한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 53-90
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.53-90

# 지각된 과잉자격과 이직 관련 변수 간 관계에서 지각된 고용가능성의 매개효과: 회복경험 및 잡크래프팅의 조절된 매개효과*

장 영 민
ORP연구소

이 종 현†
경상국립대학교
심리학과

본 연구는 지각된 과잉자격과 이직 관련 변수들 간 관계에서 지각된 고용가능성이 매개변수로서 역할을 하는지를 살펴보았으며, 이러한 관계에서 회복경험과 잡크래프팅의 조절효과를 검증하였다. 한국의 직장인 500명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, PROCESS Macro를 활용하여 조절된 매개 모형을 검증하였다. 분석결과, 외부 고용가능성은 지각된 과잉자격과 이직 의도 간의 관계를 매개하였으며, 내부 고용가능성도 지각된 과잉자격과 조직 배태성 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 회복 경험과 잡크래프팅은 이러한 매개 효과를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 연구 결과를 통해 고용가능성에 대한 인식을 높이고, 회복경험과 잡크래프팅 등의 지원 전략의 중요성이 강조되었으며, 스스로에게 과잉자격을 지각하는 조직구성원들을 효과적으로 관리하기 위한 이론적·실무적 시사점을 파악할 수 있었다. 마지막으로 향후 연구의 방향이 논의되었다.

주요어 : 지각된 과잉자격, 이직의도, 고용가능성, 회복경험, 잡크래프팅, 조직배태성

---

* 본 연구는 1저자 장영민의 2025년도 경상국립대학교 일반대학원 심리학과 석사학위 논문을 수정한 것임.
† 교신저자 : 이종현, 경상국립대학교 심리학과 부교수, E-mail: tea4one@gnu.ac.kr
Copyright ⓒ 2026, 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.

최근 국내 고용 시장은 전반적인 고용지표가 개선되는 추세를 보이고 있다. 고용노동부에 따르면, 15~64세 고용률(68.7%), 경제활동참가율(63.3%)을 기록하고 있고, 고용 관련 지표가 긍정적 변화를 보이고 있다(고용노동부, 2024). 지난해부터 경제협력개발기구(OECD) 회원국 중 한국 실업률은 2.9%로 체코(2.4%), 일본(2.6%), 폴란드(2.9%)와 함께 실업률이 낮은 국가에 포함된다(홍준기, 2023). 그러나 이러한 양적 성장에도 불구하고 높은 이직률이라는 역설적 문제에 직면하고 있다. 통계청(2023)의 조사결과에 따르면, 400만 명에 육박하는 근로자들이 직장을 옮긴 것으로 나타났으며, 청년층 취업자의 경우 5명 중 1명이 직장을 옮기는 등 이직이 매우 활발하다. 해당 조사에서 이직자의 근속기간을 살펴보면 절반 이상이 1년 미만, 80% 이상이 3년 미만으로 한 직장의 근무조건에 만족하지 못하고 오래 머물지 않는 추세가 두드러지게 나타나고 있다.

직장인들이 근무조건에 대해 만족하지 못하는 원인 중 하나로, 과잉자격을 지각하는 측면이 존재한다. 지각된 과잉자격(perceived overqualification, 이하 POQ)이란, 수행하는 직무에서 요구되는 것보다 더 높은 수준의 교육수준, 경험, 지식, 기술, 능력 등을 가지고 있다고 개인이 스스로 지각하는 것을 의미한다(Maynard et al., 2006). 즉, 교육 수준 및 커리어, 업무 관련 기술 등의 조건이 직무 요건을 초과하여 직무에 활용되지 않는다고 생각하며, 스스로 자격을 과하게 지각하는 고용 상황을 의미하고, 이는 불완전고용(underemployment)의 한 형태이자 바람직하지 않은 고용 상황으로 간주된다(Erdogan & Bauer, 2009; Feldman, 1996; Khan & Morrow, 1991; Liu & Wang, 2012). 신입 구직자를 대상으로 스펙 상향 평준화에 대한 조사 결과, 응답자 90% 이상이 취업 성공을 위한 기준이 상향되었다고 응답한 사례가 있다(용원중, 2022). 일반기술 분야 종사자 중 실제 직무에서 요구되는 능력보다 더 높은 학력을 보유한 이들과 관련하여 OECD에서 전 세계 국가의 오버 스펙 인력 비율을 비교 분석한 결과, 한국은 자국민 59.6%가 오버 스펙을 보유한 것으로 확인되었다(McCarthy, 2019). 특히 대표적으로 높은 오버 스펙을 보이는 스페인의 비율(36.9%)과 비교해도 압도적으로 높았으며, 이는 한국의 고질적인 사회 문제로 지적되고 있는 스펙 쌓기 경쟁의 한 단면이라고 할 수 있다(장수아, 2019).

최근 다양한 조직에서 뛰어난 역량을 가진 구성원을 채용했음에도 불구하고 기대와 달리 이직률이 상승하고, 조직 생산성이 저하되는 역설적인 상황에 직면하게 되면서 조직구성원의 과잉자격은 심각한 문제로 인식되고 있으며, 과잉자격 지각으로 인한 부정적 결과에 대한 해결책이 시급하다(Erdogan & Bauer, 2021; Zhang et al., 2016). 국내기업의 인사담당자들을 대상으로 채용 인식을 조사한 결과, 신입 채용에서 가장 중요하게 생각하는 요소는 직무 관련성이며, 경력직 채용 시 가장 중요하게 생각하는 요소는 직무능력이라고 보고하였다(고용노동부, 2021). 이는 단순히 지원자들의 스펙을 확인하고 비교하여 평가하기보다는 직무와 관련된 것들을 우선시하여 직무에 적합한 인재를 채용하고자 하는 기업의 노력으로 볼 수 있는데, 학력이나 스펙보다는 경험과 능력을 우선시하여 채용하는 기업이 늘어나면서 과잉자격 문제를 해소하고자 노력하고 있으나, 구직자들은 여전히 스펙 쌓기에 열중하여 단기간에 이 간극을 좁히기 어려울 것으로 보인다.

과잉자격을 지각한 구성원은 자원 손실을 경험하게 되며, 이러한 상황에서 개인은 자신이 보유한 자원의 가치와 이를 활용할 수 있는 기회를 재평가하게 된다. 고용가능성은 바로 이러한 자원 활용 가능성에 대한 평가를 나타낸다. 과잉자격을 지각하는 조직구성원은 능력을 충분히 활용하지 못한다고 인식하여 스트레스를 경험할 수 있다(Edwards, 1991; Khan et al., 2022). 직무스트레스는 직무 환경이 조직구성원과 맞지 않을 때 발생하는 개인 내외적 갈등상태로(Ahmad & James, 1991; Benedict et al., 2009), 과잉자격을 지각하는 조직구성원은 승진 기회 부족이나 직무와의 불일치감 등으로 인해 직무스트레스를 경험하고 직무만족이 낮아질 수 있다(Benedict et al., 2009; Luksyte et al., 2011; Piasentin & Chapman, 2007). 이러한 스트레스는 직무만족 저하, 조직몰입 감소, 이직의도 증가 등 부정적 결과로 이어진다(Luksyte et al., 2011; Maynard & Parfyonova, 2013). 또한, 과잉자격으로 인한 직무스트레스는 조직 생활에서 개인의 심리적 안녕과 신체적 건강까지 영향을 미치며, 이는 결근이나 이직, 퇴사로 이어져 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Arshadi & Damiri, 2013; Applebaum et al., 2010; Chen et al., 2010; Noor & Maad, 2008).

과잉자격을 지각한 모든 구성원이 동일한 방식으로 고용가능성을 평가하고 이직 관련 행동을 보이는 것은 아니다. 조직구성원은 휴가를 신청하거나, 퇴근 후 시간을 활용하는 등 조직에서 벗어나 주의를 전환하고자 노력하게 된다(박형인 등, 2011; Sonnentag & Fritz, 2007). 또한, 조직구성원들이 자신의 능력과 업무 간 불일치를 지각한다면 적극적으로 업무 환경을 바꾸고자 할 수도 있다. 이는 업무 환경이 자신의 기술이나 필요를 충족하지 못할 때 직무의 요소를 변화시키려는 동기가 발생하기 때문이다(Sanchez-Cardona et al., 2020; Wrzeniewski & Dutton, 2001). 이와 관련하여 잡크래프팅의 경우, 조직구성원이 자신에게 주어진 업무를 스스로 변화시켜 일을 더욱 의미있게 만드는 과정으로, 업무의 특성을 개인의 선호나 능력에 맞게 변경할 수 있다(Berg et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 잡크래프팅을 통해 조직구성원은 심리적 유연성을 얻고, 직무만족 및 정신건강이 증진된다(Bond et al., 2008).

조직 내 구성원이 과잉자격을 지각할 때 나타나는 낮은 수준의 성과나 잦은 이탈행동은 조직 전체의 성과 및 생산성에 부정적인 영향을 미친다. 이를 방지하기 위해 조직은 우수한 인재를 유지하고, 유출을 최소화하기 위한 다양한 방안이 필요하다. 과잉자격의 부정적인 영향을 고려하면, 선발과정에서 오버 스펙 지원자들을 배제하는 것이 하나의 방법이 될 수 있으나, 우수한 인재를 채용하는 것이 기업의 최우선 목적이기 때문에 어려운 일이다. 그러나 대부분의 연구가 과잉자격과 결과변수(이직의도, 직무만족, 조직몰입 등) 간 직접적 관계에 초점을 맞춰왔으며, 과잉자격이 어떤 메커니즘을 통해 이직 관련 변수에 영향을 미치는지에 대한 매개 과정은 충분히 규명되지 않았다. 과잉자격을 지각한 구성원이 단순 불만족을 느끼는 것을 넘어 자신의 상황을 어떻게 평가하고 어떤 전략적 판단을 거쳐 이직의도를 형성하거나 조직에 잔류하는지에 대한 과정이 규명되어야 한다. 특히 과잉자격 연구에서 실증적으로 검증되지 않은 것이 고용가능성의 매개 역할이다. 이론적으로 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 높은 역량을 인식

하여 고용가능성을 높게 지각할 것으로 예상되나, 이러한 고용가능성 지각이 실제로 이직 관련 행동으로 이어지는 매개 과정에 대한 경험적 증거는 부족한 실정이다. 또한 고용가능성 연구들은 주로 고용가능성을 단일 차원으로 다루거나(e.g., Wittekind et al., 2010), 내부와 외부 고용가능성을 구분하더라도 이직의도만을 결과변수로 한정하여(e.g., De Cuyper & De Witte, 2011) 두 유형의 고용가능성이 서로 다른 결과 변수에 미치는 차별적 효과를 충분히 검증하지 못했다. 자원보존이론(Hobfoll, 1989) 관점에서 내부 고용가능성은 조직 내 자원 획득 경로를 나타내며, 외부 고용가능성은 조직 외 자원 획득 경로를 나타내므로 서로 다른 행동 전략으로 이어질 가능성이 높다. 그러나 기존 연구들은 주로 외부 고용가능성과 이직의도의 관계에 초점을 맞춰왔으며, 내부 고용가능성이 조직 잔류 행동에 미치는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 과잉자격의 부정적 영향을 완화하는 조절변수에 대한 연구 역시 이론적으로 통합된 틀 내에서 상보적 대처 전략을 동시에 검증한 연구는 드물다. 기존 연구들은 리더십, 조직지원인식 등 다양한 조절변수를 탐색해왔으나, 이들은 주로 조직 차원의 변수에 집중되어 있으며 개인이 스스로 활용할 수 있는 대처 전략에 대한 연구는 제한적이다. 따라서 본 연구는 다음의 이론적 필요성에 기반하여 수행되었다. 첫째, 지각된 과잉자격이 고용가능성이라는 심리적 자원을 통해 이직의도와 조직배태성에 차별적으로 영향을 미치는 양방향적 메커니즘을 검증하고자 한다. 둘째, 회복경험이 소진된 자원을 복원하는 조절효과와, 잡크래프팅이 직무자원을 능동적으로 재구성하는 조절효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 조직 내에서 과잉자격을 지각하는 조직구성원을 효과적으로 관리하기 위한 다양한 전략을 수립하는 데 유용한 기반을 마련하고자 하였다.

## 지각된 과잉자격

구직자들은 자신의 역량을 높이기 위해 높은 수준의 교육과 경험을 쌓지만, 그들의 노력이 실제 노동시장에서는 활용되지 않을 수 있다. 과잉자격을 갖춘 구직자들이 넘쳐나는 상황에서 조직은 학력과 능력이 뛰어난 인재를 선발하고자 하기 때문에 구직자들은 본인이 가진 능력보다 낮은 조건의 기업에 입사하는 경우가 빈번히 발생한다(Liu et al., 2015). 이러한 오버 스펙으로 인해 구직자들은 자신의 역량에 비해 낮은 수준의 직무를 맡게 될 가능성이 높아지며, 이는 직무만족 및 조직몰입 저하를 초래할 수 있다(Maynard et al., 2006; Harari et al., 2017). 앞서 기술한 바와 같이 지각된 과잉자격(POQ)이란, 수행하는 직무에서 요구되는 것보다 더 높은 수준의 교육수준, 경험, 지식, 기술, 능력 등을 가지고 있다고 개인이 스스로 지각하는 것을 의미한다(Maynard et al., 2006). 즉, 본인이 희망하여 지원한 기업임에도 불구하고, 자신이 갖추고 있는 기술이나 능력이 현재 직무를 수행하는 데 필요한 수준보다 높다고 인식하거나, 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있는 기회가 부족하다고 지각하는 구성원들은 업무나 조직에 대한 부정적 태도를 지닐 수 있다(McKee-Ryann & Harvey, 2011).

선행연구에 따르면, 지각된 과잉자격은 불완전고용 관련 연구들과 관련이 있다(Erdogan & Bauer, 2009 Erdogan et al., 2011; Khan & Morrow, 1991). 불완전고용은 근로시간이나

시간당 급여, 또는 고용의 지속성이 부적절한 경우를 의미하며(Dooley & Prause, 1997), Feldman(1996)은 불완전고용을 (a) 직무에서 요구되는 것보다 더 많은 교육을 받은 것, (b) 직무에서 요구되는 것보다 더 많은 기술이나 경험을 가지고 있는 것, (c) 교육 이외 분야에서의 비자발적 고용, (d) 시간제, 임시 또는 간헐적 일자리에서의 비자발적 고용, (e) 이전 직무 혹은 유사한 교육 수준을 가진 다른 사람에 비해 적은 임금을 받는 것 5가지 차원으로 구분하였다. 이중 직무에서 요구하는 것보다 더 많은 교육과정을 받은 것 및 직무에서 요구하는 것보다 더 많은 기술이나 경험을 지니고 있는 것에 대해 개인이 인식하는 정도가 지각된 과잉자격이라 볼 수 있다(Johnson et al., 2002).

지각된 과잉자격은 개인-환경 부합(person & environment fit) 이론 중 하나인 개인-직무 부합(person-job fit) 이론의 관점에서 이해될 수 있다. 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al, 2005)에 따르면, 개인의 특성(능력, 지식, 기술, 교육 등)과 직무 요구 간의 적합성은 긍정적 직무태도, 높은 직무수행, 경력성공을 촉진한다. 반대로 개인과 직무 간 불일치는 스트레스 요인이 되어 직무만족 저하, 조직몰입 감소, 반생산적 작업행동 등 부정적 결과를 초래한다(Burke & Deszca, 1988; Parker & Decotiis, 1983). 개인-직무 부합 이론에서 불일치는 구성원의 심리적 안녕과 직무태도에 부정적 영향을 미치는 주요 원인이다(Kristof-Brown & Guay, 2011). 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 지식과 기술이 충분히 활용되지 못하고 평가받지 못한다고 느끼며, 이는 좌절감과 박탈감을 유발한다. 또한, 이러한 불일치는 상대적 박탈 이론(Relative Deprivation Theory; Crosby, 1984)으로도 설명될 수 있다. 개인은 자신이 투입한 교육, 시간, 노력에 비해 받는 보상(역량 활용 기회, 급여, 승진 등)이 부족하다고 인식할 때 상대적 박탈감을 경험한다(Liu & Wang, 2012). 과잉자격을 지각한 구성원은 현재 직무조건이 자신의 기대나 과거 경험보다 못하다고 느끼기 때문에 이러한 박탈감을 경험할 가능성이 높다(Feldman et al., 2002). 형평이론(Equity Theory; Adams, 1965) 역시 과잉자격의 부정적 결과를 설명하는 데 유용하다. 형평 이론에 따르면, 개인은 자신의 투입(교육, 기술, 노력) 대비 산출(보상, 인정, 기회)의 비율을 타인과 비교한다. 과잉자격을 지각한 구성원은 같은 직급의 동료들과 비교할 때 더 많은 것을 투입했음에도 유사한 산출을 받는다고 느껴 불공정을 지각한다(Thompson, 2009). 이러한 불공정 지각은 형평을 회복하기 위한 행동(이직, 투입 감소, 일탈행동 등)을 유발할 수 있다. 선행연구들은 지각된 과잉자격이 직무만족 및 조직몰입 저하, 이직의도 증가, 반생산적 작업행동, 일탈행동 등과 정적 관련이 있음을 일관되게 보고하고 있다(e.g., Erdogan et al., 2020; Johnson & Johnson, 1996; Maynard et al., 2006; Maynard & Parfyonova, 2013). 메타분석 결과 역시 과잉자격이 특히 동기 및 태도 관련 변수에 부정적 영향을 미친다고 보고한다(Erdogan & Bauer, 2021). 이는 개인-직무 불일치가 구성원의 심리적 상태와 행동에 실질적인 영향을 미침을 시사한다. 따라서 지각된 과잉자격은 개인과 직무 간 지각된 불일치이며, 부정적 직무태도와 철회행동을 야기할 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 구성원은 자신의 지식과 기술이 충분히 평가받지 못하면 좌절감을 인식할 수 있고, 현재 업무가 자신의 목표를 달성하는 데 방해된다고 지각하여

이직으로 이어질 수 있다(Chen et al., 2021; Fine & Nevo, 2008).

앞서 부정적인 결과를 도출하는 과잉자격에 대한 연구와는 다르게 일부 연구들은 과잉자격에 대한 긍정적인 결과를 보고하고 있다. 즉, 과잉자격을 갖춘 구성원들의 뛰어난 지식과 기술이 조직에 기여할 수 있는 가능성이 있다는 점이다(e.g., Erdogan & Bauer, 2009; Fine & Nevo, 2008; Spitzmueller, & Maynard, 2011; Zhang et al., 2016). 메타연구에 따르면, 지각된 과잉자격은 동기와 관련된 측면에서 부정적인 결과를 낳았으나, 능력과 관련된 측면에서는 긍정적인 결과를 보고하고 있다(Erdogan & Bauer, 2021). 과잉자격을 지각한 구성원은 현재 직무에서 수행하는 것보다 자신의 능력이 높은 수준이라고 생각하기 때문에 직무성과 중 일부 개인의 능력과 관련된 영역에서는 긍정적 결과를 가져올 가능성이 있다(Fine & Nevo, 2008).

## 지각된 과잉자격과 이직 관련 변수

이직의도(turnover intention)는 조직을 떠나고자 하는 의식적이고 고의적인 의지를 의미한다(오인수 등, 2007; Tett & Meyer, 1993). 이는 자발적 이직의 전 단계로 간주되는 직무태도로, 이직의도가 높은 구성원은 실제로 이직할 가능성이 높다. 개인-직무 부합 이론에 따르면, 개인과 직무 간 불일치는 이직의도의 주요 예측변수이다(Kristof-Brown et al., 2005). 실증연구들은 개인-직무 부합과 이직의도 간 부적 관계를 일관되게 보고하고 있으며(정유선, 박형인, 2017), 이는 직무와의 불일치를 지각할수록 이직의도가 높아짐을 의미한다. 과잉자격은 개인-직무 간 불일치의 대표적 형태이므로, 과잉자격을 지각하는 구성원은 이직의도가 높아질 것으로 예상된다. 구체적으로, 과잉자격을 지각한 구성원은 현재 조직에서 자신의 역량을 충분히 활용할 기회가 제한되어 있다고 느끼며, 경력 발전 및 승진 기회가 부족하다고 인식한다(Fine & Nevo, 2008). 이러한 인식은 조직에 대한 불만족과 좌절감으로 이어지며, 자신의 자격에 더 적합한 직무를 찾고자 하는 동기를 강화한다.

계획된 행동 이론(Theory of planned behavior)에 따르면 개인의 태도, 그리고 주관적 규범, 지각된 행동 통제감이 상호작용하여 의도를 형성하고 행동에 영향을 미친다(Ajzen, 1991). 실제로 이직의도가 증가하면 이직이 증가할 가능성이 높아지며(Tett & Meyer, 1993), 이러한 이직의도에 영향을 주는 요인들은 외부 환경 그리고 개인특성, 직무 관련 요인으로 분류할 수 있다(Cotton & Tuttle, 1986). 먼저 외부 환경 요인에는 고용률이나 실업률, 고용인식, 노동조합의 유무 등이 있다. 예를 들어, 더 나은 급여나 승진과 같은 현재 상황보다 좋은 조건을 제시받으면 이직을 고려할 수 있으며, 이직을 원하더라도 실업률이 높고 고용률이 낮으면 이직을 재고할 수 있다(오인수 등, 2007). 다음으로 개인특성 요인에는 성별, 연령, 결혼여부, 부양인원, 근속연수, 교육 수준, 능력, 지능 등이 포함되며, 직무 관련 요인에는 임금, 직무수행과 같은 직무특성 등이 있다(Cotton & Tuttle, 1986). Schneider(1987)의 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 모형에 따르면, 조직과 맞지 않는 구성원은 결국 조직을 이탈하게 되는데, 과잉자격을 지각한 구성원은 바로 이러한 부적합을 경험하는 대표적 사례이다. 높은 수준의 기술과 경험을 보유한 구성원들은 조직 성과 향상에 기여할 잠재력이 있

으나, 이들의 역량이 제대로 활용되지 못할 경우 오히려 조직 이탈 가능성이 높아진다(서형도 등, 2009; De Cuyper & De Witte, 2011). 실증연구들은 지각된 과잉자격과 이직의도 간 정적 관계를 일관되게 보고하고 있다(e.g., Chen et al., 2021; Maynard et al., 2006).

이직을 예측하는 또 다른 변수인 직무배태성(job embeddedness)은 조직구성원을 조직, 업무, 동료 등에 머무르게 하는 영향력을 의미하며, 조직 잔류에 초점을 맞춘 개념이다(문영국, 이종현, 2021; Mitchell et al., 2001). 직무배태성은 기존의 이직 관련 연구들과 다른 관점에서 활용될 수 있는 중요한 변수로, 이는 조직 내 배태성(on-the-job embeddedness)과 조직 외 배태성(off-the-job embeddedness)으로 구분할 수 있다. 이 중 조직 (내) 배태성(organizational embeddedness)은 조직과 잘 맞는다고 지각하는 정도 및 조직에서의 인적 네트워크, 그리고 조직을 떠나면서 얻게 되는 손해를 포괄하는 조직 자체와 관련된 변수이다. 조직 배태성은 이직의도와 일정하게 부적 관련성이 나타난다(e.g., Mallol et al., 2007; Mitchell et al., 2004). 지각된 과잉자격과 조직배태성 간 직접적 관계를 다룬 연구는 제한적이나, 선행연구에 과잉자격이 조직몰입, 직무만족 등 조직 잔류와 관련된 변수에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(e.g., Maynard & Parfyonova, 2013). 개인-직무 부합 이론 관점에서 과잉자격은 조직배태성에 영향을 미칠 수 있다. 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 역량이 직무 요구 수준을 초과한다고 느끼므로, 조직과 자신이 잘 맞지 않는다고 인식할 수 있다. 이직 전개 모형(turnover unfolding model, Lee & Mitchell, 1994)에 따르면, 승진실패나 대인관계에서의 갈등과 같은 부정적 촉발사건(shock)이 조직구성원에게 상당한 영향을 끼쳐 조직구성원이 직무와의 부적합을 인식하게 할 수 있다(Holtom et al., 2012). 또한, 앞서 언급했듯이 이러한 부적합으로 인해 과잉자격을 지각하게 되는 조직구성원은 현재의 직무조건이 기대하거나 경험했던 것보다 못한 경우가 많기 때문에 상대적 박탈을 경험할 가능성이 높으며, 조직배태성과 이직의도 간 부적 관련성을 고려하였을 때 구성원이 조직에 남고자 하지 않고, 이직할 가능성이 높아질 수 있다.

## 지각된 고용가능성의 매개효과

초기의 고용가능성(employability)은 경제 · 사회적 관점에서 고용 확대를 목표로 국가 또는 정부의 정책적 · 제도적 조치와 밀접한 관련이 있었다. 그러나 시간이 흐름에 따라 고용가능성은 점차 개인이 보유한 능력에 더욱 초점이 맞춰지게 되었다(Forrier & Sels, 2003). 빠르게 변화하는 노동시장에서 고용가능성은 개인의 기술, 지식 등을 통해 조직 내부와 외부로부터 원하는 직업을 획득하거나 고용을 유지할 수 있는 능력을 의미하며, 이는 고령자, 구직자, 실업자 등 미고용상태의 사람들이 기업에 고용될 가능성을 의미하였으나, 최근에는 조직구성원이 자신의 고용을 지속적으로 유지할 수 있는 능력의 개념으로 확대되었다(강인주, 2017; 이준혁, 전정호, 2016; De Cuyper, 2008; Rothwell & Arnold, 2007; Vanhercke et al., 2014). 이 개념은 연구자 및 실무자 모두로부터 많은 관심을 받아왔으며, 진로 연구, 교육, 경영, 심리학 등 다양한 분야에 걸쳐 풍부한 해석과 측정이 이루어졌다(Forrier & Sels, 2003).

고용가능성은 개인이 보유한 능력, 유연성, 적응력을 기반으로(Fugate et al., 2004; Van der

Heijde & Van der Heijden, 2006), 조직 내 다른 직무로 전환되더라도 능숙하게 수행할 수 있는 능력인 내부 고용가능성(internal employability)과 현재 자신이 소속된 조직을 벗어나 외부 노동시장의 다른 조직에서도 충분히 업무를 수행할 수 있는 외부 고용가능성(external employability)으로 구분된다(Hillage & Pollard, 1998). 이에 지각된 고용가능성(perceived employability)이란, 직업을 획득하고 고용을 유지할 수 있는 능력에 대한 개인의 인식으로, 고용가능성과 마찬가지로 지각된 외부 고용가능성(perceived external employability, 이하 PEE) 및 지각된 내부 고용가능성(perceived internal employability, 이하 PIE)으로 구분할 수 있다(Berntson & Maklund, 2007; Vanhercke et al., 2014). 지각된 내부 고용가능성은 현재 소속된 조직 내에서 다른 직무로 전환되거나 상위 직급으로 승진할 수 있는 능력에 대한 개인의 지각을 의미하며, 지각된 외부 고용가능성은 현재 조직을 벗어나 외부 노동시장의 다른 조직에서도 고용될 수 있는 능력에 대한 개인의 지각을 의미한다. 자원보존이론에 따르면, 개인은 미래 자원 획득 가능성이 높은 환경에 머물고자 하며, 보유한 자원을 활용하여 추가 자원을 획득하려는 동기를 가진다(Hobfoll, 2001). 내부 고용가능성을 높게 지각하는 구성원은 현재 조직 내에서 미래 자원 획득 기회가 있다고 인식하여 비록 현재 직무에서 개인-직무 불일치를 경험하더라도 조직 내 다른 경로를 통해 자원 획득이 가능하다고 생각할 수 있다. 외부 고용가능성을 높게 지각하는 구성원은 자신의 인적 자본을 다른 조직에 투자함으로써 더 나은 보상(급여, 지위), 승진 기회, 역량 활용 기회 등의 새로운 자원을 획득한다고 생각할 수 있다. 실제로 외부 고용가능성이 높은 구성원은 외부 노동시장에서 매력적인 인재로 평가되며, 더 좋은 조건의 직무 제안을 받을 가능성이 있다. 이러한 고용가능성은 조직구성원과 조직의 관점에서 서로 다르게 인식될 수 있다. 조직구성원의 관점에서는 자신이 속한 조직 내에서 내부 고용가능성을 향상시키는 것과 다른 조직으로 이직이 용이한 외부 고용가능성을 향상시키는 것 모두 긍정적인 결과일 수 있다. 조직구성원은 개인의 책임과 주도 아래 자신의 경력과 관련된 학습을 꾸준히 진행하여 고용가능성을 높이고, 이를 통해 조직 내·외부의 노동시장에서 자신의 인적 가치를 확인하며 경력목표를 달성하고자 한다. 그러나 조직의 관점에서는 조직구성원이 내부 고용가능성을 높게 지각할수록 조직에 긍정적인 영향을 미치는 직무만족, 조직몰입, 직무성과 등이 증가하는 반면(문재승, 2014; Espada & Chambel, 2013), 외부 고용가능성을 높게 지각할수록 조직은 중요한 인적자원을 잃을 위험에 놓일 수 있다(서형도 등, 2009; 이석원, 김학수, 2020). 또한, 지각된 고용가능성은 환경 요인과 개인의 역량 수준에 영향을 받을 수 있다(Vanhercke et al., 2014). 예를 들어, 조직이 구성원에게 적절한 보상을 제공하거나, 구성원이 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공할 경우, 구성원이 지각하는 고용가능성이 높아질 수 있다. 직무에서 위험 요소가 적을 때 혹은 개인이 대도시에 거주할 때 개인이 지각하는 고용가능성이 높은 것으로 나타났고(Berntson et al., 2006), 교육, 경력 및 기술 수준이 높고 이를 위한 조직의 지원은 개인의 고용가능성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Wittekind et al., 2010). 과잉자격을 지각하는 구성원은 자신의 기술, 능력, 지식 등이 높은 수준에 해당한

다고 생각하며, 이는 지각된 내부 및 외부 고용가능성에 모두 정적 영향을 미칠 수 있다.

선행연구를 살펴보면 고용가능성은 이직 관련 변수에 영향을 미친다(De Cuyper et al., 2011). 자원보존이론(Conservation of resources theory)에 따르면, 인간은 자신이 가진 자원을 유지하면서 새로운 자원을 얻고자 하는 동기가 있다고 가정한다(Hobfoll, 1989). 고용가능성은 개인이 보유한 자원으로 인식되며(Kirves et al., 2014), 개인은 자신이 보유한 자원을 강화시키는 방향으로 의사결정을 하게 된다(Acikgoz et al., 2016). 이에 따라 내부 고용가능성이 높은 조직구성원은 조직에 남아 자신의 자원을 향상시키고자 하며, 외부 고용가능성이 높은 조직구성원은 더 나은 고용조건을 기대하면서 다른 조직에서 자신의 자원을 향상시키려 할 수 있다. 내부 고용가능성이 높은 조직구성원은 현재 소속된 조직에서의 성장에 관심을 두고 있다. 또한, 이들은 조직으로부터 자신의 능력을 인정받아 장기적인 고용을 보장받을 수 있다고 인식하므로 조직에 잔류하려는 태도 수준이 높아진다(De Cuyper & De witte, 2011). 이와 반대로, 외부 고용가능성이 높은 조직구성원은 외부노동시장에서 매력적인 인재이기 때문에 다른 조직으로부터 이직 제의를 받을 가능성이 있다(Sullivan, 1999). 또한, 외부 고용가능성이 높은 조직구성원은 더 좋은 조건을 제시하는 조직으로 이직하여 자신의 가치를 높일 수 있기 때문에 이직의도가 증가한다(De Cuyper & De Witte, 2011).

**가설 1.** 지각된 과잉자격과 이직의도의 관계를 지각된 외부 고용가능성이 정적으로 매개할 것이다.

**가설 2.** 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계를 지각된 내부 고용가능성이 정적으로 매개할 것이다.

## 회복경험의 조절효과

스트레스 회복은 스트레스에 의한 심리적, 신체적 긴장 및 피로가 스트레스를 받기 이전 상태로 돌아가는 것을 의미한다(박형인 등, 2011; Sonnentag & Fritz, 2007). 자원보존이론 관점에서 회복경험은 자원 재충전이며, 과잉자격을 지각한 구성원은 개인-직무 불일치로 인해 심리적 자원이 소진될 가능성이 있다. 자원이 고갈된 개인은 추가 자원 손실에 더욱 취약해지며, 자원을 보호하기 위해 방어적 태도를 취하게 된다(Hobfoll, 1989). 따라서 회복경험 수준이 낮은 구성원은 심리적 자원이 지속적으로 고갈되어 있어 과잉자격으로 인해 활용되지 못하는 역량에 대해 심각한 자원 손실로 지각하고 외부 고용가능성을 통한 이직이나 내부 고용가능성 지각 변화에 더 민감하게 반응할 수 있다. 반면, 자원은 다른 자원의 획득을 촉진하며, 심리적 자원이 풍부한 개인은 스트레스 상황을 덜 위협적으로 지각하고 보다 유연하게 대처할 수 있다. 회복경험 수준이 높은 구성원은 근무 외 시간에 충분한 심리적 자원을 회복하므로, 과잉자격으로 인한 부정적 영향을 완화될 수 있다. 자원은 다른 자원의 획득을 촉진하며(Hobfoll, 1989), 심리적 자원이 풍부한 구성원은 과잉자격을 지각하는 상황을 보다 유연하게 해석하고, 조직 내외부에서의 자원 획득 가능성을 덜 극단적으로 평가할 수 있다.

조직구성원은 자원을 획득하고 보존하기 위해 근무 외 시간에서의 회복경험(recovery

experiences)을 활용한다(박형인 등, 2011). 이러한 직무스트레스 회복경험은 심리적 분리(psychological detachment), 휴식(relaxation), 자기성취(mastery) 및 통제(control)로 구성되며, 이는 직무탈진(burnout)을 감소시키고 더 나은 성과를 보이는 등 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미친다(Etzion et al., 1998; Sonnentag & Fritz, 2007). 앞서 언급했듯이, 과잉자격을 지각하는 조직구성원은 다양한 요인으로 인해 직무스트레스를 경험하여 직무만족이 낮아지거나 이직과 같은 철회행동으로 이어지는 등 부정적인 영향을 받을 수 있다(Arshadi & Damiri, 2013; Luksyte et al., 2011; Noor & Maad, 2008; Piasentin & Chapman, 2007). 이때 근무 외 시간은 조직구성원에게 중요한 자원의 역할을 할 수 있으며, 이를 통해 주의를 전환하고 직무스트레스를 해소할 수 있다(Sonnentag & Fritz, 2007).

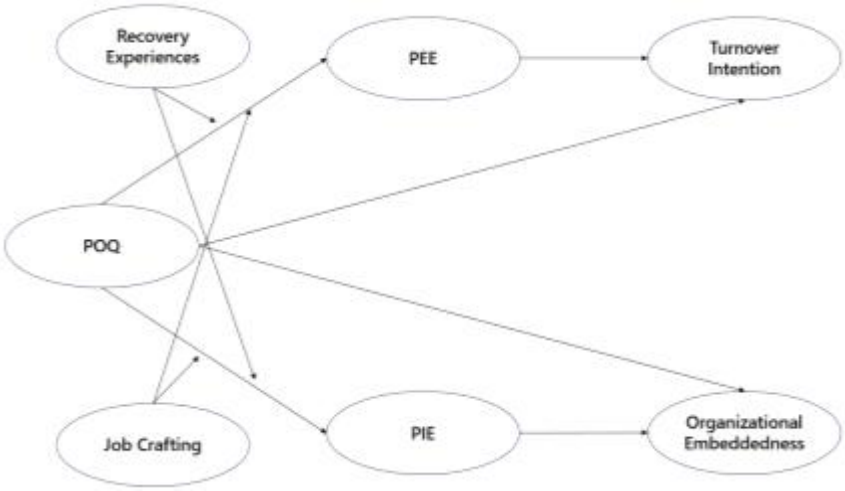
**가설 3.** 지각된 과잉자격과 이직의도의 관계에서 회복경험은 지각된 외부 고용가능성의 매개효과를 조절할 것이다.

**가설 4.** 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계에서 회복경험은 지각된 내부 고용가능성의 매개효과를 조절할 것이다.

### 잡크래프팅의 조절효과

과거 조직들은 조직구성원의 내적 동기를 향상시키고 효과적인 직무수행을 촉진하기 위해 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1976)에 근거한 관리자 중심의 하향식 직무설계 방식을 채택하였다(Campion & McClelland, 1993). 그러나 빠르게 현대사회에서는 조직구성원이 자신의 과업을 스스로 조정하고 변화시키는 잡크래프팅(Job Crafting)이 주목받고 있다. 잡크래프팅은 조직구성원이 과업을 조정하거나, 업무에 대한 인식을 변화시키거나, 업무와 관련된 대인관계를 변화시키는 모든 활동을 포함한다. 이는 3가지 구성요소로 구분된다. 첫째로, 과업 크래프팅은 업무량, 내용 등 과업의 물리적 경계를 변화시키고 업무 외 다른 영역으로 범위를 확장하는 것을 의미한다. 둘째로, 인지 크래프팅은 업무의 목적에 대한 자신의 인지적 경계를 변화시켜 업무를 보다 의미 있게 재해석하는 행위이다. 마지막으로, 관계 크래프팅은 업무 수행에 필요한 사람들과의 대인관계 및 상호작용 경계를 변화시키는 것을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

직무설계의 변화에는 업무 개선, 선호하는 업무의 추가, 또는 어려운 업무의 최소화, 업무의 표준절차 변경 등을 포함하며, 이러한 변화는 조직구성원의 핵심 욕구를 충족시킬 수 있다(Leana et al., 2009). 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따르면, 개인은 자원 손실을 경험할 때 수동적으로 반응하기보다, 환경을 적극적으로 재구성하여 자원 손실을 최소화하고 자원 획득을 최대화할 수 있다. 과잉자격을 지각한 구성원은 개인-직무 불일치로 인해 자원 손실을 경험한다. 이때 조직구성원들은 직무의 요소를 변화시키려는 동기를 가지고 적극적으로 직무 환경의 변화를 시도할 가능성이 있다(Sanchez-Cardona et al., 2020; Wrzeniewski & Dutton, 2001). 이러한 과정은 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al., 2005)과도 일치한다. 잡크래프팅은 개인-직무 적합성을 향상시키며(Berg et al., 2010), 이는 과잉자격으로 인한 불일치를 감소시킬 수 있다. 예를 들어, 직무설계의 변화는 조직구성원이 직무에 부여한 의미를 향상시키거나, 직무에 대




POQ: Perceived Overqualification
PEE: Perceived External Employability
PIE: Perceived Internal Employability

그림 1. 연구모형

한 유능감을 증진시키거나, 직무에 더 많은 자율권을 부여할 수 있다(Hackman & Oldham, 1976; Kahn, 1990). 결과적으로, 조직구성원들은 잡크래프팅을 통해 높은 회복탄력성을 나타내고, 높은 성과를 보이며, 더 나은 개인-직무 적합을 느낄 수 있다(Berg et al., 2010; Kahn, 1990).

잡크래프팅을 통해 조직구성원은 심리적 유연성을 얻고, 직무만족 및 정신건강이 증진된다(Bond et al., 2008). 잡크래프팅 수준이 높은 구성원은 과잉자격을 지각하더라도 이를 변화 가능한 상황으로 인식하고, 현재 직무 내에서 자신의 역량을 활용할 기회를 창출할 수 있다. 따라서 잡크래프팅을 적극적으로 수행하는 구성원은 과잉자격 상황에서도 현재 조직 내에서 자신의 역량을 발휘하는 방법을 찾아내므로 과잉자격이 고용가능성을 거쳐 이직의도나 조직배태성에 미치는 영향을 조절할 수 있다.

**가설 5.** 지각된 과잉자격과 이직의도의 관계에서 잡크래프팅은 지각된 외부 고용가능성의 매개효과를 조절할 것이다.

**가설 6.** 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계에서 잡크래프팅은 지각된 내부 고용가능성의 매개효과를 조절할 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구의 목적에 따라 국내 기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 총 500부의 설문지가 IRB에서 승인한 동의서와 함께 배부되었으며(IRB 승인번호: GIRB-A24-NY-0056), 24년 6월 17일부터 23일까지 6일간 온라인 리서치 업체를 통해 실시

표 1. 연구대상의 인구통계학적 변수 ($N$ = 500)

| 구분 | 항목 | $N$ | (%) |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남성 | 250 | (50.0) |
| | 여성 | 250 | (50.0) |
| 나이(만) | 20~29세 | 60 | (12.0) |
| | 30~39세 | 190 | (38.0) |
| | 40~49세 | 190 | (38.0) |
| | 50~59세 | 60 | (12.0) |
| 학력 | 고등학교 졸업 | 58 | (11.6) |
| | 대학교 졸업 | 390 | (78.0) |
| | 대학원 졸업 | 52 | (10.4) |
| 직군 | 관리/사무 | 319 | (63.8) |
| | 생산/기술 | 67 | (13.4) |
| | 판매/영업 | 48 | (9.6) |
| | 연구/개발 | 37 | (7.4) |
| | 기타 | 29 | (5.8) |
| 직급 | 사원 | 141 | (28.2) |
| | 주임 | 44 | (8.8) |
| | 대리 | 95 | (19.0) |
| | 과장 | 122 | (24.4) |
| | 차장 | 49 | (9.8) |
| | 부장 이상 | 49 | (9.8) |
| 재직 기간 | 1년 미만 | 100 | (20.0) |
| | 1년 이상~5년 미만 | 252 | (50.4) |
| | 5년 이상~10년 미만 | 92 | (18.4) |
| | 10년 이상~20년 미만 | 45 | (9.0) |
| | 20년 이상 | 11 | (2.2) |
| 고용 형태 | 정규직 | 432 | (86.4) |
| | 비정규직 | 68 | (13.6) |
| | 합계 | 500 | (100.0) |

하였다. 온라인 데이터 수거 시 성별 및 연령 등 인구통계학적 변수에 대해 균등하게 데이터를 수거해줄 것으로 요청하였으며, 동일한 답변 등 불성실 응답자에 대해 사전에 제거된 데이터 총 500명을 대상으로 분석을 실시하였다. 참가자의 경우 온라인리서치 업체에서 포인트를 보상으로 제공한다. 본 연구의 표본 특성은 표 1에 제시되어 있다.

## 측정도구

### 지각된 과잉자격(Perceived Overqualfication)

지각된 과잉자격은 Maynard, Joseph, 및 Maynard(2006)가 개발한 SPOQ(The Scale of Perceived Over-qualification)를 번안하여 사용하였다. 해당 척도는 총 9문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “나는 내가 맡은 직무의 요구 사항보다 더 높은 학력을 갖추고 있다.”, “나는 직무수행에 있어 필요한 수준 이상의 지식을 갖추고 있다.” 등이 있다. 척도의 신뢰도 Cronbach’s α는 .806이다.

### 이직의도(Turnover Intention)

이직의도는 Mobley(1982)와 Becker(1992)의 연구에 사용하고 서여주(2004)에 의해 한국어로 번안된 척도를 사용하였다. 총 6문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “나는 다른 직장에서 일해보고 싶다.”, “나는 종종 직장을 그만두고 싶다는 생각이 든다.” 등이 있다. 전체 척도의 신뢰도 Cronbach’s α는 .834이다.

### 조직배태성(Organizational Embeddedness)

직무배태성은 Felps 등(2009), Holtom과 Inderrieden(2006)의 척도를 이종현과 신강현(2017)이 타당화한 한국판 직무배태성 척도 하

위요인 중 조직배태성을 사용하였다. 해당 척도는 조직적합성 9문항, 조직연계 4문항, 조직희생 3문항, 총 16문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “나는 회사와 잘 맞는 것 같다.”(조직적합성), “나는 동료들과 긴밀하게 일한다.”(조직연계), “나의 직장은 비금전적 혜택이 좋은 편이다.”(조직희생) 등이 있다. 조직적합성의 신뢰도 Cronbach’s α는 .920, 조직연계의 Cronbach’s α는 .817, 조직희생의 Cronbach’s α는 .757이며, 전체 척도의 신뢰도 Cronbach’s α는 .917이다.

**지각된 고용가능성(Perceived Employability)**

지각된 고용가능성은 Juhdi, Pa’Wan, Othmna, 및 Moksin(2010)이 개발하고, 이지영(2018)이 한국어로 번안된 고용가능성 척도를 사용하였다. 외부 고용가능성 4문항, 내부 고용가능성 4문항, 총 8문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “나는 현재와 유사한 직무라면 다른 회사에서 일할 수 있다.”(외부 고용가능성), “나는 현재 업무 외에 추가적인 과업이 부여되어도 수행할 능력이 있다.”(내부 고용가능성) 등이 있다. 외부 고용가능성의 신뢰도 Cronbach’s α는 .812, 내부 고용가능성의 신뢰도 Cronbach’s α는 .782이다.

**회복경험(Recovery Experiences)**

회복경험은 Sonnentag과 Firtz(2007)가 개발하고, 박형인 등(2011)이 타당화한 한국판 직무스트레스 회복경험 척도를 사용하였다. 해당 척도는 심리적분리 4문항, 휴식 4문항, 자기성취 4문항, 통제 4문항, 총 16문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “나는 일에 대해 전혀 생각하지 않았다.”(심리적분리), “편히 쉬는 시간을 가졌다.”(휴식), “새로운 것을 배웠다.”(자기성취), “무엇을 할지 내 스스로 결정할 수 있었다.”(통제) 등이다. 심리적분리의 신뢰도 Cronbach’s α는 .916, 휴식의 Cronbach’s α는 .940, 자기성취의 Cronbach’s α는 .878, 통제의 Cronbach’s α는 .885이며, 전체 척도의 신뢰도 Cronbach’s α는 .879이다.

**잡크래프팅(Job Crafting)**

잡크래프팅은 Slemp와 Vella-Bodrick(2013)이 개발하고, 임명기 등(2014)이 타당화한 한국판 잡크래프팅 척도를 사용하였다. 과업 크래프팅 5문항, 인지 크래프팅 5문항, 관계 크래프팅 5문항, 총 15개의 문항으로 이루어져 있으며, 문항의 예시는 “필요에 따라 맡은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다.”(과업 크래프팅), “내 일이 내 삶의 목적과 어떻게 연결될 수 있는지 생각한다.”(인지 크래프팅), “회사에서 나와 유사한 기술이나 흥미를 가진 사람들과 가깝게 지내려고 노력한다.”(관계 크래프팅) 등이 있다. 과업 크래프팅의 신뢰도 Cronbach’s α는 .804, 인지 크래프팅의 Cronbach’s α는 .873, 관계 크래프팅의 Cronbach’s α는 .811이며, 전체 척도의 신뢰도 Cronbach’s α는 .896이다.

## 분석절차

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS Staistics 27.0과 PROCESS Macro v4.1을 사용하여 분석하였다. 구체적인 분석 절차는 다음과 같다.

첫째, SPSS 27.0을 통하여 측정 문항의 신뢰도 분석, 인구통계학적 특성에 대한 기술 통계 분석, 주요 변인들 간 상관관계를 분석하였다. 둘째, PROCESS Macro model 4를 사용

하여 매개효과를 검증하였다. 마지막으로 PROCESS Macro model 7을 사용하여 조절된 매개효과를 검증하였다. 인구통계학적 변수(성별, 연령 등)는 선행연구에서 본 연구의 주요 변수들과 관련성이 있는 것으로 보고되어 왔다(e.g., Cotton & Tuttle, 1986; Mitchell et al., 2001; Ng & Feldman, 2009). 따라서 본 연구에서는 분석과정에서 나타날 수 있는 직·간접적인 영향을 배제하기 위해 측정된 인구통계학적 변수들을 공변량으로 투입한 후 가설을 검증하였다.

## 결 과

### 변수 간 관련성

주요 변수 간 전반적인 관련성을 살펴보기 위해 인구통계학적 변인 중 성별, 학력, 직급은 범주로 측정했으며, 재직기간은 개월 수로 측정하여 상관분석을 실시하였다. 결과는 표 2와 같다.

### 지각된 고용가능성의 매개효과

지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 효과에 대한 지각된 외부 고용가능성의 매개효과 검증 결과는 표 3과 같다. 지각된 과잉자격과 이직의도 간 관계에 대한 지각된 외부 고용가능성의 매개효과 분석 결과는 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 고용형태를 통제한 후 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta$ = .428, $p$ < .001), 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 효과도 정적으로 유의미하게 나타났다($\beta$ = .190, $p$ < .01). 지각된 외부 고용가능성의 이직의도에 대한 효과 역시 정적으로 유의하게 나타나($\beta$ = .197, $p$ < .001), 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성을 통해 이직의도를 높이는 부분매개모형이 검증되었다. 또한, 매개모형 내 지각된 외부 고용가능성의 간접효과는 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1이 지지되었다.

다음으로 지각된 과잉자격이 조직배태성에 미치는 효과에 대한 지각된 내부 고용가능성의 매개효과 검증 결과는 표 4와 같다. 지각된 과잉자격과 조직배태성 간 관계에 대한 지각된 내부 고용가능성의 매개효과 분석 결과는 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 고용형태를 통제한 후 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성에 미치는 효과는 정적으로 유의미하였으며($\beta$ = .514, $p$ < .001), 지각된 과잉자격이 조직배태성에 미치는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta$ = -.097, $p$ = .088). 지각된 내부 고용가능성의 조직배태성에 대한 효과는 정적으로 유의하게 나타나($\beta$ = .262, $p$ < .001), 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성을 높이는 완전매개모형이 검증되었다. 또한, 매개모형 내 지각된 내부 고용가능성의 간접효과는 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2가 지지되었다.

### 회복경험의 조절된 매개효과

지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성에 미치는 효과에 대한 회복경험의 조절효과 검증 결과는 표 5와 같다. 조절효과 분석결과

표 2. 연구변수들의 상관 및 평균, 표준편차 ($N$ = 500)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 성별 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 나이(만) | -.029 | | | | | | | | | | | | |
| 3. 학력 | -.026 | .014 | | | | | | | | | | | |
| 4. 직급 | -.277*** | .385*** | .192*** | | | | | | | | | | |
| 5. 재직기간(개월) | -.044 | .321*** | -.035 | .313*** | | | | | | | | | |
| 6. 고용형태 | -.187*** | -.074 | .089* | .352*** | .081 | | | | | | | | |
| 7. 지각된 과잉자격 | .031*** | .129** | .214*** | -.010 | -037 | -.094* | | | | | | | |
| 8. 이직의도 | .123*** | -219*** | -.059 | -.107* | -.108* | .067 | .136** | | | | | | |
| 9. 조직배태성 | -.169*** | .035 | .139** | .202*** | .022 | .009 | .050 | -.541*** | | | | | |
| 10. 외부 고용가능성 | -.059 | -.172*** | .108* | .097* | -.153** | .072 | .310*** | .230*** | .220*** | | | | |
| 11. 내부 고용가능성 | -.108* | -.046 | .140** | .171*** | -.030 | .050 | .400*** | .063 | .284*** | .489*** | | | |
| 12. 회복경험 | .167*** | -.172*** | -.003 | -.124** | -.069 | -.049 | .099* | .004 | .067 | .120** | .119** | | |
| 13. 잡크래프팅 | -.097* | .021 | .103* | .167*** | -.049 | .012 | .266*** | -.131** | .541*** | .391*** | .446*** | .192*** | |
| 평균(*M*) | - | 39.58 | - | - | 50.75 | - | 3.35 | 3.30 | 3.01 | 3.72 | 3.68 | 3.33 | 3.24 |
| 표준편차(*SD*) | - | 8.10 | - | - | 56.72 | - | .56 | .80 | .66 | .70 | .68 | .64 | .61 |

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

표 3. 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 효과에 대한 지각된 외부 고용가능성의 매개효과

| 독립변수 | 종속변수 | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| 지각된 과잉자격 | 외부 고용가능성 | .428 | .052 | 8.216*** | .325 | .530 |
| 지각된 과잉자격 | 이직의도 | .190 | .067 | 2.843** | .059 | .321 |
| 외부 고용가능성 | 이직의도 | .197 | .054 | 3.622*** | .090 | .303 |

| 매개효과(간접) | *Effect* | *SE* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|
| | | | *LLCI* | *ULCI* |
| | .084 | .029 | .032 | .144 |

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

표 4. 지각된 과잉자격이 조직배태성에 미치는 효과에 대한 지각된 내부 고용가능성의 매개효과

| 독립변수 | 종속변수 | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| 지각된 과잉자격 | 내부 고용가능성 | .514 | .050 | 10.283*** | .416 | .612 |
| 지각된 과잉자격 | 조직배태성 | -.097 | .057 | -1.706 | -.208 | .015 |
| 내부 고용가능성 | 조직배태성 | .262 | .046 | 5.660*** | .171 | .353 |

| 매개효과(간접) | *Effect* | *SE* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|
| | | | *LLCI* | *ULCI* |
| | .135 | .057 | .078 | .194 |

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

표 5. 지각된 과잉자격과 지각된 외부 고용가능성 간 관계에서 회복경험의 조절효과

| *변수* | 종속변수: 지각된 외부 고용가능성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| 지각된 과잉자격(A) | .413 | .052 | 7.913*** | .310 | .515 |
| 회복경험(B) | .084 | .046 | 1.841 | -.006 | .174 |
| A×B | -.176 | .076 | -2.308* | -.326 | -.026 |

| 증분설명량 | $R^2$ | *F* | *p* |
|---|---|---|---|
| | .009 | 5.327 | .021* |

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

는 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 고용형태를 통제한 후 지각된 과잉자격과 회복경험의 상호작용항이 유의한 것으로 나타났으며(β = -.176, $p < .05$), 상호작용항의 추가에 따른 $R^2$ 변화량 또한 .009($p < .05$)로 유의하게 증가하여 회복경험의 조절효과가 검증되었다.

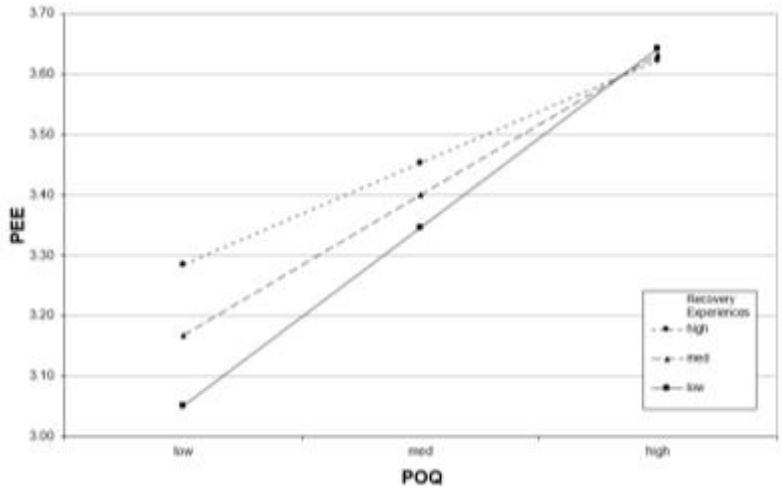
지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성에 미치는 조건부 효과를 확인한 결과는 표 6과 같다. '저', '중', '고' 수준에서 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않아 조건부 효과가 유의하였으며, 결과를 나타낸 그래프는 그림 2와 같다. 결과를 살펴보면, 회복경험이 낮은 수준에서 과잉자격이 외부고용 가능성과 정적 관련성을 보이는 보상적 패턴(compensatory)이 나타났다. 이는 회복경험이 높을 때는 과잉자격에 대한 인식이 외부 고용가능성을 거의 변화시키지 않지만, 회복경험이 낮은 수준일 때는 과잉자격 인식의 증가가 외부 고용가능성 지각을 보상적으로 크게 증가시킨다.

다음으로 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 효과에 대한 회복경험의 조절된 매개효과 검증 결과

표 6. 지각된 과잉자격과 지각된 외부 고용가능성 간 관계에서 회복경험 수준에 따른 간접효과

| 회복경험 | | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.638 | .525 | .070 | 7.508*** | .388 | .663 |
| Mean | .000 | .413 | .052 | 7.913*** | .310 | .515 |
| +1SD | .638 | .300 | .073 | 4.126*** | .157 | .443 |

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




POQ: Perceived Overqualification
PEE: Perceived External Employability

그림 2. 지각된 과잉자격과 지각된 외부 고용가능성 간 관계에서 회복경험의 조절효과

표 7. 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 효과에서 회복경험의 조절된 매개효과

| 회복경험 | | β | *SE* | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.638 | .525 | .070 | .388 | .663 |
| Mean | .000 | .413 | .052 | .310 | .515 |
| +1SD | .638 | .300 | .073 | .157 | .443 |
| 조절된 매개효과(간접) | | *Index(ω)* | *SE* | 95% CI | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| | | -.035 | .019 | -.077 | -.005 |

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

는 표 7과 같다. 회복경험의 조절된 매개지수(index)가 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(index = -.035, Boot LLCI = -.077 - Boot ULCI = -.005). 또한, 지각된 과잉자격과 이직의도의 관계에서 지각된 외부 고용가능성의 매개효과에 미치는 조건부 간접효과를 확인한 결과, '저', '중', '고' 수준에서 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났으며, 가설 3이 지지되었다. 지각된 과잉자격이 외부 고용가능성을 거쳐 이직의도에 미치는 간접효과의 강도를 회복경험이 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 회복경험이 낮은 수준일 때 간접효과는 강한 영향력을 발휘하며, 회복경험이 높은 수준일 때 간접효과는 상대적으로 약화되는 것으로 나타났다.

지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성에 미치는 효과에 대한 회복경험의 조절효과 검증 결과는 표 8과 같다. 조절효과 분석결과는 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 고용형

표 8. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 회복경험의 조절효과

| *변수* | 종속변수: 지각된 내부 고용가능성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| 지각된 과잉자격(A) | .495 | .050 | 9.938*** | .397 | .593 |
| 회복경험(B) | .106 | .044 | 2.423* | .020 | .191 |
| A×B | -.201 | .073 | -2.762** | -.345 | -.058 |
| 증분설명량 | $R^2$ | | *F* | *p* | |
| | .012 | | 7.628 | .006** | |

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

태를 통제한 후 지각된 과잉자격과 회복경험의 상호작용항이 유의한 것으로 나타났으며(β = -.201, $p < .01$), 상호작용항의 추가에 따른 $R^2$ 변화량 또한 .012($p < .01$)로 유의하게 증가하여 회복경험의 조절효과가 검증되었다.

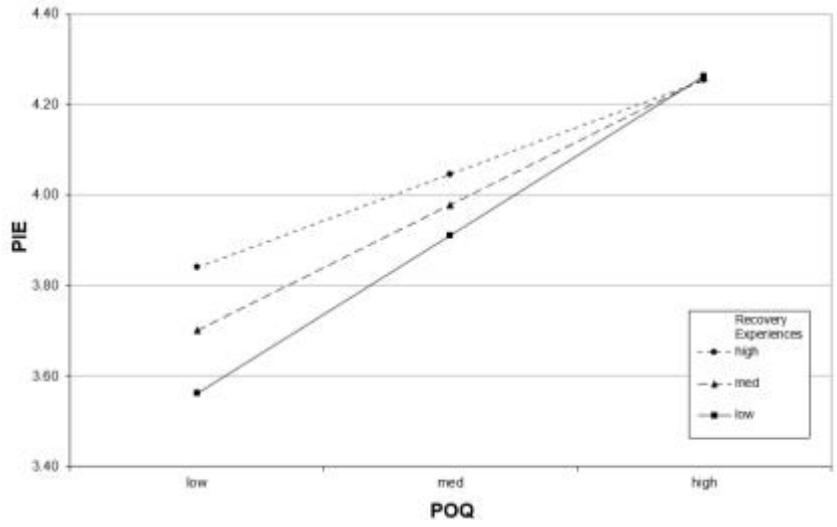
지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성에 미치는 조건부 효과를 확인한 결과는 표 9와 같다. '저', '중', '고,' 수준에서 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않아 조건부 효과가 유의하였으며, 결과를 나타낸 그래프는 그림 3와 같다. 지각된 과잉자격은 내부 고용가능성을 높이고 있으나, 회복경험이 높을수록 이러한 상승효과는 감소하며, 회복경험이 낮은 수준일 때 지각된 과잉자격의 영향력이 상대적으로 더 증가한다.

다음으로 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 효과에 대한 회복경험의 조절된 매개효과 검증 결과는 표 10과 같다. 회복경험의 조절된 매개지수(index)가 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지

표 9 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 회복경험 수준에 따른 간접효과

| 회복경험 | | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.638 | .624 | .067 | 9.335*** | .492 | .755 |
| Mean | .000 | .495 | .050 | 9.938*** | .397 | .593 |
| +1SD | .638 | .367 | .070 | 5.275*** | .230 | .503 |

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




POQ: Perceived Overqualification
PIE: Perceived Internal Employability

그림 3. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 회복경험의 조절효과

않아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 (index = -.053, Boot LLCI = -.115 - Boot ULCI = -.002). 또한, 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계에서 지각된 내부 고용가능성의 매개효과에 미치는 조건부 간접효과를 확인한 결과, '저', '중', '고' 수준에서 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났으며, 가설 4는 지지되었다. 지각된 과잉자격이 내부 고용가능성을 거쳐 조직배태성에 미치는 간접효과의 강도를 회복경험이 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 회복경험이 낮은 수준일 때 간접효과는 강한 영향력을 발휘하며, 회복경험이 높은 수준일 때 간접효과는 상대적으로 약화되는 것으로 나타났다.

### 잡크래프팅의 조절된 매개효과

지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성에 미치는 효과에 대한 잡크래프팅의 조절효과 검증 결과, 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기

표 10. 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 효과에서 회복경험의 조절된 매개효과

| 회복경험 | | β | *SE* | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.638 | .624 | .067 | .492 | .755 |
| Mean | .000 | .495 | .050 | .397 | .593 |
| +1SD | .638 | .367 | .070 | .230 | .503 |
| 조절된 매개효과(간접) | | *Index(ω)* | *SE* | 95% CI | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| | | -.053 | .029 | -.115 | -.002 |

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

표 11. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 잡크래프팅의 조절효과

| *변수* | *종속변수* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| 지각된 과잉자격(A) | .397 | .048 | 8.261*** | .303 | .492 |
| 잡크래프팅(B) | .355 | .044 | 8.101*** | .269 | .441 |
| A×B | -.221 | .060 | -3.674*** | -.340 | -.103 |
| *$R^2$ increase by interaction* | *$R^2$* | | *F* | *p* | |
| | .018 | | 13.499 | .000 | |

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

간, 고용형태를 통제한 후 지각된 과잉자격과 잡크래프팅의 상호작용항이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다음으로 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 효과에 대한 잡크래프팅의 조절된 매개효과 역시 잡크래프팅의 조절된 매개지수(index)가 95% 신뢰구간에서 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

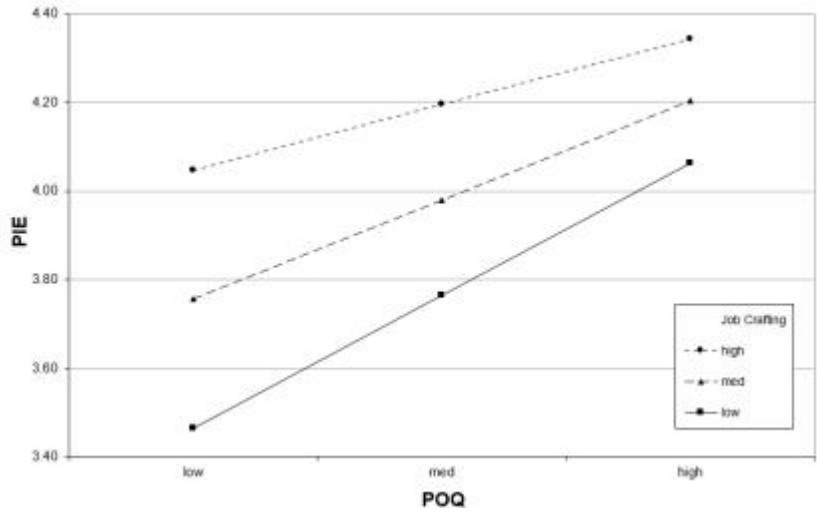
지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성에 미치는 효과에 대한 잡크래프팅의 조절효과 검증 결과는 표 11과 같다. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에 대한 잡크래프팅의 조절효과 분석결과는 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 고용형태를 통제한 후 지각된 과잉자격과 잡크래프팅의 상호작용항이 유의한 것으로 나타났으며(β = -.221, $p$ < .001), 상호작용항의 추가에 따른 $R^2$ 변화량 또한 .018($p$ < .001)로 유의하게 증가하여 잡크래프팅의 조절효과가 검증되었다.

지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성에 미치는 조건부 효과를 확인한 결과는 표

표 12. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 잡크래프팅 수준에 따른 간접효과

| 잡크래프팅 | | β | *SE* | *t* | *95% CI* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.608 | .532 | .059 | 9.025*** | .416 | .648 |
| Mean | .000 | .397 | .048 | 8.261*** | .303 | .492 |
| +1SD | .608 | .263 | .062 | 4.245*** | .141 | .385 |

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




POQ: Perceived Overqualification
PIE: perceived internal employability

그림 4. 지각된 과잉자격과 지각된 내부 고용가능성 간 관계에서 잡크래프팅의 조절효과

12와 같다. '저', '중', '고,' 수준에서 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않아 조건부 효과가 유의하였으며, 결과를 나타낸 그래프는 그림 4와 같아. 잡크래프팅이 높을수록 지각된 과잉자격이 내부 고용가능성을 증가시키는 영향력이 감소하는 완충효과가 나타났다.

다음으로 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 효과에 대한 잡크래프팅의 조절된 매개효과 검증 결과는 표 13와 같다. 잡크래프팅의 조절된 매개지수(index)가 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(index = -.058, Boot LLCI = -.106 ~ Boot ULCI = -.021). 또한, 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계에서 지각된 내부 고용가능성의 매개효과에 미치는 조건부 간접효과를 확인한 결과, '저', '중', '고' 수준에서 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타나 가설 6이 지지되었다. 지각된 과잉자격이 내부 고용가능성을 거쳐 조직배태성에 미치는 간접효과의 강도를 잡크래프팅이 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 잡크래프팅이 낮은 수준일 때 간접효과는 강한 영향력을 발휘하며, 잡크래프팅이 높은 수준일 때 간접효과는 상대적으로 약화되는 것으로 나타났다.

## 논 의

본 연구의 목적에 따라 국내기업에 재직 중인 직장인을 대상으로 지각된 과잉자격과 이직 관련 변수의 관계에서의 과정 및 이에 영향을 끼칠 수 있는 변수들을 살펴보았다. 구체적으로, 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 영향을 검증하였으며, 지각된 과잉자격이 내부 및 외부 고용가능성을 거쳐 이직 관련 변수에 미치는 영향을 간접효과에서 회복경험과 잡크래프팅의 조절된 매개효과를 확인하였다. 분석 결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 지각된 과잉자격과 이직의도의 관계에서 지각된 외부 고용가능성의 매개효과 및 지각된 과잉자격과 조직배태성의 관계에서 지각된 내부 고용가능성의 매개효과를 검증하였

표 13. 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 효과에서 잡크래프팅의 조절된 매개효과

| 잡크래프팅 | | β | *SE* | 95% CI | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| -1SD | -.608 | .140 | .030 | .083 | .201 |
| Mean | .000 | .104 | .023 | .062 | .151 |
| +1SD | .608 | .069 | .022 | .028 | .114 |
| Moderated mediating (indirect) index | | *Index(ω)* | *SE* | 95% CI | |
| | | | | *LLCI* | *ULCI* |
| | | -.058 | .022 | -.106 | -.021 |

$^{*}$ $p < .05$, $^{**}$ $p < .01$, $^{***}$ $p < .001$

다. 외부 고용가능성은 부분매개 효과가 나타났으며, 내부 고용가능성은 완전매개 효과가 나타났다. 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 직접효과와 외부 고용가능성을 통한 간접효과가 모두 유의하게 나타났다. 이는 과잉자격이 이직의도에 영향을 미치는 두 가지 독립적 경로가 존재함을 의미한다. 첫 번째 경로는 직접효과 경로로, 과잉자격 지각 자체가 이직의도를 유발한다. 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al., 2005) 관점에서 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 교육, 기술, 경험이 직무 요구 수준을 초과한다고 느끼며, 이러한 불일치는 즉각적인 불만족과 좌절감을 야기한다(Maynard et al., 2006). 상대적 박탈 이론(Crosby, 1984)에 따르면, 개인은 자신이 투입한 교육, 시간, 노력에 비해 받는 보상(역량 활용 기회, 급여, 승진 등)이 부족하다고 인식할 때 상대적 박탈감을 경험한다(Liu & Wang, 2012). 이러한 박탈감과 불일치 지각은 고용가능성 평가와 무관하게 직접적으로 이직 동기를 형성할 수 있다. 즉, 현재 상황에 대한 불만족 그 자체가 이직 의도로 이어진다고 볼 수 있다. 두 번째 경로는 외부 고용가능성을 통한 간접효과 경로로서 과잉자격 지각이 자신의 역량에 대한 평가를 높이고, 이것이 외부 노동시장에서의 고용 가능성 지각으로 이어져 이직의도를 강화한다. 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 관점에서 과잉자격을 지각한 구성원은 자신이 보유한 높은 수준의 교육, 기술, 경험을 중요한 인적 자원으로 인식한다. 이러한 자원은 외부 노동시장에서 가치 있는 자산으로 평가되며(De Cuyper & De Witte, 2011), 조직 외부에서도 충분히 고용될 수 있다는 태도가 높은 수준으로 나타난다고 볼 수 있다. 이러한 외부 고용가능성 지각은 이직의 심리적 장벽을 낮추고, 더 나은 조건의 직무를 탐색하려는 동기를 강화시킨다(Sullivan, 1999). 결과적으로, 과잉자격은 불만족이라는 직접 경로와 외부 기회 인식이라는 간접 경로를 통해 동시에 이직의도를 증가시킨다. 이러한 결과는 선행연구 결과와도 일치하는데, 과잉자격이 이직의도에 직접적으로 영향을 미친다는 것은 여러 연구에서 일관되게 보고되어 왔으며(Chen et al., 2021; Maynard et al., 2006), 이에 본 연구는 외부 고용가능성이라는 추가적인 메커니즘이 존재함을 확인하였다. 즉, 과잉자격을 지각한 구성원은 직접적 효과로서 현재 직무에 불만족할 뿐만 아니라, 자신이 외부에서도 충분히 경쟁력이 있다고 평가함으로써 실제 이직 가능성이 더욱 높아진다. 반면, 지각된 과잉자격과 조직배태성 간 직접효과는 유의하지 않았으나, 내부 고용가능성을 통한 간접효과는 유의하게 나타났다. 이러한 완전매개경로는 과잉자격이 조직배태성에 영향을 미치는 과정이 반드시 내부 고용가능성 지각이라는 인지적 평가를 거쳐야 함을 의미한다. 조직배태성은 조직과의 적합성, 조직 내 연결망, 그리고 이탈 시 손실이라는 다차원적 구성개념으로 여타 직무태도변수(e.g., 직무만족, 조직몰입)와는 구별된다(Mitchell et al., 2001). 과잉자격 지각은 개인-직무 불일치에 대한 주관적 인식이지만, 이것이 조직배태성이라는 보다 객관적이고 구조적인 변수에 직접 영향을 미치기는 어렵다(Maynard et al., 2006). 예를 들어, 과잉자격을 지각하더라도 조직 내에서 형성한 인적 네트워크(연계)나 조직을 떠날 경우의 경제적 손실(희생)은 즉각적으로 변하지 않는다. 대신 과잉자격이 조직배태성에 영향을 미치는 과정은 내부 고용가능성이라는 인지적 평가를 필수적으로 거친다.

자원보존이론(Hobfoll, 1989) 관점에서 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 높은 역량을 인식하나, 이러한 역량이 조직 내에서 활용 가능한지를 평가하는 과정이 필요하다. 구성원 자신이 조직 내 다른 직무로 이동하거나 승진할 수 있다는 내부 고용가능성을 높게 지각한다면, 조직 내에서 미래 자원을 획득할 수 있는 경로가 존재함을 의미한다(De Cuyper & De Witte, 2011). 이러한 미래 기회 인식은 조직 내 적합성과 연결망을 강화하고, 조직에 머무를 동기를 형성한다. 즉, 과잉자격을 지각하더라도 조직 내에서 자신의 역량을 활용할 기회가 있다고 평가할 때에만 조직배태성이 증가한다. 반대로, 과잉자격을 지각하면서도 내부 고용가능성을 낮게 지각한다면, 조직배태성이 형성되지 않는다. 이는 과잉자격 지각 자체보다는 내부 고용가능성 평가로 어떻게 전환되는지가 조직 잔류 의사결정의 핵심임을 보여준다. 두 매개 경로의 차이는 결과변수의 성격 차이로도 설명된다. 이직의도는 조직을 떠나고자 하는 태도이며, 주관적인 불만족으로 직접 연결될 수 있다(Tett & Meyer, 1993). 따라서 과잉자격이라는 불일치 지각이 고용가능성 평가 없이도 직접 이직의도를 유발할 수 있다. 반면, 조직배태성은 조직 내 구조적 연결과 객관적 손실의 인식을 포함하므로 주관적 불일치 지각만으로는 직접 영향을 받기 어렵다(Mitchell et al., 2001). 대신, 구성원이 자신의 역량을 조직 내에서 어떻게 활용할 수 있는지에 대한 구체적 평가(e.g., 내부 고용가능성)를 거쳐야 조직배태성이 형성된다. 또한, 외부 고용가능성과 내부 고용가능성의 특성 차이도 중요하다. 외부 고용가능성은 이탈과 관련된 자원 평가로, 과잉자격 지각과 이직의도 사이에서 추가적 경로를 제공하나, 직접효과를 대체하지는 않는다. 반면, 내부 고용가능성은 잔류와 관련된 기회 평가로, 과잉자격이 조직배태성에 영향을 미치기 위한 필수 조건으로 작용한다.

둘째, 지각된 과잉자격이 지각된 외부 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향에서 회복경험의 조절된 매개효과만이 유의하게 나타났다. 이는 지각된 과잉자격이 높은 상태에서는 외부 고용가능성 역시 비교적 높은 수준으로, 회복경험의 차이가 상대적으로 중요하지 않지만, 지각된 과잉자격 수준이 낮을 경우 회복경험에 의해 외부 고용가능성의 지각 수준이 높아지는 핵심 역할을 하는 것으로 판단된다. 앞서 기술한 바와 같이 과잉자격을 지각하는 것은 개인과 직무 간 불일치를 지각하는 것이며, 이는 스트레스 요인으로 작용할 수 있다(Kristof-Brown & Guay, 2011). 이때 조직구성원은 근무 외 시간을 통해 주의를 전환하고 스트레스를 해소하는 회복경험을 통해 과잉자격의 부정적 영향을 줄일 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 자원보존이론(Hobfoll, 1989) 관점에서 과잉자격과 외부 고용가능성을 지각하는 조직구성원들은 이미 현재 조직 내에서 자원 손실을 경험하고 있으며, 자신의 역량이 충분히 활용되지 못한다고 인식한다. 이들은 조직 내부에서의 자원 획득 가능성이 낮다고 판단하여 외부 노동시장으로의 이탈을 고려하게 된다(De Cuyper & De Witte, 2011). 이러한 상황에서 잡크래프팅은 주로 현재 직무 환경 내에서 과업, 인지, 관계적 경계를 조정하는 활동이며(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 이미 조직을 떠날 의향이 높은 구성원에게는 그 효과가 제한적일 수 있다. 또한, 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al., 2005) 관점에서 볼 때 과잉자격을 지각한 구성원은 자신의 교

육, 기술, 경험이 직무 요구 수준을 크게 초과한다고 인식하며, 이는 근본적인 개인-직무 불일치를 의미한다. 잡크래프팅은 직무의 특성이나 인식을 변화시켜 개인-직무 적합성을 향상시킬 수 있으나(Berg et al., 2010), 과잉자격으로 인한 불일치의 정도가 클 경우 직무 재설계만으로는 이러한 근본적 격차를 해소하기 어려울 수 있다. 선행연구에서도 과잉자격을 지각한 구성원은 직무 자체에 대한 몰입과 동기가 낮아지며(Erdogan et al., 2020), 이는 직무 재설계 노력의 효과를 약화시킬 수 있음이 보고되었다(Maynard & Parfyonova, 2013). 그리고 외부 고용가능성을 높게 지각하는 구성원은 외부 노동시장에서의 기회에 주목하고 있으므로(De Cuyper et al., 2011), 현재 조직 내 직무를 개선하려는 잡크래프팅 활동보다는 외부로의 이동을 통한 문제 해결에 더 관심을 가질 가능성이 높다. 이는 잡크래프팅이 조직 내부 지향적 대처 전략인 반면, 외부 고용가능성과 이직의도는 조직 외부 지향적 행동이라는 방향성의 차이에서 비롯된 것으로 해석할 수 있다. 측정 및 방법론적 측면에서 본 연구에서 사용한 잡크래프팅 척도(Slemp & Vella-Brodrick, 2013; 임명기 등, 2014)는 일반적인 잡크래프팅 행동 수준을 측정하는 것으로, 과잉자격 상황에 특화된 대처 전략으로서의 잡크래프팅을 충분히 포착하지 못했을 가능성이 있다. 또한, 횡단 연구 설계의 한계로 인해 잡크래프팅의 시간 경과에 따른 누적 효과를 확인하지 못했을 수 있다.

셋째, 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 영향에서 회복경험 및 잡크래프팅의 조절된 매개효과가 유의하게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 회복경험의 조절효과가 유의하게 나타났다. 이는 지각된 과잉자격이 높은 상태에서는 내부 고용가능성도 비교적 높은 수준으로, 회복경험의 차이가 상대적으로 중요하지 않지만, 지각된 과잉자격 수준이 낮을 경우 회복경험에 의해 내부 고용가능성의 지각 수준이 높아지는 핵심 역할을 하는 것으로 판단된다. 또한, 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 영향에서 잡크래프팅의 조절효과가 유의하게 나타났다. 이 역시 이는 지각된 과잉자격이 높은 상태에서는 내부 고용가능성도 높은 수준으로, 잡크래프팅의 차이가 상대적으로 중요하지 않으며, 지각된 과잉자격 수준이 낮을 경우 잡크래프팅에 의해 내부 고용가능성의 지각 수준이 높아지는 것으로 보인다. 이러한 결과는 양면적으로 해석될 수 있다. 지각된 내부 고용가능성 척도를 자세히 살펴보면 “나는 회사 내 다른 직무(직종)로 옮겨도 그 일을 훌륭히 수행할 능력이 있다.” 등과 같은 직장 내 이동과 관련된 문항이 포함되어 있다. 회복경험과 잡크래프팅은 과잉자격을 지각하는 구성원이 내부 고용가능성을 높게 지각하는 것을 방지하여 직장 내 이동을 줄일 수 있다. 직장 내 이동은 조직의 입장에서는 인적 자원을 잃지 않고 활용할 수 있지만, 기존에 같이 일했던 부서 혹은 팀의 입장에서는 이직과 같은 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 기존 구성원의 이탈로 인해 팀 내 역할 분담을 재조정하며 팀의 응집력과 효율성이 저하될 수 있으며, 이동한 구성원이 담당하던 업무에 공백이 생겨 다른 구성원이 이를 부담해야 할 수 있다. 또한, 새로운 팀원을 교육하고 적응시키는 데 시간과 자원이 소요되며, 팀의 성과에 영향을 미칠 수 있다. 이직은 높은 역

량을 가진 구성원을 보유하고 유지하고자 하는 조직에게는 매우 중요한 사건이다(Tanova & Holtom, 2008). 높은 이직률은 신입 사원을 채용하고 교육하는 데에 드는 비용의 증가를 의미하며, 조직구성원들의 사기 저하, 구성원 간 관계 악화, 성과 저하 등 조직에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다(Abii et al., 2013; Bertelli, 2007; Cohen et al., 2016). 조직 전체에 부정적 영향을 주는 이직과 달리 해당하는 부서 혹은 팀에 국한된 영향을 미친다는 점에서 이직에 비해 그 영향력과 범위가 작으나, 직장 내 이동 역시 부정적인 영향을 준다는 점을 알 수 있다. 따라서 회복경험과 잡크래프팅은 작은 범위의 이직이라 할 수 있는 직장 내 이동의 부정적 영향을 완화한다고 해석할 수 있다. 그러나 이러한 결과를 긍정적으로만 해석하는 것은 재고할 필요가 있다. 과잉자격을 지각하는 구성원이 실제로 높은 역량을 보유하고 있다면 이들이 조직 내에서 더 적합한 직무로 이동하는 것이 조직과 개인 모두에게 이익이 될 수 있다. 그러나 회복경험과 잡크래프팅이 과잉자격 구성원의 내부 이동 동기를 감소시킨다면 높은 수준의 역량을 지닌 인재가 낮은 수준의 직무에 머무르는 인재 배치의 비효율성을 초래할 수 있다. 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al., 2005)의 관점에서 이는 장기적으로 개인의 경력 정체와 조직의 생산성 저하를 야기할 수 있다.

본 연구는 지각된 과잉자격이 조직구성원에 미치는 영향을 다각적으로 분석함으로써 기존 연구에서 간과되었던 중요한 이슈들을 조명하고 새로운 학문적 시사점을 제공하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 회복경험과 잡크래프팅의 조절된 매개효과를 분석하여 조직구성원이 부정적 영향을 스스로 완화할 수 있음을 입증하였다. 이는 개인-직무 부합 이론(Kristof-Brown et al, 2005)을 확장하고, 조직구성원의 심리적 자원이 조직에 미치는 중요성을 실증적으로 뒷받침한다. 이는 직무스트레스 관리가 개인뿐만 아니라 조직에 긍정적인 영향을 촉진할 수 있음을 시사한다.

둘째, 본 연구는 지각된 고용가능성을 지각된 외부 고용가능성 및 지각된 내부 고용가능성으로 구분하여 이직 관련 변수와의 관계를 보다 구체적으로 확인하였다. 이는 기존 연구가 고용가능성을 일원적으로 다뤘던 점을 개선하고, 고용가능성이 조직 내외적으로 상이한 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 밝혔다. 특히, 외부 고용가능성이 이직의도를 증가시키고 내부 고용가능성이 조직배태성을 강화하는 경로를 제시함으로써 고용가능성을 구분하여 고려해야 함을 시사한다.

셋째, 지각된 과잉자격이 지각된 내부 고용가능성을 통해 조직배태성에 미치는 영향략에 대해 회복경험 및 잡크래프팅의 조절효과를 확인하였다. 이는 개인이 보유한 심리적 자원과 직무 재설계 행동이 과잉자격으로 인한 인지적 평가 과정에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 기존 연구들에 따르면 내부 고용가능성은 이직의도를 감소시키고 직무성과를 증가시키는 등 조직에 긍정적 영향을 미치는 변수로 확인되었다(문재승, 2014; Espada & Chambel, 2013).

마지막으로, 전체 모형에서 가정된 조절효과와 조절된 매개효과에 대한 방향성의 한계점으로부터 얻을 수 있는 시사점을 들 수 있다. 즉, 본 연구에서는 기존의 이론들과 선행 실증 연구들을 근거로 회복경험 및 잡크래프팅의 효과를 증진효과(enhancing effect)를 포함

한 조절된 매개효과로 가정하고 있다. 따라서 검증결과는 정확하게 일치한다고 볼 수 없다. 예를 들어, 회복경험의 경우 해당 변수의 수준이 낮은 직장인에게는 지각된 과잉자격이 외부 고용가능성을 끌어올리는 핵심 자원과 같이 보상으로 작동하고 있다. 즉, 낮은 회복경험을 과잉자격 인식이 보완하는 형태이다. 이는 조절된 매개효과에서도 마찬가지로 회복경험이 높은 직장인은 본래 조직 내외 자원에 대한 회복력이 높은 수준이기 때문에 과잉자격 인식이 조직 잔류로 이어지는 경로에 미치는 영향을 덜 받는 것으로 해석될 수 있다. 잡크래프팅을 포함한 분석결과도 유사하게 나타나 스스로 일을 잘 재구성하는 직장인은 이미 내부 고용가능성을 높게 지각하고 있기 때문에 과잉자격의 지각 수준이 높아질수록 내부 고용가능성이 더 높아질 여지가 적어 보완관계나 상쇄관계의 패턴이 나타났다.

이러한 결과는 앞서 세웠던 증진효과의 관점과 완전히 일치하지는 않으나, 조절효과 및 조절된 매개효과의 존재 자체가 불필요한 결과라는 의미는 아니다. 오히려 본 연구의 결과는 회복경험과 잡크래프팅이 과잉자격 지각과 고용가능성, 그리고 이직의도 및 조직배태성 간 관계에서 단순한 증진요인이라기보다 상황에 따라 보완·상쇄적으로 작동하는 복합적인 자원임을 보여준다. 즉, 자원이 항상 많을수록 좋다는 단순한 모형이 아닌, 특정 수준과 맥락에서 자원 간 대체 및 보완 관계가 나타날 수 있음을 경험적으로 제시했다는 점에서 이론적 의의가 존재한다.

또한, 본 연구에서 관찰된 상쇄 및 보완적 패턴은 과잉자격 지각의 효과가 일관되게 부정적이거나 긍정적인 것이 아니라, 내부 및 외부 고용가능성이라는 서로 다른 경로를 통해 이직의도 증가와 조직잔류 강화라는 상반된 결과를 동시에 야기할 수 있다는 점을 뒷받침한다. 이는 과잉자격을 단일 차원의 위험요인으로만 보는 관점에서 벗어나, 개인의 회복경험과 잡크래프팅 수준에 따라 그 기능이 변화하는 조건부 자원(conditional resource)으로 이해할 필요가 있음을 시사한다. 이러한 맥락에서 비록 상호작용의 방향성은 초기 가정과 상이하더라도 본 연구는 과잉자격과 개인자원 간 관계의 복잡성과 맥락 의존성을 드러냈다는 점에서 경험적 기여를 갖는다. 향후 연구에서는 회복경험과 잡크래프팅이 과잉자격 지각의 효과를 증진하는 경우, 그리고 상쇄 및 보완이 가능한 변수를 모두 포괄할 수 있는 대안적 모형을 설정할 필요가 있다.

더불어 본 연구는 지각된 과잉자격의 영향력을 분석하고, 이를 관리 및 활용하기 위한 실질적인 방안을 제안함으로써 조직 내 인적자원관리에 기여하고자 하였으며, 이에 따른 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직이 구성원의 회복경험을 촉진하는 것이 과잉자격을 지각하는 구성원의 이탈을 방지하는 핵심 전략임을 시사한다. 그러나 회복경험은 단순히 개인의 노력만으로는 확보되기 어렵다. 회복경험은 조직의 업무 요구와 시간적 압박에 의해 제약받을 수 있으며(Sonnentag & Fritz, 2007), 조직은 구성원이 실질적으로 회복경험을 할 수 있도록 구조적 지원을 제공해야 한다. 먼저, 유연근무제와 재택근무 제도의 실질적 운영이 필요하다. 단순히 제도를 도입하는 것을 넘어 구성원이 실제로 활용할 수 있는 조직 문화를 조성해야 한다. 유연근무제는 스트레스를 감소시킬 뿐만 아니라 직무만족 및 조직시민행동을 증가시키고, 일과 삶의 균형을 개선시키는 데 효과적이다

(민경률, 박성민, 2013; 양정윤, 2020; 김소정, 2022.12.29.). 따라서 유연근무 사용자에 대한 부정적 인식을 제거하고 관리자가 제도를 활용하는 등 심리적 안정감을 제공할 필요가 있다. 다음으로, 업무 외 시간의 연결 차단 정책이 필요하다. 퇴근 후나 휴가 중 업무 연락을 최소화하여 심리적 분리를 보장해야 한다. 본 연구에서 측정한 회복경험의 핵심 요소인 심리적분리는 업무에서 완전히 벗어날 때 가능하므로(박형인 등, 2011), 조직은 명확한 가이드라인을 제시하고 관리자 교육을 통해 이를 실시해야 한다.

둘째, 과잉자격을 지각하는 구성원의 조직 잔류를 위해서는 내부 고용가능성의 지각을 높이는 것이 필수적임을 시사한다. 과잉자격을 지각하는 구성원은 현재 직무에서 역량을 충분히 활용하지 못한다고 느끼므로 조직은 이들에게 조직 내에서 어떤 기회가 있는지를 구체적으로 제시해야 한다. 특히 과잉자격을 지각하는 고역량 구성원에게는 회복경험과 잡 크래프팅을 통해 현재 직무에서의 만족을 높이는 것과 동시에 그들의 역량에 맞는 적절한 내부 이동 기회를 제공하는 것이 필요하다. 승진 요건, 직무 이동 가능성, 전문가 트랙 등 다양한 경력 경로를 투명하게 공개하고, 정기적인 경력개발 면담을 통해 개인별 경력 계획을 수립해야 한다. 또한, 교육 훈련, 외부 교육 지원, 학위 취득 지원 등을 통해 구성원이 조직 내에서 지속적으로 성장할 수 있다는 인식을 심어주어야 한다. 이는 구성원이 해당 조직에 머물면서 가치를 높일 수 있다고 평가하게 하여 조직배태성을 강화할 수 있다.

셋째, 조직은 과잉자격을 지각하는 구성원을 조기에 식별하고, 이들의 회복경험 수준 등을 파악하여 맞춤형 지원을 제공해야 한다. 예를 들어 정기적인 조직 진단 설문을 통해 고위험 구성원을 식별하고 이들에게 우선적으로 개입해야 한다. 또한, 관리자 교육을 통해 과잉자격의 신호를 인식하고, 선제적으로 대화를 시작할 수 있도록 해야 한다. 과잉자격은 방치하면 이직으로 이어지지만, 적절한 개입을 통해 조직에 잔류하도록 할 수 있다. 조직은 과잉자격 문제를 단순히 부정적으로만 인식하지 않고, 구성원의 역량을 최대한 활용하고 그들의 잠재력을 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 데에 초점을 맞추어야 한다. 현대 사회에서 조직의 성공은 우수한 인재를 선발하고, 이러한 인적자원을 유지하는 능력에 크게 의존하며, 이는 조직의 경쟁력을 결정짓는 핵심 요소 중 하나이다. 따라서 조직은 인적자원을 유지할 수 있도록 이들의 역량을 최대한 활용할 수 있는 직무의 제공을 통해 장기적으로 조직의 생산성과 경쟁력을 강화할 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단 연구로 단일 시점에 수집된 자료를 분석하였다. 따라서 지각된 과잉자격이 실제 이직 관련 변수 및 실제 이직에 미치는 영향 등 시간에 따른 변인 간 영향력을 확정지을 수는 없다. 따라서 후속 연구에서는 종단적 연구 설계를 적용하여 주요 변인들의 관계를 살펴봐야 한다. 즉, 신업사원의 지각된 과잉자격과 이직 간 관계를 종단연구를 통해 알아보며, 다양한 변수들의 역할을 확인해볼 수 있다(e.g., Maynard & Parfyonova, 2013).

둘째, 자기보고식 설문으로 측정되었기 때문에 주관적 인식에 따른 편향이 존재할 수 있으며, 신뢰성과 객관성 부분에서 측정의 한

계를 가지고 있다. 이를 보완하기 위해 향후 연구에서는 객관적 성과 지표나 상사 및 동료의 평가 데이터를 포함하는 데이터 수집 방법을 고려할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직장인들을 대상으로 설문을 실시하였다. 표본이 한국 기업에 국한되어 있어 연구 결과를 일반화하기에 한계가 있다. 특히, 조직 구조 및 문화적 요인으로 인해 다른 국가에서는 연구 결과가 다르게 나타날 가능성이 있다. 그러나 지각된 과잉자격과 관련된 연구는 국외에서도 꾸준히 진행되고 있다(e.g., Edwards, 2008; Erdogan & Bauer, 2009; Feldman, 1996; Fine & Nevo, 2008; Johnson & Johnson, 2000; Maynard & Joseph, 2008; McKee-Ryan & Harvey, 2011; Spitzmueller, & Maynard, 2011; Zhang et al., 2016). 또한, 고용가능성과 이직 관련 변수에 대한 연구 결과는 본 연구의 결과와 일치한다(Acikgoz et al., 2016; Espada & Chambel, 2013; Moreira et al., 2020). 따라서 다양한 문화권을 대상으로 한 후속 연구가 필요하나 국외 직장인을 대상으로 연구를 진행하여도 본 연구 결과와 동일하게 나타날 것으로 보인다.

넷째, 본 연구에서 사용한 지각된 내부 고용가능성 척도의 개념적 한계를 고려할 필요가 있다. 해당 척도의 문항(“나는 현재 업무 외에 추가적인 과업이 부여되어도 수행할 능력이 있다.”, “나는 회사 내 다른 직무로 옮겨도 그 일을 훌륭히 수행할 능력이 있다.”)은 실제 내부 이동 가능성보다는 직무 자기효능감 또는 역량에 대한 자신감에 가까울 수 있다. 지각된 내부 고용가능성의 신뢰도가 지각된 외부 고용가능성보다 다소 낮게 나타난 것도 이를 시사한다. 향후 연구에서는 내부 고용가능성을 역량 차원과 기회 인식 차원으로 구분하여 측정하거나, 조직 내 승진 및 이동 기회에 대한 인식을 명확히 측정하는 문항을 포함한 척도를 사용할 필요가 있으며, 이와 관련된 다양한 변수를 분석함으로써 연구 결과의 타당성을 높일 필요가 있다.

기술한 한계점에도 불구하고 본 연구는 이직 문제가 대두되는 최근 기업 환경에서 지각된 과잉자격이 미치는 영향과 이직 문제를 개선할 수 있는 방안에 대해 살펴보았다는 점에서 의의가 있다.

## 참고문헌


강인주 (2020). 고용가능성 개념에 대한 이론적 고찰. 성인계속교육연구, 11(3), 21-45.

강인주 (2017). 특성화 전문대학생의 고용가능성과 현장중심 교육과정 및 학습몰입의 구조적 관계: 특성화 Ⅲ유형 최우수 전문대학을 중심으로. 취업진로연구, 7(2), 19-41.

고용노동부 (2024.02.16). 1월 15세 이상 고용률(61.0%), 15~64세 고용률(68.7%), 경제활동참가율(63.3%) 모두 역대 최고, ‘24년 1월 직접일자리 사업 74.7만명... https://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=16202

고용노동부 (2021.11.11). (500대) 기업의 청년 채용 인식조사 결과 발표. https://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=12900

김현철, 문관식, 차동신 (2017). 고용가능성이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: 리더-멤버교환관계의 조절효과와 직무불안정성의 매개효과. 한국인적자원개발학

회 학술연구발표회 발표논문집, 195-212.
김소정 (2022.12.29.) 근로자 10명 중 7명, 유연근무제 활용 '긍정적 효과'. 월간 인재경영, https://www.abouthr.co.kr/news/articleView.html?idxno=5428
문영국, 이종현 (2021). 직무배태성 개념의 확장: 가정배태성 척도 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(4), 723-750.
문재승 (2014). 네트워킹행동이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향과 고용가능성의 매개효과. 인적자원관리연구, 21(3), 289-319.
민경률, 박성민 (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 25(4), 1211-1249.
박형인, 박영아, 김제인, 허태균 (2011). 한국판 직무스트레스 회복경험 척도(Recovery Experience Questionnaire)의 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(3), 523-552.
방은주, 서용원 (2017). 지각된 과잉자격이 잡 크래프팅에 미치는 영향: 조직기반 자존감의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(1), 77-100.
서여주 (2004). 직무불안이 이직의도에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원.
서형도, 조영호, 조윤형 (2009). 조직구성원의 고용가능성 인식과 조직과 직무에 대한 태도와의 관계에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 33(3), 27-62.
양정윤 (2020). 유연근무제가 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 29(4), 9-15.
오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 인사·조직연구, 15(4), 43-86.
용원중 (2022.12.29). 스펙 과잉시대! 취준생, 과반 이상 본인 스펙 '불만족'. 싱글리스트, https://www.slist.kr/news/articleView.html?idxno=413157
이석원, 김학수 (2020). 이직의도에 대한 내부 및 외부고용가능성의 효과: 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 23(1), 159-192.
이종현, 신강현, 백승근, 허창구 (2014). 이직연구에서 직무배태성 개념의 유효성: 메타분석 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(4), 743-782.
이종현, 신강현 (2017). 국내기업의 인재유지전략을 위한 직무배태성 타당화 연구. 지역과 세계, 41(2), 55-90.
이준혁, 전정호. (2016). 고용가능성이 경력성장기회를 매개로 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향-외부유연성을 중심으로. 인적자원관리연구, 23(1), 47-67.
이지영 (2018). 경력역량, 고용가능성, 적응수행, 조직몰입 간의 구조관계 분석. 중앙대학교 대학원.
임명기, 하유진, 오동준, 손영우 (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. 기업경영연구, 21(4), 181-206.
장수아 (2019.01.19). 한국 '오버 스펙 인력' 세계 1위. 중앙일보, https://news.koreadaily.com/2019/01/18/society/generalsociety/6908222.html
정순여, 장은주, 김동욱 (2008). 공인회계사의 고용가능성 인지정도와 조직몰입과의 관

계. 국제회계연구, 24, 379-400.

정유선, & 박형인 (2017). 개인-직무 부합이 이직의도에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(2), 147-176.

통계청 (2023.06.08). 2021년 일자리이동통계 결과. https://kostat.go.kr/board.es?mid=a10301010000&bid=11113&act=view&list_no=425845

홍준기 (2023.08.25). OECD에서 실업률이 가장 높은 나라는. 조선일보, https://www.chosun.com/economy/weeklybiz/2023/06/01/VZ4K5AL3X5CGJFLDLXLARS2L2U/

KPR 인사이트 트리. (2023.01.18.) '대(大)퇴사·조용한 사직의 시대'…최근 3년간 이직 퇴사 언급량 2배 이상 증가. https://www.kprinsighttree.co.kr/News/?q=YToxOntzOjEyOiJrZXl3b3JkX3R5cGUiO3M6MzoiYWxsIjt9&bmode=view&idx=13953983&t=board

Abii, F. E., Ogula, D. C., & Rose, J. M. (2013). Effects of individual and organizational factors on the turnover intentions of information technology professionals. *International Journal of Management, 30*(2), 740.

Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of psychology, 150*(5), 666-683.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology, 2*, 267-299.

Ahmad, S., James, J., & Ahmad, S. (1991). Organisational role stress: A psychological study of middle managers. *Journal of personality and clinical studies*.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.

Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Nursing Administration, 40*, 323-328.

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 84*, 706-710.

Benedict, J. N., Gayatridevi, S., & Velayudhan, A. (2009). Perceived overqualification, job satisfaction, somatization and job stress of MNC executives. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 35*(2), 283-289.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior, 31*(2-3), 158-186.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*(3), 279-292.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial democracy, 27*(2), 223-244.

Bertelli, A. M. (2007). Determinants of

bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17*(2), 235-258.

Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of applied psychology, 93*(3), 645.

Burke, R. J., & Deszca, G. (1988). Career orientations, satisfaction and health among police officers: Some consequences of person-job misfit. *Psychological Reports, 62*(2), 639-649.

Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *journal of Applied Psychology, 78*(3), 339.

Chen, G., Tang, Y., & Su, Y. (2021). The effect of perceived over-qualification on turnover intention from a cognition perspective. *Frontiers in Psychology, 12*, 699715.

Chen, M-F., Lin, C-P., & Lien, G-Y. (2010). Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 1743-9507.

Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration, 36*(3), 240-263.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review, 11*(1), 55-70.

Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior. 6*, 51-93.

De Cuyper, N. D., Bernhard Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of vocational behavior, 78*(2), 253-263.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review, 40*(2), 152-172.

Dooley, D., & Prause, J. (1997). School-leavers' self-esteem and unemployment: Turning point or a station on a trajectory. *Stress and adversity over the life course: Trajectories and turning points*, 91-113.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 1991,* 6, 283-357. John Wiley & Sons.

Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annals,*

*2*(1), 167-230.

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.

Erdogan, B., Karaeminogullari, A., Bauer, T. N., & Ellis, A. M. (2020). Perceived overqualification at work: Implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management, 46*(4), 583-606.

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 260-267.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology, 94*(2), 557.

Espada, M., & Chambel, M. J. (2013). Employability and temporary workers' affective commitment: The moderating role of voluntarines. *The Spanish Journal of Psychology, 16*, Article E106.

Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: reserve service as a respite. *Journal of applied psychology, 83*(4), 577.

Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(4), 453-471.

Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of management, 22*(3), 385-407.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of management journal, 52*(3), 545-561.

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.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management, 3*(2), 102-124.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior, 65*(1), 14-38.

Hackman, J. R. (1976). Motivation through the design work: Test of the theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16,* 250-279.

Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 28-47.

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human*

*Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45*(3), 449-476.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. *Research Brief, 85.* 1-4.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513-524.

Holtom, B. C., Burton, J. P., & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 434-443.

Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of managerial issues, 18*(4), 435-452.

Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The journal of Psychology, 136*(4), 425-441.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *The Journal of psychology, 134*(5), 537-555.

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology, 136*(4), 435-445.

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moksin, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal, 11,* 1-10.

Khan, J., Ali, A., Saeed, I., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Person–job misfit: perceived overqualification and counterproductive work behavior. *Frontiers in psychology, 13*, 936900.

Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of business research, 22*(3), 211-218.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N., & Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work. *Journal of Personnel Psychology*.

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization.*. 3-50. American Psychological Association.

Kristof-Brown, A.., 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.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting.

*Academy of management Journal, 52*(6), 1169- 1192.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal, 47*(5), 711-722.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review, 19*(1), 51-89.

Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L. E., Shi, J., & Wang, M. O. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), 250-271.

Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *The role of the economic crisis on occupational stress and well being*, 1-42.

Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of occupational health psychology, 16*(3), 279.

Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology, 22*, 35-44.

Maltarich, M. A., Reilly, G., & Nyberg, A. J. (2011). Objective and subjective overqualification: Distinctions, relationships, and a place for each in the literature. *Industrial and organizational psychology, 4*(2), 236-239.

Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(3), 435-455.

Maynard, D. C., & Joseph, T. A. (2008). Are all part-time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *Higher education, 55*, 139-154.

Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, *Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(4), 509-536.

Maynard, D. C., Thorsteinson, T. J., & Parfyonova, N. M. (2006). Reasons for working part time: Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions. *Career Development International, 11*(2), 145-162.

McCarthy. N. (2019.01.19.) Foreign-Born Workers Are Often Overqualified [Infographic] https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2019/01/17/foreign-born-workers-are-often-overqualified-infographic/?sh=3e8237d856e7

McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": A review of underemployment. *Journal of Management, 37*(4), 962-996.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to

predict voluntary turnover. *Academy of management journal, 44*(6), 1102-1121.

Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior, 23*, 189-246.

Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies, 25*(1), 5-22.

Noor, S., & Maad, N. (2008). Examining the Relationship between work-life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management, 3*, 93-102.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance, 32*(2), 160-177.

Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person organization fit. *Journal of occupational and organizational psychology, 80*(2), 341-354.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review, 36*(1), 23-41.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the job does not fit: The moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment, 28*(2), 257-276.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology, 40*(3), 437-453.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing, 3*(2).

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of vocational Behavior, 76*(3), 355-365.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of recuperation a measure for assessing and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204-221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management, 25*(3), 457-484.

Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(9), 1553-1568.

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.

Thompson, K. W. (2009). Underemployment perceptions, job attitudes, and outcomes: An equity theory perspective. In *Academy of Management Proceedings,* Vol. 2009, No. 1, 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, *43*(4), 592-605.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 566-586.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.

Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior, 37*(1), 61-84.

투고일자: 2025-09-29
수정일자: 2025-11-18
게재일자: 2025-12-03

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 53-90
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.53-90

# The Mediating Effects of Perceived Employability on the Relationship between Perceived Overqualification and Turnover: The Moderated Mediating Effects of Recovery Experiences and Job Crafting*

**Jang, Youngmin** — ORP Institute

**Lee, Jong-Hyun**† — Gyeongsang National University

This study investigates the mediating role of perceived employability in the relationship between perceived overqualification and turnover-related variables. Specifically, it examines how recovery experiences and job crafting moderate these mediating effects. Using survey data from 500 employees in South Korea, the study employed PROCESS Macro to test the proposed moderated mediation models. Results indicate that perceived external employability mediates the relationship between perceived overqualification and turnover intention, while perceived internal employability mediates the relationship between perceived overqualification and organizational embeddedness. Furthermore, recovery experiences and job crafting were found to significantly moderate these mediating effects. These findings provide theoretical and practical insights into managing employees who perceive themselves as overqualified, emphasizing the importance of enhancing employability perceptions and fostering supportive strategies such as recovery experiences and job crafting. Implications for organizational practices and directions for future research are discussed.

*Key words : Perceived Overqualification, Turnover Intention, Organizational Embeddedness, Perceived Employability, Recovery Experiences, Job Crafting*