

노동정책연구
2014. 제14권 제1호 pp.69-92
한국노동연구원

연구논문

자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구*

- 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로 -

옥지호**

자발적 이직과 조직성과의 관계에 대한 다양한 예측에도 불구하고, 이를 실증적으로 규명한 국내 연구는 부족한 편이다. 본 연구는 자발적 이직과 조직성과의 비선형적 관계를 검증하는 한편, 이직의 손실을 보완해 줄 대안으로서 직무순환의 기능에 주목하였다. 분석을 위해 「사업체패널조사」를 활용하여 자발적 이직률과 노동생산성의 관계를 규명하는 한편, 직무순환의 참여 비율에 따른 조절효과를 검증하였다. 분석 결과, 자발적 이직률과 노동생산성의 관계는 약화된 부(-)의 관계인 것으로 검증되었고, 직무순환제도의 활용이 활발한 조직에서는 그렇지 않은 조직보다 성과가 큰 것으로 나타나, 직무순환제도에 따른 보완효과가 존재하는 것으로 나타났다. 본 연구는 이직한 종업원이 보유했던 인적 및 사회적 자본이 직무순환제도에 의해 타 종업원에게 전이되어 이직에 따른 손실을 줄여주는 효과가 있음을 시사한다.

핵심용어: 자발적 이직률, 노동생산성, 직무순환제도, 비선형 관계

I. 서론

종업원의 이직(turnover)은 이직의 의사결정이 누구로부터 비롯되었는가에

논문접수일: 2013년 11월 27일, 심사의뢰일: 2013년 12월 13일, 심사완료일: 2014년 1월 3일

* 연구의 심사과정에서 유익한 조언을 해주신 익명의 심사자분들과 고려대학교 배종석 교수님, 가톨릭대학교 박오원 교수님께 감사드립니다.

** 고려대학교 일반대학원 경영학과 박사수료(okmogun@korea.ac.kr)

따라 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 구분될 수 있다. 종업원들의 자발적 의사에 따른 이직은, 조직의 주도하에 고용관계를 끝맺는 해고나 고용조정 등의 비자발적 이직보다 조직에 더욱 심각한 손실을 가져다줄 수 있다. 이직 당사자의 인적자본에 대한 기업의 투자가 회수되지 못할 뿐 아니라 이직에 따른 업무의 공백, 동료 직원들에게 전달되는 부정적인 신호 등으로 인해 추가적인 손해를 끼칠 수 있기 때문이다(Krausz, Yaakobovitz, Bizman, & Caspi, 1999; Kwon, Chung, Roh, Chadwick, & Lawler, 2012; Shaw, Park, & Kim, 2013). 이에 자발적 이직에 대한 과거의 선행연구는 자발적 이직의 결정요인들을 규명하는 접근들이 주를 이루었으나 (Barrick & Mount, 1991; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Steel & Ovalle, 1984), 최근에는 자발적 이직이 조직성파에 미치는 부정적인 효과에 대한 다양한 가능성을 제기하는 연구들이 진행되어 오고 있다(나인강, 2011; Glebbeek & Bax, 2004; Hausknecht & Trevor, 2011; Kwon et al., 2012; Mohr, Young, & Burgess, 2012; Park & Shaw, 2013; Shaw et al., 2013; Sturman, Shao, & Katz, 2012).

하지만 자발적 이직에 대한 선행연구의 다양한 접근에도 불구하고, 기존의 연구는 다음과 같은 두 가지 한계점을 갖는다. 첫째, 기존 연구에서는 자발적 이직과 조직성파의 관계에 대해 혼재된 실증 연구 결과를 제시하고 있다. 조직 특수적인 역량을 보유하고 있는 인재를 상실함에 따라 조직은 손실을 입게 되지만, 이직 인원이 늘어남에 따라 조직의 피해가 선형적으로 늘어나는지 아니면 피해의 한계효과가 점차 경감되는지에 대해서는 상반된 의견이 존재한다 (Shaw, Gupta, & Delery, 2005). 그 밖에 오히려 적절한 수준의 이직은 조직의 활성화(vitalization)(Dalton & Todor, 1979)에 기여함으로써 조직성파에 긍정적인 영향을 줄 수도 있다는 주장 또한 제기되고 있어, 자발적 이직과 조직성파의 관계에 대한 추가적인 실증연구를 필요로 하는 상황이다. 둘째, 자발적 이직에 따른 비용(turnover cost) (Abelson & Baysinger, 1984)을 줄일 수 있는 대안을 제시하지 못하고 있다. 자발적 이직이 늘어나게 되면 조직특수적인 지식과 역량, 스킬 등을 잃어버리게 됨에 따라 업무 공백이 발생해 조직이 유지해 오던 성과에는 피해가 갈 수밖에 없다. 그러나 선행연구에 의하면 이를 보완할 수

있는 적절한 제도적 대안이 마련되어 있을 경우 이직에 따른 피해를 최소화할 수 있다. 이직과 조직성과 간의 관계를 다룬 기존의 실증적 선행연구들을 대상으로 메타분석을 진행한 Park and Shaw(2013)은 이직과 조직성과 간의 부정적인 관계에도 불구하고, 조직이 실행하고 있는 인적자원관리제도에 따라 이러한 경향성이 상이하게 나타날 수 있음을 제기하였다. 즉 특정 제도를 시행하고 있는 조직에서는 이직에 따른 피해가 줄어들 수 있게 되지만(Glebbeeck & Bax, 2004; Kwon et al., 2012; Mohr et al., 2012), 실질적으로 어떠한 제도가 이러한 기능을 담당하는지를 구체적으로 규명한 연구는 아직 진행되지 못하고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 자발적 이직과 조직성과의 관계를 검증하는 한편, 자발적 이직에 따른 피해를 최소화할 수 있는 상황적 요인을 제시한 후 이에 따른 조절효과를 추가적으로 검증하고자 하였다. 구체적으로, 자발적 이직과 조직성과의 관계에 대해 본 연구에서는 ‘약화된 부(-)의 관계(attenuated negative relationship)(Shaw et al., 2005)’를 가정하고 이에 대한 논의를 전개하고자 하였다. 약화된 부의 관계에서는 자발적 이직과 조직성과의 관계가 단순선형의 정(+) 또는 부(-)의 비례 관계가 아닌 비선형 관계를 가정하는 것이 특징이다(Price, 1977). 즉 이직이 발생하면 조직의 성과에는 부정적인 영향을 주지만, 이직 규모가 커짐에 따라 조직이 보유한 자원의 특수성(firm specific resource) 또한 감소하게 됨으로써 한계효과는 점차 줄어들게 된다. 본 연구는 여기서 한 걸음 더 나아가 자발적 이직과 조직성과 간의 비선형 관계가 조직이 실행하고 있는 인적자원관리제도에 따라 다르게 나타날 수 있다는 관점하에(Kwon et al., 2012; Mohr et al., 2012) 직무순환제도의 효과성에 주목하였다. 즉 직무순환을 활발하게 활용하는 조직에서는 이직자의 업무 공백을 잔존 인력이 대체함으로써 이직에 따른 조직의 피해를 줄여줄 수 있을 것이라는 예측하에 이에 따른 조절효과를 추가적으로 검증하였다. 실증분석을 위해서 본 연구는 한국노동연구원에서 제공한 「사업체패널조사」를 활용하여 분석을 진행하였으며, 분석 결과에 따른 토론점과 시사점, 연구의 한계 등을 말미에 제시하였다.

II. 문헌연구 및 가설 설정

1. 자발적 이직과 조직성과

자발적 이직이란, 조직의 의사와 관계없이 개인의 주도적인 판단하에 조직으로부터 떠나는 것을 의미한다(Bluedorn, 1978). 자발적 이직의 종류에는 사직 또는 이직, 자발적 은퇴, 자살 등이 포함될 수 있지만, 일반적인 논의에서는 주로 경력의 단절을 의미하는 은퇴나 자살을 제외하고 창업 또는 타 기업으로의 이직을 목적으로 조직을 떠나는 상황을 지칭한다. 개인 입장에서의 이직은 보다 나은 삶을 기대하는 합리적인 판단을 배경으로 하겠지만, 조직 입장에서는 조직의 지식과 기술, 역량을 보유한 인적자원을 잃어버리게 됨에 따라 손해가 발생하게 된다. 조직이 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해서는 자사가 보유하고 있는 인적자본을 활용하는 것이 중요한 역할을 하게 되는데(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), 종업원의 이직으로 인해 지금까지 축적해 온 지식, 경험, 스킬 등의 인적자본과 타 직원과의 신뢰, 협동 등의 사회적 자본을 한꺼번에 잃어버리게 되기 때문이다(Shaw et al., 2013).

그러나 종업원의 이직 규모에 따라 발생하는 부정적인 효과에 대해서는 다양한 의견이 존재한다. 선행연구들은 이직이 조직에 해가 된다는 전반적인 주장에는 동조하면서도, 이직과 조직성과 간의 인과관계는 다음의 세 가지 경우처럼 다양하게 해석될 수 있음을 제기하고 있다(Park & Shaw, 2013; Shaw et al., 2005). 첫 번째 가능성은 이직과 조직성과 간의 비례적 선형관계이다. 여기서는 일반적인 예측대로 이직이 많아질수록 조직의 피해 또한 그와 비례해서 증가한다고 가정한다. 개인과 조직에 축적된 인적자본과 사회적 자본은 종업원 개개인에게 내재되어 있는데, 이들 종업원이 떠날수록 그에 따른 조직의 손해도 비례해서 증가한다는 논지이다.

두 번째 가능성은 조직에게 위협이 될 만큼 큰 규모의 이직은 해가 될 수 있

지만, 적절한 수준의 이직은 오히려 조직에게 도움이 될 수 있다는 역U자형 관계이다(Glebbeck & Bax, 2004). 경제학의 비용-편익 관점에 따르면, 이직률이 높아지면 잔존 인력에 대한 유지비용은 줄어들고 이직에 따른 비용이 늘어나는 반면, 이직률이 낮아지면 잔존 인력의 유지비용이 늘어나는 대신 이직에 따른 비용이 감소하게 된다. 따라서 이직이 너무 적거나 너무 많을 경우 유지비용 또는 이직비용이 크게 늘어나기 때문에 조직에게 피해가 가지만, 이직비용과 유지비용의 합이 최소가 되는 적정 수준의 이직이 이루어질 경우 조직의 피해는 가장 줄어들게 된다(나인강, 2010). 여기서는 이직비용 외에 유지비용을 감안했다는 점에서 첫 번째 주장보다 개선된 측면이 있지만, 첫 번째 주장과 마찬가지로 이직에 따른 비용과 조직의 손실이 선형관계임을 가정한 것이 특징적이다.

마지막 세 번째 가능성은 소수 인원의 이직은 조직에게 큰 피해를 주게 되지만, 이직 인원이 늘어날수록 이러한 피해는 점차 경감될 수 있음을 주장하는 약화된 부의 관계이다(Shaw et al., 2005; Shaw et al., 2013; Ton & Huckman, 2008). 조직학습이론을 이직-성과 논의에 적용한 이 관점에서는 이직 인원이 늘어남에 따라 축적된 기업 특유의 자본이 누적되어 손실되므로 이를 대체하기 위한 비용은 오히려 점점 더 감소한다고 주장한다. 따라서 낮은 수준에서 적절한 수준까지의 이직비용이 적정한 수준에서 높은 수준까지의 이직비용보다 더 높아지게 되므로 이직률과 조직성과의 부정적인 관계는 이직률이 증가할수록 점차 완만해지는 비선형 곡선의 형태를 갖게 된다. 이러한 주장은 비교적 최근에 진행된 실증연구들을 통해 뒷받침되고 있다. 미국 콘크리트 파이프 산업과 운송 산업의 표본으로 각각 실증분석을 진행한 Shaw et al.(2005)에 따르면, 두 표본에서 공통적으로 U자형의 관계가 검증되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 콘크리트 파이프 산업의 110개 기업에서는 자발적 이직률이 55%가 되는 지점을 변곡점으로 조직성과에 대해 U자형의 약화된 부의 관계가 검증되는 것으로 나타났다. 운송 산업의 299개 기업을 대상으로 분석한 결과에서는 자발적 이직률이 132%가 되는 지점을 변곡점으로 운전자 과실에 대한 U자형의 약화된 부의 관계가 검증되는 것으로 나타났다. 또 다른 연구인 Shaw et al.(2013)에서는 미국의 유통업을 대상으로 한 자료와 한국의 인적자본기업패널을 활용한 분석

에서도 마찬가지로 자발적 이직과 조직성과 간에 U자형의 약화된 부의 관계가 도출되었다.

전술된 세 가지 관점 중에서 우리나라의 기업들을 대상으로 실증연구를 진행하고자 하는 본 연구에서는 이직과 조직성과의 관계에 대해 세 번째로 제시된 약화된 부의 관계를 견지하고자 하는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 직무 중심의 형식지(explicit knowledge)를 기반으로 일을 처리하는 서구와 달리 우리나라에서는 조직에 체득된 경험, 분위기, 루틴 등의 암묵지(tacit knowledge)를 기반으로 일을 처리하는 경향이 강하기 때문이다(Jasimuddin, Klein, & Connell, 2005). 이직과 조직성과 간의 선형적 관계 또는 역U자형 관계를 주장하는 연구들은 주로 미국·영국 등의 개인주의 문화를 가진 국가를 배경으로 진행되어 왔다. 이들 국가에서는 조직의 업무수행 방식에 따라 각 직무의 역할을 구분하고 이에 적합한 인재를 채용하여 직무에 따른 평가와 보상, 교육훈련 등이 제공되는 것이 특징적이므로, 한 명의 종업원이 이직했을 때 해당 직무에 대한 매뉴얼로 이를 대체할 가능성이 비교적 높은 편이다. 하지만 집단적인 문화와 연공서열이 강조되는 우리나라의 업무수행 방식에서는 개개인의 경험을 통해 체득된 업무 이해와 수행 방식이 중요시된다(Bhagat, Kedia, Harveston, & Triandis, 2002). 즉 업무에 대한 노하우 등의 기업 특수적인 지식들이 개인의 경험 또는 집단의 관계성에 내재되어 있는 경향이 강하기 때문에 경험적으로 누적된 기업 특유의 자원이 상대적으로 더 중요시된다. 따라서 소수의 종업원이 이직했을 때 이에 대한 손실이 비교적 큰 편이고 이직 규모가 증가해 기업 특수적 자원이 줄어들게 되므로, 이직이 증가함에 따라 한계효과가 점차 감소하는 비선형적 관계일 가능성이 높아질 것으로 예상된다.

둘째, 부정적 선형관계와 역U자형 관계에서는 모두 초기 이직에 대한 이직비용을 과소평가하는 경향이 있다. 자원기반이론에 의하면 기업의 경쟁력은 조직이 오랜 시간 축적한 독특한 경쟁우위에서 비롯된다(Barney, 1991; Wenerfelt, 1984). 소수의 이직이 발생해 신규 인력이 유입되었을 경우, 조직 입장에서는 신규 인력이 이직 인원의 수준에 도달할 수 있을 만큼 교육과 훈련, 지원을 제공하는 데 상당한 비용과 시간을 필요로 한다. 반면 다수의 이직이 발생해 큰 규모의 신규 인력이 유입되었을 경우, 조직 입장에서는 기보유하고 있던 루틴

이나 SOP(standing operating procedure) 등을 버리고 새로운 변화를 추구하여 경쟁우위를 창출하기가 용이해진다. 즉, 기업의 경쟁우위 유지를 위한 비용은 이직 인원이 증가하여 조직 특수적인 자원을 상실하게 됨에 따라 점차 경감되는 학습곡선의 패턴을 띠게 된다. 하지만 부정적 선형관계와 역U자형 관계에서는 이직에 따른 대체비용이 개개인별로 동일하거나 오히려 적어지게 된다고 가정하는 한계를 갖는다(Abelson & Baysinger, 1984; Alexander, Bloom, & Nuchols, 1994). 따라서 이상의 실증연구 결과와 전술된 논의를 토대로 본 연구에서는 자발적 이직과 조직성과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 자발적 이직과 조직성과 간에는 비선형 관계를 가질 것이다. 즉 자발적 이직률이 증가할수록 조직성과는 감소하되, 자발적 이직이 증가할수록 조직성과에 대한 한계효과가 감소하는 약화된 부의 관계(attenuated negative relationship)를 가질 것이다.

2. 직무순환제도에 따른 조절효과

그렇다면 자발적 이직에 따른 조직성과의 피해를 경감시켜 줄 수 있는 인적 자원관리제도에는 무엇이 존재하는가? 이에 대해 본 연구에서는 이직에 따른 업무 공백을 대체하여 이직비용을 감소시킴으로써 이직과 조직성과의 비선형 관계를 조절할 상황적 요인으로 직무순환제도의 활용에 주목하였다. 직무순환(job rotation)이란, 수직적 이동(예: 승진)을 제외한 조직 내의 상시적인 직무 이동을 의미한다(Stites-Doe, 1996). 직무순환은 종업원에게 직무의 다양성을 경험하게 하여 동기부여를 높이고 조직 내의 사회적 관계를 확장시키는 한편, 폭넓은 역량과 스킬을 갖추도록 훈련시킨다. 따라서 직무순환제도를 통해 조직의 구성원들은 자신에게 주어진 업무뿐 아니라 조직의 전반적인 프로세스에 대한 경험을 체득함으로써 성과에 기여할 수 있게 된다.

이직·성과 논의와 관련해서 본 연구에서 주목하는 직무순환의 기능은 이직에 따른 업무 공백 또는 미숙련 직원의 업무수행 능력을 지원해 줄 수 있는 잔존 인력의 업무 대체성이다(Schomann, Mytzek, & Gulker, 1998). 인적자본의 손실이 조직성과에 부정적인 영향을 준다는 논의에서는 조직이 보유하고 있는 지

식이 종업원 개개인에게 내재되어 있음을 전제로 한다. 하지만 조직을 떠나는 종업원이 기보유하고 있는 인적자본이 다른 직원에게 전달되었을 경우는 상황이 달라질 수 있다. 즉 업무 방식의 공유를 통해 개인이 소유하고 있는 지식, 스킬, 역량이 업무 프로세스 또는 타 직원에게 전이되었을 경우에는 이직에 따른 피해가 상대적으로 줄어들 수 있다. 이 경우 이직 인원이 수행하고 있던 업무는 동료 직원이 체득한 지식, 스킬, 역량에 의해 불완전하지만 충분한 수준에서 대체됨으로써 이직에 따른 업무 공백을 최소화할 수 있을 것으로 기대된다. 조직의 집단주의적 문화의 조절효과를 검증한 Mohr et al.(2012)의 연구에 따르면, 의료 산업에 종사하는 114개 조직을 대상으로 분석한 결과, 고객서비스 성과에 미치는 이직의 부정적인 영향력이 집단주의에 가까운 조직문화를 추구하는 조직에서 오히려 완화되는 것으로 나타났다. 저자들은 이에 대해 집단주의를 추구하는 문화일수록 서로의 업무에 대한 이해와 협력, 신뢰를 기반으로 한 협력관계, 지식교환 등이 활발하게 진행되는데, 이러한 노력들은 종업원 이직으로 인한 조직의 피해를 줄일 뿐 아니라 신규로 채용된 종업원들이 조직에 성공적으로 적응하는 기간을 단축시킴으로써 조직성과에 미치는 부정적 효과를 줄일 수 있을 것으로 해석하였다. 따라서 직무순환제도를 높은 수준에서 활용하는 조직에서는 종업원의 이직이 발생하더라도 이직비용을 경감시킴으로써 직무순환제도를 활용하지 않는 조직보다 성과가 우위에 있을 수 있다.

하지만 이직이 대규모로 발생하는 경우에 직무순환의 효과는 반대의 효과가 나타날 수 있다. 이직이 적정 수준을 넘어서 많은 수준으로 이어질 경우에는 전술된 가설처럼 인적자본의 손실에 따른 피해가 줄어들 수 있으나, 직무순환제도를 활용하는 조직에서는 이러한 피해가 오히려 더 커질 수 있다. 왜냐하면 구성원들에게는 본 업무를 충분히 체득하기 전에 다양한 업무를 수행할 것이 요구되기 때문에, 잔존 인력이 과도한 업무 대체에 따른 소진을 경험할 확률이 높기 때문이다. 또한 이직에 따라 발생한 업무 공백을 메우기 위해 조직에 진입한 신규 인력이 조직에 들어와서 자신의 본 직무와 로테이션 직무의 업무 모두를 파악하는 데 보다 많은 시간과 자원이 소모되어 이직에 따른 비용은 오히려 증가하게 될 것이다(Shaw et al., 2005), 국내의 161개 기업에게 설문을 진행하여 실증분석을 진행한 Kwon et al.(2012)에서는, 집단적 분권화를 강조하는 조

직의 경우 조직성과에 미치는 자발적 이직의 부정적 효과가 심화될 수 있음이 제기되었다. 즉, 조직의 업무수행 방식이 팀제에 가까울수록 상호의존적인 경향이 강하기 때문에, 많은 수의 인재가 조직을 떠날 경우 조직에게 미치는 부정적인 효과는 더욱 심각해질 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 직무순환제도의 조절효과 가설을 도출하였다.

가설 2 : 직무순환의 활용은 자발적 이직과 조직성과 간의 비선형 관계(약화된 부의 관계)를 조절할 것이다. 구체적으로, 직무순환의 비율이 높을 때는 자발적 이직과 조직성과의 관계가 더욱 강화될 것이고, 직무순환의 비율이 낮을 때는 자발적 이직과 조직성과의 관계가 더욱 약화될 것이다.

Ⅲ. 분석방법론

1. 표본의 선정

본 연구에서는 한국노동연구원에서 조사한 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료를 활용하였다. 사업체패널조사는 개별 사업체를 분석 수준으로 선정하여 2005년부터 격년 단위로 사업체의 특성을 조사하고 있는 패널자료이다. 사업체패널조사의 조사 내용은 개별 사업체에 대한 기본 사항, 근로자 현황, 재무 현황, 사업장 특성, 고용 현황 및 고용관리, 보상 및 평가, 인적자원관리 및 작업조직, 인적자원개발, 기업복지 및 산업재해, 노사관계, 작업장 혁신 등, 조직 내의 인력관리에 관련된 다양한 분야의 폭넓은 자료를 포함한다. 특히, 조사 과정에서 HRM제도에 관련된 부분은 인사담당자, 노사관련 사항은 노동조합(또는 노사협의회) 대표로부터 조사를 실시하는 등, 해당 문항을 가장 잘 알고 있는 담당자로부터 자료를 조사하여 해당 사업체에 대한 조사의 타당성을 높인 것이 특징적이다.

본 연구에서는 사업체패널조사 2차 자료(2007년)에서 조사된 표본 중 제조업과 서비스업에 종사하는 단독 사업장(1기업 1사업장)을 보유한 기업을 대상으로 분석을 진행하였다. 다수 사업장을 보유한 기업은 본 연구에서 배제하였는

〈표 1〉 표본의 일반적 특성

		빈도	비율			빈도	비율
조직 규모	100인 미만	325	50.3	산업	제조업	271	42.0
	100~300인 미만	165	25.6		금융업	8	1.2
	300인 이상	156	24.1		비금융업	367	56.8
조직 연령	10년 미만	197	30.5	노조	노조 존재	168	26.0
	10~30년 미만	338	52.3	유무	노조 미존재	478	74.0
	30년 이상	111	17.2	전 체		646	100.0

데 그 이유는 첫째, 다수 사업장의 경우 동일 기업이라 하더라도 사업장마다 인적자원 정책이나 이직률, 직무순환 활용비율 등이 상이할 수 있고, 둘째, 매출액 등 주요 재무지표가 사업장 수준이 아닌 전사 수준에서 측정되는 경우 인과관계 추정에 오차가 개입될 수 있기 때문이다. 사업체패널조사 2차 자료에서 조사된 총 표본 수는 1,735개인데, 이 중 단독사업장으로 구성된 사업체 수는 1,031개이다. 1,031개 중 매출액 등의 주요 재무정보가 누락되었거나 자발적 이직자의 수, 직무순환 참가비율, 과거 성과 등이 파악되지 않은 385개의 사업체가 제외됨으로써 최종적으로 646개의 사업체가 최종 표본으로 선정되었다 (추출률 62.6% = 646/1,031). 최종적으로 선정된 385개 사업체에 대한 일반적인 특성을 정리하면 <표 1>과 같다.

2. 변수의 측정

가. 결과변수: 노동생산성

본 연구의 종속변수인 조직성과는 사업체의 노동생산성으로 측정하였다. 노동생산성은 인적자원관리에서 주로 다루어지는 종속변인으로서(Chadwick, Way, Kerr, & Thacker, 2013; Datta, Guthrie, & Wright, 2005), 개별 조직에 소속된 종업원 일인당 매출액의 비율을 의미한다. 구체적으로, 본 연구에서는 노동생산성을 측정하기 위해 2007년 각 사업체가 보고한 매출액의 총액을 2007년 해당 사업체에 종사하는 전체 종업원의 총수로 나눈 값을 로그 치환하여 변수화하였다.

나. 독립변수: 자발적 이직률

본 연구의 독립변수인 자발적 이직률은 각 사업체가 보고한 근로자 현황 중 자발적 이직 근로자 수를 활용하였다. 구체적으로, 선행연구의 방식을 참조로 (Glebbeck & Bax, 2004; Shaw et al., 2005), 2007년 한 해 동안 자발적으로 이직한(전직, 창업, 학업, 육아, 심신장애 및 기타 개인적인 사정으로 직장을 그만두는 경우) 근로자의 총합을 전체 종업원 수로 나누어 각 사업체의 자발적 이직률을 도출하였다.

다. 조절변수: 직무순환

직무순환의 활용비율 측정에 대한 타당도를 높이기 위해 본 연구에서는 사업체패널조사 문항 중 “정기적인 업무 로테이션 대상이 되는 (핵심 직종) 근로자의 비율은 어떠합니까?”(D215)라는 문항을 활용하였다. 핵심 직종에 종사하는 종업원을 기반으로 측정된 위의 문항을 전체 직원의 비율로 전환하기 위하여 본 연구에서는 다음의 두 단계를 거쳐 직무순환 변수를 측정하였다. 먼저, 사업체별로 조사된 전체 근로자 중 정규직이 가장 많은 핵심 직종(제조업의 경우는 주로 생산직 또는 단순직, 서비스업의 경우는 주로 사무직 또는 전문직)의 비율을 산출하였다. 여기에 핵심 직종에 종사하는 종업원 중 직무순환제도의 적용을 받는 인원의 비율(D215)을 곱함으로써 전체 종업원 대비 직무순환제도에 참여하는 인원의 비율을 산출하였다. 이처럼 특정 직종을 대상으로 측정하는 방식은 사업체의 가치창출 과정에서 주된 역할을 수행하는 인력을 대상으로 실질적인 제도의 효과를 측정할 수 있는 점에서 장점이 있다(Bowen & Ostroff, 2004).¹⁾

1) 이와 같은 방법으로 직무순환 비율을 계산하는 방식은 핵심 직종 외 타 직종에 근무하는 종업원 중 직무순환제도의 적용을 받는 인원을 포함하지 못한다는 한계가 존재한다. 하지만 반대로 직무순환제도의 실질적인 적용을 받지 않는 인원이 직무순환 비율에 포함될 오류를 최소화할 수 있다는 장점이 있다. 또한, 분석 대상이 되는 표본의 경우 핵심 직종에 근무하는 종업원 비율(=핵심 직종 종업원 수/전체 직원 수)의 평균이 60%를 웃돌고, 핵심 직종 종사자 대비 직무순환의 비율과 전체 종업원 대비 직무순환의 비율 간에 높은 상관관계(.948)가 존재하므로 이러한 측정 방식에 큰 무리가 없다고 판단하였다. 이와 같은 내용을 지적해 주신 심사자에게 감사드린다.

라. 통제변수

본 연구에서는 종속변수인 노동생산성에 미치는 외생요인의 효과를 통제하기 위해 조직규모, 조직연령, 노조유무, 노동집약도, 산업 등의 변수들을 통제하였다. 조직규모는 개별 사업체를 구성하는 전체 종업원의 수를 의미하는 것으로서, 2007년 기준 전체 구성원의 수를 로그 치환하여 분석에 활용하였다. 조직연령은 개별 사업체가 창립한 이래 소요된 연수를 의미하는 것으로서, 창립 연도부터 2007년까지의 차이로 계산하였다. 노조유무는 노동생산성에 미치는 노동조합의 효과를 통제하기 위한 것으로서, 노동조합이 존재하는 경우는 1, 그렇지 않은 경우는 0으로 코딩하였다. 노동집약도는 노동생산성에 영향을 미치는 사업체의 구조적 특성 및 인적자본에 투자한 비용을 통제하기 위한 것으로서, 전체 매출액 대비 노동비(급여총액, 퇴직급여, 복리후생비 등)의 총합을 로그 치환하여 분석에 활용하였다. 마지막으로 산업은 서비스업을 기준으로 제조업인 경우와 금융업인 경우를 각각 더미변수로 분석에 활용하였다.

IV. 분석 및 결과

1. 기초통계량 및 상관관계 분석

단계적 회귀분석을 진행하기에 앞서 본 연구에서 활용된 646개 기업들의 주요 변수들에 대한 평균, 표준편차, 변수들 간의 상관관계를 정리한 결과는 <표 2>와 같다. 자발적 이직률의 평균은 0.229인 것으로 나타나 2007년 한 해 동안 평균적으로 전체 직원 수의 22.9%에 달하는 인원이 자발적으로 이직한 것으로 나타났다. 한편 노조유무는 자발적 이직률과 약한 유의수준에서 부(-)의 상관관계($r=-.070$, $p<.10$)를 가진 것으로 나타났는데, 이는 노조효과에 대한 선행연구와 궤를 같이한다(Freeman & Medoff, 1984). 그 외 조직규모, 노동집약도와 자발적 이직 간의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 결과변수인 노동생산성과의 관계에 있어서도 자발적 이직률의 상관관계는 통계적으로 유

〈표 2〉 기초통계량 분석 및 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7
1. 노동생산성	1.000						
2. 자발적 이직률	.006	1.000					
3. 직무순환	.010	-.015	1.000				
4. 기업규모	-.112**	.000	.052	1.000			
5. 기업연령	.040	-.084*	-.010	.315***	1.000		
6. 노조유무	.050	-.070	.075	.379***	.368***	1.000	
7. 노동집약도	-.717***	.018	.017	-.048	-.046	-.061	1.000
평균	5.087	.229	7.531	4.808	18.182	.260	-2.430
표준편차	1.136	.751	17.575	1.102	13.656	.439	1.317

주: N=646. * p<.05, ** p<.01, *** p<.001.

의하지 않은 것으로 나타나 노동생산성과 자발적 이직률 간에는 직접적인 상관관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

2. 단계적 회귀분석

노동생산성에 대한 자발적 이직률의 비선형적 관계를 단계적 회귀분석으로 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 먼저, <표 3>의 모델 1에서는 통제변수들을 삽입하였다. 조직규모, 조직연령, 노조유무, 노동집약도, 산업더미 등을 삽입하여 통제된 결과, 전체적인 모델의 설명력은 R² 값이 0.562, 조정된 R² 값이 0.558인 것으로 나타났다. 모델 2에서는 자발적 이직률의 선형관계 여부를 확인하기 위해 자발적 이직률 변수를 추가하였다. 분석 결과, 자발적 이직률 변수의 계수가 통계적으로 유의하지 않을 뿐 아니라(b=.054, t=1.340, p=.181), 조정된 R² 값이 증가하지 않은 것으로 나타나, 자발적 이직률과 노동생산성 간에는 선형적 관계가 존재하지 않은 것으로 나타났다. 이어서 모델 3에서는 자발적 이직률과 노동생산성의 비선형 관계를 규명하기 위해 자발적 이직률의 제곱항(자발적 이직률 SQ)이 모델에 추가되었다. 분석 결과, 전체 모델의 조정된 R² 값이 .004 증가할 뿐 아니라 자발적 이직률의 제곱항이 0.01 유의수준에서 양(+)

방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.021$, $t=2.575$, $p<.01$). 따라서 자발적 이직률과 조직성과 간의 약화된 부(-)의 관계에 대한 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 자발적 이직률과 노동생산성의 비선형 관계에 대한 단계적 회귀분석

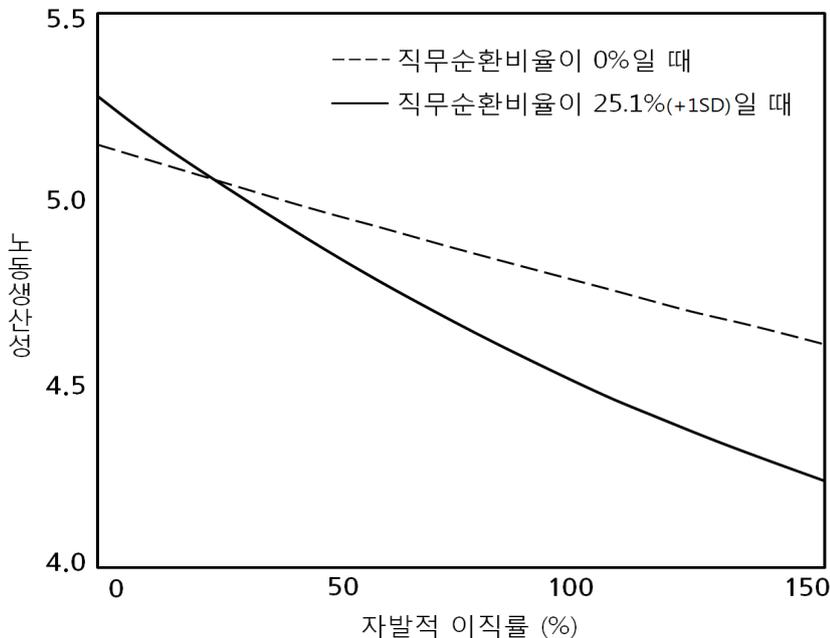
	결과변수 : 노동생산성			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
상수	4.438*** (.150)	4.431*** (.150)	4.474*** (.150)	4.488*** (.150)
조직규모	-.201*** (.030)	-.203*** (.030)	-.197*** (.030)	-.195*** (.030)
조직연령	.003 (.002)	.004 (.002)	.003 (.002)	.003 (.002)
노조유무	.127 (.077)	.131 (.077)	.106 (.077)	.049 (.079)
노동집약도	-.654*** (.025)	-.655*** (.025)	-.655*** (.025)	-.651*** (.025)
산업더미(제조업)	-.196** (.068)	-.205** (.068)	-.192** (.068)	-.172* (.068)
산업더미(금융업)	1.155*** (.270)	1.154*** (.270)	1.160*** (.269)	1.152*** (.267)
자발적 이직률		.054 (.040)	-.248* (.124)	-.396* (.174)
자발적 이직률 SQ			.021** (.008)	.028** (.011)
직무순환				.005* (.002)
자발적 이직률 X 직무순환				-.022** (.008)
자발적 이직률 SQ X 직무순환				.006*** (.002)
R ²	.562	.563	.567	.577
Adj. R ²	.558	.558	.562	.569
△F-value	136.483***	1.794	6.631**	4.558**

주: 표기된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.

N=646. * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

다음으로, 직무순환의 조절효과를 규명하기 위해 직무순환 변수와 자발적 이직률과의 교차항, 자발적 이직률의 제곱항의 교차항을 추가로 삽입한 결과는 <표 3>의 모델 4와 같다. 모델 4에서 볼 수 있듯이 세 개의 변수를 추가로 모델에 삽입한 결과, 모델의 전체적인 설명력이 증가할 뿐 아니라($\Delta R^2=.010$, $\Delta F=4.558$, $p<.01$), 자발적 이직률의 제곱항과 직무순환의 교차항이 .001 유의수준에서 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=.006$, $t=3.419$, $p<.001$). 단계적 회귀분석을 통해 도출된 회귀계수를 바탕으로 조절변수인 직무순환의 값이 작을 때(직무순환 비율=0.0%), 평균일 때(직무순환 비율=7.5%), 클 때(직무순환 비율=25.1%, +1SD) 각각 자발적 이직률과 조직성장의 관계를 도식한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이 직무순환 비율이 낮을 때(직무순환 비율=0.0%)의 경우는 자발적 이직률이 증가함에 따라 노동생산성이 감소하는 기울기가 선형에 가까운 것으로 나타났다. 반면, 직무순환 비율이 높을 때(직무순환 비율=25.1%)는 기울기가 더욱 급격해져 노동생산성이 감소하는 경향성이 더욱 커지는 것으로 나타났다. 두 곡선 간의 교차점은

[그림 1] 직무순환에 따른 자발적 이직률과 노동생산성의 관계



자발적 이직률이 0.243일 때인 것으로 나타나 자발적 이직률이 24.3%에 달하기 이전에는 직무순환 비율이 높을수록 노동생산성이 향상되지만, 자발적 이직률이 24.3%를 넘어서는 시점부터는 직무순환 비율이 높을수록 노동생산성이 감소하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

직무순환에 따른 조직성과의 차이를 보다 구체적으로 확인하기 위해 직무순환 활용비율이 낮은 그룹(7.5% 이하)과 직무순환 활용비율이 높은 그룹(7.5% 이상)으로 구분하여 자발적 이직률에 따른 생산성의 차이검증을 실시하였다(표 4 참조). 자발적 이직률이 평균보다 작은 그룹(<22.9%)에서는 직무순환 비율이 높은 그룹의 성과(5.377)가 직무순환 비율이 낮은 그룹의 성과(5.132)보다 큰 것으로 나타났다($t=1.973$, $p<.05$). 이러한 결과는 자발적 이직률이 0.0%인 기업을 제외하고 진행된 분석에서도 유사한 것으로 나타남으로써 자발적 이직이 적은 경우에는 직무순환 비율이 높은 기업의 성과가 직무순환 비율이 낮은 기업의 성과보다 큰 것으로 나타났다. 반면 자발적 이직률이 평균보다 큰 그룹($\geq 22.9\%$)에서는 직무순환 비율이 높은 그룹의 성과(4.710)와 낮은 그룹의 성과(4.898)의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 자발적 이직이 적은 수준(약 22.9%)에서 발생한 경우에 직무순환제도의 활용이 많은 기업은 직무순환제도의 활용이 적은 기업보다 자발적 이직에 따른 피해를 줄일 수 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 직무순환 비율에 따른 자발적 이직률 집단 간의 차이검증

	직무순환 비율이 낮은 그룹		직무순환 비율이 높은 그룹		차이검증
	N	노동생산성	N	노동생산성	
자발적 이직률이 평균보다 작은 그룹	344	5.132	103	5.377	1.973*
자발적 이직률이 평균보다 큰 그룹	159	4.898	40	4.710	.911

주: N=646. * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

V. 토론 및 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 자발적 이직과 조직성과의 관계에 대한 선행연구의 다양한 가능성을 정리하고, 우리나라 기업을 대상으로 자발적 이직의 효과를 실증적으로 검증하였다. 한국노동연구원의 「사업체패널조사」를 활용하여 단독 사업장 646개를 바탕으로 실증분석을 진행한 결과, 자발적 이직이 늘어남에 따라 조직성과(노동생산성)는 줄어들지만, 이직률이 증가함에 따라 한계효과가 점차 감소하는 약화된 부(-)의 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 또한, 이러한 관계는 사업장이 실행하고 있는 직무순환제도의 활용 정도에 따라 다르게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로, 직무순환제도를 활발하게 활용하는 사업장에서는 이직률이 평균보다 낮을 때 조직성과가 높은 것으로 나타나, 이직에 따른 손실을 보완해주는 효과가 존재하는 것으로 나타났다.

2. 시사점 및 한계점

자발적 이직률과 조직성과의 비선형 관계에 대한 본 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 남긴다. 먼저 이론적 시사점으로 본 연구는 자발적 이직과 조직성과의 약화된 부(-)의 관계를 국내 기업을 대상으로 검증하였다는 점에서 선행연구에 기여하고자 하였다. 이직에 대한 국내의 선행연구는 주로 자발적 이직 또는 이직의도를 결과변수로 상정하여 이에 영향을 미치는 인적자원관리제도, 노동조합의 활동 등 다양한 조직의 특성들을 다루는 방식으로 진행되어 왔다(권순식·박현미, 2006; 김건식, 2013; 김윤호·한수진·박오원, 2009; 김진희, 2012; 남정민·전병준, 2013; 유병홍·김동주, 2011). 서구를 배경으로 한 연구에서는 자발적 이직률과 조직성과의 관계는 선형적 부(-)의 관계, 비선형적 역U자 관계, 비선형적 약화된 부(-)의 관계 등, 다양한 가능성을 제기하고 있지만

(Shaw et al., 2005; Shaw et al., 2013), 이러한 자발적 이직률과 조직성과의 다양한 가능성을 고려한 국내의 연구는 소수를 제외하면 상당히 부족한 편이다 (나인강, 2011). 이에 본 연구에서는 국내의 단독 사업장을 대상으로 자발적 이직과 조직성과의 약화된 부의 관계에 대한 실증적인 연구 결과를 추가적으로 제시함에 따라 이에 관련된 선행연구에 기여하고자 하였다.

실무적 시사점으로 본 연구는 자발적 이직으로 인한 업무 공백의 손해를 줄일 수 있는 구체적인 대안으로 직무순환제도를 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 우리나라의 경우, 과거 일본식 내부노동시장과 맞닿은 평생고용을 추구하였지만, 금융위기 이후 점차 성과주의를 기반으로 한 외부노동시장이 발달하면서(김성수·박지성·박미혜, 2013; Bae, Chen, & Rowley, 2011) 종업원들의 자발적인 이직이 점차 증가하고 있는 양상이다. 이러한 우리나라의 기업 환경에서 자발적 이직자의 업무 공백을 매우고 성과를 향상시킬 수 있는 구체적인 대안을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 직무순환제도를 활용함으로써 기업 입장에서는 자발적 이직에 따른 업무 공백을 최소화할 수 있을 뿐 아니라, 다양한 업무에 대한 개별 종업원의 이해를 도모함으로써 조직성과에 추가적인 기여를 할 수 있을 것으로 기대된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 갖는다. 첫째, 연구의 타당성을 높이기 위해 단독 사업장을 보유한 기업을 대상으로 분석을 진행하였지만, 이러한 연구 결과가 다수 사업장을 보유한 기업에도 동일하게 일반화하여 적용할 수 있을지에 대해 의문이 있을 수 있다. 특히 다수 사업장의 경우, 직무순환을 활용하는 데 있어서 동일 직무의 타 사업장으로 수평 이동하는 등 직무순환의 활용에 있어서 단독 사업장보다 유연한 활용이 가능한 특징이 있다. 따라서 직무순환에 대한 이해를 확장하기 위해서는 다수 사업장을 보유한 기업 내에서 진행되는 직무순환에 대한 추가적인 연구를 필요로 한다. 둘째, 직무순환의 측정에 있어서 각 기업의 핵심 직종만을 대상으로 측정하여 동일 조직 타 직종의 직무순환 인원을 고려하지 못하였다. 2차 자료를 활용하여 분석을 진행한 본 연구가 가질 수밖에 없는 근본적인 한계이기도 하지만 추후 연구에서는 각 기업의 최다 직종뿐 아니라 모든 직종에 걸쳐서 직무순환제도가 적용되는 인원을 파악할 필요성이 대두된다. 구체적으로, 추후 연구에서는 1차 자

료 혹은 질적 연구방법들을 시도함으로써 직무순환의 효과를 좀 더 세밀하게 분석해야 할 필요성이 있다. 셋째, 업종별 특수한 맥락을 반영하기 위해 단일 산업을 대상으로 자발적 이직과 조직성과의 관계가 규명되어야 한다. 자발적 이직의 효과를 다룬 서구의 선행연구들이 주로 단일 산업을 배경으로 진행되었음을 주목할 때, 업종별로 특수한 맥락이 존재할 가능성이 있으므로 국내에서도 개별 산업을 대상으로 한 유사 연구가 축적될 필요가 있다. 마지막으로 본 연구에서는 직무순환이 폭넓게 활용될 경우 다양한 업무에 대한 구성원들의 역량이 확장될 것을 가정하였지만 종업원들의 실제 역량을 측정하지 못하는 한계를 갖는다. 따라서 직무순환제도가 어떻게 조직 구성원들의 다양한 역량을 확장시키는지에 프로세스 및 대체효과에 대한 이해를 높이기 위해서는 관찰법, 면접법 등의 질적인 접근의 추가 연구를 필요로 한다.

참고문헌

- 권순식·박현미(2006). 「근로자 의사대표기제(Voice Mechanism)로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교 연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로」. 『노동정책연구』 6(4): 87~131.
- 김건식(2013). 「고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과: 고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로」. 『인적자원관리연구』 20(2): 117~144.
- 김성수·박지성·박미혜(2013). 「한국 기업의 인사관리 특성과 글로벌 경쟁력」. 『2013 한국인사조직학회 춘계학술대회 발표자료』, 한국인사조직학회.
- 김윤희·한수진·박오원(2009). 「인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이」. 『경영학연구』 38(3): 737~771.
- 김진희(2012). 「인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구」. 『노동정책연구』 12(3): 119~145.
- 나인강(2011). 「이직이 기업성장에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』 35

(1) : 23~48.

남정민 · 전병준(2012). 「다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명」. 『노동정책연구』 12(1) : 57~85.

유병홍 · 김동주(2011). 「무노조사업장에서 노사협의회를 통한 간접참여와 근로자 직접참여가 기업성과에 미치는 영향」. 『기업경영연구』 18(3) : 219~242.

Abelson, M. A. and B. D. Baysinger(1984). "Optimal and Dysfunctional Turnover : Toward an Organizational Level Model." *Academy of Management Review* 9(2) : 331~341.

Alexander, J. A., Bloom, J. R. and B. A. Nuchols(1994). "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis." *Industrial Relations* 33(4) : 505~520.

Bae, J., Chen, S-J. and C. Rowley(2011). "From a Paternalistic Model towards What? HRM Trends in Korea and Taiwan." *Personnel Review* 40(6) : 700~722.

Barney, J.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1) : 99~120.

Barrick, M. R. and M. K. Mount(1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44(1) : 1~26.

Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D. and H. C. Triandis(2002). "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework." *Academy of Management Review* 27(2) : 204~221.

Bluedorn, A. C.(1978). "A Taxonomy of Turnover." *Academy of Management Review* 3(3) : 647~651.

Bowen, D. E. and C. Ostroff(2004). "Understanding HRM-Firm Performance

- Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System.” *Academy of Management Review* 29 (2) : 203~221.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. and J. W. Thacker(2013). “Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems: Small-Firm Labor Productivity Relationship.” *Personnel Psychology* 66 : 311~343.
- Dalton, D. R. and W. D. Todor(1979). “Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective.” *Academy of Management Review* 4 (2) : 225~235.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and P. M. Wright(2005). “Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?” *Academy of Management Journal* 48 (1) : 135~145.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff(1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Glebbeck, A. C. and E. H. Bax(2004). “Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records.” *Academy of Management Journal* 47 (2) : 277~286.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and S. Gaertner(2000). “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium.” *Journal of Management* 26 (3) : 463~488.
- Hausknecht, J. P. and C. O. Trevor(2011). “Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications.” *Journal of Management* 37 (1) : 352~388.
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H. and C. Connell(2005). “The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas.” *Management Decision* 43 (1) : 102~112.
- Krausz, M., Yaakobovitz, N., Bizman, A. and T. Caspi(1999). “Evaluation of Coworker Turnover Outcomes and Its Impact on the Intention to Leave of the Remaining Employees.” *Journal of Business and Psychology* 14 (1) : 95

~107.

- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C. and J. J. Lawler(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.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac(1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* 108 (2) : 171~194.
- Mohr, D. C., Young, G. J. and J. F. Burgess(2012). "Employee Turnover and Operational Performance: The Moderating Effect of Group-Oriented Organisational Culture." *Human Resource Management Journal* 22 (2) : 216~233.
- Park, T. Y. and J. D. Shaw(2013). "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 98 (2) : 268~309.
- Price, J. L.(1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Schomann, K., Mytze, R. and S. Gulker(1998). "Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries." Berlin: WZB-Discussion Paper FS, pp.98~207.
- Shaw, J. D., Gupta, N. and J. E. Delery(2005). "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 48 (1) : 50~68.
- Shaw, J. D., Park, T. Y. and E. Kim(2013). "A Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance." *Strategic Management Journal* 34 (5) : 572~589.
- Steel, R. P. and N. K. Ovalle(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.
- Stites-Doe, S.(1996). "The New Story about Job Rotation." *Academy of Management*

Executive 10 (1) : 86~87.

Sturman, M. C., Shao, L. and J. H. Katz(2012). "The Effect of Culture on the Curvilinear Relationship between Performance and Turnover." *Journal of Applied Psychology* 97 (1) : 46~62.

Ton, Z. and R. S. Huckman(2008). "Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance." *Organization Science* 19 (1) : 56~68.

Wernerfelt, B.(1984). "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5 (2) : 171~180.

The Curvilinear Relationship between Voluntary Turnover
and Organizational Performance
- The Moderating Role of Job Rotation -

Ok, Chi Ho

The purpose of this study is to examine the impact of voluntary turnover on organizational performance and to investigate the moderating role of job rotation. Based on the expectation that job rotation, the training HRM practice let the employees perform multiple works, enables to recover the damage of “turnover gap”, we hypothesize that the use of job rotation should reduce the negative impact caused by voluntary turnover. By conducting hierarchical regression analysis using 646 independent establishment samples from KLI data, the result shows that the relationship between voluntary turnover and labor productivity is attenuated negative relationship. In addition, the establishments implementing job rotation are more beneficial when voluntary turnover is under the average (22.9%). This result confirms that job rotation develops multiple abilities of employees, thereby compensating the defect of voluntary turnover.

Keywords : voluntary turnover, labor productivity, job rotation, attenuated negative relationship