

핵심인재관리제도 도입의 결정요인과 기업성과에 관한 연구

이혜정*, 유규창**

본 연구는 기업 경쟁력의 중요한 원천이 사람으로 이동하고 있고 특히 핵심인재에 대한 중요성이 강조되는 현실에서 어떠한 기업들이 핵심인재관리 제도를 도입하고 있으며, 핵심인재관리제도가 기업 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석을 하였다. 분석을 위해 한국노동연구원이 2005년 실시한 사업체패널 조사 자료를 이용하여 공공부문을 제외한 전체 1,582개 기업 자료를 대상으로 분석하였다.

분석 결과, 기업간 연결망이 강한 기업일수록, 인력육성을 내부화하는 기업일수록 동종업계 임금 평균보다 임금수준이 높은 기업일수록 그리고 인사부서의 전략적 참여도가 높은 기업일수록 핵심인재관리제도 도입에 적극적인 것으로 분석되었다. 또한 핵심인재관리 제도는 기업의 성과 즉, 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다. 결론에서는 이상의 분석결과가 인재전쟁이라 비유되는 현재 한국 기업들에게 주는 시사점 및 연구의 한계에 대해서 논의하였다.

I. 서론

이제는 “인재전쟁” 시대이다. 과거의 기업 경쟁력의 원천이 비용우위, 생산, 품질전략 등이었다면, 변화된 경영환경에서의 경쟁우위를 바라보는 관점은 “사람”으로 이동하고 있다.

이제는 개인이 갖고 있는 지식 및 노하우를 하나의 특유의 자산으로 여기고, 사람을 경쟁우위를 달성하는데 매우 중요한 요인으로 여기게 되었다. 특히 이 중에서도 우수한 인재의 확보와 유지 는 기업성과의 중요한 기반으로 여겨지고 있다. 맥킨지 컨설팅사의 Michael 등(2001)은 핵심인재를 전략적으로 관리하는 기업이 다른 기업에 비해 훨씬 높은 성과를 창출하고 있음을 대규모 서베이를 통해 입증하였다. 최근 국내 CEO를 대상으로 한 설문조사에서도 “고급인재확보”를 가장 시급한 현안문제로 인식하고 있다는 결과를 제시한다(이재하, 2004).

이러한 핵심인재의 정의가 한국의 기업에게 적용되기 시작한 것은 그리 오래되지 않은 것으로, 도입 배경은 1997년 외환 위기 이후의 경영환경 변화 및 기업의 필요성에서 기인한다.

우리나라 기업에게 외환위기라는 경영환경의 변화는 제도적 관점에서 대단히 큰 의미가 있다. 제도화 관점에서는 조직의 생존과 성공은 조직이 속해 있는 환경 내에서 외부적 정당성

* 한양대학교 경영학과 박사과정

** 한양대학교 경영학과 교수

(legitimacy)의 확보 여부에 의해 결정되며, 외부적 정당성을 확보하면 환경으로부터 조직에 필요한 자원과 지원을 획득할 수 있고 궁극적으로 조직 목표를 달성할 수 있다고 본다. 제도적 환경과 조직을 동형화하려는 시도는 환경이 불안정하고 긴박할 경우에 합리적 관점보다는 제도화 압력을 받아들이며 조직을 보호하고 안정화시키려는 목적에서 더욱 모방이 쉽게 발생한다. 따라서 연공위주의 인사 관행, 종신고용 등에 익숙했던 한국 대기업에게 핵심인재관리 제도는 이전의 인사 관행을 타파하고자 하는 기업의 의지를 외부에 보이고, 글로벌화와 능력·성과주의 문화의 확산에 대한 제도적 압력에서 정당성을 확보하기 위한 목적일 수도 있었다.

또한 이 외에도 정보통신산업, 금융업 분야가 유망 직종으로 변화하면서 인재를 확보하기 위한 경쟁이 치열해지기 시작한데서도 그 원인을 찾을 수 있다. 특히 벤처 붐으로 인해, 대기업 핵심인재들이 높은 성장가능성, 도전적 직무를 찾아 벤처기업으로 이동하게 되면서, 대기업들도 핵심인재를 유지하기 위한 별도의 제도를 채택하기 시작했다(박인호, 2000). 이에 따른 인력유출의 심화 및 기업 비밀, 핵심 역량의 유출 등이 핵심인재의 관리의 필요성을 더욱 높이게 되었다. 그 외에도 인사 관행의 변화에서도 그 이유를 찾을 수 있다. 외국 기업의 국내 진출 및 경영기법의 도입은 내부노동시장, 연공제 위주의 한국 대기업의 인사 관행과 평등주의를 강조하는 인사 관행에 변화를 가져왔다. 전체 인력의 확보와 유지의 장기고용방식에서 핵심인재의 확보와 유지를 위한 다양한 고용방식의 도입의 새로운 인력관리 방식이 필요하게 되었다. 또한 핵심인재의 중요성의 부각과 함께 또 하나의 변화가 바로 인사부서의 역할이다. 과거 행정 중심의 역할을 수행했던 인사부서는 최근에는 경영전략 및 조직변화를 수행하고 이를 관리하는 전략적 파트너로서의 역할을 수행하는 적극적 관점으로 이동하는 전략적 파트너로서의 역할이 증대되는 등 다양한 변화에서 핵심인재관리제도 도입의 요인을 찾을 수 있다.

지금까지 핵심인재관리제도는 경력개발 차원에서 논의가 되어 왔고, 선진국에서 시행되는 내용을 바탕으로 우리나라에 도입된 예가 많다. 본 연구에서는 경력개발 차원에서의 논의가 아닌, 핵심인재관리제도가 과연 우리나라 기업에 도입이 된 요인이 무엇인지를 밝히는데 그 초점을 두고자 한다. 또한 핵심인재관리 제도를 도입한 기업은 이직률에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석하고자 하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 고찰 및 가설 설정

1. 핵심인재의 정의 및 핵심인재관리 제도

핵심인재란 누구인가? 핵심인재는 “다른 기업이 모방하기 어렵고 지속가능한 경쟁우위를 가져다 주는 특성을 보유한 인재”라고 정의할 수 있다(유규창, 2005; 차종석, 2005). 또한 Lepak & Snell(1999)은 인적자원의 아키텍처를 인적자본의 ‘전략적 가치(strategic value)’와 ‘기업 고유성(uniqueness)’의 두 가지 기준으로 구분하여 이 두 가지가 모두 높은 사람을 핵심인재로 규정하고

있다. Barner(2000)는 핵심기술의 보유 여부와 보유한 핵심기술의 전략적 중요성을 기준으로 개별기업의 핵심전략 추진에 비추어 전략수행에 필수 불가결한 기술을 가진 인재(skilled-employee)를 핵심인재라고 정의하고 있다. 이는 미래 경영자로서의 가능성을 지닌 일반관리자(generalist)를 핵심인재로 정의한 전통적인 개념과는 구분이 된다. 이처럼 핵심인재의 정의에 대한 관점의 변화는 핵심인재를 최고 경영자가 될 만한 잠재력을 가진 인재들로 국한시켜 정의하기보다는 사업가, 기술전문가, 제품 챔피언, 의견 선도자 등 그 유형을 다양화시킬 필요가 증대한데서 찾을 수 있다(McCall, 1998).

이처럼 학자별로 그리고 기업별로 핵심인재에 대한 다양한 정의가 존재하고 있으나, 핵심인재를 정의하기 위한 기준에 대한 연구를 종합하여 보면, 핵심인재란 결국 기업의 성공, 장기적 성장 등에 결정적인 요인으로 작용할 수 있는 정도의 다양한 관점의 역량을 지닌 사람이며, 구체적으로는 전통적인 개념으로서의 미래 경영자 후보인 일반관리자형 핵심인재와 경영환경의 변화에 따라 요구되고 있는 직무 전문가형 핵심인재로 구분할 수 있다는 사실을 알 수 있다(김진모 외, 2005). 즉, 기업에 특화된 역량을 보유하고 경쟁우위의 원천으로 전략적 가치가 있는 사람을 핵심인재로 규정하고 있다.

전통적 개념 하에서 핵심인재를 관리하는 형태는 경력단계별로 크게 세 단계로 구분되는데, 초기의 확인 및 선발단계, 중간단계의 양성 및 개발, 마지막으로 후계단계로 핵심인재 양성관리 단계이다(Bates, 1994). 그러나 기업 환경의 변화로 핵심인재에 대한 정의 및 핵심인재의 양성과 관리 체계에 여러 측면에서 도전이 되고 있다(장영철, 2002). 예컨대, 미래에 요구될 경영자 및 리더의 유형에 대한 예측, 그들의 역량 프로파일에 대한 새로운 평가기준의 설정, 인재 풀(pool)과 후계자 구도의 유지, 과중한 업무를 맡고 있는 핵심인재들에 대한 양성기회 및 방법 모색, 핵심인재들의 기대와 경력성공 개념의 다양화에 따른 심리적 계약의 변화에 대한 대처 등이 전통적 핵심인재관리 체계에 대한 주요한 도전들이 되고 있는 것이다(김진모 외, 2005).

이미 논의된 핵심인재의 정의에서도 알 수 있듯, 기업별로 정의가 다를 수 밖에 없는 것처럼, 핵심인재관리제도 역시 기업별로 다양하게 시행되고 있어 그 의미를 정의하기엔 어려움이 있다. 핵심인재관리 제도에는 핵심인재를 선발하고 육성하고 핵심인재에 대한 평가 및 보상에 관련한 많은 세부 제도 및 일련의 프로그램이 포함되어 있었지만, 본 연구에서는 핵심인력 확보나 육성/유지 프로그램 실행 여부에 초점을 두어 분석하고자 한다.

2. 핵심인재관리제도 도입의 결정요인에 대한 가설

경영혁신기법을 도입하는 배경은 크게 두 가지 동기 즉 합리적 관점과 제도적 관점에 의해 주장된다(Carroll & Huo, 1977; Scott, 1995). 두 가지 관점 중 제도적 관점은 기업 행위 동기는 한 기업이 속해 있는 사회적·문화적·정치적 환경 속에서 바람직하다고 인정되는 사회규범에 순응하는 것, 즉 정당성 추구동기로 보는 관점이다(Meyer & Rowan, 1977). 조직의 생존에 필요한 자원을 사회로부터 획득하고 생존하기 위해서 효율성보다는 정당성을 확보하는 것이 보다 중요한 활동으로 인식된다는 것이다(이규용·손동원, 2001). DiMaggio & Powell(1983)은 사회적 연결망 내의 다른 사람들의 행동과 의견을 따르게 되면 연결망 내의 사회적 압력에 동조하는 흐름에 따르면서 자

신들의 응집성을 강화시키고, 그렇지 않으면 연결망 내의 타인들로부터 불이익을 당하게 될 것이라 생각되어 더욱더 연결망 내의 타인들을 모방하게 되는 현상을 규범적 동형화(normative isomorphism)로 설명하고 있다. 따라서 제도적 관점에 따르면 핵심인재관리 제도를 도입하는 것은 기업이 속한 사회 내에서 정당성을 인정받기 위해 환경이 요구하는 규칙이나 요구조건을 충족시키고자 하기 위한 것이라 이해할 수 있다.

이러한 규범적 동형화는 사회적 네트워크가 많아질수록 더욱 촉진된다. 따라서 각종 경영자 단체나 협회로부터 정보를 구하거나 조언 및 자문을 구하는 경우, 그리고 국내외 우수사업장을 벤치마킹 했는지 등의 여부에 따라 각종 정보를 쉽게 얻을 수 있기 때문에 핵심인재관리제도와 같은 새로운 경영기법을 실시할 확률이 더 크다고 할 수 있다. 이는 이러한 기업 연결망이 존재하는 경우 각 기업이 참여프로그램을 보다 많이 실시하게 된다는 선행연구 결과(Eaton & Keefe, 1996; 이규용·김동원, 2001)에서도 알 수 있다.

그러므로 다른 기업과의 연결망이 강한 기업일수록 핵심인재관리제도와 같은 새로운 경영기법을 도입할 가능성이 높을 것이라 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 기업간 연결망이 강한 기업일수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이다.

거래비용이론은 제한적 합리성과 기회주의의 가정 하에, 인간이 완벽한 합리성을 갖추고 있다면 거래상에 발생할 모든 종류의 정황변수들을 모두 고려에 넣는 완전계약을 체결할 수 있겠지만, 제한적 합리성하의 실제 계약은 미리 예측할 수 없는 수많은 정황변수들에 대응할 여지를 공백으로 남겨두는 불완전 계약에 머무를 수밖에 없음을 의미한다. 한편 기회주의의 가정은 자신이 상대방의 기회주의적 성향의 희생자가 되지 않도록 보호해줄 장치를 갖추고자 하는 인센티브를 갖게 된다는 것이 이 가정의 논리적 함의이다(박길성·이택민·2004). 또한 거래비용이론에서 자산특수성이 의미하는 바는 해당 자산이 기존의 거래관계 이외의 다른 곳에 사용될 때 사용되는 가치가 어느 정도인가를 의미하면, 이 자산특수성이 높은 항목을 거래할 때 문제가 발생하게 된다.

전통적인 핵심인재관리 모형에서는 미래의 리더로써 핵심인재 군을 형성하여 최고 경영자를 양성하는 목적을 갖고 있는 것이 특징이었던데 반해, 변화된 핵심인재관리 모형에서는 최고 경영자로서의 승진 잠재력을 갖춘 전통적인 핵심인재의 유형에서 다양한 계층 수준으로 그 범위를 넓히고 잠재력 있는 인재들을 조기에 모든 직급 수준들에서 찾아내어, 특수한 학습 및 경험기회를 제공하는데 핵심인재 관리의 초점이 맞추어져 가고 있다(장영철 외, 1998). 따라서, 기업이 필요로 하는 자격 및 역량을 내부에서 육성한다면 그 사람의 자산특수성은 높아지게 되고, 또한 이를 위해 일시적인 인력수요를 비정규직으로 대체하기 보다 장기적 관점에서 정규직을 활용하고 이들의 능력을 개발하는 관점에서 인력을 육성하는 기업일수록 내부 인력의 자산특수성은 더욱 커지게 될 것이다. 그러므로 기업은 자산특수성이 높은 이들을 내부화함으로써 발생할 수 있는 기회주의의 가능성 및 불확실성을 줄이려고 할 것이다.

또한 자원기반 이론은 가치 있고, 대체불가능하며 모방이 힘든 자원과 능력이 기업의 경쟁적 이

점을 확보해 준다는 관점이다. 이 관점에서는 핵심자원이나 역량을 가진 기업은 시장거래에 의존하는 것보다 스스로 자원화하는 것 즉, 내부육성이 유리하다는 명확한 관점을 제시하고 있다(최용일, 1998). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-2. 인력 육성을 내부화하는 기업일수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이다.

핵심인재를 확보하고 관리하기 위해 기업의 공식화된 경력개발의 일환으로 핵심인재관리 제도를 실시하는 것 외에도 이들을 위한 경제적 유인으로써 핵심인재들의 동기부여를 위한 수단이 필요하다. 이에 가장 대표적인 경제적 유인수단은 임금이다. 임금은 인력을 구입하는데 사용되는 비용으로서가 아니라 인적자원에 대한 투자로서 직원의 직무만족, 동기유발, 조직에 대한 헌신이라는 여러 형태의 유익으로 조직에 되돌아오는 투자로 볼 수 있다(Lawler, 1971). 임금은 기업이 직원을 모집, 선발, 유지하고 근로의욕을 고취시키기 위한 수단으로서 중요한 의미를 가진다(Reynold, 1982).

직원의 관점에서 임금은 그들이 제공한 서비스에 대한 이익 혹은 직무에 대한 보상이며, 그들 개개인의 기술과 능력의 가치 혹은 그들이 습득한 교육 및 훈련에 대한 이익을 반영한다. 그러므로 그들이 획득하는 임금은 직무의 동기부여와 사회적 위치를 결정하는 중요한 의미를 가진다. 조직의 입장에서 임금은 직원의 태도와 행동에 영향을 미침으로써 작업성과에 영향을 미칠 수도 있다(백승우 외, 2006). 전통적인 임금이론은 직원의 생산성에 따라 임금이 결정된다고 보는 반면, 효율임금이론(efficiency -wage theory)은 이를 정반대로 설명하고 있다. 즉, 직원의 임금이 높으면 이직률이 줄어들어 생산성 유지는 물론 직장을 잃지 않으려고 열심히 일할 것이므로 자연스럽게 생산성이 올라간다는 것이다. 따라서, 핵심인재를 유인하기 위해 동종업체들보다 높은 임금수준을 유지함으로써, 이들에게 경제적 유인을 제공하는 것은 핵심인재들의 동기 부여 및 사회적 위치에 대한 보상으로써 역할을 할 것이며, 높은 임금은 핵심인재들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그러므로 동종업체보다 높은 임금 수준은 핵심인재를 유도하고 유출을 막을 수 있는 방법이 될 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-3. 동종업체보다 높은 수준의 임금을 제공하는 기업일수록 핵심인재관리제도를 도입할 것이다.

많은 인적자원관리 연구들은 기업의 인적자원관리가 기업성과를 개선하기 위해서는 환경 혹은 기업의 경영전략과 적합한 것이어야 하고(external fit), 동시에 기업의 인적자원관리 기능간의 상호 적합성이 확보되어야 한다(internal fit)는 점을 강조하고 있다(박우성·유규창, 2001; Miles & Snow, 1984; Baird & Meshoulam, 1998; Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992; Lundy, 1994; Huselid, 1995). 그리고 그러한 역할을 수행하기 위해 인적자원관리부서가 전략적 역할을 담당해야 한다는 점이 강조되고 있으며 독립적인 기능에 머물러 있던 인적자원관리부서가 기업의 전략과 목표를 수립하고 집행하는데 중요한 역할을 담당하게 된다(박우성·유규창, 2001).

Guest(1989)는 인사관리를 통해 성공적인 목표를 달성하기 위해서는 인사부문이 전략계획에 완전히 통합되어야 하며, 전통적인 인사관리(personnel management)와 전략적 인사관리의 차이는 인사부문이 기업의 전략적 의사결정 과정에 얼마나 참여하느냐에 달려 있다고 했다.

앞서 언급했듯이, 핵심인재라 함은 기업의 경쟁력 및 전략에 적합한 인재이다. 따라서 기업의 전략과 적합한 핵심인재를 정의하고, 이전의 ‘사람’을 뽑는다는 관점에서 나아가 조직의 발전에 필요한 재능과 역량을 확보한다는 시각에서 사람 자체의 우수성 보다는 해당 인재와 조직 간의 적합성과 보완성을 판단하기 위해서는 인사부서가 기업의 전략 형성에 적극 참여하고, 의사결정에 중요한 영향을 미치는 전략적 역할이 매우 중요하다고 하겠다. 그러므로 단순한 관리와 행정을 위한 인사부서의 역할이 아닌 전략적 파트너로서의 위상을 갖는 인사부서라면 기업이 필요로 하는 핵심 인재상이 무엇이고, 이들을 관리하기 위한 제도에 더욱 적극적일 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-4. 인사부서의 전략적 참여도가 높을수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이다.

3. 핵심인재관리제도 도입과 이직률간의 가설

이직은 자신의 현 직장에 만족하지 못하고 더 나은 직장을 향해 이동하는 자발적인 이직과 본인의 의사와 무관하게 질병, 사망, 해고 등으로 현 직장을 떠나는 이동인 비자발적인 이직의 두 가지 형태가 있다. 하지만 대부분의 연구는 인적자원의 유지와 확보를 위해 직원의 이직 요인을 규명하여 통제 가능한 이직을 억제하기 위한 자발적 이직이 관심의 대상이 되고 있다(Price, 1977).

이직은 때로는 부적격자의 제거, 조직의 새로운 분위기 조성, 보다 진취적인 조직으로의 전환이라는 긍정적 측면도 가지고 있다. 그러나 중요한 직책에 있는 사람들의 갑작스러운 이직이나, 산업정보와 산업기술의 유출로 인한 경쟁력의 약화를 가져올 수 있으며, 동료직원의 사기를 저하시키는 등의 문제를 가져올 수 있다. 실제로 이직자는 보다 장기적인 전망을 갖고 적극적이며 성취동기가 높은 사람들이라는 사실도 존재한다(Hines, 1973). 특히 핵심인력의 유출은 곧바로 기업경쟁력의 상실로 연결되어 심각한 손실로 이어진다. 이정일·태원유(2001)의 연구는 미국의 한 컨설팅사인 Price Water House & Cooper의 연구 결과, 핵심인재의 대체비용이 기존인력보상대비 4배 이상 든다고 한다.

또한 이재하(2005)의 연구는 대기업 첨단기술 연구소 연구원들의 이직희망도가 약 62%정도이고 이들이 선호하는 보상제도 및 핵심인재 유지 방안을 제시하였는데, 핵심인재들은 외재적 보상 이외에도 Fellow 제도, 차별적 경력개발, 전략적 보상 등을 선호하는 것으로 나타났다. 따라서 핵심인재관리제도는 이직률을 줄일 것으로 예상하여 다음과 같은 설정하였다.

가설 2. 핵심인재관리제도는 종업원의 이직률을 낮출 것이다.

통제변수

핵심인재관리 제도 도입에 영향을 미칠 수 있는 요소들은 위 가설에서 설정한 요인 외에도 여러 가지가 있을 수 있다. 본 연구에서는 기업 규모, 조직연령, 노조유무, 외국인 지분율, 업종에 따라서 도입에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측하였다.

조직연령이 증가할수록 기업은 관성이 강해져서 새로운 변화에 능동적이고 신속한 대처를 하지 못하며 이 경우 기존 조직의 변화는 종업원들의 저항을 촉발시키므로 조직연령과 혁신기법의 도입은 서로 부정적인 관계가 있다(손동원, 1996). 따라서 조직연령이 높은 기업은 핵심인재관리제도 도입에 소극적일 것이라 예측 가능하다.

또한 노동조합은 기업의 인적자원관리의 형태를 결정하는데 매우 커다란 영향력을 행사한다(Kochan & Cappelli, 1984). 노동조합은 핵심인재관리 제도를 도입하는데 중요한 제약요인이 될 수 있다. 이는 종업원을 차별적으로 구분하여, 종업원을 분할하여 지배하려는 사용자의 전략이라는 인식에서 이를 반대할 수 있기 때문이다(유규창·박우성, 1999).

외국인 지분율이 높은 기업일수록, 성과주의에 입각하여 차별적 경력개발 및 평가, 보상제도를 선호하는 경향이 높을 것이다. 또한 핵심인재관리 제도는 선진국의 경영 기법을 도입하여 실시하고 있는 제도 중 하나이므로, 외국인 지분율이 높은 기업일수록 핵심인재관리제도 도입에 적극적일 것이라는 예측을 할 수 있다.

마지막으로 업종별로 핵심인재관리제도의 필요성에 대한 인식이 다를 수 있으므로 도입 여부에 영향을 미칠 것으로 본다. 기업간 경쟁이 치열하고, 기술 변화가 빠르게 진행되는 통신, 금융업 등에서는 핵심인재를 유지하고 유지하기 위한 핵심인재관리제도가 타 업종에 비해 그 필요성이 높을 것이다.

III. 실증분석

1. 자료

사업체패널은 사업체를 대표하는 1905개*의 사업장을 패널로 하여 전반적인 경영환경 및 인적자원관리체계, 노사관계의 현황 등에 관한 정보를 제공하는 자료이다. 사업체패널조사는 통계청 [사업체기초통계조사]의 사업체 분포를 기준으로 고용보험 DB에 등록된 사업체를 대상으로 표본을 층화추출하였다. 설문지의 구성은 인사관리 담당자용, 노무관리자, 근로자 대표용으로 구성되어 있고, 이번 조사에는 공공부문이 추가되어 공공부문의 정보를 추가로 제공하고 있다. 본 연구는 실증 분석을 위해 한국노동연구원이 2006년 실시한 사업체 패널조사의 자료 중 인사담당자용 설문지를 이용하였다.

* 민간부문 1,615 + 공공부문 100 + 특별조사 공공부문 190개 포함하여 전체 1,905개 사업장 조사

또한 본 연구에서는 공공부문을 제외한 1615개 사업체 중 결측치가 존재하는 표본을 뺀 1582개의 표본을 대상으로 분석하였다.

2. 변수의 정의

종속변수

종속변수로는 모두 2개의 변수를 활용하였다. 핵심인재관리제도 도입 여부와 이직률의 변수를 본 연구에서는 종속변수로 사용하였다. 첫 번째 종속변수는 핵심인재관리제도 도입여부이다. 핵심인재관리 제도를 도입한 기업과 그렇지 않은 기업은 '핵심인력 확보나 육성/유지 프로그램 실행 여부'를 묻는 문항을 통해 측정하였으며, 도입한 기업은 1, 그렇지 않은 기업은 0으로 도입 여부를 분석하였다.

두 번째 종속변수는 이직률이다. 2005년 말 기준 전체 종업원 숫자를 2005년의 자발적 이직자수로 나누어 백분율을 이직률로 활용하였다. 이 중 이직률이 100%를 초과한 것은 결측 처리하였다.

독립변수

본 연구에서는 모두 4개의 독립변수가 사용되었다. 기업간 연결망, 인력의 육성 방법, 동종업계 비교 임금 수준, 인사부서의 전략적 역할의 변수가 사용되었다.

첫 번째 독립변수는 기업간 연결망과 관련된 변수로써 5개의 문항을 활용하였다. 인사/노무관리 관련 잡지 1종 이상 정기구독 여부, 다른 회사 인사관리자들과의 정기적인 회합에 참석 여부, 경영자단체나 협회로부터 정보를 구하거나 조언/자문 여부, 국내외 우수사업장 벤치마킹 여부, 컨설팅 여부를 묻는 문항으로, 예=1, 아니오=0으로, 각 문항의 합을 기업간 연결망 변수로 활용하였다.

두 번째 변수는 인력의 육성 방법과 관련된 변수이다. 이 변수에는 5개의 설문문항이 사용되었다. 인사관리의 특성을 묻는 문항으로, 인사관리의 목표, 필요한 자격을 갖춘 사람을 고용하는 방법, 비정규직·정규직 활용 정도, 인사관리 기준 및 육성방향/목표를 묻는 문항이다. 이 문항들은 인력의 육성방법의 내부화 할 것인지 외부화 할 것인지에 관련된 문항이다. 이 문항들은 모두 5점 척도로 구성되어 있으며, 신뢰도 계수는 .607로 나타났다.

<표 1> 인력육성방법 변수 요인분석 및 신뢰도 검사

| | component |
|---|-----------|
| 인사관리목표 고정적 인건비절감(1)-기업에 대한 충성심과 애착 높임(5) | .632 |
| 인력 충원 방법 외부에서 충원, 불필요시 해고(1)-장기고용을 통해 내부에서 육성(5) | .672 |
| 비정규직/정규직 활용 비정규직 활용(1)-정규직 활용(5) | .572 |
| 인사관리 기준 개인의 성과/업적 기준(1)-팀웍 기준(5) | .496 |
| 육성 방향 및 목표 단기적 성과/업적 높임(1)-장기적인 육성과 개발(5) | .749 |
| Cronbach의 알파 | .607 |

세 번째 변수는 동종업계 비교 임금수준이다. 이 변수는 국내 동종업계의 평균 임금수준 비교시 임금수준을 묻는 문항으로 5점 척도로 구성되어 있다. 동종업계 평균에 비하여 매우 낮은 경우는 1, 동종업계 평균에 비하여 매우 높은 경우는 5점으로 구성되어 있으며, 이 문항의 평균은 8.074, 표준편차는 .690이다.

네 번째 변수는 인사부서의 전략적 역할과 관련된 변수로써, 인사부서의 전략적 역할은 인사부서가 사업전략이나 기업의 의사결정과정에 얼마나 참여하며 기여하는지를 의미한다. 이 변수는 6개의 문항을 활용하였다. 이 문항은 인사관련 이슈가 사업전략과 밀접하게 통합되고 있는 정도, 인사책임자는 사업전략 수립과정의 공헌도, 인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미치는지, 인사관리를 사업전략에 맞추려고 구체적으로 노력하는 정도 그리고, 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 인식하는지, 인사관리는 사업전략 목표의 달성을 지원하는 정도를 묻는 문항으로 (1) 매우 그렇다 - (5) 전혀 그렇지 않다 의 5점 척도로 구성되어 있다. 요인분석 결과 하나의 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 계수는 .871로 나타났다.

<표 2> 인사부서의 전략적 참여도 변수 요인분석 및 신뢰도 검사

| | component |
|--------------------|-----------|
| 사업전략과 통합 | .749 |
| 사업전략수립과정에 공헌 | .843 |
| 최고경영자 의사결정과정에 영향 | .768 |
| 사업전략에 맞추려 노력 | .829 |
| 타부서원들의 인사부서에 대한 인식 | .750 |
| 사업전략 목표 지원 | .767 |
| Cronbach의 알파 | .871 |

통제변수

기업규모는 2005년 말 기준 전체 종업원 근로자수로 측정하였다. 또한 조직연령은 [2005-설립년도]로 측정하였으며, -값을 갖는 조직연령은 결측 처리하였다. 또한 노조유무는 노조가 있는 기업일 경우 1, 없는 기업일 경우를 0으로 처리하고, 더미변수를 사용하여 측정하였다. 업종의 경우, 사업체패널 조사에서는 15개의 업종으로 구분하고 있는데, 업종별 특성을 파악하기 위해 제조업, 건설업, 통신업, 금융업, 기타(서비스업)의 더미변수로 측정하였다.

변수들 간의 상관관계(부표참조)

3. 분석방법

본 연구에서는 핵심인재관리제도 도입 여부와 이직률을 종속변수로 분석하였다. 핵심인재관리제도 도입 여부와, 이직률 두 종류의 종속변수의 성격이 다르게 때문에 본 연구에서는 종속변수의 특성에 따라 분석방법을 달리하였다. 핵심인재관리제도 도입 여부일 경우에는 도입 여부를 측정하였기 때문에 이항 로지스틱 회귀분석(binary-logistic regression)방법을 적용하였다. 이항 로지스틱 회귀분석은 이분 변수로 측정된 종속변수를 로짓으로 전환하여 회귀 분석을 함으로써 odds 혹은 확률과 같이 연속적 의미로 결과를 해석할 수 있도록 하는 분석이다(한준, 2006). 또한 핵심인재관리제도 도입여부와 이직률간의 관계는 선형 회귀분석을 사용하였다.

IV. 결과

1. 핵심인재관리제도 도입 결정요인

본 연구에서는 핵심인재관리제도 도입과 관계가 있을 것으로 기존 연구들에서 제안된 기업규모, 조직연령, 노조유무, 외국인 지분율, 업종의 변인을 통제하였다. 그럼으로써 기업간연결망, 인력육성 방법, 동종업계 대비 임금평균, 인사부서의 전략적 참여도가 핵심인재관리제도 도입 여부에 미치는 순수한 영향을 측정하고자 하였다.

<표 3>은 핵심인재관리 제도를 도입한 기업의 결정요인에 대해 이항 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과이다. 추정된 모형이 얼마나 데이터에 적합하가에 대한 측정치인 우도에 로그 -2배를 한 $-2\log$ 우도가 낮을 때 모형이 적합하다고 할 수 있는데 분석 결과 1648.234로 통제 이전보다 낮아져 모형이 더욱 적합해진 것을 알 수 있다. 또한 Cox와 Shell R^2 이 통제 이전보다 증가하여 설명력이 증가한 것을 볼 수 있다.

<표 3> 핵심인재관리제도 도입 결정요인에 관한 회귀분석

| | 종속변수: 핵심인재관리제도 도입 여부 | | | |
|------------------|----------------------|------|----------|------|
| | 모형1 | | 모형2 | |
| | B | S.E. | B | S.E. |
| 기업규모 | .001*** | .000 | .001*** | .000 |
| 조직연령 | -.005 | .004 | -.003 | .004 |
| 노조유무 | -.007 | .128 | -.289** | .142 |
| 외국인지분율 | .011*** | .002 | .008*** | .003 |
| 업종(제조업) | .336** | .118 | .273* | .129 |
| 업종(건설업) | .098 | .260 | -.061 | .292 |
| 업종(통신업) | .481 | .344 | .517 | .391 |
| 업종(금융업) | .218 | .316 | .183 | .330 |
| 기업간연결망 | | | 2.057*** | .221 |
| 인력육성방법 | | | .257** | .104 |
| 동종업계대비 임금수준 | | | .408*** | .092 |
| 인사부서의 전략적참여도 | | | -.890*** | .129 |
| -2 log우도 | 1905.091 | | 1648.234 | |
| Cox와 Shell R^2 | .088 | | .224 | |

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

기업간 연결망의 회귀계수(B)는 2.057이며, 유의수준 .001수준에서 통계적으로 유의하다. 따라서 기업간 연결망이 강한 기업일수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이라는 가설 1-1을 채택하였다. 이는 기업간 연결망의 존재는 여러 가지 기업의 혁신프로그램 및 정책의 도입에 중요한 역할을 할 것이라 유규창·김향아(2006)의 연구결과와도 일치함을 알 수 있다.

인력육성방법과 관련된 1-2 가설은 B가 .257이며, 유의수준 .01수준에서 통계적으로 유의한 결과로 분석되어 연구가설을 채택할 수 있었다. 따라서 내부에서 인재를 육성하여 장기적 관점에서 이들을 개발하여 핵심인재로 양성하려는 내부적 인력 육성 방법을 택한 기업일수록 핵심인재관리 제도를 도입하는 것으로 확인할 수 있었다.

또한 동종업계와 비교하였을 때 임금수준이 높은 기업일수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이라는 연구가설인 1-3은 B가 .408, 유의수준 .01수준에서 통계적으로 유의한 결과로 분석되어 이 연구가설 역시 채택할 수 있었다. 이는 핵심인재를 유인하고 보상하는 수단으로써 이들의 업무와 성과에 경영진들의 인정 및 업무 성취, 그리고 자신들의 경력개발에 대한 장기적인 전망 등의 내재적 보상 역시 중요하지만 외적 보상 역시 중요한 요인으로 작용함을 알 수 있었다. 이는 동종업계보다 높은 임금을 제공함으로써 임금이 주는 외적 보상 뿐만 아니라 사회적 지위에 대한 보상을 통해 핵심인재를 관리하려는 기업의 의도와 관련이 있는 것으로 분석할 수 있겠다.

인사부서의 전략적 역할이 높을수록 핵심인재관리 제도를 도입할 것이라는 가설 14는 B가 -.890이며 유의수준 .001수준에서 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 핵심인재가 기업의 전략을 수행하기 위한 가장 적합한 인재로 정의되고, 이들을 선발, 육성하기 위한 체계적인 계획을 세우고 실행하는 주체는 인사부서이다. 그러므로 인사부서의 전략적 역할이 높을수록 핵심인재 제도를 도입할 것이라는 가설을 채택할 수 있었다.

2. 핵심인재관리제도 도입과 이직률간의 관계

가설 2는 핵심인재관리제도는 이직률을 줄일 것이라는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 기업규모, 조직연령, 노조유무, 외국인 지분율, 업종을 통제하였다. 핵심인재관리제도 도입과 이직률과의 관계에 관한 회귀분석 결과는 다음 <표 4>와 같다. B가 -2.836으로 유의수준 .01수준에서 통계적으로 유의하여 가설을 채택할 수 있었다.

<표 4> 핵심인재관리제도 도입과 이직률과의 관계

| | 종속변수: 이직률 | | | |
|-------------------------|------------|-------|------------|-------|
| | 모형1 | | 모형2 | |
| | B | S.E. | B | S.E. |
| 기업규모 | -.0018 | .001 | .000 | .001 |
| 조직연령 | -.162*** | .028 | -.164*** | .028 |
| 노조유무 | -5.5108*** | .955 | -5.5445*** | .953 |
| 외국인지분율 | -.090*** | .018 | -.082*** | .018 |
| 업종(제조업) | -.919 | .895 | -.729 | .895 |
| 업종(건설업) | -3.832* | 1.929 | -3.797* | 1.924 |
| 업종(통신업) | -7.689** | 2.747 | -7.382** | 2.741 |
| 업종(금융업) | -1.544 | 2.330 | -1.389 | 2.323 |
| 핵심인재관리제도 도입 여부 | | | -2.836** | .907 |
| R ² | .301 | | .310 | |
| Adjusted R ² | .091 | | .096 | |
| F | 19.717*** | | 18.711*** | |

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

V. 연구의 의의 및 한계

1. 연구의 의의

본 연구는 핵심인재관리 제도의 도입 원인이 무엇이고, 이 제도의 도입으로 인해 이직률에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 분석 결과, 제도적 관점에서 기업간 연결망이 높은 기업일수록 도입에 정의 영향을 미치며, 인력육성을 내부화하는 기업일수록 핵심인재관리 제도를 더욱 적극적으로 도입함을 알 수 있었다. 또한 동종업계의 임금수준과 비교하여 높은 임금수준의 기업일수록, 그리고 인사부서의 전략적 위상이 높을수록 핵심인재관리 제도 도입에 적극적임을 알 수 있었다. 또한 핵심인재관리제도는 기업의 이직률 감소에도 영향을 미치는 것으로 분석되어 본 연구의 결과는 많은 이론적, 실무적 의의를 지닌다.

본 연구의 이론적 의의는 크게 두 가지이다.

우선, 지금까지 제도 도입과 관련된 연구는 주로 제도적, 합리적 관점에서 결정요인을 분석 하였으나 본 연구에서는 다양한 이론들을 적용하여 결정 요인 분석을 시도한 점이다. 첫 번째 가설은 제도화 이론의 동형화 관점에서 핵심인재관리 제도를 분석하였다. 또한 인력의 내부 육성이 핵심인재관리 제도 도입과의 관계를 핵심인재의 자산 특수성과 기회주의의 감소라는 거래비용 관점에서, 그리고 핵심인재의 역량의 대체불가능성, 모방이 어려운 전략적 역량이라는 자원기반이론을 통해 분석하였다. 그리고 효율임금이론을 적용하여 핵심인재의 외적 보상 및 이를 통해 얻을 수 있는 사회적 지위에 대한 심리적 만족 등이 핵심인재를 유인하고 이 제도를 도입하는데 어떠한 영향이 있는지를 분석하였다. 마지막으로 전략적 인적자원관리에서 강조하는 external fit 관점에서 인사부서의 전략적 참여도에 따라 핵심인재관리 제도와와의 관계를 분석하였다. 인사부서의 전략적 위상이 높은 기업일수록 핵심인재관리 제도에 적극적이라는 분석 결과를 통해 전략과 적합한 인재를 선발하고 유지하기 위한 인사부서의 역할의 중요성을 다시 한번 확인할 수 있었다. 또한 더 나아가 핵심인재의 정의 및 육성 방법이 타 기업의 예나 선진국의 사례를 모방하는데 그치지 않고, 각 기업 사정에 차별화되기 위해 인사부서가 핵심적인 역할을 수행하는 주체가 되어야 함을 시사하는 부분이었다.

둘째, 우수인재의 확보와 유지가 기업 실무 인사관리에 가장 중요한 과제가 되고 있음에도 불구하고 자료의 미비로 인해 지금까지 학술적인 연구가 부족한 편이었다. 이전의 연구는 주로 해외 우수 기업의 핵심인재관리 제도와 관련된 사례분석 및 국내의 사례분석으로, 실증연구가 부족한 실정이었다. 그러나 본 연구에서는 사업체패널 조사의 핵심인재와 관련된 다수의 질문을 활용하고, 한국의 핵심인재관리제도의 수준 및 현황을 일반화시켰다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있겠다.

본 연구의 실무적 의의는 이직률과 관련된 결과가 기업에게 주는 의미이다. 핵심인재관리제도의 부정적인 면을 우려하여 도입 여부를 고민하던 많은 기업들에게 핵심인재관리제도와 이직률간 관

계에 대한 결과는 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다. 특히 한국의 경우 평등주의 문화가 여전히 존재하고 있어, 차별적 인사 관행이라는 인식과 핵심인재로 구분되지 못한 인재들의 상대적 박탈감, 이로 인한 기업 전체적인 분위기나 조직원들의 몰입에 미치는 부정적인 영향 등의 문제로 인해 기업의 경쟁력에 중요한 과제임에도 불구하고 아직 확산이 되지 못하고 있는 실정이다. 그러나 핵심인재관리 제도가 이직률을 줄이는데 기여한다는 본 연구의 결과는 기업의 인재관리 및 경력개발 차원에서 중요한 실무적 의미를 주는 결과라 생각한다.

2. 연구의 한계

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 2차 데이터를 이용하였기 때문에 발생할 수 있는 문제점이다. 즉 핵심인재관리제도 도입에 영향을 줄 수 있는 다양한 변수들을 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 사업체패널 조사에서 수행한 설문 문항에 맞게 연구모형을 설계하였으므로, 변수의 측정 및 선정에 있어 그 의미가 명확하지 못한 부분이 존재한다.

둘째, 동종업계 임금평균과 관련된 가설이 단일 항목으로 측정되었다는 점이다. 단일항목을 사용한 측정치는 편향을 발생시킬 수 있기 때문에 보다 복합적인 항목을 활용하여 엄밀한 측정이 필요하다.

셋째, 인력육성을 내부화하는 기업이 핵심인재관리 제도를 더욱 적극적으로 도입할 것이라는 가설과 관련한 부분이다. 내부노동시장 형성에 필요한 관리 비용 및 비용을 축소시키기 위해 내부노동시장을 핵심인재에 국한시키고, 동시에 보조 인력에 대해서는 외부 노동시장에 의존하는 노동력 차별화가 이루어지는 현상을 명확히 규명하지 못한 점이다. 특히 이는 업종별로 차이가 있을 것으로 예상하는데, 업종별 차이를 규명하지 못한 점 또한 본 연구의 한계라 할 수 있겠다. 이는 금융업과 통신업이 전체 업종 중에 차지하는 비율이 작았으며, 제조업이 약 50% 정도를 차지하여 업종별 차이를 규명하는데 어려움이 있었다.

마지막으로, 핵심인재관리 제도가 기업에 어떠한 기여를 하는지를 좀 더 다양한 시각에서 분석하는 연구나 기업 전체의 이직률을 뿐만 아니라 핵심인재의 이직률을 줄이기 위한 방안에 관련된 논의가 더욱 활발히 이루어졌으면 한다.

참 고 문 헌

- 김진모, 이진화, 이완우. 2005. 한국 대기업 연수원의 핵심인재 교육 프로그램 내용 분석, 「직업교육연구」, 24(3), pp. 211-242
- 박길성, 이택면. 2004. 효율성, 권력, 그리고 ‘기업사회학’ -거래비용이론과 자원의존이론의 대화, 「한국사회학」, 38(6), pp. 133-162
- 박인호. 2000. 인재를 모으는 유연한 인적자원 관리방안, 주간경제, 559, 32-39
- 박우성, 유규창. 2001. 인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할 - 인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로-, 「인사관리연구」, 25(1), pp. 347-369
- 백승우, 박슬기, 이형룡. 2006. 호텔의 임금상승률, 이직률 및 호텔 경영성과간의 관계에 관한 연구, 「관광학연구」, 30(1), pp. 109-127
- 성기영. 2005. 채용관리의 중요성과 역량 중심의 채용 프로세스 구축 방안, 「임금연구」, 가을호 pp. 26-32
- 손동원. 1996. 조직혁신기법의 도입 및 확산 원인에 대한 연구: TQM을 중심으로, 「인사조직 연구」, 4(2), pp. 123-152
- 유규창, 김향아. 2006. 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 「노동정책연구」, 6(3), pp. 97-129
- 유규창. 2005. 특집논단: 기업환경변화와 선진기업의 HRM trend, 한국기업의 HRM 현주소, 「임금연구」, 13, pp. 3-24
- 유규창, 박우성. 1999. 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰, 「인사조직연구」, 7(2), pp. 47-86
- 이규용, 손동원. 2001. BPR의 확산: 합리적 선택과 정당성 추구의 역할, 「인사조직 연구」, 9(2), pp. 1-32
- 이재하. 2005. 대기업 첨단기술 연구소의 핵심인재 이직인식에 관한 실증연구, 「Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering」, 28(4), pp. 1-6
- 이재하. 2004. 핵심인재의 이직인식에 관한 연구, 한국산업경영시스템학회 춘계학술대회 논문집
- 장영철, 이주일, 구자숙. 1998. 선진국 기업들의 핵심인재 육성, 「경영교육연구」, 2(2), 11월 pp. 147-171
- 정범구, 이재근. 2003. 채용방식과 채용 후 직무태도의 관련성에 관한 연구, 「인적자원 개발연구」, 4(2) pp. 129-158

- 차종석. 2005. 국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향: 채용전략을 중심으로, 「임금연구」, 13, pp. 4-23
- 최병권 외. 2005. 핵심인재 경영의 현황과 개선방향, 「임금연구」, 봄호 pp. 24-40
- 한준. 2006. 기업의 인구학적 특성과 조직변화, 제3회 사업체패널 학술대회 논문집 pp. 213-220
- 최원일. 1998, 보험부문의 계층화의 형성 및 해소전략에 관한 고찰 -자원기반이론을 중심으로-, 한일경상학회 16, pp.203-229
- Barner, R. 2000. The HR Scorecard. *The Futurist*, May/Jun: 210
- Baird, L, & Meshoulam, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, pp. 116-128
- Bate, T. 1994. Career Development for High Flier. *Management Development Review*, 7, pp. 20-24
- Carroll, G. & Huo, P. 1986. Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the Local Newspaper Industry, *American Journal Sociology*, 91, pp. 938-873
- Chruden, H. J. & Sherman, A. W. Jr., 1976. *Personnel Management*, 5th ed.(Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co), pp. 119
- Derr, C. B., C. Johns, & E. I. Toomey. 1988. Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations, *Human Resource Management*, Vol.27 No3, pp. 273-290
- DiMaggio, P.J. & W. W. Powell. 1983. The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 48. pp. 147-160
- Eaton, A. E., & P.E. Koren. 1996. The Incidence of Participative Program in the Private Sectors in New Jersey, IRRA Working Paper
- Guest, D. 1989. Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), pp. 48-51
- Hines, G. 1973. Achievement motivation, occupation and labour turnover in New Zealand, *Journal of Applied Psychology*, pp. 313-314
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672
- Kochan, T.A., & P. Cappelli. 1984. The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. In Osterman, P. (Ed.) *Internal Labor Market*, Cambridge, MA: MIT Press

- Lawler, III. E. E. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Lepak, D., Snell, S., 1999 "The Human Resource Architecture", *Academy of Management Review*, pp. 31-48
- Mayer, J. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 98: 340-363
- McCall, M. W. 1998. *High Fliers: Developing the next generation of leaders*. MA: Harvard business School Press.
- Michaels, E., Handfiel-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press
- Miles, R.E., & Snow, C.C. 1984. Designing strategic human resources system. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36-52
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Price, J. L. 1977. *The Study of Turnover*. Iowa State University Pres.
- Reynold, L. G. 1982. *Labor Economics and Labor Relations*, 8th ed. N. J: Prentice-Hall
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and organizations*. London: Sage.
- Schuler, R. 1992. "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Vol.21, pp. 18-32
- Wright, P., McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspective for strategic human resource management, *Journal of Management*, Vol.18, pp. 295-320

<부표> 변수들의 기초 통계 및 상관관계 분석

| | 평균 | 표준 편차 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1.규모 | 377.228 | 823.692 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.조직연령 | 20.034 | 16.406 | .223** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.노조유무 | .370 | .483 | .258** | .375** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 4.외국인지분율 | 8.880 | 23.445 | .141** | -.007 | .078** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 5.업종-제조 | .443 | .497 | -.004 | -.010 | -.009 | .127** | 1 | | | | | | | | | | |
| 6.업종-건설 | .053 | .224 | -.052* | -.011 | -.088** | -.063* | -.210** | 1 | | | | | | | | | |
| 7.업종-통신 | .025 | .155 | -.017 | -.087** | -.012 | -.018 | -.141** | -.037 | 1 | | | | | | | | |
| 8.업종-금융 | .077 | .190 | .265** | .110** | .053* | .072** | -.177** | -.047 | -.031 | 1 | | | | | | | |
| 9.업종-기타 | .442 | .487 | -.068** | .000 | .032 | -.121** | -.794** | -.210** | -.141** | -.176** | 1 | | | | | | |
| 10.기업간연결망 | 2.410 | 1.586 | .265** | .121** | .254** | .179** | .063* | -.049 | .026 | .076** | -.078** | 1 | | | | | |
| 11.인력육성방법 | 17.863 | 3.044 | .034 | -.018 | -.027 | .014 | .029 | .004 | -.030 | -.006 | -.019 | .118** | 1 | | | | |
| 12.동종업계대비임금수준 | 3.074 | .690 | .091** | .004 | .068** | .117** | .046 | .024 | -.041 | -.002 | -.044 | .156** | .148** | 1 | | | |
| 13.인사부서 전략적참여도 | 14.1833 | 3.494 | -.157** | -.018 | -.092** | -.087** | -.014 | .004 | .014 | -.065** | .033 | -.367** | -.211** | -.144** | 1 | | |
| 14.핵심인재관리제도 도입 | .350 | .477 | .221** | .031 | .077** | .178** | .076** | -.032 | .020 | .069** | -.094** | .385** | .143** | .202** | -.313** | 1 | |
| 15.이직률 | 16.609 | 17.510 | -.117** | -.210** | -.222** | -.136** | -.012 | -.017 | -.045 | -.048** | .052* | -.145** | -.050* | -.109** | .061* | -.120** | 1 |

* 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의합니다.

** 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의합니다.