

노동정책연구
2016. 제16권 제1호 pp.1~26
한국노동연구원

연구논문

직원 이직률과 기업성과의 관계 : 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려한 탐색적 연구*

권기욱**

본 연구는 직원의 이직률과 기업성과의 연관성에 관하여 살펴본다. 특히, 전체 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 탐구한 기존의 연구들과 달리 전체 직원의 이직률을 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률로 나누어 서로 다른 이직률이 기업성과에 미치는 다양한 영향에 대하여 통합적으로 살펴보고자 한다. 이를 위하여 인적자본이론, 사회적자본이론, 비용-편익 접근법을 바탕으로 비고성과자의 이직률과 기업성과의 관계 및 비고성과자의 이직률이 고성과자의 이직률과 기업성과의 관계를 조절하는지에 관하여 가설을 도출한다. 가설의 실증적 검증을 위해 155개 기업을 대상으로 수집한 자료를 활용하여 가설검정을 실시하였다. 본 연구의 결과는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 있어 이론적으로 공헌하고 있을 뿐만 아니라 무한경쟁의 경영환경에서 지속적인 성과창출하고 생존을 위해 노력하고 있는 기업들에게 실무적인 시사점을 제공한다.

핵심용어 : 고성과자 이직률, 비고성과자 이직률, 기업성과, 조절효과

논문접수일: 2015년 11월 27일, 심사의뢰일: 2015년 12월 29일, 심사완료일: 2016년 2월 19일

* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었다 (NRF-2013S1A5A8024113).

** 건국대학교 경영대학 경영학과 부교수(kwkwon@konkuk.ac.kr)

I. 서론

기업의 효과성, 지속적인 성장 및 성과창출에 영향을 미치는 요소는 무엇인 가라는 질문에 대한 해답을 찾기 위해 다양한 학문 분야에서 연구가 수행되어 오고 있다. 특히, 인사관리와 조직행동 분야들 및 산업심리학에서는 전통적으로 이에 대한 근본적인 해답으로 직원들의 지속적인 경영활동 참여가 기업의 효과성에 영향을 미친다는 인식을 가지고 있으며(March & Simon, 1958), 이를 위하여 다양한 인사제도들을 활용하여 직원들의 직무만족(job satisfaction)과 조직몰입(organizational commitment) 수준을 증가시켜 직원들의 이직률을 낮추는 것이 중요하다고 믿어오고 있다(예를 들어, Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Price, 1977; Steers & Mowday, 1981; Steers, 1977). 또한, 대부분의 기업수준의 연구에서는 직원의 이직률 특히 자발적 이직률(voluntary turnover rate)을 기업의 성과변수(종속변수) 또는 매개변수로 간주하여 낮은 이직률이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 인식하고 있다(권순식·박현미, 2006; 이정현·김동배, 2007; 전순영·이호선, 2012; Batt, 2002; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, & Bear, 2012; Yanadori & Kato, 2007). 하지만 개인수준에서의 낮은 이직률이 기업의 성과에 반드시 부정적인 영향을 미치는 것은 아니며, 개인수준에서 벗어나 기업수준에서 직원의 이직률과 기업성과와의 관계를 이직률의 특성(자발적, 비자발적, 해고, 고성과자, 정규직, 파트타임직 등)과 다양한 기업의 상황요인(인적자본 투자, 기업 명성, 인사시스템 특성, 업종 등)을 이론적으로 고려하여 실증적으로 규명하는 것이 중요한 연구과제로 부각되어오고 있다(Abelson & Baysinger, 1984; Batt & Colvin, 2011; Dalton & Todor, 1979; Eckardt, Skaggs & Youndt, 2014; Glebbeek & Bax, 2004; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013; Hausknecht & Trevor, 2011; Kwon, Chung, Roh, Chadwick & Lawler, 2012; Kwon & Rupp, 2013; Mobley, 1982; Price, 1977; Shaw, Gupta & Delery, 2005b; Siebert & Zubanov, 2009; Staw, 1980).

사실 직원의 이직률은 개인수준이 아닌 기업수준에서 기업의 성과에 부정적인 영향(채용, 재교육비용, 관리비용 등)과 긍정적인 영향(고용의 유연성 향상, 비용절감, 기업의 혁신 등)을 동시에 미칠 수 있으며(예를 들어, Dalton & Todor, 1979; Hancock et al., 2013; Mobley, 1982; Siebert & Zubanov, 2009; Staw, 1980), 최근에 와서는 ‘직원의 이직률이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가’에 관하여 다양한 이론적 관점을 활용하여 실증적인 연구가 활발하게 수행되어 오고 있다. 최근까지의 연구 결과들을 종합해 보면, 직원의 이직률과 기업성과의 관계는 상당히 복잡한 관계를 가지고 있다는 것을 보여주고 있으나, 대체적으로 세 가지의 연구 결과들을 보여주고 있다. 첫째, 인적자본이론(human capital theory)과 사회적자본이론(social capital theory)에 근거하여 기업수준에서 직원의 전체 이직률(overall employee turnover rate)은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다(Alexander, Bloom & Nichols, 1994; Hancock et al., 2013; Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg & Cerrone, 2006; Shaw, Duffy, Johnson & Lockhart, 2005a; Shaw et al., 2005b). 둘째, 직원의 전체 이직률과 기업의 성과는 부정적으로 연관되어 있지만 기업의 상황변수들(contextual variables) (인사시스템, 인적자본에 대한 투자, 직원참여제도의 활용 등)이 이러한 부정적인 관계를 조절한다는 것이다(Guthrie, 2001; Hancock et al., 2013; Kwon et al., 2012). 셋째, 기업의 직원들 중 특히 고성과자들의 이직률(high performer turnover rate)이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다(Kwon & Rupp, 2013). 요약하면, 전체 직원의 이직률이나 고성과자의 이직률이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치며, 이들 변수 간의 관계가 기업수준의 상황변수에 영향을 받는다는 연구 결과를 보여주고 있다.

하지만 기존의 연구는 이직자의 직무성과수준(고성과자, 비고성과자)을 고려하지 않거나, 고성과자(가령, 상위 20% 성과자)만의 낮은 이직률의 중요성을 보여주고 있을 뿐, 실질적으로 가장 중요한 질문인 고성과자(high performer)와 비고성과자(non-high performer)의 이직률을 동시에 고려한 연구가 부족한 현실이다. 특히 고성과자의 이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미치지만, ① 나머지 대부분의 직원들인(가령, 상위 20% 고성과자를 제외한 80%의 직원들) 비고성과자들의 이직률은 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지, ② 고성과자

의 이직률이 비고성과자들의 이직률보다 현저하게 기업성과에 부정적인 영향을 미치는지, ③ 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계가 비고성과자의 이직률에 의해 강화되는지, 반대로 약화되는지와 관련되어 고성과자와 비고성과자 이직률의 상호작용이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 수행되지 않고 있는 상황이다. 이에 관련된 연구는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 학문적으로 중요할 뿐만 아니라, 실질적으로 기업의 전략적인 인력운용계획 수립에 유용한 정보를 제공할 것이다. 특히 한국기업의 경우 고성과자의 확보와 유지에 중점을 두는 성과주의 인사 제도가 활발히 적용되고 있는 실정에서, 제한된 자원을 가지고 과연 고성과자들의 확보, 유지, 낮은 이직률에만 치중하고 다른 비고성과자들의 이직률에 대해서는 관심을 기울이지 않는 것이 옳은 관리 방안인지에 대한 해답을 찾아보아야 할 것이다. 본 연구에서는 이러한 부분에 대하여 살펴보고 학문적인 시사점과 더불어 한국기업의 성과 및 경쟁력 향상을 위해 기업의 인력운영에 구체적인 시사점을 제공하고자 한다.

이를 위하여 본 연구는 직원의 이직률과 기업성과(employee turnover rates and firm-performance relationship)에 관련된 다양한 이론과 관점들(예를 들어, 인적자본이론(Becker, 1964; Strober, 1990), 사회적자본이론(Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005a), 비용-수익 접근법(cost-benefit approach, Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Toder, 1979; Dalton, Todor & Krachhardt, 1981)을 이용하여 비고성과자들의 이직률과 기업의 성과의 관계를 규명하고, 고성과자와 비고성과자의 이직률이 어떻게 함께 기업의 성과에 영향을 미치는지에 관하여 이론적으로 설명하고 실증적으로 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

기업수준에서 고성과자 이직률과 비고성과자의 이직률이 기업성과에 미치는 영향에 관하여, 일반적으로 그 해답을 단순하고 쉽게 찾을 수 있을 것으로 생각하는 경향이 있다(가령, Kwon & Rupp, 2013; Price, 1977; Staw, 1980). 하지만

이론적으로 접근해 볼 때 이 관계가 상당히 복잡하게 얽혀 있음을 인식할 수 있다. 아래에서는 직원의 이직률, 고성과자의 이직률, 비고성과자의 이직률이 기업성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 관하여 이론적 근거를 제공하는 세 가지의 중요한 이론 및 접근법을 간략히 설명하고자 한다.

인적자본이론 : 인적자본이론은 종업원들의 교육훈련에 대한 투자는 종업원들이 기업의 제품이나 서비스를 생산할 때 필요한 기술과 능력을 향상 및 개발시켜 직원의 생산성을 증가시킨다고 주장한다(Becker, 1964; Strober, 1990). 기업이 인적자본을 축적하기 위해서는 비용이 수반되며, 축적된 인적자본이 생산을 위해 사용될 때 그 효과가 나타나는 것이다. 하지만 직원의 이직은 기업들이 직원의 교육훈련에 투자하여 축적된 인적자본이 생산활동에 참여하지 않고 기업을 떠남으로 인해, 기업에게는 비용만을 발생시키고 성과의 창출에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다(예를 들어, Osterman, 1987, Shaw et al., 2005b).

사회적자본이론 : 사회적자본이론은 기업의 내부직원들 간의 사회적 관계와 직원들 간의 네트워크에 의해 창출되는 가치에 중점을 두고 있으며(예를 들어, Nahapiet & Ghoshal, 1998) 기업수준에서의 사회적자본의 질에 의해 기업의 성과가 영향을 받는다고 주장한다. 이 이론에 근거하여 볼 때, 기업의 내부직원들 간의 관계 속에 존재하는 사회적자본은 직원들 사이에 오랜 기간 동안의 상호작용을 통해 개발되므로 직원들의 이직은 이러한 사회적자본을 훼손시킬 수 있으며, 결과적으로 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 추측해 볼 수 있다(Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005a).

비용 - 수익 접근법 : 비용 - 수익 접근법에 따르면 직원의 이직률은 기업의 성과에 반드시 부정적인 영향을 미치는 것이 아니며, 조직의 상황과 이직자의 성과수준에 의해 영향을 받는다고 주장한다(Dalton et al., 1981; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Price, 1977; Staw, 1980). 특히 비고성과자의 이직은 기업에게 비고성과자를 고성과자로 대체할 수 있는 기회를 제공하여 기업의 인적자본의 질(quality of human capital)을 향상시킬 수 있는 기회를 제공하므로 비고성과자의 이직은 기업의 성과에 부정적으로 영향을 미치지 않으며 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장한다(Dalton, Todor & Krackhardt, 1981; Hausknecht

& Trevor, 2011). 또한, 비고성과자의 이직은 기업이 혁신을 촉진하기 위해 외부에서 새로운 아이디어를 가지고 있는 인력을 채용할 수 있는 상황을 제공하고, 내부 인력배치 및 이동을 원활히 할 수 있으며, 내부직원들의 직무만족, 조직몰입의 수준을 증가시키는 긍정적인 효과가 있으므로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장한다(Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982).

1. 비고성과자의 이직률과 기업성과

그렇다면, 비고성과자(non-high performer)의 이직률(turnover rate)은 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관하여 살펴보도록 하자. 기업은 목표를 달성하기 위해 모인 집단으로 기업의 성과는 고성과자와 비고성과자의 업무와 노력에 의해 결정되며, 이들의 이직은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Pfeffer, 2001). 하지만 기존의 연구는 단순하게 전체 직원의 이직률만 고려하거나 고성과자의 이직률만 고려하여 이 두 변수가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것만 보여주고 있다(가령, Shaw et al., 2005b; Kwon & Rupp, 2013). 고성과자의 이직률이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것은 어찌 보면 당연한 결과이지만, 비고성과자의 이직률이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가는 참으로 흥미로우면서도 중요한 질문이지만 안타깝게도 아직까지 이론적이고 실증적으로 수행된 연구는 존재하고 있지 않다. 하지만 위에서 언급한 직원의 이직률과 기업성과의 관계와 관련된 세 가지 주요 이론적 관점을 살펴보면, 비고성과자의 이직률이 기업성과에 어떻게 영향을 미칠 것인지에 대하여 추측해 볼 수 있다.

먼저, 인적자본이론의 관점에서 이직률과 기업성과의 관계를 추측해 볼 때, 비고성과자의 이직률은 기업의 종업원에 대한 교육훈련을 통한 투자의 정도에 의해 조금씩 달라질 수 있을 것이다(Kwon et al., 2012). 하지만 전체적으로 보면, 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률 모두 정도의 차이는 있을 수 있으나 대체적으로 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측해 볼 수 있다(가령, Kwon et al., 2012; Shaw et al., 2005b; Yanadori & Kato, 2007). 그 이유는 고성과자와 더불어 비고성과자들 또한 기업의 생산 또는 서

비스 활동에 요구되는 인적자본을 확보하고 있으며, 이들이 자신들이 확보하고 있는 인적자본을 활용하여 생산적인 활동을 하여야 기업의 성과에 공헌을 할 수 있기 때문이다(DeLong & Vijayaraghavan, 2003). 즉 비고성과자들의 이직 또한 기업의 인적자본을 고갈시켜 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 또한, 사회적자본이론의 관점에서 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 추측해 볼 때 기업의 고성과자는 물론이거니와 비고성과자의 이직률 또한 기업의 성과에 정도의 차이는 있을 수 있겠으나 부정적으로 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다. 그 이유는 비고성과자의 경우에도 다른 팀원이나 직원들 간의 사회적 관계를 형성하고 있으며, 이러한 비고성과자가 이직을 할 경우 전체적으로 기업수준의 사회적자본을 손상시킬 수 있기 때문이다(Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005a).

하지만, 비용-수익 접근법에 의하면 인적자본이론과 사회적자본이론에 근거한 비고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계와 조금은 다른 견해를 나타내고 있다. 이 관점에 의하면 비고성과자의 이직은 고성과자의 이직에 비하여 상대적으로 기업이 부담하여야 하는 이직비용(가령, 이직자에 대한 대체비용, 재훈련비용, 관리비용 등)이 낮으므로 이직률이 반드시 기업성과에 부정적인 영향을 미치지 않을 것이며, 상황에 따라 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다고 주장한다(Dalton et al., 1981; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982). 즉, 기업의 이직률이 기업의 성과에 미치는 영향은 대체적으로 고성과자의 경우 부정적인 영향을 미치지만 비고성과자의 경우 기업의 상황과 외부 환경에 따라 달라질 수 있다고 주장한다. 또한, 고성과자가 아닌 비고성과자의 이직은 기업에게 외부에서 더 경쟁력 있는 새로운 직원이나 기업의 혁신을 향상시킬 수 있는 아이디어를 가진 인력을 채용할 수 있게 하고, 기업의 인건비를 줄일 수 있는 기회를 제공할 수 있다(Abelson & Baysinger, 1984; Mobley, 1982; Staw, 1980)는 의견을 제시한다. 그러므로 비용-수입 접근법에 의하면 비고성과자의 이직률과 기업성과의 관계가 항상 통계적으로 유의한 부정적인 관계는 아닐 수 있다는 것을 내포한다.

이러한 이론적 관점을 요약해 보면, 비고성과자의 이직률과 기업성과의 관계는 서로 상반된 견해를 보여주고 있다. 즉 인적자본이론과 사회적자본이론의

관점에서는, 이들 비고성과자의 이직률은 기업의 인적자본을 감소시키고 기업의 활동을 원활히 이루어지게 도움을 주는 직원들 간의 사회적 관계에 부정적인 영향을 미쳐 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 추측이 가능하다(Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005a; Shaw et al., 2005b). 한편 비용-수익 접근법의 관점에서는 비고성과자의 이직률은 기업의 성과에 부정적인 영향보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 제시한다. 본 연구는 이직률과 기업성과의 관계에 관하여 서로 다른 설득력 있는 관점을 제공하는 이론들을 고려하여(Shaw et al., 2005b) 비고성과자의 이직률과 기업성과에 관한 두 가지의 상반된 가설을 동시에 검정하여 비고성과자의 이직률과 기업성과의 관계를 살펴보고자 한다.

가설 1-1 : 비고성과자의 이직률과 기업성과와 관계는 부정적일(-) 것이다.

가설 1-2 : 비고성과자의 이직률과 기업성과에 관계는 긍정적일(+) 것이다.

2. 고성과자와 비고성과자 이직률의 차별적 효과

고성과자의 이직률이 비고성과자의 이직률보다 현저하게 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는가에 관하여 살펴보자. 물론, 이에 대한 해답을 구하는 것은 여러 이론적 관점을 고려해 볼 때 간단해 보이는 경향이 있다. 먼저, 고성과자의 이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 것은 인적자본이론, 사회적자본이론, 비용-편익 접근법 등 세 가지 주요 이론 모두 일관적으로 주장하고 있으며(Dalton et al., 1981; Dalton & Todor, 1979; Dess & Shaw, 2001; Mobley, 1982; Kwon & Rupp, 2013; Shaw et al., 2005a; Shaw et al., 2005b), 최근에 발표된 Kwon and Rupp(2013)의 연구는 이를 실증적으로 보여주고 있다. 하지만 고성과자의 이직률이 과연 비고성과자의 이직률보다 현저하게 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치는가에 관한 연구는 아직까지 이루어지고 있지 않다. 특히, 기업의 성과가 고성과자만의 활동에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 고성과자와 비고성과자의 협력(cooperation)이 중요한 영향을 미치는 요인이라는 것을 감안할 때(Pfeffer, 2001), 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 보다 잘 이해할 수 있기 위해서는 반드시 이론적인 설명을 바탕으로 실증적인 검

증이 필요하다. 아래에서는 이에 관하여 앞에서 설명한 세 가지의 이론적인 관점을 바탕으로 가설을 도출하고자 한다.

먼저, 인적자본이론에 근거하여 고성과자와 저성과자의 이직률이 기업성과에 미치는 차별적인 효과에 관하여 살펴보자. 인적자본이론에 따르면 개인의 성과의 많은 부분은 개인이 소유하고 있는 인적자본에 의하여 결정된다고 주장한다(Strober, 1990). 이러한 관점에서 볼 때, 고성과자가 비고성과자에 비해 보다 양질의 인적자본을 가지고 있으므로(Kwon & Rupp, 2013; Shaw et al., 2005b) 고성과자의 이직률이 비고성과자의 이직률보다 기업성과에 현저히 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있다. 또한 사회적자본이론에 근거하여 볼 때에도 동일한 결과를 예측할 수 있다. 왜냐하면 고성과자가 비고성과자보다 기업에서 보다 많은 네트워크(관계망)를 가지고 있고(Burt, 1992; Cross & Cummings, 2004), 고성과자의 이직률은 비고성과자의 이직률에 비해 기업의 사회적자본의 훼손의 정도가 클 수 있으므로, 비고성과자의 이직률에 비해 고성과자의 이직률은 기업성과에 보다 강한 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측해 볼 수 있기 때문이다.

마지막으로, 비용-편익 접근법의 관점에서도 동일한 가설을 도출하게 한다. 비용-편익 접근법(가령, Dalton et al., 1981; Dalton & Todor, 1979)은 직원의 이직률과 기업성과의 관계는 직원의 이직으로 인한 비용과 수익에 의하여 결정되며, 고성과자의 이직의 경우는 비고성과자의 이직에 비교하여 상대적으로 대체비용 등 이직비용이 클 수 있다고 주장한다. 이와 더불어, 비고성과자의 이직의 경우는 뛰어난 아이디어를 지니고 있는 우수한 인력을 외부에서 조달할 수 있는 기회를 기업에게 제공할 수 있으므로 고성과자의 이직이 비고성과자의 이직에 비하여 기업성과와 현저히 부정적인 관계를 가질 것이라는 것을 제시한다. 이러한 다양한 이론적인 관점을 바탕으로 아래와 같은 가설을 도출한다.

가설 2 : 고성과자의 이직률은 비고성과자의 이직률보다 기업성과와 더욱 강한 부정적인 관계를 가질 것이다.

3. 고성과자 이직률과 비고성과자 이직률 간의 상호작용

지금까지 고성과자와 비고성과자의 이직률과 기업성과에 대하여 살펴보았다. 그렇다면, 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률이 어떠한 상호작용을 통해 기업의 성과에 영향을 미치는가? 이에 관하여 위에서 언급한 이론들을 적용하여 살펴보려고 한다. 고성과자의 이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 기존의 이론적 관점과 실증적인 연구 결과(가령, Dalton & Todor, 1979; Kwon & Rupp, 2013; Mobley, 1982; Price, 1977)를 바탕으로 볼 때, 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계가 비고성과자의 이직률이 높아질 때 강화될 것인지, 아니면 반대로 비고성과자의 이직률이 낮아질 때 강화될 것인지는 흥미롭고 중요한 질문이다.

이론적으로 살펴보면, 인적자본이론과 사회적자본이론의 관점에 근거하면 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률이 낮아질 때 더욱 강화될 것이라는 추측이 가능하다. 왜냐하면, 비고성과자의 경우도 고성과자만큼은 아니지만 기업에 입사한 이후 기업의 생산 및 서비스 활동에 필요한 인적자본을 획득하고 있고, 다른 팀원들 및 직원들과 사회적 관계(social relationships)를 형성하고 업무를 수행함에 있어 요구되는 행동 패턴들을 학습하고 있으며, 이러한 인적 및 사회적자본을 활용하여 기업의 가치창출 활동에 활용하여야 기업의 성과로 나타날 수 있기 때문이다. 하지만 이직을 할 경우 이러한 인적 및 사회적자본의 손상으로 나타나 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(가령, Dess & Shaw, 2001; Kwon & Rupp, 2013; Kwon et al., 2012; Shaw et al., 2005b).

하지만 인적자본이론과 사회적자본이론의 관점과 달리 비용-편익 접근법에 근거할 경우 고성과자의 이직률과 기업성과의 관계가 비고성과자의 이직률이 높아질수록 기업의 성과가 높아질 것이라는 예측이 가능하다. 그 이유는 이직률과 기업의 성과의 관계는 이직자의 성과가 중요한 영향을 미치며, 비고성과자의 경우 고성과자에 비하여 상대적으로 이직비용이 낮을 뿐만 아니라 이들의 이직은 기업의 혁신이나 변화에 도움이 될 수 있는 여건을 기업에게 제공할 수 있기 때문이다(Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Staw, 1980). 이러한 비

고성과자의 이직으로 인한 편익으로 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률이 상대적으로 높아질수록 강화될 것이라는 점을 비용-편익 접근법은 내포하고 있다. 그러므로 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률이 기업성과에 미치는 상호작용 효과는 인적자본 및 사회적자본 이론의 관점과 비용-편익 접근법이 서로 상반된 상호작용 효과를 제시하고 있으므로 이를 바탕으로 아래와 같은 상반된 대응 가설을 도출한다.

가설 3-1 : 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률에 의해 조절될 것이다. 다시 말해, 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률이 낮아질수록 강화될 것이다.

가설 3-2 : 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률에 의해 조절될 것이다. 다시 말해, 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률이 높아질수록 강화될 것이다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 표본과 자료 수집

본 연구의 가설검증을 위해 한국의 A연구기관에 의해 수집된 자료를 활용하였다. A연구기관은 2006년 994개의 한국 기업들을 대상으로 각 기업의 인사담당자들에게 설문지를 발송하였으며, 190개 기업이 설문에 응답하여 설문에 대한 응답률은 약 19%였다. 이들 190개의 기업 중 공공기관인 기업, 고성과자에 대한 이직률에 대한 설문에 응답하지 않았거나 기업의 성과변수가 존재하지 않는 기업을 제외하고 최종 분석에 사용된 기업은 155개였다. 본 연구에 사용된 자료의 설문에 응답한 기업과 응답하지 않은 기업들 사이에 응답 오류(response bias)가 존재하는지를 확인해 보기 위해 로지스틱 회귀분석 방법을 활용하여 Delery and Doty(1996)가 사용한 방법을 이용하여 통계적인 검정을 실시하였다. 로지스틱 회귀분석에서 응답한 기업을 1로 코딩을 하고, 응답하지 않은 기

업을 0으로 코딩하여 종속변수로 하였으며, 독립변수로는 기업규모, 기업연령, 자본집약도, 산업, 총자산, 총자산수익률(return on assets : ROA), 총자기자본수익률(return on equity : ROE)로 하여 회귀분석을 실시한 결과 독립변수들 중 통계적으로 기업의 응답에 영향을 미치는 변수들은 나타나지 않아, 응답 오류가 본 연구에서 사용한 자료에는 중요한 문제로 나타나지 않았다.

설문의 실시는 본 설문이 이루어지기 전에 9개 기업의 인사담당자들을 대상으로 예비 설문(pilot survey)을 실시하여 설문의 타당성을 향상시키려 하였다. 설문에 응답한 기관의 특성을 보면 약 46%가 제조업에 속하였고, 34%는 비제조업에 속하는 기업이었으며, 건설업과 금융업에 속하는 기업이 각각 약 9%였다. 기업의 규모는 1,000인 이상의 직원을 고용한 기업이 약 37%로 가장 많았으며 다음으로는 100인에서 500인 미만의 기업이 34%였다. 기업의 이직률은 인사담당자들의 설문에 근거하여 측정하였고, 기업의 규모, 연령, 자본집약도 등과 같은 기업 특성변수 및 성과(총자산수익률, 총자기자본수익률)변수는 한국신용평가정보(Korea Information Service)에서 제공하는 자료를 활용하였다.

2. 변수의 측정

가. 독립변수와 종속변수

본 연구에서 독립변수인 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률을 측정하기 위하여 인사담당자에게 질문한 두 가지 항목에 대한 응답을 바탕으로 측정하였다. 먼저, 고성과자의 이직률을 측정함에 있어 고성과자의 기준이 명확하게 정립되어 있지 않은 상황이다. 하지만 기업수준에서 고성과자의 이직률을 측정할 기준의 연구들을 참고하여 고성과자의 이직률을 상위 20%에 속하는 성과자의 이직률로 정의하였고(Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001; Kwon & Rupp, 2013; Shaw, Dineen, Fang & Vellella, 2009), 비고성과자의 이직률은 고성과자들을 제외한 이들의 이직률로 측정하였다. 이를 위하여 첫 번째로 인사담당자에게 2005년 정규직원의 연평균 이직률이 몇 퍼센트인지를 물어보았으며, 정년퇴직이나 질병으로 인한 이직은 이직률에 포함되지 않는다고 설명하여 이직률 중 자발적 이직률을 측정하려 하였다. 위의 질문에 이어서 정규직원

의 이직률 중 고성과자(상위 20%)의 이직이 차지하는 비중이 몇 퍼센트인지를 질문하였다. 이 두 질문에 대한 응답을 바탕으로 고성과자와 비고성과자의 이직률을 측정하였다(Kwon & Rupp, 2013). 종속변수인 기업의 성과를 측정하기 위하여 본 연구는 두 가지의 기업성과를 나타내는 지표를 활용하였으며, 이들 두 지표는 기업의 수익성을 나타내는 총자산수익률(return on assets : ROA)과 총자기자본수익률(return on equity : ROE)이었다. 이들 두 변수에 대한 측정치는 한국신용평가정보에서 제공하는 데이터를 활용하였다.

나. 통제변수

본 연구에서 사용된 통제변수는 기업연령(firm age), 기업규모(firm size), 노조유무(union presence), 자본집약도(capital intensity), 산업군(industry)이다. 먼저, 기업연령은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 통제하기 위하여 기업이 설립된 이후의 존속 기간으로 측정하여 통제하였다(Huselid, 1995; Welbourne & Andrews, 1996). 기업의 규모는 기업이 경영활동을 통해 성과를 창출하는 데 있어 영향을 미칠 수 있는 규모의 경제 등과 관련이 있을 수 있으므로 총직원 수를 자연로그를 취하여 측정하여 통제변수로 활용하였다(Kalleberg & Leicht, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978). 기업의 자본집약도는 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있으므로(Datta, 2005) 고정자산을 직원 수로 나눈 수치에 자연로그를 취하여 통제하였다. 또한, 노조의 존재 유무는 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있으므로 통제되었다(Freeman & Medoff, 1984). 마지막으로, 기업이 속한 산업은 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있으므로(Pfeffer & Salancik, 1978) 산업의 특성이 기업의 성과에 영향을 미치는 효과를 통제하기 위하여 제조업, 금융업, 건설업, 비제조업으로 나누어 더미변수화하여 통제하였다. 분석에서 생략된 산업군은 제조업이었다.

다. 분석방법

가설 1-1, 1-2와 가설 2의 검정을 위하여 본 연구는 위계선형 최소자승 회귀 분석법(hierarchical ordinary least square regression method)을 활용하였다. 위

계선형 최소자승 회귀분석법은 하나의 변수 또는 변수들의 집합이 기존의 회귀분석 모델에 추가되었을 때 이들 추가된 변수(들)이 종속변수의 변량에 대한 추가적인 설명력을 평가한다(Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). 가설 1의 검정을 위해 기본 모델에서 통제변수인 기업규모, 기업연령, 노조유무, 산업군, 자본집약도와 고성과자 이직률을 활용하여 기업성과에 관하여 회귀분석을 실시하였다. 그리고 다음 모델에서 비고성과자의 이직률을 추가하여 비고성과자의 이직률이 기업의 성과(ROA, ROE)를 설명하는 데 추가적으로 통계적으로 유의한 설명력을 가지는지를 검정하였다. 가설 2를 검정하기 위해서는 회귀분석 모델에서 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률의 회귀계수(regression coefficients)의 차이를 통계적으로 검정하였다. 마지막으로 가설 3-1과 가설 3-2를 검정하기 위하여 고성과자의 이직률*비고성과자의 이직률을 나타내는 변수를 구성하여 상호작용 효과를 검정하였다. 상호작용 효과 검정 시에 나타날 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 완화하기 위해 고성과자의 이직률과 저성과자의 이직률을 표준화(z-transformation)를 실시(Cohen et al., 2003; Shaw et al., 2005b)하여 상호작용 변수를 구성하였다.

IV. 결 과

<표 1>은 변수들의 평균과 표준편차 및 변수들 간의 상관관계를 보여준다. 먼저, 고성과자와 비고성과자의 이직률은 유의미한 상관관계를 가지고 있으며 ($r=0.31$, $p<0.01$), 고성과자의 이직률은 기업성과 변수인 총자산수익률(ROA, $r=0.23$, $p<0.01$) 및 총자기자본수익률(ROE, $r=0.43$, $p<0.01$)과 부정적인 관계를 가지고 있다는 것을 보여준다. 하지만 비고성과자의 이직률은 기업성과변수인 ROA 및 ROE와 유의한 상관관계가 나타나지 않았다.

<표 2>는 먼저, 고성과자의 이직률과 기업성과의 관계를 통제된 이후 비고성과자의 이직률과 기업성과의 관계에 관한 가설 1-1과 1-2에 대한 가설검정 결과를 보여주고 있다. 먼저 <표 2>의 모델 1과 모델 4는 기업성과 변수인 ROA와 ROE를 종속변수로 하고 고성과자 이직률과 통제변수를 포함한 모델로서

〈표 1〉 평균, 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 기업규모	6.59	1.43							
2. 기업연령	25.05	17.8	.39**						
3. 노조유무	0.40	0.47	.33**	.25**					
4. 자본집약도	12.04	1.20	.39**	.33**	.24**				
5. 고성과자 이직률	0.047	0.13	-.29**	-.13	-.19*	-.22**			
6. 비고성과자 이직률	0.085	0.07	-.31**	-.09	-.36**	-.30**	.31**		
7. 총자산수익률	7.88	11.69	-.10	-.18*	-.05	-.04	-.23**	-.13	
8. 총자기자본수익률	16.08	35.23	-.00	-.13	.03	-.08	-.43**	-.11	.73**

주: 노조 있음=1, 노조 없음=0. 이직률과 수익률.

† p<0.10, *p<0.05, **p<0.01.

〈표 2〉 고성과자와 비고성과자의 이직률과 기업성과(ROA)의 관계

변수	ROA			ROE		
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6
기업규모	-0.09	-0.11	-0.11	-0.05	-0.05	-0.06
기업연령	-0.16*	-0.14†	-0.14*	-0.13†	-0.12†	-0.13†
노조유무	0.01	-0.03	-0.02	0.06	0.05	0.08
자본집약도	0.01	-0.02	-0.00	-0.12†	-0.13†	-0.09†
산업						
건설	0.08	0.09	0.05	0.15*	0.15*	0.07
금융	-0.11†	-0.12†	-0.13†	0.03	0.03	0.02
비제조업	0.09	0.11	0.08	0.17*	0.17*	0.10†
고성과자 이직률	-0.30**	-0.27**	-0.16†	-0.50**	-0.49**	-0.24**
비고성과자 이직률		-0.15*	-0.09		-0.04	0.11†
고성과자 이직률*			-0.22**			-0.51**
비고성과자 이직률						
R^2	0.141	0.158	0.189	0.276	0.277	0.442
ΔR^2		0.017	0.031		0.001	0.165
F for ΔR^2		2.848*	5.443**		0.191	41.586**
Overall F	3.005**	3.021**	3.359**	6.816**	6.046**	11.155**

주: 제외된 산업군은 제조업임. 고성과자 이직률과 비고성과자 이직률은 표준화되었음. 회귀계수는 표준화 계수임.

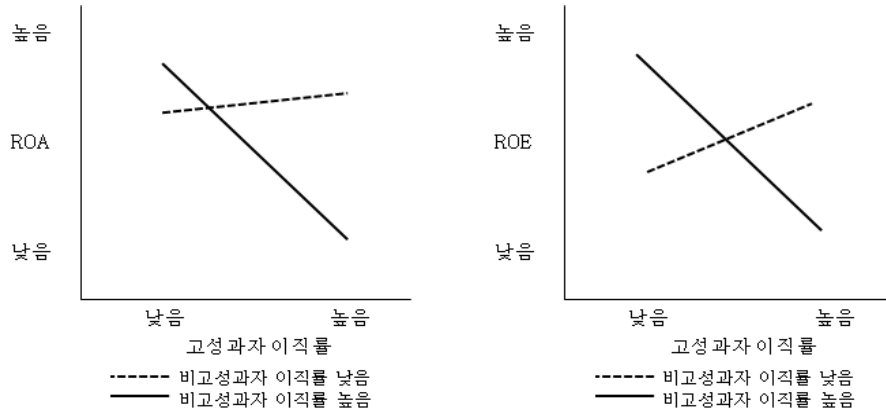
† p<0.10, *p<0.05, **p<0.01. (단측검정).

위계선형 최소자승 회귀분석법을 활용한 가설검정에 있어 기본 모델이다. 모델 1과 모델 4의 결과는 고성과자 이직률과 모델에 포함된 통제변수는 기업성과 변수인 ROA($R^2=0.141$, $F=3.005$, $p<0.01$)와 ROE($R^2=0.276$, $F=6.816$, $p<0.01$)를 설명하는 데 통계적으로 유의하다는 것을 보여준다. 또한 고성과자 이직률은 ROA($p<0.01$)와 ROE($p<0.01$)가 부정적인 관계를 가지고 있음을 보여준다. 모델 2와 모델 5는 비교성과자의 이직률과 기업성과의 관계를 보여주고 있다. 먼저, 비교성과자 이직률을 포함한 모델 2는 기업성과 변수인 ROA를 예측함에 있어 모델 1의 설명력보다 추가적으로 유의미한 설명력을 보여주고 있으며($\Delta R^2=0.017$, ΔR^2 에 대한 $F=2.848$, $p<0.05$), 비교성과자의 이직률은 ROA와 부정적인(-) 관계가 있다는 것을 보여주고 있다($p<0.05$). 하지만 기업성과 변수를 ROE로 활용하였을 경우 비교성과자의 이직률은 ROE를 유의미하게 설명하지 못하였다. 이러한 결과를 종합해 볼 때, 비교성과자의 이직률과 기업성과의 관계는 인적자본이론과 사회적자본이론의 관점이 예측하는 바와 같이 부정적인 관계에 있을 것이라는 가설 1-1을 부분적으로 지지하고 있으며 가설 1-2는 지지되지 않았다.

다음으로 가설 2는 고성과자의 이직률은 비교성과자의 이직률보다 기업성과와 더 강한 부정적인 관계를 가질 것이라고 예측하였다. 가설 2의 검증을 위해 <표 2>의 모델 2(ROA)와 모델 5(ROE)에서 고성과자 이직률과 비교성과자 이직률의 회귀계수의 동질성을 검정하였다. 검증 결과, 기업성과를 총자산수익률(ROA)로 하였을 경우 고성과자의 이직률이 비교성과자의 이직률보다 회귀계수가 큰 것으로 보이나 통계적으로 그 차이는 유의하지 않았다($F=0.70$, $p<0.40$). 하지만 기업성과를 총자기자본수익률(ROE)로 하였을 경우 고성과자 이직률이 비교성과자 이직률에 비하여 통계적으로 유의한 수준에서 더 강한 부정적인 관계를 보여주었다($F=12.69$, $p<0.01$). 이러한 결과를 종합적으로 볼 때 가설 2는 부분적으로 지지되었다고 판단된다.

마지막으로 가설 3에 대한 검증을 실시하고자 모델 3과 모델 6의 회귀분석을 실시하였다. ROA를 기업성과 변수로 하는 모델 3은 고성과자 이직률*비교성과자 이직률 변수를 모델 2에 추가하였으며, 그 결과 모델 3은 모델 2에 비하여 추가적인 설명력($\Delta R^2=0.031$, ΔR^2 에 대한 $F=5.443$, $p<0.01$)을 가지고 있는 것

(그림 1) 비고성과자 이직률의 조절효과



을 보여주고 있으며, 고성과자 이직률*비고성과자 이직률 변수 ($p < 0.01$)도 통계적으로 유의한 수준에서 ROA를 설명하고 있었다. 또한, ROE의 경우도 모델 6의 경우 모델 5와 비교하여 ROE에 대하여 추가적인 설명력($\Delta R^2 = 0.165$, ΔR^2 에 대한 $F = 41.586$, $p < 0.01$)을 보여주었으며, 고성과자 이직률 * 비고성과자 이직률 변수 또는 통계적으로 유의함($p < 0.01$)을 보여주었다.

가설 3-1과 3-2의 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계에 있어 비고성과자의 이직률의 조절효과에 대한 방향성을 검증하기 위하여 상호작용에 관련하여 그림을 그려보았으며 위의 [그림 1]은 상호작용의 방향성을 보여주고 있다. [그림 1]에 나타난 바와 같이 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 비고성과자의 이직률이 높아질수록 강화되는 것으로 나타났다. 그러므로 이러한 결과를 종합해 볼 경우 가설 3-2는 지지되었으나, 가설 3-1은 지지되지 않았다.

V. 토론 및 결론

직원의 이직률이 기업성과에 미치는 영향은 상당히 복잡하게 얽혀 있음에도 불구하고 이들의 관계가 부정적일 것이라는 가정을 하고 많은 연구들이 진행이

되어 왔다(Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Price, 1977; Staw, 1980). 하지만 이러한 관계에 관한 실증연구는 최근에 되어 서야 이루어지고 있고, 현재까지의 결과들은 직원의 이직률이 기업성과와 부정적인 연관성을 가지고 있으며(Batt & Colvin, 2011; Eckardt, et al., 2014; Hancock, et al., 2013; Hausknecht & Trevor, 2011; Kacmar, et al., 2006; Staw et al., 2005a, 2005b; Yanadori & Kato, 2007), 직원의 이직률 또한 고성과자의 이직률과 기업의 성과는 기업의 상황변수에 의해 조절된다는(Guthrie, 2001; Kwon et al., 2012; Kwon & Rupp, 2013) 것을 보여주고 있다. 이러한 다양한 연구는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 도움이 되고 있음에도 불구하고 이직률과 기업성과의 복잡한 관계를 이해하는 데에는 부족한 부분이 있었다. 특히, 직원의 전체 이직률이 어떻게 구성되어 있으며, 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률과 같이 상호 다른 이직률이 기업의 성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 심도 깊은 연구는 부족하였다. 본 연구는 이러한 점을 고려하여 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률을 구분하고, 이러한 이직률이 기업성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 공헌하고 있다. 본 연구의 주요 공헌점들을 설명하면 아래와 같다.

첫째, 본 연구는 기존의 연구들을 바탕으로 고성과자의 이직률이 기업의 성과에 미치는 부정적인 영향을 통제된 후 비고성과자의 이직률이 기업성과와 어떻게 연관되어 있는지를 살펴보았다. 본 연구의 결과는 비고성과자의 이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 부분적으로 보여주고 있다. 이러한 결과는 인적자본이론과 사회적자본이론의 관점과 일치되는 결과이며 비용-편익 접근법에서 주장과는 일치되지 않는 부분이었다. 즉 비고성과자라고 하더라도 이들의 이직은 직원들의 인적자본의 누수와 사회적자본의 손상으로 인하여 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다. 하지만 이러한 결과는 비고성과자의 이직률만을 고려하여 나타난 결과일 수 있으며 저성과자의 경우 상이한 결과가 나타날 수 있다고 판단된다. 향후 연구에서는 고성과자, 중간성과자, 저성과자로 보다 세분화하여 상이한 이직률이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 탐구해 볼 필요성이 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구의 결과는 고성과자의 이직률이 비고성과자의 이직률보다 기업

의 성과에 보다 부정적인 영향을 미친다는 것을 부분적으로 보여주고 있다. 이러한 점은 기존의 연구에서 고성과자의 이직률은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치지만(Kwon & Rupp, 2013) 그 외 비고성과자의 이직률이 기업성과에 미치는 영향과 비교하여 어떠한 효과를 미치는지에 대해서는 살펴보지 않아 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 있어 한계점이었던 부분을 이론적·실증적으로 설명해 주고 있다. 이러한 점은 기존의 연구에서 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 보다 명확히 이해하는 데 시사점을 제공한다.

셋째, 본 연구는 고성과자의 이직률과 기업의 성과의 관계가 비고성과자의 이직에 의하여 조절될 수 있다는 점을 보여주고 있다. 즉, 고성과자의 이직률과 기업성과의 부정적인 관계가 비고성과자의 이직률이 높아질 때 더욱 강화된다는 것을 보여준다. 이러한 점은 이직률과 기업성과의 관계를 이해함에 있어 이직률의 기능성(functionality of turnover)(Hollenbeck & Williams, 1986)을 고려할 필요성이 있음을 보여줄 뿐만 아니라, 이직률의 구성이 기업의 성과에 미치는 영향을 고려할 필요성이 있다는 것을 함유하고 있다.

위에서 설명한 본 연구의 결과와 시사점을 바탕으로 직원의 이직률과 기업의 성과의 관계에 관한 기존의 연구들과 비교해 보면 학문적인 시사점을 내포하고 있다. 먼저, 기존의 연구들에서 직원의 이직률과 기업의 성과는 선형적 부정적인 관계, 비선형적인 역-U자형(inverted-U) 형태의 관계, 약화된 부정적인(attenuated negative) 관계 등에 대한 논의가 있어 왔다(Abelson & Baysinger, 1984; Glebbeek & Bax, 2004; Shaw et al., 2005b; Siebert & Zubanov, 2009). 하지만 이러한 논의를 살펴봄에 있어 본 연구의 결과는 단순한 전체 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 살펴보는 것은 한계가 있을 수 있다는 점을 함유하고 있다. 즉 전체 이직률에서 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률의 비율에 따라 전체 직원의 이직률과 기업성과의 관계는 여러 가지 형태로 나타날 수 있다는 것을 보여준다. 그러므로 향후의 연구에서는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 탐구함에 있어 전체 이직률과 더불어 전체 이직률에서 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려할 필요성이 있다는 점을 시사하고 있다.

본 연구는 제한된 자원을 바탕으로 지속적인 성과창출과 성장을 위해 노력하고 있는 기업에 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 기업은 고성과자의 경우 자

발적인 이직률을 낮추기 위해 고성과자들의 유지를 위한 인사 제도들을 적극적으로 활용할 필요성이 있다는 점을 보여주고 있다. 왜냐하면 고성과자는 비고성과자에 비하여 양질의 인적자본과 사회적자본을 가지고 있으므로 이들이 이직할 경우 이들에 대한 대체비용이 높을 뿐만 아니라, 남아 있는 구성원들이 업무를 수행하는 데 있어 어려움을 유발할 수 있기 때문이다. 또한, 비고성과자의 이직률 또한 기업의 성과에 부분적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 비고성과자라고 하여 이들의 이직률을 간과하여서는 기업성과에 악영향을 미칠 수 있다는 것을 인식할 필요성이 있다고 판단된다. 이와 더불어, 고성과자의 이직률에 대한 전략적 관리와 함께 외부로부터 혁신적인 아이디어와 고성과를 낼 수 있는 직원들을 채용할 수 있는 인사시스템이 구축되어 있을 시 상대적으로 기업의 성과에 공헌하는 바가 미약한 일반성과자나 저성과자들의 자발적인 이직을 유도할 수 있는 제도를 구축하고 이에 대한 투자가 필요할 수 있을 것이다.

위에서 본 연구의 학문적·실무적 시사점을 논의하였다. 하지만 본 연구는 여러 한계점이 있으므로 결과는 해석함에 있어 주의할 필요성이 있다고 판단된다. 먼저, 본 연구는 직원의 이직률과 기업의 성과의 관계를 살펴본 횡단적 연구이므로 패널을 이용한 종단적 연구와 달리 인과성(causality)을 설명하는 데는 한계점을 가지고 있다. 즉, 본 연구는 이직률이 기업의 성과에 영향을 미칠 것이라는 가정을 하고 있으나, 이와 반대로 부정적인 기업성과가 직원들의 이직에 영향을 미칠 수 있다. 현재까지의 연구에서는 이러한 역인과성(reverse causality)에 대한 부분은 대체로 발견되고 있지 않으나(Hausknecht & Trevor, 2011) 이에 대한 토론이 지속적으로 진행되고 있으므로 향후 연구에서는 이에 대한 보다 심도 깊은 고려와 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에는 기존의 연구를 바탕으로 고성과자를 상위 20%의 성과자로 정의하고 가설을 검정하였다. 하지만 이러한 정의는 여전히 임의적인 경향이 있으며 고성과자의 기준을 달리하였을 경우에도 이러한 결과가 지지되는지를 확인해 볼 필요성이 있다고 판단된다. 또한 고성과자, 중간성과자, 저성과자로 보다 세분화하여 이들의 이직률이 기업성과에 미치는 차별적 효과와 상호작용에 대한 고려가 필요할 것으로 판단되면 이러한 연구는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 보다 잘 이해하는 데 공헌할 것이라고 판단된다.

셋째, 본 연구의 경우 자발적 이직률을 측정하려 하였으나, 기업이 직원을 이직하도록 유도하는 등 실질적으로는 비자발적 이직률임에도 불구하고 자발적 이직률로 측정되어 있을 수도 있다. 향후 연구에서는 자발적 이직률과 비자발적 이직률을 보다 정교하게 측정하여 이에 대한 기업성과와의 관계를 살펴볼 필요성이 있다고 판단된다.

넷째, 본 연구는 기업성과 변수로 재무적 성과를 살펴보았으나 어떠한 재무적 성과를 활용하느냐에 따라 그 결과가 다소 다르게 나타나는 경향이 있었다. 향후 연구에서는 보다 다양한 기업성과 변수들을 활용하여 고성과자 이직률과 비고성과자의 이직률의 관계를 살펴볼 필요성이 있다고 판단된다.

본 연구는 이러한 한계점에도 불구하고 전체 직원의 이직률 또는 고성과자의 이직률이 기업성과에 미치는 영향을 검정했던 기존의 연구와 달리, 고성과자의 이직률과 비고성과자의 이직률을 고려하여 이직률이 기업의 성과와 어떻게 연관되어 있는지를 보다 체계적으로 살펴보았다. 이를 통해 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 보다 심도 깊게 이해하고 이 분야의 연구의 발전에 공헌하고 있으며, 본 연구의 결과는 글로벌 무한경쟁 속에서 (한국) 기업들의 지속적 성장과 발전을 위해 인적자원관리의 방향성을 제공하고 있다.

참고문헌

- 권순식·박현미(2006). 「근로자 의사대표기제(voice mechanism)로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교 연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로」. 『노동정책연구』 6(4): 87~131.
- 이정현·김동배(2007). 「고성과조직시스템의 효과와 영향요인」. 『산업관계연구』 6(1): 1~38.
- 전순영·이호선(2012). 「조직성과에 대한 인적자원관리제도화의 매개효과」. 『기업경영연구』 19(5): 193~214.

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. Nichols(1994). “Nursing Turnover and Hospital Efficiency : An organizational-level analysis.” *Industrial Relations* 33 (4) : 505 ~ 520.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., and T. A. Welsh(2001). “The War for Talent, Part Two.” *McKinsey Quarterly* 2 (1) : 9 ~ 12.
- Batt, R.(2002). “Managing Customer Services : Human resource practices, quit rates, and sales growth.” *Academy of Management Journal* 45 (3) : 587 ~ 597.
- Batt, R., and A. J. S. Colvin(2011). “An Employment Systems Approach to Turnover : Human resources practices, quits, dismissals, and performance.” *Academy of Management Journal* 54 (4) : 695 ~ 717.
- Becker. G.(1964). *Human Capital*. New York : Columbia University Press.
- Burt, R. S.(1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., and L. S. Aiken(2003). *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Cross, R., and J. N. Cummings(2004). “Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-intensive Work.” *Academy of Management Journal* 47 (6) : 928 ~ 937.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., and L. W. Porter(1981). “Functional Turnover: an Empirical Assessment.” *Journal of Applied Psychology* 66 (6) : 716 ~ 721.
- Dalton, D. R., and W. D. Todor(1979). “Turnover Turned Over : An Expanded and Positive Perspective.” *Academy of Management Review* 4 (2) : 225 ~ 235.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., and W. D. Todor(1981). “Turnover Overstated: The Functional Taxonomy.” *Academy of Management Review* 7(1) : 117 ~ 123.
- DeLong, J., and V. Vijayaraghavan(2003). “Let’s Hear it for B Players.” *Harvard*

Business Review 81 (6) : 96~102.

Dess, G. G., and J. D. Shaw(2001). "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance." *Academy of Management Review* 26 (3) : 446~456.

Eckardt, R., Skaggs, B. C., and M. Youndt(2014). "Turnover and Knowledge Loss : An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms." *Journal of Management Studies* 51 (7) : 1025~1057.

Glebbeck, A. C., and E. H. Bax(2004). "Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records." *Academy of Management Journal* 38 (2) : 291~313.

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.

Guthrie, J. P.(2001). "High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity : Evidence from New Zealand." *Academy of Management Journal* 44 (1) : 180~190.

Hancock, J. I, Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., and C. A. Pierce (2013). "Meta-analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of firm Performance." *Journal of Management* 39 (3) : 573~603.

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.

Hollenbeck, J. R. and C. R. Williams(1986). "Turnover Functionality Versus Turnover Frequency : A note on work attitudes and organizational effectiveness." *Journal of Applied Psychology* 71 (4) : 606~611.

Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of*

Management Journal 38 (3) : 635~672.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., and S. Cerrone(2006). "Sure Everyone Can be Replaced... But at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-level Performance." *Academy of Management Journal* 49 (1) : 133~144.

Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., and J. Lawler(2012). "The Moderating Effects of Organizational Context in the Relationship between Voluntary Turnover and Firm Performance : Evidence from Korea." *Human Resource Management* 51 (1) : 47~70.

Kwon, K., and D. E. Rupp(2013). "High-performer Turnover and Firm Performance : The moderating role of human capital investment and firm reputation." *Journal of Organizational Behavior* 34 (1) : 129~150.

March, G., and H. A. Simon(1958). *Organizations*. NY : John Wiley & Son.

Mobley, W. H.(1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Behavior." *Academy of Management Review* 7 (1) : 111~116.

Nahapiet, J., and S. Ghoshal(1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review* 23 (2) : 242~266.

Osterman, P.(1987). "Turnover, Employment Security, and the Performance of the Firm." In M. Kleiner(ed.). *Human Resources and the Performance of the Firm*. pp.275~317. Madison, WI : Industrial Relations Research Association, 1987.

Pfeffer, J.(2001). "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organizations' Health." *Organization Dynamics* 29 (4) : 248~259.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and P. W. Boulian(1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59 (5) : 603~609.

Price, J. L.(1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., and D. E. Lockhart(2005a). "Turnover,

- Social Capital Losses, and Performance.” *Academy of Management Journal* 48 (4) : 594~606.
- Shaw, J. D., Gupta, N., and J. E. Delery(2005b). “Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance.” *Academy of Management Journal* 48 (1) : 50~68.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., and R. F. Vellella(2009). “Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rate of Good and Poor Performers.” *Academy of Management Journal* 52 (5) : 1016~1033.
- Siebert, W. S., and N. Zubanov(2009). “Searching for the Optimal Level of Employee Turnover : A study of a large U.K. retail organization.” *Academy of Management Journal* 52 (2) : 294~313.
- Staw, B. M.(1980). “The Consequences of Turnover.” *Journal of Occupational Behavior* 1 (4) : 253~273.
- Steers, R. M.(1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.” *Administrative Science Quarterly* 22 (1) : 46~56.
- Steers, R. M., and R. T. Mowday(1981). “Employee Turnover and Post-decision Accommodation Processes.” In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds). *Research in Organizational Behavior* 3 : 235~281. Greenwich, Conn : JAI Press.
- Strober, M. H.(1990). “Human Capital Theory : Implications for HR managers.” *Industrial Relations* 29 (2) : 214~239.
- Yanadori, Y., and T. Kato(2007). “Average Employee Tenure, Voluntary Turnover Ratio, and Labour Productivity : Evidence from Japanese firms.” *International Journal of Human Resource Management* 18 (10) : 1841~1857.

The Relationship between Employee Turnover and Firm Performance : An Explorative Study

Kwon Kiwook

This study investigates a relationship between employee turnover rates and firm performance. In particular, this study departs from the extant studies that explored the relationship between total employee turnover rates and firm performance by examining the differing impacts of high performer turnover rates and non-high performer turnover rates on firm performance. In addition, this study explores the moderation roles of non-high performer turnover rates on the relationship between high performer turnover rates and firm performance. Hypothesis testing was conducted with 155 firms. This study contributes to better understanding complex relationships between employee turnover rates and firm performance and provides practical implications for firms that strive to create values and survive under the current turbulent business environment.

Keywords : high performer turnover rate, non-high performer turnover rate, firm performance, moderation effects