

목표에 의한 관리와 직무순환이 신입사원 이직률에 미치는 영향

The Effect of Management by Objective and Job Rotation on Newcomer Turnover Rate

이환우*, 유건재**
경북대학교 경영학부*, 홍익대학교 경영학부**

Hwanwoo Lee(hlee33@knu.ac.kr)*, Gun Jea Yu(gy52@hongik.ac.kr)**

요약

본 연구는 고성과작업시스템 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 고성과작업시스템이 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 고성과작업시스템을 구성하는 개별 인사제도 중 목표에 의한 관리(MBO)와 직무순환이 3년 미만 근속자 이직률에 미치는 영향과 그 상호작용의 효과를 검증함으로써 고성과작업시스템이 작동되는 메커니즘 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 상호작용 효과도 있음을 보여준다. 이러한 고성과작업시스템 내 특정 인사제도 간 개별적 효과와 상호작용 효과에 대한 이해는 전략적 인사관리 연구자뿐만 아니라 실무자에게도 도움을 줄 것으로 기대된다.

■ 중심어 : | 이직률 | 목표에 의한 관리 | 직무순환 | 고성과작업시스템 | 신입사원 |

Abstract

Utilizing fit theory in strategic human resource management, this study examines the impact of two HR practices on newcomer turnover rates. While there is a growing body of research identifying the linkage between high-performance work systems(HPWS) and improved organizational performance through higher employee commitment, little research addresses how specific mechanisms among the systems deliver different performances to organizations. Using management by objective(MBO) and job rotation in HPWS, we found a strong main effect of each practice—it decreases newcomer turnover rates. This main effect becomes stronger when one practice combined with another, showing synergy exists. Linking HPWS research to turnover, this study provides insightful evidence of interactions between MBO and job rotation for organizational performance.

■ keyword : | Turnover | Management by Objective | Job Rotation | High-Performance Work System | New Employee |

접수일자 : 2018년 12월 06일

수정일자 : 2019년 01월 09일

심사완료일 : 2019년 01월 09일

교신저자 : 유건재, e-mail : gy52@hongik.ac.kr

I. 서론

전략적 인사관리 분야의 많은 연구는 인사관리 제도의 전략적 활용과 조직성과와의 관계를 규명하는 데에 있다[1-3]. 인사관리 제도의 전략적 활용에 관한 이론 중 가장 많은 연구가 이루어졌다고 할 수 있는 개념이 인사제도 간 수평정합(horizontal fit)이며, 이러한 수평정합 이론에 근거해 인사체계(HR system) 또는 인사제도 묶음(Bundling of HR Practices)이 관심을 받게 되었다. 인사체계란 인사제도 간의 상호보완적인 특성으로 인해 시너지 효과가 나타나는 개별 인사제도의 묶음을 말한다[4].

고성과작업시스템은 이론적으로 가능한 수많은 인사체계 중 하나이며, 전략적 인사관리 연구 분야에서 가장 많이 연구된 주제 중 하나라고 할 수 있다. 그 이유는 고성과작업시스템이 기업성공에 미치는 긍정적인 영향 때문이다[5]. 구체적으로 살펴보면, 고성과작업시스템은 종업원의 동기부여 수준을 높이고[6], 영업성공을 증가시키며[7], 궁극적으로 높은 기업 성과를 달성하게 해 준다[8]. 따라서, 국내외의 많은 기업들이 경쟁력 있는 보상제도, 까다로운 선발절차, 유연근무제도와 같은 고성과작업시스템에 속하는 인사제도를 실제로 채택하여 기업경쟁력을 높이고 있다[9]. 특히 포춘지가 미국 500대 기업을 대상으로 실시한 연구에 따르면 고성과작업시스템 중 하나인 MBO를 실시하고 있는 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해, 당기순이익, 매출액, 투자수익률등에 있어서 우위를 보이고 있다[10].

이러한 긍정적 영향에도 불구하고 한편으로는 고성과작업시스템 내의 개별 인사제도들이 어떻게 기업성공에 미치는지 그 프로세스에 대해서는 알려진 바가 많지 않다. 다시 말해, 고성과작업시스템 내의 개별 인사제도 각각이 기업 성과에 영향을 미치는지, 아니면 하나의 시스템으로서 영향을 미치는지, 또는 개별 제도들 간의 상호작용, 즉 시너지가 궁극적으로 기업 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 지금까지 부족했던 것이 사실이다[11][12]. 향후 고성과작업시스템 연구의 과제는 시스템 자체와 종업원 행동 또는 기업 성과와의 단순 관계를 입증하는 것에 덧붙여 시스템이 작

동되는 메커니즘을 규명하는 일이 될 것이다. 즉, 인사체계를 구성하는 개별 인사제도 중 어떤 제도들이 상호작용하는지 또는 상호작용하지 않는지를 발견해 내는 것은 특정 인사체계를 더 깊이 이해할 수 있는 방법이 되기 때문이다.

또한, 최근의 고성과작업시스템의 연구 경향 중 하나는 성과의 다양한 차원이 연구되고 있다는 것이다. 이전의 많은 연구들이 고성과작업시스템이 개별 종업원의 동기부여, 조직몰입도에 미치는 영향 또는 이 시스템이 조직 전체의 재무적 성과에 미치는 영향에 대해 주로 규명했다면, 최근에는 조금 더 다양한 성과차원(예를 들면 고성과작업시스템과 모집성과[13])과 고성과작업시스템간의 관계에 대한 연구가 이루어지고 있다 할 수 있다.

본 연구는 위에서 언급된 고성과작업시스템과 관련한 두 가지 문제를 연계시켜 고성과작업시스템내의 특정 인사제도의 개별 효과와 상호작용이 어떻게 3년 미만 근속자(신입사원)의 이직률에 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 한국 기업에 있어서 회사, 근로자 모두에게 좋지 않은 조기이직은 어제오늘의 문제가 아니다. 한 인터넷 기사에 의하면 취업 경험이 있는 청년 400만 명 가운데 244만 4000명이 취업 후 1년 3개월 안에 첫 일자리를 그만둔 것으로 나타났다[14]. 따라서, 고성과작업시스템이 조기이직(3년 미만 근속자의 이직비율) 방지에 영향을 미치는지에 대한 연구는 이론적, 실무적 함의를 가진다 할 수 있다.

본 논문은 크게 두 가지 이론적 배경을 바탕으로 하고 있다. 첫째, 목표에 의한 관리(MBO)를 실천하고 있는 기업들이 그렇지 않은 기업들보다 탁월한 성과를 내는 이유를 기존 연구들은 MBO의 참여적 관리 시스템 성격에서 찾고 있다[10]. 종업원들은 목표설정에서 참여기회가 제공될 때 일에 대한 동기부여와 열정이 강화된다. 또한, 직무순환은 종업원이 다양한 직무경험을 갖도록 하는 것으로, 종업원은 기존 직무에 대한 매너리즘을 탈피하여 새로운 직무에 도전정신과 동기부여를 가질 수 있다. 이러한 동기부여 이론을 근거로, 본 논문은 MBO와 직무순환을 사용하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 신입사원 이직률 측면에서 유리함을 검

증한다. 즉, MBO가 신입사원의 목표설정 과정에 참여를 유도하고 직무순환으로 다양한 직무를 통해 경험과 지식을 쌓을 기회를 갖게 하여 종원원들의 일에 대한 동기부여를 제고하고 이것이 궁극적으로 이직률 감소에 영향을 미칠 것을 예상한다. 둘째, 정합이론(Fit Theory)은 1+1=2가 아닌 3 또는 4가 될 수 있다는 시너지 효과에 기반한다[15][16]. 이러한 정합이론은 매니지먼트 여러 분야에 응용되고 있다. 예를 들면, 전략적 경영분야에서 인수합병(Merger and Acquisitions), 리더십 분야에서 리더-부하 정합(Leader-Follower Fit), 모집분야에서의 사람-조직 정합(Person-Organization Fit), 인적자원관리 분야에서 수평, 수직 정합(Horizontal and Vertical Fit) 등이 있다. 본 논문은 인적자원관리 분야에서의 수평정합, 즉 인사제도간 정합으로 인한 시너지 효과를 MBO와 직무순환으로 검증한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 전략적 인사관리와 정합이론

1.1 수평정합과 수직정합

전략적 인사관리란 조직목표 달성을 가능하게 하는 계획된 인사관리 제도의 전개와 실행으로 정의될 수 있다[2]. 전략적 인사관리 학문 분야는 풍부한 이론적 바탕위에서 발전되어 왔으며, 특히 보편적(Universalistic), 배치적(Configurational), 의존적(Contingency)관점의 도입은 전략적 인사관리 연구에 있어 중요한 역할을 했다[1]. 조직성과와 인사제도 간의 보편적 관점은 개별 인사제도 각각의 중요성을 강조하고, 배치적 관점은 개별 인사제도의 집합적 효과를 강조하며, 의존적 관점은 개별 인사제도든 전체로서의 인사체계든 인사제도 자체 보다는 인사제도가 처해져 있는 상황적 요소(예를 들면, 경영전략 또는 조직문화)와의 정합을 강조한다[2]. 따라서 배치적 관점은 인사제도 간 수평 정합에 관한 이론이며, 의존적 관점은 인사제도와 상황요소의 수직정합에 관한 이론이라고 할 수 있다.

한 연구에 의하면 보편적 관점과 배치적 관점, 즉 개별 인사제도 고유의 영향력과 인사제도 간 상호작용의

영향력간의 구체적인 메커니즘에 관련하여 세 가지 이론적 틀을 제시하였다[11]. 첫째는 순수중복(Virtuous Overlaps)으로 개별 인사제도 간 상호작용은 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 연구에 있어 중요하며, 본 연구는 고성과작업시스템 내의 개별 인사 제도 중 MBO와 직무순환 사이에 효과적 보완이 실재하는지에 대해 검증을 하고자 한다.

2. 고성과작업시스템

고성과작업시스템은 전략적 인사관리 연구 분야에서 가장 많이 연구된 주제임에도 불구하고[13], 실증적으로 조직의 고성과와 연관되어 있는지 아니면 그냥 이름만 고성과작업시스템인지에 대한 의문이 제기되는 것도 사실이다[17]. 왜냐하면 고성과작업시스템 자체만으로 조직의 성과가 높아진 것인지 아니면 다른 외부적 요인들에 의해 조직성과가 높아진 것인지는 불분명 할 수 있기 때문이다. 하지만 최근 연구들은 고성과작업시스템이 높은 성과와 연결된다는 메커니즘을 지속적으로 제시하고 있다. 예를 들면, 고성과작업시스템이 종업원의 동기부여를 증가시키고, 높아진 동기 부여가 종업원의 자발적 퇴사를 줄이고, 결국 조직의 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 대표적이다[18].

고성과작업시스템 연구에 있어서의 또 다른 이슈는 고성과작업시스템이라는 이름 자체의 많은 변형들이 있고 또한 그 용어 자체의 변형을 차치하더라도 그것을 구성하는 개별 인사제도가 무엇이냐에 대한 합의도 부족한 것이 사실이다[19]. 고성과작업시스템 연구에서 사용되어지는 인사제도의 묶음은 연구마다 조금씩 다르다. 그럼에도 불구하고 고성과작업시스템에 주로 포함되는 개별 인사제도는 뚜렷한 경향성을 가지고 있다. 한 연구에 의하면, 고성과작업시스템을 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), 주변에 속하는 인사제도는 유연근무제도(Flexible Work Schedule), 소원수리절차(Grievance Procedure) 등이 있다[19].

마지막으로 고성과작업시스템 연구에 있어서 새로운 경향은 고성과작업시스템이 영향을 주는 성과를 다양한 방법으로 측정하고 있다는 것이다. 고성과작업시스템을 사용하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 종업원의 능력(Capability), 조직몰입도(Organizational Commitment), 생산성(Productivity)이 더 높은 것으로 밝혀졌다[20][21]. 또한, 고성과작업시스템은 권한위임 확대, 종업원 사회화 장려에 긍정적 영향을 미쳐 궁극적으로 종업원의 조직몰입도를 높이는 것으로 밝혀졌다[22]. 최근의 고성과작업시스템과 모집 성과의 관계에 관한 연구에서는 고성과작업시스템을 사용하는 회사가 그렇지 않은 회사보다 입사지원자에게 더 선호된다는 연구결과가 있다[13]. 이러한 연구경향은 기존의 고성과작업시스템과 관련된 성과의 차원이 다양화 되고 있음을 나타낸다.

본 연구는 앞에서 언급한 성과가 아닌 신입사원의 이직률을 성과로 고성과작업시스템의 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. 회사의 미래 세대가 될 젊은 인력의 조기 퇴사에 영향을 미치는 요인을 규명하는 것은 이론적 실무적으로 중요한 함의를 가진다 할 수 있겠다.

2.1 목표에 의한 관리

목표에 의한 관리(Management by Objective: MBO)

는 성과평가 관리시스템의 하나로써 종업원들의 성과를 공정하고 정확하게 평가하기 위해 종업원 개인의 자율적 목표 설정을 용인하고 설정된 목표를 달성하기 위한 동기부여와 노력을 권장하며 성과에 따른 보상을 미리 명확히 한다[23][24]. MBO는 개인의 업무성과 제고를 통한 조직 전체의 성과를 증가시키기 위한 방편으로 이미 미국의 500대 기업 중 200개 이상의 기업에서 사용하고 있으며 국내에서도 많은 기업들이 성과급 지급, 승진결정 등에 반영하고 있다[23].

MBO의 이론적 배경은 종업원은 선천적으로 게으르고 명령받기를 좋아하기 때문에 조직의 목표달성을 위해서는 명령, 상벌, 통제가 필요하다는 X이론에 대한 비판으로 등장한 Y이론, 즉 종업원들은 스스로 동기부여 되어 능력을 올릴 수 있고 개인 스스로 목표를 달성하고자 노력하기 때문에 통제보다는 자율성을 강조하는 경영원칙에 기반한다[25]. 따라서 MBO 경영기법은 일정 기간 각 개인이 달성해야 하는 성과를 목표로 정의하고 이러한 개인목표를 조직전체 또는 개인이 속해 있는 상위 부서나 팀의 목표와 일치시켜, 개인이 내적 동기와 흥미를 통해 목표달성을 이루어 나가는 과정이 조직전체의 성과달성에 연동되게 하는 데 그 강조점이 있다.

MBO의 성공 전제조건은 조직구성원의 참여에 있다. 구체적이고 도적적이나 또한 성취가능한 목표설정은 목표가 상사나 조직에 의해 일방적으로 결정되었을 때보다 종업원 개인이 목표설정에 능동적으로 참여했을 때 종업원이 목표를 받아들이고 수용하는 정도가 높아진다[26]. 참여란 개인의 노력과 이러한 노력에 수반되는 개인성과가 조직전체의 성과에 연계되는 과정이 명확하여, 조직구성원 각각이 조직의 전체 목표달성에 일정부분 기여하고 있다는 책임의식을 가지는 것으로 정의된다[26]. MBO의 요체는 개인의 목표가 일방적인 지시나 하달에 의한 것이 아닌 자율성과 책임감을 바탕으로 한 목표설정에 있다 할 수 있다. 따라서 이러한 참여를 강조하는 MBO는 자아가 강하고 명령보다는 설득, 맹목적 복종보다는 합리적 물입을 강조하는 젊은 세대의 조직구성원들에게 더 선호될 것으로 예상된다.

2.2 직무순환

직무순환(Job Rotation)은 개인에게 다양한 조직 내 직무경험의 기회를 부여하여 자기개발, 타 부서의 업무 이해도를 바탕으로 한 협력의식 고취에 목적이 있다[27]. 한 인적자원관리 컨설팅 회사의 보고서에 의하면 미국 500대 기업 중 45%가 조직 내 개인의 경력지원 프로그램으로 직무순환을 실시하고 있다[28]. 이와같이 직무순환제도는 종업원 개인의 경력개발(Career Development)과 밀접히 연관되어 있다. 직무순환을 통해 개인은 이전에 해보지 못한 직무를 수행하는 데 있어서 오는 도전의식이 고취되고 이러한 직무경험은 경험적 지식을 쌓게 할 뿐만 아니라 상황적 맥락에서 얻게 되는 암묵적 지식 습득을 가능하게 하여 일반적인 교육이나 훈련으로는 배양할 수 없는 경험과 지식을 갖게 한다[29].

국내의 연구에서 보면 이러한 직무순환이 한 개인이 경력과정의 어느 시점에서 지각하는 경력에 대한 심리적 만족감을 일컫는 주관적 경력만족에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있다[27]. 또한, 직무순환을 통해 새로운 직무를 수행하기 위한 학습동기 증가, 새로운 직무를 성공적으로 수행했을 때의 성취감과 자신감 고취, 다양한 직무수행 과정에서의 성공과 실패 경험을 통한 향후 어떤 직무가 주어지더라도 해낼 수 있다는 심리적 자본의 강화가 이루어짐을 알 수 있다[30]. 직무순환은 개인의 창의성과 활력, 자부심을 증진시키고, 기존 직무를 오랫동안 수행함으로써 오는 매너리즘과 무기력감을 감소시킬 수 있는 긍정적 효과도 있다[31]. 이와같이 직무순환은 다양한 경험을 통해 개인의 경력개발에 도움이 될 수 있기 때문에 실증적으로 조직구성원의 직무몰입과 직무만족을 향상시키는 것으로 보고되고 있으며, 따라서 경력개발에 더 많은 관심을 가질 입사초기의 종업원들에게 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

3. 자발적 이직

종업원의 자발적 이직은 종업원의 자의적 의사결정에 따른 고용관계의 종료로 정의된다[3][32]. 이러한 자발적 이직의 결정요인은 크게 개인적 요인(예를 들면, 상사와의 불화, 배우자의 타 지역으로의 이동 등)과 조

직적 요인(예를 들면 조직문화 등)으로 구분해 볼 수 있다. 조직적 요인 중 인사제도의 유형에 따른 종업원의 이직률에 대한 연구는 많이 이루어지고 있다[33]. 예를 들어, 앞서 언급한 전략적 인사관리 내의 수평정합에 의한 조직몰입도증강인사체계(Commitment-enhancing HR system)는 종업원의 자발적 이직을 줄인다[34]. 또한, 특정 인사제도와 자발적 이직과의 관계를 규명한 연구에 의하면 급여와 복리후생, 고용안정성, 조직 내 절차적 정의 수준이 높을수록 이직률이 낮아짐을 실증적으로 검증하였다[23][33].

일반적으로 고성과작업시스템은 종업원의 동기부여를 증가시키며, 높아진 동기 부여가 종업원의 자발적 퇴사를 줄이는 것으로 알려지고 있다[18]. 그러나 일부 연구 결과에 의하면 고성과작업시스템의 부작용으로 인해 고성과작업시스템을 사용하는 기업의 종업원이 그렇지 않은 기업의 종업원 보다 이직의도가 높은 것으로 나타난다[35]. 고성과작업시스템이라는 용어에서도 드러나듯이 고성과작업시스템을 구성하는 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[35]. 따라서, 이러한 고성과작업시스템이 종업원의 자발적 이직에 미치는 영향에 대한 흔재된 결과는 아직 단정적으로 고성과작업시스템을 사용하는 기업은 종업원 이직률 측면에서 유리하다고 판단하기는 어렵다는 것을 시사한다.

고성과작업시스템과 이직률간의 관계에 관한 연구에 있어 또 하나의 이슈는 이직률에 대한 세대별 또는 근속기간 별 차이에 대한 검증이다. 종업원의 자발적 이직률은 일반적으로 근속기간이 길수록 줄어든다. 즉, 나이든 종업원은 젊은 종업원 보다 자신이 일하는 회사에 대해 더 긍정적인 태도를 가지며 따라서 자발적 이직 확률이 줄어든다. 반면에 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[36]. 이러한 경향은 우리나라 대기업 정규

직 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 자기개발에 관한 복합적 매커니즘이 대기업 신입사원의 이직에 영향을 미침을 보여준다 [37]. 이러한 연구 성과에도 불구하고, 조직 차원의 인사제도 즉, 고성과작업시스템이 어떻게 청년층 이직 의사결정에 영향을 주는지에 대한 연구는 미흡한 것이 사실이다.

따라서, 본 연구는 고성과작업시스템이 회사 차원의 이직률에 미치는 영향 중 신입사원(3년 미만 근속자)의 이직률에 미치는 영향에 대한 검증은 고성과작업시스템 내의 두 개별 인사제도(MBO와 직무순환) 효과와 그 상호작용의 효과로 검증하고자 한다. 이러한 검증은 이론적 측면에서 고성과작업시스템의 성과 측정 수준의 다양화 뿐만 아니라 실무적으로도 채용과 이직에 따른 회사의 비용부담을 고성과작업시스템의 사용으로 줄일 수 있을 지에 대한 지식을 제공하는 데 의의가 있을 수 있다.

4. 연구가설

본 연구는 위의 이론적 배경에 의해 고성과작업시스템내의 개별 인사제도 중 하나인 MBO와 직무순환(Job Rotation)이 3년 미만 근속자 이직률(신입사원)에 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[23]. 그럼에도 불구하고 MBO 실시가 이직률에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡한 것이 사실이다. 특히, 고성과작업시스템 내의 개별 인사제도로써의 MBO가 3년 미만 근속자 이직률 감소에 기여함을 검증하는 것은 고성과작업시스템의 효과성을 특정 세대의 태도와 연관 지어 새로운 차원을 측정한다고 할 수 있다. 또한 앞서 이론적 배경에서 언급하였듯이, 목표에 의한 관리 제도의 참여적 성

격은 종업원 특히, 상대적으로 젊은 연령이라 할 수 있는 신입사원의 동기부여 측면에서 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 자발적으로 목표를 설정하고 설정된 목표를 달성하는 과정을 통해 종업원 개인은 일에 대한 동기부여와 흥미를 느끼게 되고, 본인의 성과가 조직의 성과에 연동되는 매커니즘을 이해함으로써 조직성과에 대한 책임감도 늘어날 것이다. 이러한 목표에 의한 관리 실행으로 인한 종업원 동기부여 측면에서의 장점은 신입사원의 이직에 대한 동기를 줄일 것으로 예상되어 목표에 의한 관리를 실시하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 신입사원 이직률 측면에서 더 나은 성과를 보일 것으로 예측된다.

가설 2는 직무순환을 실시하는 기업은 이직률 방지 측면에서 효과적일 것을 예상한다. 사실 직무순환의 효과성에 대해서는 그 긍정적 측면과 부정적 측면이 혼재한다고 할 수 있다. 새로운 직무전환으로 인한 스트레스 [38]로 인해 이직률 증가가 예상되나, 한편으로는 조직 내 다양한 직무경험으로 근로자의 경력개발[39]에 도움을 주어 근속기간에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다. 즉, 직무순환을 통해 종업원은 기존 직무를 오래 수행함으로 인한 지루함을 탈피할 수 있고, 새로운 직무를 잘 수행하기 위해 지식 습득의 동기부여가 늘어날 것이다. 본 연구에서는 직무순환을 고성과작업시스템 내의 개별적 인사제도 중 하나으로써 그 효과성을 측정하는 바, 고성과작업시스템 전체의 종업원 동기부여, 조직몰입도에 대한 긍정적 효과에 비추어 직무순환이 종업원 이직률, 특히 젊은 세대의 이직률 방지에 효과적일 것으로 예상된다.

마지막으로 가설 3은 정합이론, 특히 전략적인사관리 분야의 수평정합이론에 근거하여 MBO와 직무순환이 동시에 실시될 때 시너지 효과가 발생하여 3년 미만 근속자 이직률 방지에 도움이 될 것을 예상한다. 두 가지 개별 인사제도가 상호작용을 하여 시너지 효과를 내는데에는 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.

이상과 같은 이론적 논의에 따라 본 연구에서는 기업

의 목표에 의한 관리와 직무순환 제도 실행여부를 측정해 이들 변수가 개별적으로 또한 상호작용해 신입사원 이직률에 미치는 영향을 분석한다. 따라서 본 연구에서 신입사원 이직률에 관련하여 상정하는 가설은 다음과 같다.

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

본 연구는 신입사원 이직률에 영향을 미치는 고성과 작업시스템내의 두 개별 인사제도에 대해 분석하기 위해 다음의 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정한다.

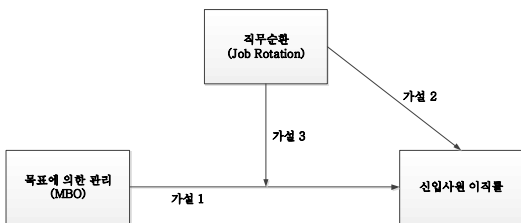


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 자료

본 연구에서는 한국직업능력개발원이 2005년부터 조사해오고 있는 인적자본기업패널조사(HCCP)의 6차(2015)년도 자료만을 이용하여 횡단면으로 분석을 한다. 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 이직률, 산업, 기업

규모, 기업수명, HR 전담조직 유무 등 모든 변인에 대해 자료가 결측인 기업을 제외하고 397개 기업이 최종 분석에서 사용되었다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 종속변수는 3년 미만 근속자 이직비율이며, 독립변수는 MBO와 직무순환이며 그 조작적 정의는 아래와 같으며, Hierarchical Linear Regression을 사용하여 MBO와 직무순환 각자와 그 상호작용이 이직률에 미치는 영향을 보여줄 예정이다. 또한, 기업이 속한 산업, 기업규모, 기업수명, HR 전담조직 유무, 정규직 전체 인원, 정규직 사원급 인원을 통제변수로 사용하였다.

2.1 종속변수

3년 미만 근속자의 이직비율(신입사원): 종업원의 자발적 이직은 다양한 방법으로 측정될 수 있다. 특정기간의 실제 퇴직한 사람의 숫자로 이직을 측정하거나 [33], 현재 회사를 다니고 있는 재직자에게 이직의향이 있는지를 묻는 이직의도로 측정하기도 한다[40]. 본 연구에서는 HCCP 데이터의 본사 설문지 중 정규직 근로자의 이직 및 정년퇴직 현황을 사용하였으며, 그 계산 방식은 다음과 같다.

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

2.2 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 = 평가제도 중 목표에 의한 관리 실시 여부

직무순환: 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 각각 곱한 값을 조절변수 관측치로 사용하였다.

조절변수 = MBO x 직무순환

2.3 통제변수

본 연구에서는 독립변수에 포함되지 않았으나 종속 변수(신입사원 이직률)에 영향을 줄 것으로 예상되는 변수들을 통제변수로 포함하였다. 먼저 산업, 기업규모 (종업원수), 기업수명을 통제하였다. 산업과 기업규모는 HCCP 데이터 설문지의 기업이 속해 있는 산업의 대분류와 기업규모 분류를, 기업수명은 2015년에서 최초 설립년도를 뺀 값을 사용하였다. HCCP 데이터는 산업을 제조업, 금융업, 비금융서비스업으로 구분하는데, 산업별 특성에 의한 이직률의 평균적 차이를 통제하기 위해 산업을, 기업규모는 종업원 규모로 구분하는데 종업원 규모에 따른 신입사원 입사인원과 퇴사인원의 평균적 차이를 통제하기 위해 기업규모를 통제하였다. 또한, 기업수명주기설에 따라 기업의 존속연도에 따른 입사자와 퇴사자의 평균적 차이를 통제하기 위해 기업수명을 통제하였다. 또한, 선행연구에 의하면 HR전담부서 유무는 인사제도의 도입, 실행, 그리고 변화과정에 영향을 미칠 수 있다[12]. 본 연구에서는 MBO와 직무순환이라는 인사제도의 도입 여부가 직원 이직률에 미치는 영향을 검증하는 바, HR전담부서 유무를 통제변수에 포함하였다. 또한, 3년 미만 근속자의 이직비율을 전체 퇴직자 중 3년 미만 근속자의 퇴직 비율로 구하는 바, 근로자 전체 인원이 전체 퇴직자 수에 미치는 영향을 통제하기 위해 정규직 근로자 전체 인원을 통제변수로, 그리고 3년 미만 근속자 전체 인원이 3년 미만 근속자의 퇴직자 수에 미치는 영향을 통제하기 위해서는 3년 미만 근속자 전체인원을 통제변수로 사용하여야 하나 HCCP 자료는 근속년수별 제직자 수를 조사하지 않는 바 그 대안으로 사원급 전체 인원을 통제변수로 사용하였다.

3. 분석방법

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

IV. 분석결과

1. 기초통계 분석 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 나타났다.

표 1. 평균, 표준편차, 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 산업 (Industry)	1.43	.79	?								
2. 기업규모 (Size)	1.72	.87	-.02	?							
3. 기업수명 (Age)	37.70	17.3	-.29**	.28**	?						
4. HR 전담조직 유무	1.28	.48	-.31**	-.31**	.03	?					
5. 전체인원 (정규직)	718.63	1612.74	-.01	.64**	.15**	-.17**	?				
6. 사원급 인원 (정규직)	127.95	282.49	.05	.66**	.15**	-.18**	.71**	?			
7. 3년 미만 근속자 이직률	.55	.30	-.06	-.14**	-.08	.01	-.17**	-.09	?		
8. 목표에 의한 관리 (MBO) (0 = 미실시, 1 = 실시)	.63	.48	.03	.25**	.01	-.29**	.14**	.13**	-.14**	?	
9. 직무순환 (0 = 미실시, 1 = 실시)	.51	.50	.07	.24**	.07	-.21**	.18**	.23**	-.18**	.28**	?

Note. (N = 397).
* p < .05; ** p < .01

주요 변수들의 상관관계를 살펴보면, 3년 미만 근속자 이직률은 MBO($r = -.14, p < .01$)와 직무순환($r = -.18, p < .01$)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.

2. 단계적 회귀분석

3년 미만 근속자 이직률을 종속변수로 MBO와 직무순환 그리고 MBO와 직무순환의 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 통계적으로 유의할 뿐만 아니라 R^2 값이 .04인 것으로 나타났다. 결과

변수에 유의한 영향을 미친 주요 변수들을 살펴보면, 산업과 정규직 전체인원이 3년 미만 근속자의 이직률에 음의 방향으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 기업이 속해있는 산업에 따라 또한 기업종사자 규모가 클수록 이직률이 작아지는 것을 알 수 있다.

3년 미만 근속자 이직률에 대한 MBO의 영향을 다룬 가설 1을 검증하기 위해 [표 2]의 모형 2에서는 독립변수인 MBO를 추가로 삽입하였다. 그 결과 전체적인 모델의 설명력이 증가할 뿐만 아니라($\Delta R^2 = .02, p < .01$) MBO 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -.13, p < .05$). 그 결과, MBO를 도입하면 할수록 3년 미만 근속자의 이직률은 하락하므로, 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

또한, 3년 미만 근속자 이직률에 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($\Delta R^2 = .01, p < .01$) 직무순환 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -.16, p < .01$). 그 결과, 직무순환을 도입하면 할수록 3년 미만 근속자의 이직률은 하락하므로, 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.

표 2. 단계적 회귀분석 결과

Variables	Models estimated				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	β	β	β	β	β
(Intercept)	.74***	.80***	.79***	.83***	.74***
Control Variables					
산업 (Industry)	-.09*	-.09*	-.08	-.08	-.08
기업규모 (Size)	-.07	-.05	-.05	-.04	-.03
기업수명 (Age)	-.08	-.08	-.07	-.08	-.07
HR 전담조직 유무	-.04	-.07	-.06	-.08	-.07
전체인원 (정규직)	-.18**	-.18**	-.19**	-.19**	-.19**
사원급 인원 (정규직)	.10	.09	.12	.12	.11
Main					
목표에 의한 관리 (MBO)		-.13**		-.10*	-.11**
직무순환			-.16***	-.14***	-.14***
Interaction					
목표에 의한 관리 (MBO) × 직무순환					-.10*
R2	.04**	.06***	.07***	.08***	.08***
adjusted R2	.03**	.04***	.05***	.06***	.06***
ΔR^2		.02***	.01***	.01***	.00

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

마지막으로, MBO와 직무순환의 상호작용과 3년 미만 근속자 이직률의 관계에 대한 효과를 다룬 가설 3을 검증하기 위해 [표 2]의 모형 5에서는 MBO와 직무순환의 교차항을 통제변수, 독립변수와 더불어 추가로 삽입

하였다. 그 결과 MBO와 직무순환의 상호작용이 음의 방향으로 약한 수준에서(marginal) 통계적으로 유의한 것으로 나타나($b = -.10, p < .10$) 가설 3도 지지되었다.

상호작용으로 도출된 결과를 보다 명확하게 확인하기 위해 이를 그림으로 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이, 직무순환을 실시하는 기업은 실시하지 않는 기업보다 MBO 실시 여부와 관계없이 3년 미만 근속자 이직률이 더 낮은 것으로 나타났다. 무엇보다도 MBO와 직무순환을 같이 실시하는 기업이 MBO, 직무순환을 하나만 실시하는 기업보다 3년 미만 근속자 이직률이 낮음을 보여준다. 이는 MBO와 직무순환이 쌍으로 또는 짝으로 실시 될 때 두 제도가 시너지 효과를 일으킴을 보여준다고 할 수 있다.

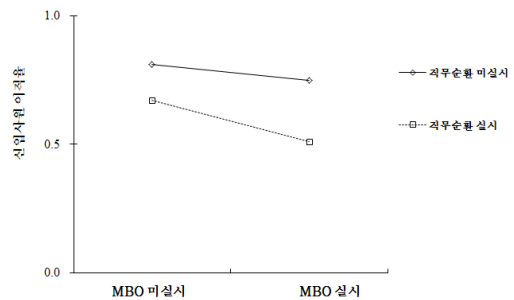


그림 2. 목표에 의한 관리(MBO)와 직무순환 실시 여부가 신입사원(3년미만 근속자) 이직률에 미치는 영향

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 [표 3]과 같이 가설 1, 2, 3 모두 지지되었다.

표 3. 가설검증 결과

연구가설	채택여부
1 MBO는 신입사원 이직률에 부(-)의 영향을 미친다.	채택
2 직무순환은 신입사원 이직률에 부(-)의 영향을 미친다.	채택
3 MBO와 직무순환은 짝으로(상호작용으로) 신입사원 이직률에 부(-)의 영향을 미친다.	채택

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 요약

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

이는 이론적 배경 부분에서 이미 언급한 채드웁[12]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 실제함을 지지하고 있다고 할 수 있다. 즉, 고성과작업시스템 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 고성과작업시스템이 영향을 미치는 결과 변수의 지평을 확장했다는 데 의의가 있다. 현재까지의 연구 결과에 의하면 고성과작업시스템이 종업원의 동기부여 수준을 높이고 이러한 높은 동기 부여 수준이 이직률 저하에 긍정적으로 영향을 미칠 수도 있고 또 다른 한편으로는 고성과에 대한 압박으로 종업원의 이직률 증가에 긍정적으로 영향을 미칠 수도 있음을 예상할 수 있다. 그러나, 본 연구에 의하면, 고성과작업시스템 내의 두 개별 제도 즉, MBO와 직무순환 만으로 한정했을 때, 두 제도는 개별효과와 시너지 효과 모두 종업원의 이직률 저하에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 종업원 이직률 중 특정세대 즉, 3년 미만 근속자 이직률에 영향을 미치는 것을 보여줌으

로써, 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 실시되었을 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 이슈 즉, 고성과작업시스템 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 줄일 수 있다는 함의를 제공한다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 고성과작업시스템 내의 개별 인사제도 고유의 영향력과 인사제도 간 상호작용의 영향력간의 구체적인 메커니즘에 관련된 시사점을 제공한다. MBO와 직무순환이라는 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 채드웁이 제시한 효과적 보완, 즉 개별 인사제도 간 상호작용도 높고 개별 인사제도 각자의 영향력도 높은 상태가 MBO와 직무순환 인사제도 간에 존재함을 보여준다.

또한, 고성과작업시스템의 효과성을 측정하는 종속 변수의 다양성에 본 연구는 기여하고 있다. 본 연구의

중속변수는 3년 미만 근속자 이직률로써, 기존의 고성과작업시스템이 자발적 퇴사를 감소시키는 연구결과를 다시 지지할 뿐만 아니라, 자발적 퇴사를 3년 미만 근속자로 한정하여 고성과작업시스템의 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 고성과작업시스템이 기여한다는 측면으로 인사 실무자에게 시사하는 바가 크다.

본 논문의 의의를 요약하면 다음과 같다. 첫째, MBO에 관한 기존의 많은 선행연구와 같이 목표에 의한 관리의 종업원 참여적 성격으로 인한 긍정적 효과 즉, 개인이 목표를 자발적으로 설정하고 그 목표를 달성하는데 있어 스스로 동기부여 되어 목표취급 결과에 책임감을 가지게 되는 긍정적 영향을 유사하게 보여주고 있다. 그러나, 본 연구는 기존 선행연구들과는 달리, MBO의 긍정적 효과를 개인차원이 아닌 회사차원의 성과지표(신입사원 이직률)로 검증한데 그 의의가 있다. 즉, MBO를 채택하여 사용하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업보다 신입사원 이직률 측면에서 유리함을 보여준다. 둘째, 본 논문은 직무순환의 경력개발 측면에서의 장점으로 인해 개별 종업원에게 선호되는 기존 선행연구와 유사하나, 그 효과성을 특정세대의 이직률이라는 조직전체의 성과차원에서 검증한데 그 의의가 있다. 마지막으로 본 연구는 두 제도(MBO와 직무순환)가 동시에 실행될 때, 그 효과성이 배가되는 시너지 효과를 낼 수 있음을 보여줌으로써, 전략적인사관리 분야의 고성과작업시스템내의 개별 제도간의 정합이론을 실증적으로 검증하는데 기여한다.

3. 연구의 한계 및 추후 연구를 위한 제언

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

첫째, 본 연구의 결과에 의하면 신입사원, 즉 3년 미만 근속자는 MBO와 직무순환이 동시에 시행될 때 그

렇지 않은 기업 보다 덜 이직함을 보여준다. 본 연구는 고성과작업시스템 내의 두 가지 인사제도의 영향을 고찰하였지만, 향후 연구에서는 고성과작업시스템 내의 다른 제도 예를 들면, 다면평가 또는 고용 안정성과 같이 고성과작업시스템에 자주 포함되는 제도와의 상호관계 규명을 통해 고성과작업시스템 내의 개별 인사제도간의 상호작용에 대한 더 깊이 있는 이해가 이루어져야겠다.

즉, 본 연구의 한계점은 비록 MBO와 직무순환이 고성과작업시스템에 속한 개별 인사제도이긴 하나 그 두 제도가 특정 결과 변수에 미치는 영향만을 고찰함으로써, 고성과작업시스템이라는 하나의 시스템으로서의 효과에 대한 검증은 이루어지지 않았다는 한계가 있다. 추후 연구에서는 하나의 완성된 시스템으로서 대부분의 개별 인사제도를 포함한 고성과작업시스템이 어떻게 3년 미만 근속자 이직률에 영향을 미치고 각각의 제도의 개별 효과와 그 제도들간의 상호작용이 어떻게 나타나는지를 고찰할 필요가 있다. 이러한 검증은 고성과작업시스템의 효과가 작동하는 구체적인 메커니즘에 대한 이해에 도움을 줄 것으로 예상된다.

둘째, 본 연구의 중속변수는 신입사원(3년 미만 근속자) 이직률이었다. 따라서, MBO와 직무순환이 다른 측면의 자발적 이직률(예를 들면, 중간관리자 이직률)에 미치는 영향에 대한 연구를 추후과제로 제시한다. 더 나아가 본 연구에 의해 검증된 고성과작업시스템내의 MBO와 직무순환이 자발적 이직률 외의 다른 조직 효과성에도 영향을 미치는지도 추후 연구 과제중의 하나이다.

마지막으로 기업의 인사제도가 종업원 태도에 영향을 미치는 데는 일정한 시간차(time lag)가 필요한데 [41], 본 연구에서는 특정 시점에 관련된 횡단면적 분석으로 진행된 문제점이 있다. 물론, 기업의 특정 인사제도 시행이 매년 바뀌는 성질이 아니기 때문에 2015년도에 목표에 의한 관리와 직무순환 제도를 시행하고 있는 기업은 이전부터 두 제도를 실시하고 있었을 확률이 높다. 그럼에도 불구하고 본 연구의 횡단적인 연구는 인사제도 시행의 효과에 대한 장기적인 영향을 정확하게 파악하기 어렵다는 점에 한계가 있다. 따라서 후속 연

구에서는 인사제도와 이직률 간에 시차를 둔 중단적 연구를 통해 중장기적으로 고성과작업시스템 내 인사제도와 신입사원 이직행동간의 관계를 실증적으로 검증할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] J. E. Delery and D. H. Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835, 1996.
- [2] D. P. Lepak and J. Shaw, "Strategic HRM in North America: Looking to the Future," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.8, pp.1486-1499, 2008.
- [3] G. G. Dess and J. D. Shaw, "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp.446-456, 2001.
- [4] L. Dyer and T. Reeves, "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, No.3, pp.656-670, 1995.
- [5] M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672, 1995.
- [6] M. Subramony, "A Meta-analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance," *Human Resource Management*, Vol.48, No.5, pp.745-768, 2009.
- [7] G. Messersmith, P. Patel, and D. Lepak, "Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.6, pp.1105-1118, 2011.
- [8] I. H. S. Chow, "The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR-Performance Link," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.23, No.15, pp.3114-3132, 2012.
- [9] J. Park and S. Kim, "Team Manager's Implementation, High Performance Work systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation," *J. of Management*, Vol.44, No.7, pp.2690-2715, 2016.
- [10] P. Mali, *MBO updated: A Handbook of Practices and Techniques for Managing by Objectives*, John Wiley & Sons, 1986.
- [11] C. Chadwick, "Theoretic Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems: Toward Greater Precision," *Human Resource Management Review*, Vol.20, No.2, pp.85-101, 2010.
- [12] 조봉순, 이경환, 이명주, "인사제도의 실행의 일관성이 조직성과에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과," *인적자본기업패널 학술대회*, pp.27-50, 2016.
- [13] H. Lee, S. Werner, and T. Y. Kim, "High Performance Work Systems and Organization Attraction: The Moderating Effects of Vocational Interests," *Employee Relations*, Vol.38, No.5, pp.682-702, 2016.
- [14] http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html_dir/2016/03/02/2016030201360.html.
- [15] P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *J. of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320, 1992.
- [16] N. Venkatraman, "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of*

- Management Review, Vol.14, No.3, pp.423-436, 1989.
- [17] P. Cappelli and D. Neumark, "Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54, No.4, pp.737-775, 2001.
- [18] K. Jiang, D. Lepak, J. Hu, and J. Baer, "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, Vol.5, No.6, pp.1264-1294, 2012.
- [19] R. A. Posthuma, M. C. Campion, M. Masimova, and M. Campion, "A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research," *J. of Management*, Vol.39, No.5, pp.1184-1220, 2013.
- [20] D. K. Datta, J. Guthrie, and P. Wright, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?," *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, pp.135-145, 2005.
- [21] G. N. Theriou and P. Chatzoglou, "The Impact of Best HRM Practices on Performance Identifying Enabling Factors," *Employee Relations*, Vol.36, No.5, pp.535-561, 2014.
- [22] A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?," *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5, pp.1089-1997, 1997.
- [23] 우정희, 김중화, "목표관리과정이 조직유효성에 미치는 영향 연구: 상호작용-공정성 조절효과 중심으로," *한국기업경영학회지*, 제28권, 제1호, pp.89-107, 2008.
- [24] 신철우, "한국기업의 연봉제 실패요인에 관한 실증적 연구," *대한경영학회지*, 제43권, 제1호, pp.751-771, 2004.
- [25] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Pub, 1960.
- [26] E. Locke, G. Latham, and M. Erez, "The Determinants of Goal Commitment," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, pp.23-25, 1988.
- [27] 권나경, 김혜린, "직무순환이 주관적 경력만족에 미치는 영향: 고용경쟁력 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회*, 제14권, 제8호, pp.431-441, 2018.
- [28] Hewitt Associate, *How the TOP 20 Companies Grow Great Leaders*, Hewitt Research Institute, 2005.
- [29] J. Nonaka and T. Hirotaka, *The Knowledge-Creating Company*, 장은영 역 (1998), 지식창조기업, 세종서적(주), 1995.
- [30] B. Fredrickson, "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology," *American Psychologist*, Vol.56, No.3, pp.218-226.
- [31] L. Cheraskin and M. A. Champion, "Study Clarifies Job Rotation Benefits," *Personnel Journal*, Vol.75, No.11, pp.31-36, 2006.
- [32] P. C. Morrow, J. C. McElroy, K. S. Laczniak, and J. B. Fenton, "Using Absenteeism and Performance to Predict Employee Turnover: Early Detection Through Company Records," *J. of Vocational Behavior*, Vol.55, No.3, pp.358-374, 1999.
- [33] J. D. Shaw, J. E. Delery, D. Jenkins, and N. Gupta, "An Organizational-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp.511-525, 1998.
- [34] J. B. Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.1, pp.670-687, 1994.
- [35] J. Jensen, P. Patel, and J. Messersmith,

“High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions,” *Journal of Management*, Vol.39, No.6, pp.1699-1724, 2013.

[36] T. Ng and D. C. Feldman, “Re-examining the Relationship between Age and Voluntary turnover,” *J. of Vocational Behavior*, Vol.74, No.2, pp.283-294, 2009.

[37] 김초롱, 오세일, “대기업 청년 퇴사자의 진정성과 자기개발: 신자유주의 시대, ‘개인화된 자아’ 구성을 중심으로,” *사회이론*, 제51권, 제1호, pp.103-139, 2017.

[38] 이한나, 김정민, 한정원, “간호사의 직무순환 스트레스가 심리적 안녕감에 미치는 영향: 도적적 평가와 방해적 평가의 매개효과 중심으로,” *한국산업기술학회*, 제18권, 제10호, pp.373-381, 2017.

[39] 문동원, 라세립, 김윤호, “첨단기업 근로자 직무순환 경험특성이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 직무순환 인식의 매개효과를 중심으로,” *한국콘텐츠학회*, 제18권, 제4호, pp.357-368, 2018.

[40] C. Vandenberghe and M. Tremblay, “The Role of Pay Satisfaction Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study,” *J. of Business and Psychology*, Vol.22, No.2, pp.275-286, 2008.

[41] 전인, 안성인, 오선희, “고성과 작업시스템과 운영성과 간 관계: 다수준분석을 통한 종업원성과의 매개역할을 중심으로,” *산업노동연구*, 제19권, 제1호, pp.65-104, 2013.

저자 소개

이 환 우(Hwanwoo Lee)

정회원



- 1999년 2월 : 서강대학교 사회학사
- 2009년 5월 : University of Minnesota 인사노사관계학 석사
- 2014년 5월 : University of Houston 경영학박사, 인사관리 전공

▪ 현재 : 경북대학교 경영학부 조교수

<관심분야> : 전략적인사관리, 모집/채용, 보상관리

유 건 재(Gun Jea Yu)

정회원



- 2000년 2월 : 서강대학교 경영학사
- 2008년 5월 : Purdue University 경영학석사
- 2013년 8월 : Cornell University Industrial and Relations 박사,

거시조직 전공

▪ 현재 : 홍익대학교 경영학부 조교수

<관심분야> : 혁신 (탐색과 활용), R&D 매니지먼트