

고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도 간 시너지 효과: 목표에 의한 관리와 직무순환이 신입사원 이직률에 미치는 영향

이환우・* 유건재**

요 약

본 연구는 고성과 작업 시스템 내의 두 개별 인사제도의 효과성과 그 제도 간 상호작용이 3년 미만 근속자 (신입사원)의 이직률에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 전략적 인사관리 연구에 있어 중요한 역할을 해 온 고성과 작업 시스템이 종업원 동기부여나 조직전체의 효과성에 긍정적 영향을 미침은 이미 많은 연구에 의해 검증되었다. 그러나 시스템 내의 개별 인사제도의 영향력과 인사제도 간 상호작용에 관련하여서는 알려진 것이 미흡한 것이 사실이다. 본 연구는 고성과 작업 시스템을 구성하는 개별 인사제도 중 목표에 의한 관리(MBO)와 직무순환이 3년 미만 근속자 이직률에 미치는 영향과 그 상호작용의 효과를 검증함으로써 고성과 작업 시스템 연구에 기여하고자 한다. 지지된 가설에 의하면, MBO, 직무순환은 개별적으로 3년 미만 근속자 이직률에 음의 영향을 미친다는 것을 발견했다. 또한 MBO를 실시하는 기업은 직무순환도 같이 실시 할 때 3년 미만 근속자 이직률을 그렇지 않은 기업보다 더 줄일 수 있음을 보여준다. 이러한 결과는 MBO와 직무순환이 3년 미만 근속자 이직률에 개별적으로 영향을 줄 뿐만 아니라 상호작용도 발생함을 보여준다. 이러한 고성과 작업 시스템 내 특정 인사제도 간 개별적 효과와 상호작용 효과에 대한 이해는 전략적 인사관리 연구자뿐만 아니라 실무자에게도 도움을 줄 것으로 기대된다.

서 론

전략적 인사관리(Strategic Human Resource Management)의 많은 연구는 인사관리의 전략적 활용과 조직성과와의 관계를 규명하는 데에 있다(Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008). 인사관리의 전략적 활용에 관한 이론 중 가장 많은 연구가 이루어졌다고 할 수 있는 개념이 인사제도 간 수평정합(Horizontal Fit)이며, 이러한 수평정합 이론에

^{*} 경북대학교 경영학부 조교수

^{**} 홍익대학교 경영학과 조교수

근거해 인사체계(HR System) 또는 인사제도 묶음(Bundling of HR Practices)이 관심을 받게되었다. 인사체계란 인사제도 간의 상호보완적인 특성으로 인해 시너지 효과가 나타나는 개별 인사제도의 묶음을 말한다(Dyer & Reeves, 1995).

고성과 작업 시스템(High-Performance Work Systems)은 이론적으로 가능한 수많은 인사체계 중 하나이며, 전략적 인사관리 연구 분야에서 가장 많이 연구된 주제 중 하나이다. 그리고 고성과 작업 시스템이 기업성과에 미치는 긍정적인 영향은 많은 연구에 의해 지지를 받아 왔다(Huselid, 1995). 구체적으로 살펴보면, 고성과 작업 시스템은 종업원의 동기부여 수준을 높이고(Subramony, 2009), 영업성과를 증가시키며(Messersmith, Patel & Lepak, 2011), 궁극적으로 높은 기업 성과를 달성하게 해 준다(Chow, 2012). 그러나, 이러한 긍정적 영향에도 불구하고 한편으로는 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도들이 기업에 미치는 영향에 대해서는 의견이 일치되지 않았다. 다시 말해, 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사 제도도 개별적으로 기업 성과에 영향을 미치는 지, 아니면 하나의 시스템으로서 영향을 미치는지, 또는 개별 제도들 간의 상호작용, 즉 시너지가 궁극적으로 기업 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 지금까지 부족했던 것이 사실이다(Chadwick, 2010; 전인, 안성익, 오선희, 2013). 향후 고성과 작업 시스템 연구의 과제는 시스템 자체와 종업원 행동 또는 기업 성과와의 단순 관계를 입증하는 것에 덧붙여 시스템이 작동되는 메커니즘을 규명하는 일이 될 것이다. 즉, 인사체계를 구성하는 개별 인사제도 중 어떤 제도들이 상호 작용하는지 또는 상호작용하지 않는지를 발견해 내는 것은 특정 인사체계를 더 깊이 이해 할 수 있는 방법이기 때문이다.

또한, 최근의 고성과 작업 시스템의 연구 경향 중 하나는 성과의 다양한 차원이 연구되고 있다는 것이다. 이전의 많은 연구들이 고성과 작업 시스템이 개별 종업원의 동기부여, 조직 몰입도에 미치는 영향 또는 이 시스템이 조직 전체의 재무적 성과에 미치는 영향에 대해 주로 규명했다면, 최근에는 조금 더 다양한 성과차원(예를 들면 고성과 작업 시스템과 모집성과 (Lee, Werner, & Kim, 2016))과 고성과 작업 시스템간의 관계에 대한 연구가 이루어지고 있다 할 수 있다.

본 연구는 위에서 언급된 고성과 작업 시스템과 관련한 두 가지 문제, 즉 시스템 내의 개별 성과제도간의 시너지 존재와 그 시너지가 영향을 미치는 성과를 3년 미만 근속자의 이직률로써 검증하고자 한다. 한국 기업에 있어서 회사, 근로자 모두에게 좋지 않은 조기 이직은 어제오늘의 문제가 아니다. 한 인터넷 기사에 의하면 취업 경험이 있는 청년 (15~29세) 400만명 가운데 244만4000명이 취업 후 1년 3개월 안에 첫 일자리를 그만둔

것으로 나타났다(2016). 따라서, 고성과 작업 시스템이 조기이직 (3년 미만 근속자의 이직 비율) 방지에 영향을 미치는지에 대한 연구는 이론적, 실무적 함의를 가진다 할 수 있다.

2 이론적 배경 및 가설

가. 전략적 인사관리와 정합이론 (Fit Theory in Strategic HRM)

1) 수평정합과 수직정합

전략적 인사관리란 조직목표 달성을 가능하게 하는 계획된 인사관리 제도의 전개와 실행으로 정의될 수 있다(Wright & McMahan, 1992). 비록 일부 학자들은 전략적 인사관리의 이론적 발전 부족을 지적하기도 하지만, 전략적 인사관리 학문 분야는 풍부한 이론적 바탕위에서 발전되어 왔다. 특히 보편적(Universalistic), 배치적(Configurational), 의존적 (Contingency)관점의 도입은 전략적 인사관리 연구에 있어 중요한 역할을 했다(Delery & Doty, 1996). 조직성과와 인사제도 간의 보편적 관점은 개별 인사제도 각각의 고유의 중요성을 강조하고, 배치적 관점은 개별 인사제도가 하나의 묵음으로써의 시너지를 강조 하며, 의존적 관점은 개별 인사제도든 전체로서의 인사체계든 인사제도 자체 보다는 인사 제도가 처해져 있는 상황적 요소 (예를 들면, 경영전략 또는 조직문화)와의 정합을 강조한다 (Lepak & Shaw, 2008). 따라서 배치적 관점은 인사제도 간 수평 정합에 관한 이론이며, 의존적 관점은 인사제도와 상황요소와의 수직정합에 관한 이론이라고 할 수 있다.

채드윅은 보편적 관점과 배치적 관점, 즉 개별 인사제도 고유의 영향력과 인사제도 간 상호작용의 영향력간의 구체적인 메커니즘에 관련하여 세 가지 이론적 틀을 제시하였다 (Chadwick, 2010). 첫 번째는 순수중복(Virtuous Overlaps)으로 개별 인사제도 간 상호 작용은 높으나 개별 인사제도 각자의 영향력은 낮은 상태를 말한다. 두 번째는 독립효과 (Independent Effects)로 개별 인사제도 간 상호작용은 낮으나 개별 인사제도 각자의 영향력은 높은 상태를 말한다. 세 번째는 효과적 보완(Efficient Complementarities)으로 개별 인사제도 간 상호작용도 높고 개별 인사제도 각자의 영향력도 높은 상태로 구분하였다. 이러한 인사제도 간 상호작용 메커니즘에 대한 구체적인 이해는 전략적 인사관리 연구자뿐만 아니라 실무자에게도 도움을 준다. 본 연구는 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사 제도 중 MBO와 직무순환 사이에 효과적 보완이 실재하는지에 대해 검증을 하고자 한다.

2) 고성과 작업 시스템 (High-Performance Work Systems)

고성과 작업 시스템은 전략적 인사관리 연구 분야에서 가장 많이 연구된 주제임에도 불구하고(Lee, Werner, & Kim, 2016), 실증적으로 조직의 고성과와 연관되어 있는지 아니면 그냥 이름만 고성과 작업 시스템인지에 대한 의문이 제기되는 것도 사실이다(Cappelli & Neumark, 2001). 왜냐하면 고성과 작업 시스템 자체만으로 조직의 성과가 높아진 것인지 아니면 다른 외부적 요소들에 의해 조직성과가 높아진 것인지는 불분명 할 수 있기 때문이다. 하지만 최근 연구들은 고성과 작업 시스템이 높은 성과와 연결된다는 메커니즘을 제시하고 있다. 예를 들면, 고성과 작업 시스템이 종업원의 동기부여를 증가시키고, 높아진 동기부여가 종업원의 자발적 퇴사를 줄이고, 결국 조직의 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 대표적이다(Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

고성과 작업 시스템 연구에 있어서의 또 다른 이슈는 고성과 작업 시스템이라는 이름 자체의 많은 변형들이 있고 또한 그 용어 자체의 변형을 차치하더라고 그것을 구성하는 개별 인사제도가 무엇이냐에 대한 합의도 부족한 것이 사실이다(Posthuma, Campion, Masiova, & Campion, 2013). 고성과 작업 시스템 연구에서 사용되어지는 인사제도의 묶음은 연구마다 조금씩 다르다. 그럼에도 불구하고 고성과 작업 시스템에 주로 포함되는 개별 인사제도는 뚜렷한 경향성을 가지고 있다. 포스트후마와 그 동료들은, 고성과 작업 시스템을 구성하는 개별 인사제도를 핵심(Core), 보편(Broad), 주변(Peripheral)으로 분류하였고, 핵심에 속하는 인사제도는 성과에 의한 보상(Pay for Performance), 직무순환(Job Rotation), 까다로운 선발 절차(Hiring Selectivity), 고용안정성(Job Security) 등이 있으며, 보편에 속하는 인사제도는 다양한 복리후생(Comprehensive Benefits), 직무분석(Job Analysis), 경력개발을 위한 교육훈련 (Training for Career Development), 목표에 의한 관리 (Management by Objective) 등이 있다.

마지막으로 고성과 작업 시스템 연구에 있어서 새로운 경향은 고성과 작업 시스템이 영향을 주는 성과를 다양한 방법으로 측정하고 있다는 것이다. 고성과 작업 시스템을 사용하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 종업원의 능력(Capability), 조직몰입도 (Commitment), 생산성(Productivity)이 더 높은 것으로 밝혀졌다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Theriou & Chatzoglou, 2014). 또한, 고성과 작업 시스템은 권한위임 확대, 종업원 사회화 장려에 긍정적 영향을 미쳐 궁극적으로 종업원의 조직몰입도를 높이는 것으로 밝혀졌다(Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). 최근의 고성과 작업 시스템과 모집 성과의관계에 관한 연구에서는 고성과 작업 시스템을 사용하는 회사가 그렇지 않은 회사보다

입사지원자에게 더 선호된다는 연구결과가 있다(Lee, Werner, & Kim, 2016). 이러한 연구 경향은 기존의 고성과 작업 시스템과 관련된 성과의 차원이 다양화 되어 지고 있음을 나타낸다.

본 연구에서는 앞에서 언급한 성과가 아닌 3년 미만 근속자의 이직률을 성과로 고성과 작업 시스템의 효과를 검증하려 한다. 종업원을 모집하여 채용하는 데는 많은 비용과 시간이 든다. 채용된 종업원이 회사에 충분히 기여하지 않고 회사를 떠나는 것은 회사, 종업원 모두에게 불행하고 바람직하지 않은 일이다. 따라서, 고성과 작업 시스템과 종업원의 자발적 이직(Voluntary Turnover)과의 관계를 규명하는 것은 인사 제도가 가지는 직접적인 효과를 검증하는 것이다. 또한 회사의 미래 세대가 될 젊은 인력의 조기 퇴사에 미치는 영향을 규명하는 것은 실무적으로 중요한 함의를 가진다 할 수 있겠다.

3) 자발적 이직 (Voluntary Turnover)

종업원의 자발적 이직은 종업원의 자의적 의사결정에 따른 고용관계의 종료로 정의된다 (Dess & Shaw, 2001; Morrow, McElroy, & Fenton, 1999). 이러한 자발적 이직의 결정요인은 크게 개인적 요인(예를 들면, 상사와의 불화, 배우자의 이동 등)과 조직적 요인(예를 들면 조직문화 등)으로 구분해 볼 수 있으며, 특히 조직적 요인 중 인사제도의 유형에 따른 종업원의 이직률에 대한 연구도 최근 이루어지고 있다(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). 예를 들어, 앞서 언급한 전략적 인사관리 내의 수평정합에 의한 조직몰입 증강 인사체계(Commitment-enhancing HR system)는 종업원의 자발적 이직을 줄인다(Arthur, 1994). 또한, 특정 인사제도와 자발적 이직과의 관계를 규명한 연구에서는 급여와 복리후생, 고용안정성, 조직 내 절차적 정의 수준이 높을수록 이직률이 낮아짐을 실증적으로 검증 하였다(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

일반적으로 고성과 작업 시스템은 종업원의 동기부여를 증가시키며, 높아진 동기 부여가 종업원의 자발적 퇴사를 줄이는 것으로 알려지고 있으나(Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012) 일부 연구 결과에 의하면 고성과 작업 시스템의 부작용으로 인해 고성과 작업 시스템을 사용하는 기업의 종업원이 그렇지 않은 기업의 종업원 보다 이직할 확률이 높은 것으로 나타난다. 고성과 작업 시스템이라는 용어에서도 드러나듯이 고성과 작업 시스템을 구성 하는 개별 인사제도는 종업원의 업무 성과 증진이 목적이며, 이러한 성과 우선 주위는 종업원의 업무 성과에 대한 강박으로 인한 불안감을 조성하며, 업무과다로 인한 스트레스가 결국 이직의도를 높일 수 있다는 것이다(Jensen, Patel, & Messersmith, 2013). 따라서, 이러한 고성과 작업 시스템이 종업원의 자발적 이직에 미치는 영향에 대한 혼재된 결과는 아직 단정적으로 고성과 작업 시스템을 사용하는 기업은 종업원 이직률 측면에서 유리 하다고 판단하기는 어렵다는 것을 시사한다.

고성과 작업 시스템과 이직률간의 관계에 관한 연구에 있어 또 하나의 이슈는 이직률에 대한 세대별 또는 근속기간 별 차이에 대한 검증이다. 종업원의 자발적 이직률은 일반적 으로 근속기간이 길수록 줄어든다. 즉, 나이든 종업원은 젊은 종업원 보다 자신이 일하는 회사에 대해 더 긍정적인 태도를 가지며 따라서 자발적 이직 확률이 줄어든다. 반면에서 젊은 종업원은 여러 이유로 (예를 들면, 급여, 회사위치, 동료 또는 상사와의 갈등 등) 인해 나이든 종업원 보다 훨씬 자주 회사를 옮기며, 잦은 이직이 가능한 이유는 젊은 사람들은 자신의 이직 결정으로 인한 실패를 다른 이직으로 회복할 기회가 많기 때문이다(Ng & Feldman, 2009). 이러한 경향은 우리나라 대기업 정규직 청년들의 자발적 퇴사 현상에서도 발견된다. 대기업을 퇴사한 대졸자를 대상으로 심층면접하여 우리나라 대기업 신입사원의 이직원인을 개인차원의 특성에 의해 분석한 논문에 따르면, 개인화된 자아구성의 유형 특성 (기업가적 자아형, 공존적 자아형, 다운시프트형, 모라토리움형)과 자기계발에 관한 복합적 메커니즘이 대기업 신입사원의 이직에 영향을 미침을 보여준다(김초롱, 오세일, 2017). 이러한 연구 성과에도 불구하고, 조직 차원의 인사제도 즉, 고성과 작업 시스템이 어떻게 청년층 이직 의사결정에 영향을 주는지에 대한 연구는 미흡한 것이 사실이다.

따라서, 본 연구는 고성과 작업 시스템이 회사 차원의 이직률에 미치는 영향 중 신입사원 (3년 미만 근속자)의 이직률에 미치는 영향에 대한 검증을 고성과 작업 시스템 내의 두 개의 개별 인사제도(MBO와 직무순환) 효과와 그 상호작용의 효과를 검증하고자 한다. 이러한 검증은 이론적 측면에서 고성과 작업 시스템의 성과 측정의다양화 뿐만 아니라 실무적으로도 높은 채용 비용과 이직 시 발생하는 기회 비용을 줄이기 위해 고성과 작업 시스템의 효과에 대한 지식을 제공하는 데 의의가 있을 수 있다.

4) 연구 가설

본 연구는 위의 이론적 배경에 의해 고성과 작업내의 개별 인사제도 중 하나인 MBO와 직무순환 (Job Rotation)이 3년 미만 근속자 이직률에 미치는 영향을 실증적으로 규명할 목적으로 아래의 세 가지 가설을 제시한다. 가설 1은 MBO를 실시하는 기업의 이직률은 그렇지 않은 기업의 이직률 보다 낮을 것을 예상한다. MBO가 조직유효성에 긍정적으로 영향을 미침은 이미 많은 연구에 의해 알려졌다(우정희, 김중화, 2008). 그럼에도 불구하고

MBO 실시가 이직률에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡한 것이 사실이다. 특히, 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도로써의 MBO가 3년 미만 근속자 이직률 감소에 기여함을 검증하는 것은 고성과 작업 시스템의 효과성을 특정 세대의 태도와 연관 지어 새로운 차원을 측정한다고 할 수 있다. 가설 2는 직무순환을 실시하는 기업은 이직률 방지측면에서 효과적일 것을 예상한다. 사실 직무순환의 효과성에 대해서는 그 긍정적 측면과 부정적 측면이 혼재한다고 할 수 있다. 새로운 직무전환으로 인한 스트레스(이한나, 김정민, 한정원, 2017)로 인해 이직률 증가가 예상되나 , 한편으로는 조직 내 다양한 직무경험으로 근로자의 경력개발(문동원, 라세림, 김윤호, 2018)에 도움을 주어 근속기간에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 직무순환을 고성과 작업 시스템 내의 개별적 인사 제도 중 하나로써 그 효과성을 측정하는 바, 고성과 작업 시스템 전체의 종업원 동기부여, 조직몰입도에 대한 긍정적 효과에 비추어 직무순환이 종업원 이직률, 특히 젊은 세대의 이직률 방지에 효과적일 것으로 예상한다. 마지막으로 가설 3은 MBO와 직무순환이 동시에 실시될 때 시너지 효과가 발생하여 3년 미만 근속자 이직률 방지에 도움이 될 것을 예상 한다. 두 가지 개별 인사제도가 상호작용을 하여 시너지 효과를 내는 데에는 다양한 논리가 있을 수 있다. 예를 들어, 직무순환은 직무가 바뀔 때 마다 주어지는 목표가 달라질 확률이 높아짐으로 익숙해진 목표에 대한 매너리즘을 직무순환으로 방지할 수 있다.

- 가설 1. MBO는 3년 미만 근속자 이직률에 부(-)의 영향을 미친다.
- 가설 2. 직무순환은 3년 미만 근속자 이직률에 뷔(-)의 영향을 미친다.
- 가설 3. MBO와 직무순환은 짝으로 (상호작용으로) 3년 미만 근속자 이직률에 부(-)의 영향을 미친다.

연구방법

가. 자료

본 연구에 사용되는 자료는 한국직업능력개발원이 2005년부터 조사해오고 있는 인적 자본기업패널조사 HCCP)의 6차(2015)년도 자료이다. 인적자본기업패널조사는 기업의 인사담당자를 대상으로 하는 본사조사와 조사대상 기업에서 종사하는 근로자들을 대상으로 하는 근로자 조사가 동시에 진행되고 있으며 본 연구에서는 본사 데이터를 사용한다.

MBO, 직무순환 3년 미만 근속자 이직율, 산업, 기업규모, 기업수명, HR 전담조직 유무 등 모든 변인에 대해 자료가 결측인 기업을 제외하고, 370개 기업이 최종분석에서 사용되었다.

나. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 종속변수는 3년 미만 근속자 이직비율이며, 독립변수는 MBO와 직무순환이며 그 조작적 정의는 아래와 같으며, Hierarchial Linear Regression을 사용하여 MBO와 직무순환 각자와 그 상호작용 (interaction) 이직율에 미치는 영향을 보여줄 예정이다. 또한, 기업이 속한 산업, 기업규모, 기업수명, HR 전담조직 유무를 통제변수로 사용하였다.

1) 종속변수

3년 미만 근속자의 이직비율 (신입사원) 종업원의 자발적 이직은 다양한 방법으로 측정될 수 있다. 특정기간의 실제 퇴직한 사람의 숫자로 이직을 측정하거나(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998), 현재 회사를 다니고 있는 재직자에게 이직의향이 있는지를 묻는이직의도로 측정하기도 한다(Vandenberghe & Tremblay, 2008). 본 연구에서는 HCCP데이터의 본사 설문지 중 정규직 근로자의 이직 및 정년퇴직 현황을 사용하였으며, 그 계산방식은 다음과 같다.

3년 미만 근속자의 이직비율 (신입사원) = (1년 미만 근속자 중 이직자 + 1~3년 근속자 중 이직자) / (전체 퇴직자 - 정년퇴직 근로자)

2) 독립변수 및 조절변수

목표에 의한 관리 (MBO) HCCP 데이터의 본사 설문지 중 MBO는 실시 여부와 현재 실시 중인 경우 실질적인 활용 정도 두 가지 데이터를 모두 가지고 있다. 본 연구에서는 기업이 MBO를 실시하고 있는 지 여부 (0 = 실시하지 않음, 1 = 실시)를 가지고 MBO를 측정하였다.

MBO: 평가 제도 중 목표에 의한 관리 실시 여부

직무순화 HCCP 데이터의 본사 설문지 중 직무순환은 실시 여부와 현재 실시 중인 경우 실질적인 활용 정도 두 가지 데이터를 모두 가지고 있다. 본 연구에서는 기업이 직무순환을 실시하고 있는 지 여부 (0 = 실시하지 않음, 1 = 실시)를 가지고 직무순환을 측정하였다.

직무순환: 직무순환제도 실시 여부

조절변수 MBO와 직무순환의 상호작용을 측정하기 위해 MBO, 직무순환 관찰값에서 MBO, 직무순환의 전체 평균을 뺀 중심화 값을 구하고 그 값을 곱한 값을 조절변수 관측치로 사용하였다.

조절변수 = MBO x 직무순환

3) 통제변수

연구결과에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 통제하였다. 먼저 산업, 기업규모, 기업수명을 통제하였다. 산업과 기업규모는 HCCP 데이터 설문지의 기업이 속해 있는 산업의 대분류와 기업규모 분류를, 기업수명은 2015년에서 최초 설립년도를 뺀 값을 사용하였다. 또한, 선행연구에 의하면 HR전담부서 유무는 인사제도의 도입, 실행, 그리고 변화과정에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 MBO와 직무순환 이라는 인사제도의 도입 여부가 직원 이직율에 미치는 영향을 검증하는 바, HR전담부서 유무를 통제변수에 포함 하였다.

다. 분석방법

분석방법은 R version 3. 4. 4를 활용하여 각 변수들의 기술통계량 및 상관관계 분석과 위계적조절회귀분석을 사용하였다.

분석결과

가. 기초통계분석 및 상관관계 분석

분석에 사용된 모든 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 등에 관한 기초통계분석을 진행한 결과는 <표 1>과 같다. HR전담조직의 경우 존재하는 경우 1, 그렇지 않은 경우 0으로, MBO와 직무순환의 경우 실시하는 경우 1, 미실시는 0으로 나타냈다.

주요 변수들의 상관관계를 살펴보면, 3년 미만 근속자 이직률은 MBO (r = -.16, p < .01)와 직무순환 (r = -.19, p < .01)과 각각 음의 방향으로 유의한 것으로 나타나 가설 1과 가설 2에 대한 긍정적 예측을 가능케 한다. 그 외에 MBO와 직무순환은 통계적으로 유의한 양의 상관관계 (r = .28, p < .01)를 가지고 있으므로 MBO와 직무순환을 동시에 도입하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 확률적으로 많은 것을 확인할 수 있다.

丑 1	
Means, Standard Deviations and Correlations among V	Variables

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
산업(Industry)	1.43	.79	_						
. 기업규모 (Size)	1.73	.87	01	_					
. 기업수명(Age)	38.66	17.3	29**	.19**	_				
. HR 전담조직 유무	1.27	.44	06	30**	.04	_			
. 3년 미만 근속자 이직율	.54	.29	07	13**	06	.03	_		
. 목표에 의한 관리 (MBO) (0 = 미실시, 1 = 실시)	.63	.48	.02	.24**	.01	29**	16**	_	
. 직무순환(0=미실시,1=실시)	.51	.50	.06	.25**	.09	21**	19**	.28**	_

Note . (N = 370).

* p < .05; ** p < .01

나. 단계적 회귀분석

3년 미만 근속자 이직률을 종속변수로 MBO와 직무순화 그리고 MBO와 직무순화의 상호작용 효과를 분석한 결과는 다음의 <표 2>와 같다. 먼저 모형 1에서는 결과변수에 영향을 미칠 수 있는 통제변수 등을 삽입하였다. 그 결과, 모형의 전체적인 설명력이 통계적 으로 유의할 뿐만 아니라 \mathbb{R}^2 값이.03인 것으로 나타났다. 결과변수에 유의한 영향을 미친 주요 변수들을 살펴보면, 산업과 기업규모가 3년 미만 근속자의 이직율에 음의 방향으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 기업이 속해있는 산업에 따라 또한 기업규모가 클수록 이직율이 작아지는 것을 알 수 있다.

3년 미만 근속자 이직율에 대한 MBO의 영향을 다른 가설 1을 검증하기 위해 <표 2>의 모형 2에서는 독립변수인 MBO를 추가로 삽입하였다. 그 결과 전체적인 모델의 설명력이 증가할 뿐만 아니라 (ムポ= .01, p < .01) MBO 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(b = -.14, p < .05). 그 결과, MBO를 도입하면 할수록 3년 미만 근속자의 이직율은 하락하므로, 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다

또한, 3년 미만 근속자 이직율에 대한 직무순환의 영향을 다룬 가설 2를 검증하기 위해 <표 2>의 모형 3에서는 독립변수인 직무순환을 통제변수와 더불어 추가로 삽입하였다. 그 결과 전체적인 모델의 설명력이 증가할 뿐만 아니라 ($\Delta \mathbb{R}^2 = .01, p < .01$) 직무순환 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(b = -.17, p < .01). 그 결과, 직무순환을 도입하면 할수록 3년 미만 근속자의 이직율은 하락하므로, 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다. 마지막으로, MBO와 직무순환의 상호작용과 3년 미만 근속자 이직율의 관계에 대한

효과를 다룬 가설 3을 검증하기 위해 <표 2>의 모형 5에서는 MBO와 직무순환의 교차항을 통제변수, 독립변수와 더불어 추가로 삽입하였다. 그 결과, 전체적인 모델의 설명력이 증가할 뿐만 아니라 (AR² = .02, p < .01) MBO와 직무순환의 상호작용이 음의 방향으로 약한 수준에서 (marginal) 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(b = .09, p < .10).

상호작용으로 도출된 결과를 보다 명확하게 확인하기 위해 이를 그림으로 도식한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이, 직무순환을 실시하는 기업은 실시하지 않는 기업보다 MBO 실시 여부와 관계 없이 3년 미만 근속자 이직율이 더 낮은 것으로 나타났다. 무엇보다도 MBO와 직무순환을 같이 실시하는 기업이 MBO, 직무순환을 하나만 실시하는 기업보다 3년 미만 근속자 이직율이 낮음을 보여준다. 이는 MBO와 직무순환이 쌍으로 또는 짝으로 실시 될 때 두 제도가 시너지 효과를 일으킴을 보여준다고 할 수 있다.

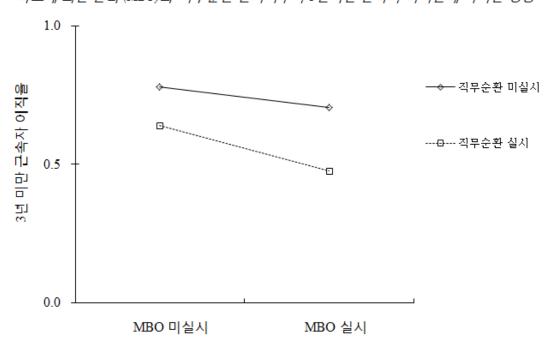
결론적으로, 통제변수와 MBO와 직무순환 만을 각각 투입한 모형 2와 모형 3에서 MBO와 직무순환은 3년 미만 근속자 이직률에 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. MBO와 직무순환이 동시에 투입된 모형 4에서도 두 제도 각각은 종속변수에 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 상호작용이 포함된 모형 5의 경우 MBO와 직무순환의 상호작용은 음(-)의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 2, 3 모두 지지되었다.

Table 1: Results From the Hierarchical Linear Modeling Hierarchical Regressions of '3년 미만 근속자 이직율'

Variables	Models estimated							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5			
	β	β	β	β	β			
(Intercept)	.72***	.79***	.76***	.81***	.71***			
Control Variables								
산업 (Industry)	10*	10*	09	09	08			
기업규모 (Size)	13**	10*	10*	08	07			
기업수명 (Age)	06	06	05	05	04			
HR 전담조직 유무	01	05	04	06	05			
Main								
목표에 의한 관리 (MBO)		14**		11**	12**			
직무순환			17***	15***	14***			
Interaction								
목표에 의한 관리 (MBO) ×직무순환					09*			
R2	.03**	.05***	.05***	.07***	.07***			
adjusted R2	.02**	.03***	.04***	.05***	.05***			
ΔR^2		.01***	.01***	.04***	.00			

Note: N=370, coefficients are standardized. * p < .1; ** p < .05; *** p < .01

그림 1 목표에 의한 관리 (MBO)와 직무순환 실시여부가 3 년미만 근속자 이직율에 미치는 영향



5 결론 및 시사점

가. 연구의 요약

본 연구는 고성과 작업 시스템을 구성하는 개별 인사제도 중 MBO와 직무순환이 3년 미만 근속자 이직률에 미치는 영향에 대해 검증하였다. 지지된 가설에 의하면, MBO, 직 무순환 각각이 3년 미만 근속자 이직률에 음의 영향을 미친다. MBO나 직무 순환을 실시 하게 되면 3년 미만 근속자의 이직률이 낮아질 수 있다는 의미로 해석된다. 또한 두 제도가 같이 실시가 됐을 때 상호작용하여 시너지 효과를 낼 수 있다는 것을 보여준다. 즉, MBO를 실시하는 기업은 직무순환도 같이 실시 할 때 3년 미만 근속자 이직률을 그렇지 않은 기업보다 더 줄일 수 있다.

이는 이론적 배경 부분에서 이미 언급한 채드윅 (Chadwick, 2010)의 개별 인사제도 고유의 영향력과 인사제도 간 상호작용의 영향력간의 구체적인 메커니즘에 관련한 세 가지 이론적 틀 중 인사제도 간 상호작용도 높고 개별 인사제도 각자의 영향력도 높은 상태인 효과적 보완(Efficient Complementarities)이 실재함을 지지하고 있다고 할 수 있다. 즉, 고성과 작업 시스템 내의 특정 인사제도 인 MBO와 직무순환은 그것들이 같이 시행될 때 개별 제도 각각의 고유의 영향력에 더해 그것들 간의 상호작용으로 인한 시너지 효과까지 특정 결과 변수에 영향을 미침을 나타낸다.

본 연구는 또한 고성과 작업 시스템이 영향을 미치는 결과 변수의 지평을 확장했다는 데 의의가 있다. 현재까지의 연구 결과에 의하면 고성과 작업 시스템이 종업원의 동기부여 수준을 높이고 이러한 높은 동기 부여 수준이 이직율 저하에 긍정적으로 영향을 미칠 수 도 있고 또 다른 한편으로는 고성과에 대한 압박으로 종업원의 이직율 증가에 긍정적으로 영향을 미칠 수도 있음을 예상할 수 있다. 그러나, 본 연구에 의하면, 고성과 작업 시스템 내의 두 개별 제도 즉, MBO와 직무순환 만으로 한정했을 때, 두 제도는 개별효과와 시너지 효과 모두 종업원의 이직율 저하에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 종업원 이직율 중 특정세대 즉, 3년 미만 근속자 이직율에 영향을 미치는 것을 보여줌으로써, MBO와 직무순환 실시는 근속기간이 짧은 근로자에게 긍정적 효과를 줄 수 있다는 것을 본 연구를 통해 예상할 수 있다.

MBO와 직무순환은 일반적으로 조직효과성에 긍정적 영향을 미친다. 명확히 설정된 목표는 종업원의 직무에 대한 동기부여와 만족도 증가에 효과적인 바, 이러한 증가된

만족도가 이직의도를 떨어뜨릴 수 있다. 또한 직무순환을 통한 여러 직무 경험은 개인의 경력개발에 도움이 되는 바, 경력개발에 관심이 많을 수밖에 없는 젊은 세대의 이직률 방지에 직무순환은 도움을 줄 것이다. 특히, 본 연구는 MBO와 직무순환이 동시에 실시 되었을 때 각각의 효과 이상의 시너지 효과를 나타냄을 보여주었다. 이는 아마도 MBO가 개인에게 주는 부정적 영향(예를 들면 스트레스)을 직무순환이 줄여주는 역할을 할 수 있음을 시사한다.

지지된 가설에 의해 본 연구는 앞서 제기한 전략적 인사관리 분야에서의 두 가지 문제 즉, 고성과 작업 시스템 내 개별인사제도 간 시너지 효과와 그 효과의 3년 미만 이직률에 대한 영향력을 암시하고 있다. 또한 실무적으로도 업적평가 특히, 목표에 의한 업적관리와 직무순환제도의 동시 실시는 기업의 미래세대 인재 풀인 3년 미만 근속자의 이직비율을 줄 일 수 있다는 함의를 제공한다.

나. 연구의 시사점

본 연구는 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도 고유의 영향력과 인사제도 간 상호 작용의 영향력간의 구체적인 메커니즘에 관련된 시사점을 제공한다. MBO와 직무순환이 라는 두 개의 인사제도는 개별적으로 3년 미만 근속자 이직률 감소에 긍정적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 두 제도가 상호작용하여 이직률 감소에 긍정적 영향을 미침을 보여준다. 이러한 개별효과와 시너지 효과의 동시성은 채드윅이 제시한 효과적 보완(Efficient Complementarities), 즉 개별 인사제도 간 상호작용도 높고 개별 인사제도 각자의 영향력도 높은 상태가 MBO와 직무순환 인사제도 간에 존재함을 보여준다.

또한, 고성과 작업 시스템의 효과성을 측정하는 종속 변수의 다양성에 본 연구는 기여 하고 있다. 본 연구의 종속변수는 3년 미만 근속자 이직률로써, 기존의 고성과 작업 시스템이 자발적 퇴사를 감소시키는 연구결과를 다시 지지할 뿐만 아니라, 자발적 퇴사를 3년 미만 근속자로 한정하여 고성과 작업 시스템의 효과성을 새로운 영역으로 확장하였다. 이러한 연구 결과는 전략적 인사관리 연구의 이론적 정교성에 일조할 뿐만 아니라 실무적으로도 모집과 채용에 대한 비용을 고려해 보았을 때 회사에 손해를 끼칠 수 있는 3년 미만 근속자의 이직률 감소에 고성과 작업 시스템이 기여한다는 측면으로 인사 실무자에게 시사점이 크다.

다. 연구의 한계 및 추후 연구를 위한 제언

본 연구를 통해 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도인 MBO와 직무순환의 3년 미만 근속자 이직률에 대한 영향을 검증하였지만, 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 두 가지를 들 수 있다.

첫째, 본 연구의 결과에 의하면 신입사원, 즉 3년 미만 근속자는 MBO와 직무순환이 동시에 시행될 때 그렇지 않은 기업 보다 덜 이직함을 보여준다. 본 연구는 고성과 작업 시스템 내의 두 가지 인사제도의 영향을 고찰하였지만, 향후 연구에서는 고성과 작업 시스템 내의 다른 제도 예를 들면, 다면평가 또는 고용 안정성과 같이 고성과 작업 시스템에 자주 포함되는 제도와의 상호 관계 규명을 통해 고성과 작업 시스템 내의 개별 인사제도간의 상호작용에 대한 더 깊이 있는 이해가 이루어져야겠다.

즉, 본 연구의 한계점은 비록 MBO와 직무순환이 고성과 작업 시스템에 속한 개별 인사 제도이긴 하나 그 두 제도가 특정 결과 변수에 미치는 영향만을 고찰함으로써, 고성과 작업 시스템이라는 하나의 시스템으로서의 효과에 대한 검증은 이루어지지 않았다는 한계가 있다. 추후 연구에서는 하나의 완성된 시스템으로서 대부분의 개별 인사제도를 포함한 고성과 작업 시스템이 어떻게 3년 미만 근속자 이직율에 영향을 미치고 각각의 제도의 개별 효과와 그 제도들간의 상호작용이 어떻게 나타나는지를 고찰할 필요가 있다. 이러한 검증은 고성과 작업 시스템의 효과가 작동하는 구체적인 미케니즘에 대한 이해에 도움을 줄 것으로 예상한다.

둘째, 본 연구의 종속변수는 신입사원 (3년 미만 근속자) 이직률이었다. 따라서, MBO와 직무순환이 다른 측면의 자발적 이직률(예를 들면, 중간관리자 이직률)에 미치는 영향에 대한 연구 과제를 제시한다. 더 나아가 본 연구에 의해 검증된 고성과 작업 시스템내의 MBO와 직무순화이 자발적 이직률 외의 다른 조직 효과성에는 상호작용이 존재하는지도 추후 연구 과제중의 하나이다.

참고문헌

- 김초롱·오세일 (2017). 대기업 청년 퇴사자의 진정성과 자기계발: 신자유주의 시대, '개인화된 자아' 구성을 중심으로. 『사회이론』, 51, 103-139.
- 문동원·라세림·김윤호 (2018). 첨단기업 근로자 직무순환 경험특성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환 인식의 매개효과를 중심으로. 『한국콘텐츠학회』, 18(4), 357-368.
- 이한나·김정민·한정원 (2017). 간호사의 직무순환 스트레스가 심리적 안녕감에 미치는 영향: 도적적 평가와 방해적 평가의 매개효과 중심으로. 『한국산업기술학회』, 18(10), 373-381.
- 우정희·김중화 (2008). 목표관리과정이 조직유효성에 미치는 영향 연구: 상호작용공정성 조절효과 중심으로. 『한국기업경영학회』, 28(0), 89-107.
- 전인·안성인·오선희 (2013). 고성과 작업시스템과 운영성과 간 관계: 다수준분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로. 『산업노동연구』, 19(1), 65-104.
- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." Academy of Management Journal 37: 670-687.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). "Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?" Industrial and Labor Relations Review 54(4): 737-775.
- Chadwick, C. (2010). "Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision." Human Resource Management Review 20(2): 85-101.
- Chow, I. H. S. (2012). "The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link." International Journal of Human Resource Management 23(15): 3114-3132.
- Datta, D. K., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?" Academy of Management Journal 48(1): 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." Academy of Management Journal 39(4): 802-835.

- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance." Academy of Management Review 26: 446-456.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?" International Journal of Human Resource Management 6(3): 656-670.
- 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.
- Jensen, J., Patel, P., & Messersmith, J. (2013). "High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions." Journal of Management 39(6): 1699-1724.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." Academy of Management Journal 5(6): 1264-1294.
- Lee, H., Werner, S., & Kim, T.-Y. (2016). High performance work systems and organization attraction: The moderating effects of vocational interests. Employee Relations, 38(5), 682-702.
- Lepak, D. P., & J. Shaw (2008). "Strategic HRM in North America: Looking to the future." International Journal of Human Resource Management 19(8): 1486-1499.
- 2016. 신입사원 절반 1년 만에 회사 떠난다(http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html dir/2016/03/02/2016030201360.html)
- Messersmith, G., Patel, P., & Lepak, D. (2011). "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance." Journal of Applied Psychology 96(6): 1105-1118.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C., Laczniak, K. S., & Fenton, J. B. (1999). "Using absenteeism and performance to predict employee turnover: Early detection through company records." Journal of Vocational Behavior 55: 358-374.
- Ng, T., & Feldman, D. C. (2009). "Re-examining the relationship between age and voluntary turnover." Journal of Vocational Behavior 74: 283-294.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. (2013). "A high

- performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research." Journal of Management 39(5): 1184-1220.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, D., & Gupta, N. (1998). "An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover." Academy of Management Journal 41(5): 511-525.
- Subramony, M. (2009). "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance." Human Resource Management 48(5): 745-768.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. (2014), "The impact of best HRM pratices on performance identifying enabling factors", Employee Relations, Vol. 36 No. 5, pp. 535-561.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", Academy of Management Journal, Vol. 40 No. 5, pp. 1089-1997.
- Vandenberghe, C., & M. Tremblay (2008). "The role of pay satisfaction organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study." Journal of Business and Psychology 22: 275-286.
- Wright, P. M., & G. C. McMahan (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management." Journal of Management 18(2): 295-320.

Abstract

This study examines the effectiveness of individual HR practice in the high-performance work systems and the interaction of the two HR practices on the turnover rate of less than 3 years employees. It has already been verified by many studies that high-performance work systems have a positive effect on employee motivation or effectiveness of the entire organization. However, it is true that there is little known about the specific mechanism between the influence of the individual HR practice in this system and the influence of the interaction between each HR practice. The purpose of this study is to examine the effect of management by objective (MBO) and job rotation on the turnover rate of employees less than 3 years. The results revealed that MBO and job rotation each negatively affect turnover rate of less than 3 years. In addition, there is a synergy between MBO and job rotation with the turnover rate. A specific understanding of this interaction between the two HR practices which are a component of high-performance work system can help not only strategic HR researchers, but also practitioners.