

경력개발제도 도입의 결정요인 및 조직성과의 특성에 관한 실증적 연구

김 정 은*

본 연구는 한국노동연구원 4차년도 패널자료를 사용하여 첫째, 경력개발제도의 결정요인이 무엇인지, 둘째, 경력개발제도가 도입이 되면 관련된 인적자원관리 정책들이 다양하게 구성이 되는지, 셋째, 경력개발제도(인적자원관리 정책)의 다양성이 조직성과변수인 이직률과 인당매출액에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것이 주된 목적이다.

도출된 결과는 다음과 같다. 경력개발제도를 도입하는 결정요인은 로지스틱 회귀분석으로 처리하여 기업의 혁신성과 인사부서의 사업전략과의 연계성이 유의한 것으로 나타났다. 그리고 통제변수인 규모에 의해서 영향을 받고 있음을 알 수 있었다. 그리고 경력개발제도를 도입하게 되면 경력경로와 평가 및 보상, 그리고 교육훈련 등과 관련된 인적자원관리 정책들이 다양화되는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 조직성과 변수인 이직률과 인당매출액과의 관계에서 첫째, 경력경로의 다양성은 이직률을 감소시키는 반면에 인당매출액도 감소시키는 확률이 높은 것으로 예측되었다. 둘째, 평가보상의 다양성은 이직률을 감소에는 영향을 미치지 않고 대신 인당매출액을 증가시키는 것으로 나타났다. 셋째, 교육훈련의 다양성은 이직률에 영향을 미치지 않고 인당매출액을 증가시키는 확률이 높은 것으로 나타났다.

이에 대한 정책적 함의는 첫째, 경력경로의 설정 시 관련된 직종으로 금 범위를 제한하고 직종간 이동을 원하는 경우 역량이 충분히 습득되고 검증 받은 후 직무이동을 허용하는 것이 바람직하다. 둘째, 평가보상의 다양성은 이직률 증가에 영향을 줄 수 있으므로 장기적인 육성측면에 중점을 두고 이루어져야 한다. 셋째, 교육훈련의 다양성은 개인의 고용가능성을 높여 이직으로 이루어지지 않도록 대안을 강구하는 것이 필요하다.

1. 문제제기

현재 기업과 개인은 WTO 체제로 인해 국가간 무역과 자본의 이동이 자유화되고 IT 기술의 발전으로 인터넷에 의한 상거래가 이루어지면서 급속한 경쟁환경에 노출되어 있다. 기업은 시장에서 지속적으로 살아남기 위해 경쟁력을 강화시킬 수 있는 방법을 다각도로 모색하고 있으며, 그 중에 인적자원관리가 하나의 큰 축을 차지하고 있다. 이러한 관점은 기업의 지속적인 생존을 위하여 변화하는 환경에 따라 조직을 개발하고 가치를 창출할 수 있는 것은 사람이라고 보는데서 연유한다.

* 한양대학교 경영학과 박사과정

외부노동시장에서 쉽게 획득할 수 있는 자원은 자산의 특수성이 낮기 때문에 향후 기업은 이러한 인적자산을 내부적으로 어떻게 효과적으로 육성하고 관리할 것인가와 보다 많은 성과를 낼 수 있도록 어떻게 활용할 것인가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다(김영배, 2000). 요즘 기업에서 논의되고 있는 이슈들을 살펴보면, 채용 시 우수한 인재를 확보하여 경력개발 프로세스를 통해 핵심인재를 육성시켜 전략적 자산으로 가치를 증대시키는 것, 외재적 동기부여의 일환으로 조직의 성과관리 및 평가시스템을 도입하여 인재들의 업무결과를 측정하고 다음 보상과 연계시키는 제도를 마련하는 것, 그리고 이것이 조직문화로 승화되기 위해 조직을 전략적으로 개발하는 것이다.

이 논문은 그 중에서 우수한 인재를 확보하여 육성시키는 것에 초점을 두어 첫째, 기업이 경력개발제도를 도입하는 이유가 무엇이며, 둘째, 실제 경력개발제도가 도입이 되면 인적자원관리 정책에 영향을 미치는지와 셋째, 이러한 정책 변화가 우수한 인재의 유출을 방지하고 전략적 자산으로 가치를 증대시켜 궁극적으로 조직성과에 영향을 미치는지 살펴보는 것이 그 목적이라고 할 수 있다.

세계적으로 정치, 경제, 기술 및 문화의 변화는 일(work)을 변화시키고 있으며, 이는 개인의 생활과 경력의 불확실성을 더욱 증가시킨다(G. H. Jeffrey, & C. A. Gerard, 2002). 미국에서는 1980년대 연간 실직자 수가 230만 명에서 1990년대에는 연간 320만 명으로 39%가 증가하고 있으며, 기업경영이 국제화되면서 다국적 기업이 등장하여 관리자들과의 경력을 크게 변화시키고 있다. 또한 IT 기술은 직무수행에 필요한 능력을 향상시켜 이에 적응하는 개인은 새로운 경력경로를 개척하고 그렇지 않은 종업원은 미래의 경력계획을 세우는데 어려움을 겪는다. 이러한 외부적인 변화와 아울러 조직내부에서도 구조 변화가 일어나고 있다. 시장이 국제화됨에 따라 수평적이고 분권적인 조직구조로 변화하고 있다. 그 대표적인 예로 네트워크 조직을 들 수 있는데 조직은 외부의 수많은 자원 제공자와의 협력을 통해 목표를 달성하게 된다(Bird, 1994) 이러한 조직구조상의 변화는 고용주와 종업원 간의 근본적인 심리적 계약을 변화시켜 서로 간의 낮은 수준의 몰입을 수반하는 거래적인(transactional) 심리적 계약을 받아들여지게 한다. 이에 조직도 미래에 대한 고용을 보장하지 않는 대신 지속적인 성장과 개발기회를 제공함으로써 고용 가능성을 높이려고 한다(Waterman, R.H., Waterman, J.A., & Collard, B.A, 1994). 이러한 외·내부적 환경변화는 점차 고용보장을 점차 감소시키고 대신 고용가능성을 증대시키면서 종업원의 경력개발에 큰 영향을 주게 되며, 조직은 경력개발제도를 도입하여 자기개발의 기회를 부여하게 된다.

경력개발제도와 관련한 국내 연구내용을 살펴보면, 경력개발제도 도입 및 운영방안(최무현 & 조창현, 2007; 최병권, 2005; 이지연 & 김선희, 2003; 이종수, 2002, 탁진국, 1999; 김건태, 1991), 경력개발계획(김학민 & 이호형 & 안지정, 2006; 유병주, 1984), 경력개발과 조직몰입의 관계(봉준호 & 이행순 & 이수범, 2006), 경력개발제도 개선(이병철, 1997), 경력개발경로(문용은, 2002) 등이다. 경력개발제도와 조직성과와의 관계를 연구한 논문은 거의 전무하다고 할 수 있다. 그 이유는 경력개발제도와 조직성과와의 인과적 관계는 그 속에 인재육성에 대한 상황적 변수가 너무 많이 존재하기 때문에 그 직접적인 효과를 측정하기는 어렵기 때문이라고 판단된다.

최근 경력개발제도를 운영하는 국내 기업들을 조사한 결과, 시행초기에 공통적으로 겪게 되는 한계점을 극복하지 못하여 제도도입에 대한 실효성을 측정하지 못하고 있는 것으로 분석되었다(대

한상공회의소, 2005). 국외에서는 경력개발제도의 효과성을 측정하고자 하는 노력이 나타났는데 효과성 관측변수로 구성원만족도와 핵심인재 유지율, 경력개발 성공률, 프로그램의 투자 수익률(ROI) 등을 활용하고 있다. 의약품 전문업체인 Merck의 경우에는 프로그램의 투자수익률(ROI)을 계산하여 그 효과를 측정했는데 그 수익률이 84%로 매우 높게 나타났다(대한상공회의소, 2005).

이에 국내기업들이 경력개발제도를 도입하는 이유는 무엇이며, 현재 경력개발제도를 도입한 기업에서 실시되고 있는 인적자원관리의 다양한 정책이 조직성과변수인 이직률과 인당매출액에는 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 그리하여 기업이 경력개발제도를 도입한 본연의 목적대로 경력개발제도가 잘 운영되기 위해서 앞으로 나아가야 할 방향성과 보완점을 제시할 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 경력개발제도 개요

경력개발제도는 2차 세계 대전 후 미국 연방정부 조직의 비능률을 타개할 목적으로 1955년에 구성된 제 2차 후버위원회에 제출된 보고서인 ‘인사부문 권고안’에 의해서 시작되었다(김홍국, 2000). 기업에 확산된 것은 1960년대 초이며, IBM을 중심으로 도입되었다. 컨설팅업체인 DBM 조사에 따르면 최근 포춘 100대 기업의 80% 이상이 경력개발프로그램을 도입하고 있으며, 한국의 경우 약 31% 기업이 이 제도를 도입·운영하고 있는 것으로 조사되고 있다(대한상공회의소, 2005). 국내에서는 1980년대 초부터 제도 도입의 필요성이 논의되기 시작해서 1990년 대 초에 걸쳐 삼성그룹 및 LG 그룹 계열사 등을 중심으로 경력개발제도 도입이 본격화 되었다(김홍국, 2000). 최근 국내기업의 경력개발제도는 핵심인재 확보 및 육성과 연계하고, 구성원 경력니즈를 충실하게 반영하기 위해 노력하며 실전 업무현장에서의 학습을 통해 개발하는 방식을 채택하고 있다(인재경영, 2006년 9월호)

경력(Career)이란 한 인간이 직업과 관련하여 거쳐 가는 과정에서 얻는 객관적이고 주관적인 경험을 일컫는다(Hall, 1976). 경력개발(career development)이란 개인의 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신을 개발시켜 나가는 총체적 과정이다(김홍국, 2000). 기업이 변화하는 환경에서 성장·발전하기 위해서는 조직의 인적자원을 지속적으로 개발해야 하며, 기업 내에서 필요한 인력을 원활하게 공급하기 위해서 체계적인 경력개발이 필요하다(Flippo, 1984). 경력개발프로그램(Career Development Program:이하 CDP)은 경력개발의 개념을 인재육성을 위해 제도화 시켜 놓은 것이다. 즉, 개인의 입사로부터 퇴직까지의 경력경로를 개인과 조직이 함께 설계하고 장기적인 관점에서 관리해 나가는 종합적인 인적자원 개발 체계이다(김홍국, 2000).

Walesh(1998)는 경력개발을 조직적인 계획과 훈련의 실행, 현 상황에서 뒤처지지 않기 위한 교육과 경험을 통해 개인과 조직의 경쟁력을 향상시키는 것이라고 정의하였다. 경력개발프로그램은 조직 관점에서 보면 기업의 경쟁력을 확보하고 유지하기 위해 전문인력을 육성하는 체계라고 할 수 있으며, 개인적 관점에서는 개인의 목표달성을 위한 경력개발 체계라고 할 수 있다. 즉, 경력개

발제도는 개인의 목표와 조직의 목표를 조화시키는 인적자원관리체제로 개인의 경력목표를 조직 내에서 수용하므로써 인재의 유출을 방지하고 조직에서 필요로 하는 인적자산으로 개발하기 위한 제도이다.

2. 경력개발제도 도입의 결정요인에 대한 가설

경력개발제도의 도입을 결정하는 요인으로 전문직 비율이 있을 수 있다.

Gouldner(1957)는 전문가들의 독특한 성향을 주목하고 연구개발 전문가들은 일반 조직구성원에 비해 전문가 정신(professionalism)이라는 특징을 보인다고 주장하였다. 연구개발 전문가들은 전공 분야에서 강조하는 여러 가지 독특한 가치관이나 행동규범, 향후 경력에 대한 목표 등에 있어 일반 조직구성원과 차이를 보인다. 그들은 대개 조직 계층에서 오는 권위보다는 전문지식에서 오는 권위를 더 중요시하고, 자신이 속한 전문 분야에서의 인정을 조직에서의 승진보다 우선하며, 나름대로의 전문가 윤리의식(professional ethic)을 갖고 있다고 알려져 있다.(Miller, 1986; Raelin, 1985; von Glinow, 1988)(김영배, 2000 재인용). 최근 일부 연구소에서는 연구개발 인력의 특성에 맞는 별도의 인적자원관리제도의 필요성을 절감하고, 연구원에 대한 경력개발제도에 관심을 집중하고 있다. 특히 이원경력제도(dual ladder system) 혹은 전문직 제도가 그 대안으로 검토되고 있는데, 이 제도의 배경은 다음과 같다. 대개의 연구소에서 연구원들의 기술적인 성과나 능력에 대한 보상으로 관리직으로의 승진이 주어지게 된다. 이때 연구인력이 관리업무에 대한 관심과 능력이 부족한 경우 훌륭한 연구인력은 없고 무능한 관리자만 양성하는 우를 범하게 되는데, 이를 피하고자 관리직으로의 승진 대신 기술적인 업무를 계속할 수 있도록 관리직과 평행이 되는 기술전문직으로 승진시킬 수 있도록 하는 것이 전문직 제도의 취지라 할 수 있다(김영배, 2000). 그러므로 조직 내 전문가 집단이 많을수록 이들을 차별화된 방식으로 관리하기 위하여 별도의 제도를 도입할 것이다.

제도 도입은 여러 가지 관점에서 살펴볼 수 있을 것이다. 제도주의(institutionalism) DiMaggio & Powell(1983)은 시장경쟁 속에서의 도태와 적극적 학습을 기제로 하는 경쟁적 동형만으로 조직의 동형화를 설명하기에는 불충분하므로 제도적 동형화에 의해서 보완·설명되어야 한다고 주장한다. 제도적 동형화의 기제로서 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화고 구분되고 있다. 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 (비)공식적 압력과 사회의 문화적 기대로부터 나오는데, 대표적인 변수가 공공근접성(proximity to Public sphere)이다. 이는 정부의 영향력에 대한 노출 정도(Edelman, 1990, 1992)를 의미하는 것으로 해당기업이 정보나 공공기관에 납품을 하거나 거래관계에 대한 있는 경우 정부의 정책에 의해서 영향을 크게 받을 수 있다는 것이다. 모방적 동형화는 기술에 대한 이해부족, 목표 모호성, 환경이 상징적 불확실성을 창출하는 경우에 조직이 다른 조직 특히 필드 내에서 성공적이라고 인식되는 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려고 하기 때문에 발생한다. 모방은 간접적인 정보와 인적 교류에 의하거나 협회나 컨설팅 회사에 의해서 직접적으로 이루어질 수 있다. 규범적 동형화는 전문화(professionalization)으로부터 나오는

데, 그 원천은 공식교육(대학, 전문교육기관)에 의한 인지적 정당화와 전문가 단체나 기업가 협회 등이 있다. 그러므로 인사부서의 개방성이 증가할수록 제도 도입에 대한 가능성은 커질 것이다.(김동배·장지예, 2006 재인용).

자연적 관점(natural perspective)에서 Selznick(1949)은 조직을 '적응적 사회구조(an adaptive social structure)'로 보고 제도적 행렬(an institutional matrix)속에서 활동하는 하나의 사회체도로 인식한다. 즉, 종업원들의 욕구충족과 환경에 적응하기 위해서 합리적인 구조를 형성해야 한다고 보았다. 그래서 조직이 환경과의 관계 속에서 안전을 추구하기 위해서 두 가지 적응장치로 포용(cooptation)과 이념(ideology)을 마련하였다. 포용(cooptation)은 조직의 안정이나 존속에 대한 위협을 회피하기 위한 수단으로 새로운 요소를 그 조직의 리더십이나 정책결정구조 속으로 흡수하는 것을 말하고 이념(ideology)은 환경으로부터의 위협을 극복하기 위해 제도화에 필요한 당위성을 발전시킨 것이다.

국내기업들의 경영혁신활동은 1990년대 초부터 국내에서 전개되기 시작하여 요즘에는 보편화되었다. 경영혁신활동이란 조직 또는 기업의 목표를 달성하기 위해 새로운 생각이나 방법으로 기존 업무를 다시 계획하고 조직화하여 지휘하고 통제하는 것이다. 즉, 새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산공정기술, 새로운 구조나 관리시스템, 종업원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것을 말한다. 이러한 기법으로는 다운사이징(Downsizing), 비즈니스 리엔지니어링(BR : Business Reengineering), 벤치마킹(Bench marking), 리스트럭처링(restructuring), 제로베이스(zero base) 조직혁신, 전사적 품질경영(TQM ; Total Quality Management), 6시그마 등이 있다. 이중 6시그마는 혁신을 통하여 초일류 기업을 지향하는 기법으로 최근에 채택하고 있는 품질경영기법이다. 초일류 기업이란 급변하는 시장에서 불확실성을 미리 예측하고 이에 대비할 수 있는 경쟁력을 갖춘 기업을 의미한다. 그리고 6시그마는 혁신을 통하여 기업이 최고의 품질수준을 달성할 수 있도록 유도하면서, 고객에 초점을 맞추고 데이터에 기반을 둔 방법론이다(Islam, 2004; Weiner, 2004; Rowlands,2003). 80년대 초반 미국의 경쟁력은 일본에 비해 크게 뒤쳐져 있는 것으로 평가되어, 품질에서의 경쟁력 만회를 위한 개선 운동의 필요성이 증대되었다. 모토로라와 GE가 6시그마를 적용하여 경영혁신의 도구로 사용하면서 널리 알려지게 되었다. 이는 교육훈련에서도 적용이 된다. 6시그마 활동과 관련한 교육훈련은 혁신활동을 지속적으로 수행하기 위한 조직차원의 학습활동으로 정의할 수 있다(Gale, 2003; Heuring, 2004; Jones, 2004; Ettinger&Kooy, 2003). Gale(2003)은 전체 조직에 6시그마 성과에 대하여 알릴 수 있는 전략을 수립하고 이를 실행할 수 있는 교육훈련이 필요하다고 주장하였다. 교육훈련을 받은 후에는 자격을 부여하게 되는데 블랙벨트, 그린벨트 등이 그 예가 될 수 있다.

경력개발은 조직의 목표를 달성하기 위한 인적자원관리 방안이므로 이는 기업의 사업전략과 연계시켜 수립해야 한다(London, 1988 ; Slocum & Cron, 1988). 전략적 방향성을 이용하여 인적자원관리를 구성하는 경우에는 그 전략을 구현하기 위해 필요한 행동역량을 도출하게 되고 그것은 궁극적으로 조직의 성과를 창출하는 역량이 되기 때문이다. Lepak & Snell(1999)은 첫째, 거래비용이론(transaction cost theory)에 입각하여 종업원 관리에 있어 시장거래로 인한 비용과 조직내부의

위계 원리에 따를 때의 비용을 비교하여 의사결정이 이루어진다는 이론과 둘째, 인적자원이론(human capital theory)으로 기업은 종업원의 기술개발과 지식축적을 위해 인적자본에 투자한 비용과 그것으로부터 나올 수 있는 기대수익을 비교하며, 기업은 인적자본에 대한 투자가 다른 기업으로 이전되는 것을 막으려 한다는 이론, 그리고 셋째, 자원준거관점(resource-based view)인 가치 있고, 희귀하고 모방 불가능하고, 이전할 수 없는 핵심역량은 내부적으로 개발되어야 한다는 이론 등 세 가지 이론을 바탕으로 인적자본의 가치와 인적자본의 특유성에 의해 two by two 모형인 HR architecture 모델을 도출하였다. 고용형태를 내부개발형, 외부구입형, 계약형, 제휴형 등 4가지로 분류하면서 내부개발형에 대한 정의를 기업 특유의, 가치 있는 기술을 가진 종업원들로 경쟁우위의 원천으로서 핵심인력(core employees)이라고 하였다. 이러한 핵심인력은 개인보다는 조직에 중점을 두기 때문에 기업의 사업전략과 연계하여 조직 특유의 핵심기술 개발을 위해 장기적인 몰입(involve)을 고용주는 이들의 가치를 높이기 위해서 투자(investment)하겠다는 일종의 합의가 이루어진다. 즉, 사업전략을 실행하기 위해 기업의 핵심역량이 필요하고 내부노동시장 내 개인의 역량을 인적자원관리 부서에서 강화시키는 것이 필요하다. 또한 인적자본의 특유성 정도가 큰 경우 즉, 사회적 복잡성(social complexity), 인과적 모호성(casual ambiguity), 암묵지(tacit knowledge)의 개발이 증대되면 외부노동시장에서 쉽게 구할 수 없고 제한적 합리성이나 기회주의적 행동에 의한 거래비용이 커지므로 이를 내부화할 유인을 갖게 된다. 그러나 기업의 핵심역량을 위해 인적자본을 내부화하여 가치를 증대시키고 특유성을 지속적으로 유지시키는 일은 거래비용을 낮추는 대신 관리 및 조정비용을 발생시킨다.

그러므로 경력개발제도 도입의 결정요인에 대한 가설은 다음과 같이 설정한다.

가설 1. 기업의 전문직 비율, 인사부서의 개방성, 기업의 혁신성, 인사부서의 사업전략과의 연계성의 증가는 경력개발제도 도입을 높이는데 기여한다.

가설 1-1. 기업의 전문직 비율 증가는 경력개발제도를 적극적으로 도입할 것이다.

가설 1-2. 인사부서의 개방성 증가는 경력개발제도를 적극적으로 도입할 것이다.

가설 1-3. 기업의 혁신성은 경력개발제도를 적극적으로 도입할 것이다.

가설 1-4. 인사부서의 사업전략과의 연계성의 증가는 경력개발제도를 적극적으로 도입할 것이다.

3. 인적자원관리 정책의 다양성

경력개발제도가 도입이 되면 종업원 경력개발의 기본방향에 맞게 기존의 인사관리시스템을 합리적으로 개선하게 된다. 경력개발제도는 조직차원에서 종업원의 경력개발을 관리하는 경력관리시스템(career management system)과 경력과 관계된 정보의 제공이나 상담을 통해 이를 지원하는 경력관리 지원시스템(career management support system)으로 구분한다.

경력관리시스템은 인적자원계획, 경력경로, 채용·선발, 인사고과 및 피드백, 이동관리, 교육시스

템과 관련하여 체계적이고 각 기능간 적합성이 높은 인적자원관리시스템을 구성하는 것이 필요하다. 경력개발과 관련된 인적자원계획은 경영전략과 연계시켜 수립한다(김흥국, 2000). 조직전략이 미래에 필요로 하는 인적자원이 어떠한 역량(competency)을 필요로 하는지 파악하여 이를 인재상으로 구체화한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

또한 경력개발은 적재적소를 통한 인적자원개발에 목적이 있으므로 조직구성원의 경력육구가 선발·배치 과정에서 충분히 고려될 수 있도록 제도화될 필요가 있다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 이에 조직구성원의 다양한 경력육구를 수립하기 위해서는 다양한 경력경로가 마련되어야 한다(Feldman, 1988). 21세기 지식사회는 제너럴리스트보다는 고도의 전문지식을 갖춘 전공영역과 함께 다른 부문에 대해서도 폭넓은 지식을 갖춘 인재를 요구하기 때문에 '다기능 전문가(multiskilled specialist)'로 설정하는 것이 중요하다(Nicholson, 1996). 경력경로는 직군간, 직종간 이동의 기회도 주어야 하며, 개인의 경력개발에 필요한 직무이동 요청에 탄력적으로 대응할 수 있어야 한다(Leibowitz, Farren, & Kaya, 1986 : 142). 최근 팀제 도입과 직무 전문화, 고직급으로의 승진제도 운용에 한계점을 보이면서 경력경로는 승진보다 직무순환을 중심으로 하는 수평형 경력경로 방식을 중심으로 설계하는 것이 일반적인 추세이다(김흥국, 2000). 이에 부서별로 업무내용과 경력기회 등을 조직구성원에게 공개적으로 설명하는 '경력박람회(career fair)' 및 '사내공모제(job posting system)'를 제도화시킬 필요가 있다. Gutteridge, Leibowitz, & Shore(1993)의 1991년 엔지니어 직군을 대상으로 연구결과 조직구성원의 만족도는 긍정적이었다. 전문직의 경우 조직관리자로 성장해 하는 길과 순수 전문가로 갈 수 있도록 구분하는 이중경력제도(dual career system)를 제도화하는 것이 필요하다(김흥국, 2000).

경력개발은 개인의 목표와 조직의 목표를 연계시키는 과정이다. 그러므로 조직목표 하에서 개인의 경력육구를 장기적으로 설계하는 경력계획(career planning)이 체계화되어야 한다. 특히, 사원의 입사 시 생애설계(London & Stumpf, 1982) 등을 통해 조직의 여건과 관련한 정보를 제공하고, 상사와의 협의를 통해 개인육구에 맞는 경력계획서(career plan)을 장기적 과정에서 설계하여야 한다. 경력계획서는 개인의 생애단계 및 경력단계에 맞춰 3~5년에 한번씩 조정할 수 있도록 설계한다. 경력계획서는 자기진단(self-assessment)을 거쳐 작성하도록 한다(윤종석, 1997). 경력개발의 중요성을 강조하고 자기진단을 통해 경력계획서를 작성하는 경력개발 워크숍(career development workshop)을 실시한다. 상사는 종업원의 경력계획을 수립하는 데 있어 도움이 될 수 있는 관련된 정보를 지속적으로 제공하고 경력교육을 실시하면서 경력 카운셀링을 실시한다(김흥국, 2000). Kram(1983)은 한 조직에 종사하는 총 18쌍의 상·하급자들을 대상으로 면접을 통해 심층연구를 실시한 결과 멘토링이 경력개발과 관련한 경력기능을 하고 있는 것을 밝혀냈다. 경력개발을 위하여 적극적으로 후원하고(sponsorship), 노출(exposure)과 소개(visibility), 코칭(couching), 보호(protection), 도전적인 업무부여(challenging assignment)을 하고 있으며, 최근 기업에서 핵심인재 육성을 위해 공식적인 멘토링을 적극적으로 도입하고 있는 추세이다(Hunt & Michael, 1983).

조직구성원의 경력개발을 통한 효율적인 인적자원관리를 위해서는 경력계획의 시행 과정에서 사원의 강점과 약점을 인력개발에 연계시키는 제도적 장치가 필요하다(Feldman & Arnold, 1983 ;

Hall, 1976 ; Laud, 1984). 이를 위해 현재 승진과 승급을 위한 평가 위주의 ‘사정형’ 인사고과 제도가 종업원의 능력개발을 위한 기초자료로 활용하는 ‘개발형’으로 전환시킬 필요가 있다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 인사고과가 효율적인 인력개발을 위한 핵심정보임에도 불구하고 고과양식에서 대상자의 강·약점을 기술하는 부분에 대해 고과자들의 응답이 미비한 경우가 많다. 또한 하급자의 잠재력을 평가하기 위한 ‘상사관찰제도’ 또한 평가자마다 편차가 커 평가의 객관성과 신뢰성 문제가 되고 있다. 이러한 점들을 고려하여 인사고과 및 피드백 시스템을 개발지향형으로 설계하면서 정확한 인재평가를 위하여 다양한 기법을 활용한다(김홍국, 2000).

또한 경력개발제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 조직의 교육훈련 프로그램이 경력경로와 연계되어 다양하게 설계되어야 한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 교육훈련은 경력경로별로 분야별 최종 목표직무(target job)가 요구하는 역량들을 그 이전 단계에서 점차로 강도를 높여 가면서 빠짐없이 학습할 수 있도록 학습단계(hierarchy of learning)를 기준으로 설계한다(Morrison & Hock, 1986). 그러나 개개인이 자신의 경력개발에 적극적인 인식을 갖도록 종업원의 자기개발(SD:self-development) 프로그램을 다양하게 설계하는 것이 필요하다(Hall, 1976). 김홍국(2000)은 경력관리시스템을 설계할 때 고려해야 할 사항을 다음 [표]와 같이 제시하였다. 그러므로 경력개발제도가 도입이 되면 인적자원관리 정책에 영향을 줄 것이고 경력개발에 있어 조직구성원의 보다 많은 의견을 수렴하기 때문에 인적자원관리 정책이 보다 다양하게 될 것이다.

가설 2. 경력개발제도의 도입은 경력개발제도(경력경로, 평가와 보상, 교육훈련프로그램)의 다양성을 증가시킬 것이다.

가설 2-1. 경력개발제도의 도입은 경력경로의 다양성을 증가시킬 것이다.

가설 2-2. 경력개발제도의 도입은 평가와 보상의 다양성을 증가시킬 것이다.

가설 2-3. 경력개발제도의 도입은 교육훈련의 다양성을 증가시킬 것이다.

<표 1> 경력관리시스템의 설계

구분		설계 기본방안	제도 및 사례
인사이념 및 인재상의 설정		<ul style="list-style-type: none"> • 경영전략과 연계 • 기본방향 : 다기능 전문가 • 직군별, 직급별 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> • T형, Y형, V형 인재
체계적 경력 계획 시스템	합리적 인적자원계획	<ul style="list-style-type: none"> • 경영전략과 연계 • 전략계획부서와 인사부서의 공동참여 • 정확한 필요점 분석 • 경력단계별 경력이슈와 연계 • 인사관리 정보의 타당성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 인적자원 역량군
	경력경로의 다양화	<ul style="list-style-type: none"> • 직무분석과 직무분류 시스템의 체계화 • 설정원칙:목표직무 요구역량에 대한 단계별 학습 • 제품, 기능, 지식의 세 가지 축 기준 설계 • 경력이동 패턴: 전문직, 전임직, 일반적으로 차별화 • 현장 관리자와 실무자의 참여 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무분류표 • 수평형 경력경로 (career lattice) 시스템 • 경력경로 매트릭스
	경력계획의 체계화	<ul style="list-style-type: none"> • 생애단계 및 경력단계에 따라 3-5년 간격 작성 	<ul style="list-style-type: none"> • 경력계획서 • 경력개발 워크숍
합리적 채용·선발 관리		<ul style="list-style-type: none"> • 적성·희망을 반영한 적재적소 배치 • 인재상에 기초한 채용의 제도화 • 채용관리의 분권화: 현장 관리자의 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 직군별 채용제도 • 인사박람회 • 직무공시제도 • 프로젝트 할당 고시제도
개발지향적 인사고과 및 피드백		<ul style="list-style-type: none"> • 강·약점의 정기적 평가 • 경력단계 근거 현실적 정보 피드백 • 부하육성 능력 평가의 제도화 • 정기적 인사평가 교육 	<ul style="list-style-type: none"> • 상사관찰제도 • Human Assessment • 부하육성 평가표 • 인사고과 교육
이동관리의 체계화		<ul style="list-style-type: none"> • 승진기준에 직무이동 경현을 평가항목화 • 직무순환 유형의 직군별 차별화 • 전문직 경력경로의 차별화 • 하향이동의 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> • 경력유형 • fast-track program • dual career system • 하향이동제도
개발지향적 교육시스템		<ul style="list-style-type: none"> • 경력단계별 육성 포인트와 교육 프로그램 연계 • OJT의 체계화 • SD의 체계화(예:자기진단 책자, 경력정보센터, 컴퓨터 지원 프로그램) • 생애단계별 경력교육 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육이수학점제 • 자율교육제도 • 생애단계별 경력교육

자료 : 김홍국(2000), 경력개발의 이론과 실제에서 인용.

4. 경력개발제도와 조직성과와의 관계

경력개발제도의 효과성에 관련된 선행연구들은 개인의 경력성과(career performance)에 대한 경력태도(career attitude), 경력적응성(career adaptability), 경력정체감(career identity)(Gibson, Ivancevich, James & Donnelly, 1991)과 조직유효성에 대한 직무만족(job satisfaction)(Hoppock, 1935; Taylor, 1911; McCormik, 1974; Smith, 1975; Luthans, 1981), 조직몰입(organizational commitment)(Osborn, Hunt & Jauch, 1980; Stevens, Beyer & Trice, 1980; Hrebiniak & L. A. Alutto, 1972, Salansick, 1977), 이직의도(Turnover will)(Porter & Steers, 1973) 등이 연구되어 있다. 이후 조직에서 경력개발제도의 효과성을 측정하고자 하는 노력이 나타났는데 효과성 관측변수로 구성원만족도와 핵심인재 유지율, 경력개발 성공률, 프로그램의 투자 수익률(ROI) 등을 활용하고 있다. 의약품 전문업체인 Merck의 경우에는 프로그램의 투자수익률(ROI)을 계산하여 그 효과를 측정했는데 수익성이 증가한 것으로 나타났다(대한상공회의소, 2005). 그러나 이 연구의 목적은 경력개발제도가 도입되어 조직성과 변수인 이직률과 인당매출액에 어떠한 영향을 주는지 알아보는 것이다. 그러나 이와 관련한 선행연구는 거의 미비하다. 앞서서도 언급이 되었지만 경력개발제도를 도입한다고 조직의 성과가 바로 연결되는 것은 아니다. 무엇보다도 그에 적합한 인적자원관리 정책이 정합성을 이루느냐에 따라 달라질 것이다. 그러므로 이 연구에서는 경력개발제도가 인적자원관리 정책을 다양화 시키는지 만약 그렇다면 그것이 조직성과인 이직률과 인당매출액에 어떠한 영향을 미치는지 알아봄으로써 경력개발제도에 관한 연구에 기여하고자 한다.

가설 3. 경력개발제도(경력경로, 평가보상, 교육훈련프로그램)의 다양성은 조직성과(이직률 감소, 인당매출액 증대)시킬 것이다.

가설 3-1-1. 경력경로의 다양성은 이직률을 감소시킬 것이다.

가설 3-1-2. 경력경로의 다양성은 인당매출액을 증대시킬 것이다.

가설 3-2-1. 평가보상의 다양성은 이직률을 감소시킬 것이다.

가설 3-2-2. 평가보상의 다양성은 인당매출액을 증대시킬 것이다.

가설 3-3-1. 교육훈련의 다양성은 이직률을 감소시킬 것이다.

가설 3-3-2. 교육훈련의 다양성은 인당매출액을 증대시킬 것이다.

III. 실증 분석

1. 자료설명

본 연구에 사용된 자료는 한국노동연구원에서 실시한 『2005년 사업체 패널조사』의 4차 자료이다. 『2005년 사업체 패널조사』는 공공부문 359개와 공공부문을 제외한 3,916개 사업장을 포함한 총 4,275개 표본을 대상으로 2006년 7월부터 11월까지 약 5개월간 조사를 진행하였고, 이 가운데 사업체패널의 패널사업장 1,715개(민간부문 1,615 + 공공부문 100개)와 특별조사로 공공부문 190개를 포함하여 전체 1,905개 사업장에서 조사가 실시되었다. 이 연구에서는 1,905개의 표본이 활용되었으면 표본의 특성은 [표 2]에 제시되어 있다. 경력개발제도는 1,905개의 기업 중에 474개가 응답하여 약 25%의 도입률을 보이고 있고 특정사업장에 편향되지 않고 고르게 분포되어 있는 것을 알 수 있다. 사업장의 규모가 커질수록 경력개발제도 도입률은 높아지고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 표본 사업체 특성

	범주	표본기업	비율	경력개발제도 도입 비율	
사업장 구분	일반사업장	1,504	79.0%	346	23%
	전기가스수도업	20	1.0%	6	30%
	금융보험업	58	3.0%	24	41.4%
	통신업	33	1.7%	10	30.3%
	공공부문	290	15.2%	88	30.3%
	총계	1,905	100%	474	24.9%
사업체 규모 (전체 근로자수)	100명 이하	711	37.3%	94	13.2%
	101~299명	533	28.0%	122	22.9%
	300~499명	280	14.7%	95	33.9%
	500명 이하	381	20.0%	163	42.8%
	총계	1,905	100%	474	24.9%
사업지속년수	10년 미만	415	22.1	98	23.6%
	10~19년	571	30.5	122	21.4%
	20~29년	390	20.8	86	22.1%
	30년 이상	498	26.6	160	32.1%
	총계	1,874	100%	466	24.9%

2. 변수정의

가. 경력개발제도 결정요인

1) 종속변수

경력개발제도 도입을 결정하는 요인을 분석함에 따라 종속변수는 경력개발제도 도입 여부를 측정하는 변수를 사용한다. 경력개발제도를 도입한 기업과 그렇지 않은 기업은 '개인적인 경력개발을 위한 공식적인 프로그램을 실시하는지'를 묻는 문항을 통해 측정하였으며, 도입한 기업은 1, 그렇지 않은 기업은 0으로 도입 여부를 분석하였다.

2) 독립변수

경력개발제도 도입을 결정하는 요인으로 독립변수로는 모두 4개를 활용하였다. 기업의 전문직 비율, 인사부서의 개방성, 기업의 혁신성, 인사부서의 사업전략과의 연계성의 증가는 경력개발제도 도입을 높이는데 기여한다.

첫째, 기업의 전문직 비율 변수는 2005년 전체 근로자수를 2005년 전문직 남성 근로자 수와 전문직 여성 근로자수를 더하여 나눈 값을 활용하였다. 이 변수의 표본분포가 정상분포를 이루지 않았기 때문에 자연로그함수를 취하여 정상분포를 따르도록 하였다.

둘째, 인사부서의 개방성은 인사/노무관리 관련 전문잡지 1종 이상 정기구독 여부와 다른 회사 인사관리자들과의 정기적인 회합에 참석 여부, 경영자단체나 협회로부터 인사/노무관리에 대한 정보를 구하거나 조언/자문을 받는지 여부 그리고 인사/노무관리에 대한 컨설팅을 받은 적이 있는지의 여부 등으로 예=1, 아니오=2 더미변수로 처리하여 각 문항의 합을 구하여 평균으로 표준화한 다음 인사부서의 개방성으로 활용하였다.

셋째, 기업의 혁신성은 기업의 혁신기법인 식스 시그마를 도입했는지 여부와 식스 시그마 이외에 다른 전사품질관리 프로그램을 운영하는지 여부 그리고 근로자를 대상으로 업무개선 관련 제안제도를 운영하는지 여부, 근로자를 대상으로 소집단 활동을 실시하는지 여부 등으로 예 = 1, 아니오 = 2 더미변수로 처리하여 각 문항의 합을 구하여 평균으로 표준화한 다음 혁신성으로 활용하였다.

넷째, 인사부서의 사업전략과의 연계성은 인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되어 있는지와 인사관리를 사업전략에 맞추려고 노력하는지 그리고 타 부서원들은 인사부서를 변화의 주도자라고 생각하는지, 인사관리는 사업전략 목표를 달성하는데 잘 지원하는지 여부 등으로 Likert의 5점 척도인 1=매우 그렇다, 2=그렇다, 3=보통이다, 4=그렇지 않다, 5는 전혀 그렇지 않다고 표기했으나 반대로 재코딩하여 활용하였다. 이 문항은 요인분석 결과 하나의 요인으로 묶이었고, 신뢰도 계수는 .813으로 나타났다.

3) 통제변수

경력개발제도를 도입하는데 있어서 영향을 미칠 수 있는 변수로 업종과 규모를 예측하였다. 업종을 통제하는 이유는 앞의 표본특성에 관한 기술적인 통계치에서 살펴보았듯이 경력개발제도는 하나의 업종에 편중되어 나타나지 않았다. 그러나 기업이 경력개발제도를 도입하는 목적은 실제로 승진정체가 심화되고 정보기술의 발달로 인하여 단순업무들이 폐지됨에 따라 전문화된 인력(specialist)을 계획적으로 양성하기 위해서이다. 이러한 현상을 IT 기술이 많이 적용되는 업종에 의해 영향을 받을 수 있으므로 연구변수들에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그러므로 업종변수를 통제함에 따라 연구변수에 대한 영향력을 살펴볼 것이다.

기업의 규모를 통제하는 이유는 기업의 규모가 클수록 조직의 공식화가 증가한다.

나. 경력개발제도와 조직성과

1) 관측변수

관측변수는 경력개발제도 도입여부와 이직률, 그리고 인당매출액을 종속변수로 하였다. 첫 번째 관측변수는 더미변수의 경력개발제도 도입여부를 묻는 문항을 활용하였고 두 번째 관측변수인 이직률은 2005년 말 기준 전체 종업원 수를 2005년 자발적 이직자수를 나눈 값을 활용하였다. 세 번째 관측변수인 인당매출액은 손익계산서상 매출액을 종업원 수로 나눈 값을 활용하였다. 그러므로 경력개발제도는 더미의 형태를 가진 변수이고 나머지 두 관측변수는 연속변수의 형태를 지닌다.

2) 잠재변수

잠재변수로는 경력경로의 다양성, 평가보상의 다양성, 교육훈련의 다양성으로 구성하였다. 평가보상의 1개 관측변수를 제외하고는 각 3개의 잠재변수별로 각각 3개의 관측변수를 사용하였다. 그러나 모두 더미의 형태로 응답하였으므로 이를 다 합하여 표준화된 변수로 재정의 하였다.

첫 번째 경력경로의 다양성은 경력경로의 다양성, 경력순환의 다양성 그리고 승진기회의 다양성 등의 관측변수로 구성하였다. 경력경로의 다양성 관측변수는 경력경로에 대한 조언기능이 있는 멘토링의 실시 여부와 전문직을 위한 복수의 경력경로를 설정하고 있는지 여부 그리고 승계계획의 실시 등의 3개의 더미변수로 구성하였다. 경력순환의 다양성은 다양한 직무경험을 위한 업무로테이션을 실시하는지 여부, 정기적으로 업무로테이션을 실시하는지 여부, 퇴직자를 위한 전직지원 서비스를 제공하고 있는지 등으로 3개의 더미변수를 합하여 또 하나의 관측변수를 구성하였다. 승진기회의 다양성은 공석 발생 시 내부자를 위한 사내공모제를 실시하고 있는지 여부 등으로 하나의 더미변수로 하여 총 3개의 더미변수를 구성하였다. 결과적으로 경력경로의 다양성 잠재변수는 9가지 더미변수를 합하여 표준화된 연속변수로 전환되었다.

두 번째, 평가보상의 다양성 관측변수 3개 중 하나는 평가의 다양성을 위한 관측변수로 평가센터법 실시 여부와 동료평가 실시 그리고 부하평가 실시 여부 등으로 구성하였다. 평가결과의 활용 다양성에 대한 관측변수로 고과결과를 근로자 개발과 연계하는지 여부, 성과배분제와 연계 시키

는지 여부 그리고 성과배분제를 실시하는지 여부를 가지고 또 하나의 관측변수로 구성하였다. 보상의 다양성에 관한 관측변수는 우리사주제를 도입하여 실시하고 있는지 여부 그리고 스톱옵선제도를 실시하고 있는지 여부를 합하여 총 2개의 더미변수를 활용하였다.

세 번째, 교육훈련의 다양성에 관한 관측변수 또한 3개로 사내훈련, 교육지원, 경력지도로 구성하였다. 사내훈련은 집단사내훈련을 실시하는지 여부, 인터넷을 이용한 교육훈련을 실시하고 있는지 여부 그리고 사내에 직무관련 학습모임을 지원하고 있는지 여부 등 3개의 더미로 하나의 관측변수를 구성하였다. 또한 교육지원은 유급 또는 무급의 교육훈련휴가제를 실시하고 있는지 직원들에게 훈련기관(학원 포함) 수강료를 지원하고 있는지 그리고 교육기관(대학 등) 학자금을 지원하고 대부하는 제도를 실시하고 있는지 등으로 3개의 더미를 묶어 하나의 관측변수로 활용하였다.

IV. 결과 분석

1. 경력개발제도 도입에 대한 결정요인

본 연구에서는 경력개발제도 도입에 간접적인 영향을 미치는 변수로 업종과 기업의 규모를 통제하였다. 그리고 기업의 전문직 비율, 인사부서의 개방성, 기업의 혁신성, 인사부서의 사업전략과의 연계성의 증가 등의 독립변수들이 경력개발제도 도입에 미치는 영향을 살펴보았다. 먼저 통제변수와 독립변수, 종속변수에 대한 상관관계를 알아보았다. 그 결과는 아래 [표 3]에 제시되어 있다.

<표 3> 변수의 기술적 정보와 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1.업종(제조업)	.5533	.4972							
2.업종(서비스업)	.9323	.2513	.300**						
3.규모	457.3	1307	.038	-.018					
4.인사부서 개방성	28.63	.3179	.002	-.003	.101**				
5.혁신성	.1275	.2590	-.176**	.013	.150**	.087**			
6.로그전문직 비율	-2.019	1.474	.427**	.048	-.102**	-.034	-.138**		
7.인사부서의 사업전략과의 연계	3.6804	.5812	.018	-.023	.128**	.090**	.275**	-.049	
8.경력개발제도	.2488	.4324	-.003	-.024	.175**	.087**	.266**	-.021	.250**

주 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001

특이할만한 사항은 제조업과 혁신성은 부의 상관관계를 갖고 제조업과 전문직 비율도 높은 정의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 규모에 있어서는 4개의 독립변수와 하나의 종속변수와 상관관계가 있는데 독립변수 중 전문직 비율은 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 경력개발제도

도입의 결정요인을 분석하는 연구에는 로지스틱 회귀분석을 활용하였다. 그 결과를 아래의 [표 4] 과 같이 정리하였다. 추정된 모형이 얼마나 데이터에 적합한가에 대한 측정치인 $-2\log$ 우도는 이 수치가 낮을 때 모형이 적합하다고 볼 수 있는데 분석결과 ΔX^2 의 차이는 52.377 정도로 통계적으로 유의미하게 나타났다.

경력개발제도 도입의 결정요인으로 의미가 있는 변수로는 혁신성과 인사부서의 사업전략과의 연계성이다. 혁신성의 회귀계수와 표준오차는 $B3=2.085$, $s.e.=0.448$, 인사부서의 회귀계수와 표준오차는 $B4=0.663$, $s.e.=0.196$ 으로 0.001 유의수준에서 통계적으로 의미있게 나와 연구모형 1의 가설 1-3 과 가설 1-4는 채택되었고 전문직 비율과 인사부서의 개방성에 대한 가설 1-1과 1-2는 기각되었다.

2. 경력개발제도 도입과 조직성과

본 연구에서는 경력개발제도를 도입하는 것이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것이 주된 목적이다. 앞서서도 언급했듯이 경력개발제도 도입은 기업 내 다른 인적자원관리 정책과의 적합성을 이룰 때 그 효과를 알 수 있다. 그러나 우리가 관측할 수 있는 변수들은 경력개발제도 도입 여부와 조직성과만을 관찰할 수 있다. 그러므로 경력개발제도 도입에 따라 다양화되는 인적자원관리 정책을 잠재변수로 보고 이에 대한 확인요인분석과 실제로 도입을 하면 정책이 다양화되는지, 그리고 정책이 다양화되기 때문에 조직성과가 나타나는지에 대한 경로분석이 필요하다. 이에 대한 검증방법으로 구조방정식을 사용하고자 한다.

<표 4> 경력개발제도 도입의 결정요인에 대한 로지스틱 분석

	모형 1				모형 2			
	<i>B</i>	<i>s.e.</i>	<i>Wald</i>	$\text{Exp}(B)$	<i>B</i>	<i>s.e.</i>	<i>Wald</i>	$\text{Exp}(B)$
업종 1	-.143	(.220)	.422	.867	-.080	(.266)	.089	.924
업종 2	-.300	(.456)	.434	.741	-.488	(.482)	1.024	.614
규모	.000***	(.000)	8.142	1.000	.000**	(.000)	3.854	1.000
전문직 비율					.132	(.079)	2.817	1.141
인사부서의 개방성					.315	(.313)	1.017	1.371
혁신성					2.085***	(.448)	21.629	8.044
인사부서의 사업전략과의 연계성					.663***	(.196)	11.470	1.940
-2 log 우도	677.652a				625.275a			
ΔX^2					52.377**			

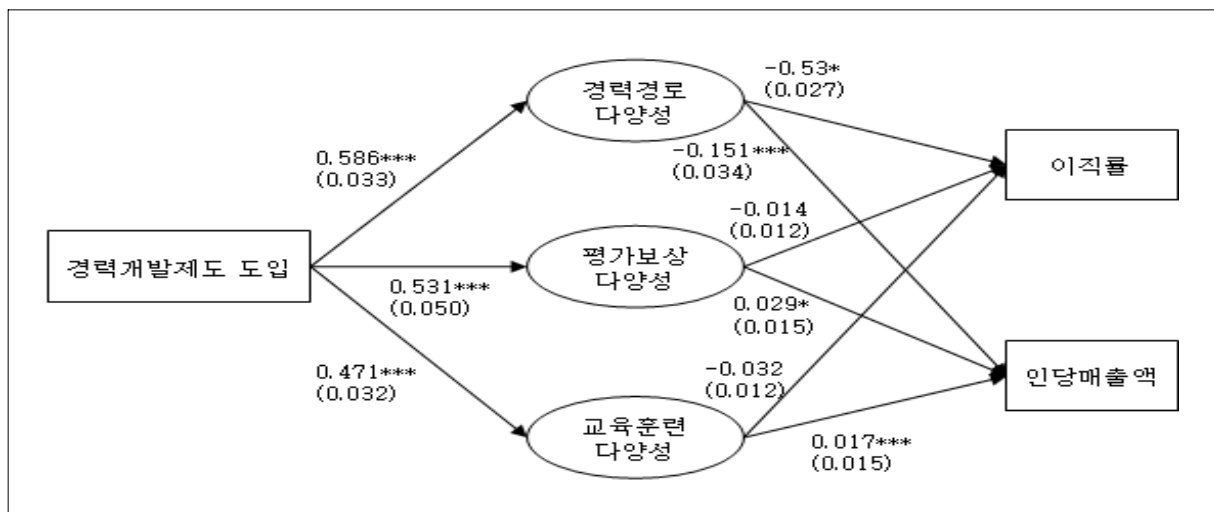
주 : * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

실증분석을 위해 AMOS(Analysis of Moment Structure) 5.0을 사용하였다. 확인적 요인분석을 실시하여 적합도 지수로 각 구성개념의 척도의 타당성을 검증하였다. 공변량 구조분석을 통해 9개의 연구가설을 검증하였고 모수를 추정하는 방법으로는 최우도추정법(Maximum Likelihood Estimates)을 사용하였다. 공변량 구조분석을 통한 구조모형들의 적합도 검증 및 가설의 검증을 실시하였다. 모형검정을 위한 입력자료는 원자료의 공분산자료를 이용하였다.

모형의 전체적인 구조모형(overall model)을 검증한 결과 측정적합도 평가 대부분의 적합도 지수들이 각각에 제시된 기준들에 비추어 모형의 적합성을 보여준다. $\chi^2=429.157$, 자유도(df)=44, $P<0.001$, TLI=0.884, CFI=0.935, RMSEA=0.068로 TLI의 적절한 수준은 0.9이상으로 약간 부족하나 CFI와 RMSEA가 적절하므로 이 모형의 적합도 지수들이 연구모형과 경험자료간의 일치한다고 볼 수 있다.

가설검증 결과는 [그림 1]에 제시되어 있다. 제안한 가설은 모두 9개로 채택된 가설은 6개이고 기각된 가설은 모두 3개이다. 가설별로 구체적인 내용으로 살펴보면, 가설 2-1은 예측한대로, 경력개발제도 도입은 경력경로를 다양화하는데 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 지지되었다. 가설 2-2는 경력개발제도 도입은 평가와 보상을 다양화하는데 아주 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 이 또한 지지되었다. 가설 2-3은 경력개발제도 도입은 교육훈련을 다양화하는데 중요한 정(+)의 방향으로 나타나 이 가설 또한 지지되었다. 가설 3-1-1은 경력경로의 다양성은 이직률을 감소시키는 것으로 나타나 이 가설은 지지되었으며, 길 것이다. 가설 3-1-2는 경력경로 다양화에서 인당매출액으로의 경로는 $P<0.001$ 으로 제시되어 타당한 것으로 나타났다으나 가설방향이 반대이므로 기각으로 처리하였다. 가설 3-2-1은 평가보상의 다양성이 이직률을 감소시키지 않는 것으로 나타나 이 가설은 기각되었다. 가설 3-2-2는 평가보상의 다양성이 인당매출액을 증대시키는 것으로 나타나 이 가설은 채택되었다. 가설 3-3-1은 교육훈련의 다양성이 이직률을 감소시키는 것으로 나타나 이 가설은 채택되었다. 가설 3-3-2는 교육훈련의 다양성이 인당매출액을 증대시키지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

[그림 1] 연구모형 가설검증 결과



V. 결론 및 토의

이상으로 본 연구는 첫째, 기업이 경력개발제도를 도입하는 이유가 무엇이며, 둘째, 실제 경력개발제도가 도입이 되면 인적자원관리 정책이 다양하게 구성되는지와 셋째, 이러한 정책의 다양성이 이직률과 인당매출액이라는 조직성과에 미치는 영향을 알아보는 실증분석을 실시하였다.

결과분석은 경력개발제도를 도입하는 결정요인은 기업의 혁신성과 인사부서의 사업전략과의 연계성, 그리고 통제변수인 규모에 의해서 영향을 받고 있음을 알 수 있었다. 그리고 경력개발제도를 도입하게 되면 경력경로와 평가 및 보상 그리고 교육훈련 등과 관련된 인적자원관리 정책들이 다양화 된다는 것을 살펴보았다. 이것은 궁극적으로 조직성과인 이직률과 인당매출액에 부분적으로 기여하는 것으로 나타났다.

첫째, 경력경로의 다양성은 이직률을 감소시키는 반면에 인당매출액도 감소시킨다. 이는 직무순환 및 사내공모 등의 여러 가지 업무를 경험할 수 있는 기회가 주어짐에 따라 인적자원의 숙련도는 낮아지는 결과를 초래할 수 있다고 예측할 수 있다. 이는 경력경로의 설정이 무엇보다 중요함을 시사하고 있다. 그러므로 경력경로를 설정할 경우 관련된 직종으로 그 범위를 제한하는 것이 바람직하고 이동하고자 하는 직무의 역량이 충분히 습득되고 이를 검증받았을 때 직무이동을 허용하는 것이 중요하다.

둘째, 평가보상의 다양성은 이직률을 감소시키지 않는 것으로 나타났고 대신 인당매출액을 증가시킨다. 이는 우리에게 평가와 보상 그리고 이직률간의 관계에 대한 시사점을 준다. 단기성과에 초점을 맞추는 경우에 그러한 현상이 발생할 수 있으며, 평가와 보상은 장기적인 육성 측면에 중점을 두고 이루어져야 한다는 것을 새롭게 각인시켜주는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 경력개발제도를 도입한 기업은 현재 평가와 보상정책은 어떠한 방향으로 수립되어 진행되는지 살펴보고 이직률을 감소시키는 평가와 보상방안은 무엇인지 다시한번 생각할 필요가 있다고 하겠다.

셋째, 교육훈련의 다양성은 이직률에 영향을 미치지 않지만 인당매출액을 증가시키는 것으로 나타났다. 내부노동시장에서 개인의 장기적인 경력계획을 수립하여 체계적인 교육훈련으로 육성시키면서 기업 특유의 전략적 자산으로 가치를 증대시키는 것이 인당매출액에는 기여는 하나 조직의 이직률에는 바람직하지 않을 수도 있다는 시사점을 찾을 수 있다. 이에 우리는 두 마리의 토끼를 다 잡을 수 있는 즉, 경력개발제도가 기업의 사업전략과 연계되어 특유한 인적자산을 경쟁우위로 삼기 위해서 개인의 직무역량을 향상시키면서 이것이 이직으로 연결되지 않도록 방안을 마련하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 것이다.

경력개발제도는 앞서서도 언급했지만 개인차원에서는 고용가능성을 높이고 조직차원에서는 기업의 특유성을 갖는 전략적 자산으로서 핵심인재의 가치를 증대시키는 일이다. 그러나 이것은 직관적으로 보면 서로 양립할 수 없는 특성을 가지고 있다. 개인의 고용가능성이 높아지는 경우 이동

가능성 또한 높아진다. 이 연구를 통해 경력개발제도는 인적자원관리 정책과 잘 연계되어 실시된다면 핵심인재를 육성하는 방안은 될 수 있으나 과연 경력개발제도가 핵심인재를 유지하기 위한 방안이 될 수 있는지에 대한 또 다른 문제를 제기할 수 있었다. 향후 이에 대한 더 많은 논의가 필요하다고 생각한다.

참 고 문 헌

- 김동배·장지예(2006), 무엇이 인사관리를 차별화 하는가?, 한국노동연구원 학술대회.
- 김영배(2000), 21세기형 인적자원관리 ; 뉴패러다임과 실천과제, 명경사.
- 김학민·이호형·안지정(2006), 무역인력의 조기경력개발계획 효과에 관한 실증 연구, 「무역학회지」 한국무역학회.
- 김홍국(2000), 경력개발의 이론과 실제, 다산출판사.
- 대한상공회의소(2005), 경력개발제도의 운영사례와 시사점, 대한상공회의소.
- 봉준호·이행순·이수범(2006), 호텔 조리 종사원의 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 -서울지역 특 1급 호텔 조리종사원을 중심으로, 「호텔경영학」, 연구한국호텔경영학회
- 문용은(2002), IS 개발 프로젝트 관리자의 지식과 기술 그리고 경력개발경로, 한국경영정보학회.
- 배종석(2006), 사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론, 홍문사
- 유규창·박우성(1999), 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰, 「경영학연구」, 27:3.
- 유병주(1984), 경력개발계획에 관한 연구, 충남대학교 경영경제연구소.
- 윤종석(1997), 제일제당의 능력개발제도, 「임금연구」, 제5권 제3호, pp.94-104.
- 이병철(1997), 한국기업의 경력개발제도 현황과 개선방안, 한국경영자총협회.
- 이지연·김선희(2006), 성인 여성의 경력개발 지원방안 -성인여성의 경력개발실태 및 요구 조사를 중심으로- 및 토론, 한국진로교육학회.
- 이현수(2004), 선진 건설교육제도의 벤치마킹을 통한 건설기술 전문인력 육성 전략, 서울대학교.
- 임범식·탁진국(2002), 경력몰입의 선행변인:고용형태와 직무형태에 따른 차이, 한국심리학회.
- 인재경영(2006), Special Report, 인쿠르트.
- 최무현·조창현(2007), 여성공무원의 보직차별과 경력개발제도(CDP) 도입방안에 관한 연구, 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소
- 최병권(2005), 경력개발제도의 설계 및 운영 방안, 「임금연구」 한국경영자총협회.
- 한국건설산업연구원(2001), 설계기술인력관리방안 연구.
- Bird, A. (1994). Career as Repositories of Knowledge : A New Perspective on Boundaryless Careers, Journal of Organizational Behavior 15 : 325-344.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W.(1983). The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review 48. pp. 147-160
- Feldman, D.C., & Arnold, H.J.,(1983). Managing individual group behavior in organizations. New

- York : McGraw-Hill.
- Feldman, D.C., (1988) *Managing careers in organizations*. Glenview, IL : Scott. Foresman.
- Flippo, E.B., (1984). *Personnel management*(6th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Gibson, J.L., Ivancevich, M. and James, H. Donnelly. Jr. (1991). *Organizations*. 7th ed., Homewood. Illinois : Richard D. Irwin. Inc, pp.603-607.
- Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B., & Shore, J.E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hall, D.T. (1976), *Careers in organization*, Glenview, IL : Scott, Foresman.
- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper & Row, New York.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, p.556.
- Hunt, D.M., & Michael, C. (1983), "Mentorship : a career training and development tool", *Academy of Management Review*, Vol. 8, . pp.475-85.
- Islam, K.A. (2004), *Understanding: Gaining business value through six sigma*, Chief Learning Officer, January, pp.28-33
- Jeffrey, G.H., & Gerard, C.A. (2002). *Career Management : 3rd ed*, Thomson Learning.
- Kram, K.E. (1983), Phases of Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp.608-626.
- Lepark, D.P., & Snell S.A. (1999), The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2003). Managing the human resource architecture for knowledge-based competition. In S.E. Jackson, M.A. Hitt, & A.S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage : Designing strategies for effective human resource management* (pp.127-154). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- London, M., (1988). The future role of HR professionals in employee career development. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies*, New York : Quorum, pp. 317-328.
- London, M., & Stumpf, S.A., (1982). *Managing careers*. Reading. MA : Addison-Wesley.
- Leibowitz, Z.B., Fatten. C., & Kaye, B.L.,(1986). *Designing career development systems* San Francisco : Jossey-Bass.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Co, p.193.
- McCormik, E.J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*, Prentice Hall, pp.298-299.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984), *Designing strategic human resources systems* *Organizational Dynamics*, 13 : 36-52.

- Miller, D.B. (1986), *Managing Professionals in Research and Development*, San Francisco, California, Jossey-Bass.
- Morrison, R.F., & Hock, R.R. (1986). Career building : learning from cumulative work experience. In Hall. D.T., & associates, *Career development in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass. pp.236-273.
- Nicholson, N. (1996), Career systems in crisis: change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, 10(4), 40-51.
- Osborn, R.N., Hunt, j.G., & Jauch, L.R. (1980). *Organization Theory* New York : John Wiley & Sons, pp.71-87.
- Poter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, *Psychological Bulletin*, Vol.80, No.2, pp.151-176.
- Rowlands, H. (2003), Six sigma:A new philosophy or repackaging of old idea?, *Engineering Management*, April, pp.18-21.
- Salansick, G.R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief in Staw & Salansik, *New Directions Organizational Behavior*, Chicago, Clair Press, p.62.
- Schein, E.H.,(1971). The individual, the organization and the career : a conceptual scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426
- Schein, E.H.,(1978). *Career dynamics : matching individual and organizational needs*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Schuler, R.S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42 : 157-184.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grassroots*, Berkeley, Cal. : University of California Press.
- Slocum, J.W., & Cron, W.L. (1988). Business strategy, staffing, and career management issue. In M. London, & E.M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies*. New York : Quorum, pp.135-151.
- Smith, H.C. (1975). *Psychology of Industrial Behavior*, New York : McGraw-Hill Book Co, Inc, pp.114-115.
- Stevens J.M., Beyer, J.M., & Trice, H.M. (1980). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of scientific Management*, New York.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability : Competing from the inside out*. New York : John Wiley & Sons.
- Von Glinow, M.A (1988). *The New Professionals: Managing Today's High-tech Employees*, Cambridge, Ballinger Pub.

- Walesh (1998). Stuart G., Editor's Letter : Career Development, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 14, Issue 2, p.78).
- Walker, J.W.,(1980). *Human resource planning*. New York : McGraw-Hill.
- Waterman, R.H., Waterman, J.A. & Collard. B.A. (1994). Toward a Career Resilient Workforce, *Harvard Business Review* July-August: 87-95.
- Weiner, M. (2004), Six sigma: Applied research for improved public relations, *Communication World*, January-February, pp.26-29.