

조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행노력, 학습동기에 미치는 효과

김 은 상

성균관대학교 심리학과

경력몰입의 선행변인과 결과변인간 관계를 국내 분사조직 및 신생조직의 두 개 회사 사원들을 대상으로 실증적으로 조사하였다. 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 경력몰입은 조직몰입이나 직무몰입과는 변별되는 구성개념임을 확인하였다. 이러한 결과가 시사하는 것은 경력몰입이 최근 구조조정과 같은 환경변화에 처한 조직구성원들이 어떤 태도를 갖는가 하는 문제에서 중요한 역할을 할 수 있다는 것이다. 둘째, 경력몰입은 이직의도, 수행노력, 학습동기를 유의하게 예측하였다. 셋째, 이전 연구결과와 일치해서 경력몰입은 조직몰입, 직무몰입, 직무만족에 의해 유의하게 예측되었다. 넷째, 조직몰입과 경력몰입간 관계유형이 결과변인에 미치는 효과를 검증했는데, 조직몰입과 경력몰입 수준이 모두 높은 집단에서 강한 상승효과가 나타났다. 이러한 결과는 조직몰입과 경력몰입을 같이 고려함으로써 구성원의 작업태도나 조직행동을 보다 잘 설명하고 처방할 수 있음을 의미한다. 이상의 결과를 기초로 인적자원관리상의 시사점을 논의하였다.

주요어 : 경력몰입, 조직몰입, 이직의도, 수행노력, 학습동기

경력에 관한 연구는 크게 직업심리학과 조직행동론 분야에서 다루어져 왔다. 직업심리학 분야는 고교생과 대학생들이 졸업후 초기에 어떻게 직업을 선택하는가에 초점을 두어 개인의 의사결정과정, 개인별 적합한 직업 등의 경력내 개인의 적응을 다룬다(Holland, 1973). 이에 비해, 조직행

동론 분야는 전생애에 걸친 성인의 직업경험을 주로 다루면서 개인적응을 뛰어넘어 조직성이나 조직잔류 또는 이탈과 같은 조직행동에 영향을 미치는 조직의 경력환경에 대한 상황요인에 초점을 둔다(Hall, 1976). 이같은 조직행동론에서의 경력개발 접근은 개인차원에서 조직차원으로 경력

연구의 폭을 넓히는데 일정한 기여를 하였다(이진규, 최종인, 1998). 경력분야에서 최근 들어 많이 다루고 있는 주제는 경력몰입(career commitment)이다. 경력몰입의 예언변인과 결과변인이 무엇인지를 알아보는 연구가 많이 이루어지고 있다(탁진국, 1996b).

경력개발관련 연구에서 경력몰입은 개념적으로나 실제적으로 매우 중요하다(Colarelli & Bishop, 1990; Lee, Carswell, & Allen, 2000). 첫째, 하나의 경력에 몰입한다는 것은 많은 사람들의 일생에 경력을 발전시키고 개발해나가는 과정에서 매우 의미 있는 개념이 된다. 용어상 경력(career)은 전문가나 비전문가 할 것 없이 일반적으로 우리가 직업(occupation)이라고 말할 때의 의미와 같은 의미로 보면 된다(탁진국, 1996a; Blau, 1985; Lee et al., 2000; Morrow, 1993). 경력은 본질상 장기적이다. 즉, 시간이 경과하면서 가지게 되는 분리된 직위들을 개인이 하나의 관련된 계열로 지각한 것이 경력이다(Hall, 1976).

둘째, 조직입장에서 최적수준의 이직율을 유지할 필요가 있는데, 이 때 경력몰입과 인력유지간 연결성은 인적자원관리에 대한 중요한 시사점을 던져준다. 최근의 연구(Lee et al., 2000)에 의하면, 경력몰입이 높을수록 전직의도(occupational turnover intention), 이직의도(organizational turnover intention)와 이직행동이 줄어드는 역의 관계를 보여준다.

셋째, 조직입장에서는 조직원의 역량을 최대한 발휘하게 하는 방안으로서 경력을 관리하고, 개인입장에서는 자기 능력을 개발하고 전문성을 축적할 수 있는 방안으로서 경력을 계획한다. 여기서 경력몰입은 역량개발이나 성과 모두에서 실제적인 중요성을 가진다. 높은 업적을 내는 사람을 보면 고도의 기술을 획득하기 위해 수년간의 훈련, 개발, 경험이 필요하다는 것을 알 수 있다. 하나의 경력에 몰입함으로써 고도의 기술 개발이

될 때까지 지속적으로 능력을 개발하게 만드는 것이다(Aryee, Chay, & Chew, 1994).

넷째, 지식기반사회에서 직업적 생존을 하는데도 경력몰입이 결정적이다. 즉, 조직내외의 노동시장이 보다 유동적이 되고 구조조정이나 인력 감축과 같은 고용안정을 덜 보장하는 불확실한 상황에서 자신이 내적으로 설정한 경력목표에 몰입해야지만이 직업의 의미와 계속성을 유지할 수 있을 것이다(Carson & Bedeian, 1994). 구조조정 시대에 접어든 시점에서 종업원은 끊임없이 새로운 것을 찾아 도전하고 학습하는 노력이 매우 중요하다(탁진국, 1999).

본 연구에서는 조직에서 개인의 경력성공에 대한 순환모형(Hall, 1971)과 경력개발에서 주요 개념으로 다루어지는 경력몰입에 대한 메타분석 결과(Lee et al., 2000)에 기초해 국내의 모기업으로부터 분사한 정보통신장비 생산회사와 신생조직으로 출발한 반도체 생산회사를 대상으로 경력몰입의 선행변인과 결과변인간 관련성을 실증적으로 확인하고자 한다.

경력몰입

경력몰입이란 개인적 경력목표에 애착을 가지고, 동일시하며, 관여하는 것을 말한다(Colarelli & Bishop, 1990). 경력몰입은 전문분야의 목표와 가치를 믿고 수용하는 것이자, 그 전문분야에서 열심히 일하려고 하는 것이며, 그 전문분야 내에 남고자 하는 욕구이다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 경력몰입이란 전문분야를 포함하는 직업에 대한 그 자신의 태도이다(Blau, 1985). 이 중에서 Blau의 경력 개념화 및 척도화가 그 개념적 명확성으로 인해 가장 많이 활용되고 있다(장은미, 1997; 탁진국, 1996a; Lee et al., 2000).

경력몰입의 기능과 관련하여 볼 때, 하나의 경력에 대해 몰입하는 정도가 크다는 것은 어떤 한 개인이 경력목표를 추구하는 과정에서 방해물과 장애물에 부딪혔을 때 이를 딛고서 경력목표를 추구해나가려는 지속성을 반영한다. 또한, 경력몰입이 떨어지는 사람은 경력목표 달성에 매진하기보다는 경력의 변화를 모색하려 할 것이다. 한 예로, 개업변호사로서의 경력에 강하게 몰입하는 변호사는 유명해질 때까지 재정상 어려움이나 전문직으로서의 고됨을 참을 수 있다. 반면에, 경력몰입이 덜한 변호사는 정부기관이나 민간기업에서 일하기 위해서는 개업변호사 추구를 포기하거나 심지어 율사로서의 일을 그만 둘 지도 모른다 (Colarelli & Bishop, 1990).

Hall(1971)은 조직에서 개인이 심리적 경력성공을 느끼는 과정이론을 개발하였다. 그림 1을 보면, 개인에게 도전적 직무(job challenge)를 주고, 업무수행의 자율성(autonomy)을 부여하면, 경력목표에 대해 몰입(goal commitment)하게 되고, 그것

이 스스로의 노력(independent effort)과 더불어 적절한 지지(support)와 피드백(feedback)이 주어질 때, 경력목표달성(goal attainment; performance)으로 이어지며, 이 때 개인은 심리적 성공감(psychological success)을 경험하게 된다. 심리적 성공이란 경력의 궁극적 목적으로서 일생에서 자신이 가장 중요하다고 여기는 목표를 성취했을 때 오는 자긍심이자 개인적 성취감이며, 성취자체, 가족의 행복, 내적 평화와 같은 것들이다(Hall, 1996). 그 결과로 자기존중감, 직무만족, 직무몰입이 향상되고, 이것이 동기부여를 함으로써 이어서 다시 업무수행에서 직무도전감과 자율성의 조건이 주어지면 경력목표에 대한 몰입으로 연결되어 성공이 다시 성공을 부르는 심리적 성공의 선순환이 계속된다는 것이다. 경력개발 초기단계의 관리자들을 대상으로 한 AT&T에서의 종단연구는 이러한 경력성공사이클이 실제로 작동됨을 보여주었다(Hall, 1986; 1996).

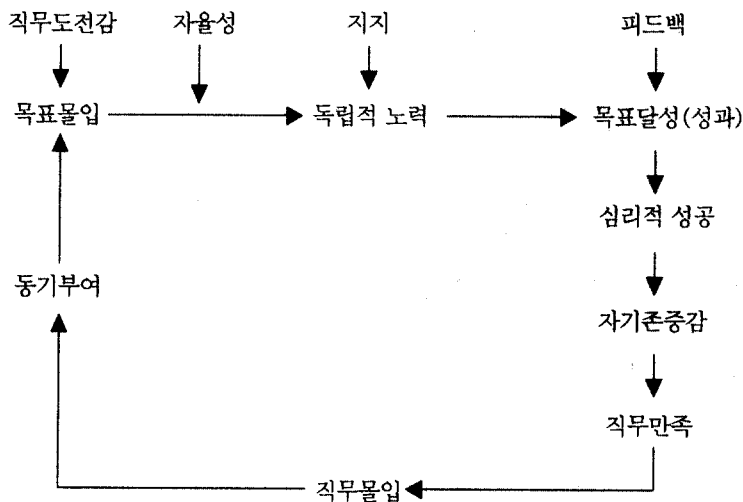


그림 1. Hall(1971)의 경력개발의 심리적 성공모형

연구가설

경력몰입에 대한 연구는 경력몰입에 대한 개념적 차원 연구, 경력몰입과 결과변인간의 관련성 연구, 경력몰입의 선행형성요소 및 상황적인 관계 연구, 그리고 조직몰입과 경력몰입간 관계에 대한 연구 등으로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 경력몰입에 대한 개념화와 타당화 연구를 살펴보기로 한다. 경력몰입은 개인의 장기간에 걸친, 관련된 일들의 누적을 말하며, 또 미래의 기대와도 관련이 있는, 특정 직업이나 분야에 대한 개인의 태도를 설명하는 개념이다. 따라서 현재의 조직에 대한 애착심을 말하는 조직몰입과는 몰입의 대상이 다르다. 또한 직무몰입이 현재의 구체적인 직무에 대한 안정적인 심리상태를 말하는데 반해 경력몰입은 개인의 미래 기대와 관련해 현재의 직무가 갖는 의미를 더 강조하기 때문에 개념상 구별된다. 선행연구(Blau, 1985, 1989; Blau, Paul, & John, 1993)에서는 경력몰입이 직무몰입이나 조직몰입과는 구별되는 개념임을 보여주었다. 그럼에도 불구하고 연구자마다 직업(occupation), 전문분야(profession), 경력(career) 등 몰입문헌에서 같은 개념을 여러 용어로 사용하다보니 조직몰입이나 직무몰입과 관련해 개념적 혼란을 불러일으킬 소지가 있다(Morrow, 1983). 국내에서도 구성개념 타당화 연구가 있었는데 세 몰입변인을 별도로 요인분석했거나(조봉순, 1987), 경력몰입과 조직몰입 두 변인만을 고려했다(장은미, 1997). 따라서 경력몰입, 직무몰입, 조직몰입 세 변인을 동시에 고려했을 때 서로 다른 구성개념임을 확인적으로 검증할 필요가 있다. 그리고 이러한 구성개념의 타당화에 기초해 변인간 관계에 대한 선행연구결과들이 새로운 표본에서도 반복되는지를 살펴봄으로써 국내에서는 잘 다루어지지 않은 경력몰입에 대한 연구가 일관성있게

이루어지는 기초가 될 것으로 기대한다.

이상의 논의를 기초로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 경력몰입, 직무몰입, 조직몰입은 서로 다른 구성개념일 것이다.

다음으로 경력몰입의 영향을 받는 결과변인은 이직관련 변인, 수행 등으로 구분해 볼 수 있다. 이들간 관련성을 다루는 연구들을 살펴보기로 한다.

Lee 등(2000)의 메타분석연구에 의하면, 경력몰입은 전직의도와 가장 강하게 부적적으로 관련되었다. 그리고, 조직으로부터의 이직의도와 실제 이직행동과도 유의하게 부적적으로 관련되었다. 그리고, 경력몰입은 상사가 평정한 수행과 정적으로 상관되었고, 이는 직무몰입과 수행간 상관 및 조직몰입과 수행간 상관보다 약간 강했다.

Bedeian, Kemery와 Pizzolatto(1991)는 경력몰입이 강한 간호사의 경우 경력성장에 대한 기대감이 클 경우 이직의도가 낮게 나타났으나, 경력몰입이 낮은 간호사의 경우에는 경력성장에 대한 기대감이 커도 이직의도가 높게 나타났다고 보고하였다.

Aryee 등(1994)은 경력몰입은 모든 경력단계에서 능력개발과 정적 관계에 있었고, 이직의도와는 부적 관계에 있었음을 밝혔다.

이상의 선행 연구결과를 기초로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 구성원의 경력몰입이 높을수록 이직의도가 낮을 것이다.

가설 2-2. 구성원의 경력몰입이 높을수록 수행노력이 높을 것이다.

가설 2-3. 구성원의 경력몰입이 높을수록 학습동기가 높을 것이다.

다음으로 경력몰입의 선행형성요소 및 상황적인 관계를 다룬 연구들을 살펴보기로 한다. 경력몰입의 선행변인으로는 인구통계학적 변인 등의 개인특성변인, 작업관련 태도변인, 작업경험관련 상황변인 등으로 구분해 볼 수 있다(Lee et al., 2000; London, 1983).

Lee 등(2000)의 연구결과에 의하면, 77개 경력관련 논문들을 메타분석한 결과, 경력몰입의 선행변인으로서 연령, 성별, 근속년수, 교육, 결혼여부 등 인구통계학적 변인들이 상관되지 않거나 매우 약한 관계에 있음을 보여주었다.

Hall(1971)의 경력성공모형(그림 1 참조)은 경력몰입이 직무만족과 직무몰입 등의 작업관련 태도변인과 관련이 있음을 보이고 있다. 전반적 직무만족과 직무몰입을 포함하여 작업자체에 대한 만족, 동료만족, 보수만족, 직업윤리준수, 경력만족, 또는 조직몰입 등의 변인이 경력몰입과 정적 관계에 있으며, 탈진감(burn out)은 경력몰입과 부적 관계에 있음이 밝혀졌다(Lee et al., 2000). Lee 등은 경력몰입이 작업관련 태도변인보다도 변별되는 구성개념임을 입증하는 동시에, 작업관련 태도변인과 경력몰입간 관계가 전문가와 비전문가 구별 없이 존재함을 보임으로써 설명 폭이 넓은 단일 구성개념임을 밝히고 있다. 특히, 경력몰입과 직무몰입 변인간 강한 관계가 있는 것으로 나타났는데 이는 경력몰입의 유지가 직무나 작업설계 변인들에 달려 있음을 시사한다.

한편, Hall(1971)의 경력성공모형(그림 1 참조)은 경력몰입이 직무도전감, 자율과 지지와 같은 작업경험관련 변인과 관련이 있음을 보이고 있다. 경력몰입은 스트레스, 역할모호성, 역할갈등, 또는 조직과 경력간 갈등 등과는 부적 관계에 있었으며, 상사의 지지, 동료의 지지, 참여, 또는 자율 등의 변인과는 정적 관계를 갖는다는 것이 밝혀졌다(Lee et al., 2000). 이러한 결과는 경력몰입이

다양한 상황변인의 영향을 받을 수 있음을 시사한다.

Aryee 등(1994)은 396명의 관리직과 전문직 종사자들의 경력단계를 세 단계로 구분한 뒤, 각 단계에서 경력몰입의 선행변인을 조사하였다. 그 결과, 현재 직무의 기대되는 효능성과 직무특성이 모든 경력단계에서 경력몰입의 유의한 예언변인으로 나타났다. Aryee와 Tan(1992)은 싱가포르에 있는 510명의 교사와 간호사를 대상으로 경력몰입에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝혀내려 하였다. 경력몰입에 유의한 영향을 미치는 선행변인으로 나타난 것은 조직몰입, 경력만족, 조직에서의 개발기회였다.

이상의 선행 연구결과들을 기초로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3-1. 구성원의 조직에 대한 몰입이 높을수록 경력몰입이 높을 것이다.

가설 3-2. 구성원의 직무에 대한 몰입이 높을수록 경력몰입이 높을 것이다.

가설 3-3. 구성원이 직무에 만족할수록 경력몰입이 높을 것이다.

마지막으로, 이직의도 및 수행에서 조직몰입과 경력몰입간의 관계를 다룬 연구들을 살펴보기로 한다. 먼저 조직몰입과 경력몰입은 상관이 높다(Lee et al., 2000). 두 변인간 관계에 대해서는 어느 한 대상에 대한 몰입이 우세해지거나 줄어들면 다른 대상에 대한 몰입이 줄어들거나 우세해지는 보상관계(compensation model)로 보거나, 둘 다 우세해질 경우의 상승관계(spillover model)로 보는 상반된 입장이 있었다(Wallace, 1995). 또한, 조직몰입과 경력몰입간 관계는 상황에 따라 보상

적이거나 상승적이거나 하는 관계를 갖는다는 의견도 제시되었다(Gunz & Gunz, 1994).

장은미(1997)는 경영 및 경제 분야와 관련된 국내 대기업의 8개 연구소의 연구원들을 대상으로 조직몰입과 경력몰입의 관계에 따른 이직의도의 수준을 비교한 결과를 제시했다. 분석결과에 따르면, 경력몰입과 조직몰입이 모두 낮은 집단에서 가장 높은 이직의도를 보였다. 조직몰입과 경력몰입이 모두 높은 집단에서 가장 낮은 이직의도를 보였다. 그리고 조직몰입이 높고 경력몰입이 낮은 집단보다 조직몰입이 낮고 경력몰입이 높은 집단이 보다 높은 이직의도를 보였다.

차종석과 김영배(1997)는 연구개발전문가를 대상으로 한 실증연구에서 불확실하고 도전적인 과제가 주어질 때 전문가지향성과 조직인 지향성이 동시에 높은 경우에 두 경력지향성은 서로 상승작용을 하여 효과적인 성과를 산출한다는 결과를 보였다.

위의 두 연구에 의하면, 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따라 이직의도 및 수행에 미치는 효과가 다를 것임을 예측하게 한다.

Mark와 Dee(2000)는 의료기관의 전문가를 대상으로 조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행과 같은 결과변인에 대해 미치는 효과를 검증하였다. 이를 위해 조직몰입의 평균치와 경력몰입 평균치를 토대로 조직몰입과 경력몰입의 관계유형을 집단으로 구분하였다. 즉, 조직몰입 수준이 평균치보다 높고 경력몰입 수준도 평균치보다 높은 경우는 이중몰입집단(dually committed)으로 유형화하였다. 따라서 이 집단은 조직과 경력 둘 다에 몰입하는 특성을 보인다. 이 집단에서 조직몰입과 경력몰입의 상승효과를 기대할 수 있다. 조직몰입 수준이 평균치보다 낮고 경력몰입 수준도 평균치보다 낮으면 무몰입집단(uncommitted)으로 유형화하였다. 이 집단은 조직

이나 경력 어느 것에도 몰입하지 않는 특성을 지닌다. 그리고 조직몰입 수준이 평균치보다 높고 경력몰입 수준은 평균치보다 낮은 경우는 고조직몰입집단(organizationists)으로, 경력몰입 수준이 평균치보다 높고 조직몰입 수준은 평균치보다 낮은 경우는 고경력몰입집단(careerists)으로 각각 유형화하였다. 이 두 집단의 경우는 어느 하나의 대상에만 우세한 몰입수준을 보여준다. 이 두 집단에서 조직몰입과 경력몰입간 보상관계를 기대할 수 있다. 이렇게 분류한 네 개 집단간에 이직의도 및 수행에서 차이가 있다는 가설을 검증한 결과, 이직의도에 있어서는 앞서 제시한 선행연구(장은미, 1997)와 동일한 결과를 산출했다. 그러나, 수행의 경우에는 선행연구(차종석, 김영배, 1997)와 달리 집단간 차이가 나타나지 않았다. Mark와 Dee는 수행의 경우 상사의 인사고과 점수로 측정하였다. 따라서, 수행노력과 같은 주관적 측정치를 사용했을 경우는 객관적 측정치를 사용했을 때보다 가설지지 가능성이 커질 것으로 기대해 볼 수 있다.

이상의 연구는 주로 전문직을 대상으로 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따른 이직의도나 수행에서의 차이를 검증하였다. 이러한 연구의 의의는 조직입장과 개인입장 모두에서 찾아볼 수 있다. 조직입장에서 보면, 최근의 조직들이 구조조정을 실시하면서도 남아있는 구성원들의 조직몰입도 아울러 기대하는 상황에서 인력에 대한 관리를 어떻게 접근할 것인가 하는 문제가 중요해졌다. 개인입장에서도 이러한 구조조정 시기에 조직에 몰입하느냐 자신의 경력에 몰입하느냐 하는 딜레마에 직면하게 되었다. 이러한 상황에서 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따라 이직의도나 수행이 어떻게 영향을 받는지에 대해 연구하는 것은 의미가 있다.

따라서, 앞서 제시한 연구의 의의를 검토해 볼

때 경력에 대한 관심이 일반화되고 또한 경력몰입의 개념이 전문직과 비전문직 모두를 포함한 직업에 대한 몰입이라는 측면에서 전문직에 국한한 연구대상을 비전문직까지 포함하여 연구할 필요가 있다.

그리고, 결과변인에 있어서도 이직의도나 수행이외에 경력몰입과 관련이 있는 변인으로 고려되는 능력개발 관련한 학습동기를 포함할 필요가 있다(탁진국, 1999; Colquitt, LePine, & Noe, 2000; Lee et al., 2000).

조직들이 경쟁우위를 갖기 위해 수직적 조직이 아닌 유연한 조직구조를 가지면서 관리방식에서 공식화가 줄어들게 된다. 관리자 입장에서 보면 조직목표 달성을 위해 공식적 업무방식에 의한 관리보다는 구성원의 몰입에 더욱 의존하게 될 것이다. 이러한 여건에서 몰입의 대상을 조직에 둔 개인들은 이직의도는 낮아지고, 잠재적으로 직무수행이 향상될 것으로 기대할 수 있다(Mark & Dee, 2000).

그러나, 최근에 몰입의 대상이 조직에서 경력으로 이동하는 상황을 감안한다면 조직몰입 이외에 경력몰입을 고려하면서 조직몰입과 경력몰입 간 보상관계 및 상승관계를 예상할 수 있다. 따라서, 조직몰입과 경력몰입간 관계유형을 설정할 수 있고 그에 따라 이직의도, 수행노력, 학습동기에서의 차이가 있을 것으로 기대해 볼 수 있다. 이직의도에 있어서는 상승효과를 기대할 수 있는 이중몰입집단이 가장 낮을 것이고, 몰입의 대상이 일차적으로 조직에 있는 사람이 경력에 있는 사람보다 이직의도가 낮을 것이다. 수행노력에 있어서도 이직의도의 경우와 비슷한 결과를 가져올 것으로 예상할 수 있다. 그러나, 학습동기에 있어서는 이 변인이 경력몰입과 관련성이 더 크다는 점에 비추어볼 때, 고경력몰입집단이 고조직몰입집단보다 학습동기가 높을 것이다.

이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4.1. 이중몰입집단, 고조직몰입집단, 고경력몰입집단, 무몰입집단 순으로 이직의도 수준이 낮을 것이다.

가설 4.2. 이중몰입집단, 고조직몰입집단, 고경력몰입집단, 무몰입집단 순으로 수행노력 수준이 높을 것이다.

가설 4.3. 이중몰입집단, 고경력몰입집단, 고조직몰입집단, 무몰입집단 순으로 학습동기가 높을 것이다.

방 법

본 연구의 주요 구성개념인 경력몰입이 조직몰입이나 직무몰입과 서로 변별되는 개념인지를 동시적으로 검증하고자 탐색적 요인분석을 실시했고, 교차타당화를 위해 새로운 표본을 통해 확인적 요인분석을 실시하였다. 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 선행변인이 경력몰입을 예측하는지 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조직몰입과 경력몰입간 관계유형이 이직의도, 수행노력, 학습동기에 미치는 효과를 검증하기 위하여 일원변량분석을 실시하였다.

조사대상과 절차

모기업으로부터 분사한 정보통신장비 생산회사와 신생조직으로 출발한 반도체 생산회사 825명의 자료를 분석대상으로 하였다. 이 중 신생조직의 250명 자료는 구성개념 타당화분석을 위해서만 별도로 사용하고, 그 외 모든 분석에서는 이들 자료를 제외한 나머지 560명 자료를 사용했

다. 조사대상자는 근무현장에서 설문지를 완성하였다.

전체 조사대상의 인구통계학적 분포를 살펴보면 다음과 같다. 성별로 볼 때, 남성 564명(70%), 여성 232명(30%)이었다. 연령별로는 20세 미만 36명(4.5%), 21~30세 424명(53.1%), 31~40세 288명(36.3%), 41~50세 50명(6.3%)이었다. 학력별로는 고졸 272명(34.3%), 전문대졸 71명(9%), 대졸 363명(45.7%), 석사이상 87명(11%)이었다. 직위별로는 사원 522명(65.9%), 대리 136명(17.2%), 과장 83명(10.5%), 차부장 46명(5.8%)이었다. 근속년수별로는 2년미만 383명(48.3%), 2~4년 116명(14.6%), 4~6년 102명(12.9%), 6~10년 111명(14%), 10년 이상 81명(10.2%)이었다. 담당직무별로는 연구개발 153명(19.6%), 생산/품질 403명 (51.6%), 영업/마케팅 51명 (6.5%), 관리/지원 174명(22.3%)이었다.

조사도구

조사에 사용한 모든 문항들은 전혀 동의하지 않는다(1)로부터 매우 동의한다(5)로 평정하도록 5점 Likert 척도를 사용하였다.

경력몰입

Blau(1985)가 개발한 7개 문항 척도를 탁진국(1996)이 번안하여 사용한 것을 그대로 사용하였다. 최종분석에 사용된 7개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .87이었다.

조직몰입

Mowday, Steers와 Porter(1982)의 조직몰입척도(OCQ)를 서용원(1997)이 번안한 15문항을 본 연구에서 사용하였다. 최종분석에 사용된 5개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .85이었다.

직무몰입

조봉순(1989)의 연구에서 검증된 Kanungo(1982)의 9개 문항을 사용하였다. 최종분석에 사용된 8개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .92이었다.

직무만족

조금호(1997)가 검증한 26문항 척도를 사용하였다. 최종분석에 사용된 5개 하위요인인 직무자체(6문항), 상사(8문항), 동료(2문항), 공정성(3문항), 외적보상(7문항) 요인의 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 각각 .85, .88, .70, .76, .82이었다. 직무만족에 대한 요인분석 결과는 부록에 제시되어 있다.

이직의도

서용원(1997)이 사용한 2문항을 사용하였다. 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .90이었다.

수행노력

서용원(1997)이 사용한 2문항을 사용하였다. 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .77이었다.

학습동기

Larry(1993)의 학습동기 측정척도를 수정한 3문항을 사용하였다. 신뢰도 계수(Cronbach Alpha)는 .92이었다.

결 과

직무몰입, 조직몰입, 경력몰입의 요인분석

본 연구에서 사용한 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입 측정문항들은 선행연구에서 신뢰도와 타당

도가 보고된 것들이었다. 그러나 대부분의 연구들은 요인분석을 실시함에 있어서 몰입변인들을 독립적으로 보고 별도의 요인분석을 하거나, 일부 변인만을 포함한 요인분석을 한 것들이었다. 본 연구의 주목적이 조직몰입과 경력몰입의 관계 유형과 결과변인간 관계를 검증하고자 하는 것이기 때문에 특히 관심 변인인 경력몰입 측정 문항들이 다른 몰입변인과 서로 다른 구성개념을 반영하고 있음을 입증하는 것이 매우 중요하다. 그렇지 않으면 개념적 중복 논란을 피할 수 없을 것이다. 따라서 이러한 목적으로 본 연구에서 사용한 세 몰입변인들을 측정하는 문항들을 모두 함께 포함한 요인분석을 실시하였다.

2개 회사 총 825명의 자료를 회사별로 나누어 일차적으로 그 중 한 개 회사의 560명 자료를 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 SAS를 사용해서 공통요인분석을 실시하였다. 공통요인분석에서 공통변량의 초기치는 다중상관자승(SMC)으로 하였고, 요인의 추출은 주축요인법으로 하였고, 요인구조의 회전은 Varimax법을 사용하였다.

직무몰입, 조직몰입, 경력몰입 등 3개 몰입변인을 측정하는 문항들에 대한 응답을 요인분석한 결과, Scree검사, 누적변량퍼센트, 해석가능성을 고려하여 요인의 수를 4개로 하는 것이 가장 적절하다고 판단하였다. 따라서, 요인의 수를 4개로 고정하여 최종적인 요인분석을 하였고 그 결과를 표 1에 제시하였다.

표 1에서 보듯이, 전체공통변량의 35.5%를 설명하는 첫 번째 요인에는 8개 문항들이 포함되었다. 첫 번째 요인으로 묶인 8개 문항들은 모두 직무몰입을 측정하는 문항들이었으므로 첫 번째 요인은 직무몰입 요인임을 알 수 있다. 전체공통변량의 27.2%를 설명하는 두 번째 요인에는 9개 문항들이 포함되었다. 두 번째 요인으로 묶인 9

개 문항들은 모두 조직몰입을 측정하는 문항들이었으므로 두 번째 요인은 조직몰입 요인임을 알 수 있다. 전체공통변량의 20.7%를 설명하는 세 번째 요인은 8개 문항들이 포함되었다. 세 번째 요인으로 묶인 8개 문항들은 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입을 측정하는 문항들 중 일부가 포함되었다. 내용 측면에서 공통점을 찾기 어려운 이들 문항들은 역점수 문항들이었다는 점에서는 일치했다. 즉, 응답자들은 부정적으로 기술된 문항에 대해 부정적으로 응답해야 적절방향으로 채점되는, 반응하기 어려운 과제를 수행한 것으로 해석할 수 있다. 따라서, 세 번째 요인은 의미부여를 하기는 어렵지만 문항에 대한 질문과 반응방식에서 기인한 요인이라는 점에서 일단은 과제효과(task effect)(Pedhazur & Schmelkin, 1991)요인으로 명명하였다. 공통변량의 16.3%를 설명하는 네 번째 요인은 4개 문항이 포함되었다. 네 번째 요인으로 묶인 4개 문항들은 경력몰입을 측정하는 문항이었으므로 네 번째 요인은 경력몰입요인임을 알 수 있다.

이상의 탐색적 요인분석 결과에서 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입 등 세 개의 구별되는 요인을 추출하기는 하였으나, 일부문항들은 요인부하량 3.0 기준을 충족시키지 못하거나 통계적으로 함께 동일요인으로 묶이지 않았다. 따라서 추후분석에 사용할 수 있으려면 개념적으로, 그리고 통계적으로 어느 하나의 동일 차원으로 묶이고 요인부하량도 높아야 한다. 따라서 탐색적 요인분석으로부터 측정모델을 설정하고 이에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

다음의 세 가지 조건을 충족하는 문항들로 측정모델을 설정하였다. 첫째, 표 1의 요인분석 결과에서 공통변량은 각 변인의 변량 가운데 공통 요인이라는 순수 개념을 나타내는 신뢰할 수 있는 부분이라고 할 수 있다는 점에서 측정의 신뢰

표 1. 조직몰입, 직무몰입, 경력몰입 문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	공통변량(b^2)
1. 내 생활에서 일어나는 가장 중요한 일들은 현재 나의 직무와 연관되어 있다.	.59	.24	.07	.12	.43
2. 나에게 있어서 직무란 그렇게 중요한 것이 못된다.(R)	.15	.04	.50	.18	.31
3. 나는 개인적으로 나의 직무에 상당히 몰두해 있다.	.66	.34	.04	.24	.61
4. 나는 나의 직무와 더불어 모든 생활을 하고 있다.	.75	.26	.04	.11	.65
5. 나의 관심사의 대부분이 내 직무로부터 생겨난다.	.83	.21	.06	.15	.76
6. 나와 나의 직무는 따로 떼어놓고 생각할 수 없을 정도로 서로 밀접히 연관되어 있다.	.83	.18	.03	.20	.77
7. 내가 개인적으로 추구하는 목표의 대부분은 직무지향적이다.	.75	.20	.02	.16	.64
8. 나는 현재의 직무가 나의 존재에 가장 중요한 것이라 생각한다.	.67	.27	.00	.26	.60
9. 나는 내 시간의 대부분을 현재의 직무에 몰두하고 있다.	.68	.18	.06	.15	.53
1. 우리 회사의 발전을 위해 내가 해야 할 이상으로 많은 노력을 할 것이다.	.29	.49	.16	.07	.36
2. 친구들에게 우리 회사가 일해 볼 가치가 있는 훌륭한 회사라고 말한다.	.23	.71	.20	.09	.62
3. 우리 회사에 충성심이 없다.(R)	.04	.20	.54	-.08	.35
4. 우리 회사에서 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 맡겨져도 대부분 받아들일 것이다.	.21	.50	-.01	.03	.30
5. 나의 가치관과 우리 회사의 가치관은 서로 비슷하다.	.24	.63	.04	.16	.50
6. 우리 회사의 구성원인 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 말한다.	.17	.72	.17	.13	.59
7. 하는 일이 비슷하다면 나는 다른 회사에 가서도 마찬가지로 일할 것이다.(R)	-.16	-.21	.24	-.28	.21
8. 우리 회사는 내가 최선을 다해 일을 할 수 있도록 격려해 준다.	.11	.62	.08	.17	.44
9. 우리 회사를 그만 두어도 내 생활에는 아무런 지장이 없을 것이다.(R)	-.01	.02	.47	-.20	.26
10. 입사를 고려했던 많은 회사 중에서 우리 회사를 택한 것이 기쁘다.	.15	.67	.15	.18	.54
11. 우리 회사에서 근무해서 내가 얻을 것은 별로 없다.(R)	.09	.16	.66	.12	.49
12. 우리 회사가 구성원들에게 취하는 중요 정책들에 대해 가끔 동의할 수 없다.(R)	-.08	.04	.41	-.02	.18
13. 진정으로 우리 회사의 장래에 관심을 갖고 있다.	.37	.42	.18	.02	.34
14. 나에게서 우리 회사가 다른 모든 회사 중에서 일하기에 가장 좋은 회사이다.	.29	.52	.17	.14	.40
15. 우리 회사에서 일하기로 결정했던 것은 나의 커다란 실수였다.(R)	.02	.24	.67	.14	.54
1. 나는 현재의 직업을 너무 좋아해서 결코 이 직업을 포기하지 않을 것이다.	.45	.29	.13	.60	.67
2. 나는 현재 직업만큼의 월급을 주는 다른 직업이 있다면 그 직업을 택할 것이다.(R)	.13	.02	.54	.43	.50
3. 처음부터 모든 것을 다시 시작할 수 있다면 나는 현 직업을 선택하지 않겠다.(R)	.22	.06	.55	.45	.55
4. 나는 현 직업으로 내 자신의 경력을 계속해서 쌓아갈 것이다.	.43	.22	.16	.58	.60
5. 나는 일을 하지 않아도 살만큼 충분한 돈이 있더라도 현 직업에서 계속 일할 것이다.	.31	.27	.16	.62	.59
6. 현재의 직업을 택한 것을 후회한다.(R)	.13	.09	.64	.36	.57
7. 나의 직업은 누구나 일생의 직업으로 택하기에 이상적인 직업이다.	.31	.33	.07	.55	.51
고유치(eigen value)	5.53	4.24	3.22	2.54	15.55
설명변량(%)	35.5	27.2	20.7	16.3	

(R) 역접수 문항

도라고 할 수 있는데 이 지수가 3 이상인 문항들만 선정하였다. 이 기준에 따라 조직몰입을 측정하는 문항으로 제시된 문항중 3개의 문항(7번, 9번, 12번)이 제외되었다. 둘째, 표 1의 요인분석 결과에서 통계적으로 하나의 차원으로 묶인 문항들은 개념적으로 그 차원과 일치되는 문항들이어야 하며, 이렇게 내용적으로 의미가 있어야 해석이 가능할 것이다. 요인 3은 이러한 조건을 충족시키지 못하는 차원으로 판단하여 요인구조에서 제외하였다. 이러한 조치에 의해 제외된 문항은 직무몰입 문항 중 1개 문항(2번), 조직몰입 문항 중 5개 문항(3번, 9번, 11번, 12번, 15번), 경력몰입 문항 중 3개 문항(2번, 3번, 6번)이었다. 셋째, 보다 타당한 문항을 선정하기 위해서 첫 번째와 두 번째 조건을 충족하는 문항들 중에서 상대적으로 해당요인과의 상관이 높은 문항들을 선정하였는데, 기준은 요인부하량이 3.0 이상인 문항들을 선정하였다. 이 기준의 적용에 따라 경력몰입 문항 중 두 번째 기준의 적용에 의해 제외되었던 3개 문항(2번, 3번, 6번)이 다시 채택되었다. 네 번째 기준은 조직몰입에 대해서만 적용한 기준이다. 조직몰입 질문지(OCQ)를 개발한 Mowday, Steers와 Porter(1979, 1982)는 조직몰입의 구성성분으로 조직목표나 가치에 대한 한 개인의 신념이나 수용성(내재화), 조직을 대신해 행동하려는 의지(행동의도), 조직멤버십을 유지하려는 욕구(자부심이나 조직에 대한 정적 감정) 등으로 특징지을 수 있다고 하였다. 그러나, 김원형(1993)은 조직몰입이 다른 구성개념과의 관계에서 갖는 변별 타당도를 검증한 결과, 조직몰입의 주요성분 중

내재화 성분은 조직몰입과는 변별되는 개념이며, 행동의도 성분은 다른 결과변인과의 상관관계를 가지는 개념임을 밝혔다. 즉, 조직몰입설문지(OCQ)로는 자부심이나 조직에 대한 정적 감정만을 포함하는 조직몰입 개념을 측정한다고 할 수 있다. 이러한 선행연구결과를 기준으로 사용했을 때 조직몰입 측정문항 중 4개 문항(5번, 13번, 1번, 4번)이 제외되었다.

이러한 조건들을 고려하여 표 1로부터 측정모델에 포함되는 문항으로 최종 선정된 문항들은 직무몰입 요인 8개 문항, 조직몰입 요인 5개 문항, 경력몰입 요인 7개 문항이었다. 세 개 요인으로 구성된 전체 20개 문항에 대하여 825명의 자료중 탐색적 요인분석에 사용한 자료를 제외한 250명의 자료를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석에는 LISREL 8.12를 사용하였다. 계산방법으로는 각 측정변인들의 정상분포를 가정하기 어려울 때 사용하는 비가중최소자승법(Unweighted Least Square, UL)을 사용하였다. 측정모델이 경험적 자료에 잘 맞는지를 나타내는 부합도지수로는 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않는 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 비표준부합치(NNFI), 표준부합치(NFI), 원소간 평균(RMR)을 제시하였다.

표 2에 3개 요인 측정모델에 대한 확인적 요인 분석 결과로부터 얻은 다섯 가지 전반적 부합도 지수들이 제시되어 있다. 표 2를 보면, 일반적으로 좋은 부합치의 기준으로 제시되는 .90 이상을 훨씬 넘는 수치로서 좋은 부합도를 보이고 있다. 특히, 나쁜 모델을 잘 기각하며 표본크기에 제일

표 2. 3요인 측정모형의 부합도 지수들

전반적 지수	GFI	AGIF	NFI	NNFI	RMR
값	.97	.97	.97	.99	.07

영향을 안 받는 좋은 부합도지수 중 하나인 NNFI의 경우는 .99이었다. RMR도 .070으로 잘 맞는 모델로 간주하는 .05 이하 수준에 근접하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입이 서로 변별되는 구성개념이라는 <가설 1>을 지지하는 것으로 볼 수 있다.

경력몰입과 결과변인간 관계

표 3에 제시된 변인간 상관계수를 살펴보면, 경력몰입은 이직의도와 높은 부적 관계($r = -.58$)를 보이고 있는데, 수행노력과는 정적 관계($r = .34$)를 보이고 있고, 학습동기와는 높은 정적 관계($r = .43$)를 보이고 있다. 이직의도, 수행노력, 학습동기를 예측변인으로 하고, 경력몰입을 예측변인으로 한 추가적단순회귀분석에서도 상관관계 분석과 동일한 결과를 보였다. 즉, 경력몰입은 이직의도($\beta = -.58, p < .001$), 수행노력($\beta = .34,$

$p < .001$), 학습동기($\beta = .43, p < .001$)를 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 이는 경력몰입이 높을수록 이직의도가 낮아지고, 수행노력은 높아지며, 학습동기가 높아질 것이라는 <가설 2-1>, <가설 2-2>, <가설 2-3>을 각각 지지하는 결과로 볼 수 있다. 이 결과는 조직몰입, 직무몰입, 직무만족과 경력몰입의 관계에 대한 선행연구 결과와도 일치한다(Lee et al., 2000).

경력몰입에 대한 조직몰입, 직무몰입, 직무만족의 위계적 회귀분석 결과

조직몰입, 직무몰입, 직무만족이 경력몰입을 유의하게 예측하는지 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과가 표 4에 제시되어 있다. 경력몰입과 인구통계학적 변인과의 상관관계에 대한 선행메타연구 결과(Lee et al., 2000)는 유의한 관계가 없다고 하였으나, 개별 연구들은 유의한 관

표 3. 각 변인의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관계수

	M	SD	문항 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.조직몰입	2.47	.78	5	(.85)										
2.직무몰입	2.61	.86	8	.54**	(.92)									
3.경력몰입	3.03	.87	7	.54**	.61**	(.87)								
4.직무자체만족	2.98	.65	6	.56**	.46**	.64**	(.85)							
5.상사만족	2.89	.65	8	.50**	.31**	.42**	.71**	(.88)						
6.동료만족	3.41	.70	2	.29**	.16**	.27**	.44**	.45**	(.70)					
7.공정성만족	2.81	.63	3	.35**	.16**	.28**	.50**	.61**	.35**	(.76)				
8.외적보상만족	2.67	.63	7	.42**	.11**	.16**	.44**	.48**	.22**	.51**	(.82)			
9.이직의도	2.57	1.14	3	-.47**	-.32**	-.58**	-.52**	-.48**	-.26**	-.37**	-.33**	(.90)		
10.수행노력	3.17	.76	2	.32**	.49**	.34**	.29**	.12**	.19**	.03	-.01	-.05	(.77)	
11.학습동기	3.49	1.00	3	.39**	.49**	.43**	.39**	.21**	.17**	.17**	.08**	-.18**	.35**	(.92)

주. () Cronbach alpha 값

** $p < .01$ 수준에서 유의함.

표 4. 경력몰입에 대한 조직몰입, 직무몰입, 직무만족의 위계적 회귀분석 결과

경력몰입 예측변인으로서의 조직몰입						
몰입집단	β	Sig. t	R^2	ΔR^2	Adj. R^2	Δ Adj. R^2
통제변인						
성별	-.05	.21				
연령	-.00	.87				
학력	.31	.00				
전공	.03	.31				
직위	.00	.88				
직책	.02	.59				
근속년수	.00	.99				
담당직무	-.11	.00	.21		.19	.19
예측변인						
조직몰입	.52	.00	.47	.27	.46	.27
경력몰입 예측변인으로서의 직무몰입						
통제변인						
성별	-.46	.64				
연령	-.39	.69				
학력	5.26	.00				
전공	-.21	.82				
직위	-.03	.97				
직책	-.51	.60				
근속년수	.10	.92				
담당직무	-.19	.05	.21		.20	.20
예측변인						
직무몰입	13.55	.00	.43	.22	.42	.22
경력몰입 예측변인으로서의 직무만족						
통제변인						
성별	-2.35	.01				
연령	-.94	.34				
학력	5.11	.00				
전공	1.28	.20				
직위	.03	.97				
직책	.87	.38				
근속년수	-.07	.94				
담당직무	-1.11	.26	.45		.19	.19
예측변인						
직무자체만족	10.97	.00				
상사만족	.25	.80				
동료만족	.28	.77				
공정성만족	-.50	.61				
외적보상만족	-1.15	.25	.71	.26	.49	.30

주. 3개 분석에서 각각 $F(9,476)=47.35$, $F(9,480)=39.85$, $F(13,456)=34.91$; $p < .001$

계를 주장하기 때문에 본 연구에서는 일단 인구 통계학적 변인들을 통제변인에 포함시켰다. 이들 통제변인의 효과를 통제한 후에 경력몰입을 준거변인으로 하고, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 등 각각의 예측변인의 효과를 관찰하였다. 표 4에서 보듯, 통제변인들 중에서 성별($\beta = -2.35, p < .001$), 학력($\beta = 5.11, p < .001$), 담당직무($\beta = -11.00, p < .001$)가 경력몰입을 각각 유의하게 예측했다. 이 결과는 선행메타연구 결과와 불일치하고 있다(Lee et al., 2000). 그러나, 연구에 따라서는 여성이 남성보다 더 자신의 경력에 몰입하는 경향이 있다고 제시한 연구도 있다(Parasuraman & Nachman, 1987). 그리고 박사급 인력일수록 경력지향적 경향이 높다는 보고도 있다(김영배와 차종석, 1997). 담당직무에 따라서는 전문직과 비전문직 간에 경력몰입에 차이가 있음이 밝혀지기도 했다(조봉순, 1989). 인구통계학적 변인을 통제했을 때, 경력몰입은 조직몰입에 의해 유의하게 예측되었고($\beta = .47, p < .001$), 27%의 설명변량을 보이고 있다. 또한, 경력몰입은 직무몰입에 의해 유의하게 예측되었고($\beta = .43, p < .001$), 22%의 설명변량을 보이고 있다. 주목할 만한 결과로, 경력몰입은 직무만족 중에서도 특히 직무자체만족에 의해 유의하게 예측되었고($\beta = .71, p < .001$), 26%의 설명변량을 보이고 있다. 이러한 결과는 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 특히 직무자체만족이 높을수록 경력몰입이 높아질 것이라는 <가설 3-1>, <가설 3-2>, <가설 3-3>을 모두 지지하는 결과라고 볼 수 있다. 이 결과는 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 및 경력몰입의 관계에 대한 선행연구 결과와 일치한다(Lee et al., 2000)

조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 결과변인에 미치는 효과

조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따라 이직 의도, 수행노력, 학습동기 등 결과변인들에 있어서 어떠한 차이를 보이는지를 검증하기 위하여 전문직이라고 할 수 있는 연구개발인력들을 포함하는 전직종을 대상으로 하여 일원변량분석과 사후검증(Student-Newman-Keuls multiple range test)을 실시하였다. 조직몰입과 경력몰입의 관계유형을 집단으로 분류하기 위하여 두 몰입변인 각각의 척도 점수의 중간점(midpoint)인 3을 집단분류 기준치로 설정하였다. 이렇게 집단을 분류했을 때의 각 집단별 사례수, 평균, 표준편차 그리고 결과변인들의 평균치를 표 5에 제시하였다. 표 5에서 보듯이, 이직의도, 수행노력, 학습동기 등 결과변인에 있어서 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따른 집단간 차이가 각각 유의했다, $F(3, 540) = 53.17, p < .001$, $F(3, 537) = 24.41, p < .001$, $F(3, 537) = 38.90, p < .001$.

집단간 사후검증 결과, 첫째, 이직의도에 있어서는 무몰입집단이 가장 높았고, 그 다음으로 고조직몰입집단, 고경력몰입집단의 순이었고, 이중몰입집단이 가장 낮았다($p < .05$). 이 결과는 선행연구와 일치해(장은미, 1997; Mark & Dee, 2000) <가설 4-1>에서 상승효과와 보상효과를 모두 보여주었다. 그러나, 예측방향과는 다르게 고조직몰입집단이 고경력몰입집단보다 오히려 이직의도가 높은 것으로 나타남으로써 부분적으로 지지하는 결과라고 할 수 있다. 둘째, 수행노력에 있어서는 이중몰입집단, 고조직몰입집단, 고경력몰입집단이 비슷했고, 이들 집단은 무몰입집단보다는 높았다($p < .05$). 이 결과는 <가설 4-2>에서 상승효과만을 보여주었다. 무몰입집단 이외에는 수행노력에서 유의한 차이가 나지 않음으로써 부분적으로 지지하는 결과라고 할 수 있다. 셋째, 학습동기에 있어서는 이중몰입집단이 가장 높았고, 그 다음으로 고경력몰입집단과 고조직몰입집단이 비슷했

고, 무몰입집단이 가장 낮았다($p < .05$). 이 결과는 <가설 4-3>에서 상승효과만을 보여주었다. 고경력몰입집단과 고조직몰입집단간에는 유의한 차이가 없으므로 부분적으로 지지하는 결과라고 할 수 있다.

논 의

본 연구에서는 국내 분사(spin-off)조직 및 신생 조직의 두 개 회사 직원들을 대상으로 조직구성원의 이직의도나 수행노력과 같은 조직행동을 설명하는 데 있어서 경력몰입의 구성개념이 의미 있는 변인으로 부각되는지를 살펴보았다. 구성개념간 중복성 논란을 피하기 위해 연구에 사용된 세 개의 몰입 변인들을 동시에 포함해 실시한 요인분석 결과는 경력몰입이 직무몰입이나 조직몰입 변인들과는 변별되는 개념임이 선행연구와 일

치해 확인적으로 검증되었다. 많은 조직이 비용 절감 중시의 구조조정 전략을 구사할 경우는 조직에 남은 잔류자로 하여금 조직에 대해 부정적 시각을 갖도록 만들게 되며, 이것이 조직충성심과 생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있다(탁진국, 1999). 본 연구의 대상자들은 조직몰입 점수의 평균($M=2.47$)보다 경력몰입 점수의 평균($M=3.03$)이 높았을 뿐만 아니라(표 3 참조), 경력몰입이 우세한 사람들($N=161$ 명)이 조직몰입이 우세한 사람들($N=32$ 명)보다 훨씬 많았다(표 5 참조). 이는 본 연구의 표본이 대기업집단에 소속해 있다가 새롭게 분사한 회사와 대기업 집단에 소속했지만 여러 회사로부터 전직해 온 경력자들임을 감안하면 이들은 구조조정의 영향을 받고 있기 때문에 몰입의 대상이 조직보다는 자신의 경력에 있을 것으로 해석된다. 따라서 조직으로서는 종업원들의 경력몰입에 대해 관심을 갖고 관리할 필요가 있다.

표 5. 이직의도, 수행노력, 학습동기에 대한 조직몰입과 경력몰입의 관계유형별 일원변량분석 결과

관계유형	사례수	이직의도		
		평균(표준편차)	F	사후검증
① 이중몰입집단	131	1.90(0.84)	53.17***	④>②>③>①
② 고조직몰입집단	32	2.82(0.88)		
③ 고경력몰입집단	161	2.27(1.02)		
④ 무몰입집단	220	3.19(1.09)		
수행노력				
① 이중몰입집단	131	3.50(0.66)	24.41***	①, ②, ③>④
② 고조직몰입집단	32	3.37(0.83)		
③ 고경력몰입집단	161	3.27(0.71)		
④ 무몰입집단	217	2.86(0.75)		
학습동기				
① 이중몰입집단	131	4.02(0.73)	38.90***	①>③, ②>④
② 고조직몰입집단	32	3.59(1.01)		
③ 고경력몰입집단	161	3.68(0.73)		
④ 무몰입집단	217	2.99(1.08)		

*** $p < .001$

경력몰입이 학습동기를 예측하는지에 대한 검증결과로 학습동기는 경력몰입의 결과로 유의하게 예측되었다. 미래의 지식근로자가 자신의 전문지식을 중심으로 핵심역량을 가지면서 다양한 분야로 학습을 확대하여 직업환경 변화에도 경력 탄력성을 계속 유지하는 데 있어서 경력몰입이 매우 중요함을 시사한다(김홍국, 2000). 최근 개인들의 조직간 이동이 증가하는 추세가 나타나고 있다. 평생직장에서 평생직업으로 가치관이 변화하고 있다. 각 개인은 자신의 시장가치에 따라 조직을 옮겨 다니는 것을 자연스럽게 받아들이고 있다. 이러한 전이형 경력이동 현상을 두고 Hall(1993)은 개인의 경력단계가 자연연령이 아니라, 한 개인이 머무르는 분야별로 탐색, 시도, 확립, 숙달을 거쳐 다시 탐색으로 단속적으로 이어지는 경력단계가 존재함을 제시했다. 여기서 개인의 경력성공의 필요조건은 분야별 학습단계가 끊어지지 않고 연속적으로 진행되도록 하는 것이다.

본 연구에서 경력몰입에 미치는 직무만족의 영향을 검증한 결과, 직무자체에 대한 만족이 경력에 대한 몰입을 매우 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 이는 경력몰입의 유지에 직무자체에서 오는 만족감이 크게 영향을 준다는 것을 시사한다. 다운사이징 시대에는 조직이 종업원의 경력 계획에 관심을 갖고 돕는 방법으로 종업원이 다양한 도전적인 일에 접할 수 있도록 만들어 주고, 단기적인 수행관련 능력과 장기적인 적응력을 기르는데 필요한 역량을 개발하며, 계속 변화하는 조직에서 자신의 경력을 스스로 설계할 수 있도록 해주어야 한다는 것이 권고된다(탁진국, 1999). 그리고, 도전적 직무부여 등 필요한 직무 환경여건을 조성해줄 수 있는 상사의 역할이 매우 중요해진다. 상사에 의한 멘터링 제도가 이런 이유에서 보다 실질적으로 운영되어야 한다. 또

한, 최근에는 관리자들에게 성과관리 역량이 중요시되면서 부하직원에 대한 면담과 코칭스킬이 강조되고 있다. 물론 구성원 자신도 경력개발 기회에 대한 비공식적 노력을 기울여야 할 것이다.

조직몰입과 경력몰입의 보상관계 또는 상승관계에 따라 이직의도, 수행노력, 학습동기에서 차이가 날 것이라는 가설을 검증한 결과, 상승효과는 이직의도, 수행노력, 학습동기 모두에서 나타났다. 먼저 상승효과에 대한 결과의 의의를 살펴본다. 조직몰입과 경력몰입이 모두 높은 집단은 모두 낮은 집단에 비교해 이직의도, 수행노력, 학습동기에서 현격한 차이를 보였다. 즉, 이중몰입집단은 이직의도가 가장 낮고, 수행노력과 학습동기가 매우 높다는 것이다. 이러한 결과는 조직몰입과 경력몰입을 동시에 높여 줌으로써 바람직한 조직 행동상에 상승효과를 가져온다는 것을 의미한다. 최근 핵심인재의 확보 및 육성과 관련해 조직의 입장에서 보면, 능력이 뛰어난 핵심인력에 대해 고속 승진경로(발탁인사)를 열어주는 것이 바람직함을 보여주고 있다(김홍국, 2000). 전문적이든 비전문적이든 자신의 가치와 조직의 가치가 일치할수록 개인의 조직몰입 수준과 경력몰입 수준은 모두 높아지는 경향이 있다(Lee et al., 2000; Mark & Dee, 2000). 이런 조건에서 본 연구결과에서 볼 수 있듯이 이직 가능성은 가장 낮고, 조직 내에서 열심히 일하고자 하는 수행노력 수준이 증가한다. 따라서, 업무수준을 차별화시켜 조직과 경력에 대해 준비되어 있는 사원을 계속적으로 개발하여 조직의 핵심인력으로 조기 또는 적기에 발굴하여 중점 육성할 수 있다. 예컨대, 국내 대기업에서 실시하는 경영자 후보 육성프로그램인 HPI(High Potential Individual)제도나 GE의 경영자 승계계획 프로그램인 Session C제도 등의 실시에 대해 이론적 근거가 될 수 있다.

일반적으로 앞으로의 조직이 계속적인 구조조정을 겪게 된다면, 조직입장에서는 연구개발인력을 포함하는 핵심인력관리에서 경력몰입에 대한 고려가 매우 중요할 수 있다. 현재의 조직에서 자신의 경력을 추구하고자 하는 인력에 대해서 조직으로서는 조직몰입과 경력몰입을 동시에 유지하는 방안을 강구할 필요가 있다. 예컨대, 학습동기와 관련하여 교육훈련의 기회나 컨퍼런스 참석, 논문출판과 같은 전문가 활동 부여도 조직몰입과 경력몰입의 상승효과를 담보할 수 있다(차종석, 김영배, 1997; Lee et al., 2000). 한편, 조직이나 경력 어디에도 몰입하지 못하는 경우로서 현재의 조직 뿐 아니라 분야나 직업도 바꿀 가능성이 있는 인력에 대해서는 조직몰입과 경력몰입을 동시에 형성할 필요가 있는데, 이때 개인의 입장에서 볼 때는 승진과 관련해서는 과거와 같은 수직적 승진에 관한 경력목표를 수정하고 새로운 직무에 도전하는 데서 오는 심리적 성공을 중시해야 할 것이다(Hall & Mirvis, 1996). 조직의 입장에서 특히, 구조조정을 겪고 있는 조직이라면 조직에서 종업원들의 경력관리를 위해서 자기확신과정을 돕는데 초점을 두어야 하며, 이를 위해서 자기개념의 세 가지 차원인 자존심, 정체감, 통제감을 증진시키는데 중점을 두어야 할 것이다(탁진국, 1999).

마지막으로, 보상효과에 대한 결과의 의의를 살펴본다. 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따른 이직의도에서의 차이를 검증한 결과, 고조직몰입집단과 고경력몰입집단간 차이가 유의하게 나타났다. 즉, 보상효과는 나타났으나 선행연구결과로부터 예상했던 방향과는 달리 고조직몰입집단이 고경력몰입집단보다 이직의도가 높았다. 이 결과는 조직몰입과 경력몰입간 관계에 대한 상황론적 입장(Gunz & Gunz, 1994)의 관점에서 설명할 수 있다. 즉, 조직몰입과 경력몰입간 관계는

일반적이거나 보다는 상황에 따라 변화하는 것으로 볼 수 있다(장은미, 1997). 특히, 본 연구의 대상자들은 소속회사가 대기업집단에서 새롭게 분사되는 회사로 바뀌기 직전에 조사에 응답하였다. 이러한 조직상황을 감안해 볼 때, 본 연구에서 사용한 조직몰입 질문들은 현재시점, 즉 분사전의 상태(예; “우리 회사의 구성원인 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 말한다.”)를 묻은 것으로 볼 수 있다. 그리고, 이직의도 질문들은 가까운 미래시점, 즉 분사후의 상태(예; “나는 가까운 장래에 회사를 그만 둘 가능성이 높다.”)를 묻은 것으로 볼 수 있다. 따라서, 본 연구에서 나온 이직의도 점수는 분사전 현재조직으로부터의 이탈의도가 아닌 미래에 속할 조직에서의 이탈의도를 반영한다고 해석할 수 있다. 구조조정이라는 조직변화를 겪을 경우 대부분 종업원들은 심리적으로 혼란과 위협을 느끼며, 심리적으로 앞으로는 어떻게 될까? 내가 지금보다 더 잘 될 수 있을까? 등의 물음에 답을 원하게 된다(탁진국, 1999). 고조직몰입집단의 경우는 본인 스스로나 주위 사람들에게 국내 최고수준의 재벌기업에 입사하여 근무하는 것에 대해 기본적으로 자부심을 느낄 수 있다. 고조직몰입집단은 일차적으로 몰입의 대상이 현재 소속한 조직에만 있기 때문에 현재 조직에 있으면서 중요한 일을 수행하여 성장하고자 하는데 관심을 갖고 있다. 하지만, 기존 조직이 해체되면 타의에 의해 중소기업 수준의 새로운 조직에 속할 것이라는 점에 대해서는 자괴감을 느낄 수 있으며, 게다가 미래의 조직이 승진과 같은 성장욕구를 충족시켜줄 수 있을 지에 대해 불투명한 것으로 인식함으로써 다가 올 조직에서 이탈하려는 생각을 할 가능성이 있다. 한편, 고경력몰입집단의 경우는 몰입의 대상이 자신의 경력에 있기 때문에 그 분야에서 의미있는 과업을 수행함으로써 개인적인 만족을 얻고자 한다.

이들은 현재의 조직에서 성장가능성을 느끼지 못하면 이직을 생각할 수 있다. 즉, 자신의 경력을 추구하기 위해 현재와는 다른 조직을 찾을 가능성이 있다. 따라서, 이들에게 있어서 조직이 대기업집단에서 중소기업으로 변화하는 것이 고조직몰입집단만큼 위협적이지는 않을 것이다. 왜냐하면, 조직의 지배형태가 바뀌는 것이지 업종 자체가 바뀌는 것은 아니기 때문이다. 이상의 논의를 요약하면, 일반적으로는 고경력몰입집단이 고조직몰입집단보다 이직의도가 큰 경향이 있지만, 조직이 구조조정과 같은 변화를 겪고 있는 상황에서는 몰입대상에서 현재조직과 미래조직간 갈등이 커지고 그에 따라 고조직몰입집단이 고경력몰입집단보다 미래조직으로부터의 이직의도가 클 수도 있음을 본 연구는 보여주고 있다. 많은 학자들이 미래의 조직에서 일어나게 되는 주요 변화 가운데 하나로서 구조조정을 들고 있으며, 국내 기업들도 이제 구조조정 시대에 본격적으로 접어들었다고 볼 때, 향후 연구에서는 조직변화를 겪고 있는 상황에서 조직몰입과 경력몰입간 관계유형에 따라 이직의도와 같은 작업태도가 어떻게 달라지는지에 대한 실증적 자료들을 더 수집할 필요가 있다.

조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따른 수행노력에서의 차이를 검증한 결과, 고조직몰입집단과 고경력몰입집단간 유의한 차이가 없었다. 즉, 예상했던 보상효과는 나타나지 않았다. 이 결과는 선행연구들간의 혼합된 결과를 반영하는 것으로 볼 수 있다. Lee 등(2000)은 경력몰입에 대한 메타연구결과에서 경력몰입과 수행간 관계가 조직몰입과 수행간 관계보다 크다고 주장했다. 그러나, Mark와 Dee(2000)는 경력몰입과 수행간 관계가 조직몰입과 수행간 관계만큼 강하다는 연구도 있고, 그렇게 강하지는 않다는 연구도 있다고 하면서 연구마다 표본이나 수행측정치에 따라 결

과가 다르다고 주장했다. 따라서, 본 연구결과는 수행노력에서 조직몰입 및 경력몰입의 보상적 관계가 없다는 입장을 지지한다고 할 수 있다.

또한, 조직몰입과 경력몰입의 관계유형에 따른 학습동기에서의 차이를 검증한 결과, 수행노력의 경우와 마찬가지로 고조직몰입집단과 고경력몰입집단간 유의한 차이가 없었다. 즉, 예상했던 보상효과는 나타나지 않았다. Colquitt 등(2000)은 개인이 조직몰입이나 경력몰입 수준이 높을수록 훈련을 자신과 조직에 유용하다고 보는 경향이 더 크다고 주장하였으며, 이러한 몰입변인이 학습동기와 정적으로 관련됨을 보이는 연구들을 예시했다. Colquitt 등은 조직몰입과 경력몰입의 보상효과를 직접 검증하지는 않았기 때문에 추가적인 연구가 필요하겠으나, 두 몰입변인간 보상적 관계가 없을 수도 있다는 것을 본 연구결과는 보여주고 있다. 수행노력 및 학습동기에서 조직몰입과 경력몰입의 보상효과가 없을 수도 있다는 것은 최근의 조직들이 구조조정을 실시하면서도 남아있는 구성원들의 조직몰입도 아울러 기대하는 상황에서 인력에 대한 관리를 어떻게 접근할 것인가 하는 문제를 다룰 때, 조직입장에서 인력관리에 대한 시사점을 제공한다. 즉, 구성원의 조직몰입 수준이 저하되는 추세를 받아들여야 한다면, 이에 대한 대안으로 구성원의 경력계획을 조직적으로 관리해주고 그 결과로 경력몰입 수준을 적절히 유지해줌으로써 조직몰입이 가져오는 것과 동일한 수준의 수행노력과 학습동기를 가져올 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김영배, 차종석 (1997). R&D전문가를 위한 인력 관리: 박사급 인력을 중심으로. 기술혁신연

- 구. 7(1). 124-150.
- 김원형 (1993). 조직동일시 모형: 선행변인, 조직 몰입, 조직내재화, 이직의도와와의 관계. 성균관대학교 박사학위 청구논문
- 김홍국 (2000). 경력개발의 이론과 실제. 서울: 다산출판사.
- 서용원 (1997). 자율과 존중의 리더십. 김명언, 박영석(편), *한국기업문화의 이해*(pp.278-306). 서울: 오름.
- 이진규, 최종인 (1998). 미래조직의 경력관리: 다중 경력 패러다임. *인사조직연구*, 특별호 167-208.
- 장은미 (1997). 경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절 효과에 관한 연구. *인사조직연구*, 5(2), 217-253.
- 조금호 (1997). 상사의 특성과 조직구성원의 직무만족도. 김명언, 박영석(편), *한국기업문화의 이해*(pp.278-306). 서울: 오름.
- 조봉순 (1989). 조직, 직무 및 경력몰입의 차별적 타당성과 영향요인에 관한 연구. 서울대학교 석사학위 청구논문.
- 차종석, 김영배 (1997). 연구개발 인력의 경력지향과 성과: 전문가 지향성과 조직인 지향성의 상보적인 효과. *경영학연구* 26(4), 961-986.
- 탁진국 (1996a). 조직구성원의 경력개발 장애요인에 대한 지각. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 9(1), 25-36.
- 탁진국 (1996b). 조직에서의 경력개발에 관한 최근의 연구동향. *광운대학교 인문사회과학연구소 논문집*, 25, 213-229.
- 탁진국 (1999). 다운사이징 조직에서의 경력개발. *광운대학교 인문사회과학연구소 논문집*, 28, 153-170.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). An Investigation of the Predictors & Outcomes of Career Commitment in Three Career Stage. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 1-16.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. (1989). Testing the generalization of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.
- Blau, G., Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Blau, G. (2000). Job, organization, and professional context antecedents as predictors of intent for interrole work transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 330-345.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational behavior*, 44, 237-262.

- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career Commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Management*, 15(2), 158-177.
- Colquitt, J. A., LePine J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward and integrative theory of training motivation: A meta-analysis path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Gunz, H., and Gunz, S. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47. 7. 801-828.
- Hall, D. T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 50-76.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & associates. (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1993). *The new "career contact": wrong on both counts*. Technical report, Executive Development Roundtable, School of Management, Boston University.
- Hall, D. T. (1996). Introduction: long live the career-a relational approach. In D. Hall (Eds.), *The career is dead: long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Hall, D. T., & Mirvis (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In D. Hall(Eds.), *The career is dead: long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 32-349.
- Larry, W. S. (1993). *The impacts of performance appraisal interview on organizational trust and motivation for learning*. Ph. D. dissertation, The University of Texas at Austin, 1993.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620-630.
- Mark, S., & Dee, B. (2000). Exploring the relationship between commitment profile and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29(3), 353-365.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New

York: Academic Press.

Parasuraman, S., & Nachman, S. A. (1987). Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestra. *Group and Organization Studies*, 12, 287-303.

Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Wallace, J. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255

The effects of the organizational and career commitment profiles on turnover intention, performance effort, and learning motivation

Eun-Sang Kim

Sungkyunkwan University

The present paper investigated the relations between career commitment and its antecedents and consequences with 825 employees from the spin-off company and newborn company in Korea. Major findings are as follows. First, consistent with previous work, organizational commitment, job commitment, career commitment validated as distinctive constructs, suggesting that career commitment may be a important concern in coping with the organizational change such as restructuring. Second, career commitment significantly predicted organizational turnover intention, performance effort, and learning motivation. Third, career commitment significantly predicted by organizational commitment, job involvement, job satisfaction. Fourth, the effects of the organizational and career commitment profiles on organizational turnover intention, performance effort, and learning motivation was tested, and spillover effect was founded in the dually committed. These effect suggest that better understanding and intervention of HR practices can be enhanced by simultaneous understanding of career and organizational commitment.

Key Words : career commitment, organizational commitment, turnover intention, performance effort, learning motivation

1차원고접수 : 2001. 7. 13

수정원고접수 : 2001. 12. 24

최종게재결정 : 2002. 5. 16

부 록

직무만족 문항들에 대한 요인분석 결과

문 항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공통변량(b^2)
11. 일의 능률을 향상시키기 위한 상사의 노력	<u>0.68</u>	0.09	0.34	0.08	0.15	0.63
16. 상사가 일을 미리 계획하고 준비하여 귀하의 일이 잘되도록 도와주는 정도	<u>0.66</u>	0.14	0.24	0.28	0.20	0.64
20. 부하직원들이 서로 협조해서 일을 잘 할 수 있도록 상사가 신경써주는 정도	<u>0.64</u>	0.04	0.33	0.16	0.19	0.59
3. 상사가 부하 직원들의 교육이나 능력향상을 위해 노력하는 정도	<u>0.61</u>	0.23	0.25	0.13	0.17	0.54
9. 상사의 명령이나 지시내용이 분명히 전달되는 정도	<u>0.55</u>	0.09	0.27	0.09	0.34	0.52
4. 업무나 작업개선에서 사원들의 의견을 반영하는 정도	<u>0.51</u>	0.29	0.37	0.10	0.12	0.51
22. 회사의 간부나 중역이 사원들의 건의 또는 불만을 들어주는 정도	<u>0.42</u>	0.28	0.26	0.30	-0.00	0.42
12. 회사운영이나 움직임을 사원들에게 알려주는 정도	<u>0.41</u>	0.27	0.05	0.23	0.08	0.31
2. 같은 직종의 다른 회사와 비교한 현재의 급여수준	0.09	<u>0.71</u>	0.09	0.11	-0.04	0.53
13. 본봉, 기타 수당, 혹은 상여금을 결정하는 방법	0.16	<u>0.70</u>	0.03	0.27	0.09	0.60
7. 회사의 후생시설 및 복지제도로부터 실제로 받는 혜택	0.21	<u>0.68</u>	0.12	-0.02	0.04	0.53
24. 현재 회사에 설치되어 있는 후생복지 시설	0.10	<u>0.67</u>	0.03	-0.01	0.07	0.46
26. 현재의 급여만으로 생활이 유지되는 정도	0.04	<u>0.59</u>	0.19	0.28	-0.04	0.47
6. 현재의 업무량	0.15	<u>0.41</u>	0.33	0.11	0.30	0.42
1. 근무시간(간업포함)	0.06	<u>0.40</u>	0.17	0.09	0.29	0.29
10. 직무로부터 자기개발과 자기실현의 기회를 갖는 정도	0.36	0.17	<u>0.62</u>	0.05	0.17	0.59
5. 회사에서 귀하의 능력을 발휘할 기회	0.37	0.20	<u>0.60</u>	0.13	0.04	0.56
25. 회사에서 하는 일에 대해 즐거움을 느끼는 정도	0.21	0.13	<u>0.60</u>	0.08	0.32	0.54
19. 직무수행에 있어서 창의성을 발휘할 여지	0.32	0.07	<u>0.59</u>	0.24	0.04	0.52
21. 귀하의 직무가 귀하의 적성에 알맞은 정도	0.15	0.08	<u>0.53</u>	0.12	0.25	0.39
14. 현재 갖고 있는 일을 수행하는 데 있어서 귀하가 갖는 자율성	0.28	0.18	<u>0.51</u>	0.14	0.29	0.49
15. 근무평정(인사고과)의 공정성	0.37	0.23	0.23	<u>0.58</u>	0.11	0.59
17. 승진제도의 공정성	0.32	0.11	0.16	<u>0.58</u>	0.15	0.52
18. 동료의 봉급과 비교해 본 귀하의 봉급수준의 공정성	0.09	0.40	0.15	<u>0.48</u>	0.16	0.46
8. 일이 늦어지거나 막힐 때 동료간에 서로 도와주는 정도	0.27	0.05	0.17	0.09	<u>0.59</u>	0.47
23. 동료끼리 서로 마음이 통하는 정도	0.17	0.02	0.26	0.11	<u>0.58</u>	0.45
고유치(eigen value)	3.65	3.32	3.10	1.56	1.53	13.18
설명변량(%)	27.6	25.1	23.5	11.8	11.6	