한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2023. Vol. 36, No. 3, 287-320
https://doi.org/10.24230/kjiop.v36i3.287-320

요구-능력 부합이 MZ세대 신입사원의 과업수행 및 이직의도에 미치는 영향: 일과 삶의 균형 조직문화의 조절효과*

김 태 연 박 형 인†
성균관대학교 심리학과

본 연구는 MZ세대 신입사원의 요구-능력 부합이 과업수행 및 이직의도에 미치는 효과를 조사하고, 요구와 능력이 불일치할 때 일과 삶의 균형(work-life balance, WLB) 관련 제도 사용의 용이성이 완충적 조절변수로 작용하는지 확인하였다. 요구-능력 부합은 작업부하량과 직무복잡성 차원에서 원자론적 접근을 사용하여 측정하였으며, 다(차)항회귀분석과 반응표면 그래프를 활용하여 분석하였다. 첫 직장에서 6개월 이상 3년 이하로 재직 중인 만 19세에서 35세 사이의 신입사원 343명을 대상으로 온라인 설문을 통해 자료를 수집하였다. 분석 결과, 과업수행은 불일치선을 따라서 능력이 요구보다 낮을수록 전반적으로 감소하였으나, 능력이 요구에 비해 현저히 낮을 경우 소폭 반등하여 비선형 관계가 확인되었다. 이직의도는 예상한 것과 같이 불일치선을 따라서 요구가 능력을 초과할수록 선형적으로 증가하였다. 일치선을 확인했을 때, 직무복잡성 차원에서는 가설과 같이 두 결과변수 모두 선형 관계를 보였다. 그러나 작업부하량 차원에서는 요구와 능력이 낮을수록 과업수행이 감소하기는 하였으나 중간 수준 이하로 일치하는 경우 감소폭이 줄어들어 비선형 관계가 확인되었으며, 이직의도는 일치하는 수준이 중간 지점에서 멀어질수록 증가하는 포물선 관계가 나타나서 예상과 다른 양상을 보였다. 조절효과는 두 결과변수 모두에 대하여 관찰되었으나, 가설과 같은 완충적 조절효과는 이직의도에서만 나타났다. 이러한 연구 결과는 요구-능력 부합 및 WLB 조직문화가 MZ세대 신입사원의 조직적응에 중요하게 작용할 수 있음을 시사한다. 연구결과를 바탕으로 학문적 및 실무적 함의점을 제시하고, 한계점에 대한 후속연구 방안을 제언하였다.

주요어: 요구-능력 부합, MZ세대, 신입사원, 과업수행, 이직의도, 일과 삶의 균형 조직문화

---

* 본 연구의 자료는 정부의 4단계 BK21 사업에서 지원을 받아서 수집되었음. 또한 본 연구는 성균관대학교 및 교육부, 한국연구재단의 4단계 두뇌한국21 사업 대학원혁신의 지원을 받았음.

† 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, (03063) 서울특별시 종로구 성균관로 25-2 성균관대학교
Tel: 02-760-0485, E-mail: hi.park@skku.edu

Copyright ⓒ 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

MZ세대는 1980년부터 1995년생을 포함하는 밀레니얼(Millenials)세대와 1996년부터 2004년생을 포함하는 Z세대를 의미하는 신조어로, 이들은 기성세대와 비교하여 가치관, 언어, 공유문화, 소비 패턴 등 다양한 차원에서 차이를 보인다(남윤주, 남승규, 2022). 이러한 차이는 조직 상황에서도 예외가 아니어서, 직장인들 사이에서도 세대 간 차이가 관찰되고 있다. 한 취업 포털 사이트의 조사 결과, 신입사원의 약 77.1%가 이직 경험이 있다고 응답하였으며, 이는 10년 전 신입사원에 비해 두 배 이상 증가한 결과이다(잡코리아, 2020). 이러한 변화에 맞춰 기업에서는 MZ세대를 위한 제도를 시행하고 있고(국민일보, 2022), 이들을 집중적으로 다루는 연구도 생겨나고 있다(예, 김현주 등, 2022; 이주은, 한태영, 2022). 그렇지만 MZ세대의 특성을 고려한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 이러한 배경을 바탕으로, 본 연구는 MZ세대 신입사원을 대상으로 요구-능력 부합(demands-abilities fit, D-A fit)이 과업수행(task performance) 및 이직의도(turnover intention)에 미치는 효과를 연구하고자 한다. 구체적으로, 요구와 능력을 분리하여 측정하는 원자론적(atomistic) 접근을 사용하여, 불일치의 방향이나 수준에 따른 과업수행과 이직의도의 변화를 다(차)항회귀분석(polynomial regression)과 반응표면 그래프(response surface graph)를 통해서 확인하고자 한다(Edwards et al., 2006). 원자론적 방법을 적용하면 개인과 환경 중 어떤 측면의 점수가 더 높은지 불일치의 방향을 정확하게 판별할 수 있고, 일치일 때도 개인과 환경이 동일하게 높은지 혹은 낮은지 등의 정보를 수집할 수 있다(Edwards et al., 2006; Stiglbauer & Kovacs, 2018). 다항회귀분석은 원자론적으로 측정한 개인과 환경의 단순차이점수(difference score)를 활용한 방식에 비해 정보의 손실이 적다는 장점이 있으며(Edwards & Harrison, 1993), 이를 통해 변수들 간의 삼차원 관계를 정밀하게 확인할 수 있기 때문에 보다 명확한 해석이 가능하다(Edwards et al., 2006). 다음으로 이러한 관계에서 일과 삶의 균형(work-life balance, WLB) 관련 조직문화의 조절효과를 검정할 것이다. 특정 제도의 존재 여부를 넘어 해당 제도를 불이익 없이 사용할 수 있는 지지적인 조직문화가 중요한 점을 고려하여(이요행 등, 2005), 본 연구에서는 WLB 제도의 사용 용이성이 요구와 능력이 불일치할 때의 부정적 영향을 완충하는지 조사하고자 한다.

구성원의 수행은 직접적으로 조직의 생산성으로 이어지고(Kim & Ployhart, 2014), 이직은 새로운 인력을 위한 채용, 선발, 교육에 따른 추가 비용을 발생시키기 때문에(Hom et al., 2017) 중요하다. 이 중 이직은 이직의도에 의해 강력하게 예측된다(Tett & Meyer, 1993). 이직의도는 과업수행과 더불어 신입사원의 조직적응을 나타내는 지표로도 사용되기에(Saks et al., 2007), 조직 관리자는 과업수행 및 이직의도에 영향을 미치는 요소를 파악해야 한다. 이 두 주요 결과변수에 영향을 모두 미치는 것으로 알려진 예측변수 중 하나가 D-A fit이다. 개인-환경 부합(person-environment fit, P-E fit)과 직무태도 및 수행의 연관성을 조사한 메타분석 연구에서, D-A fit은 과업수행과는 정적 관계가, 이직의도와는 부적 관계가 나타났다(Oh et al., 2014). 신입사원을 대상으로 한 국외 연구에서도 D-A fit과 과업수행 및 이직의도에서 동일한 관계 양상이 관찰되었다

(Wang et al., 2011). D-A fit은 아니지만 신입사원을 대상으로 한 국내 연구에서도 개인-직무 부합은 이직의도와 부적 관계가 있었다(탁진국, 2007). 그러나 탁진국(2007) 및 Wang 등(2011)의 연구와 Oh 등(2014)의 메타분석에 포함된 대부분의 연구는 개인과 환경이 잘 맞는지에 대한 지각을 묻는 직접측정 방식을 사용했는데, 이는 잘 맞지 않는다고 응답할 경우 정확히 어느 측면이 더 높거나 낮은지, 즉 불일치의 방향을 알 수 없다는 한계가 존재한다. 따라서 요구와 능력을 따로 측정하여 비교하는 간접측정 방식의 원자론적 접근을 통해, 변수들 간의 관계를 보다 면밀히 확인해볼 필요가 있다.

나아가 본 연구는 현재 세대의 고유한 특성에 초점을 맞추어서 D-A fit의 효과를 조사하고자 한다는 점에서 이전 연구와 차별적이다. 이전까지 신입사원의 조직적응에 대한 선행연구들은 대부분 조직사회화(organizational socialization)를 연구하였으나(박지희, 백지연, 2016; Allen, 2006; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007; Wang et al., 2017), 다른 요인들에 의해 영향 받을 가능성 역시 존재한다. 최근 조사에서 20대와 30대는 경제적 보상, 사회적 인정, 성취, WLB 등 아홉 개의 직업가치관 중에서 WLB를 가장 높은 가치로 평가하였으며(한국고용정보원, 2022), MZ세대 구직자는 WLB가 보장된 일자리를 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났다(한국경영자총협회, 2022). 실증연구에서도 유연근무제도와 자발적 이직률의 부적 관계(김광욱 등, 2020)가 나타나는 등 WLB의 중요성이 논의되고 있다. 따라서 본 연구는 MZ세대 신입사원에게 미치는 D-A fit의 영향을 조절하는 변수로 WLB 제도의 사용 용이성을 설정하여 그 효과를 확인하고자 한다.

D-A Fit의 개념 및 측정

P-E fit은 조직에서 개인의 특성과 작업 환경이 상응하는 정도를 의미하며, 개인이 마주하고 있는 환경에 따라서 개인-직무 부합(person-job fit), 개인-조직 부합(person-organization fit), 개인-집단 부합(person-group fit), 개인-상사 부합(person-supervisor fit) 등으로 다양하게 분류된다(Kristof-Brown et al., 2005). 개인-직무 부합의 하위 차원 중 하나인 D-A fit은 개인이 보유한 지식, 기술, 능력 등이 직무요구를 충족시키는 정도를 나타낸다(Kristof-Brown et al., 2005). D-A fit이 낮을 경우에는 직무만족, 유능감, 작업 효율이 저하되는 등 개인과 조직 모두에게 부정적인 영향을 미친다(Cable & DeRue, 2002; Greguras & Diefendorff, 2009; Wang et al., 2011). 특히 D-A fit은 과업수행에 있어 다른 유형의 부합보다 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다(van Vianen, 2018). 국내 기업 및 공공기관에서도 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 태도를 의미하는 국가직무능력표준(national competency standards, NCS)을 채용 절차에 활용하는 등(국가직무능력표준, 2022) D-A fit을 중요하게 다루고 있다. 그렇기 때문에 신입사원에게도 D-A fit은 중요한 함의가 있으며, 따라서 신입사원의 D-A fit에 초점을 맞춘 연구가 필요하다.

한편, D-A fit은 다양한 차원에서 측정할 수 있다. 우선 직무특성을 고려하지 않고 전반적인 직무 차원에 대해 측정하는 방법이 있다(Cable & DeRue, 2002). 이와 다르게 특정 직무 차원에 대해서 측정할 수도 있으며, 특정 차원으로는 작업부하량(workload), 직무복잡성(job complexity), 사회관계(social interaction) 등이 사용되어 왔다(정유선, 박형인, 2017; Park et al.,

2012; Park, 2019). 직무요구와 개인능력의 수준은 같은 개인에게서도 특정 직무 차원에 따라 다를 수 있으며, 이에 따라 상이한 결과가 나타날 수 있다(Park, 2019). 그러므로 본 연구에서는 특정 직무 차원에서의 D-A fit을 측정하고자 하며, 작업부하량과 직무복잡성의 두 차원을 적용하였다. 작업부하량은 개인이 수행해야 하는 일의 양을 의미하고, 직무복잡성은 업무의 절차 및 내용이 다양하게 변하는 정도를 나타낸다(Park, 2019). 이 두 차원은 다른 차원에 비해 광범위한 직무에서 평가될 수 있는 일반적인 업무 특성이다(Park et al., 2012). 예를 들어, 대인관계 업무를 측정하는 사회관계 차원은 동료와의 협업이나 고객응대가 필수적인 직무에 더 적용될 수 있다. 따라서 본 연구는 신입사원을 대상으로 두 차원을 측정하여 직무를 한정하지 않고 결과의 일반화 가능성을 높이고자 하였다.

직무 내용에 해당하는 D-A fit의 측정 차원 이외에도, 측정 방법 또한 고려해야 한다. Edwards 등(2006)에 따르면, P-E fit은 거시적(molar) 접근, 분자적(molecular) 접근, 그리고 원자론적 접근을 사용하여 측정할 수 있다. 거시적 접근은 개인과 환경이 일치하는 정도를 측정하는 방법이며, 분자적 접근은 개인과 환경이 불일치하는 정도를 측정하는 방법으로, 두 접근 모두 개인이 지각하는 부합의 정도를 직접적으로 측정한다(Edwards et al., 2006). 전술한 D-A fit에 대한 선행연구들(Cable & DeRue, 2002; Greguras & Diefendorff, 2009; Wang et al., 2011)은 직접측정 방법을 사용하였는데, 이러한 방법은 불일치의 방향에 따른 결과를 확인할 수 없다는 제한점이 존재한다. 예를 들어, 거시적 접근을 사용했을 때(예, Cable과 DeRue의 척도: “일에서 요구하는 것과 나의 개인적 능력은 잘 부합한다”, 허창구, 신강현, 2012 번역) D-A fit이 낮은 경우에, 직무요구가 개인능력보다 큰 것인지 혹은 개인능력이 직무요구보다 큰 것인지를 알 수 없다. 반면, 원자론적 접근은 개인과 환경을 분리하여 각각 측정한 후, 수준을 비교하여 간접적으로 부합의 정도를 조사하는 방법이다(Edwards et al., 2006). 원자론적 접근을 사용하여 측정한 후 다항회귀분석과 반응표면 그래프를 사용하면, 개인과 환경 중 어느 측면이 과잉이거나 부족인지 불일치 방향과 그에 따른 결과를 파악할 수 있으며, 과잉이나 부족의 정도까지 세밀하게 구분하고 모든 가능한 양상을 입체적으로 확인할 수 있는 장점이 있다(Edwards, 2002; Edwards et al., 2006). 따라서 본 연구는 원자론적 접근을 사용해서 D-A fit과 결과변수들 간의 삼차원적 관계를 조사하고자 한다.

D-A Fit과 결과변수의 관계

스트레스에 대한 P-E fit 이론에 따르면, 직무요구가 개인능력보다 큰 경우에는 개인이 감당하기 어려운 직무요구로 인하여 스트레인이 증가하는 등 부정적 결과가 일관되게 나타난다(Edwards et al., 1998). 반면, 개인능력이 직무요구보다 큰 경우, 즉 과잉능력(excess ability)일 때는 기제에 따라서 세 가지 다른 결과가 나올 수 있다(Edwards et al., 1998). 첫째, 요구와 능력이 일치하는 지점을 지나 능력이 요구보다 더 높아지게 되면 과잉의 정도가 점점 커지더라도 결과변수의 수준이 일정하게 유지될 수 있다(Edwards et al., 1998). 이는 특정 수준 이상을 넘어선 과잉능력이 더 이상 추가적인 효용이 적거나 아예 없어서 해당 결과에

아무런 영향을 미치지 않을 때 나타난다(Edwards, 1996). 둘째, 능력이 과잉되는 정도가 커질수록 부정적 결과가 증가할 수 있다(Edwards et al., 1998). 과잉능력의 부정적 기능은 방해/고갈(interference/depletion) 기제에 의한 것으로(Edwards, 1996), 요구보다 능력이 높으면 성장욕구 등 개인의 내적 동기를 충분히 달성할 수 없기 때문에 권태감을 느끼는 것이 그 예시이다(Edwards et al., 1998). 셋째, 능력이 과잉되는 만큼 부정적 결과가 감소하고 긍정적 결과가 증가할 수 있다(Edwards et al., 1998). 이는 이월/보존(carryover/conservation)의 기제가 작동하는 것으로, 과잉능력을 가진 근로자가 자원을 보존하여 미래의 요구에 대처할 수 있다는 것으로 설명된다(Edwards, 1996).

과업수행과 관련하여, 능력이 요구에 비해 높은 경우에는 전술한 세 가지 가능성 중 이월/보존의 기제가 활성화되어 과업수행이 증가하는 결과가 나타날 가능성이 높다. 자원보존(conservation of resources)이론에 따르면 개인의 자원이 부족할 때는 직무탈진과 같은 부정적 결과가 발생한다(Hobfoll, 2001). 반면, 개인 능력이 직무요구보다 높은 상태와 같이 자원이 풍족할 때는 직무탈진이 감소하는 긍정적 결과가 나타난다(Park, 2019). 국내외 많은 선행연구들이 이미 자원보존이론의 타당성을 입증하였으므로(강윤진, 손영우, 2020; Bauer et al., 2021; Chong et al., 2020), 과잉능력과 수행의 관계에도 이 이론과 가장 근접한 이월/보존의 기제가 적용될 것으로 예상하였다. 비슷하게, 개인이 인식하기에 자신의 교육, 경험, 능력 등이 직무요구를 초과하는 정도를 측정하는 지각된 과잉자격(perceived overqualification)에 초점을 맞춘 연구에서도 높은 역량으로 인해 수행이 증가하는 것이 확인되었다(Erdogan & Bauer, 2009; Fine & Nevo, 2008; Hu et al., 2015). 다시 말해, 과잉능력을 보유한 근로자는 직무에 필요한 지식이나 기술을 이미 습득하고 있을 뿐만 아니라, 새로운 업무, 기술, 절차 등을 추가로 학습할 자원과 역량이 있기 때문에 이러한 추가 자원이 효력을 발휘하여 더 높은 수행을 보일 가능성이 크다. 다른 한편, 요구보다 능력이 더 작으면 작을수록 과업수행이 더 낮아질 것이다. 따라서 본 연구는 요구와 능력이 일치할 때를 기점으로, 능력이 요구보다 더 낮을 때는 과업수행이 감소하는 반면, 능력이 요구보다 더 높을 때는 과업수행이 증가할 것으로 예상하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. (a) 작업부하량, (b) 직무복잡성 차원에서 요구가 능력보다 큰 경우(D > A) 과업수행이 감소할 것이고, 요구가 능력보다 작은 경우(D < A) 과업수행이 증가하는 선형 관계가 나타날 것이다.

과업수행과 다르게 이직의도는 조직 외부의 영향도 중요하게 고려해야 한다. Muchinsky와 Morrow(1980)의 이직 모형(turnover model)에 따르면, 이직에는 경제적 기회(economic opportunity) 요인, 개인적(individual) 요인, 그리고 일 관련(work-related) 요인이 영향을 미친다. 이 중 경제적 기회 요인에는 실업률 등이 포함되며, 저자들은 경제 상황이 불황일 때보다 호황일 때 개인적 및 일 관련 요인들이 이직을 더 잘 예측할 것이라고 주장하였다. 반면, 불황일 때는 개인이나 일 관련 요인과 관계없이 이직이 위축될 가능성이 높다. 해당 모형을 연구한 메타분석에서 실제로 실업률이 높을 때 직무만족과 이직의 부적 관계가 약해지

는 결과가 나타났으며(Carsten & Spector, 1987), 또 다른 메타분석 연구에서도 대안적 직업 기회(alternative job opportunity)와 이직의도의 정적 관계가 확인되었다(Griffeth et al., 2000). 대안적 직업 기회는 채용시장(job market)의 상황을 반영한다. 이러한 결과들은 사회 및 경제적 상황이 이직과 밀접한 관련이 있음을 일관되게 나타내고 있다. 따라서 국내 고용시장의 상황이 신입사원의 이직의도에 영향을 미칠 가능성이 크다. 최근의 국내 상황을 보면, 고물가, 고환율, 고금리 등으로 국내 경제가 악화되었으며, 이로 인해 한때 기업의 채용이 축소되었다(전국경제인연합회, 2022). 또한 통계청(2022)의 경제활동인구조사에 따르면, 2014년 이후 취업준비자가 지속적으로 증가하였고, 2021년 기준 청년 실업률(7.8%)은 평균 실업률(3.7%)의 두 배 이상으로 매우 높았었다. 이에 따라 코로나바이러스감염증-19(코로나19) 이후의 경제 상황은 이직의도에 미치는 개인의 능력의 영향력을 감소시켰을 수 있다.

그럼에도 불구하고, 직업의 요구라는 환경적 요인에 대응하는 개인의 능력 수준의 영향은 여전히 고려해볼 수 있다. 본인의 능력이 직무요구보다 뛰어난 신입사원들은 불황의 시기에 이직에 도전하는 위험을 감수하기보다는, 적은 직무요구 속에서 현재의 안정적인 직장을 한동안이라도 고수하려는 경향성을 보일 것으로 예측하였다. 언젠가 더 좋은 조건으로 이직하려는 의도가 있을지라도 지금 당장은 기회가 적기 때문에 무리하지 않고 나중을 기약할 가능성이 크다는 것이다. 반면, 요구가 능력보다 높아서 본인의 능력으로 직무요구를 감당하기 어려운 경우에는 고용시장의 악화에도 불구하고 자발적 혹은 비자발적으로 이직의도가 높을 것으로 예상하였다. 특히 신입사원은 직장에 진입한 지 오래되지 않았으며, 상대적으로 젊고 미혼일 가능성이 높다. 미혼의 경우 부양가족이 없는 등 일에 대해서 상대적으로 낮은 의무감을 지닐 수 있기 때문에(박형인, 2022), 능력에 비해 요구가 높아서 직장생활이 고되게 느껴진다면 채용시장의 상황에도 불구하고 이직을 고려할 가능성이 크다. 따라서 MZ세대 신입사원을 대상으로 한 본 연구는 요구가 능력보다 낮을수록 이직의도가 감소하고 요구가 능력보다 높을수록 이직의도가 증가할 것으로 예상하였다.

가설 2. (a) 작업부하량, (b) 직무복잡성 차원에서 요구가 능력보다 큰 경우(D > A) 이직의도가 증가할 것이고, 요구가 능력보다 작은 경우(D < A) 이직의도가 감소하는 선형 관계가 나타날 것이다.

요구와 능력의 불일치뿐만 아니라, 일치의 경우에도 결과의 수준이 항상 동일하지 않을 수 있다. 어떤 수준에서의 일치인지에 따라서 결과변수에서의 점수가 달라질 수 있을 것이다. 요구와 능력이 모두 높은 수준에서 일치(고-고 일치)하는 것은 맡은 업무의 난이도가 높음에도 이를 수행할 수 있는 적절한 능력이 있음을 의미한다(Edwards & Shipp, 2007). 높은 수준에서의 요구를 높은 수준에서의 능력으로 대응한다면 본인이 지각하는 과업수행의 수준 역시 높을 것이다. 반면, 일치라고 해도 낮은 요구와 낮은 능력의 일치(저-저 일치)일 경우에는 수행에 문제가 없더라도 상대적으로 쉽고 간단한 업무라는 것을 본인도 인지하여 스스로의 수행을 높이 평가하지 않을 수 있다. 실증 연구에서도 요구와 능력이 낮은 수준보다 높은 수준에서 일치할수록 직업효능감

(professional efficacy)이 선형적으로 증가하였다(Park, 2019). 직업효능감은 본인의 수행에 대한 자기평가를 의미하므로(Maslach et al., 2001), 자기보고식 과업수행과 특히 더 관련이 깊다. 이에 따라 본 연구에서는 요구와 능력이 낮은 수준에서 일치할 때보다 높은 수준에서 일치할 때 과업수행이 더 높을 것으로 예상하였다.

가설 3. (a) 작업부하량, (b) 직무복잡성 차원에서 요구와 능력이 낮은 수준에서 일치할 경우에 비해 높은 수준에서 일치할 경우 과업수행이 증가할 것이다.

불일치와 마찬가지로 요구와 능력의 일치가 이직의도와 갖는 관계 역시 과업수행과 갖는 관계와는 다른 양상이 예상된다. 고-고 일치에서는 업무가 어렵지만 달성가능한 정도이기 때문에 본인의 수행을 높이 평가할 수 있다. 하지만 동시에 높은 직무요구로 인하여 저-저 일치보다 더 많은 노력과 자원을 사용해야 한다(Park, 2019). 능력이 따른다고 해도, 고-고 일치 상황에서는 어려운 업무를 수행하기 위해 계속 집중과 긴장을 하면서 한정된 자원을 지속적으로 사용해야 할 가능성이 크다. 전술한 자원보존이론에서는 개인이 보유한 자원이 손실되거나 위협을 받을 경우 부정적 결과가 발생할 것이라고 설명한다(Hobfoll, 2001). 따라서 요구와 능력이 고-고 수준에서 일치하는 경우 제한된 자원을 보호하고자 이직의도 역시 높을 수 있다. 이와 다르게 요구와 능력이 모두 동일하게 낮은 상황은 맡은 업무가 비교적 어렵지 않음을 의미한다. 이는 개인에게 큰 부담이 되지는 않기 때문에, 자원을 충분하게 유지할 수 있어 저-저 일치로 인해 이직을 고려할 가능성이 낮다. 실제로 요구와 능력이 일치하는 지점이 낮은 점수에서 높은 점수로 올라갈수록 직업효능감이 증가함과 동시에 소진(exhaustion)도 증가하는 결과가 보고되어(Park, 2019), 결과변수에 대한 일치선의 차별적 효과가 나타났다. 즉, 결과가 무엇인지에 따라 일치선의 효과가 부정적일 수도, 긍정적일 수도 있다는 것이다. 이를 고려하면, 과업수행과 다르게 이직의도에 대해서는 요구와 능력이 모두 높은 상황이 부정적으로 작용할 가능성이 높다.

이외에도 고-고 일치일 경우에는 강도 높은 업무로 직원의 사적 영역까지 위협받을 수 있다. 충분한 능력은 있지만, 여러 프로젝트를 동시에 진행하고 있는 등 많은 양의 업무(작업부하량)를 마감 전까지 처리하기 위해 야근을 연속적으로 하여 가족이나 친구와 보낼 시간이 없는 상황이 그 예이다. 혹은 정시에 퇴근하더라도 어려운 업무(직무복잡성)나 많은 양의 업무를 처리하기 위해 근무시간에 모든 자원을 사용해 버리면, 퇴근 이후 개인의 여가 시간을 충분히 즐길 여력조차 남아 있지 않을 수 있다. 이러한 상황은 WLB를 매우 중요하게 생각하는 MZ세대가 이직을 고민하는 데 특히 더 큰 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 이유에서도 요구와 능력이 낮은 수준에서 일치할 때보다 높은 수준에서 일치할 때 이직의도가 더 높을 것으로 예상하였다.

가설 4. (a) 작업부하량, (b) 직무복잡성 차원에서 요구와 능력이 낮은 수준에서 일치할 경우에 비해 높은 수준에서 일치할 경우 이직의도가 증가할 것이다.

WLB 제도 사용 용이성의 조절효과

직무요구-자원(job demands-resources, JD-R) 이론에서는 직무요구가 스트레인에 미치는 부정적 영향을 직무자원이 조절할 수 있다고 설명한다(Bakker & Demerouti, 2017). 특히, 심리적, 사회적, 조직적 측면 등과 관련된 직무자원은 부정적 영향을 완화하는 역할을 할 수 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 구체적으로, 업무 압박이나 정서 노동 등과 같은 부정적인 직무 조건이 존재하여도 직무에서 충분한 자원을 알맞게 제공할 경우, 부정적 조건에 의한 해로운 결과가 감소한다는 것이다. 이를 적용하면, 전술한 요구-능력 불일치가 과업수행 및 이직의도에 미치는 영향 역시 직무자원에 의해 완충될 수 있다.

본 연구는 구성원들이 WLB를 유지하도록 조직 차원에서 지원하는 것 역시 직무자원의 역할을 할 수 있을 것으로 제안한다. WLB는 일과 일 이외의 두 영역에 대하여 시간과 자원 등을 적절히 분배함으로써 스스로 삶에 대한 통제감을 가지고 만족하는 상태를 의미한다(김정운, 박정열, 2008; 김정운 등, 2005). WLB를 위해서는 두 영역에 대한 절대적인 양적 분배보다는 질적으로 균형을 이루는 것이 중요하며(최경화, 탁진국, 2020), 가족, 여가, 성장 등 다양한 측면에서 고려되어야 한다(김의종, 허창구, 2020). 근로자가 일과 삶에서 적절한 균형을 유지할 경우 직무만족과 생활만족이 높아지고, 결과적으로 수행이 증가하는 등 개인 영역과 업무 영역 모두에서 긍정적 효과가 나타났다(정예지 등, 2016). 나아가 기성세대와 다른 가치를 공유하는 새로운 세대가 직장에 진입함에 따라 WLB에 대한 논의가 더욱 활발해지고 있다. 이에 따라 기업에서는 유연근무제, 모성보호지원제, 그리고 휴가지원제와 같은 WLB 제도를 시행하는 등 인적자원 관리의 패러다임에 새로운 변화가 나타나고 있으며(김광욱 등, 2020), 경험적으로 JD-R 이론을 적용한 연구에서도 이러한 WLB 제도가 직무자원으로 작용하는 것이 확인되었다(고명철, 2022). 특히 본 연구의 대상인 MZ세대가 WLB를 매우 중요한 가치로 평가하는 점을 고려하면, 조직의 WLB 지원은 MZ세대 신입사원에게 효과적인 직무자원으로 작용할 수 있다.

그러나 WLB 제도들이 실질적인 효과를 갖기 위해서는 제도 사용에 대하여 허용적인 조직문화가 바탕이 되어야 한다(박정열, 손영미, 2016). WLB 제도는 존재하지만 실제 제도를 이용하기 어려우면 무용지물이기 때문이다. 이에 따라 WLB 제도 활용을 촉진시키는 조직문화 역시 중요하다. 선행연구에서 조직이 시행하고 있는 제도의 사용 용이성에 대한 문항(예, 우리 학교에서는 개인 혹은 가족문제로 휴가를 사용하거나 스케줄을 조정할 경우 인사고과에 영향이 있다)이 포함된 가족 친화적 분위기와 일-가정 갈등의 부적 관계가 나타난 점(이유덕, 송광선, 2009)을 고려하면, 제도의 명문화 이외에도 구성원들이 WLB 제도를 불이익 없이 사용할 수 있는 분위기가 필요하다. 근로자의 WLB 제도 사용을 보장하는 조직문화는 WLB의 긍정적 효과를 더욱 강화시킬 뿐만 아니라(최경화, 탁진국, 2020), 궁극적으로 구성원들의 심리적 건강을 증진시킨다(이정미, 최환규, 2019). 이에 따라 본 연구는 이러한 조직문화 중에서도 특히 조직의 제도를 걱정하지 않고 실질적으로 사용 가능한지에 주목하여, 제도 사용의 용이성이 직무자원으로 작용할 것으로 보았다. WLB 제도를 비교적 수

월하게 사용할 수 있는 조직문화는 연차가 낮아서 여러 자원의 배분에 있어 후순위로 밀려 있는 신입사원들에게 특히 유용한 자원이 될 것이다. 따라서 본 연구는 MZ세대 신입사원들에게 WLB 제도 사용 용이성이 조절변수로 작용하여, WLB 제도 사용 용이성을 낮게 지각할 때보다 높게 지각할 경우 요구-능력 불일치가 결과변수에 미치는 영향이 감소하는 완충적 조절효과가 나타날 것으로 예상하였다.

가설 5. WLB 제도 사용 용이성이 낮은 경우에 비해 높은 경우 (a) 작업부하량, (b) 직무 복잡성 차원에서 요구와 능력의 불일치 수준과 과업수행의 관계를 완충할 것이다.

가설 6. WLB 제도 사용 용이성이 낮은 경우에 비해 높은 경우 (a) 작업부하량, (b) 직무 복잡성 차원에서 요구와 능력의 불일치 수준과 이직의도의 관계를 완충할 것이다.

방 법

연구절차 및 대상

본 연구는 국내 대학 소속 생명윤리심의위원회(institutional review board)의 승인을 받은 후에 시행되었으며, 패널을 보유한 온라인 설문조사회사를 통하여 일 회의 자료를 수집하였다. 등록된 패널들은 자발적으로 연구에 참여하였으며, 후술할 조건을 충족하는 참여자 중에서 연구 설명문을 읽은 후 동의한 경우에만 응답할 수 있도록 하였다. 응답을 마친 참여자들은 설문조사회사에서 소정의 적립금을 지급 받았다.

서론에서 기술하였듯이 연구의 대상은 MZ세대 신입사원으로 제한되었다. 다수의 연구에서 신입사원의 기준으로 삼 년 이하의 재직기간을 적용하였는데(소병한 등, 2017; 이주은, 한태영, 2022), 직무 관련 변수를 파악하기 위해서는 일정 기간의 직무 경험이 필요하다는 주장(김경민, 2016) 역시 존재하였다. 이러한 점들을 고려하여, 현재 직장이 첫 직장이고 재직기간이 6개월 이상 3년 이하일 경우에만 연구에 참여하도록 설정하였다. 또한 대졸 신입사원 평균 연령이 30.9세로 나타난 조사를 바탕으로(인크루트, 2020), 신입사원과 MZ세대 특성을 모두 반영하기 위해 연령을 만 19～35세로 한정하였다. 이와 별도로 다른 환경 특성을 비슷하기 맞추기 위하여 국내 민간 기업 또는 공공 기관에서 전일제로 근무하는 조건에 부합할 때에만 연구에 참여하도록 하였다. 종합하면, 본 연구의 선별조건은 연령, 직업, 근무유형, 첫 직장 여부, 그리고 재직기간이었다. 이러한 조건에 부합한다고 응답한 총 350명의 자료를 수집하였다. 이 중에서 직위를 과장급 이상이라고 응답한 일곱 명은 신입사원의 일반적인 특성과 다를 가능성이 존재하기 때문에, 해당 자료를 제외한 343명의 자료가 최종 분석에 사용되었다.

본 연구의 최종 참여자 343명의 평균 연령은 만 27.0세(SD = 2.93)이었으며, 남성이 104명(30.3%), 여성이 239명(69.7%)으로, 여성이 남성에 비해 두 배 이상 많았다. 최종 참가자 중 미혼이 311명(90.7%)으로 대부분을 차지하였다. 거주 지역은 서울 116명(33.8%), 경기 93명(27.1%), 인천 26명(7.6%)으로, 절반 이상이 수도권에 거주하고 있는 것으로 나타났다. 최종학력은 4년제 대학교 졸업이 259명(75.5%)으로 가장 많았으며, 대학원 졸업 36명(10.5%), 전문대 졸업 31명(9.0%), 고등학교 졸업 이하

17명(5.0%)의 순서로 이어졌다. 민간 기업 직장인은 306명(89.2%), 공무원은 37명(10.8%)이었으며, 정규직은 305명(88.9%), 비정규직은 38명(11.1%)으로 나타났다. 직위는 사원급이 282명(82.2%)으로 가장 많았으며, 나머지는 대리급 61명(17.8%)이었다. 직군은 사무직 233명(67.9%), 전문직 59명(17.2%), 관리직 22명(6.4%) 순이었다. 평균 근속연수는 1.71년(*SD* = 0.71)이었으며, 주당 평균 근무시간은 43.49시간(*SD* = 5.42)으로 나타났다.

측정도구

D-A Fit

D-A fit은 Park(2019)이 개발하고 타당화한 척도 중 작업부하량과 직무복잡성 차원을 사용하였다. 각 차원은 직무요구와 개인능력을 분리하여 따로 질문하도록 구성되어 있고, 5점 척도를 사용해서 네 문항씩으로 측정하여 총 16문항이 사용되었다. 작업부하량 차원의 직무요구에 대한 예시문항은 “직장에서 나에게 요구하는 업무량이 많다.” 등이 있으며, 개인능력의 예시문항으로는 “나는 요구되는 업무량이 많아도 잘 수행할 수 있다.” 등이 포함된다. 다음으로, 직무복잡성 차원의 직무요구 예시문항은 “내 업무에는 종종 서로 다른 절차나 장비가 사용된다.” 등이 있고, 개인능력 예시문항에는 “나는 서로 다른 절차나 장비를 사용하는 것에 능숙하다.” 등이 포함된다. 해당 척도의 내적일치도 계수(Cronbach’s α)는 작업부하량 차원에서 직무요구가 .89, 개인능력이 .85로 나타났고, 직무복잡성 차원에서 직무요구가 .73, 개인능력이 .82로 나타났다.

WLB 제도 사용 용이성

WLB 제도 사용 용이성은 박정열과 손영미(2016)가 개발하고 타당화한 WLB 조직문화 척도를 사용하였다. 본 척도는 총 다섯 개의 하위요인으로 구성되어 있는데, 이 중 WLB 제도 사용 용이성 하위요인에 대한 네 문항을 사용하였으며, 5점 척도로 측정하였다. 문항의 예시로는 “우리 부서는 휴가(연차, 여름휴가 등)를 사용할 때 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 된다.” 등이 있다. 본 척도의 내적일치도 계수는 .82였다.

과업수행

과업수행 측정을 위해 김도영과 유태용(2002)이 개발한 과업수행 척도를 사용하였다. 해당 척도는 총 여섯 문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 측정되었다. 예시 문항으로는 “내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다.”, “나는 업무에서의 목표를 항상 달성한다.” 등이 포함된다. 과업수행 척도의 내적일치도 계수는 .86으로 나타났다.

이직의도

이직의도는 Michigan Organizational Assessment Questionnaire(Cammann et al., 1979)을 양동민과 심덕섭(2015)이 번안한 척도를 사용하였다. 본 척도는 총 세 문항이며, 5점 척도를 사용했다. 문항의 예시로는 “나는 현재 직장을 그만 두는 것에 대해 자주 고민한다.” 등이 있다. 본 연구에서 이직의도의 내적일치도 계수는 .92였다.

통제변수

근속연수는 과업수행에 영향을 미칠 수 있다(Ng & Feldman, 2010). 또한 참가자의 성비

가 고르지 않았기 때문에 예상하지 못한 성별에 따른 차이도 배제할 수 없다. 따라서 성별과 근속연수가 본 연구의 결과에 영향을 미쳤을 가능성을 분석하기 위하여 성별 및 근속연수와 결과변수 간의 상관분석을 시행한 후 변수들의 관계를 확인하였다. 구체적으로, 성별은 남성을 0, 여성을 1로 더미코딩 하였으며, 근속연수는 “귀하의 현 직장에서 재직기간은 어느 정도 되십니까?”로 측정하여 단위를 년으로 변환하여 분석하였다. 분석 결과 성별과 이직의도에 대해서만 유의한 정적 상관이 나타났으므로(표 1), Becker 등(2016)의 권고에 따라서 이직의도에 대한 모형에서 성별을 최종 통제변수로 선정하였다.

자료분석

본 연구에서 수집한 자료는 SPSS 프로그램을 사용하여 분석하였다. 우선 연구변수들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 내적일치도 계수를 구하였고, 변수 간의 관계를 확인하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 이후 D-A fit과 과업수행 및 이직의도의 관계를 검정하기 위하여 다음과 같은 절차로 다항회귀분석을 시행하였다. 첫째, Shanock 등(2010, 2014)의 권고에 따라 두 예측변수인 요구와 능력에 대해 중간점(midpoint; 본 자료에서는 3.00점)을 사용하여 중심화(centering)를 하였다. 둘째, 중심화한 변수들을 사용하여 세 개의 고차항을 산출하였다(A^2, A × D, D^2). 셋째, 저차항 두 개(A, D)와 고차항 세 개를 포함한 총 다섯 개의 항을 사용하여 두 결과변수에 대한 회귀분석을 각각 실시하였으며, 전체 모형이 유의한지 확인하였다.

성별을 통제하기 위해 첫 번째 단계에서 성별을 투입하고 두 번째 단계에서 다섯 개의 항을 투입하여 이직의도에 대한 위계적 회귀분석을 시행하였다. 분석 결과 성별을 통제한 모형과 통제하지 않은 모형이 모두 유의하여, 가설 검정 결과에 차이가 없었다. 따라서 Becker 등(2016)의 권고에 따라 통제변수를 포함하지 않은 결과로 보고하였다.

전체 모형이 유의할 경우, 반응표면 그래프를 사용하여 변수들 간의 삼차원적 관계를 확인하고자 했다. 또한 그래프에 대한 해석을 용이하게 하기 위하여 두 개의 참조선(reference line)을 활용하였다. 구체적으로, 두 예측변수가 동일한 수준임을 나타내는 일치선(line of congruence, A = D)과 서로 반대일 경우를 나타내는 불일치선(line of incongruence, A = -D)에 대한 기울기(slope)와 곡률(curvature)을 산출하여 총 네 개의 계수를 살펴보았다(Shanock et al., 2010, 2014). 만약 기울기만 유의하다면 해당 참조선과 결과변수가 선형 관계인 것이며, 곡률이 유의할 경우에는 비선형 관계를 의미한다. 따라서 가설 1과 2가 지지되기 위해서는 불일치선의 기울기가 각각 정적, 부적으로 유의해야 하고, 곡률은 유의하지 않아야 한다. 가설 3과 4가 유의하기 위해서는 일치선의 기울기가 모두 정적으로 유의하고, 곡률은 유의하지 않아야 한다.

추가로, 반응표면 그래프를 보다 면밀하게 해석하기 위하여, 각 관계의 첫 번째 주축(first principal axis, $D = p_{10} + p_{11}A$)과 두 번째 주축(second principal axis, $D = p_{20} + p_{21}A$)의 실제 정보를 추출하였다(Edwards, 2002). 두 개의 주축은 서로 90도로 표면이 평평해지는 지점(stationary point) 혹은 준거변수의 기준에서 곡률이 가장 최소인 지점에서 교차하며, 표면의 방향에 대한 정보를 제시한다. 이러한 정보는

특히 일치선에서는 아무런 관계가 없으나 불일치선이 U자형이나 역U자형과 같은 비선형 관계에서 유용한 것으로(Yao & Ma, 2023), 비선형 관계에서 기울기가 가장 크게 변하는 정확한 위치가 어디 있는지를 알려준다. 즉, 곡률이 최대인 지점과 최소인 지점에 대한 정보를 제공한다. 예를 들어, 불일치선의 곡률이 정적으로 U자형을 나타낸다면, 위로 최대로 구부러진 곡면은 첫 번째 주축이 되고, 최소인 곡면은 두 번째 주축이 된다. 이상적인 경우에 최대 곡면(= 첫 번째 주축)은 불일치선과 상응하고(즉, p_{10} = 0.00, p_{11} = -1.00), 최소 곡면(= 두 번째 주축)은 일치선과 상응한다(즉, p_{20} = 0.00, p_{21} = 1.00). 그러므로 각 주축의 절편과 기울기를 구한 다음에는 값이 0.00과 같은지 등을 판단해야 하는데, 이는 Edwards(2002)의 권고에 따라서 10,000회의 부트스트랩으로 구한 95% 신뢰구간을 통해 판단하였다. 만약 불일치선의 U자형 관계에서 첫 번째 주축의 절편(p_{10})이 0.00과 다르지 않고 기울기(p_{11})가 -1.00과 다르지 않다면 축이 불일치선과 다르지 않음을 의미한다. 반면, p_{10}이 0.00과 다르다면, 불일치선을 기준으로 축이 이동한 것을 의미한다. 또한 p_{11}이 -1.00과 다르면 주축이 불일치선으로부터 회전한 것을 나타낸다. 두 번째 주축 또한 절편(p_{20})이 0.00과 다르지 않고 기울기(p_{21})가 1.00과 다르지 않다면 축이 일치선에 상응하는 것을 의미하고, 그렇지 않을 경우 일치선과 다른 위치에 있음을 의미한다. 주축의 정보는 비선형 관계를 자세하게 해석하는 데 역할을 하므로(Yao & Ma, 2023), 가설과 다르게 곡률이 유의한 관계에 한해서 주축에 대한 해석을 기술하였다. 그렇지만 주로 불일치선의 비선형 관계에 적용되어 왔다(Edwards & Cable, 2009).

최종적으로는 WLB 제도 사용 용이성의 조절효과를 검정하였다. 이를 위해 조절변수의 중간값(median; n = 38)을 기준으로 3.75보다 높은 집단(n = 135)과 3.75보다 낮은 집단(n = 170)을 분리하여 두 집단의 설명력(R^2)을 비교하였다. 가설 5와 6이 지지되기 위해서는 WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단에서 D-A fit의 설명력이 유의해야 하고, 높은 집단에서는 D-A fit의 설명력이 낮아지거나 유의하지 않아야 한다. 또한 조절효과가 나타났을 경우에는 그 양상을 세부적으로 살펴보기 위해서 전술한 반응표면 그래프와 참조선을 사용하였으며, 이를 통해 조절변수의 수준이 낮은 집단과 높은 집단에서 삼차원 관계의 구체적인 차이를 확인하였다.

결 과

표 1에 연구변수들의 기술통계, 신뢰도, 상관분석 결과를 제시하였다. 요구와 과업수행은 작업부하량 차원에서 정적 상관이 나타났으나(r = .22, p < .001), 직무복잡성 차원에서는 유의한 상관이 없었다(r = .05, *ns*). 능력과 과업수행은 작업부하량 차원(r = .65, p < .001)과 직무복잡성 차원(r = .59, p < .001) 모두에서 유의한 정적 상관을 보였다. 다음으로 요구와 이직의도는 작업부하량 차원(r = .26, p < .001)과 직무복잡성 차원(r = .35, p < .001)에서 유의한 정적 상관이 나타났다. 그러나 능력과 이직의도의 상관 관계는 작업부하량(r = .04, *ns*)과 직무복잡성 차원(r = .01, *ns*) 모두에서 유의하지 않았다. WLB 제도 사용 용이성은 과업수행과는 정적 관계(r = .11, p < .05)가, 이직의도와는 부적 관계(r = -.34, p

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations of Study Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender									
2. Tenure	.04								
3. D-WL	-.05	.17*							
4. D-JC	.04	< .00	.41***						
5. A-WL	.01	.10	.28***	.11*					
6. A-JC	-.05	.05	.16**	.19***	.67***				
7. WLB	.01	-.03	-.20***	-.20***	.06	.17**			
8. TP	.07	.06	.22***	.05	.65***	.59***	.11*		
9. TI	.23***	.06	.26***	.35***	.04	.01	-.34***	.06	
M		1.71	3.36	3.14	3.31	3.09	3.54	3.46	3.41
SD		0.71	0.79	0.78	0.67	0.74	0.85	0.59	1.15
α			.89	.73	.85	.82	.82	.86	.92

Note. N = 343; D = demands, A = abilities, WL = workload, JC = job complexity, WLB = accessibility to work-life balance programs, TP = task performance, TI = turnover intention; Except for gender and tenure, items for all variables were rated from 1.00 to 5.00; Gender was coded as a dummy variable (male = 0, female = 1); Tenure was measured in terms of years.

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

< .001)가 나타났다.

주효과: 불일치선

표 2에 D-A fit이 과업수행 및 이직의도에 미치는 영향을 확인하기 위한 다항회귀분석 결과를 제시하였다. 또한 전체 모형이 유의하였기 때문에 반응표면 그래프를 통하여 구체적인 관계를 확인하였다. 우선 과업수행에 대한 모형에서, 작업부하량 차원의 불일치선의 기울기가 유의하였으나(b = 0.51, p < .001), 곡률 역시 유의하게 나타났다(b = 0.24, p < .01). 직무복잡성 차원에서도 또한 불일치선의 기울기(b = 0.55, p < .001)와 곡률(b = 0.22, p < .01)이 모두 유의하였다. 이는 두 차원 모두에서 불일치선을 따라 비대칭적인 비선형 관계가 나타났다는 것을 뜻한다. 그림 1에 과업수행에 대한 반응표면 그래프를 제시하였고, 관찰된 비선형 관계를 보다 자세하게 해석하기 위하여 표 3에 주효과에 대한 두 주축의 핵심지표를 기술하였다. 과업수행에 대한 작업부하량 차원에서 p_{20}은 신뢰구간에 0.00을 포함하지 않았으며, p_{20} = 9.52, 95% CI [2.36, 5276.78], 따라서 두 번째 주축이 일치선을 기준으로 측면이동 했음을 의미한다. 반면 기울기인 p_{21}은 1.00과 다르지 않았다, p_{21} = 6.11, 95% CI [0.86, 2534.15]. 종합적으로, 두 번째 주축이 일치선에서 옆으로 평행이동하였으며,

Table 2. Results of Polynomial Regression

Dimension	*b*					R^2	A = D		A = -D	
	A	D	A^2	A × D	D^2		Slope	Curvature	Slope	Curvature
Task Performance										
WL	0.51***	< 0.00	0.16***	-0.04	0.04	.46***	0.51***	0.16**	0.51***	0.24**
JC	0.48***	-0.07*	0.03	-0.07	0.13***	.38***	0.40***	0.09	0.55***	0.22**
Turnover Intention										
WL	-0.17	0.30**	0.14	0.12	0.10	.09***	0.13	0.35**	-0.46**	0.12
JC	-0.09	0.53***	0.09	-0.12	0.05	.13***	0.44***	0.02	-0.61***	0.25

Note. N = 343; b = unstandardized coefficient; D = demands, A = abilities, WL = workload, JC = job complexity.

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

작업부하량 차원에서 능력과 요구의 불일치에 따라 과업수행의 점수가 가장 크게 변하는 표면은 일치선을 기준으로 왼쪽으로 이동하여 파란색 참조선(D = 9.52 + 6.11A)의 위치에 존재하였다(그림 1의 좌측). 직무복잡성 차원의 두 번째 주축에서도 신뢰구간의 결과는 비슷하게 나타났다, p_{20} = 0.78, 95% CI [0.15, 4.08], p_{21} = 0.30, 95% CI [-0.21, 1.39]. 그렇지만 기울기의 구체적인 수치는 차이가 커서(작업부하량 6.11과 직무복잡성 0.30) 그림 1의 우측 파란색과 같은 위치에 두 번째 주축이 존재하였다. 이를 정리하면, 두 차원에서의 차이는 존재하지만, 기울기가 크게 변하는 지점(두 번째 주축)이 대략 요구가 능력보다 큰 방

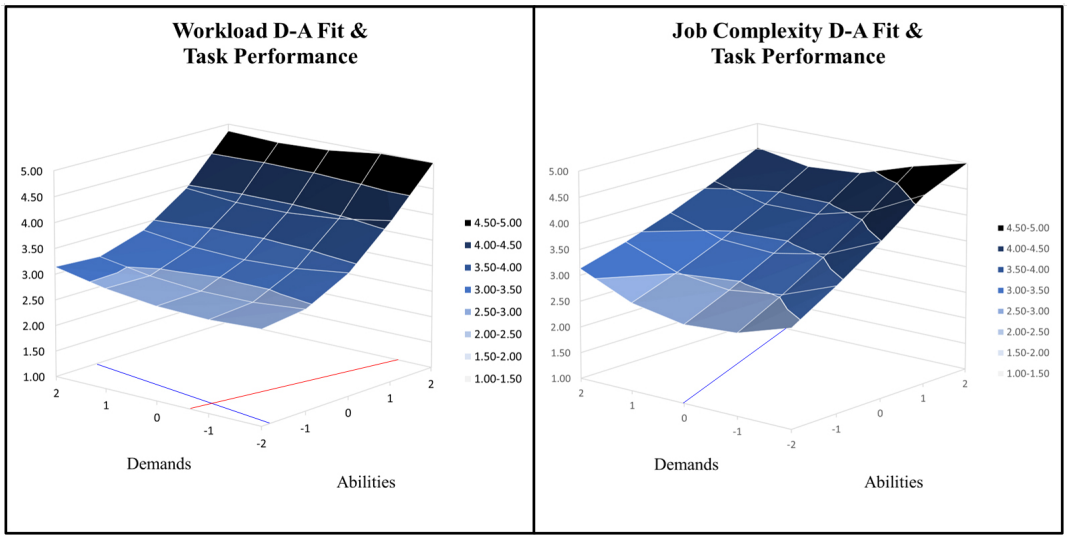


Figure 1. Response Surface Graphs on Task Performance

Table 3. Key Features of Response Surfaces in Main Effects

Relation	First Principal Axis (D = p_{10} + p_{11}A)						Second Principal Axis (D = p_{20} + p_{21}A)					
	p_{10}	95% CI		p_{11}	95% CI		p_{20}	95% CI		p_{21}	95% CI	
		LL	UL		LL	UL		LL	UL		LL	UL
WL-TP	-1.04	-28.37	15.60	-0.16	-0.83	0.64	9.52	2.36	5726.78	6.11	0.86	2534.15
JC-TP	-39.50	-40287.09	16.00	-3.35	-104.26	0.41	0.78	0.15	4.08	0.30	-0.21	1.39
WL-TI	-3.77	-3291.85	2.49	0.72	-1.61	10.24	-0.16	-3.42	7.77	-1.39	-127.06	1.94
JC-TI	-33.49	-20103.34	-16.52	-0.69	-17.51	2.11	-2.48	-207.03	-0.85	1.45	-1.48	27.55

Note. p_{10} = intercept of first principal axis, p_{11} = slope of first principal axis, p_{20} = intercept of second principal axis, p_{21} = slope of second principal axis; CI = bias-corrected confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; WL = workload, JC = job complexity, TP = task performane, TI = turnover intention.

향으로 이동하였다. 구체적으로 그림 1을 보면, 두 차원 모두에서 능력이 요구를 초과함에 따라 과업수행이 증가하였다. 능력이 요구보다 부족해지면 과업수행이 감소하였으나, 요구가 능력보다 큰 최극단에서는 반전이 일어나서 다시 과업수행이 소폭 증가하였다. 예를 들어, 그림 1 좌측에 제시한 작업부하량 차원에서 요구가 -2.00, 능력이 2.00일 때 과업수행이 5.20으로 가장 높았으며, 불일치선을 따라 능력이 그보다 더 낮아질수록 과업수행이 대체적으로 감소하는 양상을 보였다. 그러나 요구가 1.00, 능력이 -1.00일 때의 과업수행은 2.93이었으나, 요구가 2.00, 능력이 -2.00일 때는 3.14로 소폭 증가하였다. 비슷하게 그림 1의 우측에 제시한 직무복잡성 차원은 요구가 -2.00, 능력이 2.00일 때 과업수행이 5.33으로 가장 높았으며, 불일치선을 따라서 능력이 감소할수록 과업수행이 낮아지는 경향을 보였다. 그러나 요구가 1.00, 능력이 -1.00일 경우의 과업수행은 3.01이었으나, 요구가 2.00, 능력이 -2.00일 때 과업수행이 3.13으로 소폭 증가했다. 종합하면, 기울기가 정적으로 유의하여 가설과 같은 방향에서 직선의 경향성이 나타났으나 곡률도 유의하여 전체적으로는 비선형 양상 역시 확인되었고, 두 차원 모두 불일치선에서 능력이 요구보다 현저히 낮을 때는 과업수행이 약간 반등하는 결과가 나타났다. 따라서 가설 1-a, 1-b는 부분적으로만 지지되었다.

다음으로 D-A fit과 이직의도의 관계에서 작업부하량 차원의 불일치선 기울기는 유의하였고(b = -0.46, p < .01), 곡률은 유의하지 않았다(b = 0.12, *ns*). 마찬가지로 직무복잡성에서 불일치선의 기울기가 유의하게 나타났으며(b = -0.61, p < .001), 곡률은 유의하지 않았다(b = 0.25, *ns*). 이러한 결과는 두 차원 모두에서 불일치선을 따라 선형 관계가 나타났음을 의미하며, 기울기의 방향도 가설과 동일하였다. 비선형 관계가 관찰되지 않았기 때문에 방법에서 설명한 것과 같이 주축에 대한 정보를 해석하는 것에 큰 의미는 없다. 그림 2에서 구체적인 관계 양상을 확인해보면, 두 차원에

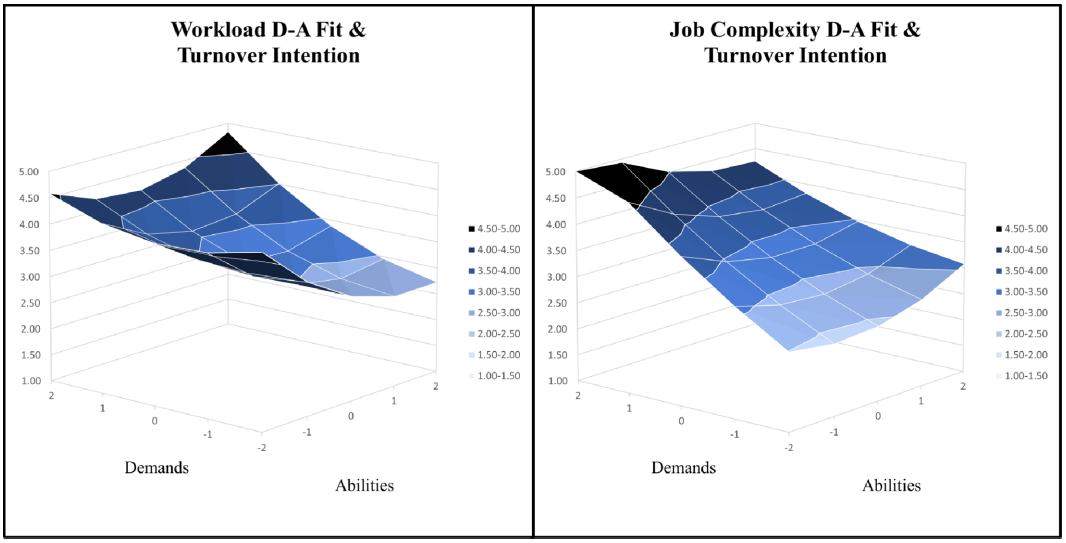


Figure 2. Response Surface Graphs on Turnover Intention

서 공통적으로 요구가 능력에 비해 매우 클 때(예, 요구 = 2.00, 능력 = -2.00) 이직의도가 가장 높았으며, 불일치선을 따라 이직의도가 선형적으로 감소하여 요구가 능력에 비해 현저하게 낮을 경우에(예, 요구 = -2.00, 능력 = 2.00) 이직의도가 가장 낮았다. 다시 말해, 두 차원 모두 불일치선에서 요구가 높을수록 이직의도가 증가하는 양상을 보였다. 따라서 가설 2-a, 2-b가 지지되었다.

주효과: 일치선

D-A fit과 과업수행 간 관계에서 일치선의 경우, 작업부하량 차원에서 기울기가 유의하게 나타났으나(b = 0.51, p < .001), 곡률도 유의하였기 때문에(b = 0.16, p < .01), 비선형 관계가 확인되었다. 따라서 관찰된 비선형 관계를 해석하기 위해 주축의 변화를 확인하였다(표 3). 첫 번째 주축에 대한 정보를 산출한 결과, p_{10}은 음수 값을 가졌으나 신뢰구간에는 0.00을 포함하였으며, p_{10} = -1.04, 95% CI [-28.37, 15.60], p_{11}은 -1.00과 달랐다, p_{11} = -0.16, 95% CI [-0.83, 0.64]. 따라서 축이 불일치선을 기준으로 반시계 방향으로 회전하여, 그림 1 좌측의 빨간색 참조선과 같은 위치에 존재하였다. 그림 1을 살펴보면, 좌측에 제시한 작업부하량 차원에서 요구와 능력이 높은 수준에서 일치할수록 과업수행이 증가하기는 하였으나, 증가폭이 변하여 기울기가 다르게 나타났다. 예를 들어, 요구와 능력이 둘 다 -2.00에서 -1.00으로 한 단계 증가할 때는 2.83에서 2.85로 약간 변하였으나, 둘 다 1.00에서 2.00으로 한 단계 증가할 때는 3.87에서 4.87로 증가의 폭이 컸다. 이를 종합하면, 작업부하량 차원에서 D-A fit과 과업수행의 일치선에서는 비선형 관계가 나타나기는 하였지만, 일치선을 따라 과업수행이 계속 증가하는 양상이 확인되었다. 따라서 가설 3-a는 약하게 지지되었다. 반면, 직무복잡성 차원의 일치선에서는 가설과 같이 기울기가 정적으로 유의하였으며

(b = 0.40, p < .001), 곡률은 유의하지 않은(b = 0.09, ns) 선형 관계가 나타났다. 그림 1의 우측에 제시되었듯이, 요구와 능력이 높은 수준에서 일치할수록 과업수행이 증가하였기 때문에 가설 3-b는 지지되었다.

D-A fit과 이직의도의 관계에서 일치선을 살펴보면, 작업부하량에서 기울기가 유의하지 않고(b = 0.13, ns), 곡률만 유의한(b = 0.35, p < .01) 포물선 관계가 관찰되었다. 또한 p_{10}은 음수였으나 신뢰구간에 0.00을 포함하였고, p_{10} = -3.77, 95% CI [-3291.85, 2.49], p_{11} 역시 기준이 되는 -1.00과 다르지 않았다, p_{11} = 0.72, 95% CI [-1.61, 10.24]. 즉, 신뢰구간을 바탕으로 하면 첫 번째 축이 불일치선과 다르지 않다. 그림 2에서 구체적인 양상을 확인해보면, 좌측의 작업부하량 차원에서는 요구와 능력이 중간 수준인 0.00에서 일치하는 지점(그래프의 중앙)을 기준으로 일치하는 수준이 달라질 경우 이직의도가 증가하는 U자형 관계가 나타났다. 따라서 가설 4-a는 지지되지 않았다. 이와 다르게 직무복잡성 차원에서 일치선의 기울기가 정적으로 유의하였으며(b = 0.44, p < .001), 곡률은 유의하지 않은(b = 0.02, ns) 선형 관계가 나타났다. 구체적으로, 그림 2 우측에 제시된 것과 같이 요구와 능력이 낮은 수준보다 높은 수준에서 일치할수록 이직의도가 증가했기 때문에, 가설 4-b가 지지되었다.

조절효과

표 4에 중간값을 기준으로 WLB 제도 사용 용이성이 높은 집단과 낮은 집단으로 분류하여 D-A fit이 두 준거변수에 미치는 영향에 대한 다항회귀분석 결과를 제시하였다. 표 4의 상단에 과업수행에 대한 결과가 정리되어 있다. 먼저 작업부하량 차원에서 WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단(R^2 = .43, p < .001)과 높은 집단(R^2 = .51, p < .001) 모두 D-A fit이 과업수행을 유의하게 설명하였으며, 오히려 높은 집단의 설명력이 더 크게 나타났다. 불일치선의 기울기는 WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단(b = 0.59, p < .001)과 높은 집단(b = 0.45, p < .001)에서 모두 유의하였으나, 곡률의 유의도는 낮은 집단에서는 유의하지 않은 반면(b = 0.09, ns), 높은 집단에서는 유의하였다(b = 0.35, p < .01). 그림 3 상단에서 두 집단의 불일치선을 살펴보면, WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단은 불일치선을 따라 능력이 요구보다 높을수록 과업수행이 선형적으로 증가하였다. 반면, WLB 제도 사용 용이성이 높은 집단은 능력이 요구보다 높을수록 과업수행이 전반적으로 증가하지만, 능력이 요구보다 현저히 낮을 경우에는 과업수행이 반등하여, 불일치선에 대한 전체 집단 결과와 동일한 양상이 나타났다. 다만 표 5에서 두 번째 주축의 정보를 보면, 꺾어지는 축의 위치는 전체 집단에서와 달랐다, p_{20} = 5.49, 95% CI [1.24, 6674.62], p_{21} = 6.02, 95% CI [1.85, 4295.81]. 종합적으로, 작업부하량 차원에서 WLB 제도 사용 용이성의 두 수준에 따라 관계의 양상이 다르게 나타나며 조절효과가 관찰되었으나, 가설과는 달랐기 때문에 가설 5-a는 지지되지 않았다. 직무복잡성 차원에서도 비슷한 결과가 관찰되었다. 즉, WLB 제도 사용 용이성이 낮을 경우 직선적인 관계가, 높을 경우 전체 집단과 흡사한 비선형 관계가 나타났다(그림 3 하단). 그렇지만 작업부하량 차원과는 다르게 직무복잡성 차원에서는 높은 집단의 두 번째 주축은 신뢰구간을 기준으로 전체 집단의 축과 다르지 않았다, p_{20} = 0.52,

Table 4. Moderating Effects of Accessibility to Work-Life Balance Programs on Both Criteria

WLB Level	*b*					R^2	A = D		A = -D	
	A	D	A^2	A × D	D^2		Slope	Curvature	Slope	Curvature
Workload and Task Performance										
Low	0.54***	-0.06	0.06	0.03	0.06	.43***	0.48***	0.15*	0.59***	0.09
High	0.46***	0.01	0.24***	-0.07	0.04	.51***	0.46***	0.21**	0.45***	0.35**
Job Complexity and Task Performance										
Low	0.45***	-0.02	< 0.00	0.04	0.09	.33***	0.43***	0.13	0.47***	0.06
High	0.49***	-0.07	-0.01	-0.12*	0.18***	.46***	0.42***	0.06	0.56***	0.29**
Workload and Turnover Intention										
Low	-0.03	0.20	0.25*	0.05	0.15	.14***	0.17	0.45**	-0.23	0.35
High	-0.30	0.20	0.20	0.18	0.09	.08*	-0.10	0.47*	-0.50*	0.10
Job Complexity and Turnover Intention										
Low	0.17	0.49***	0.35**	-0.30	0.01	.21***	0.66***	0.06	-0.32	0.65**
High	-0.05	0.42**	0.01	-0.11	0.08	.08	N/A	N/A	N/A	N/A

Note. n = 170 in low WLB, n = 135 in high WLB; b = unstandardized coefficient; D = demands, A = abilities, WL = workload, JC = job complexity, WLB = accessibility to work-life balance programs.
*p < .05, **p < .01, ***p < .001

95% CI [0.13, 2.66], p_{21} = 0.28, 95% CI [-0.06, 1.15]. 전반적으로 조절변수 수준에 따라 효과가 달라졌음에도 불구하고, 가설과 다른 양상의 조절효과가 확인되었기 때문에 가설 5-b는 지지되지 않았다.

표 4의 하단에 이직의도가 준거변수인 결과가 제시되었다. 우선 작업부하량 차원에서 WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단에 대하여 D-A fit이 이직의도를 유의하게 설명하였다(R^2 = .14, p < .001). WLB 제도 사용 용이성이 높은 집단에서도 D-A fit의 영향이 유의하게 나타났으나 설명력이 감소하였으며 유의수준에서도 차이를 보였다(R^2 = .08, p < .05) 구체적으로, WLB 제도 사용 용이성이 높을 경우 불일치선의 기울기가 부적으로 유의하고 (b = -0.50, p < .05), 곡률은 유의하지 않았다 (b = 0.10, *ns*). 반면, WLB 제도 사용 용이성이 낮을 경우 기울기(b = -0.23, *ns*)와 곡률(b = 0.35, *ns*)이 모두 유의하지 않았다. 그림 4 상단에서 두 집단의 차이를 자세히 확인해보면, 높은 집단에서만 요구가 능력을 초과할수록 이직의도가 선형적으로 증가하였으며, 낮은 집단에서는 이러한 효과가 나타나지 않았다. 가설과 동일한 양상의 조절효과가 나타났으므로, 가설 6-a가 지지되었다. 마지막으로 직무 복잡성 차원에 대하여, WLB 제도 사용 용이

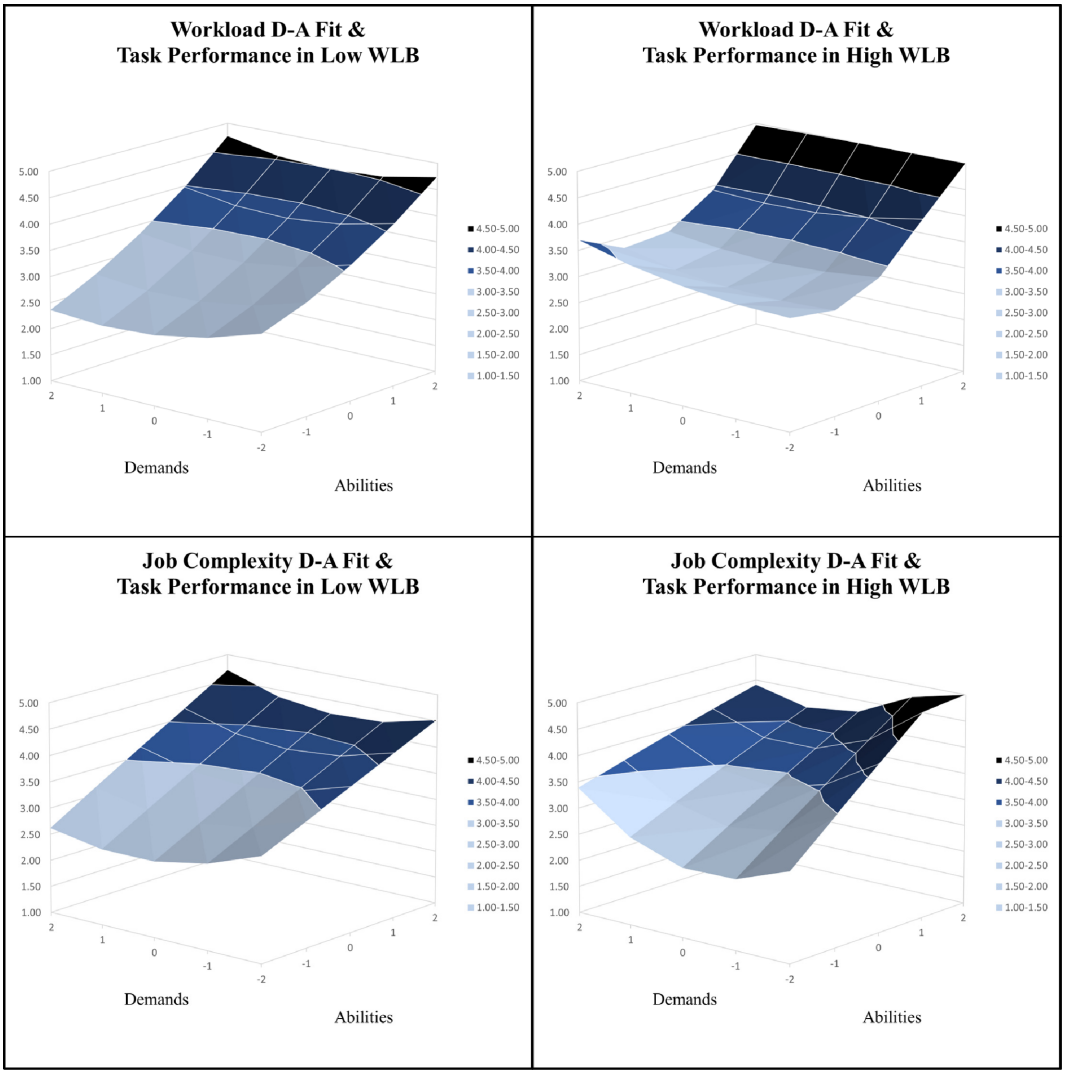


Figure 3. Interaction Between D-A Fit and Accessibility to Work-Life Balance Programs on Task Performance

성이 낮은 집단에서 D-A fit의 영향이 유의하게 나타났으나(R^2 = .21, p < .001), 높은 집단에서는 유의하지 않았다(R^2 = .08, *ns*). 다시 말해, WLB 제도 사용 용이성이 낮을 때와는 다르게 높을 때는 D-A fit과 이직의도의 관계가 나타나지 않았으므로 가설 6-b는 지지되었다. 추가적으로, 비교를 위해 두 집단에서의 관계 양상을 모두 확인하였다(그림 4 하단). 낮은 집단에서는 기울기가 유의하지 않고(b = -0.32, *ns*) 곡률만 유의하였는데(b = 0.65, p < .01), 세부적으로는 불일치 양방향 모두에서 불일치 정도가 커질수록 이직의도가 증가하여서 전체 집단과는 다른 양상을 보였다. 또한 두 번째 주축의 위치는 신뢰구간을 기준으로

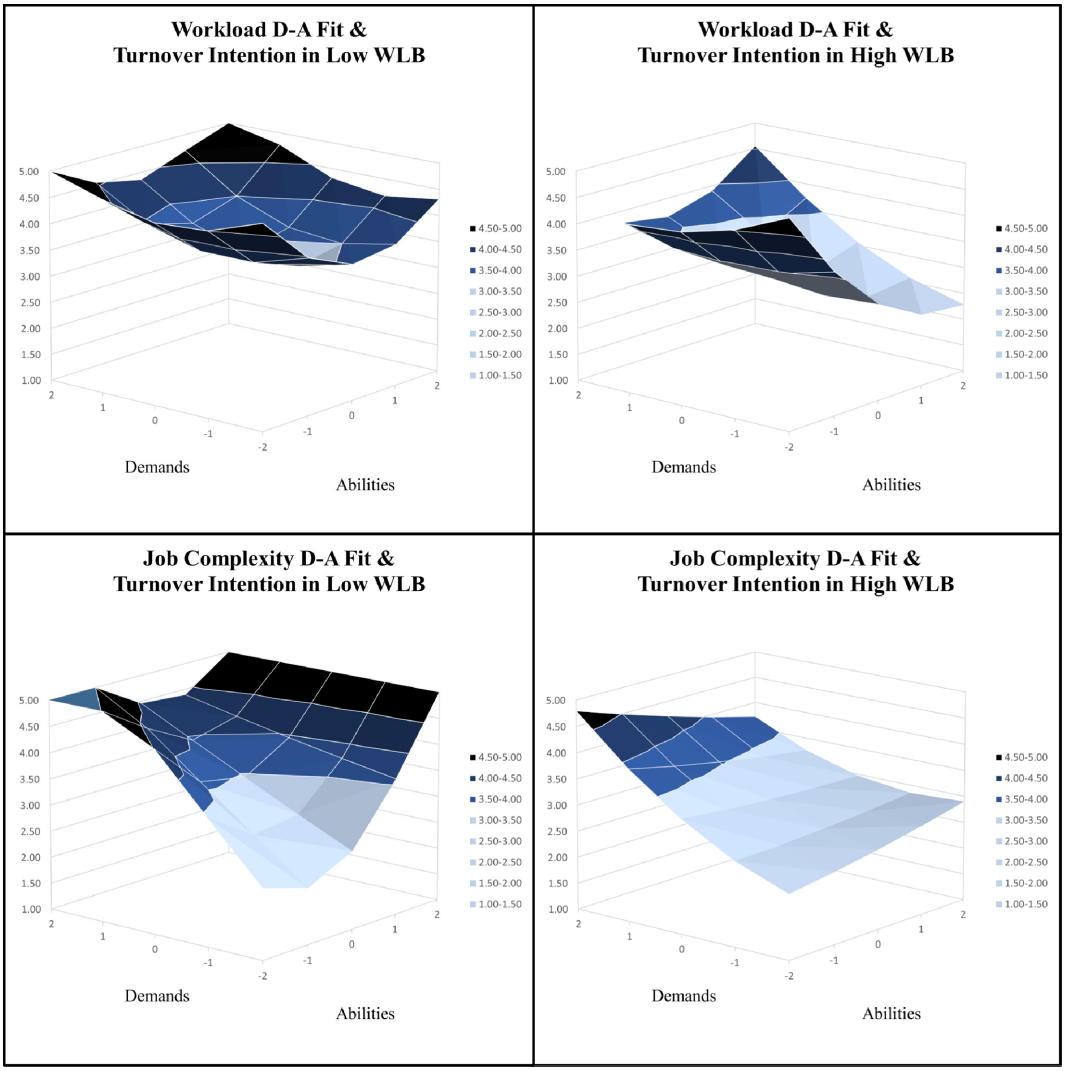


Figure 4. Interaction Between D-A Fit and Accessibility to Work-Life Balance Programs on Turnover Intention

일치선과 다르지 않았다, p_{20} = -0.05, 95% CI [-1.52, 1.03], p_{21} = 2.67, 95% CI [0.64, 11.70]. 높은 집단의 경우 모형 자체가 유의하지 않았으므로 관계 양상에 큰 의미는 없다.

가설 검정과는 별개로, WLB 제도 사용 용이성의 수준에 따라서 일치선의 결과에도 차이가 있는지 확인하였다. 우선 과업수행에 대하여, 작업부하량 차원에서 WLB 제도 사용 용이성이 낮은 집단과 높은 집단 모두 일치선의 기울기(b = 0.48, p < .001; b = 0.46, p < .001)와 곡률(b = 0.15, p < .05; b = 0.21, p < .01)이 유의하였다. 곡률에 있어 효과 크기의 차이는 어느 정도 존재하였으나, 두 집단에서 공통적으로 유사한 비선형 양상이 나타났다

Table 5. Key Features of Response Surfaces in Moderating Effects of Accessibility to Work-Life Balance Programs

WLB Level	First Principal Axis (D = p_{10} + p_{11}A)						Second Principal Axis (D = p_{20} + p_{21}A)					
	p_{10}	95% CI		p_{11}	95% CI		p_{20}	95% CI		p_{21}	95% CI	
		LL	UL		LL	UL		LL	UL		LL	UL
Workload and Task Performance												
Low	8.88	-15.45	12304.88	1.34	-0.96	155.74	-2.27	-934.81	3.47	-0.74	-123.92	2.52
High	-1.22	-151.89	6.16	-0.17	-0.70	0.67	5.49	1.24	6674.62	6.02	1.85	4295.81
Job Complexity and Task Performance												
Low	-303.05	-79106.16	-199.24	5.55	1.61	7124.96	-0.30	-45.92	2.41	-0.18	-4.49	2.31
High	34.94	-1.75	18743.19	-3.52	-49.01	-0.37	0.52	0.13	2.66	0.28	-0.06	1.15
Workload and Turnover Intention												
Low	-0.72	-34.72	12.08	0.24	-2.18	5.55	-0.14	-7.73	2.05	-4.20	-1418.96	-1.15
High	-5.24	-8882.18	-0.61	0.57	-1.54	8.35	0.66	-1.28	41.35	-1.75	-227.55	1.77
Job Complexity and Turnover Intention												
Low	5.75	1.79	5941.65	-0.38	-1.04	-0.03	-0.05	-1.52	1.03	2.67	0.64	11.70
High	9.42	3.12	15597.99	-1.86	-384.45	0.81	-1.98	-1144.93	-0.60	0.54	-2.63	14.05

Note. p_{10} = intercept of first principal axis, p_{11} = slope of first principal axis, p_{20} = intercept of second principal axis, p_{21} = slope of second principal axis; CI = bias-corrected confidence interval, LL = lower limit, UL = upper limit; bootstrap sample size = 10,000; WLB = accessibility to work-life balance.

(그림 3 상단). 직무복잡성 차원에서는 두 집단 모두 일치선의 기울기만 유의하였는데, 낮은 집단(b = 0.43, p < .001)과 높은 집단(b = 0.42, p < .001) 간 기울기 차이가 거의 나타나지 않았다. 즉, 두 집단에서 동일하게 요구와 능력이 높은 수준에서 일치할수록 과업수행이 선형적으로 증가하는 양상이 나타났다(그림 3 하단). 다음으로 이직의도가 결과변수인 모형에서는, 작업부하량 차원에서 조절변수 수준이 낮은 집단과 높은 집단에서 모두 일치선의 곡률만 유의하였으며(b = 0.45, p < .01; b = 0.47, p < .05), 일치선을 따라 U자형 관계가 나타났다(그림 4 상단). 직무복잡성 차원의 경우, 낮은 집단에서는 일치선의 기울기만 유의하여(b = 0.66, p < .001), 요구와 능력이 높은 수준에서 일치할수록 이직의도가 선형적으로 증가하는 양상을 보였다. 전술한 것과 같이 높은 집단은 회귀 모형이 유의하지 않아 일치선을 따라 이직의도의 차이가 뚜렷하게 나타나지 않았다(그림 4 하단).

논 의

본 연구는 MZ세대 신입사원을 대상으로 D-A fit이 과업수행 및 이직의도에 미치는 영

향을 확인하고자 하였다. 이를 위해 첫 직장에서 6개월 이상 3년 이하로 재직 중인 만 19세에서 35세 사이의 직장인 및 공무원 343명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. D-A fit은 작업부하량과 직무복잡성의 두 차원에서 원자론적 접근을 사용하여 측정한 후, 다항회귀분석 및 반응표면 그래프를 활용하여 변수들 간의 삼차원 관계를 확인하였다. 불일치선을 따라 요구보다 능력이 낮은 지점에서 일치하는 지점을 지나 높은 지점까지 갈수록 과업수행은 계속해서 증가하지만 이직의도는 감소하는 선형 관계를 예상하였다. 또한 일치선의 경우에는 요구와 능력이 모두 낮은 수준에 비해 모두 높은 수준에서 과업수행과 이직의도가 증가하는 선형 관계를 예측하였다. 나아가 WLB 제도 사용 용이성이 요구와 능력이 불일치하는 경우에 완충적 조절변수로 작용하는지 조사하였다.

분석 결과, 과업수행에 대하여 두 차원 모두에서 전반적으로 능력이 요구보다 높을수록 과업수행이 증가하고 능력이 요구보다 낮을수록 감소하였으나, 능력이 요구에 비해 현저히 낮을 경우 과업수행이 소폭 반등하여, 가설이 부분적으로만 지지되었다(가설 1-a, 1-b). 이러한 결과는 스트레스에 대한 P-E fit 이론의 이월/보존 기제(Edwards et al., 1998) 및 자원보존이론(Hobfoll, 2001)과 전반적으로 일치하는 결과이다. 즉, 과잉능력이 개인에게 자원으로 활용되어, 보존한 자원을 바탕으로 현재의 직무요구에 더 잘 대처할 수 있을 뿐만 아니라, 미래 업무를 위한 기술, 절차 등을 추가로 학습하여 맡은 업무를 높은 수준으로 수행할 수 있음을 시사한다(Edwards et al., 1998). 본 연구의 결과는 동기저하 등으로 인해 지각된 과잉자격이 부정적인 결과로 이어질 수 있다는 논리에도 불구하고 과업수행은 높인다는 선행연구(Erdogan & Bauer, 2009)와 어느 정도 동일한 맥락이다. 단, 본 연구에서는 요구와 능력을 간접적으로 측정하였으므로 능력이 요구에 비해 높은 상황을 응답자 본인이 어느 정도 지각하고 있는지 확인하기는 어렵다. 따라서 요구보다 능력이 높은 경우라도 해도 지각된 과잉능력과 완전히 같은 개념은 아니다. 특히 신입사원은 입사 초기에 업무 이외에도 조직의 규범을 학습하거나 동료와 관계를 형성하는 등 여러 요소에 자원을 투자해야 할 수 있기 때문에(유지운, 탁진국, 2012), 능력이 요구에 비해 높음에도 불구하고 스스로는 과잉능력을 보유하고 있다고 지각하지 못 할 가능성이 존재한다. 또한 능력이 요구에 비해 매우 낮을 경우 과업수행이 약간 증가하는 결과는 예상하지 못한 결과이다. 따라서 전술한 결과들이 비슷한 상황에서 꾸준히 재현되는지 확인하고, 정확한 기제를 파악하기 위하여 후속연구가 필요하다.

이직의도는 두 차원 모두에서 예상과 같은 선형 관계가 나타났다(가설 2-a, 2-b). 먼저 요구가 능력보다 높을수록 이직의도가 증가하였는데, 이는 능력에 비해 요구가 높을 경우 개인이 감당할 수 없는 업무로 인하여 부정적 결과가 일관되게 나타난다는 설명(Edwards et al., 1998)과 일치하는 결과이다. 특히 본 연구 대상의 연령이 낮으며 대다수가 미혼인 점을 고려하면, 일에 대한 의무감이 상대적으로 낮을 수 있기에 높은 직무요구로 인해 자발적으로 이직을 고민했을 가능성이 높다. 반대로, 요구가 능력보다 낮을 경우 이직의도가 선형적으로 감소하였다. 즉, 능력에 비해 요구가 낮은 구성원들은 불일치에도 불구하고 이직을 고려하지 않는 것으로 나타났다. 능력보다 낮

은 요구에 직면하면 권태감 등의 부정적인 결과를 경험할 수도 있지만, 본 연구의 대상이었던 한국 조직의 MZ세대 신입사원들은 그로 인해 이직을 고려하기보다는 오히려 낮은 요구에 안주하는 경향이 있음을 나타낸다. 추가로, 이는 경제적 요인이 개인의 이직의도에 영향을 미친다는 Muchinsky와 Morrow(1980)의 이직 모형을 반영하는 결과일 수도 있다. 구체적으로, 근래에 코로나19로 인하여 국내 채용시장이 축소되었는데, 이와 같은 불황으로 인해 능력에 비해 요구가 낮은 직원들은 언젠가는 이직하더라도 당장은 안정적인 직장을 유지하려 했을 가능성이 크다. 비록 본 연구에서 외부 변수들을 직접적으로 조사하여 분석하지는 않았지만, 이러한 결과는 국내의 고용시장 악화가 재직자의 이직의도에 영향을 미칠 수 있음을 암시한다.

다음으로 일치선 관계를 확인한 결과, 직무복잡성 차원에서 요구-능력 일치와 두 결과변수 간 관계가 가설과 같은 양상으로 관찰되었다. 과업수행에 있어서는 저-저 일치에 비해 고-고 일치로 갈수록 점수가 증가하는 정적 선형 관계가 나타났다(가설 3-b). 이러한 선형 관계는 선행연구와 일치하는 결과로(Edwards & Shipp, 2007), 고-고 일치일 경우 업무가 어렵지만 달성가능한 정도이기 때문에 수행에 요구되는 높은 기준을 충족시킬 수 있고, 이로 인해 저-저 일치에 비해 더 높은 수행 수준이 보고되었다. 그렇지만 이러한 상황이 꼭 긍정적이지만은 아닐 수 있다는 예상과 동일하게, 이직의도에 대해서도 정적 선형 관계가 관찰되었다(가설 4-b). 즉, 저-저 일치에서 고-고 일치로 갈수록 이직의도 역시 계속 증가하였다. 이는 자원보존이론(Hobfoll, 2001)의 내용과도 일맥상통하는 것으로, 높은 직무요구를 마주한 상황이 개인에게 자원 손실을 발생시켜 이러한 상황을 회피하고자 이직의도라는 부정적 결과로 이어질 수 있다. 정리하면, 동일한 고-고 일치 상황이라도 결과변수의 특성에 따라 차별적 효과가 나타날 수 있음을 의미한다.

반면, 작업부하량 차원에서는 일치선에 대한 결과가 가설과는 다소 다르게 관찰되었다. 우선 과업수행 가설은 약하게 지지되었다(가설 3-a). 구체적으로, 요구와 능력이 높은 수준에서 일치할수록 과업수행이 증가하고 낮은 수준에서 일치할수록 감소하기는 하였으나, 중간보다 낮은 수준에서 일치할 경우 과업수행의 감소폭이 줄어들었다. 즉, 감소폭이 달라졌기 때문에 기울기가 선형으로 나타나지 않았다. 또한 작업부하량 차원에서 이직의도는 요구와 능력이 중간 수준에서 일치할 때 가장 낮았으며, 일치 지점이 중간 수준에서 양방향으로 멀어질수록 증가하는 U자형의 관계가 나타나서 가설이 지지되지 않았다(가설 4-a). 이러한 결과들을 종합하면, 예상과 다르게 두 차원에서 일치선의 결과가 상이하게 나타났다. 이는 여러 연구에서 구체적인 직무 내용 차원에 따라 D-A fit의 영향이 다르게 나타난 결과와 동일한 맥락이다(정유선, 박형인, 2017; Devloo et al., 2011; Edwards et al., 1998; Park, 2019). 본 연구는 과업의 양적 측면(작업부하량)과 질적 측면(직무복잡성)을 함께 다루었는데, 각 차원에서의 실질적인 내용에 따라 결과변수에 다른 영향을 미쳤을 존재했을 가능성이 있다. 그렇지만 두 직무 내용 차원에서 다른 효과가 관찰된 원인을 정확히 파악하는 것은 본 연구의 범위 밖에 있다.

주효과에 대한 가설 검정과는 별개로 본 연구에서 주목할 만한 부분 또한 몇 가지 존재한다. 우선 각 모형의 전체 설명력을 비교해

보았을 때, D-A fit은 이직의도보다 과업수행을 더 많이 설명하는 것으로 나타났다. 이는 D-A fit이 직무태도보다 수행과 더 강한 관계가 있다고 설명하는 선행연구와 일치하는 결과이다(van Vianen, 2018). 다음으로 요구와 능력에 대한 저차항 회귀계수를 살펴보면, 과업수행은 주로 능력의 영향을 많이 받았다. 이러한 결과는 전통적으로 수행은 인지능력이나 직무 관련 기술과 같은 개인역량이 중요하다는 연구들과 일맥상통한다(Morgeson et al., 2005; Salgado et al., 2003). 반면, 이직의도는 요구에 의해 좌우되는 양상을 보였다. 이는 특히 MZ세대 신입사원이기 때문에 더 두드러진 양상일 수 있는데, 일 이외의 사적 영역을 중요하게 생각하는 가치관 등의 영향으로 본인의 능력 수준과는 별개로 양이 많거나 어려운 업무 조건을 피하고자 하는 경향이 반영되었을 가능성이 있다. 이와 같이 같은 차원에서의 D-A fit이라도 각 결과변수에 주로 영향을 미치는 측면이 따로 있다는 것은 중요한 발견이며, 이는 요구와 능력을 원자론적 접근을 사용하여 측정한 후 다항회귀 및 반응표면 그래프 분석 방식을 적용하였기 때문에 발견할 수 있었던 결과이다.

요구-능력 불일치에 대한 WLB 제도 사용 용이성의 조절효과를 확인해본 결과, 두 차원 모두 과업수행에서는 예상과 다른 양상의 조절효과가 관찰되었다(가설 5-a, 5-b). 구체적으로, WLB 제도 사용 용이성이 높은 경우 불일치선에서 전체 집단과 유사한 비선형 양상을 보였으나, 낮은 경우 정적 선형 관계가 나타났다. 전술한 것과 같이 과업수행은 능력에 의해 주로 좌우되었으며 WLB 제도 사용 용이성과 능력은 유의하지 않거나 낮은 정적 상관을 보인 점을 고려하면, 적어도 본 연구의 대상에게서는 WLB 제도 사용 용이성이 요구-능력 불일치와 과업수행의 관계에서 직무자원으로서 큰 역할을 하지 못했을 가능성이 있다. 다만, 조절변수 수준이 낮은 집단에서는 과업수행이 불일치선을 따라 능력이 낮을수록 계속 감소하였으나, 높은 집단에서는 요구에 비해 능력이 현저히 낮을 때 과업수행이 오히려 소폭 증가하는 양상을 보인 점은 주목할 만하다. 즉, WLB 제도 사용 용이성을 높게 지각할 때 일부 직원들에게서는 상대적으로 긍정적인 결과가 나타나서 수행에 있어서도 자원으로서의 잠재력이 시사되었다. 반면, 이직의도에 대해서는 완충적 조절효과 가설이 지지되었다(가설 6-a, 6-b). 즉, WLB 제도 사용 용이성이 낮을 때보다 높을 경우 요구와 능력의 불일치가 이직의도에 미치는 영향이 약해졌는데, 이는 직무자원의 완충효과를 주장하는 JD-R 이론(Bakker & Demerouti, 2017)을 경험적으로 지지하는 결과이다. 특히 이직의도는 과업수행과 다르게 능력보다는 요구에 의해 주로 영향을 많이 받았기 때문에, 직무요구에 대한 직무자원의 완충적 역할이 크다. 이러한 결과는 WLB 제도 사용 용이성이 MZ세대 신입사원의 이직의도를 낮추는 데 효과적인 직무자원으로 활용될 수 있음을 시사한다. 본 연구의 가설은 아니었지만 일치선에 대해서도 조절효과를 추가로 확인해 보았는데, 조절효과는 대부분 일치선이 아닌 불일치선에서 나타나는 것으로 확인되었다. 이는 요구와 능력이 일치할 경우보다 불일치하는 구성원들이 많은 조직에서 WLB 제도 사용 용이성에 대한 개입이 더욱 효과적일 것임을 암시한다.

본 연구는 다음과 같은 학문적 함의가 있다. 첫째, MZ세대 신입사원에 초점을 두어, 요구-능력 불일치의 영향을 완충하는 조절변수를

발견하였다. 특정한 요소가 직무자원으로 작용하는지는 대상에 따라 상이할 수 있으나(Bakker & Demerouti, 2017), 기존 연구들은 대상을 특별히 한정하지 않고 D-A fit과 결과변수의 관계에서 광범위한 조절변수를 조사하였다(정유선, 박형인, 2017; Devloo et al., 2011; Park et al., 2012). 이와 다르게, 본 연구는 대상의 범위를 한정하여 특정 대상에게 적용될 수 있는 효과적인 조절변수를 확인하였다. 이러한 결과는 MZ세대 신입사원의 특성을 고려한 맞춤형 조절변수를 조사하였다는 데 의의가 있다. 둘째, 원자론적 접근을 사용한 다항회귀분석 및 반응표면 그래프를 통해 변수들의 삼차원 관계를 확인하였으며(Edwards et al., 2006), 주축에 대한 추가 정보를 제시하여 비선형 관계를 더욱 자세하게 살펴보았다(Edwards, 2002; Edwards & Cable, 2009). 다항회귀분석을 사용한 기존의 국내외 연구들은 주로 반응표면 그래프를 해석할 때 Shanock 등(2010, 2014)의 권고를 따라 일치선과 불일치선의 기울기 및 곡률에 초점을 두었다(예, 남지선, 박형인, 2021; 정유선, 박형인, 2017; Beier et al., 2020; Rupprecht et al., 2016). 그러나 최근 Yao와 Ma(2023)는 여기에 더해 주축에 대한 정보도 함께 제공되어야만 비선형 관계에서 보다 정확한 양상을 파악할 수 있다고 주장하였다. 본 연구는 이러한 권고를 반영해서, 비선형 관계가 나타난 결과에 대해 주축의 정보를 제시하여 상세한 해석을 하였다는 학문적 의의가 있다.

본 연구의 실무적 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과는 MZ세대 신입사원에게 WLB 제도 사용 용이성의 역할이 중요하다는 증거를 제공하여, 최근 화두가 되고 있는 MZ세대 신입사원들에 대한 조직 차원의 개입 방안을 제시한다. 최근 여러 설문조사에서 MZ세대가 WLB를 중요한 가치로 생각한다는 결과가 반복적으로 나타나고 있다(전국경제인연합회, 2023; 한국고용정보원, 2022). 따라서 조직은 MZ세대 신입사원의 높은 이직률이 문제가 되지 않게 예방하기 위하여 이들이 중요하게 생각하는 가치를 반영한 조직문화를 선제적으로 형성하는 것이 중요하다. 요구가 능력보다 높은 신입사원에게 WLB 제도 사용 용이성을 제공한다면, 이직의도를 낮춰서 궁극적으로 이직을 감소시키고 조직의 물적, 인적자원 손실을 줄일 수 있을 것이다. 부수적으로, 요구보다 능력이 현저히 낮은 신입사원에게도 WLB 제도 사용 용이성을 제공할 경우 수행에도 도움이 될 수 있다. 요구보다 능력이 매우 낮은 경우, 높은 WLB 제도 사용 용이성이 보장된다면 수행이 어느 정도 증가하는 결과가 나타났다. 전술한 것과 같이 수행의 가장 중요한 예측변수는 능력인데, 능력이 낮음에도 불구하고 조직 차원의 다른 자원으로 이를 보완할 수 있다는 결과는 조직에게 중요한 시사점을 제공한다. 게다가 현 시점에서 대부분의 MZ세대는 신입사원이지만 시간이 지날수록 조직 구성원 중 다수를 차지하며 기성세대로 나아갈 것인데, 이들이 중요하게 생각하는 가치는 쉽게 변하지 않을 가능성이 크다. 각 세대의 특성은 인재관리(talent management)에 중요한 함의를 제공할 것이며, 세대 간 이해의 부족은 작업장 내 긴장으로 이어질 가능성이 있다(Noe, 2017). 따라서 본 연구결과는 앞으로 작업장의 주류가 될 이들 세대에 대한 이해를 증진하도록 하여 조직의 인적자원을 체계적으로 준비하는 데 도움이 될 것이다. 둘째, 특히 수행에 있어서 D-A fit의 역할을 재확인하여 인적자원관리의 중요성을 뒷받침한다. 선행연

구들은 D-A fit을 고려한 인적자원관리의 중요성을 지속적으로 주장하였는데(Cable & DeRue, 2002; Chi et al., 2020), MZ세대 신입사원에게도 기존에 밝혀진 내용이 동일하게 적용된다는 결과를 발견하였다. 이러한 결과는 선발, 훈련, 직무재설계의 중요성을 재차 강조한다. 수행을 위해서는 능력이 낮은 사원을 선발하는 것은 위험하기 때문에, 조직은 D-A fit이 문제되는 경우 선발 절차를 강화할 필요가 있다. 또한 요구보다 능력이 더 높은 불일치는 수행을 증가시키는 긍정적 효과가 있으므로 지속적인 교육 및 훈련 프로그램이 도움이 될 것이다. 반면, 직무요구가 능력에 비해 높으면 전반적으로 수행에도 해가 되고 이직의도 역시 높아질 수 있으므로, 관리자는 구성원들의 직무요구가 능력을 초과하지 않도록 지속적으로 모니터링을 하며 필요시 직무재설계를 해야 한다.

이러한 학문적 및 실무적 함의에도 불구하고, 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구는 모든 변수를 단일 시점에서 자기보고식(self-report) 방법의 단일원천(single source)으로 측정하였기 때문에 동일방법편향(common method bias)의 문제에서 자유롭지 않다(Podsakoff & Organ, 1986). 따라서 후속 연구에서는 요구는 본인이 직접 평가하고, 능력은 상사가 평가하는 등의 다중원천(multiple source)을 사용하여 이러한 문제를 줄일 필요가 있다. 혹은 변수들의 측정 시점을 다르게 하는 종단연구를 시행하여 동일방법편향을 해결할 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 특히 종단연구는 변수들 간의 내적타당도를 높일 수 있다는 장점 또한 존재하기에 그 필요성이 높다. 둘째, 주축의 정보를 통하여 비선형 관계에 대한 심도 있는 해석을 하였으나, 신뢰구간의 범위가 매우 커서 산출한 수치가 전반적으로 안정적이지 않다. 이러한 현상은 주축의 신뢰구간에서 드문 경우는 아니지만(Edwards, 2002), 후속연구에서는 표본을 늘려 보다 다양한 수준의 D-A fit 사례를 충분히 수집한 후 결과를 확인해볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 개인-직무 부합의 두 하위차원 중 D-A fit만 조사하였는데, 다른 하위차원인 수요-공급 부합(needs-supplies fit, N-S fit)까지를 모두 포함하여 연구할 필요성이 있다. 일반적으로 D-A fit은 수행과, N-S fit은 직무태도와 관계가 높으며(van Vianen, 2018), 여러 연구에서 두 부합이 개념적 및 경험적으로 구별되는 것이 확인되었다(Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005, Resick et al., 2007). 본 연구에서 D-A fit은 이직의도보다 과업수행과 더 강한 관계를 보였는데, 후속연구에서는 N-S fit까지 함께 측정하여 신입사원을 대상으로도 개인-직무 부합의 결과가 선행연구와 동일하게 나타나는지 확인할 필요가 있다. 넷째, 결혼 여부 비율의 편향이 본 연구의 결과에 영향을 미쳤을 가능성이 존재한다. 미혼에게도 사생활은 존재하고, WLB 제도에는 기혼 근로자를 위한 제도뿐만 아니라 개인의 여가시간 등을 보장하는 내용도 포함되어 있다. 그러나 기혼 근로자에 비해 미혼 근로자는 상대적으로 일-가정 갈등의 부정적인 영향에 덜 취약하고(박형인, 2022), 출산휴가나 육아휴직 등과 같은 일부 WLB 제도는 본 연구 참가자의 대다수인 미혼 근로자에게는 큰 효용이 없을 수 있다. 따라서 본 연구에서 확인한 WLB 제도 사용 용이성과 관련된 결과가 이들이 기혼이 되었을 때는 달라질 가능성이 높다. 다섯째, 사회 및 경제적 상황을 직접적으로 반영한 연구가 필요하다. 서론에서 기술하였듯이, 경제 상황이나

고용시장 등 다양한 외부 요인들이 결과변수에 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 따라서 이와 같은 조직 외부의 상황 자체를 측정하여 D-A fit의 영향에 미치는 효과를 직접 조사할 필요가 있다.

전술한 한계점에도 불구하고, 본 연구는 최근에 주목받고 있는 MZ세대 신입사원에 초점을 맞추어 D-A fit과 과업수행 및 이직의도의 삼차원 관계를 확인하였다. 나아가 MZ세대가 중요한 가치로 여기는 WLB에 집중하여, 이직의도에서 WLB 제도 사용 용이성의 완충적 조절효과를 발견하였다. MZ세대의 특성을 고려한 신입사원 연구가 많지 않은 가운데, 본 연구의 결과는 경영진이 MZ세대 신입사원이 선호하는 조직문화를 조성할 당위성을 제시한다. 또한 조직의 관리자 및 인사업무 담당자에게는 구성원의 특성을 고려한 맞춤형 인적자원 관리를 시행할 것을 제안한다. 이를 통해 신입사원의 조직적응을 성공적으로 도와 궁극적으로는 조직의 지속가능성을 증진할 수 있을 것이다.

참고문헌

강윤진, 손영우 (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 양면적 영향: 자아효능감과 책임감의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(4), 373-407. https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i4.373-407

국가직무능력표준 (2022). NCS 소개. https://www.ncs.go.kr/th01/TH-102-001-01.scdo

국민일보 (2022, 04, 20). "요즘은 말이죠…" MZ세대에게 역멘토링 받는 부장님들. https://n.news.naver.com/mnews/article/005/0001520198?sid=101

고명철 (2022). 일과 삶 균형정책, 직장생활의 질, 그리고 주관적 안녕감 간 구조적 영향관계 분석: 직무요구-자원 모형에 근거한 일과 삶 균형정책의 범주화를 중심으로. 한국인사행정학회보, 21(1), 71-105.

김경민 (2016). 신입사원의 주도적 성격이 직무만족에 미치는 영향: 조직사회화의 조절효과와 개인-조직 부합도의 매개효과 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 29(4), 591-606. https://doi.org/10.24230/kjiop.v29i4.591-606

김광욱, 김민철, 권순식 (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템 - 자발적 이직률에 미치는 영향 중심 -. 인적자원관리연구, 27(3), 13-40. http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2020.27.3.13

김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.

김의종, 허창구 (2020). 근로자의 일과 삶의 균형이 가정, 조직 및 개인에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(3), 267-296. https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.267-296

김정운, 박정열 (2008). '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)' 척도 개발을 위한 연구. 여가학연구, 5(3). 53-69.

김정운, 박정열, 손영미, 장훈 (2005). '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 여가학연구, 2(3), 29-48.

김현주, 윤정현, 성상현 (2022). 멘토링 기능이 구성원 이직의도에 미치는 영향: 조직사회화의 매개효과를 중심으로. 경영연구, 37(3), 111-125.

http://dx.doi.org/10.22903/jbr.2022.37.3.111

남윤주, 남승규 (2022). 세대별 소비자행복: MZ 세대를 중심으로. 한국심리학회지: 소비자·광고, 23(2), 129-152. https://doi.org/10.21074/kjlcap.2022.23.2.129

남지선, 박형인 (2021). 분리된 관심의 척도 타당화 및 직무열의와의 관계 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(4), 629-662. https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i4.629-662

박정열, 손영미 (2016). 일과 삶의 균형 조직문화 척도 개발 및 타당화 연구. 한국콘텐츠학회논문지, 16(8), 693-705. https://doi.org/10.5392/JKCA.2016.16.08.693

박지희, 백지연 (2016). 조직사회화 전략이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과. 대한경영학회지, 29(1), 47-63. https://doi.org/10.18032/kaaba.2015.29.1.047

박형인 (2022). 일-가정 갈등의 하위유형과 직무탈진 간 관계에서 성별 및 결혼 여부의 조절효과. 한국심리학회지: 일반, 41(5), 461-489. http://dx.doi.org/10.22257/kjp.2022.12.41.5.461

소병한, 김지현, 유명현, 전이제, 송지훈 (2017). 신입사원의 직무스트레스가 재직의도에 미치는 영향: 동기부여언어의 매개효과 및 LMX 조절효과 검증. HRD연구, 19(4), 67-93. https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2017.19.4.003

양동민, 심덕섭 (2015). 직무요구 및 직무통제가 일-가정 갈등, 직무탈진 및 이직의도에 미치는 영향. 기업경영연구, 22(2), 87-108.

유지운, 탁진국 (2012). 신입사원의 주도적 성격이 정보추구행동을 통해 조직사회화에 미치는 영향: 팀개방성과 리더행동의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(4), 749-773. https://doi.org/10.24230/ksiop.25.4.201211.749

이요행, 방묘진, 오세진 (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(3), 639-657.

이유덕, 송광선 (2009). 가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화. 인적자원관리연구, 16(4), 213-236.

이정미, 최환규 (2019). 일과 삶의 균형 지원 조직문화가 일과 삶의 균형을 매개로 직장인의 안녕감 및 우울에 미치는 영향: 성별 및 연령대별 다중집단분석의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 32(1), 1-27. https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i1.1-27

이주은, 한태영 (2022). 신입사원이 인식하는 비대면 교육의 사회적 실재감과 가상 업무 적응성의 관계에서 교육몰입의 매개효과 및 상사 코칭의 조절된 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 35(4), 867-887. https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.867-887

인크루트 (2020, 4, 22). 신입사원 입사 연령 IMF때보다 5.8세 많아졌다. https://news.incruit.com/news/newsview.asp?newsno=434819

잡코리아 (2020, 4, 27). 신입사원 77% '이직경험' … 10년 전보다 두 배 이상 늘어. https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=16685

전국경제인연합회 (2023, 4, 10). MZ세대의 기업(인) 인식조사. https://www.fki.or.kr/main/news/statement_detail.do?bbs_id=00034952&category=ST

전국경제인연합회 (2022, 9, 24). 2022년 하반기 대기업 신규채용 계획 조사. https://www.fki.or.kr/main/news/statement_detail.do?bbs_id=00034594&category=ST

정예지, 윤정구, 김세은 (2016). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로. 경영학연구, 45(5), 1471-1499. http://dx.doi.org/10.17287/kmr.2016.45.5.1471

정유선, 박형인 (2017). 개인-직무 부합이 이직의도에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(2), 147-176. https://doi.org/10.24230/kjiop.v30i2.147-176

최경화, 탁진국 (2020). 목표 중심 자기조절이 삶의 만족에 미치는 영향에서 일과 삶의 균형 매개효과: WLB 조직문화의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(1), 1-33. https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i1.1-33

탁진국 (2007). 개인-직무 부합의 선행변인과 이직의도와의 관계: 신입사원을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(4), 459-473. https://doi.org./10.24230/ksiop.20.4.200711.459

통계청 (2022). 경제활동인구조사. https://kosis.kr/index/index.do

한국경영자총협회 (2022, 5, 17). MZ세대가 생각하는 「괜찮은 일자리」 인식조사 결과. https://www.kefplaza.com/web/pages/gc79582b.do?mnuId=gc79582b&bbsId=0001&nttId=17230&bbsFlag=View&pageIndex=1&searchCnd=0&searchWrd=MZ

한국고용정보원 (2022, 6, 22). 직업가치관검사 개정 2차 년도 연구보고서. https://www.keis.or.kr/user/extra/main/3880/publication/publicationList/jsp/LayOutPage.do?categoryIdx=131&pubIdx=8552&spage=2&onlyList=N

허창구, 신강현 (2012). 개인-직무 부합과 직무 탈진 및 직무열의 관계: LMX의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(3), 535-556. https://doi.org/10.24230/kjiop.v25i3.535-556

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, *32*(2), 237-256. https://doi.org/10.1177/0149206305280010

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 707-721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M., & Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, *47*(8), 2226-2261. https://doi.org/10.1177/0149206320962835

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational

studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(2), 157-167. https://doi.org/10.1002/job.2053

Beier, M. E., Torres, W. J., Fisher, G. G., & Wallace, L. E. (2020). Age and job fit: The relationship between demands-ability fit and retirement and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, *25*(4), 227-243. https://doi.org/10.1037/ocp0000164

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875-884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan.

Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, *72*(3), 374-381. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374

Chi, N. W., Fang, L. C., Shen, C. T., & Fan, H. L. (2020). Detrimental effects of newcomer person-job misfit on actual turnover and performance: The buffering role of multidimensional person-environment fit. *Applied Psychology: An International Review*, *69*(4), 1361-1395. https://doi.org/10.1111/apps.12225

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, *105*(12), 1408-1422. https://doi.org/10.1037/apl0000843

Devloo, T., Anseel, F., & De Beuckelaer, A. (2011). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands-abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology*, *26*, 453-465. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9200-7

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 292-339. https://doi.org/10.5465/256782

Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.), *Advances in measurement and data analysis* (pp. 350-400). Jossey-Bass.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 654-677. https://doi.org/10.1037/a0014891

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 802-827. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Personenvironment fit theory:

Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford University Press.

Edwards, J. R., & Van Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 628-648. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.628

Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 557-565. https://doi.org/10.1037/a0013528

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*, 259-283. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831

Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 346-355. https://doi.org/10.1080/09585190701799937

Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 465-477. https://doi.org/10.1037/a0014068

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463-488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1228-1238. https://doi.org/10.1037/apl0000008

Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the

Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 361-389. https://doi.org/10.1037/a0035408

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed). McGraw-Hill Education.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 399-406. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399

Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *17*(3), 263-290. https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90022-6

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, *36*(5), 1220-1250. https://doi.org/10.1177/0149206309359809

Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, *67*(1), 99-152. https://doi.org/10.1111/peps.12026

Park, H. I. (2019). Three-dimensional relationships between demands-abilities fit and burnout among Koreans. *International Journal of Stress Management*, *26*(4), 389-400. https://doi.org/10.1037/str0000123

Park, H. I., Beehr, T. A., Han, K., & Grebner, S. I. (2012). Demands-abilities fit and psychological strain: Moderating effects of personality. *International Journal of Stress Management*, *19*(1), 1-33. https://doi.org/10.1037/a0026852

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531-544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Rupprecht, E. A., Kueny, C. R., Shoss, M. K., & Metzger, A. J. (2016). Getting what you want: How fit between desired and received leader sensitivity influences emotion and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(4), 443-454. https://doi.org/10.1037/a0040074

Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, *88*(6), 1068-1081.

https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1068

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(3), 413-446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggestad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, *25*(4), 543-554. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggestad, E. D. (2014). Erratum to: "Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores". *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 161. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9317-6

Stiglbauer, B., & Kovacs, C. (2018). The more, the better? Curvilinear effects of job autonomy on well-being from vitamin model and PE-fit theory perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(4), 520-536. https://doi.org/10.1037/ocp0000107

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 75-101. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702

Wang, D., Hom, P. W., & Allen, D. G. (2017). Coping with newcomer "Hangover": How socialization tactics affect declining job satisfaction during early employment. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 196-210. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.007

Wang, M., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, *64*, 163-189. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x

Yao, Y. (A.), & Ma, Z. (2023). Toward a holistic perspective of congruence research with the polynomial regression model. *Journal of Applied Psychology*, *108*(3), 446-465. https://doi.org/10.1037/apl0001028

투고일자 : 2023. 05. 02.
수정일자 : 2023. 06. 05.
게재일자 : 2023. 06. 14.

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2023. Vol. 36, No. 3, 287-320
https://doi.org/10.24230/kjiop.v36i3.287-320

The Effects of D-A Fit among Young Generation Newcomers: Organizational Culture Regarding Work-Life Balance as the Moderator

Taeyeon Kim **Hyung In Park**

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

This study investigated the effects of demands-abilities (D-A) fit on task performance and turnover intention among young generation newcomers. We measured D-A fit in the workload and job complexity dimensions using the atomistic approach. Furthermore, we examined whether the accessibility to work-life balance (WLB) programs would buffer the relationships between D-A misfit and the criteria. Data collected from 343 Korean newcomers aged 35 or under were analyzed using polynomial regressions and response surface graphs to examine the three-dimensional relationships. Results showed that task performance decreased in general as demands surpassed abilities, although it slightly increased when demands surpassed abilities to a great extent. As we expected, turnover intention increased as demands exceeded abilities. In addition, linear relationships were observed in both criteria along the congruence line in the job complexity dimension as hypothesized. In the workload dimension, task performance decreased along the congruence line, but the decrease rate changed showing two different slopes. Additionally, turnover intention showed a U-shaped relationship. Although the accessibility to WLB programs moderated the effects of D-A misfit on both outcomes, the buffering effects that we expected were observed only on turnover intention. Our results suggest that D-A fit and organizational culture regarding WLB may play important roles in the adjustment of young generation newcomers. Based on these findings, we discussed academic and practical implications and suggested future research directions.

Key words : demands-abilities fit, newcomer, task performance, turnover intention, work-life balance