

인사관리관행과 경력단절경험자의 조직몰입에 관한 연구

김 현 동*

요약

한국기업은 신입사원을 채용하여 경력을 점진적으로 개발시켜 왔다. 따라서 한국기업의 인사관리관행은 연공서열에 기반하여 조직에 대한 충성심을 중시하고 있다. 하지만, 1997년 IMF 위기 이후 한국기업은 성과중심의 시장지향적인 인사관리관행을 실시하는 추세이다. 한국의 노동시장에서 구조조정이 일상화되면서 상당수의 근로자들은 직장을 잃거나 옮기면서 경력단절을 경험하고 있다. 회사의 인사관리 관행에 따라 경력단절을 경험한 근로자들의 조직에 대한 몰입은 달라진다고 추정된다. 본 연구는 인사관리 관행과 경력단절을 경험한 근로자들의 조직몰입의 연관관계를 검증하고자 한다. 한국직업능력개발원이 2013년에 조사한 인적자본기업패널조사자료(HCCP) 5차년도를 활용하여 본 연구모델을 분석하였다. 경력단절을 경험한 근로자들의 조직몰입은 낮은 수준이었다. 회사의 인사관리관행이 내부인력개발에 있으면 조직몰입을 높일 수 있다. 하지만 경력단절을 경험한 근로자들에게 성과지향적인 인사관리관행이 조직몰입을 높이는 데 도움을 준다. 경력단절 유무에 따라 회사의 인사관리관행과 근로자의 조직몰입은 달라지게 된다. 차후 연구에서는 근로자의 조직몰입에 대하여 개인수준과 더불어 조직수준의 변수를 고려하여 연구영역을 넓혀야겠다.

주제어: 인사관리관행, 경력단절, 조직몰입

1 서론

산업화가 시작되는 1960년부터 한국기업의 인사관리관행은 내부노동시장 중심으로 형성되어 왔다. 한국기업은 직장경력이 없는 신입사원을 채용하여 다양한 직무에 순환배치시켜 사내경험을 꾸준히 쌓게 한다. 이들에게 교육훈련을 실시하여 회사에 필요한 기술과 능력을 습득할 수 있게 만든다. 한국 기업의 인사관리관행은 근로자들에게 회사와의 일체감을 심어주

* 동국대학교-서울 경영대학 조교수

어 회사에 대한 충성도와 몰입을 높일 수 있다. 1997년 International Financial Crisis(IMF) 외환위기 이후 한국기업의 인사관리관행은 시장지향적인 서구기업의 인사관리방식을 받아들였다(Tung, Paik, and Baem 2013). 한국기업은 1997년 2008년 외환위기를 맞아 구조조정을 실시하였다. 구조조정은 근로자에 대한 대량해고를 수반하므로 1997년 외환위기 이후 근로자들의 회사에 대한 충성심과 애정은 대폭 낮아져 조직몰입이 심각한 수준에 이르렀다(Gong, Chang, & Cheung, 2010). 근로자들의 조직몰입은 회사경쟁력에 긍정적인 역할을 한다고 연구되어 왔다. 최근 한국기업은 근로자들의 조직몰입을 높이는 방안에 대한 관심이 높아지고 있다.

한국의 노동시장은 기혼 남성 중심으로 형성되어져 왔다. 외환위기 이후 구조조정과 대량해고가 빈번해지고 자발적 이직이 늘어나면서 경력단절을 경험한 근로자의 숫자가 증가되었다. 경력단절이란 근로자 내부적 혹은 외부적 요인에 의하여 현 경력에 있어서 유의미한 변화가 일어나거나 혹은 중단을 경험함을 의미한다. 경력단절을 경험한 후 재취업한 근로자들의 회사 재직기간이 짧다 보니 재직자들과 비교하여 조직에 대한 몰입은 낮은 수준이다. 한국기업에 있어서 급속하게 변화되는 경영환경에 대처하는 데 있어서 내부노동시장 위주의 인사관리시스템은 한계에 부딪혔다. 한국기업은 사내에 오랫동안 근무하여 온 재직자와 외부에서 새롭게 영입되어 온 인력과의 융합을 이루어야 한다. 한국 기업에서 내부노동시장 관행이 지속되면서 외부 인력이 회사에서 자리를 잡고 성과를 올리기 어렵다. 경력단절을 경험한 근로자들은 재직자들과 비교하여 현 직장에서 대인관계가 취약하며 직장의 문화와 관행이 생소하다. 경력단절을 경험한 근로자들은 현 직장에 적응하려는 노력을 상당히 기울여야 한다. 본 연구는 회사의 인사관리관행이 경력단절을 경험한 근로자들의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하여 이들이 사내에 정착할 수 있는 방안을 도출해 내고자 한다.

기존 연구에서는 인사관리관행을 내부노동시장지향과 성과지향 이렇게 두 가지로 분류하고 있다. 내부노동시장 지향적인 인사관리관행은 신입직원을 채용하여 조직에 필요한 인재로 성장하도록 이들의 경력개발을 지속적으로 지원한다(Shaw, Dineen, Fang, and Vellela, 2009). 성과지향적인 인사관리관행은 조직구성원들의 업무성과를 높이는 데 초점을 맞추고 있다(Shaw et al., 2009). 두 인사관리관행이 경력단절 경험 유무에 따라 조직구성원들의 조직에 대한 몰입도에 미치는 영향을 비교해보고자 한다. 본 연구는 다층모형을 이용하여 조직수준의 인사관리관행에 따라 개인수준의 경력단절 유무와 조직몰입의 연관관계를 분석한다. 다층모형은 개인수준과 조직수준에 있어서 각기 다른 모형을 지정하여 분석하여 개인수준과 조직수준의 상관관계를 통제할 수 있다 (Liao and Chuang, 2004). 다층모형은 조직 내 변수와 조직 간 변수를 구분하여 인사관리관행 특성이 경력단절 경험과 조직몰입에 미치는 영향을 보다 정확하게 추정할 수 있다.

한국 기업은 연공서열에 기반을 두어 조직구성원들의 경력개발을 책임지는 인사관리관행을 운영하여 왔다. IMF 금융위기 이후 서구식 인사관리관행이 도입되면서 한국의 노동시장에 있어서 변혁이 일어났다(Tung et al., 2013). 시장지향적이면서 성과중심의 서구식 인사관리관행은 업무성과의 중요성을 강조하여 조직경쟁력을 높이는 데 기여하였다. 하지만, 한국기업의 전통적인 인사관리관행의 장점인 조직에 대한 충성과 헌신이 약화되는 문제점도 지니고 있다. 특히 경력단절을 경험한 조직구성원들은 현 직장에 적응하는 데 어려움을 겪는다. 본 연구는 인사관리관행과 경력단절 경험자의 조직몰입을 검증하여 점차 늘어가는 경력단절 경험자의 직장생활에 대한 지원방안을 도출해내고자 한다.

2 선행연구와 가설

가. 경력단절과 조직몰입

경력단절을 경험한 조직구성원들의 조직몰입은 직장 재직자들과 비교하여 낮은 수준이다. 조직몰입은 회사와 조직구성원간의 상호작용에 기반하여 형성된다. 회사는 조직구성원들이 업무를 수행하여 성과를 올릴 것을 기대하며 이에 대한 임금과 복리후생 및 교육훈련 등의 경력개발에 대한 지원을 제공한다. 조직구성원들은 회사와 상호관계를 지속하면서 조직의 문화와 특성에 대하여 정체성을 지니게 되며 강한 소속감을 느끼게 된다. 조직구성원들이 느끼는 정체성과 소속감이 높아지면서 조직에 대한 몰입을 느끼게 된다(Sun, Aryee, and Law, 2007). 근로자들이 회사에서 재직한 기간이 길어질수록 다른 회사로 이직하는 유인이 줄어들게 된다. 근로자들의 사내 재직기간이 길면 조직 내 직급이 올라가 관리자로서의 권한이 주어지며 다양한 혜택을 받을 수 있다. 다른 직장으로 이직하면 현 직장에서 주어진 권한과 혜택을 포기하여야 하므로 현 직장에 대한 몰입이 높아지게 된다. 경력단절을 경험한 직장인들은 동료 직장인들보다 현 직장 재직기간이 짧다. 경력단절을 경험한 직장인들은 현 직장의 문화와 관행에 생소하여 적응기를 거쳐야 하므로 느끼는 정체성과 소속감이 낮아지게 된다. 경력단절을 경험한 직장인들은 연령대가 비슷한 동료직장인들과 비교하여 권한과 혜택이 적다. 경력단절을 경험한 직장인들은 형평성에 대한 불만이 제기될 수 있다.

한국의 기업은 연공서열에 기초하여 인사관리시스템을 형성하여 왔다(Tung et al., 2013). 비록 최근 서구식 인사관리시스템의 영향을 받아왔음에도 아직까지 기존의 인사관리시스템의

영향력이 유의미하다. 연공서열에 따라 조직 내 위치가 결정되고 권한이 주어지므로 경력단절을 경험한 직장인들은 사내에서 불리한 위치에 놓여있다. 기존의 인사관리시스템은 조직에 대한 충성심과 애착을 강조하고 있다. 경력단절을 경험한 직장인들은 이전 직장을 그만두고 실업 상태 후 현 직장으로 이직하였으므로 조직에 대한 충성심과 애착에 대하여 의문이 제기될 수 있다.

가설 1: 경력단절을 경험한 조직구성원들의 조직몰입은 다른 재직자들과 비교하여 낮다.

나. 인사관리관행과 경력단절 그리고 조직몰입

선행 연구에서 인사관리관행이 내부인력 경력개발에 초점을 맞추면 조직구성원들의 조직몰입이 높아진다고 검증되었다. 인사관리관행이 교육훈련을 통하여 조직구성원들의 기술과 역량에 투자를 하면 이들은 조직의 경영성과에 기여하려는 동기와 의무감이 높아지게 된다. 인사관리관행이 내부노동시장 지향적이면 신입사원을 채용하여 경력을 지속적으로 개발하여 회사에 필요한 인재로 육성하고자 한다. 이들은 직장에 오랫동안 재직하면서 사내에서 경력을 쌓아 왔으므로 조직에 대한 정체성이 강하게 형성된다(Chuang and Liao, 2010). 이렇듯 내부시장 지향적인 인사관리관행은 조직구성원들의 경력개발에 투자를 하였으며 조직에 대한 소속감을 강화시킨다(Batt and Colvin, 2011). 따라서 내부시장 지향적인 인사관리관행은 조직구성원들의 몰입에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

성과지향적인 인사관리관행은 조직구성원들의 업무성과를 극대화시키는 데 목적이 존재한다(Shaw et al., 2013). 성과지향적인 인사관리관행은 평가제도와 성과급을 실시하여 고성과자와 저성과자의 차이를 가려낸다(Chuang and Liao, 2010). 고성과자에게는 승진과 보상을 저성과자에게는 불이익과 퇴출을 유도한다. 성과지향적인 인사관리관행은 개인과 팀의 성과에 초점을 맞추므로 조직에 대한 정체성에는 유의미한 영향을 미치지 못한다. 따라서 성과지향적인 인사관리관행은 조직구성원들의 몰입에는 유의미한 영향을 미치지 못한다.

가설 2-1: 내부노동시장 지향적인 인사관리 관행은 조직구성원의 조직몰입에 유의미한 긍정적인 영향을 미친다. 이와 반면 성과지향적인 인사관리관행은 조직구성원의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못한다.

경력단절을 경험한 조직구성원들은 회사와의 관계를 거래적관계로 인식하는 경향이 강하

다. 회사에서 구조조정이 일어나거나 인사조치를 당하여 해고되면 경력단절이 비자발적으로 일어나게 된다. 비자발적인 경력단절을 경험한 조직구성원들은 이전 직장에서 고용관계가 종료되는 것을 경험하였다. 이들은 이전 직장에서 조직과 일방적인 형태로의 결별을 경험하였으므로 충성, 애착 등에 수동적인 태도를 나타낸다(Nishii, Lepak, and Schneider, 2008). 근로조건이 나은 직장으로 옮기거나 경력을 바꾸려는 조직구성원들은 자발적인 경력단절을 경험하게 된다. 이들은 이전 직장에서 근로조건이나 자신의 업무에 대하여 불만이 있었으므로 자발적으로 경력을 바꾸려고 한다. 자발적으로 경력단절을 했던 조직구성원들은 이전 직장에서 긍정적인 경험을 하지 못하였으므로 이들 또한 조직에 대하여 수동적인 태도를 나타내게 된다.

경력단절을 경험한 조직구성원들에게 내부노동시장 중심의 인사관리관행은 그다지 긍정적인 영향을 미치지 못한다. 경력단절을 경험한 조직구성원들은 조직에 대한 정체성, 충성심 등에 대하여 수동적인 태도를 나타낸다(Nishii et al., 2008). 내부노동시장 중심의 인사관리관행으로 이들의 기술, 역량 등에 투자를 하여도 이들의 수동적인 태도를 바꾸기는 어렵다. 내부노동시장 중심의 인사관리관행은 회사에 오랫동안 재직한 조직구성원들에게 유리한 제도이다(Shaw et al., 2009). 내부노동시장 중심의 인사관리관행은 외부에서 경력사원으로 입사한 경력단절을 경험한 조직구성원들에게 그다지 이득이 되지 못한다. 따라서 내부노동시장 중심의 인사관리관행은 경력단절을 경험한 조직구성원들에게 유의미한 영향을 미치지 어렵다.

성과중심의 인사관리관행은 내부노동시장 중심의 인사관리관행과 달리 경력단절을 경험한 조직구성원들에게 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 경력단절을 경험한 조직구성원들은 조직과의 관계를 경제적 거래관계로 인식하는 경향이 강하다(Liao, Toya, Lepak, and Hong, 2009). 이들은 이미 조직과의 결별을 경험하였으므로 조직에의 충성심, 애착 등은 그다지 의미를 지니지 못하고 있다. 업무성과를 조직에서 기대하는 수준으로 올리면 이에 대하여 보상을 받을 자격이 있다고 인식한다(Den Hartog, Boon, Verbug, and Croon, 2013). 반면 업무성과가 조직에서 기대하는 수준에 미달되면 이에 따른 불이익도 감수하려는 의사가 다른 근로자들과 비교하여 높다. 이렇듯 경력단절을 경험한 조직구성원들은 조직과의 관계를 경제적인 형태로 인식하므로 성과중심의 인사관리관행에 대하여 보다 능동적인 태도를 나타내게 된다.

가설 2-2: 성과지향적인 인사관리관행을 실시한 기업은 경력단절을 경험한 조직구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 조직몰입의 감소를 낮춘다.

3 실증연구 방법

가. 자료수집 절차 및 연구표본

한국직업능력개발원은 2005년에 450기업과 14,000근로자를 대상으로 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel: HCCP)을 조사하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자본수준을 파악하고 인적자원을 관리하는 제도에 대한 정보를 2년마다 수집하고 있다. 인적자본기업패널(HCCP)은 기업 조사와 근로자 조사로 구성되어 있으므로 조직수준과 개인수준을 구분하여 연구하기 적절하다. 인사부서의 전략적 기능과 조직구성원의 태도는 근로자 조사를 활용하였으며 인적자원관리시스템은 기업조사를 활용하였다. 경력단절에 대한 설문조사는 인적자본패널 5차년도에만 실시되었다. 따라서 본 연구는 2013년에 조사된 5차년도 자료만을 대상으로 분석하였다. 결측치를 제외하면 2013년 5차 웨이브 조사는 351 회사 3,783 근로자로 최종 집계되었다.

나. 측정 변수의 조작적 정의

1) 경력단절 경험

경력단절 경험은 근로자들의 경력 단절 경험 여부로 측정한다.

2) 조직몰입

조직몰입은 네 문항으로 이루어져 있다: 1) 더 좋은 조건을 제시할 경우 이직을 고려함; 2) 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌; 3) 회사를 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것임; 4) 회사에 충성할 만한 가치가 있음. 조직몰입은 리커트 5점 척도로 측정했다.

3) 내부노동시장지향적 그리고 성과지향적 인사관리관행

내부노동시장 지향적 인사관리관행은 총급여수준, 복리후생수준, 교육훈련 실시현황, 경력개발제도, 신입사원 채용시 공채비율, 핵심인재비율, 자격증 지원 프로그램, 10년 이상 경력자 비율 등으로 구성되어 있다. 직급별 연간 총급여수준과 직급별 복리후생수준은 사원 1년차,

과장 1년차, 부장 1년차의 급여와 복리후생수준이 동종업계평균과 비교하여 어느정도 수준인지 리커트 5점 척도로 측정하였다. 교육훈련 실시현황은 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부(원청 등) 업체로부터 기술지도 받기 등에 대한 실시 여부를 ‘예’ ‘아니오’로 조사되었다. 경력개발제도는 학원(온라인, 우편 포함) 수강료지원, 국내 대학 등록금 지원, 국내 대학원 등록금 지원, 해외 대학원 학위과정 지원, 승계계획, 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링 또는 코칭, 학습조직(동아리) 실시 여부를 ‘예’ ‘아니오’로 조사되었다. 자격증 지원 프로그램은 비용지원, 시간지원, 교육훈련 제공을 ‘예’ ‘아니오’로 조사하였다. 교육훈련 실시현황, 경력개발제도, 자격증 지원 프로그램은 각각 총합하였다. 신입 사원 채용 시 공채비율, 핵심인재 비율, 10년이상 재직자 비율 등은 공채로 채용한 신입사원/전체 신입사원채용, 핵심인재/전체사원, 10년이상 재직자/전체사원 등으로 계산되었다.

성과지향적 인사관리관행은 개인성과급 보상 수준, 성과급 제도 실시 현황, 평가제도 실시 현황, 업적목표의 목표설정, 다면평가 여부, 다면평가 결과 활용, 평가결과 활용으로 구성되어 있다. 개인성과급 보상수준은 전체 임금에서 개인성과급이 차지하는 비중을 %로 계산되었다. 성과급 제도 실시현황은 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급 실시 여부로 조사하였다. 평가제도 실시 현황은 회사에서 균형평가표, 목표에 의한 관리, 균형평가표, 역량평가, 리더십평가, 다면평가에 대한 실시 여부를 예 아니오로 설문하였다. 업적평가의 목표설정 은 어떻게 이루어지는지 리커트 5점 척도로 설문하였다(1: 전적으로 본인이 결정함, 2:상사와 협의하지만 본인이 결정함, 3: 본인과 상사가 합의함, 4: 본인과 협의하지만 상사가 결정함, 5: 전적으로 상사가 결정함). 다면평가 활용하는 곳은 승진 시 반영, 보상결정시 반영, 승진과 보상결정시 참고자료 자기발전의 참고자료에 각각 활용되는지 조사하였다. 평가결과를 활용하는 것은 승진/승급, 이동/배치/공모, 성과 부진자 별도 관리, 퇴출, 교육훈련, 경력개발, 핵심인재관리에 활용되는지 조사하였다. 다면평가 활용과 평가결과 활용을 설문한 문항으로 또한 ‘예’, ‘아니오’로 조사되었다. 성과급 제도 실시현황, 평가제도 실시 현황, 다면평가활용, 평가결과활용은 각각 총합하여 계산하였다.

내부노동시장지향적 인사관리관행과 성과지향적 인사관리관행은 표준화시켜 총합하였다.

4) 통제변수

통제변수는 개인수준에서는 성별, 최종학력, 재직기간, 정규직/비정규직, 직급, 조직수준에서는 소속 산업, 회사 연령, 회사규모로 구성되었다. 성별과 정규직/비정규직 여부는 더미변수

로 계산하였으며 재직기간은 로그화 시켰다. 직급은 1) 사원 2) 관리자 3) 중역으로 설문하였다. 최종학력은 1)고등학교 졸업; 2) 대학교 졸업; 3) 석사학위 이상 이렇게 세 척도로 설문하였다. 소속된 산업을 제조업, 금융업, 서비스업으로 구분하여 더미변수로 계산하였다. 회사연령은 2013년에서 회사창립년도를 차감하여 로그화시켰다.

4 실증분석

가. 기술통계 및 상관관계분석

〈표 1〉 기술 통계분석

독립변수	평균	표준편차
개인 수준		
남성/여성	.79	.40
연령	39.12	7.63
최종학력	1.75	.58
재직기간	8.03	6.39
직급	1.57	.66
정규직/비정규직	.97	.15
경력단절경험	.12	.33
조직몰입	3.32	.67
조직 수준		
제조업	.77	.42
금융업	.05	.22
서비스업	.18	.38
회사연령	32.65	16.75
회사크기	745.29	1,773.34
내부노동시장지향적	-.07	4.88
성과지향적	.05	4.33

현 연구의 표본을 개인수준으로 분석해보면 남성은 약 80% 대졸은 약 60%정도로 구성되어 있으며 대부분의 응답자가 정규직으로 분석되었다. 약 12% 정도의 응답자가 경력단절경험을 지니고 있다. 재직기간은 약 8.03년이다. 조직수준으로 분석해보면 회사연령은 32.65년이

며 회사크기는 745.29명으로 표본에 속한 회사들은 중견 기업 정도의 규모는 된다고 추정된다. 내부노동시장지향적 인사관리관행은 평균 -.07이지만 표준편차는 4.88이며 성과지향적 인사관리관행은 평균 .05이지만 표준편차는 4.33이다. 인사관리관행은 회사 간 유의미한 차이가 나타난다고 분석되었다.

〈표 2〉 상관관계분석

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1)															
(2)	.18														
(3)	.09	-.25													
(4)	.24	.43	.08												
(5)	.17	.17	-.27	.31											
(6)	.09	.09	.03	.08	.09										
(7)	-.21	.04	-.08	-.05	-.04	-.01									
(8)	.17	.22	.07	.18	.20	.02	-.07								
(9)															
(10)									-.42						
(11)									-.85	-.11					
(12)									-.01	.13	-.06				
(13)									.27	-.06	-.26	.13			
(14)									-.06	.23	-.06	.53	.06		
(15)									-.08	.16	-.01	.41	.02	.55	

주 1: $r > .03$: $p < .05$, $r > .07$: $p < .01$; $r > .250$:: $p < .001$ (양측검정) ^a 표본크기= 3783, ^b 표본크기= 351
 2: (1) 남성/여성 (2) 연령 (3)학력 (4) 직위 (5) 재직기간 (6) 정규직/비정규직 (7) 경력단절경험 (8) 조직몰입 (9)제조업 (10) 금융업 (11) 서비스업 (12) 회사크기 (13) 회사연령 (14) 내부노동시장 인사관리관행 (15) 성과지향 인사관리관행

변수 간의 상관관계를 분석해보면 개인수준에서 경력단절 경험은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 분석되었다($r = -.07$, $p < .01$). 경력단절 유무는 조직구성원의 성, 연령 등과 유의미한 상관관계 또한 나타내고 있다. 내부노동시장 인사관리관행과 성과지향 인사관리 관행은 긍정적인 상관관계를 나타내고 있다($r = .55$, $p < .001$). 상관관계 분석에서 경력단절여부는 조직구성원의 개인적 특성 및 조직몰입과 유의미한 연관관계를 나타내고 있다. 인사관리관행은 기업의 특성인 산업군, 회사크기, 회사연령 등과 유의미한 상관관계를 지니고 있다. 인사관리관행은 상호간 연관관계가 유의미하다고 나타났다.

2. 가설 검증

〈표 3〉 다층모형

독립변수들	조직몰입			
	초기값	개인 수준	조직 수준	상호 작용
개인수준변수				
상수	3.35*** (.019)	.724** (.261)	1.47*** (.241)	1.46*** (.024)
성별더미		.154*** (.028)	.155*** (.028)	.154*** (.028)
연령		.693*** (.073)	.698*** (.087)	.695*** (.087)
최종학력		.079** (.020)	.073*** (.022)	.072** (.022)
재직기간		.010 (.015)	.002 (.017)	.002 (.017)
정규직여부		-.034 (.068)	-.003 (.081)	-.000 (.081)
직위		.048** (.018)	.051* (.020)	.052* (.020)
경력단절여부		-.067* (.031)	-.061+ (.032)	-.071* (.032)
조직수준변수				
제조업			.002 (.044)	.001 (.044)
금융업			-.046 (.075)	-.052 (.077)
회사크기			.052 (.016)	.049 (.016)
회사연령			-.016 (.032)	-.014 (.031)
내부노동시장지향			.017*** (.004)	.018*** (.004)
성과지향			.003 (.004)	.002 (.004)
상호작용				
경력단절 * 내부노동시장지향				-.012 (.009)
경력단절 * 성과지향				.016* (.008)
무선효과				
초기값	.073	.068	.061	.054
1수준오차	.367	.338	.338	.338
Deviance	6978.193	6718.985	6701.678	6714.996

주 1: a 표본크기= 3,590, b 표본크기= 328

2: +: p<.10, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001(양측검정)

1단계 영모형분석에서 조직몰입은 회사 간 분산이 유의미한지 검증해보았다. <표 3>에서 조직몰입의($\tau_{00}=3.354, p<.0011$) 분석결과는 통계적으로 유의미하며 이는 회사 간 조직몰입이 유의미하게 다르다고 분석되었다(Raudenbush and Bryk, 2002). 집단 내 상관계수는(Intraclass Correlation) .618으로 62%정도의 분산이 회사 간 차이로 설명될 수 있다.

개인수준 변수에서 경력단절 경험은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 분석되었다($\gamma = -.067, p < .001$). 가설 1에서 경력단절 경험과 조직몰입과의 부정적인 연관관계는 지지되었다. 조직수준 변수에서 내부노동시장지향 인사관리관행은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다($\gamma = .017, p < .001$). 성과지향 인사관리관행은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하였다($\gamma = .003, p > .10$). 내부노동시장지향 인사관리관행만이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2는 지지되었다. 경력단절 경험과 내부노동시장지향 인사관리관행의 상호작용은 유의미하지 못하다고 분석되었다($\gamma = .012, p > .10$). 하지만 경력단절 경험과 성과지향 인사관리관행은 긍정적으로 상호작용한다고 분석되었다($\gamma = .016, p < .001$).

가설 3인 경력단절 경험과 성과지향 인사관리관행의 긍정적인 상호작용은 지지되었다.

개인 수준 변수는 회사 간 조직몰입 분산의 5.78%를 조직변수는 회사 간 조직몰입 분산의 16.3%를 상호작용은 회사 간 조직몰입 분산의 6.3%를 설명하고 있다. 상호작용은 회사 간 조직몰입 분산의 개인수준 변수와 조직수준 변수에 더하여 6.3%를 설명하고 있다. 본 연구의 다층모형분석결과는 조직몰입 전체 분산의 10.9%를 설명한다고 분석되었다.

5 연구의 시사점 및 한계

경력단절 경험자를 대상으로 한 연구는 개인 수준의 변수를 검증하여 왔다. 본 연구는 조직의 인사관리관행이 경력단절 경험자에게 어떤 역할을 하는지 탐구하여 조직수준으로 시사점을 넓히고자 노력하였다.

경력단절 경험이 있는 조직구성원은 조직몰입수준이 낮다고 검증되었다. 경력단절에 따른 어려움을 극복하기 만만하지 않음을 의미하고 있다. 한국 기업은 전통적으로 내부노동시장 위주의 인력관리를 하였으므로 경력단절 경험자가 새로운 조직에 정착하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 경영환경의 국제화와 동태성이 높아지면서 기업경영의 유연성이 요구되는 추세이다. 이는 기존의 인력만으로는 기업을 경영하기 어려워짐을 의미한다. 특히, 신사업 진출이나 신기술 개발에 있어서 외부의 새로운 인력이 요구된다. 앞으로 한국 기업은 경력단절 경

힘이 있는 인력이 사내에서 그들이 지니고 있는 역량과 기술을 발휘할 수 있도록 뒷받침하는 노력을 기울여야겠다.

기존 연구에서 내부인력의 경력개발에 투자하는 인사관리관행은 조직구성원의 몰입을 높이고 시민행동에 대한 동기를 부여하였다. 본 연구의 분석결과도 기존 연구와 일치되어 내부인력 중심의 인사관리관행은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이와 반면 성과중심의 인사관리관행은 조직구성원들의 몰입에 그다지 유의미한 영향을 미치지 못한다. 그럼에도 경력단절경험자에게는 성과중심의 인사관리관행이 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 내부인력 중심의 인사관리관행은 재직자를 우선시 하므로 경력단절 경험자들이 혜택을 보기 어려울 수 있다. 경력단절경험자들은 성과중심의 인사관리관행을 수용하려고 한다. 이들은 경력단절을 겪은 후 회사에 입사하였으므로 성과를 올려서 자신의 가치를 증명하려는 욕구가 높다. 성과중심의 인사관리관행은 이들의 성과에 대한 욕구를 반영하고 있다.

내부노동시장 중심의 인사관리관행은 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미친다고 검증되어 왔다. 하지만, 경력단절 경험자들에게는 성과중심의 인사관리 관행이 긍정적인 역할을 하고 있다. 인사관리관행의 역할이 조직구성원의 소속, 역할에 따라 달라질 수 있음을 시사하고 있다. 중견 기업 이상의 회사에는 다양한 부서가 상호 간 협업하고 있다. 경력단절 경험자가 많은 부서에서는 업무성과를 강조하는 인사정책을 실시하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 즉, 인사관리관행은 회사 전반에 걸쳐 일관성이 요구된다. 하지만, 그 실행에 있어서 부서의 특성에 따라 인사관리관행에 변화를 주어 적용하는 유연성이 필요할 수 있다.

본 연구는 인사관리관행이 경력단절 경험 유무에 따라 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향이 달라지는지 검증해 보았다. 경력단절 경험은 인사관리관행의 효과에 상당히 중요한 역할을 하고 있음을 입증하였다. 그럼에도 몇가지 한계점을 고려하여 연구결과를 해석하여야 한다. 우선 본 연구는 종단적 연구를 하여 인과관계에 대한 검증이 미흡하다. 본 연구의 표본인 경력단절 경험자가 인적자본패널 5차년도에 처음 조사되었다. 인적자본패널 과거년도에 연계하여 횡단적 연구를 하지 못한 부분이 아쉽다. 두번째, 인사관리관행이 다양한 정책과 제도를 포함하고 있다. 그럼에도 표준화시켜 총합하여 변수의 의미를 해석하기 어렵다(Batt and Colvin, 2011). 세번째, 인사관리관행에 대한 조사는 본사에 근무하는 인사관리자에게만 의존하고 있다. 이들의 응답이 어느정도 타당성과 신뢰성이 있는지 추정하기 어렵다(Huselid and Becker, 2000). 네번째 동일방법편의의 한계에 부딪혔다. 마지막으로 동아시아권 한국기업만을 대상으로 했으므로 서구기업에 적용가능한지 의문의 여지가 있다. 그럼에도 본 연구는 경력단절 경험자의 조직몰입을 조직수준에서 연구하여 시사점을 넓혀보고자 노력하였다. 차후 경력단절자에 대한 연구를 개인수준에서 벗어나 팀과 조직단위를 연구하는 노력이 필요하다.

참고문헌

- Batt, R., & Colvin, A.J.S. (2011). "An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.54, No.4, pp.695-717.
- Chuang, C-H., & Liao, H.(2010). "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers", *Personnel Psychology*, Vol.63 No1, pp.153-196.
- Den Hartog, D.N., Boon, C., Verbug, R.M., & Croon, M.A. (2013). "HRM communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test", *Journal of Management*, Vol.39 No.6, pp.1637-1655.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S-Y.(2010). "High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective", *Human Resource Management Journal*, Vol.20 No.2, pp.119-137
- Huselid, M.A., & Becker, B.E(2000), Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- Liao, H., & Chuang, A.(2004). "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.47 No.1 pp.41-58.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y.(2009). "Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94 No.2 pp.371-391.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B.(2008). "Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects of the employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol.61 No.3 pp.503-545
- Raudenbush, S.W., & Bryk, A.S. 2002. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Saddle River, NJ: Sage Publications.

- Shaw, J.D., Dineen, B.R., Fang, R., & Vellella, R.F. (2009), “Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers”, *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.5, pp.1016-1033.
- Sun, L-Y., Aryee, S., & Law, K.S.(2007). “High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.50 No.3 pp.558-577.
- Tung, R.L., Paik, Y. and Bae, J. (2013). “Korean human resource management in the global context”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24 No,5, pp.905-921.

Abstract**The influences from HRM on organizational commitment of company employees: Career interruption experiences**

Kim, Hyondong

The objective of this study is to explore how HR systems have effects on organizational commitment of company employees with career interruption experiences. This study used human capital corporate panel(HCCP) which had 351 companies and 3,783 company employees. The results of the study found that career interruption experience had negative effects on organizational commitment. Internal-investment HRM was positively related to organizational commitment, while performance-oriented HRM was not significantly related. Performance-oriented HRM had positive interaction with career interruption experiences in organizational commitment of company employees. This study provides implications regarding how companies manage employees with career interruption experiences more effectively.

Keyword: Career Interruption, HRM, Organizational Commitment