

경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리 강도간의 관계에 대한 연구*

이경묵

서울대학교 경영전문대학원 교수
(kmllee@snu.ac.kr)

윤현중

서울대학교 경영대학 박사과정
(lundquist@naver.com)

본 논문에서는 기업간 핵심인재관리의 강도에 차이가 나는 원인을 기업이 처한 환경과 경쟁전략에서 찾아보고자 하였다. 환경 변수로 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술변화를 사용하였다. 가설로서 시장환경의 동태성이 높을수록, 노동시장의 세계화 정도가 높을수록, 기술변화의 정도가 높을수록 핵심인재관리의 강도가 높을 것이라는 것을 제시하였다. 또한 분석전략을 추구하는 기업보다 혁신전략을 추구하는 기업에서, 방어전략을 추구하는 기업보다 분석전략을 추구하는 기업에서 핵심인재관리를 위한 제도를 더 많이 사용할 것이라는 가설을 제시하였다. 이 가설을 검증하기 위해 2005년 한국직업능력개발원이 수집한 인적자본 기업패널 1차년도 조사 자료 중에서 국내 대형 제조기업에 관한 자료를 사용하여 토빗 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 시장환경의 동태성이 핵심인재관리 강도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제외한 가설들이 강하게 지지되었다. 다만 경쟁전략과 관련해서 분석전략을 추구하는 기업과 방어전략을 추구하는 기업간 핵심인재관리의 강도에 있어서는 유의한 차이를 발견하지 못하였다. 이러한 분석결과에 근거하여 본 연구의 이론적 함의와 미래의 연구방향에 대해 논의하였다.

주제어: 핵심인재, 환경변화, 노동시장, 기술변화, 경쟁전략

1. 서론

전 세계적으로 기업의 핵심인재 확보가 중요한 경영 이슈로 부각되고 있다(Derr, Jones, & Toomey, 1988; Hope & Hope, 1997; McCall, 1998). 인재 확보 전쟁(The War for Talent)과 같은 제목의 책이 출간되고(Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), 이에 대해 많은 사람들이 관심을 기울이고 있다. 기업에서 인재 확보가 중요하다는 것이 새로운 것이 아닌데도, 왜 핵심인재 확보가 새삼스럽게 경영 분야의 화두가 되었는가? 그 이유는

산업사회에서 지식기반사회로 사회의 성격이 바뀌었기 때문일 것이다(Drucker, 1999). 육체노동이 주가 되는 산업사회에서는 사람들 간의 생산성 차이가 크지 않았지만, 정신노동이 주가 되는 지식기반사회에서는 핵심인재와 비핵심인재간의 생산성의 차이가 매우 크기 때문에 핵심인재 관리가 중요해졌다. 또한 산업사회에서는 핵심인재에 대한 수요도 지금과 같이 크지 않았다. 즉 요구되는 핵심인재는 최고경영층을 포함한 경영시스템 설계자나 핵심 연구개발 인력에 국한되었다. 그러나 지식기반사회가 되면서 지식노동자에 대한 수요가 폭발적으로 증가하였다. 예를 들어, 전략을 수립하고, 마케팅을 계획하고, 디

논문접수일: 2006. 11 게재확정일: 2007. 8

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 제1저자에 대한 2005년도 연구비 지원에 의해 수행되었음을 밝힙니다. 본 연구를 위해 자료를 사용할 수 있도록 허락해 준 한국직업능력개발원에 감사드리며, 초고에 대해 건설적인 의견을 제시해 주신 두 분의 익명의 심사자에 대해 깊이 감사드립니다.

자인을 고안할 수 있는 다양한 분야의 핵심인재가 요구되었다. 그러나 핵심인재의 공급은 크게 증가하지 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 수정해가면서 과거에 비해 훨씬 많은 수의 핵심인재를 필요로 하게 되었다. 전 세계적 차원에서 경영을 전개해 나갈 수 있는 인재, 세계 최초 혹은 세계 최고의 제품과 기술을 개발해야 할 인재, 제품의 가치를 획기적으로 높여줄 수 있는 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 연공을 중시해오던 인적자원관리 방식이 핵심인재의 확보, 개발, 유지를 저해했기 때문에 한국기업들은 핵심인재를 관리하기 위한 제도들을 속속 도입하였다. 이는 미국을 비롯한 선진제국에서는 관찰할 수 없는 현상이다. 선진제국에서는 이미 능력과 성과에 따른 인적자원관리를 해 왔기 때문에 핵심인재를 확보하기 위한 새로운 제도를 도입할 필요가 없었다.

그렇지만 우리나라의 모든 대기업에서 똑같은 핵심인재관리 제도를 도입하지는 않고 있고, 핵심인재관리를 강조하는 정도도 기업마다 다르다(Bae & Rowley, 2003). 이에 본 연구에서는 기업간 핵심인재관리의 강도에 차이가 나타나는 원인을 찾아보고자 한다. 본 연구에서는 기업의 외부 환경적인 요인과 내부 요인에 따라 핵심인재의 필요성이 달라지고, 이에 따라 핵심인재를 확보, 개발, 유지하기 위한 제도를 사용하는 정도가 다를 것이라는 가설을 제시하였다. 구체적으로, 외부 환경요인으로 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술변화의 정도

를, 내부 환경요인으로 기업의 경쟁전략을 사용하여 기업간 핵심인재관리 강도의 차이를 설명하고자 하였다. 이 가설들을 “한국직업능력개발원”에서 수집한 “인적자본 기업패널 1차년도 조사”자료를 바탕으로 검증하였다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 인적자원관리 연구에 공헌할 것이다. 첫째, Jackson & Schuler (1995) 등이 중요한 연구주제라고 제시한 조직의 맥락 요인들과 인적자원관리 방식간의 관계에 대한 실증연구 결과를 제시함으로써 전략적 인적자원관리 연구 분야에 공헌할 수 있을 것이다. 둘째, 핵심인재관리와 고성과 작업관행을 처음으로 비교하여 분석하였다는 점에서 양자간의 관련성에 대해 관심을 가지는 연구자들과 실무자들에게 가치 있는 정보를 제공할 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 먼저 본 연구의 이론적 배경과 가설을 제시하였다. 다음으로 이 가설을 검증하기 위한 자료 및 분석 방법을 설명하고 분석결과를 제시하였다. 마지막으로 연구결과의 함의, 연구의 한계와 미래의 연구 방향을 제시하였다.

II. 연구 배경

이 절에서는 핵심인재관리에 대한 연구가 인적자원관리 분야에 어떠한 공헌을 할 수 있는지에 대해 설명하고, 본 연구의 대상이 되는 한국 대기업의 핵심인재관리에 대해 설명하고자 한다. 연구에 대한 이해를 돕기 위해 먼저 본 연구의 핵심 주제어인 핵심인재, 핵심인재관리, 핵심인재관리의 강도에 대한 정의를 제시한다.

2.1 핵심인재, 핵심인재관리, 핵심인재관리의 강도

핵심인재에 대해 모든 사람이 동의할만한 명확한 정의는 현재 존재하지 않는다. 연구자들마다 핵심인재에 대해 다르게 정의하고 있고, 실무에 종사하는 사람들도 핵심인재라는 용어를 서로 다른 의미로 사용하고 있다. 다만 평균적인 인력과 비교했을 때 조직성과에 크게 공헌할 수 있는 사람을 핵심인재로 본다는 점에 대해서는 이견이 없으며, 이런 사람들은 대체로 큰 가치를 창출할 수 있는 비범한 역량을 갖추고 있는 것으로 평가된다. 비록 기업 특유의 기술과 지식을 보유하면서 탁월한 성과를 낼 수 있는 사람만을 핵심인재로 간주하는 학자들도 있지만, 본 연구에서는 핵심인재를 “가치있고, 희소하며, 다른 사람이 쉽게 모방하기 어려우며, 다른 형태의 자원으로 쉽게 대체될 수 없는 역량을 갖추어 보통 인력보다 많은 가치를 창출할 수 있는 인재”로 정의한다. 앞의 “가치있고, 희소하며, 다른 사람이 쉽게 모방하기 어려우며, 다른 형태의 자원으로 쉽게 대체될 수 없는”이라는 네 가지 조건은 Barney (1991)가 제시한 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 자원의 조건을 원용한 것이다. 이 정의에 따르면, 기업의 성과를 단기적으로 반짝 올려 줄 수 있는 인력의 경우는 핵심인재에 해당하지 않지만, 모든 산업에 적용될 수 있는 탁월한 일반 기술과 지식을 보유한 인력의 경우는 핵심인재에 해당한다. 국내 기업들이 핵심인재로 영입하고자 하는 변호사, 판사, 검사와 같은 경력을 가진 사람의 예는 후자에 해당한다.

핵심인재관리는 위에서 정의한 “핵심인재”의 확보와 유지를 위해 특별히 고안된 인적자원관리로 정의할 수 있으며, 핵심인재관리의 강도는 특정 기업이 핵심인재의 확보와 유지를 목적으로 특별히 고안된

인적자원 관리방안을 얼마나 많이 사용하고 있는가로 파악할 수 있다. 핵심인재의 확보와 유지를 목적으로 특별히 고안된 인사제도를 전혀 쓰고 있지 않고 모든 직원들에게 공통으로 적용되는 제도만을 사용하는 기업의 핵심인재관리 강도는 매우 낮다고 할 수 있고, 핵심인재의 확보와 유지를 목적으로 하는 다양한 인사제도를 사용하는 기업의 핵심인재관리 강도는 높다고 할 수 있다.

2.2 핵심인재관리에 대한 연구의 중요성

핵심인재관리에 대한 연구는 독자적인 영역을 구축하고 있으며, 최근까지 인적자원관리 분야의 주류를 이루어왔던 고성과 작업시스템에 대한 연구와는 기본 전제와 가정에 있어 확연히 다르다. 그러나 핵심인재관리에 대한 연구에서의 기본 전제와 가정이 고성과 작업시스템에 대한 연구에서의 기본 전제와 가정보다 더 현실적이기 때문에 학술적, 실무적 공헌도가 크다고 할 수 있다. 첫째, 고성과 작업시스템에 대한 연구에서는 기업의 구성원들이 가치 창출에 유사한 공헌을 할 수 있다고 전제하고 있기 때문에 모든 구성원들의 의사결정 참여와 헌신을 강조하고 있다(Appelbaum & Batt, 1994; Cappelli & Neumark, 2001; Delery & Shaw, 2001). 하지만 개인의 역량에 따라 생산성이 크게 달라지는 지식기반 사회에서는 이러한 전제가 현실적이지 않다. 따라서 사람마다 기업의 가치 창출에 공헌할 수 있는 정도가 다르다는 것을 전제로 하는 핵심인재관리에 대한 연구가 요청되고 있다. 둘째, 고성과 작업시스템에 대한 연구에서는 조직 내부에 단일화된 노동시장이 존재한다고 가정하고 있다(Doeringer & Piore, 1971; 김동배·이경묵, 2003). 이러한 가정은 시장이 국제화되고 기업간 경쟁이 심화되고 있

는 상황에서 다양한 인력집단을 차별적으로 활용하는 기업들에게는 적용되기 어렵다(Lepak & Snell, 1999; Paauwe & Boselie, 2003). 따라서 세분화된 노동시장과 차별화된 인적자원관리를 강조하는 핵심인재관리에 대한 연구가 요청되는 것이다(Osterman, 1987; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

최근 인적자원 아키텍처(architecture)를 연구하는 학자들은, 핵심인재관리와 유사하게, 기업 내부에 세분화된 노동시장이 있다고 가정하여 고성능 작업시스템에 대한 연구와 차별화를 시도하고 있다. 즉 기업은 종업원들이 보유하고 있는 기술의 잠재적 가치(value)와 특유성(uniqueness)을 고려하여 다양한 인적자본의 배열을 선택할 수 있으며, 이러한 다양한 형태의 고용방식의 조합이 기업의 경쟁우위를 좌우할 수 있다고 주장한다(Lepak & Snell, 1999). 그러나 인적자원 아키텍처만으로는 다양한 인력집단들을 지원하고 유지할 수 있는 차별화된 인적자원 관리방안이 무엇인지 구체화하기가 쉽지 않다. 이러한 인적자원 아키텍처 관점의 연구를 보완할 수 있는 연구 분야가 바로 핵심인재관리이다.

물론 그 동안 핵심인재관리에 대한 연구가 없었던 것은 아니다. 그러나 대부분의 기존 연구들은 다양한 핵심인력을 대상으로 한 포괄적인 관리방안에 대해서는 많은 관심을 기울이지 않았다. 예를 들어, 미래의 경영자(Derr & Oddou, 1991; McCall & Hollenbeck, 2002), 해외파견 인력(Brewster & Scullion, 1997; Mabey & Ramirez, 2005), 연구개발 인력(Song, Almeida, & Wu, 2003; 배종석·박오원, 2005)과 관련된 연구들을 살펴보면 특정 그룹의 핵심인재에 대해서만 관심을 기울여왔다는 것을 알 수 있다. 또한 초기의 연구들은 핵심인재를 관리하기 위한 경력개발 방식에 초점을 맞추었기

때문에 핵심인재의 확보와 유지라는 핵심인재관리의 다차원적인 측면을 고려하지 못했다(Cox & Cooper, 1988; Derr, Jones, & Toomey, 1988; Larson, London, Weinstein, & Raghuram, 1998). 하지만 핵심인재관리의 초점이 기업 내 잠재력이 있는 리더를 양성하게 하는 경력개발 방식에서 외부로부터 인재를 확보하고, 이들의 관리적 재능을 평가하고, 역량을 개발하는 방식으로 변모하고 있다는 점을 고려하면(Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), 위에서 언급한 초기의 핵심인재관리에 대한 연구들이 시대적 상황에 맞지 않음을 알 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 두 가지 측면에서 초기 핵심인재관리에 대한 연구의 한계를 극복할 수 있다. 첫째, 미래의 경영자뿐만 아니라 기술 분야의 핵심인재, 마케팅 분야의 핵심인재 등 다양한 핵심인력 집단을 포괄하는 연구를 함으로써 기존 연구의 한계를 극복할 수 있다. 둘째, 내부의 인재뿐만 아니라 인재의 외부 영입을 강조하는 현재 기업들의 추세를 반영하고 있다. 즉 이미 확보한 내부 인재에만 관심을 가지는 소극적인 측면에 그치지 않고, 외부 노동시장을 통한 핵심인재의 확보라는 적극적인 측면을 포함함으로써 초기 연구들보다 포괄적이고 현실적 타당성이 높은 연구결과를 제시할 수 있다.

2.3 한국 기업에서의 핵심인재관리

1997년 외환위기 이전까지 한국에서는 “핵심인재”라는 용어 자체가 별로 사용되지 않았다. “핵심인재관리”를 위한 별도의 제도를 시행한 기업들도 많지 않았고, 비록 있었다고 하더라도 우수한 인력을 선발하여 대학원 진학이나 해외연수의 기회를 제공하는 등 국지적인 차원에 그쳤다(박우성·노용진,

2001; 장영철, 2002). 그 이유는 핵심인재를 별도로 관리하기 위한 공식적 제도를 사용할 필요성이 낮았다는 점과 핵심인재를 별도로 관리하는 것을 가로막는 장애요인이 있었다는 점에서 찾을 수 있다.

첫째, 외환위기 이전의 한국 대기업들은 핵심인재를 별도로 관리하기 위한 공식적 제도를 사용할 필요성이 높지 않았다. 그 동안 대부분의 대기업에서는 특출 난 인재에 대해서 단기적으로 보상하지 않고, 승진이라는 방식을 통해 장기적으로 보상해 왔다(박준성, 2000). 즉 대기업들은 핵심인재의 확보와 유지를 위한 가장 중요한 수단으로 "입사 이후 높은 성과를 내면 미래에 최고경영자로 성장할 수 있다"는 희망을 심어주는 방법을 활용하였다. 대부분의 대기업이 인재 간 능력 차이를 장기적으로 보상하는 상황에서, 어느 한 기업이 기존 관행을 깨고 핵심인재가 아닌 사람들의 불만을 유발하면서까지 핵심인재의 확보 및 유지를 위한 별도의 제도를 시행할 유인이 높지 않았다. 또한 대기업에서 근무하는 인력에 대한 외부노동시장이 발달하지 않아 유능한 경력사원을 뽑아가기 위한 대기업간의 경쟁도 치열하지 않았기 때문에 핵심인재를 유지하기 위한 별도의 제도를 둘 필요가 없었다(고강식, 2003; 이도화·원성삼, 1998).

둘째, 내부노동시장 중심의 인력운영, 종신고용, 연공제로 특징 지워지는 한국 대기업의 인사 관행과 내부 구성원간의 인화를 강조하는 기업문화는 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 기업에서 근무하는 사람들을 경력사원으로 확보해오기 위한 별도의 제도를 사용하기 어려웠다. 핵심인재에 대해 공식적으로 입사계약 보너스(signing bonus)를 지급하

나, 핵심인재 인센티브를 제공하거나, 발탁승진을 시키는 것은 구성원간의 인화와 협동을 강조해왔던 한국 대기업의 지배적인 인사 관행과 기업문화에 적합하지 않았다.

그러나 외환위기 이후 한국 대기업의 인사 관행이 연공주의에서 성과주의로 수정되면서 핵심인재관리를 위한 별도의 제도가 사용되기 시작하였다. 핵심인재관리를 위한 별도의 제도를 도입하게 된 배경은 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 한국 대기업의 경쟁전략상의 변화이다. 외환위기를 겪으면서 한국 대기업들은 과거 대량생산에 의한 낮은 가격을 주요 무기로 했던 경쟁전략 대신에 경쟁자보다 먼저 신제품을 출시하여 경쟁우위를 점하고자 하는 경쟁전략을 선택하였다. 낮은 생산원가에 근거한 경쟁으로는 중국을 비롯한 후발국 기업과의 경쟁에서 이기기 어렵다는 판단이 경쟁전략의 변화를 가져왔다(송재용·이경목, 2005). 그러나 경쟁기업보다 먼저 신제품을 출시하기 위해서는 핵심기술을 보유한 인재를 외부로부터 신속하게 확보하는 것이 중요하게 되었으며, 이와 관련된 경쟁전략을 실행하기 위해서는 새로운 디자인을 고안하고 마케팅을 기획할 수 있는 핵심인재가 요청되게 되었다. 하지만 이들을 내부에서 육성하기에는 오랜 시간이 걸리기 때문에 경력사원 채용이라는 형태로 스카우트하는 방식이 사용되게 되었다.

둘째, 벤처 붐으로 인한 핵심인재 확보 전쟁이다. 외환위기 이후 한국 정부가 벤처기업 육성을 외환위기 극복의 주요 방안으로 채택하면서, 한국에서 벤처 붐이 일어났다. 대기업에서 일하던 일부 핵심인재들이 높은 성장 가능성, 도전적인 직무를 찾아 벤처 기업으로 이동하게 되면서, 핵심인재 확보전쟁이 시작되었다. 이에 대한 방어책으로 대기업들도 핵심인재의 확보와 유지를 위한 별도의 제도를 채택하기

시작했다(박인호, 2000). 이는 다시 대기업간 인재 확보 경쟁을 유발하여 과거에는 보기 어려웠던 국내 재벌기업간 인재 이동이 시작되었다.

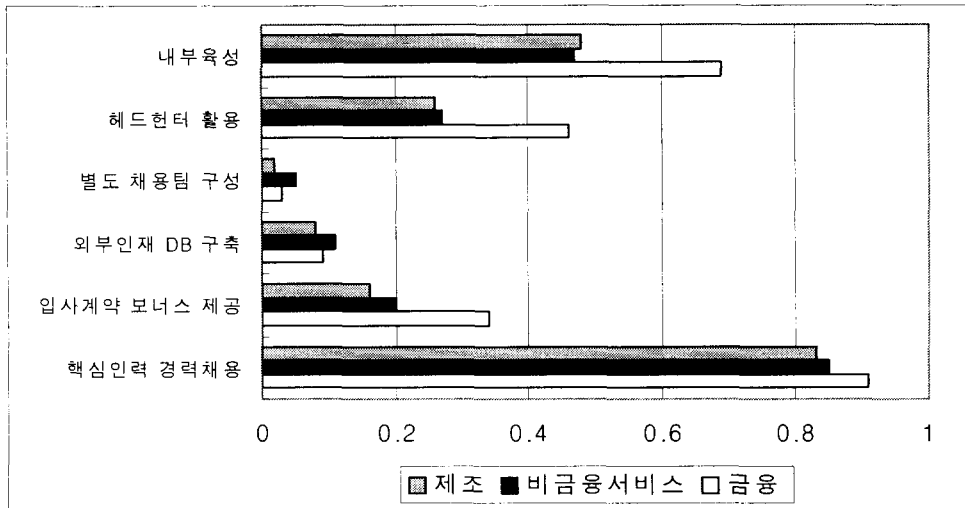
셋째, 외국 기업의 국내 진출을 비롯한 노동시장의 세계화이다. 외환위기 이후 외국 기업들의 국내 기업 인수가 늘어나고, 경영컨설팅 회사를 비롯한 세계 다국적 기업들이 한국에 진출하였다. 이들은 단기간에 성과를 내기 위해 국내 대기업보다 좋은 근무조건을 제시하면서 국내 대기업의 핵심인력을 영입해가기 시작했다. 핵심인재를 확보하기 위한 경쟁이 한국 대기업간의 경쟁에서 벗어나 한국 대기업을 포함한 한국에 진출한 외국 기업들까지 가세하게 된 것이다. 이런 상황에서 핵심인재의 능력과 성과에 대해 충분히 보상해 주는 외국 기업에게 인재가 빼앗기지 않으려는 대기업의 노력의 일환으로 핵심인재를 별도로 관리하기 위한 제도가 도입되기 시작하였다.

핵심인재관리에 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 적용대상에서 제외하였다. 이들 인재를 확보하지 않고는 절대로 반도체 사업에서 성공할 수 없었기 때문이다. 메모리 반도체 사업에서 세계 1위를 경험한 삼성은 이를 전 계열사로 확대하기 위해 “신경영혁신”을 추진하게 되었다.¹⁾ 과거의 대량생산에 근거한 원가우위전략에서 질 중심의 혁신전략으로 세계 최초, 세계 최고의 제품을 만들어 경쟁해 보자는 것이다. 그

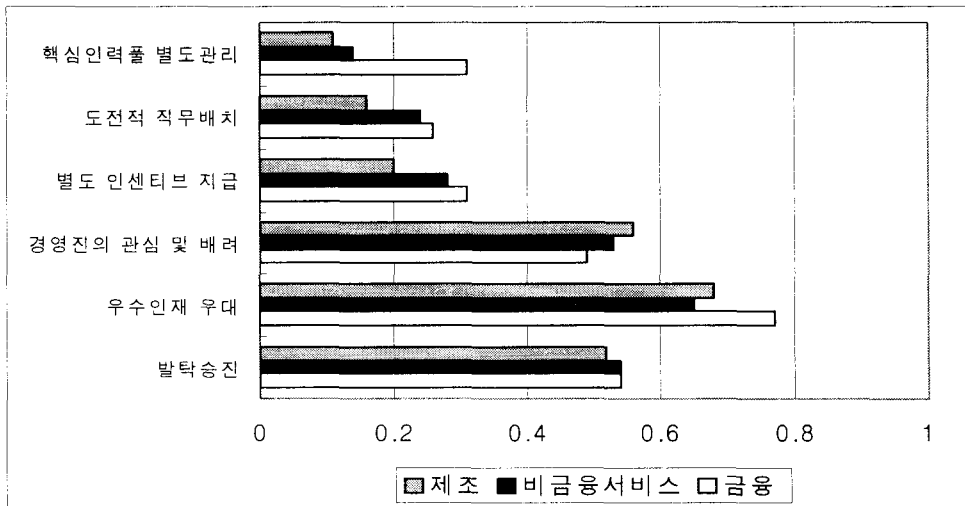
리면서 보상제도를 연공제에서 능력급제로, 다시 성과급제로 수정하였고, 핵심인재를 영입하고 유지하기 위한 보다 유연한 인적자원관리 방식을 제도화하였다. 핵심인재에 대해서는 영입시 입사계약 보너스를 제공하고, 매년 핵심인재 인센티브를 제공하며, 핵심인재의 확보 정도를 계열사 사장의 평가에 30%의 비중을 반영하며, 계열사별로 영입할만한 핵심인재 명단을 작성하여 활용하고 있다. 이렇게 삼성에서 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 방식을 제도화하면서 유사한 인재를 두고 경쟁하는 다른 한국 대기업들도 핵심인재를 확보하기 위한 제도를 도입할 수밖에 없었다.

핵심인재를 관리하는 제도를 언제부터 도입했는지에 대한 자료는 없지만, 기업 인사담당자들과 면담한 결과 국내 대부분의 기업이 외환위기 이후에 핵심인재관리에 눈을 뗐다고 한다(박귀현, 1999 참조). 본 연구의 자료원인 2005년도 한국직업능력개발원의 “인적자본 기업패널 1차년도 조사”에 응답한 454개의 한국 대기업이 2005년에 핵심인재관리를 위해 사용하고 있는 수단의 분포를 보면 <그림 1>과 같다. 설문지에서 핵심인재를 확보하기 위한 수단으로 여섯 개 문항을 뽑을 수 있었다. 이 방법들이 상호 배타적이지는 않지만 40% 이상의 기업이 내부육성을 통해 핵심인재로 키우는 방법을 사용하고 있는 반면, 80% 이상의 기업이 핵심인력을 경력채용하고 있어 내부노동시장에 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. 특히 금융업은 외환위기 이후 겸업화, 대형화를 겪으면서 격변을 겪었지만 필요한 전문 인력을 내부에서 제대

1) 삼성의 이진희 회장은 “21세기는 탁월한 한 명의 천재가 천 명, 일만 명을 먹여 살리는 인재경영의 시대이다. 경영자는 인재에 대한 욕심이 있어야 한다”고 했다(고강식, 2003).



〈그림 1〉 한국 대기업의 핵심인재 확보를 위한 제도의 사용 비율



〈그림 2〉 한국 대기업의 핵심인재 유지를 위한 제도의 사용 비율

로 육성해오지 못했기 때문에 외부로부터 채용할 수 밖에 없었고 핵심인재와 보통인재 간의 생산성 차이도 많이 나기 때문인 것으로 해석할 수 있다(김영배, 2003). 핵심인재를 확보하기 위한 수단으로 핵심인재를 확보하기 위한 별도의 채용팀을 가동한다

거나, 평소에 외부 핵심인재 데이터베이스를 구축하여 활용하는 기업은 10%가 안 되며, 제조업에서는 핵심인재를 채용하는 시점에서 입사계약 보너스를 제공하는 업체가 20% 미만인 것을 확인할 수 있다. 이미 근무하고 있는 핵심인재를 다른 기업에 빼앗

가지 않기 위해 한국 대기업이 2005년에 사용하는 방법으로 설문지에서 여섯 개 항목을 찾을 수 있었고, 산업별 사용비율을 보면 <그림 2>와 같다. 여기서 발탁승진 여부는 승진자중에서 발탁승진자의 비중이 3% 이상인가로 판단하였다. 산업별로 보면 역시 금융업에서 핵심인재 유지를 위한 방법들을 가장 높은 빈도로 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 방법별로 보면 우수인재를 우대한다거나, 경영진이 핵심인재에 대해 관심을 갖고 배려하는 방법을 많이 활용하고 있는 반면, 핵심인력 풀을 구성하고 이들을 별도로 관리한다거나, 핵심인재에게 도전적인 직무를 배치하거나, 별도의 핵심인재 인센티브를 제공하는 기업의 비율은 상대적으로 낮은 것을 확인할 수 있다. 한국 기업이 우수 인재를 유지하기 위해 전통적으로 사용해왔던 방법들을 많이 활용하고, 눈에 드러나게 핵심인재를 특별 대우하는 제도를 덜 사용하는 것으로 이해할 수 있다.

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.

III. 가설 설정

다양한 조직들은 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 인적자원 관리방식을 사용하고 있다고 주장하지

만, 조직의 인적자원관리 정책이나 제도를 연구하는 사람들은 조직이 매우 상이한 인적자원 관리방식을 사용하고 있다고 주장한다(Becker & Gerhart, 1996; Lepak & Snell, 1999). 또한 연구자가 유사하다고 보는 기준, 즉 유사성의 판단기준에 따라 조직이 상이한 인적자원관리 방식을 사용하고 있는지에 대한 답이 달라질 수 있다(Welbourne & Andrews, 1996).

본 연구에서는 조직이 핵심인재관리를 위한 제도를 사용하느냐, 하지 않느냐에 따라 조직의 인적자원 관리방식이 다르다는 것을 전제로 한다. 그렇다면 왜 기업의 핵심인재관리 강도에서 차이가 발생하는가? 크게 두 가지 이유가 있을 수 있다. 첫째, 모든 조직에게 최선인 핵심인재관리의 강도가 존재하지만 조직의 경영자들이 핵심인재관리와 조직성과간의 관계에 대한 지식과 정보가 부족하기 때문에 조직간 핵심인재관리의 강도에서 차이가 날 수 있다(Bird & Beechler, 1995; Delery & Doty, 1996; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). 둘째, 조직이 처한 외부 환경이나 경쟁 전략과 같은 내부 요인에 따라 이상적인 핵심인재관리의 강도가 달라질 수 있다(Arthur, 1992; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996).

인적자원관리 방식의 기업간 차이를 파악하기 위해 많은 연구자들이 다양한 이론을 제안하고 있다(Wright & Boswell, 2002; Wright & McMahan, 1992). 이들 중에서 가장 대표적인 접근법이 경영요소간의 전체적 조화가 조직성과를 결정한다는 형태론적 접근법(configuration approach)과 조직이 처한 상황에 따라 바람직한 관리방식이 달라질 수 있다는 상황론적 접근법(contingency approach)이다(Delery & Doty, 1996; 유규창, 1998).

본 연구는 상황이론적 관점에 근거하여 핵심인재 관리 강도에 있어서 기업간 차이를 설명하고자 한다. 상황에 따라 높은 성과를 유발하는 인적자원관리 방식이 달라질 수 있기 때문에 핵심인재관리 도구의 기업간 활용 차이를 연구함에 있어서도 상황이론적 관점을 적용할 수 있다(Becker & Gerhart, 1996; Jackson & Schuler, 1995). 상황이론에서는 모든 상황에서 최선인 조직화 방법은 없다고 가정한다(Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 즉 상황에 따라 조직에게 요구되는 정보처리 능력이나 업무수행 방법이 다르기 때문에 조직화의 방법도 달라질 수밖에 없다고 본다(Galbraith, 1973). 초기의 상황이론에서는 주로 외부 과업환경의 특성과 조직화 방법 간의 관계에 관심을 기울였으나, 이후 조직이 사용하는 전략, 역사, 기술 등의 조직 내부 요소와 조직화 방법간의 관계에 대해서도 연구하였다(Chandler, 1962). 특히 본 연구에서는 기업의 인적자원 관리 방식에 중대한 영향을 미치는 것으로 여겨졌던 시장환경의 동태성, 노동시장의 세계화, 기술변화의 정도, 경쟁전략과 핵심인재관리 도구의 활용 정도간의 관계에 대한 가설을 제시한다.

3.1 시장환경의 동태성

상황이론은 조직의 외부 환경과 조직구조 및 경영스타일 간의 적합성에 의해 기업 성과가 달라진다고 주장한다(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967). 예를 들어 Burns & Stalker(1961)는 시장환경의 동태성 정도에 따라 조직이 대응해야 할 중요변수가 달라지고 그 결과 조직의 구조화 방식이 달라진다고 주장한다. 그렇기 때문에 환경의 변화가 심할 때는 유연하

게 조직을 재구성할 수 있는 “유기적 조직”이 이상적인 반면, 환경의 변화가 심하지 않을 때는 같은 것을 반복적으로 수행하면서 효율성을 높일 수 있는 “기계적 조직”이 바람직하다고 제안한다. Datta, Guthrie, & Wright(2005)는 이러한 상황 논리를 인적자원관리에 확대 적용하였다. 즉 “고몰입 작업 시스템”은 지식을 조직의 전 부분에 넓게 분산시키고, 구성원들의 과업 역할을 확대하고, 조직에 대한 구성원들의 몰입을 높게 만드는 유기적 특성을 가지기 때문에 시장환경의 동태성이 높은 곳에서 유용하게 활용될 수 있는 반면, 기계적인 조직특성을 지니는 “통제형 작업 시스템”은 구성원들이 기계의 부품과 같이 똑같은 과업을 반복적으로 수행하게 하기 때문에 시장환경의 동태성이 낮은 곳에서 유리하게 활용될 수 있다는 것이다(송보화, 2006 참조).

시장환경의 동태성과 정보처리요구간의 관계에 대한 위의 논리는 시장환경의 동태성과 핵심인재관리 강도간의 관계에도 적용될 수 있다. 즉 동태적인 환경에 속한 기업들의 경우 그렇지 않은 기업들에 비해 정보를 보다 빠르게 처리할 수 있는 지식을 보유한 인재, 변화에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 역량이 있는 인재를 더 많이 필요로 한다(Galbraith, 1973; Hambrick & Finkelstein, 1987). 더구나 동태적인 환경에 속한 기업들에게 인력의 투입은 심각한 제약요인이 될 수 있는 바(Thompson, 1967), 기존에 보유하고 있는 핵심인력을 활용하기 위한 방안뿐만 아니라 조직 외부로부터 새로운 지식과 역량을 보유한 인재를 탐색하는 방안도 모색되어야 한다(March, 1991). 따라서 시장환경의 동태성이 높아질수록 보다 많은 수의 핵심인재가 요구되기 때문에, 환경 변화에 신속한 적응을 위해 꼭 필요로 하는 내부 핵심인재를 유지해야 하고 외부 핵심인재를 영입해야 할 필요성이 높아진다. 결국 동태성이 높은

시장환경에 처한 기업에서는 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 다양한 제도를 사용하려 할 것이다 (Larsen, London, Weinstein, & Raghuram, 1998).

동태성이 높은 시장환경에 처한 기업에서는 새로운 제도의 도입에 대한 저항이 상대적으로 적기 때문에, 동태성이 낮은 시장환경에 처한 기업에 비해 기존의 지배적 인적자원관리 관행과 충돌할 가능성이 높은 핵심인재관리 제도들을 쉽게 도입할 수 있다 (Hambrick & Finkelstein, 1987; Khandwalla, 1972; Thompson, 1967). 따라서 다른 조건이 모두 동일하다면, 기업이 처한 시장환경의 동태성이 높을수록 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 목적으로 만들어진 다양한 핵심인재관리 도구를 사용할 가능성이 높아질 것이다. 이러한 논의들을 기반으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 1: 기업의 시장환경 변화가 심할수록 핵심 인재관리의 강도가 높을 것이다.

3.2 노동시장의 세계화

글로벌 시장에서 활동하고 있는 기업은 치열한 경쟁환경에 직면하기 때문에 그렇지 않은 기업보다 효과적인 경쟁전략을 개발할 수 있는 인재를 확보할 필요성이 높다(Larsen, London, Weinstein, & Raghuram, 1998). 그러나 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, 전 세계 기업을 상대로 구직 활동을 벌이는 국내 인력을 채용하여 활용할 수도 있다. 이를

모두 기업 노동시장의 세계화라고 칭할 수 있다(강수돌, 1997).

기업이 국내 노동시장에서만 인력을 충원할 경우에는 핵심인재관리를 위한 별도의 제도를 구축할 필요성이 높지 않다. 특히 대부분의 한국 기업은 아직도 전통적인 획일화된 인적자원관리 방식을 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. 더구나 우리나라의 경우에는 아직도 우수 인력에 대한 외부 노동시장이 충분히 발달되어 있지 않기 때문에, 어떤 대기업에서 능력을 발휘하는 우수 인재가 다른 기업에서 영입 제의를 받았다고 하더라도 선뜻 그 제의를 받아들일 수 없다. 그 기업의 상층 경영인력의 대부분이 그 기업 내부에서 육성된 사람들이기 때문에 외부에서 영입된 핵심인력을 굴러 온 돌로 경원시할 가능성이 높다고 인식하기 때문이다.

하지만 세계 노동시장에서 인력을 충원하는 기업은 획일적인 인사제도를 그에 맞게 수정할 필요성이 생긴다. 기존의 획일화된 인사시스템을 그대로 사용하는 기업은 외국에서 일할 수 있는 인력을 채용함에 있어서 어려움을 겪는다(Osterman, 1994). 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 인

사제도를 그대로 적용한다면, 훨씬 더 좋은 보상패키지와 인재육성 패키지를 제공하는 미국 기업을 제치고 핵심 연구개발 인력을 확보하기는 매우 어렵다. 국내 기업이 해외 현지법인에서 일할 우수 인력을 확보하거나, 국내에서 일할 우수 외국인을 확보하고자 하는 경우에도 마찬가지이다. 위의 논리에 따라 아래의 가설을 제시한다.

가설 2: 국내 노동시장에만 의존하는 기업에서보다 세계 노동시장에 의존하는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다.

3.3 기술변화

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 기업은 더 많은 수의 핵심인재를 필요로 하고 외부인재를 영입할 필요성도 높다.

사용하는 기술의 변화 정도가 낮은 기업은 새로운 기술을 확보하거나 경쟁기업을 이기기 위해 새로운 기술을 개발할 필요성이 높지 않다. 그렇게 하지 않았을 때 경쟁기업에게 경쟁우위를 빼앗길 가능성이 높지 않기 때문이다. 다만 기존에 사용하고 있는 기술을 정교화하거나 개선하기 위해 노력할 것이다. 하지만 사용하는 기술의 변화 정도가 높은 기업은 경쟁기업이 활용하는 새로운 기술을 습득해야 할 뿐만 아니라 경쟁기업에게 뒤지자 않기 위해 끊임없이 새로운 기술을 개발해야 한다(March, 1991). 즉 사용하는 기술이 잘 변하지 않은 기업에 비해 사용하는 기술의 변화 정도가 높은 기업은 새로운 기술을 흡수할 수 있는 역량을 증대시킬 필요성이 높을

것이고, 이를 위해 다양한 기술 분야의 핵심인재를 확보하려 할 것이다(Cohen & Levinthal, 1990). 또한 이 기술이 상업화된다면 제품을 디자인하는 인력, 새로운 마케팅 전략을 세울 수 있는 인력이 추가적으로 필요하게 되는 경우도 있다(Zahra & Nielsen, 2002).

이처럼 기술변화는 인적자원 배열의 형태에 영향을 미치며, 기술변화에 처한 기업은 재교육이나 훈련을 통한 기존 인력의 역량을 변화시키는 방법과 기업이 필요로 하는 기술을 보유한 전문 인력을 외부에서 영입하는 방법을 사용할 수 있다(Lavie, 2006). 그러나 기술의 변화 속도가 빠른 경우에는 인적자원의 역량변화보다는 역량대체가 선호된다. 그 이유는 기존 인력의 역량을 변화시키는 방법은 시간이 많이 소요될 뿐만 아니라 기술 자체의 불확실성으로 인해 역량변화의 시도가 성공할 가능성도 낮기 때문이다. 반면, 다른 조건이 모두 동일하다면, 기술변화의 속도가 점진적인 경우에는 인적자원의 역량대체보다는 기존인력의 역량변화가 선호된다.

또한 기술변화시 새로운 기술과 기존에 사용하고 있던 기술 간의 관련성이 낮은 경우, 기업들은 기존의 핵심역량을 대신할 수 있는 새로운 핵심역량을 구축해야만 하며(Leonard-Barton, 1992), 이를 위해 새로운 핵심역량과 관련된 일을 하는 외부의 인재를 영입할 필요성이 높아진다. 기업이 이미 보유하고 있는 핵심역량과 관련된 업무를 수행하는 인재는 경직성의 원천이 될 가능성이 높기 때문이다. 위의 논의들에 따라 다음의 가설을 제시한다.

가설 3: 기업이 사용하는 기술의 변화가 심할수록 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다.

3.4 경쟁전략

기존 연구 결과들을 보면 경쟁전략이 인적자원관리 방식에 중대한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다 (Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 예를 들어 미국의 소규모 철강공장을 대상으로 한 Arthur(1992)의 연구는 원가절감 전략을 택하는 기업은 전통적이고 위계적인 인적자원관리 방식을, 차별화 전략을 택하는 기업은 고몰입 인적자원 관리방식을 많이 활용하고 있다는 것을 보여주고 있다.

경쟁전략과 인적자원관리 간의 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 것에 대한 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 유형의 분류방법은 전략적 인적자원관리를 연구하는 국내외 학자들에 의해 사용되었다 (Arthur, 1992, 1994; Dyer & Reeves, 1995; MacDuffie, 1995; 김진희·심원술, 2004; 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.

혁신전략은 다른 기업보다 먼저 신제품이나 새로운 서비스를 시장에 출시함으로써 수익을 창출하고자 하는 전략으로서 시장선도자 전략이라고도 불린다

(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하는 기업은 빠르게 변화하는 시장을 공략하기 위해 광범위하고 변화 가능한 제품라인을 보유하고, 다양한 분야의 기술 개발에 투자하며, 제품 설계를 강조하는 경향이 강하다. 또한 마케팅 차원에서는 개발 가능한 새로운 제품이나 서비스에 대한 수요가 존재하는지를 확인하기 위한 활동이 주를 이룬다. 즉 연구개발, 설계와 디자인, 마케팅 분야에서의 전문가들을 필요로 한다. 혁신전략을 추구하는 기업은 시장기회를 찾는 새로운 방식을 추구하기 때문에 다양한 조직경험이 있는 인적자원을 획득하려는 경향이 있다(Peck, 1994; Rajagolan & Finkelstein, 1990). 그리고 만일 필요한 기술과 지식이 기업 내에 없을 경우에는 기술 라이선싱이나 기술과 지식을 보유한 사람의 영입을 통해 문제를 해결하려 한다. 내부에서 인재가 육성될 때까지 기다릴 수가 없기 때문이다. 외부 영입을 위해서는 보상 차원에서도 내부 구성원간의 형평성보다는 경쟁 기업과 비교했을 때의 보상 수준인 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(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하고 있는 기업의 제품라인은 혁신전략을 추구하는 기업만큼 다양하지는 않다. 다양한 제품을 출시하는 혁신전략 추구기업에 비해, 혁신전략을 추구하는 기업이 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 하기 때문에 공정의 효율화를 강조한다. 따라서 이

전략을 추구하는 기업들은 혁신전략을 추구하는 기업들에 비해 적은 수의 핵심인재를 필요로 한다. 이 전략을 택하고 있는 기업은 인재의 내부육성과 외부영입을 혼용한다(Bird & Beechler, 1995). 혁신전략을 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 대량생산을 통한 원가경쟁력을 기반으로 경쟁하고자 하는 전략이다(Miles & Snow, 1978). 이 전략을 택하는 기업은 생산설비에 대한 대규모 투자를 통한 원가우위를 달성하고자 하기 때문에 다양한 제품과 서비스를 생산할 수 없다. 따라서 제품라인은 매우 제한적이고 안정적이다. 연구개발은 제품과 공정의 개선에 국한되며, 효율성과 공정기술이 강조된다(Miles & Snow, 1984). 마케팅 활동보다는 영업활동을 강조하며, 제품의 디자인을 통한 가치창출에도 큰 관심을 보이지 않는다. 따라서 다른 경쟁전략을 추구하는 기업에 비해 가장 적은 수의 핵심인재를 필요로 한다. 방어전략을 택하고 있는 기업은 주로 내부노동시장에 의존하여 인재의 내부육성을 강조하며, 보상에서도 외부 경쟁력보다는 내부 구성원간의 형평성을 강조한다(Bird & Beechler, 1995).

어떤 경쟁전략을 사용하건 상관없이 기업은 핵심인재를 필요로 한다. 다만 경쟁전략에 따라 기업이 필요로 하는 핵심인재의 수와 전문분야, 그리고 핵심인재의 유입, 유출 빈도가 다를 뿐이다. 가장 많은 핵심인재를 필요로 하는 곳은 혁신전략을 추구하는 기업이다. 그 이유는 신제품이나 서비스를 개발하기 위한 핵심 연구개발 인력, 디자인 인력, 마케팅 인력이 필

요하기 때문이다. 핵심인재의 유입, 유출 빈도도 혁신전략을 추구하는 기업에서 가장 높을 수밖에 없다. 그 이유는 새로운 제품과 서비스를 개발하고, 디자인하고, 마케팅 활동을 하기 위해 그 분야의 전문가를 영입할 필요성이 높기 때문이며, 반대로 새로운 시도가 실패로 돌아간다면 핵심인재로 영입된 사람들이 기업 내에서 더 이상 수행할 역할이 없기 때문이다. 반면, 방어전략을 택하는 기업은 특히 제품 및 공정 개선과 영업활동 분야에서 핵심인재를 필요로 하기 때문에, 다른 조건이 동일하다면 혁신전략을 추구하는 기업에 비해 요구되는 핵심인재의 수가 적다. 또한 방어전략을 택하는 기업에서는 획기적 혁신(discontinuous innovations) 보다 지속적인 개선(continuous improvement)에 더 많은 투자를 하기 때문에 핵심인재의 유입과 유출이 적은 편이다. 그 이유는 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(Miles & Snow, 1984). 위의 논의에 근거하여 경쟁전략과 핵심인재관리의 강도간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4-1: 분석전략을 택하고 있는 기업보다 혁신전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다.

가설 4-2: 방어전략을 택하고 있는 기업보다 분석전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 모집단과 표본

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

기업체 조사 표본은 한국신용평가정보(주)의 2005년도 “KIS 기업 DATA”에 수록된 기업을 모집단으로 하여 추출되었다. 제조업체 중에서 인적자본의 축적이 크게 없거나 대표성이 없는 산업인 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. 모집단은 증권거래소와 코스닥에 상장된 업체, 금융감독원 등록법인 중에서는 종업원 100인 이상인 기업, 총자산 70억 원 이상의 외감법(주식회사의 외부감사에 관한 법률)에 의한 외부 감사 대상이 되는 기업 중에서 종업원 300인 이상인 기업만을 대상으로 하였다. 따라서 본 연구에 사용된 기업은 한국의 평균적인 제조기업에 대한 것이 아니라, 대형 제조업체 중에서 인적자본의 중요성이 높은 산업에 속한 기업이라고 할 수 있다.

설문지에 응답한 303개의 제조업체 중에서 본 연구는 매출액대비 수출비중에 대한 질문에 응답하지 않은 기업 2개와 경쟁전략에 대한 질문에서 혁신전략, 분석전략, 방어전략을 택하지 않은 기업 20개를 제외한 281개 기업을 분석대상으로 하였다. 이 기업들의 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 미만의 기업이 50개, 1000명 이상의 기업이 45개였고, 평균 종업원 수는 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	4.96%
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%
합 계	281	100%

4.2 자료의 수집

자료 수집을 위한 설문지는 한국직업능력개발원에서 인적자원에 관한 기존 연구를 바탕으로 개발하였다. 자료 수집은 ㈜코리아데이터네트워크에서 표본 기업에 조사원을 방문하도록 하여 수집하였고, 응답자에 대해서는 감사의 표시로 소정의 사례를 하였

다. 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, 인적자원 개발에 관한 질문에 대해서는 교육훈련 담당자에게 응답하도록 하였다. 따라서 분석에 사용되는 변수를 한명의 응답자에게 질문하는 방법으로 인한 한계점을 극복할 수 있었다.

4.3 변수의 측정

4.3.1 종속변수의 측정

본 연구에서는 “**핵심인재관리**”를 다음과 같이 측정하였다. 우선, “**핵심인재 확보관리**”라는 성분은 핵심인재 확보와 관련된 네 개의 질문 항목에 대한 응답 결과를 종합하여 측정하였다. 설문지에서는 핵심인재 확보를 위해 사용할 수 있는 네 가지 제도를 제시하고 이들 각각을 시행하고 있는지를 물어 보았다. 내부육성, 외부의 헤드헌터사 활용, 별도의 채용팀 가동, 외부 인재풀 데이터베이스의 구축과 활용이 설문에서 제시하고 있는 네 가지 제도이다. 본 연구에서는 Becker & Gerhart(1996)의 제언을 따라 이 제도들 중에서 정책(policy) 수준을 질문하는 내부육성 문항을 제거하고 제도 수준의 항목들만을 추출하였다. 그리고 이들에 추가하여 핵심인재

채용시 입사계약 보너스를 지급하는지 여부에 대한 응답을 더하여 “**핵심인재 확보관리**”라는 성분을 측정하였다. 결국 네 가지 핵심인재 확보관리 도구를 동시에 사용하는 기업의 경우에는 4의 값이, 어느 하나도 사용하지 않은 기업의 경우에는 0의 값이 할당되었다. 이 경우 “**핵심인재 확보관리**”라는 성분은 0에서 4까지의 값을 가질 수 있다.

다음으로, “**핵심인재 유지관리**”라는 성분은 핵심인재 유지와 관련된 네 개의 질문 항목에 대한 응답 결과를 종합하여 측정하였다. 설문지에서 핵심인재 유지를 위해 사용할 수 있는 다섯 가지 제도를 제시하고 이들 각각을 시행하고 있는지를 물어 보았다. 핵심인력풀의 별도관리, 체계적인 교육훈련, 도전적인 직무에 배치, 핵심인력에 대한 별도의 인센티브 제공, 경영진의 특별한 관심과 배려가 설문에서 제시하고 있는 다섯 가지 제도이다. 이 중에서 체계적인 교육훈련과 경영진의 특별한 관심과 배려 문항들이 제도보다는 정책 수준의 질문이기 때문에 핵심인재 확보의 경우와 일관성을 유지하기 위하여 위 문항들을 제거하였다. 그리고 추가로 “사무관리직 중에서 지난 3년간 발탁승진자의 비율”에 관한 질문에 대한 응답을 더하여 “**핵심인재 유지관리**”라는 성분을 측정하였다. 이 경우 발탁승진자의 비율은 직접 질문한 것으로서 중앙값이 3%였기 때문에 발탁승진자의 비율이 3% 이상인 회사에 대해서는 1, 나머지에 대해서는 0의 값을 할당하였다. 결국 네 가지 핵심인재 유지관리 도구를 동시에 사용하는 기업의 경우에는 4의 값이, 어느 하나도 사용하지 않은 기업의 경우에는 0의 값이 할당되었다. 이 경우 “**핵심인재 유지관리**”라는 성분은 0에서 4까지의 값을 가질 수 있다.

마지막으로, 핵심인재관리의 전반적인 강도를 측정하기 위해 “**핵심인재 확보관리**”와 “**핵심인재 유지관**

리"의 값을 더하여 "핵심인재관리"라는 변수를 생성하였다. 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 두 요인을 더하여 하나의 변수를 창조하였다. 그러나 이 경우 "핵심인재관리" 변수를 측정하기 위한 각 항목들은 잠재변수(latent variable)를 구성하는 척도라기보다 지수(index)로 파악될 수 있기 때문에 내적 일관성을 나타내는 신뢰계수(Cronbach's α)는 보고하지 않았다(Delery, 1998, p. 298).²⁾

4.3.2 독립변수의 측정

시장환경의 변화. 시장환경의 변화는 "지난 3년간 주력제품의 시장점유율이 얼마나 변했습니까", "지난 3년간 주요 원자재나 부품의 구매선에 있어서의 변화가 얼마나 있었습니까" 그리고 "주력제품의 수요변화를 예측하는 것이 얼마나 어렵습니까"라는 리커트 5점 척도형 질문에 대한 응답 결과를 사용하여 계산하였다. 설문항목에는 이 이외에도 "지난 3년간 주력제품의 사양 및 모델의 변화가 얼마나 자주 있었습니까", "현재 국내에서 귀사의 경쟁사는 얼마나 됩니까" 그리고 "최근 주력제품의 수요는 어떤 추세입니까"의 항목이 포함되어 있었으나, 요인분석 결과

최고의 설명력을 가진 요인이 변량의 38.45%를 설명하였기 때문에 앞의 세 질문에 대한 응답의 합계만을 취하였다. 그러나 이 경우 신뢰계수의 값은 0.52로 다소 낮게 나타났다.

노동시장의 세계화. 해당 기업의 노동시장이 세계화된 정도는 글로벌 인재 채용여부에 대한 질문으로 측정하였다. 설문지에서 글로벌 인재 채용의 실시 여부를 질문하였는데, 이 질문에 대해 글로벌 인재 채용을 실시하고 있는 기업에게는 1의 값을 부여하였고, 실시하고 있지 않은 기업에게는 0의 값을 부여하였다. 글로벌 인재 채용을 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 세 개의 리커트 5점 척도 질문에 대한 응답 결과를 사용하여 계산하였다. 요인분석 결과 위의 설문항목들을 포함한 요인이 변량의 65.44%를 설명하여 최고의 설명력을 가졌고 신뢰계수의 값이 0.78이었기 때문에 하나의 변수로 사용할 수 있다고 판단하여 앞의 세 질문에 대한 응답의 합계를 취하였다(Nunnally, 1978, p. 245).

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"

2) 잠재변수를 구성하는 항목들이 척도로 이루어진 경우 항목들 간에 일관된 방향성이 요구되지만, 각 항목들이 지표를 구성하여 변수의 수준(level)을 의미하는 경우에는 구성하는 항목들이 가산적(additive)일 수도 있고 대안적(alternative)일 수도 있기 때문에 항목들 간의 높은 상관관계가 요구되지 않는다(Delery, 1998).

을 선택한 기업은 혁신전략(prospectors)을 택하고 있는 기업으로, “신 시장 진입 및 신제품 개발에 주도적이지는 않으나, 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 제품을 개발하여 시장을 공략함”을 선택한 기업은 분석전략(analyzers)을 택하고 있는 기업으로, “기존의 제품을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며, 신 시장 진입 및 신제품 개발을 적극적으로 시도하지 않음”을 선택한 기업은 방어전략(defenders)을 채택하고 있는 기업으로 간주하였다. “위 세 가지 형태 모두 아님”을 선택한 20개의 기업은 분석에서 제외하였다. 경쟁전략의 효과를 측정하기 위해 세 개의 이항변수(binary variable)를 생성하였다.

4.3.3 통제변수의 측정

우선 기업의 연령, 규모, 해외경쟁 노출정도는 기업의 핵심인재관리 강도에 영향을 미칠 것이기 때문에 이 변수들을 통제변수로 사용하였다. 다음으로 핵심인재관리와 비교 가능한 인적자원 관리제도인 고성과 작업관행을 통제변수로 선정하였다. 마지막으로 제조업 내에서도 핵심인재관리 강도의 산업내 차이는 작을 수 있는 반면 산업간 차이는 클 수 있기 때문에 산업을 통제변수로 사용하였다.

연령. 기업의 연령은 자료 수집 시점인 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 측정 한 해당 기업의 정규직 및 비정규직 근로자의 수를 합하여 측정하였다. 이 변수의 왜도가 높았기 때문에 분석에서는 기업 규모에 자연로그의 값을 취하여 사용하였다. 인력의 수가 많아질수록 특별대우를 해주어야 할 인재의 수가 많아지기 때문에 핵심인재 관리를 제도화할 가능성이 높아진다.

해외경쟁 노출정도. 기업이 해외경쟁에 노출된 정도가 높을수록, 경쟁에서 살아남기 위해 핵심인재를 확보하고 유지하기 위한 다양한 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.

고성과 작업관행. 핵심인재를 위한 추가적인 관리 제도를 활용하고 있는 지를 파악하기 위하여 기존의 고성과 작업관행을 통제하였다. 고성과 작업관행의 측정은 다음과 같이 이루어졌다. 우선, “핵심인재 확보관리”와 비교 가능한 “**엄격한 채용 및 고용보장**”이라는 성분은 ‘엄격한 선발’, ‘신중한 채용’, ‘내부노동시장의 활용’ 그리고 ‘고용보장’이라는 네 가지 항목으로 측정하였다. 첫째, ‘엄격한 선발’은 2004년 말 현재 각 기업들이 사무관리직을 선발하기 위하여 사용하고 있는 선발도구의 수로 파악하였고(Cohen & Pfeffer, 1986; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; Koch & McGrath, 1996) Terpstra & Rozell(1993)의 연구를 참조하여 7개 선발도구를 추출하여 지수를 생성하였다(송보화, 2006 참조). 그리고 이 지수의 중앙값 3을 기준으로 3 이상인 경우 1의 값을, 3 미만인 경우 0의 값을 할당하여 ‘엄격한 선발’이라는 변수

를 생성하였다. 둘째, '신중한 채용'은 각 기업들이 사무관리직을 채용하기 위해 사용하고 있는 공식적인 단계의 수로 파악하였고(Bae & Lawler, 2000; Cohen & Pfeffer, 1986) 중앙값인 4단계 기준을 공식적인 채용이 4단계 이상이면 1의 값을 나머지에 대해서는 0의 값을 할당하여 측정하였다. 셋째, '내부노동시장'은 2004년 말 현재 '사내공모' 제도를 사용하고 있는 기업들의 경우 1의 값을, 그렇지 않은 경우 0의 값을 할당하여 측정하였다. 사내공모 제도는 내부노동시장에서 지원자를 모집하는 방법으로 고성과 작업관행의 일부로 볼 수 있다(Cohen & Pfeffer, 1986 참조). 넷째, '고용보장'은 "지난 3년 동안 고용조정을 실시한 경험이 있는지 여부"에 대한 설문항목을 이용하여 고용조정을 실시한 경험이 있는 경우에는 0의 값을, 그렇지 않은 경우에는 1의 값을 할당하여 측정하였다(Bae & Lawler, 2000; Cohen & Pfeffer, 1986; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997).³⁾ 최종적으로 앞의 네 요인들에 할당한 점수들의 합계를 취하여 "엄격한 채용 및 고용보장"이라는 변수를 창조하였다. 이 변수는 앞의 핵심인재 확보관리와 마찬가지로 0에서 4까지의 값을 가질 수 있다.

다음으로, "핵심인재 유지관리"와 비교 가능한 **"내부개발 및 성과보상"**이라는 성분은 '강도 높은 숙련형성', '참여기회의 제공', '성과에 따른 보상' 그리고 '정보공유'라는 네 가지 요인으로 측정하였다. 첫째, '숙련형성'은 각 기업들이 인적자원을 개발하기 위하여 사용하고 있는 인적자원개발 도구의 수로 파악하였다. 즉, <표 2>에 제시된 바와 같이, 2004년 말 현재 각 기업들이 종업원의 숙련형성을 위해 활용하고 있는 제도 중에서 집체식 사내·외

교육훈련, 현장학습(OJT) 등의 인적자원개발 도구를 사용하고 있는 기업의 사례를 지수화하여, 중앙값 5를 기준으로 5 이상이면 1의 값을, 그 미만인 경우에는 0의 값을 할당하여 '숙련형성'이란 변수를 생성하였다(Koch & McGrath, 1996; MacDuffie & Kochan, 1995; Osterman, 1994). 둘째, '참여기회'는 2004년 말 현재 기업들이 현장에서 과업을 통합하고 종업원들에게 참여의 기회를 제공하기 위하여 사용하고 있는 도구의 수로 측정하였다. 이 지수에는 직무순환(Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995), 품질관리 분임조(Lynch & Black, 1998; Osterman, 1994), 6-시그마(김동배·김주섭·박의경, 2003), 그리고 제안제도(MacDuffie & Kochan, 1995)를 이용하고 있는 기업들의 경우가 포함되어 있으며, 중앙값 2를 기준으로 2 이상이면 1의 값을, 2 미만인 경우에는 0의 값을 할당하여 변수를 생성하였다(Bae & Lawler, 2000; Koch & McGrath, 1996). 셋째, '성과에 따른 보상'은 종업원들의 동기부여를 위해 기업들이 사용하고 있는 각종 보상 제도의 수로 파악하였다(Arthur, 1992; Bae & Lawler, 2000; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). 즉 2004년 말 현재 기업들이 개인 혹은 전사 성과급(Bae & Lawler, 2000; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997), 직능급(Cappelli & Neumark, 2001), 그리고 이익배분제(profit sharing) 혹은 종업원 지주제(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Lynch & Black, 1998)를 실시하고 있는 경우를 지수화하여, 중앙값 1을 기준으로 1이상이면 1의 값을, 그 이외에는 0의

3) 이 측정방식은 고용보장이 실질적으로 이루어지는 지를 파악할 수 있다는 장점이 있다(김강식·김동배, 2000).

〈표 2〉 고성과 작업관행의 측정

구성 변수명	평균	중앙값	측정 방식
1. 엄격한 채용 및 고용보장			
1) 엄격한 선발	0.60		
자기소개서	0.83		
실기시험	0.05		
적성검사	0.25		사무관리직을 선발하기 위해 기업들이 사용하고 있는 선발도구의 수 (Cohen & Pfeffer, 1986; Ichniowski et al., 1997; Koch & McGrath, 1996)
지능검사	0.20		
인성검사	0.77		
인성면접	0.57		
추천서	0.20		
<u>선발도구 지수</u>	<u>2.88</u>	3.0	
2) 신중한 채용	0.51		
채용단계	3.48	4.0	(Bae & Lawler, 2000; Cohen & Pfeffer, 1986)
3) 내부노동시장	0.28		사내공모제의 실시 여부
사내공모제도	0.28		(Cohen & Pfeffer, 1986 참조)
4) 고용 보장	0.56		지난 3년간 고용조정 실시 여부
고용조정	0.44		(Bae & Lawler, 2000; Cohen & Pfeffer, 1986; Ichniowski et al., 1997)
2. 내부개발 및 성과보상			
1) 숙련 형성	0.57		
집체식 사내훈련	0.84		
집체식 사외훈련	0.80		
현장학습(OJT)	0.83		숙련형성을 위하여 기업들이 사용하고 있는 인적자원개발 도구의 수 (Koch & McGrath, 1996; MacDuffie & Kochan, 1995; Osterman, 1994)
멘토링·코칭	0.40		
우편통신훈련	0.41		
인터넷 학습	0.52		
학원수강료 지원	0.51		
국내연수	0.40		
<u>숙련형성 지수</u>	<u>4.71</u>	5.0	
2) 참여 기회	0.77		참여기회를 높이기 위하여 기업들이 현장에서 사용하고 있는 도구의 수
직무순환	0.53		(Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995)
품질관리 분임조(QC)	0.63		(Lynch & Black, 1998; Osterman, 1994)
6-시그마(sigma)	0.37		(김동배·김주섭·박의경, 2003)
제안제도	0.81		(MacDuffie & Kochan, 1995)
<u>참여기회 지수</u>	<u>2.35</u>	2.0	
3) 성과 보상	0.71		동기부여를 위해 기업들이 사용하고 있는 각종 보상제도의 수
개인 성과급	0.40		(Bae & Lawler, 2000; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995)
직능급	0.09		(Cappelli & Neumark, 2001)
전사 성과급	0.57		(Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997)
이익배분제	0.09		(Lynch & Black, 1998)
종업원지주제	0.09		(Arthur, 1992; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995)
<u>성과보상 지수</u>	<u>1.24</u>	1.0	
4) 정보 공유	0.33		인사고과 결과를 개인에게 공개하는 지 여부
평가 피드백	0.33		(Arthur, 1992; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998)

값을 할당하여 변수를 생성하였다. 넷째, '정보공유'는 "인사고과 결과를 개인에게 공개하는지 여부" 항목을 이용하여, 2004년 말 현재 각 기업이 '평가 피드백' 제도를 사용하고 있는 경우 1의 값을, 그렇지 않은 경우 0의 값을 할당하여 측정하였다 (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; Pfeffer, 1998). 최종적으로 앞의 네 요인들에 할당된 점수들의 합계를 취하여 "내부개발 및 성과보상"이라는 변수를 창조하였다. 이 변수는 앞의 핵심인재 유지관리 변수와 마찬가지로 0에서 4까지의 값을 가질 수 있다.

마지막으로, 고성과 작업관행의 전반적인 강도를 파악하기 위하여, "엄격한 채용 및 고용보장"과 "내부개발 및 성과보상"의 값을 합하여 "**고성과 작업관행**"이라는 변수를 창조하였다. 비록 연구자들 간에 고성과 작업관행의 개념적 정의와 측정에 대한 합의가 이루어지지 않았다는 한계가 있지만 (Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002), 본 논문에서 사용한 "고성과 작업관행"의 구성은 Pfeffer(1998) 및 Pfeffer & Cohen(1984)의 논의를 기초로 작성되었을 뿐만 아니라 앞의 핵심인재관리와 비교 가능한 제도 수준으로 파악하였기 때문에 기존의 고성과 작업관행의 측정과 일관성이 있다 (Becker & Gerhart, 1996; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995). 이 변수도 앞의 핵심인재관리와 마찬가지로 0에서부터 8까지의 값을 가질 수 있으며, "**고성과 작업관행**"을 구성하는 각 항목들은 지수로 파악될 수 있기 때문에 앞의 핵심인재관리와 마찬가지로 내적 일관성을 나타내는 신뢰계수는 따로 보고하지 않았다.

산업. 본 논문에 이용된 분석대상 제조기업들은, <표 1>에 제시된 바와 같이, 한국 표준산업 분류 중 분류를 기준으로 한 10개 산업에 위치하고 있었다.

본 논문에서는 10개 산업 중 전자 산업을 기준으로 9개 가변수(dummy variable)를 생성하여 산업의 효과를 통제하였다.

4.4 분석방법

본 연구에서 제시된 가설의 검증을 위해 토빗 분석을 실시하였다(Tobin, 1958). 이 분석방법을 사용한 이유는 본 연구에서 사용된 종속변수의 값이 가질 수 있는 범위가 한정되어 있기 때문이다. 즉 "핵심인재 확보관리"와 "핵심인재 유지관리"는 음의 값을 가질 수 없으며, 4를 초과하는 값을 가질 수 없다. "핵심인재관리"도 음의 값을 가질 수 없으며, 8을 초과할 수 없다. 종속변수가 가질 수 있는 값의 범위가 한정되어 있을 때 최소자승법(OLS, Ordinary Least Square)에 의한 회귀분석을 실시할 경우에는 오류가 발생한다(Tobin, 1958). 토빗 분석에서는 최대우도(maximum likelihood)를 활용하여 회귀계수를 추정한다. 절단값이 없을 때 토빗 분석의 결과는 최소자승법에 의한 회귀분석의 결과와 동일하다(Long, 1997).

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(Maddala, 1983).

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

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

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

본 연구의 모든 추정 모델에서 좌측 절단값은 0으로 설정하였다. 우측 절단값은 “핵심인재 확보관리” 위한 모델 추정에서는 4로, “핵심인재 유지관리”를 위한 모델 추정에서는 4로, “핵심인재관리”의 전반적 강도를 추정하는 모델에서는 8로 하였다.

본 연구에서 사용하는 종속변수가 0 혹은 자연수의 값만을 가질 수 있고, 종속변수의 값이 핵심인재의 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 분석결과가 달라지지 않는다는 것을 의미하기 때문에 본 논문에서 검증한 것이 매우 안정적이고 신뢰할 만하다는 평가를 할 수 있다.

V. 분석결과

5.1 핵심인재관리 현황

개별 핵심인재관리 제도를 사용하고 있는 전체 기업의 수와 비율은 <표 3>과 같다. 우선 핵심인재를 확보하기 위하여 헤드헌터를 활용하는 기업은 26%로 나타났다. 그러나 핵심인재 영입시 별도의 입사계약 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 연구의 조사 대상인 우리나라 대형 제조업체들이 외부 핵심인재를 영입하기 위한 수단으로 헤드헌터를 활용하고 입

사계약 보너스를 제공하고 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.

<표 3> 개별 핵심인재 관리제도의 활용 빈도

항목	기업 수	비율
핵심인재 확보관리 제도		
1. 헤드헌터 활용	73	26%
2. 별도 채용팀 구성	6	2%
3. 외부인재 데이터베이스 구축	23	8%
4. 입사계약 보너스 제공	44	16%
핵심인재 유지관리 제도		
1. 핵심인력풀 별도 관리	31	11%
2. 도전적 직무 배치	44	16%
3. 별도 인센티브 지급	57	20%
4. 발탁승진	146	52%

다음으로 내부 핵심인재를 유지하는 수단으로 분석 대상 기업의 50% 이상이 발탁승진 방법을 활용하고 있었다. 그러나 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 핵심인재관리의 초기 단계에 머물러 있다는 것을 보여주고 있다.

5.2 기초통계량

<표 4>는 본 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 피어슨 상관계수를 정리한 것이다. 우선 “핵심인재 확보관리”의 평균값은 0.52이고, 표준편차는 0.80이었다. 즉 핵심인재를 확보하기 위한 네 가지 방법 중에서 분석 대상 기업이 시행하고 있는 제도의 수의 평균이 0.52개라는 것이다. 다음으로 “핵심인

〈표 4〉 변수의 평균, 표준편차, 피어슨 상관계수^a

변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 핵심인재 확보	0.52	0.80														
2. 핵심인재 유지	0.99	1.00	.52													
3. 핵심인재 관리	1.51	1.57	.84	.90												
4. 시장환경의 변화	8.33	1.62	.16	.04	.10											
5. 노동시장의 세계화	0.17	0.38	.40	.31	.40	.11										
6. 기술변화	9.51	2.14	.29	.22	.29	.31	.16									
7. 혁신전략	0.34	0.47	.17	.11	.16	.09	.16	.39								
8. 분석전략	0.44	0.50	-.04	-.04	-.05	-.01	-.04	-.10	-.64							
9. 방어전략	0.22	0.42	-.14	-.08	-.12	-.08	-.13	-.32	-.38	-.47						
10. 연령 ^b	3.19	0.69	-.15	-.14	-.17	-.07	-.11	-.15	.03	-.06	.03					
11. 규모 ^b	6.03	1.03	.30	.28	.33	.02	.31	.07	.07	-.03	-.05	.17				
12. 해외경쟁 노출정도	0.30	0.24	.14	.12	.15	.24	.12	.19	.02	.05	-.08	-.19	.05			
13. 엄격한 채용 및 고용보장	1.94	0.98	.25	.24	.28	.07	.22	.15	.02	.03	-.06	-.19	.29	.08		
14. 내부개발 및 성과보상	2.38	1.18	.29	.29	.33	.05	.26	.21	.14	-.06	-.09	-.02	.44	.08	.33	
15. 고성과 작업관행	4.32	1.76	.34	.33	.38	.07	.29	.22	.11	-.02	-.09	-.12	.46	.10	.78	.85

주:

a. |r| > .17은 유의수준 0.001 에서, |r| > .14는 유의수준 0.01 에서, 그리고 |r| > .11은 유의수준 0.05 수준에서 통계적으로 유의미하고, 분석에 사용된 표본의 수는 281개이다.

b. 자연로그를 취한 값임.

재 유지관리”의 평균값은 0.99이고, 표준편차는 1.00 이었다. 이 두 변수간의 피어슨 상관계수는 0.52로 핵심인재 확보에 관심을 기울이는 기업이 기존 핵심 인재의 유지에도 높은 관심을 기울이는 것으로 나타났다. 이렇게 높은 상관계수는 “핵심인재 확보관리”와 “핵심인재 유지관리”를 합하여 하나의 종속변수로 삼는 것이 타당하다는 것을 의미한다.

다음으로 글로벌 인재채용을 통해 노동시장을 세계화한 기업은 전체 분석 대상 기업의 17%로 높은 수준은 아니었다. 분석 대상 기업이 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 살펴보면 종속변수와 노동시장의 세계화 정도, 기술변화, 혁신전략이 높은 정의 상관관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있다. 통제변수 중에서는 기업규모에 자연로그를 취한 값, 수출비중으로

측정된 해외경쟁에 노출정도가 종속변수와 높은 정의 상관관계를 가지는 반면 기업연령에 자연로그를 취한 값은 종속변수와 높은 부의 상관관계를 가지고 있다.

한편, 독립변수 및 통제변수 간의 상관관계를 보면 빠르게 변화하는 시장환경에 접하고 있는 기업이 변화의 정도가 높은 기술환경에 접해 있고($r=.31$), 매출액 중에서 수출의 비중이 높았다($r=.24$). 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 변화하는 기술환경에 접한 기업은 혁신전략을 취할 가능성이 높고($r=.39$), 매출액 중에서 수출의 비중이 높은 기업인 것으로 나타났다($r=.19$).

마지막으로, 〈표 4〉에 제시된 분석결과를 이용하여, 핵심인재관리 구성의 수렴 타당도를 검사하였고 고성과 작업관행과의 판별 타당도를 검사하였

다. 우선, 앞에서 설명한 것처럼, “핵심인재관리” 변수가 그 구성요인인 “핵심인재 확보관리” 및 “핵심인재 유지관리” 변수와 높은 상관관계를 나타내어 핵심인재관리 구성에 수렴 타당도가 존재함을 확인하였다. 또한 핵심인재관리의 구성요인인 “핵심인재 확보관리”와 “핵심인재 유지관리” 변수간의 상관관계수($r=.52$), 그리고 고성과 작업관행의 구성요인인 “엄격한 채용 및 고용보장”과 “내부개발 및 성과보상” 변수간의 상관관계수($r=.33$)가 이들 상호간의 상관관계수보다 높아 판별 타당도가 존재하기 때문에, 본 논문에서 사용하고 있는 핵심인재관리는 고성과 작업관행과 구분되는 개념임을 확인하였다. 그러나 “핵심인재 확보관리”와 “엄격한 채용 및 고용보장” 변수간의 상관관계수($r=.25$), “핵심인재 유지관리”와 “내부개발 및 성과보상” 변수간의 상관관계수($r=.29$), 그리고 “핵심인재관리”와 “고성과 작업관행” 변수간의 상관관계수($r=.38$)가 모두 유의미하게 높게 나타나 두 인적자원 관리방식 간에 유사점이 있음도 확인되었다.

5.3 가설의 검증과 해석

〈표 5〉는 토빗 회귀분석 결과를 정리한 것이다. 먼저 통제변수가 핵심인재와 관련된 제도의 실행에 미치는 영향을 보면 다음과 같다. 기업의 연령은 핵심인재관리에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업의 연령이 많을수록 핵심인재관리를 위한 별도의 제도를 시행하는데 있어 더 소극적이라는 것을 알 수 있다. 다음으로 기업의 규모는 핵심인재 관리에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업의 규모가 클수록 핵심인재관리를 위한 제도를 더 많이 시행한다는 것이다. 그러나 매출액 중에서 수출이

차지하는 비중으로 측정된 해외경쟁에 노출정도는 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 고성과 작업관행의 실행 정도는 핵심인재관리에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업이 고성과 작업관행을 많이 활용하고 있는 기업일수록 핵심인재관리를 더욱 많이 시행한다는 것이다.

한편, 〈표 5〉의 모형 1에서 제시된 산업별 가변수 회귀계수는 산업간 핵심인재관리 강도의 차이를 나타내고 있지만 모형 8의 산업별 가변수 회귀계수들이 제시하고 있듯이 기업의 외부 환경적 특성들과 내부 전략적인 요인을 고려한 후에는 이 차이가 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 분석결과는 핵심인재관리 활용의 차이가 산업에 따라 다르다는 것을 의미하는 것 보다는 환경의 변화, 노동시장의 세계화, 기술변화, 그리고 기업의 전략과 같은 중요한 상황요인들에 의해 결정된다는 것을 의미한다.

가설 1은 “기업의 시장환경 변화가 심할수록 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 시장환경의 변화정도는 핵심인재관리에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이 영향은 유의미하지 않아 이 가설은 지지되지 않았다. 즉 시장환경의 변화 정도는 핵심인재관리에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 2는 “국내 노동시장에만 의존하는 기업보다 세계 노동시장에 의존하는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”는 것이다. 분석결과 이 가설은 매우 강하게 지지되었다. 즉 글로벌 인재 채용의 유무로 측정된 노동시장의 세계화라는 변수는 핵심인재관리 강도에 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 〈표 5〉의 모형 4에서 나타난 노동시장 세계화의 회귀계수(1.29)가 보여 주듯이, 글로벌 인재를 채용하는

〈표 5〉 핵심인재 관리에 관한 토빗 회귀분석 결과^{ac}

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
시장환경의 변화			0.03 (0.08)					-0.06 (0.08)
노동시장의 세계화				1.29 *** (0.31)				1.22 *** (0.31)
기술변화					0.19 *** (0.06)			0.17 ** (0.07)
혁신전략						0.72 * (0.33)	0.46 * (0.26)	0.24 (0.34)
분석전략						0.26 (0.31)		0.10 (0.30)
방어전략							-0.26 (0.31)	
연령 ^b		-0.42 * (0.18)	-0.42 * (0.18)	-0.34 + (0.18)	-0.42 * (0.18)	-0.44 * (0.18)	-0.44 * (0.18)	-0.35 * (0.17)
규모 ^b		0.41 *** (0.13)	0.41 *** (0.13)	0.29 * (0.13)	0.41 *** (0.13)	0.40 *** (0.13)	0.40 *** (0.13)	0.30 * (0.13)
해외경쟁 노출정도		0.66 (0.54)	0.63 (0.55)	0.51 (0.52)	0.64 (0.53)	0.65 (0.54)	0.65 (0.54)	0.55 (0.52)
고성과 작업관행		0.28 *** (0.08)	0.27 *** (0.08)	0.23 ** (0.07)	0.22 ** (0.08)	0.26 *** (0.08)	0.26 *** (0.08)	0.18 * (0.08)
산업 통제								
음식료품	-0.24 (0.52)	-0.08 (0.52)	-0.06 (0.52)	-0.12 (0.50)	0.30 (0.53)	-0.07 (0.52)	-0.07 (0.52)	0.17 (0.51)
섬유, 봉제, 모피	-2.21 *** (0.73)	-1.40 * (0.67)	-1.37 * (0.68)	-1.33 (0.65)	-1.15 (0.67)	-1.33 * (0.67)	-1.33 * (0.67)	-1.17 (0.66)
석유화학	-0.98 * (0.45)	-0.59 (0.42)	-0.55 (0.43)	-0.58 (0.40)	-0.18 (0.43)	-0.54 (0.42)	-0.54 (0.42)	-0.28 (0.42)
고무 및 플라스틱	-1.40 * (0.65)	-0.78 (0.59)	-0.75 (0.60)	-0.74 (0.57)	0.43 (0.59)	-0.78 (0.59)	-0.78 (0.59)	-0.50 (0.58)
금속/비금속	-1.12 ** (0.41)	-0.83 * (0.39)	-0.80 * (0.40)	-0.69 (0.38)	-0.29 (0.42)	-0.73 + (0.39)	-0.73 + (0.39)	-0.25 (0.41)
기계장비	-0.59 (0.51)	-0.13 (0.47)	-0.13 (0.47)	-0.07 (0.45)	0.08 (0.46)	-0.18 (0.46)	-0.18 (0.46)	0.08 (0.45)
컴퓨터 및 사무용기	-0.06 (0.98)	0.06 (0.87)	0.11 (0.88)	0.09 (0.84)	0.01 (0.86)	-0.11 (0.87)	-0.11 (0.87)	-0.11 (0.84)
전기	-0.86 (0.55)	-0.15 (0.51)	-0.13 (0.51)	-0.05 (0.49)	-0.07 (0.50)	-0.25 (0.50)	-0.25 (0.50)	-0.05 (0.49)
자동차 및 운송장비	-0.76 + (0.46)	-0.73 + (0.42)	-0.70 + (0.43)	-0.70 + (0.40)	-0.52 (0.42)	-0.69 + (0.41)	-0.69 + (0.41)	-0.57 (0.41)
상수항	1.83 *** (0.27)	-0.93 (0.86)	-1.18 (1.09)	-0.49 (0.83)	-2.80 ** (1.04)	-1.12 * (0.87)	-0.86 (0.86)	-1.70 (1.16)
LR χ^2 (#)	16.97(13) *	65.10(13) ***	65.24(14) ***	81.55(14) ***	74.74(14) ***	70.70(15) ***	70.70(15) ***	91.09(18) ***
Pseudo-R ²	0.02	0.07	0.07	0.08	0.08	0.07	0.07	0.09

주:

a. 표본 규모는 281. 통제변수에 대해서는 양측검정을 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.

b. 자연로그를 취한 값임.

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

기업이 그렇게 하지 않는 기업에 비해 1개 정도의 핵심인재관리 제도를 더 많이 시행하는 것으로 나타났다.

가설 3은 “기업이 사용하는 기술의 변화가 심할수록 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”는 것이었다. 분석결과 이 가설도 강하게 지지되었다. 즉 기술 변화의 정도는 핵심인재관리에 적어도 유의수준 0.01에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 기업의 경쟁전략에 따라 핵심인재관리의 강도가 높아질 것이라는 것이다. 가설 4-1은 “분석전략을 택하고 있는 기업보다 혁신전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 이 가설은 약한 지지를 받았다. <표 5>의 모형 7에 제시된 혁신전략의 회귀계수가 보여 주듯이, 분석전략을 택하고 있는 기업보다 혁신전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리를 위해 0.46개의 제도를 더 많이 활용하고 있었고 그 강도는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다.

가설 4-2는 “방어전략을 택하고 있는 기업보다 분석전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 방어전략을 택한 기업보다 분석전략을 택한 기업에서 핵심인재관리를 더 많이 사용하고 있지만 그 차이는 통계적으로 유의하지 않아 이 가설은 지지되지 않았다. 즉 핵심인재관리 강도에 있어 분석전략과 방어전략을 택하고 있는 기업간에는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

5.4 추가 분석

앞서 핵심인재관리를 단일 요인으로 측정하여 분석하였지만, 시장환경의 동태성과 경쟁전략의 경우

핵심인재관리 강도와의 관계가 유의하게 나타나지 않아, 핵심인재관리를 핵심인재 확보관리와 유지관리라는 두 가지 요인으로 구분하여 추가 분석을 진행하였다.

분석결과, 대부분 유사한 패턴이 나타났지만, 가설 1과 가설 4의 경우 다음과 같은 차이가 나타났다. 우선, 가설 1은 “기업의 시장환경 변화가 심할수록 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 시장환경의 변화정도는 핵심인재 확보관리에 유의수준 .05에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 핵심인재 유지관리에 미치는 영향은 유의하지 않았고 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로, 가설 4는 “기업의 경쟁전략에 따라 핵심인재관리의 강도가 높아질 것이다”라는 것이다. 가설 4-1은 “분석전략을 택하고 있는 기업보다 혁신전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 이 가설은 앞선 단일 요인의 분석결과와 동일하게 약한 지지를 받았다. <표 6>의 모형 6과 <표 7>의 모형 6에서 제시된 혁신전략의 회귀계수가 보여 주듯이, 분석전략을 택하고 있는 기업보다 혁신전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재의 확보를 위해 0.49개의 제도를 더 많이 활용하고, 핵심인재를 유지를 위해서는 0.26개의 제도를 더 많이 활용하였다. 앞의 0.49는 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈고 뒤의 0.26은 유의수준 0.10에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 한편, 가설 4-2는 “방어전략을 택하고 있는 기업보다 분석전략을 택하고 있는 기업에서 핵심인재관리의 강도가 높을 것이다”라는 것이다. 분석결과 방어전략을 택한 기업보다 분석전략을 택한 기업에서 핵심인재 확보를 위해서 평균적으로 .52개의 제도를 더 많이 활용하고 있었고 이러한 차이는 유의수준

〈표 6〉 핵심인재 확보에 관한 토빗 회귀분석 결과 ^{ac}

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
시장환경의 변화			0.12 * (0.07)					0.03 (0.07)
노동시장의 세계화				1.11 *** (0.27)				0.96 *** (0.27)
기술변화					0.22 *** (0.06)			0.16 ** (0.06)
혁신전략						1.01 ** (0.33)	0.49 * (0.24)	0.52 + (0.33)
분석전략						0.52 + (0.32)		0.39 (0.30)
방어전략							-0.52 + (0.32)	
연령 ^b		-0.31 + (0.17)	-0.31 + (0.17)	-0.22 (0.16)	-0.29 + (0.16)	-0.32 + (0.17)	-0.32 + (0.17)	-0.23 (0.16)
규모 ^b		0.39 *** (0.11)	0.39 *** (0.11)	0.26 * (0.11)	0.36 *** (0.11)	0.36 *** (0.11)	0.36 *** (0.11)	0.23 * (0.11)
해외경쟁 노출정도		0.78 (0.52)	0.67 (0.52)	0.61 (0.50)	0.81 (0.50)	0.85 (0.51)	0.85 (0.51)	0.68 (0.49)
엄격한 채용 및 고용보장		0.30 * (0.12)	0.29 * (0.12)	0.24 * (0.12)	0.24 * (0.12)	0.29 * (0.12)	0.29 * (0.12)	0.20 + (0.11)
산업 통제								
음식료품	0.22 (0.45)	0.37 (0.47)	0.48 (0.47)	0.36 (0.44)	0.81 + (0.50)	0.43 (0.46)	0.43 (0.46)	0.78 + (0.45)
섬유, 봉제, 모피	-2.49 * (0.90)	-1.93 * (0.82)	-1.85 * (0.83)	-1.96 * (0.84)	-1.78 * (0.86)	-1.91 * (0.83)	-1.91 * (0.83)	-1.88 * (0.90)
석유화학	-0.50 (0.39)	-0.18 (0.38)	-0.03 (0.38)	-0.18 (0.36)	0.28 (0.38)	-0.12 (0.37)	-0.12 (0.37)	0.23 (0.37)
고무 및 플라스틱	-1.53 * (0.66)	-0.87 (0.59)	-0.75 (0.59)	-0.81 (0.56)	-0.49 (0.59)	-0.87 (0.58)	-0.87 (0.58)	-0.51 (0.56)
금속/비금속	-1.13 *** (0.39)	-0.84 * (0.37)	-0.71 + (0.37)	-0.70 * (0.35)	-0.22 (0.39)	-0.65 + (0.37)	-0.65 + (0.37)	-0.11 (0.38)
기계장비	-1.15 * (0.50)	-0.80 + (0.47)	-0.75 (0.47)	-0.73 (0.45)	-0.60 (0.46)	-0.87 + (0.47)	-0.87 + (0.47)	-0.60 (0.44)
컴퓨터 및 사무용기	-0.13 (10.85)	-0.03 (0.77)	0.18 (0.77)	-0.03 (0.74)	-0.15 (0.75)	-0.29 (0.77)	-0.29 (0.77)	-0.17 (0.73)
전기	-0.61 (0.50)	-0.09 (0.47)	0.00 (0.46)	0.02 (0.44)	0.01 (0.45)	-0.18 (0.46)	-0.18 (0.46)	0.08 (0.44)
자동차 및 운송장비	-1.07 * (0.44)	-1.08 ** (0.41)	-0.94 * (0.42)	-1.03 ** (0.39)	-0.82 * (0.40)	-1.04 ** (0.41)	-1.04 ** (0.41)	-0.78 * (0.39)
상수항	0.20 (0.25)	-2.17 *** (0.81)	-3.22 *** (1.03)	-1.67 * (0.78)	-4.29 *** (1.01)	-2.56 *** (0.84)	-2.04 *** (0.81)	-3.85 *** (1.10)
LR χ^2 (df)	25.92(9) ***	59.60(13) ***	62.47(14) ***	75.65(14) ***	74.00(14) ***	70.19(15) ***	70.19(15) ***	91.13(18) ***
Pseudo-R ²	0.04	0.10	0.10	0.12	0.12	0.11	0.11	0.15

주:

a. 표본 규모는 281. 통계변수에 대해서는 양측검정을 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.

b. 자연로그를 취한 값임.

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

〈표 7〉 핵심인재 유지에 관한 토빗 회귀분석 결과 ^{ac}

변수명	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
시장환경의 변화			-0.03 (0.06)					-0.08 (0.06)
노동시장의 세계화				0.73 *** (0.25)				0.71 ** (0.25)
기술변화					0.10 * (0.05)			0.10 * (0.05)
혁신전략						0.33 + (0.25)	0.26 + (0.21)	0.06 (0.27)
분석전략						0.07 (0.24)		-0.02 (0.24)
방어전략							-0.07 (0.24)	
연령 ^b		-0.31 * (0.14)	-0.31 * (0.14)	-0.26 + (0.14)	-0.30 * (0.14)	-0.32 * (0.14)	-0.32 * (0.14)	-0.24 + (0.14)
규모 ^b		0.29 *** (0.10)	0.29 *** (0.10)	0.22 * (0.10)	0.30 *** (0.10)	0.29 *** (0.10)	0.29 *** (0.10)	0.22 * (0.10)
해외경쟁 노출정도		0.29 (0.42)	0.32 (0.42)	0.21 (0.41)	0.27 (0.42)	0.29 (0.42)	0.29 (0.42)	0.27 (0.41)
내부개발 및 성과보상		0.21 * (0.09)	0.21 * (0.09)	0.18 * (0.09)	0.17 + (0.09)	0.19 * (0.09)	0.19 * (0.09)	0.14 (0.09)
산업 통제								
음식료품	-0.37 (0.39)	-0.31 (0.40)	-0.33 (0.41)	-0.33 (0.40)	-0.11 (0.41)	-0.31 (0.41)	-0.31 (0.41)	-0.21 (0.41)
섬유, 봉제, 오피	-1.16 * (0.54)	-0.62 (0.51)	-0.66 (0.52)	-0.59 (0.50)	-0.50 (0.51)	-0.59 (0.51)	-0.59 (0.51)	-0.57 (0.51)
석유화학	-0.71 * (0.34)	-0.45 (0.33)	-0.48 (0.33)	-0.45 (0.32)	-0.24 (0.34)	-0.42 (0.33)	-0.42 (0.33)	-0.34 (0.34)
고무 및 플라스틱	-0.61 (0.48)	-0.31 (0.45)	-0.34 (0.46)	-0.28 (0.44)	-0.11 (0.46)	-0.30 (0.45)	-0.30 (0.45)	-0.18 (0.45)
금속/비금속	-0.50 + (0.30)	-0.34 (0.30)	-0.37 (0.31)	-0.26 (0.29)	-0.06 (0.33)	-0.30 (0.30)	-0.30 (0.30)	-0.07 (0.32)
기계장비	-0.07 (0.38)	0.23 (0.36)	0.22 (0.36)	0.26 (0.35)	0.33 (0.36)	0.20 (0.36)	0.20 (0.36)	0.33 (0.35)
컴퓨터 및 사무용기	0.23 (0.72)	0.27 (0.67)	0.22 (0.67)	0.29 (0.65)	0.25 (0.66)	0.20 (0.67)	0.20 (0.67)	0.11 (0.66)
전기	-0.67 (0.42)	-0.21 (0.40)	-0.22 (0.40)	-0.14 (0.39)	-0.17 (0.40)	-0.26 (0.40)	-0.26 (0.40)	-0.18 (0.39)
자동차 및 운송장비	-0.27 (0.34)	-0.22 (0.32)	-0.26 (0.33)	-0.21 (0.31)	-0.12 (0.32)	-0.21 (0.32)	-0.21 (0.32)	-0.20 (0.32)
상수항	1.00 *** (0.20)	-0.53 (0.67)	-0.25 (0.85)	-0.32 (0.66)	-1.55 * (0.83)	-0.60 (0.68)	-0.53 (0.67)	-0.58 (0.93)
LR $\chi^2(df)$	10.55(9)	39.48(13) ***	39.76(14) ***	48.14(14) ***	43.85(14) ***	41.71(15) ***	41.71(15) ***	53.66(18) ***
Pseudo-R ²	0.01	0.05	0.05	0.06	0.05	0.05	0.05	0.07

주:

a. 표본 규모는 281. 통제변수에 대해서는 양측검정을 예측변수에 대해서는 단측검정을 사용하였음.

b. 자연로그를 취한 값임.

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

.10에서 통계적으로 유의미하였다. 그러나 핵심인재 유지관리에서는 이러한 차이가 통계적으로 유의미하지 않았다. 이러한 분석결과는 방어전략을 택하고 있는 기업보다 분석전략을 택한 기업에서 핵심인재 확보관리를 더욱 많이 활용하고 있지만 핵심인재 유지관리를 이용함에 있어서는 기업간에 차이가 없다는 것을 의미한다.

VI. 토론과 결론

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

먼저 핵심인재관리 방식의 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 교육훈련, 내부 핵심인재 육성 등의 방법을 외부 핵심인재 데이터베이스 구축, 별도의 채용팀 구성, 입사계약 보너스의 제공, 별도의 인센티브 지급 등의 방법보다 높은 빈도로 사용하고 있었다. 이 결과는 핵심인재관리에 있어서

도 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 핵심인재관리의 강도 차이를 유발하는 요인에 대해 분석한 결과와 그 시사점은 다음과 같다. 시장환경의 동태성은 핵심인재를 확보하기 위한 다양한 방식들을 도입하게 하였으며, 노동시장이 세계화된 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 핵심인재를 확보하고 유지하기 위해 더 다양한 방법들을 사용하였다. 또한 기업이 사용하는 기술의 변화정도가 높을수록 더 다양한 핵심인재 확보 및 유지 수단을 활용하고 있는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 경쟁전략은 핵심인재관리의 강도에 중요한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 즉 혁신전략을 추구하는 기업이 분석전략을 추구하는 기업에 비해 더욱 다양한 핵심인재 확보 및 유지 수단을 활용하고 있었으며, 혁신전략을 추구하는 기업들이 방어전략을 추구하는 기업들에 비해 다양한 핵심인재 확보 수단을 활용하고 있었다. 이 연구결과들은 핵심인재관리에 있어서도 상황이론에서 제시하듯이 중요한 상황요인들이 핵심인재관리에 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 수 없었다. 기업이 처한 시장환경의 동태성이나 기업이 활용하는 기술의 변화정도라는 변수는 우리나라 기업이 핵심인재에 관심을 기울이기 시작한 1990년대 이후에는 크게 변하지 않았을 것이라고 볼 수 있고, 또한 기업의 핵심인재관리 방식의 변화에 따라 기업이 처한 시장환경의 동태성이나 기업이 활용하는 기술의 변화정도가

달라질 것이라고 생각하기 어렵기 때문에 인과관계 추론에서 큰 문제가 없을 수 있다. 하지만 노동시장의 세계화나 경쟁전략과 핵심인재관리를 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 분석전략으로, 분석전략에서 혁신전략으로 경쟁전략을 수정했을 수도 있기 때문이다. 이런 문제를 해결하기 위해 미래의 연구에서는 종단적 자료를 수집하여 상황요인과 핵심인재관리 제도의 도입간의 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 핵심인재 관리를 위해 사용하는 제도의 수에 대해서만 관심을 기울였고, 실제로 얼마나 효과적으로 활용하고 있는지를 측정하지 않았다. 그러나 제도를 도입했다고 해 놓고 실제로는 활용하지 않는 경우도 발생하기 때문에(Meyer & Rowan, 1977), 종속변수 측정의 타당성이 부족할 가능성이 있다. 또한 본 연구에서는 기업이 합리적으로 행동하리라는 가정을 하고 가설을 도출하였다. 즉 기업이 처한 상황에 따라 합리적인 핵심인재관리의 강도가 달라질 것이라는 가설을 제시하였고 분석결과 대부분의 가설이 지지되었다. 그러나 기업의 이러한 행동이 실제 성과로 연결되는지는 분석하지 못하였기 때문에 상황이론을 검증하지는 못하였다. 미래의 연구에서는 실제 제도의 활용 강도와 기업별 핵심인재의 수와 같은 보다 타당성이 높은 변수를 사용하여 연구할 필요가 있으며, 앞서 제시한 가설에 대한 더 강한 지지 자료를 얻기 위하여 상황요인과 핵심인재관리 강도간의 적합성이 기업성

과에 영향을 미치는 지를 연구할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 핵심인재관리를 고성과 작업관행과 비교하였지만 유사점보다 차이점을 강조하여 핵심인재관리가 고성과 작업관행과 구분되는 개념임을 확인하였다. 그러나 핵심인재관리 강도에 미치는 선행요인들의 영향을 파악하기 위하여 고성과 작업관행 변수를 통제하고 분석을 수행하였기 때문에 핵심인재관리와 고성과 작업관행간의 관련성을 구체화하지 못하였다. 미래의 연구에서는 내부노동시장의 논의를 분석에 포함시켜 핵심인재관리와 고성과 작업관행과의 관련성을 구체화할 필요가 있으며, 보다 세분화된 노동시장을 중심으로 핵심인재관리의 논의를 확장할 필요가 있다(Lepak & Snell, 1999; Osterman, 1987). 즉 연구개발 인력 혹은 해외파견 인력과 같은 세분화된 인력집단에 초점을 맞추어 연구할 필요성이 있다. 이를 통하여, 핵심인재관리와 고성과 작업관행 간의 유사점도 파악할 수 있을 것이며, 핵심인재관리의 앞으로의 변화방향에 대해 예측이 가능하리라 생각한다.

참고문헌

- 강수돌(1997), *경영과 노동: 사회생태적 경영을 위한 밑그림*, 서울, 한울.
- 고강식(2003), "채용환경 변화에 따른 핵심인재 확보방안," *경영계*, 293, 73-77.
- 김강식·김동배(2000), "참여적 작업관행과 조직성과," *경영연구*, 7, 122-137.
- 김수곤(1982), "한국기업의 신인사제도의 도입 방향과 과제," *인사관리연구*, 5, 617-632.
- 김동배·김주섭·박의경(2003), "고성과 작업관행과 기업 교육훈련," *노동정책연구*, 3, 233-262.

- 김동배 · 이경목(2003), **근로자참여의영향요인과성과**, 서울, 한국노동연구원.
- 김영배(2003), "우리나라 금융산업의 핵심 전문 인력관리," **HRProfessional**, 4, 39-45.
- 김은환 · 한창수(2002), "핵심인재 확보양성전략," **CEO Information**, 353, 1-24.
- 김진희 · 심원술(2004), "인적자원시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과," **인사관리연구**, 28, 131-169.
- 박귀현(1999), "우수인력확보는 인사 관행의 구조조정부터," **주간경제**, 544, 32-38.
- 박동수 · 안병길(2004), "중소기업의 전략적 인적자원관리와 기업성과," **경영연구**, 19, 86-115.
- 박우성 · 노용진(2001), **경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계변화**, 서울, 한국노동연구원.
- 박인호(2000), "인재를 모으는 유연한 인적자원 관리방안," **주간경제**, 559, 32-39.
- 박준성(2000), "한국 대기업의 인력관리특성," 신유근(편), **한국대기업의경영특성**, 서울, 세경사.
- 배종석(1999), "경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색," **인사 · 조직연구**, 7, 1-45.
- 배종석 · 박오원(2005), "전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석," **인사 · 조직연구**, 13, 147-186.
- 배종석 · 사정혜(2003), "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구," **인사 · 조직연구**, 11, 133-169.
- 송보화(2006), "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰-제조업을 중심으로," **경영학연구**, 35, 331-363.
- 송재용 · 이경목(2005), **삼성웨이**, 서울, 삼성경제연구소.
- 양혁승(2002), "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관," **인사관리연구**, 26, 113-143.
- 유규창(1998), "인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구," **경영학연구**, 27, 585-610.
- 이도화 · 원성삼(1998), "국내기업체의 채용관리관행," **인사관리연구**, 22, 261-298.
- 장영철(2002), "지식선도 핵심인재 육성 및 관리체계," **대한경영학회지**, 34, 447-465.
- Appelbaum, E., and R. Batt(1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY, ILR Press.
- Arthur, J. B.(1994), "Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Arthur, J. B.(1992), "The Link between Business Strategy and Industrial Relations in American Steel Mini-mills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Bae, J., and J. J. Lawler(2000), "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Bae, J., and C. Rowley(2003), "Changes and Continuities in South Korean HRM," *Asia Pacific Business Review*, 9, 76-105.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B., and B. Gerhart(1996), "Human Resources and Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bird, A., and S. Beechler(1995), "Link between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S. Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, 26, 23-46.
- Brewster, C., and H. Scullion(1997), "A Review and Agenda for Expatriate HRM," *Human*

- Resource Management Journal*, 7, 32-41.
- Burns, T., and G. M. Stalker(1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Cappelli, P., and D. Neumark(2001), "Do High-performance Work Practices Improve Establishment-level Outcome?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775.
- Cox, C. J., and C. L. Cooper(1988), *High Fliers: An Anatomy of Managerial Success*, Oxford, Blackwell.
- Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, Y., and J. Pfeffer(1986), "Organizational Hiring Standards," *Administrative Science Quarterly*, 31, 1-24.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?" *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delery, J. E.(1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource Management Review*, 8, 289-308.
- Delery, J. E., and D. H. Doty(1996), "Models of Theorizing Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Delery, J., and J. Shaw(2001), "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," in G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, New York, JAI Press, 167-197.
- 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, 273-290.
- Derr, C. B. and G. R. Oddou(1991), "Are US Multinationals Adequately Preparing Future American Leaders for Global Competition?" *International Journal of Human Resource Management*, 2, 227-245.
- Doeringer, P., and M. Piore(1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, MA, Heath and Company.
- Drucker, P. F.(1999), *Managing Challenges for the 21st Century*, New York, Harper Press.
- Dyer, L., and T. Reeves(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., and S. Finkelstein(1987), "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views on Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 369-406.
- Hope, J., and T. Hope(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 Per-

- formance," *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi(1997), "The Effect of Human Resource Management Practices on Productivity," *American Economic Review*, 86, 291-313.
- Jackson, S. E., and R. S. Schuler(1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments," in J. T. Spence, J. M. Darley and J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, Palo Alto, CA, Annual Reviews, 237-264.
- Khandwalla, P. N.(1972), "Environment and its Impact on the Organization," *International Studies of Management & Organization*, 2, 297-313.
- Koch, J., and R. G. McGrath(1996), "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter," *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Larsen, H. H., M. London, M. Weinstein, and S. Raghuram(1998), "High-Flyer Management Development Programs," *International Studies of Management & Organization*, 28, 64-90.
- Lavie, D.(2006), "Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change," *Academy of Management Review*, 31, 153-174.
- Lawrence, P., and J. Lorsch(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, 111-125.
- Lepak, D. P., and S. A. Snell(1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 23, 3-48.
- Long, J. S.(1997), *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Lynch, L. M., and S. E. Balck(1998), "Determinants of Employer Provided Training," *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 69-79.
- Mabey, C., and M. Ramirez(2005), "Does Management Development Improve Organizational Performance? A Six-country Analysis of European Firms," *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1067-1082.
- 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.
- MacDuffie, J., and T. A. Kochan(1995), "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry," *Industrial Relations*, 34, 147-168.
- Maddala, G. S.(1983), *Limited-dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- March, J. G.(1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2, 71-87.
- McCall, M. W.(1998), *High Flyers*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- McCall, M. W., and G. P. Hollenbeck(2002), *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Meyer, J. W., and B. Rowan(1977), "Institutionalized

- Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones, and B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Miles, R. E., and C. C. Snow(1984), "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Miles, R. E., and C. C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.), New York, McGraw-Hill.
- Osterman, P.(1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Osterman, P.(1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets," *Industrial Relations*, 26, 46-67.
- Pauwwe, J., and P. Boselie(2003), "Challenging 'Strategic HRM' and the Relevance of the Institutional Setting," *Human Resource Management Journal*, 13, 56-70.
- Peck, S. R.(1994), "Exploring the Link between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies," *Journal of Management Studies*, 31, 715-736.
- Pfeffer, J.(1998), "Seven Practices of Successful Organizations," *California Management Review*, 96-124
- Pfeffer, J., and Y. Cohen(1984), "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Rajagolan, N., and S. Finkelstein(1990), "Effects of Strategic Group Membership and Environmental Change in Senior Management Reward Systems," *Academy of Management Proceedings*.
- Snell, S. A., M. A. Youndt, and P. M. Wright (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.
- Song, J., P. Almeida, and G. Wu(2003), "Learning-by-Hiring: When is Mobility More Likely to Facilitate Inter-firm Knowledge Transfer?" *Management Science*, 49, 351-365.
- Stinchcombe, A. L.(1965), "Social Structure and Organizations," in J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, IL, Rand McNally.
- Terpstra, D. E., and E. J. Rozell(1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance," *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Tobin, J.(1958), "Liquidity Preference as Behavior towards Risk," *The Review of Economic Studies*, 25, 65-86.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli(1997), "Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship," *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Welbourne, T. M., and A. O. Andrews(1996),

- "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation?" *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.
- Wright, P. M., and W. R. Boswell(2002), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research," *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P. M., and G. McMahan(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean Jr., and D. P. Lepak(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zahra, S. A., and A. P. Nielsen(2002), "Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization," *Strategic Management Journal*, 23, 377-398.

Environmental Dynamism, Technological Change, Competitive Strategy and the Use of Top Talents Management Tools

Kyungmook Lee* · Hyunjoong Yoon**

Abstract

Traditionally, large Korean companies have used standardized employment practices. Fresh college graduates have got almost identical compensation packages regardless of their major concentrations or competencies, if those graduates were hired by an employer. Employee competencies were rewarded by long-term promotion decision rather than by short-term pay increase. Asian financial crisis in 1997 and the globalization of large Korean firms caused changes in those practices. Large Korean companies began to treat top talents as special cases by providing special incentive, fringe benefits, specialized service to top talents.

Some organizations heavily use diverse management tools that are specially designed for acquiring and maintaining top talents, while others do not. This paper investigates why we can observe the difference. This paper investigates the relationship between the critical influencing factors of firms and the use of top talents management tools based on the contingency approach, and highlights the effects of environmental dynamism, labor market, technological change, and competitive strategy in the use of human resource management tools for top talents.

We hypothesize that firms facing rapidly changing market and changing technology are like to use a larger number of those tools. We also hypothesize that firms recruiting talents globally use a larger number of those tools than firms recruiting people domestically only. Additionally, we hypothesize that prospectors use a larger number of those tools than analyzers, and that analyzers use a larger number of those tools than defenders.

* Associate Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University

To test the hypotheses, we analyzed data from 281 large Korean manufacturing firms. The data were collected by the Korea Research Institute for Vocational Education and Training in 2005. Results from Tobit analysis support all hypotheses except the hypothesis on market changes. Firms facing fast technological changes, recruiting people globally, and pursuing strategies of prospectors utilize significantly larger number of management tools that are specially designed for acquiring and maintaining top talents. These results suggest that human resource management practices of organizations differ according to critical external environmental factors as well as competitive strategies of the organizations.

This paper also reports how frequently large Korean firms use various management tools for acquiring and maintaining talents. Analysis of data from 454 large Korean firms shows that firms in banking and financial industries use those tools more intensively than those in manufacturing and non-financial service industries. The analysis also shows that Korean firms attempted to avoid severe deviation from traditional human resource management architecture in acquiring and maintaining top talents. After reporting the results, we discussed limitations of this paper and suggested directions of future research.

Key words: Top Talents, Environmental Dynamism, Labor Market, Technological Change, Competitive Strategy