중소 IT 서비스 기업 소프트웨어 인력의 이직 의도, 직무 배태성 및 직무 만족, 인사관리 프랙티스 간의 관계에 관한 연구

장현춘* · 황경태**

A Study on the Relationships among Turnover Intention, Job Embeddedness and Job Satisfaction, and Human Resource Management Practices of the Software Personnel in Small and Medium Sized IT Service Firms

Hyunchoon Jang* · K.T. Hwang**

Abstract

This study aims to suggest research implications that may contribute to preventing turnover of personnel in small and medium sized software companies. A research model is developed based on the Bergiel, et al. (2009) and Woo and Hwang (2010). This model describes how human resource management (HRM) practices (compensation, recognition, job autonomy, technical capability development, work-life conflict) affect turnover intention, through the mediating effects of job satisfaction and job embeddedness.

177 questionnaires are collected and analyzed. Validity and reliability of measures, and appropriateness of the structural model are verified. Results of the hypotheses testing are somewhat different from the expected ones: Only compensation and technical capability development are significant, but the remaining variables are not significant in affecting job satisfaction and job embeddedness. As for turnover intention, job embeddedness and job satisfaction are proved to be significant predictors. From the analyses of data, subsequent interview with several respondents and additional data analyses, more research implications are derived.

The study has a limitation of not including more diverse variables that might affect job embeddedness and job satisfaction of so called road warriors.

Keywords : Human Resource Management Practice, Job Satisfaction, Job Embeddedness, Turnover Intention, Software Personnel, IT Service Firms

논문접수일 : 2014년 02월 25일 논문게재확정일 : 2014년 03월 13일

* 동국대학교 서울캠퍼스 경영대학 경영정보학과 박사과정, e-mail : janghceo@interst.co.kr
** 교신저자, 동국대학교 서울캠퍼스 경영대학 경영정보학과 교수, e-mail : kthwang@dongguk.edu

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

소프트웨어 산업이란 소프트웨어의 개발・제작・생산・유통 등과 이에 관련된 서비스 및 정보시스템의 구축・운영 등과 관련된 산업을 말하는데(소프트웨어산업진흥법 제2조 2항), 흔히 패키지 소프트웨어, 임베디드 소프트웨어, IT 서비스 등의 세 분야로 구분된다(미래창조과학부・정보통신산업진흥원, 2013년). 소프트웨어 산업은 타 산업과의 연계성이 높고 파급효과가 크며, 고용효과가 높고, 국민경제에 직・간접적으로 유발하는 부가가치가 큰 산업으로서, 국가 전략 산업으로서의 중요성을 가지고 있다.

그런데 이러한 소프트웨어 산업에서 인력의 이직률은 상당히 높은 수준으로서, 인력의 이직은 소프트웨어 기업들이 지속적으로 안고 있는 문제 중의 하나이다. 우리나라의 경우, 약 38%의 IT 인력이 이직을 계획하고 있고[CIO Korea, 2013], 1~2년마다 회사를 옮기는 IT 인력이 38.4%, 1년 이하 주기로 이직하는 경우도 11.9%로 나타났다[인크루트, 2013].

인력의 이직은 기업에 큰 비용을 초래하기 때문에 심각한 경영상의 문제 중의 하나이다. 이직에 수반되는 비용의 대부분은 숨은 비용(hidden cost)으로서, 여기에는 직원들의 사기 저하, 조직 기억의 손실, 작업 일정의 중단 등이 포함된다. 정확한 비용을 산출하는 것은 어렵지만, 한 사람의 이직으로 인해 발생하는 기업의 비용은 평균적으로 해당 인력의 연봉의 1.5배 정도로 예측되고[Phillip, 1990], 이직은 소프트웨어의 개발 비용 및 일정을 40~60%까지 높일 수 있다고 한다[Abdel-Hamid, 1989]. 보다 중요한 것은 이직 인력들이 자신들의 지식을 경쟁업체에 이전할 수 있기 때문에 핵심 인력의 이직으로 말미암아 기업이 경쟁우위를 손실할 수도 있다는 것이다. 따라서 기술력 있는 소프트웨어 인력을 확보하고 이들이 이직하지 않도록 유지하는 것은 소프트웨어 인력을 필요로 하는 기업들에게는 중요한 문제이다.

이러한 소프트웨어 산업에서 중소기업은 매우 높은 비중을 차지하고 있다. 2011년 기준으로 볼 때, 매출액 300억 원 이상의 소프트웨어 기업은 3.3%에 불과하고, 매출액 50억 원 이하의 소프트웨어 기업이 전체의 82.6%로 절대 다수를 차지하고 있다[미래창조과학부, 정보통신산업진흥원, 2013]. 이처럼 소프트웨어 산업에서 큰 비중을 차지하고 있는 중소 소프트웨어 기업들은 인력의 부족 현상을 더욱 심각하게 경험하고 있다. 기업 규모별로 이직 주기를 살펴보면, 대기업 IT 인력의 경우에는 2~3년마다 이직하는 경우가 37.3%로 가장 많았으나, 중소 IT 기업의 경우, 인력들이 1~2년마다 이직하는 경우가 45.8%에 달해, 중소 IT 기업 인력의 이직 주기가 더 짧은 것으로 나타났다[인크루트, 2013].

원하는 스킬을 갖춘 전문 인력을 채용하여 이들을 조직에 머물도록 유지할 수 있는 능력은 조직의 인사관리 프랙티스에 의해 결정된다. 실무적인 매체에서 많은 혁신적인 인사관리 프랙티스의 예들을 제시하고 있지만, 여기에 대한 학술적인 연구는 매우 제한적인 실정이다[Agarwal and Ferratt, 2002]. 따라서 국가 전략 산업의 하나인 소프트웨어 산업에서 중소 IT 기업들이 소프트웨어 인력을 유지하는데 도움이 될 수 있는 인사관리 프랙티스를 연구하는 것이 절실히 필요한 시점이다.

1.2 연구의 내용 및 범위

본 연구에서는 중소 IT 기업 소프트웨어 인력의 이직을 방지할 수 있는 인사관리 프랙티스

에 대해 연구하여, 중소 IT 기업이 인력의 이직을 낮추고, 궁극적으로 이러한 기업들이 고유의 사업을 활발히 전개하고, 사업 기회의 손실을 최소화하는데 기여할 수 있는 연구 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 대상인 이직은 자발적 이직(voluntary turnover)으로서, 자신들의 의지로 조직을 떠나기로 결정한 사람을 말하고, 여기에는 해고되거나 타의에 의해 이직하는 사람들은 포함되지 않는다.

또한 본 연구에서는 실제적인 이직이 아니라 이직 의도(turnover intention)를 연구의 대상으로 한다. 물론 실제적인 이직을 분석하는 것이 궁극적으로 효과적일 수도 있겠지만, 다음과 같은 이유에서 실제 이직이 아니라 이직 의도를 연구의 대상으로 한다.

첫째, 실제 이직은 전반적인 경제 상황의 영향을 받는다. 이직을 원하는 사람들은 다른 직장이 있는 경우에만 이직할 것이고, 다른 직장의 가용성은 경제 상황에 따라 달라진다. 따라서 실제 이직을 분석한 연구는 해당 연구가 수행된 시기에 따라 서로 다른 결과를 나타낼 수도 있다는 것이다[Lee and Mowday, 1987]. 둘째, 이직 의도는 실제 이직을 예측할 수 있는 가장 강력한 요인으로서, 이직 의도와 실제 이직 간의 메타 상관관계는 0.5정도로 높아서 이직 의도만으로 실제 이직을 설명하고 예측할 수 있는 확률이 높기 때문이다[Mobley et al., 1979; Steel, 2002]. 셋째, 경영자의 관점에서 보면, 실제적인 이직 행동보다는 이직 의도가 더 중요한 변수이다. 이직하려는 의도의 전조를 보다 잘 이해하게 되면, 경영자는 이러한 의도를 변화시킬 수 있는 방안을 도입할 수 있다. 그러나 일단 직원이 직장을 떠나게 되면, 다른 직원을 채용하여 훈련시킬 비용을 준비하는 것밖에 경영자가 할 수 있는 일은 거의 없다는 것이다. 이에 따라 한 연구에서는 이직에 대한 연구는 실제 이직 행동이 아니라 이직 의도에 직간접적으로 영향을 미치는 요인에 더 많은 주의를 기울여야 한다고 주장하고 있다[Dalessio et al., 1986].

또한 본 연구에서는 소프트웨어 산업 중에서 IT 서비스 부문을 대상으로 하여, 종업원 수 100명 이하의 중소 IT 기업에 종사하고 있는 정보시스템 개발 전문가와 정보시스템 운영자를 대상 소프트웨어 인력으로 한다. 이것은 IT 인력의 이직에 관한 많은 사전 연구에서 대상 인력을 명확히 하여, 연구 결과의 시사점을 도출하라는 요구들이 많았고[Lambert, 2001; Joseph, 2007; 우항준, 황경태, 2010], 이에 따라 본 연구에서는 소프트웨어 인력을 IT 서비스 부문의 소프트웨어 개발 및 운영 인력으로 한정하여 분석함으로써, 이전 연구의 제안을 수용하고, 연구 결과의 실무적인 시사점을 높이고자 한다.

본 연구에서는 이러한 연구 목적과 범위를 바탕으로, 인력의 이직에 영향을 미치는 선행 요인(직무 만족 등)들을 식별하고, 또한 이러한 요인에 영향을 미칠 수 있는 인사관리 프랙티스를 식별하여, 인사관리 프랙티스, 인력의 이직에 미치는 선행 요인, 이직 의도 간의 관계를 분석한다. 이를 통해서 중소 IT 기업의 소프트웨어 인력의 이직을 방지하고, 이러한 인력들을 조직에 잔류하게 만드는데 효과적인 인사관리 방안을 제시하고자 한다.

1.3 연구 절차 및 논문의 구성

본 논문은 다음과 같이 구성된다. 제 1장은 서론으로서, 연구의 배경 및 목적, 연구의 주요 내용 및 범위 등으로 구성된다. 제 2장에서는 인력의 이직에 관련된 선행연구 분석의 결과를 정리한다. 여기에는 이직 관련 연구의 전반적인 동향, 직무 만족과 같은 전통적인 이론, 직무 배태성과 같은 최근의 이론, 이직 방지를 위한 인

사관리 프랙티스 등이 포함된다. 제 3장은 연구의 설계 부분으로서, 여기에는 연구 모형, 연구 가설, 연구 변수의 조작적 정의, 데이터 수집을 위한 표본 설계 등이 포함된다. 제 4장에서는 데이터의 분석 결과를 제시한다. 여기에는 데이터 수집 방법, 응답자들의 인구통계학적인 특성, 측정 모형 및 구조 모형의 분석 결과, 가설 검정 결과 등이 포함된다. 마지막으로 제 5장은 본 연구의 결론 부분으로서, 연구의 주요 결과 및 시사점을 제시하고, 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 서술한다.

2. 문헌 연구

2.1 이직 연구의 전반적인 동향

인력의 이직이라는 주제는 이미 50여년 동안 1,500여건 이상의 연구가 수행되었음에도 불구하고, 여전히 지속적으로 연구되고 있는 분야이다[Hom and Griffeth, 1995; Holtom et al., 2008]. 이직이라는 연구 주제는 거시적인 조직의 전략과 미시적인 직원들의 행동을 연결해 주는 중요한 가교의 역할을 수행한다.

이 분야에 대한 연구 결과를 종합해 보면 다음과 같이 정리해 볼 수 있다[Mitchell and Lee, 2001; Joseph et al., 2007; Holtom et al., 2008]. 먼저, 이 분야에 대한 연구의 기반이 되는 여러 가지 핵심적인 모델들은 대부분 1985년 이전에 개발되었다. March and Simon[1958]의 조직 균형 이론(general theory of organizational equilibrium), Porter and Steer[1973]의 기대 충족 모델(met expectations model), Mobley[Mobley, 1977; Mobley et al., 1979]의 연계 모델(linkage model) 등을 들 수 있다.

March and Simon[1958]은 Organization이라는 책에서 조직 균형 이론을 제시하였다. 조직 균형 이론은 이직 연구의 기반이 되는 연구로서, 사람들은 자신이 조직에 기여한 정도(예 : 노력의 정도)가 조직으로부터 받는 보상(예 : 봉급)보다 많다고 생각할 때 이직하게 된다고 주장하고 있다. 이러한 보상과 기여 간의 균형에 영향을 미치는 요인은 크게 두 가지인데, 하나는 일반적으로 직무 만족도에 의해 결정되는 이직 욕구이고, 또 다른 하나는 거시적인 요인과 개인적인 요인에 의해 결정되는 이직 용이성이다. 이러한 두 가지 주요한 요인들은 이후 수년 간의 연구를 통해서 직무 만족과 취업 대안의 수로 자리 잡게 되고, 대부분의 이직 연구의 기반이 되는 개념이 되고 있다.

다음으로 기대 충족 모델은 조직 균형 이론을 기반으로 Porter and Steers[1973]가 제안한 모델로서, 기대의 충족도가 이직의 결정에 가장 큰 영향을 미치는 요인이라는 것이다. 기대 충족도란 사람들이 기대하는 것과 실제로 경험하는 것 간의 차이를 말한다. 사람들이 조직에서 기대하는 것에는 보상, 승진, 동료 및 상관과의 관계 등이 포함될 수 있다. 이를 바탕으로 기대 충족 이론에서는 일련의 기대를 충족시키지 못함으로써 발생하는 불만족이 이직을 야기한다고 설명하고 있다.

연계 모델에서는 직무 만족과 이직 사이에 존재하는 일련의 연계 요인들을 제시하고 있다. 즉, 직무에 대한 불만족은 일련의 이직 인지(withdrawal cognition)를 촉발시키고, 그 결과 구직 탐색 행위(job search behavior)로 나타나게 된다. 이직 인지의 예로는 이직하려는 생각, 구직 탐색의 효용 평가, 구직 탐색 의도 등을 들 수 있다. 대체할만한 직장이 발견되고, 현재의 직장보다 더 매력적인 것으로 판단되면, 사람들은 이직 의도를 가지게 되고, 결과적으로 조직을 떠나게 된다는 것이다.

이러한 모델들은 이직에 대한 연구의 발전에

크게 기여하였고, 오늘날의 연구의 기반이 되고 있다.

다음으로 1985년~1995년의 기간 동안에 수행된 연구의 가장 큰 특징은 상황 변수나 기타 부정적인 개인적 특성(예 : 소진, 스트레스 등)에 대한 관심이 높아진 점이다. 또한 이 시기에는 이직 프로세스에 대한 새로운 이론이 제시되었는데, 대표적인 예가 Lee and Mitchell[1994]의 이직 표출 모델(unfolding model of turnover)이다.

Lee and Mitchell[1994]의 이직 표출 모델은 이직에 대한 결정이 항상 직무 불만족의 결과로 이루어지는 것이 아니고, 큰 고민 없이 일어날 수도 있다고 제시하고 있다. 이 모델에서는 이직 결정에 대한 보다 자연스러운 접근방법을 제안하고 있다. 이 모델은 사람들이 이직할 때 취하는 네 가지의 서로 다른 심리적인 경로를 제시하고 있다. 이직 과정은 흔히 충격(shock)에 의해 촉발되고, 이러한 충격은 사람들의 신념 및 이미지 체계로 통합된다. 충격이 기존의 행동 계획의 실행을 촉발하게 되면, 사람들은 조직에 대한 애착이나 구직 대안 등을 고려하지 않고 조직을 떠난다. 이와 반대로 충격이 기 존재하는 스크립트를 촉발시키지 않으면, 사람들은 직무 만족도와 구직 대안 등의 평가와 같은 추가적인 생각을 하게 된다. 따라서 이 모델의 가장 큰 기여도는 전통적인 이직 모델에서 제안하고 있는 이성적인 의사결정 과정뿐만 아니라 충동적인 이직의 경로를 포함하고 있다는 것이다.

1995년 이후 지금까지 이직에 대한 연구는 상당히 높은 수준의 이론적인 확장이 이루어지고, 이직을 설명하기 위한 보다 많은 이론적인 요인들이 제시되었지만, 이론적인 합의의 도출이 이루어진 상태는 아니고, 제시된 요인들로 이직의 이유를 설명할 수 있는 비중은 여전히 비교적 낮은 실정이다. 그 결과, 이 분야의 내용은 풍성해졌지만, 이전에 비해 이직 프로세스에 대한 관점의 통일성은 더욱 낮아진 상태이다.

또한 이직 분야에 대한 연구의 최근 추세 중의 하나는 인력들이 조직을 떠나게 만드는 요인에 대한 분석뿐만 아니라, 조직에 머물게 만드는 요인에 초점을 맞추는 것이다. Michell and Lee[2001]의 직무 배태성(job embeddedness) 이론을 들 수 있는데, 이것은 인력들이 조직을 떠나지 않고 머물게 하는데 영향을 미치는 여러 가지 요인들에 초점을 맞추고 있다. 사람들은 현재의 직장으로부터 떠나지 못하게 하는 거미줄과 같은 관계의 망에 묶여있기 때문에 조직에 잔류하게 된다고 이 이론에서는 주장하고 있다. 이러한 직무 배태성은 전통적인 직무 만족 등과 같은 요인들이 설명하지 못하는 부분을 추가적으로 설명하는 것으로 입증되고 있다[Mitchell et al., 2001].

위에서 본 바와 같이, 이직에 대한 연구는 비교적 단순한 관점에서 출발하여, 보다 복잡하고, 동적이고, 다변량적인 관점으로 발전해 오고 있다.

2.2 이직 연구의 주요 이론

2.2.1 직무 배태성

직무 배태성의 개념은 Michell and Lee[2001]이 제안한 것으로, 조직이나 보다 큰 공동체로부터 인지한 배태성 때문에 자신들의 직무에 불만족한 요인이 있더라도 회사에 계속 잔류한다는 이론이다. 이것은 인력들이 조직을 떠나지 않고 머물게 하는데 영향을 미치는 업무 및 업무 외적인 여러 가지 요인들에 초점을 맞추고 있다.

직무 배태성의 핵심 요인으로는 세 가지가 있는데, 첫째, 연계(link)-사람들이 직장과 자신의 공동체에 속하는 다른 사람이나 집단에 대해 애착을 가지고 있는 정도, (2) 적합성(fit)-사람들이 자신의 직무와 공동체에 부합하는 정도, (3) 희생

(sacrifice)-이직함으로써 자신들이 희생해야 하는 것의 정도 등이 포함된다[Mitchell and Lee, 2001].

최근 들어, 이러한 직무 배태성과 이직 의도(및 실질적인 이직)와의 관계를 분석하는 연구들이 진행되고 있고, 이러한 연구를 통해서 직무 배태성과 이직 의도는 부(negative)의 상관관계를 가지고 있다는 것이 입증되고 있다[Holtom et al., 2008]. 이처럼 인력의 이직에 관한 과거의 전통적인 연구들은 인력이 조직을 떠나는 이유와 요인에 초점을 맞춘 반면, 최근의 연구는 직무 배태성 등의 개념을 활용하여, 조직을 떠나는 이유뿐만 조직에 잔류하는 요인에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다.

2.2.2 직무 만족

직무 만족이란 흔히 직무를 수행하는 사람의 감정, 신념, 태도 성취감과 같은 심리적인 상태를 말한다[조동환 등, 2011]. 직무 만족은 일반적으로 직무에 대한 긍정적인 감정 상태(affective reaction)라고 정의된다[Locke, 1976; Lee, 2000]. 즉, 사람들이 직무를 수행하면서 야기되는 즐거운 감정 상태를 말한다.

지난 수십년 동안 이직 과정을 설명하기 위한 다양한 모델들이 개발되었는데, 이 중 많은 모델에서 직무 만족을 이직(또는 이직 의도)의 핵심적인 선행 변수로 설정해 오고 있다. 직무 만족은 종속 변수, 경우에 따라서는 독립 변수, 또는 이직 의도와 그 선행 변수들 간의 핵심적인 매개 변수로서 매우 많이 연구된 주제이다. 1996년까지 직무 만족이 어떤 형태로나 포함된 연구의 수는 12,000개 이상으로 집계되고 있다[Spector, 1996; Lambert et al., 2001].

또한 직무 만족은 다른 요인(예 : 조직에 대한 헌신 등)에 비해 인력의 이직 의도에 훨씬 큰 영향을 미친다[Igbaria and Greenhaus, 1992; Griffeth et al., 2000]. 155개의 이직 관련 연구를 메타 분석한 연구 결과에 의하면, 직무 만족은 이직 의도를 예측할 수 있는 가장 강력한 요인이라는 것이다[Tett and Meyer, 1993]. 직무 만족은 이직에 관련하여 가장 빈번하게 연구된 변수이고, 직무 만족과 이직 간의 관계는 많은 연구에서 실증적으로 유의한 관계가 있다는 것이 입증되었다[Mobley et al., 1979; Carayon et al., 2006]. 즉, 직무에 대한 만족도가 높으면 높을수록, 조직을 떠날 가능성이 낮아진다는 것이다.

실무적으로도, 직무 만족도는 조직의 경영자나 관리자들이 직원들의 이직에 관한 행동을 예측하는데 가장 많은 정보를 제공하는 데이터로 볼 수 있다[Roznowski and Hulin, 1992]. 따라서 직무 만족은 경영자나 관리자들이 직무 만족에 영향을 미치는 인사관리 프랙티스를 식별하고, 효과적인 인사관리 프랙티스를 통한 직원들의 이직 방지를 위한 방안을 수립하는데, 의미있고도 필요한 정보를 제공할 수 있는 중요한 변수이다.

그런데, 직무 만족과 이직 간의 관계는 거의 모든 연구에서 일관성 있게 입증되고 있지만, 이직 의도를 설명할 수 있는 정도는 그다지 높은 편은 아니다[Lee, 2000; Lambert et al., 2001]. 따라서 이직 의도의 주요한 설명 변수로는 직무 만족뿐만 아니라 다른 변수들도 관련이 있다는 것이다. 예를 들면, 위에서 정리한 직무 배태성과 같은 보다 현대적인 변수들이 이직 의도를 보다 완전하게 설명하는데 사용될 필요가 있다.

2.2.3 인사관리 프랙티스

인사관리 프랙티스란 조직의 전략을 실행하고, 개인들의 목표를 달성할 수 있도록 조직에서 선택하는 인사관리 활동들을 의미한다[우항준, 황경태,

2010]. 효과적인 인사관리 프랙티스를 도입하여 실행할 경우, 생산성이나 재무적인 측면에서 조직의 성과에 큰 영향을 미칠 수 있고, 또한 인력의 이직에도 많은 영향을 미칠 수 있다[Huselid, 1995; Ferratt et al., 2005].

IT 인력의 이직에 영향을 미치는 요인들이 다른 분야의 인력의 이직과 전반적으로 큰 차이는 없지만, IT 부문의 상황(context)을 반영할 필요가 있다. 예들 들면, IT 인력은 스킬과 지식을 지속적으로 갱신해야 하는 필요성 등과 같은 IT 부문 고유의 직무 및 조직적 요인들을 경험하고 있다[Carayon et al., 2006; Joseph et al., 2007].

IT 인력의 이직과 인사관리 프랙티스 간의 관계를 분석한 선행 연구 중에서 대표적인 예로서 Bergiel et al.[2009]에서는 인사관리 프랙티스로 보상, 관리자의 지원, 성장 기회, 훈련 등을 분석하였고, 국내 중소 IT 기업의 소프트웨어 인력을 대상으로 수행한 연구[우항준, 황경태, 2010]에서 분석한 인사관리 프랙티스에는 보상, 인정, 임파워먼트, 정보공유, 기술역량 개발, 일-생활 균형 등 다양한 프랙티스 등이 포함된다.

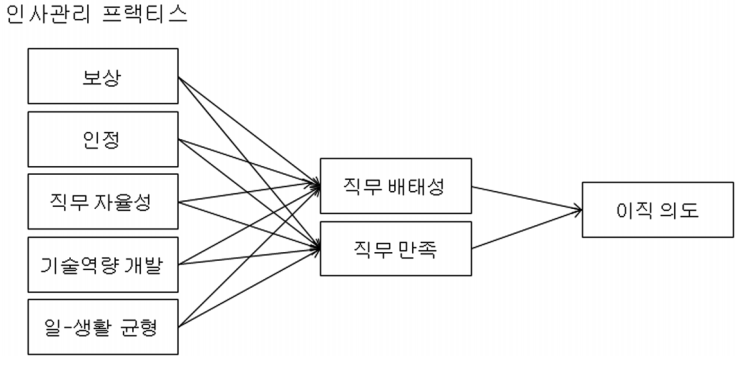
원하는 스킬을 갖춘 인력을 채용하여 이들을 조직에 머물도록 유지할 수 있는 능력은 조직의 인사관리 프랙티스의 결과이다. 따라서 이직의 선행 요인인 직무만족이나 직무배태성에 영향을 미치는 인사관리 프랙티스는 경영자나 관리자들이 직원들의 이직을 방지하기 위한 인사관리 방안을 설계하는데 도움을 줄 수 있는 중요한 변수이다.

3. 연구 설계

3.1 연구 모형 및 연구 가설

본 연구에서는 전통적인 직무만족 이론과 비교적 최근에 제시된 직무 배태성 이론을 바탕으로 인력의 이직과 이를 관리하기 위한 인사관리 프랙티스 간의 관계에 대해 연구한다. 전통적으로 직무 만족은 불만족으로 인해 조직을 떠나게 되는 요인에 초점을 맞추고 있는 반면, 직무 배태성은 조직에 머물게 만드는 요인들에 초점을 맞추고 있다[Holtom et al., 2008]. 따라서 본 연구에서는 직장을 떠나는 이유뿐만 아니라, 직장에 머무는 이유를 동시에 분석하고자 한다.

본 연구의 모형은 인사관리 프랙티스, 직무 배태성, 이직 의도 간의 관계를 연구한 Bergiel, et al.[2009]과 우항준, 황경태[2010]의 연구 모형을 기반으로 하여, 추가적인 매개 변수를 도입하고, 기존의 매개 변수(직무 배태성)의 범위를 확대하고, 기존의 독립 변수 중 일부를 변경하여 수립되었다(<그림 1> 참조).



〈그림 1〉 연구 모형

먼저, 매개 변수로 직무 배태성뿐만 아니라, 직무 만족이라는 전통적인 변수를 추가하였다. 선행 문헌 분석에서 살펴본 바와 같이, 직무 만족이나 직무 배태성만으로는 이직 의도를 설명하는데 한계를 가지고 있다. 이직에 관련된 여러 연구[Joseph, 2007; 우항준, 황경태, 2010]에서는 이직 연구의 향후 방향으로 직무 만족이라는 전통적인 변수와 직무 배태성과 같은 보다 현대적인 변수를 동시에 사용하여, 이직 의도에 대한 설명력을 높일 것을 권고하고 있고, 이에 따라 본 연구에서는 두 가지 변수(직무 만족과 직무 배태성)를 매개 변수로 설정하였다.

둘째, 본 연구의 기반이 되는 기존의 두 연구에서는 직무 배태성의 개념을 조직 내 차원의 직무 배태성만으로 국한하였다. 그러나 직무 배태성의 기본 개념은 조직 내뿐만 아니라 조직 외의 직무 배태성을 모두 고려한 개념이므로, 본 연구에서는 직무 배태성의 범위를 조직 내와 조직 외를 모두 포함하는 직무 배태성으로 확대하였다.

마지막으로 독립 변수의 경우, 두 연구에 모두 포함되지 않았거나, 실증 검정 결과 기각된 변수(정보 공유)를 제외하고, 한 변수(임파워먼트)의 의미를 보다 정교화하고 변수의 이름이 그 의미를 보다 명확하게 전달하도록 수정하였다(직무 자율성).

다음의 <표 1>에는 본 연구의 모형에 포함되어 있는 변수들의 의미가 정리되어 있다.

설정된 연구 모형에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1a : 보상에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 만족에 정의 영향을 미친다.
가설 1b : 보상에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 배태성에 정의 영향을 미친다.
가설 2a : 인정에 관한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 만족에 정의 영향을 미친다.
가설 2b : 인정에 관한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 배태성에 정의 영향을 미친다.
가설 3a : 직무 자율성에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 만족에 정의 영향을 미친다.
가설 3b : 직무 자율성에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 배태성에 정의 영향을 미친다.
가설 4a : 기술역량 개발에 관한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 만족에 정의 영향을 미친다.

〈표 1〉 변수의 정의

구 분	변수	정의
독립 변수	보상	자신이 맡고 있는 책임과 달성한 성과와 비교해 볼 때, 조직으로부터 공정한 보상을 받고 있는 정도
	인정	자신의 업무 수행이나 성과에 대해 경영자나 관리자가 인정해 주고, 비금전적인 보상을 제공하는 정도
	직무 자율성	수행할 업무, 업무의 수행 방법, 작업 일정 등을 자율적으로 수립하고 조정할 수 있는 정도
	기술 역량 개발	전문 기술 역량 개발을 위한 훈련, 직무 순환, 스킬 적용 기회를 제공하고, 이를 관리자가 장려하고 있는 정도
	일-생활 간의 균형	일과 일상생활 간의 균형 유지를 위한 조직적인 지원 및 시간 활용이 유연한 정도
매개 변수	직무 만족	자신의 직무에 만족하고 있는 정도
	직무 배태성	자신의 직무에 배태되어 있는 정도
종속 변수	이직 의도	가까운 미래에 조직을 자발적으로 떠날 의도를 가진 정도

가설 4b : 기술역량 개발에 관한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 배태성에 정의 영향을 미친다.

가설 5a : 일-생활 균형에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 만족에 정의 영향을 미친다.

가설 5b : 일-생활 균형에 대한 효과적인 인사관리 프랙티스는 직무 배태성에 정의 영향을 미친다.

가설 6a : 직무 만족은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미친다.

가설 6b : 직무 배태성은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미친다.

3.2 연구 변수의 측정항목 및 설문 구성

변수의 측정항목은 선행 연구에서 그 타당성과 신뢰성이 검증된 문항들을 중심으로 구성하였으나, 다음과 같은 수정・보완을 하였다(<표 2> 참조).

첫째, 인사관리 프랙티스에 관한 변수 중 한 변수(인정)의 일부 중복적인 문항(2개 문항)은 제외시켰다. 제외된 문항은 '우리 회사는 직원들이 제안한 내용에 대해서 진지하게 고민한다'와 '우리 회사에서는 직원들이 제안한 내용들이 잘 반영된다'이다. 또 다른 변수인 직무 자율성은 의미가 일부 수정되어, 원래의 문항은 '우리 회사의 직원들은 자신의 업무 목표를 스스로 결정할 수 있다'였는데, 조작적 정의에 맞도록 '우리 회사의 직원들은 어떤 업무를 할 것인지를 자유롭게 결정할 수 있다'로 수정하였다.

둘째, 직무 만족은 이직에 관한 연구뿐만 아니라 인사관리 분야에서 오랫동안 측정된 변수이다. 직무 만족을 측정하는 방법에는 직무만족도 자체를 측정하는 방법(전반적 직무만족도), 먼저 직무와 관련된 요인에 대한 만족도를 측정하고 이를 종합하여 전반적 직무만족도로 사용하는 방법(요인종합 직무만족도), 그리고 직무와 관련된 요인별로 만족도를 측정하고 그대로 사용하는 방법(요인별 직무만족도) 등이 있다[이영면, 2007]. 본 연구의 목적은 여러 가지 인사관리 프랙티스가 인력의 전반적인 직무 만족에 미치는 형향을 파악하는 것이므로, 요인별 직무만족도가 아닌 전반적 직무만족도를 측정한다.

셋째, 직무 배태성의 경우, 우항준, 황경태[2010]의 연구에서는 혼합 지표(composite measure)를 사용하였으나, 본 연구에서는 포괄 지표(global measure)를 사용하였다. 혼합 지표는 연계, 적합성, 희생의 세 가지 측면 각각에 대해 묻고, 이들에 동일한 가중치를 부여하여 합한 값을 측정치로 한다. 이에 비해서 포괄 지표는 일반적인 질문을 통해 직무에 대한 애착의 전반적인 느낌을 평가한다. 혼합 지표는 직무 배태성 이론을 제시한 Michell이 개발한 척도인데[Michell et al., 2001], 실무 및 통계 분석적인 면에서 몇 가지 문제점을 가지고 있기 때문에, Crossley et al.[2007]은 혼합 지표의 단점을 보완할 수 있는 포괄 지표의 사용을 제안하고 있다.

혼합 지표는 실무적인 면에서 몇 가지 단점을 가지고 있다. 일부 설문 항목(예 : 결혼 여부, 집 소유 여부)은 개인적인 성격을 가지고 있기 때문에, 응답자들이 프라이버시를 침해당한다고 느끼거나, 사실이 아니라 바람직한 응답을 하게 만들거나, 고의적으로 질문에 답하지 않게 만들 수 있다. 또한 설문 항목의 수가 40여 개에 이르기 때문에 응답자들이 지루함으로 인해 정확한 응답을 하지 않거나, 대충 응답하게 만들 수도 있다. 이에 비해 포괄 지표는 일반적이고, 개인적인 영역을 침범하지 않는 소수의 질문(7개)을 통해 혼합 지표가 가진 약점을 극복할 수 있다.

통계 분석적인 측면에서 보면, 혼합 지표는 반영

〈표 2〉 변수의 측정문항

	측정 문항	비고
보상	① 우리 회사는 직원들에게 적정한 임금을 지급하고 있다. ② 동일 업종의 다른 회사와 비교해 볼 때, 우리 회사는 직원들에게 적정한 임금을 지급하고 있다. ③ 우리 회사의 직원들은 자신에게 주어진 책임수준에 비추어 적정한 수준의 보상을 받고 있다. ④ 우리 회사에서 지난 2년간 직원들에게 지급한 보너스와 급여인상분은 직원들에 대한 성과평가를 기초로 지급하고 있다.	우항준, 황경태 [2010]
인정	① 어떤 직원이 업무를 훌륭히 수행한 경우, 관리자나 동료들이 그 사람을 인정해 준다. ② 우리 회사에서는 직원들의 노력에 대해 다양한 방법(예 : 식사, 회식, 선물, 문화 및 스포츠 티켓 제공 등)으로 인정해 준다. ③ 우리 회사의 관리자들은 직원들을 자주 축하해 줌으로써 직원들의 노력을 인정한다.	우항준, 황경태 [2010]의 문항 중 2개 문항 삭제
직무 자율성	① 우리 회사의 직원들은 어떤 업무를 할 것인지를 자유롭게 결정할 수 있다. ② 우리 회사의 직원들은 프로젝트 수행 및 관리에 있어서 많은 자율성을 갖고 있다. ③ 우리 회사의 직원들은 자신의 업무 수행방법을 자유롭게 선택할 수 있다.	우항준, 황경태 [2010]의 문항 중 1개 문항 문구 수정
기술역량개발	① 우리 회사의 직원들은 승진기회를 높일 수 있도록 자신의 기술을 개발할 수 있다. ② 우리 회사의 직원들은 자신의 기술을 개발할 수 있도록 직무순환 기회를 얻을 수 있다. ③ 우리 회사에서는 기술과 지식을 향상시킬 수 있는 전문적 개발활동(예 : 코칭, 훈련)들이 직원들에게 제공되고 있다. ④ 우리 회사 경영진은 전문기술과정, 전문가 인증 과정과 같은 기술숙련과정을 장려한다. ⑤ 우리 회사에서는 새로 습득한 기술을 업무에 적용해 볼 수 있다. ⑥ 우리 회사 관리자들은 직원들이 새로 습득한 능력이나 기술들을 일상 업무에 적용해 볼 것을 권장한다.	우항준, 황경태 [2010]
일-생활 균형	① 우리 회사의 관리자들은 직원들의 개인적인 문제에 대해 호의적으로 관심을 가져 준다. ② 우리 회사에서는 직원들이 가족을 돌보거나 개인적인 문제를 처리하기 위한 시간을 내기 어렵다. ③ 우리 회사에서는 가족보다 업무를 우선시 해야만 계속 근무할 수 있다.	우항준, 황경태 [2010]
직무 만족	① 대체로, 나는 내 업무에 만족한다. ② 전반적으로 나는 내 업무를 좋아하지 않는다. ③ 전반적으로 나는 우리 회사에서 일하는 것이 좋다.	Cammann et al. [1979]
직무 배태성	① 나는 이 회사에 애착을 가지고 있다고 생각한다. ② 내가 이 회사를 떠나기는 어려울 것 같다. ③ 나는 이 회사에 깊숙이 관여되어 있어서, 그만 두기 어렵다. ④ 나는 이 회사에 의지하고 있다고 느낀다. ⑤ 나는 내가 지금 일하고 있는 회사를 그만둘 수 없다. ⑥ 이 회사를 그만 두는 것은 나에게는 쉬운 일이다. ⑦ 나는 이 회사와 긴밀하게 연결되어 있다.	Crossley et al. [2007]
이직 의도	① 내년 이맘때에도 지금 근무하고 있는 회사에서 일하고 있을 것 같다. ② 앞으로 1년 이내에 다른 회사로 이직하기 위한 조치를 취할 것 같다. ③ 아마 나는 내년에는 다른 직장을 찾아볼 것 같다.	우항준, 황경태 [2010]

(reflective) 척도의 항목과 조형(formative) 척도의 항목이 혼합되어 구성되기 때문에 통계 분석에 있어서 복잡성이 수반되게 된다. 또한 동일한 모델에 각 측면과 이들이 합쳐진 혼합을 포함시킴으로써, 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 야기시킬 수 있다. 이에 비해 포괄 척도는 반영 변수로만 구성되고, 이것은 동일한 응답 형태를 사용하는 항목으로 평가될 수 있어서 혼합 지표가 가지고 있는 여러 가지 통계 분석 상의 문제점을 극복할 수 있다.

참고로 반영 척도와 조형 척도의 차이는 다음과 같다. 반영 척도는 동등하고 유사한 항목들로 구성되고, 응답은 동일한 잠재변수에 의해 야기된다. 이와 반대로 조형 척도는 서로 결합되어 잠재변수를 구성하거나 야기하는 항목들로 구성된다. 예를 들면, 결혼했거나 집을 소유하고 있는 것이 사람들이 자신의 직무에 배태되도록 야기시킬 수 있지만, 직무에 배태되었다고 해서 결혼을 하거나, 집을 소유하게 만들지는 않을 것이다. 그 뿐만 아니라 결혼과 집의 소유가 개념적으로 동등하거나 유사하지 않다.

또한 실증분석 결과, 포괄 척도가 Mitchell et al.[2001]이 개발한 혼합 척도보다 이직 의도와 실제 이직을 더 잘 설명하는 하는 것으로 나타났다[Crossley et al., 2007]. 이러한 이유에서 본 연구에서는 직무 배태성을 측정하기 위한 지표로 Crossley et al.[2007]이 제안한 포괄 척도를 사용한다.

측정 항목들은 리커트(Likert) 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정되었다.

4. 분석 결과

본 연구에서는 제 3장에서 설명한 연구 모형에 구조방정식 모형(Structure Equation Model : SEM)을 적용하여, 측정 모형(Measurement Model)과 구조 모형(Structure Model)을 통해 잠재변수들 간의 인과관계를 분석하였다.

일반적으로 구조방정식 모형의 분석에는 LISREL이 많이 사용되는데, LISREL은 반영 지표의 사용을 전제로 한다[배병렬, 2004]. 본 연구에서는 독립 변수 중에 조형 지표인 '일-생활 균형'이 포함되어 있기 때문에, PLS를 분석 도구로 사용하였다. PLS는 부트스트랩(bootstrap) 방법을 사용하기 때문에 자료의 다변량 정규 분포를 가정할 필요가 없고, 표본의 수가 적거나, 조형 지표가 있는 경우에 사용이 적합하다[Chin, 1998; Rai et al., 2006].

다음에서는 먼저, 데이터 수집 방법 및 설문 응답자들의 인구통계학적인 특성을 정리하고, 그 다음으로 측정 모형을 분석하여 설문 항목의 타당성과 신뢰성을 확인한 결과를 제시하고, 마지막으로 구조 모형의 분석을 통해서 잠재요인들 간의 인과관계에 대한 가설 검정 결과를 제시하도록 한다.

4.1 데이터 수집 및 표본의 인구통계학적 특성

설문지의 내용과 용어 등의 명확성을 확인하여 수정 보완한 이후에 데이터의 수집이 본격적으로 이루어졌다. 작성된 설문지 초안은 경영정보학 전공 교수 2명, 박사과정 대학생 3명을 대상으로 1차 확인을 거치고, 그 후에 설문 응답자 5명을 대상으로 용어의 명확성, 설문 항목 배열의 논리성 등을 확인한 후 확정하였다.

데이터 수집은 2013년 11월 1달 동안에 걸쳐서 온라인 설문, 그리고 설문지의 직접 배포 및 수집을 통해 이루어졌다. 설문지는 연구자가 속해 있는 중소 IT 기업 대표들의 모임을 통해 배포되었다. 이 모임에 속해 있는 기업은 중소 IT 서비스 기업으로서, 대부분 자신들의 인력을 고

객사에 파견하여 고객의 시스템을 개발하거나, 운영하는 사업을 하고 있다. 총 11개의 업체로부터 217부의 설문지가 회수되었는데, 설문 항목에 응답을 누락하였거나, 여러 개의 항목을 동일한 값으로 응답하였거나(예 : 모두 5로 응답), 역코딩(reverse coding)된 항목에 대해 관련 항목에 대한 응답과는 일관성이 없는 대답을 한 경우 등 불성실한 설문지 40부를 제외하고, 최종적으로 총 177부의 설문지를 분석에 포함시켰다.

먼저, 설문 응답자들이 속한 기업의 규모를 보면(<표 3> 참조), 모든 응답자들이 본 연구의 범위로 설정하였던 종업원 수 100명 이하의 중소 IT 기업에 종사하고 있고, 이 중에서 50명~100명 미만의 기업에 고용되어 있는 인력들이 가장 많은 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 설문 응답자가 속한 기업의 규모

규모(종업원 수)	응답자수(비율)
10명~30명 미만	12(6.8%)
30명~50명 미만	23(13.0%)
50명~100명 미만	142(80.2%)
합계	177명(100%)

다음으로, 설문 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 4>에 정리되어 있다.

응답자들의 특성을 종합해 보면, 표본에 포함되어 있는 인력들은 100명 이하의 IT 서비스 기업, 그 중에서도 특히 고객사에 파견되어 개발이나 운영 업무를 수행하는 20대~40대의 인력들로서, 여성보다는 남성이, 관리자급보다는 팀원들이 주를 이루고 있고, 재직 기간 3년 미만의 초급 인력과 그 이상의 인력이 비슷한 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

4.2 측정 모형의 분석

측정 모형을 분석하는 목적은 측정 항목의 신뢰성과 타당성을 검증하는 것이다. 검증 방법에는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 방법이 있는데, 탐색적 요인분석은 설문에 대한 응답 결과를 기준으로 분석하는 반면, 확인적 요인분석의 결과는 이론을 기반으로 관찰 변수가 잠재 변수를 얼마나 잘 설명하는지를 나타낸다. 본 연구는 사전 연구를 기반으로 연구 모형을 설계하였고, 요인들과 측정변수들 간의 관련성에 초점을 두고 있기 때문에 확인적 요인분석을 실시하여, 집중타당성, 내적일관성 및 판별타당성을 검증하였다.

〈표 4〉 설문 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		인원수(%)	구 분		인원수(%)
성별	남성	125(70.6%)	직급	팀원	136(76.8%)
	여성	52(29.4%)		관리자	41(23.2%)
연령	20대	31(17.5%)	재직 기간	1년 미만	18(10.2%)
	30대	92(52.0%)		1~3년 미만	74(41.8%)
	40대	49(27.7%)		3~5년 미만	31(17.5%)
	50대	5(2.8%)		5~10년 미만	34(19.2%)
학력	고졸 이하	5(2.8%)		10년 이상	20(11.3%)
	대학 졸업	157(88.7%)			
	대학원 졸업	15(8.5%)			

첫째, 집중타당성(Convergent Validity)은 잠재변수가 관측변수에 의해 설명되는 정도를 나타낸다. 반영 지표의 경우에는 t값과 표준요인적재량(Standardized Factor Loadings) 값을 이용하여 요인분석을 실시하였고, 조형 지표의 경우에는 다중회귀분석을 통해서 요인분석을 실시하였다.

분석 결과는 다음의 <표 5>에 정리되어 있다. 반영 지표의 경우, t값의 기준치는 양측검정 유의수준 10% 기준에서 1.645 이상이고, 표준요인적재량의 기준치는 0.7 이상이다[Carmines and Zeller, 1979]. 본 연구모형에서 반영 지표인 보상, 인정, 직무 자율성, 기술역량 개발, 직무 배태성, 직무 만족, 이직 의도 등은 모두 t값과 표준요인적재량이 기준치를 만족하여 요인들이 잘 설명된 것으로 나타났다. 조형 지표인 일-생활균형의 경우, 1번 항목의 t값은 2.387로 95% 수준에서 유의하지만 요인적재량 값이 0.441로 기준값 이하로 나타나 1번 항목을 측정항목에서 제외하였다. 따라서 일-생활균형의 잠재변수는 일-생활균형 2번과 3번 항목에 의해 영향을 받는 지표로 나타났다.

〈표 5〉 측정모형의 표준요인적재량과 t값

잠재변수	측정문항(관측변수)	Loading	t값
보상	인적자원보상 1	0.908	32.899***
	인적자원보상 2	0.912	46.076***
	인적자원보상 3	0.916	52.847***
	인적자원보상 4	0.826	24.212***
인정	관리자의 인정 1	0.822	17.573***
	관리자의 인정 2	0.884	25.520***
	관리자의 인정 3	0.912	52.954***
직무 자율성	임파워먼트 1	0.912	38.383***
	임파워먼트 2	0.919	38.139***
	임파워먼트 3	0.924	49.412***
기술역량 개발	인적자원 교육 및 훈련 1	0.818	19.939***
	인적자원 교육 및 훈련 2	0.769	13.101***
	인적자원 교육 및 훈련 3	0.821	21.133***
	인적자원 교육 및 훈련 4	0.811	13.719***
	인적자원 교육 및 훈련 5	0.843	27.069***
	인적자원 교육 및 훈련 6	0.803	16.972***
일-생활균형 (조형지표)	일-생활균형 1	0.441	2.387**
	일-생활균형 2	0.870	14.483***
	일-생활균형 3	0.853	12.911***
직무 배태성	직무임베디드니스 1	0.793	18.759***
	직무임베디드니스 2	0.845	20.359***
	직무임베디드니스 3	0.789	17.087***
	직무임베디드니스 4	0.848	21.508***
	직무임베디드니스 5	0.865	18.324***
	직무임베디드니스 6	0.782	16.145***
	직무임베디드니스 7	0.748	14.773***
직무만족	직무만족 1	0.896	27.812***
	직무만족 2	0.816	12.808***
	직무만족 3	0.851	25.481***
이직 의도	이직 의도 1	0.861	33.106***
	이직 의도 2	0.825	109.778***
	이직 의도 3	0.901	32.888***

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01.

둘째, 내적일관성(Internal Consistency)은 Cronbach's Alpha를 이용하여 잠재변수에 대한 신뢰도 값을 산출하고, 개념신뢰도(Construct Reliability : CR), 평균분산추출값(Average Variance Extracted : AVE)을 통하여 검증하였다.

Cronbach's Alpha는 0~1사이의 값으로서, 1에 근접할수록 변수들 간의 신뢰도가 높다는 것을 의미한다. 일반적으로 Cronbach's Alpha의 값이 0.6 이상이면 충분하고, 기초 연구에서는 0.8 이상, 응용 연구에서는 0.9 이상을 기준치로 설정한다[Nunnally, 1994]. 잠재변수의 신뢰성을 분석한 결과를 보면(<표 6> 참조), 모든 요인들의 Cronbach's Alpha 계수 값이 0.7 이상으로 나타나, 관측변수에 대한 내적일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

개념신뢰도(CR)는 측정모델을 평가하는데 사용되는 주요한 측정치로서, 일반적으로 0.7 이상이면 잠재변수의 측정이 내적 일관성을 확보하였다고 판단한다[Fornell and Larcker, 1981; Nunnally, 1978]. 분석 결과, <표 6>에서 볼 수 있는 바와 같이, 개념신뢰도(CR) 값이 0.8 이상으로 관측변수에 대한 내적일관성을 확보한 것으로 나타났다.

평균분산추출값(AVE)은 신뢰도의 또 다른 측정치로서, 잠재변수에 대해 관측변수가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 값이다. 이 값이 0.5 이상이면 신뢰도가 있는 것으로 판단하는데[Fornell and Larcker, 1981], 분석 결과 평균분산추출(AVE)값이 0.5 이상으로 관측변수에 대한 내적일관성을 확보한 것으로 나타났다(<표 6> 참조).

〈표 6〉 내적일관성 분석

변수	Cronbach's α	CR	AVE
보상	0.912	0.938	0.793
인정	0.842	0.905	0.761
직무 자율성	0.913	0.945	0.852
기술역량 개발	0.903	0.925	0.674
일-생활균형	0.742	0.884	0.793
직무 배태성	0.912	0.930	0.657
직무만족	0.816	0.890	0.730
이직 의도	0.933	0.957	0.882

마지막으로 판별타당성(Discriminant Validity)은 구성개념들 간의 상관관계를 보여주는 것으로서, 잠재변수에 대한 상관행렬(Correlation Matrix)을 통해 분석할 수 있다. 일반적으로 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient)가 척도로 사용되는데, 상관계수 값이 0.8 이상이면 잠재변수들 간에 다중공선성이 존재하는 것을 간주된다. 분석 결과, 상관계수의 값이 모두 0.8 이하로 나타나, 다중공선성의 문제는 없는 것으로 가정할 수 있다(<표 7> 참조). 또한

〈표 7〉 상관계수와 AVE 제곱근

잠재변수	보상	인정	직무 자율성	기술역량 개발	일-생활 균형	직무 배태성	직무만족	이직 의도
보상	**0.89**							
인정	0.63	**0.87**						
직무자율성	0.58	0.53	**0.92**					
기술역량개발	0.64	0.72	0.61	**0.82**				
일-생활균형	0.25	0.21	0.17	0.11	**0.89**			
직무 배태성	0.58	0.48	0.43	0.58	0.09	**0.81**		
직무만족	0.56	0.46	0.50	0.55	0.22	0.67	**0.85**	
이직 의도	-0.46	-0.30	-0.34	-0.43	-0.08	-0.76	-0.63	**0.94**

주) 대각선의 음영 부분은 AVE의 제곱근.

평균분산추출의 제곱근($\sqrt{AVE}$)의 값이 적어도 0.7 이상이고, 각 대각선에 있는 제곱근의 값이 잠재변수 간의 상관계수 값보다 높기 때문에 구성개념들 간의 판별타당성(Discriminant Validity)을 확보한 것으로 나타났다.

4.3 구조모형의 분석

구조모형에 대한 분석에는 구조모형의 적합성 여부와 가설 검정을 위한 경로 분석이 이루어졌다.

4.3.1 구조 모형의 적합성

PLS를 이용하여 구조 모형 적합도를 측정할 때는 Stone-Geisser test, R^2, 적합도(Goodness of Fit)가 척도로 사용된다. 구조 모형의 적합성에 대한 분석 내용은 다음과 같다(<표 8> 참조).

〈표 8〉 구조 모형의 적합성 분석 결과

변수	Communality	R^2	Redundancy
보상	0.793		
인정	0.761		
직무 자율성	0.852		
기술역량 개발	0.674		
일-생활균형	0.793		
직무 배태성	0.657	0.417	0.183
직무만족	0.731	0.397	0.158
이직 의도	0.882	0.605	0.190
평균	0.757	0.473	
Goodness of Fit	0.598		

첫째, Stone-Geisser 테스트의 통계량인 Q^2값을 기준으로 하여 적합도를 평가하는데, Q^2는 PLS에서 교차 검증된 중복성(Cross-validated Redundancy) 지수를 사용한다. 이 값이 양수일 경우, 구조 모형이 적합성이 있다고 할 수 있다[Geisser, 1975; Stone, 1974]. 분석 결과, 직무 배태성의 중복성 값은 0.183, 직무 만족은 0.158, 이직 의도는 0.190 등으로 모두 양의 갑을 나타내고 있어 본 연구의 구조 모형은 적합성이 있는 것으로 나타났다.

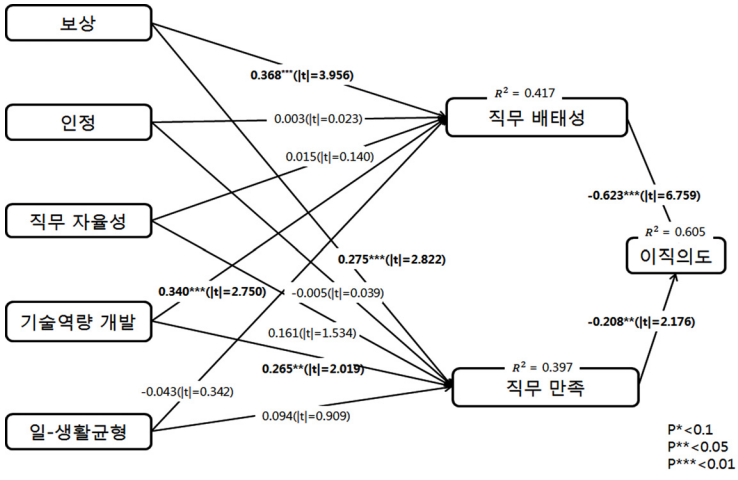
둘째, 내생 잠재변수(Endogenous Latent Variables)의 R^2값으로 구조 모형의 설명력을 판단한다. Cohen(1988)에 따르면, R^2값의 효과는 0.26 이상은 상, 0.13~0.26 미만은 중, 0.02~0.13 미만은 하로 분류된다. <표 8>에서 볼 수 있는 바와 같이, 직무 배태성의 결정계수 R^2는 0.417, 직무 만족의 R^2는 0.397로 높은 값을 나타내고 있으며, 이직 의도의 결정계수 R^2값은 0.605로 매우 높은 값을 보이고 있다. 따라서 R^2값에 의한 본 연구의 구조 모형은 적합한 것으로 나타났다.

마지막으로, 전반적인 모형의 적합도인 Goodness of Fit 값으로 평가하였다. Goodness of Fit 값은 R^2의 평균값과 Communality의 평균값을 곱하여 제곱근한 값으로($\sqrt{R^{2*}Commuanlity}$), 이 적합도의 크기는 최소 0.1 이상이어야 하며, 0.36 이상은 상, 0.25~0.36 미만은 중, 0.1~0.25 미만은 하로 분류된다[Tenenhaus et al., 2005]. 본 연구의 Goodness of Fit 값은 0.598로서, 구조 모형의 적합도가 매우 높은 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과에 비추어볼 때, 구조 모형의 적합성은 전반적으로 타당한 것으로 분석되었다.

4.3.2 가설 검정 결과

본 연구의 가설 검정 결과는 다음의 <그림 2>에 정리되어 있다. 그림에서 볼 수 있는 바와 같이, 인사관리 프랙티스가 직무 배태성에 미치는 영향에 관한 가설 중에는 보상과 기술역량 개발만이 유의한 것으로 나타났다. 즉, 보상은 경로계수 0.368(|t| = 3.956, $p < 0.01$)로, 기술역량 개발의 경우에는 경로계수 0.340(|t| = 2.750, $p < 0.01$)으로 직무 배태성에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타났다. 반면, 인정은 경로계수 0.003(|t| = 0.023), 직무 자율성은 0.015(|t| = 0.140), 일-생활 균형은 -0.043(|t| = 0.342) 등



〈그림 2〉 경로 분석 결과

으로 직무 배태성에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 인사관리 프랙티스가 직무 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무 배태성과 동일한 결과를 얻었다. 즉, 보상은 경로계수 0.275 (|t| = 2.822, p < 0.01)로, 기술역량 개발의 경우에는 경로계수 0.265(|t| = 2.019, p < 0.05)으로 직무 만족에 미치는 영향이 통계적으로 유의하게 나타났다. 반면, 인정은 경로계수 -0.005(|t| = 0.039), 직무 자율성은 0.161(|t| = 1.534), 일-생활 균형은 0.094(|t| = 0.909) 등으로 직무 만족에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

'직무 배태성은 이직 의도에 부의 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 경로계수 -0.623(|t| = 6.759, p < 0.01)으로 통계적으로 유의하게 나타났고, '직무만족은 이직 의도에 부의 영향을 미칠 것이다'라는 가설 또한 경로계수 -0.208(|t| = 2.176, p < 0.05)로 통계적으로 유의하게 나타났다.

가설 검정 결과는 다음의 <표 9>에 정리되어 있다.

〈표 9〉 가설 검정 결과

가설		내용	계수	t값	결과
인사관리 프랙티스 → 직무 배태성	**H1**	**보상**	**0.368**	**3.938*** **	**채택**
	H2	인정	0.003	0.023	기각
	H3	직무 자율성	0.015	0.133	기각
	H4	**기술역량 개발**	**0.346**	**2.690*** **	**채택**
	H5	일-생활균형	-0.043	0.423	기각
인사관리 프랙티스 → 직무만족	**H6**	**인적자원보상**	**0.275**	**2.850*** **	**채택**
	H7	인정	-0.005	0.038	기각
	H8	직무 자율성	0.161	1.453	기각
	H9	**기술역량 개발**	**0.265**	**2.034** **	**채택**
	H10	일-생활균형	0.094	0.915	기각
직무 배태성 → 이직 의도	**H11**	**직무 배태성 → 이직 의도**	**-0.623**	**6.908*** **	**채택**
직무만족 → 이직 의도	**H12**	**직무만족 → 이직 의도**	**-0.208**	**2.163** **	**채택**

** p < 0.05, *** p < 0.01.

4.3.3 분석 결과에 대한 토의

가설 검정의 결과는 예상을 다소 벗어나는 결과이다. 직무 배태성과 직무 만족에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상되었던 변수들 중에서 보상과 기술역량 개발만이 유의한 영향을 미치지만, 인정, 직무 자율성, 일-생활 균형 등과 같은 나머지 변수들은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

즉, 이러한 결과는 자신이 맡고 있는 책임과 달성한 성과와 비교해 볼 때, 조직으로부터 공정한 금전적인 보상을 받고 있고, 자신들의 기술과 지식을 향상시킬 수 있는 전문적인 훈련 기회를 잘 부여받고 있다고 생각되면, 조직에 잔류하려는 생각이 높고, 직무에 대한 만족도가 높아서, 결국 이직하려는 의사가 낮다는 것을 의미한다. 그 이외에 인정, 직무 자율성, 일-생활 균형 등은 직무 배태성이나 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과가 나타난 가장 큰 이유는 본 연구의 표본의 특성에 기인한다고 생각된다. 본 연구의 응답자의 대부분은 해당 기업의 본사에서 일하는 인력들이 아니라, 고객사에 파견되어 시스템의 개발이나 운영 업무를 수행하는 인력들이다. 따라서 이러한 인력들이 해당 기업에 잔류하려는 의사를 가지거나 직무에 대한 만족감을 느끼는데 가장 큰 영향을 미치는 요인은 관리자들의 인정, 직무의 자율성 등과 같은 비가시적이고 간접적인 요인보다는 직접적인 금전적인 보상과 자신들의 전문성을 확대 발전시킬 수 있는 훈련이라는 점이다.

이론적으로는 유의한 영향을 미칠 것으로 기대했던 기타 요인들이 이러한 인력들에게 유의한 영향을 미치지 못한 이유를 찾기 위하여 두 가지의 추가적인 분석 작업을 수행하였다. 첫째, 수집한 데이터에 대해 추가적인 분석을 수행하였는데, 전체 데이터를 직급(관리자/팀원)과 성별로 나누어 데이터를 분석하여 전체적으로는 기각되었더라도 이러한 인구통계적인 요인에 따라 다른 점은 없는지를 분석하였다. 둘째, 설문 응답자들 중에서 12명을 선정하여 채택되지 못한 가설에 대한 이들의 생각을 파악하여 가설 기각의 이유를 유추하기 위한 사후 면담을 2회 실시하였다.

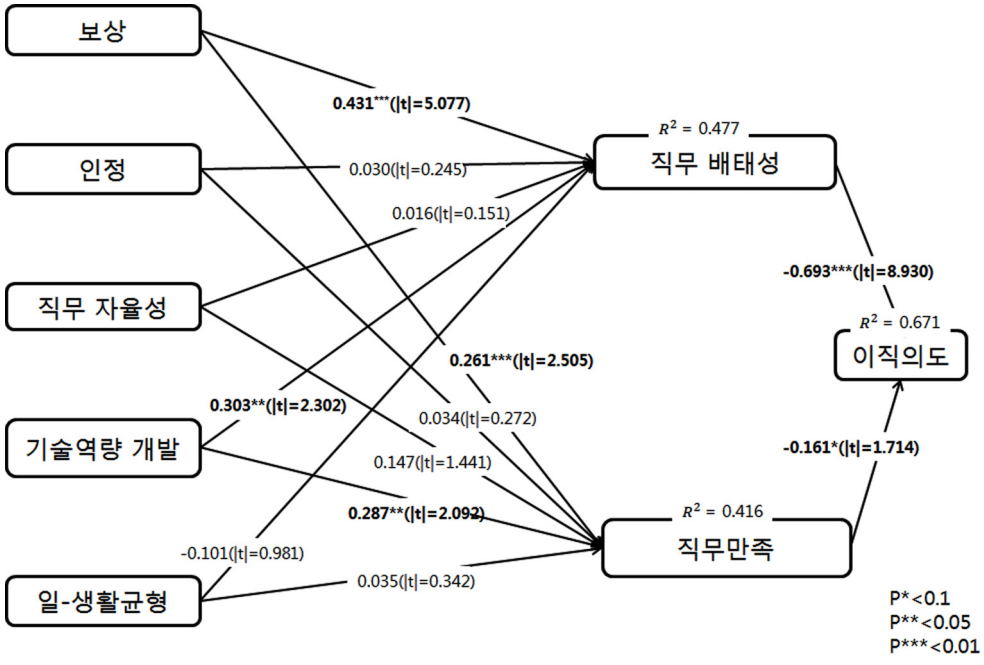
먼저, 응답자의 직급별로 관리자와 팀원을 구분하여 연구모형의 경로를 분석한 결과는 다음의 <그림 3>과 <그림 4>에 정리되어 있고, 가설의 채택여부는 <표 10>에 정리되어 있다.

분석 결과를 보면, 전체적인 데이터 분석의 결과와는 다소 상이한 결과를 나타내고 있다. 먼저, 관리자의 경우를 살펴보면, 전체 데이터 분석에서 가설이 채택되었던 보상과 기술역량 개발은 여전히 채택되었다. 그러나 전체 데이터 분석에서는 기각되었던, 직무 자율성과 일-생활 균형이 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이직 의도에 직무 배태성은 영향을 미치지만, 직무 만족은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

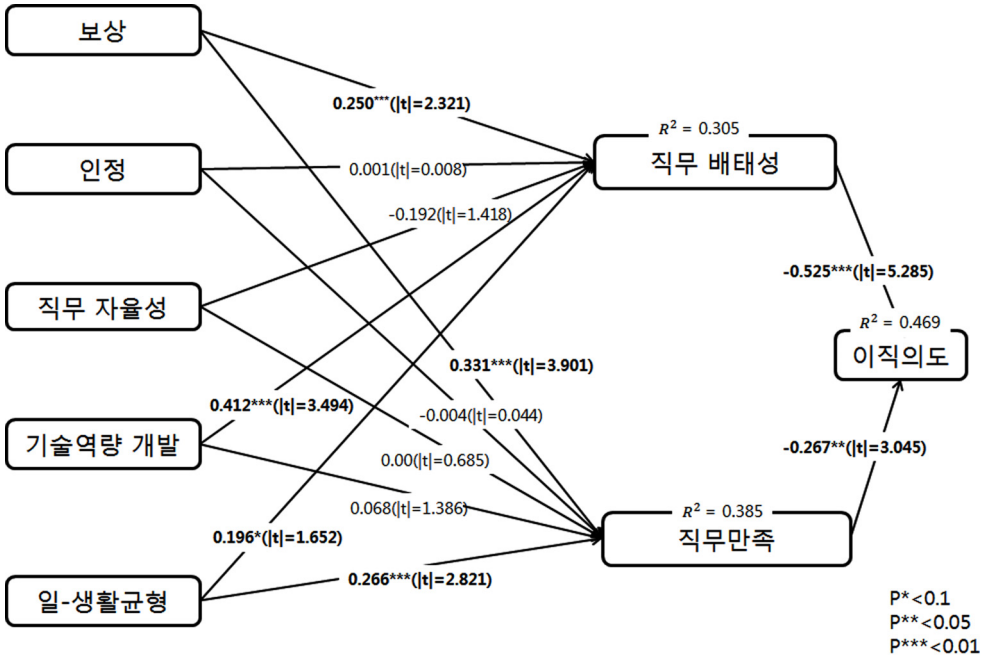
팀원의 경우를 살펴보면, 보상은 전체 분석과 마찬가지로 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미치지만, 기술역량 개발은 직무 배태성에는 영향을 미치지만, 직무 만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무 자율성이 직무 만족에 유의한 영향이 있다는 결과가 도출되었다.

다음으로 성별로 구분하여 연구모델의 경로를 분석한 결과는 다음의 <그림 5>, <그림 6>에 정리되어 있고, 가설의 채택여부는 <표 11>에 정리되어 있다.

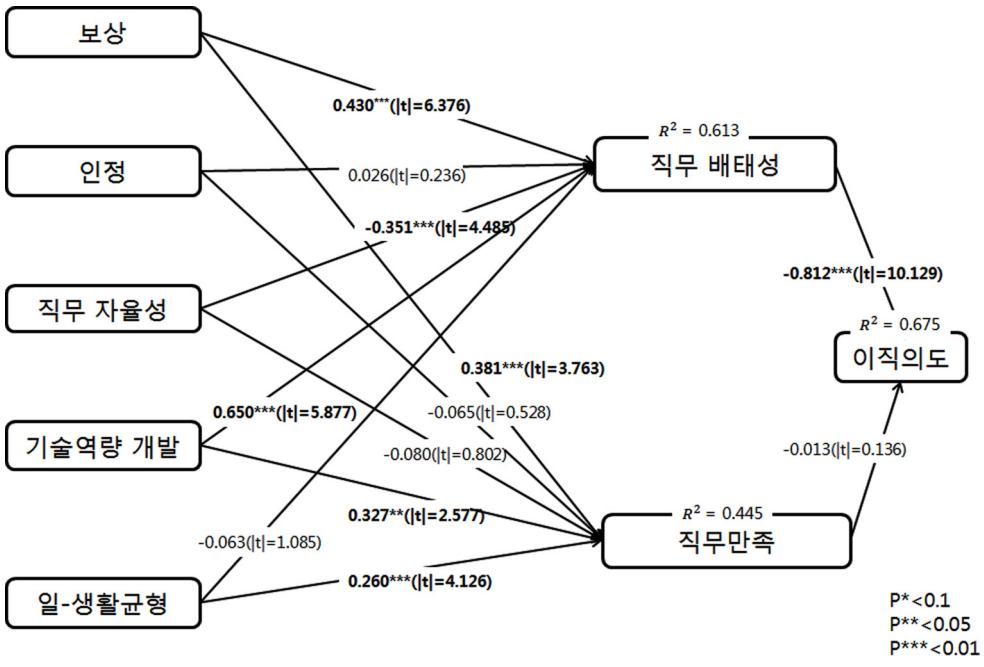
먼저, 남성의 경우에는 전체적인 결과와 동일한 결과가 도출되었다. 그러나 여성의 경우, 보상은 전체 결과와 동일하였으나, 기술역량 개발은 직무 배태성에는 영향이 있지만, 직무 만족에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 일-생활 균형은 직무 배태성과 직무 만족 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.



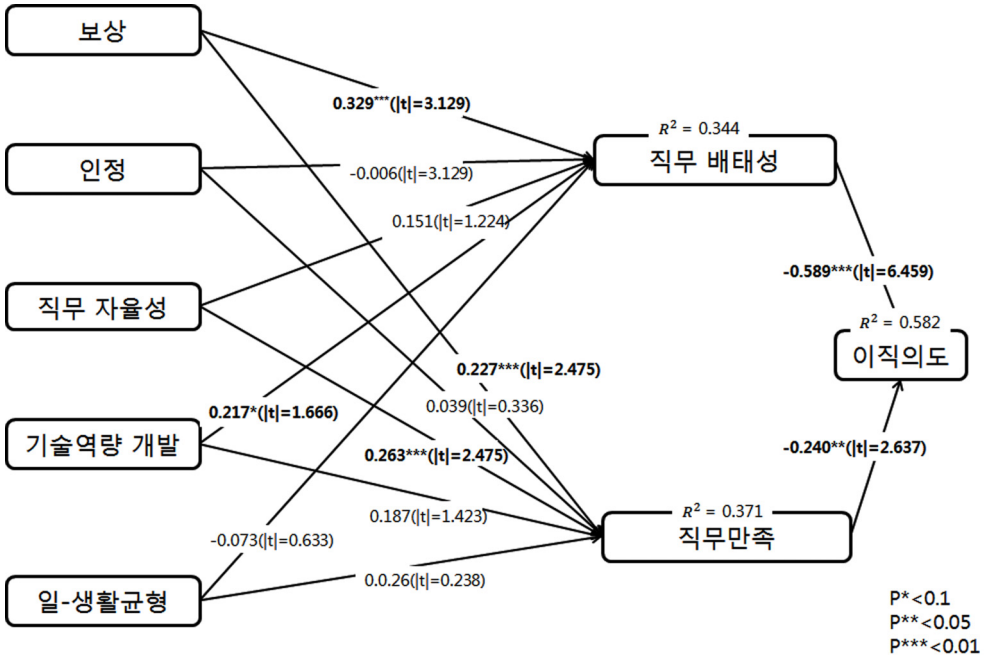
〈그림 3〉 남성 경로분석 결과



〈그림 4〉 여성 경로분석 결과



〈그림 5〉 관리자 경로분석 결과



〈그림 6〉 팀원 경로분석 결과

〈표 10〉 직급에 따른 경로분석 결과

내용		관리자			팀원		
		계수	t값	결과	계수	t값	결과
인사관리 프랙티스 → 직무 배태성	**보상**	**0.430**	**6.376*** **	**채택**	**0.329**	**3.129*** **	**채택**
	인정	0.026	0.236	기각	-0.006	0.390	기각
	직무 자율성	**-0.351**	**4.485*** **	**채택**	0.151	1.224	기각
	기술역량 개발	**0.650**	**5.877*** **	**채택**	**0.217**	**1.666***	**채택**
	일-생활균형	0.063	1.085	기각	0.073	0.633	기각
인사관리 프랙티스 → 직무만족	**보상**	**0.381**	**3.763*** **	**채택**	**0.227**	**2.475*** **	**채택**
	인정	-0.065	0.528	기각	0.039	0.336	기각
	직무 자율성	-0.080	0.802	기각	**0.263**	**2.475*** **	**채택**
	기술역량 개발	**0.327**	**2.577** **	**채택**	0.187	1.423	기각
	일-생활균형	**0.260**	**4.126*** **	**채택**	0.026	0.238	기각
직무 배태성 → 이직 의도		**-0.812**	**10.129*** **	**채택**	**-0.589**	**6.459*** **	**채택**
직무만족 → 이직 의도		-0.013	0.136	기각	**-0.240**	**2.637** **	**채택**

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01.

〈표 11〉 성별에 따른 경로분석 결과

내용		남성			여성		
		계수	t값	결과	계수	t값	결과
인사관리 프랙티스 → 직무 배태성	**보상**	**0.431**	**5.077*** **	**채택**	**0.250**	**2.321*** **	**채택**
	인정	0.030	0.245	기각	0.001	0.008	기각
	직무 자율성	0.016	0.151	기각	-0.192	1.418	기각
	기술역량 개발	**0.303**	**2.302** **	**채택**	**0.412**	**3.494*** **	**채택**
	일-생활균형	0.101	0.981	기각	**0.196**	**1.652***	**채택**
인사관리 프랙티스 → 직무만족	**보상**	**0.261**	**2.505*** **	**채택**	**0.331**	**3.901*** **	**채택**
	인정	0.034	0.272	기각	-0.004	0.044	기각
	직무 자율성	0.147	1.441	기각	0.003	0.685	기각
	기술역량 개발	**0.287**	**2.092** **	**채택**	0.068	1.386	기각
	일-생활균형	0.035	0.342	기각	**0.266**	**2.821*** **	**채택**
직무 배태성 → 이직 의도		**-0.693**	**8.930*** **	**채택**	**-0.525**	**5.285*** **	**채택**
직무만족 → 이직 의도		**-0.161**	**1.714***	**채택**	**-0.267**	**3.045** **	**채택**

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01.

다음에서는 이러한 추가 데이터 분석 및 사후 면담 결과를 바탕으로, 연구 모델의 각 변수에 대해 가설이 채택되었거나 채택되지 못한 이유를 탐색해 보도록 한다.

(1) 보상

금전적인 보상은 직무 배태성과 직무 만족 모두에 영향을 미치는 요인으로서, 이러한 결과는 직급과 성별에 상관없이 모두 중요한 요인으

로 나타났다.

이러한 결과는 IT 인력들이 이직하려는 이유가 연봉 때문이라는 응답이 29.1%로 가장 많았다는 조사 결과[인크루트, 2013]와 일맥상통하는 결과이다. 결과적으로 금전적 보상은 중소 IT 서비스 기업들이 인력을 유지하기 위해서는 무엇보다도 결정적인 요소임을 알 수 있다.

⑵ 인정

인정의 경우, 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 이러한 결과는 직급과 성별에 상관없이 동일하게 나타났다.

면담을 통해서 입수한 응답자들의 생각을 정리해 보면, 팀장이나 사장, 회사로부터 업무 수행을 잘 했다고 인정을 받거나, 소액의 선물권 등을 받으면, 그 당시에는 기분이 좋았으나, 이러한 것들이 업적성과 평가에 제대로 반영되지 않고, 연봉이나 성과 인센티브 등의 금전적인 보상에 충분히 반영되지 않는 것이 중소 IT 서비스 기업의 실정이라는 것이다. 대기업의 경우에는 상사나 회사로부터 인정을 받으면 이러한 인정이 업적평가에 반영되고, 업적평가가 우수하면 승진 점수에 반영되고, 이에 상응하는 성과 인센티브를 받고, 승진을 하면 연봉이 높아지는 구조를 가지고 있는데 반해, 중소기업은 인정 → 업적성과 반영 → 연봉 인상과 같은 체계적인 평가 시스템이 거의 없으며, 시행하고 있는 회사라도 금전적인 보상이 미흡함으로 인해서 계속 회사에 잔류하고 싶은 마음이 별로 없다는 것이다.

결국 관리자나 동료들이 인정해 주기 때문에 회사에 계속 근무하겠다는 잔류 의사가 높아지거나, 직무 만족도가 높아지는 것이 아니라, 인정받는 것이 금전적인 보상 및 승진으로 연결되어야 계속 회사에 잔류하거나 직무 만족도가 높아진다는 것이 중소 IT 서비스 기업에 근무하는 인력들의 생각이라고 판단된다. 다시 한 번 중소 IT 서비스 기업들이 인력을 유지하기 위해서는 무엇보다도 금전적인 보상이 결정적인 요소임을 알 수 있다.

⑶ 직무 자율성

직무 자율성의 경우, 전체적으로는 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으나, 직급별로 구분하여 데이터를 분석한 결과, 흥미로운 결과가 나타났다(<표 12> 참조).

표에서 볼 수 있는 바와 같이, 관리자의 경우, 직무 자율성은 직무 만족은 아니지만, 직무 배태성에 부(-)의 영향(경로계수 -0.351(|t| = 4.485))을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 관리자들의 경우, 직무 자율성이 직무 만족(또는 불만족)에는 영향을 미치지 않지만, 직무 자율성이 높아지면 조직에 잔류하고 싶은 생각이 낮아진다는 전통적인 예측과는 상반되는 결과가 나타났다.

관리자들과의 면담 결과, 이러한 현상은 다음과 같이 해석해 볼 수 있다. 중소 IT 서비스 기업의 경우, 현장 관리자는 고객사의 현장에 파견되어 특정 업무에 대한 관리 책임을 맡아 팀원들의 업무를 지시하고 통제한다. 이러한 환경

〈표 12〉 직급별 가설채택 여부(직무 자율성)

내용	관리자			팀원		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
→ 직무 배태성	**-0.351**	**4.485*** **	**채택**	0.151	1.224	기각
→ 직무만족	-0.080	0.802	기각	**0.263**	**2.475*** **	**채택**

에서 관리자가 업무수행 방법을 자유롭게 선택하거나, 어떤 업무를 할 것인지 자유롭게 선택할 수 있는 직무 자율성을 회사가 부여한다고 해도, 중소 IT 기업의 경우에는 관리 절차나 수행 방법에 대한 교육훈련이 제대로 되어있지 않기 때문에 관리자에게 불안감만 초래할 수도 있다고 한다. 오히려, 관리자는 회사에서 결정한 업무수행 방법이나 규정에 따라 업무를 감독, 실행, 지시, 보고하는 것이 효율적이며, 안정적으로 업무를 수행함으로써 프로젝트를 성공적으로 종료할 확률이 높다고 생각하고 있었다.

이에 반해서, 팀원들의 경우에는 직무 자율성이 직무 배태성은 아니지만, 경로계수 0.263(|t| = 2.475)로서 직무 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 팀원들의 경우, 직무 자율성이 높다고 해서 조직에 잔류할 의사가 높아지는 것은 아니지만, 직무 자율성이 낮으면 직무에 대한 불만족이 높아질 수 있다는 의미이다.

⑷ 기술역량 개발

기술역량 개발의 경우, 전체적으로 직무 배태성과 직무 만족 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 직급과 성별을 구분하여 분석한 결과, 여성과 팀원들에게는 기술역량 개발이 직무 만족보다는 직무 배태성에 영향을 미치는 요인으로 나타났다(<표 13>, <표 14> 참조).

이러한 결과는 관리자와 남성의 경우에는 자신들의 전문성 개발을 위한 훈련 및 제도가 해당 조직에 잔류하려는 생각과 자신이 수행하는 직무에 대한 만족도에 영향을 미친다는 예상대로의 결과를 얻을 수 있었다. 그러나 팀원과 여성들에게 전문역량 개발을 위한 훈련 등이 미흡하다고 해서 이것이 큰 불만 요인은 아니지만, 훈련을 잘 시켜주면 조직에 잔류할 의사가 높아진다는 것을 의미하는 결과이다.

이러한 결과는 여성보다는 남성이, 팀원들보다는 관리자급의 인력들이 IT 분야에 계속해서 종사하려는 의사가 높고, 이에 따라 자신들의 전문성 및 기술을 개발하기 위한 훈련에 더 많은 가치를 부여한 결과라고 판단된다.

⑸ 일-생활 균형

일-생활 균형의 경우, 전체적으로는 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 직급과 성별로 구분하여 분석한 결과, 흥미로운 결과를 얻었다(<표 15>, <표 16> 참조).

〈표 13〉 직급별 가설 채택여부(기술역량 개발)

내용	관리자			팀원		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
→ 직무 배태성	**0.650**	**5.877*****	**채택**	**0.217**	**1.666***	**채택**
→ 직무만족	**0.327**	**2.57****	**채택**	0.187	1.423	기각

〈표 14〉 성별 가설 채택여부(기술역량 개발)

내용	남성			여성		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
→ 직무 배태성	**0.303**	**2.302*****	**채택**	**0.412**	**3.494*****	**채택**
→ 직무만족	**0.287**	**2.092*****	**채택**	0.068	1.386	기각

〈표 15〉 직급별 가설 채택 여부(일-생활 균형)

내용	관리자			팀원		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
→ 직무 배태성	0.063	1.085	기각	0.073	0.633	기각
→ 직무만족	**0.260**	**4.126*** **	**채택**	0.026	0.238	기각

〈표 16〉 성별 가설 채택 여부(일-생활 균형)

내용	남성			여성		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
→ 직무 배태성	0.101	0.981	기각	**0.196**	**1.652***	**채택**
→ 직무 만족	0.035	0.342	기각	**0.266**	**2.821*** **	**채택**

〈표 17〉 직급 및 성별 혼인 비율

	직급		성별	
	팀원	관리자	남자	여자
기혼	72(51.8%)	34(89.5%)	97명(75.8%)	16명(32.7%)
미혼	65(48.2%)	4(10.5%)	31명(24.2%)	33명(67.3%)
합계	139(100%)	38(100%)	128명(100%)	49명(100%)

<표 15>에서 볼 수 있는 바와 같이, 관리자의 경우, 일-생활 균형은 직무 배태성은 아니지만 직무 만족에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 회사가 일/생활 균형을 잘 맞추어 준다고 해서 조직에 잔류할 의사가 높아지지는 않지만, 이러한 것을 잘 해주지 못했을 때는 불만요인으로 작용할 수 있다는 의미이다.

팀원들과는 달리 관리자들에게 일-생활 균형이 직무 배태성에 중요한 이유로 추측할 수 있는 것은 관리자들은 거의 기혼자(혼인 비율 : 약 90%)들로서, 기혼자들은 가정과 직장 생활의 양립이 필요하기 때문에 나타난 결과로 생각된다(<표 17> 참조).

여성의 경우에는 일-생활 균형이 직무 배태성과 직무 만족 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다(<표 16> 참조). 즉, 회사가 여성 인력들에게 일-생활의 균형을 잘 맞추어 준다면, 조직에 잔류할 의사도 높아지고, 직무에 대한 만족도도 높아진다는 것이다.

이러한 결과는 여성의 경우 기혼 비율이 30% 정도밖에 되지 않았으므로(<표 17> 참조), 남성에 비해서는 혼인 여부에 상관없이 가정과 직장 생활 간의 균형에 민감하다는 것을 시사한다. 따라서 여성 인력들을 지속적으로 유지하고 조직에 대한 만족도를 높이기 위해서는 예를 들면, 전문역량 개발을 위한 훈련보다는 일상생활과 직장 생활 간의 균형을 맞추어 줄 수 있는 방안을 제시하는 것이 더 효과적으로 판단된다.

⑹ 이직 의도

전체적으로 직무 배태성과 직무 만족은 이직 의도의 유의한 예측변수로 분석되었다. 그러나 직급별 분석 결과를 보면(<표 18> 참조), 관리자들의 경우, 직무 만족보다는 직무 배태성이 이직 의도의 유의한 예측변수로 나타났다. 즉, 관리자은 직무에 대한 만족도가 낮을 때보다는

〈표 18〉 직급에 따른 경로분석 결과

내용	관리자			팀원		
	계수	t값	결과	계수	t값	결과
직무 배태성 → 이직 의도	**-0.812**	**10.129*** **	**채택**	**-0.589**	**6.459*** **	**채택**
직무만족 → 이직 의도	-0.013	0.136	기각	**-0.240**	**2.637*** **	**채택**

직무 배태성이 낮을 때 이직 의사를 가지게 된다는 것을 의미한다.

사후 면담을 통해 이러한 결과의 의미를 다음과 같이 유추해 볼 수 있다. 관리자의 경우, 직무 불만족 요인들은 관리자의 입장에서 감내할 수도 있겠지만, 조직에 대한 배태성, 즉, 이 회사는 내가 오랫동안 애착을 가질 수 있는 조직이라는 생각을 가지지 못하게 되었을 때 이직할 의도를 가지게 된다는 것이다.

5. 결 론

5.1 연구의 시사점

본 연구의 분석 결과를 바탕으로, 중소 IT 서비스 기업들이 인력의 이직을 방지하기 위해 고려할 수 있는 효과적인 인사관리 방안은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

먼저, 금전적인 보상은 직무 배태성과 직무 만족 모두에 영향을 미치는 요인으로서, 중소 IT 서비스 기업들이 인력을 유지하기 위해 무엇보다도 필요한 요소라는 점이 파악되었다. 이처럼 금전적인 보상의 중요성이 높아진 것은 단지 중소 IT 기업만의 문제가 아니라 모든 산업에 적용되는 현실이라고 생각된다. 소위 IMF 사태 이후 종신 고용 제도가 무너지고, 성과를 기반으로 한 연봉제 등이 도입되면서, 조직에 대한 충성심을 가지고 장기적인 고용을 추구할 수 없는 상황이 되었다. 이러한 환경에서 특히나 고객사에 파견되어 업무를 수행하는 IT 서비스 인력들의 경우에는 장기적인 고용 안정보다는 단기적인 보상을 추구할 수밖에 없고, 금전적 보상이 조금이라도 많이 제공되면 이직하는 경향을 나타내고 있다. 따라서 중소 IT 기업은 높은 수준의 보상을 제공하면 좋겠지만, 대기업에 비해 높은 수준의 보상을 제공할 수 있는 여건을 원천적으로 갖추지 못하고 있기 때문에, 절대적으로 높은 수준의 보상을 제공하지는 못하더라도, 최소한 합리적인 보상이 이루어지도록 해야 할 것이다. 예를 들면, 회사와의 이익 공유, 공정한 평가를 기반으로 한 보상 결정, 스톡옵션의 제공 등을 들 수 있다.

관리자의 인정이나 비금전적인 보상은 직무 배태성과 직무 만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 이러한 결과는 직급과 성별로도 차이가 없는 것으로 나타났다. 결국 금전적인 보상이나 승진으로 연결되지 않는 관리자의 인정은 조직의 잔류 의사나 만족도에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것이다. 따라서 중소 IT 기업에서는 상품권이나 영화 관람권과 같은 일시적이고 비금전적인 보상에 자원을 소비하기 보다는 기술 인력들이 중요시 생각하는 기술역량 개발을 위한 기회를 제공하거나, 공정한 성과 평가를 통해 조금이라도 금전적인 보상에 반영되도록 하는 것이 중요할 것으로 판단된다.

직무 자율성의 경우, 관리자와 팀원 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 관리자들의 경우, 직무 자율성이 높아지면 직무 배태성이 낮아진다는 전통적인 예측과는 상반되는 결과가 나타났다. 이것은 관리 절차나 수행 방법에 대한 교육훈련이 제대로 되어있지 않기 때문에 관리자

들이 프로젝트를 성공적으로 수행할 확률이 오히려 낮아질 수 있다는 불안감을 초래하기 때문인 것으로 추측된다. 따라서 중소 IT 기업은 내부의 자원이 부족하다면, 정부기관 등에서 제공하는 컨설팅 서비스, 국제인증 획득 지원 등의 제도를 적극적으로 활용하여, 조직의 관리 절차나 규정 등을 정립하고, 관리자들을 대상으로 이를 교육시키는 것이 필요할 것으로 판단된다.

직무 자율성에 대해서 팀원들은 직무 자율성이 낮으면 직무에 대한 불만족이 높아질 수 있다는 결과를 얻었다. 팀원들의 직무 만족도를 높일 수 있도록 인력들에게 업무 수행에 대한 재량권을 허용할 필요가 있다. 물론 고객사에 파견되어 고객사의 시스템의 개발하거나 운영하는 경우 업무 수행 범위나 방법에 대해 자율성을 부여하기 어려운 상황이지만, 직무 충실화(job enrichment) 등을 통해서 재량권과 책임감을 부여할 수도 있을 것이다. 즉, 수행하는 직무에 기획 및 평가의 책임을 더하는 직무의 수직적인 확대 방법이 직무 충실화이다[Yang, 2009]. 다시 말해서, 이전에는 관리자에 의해 수행되었던 업무까지 팀원이 수행하도록 권한을 부여하는 것이다. 결과적으로 직무 충실화된 과업은 작업자로 하여금 더욱 커진 자유 재량권과 독립성, 그리고 책임감을 가지고 업무를 수행하도록 만들 수 있을 것이다.

기술역량 개발의 경우, 전체적으로 직무 배태성과 직무 만족 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 IT 인력들이 가진 성장지향성 및 스킬과 지식을 지속적으로 갱신해야 하는 기술지향적인 특성을 반영한 결과이다[Carayon et al., 2006; Joseph et al., 2007]. 따라서 기업들은 인력의 이러한 기술적인 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 방안을 제시해야 할 것이다. 그러나 자원이 충분하지 못한 중소 기업의 여건상, 정부에서 제공하는 여러 가지 교육 지원제도를 적극 활용하고, 사내에서는 최소 비용으로 효과를 극대화할 수 있는 멘토링 등과 같은 다양한 방법을 강구할 필요가 있을 것이다. 또한 현재 국내 대기업 SI 기업들은 중소 SI업체와의 상생을 위해서 여러 가지 제도를 시행하고 있는데, 그중에서도 중소 SI 업체가 품질관리 분야의 교육이나, 시스템 구축 방법론 교육, 프로젝트 관리자 교육 등 협력업체 인력을 대상으로 실시하는 대기업의 교육훈련 프로그램을 적극적으로 활용하는 것 또한 바람직한 방안 중의 하나로 생각된다. 또한 직원들의 기술역량을 높이고 전문분야의 기술 습득을 위해서 국제(국내)공인 자격을 취득할 때 발생되는 일부 경비를 회사가 지원해 주는 것도 좋은 방안이 될 수 있다.

기술역량 개발이 직무 배태성과 만족도에 미치는 영향을 직급과 성별을 구분하여 분석한 결과, 여성과 팀원들에게는 기술역량 개발이 직무 만족보다는 직무 배태성에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 따라서 교육 훈련의 기회는 모든 인력들에게 공정하게 제공하는 것이 원칙이지만, 자원의 제약이 있는 상황에서는 여성보다는 남성에게, 팀원급보다는 관리자급의 인력들에게 더 많은 기회를 부여하는 것도 고려해볼 필요가 있다고 생각된다.

일-생활 균형의 경우, 관리자들은 회사가 일/생활 균형을 잘 맞추어준다고 해서 조직에 잔류할 의사가 높아지지는 않지만, 이러한 것을 잘 해주지 못했을 때는 불만요인으로 작용할 수 있다는 결과를 얻었다. 또한 여성의 경우에는 남성에 비해 가정과 직장 생활 간의 균형에 더 민감하다는 결과를 얻었다. 따라서 여성 인력들을 유지하고 조직에 대한 만족도를 높이기 위해서는 일상생활과 직장 생활 간의 균형을 맞출 수 있도록 가족을 돌보거나 개인적인 문제를 처리할 수 있는 시간을 제공하고, 관리자들이 직원들의

개인적인 문제에 대해 호의적인 관심을 보이도록 하는 것이 필요하다. 예를 들면, 주 5일 중 매주 1회 가정의 날을 정해서 오후 5시까지만 근무 후 개인적인 가사일을 보게 한다든지, 회사에 계속 근무함으로써 발생하는 개인별 년차 휴가를 적극적으로 사용하게 하는 방안을 실행하는 것도 대안이 될 수 있을 것으로 판단된다.

이직 의도의 경우, 직무 배태성과 직무 만족은 이직 의도의 유의한 예측변수로 분석되었다. 그러나 관리자들의 경우에는 직무 만족보다는 직무 배태성이 이직 의도의 유의한 예측변수로 나타났다. 따라서 관리자들을 조직에 유지하기 위해서는 단기적인 보상, 기술역량 개발의 기회 제공, 직장과 가정생활의 균형 유지를 위한 배려뿐만 아니라, 회사의 장기적인 전략과 방향 등을 공유하고, 회사의 긍정적인 사업전망 및 성장 가능성을 보여줌으로써, 이 회사는 내가 오랫동안 애착을 가질 수 있는 조직이라는 생각을 심어주는 것이 필요하다고 판단된다. 이를 위해서 매년 년 초마다 전략회의를 개최하여 회사의 향후 2~3년에 대한 사업 전략 및 추진 방향을 임직원들에게 설명하고, 사업에 대한 정보를 회사와 임직원간에 공유하는 기회를 마련하는 것도 중요하다고 판단된다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서 분석한 인사관리 프랙티스들이 직무 배태성과 직무 만족에 미치는 영향을 설명할 수 있는 정도는 높은 수준이었고(직무 배태성 : R^2 = 0.417, 직무 만족 : R^2 = 0.397), 직무 배태성과 직무 만족이 이직 의도를 설명하는 정도는 이보다 더 높은 수준으로서(R^2 = 0.605), 인사관리 프랙티스가 직무 배태성과 직무 만족을 매개로 하여 이직 의도에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검정하였고, 이를 바탕으로 실무에서 인력의 이직을 방지하는데 참조할 수 있는 시사점을 도출하였다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 원래 본 연구의 목표 대상은 중소 IT 서비스 기업으로 설정되었으나, 데이터 수집 과정에서 고객사로 인력을 파견하는 기업들로 범위가 좁아졌다. 이에 따라 사전 연구를 바탕으로 직무 배태성과 직무 만족에 영향을 미칠 것으로 기대되었던 몇몇 변수들이 기각되는 다소 예상 밖의 결과를 얻게 되었다. 물론 앞에서 설명한 바와 같이 보상과 전문역량 개발 두 가지 변수가 직무 배태성과 직무 만족을 설명하는 정도는 상당히 높은 수준이었지만(직무 배태성 : R^2 = 0.417, 직무 만족 : R^2 = 0.397), 연구 모형에 파견 인력에 관련된 다양한 변수들을 포함시키지 못한 한계를 가지고 있다. 따라서 고객사에 파견되어 업무를 수행하는 IT 인력에 대한 향후 연구에서는 이들의 특성에 맞게 조직 몰입과 업무 피로 등의 변수[Ahuja et al., 2007]를 포함시켜 분석할 필요가 있다고 판단된다. 또한 향후 연구에서는 IT 인력들의 특성을 감안하여 대상 인력을 보다 엄밀하게 분류하고, 이들의 특성을 분석하는 것이 보다 의미있는 발견사항과 시사점을 제시하는데 타당할 것으로 생각된다.

다음으로, 가설이 기각된 이유를 찾아보기 위해 설문항목에 포함되어 있던 인구통계학적 요인 중, 직급과 성별을 기준으로 추가 분석을 수행하였고, 이를 통해 몇 가지 흥미로운 결과를 도출하였다. 그러나 이러한 인구통계학적 요인들이 연구 설계시 의도적으로 고려된 것은 아니었고, 또한 각 요인별로 특정 성향의 표본(관리자, 여성)의 수가 적은 관계로, 보다 명확한 결론을 도출하는 데는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 IT 인력의 행태와 의사에 조절 효과를 미칠 수 있는 요인들을 사전에 식별하여, 이를 연구 모형에 반영하고, 적절한 수의 응답

을 확보하여 분석하는 것이 보다 의미 있는 결과를 도출하는데 도움이 될 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

[1] 미래창조과학부, 정보통신산업진흥원, *2012년 소프트웨어산업 연간보고서*, 2013년 3월.

[2] 배병렬, *LISREL 구조방정식모델*, 도서출판 청람, 2006.

[3] 우항준, 황경태, "인적자원관리 프랙티스와 IT 인력의 이직 의도에 관한 연구 : 중소 IT 기업의 소프트웨어 개발인력을 중심으로", *Journal of Information Applications and Management*, Vol. 17, No. 2, 2010, pp. 48-69.

[4] 이영면, "요인별 직무만족 측정도구의 개요와 활용방안", *인적자원관리연구*, 제15권, 제4호, 2008, pp. 147-185.

[5] 이영면, "직무만족의 측정도구에 대한 개요와 활용방안", *인사조직연구*, 제15권, 제3호, 2007, pp. 123-186.

[6] 인크루트, "IT 종사자, 1~2년마다 이직", http://www.incruit.com, 2002.

[7] 조동환, 조현청, 성행남, "중소건설 IT 종사자의 이직 의도에 영향을 미치는 요인", *경영정보연구*, 제30권, 제2호, 2011, pp. 161-184.

[8] Agarwal, R. and Ferratt, T. W., "Enduring Practices for Managing IT Professoional", *Communications of the ACM*, Vol. 49, No. 9, 2002, pp. 73-79.

[9] Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., and George, J. F., "IT Road Warriors : Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions", *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 2007, pp. 1-17.

[10] B8ergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., and Taylor, G. S., "Human resource practices, job embeddedness and intention to quit", *Management Research News*, Vol. 32, No. 3, 2009, pp. 205-219.

[11] Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakkaert, P. L. T., Haims, M. C., and Brunette, M., "Evaluating Causes and Consequences of Turnover Intention Among IT Workers : the Development of a Quesionnaire Survey", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 25, No. 5, 2006, pp. 381-397.

[12] Carmines, E. G. and Zeller, R. A., *Reliability and Validity Assessment*, Newbury Park, 1979, CA : Sage Publications.

[13] Chin, W. W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", in Marcoulides, G. A.(Eds), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998, pp. 295-336.

[14] CIO Korea, "美 IT 종사자들 46%, 이직하고파", http://www.ciokorea.com, 2013.

[15] Cohen, J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1988.

[16] Crossley, C., Bennett, R., Jex, S. M., and Burnfield, J. L., "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 2007, pp. 1031-1042.

[17] Dalessio, A., Silverman, W., and Schuck, J., "Paths to Turnvover : A Re-analysis and Review of Existing Data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth's Turnover Model", *Human Relations*, Vol. 39, 1986, pp.

245-264.

[18] Ferratt, T. W., Agarwal, R., Brown, C., and Moore, J. E., "IT Human Resource Management Configuration and IT Turnover : Theoretical Synthesis and Empirical Analysis", *Information Systems Research*, Vol. 16, No. 3, 2005, pp. 237-255.

[19] Fornell, C. and Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.

[20] Geisser, S., "The Predictive Sample Reuse Method with Applications", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 70, Issue 350, 1974, pp. 320-328.

[21] Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S., "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000, pp. 463-488.

[21] Holtom, B. C. and Inderrieden, E., "Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover", *Journal of Managerial Issues,* Vol. 18, No. 4, 2006, pp. 435-452.

[23] Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., and Eberly, M. B., "Turnover and Retention Research : A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into Future", *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 231-274.

[24] Hom, P. W. and Griffeth, R. W., *Employess Turnover*, South-Western, Cincinnati, OH, 1995.

[25] Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 1995, pp. 635-672.

[26] Igbaria, M. and Greenhaus, J. H., "Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A Structural Equation Model", *Communications of the ACM*, Vol. 35, No. 2, 1992, pp. 35-49.

[27] Joseph, D., Ng, K., Koh, C., and Ang, S., "Turnover of Information Technology Professionals : A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development", *MIS Quarterly*, Vol. 31, No. 3, 2007, pp. 547-577.

[28] Lambert, E. G., Hogan, N. L., and Shannon, M. B., "The Impact of Job Satisfaction on Turnvover Intent : a Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", *The Social Science Journal*, Vol. 38, 2001, pp. 233-250.

[29] Lee, Patrick C. B., "Turnover of Information Technology Professionals : a Context Model", *Accounting Management and Information Technology*, Vol. 10, 2000, pp. 101-124.

[30] Lee. T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., and Holtom, B. C., "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Abssences, and Voluntary Trunover", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2004, pp. 711-722.

[31] Locke, E. A., *The Nature and Cause of Job*

Satisfaction, Handvook of Industrial and Organizatioanl Psychology, Chicago, Rand Mcnally College Publishing Company, 1976.

[32] March, J. and Simon, H. A., *Organizations*, Wiley, New York, 1958.

[33] Mitchell, T. R. and Lee, T. W., "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness : Foundations for A Comprehensive Theory of Attachment", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, 2001, pp. 189-246.

[34] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C., and Erez, M., "Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 2001, pp. 1102-1121.

[35] Mobley, W. H., "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 1977, pp. 237-240.

[36] Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Han, H. H., and Meglino, B. M., "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, 1979, pp. 493-522.

[37] Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H., *Psychometric Theory : McGraw-Hill Series in Psychology*, McGraw-Hill, New York, 1994.

[38] Nunnally, J. C., *Psychometric theory* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill, 1978.

[39] Porter, L. W. and Steers, R. M., "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover : A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, No. 1, 1976, pp. 87-98.

[40] Rai, A., Patnayakuni, R., and Seth, N., "Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities", *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 2, 2006, pp. 225-246.

[41] Roznowski, M. and Hulin, C., "The Scientific Merit of Valid Measures of General Constructs with Special Reference ot Job Satisfaction and Job Withdrawal", *Job Satisfaction*, New York : Lixington Books, 1992, pp. 123-163.

[42] Spector, P., *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, New York, John Wiley, 1996.

[43] Steel, R. P., "Turnover Theory at the Empirical Interface : Problems of Fit and Functions", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, 2002, pp. 346-360.

[44] Stone, M., "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions", *Journal of the Royal Statistical Society*, Series B, 1974, Vol. 36 No. 2, pp. 111-133.

[45] Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., and Lauro, C., "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol. 48, No. 1, 2005, pp. 159-205.

[46] Tett, R. P. and Meyer, J. P., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Turnover : Path Analysis based on Meta-analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 43, 1993, pp. 259-293.

[47] Yang, S. and Lee, K., "Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention : The Influence Of Job Satisfaction, *International Review of Public Administration*, Vol. 14, No. 2, 2009, pp. 13-23.

저자소개

장 현 춘

현재 (주)인터솔루션테크놀로지 대표이사로 재직 중이다. 경북대학교 전자공학과를 졸업하고, 서강대학교에서 경영학석사학위를 취득하였고, 동국대학교 경영대학 경영정보학과 박사 과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 정보 전략, IT 서비스 관리 등이다.

황 경 태

현재 동국대학교 경영대학 경영정보학과 교수로 재직 중이다. 연세대학교 상경대학을 졸업하고, Geroge Washington University에서 경영학 석사, State University of New York at Buffalo에서 경영정보학 박사 학위를 취득하였다. 주요 관심 분야는 정보 전략, IT 서비스 관리, IT 거버넌스 등이다.