



기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향 - 국제화 정도의 조절효과를 중심으로 -

김진우* · 신만수**

요약

본 연구는 의사소통, 인재우대 정책, 종업원 임금 및 평가제도 등과 같은 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향에 기업의 국제화 정도가 조절효과를 갖는지에 관한 연구이다.

주요 연구결과는 다음과 같다.

먼저 기업의 상기 인사관리정책이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 해외매출비중, 해외경영기능 다각화정도 및 해외시장 다각화 정도 등 세 국제화 변수들 중 해외경영기능 다각화가 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 상기 인사관리정책 변수 중 차등지급성과급비율과 성과형 임금제도의 수 등과 같은 임금관련 동기부여제도가 조직몰입에 미치는 영향에 조절효과가 있었다.

다음으로 기업의 상기 인사관리정책이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향에 대해서는 세 국제화 변수 중 해외매출 비중이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 해외매출비중이 인사관리정책 변수 중 차등지급성과급비율과 임금상승률과 같은 임금관련 동기부여제도와 직무만족도와의 관계에 조절효과가 있었다.

결론적으로 국제화 정도의 세변인 중, 해외매출 비중과 경영기능의 다각화가 기업의 인사관리정책과 종업원의 조직몰입과 직무만족도와의 관계에 유의하게 조절하는 것으로 나타났으나, 해외시장 다각화는 유의하게 나타나지 않았다.

본 연구는 어떠한 국제화 정도 변수가 인사관리정책 변수와 조직몰입 또는 직무만족도와의 관계에 조절변수로 강하게 작용하는지 탐색적으로 분석하였다.

* 고려대학교 국제경영학과 석사

** 고려대학교 국제경영학과 교수

1 서론

본 연구에서는 의사소통, 인재우대 정책, 종업원 임금 및 평가제도 등과 같은 기업의 인사관리정책과 종업원의 조직몰입 및 직무만족도와 관계에 기업의 국제화 변수들이 어떻게 조절효과를 나타나는지 분석하였다.

국제경영분야의 많은 연구들이 기업의 국제화 정도가 증가할수록 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다는 가정에 기초를 두고 있다(노정현외, 2008). 즉 기업은 국제화를 통해 규모의 경제를 달성할 수 있고, 새로운 기술을 접할 수 있으며, 국가 간에 존재하는 요소비용의 차이로 수익을 창출할 수 있다. 따라서 기업의 해외진출은 기업의 성과에 긍정적으로 작용하므로 기업이 장기적으로 생존하고 성공하기 위해서 국제화는 필수적이라 할 수 있다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Barkema and Vermeulen, 1998). 이러한 점에서 국제화 변수는 기업 성과에 영향을 끼치는 독립변수로 인식할 수 있다.

또 다른 시각에서 보면 국제화 변수는 또한 기업의 국제화 정도가 강해질수록 해외시장에 보다 효과적으로 대처하기 위해 내부 경영관리시스템 강화에 대한 필요성과 압박감을 느끼게 된다. 이러한 이유로 국제화 정도가 높아질수록 기업 성과를 가져올 수 있는 효과적이고 적합한 인사관리정책과 방안을 적극적으로 모색 추구하여 도입하게 된다.

이러한 관점에서 보면 해외매출 비중의 증가 및 해외경영관리기능의 고도화와 같은 기업의 국제화 변수는 기업의 인사관리 정책이 종업원의 조직몰입이나 직무만족도에 미치는 영향력에 조절변수로도 작용한다고 볼 수 있다. 즉 수출과 해외투자가 늘어날수록 기업은 다양한 해외현지시장에 적응하고 새로운 경쟁 환경에 대응하기 위해 경영관리, 특히 인력관리부문의 경쟁력을 강화하기 위해 보다 고도화되고 다양한 인사관리정책을 실시할 것으로 예상된다. 인사관리정책이 전략적으로 수행되어지면 생산성과 기업의 성과는 향상되고 종업원의 이직률은 감소된다(Huselid, 1995).

그동안 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향에 대해서는 많은 연구가 되어져 왔지만, 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도에 미치는 영향에 대한 국제화의 조절효과를 중심으로 한 연구는 매우 제한적이다. 본 연구는 국제화가 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도 관계에 어떠한 영향에 끼치는지를 탐색적으로 연구하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 2015년도 제6차 한국직업능력개발원의 대규모 인적자본기업패널의 광범위한 자료를 토대로 하여, 국제화가 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입

및 직무만족도 관계에 어떠한 조절효과를 갖는지 제조업을 중심으로 연구 분석하였다. 특히 어떠한 국제화 변수가 이 변수들 간의 관계에 중요하게 작용하고, 또 어떤 인사관리정책변수와 조직몰입 또는 직무만족도와의 관계에 조절변수로 강하게 작용하는지 분석함으로써 한국 기업의 인사관리정책 수립에 나름대로 시사점을 제공하고자 한다.

2 이론적 배경

가. 인사관리정책

기업의 인사관리정책은 특정 인적자본(human capital)을 발전시키고 암묵적 조직지식을 개발시키기 때문에 기업의 경쟁우위에 기여한다(Taylor et al., 1996). 이러한 인적자본은 기업의 구성요소 중 가장 중요한 요소로서(Hansen and Wernerfelt, 1989; Law et., 2003), 개인이 보유한 지식, 교육, 경험을 포함한 무형 자산이다(Pfeffer, 1996). 이러한 기업의 인적자원이 기업의 목표를 수행하기 위해 전략적으로 할당되어 있을 때, 양질의 인적자원은 기업성과 향상에 도움을 준다(Barney, 1991; Wright and McMahan, 1992). 따라서 효과적인 인사관리정책은 지속적인 성장과 획기적인 혁신을 장려하고, 인적 네트워크는 기업의 국제화에 있어 중요한 역할을 한다(박영렬외, 2009 재인용).

본 연구에서는 인사관리정책을 개인수준의 인지된 조직특성, 고성과 작업시스템, 객관적 지표 측면에서 살펴보았다. 개인수준의 인지된 조직특성으로는 의사소통, 인재우대를 살펴보았고, 기업의 고성과 작업시스템으로는 능력개발정도, 임금관련 동기부여제도를 살펴보았다. 그리고 기업의 객관적 지표의 조직수준으로는 정규직 이직률, 임금상승률, 1인당 종업원매출액을 살펴보았다. 이러한 인사관리정책의 변수들은 홍가혜외(2014)의 연구에서 조직몰입과 직무만족도에 미치는 조직수준의 변수 중 유의한 것으로 도출된 결과변수들을 중심으로 선택하였다.

1) 개인수준의 인지된 조직특성

조직의 의사소통은 많은 선행연구에서 조직몰입과 직무만족도의 선행변수로 연구되어 왔다(Madlock, 2012). Lin et al. (2012)의 연구에서 보면 조직의 원활한 의사소통은 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이정실(2004)은 서비스조직 구성원들을

대상으로 한 연구에서 조직과 구성원의 원활한 의사소통이 조직몰입 간에 유의한 긍정의 관계를 가지는 것을 확인했다. 또한 조영삼외(2012) 연구에서도 조직특성변수인 인재우대는 조직몰입에 긍정적 효과를 가져주는 것을 확인할 수 있으며, 조직의 의사소통과 인재우대가 조직몰입에 유의한 정(+)의 관계를 나타내는 것을 살펴볼 수 있었다. 이를 바탕으로 본 연구에서도 인지된 조직특성 변수로 조직의 의사소통과 인재우대를 사용하여 이들이 조직몰입과 직무만족도에 미치는 영향을 먼저 살펴보고 기업 국제화 변수가 이들 관계에 어떻게 조절변수로 역할을 하는지 분석하였다.

2) 고성과 작업시스템

오늘날의 인적자원관리제도는 기업의 경쟁우위로서 인적자본이 강조되면서 기존의 전통적인 통제 중심의 인사관리 방식이 아닌 종업원의 참여와 몰입을 도모하는 방식으로 탈피하였다(Huselid, 1995). 이를 고성과 작업시스템이라고도 하는데, 이는 종업원들의 참여와 역할을 극대화 할 수 있는 작업조직을 만들어 자발적인 몰입과 숙련향상을 도모하는 인적자원관리시스템이다. 이는 크게 적극적 채용제도, 능력개발제도, 동기부여제도, 참여 및 의사소통제도 등 4가지 요소로 정의될 수 있다(홍가혜외, 2014).

능력개발제도는 종업원의 능력개발제도로 개인의 역량을 개발시켜 종업원의 기술 및 업무개선 능력을 향상시킬 수 있는 제도이다. Fiorito et al.(2007)은 능력개발과 관련된 훈련은 종업원의 조직몰입을 향상시킬 것이라고 주장하였다.

동기부여제도는 성과기반 보상제도와 성과평가제도가 있다. 이것이 종업원의 태도에 긍정적 영향을 미친다는 연구는 많이 있으며, 김기태·조봉순(2008)은 성과와 보상수준을 연계하는 다양한 인센티브 제도를 가질수록, 종업원은 조직에 대한 긍정적 태도가 형성된다고 하였다.

본 연구에서는 능력개발제도로서는 1인당 교육훈련비, 교육훈련참여제도를 살펴보고, 동기부여제도로는 차등지급 성과급비율, 평가기법의 수, 성과형 임금제도의 수를 사용하였다. 그리고 이러한 항목들이 국제화 정도에 따라 개별적으로 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다.

3) 객관적 지표의 조직수준

조직몰입과 직무만족도는 조직의 성과와 실제 이직율에 가장 강력한 선행변수로서 연구되어 왔다(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). 본 연구에서는 종단연구를 통해 실제 정규직

이직률과 객관적 조직성과지표인 1인당 종업원매출액이 국제화 정도에 따라 조직몰입과 직무만족도에 어떠한 영향을 주는지 분석하였다. 또한 객관적 지표인 종업원 임금상승률이 국제화 정도에 따라 조직몰입과 직무만족도에 어떤 영향을 미치는지도 살펴보았다.

나. 조직몰입과 직무만족도

1) 조직몰입

조직몰입은 조직의 구성원들이 자기가 속한 조직의 목표와 가치를 받아들이고, 조직을 위해 자발적으로 노력하며, 조직에 대한 소속을 유지하려고 하는 등 자신이 속한 조직에 대해 심리적 애착을 가지고 있는 정도를 나타낸다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 또한 조직몰입은 조직의 가치와 목표를 수용하고, 조직의 목표달성을 위해 일하려는 종업원의 의지로서(Muthuveloo and Rose, 2005), Allen and Meyer(1991)는 조직몰입을 종업원이 자발적으로 이직을 하지 않고 계속 일하면서 갖는 종업원과 조직 간의 심리적 연결고리라고 정의하였다. 이는 종업원들이 조직의 가치와 목표를 강하게 믿고, 이를 수용하려는 정도 그리고 조직을 대신해 상당한 노력을 하려는 의지정도를 의미한다(Lee and Mitchell, 1991). 조직몰입은 일반적으로 세 가지 태도를 포함하는데, 이는 (1) 감정적 몰입, (2) 근속적 몰입, 그리고 (3) 규범적 몰입이다(Meyer and Allen, 1991). 감정적 몰입은 종업원들이 조직과 애착적인 관계를 유지하려고 하는 것을 의미하며, 근속적 몰입은 조직을 떠날 때 수반되는 현실적 기회비용을 의미한다. 규범적 몰입은 종업원들의 사명감, 충성심, 그리고 의무감에 따라 조직에 남으려고 하는 성향을 의미한다(홍가혜외 2014).

2) 직무만족도

직무만족도는 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해 얻어지는 긍정적인 감정상태로서(Locke, 1976), 구성원 스스로가 맡고 있는 직무에 대한 전반적인 만족도이다(Steers and Porter, 1975). Griffin and Bateman(1986)은 업무, 보상, 감독, 혜택, 승진기회, 업무환경, 동료 그리고 조직의 실천에 대한 만족이라고 정의하였다. 또한 종업원들의 조직에 대한 애착심과 충성심이 높을수록, 기업에 대한 만족도가 높아지고, 이직의도가 낮아진다(Aryee et al., 1991; Leong et al., 1994; Khartri et al., 2001). 이러한 종업원들의 직무만족도는 조직효율성을 평가하는 지표가 되기 때문에 이에 영향을 주는 선행요인들을 찾는 것은 매우 중요하다(신만수외, 2010).

이처럼 조직몰입과 직무만족도는 조직의 성과와 실제 이직율에 가장 강력한 선행변수로써 많은 연구가 되어왔다(신만수외, 2010)

다. 국제화 정도

오늘날 세계경제는 역내자유무역 등 경영환경이 개방화되면서 한국 기업들의 국제화는 선택이 아니라 생존을 위한 필수과제가 되었다. 즉 경쟁의 패러다임이 국내시장에서 해외 시장으로 변화하면서 기업 성장의 전략적 대안으로서 국제화는 중요한 이슈로 부상하였다. 이러한 기업의 국제화는 기업이 해외시장에서 제품이나 서비스를 판매 또는 수익 기여도나 자국시장을 넘어 해외국가로의 시장범위를 확장하는 정도로 설명할 수 있다(Delios and Beamish, 1999; Ghoshal, 1987).

기업의 국제화는 인력관리 부서에 있어서도 새로운 환경요인으로 작용한다. 특히 국제 인사관리는 기존 국내 인사관리와는 질적으로 다른 새로운 관리내용이나 방법을 요구한다. 즉, 단순히 양적으로 관리대상 인력이 많아지는 것 뿐 아니라, 질적으로 새로운 업무를 수행할 것을 요구받게 된다. 예를 들면, 해외파견 근무자 교육, 귀국근로자 교육 등 새로운 교육이 필요하게 되기 때문에 단순한 인력증가비율보다 더 높은 비율의 인력관리부문에 대한 인력확보가 필요하게 된다. 다시 말하면 기업이 해외로 진출하는 정도가 심화될수록 글로벌 인력관리를 수행하기 위한 새로운 전문 인력이 필요하게 되어 국제화 정도가 강할수록 인력관리 부서의 규모가 커질 것으로 예상된다(조봉순외, 2005).

국제화 정도의 척도로는 단일차원 척도와 다차원 척도로 나누어볼 수 있는데, 단일차원 척도로는 자산을 기반으로 한 해외자산비율(FATA: foreign assets to total assets), 수익을 기반으로 한 해외매출비용(FSTS: foreign sales to total sales)이 있다(노정현·박영렬, 2008). 다차원 척도로는 Sullivan(1994)의 FATA, FSTS, 해외자회사비율(OSTS: overseas subsidiaries to total subsidiaries), 해외기업 확산에 대한 심리적 태도(PDIO: Psychic Dispersion of International Operations), 최고경영자의 해외경험(TIME: Top managers' International Experience) 등 5개 항목의 복합 지표가 있다.

또한 박영렬외 (2009)는 국제화의 유형으로 국제화 정도와 국제화범위로 구분하여 측정하였다. 국제화 정도(degree of internationalization)는 국내시장과 대비되는 개념인 해외시장에 대한 집중도(international market intensity)를 의미하며, 보편적으로 기업이 해외운업을 통해 발생하는 매출비중으로 측정되어진다(Axinn, 1988). 또한 국제화범위(scope of internationalization)는 지리적 다각화(global market diversity)를 나타내며(Preece et al.,

1999), 범위(scope)라는 관점에서의 기업활동의 국제화를 뜻하는 것으로서 해외법인의 진출국가의 수로 측정되어진다.

본 연구에서는 국제화 정도의 변수로서 해외매출 비중, 해외시장 다각화, 해외경영기능 다각화를 사용하여, 국제화 정도가 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도와 갖는 관계에 어떠한 영향을 끼치는지 살펴보았다.

3 연구방법

가. 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구는 한국직업능력개발원에서 수집한 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; 이하 HCCP)이 연구 자료로 사용되었다. HCCP는 2004년에 첫 조사 설계 및 예비조사가 이루어졌고, 2005년도에 전국 450개 표본 기업 그리고 소속 근로자 총 14,000명을 대상으로 1차 본 조사를 실시하였다. 그 후 2년마다 수행되었고, 그 자료들 중 본 연구에서는 2013년 5차, 2015년 6차 그리고 KIS 자료를 사용하였다. 누락된 기업을 제외하고, 총 349개의 제조업기업과 8,267명의 제조업 종사 근로자를 대상으로 조사하였다. 일반적으로 제조업의 경우 서비스업보다 빨리 국제화를 이루어 국제화의 역사가 길고 그 수준이 높으며, 특히 한국의 경우 제조업분야가 빠른 경제성장을 이루는 데 일조를 하였다(노정현외, 2008). 따라서 국제화 정도가 인사관리정책이 종업원의 조직몰입 및 직무만족도와 갖는 관계에 어떤 영향에 끼치는지에 대한 연구측면에서 제조업은 의미 있는 연구대상이 된다.

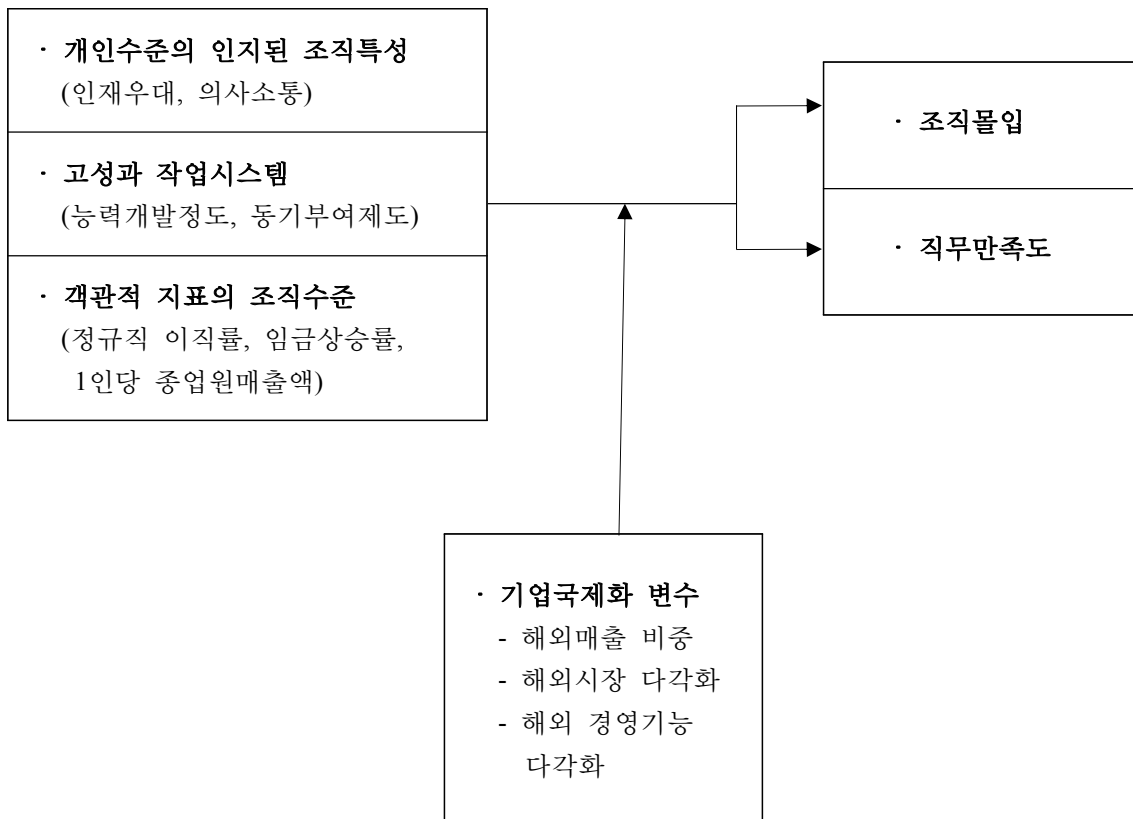
본 연구의 경우 독립변수 항목에 사용된 의사소통 및 인재우대의 경우는 2015년 6차 근로자 자료를 통해 사용하였고, 고성과 작업시스템 관련 변수들은 2015년 6차 본사 설문지를 통해 사용하였다. 또한 KIS 자료를 토대로 2015년 해당 기업들의 객관적 성과 지표인 종업원 1인당 매출액을 산출하였다, 임금상승률의 경우 2013년에서 2015년 2년간의 수치로 임금상승률을 산출하였으며, 조절변수인 국제화 정도의 경우와 종속변수인 조직몰입과 직무만족도의 경우 2015년 6차 근로자 자료를 토대로 사용하여 분석하였다.

나. 연구모형

먼저 본 연구는 아래 [그림 1]에서 제시된 연구모형을 사용하였다.

1) 연구모형

< 인사관리정책 변수 >



[그림 1] 연구모형

2) 연구가설

가설 1. 국제화 정도가 높을수록 인사관리정책이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 1-1. 기업의 해외매출 비중 정도가 높을수록 인사관리정책이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 1-2. 기업의 해외시장 다각화 정도가 높을수록 인사관리정책이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 1-3. 기업의 해외경영기능 다각화 정도가 높을수록 인사관리정책이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2. 국제화 정도가 높을수록 인사관리정책이 직무만족도에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-1. 기업의 해외매출 비중 정도가 높을수록 인사관리정책이 직무만족도에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-2. 기업의 해외시장 다각화 정도가 높을수록 인사관리정책이 직무만족도에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-3. 기업의 해외경영기능 다각화 정도가 높을수록 인사관리정책이 직무만족도에 미치는 정(+)의 영향은 더 강하게 나타날 것이다.

4 변수측정

가. 종속변수

종속변수는 종업원의 조직몰입과 직무만족도를 사용하였다.

조직몰입의 경우 2015년 6차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다,’ ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다,’ ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다,’ ‘이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.’의 4항목을 활용하였다. 이 항목의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.79이었다.

직무만족도의 경우, 2015년 6차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다,’ ‘나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다,’ ‘나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.’의 3항목을 활용하였다. 이 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.82이었다. 기업수준의 통계분석을 위해 개인별 자료는 기업단위로 평균하여 입력하였다.

나. 독립변수

1) 개인수준의 인지된 조직특성

개인수준의 인지된 조직특성 변수로는 의사소통, 인재우대 변수를 사용하였다.

본 연구에서 조직의 의사소통은 2015년 6차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘우리 회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사 사정을 소상히 알려주고 있다.’, ‘우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.’, ‘우리 회사에서는 부서 간의 커뮤니케이션이 잘 되는 편이다.’ 등을 포함하여 6항목을 활용하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.88이었다.

본 연구에서 조직의 인재우대는 2015년 6차 본조사의 근로자 대상 설문 항목들 중 ‘우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다.’, ‘우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.’, ‘우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.’의 3항목을 활용하였다. 신뢰도를 나타내는 Cronbach 알파값은 0.88이었다. 통계분석을 위해서 개인 수준의 자료를 회사 단위로 전환하기 위해 평균하여 수치를 입력하였다.

2) 고성과 작업시스템

고성과 작업시스템에서는 능력개발제도, 동기부여제도 변수를 사용하였다.

능력개발제도 변수는 교육훈련의 정도를 나타내는 항목으로서, 2015년 6차 본사 대상 설문 항목들 중 1인당 교육훈련비용, 교육훈련방법별 참여현황의 2항목으로 구성하였다. 1인당 교육훈련비용의 경우 교육훈련비총액을 해당 기업의 종업원 수로 나누어 산출하였으며, 교육훈련방법별 참여현황의 경우 사내교육훈련, 집체식 사회교육훈련, 인터넷 학습(e-learning), 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부 업체로부터 기술지도 받기 등의 실시 여부를 묻는 문항을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 중 몇 가지를 실시하는가를 측정하였으며, 0~7점을 부여하였다.

동기부여제도 변수의 경우 2015년 6차 본사 대상 설문 항목 중 차등지급 성과급비율, 평가기법의 수, 성과형 임금제도의 수의 3항목으로 구성하였다. 개별항목을 살펴보면 차등지급 성과급비율의 경우 전체 성과급 중 차등적으로 지급된 성과급의 비율의 회사 평균을 묻는 문항을 통해 측정하였다. 평가기법의 수는 설문에 포함된 평가제도인 균형평가표(BSC), 목표에 의한 관리(MBO), 기타 실적평가, 역량평가, 리더십평가, 다면평가 등의 실시를 묻는 항목을 사용하였고, 이들 중 몇 가지를 실시하는가를 측정하였다. 성과형 임금제도의 경우

개인성과급, 팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급, 이윤분배제도, 이익분배제도 등의 실시를 묻는 문항으로 구성되어 있으며, 0~6점을 부여하였다.

3) 객관적 지표의 조직수준

객관적 지표의 조직수준 변수로는 정규직 이직률, 임금상승률, 1인당 종업원매출액을 사용하였다.

정규직 이직률의 경우, 제6차 본사 대상 설문 자료를 통해서 전체이직 및 정년퇴직 인원에서 정년퇴직 근로자를 제외하여 순수한 이직자수를 구하였고, 이를 당해 연도 정규직 인원으로 나누어서 정규직 이직률을 구하였다.

임금상승률의 경우 KIS의 자료를 사용하여 2년 치(2013~2015년)의 임금상승률을 사용하였으며, 2년 치 자료를 사용한 이유는 특정 년도의 특이성이 있을 수 있다는 문제점을 줄이기 위해서이다.

1인당 종업원매출액의 경우도 KIS의 자료를 사용하였고 2015년 당해 연도 말의 매출액을 종업원 전체의 수로 나누어서 사용하였으며, 범위가 커서 로그를 취하였다.

다. 조절변수

조절변수는 국제화 정도로서, 본 연구에서는 해외시장 다각화, 해외경영기능 다각화 변수를 사용하였다.

해외매출 비중은 총 매출액 대비 해외매출액으로서, 2015년 6차 본조사의 경영 일반 설문 항목들 중 ‘2014년 귀사의 매출 대비 수출 비율은 얼마나 됩니까?’ 항목을 활용하였다.

해외시장 다각화는 중국, 아시아(중국 제외), 유럽, 북미, 중남미, 오세아니아, 아프리카 시장 중 판매를 하고 있는 지역적인 다각화정도를 의미한다. 해외시장 다각화의 경우 2015년 6차 본조사의 경영 일반 설문 항목들 중 ‘귀사는 해외진출 분야가 있습니까?’ 각 분야별로 진출해 있는 대륙(지역)에 모두 √표 해 주십시오.’의 2항목을 활용하였다. 이 경우 진출한 국가가 없으면 0점, 7개 국가 모두이면 7점으로서 0~7점으로 측정하였다.

해외경영기능 다각화 역시 본사 대상 경영일반 설문 항목들 중 각 분야별로 진출해 있는 대륙(지역)에 모두 √표 해 주십시오.’의 항목에서 생산, 영업, 연구개발로 분류하여, 해외법인이 영업판매 형태로만 존재하는지, 영업뿐만 아니라 생산(공장)법인까지 갖추고 있는지, 아니면 영업판매, 생산, 그리고 연구개발 기능까지 가지고 있는지에 따라 경영기능의 다각화 정도를 0~3점으로 측정하였다.

라. 통제변수

통제변수의 경우 기업의 규모 및 연령, 노조유무, 정규직 비율을 기준으로 통제하였다. 기업규모의 경우 근로자의 수로 측정하였고, 표본에서의 규모의 차이가 많아 로그를 취하여 사용하였다. 기업의 성숙 여하에 따라 조직몰입도 혹은 만족도가 달라질 수 있기 때문에 기업의 연령도 통제하였다. 노조유무는 간접적으로 근로자의 생산성 혹은 인적자원관리에 영향을 줄 수 있기 때문에 통제하였다. 2015년 본사 설문지에 노조가 존재하는 경우에는 1을, 그 이외의 경우에는 0을 부여하였다. 정규직의 비율 역시 종속에 영향을 줄 수 있으므로 통제하였다. 이는 전체 종업원 중 순수 퇴직자를 제외한 이직자의 수를 통해 산출하였다.

분석방법은 SPSS 23.0을 활용하여 각 변수들의 기술통계량 및 상관관계분석과 위계적 조절회귀분석을 하였다.

4 연구결과

가. 기술통계량 및 상관관계 분석

본 연구에서 살펴보고자 하는 변수들의 기술통계량 및 상관분석은 결과는 <표1>에 제시되어 있다.

조직몰입의 경우, 의사소통($r=.158$), 인재우대($r=.265$), 교육훈련방법별 참여현황($r=.161$), 평가기법의 수($r=.073$), 성과형 임금제도의 수($r=.116$), 1인당 종업원 매출액($r=.124$), 해외시장 다각화($r=.059$)와는 유의한 정(+)적인 상관성을 보였다. 반면에 노조유무($r=-.146$), 차등지급 성과급비율($r=-.057$), 정규직 이직률($r=-.107$)과는 유의한 부(-)적인 상관성을 보였다.

직무만족도의 경우, 기업연령($r=.035$), 정규직비율($r=.081$), 의사소통($r=.179$), 인재우대($r=.307$), 1인당 교육훈련비($r=.054$), 평가기법의 수($r=.088$), 성과형 임금제도의 수($r=.120$), 1인당 종업원 매출액($r=.059$), 해외매출 비중($r=.037$), 해외시장 다각화($r=.081$), 경영기능 다각화($r=.051$)와는 유의한 정(+)적인 상관성을 보였다. 반면에 노조유무($r=-.275$), 차등지급 성과급비율($r=-.109$), 정규직 이직률($r=-.019$)과는 유의한 부(-)적인 상관성을 보였다.

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계

변인	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. 조직몰입	3.23	0.50	1																		
2. 직무만족도	3.48	0.69	.354**	1																	
3. 기업연령	5.28	7.65	-.011	.035**	1																
4. 기업규모	44.42	147.22	.003	.010	.682**	1															
5. 노조유무	0.88	0.32	-.146**	-.275**	.460**	.159**	1														
6. 정규직비율	2.30	3.59	.010	.081**	.133**	.036**	.094*	1													
7. 의사소통	1.48	1.45	.158**	.179**	.639**	.513**	.471**	.118**	1												
8. 인재우대	2.88	1.23	.265**	.307**	.036*	.086**	.682**	.063**	.858**	1											
9. 1인당교육훈련 비용	4.47	132.62	.039	.054**	.013	.015	.011	.007	.037	.036*	1										
10. 교육훈련방법별 참여현황	3.40	3.28	.161**	.020	-.170**	-.051**	-.026	-.234**	-.222**	.199**	-.002	1									
11. 차등지급된 성과급비율	52.07	81.91	-.057**	-.109**	.158**	.108**	.068	-.016	.145**	.102**	.041**	-.024	1								
12. 평가기법의 수	1.39	1.89	.073**	.088**	.192**	.186**	.045	.302**	.141**	.064**	-.016	-.255**	.387**	1							
13. 성과형임금 제도의 수	2.54	1.64	.116**	.120**	-.093**	-.029**	-.377**	-.028*	.008	.170**	-.052**	.190**	.062**	-.192**	1						
14. 정규직이직률	9.55	22.98	-.107**	-.019	.897**	.570**	.296**	.290**	.666**	.750**	.010	-.324**	.123**	.441**	-.176**	1					
15. 임금상승률	14.85	59.25	.026	.026	.088**	.065**	.026	-.104**	.052	.027	-.016	-.008	.478**	.103**	-.042*	-.067*	1				
16. 1인당 종업원 매출액	3.37	4.07	.124**	.059**	.589**	.498**	.405**	.240**	.752**	.277**	.060**	-.299**	.157**	.766**	-.307**	.830**	.139**	1			
17. 해외매출 비중	1.64	1.37	.053	.037*	.083**	.094**	.122**	.085**	.464*	.277**	.035**	.005	.103**	.132**	.144**	.062**	.010	.250**	1		
18. 해외시장 다각화	1.22	1.07	.059**	.081**	.257**	.190**	-.399**	.060**	.356**	.097**	.055**	-.146**	.013	.204**	.143**	.297**	-.068**	.179**	.274**	1	
19. 경영기능 다각화	1.13	0.91	.016	.051**	.026	.065**	.132**	-.095**	.010	-.033	.055**	.025	.197**	-.020	-.039**	-.089**	.125**	-.039	.066**	.018	1

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

나. 결과검증

본 연구의 선행변수들의 영향력을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

교육훈련방법별 참여현황은 샘플 수의 부족으로 특이성이 발생하여 직무만족도 모형 분석에서 제외하였으며, 노조유무 역시 동일한 문제로 인해 모수추정이 불가하여 본 분석에서 제외하였다. 이렇게 선정된 변인이 동시에 모형에 들어갈 경우 공선성 문제 등으로 모형이 불안정해지므로, 사전에 종속변인을 제외한 모든 변인을 표준화처리를 하였고, 탐색적 연구를 통해서 조직몰입 및 직무만족도에 영향을 미치는 비교적 유의한 변인들을 추려서 최종 모형을 선정하였다.

먼저 인사관리정책이 조직몰입에 미치는 영향을 국제화 정도의 조절효과를 중심으로 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다<표 2>.

통제변인만 있는 모형1에서는 기업연령($\beta = -.188, p < .01$)이 조직몰입에 부(-)의 관계로 유의한 영향을 미쳤다. 즉 기업연령이 높을수록 조직몰입은 감소하는 경향을 보였다.

독립변인이 투입된 모형2에서는 의사소통($\beta = .305, p < .001$)과 평가기법의 수($\beta = .152, p < .05$)가 정(+)의 관계로 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 즉 의사소통이 잘 이루어지고, 평가기법의 수가 많아질수록 조직몰입 또한 높아지는 경향을 보였다. 설명력은 20.1%이다.

조절변인이 투입된 모형3에서는 의사소통($\beta = .299, p < .001$), 평가기법의 수($\beta = .251, p < .05$), 1인당 종업원매출액($\beta = .371, p < .05$)이 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 국제화 정도의 조절변수 중에서는 경영기능 다각화($\beta = .426, p < .05$)가 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 설명력은 21.3%이다.

조절효과를 확인하는 상호작용 변수를 투입한 모형4를 살펴본 결과, 국제화 정도의 조절변수 중 경영기능 다각화 변수가 동기부여제도가 조직몰입에 미치는 영향을 유의하게 조절하였다. 구체적으로는 동기부여제도 중 차등지급 성과급비율($\beta = -2.221, p < .05$)과 성과형 임금제도의 수($\beta = 1.381, p < .05$)가 유의하게 나타났다. 설명력은 25.5%이다.

결과적으로 조절변수의 효과를 검증해 보았을 때 연구가설 1에서 1-3은 지지되었으나, 1-1, 1-2는 지지되지 못했다.

다음으로 인사관리정책이 직무만족도에 미치는 영향을 국제화 정도의 조절효과를 중심으로 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다<표 3>.

통제변인만 있는 모형1에서는 기업의 규모($\beta = .365, p < .001$)나 정규직비율($\beta = .335, p < .001$)은 정(+)의 관계를 보였으나, 기업연령($\beta = -.347, p < .001$)과 직무만족도는 부(-)의 관

계를 보였다. 즉 기업의 규모가 클수록, 정규직 비율이 높을수록 직무만족도는 증가하며, 반면에 기업연령이 높을수록 직무만족도는 감소하는 경향을 보였다.

독립변인이 투입된 모형2에서는 의사소통($\beta=.402, p<.001$)과 인재우대($\beta=.197, p<.01$)가 정(+)의 관계를 보였으며, 의사소통과 인재우대가 잘 되어 있는 기업일수록 직원들의 직무만족도가 높음을 알 수 있다. 또한 평가기법의 수($\beta=.137, p<.05$)가 많을수록, 임금상승률($\beta=.236, p<.001$)이 높을수록 직무만족도가 높아지는 경향을 보였다. 반면, 정규직 이직률($\beta=-.207, p<.01$)과 차등지급 성과급비율($\beta=-.248, p<.05$)은 직무만족도와 각각 부(-)의 관계를 나타냈다. 즉 정규직 이직률이 높을수록, 차등지급 성과급비율이 높을수록 직무만족도는 낮아지는 경향을 보였으며, 이러한 결과는 홍가혜외(2014)의 연구결과와 동일한 연구결과를 보였다. 설명력은 43.9%이다.

조절변인이 투입된 모형3에서는 의사소통($\beta=.394, p<.001$), 인재우대($\beta=.215, p<.001$)가 유의한 영향을 미쳤다. 조절변수로는 해외매출 비중($\beta=.202, p<.05$)이 직무만족도와 정(+)의 관계를 나타냈다. 즉, 해외매출 비중이 증가할수록 직무만족도가 높음을 알 수 있다. 설명력은 44.7%이다.

조절효과를 확인하는 상호작용변수를 투입한 모형4를 살펴본 결과, 국제화 정도의 조절변수 중 해외매출 비중이 동기부여제도가 직무만족도에 미치는 영향에 조절효과가 있었다. 구체적으로는 동기부여제도 중 차등지급 성과급비율($\beta=-1.117, p<.05$)과 임금상승률($\beta=-2.348, p<.05$)이 유의하게 나타났다. 설명력은 46.3%이다.

결과적으로 조절변수의 효과를 검증해 보았을 때 연구가설 2에서 2-1은 지지되었으나, 2-2, 2-3은 지지되지 못했다.

〈표 2〉 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

변인	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
(상수)		.389		.815		1.562		3.446
통제변인								
기업연령	-.188 *	.021	-.089	.035	.136	.048	.050	.058
기업규모	.139	.012	-.092	.016	-.128	.025	-.108	.060
정규직비율	.036	.106	-.014	.147	.057	.238	-.478	.363
독립변인								
의사소통			.305 ***	.067	.299 ***	.067	.286 ***	.067
인재우대			.081	.048	.071	.049	.047	.049
1 인당 교육훈련비용			.059	.942	.040	.983*	.108	1.246
차등지급 성과급비율			-.021	.041	-.240	.064	-.253	.222
평가기법의 수			.152 *	.047	.251 *	.068	.216	.356
성과형 임금제도의 수			.040	.076	.170	.097	.888 *	.278
정규직이직율			-.140	.029	-.199	.044	-.431	.149
임금상승률			.137	.032	.006	.047	.121	.165
1 인당 종업원매출액			.080	.230	.371 *	.482	.169	1.072
조절변인								
해외매출 비중					.023	.098	1.014	.613
해외시장 다각화					.113	.068	.427	.240
해외경영기능 다각화					.426 *	.101	1.978 *	.351
상호작용								
경영기능 다각화 X 의사소통							.258	.061
경영기능 다각화 X 교육훈련기법 수							.069	.071
경영기능 다각화 X 차등지급 성과급비율							-2.221 *	.489
경영기능 다각화 X 성과형 임금제도의 수							1.381 *	.427
R ²	0.044		0.201		0.213		0.255	

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

〈표 3〉 직무만족도에 대한 회귀분석 결과

변인	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.
(상수)		.753		1.359		2.607		9.173
통제변인								
기업연령	-.347 ***	.040	-.144	.058	-.129	.081	.014	.247
기업규모	.365 ***	.023	.436 ***	.026	.252	.042	.517	.096
정규직비율	.335 ***	.205	.388 ***	.244	.305	.398	-.739	2.026
독립변인								
의사소통			.402 ***	.112	.394 ***	.112	.391 ***	.112
인재우대			.197 **	.080	.215 ***	.081	.246 ***	.095
1 인당 교육훈련비용			-.054	1.569	-.089	1.640	-.045	2.827
차등지급 성과급비율			-.248 **	.068	-.173	.107	-.760	.330
평가기법의 수			.137 *	.079	.009	.114	.074	.291
성과형 임금제도의 수			.031	.127	.066	.162	.059	1.210
정규직 이직률			-.207 *	.048	-.087	.073	-.009	.131
임금상승률			.236 ***	.053	.178	.078	2.199 *	.707
1 인당 종업원매출액			.022	.383	.130	.804	.241	1.296
조절변인								
해외매출 비중					.202 *	.164	1.216	2.080
해외시장 다각화					-.245	.113	-.621	.258
해외경영기능 다각화					.026	.168	.129	.195
상호작용								
해외매출비중 X 인재우대							.043	.114
해외매출비중 X 차등지급 성과급비율							-1.117 *	.552
해외매출비중 X 성과형 임금제도의 수							.810	2.211
해외매출비중 X 임금상승률							2.348 *	5.628
R ²	0.056		0.439		0.447		0.463	

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

5 결 론

가. 연구의 요약 및 시사점

먼저 기업의 인사관리정책이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 국제화 변수의 조절효과를 보면, 해외경영기능 다각화가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절효과를 확인하는 상호작용변수를 투입한 결과, 해외경영기능이 다각화될수록 고성과 작업시스템 중 동기부여제도가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로는 동기부여제도 중 차등지급 성과급비율은 부(-)적으로, 성과형 임금제도의 수는 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 이 연구결과 의미는 기업이 해외직접투자 형태가 생산 또는 판매 등 단일기능 법인 때보다는 생산 및 판매, 또는 더 나아가 생산, 판매, 및 연구개발 복합법인이 될수록, 즉 해외경영기능이 고도화될수록 다양한 성과급 임금 제도가 종업원 조직몰입에 미치는 정의 효과는 더욱 강화됨을 알 수 있다. 즉 기업의 다국적화 정도가 높아질수록 기업은 다양한 성과급 임금제도를 채택할 필요가 있다. 그러나 동시에 해외경영기능이 고도화될수록 차등 성과급비율이 조직몰입과의 관계에 부의 조절효과를 가져오기 때문에 한국기업이 다국적기업이 될수록 전체임금 중 성과급비율은 지나치게 확대하지 않고 일정 한도로 제한할 필요가 있다. 즉 고도화된 다국적기업이 될수록 국제화 초기 때에 비해 성과형 임금 제도는 수는 다양화할 필요는 있지만 전체임금 중 차등성과급 비율은 보수적으로 운용할 필요가 있음을 시사해 준다.

다음으로 기업의 인사관리정책이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향에 대한 국제화 정도의 조절효과를 보면, 해외매출비중이 직무만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절효과를 확인하는 상호작용변수를 투입한 결과, 해외매출비중이 높아질수록 동기부여제도와 임금상승률이 직무만족도에 미치는 영향에 조절효과가 있었다. 구체적으로는 동기부여제도 중 차등지급 성과급비율은 부(-)적으로, 임금상승률은 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉 임금상승이 직무만족에 미치는 정의 효과는 기업의 해외매출비중이 높을수록 더욱 강화됨을 알 수 있다. 다국적기업이 될수록 과거 국내기업또는 초기 국제화 단계의 경우에 비해 임금 상승은 보다 더 강하게 직무만족을 가져오는 것을 시사한다. 반면 상기 조직몰입의 경우와 마찬가지로 전체임금 중 차등성과급 비율은 해외매출이 높은 다국적기업이 될수록 과거 국내기업 때보다 더 보수적으로 운용할 필요가 있음을 시사해 준다.

또한 국제화 정도의 세변인 중, 해외매출 비중과 해외경영기능의 다각화 변인은 기업의

인사관리정책이 종업원의 조직몰입과 직무만족도에 대한 영향력을 유의하게 조절하는 것으로 나타났으나, 반면 해외시장 다각화는 유의하지 않았다.

나. 연구의 한계점과 향후 연구 제언

첫째, 본 연구는 국제화 정도를 측정함에 있어 단일차원 척도로서 해외매출 비중, 해외시장 다각화, 해외경영기능 다각화 3가지 척도를 사용하였다. 향후에 국제화 정도를 좀 더 정교하게 측정하기 위해서는 추후 기업의 해외매출 비율, 해외자산 비율, 해외자회사 비율, 해외기업 확산에 대한 심리적 태도, 최고경영자의 해외경험 등 5개 항목 외 해외지점 사무실 수, 해외 종업원의 수 등의 여러 가지 요소를 가중 평가하여 다차원적인 측면에서 국제화 정도의 값을 산출할 필요가 있다.

둘째, 연구의 대상을 제조업뿐만 아니라 향후 서비스산업에 종사하는 한국기업들까지 포함하여 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 김기태·조봉순(2008). “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리성과로서 근로자태도의 매개효과를 중심으로”, 『인사·조직연구』, 16(1).
- 김상지(2009). “벤처 기업의 ‘신속한 국제화’ 결정요인: 역량기반관점을 중심으로”, 『벤처경영연구』, 12(1), 107-131.
- 노정현·박영렬(2008). “한국 기업의 국제화와 성과 간 관계 및 기업역량 조절효과 분석”, 『무역학회지』, 33(3), 257-281.
- 박영렬·박정민·송윤아(2009). “코스닥 벤처기업역량이 국제화 정도와 범위에 미치는 영향”, 『벤처경영연구』, 12(3), 67-90.
- 반혜정(2013). “기업의 국제화 정도와 자본조달의 제약-사회적 책임활동의 매개효과를 중심으로-”, 『무역학회지』, 38(1), 285-310.
- 배준우, 배종태(2003). “우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략”, 『벤처경영연구』, 6(1), 41-71.
- 신만수·심원술·김보인(2007). “한국기업종업원의 조직몰입과 직무만족도 분석”, 제2회 인적자본기업패널 학술대회 발표논문, 한국직업능력개발원, 241-269.
- 신만수·조영삼·홍가혜 (2010). “개인과 직무 · 조직특성 등이 한국기업 종업원의 조직몰입과 만족도에 미치는 영향”, 제3회 인적자본기업패널 학술대회 발표논문, 한국직업능력개발원, 177-206.
- 이정실(2004), “텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계”, 『관광연구』, 19.
- 조봉순·김기태·박희준(2005). “HR 부서의 상대적 규모와 그 효과에 관한 탐색적 연구”, 제1회 인적자본기업패널 학술대회 논문, 141-157.
- 조영삼·홍가혜·신만수(2012). “한국기업 종업원들의 조직몰입과 만족도 연도별 비교”, 제4회 인적자본기업패널 학술대회 발표논문, 한국직업능력개발원, 435-459.
- 홍가혜·신만수, (2014). “한국 기업 종업원들의 조직몰입과 만족도에 조직수준의 변수가 미치는 영향 -제조업을 중심으로-”, 제5회 인적자본기업패널 학술대회 발표논문, 한국직업능력개발원, 413-429.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1991. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1.

- Aryee, S., Wyatt, T. and Min, M. K. 1991. "Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore", *The Journal of Social Psychology*, 4, 131.
- Axinn, C. 1988. "Export performance: Do managerial perceptions make a difference?", *International Marketing Review*, 5, 61-71.
- Barkema, J. H. and Vermeulen, F. 1998. "International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective," *Academy of Management Journal*, 41, 7-26.
- Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. 1984. "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Delios and Bermish 1999. "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms," *Strategic Management Journal*, 20(8), 711-727.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., and Merus, J. A. 2007. "Organizational Commitment Human Resource Practices and Organizational Characteristics", *Journal of Managerial Issue*, 19(2).
- Ghosal, S. 1987. "Global strategy: an organizing framework," *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Griffin, R. W., and Bateman, T. S. (1986), "Job satisfaction and organizational commitment," In Cooper, C. L. and Robertson, I. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, NY: John Wiley & Sons, 157-188.
- Griffethm R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. 2000. "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26.
- Hansen, G. S. and Wernerfelt. 1989. "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors," *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Huselid, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance," *Academy of Management*

- Journal*, 38, 635-672.
- Khatri, N., Fern, C. T. and Budhwar, P. 2001. "Explaining Employee Turnover in an Asian Context", *Human Resource Management Journal*, 1, 11.
- Korhonen, H. R. Luostarinen and Welch, L. 1996. "Internationalization of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy," *Management International Review*, 36(4), 315-329.
- Law, K. S., Tse, D. K., and Zhou, N. 2003. "Does Human Resource Management Matter in a Transitional Economy? China as an Example," *Journal of International Business Studies*, 3(34), 255-265.
- Lee, T. and Mitchell, T. 1991. "The Unfolding Effects of Organizational Commitment and Anticipated Job Satisfaction on Voluntary Employee Turnover", *Motivation and Emotion*, 54.
- Leong, S. M., Randall, D. M. and Cote, J. A. 1994.. " Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, 29, 57-63.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Mowday, R. T. and Porter, L. W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2).
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1.
- Muthueloo, R. and Rose, R. C. 2005. "Typology of Organisational Commitment", *American Journal of Applied Sciences*, 2(6).
- Preece, S. B., Miles, G. and Baetz, M. C. 1999. "Explaining the international intensity and global diversity of early stage technology-based firms", *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.
- Steers, R. M. and Porter, L. W. 1975. "Motivation and Work Behavior", New York: McGraw-Hill.
- Sullivan, D. 1994. "Measuring the degree of internationalization of a firm," *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. 1996. "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of Management Review*, 21, 959-985.
- Vandenberg, R. J., and Lance, C. E. 1992. "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment," *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Welch, L. and Luostarinen, R. 1993. "Inward-Outward Connections in Internationalization," *Journal of International Marketing*, 1(1), 46-58.

Abstract

The influence of the HRM policy on employee's organizational commitment and job satisfaction: The Moderating effect of internationalization variables

Kim, Jin-Woo* · Shin, Mannsoo**

The purpose of this study is to investigate the moderating effect of internationalization variables on the influence of the HRM policy on employees' organizational commitment and job satisfaction.

The research is based on KIS(Korea Information Service) data set from 2013 to 2015 as well as the data set provided by the 6th HCCP(Human Capital Corporate Panel) project of KRIVET(Korea Research Institute for Vocational Education & Training).

Major findings are as follows:

(1) among the three internationalization related moderating variables, overseas managerial function diversification was found to moderate the effect of HRM policy, diversity in merit-based wage system in particular, on organizational commitment.

(2) Also overseas sales ratio was also found to moderate the effect of HRM policy, wage increase ratio in particular, on job satisfaction.

However, overseas market diversification was not found to be a significant moderator between HRM policy and employees' commitment or job satisfaction.

Key words: internationalization, HRM policy, organizational commitment, job satisfaction

* Graduate Student, Department of International Business, Korea University

** Professor, Department of International Business, Korea University