

개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계에 대한 메타분석

백 승 연

박 형 인[†]

성균관대학교

본 연구는 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계를 다룬 26개의 국내 연구를 대상으로 메타분석을 실시하였다. 직무태도로 직무만족($k = 11$), 정서적 몰입($k = 10$), 그리고 이직 의도($k = 8$)를 조사하였고, 직무행동으로 조직시민행동($k = 11$)을 조사하였다. 분석 결과, 개인-상사 부합은 직무만족, 정서적 몰입, 조직시민행동과는 강한 정적 상관을 보였고 이직 의도와는 중간 정도의 부적 상관을 보였다. 또한 설문방법, 출판유형, 그리고 직무만족과 조직 시민행동의 측정차원을 조절변수로 제안하여 구체적인 조절효과를 확인하고, 조직유형과 산업유형에 따라 개인-상사 부합의 효과가 다르게 나타날 수 있는지 탐색하였다. 확인 결과, 지필설문에서보다 온라인설문에서(조직시민행동에 한하여), 박사학위논문보다 학술지 출판논문에서, 조직지향 조직시민행동에서보다 개인지향 조직시민행동에서 개인-상사 부합이 더 큰 효과를 보였다. 조직유형과 산업유형에 대한 분석은 공기업과 비서비스업을 대상으로 한 연구가 적어서 엄격하게 실시하지는 못했으나, 조직유형이나 산업유형에 따라 개인-상사 부합의 효과가 달라질 가능성을 탐지하였다. 본 연구는 개인-상사 부합 역시 다른 개인-환경 부합만큼 직무태도나 행동의 중요한 예측변수가 될 수 있음을 확인하였으며, 여러 가지 개인-환경 부합 중에서 상대적으로 관심을 덜 받아 온 개인-상사 부합을 조사하였다는 데 의의가 있다. 개인-상사 부합에 대한 국내 연구들을 통합하여 현재까지의 연구결과를 정리한 결과를 바탕으로 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

주요어 : 개인-상사 부합, 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 조직시민행동, 메타분석

[†] 교신저자 : 박형인, 성균관대학교 심리학과 교수, 02-760-0485, hi.park@skku.edu

오래전부터, 직무태도는 여러 방향과 차원에서 조직의 효과성을 높이는 데에 도움을 준다고 알려져 왔다(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). 여러 연구에 걸쳐서 종업원의 직무태도는 종업원의 수행과 정적인 관계를 보였으며(Judge et al., 2001; Meyer et al., 2002), 이러한 관계에서 수행이 종업원의 직무태도를 높이는 것이 아니라 직무태도가 수행을 높인다는 방향성도 함께 제시되었다(Ricketta, 2008). 또한 직장 내 종업원의 행동은 업무결과로 이어져 조직에 직간접적인 영향을 끼칠 수 있다. 조직에 긍정적인 영향을 주는 행동에는 역할내 수행뿐만 아니라 역할외수행도 포함된다. Podsakoff 등(2009)의 연구에 따르면, 종업원이 도움행동을 많이 보일수록 집단 전체의 수행이 좋아졌고, 고객의 만족도와 투자비용의 효율도 함께 높아졌다. 이 결과들을 고려하면, 개인의 직무태도 및 행동은 종업원 개인을 넘어 조직의 효과성에도 밀접하게 관련될 수 있다. 조직의 목표는 효과성의 향상을 통한 이익창출이기 때문에, 조직은 효과성에 직간접적으로 영향을 주는 종업원의 직무태도 및 행동에 주의를 기울이고, 직무태도 및 행동을 예측하기 위해 노력해야 한다.

지금까지 많은 연구들이 직무태도와 행동의 예측변수를 조사하였는데, 그 중 하나가 개인-환경 부합 혹은 개인-환경 적합(person-environment fit)이다. 개인-환경 부합은 개인특성과 환경특성 간 일치나 불일치의 정도를 말한다(Choi & Yoo, 2005; Edwards et al., 1998; Muchinsky & Monahan, 1987). 개인-환경 부합 이론에 따르면, 개인이나 환경을 각각 분리해서 따로 연구하기보다 개인과 환경을 함께 연구하여 서로의 상호작용을 확인하는 것이 개인의 정서와 행동을 이해하는 데 더

도움이 된다(Edwards et al., 1998). 개인내외적 요인이 모두 개인의 정서와 행동에 영향을 주기 때문이다(Edwards et al., 1998). 상호작용에 초점을 둔 개인-환경 부합의 유용성은 국내외 여러 메타분석 연구를 통해서 확인할 수 있다(Ahn & Lee, 2019; Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014).

개인-환경 부합의 하위요인은 어떤 환경에 중점을 두는가에 따라 나뉘게 된다. 즉, 개인-환경 부합은 환경이 무엇이나에 따라 개인-조직 부합(person-organization fit), 개인-직무 부합(person-job fit), 개인-집단 부합(person-group fit), 개인-상사-부합(person-supervisor fit) 등으로 나눌 수 있다(Edwards & Billsberry, 2010; Kristof-Brown et al., 2005). 이 중 개인-조직 부합과 개인-직무 부합이 가장 많이 연구되어 왔으며(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014), 국내에서도 최근 개인-조직 부합 및 개인-직무 부합에 초점을 맞춘 메타분석 연구가 출판되었다(Ahn & Lee, 2019).

그렇지만 개인-상사 부합 역시 독립적으로 연구될 필요가 있다. 개인-상사 부합은 종업원이 자신의 상사와 얼마나 잘 맞는지를 뜻하며, 종업원과 상사의 가치, 성격, 목표 등의 일치를 측정한다(Kristof-Brown et al., 2005). 상사는 종업원과 꾸준히 교류하고, 종업원의 업무를 계획하거나 지시하며, 종업원의 수행을 평가한다. 따라서 산업 및 조직연구에서 상사의 특성은 중요하게 다뤄져 왔고, 그 결과 상사의 특성이나 상사가 부하와 가지는 관계가 부하에게 영향을 끼칠 수 있다는 것이 밝혀졌다(Avolio et al., 1994; Graen et al., 1995). 개인-상사 부합은 종업원이 가지는 상호간 일대일의 대인관계에서 기인한다. 개인 대 개인 간의 관계에서 종업원이 느끼는 부합은 조직

이나 직무와의 부합과는 구분되는 특성으로 (Edwards & Billsberry, 2010), 그 효과도 개인-환경 부합의 다른 하위요인과는 구별되게 나타난다(Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2000). 개인-상사 부합은 다른 부합들과는 차별되는 기제를 통해 종업원에게 영향을 끼치고(Astakhova, 2015; Van Vianen et al., 2011), 개인-상사 부합의 효과가 커지면서 다른 부합의 효과가 약해지거나 사라지기도 한다(Vancouver & Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000). 나아가 Oh 등(2014)은, 미국에 비해 한국을 포함한 동아시아에서 개인-상사 부합이 조직몰입(organizational commitment)이나 이직의도(turnover intention) 등의 결과변수와 갖는 관계가 특히 크다는 것을 증명하였다. 따라서 상사의 특성과 부하의 특성 간 상호작용을 다루는 개인-상사 부합은 다른 유형의 부합과 차별적으로 종업원의 태도와 행동을 이해하는 데 일조하여 조직의 효과성 함양에 기여할 것이다.

이처럼 상사의 역할이 중요하고, 한국과 같은 동아시아 국가에서는 개인-상사 부합이 더욱 중요할 수 있음에도 불구하고, 개인-환경 부합의 다른 하위요인들에 비해 개인-상사 부합은 상대적으로 연구자들의 주목을 받지 못했다(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 개인-상사 부합과 그 효과성을 중점적으로 본 국내 연구도 존재하지만(Yoo & Hyun, 2003), 대체적으로 개인-상사 부합을 독립적으로 다룬 연구가 다른 하위요인에 비해 이루어지지 않고 있다. 본 연구는 개인-상사 부합에 대한 앞으로의 연구 방향을 모색하기 위해, 메타분석을 활용하여 지금까지 국내에서 시행된 개인-상사 부합 연구를 직무태도 및 행동에 대한 효과의 측면에서 체계적으로 정리하고 통합하고자 하였다.

본 메타분석 연구는 국내 표본을 대상으로 학술지 논문과 박사논문만을 포함하여 메타분석을 진행한다는 점에서 Ahn과 Lee(2019)의 연구와 공통점을 갖는다. 그렇지만 전술한 것과 같이 이 메타분석 연구에서는 개인-상사 부합을 아예 다루지 않았다(Ahn & Lee, 2019). Oh와 동료들(2014)의 메타분석 연구에서는 한국 자료를 포함하여 개인-상사 부합의 메타분석을 시행하였지만, 동양과 서양 문화 간 차이를 관찰하는 데 중점을 두어 개인-상사 부합과 관련된 자료에서 한국 표본은 조직몰입의 분석에 포함된 한 개 밖에 없었다. Oh 등(2014)의 연구 이후로 몇 년의 시간이 흘렀고, 그 사이 개인-상사 부합에 대한 연구가 더 많이 출판되었다. 따라서 국내 연구를 대상으로 개인-상사 부합의 효과에 초점을 맞춘 메타분석 연구도 필요한 시점이라고 판단하였다. 본 연구는 앞선 두 개의 메타분석 연구와 같이 직무만족(job satisfaction), 조직몰입, 그리고 이직의도를 결과변수로 사용하고, 추가적으로 조직시민행동(organizational citizenship behavior, OCB)도 포함하였다.

직장 내 태도 및 행동

개인-환경 부합 이론에 따르면, 개인특성이 환경특성과 일치하지 않으면 그 자체로 스트레스원(stressor)으로 작용하여 개인은 스트레인(strain)을 느끼게 된다(Edwards et al., 1998). 스트레인은 심리적, 신체적, 혹은 행동적인 역기능 상태를 말한다(Edwards et al., 1998). 이 스트레인의 방지를 위해서, 개인은 자신이나 환경을 변화시켜 차이를 줄여 대처(coping)하거나, 인지적 왜곡을 통해 부합한다고 인식을 바꿔 방어(defense)하려고 한다(Edwards et al.,

1998). 따라서 개인과 상사의 부합 정도에 따라 개인이 나타내는 대처나 방어의 강도와 유형이 바뀔 것이고, 이는 곧 태도와 행동의 변화로 나타날 것이다. 본 연구에서는 대표적인 직무태도이자(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) 개인-상사 부합의 결과변수로 많이 연구되어 온 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도에 더해(Oh et al., 2014), 직무행동으로 자발적인 도움행동인 조직시민행동을 결과변수로 선정하였다.

직무만족은 사람들이 자신의 직무와, 직무의 여러 측면들에 대해 얼마나 좋아하고 혹은 싫어하는지 나타내는 태도를 의미한다(Spector, 1997). 직무만족의 측정은 여러 가지 차원에 따라 분류하여 이루어지는데, 차원을 나누는 방법 중 하나가 직무를 구성하는 요소들의 본질로 나누는 것이다(Spector, 1997). 이 분류방법에 따르면 직무만족은 업무 그 자체에 대해 내리는 평가인 내재적(intrinsic) 직무만족과, 업무를 둘러싼 환경에 대해 내리는 평가인 외재적(extrinsic) 직무만족으로 나눌 수 있다. 구체적으로 내재적 직무만족은 업무 그 자체의 성취감, 발전가능성 등의 평가를 측정하고, 외재적 직무만족은 직무에서 접하는 다른 사람들과의 관계, 복지, 보수 등의 평가를 측정한다. 내재적 직무만족과 외재적 직무만족을 하나로 합하여 총화적(composite) 직무만족을 측정할 수도 있는데, 이는 직무에 대한 일반적인 만족 상태를 측정하는 전반적(global) 직무만족과는 구분되는 개념이다.

개인-상사 부합이 낮으면 업무방식, 가치 등의 차이로 직무에서 갈등이 일어나기 쉽고(Ashkanasy & O'Connor, 1997), 이러한 갈등은 직무만족의 감소로 나타날 수 있다. 반대로, 개인-상사 부합이 높으면 상사에 대한 만족

이 높아질 것이며, 나아가 상사가 영향을 줄 수 있는 승진, 보수 등 다른 직무요소들에 대한 만족 역시 높아질 수 있다. 개인-상사 부합과 직무만족의 정적인 상관관계는 기존의 국내외 연구들에서도 반복적으로 보고되었다(Kristof-Brown et al., 2005; Lee & Lee, 2006; Meglino et al., 1989; Oh et al., 2014). 본 연구에서도 개인-상사 부합은 직무만족을 높일 것으로 기대한다.

가설 1-a. 개인-상사 부합은 직무만족과 정적 관계를 보일 것이다.

Mowday 등(1979)은 조직몰입을 개인이 조직에 느끼는 애착, 동일시, 충성심과 같은 정서라고 정의했다. Allen과 Meyer(1990)는 이후 조직몰입을 세 가지 하위차원으로 세분화하였다. Allen과 Meyer(1990)에 따르면, Mowday 등(1979)의 조직몰입은 세 가지 하위차원 중 정서적 몰입(affective commitment)에 해당한다. 다른 두 하위차원은 조직을 떠날 경우 생기는 손해에서 비롯하는 지속적 몰입(continuance commitment)과 조직에 남아야 한다는 의무감에서 비롯하는 규범적 몰입(normative commitment)이다.

Allen과 Meyer(1990)의 분류가 일반적으로 받아들여지는 가운데(Dunham et al., 1994), 그 중 조직에 대한 동일시를 의미하는 정서적 몰입이 조직몰입의 핵심으로 간주된다(Dunham et al., 1994; Meyer et al., 2002). 많은 연구에서 세 가지 차원을 모두 다루기보다는 정서적 몰입만을 활용한다. 조직몰입에 대한 해외 메타분석 연구를 검토해 보면, 다른 두 하위차원에 대한 연구에 비해 정서적 몰입에 대한 연구가 더 많이 진행되었다(Choi et al., 2015; Meyer et

al., 2002). Choi와 동료들(2015)의 메타분석 연구에서, 성실성과 정서적 몰입 간 관계에는 38편의 연구가 포함된 반면, 성실성과 지속적 몰입 및 규범적 몰입 간 관계에 포함된 연구는 각각 16편과 18편에 그쳤다. 대부분의 국내 연구에서도 조직몰입을 주제로 한 연구들은 정서적 몰입만 활용하고 있다(예, Lee et al., 2018; Choi & Yoo, 2005). 종합적으로, 정서적 몰입이 조직몰입을 대표하는 하위요인이라고 할 수 있으며(Choi et al., 2015; Dunham et al., 1994; Meyer et al., 2002) 지속적 몰입과 규범적 몰입은 사용한 연구가 적어 메타분석을 하기에 국내 자료도 충분하지 않다. 따라서 본 연구에서는 조직몰입의 세 가지 차원 중 정서적 몰입에 집중하고자 한다.

상사는 조직의 자원을 배분하는 역할을 담당한다. 개인-상사 부합이 높으면, 종업원은 상사를 통해 여러 가지 조직적 자원을 획득할 가능성이 커진다(Jung & Avolio, 2000). 이러한 경험은 상사와의 관계에 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 조직에 대한 애착으로도 연결될 수 있다. 상사와의 관계는 실제로 정서적 몰입을 높인다는 연구 결과도 존재한다(Eisenberger et al., 2010). 그러므로 개인-상사 부합이 높아질 때 정서적 몰입도 직간접적으로 높아질 것으로 예상할 수 있다. 국내외 경험연구들의 결과도 이를 뒷받침하는데, Vancouver 등(1994)은 개인과 상사의 목표가 부합할 때 정서적 몰입이 증가한다고 보고하였고, 정서적 몰입을 측정하는 Mowday 등(1979)의 척도를 이용한 국내 연구에서도 개인-상사 부합은 조직몰입과 정적인 관계를 보였다(Choi & Yoo, 2005).

가설 1-b. 개인-상사 부합은 정서적 몰입과

정적 관계를 보일 것이다.

이직의도는 당장 조직을 떠나겠다는 즉각적인 행동의지보다는, 현재 속한 조직에서 벗어나고 싶다는 의사를 말한다(Steel & Ovalle, 1984). 행동의지가 아닌 태도 변수임에도 불구하고, 이직의도는 이직의 직접적이고 강력한 선행요인이다(Steel & Ovalle, 1984; Zimmerman & Darnold, 2009). 동시에 이직의도는 상사 리더십의 결과변수이기 때문에(Avolio et al., 2009), 상사에 의해 영향을 받는다. 개인-상사 부합도 상사에 의해 영향을 받는 요인으로, 이직의도가 상사에 따라 달라진다면 개인-상사 부합 역시 이직의도와 함께 연구될 필요가 있다.

개인과 환경이 부합하지 못하면, 개인은 환경과의 차이를 줄이기 위해 환경을 바꾸거나 혹은 환경을 떠나려고 시도할 수 있다(Edwards et al., 1998). 다른 환경요인에 대해서는 환경을 바꾸려는 시도가 더 유효할 수 있지만, 개인과 개인 간의 부합을 다루는 개인-상사 부합에서는 환경을 변화시키려는 시도가 환경을 떠나려는 시도보다 더 어려울 수 있다. 부하가 상사를 변화시키는 것이 불가능하지는 않더라도 시간과 노력이 많이 들고, 변하더라도 한계가 존재하기 때문이다(Wayne & Ferris, 1990). 이는 서양보다 수직적 조직문화가 더 일반적인 국내 기업(Chang et al., 2005; Hofstede et al., 2010)에서 더 드러날 것이다. 비슷하게, Oh 등(2014)의 연구에서 미국보다 동아시아에서 개인-상사 부합과 이직의도 간 관계가 더 크게 나타났다. 요컨대 개인-상사 부합이 낮으면 상사로부터 벗어나고자 시도할 것이고, 이는 이직의도로 나타날 수 있다. 즉, 개인-상사 부합에 따라 이직의도가 변할 수 있다. 기존

연구에서도, 개인-상사 부합은 이직의도를 감소시켰다(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014).

가설 1-c. 개인-상사 부합은 이직의도와 부적 관계를 보일 것이다.

OCB는 보상과 연계되지는 않지만 조직이 보다 원활하게 기능하도록 돕기 위해서 자발적으로 행하는 행동을 의미한다(Konovsky & Pugh, 1994). OCB를 분류하는 방법은 여러 가지가 있는데, Williams와 Anderson(1991)은 OCB를 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior toward individuals; OCB-I)과 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior toward organization, OCB-O)으로 구분하였다. OCB-I는 조직에 속한 다른 개인에게 직접적인 도움을 줘서 조직에 간접적인 도움을 주는 행동을 의미하며, 이타주의(altruism)나 예의(courtesy)와 같은 특성을 포함한다. OCB-O는 조직에 속한 개인보다는 조직 자체에 직접적인 도움을 주는 행동을 의미하며, 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 시민의식(civic virtue)과 같은 특성을 포함한다(Williams & Anderson, 1991; Hoffman et al., 2007).

OCB는 개인의 감정 상태에 의한 충동적인 활동이 아닌, 사회적 교환의 계산에 따른 결과라는 주장이 있다(Konovsky & Pugh, 1994). 개인이 조직으로부터 많은 것을 받아서 보답할 필요를 느끼거나, 자신의 자원 행동이 이후 자신에게 다시 되돌아 올 것이라고 예측하면 OCB를 행한다는 것이다(Organ & Konovsky, 1989). 개인-상사 부합이 높으면 상사나 상사와의 관계에 대해 긍정적으로 평가할 가능성이 크기 때문에, 상사와의 사회적 교환의 결

과도 긍정적으로 기대할 것이다. 따라서 개인-상사 부합이 높으면 자신에게 주어진 업무가 아니어도 조직을 위해 필요한 행동이 있을 때 OCB가 늘어날 수 있다. 반면, 개인-상사 부합이 낮으면 상사에게 행동으로 보답할 것이 없고, 자신의 행동이 미래에 보답 받지 못할 것이라고 생각할 수 있다. 이런 보답에 대한 불신은 OCB가 나타나기 힘들게 할 것이다(Kamdar et al., 2006). 이와 같이 개인-상사 부합은 OCB와 정적 관계를 보일 수 있고, 이는 기존의 연구들에서도 경험적으로 증명되었다(Seong et al., 2008; Guay et al., 2019; Marstand et al., 2017).

가설 1-d. 개인-상사 부합은 OCB와 정적 관계를 보일 것이다.

종합하면, 개인-상사 부합은 여러 중요한 직무태도 및 행동에 효과를 가질 수 있고, 국내외 선행연구들 역시 이를 증명하였다(Choi & Yoo, 2005; Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 본 연구는 개인-상사 부합에 따른 직무태도 및 행동으로 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 그리고 OCB를 선정하였다. 개인-상사 부합은 직무만족, 이직의도, 그리고 OCB와는 정적 관계를 갖고, 이직의도와는 부적 관계를 가질 것이라고 예측하고, 이러한 관계를 보고한 국내 연구들을 체계적으로 개관하기 위해 메타분석을 시행하였다.

아울러, 해외에서 출판된 이전 메타분석 연구들은 이 관계들에 조절변수가 존재함을 보였다(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 메타분석은 해당 주제와 연구방법에 대해 거시적인 시점을 제공하여, 개별 연구 간 차이에 대해 확인하는 것을 가능하게 하는 장점이

있다(Hunter & Schmidt, 2004). 이에 본 연구에서는 메타분석의 장점을 활용하여 개별 연구에서는 분석이 힘들었던 연구방법(설문방법과 출판유형)을 경계조건으로 설정하여 조절효과를 조사하고, 각기 다른 하위차원을 포함한 결과변수에 대해서는 하위차원의 개념에 따라 효과크기가 다르게 나타나는지도 함께 확인할 것이다. 또한, 조직의 맥락(산업유형 및 조직 유형)이 조절변수로 작용할 수 있을지 탐색하고자 한다.

개인-상사 부합의 결과에 대한 경계조건

우선, 연구방법에 따른 효과의 차이를 확인하고자 한다. 첫째, 설문방법에 따라 효과크기가 달라지는지 조사할 계획이다. 기본적으로, 조사방법에 따라서 실존하는 관계가 달라지는 않을 것이다. 설문지를 배포하여 응답을 받는 지필설문과 컴퓨터를 이용한 온라인설문 간에는 측정의 동질성이 유지된다(De Beuckelaer & Lievens, 2009). 즉, 지필설문을 통해 얻은 자료와 온라인설문을 이용해 얻은 자료가 비슷한 결과를 보인다. 한편, 변수에 따라서는 두 설문방법 간에 결과의 차이가 있을 수 있다는 주장도 있다. 다시 말해, 실존하는 관계를 더 잘 드러내는 조사방법이 있을 수는 있다. 온라인설문의 경우 철저히 비대면으로 진행될 수 있기 때문에 대면 접촉을 해야 하는 지필설문보다 거짓이나 과장된 응답이 더 용이할 수 있다. Naquin 등(2010)의 연구결과에 따르면, 바람직성이 요구되는 변수에 대해 묻거나 응답이 자신의 인상을 바꿀 가능성이 있다고 여겨지는 경우에는 응답자가 거짓말을 하는 비율이 지필설문에 비해 온라인설문에서 크게 나타났다. 개인-상사 부합과 직무태도 및

OCB는 모두 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 응답이 존재하는 변수이기 때문에, 온라인 설문으로 이들을 측정할 때 긍정적인 모습이 부각되도록 편향될 수 있다. 측정변수 모두에서 실제값에 비해 동일한(즉, 사회적으로 바람직한) 방향으로 편향될 경우, 변수 간의 상관은 더 커질 가능성이 있다.

가설 2. 설문방법에 따라 개인-상사 부합과 직무태도 간 관계의 크기가 다르게 나타나서, 지필설문에 비해 온라인설문에서 상관의 크기가 더 크게 나타날 것이다.

둘째, 논문의 출판유형도 변수간의 효과크기의 차이를 만들 수 있다. 이는 책상서랍문제(file drawer problem), 혹은 출판편향(publication bias)이라고 불리는 현상으로, 학술지의 경우, 효과크기가 작거나 유의하지 않은 관계에 관해서 보고하지 않는 경우가 있기 때문에, 미출판물인 학위논문에 비해 높은 효과크기가 보고될 수 있다는 주장이다(Rosenthal, 1979). Hunter와 Schmidt(2004)는 근래의 연구풍토에 따라서 출판편향의 문제가 나타날 확률이 크지 않다고도 하였으나, 박사학위논문의 결과가 좋을 경우 학술지에 출판할 확률이 더 클 것이다. 따라서 박사학위논문에 비해 학술지에 출판된 논문들에서 더 큰 효과크기를 보고했을 것으로 예상된다.

가설 3. 출판유형에 따라 개인-상사 부합과 직무태도 간 관계의 크기가 다르게 나타나서, 박사학위논문에 비해 학술지 출판논문에서 상관의 크기가 더 크게 나타날 것이다.

조직의 맥락과 연구방법 이외에도, 구체적인

인 측정개념 역시 조절변수로 작용할 수 있다(Lee, 2008). Job in General Scale(Ironson et al., 1989)과 같이 직무만족을 전반적으로 측정하는 경우 측면을 구분할 수 없지만, Job Diagnostic Survey(Hackman & Oldham, 1975)나 Job Satisfaction Survey(Spector, 1994)와 같은 직무만족의 측정도구는 직무만족을 내재적인 직무만족과 외재적인 직무만족으로 구분할 수 있다. 이 때 내재적 직무만족은 직무에서 하는 일과 같은 직무 자체에 대한 만족을 묻는 반면, 외재적 직무만족은 상사나 동료와 같은 직무를 둘러싼 환경에 관해 묻는 질문을 포함하며, 특히 직접적으로 상사에 대한 평가를 포함하는 척도들이 많다(Spector, 1994, 1997). 분석의 수준이나 구체성이 결과에 영향을 미칠 수 있기 때문에(Ajzen & Fishbein, 1977), 이런 상사 기반 결과는 상사와의 부합이 높을 때 더 좋게 나타날 것이다.

가설 4. 직무만족의 측정차원에 따라 개인-상사 부합과 직무만족 간 관계의 크기가 다르게 나타나서, 내재적 직무만족의 측정보다 외재적 직무만족의 측정에서 상관이 더 강할 것이다.

또한, OCB도 측정차원에 따라 다른 결과가 나올 수 있다(Podsakoff et al., 2000; Williams & Anderson, 1991). OCB-I는 자신이 다른 사람에게 주는 도움행동과 자신이 다른 사람으로부터 받는 도움행동 간의 교환관계를 계산하여 나타나는 행동이기 때문에, 조직과의 교환관계를 계산해서 나타나는 OCB-O에 비해 개인에 대한 평가가 더 큰 영향을 미칠 것이다. 종업원이 접하는 상사 또한 개인이기 때문에, 개인-상사 부합이 좋으면 상사가 도움을 요

청하지 않아도 상사를 돕는 OCB-I가 증가할 수 있다. 그러므로 개인-상사 부합의 효과가 OCB-O보다는 OCB-I에서 더 잘 나타날 것이다.

가설 5. OCB의 측정차원에 따라 개인-상사 부합과 OCB 간 관계의 크기가 다르게 나타나서, OCB-O의 측정보다 OCB-I의 측정에서 상관이 더 강할 것이다.

마지막으로, 종업원이 속한 조직의 환경에 따라 개인-상사 부합의 효과가 달라지는지 탐색하고자 한다. Rusbult와 Farrell(1983)은, 직무태도가 단일 환경의 영향력으로 모두 결정되는 것이 아니라, 개인이 접하는 여러 환경들이 끼치는 영향의 합에 의해 결정된다고 하였다. 이 이론에 따르면, 직무태도에 상사의 영향력이 큰 효과를 끼치지만 조직의 다른 환경들 또한 영향을 끼치기 때문에 조직의 환경이 달라지면 동일한 수준의 개인-상사 부합이 결과에 미치는 효과가 다르게 나타날 수 있다. 이러한 환경에는 여러 가지 맥락적 조건도 포함되는데, 그 중 하나로 공기업과 사기업으로 구분되는 조직유형을 들 수 있다.

Statistics Korea(2019)의 2019 Social Survey에 따르면, 우리나라의 구직자들은 자신의 조직이 고용안정성을 제공하길 원하여 사기업이 아닌 공기업에 취직하고자 한다. 보통은 개인-상사 부합이 낮다면 직무태도가 부정적으로 변화하지만, 종업원이 중시하는 가치인 고용안정성이 제공된다면 개인-상사 부합이 낮더라도 직무태도가 덜 나빠질 것이다(Rusbult & Farrell, 1983). 즉, 현 직장에서 계속 남아 있고자 하기 때문에, 낮은 개인-상사 부합으로 인해 직무만족이 급격하게 감소하거나 이직의도

가 급격하게 증가하지 않을 가능성이 있다. 비슷하게, 개인-상사 부합이 OCB에 미치는 효과도 줄어들 수 있다. 고용이 안정적인 공기업에서는 개인-상사 부합이 직무태도나 행동에 미치는 효과가 적은 반면, 사기업에서는 개인-상사 부합의 효과가 상대적으로 더 클 것이 예상된다. 개인-조직 부합과 개인-직무 부합을 조사한 Ahn과 Lee(2019)의 메타분석에서도 공조직과 사조직을 조절변수로 확인하였다. 이 연구에서 대부분의 경우 가설을 지지하였으나, 그럼에도 불구하고 일부 비교에서 두 범주 간 효과크기의 차이가 크지 않았고, 개인-직무 부합과 조직몰입 간 관계에서는 가설과 반대의 결과가 보고되었다(Ahn & Lee, 2019). 따라서 본 연구에서는 구체적인 가설을 세우기보다 연구문제로 공기업이나 사기업 등 조직유형에 의해 개인-상사 부합과 결과변수 간 관계가 다르게 나타나는지 탐색해 보고자 한다.

연구문제 1. 개인-상사 부합이 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 그리고 OCB와 갖는 관계는 조직유형(공기업 대 사기업)에 따라 다르게 나타날 것인가?

또한 조직유형뿐 아니라 서비스 산업과 비서비스 산업으로 구분되는 산업유형 또한 개인-상사 부합과 직무태도 간 관계를 조절할 수 있다. 서비스 산업에는 숙박업, 음식점업, 운수업, 교육업, 보건업, 수리업 등이 포함된다(United Nations Statistical Division, 2008). 이러한 서비스 산업에 종사하는 종업원은 일반적으로 고객응대를 주업무로 포함한다(Park, 2019). 종업원이 고객응대에서 부정적인 경험을 할 때, 상사가 고객과의 관계 및 부정적인 정서를 효

과적으로 중재해 줄 수 있다(Kwak & Lee, 2001). 불합리한 고객에 대한 응대로 직무태도가 변할 수 있는데, 이러한 상황이 상사에 의해 효과적으로 해결된다면 직무태도가 악화되는 것을 방지할 수 있다. 고객응대 상황에서는 종업원이 마음대로 행동할 수 없기 때문에 상사의 개입이 더 중요할 수 있고, 이에 따라 개인-상사 부합의 긍정적 결과가 더 향상될 것이다. 결과적으로, 종업원이 통제할 수 있는 바가 적은 고객응대를 핵심으로 하는 서비스 산업에서 개인-상사 부합의 효과가 강해질 수 있다.

반면, 개인-상사 부합의 효과가 서비스 산업에 특정적으로 더 강하게 나타나지 않을 수 있다. 현대 사회 산업의 특성 상, 서비스 산업이 아니더라도 조직 내 대인관계적 스트레스원이 존재한다(Schaufeli et al., 2009). 일반 사무직이라고 해도 부하직원이 다른 조직원과 갈등을 겪을 때 상사가 효과적인 개입을 통해 갈등을 해소해 줄 수 있고, 이 경우 비서비스업에서도 개인-상사 부합의 효과가 더 크게 나타날 수 있다. 이에 본 연구에서는 개인-상사 부합의 효과가 산업유형에 따라 달라질 것인지를 연구문제로 설정하여 산업유형의 조절효과를 탐색하고자 한다.

연구문제 2. 개인-상사 부합이 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 그리고 OCB와 갖는 관계는 산업유형(서비스업 대 비서비스업)에 따라 다르게 나타날 것인가?

방 법

자료수집 및 코딩

국내 연구의 검색을 위해 DataBase Periodical Information(DBpia), Research Information Sharing Service(RISS), 그리고 Koreanstudies Information Service System(KISS)의 온라인 검색엔진을 사용하였다. 특히, RISS 검색에는 박사학위논문이 포함되었다. 자료수집을 위해 “개인-상사 부합”, “개인-상사 적합”, “개인-상사 적합성”, “개인 상사 부합”, “개인 상사 적합”, “개인 상사 적합성”의 여섯 가지 검색어를 띄어쓰기를 달리하여 각각 두 번 혹은 세 번 씩 검색하였다. 예를 들어, “개인-상사 부합”을 “개인-상사 부합”까지 총 두 번 검색을 하였고, “개인 상사 부합”의 경우, “개인상사부합” 및 “개인상사 부합”까지 총 세 번 검색을 하였다. RISS를 이용한 검색 시에는 대상을 학술지 논문으로 한정하여 모든 검색어를 사용하여 검색 한 후에 대상을 박사학위 논문으로 한정하여 다시 검색하였다. 각각의 결과변수들을 이직의도를 “이직의사”로, OCB를 “자발적 도움행동”으로 표기하는 것과 같이 각기 다른 용어로 표기해서 검색결과에 포함되지 않을 것을 우려하여 예측변수만을 검색어로 사용하였다. 검색결과 총 419편의 논문이 검색되었다. 연구의 제목과 저자를 기반으로 106편의 중복되는 논문을 제외하곤 뒤 남은 논문 313편의 초록과 내용을 검토하였다. 검토 결과, 연구변수인 개인-상사 부합을 다루고, 직무태도나 OCB를 포함한 논문 34편을 남기고 나머지 논문 279편을 목록에서 제외하였다. 남은 34편의 논문 중 상관계수와 같이 메타분석에 필수적인 자료가 보고되지 않은 논문 및 분석대상에 외국인이 포함된 연구 12편을 추가적으로 제거한 뒤, 22편의 논문을 최종 분석 대상으로 선정하였다.

추가로, 두 차례 실시한 사전 분석에서 확인한 네 편의 연구가 분석 직후 최종적으로 실시한 자료검색에서 제외된 것을 발견하였다. 이는 그 사이 RISS와 DBpia의 검색엔진 변경으로 나타난 차이로 추정한다. 이렇게 별도로 검색한 논문 네 편을 직접 목록에 추가하여 최종적으로 총 26편의 논문을 분석하였다(그림 1).

본 연구의 저자 두 명으로 이루어진 평정자들이 회의를 통해 코딩의 기준을 설정하고 코딩훈련을 하였다. 이후 각자 독립적으로 연구를 코딩한 후에 전체 결과를 비교하였다. 총 728개의 셀 중 31개의 셀이 불일치하여 평정자간 일치도는 95.74%로 나타났고, 불일치는 원문문을 재확인한 후에 평정자 간에 논의를 거쳐 수정하였다. 최종 선정된 26편의 논문($N = 699$)을 표 1에 간략히 정리하였다. OCB를 OCB-O와 OCB-I로 나누어 측정된 결과만을 보고한 경우에는 공식을 사용하여(Schmidt & Hunter, 2015) 총화점수를 계산한 후 전체 분석에 사용하였고, OCB의 측정차원에 따른 조절효과 분석 시에는 합성하지 않은 점수를 사용하였다. OCB를 비롯한 모든 변수의 측정은 종업원의 자기보고식 설문을 통해 이루어졌다.

자료분석

메타분석을 위해 최종 선별된 26개의 논문을 대상으로 Hunter와 Schmidt(2004)의 방법을 기초로 한 Schmidt와 Le(2014)의 메타분석 프로그램을 사용하였다. 이 메타분석 방식은 무선효과모형(random-effects model)을 이용하기 때문에 조절효과의 존재를 가정하여, 본 연구에 활용하기 적합했다. Hunter와 Schmidt(2004)의 방법은 표집오차의 교정을 위해 표본크기에

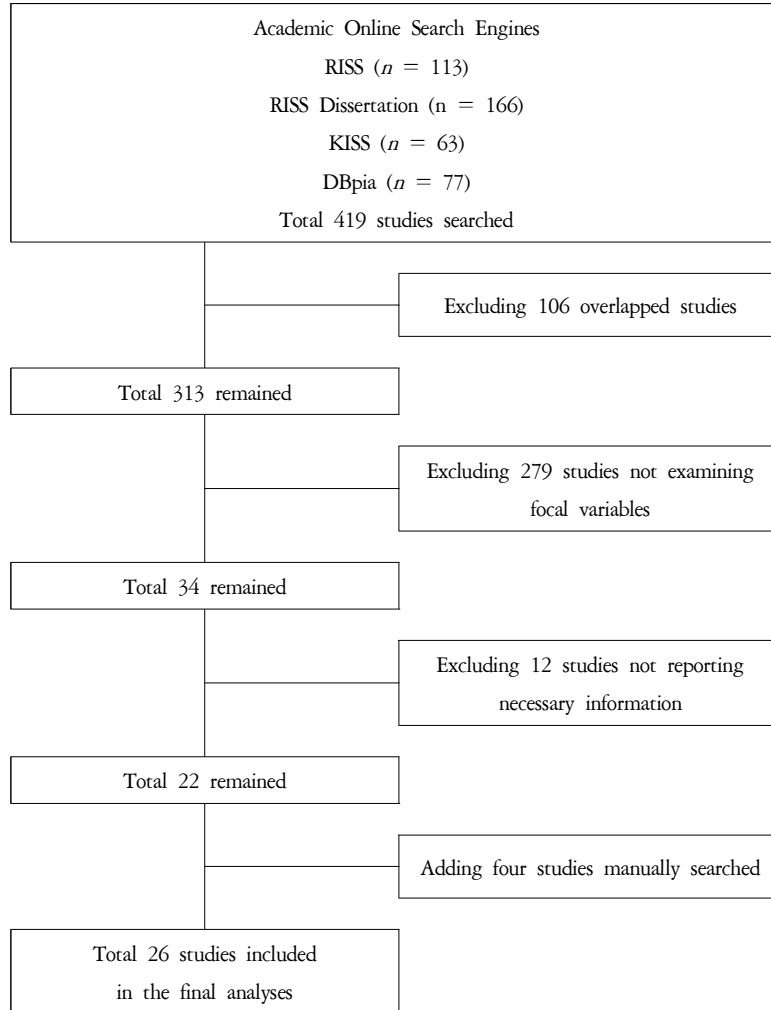


Figure 1. Data Searching Flowchart

따라 상관계수에 가중치를 적용하여 평균을 도출한다. 또, 신뢰도 계수를 바탕으로 측정오차를 교정하였는데, 일부 논문에서 신뢰도 계수를 보고하지 않았기 때문에 오차분포(artifact distribution)를 이용하였다. 각 결과변수들에 대한 전체 상관을 계산한 후에, 조절변수의 조건별로 분류가 가능한 결과변수들을 각각 하위집단으로 나누어 조절효과를 분석하였다.

각 분석별로 표본크기에 가중치를 둔 관찰

된 평균 상관(\bar{r}) 및 표준편차(SD_r), 추정된 평균 진점수 상관($\bar{\rho}$) 및 표준편차(SD_ρ), 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율(observed variance explained by artifacts), 진점수 상관의 확신구간(credibility interval), 그리고 신뢰구간(confidence interval)을 산출하였다. 표본크기에 가중치를 둔 관찰된 평균 상관의 경우 메타분석의 중간 결과로, 이보다는 추정된 평균 진점수 상관값이 더 중요하다. 확신구간은 추정

Table 1. Summary of Studies

#	Authors	Sample Size	Type of Organization	Type of Industry	Survey Method	Publication Type	Outcomes			
							Job Satisfaction	Affective Commitment	Turnover Intention	Organizational Citizenship Behavior
1	Chang & Jung, 2017	270	Mixed	Mixed	Online	Journal		○	○	
2	Choi & Yoo, 2005	312	Private	Mixed	Paper	Journal	Intrinsic JS	○	○	
3	Chung, 2017	213	Private	Service	No Info.	Journal				Self-reported OCB total
4	Ha, 2013	349	Private	Service	Paper	Dissertation		○		Self-reported OCB-O and OCB-I
5	Hur, 2011	307	Mixed	Service	Paper	Dissertation	Miscellaneous JS	○		
6	Hyun, 2003	307	Private	Mixed	Paper	Dissertation	Intrinsic JS	○	○	Self-reported OCB-O
7	B. Jang, Ju, & Wang, 2018	131	Public	None-Service	Paper	Journal	Intrinsic JS		○	
8	H. Jang, Ha, & Heo, 2017	224	Private	Service	Paper	Journal	Intrinsic JS		○	
9	Ji & Yoo, 2017	312	Private	Mixed	No Info.	Journal			○	
10	Kang, 2012	217	Mixed	Mixed	Paper	Journal				Self-reported OCB-O
11	D. Kim, 2015	486	Private	Service	Paper	Dissertation	Composite JS		○	
12	W. Kim, 2013	275	Private	Service	Paper	Journal		○		
13	Y. Kim, 2019	200	Private	Mixed	Online	Journal				Self-reported OCB total
14	B. Ko, 2016	303	Private	Mixed	Paper	Dissertation	Composite JS	○		
15	Y. Ko & Kang, 2015	456	Mixed	Mixed	Paper	Journal		○		Self-reported OCB-O and OCB-I
16	Kwon & Kang, 2019	150	Private	Service	No Info.	Journal			○	
17	B. Lee & Lee, 2006	286	Private	Mixed	Paper	Journal	Composite JS			
18	C. Lee, 2012a	151	Private	Service	Paper	Journal	Composite JS	○		
19	C. Lee, 2012b	128	Private	Mixed	Paper	Journal	Composite JS			
20	J. Lee & Kim, 2016	169	Private	Service	Mixed	Journal				Self-reported OCB-O
21	Moon & Hur, 2019	538	Public	Service	Paper	Journal				Self-reported OCB-O and OCB-I
22	Nam, Kim, & Lee, 2015	491	Public	Service	Paper	Journal		○		
23	Oh & Han, 2018	117	Private	Service	Paper	Journal	Composite JS			
24	Rhee, Soon, & Zheng, 2018	233	Private	Mixed	No Info.	Journal				Self-reported OCB total
25	Seong, Park, & Yun, 2008	158	Private	None-Service	Online	Journal				Self-reported OCB-O and OCB-I
26	Yang & Kim, 2011	216	Private	None-Service	Paper	Journal				Self-reported OCB total

Note. JS = job satisfaction; OCB-O = organizational citizenship behavior towards organization; OCB-I = organizational citizenship behavior towards individual; OCB total = OCB-O and OCB-I combined; No Info. = no information presented.

된 평균 진점수 상관의 표준편차를 반영하여 나타내는 범위로, 무선적으로 나타나는 오차를 제외하고 모수의 평균 진점수 상관 분포의 일정 비율이 해당 범위 안에 존재함을 나타낸다. 즉, 조절변수로 인해 달라질 수 있는 범위를 나타낸다. 신뢰구간은 추정된 평균 진점수 상관의 오차범위를 나타내는 것으로 추정된 진점수 상관이 실질적으로 존재하는지를 판단하는 기준이다. 신뢰구간에 영을 포함하지 않으면 상관이 실질적으로 존재하는 것으로 판단한다.

Hunter와 Schmidt(2004)의 주장에 따라 본 연구에서도 조절변수의 존재 확인을 위해 75% 규칙을 적용하였다. 이는 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율이 75.00% 이상이면 모든 상관이 동질하다는 것으로, 반대로 75.00% 미만이라면 연구에 포함하지 않은 다른 구체적인 조건에 따라 다른 상관이 나타날 수 있다고 본다. 즉, 전체 분산의 비율에서 인공물의 비율이 낮으면 다른 조절변수가 존재한다고 판단한다. 조절변수가 존재한다고 판단된 관계를 대상으로, 상관의 차이가 유의한지 확인하

기 위하여 독립된 두 표본 간 상관의 크기를 비교하는 공식을 바탕으로 한 Preacher(2002)의 프로그램을 통해 z 검정을 시행하였다. 가설로 조절효과의 방향성을 미리 설정하였기 때문에, 검정은 단측(one-tailed) 검정으로 진행되었다. 단측 z 검정결과 유의도가 .05 미만이라면 두 상관의 차이가 유의하다고 판단하였다. 이직 의도의 경우, 부적 관계가 나타날 것으로 가설에서 예측하였다. 음수인 부적 상관의 효과 크기 비교에서는 상관의 효과크기를 절대값으로 변환하여 비교하였다.

결 과

먼저, 표 2에 제시한 바와 같이 개인-상사 부합과 각 직무태도 및 OCB 간 상관을 확인하였다. 개인-상사 부합과 직무만족 간 관계는 예측한 것과 같이 정적인 상관을 보였다($\bar{\rho} = .50$, $SD_{\rho} = .15$, $k = 11$, $n = 2752$). 개인-상사 부합과 정서적 몰입 간 관계 또한 정적인 상관을 보였다($\bar{\rho} = .57$, $SD_{\rho} = .14$, $k =$

Table 2. Overall Results

Variables	n (k)	\bar{r}	SD_r	$\bar{\rho}$	SD_{ρ}	% var	95% CI	80% CrI
Job Satisfaction	2752 (11)	.44	.15	.50	.15	14.18	[.40, .60]	[.30, .69]
Affective Commitment	3221 (10)	.50	.13	.57	.14	14.05	[.48, .67]	[.40, .75]
Turnover Intention	2192 (8)	-.30	.12	-.35	.13	20.76	[-.45, -.25]	[-.52, -.19]
Organizational Citizenship Behavior	3056 (11)	.43	.13	.50	.13	18.13	[.41, .59]	[.33, .67]

Note. n = sample size; k = number of studies; \bar{r} = mean observed correlation after removing sampling error of variance; SD_r = standard deviation of observed correlation after removing sampling error of variance; $\bar{\rho}$ = average population estimated; SD_{ρ} = standard deviation of population correlation estimated; % var = percentage of variance in observed correlations explained by artifacts; CI = confidence interval; CrI = credibility interval.

10, $n = 3221$). 개인-상사 부합과 이직의도 간 관계는 예측한 것과 같이 부적인 상관을 보였다($\bar{\rho} = -.35$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 8$, $n = 2192$). 개인-상사 부합과 OCB 간 관계는 정적인 상관을 보였다($\bar{\rho} = .50$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 11$, $n = 3056$). 이 관계는 모두 신뢰구간에 영을 포함하지 않았기에, 가설 1이 a, b, c, d 모두에서 지지되었다.

또한 이 네 가지 관계에서 모두 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율이 75% 이하로 나타나서(표 2), 각각의 관계에 조절변수가 존재한다고 판단하였다. 이에 각 변수들을 하위집단으로 나누어 효과크기를 살펴보았다. 설문방법, 출판유형, 그리고 측정차원의 분석결과는 표 3에 제시하였다. 탐색적으로 실시한 조직유형과 산업유형에 따른 분석은 표 4에 제시하였다. 이 분석결과들을 바탕으로, 각 하위범주 간 효과크기의 차이가 유의한지 확인한 결과를 표 5에 제시하였다.

설문방법의 경우 대부분의 연구가 지필설문을 사용하였고, 특히 직무만족의 경우에는 모든 연구가 지필설문을 사용하였다. 표 3에 제시한 바와 같이, 유일하게 OCB의 경우에만 온라인설문의 결과를($\bar{\rho} = .63$, $SD_{\rho} = .10$, $k = 2$, $n = 358$) 지필설문의 결과와($\bar{\rho} = .49$, $SD_{\rho} = .12$, $k = 6$, $n = 2083$) 따로 분석할 수 있었다. 표 5를 보면, 온라인설문과 지필설문에서의 효과차이가 유의하였다($z = 3.58$, $p < .001$). 즉, 온라인을 사용한 결과가 지필방법을 사용한 결과에 비해 효과크기가 더 크게 나타났다. 따라서 OCB에 한하여 가설 2가 지지되었다. 추가적으로, 정서적 몰입의 전체 열 개 연구 중 지필설문을 사용한 아홉 개 연구의 결과와($\bar{\rho} = .58$, $SD_{\rho} = .14$, $n = 2951$) 이직의도의 전체 여덟 개 연구 중 지필설문을 사

용한 다섯 개 연구의 결과를 따로 분석하였다($\bar{\rho} = -.34$, $SD_{\rho} = .15$, $n = 1460$). 그렇지만 이 두 결과는 각 전체 결과와 유의한 차이를 보이지 않았다(표 5).

다음으로, 출판유형의 조절효과는 세 개의 관계에서 지지되었다. 직무만족에서 학술지에 출판된 논문은($\bar{\rho} = .53$, $SD_{\rho} = .17$, $k = 7$, $n = 1349$) 박사학위논문보다 큰 상관을 보였다($\bar{\rho} = .47$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 4$, $n = 1403$). 또한 표 5를 보면, 이와 같은 차이는 통계적으로 유의하였다($z = 2.10$, $p < .05$). 정서적 몰입에서도 학술지 출판논문이($\bar{\rho} = .63$, $SD_{\rho} = .12$, $k = 6$, $n = 1955$) 박사학위논문보다 큰 상관을 보였고($\bar{\rho} = .49$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 4$, $n = 1266$), 이는 통계적으로 유의하였다($z = 5.69$, $p < .001$). 이직의도의 부적인 상관에서도 이 관계는 유지되어 학술지 출판논문이($\bar{\rho} = -.42$, $SD_{\rho} = .09$, $k = 6$, $n = 1399$) 박사학위논문보다 더 큰 부적 상관을 보였다($\bar{\rho} = -.24$, $SD_{\rho} = .10$, $k = 2$, $n = 793$). 여기에서도 유의한 차이가 나타났다($z = 4.56$, $p < .001$). 마지막으로, OCB에서도 학술지 출판논문이($\bar{\rho} = .51$, $SD_{\rho} = .15$, $k = 9$, $n = 2400$) 박사학위논문보다 큰 상관을 보였으나($\bar{\rho} = .47$, $SD_{\rho} = .00$, $k = 2$, $n = 656$), 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($z = 1.19$, ns). 종합적으로 가설 3이 대부분 지지되었다.

마지막으로 측정차원에 따른 조절효과를 분석하였다. 직무만족의 경우, 외재적 직무만족과의 상관을 따로 보고한 연구가 없었기 때문에 내재적 직무만족과 외재적 직무만족의 합인 총화적 직무만족을 보고한 연구와 내재적 직무만족을 보고한 연구를 비교하였다. 차이가 크지 않았지만, 총화적 직무만족보다($\bar{\rho} = .50$, $SD_{\rho} = .17$, $k = 6$, $n = 1471$) 내재적 직

Table 3. Moderating Results: Survey Methods, Publication Source, and Measurement Dimensions

Variables	<i>n</i> (<i>k</i>)	\bar{r}	SD_r	$\bar{\rho}$	SD_ρ	% var	95% CI	80% CrI
Job Satisfaction								
Journal Publication	1349 (7)	.47	.16	.53	.17	13.67	[.39, .67]	[.31, .75]
Dissertation	1403 (4)	.41	.12	.47	.13	15.88	[.33, .60]	[.31, .63]
Dimension: Composite	1471 (6)	.44	.16	.50	.17	12.48	[.36, .64]	[.29, .71]
Dimension: Intrinsic	974 (4)	.41	.14	.47	.14	16.25	[.31, .62]	[.28, .65]
Dimension: N/A	307 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Affective Commitment								
Online Survey	270 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Paper Survey	2951 (9)	.50	.13	.58	.14	12.91	[.48, .68]	[.40, .76]
Journal Publication	1955 (6)	.54	.11	.63	.12	17.56	[.52, .73]	[.48, .77]
Dissertation	1266 (4)	.43	.12	.49	.13	17.14	[.36, .63]	[.33, .66]
Turnover Intention								
Online Survey	270 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Paper Survey	1460 (5)	-.30	.14	-.34	.15	15.10	[-.49, -.20]	[-.54, -.15]
Survey Method: N/A	462 (2)	-.37	.03	-.43	.00	100.00	[-.48, -.38]	[-.43, -.43]
Journal Publication	1399 (6)	-.36	.10	-.42	.09	34.67	[-.51, -.32]	[-.54, -.30]
Dissertation	793 (2)	-.21	.10	-.24	.10	24.88	[-.40, -.08]	[-.36, -.11]
Organizational Citizenship Behavior								
Online Survey	358 (2)	.54	.11	.63	.10	31.82	[.46, .80]	[.50, .76]
Paper Survey	2083 (6)	.42	.12	.49	.12	17.89	[.38, .60]	[.33, .64]
Survey Method: N/A	615 (3)	.40	.13	.46	.14	21.64	[.29, .64]	[.29, .64]
Journal Publication	2400 (9)	.44	.14	.51	.15	15.01	[.40, .62]	[.32, .70]
Dissertation	656 (2)	.40	.03	.47	.00	100.00	[.42, .52]	[.47, .47]
Dimension: OCB-I	1501 (4)	.45	.04	.52	.00	100.00	[.47, .56]	[.52, .52]
Dimension: OCB-O	2194 (7)	.40	.12	.48	.13	17.80	[.38, .59]	[.32, .65]

Note. *n* = sample size; *k* = number of studies; \bar{r} = mean observed correlation after removing sampling error of variance; SD_r = standard deviation of observed correlation after removing sampling error of variance; $\bar{\rho}$ = average population estimated; SD_ρ = standard deviation of population correlation estimated; % var = percentage of variance in observed correlations explained by artifacts; CI = confidence interval; CrI = credibility interval; OCB-O = organizational citizenship behavior towards organization; OCB-I = organizational citizenship behavior towards individual; N/A = not applicable.

Table 4. Moderating Results: Types of Organization and Industry

Variables	<i>n</i> (<i>k</i>)	\bar{r}	SD_r	$\bar{\rho}$	SD_ρ	% var	95% CI	80% CrI
Job Satisfaction								
Org-Type: Private	2314 (9)	.44	.15	.50	.15	14.03	[.39, .61]	[.31, .69]
Org-Type: Public	131 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Org-Type: Mixed	307 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ind-Type: Service	1285 (5)	.55	.07	.62	.05	54.93	[.56, .69]	[.56, .69]
Ind-Type: Non-Service	131 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ind-Type: Mixed	1336 (5)	.36	.12	.40	.12	20.77	[.28, .53]	[.25, .56]
Affective Commitment								
Org-Type: Private	1697 (6)	.49	.13	.56	.13	16.11	[.44, .68]	[.39, .73]
Org-Type: Public	491 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Org-Type: Mixed	1033 (3)	.42	.01	.49	.00	100.00	[.47, .50]	[.49, .49]
Ind-Type: Service	1573 (5)	.59	.10	.68	.10	21.91	[.57, .78]	[.55, .80]
Ind-Type: Mixed	1648 (5)	.41	.09	.48	.09	28.74	[.38, .57]	[.36, .59]
Turnover Intention								
Org-Type: Private	1791 (6)	-.32	.13	-.36	.14	17.21	[-.50, -.25]	[-.55, -.20]
Org-Type: Public	131 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Org-Type: Mixed	270 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ind-Type: Service	860 (3)	-.25	.14	-.29	.15	16.51	[-.47, -.11]	[-.47, -.10]
Ind-Type: Non-Service	131 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ind-Type: Mixed	1201 (4)	-.35	.09	-.41	.09	33.06	[-.52, -.31]	[-.52, -.30]
Organizational Citizenship Behavior								
Org-Type: Private	1845 (8)	.42	.11	.49	.11	27.50	[.40, .58]	[.35, .63]
Org-Type: Public	538 (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Org-Type: Mixed	673 (2)	.37	.16	.43	.17	10.52	[.18, .68]	[.21, .65]
Ind-Type: Service	1269 (4)	.47	.10	.55	.11	22.45	[.43, .67]	[.41, .69]
Ind-Type: Non-Service	374 (2)	.38	.04	.44	.00	100.00	[.37, .50]	[.44, .44]
Ind-Type: Mixed	1413 (5)	.40	.14	.47	.15	14.07	[.32, .62]	[.27, .66]

Note. *n* = sample size; *k* = number of studies; \bar{r} = mean observed correlation after removing sampling error of variance; SD_r = standard deviation of observed correlation after removing sampling error of variance; $\bar{\rho}$ = average population estimated; SD_ρ = standard deviation of population correlation estimated; % var = percentage of variance in observed correlations explained by artifacts; CI = confidence interval; CrI = credibility interval; Org-Type = type of organization; Ind-Type = type of industry; N/A = not applicable.

무만족이 약간 더 작은 상관을 보였다($\bar{\rho}$ =

Table 5. One-tailed Test for Moderating Effects

Moderator	z			
	Job Satisfaction	Affective Commitment	Turnover Intention	Organizational Citizenship Behavior
Online versus Paper Survey	N/A	N/A	N/A	3.58***
All versus Paper Survey	N/A	-0.59	0.34	0.47
Journal Publication versus Dissertation	2.10*	5.69***	4.56***	1.19
Facet 1 versus Facet 2	0.95	no hypothesis	no hypothesis	1.59 ⁺
Private versus All Organizations	0.00	-0.49	0.36	-0.45
Private versus Mixed Organizations	N/A	2.45**	N/A	1.69*
Service versus Non-Service Industries	N/A	N/A	N/A	2.48**
Service versus Mixed Industries	7.70***	8.68***	-3.06**	2.80**

Note. N/A = not applicable; Facet 1 = composite job satisfaction or organizational citizenship behavior towards individual; Facet 2 = intrinsic job satisfaction or organizational citizenship behavior towards organization.

Absolute values were used for correlations regarding turnover intention.

⁺ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

.47, $SD_{\rho} = .14$, $k = 4$, $n = 974$). 이는 가설에서 예측한 것과 같은 방향의 결과였지만, 두 상관의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($z = 0.95$, *ns*). 따라서 가설 4는 지지되지 않았다. OCB의 경우도 그 차이가 크지 않았지만 가설과 같이 OCB-I가($\bar{\rho} = .52$, $SD_{\rho} = .00$, $k = 4$, $n = 1501$) OCB-O에 비해 더 큰 상관을 보였다($\bar{\rho} = .48$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 7$, $n = 2194$). 이 차이는 한계적인 수준에서 유의하여 가설 5는 약하게 지지되었다($z = 1.59$, $p < .10$).

나아가 연구문제의 탐색을 위해 조직유형과 산업유형에 따른 분석을 실시하였다(표 4). 조직유형 별 결과를 보면, 모든 결과변수에서 공기업을 대상으로 한 연구가 한 개로 메타분석이 불가능하였다. 이에 사기업만을 대상으

로 한 결과를 따로 분석하고, 정서적 몰입과 OCB의 경우에는 추가적으로 사기업과 공기업이 혼재된 결과만도 따로 분석하였다. 직무만족의 경우, 사기업만을 대상으로 한 연구는($\bar{\rho} = .50$, $SD_{\rho} = .15$, $k = 9$, $n = 2314$) 직무만족의 전체효과와 거의 동일한 효과크기를 보였다($z = 0.00$, *ns*). 정서적 몰입에서 사기업을 대상으로 한 연구와($\bar{\rho} = .56$, $SD_{\rho} = .13$, $k = 6$, $n = 1697$) 혼재 표본을 대상으로 한 연구는($\bar{\rho} = .49$, $SD_{\rho} = .00$, $k = 3$, $n = 1033$) 서로 구별되는 효과크기를 보였다. 구체적인 비교 결과, 사기업을 대상으로 한 연구와 전체효과는 유사한 효과크기를 보였다($z = -0.49$, *ns*). 반면, 사기업과 혼재조직의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($z = 2.45$, $p < .01$). 이직의도도 사기업만 대상으로 분석

하였고($\bar{p} = -.36$, $SD_p = .14$, $k = 6$, $n = 1791$), 이는 전체 결과와 유의한 차이를 보이지 않았다($z = 0.36$, ns). OCB 역시 사기업의 효과크기는($\bar{p} = .49$, $SD_p = .11$, $k = 8$, $n = 1845$) 전체 효과와 차이가 유의하지 않았다($z = -.045$, ns). 사기업에 비해 혼재조직은 약간 낮은 효과크기를 보였고($\bar{p} = .43$, $SD_p = .17$, $k = 2$, $n = 673$), 이는 사기업과 유의한 차이를 보였다($z = 1.69$, $p < .05$). 요컨대, 비록 사기업과 공기업을 직접 비교하는 것은 불가능하였지만, 사기업만 대상으로 한 연구에서 조직유형이 혼재된 연구에서보다 더 큰 효과크기를 보여서 조직유형에 따른 조절효과가 부분적으로 확인되었다.

다음으로 개인-상사부합의 효과가 조직의 산업유형에 의해 조절되는지 살펴보았다. 산업유형도 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도에서 비서비스업만을 다룬 연구가 적어, 서비스업과 비서비스업의 비교를 하지 못하고 서비스업과 혼재조직 간에 차이가 있는지 분석하였다. 직무만족은 서비스업에서는 더 큰 상관을 보였고($\bar{p} = .62$, $SD_p = .05$, $k = 5$, $n = 1285$) 혼재업종은 더 작은 상관을 보였다($\bar{p} = .40$, $SD_p = .12$, $k = 5$, $n = 1336$). 이러한 차이는 통계적으로 유의하였다($z = 7.70$, $p < .001$). 정서적 몰입 또한 서비스업에서($\bar{p} = .68$, $SD_p = .10$, $k = 5$, $n = 1573$) 혼재업종에서보다 더 큰 상관을 보였다($\bar{p} = .48$, $SD_p = .09$, $k = 5$, $n = 1648$). 이 차이도 유의하게 나타났다($z = 8.68$, $p < .001$). 이직의도는 다른 변수들과는 반대되는 양상을 보였다. 즉, 서비스업종에서 더 작은 상관이 나타나고($\bar{p} = -.29$, $SD_p = .15$, $k = 3$, $n = 860$) 혼재업종에서 더 큰 상관이 나타났으며($\bar{p} = -.41$, $SD_p = .09$, $k = 4$, $n = 1201$), 이 차이

는 통계적으로 유의하였다($z = -3.06$, $p < .01$). OCB에서는 연구문제에서 보고자 했던 대로, 서비스업과 비서비스업의 차이를 살필 수 있었다. 분석 결과, 가설이 지지되었다. 즉, 서비스업에서는 더 큰 상관을 보였고($\bar{p} = .55$, $SD_p = .11$, $k = 4$, $n = 1269$) 비서비스업에서는 더 작은 상관을 보였다($\bar{p} = .44$, $SD_p = .00$, $k = 2$, $n = 374$). 두 효과크기 간의 차이는 유의하였다($z = 2.48$, $p < .01$). 또한 서비스업에 비해 혼재업종 또한 더 작은 효과크기를 보였다($\bar{p} = .47$, $SD_p = .15$, $k = 5$, $n = 1413$). 이 차이도 유의하게 나타났다($z = 2.80$, $p < .01$). 따라서 연구문제 2번에서 보고자했던 산업유형의 조절효과는 모든 변수들에서 나타났지만, 이직의도에서는 그 양상을 달리하였다.

논 의

본 연구는 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계에 대한 국내 연구 결과를 통합하기 위해 국내 학술지 출판물과 박사학위논문 26개($N = 6999$)를 대상으로 메타분석을 실시하였다. 선행 연구에서 개인-상사 부합과 많이 연구되어온 직무만족, 정서적 몰입, 그리고 이직의도를 직무태도 결과로 선정하고(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), 업무 수행 이외에도 직무관련 행동을 하는지 확인할 수 있는 OCB를 직무행동 결과로 선정하여(Konovsky & Pugh, 1994), 개인-상사 부합이 각각의 변수와 가지는 관계를 살펴보았다. 또한, 해당 관계를 다룬 해외 메타분석 연구는 이 관계에 작용하는 조절변수가 있음을 시사하였다(Kristof-Brown et al., 2005, Oh et al., 2014). 이에 조절

효과의 검정을 시도하였다. 특히, 개별 연구 간 차이를 거시적인 관점에서 비교할 수 있게 해주는 메타분석의 장점을 활용하여, 각 연구의 설문방법, 출판유형, 그리고 직무만족과 OCB의 측정개념에 따라 효과크기에 차이가 있는지를 확인하였다. 추가적으로, 연구대상의 조직유형 및 산업유형에 따라 효과크기가 변하는지를 탐색하였다.

먼저, 개인-상사 부합과 직무만족, 정서적 몰입 및 OCB 간 정적 상관이 확인 되었고, 개인-상사 부합과 이직의도 간 부적 상관도 확인되었다. 모든 상관은 절대값이 .30 이상으로 중간 이상의 효과크기를 보였고, 그 중에서도 직무만족, 정서적 몰입, OCB와의 상관은 .50 이상의 강한 효과크기를 보였다(Cohen, 1992). 이런 결과는 개인-상사 부합이 높으면 직무태도 및 행동이 좋아진다는 다른 해외 메타분석 연구와 일치한다(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 특히, Oh 등(2014)은 동아시아에서 개인-상사 부합의 효과가 미국에 비해 더 크게 나타났다고 보고하였는데, 본 연구는 Oh 등(2014)의 동아시아 메타분석 결과보다 전반적으로 더 큰 효과크기를 관찰할 수 있었다. 다시 말해, 이직의도를 제외한 다른 결과변수에서 개인-상사 부합의 효과가 Oh 등(2014)이 보고한 효과보다 더 컸다. 게다가 직무만족에 여덟 개의 연구, 조직몰입에 여섯 개의 연구, 이직의도에 여섯 개의 연구가 포함된 Oh 등(2014)의 분석보다 더 많은 연구들이 분석에 포함되었다. 나아가, 개인-상사 부합이 높을 경우에는 긍정적 직무태도 및 행동이 높아지고 부정적 직무태도가 낮아진다는 이러한 결과는 개인의 상태가 환경과 부합하지 않을 경우에 스트레인을 느끼게 된다는 기존의 이론(Edwards et al., 1998)을 뒷받침한다. 이는 개인-

상사 부합과 직무태도 및 행동이 매우 밀접하게 연관되어 있음을 보이는 결과로, 개인-상사 부합성의 중요성을 강조한다.

다음으로, 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계가 설문방법에 따라 다른 효과크기를 보이는지 확인하였다. 설문방법의 경우 26개 중 19개의 연구에서 지필설문을 사용하였기 때문에 정밀한 조절효과 확인이 어려웠다. 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도는 온라인설문을 활용한 연구가 한 개이거나 없어서 조절효과 분석이 불가능하였다. 그렇지만 OCB는 온라인설문을 이용한 연구가 두 건 이상여서 지필설문과 효과크기를 비교하였다. 그 결과, 온라인설문이 더 큰 효과크기를 보여서 OCB에서는 가설에서 예측한 조절효과가 나타났다. 이는 서론에서 제시한 Naquin과 동료들(2010)의 이론을 지지하는 증거로, 개인-상사 부합과 OCB는 모두 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 변수이기 때문에, 두 개념 모두 지필보다 온라인에서 더 높다고 응답하여 관계가 편향(과장)된 결과로 보인다.

출판유형은 네 결과변수 모두에서 조절효과를 살펴볼 수 있었다. 분석결과 모든 경우에 학술지 출판논문이 박사학위논문에 비해 더 큰 효과크기를 보였다. 이는 Rosenthal(1979)이 효과크기가 작으면 출판물에서 보고되지 않거나 아예 출판되지 않는 경우가 있어서 미출판물에 비해 출판물의 효과크기가 높을 수 있다고 우려했던 출판편향 현상이 나타난 것으로 보인다. 특이하게, Oh 등(2014)의 개인-상사 부합 메타분석 결과를 보면, 미출판물에서 더 효과크기가 나타난 경우도 있었다. 다만, 이 분석에서는 전반적으로 포함된 연구의 숫자가 적었고, 학술지 출판물보다 석사학위 논문 등 미출판물의 숫자가 더 많았다(Oh et al., 2014).

반면 Hunter와 Schmidt(2004)는 출판편향의 가능성이 높지 않다고 주장하였다. Hunter와 Schmidt(2004)는 메타분석이 각각의 논문에서 직접적으로 다루어진 관계만을 사용하지 않고, 사용된 변수들 간 모든 상관을 보고하기 때문에 효과크기가 작은 관계도 보고되어 분석에 사용할 수 있을 것으로 예상했다. 즉, 메타분석의 주제는 개인-상사 부합과 직무만족 간 관계이고, 따라서 이 두 변수 간 상관이 보고된 연구가 모두 포함이 되지만, 개인-상사 부합을 예측변수로, 직무만족을 결과변수로 쓴 연구뿐만 아니라 관계가 있거나 없거나 중요하지 않은 연구도 포함될 수 있기 때문에 학술지 출판물이라고 해서 모두 효과크기가 큰 것은 아니라는 것이다(Hunter & Schmidt, 2004). 예를 들어, 한 연구에서 개인-상사 부합을 통제변수로 사용하고, 직무만족을 예측변수로 사용한다면, 두 사이의 상관이 보고될 수는 있지만, 상관의 크기가 연구의 질을 결정하지는 않는다. 특히, 최근 연구들은 복수의 다양한 가설을 한꺼번에 검정하는 추세이기 때문에 출판편향이 크게 문제되지 않을 수 있다고 주장하였다(Hunter & Schmidt, 2004). 그러나 본 메타분석연구에 포함된 연구들은 개인-상사 부합을 예측변수로, 직무태도 및 행동을 결과변수로 사용된 경우가 대부분이기 때문에 출판편향이 나타난 것으로 보인다.

마지막으로 결과변수의 개념에 따라 다른 효과가 나타나는지 확인하였다. 직무만족의 하위차원 비교를 예측한 가설에서는 내재적 직무만족과 외재적 직무만족 중 외재적 직무만족에서 개인-상사 부합의 효과가 더 클 것이라고 예측하였지만, 외재적 직무만족만을 따로 보고한 연구가 없었다. 대안적으로, 개인-상사 부합이 내재적 직무만족과 외재적 직무

만족의 합인 총화적 직무만족 및 내재적 직무만족과 가지는 효과의 차이를 살펴보았다. 분석 결과, 총화적 직무만족과 내재적 직무만족의 효과크기에 유의한 차이가 없었다. 총화적 직무만족에는 외재적 직무만족 뿐 아니라 내재적 직무만족도 함께 포함되었기 때문에 내재적 직무만족과 차이를 보이지 못한 것으로 보인다.

OCB의 측정차원에 따라 개인-상사 부합과의 정적 관계가 강화되는지 확인해본 결과에서 OCB-I에서 OCB-O보다 큰 효과크기를 보여 동일한 수준의 개인-상사 부합에서도 조직보다 개인에 대해 더 많은 도움행동을 보였다. 이는 개인-상사 부합의 측정차원이 OCB-I와 같이 개인이기 때문에 둘의 상관이 더 높을 것(Ajzen & Fishbein, 1977)이라고 예측한 가설과 일치하는 결과였다. OCB는 사회적 교환에 대한 계산 결과이고(Konovsky & Pugh, 1994), 상사 또한 개인이기 때문에 개인-상사 부합이 높다면 조직과의 교환결과를 기대하기 보다는 상사 개인과의 교환결과를 좋게 기대할 것이다. 따라서 같은 수준의 개인-상사 부합에서도 개인과의 사회적 교환을 좋게 기대하여 OCB-I를 더 보인 것이다. 즉, 높은 개인-상사 부합에 따라 도움행동을 나타낼 때 조직보다는 상사를 포함한 개인에게 직접적으로 도움이 되는 행동을 보였다.

다음으로, 연구문제의 탐색을 위해 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계가 조직 유형에 따라 다른 효과크기를 보이는지 확인하였다. 분석에 포함된 총 26개 연구 중 대부분인 19개 연구에서 사기업을 대상으로 하였고, 그 밖의 연구들은 공기업과 사기업을 혼용한 경우가 많았기 때문에, 결과적으로 공기업만을 대상으로 한 연구가 매우 부족하였다.

따라서 아쉽게도 공기업 연구결과와 사기업 연구결과를 직접 비교하지는 못하였다. 하지만 정서적 몰입과 OCB가 결과변수로 사용된 두 가지 경우에서 대상을 혼재한 연구만 따로 분리하여 메타분석을 하였을 때 사기업에서보다 통계적으로 더 낮은 효과크기를 보였다. 이런 차이를 바탕으로 공기업 연구가 사기업 연구보다 낮은 효과크기를 보일 것으로 추정할 수 있다. 종업원이 얻는 다른 가치가 늘어난다면 특정 예측변수가 직무태도에 미치는 영향력은 줄어들 수 있기 때문에(Rusbult & Farrell, 1983), 고용안정성과 같이 종업원이 중시하는 가치를 더 제공하는 공기업에서 개인-상사 부합이 정서적 몰입과 OCB에 끼치는 영향력이 줄어든 것일 수 있다. 다만 순수하게 공기업과 사기업을 비교한 결과가 아니기 때문에 해석이 제한적이다. 즉, 혼재된 대상에 속한 표본의 실질적인 참가자 비율 등에도 영향을 받을 수 있다. 추후에는 공기업을 대상으로 한 연구가 더 많이 시행되어야 하고, 공기업과 사기업을 혼합하여 조사할 경우에는 구체적인 비율에 대해 정밀한 보고가 필요하다. 공기업 대상 연구가 적었다는 한계에도 불구하고, 본 연구의 결과는 조직유형에 따라서 개인-상사 부합의 효과가 달라질 가능성이 있다는 것은 증명하였다.

산업유형에 따른 조절효과 분석 결과, 이직의도를 제외한 세 결과변수(직무만족, 정서적 몰입, OCB)에서는 서비스업이 비서비스업보다 큰 효과를 보였다. 이 결과는 기존 연구들이 주장했던 바에 따라 개인-상사 부합이 좋으면 상사가 고객과의 경험을 효과적인 방향으로 중재해 줄 수 있고(Kwak & Lee, 2001), 이로 인해 개인-상사 부합이 직무태도 및 행동에 미치는 영향력이 서비스직에서 더 커진 것이

라고 해석할 수 있다. Schneider와 Bowen(1993)이 서비스 업계에서의 종업원의 행동은 상사의 지시에 따라 변화한다고 한 것과 같이, 상사의 영향이 더 클 수 있는 서비스 업계에서 개인-상사 부합이 결과에 미치는 효과가 더 크게 나타난 것이다.

하지만 이직의도에서는 가설과 반대되는 양상이 나타났다. 다시 말해, 서비스업에서보다 혼재업종에서 개인-상사 부합의 효과가 더 크게 나타났다. 본 연구에서는 이러한 차이의 원인을 밝히는 데 한계가 있으나, 긍정적 결과변수에서는 가설이 지지된 반면 부정적 결과변수에서는 가설이 지지되지 않은 것으로 보았을 때, 산업유형의 조절효과가 개인-상사 부합의 결과변수가 갖는 정서가(valence)에 따라서 다시 또 차이가 날 가능성을 시사한다. 즉, 서비스업에서 높은 개인-상사 부합이 긍정적 결과를 더 높이는 데는 효과가 있는 반면, 부정적 결과를 더 줄이는 데는 별로 효과가 없을 수 있다. 이는 대인관계 등으로 인해 겪는 부정적 경험이 서비스업에 국한된 것이 아니라 기존 연구(Schaufeli et al., 2009)를 고려할 때 어느 정도 해석이 가능하다. 즉, 이직의도와 같은 명백히 부정적 결과가 관찰될 때는 상사가 더 적극적으로 개입할 수 있고, 따라서 이직의도에 대한 개인-상사 부합의 효과가 서비스업 뿐 아니라 동일하게 비서비스업에서도 나타났기 때문일 수 있다. 비록 이러한 해석이 맞는지는 확인할 수 없지만, 적어도 본 연구의 결과는 서비스업 등 산업유형에 따라서 개인-상사 부합의 효과가 달라질 수 있다는 것은 확인하였다.

본 연구가 지닌 한계점은 다음과 같다. 첫째로, 조절효과 분석에는 전체 효과 분석보다 적은 수의 연구가 각각의 범주로 분류되기 때

문에, 분석별로 포함된 연구의 수가 충분하지 않아서 조절효과를 분석하는 데 어려움이 있었다. 이로 인해 일부 분석에서 직접 대립되는 쌍의 효과를 비교하지 못하거나, 아예 조절효과분석을 시행하지 못하였다. 예를 들어, 설문방법의 조절효과 분석에서 OCB를 제외한 다른 변수들에서의 조절효과분석이 불가능했다. 따라서 이와 같은 변수들을 대상으로 한 분석결과를 해석할 때에는 보다 주의를 기해야 한다. 또한 후속 연구에서는 지금까지보다 더 다양한 표본특성 및 분석방법을 활용하여 개인-상사 부합의 효과를 조사할 필요가 있다. 다양한 연구가 더 축적된 후 새로운 메타분석을 시행하면 본 연구보다 더 많은 경계조건을 정밀하게 확인할 수 있을 것이다.

둘째로, 본 연구에서 다른 연구들은 모두 일회의 설문으로 측정한 횡단연구였다. 따라서 변수들 간에 강한 상관관계가 있다는 것을 여러 연구를 통합하여 확인하였음에도 불구하고, 이 관계의 인과관계를 확인하기는 힘들다. Tak(2012)의 연구와 같이 개인-상사 부합의 효과를 종단적으로 분석한 연구도 있었지만, 이 연구에서는 대부분의 연구와 다르게 소진(exhaustion) 등 정신건강을 종속변수로 사용하여 메타분석에 포함할 수 없었다. 종합적으로, 장기종단적 연구들로만 메타분석을 시행하기에는 국내에 발표된 종단연구의 수가 부족한 실정이다. 이에 후속 연구에서는 시간적인 차이를 두고 여러 회에 자료를 수집하여 변수들 간의 인과관계를 조금 더 명확히 할 필요가 있다.

셋째로, 본 연구에서 사용한 개인-상사 부합의 측정은 모두 종업원의 자기보고식 설문을 통해 이루어졌다. 이로 인해 연구 결과에 공통방법편향(common method bias)이 일어났을 가능

성이 있다. Spector(2006)는 측정의 원천이 한 가지 뿐일 때, 변수의 변량이 실제보다 크게 측정되는 공통방법편향이 일어날 수 있다고 이야기했다. 이런 문제는 두 변수를 각기 다른 원천에게 물어보아 해결할 수 있다(Reio, 2010). 즉, 개인-상사 부합을 종업원 본인에게 물었다면, 직무태도나 행동은 상사에게 묻는 방법으로 공통방법편향을 예방할 수 있다. 그 중에서도 특히 OCB는 외현적인 행동을 측정하기 때문에 타인평정을 이용하는 것이 가능할 뿐만 아니라, 자기보고와 타인보고의 결과가 다르게 나타났다(Carpenter et al., 2014; Podsakoff et al., 2009). 그러므로 이후의 연구에서는 개인-상사 부합과 결과변수의 평정자를 다르게 하는 것이 요구된다.

또한, Meglino, Ravlin과 Adkins(1992)의 연구에 따르면, 개인-상사 부합과 정서적인 결과변수들과의 관계를 조사할 때는 단일 원천에게 개인-상사 부합을 묻기보다는, 개인과 상사의 특성을 각각 측정하여 그 일치도를 측정하는 원자론적(atomistic)인 접근을 사용할 필요가 있다. 원자론적 접근을 사용하면, 일치/불일치의 정도뿐만 아니라 같은 수준의 일치/불일치에서도 개인과 상사의 절대적인 수준이 어느 정도인지를 확인하여 그에 따른 효과차이도 알아볼 수 있다. 국내에도 원자론적인 접근을 사용한 연구가 소수 있었지만(Yoo & Hyun, 2003), 문헌검토를 하기에는 그 수가 부족한 실정이다. 따라서 공통방법편향을 피하고, 일치나 불일치의 정밀한 차이를 보다 효과적으로 측정하여 입체적인 분석을 하기 위해 다양한 원천과 접근법을 사용한 후속 연구가 권장된다.

넷째로, 조직몰입의 세 가지 하위요인 중 정서적 몰입에 대한 연구만이 포함되었다. 비

록 정서적 몰입이 조직몰입의 대표적인 개념으로 간주되어 국내외적으로 가장 많이 사용되지만(Choi et al., 2015; Meyer et al., 2002), Allen과 Meyer(1990)가 분류한 규범적 몰입과 지속적 몰입 또한 조직몰입의 하위요인이다. 세 가지 하위요인이 서로 구분되는 예측변수에 기인하고 결과변수와의 관계도 다르게 나타나는 만큼(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002), 정서적 몰입 뿐 아니라 규범적 몰입과 지속적 몰입도 함께 분석해야 한다. 특히, 규범적 몰입은 조직에서의 사회화 경험 및 조직의 지원에서 기인하고(Meyer & Allen, 2002), 이들은 주로 상사를 통해 전달되기 때문에(Eisenberger et al., 2010; Hutchison, 1997), 개인-상사 부합에 특히 더 영향을 받을 가능성이 있다. 하지만 본 메타분석에서 검색된 결과에서는 규범적 몰입과 지속적 몰입을 보고한 연구가 한 건도 포함되지 않았다. 앞으로는 규범적 몰입 등 세 하위요인을 모두 다루는 연구가 이뤄질 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 결과변수로 직접적인 스트레인의 지표가 포함되지 않았다. 검색 초반에 결과변수를 특별히 지정하지 않고 예측변수에 대한 검색어만 활용하여 검색을 한 후, 메타분석이 가능한 다른 결과변수가 있는지 살펴보았으나, Tak(2012)의 연구와 같은 일부 예외를 제외하고 국내에는 개인-상사 부합과 스트레인의 관계에 관한 연구가 거의 없다. 또한 스트레인을 조사한 소수의 연구들조차 동일한 개념을 사용하여 스트레인을 측정할 경우가 거의 없었다. Edwards와 동료들(1998)의 개인-환경 부합 이론이 전반적인 스트레스 과정을 설명하며, 우울, 불안 등의 스트레인을 결과로 활용했다는 점을 고려하면, 스트레인에 대한 개인-상사 부합의 효과를 확인하지

못한 점은 본 연구의 명백한 한계이다. 개인-환경 부합 이론이 스트레인 발생의 예측에 많은 기여를 하기 때문에, 태도와 행동 뿐 아니라 스트레인을 결과변수로 했을 경우에도 유의한 관계를 찾을 수 있을 것으로 기대된다. 앞으로는 직무탈진이나 긴장 등 스트레인을 결과변수로 사용한 국내 연구가 많이 진행될 필요가 있다.

이러한 제한점들에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 학문적 및 실용적 의의를 가진다. 우선, 개인-상사 부합의 결과변수로서의 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 그리고 OCB에 대한 국내 연구를 통합하였고, 이들 간에 강한 관계가 있다는 잠정적 결론을 제시하였다. 직장에서 개인의 태도 및 행동을 결정하는 데 있어서 개인-상사 부합이 이러한 역할을 한다는 것은 개인-상사 부합의 중요성을 강조하는 바이다.

또한, 본 연구는 Oh와 동료들(2014)의 메타분석에서 개인-상사 부합에 포함된 것보다 훨씬 더 많은 연구들을 포함하여 메타분석을 진행하였다. Oh 등의 연구(2014)에서는 동서양의 문화 차이가 집중적으로 다루어진 반면, 본 연구에서는 국내 표본 내에서도 여러 특성들에 의해서 개인-상사 부합의 효과가 조절될 수 있음을 보였다. 나아가 조직유형만을 조절변수로 확인한 Ahn과 Lee(2019)의 연구와 달리, 산업유형, 출판유형과 같이 더 많은 조절변수들을 조사하여 이러한 요인들에 따라 개인-상사 부합의 효과가 다르게 나타날 수 있음을 확인하였다.

직무태도 및 행동 변수들은 그 자체로도 중요할 뿐 아니라 실제 이직이나 직무성과와 같은 기업의 효과성에 큰 기여를 한다(Judge et al., 2001; Judge et al., 2017; Steel & Ovalle,

1984). 이에 따라 조직은 효과성의 향상을 위하여 개인-상사 부합에 관심을 가지고 개인-상사 부합을 높이고자 할 필요가 있다. 개인-상사 부합을 높이는 방법의 예로, 상사가 조직의 비전이나 정체성을 강조하는 리더십보다 종업원 개인에게 초점을 둔 리더십을 행하여 종업원에게 동기를 부여하면 개인-상사 부합을 증가시킬 수 있다(Klaic et al., 2018). 이를 바탕으로 상사가 종업원 개인에 초점을 맞추도록 교육할 수 있을 것이다. 또는, 종업원과 상사의 특성을 고려하여 개인-상사 부합이 높도록 선발과 배치 단계에서 고려하는 방법으로, 조직 관리자들은 종업원의 직무태도 및 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

실무적으로는, 조직유형이나 산업유형 등에 따라 개인-상사의 효과가 다르게 나타난다는 결과를 바탕으로, 조직의 관리자들과 컨설턴트들은 개인-상사 부합과 관련한 개입을 할 때 조직유형과 산업유형 등을 고려할 필요가 있다. Ahn과 Lee(2019)가 다른 부합에서 보인 것과 같이 개인-상사 부합에서도 조직유형에 따라 효과에 차이가 있을 가능성이 있기 때문에, 사조직에 속한 실무자들은 개인-상사 부합을 더 중요시 할 필요가 있다. 또한 업무의 특성상 고객에 대한 응대를 더 많이 해야 하는 서비스업에서 개인-상사 부합의 효과가 더 크게 나타났기 때문에, 서비스업종에서 개인-상사 부합이 안 좋게 나타날 때 더 심각하게 생각하고 개입을 해야 한다.

종합적으로, 본 연구는 메타분석을 통해 개인-상사 부합과 직무태도 및 행동 간 관계에 대한 국내 문헌들을 통합하고 이들 간 강한 관계가 있음을 보였다. 또한 이를 바탕으로 후속 연구의 방향을 모색하고, 가능한 개입 방안을 제시하였다. 직무만족, 조직몰입, 이직

의도, 그리고 OCB는 개인과 조직 모두에 중요한 함의를 갖기 때문에 이들 결과에 미치는 개인-상사 부합의 효과를 간과해서는 안된다. 앞으로 개인-상사 부합과 관련한 더욱 다양하고 많은 연구가 진행될 필요가 있고, 본 연구가 이러한 연구들이 시행되고 확장되는 데에 기여할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

* References marked with an asterisk indicate studies included in the meta-analysis.

Ahn, J. D., & Lee, D. Y. (2019). The relationship between person-environment fit and job-related variables: Meta-analysis. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 32*(2), 107-134.

<https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i2.107-134>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin, 84*(5), 888-918.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>

Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value Congruence in Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology, 137*(5), 647-662.

<https://doi.org/10.1080/00224549709595486>

- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research, 69*(2), 956-963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Carpenter, C. N., & Berry, M. C. (2013). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 547-574. <https://doi.org/10.1002/job.1909>
- *Chang, D. Y., & Jung, S. C. (2017). The effects of person-organization fit and person-supervisor fit on turnover intention: Mediation effects of affective commitment. *Catholic Journal of Social Science, 33*, 35-60.
- Chang, S. J., Koh, S. B., Kang, D. M., Kim, S. A., Kang, M. G., Lee, C. G., Chung, J. J., Cho, J. J., Son, M., Chae, C. H., Kim, J. W., Kim, J. I., Kim, H. S., Roh, S. C., Park, J. B., Woo, J. M., Kim, S. Y., Kim, J. Y., Ha, M., ... & Son, D. K. (2005). Developing an occupational stress scale for Korean employees. *Annals of Occupational and Environmental Medicine, 17*(4), 297-317.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1542-1567. <https://doi.org/10.1037/apl0000014>
- *Choi, M. O., & Yoo, T. Y. (2005). The effects of person-organization, person-job, and person-supervisor fit on organization commitment, job satisfaction, and turnover intention: The focus on interaction effects among three types of fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 18*(1), 139-162.
- *Chung, M. J. (2017). The effects of person-environment fit on organizational citizenship behavior of the airline flight attendants: Focusing on the mediating effects of self-esteem. *Journal of Korea Service Management Society, 18*(2), 51-70. <https://doi.org/10.15706/jksms.2017.18.2.003>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- De Beuvkrlsrt, A. D., & Lievens, F. (2008). Measurement equivalence of paper-and-pencil and internet organisational surveys: A large scale examination in 16 countries. *Applied Psychology: An International Review, 58*(2), 336-361. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00350.x>
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*(4), 315-326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B.

- (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370-380.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues, 22*(4), 476-493.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment 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.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103.
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 868-872.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.67.6.868>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guay, R. P., Kim, Y. J., Oh, I. S., & Vogel, R. M. (2019). The interaction effects of leader and follower conscientiousness on person-supervisor fit perceptions and follower outcomes: A cross-level moderated indirect effects model. *Human Performance, 32*(3), 181-199.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1649677>
- *Ha, Y. J. (2013). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator and person-supervisor fit and perceived organizational support as moderators. [Unpublished doctoral dissertation]. Yonsei University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 555-566.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- *Hur, K. M. (2011). The effect of person-environment fit on job attitude in casino employees: Focused on the mediating effect of the role-stress, psychological empowerment, and trust [Unpublished doctoral dissertation]. Kyonggi University.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior*

- and Personality*, 12(1), 159-174.
- *Hyun, H. J. (2003). The effects of person-organization, person-job, and person-person fit on member's attitude and behavior toward organization, job, and other person: Application of polynomial regression and response surface methodology [Unpublished doctoral dissertation]. Kwangwoon University.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.74.2.193>
- *Jang, B. J., Ju, H. J., & Wang, T. K. (2018). The impacts of person-environment fit on turnover intention: Focusing on the moderating effect of job satisfaction. *Korean Public Administration Quarterly*, 30(4), 889-908.
<https://doi.org/10.21888/KPAQ.2018.12.30.4.889>
- *Jang, H. I., Ha, M. H., & Heo, E. J. (2017). The effects of person-environment fit on job satisfaction and turnover intention in estheticians. *Journal of Investigative Cosmetology*, 13(3), 343-350.
<https://doi.org/10.15810/jic.2017.13.4.006>
- *Ji, H. I., &, & Yoo, T. Y. (2018). The mediating effect of subordinate's emotional labor toward supervisor in the relationship between subordinate-supervisor fit and turnover intention. *Locality and Globality*, 42(3), 177-205.
<https://doi.org/10.33071/ssricb.42.3.201812.177>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.
<https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). *Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2006). "All in a day's work": How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.841>
- *Kang, Y. S. (2012). Differential effects of person-environment fit on job performance and mediating effect of perceived work value. *Journal of Human Resource Management Research*, 19(4), 75-98.

- *Kim, D. H. (2015). Analysis of the effect of career agents' personality and person-environment fit on turnover intention: Focusing on the mediating effect of job satisfaction [Unpublished doctoral dissertation]. Hoseo University.
- *Kim, W. J. (2013). The effect of person-environment fit on organizational commit and career commit of hotel employees: Focused on the mediating role of organizational commitment. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 16(3), 71-88.
- *Kim, Y. H. (2019). A study on the structural relationship between person-environment fit and performance: Focusing on the mediating effect of organizational citizenship behavior. *Journal of Social Science*, 58(1), 301-338. <https://doi.org/10.22418/JSS.2019.6.58.1.301>
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 669-682. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1502174>
- *Ko B. S. (2016). Analysis on the moderating effects of fit on the relationship between emotional leadership and job attitude [Unpublished doctoral dissertation]. Honam University.
- *Ko, Y. S., & Kang, Y. S. (2015). Differential effects of person-environment fit on commitments and multi-foci commitment on OCBs, and mediating effects of commitment types. *Journal of Organization and Management*, 39(2), 63-97.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- 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>
- Kwak, W. S., & Lee, J. G. (2001). Relationships between organizational support factors and customer encounter employees' service performance. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 14(2), 95-114.
- *Kwon, J. O., & Kang, J. M. (2019). The effect of person-environment fit (person-job fit, person-organization fit, person-supervisor fit) and job embeddedness on turnover intention in clinical nurses. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(3), 307-317. <https://doi.org/10.15207/JKCS.2019.10.3.307>
- *Lee, B. R., & Lee, K. H. (2016). The differences of the effect of various levels of person-environment fit on job satisfaction. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 19(3), 285-300.
- *Lee, C. W. (2012a). The effect of health care professional employees person-environment fit on career commitment. *Journal of Industrial*

- Economics and Business*, 25(4), 2549-2573.
- *Lee, C. W. (2012b). The effect of junior college's bachelor's degree course students' job-fit and supervisor-fit on intention to skill development: Focused on the mediating effect of job satisfaction. *Journal of Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 13(3), 1105-1113.
<http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2012.13.3.1105>
- *Lee, J. Y., & Kim, M. O. (2016). Effects of person-environment (organization, job, supervisor) fit on the innovative work behavior and organizational citizenship behavior for office professionals. *Journal of Secretarial Studies*, 25(2), 133-156.
- Lee, M. A., Kim, M., Lee, B. K., & Tak, J. K. (2018). The effect of the work meaning on organizational commitment: The moderating effect of transformational leadership. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(1), 221-248.
- Lee, Y. M. (2008). Facet-based and facet-only job satisfaction measures in Korea. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(4), 147-185.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 418-437.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.008>
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- *Moon, K. K., & Hur, K. R. (2019). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in police organizations: Focused on the moderating role of person-supervisor fit. *Korean Public Administration Quarterly*, 31(4), 911-929.
<https://doi.org/10.21888/KPAQ.2019.12.31.4.911>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(3), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- *Nam, J. S., Kim, Y. H., & Lee, H. S. (2015). The effects of person-environment fit on innovative work behavior of police officer: Focused on the mediating effect of organizational commitment. *The Journal of Police Science*, 15(3), 3-37.
- Naquin, C. E., Kurtzberg, T. R., & Belkin, L. Y.

- (2010). The finer points of lying online: E-mail versus pen and paper. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 387-394.
<https://doi.org/10.1037/a0018627>
- 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>
- *Oh, J. W., & Han, S. J. (2018). Mediating effects of person-environment fit between calling and job satisfaction of nurses in small and medium size general hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 24*(5), 365-374.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 157-164.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Park, H. I. (2019). Sequential mediation from emotional labor to job burnout: Contrast between surface acting and deep acting. *Korean Journal of Psychology: General, 38*(4), 599-623.
<https://doi.org/10.22257/kjp.2019.12.38.4.599>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual -and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
<https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Preacher, K. J. (2002, May). *Calculation for the test of the difference between two independent correlation coefficients* [Computer software]. Available from <http://quantpsy.org>.
- Reio, Jr. T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review, 9*(4), 405-411.
<https://doi.org/10.1177/1534484310380331>
- *Rhee, T. S., Soon, D. H., & Zheng, Fusheng. (2018). The impact of person-supervisor fit on organizational citizenship behavior: Mediating effect of outcome expectancy. *Journal of East and Central Asian Studies, 29*(1), 5-17.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 472-481.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.638>
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The

- impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
<https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2015). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (3rd ed.). Sage.
- Schmidt, F. L., & Le, H. A. (2014). *Hunter & Schmidt Meta-Analysis Programs version 2.0* [computer software]. University of Iowa.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-v](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-v)
- *Seong, J. Y., Park, W. W., & Yun, S. H. (2008). The effect of person-environment (organization, supervisor, coworker) fit, on organizational citizenship behavior and performance, and the mediating effect of justice. *Korean Journal of Management*, 16(2), 1-62.
- Spector, E. P. (1994). *Job satisfaction survey*. Department of Psychology, University of South Florida.
- Spector, E. P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
<https://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- Statistics Korea. (2019). *2019 Social survey*. http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/1/6/3/index.board?bmode=read&bSeq=&aSeq=378876&pageNo=1&rowNum=10&navCount=10&currPg=&searchInfo=&sTarget=title&sTxt=
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.4.673>
- Tak, J. K. (2012). Relation between various person-environment fit types and employees' mental health: A longitudinal study. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(3), 557-570.
- United Nations. Statistical Division. (2008). *International standard industrial classification of all economic activities (ISIC) (No. 4)*. United Nations Publications.
https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666-679.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.666>
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>

- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology, 53*(1), 113-149.
<http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 906-926.
<http://doi.org/10.1002/job.726>
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487-499.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- *Yang, P. S., & Kim, H. R. (2011). Mediating effects of person-supervisor fit on the relationship between core self-evaluations and organizational citizenship behavior. *Journal of Industrial Economics and Business, 24*(4), 2275-2300.
- Yoo, T. Y., & Hyun, H. J. (2003). The application of polynomial regression and response surface methodology to person-environment fit research. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 16*(3), 201-222.

투고일자 : 2020. 05. 08

수정일자 : 2020. 06. 28

게재확정 : 2020. 07. 21

A Meta-Analytic Study on the Relationships of Person-Supervisor Fit with Job Attitudes and Behaviors

Seung Yeon Baik

Hyung In Park

Sungkyunkwan University

This study conducted meta-analyses of 26 Korean studies in order to examine the relationships of person-supervisor (P-S) fit with job attitudes and behaviors. Job attitudes included job satisfaction ($k = 11$), affective organizational commitment ($k = 10$), and turnover intention ($k = 8$). Work behaviors included organizational citizenship behaviors (OCBs, $k = 11$). The results showed strong positive relationships of P-S fit with job satisfaction, affective commitment, and OCBs. Also, P-S fit had a moderate negative relationship with turnover intention. Survey methods (online versus paper), publication sources, and sub-dimensions of outcome measurements were hypothesized as moderators with specific directions. Types of organization (private versus public) and types of industry (service versus non-service) were explored as moderators. The results indicated that the effect sizes were larger in online surveys (in case of OCBs) and journal publications than in paper surveys and dissertations, respectively. Regarding measurement dimensions, P-S fit showed stronger relationships with OCB-I than with OCB-O. We found that types of organization and types of industry could also function as moderators. This study contributes to the literature on P-S fit, which has been paid less attention to than other dimensions of person-environment fit, by demonstrating its importance. Limitations of the current study, future research directions, and implications of the results were further discussed.

Key words : person-supervisor fit, job satisfaction, affective organizational commitment, turnover intention, organizational citizenship behavior, meta-analysis