

# 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향: 한국노동패널조사를 중심으로

김 정 은\* 이 영 먼\*\*

본 연구는 자발적 이직 중에서도 회사에 대한 불만으로 인한 회피 가능한 이직, 즉 전직(turnover)을 가능한 통제하기 위한 이직관리를 직무배태성의 개념으로 접근하였다. 직무배태성은 개인을 직장에 머무르게 하는 통합된 영향력으로 하위항목은 적합성, 연계성, 희생으로 구성되어 있다. 적합성은 속한 조직이 자신과 맞는지 지각하는 정도이며, 연계성은 조직 내 구성원과 공식적, 비공식적 연결망, 희생은 조직을 떠남으로써 상실되는 물리적, 심리적 편의에 대한 지각된 비용이다. 본 연구는 한국노동연구원의 노동패널조사(KLIPS) 13차와 18차 자료를 병합하여 사용하였으며, 연구결과 직무배태성이 높을수록 이직의도가 낮아짐을 확인하였다. 하위요소 중 적합성과 희생이 이직의도와 부(-)적 관계를 확인하였다.

## 1. 서론

최근 인재의 해외유출과 관련된 보도를 언론에서 자주 접할 수 있다. IT, 반도체(한국경제, 2015.12.3.), 자동차, 조선, 석유화학 등 현재까지 대한민국 경제를 지탱하던 주요 산업뿐 아니라 연예인, 작가, PD(연합뉴스, 2016.2.28.), 엔지니어 등 분야를 망라하고 인재들의 해외로 떠나는 것이 심각하게 다뤄진다. 인재유출은 노동력 자체를 잃는 것을 넘어 이들이 가진 회사의 핵심 지식과 기술이 송두리째 글로벌 경쟁기업으로 넘어가기 때문에 국가경쟁력 차원에서 심각한 문제이다. 기업 차원에서도 인력, 노하우의 유출과 같은 직접 비용뿐만 아니라, 고객관계 단절에 따른 기업이미지 하락 등과 같은 간접비용까지 고려하면 그 손실은 막대하다. 실제 국내기업 10개사 중 9곳은 놓치고 싶지 않은 핵심 인재의 이탈로 어려움을 겪은 적이 있다고 한다. 삼성그룹은 CEO 평가지표에 ‘핵심 인재를 얼마나 잘 데리고 와 어떻게 잘 육성하느냐’라는 항목을 두고 있으며, LG그룹은 ‘테크노 컨퍼런스’를 해외에서 개최해 직접 그룹 최고경영자가 참석하고, 현대자동차그룹도 ‘현대 글로벌 톱 탠트 포럼’을 열어 해외 인재를 발굴하는 기회로 활용하고 있다(서승원, 2013).

인재들이 떠나지 않게 하는 방법은 무엇일까? 이제까지 대한민국 노동시장은 떠나는 인력을 잡기 위한 즉, 인력을 유지(이직관리)하기 위한 인사관리에 대한 관심이 부족했다. 반면 우수한 인재를 확보하고 조직 내 역량을 개발하기 위한 연구는 활발히 이루어 졌다. 그러나 평생직장의 개념이 무너지고 노동시장의 범위가 글로벌화 되면서 인력이동은 더욱 활발해 지고 당연시 될 것이며,

\* 노사발전재단 선임컨설턴트, 동국대학교-서울 대학원 경영학과 석박통합과정, kkomida@gmail.com

\*\* 동국대학교-서울 경영대학 교수, 교신저자, youngman@dongguk.edu

이제는 인재를 조직에 잘 붙들어 두는 이직예방관리가 인사관리의 주된 이슈로 등장하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 인재를 떠나지 않게 하려면 기업은 무엇을 해야 하는지를 확인하고자 한다. 조직에서의 이직관리는 자발적 이직 중에서도 회사에 대한 불만으로 인한 회피 가능한 이직(즉 전직(turnover))을 가능한 예방함으로써 인적자원을 유지하는 것이다. 이직관리는 이직의 이유를 파악하여 그에 대한 적절한 대책을 강구하는 방법과, 근속의 이유를 파악하여 그에 대한 적절한 대책을 강구하는 방법으로 구분할 수 있으며, 본 연구는 근속의 이유를 파악하여 대책을 마련하는 방법으로 직무배태성(job embeddedness)을 활용하였다. 배태성은 마음속에 깊이 뿌리를 내려 박는다는 의미로, 직무배태성은 종업원이 현재의 직무와 조직에서 계속해서 근속하도록 하는데 영향을 미치는 종합적이고 광범위한 연결망과 같은 것으로 정의한다. 직무배태성의 중요한 세 가지 측면(요소)으로 연결고리(links), 적합성(fit), 희생(sacrifice)을 들고 있다. 많은 선행연구에서 직무배태성이 기존의 이직관련 예측변인들을 포괄하여 이직의도를 예측하는 요인임을 증명하였으므로(박경규·이기은, 2004; 이종현·신강현·백승근·허창구, 2014), 본 연구에서는 한국노동연구원이 조사하는 노동패널조사 결과를 활용하여 직무배태성이 이직의도를 낮춘다는 기존연구의 결과를 확인하고, 직무배태성 향상을 통한 이직관리의 실무적 의의를 제시하고자 한다.

## II. 선행연구

### 1. 이직

#### 가. 이직의 의의 및 유형

이직이란 사용자와 종업원간의 고용관계가 단절되어 종업원이 소속한 조직으로부터 이탈하는 것을 의미한다(김영재·김성국·김강식, 2008). 이직은 그것을 결정한 주체가 본인에 있는가 아니면 조직에 있는가에 따라 자발적 이직(voluntary separation)과 비자발적 이직(involuntary separation)으로 구분되며(김식현, 2009), 자발적 이직은 전직(turnover)과 비전직으로 구분할 수 있다. 전직이란 함은 종업원이 해당기업을 떠나 다른 기업으로 가는 것을 말하며, 비전직은 종업원이 결근, 지병, 학업의 계속 및 가족이주 등의 이유로 기업을 떠나는 것을 말한다(박경규, 2007). 비자발적 이직은 인력감축 등 고용조정예 의한 정리해고(lay off), 종업원의 무능력이나 근로계약위반 등의 귀책사유로 인한 징계에 의한 해고(discharge), 정년규정에 의한 정년퇴직(retirement), 기타 사망, 불구 등이 있다(김영재·김성국·김강식, 2008).

한편 이직을 사용자의 통제가능성에 따라 회피가 가능한 이직(avoidable separation)과 회피가 불가능한 이직(unavoidable separation)으로 구분할 수 있다(박경규, 2007). 회피가능 이직은 사용자가 통제할 수 있는 요인인 임금, 복리후생, 근로시간, 기타 근로조건 등에 대한 불만족으로 인한 이

직으로 사용자의 노력에 의해서 그 발생을 최소화할 수 있는 통제 가능한 이직을 말하며, 회피 불가능한 이직은 종업원의 결혼, 질병, 사망, 이주, 정년퇴직 등과 같이 불가피한 원인에 의해서 발생하는 이직, 즉 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의한 이직을 말한다(김영재·김성국·김강식, 2008).

## 나. 자발적 이직의 예측변인

이직의 원인은 한 가지만 존재하는 것이 아니고 여러 가지가 복합적으로 작용한다. March & Simon에 따르면 조직이 구성원에게 제공하는 유인과 조직 구성원이 조직에 주는 공헌도의 정도가 최소한 같거나 유인이 많을 때 종업원은 조직에 남게 된다고 한다. 따라서 개인이 조직을 떠나는 원인은 그가 원하는 보상을 조직이 충족시켜 주기 못해 종업원의 기대가 어긋나게 되기 때문이다(김식현, 2009, 재인용). 김영재·김성국·김강식(2009)은 이직의도결정에 영향을 주는 요인을 조직전체 요인, 작업환경 요인, 직무내용 요인, 개인적 요인, 기타 요인으로 구분하여 정리하였다.

조직전체 요인은 기업의 임금(조학래, 1998; Becker, 1960) 및 승진정책(조학래, 1998), 복리후생의 내용, 경력계획 등이며, 공정성이 결여되거나 임금인상액이나 승진률이 종업원들의 공헌수준과 비교해서 기대수준에 미달할 경우 종업원들은 실망을 하고 조직을 떠나려고 한다. 작업환경 요인은 감독자의 스타일, 동료작업집단의 상호작용의 성격 및 작업단위의 크기(Cohen & Bailey, 1997; Reichers, 1985), 기타 작업조건 등을 들 수 있다. 감독자의 종업원에 대한 민주적이고 인간적인 배려와 인정이나 피드백의 유무, 감독자의 경험 등이 종업원의 이직결정에 영향변수로 작용한다. 동료들과의 인간관계가 만족스럽고 집단의 응집력이 높을 경우는 이직성향이 상대적으로 낮으며(Saks & Ashforth, 1997), 규모가 큰 집단일수록 이직률이 높아지며(금재호, 1998; 정재호·이병희, 2004), 과도한 근로시간 및 잦은 시간외 근무, 기타 소음, 먼지 작업장의 위험과 사고 등의 작업조건 역시 종업원의 불만족을 야기 시켜 이직성향에 영향을 준다.

직무내용 요인은 직무설계와 관련된 것으로 자기능력에 맞지 않거나 장래성 없는 직무 등에 대한 불만족(Locke, 1969; Tett & Meyer, 1993), 직무의 단순반복성(Cotton & Tuttle, 1986; Hom & Griffeth, 1995), 정체성이나 자율성 및 책임감의 결여, 역할모호성 및 업무과중으로 인한 역할 스트레스의 증가는 이직의도결정에 높은 영향을 미친다. 개인의 연령(김상욱·유홍준, 2002), 결혼유무, 자녀의 유무, 근속기간은 이직과 강한 부(-)의 상관관계를 가지고 있다(Abelson, 1987; Hom & Griffeth, 1995; Griffin, Hogan & Lambert, 2014). 개인의 성격과 취미(Barrick & Mount, 1996; Cohen, 1995), 직무요건과 개인의 직업적성간의 적합성 여부, 자녀와 배우자 및 작업-가족역할 갈등(Lee & Mauer, 1999; Price & Mueller(1981); Steers & Mowday, 1981; Mobley, 1982)도 이직성향에 영향을 미친다. 이외에도 실업률이 낮을수록, 노동시장에서 기존직무 외에 대안적인 직무탐색이 용이할수록 이직성향은 높아진다(Gerhart, 1990).

## 2. 이직관리

## 가. 이직(의도) 관리

이직관리는 이직의 유형에 따라 관리의 초점이 달라진다. 징계해고의 경우 적법절차의 준수가 중요한 반면, 구조조정에 따른 정리해고의 경우 조직의 전략목표와 미래의 전략 계획에 따른 체계적인 계획이 중요하다. 한편 퇴직의 경우 퇴직의 원인에 대한 진단을 통해서 유능한 인력이 방출되는 것을 막는 것이 중요하다(김식현, 2009). 일반적으로 조직에서의 이직관리는 자발적 이직 중에서도 회사에 대한 불만으로 인한 회피 가능한 이직(즉 전직(turnover))을 가능한 통제함으로써 인적자원을 유지하는데 중점을 둔다(김영재·김성국·김강식, 2008). 이직의도(turnover intention)는 근로자가 현재의 고용관계를 스스로 단절하고자 하는 의사를 의미하는데, 실제 발생하는 이직행위의 선행요인으로 이직관리에서는 이 이직의도를 낮추는 것이 핵심과제라고 할 수 있다.

## 나. 이직관리의 방법

종업원의 자발적 이직을 최소로 방지하기 위한 대책은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 이직의 이유를 파악하여 그에 대한 적절한 대책을 강구하는 방법이고, 다른 하나는 근속의 이유를 파악하여 그에 대한 적절한 대책을 강구하는 방법이다. 전자는 단기적인 효과에서 후자는 장기적인 효과에서 각각 특징을 지니고 있다(최종태, 2000).

### 1) 이직원인 파악

김영재·김성국·김강식(2009)은 이직의도 영향요인 구분을 토대로 종업원의 자발적 이직의 방지하기 위한 대책을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 조직에 기인하는 이직 원인과 관련하여, 임금이나 복리후생에 대한 불만 때문에 이직하는 종업원이 많을 경우에는 임금 및 복리후생에 대한 대내적 및 대외적 공정성 확보를 비롯한 임금 및 복리후생제도를 개선하고, 승진기회와 장래발전성이 부족하여 종업원이 이직하는 경우에는 승진정책, 경력개발제도를 도입·운영하도록 한다고 제시한다.

둘째, 직무환경요인으로 상사나 동료와의 불화 및 인간관계에 불만이 있을 경우에는 이들의 사회적 관계를 고려한 배치·이동의 실시와 관리자에 대해 인간적 배려에 초점을 둔 교육실시, 기타 인사상담제도나 고충처리제도의 도입과 함께 인간관계개선을 위한 다양한 노력들을 시도하라고 제안한다. 작업조건 및 근로시간과 관련된 종업원들의 불만으로 인한 이직감소를 위해서는 작업장의 소음이나, 위험 등 열악한 작업환경을 개선해주고, 근로시간 단축 및 근로시간의 유연한 관리 등이 요청된다.

셋째, 과업의 반복성, 자율성이나 책임감 결여 등 직무내용과 관련된 이직의 경우에는 직무재설계, 즉 직무확대나 직무충실화, 기타 현실적인 직무 사전개관(realistic job previews : RJPs)을 통해 이직을 줄일 수 있다. 또한 역할 스트레스 감소방안 실행과 개인의 적성에 맞는 직무배치, 기타

젊은 종업원들과 경험 있는 관리자들 간에 코치관계 형성 등도 이직 감소에 도움이 된다.

## 2) 직무배태성

근속의 이유를 파악하여 대책을 마련하는 방법은 Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez(2001)이 제안한 직무배태성(job embeddedness)을 활용할 수 있다. 배태성(embeddedness)은 마음속에 깊이 뿌리를 내려 박는 다는 의미로 개인을 직장에 머무르게 하는 통합된 영향력을 일컫는다. 직무배태성은 크게 조직 내 배태성(on-the-job embeddedness)과 조직 외 배태성(off-the-job embeddedness)으로 구분되며 직무배태성의 세 가지 측면(요소)으로 연결고리(links), 적합성(fit), 희생(sacrifice)을 들고 있다.

연결고리(links)는 종업원이 조직생활을 통해서 구축한 기관들이나 다른 사람들과 맺고 있는 공식적 또는 비공식적인 관계망(Web)을 말한다. 이러한 연결고리 수가 많으면 많을수록 개인은 직무나 조직에 더욱 얽매이게 되어 이직가능성이 낮아진다. 적합성(fit)은 개인이 조직과 그 환경과의 지각된 적합성 또는 편안함을 의미하며, 적합성이 높을수록 개인은 조직에 직업적으로 및 개인적으로 얽매어져 있음을 느껴 이직가능성은 낮아진다. 희생(sacrifice)은 직장을 떠남으로써 잃어버릴 지도 모르는 물질적 또는 정신적 혜택의 비용을 의미하는데, 조직을 떠날 때 포기해야 될 혜택이 크면 클수록 이직은 어려워지게 된다(박경규·이기은, 2004). 따라서 이직을 방지하기 위해 직무배태성을 높이기 위해서는 연결고리, 적합성, 희생의 수준을 향상시키는 것이다.

## 3. 이직관리 관련 국내외 연구

### 가. 이직원인 파악 접근 연구

이직관리 연구는 관리대상을 핵심인재(talent)로 한정하여 진행하는 경우가 많다. 핵심인재란 다양한 정의를 가지고 있지만 “스스로 매우 우수한 성과를 보이며, 다른 사람들도 우수한 성과를 내도록 만들고 기업의 핵심역량과 가치를 강화하는 조직내 소수 인원”이라고 할 수 있다(이영면, 2005). 이러한 핵심인재가 수행하는 업무는 기업 내에서 한시라도 빈자리로 둘 수 없기 때문에 이직관리와 관련된 논의가 핵심인재를 중심으로 이루어졌다고 예상된다.

#### 1) 국내연구

김은환·한창수(2002)는 핵심인재 확보 경쟁(War for Talent)의 시대에는 핵심인재가 기업의 성쇠를 좌우하며, 기업은 핵심인재를 관리하기 위한 전사차원의 핵심인재상을 그리고 그에 맞게 확보(recruit), 배치 및 활용(right job), 육성(upgrade)의 3단계 전략을 구사해야 한다고 했다. 이영면(2005)은 미국의 핵심인재 확보 및 유지전략을 국내에 소개하였으며 ①기업의 고용브랜드 구축 ②핵심인재를 확보하기 위한 기업의 미션 비전의 명확화 및 홍보, 실천 ③지속적인 급여와 복리후생 수준을 향상 ④학습기회를 제공하는 등의 비금전적 보상에 관심 ⑤직장과 가정의 조화 ⑥개인적인

의견제시에 대한 욕구 충족 ⑦인력구성의 다양성(diversity) 배려 ⑧승계계획 마련 등을 제시한 바 있다.

또한, 당시 대기업 위주의 핵심인재 관리가 향후 중소기업도 대기업과 마찬가지로 핵심인재를 필요로 하고 관리시스템을 체계적으로 구축할 가능성을 제시하면서 대기업의 핵심인재 확보전쟁에 중소기업도 참여하게 될 것을 전망하였다. 이갑두(2011)의 연구에서는 핵심인재관리 유형에 따라 조직성과가 달라진다는 결과를 제시하였는데, 핵심인재관리확보의 정도가 더 높은 기업은 비재무 성과에 영향을 미치고 핵심인재유지 정도가 더 높은 기업은 재무성과에 영향을 미친다고 하여 중소기업에서의 핵심인재 유지관리의 필요성과 중요성을 강조하였다.

## 2) 해외연구

Dipak Kumar(2015)는 이직관리란 핵심인재를 잃지 않기 위한 예방적인 핵심인재 관리의 방안이며, 여기에는 직원참여(engagement) 강화, 권한부여(empowerment), 경력개발(career development) 기회 제공, 경쟁력 있는 보상 및 복리후생 등이 포함된다고 강조하였다. Alessia & Regina(2008)의 연구에서는 학습 오리엔테이션(learning orientation)과 인력유지의 관계를 4개의 연령그룹으로 나누어 조사하였는데, 젊은 연령일수록 동일한 조직에 남을 의지가 약하며, 학습 오리엔테이션을 통해 조직 잔류의사를 예측할 수 있고, 조직 충성도는 이를 조절한다고 한다. Magaret & Leo(2015)는 핵심인력관리 연구에서 일가정 양립(Work-life balance)은 인력유지를 관리하고 설명하기 위한 핵심 변수라고 하였다.

Butler & Waldroop(1999)은 직무가 근로자들의 내면에 깊이 뿌리박힌 관심사들, 그리고 감정적인 열정과 맞아떨어질 때에만 회사에 계속 머무른다고 하면서, 사람들을 진정으로 행복하게 만드는 직무수행과 조화를 이루도록하기 위해 사람과 직무를 결합하는 기술인 직무재구성이라는 개념을 강조했다. 또한 개인의 관심사와 결합을 관리자가 잘 이해하고 관리 하여야만 인력유지를 할 수 있다고 말했다. Waldroop & Butler(2000)과 Coutu(2000)는 직장 내 인간관계, 특히 세대차이에 관심을 가졌다. 특히 직장 안에서 선후배, 동료, 상사-부하사이의 갈등이 이직으로 연결되는 경우를 종종 확인할 수 있기 때문에, CEO는 직장 내 인간관계에 관심을 가져야 하며 이를 적극적으로 관리할 것을 제안하였다.

Ibarra(2000)는 전문직 사원을 파트너(관리자) 양성으로 도움을 줄 때보다 적극적인 조언자(멘토)의 역할을 부여할 때 인재를 조직 내 붙들 수 있다고 하였다. Cappelli(2000)는 오늘날 대부분의 기업은 충성심을 확보하기 위해 물질적인 보상에 의존하고 있지만, 이제는 그 외의 방법이 필요하다고 하였다. 그는 직무재설계 및 프로젝트팀의 활용, 수요가 많지 않은 기술을 가진 사람들의 채용, 직무제의 유혹을 받지 않을 수 있는 장소에 인재를 배치, 다른 기업들과 협력을 통해 회사 상호간의 경력경로를 제시, 인력유지에 특별한 방법이 없을 경우를 대비하여 인력감소에 대응하는 방법을 마련하는 것을 제안했다. Waterman Jr., Waterman & Collad(1994)는 고용계약에 대한 패러다임의 전환을 얘기하였다. 과거 직원의 성과와 충성심의 대가로 안정된 직장의 제공의 공식의 고용계약이 직원의 고용가능성을 높이는 책임을 회사와 직원이 함께 지는 새로운 계약으로 변하고 있

다고 한다. 따라서 기업은 직원들의 능력을 평가하고 계발할 수 있는 도구와 개방적 환경, 기회를 제공하여야 한다고 말하고 있다.

## 나. 직무배태성 접근 연구

### 1) 해외연구

직무배태성은 이직관련 기존 연구의 한계에서 출발한다. 확장된 이직연구모형(unfolding model)은 과거 이직의 예측변인으로 직무만족, 조직몰입, 직무관여, 이직의 용이성 등을 확인하였는데 자신의 직무에 상대적으로 만족하고 있는 종업원도 이직을 감행하며, 이직 전 다른 직무에 대해 탐색이 없는 경우도 있고, 부정적 태도보다는 어떤 갑작스런 이벤트(충격)에 의해 이직한다는 점을 지적하였다(Mitchell et al., 2001). 직무만족과 조직몰입 같은 직무태도가 종업원의 잔류와 이직에 영향을 미치기는 하지만 상대적으로 작은 영향밖에 미치지 못하며, 직무관련요인뿐 아니라 직무외적인 요인(고용시장의 상황, 지역커뮤니티)을 고려하여야 한다는 점을 강조하면서 새로운 접근법으로 직무배태성을 제시하였다. 이러한 이유로 개발된 직무배태성은 기존에 검증되어오던 태도 관련 예측변인들과 개인차 변인 등을 포괄하며, 해당변인들이 측정하지 못했던 영역을 다양하게 측정하는 개념이라 할 수 있다(Holtom & Inderrieden, 2006). Mitchell et. al(2001)은 직무배태성의 구성요소별 측정을 <표 1>과 같이 진행하였다.

<표 1> 직무배태성의 구성요소

구성요소	On/off	내용
적합성 (fit)	조직	속한 조직이 자신과 맞는지 지각하는 정도이며, 개인의 가치관, 직업목표, 비전 등이 조직문화, 현재의 직무능력 및 지식에 대해 적합한 정도 ex) 직무에 개인의 능력과 재능을 잘 활용되는지, 기업의 문화와 잘 맞는지, 현재의 권한과 책임에 대한 만족정도
	커뮤니티	소속된 공동체나 지역사회가 자신과 맞다고 지각하는 정도 ex) 현재 속한 지역사회 공동체가 편안한지, 잘 맞는지 여부 등
연계성 (link)	조직	조직 내 동료, 일반직원들, 그룹 내의 공식적, 비공식적 연결망 ex) 동료들과 평소에 상호작용하는 정도, 현 직장에서 얼마나 근무했는지, 얼마나 다양한 업무 팀에 속해있는지 등
	커뮤니티	취미나 종교활동을 통해 형성된 모임, 가족, 친구 등과의 연계 ex) 배우자가 지역내에 직장이 있는지 여부, 현재 지역 내 자가를 소유하고 있는지 등
희생 (sacrifice)	조직	조직을 떠남으로써 상실되는 물리적, 심리적 편의에 대한 지각된 비용, 가치 ex) 현 직장에서의 승진기회, 현재 자신의 수행에 얼마나 충분한 보상을 받고 있는지, 재직 중 얻는 혜택이 얼마나 큰지 등
	커뮤니티	소속된 공동체를 떠남으로써 발생하는 손실 ex) 직역사회 정보접근의 용이성, 지역모임 내 인지도 등

출처: 이중현외(2014)에서 수정하여 재인용함

## 2) 국내연구

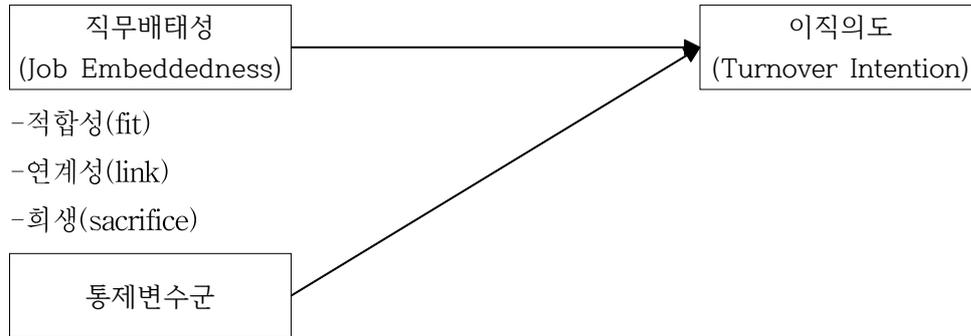
직무배태성과 관련된 국내연구는 직무배태성의 개념을 소개하며 직무배태성과 이직의도의 관계를 확인하는 연구가 주를 이룬다. 박경규·이기은(2004)은 직무배태성의 하위요소인 적합성과 희생은 이직의도에 유의하게 부(-)적 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 조영복·곽선화·류정란(2008)의 연구에서도 직무배태성이 조직시민행동을 매개하여 자발적 이직의도를 낮추고 직원의 조직 동일시를 증가시키는 역할을 한다고 하였다. 장용선·정진철(2013)의 연구에서는 직무배태성과 이직의도 및 직무탐색행동의 관계를 확인하였으며, 개인수준(조직 내 배태성과 유사개념) 및 조직수준(조직 외 배태성과 유사개념)의 직무배태성은 이직의도에 부정적 영향을 미치며, 개인수준의 직무배태성은 직무탐색에도 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 고종식(2012)은 직무배태성의 이직의도에 대한 영향 및 감성지능의 조절효과를 살펴보았다. 직무배태성의 구성요소 중 희생과 적합성이 이직에 직접적인 영향을 미치고 연계의 영향력은 낮으며, 감성지능의 수준이 높을수록 이직은 감소한다고 했다. 송은란·박계홍·문재승(2016)의 연구에서는 전략적 인적자원관리와 직무수행 역량과의 관계에서 직무배태성의 조절효과를 실증분석 하였으며, 전략적 인적자원 관리의 세부영역(임금, 승진관리)을 직무배태성 중 적합성과 희생이 조절(임금의 경우 정(+), 승진의 경우 부(-)적)한다고 확인하였다.

## III. 연구방법

### 1. 연구모형 및 연구가설

이직관리의 두 가지 방안을 토대로 이직원인을 파악하여 대책을 마련하는 방법은 한국노동패널 조사의 임금근로자 설문 중 ‘일자리 그만둘 당시의 상황의 구체적인 이직사유’를 활용하여 종단분석을 통해 조사기간 동안 이직사유의 변화의 흐름을 파악하고자 하였으나, 2015년 이전 데이터 취합에 문제가 있어 추후 연구를 보완 할 생각이다. 구체적인 근속의 이유를 파악하여 대책을 마련하는 방법은 직무배태성의 하위요소를 활용하여 근속의 이유(이직의도가 낮음)를 파악하며, 이직의도를 낮추고 근속을 유지할 수 있는 방안을 검토한다. 연구모형은 아래와 같으며, 연구가설은 선행 연구를 토대로 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



가설 1: 직무배태성의 조직적합성은 이직의도를 낮출 것이다.

가설 2: 직무배태성의 조직연계성은 이직의도를 낮출 것이다.

가설 3: 직무배태성의 조직희생은 이직의도를 낮출 것이다.

## 2. 자료수집 및 표본특성

본 연구는 한국노동연구원의 노동패널조사(KLIPS) 13차와 18차 자료를 병합하여 사용하였다. ‘한국노동패널’은 제주도를 제외한 전국 도시지역을 대표하는 5,000가구와 그 가구원(15세 이상)을 대상으로 가구 특성인 소득, 소비, 저축, 자산, 주거, 자녀교육 등과 개인 특성인 경제활동상태(고용 형태, 근로조건, 노동조합), 교육, 훈련 등을 1998년 이후 연 1회씩 매년 추적하여 조사하는 중단면 조사이다. 근로자의 이직의도에 직무배태성의 영향을 살펴보기 위해서 임금근로자중 취업자를 중심으로 살펴보았다.

## 3. 변수의 측정

### 가. 종속변수

본 연구에서의 종속변수는 근로자의 이직의도이다. “별다른 일이 없는 한 이 직장(일자리)을 계속 다니고 싶다” 문항에서, ‘전혀 그렇지 않다’에 가까이 응답하면 이직의도가 있는 것으로 보았다. 리커트 5점척도를 활용하였으며, 표본의 평균은 2,405점으로 확인되었다.

### 나. 독립변수

본 연구에서 독립변수는 직무배태성이다. Mitchell, et al.(2001)이 제안한 직무배태성(Job

Embeddedness) 문항을 참고하여 패널조사 자료에서 직무배태성의 하위요소인 적합성, 연계성, 희생성을 측정할 수 있는 문항을 선택하였다. 직무배태성 중 조직 외(커뮤니티) 배태성은 관련문항을 찾기가 어려워 제외하였다.

### 1) 적합성(fit)

적합성과 관련 된 문항은 “현재 주로 하는 일자리에서 하고 계시는 일이 본인의 교육수준이나 기술(기능)수준과 어느 정도 맞다고 생각하십니까?”를 사용하였다. KLIPS에서는 교육수준 적합성과 기술수준 적합성을 각각 측정하고 있으나 두 문항의 상관관계가 ‘0.85’로 확인되어, 두 문항을 합쳐서 연구를 진행하였다. 현재하고 있는 일은 나의 교육(기술, 기능) 수준과 비교하여 ‘수준이 매우 낮다’ 1점, ‘수준이 낮은 편이다’ 2점, ‘수준이 맞는다’ 3점, ‘수준이 높은 편이다’ 4점, ‘수준이 매우 높다’가 5점으로 측정되어 있으므로, 교육수준과 기술(기능)수준 문항을 각각 ‘수준이 맞는다’ 3점을 적합성 상(5점)으로 ‘수준이 낮은(높은)편이다’ 2점과 4점을 적합성 중(3점)으로 ‘수준이 매우 낮(높)다’를 적합성 하(1점)으로 재코딩하여 두 문항의 평균을 사용하였다. Mitchell, et al.(2001)이 제안한 조직문화와의 적합성, 권한 책임과의 적합성은 관련문항이 없어 연구에서 제외하였다. 표본의 적합성 평균은 4.673점이다.

### 2) 연계성(link)

Mitchell, et al.(2001)은 조직 내 배태성 중 연계성을 측정하는 지표로 동료들과 평소에 상호작용하는 정도, 현 직장에서 얼마나 근무했는지, 얼마나 다양한 업무 팀에 속해있는지 등을 제시하였으나 KLIPS에서는 현 직장에서의 근속연수를 제외하면 연계성과 관련된 설문을 찾을 수 없었다. 따라서 연계성은 “이 일자리(직장, 사업체)는 언제부터 시작하였습니까?”의 문항을 활용하였다. 표본의 연계(근속연수) 평균은 6.357년이다.

### 3) 희생(sacrifice)

희생과 관련한 설문문항은 “현재 이 일자리에서 \_\_\_\_\_님의 임금은 얼마나 됩니까?”를 통해 임금수준과, “직장에서 제공 될 수 있는 부가급여나 복리후생 항목은 무엇입니까?”를 활용하였다. 복리후생 항목은 노동패널조사의 22가지 복리후생 항목(법정퇴직금, 누진퇴직금, 유급휴가, 생리휴가, 산전후휴가, 병가, 육아휴직, 휴업보상, 포상휴가, 경조사 휴가, 식사비용 보조, 학비보조, 주택마련 지원, 사내근로 복지기금 지원, 휴가비용지원, 보육비 지원, 저축 장려금 지원, 종업원지주제도, 개인연금 보험료지원, 생명보험 보험료 지원, 개인의료·상해보험료 지원)이 모두 제공될 경우 22점, 하나도 제공되지 않을 경우 0점으로 측정하였다. 표본의 희생 임금평균은 5.199 복리후생 평균은 4.772개로 확인되었다.

## 다. 통제변수

선행연구를 토대로 이직의도에 영향을 미치는 요인 및 인구통계학적 변수들로 성별, 연령, 고용 형태, 학력, 혼인상태, 업종, 노조가입 여부, 교대제 여부, 직무훈련 경험여부, 근로시간, 초과근로 여부, 기업규모, 건강상태 등을 통제변수로 설정하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 기초통계 분석

전체 표본 10,779명의 성별 구성은 남성이 59.18%(6,379명), 여성이 40.82%(4,400명)으로 남성의 비율이 조금 더 높았다. 고용형태별로 살펴보면 정규직은 62.73%(6,762명), 비정규직은 37.27%(4,017명)로 나타났다. 혼인상태를 살펴보면, 기혼이 77.32%(8,344명), 미혼이 22.68%(2,445명)로 확인되었다. 교대제 형태로 근무하는 근로자는 978명(9.07%)을 차지하여 높은 비율은 아니었으며, 직무훈련 경험이 있는 경우는 8.62%(929명) 수준이었다.

노조에 가입되어 있는 근로자는 1,005명으로 전체의 9.32%를 차지했고, 초과근로가 있다고 응답한 근로자는 27.53%(2,498명)으로 나타났다. 기업규모는 1000명 이상 규모의 사업장에서 일하는 근로자가 71.94%(7,751명)로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 5인 미만 규모의 사업장에서 일하는 근로자는 11.04%(1,190명)로 확인되었다. 업종은 서비스업에서 종사하는 근로자가 66.17%(7,133명), 제조업에서 종사하는 근로자가 22.25%(2,398명)이었다. 좀 더 자세한 내용은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

다음으로 변수별 상관관계를 확인한 결과 고용형태와 임금(-.519)과 복리후생(-.496)이 부(-)의 관계를 보이며, 즉 비정규직은 정규직에 비해 임금과 복리후생이 수준이 낮았다. 임금수준과 복리후생의 상관계수는 .550으로 임금수준이 높으면 복리후생 수준도 높음을 확인할 수 있었다. 자세한 내용은 <표 3>에 제시된 바와 같다.

<표 2> 기초통계

변수명		빈도수(%)	평균	표준편차	
종속변수	이직의도	10,775	2.405	0.725	
독립변수	적합성	10,775	4.673	0.765	
	연계성	10,779	6.357	7.137	
	희생_임금	10,750	5.199	0.687	
	희생_복리후생	10,769	4.772	4.567	
통제변수	연령	10,779	43.088	12.397	
	학력	10,779	12.940	3.273	
	건강	10,779	3.629	0.645	
	근로시간	10,777	45.332	12.756	
	성별	남성	6,379(59.18)	-	-
		여성	4,400(40.82)	-	-
	고용형태	정규직	6,762(62.73)	-	-
		비정규직	4,017(37.27)	-	-
	결혼여부	미혼	2,445(22.68)	-	-
		기혼	8,334(77.32)	-	-
	근무형태	비교대제	9,801(90.93)	-	-
		교대제	978(9.07)	-	-
	직무훈련경험	없음	9,850(91.38)	-	-
		있음	929(8.62)	-	-
	노조가입	미가입	9,774(90.68)	-	-
		가입	1,005(9.32)	-	-
	초과근로유무	없음	6,575(72.47)	-	-
		있음	2,498(27.53)	-	-
	기업규모	1-4	1,190(11.04)	-	-
		5-9	784(7.28)	-	-
		10-29	572(5.31)	-	-
		30-49	152(1.41)	-	-
		50-69	82(0.76)	-	-
70-99		61(0.57)	-	-	
100-299		125(1.16)	-	-	
300-499		25(0.23)	-	-	
500-999		33(0.31)	-	-	
1000명 이상	7,751(71.94)	-	-		
업종	제조업	2,398(22.25)	-	-	
	서비스업	7,133(66.17)	-	-	
	기타	1,248(11.58)	-	-	

<표 3> 표본의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1.이직의도	1																		
2.성별	-.012	1																	
3.연령	.007	.020*	1																
4.학력	-.167***	.149***	-.532***	1															
5.고용형태	.213***	-.180***	.311***	-.400***	1														
6.결혼여부	-.068***	.006	.543***	-.200***	.054***	1													
7.건강	-.175***	.080***	-.291***	.292***	-.219***	-.114***	1												
8.근무형태	-.014	.080***	.055***	-.053***	-.022*	.007	.004	1											
9.직무훈련경험	-.104***	.014	-.065***	.120***	-.114***	.012	.068***	.069***	1										
10.노조가입	-.116***	.096***	-.029*	.094***	-.201***	.064***	.049***	.190***	.159***	1									
11.초과근로유무	-.104***	.194***	-.138***	.170***	-.257***	.006	.117***	.038***	.156***	.149***	1								
12.근로시간	-.022*	.202***	-.077***	.019*	-.194***	.001	.072***	.163***	.025**	.036***	.279***	1							
13.기업규모	-.085***	.117***	.024*	.083***	-.041***	.024*	.016	.100***	.089***	.172***	.169***	-.058***	1						
14.업종	.057***	.014	.115***	-.049***	.221***	.031**	-.071***	-.102***	-.021*	-.072***	-.206***	-.106***	-.024*	1					
15.적합성	-.163***	-.005	-.009	.016	-.176***	.043***	.043***	-.042***	.018	.037***	.054***	-.008	.021*	-.040***	1				
16.연계성	-.147***	.182***	.252***	.030**	-.221***	.245***	.015	.040***	.104***	.265***	.155***	.014	.156***	.004	.131***	1			
17.희생_임금	-.248***	.407***	-.213***	.476***	-.519***	.068***	.243***	.022*	.142***	.246***	.313***	.322***	.169***	-.093***	.185***	.387***	1		
18.희생_복리후생	-.293***	.157***	-.223***	.404***	-.496***	.029**	.233***	.087***	.266***	.370***	.356***	.065***	.285***	-.181***	.144***	.341***	.550***	1	

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

## 2. 가설검정 결과

통계분석 프로그램은 STATA 13을 사용하였으며, 회귀분석은 고정효과모형과 확률효과모형으로 진행하였다. Houseman 점정결과  $p=0.1030$ 로 여기에서는 확률효과모형을 기준으로 설명하기로 한다. 회귀분석 결과는 <표 4>에 나타나 있다.

남성의 경우 여성에 비해 이직의도가 높으며, 연령과 학력이 높을수록 이직의도는 낮아진다. 비정규직일 경우 이직의도는 높아지고, 건강상태가 좋으면 이직의도는 낮아진다. 직무훈련경험은 이직의도를 낮춘다. 초과근로를 시행하면 이직의도는 높아지고, 근로시간이 길수록 이직의도는 높아진다. 또한 서비스업에 종사할 경우 이직의도가 낮음을 확인되었다. 직무배태성과 관련된 변수는 연계성을 제외하고 모두 이직의도를 낮추는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1와 3은 지지되었으며, 가설2는 기각되었다.

<표 4> 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 회귀분석

통제/독립변수		종속변수		이직의도			
				고정효과		확률효과	
		Coef	SE	t	Coef	SE	z
통제변수							
성별(남성=1)		-	-	-	0.081	0.017	4.820***
연령		-0.007	0.004	-1.530	-0.009	0.001	-10.520***
학력		-0.061	0.042	-1.450	-0.009	0.003	-2.830**
고용형태(비정규직=1)		0.120	0.045	2.650**	0.085	0.019	4.590***
결혼여부(기혼=1)		-0.036	0.064	-0.560	0.012	0.021	0.600
건강		-0.066	0.023	-2.890**	-0.123	0.012	-10.540***
근무형태(교대제=1)		0.079	0.059	1.340	0.024	0.024	0.970
직무훈련경험		-0.099	0.041	-2.380*	-0.053	0.024	-2.200*
노조가입(가입=1)		0.005	0.053	0.100	-0.020	0.025	-0.820
초과근로유무		-0.002	0.033	-0.070	-0.039	0.018	-2.200*
근로시간		0.003	0.001	2.010*	0.003	0.001	4.470***
기업규모		-0.001	0.005	-0.130	-0.003	0.002	-1.390
업종	제조업	-0.069	0.103	-0.670	-0.008	0.029	-0.260
	서비스업	-0.154	0.091	-1.700	-0.095	0.026	-3.620***
독립변수							
직무 배태성	적합성	-0.059	0.019	-3.160**	-0.104	0.010	-10.890***
	연계성	0.002	0.004	0.610	0.001	0.001	0.570
	희생_임금	-0.122	0.042	-2.920**	-0.108	0.017	-6.420***
	희생_복리후생	-0.024	0.005	-5.200***	-0.025	0.002	-11.750***
상수		4.687	0.583	8.040***	4.375	0.110	39.740***
Number of obs		9041			9041		
R <sup>2</sup>		0.0937			0.1339		
F, x <sup>2</sup>		7.57***			1300.70***		

\*\*\* $p<0.001$ , \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$

## V. 요약 및 함의

본 연구는 자발적 이직 중에서도 회사에 대한 불만으로 인한 회피 가능한 이직, 즉 전직(turnover)을 가능한 예방하기 위한 이직관리를 직무배태성의 개념으로 접근하였다. 직무배태성은 개인을 직장에 머무르게 하는 종합적인 영향력으로 하위항목은 적합성, 연계성, 희생으로 구성되어 있다. 적합성은 속한 조직이 자신과 맞는지 지각하는 정도이며, 개인의 가치관, 직업목표, 비전 등이 조직문화, 현재의 직무능력 및 지식에 대해 적합한 정도이다. 연계성은 조직 내 동료, 일반직원들, 그룹 내의 공식적, 비공식적 연결망, 희생은 조직을 떠남으로써 상실되는 물리적, 심리적 편의에 대한 지각된 비용, 가치이다. 선행연구에서 이미 직무배태성이 기존의 이직관련 예측변인들을 포괄하여 이직의도를 예측하는 요인임을 증명하였으며, 직무배태성이 이직의도를 낮춘다고 한다. 본 연구는 선행연구의 결과를 패널조사결과로 확인한 것에 의의가 있다.

연구결과 선행연구에서와 같이 직무배태성이 높을수록 이직의도가 낮아짐을 확인하였다. 이는 이직관리를 위해서는 직무배태성의 하위요소에 대한 관리의 필요성을 의미한다. 직무배태성의 하위요소를 구체적으로 살펴보면 연계성은 유의하지 않은 결과로 확인되었으며, 적합성, 희생이 높을수록 이직의도가 낮아지며 그 영향력이 두 변수가 유사하다. 조직에서 인력을 조직 내에 남아있도록 하기 위해 전통적이고 일반적으로 사용한 금전적 인력유지 전략 만큼 직무수행자와 직무의 적합성이 중요한 요소로 확인되었다.

본 연구는 그 동안 연구 및 실무에서 소외되어 있었던 이직관리에 대한 관점전환의 필요성을 제시한다. 미래의 인재유출은 더욱 상시적으로 발생할 것이며 무경계 경력, 국제 노동시장 중심으로 더욱 활발해 질 것이다. 훌륭한 인재를 확보하는 것만큼 이들을 조직 내 남아있도록 하는 일은 전략적인 접근이 필요하다. 과거에는 인재 관리가 확보 및 양성에 집중되어 있었다면 이제는 확보된 인재를 잘 유지할 수 있는 이직관리의 중요성이 더욱 부각되어야 한다. 또한 과거에는 보상 및 복리후생과 같은 금전적 인재유지 전략에 집중되어 있었다면, 이제는 직무 및 조직문화와의 적합성, 동료 및 상사와의 연계성, 작업환경의 자율성, 참여경영, 근무시간 유연화 등의 다양한 유지전략에 관심을 가져야 한다. 직원은 직무가 그들의 내면에 깊이 뿌리박힌 관심사들, 감정적인 열정과 맞아 떨어질 때에만 회사에 계속 머무르므로 개개인을 중시하는 인력유지전략이 필요하다.

연구의 한계점은 직무배태성의 개념을 패널조사결과를 이용해서 충분히 적용하지 못했다는 점이다. 선행연구에서 직무배태성을 측정하기 위해 사용된 조직문화, 책임과 권한, 다양한 팀 경험 등은 반영하지 못했다.

## 참고문헌

- 고종식(2012). 「직무배태성의 이직의도에 대한 영향 및 감성지능의 조절효과에 관한 연구-자기 및 타인감정 평가능력을 중심으로」, 『산업경제연구』, 25(2): 1789-1810.
- 금재호(1998). 「이직의 원인과 행태에 관한 연구: 기업규모별 분석」, 『노동경제론집』, 21(2): 163-194.
- 김상옥·유홍준(2002). 「직무만족과 이직의사의 행태학적 결정요인: 전국 패널자료를 사용한 GLM 및 GEE 추정」, 『한국사회학』, 36(1): 51-81.
- 김식현(2009). 『인사관리론』, 서울: 무역경영사.
- 김영재·김성국·김강식(2008). 『인사관리론』, 서울: 삼영사.
- 김은환·한창수(2002). 「핵심인재 확보·양성전략」, 『CEO Information』 제353호. 삼성경제연구소.
- 박경규(2007). 『신인사관리』, 서울: 홍문사.
- 박경규·이기은(2004). 「조직에 대한 직무배태성과 이직의도간의 관계」, 『경영학 연구』, 33(5): 1423-1440.
- 서승원(2013). HR Insight 2013년 9월호 국내외 핵심인재 확보 및 유지 방안 분석.
- 송은란·박계홍·문재승(2016). 「전략적 인적자원관리와 직무수행역량 및 이직의도의 관계에서 직무 배태성의 조절효과」, 『인적자원개발연구』, 19(1): 73-107.
- 연합뉴스(2016.2.28.) 기사 : 인력 유출이나 시장 확대냐...PD들 중국 진출 가속
- 이갑두(2011). 「전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구-중소기업을 중심으로」, 『산업경제연구』, 24: 2541-2564.
- 이중현·신강현·백승근·허창구(2014). 「이직연구에서 직무배태성 개념의 유효성」, 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 27(4): 743-782.
- 이영면(2005). 「미국의 핵심인재 확보 전략」, 『임금연구』, 봄: 42-58.
- 장용선·정진철(2013). 「개인과 조직차원의 직무배태성이 이직의도와 직무탐색행동에 미치는 영향 - 중소기업 종업원을 중심으로」, 『산업경제연구』, 26(6): 2851-2874.
- 정재호·이병희(2004). 「고용유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향」, 『노동정책연구』, 4(4): 21-43.
- 조학래(1998). 「연구개발 인력의 이직의사 영향 요인」, 『인사관리연구』, 22(1): 81-125.
- 조영복·곽선화·류정란(2008). 「조직구성원의 직무배태성이 조직 잔류에 미치는 영향」, 『인적자원 관리연구』, 15(1): 173-200.
- 최종태(1983). 『현대 인사관리론』, 서울. 박영사.
- 한국경제(2015.12.3.) 기사 : 비상 걸린 반도체 인력 유출, 중국 '1-9-5'과격 제안...반도체 핵심 1명 만 옮겨도 '노하우' 통제 새나가.
- Abelson, M. A.(1987). "Examination of avoidable and unavoidable turnover." *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 382-386.
- Alessia, D. and Regina, H.(2008). "Learning orientation, organization commitment and talent

- retention across generation: A study of European managers." *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 929-953.
- Barrick, M. R., and Mount, M. K.(1996). "Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs." *Journal of Applied Psychology*, 81: 261-272.
- Becker, H. S.(1960). "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-42.
- Butler T. and Waldroop, J.(1999). "Job sculpting: The Art of retaining your best people." *Harvard Business Review*, September-October: 49-63.
- Cappelli P.(2000). "A Market-Driven Approach to Retaining Talent." *Harvard Business Review*, 78(1): 103-112.
- Cohen, A.(1995). "An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains." *Human Relations*, 48: 239-263.
- Cohen, S. G. and Bailey, D. E.(1997). "What Makes Teams Work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite." *Journal of Management*, 23: 239-390.
- Cotton J. L. and Tuttle, J. M.(1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research," *Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Coutu, D.(2000). "Too old to learn?" *Harvard Business Review*, 78(6): 37-42.
- Dipak Kumar, B.(2015). "Compensation and benefits program a mediating variable foe talent retention." *Compensation and Benefits Review*, 47(2): 75-80.
- Gerhart, B.(1990). "Voluntary turnover and alternative job opportunities." *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 467-476.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L. and Lambert, E. G.(2014). "Career Stage Theory and Turnover Intent Among Correctional Officers," *Criminal Justice and Behavior*, 41(1): 4-19.
- Holtom, B. C. and Inderrieden, E. J.(2006). "Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover." *Journal of Management Issue*, 18(4): 435-452.
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W.(1995). *Employee Turnover*, Ohio: South-Western College Publishing.
- Lee, T. W. and Mauer, S.(1999). "The effect of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover." *Journal of Managerial Issues*, 11: 493-513.
- Locke, E. A.(1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction," In Dunnette, M. D.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Skokie, IL: Rand McNally.
- Magaret, D. and Leo, J.(2015). "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies." *International Journal of Contemporary Hospitality*, 27(3): 453-472.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski C. J. and Erez, M.(2001). "Why people

- stay: Using Job Embeddedness to predict voluntary Turnover.” *Academy of Management Journal*, 44(6): 1102-1121.
- Mobley, W. H.(1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Price, J. L. and Mueller, C. W.(1981). *Professional Turnover*, Bridgeport, CT: Luce.
- Reichers, A. E.(1985). “A review and reconceptualization of organizational commitment.” *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Saks, A. M. and Ashforth, B. E.(2002). “Is job search related to employment quality? It all depends on the fit.” *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 646-654.
- Steers, R. M. and Mowday, R. T.(1981). “Employee turnover and Post-Decision Accommodation process.” in B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn, JAI(3): 235-281.
- 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: 259-293.
- Waldrup, J. and Burtler, T.(2000). “Managing away bad habits” *Harvard Business Review*, 78(5): 89-98.
- Waterman Jr., R. H., Waterman, J. A. and Collad, B. A.(1994). “Toward a career-resilient workforce.” *Harvard Business Review*, 72(4): 87-95.