



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업 순환보직의 효과성
인식에 관한 연구
- 한전KPS(주)를 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 미 형

공기업 순환보직의 효과성
인식에 관한 연구
- 한전KPS(주)를 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2014년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 미 형

김미형의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 홍 준 형 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

많은 공기업에서는 직원의 능력개발, 적재적소 배치, 지역간의 형평성, 부패방지 등 다양한 목적을 위해 순환보직을 인사관리의 기본원칙으로 활용하고 있다. 그러나, 과거와 달리 경쟁이 심화되고 있는 경영환경 속에서 공기업 인적자원관리에도 변화의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구의 목적은 순환보직의 횟수와 유형이 순환보직의 효과성 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는데 있다. 한전KPS(주) 3직급(차장) 이상 직원을 대상으로 설문조사를 시행하였고, 독립변수로 순환보직 횟수와 유형을, 종속변수로 순환보직이 직무만족, 관리자역량, 전문성에 미치는 효과에 대한 인식도를 활용하였으며, 다중회귀분석, 일원분산분석으로 가설을 검정하였다.

본 연구의 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 순환보직 횟수는 순환보직의 직무만족 및 관리자역량 향상에 대한 인식에 정(+)의 효과가 있으나, 순환보직의 전문성 축적 저해에 대한 효과는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 둘째, 순환보직의 유형에 따른 직무만족 향상, 관리자역량 향상, 전문성 축적 저해에 대한 효과의 인식수준 차이를 분석한 결과 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

이러한 연구결과로부터 순환보직은 직원들의 직무만족 및 관리자역량 향상에 효과가 있으며, 한 영역에서의 전문인력을 양성하기 위해서는 적정 보직기간을 확보하는 것이 중요하다는 정책적 시사점이 도출되었다.

주요어 : 순환보직, 직무순환, 직무만족, 관리자 역량, 전문성

학 번 : 2013-22629

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	5
제 1 절 순환보직에 관한 이론적 고찰	5
1. 순환보직(Job Rotation)의 개념	5
2. 순환보직관련 이론	6
3. 순환보직에 관한 선행연구	9
4. 순환보직의 장·단점	12
제 2 절 직무만족, 관리자 역량 및 전문성에 관한 이론적 고찰	13
1. 직무만족의 개념	13
2. 관리자 역량의 개념	16
3. 전문성의 개념	18
제 3 장 연구설계	21
제 1 절 연구모형 및 가설	21
1. 연구모형	21
2. 가설설정	22
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	24
1. 독립변수	24
2. 종속변수	25
3. 통제변수	26

제 3 절 자료의 수집	27
1. 설문지 구성	27
2. 표본선정 및 자료수집, 분석방법	28
제 4 장 실증분석 결과	29
제 1 절 응답자 인구통계학적 특성 분석	29
제 2 절 기술통계 분석	30
제 3 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증	32
1. 성별에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증	32
2. 직급에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증	32
3. 직종에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증	33
4. 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증	34
5. 근속연수에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증 ·	35
제 4 절 상관관계 분석	36
제 5 절 가설검증	38
1. 순환보직과 직무만족과의 관계분석	38
2. 순환보직과 관리자역량과의 관계분석	41
3. 순환보직과 전문성과의 관계분석	44
4. 가설검증결과 요약	46
제 6 절 한전KPS(주) 순환보직의 문제점과 개선방안	48
제 5 장 결론	52
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	52
제 2 절 연구의 한계 및 발전방향	55

참고문헌	57
Abstract	66

표 목차

[표 1] 직무만족의 개념	15
[표 2] 전문성에 대한 정의 사례	20
[표 3] 설문지 구성내용	27
[표 4] 본사 직급별 인원현황	28
[표 5] 연구의 분석방법	28
[표 6] 응답자 인구통계학적 특성	29
[표 7] 독립변수 기술통계량	30
[표 8] 종속변수 기술통계량	31
[표 9] 성별에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이	32
[표 10] 직급에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이	33
[표 11] 직종에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이	34
[표 12-1] 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이	34
[표 12-2] 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 다중비교	35
[표 13] 근속연수에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 ...	36
[표 14] 변수간 상관관계	37
[표 15] 총 순환보직 횟수와 직무만족 향상 인식에 대한 회귀분석 결과	39
[표 16-1] 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상 인식에 대한 기술통계	40
[표 16-2] 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상 인식수준에 대한 일원분산분석 결과	40
[표 17] 총 순환보직 횟수와 관리자역량 향상 인식에 대한 회귀분석 결과	42
[표 18-1] 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상 인식에	

대한 기술통계	43
[표 18-2] 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상 인식수준에 대한 일원분산분석 결과	43
[표 19] 총 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해 인식에 대한 회귀분석 결과	45
[표 20-1] 순환보직 유형에 따른 전문성 축적 저해 인식에 대한 기술통계	45
[표 20-2] 순환보직 유형에 따른 전문성 축적 저해 인식수준에 대한 일원분산분석 결과	46
[표 21] 가설 검증결과	47
[표 22] 순환보직의 필요성 인식수준	48
[표 23] 순환보직이 필요한 이유	48
[표 24] 순환보직 시행상의 문제점	49
[표 25] 순환보직으로 인해 발생하는 문제점	50
[표 26] 순환보직의 개선방안	51

그림 목차

[그림 1] 연구 분석모형	21
----------------------	----

부록 목차

[부록 1] 설문지	61
------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

세계경제가 통합되어가고, 글로벌화 되어감에 따라 기업들 간의 경쟁은 지속적으로 심화되고 있다. 이러한 경영환경의 변화는 민간기업 뿐만 아니라, 공기업도 예외는 아니어서 치열한 경쟁적 경영환경에 적응하기 위해서는 국내 공기업들의 인적자원 관리전략의 변화에 대한 필요성이 대두되고 있다.

일반적으로 민간기업의 인적자원관리는 생산성 극대화와 이윤창출에 초점을 두면서 직무중심의 인사운영을 기본으로 하고 있다. 즉, 모든 직무를 세분화하여 해당 직무에 적합한 인력을 채용하고, 각 직무별로 상세한 경력경로(Career Path)를 설정하여 전문가(Specialist)를 양성함으로써 성과창출을 극대화하는 방식의 인적자원 관리가 일반적으로 활용된다. 따라서, 민간기업의 경우 순환보직을 주로 인력개발 또는 경력개발 차원에서 활용한다. 특히, 은행의 경우 여러 지역, 일반 영업지점, 재무부서, 인력관리부서 등 다양한 부서와 지역으로 순환보직을 시행하여 직무경험을 쌓게 하며 이는 승진과 연계된다. 즉, 조직 전체에 대한 시야를 확보하고 리더십을 개발하여 전문적인 경영인 또는 관리자를 육성하기 위한 방법으로 순환보직을 활용하는 것이다.

이에 반해 공기업의 경우 직원 개개인의 능력발전 또는 업무수행에 필요한 특정지식이나 경험의 습득뿐만 아니라, 직원의 적재적소 배치, 직무부적응 해소, 선호부서·선호지역과 기피부서·기피지역 간의 형평성 제고, 한 직무에서의 장기근무로 인해 발생할 수 있는 비리 및 부정부패의 방지, 인간관계상의 갈등 해결 및 연고지로의 이동, 기타 직원 고충 해소 등의 다양한 목적을 위해 순환보직을 인사운영의 기본원칙으로 적용하여 일반관리자(Generalist)를 양성해 왔으며, 경영환경이 달라진 지금까지도

이러한 기본원칙은 큰 변화없이 유지되고 있는 실정이다.

그러나, 과거와 달리 경쟁이 심화되고 있는 경영환경 속에서 국내에서는 민간기업에 상응하는 효율성 제고라는 사회적 요구에 직면하고, 해외 시장에서는 선진 일류기업과 경쟁해야 하는 오늘날의 공기업에 있어 인적자원 관리전략은 전문성과 일반관리자의 성향을 모두 겸비한 전문화된 일반관리자(specialized generalist)의 양성 등으로 방향전환이 불가피해 보인다.

이에 따라 현재 대부분의 공기업에서 인사관리의 기본원칙으로 활용하고 있는 순환보직의 효과성에 대한 공기업 직원들의 인식을 연구함으로써 희망직무 또는 희망부서로의 순환보직이 이루어지지 않았을 때의 근무의욕 상실과 잦은 순환보직으로 인한 업무수행의 안정성 결여, 새로운 업무에 대한 적응비용의 발생, 전문성 약화 등 순환보직의 부작용을 최소화하면서 향후 순환보직의 긍정적 효과를 극대화할 수 있는 방향으로의 개선이 필요하다.

따라서, 본 연구에서는 순환보직을 시행하고 있는 공기업 중 국내에서는 2013년 발전정비시장 경쟁도입으로 민간 정비업체와의 경쟁이 심화되고 있으며, 해외시장에서는 선진일류 발전설비 제작사, 중국 및 인도의 저가 정비업체와의 경쟁에 직면하는 등 경쟁적 경영환경에 처해 있는 한전KPS(주)의 사례를 중심으로 순환보직이 직무만족, 관리자역량, 전문성 등에 미치는 영향에 대한 직원들의 인식을 측정·분석하고, 그와 더불어 순환보직 시행의 문제점, 개선방안 등을 살펴봄으로써 효율적인 인적자원 관리를 위한 정책적 시사점 및 개선방향을 모색해보고자 한다.

제2절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 공기업 인사운영의 기본원칙으로 광범위하게 적용되고 있는 순환보직의 효과성에 대한 직원들의 인식을 측정함으로써 순환보직의 효과성을 검증하고, 효율적인 인사관리를 위한 개선방안을 도출하고자 한다. 이를 위해 연구대상으로 공기업 중 국내 및 해외시장에서 치열한 경쟁상황에 직면해 있는 한전KPS(주)를 선정하였다. 한전KPS(주)는 공공기관 운영에 관한 법률 제4조 및 제5조에 의거 공공기관으로 지정되어 있으며, 전국 수화력, 원자력 등 발전설비와 송변전설비 및 신재생에너지 설비를 완벽하게 정비함으로써 전력을 안정적으로 공급하기 위해 설립된 회사로 국가경제 및 국민생활 전반에 지대한 영향을 미치고 있다.

한전KPS(주)는 2013년 12월 31일 기준으로 본사와 전국에 50개의 사업소(해외사업소 및 지사 포함)를 운영하고 있으며, 인사규정 제38조(순환보직) 및 제44조의 2(이동기준) 등에 따라 순환보직을 시행하고 있다. 이 조항들에 따르면 직원의 능력개발, 적성배치 또는 특정지식이나 경험의 체득을 목적으로 순환보직을 실시한다.

순환보직은 해당 직급과 직종에 상응하는 직무간에 시행되며, 주로 부서내 이동(팀내 보직변경), 부서간 이동(팀간 또는 처·실간 이동), 사업장간 이동(본사-사업소간 이동, 사업소-사업소간 이동) 등의 유형으로 시행된다. 직원의 직종은 회사의 경영환경 변화 등에 따른 초과정원이 발생하는 경우를 제외하고는 변경할 수 없으며, 회사의 경영환경 변화 등에 따라 초과정원이 발생한 경우에도 직종변경은 특별인사위원회의 심의를 거쳐 사장이 결정하므로 직종간 순환보직은 거의 발생하지 않는다고 볼 수 있다.

순환보직은 세부 이동기준에 따라 시행되며, 효율적인 인력운동을 위하여 사업장별로 매년 5% 이상 이동함을 원칙으로 하고, 매년 연말에 실시함을 원칙으로 하나, 인력운영상황에 따라 순환보직 시행시기는 조정되기도 한다. 3직급 이상 간부직원을 기준으로 보직별 근무연수¹⁾, 동

1) 보직별 근무연수 : 처(실)장 2년, 팀장 3년, 팀원(간부) 5년

일사업장 직급별 표준 근무연수²⁾ 및 특정권역 근무연수³⁾ 초과자가 순환보직의 대상이 된다. 동일직무 또는 동일 사업장 이동보직 1년 이내인 경우와 정년퇴직 2년 이내인 경우는 순환보직 대상에서 제외되며, 건축, 전산 등 특수직종과 회사의 사업수행에 필요한 전문 핵심인력 양성을 위해 일정기준에 따라 선발된 전문직(연구원, 전문원)은 표준 근무연수 및 특정권역 근무연수 적용에서 제외된다.

2) 동일사업장 직급별 표준 근무연수 : 1직급(을) 3년, 2직급 5년, 3직급 7년

3) 특정권역 근무연수 : 경인권역 및 부산권역 1~3직급 10년

- 경인권역 사업장 : 분당, 일산, 서울송, 서울, 안양, 인천, 서인천 GT센터, 인천공항, 화성, 기술연구원, 과주, 송도, 복합전문정비실(서인천), 강남열병합, 수원열병합, 신내건설사무소, 분당건설사무소, 보일러팀(경인전문정비실), 삼송열병합, 오포건설사무소
- 부산권역 사업장 : 고리, 신고리, 부산, 부산송, 원자력연수원, 원자력정비기술센터, 부산송

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제1절 순환보직에 관한 이론적 고찰

1. 순환보직(직무순환, Job Rotation)의 개념

순환보직(Job Rotation)은 제조업의 생산직종뿐만 아니라 정부, 공기업 등 다양한 분야에서 활용되고 있는 인사관리제도의 일종으로서, 반복적인 작업 수행으로 인한 직원들의 피로와 사고의 발생을 사전에 예방하고, 직무만족도를 향상시킬 수 있는 유용한 방법으로 인정받고 있다.

순환보직은 직무순환, 순환전보, 배치전환 등의 명칭으로도 불리는데, 일반적으로 순환보직은 직원에게 주기적으로 또는 수시로 신체적·정신적 요구수준이 다른 여러 업무를 순차적으로 부여하는 것을 말한다(Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B., 2004). 즉, 순환보직은 조직구성원이 종전과는 다른 기능과 책무를 수행하는 지위(position)와 직무(task)로 수평적인 이동을 하는 것을 말한다(Beatty, Schneier & McEvoy, 1987; 김영태 외, 2008). 순환된 직무는 직원이 사업 운영과정에 있어서 새롭게 절차와 과정을 이해하도록 도와주고, 어떻게 서비스의 질과 함께 효율성을 높일 수 있는지, 그리고 동료들은 해당업무에 어떤 기여를 하는지 알게 해준다. 즉, 직무순환을 통해 구성원은 해당사업의 다양한 측면과 단계를 경험하게 되며, 조직에 대해 보다 넓은 시야를 갖게 된다(Beatty, Schneier & McEvoy, 1987; 김영태 외, 2008).

테일러의 과학적 관리법에 의한 직무설계는 분업(division of labor)과 전문화(specialization)의 원리에 의해 경제적 효율의 달성에는 성공하였으나, 작업의 단조로움, 생산표준이나 직무명세서에 대한 경직된 집착, 피로와 긴장, 이직의 증가 등의 문제점을 노정시켰다(전인식·정병용, 2010). 순환보직은 이처럼 생산성 향상을 위한 업무의 지나친 세분화, 단

순화, 표준화 등 분업과 전문화로 인해 발생하는 문제들에 대한 대안으로 활용되고 있다(Cosgel & Miceli, 1998).

또한, 순환보직은 승진에 대한 발달대안(developmental alternative)으로 간주되기도 한다. 경기침체기 또는 감축관리의 시대에는 조직이 직원들에게 승진이나 임금인상이라는 보상을 제공하기 어려운 경우가 많이 발생한다. 이 경우 순환보직은 조직이 직원들의 능력에 대한 믿음을 갖고 있으며, 따라서 그들에게 경력 발전(career growth)의 기회를 제공하기를 희망하고 있다는 것을 표현하는 한 가지 방법이 될 수 있다(Sridhar, 2011; 김경호, 2012).

2. 순환보직 관련 이론

순환보직은 다양한 직무경험을 통한 직원들의 능력발전, 적재적소 배치, 직무부적응 및 스트레스 해소, 부정부패 방지 등 다양한 목적을 달성하기 위하여 도입·운영되고 있다. 이러한 순환보직관련 이론을 크게 나누어 보면 순환보직이 근로자들의 능력을 향상시킨다는 근로자 학습이론, 고용주가 순환보직을 통해 근로자 개인의 강점과 역량을 알게 된다는 고용주 학습이론, 순환보직이 반복작업으로 인한 지루함을 완화시키고 동기를 부여한다는 근로자 동기부여이론의 세 가지로 요약된다(Eriksson & Ortega, 2006).

가. 근로자 학습이론(employee learning theory)

근로자 학습이론(employee learning theory)에 의하면, 순환보직을 통해 다양한 업무경험에 노출된 근로자는 그렇지 못한 근로자보다 더 많은 인적 자본을 축적할 수 있고, 다양한 기능을 보유할 수 있게 되며, 따라서 순환보직은 근로자의 능력을 발전시키는 효과적인 방법이라고 주장한다(Eriksson & Ortega, 2006). 이런 측면에서 볼 때, 순환보직은 근로자들의 경력개발을 가능하게 하고, 조직은 혁신적인 근로자를 보유함으로써 학습조직(learning organization)의 구현을 가능하게 하는 제도라고 할 수 있다(Jarvi & Uusitalo, 2004).

또한, Cosgel & Miceli(1999)는 순환보직은 직무의 주기적인 변화로 근로자들이 업무에서 느끼는 단조로움을 예방하고, 다양한 업무를 경험하게 함으로써 업무에 대한 흥미를 유발할 뿐만 아니라 직무만족을 높이며, 회사의 경우 변화에 대한 대응능력이 향상되는 등 근로자와 회사 모두에게 여러 가지 이익을 준다고 하였다. 특히, 근로자간 이윤공유제도의 활성화, 종신고용, 근로자의 경영과정 참여 등 순환보직의 효과를 근로자의 측면에서 설명하였다.

첫째, 순환보직이 근로자간 이윤공유제를 효과적으로 운영되게 한다는 것이다. 순환보직을 통해 근로자들이 전체 생산과정과 업무전반에 대해 잘 이해하고 있기 때문에 근로자간 상호 압력과 감시 및 견제로 직무태만의 발생을 방지하고, 이에 따라 성과에 따른 이윤배분의 문제는 더욱 효과적으로 해결될 수 있다는 것이다.

둘째, 순환보직이 근로자의 종신고용에 도움을 준다는 것이다. 근로자의 사고나 사망, 이직 등 예기치 않은 일시적 인력부족이 발생했을 때 신규채용 및 선발에는 많은 시간과 비용이 소요된다. 따라서, 회사는 신규채용보다 내부충원을 선호하게 되며, 순환보직으로 근로자들이 다양한 직무경험 및 기능을 보유하게 되고, 직무 적응력이 향상됨에 따라 예상치 못한 인력부족이 발생할 경우 기존근로자들에게 업무를 재배치함으로써 활용도를 높이고, 종신고용을 가능하게 하는 효과가 있다는 것이다.

셋째, 순환보직은 근로자의 능력을 향상시킴으로써 경영참여를 활성화시킨다는 것이다. 근로자가 경영과정에 참여하기 위해서는 회사 전체 운영과정에 대해 알아야할 필요가 있으며, 순환보직으로 다양한 직무를 거치면서 근로자가 전체 생산과정에 대해 폭넓은 지식과 이해를 갖게 되고, 따라서 효과적인 경영과정 참여가 가능하게 된다.

또한, Cosgel & Miceli(1999)는 순환보직의 의도하지 않은 부산물로 각 생산단계에서 체계적인 혁신을 촉진시킨다고 하였다. 하나의 업무에서 얻은 아이디어를 다른 업무나 전체 생산과정의 개선에 적용함으로써 혁신을 촉진시키며, 이는 효율적인 업무조직으로의 변화와 생산비용의 감축 또한 촉진시킨다고 하였다.

나. 고용주 학습이론(employer learning theory)

고용주 학습이론(employer learning theory)에 따르면 순환보직을 통해 고용주는 근로자에게 다양한 업무를 순차적으로 담당하게 한 후 그가 해당업무를 어느 정도 수행하는지 관찰할 수 있으며, 이를 통해 고용주는 근로자 개개인의 강점과 일반적인 역량, 직무전문역량 및 직무와 근로자와의 적합도 등에 대한 정보를 얻게 된다. 이러한 정보는 인적자원의 적재적소 배치 및 승진관련 의사결정 등에 활용할 수 있게 된다(Eriksson & Ortega, 2006).

또한, Ortega(2001)는 순환보직으로 회사가 근로자의 생산성과 여러 가지 업무 및 활동의 수익성을 파악할 수 있다며 순환보직을 고용주 학습이론 관점에서 분석하였다. 고용주는 근로자의 성향과 역량, 생산성을 알아내는 도구로서 순환보직을 활용하며, 근로자에게 맞는 최적의 직무를 찾기 위해 시행된다. 근로자들의 능력과 작업에 대한 불확실성과 초기 도입 기술의 불확실성이 클수록 순환보직의 상대적인 효과가 더 크다고 하였다.

다. 근로자 동기부여이론(employee motivation theory)

근로자 동기부여이론(employee motivation theory)에 의하면, 순환보직은 동일업무 반복작업으로 인해 발생하는 근로자의 권태감을 해소시킴으로써 근로동기를 부여하기 위한 수단으로 여겨진다. 즉, 순환보직은 근로자에게 새로운 업무를 부여함으로써 업무를 보다 흥미있게 만들며, 이것이 근로동기 유발에 기여한다. 이 이론은 1970년대 후반 승진에 있어 한계에 다다른 경력정체기 근로자(plateaued employees)에 관한 연구에서 제시되었다(Eriksson & Ortega, 2006).

또한, Arya & Mittendorf(2006)는 순환보직을 통해 우수인력을 임금과 근무여건이 좋은 직무로 이동시킴으로써 능력과 기술에 상응하는 보상을 조직 내부에서 제공할 수 있게 되어 직원들이 임금향상과 승진을 위해 외부로 유출되는 것을 방지하게 된다고 하였다. 즉, 순환보직을 통해 새로운 기회와 동기를 부여함으로써 조직 내 우수인력의 이직을 방지하고 역량활용을 극대화할 수 있다고 하였다.

3. 순환보직에 관한 선행연구

순환보직에 대한 그동안의 선행연구들을 살펴보면, 순환보직과 직무만족 또는 순환보직과 조직 또는 개인성과와의 관계에 대한 연구가 대부분이며, 순환보직과 역량 또는 전문성과의 관계에 대한 연구를 일부 찾을 수 있다.

우선, 순환보직과 직무만족에 대한 연구로 최종태(2002)는 직무순환이 개인의 동기유발과 만족을 높일 수 있고, 특히 현 직무에서 도전감을 거의 느끼지 못하는 경우, 개인의 새로운 동기부여에 대한 순환보직의 효과는 더욱 크다고 하였다. 김경호(2012)는 전국의 노인복지관에서 근무하는 사회복지사를 대상으로 한 직무순환제도가 직무만족 및 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구에서 직무순환은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 즉, 사회복지사들이 직무순환을 통해 자신들의 경력발달경로가 잘 고려되고 있다고 인식할수록 직무만족이 더 높아진다고 하였다.

순환보직과 성과에 대한 연구로 김종현 등(2008)은 직무 및 인적여건을 고려한 인적자원 배치가 높은 성과를 창출할 것이라는 가정과 동일한 보직의 장기근속이 전문성을 제고할 것이라는 가정에 대한 실증적 연구를 실시하였다. 권익위원회 소속 민원업무 담당 공무원을 대상으로 2006년 한 해 동안의 민원처리 건수를 성과지표로 보고 근속기간과 처리건수의 상관관계를 분석한 결과, 근무기간이 증가함에 따라 민원처리 실적도 증가하다가 일정 수준에서 다시 감소하는 변곡점을 가진다는 것을 밝혔다. 최초에는 지식의 축적으로 민원처리 실적이 향상되었지만, 장기근속에 따른 나태함과 매너리즘이 발생함에 따라 실적도 저하됨을 발견하였다. 이러한 결과로 장기근속의 장단점인 전문성과 매너리즘의 시기를 파악하는 것이 중요하며, 적절한 직무순환이 직무성과를 높일 수 있다는 결과를 도출했다. 이규석(2011)은 직무순환제도의 효용성을 비판적으로 검토하고, 직무중심의 인사제도를 강조하였다. 그는 대표적인 공기업인 KEPCO를 대상으로 직무순환이 시행되고 있는 직무 중 고도의 전문지

식이 필요없는 일반적인 직무를 대상으로 184개 사업소에서 311명의 대상을 추출하여 해당 보직 재직기간과 직무성과와의 연관성을 분석하였다. 이를 바탕으로 해당직무 보직기간은 직무성과에 정(+)의 영향을 미친다는 결론을 도출하였다. 이한용(2013)은 2008년부터 2011년까지 한국수력원자력(주)의 총 1,313개 팀을 대상으로 보직기간이 팀성과에 미치는 영향을 분석한 결과 보직기간은 팀성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 팀 내 다수를 차지하는 직원의 보직기간보다 팀장과 차장의 보직기간이 팀성과에 중요한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

순환보직과 역량에 대한 연구로 권대봉(2003)은 다양한 직무이동은 일반적 관리자를 육성하기 위한 전략으로써, 조직전체에 대한 시야를 확보하고 전략의 운영과 리더십을 개발하기 위한 방법이라고 하였다. 고태곤(2013)은 K-water의 팀장급 관리자를 대상으로 직무순환이 역량 및 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무순환 횟수는 개인의 역량평가(리더십 등 관리자 역량) 점수에 긍정적인 영향을 미치며, 성과평가라 할 수 있는 업적평가에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 결론적으로 직무순환은 역량을 증진시키지만, 전문성은 저하시킨다고 하였다. 이는 직무순환이 개인역량을 향상시켜주는 효과적인 인사관리 제도임을 시사하며, 체계적인 직무순환은 장기적으로 리더십을 향상시키고 조직에 대한 전반적인 이해력과 문제해결 능력을 지닌 역량있는 인재를 양성하는데 바람직한 제도임을 나타낸다고 하였다.

순환보직과 전문성에 대한 연구로 김광호(2008)는 공무원 순환보직에 관한 연구를 통하여 과도한 순환보직에 따른 전문성 저해 등의 문제점을 집중 조명하였다. 우리나라 과장급 이상 공무원의 평균 재직기간이 1년 남짓이라는 사실을 지적하며 이론적인 3개의 모형을 통하여 입사시 다양한 업무를 경험하여 적성에 맞는 적합한 업무를 발견한 후에는 그 직무에 장기적으로 근무하여 전문성을 쌓는 것이 조직이나 개인차원에서 바람직하다는 결과를 도출하였다. 또한, 이종수(2002)는 잦은 직무순환은 한 영역에서 전문화된 인재를 육성하기 어렵고, 조직이 빠른 직무순환을 요구하다보면 능력있는 개인들의 경험적인 아이디어를 나누고 적용할 수

있는 기회를 상실하는 등의 직무순환의 부정적인 측면을 설명하였다. 신기호(2010)는 직무순환을 인적자원관리의 관점에서 보게 되면 인적자원의 관리 및 활용에 대한 효과성과 정당성을 가질 수 있지만, 인적자원개발의 관점에서 직무순환은 전문성의 저하 및 역량개발의 감소요인으로 작용할 가능성이 크다고 하였다. 고태곤(2013)은 K-water의 팀장급 관리자를 대상으로 직무순환이 역량 및 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무순환 횟수는 개인의 당해연도 성과평가라 할 수 있는 업적평가에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 개인의 업적평가는 그 팀의 고유업무에 따라 업무의 연속성 및 전문성 등이 큰 영향을 미치는데 직무순환빈도는 이러한 요소에 부정적으로 작용하며 업적평가 점수를 하락시킨 것으로 판단된다고 하였다. 따라서 이 결과는 직무순환이 전문성을 저해한다는 주장 및 선행연구들을 실증적으로 뒷받침해준다고 할 수 있다.

그 외에 김영태 등(2008)이 직무순환이 인사고과와 핵심인재 선정에 미치는 영향을 파악하고자 국내 사기업의 사례를 분석한 연구가 있다. G사의 사무직 990명을 대상으로 인적사항, 직무정보, 평가정보 등의 자료를 수집하여 분석한 결과 직무순환은 핵심인재 선정에 영향을 미치는 요인이나 인사고과에는 영향을 미치지 않는다는 결론을 도출하였다. 하지만 상관관계 분석에서는 직무평균 근무연수와 인사고과 사이에는 부(-)의 상관관계가 나타났다.

이러한 선행연구들의 결과를 종합해보면, 순환보직은 직원들의 동기유발과 직무만족도를 높이고, 다양한 업무를 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하고 리더십을 개발하는 등 관리자 역량의 양성에 도움이 된다는 것을 알 수 있다. 또한, 순환보직 대상 직무에서의 보직기간은 직무성과에 정(+)의 영향을 미치며, 팀장과 차장의 보직기간이 팀성과에 중요한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나, 과도한 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력의 양성을 어렵게 하는 등 부작용도 나타날 수 있다는 점 또한 제시되었다.

4. 순환보직의 장·단점

앞서 살펴본 선행연구에서와 같이 순환보직은 나름의 장점과 단점을 지니고 있다. 먼저, 순환보직은 조직구성원 개인과 조직 모두에게 편익을 제공한다. 순환보직은 개인의 입장에서 보면 직원들이 조직 특유의 기술을 습득할 수 있는 중요한 기회를 제공하며, 조직의 입장에서 보면 순환보직은 고용주에게 인재의 적재적소 배치 및 승진을 위한 정보를 제공하여 생산성 향상과 조직의 효과성을 극대화할 수 있게 한다. 체계화된 순환보직제도는 직무경험을 통한 다양한 기술과 지식의 습득으로 근로자의 교육훈련비용을 절감시키고, 동일직무 장기근무에 따른 회의와 실증을 해소하고 업무에 대한 의욕과 활력을 부여하여 근로자의 사기와 생산성을 높일 뿐만 아니라, 이직을 방지하는 효과도 있다. 즉, 순환보직은 근로자의 자부심(self-worth), 동기부여, 직무만족을 증진시키는 장점을 갖고 있다(김경호, 2012). 또한, 순환보직은 핵심인재 유지에도 도움을 준다. 다양한 기술과 지식을 배울 수 있는 성장기회는 좋은 인재를 유치하는데 도움을 주며, 핵심인재가 조직에서 지속적으로 머물 수 있는 유인도 제공하게 된다(유건재, 2011).

반면, 순환보직에는 여러 가지 부작용이 수반될 수 있다. 첫째, 모든 업무가 순환보직에 적합하지는 않다는 점이다. 기술적으로 아주 고도화된 지식이 필요한 경우 순환보직은 오히려 해가 될 수 있다. 즉, 순환보직은 업무수행을 위한 시간과 훈련 등 비용을 증가시켜 조직의 생산성 저하를 가져올 수 있다. 또한, 고도화된 지식이 필요한 조직에서 순환보직을 도입하게 되면 조직이 원하는 직무전문성은 떨어질 수 밖에 없다. 둘째, 업무량이 증가할 가능성이 존재한다. 순환보직으로 인해 개인의 업무량만 증가하고, 결국 이는 개인들의 만족도와 근로동기를 하락시킬 수 있으며, 이로 인해 직원들의 조직이탈도 나타날 수 있다. 셋째, 순환보직으로 인해 조직은 고용을 더 이상 하지 않을 수 있고, 오히려 해고의 가능성도 존재한다. 결론적으로 순환보직은 직무 전문성 확보에는 부정적인 영향을 준다(유건재, 2011). 공공분야의 경우 순환보직으로 인한 잦은

인사이드동은 개인과 조직 모두에게 역기능으로 작용한다는 지적이 있다(최순영·장지원, 2009). 즉, 빈번하게 이루어지는 공무원의 인사이드동은 오히려 업무의 전문성과 책임성을 떨어뜨리는 부작용을 초래한다.

뿐만 아니라, 본인의 의사에 반하여 순환보직을 하거나 본인이 희망한 직무나 부서로의 인사이드동이 이루어지지 않을 때 순환보직은 능력발전의 효과가 아니라 오히려 근무의욕의 상실 및 직무만족을 저하시키는 결과를 가져올 수 있다. 특히, 청탁과 정실에 의한 보직, 부서장의 개인적 선호도에 따른 보직 등 순환보직이 불공정하게 이루어지는 경우에는 더욱 그러하다(유민봉·임도빈, 2007).

본 연구에서는 선행연구에서 나타난 이러한 순환보직의 장·단점을 바탕으로 연구모형과 연구가설을 도출하였으며, 순환보직의 효과성 인식수준 측정을 위한 설문문항 구성시 활용하였다.

제2절 직무만족, 관리자 역량 및 전문성에 관한 이론적 고찰

1. 직무만족의 개념

직무만족은 추상적·복합적 개념으로서 조직의 건강성(health)은 조직구성원의 직무만족에 달려있으며, 직무만족과 이직률이 연계되어있다는 점에서 매우 중요한 개념이다(Brown & Sargeant, 2007). 근로자가 직무에 만족하지 못하는 경우, 결근의 빈발, 이직의 증가, 생산성의 하락, 조기 퇴직, 조직몰입의 감소, 정신적·신체적 건강문제 등이 초래되며, 전반적인 생활만족도의 하락으로 이어질 수 있다(Aydogdu & Asikgil, 2011).

직무만족의 개념에 대해 Vroom(1964)은 자신의 직무에 만족한다고 스스로 말하는 심리적 감정과 환경적인 상황의 모든 결합이라고 정의하였으며, Tiffin & McCormick(1974)은 직무만족은 종업원이 직무와 관련

하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 감정적 상태라고 하여 직무 만족은 각 개인의 가치관에 따라 다르게 작용할 수 있음을 주장하였다. 또한, E. A. Locke(1976)는 직무만족이란 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과 얻게 되는 유쾌하거나 긍정적인 정서상태(a pleasurable or positive emotional state)라고 정의하였고, White & Mechell(1979)은 직무만족은 감정적 반응이기 때문에 그 개념의 정의는 내재적 과정에 의해서만 발견되어질 수 있고 파악될 수 있는 것으로써, 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되어지는 유쾌하게 여기거나 긍정적인 감정상태를 의미하는 것으로 보았다. Beatty & Scheider(1981)는 직무만족은 행동이나 활동이 아닌 느낌이나 감정적 개입으로 이해되어야 한다고 보았다. 즉, 구성원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로써 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적 상태라고 하였다. Porter & Steers(1999)에 따르면 직무만족이란 조직구성원이 직무에 대하여 갖는 태도로서, 직무 또는 환경적 요인에 의해 자신의 직무에 대해 느끼는 태도, 신념, 가치, 욕구 등의 좋은 정서상태를 말한다(김경호, 2012)

최인섭·초의수(2002)에 의하면 직무만족(Job Satisfaction)이란 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 갖는 긍정적인 감정적 지향의 정도를 의미한다고 하였다. 다시 말해 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이며, 개인이 직무에서 원하는 것과 실제로 얻는 것과의 차이를 비교함으로써 얻는 주관적 개념이라고 할 수 있다. 김종재(1991)는 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태를 말하며, 이러한 상태는 직무수행에 영향을 미친다고 하였다. 다시 말해, 직원이 자신의 직무와 관련된 작업자체, 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업조건 등과 같은 제 노동조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타낸 감정적 표현이라고 하며, 결국 직무만족은 주어진 직무에 대해 가지는 만족의 정도라고 정의내리고 있다.

이상과 같이 직무만족에 대한 국내외 학자들의 견해를 종합해보면 직무만족이란 조직구성원 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여

개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도라고 정의할 수 있을 것이다(김정민, 2004).

직무만족도가 높으면 조직구성원의 조직몰입도가 높아짐은 물론, 높은 생산성과 직무성으로 이어진다. 직무만족은 개인의 가치적인 측면에서 회사생활에서의 보람과 기쁨을 느끼게 함으로써 조직구성원의 조직에 대한 충성심과 조직 내 인간관계를 원만하게 하고 조직유효성을 향상시킨다. 순환보직은 직원 개인의 욕구에 맞는 직무를 배정하여 직무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무를 통해 직원 개개인의 능력향상과 생애설계를 가능하게 함으로써 직무만족도를 높인다.

[표 1] 직무만족의 개념

학자	정의
Vroom (1964)	자신의 직무에 만족한다고 스스로 말하는 심리적 감정과 환경적인 상황의 모든 결합
Tiffin & McCormick (1974)	종업원이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등 감정적 상태
E. A. Locke (1976)	개인이 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태
White & Mechell (1977)	종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결정되어지는 유쾌하게 여기거나 긍정적인 감정상태
Beatty & Scheider (1981)	구성원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인 별로 직무평가에서 얻는 즐거운 감정적 상태
Porter & Steers (1999)	조직구성원이 직무에 대하여 갖는 태도로서, 직무 또는 환경적 요인에 의해 자신의 직무에 대해 느끼는 태도, 신념, 가치, 욕구 등의 좋은 정서상태
김종재 (1991)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태
최인섭·초의수 (2002)	조직구성원들이 자신의 직무에 대해 갖는 긍정적인 감정적 지향의 정도

2. 관리자 역량의 개념

역량에 대한 학자들의 견해를 살펴보면, 우선 McClelland(1973)는 관리자들에게 필요한 역량을 확인하기 위한 연구에서 역량을 뛰어난 직무 성과에 인과적으로 관련된 관리자의 근원적(underlying) 특성이라고 정의했다. Boyatzis(1980)는 12개 조직에서 다양한 직무를 수행하는 초급 관리자, 중간관리자, 임원급 관리자들을 대상으로 역량을 평가한 연구에서 평가 대상자들의 직위나 직무가 다양했음에도 불구하고 탁월한 집단에서는 서로 공통적인 행동 특성들을 보인다는 사실을 발견하였고, 역량을 직무에서 효율적이거나 탁월한 성과를 보이는 개인의 잠재적인 특성으로 정의하였다. Spencer와 Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 증거나 기준에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 정의하였으며, 역량 특성의 5가지 형태로 동기(Motives), 특질(Traits), 자기개념(Self-concept), 지식(Knowledge), 기술(Skill)을 제시하였다. Sparrow(1996)는 역량은 조직역량, 관리역량, 개인역량으로 구분할 수 있고 이들은 서로 관련성이 있으며 중첩되어 있다고 보았다. 조직역량은 조직의 모든 직원들이 공유해야 하는 역량이며 관리 역량은 직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동으로 개인 직무가 아니라 다른 기업에서도 활용되어질 수 있는 역량이고 개인 역량은 개인의 직무 수행과 관련된 역량을 의미한다. 역량을 좀 더 구체적으로 나누어보면 조직역량과 개인역량으로 나눌 수 있으며, 개인역량은 다시 구성원 공통역량, 리더십역량, 직무역량으로 나눌 수 있다⁴⁾. 구성원 전체의 공통역량은 특정조직 전체 구성원에게 공통적으로 적용되는 역량으로써 핵심역량, 가치역량, 기본역량이라고 부르기도 하며, 이러한 역량은 어느 누구에게나 필요한 역량으로 매우 일반적인 역량이 도출된다⁵⁾. 리더십역량은 역할이나 직급을 기준으로 특정 조직계층의 구성원에게 요구되는 행동특성을 의미하며, 관리역량(Managerial Competency) 또는 직급역량이라고

4) 고태곤(2013), 「직무순환이 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - K-water의 사례를 대상으로」, 서울대학교 석사학위논문, p.8

5) 행정안전부(2008), 「과학적 인사관리를 위한 역량평가 - 역량평가 도입 매뉴얼 -」, p.18

도 한다⁶⁾. 이러한 리더십역량은 서로 상이한 직무에 관계없이 동일 직책이나 직급의 사람들에게 공통적으로 필요한 역량이며, 기업에서는 임원·팀장·감독자 등의 역할이나 부장·차장·과장·대리 등의 직급을 기준으로 역량을 식별한다⁷⁾. 직무역량은 조직내 각 기능·직군·직무 영역에 따라 요구되는 차별적 능력을 의미하며, 그 분류 폭에 따라 직군역량, 직렬역량, 기능역량 등으로 나뉜다⁸⁾.

수많은 역량 모델 중에서 가장 많이 쓰이는 관리자 역량모델로는 Inventory of Managerial Competencies⁹⁾가 있으며, 관리자들에게 요구되는 역량을 관리자 영역, 전문가 영역, 기업가적 영역, 개인자질 영역 등 네 가지 영역으로 나누고 모두 16개 역량을 제시하고 있다. 관리자 역량들로는 동기부여 및 권한 이양, 계획 및 조직화, 원칙 준수 및 우수성 지향, 설득력과 영향력 등 네 역량 항목이 포함된다. 이런 역량은 한 작업 집단이나 팀을 관리하기 위해 리더십을 발휘하고 팀의 일을 기획하고 양적·질적 목표를 추구하며 팀원들과 상호 작용을 하는데 필요한 바람직한 행동들을 설정하고 있다. 전문가 역량으로는 전문성 개발, 문제해결 및 분석력, 효과적인 의사전달 등이 포함된다. 이 역량들은 관리자가기 이전에 자신이 전문성을 개발하여 현장의 문제를 해결할 수 있고, 또 팀이 처리해야 할 이슈들이나 상황에 대해 다른 사람들에게 문서나 구두로 잘 전달하는 실행 능력을 의미한다. 기업가적(entrepreneurial) 역량에는 비즈니스 마인드, 창의성 및 혁신성, 행동지향성, 전략적 안목 등 사업을 기획하고 실행하는 데 관련된 자질들이 포함된다. 관리자는 팀 혹은 부나 과와 같은 단위 부서의 성과를 책임지는 사람이다. 따라서 성과를 낼 수 있기 위해서는 설사 중간 관리자라고 하더라도 기업가적인 태도로 일과 사람들을 관리해야 할 것이다. 관리자 개인의 자질영역으로 타인배려 혹은 대인 감수성, 융통성과 적응력, 스트레스관리와 자기 통제 그리고

6) 행정안전부(2008), 「과학적 인사관리를 위한 역량평가 - 역량평가 도입 매뉴얼 -」, p.18

7) 행정안전부(2008), 「과학적 인사관리를 위한 역량평가 - 역량평가 도입 매뉴얼 -」, p.18

8) 행정안전부(2008), 「과학적 인사관리를 위한 역량평가 - 역량평가 도입 매뉴얼 -」, p.18

9) Inventory of Management Competencies (1996). Surray, United Kingdom: Saville & Holdworth

성취의욕 및 업무 열정이 요구된다. 아무리 다른 사람들과 부서 일을 잘 관리해도 이러한 대인 역량과 자기 관리 역량이 부족하면 장기적으로 성과를 내기 어렵다.

국내에서는 역량의 개념을 조직의 비전과 전략 구현에 결정적인 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동특성으로 우수한 업무 수행자가 자주 그리고 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체이며(주용국, 2002), 특정직무를 수행함에 있어서 보통 사람들의 성과와는 다른 우수한 성과를 내는 공통적인 특성(송영수, 2000)으로 정의하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 역량의 개념이나 접근방법은 학자들에 따라 다양하지만, 그동안 여러 연구결과들의 공통점은 역량은 특정한 업무 및 역할을 수행함에 있어 효과적이고 성공적인 결과를 가져오는 개인의 행동특성과 태도라고 할 수 있다.

3. 전문성의 개념¹⁰⁾

전문성은 업무자체에 대한 숙련도, 전문지식 및 기술(expertise)을 의미하기도 하며, 분야별 특수성, 전공을 의미하기도 한다. 공공분야에서의 전문성은 문제의 분석능력, 합리성, 고객(주민)의견의 수렴능력 및 이해 집단의 의견을 조율할 수 있는 협상능력을 들고 있다(Nalbandian, 1990 : 659; 최병대, 2003 : 127).

Barrilleaux, Feiock & Crew(1992) 등은 전문성을 전문기술, 정보처리, 혁신성, 능률성을 포함하는 넓은 의미로 이해하고 있다. 전문기술은 훈련과 기술의 정도를 의미하며, 정보처리는 자료를 수집하고 분석하는 능력, 혁신성은 행정능력의 향상을 위하여 새로운 정책과 기술을 흡수하는 것, 능률성은 비용과 결과의 관계로 보았다. Green, Keller & Warmsley(1993)의 연구에서는 전문성의 개념을 전문지식 못지않게 의사결정과정의 건전한 도덕적 통찰과 판단력, 임무에 대한 성실과 몰입, 공공가치에 대한 소

10) 최순영·장지원(2009), “공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안”, 한국행정연구원. pp.12-13 재인용

명목이 중시되어야 한다고 보고 있다.

이인재(1993)는 전문성을 전문 교육정도, 현장경험, 관리능력, 전문자격증, 과업 임무수행능력, 전문가치와 윤리의 준수 정도 등으로 제시하고 있다. 박천오·박경호(1996)는 배타적 집단규범, 의사결정의 자율성, 자기통제 및 동료 간 평가선호, 서비스 지향성, 강한 자기실현과 개발욕구, 정치에 대한 비판적 인식 등으로 보았다. 권훈(1998)은 체계적 지식, 자율성 규범, 이타성 규범, 고객에 대한 권위의 규범, 차별적 직업문화, 공동체와 법규로부터의 승인 등을 들고 있다. 전수일·봉민근(1999)의 연구는 전문성을 구성하는 요소로 업무에 대한 숙련도, 전문지식, 기술 등을 제시하고 있다. 김순양(2001)은 전문성의 구성요인을 전문지식 구비정도, 업무수행상의 자율성 정도, 전문적인 권위의 인정 정도, 책임감과 윤리의식 정도, 전문성 발휘정도, 전문 직업문화 보유정도 등으로 구분하고 있다. 최병대(2003)는 전문성을 확보하기 위해서는 의사결정의 자율성 확보와 전문적 권위에 따른 성취감, 현장경험 및 관리능력, 전문적인 기술수행능력, 교육과 훈련체계를 통한 자기 능력개발, 이타적인 규범 및 전문적 가치와 윤리준수가 필요하다고 보았다.

[표 2] 전문성에 대한 정의 사례

출처	정의
Webster Dictionary	인지적, 생리적, 지속적으로 수행을 보이는 것
Chi & Koeske	개인으로 하여금 정보를 훨씬 더 효율적으로 습득하고 조직하게 하여, 결과적으로 그 정보가 자신의 전문성 영역에 관련될 때 더 나은 수행을 보이는데 도움을 주는 것
Dreyfus & Dreyfus	경험에 기초하여 패턴을 구별하고 결합하는 능력
Harmon & King	표준을 넘어서는 수행결과를 보이는 사람들이 소유한 지식과 기술
Quqa Johnson	전문성은 고도로 적응된 행동, 전문가가 올바른 해답을 제공하는 성취결과를 얻을 수 있는 “힘”을 가지고 있음
Kochevar	전문성은 자신의 영역에서 전형적인 과정을 수행하는 과업-특수한 지식(task-specific knowledge)
Herling	특정영역 및 관련영역의 실행에서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 보이는 개인의 행위들이 일관되게 나타나는 형태로 나열되는 행동
Ericsson & Lehmann	전문가가 일관되게 우수한 수준의 수행을 할 수 있게 해주는 인지적 인식 작동, 생리적 메커니즘
Swanson	한 사람이 인간행위의 특수한 영역에서 할 수 있거나 기대된 성과에 대한 최적의 수준
정석창	전문성은 전문직업성, 영역한정성, 그리고 기술적 숙련성의 3가지 요소가 개별적으로 혹은 중첩적으로 내포되어 작용하고 있는 것

자료 : 전문경력제도 적용방안 연구(씨스톤컨설팅) 2007. 중앙인사위원회. p.78.

출처 : 최순영, 장지원(2009) “공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안”, p.14.

제3장 연구설계

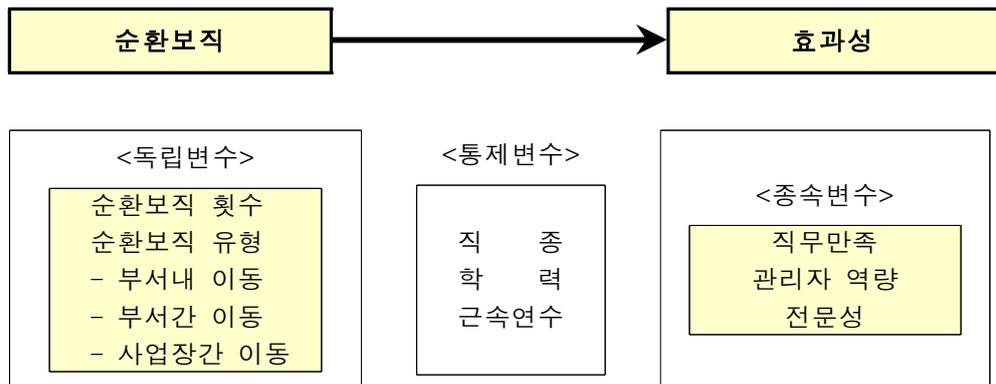
제1절 연구모형 및 가설

1. 연구모형

본 연구에서는 순환보직의 장·단점을 바탕으로 순환보직의 횟수 및 유형이 직무만족, 관리자 역량, 전문성 등의 순환보직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 직원들이 인식하는 정도를 살펴봄으로써 순환보직의 효과성을 측정하고자 한다.

독립변수인 직원 개인들이 경험한 순환보직의 횟수와, 순환보직의 유형이 종속변수인 직무만족, 관리자 역량, 전문성에 어떠한 영향을 미치는지를 측정함으로써 순환보직의 효과성을 실증적으로 검증해보고자 한다. 또한 직종, 학력, 근속연수 등 순환보직의 효과성 인식에 영향을 줄 수 있는 개인적 특성들을 통제변수에 포함하여 분석틀을 확장하였다. 본 연구의 분석모형은 [그림 1]과 같이 요약할 수 있다.

[그림 1] 연구 분석모형



2. 가설설정

지금까지 순환보직의 효과와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 최종태(2002)는 직무순환이 개인의 동기유발과 만족을 높일 수 있고, 특히 현 직무에서 도전감을 거의 느끼지 못하는 경우, 개인의 새로운 동기부여에 맞는 순환보직의 효과는 더욱 크다고 하였다. 김경호(2012)는 직무순환이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 특히 경력발달경로로서의 직무순환이 직무만족에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 권대봉(2003)은 다양한 직무이동은 일반적 관리자를 육성하기 위한 전략으로써, 조직전체에 대한 시야를 확보하고 전략의 운영과 리더십을 개발하기 위한 방법이라고 하였다. 고태곤(2013)은 직무순환 횟수는 개인의 역량평가(리더십 등 관리자 역량) 점수에 긍정적인 영향을 미치며, 성과평가라 할 수 있는 업적평가에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 결론적으로 직무순환은 역량을 증진시키지만, 전문성은 저하시킨다고 하였다. 또한, 이종수(2002)는 잦은 직무순환은 한 영역에서 전문화된 인재의 육성을 어렵게 하고, 조직이 빠른 직무순환을 요구하다보면 능력있는 개인들의 경험적인 아이디어를 나누고 적용할 수 있는 기회를 상실하는 등의 직무순환의 부정적인 측면을 설명하였다. 김광호(2008)는 공무원 순환보직에 관한 연구를 통하여 과도한 순환보직에 따른 전문성 저해 등의 문제점을 집중 조명하였다. 신기호(2010)는 직무순환은 전문성의 저하 및 역량개발의 감소요인으로 작용할 가능성이 크다고 하였다.

이러한 선행연구들의 결과를 종합해보면, 순환보직은 직원들의 동기유발과 직무만족도를 높이고, 다양한 업무를 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하며 리더십을 개발하는 등 관리자 역량의 양성에 도움이 되나, 잦은 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력의 양성이 곤란하게 되는 부작용도 나타날 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 순환보직의 효과성을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 순환보직은 직원들의 직무만족에 정(+)^{의 효과가 있을 것이다.}

1-1 : 순환보직 횟수가 많을수록 직무만족 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

1-2 : 순환보직의 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

가설 2 : 순환보직은 직원들의 관리자 역량 강화에 정(+)^{의 효과가 있을 것이다.}

2-1 : 순환보직 횟수가 많을수록 관리자 역량 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

2-2 : 순환보직의 유형에 따라 관리자 역량 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

가설 3 : 순환보직은 직원들의 전문성 축적에 부(-)^{의 효과가 있을 것이다.}

3-1 : 순환보직의 횟수가 많을수록 전문성 축적 저해에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

3-2 : 순환보직의 유형에 따라 전문성 축적 저해에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수 : 순환보직

순환보직은 조직구성원에게 주기적으로 또는 수시로 신체적·정신적 요구수준이 다른 여러 업무를 순차적으로 부여하는 것으로 정의된다(Tharmmaphornphilas & Norman, 2004). 이러한 순환보직의 유형은 이동범위에 따른 분류와 이동목적에 따른 분류로 대별할 수 있다. 이동범위에 따른 분류는 직무의 유사성의 정도 또는 직무수행 장소가 변화되는 것을 말하며, 직무의 내용이 상이한 직군간에 이루어지는 직군간 이동, 직무의 기능이 상이한 직종간에 이루어지는 직종간 이동, 동일부서 내에서 과업의 변화 또는 담당할 일의 변화에 따라 직무가 변화되는 부서내 이동, 조직내부의 부서단위간에 이루어지는 부서간 이동, 본사와 공장, 또는 본사와 지사간이나 지사간에 이루어지는 사업장간 이동이 포함된다(신기호, 2010). 이동목적에 따른 분류는 신기술의 발달이나 기술변화 등의 외부적인 경영환경 또는 인력감축이나 인적 자원의 효율적 활용을 위해 직무가 변화되는 것을 말하며, 기술의 변화나 신기술의 개발로 노동의 수요가 변화되거나 새로운 생산라인의 신설, 또는 기존 업무프로세스의 전산화 등에 따라 이루어지는 기술변화에 따른 이동, 기술변화로 인해 기존직무에 대한 노동수요의 감소 또는 기존 생산라인이나 일부 사업장 폐쇄로 잉여인력이 발생하거나, 경제불황이나 조업단축으로 인해 인력조정이 필요할 때 종업원들에 대한 일시해고 회피를 목적으로 이루어지는 고용안정을 위한 이동, 유능한 관리자의 육성이나 다기능 보유인력의 양성을 위해 이루어지는 능력개발을 위한 이동, 종업원의 배치에 대한 필요성이 있을 때 행해지는 적정배치를 위한 이동 등이 포함된다(신기호, 2010).

본 연구에서는 순환보직을 임금수준의 변동이 없는 동일 직급 내에서의 수평적 이동 및 보직변경으로 정의하며, 따라서 순환보직 횟수에서 상위직급으로의 승진, 승격으로 인한 이동 또는 보직변경은 제외한다. 또

한, 순환보직의 유형은 이동범위에 따른 분류를 활용하며, 세부 유형 중 발생빈도가 높은 부서내 이동(팀내 보직변경), 부서간 이동(팀간 또는 처·실간 이동), 사업장간 이동(본사-사업소간 이동, 사업소-사업소간 이동)으로 한정하여 활용하고자 한다.

본 연구에서는 순환보직의 횟수와 유형을 측정하기 위하여 현재까지 경험한 총 순환보직 횟수, 유형별(부서내, 부서간, 사업장간) 순환보직 경험횟수 등 순환보직 경험을 직접 기입하도록 2개의 설문항목을 구성하였다.

2. 종속변수 : 직무만족, 관리자 역량, 전문성

가. 직무만족

직무만족(Job Satisfaction)이란 조직구성원이 직무에 대하여 갖는 태도로서, 직무 또는 환경적 요인에 의해 자신의 직무에 대해 느끼는 태도, 신념, 가치, 욕구 등의 좋은 정서상태를 말한다(Porter & Steers, 1999).

본 연구에서는 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로, 개인이 자신의 업무에서 기대하고 있는 것을 해당업무가 실제로 제공해준다고 믿는 정도를 반영하는 것으로 정의한다.

본 연구에서는 순환보직이 직무만족에 미치는 영향을 측정하기 위하여 “순환보직은 새로운 업무를 부여함으로써 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무만족도를 향상시킨다.”는 설문항목을 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

나. 관리자 역량

Inventory of Managerial Competencies¹¹⁾에서는 관리자들에게 요구되는 역량을 관리자 영역, 전문가 영역, 기업가적 영역, 개인자질 영역 등 네 가지 영역, 16개 역량으로 제시하고 있다.

11) Inventory of Management Competencies (1996). Surrey, United Kingdom: Saville & Holdworth

본 연구에서는 관리자 역량을 Inventory of Managerial Competencies에서 제시된 네 가지 영역 중 관리자 영역 역량(동기부여 및 권한 이양, 계획 및 조직화, 원칙 준수 및 우수성 지향, 설득력과 영향력)의 개념을 활용하여 한 부서나 팀을 관리하기 위해 리더십을 발휘하고 업무를 기획하고 양적·질적 목표를 추구하며 팀원들과 상호 작용을 하는데 필요한 바람직한 행동들로 정의한다.

본 연구에서는 순환보직이 관리자 역량에 미치는 영향을 측정하기 위하여 “순환보직은 다양한 업무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하며, 리더십 개발로 직원들의 관리자 역량을 향상시킨다.”는 설문항목을 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

다. 전문성

전문성을 구성하는 요소로 업무에 대한 숙련도, 전문지식, 기술 등이 제시되고 있으며(전수일·봉민근, 1999), 전문성은 전문직업성, 영역한정성, 그리고 기술적 숙련성의 3가지 요소가 개별적으로 혹은 중첩적으로 내포되어 작용하고 있는 것으로 제시되기도 한다(정석창, 2000).

본 연구에서 전문성은 효율적인 업무수행을 위하여 필요한 업무자체에 대한 숙련도, 전문지식 및 기술(expertise)로 정의한다.

본 연구에서는 순환보직이 전문성에 미치는 영향을 측정하기 위하여 “순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.”는 설문항목을 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3. 통제변수

순환보직의 효과성 측정에 있어서 통제변수로는 직종, 학력, 근속연수 등 순환보직의 효과성에 영향을 줄 수 있는 개인적 특성을 포함시켰다. 직종은 직무의 종류로 사무, 기계, 전기, 특수 등으로 나누어지며, 본인이 소속된 직종에 따라 순환보직의 효과성 인식은 다르게 나타날 것이다.

제3절 자료의 수집

1. 설문지 구성

본 연구에서 사용되는 모든 변수의 설문측정 항목은 기존 이론과 선행연구에서 나타난 순환보직의 장·단점을 활용하여 구성하였으며, 이는 아래 [표3]과 같이 정리하였다.

[표 3] 설문지 구성내용

변수			문항번호	문항수	척도
독립변수	순환보직	순환보직 횟수	I-1	1	-
		순환보직 유형	I-2	1	
통제변수	개인특성	직종, 학력, 근속연수	VI-1, VI-2, VI-3	3	-
종속변수	효과성	직무만족	III-1, IV-1-1, IV-2-1, IV-3-1	4	Likert 5점 척도
		관리자 역량	III-2, IV-1-2, IV-2-2, IV-3-2	4	
		전문성	III-3, IV-1-3, IV-2-3, IV-3-3	4	
기타	필요성	필요성	II-1	1	Likert 5점 척도
			II-2	1	-
	문제점 및 개선방안	문제점	V-1, V-2	2	-
		개선방안	V-3	1	
	개인특성	성별, 직급	VI-4, VI-5	2	
합 계				24	

2. 표본선정 및 자료수집, 분석방법

본 연구는 한전KPS(주)에 재직 중인 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 순환보직의 효과성 인식에 대한 분석결과의 타당성을 높이기 위해 모집단인 한전KPS(주)를 대표할 수 있도록 회사 근무경력, 순환보직의 경험, 보직별 순환보직의 주기(2~5년), 직종 분포 등을 고려하여 본사 3직급(차장) 이상 간부직원 190명을 표본으로 선정하였다. 2013년 12월 26일 ~ 2014년 1월 6일까지 총 11일간 e-mail을 통한 온라인 설문조사를 시행한 결과 총 101명이 응답하여 53.2%의 응답률을 보였으며, 수집된 데이터는 부분응답 및 불성실 응답없이 모두 유효한 데이터로 확인되어 총 101명의 응답자료를 최종분석에 활용하였다.

[표 4] 본사 직급별 인원현황 (단위 : 명, '13. 12. 26 기준)

직급	1직급(갑) (처·실장)	1직급(을) (실장)	2직급 (부장)	3직급 (차장)	4직급 (직원)	전문직	별정직	합계
인원	6	15	34	135	108	44	11	353

수집된 자료의 통계분석은 SPSS 프로그램을 사용하였다. 분석방법으로는 설문응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하고, 피어슨 상관계수(Pearson correlation efficient)를 활용하여 변수간 상관관계를 분석하였으며, 가설의 검증을 위하여 다중회귀분석(Multiple regression analysis)과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

[표 5] 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
표본의 인구통계학적 특성	빈도분석(Frequency Analysis)
변수간 상관관계	상관관계 분석(Correlation Analysis)
독립변수와 종속변수의 인과관계	다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)
집단간의 차이 검증	분산분석(ANOVA)

제4장 실증분석 결과

제1절 응답자 인구통계학적 특성 분석

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별분포는 남성과 여성이 각각 91.1%와 8.9%로 나타나 남성이 대부분이며, 직급별 분포는 1직급(갑) 1.0%, 1직급(을) 6.9%, 2직급 18.8%, 3직급 73.3% 순으로 나타나 3직급이 가장 많고, 이는 본사 직급별 인원분포와 유사한 분포형태이다. 직종별 분포는 사무가 42.6%, 기계 32.7%, 전기 23.8%, 특수 1.0% 순으로 나타났고, 학력별 분포는 전문대졸 8.9%, 대졸 75.2%, 대학원(석사)이상 15.8%로 대졸이 대부분을 차지하고 있었다. 마지막으로 근속연수별 분포를 살펴보면 10년 미만 23.8%, 10년 이상 ~ 15년 미만 4.0%, 15년 이상 ~ 20년 미만 33.7%, 20년 이상 ~ 25년 미만 22.8%, 25년 이상 ~ 30년 미만 12.9%, 30년 이상 3.0%로 나타났다.

[표 6] 응답자 인구통계학적 특성(1)

구분		빈도수(명)	구성비율(%)	누적구성비율(%)
성별	남	92	91.1	91.1
	여	9	8.9	100.0
직급	1직급(갑)	1	1.0	1.0
	1직급(을)	7	6.9	7.9
	2직급	19	18.8	26.7
	3직급	74	73.3	100.0
직종	사무	43	42.6	42.6
	기계	33	32.7	75.2
	전기	24	23.8	99.0
	특수	1	1.0	100.0

[표 6] 응답자 인구통계학적 특성(2)

구분		빈도수(명)	구성비율(%)	누적구성비율(%)
학력	전문대졸	9	8.9	8.9
	대졸	76	75.2	84.2
	대학원졸(석사) 이상	16	15.8	100.0
근속 연수	10년 미만	24	23.8	23.8
	10 ~ 15년 미만	4	4.0	27.7
	15 ~ 20년 미만	34	33.7	61.4
	20 ~ 25년 미만	23	22.8	84.2
	25 ~ 30년 미만	13	12.9	97.0
	30년 이상	3	3.0	100.0

제2절 기술통계 분석

독립변수에 대한 기술통계량을 분석한 결과, 총 순환보직 횟수는 평균 3.98회, 최소값은 0회, 최대값은 18회로 나타났으며, 유형별 순환보직 횟수를 살펴보면 부서내 순환보직은 평균 1.05회, 최소값 0회, 최대값 8회, 부서간 순환보직은 평균 1.13회, 최소값은 0회, 최대값은 12회, 사업장간 순환보직 횟수는 평균 1.80회, 최소값 0회, 최대값 7회로 총 순환보직 횟수 중 사업장간 순환보직 횟수의 비중이 높게 나타났다.

[표 7] 독립변수 기술통계량

구분		총 순환보직 횟수	부서내 순환보직 횟수	부서간 순환보직 횟수	사업장간 순환보직 횟수
N	유효	101	101	101	101
	결측	0	0	0	0
평균		3.98	1.05	1.13	1.80
최소값		0	0	0	0
최대값		18	8	12	7
표준편차		3.212	1.438	1.695	1.761

종속변수의 기술통계량을 분석한 결과, 전체 순환보직의 효과성의 평균은 직무만족을 향상시킨다는 인식은 4.09로 높게 나타났으며, 관리자역량을 향상시킨다는 인식 또한 4.34로 매우 높게 나타났다. 전문성 축적을 저해한다는 인식은 2.97로 5점 척도의 평균인 3점(보통)보다 약간 낮은 수준으로 나타나 전문성 축적을 저해하지 않는다는 쪽에 가깝게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 순환보직의 유형별 효과성을 살펴보면, 부서내 순환보직의 경우 직무만족 향상 4.02, 관리자역량 향상 4.19, 전문성 축적 저해 2.71, 부서간 순환보직의 경우 직무만족 향상 4.06, 관리자역량 향상 4.30, 전문성 축적 저해 2.82, 사업장간 순환보직의 경우 직무만족 향상 3.90, 관리자역량 향상 4.11, 전문성 축적 저해 2.91로 나타났다. 순환보직의 유형 중 사업장간 순환보직의 직무만족 향상에 대한 효과가 가장 낮게 인식되고 있으며, 관리자역량 향상에 대한 효과는 순환보직의 세 가지 유형 모두에서 높게 나타나고 있다. 전문성 축적 저해에 대한 효과는 부서내 순환보직 < 부서간 순환보직 < 사업장간 순환보직 순으로 크게 인식되고 있는 것으로 나타났다.

[표 8] 종속변수 기술통계량

구분		N		평균	최소값	최대값	표준편차
		유효	결측				
전체 순환보직 효과성	직무만족	101	0	4.09	2	5	.750
	관리자역량	101	0	4.34	2	5	.739
	전문성	101	0	2.97	1	5	1.220
부서내 순환보직 효과성	직무만족	101	0	4.02	2	5	.800
	관리자역량	101	0	4.19	2	5	.703
	전문성	101	0	2.71	1	5	1.160
부서간 순환보직 효과성	직무만족	101	0	4.06	1	5	.759
	관리자역량	101	0	4.30	2	5	.609
	전문성	101	0	2.82	1	5	1.161
사업장간 순환보직 효과성	직무만족	101	0	3.90	1	5	1.015
	관리자역량	101	0	4.11	1	5	.859
	전문성	101	0	2.91	1	5	1.242

제3절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 성별에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증

성별에 따른 전체 순환보직의 효과성 인식을 비교해 보면 직무만족 향상과 전문성 축적 저해에 관해서는 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았으나, 관리자 역량 향상에서는 95% 신뢰수준에서 유의미한 차이가 나타났으며, 남자가 여자보다 순환보직의 관리자 역량 향상 효과에 대해 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 평균을 비교해보면 직무만족 향상에 대해서는 남자가 높게 인식하고 있으며, 전문성 축적 저해에 대해서는 여자가 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

[표 9] 성별에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	F	유의확률
직무만족	남자	92	4.13	.730	3.207	.076
	여자	9	3.67	.866		
관리자역량	남자	92	4.39	.710	5.936	.017*
	여자	9	3.78	.833		
전문성	남자	92	2.90	1.223	3.291	.073
	여자	9	3.67	1.000		

*p < 0.05, ** p < 0.01

2. 직급에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증

직급에 따른 전체 순환보직의 효과성 인식은 직무만족, 관리자역량, 전문성 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 평균값으로 비교할 경우, 순환보직의 전문성 축적 저해에 대한 직급간의 인식의 차이가 직무만족, 관리자역량에 비해 조금 더 크게 나타나고 있

으며, 특히 실무관리자인 하위직급으로 갈수록 순환보직이 전문성 축적을 저해한다고 인식하는 정도가 높게 나타났다.

[표 10] 직급에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	F	유의확률
직무만족	1직급(갑)	1	5.00	.	1.689	.174
	1직급(을)	7	4.00	1.000		
	2직급	19	4.37	.496		
	3직급	74	4.01	.767		
관리자역량	1직급(갑)	1	5.00	.	1.607	.193
	1직급(을)	7	4.29	1.113		
	2직급	19	4.63	.597		
	3직급	74	4.26	.723		
전문성	1직급(갑)	1	1.00	.	1.604	.193
	1직급(을)	7	2.71	1.496		
	2직급	19	2.68	.885		
	3직급	74	3.09	1.252		

3. 직종에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증

직종에 따른 전체 순환보직의 효과성 인식은 직무만족, 관리자역량, 전문성 모든 요인에서 95% 신뢰수준에서 볼 때 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 평균값으로 비교할 경우, 직무만족 향상과 관리자역량 향상에 대한 특수직종의 효과성 인식이 낮게 나타났으며, 이는 특수직종의 경우 순환보직의 범위와 관리자로서의 성장기회 등이 제한적이기 때문인 것으로 보인다.

[표 11] 직종에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	F	유의확률
직무만족	사무	43	4.02	.636	1.771	.158
	기계	33	4.03	.770		
	전기	24	4.33	.868		
	특수	1	3.00	.		
관리자역량	사무	43	4.26	.727	1.705	.171
	기계	33	4.36	.822		
	전기	24	4.50	.590		
	특수	1	3.00	.		
전문성	사무	43	3.07	1.142	2.384	.074
	기계	33	3.24	1.200		
	전기	24	2.42	1.283		
	특수	1	3.00	.		

4. 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증

학력에 따른 전체 순환보직의 효과성 인식을 비교해 보면 전문성 축적 저해에서 99% 신뢰수준에서 유의미한 차이가 나타났으며, 전문대 졸업자보다 대학교 졸업자와 대학원 졸업자가 순환보직의 전문성 축적 저해에 대한 효과가 크다고 인식하고 있으며, 특히 전문대 졸업자와 대학원 졸업자간의 인식의 평균차가 더 크게 나타났다.

[표 12-1] 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	F	유의확률
직무만족	전문대졸	9	4.33	.707	.581	.561
	대졸	76	4.05	.746		
	대학원졸(석사) 이상	16	4.13	.806		
관리자역량	전문대졸	9	4.67	.500	1.234	.295
	대졸	76	4.33	.719		
	대학원졸(석사) 이상	16	4.19	.911		
전문성	전문대졸	9	1.67	1.000	8.033	.001**
	대졸	76	3.00	1.155		
	대학원졸(석사) 이상	16	3.56	1.153		

*p < 0.05, ** p < 0.01

[표 12-2] 학력에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 다중비교(Scheffe)

종속변수	(I) 학력	(J) 학력	평균차 (I-J)	표준 오차	유의 확률
직무만족	전문대졸	대졸	.281	.265	.573
		대학원졸(석사) 이상	.208	.314	.802
	대졸	전문대졸	-.281	.265	.573
		대학원졸(석사) 이상	-.072	.207	.941
	대학원졸(석사) 이상	전문대졸	-.208	.314	.802
		대졸	.072	.207	.941
관리자역량	전문대졸	대졸	.338	.260	.433
		대학원졸(석사) 이상	.479	.307	.300
	대졸	전문대졸	-.338	.260	.433
		대학원졸(석사) 이상	.141	.203	.784
	대학원졸(석사) 이상	전문대졸	-.479	.307	.300
		대졸	-.141	.203	.784
전문성	전문대졸	대졸	-1.333**	.403	.006
		대학원졸(석사) 이상	-1.896**	.476	.001
	대졸	전문대졸	1.333**	.403	.006
		대학원졸(석사) 이상	-.563	.314	.207
	대학원졸(석사) 이상	전문대졸	1.896**	.476	.001
		대졸	.563	.314	.207

*p < 0.05, ** p < 0.01

5. 근속연수에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이 검증

근속연수에 따른 전체 순환보직의 효과성 인식은 직무만족, 관리자역량에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 전문성 부문에서는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 근속연수가 짧을수록 순환보직이 전문성 축적을 저해한다고 인식하는 정도가 높게 나타났으며, 근속연수가 길어질수록 낮게 나타났다. 평균값으로 비교할 경우, 순환보직의 직무만족 향상과 관리자역량 향상 효과에 대해서는 근속연수가 길수록 효과를 더욱 긍정적으로 인식하는 추세를 보이고 있다.

[표 13] 근속연수에 따른 순환보직의 효과성 인식 차이

구분		N	평균	표준편차	F	유의 확률
직무만족	10년 미만	24	3.79	.884	1.767	.127
	10년 ~ 15년 미만	4	4.00	.000		
	15년 ~ 20년 미만	34	4.06	.736		
	20년 ~ 25년 미만	23	4.35	.573		
	25년 ~ 30년 미만	13	4.15	.801		
	30년 이상	3	4.67	.577		
관리자역량	10년 미만	24	4.00	.834	1.907	.100
	10년 ~ 15년 미만	4	4.00	.000		
	15년 ~ 20년 미만	34	4.38	.697		
	20년 ~ 25년 미만	23	4.57	.590		
	25년 ~ 30년 미만	13	4.46	.877		
	30년 이상	3	4.67	.577		
전문성	10년 미만	24	3.54	1.062	2.457	.039*
	10년 ~ 15년 미만	4	3.50	.577		
	15년 ~ 20년 미만	34	2.79	1.343		
	20년 ~ 25년 미만	23	2.57	.945		
	25년 ~ 30년 미만	13	3.15	1.405		
	30년 이상	3	2.00	1.000		

*p < 0.05, ** p < 0.01

제4절 상관관계 분석

가설검증을 하기 전에 변수들간의 관계와 방향성을 파악하기 위하여 변수들간의 상관관계를 분석하였다. 분석결과 총 순환보직 횟수는 부서내 순환보직횟수, 부서간 순환보직 횟수, 사업장간 순환보직 횟수와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 특히 사업장간 순환보직 횟수와의 상관관계가 높게 나타났다. 또한, 총 순환보직 횟수와 직무만족 향상 및 관리자 역량 향상과는 낮은 정(+)의 상관관계를, 전문성 축적 저해와는 낮은 부(-)의 상관관계가 나타났다. 부서내 순환보직 횟수의

경우 다른 변수들과 유의미한 상관관계가 나타나지 않았으며, 부서간 순환보직 횟수의 경우 직무만족 향상과는 낮은 정(+)의 상관관계를, 전문성 축적 저해와는 낮은 부(-)의 상관관계가 나타났다. 사업장간 순환보직 횟수의 경우 직무만족 향상과 관리자역량 향상에 낮은 정(+)의 상관관계가 나타났다. 직무만족 향상과 관리자역량 향상은 상관계수 .794로 가장 높은 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 직무만족 향상과 전문성 축적 저해 및 관리자역량 향상과 전문성 축적 저해는 낮은 부(-)의 상관관계가 나타났다. 분석결과를 종합하면 순환보직 횟수와 직무만족 향상 및 관리자역량 향상과는 정(+)의 상관관계를, 전문성 축적 저해와는 부(-)의 상관관계를 나타낸다고 요약할 수 있다.

[표 14] 변수간 상관관계

구분		총 순환보직 횟수	부서내 순환보직 횟수	부서간 순환보직 횟수	사업장간 순환보직 횟수	직무만족 (전체)	관리자역량 (전체)	전문성 (전체)
총 순환보직 횟수	상관계수	1	.412**	.546**	.696**	.276**	.306**	-.207*
	유의 확률		.000	.000	.000	.005	.002	.038
부서내 순환보직 횟수	상관계수		1	.084	.032	.079	.088	-.022
	유의 확률			.406	.754	.430	.383	.828
부서간 순환보직 횟수	상관계수			1	.287**	.266**	.181	-.221*
	유의 확률				.004	.007	.071	.027
사업장간 순환보직 횟수	상관계수				1	.286**	.352**	-.161
	유의 확률					.004	.000	.108
직무만족 (전체)	상관계수					1	.794**	-.358**
	유의 확률						.000	.000
관리자역량(전체)	상관계수						1	-.311**
	유의 확률							.002
전문성 (전체)	상관계수							1
	유의 확률							

*p < 0.05, ** p < 0.01

제5절 가설검증

1. 순환보직과 직무만족과의 관계분석

순환보직과 직무만족과의 관계를 분석하기 위해 아래 가설에 대한 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

가설 1 : 순환보직은 직원들의 직무만족에 정(+)^{의 효과가 있을 것이다.}

1-1 : 순환보직 횟수가 많을수록 직무만족 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

1-2 : 순환보직의 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

우선, 가설 1과 1-1을 검증하기 위해 총 순환보직 횟수와 직무만족 향상에 대한 인식에 대해 다중회귀분석을 시행한 결과, $R=.417$ 로 총 순환보직 횟수와 직무만족 향상에 대한 인식 간에는 정(+)^{의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며,} $R^2=.174$ 로 직무만족 향상에 대한 인식 총 변화량의 17.4%가 총 순환보직 횟수에 의해 설명되고 있다. 모형의 통계적 유의성을 검증한 결과, F 통계값은 2.793, 유의확률은 .011로 유의수준 .05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수를 살펴보면 t값이 2.834, 유의확률 .006으로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 결과가 나타났다.

[표 15] 총 순환보직 횟수와 직무만족 향상 인식에 대한 회귀분석 결과

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	3.577	.194		18.414	.000
총 순환보직 횟수	.070	.025	.301	2.834	.006**
근속연수	.009	.011	.083	.761	.449
직종(기계더미)	.006	.170	.004	.036	.972
직종(전기더미)	.298	.198	.170	1.505	.136
직종(특수더미)	-1.012	.716	-.134	-1.413	.161
학력(전문대졸더미)	.047	.260	.018	.181	.856
학력(대학원졸더미)	.089	.198	.044	.450	.654

a. 종속변수: 직무만족(전체), $R=.417$, $R^2=.174$, 수정된 $R^2=.111$, $F=2.793$, $P=.011$
^{*} $p < 0.05$, ^{**} $p < 0.01$

가설 1-2를 검증하기 위해 순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 직무만족 향상에 대한 인식의 차이가 있는지를 살펴보고자 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 직무만족 향상에 대한 인식의 차이가 있는지를 분석한 결과 세 가지 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상에 대한 인식의 평균, 표준편차는 [표 16-1]과 같다. 부서내 이동의 직무만족 향상에 대한 인식의 평균은 4.02, 표준편차는 .800이고, 부서간 이동의 직무만족 향상에 대한 인식의 평균은 4.06, 표준편차는 .759이며, 사업장간 이동의 직무만족 향상에 대한 인식의 평균은 3.90, 표준편차는 1.015이다. 유형에 따른 평균값을 비교해볼 때, 부서내 이동과 부서간 이동은 유사하게 나타나고 있으나, 사업장간 이동의 경우의 평균값이 가장 낮게 나타나고 있다. 이는 사업장간 이동의 경우 근무지 이동을 수반하여 거주지를 이동해야 하는 불편함 때문인 것으로 추정된다.

[표 16-1] 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상 인식에 대한 기술통계

구분	N	평균	표준 편차	표준 오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
부서내 이동	101	4.02	.800	.080	3.86	4.18	2	5
부서간 이동	101	4.06	.759	.076	3.91	4.21	1	5
사업장간 이동	101	3.90	1.015	.101	3.70	4.10	1	5
합계	303	3.99	.865	.050	3.90	4.09	1	5

순환보직 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시한 결과는 [표 16-2]와 같다. 세 유형간의 평균차이에 대한 F 통계값이 .917, 유의확률은 .401로서 유의수준 .05에서 순환보직의 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식수준에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 16-2] 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상 인식수준에 대한 일원분산분석 결과

구분	제곱합	df(자유도)	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	1.373	2	.686	.917	.401
집단-내	224.614	300	.749		
합계	225.987	302			

이상과 같이 가설1, 가설 1-1, 가설 1-2를 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 검증한 결과, 총 순환보직 횟수가 직무만족 향상에 대한 인식에 정(+)의 효과가 있는 것으로 확인되었고, 순환보직 횟수가 많을수록 직무만족 향상에 대한 인식도 높게 나타나 가설 1과 가설 1-1은 채택되었으나, 순환보직 유형에 따른 직무만족 향상에 대한 인식에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 순환보직이 새로운 업무를 부여함으로써 직원들의 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고 직무만족을 향상시킨다는 선행연구들의 결과와 일치하는 것이다. 순환보직의 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식에 유의미한 차이가 나타나지 않은 것은 설문조사를 통한 측정상의 한계라고 볼

수 있을 것이다. 또한, 순환보직의 직무만족에 대한 효과성 인식을 측정함에 있어 직무에 불만족하거나 직무에 적응하지 못하는 직원들을 순환보직시키는 횟수가 증가할 경우 직무만족이 지속적으로 하락할 가능성이 있으나, 설문조사의 방법으로 직무불만족 또는 직무부적응으로 인한 순환보직의 경험, 횟수 등에 대한 정확한 자료를 얻기가 곤란하여 설문에 포함하지 못했다는 점은 한계라 할 수 있으며, 추후 연구에서 이에 대한 논의로 연구의 주제와 범위를 확대해 나가는 것이 필요할 것이다.

2. 순환보직과 관리자역량과의 관계분석

순환보직과 관리자역량과의 관계를 분석하기 위해 아래 가설에 대한 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

가설 2 : 순환보직은 직원들의 관리자 역량 강화에 정(+)의 효과가 있을 것이다.

2-1 : 순환보직 횟수가 많을수록 관리자 역량 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

2-2 : 순환보직의 유형에 따라 관리자 역량 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

우선, 가설 2와 2-1을 검증하기 위해 총 순환보직 횟수와 관리자역량 향상에 대한 인식에 대해 다중회귀분석을 시행한 결과, $R=.425$ 로 총 순환보직 횟수와 관리자역량 향상에 대한 인식 간에는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, $R^2=.180$ 로 관리자역량 향상에 대한 인식 총 변화량의 18.0%가 총 순환보직 횟수에 의해 설명되고 있다. 모형의 통계적 유의성을 검증한 결과, F 통계값은 2.923, 유의확률은 .008로 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수를 살펴보면 t값이 2.694, 유의확률 .008로 통계적으로 유의한 결과가 나타났다.

[표 17] 총 순환보직 횟수와 관리자역량 향상 인식에 대한 회귀분석 결과

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	3.838	.191		20.135	.000
총순환보직 횟수	.066	.024	.285	2.694	.008**
근속연수	.011	.011	.105	.962	.338
직종(기계더미)	.113	.167	.072	.679	.499
직종(전기더미)	.171	.194	.099	.882	.380
직종(특수더미)	-1.291	.703	-.174	-1.837	.069
학력(전문대졸더미)	.139	.255	.054	.545	.587
학력(대학원졸더미)	-.172	.195	-.086	-.886	.378

a. 종속변수: 관리자역량(전체), R=.425, R²=.180, 수정된 R²=.119, F=2.923, P=.008
*p < 0.05, ** p < 0.01

가설 2-2를 검증하기 위해 순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 관리자역량 향상에 대한 인식의 차이가 있는지를 살펴보고자 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 관리자역량 향상에 대한 인식의 차이가 있는지를 분석한 결과 세 가지 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상에 대한 인식의 평균, 표준편차는 [표 18-1]과 같다. 부서내 이동의 관리자역량 향상에 대한 인식의 평균은 4.19, 표준편차는 .703이고, 부서간 이동의 관리자역량 향상에 대한 인식의 평균은 4.30, 표준편차는 .609이며, 사업장간 이동의 관리자역량 향상에 대한 인식의 평균은 4.11, 표준편차는 .859이다. 유형에 따른 평균값을 비교해 볼 때 세 유형 모두 높게 나타났으며, 관리자역량 향상에 대한 효과는 사업장간 이동 < 부서내 이동 < 부서간 이동 순으로 나타나 부서간 이동의 효과가 가장 큰 것으로 나타났다.

[표 18-1] 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상 인식에 대한 기술통계

구분	N	평균	표준 편차	표준 오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
부서내 이동	101	4.19	.703	.070	4.05	4.33	2	5
부서간 이동	101	4.30	.609	.061	4.18	4.42	2	5
사업장간 이동	101	4.11	.859	.085	3.94	4.28	1	5
합계	303	4.20	.733	.042	4.12	4.28	1	5

순환보직 유형에 따라 관리자역량 향상에 대한 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시한 결과는 [표 18-2]와 같다. 세 유형간의 평균차이에 대한 F 통계값이 1.686, 유의확률은 .187로서 유의수준 .05에서 순환보직의 유형에 따라 관리자역량 향상에 대한 인식수준에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 18-2] 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상 인식수준에 대한 일원분산분석 결과

구분	제곱합	df(자유도)	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	1.802	2	.901	1.686	.187
집단-내	160.317	300	.534		
합계	162.119	302			

이상과 같이 가설2, 가설 2-1, 가설 2-2를 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 검증한 결과, 총 순환보직 횟수와 관리자역량 향상에 대한 인식에 정(+)의 효과가 있는 것으로 확인되었고, 순환보직 횟수가 많을수록 관리자역량 향상에 대한 인식도 높게 나타나 가설 2와 가설 2-1은 채택되었으며, 순환보직 유형에 따른 관리자역량 향상에 대한 인식은 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 순환보직이 다양한 직무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하고, 리더십 개발로 직원들의 관리자역량을 향상시킨다는 선행연구

들의 결과와 일치하는 것이며, 순환보직 유형에 따라 유의미한 차이가 나타나지 않은 것은 설문조사를 통한 측정상의 한계라고 볼 수 있을 것이다.

3. 순환보직과 전문성과의 관계분석

순환보직과 전문성과의 관계를 분석하기 위해 아래 가설에 대한 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

가설 3 : 순환보직은 직원들의 전문성 축적에 부(-)의 효과가 있을 것이다.

3-1 : 순환보직의 횟수가 많을수록 전문성 축적 저해에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.

3-2 : 순환보직의 유형에 따라 전문성 축적 저해에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.

우선, 가설 3과 3-1을 검증하기 위해 총 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해에 대한 인식에 대해 다중회귀분석을 시행한 결과, $R=.475$ 로 총 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해에 대한 인식 간에는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, $R^2=.226$ 로 전문성 축적 저해에 대한 인식 총 변화량의 22.6%가 총 순환보직 횟수에 의해 설명되고 있다. 모형의 통계적 유의성을 검증한 결과, F 통계값은 3.880, 유의확률은 .001로 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나, 회귀계수를 살펴보면 t값이 -1.056, 유의확률 .294로 .05 유의수준에서 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았고, 표준화계수 베타값이 -.109로 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해에 대한 인식간에는 음(-)의 관계가 있으며, 따라서, 순환보직 횟수가 늘어날수록 순환보직이 전문성 축적을 저해하지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

[표 19] 총 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해 인식에 대한 회귀분석 결과

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	3.641	.306		11.898	.000
총 순환보직 횟수	-.041	.039	-.109	-1.056	.294
근속연수	-.029	.018	-.172	-1.631	.106
직종(기계더미)	.273	.268	.106	1.020	.310
직종(전기더미)	-.258	.312	-.091	-.828	.410
직종(특수더미)	.041	1.128	.003	.036	.971
학력(전문대졸더미)	-1.141	.410	-.268	-2.782	.007
학력(대학원졸더미)	.479	.312	.144	1.533	.129

a. 종속변수: 전문성(전체), R=.475, R²=.226, 수정된 R²=.168, F=3.880, P=.001

가설 3-2를 검증하기 위해 순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 전문성 축적 저해에 대한 인식의 차이가 있는지를 살펴보고자 일원분산분석(one-way ANOVA)을 시행하였다.

순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 전문성 축적 저해에 대한 인식의 차이가 있는지를 분석한 결과 세 가지 순환보직 유형에 따른 전문성 축적 저해에 대한 인식의 평균, 표준편차는 [표 20-1]과 같다. 부서내 이동의 전문성 축적 저해에 대한 인식의 평균은 2.71, 표준편차는 1.160이고, 부서간 이동의 전문성 축적 저해에 대한 인식의 평균은 2.82, 표준편차는 1.161이며, 사업장간 이동의 전문성 축적 저해에 대한 인식의 평균은 2.91, 표준편차는 1.242이다. 순환보직 유형에 따른 평균값의 차이는 근소하지만, 순환보직이 전문성 축적 저해에 미치는 영향은 부서내이동 < 부서간 이동 < 사업장간 이동 순으로 나타났다.

[표 20-1] 순환보직 유형에 따른 전문성 축적 저해 인식에 대한 기술통계

구분	N	평균	표준편차	표준오차	평균에 대한 95% 신뢰구간		최소값	최대값
					하한값	상한값		
부서내 이동	101	2.71	1.160	.115	2.48	2.94	1	5
부서간 이동	101	2.82	1.161	.116	2.59	3.05	1	5
사업장간 이동	101	2.91	1.242	.124	2.67	3.16	1	5
합계	303	2.82	1.187	.068	2.68	2.95	1	5

순환보직 유형에 따라 전문성 축적 저해에 대한 인식에 차이가 있는지 알아보기 위하여 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시한 결과는 [표 20-2]와 같다. 세 유형간의 평균차이에 대한 F 통계값이 .703, 유의확률은 .496로서 유의수준 .05에서 순환보직의 유형에 따라 전문성 축적 저해에 대한 인식수준에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 20-2] 순환보직 유형에 따른 전문성 축적 저해 인식수준에 대한 일원분산분석 결과

구분	제곱합	df(자유도)	평균 제곱	F	유의확률
집단-간	1.987	2	.993	.703	.496
집단-내	423.663	300	1.412		
합계	425.650	302			

이상과 같이 가설3, 가설 3-1, 가설 3-2를 다중회귀분석과 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 검증한 결과, 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 빈번한 순환보직은 특정 영역에서의 전문성 축적을 저해하고 전문인력 양성을 어렵게 한다는 선행연구들의 결과와는 다른 결과이다. 본 연구에서 이러한 결과가 나타난 원인을 살펴보면 설문에 응답한 직원들의 평균 순환보직 횟수는 3.98회, 평균 근속연수는 17.43년, 평균보직기간은 4.38년으로 평균보직기간이 1년 남짓이었던 선행연구와 달리 보직기간이 상대적으로 길었기 때문인 것으로 보이며, 해당 직종내의 직무간에 순환보직이 시행되기 때문인 것으로 추정된다.

4. 가설검증결과 요약

이상과 같이 회귀분석을 통해 순환보직 횟수의 직무만족 향상, 관리자

역량 향상, 전문성 축적 저해에 대한 효과를 검증한 결과, 총 순환보직 횟수가 직무만족 향상에 대한 인식과 관리자역량 향상에 대한 인식에 정(+)의 효과가 있는 것으로 확인되었고, 순환보직 횟수가 많을수록 직무만족 및 관리자역량 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것으로 예측되어 가설 1, 가설 1-1, 가설2, 가설 2-1은 채택되었다. 그러나, 순환보직 횟수와 전문성 축적 저해에 대한 회귀분석에서는 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않음에 따라 가설 3과 가설 3-1은 기각되었다.

또한, 순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따른 직무만족 향상, 관리자역량 향상, 전문성 축적 저해에 대한 인식의 차이를 일원분산분석(one-way ANOVA)으로 분석한 결과, 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

[표 21] 가설 검증결과

구분	가설	결과
가설 1	순환보직은 직원들의 직무만족에 정(+)의 효과가 있을 것이다.	채택
1-1	순환보직 횟수가 많을수록 직무만족 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.	채택
1-2	순환보직의 유형에 따라 직무만족 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.	기각
가설 2	순환보직은 직원들의 관리자 역량 강화에 정(+)의 효과가 있을 것이다.	채택
2-1	순환보직 횟수가 많을수록 관리자 역량 향상에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.	채택
2-2	순환보직의 유형에 따라 관리자 역량 향상에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.	기각
가설3	순환보직은 직원들의 전문성 축적에 부(-)의 효과가 있을 것이다.	기각
3-1	순환보직의 횟수가 많을수록 전문성 축적 저해에 대한 인식은 높게 나타날 것이다.	기각
3-2	순환보직의 유형에 따라 전문성 축적 저해에 대한 인식은 다르게 나타날 것이다.	기각

제6절 한전KPS(주) 순환보직의 문제점과 개선방안

한전KPS(주) 순환보직의 문제점과 개선방안을 도출하기 위하여 설문 조사시 직원들의 순환보직 필요성 인식수준과 순환보직 시행상의 문제점, 순환보직으로 인해 발생하는 문제점, 개선방안 등에 대한 조사를 시행하였다.

우선, 직원들의 순환보직의 필요성에 대한 인식수준을 살펴보면 평균은 4.19, 표준편차는 .731로 순환보직의 필요성을 높게 인식하고 있으며, 빈도분석 결과를 살펴보면 필요하다는 응답이 52.5%, 매우 필요하다는 응답이 34.7%로 응답자의 87.2%가 순환보직의 필요성에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

[표 22] 순환보직의 필요성 인식수준

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트
전혀 필요하지 않다	0	0	0.0
필요하지 않다	3	3.0	3.0
보통이다	10	9.9	12.9
필요하다	53	52.5	65.3
매우 필요하다	35	34.7	100.0
합 계	101	100.0	

순환보직이 필요한 이유로는 응답자의 39.6%가 다양한 직무경험을 통한 경력개발로 응답했으며, 35.6%가 동일보직 장기보직에 따른 직무침체 방지 및 직무만족도 제고를 응답했다.

[표 23] 순환보직이 필요한 이유

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트
직무침체 방지 및 직무만족도 제고	36	35.6	35.6
부패방지 및 청렴도 제고	5	5.0	40.6
지역간, 부서간 형평성 제고	20	19.8	60.4
다양한 직무경험을 통한 경력개발	40	39.6	100.0
합계	101	100.0	

현행 순환보직 시행상의 문제점 중 가장 중요하다고 생각하는 것은 선호·핵심보직 및 선호사업장에 대한 순환보직 기회의 불평등을 41.6%가 응답해 대부분을 차지했으며, 본인의 의사를 고려하지 않은 이동보직을 26.7%, 동일보직 장기근무자의 순환보직 미흡을 18.8%, 지나치게 짧은 최소보직기간을 11.9%가 응답하였으며, 기타의견으로 기술축적을 통한 해당 발전설비 전문기술자 양성을 저해하고 하향 평준화된 기술수준이 우려된다는 의견이 있었다.

[표 24] 순환보직 시행상의 문제점

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트
본인의 의사를 고려하지 않은 이동보직	27	26.7	26.7
동일보직 장기근무자의 순환보직 미흡	19	18.8	45.5
선호·핵심보직 및 선호사업장에 대한 순환보직 기회의 불평등	42	41.6	87.1
지나치게 짧은 최소보직기간	12	11.9	99.0
기타	1	1.0	100.0
합계	101	100.0	

순환보직으로 인해 발생하는 문제점 중 가장 중요한 것으로는 사업장간 순환보직에 따른 거주지 이동으로 안정적 생활이 곤란하다는 응답이 40.6%로 가장 높은 비율을 보였으며, 그 뒤를 특정 설비 또는 업무에 대한 전문성 축적 및 전문인력 양성이 곤란하다는 응답이 29.7%, 업무의 연속성 저해 및 책임감이 저하된다는 응답이 20.8%, 업무 인수인계 및 새로운 업무수행 등으로 업무량이 증가한다는 응답이 6.9%로 나타났으며, 기타의견으로 순환보직 시행으로 전문성이 부족해진다는 의견과 경력관리차원에서 공정한 순환보직이 곤란하다는 의견이 있었다. 이러한 결과를 볼 때 직원들은 전국에 산재되어있는 사업장간의 순환보직으로 인해 거주지를 이동하는 것에 부담을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

[표 25] 순환보직으로 인해 발생하는 문제점

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트
업무 인수인계 및 새로운 업무수행 등으로 업무량 증가	7	6.9	6.9
업무의 연속성 저해 및 책임감 저하	21	20.8	27.7
특정 설비 또는 업무에 대한 전문성 축적 및 전문인력 양성 곤란	30	29.7	57.4
사업장간 순환보직에 따른 거주지 이동으로 안정적 생활곤란	41	40.6	98.0
기타	2	2.0	100.0
합계	101	100.0	

순환보직의 개선방향으로는 분야별 보직경로 설정·운영 및 이동보직 시 보직경로 준수를 34.7%가 응답하였으며, 전문직 이외에 추가로 업무의 특성을 고려하여 전문인력 양성이 필요한 분야를 전문분야로 지정하여 별도의 보직기준을 설정·운영하는 것을 29.7%, 현행 전국단위 이동보직을 희망근무권역 지정 및 해당권역내 이동보직으로 개선하여 직원들의 안정적 생활을 보장하는 것을 20.8%, 현행 동일직무 또는 동일사업장 이동보직 1년 이내인 최소 보직기간을 2~3년으로 확대하여 운영하는 것을 12.9%가 응답하였다. 기타의견으로는 순환보직 시행 시 팀내 혹은 부서간 순환보직을 우선 시행하는 것이 필요하다는 의견이 있었다.

[표 26] 순환보직의 개선방안

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트
분야별 보직경로 설정·운영 및 이동보직시 보직경로 준수	35	34.7	34.7
전문직 이외에 추가로 전문인력 양성이 필요한 분야를 전문분야로 지정하여 별도의 보직기준 설정·운영	30	29.7	64.4
희망근무권역 지정 및 해당권역내 이동보직으로 직원들의 안정적 생활보장	21	20.8	85.1
최소 보직기간 2~3년으로 확대 운영	13	12.9	98.0
기타	2	2.0	100.0
합계	101	100.0	

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

공기업 순환보직의 효과성 인식에 관한 분석을 시행한 결과는 다음과 같다. 우선, 순환보직과 직무만족, 관리자역량, 전문성과의 관계를 살펴보면 순환보직은 직원들의 직무만족 및 관리자역량 향상에 대한 인식에 정(+)의 효과가 있으며, 순환보직의 횟수가 많을수록 직원들의 직무만족 및 관리자역량 향상에 대한 인식이 높게 나타났다. 반면에 순환보직의 전문성 축적 저해에 관한 효과는 통계적으로는 유의한 결과가 나타나지 않았으나, 회귀분석결과를 살펴보면 순환보직 횟수가 많을수록 직원들의 전문성 축적 저해에 대한 인식이 낮게 나타나고 있다. 즉, 잦은 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시킨다는 선행연구와 달리 순환보직 횟수가 많을수록 전문성 축적을 저해하지 않는다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 이러한 결과가 나타난 원인을 살펴보면 설문에 응답한 직원들의 평균 순환보직 횟수는 3.98회, 평균 근속연수는 17.43년, 평균보직기간은 4.38년으로 평균보직기간이 1년 남짓이었던 선행연구와 달리 보직기간이 상대적으로 길었기 때문인 것으로 보이며, 해당 직종내의 직무간에 순환보직이 시행되기 때문인 것으로 추정된다.

순환보직의 유형(부서내 이동, 부서간 이동, 사업장간 이동)에 따라 직무만족 향상, 관리자역량 향상, 전문성 축적 저해에 대한 인식수준에 차이가 있는지를 살펴본 결과 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나, 순환보직 유형별 평균값을 비교해 보았을 때, 직무만족 향상에 대한 인식의 경우 부서내 이동(4.02)과 부서간 이동(4.06)은 유사하게 나타나고 있으나, 사업장간 이동(3.90)의 경우 평균값이 가장 낮게 나타났다. 관리자 역량 향상에 대한 인식의 경우 세 유형 모두 높게 나타났으며, 사업장간 이동(4.11) < 부서내 이동(4.19) < 부서간 이동(4.30)

순으로, 전문성 축적 저해에 대한 인식의 경우 부서내 이동(2.71) < 부서간 이동(2.82) <사업장간 이동(2.91) 순으로 나타났다.

설문에 응답한 한전KPS(주) 직원들은 현행 순환보직 시행상의 문제점으로 선호·핵심보직 및 선호사업장에 대한 순환보직 기회의 불평등과 본인의 의사를 고려하지 않은 이동보직을 대부분 응답하였다. 또한, 순환보직으로 인해 발생하는 문제점으로는 사업장간 순환보직에 따른 거주지 이동으로 안정적 생활이 곤란한 점과 특정 설비 또는 업무에 대한 전문성 축적 및 전문인력 양성이 곤란하다는 점을 들었다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 분야별 보직경로를 설정하여 운영하고 이동보직시 해당 보직경로의 준수, 연구원, 전문원 등 전문직 이외에 추가로 업무의 특성을 고려하여 전문인력 양성이 필요한 분야를 전문분야로 지정하여 별도의 보직기준을 운영, 현행 전국단위 이동보직을 희망근무권역 지정 및 해당권역내 이동보직으로 개선하여 직원들의 안정적 생활을 보장하는 것 등이 필요하다고 하였다.

이상과 같은 본 연구의 결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 순환보직은 직원들의 직무만족과 관리자역량 향상에 효과가 있으며, 순환보직의 유형 중 사업장간 이동보다는 부서내 이동, 부서간 이동의 효과가 더 크다는 점이다. 따라서, 직원들이 장기간 동일직무를 반복적으로 수행함에 따른 매너리즘과 직무침체 방지 및 직무만족 제고와 다양한 업무경험을 통한 관리자역량을 향상시키기 위해서는 부서간 이동을 중심으로 순환보직을 시행하는 것이 효과적일 것이다.

둘째, 한 영역에서의 전문성 축적 통해 전문인력을 양성하기 위해서는 순환보직 시행시 적정 보직기간을 확보하는 것이 중요하다는 점이다. 따라서, 모든 직무에 일률적인 최소보직기간을 적용하기 보다는 각 직무의 특성, 난이도, 숙련기간 등을 고려하여 최소보직기간을 설정하여 운영하거나, 전문인력 양성이 필요한 분야를 전문분야로 지정하여 별도의 보직관리기준을 운영하는 것도 필요할 것이다. 또한, 순환보직의 유형 중 직무의 성격이 유사한 부서내 순환보직을 우선적으로 시행하는 것도 전문성을 확보하면서 업무영역을 확대해나가는 하나의 방법이 될 수 있을 것

이다.

셋째, 공정하고 투명한 순환보직 시행이 중요하다는 점이다. 순환보직 시행시 희망직위공모제도의 공모과정 및 추천과정의 공정한 운영과 결과에 대한 투명한 공개를 통해 선호·핵심보직 및 선호사업장에 대한 순환보직 기회의 불평등 문제를 해소하고 순환보직에 대한 직원들의 수용도를 높여야 할 것이다. 더불어 연고지 또는 희망근무지 등을 반영한 희망근무권역을 지정하고, 해당권역 내에서의 순환보직을 우선 시행하여 거주지 이동을 수반하는 원거리 사업장으로서의 순환보직을 최소화함으로써 직원들의 안정적인 생활을 보장하고, 순환보직으로 인한 고충발생 등의 부작용을 방지할 수 있을 것이다.

본 연구는 직원들이 경험한 순환보직의 횟수가 직원들의 순환보직의 효과성 인식수준에 영향을 미친다는 점을 확인하였으며, 향후 순환보직의 문제점을 해소하고 효과성을 향상시킬 수 있는 개선방안을 제시함으로써 효율적인 인적자원관리에 기여할 수 있을 것이다. 또한, 순환보직에 대한 기존의 선행연구들이 민간기업, 교사, 사회복지사, 공무원 등을 대상으로 순환보직과 직무만족, 직무몰입, 조직성과, 직무성과, 역량, 전문성 등 각각의 특정 효과에 대한 관계만을 한정적으로 살펴보았다면 본 연구는 공기업 직원을 대상으로 순환보직의 효과를 직무만족, 관리자 역량, 전문성이라는 세 가지 부분으로 확장하여 측정하였으며, 순환보직의 횟수와 세부유형에 따른 효과를 함께 측정함으로써 순환보직의 효과를 종합적으로 검증하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

제2절 연구의 한계 및 발전방향

본 연구는 순환보직에 대한 기존의 선행연구나 이론을 바탕으로 연구를 설계하였다. 그러나, 다음과 같은 연구의 한계가 존재하며, 연구의 한계를 바탕으로 향후 연구의 발전방향을 제시할 수 있을 것이다.

연구의 한계로는 첫 번째로 설문조사가 1회 시행되었으며, 연구의 표본이 한전KPS주식회사라는 단일 공기업으로 특정시점과 대상자에 국한하여 진행된 점이 분석결과를 일반화하기 어렵다는 한계로 작용한다.

두 번째로, 연구모형의 주요 변수인 독립변수와 종속변수를 단일문항으로 측정된 것을 한계로 지적할 수 있다. 연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 설문조사시 동일개념을 측정하는 여러 문항을 세부적으로 나누어 측정하여 신뢰성과 타당성을 저해하는 변수를 확인 및 제거하고, 하나의 요인으로 묶어 단일화하는 과정이 필요하다. 그러나 많은 문항으로 인한 응답자들의 응답회피와 응답시 피로를 줄이고, 최대한 적은 문항으로 다양한 유형을 포괄하여 측정하고자 주요변수를 단일문항으로 처리하였다는 점이 분석의 한계로 작용하였으리라 생각한다.

마지막으로, 순환보직의 효과성에 대한 인식을 측정함에 있어 순환보직의 직무만족에 대한 부정적 효과의 측정에 대한 한계이다. 직무에 불만족하거나 직무에 적응하지 못하는 직원들을 순환보직시키는 횟수가 증가할 경우 직무만족이 지속적으로 하락할 가능성이 있으나, 설문조사의 방법으로 직무불만족 또는 직무부적응으로 인한 순환보직의 경험, 횟수 등에 대한 정확한 자료를 얻기가 곤란하여 설문에 포함하지 못했다는 점을 한계로 들 수 있다.

이러한 본 연구의 한계를 바탕으로 한 향후 연구의 발전방향은 다음과 같다. 첫째, 향후 동일한 설문지로 다른 시점에서 조사하여 시차적 비교연구를 하거나, 순환보직을 시행하는 다른 공기업에 대한 추가적인 연구를 시행함으로써 일회성 설문조사의 한계를 극복할 수 있을 것이다. 또한, 순환보직 시행범위나 유형이 유사한 공기업간의 비교분석 및 민간 기업 또는 정부기관을 준거집단으로 한 비교연구 등 연구대상을 확대하

는 것도 필요할 것이다.

둘째, 향후 측정문항을 정교하게 설계함으로써 연구의 신뢰성과 타당성을 높일 수 있을 것으로 생각되며, 본 연구를 바탕으로 직무불만족 또는 직무부적응으로 인한 순환보직의 효과성 측정 등으로 연구주제와 범위를 확대해 나갈 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 권대봉(2003), 「인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰」, 도서출판 원미사
- 유민봉·임도빈(2007), 「인사행정론」, 박영사
- 최순영·장지원(2009), 「공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안」, 한국행정연구원
- 최종태(2002), 「현대 인사관리론」, 박영사
- 행정안전부(2008), 「과학적인 인사관리를 위한 역량평가 - 역량평가 도입 매뉴얼-」

<국내논문>

- 강철희(2001), “인사관리 공정성 : 사회복지조직에의 함의”, 한국사회복지행정학 제5호, 한국사회복지행정학저널, pp.1-39
- 고태곤(2013), “직무순환이 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - K-water의 사례를 대상으로 -”, 서울대학교 석사학위 논문
- 권나경·김혜린·서원석(2010), “직무순환이 동기부여 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 서울 특1급 호텔 F&B 종사원을 중심으로 -”, *The Korean Journal of Culinary Research*, 16(4), pp.163-176
- 김경호(2012), “노인복지관의 직무순환제도가 종사자의 조직몰입에 미치는 영향 : 직무만족의 매개효과 검증을 중심으로», 한국사회복지행정학 14권 제1호, 한국사회복지행정학저널, pp.27-60
- 김광호(2008), “공무원 순환보직에 관한 연구”, 한국개발연구 제 30권 제 2호, 한국개발연구원

- 김광호(2008), “정부부문의 전문성 제고를 위한 인사제도의 개선 - 순환 보직을 중심으로”, KDI 정책포럼 제194호, 한국개발연구원
- 김영태·한준상·최항석·김소영·김민영(2008), “국내 기업 사례에서 직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향에 관한 연구”, 직업능력개발연구 제11권(2), 한국직업능력개발원, pp.261-283
- 김종현·김영희·이태구(2008), “보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구”, 한국정책과학학회보, 제12권 제3호, pp.32-55
- 김지수(2008), “노인요양시설 관리자의 역량 및 행동지표 개발”, 이화여자대학교 대학원 박사학위논문
- 신기호(2010), “직무순환과 경력유효성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 석사학위 논문
- 양종선(2011), “팀 관리자의 관리역량 제고방안에 대한 연구 - 함정정비 기술관리직 팀제도를 중심으로 -”, 경희대학교 석사학위 논문
- 오경훈(2012), “연고주의, 인사공정성이 조직효과성에 미치는 영향 : 수도권과 비수도권 지방자치단체간 비교를 중심으로”, 한국정책연구 제12권 제4호
- 유건재(2011), “미국 인사부서의 직무순환”, 국제노동브리프 2011년 12월 호, 한국노동연구원, pp.68-73
- 원구환·류숙원·김상윤(2008), “공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구”, 한국조직학회보 제5권 제3호, pp.29-63
- 이규석(2011), “보직기간이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 - KEPCO의 순환보직 적용직무를 대상으로 -”, 서울대학교 석사학위 논문
- 이종수(2002), “공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구 - CDP의 시각에서 분석한 한국인사행정체계의 문제점과 개선방안”, 한국행정연구, 11(4), pp.149-175
- 이한용(2013), “보직기간이 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구 - KHNP 사례를 중심으로 -”, 서울대학교 석사학위 논문
- 전인식·정병용(2010), “자동차 조립작업자들의 직무순환 형태에 관한 연

구”, *Journal of the Ergonomics Society of Korea*, 29(6), pp.951-957.
최인섭·초의수(2002), “사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구」, 사회복지정책, Vol. 13, pp.282-311, 한국 사회복지정책학회

<해외논문>

- Aydogdu, S., & Asikgil, B.(2011), “An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention”. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp.43-53.
- Arya, A. and B. Mittendorf(2006), “Using Optional Job Rotation Programs to Gauge On-the-Job Training”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 162, pp.505-515
- Brown, D., & Sargeant, M. A.(2007), “Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees”. *Journal of Research on Christian Education*, 16, pp.211-241.
- Cosgel, M. M., & Miceli, T. J.(1998), “On job rotation”. *Department of Economics Working Paper Series*, University of Connecticut
- Cosgel, M. M. and T. J. Miceli(1999), “Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, pp.301-320
- E. A. Locke(1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, In Marvin D, Dunnette ed., *Hand book of Industrial and Organization psychology*, pp.1297-1349
- Eriksson, T., & Ortega, J.(2006) “The adoption of job rotation: Testing the theories”. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), pp.653-666.

- Jarvi, M., & Uusitalo, T.(2004), "Job rotation in nursing: A study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire". *Journal of Nursing Management*, 12, pp.337-347.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K.(2005), "Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector". *Ergonomics*, 48, pp.1721-1733.
- Ortega, J.(2001), "Job Rotation as a Learning Mechanism", *Management Science*, 47(10), pp.1361-1370
- Tharmmaphornphilas, W., & Norman, B.(2004), "A quantitative method for determining proper job rotation intervals". *Annals of Operations Research*, 128, pp.251-266.
- Vroom. V. H.(1964), "Work and Motivation", New York: Wiley & Sons Inc, pp. 190-193
- White. S. E. & Mechell. T. R.(1979), "Job Enrichment versus Social Cues : A Comparison and Competitive Lest", *Journal of Applied Psychology*, 64(1), pp. 1-9

공기업 순환보직의 효과성 인식에 관한 조사

안녕하십니까?

본 설문은 공기업 순환보직의 효과성에 관한 인식을 측정하고자 작성된 설문지입니다. 이를 통해 효율적 인사관리를 위한 시사점과 개선방안을 제시하고자 하는데 본 연구의 목적이 있습니다.

귀하의 응답내용은 오직 순수한 학문적 연구자료로만 활용되며, 다른 용도로는 사용되지 않습니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며, 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

바쁘신 업무 가운데 본 설문에 응하여 주신데 깊이 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2013년 12월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 김 미 형

지도교수 : 전 영 한

연락처 : pure0818@snu.ac.kr

----- <작성요령> -----

1. 각 설문항목은 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 평소 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 응답하려 하지 마시고, 귀하의 실제 느낌과 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
3. 설문에 응답하시는 중 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의바랍니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

Ⅲ. 다음은 전체적인 순환보직의 효과에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 경험, 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	순환보직은 새로운 업무를 부여함으로써 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무만족도를 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
2	순환보직은 다양한 업무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하며, 리더십 개발로 직원들의 관리자 역할을 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 순환보직의 유형에 따른 효과에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 경험, 생각과 일치하는 답에 “√”표 하여 주시기 바랍니다.

1. 부서내 순환보직(팀내 보직변경)의 효과

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	부서내 순환보직은 새로운 업무를 부여함으로써 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무만족도를 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
2	부서내 순환보직은 다양한 업무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하며, 리더십 개발로 직원들의 관리자 역할을 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	부서내 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.	①	②	③	④	⑤

2. 부서간 순환보직(처·실 또는 팀간 이동)의 효과

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	부서간 순환보직은 새로운 업무를 부여함으로써 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무만족도를 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
2	부서간 순환보직은 다양한 업무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하며, 리더십 개발로 직원들의 관리자 역량을 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	부서간 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.	①	②	③	④	⑤

3. 사업장간 순환보직(본사-사업소간 이동, 사업소-사업소간 이동)의 효과

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	사업장간 순환보직은 새로운 업무를 부여함으로써 업무에 대한 흥미와 동기를 유발하고, 직무만족도를 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
2	사업장간 순환보직은 다양한 업무경험을 통해 조직전체에 대한 시야를 확보하게 하며, 리더십 개발로 직원들의 관리자 역량을 향상시킨다.	①	②	③	④	⑤
3	사업장간 순환보직은 한 영역에서의 전문성 축적을 저해하여 직무전문성을 저하시키고, 전문인력 양성을 어렵게 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 순환보직의 문제점 및 개선방안에 대한 질문입니다.

1. 순환보직 시행상의 문제점 중 가장 중요하다고 생각하는 항목에 “√”표 하거나 자유롭게 기술하여 주시기 바랍니다.

- ① 본인의 의사를 고려하지 않은 이동보직
- ② 동일보직 장기근무자의 순환보직 미흡
- ③ 선호·핵심보직 및 선호사업장에 대한 순환보직 기회의 불평등
- ④ 지나치게 짧은 최소 보직기간(동일직무 또는 동일 사업장 이동보직 1년 이내)
- ⑤ 기타 ()

2. 순환보직으로 인해 발생하는 문제점 중 가장 중요하다고 생각하는 항목에 “√”표 하거나 자유롭게 기술하여 주시기 바랍니다.
- ① 업무인수인계 및 새로운 업무수행 등으로 업무량 증가
 - ② 업무의 연속성 저해 및 책임감 저하
 - ③ 특정 설비 또는 업무에 대한 전문성 축적 및 전문인력 양성곤란
 - ④ 사업장간 순환보직에 따른 거주지 이동으로 안정적 생활 곤란
 - ⑤ 기타 ()
3. 향후 순환보직의 개선방안으로 필요하다고 생각하는 항목에 “√”표 하거나 자유롭게 기술하여 주시기 바랍니다.
- ① 분야별 보직경로 설정·운영 및 이동보직시 보직경로 준수
 - ② 전문직 이외에 추가로 업무의 특성을 고려, 전문인력 양성이 필요한 분야를 전문분야로 지정하여 별도의 보직기준 설정·운영
 - ③ 현행 전국단위 이동보직을 희망근무권역 지정 및 해당권역내 이동보직으로 개선하여 직원들의 안정적 생활 보장
 - ④ 현행 동일직무 또는 동일 사업장 이동보직 1년 이내인 최소 보직기간을 2~3년으로 확대하여 운영
 - ⑤ 기타 ()

VI. 다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 최종학력은?
 - ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸(석사) 이상
2. 귀하의 근속연수는? _____ 년 _____ 개월
3. 귀하의 직종은?
 - ① 사무 ② 기계 ③ 전기 ④ 특수
4. 귀하의 직급은?
 - ① 1직급(갑) ② 1직급(을) ③ 2직급 ④ 3직급
5. 귀하의 성별은?
 - ① 남성 ② 여성

Abstract

A study on the perception of job rotation effectiveness in the public enterprise

: Focused on the case of KEPCO KPS

Kim mihyeong

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Job rotation is used for the basic principal of human resource management of various purposes such as career development, placement of qualified employee at the right position, equitable distribution of region, and corruption prevention by many public enterprises. Unlike in the past, the human resource management in the public sectors needs to be changed along with intensified competition in the current business environment.

The purpose of this study is designed to analyze empirically how the number and types of job rotation have affected the perception of

job rotation effectiveness. A survey was conducted by the target group of deputy general manager level and above of KEPCO KPS. Independent variables of this study are the number of job rotation and types of job rotation. Dependent variable is to use the perception that job rotation has an effect on job satisfaction, managerial competencies and expertise. The hypothesis are proved by using contemporary statistical analysis such as multiple regression analysis and one-way ANOVA.

Key findings are summarized as follows; First, the number of job rotation have a positive correlation to the improvement of job satisfaction and managerial competencies in term of the perception of job rotation effectiveness. On the other side, the negative correlation to the accumulation of expertise is not statistically significant. Second, differences in the levels of perception on improvement of job satisfaction, increase of managerial competencies, and decrease of expertise accumulation by the types of job rotation is not statistically significant.

IN CONCLUSION, the job rotation has an effect on increasing employee's job satisfaction and managerial competencies. Policy implication has been derived that it is important that the optimal assignment period has been secured to train professionals in the field.

**keywords : Job rotation, Job satisfaction, Managerial competencies,
Expertise**

Student Number : 2013-22629