

# 중국 대기업 고용주브랜드가 종업원의 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향 - 조직몰입의 매개효과를 중심으로

## The Effect of Chinese MNC's Employer Brands on Employee Performance and Turnover Intention-The Mediating Effect of Organizational Commitment

왕설정, 이염남

경희대학교 테크노경영대학원

Xue-Ting Wang(WANGXUETING@khu.ac.kr), Yan-Nan Li(liu84333@khu.ac.kr)

### 요약

지식 경제 시대인 오늘날 같은 사회에서 현대 기업의 경쟁은 최종적으로 인재 확보의 경쟁이다. 이러한 사회에서 회사는 종업원을 유지 할 수 있는 방법을 강구해야 한다. 본 연구는 종업원의 직무성과를 향상 시키고 이직의도를 줄이기 위해 고용주브랜드의 중요성에 대해 연구하고자 한다. 또한 고용주브랜드와 직무성과 그리고 이직의도 사이에 조직몰입의 매개효과도 함께 검증하였다.

이를 검증하기 위해 중국에 소재한 전자, 통신 그리고 전자상거래 대기업을 대상으로 고용주브랜드, 조직몰입, 직무성과 그리고 이직의도에 대해 설문조사를 실시하였으며, 이 중 235개의 유효설문을 대상으로 SPSS 21.0을 사용하여 통계분석을 한 결과는 다음과 같다.

(1) 기능적 고용주브랜드와 상징적 고용주브랜드는 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다. (2) 기능적 고용주브랜드와 상징적 고용주브랜드 모두 종업원 업무성과에 긍정적 영향을 미친다. (3) 기능적 고용주브랜드와 상징적 고용주브랜드는 모두 이직의도와 부(-)의 관계를 확인하지 못했다. (4) 조직몰입은 고용주 브랜드와 종업원의 업무성과 사이에서 매개효과가 나타났다.

■ 중심어 : | 고용주브랜드 | 업무성과 | 이직의도 | 조직몰입 |

### Abstract

In today's society, competition of talents is a critical factor of success in modern enterprises due to living in the era of knowledge economy. Also, success of a modern enterprise can be defined by the brand equity or value of the company name defined by general public (functional) and its employees (symbolic). Company brand equity is a subjectively defined by each employee. This article aims to link the relations between employee's perception of employer brand equity to employees' job performance and turnover intention.

In order to empirically verify the effects of employer brand on employee's organizational commitment, performance, and turnover intention, study conducted the general employees working for MNC in the field of e-commerce, IT, and Networking business based in China. Total 235 questionnaires were used for the empirical analysis and SPSS 21.0 statistics package was used to analyze the collected data. The results can be summarized as follows:

(1) Both the functional employer brand and the symbolic employer brand equity have a significantly positive impact on organizational commitment. (2) Both the functional employer brand equity and the symbolic employer brand equity have a significant positive impact on employee performance. (3) Neither the functional employer brand equity nor the symbolic employer brand equity confirmed the negative relationship between turnover intentions. (4) Organizational commitment play the intermediary role in the impact of employer brand equity on employees' work performance.

■ keyword : | Employer Brand | Job Performance | Turnover Intention | Organizational Commitment |

## I. 서론

일본 기업의 신 마쓰시타 코스케는 "회사가 곧 사람이다"라고 말했다. 즉, 기업의 가장 큰 자산은 사람이며 인재는 기업의 가장 수익성이 높은 제품이므로 인재를 효율적으로 관리 할 수 있는 기업이 최고의 승자라고 말했다. 이렇듯 현대 기업의 경쟁은 최종적으로 인재의 경쟁이며 이러한 관점에서 인재는 기업의 기초라고 할 수 있다. Dai(2018)는 특히 지식 경제 시대가 다가오는 오늘날 같은 사회에서 기업 발전에 있어서 인재의 중요성이 점점 더 강조되고 있다고 지적했으며, 인재를 확보하지 못하면 고용 비용이 증가하고 서비스 품질이 약화되며 R&D 역량이 감소하여 혁신이 어려울 것이라고 하였다. 이에, 고용주 브랜드는 1990년대 초에 처음 제안되었으며, 이 시기에 관련 이론들이 점차 발전하기 시작하였다[1].

마케팅에서 "제품 브랜드" 개념을 기업의 인적자원 관리 분야에서 활용하여 독특하고 긍정적이며 강력한 고용주 브랜드를 구축하여 인력시장에서 차별화된 고용주 이미지를 구축함으로써 탁월한 인재를 유치, 동기 부여 및 경쟁 우위를 형성할 수 있다[2][3]. 또한 인재 부족의 지속적인 경향에 직면한 많은 기업들은 인적자원관리 차원에서 고용주 브랜드 구축에 중요성을 부여하기 시작하였다[4].

Herman & Gioia(2001)는 고용주 브랜드가 기존 종업원의 업무에 대한 동기부여와 업무 성과 개선을 자극 할 수 있다고 주장했다[5]. 또한 Kristin & Surinder(2004)는 고용주 브랜드의 내부 및 외부 분석을 통해서 사실을 다시 확인했으며[6]. Luo & Dai(2019)의 연구에 따르면 종업원이 인식된 고용주 브랜드는(종업원 경력 개발, 사회적 성취 욕구 및 기업 문화 등을 포함함) 종업원의 물질적, 심리적 측면에서 종업원의 조직몰입을 자극하여 종업원의 성과를 개선할 수 있다고 밝혔다[7].

다른 한편으로 기업의 내부 관리 관점에서 고용주 브랜드는 종업원을 위한 마케팅이라고 할 수 있다. Berry(1981)는 "종업원을 내부 고객으로 삼고 업무를 내부 제품으로 취급하여 내부 고객의 수요를 만족시킴으로써 조직의 목표를 달성해야 한다." 라고 주장했다[2].

이러한 내부 마케팅의 목적은 종업원들이 차별화된 고용 경험을 인식하게 하여 종업원이 근무하는 회사에 정서적 정체성과 의존성을 갖도록 하는 것이다. Dai(2018)은 이러한 감정이 종업원들을 다른 회사가 제시하는 더 좋은 조건을 무시하고 현재 회사에서 계속 일하고 싶게 함으로써 종업원의 이직 의도를 줄일 수 있다고 주장했다[1]. Barrow(2005), Lievens(2003) 등은 기업이 종업원을 유지하고 잠재적인 종업원 또한 유치하려면 고용주 브랜드를 구축하는 것이 필수적이라고 주장하였다[8][9]. 즉, 고용주 브랜드 인식이 높으면 종업원의 이직 의도를 줄일 수 있다. Fu, Ling, Fang(2002)의 이직 의도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서도 이 점을 확인할 수 있는데 특히 고용주 브랜드의 기업 홍보, 문화 등이 이직에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 주장하였다[10].

Liu & Wang(2002)의 연구에 따르면 고용주브랜드 중 복지 혜택, 인간 관계 및 경력개발과 같은 요소가 종업원의 조직몰입에 영향을 미치고 있다고 확인되었다. 조직몰입이 높은 종업원은 먼저 조직에 대한 신뢰와 의존성을 갖게 되며, 조직의 이익이 자신의 이익보다 먼저라고 생각될 뿐만 아니라 긍정적인 직무태도를 가지게 되어 보다 높은 조직성과를 가져올 수 있다고 주장하였다[11].

또한 Steer(1981)의 연구에 따르면 조직몰입과 종업원의 이직 의도가 업무 성과에 상당한 상관 관계가 있다고 했고 Zhao는 높은 조직몰입이 높은 성과에 영향을 미칠 거라고 믿으며, 조직에 대한 인식과 참여도가 높은 종업원들은 조직몰입이 낮은 종업원들보다 더 좋은 성과를 가져올 수 있다고 주장하였다[12][13]. 추가적으로 The Corporate Leadership Council(2001)의 연구에 의하면 강력한 고용주 브랜드는 기업의 경쟁이 심화된 노동시장에서 경쟁하기 위해 필히 보유해야 하는 중요한 요소라고 하였다. 따라서 고용주 브랜드는 기업의 가치, 목표를 제시하면서 기업문화 및 시스템을 통해 종업원들의 내/외적으로 성과, 만족을 얻는 데에 큰 영향을 미치고 있다[14].

이에, 본 연구의 목적은 고용주 브랜드가 종업원의 직무성과 그리고 이직의도에 어떠한 영향을 미칠 것이며, 그 사이에 조직몰입은 어떠한 매개역할을 할 것인

지에 초점을 두고 있다. 이를 검증하면서 현대 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해 중요시해야 하는 부분들을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 고용주 브랜드

1990년대 초에 탄생한 고용주 브랜드의 개념은 최근 몇 년 동안 경영학 분야에서 큰 인기를 얻었다. 기업이 제품을 브랜드화하여 고객을 확보하는 것처럼 고용주는 자신의 브랜드를 구축하여 인재를 유치하고 동기를 부여해 능력이 있는 종업원을 확보하는 데 집중하기 시작했다. 기업 활동의 관점에서 보면 고용주 브랜드는 조직의 여러 다른 구성 요소들을 함께 묶어 종업원의 충성도, 몰입, 성과를 강화하여 궁극적으로 고객 충성도 및 만족을 얻게 된다[15].

Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon(2002)은 고용주 브랜드가 기업을 잠재적 노동시장에서 최고의 직장으로 보이게 하는 것이라고 하였다[16]. 또한 Berthon, Ewing & Hah (2005)는 고용주 브랜드가 잠재적 취업 지원자들이 이 회사가 다른 회사보다 더 나은 직장으로 생각하게 하는 기업 이미지를 구축하는 데 관심이 있다고 주장하였다[17]. 한편, 2001년 한 고용주 브랜드 실무 조사 보고서에서 보면 고용주 브랜드가 고용주의 이미지로서 기존 종업원의 동기 부여 및 유지에 중요한 역할을 발휘하고 있다는 것을 제시하기도 하였다.

이렇게 고용주 브랜드의 정의가 명확해지면서 고용주 브랜드 구성에 대해 많은 학자들의 관심을 끌었다. Mercer Report(2003)은 고용주 브랜드 구축 및 개발은 기업 비전, 가치, 행동 강령 및 제공된 서비스를 포함하는 포괄적인 실제 프로세스로 제시하였다. 고용주 브랜드를 효과적으로 관리하려면 고용주 브랜드를 과학적으로 측정하고 평가해야 한다[18]. 이를 위해 Leigh Branham(2005)은 종업원 유치, 선발, 참여 및 유지 측면에서 고용주 브랜드의 강점을 측정하는 스코어 카드를 제시하였다[19]. Lievens & High-house (2003)는 고용주 브랜드가 종업원과 구직자는 고용주 브랜드의 기능적 특성뿐만 아니라, 고용주 브랜드의 상

징적 특성에도 주의를 기울여야 한다고 주장하였다[9]. 이들은 기능적 고용주 브랜드와 상징적 고용주 브랜드 두 가지 차원으로 구분하여 고용주 브랜드를 측정하였다[20].

고용주 브랜드와 성과 간의 연구는 많은 학자로부터 관심을 이끌었다. 내부 고용주 브랜드는 기존 종업원에 대한 영향 그리고 외부 고용주 브랜드는 잠재적 구직자에 대한 영향을 포함했다. 내부 고용주 브랜드는 심리적 영향과 행동적 영향으로 나뉘며, 심리적 영향에는 주로 종업원 참여, 종업원 충성도, 종업원 만족도 및 조직몰입에 영향을 미친다[21-25]. 행동적 영향에는 종업원 이직 경향, 종업원 성과, 역할 외 행동, 혁신 행동이 포함된다[3][26-32]. 이렇듯 기존 연구에 따르면 고용주 브랜드는 종업원 이직 의도와 (-)의 상관 관계가 있으며 다른 요인과 (+)상관 관계가 있다[33][34].

본 논문에서는 기능적 브랜드 차원과 상징적 브랜드 차원을 포함한 내부 고용주 브랜드에 초점을 두고 연구하였다.

### 2. 고용주 브랜드와 조직몰입 간의 관계

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입은 심리적 상태이며, 이는 종업원의 인식 및 조직 참여의 상대적 강점을 반영하며 종업원 유지에 영향을 미친다고 하였다[26]. 그들은 조직몰입을 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 나눴다. 또한 Liu & Wang (2002)은 복지 혜택, 인간 관계, 개발 비전 등 요소가 종업원의 조직몰입에 영향을 미칠 수 있으며 이러한 요소는 고용주 브랜드의 중요한 내용이라고 주장하였다 [11]. 한편, Edwards(2009)의 연구 결과에 따르면 종업원의 고용주 브랜드 인식이 높을수록 조직의 목표는 더 명확하게 인식되며 더 높은 수준의 조직 몰입을 입증 한다고 하였으며, Liu(2011)의 연구에서도 살펴보면 고용주 브랜드와 조직몰입 간의 긍정적인 관계를 확인하였다[35][36]. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 고용주 브랜드는 조직 몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 고용주 브랜드(기능적 브랜드)는 조직 몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 고용주 브랜드(상징적 브랜드)는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 고용주 브랜드와 종업원 업무성과 그리고 이직 의도 간의 관계

Herman & Gioia(2001)는 고용주 브랜드가 종업원의 열정을 자극하여 업무에 대한 열정을 불러일으켜 업무 성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였으며[5]. Kristin & Surinder(2004)는 고용주 브랜드의 내부 분석과 외부 분석을 통해 이를 확인하였다. 내부 분석 관점에서 살펴보면 고용주 브랜드에 대해 인식이 높아지면 종업원의 생산성 수준이 높아질 것이라고 증명하였으며, 외부 분석 관점에서는 고용주 브랜드가 잠재적 구직자들로부터 회사의 호소력 및 인지도를 높일 수 있다고 확인하였다[37]. 또한 Barrow & Mosley(2005)는 고용주 브랜드가 종업원 또는 고객에 의해 인식될 수 있다면 노사관계를 바로 세우고 강화하는 데 도움이 될 것이며, 이는 노사 관계의 통합을 통해 생산 효율성의 개선과 업무 성과에 대한 긍정적인 영향을 미칠 것임을 확인하기도 하였다[8]. Zhao(2007)의 연구에 따르면 종업원들에게 인식된 고용주 브랜드는(종업원의 경력 성장, 사회적 성취 요구 및 기업 문화 등을 포함) 종업원의 업무에 대한 몰입도를 향상시켜 업무성과를 개선하는데 효과가 있다고 주장하였다[13].

한편, Barrow(2006), Lievens(2007)들은 기업들이 종업원을 유지하고 잠재적인 종업원을 확보하려면 고용주 브랜드를 구축하는 것이 필수적이라고 믿는다고 하였다[8][9]. 즉, 좋은 고용주 브랜드는 종업원의 이직 의도를 낮출 수 있다는 뜻이고 이는 이직 의도에 영향을 미치는 요인에 대한 Fu, Ling & Fang(2003)의 연구에서도 확인할 수 있으며 추가적으로 고용주 브랜드의 기업 홍보, 문화 및 비전은 모두 이직 의도의 중요한 요인이라고도 주장하였다[10]. 이렇듯 종업원들이 기업에 대해 긍정적인 생각을 가지고 있으면 자신의 직업에 더 충성도가 높아지고 퇴직 또는 이직 의도가 약화된다고 생각해볼 수 있다. 더 나아가 Li(2009)는 실적 연구를 통해 고용주 브랜드 중에서 급여와 복리, 인간 관계, 종업원 교육, 경력 개발 및 기업 문화 등 요소는 종업원의 이직에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이와

같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다[38].

가설 2. 고용주 브랜드는 종업원 업무성과 그리고 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 고용주 브랜드(기능적 브랜드)는 종업원 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 고용주 브랜드(상징적 브랜드)는 종업원 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 고용주 브랜드는 종업원 업무성과 그리고 이직의도에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 고용주 브랜드(기능적 브랜드)는 종업원 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 고용주 브랜드(상징적 브랜드)는 종업원 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 5. 조직몰입의 매개효과

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입은 종업원과 조직이 심리적으로 일체감을 형성하여 조직에 헌신함으로써 조직의 성장에 공헌하는 것과 같은 개념이라고 하였다. 기존 연구에서 살펴보면 조직몰입은 신뢰와 종업원 성과 간의 매개 변수로 나타났다[26].

Farndale등(2011)은 종업원의 인식된 신뢰는 종업원들이 마음에서 조직에 보상하려는 심리적 경향을 생기게 하는 동시에 높은 직무 만족도와 낮은 이직 의도와 같은 긍정적인 업무 태도를 가져올 수 있다고 하였으며, 조직몰입은 프로젝트 목표와 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 주장하였다[39]. 즉, 고용주브랜드를 통해 종업원과 종업원, 종업원과 회사 간의 신뢰 관계를 효과적으로 개선하여 종업원의 조직몰입을 강화할 수 있으며 이를 바탕으로 종업원의 성과를 높일 수 있고 이직률을 낮출 수 있다고 예측할 수 있다. 또한 고용주브랜드 중의 복지 혜택, 인간 관계 및 기업 비전과 같은 요소는 종업원의 조직몰입에 영향을 줄 수 있다[11]. 조직의 이익이 자신의 이익보다 중요할 것이라는 생각 아래 긍정적인 직무태도를 가지고 기업을 위해 근무하여 기업에 대한 남다른 애사심을 가지고 근무할 수 있다. 추가적으로 Pirce-mueller(2014)의 연구에서도 살펴보면 조직몰입이 이직 의도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나며 고용주브랜드가 종업원에 긍정적인

영향을 미친다는 것을 생각해볼 수 있다[40].

정리해보면 종업원들이 고용주브랜드에 대한 인식이 높을수록 조직에 대해 정서적 의존성을 가지며 조직의 목표에 기꺼이 몰입하고 헌신하여 업무 성과에 긍정적인 영향을 미치고 조직을 쉽게 떠나지 않을 수 있다.

조직 몰입은 조직에 대한 종업원의 정서적 의존과 종업원이 조직의 일부가 될 의향이 있는지를 나타낸다[41]. 또한 Steer(1977)의 연구에 따르면 조직몰입과 종업원의 이직 의도와 업무 성과 간에는 상당한 상관관계가 있다고 했다[12]. 추가적으로 Van Scotter(2001)의 연구 결과에 따르면 조직몰입은 종업원의 주변 성과에 긍정적인 영향을 미친다고도 주장하였다[42]. 한편 Cascio(2014)의 연구 결과에 따르면 조직몰입은 종업원의 이직 의도에 영향을 미치며 정서적 차원의 영향이 가장 분명하다고 주장하기도 하였다[43].

이러한 앞선 가설 1와 가설2의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서 조직몰입은 고용주 브랜드와 종업원의 업무성과 그리고 이직의도 사이에 매개역할을 할 것이라고 생각하여 아래와 같이 가설 4를 설정하였다.

가설 4. 조직몰입은 고용주 브랜드와 업무 성과 및 이직 의도의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1. 조직몰입은 기능적 브랜드와 업무 성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2. 조직몰입은 상징적 브랜드와 업무 성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3. 조직몰입은 기능적 브랜드와 이직 의도의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-4. 조직몰입은 상징적 브랜드와 이직 의도의 관계를 매개할 것이다.

연구목적에 따라 연구모형을 그림으로 나타내면 다음 [그림 1]과 같다.

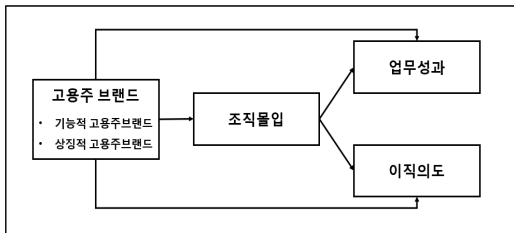


그림 1. 연구모형

### III. 실증분석 및 가설검증

#### 1. 설문지의 구성

본 연구는 중국 대기업 위주로 조사하였고 특히 전자통신 및 전자상거래 기업을 대상으로 고용주브랜드의 긍정적인 영향을 살펴봤다. 연구 가설을 검증하기 위해 중국 항저우, 심천 그리고 광둥에 위치한 몇몇 대기업의 협조를 통해 기업에 근무하는 일반 종업원을 대상으로 2019년 11월부터 12월까지 2개월간 설문조사를 실시하였다. 설문은 온라인 응답, E-mail을 통해 총 400부를 배포하였고, 본 연구의 목적에 충실하기 위해 이중 부장급 이상 응답한 설문과 회수를 못하거나 불성실한 응답이 포함된 설문지 165부를 제외한 235부를 실증분석에 사용하였다. 고용주 브랜드를 측정하기 위해 Huang & liu(2012)등 연구에서 사용된 설문을 참고하여 고용주 브랜드의 기능적 차원과 상징적 차원이 포함된 18개 문항을 사용하였다[20]. 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 크게 동의하기 때문에 조직의 목표를 달성하기 위해 열심히 노력하는 조직구성원의 의지를 나타낸다. 따라서 본 논문에서 조직몰입을 측정하기 위해 Meyer & Allen의 연구에서 제시된 9개의 문항을 사용하였다[26]. 직무 성과를 측정하기 위해 Borman & Motowidlo(1993)의 연구에서 활용된 6개의 문항을 사용하였고 이직의도를 조사하기 위해 Mobley등(1977)의 연구에서 활용된 3가지 문항을 사용하여 설문지 구성은 다음 [표 1]과 같다[44][46].

표 1. 설문지의 구성 및 출처

요인	항목번호	문항의 출처
고용주 브랜드	기능적	6-11
	상징적	12-18
조직몰입	19-31	Meyer,Allen(1990)
업무성과	32-37	Borman,Motowidlo(1993)
이직의도	37-40	Mobley,W.H.(1977)

#### 2. 분석방법

본 연구에서는 수집된 설문을 바탕으로 SPSS 21.0프로그램을 활용하여 자료를 분석하였다. 우선 SPSS를 사용한 기초 통계분석을 실시하여 설문대상의 인구 통

계적 특성을 살펴보았다. 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 알아보기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 신뢰성 분석을 실시하고, 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 변수의 합산 후 고용주 브랜드, 조직몰입, 종업원의 업무성과 그리고 이직 의도 등 연구범위에 속하는 변수들 간의 관계를 검증하기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계를 확인 후 또 조직몰입의 매개효과를 검증하여 회귀분석을 실시하였다.

#### IV. 실증분석 및 가설검증

##### 1. 표본의 인구 통계적 특성

표본의 인구통계학적 특성을 [표 2]에 제시하였는데, 남성 및 여성을 비율은 절반 정도를 각각 차지하고 있고, 연령대는 20대에서 30대 총 169명 71.9%로 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이는 전자, 통신, 전자상거래 기업들은 평균적으로 젊은 편이라고 판단 할 수 있다. 그리고 경력은 1~3년이 62%로 다소 짧은 경력을 차지하고 있다. 교육수준은 대졸 및 석/박사로 고학력을 가지고 있는 직원들이 90%이상을 차지하고 있다.

표 2. 표본의 특성

구분		빈도	(%)	구분		빈도	(%)	
성별	남	108	46.0	근속 년수	1~3년	147	62.5	
	여	127	54.0		4~6년	29	12.3	
연령	20세 미만	4	1.7		7~9년	24	10.2	
	20~30세	169	71.9		10년 이상	35	14.9	
	30~40세	50	21.3		개발*연구	39	16.6	
	40세 이상	12	5.1		마케팅*비즈니스	45	19.1	
학력	고졸	5	2.1		업무 부서	인력*행정	68	28.9
	전문대졸	13	5.5			교육*건설팀	17	7.2
	대졸	133	56.6			미디어*디자인	18	7.7
	석 박사	84	35.7			기타	48	20.4

##### 2. 신뢰성 및 타당성 분석

가설검증에 앞서 측정변수들의 내적 일관성과 개념 타당성을 검토하고자 연구 모형의 구성 개념을 측정하는 도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 우선 본 연

구의 가설을 구성하고 있는 개념들에 대한 탐색적 요인 분석을 통해 측정 변수들의 타당성을 살펴보고, 확인된 요인 구조별로 측정 변수들에 대한 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 신뢰성을 확인하였다.

표 3. 타당성 및 신뢰성 검증

	성분					항목	Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5		
OC7	.827	.157	.190	.210	.071	9	.938
OC6	.810	.056	.042	.031	-.232		
OC9	.807	.123	.182	.216	.055		
OC5	.798	.236	.113	.131	.009		
OC8	.756	.114	.265	.173	.049		
OC4	.747	.191	.101	.348	.110		
OC1	.641	.271	.188	.458	.047		
OC3	.614	.319	.230	.373	-.001		
OC2	.535	.178	.343	.444	.024		
EB11	.110	.868	.183	.083	-.038	6	.923
EB10	.109	.851	.229	.167	-.084		
EB9	.208	.796	.119	.341	-.067		
EB13	.229	.755	.304	.289	.020		
EB12	.279	.690	.211	.327	.101		
EB8	.298	.535	.183	.394	-.021		
EP6	.094	.123	.826	.184	-.100	6	.902
EP3	.227	.247	.815	.068	-.102		
EP2	.202	.122	.783	.152	-.149		
EP4	.123	.144	.744	.194	-.001		
EP1	.329	.213	.716	.123	-.031		
EP5	.214	.085	.632	.209	-.175		
EB1	.186	.170	.187	.766	.049	7	.905
EB2	.242	.265	.271	.725	.005		
EB4	.185	.101	.322	.703	-.042		
EB3	.257	.342	.101	.683	-.059		
EB5	.273	.466	.141	.608	.005		
EB6	.340	.395	.165	.548	-.205		
EB7	.389	.458	.123	.521	-.002	2	.829
T12	.072	.026	-.210	-.018	.884		
T11	-.013	.033	-.256	-.006	.871		

요인추출 방법: 주성분 분석.  
회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

본 연구의 각 변수들의 타당성 및 신뢰성 분석결과는 [표 3]과 같다. 요인분석의 결과 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin(표본적합도:KMO) 척도는 .929으로 상당히 좋은 타당도를 나타내고 있으며, 근사 카이 제곱  $X^2=7226.725$ 으로 유의수준 $P=.001$ 에서 유의한 것으로 나타나고 있어 도구의 타당성을 확보할 수 있음을 알 수 있다. 신뢰도(reliability)란 유사한 측정 도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻어내는 것을 말한다[25]. 본 연구에서도 Cronbach's  $\alpha$  계수를 측정하여 내적일관성에 의한 신뢰도를 검증하였다. 본 연구에서도 Cronbach's  $\alpha$  계수를 측정하여 내적일관성에 의한 신뢰도를 검증하였다. 신뢰도 검증 결과 내적일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 .8이상을 모두

충족시켜 주고 있으므로 다항목적도의 내적일관성이 유지되고 있음을 알 수 있다.

### 3. 상관관계분석

상관관계분석은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 사용된다. 즉 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보려고 할 때 사용하는 분석방법이다[46]. 본 연구의 상관관계 결과는 [표 4]와 같이 나타난다. 결과를 살펴보면 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)와 조직몰입, 종업원의 업무성과의 관계가 유의하다는 것을 보이며, 다중공선성의 우려는 없는 것으로 확인 되었다. 따라서 가설검증을 통한 관계검증이 가능할 것으로 보인다. 하지만 선행연구를 바탕으로 했던 고용주 브랜드와 이직의도의 상관성에 대한 유의한 결과를 나타나지 못했다.

### 4. 가설의 검증

#### 4.1 가설1의 검증

가설1의 검증 결과는 [표 5]과 같다. 가설1을 검증하기 위하여 통제변수인 성별, 연령, 학력, 근무년수, 업종과 고용주브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)를 독립변수로 설정하여 조직몰입을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과는 기능적 고용주브랜드 결과  $\beta = .570$ ,  $t_{값} = 8.246$ , 그리고 상징적 고용주브랜드 결과  $\beta = .178$ ,  $t_{값} = 1.994$ , R제곱 값 = .524,  $F = 35.689$  ( $p = .000$ )이며, 가설1-1과 가설 1-2 모두 채택되었다.

표 4. 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	성별	연령	학력	근속년수	직무부서	EB(기)	EB(상)	OC	EP	TI
성별	1.54	.49	1									
연령	2.29	.58	.017	1								
학력	3.26	.65	.026	-.123*	1							
근속년수	2.45	1.41	-.153*	.746**	-.246*	1						
업무부서	3.31	1.72	.139*	-.025	-.125*	-.027	1					
EB(기)	3.79	.73	.122	.033	-.053	-.023	.024	1				
EB(상)	3.85	.82	.211**	-.007	.102	-.136*	-.058	.731**	1			
OC	3.43	.82	.148*	.119*	-.141*	.009	.135*	.684**	.555**	1		

EP	3.94	.62	.070	.165	-.040	.188*	.005	.535**	.503**	.514**	1	
TI	3.32	.83	-.028	-.095	.063	-.079	-.057	.107	-.111	.027	-.337*	1

EB(직): 고용주 브랜드(직능적) EB(상): 고용주 브랜드(상징적)  
 OC: 조직몰입 EP: 종업원 업무성과 TI: 이직의도  
 \*P<.05; \*\*P<.01; \*\*\*P<.001

표 5. 가설1의 검증  
 종속변수 : 조직 몰입

변수	조직몰입(가설1-1/가설1-2)		
	beta	t	
성별	.011	.222	
연령	.212	2.979**	
학력	-.119	-2.462**	
근무년수	-.143	-1.917	
업무부서	.114	2.422	
고용주브랜드	기능적 브랜드	.570	8.246***
	상징적 브랜드	.178	1.994*
F	35.689***		
R제곱	.524		
수정된R제곱	.509		

\*P<.05; \*\*P<.01; \*\*\*P<.001

#### 4.2 가설2와 가설3의 검증

가설2와 가설3의 검증 결과는 [표 6]과 같다. 가설2와 가설3을 검증하기 위하여 통제변수인 성별, 연령, 학력, 근무년수, 업종과 조직몰입 및 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)를 독립변수로 설정하여 업무성과와 이직의도를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시한 결과는 기능적 고용주브랜드가 업무성과에 대한  $\beta = .315$ ,  $t_{값} = 3.961$ , R제곱값 = .312,  $F = 17.259$  ( $p = .000$ )이며, 가설2-1은 채택되었다. 또는 상징적 고용주브랜드가 업무성과에 대한  $\beta = .307$ ,  $t_{값} = 3.748$ , R제곱값 = .312,  $F = 17.259$  ( $p = .000$ )이며, 가설2-2는 채택되었다. 단, 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)가 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못해 가설 3-1, 3-2는 기각되었다.

표 6. 가설 2와 가설 3의 검증  
 종속변수 : 업무 성과, 이직 의도

변수	업무성과 (가설2-1,2-2)		이직의도 (가설3-1,3-2)		
	beta	t	beta	t	
성별	.044	.761	.028	.410	
연령	-.106	-1.236	.096	.934	
학력	.085	1.465	-.053	-.757	
근수	.289	3.267**	.001	.013	
업무부서	-.058	-1.028	.057	.841	
고용주 브랜드	기능적 브랜드	.315	3.961***	-.072	-.728

	상징적 브랜드	.307	3.748***	-.060	-.593
F		17.259***		.701	
R제곱		.312		.018	
수정된R제곱		.294		-.008	

4.3. 가설4의 검증

가설4를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)이 제시한 3단계 조건이 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 검증 Step1은 고용주브랜드(기능적브랜드와 상징적 브랜드)가 조직몰입에 미치는 영향으로 가설1에서 이미 검증되었다. 단 조직몰입 및 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)가 이직 의도에 유의한 영향을 미치지 못했기 때문에 가설4-2는 기각되었고 가설4는 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)와 업무성과의 관계에서 조직몰입의 매개효과만 검증하였다(가설4-1). 따라서 2단계와 3단계를 검증하기 위해 먼저 Step2에서 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)를 투입하여 업무성과와의 관계를 검증하였고, 마지막으로 Step3에서 독립변수인 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)와 매개변수인 조직몰입 동시에 투입하여 종속변수인 업무성과에 미치는 영향을 검증하였다.

가설4의 검증 결과는 [표 7]과 같다. Step2에서 고용주 브랜드(기능적 브랜드와 상징적 브랜드)와 업무성과와의 관계에서  $\beta$ 값 .315 및 .307 으로 유의수준 .001이하에서 유의하다고 나타났다. 매개변수를 포함한 Step3에서  $\beta$ 값(기능적).315  $\rightarrow$  .165로 낮아졌고,  $\beta$ 값(상징적).307  $\rightarrow$  .271로 낮아졌면서 설명력을 나타내는 R제곱 값이 36.8%  $\rightarrow$  40.1%로 상승한 것으로 보인다. 한 마디로 요약하면 가설4-2는 부분 매개효과가 있는 것으로 판단되었다.

표 7. 가설 4의 검증  
종속변수 : 업무 성과

변수	업무성과(가설4-1 가설4-2)		
	Step1 beta	Step2 beta	Step3 beta
성별	.011	.005	.002
연령	.212**	-.026	-.083
학력	-.119	.009	.040
근수	-.143	.260**	.298***
업무성과	.114	.022	-.008
고용주 브랜드	기능적 브랜드	.315***	.315***
	상징적 브랜드	.138**	.307***

조직몰입			.264***
F	35.689***	18.887***	18.937***
R제곱	.524	.368	.401
수정된R제곱	.509	.349	.380

V. 결론 및 토의

1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구에서는 종업원들이 느끼는 고용주 브랜드에 대한 종업원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지와 그 조직몰입이 종업원의 업무 성과와 이직 의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였으며, 그 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 고용주 브랜드는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 본 연구에서 사용된 설문에서 고용주 브랜드를 기능적 차원과 상징적 차원이 포함되었다. 두 차원은 모두 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 먼저 기능적 차원에서는 개인의 가치 실현, 보상, 조직 분위기, 기업의 사회적 책임, 개인 개발 기회, 기업 강점, 업무 준비 및 혜택이 포함된다. 연구 결과를 보면 종업원이 인식하는 기능적 브랜드가 긍정적일수록 종업원의 조직몰입이 더 높을 것으로 나타났다. 다시 말하면, 종업원들이 조직 분위기를 조화롭고 긍정적으로 느끼거나 자신의 업무에 대한 노력을 통해 합리적인 보상, 혜택 및 개인 개발 기회를 얻을 수 있다고 생각할 때, 조직에 더 기꺼이 몰입할 것이다. 다른 한편으로 상징적 브랜드는 혁신, 성실, 기쁨, 명성, 견고성 및 능력의 요소를 다루는 상징적 차원을 포함하는데, 이는 종업원이 인식하는 상징적 브랜드가 긍정적일수록 조직몰입 수준이 높은 것으로 나타났다. 즉, 종업원들이 자신이 일하는 회사가 대단하고 신뢰할 수 있으며 경쟁력이 있다고 인식하면 기업의 비전에 대해 정확히 알 수 있도록 종업원의 열정을 유발시키고 조직몰입을 더 강화시키게 만들 것이다. 이는 Edwards (2010), Liu(2011)등의 연구 결과와도 일치한다[35][36].

둘째, 조직 몰입이 종업원 직무 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 고용주의 상징적 고용주 브랜드가 긍정적일수록 종업원의 직무 수행 능력이 향상되고, 마찬가지로 종업원의 기능적 고용주 브랜



드가 활발할수록 종업원의 직무 수행 능력도 향상된다는 것이다. 이것은 Herman & Gioia(2001), Kristin & Surinder(2004)등의 결과와도 일치한다[5][6]. 이는 회사가 고용주 브랜드를 개선하여 종업원 성과를 향상시킬 수 있음을 의미한다. 따라서 종업원의 업무 효율성이 낮고 업무 성과가 좋지 않은 경우 기업은 고용주 브랜드를 개선하여 조직의 분위기, 보상, 혜택 등 요소를 합리적으로 개선하고 회사가 신뢰할 수 있게 하여 종업원이 책임감을 느끼도록 해야 한다고 생각할 수 있다. 그리고 종업원들이 기업에서 개인의 경력개발에 도움 되는 요소를 느끼고 개인적 가치를 수용할 수 있다고 생각하게 되면 더 좋은 업무성과를 가져올 수 있다고 예상해볼 수 있다.

마지막으로 조직몰입은 고용주 브랜드와 업무 성과 간에 부분 매개 효과가 나타났다. 고용주 브랜드 자체는 종업원에 대한 기업의 일련의 약속이라고 할 수 있다. 종업원들이 긍정적인 메시지를 느낄 수 있으면 회사의 목표와 비전을 인식하고 동시에 자신의 업무에 더 많은 열정을 투입하고 몰입할 의향이 클 것이다. 이러한 근무환경에서 심리적으로 종업원들이 긍정적인 고용주 브랜드를 인식하게 하면 종업원들은 자연스럽게 업무에 몰입하고 높은 수준의 성과를 낼 것이다. Farndale(2011), Sai(2013)등의 연구를 보면 고용주 브랜드와 종업원의 업무 성과 사이의 조직몰입의 부분 매개 역할을 확인한 결과와 비슷하다[39][47]. 즉 성과 지향적 기업은 종업원의 생산력을 향상시키기 위해 고용주 브랜드뿐만 아니라 조직몰입의 중요성 또한 무시할 수 없다.

## 2. 연구의 시사점과 한계점

이상의 연구를 요약해서 정리해보면, 본 연구에서는 다음과 같은 시사점들을 확인할 수 있다.

첫째, 연구표본의 선정에 있다. 본 연구는 중국 대기업을 위주로 조사하였고 특히 전자기업 및 전자상거래 기업을 대상으로 고용주브랜드의 긍정적인 영향을 살펴봤다는 것이다. 2020년 Brand Finance(2020)에 따르면 세계 500대 브랜드 중에서 상위 8개 기업이 중국 기업으로 그 강세를 이어가고 있으며 Brand Guardianship Index (2020) Top 50 순위 중에서도 중국기업이 8개

가 올라있다. 특히 상위에 오른 중국 기업들 중 전자통신, 전자상거래 기업이 절반 정도의 비중을 차지하고 있다[48]. 이러한 기업들이 어떤 고용주브랜드를 가지고 있는지 또한 어떤 인재들을 어떻게 유치하고 있는지에 대해 연구하면 기업에서 인재유실 현상 심한 중소기업에게 도움이 되지 않을까 생각된다.

둘째, 연구 내용의 관점에서 보면 본 논문은 고용주 브랜드 지각과 업무 성과 사이의 관계를 탐구하고, 매개 변수로서 조직몰입을 연구하여 "고용주 브랜드-조직몰입-업무 성과"의 경로를 검증한 부분이다. 즉, 조직몰입은 고용주 브랜드가 업무 성과에 미치는 영향에서 부분 매개 역할을 한다는 것이다. 이는 새로운 관점이며, 기업에게 새로운 시사점을 가져다준다. 고용주 브랜드 자체는 기업이 종업원에게 제공하는 일종의 "약속"이며, 이러한 약속에 대한 인식은 종업원의 조직의 헌신 수준에 영향을 미치므로 종업원의 업무 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 이 경로를 검증함으로써 향후 기업들이 종업원 업무성과를 향상 시키는데 있어 큰 도움 될 것으로 예상된다.

뿐만 아니라 지금까지 고용주브랜드에 관한 연구들이 대부분 구직의도 및 조직지원인식 위주로 많이 이루어져있지만 본 연구에서는 현재 인재유치에 큰 우려를 겪고 있는 기업들에게 이직률 및 성과관리에 도움이 되는 차별화된 연구가 될 것이라고 기대된다[49-51].

본 연구의 향후 연구방향은 현재 조사대상 기업들이 모두 중국기업 위주로 조사되어 있어 향후 다양한 국가의 기업들을 비교 조사하여 연구의 폭을 확장 시켜나갈 계획이다.

그리고 고용주 브랜드 및 이직 의도의 상관관계를 본 연구에서 확인되지 못하였으며 조직몰입의 매개효과 또한 확인하지 못했다. 이는 Barrow(2006), Lievens(2007) 및 Pirce-mueller(2000)의 연구결과와 일치하지 않으며 설문지 항목 설정 및 설문 조사자의 샘플링으로 인해 발생할 수 있는 부분이라고 생각된다[8][9][46]향후 연구에서는 이러한 부분에 대한 보완 연구를 계속할 계획이다.

## 참고 문헌

- [1] J. T. Dai, *Research on relationship between employer branding perception and turnover intension-the media effect of organizational commitment*, LIAONING UNIVERSITY, 2018.
- [2] L. Berry, "The employee as customer," *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No.1, pp.25-28, 1981.
- [3] B. J. Yang, *The effect of employer brand perception on job performance, The mediation effect of organizational commitment*, SHANDONG UNIVERSITY, 2015.
- [4] Z. P. Yin, "Employer Brand Research Review," *Foreign Economy and Management*, Vol.10, pp.32-38, 2007.
- [5] R. E. Herman and J. L. Gioia, "Helping your organization become an employer of choice," *Employment relations today*, Vol.28, No.2, pp.63-78, 2001.
- [6] B. Kristin, "An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.Com," *Journal of Business Communication*, Vol.41, No.2, pp.115-136, 2004.
- [7] R. Luo and B. Dai, *A summary of research on the impact of internal employer brands on employees*, ANHUI UNIVERSITY of TECHNOLOGY, 2019.
- [8] S. Barrow and R. Mosley, "The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work," Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- [9] F. Lievens and S. Highhouse, "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer," *Personnel Psychology*, Vol.5, No.6, pp.75-102, 2003.
- [10] Y. Q. Fu, W. S. Ling, and L. L. Fang, "Factors Influencing Enterprise Employees' Intention to Quit," *China Labor*, Vol.7, pp.23-25, 2002.
- [11] X. P. Liu and C. M. Wang, "Organizational Commitment and Its Formation in the Background of Chinese and Western Culture," *Foreign Economy and Management*, Vol.24, No.1, pp.17-21, 2002.
- [12] R. M. Steers and R. T. Mowday, "Employee turnover and post-decision accommodation process," *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.235-281, 1981.
- [13] W. L. Zhao, *Research on the relationship between employee satisfaction, organization commitment and employee performance*, TSINGHUA UNIVERSITY, 2012.
- [14] S. H. Sung and B. K. Kwon, "The Influence of Employer Brand on Employees Brand Commitment in the Jewelry Industry," *A Journal of Brand Design Association of Korea*, Vol.10, No.1, pp.172-186, 2012.
- [15] T. Ambler and S. Barrow, "The employer brand," *Journal of Brand Management*, Vol.4, No.3, pp.185-206, 1996.
- [16] M. Ewing, L. Pitt, and N. D. Bussy, "Employment branding in the knowledge economy," *International Journal of Advertising*, Vol.1, pp.3-22, 2002.
- [17] P. Berthon and M. Ewing, "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding," *International journal of advertising*, Vol.24, No.2, pp.151-172, 2005.
- [18] Mercer Report, "Mercer study raises red flags for employer pay and benefit plans (findings of the 2002 People at work survey)," *Human Resource Department Management Report*, Vol. May, pp.8-15, 2003.
- [19] B. Leigh, "Planning to become an employer of choice," *Journal of Organizational Excellence*, Vol. Sum, pp.57-68, 2005.
- [20] F. G. Huang, P. Liu, J. P. Si, L. Zhao, Z. Y. Shi and X. Y. Hhang, "The construction of an employer branding model and its measurement," *Journal of Beijing University of Aeronautics and Astronautics (Social Science Edition)*, Vol.25, No.1, pp.95-92, 2012.
- [21] H. Y. Mu, *Research on impact of employer branding to organizational performance: The mediating effects by employee engagement*, YAN SHAN UNIVERSITY, 2014.

- [22] Y. L. Zhao, *Research on Human Resource Management Practices, Employer Brand Attraction and Employee Engagement*, East China University of Science and Technology, 2012.
- [23] H. Zhang, *The mechanisms of how employer brand impacts on work outcomes: the mediation effect of labour relations climate and psychological contract*, JILIN UNIVERSITY, 2014.
- [24] X. H. Ma, *An Empirical Study on the Influence of Employer Brand on Knowledge Workers' Loyalty*, DONGHUA UNIVERSITY, 2012.
- [25] H. Zhang, *Research on the relationship between employer brand and employee loyalty*, Xi'an University of Architecture and Technology, 2010.
- [26] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of occupational psychology*, Vol.63, No.1, pp.1-18, 1990.
- [27] Lian Huan, *A Study on the Relationship between Employer Brands and Turnover Intention Taking Organizational Support as a Moderating Variable [D]*. Capital University of Economics and Business, 2016.
- [28] S. Wang, *Research on the Influence of Employer Brand on Employees' Work Performance*, Shandong University of Finance and Economics, 2017.
- [29] N. Zhang, *Research on the relationship between internal employer brand and employee performance*, Capital University of Economics, 2014.
- [30] P. G. Li, *An Empirical Study on the Relationship between Employer Brand, Employee Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, Jiangxi University of Finance and Economics, 2014.
- [31] D. Wang, *An Empirical Study on the Relationship between Employer Brand and Employee Extra-role Behavior*, SHIHEZI UNIVERSITY, 2015.
- [32] Y. W. Jiang, *Study on the relationship between technological enterprise employer brand and employee innovation behavior*, Central University of Finance and Economics, 2016.
- [33] C. Zheng, *The research on the influence mechanism of enterprise employer brand on employees' intention to apply for jobs*, CHANGSHA UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY, 2018.
- [34] K. J. Yu, *Research on the impact of employer attractiveness on job hunting intention: The mediating effects of sense of virtual employer brand community*, CAPITAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS, 2018.
- [35] M. R. Edwards, "An integrative review of employer branding and OB theory," *Personnel Review*, Vol.39, No.1, pp.5-23, 2009.
- [36] T. Liu, *An Empirical Study on the Relationship between Employer Brand, Organizational Commitment and Internal Customer Loyalty*, Jiangxi Normal University, 2011.
- [37] B. Kristin and T. Surinder, "Conceptualizing and Researching Employer Branding," *Career Development International*, Vol.9, No.5, pp.501-517, 2004.
- [38] Z. X. Chen and J. Q. Liao, "Advances in research on organizational support, its antecedent and outcome variables," *Ergonomics*, Vol.12, No.1, pp.62-65, 2006.
- [39] E. Farndale, V. H. Hailey, and C. Kelliher, "High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust," *Personnel Review*, Vol.40, No.1, pp.5-23, 2011.
- [40] R. Muller, R. Turner, and E. S. Andersen, "Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations," *Project Management Journal*, Vol.45, No.4, pp.39-54, 2014.
- [41] H. Y. Tong, *Study of perceived corporate social responsibility, organizational identity*

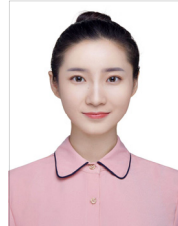
and organizational commitment, SHAODONG UNIVERSITY, 2019.

- [42] Van, J. R. Scotter and S. J. Motowidlo, "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.5, pp.525-531, 1996.
- [43] W. F. Cascio, "Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention," *Human Resource Development International*, Vol.17, No.2, pp.121-128, 2014.
- [44] W. C. Borman and S. M. Motowidlo, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," *Personnel Selection in Organizations-San Francisco: Jossey-Bass*, Vol.15, No.1, pp.71-98, 1993.
- [45] W. H. Mobby, "Some Unanswered Question in Turnover and Withdrawal Research," *Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, pp.111-116, 1982.
- [46] 채서일, *사회조사방법론*, 학현사, 2005.
- [47] O. C. Sai, W. Y. Tak, and C. L. Man, "Interweaving Trust and Communication with Project Performance," *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.139, No.8, pp.941-950, 2013.
- [48] Global 500 2020, "The annual report on the world's most valuable and strongest brands," January 2020.
- [49] F. Turban, "Application attraction behaviors," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, pp.22-44, 1998.
- [50] S. Knox and C. Freeman, "Measuring and managing employerbrand image in the service industry," *Journal of Marketing Management*, Vol.22, No.(7-8), pp.695-716, 2006.
- [51] H. Li, *A Study on the Relationship between Employer Brands and Turnover Intention—Taking Organizational Support Sense as Moderating Variable*, Capital University of Economics, 2016.

저 자 소 개

왕 설 정(Xue-Ting Wang)

준회원



- 2019년 6월 : 학북민족대학 초등교육전공 졸업
- 2019년 9월 : ByteDance 인사팀
- 2019년 9월 ~ 현재 : 경희대학교 테크노경영대학원 석사 재학

〈관심분야〉 : 경영, 리더십, 미디어경영, 예술경영

이 염 남(Yan-Nan Li)

정회원



- 2011년 8월 : 부산대학교 경영학과 경영학 석사
- 2015년 2월 : 부산대학교 경영학과 경영학과 박사
- 2015년 3월 ~ 2016년9월 : 동명대학교 경영학과 조교수
- 2016년 9월 ~ 현재 : 경희대학교 테크노경영대학원 객원교수

〈관심분야〉 : 인사조직, 리더십, HRD, 멘토링