계에 관한 선행연구들은 핵심인재를 관리하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 좋은 성과를 나타내고 있다고 주장하면서 적극적인 핵심인재관리의 필요성을 강조하고 있다(Michaels et al., 2001; 이경목·윤형중, 2007). 하지만, 선행연구들은 대부분 대기업들을 대상으로 하고 있어서 중소기업들에게 실용적이고 구체적인 시사점을 제공하기에는 한계가 있다. 중소기업의 경우 처음부터 포괄적인 핵심인재관리를 실행하기에는 많은 제약이 존재함으로 개별 중소기업의 상황을 고려하여 핵심인재확보와 핵심인재유지 가운데 어느 한 유형에 더 초점을 두고 접근하는 것이 바람직할 것이다. 또한, 핵심인재관리의 궁극적인 목적은 이를 통하여 경쟁력을 확보하여 더 좋은 성과를 올리는 것이다. 그렇다면, 핵심인재관리가 성과에 어떠한 영향을 주는지를 규명할 필요가 있으며, 특히 핵심인재관리의 유형에 따라 재무성과와 비재무성과에 어떤 영향을 미칠 것인지를 검정할 필요가 있다.

일반적으로 핵심인재확보는 핵심인재를 내부적으로 육성하거나, 별도의 팀 운영이나 외부인재풀 혹은 헤드헌터 등을 이용하여 외부에서 조달 혹은 영입하는 것을 말하며, 핵심인재유지는 인센티브 제공이나 별도관리 혹은 도전적인 직무 배치 등으로 기존의 핵심인재를 기업 내에 계속 머무르도록 하는 것을 말한다. 그렇다면, 핵심인재확보는 새로운 시장의 개척이나 신제품개발 등과 같은 선도적이고 도전적인 역할을 담당시키려는 목적으로 활용될 것이므로 장기적인 성향의 비재무적 성과에 보다 더 큰 영향을 미칠 것이다. 반면, 핵심인재유지는 조직의 안정성을 유지하면서 이익을 얻을 기회를 최대화 하고자 하는 목적으로 활용될 것으로 판단할 수 있으므로 단기적인 성향의 재무적 성과에 보다 더 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2 : 핵심인재관리 유형의 정도에 따라 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

가설 2-1 : 핵심인재확보의 정도는 재무성과보다 비재무성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

가설 2-2 : 핵심인재유지의 정도는 비재무성과보다 재무성과에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1. 전략 유형

본 연구의 각 전략 유형은 선행연구들을 참고하여 아래와 같이 정의하고 이를 측정하기 위하여 항목들을 개발하였다(Miller, 1988; Tan and Litschert, 1994; Lee and Miller, 1996; 김재전 등, 1998; 이석인, 2005). 혁신전략은 선도적인 우위를 점하기 위한 전략적 의사결정으로 정의하고 신제품 소개, 선도적 지위, 사업기회에의 신속반응, 혁신적 문제해결, 선진기술우위, 경영혁신기법 등의 항목에 대한 시행정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 분석전략은 시장이나 제품 혹은 기술을 보호하기 위한 전략적 의사결정으로 정의하고, 성과평가역점, 최적안 선택, 업무상황 분석 등의 항목에 대한 시행정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문지를 제시하여 이들 각각을 시행 정도를 물어보았다. 방어전략은 효율성을 지향하는 전략적 의사결정으로 정의하고 핵심기술 보호, 제조기술 개선, 이해관계 조정, 규제 준수, 결속 강화 등의 항목에 대한 시행정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.3.2. 핵심인재관리 유형

핵심인재관리 유형은 관련된 선행연구를 참고하여 다음과 같이 정의하고 구체적인 측정항목들을 개발하였다(Barney, 1991; Becker and Gerhart, 1996; Bae and Rowley, 2003; 이경목·윤현중, 2007). 핵심인재확보는 다른 기업이 쉽게 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 역량과 능력을 가진 사람을 확보하기 위한 제도의 시행정도로 정의하고 내부육성, 외부 헤드헌터사 활용, 별도의 채용팀 가동, 외부인재데이터베이스의 구축과 활용, 핵심인재 채용 시 사이닝 보너스를 지급하는지 여부, 핵심인재의 경력직 채용 시 능력에 따라 동일직급에 있는 다른 직원보다 높은 책정할 수 있는지 여부 등에 대한 항목에 대해 시행 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 핵심인재유지는 다른 기업이 쉽게 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 역량과 능력을 가진 사람을 유지하기 위한 제도의 시행 정도로 정의하고 핵심인력 풀의 별도 관리, 체계적인 교육훈련, 도전적인 직무에 배치, 핵심인력에 대한 인센티브 제공, 경영진의 특별한 관심과 배려, 기업의 우수인재 우대 정도, 발탁 승진의 정도 등의 항목에 대해 그 시

행정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3.3.3. 성과

성과는 재무성과와 비재무성과로 구분하고 주관적인 측정방법을 사용한다. 중소기업의 경우 재무지표가 불확실한 경우가 많다. 재무지표를 보고할 의무가 없는 경우도 있고 경영자들이 객관적이고 실질적인 자료를 노출하는 것을 꺼리며 확보된 자료도 신빙성이 떨어질 수 있다. 따라서 중소기업을 대상으로 하는 많은 연구에서는 주로 주관적인 측정방법을 사용하고 있으며, 기존 연구에서는 주관적인 방법을 통해 측정한 성과와 객관적인 성과 자료는 높은 상관관계가 있다고 입증하고 있다(Dess and Robinson, 1984). 본 연구에서는 재무성과는 응답자의 재무적 목표 달성에 대한 인지 정도로 정의하고, 비재무성과는 응답자의 비재무적 목표 달성에 대한 인지 정도로 정의하였다. 이하에서 사용하는 재무성과와 비재무성과는 별도의 표기가 없더라도 인지된 재무성과와 인지된 비재무성과로 이해할 필요성이 있다. 구체적인 측정은 관련 선행연구들을 참고하여 재무성과는 매출성장률, 순이익성장률, 시장점유율, 투자수익률, 자금유동성 등의 항목에 있어서 목표 달성의 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 비재무적 성과는 신제품 개발, 제품/기술 혁신, 종업원 만족, 기업평판 등의 항목에 대한 인지 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다(Lee and Miller, 1996; 김재전 등, 1998; 이명환, 1998; 이석인, 2005).

## IV 자료 분석과 가설검정

### 4.1. 자료 분석

#### 4.1.1. 자료 수집과 표본 특성

본 연구의 자료 수집은 영남권에 소재하고 있는 중소기업을 대상으로 2008년 12월부터 한 달 동안 1차 예비조사를 실시하여 부분적인 설문 수정을 한 후 2009년 3월까지 2차 조사를 실시하였다. 조사방법은 직접회사를 방문하거나 대기업 주관 협력사 회의 혹은 경영시스템 심사원 및 경영컨설팅터의 협조를 받았으며, 응답자는 가능하면 경영자 혹은 HR관련부서장이상이 될 수 있도록 하였다. 배포한 설문지는 총 400부였으며 이 가운데 282부의 유효 설문지를 회수하였다. 이렇게 수집된 자료는 통계패키지 SPSS 12.0을 사용하여 분석하였다.

본 연구의 표본 특성은 <표 1>과 같다. 표본의 자산 규모는 100억원 이상(36.5%)이 가장 많았고 다음으로 10억원~50억원(33.7%), 50억원~100억원(15.6%), 10억원 미만(14.2%)의 순으로 나타났다. 종업원 수는 100명~300명(32.3%)이 가장 많았으며 다음으로 300명 이상(31.2%), 50명 이하(23.0%), 50명~100명(13.5%)의 순으로 나타났다. 또한 업종은 전기·전자·통신 회사(84.4%)가 대부분이었으며, 응답자의 직급은 부서장(46.8%)과 임원(41.1%)으로 대부분을 차지하고 있다. 표본의 특성에서 알 수 있듯이 본 연구의 대상은 자산이나 종업원 규모로 볼 때 다양하게 분포되어 있으며 중견기업을 포함한 다소 넓은 범위의 중소기업으로 볼 수 있으며, 업종은 전기·전자·통신에 치중되어 있는 경향이 있다.

<표 1> 표본 특성

| 구 분 | 특 성        | 빈 도 | 백분위(%) | 구분  | 특성        | 빈도  | 백분위(%) |
|-----|------------|-----|--------|-----|-----------|-----|--------|
| 자산  | 10억원 미만    | 40  | 14.2   | 종업원 | 50명 이하    | 65  | 23.0   |
|     | 10억원~50억원  | 95  | 33.7   |     | 50명~100명  | 38  | 13.5   |
|     | 50억원~100억원 | 44  | 15.6   |     | 100명~300명 | 91  | 32.3   |
|     | 100억원 이상   | 103 | 36.5   |     | 300명 이상   | 88  | 31.2   |
| 업종  | 자동차        | 12  | 4.3    | 직급  | 담당자       | 21  | 7.5    |
|     | 전기/전자/통신   | 238 | 84.4   |     | 부서장       | 132 | 46.8   |
|     | 산업기계       | 15  | 5.3    |     | 임원        | 116 | 41.1   |
|     | 기타         | 17  | 6.0    |     | 대표이사      | 13  | 4.6    |

#### 4.1.2. 신뢰성과 타당성

실증분석을 실시하기에 앞서 개발된 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검정하였다. 본 연구에서는 신뢰성을 검정하기 위해 내적일관성을 나타내는 크론바하 알파(Cronbach'a) 계수를 이용하였다. 일반적으로 알파값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보며 전체 항목을 하나의 변수로 종합하여 분석할 수 있다. <표 2>에서 나타나듯이 모든 변수들의 크론바하 알파(Cronbach'a) 계수가 0.8 이상으로 높게 나타나 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있으므로 변수의 신뢰성에는 큰 문제가 없다고 판단된다. 한편, 타당성은 측정도구가 연구자가 사전에 의도한 개념을 제대로 측정하고 있는지를 나타내는 것으로 본 연구에서는 주성분분석을 적용하였고, 요인회전은 직각회전 방법 중 베리맥스(vrimax) 회전법을 활용하였으며, 고유값이 1 이상이면 요인으로 추출되게 하였다. 각 항목들의 요인적재값이 0.663에서 0.920의 범위에서 대체로 높게 나타나 타당도는 비교적 양호하다고 판단된다.

<표 2> 요인분석과 신뢰도분석 결과

| 요인<br>항목명   | 혁신<br>전략   | 분석<br>전략                | 방어<br>전략                         | 핵심인재<br>확보   | 핵심인재<br>유지  | 재무<br>성과                                  | 비재무<br>성과                        | Cronbach<br>α 값 |
|---|--|-------------------------|----------------------------------|--|---|---|----------------------------------|-----------------|
| 신제품출시<br>선도적 지위<br>사업기회에 신속반응<br>혁신적 문제해결<br>선진 기술 우위<br>경영혁신 기법                    | 0.871<br>0.863<br>0.877<br>0.884<br>0.882<br>0.782 |                         |                                  |  |   |   |                                  | .929            |
| 성과평가에 역점<br>최적안 선택<br>업무상황 분석   |  | 0.890<br>0.914<br>0.920 |                                  |  |   |   |                                  | .893            |
| 제조기술개선<br>이해관계 조정<br>규제 준수<br>결속 강화   |  |                         | 0.798<br>0.825<br>0.817<br>0.807 |  |   |   |                                  | .831            |
| 내부 육성<br>외부의 헤드헌트 활용<br>별도의 채용팀 가동<br>외부인재데이터베이스<br>채용시 보너스<br>경력 채용시 우대            |  |                         |                                  | 0.663<br>0.804<br>0.807<br>0.798<br>0.829<br>0.806 |   |   |                                  | .877            |
| 핵심 인력풀 별도관리<br>체계적인 교육훈련<br>도전적인 직무<br>인센티브 제공<br>경영진의 특별한 배려<br>우수한 인재 우대<br>발탁 승진 |  |                         |                                  |  | 0.712<br>0.659<br>0.731<br>0.809<br>0.828<br>0.836<br>0.772 |   |                                  | .881            |
| 매출 성장률<br>순이익 성장률<br>시장 점유율<br>투자 수익률<br>자금 유동성                                     |  |                         |                                  |  |   | 0.852<br>0.881<br>0.878<br>0.851<br>0.771 |                                  | .901            |
| 신제품 개발 달성<br>제품/기술 혁신<br>종업원 만족도<br>기업 평판   |  |                         |                                  |  |   |   | 0.865<br>0.870<br>0.853<br>0.842 | .878            |
| 고유 값  | 15.520   | 3.899                   | 2.252                            | 1.942  | 1.743   | 1.427                                     | 1.201                            |                 |
| 설명된 분산  | 35.578   | 9.216                   | 5.872                            | 4.523  | 4.121   | 3.257                                     | 2.794                            |                 |

### 4.1.3. 상관관계

본 연구에서 사용된 변수들 사이의 단순상관관계는 <표 3>에서 나타나고 있다. 대체적으로 변수들 간의 상관관계는 유의하게 나타났으나, 혁신전략과 방어전략은 상관관계가 없는 것으로 나타났으며, 분석전략과 방어전략의 관계와 방어전략과 인재확보의 관계는 유의하지만 상대적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다.

**<표 3> 변수들 간의 상관관계**

| 구 분    | 혁신전략   | 분석전략   | 방어전략   | 핵심인재<br>확보 | 핵심인재<br>유지 | 재무     | 비재무 |
|--------|--------|--------|--------|------------|------------|--------|-----|
| 혁신전략   | 1      |        |        |            |            |        |     |
| 분석전략   | .556** | 1      |        |            |            |        |     |
| 방어전략   | .063   | .174*  | 1      |            |            |        |     |
| 핵심인재확보 | .536** | .423** | .142*  | 1          |            |        |     |
| 핵심인재유지 | .237** | .380** | .557** | .363**     | 1          |        |     |
| 재무성과   | .369** | .495** | .312** | .445**     | .515**     | 1      |     |
| 비재무성과  | .537** | .559** | .516** | .586**     | .433**     | .739** | 1   |

주) \*\*는  $p < 0.01$ , \*는  $p < 0.05$

## 4.2. 가설검정

### 4.2.1 가설 1 검정

기업의 전략 유형에 따라 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향은 차이가 있을 것이라는 가설을 검정하기 위해 전략 유형과 재무성과 및 비재무성과에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 전략 유형과 성과의 관계에 대한 회귀분석의 결과는 <표 4>에서 나타나고 있다. <표 4>에서 알 수 있듯이, 유의확률에서 다소의 차이는 있으나, 전략 유형이 재무성과에 미치는 영향의 상대적 중요도를 보면, 분석전략(0.370), 방어전략(0.238), 그리고 혁신전략(0.149)의 순이다.

한편, 전략 유형과 비재무성과의 관계에 대한 회귀분석의 결과는 <표 4>에서 알 수 있듯이, 혁신전략과 분석전략은 비재무성과와 유의한 영향 관계를 나타내고 있으나, 방어전략은 비재무성과와 유의한 영향 관계를 나타내고 있지 않다. 더불어, 전략 유형이 재무성과에 미치는 영향의 상대적 중요도를 보면, 분석전략(0.363), 혁신전략(0.330)의 순이다.

이와 같은 회귀분석 결과를 바탕으로 기업의 전략 유형이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향을 살펴보면, 첫째, 혁신전략의 정도가 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향을 비교할 경우 재무성과(.149)보다 비재무성과(.330)에 더 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있으므로, 가설 1-1은 채택되었다. 둘째, 분석전략의 정도는 재무성과(.370)와 비재무성과(.363)에 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 어느 쪽에 더 큰 영향을 미치는지는 통계적으로 유의하지 않으므로 가설 1-2는 채택되었다. 셋째, 방어전략의 정도는 재무성과(.238)에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지만, 비재무성과(.072)에는 유의한 영향을 미치는 못하므로 가설 1-3은 채택되었다.

<표 4> 전략유형과 성과의 다중회귀분석

| 종속변수  | 독립변수 | R제곱  | F값     | 유의확률 | B    | t값    | 유의확률 |
|-------|------|------|--------|------|------|-------|------|
| 재무성과  | 상수   | .312 | 42.025 | .000 |      | 1.586 | .114 |
|       | 종업원  |      |        |      | .019 | 1.121 | .512 |
|       | 혁신전략 |      |        |      | .149 | 2.486 | .014 |
|       | 분석전략 |      |        |      | .370 | 6.086 | .000 |
|       | 방어전략 |      |        |      | .238 | 4.710 | .000 |
| 비재무성과 | 상수   | .932 | 59.621 | .000 |      | 3.625 | .000 |
|       | 종업원  |      |        |      | .013 | 0.954 | .456 |
|       | 혁신전략 |      |        |      | .330 | 5.858 | .000 |
|       | 분석전략 |      |        |      | .363 | 6.358 | .000 |
|       | 방어전략 |      |        |      | .072 | 1.510 | .132 |

#### 4.2.2. 가설 2 검증

기업의 핵심인재관리 유형에 따라 성과에 미치는 영향을 규명하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 핵심인재관리 유형과 재무성과의 영향 관계에 대한 회귀분석은 결과는 <표 5>에 나타났다. <표 5>에서 알 수 있듯이, 핵심인재확보의 정도와 핵심인재유지의 정도 모두 재무성과에 유의한 영향을 미치고 있지만, 그 영향의 상대적 중요도는 핵심인재유지의 정도가 핵심인재확보의 정도보다 높다고 판단된다.

한편, 핵심인재관리 유형과 비재무성과의 영향 관계에 대한 회귀분석은 결과는 <표 5>에서 알 수 있듯이, 핵심인재확보의 정도와 핵심인재유지의 정도 모두 재무성과에 유의한 영향을 미치고 있지만, 그 영향의 상대적 중요도는 핵심인재확보의 정도가 핵심인재유지의 정도보다 높다고 판단된다.



이와 같은 회귀분석 결과를 바탕으로 기업의 핵심인재관리 유형이 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향의 차이를 검토하면, 첫째, 핵심인재확보의 정도는 상대적으로 재무성과(.297)보다 비재무성과(.494)와 더 큰 영향관계를 가진다는 것을 알 수 있으며 따라서 가설2-1은 채택되었다. 둘째, 핵심인재유지의 정도는 비재무성과(.254)보다 재무성과(.407)와 더 큰 영향관계를 가진다는 것을 알 수 있으며, 따라서 가설2-2는 채택되었다.

<표 5> 핵심인재 관리와 성과의 다중회귀분석

| 종속변수  | 독립변수   | R제곱  | F값     | 유의확률 | B    | t값    | 유의확률 |
|-------|--------|------|--------|------|------|-------|------|
| 재무성과  | 상수     | .341 | 72.237 | .000 |      | 2.373 | .018 |
|       | 종업원    |      |        |      | .022 | 1.631 | .491 |
|       | 핵심인재확보 |      |        |      | .297 | 5.693 | .000 |
|       | 핵심인재유지 |      |        |      | .407 | 7.797 | .000 |
| 비재무성과 | 상수     | .399 | 92.699 | .000 |      | 3.864 | .000 |
|       | 종업원    |      |        |      | .014 | 0.715 | .563 |
|       | 핵심인재확보 |      |        |      | .494 | 9.915 | .000 |
|       | 핵심인재유지 |      |        |      | .254 | 5.093 | .000 |

#### 4.3. 결과 논의

가설검정 결과를 바탕으로 전략과 핵심인재관리 그리고 성과에 있어서 쟁점을 논의하면 다음과 같다. 첫째, 전략 유형의 정도에 따라 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향은 차이가 있다는 것은 기업이 어떤 전략 유형을 강조하느냐에 따라 어떤 형태의 성과가 더 높게 나타날 것인가를 판단할 수 있다. 예를 들어, 혁신전략의 정도는 신제품이나 제품혁신에 대한 만족도, 고객만족도, 평판도 등에 대한 인지된 비재무성과와 더 큰 영향 관계에 있기 때문에 혁신전략을 강하게 추진하는 기업일수록 비재무성과가 더 높게 나타날 것이다. 이러한 결과의 의미는 효과적인 혁신전략은 재무성과보다 비재무성과에 초점을 두고 관리되어야 한다는 것이다. 특히 중소기업에게 있어서 선도적인 경쟁우위를 확보하기 위한 혁신전략은 점점 중시되는 경향이 있는데, 혁신전략을 성공시키기 위해서는 비재무성과에 보다 많은 관심과 연구가 이루어져야 할 것이다. 방어전략의 정도는 매출성장률 달성정도, 순이익 성장률 달성정도, 투자수익률 달성정도 등에 대한 인지된 재무성과와 더 큰 영향 관계를 가지기 때문에 방어전략을 강하게 추진하는 기업일수록 재무성과가 더 높게 나타날 것이다. 이러한 결과의 의미는 방어전략을 효과적으로 실행하기 위해서는 재무성과에 초점을 둘 필요성이 있다는 것이다. 전통적 산업시대에 한국의 중소기업들은 주로 방어전략을 구사하였으며 그

결과 재무성과는 어느 정도 달성하였으나 비재무성과는 얻지 못했다고 볼 수 있다. 분석전략의 정도는 재무성과와 비재무성과에 유사하게 유의한 영향 관계를 가지기 때문에 특별히 어떤 형태의 성과를 상대적으로 높이기 위한 전략으로서는 의미가 크지 않다고 할 수 있다. 이것은 분석전략의 개념 자체가 혁신전략과 방어전략의 성격을 동시에 가지고 있기 때문이다. 국내 중소기업을 둘러싼 환경변화를 고려할 때, 중소기업의 강화해야 할 전략은 전통적인 방어전략에서 혁신전략으로 전환이 필요할 것이며, 이를 위해서는 비재무성과 중심의 관리에 대한 진지한 검토가 있어야 할 것이다. 최근의 학습조직, 지식경영, 전략적 성과관리, 균형성과표 등이 각광을 받는 이유도 여기에 있다고 할 수 있다.

둘째, 핵심인재관리 유형의 정도에 따라 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향은 차이가 있다는 것은 기업이 어떤 핵심인재관리 유형을 추구하느냐에 따라 어떤 형태의 성과가 높을 것인가를 판단하게 한다. 예를 들어, 핵심인재확보의 정도는 상대적으로 재무성과보다 비재무성과와 더 큰 영향관계를 가지는데, 이것은 핵심인재확보의 강하게 추진하는 기업일수록 비재무성과가 더 높게 나타난다는 것으로 이해할 수 있다. 이것은 중소기업이 핵심인재확보에 핵심인재관리의 초점을 둘수록 그 기업은 비재무성과가 높게 나타난다는 것인데 그 이유는 핵심인재확보는 주로 사업이나 제품 혹은 기술의 개발과 같은 장기적인 성격의 업무를 위해서 활용하는 경향이 있기 때문일 것이다. 반면, 핵심인재유지의 정도는 비재무성과보다 재무성과와 더 큰 영향 관계를 가지는데, 이것은 핵심인재유지는 인재의 외부영입과 계획적인 육성보다는 교육훈련, 순환, 자체관리, 인센티브 제공 등으로 기존의 핵심인재의 유지에 초점을 두기 때문에 단기적인 안정성이나 효율성을 강조하고 이로 인해 재무성과에 더 높은 영향을 미친다.

셋째, 전략과 핵심인적자원관리의 관계에 대해서 구체적인 연구는 본 연구의 범위를 벗어나지만, 전략을 실행하는데 있어서 차별적이고 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 능력을 가진 사람의 역할이 중요해질수록 전략과 핵심인재관리의 밀접한 관련성은 가질 것으로 추측할 수 있다. 따라서 전략과 핵심인재관리 그리고 성과의 관계에 있어서 핵심인재관리의 매개역할에 대한 연구, 그리고 전략과 핵심인재관리의 적합성과 관련된 연구가 필요할 것이다.

## V. 연구의 공헌과 한계

본 연구의 이론적인 공헌과 실무적인 공헌 및 시사점을 논의하면 다음과 같다. 우선 이론적인 공헌을 살펴보면, 핵심인재관리의 이론적 영역의 확장에 공헌하였다는 것이다. 핵심인

재관리의 필요성과 중요성은 실무적인 차원에서 주로 강조되어 왔지만, 독자적인 연구 영역을 확보하고 있기보다는 인적자원관리의 한 하위영역으로 다루어져 왔다. 사실 핵심인재관리를 기존의 인적자원관리와 달리하여 연구영역을 확보하기는 쉽지 않을 것이다. 하지만, 환경의 불확실성을 극복하는데 있어서 다양성과 변동성에 대한 적극적이고 개방적인 사고의 중요성이 강조되면서 인적자원관리에서도 핵심인재관리에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구는 핵심인재관리를 중심개념으로 그것에 영향요인으로 전략과 결과변수로서 성과를 관계를 규명함으로써 핵심인재관리의 기본적인 틀과 사고체계에 대한 보편성을 확보하기 위한 시도로 본다면 비록 여전히 해결해야 할 과제가 더 많지만 일정 부분 의미를 찾을 수 있을 것이다.

한편, 실무적인 측면에서 공헌은 첫째, 중소기업경영에서 전략과 핵심인재관리의 중요성을 인식시켰다는 것이다. 현실적으로 많은 중소기업들이 전략이나 핵심인재관리에 무관심한데, 전략이나 핵심인재관리가 성과와 직접적인 영향이 있음을 규명하여 이들에 대한 관심을 환기시켰다. 둘째, 전략과 핵심인재관리를 중소기업에 구체적으로 적용하기 위한 실천적인 방향을 제시하였다. 중소기업의 경우, 그 중요성과 필요성은 충분히 인식하고 있지만, 여러 가지 현실적인 제약으로 인해 실질적인 도입과 실천에 애로를 겪는 경우가 많다. 핵심인재관리의 경우에도 그 예가 될 수 있는데, 본 연구의 결과를 바탕으로 볼 때, 먼저 중소기업은 그 기업의 전략에 대한 명확한 이해가 필요하며 그것에 가장 적합한 인적자원관리 방안을 선택하여 점진적으로 도입할 것을 제안할 수 있다.

이상과 같은 연구의 의미에도 불구하고 다음과 같은 한계점은 향후 지속적인 연구를 통해 해결해야만 할 것이다. 첫째, 본 연구에서는 변수들을 리커트 타입의 5점 척도로 측정하였다. 과거의 연구결과들은 리커트 타입의 주관적인 척도와 객관적인 척도 간에 통계적으로 유의한 수준의 정(+)의 상관관계가 있음을 보고하고 있으나, 주관적인 척도는 주관을 배제할 수 없다는 것도 분명하다. 따라서 앞으로는 보다 엄격한 새로운 척도를 개발하여 우리나라 중소기업의 전략에 따른 핵심인재관리의 적합 정도에 따라 기업성과에 미치는 영향 관계를 검증한다면 보다 나은 결과를 얻을 수 있을지도 모른다.

둘째, 전략 유형은 혁신전략, 분석전략, 방어전략으로 단순화된 순수전략이다. 실질적으로 기업들은 하나의 순수전략 보다는 여러 전략들을 융통성 있게 결합하여 사용한다. 그러나 본 연구에서 분석의 복잡성을 피하기 위해 어떠한 복잡성을 고려하지 않았다. 또한 핵심인재관리를 활용하는 제도의 수에 대해서만 관심을 기울였고 실제로 얼마나 효과적으로 활용하는지를 분석하지 못했다. 미래의 연구에서는 실제 제도의 활용 강도와 기업별 핵심인재의 수와 기업성과와 같은 타당성 높은 변수를 사용하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 기업의 재무성과 측정에 있어서 매출액 성장률 및 시장점유율 등 기업의 실제 데이터를 적용해야 함에도 불구하고 자료 수집과 분석의 한계로 인해 설문 응답자의 주관에 의

한 응답 점수를 성과로 대신하였다. 향후에는 재무제표와 같은 공식적이고 객관적인 자료의 확보를 통해 연구 결과의 신뢰성을 제고할 필요가 있다.

앞서 언급한 한계점에 대한 추가적인 분석을 통해 연구모형을 보완하여 연구 범위를 확장할 필요성이 있다. 특히 핵심인재관리의 내용측면에 대한 심도 있는 연구를 바탕으로 추가적인 변수를 도입하여 실무적인 시사점을 보다 구체적으로 확보할 필요성이 있다. 또한 전략과 핵심인재관리 및 성과의 관계 분석에서 구조방정식과 같은 새로운 통계기법을 사용하여 보다 의미 있는 시사점을 확보하려는 노력도 병행되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김은환·한창수(2002), “핵심인재 확보양성전략,” *CEO Information*, 제353호, 삼성경제연구소.
- 김재진·김임곤·이석인·소순후(1998), “기업전략과 정보시스템 전략이 기업성과에 미치는 영향,” *한국정보전략학회지*, 제1권 제1호, 1-15.
- 김준성·정재훈(2004), “인적자원관리의 효과성이 지식경영의 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” *산업경제연구*, 제17권 제3호, 805-824.
- 김태룡·안희정(2006), “한국정부의 팀제 도입과 적실성,” *한국행정학회 학술대회발표논문집*, 227-236.
- 박기석·이갑두(2004), “팀수준의 관점별 성과측정치와 구성원만족도, 조직성과간의 관련성,” *산업경제연구*, 제17권 제4호, 1215-1232.
- 박인호(2000), “인재를 모으는 유연한 인적자원 관리방안,” *주간경제*, LG경제연구원, 제559호, 32-39.
- 배종석(2001), “인적자원관리와 기업성과 : 비판적 고찰과 한국기업 적용관계,” *인사관리연구*, 제25권 제3호, 1-31.
- 송보화(2006), “인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로,” *경영학연구*, 제35권 제1호, 331-363.
- 송재용·이경목(2005), *삼성웨이*, 삼성경제연구소.
- 양혁승(2002), “전략적 인적자원관리 : 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관,” *인사관리연구*, 제26권 제2호, 113-143.
- 이경목·윤현중(2007), “경쟁환경, 기술변화, 전략과 핵심인재 관리의 강도간의 관계에 대한 연구,” *경영학연구*, 제36권 제5호, 1259-1294.
- 이명환(1998), “전략, 조직구조, 환경 및 기업문화가 성과에 미치는 영향에 대한 연구 : 프랑스와

한국기업을 중심으로,” 연세대학교 경영학석사학위논문.

- 이석인(2005), “중소기업의 환경과 전략의 적합이 성과에 미치는 영향,” *기업경영연구*, 제12권 제1호, 225-238.
- 장영철(2002), “지식선도 핵심인재 육성 및 관리체계,” *대한경영학회지*, 제34권, 447-465.
- 전재완(2005), “조직문화, 생산환경, 전략유형이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *산업경제연구*, 제18권 제1호, 143-164.
- 차종석(2005), “국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선 방향 : 채용전략을 중심으로,” *임금연구*, 제13권 제1호, 4-23.
- Andrew, K. R.(1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL., Irwin.
- Ansoff, H. I.(1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Bae, J., and C. Rowley(2003), “Changes and Continuities in South Korea HRM,” *Asia Pacific Business Review*, 9(4), 76-105.
- Barney, J. B.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brewer, G. A., and S. C. Selden(2000), “Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 221-241.
- Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- Collings, D. G., and M. Kamel(2009), “Strategic talent management: A review and research agenda,” *Human Resource Management Review*, 19(2), 304-313.
- Derr, C. B., C. Jones, and E. L. Toomey(1988), “Managing high potential employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations,” *Human Resource Management*, 27(3), 273-290.
- Dess G. G., and R. B. Robinson(1984), “Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firm and conglomerate business unit,” *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Gartner, N. M., T. M. Stearns, P. D. Reynolds, and B. A. Miller(1994), “New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base,” *Strategic Management Journal*, 15(1), 21-41.
- Hope, J., and T. Hope(1997), *Competing in the third wave*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton(1992), “The balanced scorecard - Measures that drive performance,” *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

- Lee J., and D. Miller(1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea," *Organization Studies*, 17(5), 729-750
- Lewis, R. E., and R. J. Heckman(2006), "Talent management: A critical review," *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- McCall, M. W.(1998), *High Flyers*, Boston, Harvard Business School Press.
- McDougall, P. P., G. C. Jeffrey, R. B. Robinson, Jr., and L. Herron(1994), "The Effect of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, 15(4), 537-554.
- Michaels, E., H. Handfiel-Jones, and B. Axelrod(2001), *The War for Talent*. Boston, Harvard Business School Press.
- Miles, R. E., and C. C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Miller, D., and P. H. Friesen(1983), "Strategy Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal*, 4(13), 221-235.
- \_\_\_\_\_ (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Minzberg, H.(1978), "Pattern in Strategy Formation," *Management Science*, 24, 934-948.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 23-35.
- Schuler, R. S., and S. E. Jackson(1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of management Executive*, 1(2), 207-219.
- \_\_\_\_\_ (1989), "Strategic human resource management and industrial relations," *Human Relations*, 42(3), 157-184.
- Segev, E.(1989), "A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business Level Strategic Typologies," *Strategic Management Journal*, 10(5), 487-505.
- Shortell, S. M., and E. J. Zajac(1990), "perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic type: A comprehension assessment of reliability and validity," *Academy of Management Journal*, 33, 817-832.
- Tan J., and R. J. Litschert(1994), "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," *Strategic*

*Management Journal*, 15(1), 1-20.

Tsai, W. M., I. C. MacMillan, and M. B. Low(1991), "Effects of Strategy and Environment on Corporate Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.

Venkatraman, N.(1989), "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

# An Empirical Study on the Effects of the Relationships among Strategy, Talent Management and Performance in Small Business

Gab-Doo Lee\*

## Abstract

A lot of small business tend to be not confident that talent management has a positive effect on the firm performance, though they recognize the importance and the need of core confidence management. At this point, this paper investigates the empirical relationship among talent management, strategy, and firm performance of small enterprises. A research model is established through a theoretical study of preceding research works, then a hypothesis sets up and empirical results verifies the hypothesis.

A result of hypothesis testing verifies that the different types of competitive strategy influence on the financial/non-financial performance. As prospectors operate powerfully, it has a positive relationship with non-financial performance. Also, intensive defenders verifies a positive relationship with financial performance. In a case of analyzers, it has a positive relationship with both financial and non-financial performance. Also, the intensity difference between types of talent management affects performance. In other words, firms, which concentrate on recruiting talent, are related to non-financial performance, but the firms, which value the maintenance of talent exert influence on the financial performance.

This paper is meaningful to contribute to expand a theoretical study and improve universality by empirically analyzing the relationship among talent management, competitive strategy, and firm performance. Also, the research shows the possibility that core confidence management plays a role to mediate between competitive strategy and firm performance, which makes possible to establish ample theories.

**Keywords: Prospector, Analyzer, Defender, Talent Management, Financial Performance, Non-financial Performance, Small Business**

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration , Kyungnam University