

노동정책연구  
2013. 제13권 제3호 pp.1~28  
한국노동연구원

연구논문

## 경력관리시스템과 조직몰입 : 고성과 인적자원관리의 조절효과

이수현\*  
석진홍\*\*  
박우성\*\*\*

본 연구는 경력관리시스템이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하는 한편, 다른 인적자원관리제도와와의 상호작용 효과를 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 한국직업능력개발원에서 실시한 「제3차 인적자원 기업패널」 자료를 사용해 실제 기업에서 경력관리의 일환으로 실행되고 있는 제도들을 조합하여 이것이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였고, 이와 함께 고성과 HRM이 미치는 조절효과를 검증하였다. 또한 분석 과정에서 일어나는 레벨 이슈를 해결하기 위해 HLM(Hierarchical Linear Modeling : HLM)을 이용한 다수준 분석을 실시하였으며, 그 결과 경력관리시스템은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 고성과 HRM과 경력관리시스템의 상호작용 효과 역시 확인되었다. 이러한 시도는 경력관리시스템에 대한 이해를 넓히고 실제 기업 현장에서도 경력관리시스템의 효과를 제고할 수 있는 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

핵심용어 : 경력관리, 조직몰입, 고성과 인적자원관리, 다수준 분석

논문접수일: 2013년 7월 15일, 심사의뢰일: 2013년 8월 1일, 심사완료일: 2013년 8월 16일

\* (주저자) 경희대학교 대학원 경영학 석사(yish@khu.ac.kr)

\*\* (공동저자) 경희대학교 대학원 국제경영학과 박사수료(dkgkgkgk@khu.ac.kr)

\*\*\* (교신저자) 경희대학교 경영대학 교수(pwoosung@khu.ac.kr)

## I. 머리말 : 문제 제기

1990년대 후반 외환위기 이후 우리나라는 각 분야에서 많은 변화를 맞이하였다. 이러한 변화의 바람은 고용시장과 고용환경에서도 변화를 일으켜 그동안 경직성이 강했던 고용시장이 유연성을 띠기 시작하였다. 고용시장의 유연성은 우리나라 특유의 평생직장이라는 신화를 깨뜨렸으며, 기업은 이전보다 탄력적이고 성과지향적인 인적자원관리시스템을 구축하여 이러한 변화들에 대응하기 시작하였다(유규창·박우성, 2007). 이러한 고용환경의 변화는 외부의 우수인력 영입을 위한 기업 간의 경쟁을 본격적으로 심화시켰고 우수한 경력직 사원의 채용은 이제 보편화된 고용형태로 자리 잡았다.

그러나 필요한 인력을 외부에서 확보하는 Buy 전략만으로 차별화된 기업의 핵심 역량과 경쟁력을 확보하는 것에는 일정한 한계가 존재한다. 따라서 외부 인재의 활용과 내부 인재의 육성을 동시에 병행해서 활용하는 것이 필요하다(Cappelli, 2008). 특히 핵심 인재의 경우, 기업의 핵심 가치를 체화하고 있어야 하기 때문에 이들을 내부에서 어떻게 육성할 것인가 하는 문제는 기업 입장에서 여전히 매우 중요한 이슈라고 할 수 있다. 이를 위해서는 장기적 관점에서 기업이 조직에 맞는 맞춤형 인재를 육성할 수 있는 효과적인 제도를 구축하여 내적으로 특화된 인력을 양성하는 것이 필수적이다. 이러한 이유로 대부분의 기업들은 인재 육성을 위한 다양한 제도를 운영하고 있는데 그 중 가장 대표적인 제도가 경력관리제도라고 할 수 있다.

경력관리제도를 통하여 종업원 개인은 자신의 성장욕구를 충족시키는 동시에 미래에 대한 비전을 확인할 수 있으며, 조직은 개인의 개발된 역량을 통해 경쟁력을 확보할 수 있다는 점에서 경력관리제도는 사람을 통한 경쟁력을 확보하기 위해서는 필수적인 제도라고 할 수 있다. 이러한 이유로 기업들은 다양한 방식으로 나름대로의 경력관리제도를 시행하고 있다. 하지만 많은 기업들이 경력관리제도에 대한 정확한 이해와 인식이 부족한 상태이며(이기성, 2006), 경력관리제도를 단순히 교육훈련 또는 이동관리 차원으로 인식하여 활용하고 있고,

경력관리제도의 효과에 대한 평가 역시 그리 호의적이지 않다(월간 HRD, 2011).

이러한 문제점이 발생한 원인은 여러 가지가 있을 수 있다. 일차적으로는 경력관리제도에 대한 개념 자체가 저자에 따라 다르고, 그것이 의미하는 구체적인 제도적인 내용이 무엇인지가 모호하기 때문이다. 이러한 개념적 모호성은 그 자체로 경력관리제도에 대한 건설적인 논의를 저해하며 그 결과 경력관리제도들의 효과를 검증하는 실증연구들 역시 매우 드문 실정이다(Baruch & Peiperl, 2000). 그러나 이보다 더 중요한 원인은 경력관리제도가 기업의 인적자원관리 전략이나 시스템과는 별개로 이해되고 시행되어 왔기 때문이다. 일부 저자들은 이미 오래 전부터 경력관리가 인적자원관리시스템과 통합되어 유기적으로 운영되는 것이 기대되는 효과를 내는 데 매우 중요하다는 점을 강조하였다(Schein, 1978; Von Glinow et al., 1983).

그러나 이와 같은 중요성과는 달리 경력관리와 인적자원관리시스템과의 적합성이 과연 경력관리제도의 효과를 높이는가에 대한 실증적 연구는 매우 미미한 실정이다. 특히 경력관리제도는 인적자본에 대한 적극적인 투자와 활용을 통해 생산성과 경쟁력을 높이려는 고성과 인적자원관리시스템(HPWS : High Performance Work System)에 의해 뒷받침되는 경우 효과가 더욱 강화될 수 있다. 이러한 점에 착안하여 본 연구는 경력제도의 효과에 미치는 고성과 HRM의 조절효과를 검증하는 데 기본적인 목적을 두고 있다. 이를 위해 한국직업능력개발원에서 실시한 「제3차 인적자원기업패널(HCCP)」 자료를 사용하여 HLM을 이용한 다수준 분석을 실시하였다. 이러한 시도는 다른 분야에 비해 상대적으로 실증연구가 많이 이루어지지 않고 있는 경력관리제도에 대한 이해를 넓히는 한편, 실제 기업 현장에서 경력관리제도의 효과를 제고할 수 있는 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경 및 가설 도출

경력(career)에 관한 관심은 다분히 개인적인 영역이지만 오늘날 많은 조직들은 개인이 자신의 경력목표를 달성할 수 있도록 체계적인 절차와 제도를 통해

구성원의 경력목표 달성을 지원한다(Baruch, 1999). 이러한 조직 차원의 경력 관리는 현재 많은 기업에서 경력관리제도 또는 경력개발제도 등으로 불리고 있으며 인적자원 육성의 일환으로 시행되고 있다. 조직에서 시행되는 경력관리제도를 통해 개인은 적성과 니즈에 맞는 경력계획을 세우고 이를 이행함으로써 성장욕구를 충족할 수 있고, 조직은 종업원의 경력목표에 따른 경력경로를 설계하고 이를 지원함으로써 장기적으로는 조직의 장래를 위해 요구되는 인력 풀을 확보할 수 있게 된다(Milkovich & Boudreau, 1997).

조직은 구성원의 경력을 관리하고 개발하기 위해 개인의 입사 시점부터 퇴사 시점에 이르기까지 여러 제도들을 실행하며 경력단계별로 각각 다른 제도들이 적용된다. 다시 말하면 조직 차원의 경력관리는 경력관리제도 또는 경력개발이라고 불리는 기본적인 틀 안에서 경력을 계획하고 개발할 수 있는 다양한 제도들이 장기적인 관점으로 설계되고 운영되는 형태라고 할 수 있다. 따라서 경력관리 또는 경력개발제도는 단순히 하나의 제도를 말하기보다는 개인의 역량개발을 위한 통합적 과정으로 이해하는 것이 보다 정확한 접근일 것이다.

## 1. 경력관리와 조직몰입

경력관리에 관한 대부분의 실증연구들은 전통적으로 경력관리를 위한 조직의 지원이 개인의 경력에 대한 만족이나 몰입을 증가시키는가에 초점을 맞추어 왔다(Greenhaus et al., 1990; Colarelli & Bishpop, 1990; Kong, Cheung & Song, 2012; Orpen, 1994; Barnett & Bradley, 2007; 서균석 외, 2003). 그러나 회사의 관점에서 보면 경력관리를 통해 기대하는 것은 단순한 개인의 만족이 아니라 궁극적으로는 역량을 향상시키고 동기부여를 제고해서 성과를 향상시키는 것이다. 조직 측면에서 보자면 종업원 경력관리가 조직에 주는 긍정적인 영향이 없다면 종업원의 경력을 지원할 근거가 없다(문재승·최석봉, 2012). 이러한 관점에서 조직몰입과 같은 직무태도는 개인의 성과 및 생산성에 영향을 미치는 주요한 요인이기 때문에(NG & Feldman, 2008), 경력만족이나 경력몰입보다는 조직몰입이나 성과와 같은 결과변수가 더 중요한 의미를 가진다.

조직몰입은 조직의 성장에 기여하고자 하는 개인의 동기부여 상태라고 볼 수

있는데, 특히 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 이직이나 결근, 직무만족, 조직시민행동과 같은 구성원들의 태도와 행동에 대한 중요한 사전 지표로 여겨져 왔다(Bateman & Strasser, 1984; Mathieu & Zajac, 1990). 이러한 이유로 인해 많은 학자와 실무자들은 조직몰입에 대해 관심을 보여왔으며 다양한 방면에서 연구가 이루어졌다(Morris & Steers, 1980; Allen & Meyer, 1990; Morrison & Robinson, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; 고환상·서재현, 2012). 예컨대 Morrison and Robinson(1997)은 심리적 계약(psychological contract)이라는 측면에서 조직에 대한 개인의 몰입을 설명하고 있다. 이들에 따르면 조직은 개인에게 고용안정 및 성장을 지원해야 하고 개인 역시 조직의 기대를 충족시켜야 할 상호적 의무가 존재하기 때문에 조직이 이러한 계약 사항을 이행하지 않는다면 개인의 조직에 대한 만족은 저하되는 반면 이직 의도는 증가한다.

조직과 구성원의 단기적이고 거래적인 관계가 점점 심화되는 경영환경에서 심리적 계약 이행은 조직과 개인 모두에게 있어서 쉽지 않다. 고용환경의 유연성으로 인해 조직은 구성원들에게 조직에 대한 애착이나 몰입을 기대할 수 없게 되었다. 개인 역시 조직이 고용안정을 보장해 주지 않거나, 미래에 대한 비전을 제시하지 못한다면 개인의 경력에 보다 집중하여 스스로의 고용가능성을 높일 것이고 심지어는 이직이 일어날 수 있을 것이다. 이러한 상황에서 경력관리라 종업원의 조직몰입을 촉진시키는지 여부는 기업의 관점에서 주목해야 할 매우 중요한 변수라고 할 수 있다.

행동주의적 관점(behavioral approach)에 따르면 조직은 목표 달성을 위한 조직구성원의 기대행동을 도출하고 강화시키는 역할을 하는 것이 인적자원관리 제도이다(Schuler & Jackson, 1987). 행동주의적 관점에서 보면 종업원의 역할 행동이 인적자원관리제도와 성과 간의 매개변수로 설정된다. 이를 경력관리 측면으로 적용한다면 조직 차원의 경력관리는 종업원으로부터 기업의 경쟁력을 확보하고 유지하기 위한 역할 행동을 창출해 내고 이러한 행동을 통해 최종적으로 조직성과에 다다를 수 있게 된다.

또한 사회적 교환이론에 따르면 종업원은 조직이 혜택을 주거나 지원을 제공한다고 믿게 되면 조직에 보답해야 할 의무감을 갖게 되며(Blau, 1964), 종업원

들은 조직 지원을 높게 인식하게 될 때 조직에 대한 감정적 애착이 증가하는 것은 물론 직무에 대한 책임감, 조직몰입 등도 증가하게 된다(Eisenberger et al., 1986). 즉 조직 차원의 경력관리를 받은 종업원은 사회적 교환이론에 내재하는 상호 호혜의 규범에 기반을 두어(Blau, 1964), 조직의 호의에 보답하고 조직과의 교환관계에서 균형을 추구하기 위해서 높은 수준의 몰입을 보이게 될 것이다.

이 외에도 Becker(1960)의 부차적 투자이론에 따르면 조직 차원의 경력관리를 받는 종업원은 다른 조직으로 이동하는 것보다 현재 조직에 머무는 것이 개인의 경력개발에 도움이 될 것이라고 판단하여 조직에 몰입하게 될 것이다.

그 수가 많지는 않지만 경력관리와 조직몰입 간의 관계를 검토한 연구들은 대체로 긍정적인 영향관계를 보고하고 있다. 예컨대 Sturges et al.(2002)은 조직의 지원을 인지한 개인은 이에 대한 반응으로 조직에 몰입하는 것으로 나타나고 있으며, Granrose and Portwood(1987)는 개인의 경력계획과 관리에 대한 정보의 인지 정도 역시 조직몰입을 발생시키는 것으로 나타나고 있다. 그 외의 연구들에서도 조직의 경력개발 지원을 인지한 개인의 조직몰입이 높은 것으로 나타나고 있다(Weng et al., 2010; 문재승·최석봉, 2012; 이영구·임명재, 2011). 또한 전통적으로 경력관리가 경력만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있고, 실증연구들에 따르면 경력만족과 조직몰입 사이에 정적인 관계가 있는 것으로 보고되고 있다(Aryee & Tan, 1992; Blau, 1985). 그 중 Wallace(1993)은 메타 분석을 통해 경력몰입과 조직몰입 간에는 비교적 강한 양(+)의 관계가 성립됨을 보이고 있다.

이상과 같은 이론적 관점과 실증연구 결과들을 통해서 볼 때 경력관리제도는 종업원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

가설 1 : 경력관리는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2. 경력관리와 고성과 인적자원관리(HRM)

실제 기업에서 경력관리의 일환으로 시행되고 있는 제도들은 개인의 입사 시점부터 적용되어 길게는 퇴사 시점까지의 장기적인 과정을 아우르도록 설계되

어 있다. 그 일련의 과정 동안 경력관리제도들은 채용, 개발, 평가, 보상 등과 같은 인적자원관리의 기능들에 의해 촉진되거나 지지받을 수도 있지만 오히려 방해받을 수도 있다. 그렇기 때문에 경력관리시스템의 효과적 시행을 위해서는 무엇보다 여타 인적자원관리제도들과의 연계가 중요하다고 볼 수 있다.

경력을 연구하는 연구자들 역시 오랫동안 위와 같은 문제의식을 가지고 있었으며, 특히 몇몇 연구자들은 경력관리 개념을 단순히 인력관리의 한 기능으로서 바라보지 않고 인적자원관리 전반적 기능과 통합, 상호작용하는 기능으로 이해될 때 조직 내 경력관리 및 인적자원관리가 더욱 효율적으로 설계·관리될 수 있다고 주장하였다(Schein, 1978; Von Glinow et al., 1983). Schein(1978)은 전체 경력 사이클을 통해 인적자원을 관리할 수 있는 ‘통합 시스템(Total Systems)’의 필요성을 제시했는데 통합 시스템을 통해 평가 및 보상, 인적자원 수급계획, 종업원 경력관리와 같은 인적자원관리 전략의 일관성을 도모할 수 있다고 주장하였다. Driver(1978)의 ‘경력유형모델(Career Concept Model)’ 역시 이와 유사한 관점을 갖고 있으며, 특히 조직 내 경력관리시스템의 설계 및 조정에 대해 주목한다. 그에 따르면 개인의 경력관리와 조직의 제도 사이의 일관성을 이루어내기 위해서는 각 제도의 방향성의 일치뿐만 아니라 개인의 직무 선택을 도울 수 있는 상세한 직무분석이 수반된 가이드라인이 제공되어야 한다는 것이다(Driver, 1979).

이러한 통합적 관점의 맥락에서 Von Glinow et al.(1983)은 통합적 인적자원 관리 모델을 제시한 바 있다. 그들의 통합적 인적자원 모델은 인적자원관리의 여러 하위 부문 및 관련 부문이 시스템 전반에 걸쳐 통합적으로 관리될 수 있는 분석 모델을 제시했고, 경력개발 지향적 인적자원관리시스템의 설계에 대한 시사점을 제시했다는 데 그 의의가 있다. 결국 통합적 관점의 주장들을 종합해 보면 성공적으로 조직 차원의 경력관리가 이루어지기 위해서는 채용부터 직무 순환 및 배치, 직무·역량평가, 보상, 교육훈련 등의 인적자원관리제도가 경력 관리제도와 연관되어 전체적이고 통합적으로 시행되어야 한다는 것이다(이기성, 2006; 김정은·김민수, 2009).

이상과 같은 많은 연구들은 경력관리와 인적자원관리제도 간 통합의 중요성을 강조하고 있다. 이를 달리 표현하면 경력관리제도와 직·간접적으로 연계된

인적자원관리제도들이 구축되어야 하고 경력관리시스템을 포함한 인적자원관리제도들이 같은 목표를 지향할 때 시너지 효과를 기대할 수 있게 된다고 할 수 있다(Barney & Wright, 1998; Becker & Gerhart, 1996; Ichniowski, Shaw & Prenzushi, 1997; Milgrom & Roberts, 1995).

하지만 통합적 관점의 경력관리에 대한 이론적 중요성에 비해 이에 대한 효과를 직접 실증적으로 검토한 연구는 찾아보기 어렵다. 통합적 관점이라는 것이 이론적으로는 바람직하지만 경력관리에 연관된 인적자원관리라는 것이 결국 거의 모든 인적자원관리제도들을 망라하는 것이어서 그러한 포괄적인 관계를 실증적으로 규명하는 것이 현실적으로 매우 어렵기 때문이다. 그러나 인적자원관리와 경력관리의 연관관계를 고성과 HRM의 관점에서 접근하는 경우 그러한 문제점이 상당 부분 해결가능하다. 경력관리시스템은 입사부터 퇴직에 걸쳐 조직원들의 경력에 대한 계획 및 개발을 지원하는 제도들의 조합이라고 할 수 있는데 궁극적인 목표는 내부 인재 육성을 통해 조직의 경쟁우위를 확보하고 동시에 구성원의 성장을 지원하는 것이다. 그런데 바로 이것이야말로 고성과 HRM이 지향하는 방향이기도 하다. 그러한 점에서 고성과 HRM을 지향하는 정도와 경력관리 간에 서로를 지지하고 강화하는 상호작용이 존재할 것이라는 추론이 논리적으로 가능하다. 따라서 그러한 분석을 통해 인적자원관리제도와 경력관리 사이의 통합성이나 연계성이 경력관리의 효과를 개선시키는데 기여할 수 있게 된다. 또한 고성과 HRM의 경우 지금까지 많은 연구들을 통해 공통적인 특징이나 제도들이 어느 정도 규명된 상태이기 때문에 실증연구를 위한 측정이나 분석이 가능하다는 장점이 존재한다. <표 1>은 고성과 HRM을 구성하는 인사제도들에 대한 주요 연구자들의 연구 결과를 나타내고 있다.

일반적으로 구성원의 참여를 지원하고 개별 구성원의 역량을 높일 수 있는 광범위한 투자와 지속적인 관리를 강조하는 고성과 HRM은 헌신형(Walton, 1985), 참여형(Lawler III, 1988), 몰입형(Arthur, 1992) 또는 혁신형(MacDuffie, 1995) 등의 여러 가지 이름으로 명명되어 사용되고 있지만 학자들이 제시한 인적자원 관행은 그 실행에 있어서 상당 부분 일치하는 모습을 띠고 있다(Becker & Huselid, 1998). 구체적으로 고용보장, 선별적 채용, 참여적 직무설계, 조직성과에 기초한 보상, 광범위한 훈련 등의 하위 요소들로 구성되어 있다. 이러한



〈표 1〉 고성과 인적자원관리제도의 하위 요소

연구자	인적자원관리제도
Pfeffer(1994)	고용안정, 선별적 고용, 자기관리팀 및 팀 워킹, 조직성과 기준 성과급, 광범위한 훈련, 지위격차 제거, 정보공유, 내부 승진
Ichniowski & Shaw (1999)	성과급의 광범위한 사용, 팀제, 고용보장, 직무순환, 광범위한 훈련, 종업원참여 시스템
유규창·김동원 (2003)	인적자원의 적극적인 활용 및 장기적인 관계 강조, 고용안정, 내부 승진, 경력개발 종업원참여
MacDuffie(1995)	공식적 작업팀, 품질관련 문제해결에 종업원참여, 종업원 제안, 직무순환, 고용보장, 지위장벽 제거, 교육훈련
Bae & Lawler (2000)	교육훈련, 성과급, 권한위양, 선별적 채용, 폭넓은 직무설계
Huselid(1995)	선발요건 강화, 직무분석, 내부 승진, 성과 기반의 승진, 성과평가의 보상 반영, QWL제도, 경영참여, 교육훈련, 인센티브제도
Baruch & Peiperl (2000)	경력계획을 위한 기초가 되는 성과평가, 평가센터, 360°다면평가, 직속상사에 의한 경력상담, HR부서에 의한 경력상담, 공식적 멘토링제도, 경력워크숍, 일반적인 경력경로, 이중경력경로(전문직을 위한 평행한 위계) 개별 직원별로 작성된 경력계획, 전직지원 프로그램, 승계계획, 경력관련 책자의 발행, 사내 공모제, 경력개발을 위한 공식적 교육훈련, 교차 기능을 경험하기 위한 평행이동

점을 종합하여 보면 고성과 HRM은 구성원의 참여를 지원하고 개별 역량을 높일 수 있도록 지속적인 투자와 관리를 강조하는 장기적 관점의 인적자원관리라고 할 수 있다. 고성과 HRM이 하나의 시스템을 이루어 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 관점은 오랫동안 지지되어 왔고 이에 대한 실증연구들 역시 이를 증명하고 있다(Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

이상의 논의들을 종합하면 인적자원관리제도들이 경력관리시스템과 통합적으로 시행되어 그 효과를 높이기 위해서는 경력관리시스템을 포함한 다른 인적자원관리제도들이 지향하는 바가 일관되어야 한다는 것이다. 이와 같은 관점에서 연구자들은 인적자원관리제도들이 개별적으로 실시될 때 보다 서로 같은 방향성을 갖는 제도들이 함께 시행될 때 시너지 효과로 인하여 그 효과성이 더 커진다는 점을 강조하였다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; 장은미, 2003). 이러한 점에서 구성원 각각을 경쟁력의 원천으로 인식하고 개개인의 역량 향상을

지원하며, 종업원이 능력 발휘를 최대화할 수 있도록 설계된 고성과 인적자원 관리는 경력관리시스템과 함께 실시될 때 보다 높은 효과를 보일 것이다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 고성과 HRM이 시행되고 있는 기업에서 경력관리가 조직몰입에 미치는 효과는 더 크게 나타날 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법론

#### 1. 분석 자료

본 연구를 위해 사용된 자료는 2009년 한국직업능력개발원에서 실시한 「인적자원기업패널(HCCP : Human Capital Corporate Panel)」이다. HCCP는 2005년도에 조사가 처음 시작된 이후로 동일한 대상 기업을 2년 단위로 추적 조사

〈표 2〉 표본의 특성

(단위: 명, %)

항 목	조직 수준		
	범주	명	비율
기업규모	300명 미만	220	46.5
	300명 이상 1,000명 미만	171	36.2
	1,000명 이상 2,000명 미만	34	7.2
	2,000명 이상	48	10.1
업종	제조업	336	71.0
	금융업	37	7.8
	비금융업	100	21.0
기업연령	10년 미만	7	1.5
	10년 이상 20년 미만	113	23.9
	20년 이상 30년 미만	117	24.7
	30년 이상	236	49.9
노조유무	노조 유	419	88.6
	노조 무	54	11.4
전 체		473	100.0

<표 2>의 계속

개인 수준			
항목	범주	명	비율
성별	남자	8,124	81.2
	여자	1,885	18.8
연령	20대	717	7.3
	30대	4,212	42.9
	40대	3,568	36.4
	50대	1,312	13.4
재직형태	정규직	9,808	97.9
	비정규직	208	2.1
근속연수	10년 미만	4,713	47.3
	10년 이상 20년 미만	3,364	33.8
	20년 이상 30년 미만	1,660	16.7
	30년 이상	230	2.3
학력	중졸	177	1.8
	고졸	2,774	27.8
	초대졸	1,499	15.0
	대졸	4,716	47.3
	대학원졸	806	8.1
전 체		10,019	100.0

하여 현재는 3차 데이터까지 구축된 상태이다. HCCP의 조사는 크게 기업 전반에 대한 조사(기업 조사)와 기업 구성원에 대한 조사(근로자 조사)로 구성되며, 이로 인해 기업과 근로자의 연계 분석이 가능하다는 장점을 지니고 있다. 분석에 사용된 3차(2009)년도 조사 모집단은 한국신용평가정보의 『KIS 기업 Data (2007)』 개요 정보에 속한 종업원 100인 이상, 자본금 3억 원 이상의 기업이며, 최종적으로 얻어진 표본은 473개의 기업과 10,019명의 근로자이다. 표본의 특성은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

## 2. 분석 방법

본 연구는 경력관리시스템이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향과 특히 이들 사이의 관계에서 고성과 HRM이 미치는 조절효과를 검증하는 것이 기본 목적이다. 독립변수인 경력관리시스템은 집단 수준의 변수이며, 결과변수인 조직

몰입은 개인 수준의 변수이기 때문에 분석 수준의 레벨 이슈가 발생하여 이를 해결하기 위해 다수준 분석의 한 방법인 위계적 선형 모형(hierarchical linear modeling : HLM)을 사용하였다.

위계적 선형 모형은 다양한 다수준 분석기법들 중에서 가장 많이 사용되는 방법으로 상위 수준의 변수들이 하위 수준의 변수에 직접적으로 혹은 하위 수준 변수들의 관계에 조절변수로서 미치는 효과를 검증하도록 설계되어 있다. 또한 다른 기법에 비해 적절한 표준편차와 자유도를 사용하기 때문에 엄격한 기법이라 여겨지고 있다(Hofmann, Griffin & Gavin, 2000; 박원우·김재원·최혜원, 2003).

최소자승(OLS)회귀분석 방법을 사용해서 다수준 모형을 검증할 때 상위 수준의 지표를 사용하는 환원적 방법(disaggregation)이나 하위 수준의 점수를 합산하는 접근법(agggregation)을 사용하게 된다. 환원적 방법을 사용하는 경우 원자오류(atomistic fallacy)가 발생한다. 원자오류란 모든 변산성을 하위 수준에서만 고찰하고 이를 모든 상위 수준에 동일하게 일반화하는 것이다. 한편 합산적 접근법을 사용하는 경우 생태오류(ecological fallacy)가 발생한다. 생태오류는 원자오류와는 반대로 개인 수준에서 존재하는 개념을 합산하여 상위 수준에 동일한 점수를 단순 부여하고 하위 수준의 변산성을 무시할 경우 발생하게 된다(한태영·김원형, 2006). HLM을 사용해서 분석할 경우 최소자승회귀분석을 사용할 때 발생하게 되는 원자오류(atomistic fallacy)와 생태오류(ecological fallacy)를 극복할 수 있다는 방법론적인 장점이 존재한다. 또한 HLM 기법을 사용할 경우 하위 수준 변수들의 영향력을 보다 정확하게 추정할 수 있는데 그것은 HLM이 다른 집단에 속한 관측치에 비해 동일한 집단에 속한 관측치들 사이에 더 큰 유사성이 존재한다고 가정하며, 보다 많은 관측치를 가진 집단에 더 큰 가중치를 부여하기 때문이다(Bliese, 2000).

### 3. 변수의 측정

#### 가. 통제변수의 측정

개인 수준에서는 선행연구(강순희, 2010; 문재승·최석봉, 2012)를 참조하여

성별·연령·고용형태(정규직 여부)·교육수준을 설정하였으며, 추가로 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 판단되는 결혼 여부를 통제변수로 사용하였다. 성별(여자 0, 남자 1), 정규직 여부(비정규직 0, 정규직 1)와 결혼 여부(미혼 0, 기혼 1)는 더미 코딩을 하여 사용하였고, 교육수준과 연령은 각 구간별 수준에 비례한 점수를 주는 방식으로 연속 변수화하여 사용하였다. 조직 수준에서는 선행연구(김정은·김민수, 2009)를 참조하여 산업 유형, 기업규모, 노조유무를 통제변수로 사용하였다. 산업 유형(서비스업 0, 제조업 1), 기업규모(종업원 수 300인 미만의 기업 0, 종업원 수 300인 이상 기업 1)와 노조유무(무노조 0, 유노조 1)는 모두 더미 코딩을 하였다.

#### 나. 종속변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 종속변수는 조직몰입이다. 조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도라고 정의할 수 있다(Mowday & Steers, 1979). HCCP에서는 ‘동기부여와 조직몰입’이라는 제목하에 근로자의 일과 조직에 대한 태도를 총 7개 문항으로 질문을 하고 있다. 7개 문항 중에서 조직몰입을 측정하는 문항들은 4개이며, Mowday, Steers and Poter(1979)가 만든 Organizational Commitment Questionnaire(OCQ)에 기초하고 있다. 원래 이들이 만든 조직몰입 측정 설문은 총 15개 문항으로 구성되어 있으나, HCCP의 경우 이 중에서 4개 문항만을 선택하여 사용하고 있다.<sup>1)</sup>

따라서 본 연구에서 조직몰입은 HCCP의 조사 내용에 포함되어 있는 4개 문항을 사용하여 측정되었다. <표 3>에 구체적인 설문 문항들이 나타나 있으며, 이들은 각각 Likert 5점 척도로 측정되었다. 15개로 만들어진 설문 문항들을 4개로 줄인 경우에도 그 개념적 타당성이 확보될 수 있는가를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 <표 3>에서 제시된 바와 같이 4개의 문항이 하나의 요인으로 묶이는 것을 확인하였다.

1) 측정의 정확성을 위해서는 15개 문항이 모두 HCCP에 포함되어 있는 것이 가장 이상적인 상황이지만 각각의 개념들을 모두 정확하게 측정하려고 시도하는 경우 설문지가 매우 비대해지게 되고 그 결과 응답률이 낮아지거나 응답 결과의 신뢰성이 크게 저하되는 문제점이 발생한다. 따라서 개인적인 조사와는 달리 HCCP와 같이 대규모 샘플을 대상으로 많은 정보를 수집하는 조사에서는 전체 측정 설문들의 일부만을 포함시키는 경우가 적지 않다.

〈표 3〉 조직몰입의 요인분석 결과

측 정 항 목	적재치 (loadings)	Cronbach $\alpha$
나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	0.759	0.747
내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 많은 것을 잃게 될 것이다.	0.791	
이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.	0.862	
나는 회사 밖의 사람들과 우리 회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다.	0.625	
아이겐 값(Eigen Value)	2.236	
설명된 분산	58.409	

#### 다. 독립변수 및 조절변수의 조작적 정의 및 측정

조직 차원의 경력관리란 조직이 미래 필요성에 대비하여 자격 있는 사람들의 인력 풀을 제공하기 위해 구성원을 선발, 평가, 할당, 개발하는 과정이라고 할 수 있으며(서균석 외, 2003), 이러한 관점에서 경력관리시스템은 개인의 경력을 계획하고 개발할 수 있도록 경력단계에 따라 설계되고 운영되는 다양한 제도들의 묶음이라고 정의할 수 있다. 국내 기업에서 경력관리 차원에서 일반적으로 사용되고 있는 제도들은 멘토링·코칭제도, OJT제도, 승계계획, 핵심인재제도, 전직지원제도, 사내공모제도 등이다(대한상공회의소, 2005). 인적자원기업패널 자료는 이들 제도들에 대한 설문들을 포함하고 있다. 현재까지 이루어진 경력 관리에 대한 연구들은 경력관리를 대부분 조직의 지원에 대한 개인의 인식(Aryee & Tan, 1992; Orpen, 1994; 서균석 외, 2003; 이영구·임영재, 2011; 문재승·최석봉, 2012)이나 단순히 경력개발 프로그램을 도입하고 있는가 여부(김정은·김민수, 2009; 강순희, 2010)로 측정하였다.

하지만 조직 차원의 경력관리가 이루어지기 위해서는 경력관리와 관련된 제도들이 전체적이고 통합적으로 시행되어야 한다(Schein, 1978; Baruch & Peiperl, 2000; 김정은·김민수, 2009). 이는 곧 경력관리에 대한 연구가 근로자 개인의 인식 수준을 넘어서 조직 수준에서 경력관리제도들이 통합적으로 관리되고 있는가 하는 문제를 검토해야 한다는 점을 의미한다. 하지만 기존의 방법대로 경력관리를 조직 지원에 대한 개인의 인식이나 단순한 경력개발 프로그램

도입 여부로 측정하여서는 통합적 경력관리를 제대로 측정할 수 없다. 이에 본 연구에서는 단순히 조직의 지원에 대한 개인적 인식을 독립변수로 설정하는 대신 분석의 수준을 높여서 조직 내에서 도입되어 운영되고 있는 다양한 경력관리시스템을 독립변수로 설정하고 있다. 구체적으로 보면 본 연구에서는 경력관리와 관련된 다양한 제도들의 실시 여부에 대한 응답을 더미 코딩하고 각 문항을 합하여 경력관리시스템 지수를 만들어서 독립변수로 사용하였다. 합산 점수가 높을수록 적극적이고 체계적인 경력관리시스템이 활용되고 있다고 간주할 있으며, 지수의 신뢰도 계수는 0.519로 나타났다.

다음으로 조절변수인 고성과 HRM은 종업원의 높은 몰입과 참여를 유도하여 종업원의 동기부여를 추구하고 종업원의 능력을 최대화하는 것으로 정의하였다. <표 1>에서 확인할 수 있듯이, 고성과 HRM은 매우 다양한 방식으로 측정할 수 있다. 하지만 연구자들마다 고성과 HRM을 구성하는 제도들에 대한 의견이 약간씩 다른 경우가 많고 현실적으로 모든 제도들을 다 포함하는 자료를 확보하는 것도 쉽지 않은 일이다. 이에 본 연구에서는 고성과 HRM을 측정하기 위해서 전략적 인적자원관리의 여러 문헌들을 검토한 후 보편적으로 사용되는 관행들과 Baruch and Peiperl(2000)이 제시한 인적자원관리 관행들을 지수로 만들어서 사용하였다. 고성과 HRM을 측정하는 방법은 다음과 같이 두 가지로 구분할 수 있다(장은미, 2003). 첫 번째 방법은 고성과 HRM 안에 독립적인 다면 차원이 존재한다는 시각으로 하위 구성요소를 각각 구별하여 측정하는 방법이며, 두 번째 방법은 고성과 HRM 제도들을 다 합산하여 하나의 지수로 만들어 측정하는 방법이다. 이 중 합산하는 방법은 일련의 인적자원관리제도들이 활용되어 전략적 경쟁 자원을 형성하는 데 전체적으로 기여한다는 시각을 가지고 있으므로(MacDuffie, 1995), 본 연구와 같이 통합적 관점의 경력관리를 검증하는데 적합할 것이다. 이렇게 고성과 HRM으로 간주될 수 있는 인적자원관리제도나 관행들을 설정한 후 그 도입 여부를 더미화하여 합산하는 방식으로 지수를 구성하였다. 구체적으로 개인성과급제도, 다면평가제도, MBO, 공식적 교육훈련제도, 직무분석의 도입 여부를 각각 더미 변수화(도입 : 1, 미도입 : 0)하여 합산하였다. 이렇게 합산하여 고성과 HRM을 측정하는 방법은 선행연구들에서도 이미 많이 사용된 바 있다(Way, 2002; 노용진·김동배·박우성,

2003; 이민우, 2008). 지수의 신뢰도 계수는 0.533이다.

독립변수와 조절변수의 신뢰도가 모두 일반적으로 받아들여지는 신뢰도에 비해 다소 낮은 수준으로 신뢰도 계수가 0.5를 약간 넘고 있다. 신뢰도 계수와 관련해서는 사실 어느 정도 수준이 신뢰할 만한 신뢰도 수준인가에 대해 명확한 방법론적인 기준은 존재하지 않으며, 일반적으로 많이 인용되는 Nunnally (1967)가 제시한 기준에 따르면 0.6 이상의 신뢰도 수준이면 양호한 것으로 받아들여지고 있다. 그러나 0.5 이상의 신뢰도 수준이면 받아들일 만한 신뢰도로 간주될 수 있다(Rössberg & Friis, 2003; 강병서·김계수, 2009)는 점에서 독립변수와 조절변수의 신뢰도는 매우 만족할 만한 수준이라고 하기는 어렵지만 분석에 사용하는 데 특별한 문제는 없는 수준이라고 할 수 있다. 한편 제도의 도입 여부뿐 아니라 실제 활용 정도를 모두 포함시키는 경우 더 정확하게 경력관리시스템 및 고성과 인적자원관리의 수준이나 정도를 측정할 수 있으나 HCCP에는 아쉽게도 제도의 활용 정도나 질적인 측면에 대한 정보가 부족하여 도입 여부와 활용 정도를 모두 고려한 분석을 할 수 없었다.

참고로 독립변수와 조절변수를 지수화하는 방식은 크게 더하는 방식과 곱하는 방식이 존재하며, 각각의 장단점이 있을 수 있으나 본 연구에서는 더하는 방식을 사용하였다. 더하는 방식의 경우 곱하는 방식과는 달리 정규 분포를 유지하게 해주며, 또한 곱하는 방식을 사용할 경우 0으로 측정된 변수가 하나라도 있다면 전체 효과를 0으로 만들 위험이 있기 때문이다(장은미, 2003). 그러한 이유 때문에 Huselid(1995) 역시 더하는 방식으로 지수를 구성할 것을 권고한 바 있다.

#### IV. 분석 결과

가설 검증에 앞서 각 구성 개념 간의 상관성과 방향성을 확인하기 위한 상관관계 분석 결과는 <표 4>와 <표 5>에 제시되어 있다. 본 연구는 개인 수준과 조직 수준의 두 가지 분석 수준으로 나누어져 있기 때문에 상관관계 분석 역시 두 수준으로 나누어 실시하였다.



<표 4> 개인 수준의 상관관계

	1	2	3	4	5	6
1. 조직몰입	1					
2. 성별	.136**	1				
3. 결혼여부	-.128**	-.28**	1			
4. 연령대	.013	.02	-.02	1		
5. 교육수준	.120**	.11**	.06**	-.02	1	
6. 고용형태	-.003	.00	.01	.05**	.01	1
평균	3.36	.81	.29	2.23	3.32	.97
(SE)	(.65)	(.39)	(.46)	(.85)	(1.02)	(.14)

주: \*\*\* : p<.01, \*\* : p<.05. \* : p<.1.

<표 5> 조직 수준의 상관관계

	1	2	3	4	5	6
1. 조직몰입	1					
2. 산업유형	.07**	1				
3. 기업규모	.15**	.26**	1			
4. 노조유무	.07**	.11**	.18**	1		
5. 경력관리시스템	.18**	.02	.23**	.13**	1	
6. 고성과 인적자원관리	.16**	.04**	.17**	.16**	.55**	1
평균	3.32	.38	.62	.90	2.77	3.54
(SE)	(.65)	(.48)	(.48)	(.29)	(1.22)	(1.52)

주: \*\*\* : p<.01, \*\* : p<.05. \* : p<.1.

가설 검증을 위한 위계적 선형 모형의 분석 결과는 <표 6>과 같다. 가설 검증에 앞서 영모형(null model) 검증을 실시하였다.

HLM 분석에서 영모형이란 종속변수에 대한 집단 간 분산이 존재하는지 확인하기 위한 모형으로 다른 변수를 투입하지 않고 종속변수인 조직몰입만 투입하여 분석하였다. 분석 결과 종업원의 조직몰입 평균은 3.30(T=218.623, p<.001) 이고 ICC(Intra Class Correlation: 집단 내 상관관계)는 0.18741로 나타났다. ICC란 전체 분산 중 조직 수준의 분산 비율을 의미하는 것으로서 개인 수준 변수인 조직몰입에 집단이 미치는 영향력이 약 18.74% 정도라는 것을 의미한다. 또한 조직 수준의 분산이 통계적으로 유의미한 것( $\chi^2=2722.84$ , df=464, p<.001)으로 나타났다. 이를 통해 집단이 조직몰입에 미치는 영향력이 집단별로 다르다는 것을 확인할 수 있다.

〈표 6〉 위계적 선형 모형 결과

	모형 1 Coef.(SE)	모형 2 Coef.(SE)	모형 3 Coef.(SE)
절편 : L1 : 조직몰입 = $\beta_0 + r$ L2 : $\beta_0 = \gamma_0 + u_0$			
	2.86***(.06)	2.72***(.07)	2.85***(.12)
무선계수모형 : L1 : 조직몰입 = $\beta_0$ + $\beta_1$ (성별) + $\beta_2$ (결혼여부) + $\beta_3$ (연령대) + $\beta_4$ (교육수준) + $\beta_5$ (고용형태) + r  L2 : $\beta_0 = \gamma_{00}$ + $\gamma_{01}$ (산업유형) + $\gamma_{02}$ (규모) + $\gamma_{03}$ (노조유무) + $u_0$	.151***(.02) -.122***(.02) .006(.01) .050***(.01) -.006(.04)  .034(.03) .150***(.03) .090**(.05)	.154***(.02) -.121***(.01) .006(.01) .048***(.01) -.007(.04)  .040(.03) .114***(.03) .061(.04)	.154***(.02) -.120***(.01) .006(.01) .048***(.01) -.006**(.04)  .040(.03) .107***(.03) .018(.04)
준거로서 절편모형 : L1 : 무선계수모형의 L1 방정식 L2 : $\beta_0 = \gamma_{01}$ (산업유형) + $\gamma_{02}$ (규모) + $\gamma_{03}$ (노조유무) + $\gamma_{04}$ (경력관리시스템) + $\gamma_{05}$ (HPWS 번들) + $\gamma_{06}$ (경력관리시스템 * HPWS 번들) + $u_0$		.070***(.01)	-.031(.03) -.024(.02)  .021***(.01)
Deviance	17713.79	17687.85	17687.14

주: \*\*\* : p<.01, \*\* : p<.05. \* : p<.1.

모형 1은 경력관리시스템의 효과를 검증하기 전에 개인 수준과 조직 수준의 통제변수들만을 투입하여 그 효과를 분석한 것이다. 모형 2는 모형 1에 독립변수인 경력관리시스템을 투입한 것으로서 경력관리시스템이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형이다. 분석 결과 경력관리시스템이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 많은 이론적 주장들을 지지하는 결과이다.

마지막으로 모형 3은 고성과 HRM의 조절효과를 검증하기 위한 분석이다. HLM 분석에서 조절효과를 검증할 때 독립변수와 조절변수가 각각 다른 수준의 변수일 경우 분석 과정에서 자동으로 상호작용 효과가 검증되지만 본 연구에서는 같은 수준에 독립변수와 조절변수가 존재하므로 상호작용항을 만들어 투입하였다. 모형 3의 분석 결과를 보면 모형 2에서 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤던 경력관리시스템의 영향력은 사라졌으며 고성과 HRM 역시 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 두 변수의 상호작용항은 긍정적 효과를 보이는 것으로 나타나 고성과 HRM이 경력관리시스템과 조직몰입 사이의 관계를 조절할 것이라는 가설을 지지하고 있다. 즉, 고성과 HRM이 강력하게 시행될수록 경력관리시스템이 조직몰입에 영향이 커진다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과에 대한 자세한 해석은 토론을 통해 논의하기로 한다.

## V. 요약 및 토론

본 연구는 경력관리가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하는 한편, 경력관리제도와 다른 인적자원관리제도와 상호작용 효과를 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 지금까지 조직 차원의 경력관리와 관련된 연구들의 경우 주로 경력지원에 대한 개인의 인식을 독립변수로 설정한 것이 대부분이었으며 실제 제도나 시스템의 효과를 검증한 연구는 매우 드물었다. 본 연구에서는 이러한 문제점들을 해결하기 위해서 경력관리의 일환으로 실행되고 있는 제도들을 조합하여 경력관리 지수를 설정하고 이것이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 그러한 영향관계에 고성과 HRM이 미치는 조절효과를 검증하였다.

분석 결과, 예측한 바와 같이 경력관리시스템은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 기업에서 경력을 관리해 주는 제도들을 다양하고 많이 시행할수록 조직에 대한 종업원의 조직몰입이 높게 나타났다. 이러한 결과는 종업원들의 경력을 조직 차원에서 개발시키고 활용함으로써 조직과 개인 양자의 만족을 높일 수 있을 것이라는 그동안의 많은 이론적 주장들을 다시 한번 확인시켜 주는 결과이다.

본 연구의 가장 중요한 초점은 경력관리시스템과 조직몰입 사이에 존재할 수 있는 고성과 HRM의 조절효과이다. 분석 결과는 경력관리시스템과 고성과 HRM 사이에 상호작용 효과가 존재한다는 것을 보여주며, 이를 달리 말하면 고성과 HRM이 조절효과를 발생시킨다는 것이다. 이러한 결과는 경력관리시스템이 고성과 HRM 제도들과 결합되었을 때 조직몰입에 더 큰 효과를 보일 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 고성과 HRM 제도들이 도입되어 있을 경우, 경력관리시스템이 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력이 더 커진다고 할 수 있다. 구체적으로 분석 과정에서 독립변수와 조절변수, 두 변수의 상호작용항을 투입할 경우 독립변수인 경력관리시스템이 조직몰입에 미치는 영향은 통계적으로 의미 있는 영향을 미치지 못하게 되는 반면, 상호작용은 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경력관리시스템이 다른 제도들이나 상황적 요인들과 결합되었을 때 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 보여주는 것이다. 또한 이러한 결과는 Von Glinow et al.(1983) 등이 주장한 바와 같이 경력관리시스템과 다른 인적자원관리제도들과의 연계가 필요하다는 것을 구체적인 분석 결과로 확인시켜준 것이라고 볼 수 있다.

한편 추가 분석을 통해 경력관리시스템과 고성과 인적자원관리 번들을 구성한 제도 각각의 개별적인 상호작용 효과를 관계를 분석해 보았지만 유의미한 효과를 보이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과 HRM에 있어서 하나하나의 제도 자체가 가지는 의미나 영향력은 제한적이며 그러한 제도들이 하나의 번들(bundle)로서 도입되고 운영될 때 의미 있는 효과를 나타낸다는 점을 시사한다.

마지막으로 본 연구의 한계 및 추후 연구에 대해 언급하기로 한다. 본 연구는 경력관리가 얼마나 체계적으로 잘 이루어지고 있는가를 보기 위해 다양한 경력지원제도들의 유무를 지수화하여 측정하고 있다. 그러나 제도의 유무보다 더 중요한 것은 실제로 그러한 제도들이 기업 내에서 얼마나 내실 있게 실행되고 있는가 하는 것이다. 본 연구에서 사용한 자료에는 제도 활용의 정도를 파악할 수 있는 내용이 대부분 포함되어 있지 못해 이를 반영하지 못했다. 이는 본 연구에서와 같이 2차 자료를 사용하는 연구의 한계라고 할 수 있다. 추후 연구에서 경력관리 활용의 정도를 파악하여 연구를 진행한다면 더욱 정확하고 의미

있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

경력관리 역시 많은 인적자원관리제도와 같이 상황적 요인들에 따라서 그 효과성이 달라질 수 있다. 특히 기업이 가지고 있는 조직 분위기나 조직 문화에 따라 경력관리의 효과성이 크게 달라질 수 있으므로 이에 대한 추가 연구를 진행할 필요가 있다. 또한 개인의 주관적인 만족에 그치는 경력만족이나 경력몰입에 비해 일반적으로 성과의 선행요인으로 알려져 있는 조직몰입이 인적자원 관리에 있어서 중요한 변수이기는 하지만 기업의 입장에서 고려해 보았을 때는 실질적으로 경력관리가 종업원의 성과 수준에 미치는 영향이 매우 중요할 것이다. 이러한 관점에서 추후의 연구에서는 경력관리가 종업원의 동기부여나 직무 성과에 미치는 영향력에 대하여 연구를 진행할 필요성이 있다.

## 참고문헌

- 강병서·김계수(2009). 『SPSS 17.0 사회과학통계분석』. 한나래아카데미.
- 강순희(2010). 「경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과」. 『노동정책연구』 10 (2) : 35~65.
- 고환상·서재현(2012). 「변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향: 셀프리더십을 중심으로」. 『대한경영학회지』 25 (1) : 435~459.
- 김정은·김민수(2009). 「경력개발프로그램 도입의 결정요인 및 조직성과에 미치는 영향: HR 프랙티스의 매개효과를 중심으로」. 『조직과 인사관리 연구』 33 (1) : 83~107.
- 노용진·김동배·박우성(2003). 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」. 『경영학연구』 32 (4) : 955~981.
- 대한상공회의소(2005). 『경력개발제도의 운영사례와 시사점』.
- 문재승·최석봉(2012). 「경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성과가 조직몰입에 미치는 영향」. 『경영교육연구』 27 (5) : 431~457.
- 박원우·김재원·최혜원(2003). 「레벨 이슈(Level Issue)의 의미, 현상 및 해결

- 방안」. 『인사·조직연구』 11 (2) : 199~233.
- 서균석·박동진·김태형·김부희(2003). 「개인과 조직의 경력관리가 경력만족, 경력전망 및 경력몰입에 미치는 영향」. 『경영학연구』 32 (6) : 1715~1739.
- 월간 HRD(2011), 「HRD 전략차원에서 요구되는 CDP의 이슈」, 2011년 11월. pp.32~50.
- 유규창·김동원(2003). 「한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구」. 『경영학연구』 31 (7) : 1887~1916.
- 유규창·박우성(2007). 「경제위기 이후 인적자원관리의 변화와 과제: 중단적 분석을 통한 시사점」. 『경영사학』 22 (3) : 177~207.
- 이기성(2006). 「한국 기업의 경력개발제도 운영 현황과 개선 방향 탐색」. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education* 9 (2) : 173~192.
- 이민우(2008), 「고성과 인적자원관리 시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11 (2) : 215~236.
- 이영구·임명재(2011). 「관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전공자와 비전공자간 영향요인 비교」. 『경영교육연구』 65, pp.47~69.
- 장은미(2003). 「개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로」. 『인사·조직연구』 11 (1) : 133~158.
- 한태영·김원형(2006). 「권한위임과 조직공정성이 직무효과성에 미치는 영향에 대한 다수준적(multilevel) 고찰」. 『인사·조직연구』 14 (1) : 183~216.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer(1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational Psychology* 63 (1) : 1~18.
- Arthur, J. B.(1992). “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations

- Systems in American Steel Minimills.” *Industrial and Labor Relations Review* 45 (3) : 488~506.
- Aryee, S. and K. Tan(1992). “Antecedents and Outcomes of Career commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 40 (3) : 288~305.
- Bae, J. and J. J. Lawler(2000). “Organizations and HRM Strategies in KOREA, Impact on Firm Performance in an Emerging Economy.” *Academy of Management Journal* 43 (3) : 502~517.
- Barnett, B. R. and L. Bradley(2007). “The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction.” *Career development International* 12 (7) : 617~636.
- Barney, J. B. and P. M. Wright(1998). “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage.” *Human Resource Management* 37 (1) : 31~46.
- Baruch, Y.(1999), “Integrated career systems for the 2000s.” *International Journal of Manpower* 20 (7) : 432~457.
- Baruch, Y. and M. Peiperl(2000). “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications.” *Human Resource Management* 39 (4) : 347~366.
- Bateman, T. S. and S. Strasser(1984). “A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment.” *Academy of Management Journal* 27 (1) : 95~112.
- Becker, B. E. and B. Gerhart(1996). “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.” *Academy of Management Journal* 39 (4) : 779~801.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid(1998). “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications.” *Research in Personnel and Human Resources Management* 16 : 53~101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. and D. Ulrich(2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press.
- Becker, H. S.(1960). “Notes on the Concept of Commitment.” *American Journal of Sociology* 66 (1) : 32~40.
- Blau. G. J.(1985). “The Measurement and Prediction of Career Commitment.”

*Journal of Occupational Psychology* 58 (4) : 277~288.

Blau, P. M.(1964). *Exchange & Power in Social Life*. NY: Wiley.

Bliese, P. D.(2000). "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis." In Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J.(Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. pp.349~381.

Cappelli, P.(2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.

Colarelli, S. M. and R. C. Bishop(1990). "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management." *Group and Organization Studies* 15 (2) : 158~176.

Driver, M. J.(1978). "Career Concepts and Organizational Development." Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting. San Francisco: CA.

Driver, M. J.(1979). "Career Concepts and Career Management in Organizations." In Cooper, C. L.(Ed.), *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall. pp.79~139.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and D. Sowa(1986). "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71 (3) : 500~507.

Granrose, C. S. and J. D. Portwood(1987). "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management." *Academy of Management Journal* 30 (4) : 699~720.

Greenhaus, J. H. and Parasuraman, S. and W. M. Wormley(1990). "Effects of Race on Organizational Experiences Job Performance Evaluations and career Outcomes." *Academy of Management Journal* 33 (1) : 64~86.

Hofmann, D. A., Griffin, M. and M. Gavin(2000). "The Application of Hierarchical Linear Modeling to Organizational Research. In Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J.(Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. pp.467~511.

Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of*



*Management Journal* 38 (3) : 635~672.

- Ichniowski, C., Shaw, K. and G. Prennushi(1997). "The Effects of Human resource Management Practices on Productivity : A study of steel Finishing Lines." *American Economic Review* 87 (3) : 291~313.
- Ichniowski, C. and K. Shaw(1999). "The effects of Human Resource management on Economic performance : A International Comparison of U.S. and Japanese Plants." *Management Science* 45 (5) : 704~721.
- Kong, H., Cheung, C. and H. Song(2012). "From hotel career management to employees' career satisfaction : The mediating effect of career competency." *International Journal of Hospitality Management* 31 (1) : 76~85.
- Lawler III, E. E.(1988). "Choosing an Involvement Strategy." *Academy of Management Executive* 2 (3) : 197~204.
- MacDuffie, J. P.(1995). "Human resource Bundles and Manufacturing performance : Organizational logic and Flexible Production systems in the world auto industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2) : 197~221.
- Mathieu, J. W. and D. M. Zajac(1990). "A Review and Meta-analysis of the antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* 108 (2) : 171~194.
- Milgrom, P. and J. Roberts(1995). "Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing." *Journal of Accounting and Economics* 19 (2-3) : 179~208.
- Milkovich, G. T. and J. W. Boudreau(1997). *Human Resource Management. 8th ed.*, Homewood.
- Morris, J. H. and R. M. Steers(1980). "Structural Influences on Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 17 (1) : 50~57.
- Morrison, E. W. and S. L. Robinson(1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops." *Academy of Management Review* 22 (1) : 226~256.
- Mowday, R. T. and R. M. Steers(1979). "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14 (2) : 224~247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and L. W. Poter(1979). "The Measurement of

- Organizational Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 14 (2) : 224 ~247.
- NG, T. W. H. and D. C. Feldman(2008). “The realtion of age to ten dimensions of job Performance.” *Jouranl of Applied Psychology* 93 (2) : 392~423.
- Nunnally, J. C.(1967). *Psychometric Theory*, NY: Mcgraw-Hill.
- Orpen, C.(1994). “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success.” *International Journal of Manpower* 15 (1) : 27~37.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger(2002). “Perceived Organizational Support : A Review of the Literature.” *Journal of Applied Psychology* 87 (4) : 698 ~ 714.
- Røssberg, J. I. and S. Friis(2003). “A Suggested Revision of the Ward Atmosphere Scale.” *Acta Psychiatr Scand* 108 (5) : 374~380.
- Schein, E. H.(1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley.
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson(1987). “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices.” *Academy of management Executive* 1 (3) : 207~219.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and K. M. Davey(2002). “A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First ten Years at Work.” *Journal of Organizational Behavior* 23 (6) : 731~748.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press.
- Von Glinow, M. A., Driver, M. J., Brousseau, K. and J. B. Prince(1983). “The Design of a Career Oriented Human Resource System.” *Academy of Management Review* 8 (1) : 23~32.
- Wallace, J. E.(1993). “Professional and Organizational Commitment: Compatible of Incompatible?” *Journal of Vocational Behavior* 42 (3) : 333~349.
- Walton, R. E.(1985). “From Control to Commitment in the Workplace.” *Harvard Business Review* 63 (2) : 77~84.
- Way, S. A.(2002). “High Performance Work Systems and Intermediate Indicators

of Firm Performance Within the US Small Business Sector.” *Journal of Management* 28 (6) : 765~785.

Weng, R. H., Huang, C. Y., Tsai, W. C., Chang, L. Y., Lin, S. E. and M. Y. Lee(2010). “Exploring the Impact of Mentoring Functions on Job Satisfaction and Organizational Commitment of New Staff Nurses.” *BMC Health Services Research* 10 : 240.

The Effect of Career Management System on  
Organizational Commitment : The Moderating Effect of  
HPWS(High Performance Work system)

Lee, Soohyun · Seok, Jinhong · Park, Woosung

This study attempts to identify the effects of Career Management Practice on organizational commitment and interactive effects on relations between other human resource practices. The data from KRIVET was used to examine the relations of variables. Also, Hierarchical Linear Modeling method was used to solve the level issue between Organizational variable and personal variable.

The result of this study suggests that Career development practice have a positive effects on organizational commitment and the interactive effect with HPWS(High Performance Work System) is statistically significant. Also, The implications, future directions and limitation of this study is discussed.

Keywords : career management, organizational commitment, HPWS(High Performance Work System), multi-level analysis