

The Impact of Perceived Exclusive Global Talent Management on Intention to Stay: The Moderating Role of Interpersonal Relationships in Multinational Enterprises*

다국적기업 직원이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 영향: 대인관계의 조절효과를 중심으로

Xiaoyuan Li(First Author)
Yonsei University, School of Business
(xiaoyuan.li@yonsei.ac.kr)

Yong Suhk Pak(Corresponding Author)
Yonsei University, School of Business
(yypak@yonsei.ac.kr)

Kyutae Park(Co-Author)
Yonsei University, School of Business
(oct22nd@yonsei.ac.kr)

.....

Exclusive global talent management (GTM) has been one of the most crucial strategic practices for multinational enterprises (MNEs) in this competitive global economy. Although prior literature has focused on the positive role of exclusive GTM, recent studies started to recognize that exclusive GTM, which excessively emphasize talent, may lead to competitive culture within the MNE, resulting in a negative effect. Within this vein, this study aims at exploring the potential negative impact of perceived exclusive GTM on employees and the moderating factors that would weaken the negative influence of exclusive GTM. Survey results from 610 Korean employees working for 25 MNEs show that employees' perceptions of exclusive GTM would have a negative effect on their intention to stay. Moreover, the negative effect of perceived exclusive GTM on employee intention to stay would be weakened when employees have satisfied relationships with their supervisors and co-workers.

Key Words: Exclusive global talent management (GTM), intention to stay, interpersonal relationship

.....

Submission Date: 04. 21. 2021 Revised Date: (1st: 09. 03. 2021) Accepted Date: 09. 16. 2021

* This research was supported by the 'BK21 FOUR (Fostering Outstanding Universities for Research)' in 2021.

1. 서론

다국적기업은 세계화를 진행함에 있어 글로벌 인재 관리(GTM: global talent management) 이슈에 직면하고 있다(Al Ariss, Cascio, and Paauwe, 2014; Cascio and Boudreau, 2016; Schuler, Jackson, and Tarique, 2011). 특히 코로나팬데믹(COVID-19)의 확산으로 많은 국가들이 취한 대규모 봉쇄 또는 물리적 거리두기 등 일련의 락다운들은 상품과 서비스뿐만 아니라 인적자원의 국제적 교류와 협력을 크게 줄였다(Maliszewska, Mattoo, and Van Der Mensbrugge, 2020). 불확실성이 증가되고 있는 상황에서 다국적기업들은 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해 글로벌 시장에 있는 인재들을 통합하고 활용하여 내부역량을 강화할 수 있는 글로벌 인재관리제도를 실행하고 있다(Caligiuri and Tarique, 2009; Scullion and Collings, 2011).

이를 반영하여 최근 학계에서도 글로벌 인재관리제도와 그 효과성에 관한 연구들이 활발히 진행되고 있는 추세이다(Scullion, Collings, and Caligiuri, 2010). 기존의 많은 학자들은 고성과자인 글로벌 인재는 다국적기업에 있어 대체 불가능한 전략적 가치가 있으므로(Lepak and Snell, 1999) 글로벌 인재관리제도를 통해 효과적으로 그들을 관리하는 것은 다국적기업의 기업 이미지, 고객 만족도, 기업 이익(Bethke-Langenegger, Mahler, and Staffelbach, 2011) 및 혁신(Son, Park, Bae, and Ok, 2020) 등에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 하지만 최근 들어 일부 학자들은 배타적 글로벌 인재관리제도가 소수의 인재들을 위한 차별화된 인적자원관리 제도로서 직원 간의 치열한 경쟁을 초래하고 비협력적인 조직문화를 형성하여 기업에 부정적인 영향을

줄 수 있다고 제시하였다(e.g., Cooke, Saini, and Wang, 2014; Mellahi and Collings, 2010; Son et al., 2020).

이처럼 글로벌 인재관리제도의 효과성에 관한 기존의 연구들은 서로 상반된 주장을 하고 있어 그 효과성에 관해 추가적인 연구와 정밀한 분석이 요구된다. 기존 문헌에 따르면, 조직의 인적자원관리에 대한 직원들의 지각은 개인수준인 태도와 행동에 영향을 미치고 이는 궁극적으로 조직수준의 성과에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다(Wright and Nishii, 2008). 이러한 맥락에서 글로벌 인재관리제도가 다국적기업에 미치는 영향의 메커니즘을 정확히 밝히기 위해서는 해당 제도가 직원에 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다(Collings and Mellahi, 2009). 그래서 본 연구에서는 조직의 입장이 아닌 개별 직원의 입장을 세밀히 고려하여 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원에게 미치는 효과를 분석하여 개인 수준에서의 글로벌 인재관리제도 효과성에 관한 연구를 보완하고자 한다(Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, and Gallo, 2015; Gallardo-Gallardo and Thunnissen, 2016).

인재 유지는 인재관리제도의 가장 중요한 목표 중의 하나로 강조되고 있다(Dries and Pepermans, 2008). 특히 자발적 이직이 많은 한국의 상황에서는 직원 유지가 매우 중요한 이슈로 떠오르고 있어(Bae, Chen, and Rowley, 2011; Bae and Rowley, 2002) 한국에서의 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원 유지에 미치는 효과를 탐구할 필요성이 강조되고 있다. 따라서 본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 미치는 영향을 보고자 한다. 그러나 앞서 언급했듯이 배타적 인재관리제도는 기업 내 직원 간의 경쟁을 야기하여 직원들이 조직에 대한 애착감을 낮출 수 있다(Dries, Forrier, De

Vos, and Pepermans, 2014). 이로 인해 배타적 글로벌 인재관리제도의 실행은 오히려 다국적기업의 직원 유지에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 연구는 한국 직원들이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도가 그들의 근속의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원에게 미치는 부정적인 효과에 대해 밝히고자 한다.

나아가 본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원에게 미치는 부정적인 영향을 약화시킬 수 있는 조절변수를 살펴보고자 한다. 다국적기업 내 상황적 요인은 배타적 글로벌 인재관리제도의 효과에 영향을 미칠 수 있다(Festing, Schafer, and Scullion, 2013; Son et al., 2020). 따라서 본 연구는 다국적기업 내 대인관계의 조절효과에 대해 탐구하고자 한다. 인적자원관리 연구에서 기업 내 대인관계는 직원의 근속의도에 영향을 주는 중요한 변수로 간주되어 왔다(Griffeth, Hom, and Gaertner, 2000). 특히 한국인들과 같이 집단주의적 문화 배경을 가지고 있는 개인들에게 있어 타인과의 관계는 자신의 행동이나 결정에 큰 영향을 미친다(Hui and Triandis, 1986). 이러한 성향 때문에 한국과 같은 국가에서 기업 내 대인관계는 인적자원관리의 효과성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 간주되어 왔다(Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, and Bautista, 1997). 따라서 본 연구는 다국적기업 내의 대인관계가 직원에게 미치는 배타적 글로벌 인재관리제도의 효과를 어떻게 조절하는지 분석하고자 한다.

대인관계의 조절효과를 분석함에 있어 본 연구는 대인관계를 상사와의 관계 및 동료와의 관계 두 가지로 나누어 보고자 한다. 상사와의 관계는 수직적인 관계로서 상사와의 우호적인 관계는 상사의 지지로 인식되어 직원 유지에 긍정적인 영향을 미친다(Kottke and Sharafinski, 1988). 반면, 동료와의

관계는 수평적인 관계로서 동료와의 우호적인 관계는 직원들의 조직 동일시(organizational identification)를 강화함으로써 조직에 머무르려는 의도를 높인다(Ashforth and Mael, 1989). 그러므로 두 가지 대인관계 모두 직원의 근속의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 그 메커니즘은 서로 다르다. 따라서 본 연구에서는 상사와의 관계, 그리고 동료와의 관계가 각각 어떤 메커니즘으로 배타적 글로벌 인재관리제도와 직원의 근속의도 관계를 조절하는지 분석하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. II장에서는 기존의 배타적 글로벌 인재관리제도와 관련된 연구들을 살펴보고 그와 관련한 이론을 바탕으로 연구가설을 제시하였다. III장에서는 연구가설 검증에 사용된 연구표본과 변수측정에 관해 설명하였고, IV장에서는 연구결과를 보고하였다. 마지막으로 V장에서는 본 연구의 결론, 이론적 및 실무적 시사점, 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 배타적 글로벌 인재관리제도

글로벌 인재관리제도는 다국적기업의 경쟁우위를 확보하기 위해 전 세계적으로 재능을 갖춘 인재들을 선발, 교육, 및 유지시키는 인적자원관리제도이다(Farndale, Scullion, and Sparrow, 2010; Scullion et al., 2010). 글로벌 인재관리제도는 포괄적인(inclusive) 제도와 배타적인(exclusive) 제도로 나뉜다. 포괄적 글로벌 인재관리제도는 다국적기업 내의 모든 직원들을 인재로 간주하여 그들을 효과적으

로 관리하는 제도이다(Thunnissen, Boselie, and Fruytier, 2013). 하지만 이는 기존의 전략적 국제 인적자원관리제도(strategic international HRM)와 같은 맥락의 제도로서 '새 병에 담긴 오래된 와인(old wines in new bottles)'이라는 비판이 제기되고 있다(Gallardo-Gallardo, Dries, and González-Cruz, 2013; Iles, Chuai, and Preece, 2010). 따라서 점점 많은 글로벌 인재관리제도 관련 연구들이 글로벌 인재관리제도를 배타적 인적자원관리제도로 높은 잠재력과 퍼포먼스를 갖춘 인재들을 식별하여, 그들을 인재풀(talent pool)로 형성하고 이를 전략적으로 중요한 포지션에 배치하는 일종의 차별화된 인적자원관리제도로 정의하고 있다(Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, and Sumelius, 2013; Mäkelä, Björkman, and Ehrnrooth, 2010). 인재풀에는 '잠재력이 높은 상위 10% 직원', '경력이 많은 전문가', 또는 '고위직 관리자' 등이 포함된다(Stahl et al., 2007). 인재풀에 속한 뛰어난 역량을 지닌 인재들은 기업 성과에 큰 영향을 미친다(Caligiuri and Tarique, 2009). 실제로 기업 내 상위 10%의 직원들이 기업 생산량의 26%를 기여하는 것으로 나타났다(O'Boyle and Aguinis, 2012). 따라서 많은 기업은 제한된 자원을 유능한 인재들에게 할당하여 차별화된 인재관리제도를 실시함으로써 인재들로 하여금 동기를 고취시키고, 몰두감을 높여 자신들의 역량을 최대로 발휘하게 함으로써 궁극적으로 기업 성과를 제고한다(Collings and Mellahi, 2009; Gelens, Dries, Hofmans, and Pepermans, 2013; Lewis and Heckman, 2006).

하지만 이러한 배타적 인재관리제도는 직원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 인적자원관리 제도는 의사 결정권자가 아닌 직원들을 대상으로 실행되기 때문에 최초 의도와 다른 방식으로 적용되는 경우가

많다(Wright and Nishii, 2013). 인적자원관리 제도는 직원에게 원하는 행동과 관련된 보상에 대해 이해시키기 위해서 신호를 보내고 직원들은 본인들의 인식을 바탕으로 다양한 방식으로 인적자원관리 제도에 반응한다(ibid.). 따라서 앞서 언급했듯이 배타적 인재관리제도는 소수의 재능 있는 사람들로만 구성되는 인재풀을 지나치게 강조하기 때문에(Cooke et al., 2014; Mellahi and Collings, 2010) 직원들 사이의 경쟁을 초래하고 협력에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Pfeffer, 2001). 또한, 본인이 인재라고 인식하지 않는 사람은 인재라고 인식한 사람과 비교해 보았을 때, 인재관리제도는 불공정하다고 인식하고 부정적인 태도를 보인다(Fischer, Kastenmuller, and Frey, 2009). 이외에도 자신이 인재라고 조직에 의해서 확인되었을 때, 커리어 개발에 대한 지지를 기대하는 경우가 많지만, 이와 반대로 인재라고 식별되지 않은 직원들의 관점에서는 인재관리제도에 대해 실망과 불만을 느낄 수 있다(Dries and De Gieter, 2014).

특히 다국적기업에서 배타적 글로벌 인재관리제도를 실행함에 있어 원래의 계획 그리고 목적과는 다르게 실행될 수 있다(Nishii, Lepak, and Schneider, 2008). 다국적기업은 배타적 글로벌 인재관리제도를 전 세계적으로 표준화하는 경향이 있지만, 지리적으로 분산되어 있는 기업 간에는 큰 차이가 있을 수 있다(Björkman, Smale, Sumelius, Suutari, and Lu, 2008). 이러한 불일치는 직원들에게 정확하지 않은 신호로 받아들여져 부정적인 영향을 미친다(Dries and De Gieter, 2014). 또한, 본사와의 지리적, 문화적, 제도적인 차이로 인해 자회사 직원들은 인재로 인식되기 어려운 문제에 직면한다(Gong, 2003). 본사와 지리적으로 가깝게 위치한 자회사의 인재는 기업의 의사 결정자들 눈에 상대적으로 쉽게

뛰고, 그 가치를 더 잘 인정받을 수 있는 반면, 지리적으로 먼 지역에 위치한 자회사의 인재는 자신의 가치를 인정받기 쉽지 않아 직무 만족도가 낮다(Mellahi and Collings, 2010). 이렇게 정보의 비대칭으로 인해 배타적 글로벌 인재관리제도는 다국적기업 직원들의 직무 관련 요인에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

2.2 배타적 글로벌 인재관리제도 지각과 근속의도

본 연구에서는 아래와 같이 두 가지 논리에 근거하여 배타적 글로벌 인재관리제도가 다국적기업 직원의 근속의도에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다. 사회비교이론(social comparison theory)에 따르면 개인은 자신보다 사회적 수준이 높은 사람과 비교될 때 상향 사회적 비교 심리가 발생한다(Festinger, 1954; Suls, Martin, and Wheeler, 2002). 개인들은 자신이 사회적 상류층에 속한다고 믿는 경향이 있기 때문에 상향 사회적 비교는 불공정함, 불만족과 같은 직무 관련 요인에 부정적인 영향을 미치고 이는 직원들의 자발적 이직으로 이어질 수 있다(Fischer et al., 2009). 배타적 글로벌 인재관리제도는 소수의 재능 있는 사람들로만 구성되는 인재풀을 지나치게 강조하기 때문에 조직 내 경쟁을 유발할 수 있다(Cooke et al., 2014; Mellahi and Collings, 2010). 그리고 경쟁적인 환경은 동료 간의 관계를 악화시키고 팀워크에 부정적인 영향을 미친다(Pfeffer, 2001). 이러한 높은 경쟁과 낮은 협업 환경에서 직원들은 낮은 근속의도를 보일 수 있다(Stapel and Koomen, 2005).

또한, 배타적 글로벌 인재관리제도는 소수의 인재들에게 우대적인 고용조건을 제공하기 때문에 인재풀에 속하지 않는 직원들에게는 조직이 심리적 계약을

위반하였다고 인식될 수 있다(Son et al., 2020). 왜냐하면, 인재풀에 속하지 않는 대부분의 직원들은 그들의 노력 대비 조직은 그들에게 훨씬 적은 투자를 하고 있다고 인지하기 때문이다(Robinson, 1996). 그뿐만 아니라 인재관리제도의 정보 비대칭성으로 인해 직원들은 자신이 왜 인재로 분류되지 못했는지 명확히 모를 때 그들은 조직이 심리적 계약을 위반하였다고 판단한다(Dries and De Gieter, 2014). 심리적 계약이 위반되었다고 판단되는 상황에서 직원들은 낮은 수준의 만족감, 몰입과 시민행동(citizenship behavior)과 같은 부정적인 행동을 보이는 경향이 있다(Robinson and Morrison, 1995; Robinson and Rousseau, 1994). 따라서 인재풀에 속하지 않은 직원들은 더 나은 심리적 계약을 제공 할 수 있는 다른 조직을 찾아 자발적으로 조직을 떠날 가능성이 높아져 장기근속에 부정적인 영향을 칠 수 있다.

가설 1: 직원이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도는 근속의도에 부정적인 영향을 미친다.

2.3 상사와의 관계의 조절효과

기존의 연구에 따르면 직원들이 상사의 지지를 받고 있다고 인지할 때 그들은 노력과 헌신으로 보답한다는 것을 알 수 있다(Kottke and Sharafinski, 1988). 특히 아시아 국가에서 상사와의 관계가 직원의 행동에 미치는 영향은 확대된다(Dorfman et al., 1997). 예를 들어, Hayashi(1988)의 연구에 따르면 한국인 직원들은 물질적 보상보다 상사의 인정을 더 선호하는데 이는 그들이 직장 내에서 상사와의 관계를 매우 중요시하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 맥락에서 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 부정적인 영향을 미치더라도 상사와의 관계

가 좋으면 글로벌 인재관리제도의 부정적인 효과가 감소할 것이라고 예상한다.

또한, 상사와의 좋은 관계는 직원들에게 더 많은 자원과 이점을 제공해 줄 수 있다(Kim, Lee, and Lee, 2013). 특히 한국을 포함한 많은 아시아 국가에서는 직무에 대한 설명은 공식적인 제도가 아닌 상사에 의해 규정된다(Mitchell, Holtom, Lee, Syblynski, and Erez, 2001). 그래서 상사와의 관계가 좋은 직원일수록 제도에 대한 명확한 규정을 알게 되고 직무 개발의 기회를 갖게 된다(Kim et al., 2013). 그러므로 상사와의 관계가 좋을수록 직원들은 명확한 글로벌 인재관리제도 규정을 알게 되고 이는 정보의 비대칭성을 줄인다(Malik and Singh, 2014). 그래서 직원들이 배타적 글로벌 인재관리제도에 대한 불공정 인식을 낮추어 해당 제도를 긍정적으로 받아들일 수 있게 한다. 따라서 본 연구는 상사와의 좋은 관계가 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화할 수 있다고 예상한다.

가설 2: 상사와의 우호적인 관계는 직원이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화한다.

2.4 동료와의 관계의 조절효과

사회정체성이론(social identity theory)에 의하면 기업 내에서 동료와의 관계에 대한 만족도는 직원들의 조직 동일시를 높여 이직의도를 효과적으로 낮추는 요인이라고 할 수 있다(Ashforth and Mael, 1989). 이는 동료와의 관계가 좋을수록 직원의 정서적 몰입과 조직에 대한 애착이 증가하여 직원들의 조직 동일시가 강해지기 때문이다(Kahn, 1998;

Reihsch, 1997). 직원들의 조직 동일시 정도가 강할수록 그들은 조직에 머물러 집단 정체성을 유지하려고 하는 경향을 나타낸다(Mitchell et al., 2001). 따라서 직원의 조직 동일시가 강한 다국적기업에서 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원 근속의도에 미치는 부정적인 영향은 약화될 수 있다.

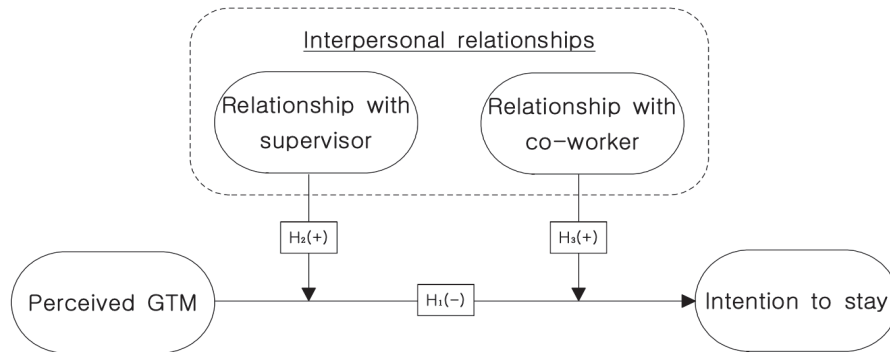
또한, 동료와의 사회적 관계는 한국과 같이 집단주의 문화를 지닌 국가에서 더욱 강조된다(Hofstede, 2001; Markus and Kitayama, 1998). 집단주의를 중요시하는 문화적 배경에서 동료와의 좋은 관계는 조직 내 구성원들의 강력한 사회-정서적 일치감을 형성한다. 이는 기업 내 경쟁 관계가 아닌 협력 관계를 구축하는 데 도움을 줄 수 있다(Lee, Tinsley, and Chen, 2000). 따라서 배타적 글로벌 인재관리제도로 인해 생길 수 있는 다국적기업 내 직원들의 갈등을 해소하는 데 도움이 될 수 있고 나아가 그들을 조직에 지속적으로 머물게 할 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 동료와의 좋은 관계가 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화할 수 있다고 예상한다. 본 연구의 연구모델은 <Figure 1>과 같다.

가설 3: 동료와의 우호적인 관계는 직원이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화한다.

III. 연구방법

3.1 연구표본

본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원 개



〈Figure 1〉 Research model

인수준인 근속의도에 미치는 영향과 상사와의 관계 및 동료와의 관계의 조절효과를 밝히기 위해 2017년 설문조사를 통해 데이터를 수집하였다. 구체적으로 외국인투자기업은 한국의 외국인투자촉진법(제2조 제1항 제6호)에서 규정한 ‘외국투자자가 출자한 기업’으로서 국제경영 분야의 기존 연구들에 의거하여 외국인 직접투자금액이 1억 원 이상이고 외국인 투자지분이 10% 이상인 기업을 다국적기업 자회사로 정의한다(You and Bae, 2020). 또한, 단순 연락 사무소 기능을 하는 자회사를 배제하기 위해 설립연도가 1년 이하이고 종업원 수가 10명 이하인 기업을 연구대상에서 제외하였다(Choi and Bae, 2016). 최종적으로 KIS-Value에 있는 다국적기업 명단에서 무작위로 한국계 다국적기업 본사 20개와 외국계 다국적기업 한국 자회사 30개를 선정하여 1개 기업 당 30부의 설문지를 배포하여 수집하였다. 이 중 불완전한 응답을 제외한 후 총 한국계 다국적기업 본사 8개와 외국계 다국적기업 한국 자회사 17개에 근무하고 있는 한국인 직원 610명(응답률: 40.7%)의 응답자료를 분석에 활용하였다.

본 연구는 기존의 문헌을 참고하여 영어로 측정 문항을 설계하였다. 이를 전문 번역 회사에 맡겨 한

국어로 번역하였다. 30명 직원을 대상으로 한 파일럿 연구를 통해 한국어 버전 설문지를 테스트하였고 해당 데이터는 본 연구에 사용되지 않았다. 최종 연구표본에는 남성 54.1%, 여성 45.9%가 포함되고 응답자들의 평균 나이는 35.1세이다. 응답자 중 대부분(99.5%)이 학사 이상의 학력을 가지고 있고 직급은 사원급 29.5%, 대리급 21.1%, 과장급 20.1%, 차장급 15.4%, 부장급 10.6%와 임원급 3.3%인 것으로 나타났다.

3.2 변수측정

모든 측정 문항의 척도는 한국인들이 중간 점을 선택하는 경향을 피하고자 6점 리커트 척도(1=매우 부정, 6=매우 동의)로 구성하였다. 각 변수는 아래와 같은 문항들로 측정하였다.

3.2.1 배타적 글로벌 인재관리제도

배타적 글로벌 인재관리제도는 글로벌 인재를 선발, 개발 및 유지하기 위해 실시하는 차별화된 인적 자원관리 제도이다(Scullion et al., 2010; Stahl

et al., 2012). 따라서 본 연구는 기존의 연구들(e.g., Bonneton, Schworm, Festing, and Muratbekova-Touron, 2019; Son et al., 2020)을 참고하여 4개의 문항으로 직원이 지각한 배타적 글로벌 인재관리제도를 측정하였다. 문항들은 “우리 회사는 글로벌 인재만을 위한 선발 시스템을 보유하고 있다; 우리 회사는 글로벌 인재를 위한 인재개발 프로그램을 사용한다; 우리 회사는 글로벌 인재를 양성하기 위한 공식적인 관리 프로그램을 보유하고 있다; 우리 회사는 글로벌 경영역량에 대한 성과 평가를 하고 있다” 등이 포함되었다. 문항들의 신뢰도(Cronbach’s α) 값은 0.932이다.

3.2.2 근속의도

직원의 근속의도는 Björkman과 그의 동료들(2013)의 연구를 참고하여 3개의 문항으로 측정하였다. 문항들은 “나는 가까운 시일 안에 회사를 떠날 생각이 없다; 나는 현재 회사에서 앞으로도 계속 일할 것이라고 생각한다; 나는 이 직장보다 더 나은 회사를 찾게 될 경우 바로 이직할 것이다(리버스 코딩)” 등이 포함되었다. 문항들의 신뢰도(Cronbach’s α) 값은 0.845이다.

3.2.3 상사와의 관계

상사와의 관계는 기존의 연구를 참고하여 경력 개발에 대한 상사의 지원을 측정하는 3개 문항을 사용하였다(Colbert, Bono, and Purvanova, 2016). 문항들은 “상사는 나의 경력 계획을 함께 상의해 준다; 상사는 내가 경력을 쌓을 수 있도록 기회를 제공해 준다; 상사는 내 경력을 발전시킬 수 있는 개발 기회를 찾도록 도움을 준다” 등이 포함되었다. 문

항들의 신뢰도(Cronbach’s α) 값은 0.917이다.

3.2.4 동료와의 관계

동료와의 관계는 Colbert와 그의 동료들(2016)의 연구를 참고하여 과업 수행에 대한 동료의 지원을 측정하는 3개 문항을 사용하였다. 문항들은 “나는 회사 동료들과 토론하는 시간을 자주 갖는다; 회사 동료들은 나의 업무를 수행하는 데 도움을 준다; 회사 동료들은 직무관련 질문에 답해준다” 등이 포함되었다. 문항들의 신뢰도(Cronbach’s α) 값은 0.881이다.

3.2.5 통제변수

본 연구는 기존 연구들을 참고하여 기업의 인적자원관리와 직원의 근속의도에 영향을 줄 수 있는 요인들을 통제변수로 사용하였다. 먼저 기업수준에서는 기업의 국적을 구분하여, 한국계 다국적기업 본사인 경우 0, 외국계 다국적기업 자회사인 경우 1인 더미변수로 처리하였다. 또한, 기업의 인적자원관리에 영향을 미치는 기업규모(0=중소기업, 1=대기업)와 기업연령을 통제하였다(Zheng and Lamond, 2010). 개인수준에서는 직원 유지에 영향을 줄 수 있는 인구 통계학적 특성을 통제하였다(Tymon, Stumpf, and Doh, 2010). 구체적으로 성별(0=남성, 1=여성), 나이, 학력(1=고등학교, 2=대학교, 3=석사, 4=박사), 직급(1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=차장, 5=부장, 6=임원) 등이 통제되었다.

3.3 무응답편의와 동일방법편의 검정

먼저 무응답편의(non-response bias) 여부를 확인

하기 위해 전반부 응답 그룹(early respondents)과 후반부 응답 그룹(late respondents)의 설문 중 응답자들의 나이, 재직기간 등 변수들이 두 그룹 간의 명확한 차이가 존재하지 않는지를 확인하였다(Armstrong and Overton, 1977). 결과 t-test에서 유의한 차이가 발견되지 않아 본 연구의 무응답편의가 심각하지 않다고 판단하였다.

또한 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위하여 응답자들에게 응답 내용은 연구목적으로만 사용된다는 점을 알려 솔직한 응답을 유도하고, 연구변수들을 무작위로 배치하여 응답자들이 변수 간의 관계를 추론하기 어렵게 설계하는 등 사전적 방법을 사용하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 그리고 사후적 방법으로는 Harman's single factor test를 실시하여 동일방법편의 여부를 확인하였다. 연구에 사용되는

4개의 변수 측정항목으로 요인분석을 실시한 결과, 4개의 설명력을 가지고 있는 요인이 추출되었고(eigenvalue \geq 1.0), 그중 설명력이 가장 큰 요인은 전체 분산의 37.5%를 차지하고 나머지 요인은 전체 분산의 44.3%를 차지하였다. 따라서 본 연구의 동일방법편의가 심각하지 않다고 판단하였다.

IV. 분석결과

4.1 기초통계량 및 상관관계

변수들의 기술통계량과 상관관계는 <Table 1>에 제시되어 있다. 다중공선성 여부를 판단하기 위해 VIF값을 계산한 결과 1.06-2.23 사이 값을 취한

<Table 1> Means, standard deviations, and correlations (N=610)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Intention to stay	1.000										
2. Gender	-.004	1.000									
3. Age	.043	-.029***	1.000								
4. Education	.033	-.028	.221***	1.000							
5. Rank	.032	-.204***	.796***	.182***	1.000						
6. Firm type	-.063	.236***	-.006	-.029	.031	1.000					
7. Firm size	-.055	-.184***	.270***	.115**	.241***	-.327***	1.000				
8. Firm age	.079	-.050	.157***	-.044	.169***	-.254***	.639***	1.000			
9. Perceived GTM	-.165***	-.010	.050	.020	.049	.128**	-.063	.009	1.000		
10. Relationship with supervisor	.083*	.002	-.013	.031	.043	.080*	-.041	-.006	.377***	1.000	
11. Relationship with co-worker	.194***	.001	.097*	.067	.108**	.082*	-.142***	.031	.308***	.434***	1.000
Mean	4.075	.459	35.105	2.257	2.664	.669	.656	27.743	3.777	4.312	4.631
S.D.	1.200	.499	7.303	.484	1.469	.471	.476	17.846	1.208	1.041	.857

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001 (two-tailed test).

것으로 나타나 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 판단된다.

변수 간 상관관계로부터 직원의 근속의도는 지각된 배타적 글로벌 인재관리제도와 부정적인 상관관계를 갖는 것을 관찰할 수 있다($r = -.165$, $p < .001$). 반대로 직원의 근속의도는 상사와의 관계($r = .083$, $p < .05$), 동료와의 관계($r = .194$, $p < .001$)와 긍정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

4.2 신뢰도 및 타당도 분석

가설 검정을 진행하기에 앞서 본 연구에 사용되는 측정문항들이 변수로서의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 결과는 $\chi^2(df=59) = 155.175$, $p < .001$, RMSEA = .052, CFI = .983, TLI = .977인 것으로 확인되었다. 이는 Hu와 Bentler (1999)의 연구에서 제시된 적합도 기준에 부합하므로 연구에서 사용되는 변수들로 가설을 검증하는 것이 적절하다고 판단할 수 있다.

다음으로 측정 문항들의 수렴타당성(convergent validity)을 평가하기 위해 평균분산추출(AVE: average variance extracted)과 개념신뢰도(CR: construct reliability)를 계산하였다. <Table 2>에서 보여주듯이 모든 변수들의 AVE값이 .5이상, CR값이 .7이상이기 때문에 수렴타당성이 확보되었음을 판단할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981).

또한, 각 변수의 상관계수의 제곱 값을 AVE값과 비교했을 때, 상관계수를 제곱한 값(.008~.215)이 AVE 값(.634~.787)보다 작으므로 판별타당성 역시 확보되었음을 판단할 수 있다.

4.3 분석결과

<Table 3>는 본 연구의 가설들을 검증하기 위해 직원의 근속의도를 종속변수로 하는 다중 회귀분석을 실시한 결과이다. Model 1에는 통제변수만 포함하였고, Model 2, 3, 4에는 차례로 독립변수와 조절변수들을 포함하여 가설을 검증하였다.

독립변수인 지각된 배타적 글로벌 인재관리제도는 Model 2, 3, 4에서 모두 음의 결과로 통계적으로 유의미하게 나타났다(각각 $\beta = -.149$, $p < .001$; $\beta = -.217$, $p < .001$; $\beta = -.241$, $p < .001$). 따라서 직원들의 배타적 글로벌 인재관리제도 지각은 그들의 근속의도에 부정적인 영향을 미친다는 가설 1이 지지되었음을 보여준다.

다음으로 Model 3에서는 상사와의 관계의 조절효과를 검증하였다. 상사와의 관계는 직접적으로 직원의 근속의도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 ($\beta = .214$, $p < .001$), 직원들이 상사와의 관계가 좋다고 느낄수록 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향이 약화된다($\beta = .081$, $p < .10$). 이는 가설 2가 지지되었음을 보여준다. 추

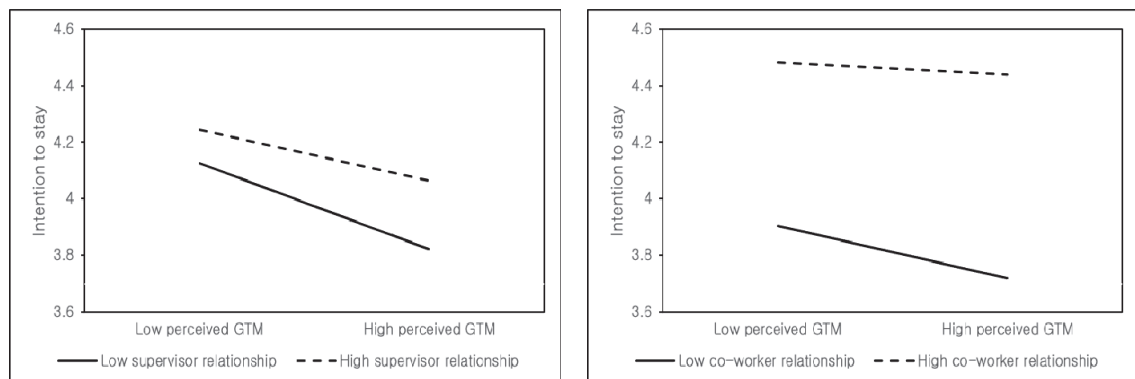
<Table 2> Results of validity

Variables	AVE	CR
1. Perceived GTM	.634	.811
2. Relationship with supervisor	.779	.881
3. Relationship with co-worker	.787	.913
4. Intention to stay	.785	.858

<Table 3> Results of multiple regression analysis (N=610)

Variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Intercept	3.560*** (.371)	4.049*** (.389)	3.324*** (.422)	2.896*** (.424)
Gender	.010 (.104)	.001 (.103)	.018 (.102)	.016 (.101)
Age	.011 (.011)	.011 (.011)	.014 (.011)	.009 (.011)
Education	.130 (.103)	.131 (.102)	.114 (.110)	.064 (.098)
Rank	-.005 (.054)	-.004 (.054)	-.020 (.053)	.071 (.100)
Firm type	-.224* (.112)	-.160 (.112)	-.184 [†] (.114)	-.150 (.109)
Firm size	-.588*** (.140)	-.537*** (.139)	-.455*** (.140)	-.303* (.141)
Firm age	.013*** (.004)	.013*** (.004)	.012*** (.003)	.010** (.004)
Perceived GTM		-.149*** (.040)	-.217*** (.043)	-.241*** (.042)
Relationship with supervisor			.214*** (.051)	
Relationship with co-worker				.360*** (.060)
Perceived GTM × Relationship with supervisor			.081 [†] (.045)	
Perceived GTM × Relationship with co-worker				.101* (.045)
<i>Adj. R</i> ²	.027	.048	.072	.101
<i>F</i>	3.446***	4.825***	5.730***	7.840***
ΔR^2	0.039	0.022	0.027	0.055
ΔF^2	3.446***	13.953***	8.846***	18.761***

[†] p < .10. * p < .05. ** p < .01. *** p < .001 (two-tailed test);
 Non-standardized coefficients with standard errors in parentheses.



<Figure 2> Moderating roles of relationships with supervisor and co-worker

가로 <Figure 2>에서 확인할 수 있듯이 직원의 근속의도는 상사와의 관계가 좋은 그룹에서 그렇지 않은 그룹보다 더 높다. 또한, 상사와의 우호적인 관계는 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화한다.

마지막으로 Model 4에서 동료와의 관계의 조절 효과를 검정하였다. 동료와의 관계 역시 직접적으로 직원의 근속의도에 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다($\beta = .360, p < .001$). 또한, 직원이 동료와의 관계가 좋을수록 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향이 약화되므로($\beta = .101, p \leq .05$) 가설 3이 지지되었음을 보여준다. 추가로 <Figure 2>에서 확인할 수 있듯이 직원 근속의도는 동료와의 관계가 좋은 그룹에서 그렇지 않은 그룹보다 더 높고 동료와의 우호적인 관계는 배타적 글로벌 인재관리제도가 직원의 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화한다.

V. 결론

1990년대 후반 맥킨지그룹이 “인재를 위한 전쟁 (War for Talent)”이라는 개념을 제시한 후부터 기업들은 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 인재관리에 많은 투자를 하고 있다(Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, 2001). 이러한 추세는 인재관리제도에 대한 학계의 관심을 증폭시키며 최근 많은 관련 연구들이 진행되었다. 하지만 배타적 인재관리제도의 부정적인 면에 관한 연구는 그간 간과됐다. 본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 다국적 기업에 근무하는 직원들에게 미칠 수 있는 부정적인 영향에 초점을 맞추어 실증연구를 진행하였다. 결과

적으로 배타적 글로벌 인재관리제도는 직원들 사이에서 경쟁을 유발하고 협력을 저해하여 그들의 근속의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 부정적인 영향은 다국적기업 내 대인관계에 의해 조절될 수 있다. 즉 상사와의 관계가 좋을 때, 동료와의 관계가 좋을 때 배타적 글로벌 인재관리제도가 개별 직원에게 미치는 부정적인 영향은 약화된다.

본 연구는 아래와 같은 학문적 시사점을 제시한다. 첫째, 기존의 글로벌 인재관리제도에 관한 연구는 글로벌 인재관리제도를 정의하고(Tarique and Schuler, 2010, Schuler et al., 2011), 효과적인 글로벌 인재관리제도를 제안하고(Scullion and Collings, 2011; Collings, 2014), 글로벌 인재관리제도를 실시하면서 직면하는 여러가지 문제점들을 제시하는 등(Schuler et al., 2011; Mellahi and Collings, 2010; Meyer and Xin, 2018) 개념적인 논문들이 주를 이루었다. 반면, 글로벌 인재관리제도의 효과성, 특히 글로벌 인재관리제도가 개인에 미치는 영향을 연구하는 실증연구는 부족한 실정이다(Gallardo-Gallardo, et al., 2015; Gallardo-Gallardo and Thunnissen, 2016). 최근 글로벌 인재관리제도가 직원에게 미치는 영향을 연구하는 문헌들은 보통 인재로 식별된 그룹과 인재로 식별되지 않은 그룹을 나누어 그 효과성을 보여주고 있다(예: Bonneton et al., 2019; Björkman et al., 2013 등). 이와 반대로 본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 다국적기업에 근무하고 있는 전체 직원에게 미치는 영향을 연구함으로써 글로벌 인재관리제도의 효과성에 관한 새로운 연구 영역을 확장하였다.

둘째, 본 연구는 그간 간과됐던 배타적 글로벌 인재관리제도의 부정적인 효과를 밝혀냈다는 점에서 그

의의가 있다. 선행 연구들에서는 글로벌 인재관리제도는 다국적기업의 전략적 목표를 달성하는 데 있어서 굉장히 중요한 역할을 한다고 밝혔다(Scullion et al., 2010; Stahl et al., 2012). 다국적기업은 지리적으로 멀고 서로 다른 문화적, 제도적 환경에서 운영하고 있어서, 지역마다 유능한 인재가 지닌 지식, 기술, 능력은 기업의 경쟁 우위의 원천이 되고(Lepak and Snell, 1999), 이는 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Collings and Mellahi, 2009; Lewis and Heckman, 2006). 하지만 본 연구는 배타적 글로벌 인재관리제도가 선별된 인재풀을 대상으로 실시하는 차별화된 인적자원관리 제도로써 지나치게 인재를 강조하여 궁극적으로 경쟁적이고 비협력적인 조직 분위기를 조성할 수 있음을 보여주었다(Cooke et al., 2014; Mellahi and Collings, 2010; Son et al., 2020). 이는 다국적기업의 직원 유지 등에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하였다.

셋째, 다국적기업 내의 대인관계의 조절효과를 검증하였다. 본 연구에서는 대인관계를 상사와의 관계와 동료와의 관계로 나누어 그 조절효과를 설명하였다. 상사와의 우호적인 관계를 가진 직원일수록 글로벌 인재관리제도에 대한 명확한 규정을 알게 되고 직무 개발의 기회를 갖게 되어 배타적 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향이 약화될 수 있다. 특히 한국과 같은 집단주의적 문화 배경을 가진 국가에서 기업 내 동료와의 우호적인 관계는 조직 내 구성원들의 강력한 사회-정서적 일치감을 형성하여 배타적인 글로벌 인재관리제도에서 오는 경쟁을 완화시키고 대신 협력을 강화시켜 배타적인 글로벌 인재관리제도가 근속의도에 미치는 부정적인 영향을 약화시킨다는 것을 밝혔다.

또한, 본 연구는 실무적으로 다국적기업의 인재관리에 유용한 정보를 제공한다. 특히 COVID-19 확

산으로 인해 글로벌 인재 이동이 제한되고 있는 현재 상황에서, 효과적인 글로벌 인재관리제도는 다국적기업이 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 필수 조건이 되었다. 그러나 지나치게 인재들을 중요시하는 배타적 인재관리제도는 직원들 간의 경쟁을 야기하여 근속의도를 낮추고 장기적으로 보았을 때 기업의 자발적 이직률을 높일 수 있다. 따라서 배타적인 글로벌 인재관리제도의 부정적인 면을 보았을 때 실무적으로 이 제도를 실행함에 있어 신중해야 한다. 최근 연구들은 인재관리제도의 효과가 조직 특성 및 문화 등 기업 내 상황적 요인의 영향을 받는다고 강조하고 있다(Festing et al., 2013; Son et al., 2020). 이러한 맥락에서 본 연구는 다국적기업 내 상사와의 관계 및 동료와의 관계의 중요성을 보여주어 다국적기업들이 글로벌 인재관리제도를 실행함에 있어 조직 내 대인관계의 중요성을 시사한다.

그러나 본 연구는 여전히 한계점을 지니고 있어 향후 연구가 필요하다. 첫째, 본 연구는 한국에 있는 다국적기업을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 따라서 일반화된 연구결과를 얻기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 한국뿐만 아니라 다른 여러 국가에서 경영활동을 하는 다국적기업을 연구대상으로 글로벌 인재관리제도의 효과성에 관해 연구를 확장할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에 사용된 설문데이터에 한계가 있다. 본 연구에서는 개인정보 문제 등으로 인해 특정 개인을 추적하여 얻은 멀티 타임 데이터가 아닌 단면 설문데이터를 사용하였기 때문에 상관관계만을 보여줄 뿐이다. 따라서 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 인과관계를 보다 명확히 설명하기 위해 시간 간격을 두고 수집할 수 있다. 또한, 비록 사전, 사후 조치 모두 취하였지만 모든 변수를 동일한 응답자로부터 수집하였기 때문에 여전히 동일방법편의가 존재할 수 있다. 향후 연구에서는 독

립변수와 종속변수를 서로 다른 응답자들에게서 수집하는 방법을 통해 동일방법편의 문제를 해결할 수 있다. 예를 들어, 글로벌 인재관리제도는 HR 매니저들로부터 데이터를 수집하여 지각된 글로벌 인재관리제도가 아닌 실제 글로벌 인재관리제도의 효과성을 밝힐 수 있다. 셋째, 본 연구에서는 글로벌 인재관리제도와 직원의 근속의도의 관계를 조절하는 요인으로 다국적기업 내의 대인관계의 조절효과를 보았다. 그러나 이외에도 글로벌 인재관리제도가 기업과 개인에게 미치는 영향을 조절할 수 있는 조직의 특성 및 문화 등 많은 변수가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서 글로벌 인재관리제도의 효과를 조절할 수 있는 다양한 변수들을 찾아 글로벌 인재관리제도와 그 효과에 관한 이해를 넓힐 수 있는 많은 연구가 진행되기를 기대한다.

참고문헌

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., and Paauwe, J.(2014), "Talent management: Current theories and future research directions," *Journal of World Business*, 49(2), pp.173-179.
- Armstrong, J. S., and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), pp.396-402.
- Ashforth, B. E., and Mael, F.(1989), "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20-39.
- Bae, J., Chen, S. J., and Rowley, C.(2011), "From a paternalistic model towards what? HRM trends in Korea and Taiwan," *Personnel Review*, 40(6), pp.700-722.
- Bae, J., and Rowley, C.(2002), "The impact of globalization on HRM: The case of South Korea," *Journal of World Business*, 36(4), pp.402 - 428.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., and Staffelbach, B.(2011), "Effectiveness of talent management strategies," *European Journal of International Management*, 5(5), pp.524-539.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., and Sumelius, J.(2013), "Talent or not? Employee reactions to talent identification," *Human Resource Management*, 52(2), pp. 195-214.
- Björkman, I., Smale, A., Sumelius, J., Suutari, V., and Lü, Y.(2008), "Changes in institutional context and MNC operations in China: Subsidiary HRM practices in 1996 versus 2006," *International Business Review*, 17 (2), pp.146-158.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., and Muratbekova-Touron, M.(2019), "Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework," *International Journal of Human Resource Management*, forthcoming.
- Caligiuri, P., and Tarique, I.(2009), "Predicting effectiveness in global leadership activities," *Journal of World Business*, 44(3), pp.336-346.
- Caligiuri, P., and Tarique, I.(2016), "Cultural agility and international assignees' effectiveness in cross-cultural interactions," *International Journal of Training and Development*, 20(4), pp.280-289.
- Cascio, W. F., and Boudreau, J. W.(2016), "The search for global competence: From international HR to talent management," *Journal of World Business*, 51(1), pp.103-114.

- Choi, Y. H., and Bae, J. Y.(2016), "The Effects of Host Country Nationals' Ethnocentrism and Cultural Conflict on the Positive Psychological Capital in MNE Subsidiaries in Korea: The Moderating Role of Corporate Social Responsibility," *International Business Journal*, 27(4), pp.93-121.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., and Purvanova, R. K. (2016), "Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support," *Academy of Management Journal*, 59(4), pp.1199-1223.
- Collings, D. G.(2014), "Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities," *Journal of World Business*, 49(2), pp.253-261.
- Collings, D. G., and Mellahi, K.(2009), "Strategic talent management: A review and research agenda," *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.304-313.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., and Wang, J.(2014), "Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices," *Journal of World Business*, 49(2), pp.225-235.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., and Bautista, J. A.(1997), "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership," *Leadership Quarterly*, 8(3), pp.233-274.
- Dries, N., and De Gieter, S.(2014), "Information asymmetry in high potential programs," *Personnel Review*, 43(1), pp.136-162.
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., and Pepermans, R.(2014), "Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract," *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), pp.565-581.
- Dries, N., and Pepermans, R.(2008), "'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials," *Personnel Review*, 37(1), pp. 85-108.
- Farndale, E., Scullion, H., and Sparrow, P.(2010), "The role of the corporate HR function in global talent management," *Journal of World Business*, 45(2), pp.161-168.
- Festing, M., Schafer, L., and Scullion, H.(2013), "Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research," *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp.1872-1893.
- Festinger, L.(1954), "A theory of social comparison processes," *Human Relations*, 7(2), pp.117-140.
- Fischer, P., Kastenmuller, A., and Frey, D.(2009), "Social comparison and information transmission in the work context," *Journal of Applied Psychology*, 39(1), pp.42-61.
- Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 382-388.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. F.(2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?," *Human Resource Management Review*, 23(4), pp.290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., and Gallo, P.(2015), "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven

- field using bibliometric and content analysis," *Human Resource Management Review*, 25 (3), pp.264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., and Thunnissen, M.(2016), "Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research," *Employee Relations*, 38(1), pp. 31-56.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R.(2013), "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda," *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 341-353.
- Gong, Y.(2003), "Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance," *Academy of Management Journal*, 46(6), pp.728-739.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), pp.463-488.
- Hayashi, S.(1988), *Culture and Management in Japan*, University of Tokyo Press, Tokyo.
- Hofstede, G.(2001), *Culture's Consequences (2nd Eds.)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hui, C. H., and Triandis, H. C.(1986), "Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), pp.225-248.
- Hu, L. T., and Bentler, P. M.(1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), pp.1-55.
- Iles, P., Chuai, X., and Preece, D.(2010), "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers," *Journal of World Business*, 45 (2), pp.179-189.
- Kahn, W. A.(1998), "Relational Systems at Work," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, pp.39-76.
- Kim, T. G., Lee, J. K., and Lee, J. H.(2013), "Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China," *International Journal of Human Resource Management*, 24(5), pp. 966-984.
- Kottke, J. L., and Sharafinski, C. E.(1988), "Measuring perceived supervisory and organizational support," *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), pp.1075-1079.
- Lee, C., Tinsley, C. H., and Chen, G. Z. X.(2000), "Psychological and Normative Contracts of Work Group Members in the United States and Hong Kong," in D. M. Rousseau and R. Shalk (Eds.), *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, New York, Sage, pp.87-103.
- Lepak, D. P., and Snell, S. A.(1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development," *Academy of Management Review*, 24(1), pp.31-48.
- Lewis, R. E., and Heckman, R. J.(2006), "Talent management: A critical review," *Human Resource Management Review*, 16(2), pp.139-154.
- Mäkelä, K., Björkman, I., and Ehrnrooth, M.(2010), "How do MNCs establish their talent pools?"

- Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent," *Journal of World Business*, 45(2), pp.134-142.
- Malik, A. R., and Singh, P.(2014), "High potential programs: Let's hear it for 'B' players," *Human Resource Management Review*, 24(4), pp. 330-346.
- Maliszewska, M., Mattoo, A., and Van Der Mensbrughe, D.(2020), *The potential impact of COVID-19 on GDP and trade: A preliminary assessment*, Policy Research Working Paper 9211, The World Bank.
- Markus, H. R., and Kitayama, S.(1998), "The Cultural Psychology of Personality," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(1), pp.63-87.
- Mellahi, K., and Collings, D. G.(2010), "The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs," *Journal of World Business*, 45(2), pp.143-149.
- Meyer, K. E., and Xin, K. R.(2018), "Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management," *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), pp.1827-1855.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001), *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Syblinski, C. J., and Erez, M.(2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102-1121.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and Schneider, B. (2008), "Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction," *Personnel Psychology*, 61(3), pp.503-545.
- O'Boyle, E. J., and Aguinis, H.(2012), "The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance," *Personnel Psychology*, 65(1), pp.79-119.
- Pfeffer, J.(2001), "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health," *Organizational Dynamics*, 29(4), pp.248-259.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Reinsch, N. L.(1997), "Relationships Between Telecommuting Workers and Their Managers: An Exploratory Study," *The Journal of Business Communication*, 34(4), pp.343-369.
- Robinson, S. L.(1996), "Trust and breach of the psychological contract," *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp.574-599.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W.(1995), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), pp.289-298.
- Robinson, S. L., and Rousseau, D. M.(1994), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), pp.245-259.
- Schuler, S. R., Jackson, S. E., and Tarique, I.(2011), "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM," *Journal of World Business*, 46(4), pp.506-516.

- Scullion, H., and Collings, D. G.(2011), *Global talent management*. Routledge, New York.
- Scullion, H., Collings, D. G., and Caligiuri, P.(2010), "Global talent management," *Journal of World Business*, 45(2), pp.105-108.
- Son, J., Park, O., Bae, J., and Ok, C.(2020), "Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments," *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), pp.2188-2216.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P.(2007), *Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline*. Faculty and research working paper, INSEAD.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P.(2012), "Six principles of effective global talent management," *Sloan Management Review*, 53(2), pp.25-42.
- Stapel, D. A., and Koomen, W.(2005), "Competition, Cooperation, and the Effects of Others on Me," *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), pp.1029-1038.
- Suls, J., Martin, R., and Wheeler, L.(2002), "Social comparison: Why, with whom, and with what effect?," *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), pp.159-163.
- Tarique, I., and Schuler, R.(2010), "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research," *Journal of World Business*, 45(2), pp.122-133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., and Fruytier, B.(2013), "A review of talent management: 'Infancy or adolescence?'," *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp.1744-1761.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., and Doh, J. P.(2010), "Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards," *Journal of World Business*, 45(2), pp.109-121.
- Wright, P. M., and Nishii, L. H.(2008), "Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple level of analysis," in D. Guest (Eds.), *Innovations in HR*, Oxford, Black-well Publishing.
- You, C. Y., and Bae, J. Y.(2020), "Antecedents and Consequences of Host Country Managers' Acculturative Stress in MNC Subsidiaries in Korea," *Korea Trade Review*, 45(2), pp. 137-155.
- Zheng, C., and Lamond, D.(2010), "Organizational determinants of employee turnover for multi-national companies in Asia," *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), pp.423-443.

-
- The author Xiaoyuan Li is currently attending the Ph.D in International Business at Yonsei University. Her research interests lie in international business, international HRM and emerging market, etc.
 - The author Yong Suhk Pak is a professor of International Business at Yonsei University as well as the president of the Korean Academy of International Business this year. He obtained MBA from the University of Illinois, USA, and a doctorate in International Business from Rutgers University, the State University of New Jersey, USA. His research interests include international business, international HRM, global mindset, etc.
 - The author Kyutae Park received a master degree from Yonsei University, majored in International Business.