

경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력 단계와 경력 경로와의 관계*

장은미

현대경제사회연구원 연구위원

조직몰입에 관한 많은 연구에도 불구하고 개인의 경력관련 변수들과의 관계에 관한 연구는 매우 드물다. 이는 아마도 지금까지는 개인이 주체적으로 자신의 경력을 설정하는 면이 크지 못했기 때문일 것이다. 그러나 지식 사회로 정의되는 앞으로의 사회에 있어서는 개인이 자신의 경력을 구상하고 선택하는 면이 증가할 것이고 이에 따라 효과적인 종업원 관리를 위하여 조직은 개인의 경력과 관계된 변수들을 간과할 수 없게 될 것이다. 이 연구는 이러한 시각에 입각하여, 조직 행동 및 관리 분야에서 가장 많이 연구되어 온 변수들 중의 하나인 조직몰입과 경력 변수들 사이의 관계를 연구하였다. 경력관련 변수들로 경력 단계와 경력 경로에 관한 면을, 조직몰입에 관하여 감정적, 거래적 그리고 규범적인 세 차원의 몰입을 측정하였다. 국내 관리자들을 대상으로 설문 분석하여, 경력과 몰입과의 관계에 관한 여러 가지 결과들을 발견하였다. 우선, 나이, 총근무기간, 현직위의 경력 단계 변수와 경험적 승진율, 전직 회수, 장기적인 체류 의도의 경력 경로 변수들이 조직몰입과 각각 유의적인 관계에 있음을 발견하였다. 또한 공변량분석을 실시하여 각 변수들간의 보다 구체적인 관계를 다각적으로 분석하였다. 이 연구는 개인의 경력관련 변수와 조직몰입과의 관계를 다각적으로 연구한 시도였다는 데에서 의의를 갖으며, 이러한 방향으로의 연구 방향을 제시하고 있다.

1. 머리 말

조직 내에서의 성원의 행동을 연구하는 학자나 관리하는 경영자에게 있어서 조직몰입은 매우 소중한 관심사이며 또한 다른 어떤 변수들 보다 많이 연구되어 왔다. 이는 아마도 조직몰입이 성원들의 이직, 결근, 친사회적 행동과 같은 행동 변수들은 물론, 직무 만족, 직무 몰입과 같은 태도적인 변수들, 그리고 나아가서는 성과에 유의적인 영향을 미치기 때문일 것이다. 즉, 이직의 경우와 같이 조직에 발생하는 비용을 줄인다거나, 친사회적행동과 같이 조직에 직접적으로 이로온 행위를 발생시킨다는 점에서 있어서 조직몰입의 중요성이 강조되었고 이에 따라 몰입에 관한 연구들의 양도 배가되었다. 조직몰입에 관한 기존의 연구들은 조직몰입의 개념

화를 포함하여 그 선행 변수 및 결과 변수들에 관한 연구가 가장 많으며 (Allen and Meyer, 1990: Angle and Perry, 1983: Blau, 1989: Blau and Boal, 1989: Cohen, 1993: DeCotiis and Summers, 1987: Jaros et al. 1993: Hall et al. 1970: Mathieu and Zajac, 1990: Meyer and Allen, 1984: Mowday et al., 1979: O'Reilly and Chatman, 1986: Steers, 1977: Weiner, 1982 등), 이 외에도 다른 직무 변수와의 상호작용 효과 (Blau and Boal, 1989: Porter et al., 1974), 경력 변수와의 관계 (Gupta and Taylor, 1993), 이직과 관계된 통계 기법에 관한 연구 (Huselid and Day, 1991), 조직몰입의 발전적 단계 (O'Reilly and Chatman, 1986), 다국적 기업에서의 몰입에 관한 연구 (Greberson and Black, 1992) 등과 같이 여러 방면에서 이루어졌

다. 국내에서도 조직몰입을 연구하는 연구들이 속속 나오고 있는데, 최근의 연구로는, 조직몰입의 결정 요인에 관한 연구 (정연앙, 1992), 노조 몰입과 조직몰입의 관계 연구 (서재현, 이진규 1994), 문화에 따른 조직몰입의 차이 연구 (서재현, 1994), 그리고 고용 형태에 따르는 조직몰입의 비교 연구 (장은미, 1996) 등이 있다.

이와 같이 조직몰입에 관한 연구는 주제의 다양성과 연구의 깊이를 더해 왔지만 종업원의 태도나 행동에 영향을 주는 주요 변수의 하나인 개인의 경력관련 변수들과의 관계에 있어서는 연구가 매우 부족한 실정이다. 특히 경력 변수들이 작업과 관계된 변수들 보다 조직몰입에 미치는 영향이 크다는 지적(Gaertner and Nollen, 1989)을 고려한다면 조직몰입과 경력의 관계를 살펴보는 것은 매우 의미있는 방향이라 하겠다. 지금까지 경력 변수를 조직몰입과 연관시켜 연구한 몇몇 연구들은 종업원의 나이와 근무 기간의 경력 단계 변수만을 측정하였거나 (Allen and Meyer, 1993; Morrow and McElroy, 1987), 회사의 승진, 훈련 등의 정책에 대한 종업원들의 인지가 감정적 애착감에 미치는 영향을 다루었다 (Gaertner and Nollen, 1989). 이러한 연구들은, 종업원들의 나이와 근무 기간에 따라서 경력의 단계가 형성되고 이에 따른 심리적 변화를 발견할 수 있다는 점이나, 회사의 정책과 같은 외부적인 요인에 의하여 개인의 경력 경로가 영향받는다라는 점에 기반하였다. 그러나 개인들이 자신의 경력에 대하여 인지하는 경력 경로 변수들이나 자발적이고 주체적인 경력 경로 선택의 측면 등이 간과된 아쉬움이 있다.

이 연구는 종업원들의 경력과 조직몰입간의 관계에 대한 폭넓은 이해에 그 목적이 있다. 보다 구체적으로 이 연구는 (1) 조직몰입을 감정적 측면 뿐

아니라 세 차원 (감정적, 거래적, 그리고 규범적)으로 분석하며, (2) 경력관련 변수들을 경력 단계와 경력 경로 (경력 경험과 미래에 대한 주관적인 경력인지)로 나누어 각각 조직몰입과 갖는 관계를 분석한다.

II. 조직몰입

조직몰입은 여러 가지의 특성으로 구성되는 다차원의 포괄적인 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이 한다. 즉, 조직몰입은 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적인 측면, 노력에 대한 외재적인 보상을 기대하는 거래적인 면과 조직을 위하여 보다 많은 노력을 투입하거나 이직의 의도가 적은 행동적인 측면 등이 조직몰입을 구성하는 특성들로 연구되어 왔다 (Allen and Meyer, 1990; Jaros, Jermier, Koehler, and Sincich, 1993; Gupta and Taylor, 1993). 지금까지 많이 활용되어 왔던 것이 포터 등의 조직몰입 척도 (OCQ)인데 이는 조직의 목표 및 가치관에 대한 애착, 조직을 위하여 노력하려는 의지, 그리고 조직의 성원으로 남고 자하는 바람을 측정한다 (Porter et al., 1974). 그러나 최근 연구들은 포터 등의 그러한 조직몰입 척도가 주로 성원들의 감정적인 면을 측정하고 있으며, 감정적 측면으로 파악되지 않는 몰입의 다른 차원들 -거래적 몰입과 규범적 몰입-이 존재한다는 점을 지적하고 있다 (Allen and Meyer, 1990; Jaros et al., 1993). 나아가서, 이와 같이 조직몰입을 세차원으로 개념화하는 입장이 조직몰입을 측정하는 데에 있어서 보다 적합한 것으로 인식된다 (Jaros et al., 1993). 따라서 이 연구에서는

조직몰입을 감정적 몰입, 거래적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 세 차원으로 측정한다.

감정적 몰입

감정적 몰입은 조직에 대하여 성원이 느끼는 심리적인 애착감 (attachment)으로 정의된다. 이는 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감 (identification)을 갖는 것을 의미한다 (O'Reilly and Chatman, 1986; Mathieu and Zajac, 1990). 감정적 몰입이 강한 경우에 종업원들은, 조직의 목표/가치관을 받아들이거나 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 자세를 갖게 되는 것이다 (Mowday et al., 1979).

감정적 몰입은 학자들에 따라 여러 방식으로 인식되었다. 칸터는 이러한 감정적 측면을 "사회적 행위자들이 조직에 대하여 열정과 충성심을 자발적으로 행사하려는 의지"로 정의한 바 있으며 (Kanter, 1968), 오렐리와 채트만 (O'Reilly and Chatman, 1986)은 조직과의 동일시 감정, 즉 조직에 대한 자부심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정으로 인식하였다. 또한 마우데이 등 (Mowday et al., 1979)은 조직의 목표/가치관을 받아들이는 면과 조직을 위하여 노력을 아끼지 않는 면을 측정하였는데, 이들은 모두 조직에 대하여 성원들이 갖는 감정적인 연계를 의미한다.

감정적 몰입은 거래적 몰입과 더불어 많이 연구되어 왔으나, 거래적 몰입이 조직과의 관계에서 나타나는 이익과 손실의 합리적인 계산에 의거한 상태라면, 이와는 달리 감정적 몰입은 조직과의 감정적인 연계를 의미한다 (Jaros et al., 1993). 이러한 감정적 몰입은 종업원들이 회사에 대하여 느끼는 감정적인 측면에 대하여 질문함으로써 측정된다

(Meyer and Allen, 1984).

거래적 몰입

조직몰입의 두 번째 차원은 거래적 몰입이다. 이는 조직과의 실제적인 상호작용에서 종업원이 이를 얼마나 선호하는가 (Huselid and Day, 1991), 또는 종업원이 그러한 거래를 지속시키려는 행위를 보이는 성향 (Allen and Meyer, 1990) 등으로 인식된다. 개인은 조직과 관계를 가지면서 투자 (또는 side bets) 를 하게 되는데, 시간, 업무 수행에 기울인 노력, 조직 내 다른 성원들과의 인간 관계, 그 조직에 특수한 기술의 습득 등은 그러한 예이다. 즉, 시간이 지날수록 종업원은 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 이에 따라 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 증가하거나 (예를 들어 연금, 그 조직에서만 활용되는 기술의 습득 등) 조직을 떠남으로서 발생하는 비용이 크기 때문에 조직에 거래적으로 몰입하게 되는 것이다 (Huselid and Day, 1991; Mathieu and Zajac, 1990). 즉, 이러한 것들은 성원들이 다른 직장을 구하는 것보다 현재의 조직에 남음으로서 얻게 되는 이익을 크게 만들고 이에 따라 성원들은 현재의 조직과 관계를 지속하는 것을 선호하게 된다. 이러한 거래적 측면의 몰입은 조직과의 관계에서 발생하는 손익 관계에 의거하므로 경제적 또는 합리적 측면이라 하겠다.

초기에는, 현 직장과 이직 후 대안의 봉급의 차이 정도, 다양한 대안 (봉급의 인상, 신분, 자율성의 변화 등)이 주어졌을 때 이직할 확률을 측정함으로써 거래적 몰입을 측정하였다 (Hrebiniak and Alutto, 1972). 그러나 의도와는 달리 그러한 측정 방법이 오히려 감정적인 몰입을 측정하고

있다는 비판이 제기 되었으며, 마이어와 알렌은 대신에 거래적 측면의 몰입을 측정하는 8개의 항목을 제시하였다 (Meyer and Allen, 1984).

규범적 몰입

조직몰입의 세 번째 차원인 규범적 몰입은 조직에의 의무에 대한 종업원의 믿음으로 정의된다 (Allen and Meyer, 1990). 이는 곧 도덕적인 의무감으로 해석되는데, 회사에 충직하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 조직의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범 체계를 의미한다 (Weiner, 1982). 종업원은 이러한 내적 규범을 통하여 조직에 몰입하는 것이다.

몰입의 규범적인 측면에 관하여서는 다른 두 측면보다 경험적인 연구가 부족하고 개념화나 측정에 있어서도 일관성을 보이지 못하였다 (Jaros et al. 1993). 이는 아마도 다른 두 몰입이 작업 특성 및 작업장 내의 인간 관계 등과 같은 현 조직의 특성에 영향받는다면, 규범적 몰입은 전반적인 사회화 과정이나 가족의 특성 등 조직 외부적인 요소에 의해서 영향받는 면이 크기 때문일 것이다. 규범적 몰입은, 회사에 충직하여야 한다는 믿음이나 빈번하게 전직을 하는 경우에 대한 개인적인 평가등을 통하여 측정된다 (Allen and Meyer, 1990).

몰입 차원들간의 관계

이러한 몰입 변수들의 관계에 관하여 학자들은 의견을 달리한다. 우선 마이어와 알렌 (Meyer and Allen, 1984)은 몰입 차원들이 서로 독립적

이라는 입장이다. 즉, 성원이 감정적으로 몰입되는 것이 그가 거래적으로 몰입되는 정도에 영향을 미치지 않으며 그 빈대의 방향도 마찬가지로, 또한 성원들은 감정적이나 거래적인 측면의 몰입이 없어도 규범적인 이유로 몰입할 수 있는 것이다.

그러나 이러한 독립적인 관계보다는, 몰입 변수들이 상호 연관을 갖는다는 지적이 보다 타당성 있게 받아들여진다. 예를 들어 조직 성원은 처음에는 거래적인 면에서 몰입을 시작하였으나, 회사와의 관계가 지속됨에 따라 감정적인 몰입이 깊어지게 된다 (Mathieu and Zajac, 1990). 또한 감정적 몰입과 거래적 몰입이 상호 강화 (reinforcement) 시키는 효과도 인식된다. 즉, 조직을 떠남으로서 야기되는 비용이 크게 인식될수록 (높은 거래적 몰입) 종업원들은 조직에 애착감을 지니게 되거나 (감정적 몰입), 조직에 대한 애착감이 높을수록 (감정적 몰입) 조직에 남음으로써 더 큰 이익을 보게 될 것 (높은 거래적 몰입) 이라고 믿게 되는 것이다. 또한 조직에 몰입하여야 한다는 내면적인 믿음이 강한 (규범적 몰입) 경우에 성원들은 조직에 더욱 애착감을 갖게 될 수 있다 (감정적 몰입). 이와 같이 몰입 차원들이 상관성을 갖는다는 입장은 국내 종업원들을 대상으로 한 연구에서도 입증된 바 있다 (장은미, 1996).

몰입의 이러한 세 가지 차원은 또한 상이한 과정을 통하여 종업원의 태도 및 행동에 영향을 미친다. 예를 들어, 조직몰입이 높은 경우에 성원들은 이직의 의도가 낮아지지만, 그들은 '좋아서' 조직에 남거나 (감정적 몰입), '필요에 의해서' 남거나 (거래적 몰입), 혹은 그렇게 '해야 한다고 믿기 때문에' 조직에 남게 되는 것 (규범적 몰입)이다 (Meyer and Allen, 1990). 이와 같이 그 과정은 상이하지만, 이들이 각각 이직율을 감소시킨다는 영향은 동일

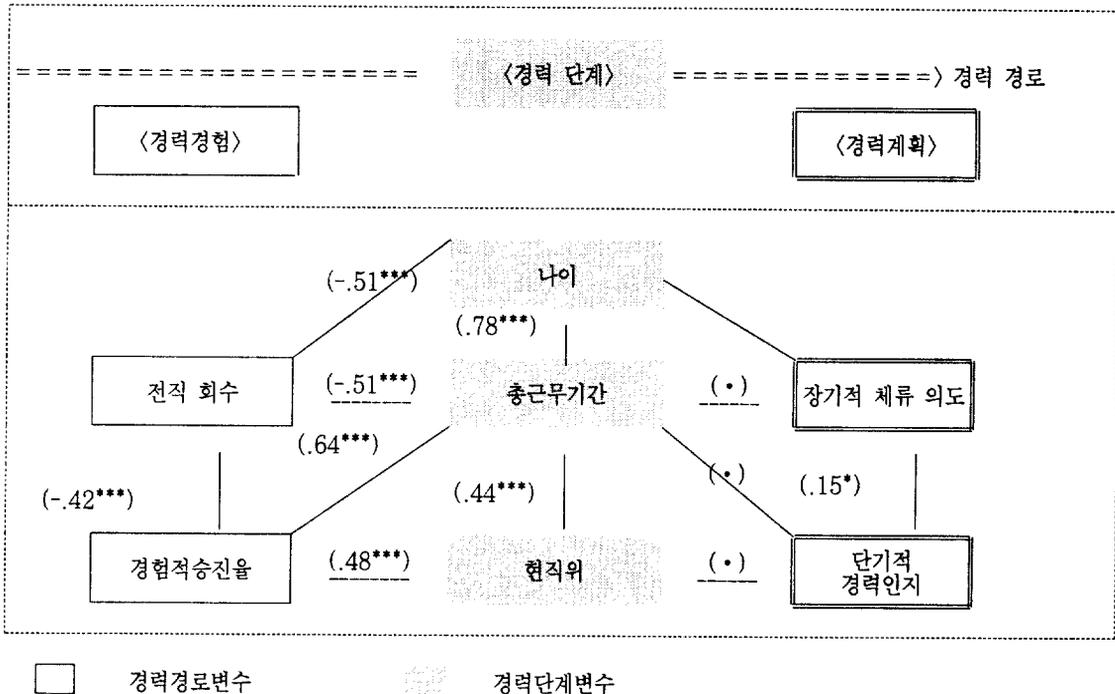
하다. 결국 이 세 차원들은 조직몰입의 각기 다른 면을 구성하는 차별화되는 차원임과 동시에 종업원들의 행동 및 태도에 유사한 방향으로 영향을 주고 있는 것으로 인식된다.

III. 경력 단계(Career Stage)와 경력 경로 (Career Path)

경력 (career)은 "한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험"으로 폭넓게 정의되지만 (김홍국, 1995), 경영학 관련 연구들은 개인이 회

사 조직과 관계되어 얻는 경험을 주로 다룬다. 회사의 욕구 (needs)와 개인의 욕구가 모두 반영된다는 점에서 경력은 회사와 개인 모두에게 주요 관심사이다. 3M, Kodak, AT&T 등의 외국 대기업들은 경력개발 (Career Development Program)이라는 제도를 통하여 종업원들의 경력에 관심을 보여 왔으며, 이제는 회사를 장기적인 안목으로 운영하는 데 있어서 이러한 경력개발제도가 필수적인 요소로 인정되고 있다 (Getteridge, Leibowitz, and Shore, 1993). 한국에서도 삼양사 등의 기업들에서 경력개발 제도를 활용하고 있으나 대부분의 기업에 있어서 경력개발은 아직 낯설게 남아 있다. 그러나 인적자원을 주요 경쟁 무기로 활용해야

〈그림 1〉 경력 단계와 경력 경로의 변수들



: 각 수치는 상관관계분석 결과 (〈표 1〉)에 의거한 것이다.

하는 한국기업들은 경력개발 제도를 보다 적극적으로 활용해야 한다는 지적 (김홍국, 1995)에 귀기울여야 할 것이다.

경력개발제도가 종업원들의 경력을 개발하고 활용하려는 응용적인 시각이라면, 이 연구는 개인의 경력관련 변수들과 조직에 대한 몰입간의 관계를 이해하려는 분석적인 시각에 입각하고 있다. 즉, 개인이 조직에 대하여 갖는 태도는, 과업 특성과 같은 현재의 상황 뿐 아니라 자신이 경험하였고 또 경험할 것이라 예상하는 경력의 모습에 영향받는다. 이러한 경력의 모습은 종업원의 현재 경력 단계와 과거로부터 미래로 이어지는 경력 경로로 나누어 볼 수 있다. 개인의 경력 경로는 보다 구체적으로, 어떠한 경력 상의 경험을 갖고 있으며 미래의 경력 방향에 대해 어떻게 인지하는 가로 설명된다. 이러한 경력 변수들은 <그림 1>과 같이 개념화될 수 있다.

우선, 경력 단계는 나이, 근무 기간 등으로 측정되며, 이들은 각각 조직몰입과 정적인 관계가 있음이 지적된다 (Allen and Meyer, 1993; Morrow and McElroy, 1987). 즉, 종업원들은 나이가 들수록 조직에 더욱 몰입하게 되는 성향을 지니게 된다거나, 젊은 종업원들보다 나이 든 종업원들이 조직에 대하여 보다 좋은 경험을 갖게 되기 때문에 조직몰입도가 증가하게 되는 것이다 (Allen and Meyer, 1993). 또한, 젊은 종업원은 경제적인 면의 중요성을 크게 인식하는 반면 나이가 들수록 직업 윤리적인 면에 대한 가치관이 증가한다는 지적 (Cherrington et al., 1979) 도 나이에 따르는 몰입의 차이를 암시하고 있다.

이와 유사하게 총 근무기간과 현직위 근무기간이 조직몰입과 각각 정적인 관계를 갖는다고 지적된다 (Allen and Meyer, 1993). 총 근무기간이 높은

종업원들은 보다 나은 지위를 점하게 되어 조직과 호의적인 관계를 형성하게 되거나, 또 한편으로 조직몰입이 높은 성원들이 조직에 남게 됨으로써 총 근무기간과 조직몰입간에 정적인 관계가 성립되는 것이다 (Allen and Meyer, 1993).

그러나, 현직위 근무기간의 경우는 조직몰입과 정적인 관계를 갖는다고 인정하는 데에는 무리가 있다. 연구 결과에 의하면, 일정 기간 높은 승진을 한 사람의 경우에 조직몰입 보다 높게 나타나는데 (Gaertner and Nollen, 1989), 이와 같은 고도 승진자 (fast-tracker)의 경우에는 현직위 근무기간이 오히려 짧을 수 있는 것이다. 현 직위 근무기간이 길면, 종업원은 오히려 자신이 경력 상의 정체 (plateauing)단계에 있다고 인식하여 앞으로의 승진 가능성에 대해 회의적인 자세를 지닐 수도 있고 (Gupta and Taylor, 1992), 이는 오히려 조직몰입을 저하시킨다. 이러한 점을 고려할 때, 현직위 근무 기간과 몰입간의 정적인 관계를 예측하기는 어렵다.

한편, 지금까지는 연구되지는 않았으나, 종업원의 현직위는 조직몰입에 영향을 미치는 경력 단계의 변수로 볼 수 있다. 현직위는 종업원이 조직과의 관계에서 얻은 결과로 인식되는데, 이러한 결과가 좋은 (즉, 승진의 경험이 많은) 종업원은 앞으로 조직과의 관계 혹은 거래에서도 원하는 바를 얻게 될 것이라는 믿음을 갖게 되며 (Gupta and Taylor, 1992), 현 조직과 더불어 미래를 설계하게 됨에 따라 조직에 대한 애착감 또한 증가할 것으로 보인다. 즉, 현 직위가 높을수록 회사와의 관계 (혹은 거래)에서 성공적이었다고 인식할 것이고 또한 회사가 자신에 대하여 긍정적인 평가를 한다는 믿음도 생길 것이다. 따라서 직위가 높을수록 회사에 갖는 감정적 애착감이나 거래적 몰입도가

상대적으로 높게 나타날 것이다.

이러한 점들을 고려하며 경력 단계에 관한 다음과 같은 가설이 설립된다.

가설 1. 경력 단계에 관한 변수는 조직몰입과 유의적인正的 관계를 갖는다.

- 1-1) 종업원은 나이가 들수록 조직에 더욱 몰입한다.
- 1-2) 종업원이 회사에 근무한 기간이 길수록 조직몰입이 증가한다.
- 1-3) 종업원의 현직위가 높을수록 조직몰입이 증가한다.

개인의 경력 경로는 경력의 경험과 미래 경력의 인지에 관한 측면으로 구분될 수 있다. 경력 경험에 관하여는, 우선 승진의 경험을 들 수 있다. 연구 결과에 따르면 회사가 내부 승진을 추구한다는 믿음이 강한 종업원의 경우에 조직에 대한 감정적인 몰입이 높게 나타나며, 특히 이러한 영향은 작업 특성의 영향보다 크다는 것이 입증되었다 (Gaertner and Nollen, 1989). 따라서 승진의 경험이 많은 종업원의 경우에 내부 승진에 대한 믿음이 증가되고 이에 따라 몰입의 증가를 예측할 수 있다. 경험적 승진율은 또한 종업원이 느끼는 승진에 대한 가능성(upward mobility)과 연관되는데, 승진을 많이 경험한 종업원은 향후 회사와의 관계에 있어서 승진의 가능성에 대하여 보다 자신감을 갖게 되고 이에 따라 이들의 몰입도가 증가하게 된다 (Gupta and Taylor, 1992). 또 한편으로는, 종업원들이 승진에 대하여 공정성을 느낄수록 몰입이 증가한다고 밝혀졌는데 (정연양, 1992), 경험적 승진이 많은 성원들이 그렇지 못한 경우보다 회사의 승진체계의 공정성을 느끼게 될 것이다. 이러한 결과들을

종합하여 보면, 승진의 경험과 조직몰입간의 정적인 관계를 예측할 수 있다.

경력 경험에 관한 다른 변수인 전직 회수의 경우에도 비슷한 과정을 예측할 수 있다. 즉, 전직을 많이 한 경우에는 내부 승진의 경험이 적을 뿐 아니라 자신의 경력 경로에 있어서 현재 회사와 맺은 관계가 상대적으로 짧고, 이에 따라 회사에 대한 애착감이나 거래에 대한 호의적인 태도의 수준도 낮게 되는 것이다. 이러한 점들에 입각하여 다음과 같은 가설이 설립되었다.

가설 2. 경력 경로에 관한 변수들은 조직몰입과 각각 유의적인 관계를 갖는다.

- 2-1) 경력 경험에 관한 변수에 관하여,
 - 2-1-1) 경험적 승진율이 높을수록 조직몰입이 증가한다.
 - 2-2-2) 졸업후 전직 회수가 많을수록 조직몰입이 감소한다.

미래 경력 경로에 관하여서는 단기적인 경력 인지와 장기적인 체류 의도가 포함된다. 향후 2년 안에 있을 경력 변화(승진)에 대하여 높은 가능성을 인지하거나 장기적으로 현재의 회사에 체류하려는 의도가 높은 경우에는 자신의 장/단기적인 미래를 현재의 회사와 더불어 구상하고 이에 따라 회사와 자신간의 공동의 이해(가령 회사의 성공이 곧 나에게도 도움이 된다는 식의)를 갖게 된다. 이러한 태도로 인하여 종업원들은 상대적으로 높은 수준의 조직몰입을 보일 것이라는 것을 가정할 수 있다. 따라서 미래의 경력 경로에 대한 다음과 같은 가설이 성립되었다.

- 2-2) 미래에 대한 주관적인 경력 경로에 관하여,
 - 2-2-1) 단기적으로 (2년안에) 승진할 가능

성을 높게 인지할수록 조직몰입이 증가한다.

2-2-2) 현 조직에 체류하려는 기간이 길수록 조직몰입이 증가한다.

2. 변수 설정

이 연구는 3가지 차원의 조직몰입 변수와 경력 단계 및 경력 경로에 관한 변수들을 측정하였다. 조직몰입에 있어서는, 언급하였던 바와 같이 감정적, 거래적, 규범적 몰입의 세 차원을 측정할 알렌과 마이어의 도구가 감정적 측면을 주로 측정할 포터 등의 조직몰입 척도보다 타당한 것으로 인식되어 알렌과 마이어의 도구를 활용하였다. 이 연구에서는, 감정적 몰입이 .69, 거래적 몰입이 .71, 그리고 규범적 몰입이 .78의 신뢰도를 보이고 있다. 이러한 신뢰 수준은 이전의 국내 연구에서도 밝혀진 바와 같이 (장은미, 1996) 조직몰입 변수가 국내 종업원들을 대상으로 하여도 비교적 신뢰적인 도구임을 입증한다.

경력 단계에 관한 변수로서 종업원의 나이, 총근무기간, 현직위가 측정되었으며, 경력 경로에 관한 변수로는, 경험적 승진율, 전직 회수, 단기적인 경력인지, 그리고 체류의도가 측정되었다. 총근무기간은 근무 개월 수로, 현직위는 사원/대리/과장/차장...사장으로 나누어 측정하였다. 경험적 승진율은 입사후 승진 회수를 근무 기간으로 나누어, 전직 회수는 졸업 후의 전직 회수를¹⁾, 단기적인 경력인지는 앞으로 2년 안에 경력 상에 있어서의 승진에 대한 확률의 인지로, 장기적 체류 의도는 현재 근무하는 회사에 어느 정도 근무할 것인지 (최대 2

년, 2년이상-5년이하, 5년이상-은퇴전, 은퇴 계획)를 질문함으로써 각각 측정되었다 (Gaertner and Nollen, 1989; Gupta and Taylor, 1993 등).

3. 연구 방법론

이 연구는 사무직에 종사하는 245명의 종업원을 대상으로 이루어 졌다. 연세대학교 및 고려대학교의 경영 대학원 석사 과정 중에 있는 관리자들을 주요 대상으로 1995년 12월부터 1996년 3월까지 총500부의 설문지를 배부하여 257부를 회수하였고, 수거된 설문지들 중 12개를 무성의한 응답으로 제거하였다. 또한 기존의 연구(Allen and Meyer, 1993)와 같이 주로 상관관계 분석을 통하여 가설을 검토하였다. 그러나 이 연구의 독립변수들간에는 높은 상관성이 예상되며, 이로 인하여 상관관계 분석으로는 각 변수들이 조직몰입과 같은 관계를 측정하기 어렵게 된다. 이러한 다중공선성(multicollinearity; 정영양, 1992)으로 인한 문제를 해결하기 위하여 공변량분석을 실시하였다.

IV 결과 분석 및 토론

상관관계 분석 결과 (<표 1>), 종업원의 나이와 조직몰입도의 관계에 관한 가설 1-1은 입증되었다 (감정적 몰입 .26, 거래적 몰입 .28, 규범적 몰입 .24). 가설 1-2는 종업원의 총근무기간과 조직몰입도의 관계를 예측했는데 이들간의 정적인 관계가 발견되었다 (감정적 몰입 .17, 거래적 몰입 .24,

1) 이 연구는 경영 대학원 과정 중에 있는 관리자들을 대상으로 하였으므로 대졸을 현재 최종 학벌로 갖고 있는 경우가 대부분이다 (표본의 82%).

〈표 1〉 변수들의 서술적 통계량과 피어슨 상관 계수

변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 감정적몰입	4.63	.96	1.00												
2. 거래적몰입	3.88	.91	.32***	1.00											
3. 규범적몰입	4.20	1.05	.54***	.36***	1.00										
4. 나이	34.35	6.56	.26***	.28***	.24**	1.00									
5. 총근무기간	100.81	73.09	.17*	.24**	.16*	.78***	1.00								
6. 현직위	1.36	1.61	.39***	.19*	.27**	.54***	.44***	1.00							
7. 경험적 승진율	1.64	1.37	.15*	.07	.18*	.63***	.64***	.48***	1.00						
8. 전직회수	.25	.27	-.16*	-.18*	-.20**	-.51***	-.51***	-.25**	-.42***	1.00					
9. 단기적 경력인지	3.21	1.49	.04	.09	.09	.11	.02	.02	.06	.00	1.00				
10. 장기적 체류의도	2.78	.71	.43***	.32***	.18*	.08	.08	.11	.06	-.19*	.15*	1.00			
11. 성별	1.15	.36	-.13	-.01	-.22**	-.29***	-.21**	-.09	-.20*	.40***	-.19*	-.33	1.00		
12. 교육수준	3.03	.67	-.03	-.18*	-.05	.20*	.19*	.10	.19*	-.07	.09	.02	.04	1.00	
13. 현직위 근무기간	31.74	32.17	.09	.16*	.09	.37***	.41***	.12	.09	-.23	.19*	.08	-.07	.08	1.00

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

규범적 몰입 .16), 그리고, 종업원의 현직위와 조직몰입도와의 정적인 관계도 발견되었다 (감정적 몰입 .39, 거래적 몰입 .19, 규범적 몰입 .27).

이러한 결과는 몇 가지 의미를 갖는다. 우선 경력 단계에 관한 세 변수들이 모두 조직몰입과 관계가 있다는 점이다. 특히, 종업원의 현직위는 지금까지 경력 단계의 변수로 고려되지는 않았으나, 이 연구에서는 직위가 조직몰입과 유의적인 관계를 지니는 매우 적절한 경력 단계 변수이며, 현직위는 조직몰입 중 감정적 몰입과 가장 큰 관계를 지니는 것이 발견되었다.²⁾ 즉, 종업원의 현재 직위가 높을수록 회사에 대하여 느끼는 감정적인 애착감이 다른 측면의 몰입보다 강하다고 볼 수 있다.

그러나 종업원 나이, 총근무기간, 현직위가 상호 높은 상관성을 나타내고 있으므로 각각의 영향 정도를 측정하기 위하여 공변량분석을 실시하였다.

이를 위하여 종업원의 나이를 3집단 (30세이하, 30세이상 40세 이하, 40세이상)으로, 총근무기간을 3집단으로 (5년이하, 5년이상 10년이하, 10년이상), 현직위를 3집단으로 (대리, 과/차장, 부장 이상) 각각 분리하였다. 세 변수들 중 나머지 두 변수들을 통제 한 후 몰입 수준에 대한 공변량분석을 각각 실시하였으며 그 결과가 〈표 2〉에 나타나 있다.

〈표 2〉에 따르면, 총 근무기간과 현직위를 통제 한 후에 종업원의 나이별 집단은 거래적 몰입에 있어서 가장 큰 차이 (F값 =3.03) 를 보이며 감정적 몰입과 규범적 몰입에 있어서도 비교적 유의적인 차이를 보여준다. 그러나 총 근무기간과 현직위는 해당 변수들을 통제 한 결과 감정적 몰입에서만 유의적인 차이를 보일 뿐 나머지 몰입 척도에서는 차이를 보이지 않고 있다. 이러한 결과는 경력 단

2) 예상했던 대로 현직위 근무 기간은 몰입도와 유의적인 차이를 보여주지 못하였다.

(표 2) 경력 단계 변수에 관한 공변량분석

	나이				총근무기간				현직위			
	30세 이하	30세이상 40세이하	40세 이상	F값*** (p)	5년 이하	5년이상 10년이하	10년 이상	F값 (p)	대리 이하	과/차장급	부장 이상	F값 (p)
감정적몰입	30.66* (47)**	32.37 (98)	35.94 (32)	2.45 (.09)	31.66 (50)	32.41 (58)	33.44 (57)	2.96 (.05)	30.47 (55)	31.93 (89)	36.21 (29)	3.12 (.04)
거래적몰입	28.53	31.23	34.13	3.03 (.05)	29.16	30.83	32.88	-	28.85	31.79	32.03	-
규범적몰입	31.66	32.41	33.44	2.72 (.07)	31.08	33.81	35.72	-	31.04	33.73	36.66	-

* 평균 ** (n)

*** F값은 나머지 두변수들을 각기 통제된 후에 얻은 값이다.

계에 관한 변수들 중 종업원의 나이가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미친다는 것을 의미하며, 이는 기존의 연구 결과 (Morrow and McElroy, 1987) 와 일치한다. 특히 나이는 <표 2>에서와 같이 감정적 몰입과 규범적 몰입에 비해 거래적 몰입에 가장 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2-1은 경력 경험에 관한 변수들과 조직몰입의 관계를 설정하였다. 우선, 경험적 승진율은 조직몰입 중 감정적 몰입 (.15) 및 규범적 몰입 (.18)과 유의적인 관계를 갖으며 거래적 몰입과의 관계는 발견되지 않았다. 한편, 졸업후 전직 회수는 조직몰입과 유의적인 부적 관계를 갖고 있음이 밝혀졌다 (감정적 몰입 -.16, 거래적 몰입 -.18, 규범적 몰입 -.20). 이는 이전에 이직의 경험이 많은 종업원들이 현재의 회사에 대한 몰입 정도가 낮다는 것을 의미한다. 지금까지는 현재 회사에 대한 몰입 수준이 이직에 미치는 영향만을 주시하였으

나, 이직의 경험이 현재의 회사에 대한 몰입 수준과 관계가 있다는 이러한 결과는 매우 흥미로운 것이다.

이는, 작업 특성과 같이 현재의 조직에서 나타나는 변수들이 종업원들의 몰입 수준에 영향을 미친다는 지금까지의 입장과는 달리, 낮은 몰입 수준이나 이직 행위는 경력 경로 상에서 나타나는 개인의 성향이라는 새로운 가능성을 의미한다. 즉, 이직이 많았던 종업원들의 경우 (이는 전회사에 대하여 낮은 몰입을 암시하는데), 현재 회사에 대한 몰입도 낮게 나타나며 이에 따라 현 회사에서의 이직의 가능성도 상대적으로 크다는 해석이다. 또한 단기적인 고용이나 계약은 개인의 입장에서 보면 전직의 회수를 증가시키고 현 직장에서 장기적인 체류 의도를 감소시키게 되며 이에 따르는 조직몰입 감소를 예측할 수 있다. 이렇게 보면 지금까지 작업 및 조직의 특성 → 낮은 몰입 → 이직이라는 관계

가 개인 성향 → 낮은 몰입 → 이직 → 낮은 몰입이라는 개인 경력의 악순환적 관계도 설정해 볼 수 있는 것이다.

미래에 대한 주관적인 경력 경로에 관하여, 단기적인 경력 인지의 경우는 조직몰입과 유의적인 관계가 밝혀지지 않았으며, 종업원들의 체류 의도는 조직몰입과 정적인 관계를 갖음이 밝혀졌다 (감정적 몰입 .43, 거래적 몰입 .32, 규범적 몰입 .18). 즉, 종업원들이 단기적으로 갖고 있는 경력의 계획보다, 장기적인 체류의도가 조직몰입과 더욱 유의적인 관계를 보인다는 결과이다. 이는, 종업원들의 단기적인 계획은 장기적인 계획보다 가변적일 수 있고, 또 전반적인 경력 계획에서 차지하는 비중이 상대적으로 낮기 때문에 몰입과의 관계가 상대적으로 낮은 것으로 해석할 수 있다.

또한 거래적 몰입에 있어서, 경험적 승진율은 유

의적인 관계를 보이지 않으며, 장기적인 체류 의도와 높은 관계를 보인다. 지금까지는 근무 기간과 같이 조직과 맺어온 관계를 통하여 거래적 몰입이 증가한다는 시각이 지배적이었으나, 이러한 결과는, 종업원들은 과거 조직과의 관계에서 보다는 미래에 조직과 맺을 관계에 의하여 더욱 영향받는다라는 점을 의미하고 있다. 또한 승진이 많다 하여 체류의도가 높은 것은 아니라는 것이 밝혀졌는데, 이는 고속승진자 (fast trackers)들은 보다 빨리 경력 상의 한계 (ceiling)를 인지할 수 있다는 의미한다.

지금까지 경력 단계와 경력 경로에 관한 변수들을 독립적으로 살펴보았다. 그러나 경력 단계와 경로에 관한 변수들은 상호 연관성이 있는데, 예를 들어 경험적인 승진율이 높을수록 현재의 직위는 높을 것이다. 따라서 각 변수들이 보이는 효과를

〈표 3〉 상호 통제 후의 경력 변수들 공변량분석

	경력 단계 ¹⁾			경력 경로 ²⁾		
	나이	총근무기간	현직위	경험적승진율	전직회수	장기적체류의도
감정적몰입	F값 3.16*	-	7.95***	F값 -	5.65 **	15.28***
거래적몰입	4.22**	-	-	-	-	2.81*
규범적몰입	3.33*	-	2.85*	-	5.93 **	7.94***

* p< .05 ** p< .01 *** p< .001

1) 경력경로 변수들 통제후의 F값

2) 경력단계 변수들 통제후의 F값

명확히 하기 위하여 경력 경로 변수들을 통제한 후에 경력 단계 변수들을, 그리고 경력 단계 변수들을 통제한 후에 경로 변수들을 대상으로 각각 공변량분석을 시행하였다. <표 3>에서 보는 바와 같이 경력 단계에 있어서는 종업원의 나이가, 경로 변수에 있어서는 장기적 체류의도가 각각 세 유형의 몰입 변수들과 유의적인 관계를 보였다. 결국 이 두 변수가 몰입에 가장 유의적인 영향을 미치는 경력 관련 변수라는 결론을 내릴 수 있다.

V. 맺음말

이 연구는 조직몰입이 경력과 관계된 변수들과 어떠한 관계를 갖는가를 다각적으로 관찰하였다. 이를 위하여 경력에 관한 변수들을 경력 단계와 경로라는 두 범주로 나누어 분석을 하였고, 그 결과 각 변수들과의 관계들은 물론, 나이와 장기적인 체류의도가 종업원의 몰입과 가장 큰 관계를 갖는다는 사실을 발견하였다.

조직몰입은 조직 관리에 있어서 매우 중요한 의미를 갖는다. 이는 기존의 연구들이 입증한 바와 같이 성원들의 태도 및 행동에 영향을 미치기 때문이다. 즉, 조직몰입이 높은 종업원은 결근이나 지각이 낮으며 출근율이 높고, 다른 직장을 탐색하거나 자신의 직장을 떠나려는 이직 의도가 현저히 낮다 (Huselid and Day, 1991; Mathieu and Zajac, 1990). 또한, 조직몰입이 높은 성원은 외재적인 보상 뿐 아니라 내재적인 직무 만족이나 동료와의 관계에서도 높은 만족 수준을 나타내며 창의성이나 혁신적인 행동을 보인다고 인식된다 (Mathieu and Zajac, 1990). 조직몰입이 높은

성원들은 나아가서 작업에 관계된 행위들에 있어서나 목적 수행에 있어서 조직의 입장에서 행동을 하는 경향이 있다 (Gupta and Taylor, 1993). 사회 전체적인 시각에서도, 조직몰입은 종업원들의 직장 이동을 줄이고 높은 품질과 생산성 향상에 공헌한다는 긍정적인 면이 있다 (Mathieu and Zajac, 1990).

경력 변수들과 조직몰입과의 관계를 연구한 이 논문은 몇 가지 유의할 점을 암시하고 있다. 우선, 선행 논문과 마찬가지로 종업원의 나이와 조직몰입 간에 정적 관계가 있음이 입증되었다. 이는 곧, 나이는 종업원들과 젊은 종업원들에게서 조직몰입을 유도하기 위하여서 각기 다른 관리 방식을 적용해야 한다는 것과 상대적으로 조직몰입도가 낮은 젊은 종업원들의 몰입도를 증가시킬 수 있는 방안이 필요하다는 것을 의미한다. 아직 이러한 방향에서의 구체적인 방안들은 논의되지 않았지만, 젊은 종업원들이 갖는 경력 계획, 경력 선택의 주요 원인 등을 연구하여 이를 활용하는 것도 바람직한 방향이 되리라고 본다.

다음으로 주의해 볼 필요가 있는 것은 장기적 체류의도가 몰입과 정적인 관계를, 그리고 전직 회수가 부적인 관계를 갖는다는 결과이다. 장기적 체류의도가 낮은 경우는 곧 이직 확률의 증가를 의미한다. 이는 다시 전직의 증가, 다음 직장에서의 몰입 저하, 다시 체류의도의 저하 등으로 이어지는 경력 경로의 악순환을 야기시킬 수도 있다. 결국 회사로서는 종업원들과 장기적인 관계를 맺어나갈 비전을 제시하는 것이 이러한 악순환의 고리를 끊을 수 있는 방법이다. 따라서 경력개발프로그램 (CDP)에 있어서도 경력상의 장기적인 비전이 종업원들에게 반드시 제시되어야 하는 것이다.

이와 연관되어, 단기적인 계약에 관하여서도 다시 짚어볼 필요가 있다. 단기적 계약은 조직 관리

에 있어서 탄력성을 준다는 점에서 조직에게, 그리고 자신의 이익을 단기간에 실현시킨다는 점에서 개인에게 모두 선호될 것이다. 그러나, 단기적 고용은 개인에게 있어서 장기적 체류 의도의 저하를 의미하게 되며, 이 연구에 의하면 이러한 현상은 곧 성원들의 조직몰입을 저하시킬 수 있다. 조직몰입의 저하는 앞서 언급한 바와 같이 이직의 증가, 직무 만족감 저하 및 친사회적 행동의 감소, 그리고 나아가서는 조직에 대한 준 최적의 의사 결정과 같은 비용을 초래하게 된다.³⁾ 결국 조직은 단기적인 고용의 증가로 인한 비용을 감소시키면서 그 이익을 극대화할 수 있도록 노력하여야 하는데, 이를 위하여 단기 계약자들이 조직에 몰입하는 수준을 향상시키는 방안을 개발하는 것이 매우 중요한 당면 과제가 된다. 단기 고용자의 몰입에 대한 연구는 아직 이루어지지 않았으나 이는 매우 의미가 있는 연구 과제라고 하겠다.

이 연구가 지니는 가장 큰 한계점은, 이 연구가 개인의 경력 과정 자체보다는 조직몰입과 관계된 측면에 초점을 두었기 때문에 경력과 관계된 주요 변수들이 간과되었다는 점이다. 즉, 경력의 선택에 관계된 변수들이나, 회사의 경력개발 프로그램 특성, 그리고 개인의 경력 경로에 영향을 미치는 환경적인 면 등은 종업원의 행동 및 태도 변수들에게도 유의적인 영향을 미칠 것임에도 불구하고 이 연구에서는 배제되었다. 또한 이 연구는 설문 분석을 통한 계량적 분석에 국한되었다. 그러나 개인의 경력에 관한 많은 면들이 설문지로 측정될 수 없다는 한계를 인식할 때 질적인 연구가 병행된다면 더욱 효과적일 것으로 본다.

지식 사회로 정의되는 앞으로의 사회에서는 지금까지와는 매우 상이한 인력구조, 조직특성을 보일

것이며 이에 따라 현재 많은 조직들이 변화의 몸짓을 보이고 있다. 특히, 개인과 조직의 관계에 있어서도 큰 변화가 예상되는데, 개인이 자신의 경력을 형성해 나가는데 있어서 보다 주체적인 역할을 할 것이며, 이에 따라 성원들이 조직에 몰입하는 양상도 크게 변화할 것이다. 그럼에도 불구하고 개인의 경력과 조직몰입과의 관계에 대한 연구는 너무나도 부족한 실정이다. 이 연구는 그러한 방향으로의 첫발을 내딛은 데에 불과하며 앞으로 보다 체계 있는 경험 연구들이 필요하다고 본다.

參 考 文 獻

- 김홍국 (1995), 한국기업 경력개발제도의 조건 분석, 1995년 인사조직학회 춘계학술 연구발표회 발표 논문
- 서재현 (1994), 문화에 따른 조직몰입의 발전적 차이에 관한 연구: 개인주의와 집단주의의 차이에 관하여, 1994년 인사조직학회 추계학술발표회 발표 논문.
- 서재현, 이진규 (1994), "노조몰입과 조직몰입의 구성타당성연구," *경영학연구*, 12, 42-56.
- 장은미 (1996), "정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구," *인사관리연구*, 2, 301-322.
- 정연양 (1992), "조직몰입의 결정요인에 관한 연구." *한국노동연구*, 3, 5-26.
- Angle, H. and J. Perry (1983), "Organizational commitment," *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Allen, N. and J. Meyer, (1993), "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?," *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

3) 이러한 비용은 대리인 비용으로 정의될 수 있다 (장은미, 1996).

- Blau, G. (1989), "Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover," *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.
- Blau, G. and K. Boal (1989), "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover," *Journal of Management*, 15, 115-127
- Cherrington, D., S. Condie, and J. England (1979), "Age and work values," *Academy of Management Journal*, 22, 3, 617-623.
- Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.
- DeCotiis, T. and T. Summers (1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment," *Human Relations*, 40, 445-470.
- Eisenhardt, K. (1988), "Agency- and institutional theory explanations: The case of retail sales comepeensation," *The Academy of Management Journal*, 31, 3, 488-511.
- Ferris, K. and N. Aranya (1983), "A comparison of two organizational commitment scales," *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Gaertner and Nollen (1989), "Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization," *Human Relations*, 42, 11, 975-991.
- Gannon, M. (1975), "The management of peripheral employees," *Personnel Journal*, September, 482-486.
- Gregersen, H. and J. Balck (1992), "Antecedents to commitment to a parentcompany and a foreign operation," *Academy of Managment Journal*, 35, 65-90.
- Gupta, A. and S. Taylor (1993), "The effects of current mobility, candid career feedback, and past career success on general managers' organizational commitment," *A working paper*, University of Maryland.
- Gutteridge, T., Z. Leibowitz, and J. Shore (1993), *Organizational Career Development*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D., B. Scheneider, and H. Nygren (1990), "Personal factors in organizational identification," *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hrebiniak, L. and J. Alutto (1972), "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Huselid, M. and N. Day (1991), "Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substative amd methodological analysis," *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Jaros, S., J. Jermier, J. Koehler and T. Sincich (1993), "Effects of continuous, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An avaluation of eight structural equation models," *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Kanter, R. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities," *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Mathieu, J. and D. Zajac (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. and N. Allen (1984), "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. and N. Allen (1988), "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis," *Journal of Occupational*

- Psychology*, 61, 195-210.
- Meyer, J. and N. Allen (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Meyer, J. and N. Allen (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resources Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Morris, J. and J. Sherman (1981), "Generalizability of an organizational commitment model," *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow, P. and R. Wirth (1989), "Work commitment among salaried professionals," *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- 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, 492-499.
- Ouchi, W. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control," *Administrative Science Quarterly*, 95-113.
- Porter, L., R. Mowday, and P. Boulian (1974), "Organizational commitment job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, J. and R. Zeckhauser (eds) (1991), *Principals and Agents: The structure of business*, MA., Harvard Business School Press.
- Steers, R. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Weiner, Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view," *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Individual Career Variables and Organizational Commitment

Eunmi Chang*

Abstract

Even with the growing importance of career to individuals and organizations, very few studies have investigated this issue. With the increased number of mergers and lay-offs, there have been dramatic changes in the relationship between organizations and employees. In this new relationship, organizations may need to seriously consider career variables of their employees to induce their commitment. This research investigated the relationship between employees' career variables and organizational commitment. Individual career variables were divided into career stage variables(age, tenure, and position), and career path variables(experienced promotion rate, number of company changes, short-term & long-term expectation on career), and their relationship with the three dimensions of organizational commitment(affective, continuance, and normative) were investigated. With 245 managers, the diverse relationships that the career variables had with the organizational commitment dimensions were identified. Age among the career stage variables, and long-term stay expectation among the career path variables were found to have the strongest effect when the effects of the other variables were controlled. The practical implications of these results were discussed.

*Hyundai Research Institute, Research Fellow