

# 직원이직률과 기업성과의 조절된 매개효과: 기업수준의 조직몰입과 환경 동태성의 역할\*

권기욱(주저자)  
건국대학교 경영대학  
(kwkwon@konkuk.ac.kr)  
옥지호(공저자)  
전주대학교 경영대학  
(chiho.ok@jj.ac.kr)  
김광현(교신저자)  
고려대학교 경영대학  
(kimk@korea.ac.kr)

.....

직원이직률과 기업성과의 관계는 다양한 상황변수들과 과정변수들이 존재하여 조직행동 및 인사관리분야에서 가장 복잡한 관계를 가지는 변수들 간의 관계임에도 불구하고, 여전히 많은 연구들이 직원이직률과 기업성과의 직접적 관계를 살펴보거나 인사관리시스템이나 이직자의 성과수준과 같은 몇몇 조절변수를 검증하는 데 집중하고 있는 상황이다. 또한, 이론적인 관점에서 대다수의 연구들은 이직으로 인해 발생하는 다양한 관리적 비용, 인적자본에 대한 투자에 대한 손실, 기업의 가치창출 과정에서 협업활동 등에 미치는 부정적 영향을 강조하고 있으나, 이직률이 남아있는 직원들의 태도와 행동에 미치는 영향에 관하여서는 상대적으로 간과하고 있다. 이로 인하여 직원이직률과 기업성과와의 역동적이고 복잡한 관계를 이해하는 데 한계점이 되고 있다. 본 연구는 기업수준에서 직원의 자발적 이직률과 기업성과의 관계에서 기업수준 조직몰입의 매개효과와 환경 동태성의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 첫째, 사회정보처리이론을 활용하여 직원의 이직률이 기업수준의 조직몰입에 미치는 영향을 규명하였다. 둘째, 기업수준의 조직몰입이 직원이직률과 기업성과의 관계를 매개하는 과정을 살펴보았다. 셋째, 상황요인으로서 환경 동태성이 전술된 직원이직률, 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 매개관계를 조절하는 효과를 고찰하였다. 본 연구의 실증적 가설검정 결과는 기업수준의 조직몰입이 직원이직률과 기업성과의 부정적 관계를 매개하며, 이러한 관계는 환경 동태성에 의해 조절되는 것으로 나타났으며, 전체적으로 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 조절된 매개효과를 지지하였다. 본 연구는 직원이직률과 기업성과에 대한 선행연구의 이해를 확장하는 데 기여할 뿐 아니라, 효과적인 인적자원관리를 통해 기업의 경쟁력을 유지하고자 하는 기업들에게 실무적 시사점을 제공한다.

주제어: 직원이직률, 기업수준 조직몰입, 환경 동태성, 기업성과, 조절된 매개효과

.....

## 1. 서론

불확실성이 증가하고 있는 지식기반의 경영환경에서 기업의 성장과 발전을 위해 인적자원관리의 중요성이 강하게 인식되고 있으며, 기업의 인적자원에 대

한 투자는 기업의 경쟁우위 확보에 도움이 될 뿐만 아니라 기업의 지속적인 성과창출에 영향을 미친다는 연구결과들이 지속적으로 보고되고 있다(예를 들어, 권기욱·유효상, 2014; 배종석·유규창·권기욱, 2015; Barney & Wright, 1998; Chadwick, 2017; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006;

Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). 이러한 인적자원에 대한 투자가 기업의 경쟁력을 향상시키는데 있어 인적자원의 지속적인 활용이 필수적이지만 우수한 직원들의 확보가 기업성과에 영향을 미친다는 것을 인지한 기업들은 인적자원에 대한 역동적 시장경쟁(dynamic market competition)에 노출되어 있다(Gardner, 2005). 하지만, 이러한 경영 환경에서 직원들의 이직(employee turnover)은 지속적으로 나타나고 있다. 이로 인하여 March와 Simon(1958)의 연구를 시발점으로 하여 수많은 개인수준의 연구들이 직원들의 이직에 영향을 미치는 선행변수들, 선행변수들과 직원이직의 관계에 있어 과정변수들과 조절변수들을 살펴보았다(예를 들어, Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Steers, 1977; Steers & Mowday, 1981).

그렇다면, 기업수준에서 직원이직률(employee turnover rate)과 기업성과는 어떤 관계를 가질 것인가? 이러한 질문에 대해 개인수준 연구들이 암묵적으로 직원이직률이 기업성과에 미치는 영향은 부정적일 것이라고 가정하는 것은 직원이직률과 기업성과의 관계가 가지는 복잡성을 고려할 때 이론적, 실증적 검증이 필요하다는 주장이 지속적으로 제기되어 왔다(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Price, 1977; Staw, 1980). 최근에는 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련되어 기업수준에서 다양한 실증 연구들이 수행되어 오고 있다(권기욱, 2016, 2019; 나인강, 2011; 옥지호, 2014; Hale, Ployhart, & Shepherd, 2016; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013; Kwon, Chung, Roh, Chadwick, & Lawler, 2012; Kwon & Rupp, 2013; Park & Shaw, 2013;

Shaw, Gupta, & Delery, 2005b; Shaw, Park, & Kim, 2013).

현재까지 기업수준에서의 연구결과들을 간략히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직원의 이직률과 기업성과의 관계는 인적자본이론, 사회적자본이론, 비용편익접근법 등의 이론적 관점을 적용해 볼 때 부정적인 관계의 형태(선형, 비선형, 역-U자형)에 있어 다소 논란의 소지가 있으나, 전체적으로 부정적인 관계를 가지는 것을 보여주고 있다(예를 들어, 권기욱, 2019; Park & Shaw, 2013; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013). 둘째, 몇몇 연구들은 직원의 이직률과 기업성과의 관계는 기업의 다양한 상황변수에 의하여 영향을 받을 수 있다는 이론적인 주장(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Staw, 1980) 바탕으로 실증연구를 수행하였다. 이와 관련된 연구결과는 직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계가 기업의 인사제도 또는 인사관리시스템(옥지호, 2014; Guthrie, 2001; Kwon et al., 2012; Shaw et al., 2013), 이직한 직원들의 성과수준(권기욱, 2019; Kwon & Rupp, 2013) 등에 의하여 조절된다는 것을 발견하였다. 셋째, 직원이직률이 기업성과에 미치는 영향을 보다 잘 이해하기 위해 필요한 두 변수 간의 과정변수를 살펴 본 연구가 수행되어 직원이직률과 기업성과의 관계는 사회적자본의 손실에 의하여 매개된다는 것을 발견하였다(Shaw, Duffy, Johnson, & Lockhart, 2005a). 이러한 최근의 연구들은 기업의 경쟁우위의 확보와 가치창출에 점점 더 중요한 영향을 미치는 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 공헌을 하고 있다.

하지만, 기업수준에서 직원이직률(employee turnover rate)과 기업성과의 관계는 수많은 상황변수들과 과

정변수들이 존재하여 조직행동 및 인사관리분야에서 가장 복잡한 관계를 가지는 변수들 간의 관계임에도 불구하고(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Staw, 1980), 여전히 대부분의 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 직접적인 관계를 살펴보거나 인사관리시스템이나 이직자의 성과수준과 같은 몇몇 조절변수를 검정하는 데 집중하고 있는 상황이다(예를 들어, 권기욱, 2019; Heavey et al., 2013; Kwon et al., 2012; Kwon & Rupp, 2013; Park & Shaw, 2013; Shaw et al., 2005b; Shaw et al., 2013). 또한, 이론적인 관점에서 직원이직률과 기업성과의 관계를 살펴보는 대부분의 연구에서 인적자본이론, 사회적자본이론, 비용편익 접근법을 적용하여 직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계를 설명해오고 있다(권기욱, 2019; Dess & Shaw, 2001; Kwon et al., 2012; Park & Shaw, 2013; Shaw et al. 2005a, 2005b). 하지만, 이러한 이론적 관점은 이직으로 인해 발생하는 다양한 관리적 비용, 인적자본에 대한 투자에 대한 손실, 기업의 가치창출 과정에서 협업활동 등에 미치는 부정적 영향(사회적자본 손실) 등을 설명하고 있으나, 직원의 이직률과 기업성과의 관계를 전체적으로 이해하기에는 한계점이 있으므로 보다 다양한 이론적 설명의 필요성이 지속적으로 제기되어 오고 있다(예를 들어, Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Nyberg & Ployhart, 2013; Park & Shaw, 2013).

본 연구는 위에서 간략히 설명한 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 연구의 한계점을 보완 및 설명하여 직원이직률과 기업성과의 관계를 학문적으로 보다 명확히 이해하는 데 공헌하고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 첫째, 이론적인 관점에서 기존의

연구에서 간과하였던 동료직원의 이직이(기업수준 직원이직률) 남아있는 직원들(stayers)에게 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 특히, 본 연구는 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978; social information processing theory)과 이직 오염이론(Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom, & Harman, 2009)을 활용하여 기업수준에서 직원이직이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 과정변수를 탐구해 보고자하며, 본 연구에서는 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과를 규명해보고자 한다. 셋째, 본 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계의 복잡성을 고려하여 직원이직률과 기업성과의 관계가 조직몰입과 환경의 동태성에 의하여 매개 및 조절될 것이라는 조절된 매개효과(moderated mediation)를 검정하고자 한다. 연구가설의 검정을 위해 한국직업능력개발원에서 조사하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP)을 활용하여 패널분석을 실시하고, 연구의 결과를 바탕으로 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 이론적, 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

직원의 이직(employee turnover)은 기업이 성과를 창출하기 위하여 직원의 생산적인 참여가 가장 중요함으로 인하여 조직행동, 인사관리와 같은 분야에서 전통적으로 가장 활발하게 진행되어 오고 있는 연구 분야 중 하나이다(예를 들어, Felps et al., 2009; Griffeth et al., 2000). 최근에는 개인수

준에서의 직원이직과 관련된 연구를 넘어 집단수준에서의 이직률(collective turnover)에 관한 이론적, 실증적 연구의 필요성이 지속적으로 제기되고 있을 뿐만 아니라 다양한 연구들이 실제로 수행되어 오고 있다(예를 들어, Dess & Shaw, 2001; Hausknecht & Trevor, 2011; Nyberg & Ployhart, 2013; Park & Shaw, 2013). 직원의 이직은 다양하게 정의되어오고 있으나 일반적으로 “직원과 기업의 멤버십(고용계약)의 중단”을 의미하며 이러한 이직과 관련된 의사결정의 주체가 직원인 경우의 이직을 “자발적 이직(voluntary turnover)”, 기업이 이러한 의사결정을 하였을 경우 “비자발적 이직(involuntary turnover)”이라고 명명한다(Bluedorn, 1978). 또한, 이러한 개인수준의 이직을 집단수준(그룹, 업무단위, 기업 등)에서 개인들의 이직을 종합(aggregate)한 개념이 집단수준 이직률(collective turnover)이다(Hausknecht & Trevor, 2011). 본 연구에서 살펴볼 직원이직률은 기업수준에서의 자발적 이직률이며, 아래에서는 먼저 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 이론과 현재까지의 실증연구를 간략하게 살펴볼 것이다. 이후, 현재까지의 연구에서 직원이직률의 중요한 부정적인 효과에도 불구하고 간과되어 왔던 직원이직률이 기업수준에서 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 중심으로 직원이직률과 기업성과의 복잡한 관계를 살펴 볼 것이다.

## 2.1 직원이직률과 기업성과

직원이직률과 기업성과의 관계는 다양한 이론적 관점에서 설명되어 오고 있으나 경영학의 조직행동 및 인사관리 분야 연구에서 활용한 이론은 대체적으로 인적자본이론(human capital theory), 사회적

자본이론(social capital theory), 비용-편익 접근법(cost-benefit approach), 그리고 최근에 제시된 상황창발이직이론(context-emergent turnover theory)이다(예를 들어, 권기욱, 2019; Dess & Shaw, 2001; Kwon & Rupp, 2013; Nyberg & Ployhart, 2013; Park & Shaw, 2013; Shaw et al., 2005b). 첫째, 인적자본 이론의 관점에서 직원이직률과 기업성과의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 인적자본이론에 따르면 직원들에 대한 투자는 기업의 생산활동에 요구되는 직원들의 기술과 능력을 향상시켜 직원의 생산성을 향상시키며(Becker, 1964; Strober, 1990), 기업이 인적자본을 축적하기 위해서는 비용이 수반된다. 하지만, 직원의 이직은 기업들이 직원들에게 투자하여 축적된 인적자본이 생산 및 서비스 활동에 참여하지 않고 기업을 떠남으로 인해, 기업에는 비용만을 발생시키고 성과의 창출에 부정적인 영향을 미친다(예를 들어, Osterman, 1987, Shaw et al., 2005b). 이러한 인적자본 이론의 관점에서 볼 때, 일반적으로 이직률이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측할 수 있으며 여러 연구들의 결과는 이러한 주장을 뒷받침 하고 있다(Heavey et al., 2013; Park & Shaw, 2013; Shaw et al., 2005b).

둘째, 몇몇 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계를 사회적자본 이론의 관점에서 설명하였다. 사회적자본 이론은 직원들 간의 사회적 관계와 직원들 간의 네트워크에 의해 창출 되는 가치에 중점을 두고 있으며(예를 들어, Nahapiet & Ghoshal, 1998) 기업수준에서의 사회적 자본의 질에 의해 기업의 성과가 영향을 받는다고 주장한다. 이 이론은, 직원들 사이의 관계 속에 존재하는 사회적 자본은 오랜 기간 동안 직원들 간의 상호작용을 통해 개발 및 축적되기에 직원의 이직은 이러한 사회적 자본을 훼손시

킬 수 있어 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 주장한다(Dess & Shaw, 2001). 이러한 사회적자본 이론에 근거하여 직원이직률이 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이 발견되고 있다(Shaw et al., 2005a).

셋째, 직원이직률과 기업성과의 관계를 살펴보는 몇몇 연구는 비용-편익 접근법을 활용하고 있다. 비용-편익접근법은 직원이직률이 기업성과에 반드시 부정적인 영향을 미치는 것은 아니며 기업의 대내외 상황변수와 이직자의 성과수준 등에 따라 직원이직률과 기업성과의 관계는 영향을 받을 것이라고 주장한다(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Mobley, 1982; Staw, 1980). 즉, 비용-편익접근법은 직원이직률과 기업성과의 관계에 영향을 미치는 조절변수들의 역할을 중요시하며, Abelson과 Baysinger(1984)는 기업수준에서 직원이직률의 비용과 편익을 최적화 시키는 최적의 이직률(optimal turnover rate) 수준이 존재한다고 주장하였다. 여전히 비용-편익접근법의 관점에서 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 논쟁의 여지가 존재하지만, 전체적으로 비용-편익 접근법은 직원의 이직률은 기업에 대체비용, 관리비용 등 다양한 비용을 발생하게 하여 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 강조하고 있으며 최근에 한국기업들을 대상으로 직원이직률과 기업성과의 다양한 관계를 살펴본 연구는 직원이직률과 기업성과의 부정적인 선형관계를 발견하였다(권기욱, 2019).

넷째, 최근 직원이직률과 기업성과의 관계를 설명하는 이론으로 상황창발이직이론(context-emergent turnover theory)이 제시되었다(Nyberg & Ployhart, 2013). 상황창발이직이론은 기존의 인적자본이론, 사회적자본이론, 비용-편익접근법의 내용을 통합적

으로 고려하고 개인수준에서의 이직과 비교하여 집단수준에서의 이직률의 의미를 정교하게 제시하고 있다. 또한, 집단수준에서의 이직률이 기업성과에 미치는 과정과 이직률과 기업성과의 관계가 이직률의 양(quantity)과 질(quality), 이직의 시간 및 이직률로 인한 인적자원의 흐름(flow), 그리고 조직의 풍토(climate)와 환경의 복잡성과 같은 조직의 내·외부의 특성이 이직률과 기업성과의 관계의 강도를 조절할 수 있다고 주장한다. 즉, 상황창발이직이론은 기업(집단)수준에서의 이직률과 성과의 관계와 관련된 과정과 복잡성을 이해하는데 이론적인 토대를 제공하고 있다. 또한, 상황창발이직이론의 경우 다른 상황이 동일할 경우 이직률과 기업성과의 관계는 인적자본 및 자원기반이론의 관점에서 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예측한다. 지금까지 간략히 살펴 본 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 이론적 관점과 실증연구의 결과들을 바탕으로 아래의 가설 1을 도출한다.

가설 1: 직원이직률은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 직원이직률과 기업성과: 기업수준 조직몰입의 매개효과

직원이직률과 기업성과의 직접적인 관계를 살펴본 연구들과 비교하여 직원이직률과 기업성과의 관계의 과정변수를 살펴본 연구는 직원이직률이 기업의 사회적 자본에 미치는 부정적인 영향을 살펴본 Shaw et al. (2005a)의 연구 등이 존재한다. 하지만, 직원이직률과 기업성과의 관계를 보다 잘 이해하기 위해 많은 연구자들이 지속적으로 연구의 필요성을 강조하고 있는 직원이직률과 기업성과의 과정과 관련

하여, 이론적, 실증적 연구의 중요성에도 불구하고, 이와 관련된 연구는 매우 제한적이다(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Mobley, 1982; Park & Shaw, 2013). 물론, 앞부분에서 설명한 인적자본이론, 사회적자본이론 등을 적용해 볼 때 직원이직률이 인적자본 및 사회적자본의 손실과 같은 변수들에 영향을 미칠 수 있을 것이다(예를 들어, Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005b). 또한, 직원의 이직률이 남아있는 직원들(stayers)의 태도와 행동에 영향을 미쳐 결과적으로 기업의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 사실, 직원의 이직률이 남아있는 직원들의 조직몰입(organizational commitment)과 같은 태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성은 기존의 연구에서 꾸준히 제기되어 오고 있다(Abelson & Baysinger, 1984; Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005a). 그렇다면, 동료직원들의 이직이 남아있는 직원들(stayers)의 조직몰입에는 어떠한 영향을 미칠 것인가? 아래에서 이 질문에 대한 해답을 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978)의 관점에서 살펴보고자 한다.

먼저, 직원의 이직률이 기업수준의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해서 조직몰입의 개념과 이론적 관점들을 간략하게 살펴보자. 조직몰입은 직원의 태도 변수(attitudinal variable)로서, 개념과 이론적인 설명력은 정서적(affective) 몰입, 규범적(normative) 몰입, 지속적(continuous) 몰입에 따라 다양하게 연구되어 오고 있다(예를 들어, 이목화·문형구, 2014; Meyer & Allen, 1997). 본 연구에서 설명하는 조직몰입은 '직원들이 자신이 속한 기업과 심리적인 유대감(psychological bond)을 가지는 정도'를 뜻하는 정서적 몰입을 의미한다

(Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 직원들이 조직에 몰입하게 되는 이유에 대해, 다양한 이론적인 관점이 제기되어 오고 있으나 전반적으로 조직과 개인의 사회교환의 관점을 강조하는 사회교환이론(social exchange theory, Gouldner, 1960)의 관점에서 설명되어 지고 있으며(Meyer & Allen, 1997), 조직몰입은 개인수준 뿐만 아니라 직원들 간의 의사소통과 정보공유 효과를 통해 집단수준에서도 조직몰입(collective commitment)이 형성될 수도 있다(Gardner, Wright, & Moyhihan, 2011; Kozlowski & Klein, 2000).

그렇다면, 직원들의 이직률이 남아있는 직원들의 조직몰입에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 와 관련하여 사회정보처리이론의 관점에서 유추해 보자. 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978)은 사회비교이론(social comparison theory, Festinger, 1954), 센스메이킹이론(sensemaking theory, Weick, 1977; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) 등 사회심리학 이론을 바탕으로 개인의 의견, 태도, 행동에 영향을 미치는 사회적 요인들의 중요성을 강조한다. 사회정보처리 이론에 따르면, 첫째, 직원들의 직무 및 조직에 대한 태도의 형성과 행동은 직원들이 기업에서 다른 직원들과 상호작용 및 정보의 공유를 통해 받아들이는 사회적 정보(social information)와 이러한 정보의 처리과정에서 영향을 미치는 요인들에 의하여 영향을 받는다. 즉, 사회정보처리 이론은 직원의 태도와 행동은 개인이 가지고 있는 욕구가 만족되는 정도에 의하여 결정된다는 욕구-만족모델(need-satisfaction model)의 한계점을 지적하고 개인의 태도와 행동이 개인의 내적요인들 뿐만 아니라 직원이 기업에서 상호작용을 하는 다른 직원들의 의견 및 행동, 기업을 둘러싼 여러 상

황요인들에 의하여 영향을 받는다는 것을 강조한다. 둘째, 사회정보처리 이론은 개인은 변화하는 상황에 적응할 수 있는 하나의 능동적인 객체로서 개인의 태도와 행동은 개인이 속한 기업의 사회환경(social environment)에서 발견할 수 있는 정보에 의하여 영향을 받는다고 주장한다. 또한, 개인은 불확실한 환경에서 이용 가능한 정보(다른 직원의 의견, 태도, 행동 등)를 활용하며, 특히 직원들이 상대적으로 명확하게(salient) 인지 및 발견할 수 있는 정보는 직원들의 태도에 보다 강한 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 셋째, 기업에서 직원들이 수집하는 정보의 원천 중 가장 직접적인 정보의 원천은 상호작용을 하는 다른 직원들이며, 이들이 타 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 이유는, 이들이 그룹이나 조직 내에서 사회적으로 바람직하게 받아들여지는 태도나 믿음에 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 타 직원이 다양하게 존재하는 사회적 정보 중 어떠한 정보를 보다 명확하게 인지하고 활용하게 하는지에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

위에서 설명한 사회정보처리 이론과 조직몰입의 형성과 관련된 사회교환이론의 관점을 고려해 볼 때, 개인이 속한 기업에서 발생하는 다른 직원들의 이직은 남아있는 직원들의(stayers) 조직몰입에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 점을 유추해 볼 수 있다. 직원들은 항상 자신이 속한 기업이 자신을 가치 있고 인격적으로 대우하고 있는지에 관하여 관심을 가지고 있으며(Ashforth & Mael, 1989; Lind & Tyler, 1988), 기업이 자신을 기업의 구성원으로 인정하고 우호적으로 대우하고 있다고 인지하는 경우, 개인은 이러한 기업의 행동에 보답하는 차원에서 조직에 보다 몰입하게 될 것이다. 하지만, 개인은 자신이 가지고 있는 정보의 제한과 상황의 불확실성으로 인해, 기업과 자신의 사회교환관계의 질(quality

of social exchange relationship)을 명확히 파악하기가 어려울 수 있다(Lind & Tyler, 1988). 이러한 경우 사회정보처리이론의 관점에서 볼 때 직원들은 주위의 가능한 정보를 활용하여 자신과 기업의 사회교환관계의 질에 대하여 평가하고자 할 수 있다. 이러한 상황에서 직원들이 활용할 수 있는 가장 직접적인 정보는 자신이 속한 기업의 직원들의 의견, 신념, 태도, 행동이 될 수 있다(Salancik & Pfeffer, 1978). 특히, 직원들이 평가하고자 하는 자신과 기업의 사회교환의 질과 관련하여 가장 명확하게 활용할 수 있는 정보는 동료직원의 행동이 될 수 있으며 동료직원의 이직은 자신이 속한 기업에서 직원과 기업 간의 사회교환관계의 질이 부정적인 관계라는 것을 내포할 수 있다. 또한, 센스메이킹 이론의 관점(Weick et al., 2005)에서 볼 때 기업 내에서 반복적으로 일어나는 다른 사건이나 현상과 비교하여 다른 직원들의 이직은 보다 명확하고 현저한(salient) 사건이기에 직원들이 자신과 기업의 관계를 새롭게 재평가하고자 하는 트리거링(triggering) 효과를 불러일으켜 자신과 기업 간의 사회교환관계의 질과 관련된 부정적인 정보로 활용되어 결과적으로 남아있는 직원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

동료직원의 이직이 남아있는 직원들의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여 직접적으로 살펴본 실증연구는 본 연구의 저자들이 살펴본 바로는 존재하고 있지 않다. 하지만, Felts et al. (2009)의 흥미로운 연구의 결과는 기업에서 동료직원의 이직이 남아있는 직원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 추론하는 데 유용한 정보를 제공한다. Felts et al. (2009)의 연구는 사회비교이론과 사회정보처리이론을 활용하여 동료직원의 구직행위가 이를 관찰한 직원의 이직에 영향을 미친다

는 것을 발견하였으며, 기업 내의 다른 직원의 이직은 남아있는 직원들의 이직으로 전염된다는 점을 강조하였다. 이러한 이론적 주장과 개인의 이직행위가 개인의 조직몰입과 같은 태도변수에 의하여 영향을 받는다는 다수의 기존 연구들의 주장과 결과에 기초하여 볼 때(예를 들어, 이목화 · 문형구, 2014; Griffeth et al., 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997) 기업에서 발생하는 다른 동료직원들의 이직은 남아있는 직원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 추측할 수 있다. 이와 더불어, 직원들의 이직은 남아있는 직원들 간에 의사소통과 정보공유를 포함하는 기업 내의 사회정보처리과정을 통해 기업수준에서 집단적 조직몰입(collective commitment)에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측해 볼 수 있다. 이러한 이론적 관점을 바탕으로 아래의 가설 2를 도출한다.

가설 2: 직원이직률은 기업수준의 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계에서 가설 2에서 예측한 직원이직률이 기업수준의 조직몰입에 미치는 부정적인 효과가 어떠한 영향을 미칠 것인지는 기존의 연구들을 살펴보면 예측이 가능하다. 최근까지 수행된 연구들에서 개인이 자신이 속한 조직과 정서적인 유대감을 느끼는 정도인 조직몰입은 직원과 조직 간의 사회교환의 질에 대한 긍정적인 인식이 개인, 동료, 기업에 도움이 되는 긍정적인 행위로 나타날 수 있다는 점을 강조한다(예를 들어, Meyer & Allen, 1997). 실제로 여러 실증연구는 조직몰입이 이직의도, 결국, 자발적 이직에 부정적인 영향을 미치며 조직시민행동, 기업의 변화에 대한 수용도, 다소 논란이 있으나 개인의 성과 등에 긍

정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다(예를 들어, 이목화 · 문형구, 2014; Griffeth et al., 2000; Herscovitch & Meyer, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Riketta, 2002).

집단 또는 기업수준에서의 조직몰입이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구는 개인수준에서의 연구와 비교하여 상대적으로 부족한 상황이지만, 사회교환이론(social exchange theory, Blau, 1960; Gouldner, 1960)과 집단수준 사회교환 관점(collective social exchange perspective)과 자원기반이론(resource-based theory, Barney, 1991)의 관점에서 살펴볼 수 있다. 먼저, 개인수준에서의 사회교환은 동일한 사회적인 정보에 노출되고 상호작용을 하는 집단 및 기업수준에서도 발생할 수 있으며, 기업수준에서의 조직몰입은 직원들과 기업 간의 사회교환관계의 질을 의미하므로 사회교환관계를 촉진 또는 감소시킬 수 있다(Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013; Gong, Chang, & Cheung, 2010). 또한, 기업수준에서의 조직몰입은 직원들의 태도형성 및 행동에 있어 기업의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 서로 무엇을 하여야 하는지에 관하여 자발적인 참여와 노력을 독려하는 등의 사회적인 영향을 미치는 기업의 사회적인 상황(social context)을 제공할 수 있다(Gardner et al., 2011; Ostroff, 1992). 몇몇 실증연구들은 실제로 기업수준의 조직몰입이 구성원들 간의 지식공유(knowledge sharing), 협력(cooperation), 조직시민행동(collective OCB), 이직률(turnover rate) 등에 영향을 미치고 결과적으로 기업성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구결과들을 발견하였다(Casimir, Lee, & Loon, 2012; Chun et al., 2013; Gardner et al., 2011; Gong et al., 2010; Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Ostroff, 1992; Raineri, 2017).

또한, 자원기반이론의 관점을 적용해 볼 때, 기업수준의 조직몰입은 어떤 자원이 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천이 되기 위한 네 가지의 조건, 즉 가치 있고(valuable), 희소하며(rare), 모방이 어렵고(inimitable), 대체 불가능(non-substitutable) 성격을 만족하기에 기업의 경쟁우위의 지속적인 원천으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추측할 수 있다(Gong et al., 2009). 이러한 이론적 관점과 실증연구 결과를 바탕으로 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 영향과 관련되어 아래와 같은 가설 3을 도출한다.

가설 3: 직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 기업수준의 조직몰입에 의하여 매개될 것이다.

### 2.3 환경의 동태성의 역할과 조절된 매개효과

지금까지 사회정보처리이론을 활용하여 직원이직률과 기업의 성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 역할을 살펴보았다. 하지만, 이러한 관계는 기업의 다양한 상황변수에 의하여 영향을 받을 수 있다(예를 들어, Abelson & Baysinger, 1984; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Shaw et al., 2005a; Staw, 1980). 상황창발이직이론은 이직률과 기업성과의 관계는 이직의 양(quantity), 질(quality) 및 이직이 발생하는 기업의 내·외부 환경특성에 의하여 영향을 받을 수 있다고 주장한다(Nyberg & Ployhart, 2013). 본 연구에서는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 과정에서 사회적 요인 및 상황(social context)의 중요성을 강조하는 사회정보처리이론과 상황창발이직이론을 고려하여 기업이 처한 환경의 동태성은 직

원이직률, 기업수준의 조직몰입, 기업성과의 부정적인 관계에 있어 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 관계에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 점을 살펴보고자 한다. 일반적으로, 환경의 불확실성(environmental uncertainty)은 조직이 외부환경의 변화에 대하여 정확히 예측할 수 없는 정도를 의미(Grant, 1996)하며, 이러한 환경의 특성을 구성하는 세부 구성요소로서, 환경의 동태성(environmental dynamism), 환경의 풍요성(environmental munificence), 환경의 복잡성(environmental complexity) 등이 존재한다(Dess & Beard, 1984). 본 연구에서 환경의 불확실성의 구성요소 중 환경의 동태성의 역할을 살펴보고자 한다.

환경의 동태성은 경영환경의 변화의 정도를 의미하는 안정성(stability)-불안정성(instability)의 정도 또는 미래에 발생할 사건과 결과에 대한 예측의 어려움의 정도(unpredictability)를 의미한다(Dess & Beard, 1984; Duncan, 1972). 기업이 당면한 경영환경의 특성은 기업의 경영활동에 영향을 미칠 수 있으며 변화하는 환경에 적응하는 것은 기업의 성장과 발전에 중요한 영향을 미칠 수 있다(예를 들어, Scott, 1981; Thompson, 1967). 환경의 변화가 느린 안정적인 환경과 비교하여 불확정한 동태적 환경에서 경영을 영위하는 기업은 정보처리와 의사결정에 있어 보다 신속하고 효과적으로 대처할 수 있는 역량이 필요하다(예를 들어, 강성춘·윤현중, 2009; Grant, 1996; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). 또한, 신속한 의사결정 및 효과적인 지식의 창출과 통합을 위해 기업은 의사결정과정에서 구성원들에게 자율성을 부여하고 참여를 권장하며, 구성원들에게 권한을 이양하고 수평적인 의사소통을 강조하는 분권화되고 유기적인(organic) 시스템을 기

반으로 기업을 운영하여 동태적인 환경의 특성과 기업의 구조를 정렬할 필요성이 있다(Burns & Stalker, 1961; Courtright, Fairhurst, & Rogers, 1989; Daft, 2016). 이와 더불어, 불안정하고 동태적인 경영환경에서는 구성원들이 보유하고 있는 지식과 정보를 상호공유하고 협력할 필요성이 있을 뿐만 아니라 기업의 변화의 방향에 대한 구성원들의 적극적인 지지와 참여가 요구된다(Collins & Smith, 2006; Lengnick-Hall et al., 2011). 한편, 안정적이고 변화가 느린 환경, 즉 낮은 동태성의 환경(stable)에서 경영을 영위하는 기업은 기존에 생산 또는 제공하는 상품과 서비스를 보다 효율적으로 제공하기 위해 상위계층에서 중앙집권적으로 의사결정을 하고, 구성원들의 업무수행과 관련되어 공식화(formalization) 및 세분화(specialization), 하향식 의사소통을 강조하여, 직원들에게 자율성을 부여하기보다 위계질서와 규칙 및 원칙에 따라 직원들이 업무를 수행하게 하는 기계적인(mechanistic) 시스템을 기반으로 환경의 요구에 적응할 필요성을 가지고 있다(Burns & Stalker, 1961; Courtright et al., 1989; Daft, 2016).

위에서 간략하게 환경 동태성의 개념 및 환경 동태성에 적응하기 위해 기업에게 요구되는 역량과 구조적인 특성에 대하여 간략하게 살펴보았다. 그렇다면, 이러한 환경의 동태성은 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 관계에 있어 어떠한 영향을 미칠 수 있을까? Gardner와 그의 동료들은(2011) 기업수준에서의 집단적(정서적) 조직몰입을 “기업의 구성원들이 기업에 대한 충성심, 기업이 목적을 달성하기 하도록 공헌하려고 하는 정신적, 물질적 자원을 투자하려고 하는 희망이 기업의 구성원들 사이에서 공유된 심리적 상태로 정의하였다” (p.318). 이러한 기업수준의 조직몰입은 환경의 동태성이 높아짐에 따

라 기업의 성과에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 그 이유를 아래에서 살펴보자.

먼저, 안정적인 환경과 비교하여 동태적인 환경에서 경영을 하는 기업은 의사결정을 위해 처리해야 하는 정보의 양이 증가할 뿐 만 아니라 이러한 정보를 활용하여 신속한 의사결정을 할 필요성이 있다(강성춘·윤현중, 2009; Courtright et al., 1989). 이를 위하여 구성원들과 정보를 공유하고 의사결정과 관련된 자율성을 부여하여 혁신적인 상품과 서비스를 제공할 필요성이 있다. 하지만, 신속한 의사결정을 위해 처리해야 하는 정보의 양이 증가하고 직원들에게 이양된 의사결정의 권한은 구성원들 간의 정치적 활동과 갈등을 야기할 수 있어 기업의 조정 및 통제비용이 증가할 수 있으므로(Daft, 2016), 동태적인 환경에서 처리해야 하는 많은 정보를 효과적으로 처리하기 위해서는 구성원들 간, 구성원들과 기업 간에 가치와 존중을 중심으로 정보가 효과적으로 처리되고 흐르게 하는 관계적 조정(relational coordination)이 필요하다(Gittell, 2003). 즉, 동태적인 환경에서는 직원에게 이양된 권한과 정보가 신속하고 정확한 의사결정을 통해 기업의 목적을 달성하는데 공헌하기 위해서는 직원들의 자발적인 참여와 태도 및 행동이 중요하다. 이처럼 자발적인 참여와 태도, 행동을 이끌어내는데 있어 이러한 상황에서는 기업수준의 집단적인 조직몰입의 역할이 더욱 강조된다. 왜냐하면 기업수준의 조직몰입이 높으면 기업의 목적과 자신의 목적을 동일시하여 이를 스스로 달성하기 위해 자신들이 가지고 있는 자원을 효과적으로 사용하려는 자발적인 노력과 참여가 구성원들 간에 활발해지는 사회적 상황(social context)이 제공되기 때문이다(Gardner et al., 2011; Lang, 2004; Ostroff, 1992; Salancik & Pfeffer, 1978).

또한, 안정적인 환경과 비교하여 동태적인 환경에서는 기업이 빠르게 변화하는 환경에 대응하기 위해 새로운 지식을 창출할 필요성이 증가하는데, 이를 위해서는 기업 내에 존재하는 다양한 지식을 공유하고 이를 효과적으로 통합하려는 시도가 요구된다(Collins & Smith, 2006). 하지만, 대부분의 지식은 명확히 기술(codify)된 형태로 존재하기보다 구성원들에게 내재(sticky)되어 있거나 구성원과 구성원간의 상호작용에 배태되어 있으므로, 다양한 지식이 조직 내에서 공유 및 통합되어 새로운 지식의 창출로 이어지도록 하기 위해서는 구성원들의 자발적이고 상호 협력적인 사회적 상황(social context)이 뒷받침 될 필요가 있다(Casimir et al., 2012; Collins & Smith, 2006; Lang, 2004). 이러한 상황에서 기업수준의 조직몰입은 직원들과 기업의 사회교환관계의 질을 향상시킬 뿐 만 아니라, 기업의 목적을 달성하기 위해 구성원들이 지식을 공유하고 상호협력 하여 기업의 목적을 달성하도록 집단적으로 노력하는 사회적 상황을 제공하여 지식의 효과적인 공유와 통합에 공헌 할 수 있을 것이다. 실증연구 결과에 의하면 기업수준의 조직몰입이 지식공유와 통합에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 제시하는데(Casimir et al., 2012; Lang, 2004), 예를 들면 기업수준의 조직몰입은 집단적인 조직시민행동(collective OCB)에 긍정적인 영향을 미치게 됨을 보여주고 있다(Chun et al., 2013; Gong et al., 2010). 이러한 논의들을 고려해 볼 때, 기업수준의 조직몰입은 사회정보처리과정을 통해 구성원들이 기업의 목적달성을 위해 자발적으로 노력하고 다른 구성원들과 상호 협력하는 것이 규범(norm)화 된 사회적 상황(social context)을 제공할 수 있을 것이다. 결과적으로 환경의 동태성이 높을 경우, 사회적 상황으로서 기업수준의 조직몰입이 기업성과에 미치

는 긍정적인 영향은 더욱 강화될 것으로 예측된다.

가설 4: 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 긍정적인 관계는 환경 동태성에 의하여 조절될 것이다. 즉, 환경의 동태성이 높아질수록 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 긍정적인 관계는 강화될 것이다.

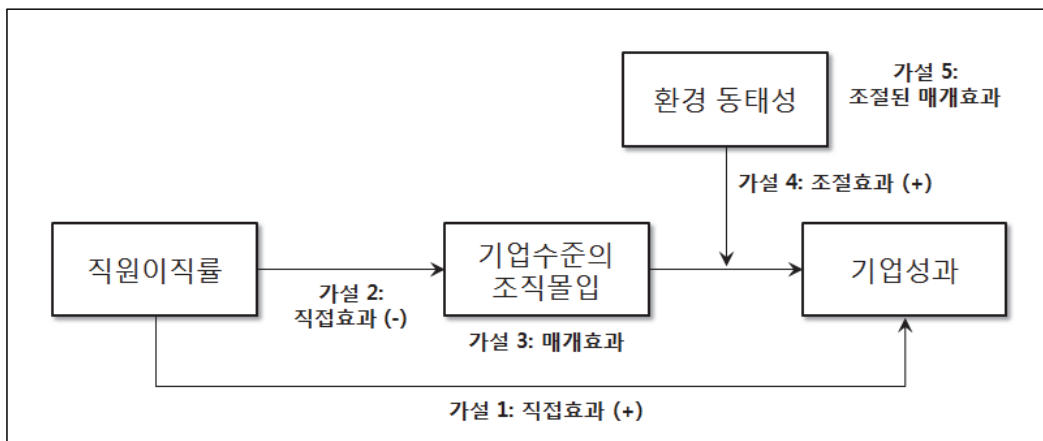
최근까지 이직률과 기업성과의 관계에 관하여 대부분의 연구들은 직원이직률과 기업성과의 직접적인 관계 또는 이러한 관계를 조절하는 상황변수를 살펴 보았으며(예를 들어, 권기욱, 2019; Call, Nyberg, & Ployhart, 2015; Hale et al., 2016; Heavey et al., 2013; Kwon & Rupp, 2013; Park & Shaw, 2013; Shaw, 2011; Shaw et al., 2005b), 몇몇 연구는 이직률과 기업성과의 관계가 어떠한 과정을 거치는지와 관련되어 매개변수를 살펴 보았다(Shaw et al., 2005a). 이러한 연구들이 직원이직률과 기업성과의 관계를 이해하는데 공헌하고 있지만, 각 연구들이 주요 변수들의 부분적이고 단면적인 특성에 주목한 나머지, 직접효과, 조절효과, 매개효과를 통합적으로 검증하는 데에는 제한된 결과를 보여주고 있다. 특히, 상황창발이직이론(Nyberg & Ployhart, 2013)을 비롯한 여러 이론들이 이직률과 기업성과의 관계에 있어서의 과정과 상황변수들을 통합적으로 고려하는 것의 중요성을 강조하고 있음에도 불구하고(Abelson & Baysinger, 1984; Call et al., 2015; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Shaw, 2011; Shaw et al., 2005a, 2005b; Shaw, 2011; Staw, 1980), 통합적인 시도를 진행한 연구는 부족한 현실이다. 이에 본 연구에서는 선행연구가 제시한 연구의 필요성을 바탕으로, 직원이직률과 기업

성과의 관계를 이해하는 통합적인 모델을 다음과 같이 도출하고자 한다.

먼저, 본 연구에서 가설 1에서 직원이직률과 기업 성과와 관련된 이론과 연구들을 바탕으로 직원이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하였다. 가설 2에서는 직원이직률이 인적자본과 사회적자본의 손실 및 대체비용과 같은 비용에 초점을 맞춘 기존의 연구들과 달리 직원이직률이 남아있는 직원들의 집단적 태도인 기업수준의 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 사회정보처리이론을 적용하여 예측하였다. 가설 3에서는 가설 1과 2를 활용하고 집단수준의 태도변수인 기업수준의 조직몰입이 기업성과에 미치는 부정적인 효과에 관하여 설명하고 직원이직률과 기업에 미치는 영향은 기업수준의 조직몰입에 의하여 매개될 것이라는 점을 예측하였다. 가설 4에서는 동태적인 환경에서 기업이 성과를 창출하기 위해서 사회적 상황(social context)의 중요성을 설명하고 기업수준의 조직몰입이 기업 성과에 미치는 영향은 환경의 동태성에 의하여 조절

될 것이라고 예측하였다. 이러한 가설들을 종합하여 볼 때 직원이직률이 기업성과에 미치는 부정적인 영향은 기업 내에서 구성원들 간에 사회정보처리과정을 거쳐 기업수준의 조직몰입에 의하여 매개되며 그 효과는 환경의 동태성이 높아짐에 따라 더욱 부정적으로 나타날 것이라는 점을 예측할 수 있다. 이러한 논거를 바탕으로 직원이직률과 기업성과의 역동성과 복잡성을 통합적으로 고려한 가설 5를 도출한다. 또한, 아래의 <그림 1>은 직원이직률, 기업수준의 조직몰입, 환경 동태성, 기업성과의 관계에 관한 본 연구의 연구모형을 요약하여 보여준다.

가설 5: 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과는 환경의 동태성에 의하여 조절될 것이다. 즉, 직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과는 환경의 동태성이 큰 경우 부정적인 효과가 더욱 강화될 것이다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 자료 및 표본

실증분석을 위해 본 연구는 정부출연연구기관인 한국직업능력개발원이 배포한 인적자본기업패널 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)은 표본으로 선정된 기업들의 인사담당자로부터 조사된 기업 수준의 조사와, 각 기업에 소속되어 근무 중인 복수의 조직구성원으로부터 조사된 개인 수준의 정보를 취합한 개인 수준의 조사로 구성되어 있다. 기업 수준의 조사는 경영일반현황, 고용인력, 인적자원관리 등에 대한 정보를 포괄하고 있으며, 개인 수준의 조사는 개인의 태도 및 행동에 대한 인식을 포괄하고 있다. 한편, 개별 기업과 각 기업이 속한 산업의 재무정보는 NICE 평가정보에서 제공하는 KIS 데이터를 활용하였다. 정리하면, 본 연구는 기업 수준의 HCCP 자료와 개인 수준의 HCCP 자료, 그리고 KIS 데이터의 재무 자료를 통합하여 실증분석을 진행하였다.

HCCP가 동일 표본에 대해 반복조사를 진행하는 패널데이터임을 감안하여, 본 연구는 HCCP가 제공하는 2차년도(2007년) 자료부터 6차년도(2015년) 자료까지 다섯 개 시점의 자료를 통합하여 표본들을 구성하였다. 2005년에 조사된 1차년도 자료의 경우, 실험적 성격이 강해 연구에서 활용된 주요 변수들의 측정방식이 2차년도 이후의 그것과 상이하므로 본 연구에서는 제외하였다. 2007년 기준, HCCP에서 조사된 기업 수는 총 467개이고, 2차년도부터 6차년도까지 한 번이라도 조사된 기업 수는 총 723개이다. 이 중에서 본 연구는 다음과 같은 기준을 적용하여 표본을 선정하였다. 첫째, 종업원 100명 이상을 고용

하고 있는 기업을 대상으로 하였다. 본 연구의 주요 변수가 직원의 이직률과 기업 수준의 조직몰입, 외부 환경의 특성 등임을 감안할 때, 직원 수가 100명 미만의 소기업은 연구대상에 적절하지 않다고 판단되었기 때문이다. 둘째, 제조업과 서비스업 등 전 산업을 대상으로 하였다. 특히, 각 기업이 속한 다양한 산업의 고른 특성을 반영하기 위해 여러 산업을 분석대상으로 하였다. 셋째, HCCP 개인 수준의 데이터가 10명 이상 종업원으로부터 조사된 경우만을 분석 대상으로 하였다. 본 연구의 핵심 변수 중 하나는 기업 수준의 조직몰입인데, 이에 대한 측정의 타당성을 제고하기 위해 각 기업별로 적어도 10명 이상이 응답한 경우만을 대상으로 하였다. 이러한 조건을 반영한 결과, 전체 표본 723개 기업 중 최종적으로 434개 기업(60.0%, 1124개 관측치)이 최종표본으로 선정되었다. 각 기업은 평균적으로 기업 당 2.6회 관측되었으며, 최대 5회에 걸쳐 반복 조사되었다. 전체 1124개(100.0%)를 기준으로 시점 별 측정된 수를 구분하면, 2007년에는 232개(20.7%), 2009년에는 262개(23.3%), 2011년에는 242개(21.5%), 2013년에는 190개(16.9%), 2015년에는 198개(17.6%) 기업이 분석에 활용되었다. 단일 산업으로 가장 많은 빈도수를 차지하는 산업은 제조업의 경우 '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(KSIC 26)'으로 57개 기업(13.1%)이었으며, 서비스업의 경우 '출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(KSIC 58)'으로 16개 기업(3.7%)이었다.

#### 3.2 변수의 측정

##### 3.2.1 직원이직률

독립변수인 직원이직률은 HCCP 기업 수준의 조

사에서 보고하는 이직 현황 자료를 활용하였다. 구체적으로, HCCP에서 보고되는 정규직 근로자의 전체 이직 및 정년퇴직 인원수에서 정년퇴직 근로자 수를 제하여 순수하게 자발적으로 이직한 숫자를 산출하였다.<sup>1)</sup> 이를 정규직 근로자 수로 나누어 각 시점별 개별 기업의 이직률을 산출하였다. 단, 이직률 변수의 경우 분포가 치우쳐져 있는 점을 감안하여, 1을 더한 후 로그 치환하여 분석에 활용하였다.<sup>2)</sup> 로그 치환하기 전의 이직률 값의 평균은 .133(13.3%) 이었고, 최솟값은 0, 최댓값은 1.589(158.9%)였다.

### 3.2.2 기업수준의 조직몰입

조직몰입 변수는 HCCP 개인 수준의 조사에서 보고하는 자료를 활용하였다. 구체적으로, 자신이 소속된 회사에 대해 조직구성원 개인이 인식한 정서적 조직몰입(affective commitment)을 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않음, 2=그렇지 않은 편임, 3=그저 그러함, 4=그런 편임, 5=전적으로 그러함)로 측정된 두 문항의 평균값을 활용하였다. 두 가지 문항의 경우 하나는 "나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다"이고, 다른 하나는 "이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다"이다. 두 문항에 대한 신뢰도 분석결과, 크론바흐 알파값은 .731인 것으로 나타났다.

다음으로, 개인 수준으로 측정된 조직몰입 변수를

기업수준으로 전환하기 위해 결합(aggregation)하는 과정을 진행하였다. 하위 수준(lower level)에서 측정된 변수라 하더라도 ICC(1), ICC(2), rwg 등의 집단 내 합의지수(within-group agreement index)를 산출하여 검정하는 것으로써 상위 수준(higher level)으로 전환하는 것이 가능하다(Chan, 1998). 본 연구에서는 기업수준의 조직몰입을 측정하기 위해 개인수준에서 측정된 조직몰입을 각 기업당 최소 열 명으로부터 확보하여 이에 대한 집단 내 합의지수 검정을 진행하였다. 분석결과, ICC(1) 값은 2007년의 경우 .144, 2009년의 경우 .165, 2011년의 경우 .134, 2013년의 경우 .145, 2015년의 경우 .141인 것으로 나타났다. 또한, ICC(2) 값은 2007년의 경우 .806, 2009년의 경우 .807, 2011년의 경우 .774, 2013년의 경우 .801, 2015년의 경우 .801인 것으로 나타났다. 또한 rwg 값은 2007년의 경우 .907, 2009년의 경우 .915, 2011년의 경우 .909, 2013년의 경우 .910, 2015년의 경우 .904인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행 연구에서 권장하는 총합 기준을 충족하는 것으로 판단되었다(James, 1982; Klein & Kozlowski, 2000; Koo & Li, 2016; Shieh, 2016). 이에 본 연구에서는 각 기업의 구성원으로부터 조사된 조직몰입의 평균값을 각 기업의 기업수준의 조직몰입 값으로 활용하였다.

1) 이직자 중에는 정년퇴직이나 자발적 이직 외에도 회사의 의도에 의해 고용계약이 종료되는 비자발적 이직(involuntary turnover)이 존재하는데, HCCP에서는 이를 "지난 2년 동안 정리해고, 명예퇴직, 계약사/협력업체로의 진출, 분사 등을 통한 고용조정을 실시한 적이 있습니까, 지난 2년 동안 고용조정의 규모는 얼마나 됩니까" 등의 문항으로 별도로 측정하고 있다. 본 연구에서는 논의의 전개상 직원이직률 중 자발적 이직만을 대상으로 하는 것이 적절하다고 판단되었기에 비자발적 이직자의 수는 반영되지 않았다.

2) Kline(2005)에 따르면, 왜도의 기준이 절대값 3을 초과하지 않고, 첨도는 절대값 8 (보수적인 기준으로는 10)을 초과하지 않으면 정규분포(normal distribution)로 볼 수 있다. 자발적 이직률 변수의 경우 왜도가 3.2, 첨도가 18.2이므로, 모두 Kline(2005)이 제시한 기준을 상회하는 것으로 나타나, 자발적 이직률 변수의 분포를 그대로 선형 회귀분석의 독립변수로 활용하는 것은 한계가 있다고 판단되었다. 이에 분포를 완화하기 위해 로그치환하여 분석에 활용하였는데, 로그치환 결과, 해당 변수의 왜도는 2.1, 첨도는 7.3으로 완화되었다.

### 3.2.3 환경 동태성

조절변수인 환경 동태성은 각 기업이 경쟁사와 함께 속한 산업, 즉 외부환경의 총매출 수준의 역동성을 반영하는 변수이다. 동태성이 높을수록 정해진 패턴이나 경향성을 찾아보기 힘들 정도로 매출 변화가 심한 반면, 동태성이 낮을수록 예측이 가능하고 일관된 경향을 보이게 된다. 이를 측정하기 위해 선행연구(Dess & Beard, 1984; Youndt, Snell, & Dean Jr., & Lepak, 1996)를 참조로, 각 산업(한국표준산업중분류 기준, KSIC 2자리)의 과거 3년간 매출액을 종속변수로, 시간(연도)을 독립변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선(regression line)의 표준오차(standard error)를 매출액의 평균으로 나눈 값을 환경 동태성 변수로 산출하였다. 산업의 동태성이 큰 경우는 회귀선의 표준오차가 큰 경우로서, 매출액에 대한 시간의 회귀선으로는 매출액 변량을 설명하기 어려울 정도로 매출액 변동이 큰 산업을 가리킨다. 산업의 동태성이 작은 경우는 회귀선의 표준오차가 작은 경우로서, 각 연도별 매출액이 직선의 회귀선상에 위치할 정도로 시간의 흐름에 따라 일정하게 증가 또는 감소하는 경향이 있는 산업을 가리킨다. 2011-2013년의 매출액을 토대로 계산된 2013년의 환경 동태성 변수를 예로 들면, 환경 동태성이 가장 큰 산업은 '기타 운송장비 제조업(KSIC 31, 역동성지수 0.503)'이었고, 환경 동태성이 가장 작은 산업은 '기타 제품 제조업(KSIC 33, 역동성지수 0.017)'이었다. 단, 환경 동태성 변수의 경우 치우친 분포를 나타내고 있어 이를 수정하기 위해 로그 치환하여 분석에 활용하였다.

### 3.2.4 기업성과

종속변수인 기업성과는 각 기업의 재무제표상 보고되는 운영이익(operating profit)을 정규직 종업원 수로 나눈 일인당 운영이익(profit per employee) 값을 활용하였다. 전략적 인적자원관리 분야의 그동안의 연구에서는 결과변수로 주로 노동생산성(labor productivity) 값을 활용해 왔는데, 이는 비용 측면을 고려하지 못한다는 점에서 여러 비판을 받아왔다(Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Chadwick, Ahn, & Kwon, 2012). 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 비용 측면이 반영된 운영이익 값을 활용하여 기업성과를 측정하였다. 단, 기업규모별로 운영이익의 규모가 달라질 수 있음을 고려하여, 운영이익을 정규직 근로자 수로 나눈 값을 활용하였다.

### 3.2.5 통제변수

기업성과에 영향을 미치는 외생요인을 통제하기 위해 본 연구는 복수의 통제변수를 모형에 추가하여 분석을 진행하였다. 먼저 기업규모는 각 기업에 직접 고용된 정규직 근로자수를 로그치환하여 분석에 활용하였다. 그리고 기업연령은 각 기업이 창립된 시점으로부터 조사시점까지의 업력을 연 단위로 환산하여 통제하였다. 노조조직률은 정규직 근로자 대비 노동조합에 가입한 인원의 비율을 산출하여 통제하였다. 자본집약도는 각 기업의 고정자산 대비 매출액의 비율을 로그치환하여 통제하였다. 또한 산업 수준의 특성을 통제하기 위해 환경 동태성 외에 환경 풍요성(industry munificence)과 환경 복잡성(industry complexity)을 통제하였다(Dess & Beard, 1984; Youndt et al., 1996). 환경 풍요성은 각 산업의 전체 시장규모가 성장 또는 쇠퇴하

는지를 반영하기 위한 것으로서, 각 산업의 과거 3년간의 매출액을 종속변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선의 비표준화 회귀계수를 매출액의 평균으로 나눈 값으로 산출하였다. 산업의 풍요성이 양수인 경우는 해당 산업의 국내시장 매출규모가 증가하는 경향이 있음을 의미하고, 풍요성이 음수인 경우는 해당 산업의 국내시장 매출규모가 감소하는 경향이 있음을 의미한다. 환경 복잡성은 각 산업의 시장점유율이 소수의 기업에 편중되었는지 아니면 다수 기업에 의해 고르게 분포되어 있는지를 측정하기 위한 것으로서, 각 산업의 매출을 차지하는 상위 4개 기업의 국내시장 점유율의 합으로 측정되었다. 마지막으로, 주어진 데이터가 다섯 차례의 시점에 걸쳐 조사된 패널 데이터임을 감안하여, 최초 시점을 기준으로 나머지 네 차례의 시점을 더미변수로 전환하여 통제하였다. 또한, 각 기업이 속한 산업의 특성을 통제하기 위해 제조업의 경우를 1로 더미코딩한 제조업 더미변수를 추가하였다.

### 3.3 분석방법

한편, 본 연구에서는 인적자원관리 분야에서 반복적으로 지적되는 횡단면적 분석(cross-sectional analysis)에 따른 인과관계 추정의 한계를 극복하기 위해 다음과 같은 시도를 진행하였다. 첫째, 하나의 기업에 대해 여러 차례 반복조사된 자료를 활용한 종단면적 분석(longitudinal analysis)을 진행하였다. 연구의 자료로 활용된 HCCP 데이터의 경우 2005년부터 격년 간 조사가 반복적으로 진행되어 시간에 따른 개별 기업의 변화를 추적할 수 있도록 설계되었다. 이러한 자료의 특성을 반영하여, 본 연구는 하나의 기업에 대해 여러 차례 조사된 종단면적 분석으로 실증분석을 진행하였다. 둘째, 개체

간 특성 뿐 아니라 개체 내 특성을 반영하고자 패널 분석(panel analysis)을 진행하였다. 즉, 측정변수로 파악되지 않는 각 개체(기업)의 고유한 특성을 통제하고자 패널분석을 진행하여 인과관계 추정의 효율성을 제고하고자 하였다. 마지막으로, 주요 변수 간 시간차(time-lagged)를 고려하여 분석을 진행하였다. 본 연구에서는 결과적으로 세 변수 간의 인과관계, 즉 매개효과를 규명하는 것이 목적이므로 각 변수 간의 인과관계를 확인하기 위해 변수 간 1년의 간격을 반영하였다. 즉, 독립변수를 N년에 조사된 자료를 활용할 경우 매개변수는 N+1년에 조사된 자료를, 결과변수는 N+2년에 조사된 자료를 활용하여 각 변수 간 시간차를 고려하였다.

## IV. 분석결과

### 4.1 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 변수들 간의 평균, 표준편차 및 상관관계를 정리한 결과는 <표 1>과 같다. 본 연구의 표본인 434개 기업의 평균적인 이직률은 11.8%인 것으로 나타났으며, 평균적인 기업성과는 종업원 일당 2,901만 원 정도의 운영이익을 기록하는 것으로 나타났다. 기업의 평균적인 종업원 수는 약 754명인 것으로 나타났으며, 평균 기업연령은 약 33년 정도인 것으로 나타났다. 한편, 직원이직률은 기업 수준 조직몰입( $r = -.273, p < .001$ ) 및 기업성과( $r = -.162, p < .001$ ) 모두와 통계적으로 유의한 수준에서 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 직원이직률	1.000										
2. 기업수준 조직몰입	-.273***	(.731)									
3. 기업성과	-.162***	.285***	1.000								
4. 조직규모	-.232***	.311***	.156***	1.000							
5. 조직연령	-.136***	.106***	-.000	.167***	1.000						
6. 노조조직률	-.313***	.156***	.033	.313***	.377***	1.000					
7. 자본집약도	-.106***	.192***	.335***	.080**	.139***	.057	1.000				
8. 제조업 더미	-.007	-.065*	.022	.009	.270***	.112***	-.030	1.000			
9. 환경 풍요성	.010	.016	.071*	.000	-.103***	-.023	-.026	-.138***	1.000		
10. 환경 복잡성	.037	-.059*	.027	-.005	-.248***	-.070*	.016	-.086**	.008	1.000	
11. 환경 동태성	.031	.017	.136***	-.022	-.045	-.053	.132***	-.096**	.041	.128***	1.000
전체 평균	.118	3.556	29.012	5.997	33.948	.554	.387	.886	.067	.397	-4.310
(N=1,124) 표준편차	.116	.277	59.846	.948	18.066	.497	.902	.317	.082	.217	1.186
2007년 평균	.138	3.558	26.675	6.086	30.331	.616	.280	.836	.089	.403	-4.514
(N=232) 표준편차	.143	.256	62.923	.979	17.596	.487	.373	.370	.070	.230	1.041
2009년 평균	.113	3.579	33.181	6.045	32.041	.526	.346	.801	.076	.412	-3.952
(N=262) 표준편차	.111	.298	58.152	.966	17.673	.500	.381	.399	.074	.220	1.119
2011년 평균	.119	3.556	35.016	5.884	32.669	.516	.511	.851	.129	.415	-4.157
(N=242) 표준편차	.104	.271	74.898	.931	17.350	.500	.403	.356	.073	.221	1.373
2013년 평균	.112	3.566	20.272	5.983	36.673	.563	.633	.994	.030	.372	-4.317
(N=190) 표준편차	.119	.274	35.897	.898	17.991	.497	.378	.072	.059	.205	.998
2015년 평균	.104	3.511	27.281	5.979	39.656	.555	.427	.994	-.010	.372	-4.726
(N=198) 표준편차	.092	.278	55.173	.949	18.514	.498	.429	.071	.049	.203	1.183

N(기업) = 434, N(관측) = 1,124  
 \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 4.2 가설검증

본 연구는 가설을 검증하기 위한 모형으로 일반화 최소제곱 추정법(generalized least squares)을 활용하였다. 일반적으로 회귀분석에서 자주 사용되는 모형인 일반최소자승법(ordinary least squares)은 패널 데이터와 같이 반복 측정된 데이터를 대상으로 분석할 때는 효율적인 추정량을 구하기가 어려운데, 그 이유는 개체 내 자기상관성(within-firm autocorrelation)과 이분산성(heteroskedasticity)의 존재 때문이다. 그런데 GLS를 통한 분석을 진행하더라도 모형에서의 오차항을 고정효과(fixed-effects)로 볼 것인지 아니면 확률효과(random-effects)로

볼 것인지에 따라 분석모형이 고정효과모형(fixed-effects model)과 확률효과모형(random-effects model)으로 구분된다(민인식·최필선, 2010). 이를 판별하기 위해 하우스만 검정(Hausman-test)을 진행한 결과, 오차항이 확률분포를 따르게 됨이 확인되었으므로(chi-square = 13.15,  $p = .436$ ), 본 연구에서는 확률효과모형을 적용하여 분석을 진행하였다.

확률효과모형을 적용한 일반화 최소제곱 추정법으로 단계적 회귀분석을 진행하여 가설을 검정한 결과는 <표 2>와 <표 3>과 같다. 먼저 <표 2>의 모형 1과 모형 2는 첫 번째 가설인 직원이직률이 기업성파에 미치는 부정적인 영향을 검증한 결과이다. 모형

<표 2> 기업성파에 대한 확률효과 모형의 회귀분석결과

변수	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-47.717**	(17.294)	-34.882*	(17.622)	-134.395***	(26.704)	-140.503***	(26.537)
연도더미	삽입됨		삽입됨		삽입됨		삽입됨	
제조업더미	14.124*	(6.871)	14.894*	(6.801)	17.157**	(6.655)	16.952**	(6.568)
환경 풍요성	68.589***	(20.934)	67.277***	(20.922)	66.720***	(20.823)	62.449**	(20.788)
환경 복잡성	3.010	(10.723)	4.081	(10.605)	6.162	(10.347)	5.038	(10.208)
환경 동태성	2.911*	(1.240)	2.986*	(1.239)	2.953*	(1.234)	2.622*	(1.234)
조직규모	11.238***	(2.473)	10.309***	(2.465)	7.714**	(2.416)	7.474**	(2.430)
조직연령	-.211	(.152)	-.213	(.150)	-.229	(.146)	-.216	(.144)
노조조직률	1.176	(4.675)	-1.127	(4.698)	-2.142	(4.615)	-2.763	(4.569)
자본집약도	17.990***	(1.986)	17.716***	(1.973)	16.687***	(1.951)	15.499***	(1.959)
직원이직률			-45.175**	(17.622)	-39.880**	(14.792)	-39.556**	(14.719)
기업수준 조직몰입					31.841***	(6.462)	33.744***	(6.438)
기업수준 조직몰입 x 환경 동태성							16.584***	(4.397)
Chi-square	141.73***		153.45***		184.11***		202.72***	
R-square (overall)	.149		.162		.196		.210	

N(기업) = 434, N(관측) = 1,124

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

1에서는 종속변수인 기업성과에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들이 삽입되었다. 이어서 모형 2에서는 독립변수인 직원이직률 변수가 추가되었다. 분석결과, 모형의 설명력이 증가하였고, 직원이직률 변수는 기업성과에 대해 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다( $b = -45.175, p < .01$ ). 따라서 직원이직률은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다.

다음으로, 두 번째 가설인 직원이직률이 기업수준의 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 3>의 모형 1과 모형 2와 같다. 마찬가지로 모형 1에서는 통제변수가 삽입되었고, 모형 2에서는 직원이직률 변수가 추가되었다. 분석결과, 모형의 설명력이 증가하였을 뿐 아니라, 직원이직률 변수는 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다( $b = -.201, p < .01$ ). 따라서 직원이직률이 기업수준의

조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.

이어서 직원이직률과 기업성과의 관계에서 기업수준의 조직몰입 변수의 매개효과에 대한 가설 3을 검증한 결과를 정리하면 다음과 같다. 매개효과를 검증하기 위해서는 독립변수(직원이직률)와 종속변수(기업성과)의 관계가 통계적으로 유의할 것을 전제로 다음의 세 가지 조건이 추가로 충족되어야 한다. 첫째, 매개변수(기업수준의 조직몰입)에 대한 독립변수(직원이직률)의 직접효과가 통계적으로 유의해야 한다. 둘째, 독립변수를 통제한 상황에서 종속변수에 대한 매개변수의 직접효과가 유의한 영향을 주어야 한다. 이 경우 매개변수만 유의한 영향을 갖고 독립변수가 통계적으로 유의하지 않게 되는 경우를 완전매개(full-mediation) 관계라 하고, 독립변수의 영향력이 줄어들지만 여전히 통계적으로 유의한 경

<표 3> 기업수준의 조직몰입에 대한 확률효과 모형의 회귀분석결과

변수	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	3.099***	(.079)	3.155***	(.079)
연도더미		삽입됨		삽입됨
제조업더미	-.072*	(.031)	-.068*	(.030)
환경 풍요성	.014	(.096)	.004	(.097)
환경 복잡성	-.069	(.048)	-.065	(.047)
환경 동태성	.002	(.005)	.002	(.005)
조직규모	.083***	(.011)	.079***	(.011)
조직연령	.0004	(.0006)	.0004	(.0006)
노조조직률	.040	(.021)	.028	(.021)
자본집약도	.036***	(.009)	.035***	(.008)
직원이직률			-.201**	(.068)
Chi-square	110.40***		126.59***	
R-square (overall)	.140		.164	

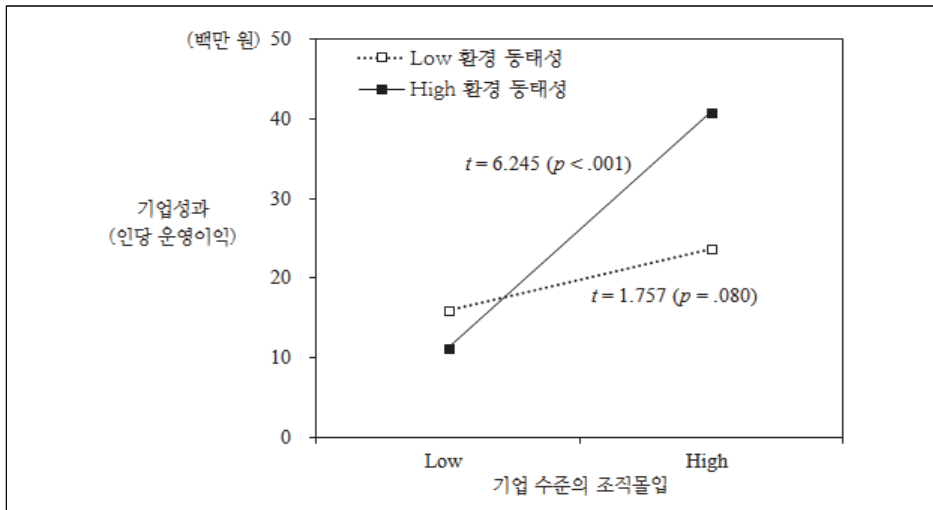
N(기업) = 434, N(관측) = 1,124

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

우 부분매개(partial mediation) 관계가 성립하게 된다. 셋째, 이상의 과정에서 도출된 비표준화 회귀 계수와 표준오차를 토대로 소벨 검증(sobel test)을 진행했을 때, 테스트 결과가 통계적으로 유의해야 한다. 첫 번째 조건의 경우 가설 2에서 이미 검증되었으므로 확인되었다. 두 번째 조건을 확인하기 위한 분석결과는 <표 2>의 모형 3과 같다. 모형 3에서 기업수준 조직몰입 변수가 추가되었을 때, 기업수준의 조직몰입 변수가 기업성과에 대해 통계적으로 유의한 영향을 갖는 것으로 나타났다( $b = 31.841$ ,  $p < .001$ ). 한편, 직원이직률 변수의 경우 기업성과에 대한 영향력이 여전히 통계적으로 유의함에 따라 매개효과의 유형이 부분매개일 가능성을 보여주고 있다. 마지막으로, 이상의 과정에서 도출된 통계값을 토대로 소벨 검증을 진행한 결과, 통계적으로 유의한 결과가 보고되었다( $t = -2.526$ ,  $p < .05$ ). 따라서 직원이직률과 기업성과의 부정적인 관계는 기업수준의 조직몰입에 의하여 매개될 것이라는 가

설 3은 지지되는 것으로 나타났다. 부분매개에 따른 간접효과(indirect effect)를 계산한 결과, 직원이직률이 기업성과에 미치는 영향을 100%라고 할 때, 기업수준 조직몰입을 통해 미치는 간접효과의 영향력은 14.2%인 것으로 나타났다.

네 번째 가설인 환경의 동태성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 2>의 모형 4와 같다. 조절변수인 환경 동태성이 통제변수로서 이미 추가되어 있는 상황에서, 매개변수인 기업수준 조직몰입과 조절변수인 환경 동태성의 교차항을 모형에 추가하였다. 분석결과, 모형의 설명력이 증가하였을 뿐 아니라, 교차항이 정(+ )의 방향으로 통계적으로 유의함이 확인되었다( $b = 16.584$ ,  $p < .001$ ). 분석결과를 보다 명확히 확인하기 위해 평균값과 표준편차를 기준으로 그래프를 도출한 결과는 <그림 2>와 같다. <그림 2>에서 볼 수 있듯이 환경 동태성이 표준편차 한 단위만큼 높은 상황에서 기업수준의 조직몰입이 기업성과에 미치는 정(+ )의 영향은 강화되는 것으로 나



<그림 2> 기업 수준의 조직몰입과 기업성과의 관계에서 환경 동태성의 조절효과

타났다( $t = 6.245, p < .001$ ). 그러나 환경 동태성이 표준편차 한 단위만큼 낮은 상황에서는 기업 수준의 조직몰입이 기업성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $t = 1.757, p = .080$ ). 따라서 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 긍정적인 관계는 환경의 동태성에 의해 조절될 것이라는 가설 4는 지지되는 것으로 나타났다.

마지막으로, 직원이직률이 기업 수준의 조직몰입을 통해 기업성과에 영향을 미치는 매개효과가 환경 동태성에 의해 조절될 것이라는 조절된 매개효과(moderated mediation) 모형에 대한 가설검정을 진행하였다. 조절된 매개효과란, 매개효과와 조절효과를 통합적으로 검증하는 모형으로서, 세 변수 간의 매개관계를 전제로 하는 상황에서 네 번째 변수가 조절변수로서 작용하는 것을 검증하는 분석방법이다(Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). 조절된 매개효과를 검증하기 위해서는 세 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 당연히게도 독립변수-매개변수-종속변수 간의 매개관계가 검증되어야 한다. 둘째, 독립변수와 조절변수의 교차항이 종속변수에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않아야 한다. 즉, 조절변수는 매개변수를 통해서만 조절효과가 나타나야지, 독립변수가 종속변수에 미치는 직접효과를 조절해서는 안 된다. 셋째, 조절효과가 독립변수와 매개

변수의 관계상에 존재하는지, 아니면 매개변수와 결과변수의 관계상에 존재하는지를 테스트해야 한다. 경우에 따라서는 두 가지 모두 나타날 수 있으나 둘 중 한 가지 이상 통계적으로 유의한 경우 조절된 매개효과가 존재하게 된다.

전술된 조건들을 토대로 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 첫 번째 조건인 매개관계는 가설 3을 검증한 <표 2>의 모형 1부터 모형 3을 통해 조건이 충족됨을 확인할 수 있었다. 두 번째 조건을 확인하기 위해 독립변수(직원 이직률)와 조절변수(환경 동태성)의 교차항이 종속변수(기업성과)에 통계적으로 유의한지 확인하였다. 분석결과, 해당 교차항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $b = .071, p = .162$ ). 마지막으로 조절효과가 매개관계상 어느 단계를 조절하는지 검증한 결과, 앞 단계인 직원이직률과 기업수준 조직몰입의 관계에서 환경 동태성의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 반면( $b = -8.923, p = .415$ ), 뒷 단계인 기업수준 조직몰입과 기업성과의 관계를 환경 동태성이 조절하는 것으로 나타났다(<표 2> 참조). 따라서 직원이직률과 기업성과의 관계에서 기업수준 조직몰입의 매개효과가 전제된 상황에서 환경 동태성을 통한 조절된 매개효과에 대한 가설 5는 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다.<sup>3)</sup>

3) 분석결과의 강건성을 검증(robustness test)하기 위해 제시된 분석결과 외에도 저자들은 다양한 추가분석을 진행하였다. 첫 번째로 결과변수를 종업원 일인당 운영성과가 아닌, 운영성과 자체를 반영하여 분석을 진행하였다. 그 결과, 일부 변수들의 유의도 차이는 있었으나, 가설과 관련된 주요 변수들의 방향성 및 유의도는 기존 분석에서 도출된 결과와 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 두 번째로 Hausman-test 결과와 별개로 보다 보수적인(conservative) 결과를 보여주는 고정효과모형으로 분석을 진행하였다. 분석결과, 앞선 경우와 마찬가지로 일부 변수들의 유의도 차이가 나타났으나 주요 변수들의 방향성 및 유의도는 대동소이 하였다. 세 번째로 부트스트래핑(Bootstrapping)을 1,000회 진행하는 조건으로 재분석을 진행하였다. 그 결과, 일부 변수들의 표준오차가 과대 또는 과소 추정되었으나, 가설과 관련된 주요 변수들의 방향성 및 유의도는 동일한 것으로 나타났다. 네 번째로, 개인 수준의 자료 중 당해연도와 직전년도에 회사에 취업한 신입사원은 배제하고, 근속기간이 2년 이상인 직원만을 대상으로 기업수준 조직몰입을 추출하여 재분석을 진행하였다. 분석결과, 이 경우에도 가설과 관련된 주요 변수들의 결과는 크게 다르지 않았다. 마지막으로, 운영성과에 영향을 미칠 수 있는 또 다른 통제변수로 각 기업의 매출액 규모를 통제변수로 추가하여 분석을 진행하였다. 이 경우에도 마찬가지로 모형의 설명력과 다른 통제변수의 영향력이 약간의 변화가 있었으나 주요 변수들의 효과에는 큰 영향을 미치지 못하였다. 결과적으로 본 연구의 실증분석을 확인하기 위한 다양한 추가분석을 진행한 결과, 분석의 타당성이 입증되는 결과를 얻을 수 있었다.

## V. 논의 및 결론

### 5.1 연구의 의의

본 연구는 최근 연구자들로부터 많은 관심을 받고 있는 직원이직률과 기업성과의 관계에 영향을 미치는 변수들을 살펴보고 직원이직률과 기업성과의 복잡한 과정을 이해하는 데 공헌하고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 직원이직률이 남아있는 직원들의 조직몰입에 미치는 효과에 초점을 맞추었으며 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과를 살펴보았다. 또한, 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 관계에 있어 환경의 동태성의 조절효과 및 기업수준의 조직몰입의 매개효과와 환경 동태성의 조절효과를 통합적으로 고려한 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 조절된 매개효과를 이론적으로 설명하고 한국직업능력개발원의 HCCP 자료를 활용하여 패널분석을 통해 가설을 검증하였다. 본 연구의 결과와 이론적 시사점을 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 본 연구는 직원의 이직이 남아있는 직원들의 조직몰입에 미치는 영향을 사회정보처리이론과 이직오염이론 등을 기반으로 살펴보았으며, 이를 바탕으로 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과를 이론적으로 도출하고 실증적으로 검증하였다. 기존의 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 연구에서는 직원의 이직으로 인해 발생하는 대체비용, 채용비용, 새롭게 입사한 직원의 사회화비용, 재교육 비용 등 관리비용이나, 떠나는 직원에 내재되어 있는 인적자본의 손실, 그리고 직원들 간의 협력과 업무방식에 미치는 부정적 영향이 기업성과에 주는 부정적인 영향에 초점을 두

었다. 본 연구는 기존연구의 이론적 관점에 머물지 않고 기업 내 다른 직원들의 이직이 남아있는 직원들의 행동과 사고에 영향을 미쳐 직원의 조직몰입에 부정적인 영향을 준다는 것을 살펴본 최초의 논문으로, 직원이직률이 내부 직원들의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며 이를 통해 결국 낮은 기업성과로 나타날 수 있다는 점을 이론적, 실증적으로 보여줌으로써 직원이직률의 사회적인 효과를 이해하고 직원이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 공헌하고 있다.

둘째, 본 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련되어 지속적으로 제기되어 오고 있는 두 변수 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 상황변수와 메커니즘을 밝히는 연구의 필요성을 인식하고(예를 들어, Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Nyberg & Ployhart, 2013; Staw, 1980) 실제로 살펴보았다. 특히, 본 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 기업수준의 조직몰입의 매개효과, 기업수준의 조직몰입과 기업성과의 관계에 있어 환경의 동태성의 조절효과를 살펴보았다. 본 연구의 결과는 직원이직률이 남아있는 직원들의 태도와 행동에 미칠 수 있는 부정적인 효과와 더불어 이러한 부정적인 효과도 환경의 동태성과 같은 상황변수에 의하여 그 결과가 영향을 받을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 이와 더불어 본 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계에 영향을 주는 매개변수와 상황변수를 동시에 고려하여 조절된 매개효과를 발견하였다. 본 연구의 이러한 이론적 접근과 발견된 검증결과는 기존의 연구에서 주로 살펴보았던 직원이직률과 기업성과의 직접적인 관계를 보다 잘 이해하고 직원이직률과 기업성과의 복잡한 관계와 관련된 지식을 축적하는 데 공헌하고 있다.

셋째, 본 연구의 결과는 직원이직률이 기업성과에

부정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있으며 이러한 결과는 기존의 연구와 대체로 일치한다. 하지만, 본 연구는 대부분의 기존연구와 달리 HCCP를 활용한 패널분석을 실시하였고 기업수준의 조직몰입의 매개효과를 밝혀냄으로써 기존의 연구에서 한계점으로 받아들여졌던 직원이직률과 기업성과의 관계에 관한 인과관계를 보다 잘 이해하는 데 공헌하고 있다. 이러한 결과와 더불어 본 연구는 직원이직률이 기업성과에 영향을 미치는 인과관계를 고려해 볼 때 직원이직률이 남아있는 직원들의 이직에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 점을 내포한다. 가령, 동료직원의 이직은 남아있는 직원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 이러한 부정적인 태도는 이들의 이직행위로 나타날 수 있기 때문이다. 즉, 향후 연구에서는 직원이직률이 기업수준 조직몰입과 같은 직원들의 직무태도에 미치는 부정적인 영향을 통해 미래에 직원이직률에 영향을 미치고, 이로 인하여 기업성과에 부정적인 영향을 미치는 직원이직률이 기업성과에 다시 영향을 미치는 악순환적인 과정에 관하여 살펴볼 필요성이 있다고 판단된다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 직원이직률과 기업성과의 관계에 있어 다양한 상황변수와 매개변수가 존재할 수 있다는 것을 내포하고 있다. 사실, 본 연구의 경우 직원이직률과 기업수준 조직몰입의 부정적인 관계에 영향을 미칠 수 있는 상황변수들을 살펴보고자 하였으나 자료의 한계로 인하여 살펴볼 수 없었다. 향후 연구에서는 보다 다양한 상황변수의 역할을 살펴볼 필요성이 있다고 판단된다. 가령, 직원이직률이 조직몰입에 영향을 미칠 수 있겠으나 이직한 직원이 고성과자인지 저성과자인지에 따라 남아있는 직원들의 조직몰입에 미치는 영향이 달라질 수 있으며 이로 인해 기업성과에 미치는 영향도 상이하게 나타날 수 있을 것이다. 또한, 직원의 이직률

과 조직몰입의 부정적인 영향은 다양한 인사제도, 조직풍토, 기업에 대한 신뢰 등과 같은 상황변수에 의하여 영향을 받을 수 있을 것으로 판단된다. 이와 더불어, 본 연구는 기업수준의 조직몰입이 기업성과에 미치는 영향을 설명함에 있어 기업수준에서 낮은 조직몰입은 지식공유, 기업수준 조직시민행동, 지식창출 등에 부정적인 영향을 미쳐 기업성과가 낮아질 것이라는 점을 가정하였다. 하지만, 향후 연구에서는 기업수준의 조직몰입이 지식공유 및 창출과 같은 활동에 미치는 영향을 직접적으로 살펴보고 이러한 두 변수 간의 관계에 영향을 미치는 상황변수를 살펴볼 필요성이 있다고 판단된다.

본 연구는 경영환경의 동태성이 증가하는 상황에서 지속적인 성장과 가치창출을 위해 노력하는 기업들에 실무적인 시사점을 제공한다. 먼저, 기업은 성과를 향상시키기 위해 경쟁우위의 원천이 되는, 직원들에게 내재된 인적자본을 유지하고 관리하는 데에 관심을 둘 필요성이 있으므로 직원이직률에 대한 면밀한 분석을 통해 원인을 파악하고 직원의 이직률을 전략적으로 관리해 나갈 필요성이 있다고 판단된다. 또한, 본 연구의 결과는 동료직원의 이직은 남아있는 직원들의 직무태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여주고 있으므로 이러한 부작용을 감소시키기 위해 리더의 적극적인 역할과 효과적인 인사제도의 활용을 통해 남아있는 직원들의 심리적 동요를 방지하고 직원들이 지속적으로 조직에 몰입하고 동료직원들과 협력해 나갈 수 있는 방안을 수립 및 실행할 필요성이 있다고 판단된다. 이와 더불어 직원이직률로 인하여 낮아진 직원의 조직몰입은 환경의 동태성이 큰 경우 기업성과에 더욱 부정적으로 영향을 미칠 수 있으므로 환경의 동태성이 높은 기업의 경우 직원이직률을 관리하기 위해 보다 많은 기업의 역량을 투입할 필요성이 있다고 판단된다.

## 5.2 연구의 한계점 및 결론

본 연구는 직원이직률과 기업성과의 관계를 이해하는 데 흥미로운 이론적 관점과 실증적인 결과를 제공하고 있으나 연구의 한계점들을 고려할 때 독자들이 본 연구의 결과를 이해함에 있어 신중할 필요성이 있다고 판단된다. 첫째, 본 연구는 기업수준의 조직몰입을 측정함에 있어 HCCP 자료의 한계로 인해 정서적 조직몰입을 측정하기 위해 2가지의 항목을 활용하였다. 하지만, 향후 연구에서는 정서적 조직몰입을 측정함에 있어 보다 타당한 항목들(Meyer & Allen, 1997; Ko, Price, & Mueller, 1997)을 활용할 필요성이 있다고 판단된다. 둘째, 본 연구는 HCCP 자료를 활용하여 직원이직률을 측정할 때 자발적 이직률을 측정하고자 하였으나 설문항목과 관련하여 자발적 이직만이 포함되었다고 명확히 확신하기가 어려운 부분이 있으므로 향후 연구에서는 보다 정교하게 자발적 이직률을 측정하여 기업성과에 미치는 영향을 검정함에 활용할 필요성이 있다고 판단된다.

본 연구는 위에서 언급한 한계점을 내포하고 있으나, 직원이직률과 기업성과의 관계와 관련된 최근까지의 연구의 한계점을 보완하여 직원이직률과 기업성과의 관계를 학문적으로 보다 명확히 이해하는 데 공헌하고자 했다. 이를 위하여 본 연구는 이론적인 관점에서 기존의 연구에서 간과하였던 직원이직률이 남아있는 직원들의 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 사회정보처리이론과 이직오염이론을 활용하여 기업수준에서 최초로 살펴보았다. 또한, 본 연구는 기업수준의 조직몰입이 직원이직률과 기업성과의 관계를 매개하지만 이러한 과정에서 환경의 동태성의 조절효과가 있었음을 설명하였고, 전체적으로 조절된 매개효과도 보여주었다. 본 연구의 결과는 직원

이직률과 기업성과의 관계의 복잡성을 이해하는데 이론적, 실증적으로 공헌하고 있을 뿐만 아니라 불확실한 경영환경에서 기업의 성과를 향상시키기 위해 노력하는 기업들에 직원이직률의 전략적인 관리를 위한 실무적인 시사점을 제공하고 있다.

## 참고문헌

- 강성춘 · 윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성,” **인사조직연구**, 17(4), pp.125-168.
- 권기욱(2016), “직원 이직률과 기업성과의 관계: 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려한 탐색적 연구,” **노동정책연구**, 16(1), pp.1-26.
- 권기욱(2019), “직원 이직률과 기업성과의 관계: 고성과자 이직률의 조절효과,” **대한경영학회지**, 32(2), pp. 265-284.
- 권기욱 · 유효상(2014), “아시아 금융위기, 인적자본투자, 기업성과와 생존,” **조직과 인사관리연구**, 38(3), pp.69-93.
- 나인강(2011), “이직이 기업성과에 미치는 영향,” **조직과 인사관리연구**, 35(1), pp.23-48.
- 민인식 · 최필선(2010), *STATA 고급 패널데이터분석*, 서울, 한국 STATA학회.
- 배종석 · 유규창 · 권기욱(2015), “한국적 인적자원관리의 이론개발을 위한 기반연구,” **인사조직연구**, 23(1), pp.99-141.
- 옥지호(2014), “자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구: 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로,” **노동정책연구**, 14(1), pp.69-92.
- 이목화 · 문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향,” **조직과 인사관리연구**, 38(2), pp.143-221.
- Abelson, M. A., and B. D. Baysinger(1984), “Optimal

- and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model," *Academy of Management Review*, 9(2), pp.331-341.
- Ashforth, B. E., and F. Mael(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20-39.
- Barney, J. B.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- Barney, J., and P. M. Wright(1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37, pp.31-46.
- Becker, G.(1964), *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Blau, P. M.(1960). "Structural Effects," *American Sociological Review*, 25(2), pp.178-193.
- Bluedorn, A. C.(1978), "A Taxonomy of Turnover," *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 647-651.
- Boselie, P., G. Dietz, and C. Boon(2005), "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research," *Human Resource Management Journal*, 15, pp.67-94.
- Burns, T., and G. M. Stalker(1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Call, M. L., A. J. Nyberg, and R. E. Ployhart (2015). "The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacement," *Academy of Management Journal*, 58(4), pp.1208-1232.
- Casimir, G., K. Lee, and M. Loon(2012), "Knowledge Sharing: Influences of Trust, Commitment and Cost," *Journal of Knowledge Management*, 16(5), pp.740-753.
- Chadwick, C.(2017), "Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents," *Academy of Management Review*, 42(3), pp.499-519.
- Chadwick, C., J. Y. Ahn, and K. Kwon(2012), "Human Resource Management's Effects on Firm-Level Relative Efficiency," *Industrial Relations*, 51, pp.704-730.
- Chan, D.(1998), "Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp.234-246.
- Chun, J. S., Y. Shin, J. N. Choi, and M. S. Kim (2013), "How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, 39(4), pp.853-877.
- Collins, C. J., and K. G. Smith(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of Management Journal*, 49, pp.544-560.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall, and D. Ketchen(2006), "How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, 59, pp.501-528.
- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., and Rogers, L. E.(1989). "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems," *Academy of Management Journal*, 32, pp.773-802.
- Daft, R. L.(2016). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. South-Western: Cengage Learning.
- Dalton, D. R., and W. D. Todor(1979), "Turnover

- Turned Over: An Expanded and Positive Perspective," *Academy of Management Review*, 4, pp.225-235.
- Dess, G. G., and D. W. Beard(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp.52-73.
- Dess, G. G., and J. D. Shaw(2001), "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance," *Academy of Management Review*, 26, pp.446-456.
- Duncan, R. B.(1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp.313-327.
- Felps, W., T. R. Mitchell, D. R. Hekman, T. W. Lee, B. C. Holtom, and W. S. Harman (2009), "Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting," *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.545-561.
- Festinger, L.(1954), "A Theory of Social Comparison Processes," *Human Relations*, 7(2), pp.117-140.
- Gardner, T. M.(2005), "Interfirm Competition for Human Resources: Evidence from the Software Industry," *Academy of Management Journal*, 48(2), pp.237-256.
- Gardner, T. M., P. M. Wright, and L. M. Moynihan (2011), "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediation Effect of Collective Affective Commitment," *Personnel Psychology*, 64, pp.315-350.
- Gittel, J. H.(2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationship to Achieve High Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gong, Y., S. Chang, and S. Y. Cheung(2010), "High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective," *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp.119-137.
- Gong, Y., K. S. Law, S. Chang, and K. R. Xin (2009), "Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp.263-275.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25(2), pp.161-178.
- Grant, R. M.(1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7(4), pp.375-387.
- Griffeth, R.W., P. W. Hom, 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, pp.463-488.
- Guthrie, J. P.(2001), "High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand," *Academy of Management Journal*, 44, pp.180-190.
- Hale Jr, D., R. E. Ployhart, and W. Shepherd (2016), "A Two-Phase Longitudinal Model of a Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, and Moderators of Collective Performance," *Academy of Management Journal*, 59(3), pp.906-929.
- 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), pp.352-388.
- Heavey, A. L., J. A. Holwerda, and J. P. Hausknecht (2013), “Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review,” *Journal of Applied Psychology*, 98, pp.412-453.
- Herscovitch, L., and J. P. Meyer(2002), “Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model,” *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.474-487.
- James, L. R.(1982), “Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement,” *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.219-229.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer(2012), “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms,” *Academy of Management Journal*, 55(6), pp.1264-1294.
- Klein, K. J., and S. W. J. Kozlowski(2000), “From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research,” *Organizational Research Methods*, 3, pp. 211-236.
- Kline, T. J.(2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ko, J., Price, J. L., and W. Mueller(1997), “Assessment of Meyer and Allen’s Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea,” *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), pp.961-973.
- Koo, T. K., and M. Y. Li(2016). “A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research,” *Journal of Chiropractic Medicine*, 15(2), pp.155-163.
- Kozlowski S. W. J., and K. J. Klein(2000), “A Multilevel Approach to Theory and Research on Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes,” In Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J.(Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kwon, K., K. Chung, H. Roh, C. Chadwick, 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, pp.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, pp.129-150.
- Lang, J. C.(2004), “Social Context and Social Capital as Enablers of Knowledge Integration,” *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp. 89-105.
- Lengnick-Hall, C. A., T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall(2011), “Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management,” *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243-255.
- Lind, E. A., and T. R. Tyler(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum.
- March, G., and H. A. Simon(1958), *Organizations*. NY:John Wiley & Son.
- 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), pp.171-194.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen(1997), *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky(2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp.20-52.
- Mobley, W. H.(1982), "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Behavior," *Academy of Management Review*, 7, pp. 111-116.
- Muller, D., C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt(2005), "When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), pp.852-863.
- Nahapiet, J., and S. Ghoshal(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, pp.242-266.
- Nyberg, A. J., and R. E. Ployhart(2013), "Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover," *Academy of Management Review*, 38(1), pp.109-131.
- 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.
- Ostroff, C.(1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp.963-974.
- Park, T. Y., and J. D. Shaw(2013), "Turnover Rates and Organizational Performance: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 98(2), pp.268-309.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Price, J. L.(1977), *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Raineri, A.(2017), "Linking Human Resources Practices with Performance: The Simultaneous Mediation of Collective Affective Commitment and Human Capital," *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), pp.3149-3178.
- Riketta, M.(2002), "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta Analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp.257-266.
- Salancik, G. R., and J. Pfeffer(1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly*, 23, pp.224-253.
- Scott, R. (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shaw, J. D.(2011). "Turnover Rates and Organizational Performance: Review, Critique, and Research Agenda," *Organizational Psychology Review*, 1, pp.187-213.
- Shaw, J. D., M. K. Duffy, J. L. Johnson, and D. E. Lockhart(2005a), "Turnover, Social Capital Losses, and Performance," *Academy of Management Journal*, 48, pp.594-606.
- Shaw, J. D., N. Gupta, and J. E. Delery(2005b), "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and

- Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, 48, pp.50-68.
- Shaw, J. D., T. Y. Park, and E. Kim(2013), “A Resource-based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance,” *Strategic Management Journal*, 34, pp.572-589.
- Shieh, G.(2016). “Choosing the Best Index for the Average Score Intraclass Correlation Coefficient,” *Behavior Research Methods*, 48, pp.994-1003.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt, and R. D. Ireland(2007), “Managing Firm Resources in Dynamic Environment to Create Value: Looking Inside the Black Box,” *Academy of Management Journal*, 32(1), pp.273-292.
- Staw, B. M.(1980), “The Consequences of Turnover,” *Journal of Occupational Behavior*, 1, pp. 253-273.
- Steers, R. M.(1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.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, pp. 235-281. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Strober, M. H.(1990), “Human Capital Theory: Implications for HR Managers,” *Industrial Relations*, 29, pp.214-239.
- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E.(1977), “Enactment Processes in Organizations,” In Staw, B. M., & Salancik, G. R(eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 267-300). Chicago, IL: St. Clare Press.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, and D. O. Obstfeld (2005), “Organizing and the Process of Sensemaking,” *Organization Science*, 16(4), pp.409-421.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, and J. W. Dean, Jr., D. P. Lepak(1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.

# The Moderated-Mediation Effect on the Relationship between Employee Turnover Rates and Firm Performance: The Roles of Firm-Level Organizational Commitment and Environmental Dynamism\*

Kiwook Kwon\*\* · Chiho Ok\*\*\* · Kwanghyun Kim\*\*\*\*

## Abstract

A relationship between employee turnover rates and firm performance could be influenced by diverse mediating and organizational contextual variables. Indeed, research in organizational behavior and human resource management has recognized that understanding this relationship is extremely challenging due to the fact that many variables could influence this relationship. Although a few studies explored the moderating variables such as human resource management practices in this relationship, most studies have paid attention to investigating the direct effect of employee turnover rates on firm performance. In addition, theoretical explanations on this relationship are somewhat limited to addressing such diverse organizational costs related to administration, human capital loss, and social functioning in an organization. In particular, research has not spent much effort to examine the effects of employee turnover on the attitudes and behaviors of employees who stay in an organization, which results in lack of understanding dynamics and complexities in the relationship between employee turnover rates and firm performance. This study investigates the mediation effect of firm-level organizational commitment in the relationship between employee turnover rates and firm performance and how environmental

---

\* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A5A2A01026334)

This paper was written as part of Konkuk University's research support program for its faculty on sabbatical leave in 2019.

\*\* Konkuk University(kwkwon@konkuk.ac.kr), First Author

\*\*\* Jeonju University(chiho.ok@jj.ac.kr), Co-Author

\*\*\*\* Korea University(kimk@korea.ac.kr), Corresponding Author

dynamism influences this firm-level organizational commitment and firm performance relationship. This study, at first, addresses how employee turnover rates effect firm-level organizational commitment, building upon social information processing theory. Second, this study investigates the mediating role of firm-level organizational commitment in the relationship between employee turnover rates and firm performance. Third, this study examines the moderation effect of environmental dynamism in the relationship between firm-level organizational commitment and firm performance. The results of this study show that employee turnover rates negatively effect firm-level organizational commitment which results in decreased firm performance and that environmental dynamism moderates the relationship between firm-level organizational commitment and firm performance. Overall, these results support the moderated-mediation effect in the relationship between employee turnover rates and firm performance. This study not only contributes to accumulating knowledge on the dynamic and complex relationship between employee turnover rates and firm performance but also provides practical and strategic implications for firms that strive to create and retain competitive advantage by effectively managing employee turnover and retention.

Key words: employee turnover rates, firm-level organizational commitment, environmental dynamism, firm performance, moderation effect, mediation effect, moderated-mediation effect

- 저자 권기옥은 현재 건국대학교 경영대학 경영학과 교수로 재직 중이다. University of Illinois at Urbana-Champaign(UIUC)에서 인사관리·노사관계 박사학위를 취득하였으며, 삼성경제연구소 인사조직실 연구원으로 근무하였다. 한국인사관리학회, 한국윤리경영학회, 대한리더십학회 등에서 상임이사를 역임하고 있다. 주요연구분야는 전략적 인적자원관리, 핵심인력관리, 이직률과 기업성과, 인사평가와 보상 등이다.
- 저자 김광현은 현재 고려대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. Texas A&M 대학에서 경영학 박사학위 취득 후, 캘리포니아 주립대학 조교수로 근무했으며 고려대학교 노동대학원 노사관계학과 주임교수를 겸임했다. 현재 Asia Pacific Journal of Management의 Senior Editor이며, 주요 연구관심사는 선발, 직무 및 조직 설계, 성과관리, 리더십 개발 등 인사관련 주요 의사결정 이슈 등이다.
- 저자 옥지호는 현재 전주대학교 경영대학의 조교수로 재직 중이다. 경희대학교에서 수학 및 경영학 전공으로 학사학위를, 고려대학교에서 경영관리 전공으로 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요연구분야는 전략적 인적자원관리, 신입사원의 집단적 이직, 직무만족도의 동태적 변화 등이다.