

인사관리 프랙티스와 LMX가 중소기업 종업원의 이직의도에 미치는 영향 : 직무만족의 매개효과를 중심으로

(Effects of HRM Practices and LMX on Turnover
Intention of SMEs employees : Focusing on the
Mediating Effects of Job Satisfaction)

유 은 희¹⁾, 김 종 근^{2)*}

(Eun Hee Yoo and Jong Keun Kim)

요 약 본 연구는 중소기업 종업원의 이직의도에 미치는 요인들을 살펴봄으로써 종업원의 이직관리에 대한 관리 방안의 방법을 찾아내고자 하는 것으로 실증분석을 통한 검정결과는 다음과 같다.

인사관리 프랙티스의 복지지원, 인정, 임파워먼트, 조직유연성과 LMX의 전문성존경, 공헌은 직무만족에 정(+의 영향을 미치고, 복지지원, 임파워먼트, 전문성존경은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족의 매개효과는 복지지원, 전문성존경이 이직의도에 영향을 미칠 때 부분 매개효과가, 임파워먼트가 이직의도에 영향을 미칠 때 완전매개 효과가 유의하게 나타났다. 이러한 결과를 통해 인사관리 프랙티스와 LMX는 직무만족과의 매개효과를 통한 이직의도에 영향을 미치는 것으로 종업원의 이직을 줄이기 위해서는 직무만족을 고려해야 함을 알 수 있었다.

핵심주제어 : 이직의도, 중소기업, 인사관리 프랙티스, LMX, 직무만족

Abstract This study is the result of an empirical research that may contribute to the management on employee turnover of SMEs by looking over factors affecting the intention of employee turnover.

Welfare satisfaction, recognition, empowerment, organizational flexibility and LMX expertise respect, higher contribution showed a positive effect on job satisfaction. Welfare satisfaction, empowerment, leader of the professional respect showed negative effect on turnover intention. Job satisfaction partially mediated welfare satisfaction, professional respect and completely mediated empowerment. The results implies that job satisfaction needs to be also considered when HRM practice and LMX are examined for reducing employee turnover.

Key Words : Turnover Intention, SMEs, HRM Practices, LMX, Job Satisfaction

* Corresponding Author : 107068@hoseo.edu

Manuscript received November 16, 2015 / revised December 18,
2015 / accepted December 24, 2015

1) 호서대학교 벤처대학원, 벤처경영학과, 제1저자

2) 호서대학교 벤처대학원, 벤처경영학과, 교신저자

1. 서 론

본 연구에서는 중소기업 종업원이 직장을 떠나는 요인을 직무만족의 개념과 연계하여 살펴봄으로써 조직 경쟁력의 제고 및 이직관리에 대한 인식의 전환과 이직관리 방안의 변화 유도의 방법을 찾아내고자 한다.

중소기업은 기업환경의 변화로 인하여 종업원의 자발적 이직이 크게 증가하고 있는 현실에서 조직은 현재 보유하고 있는 인력을 어떻게 하면 효율적으로 유지할 수 있는가에 관심을 기울이고 있으며, 효율적인 종업원의 유지전략의 수립이 매우 필요하다고 한다[1]. 한국경제 신문에서 보도된 내용에 따르면, 고용노동부 내부 조사에서 중소기업의 인력 부족률은 3.3%에 달해 대기업(1.2%)에 비해 2.8배나 높다고 한다. 부족 인원은 약 24만 6000명에 이르며 청년 실업자가 공식적으로는 34만 명이지만 실제 민간연구소가 추산하는 것은 100만 명이 넘는데, 청년취업과 중소기업 인력 미스매치를 해소하려는 정부 정책은 한계가 있다는 것이다[2].³⁾

실제로, 많은 중소기업에서 종업원들의 이직에 소비되는 구직 및 직무교육 활동 등 비용과 시간, 노력이 많이 소모 되고 있다. 연구자가 중소기업 컨설팅을 위해 기업을 방문했을 때 가장 크게 체감하는 것이 중소기업의 경영의 어려운 점은 자금난과 인력난이었다. 모 CEO는 입사 후 3년 정도 종업원들에게 직무교육에 노력을 투자하게 되면 3년 이후부터는 업무의 성과가 높아지기 시작한다고 했다. 그러나 이직률 또한 높아서 “이제 이 사람과 일할 만 하다”라고 생각하는 시기에 대부분 이직을 한다고 했다. 이직하기 위해 퇴사하려는 종업원들에게 퇴사 이유를 물어보면 “비전이 없다”라고 대답하지만, 나중에 알고 보면 경쟁사에서 월 10만원을 더 준다고 했기 때문에 재고의 여지없이 이직을 한다는 것이다.

이러한 중소기업의 인력난으로 인한 연구의 필요성에도 불구하고 많은 이직연구 중에서 중소기업 종업원을 연구대상으로 연구한 것은 그동안 많

지 않았다. 국회도서관 검색을 통해 “이직의도“를 키워드로 검색해 보면 2015년에 발표된 논문만 해도 학위논문 85개를 포함한 총 157개가 검색되는데 이중 중소기업 종업원을 대상으로 연구한 논문은 석사논문 단 1편에 불과할 뿐이었다.⁴⁾ 그 이유는 중소기업 종업원을 연구 대상으로 조사한다는 것이 현실적으로 많이 어렵기 때문이다. 그러므로 본 연구의 차별점은 연구대상이 중소기업 종업원이라는 점과 이직의도의 독립변수를 금전적, 비금전적 요인으로 확대하고, 직무만족의 매개효과를 추가함으로써, 종업원들의 이직의도의 설명을 2차원적으로 하려는 시도를 한 것이라고 할 수 있다.

최근 몇 년간 종업원의 이직이 단 1건도 발생하지 않은 모 기업에서는 내부적으로 멘토의 제공, 복지제도 활용, 팀의 활성화, 장기적 경력개발 프로그램의 제공 등과 같은 경영노력을 통해서 종업원들의 조직과의 연계를 강화시키고 있었다. 또한 종업원의 직장 일-삶 조화 프로그램 활성화 등을 강구함으로써 종업원들의 회사와 가정의 적합성을 높이며, 이와 관련된 제도를 개선하여, 가정과 연계를 향상시킴으로써 현실에서 종업원들에게 이직의 기회비용을 높게 인식하도록 유도하는 기업의 경영성공 사례도 접할 수 있었다.

그러므로, 중소기업의 현실적 여건은 종업원들에게 파격적인 임금을 지급할 수 없는 제한된 환경이므로, 경영환경의 개선이 시급하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 자발적 이직만 종속변수로 알아보는 것으로 범위를 한정한다. 현 직장으로부터 이직하고자 하는 의도를 파악한다는 것은 종업원들의 자발적 이직 행동을 예측할 수 있으므로, 이직의 영향요인을 찾아 회피하기 보다는 직장을 계속 다닐 수 있게 하는 이유를 강화시켜 종업원 스스로가 자신 이 속한 기업을 위해 더욱 몰입하고 발전시켜 기업의 경쟁력을 높이는 결과를 낳게 할 것이라는 가정에서 출발한 것이다. 그러므로, 연구의 결과는 중소기업의 이직관리를 위한 제언을 함으로써 기업경영에 도움이 되고자 하며 실제 중소기업컨설팅 현장에서 이러한 부분을 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

3) <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014041522791>

4) 검색일자: 2015년 11월 10일 기준

2. 이론적 배경과 가설설정

2.1 인사관리 프랙티스와 직무만족, 이직의도의 관계

인사관리 프랙티스(Human Resource Management Practice) 정의는 조직의 전략을 실행하고, 개인들의 목표를 달성할 수 있도록 조직에서 선택하는 인사관리 활동들을 의미한다고 정의되고 있다[3]. 효과적인 인사관리 프랙티스를 도입하여 경영에 적용할 경우, 인사관리 프랙티스는 회사의 생산성이나 재무적 성과와 영향을 미치고 또한 인력의 이직에도 많은 영향을 미칠 수 있다고 한다[4]. 이러한 이유로 우리나라 기업들도 다양한 인사관리 프랙티스를 개선하여 적용하려는 노력을 하고 있고 기업의 성과를 높이기 위해서 대기업의 경우 별도의 소속 연구기관을 두기도 한다.

Guest[5]는 기업의 성과와 생산성에 있어서 생산성은 산출과 연관 있으며 투입대비 산출물은 성과에 의해 다양한 관점에서 받아 들여 질 것이라고 했다. 그는 조직의 성과의 근원은 인사관리 프랙티스이고 이것은 성과는 연결되어 있다고 하면서, 이들의 관계를 모델로 제시하고 규명하였다. 국내 선행연구들도 전략적 인적자원관리는 기업의 재무성과에 영향을 준다는 사실을 확인한 연구들을 제시하기도 했다[6]. 이처럼, 인사관리 프랙티스가 주로 기업성과와 연계되어 연구된 선행연구들에서는 인사관리 프랙티스 중 임금, 인센티브 제공, 이익 분배 등의 금전적인 보상이나 교육훈련, 능력중심 승진 등 개인의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공을 강조하고 있다[7].

직무만족이란 개인이 자신의 직무 혹은 조직 생활과 관련하여 격게 되는 다양한 경험에 대한 평가에 의해 나타나는 감정적 상태 내지 만족의 정도로 직무만족은 종업원들의 개인에게도 중요한 것일 뿐만 아니라, 기업의 성과에도 중요한 요인이 된다고 한다[8]. 직무만족의 이론 중 수단이론(Instrumentality Theory)에서는 한 개인이 수행하는 직무로 인해 자신이 중시하는 인사관리 요인(임금, 승진, 작업조건)들에 어떠한 결과를 가져오는가를 평가하고 그로부터 느끼는 만족을 직무만족 보고 있다[9]. 국내의 선행연구 중에 Seok[10]

은 직무만족요인을 급여, 복리후생, 근무환경, 인사문제 등이라 하고, 이러한 요인이 이직의도를 감소시키는데 직접적으로 관여한다고 했다.

Ghiselli, Lopa and Bai[11]는 인사관리 프랙티스의 급여와 복지혜택을 강조하면서 금전적인 부분이 종업원의 이직의도에 영향을 미친다고 했다. Ghiselli, Lopa & Bai[11]의 연구는 금전적 보상의 인사관리 프랙티스는 직무에 대한 만족, 생활에 대한 만족을 높이기 때문에, 그 결과가 이직률과 연계된다는 것이다. 개인은 직장을 다니면서 생활하는데 필요한 여러가지 요인들이 현재시점에서 개인이 생활하는데 만족할 만큼 받고 있는 사람은 지금의 안정적인 현실을 버리고 다양한 위험의 가능성이 노출되어 있는 이직을 원하지 않는다고 했다. 그러므로, 인사관리 프랙티스의 금전적 보상은 직무와 생활에 만족을 유발하며 이직의도를 낮춘다는 것이다.

Jang[12]의 연구에서도 인사관리 프랙티스의 요인 중 금전적 보상과 개인의 기술역량 개발을 위한 교육훈련 등 회사에서 금전적인 지원으로 이루어지는 인사관리 프랙티스는 이직의도에 영향을 미치지만, 인정, 직무 자율, 일-생활 균형 등의 비금전적 인사관리 프랙티스 요인들은 이직의도에도 영향을 미치지 못한다고 주장했다.

그러나, 다른 연구에서는 비 금전적 인사관리 프랙티스의 보상들이 이직과 관련이 있었고, 더 많은 임금을 지급하는 것보다 비 금전적인 복지를 제도적으로 운영하는 것이 더 필수적인 것이라고 주장도 있다[13]. 중소기업 종업원을 대상으로 한 이직연구 중에서 고몰입 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과 이직의도를 낮춘다는 연구결과가 있었다[14]. 전략적인 인사관리 프랙티스를 적용하면 결국 조직에 남게 되는 것에 대한 자기 만족을 극대화 시키므로 종업원의 이직의도를 감소시킨다고 하는 것이 Shaw et al.[15]연구에서 입증되기도 하였다. 국내의 대형 시스템 통합 프로젝트에서 이직한 IT 인력들을 대상으로 수행한 연구에서는 종업원의 처우 관련요인들을 평가하여 이직의도를 살펴보면 처우 측면에서 인사관리 프랙티스를 포함시킨 결과 기업은 미래에 대한 비전이 직원들 개인의 발전과 구체적으로 연계되는 제도를 시행해야 이직률을 낮

출 수 있다고 주장하였다[16].

그러므로, 선행연구들에서 살펴본 바와 같이 기업에서 운영되고 있는 인사관리 프랙티스는 종업원의 직무만족과 이직의도와 밀접한 영향관계가 있는 것으로 나타났고, 구체적으로 금전적, 비금전적 요인들은 연구들마다 다소 차이가 있는 것을 알 수 있었다. 그러므로 이와 같은 관계를 토대로 실증분석을 위한 다음과 같은 가설을 설정했다.

- 가설 1. 인사관리 프랙티스는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 인사관리 프랙티스는 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2 LMX와 직무만족, 이직의도의 관계

리더 구성원 교환 이론(Leader Member Exchange Theory : LMX)은 리더가 여러 구성원들을 동일하게 대하지 않기 때문에 구성원들의 업무와 관련된 태도 및 행동들은 리더가 그들을 다루는 방식에 따라 달라진다는 이론이다[17]. 1980년대 이후 기업들은 조직경쟁력의 원천인 인적자원의 중요성을 강조하면서 인적자원의 효율적으로 관리를 위해 리더십(Leadership)을 강조하면서, 조직구성원들과 상사의 상호작용을 통하여 어떠한 쌍방관계가 형성되는지에 대하여 관심을 가지며, 리더 구성원의 교환관계(Leader Member Exchange)라는 새로운 리더십 이론으로까지 발전하게 되었다고 한다[18].

리더와 구성원과의 관계의 수준에 따라서 여러 가지 조직요인의 효과가 달라진다는 점 때문에 선행연구들에서는 직무만족, 조직몰입, 조직유효성, 이직의도, 성과 등의 변수들과의 관계에 대한 연구들이 주목받게 되었다. 이 중에서 LMX와 직무만족의 연구는 상사가 부하들에게 더 나은 작업환경과 더 많은 만족을 제공하게 함으로써 부하들로 부터 직무에 대한 만족감을 얻을 수 있게 한다고 했다[19]. 왜냐하면 상사와 높은 교환관계에 있는 부하들은 더 많은 도전 기회, 높은 책임의식, 과업과 관련된 여러 가지 정보 습득의 용이성, 기타 여러 가지 다양한 특권을 누리게 되므로 자연스레 자신의 직무에 대한 만족은 높을 가능성이

크기 때문이라고 한다. 그러므로 직무만족의 본래의 의미를 생각해보면 높은 LMX 수준과 직무만족간의 긍정적인 관계는 자연스럽게 연결될 수 있다는 것이다[19].

한편, 이직의도와 관련된 연구 중에서는 직장에서의 상사와 종업원들과의 LMX는 종업원입장에서 상사가 긍정적이고 업무적, 또 비업무적으로 지원을 아끼지 않는다고 느낄수록 이직의도가 낮아지는 것을 확인되었다. 상사와의 교환관계(LMX)는 종업원 개인별로 지각하는 정도가 다르기 때문에 긍정적으로 지각하고 있는 정도가 높을수록 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 끼친다는 것이다[20].

Hwang and Lee[21]의 연구에서는 호텔기업의 LMX의 질과 조직몰입 및 이직의도 간 영향관계를 살펴본 결과 LMX는 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 종업원의 이직의도를 낮추기 위해서는 LMX의 질을 높여야 한다고 주장했다. 결국, LMX의 질은 상사와 구성원간의 양질의 교환관계가 종업원이 조직에 대한 동일시와 애착을 향상시키게 하기 때문에, 소속 회사를 떠나려는 이직의도를 낮춘다는 것이다. 그러므로, 회사에 대한 종업원의 높은 몰입을 유도하고, 이직의도를 낮추기 위해 상사와 구성원간 교환관계의 질을 높이는 제도를 지속적으로 강화해야 한다고 했다. 구체적인 방안으로 호텔 기업과 같은 서비스관련 업종은 업무 외적인 비공식적 커뮤니케이션의 강화를 통해 LMX의 질을 높일 수 있다고 제안하였다[21]. 사회적 교환 이론을 기반으로 수도권 지역에 있는 기업들중 정보시스템(IS) 부서에 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 연구한 결과에서도 동료와의 상호갈등을 느끼는 종업원은 이직의도가 높은 것으로 나타났고, 상사와의 관계의 질(LMX)이 존재하는 경우는 갈등이 심화되어도 이직의도가 오히려 감소하는 연구결과도 있었다[22].

LMX와 이직의도의 관계를 규명하는 Bauer et al.[23] 연구에서는 종업원의 이직률 감소가 LMX에 의해 조절된다고 했다. 여기서는 LMX와 이직의도, 성과, 실제 이직까지 연구의 범위를 확장하면서 외향적 성격이 아닌 사람일수록 높은 질의 LMX를 유지하는 것이 이직의도에 조절효과가 많

은 것으로 나타났다. 이직의도와 연계하여 개인 차원에서는 Kim[24]의 연구에서 리더와 구성원간 신뢰를 기반으로 형성되는 LMX가 높을수록 조직 구성원이 조직 생산성, 직무만족, 동기부여, 그리고 시민행동과 같은 변수에 기여하는 요인이 되기 때문에 조직 구성원에게 더 중요하다고 하였다. 그리고, 기업이나 조직차원에서는 조직의 성과를 증진시켜 줄 뿐 만아니라, 이로 인해 종업원의 직무만족도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치므로 관리차원에서 매우 유용하다고 했다[25]. 그러므로 이와 같은 관계를 토대로 실증분석을 위한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. LMX는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4. LMX는 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.3 인사관리 프랙티스와 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과

다양한 이직연구에서 이직을 직접, 간접적으로 설명하기 위하여 많은 매개변수를 사용해 오고 있다. 이것은 이직은 단순히 설명할 수 있는 변수가 아니라는 것을 보여주는 것이다. 2015년 발표된 논문 중 국회도서관에서 “이직의도”를 키워드로 검색했을 때 총 157개의 논문이 검색되는데 이중 26개, 약 16.6%의 논문에서 매개변수를 사용했다.

이직의도 설명을 위해 사용된 매개변수들의 예를 살펴보면, Mosadeghrad, Ferlie, and Rosenberg [26]는 종업원의 삶의 질과 직장생활의 질(QWL: Quality of working life)을 매개변수로 사용하여 이직의도를 설명하고 있었다. Mueller and Price [27]는 이직에 관련된 여러가지 독립 변수들은 직무만족과 조직몰입, 직무배태성을 통해 이직의도에 영향을 미친다는 점을 밝혔는데, 직장의 환경적인 상황과 종업원 개인특성을 종합한 모델을 제시하기도 했다. 또한 국내연구에서는 조직의 보편성, 참여도, 의사소통, 통합, 임금, 배분적 승진기회 등 인사관리 제도가 매개변수인 직무만족과 이직의도를 경유하여 이직행동에 영향을 미친다고 주장하였다[28].

Park[29]은 호텔직원의 인사관리 제도인 참여적 경영시스템이 직무만족과 이직의도에 영향을 미치고 경영진에 대한 신뢰 또한 직무만족과 이직의도에 영향을 미친다는 사실을 입증하기도 했다. Kang and Yoon[30]은 패밀리 식당에 근무하는 정규직이 아닌 종업원의 직무만족 요인은 급여만족, 상사능력, 업무자체, 인간관계 등 인사관리 프랙티스와 사회적 관계라고 하였으며 이러한 직무만족은 이직의도에 영향을 미친다고 하였다.

국내 중소기업의 소프트웨어 인력을 대상으로 분석한 연구에서는 인사관리 프랙티스의 보상, 인정, 임파워먼트, 정보공유, 기술역량개발, 일-생활 균형 등 다양한 요인들 중 보상과 기술역량 개발 요인이 직무 만족을 매개로하여 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[12]. Choi and Lee[1]는 중소기업 종업원의 복리후생 서비스 이용과 이직의도간 관계에서 인사관리 프랙티스인 복리후생 서비스 이용이 이직의도에 직접 영향을 끼치지 못하고 매개변수들을 통하여 영향을 미치는 것으로 나타났다고 했다.

이처럼 이직의도에 대한 설명은 여러 가지 변수들과의 관계 설명과 선행연구들에서 확인된 변수들을 동시에 고려해야만 하다는 것을 알 수 있으며, 여러 가지 변수들로 관계 규명이 되었을 때 결과적으로 이직의도의 설명을 높일 수 있을 것이다. 그러므로 이와 같은 관계를 토대로 실증분석을 위한 다음과 같은 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 5. 인사관리 프랙티스가 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족은 매개효과가 있을 것이다.

2.4 LMX와 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과

경제적 교환과는 달리 사회적 교환은 특정화되지 않은 의무를 수반하므로, 교환을 통해 개인이 상대방에게 긍정적인 반응을 받은 경우 감사의 마음, 신뢰 등과 같이 되돌려 주어야 하는 의무감을 갖게 된다고 한다[31]. 이처럼 사회적 교환이론은 개인과 개인, 조직과 구성원의 상호 관계를 통한 인간의 행동을 다루므로, 경제적 교환과는 달리

장기간에 걸쳐서 이루어지기 때문에 맺가의 불확실성이 상존한다고 보았다[31]. 그러므로, LMX가 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)에 이론적 근거를 두고 있어 상호 신뢰에 근거한 리더와 종업원의 관계형성은 업무의 질적 개선은 물론 여러 가지 경영성과와 밀접한 관련이 있다고 했다[24]. 회사에서 높은 LMX가 형성되었을 때, 종업원은 근로의욕이 높아지고 사기의 향상되므로, 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고도 한다[25]. 그리고, 상사와의 관계의 질(LMX)은 조직변화에 대한 정서적 몰입에 유의미한 정의 영향을 미친다고 하였다[32].

대기업의 경우 종업원에 대한 처우가 좋고, 임금면에서도 공무원이나 중소기업에 비해 상대적으로 높기 때문에 사회적 교환보다도 경제적 교환의 영향이 크겠지만, 중소기업의 경우는 대기업에 비해 열악한 환경으로 회사 내의 신뢰가 좀 더 요구되며, 이러한 신뢰관계는 보이지 않게 서서히 형성되어진다. 따라서 긍정적 사회적 교환관계가 없으면 그만큼 기업 경영에도 금전적인 보상을 해주어야 하므로 어려움이 있을 수 있다는 것이다. 사회적 교환관계는 이러한 금전적 보상을 보완하거나 효과를 증가시킬 수 있는 변수로 고려된다.

백화점 관리자와 중소입점업체 판매원 간의 리더-부하 교환관계(LMX)의 질에 대한 실증연구에서 LMX는 상사만족, 직무만족, 조직몰입 등 역할 모호성, 유의한 관계가 있었고. 이들 간의 관계에 있었는데 그중에서 직무만족은 증가시키고, 이직의도는 감소시키는 영향을 미치는 것으로 나타났다[33].

Epitropaki and Martin[34]은 연령의 차이, 재직기간의 차이 등을 고려한 LMX와 조직의 성과를 조사한 결과 상호작용의 효과는 유의한 결과를 보였고 LMX 질이 높게 지각하는 종업원일수록 긍정적 작업태도와 직무만족이 높았다고 제시하였다. Rockstuhl et al.[17] 등은 집단을 구분하여 23개국의 68,587개의 표본에서 LMX와 직무만족, 이직의도 등의 변수와의 관계를 연구한 결과 리더와 구성원이 상호 신뢰 관계가 형성되었을 때 상명하복의 집단주의보다 수평적인 집단에서 더 강한 관계를 보였다고 한다. 즉, 리더와 구성원의 교환관계는 수평적인 집단에서 종업원의 직무만족과 이직의도에 더 강한 영향을 미친다는 것이다.

단합과 조화가 강조되는 오케스트라의 리더와 연주자들의 관계에서도 LMX는 직무만족에 정(+의) 영향을, 이직의도에 부(-)의 영향이 검증되었다. 무대 위에서 악단이 연주하는 음악은 한사람의 지휘자에 의한 성과로 보이지만, 실제로 악단의 연주는 지휘자와 연주자들 간 협력과 복잡한 협업의 과정을 거친 모든 구성원의 결과물이므로 연주자들의 공식적인 관계 내에서 주어진 연주 역할만을 수행하도록 하는 것이 아니라 지휘자와의 관계(LMX)가 형성되는 것이 반드시 필요하다고 주장했다[35]. 이러한 이론적 배경을 근거로 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 6. LMX가 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족은 매개효과가 있을 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 중소기업 종업원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구로 기업의 인사관리 프랙티스와 LMX가 종업원의 이직의도에 어떠한 영향관계를 갖는지를 살펴보고자 한다. 또한 이 과정에서 직무만족이 매개 변수로 작용할 것으로 판단하고 이에 대한 매개모형을 설정하였다.

독립변수는 중소기업의 인사관리 프랙티스와 LMX로 선정하였고, Price and Mueller[36]의 The Causal Model of Turnover Intention를 참고하여 모형을 변형, 발전시키게 되었다. 그리고, 이직의도에는 다양한 요인들이 영향을 미치지만 직접적인 요인 뿐 만아니라 매개변수들을 통해서 추가로 설명해야 하는 것이 존재한다는 것을 선행연구를 통해 살펴보았다. 다양한 이직연구에서 이직을 직접, 간접적으로 설명할 수 있는 방법들을 적용하면서 많은 매개변수를 사용해 오고 있다. 왜냐하면 이직의도가 있음에도 불구하고 계속 근무하는 이유에 대한 설명이 없다면 기업의 경영자들은 전략적 인적자원관리와 효과적인 운영지침을 제시할 근거를 갖지 못할 것이기 때문이라고 한다[37].

연구모형은 독립변수인 인사관리 프랙티스와

LMX가 이직의도에 직접적인 영향관계가 있는지와 매개변수인 직무만족과 직접적인 영향관계가 있는지를 살펴보고, 인사관리 프랙티스가 이직의도에 영향을 미칠때 직무만족의 매개효과가 있는지는 나타내는 것이다. 이러한 연구의 시도는 직무만족을 매개변수로 사용하여 이직의도 설명을 보다 차원 높게 설명할 수 있을 것이다.

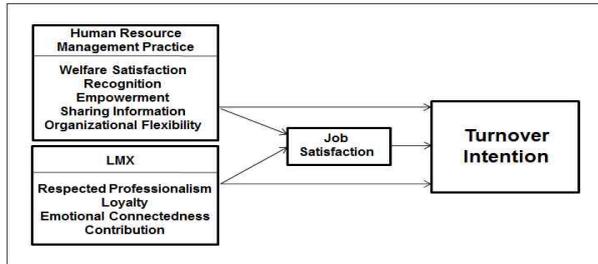


Fig. 1. Research model

3.2 자료 수집 및 분석

본 연구는 조사 당시(2015년 5월 31일부터 7월 31일 까지)를 기준으로 중소기업에 근무하고 있는 종업원을 대상으로 설문을 실시하였다. 본 연구는 설문지를 작성하여 중소기업 종업원을 대상으로 온라인 및 오프라인 조사를 실시하였는데, 온라인 조사는 문항의 맨 앞부분에 중소기업 종업원을 묻는 문항을 삽입하여 설문조사 대상이 아닐 경우(주부나 학생, 대기업이나 공무원 등)는 설문지 차단되도록 설계하였다. 오프라인 조사는 연구자가 기업을 직접 방문하여 업체의 동의를 구해 회의실에서 종업원들을 집합시켜 조사한 후 별도의 코딩을 실시하였다.

본 연구의 분석에 사용된 자료는 총 배포된 420부 중 불성실한 응답 18부를 제외하고 402부를 자료 분석에 사용하였고, 통계 프로그램인 SPSS Win Ver. 21.0으로 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 연구대상의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 빈도와 백분율을 산출하였다.

둘째, 변수의 타당성과 신뢰성을 분석하기 위하여 요인분석(component factor analysis)과 신뢰성 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 요인분석은 카이저(Kaiser) 규칙이 있는 배리맥스

(Varimax) 직각회전을 통한 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였고, 신뢰성 분석에서는 Cronbach's α 계수를 통해 신뢰성을 검증하였다.

셋째, 인사관리 프랙티스와 LMX가 매개변수와 종속변수에 미치는 영향은 인구통계학적 특성을 통제변수로 하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)과 위계적 회귀분석을 통한 분석을 실시하였다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 인사관리 프랙티스

인사관리 프랙티스는 “조직의 전략을 실행하고, 개인들의 목표를 달성할 수 있도록 조직에서 선택하는 인사관리 활동[3]”의 정의에 따라 사용한 측정문항과 Bambacas & Kulik[38]연구에서 사용한 7점 척도의 HR practices의 개념(Performance Appraisal, Organisational Rewards, Supervisory Rewards, Professional Growth, Professional Interaction)을 참조하여 변수들에 대한 조작적 정의에 따라 연구목적에 맞게 문항들을 수정 및 추가하여 사용하였다.

그 결과, 인사관리 프랙티스의 요인을 5가지로 분류했는데 첫째, 복지지원은 회사의 복지프로그램에 대한 개인의 만족 정도로써 복지프로그램이 우수하다고 생각하는지, 실질적인 것으로 구성되었는지, 전반적으로 만족하는지의 정도를 측정하는 것으로 선정하였다. 둘째, 인정은 내가 수행하는 직무는 회사에서 중요하다고 인정받고 있고, 관리자들이 인정해 주는지와 직원들의 노력을 인정하고 자신의 업무처리 결과는 다른 사람들에게 많은 영향을 미치는 지 등에 대한 관리차원의 인정으로 정의하였다.

셋째, 임파워먼트는 회사에서 직원들에게 자율성을 부여하고, 직무를 수행 방법을 자유롭게 선택할 수 있는지와 자신의 업무 목표를 스스로 결정할 수 있도록 운영되는 지에 대한 질문으로 구성되었다. 넷째, 정보공유는 회사의 계획과 업무에 관한 정보, 제품에 대한 고객평가 등의 정보가 공유되고 있는지에 관한 것이며. 다섯째, 조직유연성은 일과 삶(생활)이 공유될 수 있는 유연한 근무

제도와 육아와 병행여부에 관한 문항으로 구성하였다. 이들 요인들은 모두 4문항씩 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.3.2 LMX

LMX는 리더, 구성원간 교환관계의 질은 부하가 직무수행과 관련하여 상사의 배려, 지원, 신뢰를 지각하는 정도이다. 리더와 구성원 간의 교환관계를 측정하기 위해 Lee[28]와 Graen and Uhl-Bien[39]이 개발한 척도를 수정 보완하여 측정하였다.

첫째, 전문성 존경에 대한 문항은 종업원들이 리더의 직무능력과 지식, 리더의 목표달성을 위한 열정, 미래에 대한 분명한 비전을 제시, 리더의 전문적 직무지식에 감명을 받는지에 대한 정도를 측정하였다. 둘째, 충성은 리더와의 관계에서의 신뢰나 태도로, 어려울 때 보호받거나 옹호 받을 수 있는 믿음이 있는지의 여부를 측정한다. 셋째 정서적유대감은 감정과 느낌을 공유하고 업무 이외의 관계를 말하며, 공헌은 리더에 대한 신념을 바탕으로 자신의 노력을 바치고 싶어 하는 의도로 정의 하였다.

3.3.3 직무만족과 이직의도

직무만족은 종업원 자신의 직무를 직접 수행하는 과정 및 직무수행의 결과로 이어지는 종합적이고 복합적인 정서적 반응상태로 많은 측정도구들이 사용되어 왔다. 본 연구에서는 전반적 직무만

족에 대한 질문 항목을 사용하였다. 직무만족의 세부적인 문항은 직무를 통해서 성취감과 보상 등의 만족 여부를 묻는 문항들로 6개의 문항으로 구성되어 있다. 이직의도는 ‘현재 자신의 조직으로부터 다른 조직으로 옮기고 싶어 하는 정도’라는 정의를 기반으로 하였으며 6개의 문항으로 구성하였다. 본 연구의 주요 변수에 대한 조작적 정의와 문항수를 종합하면 Table 1과 같다.

4. 실증 분석

4.1 연구대상의 특성

조사대상자의 일반적 특성은 Table 2와 같다. 본 연구의 표본은 중소기업에 근무하고 있는 종업원으로 20대와 30대가 79.1%를 차지하고 있고, 제조업이 26.4%, 서비스업이 32.8%를 차지하고 있었다. 서비스업에는 문화 예술 공연 기획사나 시설관리 서비스 용역 업체 등이 포함되어 있다.

50인 이하의 종업원 기업이 57.6%로써, 회사의 매출은 100억 미만이 76.6%를 차지하고 있었고, 연봉은 2,000~6,000만원을 받고 있는 대상이 69.9%로 대부분을 차지하고 있었다.

4.2 신뢰성 및 타당성

본 연구에 대한 측정도구의 타당성 검증과 신뢰성을 확보하기 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 통하여 검토하였다. 요인분석의 목적은 분석상의 편의를 위해 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하면서 변수 축소의 목적이 있으며, 측정의 타당성을 저해하는 변수들을 추출하는데 이용된다.

Table 1 Variables of Operational Definition

Variables	Described	Number of Questions
HRM Practice	Welfare satisfaction Recognition Empowerment Sharing information Organizational flexibility	20
LMX	Respected professionalism Loyalty Emotional Connectedness Contribution	16
Job Satisfaction	Employees feel overall job satisfaction	6
Turnover Intention	Employees want to move to the extent to which their organization from other organizations	6

Table 2 Demographic Characteristic

	Division	People	(%)
Gender	Female	272	67.7
	Male	130	32.3
Age	20's	148	36.8
	30's	170	42.3
	40's	64	15.9
	more than 50 years old	20	5.0
Marriage	single	108	26.9
	married	294	73.1
Edu.	Graduated High school	34	8.5
	Graduated College	66	16.4
	Graduated University	215	53.5
	Graduate school over	87	21.6
Classifi-cations	manufacturing	106	26.4
	circulation	31	7.7
	Services	132	32.8
	Trade	11	2.7
	Construction industry	36	9.0
	IT	41	10.2
	Etc	45	11.2
Position	Board member	69	17.2
	Director of department	106	26.4
	Supervisor	96	23.9
	head of a section	67	16.7
	Staff	64	15.9
sales	below 1 billion won	141	35.1
	1~10 billion won	167	41.5
	10~50 billion won	62	15.4
	50~150 1 billion won	30	8.0
Firm Size	5 Persons Below	48	11.9
	6~10 Persons	60	14.9
	10~49 Persons	124	30.8
	50~99 Persons	78	19.4
	100 Persons ~	92	22.9
Annual Salary	below 15 million won	13	3.2
	15~20million won	39	9.7
	20~40million won	166	41.3
	40~60million won	115	28.6
	60~80million won	47	11.7
	80~100 million won	14	3.5
	100 million won ~	8	2.0
	total	402	100

Table 3 Factor analysis & Reliability verification

Variables	Factors (The number of questions)	eigenvalue	Cumulative(%)	Cronbach'a
HRM Practice	Welfar satisfaction(4)	3.514	67.029	.994
	Recognition(4)	2.883		.830
	Empowerment(4)	2.300		.748
	Sharing information(4)	2.220		.694
	Organizational flexibility(4)	2.489		.800
LMX	Respected professionalism(4)	3.041	72.847	.891
	Loyalty(3)	1.918		.696
	Emotional Connectedness(2)	1.409		.695
	Contribution(4)	3.103		.883
Job Satisfaction(4)		2.553	63.834	.803
Turnover Intention(6)		3.948	65.794	.895

4.2.1 타당성 분석

4.2.1.1 인사관리 프랙티스

인사관리 프랙티스는 선행 연구를 바탕으로 총 20개의 측정변수로 구성하였다. 추출모형으로는 주성분 분석법을 사용하였으며 직각 회전 방식인 Varimax 방식을 이용하였다. 요인적재값을 0.5이상으로 지정하고 공통성과 연구자의 의도를 고려하여 요인분석을 반복적으로 수행한 결과 측정문항 20개에 대해 Eigen값이 1 이상인 5개의 요인이 추출되었다. 이들 요인의 전체 분산에 대한 설명력은 67.029%로 나타났다.

4.2.1.2 LMX

LMX는 총 16개의 측정변수로 구성하였다. 측정문항 16개에 대한 신뢰성과 타당성이 결여되는 3개를 제거(충성2, 정서적유대감1, 2)하여 Eigen값이 1 이상인 4개의 요인이 추출되었다. 본 연구의 개인특성에 대한 KMO계수는 0.646로 나타나 요인분석에 적절하다고 볼 수 있으며 이들 요인의 전체 분산에 대한 설명력은 72.847%로 나타났다.

4.2.1.3 직무만족과 이직의도

직무만족과 이직의도는 선행 연구를 바탕으로 각각 총 6개의 측정변수로 구성하였고 측정문항에

대한 신뢰성과 타당성이 결여되는 직무만족 문항 2개를 제거(직무만족 3, 4)하였다. 이들 요인의 전체 분산에 대한 설명력은 63.834%와 65.794%로 나타났다.

4.2.2 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 설문지 항목간의 신뢰도를 측정하기 위해 내적 일관성을 측정하는 방법인 Cranbach's α 계수를 이용하여 연구의 측정도구를 반복적으로 측정하였을 때, 동일한 측정값을 얻을 수 있는지의 정도를 평가하였다. 신뢰도분석 결과 모두 0.694이상으로 나타났으므로 0.6이상 이면 만족할 만하다고 할 수 있다[40].5)

4.3 가설검정

4.3.1 중소기업 종업원의 이직의도의 영향요인에 대한 종합적 분석

본 연구에서는 중소기업에서 운영하고 있는 인사관리 프랙티스와 리더와 종업원간의 LMX가 종업원의 이직의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀 분석을 실시하였다.

Table 4는 독립변수가 매개변수와 종속변수에 미치는 영향에 대한 전체 회귀분석 표이다. 분석 결과 인구통계학적 특성을 통제변수로 하고, 인사관리 프랙티스와 LMX를 독립변수로 한 다음 다중공선성은 VIF 값으로 확인한 결과 모두 2이하로 문제가 없었다.

독립변수인 인사관리 프랙티스 중 복지지원, 인정, 임파워먼트, 조직유연성은 매개변수인 직무만족에 정(+의 영향을 미쳤고, LMX의 전문성 존경과 공헌은 매개변수인 직무만족에 정(+의 영향을 미쳤다.

종속변수인 이직의도와와의 관계에서는 복지지원과 임파워먼트 요인이 유의수준($p < .001$, $p < .005$)에서 $\beta = -0.222$, $\beta = -0.159$ 로 부(-)의 영향을 미쳤고, LMX는 전문성 존경이 유의수준($p < .05$)에서 $\beta = -0.131$ 로 부(-)의 영향을 미쳤다.

이러한 결과는 복지지원, 인정, 임파워먼트, 조

직유연성과 전문성 존경, 공헌이 높을수록 직무만족이 높아진다고 할 수 있다. 또, 회사의 복지지원이 많고 임파워먼트가 높을수록 종업원의 이직의도는 낮아지며, 리더(CEO)에 대한 전문성, 즉 직무에 대한 전문적 지식을 가진 리더를 종업원들이 존경하여 이직의도가 낮아진다는 것이라고 설명될 수 있다.

Table 4 Regression result of Independent variable

Variables	Job Satisfaction		Turnover Intention		
	β	t	β	t	
Demographic Characteristic	Gender (Female=1, Male=0)	.019	.487	-.035	-.657
	married=1, single=0	.020	.524	-.053	-1.027
	Age	.046	1.115	-.169**	-3.003
	Annual Salary	.098*	2.410	-.029	-.520
	Firm Size	-.080*	-1.991	.005	.096
HRM Practice	Welfar satisfaction	.273***	6.610	-.222***	-3.926
	Recognition	.149**	3.308	.090	1.451
	Empowerment	.147**	3.397	-.159**	-2.678
	Sharing information	-.070	-1.656	.001	.024
	Organizational flexibility	.096*	2.276	.011	.197
LMX	Respected professionalism	.090*	2.191	-.131*	-2.312
	Loyalty	.075	1.869	-.010	-.175
	Emotional Connectedness	.061	1.276	.028	.430
	Contribution	.198***	3.920	.042	.613
F	34.966**		5.642**		
R2	.558		.170		
$\Delta R2$	543		.139		

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

4.3.2 직무만족의 매개효과

4.3.2.1 인사관리 프랙티스 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개효과

인사관리 프랙티스가 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개효과를 분석한 결과는 Table 5와 같다. 1단계 모형에서는 인구통계학적 특성을 통제변수로 하고 독립변수를 투입하여 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 회귀모형의 F 통계량이 41.271로서 $p < .001$ 에서 유의하였고, VIF값이 2이하의 값을 보여 다중공선성의 문제는 나타나지 않았으며, 전체 설명력은 51.4% ($R^2 = .514$)이었다. 인구통계학적 특성에서는 연봉

5) 가장 많이 인용되는 Nunnally & Bernstein[40]에 의하면 0.7 이상이면 신뢰도가 적절한 도구로 보는데, 일반적으로 "0.6 이상이면 신뢰도가 있다" 라고 말할 수 있다.

과 회사규모가 유의한 영향을 미쳤고, 독립변수와는 복지지원과 인정, 임파워먼트, 조직유연성이 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 연봉이 높을수록, 회사의 종업원 수가 적을수록 직무만족이 높아지고, 복지지원과 인정, 임파워먼트, 조직유연성이 높을수록 직무만족이 높아진다고 할 수 있다.

직무만족의 매개효과 검증은, 2단계에서 회귀모형의 F 통계량이 7.267로서 $p < .001$ 에서 유의하고 복지지원 $\beta = -0.252$, $p < .001$ 에서 유의하고, 임파워먼트가 $\beta = -0.148$, $p < .001$ 에서 유의하며, 3단계에서 복지지원이 $\beta = -0.145$, $p < .001$ 에서 유의하고, 임파워먼트가 유의하지 않으므로, 전자는 부분매개, 후자는 완전매개를 한다고 볼 수 있다.

Table 5 Mediating Effect of Job Satisfaction : Relationship between the HRM practices and Turnover Intention

variables		Job Satisfaction		Turnover Intention			
		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
Demographic Characteristic	Gender (F=1, M=0)	.012	.302	-.045	-.866	-.041	-.815
	married=1, single=0	.032	.818	-.051	-.982	-.040	-.801
	Age	.057	1.336	-.173***	-3.075	-.154***	-2.821
	Annual Salary	.116**	2.753	-.027	-.487	.011	.206
	Firm Size	-.125**	-3.040	.009	.158	-.033	-.615
HRM Practice	Welfare satisfaction	.325***	7.877	-.252***	-4.635	-.145***	-2.552
	Recognition	.300***	7.645	.091	1.761	.190***	3.536
	Empowerment	.223***	5.378	-.148***	-2.714	-.075	-1.361
	Sharing information	-.061	-1.384	.005	.094	-.015	-.260
	Organizational flexibility	.140***	3.298	-.020	-.363	.026	.471
Job Satisfaction						-.330***	-5.108
F		41.271***		7.267***		9.402**	
R2		.514		.157		.210	
$\Delta R2$.501		.135		.187	

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

직무만족이 유의미한 매개변수인지를 확인하기 위해 Sobel Test를 실시한 결과 복지지원은 $z = -4.285$ ($p < .001$)로 유의하게 나타났고, 임파워먼트는 $z = -3.678$ ($p < .001$)로 유의하여 직접, 간접, 총 효과는 Table 6과 같다.

Table 6 Mediating Effects : Welfare satisfaction, Empowerment

Independence variable	Mediating variable	dependence variable	effect		
			direct	Indirect	total
Welfare satisfaction	Job Satisfaction	Turnover Intention	-0.252	$0.325 \times -0.330 = -0.107$	-0.359
Empowerment			-0.149	$0.223 \times -0.330 = -0.074$	-0.223

4.3.2.2 LMX가 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개효과

LMX가 이직의도에 영향을 미칠 때 직무만족의 매개효과를 분석한 결과는 Table 7과 같다. 1단계 모형에서는 인구통계학적 특성을 통제변수로 하고 독립변수인 LMX의 하위요인을 투입하여 분석하였다. 그 결과, 회귀모형의 F 통계량이 35.727로서 $p < .001$ 에서 유의하였고, VIF값이 2이하의 값을 보여 다중공선성의 문제는 나타나지 않았으며, 전체 설명력은 45.1%($R^2 = .451$)이었다. 인구통계학적 특성에서는 연봉이 유의한 영향을 미쳤고, 독립변

Table 7 Mediating Effect of Job Satisfaction : Relationship between the LMX and Turnover Intention

variables		Job Satisfaction		Turnover Intention			
		Step 1		Step 2		Step 3	
		β	t	β	t	β	t
Demographic Characteristic	Gender (F=1, M=0)	.016	.386	-.047	-.888	-.041	-.807
	married=1, single=0	.007	.160	-.055	-1.043	-.053	-1.044
	Age	.055	1.263	-.201***	-3.636	-.179**	-3.402
	Annual Salary	.110**	2.494	-.039	-.696	.004	.082
	Firm Size	-.055	-1.392	-.011	-.216	-.033	-.680
LMX	Respected professionalism	.220***	5.154	-.198***	-3.654	-.111*	-2.088
	Loyalty	.172***	4.090	-.047	-.882	.021	.399
	Emotional Connectedness	.143**	2.842	-.029	-.452	.028	.448
	Contribution	.299***	6.003	.054	.852	.172**	2.731
Job Satisfaction						-.395***	-6.461
F		35.727***		5.470***		9.610***	
R2		.451		.112		.197	
$\Delta R2$.438		.091		.177	

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

수와는 모든 요인이 직무만족과 유의하여, 이러한 결과는 연봉이 높을수록, LMX가 높을수록 직무만족이 높아진다고 할 수 있다.

직무만족의 매개효과 검정은, 2단계에서 회귀모형의 F 통계량이 5.470 으로 $p < .001$ 에서 유의하고 전문성 존경이 $\beta = -0.198$, $p < .001$ 에서 유의하며, 3단계에서 전문성 존경이 $\beta = -0.111$, $p < .001$ 에서 유의하여 부분 매개를 한다고 볼 수 있다.

직무만족이 유의미한 매개변수인지를 확인하기 위해 Sobel Test를 실시한 결과 전문성 존경은 $z = -4.049$ ($p < .001$)로 유의하여 직접, 간접, 총효과는 Table 8과 같다.

Table 8 Mediating Effects : Respected professionalism

Independence variable	Mediating variable	dependence variable	effect		
			direct	Indirect	total
Respected professionalism	Job Satisfaction	Turnover Intention	-0.199	$0.220 \times -0.395 = -0.0869$	-0.286

본 연구에서 설정한 가설을 검정한 결과는 Table 9와 같다.

Table 9 Hypothesis testing overall result

Hypothesis		Result
H1	HRM Practice → Job Satisfaction	Partially support
H2	HRM Practice → Turnover Intention	Partially support
H3	LMX → Job Satisfaction	Partially support
H4	LMX → Turnover Intention	Partially support
H5	HRM Practice → Turnover Intention (The Mediating Effects of Job Satisfaction)	Partially support
H6	LMX → Turnover Intention (The Mediating Effects of Job Satisfaction)	Partially support

5. 결 론

본 연구에서 분석한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 인사관리 프랙티스 중 복지지원, 인정, 임파워먼트, 조직유연성과 LMX의 전문성 존경, 공헌이 높을수록 직무만족이 높아진다고 할 수 있다. 둘째, 회사의 복지지원이 많고 임파워먼트가 높을수록 종업원의 이직의도는 낮아지며, 리더(CEO)에 대한 전문성, 즉 직무에 대한 전문적 지식을 가진 리더를 종업원들이 존경하여 이직의도가 낮아진다는 것이라고 설명될 수 있다. 셋째, 직무만족의 매개효과 검정은, 복지지원과 전문성 존경은 부분매개를, 임파워먼트는 완전매개를 한다고 볼 수 있다.

본 연구결과와 시사점은 중소기업 종업원의 직장을 떠나는 이유를 설명하는데 있어서 직무만족의 매개개념을 적용하여 살펴봄으로써 조직 경쟁력의 제고 및 이직관리에 대한 인식의 전환과 이직관리 방안의 변화 유도에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 중소기업은 글로벌 환경의 경영여건의 변화로 인하여 현재 보유하고 있는 인력을 어떻게 하면 효율적으로 유지할 수 있는가에 관심을 기울여야 한다고 했다[1]. 그러므로, 본 연구는 중소기업 종업원들의 이직에 소비되는 구직 및 직무교육 활동 등 비용과 시간, 노력에 많은 소모되는 문제점에 대한 해결을 제시하는 것이다.

연구결과를 통해 기업의 인사관리 프랙티스와 종업원과 리더와의 LMX는 직무만족을 매개해 이직의도에 미치는 영향이 다르기 때문에 고려해야 할 사항에 대해 알 수 있었다. 즉, 기업 경영에서 복지지원, 업무성과에 대한 인정, 업무에 대한 임파워먼트 부여, 조직의 유연성 같은 노력을 통해서 종업원들의 직무만족을 높임으로써 기업 경영과 연계를 강화시킬 수 있다. 추가적으로, LMX의 리더에 대한 전문성 존경과 공헌도 직무만족을 높일 수 있는 요인이 되는 것을 알 수 있었으며, 이러한 요인들은 종업원의 이직의도에 비금전적인 개선 방안을 제시해 줄 수 있다고 보여진다.

그리고, 이직의도를 매개하고 있는 직무만족은 인사관리 프랙티스의 복지지원과 임파워먼트와 LMX의 전문성 존경은 직무만족을 매개하고 있었다는 결과를 통해 종업원의 이직의도를 낮추기 위한 방안 모색에서 독립변수들의 요인들과 직무만족의 대안을 동시에 고려해야 한다는 것을 시사한다. 이직의도에 대한 매개효과 검정을 통해 독립

변수인 인사관리 프랙티스와 LMX가 이직의도와
 의 영향관계에서 인과관계를 확장하여 2차원적인
 설명을 세부적으로 제시 했다고 할 수 있다. 이러
 한 연구결과는 선행연구에서 금전적인 인사관리
 프랙티스만이 종업원의 이직의도에 유의한 영향
 을 미친다는 Jang[12], Ghiselli, Lopa & Bai[11]의
 연구와는 다소 차이가 있는 결과이다. 현실적으로
 중소기업에서는 종업원들에게 대기업수준의 금전
 적 보상을 하기에는 많은 제한이 있다. 그러므로
 본 연구의 결과는 중소기업 종업원들의 이직률 감
 소를 위한 비 금전적 대안이 될 수 있는 제언이라
 고 할 수 있으며 이를 통해 기업은 인력유지를 위
 한 기회비용을 절감할 수 있을 것이라 기대한다.

본 연구의 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째. 선행 연구에서는 이직의도와 실제적인 이
 직 간에 긴밀한 관련성이 있는 것으로 나타났다고
 는 하지만 실제 이직행위 전부를 대체할 수 없는
 한계를 가지므로 실제적인 이직행위까지 측정하기
 위해서는 종단적 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째 사전조사에서 기업 경영자들과는 면접조
 사를 실시했으나, 실제 근무 중인 종업원들과 면
 밀한 면접을 실시하지 못했다. 그 이유는 종업원
 들이 조사결과에 대해 CEO에게 전달되는 것에 대
 한 회피하는 행동을 보였고, 자신들의 근무환경에
 영향을 미칠 수 있다는 것에 대한 염려를 하고 있
 었기 때문이다.

마지막으로 사회의 환경이 변함에 가족들과 캠
 핑을 가는 것이 유행이 된 지금은 아무리 보수와
 임금혜택을 많이 준다하더라도 휴식을 보장 받지
 못한다면 직장선택에 있어서 신중히 고려하는 경
 향이 예전보다 많이 증가했기 때문에 특정 직업에
 (군인, 일부 대기업) 대해서는 일반화하기 힘들다
 는 점이다.

References

[1] S. C. Choi and H. J. Lee, "Employee
 benefits and Turn-over intention: The
 mediating effects of perceived organizational
 support and job satisfaction in small and
 medium-sized enterprises", Journal of Korean

social welfare administration, Vol. 16, No.
 3, pp. 465-491, 2014.

- [2] The Korea Economic Daily,
[http://www.hankyung.com/news/app/newsview.p
 hp?aid=2014041522791](http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014041522791), 2014.
- [3] H. J. Woo, "A study on the human
 resource practices and turnover intention of
 IT professionals : Software developers in
 small and medium IT enterprises", Dongguk
 University, Doctoral dissertation, 2010.
- [4] J. T. Delaney and M. A. Huselid, "The
 impact of human resource management
 practices on perceptions of organizational
 performance", Academy of Management
 journal, Vol. 39, No. 4, pp.949-969, 1996.
- [5] D. E. Guest, "Human resource management
 and performance : A review and research
 agenda", International Journal of Human
 Resource Management, Vol. 8, No. 3, pp.
 263-276, 1997.
- [6] S. L. Lee, "Antecedents and consequences
 of high involvement human resource
 management system", Kookmin University,
 Doctoral dissertation, 2008.
- [7] I. H. Ji, "A Study on the influence of
 human resource management practices on
 turnover intention in the IT industry:
 Focused on mediating effect of the job
 embeddedness and moderating effect of
 demographic factors", Dongguk University,
 Masters dissertation, 2014.
- [8] S. J. Yoon, "Impacts of job satisfaction,
 organizational commitment, and occupational
 commitment on turnover intentions among
 employees in sport organizations", Inha
 University, Doctoral dissertation, 2007.
- [9] Y. M. Lee, "Job satisfaction and measures",
 Seoul: Kyungmoon Publishers, 2011.
- [10] K. H. Seok, "The effect of perceived
 leadership on psychological empowerment,
 job satisfaction, and organizational commitment
 in airline company", Sejong University,

- Doctoral dissertation, 2003.
- [11] R. Ghiselli, J. Lopa and B. Bai, "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp. 28-37, 2001.
- [12] H. C. Jang, "A study on the relationships among turnover intention, job embeddedness and job satisfaction, and human resource management practices of the software personnel in small and medium sized IT service firms", Dongguk University, Doctoral dissertation, 2014.
- [13] L. Morris, "Quits and job changes among homecare workers in Maine: The role of wages, hours, and benefits", *The Gerontologist*, Vol. 49, No. 5, pp.635-650, 2009.
- [14] Y. S. Chang, M. S. Kim, K. M. Lee, D. H. Cho, "The Effects of Human Resource Management on Organizational Effectiveness", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research* Vol. 19 No. 3, pp103-114, 2014.
- [15] J. D. Shaw, J. E. Delery, G. D. Jenkins and N. Gupta, "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 511-525. 1998.
- [16] N. J. Cho and S. J. Jang, "Trace research on IT personnel turnover in large scale SI projects", *Journal of Information Technology Applications & Management* Vol. 8, No. 2, 2001.
- [17] T. Rockstuhl, J. H. Dulebohn, S. Ang and L. M. Shore, "Leader - member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 6, pp. 1097-1130. 2012.
- [18] Y. H. Kwon, K. K. Son and S. J. Choi, "Moderating effects of coworker trust in relations among leader-member exchange and job attitude : Focusing personal service", *Korean Management Consulting Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 19-40, 2010.
- [19] D. M. Yang, K. S. Kim, "The effect of LMX on followers job satisfaction : The moderating effects of LLX and BMX (Boss-member Exchange)", *Review of business & economics*, Vol. 28 No. 2, pp. 835-856, 2015.
- [20] J. H. Yang and J. I. Kim, "The effect of person-organization fit and person-job fit on secretaries' turnover intention: Moderating role of LMX", *Journal of Secretarial Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 29-45, 2013.
- [21] Y. C. Hwang and B. K. Lee, "Structural relationships among face-giving and Leader-Member Exchange(LMX) quality, conflict perception, turnover intention of sports centers employees", *Journal of Tourism and Leisure Research* Vol. 24, No. 8, pp. 435-450, 2012.
- [22] Y. K. Kim, "The exploratory study of examining the antecedents of employee's organizational change commitment: Focusing on affective and normative commitment", *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research* Vol. 16, No. 4, pp. 103-114, 2011.
- [23] T. N. Bauer, B. Erdogan, R. C. Liden and S. J. Wayne, "A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, pp. 298-310, 2006.
- [24] D. W. Kim, "The relationship between Leader-member exchange(LMX) and organizational citizenship behaviors in the healthcare organizations : A focus on the mediation role of psychological empowerment of workforce", *Health and Social Welfare Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 695-732, 2013.

- [25] J. W. Byun and J. Y. Ko, "The effects of the LMX quality of super deluxe hotel F&B employees on the empowerment, job satisfaction and organizational commitment", Korea Academic Society of Hotel Administration, Vol. 21, No. 6, pp. 39-60, 2012.
- [26] A. M. Mosadeghrad, E. Ferlie and D. Rosenberg, "A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees", Health Services Management Research, Vol. 24, No. 4, pp. 170-181. 2011.
- [27] C. W. Mueller and J. L. Price, "Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover", Journal of behavioral economics, Vol. 19, No. 3, pp. 321-335. 1990.
- [28] B. J. Lee, "The effect of emotional leadership on LMX and turnover intension in the hotel industry : Focused on the mediating effect of job satisfaction and organizational commitment", Anyang University, Doctoral dissertation, 2015.
- [29] J. C. Park, "Effects of the hotel employee's participative management on trust of management, job satisfaction and turnover intention", Journal of Tourism Industry Research Institute, Vol. 3, No. 1, pp. 104-119. 2009.
- [30] H. J. Kang and H. H. Yoon, "The effect of job satisfaction factors on turnover intention of hourly paid temporary workers in family restaurant", Korea Academic Society of Hotel Administration, Vol. 15, No. 4, pp. 89-103. 2006.
- [31] W. S. Lim, "A Study on the police officer's safety behavior through the social exchange theory", Keimyung University, Doctoral dissertation, 2007.
- [32] Y. K. Kim, "Impact of IS employees' interpersonal conflict on turnover intention", Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, Vol. 15, No. 4, pp. 103-114, 2010.
- [33] S. J. Han and J. H. Lee, "The impact of Leader-Member Exchange between department store managers and in-Store salespersons working for small-and medium-sized enterprises on salespersons' job satisfaction and turnover intention: centered around the mediating effect of organizationa", Asia Pacific Journal of Small Business, Vol. 35, No. 3, pp. 181-206, 2013.
- [34] O. Epitropaki, and R. Martin, "The impact of relational demography on the quality of leader member exchanges and employees' work attitudes and well being", Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol. 72, No. 2, pp. 237-240, 1999.
- [35] H. H. Jung, H. Y. Lee, E. J. Kang and J. H. Hahn, "The effects of the relationship between conductors' transformational leadership and Leader - Member Exchange on job satisfaction and turnover intention in orchestra", Korean Journal of Business Administration, Vol. 24, No. 4, pp. 2053-2071, 2011.
- [36] J. L. Price and C. W. Mueller, "A causal model of turnover", Academy of Management Journal, Vol. 24, No.3, pp. 543-565, 1981.
- [37] S. H. Cho and D. Y. Yoon, "The relationship between strategic human resource management practices and turnove intention of employees at Korean SMEs : The moderating effect of emotional leadership", Journal of Human Resource Management Research, Vol. 20, No. 3, pp. 285-300, 2013.
- [38] M. Bambacas and T. C. Kulik, "Job Embeddedness in China: how HR Practices Impact Turnover Intentions", The International

Journal of Human Resource Management,
Vol. 24 No. 10, pp.1933-1952, 2013.

- [39] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach", Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, p. 226. 1995.
- [40] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, "Psychometric theory", New York, NY: McGraw-Hill. 1994.



유 은 희 (Eun Hee Yoo)

- 정회원
 - 동아대학교 사학과 학사
 - 연세대학교 행정학과 석사
 - 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정
- 관심분야 : 조직관리, 인사관리, 기술 가치평가, 기술사업



김 중 근 (Jong Keun Kim)

- 정회원
 - 서강대학교 경제학과 학사
 - 서강대학교 경제학과 석사
 - 서강대학교 경제학과 박사
- 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 교수
- 대외경제정책연구원 연구위원
- 공정거래위원회 평가위원