

## 장려상

# 신입사원 채용 비중이 기업성과에 미치는 영향: 위계지향적 문화의 조절효과

정해준\* · 최윤석\*\* · 이남경\*\*\*

## 요약

기업의 신입사원 채용 기피 현상이 지속되고 있다. 이는 기업성과에 대한 신입사원의 중요성이 개념적으로 제시되고 있는 것에 비해 그동안 해당 효과를 실증적으로 검증한 연구가 부족한 상황에 기인할 수 있다. 이 공백을 채우고자 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 관계를 조명한다. 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 토대로 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 클수록 기업의 성과는 향상되는 것으로 나타났다. 또한, 이 연구는 기업의 위계지향적 문화 수준이 신입사원의 긍정적 효과를 어떻게 조절하는지 분석했다. 그 결과, 위계지향적 문화 수준이 강할수록 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 영향은 약화되는 것으로 확인했다. 이 연구는 기업성과 창출에 있어 신입사원 채용의 중요성을 제시한다. 이와 함께 기업의 강한 위계지향적 문화 수준은 신입사원들이 보유한 장점들이 충분히 발휘되는 것을 억제하는 효과가 있기 때문에 전략적인 접근을 통해 기업의 문화를 형성해야 함을 시사한다.

## I 서론

고용창출은 한 국가의 소득과 소비의 구조를 유연하게 함으로써 경제성장을 이끄는 중추적 역할을 한다(Hull, 2009; 이종하, 조무상, 2017). 그러나 우리나라의 경우 실업률이 계속해서 상승하고 있어 고용창출 문제를 해결하는 것이 국가적 차원의 최우선 과제로 여겨지고 있다. 취업을 준비하는 사람들은 자격증, 봉사활동, 학점, 공모전, 어학점수 등 여러 방면에서 시간과 비용을 투자하고 있지만, 취업난으로부터 자유롭기란 쉽지 않은 상황이다. 실제 대학생들을 대상으로 진행된 조사에서는 취업준비생들이 직장에 들

\* KAIST 기술경영학부 연구원

\*\* KAIST 기술경영학부 연구원

\*\*\* KAIST 기술경영학부 연구원

어가기 위해 평균 1.1년의 시간을 할애하고 있으며, 월평균 약 45만원 정도가 지출되는 것으로 확인되었다(시사위크, 2018). 우리나라의 대학진학률은 2018년 기준 69.7%로 보편화 단계에 진입(교육부, 2018)하면서 고학력자가 늘어나고 있지만, 졸업 후 바로 취업을 하는 학생은 11%에 불과하다(김주영, 이상규, 2019).

기업의 신입사원 채용 기피 현상이 계속해서 일어나는 까닭은 신입사원의 중요성이 개념적으로 제시(Griffin, Colella, & Goparaju, 2001; Rollg, 2007; Morrison, 2002)되고 있는 것에 비해 그동안 기업성과에 대한 신입사원들의 효과를 실증적으로 검증한 연구가 요원한 상황에 기인할 수 있다. 선행 연구들은 신입사원을 조직에 대한 이해가 부족(Borgatti & Cross, 2003)하고, 초기 성과가 낮으며(Moreland & Levine, 1982), 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 간주하면서도, 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재력을 가지고 있는 존재로 평가한다. 신입사원과 기업성과 사이의 관계에 대해 일관된 결론이 필요한 가운데, 이 연구는 자원기반이론(Resource Based View, RBV)에 기반하여 기업성과에 있어 신입사원 채용 비중이 어떠한 역할을 하는지 밝혀내고자 한다.

이와 함께 기업이 처한 환경에 따라 기업성과는 차별적으로 나타나기 때문에(Bennett, 2018), 이 연구에서는 기업의 환경적 조건들을 함께 분석하여 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 관계에 대한 시사점을 제공하고자 한다. 특히, 기업의 조직문화는 기업의 탁월한 성과를 결정짓는 핵심 요인으로서 그 중요성이 강조되고 있다(Hartnell et al., 2011). 이 연구에서는 다양한 조직문화 중에서도 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업성과 관계를 어떻게 조절하는지 분석한다.

한국직업능력연구원이 제공하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP)의 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 자료에서 891개의 관측치를 확보하여 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 높은 기업일수록 기업성과가 향상되는 것으로 나타났다. 그러나 위계지향적 문화가 강하게 자리 잡은 기업에서는 이러한 관계가 부정적인 방향으로 조절되는 것을 확인했다.

이 연구는 몇 가지 중요한 기여점을 가진다. 먼저, 이 연구는 한국직업능력연구원이 제공하는 양질의 데이터를 기반으로 그동안 큰 관심을 받지 못했던 신입사원과 기업성과 사이의 연결고리를 조명했다는 데 그 가치가 크다. 기업성과에 있어 신입사원의 역할에 대한 논의가 마무리되지 못하고 있는 상황에서, 이 연구는 신입사원 채용이 기업성과에 있어서 핵심 변수가 되는 점을 밝혀냄과 동시에 자원기반이론 문헌의 시야를 넓혔다.

는 데 의의를 지닌다. 많은 기업들이 신입사원을 불확실성과 비용의 존재로 인식하고 있는 가운데, 이 연구 결과가 제시하듯이 신입사원들은 기업성과 창출을 이끄는 핵심자  
원으로서 기업은 신입사원 채용에 대한 관심과 이들의 잠재력을 인식할 필요가 있다.

나아가, 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화 수준이 기업성과에 대한 신입사원의  
효과를 변형시킬 수 있는 중요 변수임을 발견했다. 이 연구는 기업의 문화가 한 기업의  
경쟁력을 좌우하는 핵심 요인이라는 기존 연구의 흐름을 따르는 동시에, 기업문화의 역  
할을 신입사원 채용 비중이라는 관점에서 새롭게 조명했다. 따라서 기업의 경영자들은  
신입사원들이 가지고 있는 창의적인 시야와 잠재성이 기업에 효과적으로 활용되기 위한  
제도적 지원을 뒷받침 해줘야 함을 제시한다. 이 연구는 신입사원들이 조직에 무사히  
안착하여 이들이 보유한 잠재성을 충분히 발휘할 수 있는 환경 조성을 통해 기업성과가  
극대화될 수 있다는 점을 제시했다는 데 또 다른 의의를 가진다.

## II 선행연구 검토

### 1. 신입사원과 기업성과

자원기반이론(Resource Based View, RBV)은 기업들이 서로 다른 종류의 자원과 전  
락을 보유하고 있어 이들의 성과 또한 차별적으로 나타난다는 것을 기본가정으로 한다  
(Barney, 1991). 따라서 자원기반이론은 경쟁자들과 차별점을 갖추기 위한 핵심자원을  
보유하는 것이 기업성과를 결정짓는 중요 조건이라고 강조하고 있는 가운데, 많은 학자  
들이 기업의 고유 지식(firm-specific knowledge)이 이에 해당한다고 주장해왔다  
(Bahra, 2001; Boisot, 1998; Doz et al., 2001 Von Krogh et al., 2000). 이는 기업이 보유  
한 고유 지식은 쉽게 복제되거나(imperfectly imitable), 대체될 수 없는(not substituable)  
속성으로서 기업경쟁력의 원천으로 작용하기 때문이다(Teece, 2000). 이러한 기업의 고  
유 지식은 무엇보다 개인 수준에서 창출 및 유지되고(Nonaka & Takeuchi, 1995), 이를  
활용하여 성과를 내기 때문(Liao et al., 2009)에 기업경쟁력 강화를 이끄는 데 있어 인  
적자원은 중추적 역할을 맡게 된다(Chakravarthy et al., 2003). 따라서 어떤 종류의 인  
적자원이 기업성과를 견인하는지 밝혀내는 일은 매우 중요하다.

기업성과를 높이는 다양한 인적자원들이 밝혀진 가운데, 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 관계에 초점을 두고자 한다. “신입사원”은 최근 조직에 들어온 구성원으로 정의되며 조직 사회화 연구에서 매우 흔하게 등장해왔다 (Colella, & Goparaju, 2001; Morrison, 2002). 기존 연구들은 신입사원들의 사회화(Colella, & Goparaju, 2001; Morrison, 2002), 교육 프로그램(Lawson, 2002), 훈련(Wanous & Reichers, 2000), 가이드라인(Sims, 2001), 이직(옥지호, 2020; 탁진국 외., 2008) 등을 중심으로 진행되어 왔다. 선행 연구들은 신입사원들은 조직에 대한 이해가 부족(Borgatti & Cross, 2003)하고, 초기 성과가 낮으며(Moreland & Levine, 1982), 기업의 시각에서 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 여기면서도, 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 궁극적으로 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재성이 있는 존재로 평가한다. 이와 같이 신입사원의 기업성과 창출 잠재성이 개념적으로 제기되고 있지만, 이에 대한 실증분석은 부족한 상황이다. 따라서 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 연결고리를 밝히고자 한다. 우리는 이 둘의 긍정적인 관계가 있음을 주장한다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 신입사원은 혁신의 재료로 활용될 잠재성이 있는 새로운 지식의 범위를 확장시킨다. 빠르게 변하는 시장 환경에서 기업은 새로운 환경에 맞는 지식 형성을 통한 경쟁력 확보가 매우 중요하다. 이때 March(1991)는 “느린 학습자”의 역할을 강조한다. 여기서 느린 학습자란 조직코드(organizational code)에 익숙하지 않은 조직원을 의미한다. 단기적으로는 조직 시스템에 익숙하지 않아 조직 활동이 활발하지 않지만, 기존에 조직이 축적하지 못한 새로운 지식을 보유 및 도입함으로써 장기적인 관점에서 느린 학습자는 조직의 학습을 향상시킬 수 있다. 또한, 느린 학습자들이 보유한 새로운 지식은 기업의 기존 지식과 결합(combination) 및 재결합(recombination)을 통해 기업은 차별성 있는 지식을 창출할 여력을 높이게 된다(Inkpen & Dinur, 1998; Larsson et al., 1998). 신입사원은 March(1991)가 주장하는 “느린 학습자”로서 비록 입사 초기 조직에 적응하는 데 시간과 비용이 필요하지만, 새로운 관점과 문제 해결 방법들을 제공하여 기업의 독창적인 지식 풀을 넓히는 데에 이바지하게 된다. 따라서 신입사원 채용 비중이 높은 기업은 넓은 지식 풀(pool)을 기반으로 불확실한 시장 환경에서도 혁신활동을 통한 경쟁력 확보가 가능하며(엄채영, 2021), 궁극적으로 긍정적인 기업성과를 이끌어낼 수 있다.

둘째, 신입사원은 기업 내 지식공유의 바탕이 된다. 김상표, 김태열(2004)은 신입사원을 “정보와 기회를 주도적으로 찾아가며, 이를 위해 조직 내 다양한 관계를 맺고자 노력

하는 존재"라고 주장한다. 즉, 입사 후 신입사원들은 스스로 사회적 네트워크를 형성하고자 노력하는 경향이 있으며, 기업에서는 이러한 신입사원들을 중심으로 다양한 관계들이 형성된다(장지현 & 장원섭, 2011). 네트워크가 활발한 환경에서는 지식 창출의 선행조건인 지식공유가 효과적으로 이뤄진다(O'Cass & Julian, 2003). 비록 신입사원의 경우 입사 초기 조직에 대한 정보와 경험이 부족하여 네트워크를 통한 유의미한 지식공유를 위해서는 시간이 소요되지만, 이들이 형성한 네트워크 경로들을 통해 조직 구성원들은 적극적인 지식공유를 할 수 있게 된다. 이를 바탕으로 조직원들은 고객, 제품, 기술 등 기존에 접하지 못한 다양한 지식을 학습하게 되며 이를 업무에 활용하게 된다 (Chen et al., 2010; Hu et al., 2008). 조직원들은 서로의 자원을 교환함(한수진 & 나기환, 2015)으로써 직무 관련 정보뿐만 아니라 공유감 형성을 통해 정서적인 측면에서의 만족감도 느끼게 된다 (Allen & Meyer, 1990). 따라서, 커뮤니케이션이 활발한 조직에서는 조직원들의 학습효과와 직무만족도가 높으며 이는 기업성으로 직결된다(김현경, 강수돌, 2015). 조직 내 네트워크의 강도나 범위의 따라 조직원들이 획득할 수 있는 지식과 정서적 지원은 다르게 나타나게 되는데(한수진, 나기환, 2015), 신입사원 채용 비중이 높은 기업에서는 조직원들의 적극적인 네트워크를 통해 학습효과와 직무만족이 일어나며, 이는 기업성과의 향상으로 이어지게 된다.

결국, 신입사원 채용은 기업의 흡수역량(absorptive capacity) 수준을 높이는 선순환 구조 구축으로 연결된다. 흡수역량은 외부지식을 인식(recognize) 및 흡수(absorb)하여 상업적 목적으로 활용할 수 있는 기업의 능력을 의미한다 (Cohen & Levinthal, 1990). 충분한 흡수역량이 바탕이 되면 조직 내부의 변화를 장려하기가 수월해진다 (Van den Bosch et al., 1999). 이는 외부의 아이디어를 적극 수용하여 기업의 환경에 맞게 흡수 및 내재화해 혁신적인 아이디어의 생성으로 이어지기 때문이다 (한윤자, 2011). 따라서 흡수역량이 높은 기업은 공정, 프로세스, 그리고 신제품 개발에 유리한 조건을 확보하게 되는데 (구철모&최정일, 2008), Zahra & George(2002)는 기업의 흡수역량 수준은 기업이 기존에 보유한 지식과 경험에 따라 다르게 나타난다고 지적한다. 이러한 맥락에서 기업의 지식 기반 확장 및 네트워크 활성화를 견인하는 신입사원을 활발하게 채용하는 기업일수록 높은 흡수역량을 보유할 기반을 마련하기 쉽다. 이는 신입사원이 기존에 기업이 보유하지 않던 독창적인 정보를 보유했을 뿐만 아니라 적극적인 네트워크 활동을 통해 조직원들이 다양한 지식을 공유할 수 있는 환경을 조성하기 때문이다. 즉, 이들은 조직학습 관점에서 기업의 지식수준을 높이는 효과를 일으키게 되는 것이다. 따라서 신

입사원 채용 비중이 높은 기업은 충분한 흡수역량을 바탕으로 불확실한 환경에서도 차별적인 아이디어를 구상 및 전략적으로 활용하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Zaheer & Bell, 2005).

요약하면, 신입사원 채용이 많은 기업은 새로운 지식의 범위를 넓히기에 수월하고, 기업 내 지식공유가 활발하며, 기업의 흡수역량 수준을 향상시키는 선순환 구조를 형성하여 기업의 긍정적인 성과를 견인할 것을 추론하며 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설1: 신입사원 채용 비중과 기업성과는 긍정적인 관계를 갖는다. 즉, 신입사원 채용 비중이 높을수록 기업성과는 향상된다.**

이 연구에서는 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 영향을 중점적으로 분석하지만, 단순히 이 둘 사이의 관계만 보는 것은 신입사원의 영향을 충분히 살피기엔 무리가 따른다. 기업이 처한 환경에 따라 기업성과는 촉진되거나 억제될 수 있기 때문에 (Bennett, 2018), 이 연구에서는 기업의 환경요인을 추가적으로 분석하여 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 관계를 효과적으로 활용할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다. 특히, 기업의 조직문화는 기업의 탁월한 성과를 결정짓는 핵심 요인으로서 그 중요성이 현대 경영환경에서도 강조되고 있다(Hartnell et al., 2011). 이 연구에서는 그중에서도 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업성과 관계를 어떻게 조절하는지 살펴보고자 한다.

## 2. 위계지향적 문화의 조절효과

조직문화란 조직 구성원들 사이에 공유된 가치로서 조직 구성원들의 활동에 대한 규범 및 기준의 역할을 한다. 다시 말해, 조직문화는 조직 활동을 하는 데에 있어 구성원들이 마땅히 추구해야 할 방향성에 대한 가이드라인을 제시하며, 구성원들의 태도와 행동, 대인관계, 업무수행 등 광범위하게 영향을 미친다. 이러한 조직문화가 올바르게 작용될 경우 다른 경쟁자들이 쉽게 따라할 수 없는 기업의 고유한 자산으로 작용(Dension, 1990; Schein, 1990)하여 탁월한 성과를 창출할 수 있다(옥지호, 2020). 조직문화는 조직의 의도에 따라 다양한 유형으로 형성될 수 있는데(Lee, 2019), 기존 연구들은 크게 관계지향적 문화 (group culture), 혁신지향적 문화(developmental culture), 위계지향

적 문화(hierarchical culture), 과업지향적 문화(rational culture) 등을 제시해왔다(Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Denion & Spreitzer, 1991). 이 연구는 그중에서도 위계지향적 문화를 핵심 변수로 설정하여 기업성과에 관한 신입사원 채용 비중의 관계를 어떻게 변형시키는지 살펴본다.

위계지향적 문화는 내부조직의 통일성, 안정성, 현상유지의 속성을 지니며 위계질서 기반의 상명하복 정신, 그리고 정해진 절차와 규범을 중시한다(곽상태, 양동우, 2016). 위계지향적 문화가 자리 잡은 기업에서는 정해진 매뉴얼과 루틴을 바탕으로 반복적인 업무가 진행되며, 강력한 감독 체계를 기반으로 한 체계적 관리를 통해 업무의 효율성을 증진시키는 것을 목표로 삼는다. 따라서 이러한 환경에서 직원들은 구분된 책임, 그리고 권한을 토대로 업무를 정확하게 수행하는 것이 장려된다. 선행 연구에서는 이러한 위계지향적 문화가 한편으로는 기업의 효율성을 높여 단기적인 경쟁력을 확보하게 만들기도 하지만(안선민, 엄석진, 2017), 다른 한편으로는 변화에 대응하는 데에 방해물로서 작용할 수 있다고 말한다(옥지호, 2020). 특히 조직 생활을 새롭게 시작하는 신입사원에게 위계서열에 따라 움직여야 하는 문화는 이들이 가지고 있는 잠재성을 충분히 발휘하지 못하도록 하는 억제요인이 될 수 있다(김홍보, 2007). 이에 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업 사이의 긍정적 관계를 부정적으로 조절할 것으로 예상한다. 그 근거는 다음과 같다.

먼저, 위계지향적 환경에서는 창의적인 아이디어를 발상하거나 실현하기 힘들다는 점이다. 이는 개인의 내재적 동기와 깊은 연관이 있다(Amabile, 1996; Scott & Bruce, 1994). 수평적이고 유연함을 추구하는 기업문화에서 구성원들은 업무에 대한 내재적 동기를 바탕으로 창의적인 업무와 학습조직 구축이 용이하지만(Schein, 2004), 통일성과 안전성을 추구하는 분위기 속에서는 직원들이 새로운 시도를 회피하는 경향을 보이게 되며 이는 개인의 창의성 발휘를 억제하는 요인이 된다. 이러한 환경에서는 사소한 실수도 허용되지 않기 때문에(엄영란 외, 2009), 유용하며 획기적인 아이디어가 탄생하기 어렵게 된다. 결국 Grafton(1987)이 강조한 것처럼, 복잡한 절차, 규칙, 그리고 통제 등을 중심으로 돌아가는 문화에서는 구성원들에 대한 통제가 강화되어 이들의 혁신 동기를 떨어뜨리게 되면서 구성원들의 활발한 창조활동이 저해된다. 무엇보다 조직에 아직 익숙하지 않은 신입사원들은 위축된 환경에서 역할충돌 및 순탄하지 못한 사회화를 경험하게 되고(김홍보, 2007), 이들이 보유한 독창적인 업무방식을 충분히 활용할 수 없게 되어 기업은 새로운 지식의 흡수 및 내재화를 기대하기 힘들어진다.



아울러, 위계적인 분위기에서는 조직신뢰가 전고해질 수 없다는 점을 제시할 수 있다. 조직신뢰란 조직에 대한 긍정적인 평가와 믿음이 반영된 것이며, 조직성과에 영향을 미치는 핵심 변수이다 (임동일, 한상훈, 2017). 그러나 위계질서가 강한 문화에서는 통제와 지시를 중시하기 때문에 구성원들의 조직신뢰가 낮아지는 경향이 있다 (정다운, 전병준, 2019; 주영하, 선민정, 2018). 이는 경직적이며 하향식의 의사소통 방식이 소극적인 대인관계 형성을 유도하며(김홍보, 2007), 조직원의 자유로운 업무를 방해(Rayner & Keashly, 2005)하여 조직에 대한 신뢰를 떨어뜨리는 것으로 볼 수 있다(Fard et al., 2009). 조직에 대한 신뢰가 낮으면 유기적인 상호작용이 어려워지며, 적극적인 지식공유를 통한 조직성과를 견인할 수 없게 된다 (김민정, 이영민, 2019). 특히, 숙련 시간이 필요한 사회초년생들의 조직적응을 방해하고 조직에 대한 불만족을 초래할 수 있고 (박정현, 류숙진, 2008; 엄동욱, 2008), 결국 신입사원들의 이직률을 높이게 된다. 이는 기업의 관점에서 볼 때 조직적응 및 숙련을 위해 신입사원에게 투자하는 비용의 효율성이 저하된다는 문제가 발생한다 (장원섭 외., 2007). 기업은 신입사원이 나간 자리를 채우기 위해 또 다시 동일한 과정 및 각종 비용을 투자하여야 하며, 남겨진 직원들은 이직한 신입사원이 수행하던 업무를 추가로 진행해야 하는 부담감을 안게 된다(Hale Jr, Ployhart, & Shepherd, 2016; Nyberg, Maltarich, & Weller, 2014). 결국, 강한 위계지향적 분위기에서는 신입사원의 조직신뢰 형성이 어려워지며, 이는 기업의 인재선발비용 손해 및 인력손실을 초래하여 기업의 경쟁력을 약화하는 요인이 된다.

지금까지 살펴본 것처럼 위계지향적 문화가 강한 기업에서는 직원들이 창의적인 아이디어를 발휘하기가 힘들며 조직에 대한 신뢰가 떨어지게 되는데, 이 연구에서는 이러한 환경이 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중 간의 관계에 영향을 미칠 것이라 추론한다. 따라서 우리는 다음과 같은 가설을 제시한다.

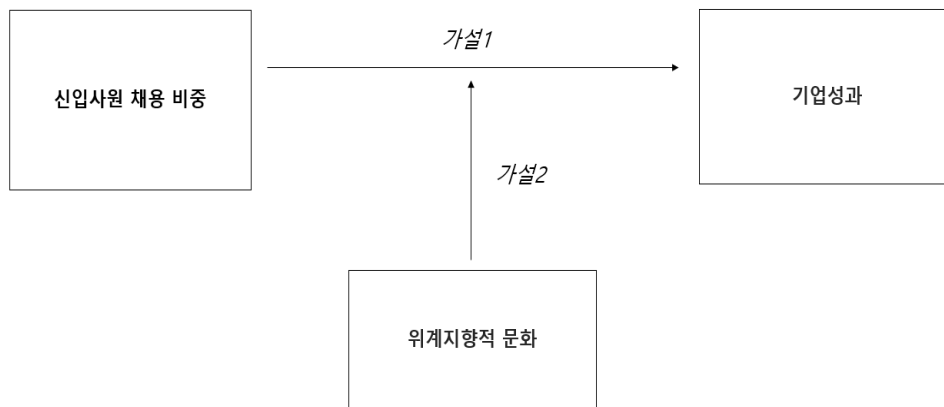
**H2: 기업 내 위계지향적 문화는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 긍정적 관계를 부정적으로 조절한다. 즉, 기업 내 위계지향적 문화 수준이 높을수록 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 관계는 약화된다.**



### III 분석

#### 1. 연구모형

위의 같은 이론적 논의와 선행연구 검토를 통해 도출한 가설을 근거로 연구모형을 설정하면 다음의 [그림 1]과 같다. 본 연구는 신입사원 채용 비중이 기업성과에 미치는 영향을 검토하고, 기업의 위계지향적 문화 수준이 이 관계를 어떻게 조절하는지를 확인하고자 한다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 분석자료

이 연구는 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 영향과 이 관계에 대한 위계지향적 문화 수준의 조절효과를 분석하기 위해 한국직업능력연구원에서 제공하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP) 자료를 활용했다. 인적자본기업패널은 2005년부터 2년 주기로 조사가 진행되며, 기업 수준의 다양한 정보와 이에 속한 근로자들의 특성들이 포함되어 있다. 또한 NICE신용평가정보(주)에서 제공하는 재무자료가 병합되어 있어 조직의 재무적 성과를 실증분석에 활용할 수 있다는 점에서 본 연구에 적합하다고 판단되었다. 이 연구에서는 기업의 신입사원 채용 비중, 성과, 위계지향적 문화 등 핵심 변수로 선정된 정보를 모두 포함한 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 자료에서 891개의 관측치를 확보하여 분석을 진행했다.

### 3. 변수 설명

#### 가. 종속변수: 기업성과

기업성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어진다. 조직만족도와 조직몰입도 등 비재무적 요소로 기업성과를 측정할 경우 주관적인 인식을 배제할 수 없게 된다. 이 연구는 기업성과를 보다 객관적으로 측정하기 위해 구체적인 수치를 나타내는 직원 1인당 총 매출액을 활용하였으며, 정규성 가정을 충족하기 위하여 1인당 매출액에 로그를 취하여 조직성과 변수로 사용하였다. 이와 함께, 신입사원들이 조직에 적응하여 기업성과를 이끄는 데까지의 시간을 고려하여 이 연구는 t+2년 시점의 1인당 매출액으로 분석을 진행했다.

#### 나. 독립변수: 신입사원 채용 비중

이 연구에서 독립변수는 신입사원 채용 비중이다. 인적자본기업패널에서는 직무별, 성별, 학력, 나이, 직급 등 채용에 관한 다양한 정보를 제공하고 있으며 이 연구에서 중점으로 보고자 하는 신입사원 채용 비중을 다루기에 적합하다. 이 연구에서는 기업의 신입사원 채용 비중을 확인하기 위해 기업이 해당 연도에 채용한 전체 인원 대비 신입사원 채용 비율을 측정하였다. 해당 비율이 높은 기업은 신입사원 채용을 활발하게 하는 것으로 해석할 수 있다.

#### 다. 조절변수: 위계지향적 문화

이 연구의 조절변수인 위계지향적 문화 수준은 기업의 구성원들이 느끼는 기업의 문화 수준 정도를 나타낸다. 구체적으로 “(1) 우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다, (2) 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다, (3) 우리 회사는 서열 의식을 강조하는 조직 분위기가 형성되어 있다” 등 총 3가지의 문항을 리커트 5점 척도로 변환하여 사용했다. 값이 클수록 기업의 위계지향적 분위기가 강한 것으로 해석할 수 있다. 언급된 3가지의 항목이 동일한 개념으로 사용되기 위해서는 각 항목들이 일관성을 가져야 한다. 본 연구에서 사용한 3가지 항목의 크로바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수는 0.666으로 전체적으로 일관성과 신뢰성을 가지고 있다고 볼 수 있다.

## 라. 통제변수

이 외에도 기업성과에 영향을 미치는 다양한 요인들이 존재하기 때문에, 이 연구에서는 통제변수들을 포함하였다. 통제변수는 기업연령, 기업규모, 신제품 도입, 조직변화, 교육훈련비용, HR 전담조직, 지식관리변화, 임금 만족도, 임원 직급 단계, 직장 관계 만족도, 박사급 인력으로 이루어진다. 기업연령은 각 기업의 창립 시기부터 조사가 진행된 기간까지의 업력을 연 단위로 측정했다. 기업규모는 기업이 고용한 전체 인원을 이용했다. 신제품 도입은 “지난 2년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입” 문항을 활용했다. 본 문항은 4점 척도로 측정되었으나 신제품 도입 여부를 파악하기 위해 이 연구에서는 이산변수를 변환하여 사용했으며, “(3) 어느 정도 있었음”과 “(4) 많이 있었음”은 1, 그렇지 않은 경우 0으로 설정하였다. 조직변화는 “지난 2년간 본사 내의 부서 및 조직변화” 문항을 사용했으며, 신제품 도입과 마찬가지로 “(3) 어느 정도 있었음”과 “(4) 많이 있었음”은 1, 그렇지 않은 경우 0으로 측정했다. 교육훈련비용 각 기업이 교육훈련에 지출한 총액을 나타낸다. HR 전담조직은 기업에서 HR업무를 담당하는 전담조직이 있을 시 1, 없을 시 0으로 측정했다. 지식관리변화의 경우 지난 2년간 기업 운영에 있어 정보 수집, 교류, 학습방식 등의 지식관리방식의 변화가 있을 경우 1, 없을 경우 0으로 나타낸다. 임금 만족도는 근로자들에게 주어지는 보상으로서 기업성과에 영향을 미치는 중요 변수(Lawler, 1981)로서 통제변수에 포함시켰다. “나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다” 문항을 사용하여 전혀 그렇지 않은 경우 1, 전적으로 그러한 경우 5로 측정했다. 수치가 클수록 조직원의 급여 만족도가 높음을 나타낸다. 직장 관계 만족도는 “나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다” 문항을 사용하여 전혀 그렇지 않은 경우 1, 전적으로 그러한 경우 5로 측정했다. 박사급 인력의 경우 정규직 근로자의 학력별 인원현황에서 박사급 인력의 인원을 나타낸다. 마지막으로 임원 직급 단계는 임원급 내 직급 단계수로 측정했다. 기업연령, 기업규모, 그리고 교육훈련비용의 경우 분포의 정규성을 확보하기 위해 자연로그를 취하여 사용했다.

〈표 1〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
종속변수	기업성과	$\log(t+2)$ 시점 직원 1인당 매출액
독립변수	신입사원 채용 비중	전체 채용 비중 대비 신입사원 채용의 비율
조절변수	위계지향적 문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
통계변수	기업연령	$\log(\text{조사년도} - \text{기업설립년도})$
	기업규모	$\log(\text{전체 근로자수})$
	신제품 도입	있음=1. 없음=0
	조직변화	있음=1. 없음=0
	교육훈련비용	$\log(\text{교육훈련에 지출한 총비용})$
	HR 전담조직	있음=1, 없음=0
	지식관리변화	있음=1, 없음=0
	임금 만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	직장 관계 만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	박사급 인력	기업 내 박사급 인력 인원
	임원 직급 단계	임원급 내 직급 수

## IV 분석 결과 및 해석

### 1. 분석 결과

본 연구는 인적자원패널의 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 데이터에서 891개의 관측치를 바탕으로 회귀분석(Ordinary least squares regression)을 활용해 분석했다. 이분산성에 의해 결과가 왜곡되는 것을 방지하고자 강건표준오차(robust standard error)를 사용했다. <표 2>는 분석에 활용된 샘플 내 변수들의 기술통계를, <표 3>은 피어슨(pearson) 상관관계 분석을 통한 변수들 사이의 관계를 나타낸다. 독립변수 사이의 상관관계 및 다중공선성 오류를 확인할 수 있는 VIF의 경우 평균값은 1.46이고 최댓값은 2.84로 나타났다. 일반적으로 10보다 낮은 경우 다중공선성은 문제가 되지 않는다는 기존 연구들에 따라 이 연구에서도 변수상의 큰 문제가 없는 것으로 확인했다(Chatterjee et al., 2000; Neter et al., 1996).

〈표 2〉 기술통계

변수		평균	표준편차	표본수
종속변수	기업성과	12.96	0.79	891
독립변수	신입사원 채용 비중	0.39	0.29	891
조절변수	위계지향적 문화	3.52	0.28	891
통계변수	기업연령	3.39	0.54	891
	기업규모	5.89	1.01	891
	신제품 도입	0.45	0.50	891
	조직변화	0.60	0.49	891
	교육훈련비용	3.97	1.92	891
	HR 전담조직	0.70	0.46	891
	지식관리변화	0.17	0.38	891
	임금 만족도	3.22	0.50	891
	직장 관계 만족도	3.76	0.31	891
	박사급 인력	4.12	15.28	891
	임원 직급 단계	4.60	1.48	891

〈표 3〉 상관관계 분석

변수	VIF	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
기업성과		1.00													
신입사원 채용 비중	1.05	0.10*	1.00												
기업규모	2.81	0.14*	-0.05	1.00											
기업연령	1.07	0.16*	0.03	0.10*	1.00										
신제품 도입	1.18	0.07*	0.01	0.18*	-0.04	1.00									
조직변화	1.22	0.09*	0.05	0.15*	-0.10*	0.33*	1.00								
박사급 인력	1.39	0.10*	-0.01	0.50*	0.02	0.11*	0.11*	1.00							
교육훈련비용	2.84	0.25*	0.06	0.76*	0.06*	0.21*	0.21*	0.45*	1.00						
HR 전담조직	1.24	0.12*	-0.01	0.34*	-0.02	0.17*	0.26*	0.15*	0.37*	1.00					
임원 직급 단계	1.08	0.15*	0.03	0.17*	0.18*	0.06*	0.07*	0.06*	0.15*	0.08*	1.00				
지식관리변화	0.06	0.06	-0.01	-0.05	0.21*	0.14*	0.08*	0.12*	0.23*	0.15*	-0.01	1.00			
직장 관계 만족도	1.43	0.06*	0.03	0.25*	0.03	0.18*	0.11*	0.23*	0.33*	0.15*	0.10*	0.33*	1.00		
임금 만족도	1.44	0.24*	0.07*	0.30*	0.07*	0.16*	0.07*	0.21*	0.35*	0.14*	0.11*	0.35*	0.49*	1.00	
위계지향적 문화	1.11	0.11*	0.08*	0.19*	0.07*	0.08*	0.03	0.08*	0.19*	0.08*	0.12*	0.19*	0.23*	0.23*	1.00

〈표 4〉 기업성과 예측을 위한 회귀분석

	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
신입사원 채용 비중		0.286*** (0.080)	0.280*** (0.080)	1.984* (1.02)
위계지향적 문화			0.077 (0.083)	0.248** (0.123)
신입사원 채용 비중 X 위계지향적 문화				-0.482* (0.291)
기업연령	0.062 (0.044)	0.0456 (0.0451)	0.045 (0.045)	0.0427 (0.045)
기업규모	-0.199*** (0.040)	-0.182*** (0.040)	-0.185*** (0.040)	-0.184*** (0.040)
신제품 도입	7.780 (0.0472)	-0.001 (0.046)	-0.002 (0.046)	-0.003 (0.046)
조직변화	0.022 (0.050)	0.012 (0.049)	0.013 (0.049)	0.009 (0.049)
교육훈련비용	0.146*** (0.020)	0.138*** (0.020)	0.138*** (0.020)	0.136*** (0.020)
직장 관계 만족도	-0.253*** (0.082)	-0.241*** (0.082)	-0.251*** (0.083)	-0.254*** (0.083)
HR 전담조직	0.072 (0.053)	0.078 (0.053)	0.078 (0.053)	0.0782 (0.053)
지식관리변화	0.0122 (0.058)	0.015 (0.058)	0.015 (0.058)	0.0215 (0.058)
임금 만족도	0.307*** (0.054)	0.291*** (0.053)	0.286*** (0.054)	0.294*** (0.054)
박사급 인력	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)
임원 직급 단계	0.041** (0.017)	0.038** (0.017)	0.038** (0.0175)	0.039** (0.017)
연도 고정	Yes	Yes	Yes	Yes
산업 고정	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	13.09*** (0.342)	12.98*** (0.341)	12.79*** (0.387)	12.19*** (0.527)
N	891	891	891	891
R-squared	0.278	0.288	0.289	0.291

\* p &lt; .10; \*\* p &lt; .05; \*\*\* p &lt; .01, 강건표준오차(robust standard error)를 사용하였음

〈표 4〉는 회귀분석의 결과를 보여주는 4개의 각각 다른 모델로 구성되었다. 모델1은 모든 통제변수를 포함한다. 모델2는 이 연구의 독립변수인 신입사원 채용 비중을 추가한다. 모델3은 여기에 조절변수인 위계지향적 문화 수준을 추가한 것이다. 모델4는 조절변수인 위계지향적 문화 수준과 신입사원 채용 비중의 상호작용항을 추가했다.

가설1은 기업의 신입사원 채용 비중과 기업성과 사이에 긍정적 관계를 띄고 있는지에 대한 내용이다. 〈표 4〉의 모델2를 보면 신입사원 채용 비중의 계수가 유의한 양의 값을

가진다( $\beta = 0.286, p < 0.01$ ). 이 연구에서 사용된 전체 변수가 함께 나온 모델4에서도 동일하게 유의한 양의 값을 가진다( $\beta = 1.984, p < 0.1$ ). 이는 신입사원 채용 비중이 높아 질수록 기업의 성과가 향상된다는 가설을 강하게 지지하는 결과이다. 기업에 새로운 지식을 전달(Louis, Posner, & Powell, 1983)함으로써 기업의 업무성과를 향상(Rollg, 2007)시킨다는 기존 연구의 주장에도 힘을 실어주는 결과로 해석될 수 있다.

가설2는 가설1에서 제시한 신입사원 채용 비중과 기업성과의 긍정적 관계가 강한 위계지향적 환경에 의해 약화되는지를 예측하는 것이다. <표 4>의 모델 2에서 독립변수인 신입사원 채용 비중이 기업성장에 유의한 양의 값을 가졌지만 모델4에서 신입사원 채용 비중과 기업의 위계지향적 문화 수준의 곱은 유의한 음의 값을 가지는 것으로 나타났다( $\beta = -0.482, p < 0.1$ ). 따라서 기업의 강한 위계지향적 환경이 신입사원 채용 비중과 기업성과 사이에 존재하는 긍정적 관계를 부정적으로 조절한다는 가설2는 지지되었다. 이는 기업 내 위계지향적 문화가 강하게 자리잡을수록, 기업성장에 있어 신입사원 비중이 가지는 긍정적 효과는 약화됨을 보여주는 결과로 볼 수 있다.

앞서 설명했듯이 위계지향적 문화는 기업의 효율성을 높여 단기적인 경쟁력을 확보하게 만들기도 하지만(안선민, 엄석진, 2017), 다른 한편으로는 변화에 대응하는 데에 방해물로서 작용할 수 있는 역할(옥지호, 2020)을 하는 등 긍정론과 부정론이 나뉘어 제시되어 왔다. 그러나 신입사원 채용을 통해 기업의 성과가 창출된다는 관점에서는 높은 위계지향적 문화 수준이 이 관계를 부정적으로 변형시키는 것으로 이 연구는 확인했다.

## V 강건성 분석

본 연구는 분석 결과의 견고성을 확인하기 위해 다음과 같은 두 가지의 방식으로 강건성 분석을 추가 진행했다. 이 연구는 기업성장으로 재무적인 요소에 초점을 맞춰 분석했지만, 비재무적 성과도 기존 분석의 결과와 동일하게 나타난다면 이 연구의 주장은 더욱 견고해질 것이다. 첫째로 <표5>의 모델 5는 기업의 지식공유 수준(t+2)을 종속변수로 활용하여 강건성 테스트를 한 것이다. 이를 위해 3가지의 설문내용((1) 회사 사정을 직원들에게 소상하게 알림, (2) 상급자에게 자유롭게 의견을 제시함, (3) 부서간 커뮤니케이션이 잘 됨)이 사용되었으며 크로바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수는 0.849로 일관성과 신뢰성이 충분히 확보되었음을 확인했다. 둘째로 모델6은 기업의 혁신지향적 환경 수준



(t+2)을 종속변수로 두어 분석을 진행한 것이다. 마찬가지로 3가지의 설문내용((1) 변화와 새로운 시도를 장려함, (2) 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐, (3) 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함)을 활용했고, 크로바하 알파 계수는 0.865로 매우 높은 신뢰도를 보여줬다. 모델5와 모델6의 결과 이 연구의 기존 모델과 동일하게 나타났으며 이는 이 연구에서 주장하는 결론이 더욱 견고하게 지지되었음을 보여준다.

〈표 5〉 강건성 분석

	모델 5	모델 6
신입사원 채용 비중	1.007* (0.586)	1.111* (0.592)
위계지향적 문화	0.139* (0.074)	0.116* (0.065)
신입사원 채용 비중 X 위계지향적 문화	-0.287* (0.165)	-0.322* (0.168)
기업연령	-0.0007 (0.026)	-0.034 (0.024)
기업규모	-0.030 (0.019)	-0.033* (0.019)
신제품 도입	-0.002 (0.025)	0.031 (0.023)
조직변화	0.042* (0.025)	0.044* (0.025)
교육훈련비용	0.019* (0.011)	0.036*** (0.010)
직장 관계 만족도	0.233*** (0.050)	0.191*** (0.045)
HR 전담조직	0.054** (0.026)	0.034 (0.026)
지식관리변화	0.073** (0.032)	0.061* (0.032)
임금 만족도	0.096*** (0.029)	0.115*** (0.028)
박사급 인력	0.001 (0.0009)	0.0008 (0.0009)
임원 직급 단계	-0.003 (0.008)	0.00534 (0.008)
연도 고정	Yes	Yes
산업 고정	Yes	Yes
Constant	1.658*** (0.280)	1.890*** (0.283)
N	891	891
R-squared	0.166	0.184

\* p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01, 강건표준오차(robust standard error)를 사용하였음

## V 요약 및 결론

본 연구에서는 신입사원 채용 비중이 기업성과를 높이는 데 있어 어떠한 역할을 하는지, 그리고 기업별 위계지향적 수준이 이 둘의 관계를 어떻게 조절하는지 살펴보았다. 인적자본기업패널에서 제공하는 대규모 기업 데이터를 토대로 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 높은 기업일수록 기업성과가 향상되는 것으로 나타났다. 이는 기업의 신입사원 채용 비중이 클수록 기업이 사용할 수 있는 지식의 범위가 확장되며, 기업 내 지식공유가 활발해지고, 충분한 흡수역량 확보가 가능하여 긍정적인 기업성과 견인이 가능하게 된다는 것이다.

이와 함께, 이 연구는 강한 위계지향적 분위기가 신입사원의 긍정적 효과를 위축시킨다는 것을 보여줬다. 위계지향적 문화는 업무의 효율성을 높여 단기적으로 기업의 경쟁력을 높이는 순기능을 지닌다(안선민, 엄석진, 2017). 그럼에도 불구하고 이 연구에서는 신입사원을 통한 기업성과 향상이라는 맥락에서 위계지향적 문화의 부정적인 면들이 순기능보다 더 크게 작용한다는 점을 확인했다. Grafton(1987)이 강조한 것처럼 위계지향적 문화가 복잡한 절차, 규칙, 그리고 통제 등을 중심으로 구성원들에 대한 통제를 강화하여 구성원들의 자유로운 업무 활동을 방해할 수 있다는 주장이 이 연구를 통해 다시 한번 부각된다. 무엇보다 강한 위계지향적 문화에서는 구성원들이 보유한 새로운 아이디어를 발휘하기 어려우며, 기업생활에서 중요한 조직신뢰를 떨어뜨리는 상황으로 연결되는데, 이는 신입사원들이 보유한 독창적인 지식의 생성 및 축적 효과를 약화시킨다.

이 연구는 몇 가지 면에서 중요한 연구적 가치를 지닌다. 먼저, 이 연구는 한국직업능력연구원이 제공하는 양질의 기업 데이터를 기반으로 그동안 밝혀지지 않았던 신입사원과 기업의 성과 사이의 관계를 조명했다는 데 그 가치가 크다. 자원기반이론에서는 기업 경쟁력 강화를 이끄는 데 있어 인적자원의 중요성(Chakravarthy et al., 2003)을 언급해왔지만 신입사원의 역할은 큰 관심을 받지 못해 왔다. 기존 연구들에서 신입사원은 기업의 시각에서 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 여겨지는 한편 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 존재라는 상반된 의견을 보여왔다. 기업성과에 대한 신입사원의 역할에 관한 논의가 마무리되지 못하고 있는 상황에서, 이 연구는 신입사원 채용이 기업성과에 있어서 핵심 변수가 되는 점을 밝혀내면서 자원기반이론 문헌의 시야를 넓혔다는 데 의의를 지닌다.

나아가, 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화 수준이 기업성과에 대한 신입사원의 효과를 변형시킬 수 있는 중요 변수임을 발견했다. 이 연구는 기업의 문화가 한 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요인이라는 기존 연구의 흐름을 따르는 동시에, 기업문화의 역할을 신입사원 채용 비중이라는 관점에서 새롭게 조명했다. 이러한 과정을 통해 위계지향적 강도가 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 영향을 약화시킨다는 점을 도출했다. 따라서 이 연구는 위계지향적 문화의 부작용을 고려하여 기업은 문화를 형성할 때 기업의 상황과 적용 대상에 따라 차별적이고 섬세한 접근을 해야 한다는 점을 강조한다.

이러한 연구 결과는 인적자원의 전략적 활용을 통해 기업성과를 견인해야 하는 기업들에게 중요한 시사점을 제공한다. 많은 기업들이 신입사원을 불확실성과 비용의 존재로 인식하고 있는 가운데, 이 연구 결과가 제시하듯 신입사원들은 기업성과를 이끄는 핵심자원으로서 기업은 신입사원 채용에 대한 관심과 이들의 잠재력을 인식할 필요가 있다. 가령 정기백, 최석봉(2019)은 기업이 신입사원의 교육훈련에 대한 적극적인 투자를 하게 되었을 때, 신입사원들의 업무지식 및 기술지식 습득이 증가한다고 했다. 이러한 맥락에서 기업의 경영자들은 신입사원들이 가지고 있는 창의적인 시야와 잠재성이 기업에 효과적으로 적용되기 위해 이들의 역량 확보에 있어 적극적인 지원들을 뒷받침해줘야 한다.

아울러, 기업의 경영진은 바람직한 조직문화 도입을 통해 견고한 조직신뢰를 다질 수 있는 환경을 조성해야 한다. 앞서 언급했듯이, 신입사원들은 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재성이 있는 존재이지만, 입사 초기 조직에 대한 적응과 이해의 시간이 필요한 것이 사실이다. 이에 신입사원들이 조직에 무사히 안착하여 이들이 보유한 잠재성을 충분히 발휘할 수 있는 기업의 조직문화 형성이 선행되어야 할 필요가 있다. 가령 자유로운 분위기에서 조직원들은 기업가정신을 기반으로 창의적인 시도와 적극적인 의사소통이 가능하게 되는데(정기백, 최석봉, 2019), 이러한 환경에서 신입사원들은 기업에 소속감을 가지게 되어 의사결정의 활발한 참여와 조직원들과 정보공유를 하는 등 조직의 발전을 위해 업무에 몰두하게 된다. 따라서 기업의 조직원들은 신입사원들이 조직에 대한 신뢰를 높이기 위해 이들과 일방적인 소통 방식이 아닌, 보다 친밀하고 진실된 관계를 가질 수 있도록 다방면에서의 노력이 수반되어야 한다.

이 연구는 몇 가지 한계점도 존재한다. 첫째, 이 연구는 기업의 매출액을 토대로 신입

사원의 영향을 살펴봤지만, 신입사원의 효과를 충분히 살펴보기 위해서는 다방면의 측면들을 함께 고려할 필요가 있다. 가령 직무만족도, 조직몰입도, 특히 등은 조직의 성과를 나타낼 수 있는 또 다른 지표들로서 신입사원들이 어떠한 영역에 유의미한 영향을 미치는지 다양한 관점에서 분석하게 된다면 보다 정교한 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 다음으로 이 연구는 위계지향적 문화를 핵심 변수로 선정하여 신입사원과 기업성과 관계에 미치는 영향을 살펴봤다. 그러나 기업의 문화는 관계지향적 문화 (group culture), 과업지향적 문화(rational culture) (Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Denion & Spreitzer, 1991) 등 종류가 다양하며 이들의 효과를 함께 살펴보는 것도 보다 세밀한 결론을 도출하는 데 도움이 될 것이다. 아울러 기업의 문화뿐 아니라 기업 내외의 존재하는 여러 상황모델(contingency model)들도 고려할 필요가 있다.

이 연구는 기업성과 창출에 있어서 중요한 수단이 될 수 있는 신입사원의 역할을 강조한다. 신입사원을 통한 기업성과 향상을 위해 기업은 이들의 잠재성이 충분히 발휘될 수 있는 환경적 여건을 조성해야 함을 제시했다. 다양한 제도적 지원을 통해 기업은 신입사원들의 이점을 적극적으로 활용하여 긍정적인 성과를 견인하며, 나아가 국가 차원에서는 원활한 고용창출이 이뤄지는 데에 이 연구가 도움이 되기를 희망한다.

## 참고문헌

- 곽상태, 양동우. (2016). 위계문화가 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 건설산업 중심으로 -. 디지털융복합연구, 14(3). 115-126.
- 교육부 (2018). 2018 교육통계 분석자료집. <http://kess.kedi.re.kr/index>에서 검색
- 구철모, 최정일. 조직의 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증연구. 경영학연구 37.3 (2008): 515-536.
- 김상표, 김태열. (2004). 조직의 사회화 전략과 신입사원의 선도적 행위가 사회화 결과들에 미치는 효과에 관한 연구. 인사조직연구, 12(1), 175-212.
- 김주영, 이상규 (2019. 1. 21). 대졸 정규직 취업 10명 중 1명 뿐... 대졸 예정자들 '한숨'. 세계일보. <http://www.segye.com/newsView/20190121004281?OutUrl=naver>에서 검색
- 김현경, 강수돌. (2015). 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향. 경영교육연구. 30(4), 405-433.
- 김홍보(2007). 상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계. 박사학위논문. 제주대학교.
- 박정현, 류숙진. 대졸 초기경력자의 이직의도와 이직행위. 한국사회학회 사회학대회 논문집. (2008): 853-871.
- 시사위크(2018). 취업의 사회경제적 비용은 얼마?. 2018. 2. 22.
- 안선민, 엄석진(2017). 위계문화가 정보기술 활용에 미치는 영향에 관한 연구: 세종시 이전 중앙행정기관을 중심으로. 한국거버넌스학회보 24.1. 65-97.
- 엄동욱 (2008). 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인 : 기업 인적자원관리(HRM)에의 시사점을 중심으로. 고용직업능력개발연구. 11(2), 237-260
- 엄영란, 임숙빈, 강소영, 박광옥, 송경자, 이선희(2009), 병원이 선택하는 탁월한 신입간호사 1%, 현문사
- 엄채영(2021), 비경력직 신입사원 채용이 조직의 탐색적 혁신에 미치는 영향. 석사학위논문. 한양대학교.
- 옥지호(2020). 조직구성원 간 지각된 조직문화의 차이가 신입사원의 이직률에 미치는 영향. 경영교육연구 35.6: 117-141.
- 이종하, 조무상 (2017), 기술혁신이 청년고용에 미치는 영향, 한국경제연구, 35(4), 59-85.

- 임동일, 한상훈(2017). GWP조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 고용불안정성과 조직신뢰의 조절효과. *인문사회* 21, 8(2), 535-556.
- 장원섭, 김소영, 김민영, 김근호(2007). 대졸 초기경력자의 직장 적응 실태에 관한 조사연구. 26.3. 141-164
- 정다운, 전병준(2019). 조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로. 10.1. 39-54.
- 주영하, 선민정. (2018). 조직문화가 종사자의 직무만족도에 미치는 영향: 의사소통의 매개효과를 중심으로. *디지털융복합연구*, 16(7), 153-164.
- 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석(2008). 신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구. *응용통계연구*, 21(3), 469-484.
- 한수진, 나기환(2015). 신입사원의 사회적 비공식/공식 네트워크가 개인의 흡수역량과 학습전이에 미치는 영향. *대한경영학회지* 28.7 (2015): 1835-1857.
- 한윤자, 이상규, 권호장(2010). 대학병원 간호사들의 조직문화 유형 인식 및 조직만족이 혁신행동에 미치는 영향. *한국병원경영학회지* 15.4: 63-77.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity", Boulder, CO: Westview press.
- Bahra, N. (2001) *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, New York.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, D.L. (2018), Infrastructure investments and entrepreneurial dynamism in the US," *Journal of Business Venturing*.
- Boisot, M.H. (1998) *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y. and Rau, D. (2003) Knowledge management

- and competitive advantage, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, pp.305-323, Wiley-Blackwell, Oxford, UK.
- Chatterjee, S., Hadi, A. S., and Price, B.(2000), *Regression analysis by example John Wiley & Sons*, Inc., New York.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *John Wiley & Sons*.
- Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2007) The new deal at the top, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 6, p.98.
- Fard, H. D., Rostamy, A. A. A., & Taghiloo, H. (2009). How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. *Singapore management review*, 31(1), 49-61.
- Gallagher, E. B., & Sias, P. M. (2009). The new employee as a source of uncertainty: Veteran employee information seeking about new hires. *Western Journal of Communication*, 73(1), 23-46.
- Grafton, L. G. (1987). The Mediating Influence of Efficacy on Conflict Strategies Used in Educational Organizations.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474
- Hale Jr, D., Ployhart, R. E., & Shepherd, W. (2016). A two-phase longitudinal model of a turnover event: Disruption, recovery rates, and moderators of collective performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 906-929.



- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4)
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2008). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hull, K. (2009), Understanding the relationship between economic growth, employment and poverty reduction in Promoting Pro-Poor Growth: Employment, Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development(OECD). individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137-192.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization science*, 9(4), 454-468.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- Lawler, E. E. (1981). Pay and organization development. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawson, K. (2002). New employee orientation training. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Lee, J. H. (2019). Effects of the organizational culture types of airline members on the effectiveness of organizational work: Focusing on the mediating effect of knowledge sharing. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 20(8), 594-603.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137-192.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer's relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1161
- Neter, J. et al. (1996), "Applied linear statistical models," 4(1), 318
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovations*, Oxford University Press, New York.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131
- O'cass, A., & Julian, C. (2003). Modelling the effects of firm-specific and environmental characteristics on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 16(3), 53-74.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perspective: Guidelines for managerial practice, research in organizational changes and development. *JAI Press*, 5, 295-313.
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). *Bullying at Work: A Perspective From Britain and North America*.
- Rollag, K. (2007). Defining the term new in new employee research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 63-75.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.), CA: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

- Sims, D. M. (2001). *Creative new employee orientation programs*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D.J. (2000) *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Von Krogh, G., Ochiho, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435-451.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Abstract

## The Impact of New Employee Recruitment on Firm Performance: The Role of Hierarchical Culture

Haejun Jung, Yunseok Choi, Namgyong Lee(KAIST)

This paper sheds light on the relationship between the recruitment of new employees and firm performance. This study found that the higher the proportion of new employees hired, the better the firm's performance. In addition, this study analyzed how a firm's hierarchical culture level moderates the positive effects of new employees on firm performance. The results of this study shows that that the stronger the hierarchical culture level, the weaker the positive effect of the ratio of new employee recruitment on firm performance. This study suggests the importance of recruiting new employees in creating firm performance. At the same time, the level of hierarchical culture in a firm should be implemented through a strategic approach because it can inhibit the utilization of the strengths possessed by new employees.

**Key words:** new employee, hierarchical culture, firm performance,  
resource-based view