

## 조직에 대한 직무배태성(Job Embeddedness)\*과 이직의도간의 관계\*\*

박경규  
서강대학교 경영학부 교수  
(kyungkyu@ccs.sogang.ac.kr)  
이기은  
대구대학교 경영학과 조교수  
(bestid12@daegu.ac.kr)

기존의 이직에 관한 연구는 주로 직무태도와 직무대안에 근거하여 이루어졌으나 설명력이 크지 못한 것으로 분석되고 있다. 이에 대해 Mitchell 등(2001)은 새로운 개념인 직무배태성(job embeddedness)을 도입하였다. 이는 ① 다른 사람, 팀, 집단 등에 대한 연계(link), ② 직무, 조직, 지역사회 등에 대한 적합성(fit), ③ 이직하게 되면 희생하게 될 것(sacrifice) 등이 포함된다. 본 연구에서는 직무배태성의 하위차원에서 조직에 대한 부분과 이직의도간의 관계에 대해 살펴 보았다. 분석결과 적합성과 희생은 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외향성은 적합성과 이직의도간의 관계에서만 조절효과를 발휘하는 것으로 나타났다.

### 1. 문제제기

글로벌화로 인한 무한경쟁시대에서 기업의 경쟁력을 평가하는 핵심적인 요소로 인적자원이 언급되고 있다. 즉, 기업의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 유능한 인적자원을 확보하고 이들을 동기부여시켜 보유한 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 경영여건 조성이 무엇보다 중요하다. 그러나, 1997년말 경제위기 이후의 구조조정이 조직에 큰 변화를 가져오면서 많은 유능한 인력이 조직을 떠나는 현상이 나타나게 되었다. 평생직장의 개념이 사라지면서 종업원 개인의 경력관리를 위한 자발적 이직이 증가되고 있다.

자발적 이직에 의한 유능한 종업원의 조직이탈은 기업에 큰 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 기업에서는 우수한 인재확보가 어렵고, 새로운 인력의 모집과 선발에 많은 비용을 지불하여야 하며, 이직한 인력에 대해 이루어진 투자는 효과를 거둘 수 없게 되며, 경쟁사와의 인재확보 경쟁으로 인해 임금이 보다 많이 상승될 가능성이 높아지며, 이직과 채용 및 신규종업원의 적응과정 기간동안 생산성이 저하될 수 있다. 뿐만 아니라, 자발적 이직은 조직에 남아있는 종업원들에게도 큰 영향을 미칠 수 있다. 동료의 이직은 잔류하는 동료들에게 타직장으로의 이직을 검토하게 하는 계기가 될 수 있으며, 신규종업원의 채용 및 적응기간동안의 공석이 된 직무의 부담이 잔류종업원들에게 전가될 수 있으

논문접수일: 2003. 1      게재확정일: 2004. 7

\* 경제사회학 분야에서는 embeddedness를 배태성으로 번역하고 이용하고 있다. 이 개념은 Polanyi(1957)에 의해 최초로 사용되었으나 별로 주목을 받지 못하다가 Granovetter(1985)에 의해 본격적으로 부각되었다(공유식 등, 1994, p.18). 이에 본 연구에서는 Job Embeddedness를 직무배태성으로 번역하여 사용하고자 한다.

\*\* 본 논문을 위한 자료수집에 많은 도움을 준 이기리(LG CNS) 님에게 감사드립니다.  
본 논문의 완성도를 높이기 위해 유익한 조언을 해주신 심사위원님들께 감사드립니다.

며, 이직한 종업원과 기존에 축적된 인간관계가 훼손됨으로 인해 잔류종업원들이 상실감을 느낄게 될 수도 있다.

기존의 자발적 이직에 관한 연구에서는 '왜 종업원들이 조직을 떠나는가'와 '왜 조직에 남아있는가'에 관해 많은 관심을 보여왔지만, 연구들의 대부분은 개인특성요인, 조직내의 직무만족과 조직몰입, 외부환경에 따른 요인들이 이직의도에 미치는 영향과 그 관계를 밝히는 것에 그치고 있거나, 선행연구들 중 상당수가 직무만족과 조직몰입이 자발적 이직에 영향을 미친다는 결과를 제시하는데 머물렀다. 그러나, 최근의 연구에서는 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도가 종업원의 잔류와 이직에 영향을 미치기는 하지만 상대적으로 작은 영향밖에 미치지 못한다는 결과를 제시하고 있다(Hom & Griffeth, 1995; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). 이에 따라 직무만족과 조직몰입 이외의 다른 요인들이 이직과 어떻게 관련되는지에 대한 높은 관심을 보이고 있다(Maertz & Campion, 1998). 이러한 연구의 경향 가운데 Mitchell 등(2001)의 연구에서는 직무와 관련된 요인뿐만 아니라 직무외적인 요인들도 포함하는 다차원적인 직무배태성(job embeddedness)이라는 개념을 제시하였다. 이는 종업원들이 왜 조직에 남아있는가에 대해 보다 새롭고 포괄적인 관점에서 접근하고 있으며, 이로 인해 기존의 이직관련연구들에서 보여주는 약한 설명력을 보완할 수 있을 것으로 주목받고 있다. 그러나, 이 개념은 비교적 최근에 등장한 것으로서 이와 관련된 연구가 매우 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 한국기업의 종업원들에게서도 이직의도에 대해 조직에 대한 직무배태성의 영향력이 나타나는지에 대해 탐색적으로 살펴보고,

연구결과에 근거하여 기업의 효율적인 종업원 유지 전략 수립 및 이직관리를 위한 시사점을 제시하고자 한다. 보다 구체적으로는 첫째, 우리 나라의 조직구성원들을 대상으로 조직에 대한 직무배태성의 하위차원들(적합성, 연계, 희생)이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 둘째, 직무배태성과 이직의도간의 관계도 종업원의 개인적인 특성에 따라 차이를 보일 수 있기 때문에 외향성이라는 변수를 조절변수로 이용하여 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

지금까지 이직에 관한 연구의 대부분은 직무만족이나 조직몰입과 같은 직업에 대한 태도 또는 감정적 반응 그리고 직무대안에 초점을 맞춰 왔다. 전통적인 이직연구들은 많은 종업원들이 조직을 떠나도록 만드는 요인이 무엇인지를 찾아내고, 그러한 요인들에 대해 물질적인 보상을 제공함으로써 종업원들을 조직에 남게 할 수 있다는 결론을 제시해왔다. 전통적인 견해에 따르면, 사람들이 자신의 직무에 불만족하게 되고, 대안을 탐색하고, 대안을 현재의 직무와 비교하고, 대안이 현재의 상황보다 좋다고 판단되면 이직한다는 것이다(Mobley, 1977).

### 2.1 이직에 대한 새로운 연구의 흐름

기존의 이직에 대한 전통적인 연구에 대해 Hom과 Griffeth(1995) 그리고 Griffeth, Hom과 Gaertner(2000) 등의 연구에서는 태도변수들이 이직의 분산가운데 약 4-5% 정도만을 설명한다고 보고하였

다. 즉, 기존에 많이 연구되어온 변수들이 이직에 유의적인 영향력을 미치는 것으로 보이지만 그 설명력은 그다지 크지 못하다는 것이다. 이러한 이유로 이직에 영향을 미치는 중요한 요인으로 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무태도변수를 중심으로 살펴보는 전통적인 관점에 대해 새로운 접근들이 시도되고 있다.

첫 번째 유형은 비작업관련 요인에 대한 관심이다. Price와 Mueller(1981), Steers와 Mowday(1981), 그리고 Mobley(1982) 등의 모델에서는 가족애착과 같은 비작업요인들과 작업-가족역할간의 갈등이 포함되었고, spillover모델에 대한 보다 최근의 연구에서는 가족과 작업이 어떻게 관련되는지가 설명되고 있다(Marshall, Chadwick & Marshall, 1992). Cohen(1995)의 연구에서는 가족, 취미, 그리고 교회 등이, Lee와 Maurer(1999)의 연구에서는 자녀 및 배우자와 이직과의 관련성이 제시되었다.

두 번째 유형은 잔류하려는 유인은 사람들이 직무나 조직에 대해 갖는 애착이외의 다른 유형의 몰입을 유발시키는 작업집단 또는 어떤 프로젝트에서도 출될 수 있다는 관점이다. 예를 들면, 많은 기업들이 종업원들의 애착을 유발시키기 위해 팀을 이용하기도 한다(Cohen & Bailey, 1997). 이에 대해 Reichers(1985)는 이러한 애착을 "constituent 몰입"이라고 명명하였으며 여기에는 노조, 팀, 기타 작업관련 집단에 대한 애착이 포함된다.

세 번째 접근은 이직에 대한 표명(unfolding)모델에 관한 연구(Lee & Mitchell, 1994; Lee, et al., 1999)에서 찾아볼 수 있다. 이들은 이직하는 많은 사람들이 ㉠ 자신들의 직무에 상대적으로 만족하며, ㉡ 이직하기 전에 다른 직무에 대해 탐색하지 않으며, 그리고 ㉢ 부정적인 태도 때문이

기 보다는 어떤 갑작스런 이벤트(또는 충격(shock)) 때문에 이직한다는 점을 지적하고 있다. 또한, 쇼크와 관련된 내용 또는 이슈는 흔히 직무밖에서도 발생하기도 한다. 배우자의 전환배치가 그러한 예가 될 수 있다.

Mitchell 등(2001)은 이상과 같이 이직에 관한 연구의 흐름을 정리하고 기존의 이직관련 연구의 한계점을 지적하였다. 그리고 이들은 이와 같은 분석에 기초하여 직무배태성의 개념을 제시하였다.

## 2.2 직무배태성의 개념

Mitchell 등(2001)은 종업원들이 조직에 잔류하는 이유는 애착(attachment)과 직업 및 지역사회에 대한 적합성과 관련있다고 주장한다.

사람들은 일반적으로 두 가지 요인으로 인해 자신의 직업을 유지하게 되는데, 그 중 하나는 가족의 압력이나 지역사회에 대한 몰입과 같은 업무와 무관한 요소이다. 최근 관심이 고조되고 있는 '일과 삶의 균형(balance of work-life)'도 여기에 포함된다. 즉, 가족, 취미, 종교활동 등이 자신의 직업을 유지하게 만들며, 이러한 외부 지역사회에 대한 관심이 적을수록 조직을 쉽게 떠날 가능성이 높다는 것이다(Lee & Mauer, 1999). 또 다른 요인으로는 조직에서 함께 일하는 동료나 집단 또는 그들과의 활동에 대한 애정을 들 수 있다(Reichers, 1985). 직장을 떠난다는 것은 자신이 지금까지 많은 노력을 기울여왔던 프로젝트나 일상적인 생활, 현재 누리고 있는 혜택 등을 포기하도록 하는 것과 같은 개인에게 희생을 요구하는 경우가 많기 때문이다.

직무배태성이란 위에서 언급한 요인들을 포괄하는 새로운 개념으로서 직장내적 요소(on-the-job

factor) 및 직장외적 요소(off-the-job factor)들과 종업원의 조직내 잔류를 매개해주는 핵심개념이다(Mitchell, et al., 2001). 한 개인의 인생은 마치 거미줄처럼 다양한 사람, 집단 등이 서로 얽혀있으며, 개인의 직업은 그러한 복잡한 웹의 중심에 있다고 할 수 있다. 각 개인마다 가지고 있는 연계(connection)의 수는 상이하며, 이들에 대한 애착의 정도나 연계의 강도도 개인별로 다를 것이다. 이직은 이러한 개인의 웹을 혼란스럽게 만들게 되며, 이와 같이 복잡하게 얽혀있는 웹을 Mitchell 등(2001)은 '직무배태성'이라고 명명하였다. 직무배태성은 적합성, 연계, 희생 등의 세 가지 차원으로 구성되는데, 이들의 개념은 다음과 같다.

### 2.2.1 적합성(fit)

적합성은 자신이 수행하는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 지역사회가 자신과 잘 맞는다고 지각하는 정도를 의미한다. 즉, 자신의 직무, 직장, 지역사회가 자기 생활에서의 다른 측면들과 유사하거나 적합한 정도를 말한다.

개인의 조직에 대한 적합성에 관해서는 그 동안 많은 연구가 이루어졌으며, 개인들이 자신의 직업, 동료들, 자신이 속한 조직의 조직문화와 적합할수록 이직은 줄어든다는 분명한 결과가 제시되어왔다. 적합성의 지각은 특히 특정 직업의 초기단계에 적응할 때 매우 중요하다. 한 조사결과에 따르면, 자신의 직업을 떠났던 180명의 종업원들 중 약 40%가 직업이 자신과 잘 맞지 않았기 때문에 사직한 것으로 나타났다. 또한 직장외적 환경과의 적합성도 중요한데, 개인의 여가생활, 종교활동, 자녀교육 등이 언제, 어디서 일할지를 선택하는데 중요한 요인이 되고 있다.

### 2.2.2 연계(links)

연계란 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도를 말한다.

많은 조직들은 직업상에서의 이러한 연계들을 매우 중요하게 보고 있다. 예를 들어, 많은 회계법인들은 멘토제도(mentorship)와 역할모델을 활용함으로써 종업원들의 애착도를 높이려고 한다. 또한 그들은 자신의 고객을 선택하도록 종업원들을 독려하는데, 이러한 행동들은 연계 형성을 위한 것으로 볼 수 있다.

또한 직장외적 연계(off-the-job links)도 종업원들에게 큰 영향을 미친다. 취미나 종교 생활을 통해 형성된 연계나 가족, 친척, 친구, 이웃 등과 연계는 개인을 지역사회에 깊이 파묻히게 할 수 있다. 이를 위해 일부 회사들은 종업원들에게 지역사회에서 자원봉사자로 활동할 기회를 제공하기도 하며, 종업원이 인근 지역사회에서 자사제품을 구입할 경우 할인혜택을 주기도 한다. 이러한 조직의 다양한 전략들은 종업원들의 조직 및 지역사회에 대한 연계를 강화하는데 도움이 될 수 있다.

### 2.2.3 희생(sacrifice)

희생이란 각 개인이 현재의 직장을 떠날 경우 희생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용, 즉 이직의 기회비용을 의미한다. 예를 들어 장기근속과 연계된 금전적인 인센티브의 포기가 대표적인 예라고 할 수 있다. 잔류보너스, 퇴직펀드, 주식옵션 등은 종업원들이 현재의 직장에 머무르게 만들며, 장기적인 경력개발계획, 종업원의 훈련과 성장에 대한 투자 등도 인재를 조직에 잔류하게 하는데 도움이 될 수 있다.

또한 종업원들은 자신의 개인적, 직장외적 상황과 관련된 희생도 중요하게 여긴다. 한 예로 캘리포니아 유니온뱅크의 지원자 가운데 27%는 탁아센터가 그 기업의 큰 매력이라고 응답했으며, 이 시설을 이용한 종업원들의 이직률은 2.2%로 이용하지 않았던 종업원들의 이직률 9.5%에 비해 현저히 낮은 수준이었다.

사회과학자들과 기업실무자들은 그 동안 종업원들이 '왜 조직을 떠나는가'와 '왜 조직에 남아있는가'에 대하여 많은 연구를 하였다. 상당수의 연구가 대안이 존재하는 상황에서는 종업원들이 자신의 직무에 만족하고 조직에 몰입할 때 조직에 남게 되며, 그렇지 못한 경우 조직을 떠난다는 결과를 제시하였다. 그러나 최근의 연구들은 이러한 직무태도가 종업원의 잔류와 이직에 상대적으로 작은 영향밖에 미치지 못한다는 결론을 제시하고 있으며, 이에 따라 직무만족, 조직몰입, 직무대안 이외의 다른 요인들이 이직을 이해하는데 있어서 중요하게 부각되고 있다. 직무배태성은 종업원들이 왜 조직에 남아 있는지를 설명하는 중요한 요소로서 이에 대한 연구는 향후 이직에 관한 연구와 실제 조직에서의 이직관리에 도움을 줄 수 있을 것이다.

### 2.3 직무배태성과 이직의도와의 관계

Mitchell 등(2001)은 조직구성원의 직무배태성이 높을수록 이직의도와 실제 자발적 이직은 감소되며, 실제 자발적 이직의 예측치로서 직무배태성의 설명력은 직무만족과 조직몰입의 설명력 및 이직용이성(직무대안 지각과 직업탐색행동)의 설명력보다 더 크다는 결과를 제시하였다.

식품판매점에 근무하는 종업원 700명과 병원에 근무하는 종업원 500명을 대상으로 실증연구가 실

시되었는데, 두 조직은 모두 특정 지역에 밀착되어 있으며 상대적으로 높은 이직률을 보이고 있었다. 직무배태성을 조직차원과 지역사회 차원으로 구분하여 조직에 대한 적합성, 조직에 대한 연계, 조직 관련 희생, 지역사회에 대한 적합성, 지역사회에 대한 연계, 지역사회관련 희생 등 모두 6개의 변수에 대해 측정을 하였다. 분석결과, 이직의도와와의 관계에 있어서 조직에 대한 적합성은 두 집단 모두에서 높은 부(-)의 상관관계를 나타냈고, 조직에 대한 연계는 식품판매점집단에서는 유의하지만 낮은 부(-)의 상관관계를 나타낸 반면, 병원집단에서는 유의한 상관관계를 나타내지 않았으며, 조직관련 희생은 두 집단 모두에서 이직의도와 높은 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 또한 지역사회에 대한 적합성은 두 집단 모두에서 이직의도와 유의한 상관관계를 나타내지 못했고, 지역사회에 대한 연계는 병원 집단에서만 이직의도와 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈으며, 지역사회관련 희생도 역시 병원집단에서만 이직의도와 유의하지만 낮은 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

Mitchell 등(2001)의 연구결과를 종합해보면, 직무배태성과 이직의도간에는 높은 부(-)의 관련성을 보이는 것으로 나타나 종업원의 직무배태성이 높을수록 이직의도가 낮아진다고 할 수 있다. 특히 조직차원의 직무배태성과 이직의도간에는 높은 부(-)의 상관관계를 나타냈으며, 지역사회 차원의 직무배태성은 이직의도와 유의하기는 하지만 비교적 낮은 상관성을 보였다.

이러한 연구결과에 근거하여, 본 연구에서는 국내의 현실적인 상황과의 적합성을 고려하여 조직차원의 직무배태성만을 실증연구의 대상으로 삼기로 한다.

## 2.4 외향성

성격은 시간과 상황에 걸쳐 지속되며, 사람들을 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동의 방식이다. 성격은 어느 정도 안정된 개인의 특성으로서 개인으로 하여금 자기 자신이 처해있는 환경에 독특하게 적응해 나가도록 해 주는 동태적인 심리생리적 시스템이다.

내향성(introversion) 및 외향성(extroversions)은 많은 성격이론에서 중요한 변수로 강조되었다(McCrae & John, 1992). 내향성인 사람은 외부 자극이 증가하면 이것은 줄이려고 노력하는데 반해, 외향성인 사람은 환경 자극의 증가를 추구한다. 행동적인 차이는 사회적 상황에서 명백하게 나타나는데, 외향성인 사람은 내향성인 사람보다 타인과 함께 있는 것, 사회적으로 활동하는 것을 즐긴다. 반면에 내향성인 사람은 사회적 상황에서 금지되는 것과 통제되는 것에 민감하다. 반면에, 외향성인 사람은 사교적이며, 생기가 있고, 충동적이며, 변화를 추구하고, 낙관적이며, 감정의 표현이 자유롭다. 이에 반해 내향성인 사람은 조용하며, 지적이고, 단정하고, 자기성찰적이며, 감정표현을 잘 하지 않고, 계획적이며, 많은 사람보다 친한 몇몇과 어울리기를 좋아한다는 것이다.

Kim(1980)의 연구에서는 외향성과 직무만족도간의 관련성에 대해 연구가 이루어졌는데, 자극적인 직무에 대해서는 외향적인 사람의 만족도가 더 높고, 비자극적인 직무에 대해서는 내향적인 사람의 직무만족도가 더 높은 것으로 밝혀졌다.

직무배태성과 이직의도간의 관계에서 외향성의 역할에 대해 다음과 같이 추론해볼 수 있을 것이다. 직무배태성은 적합성, 연계, 희생 등으로 구성된다. 적합성은 개인이 자신과 직무, 조직, 지역사

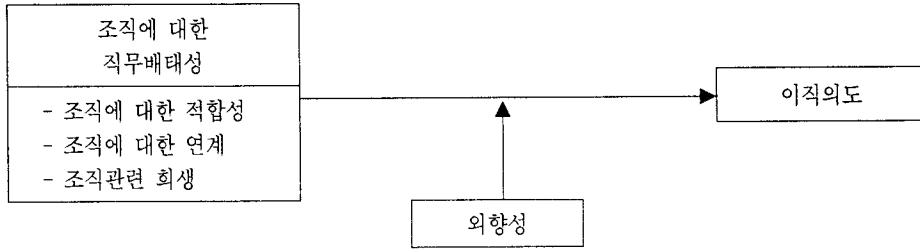
회 등과 잘 맞는가에 관한 것이다. 내향적인 사람들에 비해 외향적인 사람들은 변화를 추구하기 때문에 적합성의 수준이 같다고 하더라도 이직의도를 다를 것으로 예상할 수 있을 것이다. 직무배태성의 하위차원인 연계는 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 것을 언급하는데, 개인의 성격이 내향성인가 또는 외향성인가에 따라 개인의 연계의 정도에는 차이가 있을 것으로 추론된다. 예를 들어, 외향적인 사람은 새로운 조직에서도 폭넓은 연계망을 형성할 가능성도 고려해 볼 수 있을 것이다. 직무배태성에서의 희생은 이직과 관련된 물질적·심리적 편익에 관한 것이다. 이직으로 인해 동료와의 관계를 비롯한 심리적인 안정성 등이 상실될 수 있는데 외향적인 사람은 새로운 조직에서 쉽게 동료들과의 친분을 형성하여 심리적인 안정감을 찾을 수 있을 것으로 생각할 수 있다.

## III. 가설설정

기업환경의 변화에 따라 평생직장의 개념이 사라지면서 최근 자발적 이직이 증가하고 있으며, 이로 인해 조직이 현재 보유하고 있는 유능한 인력의 유지가 경영자들의 주요관심사가 되고 있다. 이에 대해 Mitchell 등(2001)은 기존의 이직에 관한 연구의 한계를 지적하면서 직무배태성의 개념을 제시하였다.

이에 본 연구에서는 Mitchell 등(2001)이 제시한 직무배태성의 개념을 한국기업의 상황에 적용하여 이 개념의 타당성을 검토하고자 한다. 구체적으로 직무배태성의 개념가운데 조직에 관한 직무배태성과 이직의도간의 관계와 개인특성인 외향성의 조

〈그림 1〉 연구모형



절효과에 대해 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적에 따라 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

연구모형에서는 조직에 대한 직무배태성과 이직용이성을 독립변수로 설정하였다. 직무배태성에는 적합성, 연계, 희생 등의 3개의 하위개념이 이에 포함된다. 종속변수는 선행연구를 바탕으로 실제의 자발적 이직과 매우 높은 관련성을 보이는 이직의도를 설정하였다. 또한 본 연구에서 조직에 대한 직무배태성과 이직의도간의 관계는 종업원 개인의 특성에 따라 이들 변수간의 관련성이 달라질 수 있기 때문에 개인특성변수인 외향성의 영향을 살펴보고자 하였다. 이들 변수간의 관계를 모형으로 제시하면 〈그림 1〉과 같다.

Mitchell 등(2001)은 조직구성원의 직무배태성이 높을수록 이직의도와 실제 자발적 이직은 감소되며, 조직차원의 직무배태성이 지역사회 차원의 직무배태성에 비해 이직의도와 더 높은 부(-)의 상관관계를 갖는다는 결과를 제시하였다. 세부적으로는 조직에 대한 적합성과 조직관련 희생이 이직의도와 높은 부(-)의 상관관계를 보이며, 조직에 대한 연계는 이직의도에 미치는 영향이 미미한 것으로 나타났다.

본 연구에서는 조직에 대한 직무배태성과 이직의도간의 관계에 대해 선행연구결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 조직구성원의 조직에 대한 직무배태성이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

I-1 조직구성원의 조직에 대한 적합성이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

I-2 조직구성원의 조직에 대한 연계 정도가 강할수록 이직의도는 낮아질 것이다.

I-3 조직구성원이 조직관련된 희생을 높게 지각할수록 이직의도는 낮아질 것이다.

외향적인 사람은 대인관계를 좋아하고, 좀 더 적극적이고 도전적인 업무를 선호하며, 변화를 추구하고, 행동지향적이기 때문에 자극에 적극적으로 반응하는 특징이 있다. 그러므로, 외향적인 사람일수록 내향적인 사람보다 쉽게 다른 조직에도 적응하여 조직에 대한 적합성이 높아질 수 있으며, 다른 조직에서도 보다 다양한 연계를 보다 용이하게 형성할 수 있으며, 이직으로 인해 과거 조직에서의 심리적인 안정성 등을 희생하였던 것을 새로운 조직에서 보다 용이하게 회복할 수 있을 것으로 추론한다.

그러므로, 본 연구에서는 이와 같은 추론에 근거하여 조직에 대한 직무배태성과 이직의도와의 관계에 있어서 개인특성인 외향성의 조절효과에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II 조직에 대한 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향은 개인의 외향성 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

II-1 조직에 대한 적합성이 이직의도에 미치는 영향은 개인의 외향성 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

II-2 조직에 대한 연계가 이직의도에 미치는 영향은 개인의 외향성 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

II-3 조직관련 회생이 이직의도에 미치는 영향은 개인의 외향성 정도에 따라 다르게 나타날 것이다.

#### IV. 연구방법

##### 4.1 표본

본 연구에서는 다양한 업종의 11개 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 2002년 10월, 약 한 달 동안 총 300부의 설문지를 배포하였다. 그 중 237부가 회수되었으나 기록내용이 부실하거나 중심화 경향이 두드러지게 나타난 16부를 분석에서 제외하였다. 따라서 본 연구에서 실제 분석에 사용된 설문지는 총 221부이다.

표본의 인구통계학적 분포를 보면, 남자는 56.1%, 사무직이 60.6% 등으로 나타났다. 연령을 보면 20대(45.7%)와 30대(46.6%)가 대부분이었으며, 학력은 대졸(56.1%)과 전문대졸(19.0%)이 많았으며, 직위별로는 사원(57.9%)과 대리급(23.1%)이 대부분을 차지하였다.

##### 4.2 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에서 변수들의 측정은 Likert형 5점 척도로 측정되었으며, 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정도구의 출처는 다음과 같다.

직무배태성의 구성요소에 대한 정의는 Mitchell 등(2001)의 정의를 그대로 따랐으며, 측정도구 또한 이들의 측정도구를 이용하였다. 조직에 대한 적합성은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직이 자신과 잘 맞다고 지각하는 정도로 정의하였고, 조직에 대한 연계에 대한 정의는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도로, 그리고 조직관련 회생은 각 개인이 현재의 직장을 떠날 경우 회생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용으로 정의하였다.

이직의도는 직접적인 이직행위가 아닌 조직을 떠나고자 하는 심리적인 상태로 정의하였으며, Becker (1992)와 Mobley(1982)의 문항을 이용하였다.

외향성은 외부세계에 관심이 많고 타인과 사건에 흥미를 느끼며, 변화를 추구하고 일시적인 기분에 따라 행동하는 성향이라고 정의하였고 Elliot와 Hardy(1977)의 문항을 이용하였다.

##### 4.3 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에서 사용된 변수에 대한 신뢰성은 Cronbach의  $\alpha$ 로 검증하였다. 검증결과, Cronbach의  $\alpha$ 값이 조직에 대한 적합성에는 .8670, 조직에 대한 연계는 .8619, 조직에 대한 회생에는 .7937, 이직의도는 .8859, 그리고 외향성의 경우에는 .7538 등으로 나타났다. 이러한 변수들의 신뢰도 계수는 모두 0.7을 넘어 본 연구에서 사용된 측정도구들은 신뢰성에 대해 요구되는 수준은 넘는 것으로 보인다.

〈표 1〉 회전된 요인분석 결과

	이직의도	연계	적합성	희생	외향성
L1	-.017	<u>.799</u>	-.049	.026	-.093
L2	-.081	<u>.907</u>	.110	.076	-.004
L3	-.083	<u>.882</u>	.172	.087	.019
L4	-.069	<u>.715</u>	.139	.079	.109
S1	-.292	.115	.165	<u>.681</u>	.015
S2	-.210	.001	.311	<u>.709</u>	.124
S3	-.246	.192	.001	<u>.652</u>	-.005
S4	-.177	.042	.267	<u>.754</u>	-.087
F1	-.040	.150	<u>.749</u>	.117	.166
F2	-.053	.186	<u>.658</u>	.261	.076
F3	-.332	.203	<u>.669</u>	.167	.154
F4	-.357	.071	<u>.648</u>	.383	.088
F5	-.348	-.075	<u>.637</u>	.287	.044
T1	<u>.795</u>	-.064	-.119	-.133	.035
T2	<u>.770</u>	.021	-.181	-.330	-.078
T3	<u>.804</u>	-.055	-.154	-.147	.107
T4	<u>.704</u>	-.044	-.370	-.180	.012
T5	<u>.731</u>	-.102	-.170	-.239	-.109
T6	<u>.527</u>	-.153	-.301	-.392	-.073
E1	-.045	-.021	.108	.031	<u>.890</u>
E2	-.090	-.017	.056	.012	<u>.872</u>
E3	.095	.052	.129	-.001	<u>.697</u>
아이겐값	4.222	2.958	2.883	2.711	2.184
설명비율(%)	19.192	13.447	13.105	12.321	9.928
누적설명비율(%)	19.192	32.639	45.744	58.065	67.993

변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 이용하였다. 요인추출방식으로는 주성분분석방법을 선택하였고, 요인회전방식으로는 직각회전방법을 채택하였다. 요인분석에 이용된 항목은 22개인데, 분석에 사용된 표본은 221부이기에 Hair, Anderson, Tatham과 Blackl(1995)이 주장하는 기준(5배)을 충분히 충족시키고 있다.

요인분석을 실시한 결과, 아이겐값이 1이 넘는 요인의 수는 모두 5개로서 총분산 가운데 68.0%를 설명하였으며 본 연구에서 측정하고자 의도했던 항목들이 모두 유의하게 묶이는 것으로 나타났다.

## V. 실증분석

### 5.1 변수들에 대한 기초분석

본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과는 다음과 같다. 조직에 대한 연 계와 희생의 평균값은 5점 척도에서 2.54와 2.66 으로서 중간 정도의 수준으로 나타났으나 조직에 대한 적합성은 3.08로 중간값을 상회하였다. 또한, 이직의도는 3.29로 비교적 높게 나타났고, 외향성 은 3.51로 본 연구에서 측정된 변수 가운데 가장 높게 나타났다.

독립변수들간의 상관관계를 보면, 조직에 대한

희생과 적합성간에는 .628로 조금 높게 나타났다. 그리고 인구통계적 변수를 포함한 다른 변수들간의 상관관계가 .8 수준에는 이르지 못하여 다중공선성 의 문제는 제기되지 않는 것으로 판단된다.

### 5.2 가설검증

본 연구에서 설정한 가설 I과 II의 검증을 위해 계층별 다중회귀분석을 실시하였다. 이들 회귀식에 서 인구통계적 특성에 따른 영향을 통제하기 위해 이들 변수들을 통제변수로 이용하여 분석하였다. 통계적 통제를 위해 사용된 변수는 성별, 연령, 학 력, 직위, 직종 등이었다. 다중회귀분석의 결과는 다음과 같다.

〈표 3〉 이직의도에 대한 다중회귀분석결과

변 수	모 형 1			모 형 2			모 형 3		
	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$
(상수)	2.671	.380		5.337	.345		4.450	1.044	
성 별	.465	.117	.295***	.222	.086	.141*	.224	.085	.142**
연 령	-.080	.115	-.064	-.056	.083	-.044	-.051	.083	-.041
학 력	.077	.060	.083	.081	.045	.088	.081	.045	.088
직 위	-.089	.057	-.133	.045	.044	.067	.038	.044	.057
직 종	.013	.051	.016	.006	.038	.008	.016	.038	.020
적합성				.022	.066	-.455***	-.403	.329	.139
연 계				-.403	.046	.027	-.529	.251	-.491
희 생				-.510	.070	-.347***	.155	.403	-.456
외향성							.252	.269	.201
적합성×외향성							-.193	.091	-.878*
연계×외향성							.123	.071	.608
희생×외향성							.038	.112	.146
R <sup>2</sup>	.156			.575			.591		
ΔR <sup>2</sup>	.156			.419			.016		

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

〈표 2〉 관련변수간 평균, 표준편차, 상관관계

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	.4389	.4974									
2. 연령	.6199	.6255	-.499**								
3. 학력	1.6923	.8450	-.250**	.173**							
4. 직위	.7783	1.1680	-.364**	.668**	.193**						
5. 직종	1.6244	.9766	-.080	-.101	.008	-.006					
6. 연세	2.5396	.9540	-.147*	.423**	-.144**	.460**	-.239**				
7. 회생	2.6584	.6741	-.357**	.332**	.118	.365**	.010	.238**			
8. 적합성	3.0824	.6990	-.259**	.282**	.089	.343**	-.020	.281**	.628**		
9. 이직의도	3.2941	.7833	.354**	-.287**	-.027	-.267**	.000	-.206**	-.656**	-.684**	
10. 외향성	3.5113	.6264	-.062	.061	.072	.120	-.017	.036	.058	.236**	-.069

주) 인구통계적 변수를 제외한 변수들은 5점 척도로 측정되었음.

\*: p<.05, \*\*: p<.01.

성별: 0=남자, 1=여자,

연령: 0=20대, 1=30대, 2=40대 이상,

학력: 0=고졸, 1=전문대졸, 2=대졸, 3=대학원졸,

직위: 0=사원, 1=대리급, 2=과장급, 3=차장급, 4=부장급이상,

직종: 0=사무직, 1=비사무직

먼저, 통제변수들과 이직의도간의 관계를 보면 3개의 회귀식에서 성별만이 일관되게 이직의도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 여성이 남성보다 이직의도가 높은 것으로 나타났다.

가설 I에 대한 검증은 모형2에 대한 회귀분석결과에서 살펴볼 수 있다. 조직에 대한 직무배태성의 구성요소 가운데 조직에 대한 적합성( $\beta = -.455$ ,  $p = .000$ )은 이직의도에 대해 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로, 종업원들이 갖고 있는 개인적인 가치, 경력목표, 그리고 미래에 대한 계획 등과 같은 것들이 자신이 수행하는 직무와 조직에서 요구되는 사항들과 유사하거나 적합하다고 지각할수록 종업원들의 이직의도는 낮아진다는 것이다. 이러한 회귀분석결과에 따라 가설 I-1은 지지되었다.

그러나, 조직에 대한 연계( $\beta = .027$ ,  $p = .629$ )는 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구에서의 결과는 종업원이 조직내 동료, 팀, 집단 등과 연결되어 있다고 하더라도 종업원의 이직의도에는 큰 영향을 미치지 못한다는 것이다. 이러한 결과가 도출하게 된 배경은 3가지로 추론할 수 있다. 먼저, 표본의 연령층이 대부분 20대와 30대로 구성되어 있는데 이들은 해당기업 또는 분야에서 자신들의 위치를 확보하는 것이 필요한 경력단계에 해당된다. 그러므로, 이 시기의 종업원들은 조직내 타인들과의 연계보다도 자신의 경력발전을 위한 이직을 보다 적극적으로 고려하는 것으로 보인다. 두 번째 추론은 1997년말의 경제위기 이후 종업원들은 경력관리의 중요성을 인식하게 되어 조직내 타인과의 연계보다 자신의 발전을 위한 이직에 우선순위를 놓는 것으로 판단된다. 세 번째 추론은 직장내에서 타인과 이루어지는 연계는 직무 또는 조직과 관련된 연계로서 개인의 학창생

활에서 맺어지는 연계에 비해 연계의 깊이가 낮은 것으로 여겨져 이직에 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 판단된다. 가설 I-2는 채택되지 못하였다.

한편, 조직관련된 희생( $\beta = -.347$ ,  $p = .000$ )은 이직의도에 대해 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 종업원들이 이직에 의해 상실될 수 있는 물질적 및 심리적 혜택에 관한 비용이 크다고 지각할수록 이직의도는 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 가설 I-3은 채택되었다.

기존의 Mitchell 등(2001)의 연구에서는 식품점과 병원에 근무하는 종업원을 대상으로 직무배태성과 이직의도간의 관계를 조사하였다. 3가지 차원(적합성, 연계, 희생)을 직무배태성으로 통합한 후, 이직의도간의 상관관계를 살펴보았는데, 식품점 표본에서는  $-.41$ 이었고 병원표본에서는  $-.47$ 로서 모두 유의하였다. 직무배태성의 하위차원들과 이직의도간의 관련성을 보면, 식품점 표본에서는 적합성, 연계, 희생 등은 각각 이직의도와 부(-)의 관련성을 보였으나 병원표본에서는 적합성과 희생만이 이직의도와 부(-)의 관계를 보였고 연계는 이직의도와 유의한 상관관계를 보이지 못하였다. 즉, 적합성과 희생은 2집단 모두에서 일관되게 이직의도와 부(-)의 관계를 보였지만 연계와 이직의도간에는 일관된 관련성을 보이지 못하였다. 이러한 결과는 본 연구의 결과와도 일부분 일치하는 것으로 보여진다.

가설 II는 외향성의 조절효과를 검증하기 위한 것으로, 이를 위해 계층적인 회귀분석을 실시하였다. 모형3에 대한 회귀분석 결과, 조직에 대한 적합성과 이직의도간의 관계에서만 외향성이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다( $\beta = -.878$ ,  $p = .034$ ). 즉, 종업원이 내향적이기 보다는 외향적일 때 조직에 대한 적합성이 이직의도에 부(-)의 방향으로 영향

을 더 크게 미친다는 것이다. 외향적인 사람들은 사교적이며 변화를 추구하고 감정의 표현이 자유롭기 때문에 자신들이 수행하는 직무 및 조직과의 적합성을 내향적인 사람들보다 더욱 중요하게 여겨지는 것으로 보인다. 이러한 결과는 가설에서의 예상과 일치되는 것으로서 가설Ⅱ-1은 채택되었다.

그러나 조직에 대한 연계와 이직의도간의 관계에서는 외향성의 조절효과가 어느 정도 있는 것으로 보이지만 유의수준에는 조금 못 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .608, p = .085$ ). 가설Ⅰ-2의 결과에 대한 추론에서와 마찬가지로 직장관련된 연계는 종업원의 개인생활에서 구축한 연계에 비해 깊이가 낮은 것으로 인식되기 때문에 종업원의 외향성 정도에 따라 조직에 대한 연계의 중요성이 변화되지 않는 것으로 판단된다. 조직에 대한 연계와 이직의도간의 관계에서 외향성의 조절효과는 검증되지 못하였으며 가설Ⅱ-2는 기각되었다.

조직관련 희생과 이직의도간의 관계에서 외향성은 조절효과를 보이지 못하였다( $\beta = .146, p = .738$ ). 우리 나라에서 종업원에 대한 보상은 과거에는 주로 연공에 기초하였으나 능력과 성과를 강조하는 연봉제로 점차 변화되고 있으며, 최근의 이직에서는 높은 보상을 받을 수 있는 조직으로의 이직이 많아졌다. 또한 미국기업과 달리 우리 나라 기업에서는 종업원에 대해 잔류에 따른 보너스라든지 근속기간에 따른 주식옵션제도를 채택하고 있는 기업이 드물며, 종업원들은 이직을 통해 개인의 경력관리를 하는 경우가 증가하고 있다. 이러한 이유로 조직관련 희생과 이직의도간의 관계는 종업원의 외향성에 의해 큰 영향을 받지 않는 것으로 보인다. 가설Ⅱ-3도 기각되었다.

## VI. 토의 및 결론

최근의 기업환경의 변화추세를 고려할 때 유능한 핵심인력의 확보 및 유지가 기업의 경쟁력을 높이는 관건으로 인식되고 있다. 그러나, 기존의 이직관련 문헌에서는 주로 조직몰입이나 직무만족과 같은 직무태도에 중점을 두어 연구가 진행되었으나 이직에 대한 설명력이 높지 못한 실정이다. 이에 대해 Mitchell 등(2001)은 직무배태성이라는 새로운 개념을 제시하면서 이직에 대한 설명력을 높하려고 시도하였다. 본 연구에서는 Mitchell 등(2001)의 연구의 연장선상에서 한국기업에서도 조직에 대한 직무배태성의 개념이 적용될 수 있는지 탐색적으로 살펴보고자 하였다.

본 연구를 통해 얻어진 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직에 대한 적합성과 조직관련 희생은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직에 대한 연계는 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직에 대한 적합성과 조직관련 희생이 조직에 대한 연계보다 이직의도에 더 많은 영향을 미친다고 보고한 Mitchell 등(2001)의 연구결과와도 일치하는 것이다.

둘째, 조직에 대한 적합성과 이직의도간의 관계에서 개인특성인 외향성은 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 즉, 개인이 내향적이기 보다는 외향적일 때 조직에 대한 적합성이 이직의도에 미치는 영향이 크다는 것이다.

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구가 우리 나라의 기업조직이나 조직구성원들에게 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 직장내적인 요소(on-the-job

factor) 뿐만 아니라 직장의적인 요소(off-the-job factor)들도 종업원의 조직내 잔류를 설명하는데 영향을 미친다는 직무배태성의 개념을 국내기업에 적용하여 살펴봄으로써 한국기업들의 이직관리에 대한 인식의 전환 및 이직관리방법의 변화 유도에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 기업환경의 변화로 인해 자발적 이직이 크게 증가하고 있는 현실에서 조직은 이제 현재 보유하고 있는 인력을 어떻게 하면 효율적으로 유지할 수 있는가에 관심을 기울여야 하며, 효율적인 종업원 유지전략의 수립을 위해 직무배태성 개념을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 조직에 대한 직무배태성의 향상은 종업원들의 이직의도 감소로 이어질 수 있기 때문이다. 예를 들어, 기업에서는 조직에 대한 직무배태성 향상을 위해 종업원의 채용단계에서부터 직무, 조직문화, 조직가치 등과 개인간의 적합성을 고려하여야 하며, 멘토의 제공, 팀의 활성화, 장기적 프로젝트의 제공 등과 같은 노력을 통해 종업원들의 조직에 대한 연계를 강화시키고, 금전적인 인센티브와 안식년 제도와 같은 비금전적인 인센티브를 함께 제공하여 종업원들이 이직의 기회비용을 높게 인식하도록 하는 유도할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구가 지닌 한계점과 이를 바탕으로 향후 전개될 수 있는 연구방향을 이론적인 측면과 방법론적인 측면으로 나누어 제시하면 다음과 같다.

먼저 이론적인 측면에서 볼 때, 첫째 이직에 관한 연구는 특정변수가 이직의도와 실제적인 이직에도 영향을 미치는지를 분석하는 것이 바람직하나, 본 연구에서는 이직의도를 종속변수로 사용하였다. 많은 연구에서 이직의도와 실제적인 이직간에 긴밀한 관련성이 있는 것으로 나타났다고는 하지만 실제 이직행위 전부를 대체할 수 없는 한계를 지니므

로 독립변수가 이직과정에 미치는 영향력을 좀 더 정확히 파악하기 위해서는 실제적인 이직행위까지를 측정하는 종단적 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에서 독립변수로 사용된 직무배태성은 본래 조직차원과 지역사회 차원을 모두 포함하는 개념이나, 본 연구에서는 국내의 현실적 상황을 고려하여 조직에 대한 직무배태성만을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 그러나, 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향력을 정확히 측정하기 위해 향후의 연구에서는 조직 및 지역사회에 대한 적합성, 연계, 희생 등의 차원이 모두 포함되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 직무배태성과 관련성이 있다고 볼 수 있는 여러 구성개념과 이직 또는 이직의도와와의 관계를 종합적으로 살펴보지 못하였다. 예를 들면, Mitchell 등(2001)의 연구에서와 마찬가지로 조직몰입, 직무만족, 직무대안, 직무탐색 활동 등과 같은 관련된 변수들을 직무배태성의 하위차원들과 함께 이직에 대한 독립변수로 이용하여 이직에 대한 영향력을 비교하는 것도 필요한 것으로 여겨진다.

넷째, 아직까지 직무배태성에 대한 연구는 매우 적은 실정으로서 직무배태성의 3가지 하위차원과 이직간의 관계에 대해 조절변수를 적용하여 살펴본 연구는 더욱 적은 상황이다. 본 연구에서는 조직에 대한 직무배태성과 이직의도간의 관계에서 외향성을 조절변수로 이용하여 살펴보았으나 향후의 연구에서는 보다 다양한 변수에 대해서도 관련성을 검토해 볼 필요가 있다. 예를 들면, 종업원의 경력단계 또는 연령에 따라서도 직무배태성과 이직의도간의 관계는 달라질 수 있을 것이다. 종업원의 경력단계가 초기이거나 젊은 종업원과 후기의 경력단계

에 있거나 나이든 종업원과는 이직비용에서 차이를 보일 것으로 추론되기 때문이다.

마지막으로, 직무배태성이 이직에 미치는 영향력만을 검토하였으나, 결근율, 성과, 조직시민행동 등과 같은 다른 변수들에 미치는 영향력을 파악하는 연구도 직무배태성에 대한 이해를 넓히는데 도움이 될 수 있을 것이다.

방법론적인 측면에서 볼 때, 첫째 측정도구로 사용된 설문항목들은 외국의 연구문헌에서 사용된 것을 그대로 인용해 사용한 것이 대부분이므로, 국내 상황에 적합한 측정도구의 개발과 이에 대한 신뢰성 및 타당성 검증이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 실제 측정도구상의 문제이다. 본 연구는 설문지법만을 사용하였는데, 설문지법에 의한 연구에는 한계가 있다. 즉, 설문지법은 응답자의 반응이나 태도, 답변에 대한 이유 등에 대한 추가설명이 부족한 한정된 정보만이 획득 가능하므로, 인터뷰와 같은 방법을 병행함으로써 응답자로부터 보다 정확한 답변을 이끌어낼 수 있고 결과에 대한 설명력을 강화할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 공유식 · 김혁래 · 박길성 · 유홍준 편 (1994), **신경제사 회학의 이해**, 역사비평사.
- Becker, T. E. (1992), "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?" *Academy of Management Journal*, 32, 232-244.
- 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, 239-290.
- Eliot, J. and Hardy, R. C. (1977), *Internality and Extroversions-Introversion, Perceptual and Motor Skills*.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000), "A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Millennium," *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, L. T., and Black, W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., Prentice-Hall.
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. (1995), *Employee Turnover*, Cincinnati: South/Western.
- Kim, J. S. (1980), "Relationships of Personality to Perceptual and Behavior Responses in Stimulating and Nonstimulating Tasks," *Academy of Management Journal*, 23, 307-319.
- Lee, T. W. and Mauer, S. (1999), "The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover," *Journal of Managerial Issues*, 11, 493-513.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1994), "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover," *Academy*

- of Management Journal*, 19, 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. and Hill, J. W. (1999), "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension," *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.
- Maertz, C. P. and Campion, M. A. (1998), "25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique," in C. L. Cooper & I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81.
- Marshall, C. M., Chadwick, B. A., and Marshall, B. C. (1992), "The Influence of Employment on Family Interaction, Well-Being, and Happiness," in S. J. Bahr (Ed.), *Family Research: A Sixty-Year Review 1930-1990*, 2, 167-229.
- Mitchell, T. R., Holtom, B., Lee, T. W. 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*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.
- 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.
- 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.

## A Study on the Relationship between Job Embeddedness and Turnover Intention in Korea

Kyung-Kyu Park\* · Kieun Lee\*\*

### Abstract

According to Michell et al.(2001) on voluntary turnover, most of the theory and research springs from the ideas of March and Simon(1958) on the perceived ease and desirability of leaving one's job. The perceived ease of movement is reflected by job alternatives, and the perceived desirability of movement is usually taken to mean job satisfaction. Most of the traditional models of voluntary turnover include two categories of predictor variables, one emphasizing job attitudes (like job satisfaction and organizational commitment) and on emphasizing ease of movement (reflected in perceived alternatives and job search behaviors). However, although much of the research has shown significant results, the findings are consistent but weak.

A number of researchers have attempted to break away from the attitudes and alternatives model on voluntary turnover. Michell et al.(2001) introduced a new construct 'job embeddedness' which is based on three other sets of ideas that many off-the-job factors are important for attachment, that a variety of factors have been empirically associated with retention that are not attitudinal but organizational, and that on unfolding theory, people decide to leave organizations in different ways. Job embeddedness is conceived as a key mediating construct between specific on-the-job and off-the-job factors and employee retention and has three dimensions: individuals' ① perceptions of their fit with job, organization, and community, ② links to others, teams, and groups, and ③ what they would have to sacrifice if they left their jobs.

The purpose of this study is to examine the relationship between job embeddedness to

---

\* Professor, College of Business Administration, Sogang University.

\*\* Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Daegu University.

the organization and turnover intention in Korean employees and the moderating effect of extroversion, which is one of the personality variables, in that relationship.

300 structured questionnaires were distributed to Korean employees working 11 Korean large companies in Seoul, Korea and 221 were analyzed finally.

Hierarchical regression analysis was used and the demographic variables were controlled in regression equation. The results revealed that individuals' fit to the organization and organization-related sacrifice significantly had negative effects on turnover intention and that individuals' extroversion moderated only the relationship between fit to the organization and turnover intention.

Finally, findings of this study and Michell et al.(2001) were compared and implications of the findings, limitations of this study, and directions for further research were discussed.

Key words: job embeddedness, intention to turnover, fit, link, organization-related sacrifice, extroversion.