

직무특성과 자발적이직에 대한 실증적 고찰:
구성원의 기능성을 중심으로
- Job Characteristics and Voluntary Turnover:
Focusing on the Functionalities of Employees -

안 관 영*
Ahn, Kwan-Young

Abstract

Traditionally most of studies on voluntary turnover have focused on identifying the determinants of it under the implicit assumption that negative attitude raises turnover rate and, in turn, it undermines organizational effectiveness. But, recently many scholars have argued that more focus be placed on the functionality than the frequency of turnover.

Based on the recent trend of voluntary turnover, this paper is to analyse the differences of the Intention to Leave(IL) level according to job characteristics(job variety, job importance, job autonomy, job identity, feedback)×functionality(employee ability, attitude). Resulting from 2-way ANOVA, the Negative-attitude Group(NG) is found to expose significantly high IL level than the Affirmative-attitude Group(AG) in low job variety, low job autonomy, low job importance.

1. 問題提起 및 研究目的

산업화의 진전과 더불어 생산방식의 기계화와 자동화 또한 상당한 진전을 이루게 되었다. 이러한 생산방식의 변화는 대량생산과 함께 가격인하를 이룩하게 됨으로서 소비생활을 풍요롭게 하였다. 반면에 이러한 풍요와 함께 다수의 기업구성원들은 극히 단순하고도 반복적인 업무수행에 따른 권태감, 소외감 및 직무불만족을 느끼게 됨으로써 많은 부작용을 초래하게 되었다.

특히 직무수행에 따른 종업원들의 불만족의 원인이 직접적으로는 짧은 직무사이클, 낮은 자율성, 작업속도에 대한 낮은 통제력, 도전감결여에 있으며, 그러한 불만은 이직, 결근, 대대적인 파업으로 연결된다는 점이다(Strauss, 1974). 이와함께 교육수준의 향상과 정보·지식집약적 산업의 중요성이 증대됨으로써 기업에 종사하는 많은 인력이 직무수행을 통하여 추구하는 바가 다양하고, 고차원적인 욕구를 추구하게 되었다. 이러한 흐름은 거시적으로는 QOWL수준의 향상이라는 접근을 취하고 있으며, 미시적으로는 직무재설계를 통하여 직무만족, 조직몰입도를

* 상지대학교 경영학과 부교수

제고시키며, 궁극적으로는 이직을 및 결근을 저하, 내적작업동기의 제고 및 생산성향상을 도모하고 하였다.

본 연구에서는 Hackman & Oldham(1980)의 직무특성모형에서 제시된 직무특성요인-기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백-과 성과요인으로서 이직간의 관계를 고찰하고자 한다. 특히 이직을 성과변수로 채택한 이유는 중소기업의 주요한 애로사항 중의 하나가 인력부족과 높은 이직율에 있고, 이로 인한 기업특유기술의 축적미비는 우리산업의 커다란 취약점이 되고 있기 때문이다. 그리고 직무특성요인과 이직간의 관계를 인적특성(능력, 태도)에 따라 비교분석함으로써 기존의 이직연구가 취하고 있는 빈도척도에서 벗어나 이직의 기능성¹⁾이라는 관점에서 논의하고, 결과적으로 신인사제도가 추구하는 이직관리의 유효성을 제고시키고자 한다.

따라서 본 논문에서는 주요한 동기유발요인인 직무내적요인과 이직과의 관계가 이직유효성의 척도가 될 수 있는 인적특성 즉, 능력과 태도에 따라 어떻게 다른가(조절효과)를 분석하여 보고자 한다. 이러한 연구의 결과는 직무설계에 대한 시사점을 제공하고, 나아가서는 이직관리의 유효성을 제고시키는데 기여할 수 있을 뿐만아니라 최근 기업현장에서 일고 있는 능력주의 인사제도의 도입·운용에 지침을 제시하게 될 것이다.

2. 職務特性과 自發的離職의 關係

2.1. 職務設計와 職務特性

아담스미스가 노동분화론을 제창한 이래로 전문화와 분업화는 생산성증가의 기본전제가 되어왔으며, 그러한 논리는 생산방식이 기계화되고 자동화되면서 더욱 심화되었다. 결과적으로 생산성의 증가는 현저하게 이루어졌으나 지나친 분업화와 전문화 및 기계화는 작업자에게 권태감과 단조로움, 작업통제의 상실에 따른 무력감, 나아가서는 소외감을 느끼게 하였다. 또한 이러한 부작용은 작업자에게 직무불만족을 가져다 주었으며, 집단적으로는 노사분규로 이어지는 단서가 되었다. 이러한 초기의 생산성증가와 다른 한편으로 작업자의 불만족과 낮은 「근로생활의 질」(QOWL)에 대한 우려와 이에 따른 생산성저하는 현대 산업사회의 고질적 병폐가 되었다. 보다 구체적으로 짧은 작업주기, 자율성결여, 도전감부족과 작업에 대한 통제력상실에 따른 작업자의 불만은 높은 결근율과 이직율 및 파업과 깊은 관계가 있는 것으로 나타나고 있다(Telly, French, and Scott, 1971; Sayles, 1964).

전문화와 과학적관리법에 의한 직무설계에 따른 부작용을 치유하기 위하여 새로운 직무설계 방안으로 대두된 것이 직무확대와 직무순환으로 작업의 다양성을 제고시킴으로써 작업자의 권태감과 지루함을 해소하는데 기여하였다. 그러나 이러한 접근방식은 작업자들이 필요로 하는 근본적인 욕구충족에는 미흡하다는 것이 밝혀짐으로써 새로운 접근이 시도되었던 바, 그 하나가 이원이론에 바탕을 둔 Herzberg의 직무충실화이다. Herzberg는 대체적으로 위생요인 관리위주로 되어 있는 조직에 동기유발요인 담당부서를 신설함으로써 소기의 목적을 달성할 수 있다고 보았다(백기복, 1994). 직무충실화의 이론적 바탕이 되고 있는 이원이론에 대한 많은 비판에도 불구하고 직무충실화는 직무설계에 대한 후속연구를 촉진시키는 계기가 되었다(Steers and Porter, 1983, pp. 486-487).

1) 전통적으로 자발적이직에 대한 연구는 「높은 이직율 ---> 조직유효성저하」라는 도식적인 전제 하에 이직에 대한 유효성을 이직율(빈도)를 낮추는데 두었으나, 최근의 연구에서는 조직이 원치 않는 구성원의 이직은 오히려 조직에 유리하다는 전제 하에 이직율보다는 이직자의 기능성을 고려해야 한다는 주장이 설득력 있게 받아들여지고 있다(Hollenbeck, J. R., C. R. Williams, 1986; Dalton, D. R., & Todor, W. D., 1979; Staw, B. M., & Oldham, R. P., 1978).

직무설계에 대한 많은 연구중 대표적인 것으로 Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모형을 들 수 있다. 직무특성요인으로 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성 및 피드백을 들고 이들 요인이 직무수행자로 하여금 직무에 대한 의미감, 책임감 및 결과에 대한 지식이라는 심리적상태를 유발함으로써 결과적으로 종업원의 동기부여나 직무만족, 이직이나 결근, 작업성과에 영향을 미치게 된다는 것이다. 또한 이러한 직무특성요인 --> 심리적상태 --> 성과에 이르는 과정은 종업원의 성장욕구에 의해 조절된다(moderated)는 것이다.

2.2. 職務特性과 成果 및 離職間의 關係

직무특성에 대한 Hackman & Oldham의 연구모형이 제시된 이후로 많은 연구가 이루어져 왔는데 대체적인 연구의 방향은 직무특성의 측정방법에 관한 연구(Farr and Scott, 1983; Terborg and Davis, 1982; Kim, 1980; O'Reilly III and Caldwell, 1979; Dunham, Aldag & Brief, 1977), 직무특성차원에 대한 연구(Kiggundu, 1983; Roberts and Glick, 1981; Katz, 1978; Sims, Szilagyi & Keller, 1976), 중요 심리상태에 관한 연구(Arnold & House, 1980; Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975), 직무특성과 성과간의 연구(Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985; Orpen, 1979; Hackman, Pearce, & Wolfe, 1978) 및 조절요인으로서 개인적특성과 상황적특성에 대한 연구(Brief & Aldag, 1975)로 구분될 수 있다.

직무특성으로서 직무정체성, 직무중요성, 기능다양성, 자율성, 피드백과 성과와의 관계에 대한 선행연구를 요약하면 <표 1>과 같다. 23개의 실증분석결과 대부분의 연구에서 직무특성인 직무정체성, 직무중요성, 기능다양성, 자율성, 피드백과 직무만족간에는 正의 상관관계가 존재하는 것으로 분석되었다.

이러한 연구결과는 직무특성과 이직간에도 비슷한 결과를 보여주고 있다. Kiggundu(1983)의 직무특성과 성과와의 관계에 대한 연구에 따르면 직무자율성은 내적동기화($r=.44$), 직무만족($r=.61$), 직무몰입($r=.30$)과 正의 상관관계가 있으며, 이직의도($r=-.13$)와는 負의 상관이 있는 것으로 나타났으며, 또한 이직의도는 직무중요성과는 $r=-.16$, 직무다양성과는 $r=-.13$, 과업정체성과는 $r=-.10$, 피드백과는 $r=-.02$ 의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

또한 직무특성과 이직을 비롯한 성과간의 관계는 성장욕구에 따라 현저한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 대체적으로 Hackman & Oldham의 연구모형이 제시하는 것은 성장욕구가 높을 때 직무특성과 성과간의 상관관계가 상대적으로 높다는 것이다. 조절변인으로서 성장욕구 이외에도 교육수준, 재직기간, 거주지역, 직무상황만족도, 자아실현욕구, 직무수준(job level), 통제위치(locus of control), 新敎主義(protestant ethic) 등이 실증분석되었다. 이중 직무수준과 재직기간이 직무특성과 성과간의 관계에 대하여 조절효과가 있는 것으로 검증되었으며, 다른요인들의 조절효과는 검증되지 못하였다(Roberts & Glick, 1981; Katz, 1978a, 1978b).

2.3. 離職研究에 대한 새로운 接近

2.3.1. 自發的離職의 機能的 區分

이직은 대체적으로 자발성여부에 따라 자발적이직과 비자발적이직으로 구분하여 볼 수 있는데, 이직에 대한 연구가 자발적이직에 집중되어 있는 이유는 대부분의 이직이 자발적 이직이고²⁾, 동질성 때문에 이원구성이 용이하고, 자발적이직과 비자발적이직의 결정요인이 상이하며,

2) 1995년도 상반기의 경우 우리나라 근로자들의 이직사유별 이직자수 구성비는 총이직자수 779,370명중 自發的離職에 해당하는 의원퇴직이 94.2%(743,459명)를 차지하고 있으며, 나머지 고용계약기간만료(1.0%), 정년퇴직(1.0%),

자발적이직이 조직에 의한 통제가 보다 용이하기 때문이다(Dalton, Todor & Krackhardt, 1982).

<표 1> 직무만족과 직무특성요인간의 상관계수

연구자	n	직무 정체성	직무 중요성	기능 다양성	자율성	피드백	JCI
Aldag & Brief(1975)	104	.34	.43	.32	.51	.37	.39
Arnold & House(1980)	120	.37	.21	.28	.41	.43	.34
Brief & Aldag(1978)	155	.31	-	.43	.26	.26	.32
Caldwell & O'Reilly(1982)	88	.41	.27	.34	.51	.43	.39
Dunham(1977)	784	.16	.20	.18	.27	.21	.20
Evans, Kiggundu & House(1979)	343	.15	.26	.16	.29	.24	.22
Griffin(1981) I	129	.38	-	.54	.35	.66	.48
Griffin(1981) II	171	.66	-	.69	.71	.66	.68
Hackman & Lawler(1971)	208	.20	-	.38	.39	.28	.31
Hackman & Oldham(1976)	658	.22	.21	.32	.38	.38	.30
Katz(1978a)	3,060	.21	.24	.23	.28	.26	.24
Katz(1978b)	2,094	.22	.25	.23	.27	.26	.25
Katz & Van Maanen(1977)	3,500	.24	.23	.28	.40	.36	.30
Kiggundu(1980)	138	.34	.21	.57	.60	-.06	.33
O'Reilly, Parlette & Bloom(1980)	76	.23	.33	.33	.39	.46	.35
Orpen(1979)	36	.36	.35	.27	.28	.32	.32
Rousseau(1977)	199	.26	.54	.58	.48	.37	.45
Rousseau(1978)	271	.05	.18	.38	.47	.37	.29
Schmitt, Coyle, White & Rauschenberger(1978)	411	.14	.27	.42	.40	.26	.30
Sims & Szilagyi(1976)	766	.30	-	.54	.26	.26	.34
Walsh, Taber & Beeher(1980) I	486	.28	-	.32	.31	.12	.26
Walsh, Taber & Beeher(1980) II	96	.32	-	.12	.24	.28	.24
Walsh, Taber & Beeher(1980) III	232	.33	-	.20	.38	.20	.28
ρ 의 95% 신뢰구간		.41 ± .16	.38 ± .12	.41 ± .27	.46 ± .21	.41 ± .23	

자료; Loher, B. T., R. A. Noe, N. L. Moeller, & M. P. Fitzgerald(1985), "A Meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, p. 283.

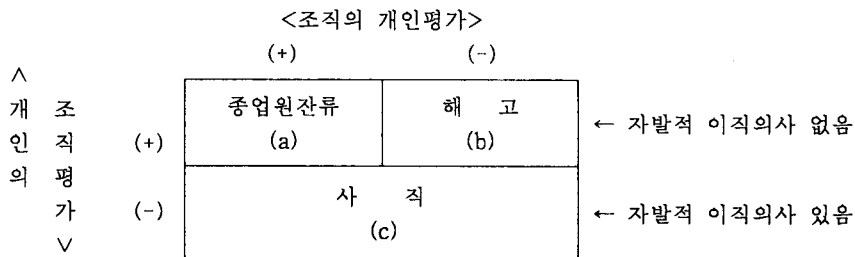
이상의 분류를 「조직의 개인에 대한 평가」 즉, 기능성에 따라 재분류하면 <그림 2>와 같다. <그림 1>이 전통적인 이직유형이라면 <그림 2>는 자발성과 기능성을 고려한 구분이라고 할 수 있다.

<그림 1>은 전통적인 이직의 구분유형으로 (a)는 조직과 개인이 상호 肯定的으로 평가함으로써 고용관계를 지속하는 경우를 의미한다. (b)의 경우는 개인이 고용관계를 지속하려는 의사가 있지만 「조직의 개인에 대한 평가」가 否定的으로 그를 해고하는 경우이다. (c)는 「조직의 개인에 대한 평가」에 관계없이 「개인의 조직에 대한 평가」가 否定的이며, 따라서 개인은 고용관계를 지속하지 않는 경우로서 自發的離職이 이에 해당된다.

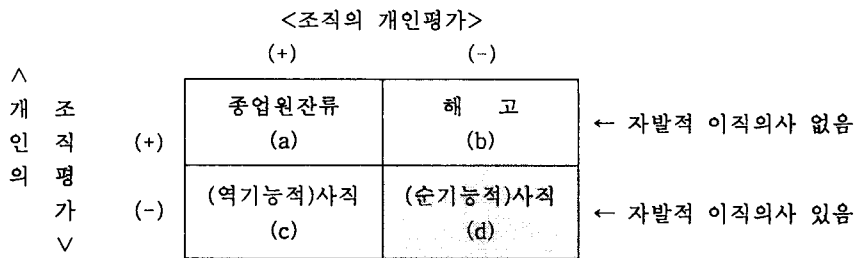
이에 대하여 Dalton et al.(1982)이 제시한 새로운 구분은 <그림 2>와 같다. 여기에서는 앞의 <그림 1>의 자발적이직(c)을 「조직의 개인에 대한 평가」에 따라 긍정적인 경우를 逆機能的

사업경영상해고(1.1%), 근로자 귀책사유해고(0.9%), 사망·상병(1.7%)이 나머지를 차지하고 있으며, 이러한 구성비는 매년 비슷하다(韓國經營者總協會, 勞動經濟年鑑 '96, 1996).

離職(<그림 2>의 c), 否定的인 경우를 順機能的 離職(<그림 2>의 d)으로 구분하였다. <그림 2>에서 (c)의 역기능적사직은 조직의 개인에 대한 평가는 긍정적이지만, 개인이 고용관계를 종료하길 원하는 경우로서 대부분의 자발적이직에 대한 연구는 「자발적이직 = 역기능적」이라는 가정을 전제하고 있다. 이에 대하여 (d)는 「조직의 개인에 대한 평가」가 否定的이며 개인은 타의에 의해서가 아니고 자의에 의해 이직하는 경우이다. 이러한 경우의 이직을 順機能的 離職이라 한다. 이러한 유형의 구성원이 해고되지 않고 자발적으로 이직할 수 있는 이유는 노조, 종업원단체, 고충처리제도와 같은 안전장치가 마련되어 있기 때문이다(Dalton, Todor & Krackhardt, 1982). 또한 「조직의 개인에 대한 평가」가 否定的인 경우라도 해고에 따른 잔류 동료작업자에 대한 파급효과가 큼으로써 조직의 응집성과 분위기를 해칠 수 있기 때문이다(Steers & Mowday, 1981).



<그림 1> 전통적 이직유형



<그림 2> 기능성을 고려한 새로운 유형

2.3.2. 自發的離職의 頻度尺度와 機能的尺度

전통적으로 이직에 대한 연구의 방향은 높은 이직율은 조직의 건전성에 문제가 있는 것으로 간주하여왔다. 그러한 근거는 이직율이 높을 경우 대체인력모집비용이 많이 들 뿐만 아니라 他社와의 求人競争에서 나타나는 노임상승은 사용자들의 큰 부담이 된다. 또한 교육훈련에 상당한 비용을 지출하고 있는 기업으로서는 이탈해버리는 인력에 투자하였던 비용은 전부 낭비로 끝나 버린 셈이 되며 정착성 없는 인력으로 인한 생산과정의 불안정과 그로 인한 품질관리의 문제 및 귀속감의 결여로 인한 기술축적의 불가능은 기업의 생산성 향상을 저해하는 큰 요인이 되고 있다.

또한 이직이 종업원개인과 조직에 미치는 효과는 일회적으로 끝나는 것이 아니고 지속적인 파급효과를 갖는다는데 문제의 중요성이 있다. 즉, 여러 가지 불만을 갖고 있는 종업원이 여건상 이직을 못하는 경우 직무행위와 조직에 대하여 갖는 태도는 부정적이 될 수 있으며, 어떤 종업원의 이직에 따른 잔류동료작업자와 잔류감독자의 태도와 행위의 변화는 이직행위가 이직자 개인의 문제를 떠나서 종업원 개인 및 조직전반에 지속적인 파급효과를 갖고 있음을 의미

한다(Steers & Mowday, 1981).

이상에서 보는 바와 같은 이유로 전통적으로 이직에 대한 연구의 방향은 높은 이직율은 조직에 해로운 것이므로 그 원인(선행요인)을 규명하여 이직율을 낮추는 방향으로 관리하고자 하는 것이었다. 하지만 Hollenbeck & Williams(1986)의 연구에 따르면 이직의 53%가 順機能的이라는 점에서 전통적으로 이용되고 있는 이직의 頻度(frequency) 尺度는 이직유효성에 대한 이직의 유해한 측면을 과장하고 있다는 결론을 내리고 이직자의 성과수준을 강조하는 이직의 機能性(functionality)이 보다 유효한 척도임을 주장하였다. 이러한 주장은 WTO체제의 출범과 함께 기업현장에서 일고 있는 경쟁력강화에 부합되는 능력주의 인사제도 하에서 보다 설득력을 갖게 된다. 즉, 이직자수가 몇명인가(빈도척도) 보다는 이직자의 능력과 태도가 어떠한가(기능성)가 이직의 유효성을 판별하는 훌륭한 척도가 된다.

2.3.3. 自發的離職의 效果

이직의 효과에 대하여는 대체적으로 부정적인 측면에서 인식하여 왔다. 그러한 근거는 주로 이직에 따른 신규종업원의 선발, 모집, 훈련에 따른 막대한 비용손실(慎侑根, 1996)과 조직에서 필요로 하는 사람은 떠나고, 조직이 떠나주기를 바라는 사람들 만이 남게 되면 심각한 문제를 유발한다는 점이다(安寬榮, 1992). 또한 자발적이직이 동료작업자에게 미치는 파급효과는 자못 심각하다. 특히 만성적인 인력부족에 시달리고 있는 중소 제조기업의 경우 보다 나은 직무기회만 있으면 이동하려는 성향이 보이기 때문에 동료작업자의 이직은 잔류작업자로 하여금 대체적인 직무탐색의 성향을 강화시킴으로서 심리적으로 현직에 대한 안정감과 귀속감을 저하시키게 된다. 이러한 부정적효과는 한 기업에만 해당되는 것이 아니고 높은 이직율은 기업간의 스카웃경쟁에 따른 노임승, 노동인력의 정착성저하, 소속기업에 대한 귀속감저하, 애사의식의 결여 등을 초래할 뿐만아니라 企業特有技術(firm-specific technology)의 축적을 저해하는 주요인이 된다.

<표 2> 자발적이직의 효과

	부정적 효과	긍정적 효과
조직	<ul style="list-style-type: none"> · 신규종업원의 모집, 훈련비용발생 · 인간관계, 의사소통구조 파괴 · 기술습득기간중의 생산성저하 · 良質인력의 손실 · 이직자의 조직비방 	<ul style="list-style-type: none"> · 저 성과자 배제 · 이동에 따른 신기술, 지식전파 · 정책, 관례의 변화 촉진 · 내부 이동기회, 유동성 증대 · 다른 일탈행위(결근, 지각)의 감소
이직자	<ul style="list-style-type: none"> · 선임권(seniority)의 손실 · 가족, 사회적관계의 손실 · 이동에 따른 스트레스 · 배우자 경력개발의 중단 · 경력기회의 회귀 	<ul style="list-style-type: none"> · 소득증대 · 경력상승 · 조직에의 적합도 증가에 따른 스트레스감소 · 자기개발 · 새로운 환경에 따른 자극유발
잔류자	<ul style="list-style-type: none"> · 대인관계, 의사소통패턴 파괴 · 호의적 동료의 손실 · 만족, 단결, 조직몰입 감소 · 작업량 증가 	<ul style="list-style-type: none"> · 내부 이동기회 증가 · 신참자에 의한 자극, 신기술 습득 · 만족, 단결, 몰입증가

출처; Mobley, W. H.(1982), "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, p. 113.

이와는 반대로 자발적이직의 긍정적 효과도 적지 않다. 조직의 입장에서 불필요한 인력의 자발적이직은 참신한 인력으로 대체할 수 있는 계기가 되며, 타사로 부터의 전입을 통하여 새로운 기술의 전파가 가능하도록 한다. 또한 요즈음과 같은 불황기이거나 자동화에 의한 인력감축이 필요한 때 자진퇴사해 준다는 것은 고용합리화에 도움이 된다(金秀坤, 1981). 또한 자발적이직은 기술혁신을 기업간에 전파시킬 수 있는 수단이 된다. 즉, 노동이동의 과정을 통하여 조직에 신선한 혈액과 새로운 아이디어를 제공하게 됨으로써 조직의 활성화와 외적환경변화에 대한 조직의 적응력을 제고시킬 수 있다. 이러한 조직의 유동성과 적응성의 향상은 거시적으로 볼 때 조직의 유효성을 제고시키는 효과가 있다(Dalton & Todor, 1979; Steers, 1975; Webb, 1974; Duncan, 1973).

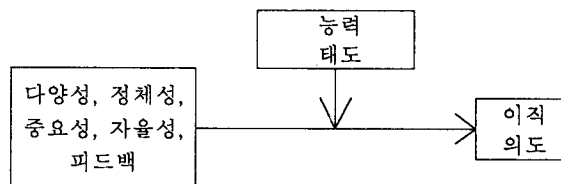
종업원의 입장에서도 자발적이직은 긍정적효과가 상당하다는 것이다. 현 직장에 대하여 불만족하는 경우 이직을 통하여 임금, 직위의 상승을 달성할 수 있을 뿐만아니라 자아실현의 욕구를 충족시킬 수 있다는 점이다.

이처럼 이직의 효과는 보는 측면³⁾에 따라 다양한데, Mobley(1982)는 이직에 따른 긍정적·부정적효과를 이직자, 잔류자, 조직의 입장에서 구분하여 <표 2>와 같이 요약하였다.

3. 研究設計

3.1. 研究模型 및 變數의 測定

본 연구에서는 Hackman & Oldham의 직무특성모형을 바탕으로 직무특성요인(다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백)에 따른 구성원들의 이직의도가 인력관리의 주요한 기준이 되는 능력과 태도에 따라 어떤 차이가 있는가를 고찰하고자 한다.



<그림 3> 연구모형

본 연구에서의 실증적고찰을 위한 선행변수들과 능력, 태도 및 이직의도에 대한 측정은 가급적 선행연구에서 이용된 설문항목을 참고함으로써 설문내용의 타당성과 신뢰도를 높이고자 하였다. 개인적특성으로는 혁신활동과 관련이 클 것으로 판단되는 총근속기간과 현직재직기간 및 연령을 중심으로 분석하고자 하였다. 개인적특성에 대한 항목을 제외한 직무특성, 능력, 태도, 이직의도와 관련한 항목들의 측정은 응답자들의 답변에 근거한 7점 Likert척도로 하였다. 이러한 주관적인 認知尺度(self-perception measure)에 대한 타당성의 문제는 많은 학자들에 의해 옹호되어 왔다(Merton, 1968; Wahba, 1980; Price & Mueller, 1986).

먼저 離職意圖는 실제적인 離職行爲의 대체변수로서 「잔류 또는 이직하고자 하는 태도」

3) 자발적이직이 조직의 전반적 유효성에 미치는 효과에 대한 연구는 여러 측면에서 논의되고 있는데 Macy & Mirvis(1976)는 종업원교체와 관련한 비용측정의 기법을, Price(1977)는 이직이 규모, 공식화, 통합화, 혁신 및 집권화와 같은 조직전반에 미치는 효과를, 그리고 Baysinger & Mobley(1983)는 이직비용과 보유비용에 따른 적정 이직율의 개념을 제시하였다.

로서 측정된다. Bluedorn(1982)은 이직의도로 실제 이직행위를 예측하는 것이 충분한 타당성이 있음을 실증하였으며, Porter 등(1974)도 폭넓은 문헌연구를 통하여 이직의도가 이직행위의 훌륭한 예측치가 된다는 결론을 내렸다. 능력에 대하여는 많은 선행연구의 경우 上級者에 의한 평가를 기초로 하고 있으나 본 연구에서는 상급자에 의한 評價(supervisor rating)자료를 수집하는데 따른 어려움으로 본인에 의한 평가(self-rating)자료를 기초로 하였다. 그리고 능력 척도를 高, 低 두 집단으로 區分하는데는 중위수를 기준으로 상위 50%에 해당하는 집단을 高能力集團으로 하위 50%에 해당하는 집단을 低能力集團으로 分類하였다. 종업원의 태도에 대한 척도는 일상적인 업무수행과 관련하여 나타나는 勤勉性, 責任感, 協同心으로 구성하며, 이에 대하여는 人事考課에서 주로 이용되는 태도에 대한 高과표를 참조(金石會, 1984 ; 柳基鉉, 1986)하였다. 고, 저집단의 구분은 능력과 마찬가지로 상위 50%에 해당하는 집단을 肯定的態度集團으로, 하위 50%에 해당하는 집단을 否定的態度集團으로 區分하였다.

직무특성에 대한 설문은 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 JDS를 기초로 하였다. 먼저 技能多樣性(skill variety)은 현재 맡고 있는 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 기술, 능력, 작업의 복잡성을, 課業正體性(task identity)은 현재 맡고 있는 직무가 전체작업을 완성하는데 어느정도의 범위와 비중을 차지하는가를, 課業重要性(task importance)은 현직무의 수행결과가 회사, 동료, 고객에게 미치는 영향의 정도를, 自律性(autonomy)은 현직무의 수행과 관련한 업무계획 및 통제에 대한 재량권의 부여 정도를, 그리고 피드백은 업무처리과정과 수행결과가 본인에게 어느정도 잘 피드백되는가를 7점 Likert척도로 측정하였다.

개인적특성에 대하여는 性(남, 여), 혼인여부(미혼, 기혼), 직위(평사원, 관리자)를 명목척도로 측정하였으며, 나머지 전직횟수, 나이, 현직장근무년수, 현업무경험년수, 총근무년수, 월소득에 대하여는 비율척도로 측정한 다음 빈도분포를 보아 중위수를 기준으로 고, 저의 두 집단으로 구분하였다. 중위수를 기준으로 2구분한 명목척도에 대한 정의와 t-test결과는 <표 3>과 같다. 표에서 보는 바와 같이 6개요인 모두 중위수를 기준으로 2구분하였을 때 두집단(1, 2집단)간의 속성은 각각 p=0.000 수준에서 유의적 차이를 나타내고 있다.

<표 3> 개인적특성의 名目的 定義

	전직횟수		나이		현직장근무년수		현업무경험년수		총근무년수		월소득	
	1집단	2집단	1집단	2집단	1집단	2집단	1집단	2집단	1집단	2집단	1집단	2집단
	0~1회	2회~	~27세	28세~	1~3년	4년~	1~2년	3년~	1~5년	6년~	~120만 원	125만 원 ~
mean	0.34회	2.87회	24.1세	35.9세	1.73년	8.02년	1.35년	6.97년	2.83년	11.91년	90.6만	179.4만
p-value	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	

3.2. 假說의 設定

본 연구에서 목적으로 하는 개별 구성원의 이직의도의 차이에 대한 단서를 얻기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- <1-1> 직무다양성에 따른 이직의도는 능력별로 차이가 있다.
- <1-2> 직무정체성에 따른 이직의도는 능력별로 차이가 있다.
- <1-3> 직무중요성에 따른 이직의도는 능력별로 차이가 있다.
- <1-4> 직무자율성에 따른 이직의도는 능력별로 차이가 있다.
- <1-5> 피드백에 따른 이직의도는 능력별로 차이가 있다.
- <2-1> 직무다양성에 따른 이직의도는 종업원태도에 따라 차이가 있다.
- <2-2> 직무정체성에 따른 이직의도는 종업원태도에 따라 차이가 있다.

- <2-3> 직무중요성에 따른 이직의도는 종업원태도에 따라 차이가 있다.
- <2-4> 직무자율성에 따른 이직의도는 종업원태도에 따라 차이가 있다.
- <2-5> 피드백에 따른 이직의도는 종업원태도에 따라 차이가 있다.

3.3. 資料蒐集과 問項의 選擇

본 연구를 실증분석하기 위한 설문문의 구성은 선행연구에 바탕을 둬으로써 문항의 신뢰도와 타당성을 높이고자 하였으며(Damanpour,1991; Abbey & Dickson, 1983; Hackman & Oldham, 1980), 표집대상의 선정과 기간은 원주, 청주 및 인천의 3개지역에 위치한 중소기업중 업종을 고려하여 500부를 1996년 10월 2일~18일에 걸쳐 배부 및 수합하였으며, 그중 회수된 248부중 응답내용이 부실하거나 응답항목의 누락이 많은 34부를 제외한 204부를 대상으로 통계분석하였다.

각 각 변수별 단일차원성에 대한 타당성 즉 集中 妥當性은 여러 항목으로 구성된 변수별에 대한 要因分析의 결과로 얻어진 요인적재량을 이용하여 평가하며, 신뢰도는 Cronbach - α 값을 이용하였다. 구체적으로 각 문항의 선정은 많은 실증적 선행연구(Price & Mueller, 1981; Price & Mueller, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였다.

종업원의 능력, 태도와 직무특성에 따른 이직의도의 차이에 대한 분석은 이원분산분석을 이용하였으며, 직무특성과 이직의도관계에 대한 개인적특성의 조절효과에 대한 검증은 무차상관계수분석과 정규분포인 Fisher의 Z'분포표를 이용하였다.

4. 實證的 分析

4.1. 假說檢證 및 統計分析

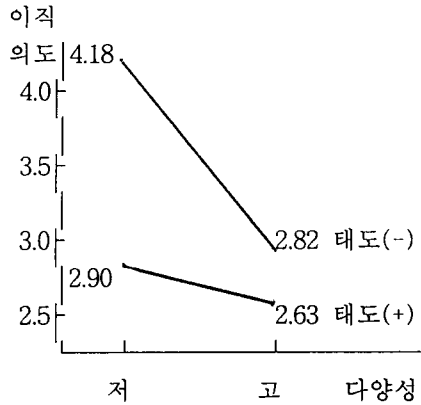
가설검증을 위하여 2개의 조절변인(능력, 태도)과 5개 독립변인(직무다양성, 피드백, 자율성, 중요성, 정체성)에 대한 2元 分散分析결과 이직의도에 대한 상호작용효과의 유의수준은 <표 4>와 같다. 먼저 $p < 0.1$ 수준에서 능력은 5개의 모든 독립변인들과 이직의도에 대한 상호작용효과가 없는 것으로 나타났으며, 태도의 경우는 직무다양성($p=0.021$), 자율성($p=0.085$), 중요성($p=0.034$)과의 관계에서 이직의도에 대한 상호작용효과가 있는 것으로 분석되었다.

이러한 분석결과를 바탕으로 연구가설 <2-1>, <2-3>, <2-4>는 채택되고, 나머지 가설 <1-1>, <1-2>, <1-3>, <1-4>, <1-5>, <2-2>, <2-5> 는 기각된다.

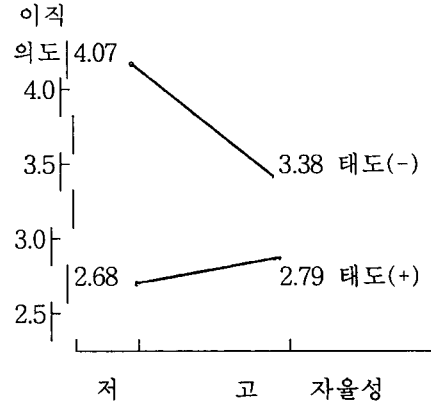
<표 4> 능력(또는 태도)× 직무특성에 따른 이직의도의 상호작용효과

직무특성 능력/ 태도	직무다양성	피드백	자율성	중요성	정체성
능력	0.266	0.535	0.529	0.712	0.580
태도	0.021**	0.171	0.085*	0.034**	0.502

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

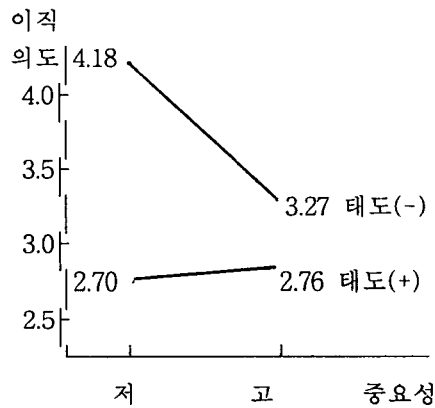


<그림4> 태도×다양성별 이직의도



<그림5> 태도×자율성별 이직의도

또한 2원분산분석결과 상호작용효과의 유의성이 있는 것으로 나타난 경우를 그림으로 나타내면 <그림 4>부터 <그림 6>과 같다. <표 4>에 따르면 능력수준과 직무특성에 따른 상호작용효과는 존재하지 않는 것으로 밝혀졌으며, 태도의 경우는 직무다양성, 자율성, 중요성요인과의 관계에서 이직의도에 대한 상호작용효과가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 고능력자의 경우 직무특성수준에 관계없이 저능력집단에 비하여 낮은 이직의도를 나타냄을 의미하며, 태도의 경우도 긍정적태도집단이 부정적태도집단에 비하여 낮은 이직의도를 나타내고 있으며, 특히 낮은 직무다양성, 낮은 직무자율성, 낮은 직무중요성의 경우에 긍정적집단과 부정적집단간의 이직의도차이는 현저한 것으로 풀이된다.



<그림6> 태도×중요성별 이직의도

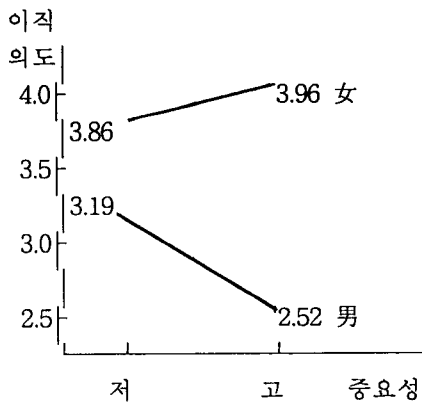
또한 개인적특성과 직무특성에 따른 이직의도에 대한 상호작용효과의 유의도는 <표 5>와 같으며, 이 중 $p < 0.10$ 수준에서 상호작용효과의 유의성이 있는 것으로 나타난 것은 성과 직무중요성, 혼인여부와 직무자율성, 전직횟수와 직무중요성, 총근무년수와 직무정체성의 4경우로 밝혀졌다. 이 중 상호작용효과가 있는 것을 그림으로 나타내면 <그림 7>, <그림 8>, <그림 9>, <그림 10>과 같다.

<표 5> 이직의도에 대한 개인적특성과 직무특성의 상호작용효과

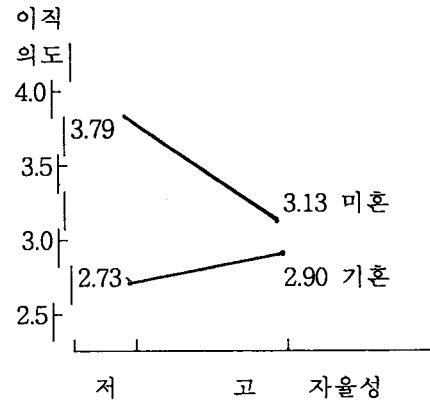
개인적특성 \ 직무특성	직무다양성	피드백	자율성	중요성	정체성
성	0.415	0.934	0.846	0.099*	0.516
혼인여부	0.656	0.610	0.083*	0.477	0.348
직급	0.572	0.213	0.880	0.445	0.154
전직횟수	0.156	0.481	0.645	0.044**	0.654
나이	0.739	0.780	0.878	0.918	0.361
현직장근무년수	0.484	0.221	0.536	0.998	0.969
현업무경험년수	0.543	0.324	0.337	0.909	0.956
총근무년수	0.848	0.903	0.607	0.488	0.087*
월평균소득	0.341	0.743	0.311	0.724	0.445

* p < 0.1, ** p < 0.05

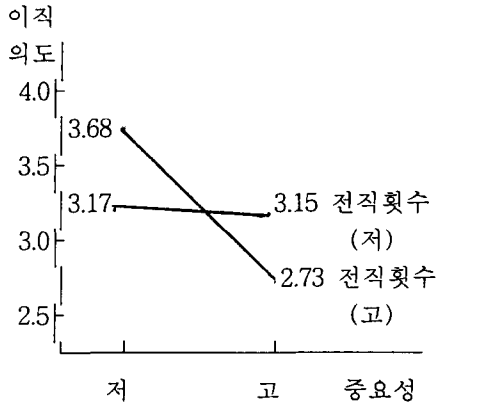
먼저 <그림 7>의 성별에 따른 이직의도의 차이를 보면, 여자의 이직의도가 남자에 비하여 상당히 높은 것으로 나타나고 있으며, 여자는 직무중요성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적은데 비하여 남자의 경우는 직무중요성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저한 것으로 나타났다. <그림 8>은 혼인여부와 직무자율성에 따른 이직의도의 차이를 보여주고 있다. 전체적으로 미혼자가 기혼자에 비하여 높은 이직의도를 보여주고 있으며, 기혼자는 직무자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적은데 비하여 미혼자의 경우는 직무자율성을 낮게 인지하는 경우 직무자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저하게 나타났다. <그림 9>는 轉職回數와 직무중요성에 따른 이직의도의 차이로서 전직횟수가 적은 경우(0~1회)는 직무중요성의 고, 저에 관계없이 이직의도가 일정한 반면에, 전직횟수가 많은 경우(2회 이상)는 직무중요성의 고, 저에 따라 이직의도의 차이가 현저한 것으로 나타났다. <그림 10>은 총근무년수와 직무정체성에 따른 이직의도의 차이를 나타내고 있다. 전체적으로 총근무년수가 장기(6년 이상)인 경우는 총근무년수가 단기(1~5년)인 경우에 비하여 현저히 낮은 이직의도를 보이고 있으며, 또한 직무정체성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적은데 비하여, 총근무년수가 단기인 경우는 자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저한 것으로 밝혀졌다.



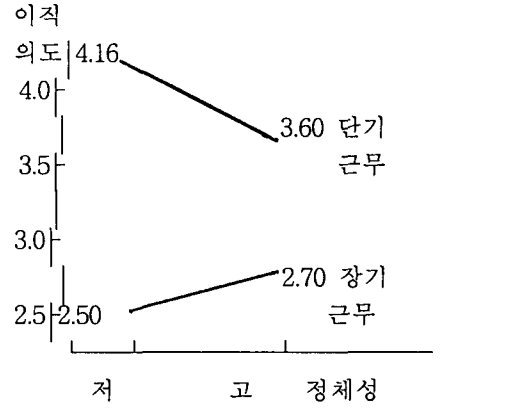
<그림7> 性 × 중요성별 이직의도



<그림8> 혼인여부 × 자율성별 이직의도



<그림9> 전직횟수 × 중요성별 이직의도



<그림10> 총근무년수 × 정체성별 이직의도

4.2. 職務特性과 離職意圖關係에 대한 個人的特性的 調節效果分析

독립변수인 직무특성요인(직무다양성, 직무정체성, 직무중요성, 직무자율성, 피드백)과 종속변수인 이직의도간의 관계에 대하여 능력과 태도를 포함한 개인특성요인(성, 혼인여부, 직위, 전직횟수, 나이, 현직근무년수, 현업무경험년수, 총근무년수, 월소득)의 조절효과를 검증한 결과 <표 6>과 같이 나타났다.

종업원의 능력과 태도가 독립변수와 종속변수인 이직의도간의 관계에 조절효과가 있는지를 검증하기 위해서는 능력별로 고집단과 저집단간에 독립변수들과 종속변수간의 상관계수의 차이인 $\rho_1 - \rho_2$ 가 0 이 아님을 증명하여야 한다. 이를 증명하기 위한 통계량 $r_1 - r_2$ 의 분포가 정규분포를 이루지 못하므로 r_1, r_2 를 각각 정규분포인 Fisher의 Z_1', Z_2' 로 전환한 다음, Z_1', Z_2' 를 다시 아래의 식을 이용하여 표준정규분포의 Z 로 전환하여 Z 검정한다. 태도와 인구통계요인의 경우도 같은 방식으로 긍정적 태도집단과 부정적 태도집단 또는 고, 저집단으로 구분하여 얻어지는 r_1, r_2 의 차이를 이용하여 조절효과여부를 검증한다. 여기에서 검증되는 통계량인 상관계수 r 은 無次相關(zero-order correlation)係數를 이용한다.

$$Z = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sigma_{Z_1' - Z_2'}} = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

<표 6>의 결과에 따르면 $p < 0.10$ 수준에서 독립변수인 직무특성과 종속변수인 이직의도간의 관계에 조절효과가 있는 경우는 음영으로 나타난 경우이다. 이러한 결과에 따르면 태도(긍정적, 부정적), 혼인여부(미혼, 기혼)는 직무특성과 이직의도간의 모든 관계에 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 월소득(고, 저)의 경우는 피드백을 제외한 4가지 경우에 조절효과가 있고, 직위(평사원, 관리직)의 경우는 피드백, 중요성, 정체성과 이직의도간의 관계에 조절효과가 있으며, 총근무기간(장기, 단기)의 경우는 자율성, 정체성과 이직의도간의 관계에 조절효과가 있으며, 전직횟수(고, 저)는 중요성과 이직의도간의 관계에만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 성(남, 여)의 경우는 다양성과 이직의도간의 관계에만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이밖에 능력(고, 저), 나이, 현직재직기간, 현업경험년수는 모든 경우에 조절효과가 없는 것으로 밝혀졌다.

5. 結言 및 提言

자발적이직에 대한 기존의 연구는 대체적으로 高 離職率 → 組織有效性 低下라는 도식적인 前提 下에서 이직에 영향을 미치는 決定要因을 규명하고 이들 요인이 어떤 經路를 따라서 이직에 얼마나 영향을 미치는가 하는 것이 주된 관심사였다. 그러나 최근에 들어서는 이러한 연구경향에서 벗어나 얼마나 떠나는가(빈도) 보다는 누가 떠나고 누가 남는지 즉, 이직자와 잔류자의 성과의 차이에 따라서 또는 이직자의 성과를 고려하여야만 한다는 소위 이직의 기능성을 제기하게 되었다.

본 연구는 이러한 문제제기를 바탕으로 구성원의 능력과 태도라는 기능성을 조절변인으로 직무특성과 이직의도간의 관계가 어떠한 차이를 보이는가를 중점적으로 고찰하고자 한다. 또한 관리적 시사점을 높이기 위하여 구성원들의 개인적특성에 따른 조절효과에 대하여도 고찰하고자 한다.

먼저 능력, 태도와 직무특성(직무다양성, 직무정체성, 직무중요성, 직무자율성, 피드백) 수준에 따른 이직의도에 대한 상호작용효과를 살펴본 결과, 능력과 직무특성에 따른 상호작용효과는 없는 것으로 나타났으며, 태도의 경우는 직무다양성, 직무중요성, 직무자율성과 이직의도에 대한 상호작용효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 性의 경우는 직무중요성, 혼인여부는 직무자율성, 전직횟수는 직무중요성, 총근무년수는 직무정체성과 상호작용하여 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 통계적분석 결과가 갖는 관리적 시사점은 다음과 같다.

먼저, 능력과 관련하여는 구성원들의 능력수준에 관계없이 모든 직무특성에 대하여 직무의 다양성, 피드백, 자율성, 중요성, 정체성을 제고 시키는 것이 이직의도를 낮추는데 바람직하다는 것이다. 그런데 태도의 경우 긍정적집단의 경우는 직무특성의 수준에 관계없이 낮은 이직의도를 보이고 있으나, 이직의도가 높게 나타난 부정적집단의 경우 이직의도를 낮추는데는 높은 직무다양성, 직무자율성, 직무중요성이 효과가 있다는 것이다.

다음으로 개인적특성과 관련하여는 성별에 따른 이직의도의 차이를 보면, 여자의 이직의도가 남자에 비하여 상당히 높은 것으로 나타나고 있으며, 여자는 직무중요성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적는데 비하여 남자의 경우는 직무중요성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저한 것으로 나타났다. 따라서 직무중요성을 높이는 것은 남자의 이직의도를 낮추는데 효과가 있음을 의미한다. 혼인여부의 경우 미혼자가 기혼자에 비하여 높은 이직의도를 보여주고 있으며, 기혼자는 직무자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적는데 비하여 미혼자의 경우는 직무자율성을 낮게 인지하는 경우 직무자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저하게 나타났다. 따라서 이직의도가 높은 것으로 나타난 미혼자의 이직의도를 낮추는데는 직무자율성을 제고시키는 것이 바람직하다. 전직횟수가 적은 경우는 직무중요성의 고, 저에 관계없이 이직의도가 일정한 반면에, 전직횟수가 많은 경우는 직무중요성의 고, 저에 따라 이직의도의 차이가 현저한 것으로 나타났다. 따라서 전직횟수가 높은 집단에 대하여는 높은 직무중요성이 효과적이라 하겠다. 총근무년수의 경우 총근무년수가 장기인 경우는 단기인 경우에 비하여 현저히 낮은 이직의도를 보이고 있으며, 또한 직무정체성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 적는데 비하여, 총근무년수가 단기인 경우는 자율성의 고, 저에 따른 이직의도의 차이가 현저한 것으로 밝혀졌다. 따라서 직무자율성은 단기근무자의 이직의도를 낮추는데 효과적 요인이 될 수 있음을 의미한다.

<표 6> 직무특성과 이직의도관계에 대한 개인적특성의 조절효과

		다양성			피드백			자율성			중요성			정체성		
		r	Z'	Z	r	Z'	Z	r	Z'	Z	r	Z'	Z	r	Z'	Z
				p값			p값			p값						
능력	고 (94)	.2886***	.293	-0.21	.2470***	.252	0.04	.2357**	.239	0.08	.2476**	.252	0.25	.0736	.075	-1.01
	저 (107)	.3128***	.324	.4168	.2409**	.246	.3446	.2275**	.227	.4681	.2146**	.216	.4013	.2189**	.221	.1562
태도	긍정 (118)	.1815*	.182	2.21	.0809	.090	3.48	.0568	.056	3.61	-.0099	-.01	4.73	.0652	.065	2.71
	부정 (84)	.4044***	.430	.0136**	.4475***	.480	.0003***	.4311***	.460	.0001***	.4774***	.520	.0000***	.3528***	.368	.0034***
성	남 (130)	.3528***	.368	1.61	.2854***	.293	-0.19	.2038**	.205	-0.01	.2678***	.273	0.46	.2277***	.233	0.99
	여 (66)	.1963	.120	.0537*	.3078**	.320	.4247	.2026*	.207	.4168	.2026*	.021	.3228	.0805	.080	.2119
혼인여부	미혼 (96)	.4104***	.437	1.50	.3872***	.408	1.33	.3374***	.350	2.19	.3439***	.358	1.89	.2464**	.252	1.38
	기혼 (102)	.2183**	.219	.0668*	.2143**	.217	.0918*	.0355	.035	.0110**	.1465	.146	.0233**	.0534	.053	.0838*
직위	하위 (133)	.3814***	.400	1.11	.3781***	.396	1.31	.2476***	.252	0.39	.3102***	.322	1.37	.2218**	.226	1.36
	관리 (66)	.2164*	.219	.1335	.1807	.182	.0951*	.1887	.189	.3483	.0992	.099	.0853*	.0044	.004	.0869*
진직횟수	저 (95)	.2769***	.283	1.22	.2627***	.273	0.94	.1716*	.179	1.12	.1116	.112	2.22	.1821*	.183	0.23
	고 (102)	.4301***	.460	.1112	.3895***	.409	.1736	.3296***	.342	.1314	.4064***	.434	.0132**	.2142**	.216	.4090
나이	저 (92)	.3584***	.375	0.48	.3217***	.333	0.13	.2325**	.237	0.25	.2910***	.300	0.58	.2453**	.250	1.37
	고 (103)	.2984***	.305	.3156	.3041***	.314	.4483	.1954**	.200	.4013	.2118**	.215	.2810	.0500	.050	.0853
현직재직	저 (106)	.2644**	.270	0.03	.3404***	.355	0.13	.2551***	.261	1.63	.3055***	.316	0.97	.1736*	.175	0.81
	고 (92)	.2601**	.266	.4880	.2324**	.236	.4483	.0248	.025	0.516	.1749*	.176	.1660	.0583	.058	.2090
현업경험	저 (93)	.3772***	.396	0.91	.3406***	.355	0.45	.3118***	.322	1.33	.3054***	.315	0.57	.1419	.142	-0.4
	고 (106)	.2596***	.265	.1814	.2836***	.290	.3264	.1301	.131	.1292	.2313**	.235	.2843	.1972**	.200	.3446
총근무	저 (93)	.3027***	.313	0.45	.3169***	.328	0.64	.2670***	.275	1.54	.3061***	.316	1.22	.2285**	.232	2.00
	고 (103)	.2422**	.247	.3264	.2316**	.235	.2611	.0504	.050	.0618*	.1374	.138	.1112	-.0604	-.06	.0228**
월소득	저 (102)	.4336***	.463	1.83	.3166***	.328	0.10	.3192***	.331	1.44	.3106***	.327	1.57	.2771***	.285	1.80
	고 (97)	.1985*	.200	.0336**	.3046***	.314	.4602	.1224	.124	.0749*	.1013	.101	.0582*	.0259	.026	.0359**

* 본 표상의 모든 r값은 부호(+, -)가 반대로 기재되었음.

본 연구를 실증분석하는 데는 선행연구를 토대로 이론과 모형을 구축하고, 이를 바탕으로 설문을 구성하였으나 이직의도 또는 잔류의도로 실제 이직행위를 대체함으로써 분석결과를 이직행위와의 관계에서 확정적으로 결론짓기에는 한계가 있을 것이다. 또한 일정수준 이상의妥当性和 신뢰도를 갖는 설문항목만을 추출하여 統計處理 및 分析에 이용하였으나 분석결과를 客觀化하는 데는 한계가 있을 것이다. 다만, 본 논문은 종래의 빈도척도에 바탕을 둔 이직연구에서 벗어나 구성원의 능력과 태도라는 기능성에 바탕을 둔 이직연구라는데 보다 큰 비중을 두었으며, 또한 그러한 점에 의의를 두고자 하였다.

참 고 문 헌

1. 金秀坤, “離職率의 國際比較 및 決定要因分析”, 韓國開發研究, vol. 3, no.3, 1981.
2. 白基福, 組織行動研究, 法文社, 1994.
3. 慎侑根, 人事管理, 경문사, 1996.
4. 安寬榮, “人的特性, 職務特性 및 組織特性에 따른 離職管理方案에 대한 研究”, 博士學位論文, 仁荷大學校 大學院, 1992.
5. 韓國經營者總協會, 勞動經濟年鑑 '94, 1994.
6. 韓國經營者總協會, 勞動經濟年鑑 '95, 1995.
7. 韓國經營者總協會, 勞動經濟年鑑 '96, 1996.
8. Arnold, H. J., R. J. House(1980), "Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 25, pp. 161-183.
9. Baysinger, B. D., and W. H. Mobley(1983), "Employee turnover: individual and organizational analysis", *Research in Personnel and Human Resoueces Management*, vol.1, pp.269-319.
10. Bluedorn, A. C.(1982), "The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 1, pp.75-128.
11. Brief, A. P., & R. J. Aldag(1975), "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186.
12. Cohen, J., & Cohen, P.(1975), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
13. Dalton, D.R., & Todor, W.D.(1982), "Turnover: A Lucrative hard dollar phenomenon", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 2, pp. 212-218.
14. Dalton, D. R., W. D. Todor, & D. M. Krackhardt(1982), "Turnover Overstated: the Functional Taxonomy", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp.117-123.
15. Dalton, D. R., & Todor, W. D.(1979), "Turnover turned over: An expanded and positive perspective", *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 225-236.
16. Duncan, R. B.(1973), "Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncer-tainty: the impact on organization effectiveness", *Human Relations*, vol.26, pp.273-291.
17. Dunham, R.B., R.J. Aldag, & A.P. Brief(1977),"Dimensionality of Task design as measured by the Job Diagnostic Survey", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp.209-223.
18. Farh, J., W.E. Scott, Jr.(1983),"The Experimental Effects of 'Autonomy' on Performance and Self-Reports of Satisfaction,"*Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 31, pp. 203-222.
19. Fein, M.(1974), "Job Enrichment: A Reevaluation", *Sloan Management Review*, vol. 15, no. 2, pp. 69-88.
20. Hackman, J. R.,& G. R. Oldham(1975), "Development of Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp.159-170.
21. Hackman, J. R., G. R. Oldham, R. Janson, and K. Purdy(1975), "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, pp. 57-71.

22. Hackman, J. R., & G. R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.
23. Hackman, J. R., Pearce, J. L., & J. C. Wolfe(1978), "Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 21, pp. 289-304.
24. Hackman, J. R., & G. R. Oldham(1980), *Work redesign*, MASS: Addison-Wesley Pub. Co..
25. Hollenbeck, J. R., C. R. Williams(1986), "Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no.4, pp. 606-611.
26. Ivancevich, J. M.(1992), *Human Resource Management*, Homewood,IL: Irwin.
27. Katz, R.(1978a), "The influence of job longevity on employee reactions to job characteristics" , *Human Relations*, vol. 31, pp. 703-726.
28. Katz, R.(1978b), "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 204-223.
29. Katz, R., & J. Van Maanen(1977), "The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy" , *Human Relations*, vol. 30, pp. 469-486.
30. Kiggundu, M.N.(1983), "Task Interdependence and Job Design: Test of Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 31, pp. 145-172.
31. Kiggundu, M. N.(1980), "An empirical test of the theory of job design using multiple job ratings", *Human Relations*, vol. 33, pp. 339-351.
32. Kim, J. S.(1980), "Relationships of Personality to Perceptual and Behavioral Responses in Stimulating and Nonstimulating Tasks", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 307-319.
33. Loher, B. T., R. A. Noe, N. L. Moeller, & M. P. Fitzgerald(1985), "A Meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 280-289.
34. Macy, B. A., and Mirvis, P. H.(1976), "A Methodology for assessment of quality of work life and organizational effectiveness in behavioral-economic terms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 212-226.
35. Mobley, W. H.(1982), "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research", *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 111-116.
36. O'Reilly III, C. A., G.N. Parlette, & J. R. Bloom(1980), "Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 118-131.
37. O'Reilly III, C.A., D.F. Caldwell(1979), "Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction" , *Journal of Applied Psychology*, vol.64, no.2, pp. 157-165.
38. Orpen, C.(1979), "The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, and Performance:A Field Experiment", *Human Relations*, vol.32, no. 3, pp.189-217.
39. O'Toole, J.(ed.), *Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America*, Massachusetts: the MIT Press, 1974.

40. Porter, L. W., R. M. Steers, R.T. Mowday, & P.V. Boulian(1974), "Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, no.5, pp. 603-609.
41. Price, J. L.,& C. W. Mueller(1986), "Absenteesim and Turnover of Hospital Employees", *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc..
42. Price, J. L.,& C. W. Mueller(1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, pp. 543-565.
43. Price, J. L.(1977), *The study of Turnover*, Ames: Iowa State University Press.
44. Roberts, K. H., and W. H. Glick(1981), "The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review", *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, pp. 193-217.
45. Rousseau, D.(1977), "Technological differences in job characteristics and employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory" , *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, pp. 18-42.
46. Rousseau, D.(1978), "Characteristics of departments, positions, and industries: Contexts for attitudes and behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 521-540.
47. Sayles, L. R.(1964), "Wildcat Strike", *Harvard Business Review*, vol. 32, no. 6, pp. 84-92.
48. Schmitt, N., B. Coyle, J.K. White, & J. Rauschenberger(1978), "Background needs, job perceptions, and job satisfaction: A causal model", *Personnel Psychology*, vol. 31, pp.889-901.
49. Sims, H. P., Szilagyi, A. D., and R. T. Keller(1976), "The Measurement of Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 209-223.
50. Staw, B. M., & Oldham, R. P.(1978), "Reconsidering our dependent variables: A critique and empirical study", *Academy of Management Journal*, vol.21, pp. 539-559.
51. Steers, R. M., and L. W. Porter(1983), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill (3rd ed.).
52. Steers, R.M., and R.T. Mowday(1981), "Employee Turnover and Post-decision Accommodation Process", *Research in Organizational Behavior*, vol.3, pp.249-251.
53. Steers, R. M.(1975), "Problems in the measurement of organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp.546-558.
54. Strauss, G., "Is there a Blue-collar Revolt aganist Work?", in O'Toole, J.(ed.), *Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America*, Massachusetts: the MIT Press, 1974.
55. Telly, C. S., W. French, and W. G. Scott(1971), "The Relationship of Inequity to Turnover among Hourly Workers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no. 2, pp.164-172.
56. Terborg, J. R., and Davis, G. A.(1982), "Evaluation of a New Method for Assessing Change in Planned Job Redesign as applied to Hackman and Oldham's Job Characteristics Model" , *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, pp. 112-128.
57. Umstot, D., C. H. Bell, & T. R. Mitchell(1978), "Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, pp. 379-394.

58. Walsh, J. I., T. D. Taber, & T. A. Beehr(1980), "An integrated model of perceived job characteristics", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 25, pp. 252-267.
59. Wanous, J. P.(1974), "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 616-622.
60. Webb,R.J.(1974),"Organizational effectiveness and voluntary turnover",*Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 663-677.