

The Turnover Intention Factors of the Experienced Beginners of Small and Medium Enterprises

Sang Ho Woo[†] · Wan Seon Shin

Sungkyunkwan University Management of Technology

중소기업 초기경력자들의 이직의도에 미치는 영향 요인

우상호[†] · 신완선

성균관대학교 공과대학 기술경영학과

Competitiveness of small and medium companies often rely on the competency of their employees. Many employees however try to move to better environments if possible, which results in high uncertainty in maintaining solid human resources. The purpose of this paper is to investigate the influencing factors of turnover intention and organizational loyalty of the early experienced, especially three to five years experienced, employees in the small and medium enterprises. A survey had been conducted using both LMX (Leader Member eXchange) and TMX (Team Member eXchange) as an effort to test the impact of strategic human resource management factors on turnover intension and organizational loyalty. It has been observed that the level of LMX is critical on the turnover intension, while the levels of LMX and TMX are positively related to the organizational loyalty. Especially significant mediation effect affects on the organizational loyalty for TMX via LMX in the serial structure. The human resource management factors become effective under the circumstances where leader and team members exchange activities are activated. These findings can be used in reducing turnover intention and increasing organizational loyalty of early experienced employees by enhancing the leadership training of middle level managers of the small and medium enterprises organizations. Besides, a set of active communication channels should be provided for the young employees so that they can share their work experiences and difficulties within the organization. The key results of this study may help the practitioners set up a management plan to maintain a low turnover rate for their organizations.

Keywords : Turnover Intention, Early Carrier, LMX, TMX, SMEs

1. 서 론

글로벌경쟁 시대에서 중소기업은 국가 경제 발전의 가장 근본 바탕이 되는 생산경제의 주체로서 매우 중요한 역할을 하고 있다. 우리나라를 포함한 대부분의 국가에서 중소기업은 경제 발전의 기본 바탕이 되는 주체로 자리 잡고 있다. 현재 중소기업들의 기본경쟁력을 강화하기 위

해 많은 사회 각 기관이나 단체, 그리고 국가 정책차원에서 중소기업 종사자들의 인건비 보조, 고용환경 개선제도, 교육 후 채용연계제도, 산업기능 요원제도 등 여러 방면으로 다양한 정책이 제시되고 사회적 논의가 현재까지 지속적으로 수정되면서 제기되어 오고 있다. 국내 노동시장의 유연화에 따른 평생직장에 대한 사회적 협약 와해, 종신고용에 대한 희박해진 개념 등 기업환경의 변화로 중소기업 종업원들의 자발적 이직을 포함한 노동력과 관련한 인적 자원관리 및 구조는 최근 들어 더욱 어려운 상황이 되어 가고 있다. 중소기업의 취업기피 현상이나 직원들의 지속

Received 25 August 2017; Finally Revised 19 September 2017;
Accepted 20 September 2017

[†] Corresponding Author : syjywoo@naver.com

적 이직현상으로 이 문제가 중요한 사회적 문제로 제기되고 있다는 사실은 뚜렷한 성과를 얻지 못하였다는 반론적인 증거이고 이에 대한 문제의 심각성을 보여주는 것이다. 더불어서 청년층의 직장 생활에 대한 부적응과 이직률 증가는 기업들의 인력채용 과정에서 경력자 선호 현상을 가중시키면서 이직을 더욱 부추기고 있다. 개인의 경력개발에 대한 책임을 예전과 같이 조직보다는 개인 각자에게 있음을 강조하는 사회적 분위기가 고용안정에 대한 문제점을 부추기고 있다. 아무리 우수한 인재라고 하더라도 조직 내에서 핵심인재가 되기 위해서는 업무 수행에 필요한 기술력, 업무지식, 태도를 포함한 조직문화를 학습하고 이를 내재화 하여 불안감과 불확실성을 최소화 시켜서 새로운 환경이나 기술개발 상황에 적응하는 시간이 반드시 필요하다 하겠다[5]. 우리나라 중소기업의 당면한 과제 중 가장 중요한 과제중의 하나는 이와 같은 고용안정 및 이직에 관련된 문제이다. 청년 실업이 심각한 사회문제로 고조되고 있는 시점에서 중소기업의 구인난은 우리 사회가 처해 있는 가장 큰 사회적 문제 중의 하나이다.

일반적으로 대학졸업 후에 직장에서의 경력이 5년 이하인 종업원을 “대졸초기경력자”로 정의 하고 있다[15]. 신입사원이 신규로 입사하면 3년 정도의 직무교육을 통한 기초 직무 숙련교육에 많은 노력과 에너지가 투입되기는 하나 3년 정도의 직무교육 이후에는 어느 정도 조직원으로서 효용가치가 내재화 되어 업무의 성과가 높아지기 시작하는 시점이 된다. 그런데 이 시점부터 또한 중소기업에서는 이직률이 높아져서 “이제 좀 쓸 만하다”하고 생각되는 시기에 대부분의 주요 인력들이 이직을 고려하고 있다고 한다[36]. 사회 환경 변화에 기인한 기업과 사회에서 경력사원 선호경향이 강할수록 중소기업의 초기 경력자들의 이직의도는 심화되고 근본적으로 조직적응을 통한 완전한 경력자로 성장할 수 있는 기회를 지연하거나 박탈하는 결과를 낳게 된다. 중소기업에 취업한 구직자가 해당 조직에 순응하여 만족스러운 직장생활을 해 나갈 수 있도록 각 기업들도 직원들이 조직에 순응할 수 있는 꾸준한 인적자원관리 노력 또한 반드시 필요하다는 것은 매우 중요한 사안이다.

이와 같은 맥락에서 사회적으로 이들의 이직문제는 기업이나 개인의 입장에서 손실이 매우 크다고 할 수 있다. 개인적 측면으로는 해당분야의 직무에 대한 숙련을 형성하기 전에 경력이 단절되어 개인 경력관리상의 피해가 크고, 불안정한 일자리를 벗어나지 못하게 하는 반면 기업의 입장에서는 채용 담당자들에게 매우 부정적인 시각으로 간주되고 있다. 본 연구 목적은 보다 세부적인 관점에서 현 상황을 파악하고 다양한 방법으로 이 문제를 고민할 필요가 있다는 측면에서 중소기업 초기 경력자들 중에서도 3년에서 5년차 경력자들의 이직의도 결정요인

을 분석하여 각 요인들의 개선점을 제시하여 개인적 측면에서 직장에서의 장기근속 및 가치 있는 경력관리를 유도하고 사회적인 낭비요소들을 제거하기 위함이다. 진술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 전략적 인적자원관리의 세부요인들이 이직의도에 미치는 직접적인 영향과 리더-멤버간 교환관계, 팀-멤버간 교환관계가 어떻게 매개효과를 가지는가를 규명하고자 이들 관계에 대한 실증 연구를 통하여 효과적인 전개방안을 모색하고, 연계 확장해서 조직 충성도 요인 파악을 통해 이직의도를 가졌던 조직원들이 조직에 잔류하게 된 결정요인을 연구하고자 한다. 이와 같은 연구를 통해서 보다 세부적, 미시적인 관점에서 종업원들에 대한 이직의도 감소와 조직 충성도에 영향을 줄 수 있는 적합한 요인 변수를 찾아 제언함으로써 중소기업의 인적자원 관리와 기업경영에 도움이 될 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 연구 및 배경

2.1 중소기업의 인력난

중소기업 중앙회[16], 보고와 유은희[36] 연구에 따르면, 중소기업 근로자 10명중 2명이 대기업으로 빠져나가고, 3~5년차 대리급의 51.8%가 이직 또는 이직의도를 가지고 있는 것으로 조사 되었다. 중소기업의 고용안정에 대한 문제는 끊임없이 제기되어지고 있는 사회적 문제로 거론된다. 고용과 관련하여 채용, 임금, 보상 및 복지, 이직 등 인적자원 관리에 대한 전반적인 효율성과 효과성이 부족하고, 대기업 대비 중소기업에 대한 사회적 인식이 긍정적이지 못하기 때문에 우리나라의 중소기업은 큰 어려움을 겪고 있다.

고용노동부 조사에 따르면 중소기업의 인력 부족률은 3.3%에 달해 대기업(1.2%)에 비해서 2.8배로 높게 나타났다. 실제 현장에서 인력 충원이 절실한데도 구인에 어려움을 겪고 있는 핵심적 원인은 중소기업의 낮은 임금 체계와 중소기업 기피 현상, 상대적으로 열악한 복지 환경, 그리고 비체계적인 조직운영이나 인적자원관리 때문이라고 지적되고 있다. 2009년부터 2014년까지 최근 5년간의 제조업 기준으로 중소기업과 대기업간의 임금격차 수준에 대한 중소기업 중앙회[16] 발표 자료에 따르면 중소기업의 임금수준은 대기업 대비 평균 46.9%~56.5%로 점차적으로 상승은 하고 있으나 여전히 매우 낮은 수준을 유지하고 있다. 중소기업의 구인난은 높은 이직률을 그 원인으로 생각 해 볼 수 있는데, 남재량[22]은 우리나라 청년 실업률이 높은 원인을 청년들의 취업률이 낮기 때문이라기보다는 높은 이직률 때문이라고 분석 한 바 있다. 이와 같이 최근 조사들을 종합해 보면 중소기업의

심각한 인력난은 취업률이 낮은 것 보다는 높은 이직률이 더 큰 원인으로 볼 수 있다.

2.2 중소기업의 이직특성

박상목[24]은 중소기업에 근무하고 있는 핵심인력의 82.0%가 1회 이상 회사를 옮긴 경험을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 조사자 중 이직 경험이 있는 중소기업의 핵심인력은 평균 2.5회나 이직을 하는 것으로 나타났다. 특히 의미 있는 점은 중소기업의 핵심인력 9.5%는 향후 기회가 주어진다면 회사를 옮길 의사가 있다는 것이다. 우항준[33]의 연구에 의하면 IT 전문 인력 수요 실태 조사에서 조사기업의 64.7%가 종업원들의 이직을 경험하였으며, 기업규모 측면에서는 다른 규모의 기업보다 중소기업에서 이직경험이 많은 것으로 조사 되었으며, 특히 경력기준으로 볼 때 2년에서 4년 미만, 연령별로는 30대 초반의 이직률이 가장 높은 것으로 조사되었다. 중소기업연구원[16]과 KOSBI 중소기업 포커스에 따르면, 중소기업에서 이직한 이직 경력자의 주요 이직사유는 임금수준의 불만족이 32.6%로 가장 높았고, 타 업종의 근무선호 31.5%, 작업환경 불만족 21.4%, 그리고 유사 중소기업 스카우트 18.4% 등의 순서로 나타났다[24]. 우항준[33]의 연구에서는 이직을 경험했던 기업 중 46.0%가 IT인력의 이직으로 인하여 사업수행에 어려움을 겪고 있고, 상대적으로 중소기업이 더 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 조사 되었다. 이와 같은 자료를 보아 중소기업에서의 인력이동이 가져 오는 여러 가지 부정적 영향 및 인식은 심각한 문제점으로 인식된다.

2.3 초기경력자의 개념정의

고등교육을 포함해서 공교육 과정을 마치면서 사회생활의 첫 걸음을 시작 하게 되는 사회 초년생들은 소속된 기업은 물론 국가 사회의 주요한 인적자원으로서의 성장 잠재력을 지니고 있다. 직장이라는 새로운 생존의 세계에서 살아있는 현장지식과 전문기술을 익히며 사회성과 대인관계를 형성하며 사회구성원이 되어가는 이들을 초기경력자라 칭한다. 장서영[11] 등에 의하면 초기 경력자란 대학교 등의 일반정규 학교 교육과정을 졸업하고 직장인으로서 직업을 가지고 연속적으로 일한 직장경력이 5년 이하의 근무 경력자로서, 맡은 직무에 대한 숙련이 형성되어지기 위해서 일정기간 근무기간이 필요한 근로자들로 정의하고 있다. 김소영[15] 등은 대학졸업 후에 직장에서의 경력이 5년 이하인 종업원을 “대졸초기경력자”로 정의 하고 있다. 대학졸업생을 포함한 초기경력자가 직장에서 적응하는 과정이 조직사회화의 시작과정

이며 적응정도는 곧 조직사회화의 결과로써 나타난다. 조직사회화란 조직에서 완전히 외부 자였던 개인이 조직에 참여하고 효과적인 조직구성원으로 변화는 과정을 의미한다. 초기경력자는 특정 조직 내에서 해야 하는 역할을 수행하면서 필요한 암묵적 지식과 조직에 관한 기본적인 명시적 지식을 습득하여 태도와 행동이 변하게 된다. 조직생활을 시작하면서 일어나는 이러한 학습과 변화 과정을 조직사회화라[5]하며 초기경력자는 이러한 사회화 과정을 통해서 조직사회 구성원으로서 재탄생을 하게 된다.

2.4 교환관계 이론

일반적으로 교환관계 이론은 사회적 교환이론에 대해서 심리학, 경영학, 경제학에서 주요한 배경이론으로 널리 인용된다. 교환관계는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계로 나누어 볼 수 있으며, 사회적 교환이론은 물질적인 교환관계로 부터 시작되기는 하나 구성원과 조직 간에 교환관계가 성립되면 구성원들은 조직에 대해 긍정적인 태도와 행동을 나타내게 된다는 이론이다. 경제적 교환관계가 계약행위에 기반을 둔 반면에 사회적 교환관계는 상대방 서로에 대한 교환이 공평하다는 믿음에 기반을 두며, 경제적 교환관계는 단기적인 성과를 나타내게 되고, 사회적 교환관계는 장기적 성과를 나타낸다. 사회적 교환이론에 대한 실증연구로 Wayne et al.[32]의 연구에서 조직지원(POS)과 리더-멤버교환(LMX)과의 관계에 대한 연구를 중소기업의 리더와 구성원들을 대상으로 실시한 결과 리더와 구성원들 모두의 교환관계를 증명하면서 조직지원과 LMX가 사회적 교환이론을 통합된다고 주장 하였다. 두 변수들의 구조사이에는 개념적으로 유사성을 가지고 있고 이들 통합을 통해서 사회적 교환으로 경제적 교환관계를 넘어서는 설명을 시도 하면서 관계질의 수준이 매우 중요하다고 하였다. 경제적 교환과는 다르게 사회적 교환은 불특정 의무를 수반 한다는 측면에서 교환을 통해 상대방에게 긍정적인 교감을 받은 경우에 감사하는 마음, 신뢰감 등과 같은 형태로 되돌려 주어야 한다는 또 다른 의무감을 서로가 갖게 된다. 중소기업의 경우에는 대기업들에 비해서 열악한 경제 및 업무 환경으로 인해서 회사 내에서 개인과 개인, 조직과 구성원 상호간에 신뢰가 좀 더 요구 되며, 이와 같은 신뢰 관계 형성은 서서히 형성되어진다고 한다. 이와 같은 긍정적인 사회적 교환관계 형성의 질이 약할 경우 중소기업 입장에서는 기업의 경영에도 영향을 받을 수 있다는 것이다. 그러므로 중소기업 구성원들의 이직의도를 설명할 때 이와 같은 사회적 교환이론을 바탕으로 하면 좀 더 일반화 할 수 있는 가능성을 기대 할 수 있을 것이다. 중소기업 구성원들의 자발적인 성과 지향노력과 조직몰

입을 고취시키기 위해서 리더와 구성원, 구성원 동료 간의 관계와 같은 사회적 교환이론의 관점에서 연구에 대한 기초이론을 제공 한다고 볼 수 있다.

2.4.1 리더-멤버 교환관계(Leader-Member eXchange; LMX) 이론의 개념

리더-멤버 교환관계(Leader-Member eXchange) 이론은 초기에는 리더십을 집단수준에서 일어나는 현상만으로 가정하고 구성원들 간의 리더십 반응 차원은 동일하다는 평균적 리더십 유형(ALS : Average Leadership Style)에 대한 모순을 비판하면서부터 시작 되었다[6]. 모든 구성원들이 동일한 형태의 인식과 반응을 보이며, 상사와 구성원들에 사이에 동일한 리더십이 발휘된다는 것이기 때문에 이점에 대해서 모순이 존재하였다. 그런데 LMX는 리더가 여러 구성원들과 동일한 관계를 형성하지 않는다고 하면서 상사와 구성원들 간에 이루어지는 상호교환의 정도에 따라 다른 역할이 이루어지고 동시에 리더와 부하 간에 다른 관계의 리더십이 형성된다는 개념으로써 Dansereau and Graen[6]에 의해 처음으로 제시된 이후 여러 부분에서 다양한 연구가 진행되고 있다. 리더-개별 구성원들 간에는 다양한 형태의 관계가 형성이 되고, 이러한 관계정도의 질에는 차이가 있다는 것이 LMX의 핵심이다. 결과적으로 리더와 구성원들 간의 관계의 질이 높으면 높은 리더십이 나타나고, 이러한 리더십이 발전된 형태로 나타날 때 결국 조직의 성과에 긍정적인 역할을 한다고 할 수 있다는 것이다. Rockstuhl et al.[26]은 구성원들의 업무와 관련된 행동과 태도들은 리더가 그들과 교감하는 정도에 따라 달라진다고 했으며, 리더는 팀 내의 구성원들과 강력한 신뢰, 존중, 감정교감이 전제된 상태의 관계 형성이라고 주장 한다. 이러한 리더-구성원과의 교환관계는 상호의존성에 바탕을 둬으로써 형성되고, 교환관계의 질이 낮고 높음의 정도에 따라 그 조직의 성과가 크게 달라질 수 있다. Griffeth et al.[9]의 1990년대의 이직연구를 대상으로 이직 선행요인들에 대한 포괄적인 메타분석을 실시한 결과, 조직적 측면에서 이직과의 상관관계는 리더-구성원 교환관계의 영향력이 가장 큰 것으로 조사 되었다. 이와 같이 선행연구를 조사해 본 관점에서 리더와 구성원들 간의 호혜적 상호 교환관계에 핵심을 바탕으로 하는 LMX 이론은 본 연구를 함에 있어서 중요한 가치를 제공할 것이라 기대된다.

2.4.2 팀-멤버 교환관계(Team-Member eXchange; TMX) 이론의 개념

LMX가 리더와 구성원들의 단일적 교환관계에 집중한 것이라면, 구성원과 동료 구성원간의 상호관계의 중요성과 팀과 팀 구성원 상호간의 수평적인 과업수행에 관한 교환

관계를 강조한 개념으로 팀-멤버 교환관계(Team-Member eXchange)이론이 있다[29]. 역할형성 이론으로부터 발전된 TMX는 Seers[29]에 의해서 상대적으로 최근에 소개되어진 교환관계이론이다. Liden et al.[20]는 TMX 개념을 팀제도의 환경에서 사회적 교환에 중점을 둔 개념으로써 팀 전체와의 구성원들 개인의 전반적인 지각이라고 정의 했다. TMX는 개인수준의 개념인 LMX의 확장된 개념이라고 할 수 있고, 두 개념은 상호교환에 대해서 구성원들로 하여금 서로 평가 한다는 면에서는 비슷하나, TMX는 일 대일의 쌍(dyad)에 초점을 맞춘 개념이 아니라는 점에서 LMX와 차이점이 있다고 한다. TMX의 질이 낮은 구성원보다 높은 구성원들이 더 나은 긍정적인 직무태도를 나타내고 팀원들 간에도 개방적 의사소통을 통해 원활한 아이디어나 정보를 공유하며 팀 동료들끼리 서로 지원하며 도움을 주고 자신이 맡은 과제에 대해서도 피드백 하는 등 서로 적극적으로 협력하는 것으로 알려져 있다. 높은 수준의 TMX 교환관계를 나타내는 구성원들은 그들 스스로를 팀 플레이어로 생각하기 때문에 단순한 과제수행 이상으로 인정, 도움, 상호지원, 피드백 등과 같은 개인이 가진 자원과 사회적 상품을 호혜적으로 교환하게 된다[20, 29].

2.5 이직의도

조직이 가치 있는 핵심 종업원을 유지시키는 일은 조직의 생존을 결정하는 중요한 문제로 인적자원관리 측면에서 매우 중요한 일이다. 이직에 대한 개념 정의는 광의의 의미와 협의의 의미로 분리해서 생각 해 볼 수 있으며, 광의의 개념으로는 Price et al.[25]의 연구에서 개인이 조직의 경계를 옮기는 경로로 보았으며 취직, 승진, 배치전환 그리고 사직까지 포함하는 것으로 정의하였다. 반면에 협의의 개념으로 Molbey[21]는 회사 구성원으로서 자격을 종결하면서 금전적인 보상을 받지 아니하는 상태로 정의 하였다. 초창기 이직연구를 진행했던 Price et al.[25]은 이직에 영향을 주는 변인으로 직접적인 영향을 주는 변인과 간접적으로 영향을 주는 변인으로 구별 하였으며 이직의도, 취업의 기회는 직접변수로, 가족부양 책임과 직업의식은 간접변수로서 이직에 영향을 미친다고 보았고, 인간관계 측면에서 조직 내에서 상사와의 긍정적인 관계는 이직을 감소시키는 요인이라고 주장 하였다. Sigman et al.[30] 역시 조직 내에서 리더에 대한 만족도가 이직의도를 감소시키는 것으로 조사 되었고 조직내 개인 간의 갈등 여부가 구성원들의 이직의도에 크게 영향을 미친다고 주장하였다. 반면 직장 내에서의 주위 동료들 혹은 부서원들 사이에서 소외되고 따돌림을 당하는 현상과 관련해서 이직의도에 영향을 주는지에 대한 관계 연구는 거의 없는 실정이다. 좀 더 넓은 의미로 TMX와

이직의도에 대한 연구는 중요한 문제임에도 불구하고 선행연구는 매우 부족한 실정이다.

이직에 관련된 많은 연구들은 실질적으로 이직행위에 관련해서 측정변수로 사용한 것 보다는 대부분이 이직의도를 측정 변수로 사용한 연구가 대부분이며, 실증연구에서 이 두 변수 간에 매우 높은 상관관계를 보이는 것이 연구를 통해 실증 되었다[12]. 따라서 많은 학자들이 이직에 관한 연구시에 이직의도를 이직의 가장 강력한 예측변수로 보고 있다. 이직의도에 대한 연구가 중요한 것은 경영자가 종업원들의 이직할 것인가 아니면 잔류할 것인가에 영향을 미치는 변수를 파악하여 종업원들의 이직행동을 예측하여 종업원 이동에 따른 손실을 예방하고 이로 인한 경영활동 비용을 최소화 시키고 최대한의 경영성과를 달성 할 수 있기 때문이다.

이직이 기업의 경영활동에 직접적으로 미치는 영향요인도 중요 하지만, 이직을 결정하는 구성원 개인과 주변 환경적 요인도 매우 중요한 부분이다. 종업원 스스로가 이직하고 싶은 의도가 생기는 것에 대해서 단순한 원인 변수로만 설명하는 것 보다는 매개변수를 통해서 추가적인 규명이 필요하며 이 매개변수를 규명하는 것 역시 중요한 요소이다. 현재까지 많은 이직연구가 이루어 졌지만, 최근 17년(2000~2016년)동안 발표된 논문 및 발표 자료를 국회도서관에서 “이직의도”를 키워드로 검색했을 때 총 2137건의 논문의 검색되는데 이중 약 374(17.3%) 편의 논문에서 매개변수를 사용했다. 사용된 대표적 매개변수들을 살펴보면 직무만족, 자기효능감, 직무몰입 등의 순서로 나타났다. 특히 중소기업을 상대로 이직의도에 매개변수를 사용한 연구는 0.8%로 아주 미미한 수준을 나타내었다. 이직의도에 대한 설명은 선행연구들에서 확인된 변수들과 여러 가지 변수들과의 관계설명을 동시에 고려해야만 하고, 이들 변수들과의 관계규명이 잘 되었을 때 이직의도에 대한 설명력을 더욱 높일 수 있을 것이다. 따라서 매개변수를 이용한 관계규명의 효과적 검증이 추가되면 종속변수의 영향관계를 보다 명확하게 확인 할 수 있을 것으로 생각된다.

2.6 조직 충성도

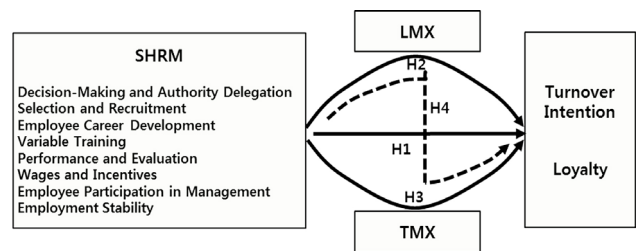
산업화 시대에 조직에 대한 충성도는 평생직장으로써 직업에 대한 안정성을 나타내지만 현대사회에서는 평생직장의 개념이 사라지면서 조직에 대한 충성도도 많이 약화되어 가고 있다. 기업 조직에서는 구성원들의 내재된 충성도가 무엇보다 중요한 요소이다. 충성도가 높은 조직은 조직내부의 일체감이 강해지므로 기업이 지향하는 목표달성을 위한 의지와 조직능력을 향상시키는 효과가 있기 때문이다. 조직충성에 대해 개념적 정의를 살펴

보면, 양길승[35]은 구성원에게 내재되어 있는 조직충성도 수준이 높을수록 기업목표를 달성하고자 하는 의지가 높아지며 고객에 대해서는 질 높은 품질의 서비스를 제공하려 한다고 하였다. Ashforth et al.[1]은 조직충성이란 구성원들이 조직에 대해 가지는 심리적인 애착 감으로 조직의 가치와 규범에 맞춰 행동하고, 조직에 충성하고 헌신하려는 의도라고 정의하였다. 우석봉[34]은 조직충성심이 높은 구성원들은 헌신적인 태도로 업무에 임함으로서 직무성과를 높이고 반대로 이직률은 낮춘다고 한다. 류은정[28]은 조직충성을 조직의 성공 및 목표달성을 위하여 조직에 애착과 신뢰를 가지고 희생하며 헌신하려는 조직구성원의 자발적 행동으로 본다. 선행연구를 종합해보면 조직충성이란 “조직구성원들이 자신이 속한 조직에 대해 정서적으로 애착을 가지고 신뢰하며, 조직의 목표달성을 위해 헌신하는 태도로 임하는 조직구성원의 자발적 행동”으로 정의 된다.

3. 연구조사 방법

3.1 연구모형의 설계

지금까지 선행연구의 이론적 조사결과를 바탕으로 본 연구에서는 우리나라 중소기업의 구성원들 중 초기경력자들의 이직의도와 조직충성도에 영향을 주는 요인들의 조사에 관한 연구로 다음과 같은 기본모형과 수정모형을 제안하고자 한다. 기본모형은, 유은희[36]와 Fong[8] 등의 연구결과를 바탕으로 중소기업의 전략적 인적자원관리 활동이 중소기업 구성원들 중 초기경력자들의 이직의도와 조직충성도에 직접적으로 미치는 영향에 대해 알아보고, LMX와 TMX와 같은 교환관계가 매개변수로서 영향력을 미칠 것으로 판단하였다. 이들 각각이 영향을 미치는 병렬구조 매개효과와 Tse[31]의 연구를 바탕으로 LMX를 거쳐서 TMX에 이르는 직렬구조 매개효과에 대한 연구를 실증 연구를 통해 검증하는 모형으로 설정 하였으며, 이중매개의 병렬구조와 직렬구조에 대해서 <Figure 1>과 같이 설정 하였다.



<Figure 1> The Serial and Parallel Structure of Double Mediation

연구모형에서 독립변수로는 전략적 인적자원관리의 관행변수로서 분권화된 의사결정, 능력중심의 선발관리 기회, 내부경력 개발기회, 다양한 교육훈련, 성과지향 평가, 성과중심 보상, 종업원 참가, 그리고 고용안정성 등 8개 요소가 포함되는 구성요소로 선정 하였다. 이직의도와 조직충성도에는 다양한 변인들이 미치는 영향에 대한 직접적인 요인과 더불어서 매개변수를 통한 추가 요인들도 중요한 영향을 미친다는 선행연구를 토대로 연구모형을 설정 하였으며 이러한 현실적인 접근은 차원 높은 연구 결과를 제시 할 수 있을 것이다.

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 전략적 인적자원관리와 이직의도와 조직충성도와의 관계

선행연구에서 조사해 본 바와 같이 기업들이 운영하고 있는 전략적 인적자원관리 활동은 종업원들의 이직의도와 서로 밀접한 인과관계가 성립되는 것으로 조사 되었다. 그러므로 이와 같은 선행연구들의 관계를 바탕으로 실증 분석을 위해 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H1 : 중소기업의 전략적 인적자원관리는 이직의도와 조직충성도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 LMX, TMX의 매개효과

선행연구를 바탕으로 조직구성원이 지각하는 조직 내에서 LMX와 TMX의 관계 질의 정도에 따라 리더와 구성원간의 자기결정감의 정도가 결정되고, 구성원들 간의 관계에서 교환관계를 통한 팀 몰입도에 영향을 미침을 알 수 있었다. 또한 LMX의 교환관계의 질이 높은 구성원이라도 팀 내 다른 동료들과의 교환관계를 형성하지 못하고 외립단으로 분류되면 리더에게만 잘 보이려 한다는 동료들로부터 부정적 인식으로 인해 팀 동료들과의 교환관계에 영향을 미칠 수 있음을 추론 할 수 있다. 한편으로 팀 리더와의 관계가 좋지 못하고 팀 구성원에 더 좋은 관계를 유지 할 경우 오히려 리더에게 주는 부정적 인식을 주는 등 LMX, TMX 관계의 질에 따라 직무 만족감, 상하 신뢰, 동료 간 신뢰차이의 유발에 따른 조직성과 및 개인 직무 만족감 차이에 대한 다양한 연구 결과가 보고되고 있다. 그러나 LMX 및 TMX와 같은 사회적 교환관계가 각각의 병렬적 매개효과나 LMX를 통한 TMX로의 직렬적 매개효과가 이직의도나 조직충성도에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 종합적으로 통찰한 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 선행 연구들에 대한 고찰을 기본 바탕으로 교환관계가 매개변인으로 큰 역할을 할 것이라고 예측 되었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2, H3 : 중소기업의 전략적 인적자원관리와 이직의도와 조직충성도간 LMX와 TMX는 각각 유의미한

이중매개효과를 가질 것이다(병렬구조).

H4 : 중소기업의 전략적 인적자원관리와 이직의도와 조직충성도간 LMX와 TMX는 유의미한 이중매개효과에서도 LMX를 거쳐서 TMX에 이르는 유의한 영향을 미칠 것이다(직렬구조).

3.3 변수의 조작적 정의와 측정도구 구성

3.3.1 전략적 인적자원관리

전략적 인적자원관리와 관련하여 기존의 연구에서는 다양하게 측정되었다. Delery and Doty[7]는 그들의 연구에서 교육평가 시스템, 평가, 내부경력기회, 이익배분제, 종업원 참가시스템, 고용안정성 등 6개 분야를 제시하였으며, Bae and Lawler[2]는 고몰입 인적자원관리 전략연구에서 분권화된 의사결정 등 임파워먼트, 광범위한 교육훈련, 높은 수준의 선별적 선발, 포괄적 직무설계, 성과중심의 보상 등의 항목으로 측정하였다. 노성여[23] 등은 그들의 연구에서 인적자원활동의 수준으로 충원, 교육, 평가, 보상, 개발 등의 항목을 측정 하였다. 본 연구에서는 이들의 기존연구에서 전략적 인적자원관리로 적용된 항목들을 토대로 의사결정 및 권한위임, 능력중심의 선발 및 채용, 내부경력 개발기회, 다양한 교육훈련, 성과지향 평가, 성과중심 보상, 종업원 참가시스템, 고용안정성 등 8개 분야의 관련 측정항목을 5점 척도로 측정하였다. 분권화된 의사결정은 Roth[27]의 연구에서 사용된 전략적 인적자원관리 도입에 있어서 의사결정의 개방성, 의사결정의 합의성, 의사결정의 위임정도 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 능력중심의 선발관리는 Youndt [37]의 연구에서 사용된 종업원의 선발 강화와 관련하여 기술적 및 문제 해결능력을 중시하는 정도, 시험 및 면접 등 선발방법의 다양화, 직원의 장래가능성, 경력과 실력 중시 정도 등 5개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 내부경력개발기회는 김진희, 심원술[13]의 연구에 사용된 장기적이고 체계적인 경력개발 계획 마련, 경력개발 다양한 정보 제공, 경력 상담활동 정도 등의 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 다양한 교육훈련 기회제공은 Delery and Doty[7]의 연구에서 사용된 종업원의 기능 및 지식의 향상과 태도 변화를 위한 교육과 훈련기회를 제공해주는 정도, 공식적 운영 교육프로그램 확립, 업무 관련 교육훈련 프로그램 기회부여 등 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 성과지향의 평가는 배종석, 박오원[3]의 연구에서 제시된 투명하면서도 객관적인 평가, 성과 및 능력중심에 의한 평가, 명확한 성과 기준과 평가방법 등 3개 항목을 사용하였다. 성과기반의 보상은 Youndt[37]의 연구에서 사용한 이익 배분제, 성과급 및 보너스 제도 실시, 개인기준 성과급 차등정도, 성과기준 성과급 차등 지급 등 4개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 종업원 경영참가

제도는 의사결정 허용정도, 의사결정과정 참여정도, 노사 간의 커뮤니케이션 정도, 개선사항 제안기회 정도 등의 4개 항목으로 측정하였다. 고용안정성은 배종석, 사정혜 [4]의 연구에서 사용된 신분상의 고용안정성 제공정도, 정규직 고용계약, 인력감축 자제와 장기고용 유지 등 4개 항목으로 측정하였다.

3.3.2 LMX

LMX는 리더와 구성원간의 교환관계 질이 구성원의 조직업무 수행과 연관되어 상사의 배려, 신뢰, 그리고 지원을 지각하는 정도이다. 이를 측정하기 위하여 이준형[18], 김민주[14]의 연구에서 사용된 LMX-MDM를 사용하였다. 이들의 연구에서 LMX 조사도구는 Cronbach's α 값이 각각 .955와 .903로 높은 신뢰도를 보이고 있다. LMX 조사도구는 정서적 친밀감, 충성, 공헌, 전문성 존경으로 4가지 구성요소를 가지며, 각 구성요소별 3문항씩 총 12문항으로 구성되었다. 본 연구에서는 12문항을 모두 사용하였다.

3.3.3 TMX

TMX 조직집단 내에서 구성원 간의 교환관계의 질은 개방된 의사소통을 통한 원활한 아이디어나 정보 공유를 통한 구성원들의 조직몰입에 영향을 주는 정도로서, 측정에 사용된 도구는 Seers[29]가 개발하고, 임주희[10] 등이 사용한 측정도구를 사용하였다. 해당 측정도구의 Cronbach's α 값이 .871로 신뢰도를 확보하고 있으며, 설문은 총 10문항으로 이루어져 있다. 본 연구에서는 10문항을 모두 사용하였다.

3.3.4 이직의도

이직의도는 조직구성원이 현재의 직무에 불만족하여 지금의 조직에서 이탈하려는 의지로 정의하였으며, Price and Mueller[25]의 연구에서 사용한 이직의도에 대한 설문항목을 본 연구에 알맞게 수정하여 사용하였다.

3.3.5 조직 충성도

본 연구에서는 이진석[19]의 조직충성을 측정한 척도인 9문항 중 타당성을 확보한 류은정[28]의 도구를 사용하였다. 여기서 조직충성이란 구성원이 조직에 대해 정서적 애착을 가지고 신뢰하며 조직의 목표 달성을 위해 헌신하는 태도이다. 따라서 본 연구에서는 조직충성을 조직구성원이 소속 조직의 목표 달성 및 성공을 위하여 조직에 신뢰와 애착을 가지고 희생하여 조직에 공헌하려는 조직구성원의 자발적 행동으로 본다.

3.4 자료 수집 및 분석절차

3.4.1 자료 수집

본 연구의 실증적 조사를 위하여 중소기업에 재직 중

인 근로자들을 대상으로 온라인을 통해서 2017년 6월 16일부터 6월 23일까지 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 설문 문항의 앞부분에 중소기업을 묻는 설문문항, 직장인 유무, 근무연한이 3년 이상~5년 이하, 산업 군으로 IT 산업, 서비스업, 유통업, 제조업, 매출 수준은 1,500억 이하, 종업원 수는 300명 이하를 묻는 문항을 삽입하여 대상이 아닐 경우 설문이 차단되도록 설계하였다. 특히 초기경력자 중심의 설문조사를 위하여 근무연한 설정에 있어서 3년 이상 5년 이하와 초기경력자들의 이직의도와 잔류하게 된 이유 즉 조직 충성도를 확인하기 위한 설문 문항을 구성 하여 중소기업 종업원이 조직을 떠나는 이유와 직장 내 잔류를 설명할 수 있는 요인변수를 알아보고자 하였다. 설문조사는 국제적인 설문 조사 업체를 통해 국내 중소기업 종업원을 기준으로 온라인을 통해서 5,000여부 배포하여 그중 본 연구의 설문조사 디자인의 전체 조건들을 만족하는 220부를 본 연구의 최종분석에 사용하였다. 각 개념에 대한 측정 항목들은 리커트 5점 척도(5 point likert scale) 방식을 이용하였다.

3.4.2 분석 절차

본 연구에서 제시한 연구가설을 검증하기 위하여 SPSS 20.0버전을 이용한 Macro process를 실시하였으며, Macro를 활용한 이중매개의 회귀분석을 시행하였다. 이중매개에서 병렬구조와 직렬구조를 모두 시행하였으며, Bootstrapping은 1,000번으로 설정하였으며, Sobel-test도 함께 시행하였다. 먼저 연구대상들의 인구통계학적인 특성분석을 위해서 기초적인 빈도분석을 실시하였으며, 측정 변수들의 타당도 분석 목적으로 SPSS에서 요인분석을 실시하였다. 신뢰도 분석을 위해서 Cronbach's α 를 통해 각 요인들의 신뢰도 검증을 실시하였다. 독립 변수가 매개변수와 종속변수에 주는 영향에 대해서 인구통계학적인 근무연한을 통해 이중매개회귀분석을 실시하였으며, 매개효과 검증을 위해 Sobel-test도 함께 시행하였다. 마지막으로 전략적 인적자원관리 하위변수들이 이직의도 및 조직 충성도에 미치는 영향과 LMX, TMX의 조절변수들의 조절된 매개효과 검증을 위해 이중매개의 회귀분석을 통해서 병렬구조 매개효과와 직렬구조 매개효과 분석을 실시하였다.

4. 실증 분석

4.1 자료의 수집 및 표본 특성

초기경력자에 해당하는 응답샘플은 220명이 유효하게 수집되었으며, 이 자료에 결측치는 없었고, 왜도(skew)와 첨도(kurtosis)값은 절대값 4 미만으로 나타나 정규성을 확보하는 것으로 나타났다. 그리고 표준편차의 배숫값인 표

준화점수 z값의 범위가 절대값 3 미만인 것이 확인되었으므로 이상치 역시 없는 것으로 나타났다. 응답샘플에 대해 표본의 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 다음의 <Table 1>와 같다.

연구대상에 대한 인구 통계학적인 특성을 살펴보기 위해서 조사대상자의 성별, 나이, 학력, 근속연수, 직위, 산업군, 종업원 수, 그리고 회사의 매출수준에 대한 빈도와 백분율에 대한 분석결과를 표에 도시 하였다. 표에서 보는 바와 같이 연령대는 20대가 16.4%, 30대가 72.7%, 40대가 10.9%로 30대가 가장 높은 비중을 차지하였으며 이와 같은 현상은 조사대상이 초기경력자인 관계로 직장생활 경력이 3년차에서 5년차로 설정한 때문이라 생각된다. 학력의 경우에는 고등학교 졸업이 12.3%, 전문대학 졸업이 12.3%, 대학교 졸업이 69.1%, 대학원 이상 졸업이 6.4%이었다. 업종분류에서는 IT 산업종사자는 25.0%, 서비스 산업종사자는 25.0%, 유통업 종사자는 24.5%, 그리고 제조업 종사자는 25.5%의 비율로 분포되어 각 업종별로 고르게 분포 되었다. 직위분류에서는 정규직 비정규직 포함한 사원직급이 52.7%, 대리 직급이 25.9%, 과장직급이 21.4%의 비율로 분포되어 사원직급이 가장 높은 분포를 나타내

었다. 기업의 매출규모 측면에서는 10억에서 100억 구간이 42.7%로 가장 많았고 다음으로 100억에서 500억 구간과 10억 이하 구간이 각각 22.7%와 30.5%로 분포 하였다. 종업원 수는 10명에서 50명 미만의 구간이 41.4%로 가장 많았고 다음으로 10명 미만, 50명에서 100명 미만의 구간이 각각 27.7%, 17.5%로 분포하고 있으며 전반적인 인구 통계학 특성에서 살펴 볼 때 본 연구에서 의도 하고자 하는 연구대상의 적합도에 잘 부합되는 것을 볼 수 있다.

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

4.2.1 타당성 분석

본 연구에서 사용된 문항들의 타당성을 검증하고, 공통 요인을 찾아내 변수로 활용하기 위하여 요인분석을 실시 하였다. 요인분석(Factor Analysis)은 일련의 관측된 변수를 기초로 직접 관측되지 않은 요인을 확인하고자 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 그룹화 함으로써 그 내용을 단순화하는 것이 목적이다. 각 문항을 몇 가지 적은 수의 요인으로 그룹화함으로써 각 문항들이 동일한 개념을 측정하는지, 즉 타당성이 있는지를 파악할 수 있다. 본 연구에서는 요인추출법으로 주성분법(Principle Components)을 실시하였으며, 지정한 고유치 이상값을 갖는 요인만 추출하였다. 요인회전과 관련하여 베리맥스(Varimax) 회전을 실시하였다. 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 보편적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(Factor loading)의 수용기준은 일반적으로 .30 이상이면 유의하지만 보다 엄격한 기준은 .40 이상이다. 따라서 본 연구에서는 .40 이상을 기준으로 선택하였다. 각 요인이 전체 분산에 대해 설명하는 정도를 나타내 주는 고유치(Eigen value)는 1 이상을 기준으로 하였다. 곧 본 연구의 요인분석은 고유치 1 이상, 요인적재량 .40 이상을 기준으로 하여 직각 회전방법 중 베리맥스 회전을 사용하여 각각 도출하였다.

4.2.2 전략적 인적자원관리

전략적 인적자원관리는 선행연구를 바탕으로 총 30개의 측정변수로 구성하였다. 도구의 타당성을 확인하기 위해 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 다음과 같이 나타났다. 표준형성 적설성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 .958, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 p값은 .000으로 나타나 모형은 적정하게 수렴되었으며, 누적분산은 73.251%로 나타났다. 8요인 고정으로 회전시켜 성분을 도출한 결과 고유값 1 이상인 성분이 7개가 나타났으며, 마지막 8번째 성분은 고유값을 1 이상으로 확보하지 못하였다.

첫 번째 성분은 종업원 경력개발현황 3문항과 교육훈련 현황 4문항이 합쳐진 7문항의 종업원 경력개발과 교육훈련(Employee Career Development and Training) 현황으로

<Table 1> Demographic Characteristic

		People	Frequency %
Gender	Female	115	52.3%
	Male	105	47.7%
Age	20's	36	16.4%
	30's	160	72.7%
	40's	24	10.9%
Education	Graduated High school	27	12.3%
	Graduated College	27	12.3%
	Graduated University	152	69.1%
	Graduate school over	14	6.4%
Classifications	IT	55	25.0%
	Service	55	25.0%
	Cerculation	54	24.5%
	Manufacturing	56	25.5%
Position	Staff(temporary)	6	2.7%
	Staff	110	50.0%
	Daeri(Section chief)	57	25.9%
	Head of section	47	21.4%
Sales	below billions won	67	30.5%
	1~10 billion won	94	42.7%
	10~50 billion won	50	22.7%
	50~99 billion won	8	3.6%
	100~149 billion won	1	0.5%
Firm size	10 persions Below	61	27.7%
	10~49 persions	91	41.4%
	50~99 persions	38	17.3%
	100~299 persions	30	13.6%

나타났고, 두 번째 성분은 보상(임금) 및 성과급(Wages and Incentives) 현황의 4문항, 세 번째 성분은 고용안정성(Employment Stability) 현황의 4문항, 네 번째 성분은 선발 및 채용(Selection and Recruitment) 현황의 5문항, 다섯 번째 성분은 성과 및 실적평가(Performance and Evaluation) 현황의 3문항, 여섯 번째 성분은 종업원 경영참가(Employee Participation in Management) 현황의 4문항, 일곱 번째 성분은 의사결정 및 권한위임현황(Decision-Making and Authority Delegation)의 3문항으로 도출되었고 요인적재량 값은 모두 0.5 이상으로 나타났다.

4.2.3 LMX

LMX는 선행연구를 바탕으로 총 12개의 측정변수로 구성하였으며 도구의 타당성을 확인하기 위해 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 다음과 같다.

표준형성 적설성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 .905, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 p값은 .000으로 나타나 모형은 적정하게 수렴되었으며, 누적분산은 53.469%로 나타났다. 고유값 1 이상인 성분이 1개가 나타났으며, LMX 12문항이 이에 해당하였고 요인적재량 값은 모두 0.5 이상으로 나타났다.

4.2.4 TMX

TMX는 선행연구를 바탕으로 총 10개의 측정변수로 구성하였다. 도구의 타당성을 확인하기 위해 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 다음과 같이 나타났다. 표준형성 적설성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 .924, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 p값은 .000으로 나타나 모형은 적정하게 수렴되었으며, 누적분산은 53.321%로 나타났다. 고유값 1 이상인 성분이 1개가 나타났으며, TMX 10문항이 이에 해당하였고 요인적재량 값은 모두 0.5 이상으로 나타났다.

4.2.5 이직의도

이직의도는 선행연구를 바탕으로 총 4개의 측정도로 구성하였으며, 도구의 타당성을 확인하기 위해 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 다음과 같다. 표준형성 적설성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 .898, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 p값은 .000으로 나타나 모형은 적정하게 수렴되었으며, 누적분산은 73.043%로 나타났다. 8요인 고정으로 회전시켜 성분을 도출한 결과 고유값 1 이상인 성분이 1개가 나타났다. 성분은 이직의도의 4문항으로 도출되었고 요인적재량 값은 0.5 이상으로 나타났다.

4.2.6 조직 충성도

충성도는 선행연구를 바탕으로 총 6개의 측정변수로 구성 하였다. 도구의 타당성을 확인하기 위해 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 다음과 같이 나타났다. 표준형

성 적설성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 .846, Bartlett의 구형성 검정의 유의확률 p값은 .000으로 나타나 모형은 적정하게 수렴되었으며, 누적분산은 55.065%로 나타났다. 고유값 1 이상인 성분이 1개가 나타났으며, 충성도 6문항이 이에 해당하였고 요인적재량 값은 모두 0.5 이상으로 나타났다.

4.3 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 구성 개념들을 측정하기 위해 여러 가지의 측정항목을 사용하였는데, 자료 분석 이전에 측정항목 선정과 항목들에 대한 정교화 과정이 필요하다. 측정항목 선정과 정교화 과정은 신뢰성 분석과 타당성 분석으로 이루어진다. 측정항목의 선정 및 정교화를 위해서 요인분석을 실시하였다. 보편적으로 요인분석은 이론 변수들을 측정하는데 있어서 각 항목의 신뢰성, 수렴 타당성, 판별 타당성 등의 개괄적인 경향을 보여 줄 수 있으므로 많은 연구자들이 요인분석을 측정항목의 사전평가에 이용하고 있다. 요인분석 과정을 통하여 일부 부적절한 항목들을 정제한 다음 측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해서 이론변수의 다항목 척도간 신뢰성을 Cronbach's α 계수를 통해 분석하였다. 신뢰도 측정방법에는 복수양식법, 재검사법, 반분법, 내적일관성 분석방법(Cronbach's α) 등이 있다. 본 연구에서는 내적일관성 분석방법을 이용하였다. 내적일관성은 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어서 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's α 계수를 이용한다. 이때 보편적으로 Cronbach's α 계수 값이 0.6 이상이면 비교적 높은 신뢰도가 있다. 본 연구에서 도출한 Cronbach's α 값은 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Factor Analysis and Reliability Verification

	Factors	The number of questions	Cronbach's α
S H R M	Decision-Making and Authority Delegation	3	0.755
	Selection and Recruitment	5	0.844
	Employee Career Development and Training	7	0.928
	Performance and Evaluation	3	0.834
	Reward & Incentice	4	0.881
	Employee Participation in Management	4	0.859
	Employment Stability	4	0.824
	LMX	12	0.92
	TMX	10	0.902
	Turnover Intention	4	0.794
	Loyalty	6	0.836

신뢰도 분석 결과 인적자원관리와 LMX, TMX, 이직의도, 조직 충성도 도구의 문항들이 구성하는 신뢰도 Cronbach's α값은 모두 0.7 이상으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주었다.

4.4 가설검증 분석

4.4.1 기술통계현황

인적자원관리와 LMX, TMX, 이직의도, 조직충성도의 기술통계현황은 <Table 3>과 같다.

모든 변수들의 점수 범위는 1점에서 5점 사이이며, 평균값은 3점 내외인 것으로 나타났다. 그리고 왜도와 첨도값의 확인 결과 절대값 4 미만으로 나타나 정규성이 확보되었다. 평균값 확인 결과 이직의도의 평균값이 3.4614로 가장 크게 나타났으며, 보상(임금) 및 성과급 현황의 평균값이 2.5830으로 가장 낮게 나타났다.

4.4.2 이직의도에 대한 영향요인 검증

전략적 인적자원관리가 이직의도에 미치는 영향관계에서 LMX와 TMX의 이중 매개효과를 살펴보기 위하여 병렬구조의 기본모형을 설정하였고, 이를 검증하기 위해 SPSS 20.0에서 Macro process 도구를 사용하여 이중매개효과를 검증하였다. 병렬구조의 경우는 LMX와 TMX 각각의 매개효과를 검증하는 것이 가능하므로 Sobel-test를 활용하였다. 수정모형에서는 LMX와 TMX의 인과관계 경로를 설정하는 직렬구조로서 이중매개를 살펴보는 것으로 설정하였

<Table 3> Technical Statistics Status

	Factors	Min.	Max.	Avg.	Std	Skew	Kurtosis
S H R M	Decision-Making and Authority Delegation	1.00	4.67	3.0379	.73063	-.742	.419
	Selection and Recruitment	1.00	5.00	3.0900	.75009	-.504	.440
	Employee Career Development and Training	1.00	4.43	2.6110	.85921	-.223	-.816
	Performance and Evaluation	1.00	4.67	2.8121	.87531	-.427	-.498
	Reward & Incentice	1.00	5.00	2.5830	.99697	-.111	-.921
	Employee Participation in Management	1.00	4.75	2.8932	.85439	-.535	-.207
	Employment Stability	1.00	5.00	3.1682	.84204	-.502	.384
	LMX	1.00	5.00	3.0212	.85211	-.554	.349
	TMX	1.20	5.00	3.3359	.61111	-.321	.997
	Turnover intention	1.00	5.00	3.4614	.74881	-.411	.469
	Loyalty	1.00	5.00	3.3295	.62268	-.257	1.160

다. 따라서 별도의 매개효과를 검증하는 Sobel-test는 실시할 수 없었으며, LMX와 TMX의 경로가 추가되었다.

(1) 기본모형인 병렬구조에서 이직의도의 영향요인에 대한 효과

전략적 인적자원관리의 하부요체인 독립변수가 종속변수를 이직의도로 설정하였을 때 직접적으로 미치는 영향과 매개변수인 LMX와 TMX의 병렬 구조로서 이중매개효과에 대해 각각이 미치는 영향에 대한 검증결과는 <Table 4>와 같다.

<Table 4> Double Mediation Effect(In the parallel structure) of LMX and TMX on Turnover Intention Verification

Independent Variable	Effect	Mediating Variable	B	Se	T	p	z(p)	Model	Result
Decision-Making and Authority Delegation	H1	Direct	-0.064	0.087	-0.743	0.458		R ² = .063 F = 4.808**	Rejection
	H2	LMX	-0.155				-2.648**		Full Mediation
	H3	TMX	0.054				1.751		No Mediation
Selection and Recruitment	H1	Direct	0.115	0.083	1.385	0.168		R ² = .069 F = 5.220**	Rejection
	H2	LMX	-0.195				-3.687***		Full Mediation
	H3	TMX	0.049				1.369		No Mediation
Employee Career Development and Training	H1	Dir.	-0.087	0.073	-1.191	0.235		R ² = .066 F = 5.115**	Rejection
	H2	LMX	-0.118				-2.382*		Full Mediation
	H3	TMX	0.038				1.689		No Mediation
Performance and Evaluation	H1	Direct	-0.075	0.077	-0.975	0.331		R ² = .064 F = 4.949**	Rejection
	H2	LMX	-0.13				-2.342*		Full Mediation
	H3	TMX	0.048				1.787		No Mediation
Wages and Incentives	H1	Direct	-0.004	0.062	-0.072	0.943		R ² = .060 F = 4.614**	Rejection
	H2	LMX	-0.123				-2.953**		Full Mediation
	H3	TMX	0.028				1.612		No Mediation
Employee Participation in Management	H1	Direct	-0.073	0.083	-0.869	0.385		R ² = .064 F = 4.879**	Rejection
	H2	LMX	-0.141				-2.264*		Full Mediation
	H3	TMX	0.054				1.807		No Mediation
Employment Stability	H1	Direct	-0.096	0.074	-1.297	0.196		R ² = .068 F = 5.208**	Rejection
	H2	LMX	-0.118				-2.370*		Full Mediation
	H3	TMX	0.042				1.733		No Mediation

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

(2) 수정모형인 직렬구조에서 이직의도의 영향요인에 대한 효과

전략적 인적자원관리의 하부요들인 독립변수가 종속 변수를 이직의도로 설정하였을 때 직접적으로 미치는 영향과 매개변수인 LMX를 경유한 TMX의 직렬구조로서 이중매개효과에 대해 미치는 매개효과 영향에 대한 검증 결과는 <Table 5>와 같다.

기본모형인 병렬구조와 수정모형인 직렬구조의 이중매개효과 검증결과 독립변수인 전략적 인적자원관리의 하부요인들인 의사결정 및 권한위임, 선발 및 채용, 종업원 경력개발과 교육훈련, 성과 및 실적평가, 보상(임금) 및 성과급, 종업원 경영참가, 고용안정성은 종속변수인 이직의도에 유의하지 않게 나타나 영향을 미치지 않는 것으로 기각되었다. 반면에 인적자원관리에 대한 모든 하부요인들은 LMX의 매개효과에 부(-)의 유의미한 완전매개효과를 나타내어 긍정적인 영향을 미쳤고, 기본모형에서는 TMX 매개효과에 대해서는 유의하지 않는 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 수정모형에서는 TMX와 LMX를 경유한 TMX의 매개효과에 대해서는 성과 및 실적평가에

대해서만 유의미한 매개효과를 나타냈었고 그 외의 독립 변수들에 대해서는 유의미하지 않는 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과의 의미는 사회생활의 경험이 풍부하지 않은 초기경력자들의 이직의도는 상사와의 교환관계의 영향력이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 한편 이 연구 결과는 Griffeth et al.[9]의 1990년대의 이직 연구를 대상으로 이직 선행요인들에 대한 포괄적으로 메타분석을 실시한 결과 조직적 측면에서 이직과 상관관계가 리더-구성원 교환관계의 영향력이 가장 큰 것으로 조사된 내용과 일치하는 결과를 나타내었다.

4.4.3 조직 충성도에 대한 영향요인 검증

기본모형은 LMX와 TMX가 병렬구조로서 별도의 매개효과를 살펴보는 것으로 LMX와 TMX 각각의 매개효과를 검증하는 것이 가능하므로 Sobel-test를 활용하였다. 수정모형에서는 LMX와 TMX의 인과관계 경로를 설정하는 직렬구조로서 이중매개를 살펴보는 것으로 설정하였다. 따라서 별도의 매개효과를 검증하는 Sobel-test는 실시할 수 없었으며, LMX와 TMX의 경로가 추가되었다.

<Table 5> Double Mediation Effect(In the serial structure) of LMX and TMX on Turnover Intention Verification

Independent Variable	Effect	Mediating Variable	B	Se	t	p	Model	Result
Decision-Making and Authority Delegation	H1	Direct	-0.064	0.086	-0.743	0.458	R ² = .062 F = 4.807**	Rejection
	H2	LMX	-.207*					Full Mediation
	H3	TMX	0.024					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.048					No Mediation
Selection and Recruitment	H1	Direct	0.115	0.083	1.384	0.167	R ² = .068 F = 5.291**	Rejection
	H2	LMX	-.261*					Full Mediation
	H3	TMX	0.037					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.027					No Mediation
Employee Career Development and Training	H1	Direct	-0.086	0.072	-1.19	0.235	R ² = .066 F = 5.114**	Rejection
	H2	LMX	-.157*					Full Mediation
	H3	TMX	0.006					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.044					No Mediation
Performance and Evaluation	H1	Direct	-0.075	0.077	-0.974	0.331	R ² = .064 F = 4.948**	Rejection
	H2	LMX	-.151*					Full Mediation
	H3	TMX	0.019					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.037*					Full Mediation
Wages and Incentives	H1	Direct	-0.004	0.061	-0.071	0.943	R ² = .060 F = 4.613	Rejection
	H2	LMX	-.164*					Full Mediation
	H3	TMX	-0.001					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.038					No Mediation
Employee Participation in Management	H1	Direct	-0.072	0.084	-0.869	0.358	R ² = .063 F = 4.879**	Rejection
	H2	LMX	-.188*					Full Mediation
	H3	TMX	0.029					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.042					No Mediation
Employment Stability	H1	Direct	-0.095	0.073	-1.296	0.196	R ² = .067 F = 5.208**	Rejection
	H2	LMX	-.157*					Full Mediation
	H3	TMX	0.011					No Mediation
	H4	LMX-TMX	0.044					No Mediation

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

(1) 기본모형인 병렬구조에서 조직 충성도에 대한 영향요인 효과 검증

전략적 인적자원관리의 하부요들인 독립변수가 종속변수를 조직 충성도로 설정하였을 때 직접적으로 미치는 영향과 매개변수인 LMX와 TMX의 병렬구조로서 이중매개효과에 대해 미치는 각각의 영향에 대한 검증결과는 <Table 6>과 같다.

(2) 수정모형인 직렬구조에서 조직 충성도에 대한 영향요인 효과 검증

전략적 인적자원관리의 하부요들인 독립변수가 종속변수를 조직 충성도로 설정하였을 때 직접적으로 미치는 영향과 매개변수인 LMX와 TMX, 그리고 LMX를 경유한 TMX의 매개효과에 대한 직렬적 구조로서 이중매개효과에 대해 미치는 영향에 대한 검증결과는 <Table 7>과 같다.

기본 모형 및 수정모형 모두 독립변수인 전략적 인적자원관리의 하부요들인 의사결정 및 권한위임에 대해서는 조직 충성도에 대해서 정(+)의 방향에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 나머지 독립변수들은 조직 충성도에 직접적인 유의미한 영향을 미치지 않아 기각되었다. 반면에 인적자원관리에 대한 모든 하부요인들은 LMX에 대한 매개효과는 이직의도와는 반대로 조직 충성도에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 조사 되었다. 기본모형에서는 TMX에 대해서는 정(+)의 방

향으로 완전매개효과를 나타냄으로서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 수정모형에서는 TMX에 대해서는 선발 및 채용에 해서만 정(+)의 유의미한 긍정적인 매개효과를 나타내었고, 나머지 독립변수요인들에 대해서는 유의미한 매개효과는 없는 것으로 조사 되었고, 다른 매개효과인 LMX를 경유한 TMX에 미치는 경로에 대한 매개효과에 대해서는 모든 독립변수에 해서 유의미한 완전매개효과를 나타내었다. 이 결과로 보아 초기경력자의 조직에 대한 충성도는 리더와의 좋은 교환관계를 유지하면서 팀원 서로 간에 대해서도 좋은 교환관계가 이루어 질 때 높은 조직 충성도를 나타낸다고 의미 하겠다.

4.5 최종모형 선택과 논의

이직의도는 두 모델 모두 LMX에 완전한 매개효과를 나타내는 것으로 조사 되었다. 이 결과는 Griffeth et al.[9]의 1990년대의 이직연구를 대상으로 이직 선행요인들에 대한 포괄적인 메타분석을 실시한 결과 조직적 측면에서 이직과의 상관관계는 리더-구성원 교환관계의 영향력이 가장 큰 것으로 조사 된 내용과 3년에서 5년차의 초기경력자들의 이직의도와 일치하고 있는 결과를 나타내고 있다. 반면 조직 충성도 측면에서는 기본모형인 병렬구조 모델에서 TMX가 완전매개효과를 나타내는 반면, 수정모형의 직렬구조는 LMX를 거쳐 TMX의 경로에 완전매개효과를 나타

<Table 6> Double Mediation Effect(In the parallel structure) of LMX and TMX on Loyalty Verification

Independent Variable	Effect	Mediating Variable	B	Se	t	p	z(p)	Model	Result
Decision-Making and Authority Delegation	H1	Direct	0.104	0.052	1.997	.047*		R ² = .51 F = 74.952***	Selection
	H2	LMX	-0.031				-0.903		No Mediation
	H3	TMX	0.221				5.395***		Part Mediation
Selection and Recruitment	H1	Direct	0.02	0.051	0.391	0.696		R ² = .501 F = 72.890***	Rejection
	H2	LMX	0				-0.003		No Mediation
	H3	TMX	0.261				6.375***		Full Mediation
Employee Career Development and Training	H1	Direct	-0.041	0.044	-0.928	0.354		R ² = .503 F = 72.86***	Rejection
	H2	LMX	0.02				0.681		No Mediation
	H3	TMX	0.164				4.651***		Full Mediation
Performance and Evaluation	H1	Direct	-0.06	0.047	-1.291	0.198		R ² = .505 F = 73.402***	Rejection
	H2	LMX	0.031				0.938		No Mediation
	H3	TMX	0.201				5.712***		Full Mediation
Wages and Incentives	H1	Direct	-0.009	0.037	-0.286	0.796		R ² = .501 F = 72.332***	Rejection
	H2	LMX	0.008				0.311		No Mediation
	H3	TMX	0.124				4.101***		Full Mediation
Employee Participation in Management	H1	Direct	0.035	0.051	0.688	0.493		R ² = .502 F = 72.603***	Rejection
	H2	LMX	-0.011				-0.285		No Mediation
	H3	TMX	0.218				6.121***		Full Mediation
Employment Stability	H1	Direct	-0.044	0.045	-0.968	0.329		R ² = .503 F = 72.925***	Rejection
	H2	LMX	0.021				0.697		No Mediation
	H3	TMX	0.176				4.879***		Full Mediation

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

<Table 7> Double Mediation Effect(In the serial structure) of LMX and TMX on Loyalty Verification

Independent Variable	Effect	Mediating Variable	B	Se	T	p	Model	Result
Decision-Making and Authority Delegation	H1	Direct	0.104	0.052	1.997	.047*	R ² = .510 F = 74.952***	Selection
	H2	LMX	-0.049					No Mediation
	H3	TMX	0.118					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.235*					Part Mediation
Selection and Recruitment	H1	Direct	0.019	0.05	0.39	0.696	R ² = .501 F = 72.389***	Rejection
	H2	LMX	0					No Mediation
	H3	TMX	.180*					Full Mediation
	H4	LMX-TMX	.134*					Full Mediation
Employee Career Development and Training	H1	Direct	-0.041	0.044	-0.928	0.354	R ² = .503 F = 72.863***	Rejection
	H2	LMX	0.027					No Mediation
	H3	TMX	0.028					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.197*					Full Mediation
Performance and Evaluation	H1	Direct	-0.06	0.046	-1.291	0.198	R ² = .504 F = 73.401***	Rejection
	H2	LMX	0.049					No Mediation
	H3	TMX	0.108					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.214*					Full Mediation
Wages and Incentives	H1	Direct	-0.009	0.037	-0.258	0.796	R ² = .501 F = 72.332***	Rejection
	H2	LMX	0.012					No Mediation
	H3	TMX	-0.003					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.202*					Full Mediation
Employee Participation in Management	H1	Direct	0.034	0.05	0.687	0.492	R ² = .502 F = 72.602***	Rejection
	H2	LMX	-0.017					No Mediation
	H3	TMX	.143*					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.207*					Full Mediation
Employment Stability	H1	Direct	-0.043	0.044	-0.976	0.329	R ² = .503 F = 72.924	Rejection
	H2	LMX	0.033					No Mediation
	H3	TMX	0.058					No Mediation
	H4	LMX-TMX	.223*					Full Mediation

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

내었다. 이 연구결과는 초기경력자의 이직의도에 중요한 영향을 미치는 요인들은 인적자원관리에 있어서 직장 내에서 업무 내·외적인 상사와의 교환관계가 중요한 결정요인이 확인되었다. 조직 충성도는 두 모델의 결과에서 상사와의 교환관계의 질이 높을 때 발휘되는 강력한 신뢰와 감성교감을 바탕으로 주위 동료들과의 교환관계의 질 또한 높을수록 나타나는 긍정적인 직무태도와 개방된 의사소통을 통해 적극적으로 협력하는 팀 플레이어가 더 높은 조직 성과, 직무몰입, 조직애착으로 나타나는 등의 과정을 통해 현실적으로 조직 충성도에 중요한 영향을 미치는 것으로 생각하여 수정모형인 직렬구조의 매개효과 모델을 본 연구에서 지지하고자 한다.

5. 결론

본 연구에서는 LMX와 TMX 구조 개념에 근거하여 중소기업 초기경력자들의 전략적 인적자원 관리와 이직의도 및 조직 충성도를 분석하였다.

이직의도와 조직 충성도는 전략적 인적자원관리의 각 독립 요인들에 대해 직접적인 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

매개효과에 대해서는 이직의도는 LMX에 대해서 완전 매개효과로 부(-)의 영향을 미치며, 조직 충성도는 LMX를 경유해서 TMX 통하는 직렬구조에서 정(+)의 완전매개효과를 나타내었다.

결론적으로 종업원의 이직의도를 줄이고 조직 충성도를 높이기 위해서는 LMX와 TMX를 중요한 요소로 고려해야 함을 알 수 있었다. 즉 중소기업에서는 초기경력자들과 업무적으로 항상 교감하고 있는 중간 관리자들에게 전략적 인적자원관리와 더불어 이들 관리자들의 관리 능력을 향상 시킬 수 있도록 리더십 교육을 강화시켜야 함을 알 수 있었으며, 또한 직원들 서로 간에 소통을 높일 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다.

본 연구결과의 시사점은 급변하는 글로벌 기업환경 여건 하에서 중소기업들이 인재들의 이직을 최소화 할 수 있는 이직관리 방안 제시에 기여 할 수 있겠다. 더 나아가 조직에 대한 충성도를 이끌어 낼 수 있는 방안을 제시함으

로써 조직성공과 목표 달성을 위한 애착과 신뢰를 가지는 조직구축 방안제시에 기여 할 수 있을 것으로 기대 한다.

마지막으로 중소기업이든 대기업이든 초기경력자들의 연령구조는 20대에서 30대가 주를 이룰 수밖에 없는 구조에서 “YOLO(You Only Live Once)”로 대변되는 젊은 층의 의식을 고려 한다면 임금이나 복지 등의 물질적 좋은 혜택을 제공하더라도 자신의 자존감을 높이고, 자기계발 기회 강화, 리더나 동료들과 관계의 질을 높이는 등의 비물질적인 변인을 더 중요한 요소로 나타나는 점을 고려 하면 향후 우리사회는 많은 선행 연구들에서 제시한 물질적 혜택도 중요 하겠지만 비물질적 사회적 교환관계, 즉 정신적인 요소들이 인적자원관리의 중요한 핵심 가치로 고되어야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 향후의 연구과제는 많은 선행 연구에서는 이직의도와 이직행위간에 긴밀한 연관성이 있는 것으로 연구결과를 제시 하였지만, 이직행위 전체까지를 대체 할 수 없는 한계성을 가지고 있으므로 이직행위까지 연구 대상을 넓혀 종단적 연구로 조사할 필요가 있다. 이러한 결과를 토대로 향후 이직연구에 있어서 중소기업에서 중소기업, 중소기업에서 대기업으로 가는 이직자를 구분해서 분석 한다면 좀 더 명확한 결과 도출을 기대 할 수 있을 것이다. 조직 충성도에 있어서는 본 연구에서 도출된 조직에 대한 충성도와 실제 조직원을 통한 기업의 발전 또는 기업의 득과 실에 대한 추가 연구를 한다면 조직 충성도가 기업성공에 나타내는 효과에 대해 좀 더 많은 이해를 할 수 있을 것으로 기대 한다.

References

- [1] Ashforth, B.E. and Mael, F., Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39
- [2] Bae, J. and Lawler, J., Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 3, pp. 502-517.
- [3] Bae, J.S. and Park, O.-W., Strategic Human Resource Management and Organizational Innovative Performance : A Comparative Analysis of Exploratory Versus Exploitative Innovative Performance, *Korea Journal of Management*, 2005, Vol. 13, No. 2, pp. 147-186.
- [4] Bae, J.S. and Sa, J.H., The Effect of Human Resource Management Systems on Organizational Performance, *Korea Journal of Management*, 2003, Vol. 11, No. 2, pp. 133-169.
- [5] Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., and Gardner, P.D., Organizational socialization : its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 5, pp. 730-743.
- [6] Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J., A Vertical dyad approach to leadership within formal organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, Vol. 13, No. 1, pp. 46-78.
- [7] Delery, J.E. and Doty, D.H., Modes of theorizing in strategic human and organization research resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- [8] Fong, S.P., The mediating effects of leader-member exchange(LMX) and Team-member exchange(TMX) on the relationship between emotional intelligence, Job satisfaction and Job performance of employees, Hong Kong Baptist Univ., 2010.
- [9] Griffeth, R.W., Home, P.W., and Gaertner, S., A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the millennium, *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 463-488.
- [10] Im, J.H., The relationship between LMX(Leader-Member Exchange)/TMX(Team-Member Exchange) and Work-Family Conflict : Based on mediating effect of Self-Determination and moderating effect of Job Security [Master's thesis], [Seoul, Korea] : Korea University, 2010.
- [11] Jang, S.-Y. and Chang, W.-S., A Qualitative Study on Organizational Adaptation of College Graduates with Early Careers, *Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 2008, Vol. 11, No. 3, pp. 105-138.
- [12] Kim, D.-H., Suh, K.-S., and Kim, T.-H., Moderation Effects of Motivation to Learn, Career Planning and Organizational Support on the Relations between Career Plateau and Turnover Intention, *Korea Journal of Business Administration*, Fall Conference, 2010, pp. 117-138.
- [13] Kim, J.H. and Shim, W.S., The effect of High Involvement HRM System on Organizational Performance, *The Korean Society of Human Resource Development*, 2004, Vol. 6 No. 2, pp. 1-18.
- [14] Kim, M.-J., The Mediating Effects of Informal Learning Activity on the Relationship between HRD Consultants' Leader-Member Exchange and Career Commitment [Master's thesis], [Incheon, Korea] : Inha University, 2013.
- [15] Kim, S.Y., Chang, W.S., and Kim, M.Y., Canonical

- correlations analysis between organizational adaptation variables and individual characteristics, structural, learning experiences at work variables for college graduate early careers, *Journal of Korea Education*, 2007, Vol. 34, No. 4, pp. 105-129.
- [16] Korea Federation of SMEs, SME Status Indicators, 2015.
- [17] Korea Small Business Institute, The Status of SMEs' Key Personnel Turnover and Long-term Employment Promotion Plan Report, 2016.
- [18] Lee, J.-H., The Influence of LMX(Leader-Member eXchange) and TMX(Team-Member eXchange) upon Organizational Effectiveness [Master's thesis], [Seoul, Korea] : Chung-Ang University, 2013.
- [19] Lee, J.S., The Effect of Identity, Image and Reputation of Travel Agencies on the Organizational Identification, Commitment and Royalt [dissertation], [Seoul, Korea] : Kyonggi University, 2012.
- [20] Liden, R.C., Wayne, S.J., and Sparrow, R.T., An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relationship between job, interpersonal relationships and work outcome, *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 3, pp. 407-416.
- [21] Molbey, W.H., Horner, S.O., and Hollingsworth, A.T., An Evaluation of Precursor of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vol. 63, No. 4, pp. 408-414.
- [22] Nam, J.R., Dynamics of Youth Unemployment and Policy Implications, *Labor Review*, 2006, Vol. 4, pp. 22-33,
- [23] Noh, S.-Y., Seo, J.-S., and Ock, Y.-S., Effects of Human Resource Management Activities and R&D Capabilities of SMEs on Organizational Effectiveness, *J. Soc. Korea Ind. Syst. Eng.*, 2016, Vol. 39, No. 3, pp. 100-108.
- [24] Park, S.M., The Effects on the Turnover Intention of Social Support for Workers in Small and Medium-sized Enterprise [dissertation], [Kwangju, Korea] : Honam University, 2016.
- [25] Price, J.L. and Mueller, C.W., Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover, *Journal of Behavioral Economics*, 1990, Vol. 19, No. 3, pp. 321-335.
- [26] Rodkstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S., and Shore, L.M., Leader-member exchange(LMX) and culture : A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries, *Journal of Applied Psychology*, 2012, Vol. 97, No. 6, pp. 1097-1130.
- [27] Roth, K., Implementing International Strategy at the Business Unit Level : The Role of Managerial Decision-Making Characteristics, *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 4, pp. 769-789.
- [28] Ryu, E.J., Study of Relationships between Emotional Competencies, Organizational Learning, Organizational Effectiveness, and Loyalty of Organization Members [dissertation], [Seoul, Korea] : Sejong University, 2015.
- [29] Seers, A., Team-member exchange quality, A new construct for role-making research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1989, Vol. 43, No. 1, pp. 118-135.
- [30] Sigman, M., Mundy, P., Sherman, T., and Ungerer, J., Social interactions of autistic, mentally retarded and normal children and their caregivers, *J. Child Psychol Psychiatry*, 1986, Vol. 27, No. 5, pp. 647-655.
- [31] Tse, H., Leader-member Exchange Differentiation and Team Performance : The Role of Affective Climate and Team-member Exchange, Griffith university, Nathan, Australia, Anzan, 2012, pp. 1-23.
- [32] Wayne, S.J., Shore, L.M., and Linden, R.C., Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 82-111.
- [33] Woo, H.J., A study on the human resource practices and turnover intention of IT professionals : Software developers in small and medium IT enterprises[dissertation], [Seoul, Korea] : Dongguk University, 2010.
- [34] Woo, S.-B., A Study on the relationship among precedence factors, organization citizenship behavior and job performance focus on hotel employees, *Tourism and Leisure Research*, 2001, Vol. 13, No. 1, pp. 175-192.
- [35] Yang, G.-S., The Effects of Perceived Organizational Justice both Trust in Supervisor and Loyalty of Golf Country Club Employee, *Korea Tourism Research Association*, 2010, Vol. 24, No. 1, pp. 85-102.
- [36] Yoo, E.H., The Effect of SMEs' HRM Practice and LMX on Voluntary Employee Turnover [dissertation], [Seoul, Korea] : Hoseo University, 2015.
- [37] Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, Jr. J.W., and Lepak, D.P., Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

ORCID

Sang Ho Woo | <http://orcid.org/0000-0003-4872-1619>

Wan Seon Shin | <http://orcid.org/0000-0002-5808-680X>