

박사학위논문

이직과 성과와의 관계 분석 및
HRM컨설팅 방향 연구

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 광 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

이직과 성과와의 관계 분석 및 HRM컨설팅 방향 연구

A Study on the Relationship Between Turnover
and Performance and the HRM Consulting

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 광 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

이직과 성과와의 관계분석 및 HRM컨설팅 방향 연구

A Study on the Relationship Between Turnover
and Performance and the HRM Consulting

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 광 현

이광현의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

이직과 성과와의 관계분석 및 HRM컨설팅 방향 연구

한 성 대 학 교 대 학 원
지 식 서 비 스 & 컨 설 텅 학 과
매 니 지 먼 트 컨 설 텅 전 공
이 광 현

근로자의 자발적인 이직은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치기 때문에 기업 입장에서 이직회피를 위한 인적자원관리가 중요할 수밖에 없다. 이러한 이직에 대한 연구는 인적자원관리 분야에서 오랫동안 다루어진 주제이다. 연구의 지향점은 직무몰입, 조직몰입, 직무태도 등 태도 위주 연구에서 성과 위주 연구로 전환되었지만, 높은 성과자가 다른 직장으로 옮겨갈 기회가 증가하여 이직률이 상승하게 된다는 주장과 낮은 성과자는 스트레스로 인해 외부 직무탐색행위가 증가하여 오히려 이직률이 상승한다는 상반된 주장을 하기도 하고, 이직이 저성과자와 고성과자에서 주로 발생하고 평균 성과자는 기업에 잔류한다고 주장하는 등 성과와 이직과의 관계를 분명하게 제시하기 곤란하다거나, 한국의 경제환경에서는 성과와 이직 간 관계가 유의하지 않다는 결과까지 제시되어 있다.

이처럼 성과와 이직 간의 관계가 정(+), 부(-), 혼합(±)의 관계가 있다는 주장에 대해 실증적으로 분석하여 어떠한 성과자들이 자발적 이직을 하는가 확인하여 학문적, 실용적 관점에서 기업이 활용할 수 있는 근거를 제시하기

위해 보 연구를 진행하였다.

이를 위해 S기업에서 일정기간 이직한 근로자를 1:1 면접방법에 의해 이직사유를 5개의 그룹으로 분류하였다. 재직자와의 비교분석을 위해 이직자와 동일한 해 입사한 동료들을 선별하여 이직자를 기준으로 이직 직전 3년 간의 성과를 비교하였고, 이를 분석하기 위해 SPSS 22.0을 이용하여 기초통계량을 분석하였고, 이직자와 재직자에 대해서는 성과를 독립변수로 하여 판별분석을 실시하였다. 이직자의 성과에 따른 이직사유의 차이를 검정하기 위해 비모수검정을 실시하였고, 이직자들의 성과(업적과 역량)에 따른 집단을 확인하기 위해 군집분석을 실시하였다.

이러한 연구 과정을 통해 다음과 같은 연구 결과를 확인할 수 있었다.

첫째, 자발적 이직자와 관련한 인구통계학적 특성 분석을 통해 기업에서 인적자원관리에 중점을 두어야 할 대상을 살펴보면, 제조업을 하는 기업에서는 과장/대리급의 남자 직원 중 4년 미만의 직원을 대상으로 조직과 개인의 비전 일치 여부를 확인하고, 전공 분야에 맞게 배치하는 적재적소가 필요하며, 평가결과에 대해서는 업적 위주로 인적자원관리를 하기 보다는 장기적이며 미래 지향적인 개념의 역량 중심의 관리가 필요함을 알 수 있었다.

둘째, 이직자 중 고성과자의 이직이 저성과자의 이직보다 높게 나타났다. 이는 우리 사회의 노동시장이 매우 경직되어 있음에도 불구하고 사회적으로 인식되는 고성과자들에게는 기회가 그만큼 더 많다는 뜻이기도 하다. 한편으로는 우리나라 기업들이 고성과자에 대한 인센티브가 미흡함을 나타내는 것이라고도 할 수 있다.

셋째, 업적과 역량요소는 성과요인의 하위변수로서 이직자와 재직자를 구분할 수 있는 독립변수임이 확인되었다. 즉, 이직자들은 재직자와 다른 성과(업적과 역량)을 보인다는 것이다. 아쉬운 점은 그 구분 정도가 크지 않고 이직자보다 재직자의 성과가 더 크다는 점인데, 고성과그룹과 저성과그룹으로 나누어 비교했을 때 각각의 그룹에서 이직자보다 재직자들의 성과가 더 높게 나타났다.

넷째, 기업에서 시행하고 있는 직원들의 인사평가와 관련하여 중요한 것은

직원들의 역량이라는 점이 본 연구에서 확인되었다. 역량은 업적에 비해 상대적으로 중요도나 활용도가 저조한 것이 현실이다. 역량은 우수한 성과를 달성하는 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성이라는 점을 고려하여 인적자원관리의 중점을 업적에서 역량으로 옮기고 역량에 관한 평가를 더욱 면밀하게 하는 노력이 필요하다.

다섯째, 본 연구에도 도출된 분류함수를 통해 직원들의 이직 여부를 예측할 수 있게 되었으며, 이 함수를 이용하여 직원들의 업적과 역량에 관한 인사평가 자료를 입력하여 이직 가능성이 높은 직원에 대해 전략적 인적자원관리가 필요하다.

여섯째, 기업에서는 직원들의 자발적 이직을 회피하기 위해 이직자 관리를 계획적으로 실시하되, 차후 분석을 위해 이직사유를 정확하게 획득하기 위한 이직면담을 철저히 해야 한다. 이직사유를 통해 기업의 잘못된 부분을 개선하려는 노력을 우선적으로 시행해야 한다.

일곱째, 자발적 이직을 회피하기 위한 인적자원관리는 우선 이직자 그룹을 통한 성과(업적과 역량)를 분석하여 이직 관련 분류함수를 구하여 이직이 예측되는 성과자를 분류한 후 이들 중 고업적과 고역량을 보유하고 있는 직원을 대상으로 해야 한다. 그것은 이직자들이 특정 군집을 형성하는 것이 확인되었고, 특정 군집의 특성은 고업적과 고역량을 나타내고 있기 때문이다.

【주요어】 자발적 이직(의도), 성과(업적과 역량), 인적자원관리, 인사평가

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법 및 구성	3
II. 이론적 배경	6
2.1 이직(turnover)에 관한 이론적 고찰	6
2.1.1 이직의 개념	6
2.1.2 이직의 유형	7
2.1.3. 이직의 이론적 모형	9
2.1.4 이직 관련 요인연구	20
2.2 이직과 성과의 관계	26
2.2.1 이직과 성과의 관계에 관한 상반된 연구	26
2.2.2 이직과 성과의 관계에 관한 조건	30
2.2.3 성과에 관한 평가방법	33
2.3 이직과 이직의도의 관계	44
2.3.1 이직의도를 이직의 대응변수로 사용한 연구	44
2.3.2 이직을 종속변수로 사용한 연구	50
2.4 선행연구의 시사점	54
III. 연구 설계 및 조사방법	57
3.1 연구모형	57

3.2 가설설정	59
3.3 자료수집 및 분석방법	64
IV. 실증분석	70
4.1 표본의 특성	70
4.2 결과 분석	71
4.2.1 연구가설 검정	71
4.2.2 가설검정 결과 요약	83
4.3 연구결과에 대한 논의	83
V. 결 론	89
5.1 연구 요약	89
5.2 연구 결론	91
5.3 연구 시사점 및 제언	96
참 고 문 헌	100
ABSTRACT	115

표 목 차

[표 2-1] 이직의 개념	6
[표 2-2] 이직의 유형	7
[표 2-3] 이직의 기능	9
[표 2-4] 이직의 모형 비교	19
[표 2-5] 이직 원인 변수	21
[표 2-6] 이직과 성과 간 관계의 형성조건	33
[표 2-7] 성과에 대한 다양한 개념 정의	34
[표 2-8] 인사평가의 종류	38
[표 2-9] S기업의 평가제도	40
[표 2-10] MBO와 전통적 관리의 차이	43
[표 2-11] 국내 이직의도 관련 실증연구	48
[표 2-12] 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 변수(기존 연구)	52
[표 2-13] 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 주요 변수	52
[표 2-14] 여성 청년층의 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 변수	53
[표 3-1] 성과군 구분에 관한 선행연구 정리	60
[표 3-2] 이직 사유에 대한 공적 통계자료	62
[표 3-3] 연평균 이직자 수 동향	65
[표 3-4] 조사설계	67
[표 3-5] 차별화 요인	69
[표 4-1] 이직자 인구통계학적 특성	70
[표 4-2] 관별분석을 위한 변수와 정의	71
[표 4-3] 업적 분류	72
[표 4-4] 역량 분류	72
[표 4-5] 성과(업적/역량) 분류	72
[표 4-6] Wilks' lambda	73
[표 4-7] 고유값	73
[표 4-8] 그룹 통계	74
[표 4-9] 그룹 평균 등식 검정	75

[표 4-10] 표준화 정준판별함수 계수	75
[표 4-11] 구조행렬	75
[표 4-12] 분류함수 계수	76
[표 4-13] 분류결과	77
[표 4-14] 업적 고저그룹의 이직사유 교차 분석표	77
[표 4-15] Kolmogorov-Smirnov 검정 빈도	78
[표 4-16] 검정통계량	78
[표 4-17] 초기 군집 중심	80
[표 4-18] 반복 히스토리	80
[표 4-19] 마지막 군집 중심	81
[표 4-20] 마지막 군집 중심 사이의 거리	81
[표 4-21] 각 군집의 케이스 수	82
[표 4-22] 연구가설 검정 요약	83
[표 4-23] 이직 사유에 대한 비교(크기순)	88

그 립 목 차

[그림 2-1] 이직의 경제학적 모형	10
[그림 2-2] 조직이탈욕구에 대한 주요인	11
[그림 2-3] Steers와 Mowday(1981)의 모형	12
[그림 2-4] Mobley(1977)의 이직 의사결정 모형	14
[그림 2-5] Mobley(1978)의 이직 결정과정 실증 모형	16
[그림 2-6] Price & Mueller의 이직모형	18
[그림 2-7] 인적자원관리의 순환도와 인사평가의 역할	37
[그림 2-8] 국내 이직의도 관련 연구모델 사례	48
[그림 2-9] 나인강의 연구모형	51
[그림 4-1] 덴드로그램	79
[그림 4-2] 군집에 관한 거품형 차트	82
[그림 4-3] 업적 / 역량 값의 히스토그램	84
[그림 5-1] 이직회피 위한 분석 흐름도	94

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

한국고용정보원(Korea Employment Information Service; KEIS)에서 2018년 5월 22일 보도한 ‘2018 고용패널조사 학술대회’ 결과에 따르면 청년층 근로자는 첫 일자리 진입 이후 4년간 28.7%, 6년간 39.9%, 10년간 53.2%가 이직을 경험하며, 이직경험자의 평균 이직횟수는 2.13회이고, 최대 12회까지 이직경험이 있는 것으로 나타났다¹⁾.

그러나 이직과 관련된 통계는 한국의 노동시장을 고려하면 다소 이해하기 어려운 측면이 있다. 왜냐하면 2017년 4월 10일 캐나다 연구기관 프레이저 인스티튜트가 발표한 ‘2016 경제자유지수’ 순위에 따르면, 우리나라 노동시장 자유도는 조사 대상 159개국 중 136위에 그친 것으로 나타났고, 이는 경제협력개발기구(OECD) 34개국 중 32위로 사실상 꼴찌에 해당하기 때문이다²⁾. 노동시장은 경직되어 해고가 쉽지 않은데, 한국 기업에서 근로자들의 이직률이 높다는 것은 자발적 이직(voluntary turnover)이 그만큼 많음을 반증하는 것으로 볼 수 있을 것이다.

근로자의 자발적인 조기 이직은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 지속 보고(Guthrie, 2001)되고 있기 때문에 이직은 기업의 입장에서 인사관리의 중요한 변수가 될 수밖에 없다. 이러한 이직에 대한 연구는 인적 자원관리분야에서 오랫동안 다루어진 주제이며, March & Simon(1958)이 이직에 대한 이론적 모델을 제시한 이후 40여 년 동안 근로자의 자발적 이직에 대한 연구의 기초가 되었다. 이들은 자발적 이직이 ‘인지된 이동에 대한 희망(perceived desirability of movement)’과 ‘인지된 이동에 대한 용이성(perceived ease of movement)’에 의해 영향을 받는다고 하였다. 이후 많은

1) 한국고용정보원(<http://www.keis.or.kr>) 황광훈 책임연구원이 청년패널조사(1~10차; 2007~2016년)를 이용하여 노동시장 초기에 주로 발생하는 직업이동과 관련하여 청년층의 이직 결정 요인과 이직이 임금에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석했다.

2) 문화일보(2017.4.10.), <http://www.munhwa.com>

연구자들이 심리학적 측면에서 근로자들의 자발적 이직이 위의 두 가지 조합으로부터 나오게 된다는 모델을 추구하고 있다(Mobley, 1977; Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996). Porter & Steers(1973, 1974), Mobley(1977), Steers & Mowday(1981), Griffeth(2000) 등은 인지된 이동에 대한 희망에 영향을 미치는 변수로써 직무만족보다 조직몰입이 이직에 더 강한 영향을 미친다고 제시하였고, 개인의 특성, 직무에 대한 기대, 조직의 특성, 직무성과 수준 등의 요인들이 직무에 대한 정서적 태도에 영향을 미쳐 이직의도와 이직행동으로 연결된다고 하거나, 메타분석을 통한 실증연구에서 직무태도, 직무대안, 이직의도가 직원의 이직에 중요한 영향을 미치는 요인임을 검정하기도 하였다.

이러한 연구들은 주로 태도 지향적이었다고 할 수 있다. 앞에서 보듯이 이직개념의 선행변수로서 직무몰입, 조직몰입, 직무태도 등에 대한 연구가 주로 이루어졌다(Mobley, 1977). 1980년대 들어서 이직에 대한 연구는 ‘태도’에서 ‘성과’관점으로 변화를 보인다. 이는 기존 연구에서 사용하고 있는 변수들의 설명력 한계, 이직의 순기능과 역기능의 분류 문제 그리고 성과와 이직 간의 관계에 대한 상반된 주장들 때문이다(김공수, 1999). Martin, Price & Mueller(1981), Dreher(1982), Mobley(1982), Keller(1984), Jackofsky(1984), 김공수(1999) 등은 높은 성과자가 다른 직장으로 옮겨갈 기회가 증가하여 이직률이 상승하게 된다는 반면, 낮은 성과자는 스트레스로 인해 외부 직무탐색행위가 증가하여 오히려 이직률이 상승한다는 상반된 주장을 하기도 하고, 이직이 저성과자와 고성과자에서 주로 발생하고 평균 성과자는 기업에 잔류한다고 주장하는가 하면, 성과와 이직과의 관계를 분명하게 제시하기 곤란하다거나, 한국의 경제환경에서는 성과와 이직 간 관계가 유의하지 않다는 결과까지 제시되어 있다.

이처럼 성과와 이직 간의 관계에 관하여 선형적 차원에서 정적관계가 있다는 주장이 있는가 하면, 그 반대로 부적이라는 주장(Abelson et al., 1984)도 있어 이러한 상반된 주장에 대해 실증적으로 분석하여 어떠한 성과자들이 자발적 이직을 하는지 확인하고자 하는 것이 본 연구의 목적 중 하나이다. 이는 근로자 개인의 성과와 이직 간 관계의 복잡성과 불명확한 결과로 인해 기

업에서 전략적 대응이 곤란하기 때문에 학문적 검토뿐 아니라 실용적 관점에서 기업이 활용할 수 있는 근거를 제시하기 위함이다.

한편, 한국경영자총협회 보도자료(2016)³⁾에 따르면 대졸 신입사원 1년 내 퇴사 이유는 ‘조직 및 직무적응 실패’(49.1%), ‘급여 및 복리후생 불만’(20.0%), ‘근무지역 및 환경에 대한 불만’(15.9%), ‘공무원 및 공기업 취업준비’(4.4%), ‘진학’(4.1%), 기타(6.6%)로 조사되었다. 이직사유는 기업 입장에서 이직회피를 위한 전략적 인적자원관리를 위해 정확히 파악해야 하는 요인이다. 따라서 본 연구에서는 신입사원을 포함하여 장기 재직하던 근로자들이 어떤 이유로 이직하는지를 분석하여 제시함으로써 기업의 인재 확보 및 유지에 기여하고자 한다. 또한, 기업에서 관심을 갖는 고성과자의 이직을 방지하기 위해 고성과자의 역량과 업적 요소가 어떤 조합일 경우 가장 많이 이직하는가를 분석하고, 이직자의 성과에 따른 이직을 예측할 수 있는 방정식을 제시하여 기업에서 유용하게 활용할 수 있도록 하려는 목적을 가지고 있다.

1.2 연구의 방법 및 구성

본 연구는 근로자의 이직 사유가 무엇인지, 이직하는 근로자의 구조적 특성은 어떤지, 이직자와 재직자의 성과(업적과 역량)는 어떤 차이가 있는지, 이직자는 어떤 성과를 보이는지, 고성과자와 저성과자의 이직사유에 차이가 있는지, 이직자를 성과군별로 구분하면 어떤 그룹으로 구분할 수 있는지 등을 분석하여 그동안 학술적으로 논란이 되어 온 이직과 성과 간 정(+), 부(-), U(±)자형의 관계에 관해 실증적 검토를 하고자 한다.

이를 위해 이직의 유형, 성과(업적과 역량)에 대한 정의, 성과를 평가하기 위한 방법과 고성과자와 저성과자의 분류방법 등에 대한 선행연구를 검토하여 성과에 따른 이직자와 재직자의 차이, 이직자 간 이직사유의 차이를 검증하기 위한 연구모형을 도출하고 가설을 설정하였다.

S 기업에서 일정기간 이직한 근로자를 1:1 면접방법에 의해 이직사유를 확인하여 5개의 그룹으로 분류하였다. 재직자와의 비교분석을 위해 이

3) 경총 보도자료(2016.6). 『2016년 신입사원 채용실태 조사』 결과(www.kefplaza.com)

직자와 동일한 해 입사한 동료들을 선별하여 이직자를 기준으로 이직 직 전 3년 간의 성과를 비교하였고, 이를 분석하기 위해 SPSS 22.0을 이용하여 기초통계량(인력구조)을 분석하였고, 이직자와 재직자에 대해서는 성과를 독립변수로 하여 판별분석을 실시하였다. 이직자의 성과에 따른 이직사유의 차이를 검정하기 위해 비모수검정을 실시하였고, 이직자들의 성과(업적과 역량)에 따른 집단을 확인하기 위해 군집분석을 실시하였다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되어 있으며, 각각의 내용은 다음과 같다.

제 I 장은 서론 부분으로 본 연구의 배경과 연구의 목적 그리고 연구의 방법과 구성을 기술하여 선행연구에서 논란이 되어 온 이직과 성과 간 관계검정의 중요성과 학문적, 실용적 기여를 목적으로 하고 있다는 의미를 전달하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로서 이직의 유형, 성과(업적과 역량)에 대한 정의, 성과 평가방법(실제 대상 기업에서 적용하고 있는 인사평가방법 포함)을 제시하고, 이직과 성과와의 관계 등을 파악하기 위하여 관련된 선행연구를 살펴보았다. 특히, 기존 선행연구가 이직과 관련된 분석을 위해 이직의도를 변수로 사용하였으나, 본 연구에서는 실제 이직자의 이직사유를 변수로 사용함으로써 차별성을 제시하였다.

제 III 장에서는 위에서 살펴본 선행연구를 바탕으로 성과(업적과 역량)에 따른 이직자와 재직자의 비교분석, 이직자의 이직사유를 분석하기 위한 기존 연구결과를 활용하여 연구모형과 가설을 설정하고, 이직사유와 성과에 관한 자료 수집, 연구방법에 대해 정의를 하였다. 본 연구에서 변수로 사용한 이직사유나 성과가 특정 기업을 대상으로 하였기 때문에 이러한 자료를 일반화 할 수 있는가에 대한 논란을 방지하기 위한 논리를 추가로 설명하였다.

제 IV 장에서는 실증분석 단계로 수집된 자료를 이용하여 이직자에 대한 통계적 특성을 살펴보고, SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 변수들에 대한 판별분석과 비모수검정, 군집분석 결과를 제시하였다. 통계분석 결과에 대해서는 가설의 채택과 기각이 의미하는 바를 기술하고, 기존 연구와의 차이가 발생한 원인을 추정해 보았다.

마지막 제 V 장에서는 연구결과를 요약정리하고, 본 연구가 가지는 의미에 대해 기술하였다. 그리고 가설검정 결과를 토대로 연구의 학문적 시사점과 실용적 시사점을 제시하고 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 이직(turnover)에 관한 이론적 고찰

2.1.1 이직의 개념

이직이란 일반적으로 사용자와 근로자 간 고용관계가 단절되어 근로자가 소속한 조직으로부터 이탈하는 것을 의미(김영재 외, 2015)하는데, 기존 학자들이 제시한 정의를 크게 분류한 광의의 정의(nondirectional definition)와 협의의 정의(directional definition)로 구분할 수 있다(Rose, 1991). 광의의 정의는 사회시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동정도를 말하며, 조직 내의 모든 이동인 입직(accession), 이탈(withdrawal), 배치전환(transfer), 승진(promotion) 등이 포함된다(Price, 1977). 협의의 정의는 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 자격을 포기하고 조직을 떠나는 것을 의미한다(Mobley, 1982). 이 외에도 [표 2-1]에서 보듯 학자마다 다양한 정의가 있으며, 본 연구에서는 Mobley(1982)가 제시한 협의의 이직을 대상으로 한다.

[표 2-1] 이직의 개념

연구자	이직의 개념
Price(1977)	구성원 자격의 경계를 내·외부로 이동하는 모든 것(광의)
Mobley(1982)	조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직 구성원의 자격을 종결짓는 것(협의)
이기효(1995)	조직 구성원의 신분에서 벗어나는 이동
김정만(1996)	조직 내부에서 외부로의 유출
박내회(1997)	조직으로부터 이탈하여 고용관계가 일시적 혹은 영구적 단절
이한룡(2007)	조직과의 고용계약을 종결하거나 강압적으로 피고용인과의 관계를 단절하는 것

출처: 선행연구를 근거로 연구자 재구성

2.1.2 이직의 유형

이직의 유형은 학자들이 제시한 기준에 따라 다양하게 분류할 수 있다. [표 2-2]에서 보듯 결정의 주체, 조직 통제 가능성, 조직에 미치는 영향 등에 따라 이직 유형을 구분할 수 있다.

[표 2-2] 이직의 유형

연구자	분류 기준	유형
Price(1977), Buledorn(1978)	결정의 주체에 따른 분류	자발적 이직
		비자발적 이직
Pigors & Myers (1973)	조직통제 가능성에 따른 분류	회피가능 이직
		회피불가능 이직
Mobley(1982), Dalton, Todor & Krackhardt(1982)	조직에 미치는 영향에 따른 분류	순기능적 이직
		역기능적 이직

출처: 선행연구를 근거로 연구자 재구성

첫째, 이직은 의사결정의 주체가 조직 구성원인가 아니면 조직인가에 따라 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 구분할 수 있다(Price, 1977; Bluedorn, 1978). 자발적 이직은 종업원 자신이 자발적 의사에 따라 이직하는 것을 말하는데, 전직과 협의의 사직 두 가지 유형이 있다. 전직(turnover)은 종업원이 상사나 동료와의 불화, 회사의 급여나 승진, 기타 회사에 대한 불만, 또는 자신의 성장과 발전을 위해 보다 조건이 나은 다른 회사로 옮기기 위한 이직을 뜻하며, 자발적 이직은 주로 이 전직을 의미하고, 이직관리의 중심과제가 되고 있다. 협의의 사직은 결혼, 임신, 출산, 질병, 진학, 가족의 이민 등 개인의 사생활과 관련된 이유로 회사를 그만 두는 것을 말한다. 이에 반해 비자발적 이직은 종업원 자신의 의사와 관계없이 이루어지는 이직으로 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직인데 면직(forced resignation)이라고도 한

다. 비자발적 이직으로는 인력감축 등 고용조정에 의한 정리해고(lay off), 종업원의 무능력이나 근로계약위반 등의 귀책사유로 인한 징계에 의한 해고(discharge), 정년규정에 의한 정년퇴직(retirement), 기타 사망, 불구 등이 있다(김영재 외, 2015).

둘째, 사용자의 통제 가능 여부에 따라 회피가능 이직(avoidable turnover)과 회피불가능 이직(unavoidable turnover)로 구분할 수 있다(Pigors & Myers, 1973). 회피가능 이직은 임금, 복리후생, 근로시간, 작업조건 등에 대한 불만족으로 인한 이직이며, 사용자의 노력에 의해서 그 발생을 최소화할 수 있는 통제 가능한 이직을 말하며, 타 기업으로의 이직 대부분을 차지한다. 회피불가능 이직은 정년퇴직, 사망, 임신, 이주, 질병 등 불가피한 원인에 의해서 발생하는, 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의한 이직을 말한다.

셋째, 조직에 미치는 영향에 따라 분류할 수 있는데, Dalton et al. (1982)에 의하면 순기능적 이직(functional turnover)은 조직의 입장에서 저성과자의 이직을 의미하는데, 이직 자체가 조직에 도움이 되는 것을 말한다. 역기능적 이직(disfunctional turnover)은 개인이 조직을 떠나고 싶어 하나 조직이 개인을 높이 평가하여 계속 보유하려는 경우가 이에 해당한다. 이 경우 이직은 조직에 있어 마이너스 효과를 보인다. 순기능적 이직에 대해 Mobley(1982)는 조직의 입장에서 성과 없는 자를 제거하고 유능한 인력으로 대체할 수 있는 기회가 되며 조직에 새로운 아이디어나 기술의 도입을 가능하게 해주고, 정체되어 있는 조직분위기를 쇄신시켜 주기도 한다고 주장한다. 역기능적 이직에 대해 김한용(2010)은 개인이나 조직에 부정적인 영향이 있다며, 조직에 대한 기여도와 성과가 높은 직원의 경우 기업 입장에서는 핵심 인재를 보내고 신입 직원을 채용함에 따른 비용의 발생과 생산성 저하가 불가피하고, 개인 입장에서는 새로운 직장 에서 새로운 직무에 적응하기 위해 시간과 비용을 소비해야 문제가 있다고 한다. 이러한 이직의 기능을 이직자와 관련된 주변의 각 주체들의 입장에서 Mobley(1982)의 정리를 살펴보면 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 이직의 기능

구분	순기능	역기능
조직	· 무능한 종업원의 배제 · 이동에 따른 신기술/지식 습득 · 조직정책/관행변화 촉진 · 내부이동 기회, 유동성 증대 · 결근/지각 외 일탈 행위 감소	· 이직비용(모집/교육훈련비용) 발생 · 인간관계, 의사소통 구조 파괴 · 생산성 저하 · 숙련 인력 상실 · 이직자의 조직 비방
이직자	· 소득 증대 · 경력 축적 · 적합도 증가로 스트레스 감소 · 새로운 환경에 따른	· 고참으로서 선임권 상실 · 대인관계 손실 · 이동에 따른 스트레스 증가 · 배우자 경력개발 중단
잔류자	· 내부 이동기회의 증가 · 신입사원으로 인한 자극 · 신기술 습득 · 만족, 단결, 몰입 증가	· 대인관계, 의사소통 패턴 파괴 · 호의적 동료 상실 · 만족, 단결 몰입 감소 · 작업량 증가

출처: Mobley. (1982), Employ Turnover: Causes, Consequences, and Control, Reading: Addison Wesley. 10-11. 김복일(2006) 재인용.

이직의 유형을 통해 알 수 있듯 조직에서 유능한 인재를 유지시키기 위해서는 자발적 이직자 중 회피가능하며 순기능적 효과를 가져 올 수 있는 직원을 식별하여 집중적 인적자원관리를 해야 한다는 것이다.

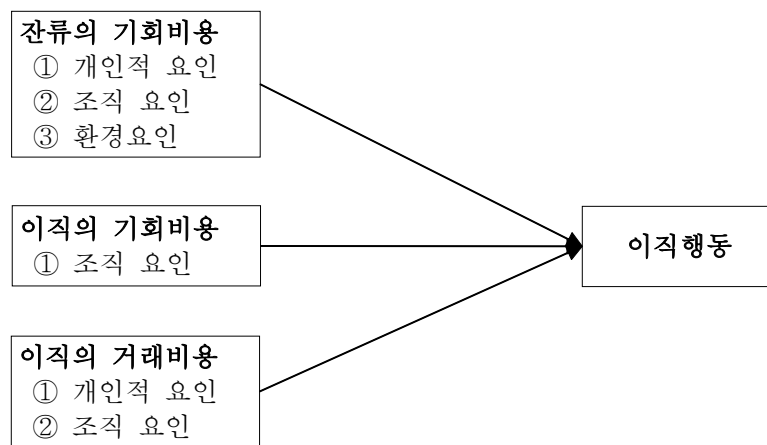
2.1.3 이직의 이론적 모형

2.1.3.1 경제학적 모형

이직에 관한 기존 연구들을 살펴보면 Price & Muelle(1986)가 제시한 경제학적 모형, 심리학적 모형, 사회적 모형 등 세 가지 유형으로 분류할 수 있다(이기효, 1995).

경제학적 모형은 근로자의 이직 결정이 조직에 남아 있거나 떠남으로써 나타나는 비용-편익의 비교에 의해 비롯된다고 보고 있다. 즉, 다른

직장을 구하는 것보다 현재의 직장에 잔류하는 것의 편익이 더 클 경우 근로자가 이직하지 않는다는 것인데, Jovanovic(1979)에 의하면 자신의 기술 또는 학력에 비추어 현 직장의 임금수준이 시장평균에 미치지 못하면 이직경향이 나타난다는 것이다. Martin(1979)이나 Mobley(1982)는 환경적 요인도 중요 변수 중 하나로 노동시장의 수요와 공급 간의 상호작용을 반영하는 실업률이 높고 취업가능 직무의 수가 적을수록 취업기회는 작어진다고 한다. 취업기회는 이직의도와 정(+)의 관계에 있다고 보고 있다. 한편, March & Simon(1958)은 노동시장의 상태를 이직의 가장 정확한 예측변수로 보고, 노동시장의 상태에서 취직 가능한 직장이 많으면 자발적 이동이 높고 반대로 적으면 자발적 이동이 낮다는 것이다. Inverson & Pullman(2000)은 승진기회도 이직 관련 요인으로 보았는데, 직무만족과 정(+)의 관계에 있으면서 직무만족을 매개로 하여 이직에 간접적 영향을 미치는 것으로 주장하였다. 위에서 살펴본 환경적 요인 외에도 훈련, 노동조합의 존재 등도 이직의 주요 영향요인으로 설정하여 Baysinger와 Mobley(1983)는 경제학적 모형을 [그림 2-1]과 같이 제시하였다.

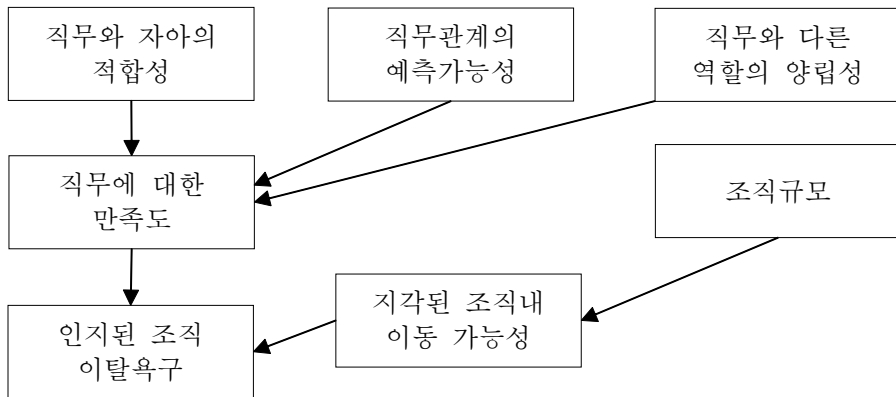


[그림 2-1] 이직의 경제학적 모형

출처: Baysinger & Mobley. (1983). Employment turnover: Individual and organizational analysis, Research in personnel and human resources management, 1, p.300에서 인용

2.1.3.2 심리학적 모형

심리학적 모형은 조직과 직무, 노동시장 상황에 대한 근로자의 인지적 평가에 초점을 맞추고 있다. 학문적으로 체계화 하여 제시한 이론에 의하면 근로자들의 재직과 이직 동기에 영향을 미치는 요인과 관련하여 조직이 근로자들에게 제공하는 유인의 효과와 근로자가 조직에 공헌하는 정도의 효용과의 비교를 통하여 근로자의 이직 여부가 결정된다는 것이다(March & Simon, 1958). 즉, 근로자의 이직은 조직에 공헌한 데 비해 보상이 적다고 느껴질 때 나타난다는 것이다.



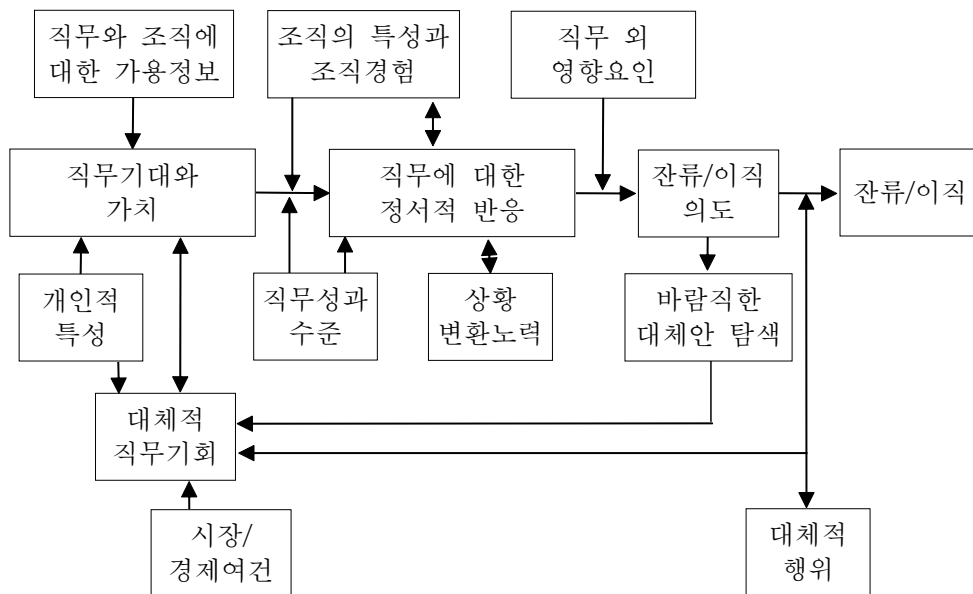
[그림 2-2] 조직이탈욕구에 대한 주요인

출처: March & Simon. (1958). Organization. NY: Willey, p.99에서 인용

개인의 의사결정과정 관점에 기초하여 근로자들의 이직은 두 가지 중요 변수인 ‘인지된 조직이탈욕구(perceived desirability of movement)’와 ‘인지된 조직이탈용이성(perceived ease of movement)’에 의하여 영향을 받는데, [그림 2-2]에서 보듯 인지된 조직이탈욕구에 영향을 미치는 요소로는 첫째, 직무에 대한 만족도(job satisfaction)가 가장 중요한 요인이며, 직무만족은 직무와 자아의 적합성(conformity of job to self image), 직무관계의 예측가능성(predictability of job relationship), 직무와 다른 역할과의 양립가능성(compatibility of job and other roles)의 정도에 따라 영향을 미친다고 주장하였다. 둘째, 조직내 이동에 대한 인지된 가능성

이 인지된 조직이탈욕구에 영향을 미치는 요인이라고 설명하였다. 또 하나의 변수인 인지된 조직이탈용이성은 인지된 조직외적 대체안의 수에 직접적인 영향을 받는다고 주장한다(March & Simon, 1958). 즉, 이들의 모형은 근로자의 직무태도변수인 직무만족과 조직내·외부 고용의 기회의 정도에 따라 이직에 영향을 미친다고 설명하고 있다. 그러나 권기욱(2015)에 의하면 March & Simon(1958)의 이직에 대한 모형은 이론적으로는 훌륭한 모델이나, 1960년대까지 실증적 검정은 거의 이루어지지 않았으며, 1970년대 초반부터 이직행동에 대한 연구에서 실제 검정이 있었는데 Porter & Steers(1973)가 March와 Simon(1958)이 주장한 직무만족에 대해 검정하고 조직몰입(organizational commitment)이라는 변수를 제시하면서 직무만족보다 조직몰입이 근로자들의 이직에 더 강한 영향을 미친다고 제시하였다(Porter et al., 1974).

Steers & Mowday(1981)는 기존의 모형들이 간소화 경향으로 인해 이직을 설명하는데 제한적이라고 비판하면서 잔류·이직에 이르는 인지적



[그림 2-3] Steers& Mowday(1981)의 모형

출처: Steers & Mowday, (1981). Employee turnover and the post decision accommodation process. Research in Organizational Behavior, 3, p.18에서 인용

과정에 대해 설명하였다. 첫째 단계는 직무기대와 가치가 직무와 조직에 대한 가용 정보, 직무에 대한 대체기회의 세 가지 요인에 의해 영향을 받고, 둘째 단계는 직무만족⁴⁾, 조직몰입⁵⁾ 등을 의미하는 직무에 대한 정서적 반응으로 직무기대와 가치에 영향을 받으며, 조직의 특성 및 조직경험과 상호작용하고, 직무성과 수준에 의해 영향을 받게 된다는 것이다. 이때 직무만족이나 조직몰입이 낮을 때 바로 이직의도가 생기는 것이 아니라 상황을 변환시키려고 노력을 한다는 점이 특색이다. 셋째 단계로는 잔류와 이직의도가 직무에 대한 정서적 반응과 직무의 영향요인에 의해 형성되며 대체적 직무기회 유무와 상호작용하여 잔류나 이직행동을 이끌어낸다는 것이다. 대체직무 기회가 없는 조직원들은 대체행위를 통해 조직에 적응한다고 주장한다.

이 모형은 잔류 또는 이직의도에서 최종 행위로 나타나기 전 직무의 대체기회를 탐색하여 대체행위를 하거나 대체직무의 기회가 없는 조직원들은 대체행위를 통해 조직에 적응한다는 것이 특색이다.

그러나 이들의 모형을 포괄적으로 검토한 Lee & Mowday(1987)의 실증연구에 의하면 직무 및 조직에 대한 정보변수가 직무기대와 직무가치의 상당부분을 설명하고 있으나, 조직특성, 직무경험, 직무성과, 기대충족 변수는 직무에 대한 정서적 반응을 유의하게 설명하고 있지 못하며, 개인적 특성이나 직무 외적 영향요인도 이직의도를 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났다.

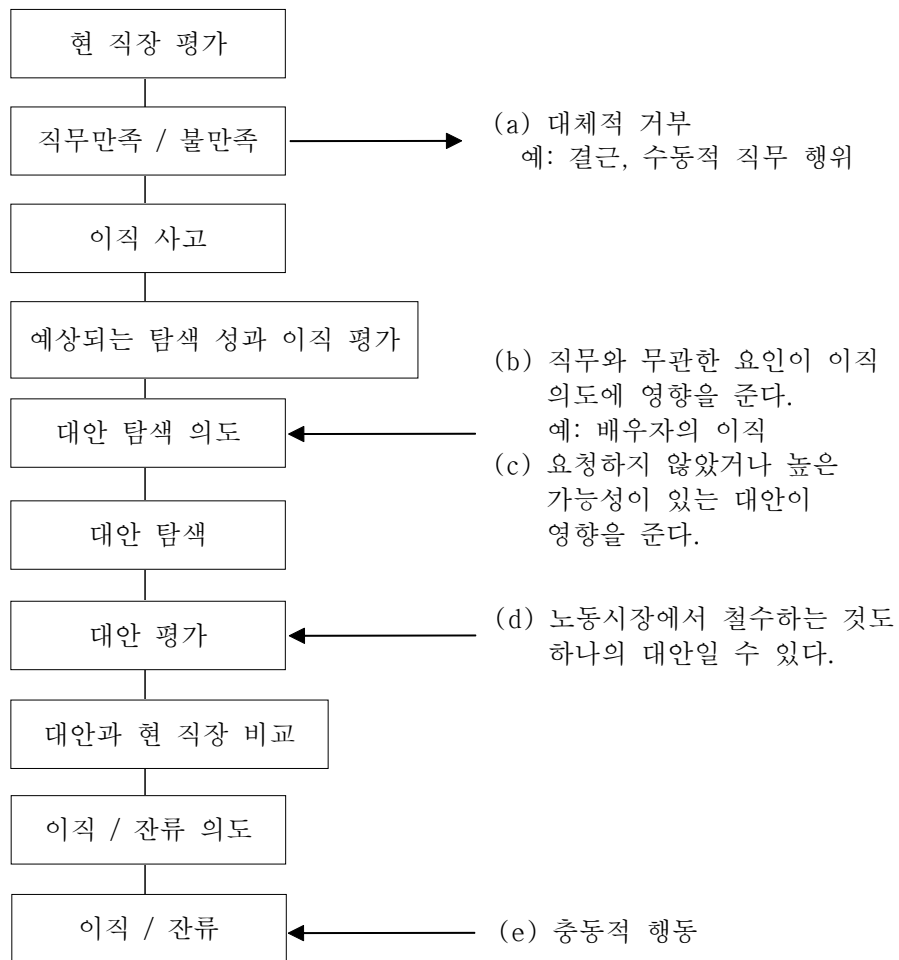
이후 제시된 모델들에서 조금의 변형은 이루어졌으나, 직무태도, 외부의 직무대안(job alternatives), 이직의도가 실제적인 이직행위에 영향을

4) 직무와 관련하여 근로자가 만족하는 정도를 말하는데, 직무만족에는 두 종류가 있다. 정서적 직무만족은 근로자가 자신의 전반적인 직무에 대해 느끼는 긍정적 정서이며, 인지적 직무만족은 임금, 복지, 근무 시간 등과 같은 요소에 대한 개인의 만족도이다

5) Meyer & Allen(1991)은 조직 몰입을 정서적(affective), 유지적(continuance), 규범적(normative) 몰입으로 나누어 분석했다. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 가지는 정서적 애착을, 유지적 몰입은 구성원이 조직을 떠나면 자신에게 득보다 실이 많기 때문에 계속해서 조직에 남고자 하는 태도를, 규범적 몰입은 조직에 대한 의무감이나 책임과 같은 가치관을 의미한다. 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입이 높을수록 이직 확률이 낮다.

미친다는 큰 틀에서 이직과 관련된 부분은 유지(Hom & Griffeth, 1995; Hom & Kinicki, 2003)되었으며, 메타분석을 활용한 실증연구의 결과 직무태도, 직무대안, 이직의도가 구성원의 이직에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(Griffeth et al., 2000; Tett & Meyer, 1993)

Mobley(1977)는 심리학적·경제학적 요인들을 직무만족과 이직 간의 매개요인으로 상정한 이직의사결정 모형을 [그림 2-4]와 같은 만들었다.



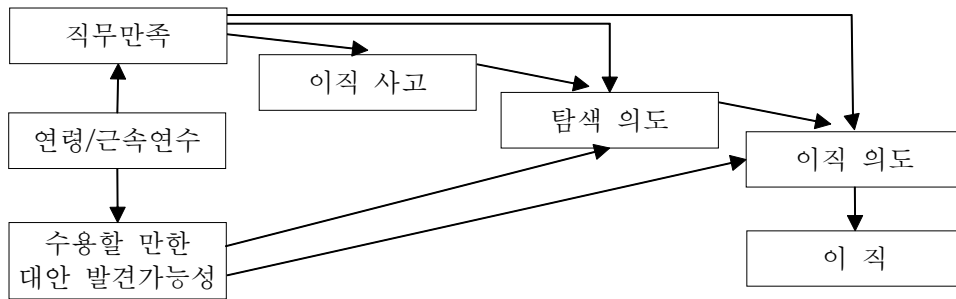
[그림 2-4] Mobley(1977)의 이직 의사결정 모형

출처: Mobley. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology, 77, p.237에서 인용

먼저 현재 종사하고 있는 직무를 평가해서 얻은 직무만족과 불만족이 이직에 대한 고려를 자극한다. 직무 불만족의 상태가 이직이 아닌 결근이라든지 수동적 직무행위 등 대체적 행위로 나타날 수도 있다. 그 다음은 이직을 위한 탐색과 이직에 따른 비용의 기대효용을 비교 평가하는데, 탐색의 기대효용 평가에는 대체안의 발견 기회와 가능한 대체안의 바람직한 정도가 포함된다. 탐색에 소요되는 비용의 기대효과 평가에는 선임권(seniority)의 상실, 확보된 제반 이익의 상실 등을 고려하게 된다. 이 단계의 결과 여하에 따라 다음 단계에서 이직을 위한 대체안의 탐색과 평가, 현재 직무와의 비교를 거쳐 이직 또는 잔류의도를 형성하게 되고, 결국 이직행위나 잔류를 선택하게 된다(Mobley, 1977). 이 모형은 이직의 직접적인 선행요인이 이직의도임을 분명히 하고 있으며, 이직 의사결정의 각 단계에서 아래 단계로 발전되지 않을 경우 환류하여 처음 단계로 돌아가기도 한다는 것이 특징적이다. 예를 들어, 이직의 비용이 크고 탐색의 기대효용이 작다면 조직원은 현재의 직무를 재평가하게 될 것이고 이는 직무만족의 변화를 일으키게 되어 이직할 생각을 낮추게 되며 결근이나 수동적 직무행위 등의 대체적 행위를 보일 수도 있다는 것이다.

Mobley(1977) 모형에 관한 실증연구는 Mobley, Homer & Hoingsworth(1978)에 의해 병원에서 근무하는 다양한 직종의 근로자를 대상으로 처음 시도되었다.

이 연구에서는 실증분석을 위해 Mobley(1977)의 모형을 더욱 체계화하면서 간명하게 [그림 2-5]와 같이 재구성하였다. 모형은 연령/근속연수가 직무만족과 수용할 만한 대안 발견가능성(chance of obtaining alternative job)에 영향을 주고, 직무만족은 이직사고(think of quitting), 탐색의도(intention to search), 이직의도(intention to quit)에 영향을 주고 실제 이직행위에 이르기까지 관련성을 나타내고 있다. 최종적으로 이직의도가 실제 이직행위의 직접적인 영향을 미치는 것으로 설정함으로써 이직의도에 이르는 심리적 과정을 통하여 이직의도가 이직행위의 선행변수임을 증명하려고 하였으며, 직무만족 여부에 따라 이직이 결정되는 것은 아니라는 점을 강조하였다. 모형 검증결과 수용할 만한 대안 발견가능성에서



[그림 2-5] Mobley(1978)의 이직 결정과정 실증 모형

출처: Mobley, Horner & Hollingsworth. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, 63, 408-414. p.410에서 인용

탐색의도와 이직의도에 이르는 경로는 유의미하지 않았으며, 오히려 이직 사고에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이직의도가 통제될 경우에는 직무만족, 이직사고, 탐색의도, 수용할 만한 대안 발견가능성, 연령(ages)/근속연수(tenure) 모두 이직과는 관련이 없는 것으로 확인되었다.

Miller, Katerberg & Hulin(1979)은 Mobley(1977)의 모형에서 변수를 4개의 범주로 단순화하여 직무만족과 이직 변수 외 이직의도, 탐색의도, 이직사고를 이직인지변수(withdrawal cognitions)로 묶었으며, 연령, 근속연수, 수용할 만한 대안 발견가능성은 경력 이동성(career mobility)으로 통합하였다. 군대에서 두 개의 표본을 추출하여 분석한 결과 이직인지 범주에 속한 변수(이직사고)가 이직에 대해 가장 큰 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 직무만족과 경력 이동성은 거의 설명력이 없었다.

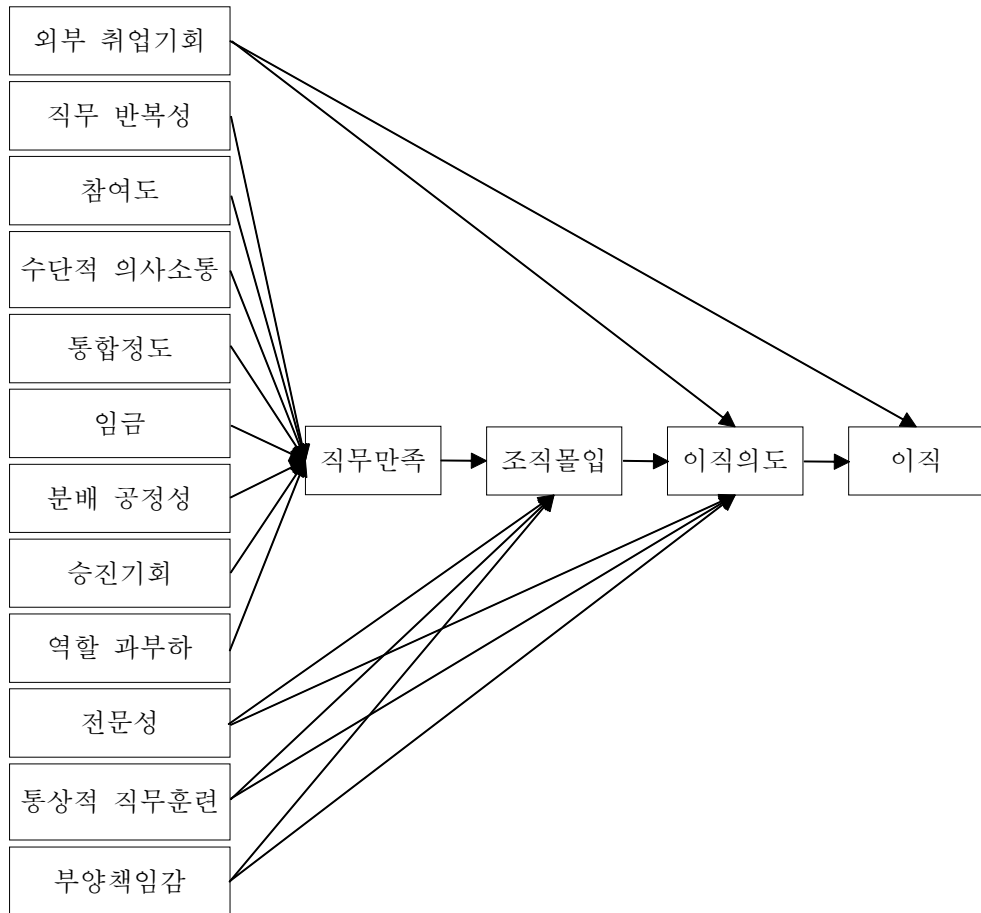
2.1.3.3 사회학적 모형

Price(1977)는 사회학적 시각을 토대로 경제학적, 심리학적 개념을 수용하고, 업무 반복성과 집중화 정도 등 직무환경과 관련된 구조적 환경을 고려하여 근로자가 이직에 이르는 모형을 제안하였다. 이직에 직접적으로 영향을 주는 결정요인과 간접적으로 영향을 미치는 매개변수를 구분하여

구조화한 모형이다. 주요 결정요인으로는 임금수준, 통합, 수단적 의사소통, 형식적 의사소통 및 집중화 정도 등을 설정하였으며, 매개변수로는 직무만족과 기회변수를 설정하고 직무만족은 기회변수와 상호작용을 통해 이직을 결정한다고 보았다(박석돈, 2007).

Price & Mueller(1981)는 Price(1977)의 연구를 더욱 발전시켜 11가지의 독립변수를 설정하였는데, 외부취업기회(opportunity), 직무반복성(routinization), 참여도(participation), 수단적 의사소통(instrumental communication), 통합정도(integration), 임금(pay), 분배 공정성(distributive justice), 승진기회(promotional opportunity), 전문성(professionalism), 통상적 직무훈련(generalized training), 부양 책임감(kinship responsibility)이며, 매개변수로는 잔류의도(intent to stay)를 직무만족과 이직 사이에 추가로 설정하였다. 잔류의도는 조직몰입(commitment)을 구성하는 요소라 보았지만 조직몰입을 모형에 명시하지는 않았다. 이직 결정에 가장 큰 영향력을 미치는 결정요인은 잔류의도, 외부취업기회, 통상적 직무훈련, 직무만족으로 보았고, 직무반복성 등 7개 요인을 직무만족을 통해 간접적으로 이직에 영향을 미친다고 하였다. 이 연구를 통해 직무만족은 이직에 영향을 미치는 중요한 매개변수로 작용한다고 주장하였다.

이후 Pirce & Mueller(1986)는 11가지 독립변수에 역할 과부하(role overload)를 포함하여 [그림 2-6]과 같이 총 12개의 결정요인과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 세 개의 매개요인을 설정하였다. 분석결과 이직에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 이직의도임이 확인되었고, 직무 반복성, 참여도, 수단적 의사소통, 통합정도, 임금, 분배 공정성, 승진기회, 역할 과부하 변수는 직무만족과 조직몰입이라는 매개변수와 이직의도를 경유하여 이직행위를 이끌어 내는 것으로 나타났다. 부양책임과 외부 취업기회는 이직의도에 직접영향을 미치는 것으로 모형을 지지하고 있으나, 외부 취업기회, 전문성, 통상적 직무훈련, 부양책임감 변수가 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 경로를 거치지 않고 직접 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이직은 이직의도에 의해 가장 잘 설명되며, 이직의도는 직무만족과 이직을 매개하는 것으로 나타났다(김고은, 2016).



[그림 2-6] Price & Mueller의 이직모형

출처: Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees, Greenwich Conn: JAI Press. p.13에서 인용.

결론적으로 Price & Mueller(1986)의 이직모형은 조직 내의 직무환경과 관련된 구조적 차원의 변수들이 상호작용을 통해 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 영향을 주고 이에 따라 이직이 결정된다는 것이다. 특히, 직무만족은 조직몰입을 매개로 하여 이직의도에 간접적으로 영향을 미치며, 이후의 연구에서도 직무만족을 조직몰입의 선행요인으로 보는 것이 일반적인 경향으로 나타나고 있다(이정현 외, 2012; 이태화, 2013).

사회학적 시각으로 연구한 학자들은 인과모형 외에도 특정변수의 영향

력에도 관심을 가졌는데, Granovetter(1986)는 근로자의 사회적 연결망과 사회통합의 정도에 초점을 두어 근로자의 조직 잔류나 이직 의사결정을 강한 연결과 약한 연결의 개념으로 설명하였다. 즉, 근로자가 사회생활을 하면서 사회적으로 강하게 연결되어 있으면 이직의도는 줄어들고 약한 연결상태라면 이직의도가 커질 것이라는 것이다. Etzioni(1988)는 덕성, 감정, 사회적 유대와 같은 근로자의 정서적 측면을 강조하여 같은 조건이라면 원만한 정서를 가진 근로자의 이직률이 낮다고 주장하였다. Halaby(1988)는 이직현상을 설명하는데 있어 근로자에 의해 조직의 권위구조가 받아들여지는 정도는 나타내는 정당성의 개념을 사용하여 설명하기도 하였다(박석돈, 2007).

앞에서 설명한 이직의 이론적 모형을 정리하면 [표 2-4]와 같다.

[표 2-4] 이직의 모형 비교

모형	관 점	특 성	연구자
경제학적 모형	비용-편익의 비교에서 출발	임금 수준, 승진 가능성, 훈련기회, 노동조합의 존재, 노동시장의 상태 등이 주요 요인으로 작용	March & Simon(1958)
심리학적 모형	조직과 직무, 노동시장의 상황에 대한 종업원의 인지적 평가에 초점	종업원의 조직, 직무 및 경제적 상황에 정서적으로 반응한다고 가정하여 종업원의 지향, 인지 및 직무의 성격에 따른 직무기대 등의 요인을 포함	Steers & Mowday (1981) Mobley (1977)
사회학적 모형	경제학적, 심리학적 모형을 받아들이며, 종업원의 지향과 행동에 영향을 주는 요인 포함	종업원의 지향과 행동에 영향을 주는 직무 반복성, 집중화 정도 등의 직무환경과 관련된 구조적 차원을 결합. 조직몰입과 이직의도, 직무 외적인 환경을 요인으로 포함	Price(1977) Price & Mueller (1986)

출처: 이기효(1994), 김종진(2001), 김형자(2007) 재인용

2.1.4 이직 관련 요인연구

근로자들의 자발적 이직의 이유와 관련한 초창기 연구들의 대부분은 근로자들의 직무 및 조직에 대한 태도 즉, 직무만족이나 조직몰입과 이직률과의 관계에 대한 연구에 초점을 두었다. 실증적 연구결과는 일반적으로 직무만족이나 조직몰입은 이직률과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 근로자가 자신의 직무에 만족할수록, 조직에 몰입정도가 높을수록 이직가능성이 낮아진다는 것이다(김영재 외, 2015)

근래 자발적 이직의 주요 원인들을 더욱 다양해졌고 조직에 따라 다른 이직원인을 제공하기도 하며, 사회 환경의 변화에 따라 이직원인도 달라질 것이다. 한국경영자총협회의 『2016년 신입사원 채용실태 조사』 결과⁶⁾를 보면 대졸 신입사원의 1년 내 퇴사율은 27.7%로 증가추세가 지속되고 있다면서, 이유로는 조직 및 직무적응 실패(49.1%), 급여 및 복리후생 불만(20.0%), 근무지역 및 근무환경에 대한 불만(15.9%), 공무원 및 공기업 취업 준비(4.4%) 등이라고 발표하였다.

앞에서 이직의 모형에 관한 선행연구를 통해 이직행위에 이르는 다양한 변수들을 살펴보았는데, 직무만족이나 조직몰입 등의 개념적 접근이 아니라 실제 근로자들에게 이직의 원인을 제공하는 요인들이 무엇인지 확인해 보고자 한다.

Cotton & Tuttle(1986)은 이직의 요인을 크게 직무특성요인, 개인특성요인, 외부환경요인으로 나누었다. 직무특성요인은 임금, 업무 성과, 직무 명확성, 직무 반복성, 직무 만족도, 직무 자체 만족도, 감독자 만족도, 동료 만족도, 승진기회 만족도, 조직 충성도를 들었고, 개인특성요인은 나이, 근속연수, 성별, 건강, 교육, 결혼, 부양 가족수, 적성 및 능력, 지능, 기대감의 만족도를 들었다. 외부환경요인으로서는 고용에 대한 의지, 실업률, 취업가능성, 노동조합 유무를 들었는데 이를 도표로 정리해 보면 [표 2-5]와 같다.

6) 경총 보도자료(2016.6). 『2016년 신입사원 채용실태 조사』 (www.kefplaza.com)

[표 2-5] 이직 원인 변수

직무특성요인	개인특성요인	외부환경요인
급여 업무성과 직무 명확성 직무 반복성 직무 만족도 임금 만족도 직무자체에 대한 만족도 감독자에 대한 만족도 동료에 대한 만족도 승진 기회에 대한 만족도 조직 충성도	연령 근속연수 성별 교육 결혼 여부 부양자수 적성 및 능력 지능 이직의도 기대감에 대한 충족도	고용에 관한 인지 실업률 취업가능율 노동조합 유무

출처: Cotton & Tuttle. (1986). Employee Turnover: A meta analysis and review with I-mplication for research. Academy of Management Review, 11(1), p.57에서 인용

2.1.4.1 직무특성요인

Cotten & Tuttle(1986)의 메타분석에 의하면 직무특성요인들은 대부분의 변수들이 이직과 높은 상관관계를 보였는데 특히, 임금은 매우 높은 부(-)의 상관관계를 보였고, 만족도와 관련된 변수들과 조직 충성도는 비교적 높은 부(-)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 동료 및 승진 기회에 관한 만족도와 업무성과, 직무의 명확성 등은 비교적 낮은 부(-)의 상관관계를 나타내었다. 직무의 반복성은 이직과 정(+)의 상관관계를 가지고 있으나, 유의성 정도는 낮은 것으로 확인되었다.

직무특성요인은 조직의 입장에서 통제가 가능한 요인이므로 적절한 관리를 통해 이직을 회피할 수도 있어 인적자원관리 측면에서 매우 중요하다 할 수 있으며, 이를 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인으로 분류하여 살펴보고자 한다.

먼저 조직전체요인이란 이직 의사결정에 영향을 주는 요인으로서 기업의 임금 및 승진정책, 복리후생의 내용 등을 들 수 있다. 여기에 공정성이 결여되어 있거나, 임금인상액이나 승진율이 종업원들의 공헌수준과 비교

해서 기대수준에 미달 할 경우 직원들은 실망을 하고 조직을 떠나려고 할 것이다(Porter & Steers, 1973; 김영재 외, 2015). 그만큼 임금과 승진은 이직을 결정하는 데 매우 중요한 요인으로 작용하며, 많은 연구에서 임금 수준에 대한 만족과 승진기회가 클수록 이직과 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다(Bluedorn, 1987; Cotton & Tuttle, 1986; Mobley, 1982; 김종진, 2001).

복리후생(employee benefits)은 조직으로부터 받는 의료혜택, 후생시설 사용, 주택자금 지원 및 휴가제도를 말하며, 임금 외에 부가적인 금전적 보상이다. 복리후생과 이직과의 관계는 일관적이지 않다. 복리후생의 제공이 이직의도를 줄이는데 직접적 혹은 간접적으로 정(+)의 관계를 보인다는 연구결과(Morris, 2009; Rosen et al., 2011; 양현교, 2015)가 있는가 하면 복리후생제도가 이직의도를 줄이는데 영향을 끼치지 못한다(Williams et al., 2002; 강제상 외, 2011)는 연구결과도 있다.

두 번째로 작업환경요인은 Porter & Steers(1973)에 의하면 근로자의 작업상황과 관련된 요인으로 감독자의 스타일, 동료작업집단의 상호작용의 성격, 작업단위의 크기, 기타 작업조건 등 근로자가 이직결정에 영향을 미치는 또 다른 요인이다.

우선 감독자의 스타일은 근로자에 대해 민주적이고 인간적 배려 등과 같이 감독자와 근로자 간 인간관계에 대한 만족의 정도, 인정이나 피드백의 유무, 감독자의 경험 등이 근로자의 이직결정에 영향을 미치는 것으로 감독의 성격이 근로자의 기대수준에 미치지 못할 경우 이직성향은 증가하게 된다.

동료집단과의 상호작용관계는 개인의 친교욕구의 강도에 따라 차이가 나겠지만, 동료들과의 인간관계가 만족스럽고 집단의 응집력이 높을 경우 그렇지 않은 경우보다 이직성향이 상대적으로 낮을 것이다.

작업단위의 크기와 관련하여 생산직 근로자를 대상으로 한 연구에 따르면 작업집단의 크기가 증가할수록 이직률이 높은 것으로 나타났다. Porter & Steers(1973)에 의하면 작업집단 규모가 클 경우 욕구충족이 어려워져 내재적 보상에 대한 불만을 초래함으로써 근로자들이 낮은 집단응

집력, 작업의 전문화와 의사소통에 장애를 느끼게 되고 결국 이직률을 높이게 되며, 과도한 근로시간 및 잦은 시간 외 근무, 기타 소음과 먼지, 작업장의 위험과 사고 등의 작업조건 역시 근로자들의 불만족을 야기시켜 이직성향에 영향을 준다는 것이다.

세 번째로 직무내용요인은 직무설계와 관련된 것으로 능력과 적성에 맞지 않거나 장래성 없는 직무, 직무의 단순 반복성, 정체성이나 자율성과 책임감의 결여, 역할모호성 및 업무과중으로 인한 스트레스의 증가는 이직 의사결정에 높은 영향을 미칠 것이다(김영재 외, 2015).

직무설계⁷⁾(job design)는 조직 내 업무를 수행하기 위해 요구되는 다양한 과업들을 서로 연결시키고 짜 맞추어 조직화하는 것으로, 위에서 제시한 직무 불만족, 단순 반복성, 정체성, 자율성 및 책임감 결여 역할모호성 등과 같은 문제를 제거할 수 있는 방법이다. 따라서 직무설계를 통해 근로자들의 직무만족 증대 또는 불만족 감소, 작업생산량 향상, 이직 및 결근을 감소, 제품품질 향상, 인간관계 개선 등 여러 가지 효과가 나타날 수 있다(김영재 외, 2015).

직무내용에서 중요하게 다루어지는 것이 직무만족인데, Locke(1976)는 직무만족이 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 정서 상태라고 하였다. 즉, 직무만족은 자기 직무와 관련하여 각 개인이 자기의 욕구와 가치, 태도 및 신념 등의 수준이나 차원에 따라 얻게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 직무만족은 이직과의 상관관계에 대한 기존 선행연구에서 대부분 부(-)의 관계를 보이고 있음을 확인하였다.

2.1.4.2 개인특성요인

개인에게 특유한 요인들 즉, 연령, 근속연수, 직업적성, 성격 특성, 가족에 대한 고려 등도 이직에 중요한 영향을 미친다. 특히, 연령과 근속연

7) 현대적 직무설계의 이론적 지침이 된 Hackman & Oldham(1976)의 “직무특성모델”은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등 5가지의 핵심직무차원을 설명하고 있는데, 이를통해 개인의 직무에 대한 긍정적인 반응이 세 가지 주요 심리상태(경험된 의미감, 경험된 책임감, 결과에 대한 지식)를 경험할 때 발생하게 되고, 이 심리상태는 다섯 핵심직무차원에 의해 유발된다는 것이다.

수는 이직과 강한 부(-)의 상관관계를 보이는데, 연령이 많고 근속연수가 길수록 가족부양의 책임 때문에 이직이 쉽지 않고, 조직에 오래 근무할수록 개인의 조직에 대한 투자도 많아지기 때문이라고 설명한다(Porter & Steers, 1982). 근속연수는 직무만족과 관련 없이 이직의도 이직에 차례로 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Price & Mueller, 1981).

개인의 성격특성(personality)도 이직성향에 영향을 미치는데, 성격특성이 극단적일수록 정상수준의 근로자들에 비해 조직을 떠나려는 이직성향이 높다(김성한, 1997).

교육수준은 높을수록 기대수준 및 성취욕구가 높아져 직무가 자신의 기대에 못 미칠 경우 불만을 보다 많이 느끼게 되어 새로운 기회를 찾을 수 있는 가능성이 높기 때문에 이직의도가 높아진다(Cotton & Tuttle, 1986).

가족부양의 책임은 직접적인 부양의 책임이 있는 가족에 대한 개인의 의무 정도로 정의되는데, 가족부양의 책임에 대한 지표로는 결혼상태, 성별, 자녀 또는 부양가족의 수, 자녀의 연령, 친척의 수, 집을 장만하려는 의무감, 주된 소득원 여부 등이 제시되고 있으며, 이러한 지표가 높게 나오고 안정성을 추구할수록 이직 가능성이 줄어드는 경향을 보인다(Price & Mueller, 1986). 또한, 고학력의 경우 더 많은 고용기회를 접하기 때문에 이직의도가 높을 수 있다고 보고되기도 한다(Todd & Deery-Schmitt, 1996). 높은 교육수준은 조직에 들어오기 전에 이루어진 투자비용이 많고 다른 조직을 선택해도 채택될 가능성이 높아 이직의도가 높아진다는 것이다(임원균, 2017)

남성의 경우 가족규모가 클수록 이직률이 낮고, 여성의 경우는 그와 반대의 경향을 보인다. 이러한 현상은 전통적인 남녀의 역할차이 때문이라고 설명한다. 즉, 가족규모가 클수록 남성은 가족부양을 위해 직장에 남아 있어야 하며, 여성은 가사를 위해 이직해야 한다는 것이다(Mobley, 1979). 그러나 여성이 일차소득자일 경우 가족규모가 클수록 이직률이 낮고 이차소득자는 이직률이 높다는 주장도 있다(Muchinsky & Tuttle, 1979). 또한, 설명력이 약하긴 하나 여성이 기혼이고 재직기간이 길수록 이직률

이 낮은 것으로 나타났다(Newman, 1974).

2.1.4.3 외부환경요인

Cotton & Tuttle(1986)은 외부환경요인으로 고용에 대한 지각, 실업률, 신규채용률, 노동조합의 존재, 대체적 직무기회를 제시하였다. March & Simon(1958)은 대체적 직무기회가 기업 외부와 내부로 구분할 수 있는데, 기업외부의 대체적 직무기회요인은 개인이 탐지하고 인식하는 외부의 고용기회로써 이에 대한 탐지와 인식의 정도가 낮을 때 자발적 이직률이 낮아질 수 있다고 설명하였다. 외부의 대체적 직무기회는 다른 기업의 공석률, 현재의 경제활동수준, 실업률 등이 포함되는데, 다른 기업의 공석수준은 근로자의 현재 조직에 대한 만족도와는 무관하게 이직을 촉진하는 요인으로 작용한다. 다른 기업의 공석수준이 높고 개인적 특성과 부합할 때 개인의 조직이탈 가능성이 높아진다는 것이다.

실업률 또한 높을수록 취업기회는 작아진다고 할 수 있는데, 취업기회는 이직의도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고되고 있다(Martin, 1979 ; March & Simon, 1958).

한편, Mckinsey Co.(1998)에 의하면 고성과 인력을 유인하는 기업의 특성에 대해 조사한 결과, 직원들이 기업을 선택하여 지속적으로 근무하기로 결정하는데 영향을 주는 가장 중요한 기준은 좋은 기업(great company)으로 나타나 사회적 평판 관련 요소가 외부의 직무대안(job alternatives) 탐색을 촉진하는 주요 외부환경 요인임을 확인할 수 있었다.

2.2 이직과 성과와의 관계

2.2.1 이직과 성과 간 관계에 관한 상반된 연구

이직을 연구하는 학자들은 앞에서 살펴본 것처럼 주로 태도지향적 접근 시각으로 이직을 이해하고자 하였다. 즉, 불만족과 이직 간의 관계나 이직의 선행변수로서 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment), 직무대안(job alternatives) 등을 주로 연구대상으로 삼았었다(Mobley, 1977). 그러나 1980년대 들어서 이직에 대한 연구는 태도 지향적 변수들의 관점에서 성과로 넘어가는 특성을 보인다(김공수, 1999).

개인의 성과와 이직에 관한 연구는 기업이 직원들의 이직으로 인해 항상 부정적인 영향을 미치는 것이 아니며, 기업의 특성과 개인의 성과 여부에 의해 영향을 받는 다는 주장이 제기되면서부터 활발하게 진행되었다(Dalton & Toder, 1979; Dalton et. al., 1982; Mobley, 1982; Price, 1977; Staw, 1980).

기업의 입장에서 주된 관심이 되는 것은 기업에 역기능적 이직이나 자발적이며 회피 가능한 이직이라 할 수 있을 것이다. 이에 관한 대표적인 현상이 고성과자의 이직이라고 할 수 있으며, 고성과자가 이직할 경우 기업에 손실이 클 것이기 때문이다. 따라서 고성과자의 이직은 기업에 역기능적 역할을 하고, 기업에 부정적 영향을 미친다(Hollenbeck & Williams, 1986; Park, Ofori-Dankworth & Bishop, 1994; Schwab, 1991).

이렇게 고성과자의 이직과 저성과자의 이직에 대한 차이와 개인의 성과에 대한 이론적인 모델의 제시와 함께 실증연구가 수행되는 것은 기존 연구에서 사용하고 있는 변수들의 설명력의 한계, 이직의 순기능과 역기능의 분류문제, 그리고 성과와 이직 간의 관계에 대한 상반된 주장 때문이다. 특히, 성과와 이직 간의 관계에 관하여 선형적 차원에서 정(+)의 관계가 있다는 주장이 있는가하면, 반대로 부(-)의 관계라는 주장도 있다(Abelson & Baysinger, 1984; McEvoy & Cascio, 1987; Martin, Price & Mueller, 1981; 권기욱, 2015). 이와 같이 이직과 성과와의 관계에 대

한 학자들의 상반된 주장을 확인하고, 실제 우리의 기업에서 발생하는 성과와 이직 간의 관계에 대해 실증적 검정을 하는 것이 본 연구의 주된 목적이다.

성과와 이직 간의 관계는 March & Simon(1958)의 이직모형에서 ‘인지된 조직이탈욕구(perceived desirability of movement)’와 ‘인지된 조직이탈용이성(perceived ease of movement)’의 두 가지 개념 중 연구의 초점을 어디에 맞추어 수행했느냐에 따라 서로 다른 결론을 도출하고 있다(김공수 1999).

먼저 성과와 이직 간 부(-)의 관계라는 연구를 살펴보면, 기대이론(expectancy theory)⁸⁾에 따라 직원의 성과가 가치 있는 보상을 받았을 때 만족이 높아지며, 그 만족은 이직 가능성을 낮춰준다(McEvoy and Cascio, 1987). 이는 고성과자가 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도가 높기 때문에 이직행동이 줄어들어 성과와 이직 간 부(-)의 관계를 나타낼 것이라고 예측한다(Dreher, 1982; Steers & Mowday, 1981; Stumpf & Dawley, 1981). 이러한 예측이 가능한 것은 성과가 높은 직원의 경우 기업에서 성과에 적합한 모상과 대우를 해 줄 것이라는 가정에 기초하고 있기 때문이다(Keller, 1984). March & Simon(1958)의 연구 중 조직이탈욕구에 중점을 두어 연구한 Keller(1984)는 성과가 낮거나 평균이하의 성과 평가를 받는 직원들은 일종의 스트레스요인이 되는데, 스트레스를 받는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 외부기회에 대한 정보 탐색을 하게 되고, 저성과자의 직무탐색행위 증가는 결국 이직으로 이어져 저성과자의 이직이 높을 것이라는 예측이 가능하다는 것이다.

McEvoy & Cascio(1997)가 메타분석기법을 이용한 연구에서도 성과

8) 기대이론과 관련하여, 동기유발은 유의성(valence)·수단(instrumentality)·기대(expectancy)의 3요소에 의해 영향을 받는데, 유의성은 특정 보상에 대해 갖는 선호의 강도이고, 수단은 어떤 특정한 수준의 성과를 달성하면 바람직한 보상이 주어지리라고 믿는 정도를 말한다. 기대는 어떤 활동이 특정 결과를 가져오리라고 믿는 가능성을 말하는 것으로, 동기유발 강도 = 유의성×기대×수단으로 나타낼 수 있다. 이때 개인은 자신이 바라는 목표에 도달할 수 있다고 믿을 때 비로소 성과지향적 행동에 옮기게 되며, 유의성이나 기대에 충분히 만족하지 않을 때는 동기유발은 일어나지 않게 된다(Vroom, 1964).

와 이직이 부(-)의 관계에 있음을 확인하였으며, 오인수 외(2007)이 한국에서 수행된 연구들을 이용한 메타분석 결과에서도 성과와 이직의도 간 부(-)의 관계에 있다는 것을 발견하였다.

이와 반대로 성과와 이직 간에는 정(+)의 관계에 있다는 주장도 있는데, 조직이탈용이성에 기초하여 연구한 Schwab(1991)은 고성과자의 경우 외부기업에서 직무대안(job alternatives)을 발견하기가 저성과자보다 용이하기 때문에 성과가 높을수록 이직이 증가할 것이라고 예측한다. 이직 용이성에 주안을 둔 연구(Jackofsky, 1984; Martin, Price & Mueller, 1981)의 대부분은 높은 성과를 이동의 용이성 증가로 보기 때문에 성과는 이직과 정(+)의 관계에 있다고 주장하는 것이며, 고성과자는 이직 용이성이 높아 결국 이직이 증가할 것이라는 주장이다.

한편, Jackofsky(1984)는 March & Simon(1958)의 이직모형과 기존 이직에 관한 검정결과를 토대로 성과와 이직 간에는 U자 형의 curvilinear relationship(비선형적 관계)이 있는 것으로 가정하였다. 그의 주장에 따르면 비자발적 이직은 성과가 낮아 기업으로부터 암묵적 이직 압력을 받는 저성과자들에게서 많이 나타나게 되는데, 고용의 위협을 느낀 저성과자들은 외부 직무탐색이 높아져 일반적인 성과자들에 비하여 이직률이 높아질 수 있다는 것이며, 고성과자들은 외부에서 다른 직무대안을 보다 쉽게 구할 수 있기 때문에 이직률이 높아진다는 것이다. 또한, 인지된 조직이탈욕구와 관련해서는 교환이론(exchange theory)⁹⁾에 바탕을 두고 성과에 따른 공정한 보상이나 대우에 따라 직무만족이나 직무태도에 영향을 미치게 되고 그 결과로 이직 여부를 결정하게 된다는 것이다. 기존의 연구에서 이직과 성과와의 관계가 정(+)이나 부(-)로 혼재되어 있는 것은 저

9) Homans(1958)에 의해 정립된 이론으로, 경제학적 개념에 입각하여 인간이란 이윤을 추구하는 존재로서 자신이 지출한 원가나 투자액에 비하여 반드시 이윤이 있다고 판단되어야 행동을 취하는 것이며, 일반적으로 최대한의 이익(maximum profit)을 기대하고 행동을 한다는 것이다. 최근의 교환이론은 개인과 개인의 관계뿐만 아니라 사회적 상호작용의 한 형태로 이해되고 있다. 개인 간의 관계에서도 물질적이거나 정신적인 보상을 기대하고 관계한다고 보고 있으며, 개인과 집단, 집단과 집단의 관계에서도 어떤 보상, 즉 물질적인 것뿐만 아니라 권력·명예·지위 등을 얻으려는 기대 때문에 교환관계가 성립된다고 할 수 있다(HR 용어사전).

성과자나 고성과자가 평균적인 성과를 보이는 직원에 비해 이직이 높기 때문에 나온 결과로 해석할 수 있다(McEvoy & Cascio, 1987). 이러한 주장을 입증하는 경험적 연구들이 한정적이긴 하지만 제시된 바도 있다(Jackofsky, Ferris & Breckenridge, 1986; Mossholder, Bedeian, Norris, Giles & Feild, 1988).

하지만, Jackofsky(1984)가 고성과자와 저성과자가 평균적인 성과자들에 비해 이직이 높을 것이라고 이론적으로 설명하고 있지만, 고성과자와 저성과자 사이의 이직에 대한 차이에 관해서는 명확한 설명을 제시하고 있지 않다(권기욱, 2015). 또한, Jackofsky(1984)의 curvilinear relationship이라는 가정까지 포함하여 성과와 자발적 이직을 연구한 결과에 의하면 McEvoy & Cascio(1987)는 성과와 이직이 선형적인 부(-)의 관계를 보인다고 주장하였고, Wright & Bonett(1993)은 정(+)의 선형관계를, Birnbaum & Somers(1993)는 실증적 검정을 통해 선형적 관계나 비선형적 관계 모두 입증할 수 없다고 주장하였다. 권기욱(2015)¹⁰⁾은 수도권 지역에 위치한 기업으로부터 자료를 수집하여 고성과자(인사고과 상위 40% 이상)와 저성과자(인사고과 하위 61% 미만)로 분류하고 이직의도를 대응변수로 활용하여 분석한 결과, 고성과자의 이직의도가 저성과자의 이직의도에 비하여 낮다는 것을 검정하기도 하였다.

나아가 아예 이직과 성과와의 관계에 대해 정(+)이나 부(-)의 관계를 분명하게 제시할 수 없다는 연구결과(Dreher, 1982; Mobley, 1982; stumpe & Dawley, 1981)가 제시되는가 하면, 고성과자와 저성과자 간의 이직은 유의미한 차이를 보이지 않는다는 연구결과가 보고되기도 하였다(Williams & Livingstone, 1994).

2.2.2 이직과 성과의 관계에 관한 조건

앞에서 살펴본 선행연구의 결과가 학자들마다 달라 혼란을 초래한 이

10) 권기욱(2015)은 8개 기업, 총 658명의 직원으로부터 설문을 회수하였고, 인사고과에 응답하지 않은 238명과 중간등급(41~60%)의 평가를 받은 179명, 설문항목에 결측치가 존재하는 설문을 제외하고 최종 6개 기업 202개의 표본을 분석하였다.

유는 대부분 이직과 관련된 연구의 근간이 되고 있는 March & Simon(1958)의 이직모형이 제시하고 있는 ‘인지된 조직이탈욕구(perceived desirability of movement)’와 ‘인지된 조직이탈용이성(perceived ease of movement)’의 두 가지 개념 때문인데, 이직과 관련한 상황적 요인(contextual factors)들이 통합적으로 작용하고 있기 때문이다(Schwab, 1991). 즉, 조직이탈용이성은 성과변수에 의해서만 결정되는 것이 아니라 실업률이나 이직에 대한 사회의 부정적 시각 여부 등 사회·경제적 환경이 영향을 미친다. 또한, 조직이탈용이성이 높다고 하더라도 직원들의 실제 이직은 회사의 보상체계에 따라 다르게 나타나기도 한다(Dreher, 1982; Gerhart & Milkovich, 1992). 더구나 조직이탈용이성과 조직이탈욕구 두 변수는 서로 상충적인 효과를 가져 온다고 볼 수 있다. 성과와 임금 간의 관계가 강력한 경우, 고성자들은 외부의 높은 임금에 쉽게 이동을 결정할 수 있지만 내부에서 높은 임금을 받게 되면 이직 욕구는 낮아지게 되기 때문이다. 반대로 저성과자는 이직 욕구가 높아 외부 직무의 탐색은 늘어도 이동 용이성이 낮아 이직이 쉽지 않게 된다. 이렇게 두 변수가 이직에 대해 미치는 영향이 반대로 작용하고 있어 학자마다 연구하는 초점을 어디에 두느냐에 따라 다른 결론이 다르게 도출되는 것이며, 이직과 성과 간의 관계를 단순히 선형관계로 단정하려는 것은 관계의 복잡성을 간과하고 상황의 중요성을 제대로 반영하지 못했기 때문이라고 볼 수 있다(McEvoy & Cascio, 1987; Williams & Livingstone, 1994).

상황적 요인에 따라 이직과 성과의 관계가 달라지는 결과를 도출한 대표적 연구로 Williams & Livingstone(1994)의 메타분석을 들 수 있다. 이들은 curvilinearity(곡선성)을 연구한 4개의 연구들을 재분석하여 이직과 성과 간 curvilinear relationship(곡선관계)이 있다는 결론을 내렸는데, 성과와 보상이 강력한 관계를 갖고 있을 경우 이직과 성과는 강한 부(-)의 관계를 보이며, 사회의 실업률 저하되어 외부 직무대안이 커지면 이직과 성과 간에는 정(+)의 관계로 변화하고, 보상체계나 실업률을 고려하지 않을 경우 이직과 성과 간 U자형의 관계가 성립한다는 것을 제시하였다.

이러한 연구결과를 살펴보았을 때 이직과 성과 간의 관계에는 단순히

직원의 성과만을 변수로 다룰 것이 아니라 상황요인이 크게 작용하고 있음을 알 수 있고, 따라서 그 조건에 대해 김공수(2015)가 제시한 관계조건을 통해 알아보고자 한다.

먼저 이직과 성과 간 curvilinear relationship(U자형 관계)에 대한 상황조건을 살펴보면 첫째, 이직의 유형을 자발적 이직으로 한정해야 한다. 고성과자는 보상에 대한 불만과 이동 용이성을 인지하여 자발적으로 이직행위를 나타내야 하며, 저성과자는 이동 용이성은 높지 않으나 조직으로부터의 위협 등에 의해 자발적으로 외부의 직무탐색을 강화하고 실행에 옮겨야 하기 때문이다. 둘째, 보상체계가 성과급이어야 한다. 연공급일 경우 저성과자는 보상에 대한 불만이 없게 되어 이직행위가 적어지며, 성과급이라야 낮은 보상으로 인해 이직이 높아질 것이다. 셋째, 성과에 따른 보상이 낮아야 한다. 고성과자에게 높은 보상은 이직 욕구를 저하시키기 때문이다. 따라서 보상체계는 성과급이면서 성과와 보상 간의 연계성이 적어야 한다. 넷째 노동시장이 유연해야 한다. 실업률이 낮아 외부의 직무대안이 충분해야 이동이 용이해 진다. 또한, 이직에 대해 사회문화적 저항이 적어야 한다. 이직에 대해 부정적 시각이 일반적일 경우 이직비용이 늘어나기 때문에 웬만한 직무제외에 선택 응할 수가 없어진다. 다섯째, 개인의 성과를 외부 조직에서도 관찰 가능하고, 동일한 가치로 인정받을 수 있어야 한다. 그렇지 않으면 아무리 조직 내에서 높은 성과를 올리고 있어도 외부로부터 직무제외를 받을 수 없기 때문이다.

이직과 성과 간 정(+)의 관계가 되려면 첫째, 자발적 이직만을 포함시켜 한다. 성과가 낮은 직원에 대해서는 조직에서 우선적으로 해고를 시키게 되므로 비자발적 이직이 포함되면 저성과자가 이직의 다수를 차지하게 되어 저성과자의 이직이 높아지게 된다. 둘째, 성과와 보상체계 간 연계성이 적어야 한다. 성과 간 보상에 차이가 없거나, 달성해야 할 성과목표가 높지 않아 쉽게 달성할 수 있어야 저성과자도 차별 없는 보상을 받게 되어 낮은 이직률을 보이게 되며, 고성자는 성과에 따른 충분한 보상을 받지 못하게 되어 불만이 높아지게 되고 결국 높은 이직률로 연결될 것이다. 셋째, 노동시장이 유연해야 한다. 앞서서와 마찬가지로 고성과자라 할지라도

노동시장의 실업률이 높을 경우 이동 용이성이 낮아 외부에서 직무대안을 찾기가 쉽지 않을 것이다. 넷째, 개인의 성과는 다른 조직에서도 관찰 가능하고 동일한 가치로 인정받을 수 있어야 한다. 그렇지 않다면 조직 내에서 아무리 높은 성과평가를 받더라도 외부로부터 직무제의를 받지 못하게 되어 이동의 용이성이 줄어들 것이기 때문이다.

다음 이직과 성과 간의 부(-)의 관계조건을 살펴보면, 첫째, 이직의 유형은 자발적 이직이어야 한다. 성과가 낮은 직원의 해고가 포함되는 비자발적 이직에서는 당연히 저성과자의 이직이 늘어나기 때문에 변수의 오류에 관계없이 결과가 강화될 것이다. 둘째, 성과와 보상체계 간의 연계가 매우 강력해야 한다. 이런 상황에서 고성과자는 충분한 보상에 따라 이직을 고려하지 않게 되고 저성과자의 이직률은 높아질 것이다. 셋째, 노동시장이 매우 유연해야 한다. 노동시장이 유연하고 실업률이 낮아야 저성과자의 이직이 용이해지기 때문이다. 넷째, 개인의 성과는 조직 외부에서도 관찰 가능하고, 동일한 가치로 인정받고 동일한 보상이 주어져야 한다. 동일한 성과에 대한 보상체계가 다를 경우 고성과자에 대한 조직 내 보상이 크더라도 외부의 보상이 더 크다면 고성자의 이직률이 높아질 수 있기 때문이다.

김공수(2015)가 주장한 이직과 성과 간 관계 형성조건을 정리해 보면 [표 2-6]과 같다. 이직에 영향을 미치는 다양한 상황요인에 있어 우선 이직은 자발적 이직이어야 한다. 보상체계는 이직과 성과가 U자형이나 정(+)의 관계에 있으려면 낮은 연계성을, 부(-)의 관계에 있으려면 높은 연계성을 가져야 하며, 노동시장은 모두에서 유연해야 한다. 그렇지 않으면 고성과자나 저성과자 양자의 이동 용이성 저하되고 조직이탈욕구도 낮아져 왜곡된 결과가 도출될 수 있기 때문이다. 또한, 내·외부에서 동일한 관찰과 가치 인정이 이루어져야 조직이탈욕구를 자극할 수 있다.

[표 2-6] 이직과 성과 간 관계의 형성조건

모형	자발/비자발성	보상체계	노동시장 유연성	가치 인정
U자형 관계	· 자발적 이직	· 성과급체계 · 성과와 낮은 연계성	· 노동시장 유연	· 외부에서 관찰 가능, 동일 가치 인정
정(+) 의 관계	· 자발적 이직	· 성과와 낮은 연계성 (연공제)	· 노동시장 유연	· 외부에서 관찰 가능, 동일 가치 인정
부(-) 의 관계	· 자발적 이직	· 성과와 높은 연계성	· 노동시장 유연 · 실업률 낮음	· 외부에서 관찰 가능, 동일 가치 인정

출처: 선행연구를 근거로 연구자 재구성

2.2.3 성과에 관한 평가방법

앞에서 선행연구를 통해 성과, 고성과자, 저성과자 등 이직이라는 행위와 관련된 다양한 원인을 입증하기 위한 변수로 ‘성과’라는 용어를 사용해 왔는데, 먼저 성과와 업무성과에 대한 정의를 살펴보자.

성과는 수많은 연구자들만큼 다양한 개념으로 정의되고 있는데, 투자에 따른 매출액, 영업이익률, 그리고 기업규모와 서비스 품질 등 다분히 정량적 목표를 달성하는 것을 의미하며, 단순히 투입된 비용에 대한 최종적인 산출이나 결과를 말한다(Rogers, 1990; 김영기, 1992; 라휘문 외, 1999). 좀 더 세부적으로 Porter(1968)는 성과란 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 결과를 표시하는 것으로, 조직의 목표달성을 위한 과정의 실행 정도라고 했고, Campbell & Pritchard(1976)는 성과를 업무와 목표달성에 지향되는 모든 활동으로 구성되어진 것이라고 정의하고 있다. 또한 Pincus(1986)는 목표달성의 정도, 생산성, 신축성, 적응력, 효율성, 상사의 평가 등이 포함된 개념이라고 하였다. 한편, 이기문(2000)은 성과(performance)에 대해 ‘완전히’, ‘끝까지’라는 개념을 나타내는 per 와 ‘행태’, ‘상황’ 등을 나타내는 form 이라는 두 가지 의미가 합쳐져서 ‘실행하다’, ‘수행하

다'라는 의미를 지닌 perform 에서 파생되었다고 그 어원을 밝히면서, 성과의 개념은 조직이 특정한 것을 실행하여 이뤄 내거나 최종적으로 이뤄진 결과를 의미한다고 제시하였다(이기문, 2000).

이 외에도 학자마다 내린 성과에 대한 개념 정의는 [표 2-7]과 같이 다양하다.

[표 2-7] 성과에 대한 다양한 개념 정의

연구자	성과 개념
김태룡 외(2006)	조직효과성과 동일한 목표달성의 개념
박중훈((1999)	조직 및 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도
Kearney & Berman(1999)	결과를 달성하기 위한 자원의 효과적·능률적 사용
Hoffmann(1999)	조직의 목표달성에 대한 기여
Otley(1999)	달성 결과뿐만 아니라 업무를 수행하는 과정과 관련된 모든 것
Flynn(1997) Osborne. et. al. (1993)	경제성(economy)과 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness)과 형평성(equity)을 포함하는 개념
Rogers((1990)	기업의 경영성으로 인식되고 있으며, 투자에 대한 매출액, 영업 이익률, 그리고 기업규모와 서비스 품질 등 다분히 정략적 목표를 달성하는 것
Cambell & Pritchard(1976)	업무와 목표달성에 지향되는 모든 활동으로 구성되어진 것
Porter(1968)	조직이 객관적으로 측정할 수 있는 결과 즉, 조직의 목표달성 과정의 실행 정도
공통 개념	계획목표에 대한 달성 정도, 효율성 및 효과성을 포함하는 개념

출처: 윤수재, 임동진. (2009). 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구, 『한국행정연구원』

업무성과(job performance)는 조직구성원들의 직무, 활동, 작업 등이 이루어짐으로써 행위, 최종 상태, 또는 영향이 드러나고, 이로 인해 어느 정도 성공적으로 달성되었는지 여부를 가리키는 개념이다. 조직에 영향을

끼치는 조직구성원의 행동을 통해 직무를 구체적으로 성취하는 것을 말한다. 업무성과는 조직의 성공에 영향을 미치므로 조직에 있어 매우 중요하며 다양한 조직분야에서 널리 연구되고 있는 주제이다(Brown & Peterson, 1993). Campbell & Pritchard(1976)는 ‘ $P=f(A, M)$ ’(P: 업무 성과, A: 능력, M: 동기베이션)이라는 방정식을 통해 업무성과는 능력과 동기베이션에 의해 유도된다고 하였다. 동시에 산업 심리학에서 업무성과는 기본적 전제가 되며 업무와 목표 달성에 지향되는 모든 활동들로 구성된다고 하였다. 우석봉(2000)에 의하면 업무성과란 조직구성원이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 목표를 달성할 수 있는 정도라고 하였다.

역량(competency)은 성과와 밀접한 관련이 있는데, 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적인 특성으로, 개인이 성공적인 수행을 위하여 개별적으로 결합해서 사용하는 어떤 특징들이다. 이러한 역량은 지식, 기능, 사고유형, 정신자세, 사고방식 등의 영역에서 나타난다. 역량을 조직환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동 특성으로 설명할 수 있으며, 업무수행의 효과적, 비효과적 수행 여부를 분별하는 특별하고 일관된 행동동기, 특질, 기능, 심지어는 우수한 인재의 벤치마크(Benchmark)로 보기도 한다. 이와 같은 여러 가지 의견을 종합해 볼 때, 역량에 관한 정의에는 몇 가지 공통점이 있다. 첫째, 성공적 수행과 성과에 기여하는 인적 필요능력이며 둘째, 행동으로부터 지식, 기능, 태도, 가치관, 자아의식 등 개인의 행동적, 심리적 요인을 망라하고 셋째, 성공적 인물에게서 안정적이고 일관되게 나타난다는 의미이다(한국기업교육학회, 2010 11)).

이러한 역량의 개념을 최초로 제시한 학자는 1973년 미국 하버드대학교 심리학과 교수인 McClelland로서 저서 “지능검사에 대한 역량검사의 우월성(Testing for Competence Rather Than For Intelligence)”에서 기존 교육분야에서 사용하던 지능검사 또는 적성검사는 미래를 예측할 수

11) 한국기업교육학회. (2010). 『HRD 용어사전』. 서울: 중앙경제.

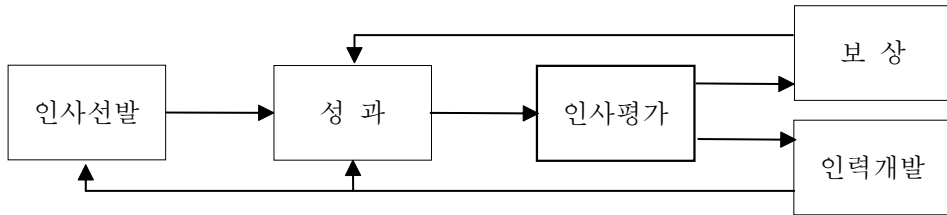
없다는 것을 지적하며, 미래의 행동예측 또는 결과를 예측하는데 효과적인 역량접근법을 제안하였다(박동건, 2001). 초기 개념은 업무성과를 위한 심리적 또는 행동적 특성이라고 하였는데, 이후 성과 측면에서 일반적인 사람과 우수한 사람을 구별하는데 기준이 되는 특성으로 지식특성, 기술특성, 능력특성 그리고 기타 특성으로 구체화하였다(Mirablile, 1997).

Spencer & Spencer(1993)는 역량을 직무나 특정상황에서 우수한 성과의 원인이나 준거기준이 되는 개인의 특성이라고 하면서, 일반적으로 상황에 관계없이 나타나는, 오랜 기간 지속되는 의식과 행동을 의미하는 내적특성과 역량으로 인해 행동과 성과를 예측할 수 있는 성과원인, 역량으로 인해 개인의 우수성을 예측하는 구체적인 근거나 기준이 되는 준거기준 세 가지를 제시하였다(박우성, 2001).

역량을 개인차원에서 조직차원으로 확대시킨 Sparrow(1996)는 역량의 개념을 크게 조직역량, 관리역량, 직무역량 등 3가지로 구분하였다. 첫째, 조직역량은 조직의 비전과 미션 달성을 위한 조직 전반의 자원과 능력을 말하며 둘째, 관리역량은 조직의 리더로서 조직을 원활하게 운영할 수 있도록 하는 리더십 역량이라고 하였다. 셋째, 직무역량은 개인역량으로서 특정한 직무를 수행하는데 특화된 지식과 기술 등이라고 제시하였다.

이러한 업무성과와 역량을 평가하는 것이 기업의 인사평가 활동이다. 인사평가 시스템은 인사관리시스템의 하위 시스템으로서 인사관리라는 전체 시스템이 순기능을 하기 위해서는 항상 산출요소(output)과 투입요소(input) 간의 비교·분석을 통한 피드백 기능이 제대로 작동되어야 한다. [그림 2-7]과 같이 인사평가는 성과지향적 인사관리의 사이클 상에서 보상과 인적자원 개발을 위한 문지기(gatekeeping) 역할을 하고 있다. 즉, 인사평가를 통해야만 공정한 보상관리와 효과적인 인적자원개발이 가능한 것이다(김영재 외, 2015).

[그림 2-7] 인적자원관리의 순환도와 인사평가의 역할



출처: Tichy, N. M. et. al. (1982). Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review, Cambridge 23(2), 47-75.

어느 조직에서나 각 구원성들의 성과는 다르며, 조직에서는 조직체에 대한 유효성 관점에서 이들의 근무성적, 능력, 업적, 태도 등에 대해 상대적 가치를 결정하고자 평가하기 위해 인사평가제도를 가지고 있다.

인사평가 방법 중 가장 보편화된 상대평가법을 살펴보면, 서열법과 강제할당법이 있다. 먼저 서열법은 피평가자의 업적이나 가치에 대해서 서열을 매기는 방법으로, 평가가 용이하고 관대화 경향¹²⁾이나 중심화 경향¹³⁾과 같은 개인 간의 오차를 줄일 수 있다는 장점이 있으나, 피평가자의 수가 너무 많을 때는 평가가 어렵고 반대로 피평가자가 너무 적을 때는 평가에 대한 의미가 적다는 단점이 있다. 강제할당법은 피평가자를 일정한 비율로 정해놓은 범위나 인원 수에 맞추어 강제로 할당하는 평가방법이다. 이 방법은 편중되어 나타날 수 있는 관대화, 중심화 경향을 방지할 수 있는 장점을 가지고 있다. 그러나 상대평가법의 가장 큰 단점은 피평가자의 능력과 업적이 정규분포곡선이나 강제분포비율과 일치하기 어렵다는 것이며, 이를 극복하기 위한 평가방법이 절대평가법이다. 이러한 절대평가의 특징은 평가를 통해 직원들 간 우열을 가리기 보다는 직원들의 육성에 초점을 맞추는 인사평가제도로, 인원배분에 상관없이 피평가자의 실제 업무수행의 사실(facts)에 기초한 평가다. 표준

12) 관대화 경향(tendency to leniency, error of leniency): 근무성적평정 등에서 평정 결과의 분포가 우수한 쪽에 집중되는 경향을 말하며, 평정자가 자기와 가까운 사람에게 관대한 평점을 주게 되는 성향(性向)으로, 원래는 교육심리학 용어로서 '관대의 오류'(error of leniency)라 일컫는다. (행정학사전, 2009. 1. 15., 대영문화사)

13) 평가점수가 중앙에 집중되어 피평가자 간 우열의 차이가 없는 경향을 말한다.

화된 평가의 잣대가 없어지고 집단 간, 부서 간 비교가능성이 저해되어 자칫 평가가 혼란스럽고 불공정하게 되는 위험이 있다는 단점을 가지고 있기 때문에 어느 평가방법을 사용하더라도 오류를 줄이고자 하는 노력이 필요하다(김영재 외, 2015).

인사평가의 종류에는 일반적으로 업적(성과), 능력, 태도평가가 있으며, 최근 역량평가(competency evaluation)의 중요성이 증가하고 있다. 과거에는 ‘인성평가’라고 해서 직원의 태도와 능력을 평가하는데 상대적 중점을 두었으나, 평가자의 주관성과 편견 등 평가오류가 빈발하고 피평가자의 실제 업무개선효과가 적다는 비판에 따라 태도평가의 비중을 줄이거나 폐지하는 기업이 늘고 있으며, 대부분의 조직에서 인사평가는 역량평가와 업적평가를 주고 시행하고 있다. 역량은 일반적 용어인 능력과는 다른 개념으로, 기업의 핵심역량 수행 가능성과 고성과자(high performer)와의 비교를 통해 평가가 용이하고, 조직의 전략적 목표와 직결되는 능력을 평가한다는 점에서 중요시 되고 있다. 업적평가는 기업의 존재이유와 관련된 평가항목이므로 성과를 지향하는 인적자원관리 체제하에서 필연적이라 할 수 있다. 인사평가의 주안점(착안점)과 평가의 내용에 따라 [표 2-8]과 같이 구분할 수 있다(김영재 외, 2015)

[표 2-8] 인사평가의 종류

평가의 종류	평가의 주안점	주요 평가 내용
업적(성과)평가 (Performance)	평가기간 동안 이룩한 업무 업적을 평가함	매출액, 생산량, 개선실적, 실제 업무수행 정도 등
능력평가 (Ability)	개인이 보유하거나 발휘한 능력을 평가(보유능력보다 발휘능력에 보다 무게를 두고 평가하는 것이 바람직함)	전문지식(knowledge), 기술/기능(skill), 리더십, 창의성
태도평가 (Attitude)	업무에 임하는 자세와 행동을 평가(인성적 측면이 강함)	적극성, 협소성, 책임의식, 근태, 도전정신, 근면성, 개선의지 등

역량평가 (Competency)	우수한 성과를 달성한 고성과자(high performer)로부터 일관되게 관찰되는 행동특성-조직의 우선순위(priorities)와 핵심역량을 반영하여 평가함	사업과 전략 포커스, 직무 및 역할 관련 행동특성, 경쟁력 있는 업적 관련 능력
----------------------	---	--

출처 : 김영재, 김성국, 김강식. (2015). 「신인적자원관리」. pp.289에서 인용.

이러한 평가를 함에 있어 중요한 것은 피평가자들의 수용성이다. 평가의 방법이 다양하나 행위기준평가법(BARS)¹⁴⁾이나 목표에 의한 관리제(MBO)¹⁵⁾가 우수한 평가기법으로 받아들여지고 있는 이유는 평가자와 피평가자 간의 합의가 전제되어 있기 때문이다. 또한, 최근에는 균형성과표(BSC)¹⁶⁾에 의한 평가도 많이 시행되고 있는데, 본 연구에서는 연구대상 집단을 평가하기 위해 사용된 MBO에 대해 집중적으로 살펴보려고 한다.

목표에 의한 관리(MBO)는 1954년 Peter F. Drucker가 그의 저서 “The Practice of Management”에서 처음으로 목표에 의한 관리(Management by Objectives)라는 용어를 사용하기 시작하면서 등장한 개념(Drucker, 1954)으로 구성원의 참여하에 조직의 목표를 설정하고 이 목표를 스스로의 활동을 통하여 달성하며 그 성과를 본인과 상사가 평가하는 시스템이다. 우리나라에서는 기업 간 경쟁구도가 심화된 1990년대 이래로 민간부문의 목표관리제 도입이 시작되었다. POSCO, 삼성전자, LG 화학, (주)효성, 현대정보기술, (주)오리온, 한국전력 등의 기업들이 목표관리제를 성과주의 경영체제와 함께 도입하면서, 미국에서 발전한 형태의 목표관리제를 그대로 적용하거나 수정 보완해 기업 특성에 적합하도록 내재화했다(김동우 외, 2007).

14) 행위기준평가법(behavioral approach to appraisal): 피평가자의 실제 행동을 관찰하여 평가하는 방법으로 대표적 행동패턴 가운데 하나를 선택하여 등급을 매기는 방식으로 평가

15) 목표관리제(Management by Objectives): 일정기간 달성할 목표를 평가자와 피평가자의 합의에 의해 설정하고, 기간 종료 후 목표를 양적, 질적으로 달성하였는지를 평가

16) 균형성과표(Balanced Scorecard): 조직의 비전과 전략을 달성하기 위해 수행해야 할 핵심적인 사항을 측정 가능한 형태로 바꾼 성과지표의 집합을 말한다(행정학사전)

목표관리(Management by Objective: MBO)에 의한 평가는 6개월 또는 1년의 기간 내에 달성할 특정 목표를 평가자와 피평가자의 협의에 의해 설정하고, 그 기간이 종료된 후에 목표를 양적, 질적으로 달성하였는지를 평가하는 결과지향적 평가방법이다(김영재, 2015). 회사 전체목표가 설정되면 그에 따라 사업본부 및 부서의 목표가 할당되고 개인은 부서에 할당된 성과목표 가운데 달성할 수 있는 일정한 목표를 협의에 의해 설정하게 된다.

실제적으로 본 연구의 연구대상 기업에서 시행하고 있는 MBO 평가방법을 살펴보자. 평가의 대상과 평가방법과 관련하여 대졸자를 대상으로 한정하고, 직군¹⁷⁾은 구분하지 않으며, 승격¹⁸⁾·임금에 공통적으로 적용하기 위한 평가제도를 제시하겠다.

우선 전반적인 평가제도로 업적고과와 역량고과를 구분하여 평가하고 있는데, [표 2-8]에서 보듯 업적은 목표 업무에 대한 성과를, 역량은 업무에 필요한 개인 역량을 평가한다. 평가항목도 업적(목표달성도, 기여도 등)과 역량(기본, 직무, 리더십 등)을 측정할 수 있도록 구분되어 있고, 평가주기는 연 1회 업적과 역량을 각각 실시하는데, 업적은 12월, 역량은 7월에 평가한다. 평가는 각 등급에 강제배분율을 적용하고 있으며 5점 척도를 활용하고 있다.

[표 2-9] S기업의 평가제도

구 분	업적고과	역량고과
평가내용	목표 업무에 대한 성과평가	업무에 필요한 개인 역량평가
평가항목	목표 달성도, 노력도, 기여도	기본역량, 직무역량, 리더십역량(간부)
평가주기	연 1회(12월)	연 1회(7월)
평가대상	3개월 이상 근무자 전원	3개월 이상 근무자 전원
결과활용	승격(승진), 연봉, 상여, 전배	승격(승진), 연봉, 전배, 교육

17) 6개의 직군을 Value Chain & Function 별로 R(R&D), D(Design), P(Product), M(Marketing), E(Expert), G(General)로 구분 운영

18) 일정 수준의 업무수행능력 및 자격 구비 시 상위 직급(사원, 대리, 과장, 차장, 부장 등)단계로 올라가는 것

평가등급	· 평가등급 ¹⁹⁾ 및 배분율					
	구분	EX	VG	GD	NI	UN
	배분율(%)	10	25	55	10	절대평가
고과점수 배점 ²⁰⁾	구분	EX	VG	GD	NI	UN
	업적고과	18	12	6	3	0
	역량고과	12	8	4	2	0
	연간점수	30	20	10	5	0

출처: S기업의 인사제도 관련 내부자료.

평가 프로세스는 ‘자기평가 → 1차 평가 → 최종평가’로 진행되는데, 먼저 업적평가는 피평가자 본인이 목표 대비 업적에 대해 스스로 평가를 실시하되 과제별 업적에 대해서는 목표합의서의 목표과제에 대한 추진실적을 12월 말 기준으로 구체적으로 기재한다. 1차 평가는 자기평가와 동일한 방법으로 점수를 부여하며, 절대평가 후 1차 평가집단 내에서 서열을 결정한다. 최종평가는 대표이사가 하게 되는데, 1차 평가자가 행한 평가점수와 평가서열을 감안해서 최종적으로 평가집단 내에서 서열순위를 확정한 후 상대평가로 평가등급별 인원비율을 준수하여 최종 평가를 실시하며, 이 때 평가등급별 인원비율 미 준수 시 서열순위에 의해 강제조정을 시행한다.

역량평가는 피평가자가 자기평가를 실시하면서 종합역량평가 자기기술서

19) EX(EXcellent): 모든 영역에서 성과가 탁월하며, 다른 사람과 비교해서 월등히 높은 성과로 인정할 수 있는 수준

VG(Very Good): 목표를 상회하는 만족스러운 결과와 결과의 품질도 훌륭한 수준

GD(GooD): 목표 대비 양적, 질적인 면에서 기대수준을 충족하는 수준

NI(Need Improvement): 성과결과가 목표수준에 미치지 못하여 개선이 필요한 수준

UN(UNsatisfactory): 거의 모든 영역에서 성과결과가 목표 수준을 크게 하회하여 상당한 수준의 즉각적인 개선이 필요한 수준

20) 배점은 2016년을 기준으로 했다. 연구대상 S 기업은 M&A 되어 소속 그룹의 평가제도를 따르면서 MBO 는 유지하되 배점은 변경되었으나, 척도의 변화일 뿐 평가방식의 변화는 없다.

를 작성하여 1차 평가자에게 종합역량 평가서와 함께 제출하고, 1차 평가는 종합역량 평가서의 평가항목인 공통역량과 리더십역량에 대해 평가하며, 평가자는 평가항목에 해당되는 행동지표를 확인하여 평소 업무추진에 있어 관찰된 행동의 빈도를 평가한다. 1차 평가는 절대평가 후 1차 평가집단 내에서 서열을 결정하여 종합역량평가 평정표에 기재한다. 최종평가(대표이사)는 1차 평가자가 행한 평가점수와 평가서열을 감안하여 최종적으로 평가집단 내에서 서열순위를 확정된 후 최종 평가등급만 기재하며, 상대평가로 평가등급별 인원비율을 준수해야 하고 미 준수 시 서열순위에 의해 강제조정을 시행한다.

MBO 평가가 시행 상에 있어서 완벽한 제도는 아니다. 그 중 가장 큰 문제는 1차 평가 후 피평가자와 피드백을 위한 평가면담이라고 할 수 있다. 특히, 저성과자일 경우 결과를 이해시키고 납득할 수 있도록 전달하는 과정이 가장 힘들다. S기업에서는 이를 해결하기 위해 평가자의 역량을 강화하기 위해 연 2회 전반기와 후반기에 평가자 교육을 실시했으며, 평가결과에 대한 수용성²¹⁾을 높이기 위한 면담기술 공유에 역점을 두었었다. 이처럼 MBO가 인사평가에 좋은 점만 있는 것은 아니기 때문에 각 장·단점을 알아보자.

먼저, 장점은 조직의 목표와 개인의 목표를 연계시킬 수 있으며, 관리자와 부하직원의 노력을 목표달성에 집중시킬 수 있다(김영재 외, 2015). 또한 과정관리를 통한 성과향상을 기할 수 있고, 목표설정에 참여시킴으로써 근로자가 동기부여가 된다. 개인과 팀이 평가기간 동안 해야 할 일이 명확해 지는 등 업적중심주의의 단점과 인간중심주의의 단점을 상호 보완할 수 있게 되었다. 그러나 단점도 가지고 있는데, 평가와 관련하여 행정적인 업무(paperworks)가 증가하게 된다. 특히, 1차 평가자는 ‘중간점검’이라는 과정을 통해 평소 모니터링한 결과를 피평가자와 커뮤니케이션하여 격려와 조언을 해야 하고 이를 위해 평가노트를 작성하는 등 많은 노력과 시간을 투입해야 한다. 또한, 경영환경이 급변하는 경우 목표설정이 어렵고 중간 수정을 하려면 처음부터 다시 시작해야 한다. 한편, 조직은 전략적 목표보다 당장 시급한 업무적 목표가 우선시 되는 경향이 있으므로 피평가자 입장에서는 최초 세운 계획과

21) 인사평가 시행의 성패를 가름하는 중요요소로서 평가결과에 대한 피평가자들의 수용태도(acceptance)를 말한다.

상이한 업무지시에 따르지 않으려는 모습이 표출되기도 한다. 또한, 피평가자들은 달성 가능한 목표를 수립하려는 경향이 나타나며, 정성적 목표를 수립할 경우 평가 기준을 정하기 어려워지고 직무성격에 따라서는 아예 목표관리가 적합하지 않은 직무와 직군이 존재할 수도 있다. 실제 S기업에서 평가자 교육을 연 2회 시행했듯이 평가자 교육에 많은 시간과 비용을 투입해야 한다는 점은 MBO가 해소해야 할 문제점이다(김영재 외, 2015).

그럼에도 불구하고 [표 2-10]과 같이 MBO를 기존의 전통적인 관리제와 비교해보면 그 차이를 통해 확연하게 좋은 제도임을 알 수 있다.

[표 2-10] MBO와 전통적 관리의 차이

구 분	MBO	전통적 관리
목표설정	관리자와 직원의 협의	상사가 주도
평가	목표수립, 과업진행, 종료 등 수시	과업 종료 후
책임	분권적	집권적
통제	전략적 연간계획, 우선순위	형식과 규칙
문제해결	사전적	사후적
관리스타일	결과중심의 경영관리	그 시점의 경영관리

출처: 신철우, (2000). 『목표관리에 의한 관리』. 서울: 새로운 제안.

전통적인 관리는 상사가 목표설정에 주도적인 역할을 하기 때문에 목표달성 여부에 대한 책임을 상사가 지게 되어 집권적이지만, MBO는 관리자와 직원이 협의하여 목표를 설정하므로 상사와 직원이 분담하게 되기 때문에 분권적이라 할 수 있다. 평가시점에 있어 전통적 관리는 과업수행 종료 후에 주로 시행하게 되지만, MBO는 목표 수립 중, 과업진행 중, 그리고 종료 후 등 여러 차례 평가하므로 수행과정을 조정할 수 있어 목표달성에 근접할 수 있게 된다. 문제해결 방식도 전통적 관리는 발생한 후 그것을 해결하는 ‘치료’에 치중하지만 MBO는 계획수립에서부터 문제의 근원을 따져 ‘예방’에 치중한다(신철우, 1999).

2.3 이직(행위)과 이직의도의 관계

2.3.1 이직의도를 이직의 대응변수로 사용한 연구

앞에서 살펴본 연구들에서 ‘이직(turnover behavior)’과 ‘이직의도(turnover intention)’를 혼재하여 사용했다. 이직의 원인과 관련하여 선행변수로서 직무 만족, 조직몰입, 직무대안 등과의 관계를 규명하거나, 이직과 성과와의 관계를 검정하면서 실제 사용한 개념은 ‘이직의도’였다. 대부분 이직을 연구하면서 이직 대신 이직의도를 대응변수로 사용하는 데는 그만한 이유가 있으며, 둘의 개념 차이에서 오는 문제점에 대해 알아보고자 한다.

먼저 용어의 정의로 ‘이직(turnover behavior)’이란 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 역할을 포기하는 것으로 개인이 사용자와 종업원 간 고용관계가 단절되어 종업원이 소속한 조직으로부터 이탈하는 것이며, 이직의도(turnover intention)는 종업원이 조직과의 고용관계를 그만두려는 생각과 다른 기업과의 고용관계에 대하여 찾아보는 의향을 나타내는 종합적인 직원의 의지로 아직 행동으로 나타나지 않은 개인의 이직에 대한 태도나 경향을 의미한다(Mobley, 1977; Mobley, 1982).

용어의 정의에서 보듯 이직과 이직의도 간에는 분명 의미의 차이가 존재하지만, 선행연구에서 이직(행위) 대신 이직의도를 변수로 사용하는 데는 다음과 같은 이유가 있다.

Porter & Steers(1973)는 문헌연구를 검토한 결과, 이직의도가 이직행위의 중요한 예측치가 된다고 주장했다. Mobley(1977)는 이직의도가 이직에 대한 명백한 행위의 인지적 선행변수로서 가장 직접적이고 즉각적인 것은 태도이론 분야의 개념적, 이론적 개발에 의해 뒷받침되기 때문에 이직에 관한 연구에 있어 이직의도가 가장 강력한 예측변수라고 주장했다. Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)는 Mobley(1977)가 제시한 모델을 바탕으로 다른 직장에 대한 탐색의도, 현재 직무에서의 이직의도, 실제 이직행위로 연결되는 실증적 연구를 한 결과 이직의 가장 좋은 예측변수는 이직의도이며, 직무불만족은 이직 자체보다는 이직고려 및 이직의도에 영향을 미친다고 보고하였다.

Bluedorn(1979)도 이직의도로 이직행위를 예측하는 것에 타당성이 있음을 입증하였으며, Price & Mueller(1981)는 이직의도가 조직의 구성원이 자신의 직업이나 소속된 조직으로부터 이탈하려고 하는 마음가짐이며 이는 이직을 예측하는데 중요한 척도라 하였다. Steel & Ovalle(1984)는 평균적으로 이직 의도와 실제 이직 간의 관계는 0.50으로 상당한 상관관계가 있는 것으로 밝혀진 바 있어 이직관리를 통한 조직의 인적자원 유지 차원에서도 이직의도에 관한 연구가 필요하다고 강조하였다. 국내에서도 이직과 관련된 많은 연구들이 이루어졌는데 대부분 이직의도를 중심으로 진행되었다(김성한, 1997; 공계순, 2005; 박현주, 2011; 오히경, 2012).

이렇듯 이직의도에 관한 연구들의 대부분 이직을 측정하기 보다는 이직의도를 측정한 것인데, 이직과 이직의도와는 상관관계가 높은 것으로 나타나고 있으며(Miller, Katerberg & Hulin, 1979)이고, 이직의도와 이직행위를 개념적으로 구분하더라도 이직의도를 가지고 있는 사람들의 비율이 실제 이직행위 비율과 유사하다는 분석 자료를 제시하면서 이직의도가 이직행위의 근사치일 수 있다는 주장(Sousa-Poza & Henneberger, 2004) 때문일 것이다.

실제 Google Scholar에 수록된 최근 이직에 관한 연구제목을 검색²²⁾해 보았다. 기간은 2015~2018년까지로 한정하였고, 검색 key word는 ‘turnover, turnover behavior’ 두 단어만 사용한 결과다.

1. A multilevel investigation of leadership and **turnover behavior**
DA Waldman, MZ Carter, PW Hom - Journal of Management, 2015.
2. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, **turnover intention**, and affective commitment
O Demirtas, AA Akdogan - Journal of Business Ethics, 2015.
3. Customer participation and citizenship behavior effects on **turnover intention**
MÁ Revilla-Camacho, M Vega-Vázquez - Journal of business, 2015.
4. Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of **turnover intention** rate as a predictor of actual turnover rate
G Cohen, RS Blake - Review of Public, 2016.

22) Google Scholar(<https://scholar.google.com>)는 새로운 논문이 계속 업데이트되므로 검색 일자에 따라 다른 내용이 나올 수 있다. 본 내용 검색일자는 2018.8.16.일이다.

5. Promoting retention of nurses: a meta-analytic examination of causes of **nurse turnover**
D Nei, LA Snyder, BJ Litwiller – Health care management review, 2015.
6. Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, **turnover intention**, and organizational citizenship behavior
KJ Lloyd, D Boer, JW Keller, S Voelpel – Journal of Business Ethics, 2015.
7. The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and **turnover intention** for hospitality frontline employees
HJ Kang, A Gatling, J Kim – Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2015.
8. Employee **voluntary turnover** as a negative indicator of organizational effectiveness
E Nica – Psychosociological Issues in Human Resource Management, 2016.
9. Organizational embeddedness, **turnover intentions**, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations
V Peltokorpi, DG Allen, F Froese – Journal of Organizational Behavior, 2015.
10. **Turnover intentions** and work motivations of millennial employees in federal service
N Ertas – Public Personnel Management, 2015.
11. The relation of career adaptability to satisfaction and **turnover intentions**
SHJ Chan, X Mai – Journal of Vocational Behavior, 2015.
12. Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and **turnover** using social exchange theory
YH Huang, J Lee, AC McFadden, LA Murphy – Applied ergonomics, 2016.
13. Why people quit: Explaining employee **turnover intentions** among export sales managers
E Katsikea, M Theodosiou, RE Morgan – International Business Review, 2015.
14. PSM and **turnover intention** in public organizations: Does change-oriented organizational citizenship behavior play a role?
JW Campbell, T Im – Review of Public Personnel Management, 2016.
15. Employee empowerment and **turnover intention** in the US federal bureaucracy
SY Kim, S Fernandez – The American Review of Public Administration, 2017.

16. Teacher **turnover** in high-poverty schools: What we know and can do
NS Simon, SM Johnson - Teachers College Record, 2015.
17. Translating **intentions to behavior**: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover
JM Vardaman, SG Taylor, DG Allen - Organization, 2015.
18. Frequent change and **turnover intention**: The moderating role of ethical leadership
MT Babalola, J Stouten, M Euwema - Journal of Business Ethics, 2016.
19. One hundred years of employee **turnover theory** and research.
PW Hom, TW Lee, JD Shaw - Journal of Applied, 2017.
20. The effects of authentic leadership and organizational commitment on **turnover intention**
A Gatling, HJA Kang, JS Kim - Leadership & Organization, 2016.

근로자의 이직과 관련 있는 논문 상위 20개를 정리해본 결과 제목에서 알 수 있듯이 이직(turnover) 용어가 단독으로 사용된 논문은 1의 리더십과 이직에 관한 조사와 5의 간호사 이직에 관한 메타분석, 8의 자발적 이직에 관한 내용과 12의 사회교환이론을 활용한 직무만족, 고용, 이직에 관한 안전환경에 관한 연구, 16의 극빈환경 하의 교사 이직 등 일반적인 근로자의 이직(행위)에 대한 원인규명이나 영향을 미치는 변수 등 직접적으로 연구의 대상으로 삼기 보다는 대부분 이직의도(turnover intention)를 대응변수로 활용하고 있음을 알 수 있다.

우리나라에서도 이직과 관련된 연구가 많은 분야에서 진행되었다. [표 2-11]²³⁾에서 보듯 이직에 관한 학술지나 학위 논문의 대부분 이직의도를 종속변수로 사용하고 있음을 알 수 있다. 이직에 관한 직접적 연구(패널조사²⁴⁾)도 있으나, 우선 이직의도와 관련된 선행연구를 살펴보겠다.

23) 제시된 학술지 및 학위논문들은 학술연구정보서비스(RISS)에 검색어 ‘이직’, ‘이직행위’, ‘이직행동’을 입력하여 이직과 직접 관련된 최신의 논문만 발췌하여 정리하였다.

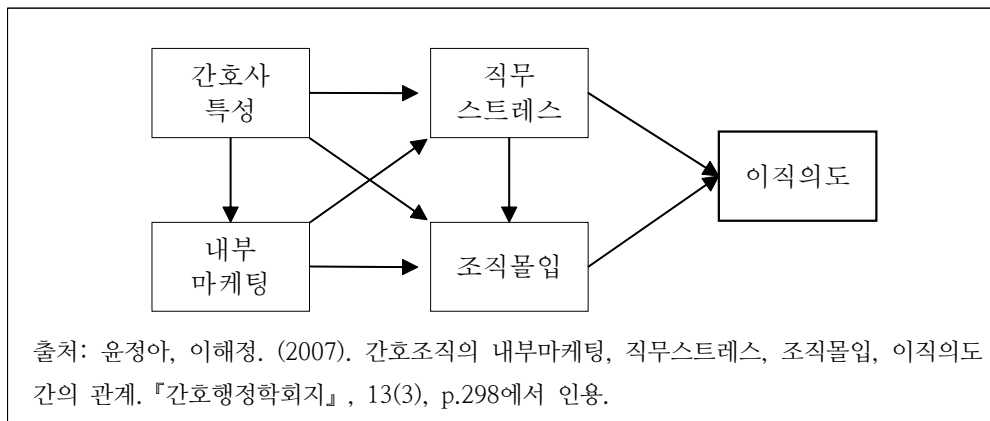
24) 종단(縱斷)적(longitudinal) 조사방법의 하나로 동일 조사대상으로부터 복수(複數)의 시점에서 정보를 얻는 조사법을 말한다. 즉, 동일한 조사대상에게 일정 시간이 경과한 후 동일한 질문을 반복하여 조사하는 것으로 고정된 조사대상을 패널이라 한다.

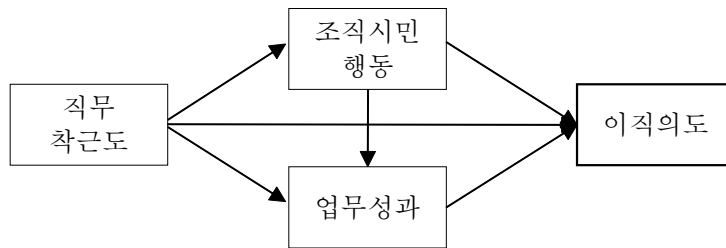
[표 2-11] 국내 이직의도 관련 실증연구

구분	분야	논 문
학술지	간호사	윤정아 외(2007), 김현숙 외(2009), 양애선 외(2013), 신현란 외(2013)
	교회사역자	권혁남(2013)
	사회복지사	김교정(2003)
	호텔종사자	심철현 외(2013), 류중삼 외(2015)
	비서직	김성은 외(2014)
	감정노동자	유주연(2016), 이덕수(2016)
	여행사종사원	박인실 외(2016)
	요양보호사	이현정 외(2017)
학위 논문	간호사	문숙자(2010), 이소정(2015), 조행난(2016), 변계희(2017), 임연희(2017), 윤순철(2018), 김희정(2018)
	사회복지	이환정(2014), 김준환(2014), 전보경(2017)
	호텔종사자	이도향(2011), 오희균(2014), 한기완(2014)
	감정노동자	이수연(2008), 강영미(2015), 최병일(2016)
	항공승무원	한수연(2015)
	요양보호사	신선자(2014), 임길자(2016), 김고은(2016)
	빌딩관리사	연철수(2018)
	일반 기업	김도균(2017)

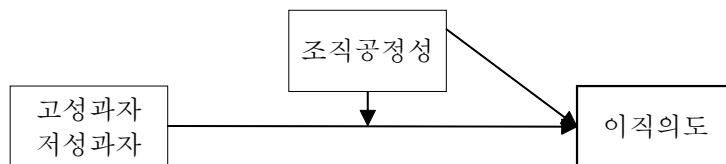
출처: 선행연구를 근거로 연구자 정리

이직의도와 관련된 국내 선행연구의 연구모형은 [그림 2-8]과 같다.





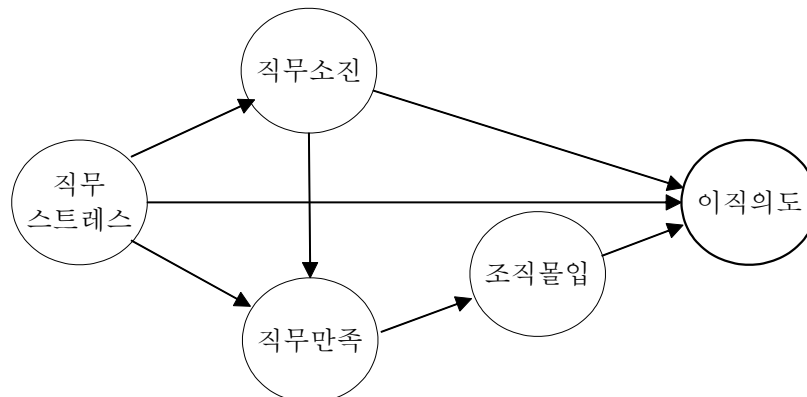
출처: 이도향. (2011). “직무참여도가 조직시민행동과 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 특급 호텔 종사원을 중심으로”. 동국대학교 대학원 석사학위논문. p.29에서 인용.



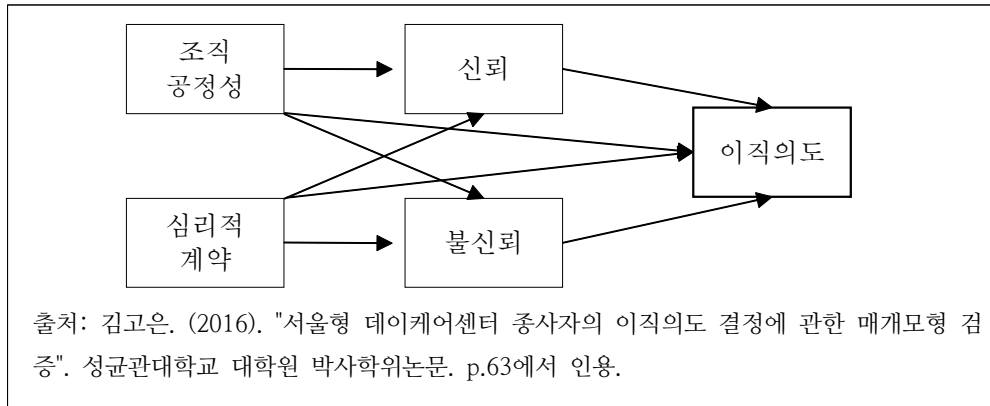
출처: 권기욱. (2015). 고성과자와 저성과자의 이직의도: 전박적 조직공정성 지각의 역할. 『기업경영연구』, 22(2), p.116에서 인용



출처: 유주연. (2016). 프랜차이즈 베이커리 종사원의 직무특성, 직무만족, 이직의도 간의 영향관계. 『한국조리학회지』, 22(3), p.24에서 인용.



출처: 김도균. (2017). “조직 공정성과 심리적 계약이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰와 불신의 매개효과 중심으로”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문. p.41에서 인용



[그림 2-8] 국내 이직의도 관련 연구모델 사례

2.3.2 이직을 종속변수로 사용한 연구

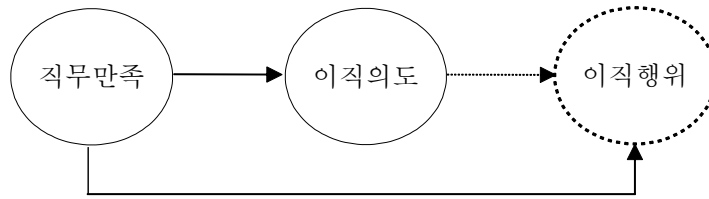
앞에서 보듯 이직의도를 주로 연구하는 현상은 많은 학자들이 주장한 대로 이직이 이직의도와 상관관계가 높다는 연구결과에 기인한다고 할 수 있다. 그러나 이직과 이직의도 간 관련성 부족하다는 연구결과도 제시되고 있다.

Ajzen(2002)은 이직의도를 갖고 있는 사람 중 일부만이 실제 이직(행위)으로 이어진다는 점에 주목하면서 이직과 이직의도를 구분해야 한다는 필요성을 주장하면서 이직을 하는 데에는 재정적, 심리적, 경력전환에 따른 여러 가지 위험(risk)과 비용이 따르기 때문에 이직의도가 이직으로 직결될 수 없다는 것이다. 나인강(2005)과 박정현, 류숙진(2008)에 의하면 이직의도가 이직행위로 이어지는 과정을 분석하기 힘든 이유로 횡단적 접근(cross-sectional study)을 들었다. 대부분의 선행연구들이 특정 연구시점에서 설문 등을 통해 이직의도를 파악할 수는 있지만, 이직의도를 가진 직원들의 실제 이직 여부는 알 수 없기 때문에 시계열적으로 분석하는 종단적 접근(longitudinal study)이 필요하다는 것이다.

나인강(2005)은 패널조사 연구²⁵⁾에서 직무만족이 이직의도에 미치는 영향

25) 한국노동연구원의 노동패널조사(Korean Labor and Income panel Study, KLIPS) 자료로 2001년과 2002년 자료 1,855명의 임금근로자를 대상으로 분석하였다. 나인강(2005)의 이번 연구는 직무만족도와 이직행동의 연관성을 종단면으로 연구한 국내 최초의 연구다.

뿐만 아니라 실제 이직행위에 영향을 미칠 것이라며 [그림 2-9]와 같은 연구모형을 제시하였다. 연구결과 이직의도는 직무만족이 높을수록 낮아지기는 하지만, 실제 이직행위에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않음을 확인하였다. 이러한 결과는 이직의도와 실제 이직행동을 동일하게 취급한 기존 연구의 가정에 한계가 있음을 보여준다면 실제 이직행위에는 다양한 환경 요인들이 작용할 수 있음을 시사한다고 하였다.



[그림 2-9] 나인강의 연구모형

출처: 나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 『대한경영학회지』, 18(2), p.516에서 인용.

한편, 정성석, 이기훈(2008)이 한국고용정보원의 ‘대졸자 직업이동 경로조사’ 패널자료²⁶⁾를 이용해 23,728명을 분석한 결과 이직의도에 영향을 미치는 변수는 상용직 여부(상용직<임시직<일용직), 전반적 만족도, 근무기간, 급여, 정규직 여부, 노조 유무, 직장 소재지(수도권 여부), 전공일치 정도였다. 이직행위에 영향을 미치는 변수는 상용직 여부, 직무만족도, 근무기간, 급여, 정규직 여부, 노조 유무, 직장 소재지, 교육수준 일치정도, 기술수준 일치정도, 전공 일치정도, 전공지식 도움정도였다. 나인강(2005)은 직무만족도와 이직행위가 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다고 검정하였지만, 정성석, 이기훈(2008)은 직무만족도가 낮을수록 이직의사와 이직행위가 높아진다는 결론을 도출했고, 이는 나인강(2005)의 결론과 상충되고 있다.

박정현, 류숙진(2008)은 정성석, 이기훈(2008)과 동일한 패널조사 자

26) 한국고용정보원의 ‘대졸자 직업이동 경로조사’ 1차년도 자료로 2004년 8월 및 2005년 2월에 전문대, 교육대학, 4년제 대학 졸업자의 5% 수준인 26,544명을 조사한 자료 중 1976년 이후 출생자 23,728명을 대상으로 분석하였다.

료²⁷⁾ 중 정보통신분야 청년층 1,354명을 선별하여 이직의도와 이직행동 결정 요인을 분석하였는데, [표 2-12]은 기존 연구에서 제시된 영향요인들이고, [표 2-13]는 연구결과 새롭게 도출된 요인들이다. 초기 경력자들의 이직 의도와 이직에 공통적으로 영향을 미치는 변수는 성별, 혼인상태, 학력, 근속기간으로 분석되었다. 개인특성요인 중 이직의도에만 영향을 주는 변수는 나타나지 않았으며, 이직행위에만 영향을 미치는 개인특성요인은 전 공(계열)로 나타났다.

[표 2-12] 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 변수(기존 연구)

종속변수	독립변수
이직의도 (turnover intention)	임금, 승진, 직무만족도, 조직적응·몰입, 직무 부합 일치, 고용안정성, 노조 유무
이직행위 (turnover behavior)	이직의도, 임금, 승진, 직무만족도, 조직적응·몰입, 직무 부합일치, 고용안정성, 노조 유무, 근속연수, 연령, 실업률, 혼인상태, 이동 기회

출처: 박정현, 류숙진. (2008). 대졸 초기경력자의 이직의도와 이직행위: 개인특성, 직무만족, 조직·구조적 요인의 영향력 분석. 『한국사회학회』 2008 전기 사회학대회, pp.857에서 인용.

[표 2-13] 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 주요 변수

종속변수	주요 독립변수	
이직의도 (turnover intention)	사회보험(산재보험), 복리·후생(시간외 수당, 상여금) 교육적합도, 기술(기능)적합도	성별, 혼인상태, 학교유형 근속기간, 직무만족도, 임금, 고용형태, 기업규모, 사회보험(고용보험), 복리·후생(법정 퇴직금/퇴직연금, 유급병가)
이직행위 (turnover behavior)	전공(기타), 복리·후생(유급출산휴가), 근무시간, 노동조합	

출처: 박정현, 류숙진. (2008). 대졸 초기경력자의 이직의도와 이직행위: 개인특성, 직무만족, 조직·구조적 요인의 영향력 분석. 『한국사회학회』 2008 전기 사회학대회, pp.868에서 인용.

27) 한국고용정보원의 ‘대졸자 직업이동 경로조사’ 1차 년도 자료로 2004년 8월 및 2005년 2월에 전문대, 교육대학, 4년제 대학 졸업자의 5% 수준인 26,544명을 조사한 자료이다.

직무 관련 요인(직무만족도, 교육수준과 업무 평가, 기술(기능) 수준과 업무평가 등)의 모든 변수는 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직의도에만 영향을 미치는 변수는 교육수준과 업무 평가, 기술(기능) 수준과 업무 평가로 나타났다. 조직·구조적 요인 중 이직의도와 이직행위에 모두 영향을 주는 변수는 임금, 고용형태, 종사자 수, 사회보험 중 고용보험, 복리·후생변수 중 법적 퇴직금/퇴직연금, 유급병가로 분석되었다. 이직의도에만 영향을 주는 변수는 주당 근무시간, 복리·후생 변수 중 유급출산휴가, 유급병가, 노동조합 유무로 나타났으며, 박정현, 류숙진(2008)은 위의 연구를 통해 이직의도와 이직행동이 동일하지 않다는 것을 입증하였다.

이영민, 연경진(2009)은 정보통신 업종의 여성 대졸 초기 경력자들의 이직의도와 이직행위의 결정요인에 대한 연구분석²⁸⁾을 실시하여 [표 2-14]에서 보듯 이직의도와 이직행위 각각에 미치는 영향요인은 다소 상이하다는 것을 알 수 있다.

[표 2-14] 여성 청년층의 이직의도와 이직행위에 영향을 주는 변수

종속변수		독립변수
이직의도 (turnover intention)		직무만족도, 업무·기술수준 일치도, 전반적인 조직 만족도, 임금 만족도, 승진 만족도, 노동조합 가입 여부
이직행위 (turnover behavior)	이직의도 있음	조직 만족도, 임금 만족도, 복리·후생 만족도
	이직의도 없음	교육수준, 임금 만족도, 복리후생 만족도, 노동조합 가입, 고용형태

출처: 이영민, 연경진. (2009). 정보통신 업종 대졸 초기 경력자의 이직의도와 이직행동 결정요인 분석. 『기업교육연구』, p.72에서 재인용

조직 만족도, 임금 만족도, 복리·후생 만족도, 노동조합 가입, 고용형태 요

28) 한국고용정보원의 ‘대졸자 직업이동 경로조사’의 2006, 2007년 자료를 활용하여 대학 졸업 후 IT 업종의 직장에서 36개월 미만인 초기 경력자들을 대상으로 총 26,544명을 조사한 것이다.

인은 IT업종 대졸 초기 경력자의 이직행위에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 이직의도와 상관없이 이직행위에 영향을 미치는 변인들은 근로자의 교육수준과 노동조합 가입, 고용형태(비정규직에서 정규직으로)인데, 이직의도가 없음에도 불구하고 이직을 행위로 옮기는 요인으로 작용하고 있다. 또한, 임금과 복리·후생과 같은 금전적 요인들은 이직을 실행하는 데 강한 상관관계를 맺고 있다고 볼 수 있다는 것이다. 위 연구에서는 직무보다 조직 환경들이 이직행위에 더 많은 영향을 받고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

2.4 선행연구의 시사점

앞의 선행연구를 통해 이직(행위)과 관련된 많은 주장이 제기된 것을 확인할 수 있었다. 이직에 영향을 미치는 요인이 얼마나 다양한가를 알 수 있었으며, 이직과 성과의 관계에 대해 상반된 주장이 있다는 것도 확인되었다. 뿐만 아니라 이직과 이직의도를 같은 개념으로 놓고 연구한 결과에 대해서는 실증적 분석을 통해 다른 연구결과가 도출되기도 하였다.

특히, 이직과 성과의 관계와 관련해서는 이직과 성과 간 부(-)의 관계에 있다는 주장(Stumpf & Dawley, 1981; Steers & Mowday, 1981; Dreher, 1982; Keller, 1984; McEvoy & Cascio, 1987; McEvoy & Cascio, 1997; 권기욱, 2015)이 있는가 하면, 이와 반대로 이직과 성과 간 정(+)의 관계에 있음을 입증(Martin, Price & Mueller, 1981; Jackofsky, 1984; Schwab, 1991; Wright & Bonett, 1993)한 연구도 있었다.

한편, Jackofsky(1984)는 고성자와 저성과자의 이직률이 높고 일반성과자는 조직에 잔류한다는 U자형 관계를 주장하고 이를 검증한 연구(Jackofsky, Ferris & Breckenridge, 1986; Mossholder, Bedeian, Norris, Giles & Feild, 1988)도 있었다.

그러나 이직과 성과 간 선형 또는 비선형 관계를 입증하기 곤란하다는 주장(Birnbaum & Somers, 1993)과 아예 정(+)이나 부(-)의 관계를 제시할 수 없다는 연구결과(stumpf & Dawley, 1981; Dreher, 1982; Mobley, 1982)도 보이고 있고, 고성과자와 저성과자 간 유의미한 차이를 보

이지 않는다(Wilams & Livingstone, 1994)며 이직과 성과 간 관계를 규명할 수 없다는 주장까지 나오게 되었다.

위에서 제기된 주장은 기업 입장에서 매우 중요하게 인적자원관리 적용해야 할 분야이나, 이렇듯 기존 연구에서 이직과 성과 간 관계 입증에 혼란을 보이고 있어 기업에서는 성과와 관련된 인적자원관리 방향을 정하기 어려운 것으로 보인다.

이렇게 이직과 성과 간 관계를 검정하는 데 어려움을 겪는 이유로 사회·경제적 환경이 영향을 미친다거나, 이직과 성과 간 관계의 복잡성을 간과하였기 때문이며 관련된 요인에 의해 결과가 달라진다는 주장(Dreher, 1982; McEvoy & Cascio, 1987; Gerhart & Milkovich, 1992; Wilams & Livingstone, 1994)이 제기되었고, 상황에 관한 형성조건을 제시한 주장(김공수, 2015)이 나오기도 하였다.

따라서 근로자와 관련된 상황이나 조건이 고정되어 있다면 이직과 성과 간 어떤 관계가 도출될지 궁금하지 않을 수 없다, 즉, 이직행위를 조사한 패널연구에서는 전국의 직장인을 대상으로 했기 때문에 동일한 상황이 아닐 수 있는데, 노조가 있는 기업과 결성되지 않은 기업에 근무하는 근로자를 대상으로 한 설문이어서 응답을 결정하는 데 차이가 있을 수밖에 없다. 보상체계가 높은 기업과 낮은 기업의 근로자 또한 응답을 할 때 자신에게 미치는 영향요인을 선택하는 데 각각 다른 기준을 가지고 설문에 답을 할 수밖에 없었을 것이다. 각기 다른 기준을 통제할 수 있는 방법을 강구하여 이직과 성과 간 관계를 제시한다면 매우 의미가 크다고 할 수 있을 것이다.

한편, 이직(turnover behavior)와 이직의도(turnover intention)를 동일한 개념으로 연구함으로써 겪는 오류도 선행연구를 통해 발견할 수 있었다. 이직의도가 행동으로 나타나지 않은 개인의 이직에 대한 태도나 경향을 의미하며 이직의도가 이직행위의 중요한 예측치가 된다는 주장(Porter & Steers, 1973; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Bluedorn, 1979; Miller, Katerberg & Hulin, 1979; Price & Mueller, 1981; Mobley, 1982; Steel & Ovalle, 1984; Sousa-Poza & He-

neberger, 2004)이 주를 이루었고, 국내에서도 유사한 주장(김성한, 1997; 공계순, 2005; 박현주, 2011; 오희경, 2012)이 보고되었다.

반면, 이직의도를 갖고 있는 사람 중 일부만이 실제 이직(행위)으로 이어진다면 이직과 이직의도를 구분해야 한다는 주장(Ajzen, 2002)이 제기되고, 국내에서는 종단적 시계열 분석을 통해 이를 검증한 논문도 다수 발표(나인강, 2005; 박정현, 류숙진, 2008; 정성석, 이기훈, 2008; 박정현, 류숙진, 2008; 이영민, 연경진(2009)되면서 이직의도만으로는 이직을 정확하게 설명할 수 없음이 확인되었다.

이러한 결과는 이직이라는 행위변수의 측정을 위해서는 이직한 근로자를 추적조사 해야 하는데, 현실적으로 어려움이 있기 때문에 이직(행위)을 대체하여 이직의도라는 태도변수를 종속변수로 설정하였기 때문이다. 따라서 이직에 관한 연구를 함에 있어 이직의도를 변수로 활용할 경우의 논란을 불식시키기 위해서는 처음부터 이직(행위)을 종속변수로 사용하는 것이 연구의 정확한 결과도출을 위한 최선의 방안이라고 할 수 있을 것이다.

또한, 이직자를 대상으로 한 연구에서는 고성과나 저성과 여부에 대해 이직자를 대상으로 설문을 통해 분석하였기 때문에 응답의 신뢰성 여부에 대해 의문을 가질 수밖에 없었다. 이직자 본인이 고성과라거나 저성과라고 정확하게 응답을 했다는 가정이 성립해야 도출된 결론의 신뢰성을 담보할 수 있는데, 과연 설문 응답자들이 정확하게 자신이 받은 성과에 대한 인사평가를 알고 있으며, 이를 정확하게 응답했는지 알 수 없기 때문에 성과와 관련된 연구 시에는 인사평가에 대한 정확한 데이터가 요구된다고 하겠다.

이렇게 이직과 성과의 관계에 관한 혼란, 이직자와 관련된 상황 및 조건의 통제, 이직과 이직의도의 개념 차이에 관한 논란, 이직자의 성과에 대한 인사평가 자료의 신뢰성 등 이직과 관련된 연구를 함에 있어 극복해야 할 많은 난제들이 산재해 있다. 이는 본 연구를 진행하면서 유사한 문제가 반복되지 않아야 한다는 시사점을 제기하고 있다고 하겠다.

Ⅲ. 연구 설계 및 조사방법

3.1 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 자발적 이직자의 성과(업적과 역량)와 이직과의 관계를 규명해 보고자 한다. 먼저, 이직자의 성과에 관해서는 재직자와 비교를 통해 이직자의 성과가 고성과인지, 저성과인지, 아니면 평균성과인지를 객관적 - 이직자와 재직자(잔류자)에 대한 동일한 인사평가를 적용한 자료여야 가능할 것이다 - 으로 평가하여 이직과 성과 간의 관계를 실증적으로 검정하려 한다. 기존 연구에서 이직과 성과의 관계가 정(+), 부(-), U자형이라는 주장과 함께 아예 관계없음까지 제기되었고, 실제 이직자를 대상으로 한 권기욱(2015)의 최근 연구에서는 고성과자의 이직의도가 저성과자에 비하여 낮다는 것을 발견²⁹⁾하였으며, 이를 통해 성과와 이직의 관계가 부(-)라는 주장에 대해 실증적으로 검정하고 이직과 성과의 관계를 정립해 보고자 한다.

두 번째는 이직사유에 대한 분석이다. 한국경영자총협회 보도자료(2016)에서 대졸 신입사원 1년 내 퇴사 이유가 ‘조직 및 직무적응 실패’(49.1%), ‘급여 및 복리후생 불만’(20.0%), ‘근무지역 및 환경에 대한 불만’(15.9%), ‘공무원 및 공기업 취업준비’(4.4%), ‘진학’(4.1%), 기타(6.6%)’라고 조사되었고, 선행연구에서는 이직에 영향을 미치는 많은 변수들이 제시되었다. 특히, 나인강(2005), 박정현, 류숙진(2008)과 이영민, 연경진(2009)이 제시한 독립변수들도 각기 달라 근로자들의 이직 사유가 무엇인지 궁금하다. 김공수(1999)가 제기했던 이직에 영향을 미치는 조건을 통제하여 다른 결론이 나오지 않도록 하면서 명확한 이직사유를 확인해 보려고 한다. 상황과 조건이

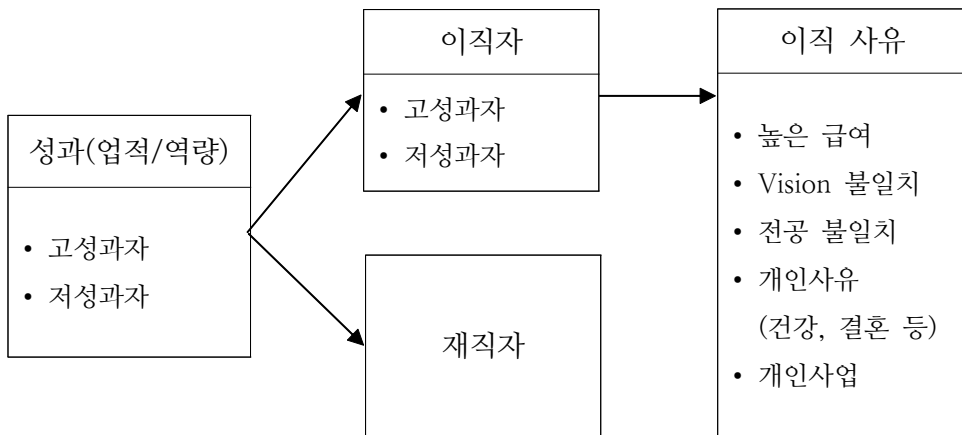
29) 권기욱(2015)은 고성과자의 이직의도가 저성과자의 이직의도에 비하여 낮다는 결론을 제시하면서 성과와 이직의도 및 이직과의 관계 대한 직접적인 연관성에 대해서는 부(-)의 관계라고 단정 짓기에는 무리가 있다면서, 그 이유로 개인의 특성변수들만 통제하였을 경우 성과(고성과자 대 저성과자)와 이직의도의 관계는 부(-)로 나왔지만, 전반적 공정성지각이 이직의도에 미치는 영향을 포함하였을 경우 더 이상 성과변수는 유의하지 않았다고 밝혔다.

유사하지 않은 가운데 사회 통계치로 제시되는 이직사유와 본 연구에서 도출된 이직사유를 비교한다면 동일한 상황과 조건 하에서 나타난 이직사유라는 측면에서 논란의 소지를 제거한 결과로서 의미가 있을 것이다.

세 번째는 이직자의 성과에 따른 이직사유의 차이 분석이다. 고성과자와 저성과자의 이직은 선행연구에서 보듯 다양한 상황과 조건에 따라 고성과자가 더 많은 이직을 하거나, 저성과자가 더 많이 이직을 한다는 것을 확인하였다. 그렇다면 상황과 조건이 동일하고 단지 성과만 다른 경우의 이직사유가 확인된다면 고성과자와 저성과자의 이직사유에 차이가 있는지 명확하게 제시할 수 있을 것이다.

네 번째는 이직자의 특성을 확인해 보고자 한다. 업적과 역량의 높고 낮음에 따라 어느 그룹에서 이직자가 나타나는 지 분석이 된다면 기업의 입장에서 근로자에 대한 인사평가를 통해 해당 그룹에 있는 근로자를 대상으로 집중적인 인적자원관리를 시행할 수 있을 것이다.

이와 같은 연구를 위해 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

3.2 가설설정

3.2.1 이직과 성과의 관계

김공수(2015)가 주장한 이직과 성과의 관계 형성조건을 보면 보상체계의 차이를 결정적 요인으로 볼 수 있다. 본 연구의 대상기업은 연봉제를 적용하고 있으며, 이윤분배제도³⁰⁾와 생산성 이득배분제도³¹⁾ 등 성과배분제도를 함께 시행하고 있다. 성과급체계가 아니며, 성과와 보상의 연계성 측면은 비교적 낮다고 할 수 있다. 왜냐하면 연구대상 S 기업은 B2G 비즈니스를 하는 기업이기 때문에 초과 이윤 등의 성과가 근로자들의 노력에 의해서 나타나는 것이 아니라 정부 소요의 과다에 의지하고 있어서 근로자들이 성과배분에 대해 관심은 가지고 있지만 이를 위한 개인별, 집단별 노력을 유발시키지는 못하고 있다.

따라서 이직과 성과 간 정(+)의 관계가 되는 조건에 적합하여 이 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 고성과자의 이직이 저성과자의 이직보다 높을 것이다.

여기서 한 가지 확인해야 할 내용은 고성과자에 대한 정의이다. Hausknecht et al.(2009)에 의하면 고성과자는 조직에 공헌할 수 있는 지식, 기술 및 경험을 가지고 있는 인재로서 조직 전반의 성과에 큰 기여를 한다고 하였다. Delong & Vijayaraghavan(2003)은 순위로 기준으로 구분하였는데, 고성과자와 저성과자를 각각 상·하위 10% 해당자로, 평균성과자는 그 중간에 있는 직원으로 보았고, 공공조직을 대상으로 조운직 외(2014)에

30) 1년 단위의 기간 동안 목표로 한 이익보다 초과로 이익을 이루었을 경우 그 초과분을 임직원에게 분배하는 제도로, 1891년 영국에서 처음 실시되었으며, 생산성 향상, 노사관계 개선, 장기근속 장려 등의 긍정적 효과가 있는 반면, 이윤 분배 공식을 결정하기 어렵고 종업원의 참여적 요소가 거의 없다는 단점이 있다.

31) 업무 생산성에 기준을 정하고 기준을 이루거나 보다 뛰어난 생산성을 발휘했을 때 그에 대한 보상의 상여금을 지급하는 제도이다.

의하면 고성과자는 조직의 성과를 창출하는 선도자로서 평가등급 상위 10~20% 정도에 해당하는 핵심인재를 의미하고, 중위성과자는 기대수준 정도의 성과를 내는 평가등급 70~80% 정도이 보통 인재를, 저성과자는 성과 및 역량과 자질이 기대수준에 미치지 못하는 평가등급 하위 5~10%의 구성원을 의미한다. 김미현, 이종수(2012)는 공공조직 근무자는 고성과자 비율을 24%(민간 19%), 평균성과자의 비율을 65%, 저성과자의 비율을 11%(민간 16%)로 배분하여 민간조직에 비해 구성원의 성과를 상대적으로 후하게 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 연구를 종합해 보면 [표 3-1]과 같이 나타낼 수 있다.

[표 3-1] 성과군 구분에 관한 선행연구 정리

구분	연구자	기준	성과군		
			고	중간	저
민간	Pfeffer & Sutton(2006) 윤혜신(2012), 이승윤(2012)	평가등급	상위 20%	70%	하위 10%
	Delong & Vijayaraghavan (2003)	순위	상위 10%	80%	하위 10%
공공	김미현, 이종수(2012)	평가등급	24%	65%	11%
	조운직 외(2014)	평가등급	상위 10~20%	70~80%	하위 5~10%

출처: 오세영, 이하영, 이수영. (2015). 성과군별(고성과자, 평균성과자, 저성과자) 공무원의 이직의사 영향요인 차이에 관한 연구. 『한국행정학회』 2015년 하계학술발표논문집. p.1287에서 인용

위와 같은 연구에도 불구하고 고성과자나 저성과자의 기준은 연구들에서 다르게 적용되는 경향(Kwon et al., 2010)이 있으며, 명확한 기준이 존재하고 있지 않다. 본 연구에서는 이직과 성과 간 정(+)의 관계를 규명하기 위해 고성과자와 저성과자만을 구분하도록 평균성과 70%를 기준으로 고성과자는 70% 이상, 저성과는 70% 미만으로 분류하였다.

이직과 성과(업적과 역량)가 이직자와 재직자를 구분할 수 있는지를

확인해 보고자 한다. 이는 두 그룹(이직자그룹과 재직자그룹) 간 업적과 역량을 가지고 구분할 수 있겠는지를 검정하는 것이다. 이에 따라 이직자 및 재직자를 구분하는 변수로서 성과요인을 사용하는 것이 적절한지를 검정하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 업적과 역량은 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수이다.

성과요인이 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수로서 적절하다면 이직자와 재직자 간 성과(업적과 역량)에 차이가 있을 것으로 추정된다. 선행연구에서는 이직자만들 대상으로 성과에 관해 분석을 하다 보니 재직자와 비교연구가 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 이직자와 재직자 간 성과에 차이를 검정하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 이직자와 재직자 간 업적과 역량에 차이가 있을 것이다.

선행연구에서 이직과 성과의 관계가 U자 형을 나타내기 위해서는 김공수(2015)가 성과급체계와 보상은 성과와 낮은 연계성을 가져야 한다고 하였다. 본 연구대상 기업이 연봉제를 실시하고 있으나, 앞에서 제시한대로 성과와 낮은 보상체계를 가지고 있고, 성과급(업적급, 변동급, 능력급)의 개념과 유사하게 성과나 업적을 기준으로 연봉을 지급하고 있어 Jackofsky(1984)가 주장한 ‘고성과자와 저성과자가 평균적인 성과자들에 비해 이직이 높을 것이다’라는 주장을 검정하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 고성과자와 저성과자는 재직자에 비해 이직이 높을 것이다.

이직과 성과의 관계 규명에서 중요한 것은 업적과 역량이 통계적으로 의미가 있는가이다. 이러한 분석의 결과가 비유의적으로 나타날 경우 해당 변수는 이직과의 관계에서 설명력이 낮아지게 된다. 따라서 본 연구에

서는 성과의 업적과 역량변수에 대한 의미를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5. 업적과 역량은 유의한 결과가 나올 것이다.

3.2.2 성과별 이직사유 분석

선행연구를 통해 이직에 영향을 미치는 변수는 연구자에 따라 상이하
다는 것을 확인할 수 있었다. 앞에서 언급했듯이 한국경영자총협회 보도자
료³²⁾에서 2016년 대졸 신입사원 1년 내 퇴사 이유가 ‘조직 및 직무적응 실
패’(49.1%), ‘급여 및 복리후생 불만’(20.0%), ‘근무지역 및 환경에 대한 불
만’(15.9%), ‘공무원 및 공기업 취업준비’(4.4%), ‘진학’(4.1%), 기타(6.6%)’라
고 조사되었었고, 2017년 7월 19일 통계청에서 발표³³⁾한 자료에 의하면
이직사유로 ‘보수 및 근로시간 불만족’이 51.0%로 단연 높았으며, 뒤이어
‘건강·육아·결혼 등 개인과 가족적 이유’가 13.7%였으며, ‘전공·지식·기술·
적성 등이 맞지 않음’이 6.7% 등 이었다. [표 3-2]와 같이 조사기관이나
조사시점마다 이직사유가 다른 결과로 나타나고 있음을 알 수 있다.

[표 3-2] 이직 사유에 대한 공적 통계자료

연구기관	이직 사유					
한국경영자 총협회 (2016년)	조직·직무 적응 실패 (49.1%)	급여·복리 후생 불만 (20.0%)	근무지역· 환경 불만 (15.9%)	공공부문 취업준비 (4.4%)	진학 (4.1%)	기타 (6.6%)
통계청 (2017년)	급여·근로 시간 불만족 (51.0%)	개인 및 가족사유 (13.7%)	임시직 만료 (12.1%)	전망 불투명 (7.1%)	전공·적성 불일치 (6.7%)	기타 (21.5%)

출처: 언론 보도자료에서 인용.

32) 2017년 8월 1일 한국경영자총협회가 발표한 ‘2016년 신입사원 채용실태 조사’에 따르면
2016년 기준 대졸 신입사원의 1년 내 퇴사율은 27.7%에 달한다. 2012년과 비교해 4.1%포인트,
2014년 대비 2.5%포인트 올라 꾸준한 증가세를 나타냈다.

33) 2017년 7월 19일 발표한 2017년 5월 경제활동인구조사 청년층 부가조사 결과

앞에서 확인된 이직 사유는 사회 전반을 대상으로 조사한 결과다 이런 자료는 특정 회사의 여건과 다르기 때문에 참고로는 할 수 있으나, 인적자원관리에 활용할 수가 없다. 그렇기 때문에 정확한 이직사유는 이직 관련 인적자원관리를 시행하려는 기업에서 하는 것이 가장 적절하다 하겠다. 그러나 분석 대상 기업이 특별한 상황에 처해있고 사회 통계로 제시할 수 없는 독특한 기업이라면 일반화를 할 수 없기 때문에 연구 논문으로서 부적절하다고 할 것이다. 따라서 평범한 기업으로서 최소한 이직률이 공공 부분에서 조사한 통계치와 유사해야 할 것이다. 이를 전제조건으로 연구 기업 대상 직원들의 고성과자와 저성과자의 이직사유를 조사하고 그 차이를 확인하여 기업에서 활용할 수 있도록 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6. 고성과자와 저성과자의 이직사유는 차이가 있을 것이다.

3.2.3 이직자 성과별 군집 형성 분석

기업에서 이직자의 성과(업적과 역량)별 특정 분포를 형성하고 있다는 사실이 확인된다면 인적자원관리에 큰 도움이 될 것이다. 예를 들어 통계적으로 업적이 높고 역량은 낮은 그룹이 가장 큰 이직집단으로 확인되고, 반대로 업적이 높고 역량도 높은 그룹에서 가장 낮은 이직률을 보인다면 당연히 기업에서는 고업적, 저역량자를 대상으로 집중적인 관리를 할 것이다. 자발적 이직자 모두 회피해야 하는 것이 기업의 입장이긴 하나 저업적에 저역량자와 같은 저성과자를 계속 잔류시키기에는 비용을 과도하게 투입해야 하는 비효율이 발생할 수 있다. 따라서 특정 이직자의 성과에 대해 확인된 결과(그룹)를 어떻게 활용할 지는 기업에서 판단해야 하며, 본 연구에서는 이를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7. 이직자들은 업적과 역량 측면에서 특정 군집을 형성할 것이다.

3.3 자료수집 및 분석방법

3.3.1 표본 선정

본 연구는 자발적 이직자의 성과와 이직 간 관계를 규명하는 것을 가장 큰 목적으로 하고 있다. 선행연구에서 보았듯이 학자마다 이직과 성과 간 상반된 주장을 하고 있고, 그 이유로 다양한 환경요인이 작용하기 때문이라며 관계형성 조건이 제기되기도 했다.

특히, 실증적 연구(패널조사)를 한 데이터에는 응답자의 환경에 관한 차이가 있음에도 불구하고 동일 기준으로 분석하였기 때문에 통계 결과의 신뢰성에 의문이 생길 수밖에 없다. 그렇다면 동일한 환경과 조건을 가진 표본을 선정할 수 있다면 그 데이터는 이직 당시의 사회 조건만 통계결과에 대입하여 분석한다면 이론(異論)의 여지가 없을 것이다.

따라서 모집단은 국내 대기업 중 이직자에 대한 데이터를 확보할 수 있는 S 기업을 대상으로 2014년부터 2016년까지 3개년 간 퇴직한 397명 중 생산직(96명)을 제외하고 자발적으로 이직한 222명과 이직자와 재직자 간 성과 비교를 위해 이직자와 동일 연도에 입사한 재직자 424명을 대상으로 표본으로 선정하였고, 이직자의 직군은 공통직과 개발인력(R&D)을 대상으로 하였다.

표본선정과 관련하여 특정 회사를 대상으로 하였기 때문에 회사의 특성이 결과에 영향을 미칠 수 있다는 반론이 제시될 수 있어 이를 해소하고자 한다.

고용노동부 자료³⁴⁾에 의하면 2016년 1월 우리나라 전 사업체의 이직률은 5.4%였고, 12월에는 4.4%였다. 이때 300인 이상 사업체는 1월에 4.7%, 12월에는 3.4%였다. 연구대상 S 기업의 2016년 이직률은 2.7%이기 때문에 다소 낮아 보인다. 그러나 S 기업이 제조업인 점을 감안하고 상용근로자로 한정하여 300인 이상 제조업과 비교해보면 2016년 1월 이직률은 2.3%, 12월에는 1.9%를 보였다. 따라서 S 기업의 이직률 2.7%는 낮

34) 보도자료(2018.6.19.), '18.5월 사업체노동력조사 결과 발표(<http://www.moel.go.kr>)

은 편이 아니며, 전체 사업체의 상용근로자가 1월 3.1%, 12월 2.2%인 점을 고려하면 평균에 해당하는 이직률을 보이고 있고, 고용노동부의 동일 자료 중 우리나라 사업체의 연평균 이직자 수 동향을 정리한 [표 3-3]을 보면 본 연구의 이직 대상자 조사기간인 2014년부터 2016년 간 상용근로자는 2.3~2.5%의 이직률을 보이고 있어 S기업이 특별한 환경이나 조건을 가지고 있는 기업이 아니라는 점이 분명해진다.

[표 3-3] 연평균 이직자 수 동향

(단위: 천명, %, %p)

연도	이직자 수			이직률		
		상용	임시·일용		상용	임시·일용
'13	644 (-10.2)	291 (11.9)	353 (-22.8)	4.5 [-0.7]	2.4 [0.2]	18.2 [-5.7]
'14	694 (7.7)	325 (11.5)	369 (4.6)	4.7 [0.1]	2.5 [0.1]	19.7 [1.5]
'15	690 (-0.6)	334 (2.8)	356 (-3.6)	4.4 [-0.2]	2.4 [-0.1]	19.9 [0.2]
'16	696 (0.8)	335 (0.3)	360 (1.3)	4.3 [-0.1]	2.3 [-0.1]	20.0 [0.1]
'17p	769 (10.6)	358 (6.9)	411 (14.0)	4.7 [0.4]	2.4 [0.1]	23.0 [3.1]

주: 연간 이직률 = 연간 이직자/[{(조사기준년 1~12월 근로자)+(조사기준전년 12월~조사기준년 11월 근로자)}/2]×100

()내는 전년대비 증감률, []내는 전년대비 증감

p: 잠정치

출처: 고용노동부 보도자료(2018.6.29.). '18.5월 사업체노동력조사 결과 발표. p.31에서 인용.

또한, 이 표본의 중요한 의미가 있다. 이직 사유 및 성과(업적과 역량)와 관련된 데이터이다. 선행연구에서 보았듯이 이직의도를 이직의 대응변수로 활용한 결과가 대부분이라는 것은 실제 이직자를 대상으로 한 데이터를 확보하기가 어렵기 때문에 재직자를 대상으로 이직의도를 묻는 설문을 통해 이직에 영향을 미치는 변수들을 확인할 수밖에 없다. 이직자를 대상으로 한 연구는 정부에서 시행하는 패널조사의 데이터를 가지고 분석하는 것이 유일한데, 이 데이터에는 응답자가 근무한 기업과 관련하여 노동조합의 유무가 혼재되어 있고, 승진 및 보상체계가 상이하며, 복리·후생에 차이가 있고, 종단면 자료이기 때문에 설문응답 시점에 따라 사회의 실업

를 또한 다를 수밖에 없어 상황이 다른 응답자의 데이터를 동일 기준에서 분석함에 따른 오류가 포함되어 있을 것이다. 태도변수인 직무만족도나 조직몰입과 같은 변수는 통계적으로 의미가 있을 것이나, 그 밖에 상황이나 조건과 관련된 변수들은 동일한 기준으로 측정할 수 있어야 정확한 분석결과가 도출될 수 있을 것이다. 이보다 더 중요한 점은 이직자의 성과(업적 및 역량)와 관련된 인사평가 자료이다. 어느 기업이든 인사고과는 기업비밀로 관리하고 있으며, 특별한 경우가 아니고서는 외부에 일절 공개하지 않는다. 본 연구가 실제 이직자의 인사평가뿐 아니라 이직자와 비교를 위한 재직자의 성과 관련 인사평가 자료를 표본으로 획득할 수 있었기 때문에 가능했음을 밝혀둔다.

이러한 점에서 S기업의 환경 즉, 노동조합이 존재한다거나, 동일한 승진과 보상체계를 가지고 있는 상황에서 이직의 사유가 무엇인지 확인된다면 해당 변수는 이론의 여지없이 이직에 영향을 미치는 변수로서 확정될 수 있을 것이다. 또한, 유사한 환경을 가지고 있는 기업에서는 이직사유 및 이직과 성과 간 관계에 대한 결과에 대해 인적자원관리에 활용할 수 있으며, 이직과 관련된 HR(Human Resource)컨설팅에 활용할 수 있는 근거가 될 것이다.

3.3.2 자료 수집

본 연구의 대상기업 인사팀에서 이직하는 직원들을 대상으로 이직사유를 1:1 면담방식으로 확인하였다. 특히, 2014년부터는 이직사유를 확인한 후 유사한 내용끼리 Grouping을 하여 분류한 결과 5가지 유형으로 구분할 수 있었다. 회사의 비전과 개인의 비전이 일치하지 않는 경우, 개인의 전공과 수행업무 간 불일치, 임금 불만에 따라 높은 급여의 회사 선택, 건강이나 해외 이주, 진학 등의 개인 사유, 창업과 같은 개인사업 등 5가지 유형이 그것이다.

인사 관련 자료는 이직자의 이름을 제외한 신상 및 평가자료를 우선 획득하였고, 이직자의 성과에 대한 객관적 비교를 위해 이직자와 동일 연

도에 입사한 재직자의 인사평가 자료를 수집하였다.

표본 선정 및 자료수집에 대한 내용은 [표 3-3]과 같이 정리하였다.

[표 3-4] 조사설계

구 분	주요 내용
모집단	S기업의 이직 및 재직자 (생산직 제외)
표 본	자발적 이직자 및 동년 입사 재직자
표본크기	이직자 222명, 재직자 424명
조사기간	2014~2016년 (3개년)
조사방법	이직자 대면조사(이직사유), 이직 및 재직자 인사관리 데이터 수집

3.3.3 분석 방법

본 연구는 이직자의 이직사유, 이직과 성과의 관계, 이직자의 성과(고성과자와 저성과자)에 따른 이직사유 차이, 이직자의 성과 특성을 분석하기 위해 진행하였다. 이와 관련된 가설을 설정하였고 이를 검정하기 위해 다음과 같은 분석 방법을 사용하였다.

첫째, 이직과 관련된 문헌연구를 통해 이직에 대한 개념을 정립하고, 이직관리를 위해 이직과 관련된 변수들을 확인하였다. 이직의 원인, 이직에 대한 새로운 이론과 실증적 분석 등의 선행연구를 우선 실시하였다.

둘째, 사회적 이슈가 되고 있는 높은 이직률의 사유에 대한 확인이다. 동일 환경과 조건을 가지고 있는 근로자의 이직사유이기 때문에 S기업의 이직 및 재직자의 인사 관련 데이터를 입수하여 직급별, 사유별, 성별, 입사경위별, 근속기간별로 구분하여 이직의도에 관한 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석을 수행하였다.

셋째, 이직자와 재직자 간 성과(업적 및 역량) 차이를 분석하기 위해 판별분석(동시입력방식)을 실시하였다. 본 연구의 가장 핵심이 되는 내용

으로 기존 연구의 결과와 어떤 차이가 도출되는지를 확인하여 이직과 성과 간 관계를 검증하였다. 또한, 판별분석을 통해 산출된 판별함수를 이용하여 재직자의 성과에 따른 이직 여부를 예측을 할 수 있도록 하였다.

넷째, 이직자 중 고성과자와 저성과자의 이직사유에 차이가 있는지를 확인하기 위해 비모수검정(Kolmogorov-Smirnov 검정)을 실시하였다.

다섯째, 이직자가 가장 많이 발생하는 성과특성을 확인하기 위해 군집분석을 실시하였다. 변수로는 업적과 역량만 사용하여 성과와 관련된 군집을 도출하려 하였다. 이는 기업 인적자원관리나 이직 관련 컨설팅에서 중점적으로 다루어야 할 대상이기 때문이다.

이와 같은 판별분석과 비모수검정, 군집분석을 위해 본 연구에서는 SPSS 22.0을 이용하여 통계량을 산출하였다.

3.3.4 선행연구와의 차별성

본 연구는 앞의 조사설계에서 알 수 있듯이 실제 이직자들을 대상으로 이직사유와 인사평가 자료를 획득하였기 때문에 이직과 관련된 영향요인에 관한 변수를 ‘이직의도’가 아닌 ‘이직행위’를 사용하였다. 또한, 이직자의 성과(업적과 역량)에 대해서도 고성과와 저성과 여부를 스스로 판단하거나 인사평가에 관한 기억에 의존함으로써 과장, 허위, 실수, 무지 등으로 인한 오류를 방지할 수 있는 자료를 활용하였다. 뿐만 아니라 이직자의 고성과 또는 저성과에 대한 구분을 할 때 재직자와 동일한 평가 결과에서 발췌하여 적용함으로써 성과에 대한 객관성을 확보할 수 있었다. 인사평가는 고, 중, 저 성과별로 배분율이 강제 할당되어 있기 때문에 재직 시 부서직원들과 동일 선상에서 평가받은 자료여야 객관성이 명확해 지기 때문이다. 이와 같이 본 연구는 선행연구와 차별적 요소를 가지고 있으며, [표 3-5]와 같이 나타낼 수 있다.

[표 3-5] 차별화 요인

구 분	선행연구	본 연구	차별여부
연구주제	• 이직의도와 성과의 관계	• 이직과 성과의 관계 • 이직자·재직자 간 성과 비교분석	○
연구대상	• 이직자 패널 및 재직자	• 2014~2016년 간 이직자 • 이직자 동년입사 재직자	○
변수	• 재직자의 이직의도 • 이직자 중 고성과자 / 저성과자	• 이직자 이직사유 • 이직자 및 재직자의 성과 (고성과자/저성과자)	○
연구방법	• 문헌 연구 • 실증적 회귀분석	• 실증적 판별분석 • 비모수검정	○
연구결과	• 연구자별 연구결과 상이 * 이직과 성과 관계: 선형(+/-), 비선형(U)	• 이직과 성과 간 실증적 분석결과 제시	○

IV. 실증 분석

4.1 표본의 특성

본 연구를 위해 수집된 이직자의 인력구조를 분석해 보았다. 2014년부터 2016년까지 이직자는 총 222명이었고, 이직자의 인구통계학적 특성은 [표 4-1]과 같았다.

직급별로 살펴보면 가장 많은 이직자층이 대리·과장급으로 59.9%를 보였고, 입사한지 얼마 되지 않은 사원급이 23.9%, 회사의 중견급인 차·부장급이 16.2%으로 가장 적었다. 이직사유별로는 개인과 회사의 비전 불일치가 45.5%로 가장 많았고, 대학 전공과 회사에서의 직무 간 불일치로 인한 불만이 해소되지 않은 이유로 19.8%, 건강, 결혼, 해외 이주 등의 개인사유가 17.1%를 보였다. 성별과 채용방법은 인적구성과 유사하여 분포에 특별한 의미를 찾을 수 없었으며, 근속별로 구분했을 때 3~4년차와 5~9년차에 이직하는 비율이 총 58.6%(36.5%, 22.1%)로 과반수를 차지했고 신입에 해당하는 3년 이하가 27.5%의 비율을 나타냈다. 이를 종합해보면 이직은 신입사원에 해당하는 3년차 미만(27.5%)보다 3~9년차에 해당하는 대리·과장급에서 가장 많은 이직이 발생하고 있음을 알 수 있다.

[표 4-1] 이직자 인구통계학적 특성

구 분		2014	2015	2016	총계(명)	비율(%)
직급별	차·부장급	6 (3)	14 (9)	16 (7)	36 (19)	16.2
	대리·과장급	53 (29)	41 (24)	39 (28)	133 (81)	59.9
	사원급	16 (8)	22 (4)	15 (6)	53 (18)	23.9
이직 사유별	비전불일치	25 (15)	51 (25)	25 (18)	101 (56)	45.5
	전공불일치	18 (11)	12 (4)	15 (7)	44 (22)	19.8
	개인사유	18 (7)	6 (3)	14 (6)	38 (16)	17.1
	개인사업	4 (-)	5 (3)	12 (7)	21 (10)	9.5
	연봉불만족	10 (7)	5 (3)	3 (3)	18 (13)	8.1

성별	남	60 (34)	68 (31)	58 (37)	186 (102)	83.8
	여	15 (6)	9 (6)	12 (4)	36 (16)	16.2
채용 방법별	신입	46 (19)	46 (16)	38 (18)	130 (53)	58.6
	경력	30 (21)	31 (21)	31 (24)	92 (66)	41.4
근속별	3년 미만	31 (20)	24 (11)	6 (5)	61 (36)	27.5
	3~4년	15 (13)	26 (16)	40 (30)	81 (59)	36.5
	5~9년	16 (8)	24 (20)	9 (4)	49 (24)	22.1
	10~15년	10 (4)	- (-)	6 (2)	16 (6)	7.2
	15년 이상	3 (2)	3 (1)	9 (4)	15 (7)	6.7

* (): R&D직원의 수(계에 포함)

4.2 결과 분석

4.2.1 연구가설 검증

이직자와 재직자의 업적과 역량은 3년간의 평균을 내어 이를 동시입력 방식으로 판별분석하였다. 이직자는 그룹 1로, 재직자는 그룹 2로 구분하였고, 고성과자는 평균 70% 이상의 평가를 받은 자로, 저성과자는 70% 미만을 획득한 것으로 구분하였다. 이직자의 성과(업적과 역량)를 독립변수로 사용하였고, 종속변수의 범주는 두 그룹이다. 변수명과 정의는 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 판별분석을 위한 변수와 정의

변수	정의
독립변수: 업적 역량	100점 척도 100점 척도
종속변수: 성과그룹 범주	두 그룹 그룹 1 = 이직자그룹 그룹 2 = 재직자그룹

업적과 역량은 평가등급 및 배분율에서 EX 10, VG 25, GD 55, NI 10%로 평가한 것을 점수로 환산하여 EX 90점, VG 75점, GD 55점, NI 10점을 주어 100점 척도로 입력하였다.

먼저 이직자의 성과(업적과 역량)에 대한 빈도분석을 해보았다. [표 4-2]에서 보듯이 업적 측면에서는 저성과자가 상대적으로 많았고, 역량에서는 고성과자가 상대적으로 많았다.

[표 4-3] 업적 분류

이직자	빈도	퍼센트	누적퍼센트
고성과자	101	45.5	45.5
저성과자	121	54.5	100.0

[표 4-4] 역량 분류

이직자	빈도	퍼센트	누적퍼센트
고성과자	127	57.2	57.2
저성과자	95	42.8	100.0

업적과 역량의 평가결과를 합하여 고성과자와 저성과자로 분류하여 이직자의 빈도를 분석한 결과 [표 4-5]에서 보듯 고성과자가 54.1%, 저성과자 45.9%를 차지하였다.

[표 4-5] 성과(업적/역량) 분류

이직자	빈도	퍼센트	누적퍼센트
고성과자	120	54.1	54.1
저성과자	102	45.9	100.0

따라서 가설 H1(고성과자의 이직이 저성고자의 이직보다 높을 것이다)은 지지되었다.

두 번째, 업적과 역량이 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수로서 활용할 수 있는지를 확인해야 한다. 만일 그렇지 않다면 판별분석은 어떤 결과가 도출되더라도 아무런 의미를 찾을 수 없기 때문이다. 이를 위해 판별식이 유의한지 적합도를 평가하기 위한 Wilks' lambda 의 χ^2 유의수준이 [표4-6]에서 보듯 .001으로 나와 판별식은 유의하며, 두 그룹에 걸쳐 변수들의 평균이 동일하다는 귀무가설은 기각³⁵⁾되고, 업적과 역량은 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 데 유용하다고 할 수 있다.

[표 4-6] Wilks' lambda

함수 검정	Wilks의 람다	카이제곱	df	유의수준
1	.979	13.522	2	.001

한편, [표 4-7]의 고유값을 통해 나타난 정준상관계수(canonical correlation coefficient)는 판별점수와 그룹의 관계로써 정준상관계수를 제공하면, $(.144)^2 = .021$ 인데 이는 종속변수, 즉 판별점수 분산의 2.1%가 독립변수들에 의해 설명됨을 의미하며, 정준상관계수의 값이 1에 가까울수록 판별함수의 판별능력이 크기 때문에 여기서는 판별능력이 크지 않음을 나타낸다.

[표 4-7] 고유값

함수	고유값	분산의 %	누적률(%)	정준상관분석
1	.021 ^a	100.0	100.0	.144

a. 처음 1개의 정준판별 함수를 분석에 사용합니다.

따라서 두 개의 독립변수 그러므로 가설 H2(업적과 역량은 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수이다)는 지지되었다.

35) 귀무가설은 ‘둘 간에 차이가 없다’는 것이며, 유의확률(p -value)이 허용 유의수준(α)보다 낮으면 귀무가설은 기각된다. 여기서 p -value=.001 < α =.05이기 때문에 귀무가설이 기각된 것이다(이학식, 임지훈, 2015).

세 번째, 가설 H2가 지지되어 업적과 역량이 이직자와 재직자를 구분하는 변수라는 것이 확인되었으므로 실제 이직자와 재직자의 업적과 역량에 차이가 있는지 확인해본 결과 [표 4-8]에서 보듯 그룹 2(재직자)는 그룹 1(이직자)보다 평균이 높다는 것을 알 수 있다.

[표 4-8] 그룹 통계

재직/이직그룹	평균	표준편차	유효한 N(목록별)	
			가중되지 않은	가중치 부여된
그룹 1 업적평균 역량평균	62.7252	11.95109	222	222.000
	59.3844	13.23194	222	222.000
그룹 2 업적평균 역량평균	62.7604	8.39422	424	424.000
	62.3821	9.32017	424	424.000
총계 업적평균 역량평균	62.7483	9.75443	646	646.000
	61.3519	10.90815	646	646.000

따라서 가설 H3(이직자와 재직자 간 업적과 역량에 차이가 있다)는 지지되었으며, 가설 H4(고성과자와 저성과자는 재직자에 비해 이직이 높을 것이다)는 지지되지 않았다.

네 번째, 두 집단의 평균값을 비교하는 분산분석(ANOVA)을 통해 차이검증을 실시한 결과 [표 4-8]에서 보듯 역량은 유의적이나, 업적은 비유의적으로 나타났다. 여기에서 Wilks' lambda는 '그룹 내 분산/(그룹 내 분산 + 그룹 간 분산)'의 비율로서 그룹 간 분산이 그룹 내 분산에 비해 클수록 0에 가까워지며 그 반대의 경우 1에 가까워진다. 분산분석의 F 값과는 반대방향을 갖는다. 두 변수 중 역량에서 작은 Wilks' lambda와 큰 F 값을 나타내고 있다. 여기서는 역량의 Wilks' lambda 값이 .983으로 1에 가깝다는 것은 그룹 간 분산이 작기 때문이며, 두 그룹 간에는 역량에서 차이가 있다는 것을 확인할 수 있다.

[표 4-9] 그룹 평균 등식 검정

	Wilks의 람다	F	df1	df2	유의수준
업적평균	1.000	.002	1	644	.965
역량평균	.983	11.178	1	644	.001

따라서 가설 H5(업적과 역량은 유의한 결과가 나올 것이다)는 일부지지, 일부는 지지되지 않았다.

위의 가설 H5에서 업적이 비유의적으로, 역량은 유의적으로 결과가 나타난 것과 관련하여 [표 4-10]의 표준화 정준판별함수계수(standardized canonical discriminant function coefficient)는 표준화된 계수로서 각 변수가 소속그룹을 설명하는 데 있어 상대적 중요도를 나타내는 것으로, 업적이 $-.476$, 역량이 1.113 으로 확인되어 역량이 상대적으로 중요함을 알 수 있으며, [표 4-11]의 구조행렬(structure matrix)은 각 변수와 표준화된 정준판별함수 간의 상관관계를 나타내는 것으로서 업적이 $.012$, 역량이 $.904$ 로 나와 역량과 판별함수 간의 상관관계가 높음을 알 수 있다.

[표 4-10] 표준화 정준판별함수 계수

	함 수 1
업적평균	$-.476$
역량평균	1.113

[표 4-11] 구조행렬

	함 수 1
역량평균	$.904$
업적평균	$.012$

판별변수와 표준화 정준판별함수 사이의 풀링된 그룹 내 상관 함수 내 상관의 절대 크기별로 순서가 지정된 변수입니다.

구조행렬의 상관관계값은 판별적재값(discriminant loading)이라고도 불리며 요인적재값에 비유될 수 있는데, 판별적재값은 보통 $\pm .40$ 이상인 경우 유의적으로 받아들인다(이학식, 임지훈, 2015). 따라서, 역량은 판별력이 높으며, 업적은 판별력이 별로 없는 것으로 해석할 수 있다.

표준화된 정준판별계수의 각 변수가 소속그룹의 상대적 중요성을 설명하는 것이고, 직원들이 어느 그룹에 속할 것인지를 예측하는 데는 분류함수가 사용된다. [표 4-12]의 분류함수(classification function) 혹은 Fisher's 선형판별함수(linear discriminant function)는 그룹의 수만큼 도출되며 기존 분석의 대상이 된 직원들이나 새로운 직원들이 이직을 할 것인지 잔류하여 계속 재작할 것인지를 예측할 수 있게 해준다.

[표 4-12] 분류함수 계수

	이직 / 재직	
	1	2
업적평균	.510	.495
약량평균	.305	.337
(상수)	-25.744	-26.723

Fisher의 선형판별함수

현재의 직원들을 대상으로 업적과 역량에 관한 독립변수값들을 분류함수에 삽입하여 계산하여 큰 값으로 나타나는 그룹으로 분류된다. 예를 들어 한 직원의 인사평가결과가 다음과 같다고 하자.

업적: 61, 역량: 58일 경우

각 그룹의 분류값은 다음과 같이 계산된다.

$$\text{그룹 1: } .510 \times 61 + .305 \times 58 - 25.744 = 23.056$$

$$\text{그룹 2: } .495 \times 61 + .337 \times 58 - 26.723 = 23.018$$

두 그룹의 값들 중 그룹 1의 값이 더 크므로 이 판매원은 그룹 1로 분류할 수 있다. 그룹 분류에 있어 얼마나 정확한 예측을 할 수 있는지는 분

류결과를 확인함으로써 알 수 있다. [표 4-13]은 이직자와 재직자의 실제 소속그룹과 분류함수에 의한 예측 소속그룹의 교차표로, 그룹 1에서 222명 중 123명이, 그룹 2에서는 424명 중 266명이 정확하게 분류된 것으로 나타나 hit ratio³⁶⁾는 60.2%이다.

[표 4-13] 분류결과^a

재직 / 이직그룹			예측 소속그룹		총계
			그룹 1	그룹 2	
원본	개수	그룹 1	123	99	222
		그룹 2	158	266	424
	%	그룹 1	55.4	44.6	100.0
		그룹 2	37.3	62.7	100.0

a. 원래 그룹화된 케이스의 60.2%(가) 올바르게 분류되었습니다.

다섯 번째, 이직자의 고성과자와 저성과자 간 이직사유에 차이가 있는지를 확인하였다. 우선 [표 4-14]와 같이 이직사유에 대한 교차분석을 실시하여 아래와 같은 결과를 확인하였다.

[표 4-14] 업적 고저그룹의 이직사유 교차 분석표

		이직사유					총계
		1	2	3	4	5	
업적고저그룹	1 개수	16	77	34	25	16	168
	그룹 내 %	9.6%	45.6%	20.2%	14.9%	9.6%	100%
	2 개수	2	24	10	13	5	54
	그룹 내 %	2.8%	44.4%	19.4%	25.0%	8.3%	100%

이직사유 1. 급여 불만족 2. 본인적성 및 개인/조직의 비전 차이
3. 전공불일치 4. 개인사유(건강, 해외이주 등) 5. 개인사업

저성과자 그룹(1)에서는 이직사유가 가장 큰 것이 본인적성(45.6%)으

36) hit ratio(적중률) 50% 이상이면 일정수준 이상의 판별력을 가지고 있는 것으로 해석한다.

로 나타났으며, 이어 전공불일치(20.2%), 개인사유(14.9%)의 순으로 확인되었고, 고성과자 그룹(2)에서는 본인적성(44.4%), 개인사유(25.0%), 전공불일치(19.4%)의 순으로 나타났다. 즉, 고성자와 저성과자 간 이직사유에 있어서 본인적성이 가장 중요한 요소로 작용하고 있음을 알 수 있었으며, 고성과자는 전공불일치 보다 개인사유가 이직의 중요 요소가 되고 있다는 것이 두 그룹 간 차이라 할 수 있을 것이다. 그러나 [표 4-14]에서 나타난 이직사유의 개수와 비율에 관한 숫자가 다르다고 해서 두 그룹 간 차이가 있다고 단정할 수는 없다. 통계학적으로 차이가 있는지를 분석하기 위해 Kolmogorov-Smirnov 비모수검정을 실시한 결과 [표 4-15]와 [표 4-16]에서 나타난 Z 값 1.965의 p -value는 .001로 나와 그룹 간 차이가 없다는 귀무가설이 기각되었다.

[표 4-15] Kolmogorov-Smirnov 검정 빈도

고저그룹		N(C)
이직사유	저성과자	168
	고성과자	53
	총계	222

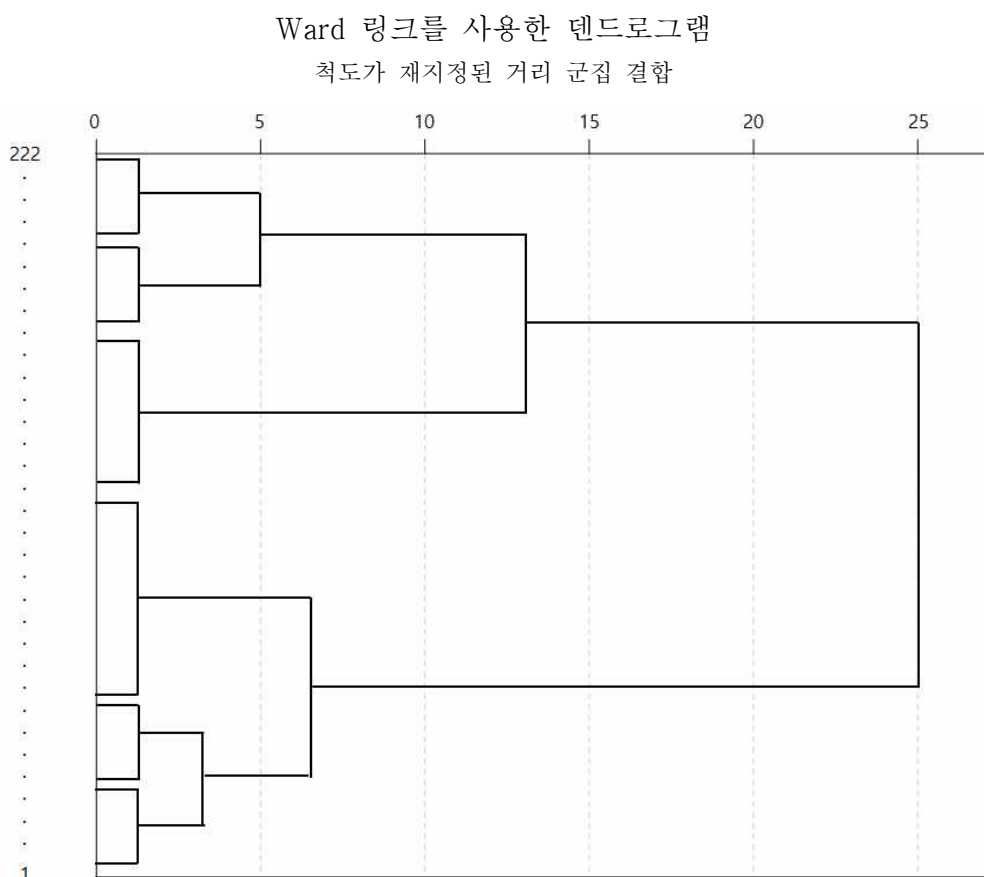
[표 4-16] 검정통계량^a

		이직사유
최극단값차	절대값	.376
	양수	.000
	음수	-.376
Kolmogorov-Smirnov의 Z		1.965
점근 유의수준(양쪽)		.001

a. 그룹화 변수: 고저그룹

따라서 가설 H6(고성과자와 저성과자의 이직사유는 차이가 있을 것이다)는 지지되었다.

여섯 번째, 이직자 요인인 성과는 업적과 역량 변수로 구분되어 있는데 업적과 역량은 각각 고성과와 저성과로 나뉘어져 있어 유사한 대상끼리 집단화해보고자 한다. 이를 위해 먼저 계층적 군집화의 Ward 법³⁷⁾을 이용하여 군집의 수를 결정한 후 비계층적 방법에 의한 군집화 시 군집의 수를 지정하였다. 계층적 군집분석을 시행한 결과 [그림 4-1]과 같은 덴드로그램을 얻을 수 있었다.



[그림 4-1] 덴드로그램

37) 최단거리를 기준으로 군집화가 진행되는 것은 계층적 군집화의 단일결합법, 완전결합법, 평균결합법과 동일하다. Ward법이 이 세 방법에 비해 주된 차이점은 군집 간의 거리를 계산하는 방식으로, 두 군집 간의 거리는 “두 군집에 속한 각 구성원(대상)이 평균으로부터 떨어진 정도 즉, ‘편차’의 제고를 그 군집을 구성하는 대상들에 걸쳐 합한 것”이며, Ward법이 편차의 합이 가장 적어 계층적 군집화를 이용한 군집추출방식에서는 가장 합리적이라 할 수 있다(이학식, 임지훈, 2015).

앞의 [그림 4-1]에서 군집의 수를 크게 세 개로 할 것을 결정한 후 K-means 에 의한 비계층적 군집분석을 실시하였다. [표 4-17]에는 변수에 대한 3개 군집의 초기중심값 즉, 군집씨앗이 나타나 있다. 222개의 케이스들 중에서 케이스 1(업적 90, 역량 90), 케이스 2(40, 68.33), 케이스 3(25, 10)이 선택되었다. 이 초기 군집중심값을 기준으로 각 케이스와 각 군집의 중심점과의 거리를 계산하여 거리가 가장 가까운 군집에 케이스를 할당한다.

[표 4-17] 초기 군집 중심

	군집		
	1	2	3
업적	90.00	40.00	25.00
역량	90.00	68.33	10.00

[표 4-18]은 반복계산에 따른 군집중심의 변화량을 보여준다.

[표 4-18] 반복 히스토리

반복	군집 중심의 변경		
	1	2	3
1	23.707	21.719	31.223
2	2.774	1.177	11.196
3	1.337	.265	5.223
4	.815	1.103	4.107
5	.169	.839	1.304
6	.435	.857	1.028
7	.000	.595	.994
8	.000	.837	1.294
9	.460	.761	1.019
10	.229	.418	.653

- a. 최대수의 반복을 수행했으므로 반복이 중지되었습니다. 반복이 수렴하는 데 실패했습니다. 중심의 최대 절대 좌표 변경 값은 .615입니다. 현재 반복은 10입니다. 초기 중심 사이의 최소 거리는 54.493입니다.

[표 4-19]에는 각 변수에 대한 3개 군집의 최종 중심값이 나타나 있다. 초기 군집중심값과 비교했을 때 크기의 비율은 유지되었으나, 최종 군집중심값은 많이 변화되었다. 업적은 군집 1이 90에서 72.78로, 군집 2는 40에서 55.97로, 군집 3은 25에서 56.37로 바뀌었으며, 역량은 군집 1이 90에서 69.30으로, 군집 2는 68.33에서 60.28로, 군집 3은 10.00에서 40.43으로 변하였다. 이는 초기 중심점을 이용하여 군집분석을 하는 과정에서 각 군집에 새로운 케이스가 추가되기 때문에 [표 4-20]의 마지막 군집 중심 사이의 거리로 계산되어 평균이 달라지고, 따라서 군집중심도 변하게 되기 때문이다.

[표 4-19] 마지막 군집 중심

	군집		
	1	2	3
업적	72.78	55.97	56.37
역량	69.30	60.28	40.43

[표 4-20] 마지막 군집 중심 사이의 거리

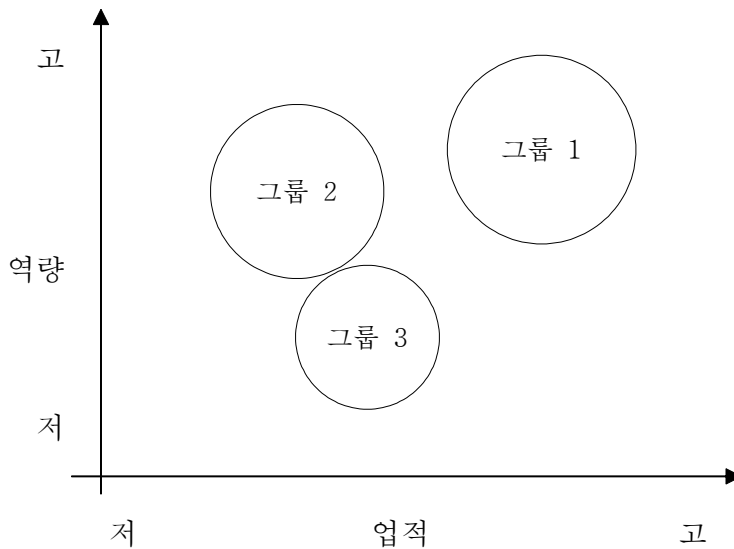
군집	1	2	3
1		19.079	33.208
2	19.079		19.848
3	33.208	19.848	

[표 4-21]은 K-means 군집분석 결과 미리 설정한 3개의 군집에 분류된 케이스들의 수를 보여준다. 이직자 표본 222개 중 군집 1에 속한 케이스는 88개이며, 군집 2에는 84개, 군집 3에는 50개의 케이스가 소속되어 있다.

[표 4-21] 각 군집의 케이스 수

군집	1	88.000
	2	84.000
	3	50.000
유효함		222.000
결측값		.000

[표 4-19]에 나타난 각 군집의 특징을 토대로 한 군집의 명칭을 부여해보면, 군집 1은 성과 우수그룹, 군집 2는 업적 저조그룹, 군집 3은 역량 저조그룹으로 분류할 수 있다. 이직자의 성과 특성을 시각적으로 확인하기 위해 [그림 4-2]와 같이 거품형 차트로 그려보았다. 이를 통해 이직자의 업적과 역량이 특정 그룹으로 구분할 수 있음을 확인할 수 있었다.



[그림 4-2] 군집에 관한 거품형 차트

따라서 가설 H7(이직자들은 업적과 역량 측면에서 특정 군집을 형성할 것이다)은 지지되었다.

4.2.2 가설검정 결과 요약

본 연구에서 설정한 가설은 크게 세부분으로 나눌 수 있는데, 이직과 성과 간의 관계규명과 이직자와 재직자 간 성과 차이, 이직자의 성과에 따른 특정 군집 형성 여부이다. 이직과 성과 간의 관계, 이직자와 재직자 간 성과의 관계 및 성과변수에 관련된 가설 H1, H2, H3은 채택되었다. 그러나 고/저성과자들의 이직이 높을 것이라는 가설 H4는 기각되었고, 이직과 관련된 변수(업적과 역량)도 일부 채택, 일부 기각되어 가설 H5는 부분채택되었다. 이직사유와 관련된 고/저성과자들 간의 차이가 통계적으로 확인되어 가설 H6은 채택되었으며, 이직자들의 업적과 역량별 특정 군집을 형성하고 있음이 확인되어 가설 H7도 채택되었다. 본 연구의 검정결과는 [표 4-22]와 같이 정리할 수 있다.

[표 4-22] 연구가설 검정 요약

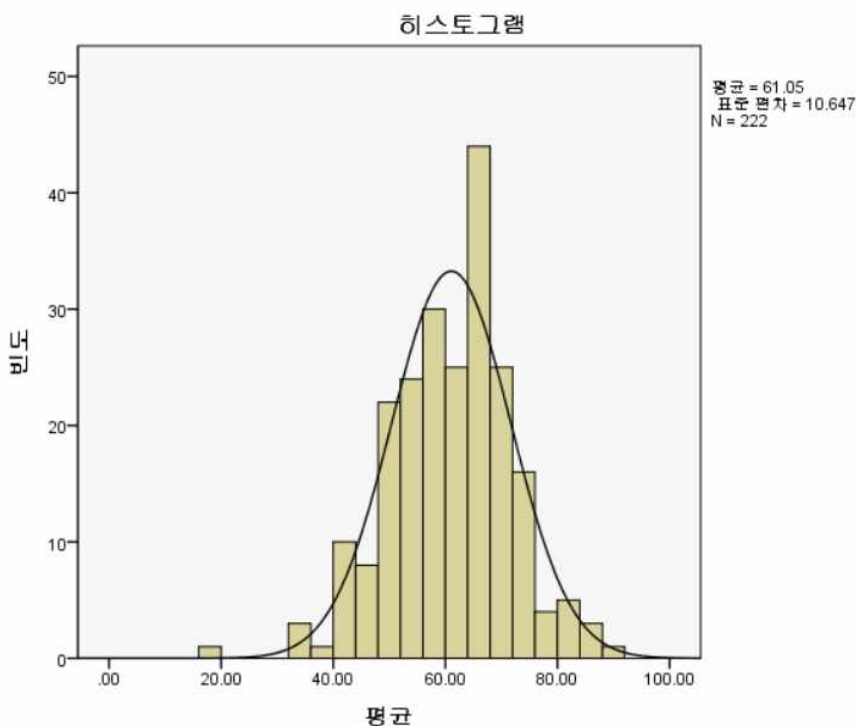
가 설	채택여부
H1. 고성과자의 이직이 저성과자의 이직보다 높을 것이다.	채택
H2. 업적과 역량은 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수이다.	채택
H3. 이직자와 재직자 간 업적과 역량에 차이가 있을 것이다.	채택
H4. 고성과자와 저성과자는 재직자에 비해 이직이 높을 것이다.	기각
H5. 업적과 역량은 유의한 결과가 나올 것이다.	부분채택
H6. 고성과자와 저성과자의 이직사유는 차이가 있을 것이다.	채택
H7. 이직자들은 업적과 역량 측면에서 특정 군집을 형성할 것이다.	채택

4.3 연구결과에 대한 논의

본 연구는 이직과 성과 간의 관계를 규명하고자 진행하였다. 선행연구에서 제기된 주장들을 토대로 이직행위를 변수로 하여 실증적 검정을 한 결과 고

성과자와 저성과자의 이직에 관한 비교분석을 비롯해 성과(업적과 역량)변수에 관한 유효성 여부, 성과별 이직사유의 차이 등 검증하고자 했던 가설들이 채택되거나 기각되기도 하였다. 가설의 검증결과가 주는 의미가 무엇인지 각 가설별로 논의하려고 한다.

개별 가설에 대한 논의 전 전반적인 사항에 대해 먼저 이해해야 할 부분이 있다. 통계에서 제시하는 값들이 대체로 만족할 만한 수준이라고 할 수 없는데, 특히 비교수치에서 더욱 그러하다. 그룹통계를 보면 이직자와 재직자간 업적평균에서는 소수점 첫째자리까지 같다. 분류함수 계수가 산출되었지만, 이를 이용한 함수계산을 해보면 그룹 1과 그룹 2의 차이가 크지 않음을 알 수 있다. hit ratio는 60% 정도를 보이고 있는 등 통계결과가 유의미한 것과는 별도로 통계값 자체가 뚜렷한 차이를 보이거나 명확한 수치를 제시한다고 하기에는 다소 아쉬움이 있다. 그 이유는 [그림 4-3] 업적/역량 값의 히스토그램을 보면 이해할 수 있다. 이직자의 업적과 역량을 더해서 평균을 구한



[그림 4-3] 업적 / 역량 값의 히스토그램

값의 히스토그램이며, 평균은 61.05, 첨도는 .846이다. 양(+)의 첨도를 보이고 있어 정규분포보다 평균값을 중심으로 매우 집중되어 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 연구대상 S기업의 인사평가 제도의 평가등급 및 배분율에 기인하고 있다. 최고등급(EXcellent) 10%, 중간등급 80%(VeryGood 25%, Good 55%), 최저등급(NeedImprovement) 10%가 되도록 강제 할당하여 중간층에 대부분이 편성되도록 한 것이다.

본 연구에서 고성과자와 저성과자의 기준이 된 70%는 바로 피평가자들이 가장 많이 분포된 60~70%에 걸쳐있기 때문이며, 이직자와 재직자 모두 그러한 평가를 받아 고성과자와 저성과자를 명확하게 구분하기 어려워진 것이다. 만일 데이터가 음(-)의 첨도를 보여 넓게 분포되어 있다거나, 중간등급을 제외하고 고성과와 저성과만 선별하여 통계에 활용했다면 좀 더 좋은 결과가 나왔을 것으로 추정할 수 있으나, 그렇게 되면 표본의 개수가 너무 작아지게 된다. 데이터에서 고성과라고 할 수 있는 70% 이상자는 41개, 저성과인 50% 미만자는 26개밖에 되지 않아 통계 결과에 신뢰성을 담보로 할 수 없게 된다. 결국 이러한 평가의 중심화 경향으로 인해 연구결과로 제시된 통계수치들이 둔화된 것으로 판단된다. 이러한 점을 염두에 두고 각 가설의 결과에 대해 논의해 보자.

먼저 가설 1(고성과자의 이직이 저성과자의 이직보다 높을 것이다)이 채택된 것은 선행연구에서 Schwab(1991), Jackofsky(1984), Martin, Price & Mueller(1981) 등이 고성과자가 저성과자보다 외부에서 대안 탐색조건이 좋기 때문에 이직과 성과가 정(+)의 관계에 있을 것이라는 학설을 뒷받침하는 결과라 할 수 있다. 조직에서 달성해야 하는 목표에 대한 평가를 나타내는 업적에 있어서는 내부뿐 아니라 외부에서도 관찰 가능하고 평판이 높아 타 조직으로 이직이 용이하기 때문이다. 이는 우리나라의 노동시장이 경직되어 있음을 감안한다면 의외의 결과이기도 하다. 김공수(1999)가 주장한 형성조건에 있어서는 S기업이 연봉제를 채택하고는 있지만 성과와 보상체계가 낮은 연계성을 보이기 때문이라고 할 수 있을 것이다. 권기욱(2015)은 이직과 성과 간 부(-)의 관계에 있으며, 고성과자의 이직의도가 저성과자의 이직의도에 비하여 낮다고 주장하였지만, 본 연구에서는 이와 반대로 고성과자가 저성

과자보다 이직이 높음을 확인할 수 있었다.

두 번째, 가설 2(업적과 역량은 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수이다)는 통계적으로 채택은 되었지만, 매우 아쉬운 결과를 보였다. 통계적으로 나타난 Wilks' lambda의 고유값에서 정준상관계수를 제공하여 얻은 결과를 볼 때 독립변수(업적과 역량)가 종속변수(이직자/재직자)를 2.1% 밖에 설명하지 못하고 있어 독립변수가 이직자와 재직자를 구분할 수는 있으나, 설명력이 미약함을 알 수 있다. 즉, 업적과 역량에 있어 이직자와 재직자 간 명확한 구분을 하기에는 적절하지 않다고 할 수 있을 것이다.

세 번째, 가설 3(이직자와 재직자 간 업적과 역량에 차이가 있을 것이다)은 가설 2에서 논의한 대로 [표 4-8] 그룹통계를 통해 차이를 확인할 수 있었다. 그러나 그룹 1(이직자)과 그룹 2(재직자)의 업적(62.7252 : 62.7604)과 역량(59.3844 : 62.3821)을 비교해보면 그 차이가 미미함을 알 수 있다. 업적과 역량의 인사평가의 총 합이 각각 100점 척도로 환산하여 도출된 결과이므로 역량에서는 다소 차이가 난다 하더라도 업적 측면에서는 거의 유사함을 보이고 있는데, 이는 이직자와 재직자 간 업무성과에 있어 크게 차이가 나지 않는다는 것을 의미한다.

네 번째, 가설 4(고성과자와 저성과자는 재직자에 비해 이직이 높을 것이다)가 기각된 것은 가설 3에서 제시된 결과를 통해 이직자의 업적과 역량보다 재직자의 업적과 역량이 조금이라도 더 크다는 것을 통해 알 수 있었다. 본 결과는 다소 의외라고 할 수 있다. 기존 연구에서 이직행위나 재직자의 이직의도를 대상으로 하였기 때문에 이직자와 재직자의 성과를 비교한 결과에 대해서는 예측을 할 수 없었는데, 본 연구를 통해 이직자와 재직자 간의 성과(업적과 역량)를 비교해본 결과 재직자의 성과가 더 크다는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 그 차이가 미미하기 때문에 현실적으로 기업에서 이직하는 직원들은 재직자와 유사한 성과를 보이고 있다고 할 수 있을 것이다.

다섯 번째, 가설 5(업적과 역량은 유의한 결과가 나올 것이다)는 부분 채택되었는데, 가설 3에서 이직자와 재직자의 업적에 대한 차이가 미미한 것을 알 수 있었다. 그러나 [표 4-9] 그룹 평균 등식 검정에서 제시된

ANOVA(차이검정) 결과 두 그룹 간 업적의 유의수준이 .965로 나타나 차이가 없다는 귀무가설을 기각할 수 없고 수치로만 제시된 차이가 통계적으로는 유의하지 않음이 확인되었다. 즉, 업적은 이직자와 재직자를 구분하는 변수로 적절하지 않으며, 역량이 두 그룹의 차이를 구분하는 변수라는 것이 입증된 것이다.

여섯 번째, 가설 6(고성과자와 저성과자의 이직사유는 차이가 있을 것이다)은 의미가 있는 결과가 도출되었다. 고/저성과자의 이직사유가 통계적으로 차이가 있다는 것에 대한 의미 보다는 이직사유가 무엇인지를 확인할 수 있었기 때문이다. 그동안 공공기관에서 제시하는 이직사유와 다소 상이한 것을 알 수 있는데, 2016년 한국경영자총협회에서 제시한 근로자 이직사유는 큰 순서대로 조직·직무적응 실패, 급여·복리후생 불만, 환경 불만, 공공부문 취업준비 등이었으며, 2017년 통계청 발표는 급여·근로시간 불만족, 개인 및 가족사유 등이었다. 이를 본 연구에서 획득한 근로자들의 이직사유와 함께 정리해보면 [표 4-23]과 같다.

이직사유의 차이는 인적자원관리 측면에서 중요한 의미를 가진다. 가장 먼저 공공부문과 본 연구의 조사항목이 상이하다는 점을 확인할 수 있다. 이것은 공공부문에서 이직사유에 관한 설문항목 구성에 차이가 있기 때문으로 추정된다. 이직사유 항목이 동일하다면 직장환경이 다르고 개인적 성향에 따라 약간의 차이는 있겠지만 전반적 순위는 유사할 것으로 예상되지만, 항목 자체가 다르기 때문에 결과 또한 다를 수밖에 없을 것이다. 본 연구에서는 설문이 아닌 이직자의 구술답변을 정리한 것이므로 설문이 정확하게 이직사유를 대변하지 못함에 따른 오류를 방지하면서 최소한 S기업 이직근로자의 이직사유는 명확하다고 할 수 있다. 다음으로는 급여와 관련된 항목이 공공부문에서는 이직사유로 크게 작용하고 있는 데 비해 S기업에서는 가장 작은 사유임을 알 수 있다. 이는 S기업이 대기업이기 때문에 급여에 있어서는 중·소기업에 비해 상대적으로 불만요인이 작은 것으로 추정할 수 있다.

[표 4-23] 이직 사유에 대한 비교(크기순)

연구기관	이직 사유(좌에서 우 방향)				
경총 (2016년)	조직·직무 적응 실패	급여·복지 후생 불만	근무지역· 환경 불만	공공부문 취업준비	진학
통계청 (2017년)	급여·근로 시간 불만족	개인 및 가족사유	임시직 만료	전망 불투명	전공·적성 불일치
고성과자	적성·비전 차이	개인사유	전공 불일치	개인사업	급여 불만족
저성과자	적성·비전 차이	전공 불일치	개인사유	개인사업 급여 불만족	

이러한 차이와 관련하여 중요한 논의점이 발생한다. 그것은 기업의 환경이 유사한 회사끼리 Grouping을 하여 이직사유를 적용해야 한다는 것이다. 즉, 기업환경이 다른데 이직사유를 동일하게 적용할 경우 오류로 이어지고 위의 [표 4-23]과 같이 다른 이직사유를 가지고 이직 비율에 따른 이직회피 대책을 수립한다면 우선순위가 적절하지 않게 될 것이란 점이다. 따라서 제조, 건설, 금융, 서비스, 도·소매업 등 산업별, 규모별 이직사유를 분석해야 하고, 이를 적용하는 기업들은 사업체에 맞는 분석자료를 활용하여 이직 회피전략을 추진하는 것이 합리적인 방법이 될 수 있을 것이다.

일곱 번째, 가설 H7(이직자들은 업적과 역량 측면에서 특정 군집을 형성할 것이다)은 채택이 되었으며, 이직자 중 고업적과 고역량을 보유한 그룹이 가장 크다는 것을 확인할 수 있었다. 이직자의 업적과 역량에 관한 군집분석 결과를 통해 전략적 인적자원관리의 대상을 명확히 할 수 있게 되었으며, 앞에서 제시한 대로 S기업과 환경이 유사한 제조업의 사업체 중 300인 이상 대기업에 연봉제를 시행하고 있으며 성과와 보상 간 연계성 낮은 기업에서는 고업적, 고역량을 나타내는 직원들을 대상으로 집중적인 자원관리를 통해 기업의 인재를 유지할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

V. 결 론

5.1 연구 요약

본 연구는 이직과 성과 간의 관계를 규명하고자 시작하였다. 현실적으로 기업에서 발생하고 있는 이직자를 보면서 어떤 성과를 나타내고 있는 직원들이 이직행위를 하는지 의문이 들었고, 이와 관련하여 많은 선행연구 중 고성과자와 저성과자의 이직의도를 분석한 권기욱(2015)의 주장이 실제 이직의도가 아닌 이직행위를 변수로 사용했을 때에도 동일한 결과가 나오는 지 확인하고자 하였다.

이와 관련한 구체적인 연구 목표는 다음과 같다. 첫째, 고성과자와 저성과자 중 어느 그룹이 더 이직이 높은가 규명한다. 둘째, 성과를 나타내는 업적과 역량요인이 이직자와 재직자를 구분하는 변수로 적합하고 양자간에 차이가 있는지 규명한다. 셋째, 고성과자와 저성과자는 재직자에 비해 이직이 높은지를 규명한다. 넷째, 고성과자와 저성과자는 이직사유에 있어 차이가 있는지 규명한다. 다섯째, 이직자의 성과(업적과 역량)가 특정 그룹을 형성하는지 규명하는 것이었다.

이 연구를 위하여 환경조건이 동일한 특정 S기업을 모집단으로 하였다. 2014년부터 2016년까지 이직자 중 자발적 이직자 222명과 이들과 동년에 입사하여 재직하고 있는 직원 424명을 표본으로 선정하여 비교할 수 있도록 하였다. 이직자들은 1:1 면담을 통해 이직사유를 확인하여 데이터 베이스화 하면서 유사한 이직사유를 묶어 5가지로 유형으로 Grouping하였다. 이직사유는 급여 불만족, 본인적성 및 개인/조직의 비전 차이, 전공불일치, 개인사유(건강, 해외이주 등), 개인사업 등이었다. 성과(업적과 역량)는 인사팀에서 관리하고 있는 인사평가 자료를 활용하였는데, 개인정보가 노출되지 않도록 성명을 제외하는 등 보안에 각별히 유의하였다.

자료의 분석은 SPSS22.0을 활용하였고, 종속변수는 명목척도인 이직자와 재직자로 구분하였고 독립변수는 간격척도인 업적과 역량을 사용하여 판별분석을 실시하였다. 판별식의 적합도는 Wilks' lambda값의 χ^2 검정

결과 유의적(.001)으로 나타났으며, hit ratio는 60.2%로 확인되었다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 이직과 성과(업적과 역량) 간의 관계를 분석해 본 결과 고성과자가 54.1%, 저성과자가 45.9%를 차지하여 고성과자의 비율이 상대적으로 커 이직과 성과 간 정(+)의 관계에 있음이 확인되었다.

둘째, 판별분석에서 독립변수인 업적과 역량이 종속변수인 이직자와 재직자를 구분하는 변수로 적합한 지를 나타내는 Wilks' lambda에서 χ^2 검정결과 유의수준은 .001로 나타나 이직자와 재직자 그룹을 구분하는 변수임이 확인되었다. 그러나 Wilks' lambda값은 0~1사이의 값을 가지고 두 집단의 차이가 클수록 작은 값을 갖는데, 여기서는 .979로 확인되어 업적과 역량이 두 그룹을 구분하는 변수로는 적합하지만 그 차이가 크지는 않다고 할 수 있을 것이다. 이것은 정준상관계수(.144)의 제곱이 .021로 나타나 독립변수(업적과 역량)가 종속변수(이직자와 재직자)에 대해 2.1%밖에 설명하고 있지 못하다는 것을 통계로 증명해주고 있다.

셋째, 그룹통계를 통해 확인한 결과 이직자 및 재직자 간 업적평균이 62.7252 : 62.7604, 역량평균은 59.3844 : 62.3821로 확인되어 이직자보다 재직자의 성과가 높게 나타났다.

넷째, 업적과 역량에 대한 분산분석(ANOVA) 결과 업적평균의 유의수준은 .965, 역량평균은 .001로 나와 업적은 비유의적으로 나타났다. 역량평균의 Wilks' lambda 값 .983은 1에 가까워 그룹 간 분산은 작지만 두 그룹 간에는 역량에서 차이가 나타남을 확인하였다.

다섯째, 표준화 정준판별함수계수(standardized canonical discriminant function coefficient)에서 업적이 -.476, 역량이 1.113으로 나와 역량이 상대적으로 중요함을 알 수 있으며, 구조행렬(structure matrix)을 통해서는 업적이 .012, 역량이 .904로 나와 역량과 판별함수 간의 상관관계가 높음을 확인할 수 있었다.

여섯째, 분류함수(Fisher's 선형판별함수)를 통해 생성된 두 개의 함수를 활용하여 그룹별 독립변수값들을 삽입함으로써 값이 큰 그룹에 속할 확률이 크다는 예측하게 되었다. 현 재직자를 대상으로 업적과 역량에 관

한 인사평가 데이터를 분류함수에 넣어 이직 또는 재직 여부를 예측할 수 있으며, 이 때 hit ratio(적중률)가 60.2%로 나온 점을 고려하여 판단해야 한다.

일곱째, 이직자의 이직사유가 5개로 정리되었는데, 본인적성 및 개인/조직의 비전 차이, 급여 불만족, 전공 불일치, 개인사유, 개인사업 등으로 나타났다. 이러한 이직사유에 대해 고성과자와 저성과자 그룹을 대상으로 Kolmogorov-Smirnov 비모수검정을 실시한 결과 Z값 1.965의 p -value가 .001로 나와 그룹 간 차이가 없다는 귀무가설은 기각되고, 두 그룹 간에는 이직사유에 차이가 있음이 확인되었다.

여덟째, 이직요인의 업적과 역량 변수에 대한 군집분석을 실시하였는데, 계층적 군집화의 Ward법을 이용한 군집분석의 덴드로그램을 통해 군집의 수가 3개로 나타났고, K-means에 의한 비계층적 군집분석을 통해 그룹 1은 88개의 케이스에 업적(72.78)과 역량(69.30)이 모두 우수한 그룹으로 확인되었고, 그룹 2는 84개의 케이스에 업적(55.97)보다 역량(60.28) 다소 우수하였으며, 그룹 3은 50개의 케이스에 업적(56.37)이 역량(40.43)보다 우수한 그룹으로 판명되었다. 이를 통해 이직자의 업적과 역량이 특정 그룹을 형성하고 있음을 확인하였다.

5.2 연구 결론

본 연구는 이직과 성과 간의 관계를 규명하고자 진행하였다. 선행연구에서 제기된 주장들은 대부분 재직자를 대상으로 이직의도를 이직(행위)의 대응변수로 사용하여 이직에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 밝히고자 하였다. 이러한 배경에는 이직의도가 이직의 중요한 예측치가 된다는 주장이 제기되어 있기 때문이라 할 수 있다. 그러나 이직의도를 갖고 있는 사람 중 일부만 실제 이직으로 이어져 이직의도로는 이직을 정확하게 설명할 수 없다는 주장 또한 제기되어 있음을 고려할 때 이직에 미치는 영향요인과 관련된 연구를 진행하면서 이직의도라는 변수를 사용하였을 경우 결론에는 어느 정도 오류가 포함되어 있을 수밖에 없음을 인식해야 한다.

따라서 본 연구에서는 이직의도가 있는 재직자가 아닌 이직을 행동화 한 직원을 대상으로 하였고, 이직에 대한 영향요인 연구가 태도관점에서 성과관점으로 옮겨가고 있는 추세에 따라 이직과 성과와의 관계에 대해 다양한 각도에서 실증적 검정을 진행하였다. 그동안의 이직과 성과에 관한 연구가 이직자(이직의도자)의 성과(업적과 역량)가 고성과인지 저성과인지를 구분하면서 성과측정 데이터의 정확성과 신뢰성이 보장되어야 함에도 불구하고 본인의 응답에 의존한 데이터를 가지고 분류할 수밖에 없기 때문에 이를 검정하지 않은 채 분석을 하게 되고 결국 성과의 고저와 관련된 결론 또는 오류가 포함되어 있다고 해야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 이직자의 인사평가 데이터를 확보하여 3개년의 업적과 역량을 평균하여 분석에 활용하였다. 또한, 이러한 평가에서 기존의 연구들이 이직자 또는 이직의도자만을 대상으로 하였기 때문에 이직자와 재직자를 비교분석할 수가 없었는데, 본 연구에서는 이직자의 성과를 객관적으로 분석하기 위해 재직자와의 비교분석이 가능하도록 재직자의 성과평가 결과를 이직자와 동일한 방법으로 데이터화하여 비교분석하였다. 이러한 과정을 거친 본 연구의 결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 자발적 이직자와 관련한 인구통계학적 특성 분석을 통해 기업에서 인적자원관리에 중점을 두어야 할 대상을 살펴보면, 제조업을 하는 기업에서는 과장/대리급의 남자 직원 중 4년 미만의 직원을 대상으로 조직과 개인의 비전 일치 여부를 확인하고, 전공 분야에 맞게 배치하는 적재적소가 필요하며, 평가결과에 대해서는 업적 위주로 인적자원관리를 하기 보다는 장기적이며 미래 지향적인 개념의 역량 중심의 관리가 필요함을 알 수 있었다. 또한, 이직자의 이직사유를 살펴볼 때 담당하고 있는 업무가 본인 적성에 맞는지, 개인비전과 조직비전이 일치하고 있는지 꼼꼼하게 확인하고 지도해야 한다는 점을 도출되었다.

둘째, 이직자 중 고성과자의 이직이 저성과자의 이직보다 높게 나타났다. 이는 우리 사회의 노동시장이 매우 경직되어 있음에도 불구하고 사회적으로 인식되는 고성과자들에게는 기회가 그만큼 더 많다는 뜻이기도 하다. 한편으로는 우리나라 기업들이 고성과자에 대한 인센티브가 미흡함을 나타내는 것

이라고도 할 수 있다. 조사대상 S기업이 국내 대기업인 점을 고려할 때 대부분의 대기업이 유사할 것이다. 성과와 이직 간 정(+)의 관계가 있다는 본 연구의 결과는 이직의도를 변수로 활용한 고성과자와 저성과자의 차이에 관한 기존 연구에서 성과와 이직 간 부(-)의 관계에 있다는 결과와 가장 다른 점이라 할 수 있다. 한 가지 유의할 점은 기업 전체 직원 중 고성과자와 저성과자를 나타내는 것이 아니라 이직자 중의 성과를 대상으로 했다는 것이다.

셋째, 업적과 역량요소는 성과요인의 하위변수로서 이직자와 재직자를 구분할 수 있는 독립변수임이 확인되었다. 즉, 이직자들은 재직자와 다른 성과(업적과 역량)를 보인다는 것이다. 아쉬운 점은 그 구분 정도가 크지 않고 이직자보다 재직자의 성과가 더 크다는 점인데, 고성과그룹과 저성과그룹으로 나누어 비교했을 때 각각의 그룹에서 이직자보다 재직자들의 성과가 더 높게 나타났다. 이는 기존연구에서 중간정도의 성과를 거두는 직원들이 잔류하고 고성과자나 저성과자가 이직한다는 학설과도 상이한 결과다. 결국 어느 특정 성과자가 이직한다는 가설은 적절하지 않다는 것이다. 이는 이론에 의한 연구가 아니라 데이터를 바탕으로 분석한 실증적 연구결과이기 때문에 성과가 이직자와 재직자를 구분하는 변수이고, 고성과 및 저성과 그룹에서 이직자보다 재직자의 성과가 각각 더 높다는 점이 증명되었다.

넷째, 기업은 직원들의 MBO 인사평가에서 업적 관련 KPI(Key Performance Indicator) 달성 여부에 관심을 갖고 이를 기준으로 직원의 연봉, 승진, 보직, 교육 등 인적자원관리를 수행하고 있지만, 정작 중요한 것은 직원들의 역량이라는 점이 본 연구에서 확인되었다. 역량은 업적에 비해 상대적으로 중요도나 활용도가 저조한 것이 현실이다. 역량은 선행연구에서 제시한 대로 우수한 성과를 달성하는 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성임에도 평가 자체에 한정되는 측면이 있고, 이는 S기업의 업적과 역량에 대한 배점(Excellent 총점 30점 중 18:12)만 보아도 역량의 중요도가 저조하다는 것을 알 수 있다. 향후, 기업의 인사부서나 HR분야 컨설턴트들은 직원들의 인적자원관리의 중점을 업적에서 역량으로 옮기고 역량에 관한 평가를 더욱 면밀하게 하는 노력이 필요하다.

다섯째, 본 연구에도 도출된 분류함수(Fisher's 선형판별함수)는 직원들

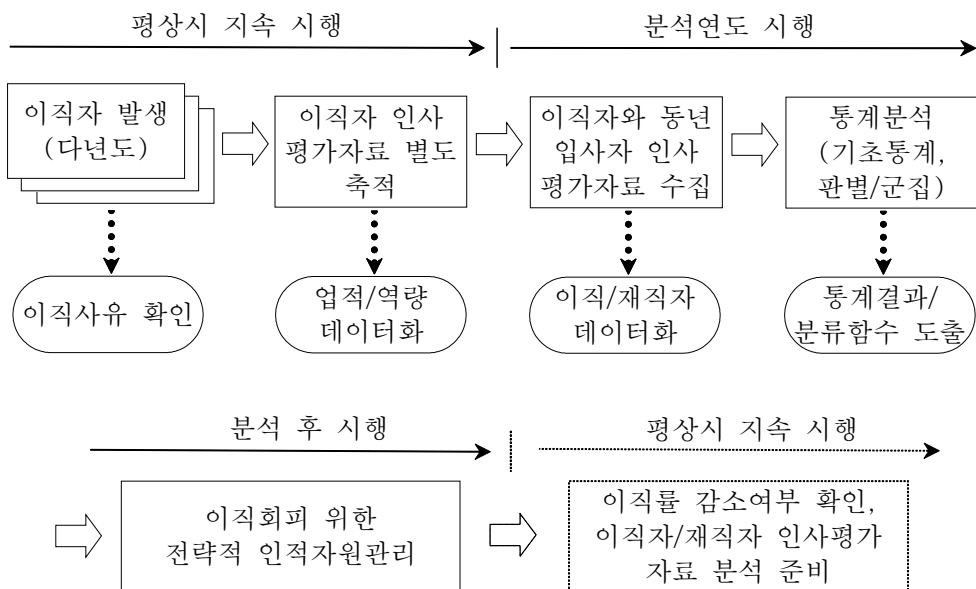
의 이직 여부를 예측할 수 있는 도구이나, 다른 기업에 그대로 적용할 수 있는 함수가 아니다. 따라서 인사부서나 HR 컨설턴트들은 직원들이 이직을 할지 잔류하여 계속 근무할지를 판단하려면 기업별 인사평가 자료를 활용하여 업적과 역량을 독립변수로 하고 이직자 및 재직자 그룹을 종속변수로 하여 로지스틱 회귀분석이나 판별분석을 실시하여 함수를 얻어야 한다. 그 함수를 이용하여 직원들의 업적과 역량에 관한 인사평가 자료를 입력하면 이직 및 잔류 여부를 예측할 수 있게 되는데, 이 때 hit ratio(적중률)가 어떻게 나오는 지를 감안하여야 한다.

여섯째, 기업에서는 직원들의 자발적 이직을 회피하기 위해 이직자 관리를 계획적으로 실시하되, 차후 분석을 위해 이직사유를 정확하게 획득하기 위한 이직면담을 철저히 해야 한다. 이직사유는 이직으로 이어지는 직접적 변수일 수 있기 때문에 1차적인 이직회피 전략을 수립하기 위해서도 이직사유는 사실대로 수집되어야 한다. 그러나 이직사유는 이직이 결정된 직원들로부터 확인되기 때문에 해당 직원을 회유하는 데 사용할 수 있는 대책은 아니다. 이직사유 또한 데이터를 축적하여 해당 기업에서 직원들이 무엇 때문에 이직하려는 지를 확인하고 기업 차원에서 잘못된 부분을 개선하려는 노력을 우선적으로 시행해야 한다. 그러나 이직사유가 갖는 문제점을 이해하고 대책을 수립해야 하는데, 이직사유는 개인적 성향과 관련이 있다는 점과 불가피하게 자발적 이직을 해야만 하는 이유가 포함되어 있어 100% 회피할 수가 없다는 것이다. 따라서 인사부서나 HR 컨설턴트들은 이직사유에 리더십이나 조직공정성 등과 같이 이직에 영향을 미치는 변수들에 문제가 없는 지를 확인해야 한다. 중소기업에서 이직하는 요인들의 대부분이 급여 및 근무 환경 불만족, 비전 불일치 등인 점을 고려하면서 이직사유를 Grouping하여 대책을 강구하면서 업적과 역량과 관련된 인사평가를 통해서는 이직이 예측되는 직원들을 대상으로 전략적 인적자원관리를 실시할 필요가 있다.

일곱째, 자발적 이직을 회피하기 위한 인적자원관리는 우선 이직자 그룹을 통한 성과(업적과 역량)를 분석하여 이직 관련 분류함수를 구하여 이직이 예측되는 성과자를 분류한 후 이들 중 고업적과 고역량을 보유하

고 있는 직원을 대상으로 해야 한다. 그것은 이직자들이 특정 군집을 형성하는 것이 확인되었고, 특정 군집의 특성은 고업적과 고역량을 나타내고 있기 때문이다. 따라서 인사부서나 HR 컨설턴트들은 기업의 자발적 이직 회피 대책을 수립함에 있어 군집분석을 통해 해당 기업의 조건과 환경에 따라 어떤 이직자들이 발생하는 가에 대한 자료를 축적해야 하고, 이를 활용하여 이직자들의 성과를 선별한 후 군집분석을 통해 이직자들의 성과에 대한 특성을 식별해 내어 기업별 맞춤형 이직관리 대책을 수립하는 노력이 필요하다.

결론적으로 인사부서와 HR 컨설턴트들이 기업뿐만 아니라 모든 조직에서 자발적 이직을 회피할 수 있는 대책을 강구하려면 이직사유에 대한 확인이 우선되어야 하고, 이직자들이 어떤 특성을 보이는지 공통점을 찾아내기 위해 성과(업적과 역량)를 중점적으로 분석하되 이직자 뿐만 아니라 비교 가능한 대상과 함께 분석하여 이직자에 대해 균형 있고 객관적인 분석결과를 도출하여 결과를 제시해야 할 것이다. 이러한 과정을 순서대로 나타내 보면 [그림 5-1]과 같다.



[그림 5-1] 이직회피 위한 분석 흐름도

5.3 연구 시사점 및 제언

5.3.1 학문적 시사점

본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 갖는다.

첫째, 이직에 관한 기존의 연구들이 대부분 이직의도를 종속변수로 하여 이직의도에 영향을 미치는 변수들이 무엇이며 얼마나 큰 영향을 미치는 지에 관해서였다. 본 연구는 재직자의 이직의도가 아닌 실제 이직자를 대상으로 함으로써 이직과 이직의도 간 연관성에 관한 논란에서 벗어날 수 있어 연구결과에 대해 잠재되어 있는 오류를 억제할 수 있다. 차후 이직과 관련된 유사 연구에 있어서는 이직을 종속변수로 사용해야 함을 제시했다고 할 수 있다.

둘째, 이직에 영향을 미치는 요인에 관해 실증적 검정이 이루어졌다. 기존 이직에 관한 연구가 태도 중심에서 성과 중심으로 옮겨지면서 이직과 성과 간의 관계에 관한 많은 가설과 검정이 있었지만 결론은 각기 상이했다. 성과와 이직 간 정(+)의 관계와 부(-)의 관계와 같이 상반된 주장이 제기되었는 가 하면 혼합(±)되어 U자형의 관계를 보인다는 학설도 제기되었다. 우리나라에서 가장 최근 연구된 권기욱(2015)의 연구에서 성과와 이직 간 부(-)의 관계에 있는 것으로 확인되었지만, 본 연구에서 성과와 이직(의도) 간 정(+)의 관계에 있음이 밝혀졌다. 본 연구의 결과에는 다음의 조건과 환경 하에 있다는 점을 간과할 수 없다. 대기업에 연봉제를 실시하고 있으며 인사평가가 엄격하고 공정하지만, 성과와 인센티브 간에는 관계가 미약하다. 연구가 진행된 2014년부터 2016년까지의 사회환경은 노동시장의 경직도가 심화되고 있어 사회 전반적으로는 자발적 이직이 감소하고 있지만 대기업 직원의 이동에는 결정적 억제요인으로 작용하지 못하는 것으로 추정할 수 있다.

셋째, 기존의 연구에서 이직에 영향을 미치는 요인으로 성과를 변수로 사용했지만 현실적으로 성과는 기업에서 업적과 역량으로 구분될 수 있고, 업적과 역량은 이직과 관련 있는 변수로 활용될 수 있다는 점이다. 이 두 가지 변수는 대부분의 기업에서 인사평가의 결과로 도출되기 때문에 두 변수는 이직을 연구함에 있어 유용한 변수라고 할 수 있다. 따라서 이직과 관련된 연구에

서 업적과 역량을 활용하는 것은 좋은 결론으로 이어질 수 있을 것이다.

넷째, 이직사유를 단년도 조사로 분석한 것이 아니라 시계열 분석을 함으로써 특정 상황에 따른 이직원인을 차단할 수 있었다. 따라서 일차적으로는 이직사유의 일반화를 주장할 수 있고, 이차적으로는 이직사유에 있어서 고성과자와 저성과자 간 차이가 있음을 확인한 점은 이직과 성과와의 관계를 연구함에 있어 큰 기여를 했다고 할 수 있을 것이다.

다섯째, 이직자들의 성과와 관련된 특성을 확인했다는 점이다. 고업적과 고역량을 보유한 이직자들이 가장 큰 군집을 형성하고 있다는 것을 제시하였기 때문에 학문적으로나 실무적으로 큰 참고가 될 것이다.

5.3.2 실무적 시사점

우리나라와 같이 노동시장이 경직되어 있는 환경에서도 근로자들의 자발적 이직률이 높아 기업에서 이직회피를 위한 인적자원관리는 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 기업의 인사부서와 HR분야의 컨설턴트들에게 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 기업에서 이직과 관련된 대책을 수립하기 위해서는 이직면담을 철저히 해야 한다는 것이다. 가장 솔직한 답변을 수집하기 위해 적절한 여건을 마련하여 조직을 떠나고자 하는 이유를 정확하게 데이터화해야 한다. 이렇게 획득한 자료는 조직의 문제점이 무엇인지 확인시켜 주고 개선점을 도출시켜 준다는 점을 고려하여 우선적으로 조치를 하면서 데이터를 축적해 나가야 한다.

둘째, 이직자들이 성과(업적과 역량)에 있어 어떤 특성을 보이는지 확인되었기 때문에 공정한 인사평가가 선행된다는 조건 하에 업적과 역량에 관한 평가자료를 지속 축적하고 분석에 활용해야 한다는 점이다. 대부분의 기업들이 단기적 업적에 관심을 기울이고 있는데, 이는 경영상의 문제이고 직원들의 이직회피를 위해서는 장기적이며 미래 지향적인 개념의 역량을 중시하는 인적자원관리가 중요함을 인식해야 한다.

셋째, 이직관리의 주 대상을 선정할 수 있도록 제시한 도구를 활용하기 위해 우선 통계분석을 통해 분류함수를 도출해야 한다. 이를 통해 이직이 예측

되는 직원을 선발하여 집중적인 인적자원관리를 한다면 직원들의 이직을 회피할 수 있는 기회가 마련될 것이다. 이 점은 해당 기업의 업무와 조직문화에 익숙한 직원을 통해 기업의 성과를 제고시킬 수 있기 때문에 매우 유용한 이직관리 대책이라고 할 수 있을 것이다.

넷째, 기업을 비롯한 모든 조직에서 이직에 따른 기회비용을 고려할 경우 직원을 잔류시켜 조직의 성과를 이끌어 내는 것이 훨씬 효율적이며, 이를 위해 기업에서는 이직에 영향을 미치는 요인을 지속 발굴해야 한다는 점이다. 기존에는 이직사유 위주로 분석하고 대응책을 강구하는 것에 몰두했다면 이제는 성과(업적과 역량)도 이직회피를 위한 분석대상으로 삼아야 하고, 이 외에도 추가적인 이직요인을 발굴하는 노력이 필요할 것이다.

5.3.3 연구의 한계점 및 제언

본 연구가 이직과 관련된 독립변수로 업적과 역량이라는 성과변수를 활용하여 다양한 각도에서 분석하고 이직회피 대책을 수립할 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 큰 의의가 있다고 하겠다. 그러나 다음과 같은 아쉬움도 포함하고 있어 차후 연구의 방향을 제시해 보고자 한다.

첫째, 독립변수의 다양함이 추가된다면 더욱 정확하게 이직과 관련된 영향 요인들을 식별할 수 있을 것이다. 예를 들어, 직원들을 평가할 수 있는 항목으로 사교성, 어학능력, 학력 등의 변수를 활용한다면 직원들이 이직에 이르는 다양한 요인들이 밝혀지고 더 정확한 이직회피 대책을 수립할 수 있을 것이다.

둘째, 성과(업적과 역량)와 관련하여 고성과자와 저성과자를 구분하는 기준을 70%로 정했다는 점이다. 학문적으로 고성과/저성과를 구분하는 기준이 존재하지 않아 연구자별 자의적 판단 하에 고성과자와 저성과자를 구분하였고 중간 정도에 해당하는 성과자를 분석에서 제외하기도 하였다. 본 연구에서도 평가결과 중위에 해당하는 점수를 기준으로 하였고, 중간 정도의 성과자를 제외하지 않아 고성과와 저성과의 차이가 작게 나타난 원인으로 작용했을 것이다. 따라서 차후 연구에서는 성과의 고/중/저를 더욱 명확히 할 수 있는 기

준을 마련하는 연구가 선행되어야 하고, 고성과와 저성과의 차이를 명확하게 하기 위한 노력이 필요하다.

셋째, 이직자를 대상으로 한 연구가 다양한 조직을 대상으로 진행되어야 한다. 본 연구가 제조업종의 특정 기업을 대상으로 했기 때문에 서비스업, 유통업, 운수업 등 산업별 다양한 분야에서 유사한 연구가 이루어질 때 직원의 이직 가능성을 예측할 수 있는 정확한 함수가 도출될 것이고, 학문적으로 이직에 영향을 미치는 변수로 활용할 수 있는 의의가 있을 것이다. 이를 위해서는 기업의 협조도 필요하다. 대부분의 기업들은 인사평가 자료를 대외에 노출하지 않기 때문에 학문적으로 연구하기가 쉽지 않은 것이 현실이다. 학문적 연구뿐만 아니라 기업의 성과에 실질적으로 기여하기 위한 도구를 제공한다는 명목 하에 근로자의 고용과 이직에 관련된 정부부서의 개입과 연구자의 적극적인 기여자세가 기업의 인사평가 자료를 용이하게 획득할 수 있을 것이고, 이직과 성과와의 관계에 관련 연구가 더욱 활발해 질 수 있을 것이다. 끝.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강영미. (2015). "아동양육시설 종사자의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향 : 조직몰입의 매개효과 및 사회적 지지의 조절효과를 중심으로". 한세대 대학원 박사학위논문.
- 강제상. 김광구. 고대유. (2011). 사회복지사의 이직에 관한 연구, 한국인사행정학회, 10(2), 85-118.
- 고용노동부. (2018). `18.5월 사업체노동력조사 결과 발표. 보도자료 (2018. 6.29) <http://www.moel.go.kr>.
- 고태곤. (2013). 직무순환이 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : K-water의 사례를 대상으로. 서울대 행정대학원 석사학위논문.
- 공계순. (2005). 아동학대예방센터 상담원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국사회복지학회 학술발표대회지, 2005(1), 633-650.
- 권기욱. (2015). 고성과자와 저성과자의 이직의도: 전박적 조직공정성 지가가의 역할. 『기업경영연구』, 22(2), 109-129.
- 권혁남. (2013). 목회자의 윤리실천이 교회 내 사역자의 이직의도에 미치는 영향. 『신학과 실천』, 제35호, 193-223.
- 김고은. (2016). "서울형 데이케어센터 종사자의 이직의도 결정에 관한 매개모형 검증". 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 김공수. (1999). 우리나라에서 근로자의 성과와 이직간의 관계는 정적인가, 부적인가, U자형인가? 『군산대학교 지역개발연구』, 11.
- 김교정. (2003). 사회복지실무자의 이직의도 대한 연구:부산 사회복지기관의 실무자를 중심으로. 『사회과학연구』, 19(2), 65-93.
- 김도균. (2017). "조직 공정성과 심리적 계약이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰와 불신의 매개효과 중심으로". 호서대 벤처대학원 박사학위논문.

- 김동우, 이태식. (2007). 기업의 목표관리 특성 및 활성화 방안. 『전문경영연구』, 10(2), 101-132.
- 김미현, 이종수. (2012). 조직내 저성과자 관리에 관한 실증연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 11(3), 56-77.
- 김복일. (2006). "외식업체 종사원의 직무만족과 이직의도의 관계에 관한 연구". 경기대 대학원 박사학위논문.
- 김성은, 김철희. (2014). 비서의 감정노동, 직무만족, 이직의도와 회복탄력성 간의 관련성에 대한 연구. 『경영과 정보연구』, 33(5), 261-283.
- 김성한. (1997). "사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구". 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영기. (1992). 공공서비스 성과에 따른 수혜자 평가의 결정요인: 교육서비스를 중심으로. 『한국행정학보』, 26(1), 165-181.
- 김영재, 김성국, 김강식. (2015). 『신인적자원관리』. 서울: 탐북스.
- 김정만. (1996). 호텔산업에 있어서 이직률 최소화방안에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 5(1), 43-64.
- 김종진. (2001). "연구인력의 이직 결정과정에 관한 실증적 연구". 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김준환. (2014). "사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구 : SSO(Stress-Strain-Outcome) 모형을 중심으로". 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태룡, 안희정. (2006). 팀제의 도입에 따른 성과분석. 『2006년도 한국거버넌스학회 하계공동학술대회 발표논문집』, 345-361.
- 김한용. (2010). "중소기업 핵심 종업원의 이직 결정 및 억제요인연구". 서울시립대 대학원 박사학위논문.
- 김현숙, 임현우, 정승희, 조선진.(2009). 일개병원의 특수부서 간호사에서 언어폭력, 사회적 지지와 이직의도의 연관성. 『대한산업의학회지』, 21(4), 388-395.
- 김형자. (2007). "조직구성원의 이직의도 결정요인에 관한 분석연구-광

- 주·전남 우체국 직원을 중심으로". 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김희정. (2018). "종합병원 간호사의 이직의도 구조모형 : 다중집단 분석을 통한 병원규모, 근무경력,의 조절효과". 고려대 대학원 박사학위논문.
- 나인강. (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 『대한경영학회지』, 18(2), 509-530.
- 라희문, 한표환. (1999). 지방자치단체의 성과평가를 위한 지표개발. 『한국정책학회보』, 8(2), 93-114.
- 류중삼, 최우성. (2015). 호텔종사원의 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 조절효과를 중심으로. Tourism Research, 40(1), 165-184.
- 문숙자. (2010). "간호사의 이직의도에 관한 구조 모형". 경희대 대학원 박사학위논문.
- 박내희. (1997). 『인사관리』. 서울: 박영사.
- 박동건. (2001). 역량과 역량모델링의 정체 및 활용. 『한국인사관리학회 발표논문집』
- 박석돈. (2007). 근로자의 이직모형에 관한 고찰. 『재활과학연구』, 25(1).
- 박우성. (2001). 『역량중심의 인적자원관리』. 한국노동연구원.
- 박인실, 김미정. (2016). 여행사종사원의 감정노동이 감정소진과 이직의도에 미치는 영향. 『관광연구저널』, 30(6), 241~253.
- 박정현, 류숙진. (2008). 대졸 초기경력자의 이직의도와 이직행위: 개인특성, 직무만족, 조직·구조적 요인의 영향력 분석. 한국사회학회 2008 전기 사회학대회, 853-871.
- 박중훈. (1999). 결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구. 서울: 한국행정연구원.
- 박현주. (2011). "사회복지조직에서의 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 사회적 지지의 조절효과를 중심으로". 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 변계희. (2017). "병원 간호인력의 감정노동이 직무소진, 고객지향성, 이

- 직의도에 미치는 영향". 대구한의대 대학원 박사학위논문.
- 신선자. (2014). "요양보호사의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향: 대인 관계 스트레스의 매개효과를 중심으로". 백석대 기독교전문대학원 박사학위논문.
- 신철우. (2000). 목표관리에 의한 관리. 서울: 새로운 제안.
- 신현란, 조영채. (2013). 대학병원 간호사들의 직무스트레스와 이직의도와 의 관련성. 『한국산학기술학회논문지』, 14(8), 3958-3970.
- 심철현, 김윤식. (2013). 호텔직원의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 16(6), 265-283.
- 양애선, 강윤희. (2013). 중환자실 신규 간호사의 직무 스트레스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도. Health & Nursing, 25(2), 47-58
- 양현교. (2015). 호텔직원이 여가복지시스템만족과 레저만족이 직무스트레스, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 시내 특 1 급 호텔을 대상으로, 『관광·레저연구』, 27(11), 393-409.
- 연철수. (2018). "빌딩관리소장의 이직의도에 관한 연구". 성결대학교 대학원 박사학위논문.
- 오세영, 이하영, 이수영. (2015). 성과군별(고성과자, 평균성과자, 저성과자) 공무원의 이직의사 영향요인 차이에 관한 연구. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 12. 1284-1304.
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아 & 박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 『인사·조직연구』, 15(4), 한국인사조직학회, 43-86.
- 오희경. (2012). "업무환경이 아동복지 종사자의 소진과 이직의도에 미치는 영향연구". 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 오희균. (2014). "메타분석을 활용한 국내 호텔리어의 핵심 이직의도 영향요인 도출: Hedges-Olkin 효과크기 모형의 적용". 세종대 대학원 박사학위논문.
- 우석봉. (2000). "호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구". 경성대학교 대학원 박사학위논문.

- 유주연. (2016). 프랜차이즈 베이커리 종사원의 직무특성, 직무만족, 이직 의도 간의 영향관계. 『한국조리학회지』, 22(3), 22-32.
- 윤수재, 임동진. (2009). 중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구, 한국행정연구원.
- 윤순철. (2018). "요양병원 간호사의 이직의도 구조모형". 고신대 대학원 박사학위논문.
- 윤정아, 이해정. (2007). 간호조직의 내부마케팅, 직무스트레스, 조직몰입, 이직의도 간의 관계. 『간호행정학회지』, 13(3), 293-301.
- 윤혜신. (2012). 저성과자 관리의 전략적 운영 프레임과 개선과제. 『임금연구』, 20(1), 4-21.
- 이기문. (2000). 『새국어사전』. 서울: 두산동아.
- 이기효. (1995). "이직의도 인과모형의 실증연구: 종합병원 종업원을 대상으로". 성균관대 대학원 박사학위논문.
- 이덕수. (2016). 감정노동자의 이직의도 결정요인에 관한 연구: 강원지역 대형숙박서비스업을 중심으로. 『한국산학기술학회논문지』, 17(7), 154-164.
- 이도향. (2011). "직무착근도가 조직시민행동과 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 특급 호텔 종사원을 중심으로". 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 이소정. (2015). "간호사의 이직의도와 전문직업성, 팔로워십 및 성격강점의 구조모형". 중앙대 대학원 박사학위논문.
- 이수연. (2008). "콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구". 호서대 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 이승윤. (2012). 조직 활력을 위한 저성과자 관리의 효과적 접근방안. 『임금연구』, 20(1), 34-44.
- 이영민, 연경진. (2009). 정보통신 업종 대졸 초기 경력자의 이직의도와 이직행동 결정요인 분석. 『기업교육연구』, 11(1), 59-77.
- 이정현, 조우현, 장세진, 김영훈. (2012). 종합병원 사무직 여성의 직무 및 사회심리적 스트레스가 직무만족, 조직몰입, 이직의향에 미치는 영향.

- 한국병원경영학회, 17(1), 1-22.
- 이지운. (2011). "자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향; 인적자원관리 시스템의 조절효과를 중심으로". 가톨릭대 대학원 석사학위논문.
- 이태화. (2013). "노인요양보호사의 이직의도 결정요인에 관한 연구: 직무 만족과 조직몰입의 매개효과를 중심으로". 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이학식, 임지훈. (2015). 『SPSS 매뉴얼』, 서울: 집현채.
- 이한룡. (2007). 『(21세기를 위한) 인적자원관리』. 대구: 대명.
- 이현정, 엄명용. (2017). 장기요양기관 내 위험발생 가능성, 감정부조화가 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향: 소진의 매개효과를 중심으로. 『사회복지연구』, 48(4), 187-219.
- 이환정. (2014). "사회복지시설 종사자의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향 연구: 직무소진의 매개효과를 중심으로". 한성대 대학원 박사학위 논문.
- 임연희. (2017). "종합병원 간호사들의 이직의도 예측요인". 충남대 대학원 박사학위논문.
- 임원균. (2017). "신입사회복지사의 이직의도 결정요인: 경력사회복지사와의 비교를 중심으로". 평택대학교 대학원 박사학위논문.
- 전보경. (2017). "사회복지직공무원 감정노동의 표면행위와 내면행위가 이직의도에 미치는 영향: 고객지향성과 소진의 매개효과를 중심으로". 경북대 대학원 박사학위논문.
- 정성적, 이기훈. (2008). 단계 로지스틱 회귀모형을 이용한 직무만족도와 이직행동에 관한 연구: 대졸자 직업이동 경로조사 자료를 중심으로. 한국통계학회(CSAM), 15(6), 859-873.
- 조운직, 안지선, 송현진, 노현정. (2014). 서울시 신인사시스템에 대한 공무원 인식조사: 성과포인트제도와 현장시정추진단을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 13(3), 277-303.
- 조행난. (2016). "상급종합병원 교대근무 간호사의 이직의도 모형구축". 전남대학교 대학원 박사학위논문.

- 최병일. (2016). "가정폭력상담소 종사자의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향 : 스트레스의 매개효과와 사회적 지지의 조절효과를 중심으로". 성결대 대학원 박사학위논문.
- 한국기업교육학회. (2010). 『HRD 용어사전』. 서울: 중앙경제.
- 한기완. (2014). "호텔종사원이 지각하는 고객관련 스트레스가 감정노동과 이직의도에 미치는 영향에 있어 감성지능의 조절효과". 호남대 대학원 박사학위논문.
- 한수연. (2015). "항공사 객실승무원이 지각한 직무환경과 감정노동이 잔류의도 대비 이직의도에 미치는 영향: FSC와 LCC 간 비교를 중심으로". 세종대 대학원 박사학위논문.
- 행정안전부. (2008). 『과학적인 인사관리를 위한 역량평가』. 행정안전부 역량평가 도입 매뉴얼.

2. 국외문헌

- Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model, *Academy of Management Review*, Vol. 9, 331-341.
- Birnbaum, D. & Somers, M. J. (1993). Fitting job performance into turnover model: An examination of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19, 1-11.
- Bluedorn, A. C. (1987). A Taxonomy of Turnover. *Academy of Management Review*, 3, 647-651.
- Bluedorn, D. & M. J. Somers. (1993). Fitting Job Performance into Turnover Model: An Examination of the Form of the Job Performance-Turnover Relationship and a Path Model, *Journal of Management*, 19(1), 1-11.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of Salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of casual effects. *Journal of Marketing*, 30(2), 63-73.
- Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. M. D. Dunnette(ed).
- Chambers, E. G., Mark Foulon, Helen, H-J, Steven, M. H, & Edward G. M. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The online Journal of McKinsey & Co.*
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A meta analysis and review with Implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover

- overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.
- Dreher, G. F. (1982). The Role of Performance in the Turnover Process. *Academy of Management Journal*, 25(1), 137–147.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Etzioni, A. (1988). *The morale dimension: Toward a new economics*, New youk: Free Press.
- Flynn, N. (1997). *Public Sector Management*(3rd ed.). London: Prentice Hall.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice, In M. D. Dunnette & L. M. Kough(eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(2nd ed, 3, 481–569), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Granovetter, M. (1986). Labor Mobility, internal labor mardets, and job matching: A comparison of the sociological and economic approaches. In Robertson, R. (Ed), *Research in social satisfaction and mobility*, 5, 3–39.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta–Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover; Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Management Journal*, 49(1), 133–144.
- Guthrie, J.P. (2001). High–Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–276.
- Halaby, C. N. (1988). Action and information in the job mobility process: The search decision. *American Sociological Review*, 53, 9–15.

- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 269–288.
- Hoffmann, Olaf. (1999). Performance Management: Systeme and Implimentierungsansätze: Dissertation der Universität St. Gallen (HSG). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Hollenbeck, J. R. & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71, 606–611.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. (1995). 『Employee Turnover』. Cincinnati: South-Western.
- _____ & Kinicki, A. J. (2003). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *Amercan Journal of Sociology*, 63(6), 598–606.
- Inversion, R. D. & Pullman, J. A. (2000). Determinates of voluntary turnover and layoffs in an enviornment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of Management*, 26(5), 977–1003.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job Performance: An Integrated Process Model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74–83.
- Jackofsky, E. F., Ferris, K. R. & Breckenridge, B. G. (1986). Evidence for a curvilinear relationship between job performance and turnover. *Journal of Management*, 12, 105–111.
- Jonanovic, B. (1979). Firm-Specific capital and turnover. *Journal of Politics Economy*, 97, 1246–1260.
- Kearney, R. & Berman, E. M. (1999). Public Sector Performance:

- Management, Motivation, and Measurement. Boulder, Colo: Westview Press.
- Keller, R.T. (1984). The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover. *Academy of Management Journal*, 27(1), 176–183.
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C. & Lawler, J. J. (2012). The Moderating Effects of Organizational Context on the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance: Evidence from Korea, *Human Resource Management*, 51(1), 47-70.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of the Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721–743.
- _____, Mitchell, Terence R., Wise, Lowell & Fireman, Steven. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36.
- Locke, E. a. (1976). The nature and cause of job satisfaction. IMM.D.Dunette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297–1349.
- March, J. G. & H. Simon. (1958). "Organizations". New York, NY: Wiley.
- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *Academy of management Journal*, 22, 313–324.
- Martin, T. N., Price, J.L. & C. W. Mueller. (1981). Job Performance and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 116–119.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1987). Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-analysis of the Relationship Between Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 744–762.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the

- Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509–517.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73–78.
- Mobley, W. H. (1977). The Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 51–89.
- _____. (1982). *Employ Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading: Addison Wesley. 10–11.
- _____, Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408–414.
- Morris, L. (2009). Quits and job changes among homecare workers in Maine: The role of wages, hours, and benefits. *The Gerontologist*, 49(5), 635–650.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., Norris, D. R., Giles, W. F. & Feild, H. S. (1988). Job Performance and turnover decisions: Two Field Studies. *Journal of Management*, 14, 403–413.
- Muchinsky, P. M. & Tuttle. M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43–77.
- Newman, J. E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610–615.
- Osborne, S., Bovaird, T., Tricker, M. & Waterston, P. (1993). *Performance Management in Complex Public Programmes*. Public Sector Management Research Center in Aston Business School, Working Paper 21.
- Otley, David T. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

- Park, H. Y., Ofori-Dankworth, J. & Bishop, D. R. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover, Practical and research implications. *Human Relations*, 47, 353–366.
- Peter F. Drucker. (1954). *The Practice of Management* (New York: Harper & Row).
- Pigors, P. & Myers, C. A. (1973). 『Personnel Administration』 . US: MCGRAW-HILL EDUCATION.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, Wiley Online Library.
- Porter, L. W. & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin.
- _____. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176.
- _____, Steers, R. M., Mowday, R. T., & P. W. Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*, Greenwich Conn: JAI Press.
- _____. (1977). *The Study of Turnover*, Iowa State University Press.
- _____. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Rogers, Steve. (1990). *Performance Management in Local Government*. London: Longman, 14, 19.
- Rose, R. W. (1991). *Compensation of Employee in Food and Beverage and Other Departments in Hotel Properties*. Texas Woman's University PhD. Dissertation.
- Rosen, J., Stiehl, E. M., Mittal, V. & Leana, C. R. (2011). *Stayers, leavers,*

- and switchers among certified nursing assistants in nursing homes: A longitudinal investigation of turnover intent, staff retention and turnover, *The Gerontologist*, 51(5), 597–609.
- Schwab, D. P. (1991). Contextual variables in employee performance turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34, 966–975.
- Sousa-Poza, Aflonso. & Henneberger, Fred. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1). 113–136.
- Sparrow, P. (1996). Too good to be true. *People Management*, 5, 22–27.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, Models For Superior Performance*. New York: John Willey & Sons
- Staw, B. M. (1980). The Consequence of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253–273.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and the post decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*, 3, 13–34.
- Stumpf, S. A. & Dawley, P. K. (1981). Predicting Voluntary and Involuntary Turnover Using Absenteeism and Performance Indices. *Academy of Management Journal*, 24(1), 148–163.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., Devanna, M. A. & Steers, R. M. (1982). *Strategic Human Resource Management*. Sloan Management

- Review, Cambridge 23(2), 47–75.
- Todd, C. M. & Deery–Schmitt, D. (1996). Factors affecting turnover among family child care providers: A longitudinal study. *Early Childhood Research Quarterly*, 11(3), 351–376.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Williams, M. L., Malos, S. B. & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level Satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), 195–215.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1993). Role of employee coping and performance in voluntary employee withdrawal: A research refinement and elaboration. *Journal of Management*, 19, 147–161.

ABSTRACT

A Study on the Relationship Between Turnover and Performance and the HRM Consulting

Lee, Kwang-Hyun

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

This study was conducted to analyze the characteristics of displaced workers in domestic leading conglomerates, make an empirical analysis on the relationship between job performance and turnover, identify the turnover reason, and seek for a way to manage human resources to avoid turnover. Interview research was conducted targeting displaced workers in Enterprise A for the recent three years and statistical characteristics were analyzed using the data through which turnover reason was identified. After conducting discriminant analysis on the difference in job performance and business competency between displaced workers and holders of a position who joined the same company, the difference was drawn, and the turnover reason between high performer and low performer, among displaced workers, was conducted a non-parametrical verification. For analysis, statistical analysis results were

drawn using SPSS22.0. The results from empirical analysis on types and causes of displaced workers in Enterprise A for four years from 2014 to 2016 are as follows. First, turnover phenomenon occurred the most between three and four years after employment. Second, in position, turnover occurred most actively between manager and deputy manager who were in the middle-income bracket. Third, in turnover reason, mismatch between organizational value and personal value was the most important factor. Fourth, turnover occurred mostly in male employees rather than in female ones. Fifth, displaced workers had a similar competency to the holders of a position, but showed rather low results in achievement. On the other hand, as a result of analysis on turnover reason between high performer and low performer in job performance among displaced workers, it was found that there was rather a difference, but they were changing jobs to look for a new job or pursue their studies because the duties at the current workplace were not fit for an aptitude and personal vision was inconsistent with organizational vision. It was suggested from this study that employee's voluntary turnover having a negative impact on businesses should be avoided by considering the statistical characteristics of displaced workers and the effectiveness in management of human resources should be enhanced so that corporate competitiveness could not be weakened..

Key Word: voluntary turnover, turnover reason, job performance, business competency, high/low performer