

기업의 핵심인재관리제도와 기업효율성에 관한 연구: 국내 상장사 자료를 중심으로*

Top Talent Management Practice and Firm Efficiency: Evidence from Korean Firms

안 지 영**

〈목 차〉

I. 서 론	3.3 연구의 방법론
II. 이론적 배경 및 가설	IV. 연구의 결과
III. 연구 방법	V. 논의 및 시사점
3.1 연구의 표본	참고문헌
3.2 변수의 측정	Abstract

국문 요약: 본 연구는 급변하는 경영 환경 속에서 지난 10년간 가장 많은 관심을 받아온 단일 HR 프랙티스인 핵심인재 확보 및 유지관리제도가 조직효율성에 미치는 영향에 대하여 실증분석을 시행하였다. 본 연구는 이러한 연구 문제에 대한 실증 검증을 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본패널 1, 2, 그리고 3차년 자료(2005, 2007, 2009년)와 한국신용평가(주)의 KIS 기업데이터로부터 획득한 358개의 국내 기업 자료를 사용하여 분석을 시행하였다. 연구결과, 기업의 핵심인재관리 프랙티스의 사용 정도의 조직 효율성에 대한 평균 효과는 거의 없는 것으로 나타났다. 그러나 확률적 변형분석(SFPP)을 통해 핵심인재관리 프랙티스는 기업의 상대적인 비효율성과 관계가 있으며 구체적으로 핵심인재관리 프랙티스가 기업의 수익비효율성을 증가(또는 수익효율성을 감소)하게 된다는 증거를 찾을 수 있었다. 이러한 연구를 통해 그동안 일부 전문직 서비스 기업을 중심으로 제한적으로 이루어져 왔던 핵심인재 확보와 조직성과 간 관계에 대한 선행연구들을 검증하여 일반 기업조직으로 확장하였다는데 의의가 있다.

특히, 핵심인재 확보 및 유지관리제도는 그동안 시장형 HR 시스템 하에 조직의 경쟁우위를 가져올 수 있는 HR 프랙티스로 여겨져 왔으나 본 연구는 이와는 다른 각도에서 핵심인재의 새로운 지식과 스킬의 확산 뿐 아니라 회사 고유의 지식의 축적의 효익은 핵심인재 채용 및 유지/관리의 비용을 뛰어 넘지 못했으며 더 나아가 조직의 비효율성을 가져올 수 있어 조직에 역기능을 초래할 수 있다는 가능성을 제시하였다. 특히, 집합주의에 기반한 국내 조직에서는 위 제도가 더욱 심각한 문제를 나타낼 수 있음을 암시하면서 2000년대 중반 이후 핵심인재 채용과 유지관리를 가장 중요한 HR 경영의 화두로 삼고 있는 국내 기업들에게 새로운 시사점을 제공했다고 할 수 있다.

* 이 논문은 2012년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2012S1A5A8024331).

** 이화여자대학교 경영대학 조교수, 이메일: jy-ahn@ewha.ac.kr.

결론적으로, 본 연구는 역동적인 현대의 시장 환경에서 핵심인재관리제도의 시행이 조직 효율성에 미치는 부정적 영향에 대한 실증적 근거를 제한적으로 발견하였다. 따라서 후속연구에서는 이러한 역기능의 발생 가능성에도 불구하고, 여전히 필요성이 대두되고 있는 핵심인재 관리제도의 시행이, 조직에 미칠 수 있는 부정적인 영향을 최소화하고 본연의 성과를 달성하기 위한 조직 내의 구체적인 방안 등에 대해 고민해야 할 것이다.

키워드 : 핵심인재관리 프랙티스, 인재전쟁, 기업효율성, 확률적 변경 분석

I. 서론

오늘날 급변하는 경영 환경과 지식기반 경제(knowledge-based economy) 하에서 기업의 성공을 위한 가장 중요한 요소 중 하나는 경쟁력 있는 인적자원을 확보하고, 유지하며, 활용하는 것이다(O'reilly III & Pfeffer, 2000). 전략적 인적자원관리 선행연구에서는 자원준거관점(resource-based view)을 기반으로, 조직의 지속적인 경쟁우위 창출을 위한 핵심적인 요소는 다른 기업이 모방하기 어려우며 고유한 가치를 지닌 인재를 확보하고 유지하는 것임을 강조하고 있다(Barney, 1991; Lepak & Snell, 1999). 이에 따라 “인재전쟁(war for talent: Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)”으로 대변되는 기업의 핵심인재(top talents)의 확보(attraction)와 유지관리(retention) 노력은 점차 가속화 되어가고 있고, 오늘날 기업의 가장 중요한 인적자원관리 프랙티스(HR practice) 중 하나로 다루어지고 있다. 이러한 인재전쟁 현상은 우리나라의 경우에도 예외가 아니다. 외환위기를 겪으면서 국내 기업의 내부노동시장(internal labor market) 중심의 인력운영과 종신고용 관행이 무너지게 되었고, 우수한 인재들이 높은 성장 가능성과 도전적인 직무로의 이동을 시작하면서 핵심인재 확보전쟁이 시작되었다(이경묵·윤현중, 2007).

그러나 “전쟁”에 비유될 정도로 치열하게 이루어지고 있는 기업의 핵심인력 확보와 유지관리 노력(핵심인력의 확보 및 유지관리를 위해 시행되는 기업의 제반 노력을 이하 “인재전쟁”으로 명명)에도 불구하고, 이러한 프랙티스가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증연구는 매우 미흡하였다. 그동안 몇몇 연구자들을 중심으로 전문직(변호사, 애널리스트 등)으로 구성된 서비스 조직에서 우수한 인적자본의 고용이 조직성과나 집단효율성에 미치는 영향에 관한 실증연구

의 시도가 있어왔다(예: Hitt et al., 2001; Huckman and Pisano, 2006). 그러나 이러한 조직의 경우, 산업의 고유 특성상 조직성과는 어느 정도 개별 구성원들 수행의 합으로 간주되기 때문에(Maister, 1993), 연구에서 도출된 결과를 다른 산업이나 일반 기업 조직에 까지 일반화하기는 어렵다. 따라서 본 연구에서는 일차적으로 여러 산업에 속한 다양한 기업들을 대상으로, 인재전쟁이 조직의 성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 한다.

기존 연구에 고려된 가설들은 핵심인재제도의 성과에 대한 효과가 기업의 이질적 특성(idiosyncratic characteristics)에 상관없이 일률적으로 나타날 것임을 암묵적으로 가정하고 있다. 예를 들어, 인사관리연구에서 조직 효율성 변수로 가장 많이 쓰이는 것이 노동생산성(firm-level labor productivity)이다. 이 변수는 주가(stock price)나 시장점유율(market share) 등의 일반적으로 많이 쓰이는 조직성과변수에 비해 인사제도(HR practice)의 효율성을 평가하는데 더 적합한 것으로 여겨져 왔다(예, Arthur, 1994). 그러나 노동생산성을 사용하여 인사제도의 효과성을 보는 다수의 연구들은 대부분 회귀분석(regression)을 통해 제도의 평균효과(average effect)를 추정하였다. 이러한 연구들은 인적자원 및 제도의 투입, 변형, 및 생산 등의 과정에서 동일한 인적자원관리 생산함수(HRM Production function)를 가정하여 기업별로 투입이 같으면 하나의 특정한 생산함수(a specific HRM production function)에 의해 동일한 산출을 낼 것이라는 것을 암묵적으로 가정하고 있다(Chadwick et al., 2012). 그러나 개별 기업은 기업의 역량 및 기업문화 등의 여러 고유 역량 및 특성으로 동일한 생산요소를 가지고도 다른 산출물을 낼 수 있는 이질적인 합

수를 지니고 있음은 주지의 사실이다(Arthur, 1994; Chadwick et al., 2012). 따라서 이처럼 기업의 HRM 생산함수가 일률적이지 않을 수 있을 때 다수의 광범위한 기업 자료를 가지고 특정 인사제도의 평균효과를 보는 회귀분석 결과는 핵심 인재관리제도의 효과와 같은 효익과 비용이 매우 분명한 제도의 효과를 분석하는데 그 해석에 한계가 있을 수 있다. 따라서 본 논문은 Chadwick et al.(2012)을 따라 확률적 변경분석(stochastic Frontier Analysis)를 통해 이러한 기업의 이질적 특성(idiosyncratic characteristics)을 고려하여 핵심인재관련 인사제도의 효과와 기업 수준의 상대적 효율성(relative efficiency)에 관해 살펴보고자 한다.

요약하건대, 본 연구는 다음의 두 가지 목표를 지니고 있다. 첫째, 기업의 핵심인재관련 인적자원관리제도가 조직 효율성에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 한다. 핵심인재 프랙티스가 조직 효율성에 미치는 영향에 대해서는 아직 구체적인 경험적 근거가 미흡하며, 선행연구자들의 주장도 혼재되어 있으므로, 본 연구에서는 이에 대해 가능성을 열어두고 대립가설을 수립하여 검증하였다. 둘째, 본 연구는 노동 생산성과 재무지표인 ROA를 효율성 변수로 채택하고, 기업별로 다양한 인적자원관리 생산함수가 존재할 가능성을 고려하여 기업간 상대적 효율성을 가질 수 있다는 가정 하에 특정 인사제도 및 시스템의 효과를 추정하고자 한다.

본 연구는 이러한 두 가지 목표에 대한 실증적 접근을 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본 패널 1,2,3차년 자료(2005, 2007, 2009년)와 한국 신용평가(주)의 KIS 기업데이터로부터 획득한 358개의 국내 기업 자료를 사용하여 분석을 시행하고자 한다. 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 2장에서는 핵심인재관리제도에 대한 개관을 바탕으로 기업의 핵심인재관리제도와 기업효

율성에 대한 이론적 배경 및 가설을 제시하였다. 3장에서는 국내 상장기업의 자료를 토대로 핵심 인재관리제도가 기업 효율성에 미치는 영향에 관한 실증분석을 실시하였으며 이에 대한 결과를 제시하였다. 마지막으로 4장에서는 실증분석 결과를 토대로, 논의와 한국 기업의 인사정책에 대한 시사점을 제시하고 연구의 한계점과 향후 연구 방향에 대해 제안하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

인재전쟁(war for talent)의 개념은 “핵심인재는 미래 경쟁 우위의 주요한 원천(prime source)이므로, 이러한 인재를 확보하기 위해서는 전쟁을 할 만큼의 가치가 있다”(Chambers et al., 1998)는 유명한 맥킨지(McKinsey & Company)의 보고서 내용에 그 뿌리를 두고 있다. 핵심인재(top talents)라는 용어에 대해서는 연구자들의 합의된 개념 정의가 이루어지지 않는 것이며, 인사 실무에서도 기업마다 상이하게 사용하고 있으나(이경목, 윤현중, 2007), 맥킨지 보고서에서 제시하는 “스타(star)”급 인재의 접근이 가장 보편적으로 활용되고 있다(Beechler & Woodward, 2009).

핵심인재 관리는 기본적으로 하나의 조직 내에서 복수의 인사 시스템이 존재할 수 있음을 가정하고 있다. 즉, 조직 내에서 단일 인사 시스템을 지니는 것 보다 인적자본의 가치를 차별화할 수 있는 복수의 HR 시스템을 활용함으로써 다양한 유형의 인력을 더욱 효과적으로 관리할 수 있다는 생각에 기반한 것이다. 하나의 조직 내에 복수의 인사 시스템을 지지하는 학자들은 다양한 가치를 지닌 인적자원에 대한 획일적인(one-size-fits-all) 접근은 비현실적이라고 지적하며, 차별화된 HR 시스템이 핵심인재의 확보와 유지관리에

도움을 줄 수 있고, 나아가 조직성과 창출에 기여할 수 있다고 주장한다(예: Lepak & Snell, 1999; Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003). 반면, 하나의 조직 내에서는 단일 인사 시스템을 시행하는 것을 지지하면서 조직구성원에 따라 차별화된 HR 시스템을 적용하는 것은 구성원 간의 협력을 저해하고, 핵심인재 집단에 포함되지 못한 종업원들의 사기를 저하시켜, 결국 조직성과에 부정적인 영향을 끼친다고 제시하는 학자들도 있다(예: Bloom, 1999; O'Reilly II & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1998).

핵심인재 개념에 내포되어 있는 이러한 상반된 관점에 근거하여, 본 연구에서는 핵심인재 프랙티스가 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 가능성을 열어두고, 양립되는 논의에 대해 모두 검토해 보고자 한다. 자원기반이론을 지지하는 학자들은 지식, 즉, 종업원의 지적 자본(intellectual capital)은 경쟁 우위 창출에 있어 조직이 지닌 가장 중요한 핵심 자산이라고 주장한다(Hitt et al., 2001; Quinn, 1992; Trank, Rynes, & Bretz, 2002). 그러나 오늘날과 같은 급변하는 경영 환경에서는 내부 충원 및 육성 등과 같은 내부 인적자원의 관리만으로는 경쟁력을 확보하는데 한계가 있다. 따라서 기업은 경쟁력 향상을 위해 외부에서 우수한 인력을 적극적으로 채용하고자 하며, 이러한 노력은 다음과 같은 측면에서 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

첫째, 인재전쟁은 기업 내부에서 개발하기 어려운 새로운 지식과 스킬의 신속한 확보를 가능하게 한다. 더욱이 변화를 가속화하는 혁신의 원천은 조직 내에 존재하지 않을 수 있다(Powell, Koput, & Smith, 1996). 둘째, 기업이 현재 지닌 역량의 활용(exploitation)을 제고하기 위하여 외부 노동시장에서 적합한 인재를 확보하는 경우, 현재 조직의 가진 지식과 역량을 더욱 개발할 수 있고(Groysberg & Lee, 2009), 나아가 조직 효

율성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 인적자본 이론(human capital theory: Becker, 1964)에 따르면, 높은 수준의 능력과 업적을 보유한 인재는, 이러한 인재를 확보하고 유지하는데 소요되는 비용 이상의 이익을 창출한다. 또한 Williamson (1986)의 연구에 따르면, 지식근로자는 조직을 이동하더라도 생산성 감소나 성과 하락을 경험할 가능성이 낮다. 따라서 새로이 영입된 인재의 지식과 스킬은 조직 내에 존재하고 있는 기존의 지식 및 능력에 더해져 조직의 현재 역량을 활용하고 확장하기 위한 보완적인 기능을 할 수 있다. 셋째, 기업 내에 부재한 특정 분야의 고성과자를 확보하는 것은, 새로운 기회를 탐색하고(explore) 신규 가치를 창출할 것이다. 즉, 새로운 지식을 낳고, 새로운 스킬을 전수할 수 있는 인재의 확보는 조직의 혁신을 향상시킬 뿐 아니라, 지식과 역량, 스킬을 레버리지(leverage)함으로써 조직 내 다른 구성원들의 역량 제고에도 기여할 수 있기 때문이다(Sherer, 1995). 따라서 인재전쟁을 위한 다양한 제도의 활용을 통해 회사에 필요한 핵심인재를 확보하고 유지하는 것은 조직 효율성을 제고할 것이라는 다음의 가설을 수립하였다.

가설 1. 기업의 광범위한 핵심인재 관리 프랙티스의 사용은 조직 효율성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그러나 이와는 상반된 각도에서 보면, 이러한 인재전쟁은 다음과 같은 측면에서 조직 효율성을 저해할 수 있다. 첫째, 인재전쟁은 집단(group)이나 팀(team) 보다는 개인(individual)을 강조한다. 즉, 인재전쟁은 조직성과는 우수한 개별 종업원들의 수행의 합으로 이루어진다(Maister, 1993)는 것을 암시하고 있다. 그러나 개인은 혼자 고립되어 일할 수 없으며, 팀제 등의 확산에 따라 과업의 상호의존성과 협력의 수준은 더욱 높아지

고 있다. 그러나 개인에 초점을 맞춘 HR 프랙티스는 과도한 내부경쟁을 유발할 뿐 아니라(Pfeffer, 2001), 사회적 비교(social comparison: Festinger, 1954)를 통한 불공정성 지각을 낳을 수 있으며, 비핵심인재로 분류된 집단의 사기저하(Kochan & Osterman, 1994; Pfeffer, 1994)와 협력 및 지식 공유의 저해(Bloom, 1999; Pfeffer, 2001)를 초래할 수 있다.

둘째, 외부영입 인재에 대한 과도한 처우와 우상화는 조직 내에 오랫동안 축적되어 온 기업 특유의(firm-specific) 지식과 스킬을 폄하하는 잘못된 신호(signal)를 구성원에게 전달할 수 있다. 특히, 유사한 직무경험을 지닌 조직 구성원에 비해 높은 직급, 높은 보상 등 영입 인재가 받는 특별한 처우는 조직 구성원들에게 현저하게 다가올 수 있다. 선행연구에 따르면, 조직에 새로이 영입된 신규입사자(newcomers)는 조직 내부의 네트워크(internal network) 개발, 고유한 암묵적 지식(firm-specific tacit knowledge)의 습득 등에 일정한 시간이 소요되기 때문에(Groysberg, McLean, & Nohria, 2006; Groysberg & Lee, 2008; Hitt et al., 2001), 이들이 조직성과에 기여하는 데에는 보통 2-3년의 시간이 경과해야 한다(Gabarro, 1985; Hitt et al., 2001). 따라서 영입된 인재의 성과는 입사 후 일정한 기간이 경과하기 전까지는 명확히 드러나지 않을 것이기 때문에 입사 직후 성과에 비해 이들이 받게 되는 높은 수준의 처우는 구성원의 조직공정성 지각에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며(Adams, 1965; Festinger, 1954), 나아가 기업의 고유한 암묵적 지식(tacit knowledge)을 개발하고자 하는 동기를 감소시킬 수 있다.

셋째, 예상과 달리 영입된 인재의 지식, 스킬, 역량은 쉽게 레버리지(leverage)되지 않으며, 조직에서의 활용도 쉽지 않다(Coff, 1997; Hitt et al., 2001). 선행연구에서 제시된 바와 같이, 모든

핵심인재들이 부하직원들을 관리하고 인적자본을 레버리지 하기 위해 필요한 사회적 스킬이나 관리적 역량을 갖추고 있지는 않다(Hitt et al., 2001; Pfeffer, 2001). 따라서 인재전쟁의 효익은 프랙티스의 시행으로 인한 비용을 초과하지 않을 가능성이 있다.

이러한 핵심인재제도의 조직성과에 대한 부정적인 영향은 우리나라와 같은 집합주의적 문화(Hofstede, 1991)에서 더욱 극명하게 드러날 수 있다. 한국의 전통적인 HR 프랙티스는 개별 종업원에 대한 강조 보다는 조직 정체성(organizational identity)과 “조직인(organization man)”을 강조하는 집단주의적 사고에 뿌리를 두고 있다. 따라서 이러한 인재전쟁은 신입사원으로 입사하여 오랫동안 조직에 헌신해온 고참 관리자(senior manager)들의 사기를 저하시키고, 긴 시간에 걸쳐 축적되어온 조직 내 고유한 암묵적 지식의 개발을 저해할 수 있다. 이러한 논의를 근거로 아래와 같이 인재전쟁의 부정적 영향에 대한 가설을 수립하였다.

가설 2. 기업의 광범위한 핵심인재관리제도의 사용은 조직 효율성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

이처럼 기업의 핵심인재관리의 조직 효율성에 대한 효과가 상충될 수 있어 위 두 현상이 동시에 발생하는 경우 기업 효율성의 증감은 인재전쟁 노력이 가져오는 지식의 축적과 혁신 등의 노동생산성, 운영효율성의 증가와 핵심인재의 확보와 유지를 위해 지불하는 비용에 의해 수익효율성이 떨어지는 부분에 의해 상쇄될 수 있어 기업의 핵심인재 관리제도에 대한 종합적인 효과는 경험적으로 측정하여 검증할 필요성이 커진다. 따라서 본 연구에서는 일차적으로 상장기업 자료를 이용해 핵심인재관리제도의 전체효과를 추정

해 이 제도의 평균효과를 살펴보고자 한다. 다음으로 본 연구에서는 핵심인재관리제도의 효과가 기업별로 매우 다를 수 있음을 고려하여 이러한 기업간 이질적 차이를 기업별로 효율성/비효율성으로 정의하여 핵심인재관리제도와 같은 HR제도가 비효율성 또는 효율성의 차이를 설명할 수 있는지를 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

3.1 연구의 표본

본 연구에서 수립한 연구가설의 검증을 위해 한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널」 1,2,3차년(2005년, 2007년, 2009년) 자료와 한국신용평가원의 KIS(Korean Information Services) 자료(2004년~2009년)를 사용하여 분석을 시행하였다. 조직의 전략 및 HR 프랙티스와 관련해서는 「인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)」 자료를 사용하였으며, 재무성과 관련 변수는 KIS 자료를 활용하였다. 해당 조사 자료는 시간의 흐름에 따른 종단적(longitudinal) 정보를 포함하고 있을 뿐 아니라, 핵심인재 관련한 광범위하고 상세한 양적 자료와 재무정보들을 제시하고 있었다.

HCCP 자료는 종업원 100명 이상 규모의 조직을 대상으로, 경영전략 담당 관리자, 인사관리(HRM)담당 관리자, 교육(HRD)담당 관리자 등 해당분야의 현업 전문가들과의 직접 면담을 통해 수집된 것이었다. 자료 수집은 2005년을 시작으로 2년마다(2005, 2007, 2009년) 전년도에 대한 정보(2004, 2006, 2008년)에 대한 자료들을 조사하였으며, 각 연도마다 총 450개 이상의 기업에 대한 자료가 총 4차년도까지 수집되었으나 최근 데이터의 결손 문제(attrition bias)로 인해 첫 3차년

도의 샘플을 사용하였다. 3개년 동안 한번이라도 샘플에 포함된 358개의 기업을 대상으로 692개의 회사-연도 자료를 표본으로 분석하였다.¹⁾

3.2 변수의 측정

3.2.1 독립변수(independent variables)

본 연구에서는 핵심인재 프랙티스를 핵심인재의 확보(attraction)를 위한 프랙티스와 유지관리(retention) 프랙티스의 두 가지 차원으로 보았으며, 핵심인력을 확보하기 위한 광범위한 모집 제도(recruitment tools)와 채용된 핵심인재를 유지하기 위한 다양한 프랙티스(retention tactics)를 측정에 포함하였다. 기업의 인재전쟁 노력의 정도는 조직 내에서 관련 제도를 얼마나 다양하게 시행하고 있는지의 정도로 파악하였으며, 각 10개의 항목별로 해당 제도를 시행할 경우 1, 그렇지 않을 경우 0으로 코딩하여 시행되고 있는 제도의 개수를 변수의 값으로 사용하였다.

우선, 광범위한 핵심인재 모집 제도는 크게 경쟁력 있는 보상패키지(competitive compensation packages)와 다양한 모집 경로로 구분해볼 수 있다. 기업은 탁월한 핵심인재를 확보하고 유지하기 위하여 적극적인 방법들을 활용하는데, 특히 고성과자들은 보상 수준이 낮은 채용 오퍼(offer)를 수락하지 않을 것이며, 입사한 후에도 자신의 금전적인 보상이 불충분하다고(underpaid) 느낄 경우, 조직을 떠날 가능성이 높기 때문에(McKinsey & Company, 2001), 핵심인재를 확보하기 위한 대표적인 수단은 경쟁력 있는 보상 패키지의 제

1) 자료에 포함된 기업에 대하여 향후 종단적 자료의 활용을 위해 연도별로 설문 참여 기업에 대한 현황을 살펴본 결과, 2005년도에 설문에 참여한 410개의 기업이 2007년 자료에 포함되었고, 이 중 2007년 설문에 참여한 358개의 기업이 2009년 자료 수집에도 포함되었다. 따라서 본 연구에 사용된 표본은 총 358개의 기업이었다.

공이다(Haesli and Boxall, 2005; Horwitz, Heng and Quazi, 2003; Kim and Bae, 2005; Lawler and Finegold, 2000). 본 연구에서는 경쟁력 있는 보상 패키지를 대표할 금전적 보상 측정 프랙티스로 두 가지 항목을 선정하였는데, 이에는 '핵심인재 채용시 사이닝보너스 지급'과 '경력직 채용시 동일 직급에 있는 다른 직원보다 높은 연봉 책정 가능 여부'가 포함되었다. 특히, 사이닝보너스는 기업에서 핵심인재 채용시 가장 널리 활용하는 방법 중 하나이며(Kim and Bae, 2005), 이는 채용 오퍼의 수락 확률을 높이는 것으로 알려져 있다(Carlson, Connerley, and Mecham III, 2002). 한편, 자원준거관점에 따르면, 기업의 경쟁우위 창출에 기여할 우수한 인재는 매우 희소하기(rare) 때문에 노동시장에서 이들을 확보하기 위해 다양한 경로를 활용해야 한다. 따라서 본 연구에서는 핵심인재의 확보를 위한 모집 경로의 다양성 정도를 인재전쟁의 중요한 측면으로 보았다. 조직에서 필요한 핵심인재의 채용은 국내 노동 시장에 있는 인력 풀(pool)만으로는 불충분하기 때문에 많은 기업들은 우수인재의 확보를 위해 해외채용제도에 상당부분을 의존한다(Haesli and Boxall, 2005). 뿐만 아니라, 써치펌(search firm), 헤드헌터사(headhunter)와 같은 다양한 모집 대행사의 광범위한 국내외 네트워크를 활용하기도 하거나(Haesli and Boxall, 2005; Horwitz et al., 2003), 핵심인재 확보를 위한 전담 채용팀을 가동하기도 한다. 또한 산업 내의 고성과자들의 데이터베이스를 구축하여 정기적으로 갱신하며(update), 이를 통해 해당 인력들을 정기적으로 접촉한다. 따라서 다양한 모집 경로(diverse recruitment channels)의 측정은 여섯 가지 항목으로 구성하였으며, '글로벌 인재 채용(외국인) 실시', '글로벌 인재 채용(해외 학위자 또는 해외 경력자) 실시', '핵심인재 확보를 위한 별도의 채용팀 가동', '인재풀 데이터베이스 구축

및 활용', '외부의 헤드헌터사 활용', '기타 핵심인재 확보제도'가 이에 포함되었다.

그 다음으로, 핵심인재 유지관리 제도는 두 가지 항목으로 측정되었다. 선행연구를 통해 최고경영층의 격려(encouragement)는 우수인재를 유지하기 위한 가장 효과적인 방법임이 밝혀졌다(Horowitz et al., 2003). 따라서 핵심인재 유지관리 제도에는 '경영진의 특별한 관심과 배려', '핵심인재 관리를 위한 전담(폴타임) 인력 배치'의 두 가지를 포함하였다.

3.2.2 종속변수(dependent variables)

본 연구에서는 HR프랙티스와 조직수준의 성과간의 관계에 대해 연구한 전략적 인적자원관리의 선행연구를 참조하여 2개의 조직효율성 지표, 즉, HR 효율성의 변수로 노동 생산성(employee productivity)과 조직 운영성과 효율성을 측정하기 위해 총자산이익률(ROA)을 종속변수로 설정하였다. ROA는 전략적 인적자원관리 연구에서 조직의 운영 효율성(operational performance) 지표로 많이 사용되고 있을 뿐 아니라(예: Delery & Doty, 1996), 매출(sales) 창출을 위해 기업 자산/assets)을 얼마나 효율적으로 사용하고 있는지가 반영되어 있다(De Meuse et al., 1994). 구체적으로 노동 생산성의 측정은 종업원 1인당 매출(revenue per employee)로 하였고(예: Datta, Guthrie, & Wright, 2005) ROA는 당기순이익을 총 자산으로 나눈 값으로 설정하였다.

3.2.3 통제변수(control variables)

본 연구에서는 독립변수와 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 통제하였다. 우선 확률적 변경분석(stochastic frontier production analysis)를 위해 일반적으로 고려되는 Cobb-Douglas 생산함수를 가정하는 경우 생산에 관련된 요소인 자본과 노동은 생산변경에 직접적인

영향을 미친다. 따라서 본 연구에서는 노동(L)을 반영하여 임금 및 인건비, 성과급 등 $\ln(\text{총노동비용})$ 으로 자본(K)는 $\ln(\text{총자본규모})$ 로 통제하였다. 또한 조직 특성 변수로, 조직 규모(해당 조직의 정규직 총원의 자연로그), 조직 연령(자연로그)을 통제하였으며(Beltran-Martin et al., 2008; Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000), 경영환경 변화와 관련한 여러 요소(최근 3년간 시장 변화 및 지난 3년간 부서/조직의 변화정도)와 경영전략 유형을 통제하였다. 선행연구를 통해 제품과 수요 등 시장 환경의 변화는 인재 채용 결정에 중요한 역할을 한다는 것이 제시되었다(Gilson, 1990). 또한 새로운 기술의 도입 등 비즈니스의 변화는 조직구성원들에게 핵심인재 채용의 타당한 근거로 받아들여지기도 한다. 따라서 본 연구에서는 주요 제품, 기술, 조직 구조 등 비즈니스에 있어서의 최근 변화와 시장점유율, 수요 변화 등 시장에 있어서의 최근 변화를 통제 변수로 설정하였다. 마지막으로, 노조가 설립되어 있는 기업의 경우, HR 프랙티스의 성공적 실행을 위해 노조의 참여와 협조가 중요한 요인으로 고려될 수 있기 때문이다(Kim and Bae, 2005). 따라서 본 연구에서는 노조의 존재 유무를 통제 변수로 설정하였다.

3.3 연구의 방법론(Methodology)

본 연구에서는 핵심인재제도의 기업 효율성을 검증하기 위해 우선 경제전체의 평균효과(average effect)를 패널회귀분석(panel regression analysis)를 통해 추정한다. 다음으로 확률적 변경 분석(stochastic frontier production analysis, 이하 SFPF) 방법론을 통해 기업 레벨의 상대적 효율성을 측정한다. SFPF의 이점은 DEA(자료포집 분석)에 비해 기업 레벨의 HR제도의 효과에 대한 추정치를 동시에 제공한다는 점이다.

SFPF는 모수적(parametric) 통계분석기법으

로 기업의 생산함수, 비용함수 또는 수익함수를 추정하여 개별 기업의 효율성을 측정한다. SFPF는 다음의 모델을 가정한다.

$$y = f(\mathbf{x}_i; \boldsymbol{\beta}) \cdot TE_i \exp(\nu_i) \quad (1)$$

여기서 TE_i 는 회사 i 의 효율성을 나타낸다. \mathbf{x} 와 $\boldsymbol{\beta}$ 는 회사 i 의 생산투입요소와 그에 따른 영향을 나타내는 벡터이다. SFPF는 효율성을 나타내는 TE_i 가 통제 불가능한 확률적 외부영향 ν_i 와 기술적 비효율성의 확률적인 영향을 의미하는 u_i 로 구성되어 있으며 이는 회사의 상대적인 효율성(비효율성)을 추출한다(Greene, 2011). 본 연구는 다양한 확률적 변경 분석 중 비효율성항인 u_i 의 평균을 모형화한 Battese and Coelli (1995)의 모형을 이용하여 핵심인재프랙티스의 기업효율성을 분석한다. Battese and Coelli(1995)은 다음과 같은 비효율 변경 모형(Inefficient Frontier Model)를 고려하였다. 기술적 효율성의 함수 형태는 수익함수의 경우 다음을 가정한다.

$$TE_i = \exp(-u_i) \quad (2)$$

$$u_{it} = \mathbf{z}_{it}\boldsymbol{\delta} + W_{it} \quad (3)$$

수식(1)의 y 는 i 회사의 t 년도($t=2004, 2006, 2008$)의 노동생산성을 나타내고 비효율항인 u_{it} 는 생산의 비효율을 가져오는 요인들의 벡터인 \mathbf{z}_{it} — 즉, 본 연구에서는 핵심인재 프랙티스를 의미 — 의 함수로 수식 (3)같이 정의한다(Greene, 2011).

위에서 제시한 모형에서 논문의 분석에 사용된 변수들을 구체적으로 고려해 본 논문의 실증 모형을 살펴보도록 한다. 생산요소인 총자산(K)과 노동력을 고려하기 위해 총노동비용(L)를 고려하고 수익함수는 로그치환한 선형함수 형태를

Table 1. Descriptive Statistics

Table 1 presents the descriptive statistics and correlations for variables in the study. It appears that top talent HR practices and labor productivity are positively correlated. VIF is less than 2, indicating no multicollinearity among independent variables.

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. labor productivity	12.61	1.16										
2. ROA	0.007	0.13	.008									
3. Top talent HR practice	2.30	1.55	.121**	-0.02								
4. total wage costs ^c	15.18	1.28	.369**	.072**	.328**							
5. total investments ^c	18.64	1.88	.629**	.078**	.304**	.732**						
6. firm size ^c	5.89	1.13	.282	.098**	.306**	.724**	.734**					
7. firm age ^c	3.31	0.56	.185**	.029	-0.01	.197**	.292**	.238**				
8. organizational change during the past 3 years	3.11	1.20	.092**	-0.01	.153**	.112**	.134**	.128**	-0.02			
9. market share change during the past 3 years	2.91	1.15	.12**	-0.02	.109	.073*	.125**	.050	-0.03	.153**		
10. management strategy	2.09	0.77	.02	-.011	.243**	.201**	.171**	.192**	.04	.358*	.132**	
11. Union	0.14	0.37	.201**	.07**	.01	.251**	.376**	.368**	.301**	.062	.012	.027

note. N=665. **: p<.01, *: p<.05; two-tailed tests

c. log-transformed.

가정한다.

$$\ln y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \ln K_{it} + \beta_2 \ln L_{it} + \beta_3 \text{Controls} + v_{it} + u_{it} \quad (4)$$

$$E[u] = \alpha_0 + \alpha_1 \text{핵심인재 HR제도} \quad (5)$$

본 연구의 주관심사인 기업의 핵심인재 프랙티스에 따른 비효율성을 나타내는 계수는 식 (5)의 α_1 이며 기업의 핵심인재 프랙티스가 비효율성을 가져오지 않는다는 가설($H_0 : \alpha_1 = 0$)을 검증하고자 한다.

IV. 연구 결과

〈표 1〉에는 본 연구에서 사용된 변수들의 기술

통계 및 상관관계를 제시하였다. 다수의 변수들이 유의미한 상관관계를 지니고 있었으나 모두 VIF 값이 2이하로 다중공선성의 문제는 낮은 것으로 드러났다.

〈표 2〉에서는 핵심인재관리제도가 기업효율성에 미치는 영향을 각각 위계적 회귀분석 (열 (1)~열(4))와 확률적 변경분석(SFPP)의 (열 (5)~열(8))을 통해 결과를 제시하였다. 〈표 2〉의 (1)열은 통제변수만을 포함한 회귀분석 결과이고, 가설을 검증하기 위한 (2)의 모형에서는 통제변수만 포함된 모형에 핵심인재 프랙티스의 독립변수가 추가로 포함되었다. (3)열은 Cobb-Douglas 생산함수에 근거해 생산에 관련된 요소, 생산요소(비용)을 고려하여 자본(K)과 노동(L)을 고려한 모형에 대한 회귀분석 결과이다. (2)의 모형에 비해 (3)의 모형의 종속변수의 변량에 대한 설명력이 더 높은 것으로 나타났다($\Delta R^2 = .321$).

Table 2. Effects of Talent Management on Firm Efficiency

Table 2 shows the results of the effect of independent variables on labor productivity (net income per employee) and ROA. We present results in a hierarchical regression fashion to better depict the variance explained by the different sets of predictor variables.

variable	ln(labor productivity)				ROA			
	(1) Panel : Controls	(2) Panel: top talents	(3) Panel: Full	(4) SFPF	(5) Panel Controls	(6) Panel: top talents	(7) Panel Full	(8) SFPF
(1) Controls								
firm size	.20 ^{***} (0.04)	.18 ^{***} (0.05)	-0.05 (0.53)	-0.77 ^{***} (0.00)	.038 [*] (0.02)	.04 ^{**} (0.01)	.051 (0.24)	-0.003 (0.12)
firm age	-0.06 (0.21)	-0.05 (0.11)	-0.10 (0.21)	-.054 ^{**} (0.01)	.014 (0.56)	.013 (0.67)	.022 (0.32)	-.028 ^{**} (0.01)
organizational change during the past 3 years	.04 (0.45)	.03 (0.65)	.01 (0.34)	.08 ^{***} (0.00)	-0.04 ^{**} (0.01)	-0.04 ^{**} (0.01)	-0.04 ^{**} (0.01)	-0.02 ^{***} (0.00)
market share change during the past 3 years	.02 (0.45)	.02 (0.13)	.04 (0.41)	-.02 ^{***} (0.00)	.001 (0.21)	.001 (0.23)	-0.002 (0.43)	.001 (0.45)
management strategy	-.01 (0.59)	-.06 [†] (0.07)	-.07 [†] (0.06)	-.05 [†] (0.09)	-.01 (0.85)	-.03 (0.63)	-.04 (0.23)	-.03 (0.45)
union	.01 (0.33)	.11 [†] (0.06)	.11 [†] (0.05)	.04 (0.56)	.11 [*] (0.04)	.13 [*] (0.03)	.14 [*] (0.04)	.05 (0.12)
firm fixed-effect	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	No
year fixed-effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
ln(total assets)			.66 ^{***}	.67 ^{***}			.03	.00
ln(total wage costs)			.07	.21 ^{***}			.05 ^{**}	.01 [*]
(2) Independent Variable								
top talents HR practice		.04	-0.03	.44 ^{***}		-.005	-0.001	.056
Inefficiency Constant				.23				-3.59 ^{***}
N	672	672	667	667	675	675	671	665
Adjusted R ²	.128	.130	.451		.03	.031	.038	
F	4.28 ^{***}	8.11 ^{***}	75.04 ^{***}		3.34 ^{***}	5.26 ^{***}	6.93 ^{***}	
Log Likelihood	-	-	-	-717.72	-	-	-	553.95
Wald Chi square	-	-	-	50.52 ^{***}	-	-	-	70.21 ^{***}

note. [†] : p<.10, ^{*} : p<.05, ^{**} : p<.01, ^{***} : p<.001; two-tailed tests, p-value in parenthesis

본 연구에서 수행한 회귀분석의 결과 (열(1)-(3), 열(5)-(7))는 패널회귀모형(panel regression

analysis)을 사용하였으며 연도별 고정효과(year-fixed effect)와 기업별 고정효과(firm-fixed ef-

fect)를 고려하였다. 산업변수 등 시간불변 더미 변수들은 위의 고정효과와 함께 통제되기 때문에 여기서는 통제변수로 포함되지 않았다. 그러나 Battese and Coelli(1995)에 의해 제시된 확률적 변형모형(stochastic frontier model)의 경우 상대 기업과의 고정효과차이를 비효율로 정의하고 이에 대한 선형모형화를 통해 비효율성 요인을 검증하므로 (4)와 (8)의 열에서처럼 기업 고정효과를 고려하지 않았다.

〈표 2〉의 (2)열과 (3)열의 결과에서 보듯이, 기업의 핵심인재관리제도는 긍정적으로도, 부정적으로도, 노동생산성의 변량에 유의미한 설명을 제공하지 못하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 패널 회귀분석을 통해 핵심인재가 기업의 노동생산성에 미치는 영향에 대한 가설 1a와 1b는 모두 지지되지 않았다. 마찬가지로, 기업의 운영효율성의 척도인 총자산이익률(ROA)에 대한 효과에 대한 결과 역시 노동생산성의 결과와 비슷한 양상을 보였다. (6)열과 (7)열의 결과에 따르면 기업의 핵심인재 프랙티스는 기업의 총자산이익률에 통계적으로 유의미한 효과가 없는 것으로 나타났다. 요약하면 회귀분석을 통해 기업의 핵심인재관리제도의 기업효율성에 대한 평균효과(average effect)는 거의 존재하지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구에서는 기업의 이질적인 인적자원관리 생산함수(HRM Production Function)를 통해 개별 기업의 효율성의 차이를 가져올 수 있다는 가능성을 고려하여 확률적 변형분석(SFPP)을 사용하였다. 구체적으로, 이러한 기업간 이질적 차이를 기업별로 비효율성으로 정의하여 핵심인재관리제도와 같은 HR제도가 비효율성의 차이를 가져올 수 있는지 살펴보았다. 구체적으로 본 연구의 추가설인 기업의 핵심인재 프랙티스가 비효율성을 가져오지 않는다는 귀무가설($H_0 : \alpha_1 = 0$)을 검증하고자 한다.

〈표 2〉의 (4)열은 노동생산성에 대한 확률적

변형분석의 결과이다. α_1 을 살펴보면 유의수준 0.001에서 유의하여 귀무가설 $H_0 : \alpha_1 = 0$ 을 기각하고 그 값이 양이므로 (0.44) 핵심인재관리제도가 기업의 수익비효율성을 증가(또는 기업의 수익효율성을 감소)하게 된다는 주장을 뒷받침하고 있다.²⁾ 그러나 운영효율성에 대한 확률적 변형분석 결과에서는 위 주장을 뒷받침할 증거를 찾지 못했다. 구체적으로 〈표 2〉의 (8)열은 총자산이익률(ROA)을 이용한 운영효율성에 대한 확률적 변형분석의 결과이다. (8)열의 α_1 은 통계적으로 유의미하지 않고 그 값이 정(+)의 값을 가지나 0과 다르지 않아 그 효과가 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 기업의 핵심인재관리제도가 기업의 비효율성을 가져온다는 가설- 구체적으로 기업이 핵심인재관리제도를 광범위하게 사용할 때 기업의 수익비효율성이 증가한다는 주장- 제한적으로 지지되었다고 할 수 있다.

요약하면 본 연구의 결과는 첫째, 기업의 핵심인재관리제도의 기업효율성에 대한 평균효과는 거의 없는 것으로 나타났다. 그러나 확률적 변형분석(SFPP)을 통해 핵심인재관리 인적자원 프랙티스와 기업의 상대적인 비효율성간은 관계가 있으며 구체적으로 핵심인재관리제도가 기업의 수익비효율성을 증가하게 된다는 다소 제한된 증거를 찾을 수 있었다.

V. 논의 및 시사점

본 연구의 주요 목표는 기업의 핵심인재관리

2) 확률적 변형분석에서 식(5)의 비효율성에 대한 계수의 해석은 회귀분석의 해석방법과 반대이다. 즉 계수의 값이 양이면 변수의 값이 증가하면 비효율성의 증가(또는 효율성이 감소)를 의미하고 반대로 값이 음이면 비효율성이 감소(또는 효율성 증가)함을 의미한다(Greene, 2011).

인적자원관리제도가 조직효율성에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 살펴보고자 함이었다. 이에 대한 실증적 접근을 위해 한국직업능력개발원의 HCCP 자료에서 추출한 국내 상장사 358개에 대한 정보와 KIS 재무 데이터를 활용하여 분석을 시행하였으나, 기업의 핵심인재관리제도의 사용 정도의 조직 효율성에 대한 영향(average effect)은 거의 없는 것으로 나타났다. 그러나 확률적 변경분석(SFPP)을 통해 핵심인재관리제도는 기업의 상대적인 비효율성과 관계가 있으며 구체적으로 핵심인재관리제도가 기업의 수익비효율성을 증가(또는 수익효율성을 감소)시켰음을 보였다.

이는 소위 “스타급 인재(star employees)”나 “고성과자(top performers)” 등의 핵심인재를 확보하고 유지하는 것은 매우 많은 비용의 소모를 동반하므로, 그러한 인적자본에 대한 투자가 단기간에 그에 따른 고비용을 상쇄할만한 혜택을 가져다주지 못한 것으로 해석할 수 있다. 따라서 선행연구자들이 제시했던 바와 같이 신규 핵심인재들이 새로운 조직에 합류하여 관계적·관리적 스킬을 향상시키고, 그들이 지닌 지식과 역량을 조직 내에 확산시키면, 장기적으로 볼 때 보다 긍정적인 혜택을 가져올 것으로 보인다(Hitt et al., 2001).

본 연구는 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 갖는다. 그동안 일부 전문직 서비스 기업을 중심으로 제한적으로 이루어져 왔던 핵심인재 확보와 조직성과 간 관계에 대한 선행연구들(예: Hitt et al., 2001)을 일반기업 조직을 대상으로 확장하였다는데 의의가 있다. 특히 본 연구에서는 개인주의와 직무중심의 서구 사회 조직과는 다른 집합주의와 관계에 근간한 국내 조직을 대상으로 실증적 검증을 시도하였다는 데에서 선행연구들과 차별화된다고 하겠다.

또한, 본 연구는 오늘날 급변하는 경영 환경

속에서 지난 10년 간 인적자원의 유연성과 효율성을 동시에 제고하기 위해 단일 HR 프랙티스로는 가장 많은 관심을 받아왔던 핵심인재제도의 기업 성과에 대한 효과를 실증적으로 검증하였다. 특히, 이 프랙티스는 그동안 시장형 HR 시스템 하에 조직의 경쟁우위를 가져올 수 있는 HR 프랙티스로 여겨져 왔으나(이경목·윤현중, 2007), 본 연구는 이와는 다른 각도에서 핵심인재의 새로운 지식과 스킬의 확산 뿐 아니라 회사 고유의 지식의 축적의 효익은 핵심인재 채용 및 유지/관리의 비용을 뛰어 넘지 못했으며 더 나아가 조직의 비효율성을 가져올 수 있어 조직에 역기능을 초래할 수 있다는 가능성을 제시하였다. 특히, 집합주의에 기반한 국내 조직에서는 위 제도가 더욱 심각한 문제를 나타낼 수 있음을 암시하면서 2000년대 중반 이후 핵심인재 채용과 유지관리를 가장 중요한 HR 경영의 화두로 삼고 있는 국내 기업들에게 새로운 시사점을 제공했다고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있는데, 첫째, 본 연구에서는 핵심인재 관리 HR 프랙티스를 제도의 존재여부만으로 측정하였다. 따라서 핵심인재 관련하여 얼마나 다양하고 광범위한 제도를 도입하고 있는지 외에 얼마나 잘 활용되고 있는지의 정보를 파악하는 데는 한계가 있었다.

둘째, 핵심인재 프랙티스에 관련하여 종업원의 지각(perception)을 측정하지 못하였다. 선행연구자들은 기업의 핵심인재 관리에 대한 조직구성원들의 부정적인 인식에 대하여 강조해왔다(예: Pfeffer, 2001). 비록 본 연구에서는 이러한 제도의 시행이 종업원 태도나 행동에 미치는 프로세스에 관한 이론적 설명을 제시하였지만, 이에 대한 정보를 측정하는 구체적인 자료를 활용하지는 못하였다. 따라서 이러한 HR 프랙티스들이 종업원들의 관계, 지각, 그리고 행동에 미치는 영향에

관한 현장 연구(field research) 등을 보완할 필요성이 있다.

셋째, 국내 기업 자료를 바탕으로 이루어진 본 연구의 결과를 다른 국가의 조직 맥락에 적용 가능한지에 대한 일반화 문제가 남아있다. 전 세계적으로도 인재전쟁과 고용조정은 급변하는 시장 환경 변화에 적응하기 위해 사용되는 중요하고도 일반적인 경영 수단(management tools)이 되었다(Mckinley et al., 2000). 그러나 채용과 관련해서는 국가와 지역마다 정책과 법적 규제 수준이 매우 다양하며, 국가의 정책이나 법적 지침이 제도 시행에 중요한 역할을 한다(Zatzick & Iverson, 2006). 우리나라의 경우 핀란드 등과 같은 북유럽권 나라에 비해 비교적 제한된 “안전망(safety net)”을 지니고 있으며, 이러한 안전망의 부재는 조직 내 핵심인재 채용 및 해고 등의 고용 결정을 더욱 어렵게 하는 요인으로 작용한다. 따라서 향후에는 연구 결과의 일반화를 위해 이러한 연구 결과를 다양한 국가의 조직 맥락에서도 적용 가능한지에 대한 확증이 필요할 것이다.

마지막으로 역인과(reverse-causality) 관계의 가능성을 완벽하게 배제할 수 없다. 즉, 상대적으로 실적이 저조한 기업이 현재 상황을 타파하기 위해 인재전쟁을 시행하게 될 가능성이 있다는 것이다. 본 연구에서는 3차 년도의 패널데이터를 이용하여 기업 고유의 특성(firm heterogeneity)을 어느 정도 통제하였으나 향후에는 기업의 핵심인재관리에 대한 노력이 조직성장에 미치는 보다 장기적인 영향에 대해 살펴볼 필요가 있다.

결론적으로, 본 연구는 역동적인 현대의 시장 환경에서 핵심인재관리제도의 시행이 조직 효율성에 미치는 부정적 영향에 대한 실증적 근거를 제한적으로 발견하였다. 따라서 후속연구에서는 이러한 역기능의 발생 가능성에도 불구하고, 여전히 필요성이 대두되고 있는 핵심인재 관리제도의 시행이, 조직에 미칠 수 있는 부정적인 영향을 최

소화하고 본연의 성과를 달성하기 위한 조직 내의 구체적인 방안 등에 대해 고민해야 할 것이다.

참고문헌

- 이경목·윤현중(2007). “경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리 강도간의 관계에 대한 연구,” **경영학연구**(한국경영학회), 36(5), 1259-1294.
(Translated in English) Lee, K. and, H. Yoon(2007), “Environmental Dynamism, Technological Change, Competitive Strategy, and the Use of Top Talents Management Tools” *Korean Management Journal* (The Korean Society of Management), 36(5), 1259-1294.
- Adams, J. S.(1965), “Inequity in social exchange,” *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- Arthur, J.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, 37(4), 670-687.
- Barney, B.(1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17: 99-129.
- Battese, G. and T. J. Coelli(1995), “A Model of Technical Efficiency Effects in Stochastic Frontier Production Functions for Panel Data,” *Empirical Economics*, 20, 325-332.
- Becker, G.(1964), Human Capital. New York: Columbia U. Press.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., and J. C. Bou-Llusar(2008), “Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work System and Performance,” *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Beechler, S., and I. C. Woodward(2009), “The global ‘war for talent’,” *Journal of International Management* 15, 273-285.
- Blau, P. M.(1964), Exchange and Power in Social Life, New York: John Wiley & Sons.
- Bloom, M.(1999), “The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations,” *Academy of Management Journal*, 42(1): 25-40.
- Carlson, K D., M. L. Connerley, and R. L. Mecham (2002), “Recruitment Evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted,” *Personnel Psychology*, 55, 461-490.
- Chadwick C., J. Ahn, and K. Kwon(2012), “Human Resource Management’s Effects on Firm-Level Relative Efficiency,” *Industrial Relations*, 51(3), 704-730.
- Chambers, E., M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hankin and E. Michaels(1998), “The war for talent,” *The McKinsey Quarterly*, 3, 44 - 57.
- Coff, R. W.(1997), “Human Assets and Management Dilemmas : Coping with Hazardous on the Road to Resource-Based Theory,” *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Datta, D., J. Guthrie, and P. Wright(2005), “Human resource management and labor productivity: Does industry matter?,” *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Delery, J. E. and D. Doty(1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions,” *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Festinger, L.(1954), “A theory of social comparison processes,” *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Gabarro, J. J.(1985), “When a New Manager Takes Charge,” *Harvard Business Review* 63(3), 110-123.
- Gerhart, B., P. Wright, G. McMahan, and S. Snell (2000), “Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?,” *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- Gilson, S.(1990), “Bankruptcy, boards, banks, and blockholders,” *Journal of Financial Economics*, 26, 355-387.

- Greene, W. H.(2011), *Econometric Analysis*, 7th ed., New York: Prentice Hall.
- Groysberg, B., and L. Lee(2008), "The effect of colleague quality on top performance : the Case of security analysts," *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1123-1144.
- _____. and _____(2009), "Hiring Stars and Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms," *Organization Science*, 20(4), 740-758.
- _____, A. McLean, and N. Nohria(2006). "Are leaders portable? *Harvard Business Review*, May 1. 1-12.
- Haesli, A., and P. Boxall(2005),"When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- Hitt, M.A., L. Bierman, K. Shimizu, and R. Kochhar (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective," *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Horowitz, F. M., C. Teng Heng and H. Quazi(2003), "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers," *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.
- Huckman, R. S., and G. P. Pisano(2006), "The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery," *Management Science*, 52(4): 473-488.
- Kim, D., and J. Bae(2005), "Workplace innovation, employment relations, and HRM: two electronics companies in South Korea," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7):1277-1302.
- Kochan, T., and P. Osterman(1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., and D. Finegold(2000), "Individualizing the organization: Past, present, and future," *Organizational Dynamics*, 29, 1 - 15.
- 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*, 24, 31-48.
- Lepak, D. P., R. Takeuchi, R. and S. A. Snell(2003), "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*. 29(5), 681-703.
- Maister, D. H.(1993), *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, Boston.
- McKinsey & Co.(2001), "A Computer Legend in the Making," *McKinsey Quarterly*, Special to CNET News.com (July 14), <http://news.com.com/2009-1017-269929.html>. Accessed 20 Aug 2002.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones, and B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. A. III., and J. Pfeffer(2000), *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.
- Powell, W.W., K. Koput, and L. Smith-Doerr(1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Quinn, J. B.(1992), *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- Sherer, P. D.(1995), "Leveraging human assets in law

firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 671-691.

Trank, C.Q., S. Rynes, and R. D. Bretz R.D.(2002), "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers, *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.

Williamson, O. E. (Ed.)(1986), Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. California: Jossey-Bass Publishers.

Zatzick, C. D. and R. D. Iverson(2006), "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?," *Academy of Management Journal*. 49(5), 999-1015.

The Journal of Eurasian Studies·Vol. 12, No. 1·March 2015

Top Talent Management Practice and Firm Efficiency: Evidence from Korean Firms

Ji-Young Ahn^{*}

Ewha School of Business, Ewha Womans University

This study examines the effect of the top talent management HR practice on firm efficiency. Using a longitudinal survey conducted by the government sponsored research institution over 358 Korean firms, the results show that war for top talent management practice does not have a significant impact on firm efficiency measured by labor productivity and return on assets(ROA). However, findings partially support that there is a negative relationship between the top talent management practices and firm-level relative efficiency such that a broad use of top talent management practices may increase firm-level inefficiency using the Stochastic Frontier Production Function (SFPPF).

Key words: Top Talent Management Practice, Firm efficiency, Stochastic Frontier Production Function

^{*} Assistant Professor of Management, Ewha School of Business, Ewha Womans University, 52 Ewhayeodae-gil, Seodaemun-gu, Seoul, Korea, 120-750: E-mail: jy-ahn@ewha.ac.kr: Tel: +82-2-3277-6714.