노 동 정 책 연 구
2012. 제12권 제3호 pp.119~145
한 국 노 동 연 구 원

연구논문

인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구*

김 진 희**

본 연구는 인사제도에 대한 종업원의 내재화가 개인차원에서의 직무몰입과 역할피로, 이직의도에 미치는 효과와 직무몰입과 역할피로의 관계에 대해 분석하였다. 사회적 교환관계 관점과 직무요구-자원관점이론을 기반으로 인사제도의 내재화는 종업원의 직무몰입을 향상시키며, 역할피로와 이직의도는 줄이는 효과가 있을 것으로 예측하였다. 또한 직무몰입은 이직의도를 낮추는 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 반면 역할피로는 직무몰입을 낮추고 이직의도는 높일 것으로 예측하였다. 분석을 위한 자료는 노동부의 고용센터에 근무하는 직원을 대상으로 한 설문조사를 통해 수집하였으며, 총 1,117명의 응답이 최종 분석에 사용되었다. 연구모형의 분석은 구조방정식 모형분석을 사용하였다. 또한 본 연구에서는 설문조사가 가지는 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해 단일방법요인접근법을 적용하여 분석하였다. 분석결과에 따르면 연구모형에서 예측한 가설들은 대부분 지지되었다. 그러나 역할피로는 직무몰입에 대해 유의한 관련성을 보이지 않았다.

핵심 용어 : 인사제도 내재화, 직무몰입, 역할피로, 이직의도

논문접수일 : 2012년 7월 20일, 심사의뢰일 : 2012년 8월 14일, 심사완료일 : 2012년 9월 6일
* 본 논문은 2012학년도 대구가톨릭대학교 교내연구비 지원에 의한 것이다.
** 대구가톨릭대학교 경영학과 조교수(jinhkim@cu.ac.kr)

Ⅰ. 서 론

최근 많은 기업들이 다양한 인적자원관리제도의 변화와 도입을 시도하고 있다. 예컨대 성과와 연계한 성과연봉제도의 도입, 팀제로의 전환, e-learning, Six-sigma 등을 들 수 있다. 그리고 이렇게 새롭게 도입되는 경영관리제도는 근본적으로 인적자원의 역량향상과 동기부여를 통한 조직성과 향상에 기여하는 것을 목적으로 한다. 물론 서로 비슷한 제도적 프레임을 도입하고 시행하더라도 개별 기업이 가지는 독특한 역사성과 사회적 복잡성에 의해 제도 정착의 기간과 형태, 효과는 서로 다를 수밖에 없다. 이렇게 구체적인 규정과 형태는 조직 맥락에 따라 서로 다를 수 있지만, 제도가 성공적으로 작동하기 위해서는 제도 도입과 시행의 근본적인 철학과 취지는 변화되지 않아야 하는 것도 사실이다. 그러기 위해서는 그 제도가 담고 있는 철학과 운영원리가 조직 구성원들에게 잘 이해되고 수용되어야 할 것이다. Kostova(1999)의 연구는 제도가 도입되어 시행되는 과정에서 조직에 잘 정착되어 본래의 철학과 원리를 잃지 않고 작동하기 위해 필요한 사회화과정으로 인사제도의 내재화(internalization of HR practice)가 반드시 이루어져야 한다고 제시하였고, 하위차원으로 제도몰입, 제도만족, 제도에 대한 심리적 주인의식을 제안하였다. 핵심은 어떤 제도와 경영관행이든 조직 구성원에게 내재화될 때 조직이 원하는 변화와 성과에 긍정적인 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 본 연구 역시 이러한 인사제도 내재화의 중요성을 인식하고 관련 조직요인들과의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

인사제도의 내재화와 관련한 연구는 최근 김진희 · 심원술(2004), 배종석(2003), Kostova(1999)에 의해 시도되고 있으며, 인사제도의 내재화가 조직의 냉소적 분위기를 줄이고, 조직의 지식역량과 혁신지향활동을 향상시키는 등 조직 효과성을 높이는 데 긍정적인 영향이 있음을 밝히고 있다. 그럼에도 불구하고 인적자원관리제도의 내재화를 평가하고 인사제도의 내재화가 종업원의 직무태도와 이직의도 등의 요인에 어떠한 관계를 가지는지에 대한 실증적 증거들은 부족한 편이다.

이에 본 연구는 인사제도에 대한 내재화가 직무몰입과 역할피로, 이직의도에 미치는 효과를 분석하고 직무몰입과 역할피로, 이직의도와의 관계에 대해서도 살펴보고자 한다. 직무몰입은 개인이 현재 담당하고 있는 직무에 자긍심을 갖고 동일시해 몰두하는 상태로 중요한 내적 동기부여의 원천이 된다(Muchinsky, 2009). 최근 고용관계에서 비정규직의 비중이 높아지고 있고 평생직장보다 평생직업 또는 직무에 대한 인식이 강해지고 있다는 점에서 분석해 볼 가치가 크다. 역할피로는 직무요구-자원 모델에서 직무요구 요인에 포함되는 변수로서 직무수행에 많은 에너지를 소모함으로써 느끼게 되는 심리적 민감도와 피로감으로 직무성과를 저해하는 요소이다(Schaufeli & Bakker, 2004).

본 연구의 결과변수인 이직의도는 현재 몸 담고 있는 회사를 떠나려는 태도이며 실제로 이직행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 심리적 상태이다(배성현・김미선, 2009). 개인적 차원에서 이직의도의 증가는 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 알려졌으며, 조직에서 줄이도록 노력해야 하는 중요한 성과 변수로 여겨져 왔다(임서영・박동수・이정민, 2010). 이상의 논의를 기반으로 본 논문은 인사제도의 내재화와 관련한 종업원의 직무차원 변수인 직무몰입, 역할피로 및 이직의도에 대한 연구모형과 가설관계를 논의한 후 구조방정식 분석을 통해 가설관계를 검증하고자 한다.

Ⅱ. 연구모형과 가설관계

한 조직에서의 인사 관행과 제도가 시행되어 의도한 효과를 얻기 위해서는 그 제도가 정착되고 공유되는 내재화의 단계를 거친다(Kostova, 1999). 내재화는 제도와 규정의 이념과 근본 의도가 함께 전달되어 수용되는 과정인데, Kostova(1999)는 종업원이 제도의 취지에 동의하고 주인의식을 가지고 지키게 되는 내적 상태를 인사제도의 내재화(internalization of practice)로 제시하였다. 그리고 하위 구성개념으로 제도몰입, 제도만족, 제도에 대한 심리적 주인의식을 제시하였다. 제도몰입은 종업원이 제도의 가치와 목표를 수용하는 정도이며, 제도정착을 위한 헌신, 역량향상에 도움이 된다는 신념이 포함된다. 제도만족

은 제도에 대해 갖는 긍정적 정서로서 규정에 대한 인정, 제도시행 효과에 대한 만족도를 담고 있다. 심리적 주인의식은 제도가 조직의 내적환경이며, 조직의 특성을 잘 반영하였다는 정체성도 포함한다(김진희 · 심원술, 2004).

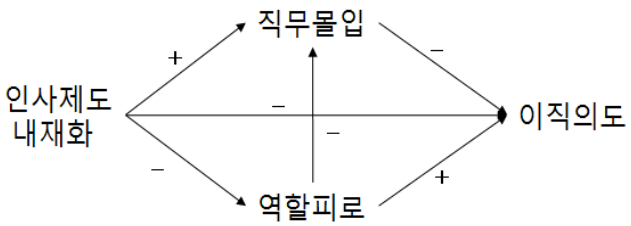
사회적 맥락(social context) 모델에 의하면 조직에서 인사제도의 시행은 종업원이 인사제도의 시행목적과 맥락을 지각함으로써 조직 분위기(climate)를 형성하고, 조직 분위기는 종업원의 직무 행동과 태도에 영향을 미친다. 즉 인사제도는 조직 분위기를 강화하거나 전환을 유도하는 촉발자(trigger)의 역할을 하는 것이다. 조직맥락(context)은 이미 조직의 신념과 가치체계가 강한 네트워크를 이룬 상태로 쉽사리 변화되지 않는 사회적 심층구조(deep structure)지만, 분위기(climate)는 종업원의 해석과 암묵적인 정보공유의 방향에 따라 비교적 쉽게 변화가 가능하다(Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink, 1998). 즉 어떤 인사제도가 도입되면 그 제도의 규정을 받는 종업원들은 제도가 담고 있는 메시지를 해석하고 공유함으로써 조직 분위기를 형성하고 자신의 태도와 행동을 그에 맞게 일치시킨다(Bowen & Ostroff, 2004).

Bowen & Ostroff(2004)에 따르면, 인사관리가 종업원에게 본래의 의도와 취지를 확실하게 전달하여 인식시키는 속성으로 인사제도의 강도(strength)라는 개념을 제시하였고, 그 하위 속성으로 명확성(distinctiveness), 일관성(consistency), 합의성(consensus)을 들고 있다. 그리고 이러한 인사제도의 전달 강도가 높아질수록 종업원들이 제도를 해석하고 공유하는 정도가 달라지고 조직 분위기(climate)가 형성되는 강도 역시 달라진다고 하였다.

크게 보면 인사제도의 내재화와 인사제도의 강도는 도입하거나 시행되는 인사제도에 대한 수용과 공유를 유도하고 조직 분위기를 형성하는 데에 영향을 미친다는 점에서 공통적이다. 인사제도의 강도(strength)는 제도의 일관성 속에 종업원이 제도의 타당성을 인정하는 정도와 기대감을 내포하고는 있지만, 주로 인사제도를 주체로 여겨 제도 자체가 가지는 속성을 의미한다.

반면 인사제도의 내재화는 그 제도를 수용하고 몰입하는 조직 구성원 당사자가 제도에 대해 갖는 심리적 태도로서 제도에 대한 몰입, 만족도, 심리적 주인의식을 담고 있다는 점에서 차이점을 둘 수 있다.

〔그림 1〕 연구모형



인사제도의 내재화 정도가 높다는 것은 종업원이 그 인사제도가 주는 메시지를 수용하는 정도가 높다는 것이다. 그 결과 인사제도가 추구하는 직무목표와 규정에 대한 일체감과 책임감을 느끼게 되고, 직무에 대한 몰입도 역시 높아지면서 제도가 추구하는 방향으로 유도된다. 또한 인사제도가 추구하는 목표에 대한 수용도와 일체감의 증가는 역할과다에 따른 피로도와 이직의도는 줄이는 효과를 가질 것이다. 이러한 점을 고려하여 [그림 1]에 본 연구의 개념적 틀을 제시하였다.

인사제도 내재화는 종업원의 직무몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 데에 직접적이고 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 또한 인사제도 내재화는 종업원이 직무수행에서 겪는 역할피로를 줄여주는 것으로 가정하였다.

더불어 직무몰입은 종업원의 이직의도를 낮추는 반면, 역할피로의 증가는 이직의도를 높일 것으로 보았다. 다음으로는 연구모형에서의 각 변수 간 관계에 대한 가설 관계를 논의하였다.

1. 인사제도 내재화의 직무몰입, 역할피로 및 이직의도에 대한 효과

본 연구에서는 인사제도 내재화가 영향을 미치는 개인차원의 요인으로 직무몰입, 역할피로, 이직의도를 가정하였다. 첫째, 직무몰입의 경우, 종업원이 몰입하는 대상과 형태는 그가 무엇을 준거로 삼는지에 따라 달라지는데(Becker, 1992; Morrow,1993), 직무몰입(job commitment)은 개인이 자신의 일에 대하여 느끼는 심리적인 자긍심과 일체감의 정도이며, 그 일이 차지하는 중요도를 높

이 평가하는 것을 말한다(Muchinsky, 2009). 즉 직무몰입은 종업원이 현재의 직무에 몰두하는 상태를 나타내는 것으로, 조직에 대한 신념을 의미하는 조직몰입과는 구분되어 개인 구성원의 담당 직무에 한정되는 개념이다(문영주, 2011). 특히 직무몰입은 비정규직의 채용비율이 늘어나고 평생직장의 인식이 약화되는 최근의 상황에서 종업원의 내적 동기부여를 일으키는 중요한 원천이 되는 요소이다.

본 연구는 인사제도의 내재화가 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 인사제도 내재화는 종업원이 자신이 속한 조직의 인사제도가 보편타당한 가치를 담고 있다고 여기고, 조직의 가치는 물론 자신의 역량과 가치도 향상시켜줄 것으로 믿고 수용하는 태도이다.

따라서 현재 시행되는 인사제도가 자신의 직무결과에 대해 공정한 평가와 보상을 하고 자신의 역량과 가치를 향상시키는 좋은 제도라고 인식한다면 제도에 대한 심리적 만족도가 높아지고, 이 심리적 만족도는 자신이 수행하는 직무에 대해서도 적극적인 참여와 몰입을 이끌어 낸다(황상규, 2011). 또한 직무수행 결과에 대한 희망과 심리적 행복감이 높아져 직무에 대한 몰입도가 커지게 된다(허남철 · 서재현, 2009).

지금까지 인사제도의 내재화와 종업원의 직무관련 태도를 직접적으로 분석한 연구는 거의 없는 편이지만, O'Reilly & Chatman(1986)의 연구는 종업원의 조직 순응(compliance), 조직에서의 유지를 위한 정체성(identification), 조직과의 일치성에 따른 내재화(internalization)가 역할행동, 조직잔류 의도와 긍정적인 관계가 있다는 것을 밝혔다.

또한 Allen, Shore, & Griffeth(2003)의 연구는 종업원이 인사제도의 지원적 속성과 내면적 가치를 높게 인식할 때 개인차원의 직무만족은 높아지고 이직의도는 낮아진다는 것을 실증적으로 밝힌 바 있다. 이상의 논의를 통해 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1 : 인사제도 내재화는 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

둘째로 역할피로는 종업원이 소화할 수 있는 과업보다 많은 양의 일을 수행하거나, 자신의 역량을 넘어서는 직무를 수행할 때 느끼게 된다(Netemeyer,

Johnston, & Burton, 1990). 심리적 계약 관점에서 보면, 종업원이 기울인 책임과 노력보다 조직으로부터의 지원과 보상이 더 적을수록 역할피로도는 커지며 역할피로의 증가가 불공정성을 지각하는 중요한 요인이 되기도 한다(Andersson, 1996).

직무요구-자원 모델(job demand-resource model)의 관점에서 역할피로는 조직이 종업원에게 기대하는 직무요구를 충족시키기 위해 많은 에너지를 소모한 결과로 발생하므로, 종업원 스트레스와 정서적 소진의 원인이 된다(Cordes & Dougherty, 1993; Halbesleben & Buckley, 2004). 따라서 역할피로는 직무에 대한 부정적 태도를 형성하며 성과에 부정적인 영향을 미친다(Perrewe, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar, & Ralston, 2004).

본 연구는 인사제도의 내재화가 커지면 종업원의 역할피로를 줄이는 긍정적인 역할을 할 것으로 가정하였다. 직무요구-자원 모델에서 직무는 직무자원과 직무요구의 범주로 나뉜다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). 직무요구는 일을 수행하고 유지하는 데 필요한 신체적, 정서적 소비가 이루어지는 것으로 정서적 소진, 직무과다, 역할갈등, 역할피로 등을 포함한다. 직무요구를 충족시키기 위해서는 많은 정서적 에너지를 소모하기 때문에 과도한 직무요구는 부정적인 직무결과를 초래한다(이랑・김완석・신강현, 2006). 반면 직무자원은 목표를 성취하도록 지원하며 개인적인 성장과 발전을 자극하는 역할을 하며 직무요구의 요인들과 상호작용하며 종업원의 역할성과와 정서적 소진을 줄이는 긍정적인 역할을 한다. 직무자원의 예로는 피드백, 자율성, 만족도, 의사결정 참여를 들 수 있으며 종업원 정서에 긍정적인 효과를 미치는 요인이다(Schaufeli & Bakker, 2004).

이러한 관점에서 본다면 인사제도의 내재화는 조직에서 자신의 직무에 대해 정당한 평가와 보상을 하고 직무역량과 가치를 향상시켜 준다는 믿음과 신념이 높아지는 것이므로 종업원의 정서에 긍정적인 효과를 미치는 직무자원의 역할을 하게 되고, 에너지 소모에 의한 역할피로를 줄이는 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

인사제도의 내재화를 직무요구-자원의 관점에서 역할피로를 줄이는 효과를 실증적으로 분석한 증거를 다룬 선행 연구 역시 거의 찾아보기 어렵다. 그럼에

도 인사제도의 내재화가 정서적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 유추할 수는 있는데, Bakker, Demerouti, & Verbeke(2004)의 연구를 보면 직무의 과다는 종업원에게 정서적 소모와 역할갈등을 증가시켜 피로도를 높이는 반면, 자율성 부여, 개인에 대한 발전적 지원 등은 개인이 조직의 사회적 지원을 인식함으로써 정서적으로 긍정적인 효과를 주는 자원적 역할을 한다는 점을 밝히고 있다.

따라서 종업원이 현재의 인사제도를 자신의 직무에 대한 공정한 평가와 보상을 해주는 지원 체계라고 믿고 개인적 역량 및 가치를 향상시켜 주는 사회적 지원으로 지각한다면, 이러한 인사제도의 내재화는 역할피로를 줄여주는 직무자원의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2 : 인사제도 내재화는 역할피로를 줄이는 효과가 있을 것이다.

이직은 자신이 속한 회사를 떠나는 것이고, 이직의도는 행동에 선행하는 요소로서 실제 이직행동에 직접적인 영향을 미친다(배성현 · 김미선, 2009). 행동주의 관점은 종업원의 태도, 내적규범, 그리고 행동 통제감이 상호작용하면서 의도(이직의도)를 통해서 행동(실제 이직)에 영향을 미친다고 여겼기 때문에 실제 이직 여부를 직접 예측하는 요인으로 본다(오인수 · 김광현 · Darnold · 황종오 · 유태용 · 박영아 · 박량희, 2007). 개인차원에서 본다면 이직과 이직의도의 증가는 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 알려져 왔으며, 내적 동기와 조직성과를 다룬 연구들에서 조직이 줄여야 하는 중요한 성과 변수로 여겨져 왔다(임서영 · 박동수 · 이정민, 2010).

앞서 살펴본 바와 같이 인사제도가 조직의 심층구조인 사회적 맥락을 변화시키기는 어렵지만, 비교적 단기적 요인인 작업 분위기를 형성하거나 전환하는 데에는 유용한 도구가 된다. 인사제도의 내재화는 이러한 조직관행에 대한 지식을 제공하고, 업무수행 결과로 기대되는 평가와 보상, 종업원 유지와 관련된 긍정적 지각이 이루어지는 것이므로, 조직 내 인사제도와 관행에 대한 암묵적 공유와 수용도가 높다면 종업원들의 이탈과 이직을 줄이는 효과가 있을 것이다.

사회적 교환관계 관점에서 보면 종업원이 조직의 제도가 자신의 인적자본과

역량향상에 긍정적으로 인식할 때 개인과 조직의 상호 호혜적인 관계가 형성되고 조직에 몰입하고자 하는 긍정적인 태도가 높아지게 된다(차동옥, 2004). Allen, Shore, and Griffeth(2003)의 연구는 인적자원제도의 가치와 지원성에 대한 종업원의 인식이 직무만족과 조직몰입을 높이는 반면 이직의도를 줄인다는 점을 밝혔다. 이상의 논의를 통해 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3 : 인사제도 내재화는 이직의도를 줄이는 효과가 있을 것이다.

2. 역할피로가 직무몰입에 미치는 효과

역할피로는 조직이 종업원에게 기대하는 직무요구를 충족시키기 위해 많은 에너지를 소모함으로써 나타나는 부정적인 요인이므로 역할피로의 증가는 종업원의 직무태도에 부정적인 영향을 미친다(Halbesleben & Buckley, 2004; Perrewe, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar, & Ralston, 2004).

직무요구-자원 모델에서 역할피로는 개인의 정서적 소진, 직무과다, 역할갈등과 함께 직무요구 요인이며, 종업원의 정서적 소진, 직무에 대한 냉소주의 증가, 직무에 대한 가치절하와 같은 부정적인 결과를 초래한다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). 역할피로는 종업원이 자신에게 주어지는 직무자원은 줄어들고 직무요구 요인은 커진다고 느끼게 함으로써 직무몰입에는 부정적인 관계를 형성하게 된다. 역할피로와 직무몰입에 대한 직접적인 관계를 증명한 연구 역시 많지 않은 편이지만, 몇 가지 실증연구 결과를 참고한다면 그 관계를 충분히 유추할 수 있다.

예컨대 이랑・김완석・신강현(2006)의 연구는 232명의 콜센터 상담원을 대상으로 한 조사분석에서 과도한 직무량과 역할피로의 증가는 직무자원의 부족을 느끼도록 하고 에너지 소모를 초래해 종업원의 정서적 소진을 높인다는 결과를 밝힌 바 있다. 그리고 정서적 소진은 직무에 대한 열의와 몰입을 저하시킨다고 하였다. Bakker, Demerouti, & Verbeke(2004)의 연구 역시 11개 기업 146명을 대상으로 한 조사분석에서 종업원이 직무에서 느끼는 역할갈등이 높을수록 직무요구는 커지는 반면, 직무자원에 대한 결핍을 느끼게 하여 정서적 소진과 직무에 대한 냉소주의가 높아지는 점을 밝혔다. Carlson & Perrewe(1999)의

연구도 종업원이 조직의 사회적 지원 부족, 노동시간 증가, 역할모호성을 높게 지각할수록 자신의 직무에 대한 갈등은 높아지고 직무수행에 대한 열의는 낮아진다는 점을 제시하고 있다. 이상의 논의를 통해 도출한 가설은 다음과 같다.

가설 4 : 역할피로의 증가는 직무몰입에 부정적인 효과가 있을 것이다.

3. 이직의도에 대한 직무몰입과 역할피로의 효과

직무몰입은 자신이 현재 하고 있는 직무에 대해 느끼는 심리적인 일체감과 자긍심, 일에 대해 느끼는 중요성의 지각정도를 의미한다(Muchinsky, 2009). 따라서 종업원의 입장에서 자신의 일에 몰두하는 몰입도가 높은 내적 동기부여 상태가 유지된다면 현재의 조직을 떠나려는 부정적인 이직의도는 줄어들 것으로 예상된다. 그래서 종업원의 직무에 대한 직무만족과 직무몰입을 이직과 결근을 줄이는 선행요인으로 들고 있다(백승규 · 이영면, 2010). 또한 오인수 · 김광현 · Darnold · 황종오 · 유태용 · 박영아 · 박량희(2007)의 메타분석 연구에서도 이직의도는 조직몰입, 직무몰입의 요소에 강한 영향을 받는 것으로 밝혀졌다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 5 : 직무몰입은 이직의도를 줄이는 효과가 있을 것이다.

반면 상사나 동료와의 갈등, 과도한 업무량 등으로 인한 역할피로의 증가는 종업원의 부정적인 경험이다. 역할피로의 증가는 직무요구적 요인의 증가이고 직무수행을 위한 자원의 결핍을 유발함으로써 개인적 직무수행을 위한 에너지의 소진으로 이어져 결국 이직을 생각하게 된다. 심리적 계약 관점에서도 현재의 조직에서 재직하면서 암묵적으로 예상했던 자신의 노동력 제공의 정도를 넘어서는 직무와 역할피로의 증가는 암묵적 기대가 파기됨을 느끼게 한다. 따라서 자신의 업무수행을 위한 노력을 포기하게 되고 그동안 유지했던 조직과의 정서적 유대감을 버리게 된다(Andersson, 1996). 따라서 역할피로의 증가는 정서적 소진을 유도해 의욕을 바닥나게 만들고 조직을 벗어나고자 하는 이직의도는 높아지게 된다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Wright & Bonett (1997)은 공공서비스 기관 종사자를 대상으로 한 연구에서 종업원들의 직무 피

로감 증가는 정서적 소진을 초래하고 결국 직무애착, 목표몰입을 저하시키는 부정적 효과가 있음을 밝힌 바 있다. 이상의 논의를 통해 다음의 가설을 설정하였다.

가설 6 : 역할피로의 증가는 이직의도를 높일 것이다.

Ⅲ. 자료의 조사와 측정

본장에서는 연구에 사용된 변수의 조작적 정의와, 실증분석을 위한 자료수집 방법과 표본의 특성에 대해 설명하였다.

1. 변수의 조작적 정의

인사제도 내재화 인사제도 내재화는 현재 인사제도의 취지에 대한 수용정도와 만족도, 주인의식으로 정의한다. Kostova(1999)가 제시한 내용을 토대로 현행 인사제도에 대한 취지와 목적, 효과에 대한 수용정도와 만족도, 주인의식에 대한 10개의 항목을 구성하였다. 구체적인 내용은 '현재의 인사제도 시행효과에 만족함', '현재 우리 조직의 인사제도의 규정은 균형적으로 잘 갖추어져 있음', '인사제도의 규정이 업무의 동기유발에 도움을 줌', '현 인사제도는 우리 조직의 독특한 상황을 잘 반영한 것임', '현재의 인사제도의 시행 취지에 동의함', '현 인사제도가 개인의 성장과 발전에 도움을 줌', '현재의 인사제도 정착을 위해 노력하고 있음', '현재의 인사제도는 우리 회사의 제도이므로 잘 발전시켜 나가야 함', '현 인사제도의 발전을 위해 참여하고 있음', '인사제도가 요구하는 성과기준을 달성하기 위해 노력함'의 항목을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

직무몰입 직무몰입은 자신이 현재 담당하고 있는 직무에 대한 자긍심과 집중의 정도로 정의하며, Kanungo(1982)의 연구를 토대로 '친한 사람이 현재의 직무와 비슷한 유형의 직무를 선택한다면 찬성할 것임', '현재 수행하는 직무에 대해 어디에서라도 자부심을 가지고 이야기할 수 있음', '현 직무에 집중하다

보면 업무시간이 매우 빨리 지나감'의 세 가지 항목을 7점 척도로 측정하였다.

역할피로 자신이 수행하는 직무로 인해 느끼는 심리적 압박감과 피로감의 정도로 정의하였다. 문항은 Bakker, Demerouti, & Verbeke(2004)의 연구를 바탕으로 구성하였다. 구체적인 문항은 '업무수행에 따라 느끼는 심리적 압박감이 높은 편임', '업무수행에 대한 불안감과 초조감을 느낌', '퇴근할 때 쯤이면 매우 피곤함을 느낌'의 3개 항목을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

이직의도 종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 의도로 정의한다(Iverson, 1992). 본 설문조사는 노동부의 고용지원센터 평가지표개발과제의 일환으로 이루어졌다. 따라서 제한된 문항 구성에 의해 구성개념 타당성을 위해 충분한 문항을 구성하지 못하고 단일문항으로 측정할 수밖에 없었다. 내용은 '나는 현재 다른 회사로의 이직을 고려하고 있음'으로 7점 리커트 척도로 측정하였다.

2. 자료의 수집

본 연구의 설문조사는 '고용지원센터 개인평가지표개발' 과제 수행을 위한 설문조사의 일환으로 2006년 11월에 이루어졌다. 조사대상은 전국 고용센터의 취업지원, 기업지원, 직업훈련, 고용보험 업무를 수행하는 종사자 2,600여 명으로 하였으며 설문자료의 회수는 1,789부가 회수되어 약 68%의 회수율을 보였다. 회수된 자료 중 설문 문항에 불성실하게 응답한 자료와 인구통계적 정보를 전혀 기재하지 않아 응답의 신뢰성을 기대하기 어려운 자료를 제외한 1,117명의 자료를 본 연구의 분석 자료로 활용하였다.

3. 표본의 특성과 분포

다음은 설문조사에 응답한 표본의 분포이다. 총 1,117명의 분석자료 중 팀원은 952명(85%)이었으며, 팀장은 165명(15%)의 분포를 보였다. 또한 30대가 756명(68%)으로 가장 많은 분포를 보였고 20대가 219명(20%)의 비율을 보였다. 현 직무의 근무기간은 평균 24.9개월로 약 2년의 기간인 것으로 나타났으

〈표 1〉 표본의 분포

직급별 성별 교차		직급		전 체
		팀원	팀장	
성별	남자	319(29%)	113(10%)	432(39%)
	여자	633(57%)	52(5%)	685(61%)
전 체		952(85%)	165(15%)	1,117(100%)
직급별 연령 교차		직급		전 체
		팀원	팀장	
연령대	20대	215(19%)	4(0%)	219(20%)
	30대	673(60%)	83(7%)	756(68%)
	40대	57(5%)	52(5%)	109(10%)
	50대 이상	7(1%)	26(2%)	33(3%)
전 체		952(85%)	165(15%)	1,117(100%)
현 직무 근무기간		평균(개월)		N
팀원		25.3		952(85%)
팀장		22.6		165(15%)
전 체		24.9		1,117(100%)

며, 공공조직의 빠른 직무전환 특성을 고려한다면 현 직무에서의 근무기간은 비교적 긴 특성을 보인다.

Ⅳ. 실증분석

본 연구의 실증분석 순서는 먼저 구성개념의 타당성과 신뢰성 검증을 위해 확인적 요인분석과 Cronbach's α 테스트를 수행하였다. 다음으로 분석에 사용된 변수들 간의 상관관계를 분석한 후 가설검증을 위한 경로분석을 하였다.

1. 타당성과 신뢰성 검증

본 연구 측정모형의 구성신뢰도와 구성개념 타당성을 확인적 요인분석을 통해 검증하였고, Cronbach's α 테스트로 설문항목의 신뢰성 검증을 실시하였다. 측정모형의 적합성과 구성개념 타당성을 검증하기 위한 확인적 요인분석에서 모형 적합도는 RMSEA, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI의 지수를 사용하였다. 적합

도 지수의 기준은 .90 이상의 값을 보이거나 RMSEA가 .05보다 작을 경우 매우 양호한 적합도로 평가하며, .08까지도 비교적 수용할 만한 적합도로 평가하였다(MacCallum & Hong, 1997).

Kostova(1999)는 제도 내재화를 제시하면서 그 하위 구성개념으로 제도몰입, 제도만족, 심리적 주인의식의 세 가지 차원을 제시하였다. 따라서 제도 내재화라는 잠재적 요인에 제도몰입, 제도만족, 심리적 주인의식이 1차 요인으로 연결된다. 확인적 요인분석에서도 세 가지 하위차원이 1차 요인으로 구성되고 그 배후에 다시 인사제도 내재화라는 2차 요인이 존재하는 것으로 설정하여 측정모형을 구성하였다. 확인적 요인분석을 실시한 결과 구성모형의 적합도 지수는 χ^2=759.66, d.f=72, RMSEA=.080, GFI=.91, AGFI=.88, NFI=.91, CFI=.92, TLI=.90의 값을 보였다. 따라서 본 연구에 사용된 측정모형은 비교적 양호한 적합도를 보이는 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 확인적 요인분석과 신뢰성 검증

요인		요인계수	표준화계수	표준오차	t값	구성신뢰도	AVE	Cronbach'α
2차 요인	제도만족←인사제도내재화	1.00	.96					
	제도몰입←인사제도내재화	.98	.99	.03	31.52**	.969	.739	-
	주인의식←인사제도내재화	.76	.92	.03	24.16**			
1차 요인	IS_1←제도만족	1.00	.89					
	IS_2←제도만족	.99	.91	.02	45.32**			
	IS_3←제도만족	.84	.74	.03	30.46**			
	IC_1←제도몰입	1.00	.78					
	IC_2←제도몰입	.72	.56	.04	18.94**	.934	.860	.920
	IC_3←제도몰입	1.02	.83	.03	30.22**			
	IO_1←주인의식	1.00	.70					
	IO_2←주인의식	1.11	.74	.05	22.48**			
	IO_3←주인의식	1.18	.85	.04	25.46**			
JO_1←직무몰입		1.00	.87			.715	.612	.683
JO_2←직무몰입		.62	.61	.07	8.39**			
RT_1←역할피로		1.00	.68					
RT_2←역할피로		1.36	.87	.06	19.82**	.800	.682	.795
RT_3←역할피로		1.11	.71	.05	19.83**			
χ^2=759.66, d.f=72, RMSEA=.080, GFI=.91, AGFI=.88, NFI=.91, CFI=.92, TLI=.90								

주: N=1,117, * p<.05, ** p<.01

또한 잠재요인에 대한 측정값(indicator)의 요인적재량도 모두 유의하였으며, 잠재요인의 구성신뢰도 역시 .70을 상회해 본 측정모형의 집중타당성이 높은 것으로 판단하였다(Anderson, 1987). 다만 인사제도 내재화에서 제도몰입에 포함되는 '현재의 인사제도 정착을 위해 노력함'이라는 항목과 직무몰입의 '일에 집중하여 업무시간이 빨리 지나감'의 항목은 각 잠재요인에 대한 요인적재치가 .4 이하의 수준으로 나타나 모형의 적합도 향상과 신뢰도 향상을 위해 제외하였다.

또한 측정모형의 구성개념 간 판별타당성 분석은 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)이 .5 이상일 경우에 판별타당성이 있는 것으로 평가한다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998). 본 측정모형에 사용된 구성개념의 AVE값은 모두 최소한 .50를 상회하고 있어 측정모형의 구성개념에 대한 판별타당성도 인정되는 것으로 판단하였다. 마지막으로 구성문항의 신뢰성에 대한 검증을 위해 Cronbach's α 테스트를 한 결과 모두 .60 이상의 양호한 값을 보였다.

2. 상관관계 분석

다음은 본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. <표 3>에 상관관계 분석의 결과를 정리하였다.

〈표 3〉 상관관계 분석

요인	인사제도 내재화	직무 몰입	역할 피로	이직 의도	현 직무 근무기간	성별	연령	평균	표준 편차
인사제도 내재화	1.00							3.21	1.01
직무몰입	.314**	1.00						4.31	1.37
역할피로	-.235**	-.115**	1.00					4.79	1.11
이직의도	-.317**	-.380**	.152**	1.00				2.47	.81
근무기간	-.026	.055	.001	-.016	1.00			24.90	30.25
성별	-.060*	-.102*	.089**	.056	.087**	1.00		-	-
연령	.038	.168**	-.050	-096**	.163**	-.244**	1.00	-	-
직급	.113*	.067*	-.152*	-.086**	-.032**	-.255**	.420**	-	-

주 : 양측검정, N=1,117, * p<.05, ** p<.01
성별연령(20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대이상(4), 성별(남 : 0, 여 : 1), 직급(팀원 : 0, 팀장 : 1)

분석결과를 보면 인사제도 내재화는 직무몰입과 r=.314로 p<.01 수준에서 긍정적인 관계가 있었으며, 역할피로와는 부정적인 관계(r=-.235, p<.01)를 보였다. 인사제도 내재화와 이직의도의 관계에서도 두 변수는 부정적인 관계(r=-.317, p<.01)를 나타냈다. 한편 직무몰입 역시 역할피로와는 부정적인 상관관계(r=-.115, p<.01)를 보였으며, 이직의도와의 관계에서는 r=-.380으로 부정적인 관계인 것으로 분석되었다. 마지막으로 역할피로와 이직의도는 서로 긍정적인 상관관계(r=.152, p<.01)를 보여 본 연구에서 구성한 연구모형의 가설관계와 대체로 일치하는 것으로 나타났다.

3. 가설의 검증

설문자료를 이용한 분석의 경우 일반적으로 자기보고(self-report)에 따른 응답자의 편의가 발생하고 동일방법편의(common method bias)의 한계를 갖는다(박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만, 2007). 본 연구 역시 설문조사방법과 연구모형의 특성으로 인해 이러한 편의(bias)에서 자유로울 수 없다. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff(2003)는 이러한 동일방법편의를 통제하기 위한 통계적인 방법으로 단일방법요인접근(single-method-factor approach)을 포함한 몇 가지 방법을 제시하기도 하였다.

본 연구의 경우에는 조사과정에서 응답자들로부터 공통된 동일방법요인을 예측하여 직접 측정하지 못하였다. 이러한 경우 측정되지 않은 미지의 잠재적인 동일방법요인을 구조방정식 분석모형에 설정하여 그 잠재요인이 전체 잠재변수의 관찰값에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 가정하여 분석하는 단일방법요인접근(single-method-factor approach)이 적절하다(Podsakoff et al., 2003).

이 방법은 미지의 잠재적 동일방법요인이 존재하여 연구모형에 영향을 미치는 것으로 가정한다. 따라서 분석모형 속에 하나의 잠재변수로 동일방법요인을 설정하고 이 잠재변수가 분석모형에 사용된 모든 관찰값(indicator)에 영향을 미치는 것으로 구성하여 분석한다.[1] 그리고 본래의 연구모형과 잠재적 동일방

1) 분석모형에 설정한 단일방법요인(잠재변수)으로부터 연구모형 속의 잠재변수에 연관된 모든 관찰값(indicator)으로 영향력 관계를 설정한 후 단일방법요인의 분산(variance)을 1로 고정한다.

법요인을 통제한 모형을 비교하여 모형 간 자유도 변화에 대한 χ^2변화량의 유의도, 모형의 적합도 변화, 경로계수의 추정치 변화를 종합적으로 평가한다 (Williams & Anderson, 1994).

<표 4>에 그 분석결과를 정리하였다. 먼저 잠재적인 동일방법요인을 통제하지 않은 구조방정식 모형을 분석하였고 이 연구모형에서도 비교적 만족할 만한 적합도 지수를 보여주었다(χ^2=502.09, d.f=52, RMSEA=.08, GFI=.94, AGFI=.89, NFI=.90, TLI=.89, CFI=.90). 그리고 모형의 경로계수는 인사제도 내재화가 직무몰입에 긍정적인 효과를 미치며, 역할피로와 이직의도는 줄이는 효과가 있는 것으로 나타났다. 그리고 높은 직무몰입은 이직의도를 낮추며, 역할피로가 높아질수록 직무몰입은 낮아지는 결과를 보였다.

다음으로는 분석모형에 잠재적인 동일방법요인을 설정하여 모형을 분석하였다. <표 4>의 잠재적 동일방법요인의 영향을 통제한 모형은 χ^2=451.67, d.f=45, RMSEA=.09, GFI=.94, AGFI=.88, NFI=.90, TLI=.85, CFI=.92로 잠재적 동일방법요인을 통제하지 않은 모형과 비교해 본 연구모형의 결과가 크게 다르지 않음을 알 수 있다. 또한 두 모형 간 비교에서 자유도는 Δd.f=7만큼 줄었으나 그 자유도 변화에 따른 χ^2의 변화량($\Delta\chi^2$=50.42)이 p<.01 수준에서 유의해 동일방법요인 통제 후의 모형을 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 Williams & Anderson(1994)의 연구에서 동일방법요인을 통제하기 전 모형과 통제한 후의 두 모형 간 비교에서도 자유도 변화에 따른 $\Delta\chi^2$ 변화량이 유의하게 나타나는 결과와도 일치한다.

동일방법요인을 통제하기 전 모형과 통제한 후의 모형의 비교를 통해 서로 유의한 차이가 확인되어 본 연구의 자료에도 잠재적인 동일방법편의가 내재되어 있음을 확인할 수 있었다. 또한 잠재적인 동일방법요인을 통제한 모형의 자유도 변화에 대한 $\Delta\chi^2$가 본 모형에 비해 유의한 차이를 보여 본 연구의 가설검증을 위한 최종모형으로 사용하였다.

동일방법요인을 통제한 후 분석한 가설검증의 결과는 다음과 같다. 가설 1은 인사제도 내재화가 직무몰입에 긍정적인 영향이 있을 것으로 예측하였는데, 분석결과를 보면 인사제도 내재화가 직무몰입에 미치는 표준화 경로계수=.385 (t=10.554, p<.01)로 유의한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 동일방법요인 통제와 경로분석

동일방법요인 통제 전 모형 경로분석										
경 로				계수	표준화 경로계수	표준 오차	t값			
인사제도 내재화→직무몰입				.517	.378	.049	10.483**			
인사제도 내재화→역할피로				-.221	-.226	.034	-6.531**			
인사제도 내재화→이직의도				-.139	-.171	.028	-5.059**			
직무몰입→이직의도				-.225	-.376	.026	-8.491**			
역할피로→직무몰입				-.107	-.076	.052	-2.053*			
역할피로→이직의도				.034	.041	.026	1.299			
적합도	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δd.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
통제전	502.09	52	-	-	.08	.94	.89	.90	.89	.90
동일방법요인 통제 후 모형 경로분석										
경 로				계수	표준화 경로계수	표준 오차	t값			
인사제도 내재화→직무몰입				.520	.385	.049	10.554**			
인사제도 내재화→역할피로				-.153	-.243	.036	-4.289**			
인사제도 내재화→이직의도				-.129	-.159	.028	-5.059**			
직무몰입→이직의도				-.228	-.378	.027	-8.491**			
역할피로→직무몰입				-.075	-.035	.081	.355			
역할피로→이직의도				.108	.084	.052	2.066*			
적합도	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δd.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
통제후	451.67	45	50.42*	7	.09	.94	.88	.90	.85	.92

주 : * p<.05, ** p<.01

본 연구모형에 성별, 현 직무 근무기간, 연령, 직급을 통제변수로 분석하였고 결과는 다음과 같음.

직급→역할피로(계수=-.22, t=-3.26, p<.01), 성별→직무몰입(계수=-.18, t=-2.05, p<.05), 연령→직무몰입(계수=.37, t=5.48, p<.01), 직급→직무몰입(계수=-.28 t=-2.22, p<.05)로 나타남.

가설 2는 인사제도 내재화가 역할피로에 부정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 인사제도 내재화가 역할피로에 미치는 효과에 대한 표준화 경로계수=-.243(t=-4.289, p<.01)으로 유의한 것으로 나타나 인사제도 내재화가 역할피로를 줄이는 효과가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 가설 3에서는 인사제도 내재화가 이직의도에 대한 부정적인 효과가 있을 것으로 예측하였는데, 분석결과 인사제도 내재화와 이직의도와의 표준화 경로계수=-.159(t=-5.059, p<.01)로 유의한 관계를 보여 인사제도 내재화가 이직의도를 줄이는 효과가 있는 것으로 확인되었다.

역할피로가 직무몰입을 줄이는 부정적인 효과가 있는 것으로 가정한 가설 4에서 동일방법요인을 통제하기 전 경로분석모형에서는 역할피로의 증가가 직무몰입을 줄이는 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 동일방법요인을 통제한 후의 분석모형에서는 역할피로와 직무몰입 간의 관계가 유의하게 나타나지 않았다.

가설 5는 직무몰입이 이직의도를 줄이는 효과를 가정하였는데 직무몰입이 이직의도에 미치는 효과에 대한 표준화 경로계수=-.378(t=-8.491, p<.01)을 보여 직무몰입이 이직의도를 줄이는 효과가 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 가설 6은 동일방법요인 통제 후 모형에서 역할피로가 이직의도에 미치는 효과가 유의한 것으로 나타났다. 역할피로가 이직의도에 미치는 효과에 대한 표준화 경로계수는 .084(t=2.066, p<.05)로 역할피로의 증가가 이직의도를 높이는 것을 확인할 수 있었다. 이렇게 역할피로와 직무몰입, 이직의도 간의 관계가 동일방법편의의 통제 전후가 달리 나타나는 것은 각 변수들이 개인차원에서는 하나의 인지구조 속에 있고 따라서 각 변수 간의 공분산의 정도도 크기 때문인 것으로 판단된다.

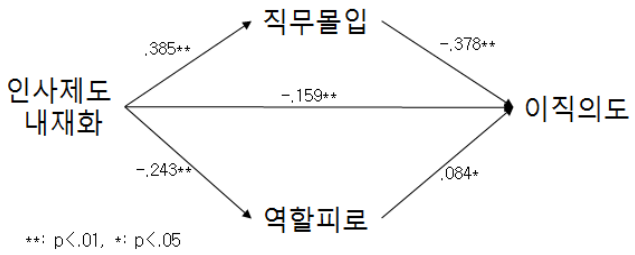
이상의 경로분석을 통해 인사제도의 내재화가 직무몰입을 높이고, 역할피로와 이직의도는 줄이는 긍정적인 효과를 확인하였으며, 직무몰입도 이직의도를 줄이는 긍정적인 역할을 하지만 역할피로는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 점을 확인할 수 있었다.

Ⅴ. 요약과 결론

본장에서는 연구의 실증분석 결과를 요약하고 시사점을 살펴본 후 연구의 한계와 향후 연구의 방향에 대해 논의하였다.

본 연구는 종업원의 인사제도 내재화가 종업원의 직무차원 변수인 직무몰입과 역할피로, 이직의도에 미치는 효과에 대해 논의하였고, 역할피로 직무몰입의 관계와 직무몰입과 역할피로가 이직의도에 미치는 효과에 대해 분석하였다. [그림 2]는 본 연구의 분석결과를 요약한 것이다.

〔그림 2〕 최종모형 요약



[그림 2]에서와 같이 조직에서 행해지는 현재의 인사제도에 대한 종업원의 내재화 정도가 높을수록 직무몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 인사제도 내재화는 종업원의 역할피로를 줄이고 이직의도도 줄이는 긍정적인 효과가 있었으며, 직무몰입이 이직의도를 낮추는 긍정적 효과가 있었다. 한편 역할피로는 이직의도를 높이는 효과가 있었으나 직무몰입에 대한 유의한 효과를 발견할 수 없었다.

인사제도 내재화가 직무몰입을 높이고 역할피로와 이직의도를 줄이는 긍정적인 효과가 있다는 것은, 종업원이 현재의 인적자원관리제도가 업무결과에 대한 정당한 평가와 보상을 해주고 역량향상을 위한 취지를 담고 있다고 느낌으로써 긍정적인 분위기를 형성해 내적 동기유발이 높아진 결과로 해석된다. 좋은 제도에 의해 유발된 내적 동기는 자신의 직무에 대한 자긍심과 일체감을 높이고, 업무과중에 따른 역할피로에 대해서도 이를 완화하고 이직의도를 줄이는 직무자원의 역할을 하는 것이다. 따라서 인적자원의 심리적 안정감을 높이고 동기를 고취하는 좋은 제도는 그 취지와 목적이 종업원에게 잘 전달되고 동기유발을 통해 조직성과에 기여한다고 할 수 있다.

그리고 이렇게 내면화된 인사제도의 효과는 종업원의 직무몰입을 통해 조직에 대한 잔류의도를 높이고 이직의도를 낮추는 긍정적인 효과로 연결된다. 한편 인사제도 내재화가 종업원의 직무몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 긍정적인 직무자원으로서의 역할을 한다면, 역할피로는 이직의도를 높이는 직무요구요인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 역할피로는 과다한 업무량과 스트레스로 인한 정서적 에너지의 소진을 촉진하기 때문에 역할피로를 높게 지각하는 종업원은 현재의 피로도 높은 직장을 벗어나고 싶은 욕구가 높을 것이기 때문이다.

반면 역할피로가 직무몰입을 낮출 것이라는 점은 예상과 달리 유의한 관계를 보이지 않았다. 이는 업무부하량이 현재의 직무에 대한 몰입과 일체감을 줄이지는 않는 것으로 보이는데, 최근의 경제적 상황과 고용관계 유형이 고용안정성이 낮아짐으로써 업무에서의 피로감은 현재의 직무를 유지하고 고용관계를 지속하기 위해 마땅히 지불할 만한 비용으로 인식하기 때문으로 여겨진다.

본 연구의 내용과 결과가 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째로 인사제도의 내재화가 직무몰입, 이직의도와 같은 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 최근 많은 연구들이 종업원의 고성과와 고몰입을 유도하는 좋은 인적자원관리제도와 관행이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 증명해 왔다(예 : 김상표, 2006; 류성민 · 김성수, 2007; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Green, Wu, Whitten, & Medlin, 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007). 그러나 실제로 이러한 제도가 조직성과로 연계되는 과정인 블랙박스를 밝히고 그 관계를 정교하게 설명해야 한다는 주장이 제기되어 왔는데(Collins, 2000), 본 연구의 결과는 이러한 과정을 설명하였다는 점에서 그 의의를 둘 수 있다.

또한 개인차원에서 인사제도의 내재화에 대한 정의와 측정을 시도하였고, 인사제도 내재화와 직무몰입, 역할피로 및 이직의도 간의 효과를 확인할 수 있었다. 특히 직무몰입과 이직의도에 대한 역할피로의 관계를 논의하였다는 점에서도 향후에 후속될 연구에서 조직과 직무와 관련해 더 다양한 변수의 도입과 논의와 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

본 연구의 결과에서도 보듯이 어떤 제도든지 제도적 목적을 달성하기 위해서는 그 제도에 직접적인 영향을 받는 종업원들이 그 제도의 내용에 동의하고 주인의식을 갖는 내면화 과정이 필요하다. 실무적인 면에서 본다면 조직은 도입하고자 하는 제도와 경영관행이 조직의 성과와 종업원의 동기를 고취할 만한 좋은 제도인지에 대해 신중히 판단해야 할 것이다. 만약 도입하려는 제도가 좋은 제도이고 조직과 종업원의 가치향상에 기여하는 제도로 확신한다면, 제도 본래의 취지가 잘 전달되도록 다양한 전파활동(설명회, 공청회, 시험운영)이 선행되어야 할 것이다. 그리고 도입된 후에도 지속적인 모니터링과 함께 수정과 개선을 위한 공식적 기구와 채널이 마련되어야 할 것이다.

다음으로 본 연구가 갖는 한계는 다음과 같다. 첫째, 조사과정에서 인사제도

내재화의 측정이 단일시점에서 횡단조사가 이루어졌다는 점이다. 즉 현재의 제도가 시행되거나 도입되는 시기가 일정하지 않고 연속적으로 이어질 수 있고, 인적자원관리 기능별 제도가 모두 체계화되지 않을 가능성도 있는데 이러한 점을 본 연구에서는 차별화하여 조사하지 못하였다.

둘째로 본 연구는 내재화의 대상이 되는 인사제도를 평가, 보상 및 교육훈련으로 포괄하여 제도에 대한 측정을 하였다. 따라서 기능별 제도에 대한 측정보다 인사제도에 대한 일반적인 태도나 이미지를 측정하였을 가능성이 있다. 실제로 인사제도는 급여, 평가, 복리후생, 훈련 외에 근로시간, 작업유형, 상담 등의 제도도 포함되는데, 이러한 요소가 인사제도에 포함되느냐에 따라서도 종업원의 내재화에 대한 인식이 달라질 가능성이 높다. 그리고 인적자원관리 기능별로 종업원의 제도내재화 정도가 달라질 수 있을 것이다. 보상이나 평가, 훈련 각각의 제도적 수준과 그에 따른 내재화가 다를 수 있음에도 이를 고려하지 못하였다는 점과 인사제도의 범위와 기능에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못하였다는 점을 본 연구의 한계로 지적할 수 있다. 향후의 연구에서는 인사제도의 범주를 구체화하여 분석할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 잠재적 동일방법요인을 가정하고 이를 통제하는 통계적인 방법을 시도하였지만 이 역시 동일방법편의에 대한 근본적인 해결책은 아닐 것이다. 향후 연구에서는 변수의 특성을 고려하여 이에 잠재적인 영향을 미치는 편의 요인을 충분히 고려한 조사방법의 설계와 척도개발이 이루어져야 한다.

참고문헌

김상표(2006).「몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계」.『인적자원관리연구』13 (4): 14~36.

김진희 · 심원술(2004).「인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구 : 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과」.『인사관리연구』28 (2): 131~169.

류성민・김성수(2007).「환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구」.『인사・조직연구』15 (1): 1~43.

문영주(2011).「다중몰입 척도의 신뢰도와 타당도 연구 : 조직몰입, 경력몰입, 직무몰입을 중심으로」.『인적자원관리연구』18 (3): 1~23.

박원우・김미숙・정상명・허규만(2007).「동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안」.『인사・조직연구』15 (1): 89~134.

배성현・김미선(2009).「조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과」.『인적자원관리연구』16 (3): 123~148.

배종석(2003).「글로벌 인적자원관리 시스템의 도입과 구축 : 영국에 진출한 한국기업의 사례」.『인사관리연구』27 (1): 215~249.

백승규・이영면(2010).「직무만족과 조직몰입의 관계에서 생활만족이 미치는 조절효과」.『인적자원관리연구』17 (4): 349~371.

오인수・김광현・Darnold・황종오・유태용・박영아・박량희(2007).「직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 : 문헌고찰 및 메타분석」.『인사・조직연구』15 (4): 43～86.

이 랑・김완석・신강현(2006).「직무탈진과 직무열의의 요구-자원모델에서 정서노동 전략의 역할 : 콜센터 상담원을 대상으로」.『한국심리학회지 : 산업 및 조직』19 (4): 579~596.

임서영・박동수・이정민(2010).「팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향 : 감성지능의 조절효과」.『기업경영연구』17 (3): 1~22.

차동옥(2004).「조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계」.『인사관리연구』28 (4): 249~277.

허남철・서재현(2009).「지적자극이 역할 내 행동과 심리적 웰빙에 미치는 영향에 관한 연구 : 일에 대한 희망과 리더와의 친밀감을 중심으로」.『기업경영연구』16 (3): 265~286.

황상규(2011).「셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 내재적 동기의 매개를 중심으로」.『기업경영연구』18 (2): 87~103.

Allen, D. G., L. M. Shore and R. W. Griffeth(2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." *Journal of Management* 29 (1): 99~118.

Anderson, J. C.(1987). "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties." *Management Science* 33 (4): 525~541.

Andersson, L. M.(1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework." *Human Relations* 49 (11): 1395~1418.

Bakker, A. B., E. Demerouti and W. Verbeke(2004). "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance." *Human Resource Management* 43 (1): 83~104.

Becker, T. E.(1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?." *Academy of Management Journal* 35: 232~244.

Bowen, D. E. and C. Ostroff(2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System." *Academy of Management Review* 29 (2): 203~221.

Carlson, D. S. and P. L. Perrewe(1999). "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict." *Journal of Management* 25 (4): 513~540.

Collins, C. J.(2000). "Strategic Human Resource Management and Knowledge Create Capability: Examining the Black Box between HR and Firm Performance." Doctoral dissertation of University of Maryland.

Cordes, C. L. and T. W. Dougherty(1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout." *Academy of Management Review* 18 (4): 621~656.

Datta, D. K., J. P. Guthrie and P. M. Wright(2005). "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?." *Academy of Management Journal* 48 (1): 135~145.

Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook

and D. D. Frink(1998). "Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship." *Human Resource Management Review* 8 (3): 235~264.

Green, K. W., C. Wu, D. Whitten and B. Medlin(2006). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance." *International Journal of Human Resource Management* 17 (4): 559~579.

Halbesleben, J. R. B. and M. R. Buckley(2004). "Burnout in Organizational Life." *Journal of Management* 30 (6): 859~879.

Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black(1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall Int.

Iverson, R. D.(1992). "Employee Intent to Stay: An Rmpirical Test of a Revision of the Price and Mueller Model." Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa.

Kanungo, R. N.(1982). "Measurement of Job and Work Involvement." *Journal of Applied Psychology* 67 (3): 341~349.

Kostova, T.(1999). "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective." *Academy of Management Review* 24 (2): 308~324.

MacCallum, R. C. and S. Hong(1997). "Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI." *Multivariate Behavioral Research* 32 (2): 193~210.

Morrow, P. C.(1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich, CT.

Muchinsky, P. M.(2009). *Psychology Applied to Work* (9th Ed.), Summerfield, NC: Hypergraphic Press.

Netemeyer, R. G., M. W. Johnston and S. Burton(1990). "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework." *Journal of Applied Psychology* 75 (2): 148~157.

O'Reilly, C. and J. Chatman(1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492~499.

Perrewe, P. L., K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. M. Rossi, C. J. Kacmar and D. A. Ralston(2004). "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict Stressors." *Academy of Management Journal* 47 (1): 141~152.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff(2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879~903.

Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker(2004). "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293~315.

Sun, L., S. Aryee and K. S. Law(2007). "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective." *Academy of Management Journal* 50 (3): 558~577.

Williams, L. J. and S. E. Anderson(1994). "An Alternative Approach to Method Effects by Using Latent-Variable Models: Applications in Organizational Behavior Research." *Journal of Applied Psychology* 79 (3): 323~331.

Wright, T. A. and D. Bonett(1997). "The Contribution of Burnout to Work Performance." *Journal of Organizational Behavior* 18 (5): 491~499.

abstract

The Relationships between Internalization of HR Practice, Job Commitment, Role-Tiredness, and Turnover Intention

Jinhee Kim

This paper examines the relationships between internalization of HR practice, job commitment, role-tiredness, and turnover intention. Internalization of HR practice is that state in which the employees at the recipient attach symbolic meaning to the practice. A practice becomes infused with value when the employee see the value of using the practice, and when the practice becomes part of the employees' organizational identity. Therefore internalization of HR practice and job commitment are key elements of organizational effectiveness. This study attempted to empirical tests not only relationship between internalization of HR practice and job commitment, role-tiredness, turnover intention, but also examines effect of role-tiredness on job commitment and turnover intention. Data were collected through questionnaire instruments from 1,117 employees of Job Center. To test the hypotheses, structural equation modeling employed. Research findings are summarized as follows. First, internalization of HR practice has a positively significant effect on job commitment. Second, internalization of HR practice has a negatively significant effect on role-tiredness, and turnover intention. Third, role-tiredness has a positively effect on turnover intention, however we could not found an effect of role-tiredness on job commitment. The results of this study imply that internalization of HR practice has a critical effect on turnover intention through job commitment.

Keyword : internalization of practice, job commitment, tiredness, turnover intention