

중소기업의 핵심인재우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

정현우*

〈요 약〉

대부분의 중소기업은 대기업에 비해 인적 자원과 물적 자원의 제한이 더 크다고 할 수 있고, 처해 있는 경영환경은 더 위험하고 복잡하고 동태적이라고 할 수 있다. 따라서 중소기업의 생존과 발전에 있어서 인적 자원의 지식과 기술이 매우 중요하고, 이에 중소기업의 인적자원 관리에 대한 연구의 필요성이 있다.

특히, 중소기업의 핵심인재에 대한 우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 매우 미흡하고 이론 및 실무적 시사점 또한 제한적이었다.

본 연구는 216개의 중소기업을 대상으로 890명의 종업원을 표본으로 하여 핵심인재우대정책과 핵심인재관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하였다. 분석자료로는 한국직업능력개발원이 개발한 인적자본기업 패널의 2009년 자료를 활용하였다.

연구결과로는 중소기업의 핵심인재우대정책이 인적자원의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 인적자원 경쟁력이 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미치고 있었다. 하지만 중소기업의 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도에는 유의미한 영향을 미치고 있지 않았고, 핵심인재관리제도도 인적자원 경쟁력에 유의미한 영향력을 나타내고 있지 않았다.

이러한 연구결과가 중소기업에 있어서 인적자원의 경쟁력을 향상시키는데 핵심인재우대정책에 대한 중요성을 제고시키며, 중소기업의 핵심인재관리제도에 관한 관심도를 제고시키는 시사점을 제공한다.

핵심주제어: 중소기업, 핵심인재우대정책, 핵심인재관리제도, 인적자원의 경쟁력, 조직몰입

I. 서론

21세기 들어 지식기반 사회로 접어들면서 기업 환경은 격변하고 더욱더 경쟁이 치열해져서 지식이 기업 경쟁력의 원천이 되었고 이에 지식을 창출하고 활용할 수 있는 인재에 대한 중요성이 높아지고 있다. 이는 “인재전쟁”, “사람이 경쟁력이다”라는 용어에 함축되어 있듯이 기업 경쟁력의 원천이 우수인재의 확보 및 관리임을 알 수 있다.

이에 평범한 인재보다는 핵심인재가 기업 경쟁우위의 원천이 되고 있다(Lopez-Cabrales, Valle, & Herrero, 2006). 특히 한국 기업은 최근의 중국, 베트남 등의 후발 산업 국가의 추격으로 고도의 기술 수준과 창의성을 바탕으로 한 혁신적인 제품과 기술을 개발하여 위기에서 벗어나려고 하고 있다(김현동·송보화, 2009). 이를 위하여 평균인재에 비하여 차별화된 전문적 기술과 창의적 지식을 활용하여 혁신할 수 있는 잠재력을 가진 핵심인재가 한국기업이 경제위기에서 극복할 수 있는 원동력이 될 수 있다.

이처럼 다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 핵심인재에 대한 우대 및 관리가 새로운 인적자원관리에 있어서 중요한 이슈로 등장하였다(Derr, Jones, & Toomey, 1988;

Hope & Hope, 1997; 이경목·윤형중, 2007). 예를 들어 삼성의 이진희 회장과 경영진들은 소수의 천재가 기업과 국가 발전을 이끄는 원동력으로 간주하고 핵심인재 관리를 강조해왔다(헤럴드경제, 2010). 물론 우수한 A급 인재보다 기업의 중간층을 구성하는 B급 인재들이 기업의 장기적·지속적인 성장을 이끌 수 있다는 주장도 있다(DeLong & Vijayaraghavan, 2003). 하지만 비록 인재에 대한 정의와 견해는 연구자마다 차이가 있어도 인재가 기업의 영속적인 성장을 이끌어낼 수 있는 핵심자원이라는 점과 인재가 미래의 기업 경쟁력이라는 점에는 공감대가 강하게 형성되어 있다.

기업에서 핵심인재를 우대하고 제대로 관리한다면 핵심인재가 전문성과 창의성을 발휘할 수 있는 여러 가지 환경이 조성되어 기업의 경쟁우위가 창출되고 인적자원의 경쟁력이 높아질 수 있다(Barney, 1991). 하지만 이러한 핵심인재 우대 정책의 시행시 핵심인재와 보통 인재 간의 인력 관리 프로그램이 차별적으로 이루어져 대다수 구성원은 소외감을 느끼게 되고 회사에 대한 소속감과 직무에 대한 책임의식이 저하될 수 있는 부작용이 있을 수 있다(배종석, 2006). 이처럼 기업에서 핵심인재에 대한 중요성은 높아지고 있지만 막연한 가능성만 제시되고 있고 구체적인 연구는 지금까지는 매우 미흡한 실정이다. 따

라서 이러한 핵심인재를 우대하는 정책이 인적자원의 경쟁력 향상과 기업의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지 연구할 필요성이 있겠다.

글로벌 기업들은 핵심인재의 중요성을 인식하고 핵심인재관리에 상당한 투자와 노력을 보이고 있지만 국내의 대부분 기업들은 핵심인재에 대한 체계적인 관리시스템을 갖추고 있지 못한 것이 현실이다. 특히 중소기업의 경우에는 인적자원의 확보와 유지에 어려움을 겪고 있다 보니 핵심인재 우대, 확보, 관리에 대해서는 관심을 가지기 어려운 실정이다. 하지만 중소기업의 경우 기업환경의 불확실성이 높고 경쟁이 치열하며 전문분야에 대한 기술력이 더 중요하기 때문에 핵심인재의 확보와 관리가 더 필요하다고 할 수 있다(이갑두, 2011).

중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 제한된 인적 및 물적 자원을 보유하고 환경변화에 대한 영향을 쉽게 받는 편이기 때문에(Starbuck, 1965) 더욱더 중소기업에 핵심인재가 중요하다고 할 수 있다. 핵심인재의 경우 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 있고 그에 따른 보상을 받을 수 있는 기업을 선택하는 것은 당연한 일이다. 중소기업은 대기업에 비해 보상이나 근무환경이 떨어지기 때문에 유능한 인재가 더 나은 조건의 대기업으로 이직하려는 경향이 강할 것이다. 따라서 중소기업이 핵심인재를 확보하고

유지하기 위해서는 인재들이 능력을 발휘할 수 있는 근무환경과 능력과 성과에 대한 공정한 보상이 이루어져야 하는데 이를 반영한 핵심인재 우대정책과 관리제도가 어떠한 성과를 나타내는지를 규명할 필요성이 있다고 하겠다.

기존 선행연구에서는 기업에서 핵심인재를 선정하는 경우에 영향을 미치는 요인(김영태·한준상·최항석·김소영·김민영, 2008)과 핵심인재제도를 활용하는 기업환경(이경묵·윤현중, 2007) 또는 핵심인재제도와 기업성과와의 연관성(O'Reilly & Pfeffer, 2000; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) 등 기업으로 하여금 우수한 인재를 채용하고 육성하려는 당위성을 탐구하였다. 이와 같이 기업측면에서 핵심인재우대와 성과간의 관계에 대한 연구는 존재하나 구성원 측면에서의 연구는 부족한 편이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업의 인적자원관리 측면에서 핵심인재에 대한 중요성을 강조하기 위해 중소기업의 핵심인재우대정책을 통해 핵심인재제도가 활성화되고 인적자원의 경쟁력이 향상되고 조직몰입까지 연결되는 과정에 대해 연구하고자 한다.

본 연구에서는 중소기업의 경우에 이러한 핵심인재우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력 향상과 조직유효성 변수인 조직몰입에 어떠한 영향

을 주는지에 대해 검증하여 중소기업에 인적자원관리를 위한 실질적인 방안과 핵심인재의 중요성을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 핵심인재우대정책과 핵심 인재관리제도

Barney(1991)는 경쟁력 있는 자원은 가치 있고, 희소하며, 다른 사람이 쉽게 모방하기 어려우며, 쉽게 대체될 수 없는 조건을 갖추어야 한다고 주장하면서 핵심인재는 이러한 조건을 가진 인재로서 모든 산업에 적용될 수 있는 탁월한 기술과 지식을 보유한 인재라고 정의하고 있다. 또한 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. 따라서 본 연구에서는 핵심인재를 희소하며, 기업의 가치창출과 경쟁력의 원천이 되는 인재로서 모방과 대체하기가 어려운 역량을 갖춘 인재로 정의한다. Osterman(1994)은 작업장에서 제품 혹은 서비스를 제공하는데 감독

도 필요 없고 관리도 필요 없는 인재를 핵심인재라고 정의하고 있다.

이러한 핵심인재는 평범한 인재보다 더욱더 기업의 성공과 밀접한 관계를 가지고 있기 때문에 핵심인재를 확보하는 것이 기업의 주요한 활동이자 미래를 위한 활동으로 인식되고 있다(Lopez-Cabrales, Valle, & Herrero, 2006). Barney(1991)도 기업의 경쟁우위를 높이기 위해서는 핵심인재의 확보와 관리가 필수적인 요소라고 주장한다. 2000년도 맥킨지의 ‘Value of Better Talent’ 조사에서 핵심인재는 평균인재에 비해 실제 생산성이 평균 50~130% 높은 것으로 나타나고 있고, 고성과 기업과 평균 성과 기업의 차이는 인재중심의 태도인 것으로 나타났다. (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 하지만 이러한 연구결과에도 불구하고 미국의 많은 기업들이 인재의 중요성은 알고 있지만 여전히 많은 기업들이 인재관리를 잘 하지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이에 핵심인재를 우대하는 정책과 관리하는 시스템이 필요하다고 생각된다.

Wilk & Cappelli(2003)의 연구에서는 기업이 다양한 채용제도를 활용해서 채용한다면 기업에 적합한 전문성을 갖춘 인재를 확보하여 기업의 이익을 증대시킬 수 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 이처럼 전문적인 직무를 수행할 수 있는 핵심인재를 채용

하면 회사의 경영성과가 개선된다고 볼 수 있다. 그러면 핵심인재를 우대하는 정책을 실시하는 기업은 핵심인재를 관리할 수 있는 제도를 다양하게 도입하여 활용하려고 할 것이다.

이처럼 기업의 경쟁력 확보를 위해 핵심인재를 확보하고 육성하고 관리하는 것은 매우 중요하다고 하겠는데 이를 핵심인재우대정책을 통해 가능하다고 하겠다. 이때 핵심인재우대정책은 평범한 인재에 비해 핵심인재를 특별히 우대하겠다는 회사의 전반적인 정책이다. 핵심인재관리제도란 핵심인재 관리를 위한 전담 인력 배치, 국내교육훈련, 해외연수, 코칭/멘토링, 도전적인 직무에 배치, 핵심인재에 대한 인센티브 지급, 승계계획, 역량평가, 경영진의 특별한 관심과 배려 등을 통해 핵심인재를 개발하고 유지시키는 제도를 의미한다.

중소기업의 경우 핵심인재를 우대하는 정책이 여러 가지 자원과 환경의 제약 등으로 쉽지 않을 것이다. 하지만 중소기업의 경쟁력을 높이기 위해 핵심인재를 적극적으로 확보하고 핵심인재관리제도를 활성화시키기 위한 방안으로 핵심인재우대정책에 대해 연구하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도의 활성화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상된다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 중소기업의 핵심인재우대정책은 핵심인재관리제도의 활성화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 핵심인재우대정책과 인적자원의 경쟁력

최근의 기업들이 핵심인재우대정책을 통해 핵심인재를 확보하고 관리하고 있다. 하지만 이러한 핵심인재우대정책이 기업에서 원하는 핵심인재를 모집하여 확보하고 핵심인재를 기업에 오랫동안 머물 수 있도록 한다는 긍정적인 견해(Lopez-Cabralles, Valle, & Herrero, 2006)와 핵심인재우대정책으로 인해 처음의 기대와는 달리 차별화에 따른 부작용으로 소외감, 불공정성을 불러 일으켜 평균 인재는 맡은 직무와 소속된 회사에 대한 몰입을 소홀히 하게 되어 핵심인재와 협조하여 경영성과를 달성하고자 하는 의욕을 잃게 된다는 부정적인 견해(김현동·송보화, 2009)가 있다.

이러한 견해들을 검증한 김현동·송보화(2009)의 연구결과, 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도에 긍정적인 영향을 미치고 있고, 또한 핵심인재관리제도가 인적자원의 경쟁력을 향상시키는 과정을 검증하고 있기 때문에 핵심인재우대정책이 인적자원 경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것이

라고 예측이 가능하다.

따라서 기업에서 핵심인재우대정책이 인적자원 경쟁력이라는 요인에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 규명이 필요하다고 하겠다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 중소기업의 핵심인재우대정책은 인적자원의 경쟁력을 향상시킬 것이다.

3. 핵심인재관리제도와 인적자원의 경쟁력

기업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하면서 경쟁이 치열해 지고 기업은 이러한 상황을 극복하기 위한 방안으로 인적자원의 중요성을 강조하면서 인적자원관리 측면에서 전략적으로 핵심인재 확보와 육성을 통해 인적자원의 경쟁력을 높이고 이를 경쟁우위의 원천으로 삼아야 한다(Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Collings & Mellahi(2009)는 핵심인재관리를 조직의 지속적인 경쟁우위에 차별적으로 공헌하는 주요 요인의 규명, 구성원들의 높은 잠재력과 능력을 갖추도록 핵심인재풀의 개발, 지속적인 조직몰입을 촉진시키는 차별화된 인적자원체계의 개발과 관련된 일련의 과정과 활동이라고 정의를 내리고 있다. 이처럼 핵심인재관리제도를

통해 기업에서의 가치 있는 역할은 최고라고 불리는 A급 성과자로 채워져야 하며, 지속적으로 성과가 좋지 않은 성과자는 방출되어야 한다고 주장한다(Lewis & Heckman, 2006). 이러한 연구를 살펴보면 핵심인재가 기업에 필요하고, 이러한 핵심인재를 관리할 수 있는 제도가 필요함을 알 수 있다.

Lopez-Cabrales, Valle, & Herrero (2006)의 연구에서는 매우 가치 있고 매우 독특한 핵심인재를 보유한 기업의 효율성이 그렇지 않은 기업보다 더 큰 것으로 결론을 내리고 있다. 기업이 핵심인재를 확보하여 핵심인재의 가치를 높이려면 조직의 성과를 창출할 수 있는 핵심인재로 성장시킬 수 있어야 하며 그 결과로 인적자원의 경쟁력이 올라가고 기업의 경쟁력에 기여할 수 있다는 것이다(Kristof-Brown, 1996). 핵심인재를 관리하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 좋은 성과를 나타내고 있기 때문에 적극적인 핵심인재관리 제도의 필요성을 강조하고 있다(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). 이러한 선행연구를 살펴보면, 핵심인재를 보유하고 관리하는 제도가 인적자원의 경쟁력에 영향을 미칠 수 있다고 하겠다.

중소기업의 경우 대기업에 비해 어렵게 확보한 핵심인재를 적절한 관리제도를 통해 관리할 필요성이 있겠고

이를 통해 인적자원의 경쟁력을 높일 수 있고 기업의 성과로 연결시킬 수 있을 것이다.

이처럼 핵심인재관리제도와 인적자원의 경쟁력을 직접 규명한 연구는 매우 드물지만, 핵심인재는 평균인재에 비하여 전문성과 독특성을 가지고 있고, 가치가 높은 기술과 지식을 보유하고 있고 잠재력이 높기 때문에 효율적으로 핵심인재를 관리하는 시스템이 있으면 인적자원의 경쟁력이 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 중소기업의 핵심인재관리제도는 인적자원의 경쟁력을 향상시킬 것이다.

4. 인적자원의 경쟁력과 조직몰입

최근의 선행연구나 기업 보고서는 핵심인재의 채용이나 핵심인재의 육성이 인적자원의 경쟁력과 기업의 경쟁력에 밀접히 연관되어 있다고 제시하고 있다(한국인사관리협회, 2005). 기업의 인적자원 경쟁력이 높을 경우

기업은 경영전략을 효율적으로 수립하고 효과적으로 목표를 달성할 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004). 기업의 인적자원 경쟁력이 높을수록 기업의 목표와 성과를 더욱더 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있게 된다.

김현동·송보화(2009)의 연구결과, 인적자원 경쟁력이 회사의 경영성과인 종업원 1인당 순이익과 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 핵심인재를 발굴하고 영입하는 제도보다는 영입된 인재를 육성/관리하는 제도가 효율적으로 운영되어야 핵심인재우대정책의 성과를 기업성과와 연계할 수 있다고 주장하고 있다.

이처럼 인적자원의 경쟁력이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 직접적인 연구는 없지만 인적자원의 경쟁력이 기업의 다양한 성과 및 유효성 변수에 긍정적인 영향을 미치고 있기 때문에 조직유효성 변수인 조직몰입에 기업의 인적자원 경쟁력이 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 예측할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4: 중소기업 인적자원의 경쟁력이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료 수집

본 연구는 종업원의 수가 300명 이하인 국내 중소기업을 연구대상으로 한다. 연구의 분석을 위해 노동부와 한국직업능력개발원이 제공한 인적자본기업 패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP)의 2009년도 데이터를 활용하였다. 이 자료의 조사대상인 473개의 기업 중에서 본 연구의 대상이 중소기업이기 때문에 종업원의 수가 300명 이하인 220개 중 근로자 조사데이터가 없거나 결측치가 포함되어 있는 기업을 제외한 216개의 기업 본사 및 890명의 근로자 데이터를 추려내어서 연구를 진행하였다. 패널조사의 표본은 관리직, 생산직, 서비스직, 그리고 핵심전문직에 종사하는 관리자와 사원들로 이루어져 있다. 설문지의 내용은 본사관리자용과 일반사원용으로 나누어져 있다. 본 연구에서는 SPSS 20을 이용하여 검증 실시하였다.

2. 측정변수

2.1 핵심인재우대정책

기업의 핵심인재우대 현황에 대하여 패널자료의 근로자들을 대상으로 한 3문항으로 측정하였다. 각각의 문항은 (1)우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다. (2)우리 회사의 경영

진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다. (3)우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다. 등으로 구성되어 있다.

2.2 핵심인재관리제도

기업의 핵심인재를 관리하고자 시행하고 있는 제도는 패널자료의 본사관리자를 대상으로 한 본사용 설문지 9문항으로 측정하였다. 각각의 문항은 (1) 핵심인재 관리를 위한 전담(폴타임) 인력 배치, (2) 국내교육훈련, (3) 해외연수(또는 유학) (4) 코칭/멘토링, (5) 도전적인 직무에 배치, (6) 핵심인재에 대한 인센티브 지급, (7) 승계계획, (8) 역량평가, (9) 경영진의 특별한 관심과 배려 등으로 구성되어 있다. 핵심인재 육성 및 관리제도는 더미 변수(시행/미시행)로 측정하여 연구를 진행하였다.

2.3 인적자원의 경쟁력

기업의 인적자원 경쟁력은 패널자료의 근로자들을 대상으로 한 일반사원용 설문지에 있는 4문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 각각의 문항은 (1) 인적자원의 전반적인 역량, (2) 우수인력의 확보, (3) 신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성, (4) 경영진의 리더십 등으로 구성되어 있다.

2.4 조직몰입

기업의 조직몰입은 패널자료의 근로

로자들을 대상으로 한 일반사원용 설문지에 있는 4문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 각각의 문항은 (1) 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다. (2) 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다. (3) 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다. (4) 나는 회사 밖의 사람들과 우리 회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다. 등으로 구성되어 있다.

2.5 통제변수

본 연구에서는 연구 변수들 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 영향력을 통제하기 위하여 기존 연구를 바탕으로 노조유무, 산업특성, 기업연령 등을 통제변수로 사용하였다. 노조유무는 근로자를 대표하는 조직이 있는 경우 1의 값을 부여하여 더미변수로 측정하였다. 산업특성은 제조업은 1, 나머지는 0의 더미변수로 처리하였다. 기업연령의 경우에는 2013년을 기준으로 기업의 설립년도와의 차이를 계산하였다.

IV. 연구 결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

일반적으로 연구를 위해 수집하고 측정한 자료가 실증분석에 적합한지를 검증하는 주요 기준은 설문조사에 사용되어 측정된 변수들의 신뢰성과 구성개념의 타당성을 확보하는 것이다.

본 연구가 개발한 가설들을 검증하기에 앞서 연구변수들의 신뢰도와 타당도 검증을 실시하였다. 신뢰성의 측정방법으로 Cronbach's α 계수를 활용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 이용하였으며 타당성의 측정방법으로는 varimax 회전을 포함한 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였다.

측정도구의 신뢰도를 분석한 결과 Nunnally(1978)가 제안한 기준 0.6을 충족하였으며 그 결과는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 신뢰성 분석 및 타당성 분석 결과

연구변수 항목	요인적재량			Cronbach' α
	인적자원의 경쟁력	핵심인재 우대정책	조직몰입	
인적자원의 전반적인 역량	.878	.074	.130	.884
우수인력의 확보	.884	.126	.096	
신뢰를 바탕으로 한 공동체형성	.798	.227	.165	
경영진의 리더십	.755	.305	.193	

우수한 인재우대	.188	.802	.149	.852
인적자원개발에 대한 명확한 비전 소유	.201	.875	.207	
인재의 중요성 강조	.177	.817	.228	
회사의 문제를 나의 문제처럼 느낌	.059	.165	.696	.775
회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임	.108	.103	.741	
회사에 충성할 만한 가치가 있음	.177	.386	.736	
회사 밖 사람들과 우리 회사에 대하여 이야기함을 즐김	.149	.067	.563	
교유값	4.665	1.672	1.033	
분산	42.413	15.200	10.299	
누적	42.413	57.614	67.913	

측정도구의 타당성은 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인과 요인적재값(factor loading)이 0.5를 기준으로 그 유의성을 분석한 결과, 연구자가 의도한 기준에 부합되는 결과를 보여주었으며, 그 결과는 <표 1>과 같다. 고유값이 3개의 요인에서 1에 가깝게 추출되었으며, 11개의 측정지표 모두의 요인적재치가 높게 나타났다. 이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하는데, 추출된 3개의 요인이 총 분산의 67.91%를 설명하고 있다.

2. 기술 통계 및 상관관계 분석

2.1 기술 통계 분석

분석 대상인 중소기업을 산업별로 분류 해 보면 통계청 표준산업 분류에 따라 제조업이 156개(72.2%)이고, 금융업은 4개(1.9%)이고, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업이 20개(9.3%)이고, 전문/과학 및 기술 서비스업이 22개(10.2%)이고, 스포츠 및 여가관련 서비스업이 8개(3.7%)이고, 건설업/도매 및 소매업/부동산업이 6개(2.8%)로 나타나고 있다.

다음으로 분석대상인 중소기업이 핵심인재를 확보하기 위해 시행하고 있는 제도로서는 대부분 기업이 내부 육성에 의존하고 있으며(184개 기업, 85.2% 시행), 외부의 헤드헌터사 활용은 62개 기업(28.7%)이 시행하고 있으며, 별도의 채용팀을 가동하는 기업은 9개 기업(4.2%)에 그치고 있으며,

인재풀 데이터베이스를 구축하고 활용하는 기업은 24개 기업(11.1%)으로 나타났고, 채용시 사이닝 보너스를 지급하는 기업은 23개 기업(10.6%)인 것으로 나타나고 있다.

다음으로 분석 대상인 중소기업이 핵심인재 육성 및 관리를 위해 시행하는 제도로는 국내 교육훈련 시행이 137개 기업(63.4%)로 가장 많았고, 경영진의 특별한 관심과 배려를 시행하는 기업이 109개(50.5%)로 나타났고, 도전적인 직무배치(73개 기업, 33.8%), 역량평가(63개 기업, 29.2%), 핵심인재에 대한 인센티브 지급(55개 기업, 25.5%), 코칭 및 멘토링(45개 기업, 20.8%), 해외연수(26개 기업, 12%), 승계 계획(21개 기업, 9.7%), 핵심인재 관리를 위한 전담인력 배치

(9개 기업, 4.2%)로 나타나고 있다. 대부분 중소기업이 국내 교육 훈련 및 경영진의 특별한 관심과 배려를 통해 핵심인재를 육성하고 관리하는 것으로 나타나고 있고, 해외 연수, 승계 계획, 핵심인재 관리를 위한 전담 인력 배치는 미흡한 것으로 나타나고 있다.

2.2 상관관계 분석

주요인 분석 결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구에서 검증하는 각 변수들의 상관관계를 분석한 상관관계표를 제시하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 각 변수에 대한 상관관계 분석

변 수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 인적자원의 경쟁력	3.39	0.79	1						
2 핵심인재우대정책	3.45	0.75	0.45**	1					
3 조직몰입	3.34	0.58	0.38**	0.48**	1				
4 핵심인재관리제도	.28	0.16	0.01	0.18	-0.04	1			
5 노조 유무	.81	0.39	0.21	-0.17	-0.02	0.11**	1		
6 산업특성	.73	0.45	-0.01	0.05	-0.01	-0.14**	-0.18	1	
7 기업연령	29.58	14.40	0.03	0.09*	0.02	-0.16**	0.19**	0.33**	1

*p<0.05, **p<0.01

<표 2>에 포괄적인 시사점을 얻기 위해 통제 변수인 노조유무, 산업특성, 기업연령을 포함한 각 변수들의

상관관계를 살펴보면, 인적자원의 경쟁력, 핵심인재우대정책, 조직몰입의 관계가 서로 유의수준 1%에서 정(+)

의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구의 연구가설 과정을 예측하게 해주고 있다.

그리고 다중공선성 (multi collinearity)은 몇몇 독립변수들 간의 내적 상관관계가 너무 높거나 분모가 거의 0에 근접하여 그해가 불안정한 경우에 발생한다. 보통 연구에서 0.80 이하의 상관관계면 다중공선성에는 문제가 없다고 판단되어지므로, 본 연구의 변수들 간의 다중공선성 문제는 크게 존재하지 않는 것으로 판단된다.

하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

다음의 <표 3>을 보면, 전체 모형의 R^2 값이 0.061으로 이 회귀식이 전체변동의 6%를 설명하고 있다. F값이 14.387($p < 0.00$)이므로 회귀식의 의미가 있으며, 잔차를 분석한 DW 값이 2에 가까우므로 잔차에 대한 상관관계가 없고 서로 독립적임을 알 수 있고, 공차허용도가 0.1이 넘고 분산팽창(variance inflation)값이 10이하이기 때문에 본 모형의 회귀식은 전체적으로 적절하다고 할 수 있다.

3. 가설의 검증

3.1 가설 1의 검증

가설 1의 검증을 위해 중소기업의 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도의 활성화에 미치는 영향력을 검토

하지만 결과 변수인 핵심인재관리제도에 핵심인재우대정책이 유의하지 않은 것으로 검증되었다. 따라서 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도의 활성화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 기각되었다.

<표 3> 핵심인재관리제도에 대한 핵심인재우대정책의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 β	Sig T	다중공선성	
		B	표준오차			공차허용도	VIF
핵심인재관리제도	노조유무	0.069	0.014	-0.165	4.946**	0.948	1.055
	산업특성	-0.041	0.013	-0.113	-3.262**	0.879	1.138
	기업 연령	-0.002	0.000	-0.161	-4.599**	0.869	1.151
	핵심인재우대정책	0.009	0.007	0.040	1.228	0.991	1.009
상 수 항		0.276	0.028		9.738*		
전체모형		F-value : 14.387(0.000) Durbin-Watson : 1.833 R^2 : 0.061 Adj R^2 : 0.057					

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

3.2 가설 2의 검증

가설 2의 검증을 위해 중소기업의 핵심인재우대정책이 인적자원의 경쟁력에 미치는 영향력을 검토하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4>를 보면, 전체 모형의 R^2 값이 0.206으로 이 회귀식이 전체변동의 20.6%를 설명하고 있다. F값이 57.560($p < 0.00$)이므로 회귀식이 의미가 있으며, 잔차를 분석한 DW값이 2에 가까우므로 잔차에 대한 상관관계가 없고 서로 독립적임을 알 수 있고, 공차허용도가 0.1이 넘고 분산

팽창(variance inflation)값이 10이하이기 때문에 본 모형의 회귀식은 전체적으로 적절하다고 할 수 있다.

그리고 표준화계수 β 는 회귀계수를 상수항이 없게 표준화시킨 값으로 이 값의 수치가 클수록 종속변수에 더 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 결과 변수인 핵심인재우대정책에 인적자원의 경쟁력이 유의수준 1% ($\beta = 0.445$)에서 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원의 경쟁력이 핵심인재우대정책에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 지지되었다.

<표 4> 인적자원의 경쟁력에 대한 핵심인재우대정책의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 β	Sig T	다중공선성	
		B	표준오차			공차허용도	VIF
인적자원의 경쟁력	노조유무	-0.090	0.059	-0.046	-1.511	0.948	1.054
	산업특성	0.071	0.054	0.042	1.309	0.879	1.138
	기업 연령	0.003	0.002	0.067	2.081*	0.873	1.145
	핵심인재우대정책	0.427	0.029	0.445	14.845**	0.998	1.002
상 수 항		1.923	0.117		16.396**		
전체모형		F-value : 57.560(0.000) Durbin-Watson : 1.746 R^2 : 0.206 Adj R^2 : 0.203					

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

3.3 가설 3의 검증

가설 3의 검증을 위해 중소기업의 핵심인재관리제도가 인적자원의 경쟁

력에 미치는 영향력을 검토하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 5>와 같다.

다음의 <표 5>를 보면, 전체 모형의 R^2 값이 0.002로 이 회귀식이 전체 변동의 0.2%를 설명하고 있다. F값이 0.376($p=0.826$)이므로 회귀식이 의

미가 없는 것으로 검증되었다. 결과 변수인 인적자원의 경쟁력에 핵심인재관리제도가 유의하지 않은 것으로 검증되었다. 따라서 핵심인재관리제도가 인적자원의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 기각되었다.

<표 5> 인적자원의 경쟁력에 대한 핵심인재관리제도의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화 계수 β	Sig T	다중공선성	
		B	표준 오차			공차 허용도	VIF
인적자원의 경쟁력	노조유무	0.043	0.070	0.022	0.620	0.924	1.083
	산업특성	-0.049	0.064	-0.028	-0.773	0.869	1.151
	기업 연령	0.002	0.002	0.030	0.823	0.854	1.170
	핵심인재 관리제도	-0.047	0.167	-0.010	-0.280	0.941	1.063
상 수 항		3.356	0.093		35.908**		
전체모형		F-value : 0.376(0.826) Durbin-Watson : 1.715 R^2 : 0.002 Adj R^2 : -0.003					

* $P<0.05$, ** $P<0.01$

3.4 가설 4의 검증

가설 4의 검증을 위해 중소기업의 인적자원의 경쟁력이 조직몰입에 미치는 영향력을 검토하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6>을 보면, 전체 모형의 R^2 값이 0.143으로 이 회귀식이 전체변동의 14.3%를 설명하고 있다. F값이 36.881($p<0.00$)이므로 회귀식이 의미가 있으며, 잔차를 분석한 DW값이

2에 가까우므로 잔차에 대한 상관관계가 없고 서로 독립적임을 알 수 있고, 공차허용도가 0.1이 넘고 분산팽창(variance inflation)값이 10이하이기 때문에 본 모형의 회귀식은 전체적으로 적절하다고 할 수 있다.

그리고 표준화계수 β 는 회귀계수를 상수항이 없게 표준화시킨 값으로 이 값의 수치가 클수록 종속변수에 더 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 결과 변수인 조직몰입에 인적자

원의 경쟁력이 유의수준 1%($\beta = 0.376$)에서 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원의 경쟁력이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 지지되었다.

<표 6> 조직몰입에 대한 인적자원의 경쟁력의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 β	Sig T	다중공선성	
		B	표준오차			공차허용도	VIF
조직몰입	노조유무	-0.051	0.047	-0.035	-1.080	0.948	1.054
	산업특성	-0.010	0.043	-0.007	-0.224	0.879	1.138
	기업 연령	0.001	0.001	0.017	0.515	0.873	1.145
	인적자원의 경쟁력	0.276	0.023	0.376	12.086**	0.998	1.002
상 수 항		2.433	0.093		26.138**		
전 체 모 형		F-value : 36.881(0.000) Durbin-Watson : 1.849 R ² : 0.143 Adj R ² : 0.139					

* P<0.05, ** P<0.01

V. 결 론

지식기반 사회로 접어들면서 기업 환경은 격변하고 더욱더 경쟁이 치열해져서 지식이 기업 경쟁력의 원천이 되었고 이에 지식을 창출하고 활용할 수 있는 인재에 대한 중요성이 높아지고 있다. 이에 평범한 인재보다는 핵심인재가 기업 경쟁우위의 원천이 되고 있다. 평균인재에 비하여 차별화된 전문적 기술과 창의적 지식을 활용하여 혁신할 수 있는 잠재력을 가진 핵심인재가 한국기업이 경제위기

에서 극복할 수 있는 원동력이 될 수 있다.

이처럼 다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다주는 특성을 보유한 핵심인재에 대한 우대 및 관리가 새로운 인적자원관리에 있어서 중요한 이슈로 등장하였다. 기업에서 핵심인재를 우대하고 제대로 관리한다면 핵심인재가 전문성과 창의성을 발휘할 수 있는 여러 가지 환경이 조성되어 기업의 경쟁우위가 창출되고 인적자원의 경쟁력이 높아질 수 있다(Barney, 1991).

중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 제한된 인적 및 물적 자원을 보

유하고 환경변화에 대한 영향을 쉽게 받는 편이기 때문에(Starbuck, 1965) 더욱더 중소기업에 핵심인재가 중요하다 할 수 있다. 핵심인재의 경우 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 있고 그에 따른 보상을 받을 수 있는 기업을 선택하는 것은 당연한 일이다. 중소기업은 대기업에 비해 보상이나 근무환경이 떨어지기 때문에 유능한 인재가 더 나은 조건의 대기업으로 이직하려는 경향이 강할 것이다. 따라서 중소기업이 핵심인재를 확보하고 유지하기 위해서는 인재들이 능력을 발휘할 수 있는 근무환경과 능력과 성과에 대한 공정한 보상이 이루어져야 하는데 이를 반영한 핵심인재 우대정책과 관리제도가 인적자원의 경쟁력과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 규명할 필요성이 있다고 하겠다.

본 연구는 이를 위하여 관련된 기존 연구를 검토하여 이론적 배경을 탐색하였고, 이를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하였고, 이러한 가설을 검증하기 위해 한국직업능력개발원이 개발한 인적자본기업 패널의 2009년도 자료를 활용하여 216개 중소기업의 890명의 종업원을 연구대상으로 하여 분석을 실시하였으며, 그 결과로 발견한 주요한 내용을 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 핵심인재우대정책이 인적자원의 경쟁력에 긍정적인 영

향을 미치고 있었고, 인적자원 경쟁력이 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미치고 있었다. 둘째, 중소기업의 핵심인재우대정책이 핵심인재관리제도에 유의미한 영향을 미치고 있지 않았고, 핵심인재관리제도도 인적자원 경쟁력에 유의미한 영향력을 나타내고 있지 않았다.

따라서 중소기업에서 핵심인재우대정책을 통해 인적자원의 경쟁력을 향상시킬 수 있고, 이러한 인적자원의 경쟁력이 높아지므로 조직몰입 또한 강화됨을 알 수 있다. 하지만 핵심인재관리제도가 인적자원의 경쟁력 향상에 영향을 미치지 않는다는 것은 국내 중소기업의 경우 국내 교육훈련과 경영진의 특별한 관심과 배려에 집중되어 있다 보니 인적자원의 경쟁력을 다양하게 향상시키는 점에는 부족한 부분이 있는 것 같다. 또한 핵심인재를 우대하는 정책만으로는 핵심인재를 관리하는 제도를 활성화시키기에도 부족한 점이 있는 것 같고, 특히 중소기업에서 이러한 핵심인재를 우대하여 확보하고자하는 정책과 핵심인재를 관리하고자하는 제도와의 괴리가 현실적으로 나타나는 것으로 예상된다. 향후 이러한 이유에 대해 다각적으로 검토해야 할 것이다.

이러한 연구결과들은 중소기업의 인적자원의 경쟁력을 위한 핵심인재우대정책의 필요성과 조직몰입을 위한 인적자원의 경쟁력에 대한 중요성

을 검증했다는 점에서 의의를 가지고 있고, 중소기업의 인적자원관리를 위한 핵심인재관리제도에 대한 논의의 필요성을 제시했다고 생각한다. 기존의 핵심인재에 대한 대기업과 중소기업의 구분 없이 진행되던 연구의 한계를 벗어나 향후의 더욱더 깊이 있는 중소기업의 핵심인재에 관한 연구 수행의 밑거름이 될 수 있을 것이다. 현재 기업에서 핵심인재의 확보와 육성과 관리에 관해 경영진의 관심이 높아져가는 시점에서 본 연구의 결과를 토대로 핵심인재를 효과적으로 활용하는 다양한 방안에 대한 심층적인 연구가 향후 진행되길 기대 한다. 특히 대기업에 비해 인적자원이 한정적이고 핵심인재에 대한 중요성은 인식하고 있지만 현실적으로 투자나 제도 개선에 한계를 가질 수밖에 없는 중소기업에서 이러한 심층적인 연구가 진행되길 기대 해 본다.

또한 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 먼저, 핵심인재우대정책에 대한 설문지 문항들이 주로 경영진이 느끼는 중요성만을 조사한 항목이기 때문에 연구 범위가 제한적인

측면이 있다. 이러한 한계는 연구자가 직접 설계한 1차 자료를 통해 실증하지 않고 이미 존재하는 2차 자료를 사용했기 때문에 연구에 사용한 설문항목들이 연구 모형에 완전히 일치하지 않는 한계점을 어쩔 수 없이 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 연구모형을 횡단적으로 설계했기 때문에 이전에 수집된 1차 패널 자료와 2차 패널 자료를 활용하여 종단적 분석모형 검증을 하지 못한 아쉬움이 남는다. 향후 종단적 분석을 실시한다면 더욱더 명확한 연구 결과를 얻을 수 있다고 생각된다.

셋째, 본 연구에서 유의성이 미흡했던 핵심인재관리제도를 조사한 설문문항이 실제로 실행되는지 여부만을 설문했기 때문에 구체적인 활성화 정도에 대한 부정확한 결과를 가져올 수 있는 원인이 되어 가설에서 제시한 관련된 독립변수나 종속변수와의 영향력이 제한되었을 수도 있다. 향후 1차 자료 수집을 통한 검증이 필요하다고 사료된다.

참고문헌

1. 김영태 · 한준상 · 최항석 · 김소영 · 김민영(2008). "국내 기업 사례에서 직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한 연구", 직업능력개발연구, 제11권 제2호, pp. 261-283.
2. 김현동 · 성상현(2011), "핵심인재관리제도가 직급별 · 산업별 여성인력 비중에 미치는 영향", 여성연구, 80(1), 5-35.
3. 김현동 · 송보화(2009), "핵심인재우대정책과 제도의 실행이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰", 직업능력개발연구, 12(1), 75-93.
4. 배종석(2006), 인적자원론: 경쟁우위를 위한 사람 기반, 홍문사.
5. 이갑두(2011), "전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 중소기업을 중심으로", 산업경제연구, 24(4), 2541-2564.
6. 이경목 · 윤현중(2007), "경쟁환경, 기술변화, 전략과 핵심인재 관리의 강도간의 관계에 대한 연구", 경영학연구, 36(5), 1259-1294.
7. 이지우(2011), "대구지역 중소기업의 인적자원관리 현황에 관한 연구", 경영정보연구, 30(2), 27-56.
8. 임창희 · 홍용기(2012), "직업과 조직에 관한 만족과 몰입이 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구", 경영정보연구, 31(4), 1-20.
9. 정길채(2010), "우리나라 중소기업 법인의 업종별 지역별 특성에 관한 연구", 경영정보연구, 29(1), 25-47.
10. 한국인사관리협회(2005), 『핵심인재 그들은 누구인가』, 한국인사관리협회.
11. 헤럴드경제 2010. 4. 4일자 기사 : 인재육성 없인 미래 없다. Michaels, E.,
12. Barney, J. B.(1991), "Firm resources and sustained Competitive advantage", Journal of Management, 17(1), 99-120.
13. Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen, D.(2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", Journal of Management, 27, 625-641.
14. Bowen, D. E. & Ostroff, C.(2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system", Academy of Management Review, 29(2), 203-221.
15. Collings, D. G. & Kamel, M.(2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", Human Resource Management Review, 19(2), 304-313.

16. Derr, C. B., Jones, C. & Toomey, E. L.(1988), "Managing high potential employee: Current practices in thirty-three U.S. corporations", *Human Resource Management*, 27(3), 273-290.
17. DeLong, T. J. & Vijayaraghavan, V.(2003), "Let's hear it for B players". *Harvard Business Review*, 1, pp. 96-102.
18. Hope, J. & Hope, T.(1997), *Competing in the third wave*, Boston, Harvard Business School Press.
19. Kristof-Brown, A.(1996), "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
20. Lopez-Cabrales, A., Valle, R. & Herrero, I.(2006), "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency", *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.
21. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.(2001), *The War for Talent*, 최동석·김성수 역(2002), 『인재전쟁』, 세종서적.
22. Osterman, P.(1994), "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial & Labor Relations Review*, 47, 173-190.
23. Starbuck, W. H.(1965), *Organizational growth and development*. In J. G. March(Ed.), *Handbook of organizations*: 451-533. Chicago: Rand McNally & Company.
24. Wilk, S. L., & Cappelli, P.(2003), "Understanding the determinants of employer use of selection methods", *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.

Abstract

A Study on the Effect of Core Employee Policy and Core Employee Management System on Competitiveness of Human Resource and Organizational Commitment in SMEs

Jung, Hyun-Woo*

Small and medium-sized enterprises(SMEs) have limited human and material resources than large firms. SMEs are characterized by high risk and dynamic working environments. Thus human resources having knowledge and technologies are very important factor for survival and performance in SMEs.

Recently, as core employee group is a key asset to firm competitiveness, many SMEs attend to set up core employee policy and system. The purposes of this research are to examine the effect of core employee policy and core employee management system on competitiveness of human resource and organizational commitment in SMEs.

The major findings of the research are core employee policy have non-significant influence core employee management system, core employee policy have positive influence competitiveness of human resource, core employee management system have non-significant influence competitiveness of human resource, and competitiveness of human resource have positive influence organizational commitment in SMEs.

Key Words : Core Employee Policy, Core Employee Management System, Competitiveness of Human Resource, Organizational Commitment

* Department of Business Administration, Pukyong National University, Junghw@pknu.ac.kr