

# 직무순환과 이직 간의 관계: 능력-동기부여-기회 모형(AMO model)을 중심으로

노세리\* · 이상민\*\*

## 요약

본 연구는 직무순환과 조직성과와 가지는 갈등적 관계 논의를 확장하고 직무순환이 조직성과와 긍정적인 관계를 가지기 위한 조건을 논의하기 위하여 능력(ability)-동기부여(motivation)-기회(opportunity) 모형(AMO model of HRM)을 바탕으로 직무순환의 효과를 살펴보고자 한다. 연구는 이러한 이론적 모형을 적용하여 동기부여 요소인 직무순환의 효과성을 높이기 위해서 직무순환을 통하여 습득한 기능을 활용하고 조직에 기여할 수 있는 기회를 제공하는 사내공모제와 직무순환과 같은 제도의 효과가 나타날 수 있는 조직 역량인 개발 지향적 풍토의 역할을 제시한다. 가설 검증을 위하여 「인적자본 기업패널 2011」, 「인적자본 기업패널 2013」을 활용하였으며 총 420개 표본을 분석에 포함하였다. 분석결과, 직무순환은 자발적 이직률과 유의미한 관계를 가지지 않는 것으로 나타났다. 그러나 상호작용을 확인한 결과, 직무순환과 인적자원개발 풍토가 자발적 이직률에 대하여 상호작용 효과를 가지는 것으로 나타났다.

**키워드** : 직무순환, 이직률, 전략적인적자원관리, 인적자원개발 풍토, 사내공모제

## 1 문제제기 및 연구목적

조직은 인사관리 제도를 조직에게 주어진 여건에 맞게 설계해야 하며, 해당 인사관리 제도를 잘 활용하기 위해서는 어떠한 조건이 미리 마련되어야 하는지 고민해야 한다. 이는 전략적 인적자원관리(*strategic human resource management, SHRM*) 관점으로 특정한 인사관리 제도는 어느 조직에서나 통용될 수 없으며, 해당 조직의 맥락적(context) 요소와 다른 인사제도를 고려하여 설계될 때 활용도가 높고 기업 성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Delery &

\* 한양대학교 일반대학원 경영학과 박사과정

\*\* 한양대학교 경영대학 부교수

Doty, 1996). 다수의 연구들은 이러한 관점에서 고몰입인적자원관리시스템(*high-commitment HRM system*) 또는 고성능작업관리시스템(*high-performance work system*) 등과 같은 인사관리 시스템의 구성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 주목하여 왔다. 그러나 최근 연구들은 이러한 연구의 흐름에서 벗어나 다시 개별 인사제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 주목해야 할 필요성을 제기하고 있다(Jiang, Lepak, Hu, Baer, 2012).

직무순환은 근로자로 하여금 조직에 높은 몰입과 기여를 보이게 하는 고성능 인사시스템 중 하나로 주목받고 있는 인사제도이다. 직무순환은 근로자에게 다양한 직무를 경험하게 하여 역량과 스킬을 갖추게 하는 동시에 사회적 관계도 향상시켜 조직에 대한 몰입수준을 높이는 동기부여 인사제도이다. 직무순환은 구성원들이 자신에게 주어진 업무뿐 아니라 조직의 전반적인 프로세스에 대한 경험을 체득하게 함으로써 해당 조직에 더욱 몰입하고 애착을 가지게 한다(옥지호, 2014). 그러나 이러한 직무순환의 효과에도 불구하고 선행연구에서 보면 직무순환과 조직혁신, 노동생산성, 그리고 이직률 등과 같은 조직성과 간의 관계는 다양한 방향성을 갖는다. 그렇다면, 직무순환과 조직성과가 갈등적 관계를 갖는 것은 무엇 때문일까? 그리고 직무순환이 조직성과에 긍정적인 기여를 하기 위해서는 어떠한 조건이 필요할까? 기존 연구들은 직무순환이 어떠한 직무에 적합할지를 논의하였다. 그리고 직무순환을 특정한 직무에 맞추어 어떻게 계획할 것인지 또는 직무순환 주기 등을 어떻게 결정할 것인지 등의 직무순환 제도의 기술적인 측면에 주목하여 왔다(Brian, Markm & Norman, 2000; Bryan & Wipawee, 2004; Aryanezhad, Kheirkhah, Deljoo, & Mirzapour, 2009). 그리고 이러한 논의에 비하여 직무순환이 어떠한 인사제도와 함께 구성되어야 하며 또는 어떠한 조직 맥락에 적합할지에 대한 논의는 부족하였다(Zin, Shamsudim, & SUBRAMANIAM, 2013). 조직은 직무순환을 계획하기에 앞서 직무순환이 잘 시행되기 위한 몇 가지 조건을 갖추어야 한다. 본 연구는 이러한 직무순환과 조직성과와 가지는 갈등적 관계 논의를 확장하고 직무순환이 조직성과와 긍정적인 관계를 가지기 위한 조건을 논의하기 위하여 능력(*ability*)-동기부여(*motivation*)-기회(*opportunity*) 모형(*AMO model of HRM*)을 바탕으로 직무순환의 효과를 살펴보고자 한다. 연구는 이러한 이론적 모형을 적용하여 동기부여 요소인 직무순환의 효과성을 높이기 위해서 직무순환을 통하여 습득한 기능을 활용하고 조직에 기여할 수 있는 기회를 제공하는 사내공모제와 직무순환과 같은 제도의 효과가 나타날 수 있는 조직 역량인 개발 지향적 풍토의 역할을 제시한다.

또한 본 연구는 인사관리의 행동적 관점(*behavioral perspective of HRM*)에 근거하여 직무순환이 이직과 같은 인사관리 성과에 어떠한 영향을 미치는지 주목하고자 한다. 인사관리

성과는 제품이나 서비스의 품질이나 생산성 등의 운영성과(*operational outcomes*)와 ROA, ROE, 매출액 증가의 재무적 성과(*financial outcomes*) 향상과 같은 조직 목표를 달성하는데 가장 기초가 된다. 조직은 스스로 성과를 창출하는 것이 아니라 조직이 설계한 여러 인사관리 제도를 통하여 근로자로 하여금 생산적인 행동을 하게하고 이러한 행동을 통해 조직성과가 창출되기 때문이다(Becker & Huselid, 1998). 이러한 점에서 직무순환과 같은 인사관리 제도가 조직성과를 높이는 방향으로 설계되는 시사점을 제시하게 위해서는 본 제도가 근로자의 행동이나 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 주목하는 것이 필요하다.

## 2 이론적 배경 및 가설설정

### 가. 직무순환과 이직

직무순환은 한 조직 내에서 근로자가 한 직무에서 다른 직무로 이동하는 시스템적 움직임을 의미한다(Olorunsola, 2000). 이는 넓은 의미로 수직적 상승인 승진을 제외한 모든 이동을 포함한다. 직무순환은 근로자가 다양한 직무를 경험하고 이를 통해 개인적인 역량을 향상시킬 수 있다는 점에서 의미를 가지기도 하지만 무엇보다도 근로자가 직무순환을 통하여 조직의 전반적인 프로세스를 경험하고 해당 조직을 더욱 잘 이해하고 애착을 가질 수 있게 동기부여 한다(옥지호, 2014). 전통적으로 직무순환은 순환의 긍정적 효과를 강조하면서 제기된 것으로, 직무에서 오는 지루함과 피로를 해소시키는 수단으로 강조되었다(Campion, Cheraskin, Michael, 1994). 그리고 더 나아가 직무순환은 기능적 유연성에 집중하여 지식이나 기술을 향상시키는 기제로 이해되었다. 그러나 최근 직무순환은 근로자를 반복적인 업무에서 벗어나게 하고, 지식이나 기술 수준을 높여주며, 관리자가 될 수 있는 역량을 확보하고, 자신에게 맞는 직무와 역할이 무엇인지 알게 하며, 또한 사회적 관계를 확장시켜준다는 종합적 측면에서 근로자가 직무에 몰입하고 조직에 애착을 가지게 하는 동기부여의 중요한 역할을 가진 제도로 주목받고 있다(Kaymaz, 2010).

본 연구에서는 이직이라는 근로자 행동에 주목하여 직무순환의 효과를 살펴보고자 한다. 이직과 관련하여 본 연구에서 주목하는 직무순환의 기능은 근로자가 해당 조직에서 성장하고 싶은 동기부여를 한다는 특성이다. Hackman & Oldham (1976)은 근로자의 성장 의욕을 높이기 위하여 직무설계는 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 그리고 피드백과 같

은 다섯 가지 요소를 갖추어야 한다고 제시하였다. 직무순환은 기술다양성과 직무정체성을 높이는 직무설계 방식이라고 볼 수 있으며 이러한 점에서 근로자에게 내적 동기부여를 제공하는 역할을 한다(Huang, 1999). 또한 최근 직무순환은 근로자의 경력성공에 영향을 미치는 중요한 요인으로 주목받고 있다(권나경·김혜린·이인재, 2013; Park, 2009; Kim, 2008). 근로자는 직무순환을 통하여 여러 직무를 경험하고 자신에게 맞는 경력이 무엇인지 생각하게 됨으로써 조직 내에서 자신이 지향할 경력개발경로를 구축한다. 그리고 이러한 경력개발계획은 기업에 대한 충성도와 애착을 높인다. 사회적 교환 이론(*social exchange theory*)에 따르면, 근로자는 직무순환을 통하여 조직에 대한 상호호혜적(*reciprocal obligation*) 의무를 형성하게 된다. 근로자는 직무순환을 통하여 자신의 능력과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 지식이나 기능 그리고 사회적 관계를 확보하고 조직 내에서 자신의 경력을 설계할 수 있는 기회를 제공받는다는 점에서 조직이 자신을 신경써주고 있다고 인식하게 되어 조직에 몰입하고 애착을 가지게 된다. 즉, 근로자는 직무순환을 자신의 발전을 위한 조직의 투자라고 인식하게 되어 조직에 대하여 만족하게 되는 것이다(Huang, 1999; 노세리 ·이상민, 2011). 선행연구에서 보면 박은하(2009)는 근로자들은 직무순환을 통하여 다양한 직무경험을 축적하고 이는 직무만족 그리고 경력만족과 긍정적인 관계를 가진다고 제시하였다. 이러한 논의를 통하여 조직에 대한 만족과 몰입 수준을 높이는 직무순환은 구성원으로 하여금 조직에서 이탈하지 않고 해당 조직에 몰입하게 한다고 볼 수 있다.

**가설 1. 직무순환은 이직률과 부(-)적 관계를 가질 것이다.**

#### 나. 사내공모제와 직무순환의 상호작용

이러한 직무순환의 긍정적인 효과에 대한 논의에도 불구하고 선행연구들은 직무순환의 일관된 효과성을 보여주지 못하고 있다. 선행연구에서 직무순환은 긍정적 효과가 강조되어 다양한 조직성과와 긍정적인 관계를 가지는 제도로 논의된다. Wyatt와 그의 동료들(2001)은 제조업 샘플을 통하여 직무순환이 결근률과 이직률과 부정적인 관계를 가지고 있으며 또한 조직의 혁신과는 긍정적인 관계를 가지고 있음을 제시하였다. 그리고 Chang & Chen (2002)은 직무순환의 단일 효과를 발견한 것은 아니지만 직무순환을 팀제, 품질분임조, 전사적 품질관리 등과 함께 묶음으로 구성하였을 때 근로자의 이직이 감소함을 주장하였다. 또한 유건재(2011)는 직무순환이 근로자 사기 및 자기 효능감을 증가시키고 육체적 그리고 정신적

스트레스를 감소시킨다고 제시하였다. 한수정(2012)은 간호사 샘플에서 직무순환과 직무스트레스 그리고 직무만족의 관계에 대하여 살펴보았고 그 결과 직무순환이 직무만족과 긍정적인 관계를 가진다고 제시하였다. 그리고 옥지호(2014)는 자발적 이직과 조직성과가 가지는 관계에서 직무순환제도의 보완적 효과에 대하여 논의하면서 직무순환제도가 노동생산성과 긍정적인 관계를 가지고 있다고 제시하였다. 그러나 이에 반하여 직무순환을 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 제도로 보기도 한다. Gannon, Poole, & Prangle(1972)는 직무순환을 근로자가 원하지 않을 경우 결근율을 높이고 직장 내 사고율이 높아지는 결과를 가져올 수 있다고 보았다. 그리고 Kanter(2006)은 직무순환과 같은 잦은 직무 이동은 한 영역에 특화된 전문화된 인재를 육성하기 어렵다는 점에서 조직의 인적자원이 쌓이는데 부정적이며 또한 잦은 직무순환을 통해 근로자들은 아이디어를 창출하고 이를 다른 구성원들과 나눌 기회를 잃게 되어 이는 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 제시하였다.

왜 직무순환의 효과는 일관되지 못한 것일까? 전략적 인적자원관리란 특정한 인사관리 제도가 조직에서 효과성을 나타내기 위해서는 해당 조직의 맥락적 요인을 고려해야 한다고 제시한다. 또한 특정 인사제도가 효과를 낼 수 있도록 개별 인사제도의 특성을 고려하여 인사제도의 체계를 구성해야 한다고 주장하였다(Delery & Doty, 1996). 그렇다면, 직무순환이 조직성과에 긍정적으로 기여하기 위해서는 무엇이 필요한가? 근로자의 성과가 창출되기 위해서는 능력, 동기부여, 기회가 필요하다. 이는 전략적 관점에서 인사시스템을 설계할 때 중요하게 제기되는 것으로 근로자의 성과를 향상시키기 위해서는 크게 능력향상을 위한 인사관리, 동기부여를 위한 인사관리, 그리고 기회를 제공하는 인사관리 요소가 필요하다. 세 가지 요소는 서로 보완적인 관계를 가지며 이들이 조화될 때 근로자의 성과가 극대화 될 수 있다. 이를 능력(*ability*)-동기부여(*motivation*)-기회(*opportunity*) 모형(AMO model of HRM)이라 한다(Blumberg & Pringle, 1982; Jiang, & Hu, & Baer, 2012). 직무순환은 근로자가 다양한 직무를 경험함으로써 일의 즐거움을 느끼게 하고 동시에 조직에 몰입하고 애착을 가지게 하는 기제로 근로자의 성과 창출에 동기부여 기능을 한다. 이러한 점에서 근로자를 동기부여 하는 직무순환이 성과로 발현되기 위해서는 능력과 기회 요소가 필요하다. 직무순환과 관련한 선행연구는 직무순환 제도는 여러 장점을 가지고 있지만 현실적으로 활용되는데 어려움을 가지고 있다고 본다. 이들을 이를 해결하기 위하여 다음과 같은 조건이 필요하다고 제시한다. 먼저, 직무순환 제도가 개인의 경력개발에 도움을 주고 또한 조직에 기여하기 위해서는 개인에게 선택할 수 있는 기회를 주어야 한다. 또한 직무순환 제도가 제대로 활용되기 위해서는 개인이 직무순환을 통하여 다른 직무를 수행하고자 할 때 이를 수용할 수 있는

부서의 분위기 더 나아가 조직 분위기가 필요하다(차종석, 2005). 이를 능력-동기부여-기회 모형에 적용하면, 직무순환이 조직에서 제대로 시행되기 위해서는 개인의 경력을 전환하거나 또는 심화 개발시킬 수 있는 사내공모제와 같은 기회와 변화를 두려워하지 않는 개발 지향적인 조직 분위기가 갖추어져야 한다. 이러한 조직분위기는 직무순환과 같은 변화 수반적인 제도가 기능할 수 있게 하는 조직의 역량 즉, 능력인 것이다.

먼저, 직무순환이 조직에서 기능하기 위해서는 직무순환을 통하여 습득한 기능을 활용하고 조직에 기여할 수 있는 기회가 필요하다. 직무순환을 통하여 습득한 기능을 조직에서 활용할 수 있게 지원하는 제도가 사내공모제이다. 사내공모제는 필요한 인력을 내부지원자 공모를 통하여 충원하는 방식으로 개인의 경력경로의 전환이나 심화 개발 할 수 있는 기회를 제공한다(황규일, 2007). 사내공모제는 경력이동을 할 수 있는 공식적인 수단으로 능력이 있다면 누구든지 공석에 지원하게 할 수 있다는 점에서 근로자가 차별 없이 조직에서 성장할 수 있는 기회를 가질 수 있게 한다. 그리고 특히 사내공모제는 남성과 같은 조직 내 사회적 관계 형성으로 생성된 비공식적 네트워크를 활용하여 경력개발을 쉽게 할 수 있는 구성원보다 여성과 같은 소수 근로자에게 더욱 효과가 크다. 이러한 점에서 구성원들은 사내공모제를 통하여 조직이 공정한 기회를 제공하고 있다고 인식한다. 그 결과 구성원들은 조직에 보다 애착을 가지고 몰입하게 된다(임희정, 2011). 직무순환을 통하여 지식과 기능을 습득하고 경력경로 전환에 대한 열망을 가진 근로자들은 사내공모제와 같은 지원 제도를 통하여 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 더 많이 가질 수 있다고 인식할 수 있다. 그 결과 근로자들은 다른 조직으로 옮기지 않아도 해당 기업에서 자신의 역량을 발휘할 수 있음을 알고 조직에 더욱 몰입하게 되는 것이다.

**가설 2.** 사내공모제는 직무순환과 자발적 이직률의 관계를 조절할 것이다. 즉, 사내공모제는 직무순환과 자발적 이직률이 가지는 부(-)적 관계를 강화할 것이다.

#### 다. 인적자원개발 풍토와 직무순환의 상호작용

또한 직무순환이 조직에서 기능하기 위해서는 구성원들이 직무순환을 통하여 새로운 역량을 창출하고 이를 조직에서 활용할 수 있도록 받아들이는 조직의 변화 역량이 필요하다. 즉, 변화 할 준비가 되어 있는 그리고 변화를 지향하는 분위기가 형성되어 있어야 하는 것

이다. 차종석(2005)은 변화를 수용하지 않는 부서의 분위기가 직무순환과 같은 제도의 활용을 저해할 수 있다고 제시하였다. 직무순환과 같은 제도를 통하여 근로자가 발전하려는 태도를 가지고 있다 하여도 이를 받아들일 수 있는 조직 분위기가 형성되어 있지 않고 변화를 시행할 수 있는 동력이 없다면 이러한 태도는 행동으로 나아갈 수 없다. 인적자원개발 풍토(HRD climate)는 구성원들 사이 해당 조직이 개발 지향적이라는 공유된 인식을 의미한다(Sung & Choi, 2009; Rao & Abraham, 1986). 이러한 조직의 풍토는 앞서 언급한 근로자가 직무순환을 활용하는 것을 저해하는 분위기와는 반대되는 것이라고 볼 수 있으며, 이는 개방성, 상호대면성, 신뢰성, 자율성, 적극성, 그리고 협동성(OCTAPAC) 등의 특징을 가진다(Benjamin, 2012; Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2012). 이를 자세히 보면 인적자원개발 풍토는 인적자원의 중요성을 인식하고 구성원 간의 활발한 의사소통이 가능하며, 일을 하는데 실험정신을 바탕으로 도전적인 태도를 강조하고, 구성원들 간의 신뢰가 형성되어 있어 협동의 수준이 높으며, 그리고 전 구성원들 사이 근로자와 최고경영자를 포함한 모든 구성원의 능력에 대한 믿음이 존재한다. 즉, 인적자원개발 풍토는 구성원들이 서로에 대한 이해와 신뢰를 기반으로 협력관계를 유지하고 지식의 교환을 활발하게 일어나게 한다. 이러한 점에서 인적자원개발 풍토는 구성원들이 직무순환을 통하여 지식이나 기술의 습득하는 것을 보다 쉽게 할 수 있다. 그리고 구성원들은 인적자원개발 풍토를 인식하면 직무순환과 같은 변화 지향적인 제도를 안전하게 활용할 수 있다고 생각하게 된다. 즉, 직무순환과 같은 제도를 통한 경력경로변경 등과 같은 변화가 조직에서 더 잘 받아들여질 수 있을 것이라고 생각하게 되어 직무순환을 보다 활발하게 활용하고 이를 통해 조직에 더욱 애착을 가지고 몰입하게 될 수 있는 것이다.

**가설 3.** 인적자원개발 풍토는 직무순환과 자발적 이직률의 관계를 조절할 것이다. 즉, 인적자원개발 풍토는 직무순환과 자발적 이직률이 가지는 부(-)적 관계를 강화할 것이다.

그리고 마지막으로 이제까지 논의를 바탕으로 능력(ability)-동기부여(motivation)-기회(opportunity) 모형(AMO model of HRM)에 근거하여 이직에 대한 직무순환, 사내공모제, 그리고 인적자원개발 풍토의 상호작용 관계를 제시한다.

**가설 4.** 이직에 대하여 직무순환, 사내공모제, 인적자원개발 풍토는 삼항 상호작용을 가질 것이다. 즉, 직무순환, 사내공모제, 인적자원개발 풍토가 모두 높을 때 이직은 가장 낮을 것이다.

### 3 연구방법

#### 가. 자료

본 연구는 제시한 가설을 검증하기 위하여 한국직업능력개발원이 제공하는 「인적자본 기업패널 2011」, 「인적자본 기업패널 2013」을 활용한다. 「인적자본 기업패널 2011」을 통하여 독립변수와 조절변수 그리고 통제변수를 측정하고 「인적자본 기업패널 2013」을 통하여 종속변수를 측정하여 측정상의 발생하는 동일방법편의(CMB)를 최소화 하고자 한다. 그리고 분석은 「인적자본 기업패널 2011」과 「인적자본 기업패널 2013」 계속하여 설문에 응답한 420개 의 표본기업을 분석에 활용하였다.

#### 나. 변수의 측정

##### 1) 직무순환

직무순환은 인사담당자의 응답으로부터 측정하였다. 직무순환의 실시여부를 묻은 문항을 사용하였으며 실시는 1 그리고 미실시는 0으로 가변수 처리하였다.

##### 2) 사내공모제

사내공모제는 인사담당자의 응답으로부터 측정하였다. “귀사의 경우 사내공모제를 실시하고 있습니까?” 라는 문항을 사용하였으며 실시하고 있는 경우는 1 그리고 실시한 적 없는 경우를 0으로 가변수 처리하였다.

##### 3) 인적자원개발 풍토

인적자원개발 풍토는 Benjamin(2012)의 연구에 근거하여 개방성, 상호대면성, 신뢰성, 자율성, 적극성, 협동성 등의 특징을 가진 것으로 정의하고 근로자로부터 응답에서 다음과 같은 항목을 통하여 측정하였다. 항목은 다음과 같으며 모두 5점 척도로 측정되었다. “우리 회사는 우수한 인재를 우대한다.”, “우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.”, “우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다.”, “우리 회사는 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다.”, “우리 회사는 부서간의 커뮤니



케이션이 잘 되는 편이다.”, “우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다.”, “우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.”, “우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다.”, “우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.”, “우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우 받는다.“ 문항의 신뢰도를 측정된 결과 Cronbach 알파 값은 .924였다. 그리고 인적자원개발 풍토 변수는 조직 수준 변수로 사용하기 위하여 병합하였다. 개인수준의 자료를 조직수준으로 병합하여 사용하는 것이 타당한 것인지 확인한 결과  $rwg=0.96$ ,  $ICC(1)=0.15$ ,  $ICC(2)=0.71$  인 것으로 나타났다. 이러한 수치들을 통해 본 변수를 사용하는 데 무리가 없다고 판단되어진다.

#### 4) 이직률

이직률은 2013년 정규직 전체 근로자 중 이직한 근로자가 몇 퍼센트를 차지하는지 측정하였다.

#### 5) 통제변수

연구는 변수의 효과를 보다 정확하게 추정하기 위하여 산업, 기업규모, 조직연령, 노동조합 조직율, 수요환경변화, 기업전략 등을 통제변수로 고려하였다. 기업규모는 2013년 말 기준 해당 기업의 전체 근로자수에 자연로그를 취하여 측정하였다. 기업의 설립연도 문항을 기업연령 변수로 사용하였다. 산업은 표준산업분류에서 제시하는 중분류 기준에 근거하여 16개 산업으로 구분하였다. 그리고 기업의 환경을 고려하기 위하여 “지난 2년간 주력제품에 대한 수요변화는 어떠했습니까” 라는 질문으로 수요환경 변화를 5점 척도로 측정하였다. 조직이 어떠한 전략을 가지고 있는지는 조직성과에 유의미한 영향을 미친다는 점에서 조직의 전략유형을 공격형, 분석형, 방어형으로 구분하고 가변수로 측정하였다. 마지막으로 조직의 주 5일제 시행여부를 묻은 문항을 통하여 시행은 1 그리고 미시행은 0으로 가변수화 하였다.

### 다. 연구결과

가설 검증에 앞서 분석에 사용할 변수들의 상관관계를 살펴보았다. <표 1>을 보면 직무순환은 자발적 이직률과 유의미한 관계를 가지지 않는 것으로 나타났다( $r=0.028$ ,  $p=n.s.$ ). 그리고 사내공모제도 이와 마찬가지로 자발적 이직률과 유의미한 관계를 가지지 않는 것으로

확인되었다( $r=0.017$ ,  $p=n.s.$ ). 그러나 이와 달리 인적자원개발 풍토는 자발적 이직률과 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다( $r=-0.111$ ,  $p<0.05$ ). 그리고 직무순환은 인적자원개발 풍토와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났으며( $r=0.158$ ,  $p<0.01$ ), 직무순환과 사내공모제 또한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다( $r=0.205$ ,  $p<0.01$ ).

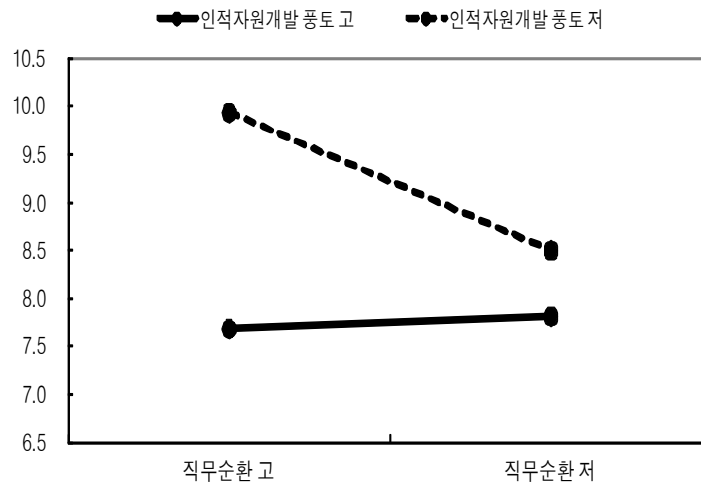
가설을 검증하기 위하여 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석의 순서는 다음과 같다. 모형 1에 통제변수와 독립변수인 직무순환을 투입한다. 그리고 모형 2에는 통제변수, 직무순환, 인적자원개발 풍토, 그리고 사내공모제를 투입한다. 모형 3에는 통제변수, 직무순환, 인적자원개발 풍토, 사내공모제와 함께 직무순환과 인적자원개발 풍토를 곱하여 만든 상호작용항과 직무순환과 사내공모제를 곱하여 만든 상호작용항, 그리고 직무순환, 인적자원개발 풍, 사내공모제를 모두 곱하여 만든 삼항 상호작용항을 투입한다.

<표 1> 상관관계 및 기술 통계값

변수명	평균	표준편차	1	2	3
1. 자발적이직률	7.68	10.55			
2. 직무순환	0.50	0.50	0.028		
3. 인적자원개발풍토	-0.01	0.98	-0.111*	0.158**	
4. 사내공모제	0.28	0.45	0.017	0.205**	0.116**

\*  $p<.10$ , \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$

회귀분석 결과, <표 2>에서 모형 1을 보면 직무순환은 자발적 이직률에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다 이로 인해 직무순환은 자발적 이직률과 부(-)적 관계를 가질 것이라는 가설 1은 기각 되었다. 이에 반해 모형 2를 보면 인적자원개발 풍토는 자발적 이직률과 유의미한 수준에서 부(-)적 관계를 가지는 것으로 나타났다( $\beta=-.789$ ,  $t=-1.892$ ,  $p<0.10$ ). 그리고 모형 3에서 보는 것과 같이 자발적 이직률에 대한 직무순환과 사내공모제의 상호작용 효과는 유의미한 수준에서 발견되지 않았다( $\beta=-.197$ ,  $t=-.537$ ,  $p=n.s.$ ). 이로 인하여 사내공모제는 직무순환과 자발적 이직률간의 관계를 조절할 것이다 라는 가설은 기각되었다. 그러나 모형 3에서 보는 것과 같이 직무순환과 인적자원개발 풍토의 상호작용효과가 확인되었다( $\beta=-.775$ ,  $t=-1.975$ ,  $p<0.05$ ). 그 결과 인적자원개발 풍토가 직무순환과 자발적 이직률 간의 관계를 조절할 것이다 와 같은 가설 2는 지지되었다. 그리고 이러한 상호작용 효과를 그림으로 나타내면 [그림 1]과 같다. 마지막으로 자발적 이직에 대한 직무순환, 인적자원개발 풍토, 직무순환의 삼항 상호작용 효과는 유의미하지 않았다.



[그림 1] 직무순환과 인적자원개발 상호작용 효과

<표 2> 자발적 이직률에 대한 회귀분석 결과

구분	자발적 이직률		
	모형 1	모형 2	모형 3
<b>1단계</b>	B(t)	B(t)	B(t)
산업_제조업	.305(.194)	.710(.448)	.634(.394)
산업_비금융업	2.419(2.044)**	2.557(2.112)**	2.814(2.321)**
조직연령	.059(2.726)***	0.053(2.429)**	.051(2.320)**
조직규모	-.799(-2.157)**	-.674(-1.782)*	-.554(-1.448)
노동조합 조직율	-.013(-1.009)	-.013(-1.031)	-.010(-.743)
수요변화	-1.682(-4.472)***	-1.544(-4.070)***	-1.553(-4.079)***
전략_분석적	.326(.3.80)	-.047(-.054)	3.009(.878)
전략_방어적	-.436(-.436)	-1.088(-1.046)	.653(.884)
주5일제	3.074(0.891)	3.039(.887)	-.983(-2.391)
직무순환	.575(.774)	.703(.951)	.653(.884)
<b>2단계</b>			
인적자원개발풍토		-.749(-1.892)*	-.983(-2.391)**
사내공모제		-.789(-.924)	-.958(-1.090)
<b>3단계</b>			
직무순환_인적자원개발풍토			-.775(-1.975)**
직무순환_사내공모제			-.197(-.537)
직무순환_인적자원개발풍토_사내공모제			.234(.625)
<b>F</b>	4.982	4.584	3.992
<b>R<sup>2</sup></b>	.232	.252	.272
<b>Adj R<sup>2</sup></b>	.185	.197	.204

\* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.001

## 4 결론 및 논의

본 연구는 직무순환과 조직성과와 가지는 갈등적 관계 논의를 확장하고 직무순환이 조직 성과와 긍정적인 관계를 가지기 위한 조건을 논의하기 위하여 능력(ability)-동기부여(motivation)-기회(opportunity) 모형(AMO model of HRM)을 바탕으로 직무순환의 효과를 살펴보고자 하였다. 연구는 이러한 이론적 모형을 적용하여 동기부여 요소인 직무순환의 효과성을 높이기 위해서 직무순환을 통하여 습득한 기능을 활용하고 조직에 기여할 수 있는 기회를 제공하는 사내공모제와 직무순환과 같은 제도의 효과가 나타날 수 있는 조직 역량인 개발 지향적 풍토의 역할을 제시하였다.

분석결과, 직무순환은 자발적 이직을 유의미하게 예측하지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 인적자원개발 풍토는 자발적 이직률을 유의미한 수준에서 낮추는 것으로 나타났다. 그리고 직무순환은 인적자원개발 풍토와 상호작용을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 직무순환은 독립적으로 조직에서 기능을 할 수 없지만 인적자원개발 풍토와 같은 조직의 변화능력이 확보되었을 때 근로자의 이직과 같은 근로자 이탈현상을 감소시킬 수 있다. 즉, 조직에 대한 애착과 몰입을 가지게 하는 직무순환은 조직이 이를 수용할 수 있는 능력을 가지고 있을 때 제대로 기능할 수 있는 것이다. 그러나 이외 직무순환과 사내공모제와의 상호작용과 직무순환, 인적자원개발 풍토, 사내공모제의 상호작용 효과는 발견되지 않았다. 이러한 관계가 유의미하게 나타나지 않은 이유를 유추하여 보면 직무순환과 사내공모제를 구성원들은 유사한 제도로 인식하였을 가능성이 있다. 직무순환과 사내공모제는 모두 조직 내 이동을 의미하는 것으로 구성원들은 두 제도 모두를 경력개발 측면에서 승진하거나 보다 나은 직무로 옮겨가는 수단으로 인식하고 있을 가능성이 있다. 그렇기 때문에 둘의 관계가 상호보완적으로 나타날 수 없었을 것이라고 생각해볼 수 있다.

본 연구 결과를 통하여 직무순환과 같은 개별 제도의 운영에서는 직무순환을 사용하여도 받아들여질 수 있는 인적자원개발 풍토와 같은 분위기 형성이 매우 중요함을 알 수 있다. 즉, 직무순환이 조직에서 기능하기 위해서는 인적자원을 중요하게 생각하고, 실험정신을 가지고 도전적으로 일하는 태도를 강조하며, 구성원들 간의 신뢰와 이해를 바탕으로 협동하는 조직 분위기가 필요한 것이다. 이런 점에서 조직은 직무순환을 통하여 조직성과를 향상시키고 싶다면 직무 설계에 앞서 이러한 새로운 직무설계가 받아들여질 수 있는 분위기를 먼저 형성하는 것이 중요하다. 마지막으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 본 연구는 독립변수와 종속변수를 분리하여 사용하고 있기는 하나 인과관계를 유추하기 위한 종단적 분석을 실시하지 못하였다. 변수들 간의 보다 면밀한 관계를 논의하기 위해서는 차후 종단적 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 권나경·김혜란·이인재(2013). 호텔 종사원의 직원가치와 직무순환 중요도가 경력성공에 미치는 영향 연구. 「한국조리학회지」(한국조리학회), 19(3): 291-304.
- 김영태(2008). 기업 핵심인재개발 사례를 통한 직무순환이 인사고과 및 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한 연구. 연세대학교, 53-56.
- 노세리·이상민(2011). 가족친화적 고성과작업시스템에 대한 듀얼아젠다 접근. 「인사·조직연구」(한국인사·조직학회), 19(3): 1-29.
- 박은하(2009). 객관적 및 주관적 경력성과의 선행요인에 관한 연구. 경희대학교, 15-18.
- 옥지호(2014). 자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구. 「노동정책연구」(한국노동연구원), 14(1): 69-92.
- 유건재(2011). 미국 인사 부서의 직무순환. 「국제노동브리프」(한국노동연구원), 19(12): 68-73.
- 차종석(2005). R&D 인력의 경력개발에 관한 연구. *Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 8(1): 23-56.
- 황규일(2007). (주)바체의 인가관리 정책 사례연구. 「경영정보연구」(대한경영정보학회), 20: 1-16.
- Brian J. Carnahan, Mark S. Redfern & Bryan Norman. 2000. Designing Safe Job Rotation Schedules Using Optimization and Heuristic search. *Ergonomics*, 43(4): 543-560.
- Blumber, M., & Pringle, C. D. 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7:560-569.]
- Campion, M. A., Cheraskin, L. S., & Michael, L. 1994. Careerrelated Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1518-1542.
- Chang, P. L. & Chen, W. L. 2002. The Effects of Human Resource Practices on Firm Performance: Emoirical Evidence from Hightech Firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4): 622-631.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Univerdalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835.

- Gallagher, W. E. Jr. & Einhorn, H. J. 1976. Motivation Theory and Job Design. *The Journal of Business*. 49(3): 358-373.
- Gannon, M. J., Poole, B. A., & Prangley, R. E. 1972. Involuntary Job Rotation and Work Behavior. *Personnel Journal*, 51(6): 446-448.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through The Design of Work: Test of A theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Huang, H. J. 1999. Job Rotation from The Employees' Point of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1): 75-85.
- Kurtulus, Kaymaz. 2010. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3): 69-85
- Kaifeng, Jiang., David P. Lepak., Jia, Hu., & Judith C. Baer. 2012. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Metaanalytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6): 1264-1294.
- Kantet, R. 2006. Innovation: The Calss Traps. *Harvard Business Review*, 84(11): 72-83.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25: 217-271
- Md Lazim Mohd Zin., Faridahwati Mohd. Shamsudin. and Chandrakantan Subramaniam. 2013. Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production workers in Japanese Companies, *International Journal of Business and Society*, 14(1): 135-148.
- Mia, Reinholt., Torb;en, Pedersen., & Nicolai, J. Foss. 2011. Why a Central Network Position isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1277-1297.
- M. B. Aryanezhad, A. S. Kheirkhah, V. Deljoo., & S. M. J. Mirzapour Al-e-hashem. 2009. Desining Safe Job Retation Schedules based upon Worker's Skills. *The Internal Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1-2): 193-199.
- Olorunsula, R. 2000. Job Rotation in Academic Libraries: the Situation in Nigerian University Library. *Library Management*, 21(2): 94-98

- Wipawee Tharmmaphornphilas. Bryan A. Norman. 2004. A Quantitative Method for Determining Proper Job Retention Intervals. *Annals of Operations Research*, 128 (1-4): 251-266.
- Wipawee Tharmmaphornphilas. Bryan A. Norman. 2007. A Methodology to Create Robust Job Retention Schedules. *Annals of Operations Research*, 155(1): 339-360.
- Wyatt, R., Davision, C., Rickman, F. & Clampitt, D. 2001. Overcoming Transitional Job Retention Obstacles in The Design of A Manufacturing Cell. In David, A. (ed) *Applied Ergonomics*, 76-81. New York: Routledge.