

# 첨단기업 근로자 직무순환 경험특성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환 인식의 매개효과를 중심으로

## High-tech Employees' Job Rotation Experience Characteristics Influencing Subjective Career Success: The Mediating Effect of Perception of Job Rotation

문동원, 라세림, 김윤호

한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원

Dong-Won Moon(moon3618@naver.com), Se-Lim Ra(nasse48@naver.com),  
Yoon-Ho Kim(youno@koreatech.ac.kr)

### 요약

본 연구는 직무순환인식의 효과성을 분석하는 기존 연구들과 달리, 직무순환 경험특성(직무순환 횟수, 직무순환의 자발성) 차이가 주관적 경력성공에 미치는 영향을 검토한다. 첨단기업 근로자들을 표본으로 매개 회귀분석을 실시한 결과, 자발적 직무순환 경험이 경력성공에 정(+)의 영향을 미치며, 빈번한 직무순환은 오히려 경력성공에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 또한 직무순환의 경험특성이 경력성공에 미치는 영향에 있어 근로자의 직무순환 인식이 완전 매개 효과를 보였다. 본 연구 결과를 통해, 특히 첨단기업들은 직무순환제도 도입 시 업종, 직무특성, 근로자의 직무순환 인식 등에 대한 충분한 검토를 통해 제도 설계와 시행이 필요함을 시사하고 있다.

■ **중심어** : | 직무순환 | 직무순환 경험특성 | 주관적 경력성공 | 직무순환 인식 | 첨단기업 |

### Abstract

The purpose of this study is to explore the relationships between high-tech employees' job rotation experience characteristics, perception of job rotation, and subjective career success. It also aims to examine the mediating processes through which high-tech employees' job rotation experience characteristics contribute to employees' subjective career success. The results from hierarchical multiple regression analysis revealed that high-tech employees showed higher subjective career satisfaction when they were transferred to another job voluntarily, and the frequent job rotations have an adverse effect on employees' career satisfaction. It also turned out that employees' perception of job rotation fully mediated the relationship between job rotation experience characteristic and subjective career success. Finally, implications, limitations, and research recommendations are discussed.

■ **keyword** : | Job Rotation | Job Rotation Experience Characteristics | Subjective Career Success | Perception of Job Rotation | High-tech Firms |

## 1. 서론

최근 많은 기업들이 지속적인 성장과 경쟁우위 창출

을 위해 조직구성원들의 직무만족, 몰입, 경력관리 등에 높은 관심과 그와 관련된 다양한 인사제도를 시행하고 있다.

\* 이 논문 또는 저서는 2014년 정부재원(교육부)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음. (NRF-2014S1A5B5A02014756)

접수일자 : 2018년 02월 21일

심사완료일 : 2018년 03월 30일

수정일자 : 2018년 03월 30일

교신저자 : 김윤호, e-mail : youno@koreatech.ac.kr

이 일환으로 직무순환제도는 제조업뿐만 아니라 공공서비스 등 다양한 영역에서 시행되고 있으며, 근로자의 업무 능력을 배양하고 작업 피로와 사고를 미연에 방지할 수 있는 유용한 수단으로 인정받고 있다[1][2]. 많은 학자들이 직무순환을 통한 다양한 직무 경험확대의 중요성을 강조하고 있으며, 미국기업의 84%가 인재 육성 수단으로 직무순환을 가장 중요하게 고려하고 있다[3]. 미국 제약 회사의 재무 담당 경영진 26명을 대상으로 한 연구에서 직무순환경험은 다양한 부서의 기능과 비즈니스 이해 46%, 적응력과 유연성 31%, 리더십 스킬 19%, 네트워크 형성 15% 등의 장점이 있는 것으로 확인되었다[2]. 국내의 경우, 467개 기업에서 HRD 형태와 제도의 실시 현황을 분석한 결과, OJT 85.3%, 제안제도 75.8%, 자기주도적 학습지원 63.1%, 멘토링 또는 코칭 45.2%, 직무순환 50.1% 순으로 나타났다[4].

그러나 직무순환제도가 모든 업종과 직무에 적합한 것은 아니다[2][5][6]. 고도화된 전문지식과 기술, 경험을 필요로 하는 첨단기업의 업무특성을 고려할 때, 직무순환은 오히려 기술의 전문성을 방해하고 조직의 생산성을 저하시킬 수 있다. 대만의 첨단기업 8개 회사에 종사하는 임직원을 대상으로 한 실증연구에서 직무순환은 근로자의 업무 전문성을 저하시키고 직무 소진을 증가시키는 것으로 확인되었다[7]. 국내의 기존 문헌을 살펴보면 서비스업을 중심으로 직무순환이 조직구성원들의 경력개발과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 찾을 수 있으나, 첨단기업의 근로자들을 대상으로 한 실증연구는 찾아보기 힘들다. 그 동안 국내의 많은 기업들은 과거의 대량생산방식에서 첨단기술을 활용한 부가가치 생산체계로의 전환을 진행하였다. 이러한 패러다임 변화에 따라 고도의 전문지식과 기술, 경험을 보유한 전문 인력들을 많이 필요로 하고 있다. 하지만 과거 대량생산시스템에서 근로자들의 매너리즘과 업무 단조로움을 해결하기 위해 주로 이용한 직무순환에 대해서, 현재의 첨단기업을 대상으로 한 연구에서는 어떠한 차이를 보이는지 확인이 필요하다. 특히 첨단기업에 종사하고 있는 근로자들의 직무순환의 경험과 인식, 경력만족 등에 대한 미시적 차원의 관계 규명을 통해 첨단기업들이 직무순환제도를 효과적으로

설계하고 활용할 수 있도록 방향을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 첨단기업 근로자들을 대상으로 직무순환 경험특성과 고용가능성, 경력만족에 미치는 영향의 구조적 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 구체적인 연구 수행 목적은 다음과 같다.

첫째, 직무순환 횟수, 자발성 등 직무순환 경험특성이 고용가능성, 경력만족 등 주관적 경력성공에 유의미한 영향이 있는지 파악하고자 한다.

둘째, 직무순환 경험특성과 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식이 매개역할을 하는지 확인하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무순환

직무순환은 직원의 능력개발을 촉진하기 위해 도입한 직무설계의 기법으로 종업원이 다른 기술과 책무가 따르는 종전과는 다른 자리와 업무로 직무를 바꾸어 수평적으로 이동하는 것을 말한다[8][9]. 직무순환은 순환보직, 순환전보, 배치전환 등의 명칭으로도 사용된다[10]. 직무순환제도의 목적은 조직구성원들에게 새로운 기술과 경험의 기회를 제공함으로써 자기개발을 통한 근무의욕 고취와 능력 향상에 있다[11]. 직무순환의 장점은 특정 직무에 대한 오랜 수행으로 인한 단조로움, 매너리즘 등을 개선할 수 있으며, 근로자에게 보다 수준 높은 직무 수행의 기회를 제공하여 능력 향상을 기할 수 있다[12][13]. 이에 반해, 고도화된 지식이 필요한 업무환경에서 직무순환은 오히려 업무수행에 필요한 시간과 훈련비용을 증가시키고 직무전문성의 고도화를 방해하여 조직의 생산성을 저하시키는 요인이 될 수 있다[5].

### 2. 직무순환인식

직무순환인식에 대한 실증연구 분석을 통해 네 가지 하위요인으로 구분할 수 있다. 첫째는 개인발전 관련 요인으로 직무순환이 조직구성원들의 능력개발에 효과적으로 사용되었는지에 대한 인식이다. 둘째는 운영절

차 관련 요인으로 직무순환 시 체계적인 관리를 통해 정기적으로 이루어지고 있는지 등에 관한 인식이다. 셋째는 직무순환을 통한 경력개발이 승진에 유리하고 승진기회가 공평하게 제공되는지에 관한 요인이다. 마지막으로 회사의 일방적인 요구에 의해 직무순환이 시행되는 것으로 악용 관련 요인이다[11].

직무순환인식의 개인발전 관점에서의 연구 결과, 대만의 8개 첨단기업들을 대상으로 직무전문성, 직무순환, 직무소진간의 실증연구에서 잦은 직무순환은 개인발전과 직무전문성을 낮추며[7], 한국 공무원들의 잦은 직무순환은 전문성 저해의 문제점이라고 지적하였다[14].

### 3. 주관적 경력성공

주관적 경력성공은 조직 위계상의 성공에 대한 개인 인식의 통합으로, 지금 현재의 조직과 이전 조직에서 성공에 대한 자신의 평가를 통합하는 개념이다[15][11]. 주관적 경력성공은 개인의 기대나 목표에 관한 주관적인 기준으로 평가 할 수 있는 고용가능성, 경력만족, 직무만족 등을 말하다[12][16][17].

주관적 경력성공의 하위변수인 고용가능성은 새로운 고용에 대한 가능성과 현재의 고용 상태를 유지하는 능력에 대한 개인의 주관적 지각과 신념으로, 고용경쟁력과 동일한 개념이다[18]. 이는 조직 내의 한 직무에서 다른 직무로 이동하여 일을 수행할 수 있는 능력이며, 외부노동시장에서도 다른 기업에 채용될 수 있는 능력을 의미한다[19][20]. 경력만족은 개인의 가치가 자신의 경력에서 만족된 정도로 자신의 경력에 대한 전반적인 심리적 지향성을 의미하며 한 개인이 경력과정의 어느 시점에서 지각하는 경력에 대한 심리적 만족감을 말한다[19][17]. Hall(1990)은 경력만족을 개인의 가치가 자신의 경력에 적용된 정도로 정의하고 있으며[21], Greenhaus et al.(1990)은 경력만족을 자신의 경력에 대한 심리적 동일시라고 정의하였다[15].

주관적 경력성공에 미치는 영향 요인들을 살펴보면, 개인의 능력과 직무 요구 특성간의 부합 또는 개인의 요구와 직무 특성 간의 일치를 나타내는 개인-직무 적합성은 주관적 경력성공과 정적인 관계가 있는 것으로

나타났다[22]. Schein(1996)은 개인이 주체가 되어 수립한 경력계획은 주관적 경력성공에 정(+의) 관계가 있는 것으로 연구 결과 밝혀졌다[23][24].

### 4. 직무순환과 주관적 경력성공의 관계

권나경과 김혜린(2014)의 연구결과에 따르면, 호텔 종사자들을 대상으로 한 연구에서 직무순환과 주관적 경력만족간의 관계가 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다[19]. 김경호(2012)는 노인복지관의 사회복지사들은 직무순환을 통해 자신들의 경력발달경로가 잘 고려되고 있다고 인식하고 있으며, 이는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다[1].

기업들은 조직구성원들에게 직무순환을 통해 능력개발 기회를 제공하여 근로 의욕 향상, 주관적 경력만족 등의 효과가 기대하고 있으며, 미국 기업들의 84%가 인재육성 수단으로써 직무순환제도를 중요하게 인식하고 있는 것으로 조사되었다[3]. 미국의 듀폰사의 경우, 일반관리자들에게 1.6년에 한번씩 새로운 직무를 수행하게 함으로써 재직기간 중 평균 20개의 직무를 경험하게 한다고 한다[3].

그러나 몇몇 선행연구들에서는 직무순환의 주기와 횟수는 주관적 경력성공에 부(-)의 영향을 미친다고 주장하였다. 최순영과 장지원(2009)는 잦은 인사이동으로 인한 직무순환은 오히려 업무의 전문성을 떨어뜨림으로써 결과적으로 직무만족을 낮추는 것으로 확인되었고[25], 유재건(2011)은 기술적으로 고도화된 지식이 필요한 조직에서 직무순환제도를 도입하게 되면 직무 전문성 저하와 업무 수행을 위한 시간과 훈련 비용 등을 증가시킬 수 있다고 주장하였다[5]. 대만의 8개 첨단기업들을 대상으로 한 실증연구에서 잦은 직무순환은 직무전문성을 낮추는 것으로 밝혀졌다[7].

## III. 연구모형 및 연구가설

### 1. 연구모형 설계

본 연구에서는 첨단기업 근로자의 직무순환 경험특성과 직무순환 인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향

관계를 실증적으로 규명하고자 하였으며, 이를 분석하기 위한 연구모형은 [그림 1]와 같다.

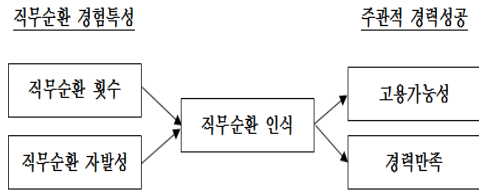


그림 1. 연구 모형

## 2. 개념 간의 인과적 논의 및 가설

### 2.1 직무순환 횟수와 주관적 경력성공

Morrison과 Hock(1986)는 직무경험 학습이론의 제시를 통해서 직무 경험이 개인의 경력개발에 미치는 중요성에 주목하였다[26]. 이 이론에 따르면 개인의 경력개발의 향상을 위해서는 이전 직무에서 학습한 경험이 이후에 맡게 되는 직무에서의 학습과 성과를 제고시키는 방향으로 경력경로가 설계되어야 한다. 또한 경력경로는 직무경험의 단계마다 충분히 숙달이 된 후에 다음단계로 나아가도록 설계되어야 한다[27].

하지만 잦은 직무순환은 개인이 재직기간 전체에 걸쳐 모든 직렬을 순환하므로 큰 전환비용이 발생하고 한 직렬에 종사하는 시간이 짧아 숙련도를 높일 수 있는 기회가 박탈된다[14]. 이러한 실증연구로써 대만의 첨단기업 8개 회사에 종사하는 근로자들을 대상으로 한 연구에서 잦은 직무순환은 근로자들의 직무 전문성은 저하시키고 직무 소진 인식은 증가시키는 것으로 확인되었다[7]. 고도화된 전문지식과 기술, 경험을 필요로 하는 국내의 첨단기업에 재직 중인 근로자들에게 잦은 직무순환은 개인의 충분한 직무 숙달과 성과를 저해하고, 이로 인해 조직구성원들의 직무 전문성과 경력성공 인식에 해가 될 것이다.

선행연구들에서 제기된 결과를 바탕으로 한국의 첨단기업에 종사하는 근로자들의 직무순환 횟수가 주관적 경력성공에 미치는 관계를 알아보하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 첨단기업 근로자의 직무순환 횟수는 주관적 경력성공에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 첨단기업 근로자의 직무순환 횟수는 고용가능성에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 첨단기업 근로자의 직무순환 횟수는 주관적 경력성공에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 직무순환 자발성과 주관적 경력성공

직업적응이론(Dawis & Lofquist, 1984)에서는 개인이 자신의 직업 환경에 얼마나 만족하는가(개인의 만족도)와 직업 환경이 개인에게 얼마나 만족하는가(조직의 만족도)를 모두 강조하고 있다. 이러한 개인과 조직의 만족도에 기초하여 근로자들은 승진, 직무전환, 재직, 해고 등을 받게 된다[28].

이 이론을 통해 조직구성원들의 의사가 반영된 자발적 직무순환은 개인의 가치체계와 직무 보상체계의 일치도가 높아 직무환경과 고용가능성에 대한 만족도가 향상되고, 비자발적 직무순환은 개인과 직무환경의 불일치로 인해 근로자들의 불만을 야기할 것이다. 국내의 1급 호텔 14곳에 재직 중인 직원들을 대상으로 한 연구에서, 근로자의 의사가 반영된 자발적 직무순환과 조직에 의해 일방적으로 부서를 이동한 비자발적 직무순환을 경험한 직원들 간에 경력성공에 대한 인식의 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다[11].

이러한 이론과 선행연구의 결과를 통해서 첨단기업 근로자의 직무순환 자발성이 주관적 경력성공에 미치는 상관관계를 실증하고자 다음의 가설을 수립하였다.

가설2. 첨단기업 근로자의 직무순환 자발성은 주관적 경력성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1. 첨단기업 근로자의 직무순환 자발성은 고용가능성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 첨단기업 근로자의 직무순환 자발성은 주관적 경력성공에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 직무순환 횟수, 자발성과 주관적 경력성공 관계에서 직무순환 인식의 매개효과

고도의 지식과 경험을 필요로 하는 조직에서 잦은 직무순환은 직무전문성을 저해하고 업무수행을 위한 시간, 훈련비용 등을 증가시킴으로써 직무만족을 낮추는 것으로 확인되었다[14][25]. 또한 조직구성원들의 의사가 반영된 자발적인 직무순환은 근로자들이 담당 업무와 역할을 수행하는데 필요한 지식, 기술 등의 적극적인 학습을 통해 전문성 강화에 더욱 노력을 기울일 것이다. 요구된 과업을 수행하기 위해 적극적인 학습을 병행하는 근로자들은 자신의 직무에 대한 만족, 조직 몰입과 업무 성과가 높은 것으로 알려졌다[29].

본 연구에서는 순환 횟수, 자발성 등의 직무순환 경험 특성과 주관적 경력성공간의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과에 관한 가설을 설정하여 실증하고자 한다.

가설3. 첨단기업 근로자의 직무순환 횟수와 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식은 매개 역할을 할 것이다.

가설4. 첨단기업 근로자의 직무순환 자발성과 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식은 매개 역할을 할 것이다.

## IV. 연구방법 및 절차

### 1. 연구대상 및 표본추출방법

연구모형 검증을 위해 국내 반도체 및 디스플레이 분야의 첨단기업에 재직 중인 근로자를 대상으로 편의표집 설문조사를 실시하였다. 조사 기업은 고도로 집적된 연구개발 기술과 첨단 대규모 장치 투자를 필요로 하며, 전략적 인력양성을 위해 MBA 파견, 국내외 우수 공과대학 학위 취득 지원 및 Job Posting과 같은 직무순환제도를 활용하고 있었다. Job Posting의 경우 근로자의 자발적인 지원을 통해 기술직에서 영업직으로, 영업직에서 경영관리직 등 다양한 경력 경로로 직무순환이 이루어지고 있었으며, 기업 운영 전략에 따른 직무순환은 근로자의 자발성보다는 비자발성 직무순환의

형태가 더 높았고 경력 경로의 다양성도 높았다.

조사기간은 2016년 1월 4일부터 4월 29일까지 실시하여 총 179명이 응답하였고, 불성실 답변 3부를 분석에서 제외하여 최종 176명의 응답 자료를 본 연구의 가설 검증 및 분석에 적용하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 표본의 특성

구 분		빈도	비중
성별	남성	168	95.5
	여성	8	4.5
연령	20대	49	27.8
	30대	107	60.8
	40대	19	10.8
	50대	1	.6
직급	사원	89	50.6
	대리	44	25.0
	과장	34	19.3
	차장	7	4.0
	부장	2	1.1
근속년수	5년미만	39	22.2
	5_10년미만	60	34.1
	10_15년미만	42	23.9
	15_20년미만	20	11.4
	20년이상	15	8.5
학력	고졸	56	31.8
	전문대졸	66	37.5
	대졸	43	24.4
	석사이상	11	6.3
결혼유무	기혼	102	58.0
	미혼	74	42.0
총 계		176	100.0

### 2. 변수의 측정 및 분석방법

본 연구에서는 선행연구에서 활용한 설문도구를 토대로 문헌분석 및 전문가 검토를 통해 본 연구의 목적에 맞추어 수정 및 보완된 설문도구를 사용하였다. 설문 문항은 총 24개 문항으로, 인구통계학적 변수와 직무순환 경험 변수를 제외한 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다. 5=매우 그렇다)로 구성하여 응답자의 동의수준을 표시하도록 요구하였다.

통계분석 도구로는 SPSS 통계패키지 20버전을 사용했으며, 분석방법으로 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 회귀분석 등을 수행하였다.

표 2. 조사도구의 구성

변수	문항번호	선행연구	문항 수
인구통계학적 변수	성별, 연령, 학력, 직무타입, 결혼유무, 근무경력, 직급	-	7
직무 순환 경험	횟수	I-1(직무순환 횟수)	1
	자발성	I-2(직무순환 자발성)	1
직무순환 인식	II-1(개인의 능력발전), II-2(다양한 경험기회 제공), II-3(잠재적 능력개발), II-4(근무의욕 및 사기증진), II-5(능력인정 기회), II-6(타부서에 대한 이해 증진)	정미현(2010), 권길자(2007), 한승민(2004), 황병량, 홍귀령(2008), 오미선(2000)	6
주관적 경력 성공	고용 가능성	III-1(구비한 능력과 기술), III-2(구직기회의 윤리성), III-3(타 직장에서 판단 시 능력이 뛰어난), III-4(타 직장에서의 동등한 자리 획득 가능성)	Johnson(2001), 정미현(2010), 장은주(2002), 박수성(2007)
	경력 만족	III-1(경력성공만족), III-2(경력목표달성 만족), III-3(급여수준 만족), III-4(승진에 대한 만족), III-5(새로운 스킬 익히기에 대한 만족)	Greenhaus, Parasuraman, Wolmeyer (1990)
계			24

### 3. 측정의 타당도 및 신뢰도

본 연구에서는 측정항목의 선정과 측정개념의 정의에 대한 타당성 및 신뢰성을 입증하기 위해 탐색적 요인분석과 요인의 내적일관성을 평가하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하였다. 요인추출 기준은 공통성(communality) .3이상, 고유치(eigen value) 1.0이상, 요인적재값 .5이상으로 설정하고, 요인회전은 직각회전(varimax) 방식을 사용하였다.

직무순환 인식과 주관적 경력성공의 변수인 고용가능성, 경력만족도에 대한 요인분석 결과 고유값(eigen value)이 1 이상인 최중요인 3개가 추출되었으며, 요인별 신뢰도 지수는 모두 0.6이상으로 측정 항목들의 내적 일관성을 확보하였다고 할 수 있다(송지준, 2013). 조직연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 계수가 0.6 이상의 값을 가졌을 때 비교적 신뢰성이 있는 것으로 간주되어진다(Van de Ven, Ferry, 1980). 분석결과는 다음의 [표 3]과 같다.

표 3. 조사도구의 타당도 및 신뢰도 분석결과

변수	문항번호	요인1	요인2	요인3
직무순환 인식	II_1(개인의 능력발전)	.775	.295	.033
	II_2(다양한 경험기회 제공)	.793	.162	.025
	II_3(잠재적 능력개발)	.849	.175	.079
	II_4(직무의욕 및 사기증진)	.756	.206	.088
	II_5(능력인정기회)	.703	.322	.219
	II_6(타부서에 대한 이해 증진)	.733	.062	.058
주관적 경력 성공	III_1_2(구직기회의 윤리성)	.054	.158	.788
	III_1_3(타 직장에서 판단 시 능력이 뛰어난)	.081	.156	.873
	III_1_4(타 직장에서의 동등한 자리 획득 가능성)	.110	.073	.875
	III_1_5(경력성공만족)	.113	.787	.259
	III_3_2(경력 목표달성 만족)	.181	.791	.300
경력 만족	III_3_3(급여 수준 만족)	.279	.682	-.044
	III_3_4(승진에 대한 만족)	.357	.751	-.090
	III_3_5(새로운 스킬 익히기에 대한 만족)	.149	.608	.368
고유치		3,848	2,992	2,518
설명량(%)	66.835	27.484	21.369	17.982
Cronbach의 $\alpha$ 계수	.882	.885	.840	.832

## V. 분석결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 주요변수의 기술통계를 확인하기 위하여 평균, 표준편차, 최소값, 최대값, 왜도, 첨도를 분석하였다. 분석결과는 다음의 [표 4]와 같다. 평균을 보면 직무순환 인식이 3.798로 가장 높았고 주관적 경력성공 요인 중 고용가능성이 3.017로 가장 낮았다. 주관적 경력성공은 대체로 중간정도 수준의 평균을 보여 응답자들이 비교적 긍정적인 인식을 하고 있는 것으로 해석되었으나 직무순환 자발성은 직무순환 유경험자들 대상으로 분석한 결과 평균 .4382(1=자발, 0=비 자발)로 자발적 직무순환을 가진 경험과 비자발적 직무순환을 가진 경험의 근로자가 거의 반반인 것으로 조사되었다. 항목별 왜도와 첨도의 절대값이 2.0 이하로 정규성이 크게 어긋나지 않았다(이일현, 2014).

표 4. 기술통계 분석결과

변수		평균	표준 편차	최소값	최대값	왜도	첨도
직무순환 경험	직무순환 횟수 (N=176)	0.920	1.10295	0.00	5.00	1.348	1.525
	직무순환 자발성 (N=89)	.4382	.49898	0.00	1.00	.253	-1.981
직무순환 인식(N=176)		3.798	.72353	1.00	5.00	-0.690	1.405
주관적 경력성공 (N=176)	고용 가능성	3.017	.74856	1.00	5.00	-0.187	0.940
	경력만족	3.497	.67814	1.40	5.00	0.175	0.193

주요변수 간의 Pearson의 적률상관분석을 실시한 결과 [표 5]와 같았다. 직급과 근속년수의 상관관계수가 .715로 가장 높았고, 그 다음으로 직무순환 인식과 경력 만족의 상관관계수가 .527, 직무순환 횟수와 직급의 상관관계수가 .389이었다. 가장 낮은 상관관계수는 직무순환 횟수와 자발성의 관계로 .033이었고, 근무년수와 경력만족의 관계가 .053으로 그 다음으로 낮았다.

표 5. 주요변수 상관관계수 분석결과

변수		1	2	3	4	5	6	7
직무순환 경험	1. 직무순환 횟수	1						
	2. 직무순환 자발성	-.033	1					
3. 직무순환 인식		-.148*	.267**	1				
주관적 경력성공	4. 고용가능성	-.130	.057	.222**	1			
	5. 경력만족	-.081	.112	.527**	.358**	1		
6. 근무년수		.402**	.235*	.097	-.090	.053	1	
7. 직급		.389**	.258*	.135	-.064	.115	.715**	1.000

2. 분석 결과

본 연구의 가설 1과 가설 2의 검증을 위해 위계적 회귀모형을 활용(1단계 모형: 인구통계학적 변수, 2단계 모형: 직무순환 횟수와 직무순환 자발성)하였으며, 가설 3과 가설 4의 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)가 개발한 방법을 통하여 매개효과를 검증하였다. Baron과 Kenny의 검증방법에 따르면 직무순환 인식의 매개효과가 성립하기 위해서는 1단계 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의미해야 하며, 2단계 독립변수가

표 6. 직무순환 횟수와 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과

모형	모형 1 (1단계: 직무순환 횟수->직무순환 인식)		모형 2 (2단계: 직무순환 횟수->고용가능성)		모형 3 (3단계: 직무순환 횟수 & 직무순환 인식->고용가능성)		모형 2' (2단계: 직무순환 횟수->경력만족)		모형 3' (3단계: 직무순환 횟수 & 직무순환 인식->경력만족)		
	표준화된 β	t	표준화된 β값	t	표준화된 β값	t	표준화된 β값	t	표준화된 β값	t	
(상수)		6.944***		7.240***		3.818***		6.014***		3.935***	
통제 변수	성별	-.143	-1.827	-.087	-1.127	-.016	-.233	.015	.187	.049	.635
	전문대졸	.060	.627	.052	.558	.028	.341	-.038	-.408	-.049	-.525
	대졸	-.012	-.107	-.192	-1.689	-.180	-1.805	.224	1.956	.231	2.053
	석사이상	.002	.018	.074	.790	.075	.925	.130	1.381	.131	1.426
	대리	.148	1.469	.294	2.953**	.215	2.463*	.047	.470	.009	.090
	과장	.293	2.218*	.375	2.871**	.231	1.996*	-.148	-1.122	-.216	-1.659
	차장	.051	.484	.062	.602	.037	.415	-.121	-1.168	-.133	-1.310
	부장	.103	1.128	.229	2.538**	.179	2.265*	.168	1.845	.144	1.613
	근무년수	.054	.280	-.137	-.717	-.158	-.945	.260	1.351	.251	1.333
독립 변수	연령	-.048	-.259	-.109	-.593	-.092	-.575	-.264	-1.435	-.258	-1.429
	직무순환 횟수	-.262	-3.163**	-.140	-1.712*	-.008	-.105	-.132	-1.608+	-.068	-.825
	직무순환인식					.494	7.306***			.236	3.096**
	R <sup>2</sup>	.114		.130		.344		.311		.345	
	ΔR <sup>2</sup>	.054		.071		.296		.301		.297	
	F	1.903*		2.222*		7.088***		7.807***		7.115***	
	F for ΔR <sup>2</sup>	10.008**		2.587+		6.099**		2.932*		28.531***	

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

종속변수에 미치는 영향 또한 유의미한 상태에서, 3단계 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하였을 때 종속변수에 영향을 주어야 하는데 이때 매개변수의 회귀계수는 유의한 상태에서, 독립변수(직무순환 경험)의 회귀계수는 유의미 하지 않거나 최소한 2단계의 회귀계수보다 감소해야만 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 전자의 경우 완전매개효과라 하고, 후자의 경우를 부분매개효과라 한다(이주익 외, 1997). 직무순환 인식의 매개효과를 각각 검증하였다.

2.1 직무순환 횟수와 주관적 경력성공, 직무순환 인식의 매개효과

직무순환 횟수가 고용가능성과 경력만족 등의 경력성공에 미치는 영향을 분석한 결과, [표 6]의 모형 2와 같이 직무순환 횟수가 고용가능성( $\beta = -.140$ )에 통계적으로 유의( $p < .05$ )한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 직무순환 횟수( $\beta = -.132$ )가 경력만족에 미치는 영향에 있어서도 모형 2'와 같이 설명량 31.1%, F값 7.807로 통계적으로 유의미( $p < .001$ )한 부(-)의 영

향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1>은 지지되었다.

또 직무순환 횟수와 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과를 검증한 결과 모형1에서 독립변수인 직무순환 횟수가 매개변수인 직무순환에 미치는 영향력은 유의하였고( $\beta = -.262$ ,  $P < .001$ ), 모형2에서 종속변수인 고용가능성에 미치는 영향력도 유의하였다( $\beta = -.140$ ,  $P < .05$ ). 마지막 모형3에서 매개변수인 직무순환 인식을 통제한 결과 모형2에서 유의하였던 직무순환 횟수의 영향력이  $-.140$ 에서  $-.008$ 으로 통계적으로 유의하지 않게 감소하여, 직무순환 횟수와 고용가능성의 관계에서 직무순환 인식이 완전매개 효과를 미치는 것으로 나타났다. 또 모형 3'와 같이 직무순환 횟수와 경력만족의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과 검증을 실시한 결과 모형 2'에서 유의하였던 직무순환 횟수의 영향력이  $-.132$ 에서  $-.068$ 로 감소하였으며 통계적으로 유의미하지 않게 나타나 직무순환 횟수와 경력만족의 관계에서 직무순환 인식이 완전매개 효과를 미치는 것으로 나타나 <가설 3>이 지지되었다.

표 7. 직무순환 자발성과 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과

모형	모형 1 (1단계: 직무순환 자발성->직무순환 인식)		모형 2 (2단계: 직무순환 자발성->고용 가능성)		모형 3 (3단계: 직무순환 자발성 & 직무순환 인식 ->고용가능성)		모형 2' (2단계: 직무순환 자발성->경력만족)		모형 3' (3단계: 직무순환 자발성 & 직무순환 인식 ->경력만족)		
	표준화된 $\beta$	t	표준화된 $\beta$ 값	t	표준화된 $\beta$ 값	t	표준화된 $\beta$ 값	t	표준화된 $\beta$ 값	t	
(상수)		3.895***		2.426*		.846		3.642***		1.576	
통계 변수	성별	-.082	-.719	.075	.689	.102	.952	-.075	-.698	-.023	-.241
	연령	-.076	-.281	.060	.236	.149	.593	.100	.406	.137	.613
	근무년수	-.010	-.044	-.037	-.167	-.106	-.482	-.281	-1.302	-.264	-1.344
	전문대졸	.184	1.391	.074	.576	.005	.040	.336	2.672**	.249	2.233
	대졸	.008	.050	.373	2.483*	.316	2.155*	.014	.093	.014	.110
	석사이상	-.015	-.105	.399	3.057**	.426	3.293**	.183	1.437	.221	1.916
	대리	.066	.389	-.049	-.304	-.068	-.434	.119	.758	.074	.526
	과장	.326	1.434	-.269	-1.223	-.382	-1.780	.236	1.097	.067	.348
독립 변수	차장	.013	.076	-.383	-2.302*	-.412	-2.639*	-.042	-.257	-.102	-.735
	부장	.122	.975	.193	1.610	.158	1.351	.302	2.588*	.239	2.292
	직무순환 자발성	.370	3.428**	.232	2.228*	.104	.961	.306	3.000**	.135	1.394
	직무순환 인식					.320	2.954**			.479	4.954***
	R <sup>2</sup>	.248		.272		.354		.306		.487	
	$\Delta R^2$	.136		.168		.248		.207		.402	
	F	2.221*		2.618**		3.339**		3.089**		5.764***	
	F for $\Delta R^2$	11.750**		4.962*		6.811**		8.997**		18.308***	

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001



## 2.2 직무순환 자발성과 주관적 경력성공, 직무순환 인식의 매개효과

[표 7]의 모형 2와 모형 2'는 직무순환 자발성이 고용가능성과 경력만족 등의 경력성공에 미치는 영향을 분석한 결과로 직무순환 자발성( $\beta=.232$ )이 고용가능성에 유의미( $p<.05$ )한 정(+)의 영향을 미쳤으며 그 설명력은 27.2%로( $F=2.618$ )로 통계적으로 유의( $p<.01$ )하게 나타났다. 또 직무순환 자발성이 경력만족( $\beta=.306$ )에 미치는 영향을 분석한 결과 [표 7]의 모형 2'와 같이 모형 설명력은 30.6%이고, F값은 3.089로 통계적으로 유의( $p<.01$ )한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 2>도 지지되었다.

또 직무순환 자발성과 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과를 검증한 결과이다. 모형1에서 독립변수인 직무순환 자발성이 매개변수인 직무순환에 미치는 영향력은 유의하였고( $\beta=.370, P<.01$ ), 모형 2에서 종속변수인 고용가능성에 미치는 영향력도 유의하였다( $\beta=.232, P<.05$ ), 마지막 모형3에서 매개변수인 직무순환 인식을 통제한 결과 모형2의 유의하였던 직무순환 자발성의 영향력이 .232에서 .104로 감소하면서 통계적으로 유의하지 않아 직무순환 자발성과 고용가능성의 관계에서 직무순환 인식이 완전매개 효과를 미치는 것으로 나타났다. 또 모형 3'와 같이 직무순환 자발성과 경력만족의 관계에서 직무순환 인식의 매개효과를 검증할 결과 모형 2'에서 유의하였던 직무순환 자발성의 영향력이 .306에서 .135로 감소하였으며 통계적으로 유의미하지 않게 나타나 직무순환 자발성과 경력만족의 관계에서 직무순환 인식이 완전매개 효과를 미치는 것으로 나타나 <가설 4>가 지지되었다.

## VI. 결론 및 제언

본 연구는 선행연구에서 검증된 직무순환의 긍정적 효과가 첨단산업 근로자에게도 동일하게 적용되는지를 살펴보고자 국내 첨단산업에 재직 중인 근로자 대상으로 직무순환 경험특성이 고용가능성, 경력만족 등의 주관적 경력성공에 미치는 영향을 조사하였으며, 직무순환

경험특성과 주관적 경력성공에 관계에 있어 직무순환 인식의 매개효과를 분석하였다.

다음에서 본 연구의 결과를 요약하고 그 의미를 찾아본다.

첫째, 직무순환 횟수는 경력성공에 유의적인 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타나 첨단산업의 경우 근로자의 잦은 직무순환이 오히려 고용가능성, 경력만족 등 주관적 경력성공을 저하시키는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 기술적으로 고도화된 지식이 필요한 조직에서 직무순환제도를 도입하게 되면 직무전문성이 저하될 수 있다는 해외 실증연구와 같은 결과이다[7].

따라서 첨단산업과 같이 근로자와 같이 고도화된 전문지식이 요구되는 경우, 직무순환은 오히려 해가 될 수 있다. 또 최근 4차 산업혁명으로 '컴퓨터/IT' 및 'STEM' 분야가 강조되고 있으며, 전문지식을 보유하였거나 기계가 대체할 수 없는 고숙련 노동자의 인력의 필요성이 강조되고 있으나 우리나라는 여전히 다수의 기업에서는 직무순환제를 채택하고 있고 피라미드 조직 구조에서 전략적으로 생존하기 위해서는 관리자 역량이 전문성보다 더 강조되는 측면이 있다. 독일 부품사 보쉬(Bosch) 같은 기업은 관리자로 성장할 사람과 전문가로 성장할 사람을 구분해 그들의 경력개발에 맞춰 직무를 부여한다. 관리자로 성장할 직원은 다방면의 지식을 필요로 하기에 가급적 여러 부류의 직무를 순환하여 계획적으로 부여하고 경험을 축적하게 해주며, 기술적으로 고도화가 필요한 엔지니어 직군의 경우 깊은 전문성이 축적될 수 있도록 전문직위제를 운영하고 있다. 우리나라에서도 엔지니어 등 숙련이 요구되는 첨단산업 분야에서는 직무순환보다는 숙련의 축적을 위한 경력개발 시스템이 요구된다.

둘째, 직무순환 자발성은 고용가능성과 경력만족에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 부서이동 시 본인의 의사가 반영되어 직무순환을 할 경우, 그렇지 않은 경우보다 주관적 경력성공에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 이는 개인의 자발적 의사에 따른 직무순환은 개인의 가치체계와 직무에 대한 보상을 일치시켜 줌으로써 개인의 경력목표와 경력경로에 대한 만족을 향상시키는 요소로 작용된다고 해석할 수 있다.

특히 조직 내외에서 고용가능성, 경력만족은 근로자의 잠재능력을 실현하게 된다는 점에서 첨단기업의 직무순환 제도는 개인의 가치체계를 반영한 고도화되고 미시적 차원의 직무순환의 운영이 강조된다.

셋째, 직무순환 횟수와 자발성 등 직무순환 경험 특성이 주관적 경력성공의 관계에서 직무순환 인식이 완전매개 효과를 미치는 것으로 나타났다. 특히 첨단기업에서는 직무순환 제도의 수용성 결핍이 기술력을 보유한 핵심 인력들의 유출로 이어질 수 있기에 더 신중한 직무순환제가 요구된다. 시장의 고객들은 정보에 밝아지고 있고 시장 흐름의 변화도 빨라지고 있으며, 다방면에서 전문성 있는 의견과 자문을 필요로하나 정작 우리나라에서는 기술인력에 대한 존경과 존중, 전문직의 특화된 인사관리 시스템이 미비하다. 이에 첨단산업 근로자 대상으로 직무순환 제도를 운영하기 위해서는 무엇보다 숙련의 시간을 두고 전문성에 기반되어야 한다.

본 연구에는 다음과 같은 한계가 존재하며, 향후 연구에서 이와 같은 한계를 극복할 필요가 있다.

첫째, 측정상의 한계점으로, 본 연구의 모든 변수들은 근로자 개인이 설문에 의존하기 때문에 측정 상 동일방법편의(common method bias)가 발생하게 될 수 있다. 비록 개인의 직무순환의 횟수를 기술하도록 하였지만 개인이 기록하는 방식으로 측정하였고, 또 자발성에 대해서도 동일 시점에 측정하는 횡단면적 연구라는 한계점도 있다. 따라서 향후 직무순환에 대한 개인적 특성에 따른 경력성공에 영향을 검증하기 위해서는 실제 인사발령 및 부서배치, 인사평가 점수 등 관련한 객관적인 데이터베이스를 활용하거나, 직무순환 자발성에 대해서도 한시적인 측정보다는 직무순환이 이루어질 때마다 시차를 두고 측정하는 종단면적 설계에 의한 연구가 필요하다.

둘째, 일반화(Generalizability)의 측면에서 한계가 있다. 본 연구의 표본이 되는 기업은 반도체 및 디스플레이 분야 업종으로 한정하기 때문에 향후에는 더 다양한 첨단산업의 업종을 대상으로 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 직무순환 경험특성 중 단순히 횟수와 자발성만 측정하여 직무 자체의 성격은 고려하지 못하고 있다. 향후에는 직무 및

직종의 분야에 따른 직무순환과 직무 전문성 등 각 변수간 영향관계 및 영향 정도의 차이를 분석하여 더 세분화된 논의가 이루어져야 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 김경호, “노인복지관의 직무순환제도가 종사자의 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 검증 중심으로,” 한국사회복지행정학, 제14권, 제1호(통권 제34호), pp.27-60, 2012.
- [2] Michael A. Campion, Lisa Cheraskin, and Michael J. Stevens, “Career-related Antecedents And Outcomes of Job Rotation,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1518-1542, 1994.
- [3] E. Michaeals, H. Handfied-Jones, and B. Axelrod, “The War for Talent,” Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- [4] 이규너, 박기문, 이병욱, 최완식, 정현욱, “기업 인적자원개발 형태와 제도가 직무능력 향상에 미치는 효과에 관한 인식 분석,” 한국기술교육학회, 제9권, 제2호, pp.174-197, 2009.
- [5] 유재건, “미국 인사 부서의 직무순환,” 국제노동브리프(한국노동연구원), pp.68-73, 2011.
- [6] T. Ericksson and J. Ortega, “The Adoption of Job Rotation: Testing the theories,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.59, No.4, pp.653-666, 2006.
- [7] An-Tien Hsieh and Hui-Yu Chao, “A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan’s high-technology industry,” *The International Journal of Human Resource Management*, 2007.
- [8] 권나경, *호텔기업의 제안된 직원가치(EVP: Employee Value Proposition)가 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환의 매개효과를 중심*

- 으로, 가천대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [9] R. W. Beatty, C. E. Schneier, and G. M. McEvoy, "Executive Development and Management Succession," *Research in personal and Human Resources Management*, Vol.5, pp.289-322, 1987.
- [10] W. Thammaphornphilas and B. Norman, "A quantitative method for determining proper job rotation intervals," *Annals of Operations Research*, Vol.128, pp.251-266, 2004.
- [11] 정미현, *호텔직원의 직무순환에 대한 인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환 형태와 직무특성의 조절효과를 중심으로*, 세종대학교 대학, 석사학위논문, 2010.
- [12] 권나경, 김혜린, 서원석, "직무순환이 동기 부여 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 특1급 호텔 F&B 종사원을 중심으로," *The Korean Journal of Culinary Research*, Vol.16, No.4, pp.163-176, 2010.
- [13] G. W. Kim, "Empirical study on the effects of motivation factors on the satisfaction of local festival participants," *J Tourism Sci.*, Vol.27, No.4, pp.203-218, 2004.
- [14] 김광호, "공무원 순환보직에 관한 연구," *한국개발연구*, 제30권, 제2호, pp.63-97, 2008.
- [15] J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, and E. M. Wolmley, "Effect of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluation and Career Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.1, pp.478-493, 1990.
- [16] T. A. Judge and R. D. Bretz, "Political Influence Behavior and Career Success," *Journal of Management*, Vol.20, No.1, pp.43-65, 1995.
- [17] U. E. Gattiker and L. Larwood, "Predictors for Manager's Career Mobility, Success and Satisfaction," *Human Relations*, Vol.41, No.8, pp.569-591, 1988.
- [18] 윤수민, 이재식, "고용경쟁력과 조직시민 행동 사이의 관계: 직무 불안정성과 조직불안 및 직무 열의의 이중 매개효과," *한국심리학회*, 제1권, 제2호, pp.297-315, 2010.
- [19] 권나경, 김혜린, "직무순환이 주관적 경력만족에 미치는 영향: 고용경쟁력 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.14, No.8, pp.431-441, 2014.
- [20] P. Knight and M. Yorke, "Employability through the curriculum," *Tertiary Education and Management*, Vol.8, No.4, pp.261-276, 2002.
- [21] D. T. Hall, *Career in Organizations*, Santa Monica, CA: Goodyear, 1990.
- [22] 윤하나, 탁진국, "주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 성별차이의 조절효과를 중심으로," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, Vol.19, No.3, pp.325-347, 2006.
- [23] 오은혜, 탁진국, "경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 미래시각전망과 코칭리더십의 조절효과," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, Vol.25, No.4, pp.727-748, 2012.
- [24] E. H. Schein, "Career anchors revisited: Implications for career development in 21st century," *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, pp.80-88, 1996.
- [25] 최순영, 장지원, *공무원 전문성 제고를 위한 경력 개발제도의 재설계방안*, 서울: 한국행정연구원, 2009
- [26] R. F. Morrioso and R. R. Hock, "Career building: learning from cumulative work experience," In D. T. Hall, & associates, *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.236-273, 1986.
- [27] 김홍국, "경력개발 이론의 평가와 연구방향," *인적자원개발연구*, Vol.2, No.2, pp.1-41, 2000.
- [28] R. V. Dawis and L. H. Lofquist, *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- [29] J. Zahrlly and H. Tosi, "The differential effect of

organizational induction process on early work role assessment,” Journal of Organizational Behavior, Vol.10, No.1, pp.59-74, 1989.

저 자 소 개

문 동 원(Dong-Won Moon)

정회원



- 2003년 2월 : 아주대학교 공학사
- 2013년 7월 : SKK-GSB (MBA)  
(Kellogg School of Management, Exchange Scholarship)
- 2017년 2월 : 한국기술교육대학교 인력개발학과 인력경영 전공 박사수료

<관심분야> : HRD, HRM, 기술혁신

라 세 림(Se-Lim Ra)

정회원



- 2017년 2월 : 한국기술교육대학교 인력개발학과 인력경영 전공 박사수료

<관심분야> : 전략적 인적자원관리, WLB, 조직진단

김 윤 호(Yoon-Ho Kim)

정회원



- 2009년 2월 : 고려대학교 경영학과 경영관리전공(경영학박사)
- 2014년 7월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 인력개발학과 대우교수

<관심분야> : 전략적 인적자원관리, 고용관계