

이직 모형 비교 연구: Mobley의 모형을 중심으로

박 동 건[†] 엄 세 걸
고려대 심리학과

이직이 조직에 미치는 영향만큼이나 이직에 대한 연구는 광범위하게 진행되어 왔다. 그러나 국내에서는 실제 자료를 이용하여 이직 모형을 검증하거나 개발한 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구에서는 실제자료를 이용하여 이직 모형의 검증 및 제안을 목적으로 하고 있다. 지금까지 진행되어 온 많은 이직 관련 모형을 검토·분석하여 본 결과 Mobley 등이 제안한 모형(1978)이 다른 모형에 비하여 핵심변수들로만 간명하게 구성되어 있으며, 특히 많은 후속연구가 이루어져 왔음을 알 수 있었다. 이에 따라 본 연구에서는 초기의 Mobley 등의 모형과 이 모형에 대한 수정모형을 A사의 생활설계사를 대상으로 수집한 데이터를 사용하여 비교·검증하였다. 전체 표본을 개발표본과 교차표본으로 양분한 후 검증하여 본 결과 어느 모형도 모든 전반적인 부합도 지수들에서 유의미한 결과가 나오지는 않았다. 따라서 본 연구에서는 새로운 수정모형을 제안하게 되었고 제안된 모형을 교차표본을 통해 일반화를 시도하였다.

주요어: 이직 모형, Mobley, 구조방정식, 생활설계사

한 사람이 어느 조직의 구성원으로 소속되어서 활동하는 시기는 영구적일 수는 없다. 조직의 구성원으로서 활동하다가 조직의 구성원의 자격을 상실하는 경우는 자의이든 타의이든 누구에게나

발생하기 마련이다. 이러한 조직의 인적자원의 흐름은 자연스럽게 유입, 유출되어야 하는 것이기에 인적자원 관리에 있어서 체계적 과학적인 접근의 중요성이 갈수록 부각되고 있다. 인적자원 관리의

[†] 고려대 심리학과, 02-3290-2066, sykhpark@kebi.com

마지막 단계인 이직은 조직에 많은 영향을 주게 된다. 이직에 대한 영향은 순기능과 역기능이 있을 수 있는데, 순기능으로는 이직으로 인해 무능한 인재가 떠날 경우 우수한 인재를 새로이 영입할 가능성이 있다.

역기능으로는 자발적 이직으로 유능한 인재가 떠날 경우 이직 비용을 조직은 이직에 따른 비용을 부담해야 한다. 이직이 발생하면 대체 인력으로 인한 저생산성뿐만 아니라 신규 인력을 확보하는데 드는 모집 및 선발비용과 교육훈련비용은 막대하다. Teel(1983)에 의하면 이직으로 인해 조직에서 발생하는 비용이 한 사람의 사무직 종업원을 기준으로 할 때 연봉의 7%에서 20%에 달하는데 이는 금액으로는 1982년도 기준으로 \$1,000에서 \$3,000에 달한다고 한다. 백화점 관리자의 경우에는 23%에서 175%로 \$10,000에서 \$70,000에 달한다고 한다. 고객의 요구가 증가하고 조직간의 경쟁이 치열해지고 있는 점을 감안하면 이직 관련 비용은 가파르게 증가할 것이다.

이러한 실질적인 이직 연구의 필요성은 학계에서도 인식하고 있다. 이직 연구에 대한 중요성은 관련 연구 논문이 미국의 경우 1980년 초에 이미 1,500개가 넘었다는 사실만으로도 알 수 있다 (Munchinsky & Morrow, 1980). 이직에 대해 이론적인 문헌 고찰 연구 논문만도 그 당시 13개편이 넘었다(Steers & Mowday, 1981). 이러한 이직에 관한 초기의 연구는 이직의 예언과 통제가 그 주류를 이루었다. 연구가 진행됨에 따라 이직에 대한 논문의 주제는 개별 변수들의 이직에 대한 예언 및 통제를 넘어서서 포괄적인 이직 모형의 개발에 초점을 맞추게 된다(Hom & Griffeth, 1995). 국내에서 이직과 관련된 연구는 학위논문만 100편이 넘게 나와 있지만, 이직에 대한 포괄적 모형을 실증적 자료를 통하여 검증하는 연구는 많지 않다.

따라서 본 연구에서는 우선 이직에 대한 기존

모형을 비교·검토해보고, 다음으로 현장에서 수집한 실제 자료를 사용하여 이직모형의 적합도에 대하여 검증해 보고자 한다.

이직의 개념과 분류

지금까지 연구에서 이직은 다양하게 정의되고 있다. Price(1977)는 이직을 “사회시스템의 구성체계의 경계를 유출입하는 개인의 이동”으로 표현했으며, Gaudet(1960)은 이직을 “특정한 공장이나 사회에서의 노동자의 유출입”으로 정의하였다. Herzberg(1957)는 노동 이동(labor mobility)과 노동 이직(labor turnover)을 분류하였는데, 노동 이동을 지역 간, 산업부문간, 조직간의 유출입으로, 노동 이직을 단일 사회나 공장으로부터의 이직으로 정의하였다. Bluedorn(1978)은 이직의 개념을 광의와 협의로 구분하였다. 광의의 이직은 종업원의 입직(accession)과 이직(separation)을 모두 포함하는 개념으로서 노동 이동이라고도 하였다. Bluedorn의 노동이동은 구체적으로 노동력의 지역 간, 산업간, 직종간 및 동일 직장 내에서의 계층 간 이동을 말하며, 넓게는 국가 간의 이동까지 포함한다. 반면에 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결 짓고 조직을 떠나는 것을 말한다(Mobley, 1982). 여기에는 조직내부의 이동이나 유입은 포함되지 않는다.

이직은 의사결정의 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다. 자발적 이직은 종업원에 의해 주도되는 것으로서 회사에 대한 불만 혹은 보다 나은 직무를 찾아 다른 기업으로 가는 전직과 학업의 계속, 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등으로 인한 사직이 이에 포함된다. 비자발적 이직은 종업원 의사에 반하여 이루어지는 것으로서 기업이 주도하는 해고, 정년퇴직, 그

리고 사망 등이 이에 포함된다. 이직은 또한 조직에 의한 통제 가능성 여부에 따라 통제가능 이직과 통제 불가능 이직으로 구분할 수 있다. 통제가능 이직은 조직이 통제할 수 있는 임금, 후생복지, 근무시간, 작업조건, 인간관계 등에 대한 불만으로 이직하는 것을 말한다. 이러한 이직은 조직이 노력을 한다면 통제 가능한 것이다. 반면에 통제 불가능 이직은 조직 구성원의 질병, 사망, 학업계속 및 가정문제 등이 원인이 되는 것으로서 조직이 노력을 한다고 해서 통제 가능한 것이 아닌 경우를 말한다(Dalton, Todor & Krackhardt, 1982).

2000년 6월 통계청이 발표한 고용동향 요약에서는 이직 사유의 46.0%가 자발적 이직으로 가장 많은 전직 사유로 나왔다. 자발적인 경우와 그렇지 않은 경우는 이직 사유가 다르며, 조직에 미치는 영향도 차별적이다. 대부분의 자발적 이직은 조직에 역기능적으로 여겨져 왔다(Dalton & Todor, 1982).

본 논문은 Mobley 등(1978)의 모형을 검증하는데 중점을 두었으므로 자발적 이직을 중심으로 연구를 하였으며, 앞서 서술한 Mobley의 정의를 따라 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결 짓고 조직을 떠나는 것으로 설정하였다(Mobley, 1982).

이직에 영향을 미치는 요인

이직에 대한 연구는 앞서 서술한 바와 같이 상당히 많이 누적되어 있다(Munchinsky & Morrow, 1980). 종업원의 직무만족과 이직과의 관계에 대한 연구 및 조직몰입과 이직과의 관계에 대한 연구가 주류를 이루고 있다(Meyer, Allen & Smith, 1993). 연구의 결과에 의하면 직무만족과 이직은 역상관을 보이며, 조직만족도 이직과 역상관을 보인다. 그 관계의 강도는 조직이나 시점에 따라 다를 수 있

다. 지금까지의 연구들을 바탕으로 이직에 관련되는 요인들을 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인특성요인, 기타요인으로 나누어 볼 수 있다.

조직전체요인

조직전체요인은 직무내용요인과 더불어 조직이 통제할 수 있는 요인이기 때문에 특히 관리 대상이 되어 왔다. 조직전체요인에는 보상, 승진정책, 조직성격 및 경영방침, 안정성, 외부에 대한 인식도, 복리후생 조직의 규모 등 개인에게 영향을 미치는 변수들이 포함된다(Porter & Steers, 1973).

자발적 이직에 관한 연구 결과 임금을 비롯하여 보상, 승진, 개인의 발전에 대한 기대 등은 이직과 비슷한 관련을 갖는 변수들로 밝혀졌기 때문에 함께 고려할 수 있다. 기대/가치(expectancy/valence) 이론 (Porter & Lawler, 1968 ; Vroom, 1964)으로 이들 변수에 대한 설명이 이루어 질 수 있는데, 종업원들은 임금이나 승진의 공정성이 결여되었거나 기대감이 충족되지 않을 경우 실망하여 이직을 결정하게 된다. 승진이나 임금도 중요하지만, 개인의 기대와 공헌 수준을 함께 고려해야 한다. 기대와 공헌 수준에 대한 만족 여부가 자발적 이직의 결정에 중요하게 영향을 미치기 때문이다(Porter & Steers, 1973).

조직과 종업원을 연결하는 매개체로서의 조직의 성격과 경영방침도 중요한 변수인데, 조직성격은 개인의 가치관 혹은 직업의식과의 일치정도로, 경영방침은 조직이 개인에게 부여한 책임, 종업원 공헌도에 대한 조직의 보상을 포함하여 개인에게 영향을 준다. 따라서 조직의 성격이나 경영방침에 대한 개인의 지각된 공정성은 이직에 영향을 주게 되는 것이다(최종태, 1986).

복리후생은 의료혜택, 후생시설 사용, 주택 자금

지원 및 휴가제도로써, 임금외에 부가 급부적 보상이다. 복리후생에 대한 만족도와 이직과의 관계는 부적 관계를 보인다.

조직의 규모와 이직율과의 관계는 조직의 규모가 크다고 하여 작은 규모의 경우보다 이직율이 높은 것은 아니다. 그러나 조직의 규모와 이직과의 관계는 아직 경험적인 자료가 불충분하기 때문에 명확히 결론지을 수 없다(Porter & Steers, 1977).

작업환경요인

작업환경요인은 직무와 직접 관련된 작업환경의 물리적 요인인데 종업원의 직무태도에 직접적 영향을 미친다. 이에겐 감독형태, 작업단위의 크기, 동료집단과의 상호작용의 성격 등이 포함된다(Porter & Steers, 1977).

종업원과 감독자와의 관계에 있어서 감독자의 성격, 감독기술 보유정도, 리더십 등은 감독자에 대한 만족의 정도를 결정하여 이직에 영향을 미치게 된다. 조직 구성원들간의 상호관계는 조직내 사회화과정에 필요한 지원역할을 한다. 이러한 교류의 욕구 및 상호작용 기술에는 개인차가 있으며 이 관계가 만족스럽지 못하면 동료에 대한 불만족, 조직으로부터의 소외감, 집단응집력의 약화가 나타나 이직에 영향을 미치게 된다.

작업 단위가 크면 조직내의 의사소통과 응집성이 저하되는데 이는 생산직 종업원에 있어서 현저하다. 작업단위가 크면 또한 과업 전문화가 일어나 집단의 특성을 폐쇄적으로 만들어 구성원 상호간의 연대의식이 떨어지게 된다(Porter & Steers, 1973).

직무내용요인

직무내용요인은 개인이 맡은 업무를 성공적으

로 수행하기 위해 요구되는 직무와 관련된 의무와 활동을 말하는데, 개인의 욕구충족, 좌절, 내부갈등 및 불만족의 원천으로 종업원의 이직결정에 중요한 변수이다(Porter & Steers, 1973). 직무 자체에 대한 만족도 직무의 자율성과 책임감 개인이 직무에 대해 갖는 자율성 정도와 그에 따른 책임감, 과업 다양성, 과업 반복성이 이에 속한다. 직무 자체에 대한 만족과 이직은 역상관 관계에 있으며 직무의 자율성과 책임감이 클수록 조직에 대한 참여와 책임의식을 강하게 느끼게 되므로 조직에서 이탈할 가능성은 줄어든다(김진국, 1982).

개인의 입장에서 볼 때 역할명료성의 정도는 두 가지 방향으로 이직에 영향을 미친다. 조직이 요구하는 실제과업에 대해 정확하게 인식은 하고 있는데 제공되는 보수가 그 과업을 행하는데 정당하다고 느끼지 못한다면 이직을 하게 된다. 그러나 정확한 역할인식이 성과측면에 있어서 이미 고용된 사람들의 기대를 더욱 현실적인 수준에서 조정하는데 공헌할 수도 있다. 그 결과로서 기대와 실제경험이 일치하게 되면 만족을 높여주고 계속 조직에 남게 하는데 기여하게 된다. 과업 다양성은 직무에 대한 개인의 참여의식을 증진시키고 호기심을 자극하여 종업원을 조직에 계속 머무르게 하는 유인 역할을 하는 반면에 과업 반복성은 직무에 대한 단조로움을 증가시키고 정신적 압박을 가하여 조직에서 개인의 이직 가능성을 증가시키게 된다.

개인적 요인들

개인요인으로는 인구통계학적 요인과 개인특성 요인이 있다. 인구통계학적 요인은 연령, 근속기간, 가족규모 및 부양책임, 성별, 결혼여부가 있으며 개인 특성 요인은 흥미, 개성, 지성, 적성, 능력 등이다.

인구통계학적 요인은 자발적 이직과 상당히 관련이 있으나 다른 변수들에 의해 조절되어서 이직을 그 자체로의 설명하기에는 미흡하다(Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). 연령이 높을수록 가족에 대한 책임이 증가하며 직장에서의 높은 지위 및 임금, 현 직장에서의 특유한 기술의 축적으로 말미암아 이직의 가능성은 줄어든다. 근속기간의 경우도 유사한데, 근속기간이 길수록 직위가 안정되고, 보수가 늘어나며, 승진기회가 증가하여 더 나은 대안이 있지 않는 한 이직하기가 어려워진다. 가족규모의 경우 부양가족이 많아지면 남성은 이직이 쉽지 않지만, 여성의 경우 임신, 출산, 가사노동의 증가 등으로 이직할 가능성이 높아진다(Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). 교육수준과 이직과의 관계도 성별의 경우와 같이 항상 같은 결과를 보이지 않고 있는데, 대부분의 이직연구가 유사한 교육 수준의 집단을 대상으로 이루어져서 학력간 비교하기가 어렵기 때문이다.

성격특성의 경우에는 극단적일수록 조직을 떠나려는 성향이 커지게 된다. 걱정, 근심이나 정서적 불안, 공격성, 의존성, 야심 등이 정상범위를 벗어나면 조직목표와의 거리가 멀어지게 되고 이는 이직을 촉진하게 될 수 있다.

이직의 주요 모형

March와 Simon(1958)에 의해서 이직 결정 모형이 구체화된 이후에 다양한 요인과 경로들을 고려한 이직 결정 모형들이 본격적으로 나타나기 시작하였다. 지금까지 문헌에 나타난 이직 모형은 Porter와 Steers(1973)의 기대충족 모형(Met-Expectation Model), Mobley(1977)의 이직과정모형(Turnover Process Model), Price(1977)의 구조모형(Structural Model), Muchinsky와 Morrow(1980)의 다학문적 모형

(multidiscipline Model), Rusbult와 Farrell(1983)의 투자모형(Investment Model), Steers와 Mowday(1981)의 다경로모형(Multi-Route Model), Hulin, Roznowski와 Hachiya의 노동-경제모형(Labor-Economic Model)으로 볼 수 있다(Hom & Griffeth, 1995). 이 모형들은 다양한 학문적 지향을 가진 학자들에 의해 개발되어 온 것이므로, 각 모형이 상정하고 있는 변수는 물론 각 변수들이 영향을 미치는 경로도 상이할 뿐만 아니라 서로에 대한 검토와 비판을 통해 조금씩 변화되어 온 것이기 때문에 구체적인 변화과정에 대해서 살펴보는 것 자체가 하나의 연구과제가 될 수 있을 정도이다. 본 논문에서는 산업 심리학적 입장에서 중요한 모형 4개를 위주로 정리해 보았다.

March와 Simon(1958) 모형

March와 Simon 모형은 종업원 이직에 관한 초기의 영향력 있는 모형 중에 하나이기도 하지만, 이직에 대한 연구의 가장 초기의 것이기도 하다.

March와 Simon(1958)은 자신들의 저서 조직(Organizations)에서 인간이 조직에 참여하는 동기와 조직을 이탈하는 동기에 영향을 미치는 요인들의 상호작용 관계를 고려하여 이전까지의 이직에 대한 단편적인 연구들의 체계화를 시도하였다. 조직이 조직원에게 제공하는 유인(inducement)과 조직원이 조직에게 주는 공헌(contribution)의 정도가 최소한 같거나 많을 때 조직원은 조직에 잔류하게 된다. 그러므로, 조직원의 이직은 원하는 보상을 조직이 충족시켜주기 못하기 때문이다. 이러한 기본 전제 위에 유인과 공헌도의 균형은 '지각된 이직 욕구'(perceived desirability of movement)와 '지각된 이직 용이성'(perceived easy of movement)의 두 요인의 함수관계에 의해서 설명할 수 있다고 보았다.

최종 변수인 '지각된 이직욕구'는 '지각된 조직

내 이동 가능성(perceived possibility of intraorganizational transfer)과 '직무만족(satisfaction with the job)에 의해 영향을 받게 된다.

직무 만족은 세 개의 변수에 의해서 영향을 받는데, 이는 '자아상에 대한 직무의 적합성'(conformity of job to self image), '직무관계의 예측 가능성(predictability of job relationships), '직무와 다른 역할과의 양립성'(compatibility of job and other roles)이다.

'지각된 조직내 이동 가능성'은 '조직규모'(size of organization)에 의해 영향을 받는다. '지각된 이직 용이성'(perceived easy of movement)은 '지각된 외부의 대안으로서의 조직의 수'(number of extraorganizational alternatives perceived)에 의해 결정된다. '지각된 외부의 대안으로서의 조직의 수'는 '기업활동 수준'(level of business activity), '가능한 조직의 수'(number of organizations visible), '개인의 조직에 대한 인지 가능성'(visibility of individual)에 의해 영향을 받는다. '조직원의 개인적 특성'(personal characteristics of participants)은 '개인의 조직에 대한 인지 가능성'과 '지각된 외부의 대안으로서의 조직의 수'에 영향을 끼친다.

March와 Simon의 모형은 실증을 전제로 하여 제안된 것이 아니라 이직 결정에 영향을 미치는 제반 요인을 망라하여 체계화하는데 중점을 둔 것이었다. 또한 이 모형은 개인의 행위를 경제적 노동시장의 기능을 통하여 설명하려 했다는 점으로 평가를 받고 있다.

Price와 Mueller(1981) 모형

Price(1977)는 사회학적 시각을 토대로 경제학적·심리학적 개념을 수용하고, 여기에 조직원의 지향과 행동에 영향을 주는 업무 반복성 및 집중화 정도 등의 직무환경과 관련된 구조적 차원을

결합시켜 조직원의 이직인과모형을 제안하였다. 이직에 직접적으로 영향을 주는 변수와 간접적으로 영향을 미치는 변수를 구분하여 구조화한 모형이다. 직접적 영향을 미치는 변수로 취업기회, 이직의도가 있으며 간접적으로 영향을 끼치는 변수로서 직업의식, 일반훈련, 가족부양책임 등은 이직의도를 경유하여 이직에 영향을 미치며, 또 다른 간접 변수들인 일상성, 참여, 의사유통, 통합, 임금, 배분성 정의, 승진기회는 직무만족, 이직의도를 매개로 하여 이직에 영향을 주게 된다.

이 모형의 특징은 예측보다는 설명하는 데 중점을 두었다는 점이다. 변수간의 연결은 일방적이고, 긍정적이거나 부정적으로 영향을 끼치는 것으로 보고 있다. 변수들 간의 관계는 확률론적, 선형적, 가산적 관계로 설정하였다. 그 후, Price와 Muller(1986)는 Price(1977)의 인과 모형을 수정하여 결정 요인의 수를 증가시켰고 매개변수로서 조직 몰입과 이직의도를 포함시켰다.

Mobley(1977) 모형

Mobley(1977)는 직무만족과 이직간의 관계에 관한 문헌 조사 결과 두 변수간의 관계가 일관되게 부적인 상관관계를 갖고 있으나 높은 상관 값을 보이는 않고 있다는 점에 주목하여 모형을 개발하게 되었다(Locke, 1975 ; Porter & Steers, 1973). Mobley는 심리적 요인과 경제적 요인들을 직무 만족과 실제 이직간의 매개 요인으로 상정하여 이직 인지 과정에 대한 모형을 만들었다.

이 모형의 첫 번째 경로는 현재 종사하고 있는 직무를 평가해서 얻은 직무 만족/불만족이 이직에 대한 고려로 유도되는 것이다. 직무 불만족의 상태가 이직이 아닌 결근이라든지 수동적으로 직무에 임하는 등의 행위로 나타날 수도 있다. 이직을 위한 탐색 등 이직에 따른 비용과 이직을 통해서

연계되는 기대효용을 비교 평가하게 되는데, 탐색의 기대효용 평가에는 대체안의 발견기회와 가능한 대체안의 바람직한 정도가 포함되고, 소요되는 비용으로는 선임권(seniority)의 상실, 확보된 제반 이익의 상실 등을 고려하게 된다. 이직을 위한 대체안의 탐색과 평가, 그리고 현재 직무와의 비교를 거쳐 이직/잔류의도를 형성하게 된다.

이직/잔류 의도는 이직/잔류 행위에 영향을 끼치는 최종 변수가 된다. 이 모형의 특징 중에 하나는 한 단계에서 다음 단계로 갈 수도 있지만, 아래 단계로 발전되지 않을 경우 처음 단계로 돌아가지도 한다는 점이다. 예를 들면, 이직의 비용이 크고 탐색의 기대 효용이 작다면 조직원은 현재의 직무를 재평가하게 될 것이며 이는 직무 만족의 변화를 일으키게 되어 이직 생각에 영향을 끼치고 결근이나 수동적 직무행위 등의 대체 행위를 이직 대신에 채택할 수도 있다는 것이다.

Mobley(1977) 모형의 실증 연구는 203명의 다양한 병원 종사자들을 대상으로 처음으로 시도되었다(Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). 이 연구에서는 실증 분석을 위해서 Mobley(1977) 모형을 간명하게 재구성하였다. 이직을 제외한 모든 변인들은 단일 문항으로 측정하였다. 이직 자료는 다른 변인의 측정 후 47주 뒤에 입수하였다. 모형은 연령/근속년수가 직무만족과 수용할 만한 대안 발견 가능성에 영향을 주고, 직무만족은 이직생각, 탐색의도, 이직의도에 영향을 주고 최종 변수인 이직의도만이 이직에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설정했다. 즉, 직무만족에 의해 이직이 결정되는 것이 아니라는 점이 강조되어 있다. 이들은 선행 독립 변수와 종속 변수들간의 관계를 회귀 분석을 통해서 검증함으로써 모형에 제시되어 있는 주요 관계를 확인해 나갔다. 모형 검증 결과 수용할 만한 대안 발견 가능성에서 탐색의도와 이직의도에 이르는 경로는 유의미하지 않았으며, 오히려 수용

할 만한 대안 발견 가능성은 이직생각에 영향을 주는 것으로 나왔다 이직의도가 통제될 경우에는 직무만족, 이직 사고, 탐색의도, 수용할 만한 대안 발견 가능성, 연령/근속연수 모두 이직과는 관련이 없게 나타났다. 연구의 한계로서는 교차 타당화를 확보하지 못하여 일반화하는 데까지 이르지 못했다.

1년 뒤에 이루어진 Miller, Katerberg와 Hulin(1979)의 연구에서는 Mobley, Horner와 Hollingsworth(1978)가 하나의 개념을 단일 문항으로 측정한 것을 문제삼고 몇 가지 변수를 한데 묶어 모형을 단순화 하였다. Mobley 등의(1978) 모형에서의 이직의도(intention to quit), 탐색 의도(intention to search), 이직 사고(think of quitting)를 이직 인지 변수(withdrawal cognitions)로 묶었으며, 나이(age), 근속연수(tenure), 수용할 만한 대안 발견 가능성(chance of obtaining alternative job)은 경력 이동성(career mobility)으로 통합해서, 이직, 이직 인지 변수, 경력 이동성, 직무 만족으로 크게 4개의 변수로 통합하였다. 군대에서 두 개의 표본을 추출하여 군인 235명을 대상으로 1차 모형을 검증 한후 다른 군인 표본 225명을 통해서 교차 타당화를 하였다. 분석 결과 이직생각 변수가 이직에 대해 가장 큰 설명력을 갖고 있는 것으로 나왔으며, 직무 만족과 경력 이동성은 거의 설명력이 없었다.

Hom, Griffeth와 Sellaro(1984)는 Mobley(1977) 모형의 전체 변수를 모두 검증하였다. 표본은 192명의 병원 근로자였으며, 이직 자료는 1년 뒤에 입수하였다. 분석 결과 바로 앞의 변인이 그 다음 변인을 가장 잘 예측한다는 점에서 전반적으로 Mobley(1977)모형을 지지하였다. 경로 분석 결과 기존의 Mobley 등(1978)의 모형에서 설정되지 않았던 계수들이 유의미하게 나와서 대안적인 모형을 제시하였다.

Bannister와 Griffeth(1986)는 203명의 병원 종업원

을 대상으로 Mobley 등(1978)의 모형을 연구하였다. Mobley 등(1978)의 모형 대부분의 이론적 구조에는 동의했으며 몇몇 경로를 수정하여서 자신들의 수정 모형을 제시하였다.

Dalessio, Silverman과 Schuch(1986)는 Mobley 등(1978)의 모형을 검증한 다섯 차례의 연구에 쓰인 자료로 경로분석을 실시하였다. 포함된 자료로는 Mobley 등(1978)이 실시한 병원 근로자 203명 자료와 Miller 등(1979)의 군인 모형 개발 표본 235명과 교차 표본 225명, Mowday et al (1980)가 실시한 입사 한지 얼마 안된 병원 근로자 266명 자료와 입사 한지 얼마 안된 사무 및 행정직 근로자 286명 자료, Coverdale와 Terborg(1980)의 사무직 종업원 65명 자료였다. 연구 결과 Mobley 등(1978)의 모형에서 설정했던, 수용할 만한 대안 발견 가능성에서 탐색의도와 이직의도에 이르는 경로가 5개 표본 모두에서 유의미하지 않았으며, 직무만족이 탐색의도에 이르는 경로도 유의미하지 않았다. Mobley 등(1978)의 원 모형에서는 설정하지 않았던 이직 생각이 이직의도에 이르는 경로는 유의미하게 나왔다. 이들은 이러한 결과를 토대로 새로운 모형을 제시하였다.

Michael과 Spector(1982)의 Mobley 등(1978)의 모형의 연구에서도 이직의도가 이직에 대한 직접적인 관계에 있음을 입증하였다. 직무만족과 조직몰입은 이직의도를 통해서 이직에 간접적으로 영향을 갖는 것으로 밝혀졌다. Dailey, Strasser와 Bateman(1982)은 4개 병원의 간호원을 표본으로 Mobley(1977) 모형의 확장 모형에 시계열 분석을 적용하였다. 두 기간의 경로모형은 동일하지는 않았지만, 매우 유사했으며, 이직의 가장 직접적인 예언 변수가 이직 의도라는 모형의 기본 가설은 지지받았다.

Spencer, Steers와 Mowday(1983)는 대학교 직원을 표본으로 Mobley 등(1978)의 모형을 확장하여 탐색

범위와 탐색결과를 포함한 모형을 설정하여 분석을 하였다. 연구 결과는 탐색변수의 추가가 이직 의도에 설명력이 크지 않았다. Mobley 등(1978)의 기본 모형 전제는 지지하였다. 병원 직원들 표본으로 주로 검증되던 Mobley 등(1978)의 모형이 대학원에게까지 교차 타당화되었다. Mowday, Koberg와 McArthur(1984)도 Mobley(1977) 모형을 병원 종업원과 정부 조직의 공무원을 대상으로 연구하였다. 연구 결과 모형의 기본 가설은 지지됐으나 교차 타당화에는 실패하였다.

Steers와 Mowday(1981) 모형

Steers와 Mowday(1981)는 그때까지의 모형들이 이직을 설명하는데 제한적이라고 보고 이직 결정 여부에 대한 변수들을 확대하여 새로운 모형을 만들고자 시도하였다. 이들의 모형은 크게 세 단계로 구성된 것이 특징이다.

처음 단계는 개인적 특성, 직무와 조직에 대한 가용정보, 대체직무기대라는 세 가지 요인에 의해 영향을 받는 직무기대와 가치이다. 그 다음 단계는 직무에 대한 정서적 반응으로 이는 직무만족, 조직몰입, 직무참여를 의미한다. 직무기대와 가치, 조직 특성과 경험, 직무 성과 수준의 상호작용에 의해 직무에 대한 정서적 반응이 영향을 받게 된다. 마지막 세 번째 단계인 잔류/이직 의도는 직무에 대한 정서적 반응과 직무 외 영향요인의 상호작용에 의해 영향을 받으며, 다시 이 잔류/이직 의도는 잔류/이직에 영향을 미치게 된다. 조직원이 직무만족이 낮을 때 바로 이직하는 것이 아니라 상황 변화 노력을 할 수 있다는 점에도 주목할 필요가 있다. 대체 직무 기회가 없는 조직원은 대체 행위를 통해서 조직에 적응할 것이라는 점도 이 모형의 특징이다.

Steers와 Mowday(1981)의 모형을 검증한 실증연구

구는 그리 많지 않다. Michael 와 Spector(1982)는 Mobley, Griffeth, Hand, 와 Meglino(1979) 모형을 검증하는 가운데서 Steers와 Mowday(1981) 모형이 제시하고 있는 경로 중 몇 개를 지지하는 자료를 얻었다. 경로분석을 통해 이직의도가 이직의 직접적 예측변수라는 것과 직무 만족과 조직몰입이 이직의도의 직접적인 선행변수이고, 직무 만족은 고용전의 기대와 지각된 직무특성, 리더에 대한 고려에 의해 예측되며, 조직몰입은 리더에 대한 고려에 의해 예측된다는 결론이 그 자료로부터 나오게 되었다.

Arnold와 Feldman(1982)는 Mobley, Griffeth, Hand와 Meglino(1979) 모형과 Steers와 Mowday(1981) 모형 일부의 분석에 적합한 자료를 모아 분석을 하였다. 이들은 직무 만족과 조직 몰입이 탐색 의도의 예측 변수이며 실제적인 직무탐색 행위의 예측 변수가 된다는 결론을 얻었다. 그러나, 조직원의 이직을 가장 잘 설명해 주는 변수가 이직의도가 아니라 탐색 의도였으며, 탐색 의도도 근속연수와 직무안정성 변수만큼 이직을 설명하지 못함으로써 전체적으로 모형은 지지를 받지 못하였다.

연구주제

이직에 관한 여러 가지 모형에 관해 검토해 본 결과 Mobley 등(1978)의 모형이 다른 모형에 비해서 많은 주목을 받고 있음을 알 수 있었다 (Bannister & Griffeth, 1986). Mobley 등(1978)의 모형은 다른 모형에 비해서 간명하다. 모형은 어떤 현상을 가장 최소의 변수를 사용해서 효율적으로 설명하기 위해서 만들어진 이론적 구성 체계이므로 모형 개발 원칙 중에서 가장 중요한 것 중에 하나가 바로 절약성의 원칙일 것이다. 지나치게 많은 변수를 사용함으로써 모형의 포괄성을 높히려는

노력은 절약성의 원칙에도 위배되며 모형을 부분적으로밖에 검증하지 못하게 된다(Campbell, 1983). Mobley 등(1978)의 모형은 포괄적 모형들의 핵심적인 변수들로 구성되어 있어서 본 논문에서는 Mobley 등(1978)의 모형과 그 수정 모형들을 연구하기로 하였다.

전술한 바와 같이 Mobley 등(1978)의 모형에 이의를 제기한 경험적 논문이 발표되었다(Horn, Griffeth & Sellaro, 1984 ; Miller, Katerberg, & Hulin, 1979). Mobley 등(1978)이 실시한 자신의 연구에서 조차 몇몇 경로들은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 전술한 바와 같이 Dalessio, Silverman, 와 Schuch (1986)은 모델의 다섯 번의 검증을 통해서 모델의 경로가 모두 유의미하지는 않음을 보고하였다.

이러한 연구 결과들로 볼 때 Mobley 등(1978)의 모형을 국내 상황에 그대로 일반화시키기에는 어려움이 있을 것으로 예상하였다. 국내에서 이직에 관한 연구는 많이 있지만, 실증 자료를 통해서 모형을 검증한 연구는 드물다. 따라서 실증 자료를 통한 이직 모형 연구의 필요성이 제기된다.

그 동안 Mobley 등(1978)모형의 수정 모형이 많이 나타나면서 이러한 수정 모형들을 총괄적으로 비교하는 것도 의의가 있을 것이다(Horn, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992). 따라서, 본 논문은 Mobley 등(1978)의 모형과 그 수정 모형들을 실증 자료를 통해 비교 분석하고 일반화가 가능한 이직모형을 정립하고자 시도하였다.

연구 방법 및 절차

자료 수집

본 연구의 자료는 1999년 6월 국내 A 생명보험

회사의 생활설계사 1616명을 대상으로 설문조사를 통해 구하였다. 이들 설계사들은 입사 후 3 개월 차 이내로서 신인설계사 교육과정중인 설계사들이었다. 이들 중 문항에 응답하지 않은 사람들 및 이직 여부 자료를 구하지 못한 사람은 분석에서 제외되었다. 총 790명의 자료가 분석에 사용되었다. 분석에 사용된 자료에서 성별은 모두 여성이었으며 이들의 연령분포는 20대에서 60대 까지 다양한 분포를 보였고 평균연령은 34.84 세였다.

자료 분할 및 연구 절차

표본을 50%씩 무선적으로 선별하여 개발 표본과 교차 표본으로 분할하였다. 무선 선별은 SPSS를 이용하였다. 이를 통해 나눈 결과 개발 표본에는 400개의 표본이, 교차 타당화 표본에는 390개의 표본이 할당되었다.

개발 표본을 통해, Mobley 등(1979)의 모형과 수정 모형을 비교하였다. 적합도 계수를 비교하고 경로계수의 유의미성 여부를 근거로 새롭게 모형을 수정하였다. 교차 타당화 표본을 통해서 개발된 모형의 일반화를 시도하였다. 자료로 나온 결과를 해석하기 위해서 20여명의 A사 설계사와 개별 면접 및 집단 면접을 하였다.

각 변수의 측정 방법

직무만족, 대안으로서의 직업을 얻을 가능성, 이직생각, 대안 탐색 의도, 이직 의도들의 변수는 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”까지 리커트형(Likert-type)의 5점 척도로 측정하였다.

직무만족 : 직무만족은 종업원이 담당하는 역할과 맡은 직무의 특성에 대해 가지는 감정적, 정서적 지향성을 말하는 것으로서 본 연구에서는 “당

신이 현재하고 계신 일에 얼마나 만족하십니까?”로 측정하였다.

대안으로서의 직업을 얻을 가능성 : 현재 재직하고 있는 직장과의 유사하거나 더 좋은 직장을 얻을 종업원의 지각된 가능성으로 정의하였으며 “현재의 직장을 그만 두신다면, 더 좋은 직장을 얻을 가능성이 얼마나 됩니까?”로 측정하였다.

이직생각 : 현 직장을 떠나고자 하는 생각을 종업원 본인이 하는 정도로서 “당신은 사정이 허락된다면 직장을 그만 두고 싶다는 생각을 얼마나 하십니까?”로 측정하였다.

대안탐색의도 : 현 직장 이외의 다른 대안을 찾고자 하는 의도의 정도로서 “보험설계업 외에 다른 직종으로 옮기고 싶다는 생각을 한 적이 있습니까?”로 측정하였다.

이직의도 : 이직 행동의 바로 전 단계로서 현 직장을 떠나려는 의도를 말하며, “현재의 직장을 그만두고자 생각하고 있습니까?”로 측정하였다.

연령 : 응답 시 설문지에 본인의 만 연령을 표시하게 하였다.

이직 : 이직의 경우는 이직/잔류 2분 변수 자료이다. 국내 A 생명 보험사에서 99년 6월 설문 조사를 실시하였고, 20개월 후인 2001년 2월 검사를 실시한 생활설계사들의 이직여부에 관한 자료를 회사로부터 넘겨 받아 이직준거자료로 사용하였다. 790명의 설계사 중 643명이 이직하여, 81.4%의 이직율을 보였다.

자료 분석 방법

수집된 자료의 결측치를 제거하고 기술통계치를 구하는데 SPSS 9.0을 사용하였다. 경로분석을 통한 구조 방정식 모형 검증에는 AMOS 4.0을 사용하였다. 본 연구에서는 구조 방정식 모형 부합도 지수로 기초 부합 지수(GFI), 수정 기초부합지수(AGFI), 원소간 평균차이(RMR), 원소간 근접오차(RMSEA), 비교부합치(CFI), 표준 적합지수(NFI)와 증분 부합치(IFI)를 사용하였다. 모수에 대한 추정 방식으로는 AMOS의 기본 추정 방법인 최대우도비 추정방법(Maximum Likelihood Estimator)을 선택하였다. 모형의 부합도 지수의 하나인 카이 자승치(chi-square)는 사용하지 않았는데, 이는 조사 사례수에 지나치게 민감하여 불안정한 적합도 지수라는 많은 연구자들의 지적을 따른 것이다(Browne & Mels, 1992).

결 과

구조 방정식 모형 검증

Mobley 등(1978)은 직무불만족이 이직생각(thought of quitting)을 유발하고 이는 대안에 대한 탐색의도를 거쳐 이직의도를 일으키며 궁극적으로 이직

으로 이어진다는 이직결정과정모형을 제시하였다. 이에 기초하여 본 연구에서는 직무만족(Job satisfaction), 대안 발견 가능성, 이직사고(thought of quitting), 대안탐색의도(intention to search), 이직의도(intention to quit), 이직(turnover)의 변수들을 측정하고 이들을 통해서 Mobley 등(1978)의 모형과 Mobley 모형의 수정 모형인 Miller, Katerberg와 Hulin(1979)의 모형, Dalessio 등(1986)의 모형, Bannister와 Griffith (1986)의 모형, Hom, Griffith와 Sellaro (1984)의 모형을 검증하였다. 개발 표본을 통해 검증한 결과는 표 1과 같다.

표 1에 제시된 바와 같이 Mobley 등(1978)모형의 경우 전반적인 모형 부합도 지수가 양호한 편이었다. 일반 부합치로 가장 널리 사용되는 GFI, AGFI, 비교 부합치인 CFI, 그리고 NFI, IFI가 일반적인 수용 준거인 0.90을 넘었다(Bentler & Bonett, 1980). RMSEA도 0.062로 0.05에서 0.08이하이면 적당하다고 하는 일반적 준거를 통과하였다(허준 · 최인규, 2000). RMR의 경우만 0.187로 0.05이하이면 좋은 모형이라고 하는 준거에 도달하지 못하였다.

Miller, Katerberg 와 Hulin(1979)의 모형은 GFI, AGFI, RMR 들의 전반적 모형 부합도 지수는 기준에 도달하였으나, RMSEA, CFI, NFI, IFI에서는 좋은 모형이라고 하기에는 어려운 수치가 나왔다.

Dalessio, Silverman와 Schuch(1986)의 모형의 경우에는 GFI, AGFI, CFI, IFI가 수용 가능 준거인 0.90

표 1. 구조 방정식 모형의 부합도 (n = 400)

	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI	IFI
Mobley	0.980	0.950	0.187	0.062	0.945	0.914	0.946
Miller	0.985	0.925	0.021	0.114	0.323	0.420	0.461
Dalessio	0.975	0.946	0.212	0.065	0.928	0.893	0.930
Bannister	0.973	0.943	0.219	0.069	0.918	0.884	0.920
Hom	0.983	0.960	0.195	0.051	0.959	0.925	0.960

주) 이탤릭체는 좋은 모델로 적합하다는 준거를 통과하지 못한 부합치

을 넘었고 *RMSEA*도 0.065였으며, *RMR*과 *NFI* 지수의 경우에는 좋은 모형이라고 보기 어려운 부합치가 나왔다.

Bannister와 Griffith(1986)의 모형의 경우도 *GFI*, *AGFI*, *CFI*, *IFI*가 수용 준거인 0.90을 넘었으며, *RMSEA*도 0.071로 양호했으나 *NFI*는 0.884로서 좋은 모형 부합치에 약간 모자라는 값이 나왔으며, *RMR*의 경우도 0.219로 준거에 미달하였다.

Hom, Griffith와 Sellaro(1984)의 모형의 경우에는 *GFI*, *AGFI*, *CFI*, *NFI*와 *IFI*가 일반적인 수용 준거인 0.90을 넘어 양호했으며, *RMSEA*도 0.061로 양호하였다. 다만, *RMR*만이 0.195로 수용 준거를 초과하였다.

종합해보면, Mobley 등(1978)의 모형과 Hom, Griffith와 Sellaro(1984)의 모형은 *RMR*을 제외한 모든 부합치의 수용 준거를 만족시켰으며, Dalessio, Silverman와 Schuch(1986)의 모형과 Bannister와 Griffith(1986)의 모형의 경우는 *RMR*과 *NFI*의 두 지수를 제외한 모든 부합 지수의 수용 준거를 통과하였다. Miller, Katerberg 와 Hulin(1979)의 모형의 경우는 *GFI*, *AGFI*, *RMR*을 제외한 모든 부합치가 수용 준거에 도달하지 못하였다.

각 모형의 경로별 표준화된 경로 계수는 다음과 같다.

그림 1과 표 2를 살펴보면, Mobley 등(1978)의 모형은 직무만족에서 이직생각에 이르는 경로, 연

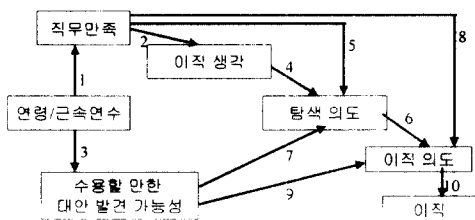


그림 1. Mobley등(1978)의 이직 결정 과정 모형

표 2. Mobley 등(1978)의 모형에 관한 경로계수

경로		표준화된 경로계수
1	직무만족 <-- 연령	-0.033
2	이직생각 <-- 직무만족	-0.352 **
3	대안발견 가능성 <-- 연령	-0.122 *
4	탐색의도 <-- 이직생각	0.099
5	탐색의도 <-- 직무만족	-0.062
6	탐색의도 <-- 대안발견 가능성	0.147 **
7	이직의도 <-- 탐색의도	0.656 **
8	이직의도 <-- 직무만족	0.01
9	이직의도 <-- 대안발견 가능성	-0.043
10	이직 <-- 이직의도	0.072

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

령에서 대안발견 가능성에 이르는 경로, 대안발견 가능성에서 탐색의도에 이르는 경로, 탐색의도에서 이직의도에 이르는 경로만이 유의미하였다.

표 3에 제시한 경로계수에 대한 통계적 유의미성 검정 결과로 볼 때, Miller 등(1979)이 제안한 수정 모형의 모든 경로 계수는 유의미하지 않았다.

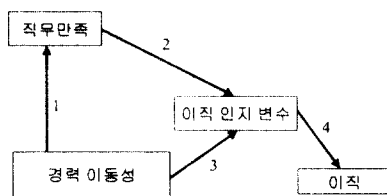


그림 2. Miller, Katerberg와 Hulin(1979)의 모형

표 3. Miller 등(1979)의 모형에 관한 경로계수

경로		표준화된 경로계수
1	직무만족 <-- 경력 이동성	-0.066
2	이직 인지변수 <-- 직무만족	-0.087
3	이직 인지변수 <-- 경력 이동성	0.02
4	이직 <-- 이직 인지변수	0.099

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

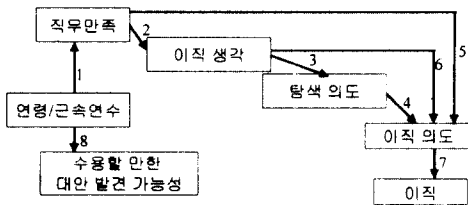


그림 3. Dalessio, Silverman와 Schuch (1986)의 수정 모형

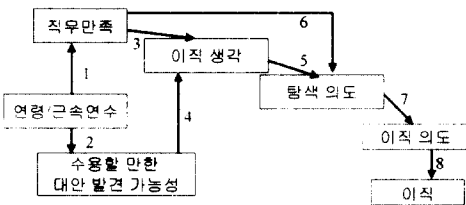


그림 4. Bannister와 Griffeth(1986)의 모형

그림 3의 Dalessio, Silverman와 Schuch(1986)의 모형을 경로분석한 표 4의 결과를 보면 다섯개의 경로계수는 유의미했으나, 연령에서 직무만족에 이르는 경로, 직무만족에서 이직의도에 이르는 경로,

표 4. Dalessio, Silverman와 Schuch(1986)의 모형에 관한 경로계수

경로		표준화된 경로계수
1	직무만족 <- 연령	-0.033
2	이직생각 <- 직무만족	-0.352 **
3	탐색의도 <- 이직생각	0.121 *
4	이직의도 <- 탐색의도	0.642 **
5	이직의도 <- 직무만족	0.043
6	이직의도 <- 이직생각	0.089 *
7	이직 <- 이직의도	0.072
8	대안발견 가능성 <- 연령	-0.122 *

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

이직의도에서 이직에 이르는 경로는 유의미하지 않았다.

그림 4의 Bannister와 Griffeth (1986)의 모형에 대한 경로계수의 유의미성을 살펴보면(표 5), 연령에

표 5. Bannister와 Griffeth(1986)의 모형에 관한 경로계수

경로		표준화된 경로계수
1	직무만족 <-- 연령	-0.033
2	대안발견 가능성 <-- 연령	-0.122 *
3	이직생각 <-- 직무만족	-0.353 **
4	이직생각 <-- 대안발견 가능성	-0.021
5	탐색의도 <-- 이직생각	0.096
6	탐색의도 <-- 직무만족	-0.071
7	이직의도 <-- 탐색의도	0.649 **
8	이직 <-- 이직의도	0.072

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

서 대안발견가능성에 이르는 경로, 직무만족에서 이직생각에 이르는 경로, 탐색의도에서 이직의도에 이르는 경로만이 유의미하였다.

Hom, Griffeth와 Sellaro (1984)의 모형(그림 5)의 대부분의 경로계수값이 통계적으로 유의미했으나(표 6), 연령에서 직무만족에 이르는 경로, 이직생각에서 대안발견 가능성에 이르는 경로, 이직의도에서 이직에 이르는 경로, 탐색의도에서 이직에 이르는 경로는 유의미하지 않았다.

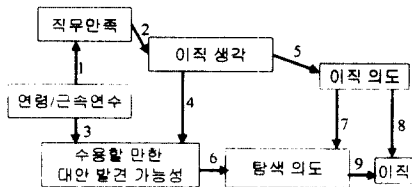


그림 5. Hom, Griffeth와 Sellaro (1984)의 모형

표 6. Hom, Griffeth와 Sellaro(1984)의 모형에 관한 경로계수

경로	표준화된 경로계수
1 직무만족 <- 연령	-0.033
2 이직생각 <- 직무만족	-0.352 **
3 대안발견 가능성 <- 연령	-0.123 *
4 대안발견 가능성 <- 이직생각	-0.008
5 이직의도 <- 이직생각	0.152 **
6 탐색의도 <- 대안발견 가능성	0.115 **
7 탐색의도 <- 이직의도	0.646 **
8 이직 <- 이직의도	0.003
9 이직 <- 탐색의도	0.106

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

모형 수정

위 결과로 볼 때, 어느 모형도 제시한 모든 적합도 지수들의 준거를 만족시키지는 못하였고, 상당 수의 경로도 유의미하지는 않은 것으로 나왔다. 따라서 모형의 수정이 필요하게 되었다.

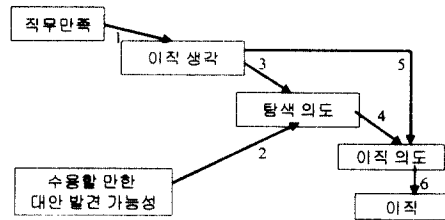


그림 6. 수정 모형의 경로도

모형의 수정은 가급적 Mobley 등(1978)의 모형을 기본으로 하여 수정하였다. 여러 모형을 검증한 결과 경로 계수가 유의미한 것들은 남기고, 경로 계수가 유의미하지 않은 것은 지웠다. 연령 변수는 시초의 Mobley(1977) 모형에는 없었던 변수였고, 직무만족에 영향을 미치는 경로도 유의하지 않아서 제외하였다.

표 7은 수정 모형의 부합도이다. 모든 부합도지수가 좋은 모형으로 볼 수 있는 준거에 도달하였다. 본 논문에서 새로이 제시한 수정 모형은 앞의 대부분의 모형에서 좋은 모형의 준거에 못 미쳤던 RMR까지도 .05 이하로 산출되어 좋은 모형으로 볼 수 있는 준거에 도달한 점이 주목할만하다.

모형간 비교를 위하여 부합도 지수 차이의 유의미성에 대한 비교는 흔히 CFI와 RMSEA 차이값을 근거로 한다. 일반적으로 CFI의 차이값이 0.01 이상이고, RMSEA의 차이값이 절대값 기준으로 0.002이상인 경우에는 두 모형간의 부합도 차이가 유의미하다고 결론 내리게 된다(Bentler & Bonett, 1980).

표 7. 수정 모형의 부합도 ($n = 400$)

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960

표 8. 모형간 부합도 지수 비교 1

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
Mobley	0.980	0.950	0.187	0.062	0.945	0.914	0.946
차이값	0.002	0.008	-0.157	-0.004	0.015	0.019	0.014

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 9. 모형간 부합도 지수 비교 2

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
Miller	0.985	0.925	0.021	0.114	0.323	0.420	0.461
차이값	-0.003	0.033	0.009	-0.056	0.637	0.513	0.499

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 10. 모형간 부합도 지수 비교 3

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
Dallessio	0.975	0.946	0.212	0.065	0.928	0.893	0.930
차이값	0.007	0.012	-0.182	-0.007	0.032	0.04	0.03

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 11. 모형간 부합도 지수 비교 4

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
Bannister	0.973	0.943	0.219	0.069	0.918	0.884	0.920
차이값	0.009	0.015	-0.189	-0.011	0.042	0.049	0.04

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 12. 모형간 부합도 지수 비교 5

	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>IFI</i>
수정모형	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
Hom	0.983	0.960	0.195	0.051	0.959	0.925	0.960
차이값	-0.001	-0.002	-0.165	0.007	0.001	0.008	0

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 8을 통해 이런 기준으로 수정모형과 Mobley 등(1978)의 모형을 비교해 보면 CFI 값의 차이가 0.015이고, RMSEA 값의 차이가 0.004이므로 유의미한 차이가 있다고 할 수 있다.

표 9부터 표 12도 같은 방식으로 본 논문에서 제시한 수정모형과 이전에 제안된 수정모형의 차이값을 비교한 것이다. 비교 결과 본 연구에서 제시한 수정 모형이 더 나은 모형임을 알 수 있다.

표 13은 본 연구의 수정 모형의 경로계수 값이다. 이직의도에서 이직으로 가는 경로만 유의미하지 않고, 나머지 모든 경로는 유의미했다.

표 13. 수정 모형에 관한 경로계수

	경	로	표준화된 경로계수
1	이직생각	<- 직무만족	-0.352 **
2	탐색의도	<- 대안발견 가능성	0.15 **
3	탐색의도	<- 이직생각	0.121 *
4	이직의도	<- 탐색의도	0.64 **
5	이직의도	<- 이직생각	0.075 *
6	이직	<- 이직의도	0.072

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

교차 타당화

개발 표본에서 구한 모형의 일반화를 위해서 남아있는 약 50%의 표본(390명)을 대상으로 교차 타당화를 실시하였다.

역시 모든 계수가 좋은 모형으로 볼 수 있는 준거에 도달하였다.

개발 표본에서의 모형의 부합도지수에 비해서 교차 타당화 했을 경우에 오히려 부합도 지수가 높아졌다(표 14). 두 모형을 비교할 경우에(표 15) CFI 차이가 0.015, RMSEA 차이가 0.014로 유의미한 차이가 났으며 교차 표본에서의 자료와 모형 부합도가 더 나음을 볼 수 있다. 교차타당화 결과는 본 연구에서 제시하고 있는 모형이 일반화될 가능성이 높음을 보여주고 있다.

교차타당화 표본에서 산출한 경로계수값을 살펴보면(표 16), 대안발견 가능성에서 탐색의도에 이르는 경로가 유의미하지 않았으며, 이직의도에서 이직에 이르는 경로는 개발표본에서와 동일하게 유의미하지 않았다.

표 14. 수정 모형의 교차 타당화 부합도 ($n = 390$)

	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI	IFI
수정모형	0.987	0.969	0.039	0.044	0.975	0.944	0.975

표 15. 수정모형의 표본간 부합도 지수 비교

	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI	IFI
개발 표본	0.982	0.958	0.030	0.058	0.960	0.933	0.960
교차 표본	0.987	0.969	0.039	0.044	0.975	0.944	0.975
차이값	-0.005	-0.011	-0.009	0.014	-0.015	-0.011	-0.015

주) 차이값은 위 모형 부합도 지수에서 아래 모형 부합도 지수를 뺀 값이다.

표 16. 수정 모형에 관한 경로계수

	경로		표준화된 경로계수
1	이직생각 <-	직무만족	-0.25 **
2	탐색의도 <-	대안발견 가능성	0.071
3	탐색의도 <-	이직생각	0.166 **
4	이직의도 <-	탐색의도	0.638 **
5	이직의도 <-	이직생각	0.11 **
6	이직 <-	이직의도	-0.001

주) * $p < .05$, ** $p < .01$

논 의

본 연구는 Mobley 등(1978)의 모형과 수정 모형들을 경로 분석한 결과 모든 모형이 전반적 적합도 지수들을 만족시키지 못함을 보여 주었다. 그러므로, Mobley(1977)이론과 분석 결과에 근거하여 모형을 수정하였다. 수정 모형에 대한 모든 적합도 지수값들은 수용 가능한 기준에 도달하였다. 그러나, 경로계수 중 이직의도가 이직에 미치는 영향이 유의미하지 않았는데 이는 Mobley 등(1978)의 모형의 기본 가설중의 하나이며 그 동안 이직에 관한 대부분의 연구에서 이직의도가 이직의 가장 강력한 예언 변수라는 주장과 결론에 정면으로 배치되는 결과이다. 이전에도 이직의도가 이직에 영향을 미치는 최종변수인가에 대한 논란이 있어 왔다(Arnold, & Feldman, 1982).

이러한 결과가 나타난 이유는 몇 가지를 들 수 있는데, 우선 국가간의 노동시장의 유연성 차이에 기인한 것으로 볼 수 있다. Mobley 등의 연구가 이루어진 미국은 전통적으로 입직과 이직이 빈번하게 일어나고 있으며, 사회적으로 직업소개 인프라가 잘 갖추어져 있는 매우 유연한 노동시장구조를

가지고 있다. 반면에 우리나라의 노동시장은 다른 나라에 비하여 매우 경직적인 구조를 가지고 있다. 정시모집의 고용관행과 폐쇄적인 직업정보 등 부족한 직업소개 인프라로 인하여 이직을 하더라도 현재 직장에서의 임금수준과 근로조건을 보장하는 곳으로의 입직이 상대적으로 어려운 구조를 가지고 있기 때문인 것으로 생각된다.

두 번째 이유는 임금수준의 결정체계를 들 수 있다. 우리나라의 임금은 다른 나라와는 틀리게 직무에 따라 임금이 결정되기보다는 오히려 기업의 크기, 근속기간, 개별 기업의 특성 등이 임금수준에 큰 영향을 미치고 있다. 그러나 현재 우리나라의 기업은 1997년 금융위기 이후로 지속적인 구조조정과정 중에 있기 때문에 이직후의 입직경로가 상대적으로 좁은 형편이며, 이전 직장에서 받던 임금수준을 유지하기가 매우 어렵다.

세 번째로는 여성의 사회활동에 대한 사회적 분위기를 들 수 있다. 우리나라의 경우 이전보다 여성의 사회활동에 대한 인식이 많이 개선되기는 하였으나 보육시설의 부족, 가족의 반대 등으로 인하여 아직도 선진국에 비하여 여성의 경제활동 참가율이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 따라서 이직의도가 없더라도 어쩔 수 없이 이직하는 경우가 종종 발생하고 있기도 하다. 이러한 점은 다음에서 제시되는 여성생활설계사와의 심층면접자료에서도 드러나고 있다.

본 논문의 이러한 주목할 만한 결과에 대한 원인을 규명하기 위한 방법으로 A사의 생활 설계사 20여명과 면담을 실시하였다.

면담 내용을 살펴보면, 위에서 논의한 바와 같이 본인은 이직의도가 없는데 상황 때문에 이직해야 하는 경우가 적지 않았다. 예를 들면, 어느 한 설계사의 경우 본인은 일이 좋은데 시어머니의 반대가 심해서 더 이상 다니기 어렵다고 진술하고

있다. 또 다른 설계사의 경우 본인이 슬럼프에 빠지는 경우는 남편이 반대할 때라고 말하고 있다. 그 설계사의 말을 인용하면,

(설계사 A) “남편이 전에 영업 쪽을 해서 그게 (영업) 어렵다는 걸 알아요. 그리고 설계사들이 와서 웃고 그러는 게 자기 부인이 와서 그런 다니까 아찔하대요.”

반대로 본인은 이직의사가 있는데 이직하지 못하는 경우도 있었다. 이는 회사의 정책으로 설계사가 계약을 체결하여 받는 수당을 분할하여 주기 때문에 퇴직하게 되면 달성한 계약에 대한 수당을 받을 수 없게 되는 경우이다. 그러한 경우의 한 예는 아래와 같다.

(설계사 B) “퇴직금이 없는 직업이에요. 그러니까 잔여 수당에 대한 부분이 작년 1월부터 없어졌거든요. 그래서 불만이 많아요. 길면 24개월 빠르면 20개월에 수당이 나누어서 나오거든요. 전에는 거의 끝날 때쯤 해서 그만두면 잔여 수당을 줬는데 이제 그게 없어졌어요.”

(면담자) “그만 두시면 하나도 못 받는 거예요?”
(설계사) “하나도 못 받는 거죠.”

이상에서 살펴본 바와 같이 우리나라 기업 입장에서 근로자의 이직보다는 이직의도가 회사가 관심을 가져야 할 궁극적 변수로 생각할 수도 있을 것이다. 이직의도가 높는데 이직하지 않고 있는 근로자들은 오히려 태업이나 결근, 조직적 업무방해 등으로 조직의 생산성을 낮추게 되어 이직보다 더 많은 피해를 줄 수도 있기 때문이다.

교차 표본으로 수정 모형을 검증하였을 때 전반적 부합도 지수는 개발 표본보다 더 좋은 결과가 나왔다. 그러나, 개발 표본과는 다르게 대안발

견 가능성에서 탐색의도에 이르는 경로가 유의미하지 않았는데 이렇게 두 표본에서 상충되는 불안정한 결과가 나온 이유는 생활설계사라는 표본에 기인한 점이 크다고 생각한다. 본 연구의 피응답자는 100% 여성이고, 대부분이 기혼이며 그들이 이직했을 경우에는 다른 직장을 찾는 것보다는 노동시장에서 완전히 철수하여, 전업주부로 돌아갈 가능성이 높기 때문일 것이다. 따라서, 대안발견 가능성에서 탐색의도에 이르는 경로의 불안정성은 본 연구의 표본에만 국한될 가능성도 있다.

한국적 상황에서는 직무를 중심으로 선발하지 않고 조직을 위주로 한 채용이 주류를 이루고 있으므로 조직 만족이 직무 만족만큼 중요한 변수라는 의견도 있을 수 있다. 필자는 그 생각에 동의한다. 그러나, 조직만족 변수를 삽입하지 않은 것은 본 연구의 목적이 Mobley 등(1978)의 이직자 모형 및 수정 모형의 한국적 상황에서의 일반화 가능성의 검증에 있었기 때문이다. 더욱이, 생활설계사라는 직종의 특성상 직무 만족에 비해서 조직만족의 비중이 미미할 것으로 예상하였다.

단일 직종의 많은 수의 표본으로 이직과정을 연구한 예는 우리나라에서는 드문 일이다. 더구나 국내 상황에 어떠한 이직 모형이 맞는지 검증한 경우도 거의 없다. Mobley 등(1978)모형도 처음에는 병원의 종업원을 대상으로 검증해 보고, 차츰 여러 표본으로의 연구를 확장하는 가운데서 자료가 쌓였듯이 한국 내에서도 다른 직종으로 차츰 검증을 넓혀서 한국적 상황에서의 이직 모형의 개발이 필요하다. 이직에 관한 모형은 상황마다 표본마다 많은 변이를 보여왔다. 그렇기에 자료를 쌓아서 나중에 메타분석을 통해서 일반적 모형을 개발할 필요성이 있다(Hom et al, 1992).

본 연구의 제한점으로 한 문항으로 하나의 개념을 측정하였다는 점이 지적 받을 수 있다. 측정의 신뢰도를 고려해 한 개념을 여러 문항으로 재

는 것이 더 바람직하다는 주장도 있었다.(Steer & Griffeth, 1989). 이와 반대로 Mobley 등(1978)의 모형을 초기에 검증한 대부분의 연구는 한 문항으로 한 개의 개념을 측정했고 이직 모형의 경우에는 한 문항도 괜찮다는 주장도 있었다(Arnold & Feldman, 1982). 이를 극복하고자 했던 모형이 Miller, Katerberg와 Hulin(1979)이었으나, 개념을 묶어서 문항수를 늘렸음에도 개념들간의 이질성으로 인하여 새로운 개념의 신뢰도는 낮았으며, 전반적 부합도 지수 및 경로 계수도 만족스럽지 못한 결과가 나왔음은 전술한 바와 같다. 더구나 이직에 대한 대부분의 개념들은 그 영역이 여러 문항으로 쪼갤 수 있을 만큼 넓지가 못하다. 여러 문항으로 각 개념을 측정한다는 것은 거의 같은 문항이 중복 될 가능성이 매우 높다.

Mobley(1978) 모형은 조직 몰입이라는 변수가 들어 있지 않았지만 이직 연구들 중에는 조직몰입이라는 변수를 이직 모형에 넣어서 분석한 경우도 있다 대체로 조직몰입이 직무만족의 선행변수로 보거나 독립적인 변수로 보는 경우보다 직무 만족이 조직몰입의 선행변수로 여기는 경우(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)가 많았다. 본 연구에서는 Mobley등(1978)의 모형과 그 수정 모형을 연구하는 것이 중심 과제였으므로 조직몰입은 제외되었기는 하지만 추후 연구에서는 조직몰입을 포함한 좀 더 포괄적인 모형을 만들 필요성도 있다.

마지막으로 본 연구의 참여자가 모두 여성이라는 점에서 외국의 기존 논문과의 결과 차이가 국가간 문화적인 차이인지 혹은 성차인지가 분명하지 않다. 그러나 성차는 넓은 의미에서 문화적 차이의 부분이므로 성차로 인한 결과 차이라고 하더라도 주목할 만한 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 김원경 (1999). 인적자원관리론. 서울: 형설출판사.
- 김진국 (1982). 이직영향의 요인에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 박경규 (1997). 신인사관리. 서울: 홍문사.
- 최종태(1986). 현대조직론, 서울: 경세원.
- 허균 · 최인규 (2000). 구조방정식 모형과 경로분석, 서울 : 고려 정보산업.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Bannister, B. D., & Griffeth, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth(1978) turnover model : A useful reexamination. *Journal of Management*, 12, 433-443.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bluedorn, A. C., (1987). A Taxonomy of Turnover, *Academy of Management Review*, 3, 647-651.
- Browne, M. W., & Mels, G. (1992). *RAMONA Users' Guide*. The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Dailey, R., Strasser, S. & Bateman, T. A. (1982). A Path analysis of an expanded model of employee turnover, *Paper presented at the Annual Meeting of the Western Academy of Management*.
- Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon, *Academy of Manatement Review*, 7, 212-218.
- Dalessio, A., Silverman, W. H., & Schuch, J. R. (1986). Paths to turnover: A re-analysis and

- review of existing data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth turnover model, *Human Relations*, 39, 245-264.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (1982). *Modern labor economics*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Gaudet, F. J. (1960). *Labor Turnover : Calculation and Cost*, New York : AMA.
- Herzberg, F. (1957). *Job Attitudes : Review of research and opinion*, Pittsburgh : psychological service of pittsburgh.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*, Cincinnati: South-Western.
- Hom, P. W. Caranikas-Walker, F. Prussia, G. E. & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hom, P. W. Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's(1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Locke, E. A. (1975). Personnel Attitudes and Motivation, *Annual Review of Psychology*, 25, 457-480.
- Lee, T. Q. & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization : An empirical investigation of the Steers and Mowday's model of turnover, *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- March, R & Mainnari (1997). Organizational commitment and turnover : A predictive study, *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-65.
- March, J. G. , and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meyer, J. P. , Allen N. J. & Smith, J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model, *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64, 509-517.
- Mobley, W. H., Grffeth, H. H. Hand, & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-sectional test of Mobley's intermediate linkage model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Munchinsky, P. M. & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- Pettman, D. B. (1973). Some Factors Influencing Labor Turnover: A Review of the Literature, *Industrial*

- Relations Journal*, 4, 43-61.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L. W., & Lawer, E. E. III(1968). *Managerial Attitude and Performance: Home Wood III*: Richard D. Irwin.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Price, J. L. (1977). *The study of Turnover*, Ames : Iowa State University.
- Rusbult, C. E. & Farell, D. (1983). A Longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investment, *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Schwab, D. P., & Dyer, L. D. (1982). *Turnover as a Function of Perceived Easy and Desirability: A Largely Unsuccessful Test of the March and Simon Participation Model*: in Mobley, W.H., *Employ Turnover*. Addison-Wesley.
- Spencer, D. G., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1983). An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's turnover decision process model. *Journal of Occupational Psychology*, 36, 56-77.
- Steer, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74, 846-854.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in organizational behavior*, 3, JAI Press, Inc.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal, *Academy of Management Journal*, 27, 148-163.
- Teel, K. (1983). Estimating employee replacement costs. *Personnel Journal*, 62(12), 956-960.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley and Sons.

The Validity of Mobley's Model of Employee Turnover and Its Variants

Dong-Gun Park Se-Geol Yeom
Korea University

Research on turnover has been made extensively as organizations are significantly influenced by employee turnover. There are few studies on testing and developing a model of employee turnover using actual data in Korea. The purpose of this study was to test and revise existing turnover models using real data. It was found that among the turnover models so far proposed, the Mobley's model of employee turnover(1978) was a concise one, incorporating the core process variables relevant to turnover. The model has been researched more intensively than any other turnover model. The present study, therefore, compared and tested the Mobley's early model and its variants with the response data of saleswomen from one of the largest Korean life insurance companies. The total sample was divided into an initial testing sub-sample and a cross-validation sub-samples. The results of AMOS analyses show that the existing models tested were not supported by several overall indices of model-data fit. The new model was proposed and supported by the data from the cross-validation sub-sample.

Key Words : Turnover Model, Mobley, Structural Equation Modeling, Life Insurance Agent

1차 원고 접수: 2001. 2. 28.
최종 게재 결정: 2001. 5. 20.