

논문 5

## 경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재 관리의 강도간의 관계에 대한 연구

이 경 목\* · 윤 현 중\*\*

### 요 약

본 논문에서는 한국 대기업의 핵심인재 관리 실태에 대해 분석하고, 기업간 핵심인재관리 강도에 차이가 나는 원인을 기업이 처한 환경과 경쟁전략에서 찾아 보고자 하였다. 환경 변수로는 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술의 동태성을 사용하였다. 가설로서 시장환경의 동태성이 높을수록, 노동시장의 세계화 정도가 높을수록, 기술의 동태성이 높을수록 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이라는 것을 제시하였다. 또한 혁신전략을 사용하는 기업이 분석전략을 사용하는 기업보다, 분석전략이 사용하는 기업이 방어전략을 사용하는 기업보다 핵심인재 관리를 위한 제도를 더 많이 사용할 것이라는 가설을 제시하였다. 2005년도 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본 기업패널 1차 조사에서 수집한 자료 중에서 국내 대형제조기업을 대상으로 토빗 회귀분석을 실시한 결과 시장환경의 동태성이 핵심인재 관리에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제외한 모든 가설이 강하게 지지되었다. 이러한 분석 결과에 근거하여 본 연구의이론적 함의와 미래 연구 방향에 대해 논의하였다.

Key words: 핵심인재, 환경변화, 노동시장, 기술변화, 경쟁전략

\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정

## I. 서론

전세계적으로 기업의 핵심인재 확보가 중요한 경영 이슈로 부각되고 있다 (Derr, Jones, & Toomey, 1988; Hope & Hope, 1997; McCall, 1998). 인재확보 전쟁 (The War for Talent)과 같은 제목의 책이 만들어지고 (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), 이에 대해 많은사람들이 관심을 기울이고 있다. 기업에서 인재확보가 중요하다는 것이 새로운 것이 아닌데도, 왜 핵심인재 확보가 새삼스럽게 경영 분야의 화두가 되었는가? 그 이유는 산업사회에서 지식기반사회로 사회의 성격이 바뀌었기 때문일 것이다 (Drucker, 1999). 산업사회에서는 육체노동을 하는 사람들간 생산성의 차이에 비해 정신노동을 하는 사람들간의 생산성 차이가 훨씬 크지않았기 때문에 창의적인 지식을 창출하여 활동하는 사람보다 육체노동을 하는 사람이 많았고 핵심인재에 대한 수요가 지금과 같이 많지 않았다. 그리고 인재가 필요한 경우는 대부분 최고경영층을 포함한 경영시스템 설계자나 핵심 연구개발 인력에 국한되었다. 그러나 지식기반사회가 되면서 지식노동자에 대한 수요가 크게 증가한 반면 이에 대한 공급은 크게 늘어나지 않았기 때문에 핵심인재의 확보가 경영 분야의 화두가 되고 있는 것이다 (김은환 · 한창수, 2002).

특히 우리나라의 경우 많은 대기업이 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해 원가경쟁에서 품질과 혁신을 통한 경쟁으로 경쟁수단을 수정해 가면서 과거에 비해 훨씬 많은 수의 핵심인재를 필요로 하게 되었다. 전세계적 차원에서 경영을 전개해 나갈 수 있는 인재, 세계 최초 혹은 세계 최고의 제품과 기술을 개발해야 할 인재, 제품의 가치를 높여줄 수있는 디자인을 할 수 있는 인재, 영업 대신 마케팅 활동을 할 수 있는 인재 등 과거에 필요성이 높지 않았던 새로운 인재가 대폭 요청되었다 (송재용 · 이경목, 2005). 이런 상황에서 과거의 영광을 중시해오던 인적자원관리 방식이 핵심인재의 확보, 개발, 유지를 저해했기 때문에 한국기업들은 핵심인재를 관리하기 위한 제도들을 속속 도입하였다. 이는 미국을 비롯한 선진제국에서는 관찰할 수없는 현상이다. 선진제국에서는 이미 능력과 성과에 따른 인적자원관리를 해 왔기 때문에 핵심인재를 확보하기 위한 새로운 제도를 도입할 필요가 없었다.

본 연구는 두 가지 목적을 추구한다. 첫째, 한국 대기업에서의 핵심인재 관리 제도의 도입 실태를 제시한다. 우리나라에서 핵심인재 관리가 경영의 화두가 되고는 있지만 핵심인재 관리 제도의 도입 실태마저 파악되지 않았다. 본 연구에서는 한국 대기업의 핵심인재 관리 제도 도입 실태를 제시하여 인적자원관리 실무자와 연구자들에게 가치있는 정보를 제공하고자 한다. 둘째, 본 연구는 기업간 핵심인재 관리 강도 상의 차이가 나타나는 원인을 찾아보고자 한다. 우리나라의 대기업들이 핵심인재를 확보, 개발, 유지하기 위해 다양한 제도를 도입하고 있지만, 모든 기업에서 똑 같은 제도를 도입하지는 않고 있고, 핵심인재관리를 강조하는 정도도 다르다 (Bae & Rowley, 2003). 이런 차이를 설명하기 위해 본 연구에서는 기업의 외부 환경적인 요인과 내부 요인에 따라 핵심인재의 필요성이 달라지고, 이에

따라 핵심인재를 확보, 개발, 유지하기 위한 제도를 사용하는 정도도 다를 것이라는 가설을 제시하였다. 구체적으로 외부 환경 요인으로 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술 변화의 동태성을, 내부 환경 요인으로 기업의 경쟁전략을 사용하여 기업간 핵심인재 관리의 강도 차이를 설명하고자 하였다. 이 가설들을 “한국직업능력개발원”에서 수집한 “인적 자원 기업패널 1차년도 조사”자료를 바탕으로 검증하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 인적자원관리 연구에 공헌할 것이다. 첫째, 국내에서 핵심인재관리의 실태를 처음으로 제시함으로써 핵심인재관리에 관심을 갖는 학자들과 경영자들에게 가치있는 정보를 제시할 것이다. 둘째, Jackson & Schuler (1995) 등이 중요한 연구주제라고 제시한 조직의 맥락 요인들과 인적자원관리 방식간의 관계에 대한 실증연구 결과를 제시함으로써 거시적 차원의 인적자원관리 연구 분야에 공헌할 수 있을 것이다. 셋째, 경쟁전략과 인적자원관리 방식간의 관계를 연구함으로써 전략적 인적자원관리 연구 분야에 공헌할 수 있을 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 먼저 본 연구의 맥락을 이해할 수 있도록 한국 기업의 핵심인재관리에 대해 설명하였다. 다음으로 본 연구의 이론적 배경과 가설을 제시하였다. 이 가설을 검증하기 위해 자료 및 분석 방법을 설명하고, 분석 결과를 제시하였다. 마지막으로 연구 결과의 함의, 연구의 한계와 미래의 연구 방향을 제시하였다.

## II. 연구 배경: 한국 기업의 핵심인재관리

1997년 외환위기 이전까지 한국에서는 “핵심인재”라는 용어 자체가 별로 사용되지 않았으며, 핵심인재 관리를 위한 별도의 제도를 시행한 대기업은 많지 않았다 (박우성·노용진, 2001; 장영철, 2002). 이유는 여러 가지가 있을 수 있지만 크게 두 가지, 즉 핵심인재를 별도로 관리하기 위한 공식적 제도를 사용할 필요성이 낮았다는 점과 핵심인재를 별도로 관리하는 것을 막는 장애요인이 있었다는 점으로 구분할 수 있다.

첫째, 한국 대기업들은 핵심인재를 별도 관리하기 위한 공식적 제도를 사용할 필요성이 높지 않았다. 그 동안 대부분의 한국 대기업에서는 특출 난 인재에 대해서 단기적으로 보상하지 않고, 장기적으로 승진이라는 방식을 통해 보상해 왔다 (박준성, 2000). 대부분의 대기업이 장기적 보상으로 인재간 능력차이를 보상하는 상황에서 어느 한 기업이 기존 관행을 깨고 핵심인재가 아닌 내부 구성원들의 불만을 유발하면서까지 핵심인재 확보 및 유지를 위한 별도의 제도를 시행할 유인이 높지 않았다. 대졸 신입사원들이 받는 연봉에서 기업간 차이가 별로 나지않는 상황에서 대기업들은 입사 이후 높은 성과를 내면 최고경영자로 성장할 수있다는 희망을 심어주는 수단을 주로 활용하여 유능한 인재를 채용하였다. 또

한 외부노동시장이 발달하지 않아 유능한 경력사원을 뽑아가기 위한 대기업간의 경쟁도 별로 없었기 때문에 핵심인재를 유지하기 위한 별도의 제도를 들 필요가 없었다 (고강식, 2003; 이도화·원성삼, 1998).

둘째, 내부노동시장 중심의 인력운영, 종신고용, 연공제로 특징 지워지는 한국 대기업의 인사관행과 내부 구성원간의 인화를 강조하는 기업 문화는 핵심인재를 특별 대우하기 위한 제도의 도입을 가로막아 왔다 (김수곤, 1982). 한국 대기업은 대졸 신입사원을 뽑아 이들을 내부에서 경영진으로 양성하는 수단을 주로 활용해 왔기 때문에 다른 기업에 근무하는 사람들을 경력사원으로 확보해오기 위한 별도의 제도를 사용하기 어려웠다. 핵심인재에 대해 공식적으로 사이닝 보너스 (signing bonus)를 지급하거나, 핵심인재 인센티브를 제공하거나, 발탁 승진을 시키는 것은 구성원간의 인화와 협동을 강조해왔던 한국 대기업의 지배적인 인사관행과 기업문화에 적합하지 않았다 (Bae & Rowley, 2003).

그러나 외환위기 이후에는 한국 대기업의 인사관행이 연공주의에서 능력·성과주의로 수정되면서 핵심인재 관리를 위한 별도의 제도가 사용되기 시작하였다. 핵심인재 관리를 위한 별도의 제도를 도입하게 된 배경은 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 한국 대기업의 경쟁전략상의 변화이다. 외환위기를 겪으면서 한국 대기업들이 과거에 대량 생산에 의한 낮은가격을 주요 무기로 했던 경쟁전략 대신에 경쟁자보다 먼저 신제품을 출시하여 경쟁우위를 점하고자 하는 방향으로 전략을 수정하였다. 낮은 생산 원가에 근거한 경쟁에서는 중국을 비롯한 후발국 기업과의 경쟁에서 이기기 어렵다는 판단이 경쟁전략상의 변화를 가져왔다. 새로운 경쟁전략의 실행을 위해서는 필요한 핵심 기술과 인재를 외부로부터 신속히 확보하는 것이 중요하다. 그래야만 경쟁기업보다 먼저 신제품을 출시할 수 있기 때문이다. 또한 과거와는 다르게 디자인이나 마케팅 분야에서의 핵심인재가 요청되는데, 이들을 내부에서 육성하기에는 오랜 시간이 걸리기 때문에 경력사원 채용이라는 형태로 스카우트하는 방식을 사용하게 되었다 (송재용·이경목, 2005).

둘째, 벤처 붐으로 인한 핵심인재 확보 전쟁이다. 외환위기 이후 한국 정부가 벤처기업 육성에서 외환위기 극복의 돌파구를 찾게 되면서 한국에서 벤처 붐이 일어났다. 대기업 핵심인재들이 높은 성장 가능성, 도전적인 직무를 찾아 벤처 기업으로 이동하게 되면서, 대기업들도 핵심인재의 확보와 유지를 위한 별도의 제도를 채택하기 시작했다 (박인호, 2000). 이는 다시 대기업간 인재확보 경쟁을 유발하여 과거에는 보기 어려웠던 국내 재벌기업간의 인재 이동이 시작되었다.

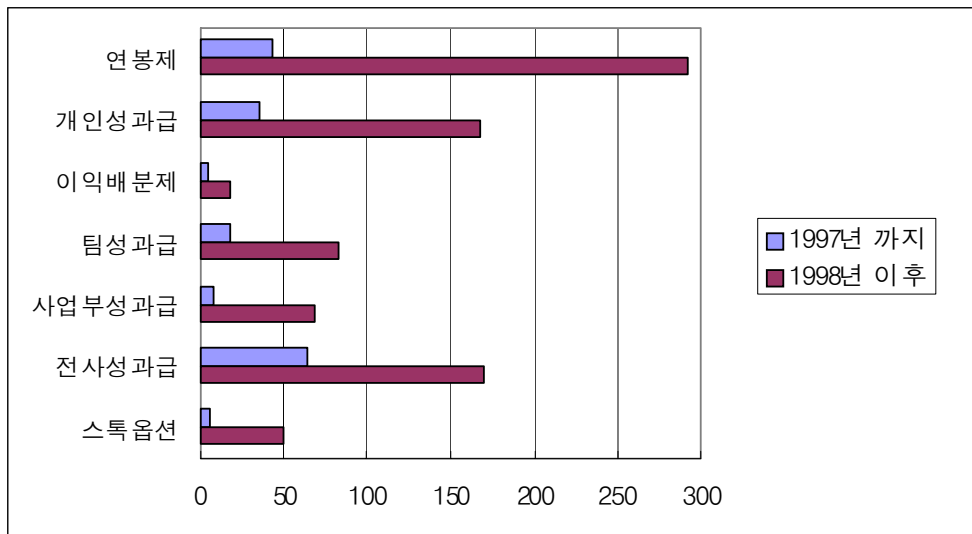
셋째, 외국 기업의 국내 진출을 비롯한 노동시장의 세계화이다. 외환위기 이후 외국기업들의 국내 기업 인수가 늘어나고, 경영컨설팅 회사를 비롯한 세계 다국적 기업들이 한국에 진출하면서 기존의 연공주의를 고수한 한국 대기업들은 우수한 인재를 확보함에 있어서 문제가 발생하기 시작했다. 핵심인재를 확보하기 위한 경쟁이 한국 대기업간의 경쟁에서 벗어나 한국 대기업을 포함한 한국에 진출한 외국 기업들까지도 가세하게 된 것이다. 이런 상황에서 핵심 인재의 능력과 성과에 대해 충분히 보상을 해 주는 외국 기업에게 인재를

빼앗기지 않으려는 대기업의 노력의 일환으로 핵심인재를 별도로 관리하기 위한 제도가 도입되기 시작하였다 (Bae & Rowley, 2003).

핵심인재 관리에 가장 먼저 눈을 뜬 국내 대기업은 삼성이다 (송재용·이경목, 2005). 삼성은 반도체 사업을 시작하면서 일본의 기술자를 영입하였고, 이들에 대해서는 계열사 사장보다 더 높은 보상과 복지 수준을 제공하였다. 또한 외국의 연구소에 근무하는 연구개발 인력을 영입하면서 이들에 대해서는 기존의 연공에 의한 인적자원관리 방식의 예외로 하였다. 이들 인재의 확보가 사업의 성공에서 절대적이었기 때문이다. 메모리 반도체 사업에서 세계 1위를 경험한 삼성은 이를 전 계열사로 확대하기 위해 “신경영혁신”을 추진하게 되었다.<sup>1)</sup> 과거의 대량 생산에 근거한 원가우위전략에서 질 중심의 혁신전략으로 세계 최초, 세계 최고의 제품을 만들어 경쟁해 보자는 것이다. 그러면서 보상제도에서는 연공제에서 능력급제로, 다시 성과급제로 수정하였고, 핵심인재를 영입하고 유지하기 위한 보다 유연한 인적자원관리 방식을 제도화하였다. 핵심인재에 대해서는 영입시 사이닝 보너스를 제공하고, 매년 핵심인재 인센티브를 제공하며, 핵심인재의 확보 정도를 계열사 사장의 평가에서 30%의 비중을반영하며, 계열사별로 영입할만한 핵심인재 명단을 작성하여 활용하고 있다. 이렇게 삼성에서 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 방식을 제도화하면서 유사한 인재를 두고 경쟁하는 다른 한국 대기업들도 핵심인재를 확보하기 위한 제도를 도입할 수 밖에 없었다.

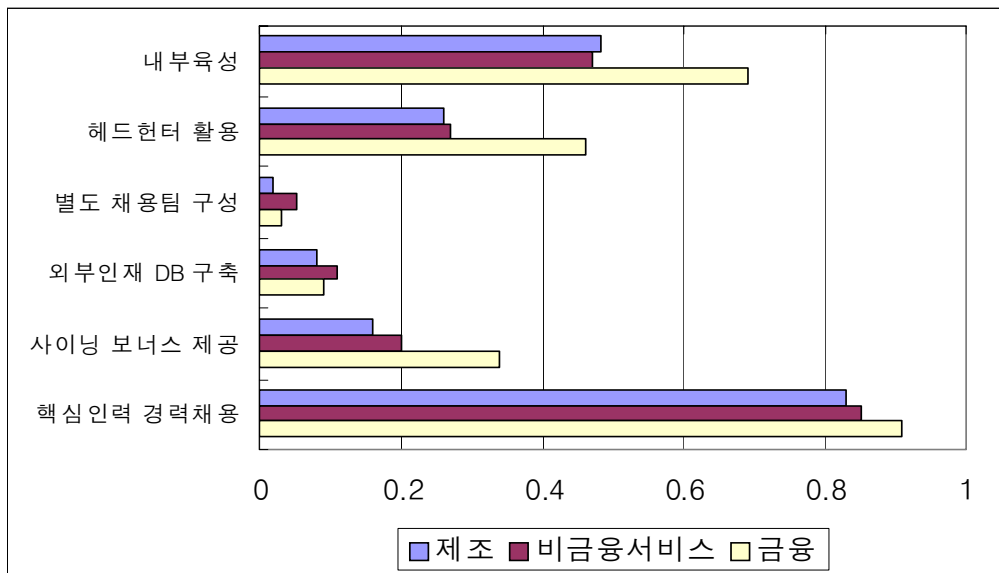
외환위기 이후 인사제도에 있어서의 대대적인 변화를 나타내주는 것이 신분 및 보상과 관련된 제도의 수정이다. 대기업 종사자들이 가장 높은 관심을 가지는 두 가지 분야가 신분과 보상이다. 외환위기 이후 연공에 의한 승진의 파괴, 평생직장 개념의 퇴색을 경험하여 신분에서 연공서열적 질서가 무너졌다. 보상에 있어서도 연봉제, 개인성과급 등 연공서열적 신분이 아닌 성과에 근거한 보상의 크기가 크게 확대되었다 (유규창·박우성, 1999). 본 연구의 자료원인 2005년도 한국직업능력개발원의 “인적자본 기업패널 1차 조사”에 응답한 454개의 한국 대기업 중에서 외환위기 이전인 1997년까지 성과에 근거한 보상을 도입한 빈도와 1998년 이후에 도입한 빈도를 보여주는 것이 [그림 1]이다. 응답기업은 종업원 100명 이상의 대기업으로 제조기업이 303개, 비금융 서비스 기업이 116개, 금융업이 35개였다. 이 그림에서 보듯이 개인에서 전사 수준까지 모든 수준에서의 성과급 제도를 1998년 이후에 많이 도입하였다.

1) 삼성의 이건희 회장은 “21세기는 탁월한 한 명의 천재가 1,000명, 1만 명을 먹여 살리는 인재경영의 시대다. 경영자는 인재에 대한 욕심이 있어야 한다.”고 했다 (고강식, 2003).



[그림 1] 한국 대기업의 성과급 도입 현황

핵심인재를 관리하는 제도를 언제부터 도입했는지에 대한 자료는 없지만,<sup>2)</sup> 기업 인사담당자들과 면담한 결과 국내 대부분의 기업이 외환위기 이후에 핵심인재 관리에 눈을 떴다고 한다 (박귀현, 1999 참조). 위의 한국직업능력개발원 조사 결과, 한국 대기업이 2005년에 핵심인재관리를 위해 사용하고 있는 수단의 분포를 보면 [그림 2]와 같다. 설문지에서 핵심인재를 확보하기 위한 수단으로 6가지 문항을 뽑을 수 있었다. 이

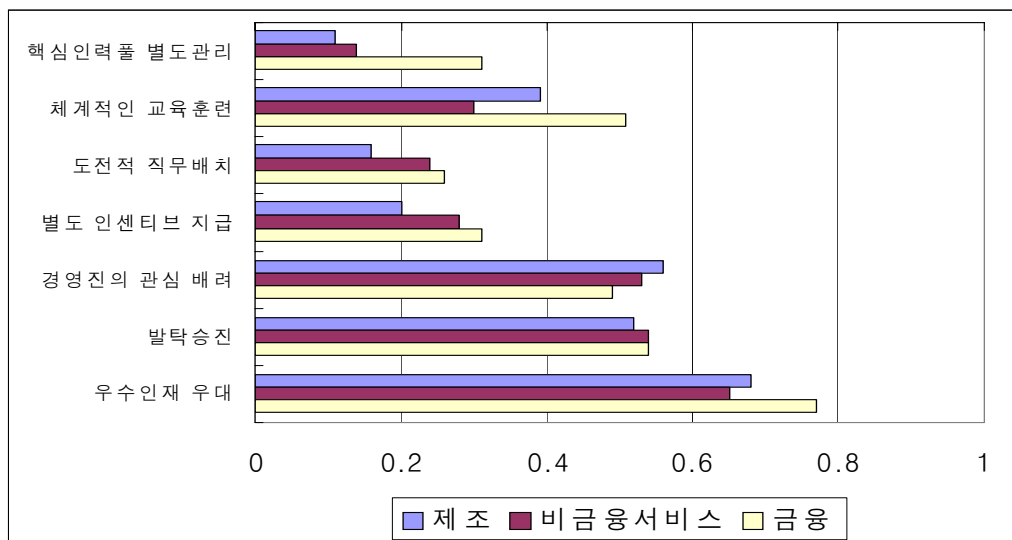


[그림 2] 한국 대기업의 핵심인재 확보를 위한 제도의 사용 비율

2) LG전자의 경우 핵심인재육성과정 방안인 Action Learning 방식을 1993년부터 시행하고 있으며 (오명진, 2001 참조), 핵심인재를 HPI(High Performance Individual)이라고 정의하고 있다 (차종석, 2005).

방법들이 상호 배타적이지는 않지만 80% 이상의 기업이 핵심인력을 경력채용하고 있어 내 부노동시장에 대한 의존도가 점점 낮아지고 있는 것을 확인할 수 있다. 업종별로 보면 금융업에서 핵심인재 확보에 가장 많은 관심을 기울이고 있고, 제조업이 가장 낮은 것을 알 수 있다. 금융업에서 핵심인재와 보통인재간의 생산성 차이가 많이 나기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 핵심인재를 확보하기 위한 수단으로 핵심인재를 확보하기 위한 별도의 채용팀을 가동한다거나, 평소에 외부 핵심인재 데이터베이스를 구축하여 활용하는 기업은 10%가 안 되며, 제조업에서는 핵심인재를 채용하는 시점에서 사이닝 보너스를 제공하는 업체가 20% 미만인 것을 확인할 수 있다.

이미 근무하고 있는 핵심인재를 다른 기업에 빼앗기지 않기 위해 한국 대기업이 2005년에 사용하는 방법으로 설문지에서 7개의 항목을 찾을 수 있었고, 산업별 사용비율을 보면 [그림 3]과 같다.<sup>3)</sup> 산업별로 보면 역시 금융업에서 핵심인재 유지를 위한 방법들을 가장 높은 빈도로 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 방법별로 보면 우수인재를 우대한다거나, 경영진이 핵심인재에 대해 관심과 배려를 한다거나, 체계적인 교육훈련을 시키는 방법을 많이 활용하고 있고, 핵심인력풀을 구성하고 이들을 별도로 관리한다거나, 핵심인재에게 도전적인 직무를 배치하거나, 별도의 핵심인재 인센티브를 제공하는 기업의 비율은 상대적으로 적은 것을 확인할 수 있다. 한국 기업이 우수인재를 유지하기 위해 전통적으로 사용해왔던 방법들을 많이 활용하고, 눈에 드러나게 핵심인재를 특별 대우하는 제도를 덜 사용하는 것으로 이해할 수 있다.



[그림 3] 한국 대기업의 핵심인재 유지를 위한 제도의 사용 비율

3) 여기서 발탁승진 여부는 승진자중에서 발탁승진자의 비중이 3% 이상인가로 판단하였다.

그런데 위의 두 그림을 보면 핵심인재를 특별 관리하기 위한 별도의 관리 방법을 사용함에 있어 기업간 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 모든 기업이 똑 같이 핵심인재를 관리하기 위한 수단들을 활용하지 않는다는 것이다. 다음 절에서는 핵심인재관리에 대한 강조점에서 기업간 차이가 나는 이유는 설명해 보고자 한다.

### III. 이론과 가설

조직은 동일한 인적자원관리 방식을 사용하는가, 아니면 상이한 인적자원관리 방식을 사용하는가? 이 질문에 대한 답은 연구자들이 무엇을 연구하는가에 따라 달라질 수 있다. 조직의 인적자원관리 아키텍처를 연구하는 사람들은 조직이 유사한 인적자원관리 방식을 사용하고 있다고 주장할 수 있지만, 조직의 인적자원관리 정책이나 관행을 연구하는 사람들은 조직이 매우 상이한 인적자원관리 방식을 사용하고 있다고 주장할 수 있다 (Becker & Gerhart, 1996).

또한 연구자가 유사하다고 보는 기준이 무엇인가에 따라 위의 질문에 대한 답에 따라 달라진다. 예를 들어 조직형태에 관한 연구 분야에서 제도론에서는 현대 조직이 유사한 조직형태를 사용하고 있다고 전제하고, 조직이 유사한 조직형태를 갖는 이유를 설명하고자 한다(Meyer & Rowan, 1977). 반면에 조직군 생태학에서는 세상에 왜 그렇게 다양한 형태를 가진 조직이 동시에 존재할 수 있는가를 설명하고자 한다 (Hannan & Freeman, 1977, 1984). 똑 같은 현상을 두고도 제도론자들은 조직이 유사한 조직형태를 사용하고 있다고 보고 있지만, 조직군 생태론자들은 조직이 매우 다른 조직형태를 사용하고 있다고 보고 있는 것이다. 즉 유사성의 판단기준에 따라 기업이 상이한 인적자원관리 방식을 사용하고 있는지에 대한 답이 달라질 수 있는 것이다.

본 연구에서는 조직이 핵심인재 관리를 위한 제도를 사용하느냐, 하지 않느냐에 따라 조직의 인적자원관리 방식이 다르다는 것을 전제로 한다. 그러면 왜 기업의 핵심인재 관리의 강도에서 차이가 발생하는가? 여러 가지 이유가 있을 수 있다. 첫째, 모든 조직에게 최선인 핵심인재 관리의 강도가 존재하지만 조직의 경영자들이 핵심인재관리와 조직성과간의 관계에 대한 지식과 정보가 부족하기 때문에 조직간 핵심인재관리의 강도에서 차이가 날수 있다 (Ichnowski, Shaw, & Prenzushi, 1997 참조). 둘째, 조직이 처한 외부환경이나 내부 요인에 따라 이상적인 핵심인재 관리의 강도가 달라질 수있다. 상황에 따라 바람직한 관리방식이 달라질 수 있다는상황이론이나 경영 요소간의 전체적 조화가 조직 성과를 결정한다는 형태적 접근법(configuration approach)이 그 기반 이론이다.

본 연구는 상황이론적 관점에 근거하여 핵심인재관리 강도에 있어서의 기업간 차이를 설명해 보고자 한다. 상황이론에서는 모든 상황에서 최선인 조직화 방법은 없다고 가정한다 (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 상황에 따라 조직에게 요구되는 정보처리



능력이나 업무 수행 방법이 다르기 때문에 조직화의 방법도 달라질 수 밖에 없다고 본다 (Galbraith, 1973). 초기의 상황이론에서는 주로 외부 과업환경의 특성과 조직화 방법간의 관계에 관심을 기울였으나, 이후 조직이 사용하는 전략, 역사, 기술 등의 조직 내부 요소와 조직화 방법간의 관계에 대해서도 연구하였다 (Chandler, 1962).

인적자원관리 방식의 기업간 차이를 연구함에 있어서도 상황이론적 관점을 활용할 수 있다 (Jackson & Schuler, 1995). 왜냐하면 상황에 따라 높은 성과를 유발하는 인적자원관리 방식이 달라질 수 있기 때문이다 (Becker & Gerhart, 1996). 본 연구에서는 기업의 인적자원관리 방식에 중대한 영향을 미치는 것으로 여겨졌던 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술변화의 정도, 경쟁전략과 핵심인재 관리 도구의 활용 정도간의 관계에 대한 가설을 제시한다.

### ■ 시장환경의 동태성과 핵심인재관리

상황이론은 조직의 외부환경과 조직구조 및 경영스타일간의 적합성에 의해 기업의 성과가 달라진다고 주장한다 (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Burns & Stalker (1961)는 시장 환경의 동태성의 정도에 따라 조직이 대응해야 할 중요변수가 달라지고, 그 결과 조직의 구조화 방식이 달라진다고 주장한다. 그렇기 때문에 환경의 변화가 심할 때는 유연하게 조직을 재구성할 수 있는 “유기적 조직”이 이상적이고, 환경의 변화가 심하지 않을 때는 같은 것을 반복적으로 하면서 효율성을 높일 수 있는 “기계적 조직”이 바람직하다고 주장하고 있다.

Datta, Guthrie & Wright (2005)는 위의 상황논리를 인적자원관리에 확대 적용하였다. 즉 시장환경의 동태성이 높을 때는 유기적인 조직이 필요한데, 유기적인 조직은 지식이 조직의 전 부분에 넓게 분산되어 있고, 구성원들의 과업 역할이 확대되어 있고, 전 조직에 대한 구성원들의 몰입이 높아야만 잘 작동할 수 있다. 그렇기 때문에 “고몰입 작업 시스템”이 시장환경의 동태성이 높은 곳에서 유용하게 활용될 수 있다는 것이다. 반면에 기계적인 조직에서는 구성원들이 기계의 부품과 같이 똑 같은 과업을 반복적으로 수행해야 하기 때문에 통제형 작업 시스템이 사용될 수 있다는 것이다.

동태적인 환경에서는 기업이 선택가능한 대안이 늘어나고, 구조적 관성도 줄어든다 (Hambrick & Finkelstein, 1987). 시장환경의 동태성이 높을수록 핵심인재관리 제도 도입에 대한 기존 조직구성원들의 저항이 낮을 것이기 때문에 기업들은 보다 쉽게 핵심인재관리 제도를 사용할 것이다.

위의 논리는 시장환경의 동태성과 핵심인재관리의 강도간의 관계에도 적용될 수 있다. 시장환경의 변화 정도가 낮을 때는 과거에 판매해 왔던 제품과 서비스를 계속 생산하여 판매하고, 과거에 높은 성과를 유발했던 제도를 반복적으로 사용할 수 있다. 즉 새로운 것을 추구할 필요성이 높지 않기 때문에 요구되는 핵심인재의 수도 많지 않고, 외부에서 핵심인재를 영입할 필요성도 높지 않다. 그러나 시장환경의 동태성이 높을 때는 새로운 제품과

서비스를 개발하고, 새로운 지식과 역량을 구축해야 하며, 새로운 관리 방식과 제도를 확립하여야 한다. 따라서 시장환경의 동태성이 높아질수록 더욱 많은 수의 핵심인재가 필요하고, 환경에의 신속한 적응을 위해 꼭 필요한 역량이지만 그 역량을 갖춘 내부 핵심인재가 없을 가능성이 높기 때문에 외부에서 핵심인재를 영입해야 할 필요성이 높아진다. 따라서 다른 조건이 동일하다면, 기업이 처한 시장환경의 동태성이 높을수록 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 목적으로 만들어진 다양한 핵심인재 관리제도를 사용할 가능성이 높아진다. 이 논의는 다음의 가설을 제시한다.

*가설 1. 기업의 시장환경 변화가 심할수록 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

### ■ 노동시장의 세계화와 핵심인재관리

기업은 제품에서의 세계화와는 별도로 사용하는 인력에서의 세계화를 추구할 수 있다. 해외인력을 채용하여 국내에 데려와 일을 시킬 수도 있고, 해외에 연구소나 디자인 센터, 생산 공장을 개설하고 현지 인력을 채용하여 활용할 수도 있으며, 전세계 기업을 상대로구직 활동을 벌이는 국내 인력을 채용하여 활용할 수도 있다. 이를 모두 기업 노동시장의 세계화라고 칭할 수 있다.

기업이 국내 노동시장에서만 인력을 충원할 경우에는 핵심인재 관리를 위한 별도의 제도를 구축할 필요성이 낮아진다. 대부분의 한국 기업은 아직도 전통적인 획일화된 인적자원 관리 관행을 주로 사용하고 있기 때문에 핵심인재를 확보하기 위한 별도의 제도가 없는 기업도 우수 인재를 확보하는 것이 크게 어렵지 않다. 또한 이미 활용하고 있는 우수 인재를 다른 기업에게 빼앗길 위험도 높지 않기 때문에 핵심인재의 유지를 위한 별도의 관리방식을 채택할 필요성도 높지 않다. 우리나라의 경우에는 우수 인력에 대해서는 아직도 외부 노동시장이 충분히 발달되어 있지 않다. 우수인재의 대기업간 이동빈도가 높지 않은 것에서 이를 확인할 수 있다. 또 어떤 대기업에서 능력을 발휘하는 우수 인재가 다른 기업에서 영입제의를 받았다고 하더라도 선뜻 그 제의를 받아들여주기 어렵다. 그 기업의 상층 경영 인력이 대부분 그 기업에서 내부에서 육성된 사람들이기 때문에, 외부에서 영입된 핵심인력을 굴러 온 돌로 경원시할 가능성이 높다고 인식하기 때문이다.

하지만 외국의 노동시장에서도 인력을 충원하는 기업은 그에 맞게 획일적인 인사제도를 수정할 필요성이 생긴다. 기존의 획일화된 인사시스템을 그대로 사용하는 기업은 외국에서 일할 수 있는 인력을 채용함에 있어서 어려움을 겪는다. 그 이유는 인력을 채용하기 위해 경쟁하는 다른 기업에 비해 경쟁력 있는 보상 및 인재육성 패키지를 제공하기 어렵기 때문이다. 예를 들어 국내 기업이 미국에서 박사학위를 받은 반도체 연구개발 인력을 고용하고자 할 때는, 그 사람을 채용하기 위해 국내 기업끼리만 경쟁하는 것이 아니라 미국의 Intel, AMD, IBM, TI, Micron 등과도 경쟁해야 한다. 그런데 국내 기업이 이런 인력에 대해 기존의 획일화된 인사제도를 그대로 적용한다면, 훨씬 더 좋은 보상패키지와 인재육성 패키

지를 제공하는 미국 기업을 제치고 핵심 연구인력을 확보하기가 매우 어려워진다. 국내 기업이 해외 현지법인에서 일할 우수 인력을 확보하거나, 국내에서 일할 우수 외국인을 확보하고자 하는 경우에도 마찬가지이다. 위의 논의에 따라 아래의 가설을 제시한다.

*가설 2. 국내 노동시장에만 의존하는 기업에서보다 세계 노동시장에 의존하는 기업에서 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

### ■ 기술변화와 핵심인재관리

기업이 사용하는 기술의 변화 정도는 기업에게 요구되는 핵심인재의 수와 외부인재의 영입 필요성에 영향을 미친다. 즉 사용하는 기술의 변화 정도가 낮은 기업에 비해, 사용하는 기술의 변화 정도가 높은 기업이 더 많은 핵심인재를 필요로 하고, 외부의 인재를 영입할 필요성이 높다.

사용하는 기술의 변화 정도가 낮은 기업은 새로운 기술을 확보하거나 경쟁 기업을 이기기 위해 새로운 기술을 개발할 필요성이 높지 않다. 그렇게 하지 않았을 때 경쟁 기업에게 경쟁 우위를 빼앗길 가능성이 높지 않기 때문이다. 다만 기존에 사용하고 있는 기술을 정교화하거나 개선하기 위해 노력할 것이다. 하지만 사용하는 기술의 변화 정도가 높은 기업은 경쟁 기업이 활용하는 새로운 기술을 습득해야 할 뿐만 아니라 경쟁 기업에게 뒤지지 않기 위해 끊임없이 새로운 기술을 개발해야 한다(March, 1991). 그래서 사용하는 기술이 변하지 않은 기업에 비해 우수한 기술개발 인력을 더 많이 활용할 수 밖에 없다. 또한 새로운 기술이 새로운 제품으로 연결된다면 제품을 디자인하는 인력, 새로운 마케팅 전략을 세울 수 있는 인력이 필요하다.

만약 새로운 기술과 기존에 사용하고 있는 기술간의 관련성이 낮다면 기존의 핵심역량을 대신할 수 있는 새로운 핵심역량을 구축해야만 한다 (Leonard-Barton, 1992). 이를 위해서는 새로운 핵심역량과 관련된 일을 하는외부의 인재를 영입할 필요성이 높아진다. 기업이 이미 보유하고 있는 핵심역량과 관련된 업무를 수행하는 인력은 경직성의 원천이 될 가능성이 높기 때문이다. 위의 논리에 따라 아래의 가설을 제시한다.

*가설 3. 기업이 사용하는 기술의 변화가 심할수록 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

### ■ 경쟁전략과 핵심인재관리

경쟁전략과 인적자원관리간의 관계를 연구한 기존 연구에서 경쟁전략의 유형으로 가장 많이 활용된 것이 Porter (1980)와 Miles & Snow (1978)의 유형화 방법이다. 비록 경쟁전략을 몇 개의 유형으로 단순화하는 것의 비판은 있지만 (배종석, 1999; 양혁승, 2002), 경쟁전략을 측정하기 위한 더 좋은 방법이 아직 개발되지 않았기 때문에 위의 유형화 방법이

계속 사용되고 있다. Porter (1980)는 차별화 전략, 집중화 전략, 원가우위 전략으로 본원적 전략을 구분하였고, 이 유형 분류 방법은 전략적 인적자원관리를 연구하는 국내외 학자들에 의해 사용되었다 (Arthur, 1994; Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; 김진희·심월술, 2005; 박동수·안병길, 2004; 배종석·사정혜, 2003). 하지만 기업은 위의 본원적 전략을 동시에 추구할 수 있기 때문에 (Snell, Youndt, & Wright, 1996), 본 연구에서는 Miles & Snow (1978)의 유형화 방법인 혁신전략 (prospectors), 분석전략 (analyzers), 방어전략 (defenders)을 사용한다.

기존의 연구 결과들을 보면 경쟁전략이 인적자원관리 방식에 중대한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 예를 들어 미국의 소규모 철강회사를 대상으로 한 Arthur (1994)의 연구는 원가절감전략을 택하는 기업은 전통적이고 위계적인 인적자원관리 방식을, 차별화 전략을 택하는 기업은 고몰입 인적자원관리 방식을 많이 활용하고 있다는 것을 보여주고 있다.

혁신전략은 다른 기업보다 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 시장에 출시함으로써 수익을 창출하고자 하는 전략으로서 시장선도자 전략이라고도 불린다. 이 전략을 택하는 기업은 빠르게 변화하는 시장을 공략하기 위해 광범위하고 변화하는 제품 라인을 보유하고, 어디에서 새로운 제품 기술이 나올 지를 미리 알 수 없기 때문에 다양한 분야의 기술 개발에 투자하며, 제품 설계를 강조하는 경향이 강하다. 마케팅 차원에서는 개발 가능한 새로운 제품이나 서비스에 대한 수요가 존재하는지를 확인하기 위한 활동이 주를 이룬다. 혁신전략을 추구하는 기업은 경쟁기업보다 먼저 신제품이나 서비스를 출시해야 하기 때문에 필요한 기술과 지식이 기업 내에 없을 경우에는 기술 라이선싱이나 기술과 지식을 보유한 사람의 영입을 통해 문제를 해결하려 한다. 내부에서 인재가 육성될 때까지 기다릴 수가 없는 것이다. 외부 영입을 위해서는 보상 차원에서도 내부 구성원간의 형평성보다는 경쟁 기업과 비교했을 때의 외부 경쟁력을 강조할 수밖에 없다.

분석전략은 혁신전략을 추구한 기업이 새로운 제품과 서비스를 출시하여 시장의 수요가 존재한다는 것을 확인한 후에 시장에 뛰어들겠다는 전략으로 빠른 추종자 전략이라고도 한다. 이 전략을 택하고 있는 기업의 제품라인은 혁신전략을 추구하는 기업만큼 다양하지는 않다. 혁신전략을 추구하는 기업은 어떤 제품이나 서비스가 성공할 지모르기 때문에 다양한 제품을 출시하지만, 분석전략을 추구하는 기업은 혁신전략을 추구하는 기업에서 시장수요의 존재를 확인해 준 제품이나 서비스만을 개발하기 때문이다. 연구개발에 있어서도 혁신전략을 추구하는 기업이 하는 만큼의 포괄적인 연구개발을 하지 않고, 모방하고자 하는 제품이나 서비스의 개발에 집중 투자를 하는 편이며, 혁신전략을 추구하는 기업보다 효율적인 생산을 해야 하기때문에 공정의 효율화를 위한 강조한다. 이 전략을 택하고 있는 기업은 인재의 내부 육성과 외부 영입을 혼용한다. 혁신 전략을 추구하는 기업보다는 늦지만 다른 기업보다는 빠르게 신제품과 서비스를 개발해야 하기 때문에 필요한 인재를 외부에서 영입할 필요가 있는 것이다. 보상에 있어서도 내적 공정성도 강조하지만 외부에서 인재를 영입할 필요성이 있기 때문에 외부 경쟁력도 강조한다.

방어전략은 시장이 성장기나 성숙기에 도달했을 때 뛰어들어 대량 생산을 통한 원가경쟁

력을 기반으로 경쟁하고자 하는 전략이다. 이 전략을 택하는 기업은 생산설비에 대한 대규모 투자를 통한 원가우위를 달성하고자 하기 때문에 다양한 제품과 서비스를 생산할 수 없다. 따라서 제품라인은 매우 제한적이고 안정적이다. 연구 개발은 제품과 공정의 개선에 국한되며, 효율성과 공정 기술이 강조된다. 마케팅 활동보다는 영업활동을 강조한다. 방어전략을 택하고 있는 기업에서는 주로 내부노동시장에 의존하여 인재의 내부육성을 강조하며, 보상에서도 외적 경쟁력보다는 내부 구성원간의 형평성을 강조한다.

어떤 경쟁전략을 사용하건 상관없이 기업은 핵심인재를 필요로 한다. 다만 경쟁전략에 따라 기업이 필요한 핵심인재의 수와 전문분야, 그리고 핵심인재의 유입/유출빈도가 다를 뿐이다. 가장 많은 핵심인재를 필요로 하는 곳은 혁신전략을 추구하는 기업이다. 신제품이나 서비스를 개발하기 위한 핵심 R&D인력, 디자인 인력, 마케팅 인력이 필요하기 때문이다. 핵심인재의 유입/유출 빈도도 혁신전략을 추구하는 기업에서 가장 높을 수 밖에 없다. 새로운 제품과 서비스를 개발하고, 디자인하고, 마케팅 활동을 하기 위해 그 분야의 전문가를 영입할 필요성이 높다. 또 새로운 시도가 실패로 돌아간다면 핵심인재로 영입된 사람들이 기업 내에서 더 이상 할 역할을 없기 때문에 내 보내야한다. 반면에 방어전략을 택하는 기업은 제품과 공정 개선과 영업활동 분야에서 핵심인재를 필요로 한다. 따라서 다른 조건이 똑같다면 혁신전략을 추구하는 기업에 비해 요구되는 핵심인재의 수가 적다. 또한 방어전략을 택하는 기업에서는 획기적 혁신 (discontinuous innovations)보다는 지속적인 개선 (continuous improvement)에 더 많은 투자를 하기 때문에 핵심인재의 유입과 유출이 적은 편이다. 지속적인 개선 분야에서는 지식과 기술이 계속 축적되기 때문에 추가적인 개선을 위해 외부에서 인재를 영입하는 것보다는 내부의 핵심인재를 계속적으로 활용하는 것이 더 유리하기 때문이다. 분석전략을 택하는 기업에서 필요로 하는 핵심인재의 수와 유입 및 유출의 빈도는 혁신전략을 택하는 기업과 방어전략을 택하는 기업의 중간에 해당한다고 추론할 수 있다.

위의 논의에 근거하여 경쟁전략과 핵심인재 관리의 강도간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시한다.

*가설 4-1. 혁신전략을 택하고 있는 기업이 방어전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

*가설 4-2. 분석전략을 택하고 있는 기업이 방어전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

*가설 4-3. 혁신전략을 택하고 있는 기업이 분석전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다.*

## IV. 연구 방법

### 1. 모집단과 표본

본 연구는 노동부가 지원하고 한국직업능력개발원에서 주관한 “인적자본 기업패널” 1차년도 조사 자료 중에서 제조업체의 본사에 대한 조사 결과를 사용하였다. 2005년 6월부터 12월까지 이 조사는 기업의 핵심역량이 인적자본 중심으로 이동한다는 인식하에 경영 일반 현황 및 경영 전략, 인적자원관리 실태, 인력 현황, 인적자원 개발 현황, 기업성과에 대한 패널 데이터를 구축할 목적으로 실시되었다. 이 조사에서는 본사, 사업장, 팀장, 팀원에 대한 다차원 조사를 실시하였으나, 본 연구에서는 본사에 대한 설문 조사 결과만을 사용하였다.

기업체 조사 표본은 한국신용평가정보(주)의 2005년도 “KIS 기업DATA”에 수록된 기업을 모집단으로 하여 추출되었다. 제조업체 중에서 인적자본의 축적이 크게 없거나 대표성이 없는 산업은 제외되었다. 담배 제조업, 가죽, 가방 및 신발 제조업, 목재 및 나무 제품 제조업, 펄프, 종이 및 종이제품 제조업, 출판, 인쇄 및 기록매체 제조업, 의료, 정밀광학기기 및 시계 제조업, 가구 및 기타 제품 제조업, 재생용 가공원료 생산업이 표본에서 제외된 산업이다. 증권거래소와 코스닥에 상장된 업체와 금융감독원 등록법인 중에서는 종업원 100인 이상인 기업만을 대상으로 하였다. 그리고 앞에 포함되지 않는 기업중에서 총자산 70억원 이상의 외감법 (주식회사의 외부감사에 관한 법률)에 의한 외부 감사대상이 되는 기업 중에서는 종업원 300인 이상인 기업만을 대상으로 하였다. 따라서 본 연구에사용된 기업은 한국의 평균적인 제조기업에 대한 것이 아니라, 대형 제조업체 중에서 인적 자본의 중요성이 높은 산업에 속한 기업이라고 할 수 있다.

본 설문지에 응답한 303개의 제조업체 중에서 본 연구에 사용된 매출액 중에서 수출의 비중에 대한 질문에 응답하지 않은 기업 2개와 경쟁전략에 대한 질문에서 혁신전략, 분석전략, 방어전략을 택하지 않은 기업 20개를 제외한 281개 기업의 산업별 분포는 <표 1>과 같다. 표에서 보듯이 표본으로 추출된 기업 중에서 석유/화학, 금속/비금속, 전기/전자, 자동차/운송장비 등 중화학공업에 속해 있는 기업의 비율이 음식료품, 섬유/봉제/모피 등의 경공업에 속해 있는 기업보다 월등히 높다. 규모별로 보면 종업원 500명 미만의 기업이 186개, 500명 이상 1000명 미만의기업이 50개, 1000명 이상의 기업이 45개였고, 평균 종업원수는 880명이었다.

〈표 1〉 분석대상 기업의 산업별 분포

산업명	기업 수	비율
1. 음식료품	23	8.19%
2. 섬유, 봉제, 모피	12	4.27%
3. 석유 화학	39	13.88%
4. 고무 및 플라스틱	14	4.98%
5. 금속/비금속	51	18.15%
6. 기계장비	24	8.54%
7. 컴퓨터 및 사무용기	5	1.78%
8. 전기	20	7.12%
9. 전자	60	21.35%
10. 자동차 및 운송장비	33	11.74%
합계	281	100%

## 2. 자료 수집

자료수집을 위한 설문지는 한국직업능력개발원에서 인적자원에 관한 기존 연구를 바탕으로 개발하였다. 자료 수집은 (주)코리아데이터네트워크에서 표본 기업에 조사원을 방문하도록 하여 수집하였고, 응답자에 대해서는 감사의 표시로 소정의 사례를 하였다. 응답률을 높이기 위해 노동부의 의뢰를 받아 자료를 수집하고 있으며, 수집된 자료는 향후 정부의 기업 인적자원개발 정책수립에 활용될 것이라고 명기하였다. 그 결과 제조업체 표본으로 추출된 303개의 기업이 모두 자료 수집에 응하였다.

설문에 대한 응답자는 표본 기업에서 설문 항목의 내용을 가장 잘 이해할 수 있는 관리자를 주요 정보원(key informants)으로 활용하였다. 즉, 경영환경 및 전략 등 경영일반에 관한 질문에 대해서는 경영전략 담당자에게, 인적자원관리 방식과 인력현황에 관한 질문에 대해서는 인사관리 담당자에게, 인적자원개발에 관한 질문에 대해서는 교육훈련 담당자에게 응답하도록 하였다.

## 3. 변수의 측정

### 가. 종속변수의 측정

본 연구에서는 핵심인재 관리에 대해 세 개의 종속변수를 사용하였다. 첫째, “핵심인재 확보”라는 변수이다. 이 변수는 핵심인재 확보와 관련된 6개의 질문 항목에 대한 응답 결과를 종합하여 측정하였다. 설문지에서 핵심인재 확보를 위해 사용할 수 있는 네 가지 제도를 제시하고 이들 각각을 시행하고 있는지를 물어보았다. 내부육성, 외부의 헤드헌터사

활용, 별도의 채용팀 가동, 외부 인재풀 데이터베이스의 구축과 활용이 설문에서 제시하고 있는 네 가지 제도이다. 이들에 추가하여 핵심인재 채용시 사이닝 보너스를 지급하는지 여부, 핵심인재의 경력직 채용시 능력에 따라 동일직급에 있는 다른 직원보다 높은 연봉을 책정할 수 있는지 여부에 대한 응답을 모두 더하여 “핵심인재 확보관리”라는 변수를 측정하였다. 따라서 이 변수는 0에서 6까지의 값을 가질 수 있다.

둘째, “핵심인재 유지”라는 변수이다. 이 변수는 핵심인재 유지와 관련된 7개의 질문 항목에 대한 응답 결과를 종합하여 측정하였다. 설문지에서 핵심인재 유지를 위해 사용할 수 있는 5가지 제도를 제시하고 이들 각각을 시행하고 있는지를 물어 보았다. 핵심인력풀의 별도관리, 체계적인 교육훈련, 도전적인 직무에 배치, 핵심인력에 대한 인센티브 제공, 경영진의 특별한 관심과 배려가 설문에서 제시하고 있는 다섯가지 제도이다. 이들에 추가하여 “우리 회사는 우수한 인재를 우대하는 편이다”라는 질문에 대한 응답과 “사무관리직 중에서 지난 3년간 발탁승진자의 비율”에 관한 질문에 대한 응답을 더하여 “핵심인재 유지관리”라는 변수를 측정하였다. 전자는 리커트 5점 척도로 질문하였는데 평균이 3.7이었기 때문에 4점에 해당하는 “그런 편임” 혹은 5점에 해당하는 “전적으로 그러함”으로 응답한 회사에 대해서는 1, 나머지는 0의 값을 할당하였다. 후자는 발탁승진자의 비율을 직접 질문한 것으로서 중앙값이 3% 였기 때문에 발탁승진자의 비율이 3% 이상인 회사에 대해서는 1, 나머지에 대해서는 0의 값을 할당하였다. 따라서 “핵심인재 유지관리”라는 변수는 0에서 7까지의 값을 가질 수 있다.

셋째, 핵심인재 관리의 전반적인 강도를 측정하기 위해 “핵심인재 확보관리”와 “핵심인재 유지관리”의 값을 더하여 “핵심인재 관리”라는 변수를 만들었다. 개념상으로는 핵심인재의 확보와 핵심인재 유지를 구분할 수 있으나 실제적인 구분은 쉽지 않다. 이미 회사에서 일하고 있는 핵심인재를 유지하기 위한 방안이 곧 핵심인재를 확보하는 수단으로 활용될 수 있기 때문이다. 예를 들어 핵심인재의 유지를 위해 핵심인재에 대한 인센티브를 제공하는 기업은 그렇지 않는 기업에 비해 다른 조건이 동일하다면 노동시장에서 핵심인재를 확보하는데 있어서 우위를 점할 수 있다. 그렇기 때문에 이 둘을 더하여 하나의 변수를 창조하였다.

#### 나. 독립변수의 측정

시장환경의 변화. 시장환경의 변화는 “지난 3년간 주력제품의 시장점유율이 얼마나 변했습니까?”와 “지난 3년간 주요 원자재나 부품의 구매선에 있어서의 변화가 얼마나 있었습니까?”라는 리커트 5점 척도형 질문에 대한 응답 결과를 사용하여 계산하였다. 요인분석 결과 최고의 설명력을 가진 요인이 변량의 68.36%를 설명하였고, 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ )의 값이 0.53이었기 때문에 하나의 변수로 사용할 수 있다고 판단하여 앞의 두 질문에 대한 응답의 합계를 취하였다.

노동시장의 세계화. 해당 기업의 노동시장이 세계화된 정도는 글로벌 인재 채용여부에



대한 질문으로 측정하였다. 설문지에서 글로벌 인재채용의 실시여부를 질문하였는데, 이 질문에 대해 글로벌 인재채용을 실시하고 있는 기업에게는 1의 값을 부여하였고, 실시하고 있지 않은기업에게는 0의 값을 부여하였다. 글로벌 인재채용을 실시하는 기업은 국내 노동시장만을 대상으로 인력을 운영하는 것이 아니라 외국의 노동시장까지를 인력 운영의 대상으로 하는 것이기 때문에 측정의 타당성이 있다.

기술변화. 기술변화의 정도는 “지난 3년간 신제품의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까”, “지난 3년간 귀사의 기술변화는 얼마나 있었습니까”, “귀사가 속한 업종에서 기술개발이 경영성과에 미치는 영향은 어느 정도나 됩니까”라는 3개의 리커트 5점 척도 질문에 대한 응답 결과를 사용하여 계산하였다. 요인분석 결과 최고의 설명력을 가진 요인이 변량의 67.78%를 설명하였고, 신뢰계수 (Cronbach's  $\alpha$ )의 값이 0.76이었기 때문에 하나의 변수로 사용할 수 있다고 판단하여 앞의 세 질문에 대한 응답의 합계를 취하였다.

경쟁전략. 기업의 경쟁전략을 측정하기 위해 설문지에서 Miles & Snow (1978)의 유형화 방식을 채택하여 “귀사의 주력제품의 시장전략은 다음 어디에 가깝습니까”를 질문하였다. “경쟁사보다 먼저 신제품을 개발하여 고객 및 시장 변화에 주도적 역할을 함”을 선택한 기업은 혁신 전략 (prospectors)을 택하고 있는 기업으로, “신시장 진입 및 신제품 개발에 주도적이지는 않으나, 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 제품을 개발하여 시장을 공략함”을 선택한 기업은 분석 전략 (analyzers)을 택하고 있는 기업으로, “기존의 제품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며, 신시장 진입 및 신제품 개발을 적극적으로 시도하지 않음”을 선택한 기업은 방어 전략 (defenders)을 채택하고 있는 기업으로 간주하였다. “위 세 가지 형태 모두아님”을 선택한 20개의 기업은 분석에서 제외하였다. 경쟁전략의 효과를 측정하기 위해 세 개의 이항변수 (binary variable)를 생성하였다.

#### 다. 통제변수의 측정

기업의연령, 규모, 연구개발 인력의 비율, 해외경쟁 노출정도는 기업의 핵심인재 관리의 강도에 영향을 미칠 것이기 때문에 이 변수들을 통제 변수로 사용하였다. 각 통제변수의 측정방법은 다음과 같다.

연령. 기업의 연령은 자료 수집시점인 2005년도에서 설립연도를 차감한 값으로 측정하였다. 기업 연령의 왜도 (skewness)가 높았기 때문에 분석에서는 연령에 자연로그의 값을 취하여 사용하였다. 연령을 통제한 이유는 각인 (imprinting)효과로 인해 오래된 기업일수록 한국 기업의 전통적 인사관리 방식인 연공형 인사관리 방식에서 벗어나지 못하여 핵심인재에 대한 별도의 관리 제도를 채택할 가능성이 낮기 때문이다 (Stinchcombe, 1965).

규모. 기업의 규모는 2004년 말을 기준으로 측정한 해당 기업의 정규직 및 비정규직 근로자의 수를 합하여 측정하였다. 이 변수의 왜도 (skewness)가 높았기 때문에 분석에서는 기업 규모에 자연로그의 값을 취하여 사용하였다. 인력의 수가 많아질수록 핵심인재 관리 방식으로 특별대우를 해 주어야 할 인재의 수가 많아지고 따라서 핵심인재 관리를 제도화할

가능성이 높아진다.

연구개발 인력의 비율. 2004년말을 기준으로 측정한 연구개발인력의 수를 총 종업원의 수로 나눈 값으로 계산하였다. 제조업에서는 연구개발 분야에 종사하는 사람들 중에서 특별 대우를 받을만한 사람이 많다. 따라서 다른 조건이 동일하다면 연구개발 인력의 비율이 높을수록 핵심인재 관리의 강도가 높아질 것이다.

해외경쟁 노출정도. 기업이 해외경쟁에 노출된 정도가 높을수록, 경쟁에서 살아 남기 위해 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 제도를 시행할 가능성이 높다. 경쟁에의 노출은 위기감을 조성하고, 위기감은 다시 핵심인재 확보 및 유지를 위한 공식적인 제도의 도입을 가로막는 평균적인 종업원들의 저항을 억제하는 수단이 되기 때문이다. 해외경쟁에 대한 노출정도는 매출에서 수출이 차지하는 비율로 측정하였다.

#### 4. 분석방법

본 연구에서 제시된 가설의 검증을 위해 토빗분석을 실시하였다 (Tobin, 1958). 이 분석 방법을 사용한 이유는 본 연구에서 사용된 종속변수의 값이 가질 수 있는 범위가 한정되어 있기 때문이다. 즉 "핵심인재 확보관리"는 음의 값을 가질 수 없으며, 6을 초과하는 값을 가질 수 없다. "핵심인재 유지관리"는 음의 값을 가질 수 없으며, 7을 초과할 수 없다. 종속변수가 가질 수 있는 값의 범위가 한정되어 있을 때 최소자승법(OLS, Ordinary Least Square)에 의한 회귀분석을 실시할 경우에는 종속변수가 가질 수 없는 값을 예측치로 제시하는 오류가 발생한다 (Tobin, 1958). 토빗분석에서는 최대우도 (maximum likelihood)를 활용하여 회귀계수를 추정한다. 절단값이 없을 때 토빗 분석의 결과는 최소자승법에 의한 회귀분석의 결과와 동일하다.

토빗모델 추정을 위한 식은 아래와 같다. 여기에서  $C_1$ 은 종속변수가 취할 수 있는 최대값으로 우측 절단값이며,  $C_2$ 는 종속변수가 취할 수 있는 최소값으로 좌측 절단값이다. 즉 예측치가 우측 절단값 이상이 되면 강제적으로 우측 절단값을 취하도록 하고, 좌측 절단값 이하이면 강제적으로 좌측 절단값을 갖도록 하며 회귀계수를 추정하는 것이다 (Long, 1997).

$$y_i^* = \alpha + \beta x_i + \varepsilon_i$$

$$y_i = C_1, \text{ if } y_i^* \geq C_1$$

$$y_i = C_2, \text{ if } y_i^* \leq C_2$$

본 연구의 모든 추정 모델에서 좌측 절단값은 0으로 설정하였다. 우측 절단값은 "핵심인

재 확보관리”를 위한 모델 추정에서는 6으로, “핵심인재 유지관리”를 위한 모델 추정에서는 7로, “핵심인재 관리의 전반적 강도”를 추정하는 모델에서는 13으로 하였다.

본 연구에서 사용하는 종속변수가 0 혹은 자연수의 값만을 가질 수 있고, 종속변수의 값이 핵심인재 확보나 유지를 위한 다양한 수단들을 선택하는 것이라고 보면 포아송 (Poisson) 회귀분석이나 음이항 (Negative Binomial) 회귀분석을 실시할 수도 있다. 본 논문에서 보고하지는 않았지만 포아송이나 음이항 회귀분석의 결과는 본 논문에서 보고한 토빗 회귀분석의 결과와 매우 유사했다. 이 결과는 통계적 분석 방법에 따라 분석 결과가 달라지지 않는다는 것을 의미하기 때문에 본 논문에서 검증한 것이 매우 안정적이고 신뢰할 만하다는 평가를 할 수 있다.

## V. 분석결과

### 1. 핵심인재 관리 현황

개별 핵심인재 관리제도를 사용하고 있는 기업의 수와 비율은 <표 2>와 같다. 이 표에서 알수 있듯이 분석 대상 기업들은 외부에서 핵심인재를 영입하기 위한 제도보다는 이미

<표 2> 개별 핵심인재 관리제도 활용 빈도

항 목	기업 수	비율
핵심인재 확보관리 제도		
1. 내부육성을 통한 핵심인재 확보	136	48%
2. 헤드헌터 활용	73	26%
3. 별도 채용팀 구성	6	2%
4. 외부인재 데이터베이스 구축 및 활용	23	8%
5. 입사계약 보너스 제공	44	16%
6. 핵심인력 경력 채용시 급여 우대	234	83%
핵심인재 유지관리 제도		
1. 핵심인력풀 별도 관리	31	11%
2. 체계적인 교육훈련	109	39%
3. 도전적 직무 배치	44	16%
4. 핵심인재 인센티브 지급	57	20%
5. 경영진의 관심 및 배려	156	56%
6. 발탁승진	146	52%
7. 핵심인재 특별대우	191	68%

회사에 근무하고 있는 잠재적 인재의 핵심인재화와 기존 핵심인재를 유지하기 위한 제도를 더 많이 시행하고 있다. 이는 내부노동시장에 주로 의존해 왔던 우리나라 대형 제조업체들의 역사를 반영하는 것이다. 즉 대부분의 인력이 내부 승진경로를 통해 성장한 상태에서 외부에서 영입된 핵심인재들이 내부 인재들의 견제로 인해 자신들의 능력을 충분히 발휘할 수 없기 때문에 분석 대상기업들이 핵심인재의 외부영입보다는 내부육성과 유지에 더 많은 관심을 기울이는 것으로 평가할 수 있다.

핵심인재를 확보하기 위한 제도를 사용하는 빈도는 다음과 같다. 분석 대상 기업의 48%가 내부육성을 통한 이미 회사에 근무하고 있는 잠재적 인재를 내부육성을 통해 핵심인재로 키우는 방법을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 외부에서 핵심인재를 확보하는 수단으로는 분석 대상기업의 83%가 핵심인력 경력채용시 기존 인재에 비해 급여상 우대해 주는 방법을 사용하고 있다. 하지만 핵심인재 영입시 별도의 사이닝 보너스를 제공하는 기업은 16%, 외부인재에 대한 데이터베이스 구축하여 활용하는 기업은 8%, 핵심인재 채용을 위해 별도의 채용팀을 가동하는 기업은 2%에 불과했다. 이 조사 결과는 본 연구의조사 대상인 우리나라 대형 제조업체들이 외부 핵심인재를 영입하기 위한 수단으로 급여상의 우대 방법을 주로 사용하고 있을 뿐, 장기적인 관점에서 자기 기업이 필요로 하는 외부 핵심인재를 미리 파악하여 데이터베이스를 구축하고, 이들을 대상으로 별도의 채용팀을 가동하는 적극성은 떨어지는 것으로 평가할 수 있다.

내부 핵심인재를 유지하는 수단으로 분석대상 기업의 50% 이상이 핵심인재에 대한 경영진의 관심 및 배려, 발탁승진, 핵심인재 특별대우의 방법을 활용하고 있다. 하지만 핵심인재에 대한 별도의 인센티브 지급, 핵심인력풀에 대한 별도의 관리, 핵심인재를 도전적인 직무에 배치하는 방법을 사용하는 기업은 20% 이하였다. 이러한 조사 결과는 대다수의 우리나라 대형 제조업체들이 아직도 핵심인재 관리의 초기 단계에 머물러 있다는 것을 보여주고 있다.

## 2. 기초통계량

<표 3>은 본 연구에사용된 변수들의 평균, 표준편차, 피어슨 상관계수를 정리한 것이다. 우선 “핵심인재 확보”의 평균값은 1.84이고, 표준편차는 1.15이었다. 즉 핵심인재를 확보하기 위한 6가지 방법 중에서 분석 대상 기업이 시행하고 있는 제도 수의 평균이 1.84개라는 것이다. 다음으로 “핵심인재 유지”의 평균값은 2.61이고, 표준편차는 1.55이었다. 이 두 변수간의 피어슨 상관계수는 0.66으로 핵심인재 확보에 관심을 기울이는 기업이 기존 핵심인재의 유지에도 높은 관심을 기울이는 것으로 나타났다. 이렇게 높은 상관계수는 “핵심인재 확보”와 “핵심인재 유지”를 합하여 하나의 종속변수로 삼는 것이 타당하다는 것을 의미한다.

<표 3> 변수의 평균, 표준편차, 피어슨 상관계수

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 핵심인재 확보	1.84	1.15												
2. 핵심인재 유지	2.61	1.55	.66											
3. 핵심인재 관리	4.45	2.46	.88	.94										
4. 시장환경의 변화	5.40	1.25	.13	.05	.09									
5. 노동시장의 세계화	0.17	0.38	.41	.36	.42	.11								
6. 기술변화	9.51	2.14	.34	.27	.32	.31	.16							
7. 혁신전략	0.34	0.47	.21	.16	.20	.09	.16	.39						
8. 분석전략	0.44	0.50	.00	.01	.01	-.01	-.04	-.10	-.64					
9. 방어전략	0.22	0.42	-.24	-.20	-.24	-.08	-.13	-.32	-.38	-.47				
10. 연령*	3.19	0.69	-.09	-.14	-.13	-.07	-.11	-.15	.03	-.06	.03			
11. 규모*	6.03	1.03	.36	.31	.36	.02	.31	.07	.07	-.03	-.04	.17		
12. 연구개발인력 비율	0.08	0.09	.25	.20	.24	.15	.10	.41	.11	.02	-.15	-.19	.02	
13. 해외경쟁 노출정도	0.30	0.24	.13	.16	.16	.24	.12	.19	.02	.05	-.08	-.19	.05	.14

주:

1.  $|r| > .17$ 은 유의수준 0.001 에서,  $|r| > .14$ 는 유의수준 0.01 에서, 그리고  $|r| > .11$ 은 유의수준 0.05 수준에서 통계적으로 유의미하고, 분석에 사용된 표본의 수는 281개이다.
2. \*: 자연로그를 취한 값임.

글로벌 인재채용을 통해 노동시장을 세계화한 기업은 전체 분석대상 기업의 17%로 높은 수준이 아니었다. 분석 대상기업이 선택하고 있는 경쟁전략의 유형을 보면 34%의 기업이 혁신전략을, 44%의 기업이 분석전략을, 나머지 22%의 기업이 방어전략을 선택하고 있다는 것을 알 수 있다. 주요 상관계수를 보면 종속변수와 노동시장의 세계화 정도, 기술변화, 혁신전략이 높은 정의상관관계를 갖고 있는 것을 확인할 수 있다. 통제변수 중에서는 기업규모에 자연로그를 취한 값, 연구개발인력의 비율, 수출비중이 종속변수와 높은 정의 상관관계를 가지고, 기업연령에 자연로그를 취한 값은 종속변수의 높은 부의 상관관계를 가지고 있다.

독립변수 및 통제변수간의 상관관계를 보면 빠르게 변하는 시장환경을 접하고 있는 기업이 변화의 정도가 높은 기술환경에 접해 있고 ( $r=.31$ ), 더 많은 비율의 연구개발인력을 보유하고 있으며 ( $r=.15$ ), 매출액 중에서 수출의 비중이 높다 ( $r=.24$ ). 한편 글로벌 인재 채용을 통해 노동시장을 세계화한 기업은 기술 변화의 속도가 빠르고 ( $r=.16$ ), 혁신전략을 택하고 있으며 ( $r=.16$ ), 규모가 큰 기업이었다 ( $r=.31$ ). 또한 빠르게 변하는 기술환경에 접한 기업은 혁신전략을 취할 가능성이 높고 ( $r=.39$ ), 연구개발 인력의 비중이 높으며 ( $r=.41$ ), 매출액 중에서 수출의 비중이 높은 기업인 것으로 나타났다 ( $r=.19$ ).

### 3. 가설의 검증과 해석

<표 4>, <표 5>, <표 6>은 토빗 회귀분석 결과를 정리한 것이다. 먼저 통제변수가 핵심인재와 관련된 제도의 시행에 미치는 영향을 보면 다음과 같다. 기업의 연령은 핵심인재 확보보다는 유지에 더 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉 기업의연령이 많을수록 핵심인재를 확보하기 위한 제도를 시행하는 것보다 핵심인재를 유지하기 위한 별도의

제도를 시행하는데 있어 더 소극적이라는 것을 알 수 있다. 핵심인재의 확보와 유지를 합한 핵심인재 관리에 대해서는 일관되게 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업의 규모는 일관되게 핵심인재 확보, 핵심인재 유지, 핵심인재 관리에 일관되게 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업의 규모가 클수록 핵심인재의 확보와 유지를 위한 제도를 더 많이 시행한다는 것이다. 연구개발 인력의 비율도 핵심인재 확보, 핵심인재 유지, 핵심인재 관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 핵심인재를 확보하거나 유지하기 위한 제도가 연구개발 인력을 주요 대상으로 하고 있다는 것을 의미한다. 매출액 중에서 수출이 차지하는 비중으로 측정된 해외경쟁에 노출정도는 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 1은 “기업의 시장환경 변화가 심할수록 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석 결과 이 가설은 지지되지 않았다. 즉 시장환경의 변화 정도는 세계의 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 2는 “국내 노동시장에만 의존하는 기업에서보다 세계 노동시장에 의존하는 기업에서 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”는 것이다. 분석 결과 이 가설은 매우 강하게 지지되었다. 글로벌 인재 채용의 유무로 측정된 노동시장의 세계화라는 변수는 모든 종속변수에 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표4>의 모형 3에서 나타난 노동시장의 세계화의 회귀계수 (0.96)와 <표 5>의 모형 3에서 나타난 노동시장의 세계화의 회귀계수 (1.11)가 보여 주듯이, 글로벌 인재를 채용하는 기업이 그렇게 하지 않는 기업에 비해 핵심인재 확보를 위해 1개 정도의 제도가 더 많이 시행하고, 핵심인재 유지를 위해서도 1개 정도의 제도를 더 많이 시행하는 것으로 나타났다.

가설 3은 “기업의 사용하는 기술의 변화가 심할수록 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”는 것이었다. 분석 결과 이 가설은 강하게 지지되었다. 즉 기술변화의 정도는 핵심인재 확보, 핵심인재 유지, 핵심인재 관리에 적어도 유의수준 0.05에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 기업의 경쟁전략에 따라 핵심인재 관리의 강도가 높아질 것이라는 것이다. 가설 4-1은 “혁신전략을 택하고 있는 기업이 방어전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 이 가설은 매우 강하게 지지되었다. <표 4>의 모형 5와 <표 5>의 모형 6에서 제시된 혁신전략의 회귀계수가 보여 주듯이, 혁신전략을 택한 기업이 방어전략을 택한 기업에 비해 평균적으로 핵심인재의 확보를 위해서는 0.75개의 제도를, 핵심인재의 유지를 위해서는 0.78개의 제도를 더 많이 활용하고 있다. 핵심인재 확보와 핵심인재 유지를 합한 핵심인재 관리에서도 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4-2는 “분석전략을 택하고 있는 기업이 방어전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 이 가설은 매우 강하게 지지되었

다. <표 4>의 모형 5와 <표 5>의 모형 6에서 제시된 분석전략의 회귀계수가 보여 주듯이, 분석전략을 택한 기업이 방어전략을 택한 기업에 비해 평균적으로 핵심인재의 확보를 위해서는 0.45개의 제도를, 핵심인재의 유지를 위해서는 0.51개의 제도를 더 많이 활용하고 있다. 핵심인재 확보와 핵심인재 유지를 합한 핵심인재 관리에서도 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 (<표 6>의 모형 5 참조).

가설 4-3은 “혁신전략을 택하고 있는 기업이 분석전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재 관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 이 가설은 약한 지지를 받았다. <표 4>의 모형 6과 <표 5>의 모형 6에서 제시된 혁신전략의 회귀계수가 보여 주듯이, 혁신전략을 택하고 있는 기업은 분석전략을 택하고 있는 기업에 비해 핵심인재의 확보를 위해서는 0.30개의 제도를 더 많이 활용하고, 핵심인재를 유지를 위해서는 0.27개의 제도를 더 많이 활용한다. 앞의 0.30은 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하지만, 뒤의 0.27는 유의수준 0.10에서도 통계적으로 유의하지 않았다. <표 6>의 모형 6에서 보듯이, 핵심인재 확보와 핵심인재 유지를 합한 핵심인재 관리에는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4> 핵심인재 확보에 관한 토빗 회귀분석 결과

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
시장환경의 변화		0.07 (0.06)					0.01 (0.05)
노동시장의 세계화			0.96 *** (0.18)				0.85 *** (0.18)
기술변화				0.14 *** (0.03)			0.09 ** (0.04)
혁신 전략					0.75 *** (0.18)	0.30 * (0.15)	0.43 * (0.19)
분석 전략					0.45 ** (0.17)		0.33 * (0.17)
방어 전략						-0.45 ** (0.17)	
연령	-0.16 (0.10)	-0.16 (0.10)	-0.09 (0.10)	-0.13 (0.10)	-0.17 + (0.10)	-0.17 + (0.10)	-0.08 (0.10)
규모	0.43 *** (0.07)	0.43 *** (0.07)	0.32 *** (0.07)	0.41 *** (0.06)	0.42 *** (0.06)	0.42 *** (0.06)	0.31 *** (0.06)
연구개발인력의 비율	3.09 *** (0.76)	2.98 *** (0.77)	2.83 *** (0.73)	1.83 * (0.80)	2.63 *** (0.75)	2.63 *** (0.75)	1.73 * (0.76)
해외경쟁 노출정도	0.31 (0.29)	0.22 (0.30)	0.20 (0.28)	0.15 (0.28)	0.26 (0.28)	0.26 (0.28)	0.07 (0.28)
상수항	-0.64 (0.49)	-0.99 + (0.56)	-0.29 (0.47)	-1.79 *** (0.56)	-0.92 + (0.49)	-0.47 (0.49)	-1.33 * (0.58)
LR $\chi^2(df)$	60.31(4) ***	61.92(5) ***	87.18(5) ***	76.79(5) ***	77.05(6) ***	77.05(6) ***	106.94(9) ***
Pseudo-R2	0.07	0.07	0.10	0.08	0.09	0.09	0.12

주: 표본 규모는 281. 통제변수에 대해서는 양측검정을, 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.

+ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

〈표 5〉 핵심인재 유지에 관한 토빗 회귀분석 결과

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
시장환경의 변화		-0.02 (0.08)					-0.09 (0.07)
노동시장의 세계화			1.11 *** (0.25)				1.02 *** (0.25)
기술변화				0.14 ** (0.05)			0.11 * (0.05)
혁신전략					0.78 *** (0.25)	0.27 (0.20)	0.44 + (0.26)
분석전략					0.51 * (0.24)		0.38 + (0.23)
방어전략						-0.51 * (0.24)	
연령	-0.31 * (0.14)	-0.31 * (0.14)	-0.23 + (0.13)	-0.28 * (0.14)	-0.32 * (0.14)	-0.32 * (0.14)	-0.22 (0.13)
규모	0.52 *** (0.09)	0.52 *** (0.09)	0.39 *** (0.09)	0.50 *** (0.09)	0.51 *** (0.09)	0.51 *** (0.09)	0.38 *** (0.09)
연구개발인력의 비율	2.84 ** (1.03)	2.87 ** (1.04)	2.55 ** (1.00)	1.59 * (1.10)	2.35 * (1.02)	0.59 (1.02)	1.48 (1.05)
해외경쟁 노출정도	0.65 + (0.39)	0.67 + (0.40)	0.53 (0.38)	0.50 (0.39)	0.59 (0.39)	0.26 (0.39)	0.48 (0.38)
상수항	0.00 (0.67)	0.09 + (0.77)	0.40 (0.65)	-1.14 (0.76)	-0.31 (0.67)	0.2 (0.66)	-0.29 (0.81)
LR $\chi^2(df)$	49.48(4) ***	49.54(5) ***	68.55(5) ***	58.27(5) ***	59.17(6) ***	59.17(6) ***	80.53(9) ***
Pseudo-R2	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06	0.08

주: 표본 규모는 281. 통제변수에 대해서는 양측검정을, 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.  
+ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

〈표 6〉 핵심인재 관리에 관한 토빗 회귀분석 결과

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
시장환경의 변화		0.00 (0.11)					-0.14 (0.10)
노동시장의 세계화				1.86 *** (0.38)			1.65 *** (0.37)
기술변화			0.28 *** (0.07)				0.21 ** (0.07)
혁신전략					1.66 *** (0.35)	0.63 * (0.29)	1.06 *** (0.37)
분석전략					1.03 *** (0.33)		0.80 ** (0.32)
방어전략						-1.03 *** (0.33)	
연령	-0.67 *** (0.21)	-0.67 *** (0.21)	-0.61 *** (0.20)	-0.53 ** (0.20)	-0.68 *** (0.20)	-0.68 *** (0.20)	-0.51 ** (0.19)
규모	0.79 *** (0.14)	0.79 *** (0.14)	0.74 *** (0.13)	0.59 *** (0.14)	0.75 *** (0.13)	0.75 *** (0.13)	0.55 *** (0.13)
연구개발인력의 비율	6.06 *** (1.69)	6.06 *** (1.70)	3.20 + (1.73)	5.39 *** (1.62)	4.78 *** (1.62)	4.78 *** (1.62)	2.83 + (1.62)
해외경쟁 노출정도	0.75 (0.57)	0.76 (0.59)	0.43 (0.56)	0.58 (0.55)	0.59 (0.55)	0.59 (0.55)	0.41 (0.54)
상수항	1.08 (1.01)	1.09 (1.15)	-1.17 (1.12)	1.64 + (0.99)	0.51 (0.99)	1.54 (0.98)	0.21 (1.17)
LR $\chi^2(df)$	59.46(4) ***	59.46(5) ***	76.61(5) ***	82.96(5) ***	81.04(6) ***	81.04(6) ***	109.22(9) ***
Pseudo-R2	0.05	0.05	0.07	0.07	0.07	0.07	0.09

주: 표본 규모는 281. 통제변수에 대해서는 양측검정을, 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.  
+ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001



## VI. 토론과 결론

본 연구에서는 국내 대기업이 핵심인재의 확보와 유지를 위해 사용하는 관리 방법들의 활용실태를 분석하였고, 핵심인재 확보와 유지를 위해 사용되는 수단들의 다양성에서 나타나는 기업간 차이를 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술변화의 정도, 경쟁전략으로 설명하고자 하였다.

먼저 핵심인재 관리 방법 활용실태를 분석한 결과와 함의는 다음과 같다. 첫째, 제조업이나 비금융서비스업에 비해 금융업에서 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 관리 방법들을 더 많이 활용하고 있었다. 이는 다른 산업에 비해 금융업에서 핵심인재와 비핵심인재간의 생산성의 격차가 높으며, 핵심인재를 확보하기 위한 기업간 경쟁이 심한 현실을 반영한 것이라고 볼 수 있다. 둘째, 우리나라 대기업들은 전통적인 인적자원관리의 기본 가정과 틀을 크게 깨트리지 않는 우수인재 우대, 우수인재에 대한 경영진의 관심과 배려, 체계적인 교육 훈련, 내부 핵심인재 육성 등의 방법을 외부 핵심인재 데이터베이스 구축, 별도의 채용팀 구성, 사이닝 보너스의 제공, 별도의 인센티브 지급 등의 방법보다 높은 빈도로 사용하고 있었다. 이 결과는 핵심인재 관리에 있어서도 획기적인 변화보다는 점진적인 변화를 추구하는 구조적 관성이 존재함을 시사하고 있다. 셋째, 우리나라 기업들은 핵심인재의 확보와 유지에 있어서 아직 초보적인 상태임을 알 수 있었다.

국내 대규모 제조업체를 대상으로 한 분석의 결과와 그 시사점은 다음과 같다. 시장환경의 동태성은 핵심인재 관리의 강도에 유의한 영향을 미치지 못하였고, 노동시장이 세계화된 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 핵심인재를 유지하고 확보하기 위해 더 다양한 방법들을 사용하였다. 또한 기업이 사용하는 기술변화의 정도가 높을수록 더 다양한 핵심인재 확보 및 유지 수단을 활용하고 있는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 경쟁전략은 핵심인재 관리의 강도에 매우 중요한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 즉 혁신전략을 추구하는 기업이 추종전략을 추구하는 기업에 비해 더욱 다양한 핵심인재 확보 및 유지 수단을 활용하고 있었으며, 추종전략을 사용하는 기업들이 방어전략을 추구하는 기업들에 비해 다양한 핵심인재 확보 및 유지 수단을 활용하고 있다. 이 연구결과들은 핵심인재 관리에 있어서도 상황이론에서 제시하듯이 중요한 외부 상황요인과 기업 내부요인이 중요한 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

본 연구의 한계와 그 한계를 극복하기 위한 미래 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 횡단적 자료를 사용하고 있기 때문에 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 확인할 수는 없었다. 기업이 처한 시장환경의 동태성이나 기업이 활용하는 기술 변화의 정도라는 변수는 우리나라 기업이 핵심인재에 관심을 기울이기 시작한 1990년대 이후에는 크게 변하지 않았을 것이라고 볼 수 있고, 또한 기업의 핵심인재 관리방식의 변화에 따라 기업이 처한 시장환경의 동태성이나 기업이 활용하는 기술 변화의 정도가 달라질 것이라고 생각하기 어렵기 때문에 인과관계 추론에서 큰 문제가 없을 수 있다. 하지만 노동시장의 세

계화나 경쟁전략과 핵심인재 관리를 위한 제도의 도입간의 관계에서는 역의 인과관계가 존재할 수 있다. 기업이 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 제도를 많이 도입한 결과 국내 노동시장뿐만 아니라 해외 노동시장까지 공략할 수 있게 되어 해외 인재의 영입을 시작했을 수도 있고, 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 제도를 사용하여 핵심인재를 많이 확보한 기업이 방어전략에서 추종전략으로, 추종전략에서 혁신전략으로 경쟁전략을 수정했을 수도 있기 때문이다. 이런 문제를 해결하기 위해 미래의 연구에서는 종단적 자료를 수집하여 상황요인과 핵심인재 관리 제도의 도입간의 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 핵심인재 관리를 위한 사용하는 제도의 수에 대해서만 관심을 기울였고, 실제로 얼마나 효과적으로 활용하고 있는지를 측정하지 않았다. 제도를 도입했다고는 해 놓고 실제로는 활용하지 않는 경우도 발생하기 때문에 (Meyer & Rowan, 1977), 종속 변수 측정의 타당성이 부족할 가능성이 있다. 미래의 연구에서는 실제 제도의 활용 강도 및 기업별 핵심인재의 수와 같은 보다타당성 높은 변수를 사용하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 상황이론에 근거하여 기업이 합리적으로 행동하리라는 가정을 하고 가설을 도출하였다. 즉 기업이 처한 상황에 따라 합리적인 핵심인재 관리의 강도가 달라질 것이라는 가설을 제시하였고, 분석결과, 대부분의 가설이 지지되었다. 하지만 기업의 이러한 행동이 실제 성과로 연결되는지는 분석하지 못했다. 앞서 제시한 상황이론적 가설에 대한 더 강한 지지자료를 얻기 위해 미래의 연구에서는 상황요인과 핵심인재관리 강도간의 적합성이 기업성과에 영향을 미치는 지를 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 고강식. 2003. 채용환경 변화에 따른 핵심인재 확보방안. 「경영계」 (한국경영자총협회), 293 : 73-77.
- 공선표. 2001. 2001년도 인사환경 변화와 기업의 대응전략. 「인사관리」 (한국인사관리협회), 138 : 14-16.
- 김수곤. 1982. 한국기업의 신인사제도의 도입 방향과 과제. 「인사관리연구」 (한국인사관리학회), 5 : 617-632.
- 김영배. 2003. 우리나라 금융산업의 핵심 전문 인력관리. 「HR Professional」 (KSHRM출판위원회), 4 : 7-8.
- 김은환·한창수. 2002. 핵심인재 확보·양성전략. 「CEO Information」 (삼성경제연구소), 353 : 1-24.
- 김진희·심원술. 2004. 인적자원시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과. 「인사관리연구」 (한국인사관리학회), 28, 2 : 131-169.
- 박귀현. 1999. 우수인력확보는 인사관행의 구조조정부터. 「주간경제」 (LG경제연구원), 544 : 32-38.
- 박동수·안병길. 2004. 중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과. 「경영연구」 (한국산업경영학회), 19, 2 : 86-115.
- 박우성·노용진. 2001. 「경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계변화」 한국 노동연구원.
- 박인호. 2000. 인재를 모으는 유연한 인적자원 관리방안. 「주간경제」 (LG경제연구원), 559 : 32-39.
- 박준성. 2000. 한국 대기업의 인력관리 특성, 「한국 대기업의 경영특성」, 신유근 외, 서울 : 세경사.
- 배종석. 1999. 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 7, 2 : 1-45.
- 배종석·사정혜. 2003. 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 11, 2 : 133-169.
- 송재용·이경목. 2005. 「삼성웨이」 서울 : 삼성경제연구소.
- 양혁승. 2002. 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 「인사관리연구」 (한국인사관리학회), 26, 2 : 113-143.
- 오명진. 2001. LG전자의 핵심인재육성을 통한 인적자원개발: Action Learning 방식을 적용한 HPI육성 프로그램 개발. 「임금연구」 (경영자총연합회), 9, 3 : 129-139.
- 유규창·박우성. 1999. 연봉제의 도입과 효과에 대한 이론적 고찰. 「인사조직연구」 (한국

- 인사조직학회), 7, 2 : 47-86.
- 이도화·원성삼. 1998. 국내기업체의 채용관리 관행. 「인사관리연구」 (한국인사관리학회), 22, 2 : 261-298.
- 장영철. 2002. 지식선도 핵심인재 육성 및 관리체계. 「대한경영학회지」 (대한경영학회), 34 : 447-465.
- 차종석. 2005. 국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향: 채용전략을 중심으로. 「임금연구」 (경영자총연합회), 13, 1 : 4-23.
- Arthur, J. 1994. Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bae, J., & Rowley, C. 2003. Changes and Continuities in South Korean HRM. *Asia Pacific Business Review*, 9(4): 76-105.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. Human resources and organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Derr, C. B., Jones, C., & Toomey, E. L. 1988. Managing high potential employees: Current practices in thirty-three U.S. corporations. *Human Resource Management*, 27(3): 273-290.
- Drucker, P. F. 1999. *Managing challenges for the 21st century*. NY : Harper Press.
- Dyer, L., & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. 1987. Managerial discretion: A bridge

- between polar views on organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*, 9: 369-406. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hope, J., & Hope, T. 1997. *Competing in the third wave*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The effect of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 86: 291-313.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J. T. Spence, J. M. Darley, & J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. 1967. *Organization and its environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing product development. *Strategic Management Journal*, 13(special issue): 111-125.
- Long, J. S. 1997. *Regression models for categorical and limited dependent variables*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- McCall, M. W. 1998. *High Flyers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MacDuffie, J. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. 1996. Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14:61-90.
- Tobin, J. 1958, Liquidity preference as behavior towards risk. *The Review of Economic Studies*, 25: 65-86.