

## 퇴사할 팔자는 따로 있다? 통제소재에 따른 직무만족이 이직에 미치는 영향에 대한 연구

옥 지 호\*

직무만족과 종업원의 자발적 이직의 관계에 대한 연구가 수십년간 응축되어 왔음에도 불구하고, 선행연구는 첫째, 실제 이직이 아닌 이직 의도를 측정하고 있다는 점, 둘째, 횡단면적 조사에 의존하여 동일방법편의와 인과관계 추정의 한계를 갖는다는 점, 셋째, 두 변수 간의 관계를 조절하는 상황변수에 대한 연구가 부족하다는 한계를 가지고 있다. 이에 본 연구에서는 한국노동연구원 이 조사하고 배포하는 한국노동패널조사를 활용하여, 임금근로자의 직무만족이 1년 내 실제 이직에 미치는 영향을 종단 패널 연구로 실증하고자 한다. 또한 이 과정에서 임금근로자의 통제소재에 따라 두 변수의 관계가 어떻게 달라지는지를 규명하였다. 12차 자료(2009년도)부터 23차 자료(2020년도)를 통합한 불균형패널자료(5,223명의 41,382건)를 로지스틱 패널회귀분석으로 분석한 결과, 임금근로자의 직무만족도가 감소할수록 1년 내 실제 이직할 확률이 증가하는 것으로 밝혀졌다. 또한 이 관계는 임금근로자의 통제소재에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 즉, 통제소재가 내적 통제소재일수록 직무만족도와 실제 이직의 관계가 강화되는 조절효과가 검증되었다. 이를 통해 본 연구는 임금근로자의 이직 관리에 대한 보다 실질적인 시사점을 제시하였다.

주요용어 : 직무만족, 이직, 통제소재, 한국노동패널조사, 로지스틱 회귀분석

### 1. 서 론

조직구성원의 자발적인 이직은 지금까지 축적된 지식, 기술, 경험, 노하우 등의 인적자본의 회수를 불가능하게 할 뿐 아니라, 타인과 형성한 신뢰, 협력 등의 사회적 자본에 부정적인 영향을 주어 남아있는 직원들의 업무부담을 초래하고 그들에게 부정적인 메시지를 주기 때문에 조직에 큰 피해를 안겨줄 수 있다. 따라서 조직 입장에서는 구성원의 이직을 진단하고 예방하는 것이 필요한데, 이를 예측하는 주요한 원인 변수로 직무만족(job satisfaction)이 주목받아 왔다. 이에 수십 년간 진행된 다수의 선행연구들은 직무만족을 비롯한 다양한 결정요인들이 조직구성원의 이직 의도(intention to leave)를 줄이는데 어떠한 기여를 하는지를 다각도로 검증해 왔다(Mynatt, Omundson, Schroeder, & Stevens, 1997; Tett & Meyer, 1993).

그러나, 종업원의 이직에 대한 선행연구는 다음과 같은 측면에서 추가 연구를 필요로 한다. 첫째,

\* 강원대학교 경영회계학부 조교수. chiho.ok@kangwon.ac.kr

이직의도(turnover intention)가 아닌 실제 이직(actual turnover)을 대상으로 한 연구가 진행되어야 한다. 이직의도와 실제 이직을 비교한 실증연구 결과에 의하면, 실제 이직의 대리변수(proxy variable)로 이직의도를 활용해 왔던 기존 연구들의 가정과 달리, 다른 심리변수들을 통제했을 때 이직의도는 실제 이직에 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cohen, Blake, & Goodman, 2016). 따라서 개인이 인식한 태도 변수인 이직의도가 아니라, 실제 이직을 진행했는지 여부를 바탕으로 이직의 결정요인을 규명하는 시도가 전개될 필요가 있다.

둘째, 횡단 연구의 한계를 넘어선 종단 연구가 진행될 필요가 있다. 횡단 연구는 원인 변수와 결과 변수의 선후 관계를 명확히 밝히지 못한다는 한계를 가질 뿐 아니라, 원인과 결과 간에 시간 텅을 두지 않아 인과관계를 명확히 추정하지 못한다는 근본적인 한계를 갖는다. 특히, 개인의 이직이라는 결정은 단기간에 이루어지기보다 며칠 또는 몇 달간의 시기를 두고 발생할 수 있기 때문에, 한 시점에 진행된 조사가 아니라 시간의 차이를 두고 반복 조사가 진행된 종단 연구를 수행하는 것이 요구된다.

셋째, 직무만족도와 실제 이직의 관계에 영향을 미치는 경계요인에 대한 연구를 필요로 한다. 직무에 불만족한 종업원이 조직을 떠날 것이라는 예측은 많은 선행연구에서도 밝혀진 바이지만, 과연 이러한 경향성이 누구에게나 동일하게 나타나는지에 대해서는 확실치 않다. 특히, 실제 이직이라는 미래의 행동을 간주할 때, 현재 시점의 조직에 대한 태도나 인식이 행동으로 귀결되는 과정에서는 개인의 특성(personal trait)이라는 해석의 틀을 거치기 때문에 직무만족-실제이직의 과정이 개인의 특성에 따라 어떻게 달라질 것인지를 예측하는 것은 매우 중요하다(Zimmerman, 2008).

이에 본 연구에서는 한국노동연구원이 조사하여 배포하는 한국노동패널조사(Korea Labor and Income Panel Study)를 활용하여 임금근로자의 직무만족도가 실제 이직에 미치는 영향과, 이 과정에서 임금근로자의 특성 중 통제소재(locus of control)의 조절효과를 종단분석으로 규명하는 것을 연구 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 자발적 이직

조직으로부터 개인의 이직(turnover)은 이직에 대한 의사결정이 누구로부터 비롯되었는지에 따라 크게 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)의 두 종류로 구분될 수 있다. 자발적 이직이란, 조직의 의사와 관계없이 개인의 주도적인 판단 하에 조직으로부터 떠나는 것을 의미한다(Bluedorn, 1978). 자발적 이직의 종류에는 사직 또는 이직, 자발적 은퇴, 자살 등이 포함될 수 있지만, 일반적인 논의에서는 주로 경력의 단절을 의미하는 은퇴나 자살을 제외하고 창업 또는 타 기업으로의 이직을 목적으로 조직을 떠나는 상황을 지칭한다.

개인의 자발적 의사에 따른 자발적 이직은, 조직의 의사에 따라 고용관계를 끝맺는 비자발적 이

직(예를 들면, 해고, 고용조정 등)보다 조직에게 더욱 심대한 타격을 가져다 줄 수 있다. 개인이 자발적으로 조직을 이탈하게 되면, 이직자에 대한 기업의 투자(채용비용, 교육훈련 등)가 회수되지 못하고, 이직에 따른 업무의 공백을 메우기까지 잔존 인력들의 업무 불균형을 초래하며, 자발적 이직이 동료 직원들에게 미치는 부정적인 메시지 등으로 인해 추가적인 피해를 끼칠 수 있기 때문이다(Krausz, Yaakovovitz, Bizman, & Caspi, 1999; Kwon, Chung, Roh, Chadwick, & Lawler, 2012; Shaw, Park, & Kim, 2013; 권기욱, 옥지호, 김광현, 2019). 뿐만 아니라 지금까지 조직 내에서 경험하면서 축적해 온 지식, 경험, 스킬 등의 인적자본이 회수되지 못하고, 이직 시점까지 축적되어 온 타 직원과의 신뢰, 협동 등의 사회적 자본까지 손실을 입기 때문이다(Shaw et al., 2013).

한편, 이직에 대한 연구는 당사자의 실제 이직 여부를 바탕으로 조사가 진행되어 연구가 수행되어야 함에도 불구하고, 개인 수준에서 실제 이직을 다룬 연구는 그다지 많지 않다. 그 이유는 첫째, 설문식의 개인 응답자로서는 자신의 이직의사를 이직 전에 노출하는 것이 부담스러울 수 있으므로 조사의 신뢰성이 현저히 낮다는 점과, 둘째, 이직 이후 떠난 응답자를 추적하여 조사한다는 것은 현실적으로 매우 어렵기 때문이다. 그래서 실제 이직에 관련된 선행연구들은 개인 수준에서 진행되지 못하고 주로 조직 수준에서 보고되는 이직률(turnover rate) 자료를 토대로 연구가 진행되어 오고 있다(권기욱 외, 2019; 옥지호, 2014; 옥지호·박오원, 2018). 개인 수준에서는 앞선 이유들 때문에 실제 이직 자체를 측정하기보다는 개인이 보고하는 이직의도(intention to leave)를 실제 이직의 대리변수(proxy variable)로 가정하여 연구를 진행해 오고 있다.

그러나 Cohen et al.(2016)의 연구에 의하면, 이직의도는 실제 이직과 상관관계가 매우 낮을 뿐 아니라, 다른 심리 변수들을 통제했을 때 오히려 이직의도와 실제 이직 간에는 유의한 영향이 없다고 볼 수 있을 정도로 두 변수 간의 실제 관계는 매우 약한 것으로 보고되고 있다. 이러한 결과는 이직의도를 결과변수로 진행되어 온 선행연구들의 결과에 의구심을 자아내기에 충분하므로, 추후 연구에서는 근로자의 이직의도가 아닌 실제 이직 변수를 활용하여, 기존 연구들의 발견을 재확인하는 것이 요구되고 있다.

## 2. 직무만족도

직무만족이란, “조직에 속한 종업원이 자신의 일(직무)이나 직무 환경에 대해 긍정적 또는 부정적으로 평가하는 판단”을 의미한다(Weiss, 2002; 175). 직무만족이 중요한 이유는 자신이 하는 일에 대해 만족하는 종업원일수록 객관적인 성과가 좋아질 뿐 아니라 타 기업으로 이직하려는 경향이 줄어들 수 있기 때문이다(Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Mobley, 1977). 따라서 기업을 운영하는 입장에서는 종업원의 직무만족이 향상될 수 있도록 체계적으로 관리함으로써 조직의 목표를 달성하도록 유도하는 것이 필요하다. 이에 선행연구들은 기업의 종업원 뿐 아니라 다양한 산업에 종사하는 다양한 직종의 구성원을 대상으로 직무만족도를 향상시킬 방안에 대한 연구를 진행해 오고 있다(권정아·노재훈·장세진·원종욱·심상효, 2007; 김인재·조성진, 2012; 신성원, 2010; 이병규·윤이중, 2009; 이영희, 2007).

특히, 종업원에 대한 직무만족이 중요한 이유는, 직무만족 수준이 낮은 종업원은 자발적 이직으로 귀결될 가능성이 매우 높기 때문이다. 기업에서 이직을 발생시키는 원인은 다양하게 존재하지만, 그 중에서도 종업원의 만족도는 이직의도에 큰 영향을 미치는 주요 요인 중에 하나이다(Mobley, 1977). 조직에 대한 여러 가지 불만 사항들이 누적되어 자신의 직장에 대한 종합적인 판단인 직무만족으로 귀결하게 되는데, 직무만족이 낮으면 자연히 당사자는 조직을 떠나는 결과로 귀결되기 때문이다.

그러나 전술했듯이 기존의 직무만족-이직의 관계는 재검증을 필요로 하는데, 응답자의 낮은 직무만족도가 단순히 이직의도라는 심리적 상태를 변화시키는 것을 넘어서 실제 이직이라는 행동으로까지 이어지는지에 대해서는 밝혀진 바가 많지 않기 때문이다. 이에 본 연구에서는 직무만족도의 감소가 실제 이직으로 이어질 것이라 예측하고 이를 다음과 같이 가설화 하였다.

가설 1. 직무만족도가 감소할수록 임금근로자의 실제 이직할 확률은 증가할 것이다.

### 3. 통제소재 (Locus of Control)

통제소재란 “환경을 통제할 수 있는 주체 혹은 자신이 겪은 상황이나 결과의 원인주체에 대한 지각”을 의미하는데(박기경, 2016: 782), 보다 구체적으로 “사람들이 그들의 삶에서 받는 결과물이 그들 자신의 행동으로 통제할 수 있다고 믿는 정도(the extent to which people believe that the rewards they receive in life can be controlled by their own personal actions)”를 의미한다(Wang, Bowling, & Eschleman, 2010: 761). 즉, 자신들이 얻은 결과물의 원인 또는 그러한 결과물을 만들어 내기까지 환경을 통제할 수 있는 주체가 무엇인지에 따라 통제소재는 크게 둘로 나뉘게 되는데, 하나는 상황과 사건, 그리고 그에 따른 결과가 스스로의 통제 하에 있다고 여기는 내적 통제소재(internal control)와, 운이나 상황, 운명, 팔자 등 자신이 아닌 자신을 둘러싼 외부 요소에 의한 결과로 인식하는 외적 통제소재(external control)로 구분된다(Rotter, 1966).

많은 실증연구들은 개인의 통제소재가 내적 통제소재인지 외적 통제소재인지에 따라 조직 내에서 그들의 태도와 행동이 달라지고 있음을 실증하고 있다. 실증연구들을 종합하여 분석한 메타연구결과들에 따르면, 내적 통제소재를 가진 사람들은 작업장에서 더 긍정적인 결과를 보여주고 있다고 설명하고 있다(Judge & Bono, 2001; Ng, Sorensen, & Eby, 2006; Wang et al., 2010). 예를 들면, 내적 통제소재 수준이 높을수록 자신의 일에 더 만족하고, 조직에 대한 몰입수준이 높으며, 업무 성과 역시도 더 큰 것으로 보고되고 있다. 반면, 외적 통제소재 수준이 높은 경우에는 매사에 다소 소극적으로 대처하고, 문제가 발생시 직접 해결을 도모하기보다 외부인에게 도움을 요청하는 경향이 높은 것으로 보고되고 있다. 이러한 통제소재는 많은 시간이 지나면 일부 변화하기도 하지만, 그 자체가 오랜 시간을 통해 형성되는 경향이 있기 때문에 쉽게 변하지 않는 비교적 안정적인 특성(stable trait)을 갖는다(Galvin et al., 2018).

본 연구에서는 특성활성화 이론(trait-activation theory)을 활용하여 직무만족도가 실제 이직할

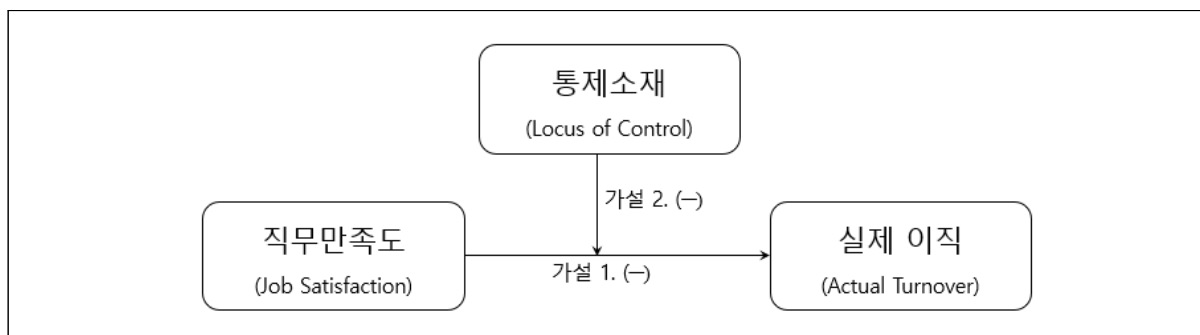
확률에 미치는 영향은 통제소재에 따라 달라질 수 있음을 제시하고자 한다. 특성활성화 이론은 개인의 성격과 같이 쉽게 변하지 않는 특성(trait)은 특정 상황이나 환경을 만나면 더욱 강하게 발현되는 현상을 설명하는 이론이다(Tett & Guterman, 2000). 즉, 특성활성화 이론에 따르면, 개인의 행동(behavior)이란 개인이 가진 특성(trait)과 특정 상황(specific situation)의 함수로 표현되는데, 개인이 가진 특성은 어느 상황이나 동일한 행동으로 이어지는 것이 아니라 특성을 더욱 잘 발현시켜주는 상황을 만나게 되면 행동으로 이어지는 경향이 더욱 강해진다고 설명한다.

이를 본 연구의 상황에 접목하면, 개인의 실제 이직이라는 행동(behavior)은 통제소재라는 개인의 특성과 자신의 직무에 대한 만족수준이라는 상황의 함수로 설명될 수 있다. 즉, 만족도가 낮으면 실제 자발적 이직으로 이어지는 메커니즘은, 개인의 통제소재라는 특성에 따라 그 양상이 달라질 수 있음을 시사한다. 만약 어떤 개인의 통제소재가 내적 통제소재에 가깝다면, 직무만족도가 자발적 이직에 미치는 영향은 더욱 강화될 것으로 예상된다. 왜냐하면 통제소재가 내적 통제소재에 가까울 경우 조직을 떠나거나 남는 의사결정은 오로지 스스로의 결정에 따른다고 믿을 것이기 때문에, 만족도가 높으면 조직에 남고 만족도가 낮으면 조직을 떠나려 할 것이기 때문이다.

반면, 개인의 통제소재가 외적 통제소재에 가깝다면, 직무만족도가 자발적 이직에 미치는 직접적인 영향은 상대적으로 약화될 것으로 예상된다. 왜냐하면 외적 통제소재가 높을 경우, 자신을 둘러싼 외부적 요소로 결과를 귀인하는 경향이 높은데, 이들은 자신의 만족도와 무관하게 조직을 떠나는 의사결정을 할 가능성이 높아질 것이기 때문이다. 즉, 현 조직이나 직무에 만족하더라도, 운이나 상황, 운명, 팔자 등 자신이 통제할 수 없는 외부적 요인에 의해 언제든지 이직이라는 행동을 취할 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 직무만족도가 임금근로자의 실제 이직에 미치는 영향이 당사자의 통제소재에 따라 달라질 것이라 예측하고 다음과 같이 가설화하였다. 본 연구의 가설을 모형으로 도식하면 [그림 1]과 같다.

가설 2. 직무만족도가 임금근로자의 실제 이직에 미치는 영향은 통제소재에 의해 조절될 것이다. 즉, 통제소재가 높을수록(내적 통제소재일수록) 직무만족도가 실제 이직할 확률에 미치는 부(-)의 영향은 더욱 강화되고, 통제소재가 낮을수록(외적 통제소재일수록) 직무만족도가 실제 이직할 확률에 미치는 영향은 더욱 약화될 것이다.

[그림 1] 연구모형



### III. 분석방법론

#### 1. 자료 및 표본

본 연구에서 분석을 위해 한국노동패널조사(Korean Labor & Income Panel Study)를 활용하였다. 한국노동패널조사는 국내 도시지역에서 거주 중인 7,000여 가구(가구수준)와, 각 가구에 속해 있는 만 15세 이상의 가구원(개인수준) 14,000여 명을 패널표본으로 매년 반복해서 조사하는 패널 자료이다. 1998년 1차 조사가 시작된 이래 2020년 23차 조사까지 진행되었다. 1차 조사 표본에서는 제주도를 제외한 도시가구를 모집단으로 하였기 때문에, 대표성을 확보하기 위해 12차 조사(2009년)부터는 1,415가구 표본이 추가되었다. 1차 조사(1998년)를 기준으로 23차 조사(2020년)의 표본 유지율은 64.2%으로, 반복조사가 비교적 안정적인 것으로 보고되고 있다.

본 연구에서는 23차 조사에서 제공된 직업력 자료를 기준으로, 다음과 같은 기준으로 최종표본을 선정하였다. 첫째, 임금근로자로 재직한 개인을 대상으로 하였다. 본 연구의 주요 변수인 직무만족도는 특정 조직에 소속되어 임금근로자로 재직하는 경우만 측정이 가능하기 때문이다. 이 경우 주된 일자리에 해당되지 않는 일용직이나 아르바이트, 그리고 임금근로자와 성격을 달리하는 자영업 등의 케이스는 본 연구에서 제외되었다. 둘째, 12차 조사(2009년도)부터 23차 자료(2020년도)를 통합하여 표본을 구축하였다. 앞서 설명되었듯이 12차 조사부터 표본이 확장되었기 때문에, 12차 조사(2009년) 이후의 자료를 기준으로 하였다. 단, 가장 최근 자료인 23차 자료(2020년도)는 직전년도 자료인 22차 자료(2019년)의 종속변수(1년 내 실제 이직여부)를 산출하는 데만 활용되었다. 마지막으로, 연구의 주요 변수인 직무만족, 통제소재 중 하나라도 변수가 결측된 관측치는 분석에서 제외하는 완전제거법(listwise deletion)을 적용하였다. 종단자료의 결측치를 처리하는 방법은 완전제거법 외에도 다중대체법, 최대우도법, 평균대체법 등의 방법이 있다(우해봉·윤인진, 2008). 그러나 본 연구에서는 완전제거법을 사용하였는데, 그 이유는 추정치로 본 연구의 독립변수인 직무만족도를 대체할 경우, 퇴사 등의 사유로 실제 조직에서 일하지 않거나 기타 직무만족을 밝히기 어려운 상황에 응답자가 처해 있는 상황의 표본이 있을 수 있는데도 불구하고 이들의 직무만족 값이 분석에 반영되는 오류가 발생할 수 있기 때문이다.

최종적인 표본 수는 5,223명(개인)에 대해 11년간 반복 조사된 41,382건이다. 전체 응답표본인 5,223명 중에서 11년 동안 1번이라도 실제 이직을 경험한 경우는 56.94%였다(총 5,223명 중 2,974명). 이 중 이직을 1회 경험한 경우가 1,506명(28.83%), 2회는 824명(15.78%), 3회는 378명(7.24%), 4회는 162명(3.10%), 5회는 72명(1.38%), 6회는 21명(0.40%), 7회가 9명(0.17%)인 것으로 각각 나타났다. 가장 이직을 많이 한 경우는 9회로, 2명(0.04%)이었고, 한 번도 이직을 경험하지 않은 경우는 2,249명(43.06%)인 것으로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

### 가. 실제 이직

실제 이직은 23차 조사(2020년)의 직업력 자료를 바탕으로, 조사시점을 기준으로 1년 이후 실행된 반복 조사에서 동일 직장에 계속 근무하는지 여부를 바탕으로 측정하였다. 구체적으로, 조사시점으로부터 1년 이후에 다른 직장에 속해 있거나 직장을 그만둔 경우에는 실제 이직에 포함되므로 1로 코딩하고, 현 직장에 계속 남아 있는 경우를 0으로 코딩하여 더미 코딩 처리하였다.

### 나. 직무만족도

직무만족도는 직무기술지표(job descriptive index: JDI)로 측정된 일곱 가지 항목(임금 또는 소득, 취업의 안정성, 하고 있는 일의 내용, 근로환경, 근로시간, 개인의 발전가능성, 의사소통 및 인간관계)에 대한 문항(문항번호 p\*\*4311 ~ p\*\*4317)을 활용하였다. 구체적인 문항은 “다음의 내용에 대해 얼마나 만족하십니까?”이며, 이에 대해 응답자는 리커트 5점 척도(1=매우 만족스럽다, 2=만족스럽다, 3=보통이다, 4=불만족스럽다, 5=매우 불만족스럽다)로 측정되었는데, 해석의 용이함을 위해 역코딩하여 숫자가 커질수록 만족도가 증가하도록 변환하여 활용하였다. 신뢰도 분석결과 .908로 비교적 높은 것으로 나타났다.

### 다. 통제소재

통제소재는 18차년도 삶의 인식 부가조사 자료에서 조사된 일곱 개의 문항(문항번호 a188116~a188125)을 리커트 7점 척도로 응답한 값을 평균하여 활용하였다. 내적 통제소재와 외적 통제소재를 단일요인(single factor)으로 가정하여, 수치가 높아질수록 내적 통제소재를, 수치가 낮아질수록 외적 통제소재를 의미하도록 변환하였다. 구체적인 문항은 (1) 내 인생은 내가 하기 나름이다, (2) 다른 사람에 비하면 나는 성공하지 못한 사람이다(역문항), (3) 인생의 성공은 운명이나 행운에 더 많이 좌우된다(역문항), (4) 많은 경우 다른 사람이 내 인생을 좌지우지하는 느낌이다(역문항), (5) 살면서 어려운 일이 생기면 나 자신의 역량이 부족하다고 느낀다, (6) 내 인생의 기회는 무엇보다 내가 처한 사회적 여건에 좌우된다(역문항), (7) 내 인생에서 일어나는 일들은 나도 어쩔 수 없는 경우가 많다(역문항) 이상 일곱 가지이다. 일곱 개 문항의 신뢰도 분석결과는 .614로 나타났다.

### 라. 통제변수

개인의 실제 이직에 영향을 미치는 다양한 외생요인을 통제하기 위해 본 연구에서는 연령, 성별, 교육수준, 성격, 삶의 만족도, 연도더미 등을 통제하였다. 연령은 각 개인의 출생연도로부터 조사시점까지의 소요년수를 계산하여 통제하였다. 성별은 남성은 1, 여성은 0으로 코딩하여 통제하였다. 교육수준은 최종학력을 기준으로 (1) 미취학, (2) 무학, (3) 초등학교, (4) 중학교, (5) 고등학교, (6) 전문대학, (7) 4년제 대학, (8) 대학원 석사, (8) 대학원 박사로 코딩된 것을 활용하였다. 성격은 한국노동패널조사 18차 자료에 조사된 문항을 활용하였다. 개인의 성격은 선천적으로 타고나는 기질

적인 특성(dispositional trait)에 가까우므로, 쉽게 변하지 않는 개인의 특징이므로 한 차례 조사된 값을 모든 시점의 개인에게 동일하게 적용하였다. 다섯 가지 성격 요인은 모두 각각 세 문항으로 측정되었으며, 주어진 서술에 대해 리커트 7점 척도(1=나와는 전혀 다르다, 7=나와 완벽히 일치한다)로 응답한 값을 평균하여 활용하였다. 개방성은 “나는 새롭고 창의적인 아이디어가 많다”, “예술적 체험은 나에게 매우 중요하다”, “나는 상상력이 아주 많다” 이상의 세 문항으로 측정되었으며, 신뢰도 분석결과는 .762로 나타났다. 성실성은 “일을 할 때는 아주 꼼꼼하게 한다”, “게으름 정도로 느긋한 편이다(역문항)”, “일처리는 효과적이고 효율적으로 한다” 이상의 세 문항으로 측정되었으며, 신뢰도 분석결과는 .460으로 나타났다. 외향성은 “사람들과 대화를 즐기는 편이다”, “다른 사람과 잘 어울리는 편이다”, “나는 내성적인 편이다(역문항)” 이상의 세 문항으로 측정되었으며, 신뢰도 분석결과는 .676으로 나타났다. 친화성은 “다른 사람들에게 무뚝뚝한 편이다”, “남과 싸워도 금방 화해하는 편이다”, “남의 입장을 배려하고 친절함 편이다” 이상의 세 문항으로 측정되었으며, 신뢰도 분석결과는 .500으로 나타났다. 신경질성은 “평소에 걱정을 많이 하는 편이다”, “매사에 긴장을 많이 하는 편이다”, “스트레스를 잘 견디고 느긋한 편이다” 이상의 세 문항으로 측정되었으며, 신뢰도 분석결과는 .372로 비교적 낮게 나타났다. 삶의 만족도는 직장 외 가정에서의 개인적인 삶의 만족도를 측정한 것으로서, (1) 가족의 수업, (2) 여가 생활, (3) 주거 환경, (4) 가족 관계, (5) 친인척 관계, (6) 사회적 친분 관계 이상 여섯 가지 항목에 대해 리커트 1점(매우 불만족)부터 5점(매우 만족)으로 측정되었으며, 신뢰도 분석 결과는 .883으로 나타났다. 연도더미는 각 조사시점에 발생했던 환경적 요인을 통제하기 위해 추가된 것으로, 분석자료의 1차 시점인 2009년을 기준으로 2010년부터 2017년까지 각 연도의 더미변수를 삽입하여 통제하였다.

### 3. 분석방법

본 연구의 종속변수인 실제 이직이 더미변수임을 감안하여, 로지스틱 패널회귀분석 모형(logistics panel regression modeling)을 활용하여 가설을 검정하였다. 분석결과 도출된 오즈비를 토대로, 종속변수인 이직 확률에 미치는 효과를 산출하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 기초통계분석 및 상관관계분석

본 연구의 분석에 활용된 주요변수들의 평균, 표준편차, 최댓값, 최솟값 등 기초통계분석결과와, 변수들 간의 피어슨 상관관계분석 결과는 <표 1>과 같다. 더미변수로 측정된 실제 이직과 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 변수들을 살펴보면, 실제 이직 변수는 직무만족도, 통제소재, 연령, 성별, 개방성, 삶의 만족도와 각각 부(-)의 상관관계를, 신경질성과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.



[표 1] 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 실제 이직	1.000										
2. 직무만족도	-.086***	(.908)									
3. 통제소재	-.023***	.155***	(.614)								
4. 연령	-.064***	-.141***	-.091***	1.000							
5. 성별	-.054***	-.035***	.011*	-.012**	1.000						
6. 개방성	-.019***	.188***	.066***	-.221***	.029***	(.762)					
7. 성실성	-.008	.148***	.190***	-.025***	-.010*	.216***	(.460)				
8. 외향성	-.000	.124***	.200***	-.063***	-.054***	.342***	.310***	(.676)			
9. 친화성	.006	.143***	.170***	-.067***	-.089***	.357***	.305***	.616***	(.500)		
10. 신경질성	.009*	-.034***	-.224***	-.001	-.071***	.048***	.040***	-.162***	-.136***	(.372)	
11. 삶의 만족도	-.079***	.556***	.178***	-.106***	.053***	.162***	.144***	.130***	.130***	-.047***	(.883)
평균	.132	3.308	4.093	44.553	.618	4.027	4.966	4.686	4.672	3.798	3.412
표준편차	.339	.516	.730	11.328	.485	1.112	.929	1.036	.929	.884	.457
최대값	.000	1.000	1.571	17.000	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
최소값	1.000	5.000	6.857	81.000	1.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	5.000

주1) N(관측수) = 41,382, N(개체수) = 5,223

주2) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 2. 단계적 회귀분석

주어진 가설을 검증하기 위해 임금근로자의 실제 자발적 이직(1년 내)을 종속변수로, 로지스틱 패널 회귀분석을 진행한 결과는 [표 2]와 같다.

[표 2] 패널 로지스틱 모형을 활용한 단계적 회귀분석 결과

변수명	종속변수: 실제 이직 (1년 내)					
	모형 1		모형 2		모형 3	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
상수	1.244**	(.453)	2.125***	(.470)	2.160***	(.471)
연도더미	생략됨		생략됨		생략됨	
교육수준더미	생략됨		생략됨		생략됨	
연령	-.025***	(.002)	-.026***	(.002)	-.026***	(.002)
성별	-.330***	(.048)	-.369***	(.048)	-.369***	(.048)
개방성	-.073**	(.023)	-.067**	(.023)	-.068**	(.023)
성실성	-.003	(.027)	.014	(.027)	.015	(.027)
외향성	.012	(.029)	.015	(.029)	.015	(.029)
친화성	.046	(.032)	.055	(.032)	.054	(.032)
신경질성	.032	(.027)	.014	(.027)	.014	(.027)
삶의 만족도	-.372***	(.041)	-.168***	(.045)	-.170***	(.045)
통제소재			-.080*	(.034)	-.086*	(.034)
직무만족도			-.410***	(.040)	-.411***	(.040)
통제소재x직무만족도					-.097*	(.046)
Wald chi-square	918.45***		1015.28***		1018.45***	

주) 표기된 숫자는 비표준화 회귀계수, 괄호 안 숫자는 표준오차를 각각 의미함.

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

N(관측수) = 41,382, N(개체수) = 5,223

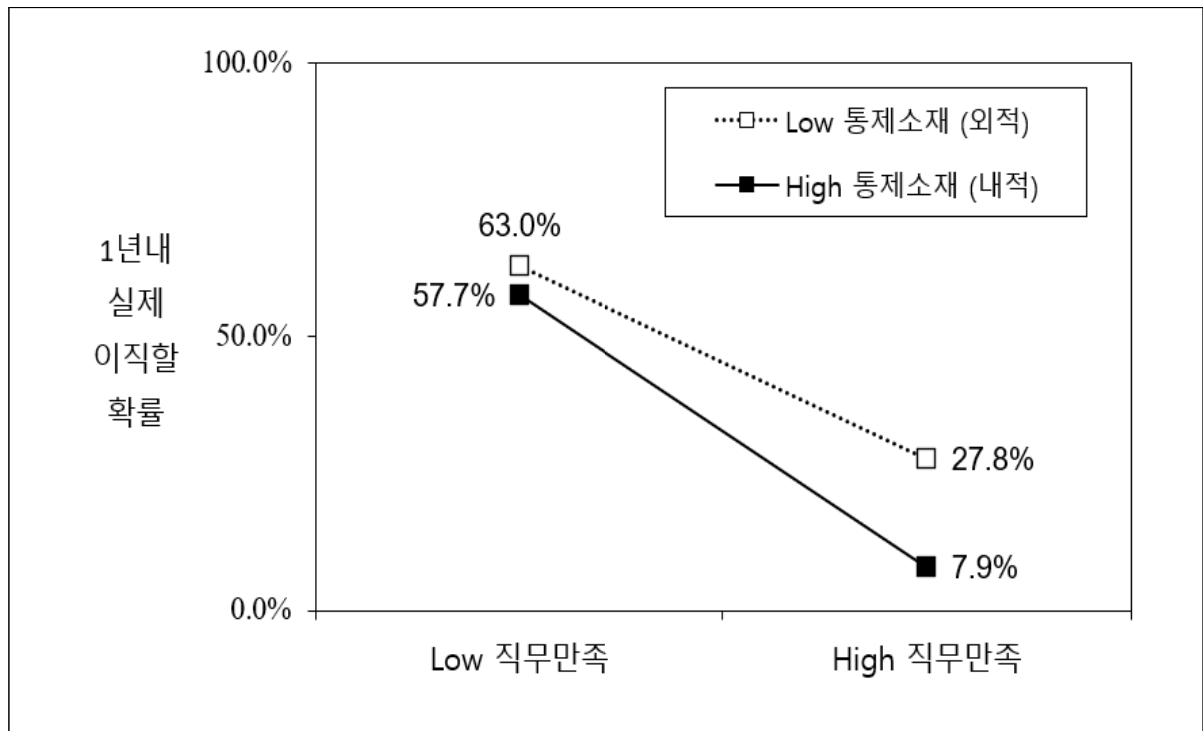
먼저 모형 1에서는 통제변수들이 추가되었다. 종속변수인 실제 이직에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 통제변수는 연령( $b = -.025$ ,  $p < .001$ ), 성별( $b = -.330$ ,  $p < .001$ ), 개방성( $b = -.073$ ,  $p < .01$ ), 삶의 만족도( $b = -.372$ ,  $p < .001$ )인 것으로 나타났다. 즉, 연령이 낮을수록, 성별이 여성일수록, 개방성이 낮을수록, 삶의 만족도가 낮을수록 1년 이내 실제 이직을 하는 것으로 나타났다.

다음으로, 모형 2에서는 가설 1을 검증하기 위해 독립변수인 직무만족도와 조절변수인 통제소재가 추가로 삽입되었다. 가설 1은 직무만족도가 감소할수록 임금근로자의 실제 이직할 확률은 증가할 것이라 예측하였다. 분석결과, 모형 2가 이전 단계인 모형 1보다 전반적인 설명력이 증가하였을

뿐만 아니라, 독립변수인 직무만족도가 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $b = -.410, p < .001$ ). 따라서, 직무만족도가 감소할수록 임금근로자가 1년 내 실제로 이직할 확률은 증가하는 것으로 나타나, 가설 1은 통계적으로 지지되었다.

마지막으로, 모형 3에서는 가설 2를 검증하기 위해 독립변수인 직무만족도와 조절변수인 통제소재의 교차항이 추가로 삽입되었다. 가설 2는 통제소재가 직무만족도와 실제 이직의 관계를 조절하여, 통제소재가 높을수록 직무만족도가 실제 이직에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 강화될 것이라 예측하였다. 분석 결과 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 완화하기 위해 교차항은 평균중심화(mean centering)를 진행하여 산출하였다. 분석 결과, 직무만족도와 통제소재의 교차항은 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $b = -.097, p < .05$ ). 분석 결과를 보다 면밀히 살펴보기 위해 도출된 통계값을 그래프로 도식한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이, 직무만족도와 실제 이직할 확률 간에는 부(-)의 관계가 존재하나, 통제소재가 높을 경우 두 변수 간의 부(-)의 관계가 더욱 강해지는 것을 확인할 수 있다. 즉, 통제소재가 높을수록(내적 통제소재일수록) 직무만족의 감소가 실제 이직에 미치는 영향은 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 반대로, 통제소재가 낮을수록(외적 통제소재일수록) 직무만족의 감소가 실제 이직에 미치는 영향은 다소 완화되는 것으로 나타났다. 따라서 통제소재가 직무만족도와 실제 이직의 부(-)의 관계를 조절할 것이라는 가설 2는 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다.

<그림 1> 통제소재에 따른 이직전후 직무만족도의 종단적 변화



## V. 토론 및 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 최근 들어 그 중요성이 점차 더해지고 있는 임금근로자의 자발적 이직 현상에 대한 기존의 이해를 확장하기 위해, 한국노동연구원의 한국노동패널조사를 활용하여 임금근로자의 직무만족도와 실제 이직의 관계를 규명하는 한편, 이 관계에서 통제소재의 조절효과를 규명하였다. 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 임금근로자의 직무만족도가 감소할수록 실제 이직으로 이어질 확률이 증가하였다. 둘째, 임금근로자의 통제소재는 직무만족도와 실제 이직의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 통제소재가 높을수록(내적 통제소재일수록) 직무만족도가 실제 이직에 미치는 부정적인 영향은 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 반면, 통제소재가 낮을수록(외적 통제소재일수록) 직무만족도가 실제 이직에 미치는 부정적인 영향은 더욱 약화되는 것으로 나타났다.

### 2. 연구의 시사점

#### 가. 이론적 시사점

본 연구가 갖는 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 직무만족과 이직의 관계를 시차를 두고 반복조사된 패널데이터를 토대로 다시금 입증하였다. 선행연구는 주로 횡단면적 조사를 바탕으로 진행되었고, 실제 이직이 아닌 이직의도를 측정함으로써, 직무만족과 이직의 관계를 실제 이직 데이터로 재검증할 것에 대한 요구가 있었다. 실제 이직 여부가 조사된 한국노동패널조사의 데이터를 바탕으로 직무만족과 이직의 관계를 분석한 결과, 두 변수 간의 부(-)의 관계를 재확인하였다는 점에서 선행연구에 기여하는 바가 있다.

둘째, 직무만족이 실제 이직으로 이어지는 과정에서 통제소재의 역할을 조망하였다. 직무만족도가 낮아질수록 실제 이직으로 이어진다는 것은 (비록 정교한 분석을 요구하기는 하지만) 많은 실증연구들을 통해 예측되고 또 직관적으로도 손쉽게 예상될 수 있는 결과이다. 본 연구에서는 이런 기존의 이해를 확장하기 위해 두 변수의 관계에서 통제소재의 역할을 규명하였다. 결과를 해석하면, 통제소재가 높아서 내적 통제소재 성향이 강할수록, 직무만족도가 실제 이직에 미치는 영향은 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 내적 통제소재 성향인 사람들은 일의 결과를 자신의 탓으로 돌리고, 주어진 상황을 회피하기보다 주도권을 가지고 직면하는 성향을 가지고 있다. 따라서 이들의 직무만족도는 곧 자신의 업무에 대한 스스로의 행동에 대한 결과물이므로, 직무만족도가 높으면 이직할 확률이 현저히 줄어들고, 직무만족도가 낮으면 이직할 확률이 가파르게 증가하는 것으로 나타났다. 실증분석결과, 내적 통제소재인 표본들은 직무만족도가 평균보다 표준편차 한 단위만큼 높을 때 이직할 확률이 7.9%인 반면, 직무만족도가 평균보다 표준편차 한 단위만큼 낮을 때 57.7%까지 약 49.8% 포인트 증가하는 것으로 나타났다. 반면, 통제소재가 낮아 외적 통제소재 성향이 강하면 이러한 경향성이 약해지는 것으로 나타났다. 통제소재가 낮은 경우는 직무만족도가 평균보다

표준편차 한 단위만큼 높을 때 이직할 확률이 27.8%인 반면, 직무만족도가 평균보다 표준편차 한 단위만큼 낮아지더라도 실제 이직할 확률이 63.0%로 약 25.2% 포인트 증가하는 것으로 나타났다. 이는 특성활성화 이론의 예측처럼, 개인의 실제 이직이라는 행동은 그들 자신의 특성(즉, 통제소재)과 상황(즉, 직무만족)의 함수로 설명될 수 있음을 시사한다.

한편, 본 연구에서 가설화하여 다루지는 않았지만, 통제소재는 부(-)의 방향으로 1년 내 실제 이직에 통계적으로 유의한 직접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 통제소재가 높을수록(내적 통제소재일수록) 1년 내 실제 이직을 하는 경향이 줄어들고, 통제소재가 낮을수록(외적 통제소재일수록) 1년 내 실제 이직을 하는 경향이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구를 토대로 살펴볼 때 통제소재가 낮을수록(외적 통제소재일수록) 조직에 대한 몰입도나 만족도, 직무성능이 떨어진다는 결과와 함께 생각할 수 있다. 즉, 통제소재가 낮을수록 조직에서 부정적인 결과를 얻을 가능성이 높기 때문에 이러한 경향이 이직으로 이어지는 것일 수 있다. 그러나 그 과정에는 여러 가지 메커니즘이 존재할 수 있기 때문에, 추후 연구에서는 외적 통제소재가 어떤 메커니즘으로 실제 이직으로 이어지는지를 보다 면밀히 규명할 필요가 있다.

셋째, 실제 이직에 영향을 미치는 기초통계 변수로는 연령과 성별, 삶의 만족도가 강하게 나타났다. 구체적으로, 연령이 적을수록 실제 이직으로 이어지는 경향이 강하게 나타났고, 성별이 여성의 경우 실제 이직으로 이어지는 경향이 강하게 나타났다. 성별과 연령에 따라 직업으로부터 얻고자 하는 가치가 다를 수 있고, 이직 이후 직장을 포기하는 것인지 아니면 더 나은 직장으로 옮기려는 것인지는 상황마다 다를 수 있기 때문에, 연령 및 성별에 따른 경로에 대한 추가 연구가 진행될 필요가 있다. 한편, 삶의 만족도의 경우, 부(-)의 관계로 유의미한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 이는 가정에서의 만족도가 높을 경우 이직을 하지 않으려 하지만, 가정에서의 만족도가 낮을 경우 이직을 더욱 적극적으로 추구하는 것을 의미한다. 가정에서의 만족도 측정시 배우자나 기타 가계 수입이 고려되는 만큼, 가정의 경제적 상황에 대한 불만이 현 직장에 대한 어려움으로 이어져 이직으로 이어지는 것이라 예측할 수 있다. 그러나 이러한 예상이 적절한지는 추가 연구를 필요로 하기 때문에, 추후 연구에서는 어떻게 가정에서의 삶의 만족도가 직무만족도로 이어져 실제 이직까지 귀결될 수 있는지 그 메커니즘을 규명하는 연구가 수행되어야 한다.

#### 나. 정책적 시사점

본 연구가 갖는 정책적 시사점을 제시하면, 두 가지를 제시할 수 있다. 하나는 직무만족도에 대한 관리의 중요성이다. 통제소재에 따른 조절효과가 검증되기는 하였지만, 통제소재에 상관없이 직무만족도는 실제 이직을 예측하는 아주 중요한 변수임이 재차 입증되었다. 따라서 조직에서는 구성원들의 이직을 방지하려면 직무만족도를 면밀히 조사하여 체계적으로 관리하는 것이 필요하다. 특히, 통제소재가 높은 직원들의 직무만족도가 낮아질 경우, 이들은 불만족이 이직으로 이어질 확률이 큰 폭으로 증가할 수 있기 때문에, 조직 입장에서는 통제소재가 높은 직원들을 특별히 신경써서 관리하는 것이 요구된다.

다른 하나는 통제소재의 중요성이다. 흔히들 ‘○○할 팔자는 따로 있다’는 이야기를 하며, 각자의

삶에 주어진 운명이나 팔자의 중요성을 이야기하곤 한다. 본 연구 결과에 의하면, 외적 통제수준이 높은 사람, 즉 매사의 결과를 운명, 팔자 등 외부적인 요인으로 귀결하는 사람일수록 이직할 확률이 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 퇴사할 팔자가 따로 있는 것이 아니라, 모든 것을 팔자로 귀인하는 사람일수록 자신의 만족도와 상관없이 이직할 확률이 높아지게 됨을 시사한다. 이렇게 통제소재가 외적 통제소재에 가까운 구성원들은 항시 일의 과정이나 결과가 발생한 원인을 외부적 요인으로 돌리대기 때문에, 조직의 체계적이고 과학적인 관리를 어렵게 만들 수 있다. 따라서 조직 입장에서는 채용이나 선발 과정에서 구성원의 통제소재를 파악하여, 통제소재가 내적 통제소재에 가까운 인원들을 선별하는 것이 요구된다.

### 3. 연구의 한계점 및 추후연구방안

본 연구가 갖는 한계를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 2차 자료를 활용하는 과정에서 연구자의 의도와 일치하지 않는 방향으로 측정된 문항이 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 다수의 표본을 대상으로 반복조사가되는 패널조사의 장점이 있을 수 있기 때문에, 연구자는 주어진 2차 자료의 조사 목적과 배경을 면밀히 관찰하여 연구에 활용하는 것이 요구된다.

둘째, 이직 이후 더 나은 직장으로 가는지 아니면 직장을 포기하는지 등 직장경로에 따라 상당히 상이한 시사점을 줄 수 있음에도 불구하고, 본 연구에서는 직장을 1년 이내 떠났는지만을 주목함으로써 상당히 제한된 시사점을 제공하고 있다. 추후 연구에서는 임금 등의 자료를 토대로 이직 이후 더 나은 직장으로 이동하는지 여부를 고려하는 것이 요구된다.

셋째, 한국의 이직문화 특성상 비자발적 이직임에도 자발적으로 이직하는 양상을 떨 수 있는데, 이러한 요소를 통제하는데 한계가 있었다. 조직에서 여러 경영상의 이유로 비자발적으로 퇴사시키는 경우라도 여러 제도적 어려움으로 인해 퇴사예정자가 자발적으로 이직하는 형태로 퇴사를 종용하는 경우가 더러 존재한다. 그러나 본 연구에서는 이러한 이직의 형태를 구분 짓는데 현실적으로 어려움이 있었다. 추후 연구에서는 이러한 한국의 특수한 상황을 고려하여 우리나라 이직의 실태에 맞는 조사와 분석, 연구주제 발굴이 진행될 필요가 있다.

넷째, 통제소재는 개인의 특성이긴 하지만, 조직 내 여러 가지 업무들을 경험하여 변화될 수 있는 여지도 존재한다. 특히, 조직의 성과가 자체적인 프로세스보다는 산업이나 거시경제 상황, 무역, 외교관계 등에 따라 결정되는 경우 통제소재가 외적 통제소재로 변화될 여지가 존재한다. 그러나 본 연구에서는 통제소재의 변화 가능성을 고려하지 않고 고정적인 것으로 고려하였다는 점에서 한계를 갖는다. 추후 연구에서는 통제소재의 변화 가능성을 고려하거나, 특정 직업이나 산업에 종사하는 사람 간에 통제소재의 체계적인 차이가 있는지를 비교하여 분석한다면 통제소재에 대한 기존의 이해를 확장하는데 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- 권기욱·옥지호·김광현. (2019). 직원이직률과 기업성과의 조절된 매개효과: 기업수준의 조직몰입과 환경 동태성의 역할. **경영학연구**, 48(6), 1669-1699.
- 권정아·노재훈·장세진·원종욱·심상효. (2007). 작업치료사의 직무 만족도 관련 요인. **대한작업치료학회지**, 15(1), 117-130.
- 김인재·조성진. (2012). 민간경비원의 직무스트레스와 직무만족도의 관계. **한국경호경비학회지**, 32, 65-93.
- 박기경. (2016). 기부자의 통제소재와 경험한 사건 극성이 외집단 기부선호에 미치는 영향. **한국심리학회지: 소비자·광고**, 17(4), 779-794.
- 신성원. (2010). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. **한국치안행정논집**, 7(2), 137-155.
- 옥지호. (2014). 자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구: 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로. **노동정책연구**, 14(1), 69-92.
- 옥지호, & 박오원. (2018). 기업의 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간의 관계: 인적자본 특성 및 인적자본 수준의 조절효과. **노동정책연구**, 18(1), 39-69.
- 이규용·송정수. 2011. 상사의 개인특성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십과 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. **산업경제연구**, 24(2), 1049-1076.
- 이병규·윤이중. (2009). 골프장 캐디의 직무만족과 생활만족 및 이직의도의 관계. **한국스포츠사회학회지**, 22(3), 155-170.
- 이영희. (2007). 교사의 학교 특성 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 24(1), 125-147.
- 정성석·이기훈. (2008). 2단계 로지스틱 회귀모형을 이용한 직무만족도와 이직행동에 관한 연구: 대졸자 직업이동 경로조사 자료를 중심으로. **Communications for Statistical Applications and Methods**, 15(6), 859-873.
- 한광현. (2005). 근로자의 성향적 특성과 직무소진의 관계: 자아존중감의 조절효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 18(2), 531-555.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. **Human Relations**, 35(2), 135-153.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, 29(7), 572-582.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. **Review of Public Personnel Administration**, 36(3), 240-263.

- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., & Furnham, A. F. (2002). The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1361-1371.
- Kormanik, M. B., & Rocco, T. S. (2009). Internal versus external control of reinforcement: A review of the locus of control construct. *Human Resource Development Review*, 8(4), 463-483.
- Krausz, M., Yaakovovitz, N., Bizman, A., & Caspi, T. (1999). Evaluation of coworker turnover outcomes and its impact on the intention to leave of the remaining employees. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 95-107.
- Krebs, D. L. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73(4), 258-302.
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., & Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47-70.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mynatt, P. G., Omundson, J. S., Schroeder, R. G., & Stevens, M. B. (1997). The impact of Anglo and Hispanic ethnicity, gender, position, personality and job satisfaction on turnover intentions: A path analytic investigation. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(6), 657-683.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource based perspective on human capital



- losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tillman, C. J., Smith, F. A., & Tillman, W. R. (2010). Work locus of control and the multidimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2), 107-125.
- Wang, Q., Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). A meta analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 95, 761 - 768.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

