

비정규직 인사관리제도와 복리후생정책이 비정규직 이직에 미치는 영향

김 현 동(동국대, 경영학과)

< 초 록 >

한국 기업체에서 비정규직 비중이 늘어나는 추세에 있다. 이에 따라 비정규직관리에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구는 회사의 인사관리제도와 복리후생정책이 비정규직의 이직률에 미치는 영향을 검증하여 비정규직을 지속적으로 활용하는 방안을 모색해 본다. 한국노동연구원의 사업체패널 2009년을 활용하여 인사관리제도와 복리후생정책을 비정규직 이직률의 원인변수로서 검증하여 보았다. 비정규직에 대한 교육·훈련 및 인사평가 프로그램, 고용기간, 임금수준 등은 비정규직의 이직률에 유의미한 영향을 미치고 있다. 비정규직을 활용하는 사유에 따라 비정규직 임금수준과 이직률의 연관성은 달라진다고 분석되었다. 본 연구에서 회사의 비정규직에 대한 제도와 정책이 이들의 이직에 중요한 역할을 하고 있음을 시사한다. 현재 회사마다 비정규직을 어떻게 관리할 지에 대한 고민이 깊다. 앞으로 비정규직 관리에 대한 연구가 활성화되어 비정규직을 효과적으로 관리하는 방안이 활발하게 모색되기를 바란다.

■ 핵심용어: 비정규직 이직, 비정규직 인사관리제도, 비정규직 복리후생정책, 비정규직 활용목적

I. 서 론

한국의 사업장에서 비정규직 근로자의 규모는 약 30%이상으로 추정된다. 비정규직 고용은 2002년 노사정위원회 합의에 근거하여 정의되었다. 비정규직 유형은 1) 한시적 근로자 2) 시간제근로자, 3) 비정형 근로자로 구분되어 있다. 회사에서 비정규직을 활용하려는 이유는 일반적으로 이중노동시장으로 설명된다. 즉, 회사에는 핵심인력과 주변부 인력에게 각기 두개의 다른 노동시장이 존재하고 있다(Cappelli and Neumark, 2004). 회사의 핵심인력에게는 내부노동시장이 적용된다(Gamble and Huang, 2004). 회사 내부에서 핵심인력을 개발하는 데 투자를 하여 조직경쟁력의 원천으로 만든다. 주변부 인력은 핵심인력을 보조하는 역할에 국한된다. 주변부 인력은 핵심인력이 회사의 경쟁력을 향상시키는 데 몰입하도록 비핵심영역을 전담하여 외부경쟁환경의 불확실성에 유연하게 대처하도록 돕는다. 이중노동시장이론에 의하면 기업이 비정규직 인력을 채용하는 이유는 인건비 절감 그리고 고용의 유연성 등으로 분류해 볼 수 있다. 이외에도 기업에서 숙련된 전문성을 지닌 인력이 당장 필요함에도 내부에서 채용하거나 개발하기 어려워 외부에서 전문성을 지닌 비정규직을 채용하고자 한다.

일반적으로 비정규직은 주변부 영역을 담당하고 있으므로 인사관리 및 복리후생에 있어서 정규직과 비교하여 순위가 떨어진다. 그럼에도 비정규직은 비핵심영역임에도 회사에 필요한 업무를 맡고 있으므로 비정규직을 일정수준 관리해야만 한다. 비정규직의 경우 근무여건이 정규직과 비교하여 열악하며 근무하는 직장에 대한 충성심 또한 약하다. 비정규직은 더 나은 근로조건을 찾아 직장을 옮겨 이직이 빈번하다. 비정규직인력이 이직을 하게 된다면 이들을 대체할 인력을 채용하는 데 상당한 비용과 시간이 소요된다(Siebert and Zubanov, 2009). 본 연구는 회사의 인사관리제도와 복리후생정책을 어떻게 설계하고 실행하여야 비정규직의 이직을 줄일 수 있는 지 고민하여 보았다. 비정규직을 채용하고 활용하는 원인은 크게 인건비 절감과 고용유연성 및 업무필요성으로 분류해 볼 수 있다. 회사가 비정규직을 활용하는 이유에 따라 비정규직을 관리하는 제도와 정책은 달라진다(Way, Lepak, Fay, Thacker, 2010). 비정규직 인사관리제도와 복리후생정책 그리고 비정규직을 활용하는 이유와의 상호작용을 검증하여 비정규직의 이직에 영향을 미치는 요인을 상세하게 모색해보고자 한다.

본 연구는 한국노동연구원 사업체패널자료를 활용하여 연구모델을 검증하고자 한다. 사업체 패널자료는 회사가 비정규직을 관리하는 제도와 정책에 대하여 다양한 자료를 포함하고 있다. 일반적으로 비정규직에 대한 연구는 비정규직 개인적 특성 및 인구통계학적 변수에 대하여 이루어져 왔다. 사업체 패널 자료는 회사의 인사관리와 노무관리에 대한 정보가 다수 포함되어 있다. 사업체 패널은 본 연구의 주제인 비정규직 관리와 이직률을 검증하는데 요구되는 적합한 자료를 조사하였다. 본 연구는 사업체 패널을 활용하여 회사의 비정규직관리에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

II. 가 설

1. 비정규직 인사관리제도 및 복리후생정책

선행연구에서 이직률에 유의미한 영향을 미치는 원인변수를 조사하여 왔다. Hom, Caranikas-Walker, Prussia, Griffith(1992)에서 직무만족도는 이직률과 유의미한 연관관계를 지닌다고 검증되었다. 인사관리제도가 조직구성원의 역량을 개발하고 성과를 높인다면 일자리에 서 그들의 태도에 긍정적인 영향을 미친다. 비정규직 인력의 경우 정규직 인력과 비교하여 직무만족도가 낮고 이직률이 높다고 검증되었다(박우성·노용진, 2002; 박봉규·권혁기, 2004; 이영면, 2005). 그럼에도 Dyne과 Ang(1998)은 비정규직 근로자의 조직몰입과 조직시민행동의 연관관계가 정규직 근로자들보다 강하다고 분석되었다. 비정규직 인력의 직무와 조직에 대한 태도는 소속된 회사에서 어떠한 정책과 제도를 활용하는가에 따라 달라질 수 있는 여지가 많다.

비정규직은 정규직과 비교하여 상대적으로 열악한 근무환경에서 일하고 있으므로 소속된 회사의 제도와 정책에 대하여 이들은 유의미하게 반응하게 된다(안주영·조윤희·조영호, 2009). 비정규직에 대한 인사관리제도는 이들이 직장에서 일하고자 하는 동기와 의욕과 유의미하게 연관된다. 비정규직에 대하여 교육훈련제도와 인사평가제도가 실시된다면 비정규직에게 이들의 역량과 기술수준을 높일 수 있는 기회가 제공된다. 회사에서 비정규직의 경력개발에 대한 지원수준이 낮으므로 교육훈련 및 인사평가제도는 이들의 직무동기부여에 효과적으로 작용한다. 비정규직은 정규직과 비교하여 동일한 직장에서 유사한 직무를 하여도 임금수준이 낮고 복리후생혜택을 적게 받고 있다. 높은 수준의 임금과 복리후생수준이 비정규직에게 제공된다면 이들은 현 직장에서 계속 일하고 싶은 동기가 늘어나게 된다(박우성·노용진, 2002). 따라서 비정규직에게 제공되는 인사관리제도와 복리후생수준이 높아지면 비정규직의 이직률이 낮아지게 된다.

비정규직의 정규직과 비교하여 상대적 임금수준이 높아지면 비정규직의 이직률 또한 낮아지게 된다. 직장에서 비정규직 비율이 높아지면 비정규직과 정규직이 일하는 데 있어서 상호간 갈등이 커져 조직구성원들의 이직의도가 늘어나게 된다(Broschak & David-Blake, 2006). 비정규직은 정규직에 대하여 소수 그룹에(minority) 소속이 되어 있다는 열등감을 느낀다. 비정규직은 동일한 직장에 근무하는 정규직과 비교하여 직책에 따른 편견을 느끼게 된다. 비정규직과 정규직은 신분차이로 인하여 상호 간 이질감을 느껴 협업하기 어렵다. 비정규직이 정규직과 비교하여 상대적 임금수준이 높으면 비정규직이라는 차별의식을 적게 느끼게 된다.

비정규직의 고용기간이 길어질수록 비정규직의 이직률 또한 낮아진다. 비정규직 근로자들은 고용계약기간이 짧아 고용계약을 갱신하는 데 상당히 신경을 쓰게 된다. 비정규직은 고용불안에 시달리고 있으므로 고용계약기간이 길수록 직장에 계속 일하고 싶은 동기가 생성된다. Liden, Wayne, Kraimer 그리고 Sparrowe(2003)에서 조직의 제도와 정책이 공정하게 시행되면 비정규직 근로자들은 조직에서 적절한 지원을 받고 있다고 느낀다. 비정규직 근로자들의 조직지원에 대한 인식은 이들의 조직몰입도와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 분석되었다. 비정규직

근로자들은 이들에 대한 조직의 정책과 제도에 유의미한 반응을 나타낸다. 비정규직 근로자들은 정규직과 비교하여 근무여건이 뒤떨어지지 않으면 현 직장에서 계속 일하고 싶은 동기가 지속된다. 따라서 비정규직 근로자들의 임금수준이 정규직 근로자와 비교하여 높으며 근로계약기간이 길수록 직장에 계속 근무하여 이직률은 낮아지게 된다.

가설 1-1: 비정규직 인사제도와 복리후생수준이 높아질수록 비정규직의 이직률은 낮아지게 된다.

가설 1-2: 비정규직의 임금수준 그리고 정규직과의 상대적 임금수준이 높아질수록 비정규직의 이직률은 낮아지게 된다.

가설 1-3: 비정규직의 고용계약기간이 길어질수록 비정규직의 이직률은 낮아지게 된다.

2. 비정규직 활용목적

비정규직의 활용목적은 크게 고용유연성/업무필요성과 노동비용절감으로 분류할 수 있다. 선행연구에서 비정규직의 활용목적에 따라 비정규직에 주어지는 업무가 달라진다고 분석되었다. Bidwell(2009)은 IT업체가 비정규직 활용하는 이유를 분석해 보았다. IT업체에서 비정규직은 중요성이 떨어지고 업무숙련도가 적게 요구되는 부서에 배치된다고 나타났다. Bidwell과 Briscoe(2009)는 비정규직근로자가 저임금노동 경력이 있으면 비정규직이 반복될 확률이 높아진다고 분석되었다. 노용진(2007)은 직무의 숙련도가 높으면 비정규직 고용이 줄어들며 인건비 수준이 높아지면 늘어난다. 권순식은(2013) 주력제품의 시장수요가 감소하게 되면 비정규직 인력을 일차적으로 줄인다. 선행연구를 요약해본다면 비정규직근로는 일반적으로 노동비용감소의 목적으로 선호된다고 추정된다. 회사에서 비정규직 인력을 노동비용감소의 목적으로 채용하게 된다면 조직에서 비정규직에 대한 관리개념이 부족하다. 비정규직을 노동비용개념으로 접근하므로 비정규직인력에 대한 인사제도와 복리후생정책과 별다른 연관관계가 없다. 비정규직인력을 비용감소의 목적으로 채용한다면 비정규직 인력관리 제도와 복리후생정책 그리고 비정규직인력의 이직률에 유의미한 역할을 못한다.

그럼에도 비정규직인력은 고용유연성/숙련도를 목적으로 채용될 수 있으며 이는 노동비용감소와 인력관리에 있어서 차별화를 가져올 수 있다. 노용진(2007)과 권순식(2013)에서 제품서비스의 수요 변동이 심하면 비정규직 고용을 선호하게 된다. Way, Lepak, Fay 그리고 Thacker(2010)는 고용유연성의 목적으로 비정규직을 채용한다면 정규직 근로자의 이직률이 줄어들어 고용안정성에 기여하게 된다. 비정규직 인력을 고용유연성/업무필요성 목적으로 늘린다면 비정규직인력에 대한 투자의 효용성이 낮아지게 된다. 비정규직 임금수준, 정규직과의 상대적 임금수준, 고용계약기간 등은 회사가 비정규직을 활용하려는 목적과 유의미하게 상호작용을 하게 된다. 비정규직 임금수준, 상대적 임금수준, 고용계약기간이 높아질수록 비정규직 관리에 대한 노동비용부담이 증가된다. 비정규직을 활용하는 목적이 고용유연성/

업무필요성에 있다면 노동비용부담을 줄이기 위하여 정규직 채용을 모색하게 된다. 비정규직 활용목적이 고용유연성에 있는 데 임금수준, 상대적 임금수준, 고용계약기간이 높아지면 노동비용부담을 줄이기 위하여 비정규직을 줄이게 된다. 비정규직 활용목적이 업무필요성에 있는 데 임금수준, 상대적 임금수준, 고용계약기간이 높아지면 이 또한 노동비용부담을 줄이기 위하여 비정규직 대신 정규직 채용을 모색하게 된다.

가설 2-1: 비정규직을 활용하려는 목적이 고용유연성/업무필요성에 있으면 비정규직의 임금 수준 그리고 정규직과의 상대적 임금수준이 높아질수록 비정규직의 이직률은 높아지게 된다.

가설 2-2: 비정규직을 활용하려는 목적이 고용유연성/업무필요성에 있으면 비정규직의 고용 계약기간이 길어질수록 비정규직의 이직률은 높아지게 된다.

Ⅲ. 실증연구 방법

1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국노동연구원이 2005년부터 조사해온 사업체패널자료를 활용하여 비정규직 인사관리제도와 후생복지정책 그리고 이들의 이직률을 조사하였다. 특히, 사업체패널 자료는 2007년 이후부터 사업체의 비정규직현황 및 비정규직관리에 대하여 다양한 자료를 축적하여 왔다. 사업체패널자료는 본 연구의 주제인 비정규직인력관리를 연구하는 데 풍부한 자료를 제공할 수 있다. 본 연구는 한국노동연구원이 조사한 자료 중에서 2009년도를 대상으로 연구모형을 분석하였다. 2009년도 총 표본숫자는 1,424회사이며 이중 무응답과 결측치를 제외하면 467회사로 집계되었다.

2. 측정 변수의 조작적 정의

2.1 비정규직 인사제도와 복리후생정책

비정규직 인사제도는 교육훈련/직원연수제도와 인사고과제도가 사업장의 비정규직에게 제공되는 비율로 구성되었다(B310 312). 비정규직 복리후생제도는 퇴직금, 연차휴가, 국민연금, 건강보험, 고용보험 등으로 구성되어 있다(B310-B315). 비정규직 인사제도와 복리후생제도는 (1) 비정규직에게 전혀 적용되지 않음, (2) 비정규직 50% 미만에게 적용됨, (3) 비정규직 50% 이상에게 적용됨, (4) 모든 비정규직에 적용됨으로 구성되어 있다. 비정규직의 고용계약기간은 일곱 문항으로 측정하였다(1: 1개월 미만, 2: 1개월-6개월 미만, 3: 6개월-1년 미만, 4: 1년-2년 미만, 5: 2년-3년 미만, 6: 3년이상, 7: 특별히 정해진 기간이 없다)(IR 210). 비정규직 임금총액은 세전

기준 연봉으로 응답되었으며 정규화분포를 하기 위하여 로그로 변환시켰다. 비정규직/정규직 임금수준 비율은 비정규직 평균임금수준을 정규직 평균임금수준으로 나누었다.

2.2 비정규직 활용목적

사업체패널에서 비정규직을 활용하려는 목적을 여섯 항목으로 구분하였다. 여섯 항목은 인건비 절감, 고용유연성(일시적 수요, 일시적 공석, 휴직대체), 고용유연성(고용조정 용이), 업무 성격(충원 어려움, 숙련 필요, 기피업무 수행), 정원동결, 기타(노사관계, 성과촉진, 테스트/평가)로 구성되어 있다. 이 여섯 항목을 더미변수로 변환시켰다. 여섯 항목 중 업무성격과 고용유연성(일시적 수요, 일시적, 공석, 휴직대체), 정원동결, 그리고 기타는 비정규직 활용목적에 인력수요와 업무필요성 목적으로 구성한다. 다른 두 문항 인건비 절감과 고용유연성(고용조정용이)은 비정규직 활용에 있어서 인건비 절감의 목적으로 간주한다. 비정규직 활용목표는 인건비 절감은 0 그리고 다른 항목인 고용유연성/업무필요는 1인 더미변수로 생성하였다.

2.3 비정규직 이직률

비정규직 이직률은 사업장의 연평균 이직률을 설문한 문항을 활용하였다(IR 214).

2.4 통제변수

통제변수는 산업군, 회사크기, 회사연령, 전체 이직률, 노조유무로 구성되었다. 산업군은 제조업, 금융업, 도소매업, 기타산업으로 분류하였다. 회사크기는 로그화시켜 정규분포로 만 들고자 하였다.

IV. 실증분석

1. 기술통계 및 상관관계분석

<표 1> 기술통계 및 상관관계분석

변수	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
①	.23	.42															
②	.08	.27	-.16														
③	.06	.25	-.14	-.08													
④	.62	.48	-.70	-.38	-.34												
⑤	703.62	1,408.39	.00	.22	.02	-.14											
⑥	28.51	19.81	.06	.06	-.14	-.01	.16										
⑦	.55	.51	.07	-.00	-.02	-.02	.18	.26									
⑧	.10	.12	-.13	-.01	-.02	.08	.01	-.17	-.27								
⑨	3.23	1.01	-.13	.12	-.02	.02	-.01	.02	-.04	-.02							

⑩	3.81	.57	-.07	.07	-.04	.01	.03	-.10	-.03	.02	.41								
⑪	3.97	1.10	-.01	.03	.11	.00	-.01	.02	.02	-.09	.05	-.10							
⑫	2,183.02	803.12	-.05	.03	-.01	.07	.01	.03	.09	-.13	.09	.03	.08						
⑬	.80	.40	.08	-.16	-.10	.09	-.07	-.03	.01	-.02	.00	.00	-.02	.61					
⑭	.61	.49	-.04	-.03	.03	.03	.03	.05	.02	.01	.00	.05	.11	.10	.07				
⑮	.73	.44	-.11	.05	-.02	.08	.13	.03	.01	.08	.01	.04	-.16	-.13	-.10	.06			
⑯	.20	.23	-.06	-.07	-.07	-.02	.05	.04	.05	.14	-.22	-.06	-.19	-.15	-.05	-.00	.49		

주: 1) 467회사 r>.10: p<.05, r>.12: p<.01(양측검정).

- 2) ① 제조업, ② 금융업, ③ 도소매업, ④ 다른 서비스업 ⑤ 회사크기 ⑥ 회사 연령, ⑦ 노조유무, ⑧ 회사 전체 이직률, ⑨ 비정규직인사제도, ⑩ 비정규직복리후생제도, ⑪ 비정규직 고용계약기간, ⑫ 비정규직 임금총액, ⑬ 비정규직/정규직 임금수준비율, ⑭ 비정규직 활용목적(0: 비용절감; 1:고용유연성/업무필요), ⑮ 비정규직 이직률(더미변수), ⑯비정규직이직률.

비정규직인력에 대한 인사제도는 약 절반정도의 비정규인력에게 실시된다. 비정규직 고용계약기간은 일반적으로 약 2년 이내로 체결한다. 정규직과 비교하여 비정규직 임금수준은 약 80%정도로 파악되었다. 전체 이직률은 10%인데 비정규직 이직률은 20%로 비정규직 이직률이 훨씬 높다.

상관관계표에서 비정규직 이직률은 비정규직 인사관리제도($r=-.22, p<.01$) 비정규직 고용계약기간($r=-.19, p<.01$) 비정규직 임금총액과는($r=-.15, p<.01$) 부정적인 연관관계를 지니고 있다. 비정규직 후생복지정책과($r=-.06, p>.10$) 비정규직/정규직 임금수준은($r=-.05, p>.10$) 비정규직 이직률과 상관관계가 유의미하지 못하다. 상관관계분석에서 비정규직 인사관리제도는 비정규직의 이직률을 결정짓는 요소로 분석되었다.

2. 가설검증

<표 2> 비정규직 인사관리제도와 복리후생정책이 비정규직 이직에 미치는 영향

독립변수	비정규직 이직 ¹⁾		비정규직 이직 ²⁾	
	I	II	I	II
제조업	.03 (.03)	.04 (.03)	.02 (.03)	.03 (.03)
금융업	-.03 (.04)	-.02 (.04)	-.03 (.05)	-.02 (.05)
도소매업	.01 (.04)	.00 (.04)	-.01 (.06)	-.02 (.06)
회사크기	.01 (.01)	.01 (.01)	.03*** (.01)	.03*** (.01)
회사연령	.01 (.02)	.01 (.02)	.02 (.02)	.02 (.02)
노조유무	.03 (.02)	.03 (.02)	.02 (.03)	.02 (.03)
전체직원 이직률	.25** (.10)	.26** (.10)	.28** (.12)	.30* (.12)
비정규직 인사제도	-.04** (.01)	-.06** (.02)	-.04*** (.01)	-.07** (.02)
비정규직 복리후생제도	.01 (.02)	.01 (.03)	.01 (.02)	.01 (.04)

비정규직 고용계약기간	-0.03** (.01)	-0.03** (.01)	-0.05*** (.01)	-0.06** (.02)
비정규직 임금수준	-0.10* (.05)	-0.20** (.07)	-0.16*** (.06)	-0.34*** (.09)
비정규직/정규직 임금수준	.03 (.02)	.07* (.03)	.04 (.03)	.13** (.05)
비정규직 활용목적	.00 (.02)	-1.72* (.76)	.01 (.03)	-3.03*** (.10)
비정규직 인사제도 *		.03 (.02)		.04 (.03)
비정규직 활용목적				.01 (.05)
비정규직 복리후생제도 *		-0.00 (.04)		.02 (.02)
비정규직 고용계약기간 *		.00 (.02)		.19* (.09)
비정규직 활용목적				.33** (.12)
비정규직 임금수준 *		.19* (.09)		-0.19* (.07)
비정규직 활용목적				
비정규직/정규직 임금수준 *		-0.11* (.05)		
비정규직 활용목적				
상수항	1.12*** (.39)	1.98** (.07)	1.47** (.50)	3.12** (.76)
LR chi 2(13/18)	52.61	67.39	60.79	73.22
Log likelihood	-210.45	-203.06	-121.84	-115.63

주 : 표본 크기=467회사; +: $p < .10$, *: $p < .05$, **: $p < .01$ (양측검정).

1) 로지스틱회귀분석 2) 토빗회귀분석

<표 2>는 비정규직 인사관리제도와 복리후생정책이 비정규직 이직에 미치는 영향을 검증하였다. 비정규직 이직률 자료에서 이직률이 0인 회사가 27%로 분석되었다. 비정규직 이직률이 0인 회사의 비중이 높으므로 비정규직 이직률을 더미변수와 퍼센트 이렇게 두 변수로 만들어 검증하였다. 더미변수는 이직률이 없는 회사는 0으로 이직률을 보고한 회사는 1로 만들었다. 비정규직 이직률 퍼센트는 0 비중이 27%이므로 이직률 자료가 오른쪽으로 치우쳐져 있다. 따라서 비정규직 이직률 퍼센트는 토빗방정식을 활용하였다. <표 2> 모델 I에서는 독립변수와 조절변수를 모델 II에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 포함하여 분석하였다. 비정규직 인사제도($\beta = -.04$, $p < .01$; $\beta = -.04$, $p < .01$), 비정규직 고용계약기간($\beta = -.03$, $p < .01$; $\beta = -.05$, $p < .01$) 그리고 비정규직 임금수준은($\beta = -.10$, $p < .05$; $\beta = -.16$, $p < .01$) 비정규직 이직률과 부정적인 관계를 지닌다고 검증되었다. 비정규직 복리후생제도($\beta = .01$, $p > .10$; $\beta = .01$, $p > .10$), 정규직/비정규직 임금수준은($\beta = -.03$, $p > .10$; $\beta = -.04$, $p > .10$) 비정규직 이직률과 유의미한 관계를 지니지 못하고 있다. 조절변수인 비정규직 활용목적($\beta = .00$, $p > .10$; $\beta = .01$, $p > .10$) 또한 비정규직 이직률과 유의미한 관계를 지니고 있지 못하다. 표 II에서 상호작용을 검증한 결과 비정규직 임금수준과($\beta = .19$, $p < .05$; $\beta = .33$, $p < .05$) 정규직/비정규직 임금수준은($\beta = .11$, $p < .05$; $\beta = .19$, $p < .05$) 비정규직 활용목적과 긍정적인 상호작용을 하고 있다.

본 연구의 분석결과를 요약해보면, 비정규직에게 교육훈련을 제공하고 인사평가를 실시하면 이직률이 낮아진다. 비정규직의 임금수준을 높이고 고용계약기간을 늘리는 것 또한 이직률을 낮춘다. 비정규직 인사관리제도, 임금수준, 고용계약기간이 비정규직 이직률과 유의미한 연관관계를 지니므로 가설 1을 부분적으로 지지하고 있다. 비정규직 임금수준과 정규

직/비정규직 임금수준은 비정규직 활용목적이 고용유연성/업무필요성일 때 이직률을 증가시키고 있다. 정규직/비정규직 임금수준은 가설 2를 지지하고 있으나 비정규직 임금수준은 가설 2와 반대의 결과를 나타내고 있다. 이는 비정규직인력은 이들의 직무환경과 유의미하게 연계되는 인사관리제도에 유의미하게 반응함을 시사하고 있다. 회사에서 비정규직 인력이 지속적으로 일할 필요가 있다면 이들에 대한 보다 체계적인 인사관리시스템이 구축되어야 한다.

V. 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 통계분석결과는 비정규직을 관리하는 제도와 정책의 중요성을 입증하였다. 비정규직의 기술과 능력을 훈련시키고 이들의 성과를 관리하는 제도와 정책은 이들의 이직률을 줄이고 있다. 회사의 관리자들이 비정규직의 직무수행에 관심과 쏟는다면 비정규직은 자신이 책임진 직무를 지속적으로 수행하여 이에 보답하려는 동기가 높다. 비정규직의 이직률을 줄이려면 회사에서 이들의 성과에 대한 관심을 표명하는 노력이 필요하다.

비정규직에 대한 임금수준이 높아지면 이직률이 줄어든다. 비정규직과 정규직의 임금수준이 유사하다면 이직률이 줄어든다. 비정규직은 이들의 임금총액에 있어서 정규직과의 차이에 유의미하게 반응하고 있다. 비정규직 이직률을 줄이려면 정규직과의 차별문제에 적절한 대처가 요구된다. 조직에서 비정규직이 수행하고 있는 직무의 성격과 특성에 대하여 면밀하게 분석해보아야 한다. 비정규직의 직무가 정규직과 비교하여 중요성 및 요구되는 기술수준이 떨어진다면 비정규직에게 이를 인식시키는 노력이 필요하다. 비정규직과 정규직이 유사한 직무를 하고 있다면 인사제도가 공정성을 확보할 수 있도록 실시되어야 한다. 비정규직의 고용계약기간이 길어질수록 비정규직의 이직률이 줄어들고 있다. 비정규직 보호법의 영향으로 비정규직의 고용계약기간은 대략 2년 정도로 파악된다. 비정규직의 고용계약기간과 이직률의 연관관계가 유의미하다는 부분은 앞으로 한국사회에서 비정규직의 고용계약기간에 대한 고민이 필요하다고 시사한다. 한국의 작장에서 비정규직은 회사에서 주변부 인력으로라도 지속적으로 일하고 싶은 동기가 있음을 시사한다. 비정규인력을 효율적으로 관리하기 위하여 비정규직인력이 회사에서 일하려는 이유를 파악하여야 한다. 비정규직인력이 일하고자 하는 동기를 분석한 후 이에 맞춰 고용계약기간을 정하여야겠다. 한국사회의 비정규직인력이 비정규직으로서 일하려는 동기가 높으면 비정규직보호법에서 고용계약기간을 명시한 부분에 대하여 논의가 심도 있게 이루어져야겠다.

비정규직의 임금수준과 비정규직 활용목적과의 상호작용은 다양한 시사점을 제공하고 있다. 비정규직의 임금수준이 높는데 비정규직을 고용유연성/업무필요성으로 채용하면 이직률이 높아진다. 비정규직 임금수준이 높아지면 회사는 노동비용을 부담으로 지니게 된다. 비정규직을 고용유연성/업무필요성 목적으로 채용하게 되면서 이들의 임금수준이 높으면 비용이 올라가게 된다. 고용유연성/업무필요성의 경우 임금수준이 높은 비정규직을 대신하여 정규

직채용을 선호하게 된다. 하지만 반면에 비정규직과 정규직의 임금수준이 유사하다면 비정규직 활용목적과 부정적으로 상호작용하고 있다. 비정규직을 비용절감이 아닌 고용유연성/업무필요성 목적으로 채용한다면 비정규직은 정규직과 비교하여 유사한 직무를 수행한다고 생각한다. 그럼에도 임금수준의 차이는 비정규직으로 하여금 유사한 직무를 수행하면서 고용차별을 당한다고 느끼게 할 수 있다. 비정규직과 정규직의 유사한 임금수준은 비정규직의 차별의식을 완화시켜 비정규직으로 하여금 지속적으로 직장에서 일하고자 하는 동기를 부여한다. 비정규직 계약기간은 비정규직 활용목적과의 상호작용은 유의미하지 못하다. 이는 비정규직 보호법으로 말미암아 고용계약기간이 2년으로 굳어지면서 비정규직 계약기간이 비정규직인력에 미치는 효과가 적다. 회사에서 비정규직을 활용하려는 목적에 따라 비정규직을 관리하는 인사제도와 복리후생정책이 그들의 이직률에 미치는 영향이 유의미하게 달라진다. 비정규직 관리에 있어서 회사의 목적과 의도가 명확하게 규정되어야 한다.

본 연구는 비정규직의 이직에 대하여 조사하여 비정규직 관리에 대한 다양한 시사점을 제공하고 있다, 그럼에도 몇 가지 한계점에 부딪히고 있다. 첫 번째, 비정규직인력의 이직이 연구할 가치가 있는 주제인가에 대한 의문이 제기될 수 있다. 혹자는 비정규직이란 임시고용직이므로 높은 이직률은 당연하다고 생각할 수 있다. 비정규직 이직률이 연구자와 실무자의 관심을 받을 만한 대상인가에 대한 논란이 있을 수 있다. Siebert와 Zubanov(2009)는 비정규직의 이직률과 생산성이 역 U자형 관계임을 입증한 바 있다. 비정규직의 이직률과 생산성에 대한 고민이 필요하다. 두 번째, 비정규직 활용목적은 비용절감과 고용유연성/업무필요성 더미변수로 분류하였다. 더미변수로 생성한 부분이 타당성이 있는 지 논란이 될 수 있다. 세 번째, 비정규직의 범위가 매우 광범위하여 특징짓기가 힘들다. 비정규직의 범위에 대하여 세심한 고민이 필요하다. 마지막으로, 종단연구로서 인과관계에 대한 고민이 필요하다.

이러한 한계점에도 본 연구는 비정규직의 이직률에 대하여 고민해 보았다. 비정규직의 잦은 이직률은 회사에게 그리고 개인에게 손해일 수 있다. 앞으로 비정규직의 이직률에 대한 고민이 지속되어 이직률을 줄이려는 노력을 기울여야겠다.

<참고문헌>

- 권순식(2013). 「비정규직 고용관리의 결정 요인에 관한 실증연구」. 『노동정책연구』13 (2): 31~66.
- 노용진(2007). 「비정규직 고용비율의 결정요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』17 (2): 101~126.
- 박봉규 · 권혁기(2004). 「비정규직 근로자의 직무태도와 조직시민행동에 관한 연구」. 『인적자원관리 연구』10 (2): 81~102.
- 박우성 · 노용진(2002). 「비정규직 근로자의 직무만족 결정요인」. 『인사관리연구』26 (1): 151~173.
- 안주영 · 조윤형 · 조영호(2009). 「인적자원관리관행이 비정규직의 직무와 계약에 대한 태도에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』22 (5): 3081~3109.
- 이영면(2005). 「비정규직의 이직의사와 이직행위에 대한 연구: 정규직과의 비교를 중심으로」. 『인사.조직연구』13 (1): 35~63.
- Bidwell, M.(2009). “Do peripheral workers do peripheral work? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees.” *Industrial and Labor Relations Review* 62 (2): 200~225.
- Bidwell, M., and Broiscope, F.(2009). “Who contracts? Determinants of the decision to work as an independent contractor among information technology workers.” *Academy of Management Journal* 52(6): 1148~1168.
- Broschak, J.P., and David-Blake, A.(2006). “Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements.” *Academy of Management Journal* 49(2): 371~393.
- Cappelli, P., and Neumark, D.(2004). “External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses.” *Industrial Relations: A journal of economy and society* 43(1): 148~182.
- van Dyne, L., and Ang, S.(1998). “Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore” *Academy of Management Journal* 41(6): 692~703.
- Gamble, J., and Huang, Q.(2004). “One store, two employment systems: Core, periphery and flexibility in China’s retail sector.” *British Journal of Industrial Relations* 47(1): 1~26.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., and Griffeth, R.W.(1992). “A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover.” *Journal of Applied Psychology* 77 (6): 890~909.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., and Sparrowe, R.T.(2003). “The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents’ commitment to the agency and the organization.” *Journal of Organizational Behavior* 24 (3): 609~625.
- Siebert, W.S., and Zubanov, N.(2009). “Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization.” *Academy of Management Journal* 52(2): 294~313.
- Way, S.A., Lepak, D. P., Fay, C.H., and Thacker, J.W.(2010). “Contingent workers’ impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter?” *Human Resource Management* 49 (1): 109~138.

Temporary employment management and its related to its turnovers

The ratio of temporary employment has been increasing in Korea companies. Korea society has increased interests in temporary employment management. The current study intends to examine the relationship between temporary employment management and turnover of temporary workers with the workplace panel (WPS) data gathered by Korea Labor Institute. Human resource management programs, employment contract period, and wage level regarding temporary employment reduce the turnover. But, absolute and relative wage level of temporary employment increase turnover when companies intend to increase temporary employment as purposes of employment flexibility and professional expertise. The current study provides implications regarding how companies manage temporary employment effectively.

Keyword : temporary worker turnovers, temporary employment management; temporary employment objective.