

이직이 직원 채용 비용에 미치는 영향 연구 : 인적자본기업패널을 이용하여

강만수* 윤상용**

본 연구는 이직과 이직에 따른 직접비용 즉 채용 비용과 어떠한 관계가 있는지 이를 설명하기 위한 모형을 구축하고 검증하였다. 또한 이직과 채용 비용 간에 시간적인 영향 관계가 존재하는지 분석하였다. 분석 데이터는 1차부터 6차까지의 인적자본기업패널 자료로 다음의 가설들을 검증하였다. 첫째 당기(T) 이직이 차기 이직(T+1)에 어떠한 영향을 미치는지, 둘째 당기 직원 채용 비용은 차기 직원 채용 비용에 어떠한 영향을 미치는지, 셋째 이직에 따른 직원 채용비용 증가는 어떻게 나타나는지, 넷째 이직과 직원 채용 비용이 2기(T+2)부터 3기(T+3) 등으로 이어지는 시차에 지속적으로 영향을 미치는지를 검증 하였다. 검증결과 이직이 직원 채용비용을 증가시키고, 이직 현상이 지속적으로 이직을 발생시키는 요인으로 작용되는 것으로 추정되었다. 또한, 이직에 따른 직원 채용 비용이 지속적 증가로 이어지게 된다는 사실을 실증적으로 밝혀냈다. 이러한 실증연구는 기업이 이직을 최소화 할 수 있는 방안 마련이 필요하다는 시사점을 내포하고 있다.

핵심주제어: 인적자본패널, 이직, 직원 채용 비용, 회귀 분석, 구조방정식

1. 서 론

기업의 인사관리 중 최대 이슈는 우수 인력 확보와 유지에 있다. 기업은 무한경쟁 하에서 생존을 이어가기 위해 끊임없이 내부 인력을 관리하고 새로운 인재를 확보에 힘쓰고 있다. 국내외 수많은 기업들은 우수한 인력을 잘 활용하고 관리하여 기업의 이윤 추구하고 함께 항구적으로 생존하며 영위하고자 한다. 이를 위

해 기업들은 인적자원 관리 및 개발에 많은 투자와 노력을 기울이고 있다. 그럼에도 불구하고 기업 내에서 발생하는 우수 인력의 이직은 인사관리에 가장 큰 문제로 작용하고 있다.

기업은 선발된 인력을 기업의 인재 상에 맞게 많은 비용의 교육훈련 등을 통해 다시 길러낸다. 그러나 이들이 타사로 이직하는 경우 기업은 비용 측면 이외 기술유출 등 많은 영향을 받는다. 이직에 따른 비용¹⁾은 크게 직접비용, 간접비용, 기회비용으로 나누어 볼 수 있다.

본 논문은 한국연구재단과 지식경영연구원에서 정한 연구윤리규정을 준수함

* 강만수(제1저자)_서울신용보증재단 상권분석팀 책임연구위원(jazzmusic@seoulshinbo.co.kr)

** 윤상용(교신저자)_조선대학교 정제학과 조교수(syyun@chosun.ac.kr)

1) 김기태, '인재 유지, 이직 관리로부터 시작하라', LG주간경제 2003. 5. 21, LG경제연구원 재정리

논문접수 : 2018. 03. 05 1차 심사일 : 2018. 03. 14 게재확정일 : 2018. 03. 19

직접비용은 이직에 따른 채용 비용, 신규 인력에 따른 교육 훈련비용, 결원에 따른 초과 근무 수당 등이 포함된다. 간접비용에는 성장률 저하, 기업의 지적 역량 감소, 다른 직원의 동요 및 사기 저하 등이 포함된다. 기회비용 측면에서는 업무 공백과 비숙련자의 대체로 인한 생산성 감소, 고객 이탈 및 잠재적 고객 감소 등으로 볼 수 있다. 특히 중소기업의 경우, 대기업에 비해 고질적인 인력난을 겪고 있어 이직에 의한 고통은 남다를 것이다(김재훈, 신용준, 2015).

이직에 관한 많은 연구들은 이직 행동을 결정하는 요인을 찾아 비용을 줄이고 기업의 경쟁력을 제고 할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 이직행동 결정요인을 살펴보면 개인 특성 요인, 직무 관련요인 그리고 외부 환경요인 등으로 나누어 볼 수 있다(Cotton and Tuttle, 1986; 원지영, 2015). 이러한 이직 행동을 파악하고자 하는 이유는 앞서 논의한 이직에 따른 비용이 수반되어 기업의 경영에 어려움으로 작용되기 때문이다. 즉, 기업의 근로자 이직 방지는 기업의 성과로 이어지기 때문에 기업은 이직 관리에 의한 비용 발생을 줄이고자 한다. 또한 기업은 이직에 따른 비용 개념을 염두에 두고 관리 비용을 통한 성과를 이끌려고 노력하고 있다(김성한, 이서구, 2009).

본 연구는 이직과 비용 측면에서 이직과 직원 채용 비용과 어떠한 관계가 있는지 이를 설명하기 위한 모형을 구축하고 검증하고자 한다. 또한 이직과 채용 비용 간에 시간적인 영향 관계가 존재하는지 분석하고자 한다. 즉, 당기(T) 이직이 차기(T+1) 이직에 영향을 미친다는 것과 당기 직원 채용 비용은 차기 직원

채용 비용에 영향을 미친다는 것 등을 확인하고, 또한 이직과 직원 채용 비용이 2기(T+2), 3기(T+3) 등으로 이어지는 시차에 지속적으로 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 본 연구를 위해 Excel, SPSS 23.0, AMOS 21.0을 이용하여 신뢰성 분석, 회귀 분석, 구조방정식 등을 수행 한다.

본 연구의 구성은 제1장 서론에 이어, 제2장은 이론적 배경으로 이직과 직원 채용비용의 관계를 설명하고, 본 연구가 선행연구와 차별성을 논의한다. 제3장에서는 연구방법으로 자료의 수집과 변수의 조작적 정의에 대해 설명하고, 분석방법 및 연구모형을 제시 한다. 제4장은 실증분석으로 조사 자료의 신뢰성 분석을 실시하고, 회귀 분석을 통한 연구모형에서 제시하는 가설을 검증한다. 또한, 회귀 분석에 의한 모형과 구조방정식에 의한 모형에서 제시하는 가설 검증을 비교하여 차이점을 설명한다. 마지막으로 제5장에서는 분석결과를 토대로 시사점을 제시하고 연구의 한계 및 미래 연구방향을 제시한다.

II. 이론적 배경

2.1 이직과 채용 비용의 관계

이직에 대한 정의는 Flippo(1986)이 제시한 조직 구성원이 조직 외부로 이동하는 것을 말한다. 즉, 조직과 조직원의 고용관계의 단절이라 할 수 있다. 이러한 이직에 대한 개념을 사회적 접근(Price and Mueller, 1986)과 심리적 접근(Steers and Mowday, 1981)에 의해 모형화하여 이직에 대한 연구를 실증적으로 검

증하고 있으며, 이를 통한 이직의 문제를 해결하려고 하고 있다(이형렬, 신용석, 2012). 또한, 이직은 자발적 이직²⁾과 비자발적 이직으로 구분하는데, 자발적 이직은 보다 나은 직무 또는 업무환경을 위해 다른 기업을 찾아가는 전직을 의미하며, 비자발적 이직은 기업이 주도하는 정리해고 및 경제 불황에 따른 경영의 어려움에 의해 발생되며, 이러한 이유로 다른 기업으로 전직하는 경우를 말한다(이상희, 김혁수, 2014).

직원을 신규 채용에 따른 비용은 김재훈과 신용준(2015)은 이직 비용 중 직접비용으로 간주하고 있다. 즉 이직에 따른 비용의 발생에 대해 김재훈과 신용준(2015)는 이직 비용으로 정의하고, 이직 비용을 직접·간접·기회비용으로 구분하였다. 이중 신규 직원 채용에 따른 비용 및 채용 대행 비용을 직접비용으로서 비용을 계산하여 이직에 따른 직접비용 산출이 필요하다고 하였다.

이러한 이직과 직원 채용 비용과의 관계를 살펴보면, 근로자가 조직을 떠나게 되면 고용주 및 조직은 인적자원의 손실뿐만 아니라 직원 채용 및 교육훈련 등으로 인한 매몰 비용이 발생하게 된다(Somers, 1995; Gellatly, 1995; 김지하, 장지현, 2009). 즉, 이직은 신규 근로자 채용에 높은 비용을 부담하게 될 뿐만 아니라 조직에 적응하는 동안에 발생하는 생산성 감소, 새로운 사업기회의 상실 및 고객과의 낮은 유대관계 유발 등 많은 직·간접비용이 발생하게 되는 것이다. 이러한 조직은 근로자의 높

은 조직몰입과 근속에 의한 기술 축적 등 기업의 생존전략에 커다란 악영향을 주게 된다(김지하, 장지현, 2009).

2.2 선행연구와의 차이점

선행연구를 살펴보면 많은 연구들이 이직의도에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 파악하고 있다. 이들의 연구는 첫째 내부직원만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 둘째 교육훈련이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 셋째 조직몰입이 이직의도에 영향을 주는 연구들이 대부분을 차지하고 있다. 그러나 본 연구는 비용적 개념이 도입하여 직원 채용 비용이 실제 이직에 의해 어떠한 영향을 받는지 연구하고자 한다. 즉, 이직이 발생할 경우 매몰 비용으로 직원 채용 비용이 증가할 것이라는 것을 실증적으로 검증한다. 선행연구에서는 이직에 의해 직원 채용 비용만이 증가하는 것은 아니라는 것을 알 수 있다. 즉, 교육훈련 비용 증가, 생산성 감소, 새로운 사업기회의 상실 등 많은 기회비용이 발생하게 된다(Somers, 1995; Gellatly, 1995; 김지하, 장지현, 2009; 김성환, 이서구, 2009; 김재훈, 신용준, 2015). 그러나 본 연구에서는 조직이 제대로 운영되기 위해 직원 충원이 우선적으로 이루어져야 한다는 것에 초점을 맞춰 이직과 직원 채용 비용과의 관계를 연구하고자 하며, 이직과 직원 채용 비용간의 시간적 영향 관계가 존재하는지 실증적으로 파악하는데 다른 선행연구와의 차별성을 갖는다.

2) 종업원들의 자발적 의사에 따른 이직은 조직의 주도하에 고용관계를 끝맺는 해고나 고용조정 등의 비자발적 이직보다 조직에 더욱 심각한 손실을 가져다줄 수 있다. 이직 당사자의 인적자본에 대한 기업의 투자가 회수되지 못할 뿐 아니라 이직에 따른 업무의 공백, 동료 직원들에게 전달되는 부정적인 신호 등으로 추가적인 손해를 끼칠 수 있다(옥지호, 2014).

<표 1> 표본의 기초통계 (단위 : 개, %)

구분		빈도	비중
업종	제조업	169	75.4
	금융업	15	6.7
	비금융업	40	17.9
기업형태	상장	83	37.1
	코스닥	65	29.0
	외감 및 일반	76	33.9
종사자 규모	299인 이하	93	41.5
	300~999인	81	36.2
	1000~1999인	24	10.7
	2000인 이상	26	11.6
총계		224	100

III. 연구 방법

3.1 자료의 수집 및 변수의 조작적 정의

이직이 채용 비용에 미치는 영향을 연구하기 위해 한국직업능력개발원에서 조사하고 있는 2016년에 발표한 인적자본 기업패널 1차에서 6차 조사자료 중 조사에 모두 참여한 224개 업체를 대상으로 분석을 진행하였다. 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널은 본사용과 근로자용의 2개의 파트로 조사되어지는데, 본 연구에서는 본사용 조사패널을 이용하였다.

표본의 기초통계를 살펴보면, 업종은 제조업 169개(75.4%), 금융업 15개(6.7%), 비금융업 40개(1.9%)로 나타났으며, 기업형태는 상장이 83개(37.1%), 코스닥이 65개(29.0%), 외감

및 일반이 76개(33.9%)로 나타났다. 마지막으로 종사자 규모는 299인 이하가 93개(41.5%), 300~999인이 81개(36.2%), 1000~1999인이 24개(10.7%), 2000인 이상이 26개(11.6%)로 나타났다.

이직을 Flippo(1986)이 제시한 조직 구성원이 조직 외부로 이동하여, 조직과 조직 구성원의 고용관계가 단절된다는 것으로 정의하고, 정년퇴직에 의한 이직을 제외하였으며, 정규직 근로자의 해당연도의 이직인원 수를 변수로 설정하였다.

채용 비용은 Furtrell과 Parasuraman(1984)가 제시한 조직 구성원이 이직을 결심할 경우 신규고용 비용이 발생한다(김성환, 이서구, 2009)는 연구결과를 바탕으로 직원 채용에 직접적으로 들어간 총비용을 변수로 설정하였다.

<표 2> 변수의 조작적 정의

구분	변수의 조작적 정의
이직(S)	정규직 근로자의 총 이직인원 수(정년퇴직인원 제외)
채용비용(C)	직원 채용(공고에서 합격자 통보까지)에 직접적으로 들어간 총비용(단위: 만원)

3.2 연구방법 및 모형개발

본 연구를 수행하기 위해 인적자본기업패널의 1차에서 6차까지의 조사 자료를 Excel을 이용하여 모든 차수에 조사된 업체를 선정하였다. 그리고 선정된 업체의 정규직 근로자 이직 인원에 대한 설문문항을 살펴본 후 정제하여 본 연구에 활용하였다. 채용 비용 변수는 모든 차수(wave)에 모두 동일하게 존재하므로 1개의 변수를 모든 차수에서 추출하였다. 추출된 자료를 SPSS 23.0을 이용하여 1차적으로 신뢰성 분석 및 회귀 분석을 실시하였다. 2차적으로 AMOS 21.0을 이용하여 단순회귀 분석만을 이용하여 분석한 결과와 구조방정식에 의해 산출된 결과를 비교하여 이직과 직원 채용 비용간의 영향 관계를 좀 더 세밀히 검토 하였다.

우선 당기(T) 이직이 차기 이직(T+1)에 영향을 미친다는 것과 당기 직원 채용 비용은 차기 직원 채용 비용에 영향을 미친다는 것을 확인하기 위해 다음과 같이 가설 I 과 가설 II을 설정하였다.

가설 I. 당기(T) 이직은 차기(T+1) 이직에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설II. 당기(T) 직원 채용 비용은 차기(T+1) 직원 채용 비용에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

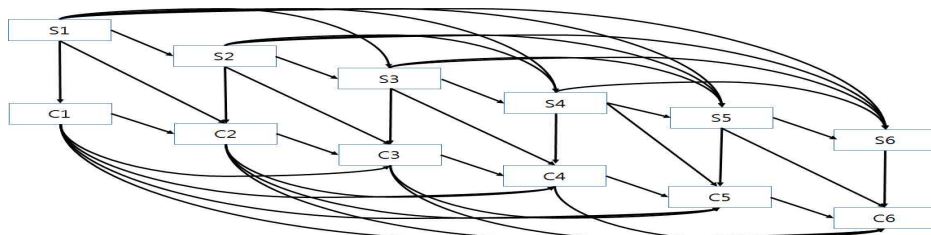
다음으로 이직에 따른 직원 채용 비용 증가는 모든 기업의 고민거리다. 이는 이직한 직원을 대체할 신규 직원을 채용하여 교육훈련 시켜 업무에 투입하는 비생산구조를 가지게 된다. 이러한 검증을 위해 가설III을 다음과 같이 설정한다.

가설III. 당기(T) 이직은 당기(T) 직원 채용 비용과 차기(T+1) 직원 채용 비용에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 이직과 직원 채용 비용이 2기(T+2)부터 3기(T+3) 등으로 이어지는 시차에 지속적으로 영향을 미치는지를 검증하기 위해 가설IV와 가설V를 다음과 같이 설정 한다.

가설IV. 당기(T) 이직은 차기(T+1) 이직뿐만 아니라 차차기(T+2) 등으로 이어지는 시차에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설V. 당기(T) 직원 채용 비용은 차기(T+1) 직원 채용 비용뿐만 아니라 차차기(T+2) 등으로 이어지는 시차에 정(+)¹의 영향



[그림 1] 연구모형

을 미칠 것이다.

이와 같이 설정한 가설 I ~ V의 연구모형은 [그림 1]로 표현 될 수 있다. 여기서 S1 ~ S6은 이직을 C1 ~ C6은 채용 비용을 나타낸다. 즉, S는 이직을 C는 채용 비용을 나타내며, 1~6의 숫자는 차수를 의미하는 것이다.

IV. 실증 분석

4.1 신뢰성 분석

일반적으로 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 측정도구에서 제외시킴으로서 각 항목의 내적일관성을 평가 한다. 이러한 분석을 신뢰도 분석이라 하며 평가된 크롬바하 알파(Cronbach's α) 계수³⁾가 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 한다(채구목, 양서원, 2013).

연구모형에 사용한 설문지 6항목 변수의 내적일관성을 측정하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석결과, 이직과 채용 비용 항목의 크롬바하 알파 계수가 0.7 이상으로 추정되어 신뢰성이 있는 변수로 판별되었다.

<표 3> 변수의 신뢰도 분석결과

항목	Cronbach's α	Cronbach's α Based on Standardized Items	항목수
이직 (S1~S6)	0.631	0.738	6
채용비용 (C1~C6)	0.771	0.835	6

4.2 회귀 분석

본 연구에서 제기한 가설을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. <표 4>는 분석결과를 보여주고 있다.

가설 채택 영역은 0.1 이하의 유의확률 값을 기준으로 설정하였다. 유의수준은 논문을 작성하는 일반 기준으로 p-value 0.1, 0.05, 0.01을 오차 허용범위로 정하는 '1종 오류'에서 비롯된 개념으로 오차 허용범위를 10%, 5%, 1%로 정하는 것이다. 본 연구는 선행연구에서 0.1의 유의수준을 사용한 사실과 실증 연구로서 타이트한 범위 보다는 좀 더 오차 허용범위를 폭 넓게 해석하고자 한다(반취풍, 2015). 가설 I에서 제시한 모든 가설이 채택되어 당기(T) 이직은 차기(T+1) 이직에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 사실을 검증하였다. 이는 당기 이직은 차기 이직에 정(+)의 영향을 미치므로 이직이 많은 회사는 이직관리를 하지 않으면 지속적으로 이직이 늘어나 기업의 생산성 악화 등 부정적 영향을 끼치는 것으로 판단된다.

가설 II는 C1→C2, C4→C5를 제외하고는 당기(T) 직원 채용비용은 차기(T+1) 직원 채용비용에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 사실을 검증하였다. C1→C2는 2005년과 2007년의 직원 채용비용의 관계성이 없거나 기업의 영업상태가 어려워 직원 채용이 어려운 상황임에 따라 그 관계성이 나타나지 않았을 수도 있다. C4→C5도 2011년과 2013년으로 같은 이유로 추정된다.

$$3) \text{ 크롬바하 알파(Cronbach's } \alpha) = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_1^2}{\sigma_i^2} \right),$$

k: 측정 항목수, σ_1^2 : 개별 측정항목의 분산, σ_i^2 : 전체 측정항목의 분산

가설Ⅲ은 S1→C2, S2→C2, S3→C4, S4→ (+)의 영향을 미칠 것이라는 사실을 증명하였
C4를 제외하고 당기(T) 이직은 당기(T) 직원 다. 2007년과 2011년은 글로벌 금융위기의 발
채용 비용과 차기(T+1) 직원 채용 비용에 정 생과 후기로 이직에 따른 직원 채용 비용과의

<표 4> 회귀 분석 결과

가설	비표준화	표준화	표준오차	t-value	P-value	R2	DW	
I	S1→S2	0.279	0.192	0.096	2.908	0.004	0.037	1.851
	S2→S3	0.149	0.277	0.035	4.300	0.000	0.077	2.071
	S3→S4	0.444	0.541	0.046	9.579	0.000	0.292	1.945
	S4→S5	0.834	0.808	0.041	20.462	0.000	0.654	2.008
	S5→S6	0.948	0.653	0.074	12.837	0.000	0.426	1.757
II	C1→C2	0.239	0.033	0.490	0.488	0.626	0.001	2.024
	C2→C3	0.027	0.138	0.013	2.061	0.040	0.019	2.068
	C3→C4	7.039	0.863	0.280	25.128	0.000	0.744	2.013
	C4→C5	0.016	0.109	0.010	1.632	0.104	0.012	2.070
	C5→C6	0.721	0.783	0.038	18.786	0.000	0.614	2.010
III	S1→C1	28.643	0.279	6.615	4.330	0.000	0.078	2.055
	S1→C2	27.172	0.036	50.326	0.540	0.590	0.001	2.021
	S2→C2	10.602	0.021	34.520	0.307	0.759	0.000	2.022
	S2→C3	17.939	0.179	6.647	2.699	0.008	0.032	2.165
	S3→C3	50.624	0.272	12.084	4.189	0.000	0.074	2.092
	S3→C4	126.191	0.083	101.715	1.241	0.216	0.007	2.023
	S4→C4	12.968	0.007	124.444	0.104	0.917	0.000	2.023
	S4→C5	38.863	0.147	17.540	2.216	0.028	0.022	2.042
	S5→C5	35.383	0.138	17.017	2.079	0.039	0.019	2.062
	S5→C6	54.221	0.230	15.394	3.522	0.001	0.053	2.052
IV	S6→C6	54.939	0.338	10.254	5.358	0.000	0.114	2.076
	S1→S3	0.415	0.528	0.045	9.263	0.000	0.279	1.964
	S1→S4	0.365	0.566	0.036	10.222	0.000	0.320	1.758
	S1→S5	0.383	0.575	0.037	10.479	0.000	0.331	1.912
	S1→S6	0.507	0.525	0.055	9.201	0.000	0.276	1.755
	S2→S4	0.146	0.331	0.028	5.234	0.000	0.110	1.966
	S2→S5	0.112	0.246	0.030	3.780	0.000	0.060	2.026
	S2→S6	0.082	0.123	0.044	1.853	0.065	0.015	1.876
	S3→S5	0.442	0.522	0.048	9.130	0.000	0.273	2.018
	S3→S6	0.505	0.411	0.075	6.710	0.000	0.169	1.895
V	S4→S6	0.863	0.576	0.082	10.506	0.000	0.332	1.899
	C1→C3	0.411	0.289	0.092	4.472	0.000	0.084	2.115
	C1→C4	1.472	0.127	0.774	1.902	0.058	0.016	2.034
	C1→C5	1.133	0.683	0.081	13.923	0.000	0.466	2.002
	C1→C6	1.138	0.745	0.068	16.648	0.000	0.555	2.116
	C2→C4	0.252	0.159	0.106	2.382	0.018	0.025	2.019
	C2→C5	0.003	0.012	0.015	0.176	0.861	0.000	2.072
	C2→C6	0.007	0.035	0.014	0.518	0.605	0.001	2.055
	C3→C5	0.393	0.336	0.074	5.280	0.000	0.113	2.048
C3→C6	0.373	0.347	0.068	5.474	0.000	0.120	2.149	
C4→C6	0.018	0.140	0.009	2.093	0.037	0.020	2.092	

관계성을 입증하기 어려운 상황을 보여주고 있다. 이는 추후 경제변수와의 관계성을 통해 그 이유를 추정해보는 것이 합당할 것으로 사료된다.

<표 5> 회귀 분석과 구조방정식 결과 비교

가설	회귀분석			구조방정식			결과의 일치성	
	비표준화	표준오차	P-value	Estimate	표준오차	P-value		
I	S1→S2	0.279	0.096	0.004	0.279	0.096	0.004	일치
	S2→S3	0.149	0.035	0.000	0.099	0.031	0.001	일치
	S3→S4	0.444	0.046	0.000	0.024	0.050	0.000	일치
	S4→S5	0.834	0.041	0.000	0.716	0.052	0.000	일치
	S5→S6	0.948	0.074	0.000	0.665	0.125	0.000	일치
II	C1→C2	0.239	0.490	0.626	0.167	0.510	0.743	일치
	C2→C3	0.027	0.013	0.040	0.024	0.050	0.047	일치
	C3→C4	7.039	0.280	0.000	7.476	0.280	0.000	일치
	C4→C5	0.016	0.010	0.104	-0.062	0.014	0.000	불일치
	C5→C6	0.721	0.038	0.000	0.441	0.048	0.000	일치
III	S1→C1	28.643	6.615	0.000	28.643	6.600	0.000	일치
	S1→C2	27.172	50.326	0.590	20.842	53.269	0.696	일치
	S2→C2	10.602	34.520	0.759	5.654	35.127	0.872	일치
	S2→C3	17.939	6.647	0.008	9.211	6.481	0.155	불일치
	S3→C3	50.624	12.084	0.000	31.169	12.143	0.010	일치
	S3→C4	126.191	101.715	0.216	-171.218	58.585	0.003	불일치
	S4→C4	12.968	124.444	0.917	-73.526	70.633	0.298	불일치
	S4→C5	38.863	17.540	0.028	-13.599	20.745	0.512	불일치
	S5→C5	35.383	17.017	0.039	11.670	20.003	0.560	불일치
S5→C6	54.221	15.394	0.001	18.995	11.358	0.094	일치	
S6→C6	54.939	10.254	0.000	2.911	7.728	0.706	불일치	
IV	S1→S3	0.415	0.045	0.000	0.387	0.045	0.000	일치
	S1→S4	0.365	0.036	0.000	0.243	0.038	0.000	일치
	S1→S5	0.383	0.037	0.000	0.098	0.032	0.002	일치
	S1→S6	0.507	0.055	0.000	0.197	0.062	0.001	일치
	S2→S4	0.146	0.028	0.000	0.079	0.023	0.000	일치
	S2→S5	0.112	0.030	0.000	-0.016	0.019	0.401	불일치
	S2→S6	0.082	0.044	0.065	-0.046	0.035	0.189	불일치
	S3→S5	0.442	0.048	0.000	0.067	0.041	0.101	불일치
	S3→S6	0.505	0.075	0.000	0.037	0.077	0.629	불일치
S4→S6	0.863	0.082	0.000	0.145	0.132	0.272	불일치	
V	C1→C3	0.411	0.092	0.000	0.291	0.089	0.001	일치
	C1→C4	1.472	0.774	0.058	-1.047	0.386	0.007	불일치
	C1→C5	1.133	0.081	0.000	0.967	0.081	0.000	일치
	C1→C6	1.138	0.068	0.000	0.564	0.075	0.000	일치
	C2→C4	0.252	0.106	0.018	0.068	0.051	0.187	불일치
	C2→C5	0.003	0.015	0.861	-0.002	0.011	0.822	불일치
	C2→C6	0.007	0.014	0.605	0.001	0.008	0.847	일치
	C3→C5	0.393	0.074	0.000	0.633	0.116	0.000	일치
	C3→C6	0.373	0.068	0.000	0.152	0.089	0.087	일치
C4→C6	0.018	0.009	0.037	-0.012	0.010	0.228	불일치	
Model Fit	$\chi^2=128.176$, DF=25, NFI 0.981, IFI 0.933, CFI 0.931, RMSEA 0.135							

을 미칠 것이라는 사실을 검증하였다. 이직 상황은 지속적인 관리를 통해 해결하지 않으면 지속적으로 나타나 어려움이 가중될 수 있음을 알려주고 있다.

가설 V는 C2→C5, C2→C6을 제외하고 당기(T) 직원 채용비용은 차기(T+1) 직원 채용비용 뿐만 아니라 차차기(T+2) 등으로 이어지는 시차에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 사실을 입증하였다. C2인 2007년의 특정 시기에서 차후 발생하는 직원 채용 비용의 증가가 지속될 것인지에 대해 알 수 없는 정보를 제공하나 회귀계수는 증가할 것으로 나타나 있어, 이는 추가적인 검증이 필요할 것으로 보인다.

<표 5>는 회귀 분석 결과와 구조방정식 결과를 비교한 표이다. 비교 결과 횡단과 종단적 연구를 진행하는데 있어, 구조방정식의 결과는 회귀 분석결과와 상반된 정보를 제공하거나, 특이사항이 발생하는 것으로 나타났다. 구조방정식 모형이란 특정 현상을 파악하기 위해, 구조모형 이론의 분석 방법을 이용하여 확증적인 형태의 모형에서 상호 변수들 간의 인과 관계와 이들의 유의성을 검증하는 통계적 방법이다 (SPSS Inc., 2013). 구조방정식의 경우, 시간적 문제를 고려하기 위해서는 잠재성장분석을 활용하는데, 본 연구에서는 시간적 고려를 회귀식에 의한 당기(T)와 차기(T+1)의 자료를 한 공간에서 분석하게 하여 회귀 분석과 구조방정식 간의 불일치성이 나타나는 것으로 판단된다. 즉 회귀분석이 SEM에 비해 더 보수적인 제약조건을 갖고 이를 통해 연구결과를 검증함으로써 본 연구결과의 강건성 면에서 보다 나은 연구결과를 제시하고 있다고 본 연구자는 판단한다. 따라서 본 연구는 회귀분석을 이용한 분

석결과를 바탕으로 해석하여 연구 및 정보제공에 활용하고자 한다.

V. 결 론

5.1 요약 및 시사점

본 연구는 이직과 이직에 따른 직접비용 즉 채용 비용과 어떠한 관계가 있는지 이를 설명하기 위한 모형을 구축하고 검증하였다. 또한 이직과 채용 비용 간에 시간적인 영향 관계가 존재하는지 분석하였다. 첫째 당기(T) 이직이 차기 이직(T+1)에 어떠한 영향을 미치는지, 둘째 당기 직원 채용 비용은 차기 직원 채용 비용에 어떠한 영향을 미치는지, 셋째 이직에 따른 직원 채용비용 증가는 어떻게 나타나는지, 넷째 이직과 직원 채용 비용이 2기(T+2)부터 3기(T+3) 등으로 이어지는 시차에 지속적으로 영향을 미치는지를 검증 하였다. 연구 결과는 가설 I에서 제시한 모든 가설이 채택되었으며, 가설 II는 C1→C2, C4→C5를 제외하고 모든 가설이 채택되었다. 가설 III은 S1→C2, S2→C2, S3→C4, S4→C4를 제외하고 나머지 가설은 채택되었다. 가설 IV는 모든 가설이 채택되었으며, 가설 V는 C2→C5, C2→C6을 제외하고 모든 가설이 채택되었다.

본 연구는 결과적으로 이직은 차기 이직에도 정(+)¹의 영향을 미치며, 채용 비용에도 정(+)¹의 영향을 끼치는 것을 실증적으로 분석하였다. 이는 기업의 역량 강화를 위해서는 내부 인력을 적재적소에 배치하는 등의 인사관리에 최선을 다해야 함을 보여 준다. 즉, 기업은 조직의 발전을 위해 이직을 준비하는 직원들에게

기업의 비전과 목표를 명확히 전파하고, 이를 통해 기업에 기여할 수 있는 인재를 양성하기 위해 노력하는 것이 직원 채용비용 절감과 조직 발전에 도움을 줄 수 있다는 결과를 제시한 것이다.

위에서 설명한 바와 같이 실무적 시사점 이외에 이론적으로 이직과 채용비용의 시차 영향력을 검증하고 시계열 분석이 아닌 회귀분석과 SEM을 통해서도 검증이 가능함을 제시하였다. 이를 통해 타 연구 분야에서 같은 방식으로 연구를 진행할 수 있는 계기를 마련하였다고 판단한다.

마지막으로 모형의 강건성을 확인하기 위해 구조방정식을 활용하였으나 일부 가설 검증에서 회귀 분석 결과와 불일치성이 나타났다. 이는 횡단과 종단적 연구를 진행하는데 있어 어떤 통계 프로그램을 선택하는 지도 중요하다고 판단된다. 결과를 해석에 중요한 요인이 되므로 연구모형 설정과 프로그램 선택에 주의를 기울여야 할 것이다.

5.2 한계점 및 미래연구 방향

본 연구를 통해 이직이 직원 채용 비용을 증가시키고, 이직 현상이 지속적으로 이직을 발생시키는 요인으로 작용된다. 또한, 직원 채용 비용 또한 지속적 증가로 이어지게 된다는 사실을 인적자본기업패널 자료를 이용하여 실증 분석한 결과를 얻었다. 이에 대하여 기업은 이직을 최소화하여 채용 비용을 절감시키려는 노력을 추진해야 한다.

위와 같은 정책적 함의를 가짐에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 이직과 직원 채용 비용과의 관계성만을 입증하였기에, 통제변수를 활용한 연구에 미흡한 점이 있다는 것이다. 추후 연구자들은 통제변수를 활용한 연구를 진행할 필요가 있다. 둘째, 이직이 직원 채용 비용을 증가시킨다는 사실을 입증하는데 그쳐, 생산성 감소, 새로운 사업기회의 상실 등 많은 기회비용 발생에 대한 연구를 진행하지 못하였다. 또한, 특정 시기의 직원 채용 비용이 본 연구에서 제시하는 가설을 기각하는 현상에 대한 심도 깊은 결과를 제시하지 못함으로 풀어야할 숙제로 남아 있다. 추후 이러한 문제를 풀어 연구에 대한 함의를 높이는 추가 연구가 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

- 김기태(2003), “인재 유지, 이직 관리로부터 시작하라,” **LG주간경제**, LG경제연구원.
- 김성환, 이서구(2009), “영업사원 교육훈련 모델에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 22(3).
- 김재훈, 신용준(2015), “중소항만물류기업의 이직원인 분석과 대책에 관한 연구,” **한국항해항만학회지**, 39(6).
- 김지하, 장지현(2009), “기업의 교육·훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석,” **교육재정경제연구**, 18(4).
- 데이터솔루션 컨설팅팀 편역(2013), **SPSS Amos Manual**, 데이터솔루션.
- 반휘풍(2015), “스마트폰에 대한 지각된 가치와 고객만족, 브랜드신뢰, 고객애호도 및 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구,”

강원대학교 일반대학원 박사과정논문.

옥지호(2014), “자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구 - 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로 -,” **노동정책연구**, 18(1)

이형렬, 신용석(2012), “사회복지전담공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인,” **GRI 연구논총**, 14(1).

이상희, 김혁수(2014), “외식업체 종사원의 이직경험에 따른 직무만족과 이직의도 영향 관계,” **호텔경영학연구**, 23(3).

원지영(2015), “청년층 이직의 결정 요인과 효과 : 직무 관련 요인을 중심으로,” **비판사회정책**, 46.

채구목(2013), **사회복지조사방법론**, 양서원.

Flippo, E. B.(1986), *Personnel Management*, 5th edition, London, McGraw-Hill Book Co Ltd.

Furtrell, C. M., and Parasuraman, A.(1984), “The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover,” *Journal of Marketing*, 48.

Somers, M. J.(1995), “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism : An Examination of Direct and Interaction Effects,” *Journal of Organizational Behavior*, 16(1).

Gellatly, I. R.(1995), “Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism : Test of a Causal Model,” *Journal of Organizational Behavior*, 16(5).

Price, J. L. and Mueller, C. W.(1986),

Absenteeism and Turnover of Hospital Employees, Greenwich, Conn: JAI Press.

Steers, R. M., and Mowday, R. T.(1981), “Employee turnover and the post decision accommodation process,” In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in organization behavior 3. Greenwich. CT: JAI Press.*

Cotton, J. L. and Tuttle, J. M.(1986), “Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research,” *Academy of Management Review*, 11.

Abstract

A Study on Effect of Turnover on Recruitment Cost :

Using Human Capital Corporate Panel

Kang, Man-Su* Yun SangYong**

The purpose of this study was to build a model for explaining the relationship between the turnover and cost. Further analysis was that the temporal relationship exists. The current term(T) turnover how this affected the next term(T+1) turnover. The current term recruitment cost affect how the next term recruitment costs, Increased recruitment costs of turnover see how it is, The turnover and recruitment costs second term(T+2), was verified how the continuous parallax effect leading to the third term(T+3) and the like. The test results turnover increased the recruitment costs, turnover is a factor that should happen continuously turnover, Jobs also revealed the fact that the cost is empirical leads to a continuous increase in Human Capital Corporate Panel(HCCP). Companies will need to pay an effort to minimize the turnover on the basis of these empirical studies.

Key words Human Capital Corporate Panel(HCCP), turnover, Recruitment Cost, regression analysis, structural equation Modelinh(SEM)

*1st Author, Responsible Research Fellow, Seoul Credit Guarantee Foundation

** Corresponding Author, Professor, Chosun University