

## 개인-직무 부합이 이직의도에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과\*

정 유 선

박 형 인†

전남대학교

본 연구는 개인-직무 부합과 이직의도 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 조절효과를 보이는지를 검증하였다. 개인-직무 부합은 사회관계 차원과 리더십 차원에서의 요구-능력 부합으로 측정하였고, 심리적 임파워먼트는 의미, 유능감, 결정력, 그리고 영향력의 네 가지 하위차원으로 측정하였다. 먼저 개인 능력과 직무 요구가 서로 불일치할 때 이직의도가 증가하는지 조사하고, 나아가 그러한 관계를 심리적 임파워먼트가 완화하는지를 살펴보았다. 전일제 근무 직장인 415명을 대상으로 다항회귀분석을 실시한 결과, 요구-능력 부합과 이직의도 간의 관계는 개인 능력과 직무 요구의 불일치 방향에 따라 각각 다른 양상을 보였다. 요구-능력 부합과 심리적 임파워먼트의 상호작용 효과를 알아본 결과, 사회관계 차원에서의 요구-능력 부합과 유능감의 상호작용 효과만 제외하고 나머지 일곱 개의 결과에서 예측한 방향대로 상호작용 효과가 나타났다. 이러한 결과는 개인과 직무가 불일치할 때 심리적 임파워먼트를 부여하는 것이 개인-직무 불일치의 부정적 결과인 이직의도를 경감시키는 자원으로 활용될 수 있음을 의미한다.

주요어 : 개인-직무 부합, 요구-능력 부합, 이직의도, 심리적 임파워먼트, 다항회귀

---

\* 본 논문은 정유선(전남대학교, 2016)의 석사 학위 논문을 수정 및 보완한 것임. 석사학위 논문의 심사위원들에게 감사의 인사를 드림(전남대학교의 강영신 교수와 이해진 교수). 또한 본 논문에서 사용한 자료의 일부가 2016년 한국 산업 및 조직심리학회의 춘계학술대회에서 포스터로 발표되었음.

† 교신저자 : 박형인, 전남대학교 심리학과, hipark@jnu.ac.kr, 062-530-2750

조직은 신입사원을 선발하고 사회화를 위해 훈련하는 동안 많은 비용과 시간을 들인다(허창구, 신강현, 2012). 이러한 비용과 시간이 신입사원의 직무 부적응에 따른 수행 저하, 퇴사, 이직 등으로 재투자되어야 한다면 조직에 막대한 피해를 일으킬 것이다. 개인의 관점에서든 자신의 적성이나 능력에 맞지 않는 직무를 계속할 경우 스트레스를 느끼고 건강을 해칠 가능성이 높다(허창구, 신강현, 2012). 개인과 직무가 불일치할 경우에 직원 개인과 조직 모두에게 문제가 될 수 있는 만큼, 개인-직무 부합이 중요하다.

이에 따라 본 연구는 개인-직무 부합(person-job fit: P-J fit)과 이직의도(turnover intention)와의 관계를 면밀하게 살펴보고자 하였다. 구체적으로 개인과 직무를 분리하여 측정하는 원자론적(atomistic) 접근(Edwards, Cable, Williamson, Lambert & Shipp, 2006)을 사용하여 두 개의 선행변인과 결과변인 간의 삼차원 관계를 알아보았다. 특히 개인-직무 부합은 요구-능력 부합(demands-abilities fit: D-A fit)에 초점을 맞추어, 동일 차원에서의 요구와 능력을 동일한 척도로 각각 측정하였다. 이렇게 하여 조직의 요구와 개인의 능력이 서로 일치할 때와 불일치할 때에 이직의도에 미치는 영향이 어떻게 나타나는지 알아보았다. 다음으로, 불일치의 방향에서도 차이가 나기 때문에, 요구가 능력보다 큰 상황과 능력이 요구보다 큰 상황에 따라 이직의도의 수준이 어떻게 달라지는지도 확인하였다.

또한, 이들 간의 관계에 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 조절하는지를 검증하였다. 심리적 임파워먼트는 향상된 내적 과업 동기로 정의되고, 의미, 유능감, 결정력, 그리고 영향력으로 표현된다(Spreitzer, 1995).

심리적 임파워먼트는 작업환경에 대한 인식을 바탕으로 형성되며, 직무에 대한 동기와 관련된다(Spreitzer, 1995). 직무 상황에서 개인의 능력이 직무에서 요구하는 수준보다 낮은 경우는 교육이나 훈련 등을 통해서 개인의 능력을 향상시켜 요구와 능력이 서로 일치하도록 만들 수 있다. 반대로, 개인의 능력이 직무에서 요구하는 수준보다 높아서 생기는 불일치의 경우는 직무에서 요구하는 수준을 바꾸지 않는 이상 서로 일치하기 어렵다. 그런데 직무의 요구 수준은 해당 직무에 특정적이기 때문에 바꾸기 쉽지 않다. 이런 경우 개인은 부정적인 근무태도를 보이거나 이직을 할 수 있다. 이를 감소시키기 위해 개인에게 적절한 심리적 임파워먼트를 부여한다면, 개인이 스스로 근무환경을 바꿀 수 있는 여지가 있다고 생각할 수 있고, 이에 따라 동기가 부여되어 근무태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이런 맥락에서 심리적 임파워먼트는 개인의 능력이 직무에서의 요구보다 더 큰 경우에 생기는 부정적 결과를 완화할 수 있는 효과적인 자원이 될 수 있다(Erdogan & Bauer, 2009). 따라서 심리적 임파워먼트가 개인과 직무 간의 부합과 이직의도와의 관계를 변화시키는지 알아보고자 한다.

#### 개인-직무 부합의 개념 및 측정

Lewin(1951: Oh et al., 2014에서 재인용)에 의하면, 인간의 행동은 개인과 환경 간 상호작용으로 설명될 수 있다. 다시 말해, 개인의 행동이 개인특성이나 환경특성 각각에 의해 홀로 예측되는 것보다 둘 간의 상호작용으로 더 잘 예측될 수 있다고 보았다(Lewin, 1951: Oh et al., 2014에서 재인용). 이러한 상호작용

에 관한 연구를 바탕으로 개인-환경 부합(person-environment fit: P-E fit) 이론이 발전하게 되었다(Oh et al., 2014).

개인-환경 부합은 개인특성과 작업 환경이 서로 양립이 가능한지 혹은 두 속성이 서로 일치하는지의 정도로 정의된다(Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Muchinsky & Monahan, 1987). 대표적인 개인-환경 부합에 관한 연구로는 1970년대에 진행된 스트레스에 관한 연구(Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1980; French, Caplan & Harrison, 1982; Harrison, 1978)를 들 수 있다(Edwards, Caplan & Harrison, 1998). 스트레스에 관한 개인-환경 부합 이론은, 스트레스의 본질과 결과를 이해하는 데 있어 개인과 환경 모두를 고려해야 하며 스트레스가 개인과 환경 간의 불일치에서 발생한다고 주장한다(Edwards et al., 1998). 그 이후로, 개인-환경 부합 연구는 Schneider(1987)의 유인-선발-이탈(attraction-selection-attrition: ASA) 이론이 소개됨에 따라 더욱 발전하게 되었다(Oh et al., 2014). 이 이론에 따르면, 특정 조직 문화에 이끌린 사람들이 해당 조직에 지원하게 되고(attraction), 조직은 선발 기준에 따라 조직과 잘 맞는 사람을 채용(selection)하며, 조직의 환경에 맞지 않는 사람은 그 조직을 떠나는 이탈(attrition)이 발생한다. 이는 지원자-조직 간 유사성이 높을수록 지원자가 조직에 선택될 확률이 높고, 이렇게 선택된 사원이 그 조직에 오래 머무르게 될 가능성도 높다는 것을 보여준다.

개인-환경 부합은 환경의 범주에 따라 개인-조직 부합(person-organization fit), 개인-직업 부합(person-vocation fit), 개인-직무 부합, 개인-집단 부합(person-group fit), 개인-상사 부합(person-supervisor fit) 등으로 다양하게 나누어진

다(Kristof-Brown et al., 2005). 이 중 개인-직무 부합은 개인이 보유한 능력과 직무가 요구하는 특성 간, 또는 개인의 욕구와 직무에서 제공하는 자원 간 서로 어울리는 정도로 정의된다(Edwards, 1991). 이러한 부합이 중요한 이유는 개인-환경 부합이 개인의 적응, 조직이나 직무관련 태도, 그리고 수행활동 등에 영향을 줄 수 있기 때문이다(Kristof-Brown et al., 2005).

또한, 개인-환경 부합은 크게 두 가지로 상호일치적 부합(supplementary fit)과 상호보완적 부합(complementary fit)으로 구분할 수 있다. 먼저, 상호일치적 부합은 개인 측면과 환경 측면이 서로 유사하거나 일치하는 특성을 보유하고 있는지 측정한다(Kristof-Brown et al., 2005). 상호일치적 부합은 개인이 추구하는 가치와 조직, 팀, 상사나 동료 등 개인과 상응하는 외부 환경이 추구하는 가치가 얼마나 비슷한지에 관한 내용을 다룬다. 여기에는 개인-조직 부합, 개인-집단 부합, 개인-상사 부합, 개인-동료 부합 등의 하위 영역을 포함한다.

반면, 상호보완적 부합은 개인과 환경이 서로 필요로 하는 특성을 제공할 때 발생한다(Cable & Edwards, 2004; Kristof-Brown et al., 2005; Muchinsky & Monahan, 1987). 즉, 개인이 환경이 요구하는 기술을 가지고 있거나, 또는 환경이 개인이 바라는 자원을 제공할 때 발생한다. 그러므로 상호보완적 부합은 개인-환경 부합의 하위 영역 중 개인-직무 부합과 밀접한 관계가 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 개인-직무 부합은 다시, 지식, 기술, 혹은 능력과 같이 개인이 보유한 특성이 직무의 요구를 충족시킬 때 발생하는 요구-능력 부합과 개인이 속한 환경이 개인의 욕구나 선호를 충족시켜 줄 때 발생하는 공급-가치 부합(supplies-values fit: S-V fit)으로 구분될 수 있다(Edwards, 1991).

조직이 원하는 바를 개인이 충족시켜 주느냐를 더 반영하고 있으므로, 조직의 입장에서 요구-능력 부합이 공급-가치 부합보다 더 중요할 수 있다. 특히, 요구되는 수준보다 낮은 수준의 능력은 조직에 여러 가지 문제를 가져올 수 있다. 그러나 불완전 고용(underemployment; Feldman, 1996; Maynard, Joseph & Maynard, 2006) 혹은 과잉자격(overqualification; Erdogan & Bauer, 2009; Fine, 2007; Johnson, Morrow & Johnson, 2002; Lukstye, Spitzmueller & Maynard, 2011; Maynard, Brondolo, Connelly & Sauer, 2015)이라고 불리는 개인의 능력이 직무의 요구보다 더 뛰어난 경우에도 그 반대의 경우만큼 부정적인 결과가 발생할 수 있다. 능력이 더 뛰어난 개인은 직무수행적 측면에서는 긍정적인 수 있지만(Erdogan & Bauer, 2009; Fine, 2007), 다른 한편으로는 직무만족이 낮을 수 있으며(Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006; Maynard et al., 2015), 높은 이직의도를 가질 수 있고(Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006), 회사의 발전을 저해하는 반생산적행동(counterproductive work behavior: CWB)을 보일 수 있다(Lukstye et al., 2011). 이처럼 직무의 요구보다 능력이 뛰어난 개인은 개인의 능력이 월등하다는 지각에서 여러 가지 불만을 가질 수 있으며 궁극적으로는 조직에 또 다른 문제가 될 수 있다. 이러한 측면에 주목하여, 본 연구에서는 개인의 능력이나 직무의 요구가 불일치할 경우에 나타날 수 있는 결과, 특히 개인의 능력이 직무의 요구보다 더 클 경우 나타날 수 있는 태도 중 하나인 이직의도의 문제에 주목하고자 하였다.

한편, 개인-직무 부합은 여러 가지 방법으로 측정할 수 있다. Edwards 등(2006)은 개인-환경

부합을 측정하는 방법으로 분자적(molecular) 접근, 거시적(molar) 접근, 그리고 원자론적 접근의 세 가지 방법을 소개하였다. 분자적 접근은 개인과 환경 간 불일치를 직접 측정하며, 거시적 접근은 개인과 환경 간 일치를 직접 측정한다(Edwards et al., 2006). 반면, 원자론적 접근은 개인과 환경을 분리하여 차후 비교를 통해 간접적으로 부합을 측정한다(Edwards et al., 2006). 불일치나 일치를 직접 측정한다는 의미는, 해당 개인에게 불일치나 일치의 정도를 표시하게 한다는 것이다. 반면, 개인과 환경 간 일치/불일치를 간접적으로 측정한다는 의미는, 개인 측면과 환경 측면을 각각 표시하고, 이후에 그 두 측면이 일치하는지 불일치하는지를 계산하는 것이다. 분자적 접근이나 거시적 접근을 이용하면, 일치가 낮거나 불일치가 높다고 표시되었을 때, 개인 측면이 환경 측면보다 더 크다는 것인지, 그 반대로 개인 측면이 환경 측면보다 더 낮다는 것인지 파악하기 어렵다. 즉, 불일치나 일치의 정도는 알 수 있지만, 불일치의 방향은 알 수 없다. 원자론적 접근을 사용하면, 불일치의 방향을 파악할 수 있고, 개인-직무 부합과 그에 수반되는 결과를 삼차원적 반응표면(response surface) 그래프를 통해 다른 접근 방법보다 더 입체적으로 관찰할 수 있으며, 이에 따라 비선형적 관계를 보다 명확하게 해석할 수 있다(Edwards et al., 2006). 즉, 다항회귀분석(polynomial regression analysis)과 반응표면 그래프를 함께 사용하여 동일한 기준에서 측정된 두 개의 예측변인들과 한 개의 결과변인과의 관계를 삼차원적으로 확인할 수 있다(Edwards & Parry, 1993; Shanock, Baran, Gentry, Pattison & Heggstad, 2010). 본 연구의 목적은 개인-직무 부합과 결과변인 간 비선형 관계를 검정하

는 것이므로, 본 연구에서는 원자론적 접근에 따라 개인-직무 부합을 측정하였다.

측정방법 이외에도 개인-직무 부합의 측정 차원 또한 고려가 필요하다. 개인-직무 부합의 측정은 여러 차원에서 측정할 수 있으며, 크게 전반적인 직무 차원과 특정 직무 차원으로 나눌 수 있다(e.g., Cable & Derue, 2002; Edwards & Harrison, 1993; Park, 2016; Park & Beehr, 2012). 본 연구는 특정 직무 차원인 사회관계(social interaction) 및 리더십(leadership)에서의 요구-능력 부합을 측정하였다(Park, 2016; Park & Beehr, 2012). 특정 직무 차원을 사용한 이유는 개인의 능력이 차원에 따라 상이하게 다를 수 있고, 각 차원이 측정하는 업무의 내용이 달라서 각 차원과 결과변인의 관계가 다르게 나타날 수 있기 때문이다(Park, 2016). 사회관계 차원은 직무에서의 대인관계에 관한 상호작용을 측정하며, 구체적으로 직무와 관련된 타인과의 상호작용, 사회적 상황에서의 업무처리, 그리고 대인관계적 업무를 나타낸다(Park & Beehr, 2012). 리더십 차원은 관리/감독 업무나 공식적, 비공식적 리더의 역할 수행을 측정한다(Park & Beehr, 2012). 캠퍼스 잡앤조이(2017)에 따르면 2017년부터 모든 공공기관이 국가직무능력표준(National Company Standards: NCS)을 기반으로 신입사원을 채용하며, NCS의 기초능력은 의사소통, 수리, 문제해결, 대인관계 등 총 10개의 영역으로 구성된다. 직무기초능력은 직종이나 직위와 관계없이 공통으로 필요한 기본 사항으로, 이로 인해 앞으로의 직무에서는 이러한 능력들이 더욱 중요해질 것으로 기대된다. 이 가운데, 대인관계 능력은 원만한 인간관계를 추구하는 능력으로 본 연구에서의 사회관계와 관련이 깊다. 아울러 김은정과 이종건(2010)에 따르면,

기존의 경직된 조직 운영방식이 외부 변화에 적응하기 힘들어짐에 따라 최근의 기업조직은 운영방식을 수정하고 있다. 이에 따라 구성원들이 급격한 경영환경의 변화에 대응하는 것이 필요하고, 그러기 위해서 조직 구성원들은 주도성과 창의성이 강조되는 새로운 형식의 리더십을 요구받고 있다. 이러한 점을 종합하여, 본 연구는 사회관계와 리더십의 두 가지 직무 차원에서 개인과 직무를 분리하는 원자론적 접근에 따라 요구-능력 부합을 측정하였다.

#### 개인-직무 부합과 이직의도와와의 관계

이직이란 자신이 속한 조직에서 자발적으로 떠나는 것이다(오인수 등, 2007; Tett & Meyer, 1993). 이직의도는 이직의 전 단계로 간주되는 직무태도로(오인수 등, 2007), 조직을 떠나려는 의식적이고 고의적인 의지를 말한다(Tett & Meyer, 1993). Ajzen(1991)의 계획된 행동 이론(theory of planned behavior)에 따르면 개인의 태도와 주관적인 기준, 그리고 지각된 행동 통제감이 이직의도에 영향을 주고, 이러한 이직의도를 통해 실제 이직행동이 발생한다. 이직에 대한 태도나 의식이 실제 이직행동으로 나타날 가능성이 높으므로 이직의도 역시 이직 못지않게 중요하다. 실제로 한 메타분석 연구는 이직의도가 증가하면 이직이 증가하는 정적 관계를 보고했다(Tett & Meyer, 1993). 따라서 많은 연구들이 이직의도를 연구한다(오인수 등, 2007; Ajzen, 1991; Tett & Meyer, 1993).

이직의도에 영향을 주는 요인들은 크게 외부 환경, 개인특성, 그리고 직무관련 요인으로 분류가 가능하다(Cotton & Tuttle, 1986). 외부 환경 요인에는 실업률이나 고용률, 노동조합

의 유무, 고용인식 등이 있다(Cotton & Tuttle, 1986). 더 나은 보수나 승진과 같이 현재 상황보다 좋은 조건을 뜻하지 않게 제시받으면 이직을 고려할 수 있다. 혹은 이직을 원하더라도 실업률이 높고 고용률이 낮으면 이직을 재고할 수 있다(오인수 등, 2007). 개인특성 요인에는 성별, 연령, 결혼여부, 부양인원, 근속연수, 교육, 적성과 능력, 지능 등이 있다(Cotton & Tuttle, 1986). 예를 들어, 능력이 뛰어난 직원들은 현 직장에서의 직무만족이 높더라도 직장을 옮길 환경이 충족되면 더 좋은 직장으로 자발적 이직을 할 가능성이 높다(나인강, 2005). 직무관련 요인에는 임금, 직무수행, 역할 명확성과 같은 직무특성 등이 있다. 오인수 등(2007)은 메타분석을 통하여 태도와 성과가 이직의도와 밀접한 관계가 있었다는 것을 밝혔다.

Schneider(1987)의 ASA 이론에 따르면, 조직의 환경에 맞지 않는 사람은 그 조직을 떠나는 이탈이 발생한다. 요구와 능력이 불일치할 경우 이직의도가 증가할 수 있으며, 요구와 능력이 일치할 경우 이직의도가 낮아질 수 있다. 경험적으로도 여러 메타분석 연구에서 개인-직무 부합과 이직의도 간의 관계에서 부적상관을 보고했다(e.g., 정유선, 박형인, 2015; Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 그러나 이러한 메타 분석 연구에서는 개인의 특성과 직무의 특성이 불일치하는 방향을 특별히 고려하지 않고, 개인-직무 부합을 단일 점수로 측정하는 일방향적인 접근을 하였다(Kristof-Brown et al., 2005).

기존의 개인-직무 부합을 다룬 연구에서 개인의 능력과 직무에서의 요구가 서로 일치하는 상황에서는 일관적으로 이직의도와 부적상관을 보고했다(e.g., 정유선, 박형인, 2015;

Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014). 즉, 일치도가 낮을수록 이직의도가 높고, 반대로 일치도가 높아지면 이직의도가 낮아졌다. 따라서 개인의 능력이나 직무 요구가 일치하는 상황( $D = A$ )에서는 이직의도가 가장 낮을 것으로 예상할 수 있다.

반면 개인의 능력이나 직무의 요구가 서로 불일치하는 상황, 즉, 개인의 능력이 직무의 요구보다 큰 경우( $D < A$ )와 개인의 능력이 직무의 요구보다 작은 경우( $D > A$ ) 모두 이직의도가 높아질 수 있다. 개인의 능력이 직무의 요구에 못 미치는 경우, 낮은 직무수행 등으로 인해 개인과 조직 모두 불편을 겪을 수 있다(Edwards et al., 1998). 그러므로 요구가 능력보다 큰 경우 높은 이직의도로 연결될 수 있다. 이와 대비되게 개인의 능력이 직무의 요구보다 더 큰 경우에도 이직의도가 높아질 수 있다(Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006). 이는 상대적 박탈 이론으로 설명할 수 있다. 즉, 개인의 능력이 직무의 요구보다 크다면, 자신보다 능력이 낮으나 자신과 비슷한 혜택을 받는 동료와의 비교를 통해 자신이 받아야 할 혜택을 받지 못한다고 느껴 부정적인 감정과 태도를 경험할 수 있다(Maynard et al., 2015). 전반적으로, 개인과 직무의 수준이 일치하는 지점을 경계로 양측에서 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계의 방향이 서로 반대일 것으로 예상된다. 따라서 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계가 V자형(이전 연구들에서 U자형으로 지칭)으로 나타날 것이다.

**가설 1-1.** 사회관계 차원의 개인-직무 부합에서 요구가 능력보다 큰 경우( $D > A$ )에 불일치가 커질수록 이직의도가 증가할 것이다.

**가설 1-2.** 리더십 차원의 개인-직무 부합에서 요구가 능력보다 큰 경우( $D > A$ )에 불일치가 커질수록 이직의도가 증가할 것이다.

**가설 2-1.** 사회관계 차원의 개인-직무 부합에서 요구가 능력보다 작은 경우( $D < A$ )에 불일치가 커질수록 이직의도가 증가할 것이다.

**가설 2-2.** 리더십 차원의 개인-직무 부합에서 요구가 능력보다 작은 경우( $D < A$ )에 불일치가 커질수록 이직의도가 증가할 것이다.

#### 심리적 임파워먼트의 조절효과

임파워먼트는 직원의 수행 향상을 위한 직무관련 의사결정 권한으로 알려져 왔다(Menon, 2001). Seibert, Wang, 그리고 Courtright(2011)의 메타분석에 따르면, 임파워먼트는 크게 사회구조적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 나눌 수 있다. 사회구조적 임파워먼트는 조직의 구조나 정책, 그리고 업무에서 상부의 권력이나 권한을 분권화시키는 것이다(Seibert et al., 2011). 낮은 직급의 직원에게 실질적 권한을 부여한다면 상황에 따른 적절한 대처를 할 수 있다고 보는 것이다. 사회구조적 임파워먼트는 외적 요인에 의해 영향을 받는다. 반면, 심리적 임파워먼트는 Conger와 Kanungo(1988)이 처음 소개한 개념으로, 심리적 임파워먼트를 지각하는 직원은, 높은 자기효능감을 바탕으로 현장에서 스스로 노력에 대한 성과를 기대하기 때문에, 더 계획적이고 동기 부여가 된다. 이 개념을 Thomas와 Velthouse(1990)가 더 확장하여 직원의 과업평가와 내적 과업동기가 결합된 인지동기적 이론으로 통합하였다. 한편, Menon(2001)은 직원의 임파워먼트를 심리

적인 접근으로 통합하였는데, 임파워먼트의 기반은 권력에 대한 심리적인 경험으로 보았다. 심리적 임파워먼트는 개인이 스스로 동기 부여를 하여 나타날 수도 있다. 즉, 심리적 임파워먼트는 외적인 요인뿐 아니라 내적인 요인의 영향을 받는다.

Spreitzer(1995)는 Thomas와 Velthouse(1990)의 연구를 기초로, 심리적 임파워먼트를 자신의 업무 역할에 관한 개인의 목표를 반영한 내적 과업동기로 정의하였다. Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트를 다차원적으로 측정할 수 있는 척도를 최초로 개발하였고, 이 척도에서 심리적 임파워먼트는 구체적으로 네 가지 인지요인으로 표현된다. 네 가지 인지는 의미(meaning), 유능감(competence), 결정력(self-determination), 그리고 영향력(impact)이다.

첫째, 의미는 직무의 가치를 개인 자신의 기준 또는 가치관을 바탕으로 판단하는 것이고, 이는 직무 역할의 요구사항과 개인의 신념, 가치, 그리고 행동 간의 부합과 관련이 깊다(Spreitzer, 1995). 의미는 심리적 임파워먼트의 원동력이며 개인으로 하여금 일에 더욱 매진하게 한다. 만약 이러한 의미를 지각하지 못한다면 일 자체를 갈등으로 여기고 조직으로부터 권한을 부여받지 못했다고 느낄 수 있다(Thomas & Velthouse, 1990).

둘째, 유능감은 자기효능감과 비슷하며, 기술을 통해 활동을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 개인적인 신념 또는 행동의 숙달을 의미한다(Spreitzer, 1995). 유능감은 개인이 직무를 잘하고 있는지에 대한 자신의 믿음을 반영한다. 만약 기술에 대한 자신감이 없다면, 개인은 스스로 자격이 불충분하다고 느낄 수 있다(Conger & Kanungo, 1988).

셋째, 결정력은 일의 개시와 중지

자율성을 나타내며, 개인이 스스로 업무를 시작하고 조절하는 선택권이 있다고 느끼는 정도를 의미한다(Spreitzer, 1995). 만약 누군가 직원에게 상위계급에 있는 사람의 명령에만 단순히 따르도록 지시한다면, 자율성을 거의 느끼지 못할 수 있고 마찬가지로 조직으로부터 권한을 부여받지 못했다고 느낄 수 있다(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

마지막으로 영향력은 개인이 직장에서 전략, 행정, 또는 운영 결과와 같은 업무 전반에 효과를 미칠 수 있다고 느끼는 정도를 가리킨다(Spreitzer, 1995). 즉, 개인의 활동이 조직의 목표 달성에 계속 영향을 주지 못한다면 심리적 임파워먼트를 느끼지 못할 것이다(Thomas & Velthouse, 1990). 결정력과 영향력은 통제감을 느낀다는 점에서 유사하지만, 결정력은 자기 일에 대한 통제지만, 영향력은 조직 성과에 대한 통제라는 것이 차이점이다(Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트의 각 차원은 다른 차원에 강화물로 작용할 수 있는데, 예를 들면 결정력을 많이 느끼면 직무에 대한 의미를 더 강하게 부여할 수 있다(Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer와 동료들(1997)에 따르면 심리적 임파워먼트의 각 차원이 변인들과 갖는 관계가 달랐다. 또한 각 하위요인과 한 변인 간 관계도 효과크기가 다르게 나타날 수 있다. 따라서 각 하위차원들은 개별적으로 측정되고 사용되는 것이 더 많은 정보를 제공할 수 있다.

전반적으로, 심리적 임파워먼트를 지각했을 때 직원은 스스로 직무결과를 결정할 수 있는 능력을 보유하고 있다고 지각할 수 있으며, 목표를 달성하는 데 필요한 유능감을 가지고 있고, 직무 환경에 영향력을 행사할 수 있다고 느낄 수 있다(Erdogan & Bauer,

2009; Spreitzer, 1995). 게다가 심리적 임파워먼트는 조직이 직원의 판단과 유능감을 믿고 있음을 반영하는 예라고 볼 수 있다. 심리적 임파워먼트의 이러한 특성을 고려했을 때, 심리적 임파워먼트는 개인에게 자원으로 기능하여 요구-능력 불일치에 따른 부정적인 결과변인의 효과를 완화할 수 있다.

개인의 능력이 직무의 요구보다 더 큰 상황에서 심리적 임파워먼트의 조절효과는 Erdogan과 Bauer(2009)의 연구에서 확인되었다. Erdogan과 Bauer(2009)는 심리적 임파워먼트가 개인의 능력이 직무의 요구보다 큰 상황에서 나타날 수 있는 낮은 직무만족이나 높은 이직의도를 완화할 수 있음을 보고했다.

그러나 Erdogan과 Bauer(2009)는 분자적 접근법과 유사하게, 자신의 능력과 직무의 요구 간 차이를 지각하는 정도를 측정하였으며, 따라서 삼차원적 비선형 관계가 아니라 이차원적 선형 관계를 알아보았기 때문에 본 연구와 차이가 있다. 덧붙여 심리적 임파워먼트를 본 연구처럼 네 차원별로 나눠 분석한 것이 아니라 전체 합산점수를 사용하여 분석한 점도 차이점으로 볼 수 있다.

보다 중요하게 본 연구는 Erdogan과 Bauer(2009)의 연구에 더해 불일치의 방향이 반대인 직무 요구가 개인 능력보다 큰 경우에서도 결과변인에 대한 영향을 심리적 임파워먼트가 조절할 수 있는지 알아보고자 한다. 즉, 직무 요구가 개인 능력보다 더 높더라도 심리적 임파워먼트를 지각한다면, 직원은 현재 상황에 충분히 대처할 수 있다고 믿고, 따라서 이것이 필요하지 않다고 느낄지도 모른다.

종합해 보면, 심리적 임파워먼트는 가설 1과 2에서 예상되었던 개인-직무 부합과 이직 의도 간 V자형 관계를 변화시킬 수 있다. 심



리적 임파워먼트는 직무의 요구와 개인의 능력이 서로 불일치하는 상황에서 이직의도가 높아지는 것을 완화해 줄 수 있을 것이다. 따라서 V자형 그래프의 기울기가 전체적으로 완만해질 것으로 예측한다. 즉, 다음의 가설을 도출할 수 있다.

**가설 3.** 심리적 임파워먼트의 하위차원인 의미를 적게 지각하는 직원과 비교하여 의미를 많이 지각하는 직원의 경우, 사회관계(3-1) 및 리더십(3-2) 차원의 요구와 능력이 불일치하는 경우에도 이직의도가 상대적으로 덜 증가할 것이다.

**가설 4.** 심리적 임파워먼트의 하위차원인 유능감을 적게 지각하는 직원과 비교하여 유능감을 많이 지각하는 직원의 경우, 사회관계(4-1) 및 리더십(4-2) 차원의 요구와 능력이 불일치하는 경우에도 이직의도가 상대적으로 덜 증가할 것이다.

**가설 5.** 심리적 임파워먼트의 하위차원인 결정력을 적게 지각하는 직원과 비교하여 결정력을 많이 지각하는 직원의 경우, 사회관계(5-1) 및 리더십(5-2) 차원의 요구와 능력이 불일치하는 경우에도 이직의도가 상대적으로 덜 증가할 것이다.

**가설 6.** 심리적 임파워먼트의 하위차원인 영향력을 적게 지각하는 직원과 비교하여 영향력을 많이 지각하는 직원의 경우, 사회관계(6-1) 및 리더십(6-2) 차원의 요구와 능력이 불일치하는 경우에도 이직의도가 상대적으로 덜 증가할 것이다.

## 방 법

### 연구대상

자료 수집을 위해 온라인 설문 회사의 패널을 이용하여 만 19세 이상 전일제로 근무하는 직원 415명을 대상으로 설문조사를 하였다. 참가자들의 성별은 남자가 203명, 여자가 212명으로 비슷하며, 나이(M = 36.69, SD = 10.71)는 20대가 99명(23.8%), 30대가 104명(25.0%), 40대가 102명(24.8%), 50대가 99명(23.8%)으로 비교적 고르게 분포되었다. 참가자의 직종은 관리/지원직이 207명(49.9%)으로 가장 많았고, 연구/개발직 46명(11.1%), 기술직 36명(8.7%)의 순서로 나타났다. 근무형태는 정규직이 372명(89.6%)으로 대부분을 차지하였으며, 직위는 사원급이 166명(40.0%)으로 가장 많았다. 근속기간은 10년 이상이 132명(31.8%)으로 가장 많았고, 1년 이상 3년 미만인 94명(22.7%)으로 그다음, 그리고 5년 이상 10년 미만이 83명(20.0%)으로 세 번째로 많이 나타났다. 교육 수준은 4년제 대학교 졸업이 244명(58.8%)으로 과반수를 차지하였다.

### 측정도구

#### 개인-직무 부합 척도

개인-직무 부합은 Park와 Beehr(2012)가 발표한 척도를 바탕으로, Park(2016)에 의해 한국어로 번안되고 타당화된 척도 중 사회관계 차원과 리더십 차원에서의 요구-능력 척도로 측정되었다. 이 척도는 총 12문항으로 이루어져 있으며 5점 리커트 평정으로 측정된다. 사회관계 차원에서 직무 요구는 “내 직무는 다른 사람들과 상호작용을 많이 요구한다”(3문항),

리더십 차원에서 직무 요구는 "내 직무는 공식적인 리더의 역할을 많이 포함한다"(3문항) 등을 포함한다(Park, 2016). 개인 능력의 예시 문항은, 사회관계 능력은 "나는 직장에서 다른 사람들과 상호작용을 잘한다"(3문항), 리더십 능력은 "나는 공식적인 리더의 역할을 잘 수행한다"(3문항) 등이 있다(Park, 2016). 본 연구에서의 내적일치 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 산출한 결과, 사회관계 차원의 업무특성은 .66, 리더십 차원의 업무특성은 .82로 나타났다. 사회관계 차원에서의 개인 능력은 .75, 리더십 차원에서의 개인 능력은 .87로 나타났다.

#### 이직의도 척도

이직의도는 미시간 조직진단 설문지(Michigan Organizational Assessment Questionnaire: MOAQ)를 사용하여 측정하였다(Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979; 1983). 이 설문지는 총 세 문항으로 이루어져 있으며 5점 리커트 평정으로 측정하고 있다. 본 연구에서는 양동민과 심덕섭(2015)에 의해 한국어로 번안된 척도를 사용하였으며, 예시 문항으로는 "나는 아마도 곧 다른 직장을 알아볼 것이다" 등이 있다. 내적일치 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91로 나타났다.

#### 심리적 임파워먼트 척도

Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 척도는 네 개의 차원이 각 세 문항으로 측정되어 총 12문항으로 구성되고, 5점 리커트 평정으로 측정된다. 본 연구에서는 신영숙(2007)에 의해 번안된 척도를 사용하였다. 의미, 유능감, 결정력, 그리고 영향력의 예시 문항으로는 각각 "내가 하는 업무는 나에게 매우 중요하다", "나는 나의 업무수행에 대하여 스스로 확신을

갖고 있다", "나는 나의 업무를 수행할 방법을 결정하는데 자율성을 가지고 있다", 그리고 "나는 나의 부서에서 일어나는 일을 상당히 통제할 수 있다" 등이 포함되었다. 내적일치 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 의미가 .83, 유능감이 .83, 결정력이 .83, 영향력이 .90으로 나타났다.

#### 연구절차

본 연구는 한 대학의 기관생명윤리심의위원회(Institutional Review Board; IRB)의 심의를 거쳐 생명윤리 규정에 따라 승인을 득하였다(1040198-151105-HR-058-01). 본 설문조사 전에 연령과 직업을 조사하여 조건에 충족하는지를 먼저 확인하였다. 조건에 충족하는 개인에게는 간략한 설명문을 제시하여 연구에 대한 이해를 돕고, 연구 참여로 인해 발생할 수 있는 이득이나 위험을 인지하여 각 참가자가 자율적으로 연구 참여를 선택할 수 있도록 안내하였다. 무기명 온라인 설문의 특성상 서면 동의 절차를 생략하고, 대신 연구 참여 동의를 표기한 참가자들에 한해서 자료 수집을 진행하였다. 참가자들은 참여 시간에 따라 온라인 설문 회사로부터 소정의 참가비를 지급받았다.

#### 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS를 이용하여 분석하였다. 먼저, 요구-능력 부합, 이직의도, 그리고 심리적 임파워먼트 간 이원관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 다음으로 요구-능력 부합과 이직의도 사이의 비선형적 관계를 검정하기 위해 다항회귀분석을 실시하였다. 첫째, Edwards(1994)와 Shanock 등

(2010)의 추천방안에 따라 두 예측변인의 중간점(midpoint; 본 자료의 경우 3.00점)을 이용하여 중심화(centering)를 실시하였다(Shanock et al., 2010). 중간점을 이용한 척도-중심화(scale-centering)를 하는 이유는, 두 예측변인의 수준이 정확하게 일치하는 조건에서 준거변인과의 관계를 살펴보기 위함이다. 즉, 두 예측변인이 같은 기준으로 측정이 되어야만 일치나 불일치에 대한 이러한 비교가 가능하다. 둘째, 중심화한 변인들을 이용하여 세 개의 고차항을 계산하였다. 즉, 첫 번째 예측변인의 제곱항(직무 요구<sup>2</sup>), 두 번째 예측변인의 제곱항(개인 능력<sup>2</sup>), 그리고 첫 번째 예측변인과 두 번째 예측변인의 상호작용항(직무 요구 × 개인 능력)을 산출하였다. 그런 다음 저차항을 포함한 총 다섯 가지 항을 이용하여 위계적 회귀분석을 하고, 전체모형의 유의 여부를 확인하였다.

만약, 전체모형이 유의하다면 반응표면 그래프를 그려, 삼차원으로 구체적인 관계 양상을 확인하였다. 반응표면 그래프는 일치선(line of congruence,  $D = A$ )과 불일치선(line of incongruence,  $D = -A$ )을 기준으로 해석한다. 일치선은 두 예측변인이 서로 동일한 수준일 경우를 나타내고, 그래프의 정면에서 후면에 이르는 보조선을 그렸을 때를 말한다. 불일치선은 두 예측변인이 서로 반대일 경우를 나타내고, 그래프의 좌우에 이르는 보조선을 그린다면 불일치선이 된다. 일치선과 불일치선은 각각의 기울기(slope)와 곡률(curvature)을 이용하여 해석하였다(Shanock et al., 2010; 2014). 각 선의 기울기가 유의하다면 그러한 조건에서 준거변인과 선형관계를 의미한다. 반면 곡률이 유의하다면 비선형관계를 의미한다.

본 연구의 가설은 요구와 능력의 불일치에

따른 이직의도와와의 관계이므로 이를 검증하기 위해서는 불일치선의 해석이 필요하다. 요구-능력 부합과 이직의도의 관계를 나타낸 가설 1과 가설 2가 동시에 지지가 되기 위해서는 불일치선의 기울기는 유의미하지 않으나 불일치선의 곡률은 유의해야 한다. 가설 1만 지지가 되기 위해서는 불일치선의 기울기가 정적으로 유의해야 하며, 가설 2만 지지가 되기 위해서는 불일치선의 기울기가 부적으로 유의해야 한다.

모든 그래프에서 종속변인을 나타내는 Y축은 이직의도를 나타낸다. 각 그래프에서 동일하기 때문에 그림에서는 종속변인명을 생략하였다. 대신, 관계 양상을 더 잘 파악할 수 있도록 점수별로 다른 색상으로 표시하였다. 파란색은 1.00점부터 2.00점, 초록색은 2.00점부터 3.00점, 노란색은 3.00점부터 4.00점, 그리고 빨간색은 4.00점부터 5.00점이다.

심리적 임파워먼트의 조절효과를 확인하기 위해 조절변인인 심리적 임파워먼트의 점수를 기준으로 표본을 둘로 분리하여 동일한 분석을 두 번 실시하였다. 먼저, 심리적 임파워먼트 각 하위차원의 중앙값을 도출하였고(의미는 3.34, 유능감은 4.00, 결정력은 3.66, 영향력은 3.33), 각 중앙값을 기준으로 중앙값 미만을 심리적 임파워먼트를 적게 지각하는 집단(낮은 집단), 중앙값 이상을 심리적 임파워먼트를 많이 지각하는 집단(높은 집단)으로 나눴다. 표본크기를 살펴보면, 의미가 낮은 집단은 226명, 높은 집단은 189명이었고, 유능감이 낮은 집단은 208명, 높은 집단은 207명이었으며, 결정력이 낮은 집단은 199명, 높은 집단은 216명이었다. 마지막으로 영향력이 낮은 집단은 191명이었고, 높은 집단은 224명이었다. 다음으로 집단별로 동일한 다항회귀분석을 실시하

고, 심리적 임파워먼트가 낮은 집단과 높은 집단 간의 설명량( $R^2$ )을 비교하여 예측변인과 종속변인 간 관계가 집단마다 다르게 나타나는지 확인하였다. 즉, 심리적 임파워먼트가 낮은 집단에서 전체 모형의 효과가  $p < .05$  수준에서 유의하게 나타나야 하는 반면, 심리적 임파워먼트가 높은 집단에서는 회귀 모형이 유의하지 않아야 한다. 조절효과가 나타난다면 반응표면 그래프를 그려 삼차원으로 구체적인 관계 양상을 확인하였다.

## 결 과

### 기술 통계 및 상관분석

표 1에 본 연구에서 사용한 변인들의 내적 일치 신뢰도와 평균 및 표준편차를 보고하고, 각 변인 간 상관계수를 제시하였다. 상관분석 결과, 사회관계 차원에서의 능력은 이직의도와 유의한 부적 관계를 보였다,  $r = -.129$ ,  $p = .009$ . 그러나 사회관계 요구,  $r = .090$ , ns, 리더십 요구,  $r = .013$ , ns, 그리고 리더십 능력은,  $r = -.089$ , ns, 이직의도와 유의한 관계를 보이지 않았다.

추가로, 연령, 근속기간, 현 직장 근속기간, 그리고 교육수준이 이직의도와 관계가 있는지도 확인하였다. 표 1을 보면, 연령,  $r = -.214$ ,  $p < .001$ . 근속기간,  $r = -.242$ ,  $p < .001$ , 그리고 현 직장 근속기간은,  $r = -.268$ ,  $p < .001$ , 이직의도와 유의한 부적 상관을 보였다. 하지만 교육수준은 이직의도와 유의한 상관을 보이지 않았다,  $r = -.093$ ,  $p = ns$ .

### 요구-능력 부합이 이직의도에 미치는 영향

표 2는 사회관계 및 리더십 차원의 요구-능력 부합이 각각 이직의도에 미치는 영향을 보여주는 다항회귀분석 결과이다. 사회관계 차원에서 회귀 모형이 유의하였기 때문에 반응표면 그래프를 그려 구체적 관계 양상을 확인하였다. 사회관계 차원의 경우 불일치선의 기울기는 정적으로 유의하였으며,  $B = 0.753$ ,  $p < .001$ , 불일치선의 곡률은 유의하지 않았다,  $B = 0.023$ , ns. 이를 구체적으로 살펴보면, 요구가 능력보다 많을수록 이직의도가 높고 능력이 많아지면 이직의도가 낮아지는 선형적인 관계가 나타났다(그림 1). 이는 사회관계 차원에서 요구-능력 부합과 이직의도 간 불일치는 한 방향으로만 이직의도와 관계가 있었다는 것을 나타낸다. 요구와 능력이 일치하는 지점(그래프 가운데)을 기점으로 서로 다른 방향의 관계를 보이지 않고, 그래프 좌우를 관통하는 가상의 불일치선을 따라 일방향적인 선형관계가 관찰되었다. 즉, 가설 1-1은 지지가 되었으나, 가설 2-1은 지지가 되지 않았다. 한편, 리더십 차원의 요구-능력 부합과 이직의도 간의 관계가 유의하지 않아,  $R^2 = .024$ , ns, 반응표면 그래프 자체가 적용가능하지 않았고, 따라서 일치선이나 불일치선의 계수도 계산되지 않았다. 결과적으로 가설 1-2와 2-2는 모두 지지가 되지 않았다.

### 요구-능력 부합과 이직의도 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절효과

#### 심리적 임파워먼트 의미의 조절효과

요구-능력 부합과 이직의도 간 관계가 유의하지 않더라도, 조절변인이 존재할 가능성이

표 1. 변인의 평균, 표준편차, 상관계수 및 신뢰도

| 구분               | 1                    | 2                    | 3                    | 4                   | 5                   | 6                   | 7                   | 8                   | 9                    | 10                  | 11                  | 12                  | 13     |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------|
| 1. 연령(세)         |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 2. 근속기간(개월)      | .562 <sup>***</sup>  |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 3. 현 직장 근속기간(개월) | .505 <sup>***</sup>  | .845 <sup>***</sup>  |                      |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 4. 교육수준          | .029                 | .215 <sup>***</sup>  | .196 <sup>***</sup>  |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 5. 사회관계 요구       | .061                 | .111 <sup>*</sup>    | .084                 | .074                | (.658)              |                     |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 6. 리더십 요구        | .246 <sup>***</sup>  | .323 <sup>***</sup>  | .249 <sup>***</sup>  | .182 <sup>***</sup> | .354 <sup>***</sup> | (.818)              |                     |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 7. 사회관계 능력       | .185 <sup>***</sup>  | .171 <sup>***</sup>  | .165 <sup>**</sup>   | -.072               | .384 <sup>***</sup> | .388 <sup>***</sup> | (.750)              |                     |                      |                     |                     |                     |        |
| 8. 리더십 능력        | .308 <sup>***</sup>  | .324 <sup>***</sup>  | .272 <sup>***</sup>  | .076                | .266 <sup>***</sup> | .678 <sup>***</sup> | .641 <sup>***</sup> | (.872)              |                      |                     |                     |                     |        |
| 9. 이직의도          | -.214 <sup>***</sup> | -.242 <sup>***</sup> | -.268 <sup>***</sup> | -.093               | .090                | .013                | -.129 <sup>**</sup> | -.089               | (.910)               |                     |                     |                     |        |
| 10. 의미           | .231 <sup>***</sup>  | .248 <sup>***</sup>  | .187 <sup>***</sup>  | .038                | .263 <sup>***</sup> | .354 <sup>***</sup> | .436 <sup>***</sup> | .413 <sup>***</sup> | -.275 <sup>***</sup> | (.828)              |                     |                     |        |
| 11. 유능감          | .232 <sup>***</sup>  | .245 <sup>***</sup>  | .186 <sup>***</sup>  | .018                | .212 <sup>***</sup> | .287 <sup>***</sup> | .515 <sup>***</sup> | .476 <sup>***</sup> | -.234 <sup>***</sup> | .449 <sup>***</sup> | (.827)              |                     |        |
| 12. 결정력          | .204 <sup>***</sup>  | .174 <sup>***</sup>  | .143 <sup>**</sup>   | -.011               | .110 <sup>*</sup>   | .334 <sup>***</sup> | .436 <sup>***</sup> | .477 <sup>***</sup> | -.231 <sup>***</sup> | .431 <sup>***</sup> | .574 <sup>***</sup> | (.831)              |        |
| 13. 영향력          | .274 <sup>***</sup>  | .317 <sup>***</sup>  | .261 <sup>***</sup>  | .074                | .217 <sup>***</sup> | .578 <sup>***</sup> | .465 <sup>***</sup> | .590 <sup>***</sup> | -.163 <sup>**</sup>  | .468 <sup>***</sup> | .503 <sup>***</sup> | .525 <sup>***</sup> | (.902) |
| M                | 36.690               | 98.786               | 78.581               | 3.660               | 3.413               | 3.045               | 3.500               | 3.235               | 2.900                | 3.318               | 3.667               | 3.488               | 3.296  |
| SD               | 10.706               | 98.580               | 88.034               | 0.887               | 0.737               | 0.856               | 0.613               | 0.786               | 1.049                | 0.759               | 0.661               | 0.674               | 0.816  |

주. N = 415, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . 표의 대각선 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도임. 인구통계학적 변인을 제외한 각 변인들의 범위는 1.00-5.00임. 교육수준: 1 = 중학교 졸업 이하, 2 = 고등학교 졸업, 3 = 2년제 대학 졸업, 4 = 4년제 대학 졸업, 5 = 대학원 석사 재학/졸업, 6 = 대학원 박사 재학/졸업.

표 2. 요구-능력 부합과 이직의도의 관계

| 직무<br>차원 | B      |           |                 |            |                 | R <sup>2</sup> | 요구 = 능력 |       |          |       | 요구 = -능력 |    |  |  |
|----------|--------|-----------|-----------------|------------|-----------------|----------------|---------|-------|----------|-------|----------|----|--|--|
|          | 요구     | 능력        | 요구 <sup>2</sup> | 요구 ×<br>능력 | 능력 <sup>2</sup> |                | 기울기     | 곡률    | 기울기      | 곡률    | 기울기      | 곡률 |  |  |
| SI       | 0.229* | -0.524*** | -0.085          | 0.101      | 0.209           | .055***        | -0.295* | 0.225 | 0.753*** | 0.023 |          |    |  |  |
| LD       | 0.241* | -0.312**  | 0.105           | -0.171     | 0.095           | .024           | N/A     | N/A   | N/A      | N/A   |          |    |  |  |

주. N = 415, B = 비표준화 계수, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001; N/A = not applicable; SI = social interaction(사회관계), LD = leadership(리더십).

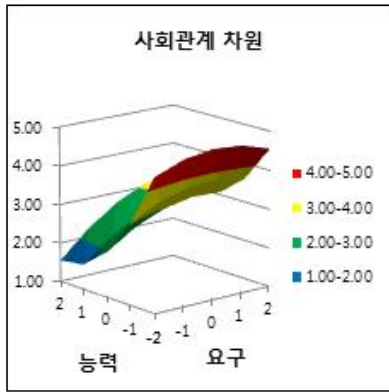


그림 1. 사회관계 차원에서 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계

있다. 따라서 위에서 조사한 두 관계에 심리적 임파워먼트가 조절하는지를 살펴보았다.

첫 번째로, 의미를 조절변인으로 확인하였다. 표 3은 의미가 낮은 집단과 높은 집단을 구분하여 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계를 비교한 결과를 나타낸다. 먼저, 사회관계 차원에서 의미가 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나, R<sup>2</sup> = .105, p < .001, 의미가 높은 집단에서는 유의하게 설명하지 않았다, R<sup>2</sup> = .041, ns. 그림 2를 보면, 의미를 적게 지각 할 경우(왼쪽), 능

표 3. 요구-능력 부합과 의미의 상호작용

| 직무<br>차원 | 조절<br>변인<br>조건 | B        |          |                 |            |                 | R <sup>2</sup> | 요구 = 능력 |          | 요구 = -능력 |        |
|----------|----------------|----------|----------|-----------------|------------|-----------------|----------------|---------|----------|----------|--------|
|          |                | 요구       | 능력       | 요구 <sup>2</sup> | 요구 ×<br>능력 | 능력 <sup>2</sup> |                | 기울기     | 곡률       | 기울기      | 곡률     |
| SI       | 저              | 0.325**  | -0.443** | 0.022           | 0.170      | 0.128           | .105***        | -0.118  | 0.320    | 0.768*** | -0.020 |
|          | 고              | 0.059    | -0.565   | -0.241          | 0.284      | 0.321           | .041           | N/A     | N/A      | N/A      | N/A    |
| LD       | 저              | 0.472*** | -0.260*  | 0.206           | -0.184     | 0.323**         | .110***        | 0.212*  | 0.345*** | 0.732**  | 0.713* |
|          | 고              | 0.029    | 0.040    | 0.085           | 0.013      | -0.220          | .022           | N/A     | N/A      | N/A      | N/A    |

주. n(저) = 226, n(고) = 189, B = 비표준화 계수, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001; N/A = not applicable; SI = social interaction(사회관계), LD = leadership(리더십).

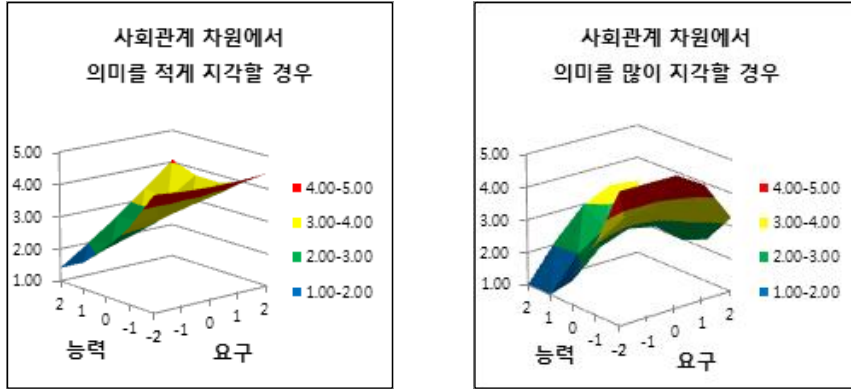


그림 2. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 의미의 조절효과: 사회관계 차원

력이 요구보다 많을수록 이직의도가 낮고 요구가 많아지면 이직의도가 높아지는 선형적 관계가 나타났다. 반면, 의미를 많이 지각할 경우(오른쪽), 불일치에 따른 이직의도의 수준에 큰 차이가 없었다. 즉, 예측한 방향대로 조절효과가 나타나 가설 3-1이 지지되었다.

두 번째, 리더십 차원에서 의미가 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .110$ ,  $p < .001$ , 의미가 높은 집단에서는 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .022$ , ns. 그림 3을 보면, 의미를 적게 지각할 경우(왼쪽), 요구가 능력보다 커질 경우 이직

의도가 높아지며, 정도의차이가 있지만 능력이 요구보다 커질 경우에도 이직의도가 높아지는 비선형적 관계가 나타났다. 반면, 의미를 많이 지각할 경우(오른쪽), 요구-능력 부합 수준에 따른 이직의도의 차이가 별로 없었다. 따라서 가설과 같은 방향으로 조절효과가 나타나 가설 3-2가 지지되었다.

#### 심리적 임파워먼트 유능감의 조절효과

두 번째로, 유능감의 조절효과를 확인하였다. 표 4는 유능감이 낮은 집단과 높은 집단의 회귀분석 결과를 나타낸다. 첫 번째, 사회

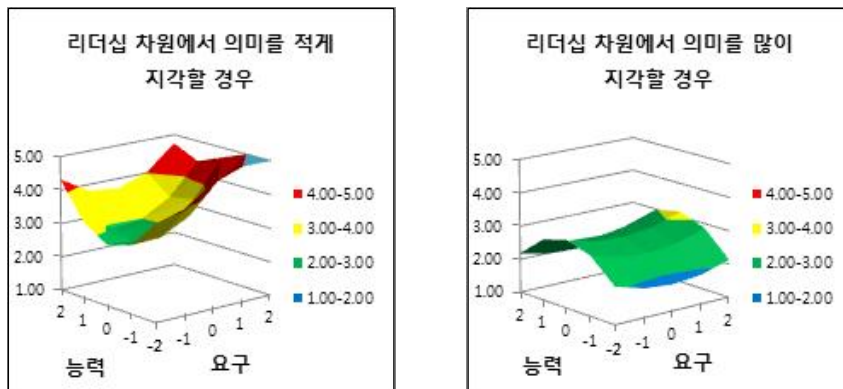


그림 3. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 의미의 조절효과: 리더십 차원

표 4. 요구-능력 부합과 유능감의 상호작용

| 직무<br>차원 | 조절<br>변인<br>조건 | B      |          |                 |            |                 | R <sup>2</sup> | 요구 = 능력    요구 = -능력 |        |         |          |
|----------|----------------|--------|----------|-----------------|------------|-----------------|----------------|---------------------|--------|---------|----------|
|          |                | 요구     | 능력       | 요구 <sup>2</sup> | 요구 ×<br>능력 | 능력 <sup>2</sup> |                | 기울기                 | 곡률     | 기울기     | 곡률       |
|          |                | SI     | 저        | 0.254*          | -0.322*    | -0.025          |                | 0.205               | 0.225  | .079**  | 0.576*** |
|          | 고              | 0.188  | -0.869** | -0.150          | 0.129      | -0.443*         | .057*          | -0.681*             | 0.452* | 1.057** | 0.134    |
| LD       | 저              | 0.263* | -0.160   | 0.151           | -0.258     | 0.318*          | .063*          | 0.103               | 0.211* | 0.423   | 0.727*   |
|          | 고              | 0.152  | -0.018   | 0.105           | -0.061     | -0.155          | .017           | N/A                 | N/A    | N/A     | N/A      |

주. n(저) = 208, n(고) = 207, B = 비표준화 계수, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001; N/A = not applicable; SI = social interaction(사회관계), LD = leadership(리더십).

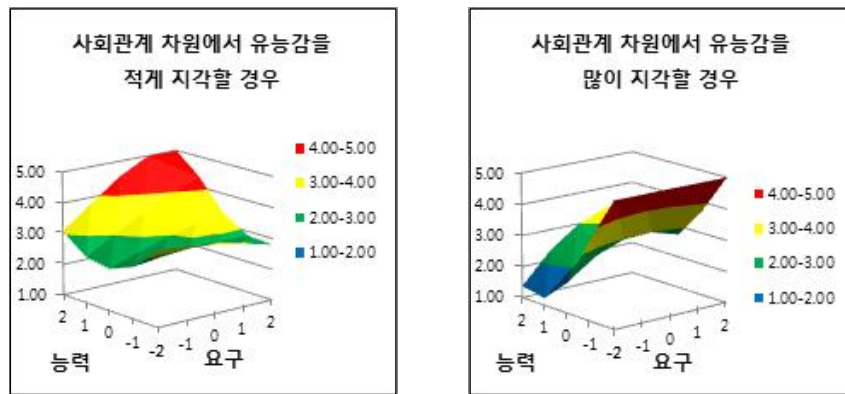


그림 4. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 유능감의 조절효과: 사회관계 차원

관계 차원에서 유능감이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으며,  $R^2 = .079$ ,  $p = .005$ , 유능감이 높은 집단에서도 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하였다,  $R^2 = .057$ ,  $p = .035$ . 사회관계 차원에서는 집단 간 차이가 크게 나타나지 않았기 때문에 가설 4-1은 지지되지 않았다. 그러나 두 모형이 모두 유의하였기 때문에, 구체적인 양상이 어떻게 나타나는지를 보기 위해 그림 4를 보면, 유능감을 적게 지각할 경우에

는 요구와 능력이 일치하는 일치선의 수준에 따라 이직의도가 달라진 반면, 유능감을 많이 지각할 경우에는 요구와 능력이 불일치하는 불일치선의 수준과 방향에 따라 이직의도가 달라졌다.

다음으로, 리더십 차원에서 유능감이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .063$ ,  $p = .021$ , 유능감이 높은 집단에서는 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .017$ , ns.



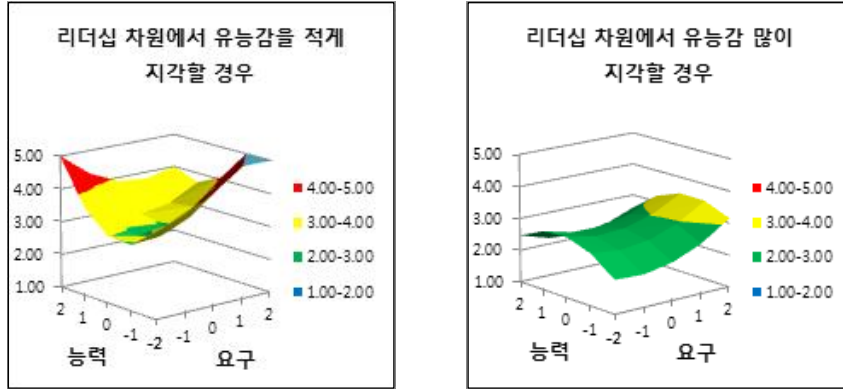


그림 5. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 유능감의 조절효과: 리더십 차원

그림 5를 보면, 유능감을 적게 지각할 경우(왼쪽), 요구가 능력보다 커질수록 이직의도가 높아지며, 능력이 요구보다 커질 경우에도 이직의도가 높아지는 비선형적 관계가 나타났다. 그러나 유능감이 높을 경우(오른쪽), 요구-능력 수준에 따른 이직의도의 차이가 별로 없었다. 따라서 가설 4-2가 지지되었다.

#### 심리적 임파워먼트 결정력의 조절효과

세 번째로, 결정력의 조절효과를 확인하였다. 표 5는 결정력이 낮은 집단과 높은 집단

의 비교 결과를 나타낸다. 첫 번째, 사회관계의 차원에서 결정력이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .101$ ,  $p = .001$ , 결정력이 높은 집단에서는 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .041$ ,  $n.s.$  그림 6을 보면, 결정력을 적게 지각할 경우(왼쪽), 능력이 요구보다 많아지면 이직의도가 낮고 요구가 능력보다 많아지면 이직의도가 높아지는 선형적 관계가 나타났다. 그러나 결정력을 많이 지각할 경우(오른쪽), 요구-능력 부합 수준에 따른

표 5. 요구-능력 부합과 결정력의 상호작용

| 직무<br>차원 | 조절<br>변인<br>조건 | B       |          |                 |            |                 | $R^2$  |         |       |          |         |
|----------|----------------|---------|----------|-----------------|------------|-----------------|--------|---------|-------|----------|---------|
|          |                | 요구      | 능력       | 요구 <sup>2</sup> | 요구 ×<br>능력 | 능력 <sup>2</sup> |        | 요구 = 능력 |       | 요구 = -능력 |         |
|          |                |         |          |                 |            |                 |        | 기울기     | 곡률    | 기울기      | 곡률      |
| SI       | 저              | 0.364** | -0.444** | -0.002          | 0.163      | 0.111           | .101** | -0.080  | 0.272 | 0.808*** | -0.054  |
|          | 고              | -0.004  | -0.667*  | -0.179          | 0.303      | 0.312           | .041   | N/A     | N/A   | N/A      | N/A     |
| LD       | 저              | 0.333*  | -0.341*  | 0.250*          | -0.393*    | 0.227           | .057*  | -0.008  | 0.084 | 0.674**  | 0.870** |
|          | 고              | 0.045   | 0.085    | -0.048          | 0.235      | -0.257          | .020   | N/A     | N/A   | N/A      | N/A     |

주. n(저) = 199, n(고) = 216, B = 비표준화 계수, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; N/A = not applicable; SI = social interaction(사회관계), LD = leadership(리더십).

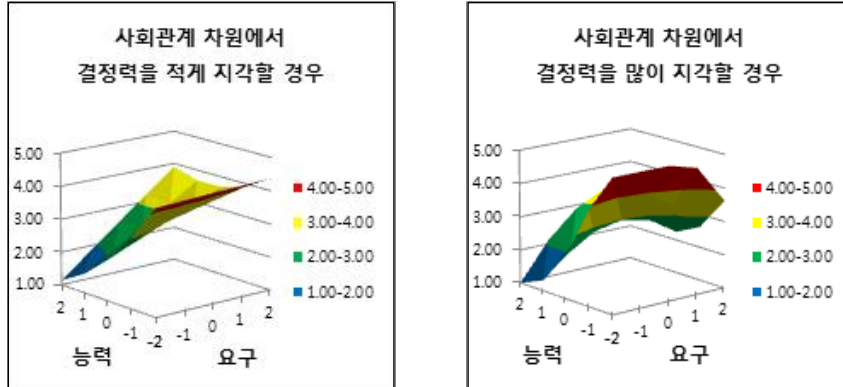


그림 6. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 결정력의 조절효과: 사회관계 차원

이직의도의 차이가 별로 없었다. 즉, 가설과 같이 조절효과가 나타나 가설 5-1이 지지되었다.

두 번째, 리더십 차원에서도 결정력이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .057$ ,  $p = .045$ , 결정력이 높은 집단에서는 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .020$ , ns. 그림 7을 보면, 결정력을 적게 지각할 경우(왼쪽), 요구-능력 수준이 일치하면 이직의도가 낮았고, 능력이 요구보다 더 많거나 요구가 능력보다 더 많은 불일치 상황에서 이직의도

가 높아지는 V자형 관계가 나타났다. 반면, 결정력을 많이 지각할 경우(오른쪽), 요구-능력 부합 수준에 따른 이직의도의 차이가 별로 없었다. 따라서 가설 5-2가 지지되었다.

#### 심리적 임파워먼트 영향력의 조절효과

마지막으로, 영향력의 조절효과를 확인하였다. 표 6은 영향력이 낮은 집단과 높은 집단의 결과를 함께 나타낸다. 첫 번째, 사회관계 차원에서 영향력이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .117$ ,  $p < .001$ , 영향력이 높은 집단에서는 요

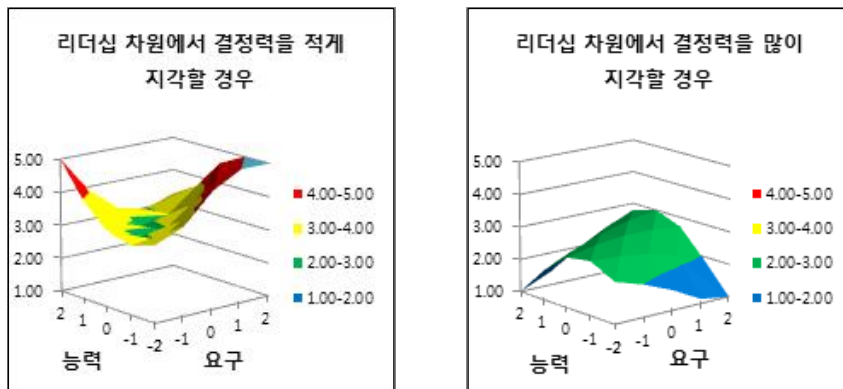


그림 7. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 결정력의 조절효과: 리더십 차원

표 6. 요구-능력 부합과 영향력의 상호작용

| 직무<br>차원 | 조절<br>변인<br>조건 | B       |          |                 |            |                 | R <sup>2</sup> | 요구 = 능력 |         |          |         | 요구 = -능력 |  |  |  |
|----------|----------------|---------|----------|-----------------|------------|-----------------|----------------|---------|---------|----------|---------|----------|--|--|--|
|          |                | 요구      | 능력       | 요구 <sup>2</sup> | 요구 ×<br>능력 | 능력 <sup>2</sup> |                | 기울기     | 곡률      | 기울기      | 곡률      |          |  |  |  |
| SI       | 저              | 0.313** | -0.427** | 0.006           | 0.250      | 0.290           | .117***        | -0.114  | 0.546** | 0.740*** | 0.046   |          |  |  |  |
|          | 고              | 0.061   | -0.574   | -0.205          | 0.269      | 0.238           | .035           | N/A     | N/A     | N/A      | N/A     |          |  |  |  |
| LD       | 저              | 0.497** | -0.196   | 0.334*          | -0.344*    | 0.274*          | .078*          | 0.301*  | 0.264*  | 0.693*   | 0.952** |          |  |  |  |
|          | 고              | 0.163   | -0.114   | -0.041          | 0.162      | -0.166          | .027           | N/A     | N/A     | N/A      | N/A     |          |  |  |  |

주. n(저) = 191, n(고) = 224, B = 비표준화 계수, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001; N/A = not applicable; SI = social interaction(사회관계), LD = leadership(리더십).

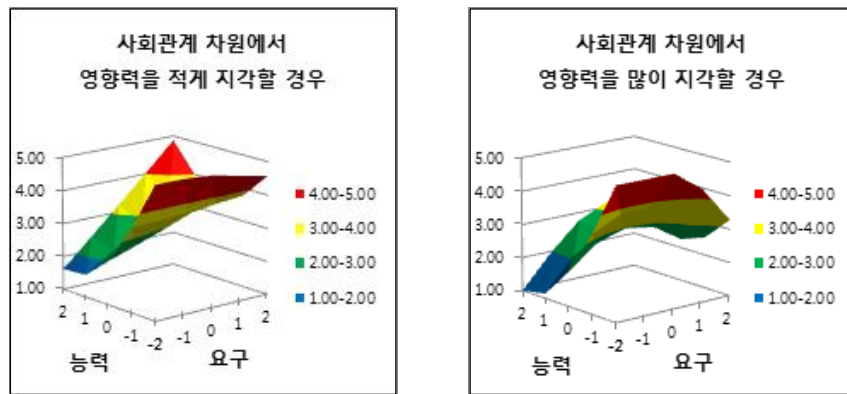


그림 8. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 영향력의 조절효과: 사회관계 차원

구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .035$ , ns. 그림 8을 보면, 영향력을 적게 지각할 경우(왼쪽), 능력이 요구보다 많을수록 이직의도가 낮고 능력보다 요구가 많아지면 이직의도가 높아지는 선형적 관계가 나타났다. 그러나 영향력을 많이 지각할 경우(오른쪽), 요구가 능력보다 더 커지는 경우에도 이직의도에 별다른 영향을 미치지 않았다. 즉, 가설과 같이 조절효과가 나타나 가설 6-1이 지지되었다.

두 번째, 리더십 차원에서도 영향력이 낮은 집단은 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명했으나,  $R^2 = .078$ ,  $p = .010$ , 영향력이 높은 집단에서는 요구-능력 부합이 이직의도를 유의하게 설명하지 않았다,  $R^2 = .027$ , ns. 그림 9를 보면, 영향력을 적게 지각할 경우(왼쪽), 요구가 능력보다 많을수록 이직의도가 높아지며, 정도의 차이가 있지만 능력이 요구보다 많을 경우 이직의도가 높아지는 비선형적 관계가 나타났다. 반면, 영향력을 많이 지각할

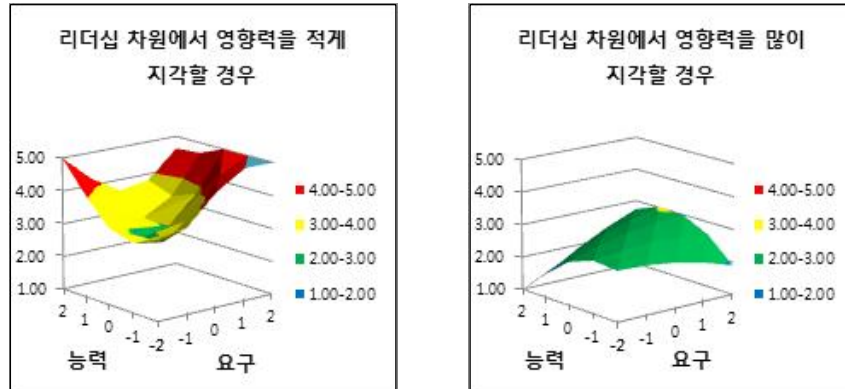


그림 9. 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계에서 영향력의 조절효과: 리더십 차원

경우(오른쪽), 요구-능력 부합 수준에 따른 이직의도의 차이가 별로 없었다. 따라서 6-2가 지지되었다.

### 논 의

본 연구는 직장인 415명을 대상으로 개인-직무 부합과 이직의도 간의 비선형 관계를 알아보고 이 두 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절효과를 조사하였다. 구체적으로, 개인-직무 부합과 이직의도와의 관계에서 개인과 직무가 일치할 때 이직의도가 가장 낮고, 불일치할 때 이직의도가 높은 V형 관계를 예측하였다. 또한, 개인-직무 불일치에서 나타날 수 있는 높은 이직의도를 심리적 임파워먼트가 완화하는 역할을 할 것으로 예상하였다. 개인-직무 부합은 사회관계 차원과 리더십 차원에서의 요구-능력 부합으로 측정하였다. 나아가 원자론적 방법을 적용하여 삼차원적 관계를 규명하였다.

분석 결과, 요구-능력 부합과 이직의도 간의 관계는 개인 능력과 직무 요구의 불일치 방향

에 따라, 그리고 직무 차원에 따라 각각 다른 양상을 보였다. 구체적으로, 리더십 차원에서는 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계가 없었으나, 사회관계 차원에서는 요구가 능력보다 크면 클수록 이직의도가 증가하는 선형 관계가 나타났다. 이는 이전 연구(e.g., Edwards et al., 1998; Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006; Maynard et al., 2015)로부터 예측한 것과 달랐다. 즉, 요구가 능력보다 크거나 능력이 요구보다 큰 경우에는 이직의도가 증가할 것이며, 요구와 능력이 일치할 때 이직의도가 감소하는 V형 관계를 예측하였으나, 가설과 다르게 선형적인 관계가 확인되었다.

사회관계 차원에서 능력이 요구보다 클 경우 이직의도가 낮아지는 현상은 기존 개인-직무 부합 이론의 설명 원리로 설명할 수 있다. Edwards 등(1998)의 주장에 따르면, 요구 수준보다 과다한 능력은 자원으로의 역할을 하여 효율적인 시간활용이나 업무수행에 도움을 주기 때문에, 직무에서 필요로 하는 자원을 보존하고 유지해 부담을 줄일 수 있으므로 스트레스인이 감소할 수 있다. 이러한 양상은 자신의 능력이 직무의 요구보다 더 클 경우, 자신

이 기대한 중요한 업무에 쓰이지 못하여 박탈감을 느끼는 것(e.g., Erdogan & Bauer, 2009; Johnson et al., 2002; Maynard et al., 2015)과는 다르게 일을 수월하게 할 수 있음을 나타낸다. 또한, 넘치는 능력은 업무 외에도 여가 활동을 할 수 있는 시간을 허용하여 개인이 가지고 있는 다른 동기를 충족시켜 줄 수 있고, 이것이 개인에게 스트레스를 낮추는 결과를 가져올 수 있다(Harrison, 1978). 즉, 본 연구에서는 직무 요구보다 과다한 능력이 자원의 역할을 하여 이직의도가 감소하며, 요구가 능력보다 크면 이직의도가 증가하는 선형적인 관계가 나타난 것으로 해석할 수 있다. 한편, 예측했던 결과와 다르게 리더십 차원의 요구-능력 부합과 이직의도 간에는 유의한 관계가 없었다. 이는 리더십 차원에서는 요구-능력 부합이 이직의도에 중요한 예측변인이 아닌 것으로 해석된다. 이러한 결과를 종합해보면, 각 직무 차원 별로 요구-능력 부합이 결과변인에 미친 영향이 다른 것으로 보인다. 이는 Park와 Beehr(2012)가 주장한 것과 같이, 개인의 능력이나 업무의 요구가 직무 차원마다 다르므로 결과변인과의 관계에서도 차원 별로 효과가 다른 것으로 볼 수 있다. 직무의 차원에 따라 요구되는 능력의 질적인 내용이 달라질 것이고, 능력의 내용은 인지/기술, 정서/사회, 신체 등 여러 종류가 있을 수 있다. 이에 따라 개인-직무 부합과 결과변인 간 관계가 달라질 것이다.

추가로, 기존 개인-직무 부합 연구인 Edwards와 Harrison(1993)이나 유태용과 현희정(2003)의 연구에서 V자형 혹은 긍정적인 결과변인일 경우 역V자형 관계가 발견되었다. 그렇지만, 유태용과 현희정(2003)의 연구에서는 원하는/바라는 직무와 현재 직무 간 부합을

조사하였고, Edwards와 Harrison(1993)의 연구에서도 이와 비슷하게 응답자가 선호하는 직무 수준과 환경이 공급하는 직무 수준을 조사하였다. 즉, 이 두 연구들이 요구-능력 부합이 아닌 공급-가치 부합에 더 가까운 개인-직무 부합을 사용하였기 때문에 본 연구 결과와 직접적 비교는 어렵다.

총 여덟 개의 경우의 수 중에서 일곱 개의 경우에 요구-능력 부합과 이직의도의 관계를 심리적 임파워먼트가 가설과 같은 방향으로 조절하였다. 즉, 사회관계 차원에서 유능감을 제외한 모든 경우에 요구-능력 부합과 이직의도의 관계에서 심리적 임파워먼트의 하위차원이 예측했던 것과 같이 조절효과를 보였다. 사회관계 차원에서의 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계는 유능감의 수준에 상관없이 모두 유의하게 나타났다. 그러나 유능감이 낮을 때는 요구와 능력 간 일치가 이직의도에 영향을 미친 반면, 유능감이 높을 때는 요구와 능력 간 불일치가 이직의도에 영향을 미쳤다. 따라서 사회관계 차원에서의 요구-능력 부합과 이직의도 간 관계 역시 유능감의 수준에 따라 다른 양상을 보였다.

나머지 일곱 개의 경우에서 나타난 결과를 정리하자면, 심리적 임파워먼트가 높은 경우에는 요구-능력 부합이 이직의도에 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 Erdogan과 Bauer(2009)의 연구 결과와 일치하는 것으로, 심리적 임파워먼트가 요구와 능력의 불일치에 따른 높은 이직의도를 완화하는 데 자원의 역할을 하였다고 해석할 수 있다. 이는 또한 직무 자원이 스트레스원이 존재할 때도 긍정적인 결과를 도출하는 데 도움을 준다는 연구와 맥락을 같이 한다(Bakker, Hakanen, Demerouti & Zanthopoulou, 2007). 직원이 심리적 임파워먼트

를 느낀다면, 직원은 직무에 대한 의미를 가지고 매진하고, 자신의 능력에 대해 자신감을 가질 수 있으며, 자신의 직무 및 조직의 성과에 통제감을 느낄 수 있다(Erdogan & Bauer, 2009; Spreitzer, 1995). 이처럼 직원이 긍정적인 심리자원인 심리적 임파워먼트를 지각하면, 요구-능력 불일치에 따른 이직가능성이 줄어드는 것으로 볼 수 있다.

반면, 심리적 임파워먼트를 낮게 지각하는 경우, 요구-능력 불일치가 이직의도에 영향을 미쳤다. 그러나 요구-능력 불일치와 이직의도의 관계는 직무 차원에 따라서 다르게 나타났다. 사회관계 차원에서는 심리적 임파워먼트가 낮은 경우, 요구-능력 불일치와 이직의도가 선형 관계를 보였다. 즉, 능력이 요구보다 클 때 이직의도가 낮고, 요구가 능력보다 클 때 이직의도가 증가하였다. 리더십 차원에서는, 요구-능력 불일치와 이직의도 간 관계가 비선형적인 V형 관계를 보였다. 능력이 요구보다 클 경우 이직의도가 상승하고, 또한 능력보다 요구가 클 경우에도 이직의도가 상승하는 V형 관계를 보였다. 이러한 관계는 개인-직무 부합과 결과변인 간 V형 관계를 주장하는 연구(e.g., Edwards et al., 1998)와 일치하는 결과이다.

심리적 임파워먼트가 낮을 경우, 요구-능력 불일치와 이직의도 간 관계가 사회관계 차원에서는 전반적으로 선형 관계를 보였고, 리더십 차원에서는 전반적으로 V형 관계를 보였다. 개인-직무 부합 이론에 따르면, 요구-능력 불일치와 결과변인 간 관계가 선형을 보이는 것은 능력이 요구보다 많은 것이 자원의 역할을 하기 때문이다(Edwards et al., 1998; Harrison, 1978). 반면, 요구-능력 불일치와 결과변인 간 관계가 V형을 보이는 것은 능력이 높은 데에

서 오는 동기를 직무가 충족시켜 주지 못하기 때문이다(Edwards et al., 1998; Harrison, 1978). 개인의 능력을 직무에서 사용할 기회가 없다면, 개인이 능력에서부터 내면화한 가치가 충족되지 않아서 자존감이 낮아지고 그에 따라 부정적인 결과가 도출될 수 있다(Harrison, 1978). 또한, 이러한 결과는 리더십 차원에서 요구보다 능력이 큰데 심리적 임파워먼트도 낮게 지각하는 경우에 한하여, 과잉자극에서 오는 상대적 박탈 이론(Maynard et al., 2015)이 적용될 수도 있다는 것을 의미한다. 이러한 설명을 종합해 보면, 직무 차원에 따라 능력이 요구보다 높은 경우의 결과가 다른 양상으로 나타남을 알 수 있었다. 즉, 사회관계에서의 넘치는 능력은 개인에게 추가적인 자원을 제공할 수 있으나, 리더십에서의 넘치는 능력은 능력이 발휘되지 못함으로 인해 오히려 해가 될 수 있다.

본 연구의 결과로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 연구의 학문적 시사점으로 개인과 환경을 분리하여 측정하여 다항회귀분석과 반응표면 그래프를 통해 비선형적 관계를 명확하게 해석한 점을 들 수 있다(Edwards et al., 2006). 원자론적 측정에 기반을 둔 다항회귀분석과 반응표면 그래프는 여러 가지 장점이 있으나(Edwards & Harrison, 1993; Edwards & Parry, 1993), 적용 과정이 복잡하여 사용한 연구가 많지 않았다. 본 연구는 이런 방법들을 적용하여 비선형 관계를 규명하였다.

또한, 직무의 차원을 구체적으로 구분해서 측정하여, 각 차원 별 관계를 다양하게 관찰하였다. 직무 차원마다 업무의 내용이 다르고 그에 대한 개인의 능력이 다르기 때문에(e.g., Edwards & Harrison, 1993; Park & Beehr, 2012), 여러 가지 직무 차원을 조사할 필요가 있다.

예를 들어, 사회관계 차원에서는 업무를 위해 서 정서조절과 사회기술 등이 요구될 수 있고, 리더십 차원에서는 사회기술과 더불어 의사결정, 조직력 등이 요구될 수 있다. 기존 연구와 다른 점으로는 국내의 개인-직무 부합의 척도에서는 주로 직무특성모형의 다섯 가지 핵심 직무특성(기술의 다양성, 피드백, 과업 중요성, 과업 자율성, 과업 정체성)에 대한 차원을 다뤘으나(e.g., 김영일, 유태용; 2008; 유태용, 현희정, 2003), 본 연구에서 사용된 척도는 기존의 연구와 다른 직무 차원을 사용하여 좀 더 다양한 직무특성을 살펴볼 수 있었다.

다음으로 연구의 실용적 시사점이다. 첫 번째, 본 연구의 결과는, 관리자들이 종업원들의 요구-능력 불일치에서 오는 부정적 결과에 대해 개입을 하려고 할 때, 직무 차원이 고려되어야 한다는 것을 시사한다. 리더십과 같은 차원의 경우 요구-능력 불일치가 이직의도에 별다른 영향을 주지 않을 수도 있으므로, 관리자가 특별히 신경을 쓰지 않아도 될 수 있다. 그러나 사회관계 차원에서의 불일치는 이직의도에 영향을 줄 수 있으므로 여기에 대해서는 불일치에 대한 개입이 필요할 수 있다.

두 번째, 직무 차원에 따라 차이가 있기는 하지만, 요구-능력 불일치가 이직의도에 부정적 영향을 미칠 수 있으므로, 조직의 입장에서도 개인-직무 불일치를 해결하는 것이 중요한 과제라는 것을 시사한다. 이러한 불일치를 줄이고 부합을 높이기 위해서 크게 다음 세 가지의 노력을 할 수 있다. 첫째, 신입사원 선발 시 부합을 높이기 위해 개인특성을 파악하기 위한 직무적성 검사를 시행하거나 현실적이고 자세한 직무안내와 직무정보를 제공하는 것이 필요하다(심윤희, 유태용, 2009; 최명옥, 유태용, 2005; 탁진국, 2007). 이는 이미 여러

조직들이 심혈을 기울이고 있는 부분이다. 둘째, 훈련이나 교육에 대한 지원이다. 직무의 요구가 개인의 능력보다 큰 경우에는 교육이나 훈련을 통해 개인의 능력을 향상시켜 주는 것이 효과적인 것이다. 마지막으로, 직무의 요구를 경감하기 위한 직무 재설계를 고려할 수 있다. 예를 들면, 직무설계를 위한 설문지(multimethod job design questionnaire: MJDO)를 이용하여 직무를 사람에게 적합하도록 변화시킬 수 있다(Campion & Thayer 1985). Morgeson과 Campion(2002)은 유사한 과업을 묶어 전문가의 평가를 시행한 다음, 직무를 재배열하고 재배열한 직무 효과를 평가하는 방법을 통해 직무를 재설계하였다. 그 결과 직무만족과 효율성이 향상되었다.

마지막으로, 심리적 임파워먼트가 리더십과 사회관계 차원의 요구-능력 불일치에서 나타날 수 있는 높은 이직의도를 완화할 수 있는 효과적인 자원임을 밝혔다. 본 연구의 조절효과 분석 결과를 보면, 요구-능력 불일치와 이직의도 간 관계가 의미, 유능감, 결정력, 그리고 영향력의 모든 하위요인에서 심리적 임파워먼트가 낮을 때 더 강하게 나타나고, 반면 심리적 임파워먼트가 높을 때 약하게 나타났다. 또한, 단일점수를 사용하여 일방향적으로 개인의 능력이 직무의 요구보다 뛰어난 경우를 측정하여, 심리적 임파워먼트가 불일치에 따른 높은 이직의도를 조절한다는 것을 밝힌 기존의 연구(e.g., Erdogan & Bauer, 2009)에서 더 나아가 직무의 요구가 개인의 능력보다 클 때 심리적 임파워먼트가 효과적인 자원이 될 수 있음을 제시하였다. 개인의 능력이 직무의 요구를 따라가지 못한다면, 궁극적으로는 해당 개인이 조직을 떠나고 조직은 요구에 적합한 후임자를 고용하는 것이 더 바람직할

수 있다. 그러나 상황에 따라서 그렇게 하지 못할 수도 있으므로, 이런 상황에서는 조직이 직원으로 하여금 심리적 임파워먼트와 같은 자원을 지각하게 해 준다면, 요구가 능력보다 크거나 작은 두 경우 모두에서 개인의 이직의도를 줄여 조직에 긍정적인 효과를 가져올 수 있다. 예를 들어, 교육을 통해 개인에게 심리적 임파워먼트의 하위요인인 의미와 유능감을 증진시킬 수 있을 것이다. 혹은 직무 재설계를 통해 개인이 결정력과 영향력을 더 느낄 수 있도록 하여 심리적 임파워먼트를 제공할 수 있다.

본 연구의 제한점 및 그에 따른 후속연구 방안은 다음과 같다. 첫째, 모든 응답을 자기 보고식 설문문에 의존하여 공통방법편파(common method bias: CMB)가 발생할 수 있다. 공통방법 편파를 해결하기 위한 한 가지 방법은 각 변인의 측정방법과 응답대상을 달리하는 것이다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 즉, 원자론적 접근을 사용할 때 직무와 개인의 측정원천을 분리한 객관적인 부합을 사용한다면 해결할 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 예를 들어, 직무 요구는 직원이 평가하고, 직원의 개인 능력은 상사가 평가하여 요구-능력 부합을 측정할 수 있다. 다른 방법으로는 Podsakoff와 동료들(2003)이 언급한 것처럼 시간을 지연시켜 독립변인과 종속변인을 따로 측정하는 장기종단 연구를 시행하는 방법이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 따라서 추후 연구에서는 자기보고 뿐 아니라 상사나 동료의 평가처럼 응답대상을 달리하여 측정하고, 장기종단 설계를 적용시킬 필요가 있다.

둘째, 사무직의 참가자가 대다수를 차지한 점은 본 연구의 또 다른 한계이다. 온라인 패

널 조사의 경우 오프라인 조사와 대등한 수준의 데이터 품질을 가지고 있어, 학문연구를 위한 설문조사에 충분히 활용 가능하다(이지영, 김진교, 2006). 이에 따라 온라인 패널 설문을 시행한 결과, 다양한 직종의 참가자가 설문을 응했지만, 온라인 패널 설문의 특성상 컴퓨터의 접근이 쉬운 사무직 근로자가 응답자의 과반수를 차지하였다. 참가자가 지각하는 직무의 특성과 개인의 능력은 직종에 따라 달라질 수 있으므로 직종을 다양하게 하여 외적 타당도를 높여야 한다(e.g., 박용선, 이규만, 2011). 이를 위해 온라인 설문뿐만 아니라 오프라인 설문도 고려해볼 필요가 있다.

셋째, 표본에서 직위의 분포가 편중된 것이 또 다른 한계이다. 참가자들의 직위를 살펴보면, 사원급이 40.0%로 가장 높은 비율을 차지하였다. 본 연구에서 사용한 리더십 차원이 비공식적인 리더의 업무를 포함하고 있기는 하지만, 공식적인 리더의 역할을 수행할 수 있는 과장급(23.9%)이나 부장급 이상(14.5%)의 참가자가 상대적으로 적었다. 추후에 리더십 관련한 요구-능력 부합을 연구하기 위해서는 직위가 고루 분포될 수 있도록 표집을 할 필요가 있다.

넷째, 요구-능력 부합의 효과를 적절하게 검증하기 위해서는 요구가 능력보다 큰 경우나, 능력이 요구보다 큰 경우, 그리고 요구와 능력이 일치하는 경우가 골고루 표본에 속해 있어야 한다. 본 연구의 표본을 구체적으로 수준을 나눠본 결과(표 7), 요구와 능력이 일치하는 경우가 가장 많았고, 불일치하는 경우는 두 가지 방향 중 요구가 능력보다 큰 경우가 능력이 요구보다 큰 경우보다 많았다. 따라서 능력이 요구보다 큰 경우는 가설을 확인할 만큼 표본이 충분하지 않을 수 있어서 향후 연



표 7. 요구-능력 부합 차원별 차이점수

| 차원   | D > A | D = A | D < A |
|------|-------|-------|-------|
| 사회관계 | 110명  | 219명  | 83명   |
| 리더십  | 104명  | 263명  | 48명   |

주. D = Demands, A = Abilities, D = A: D - A의 점수가 -0.5부터 +0.5사이인 경우, D > A: 차이점수가 +0.5 초과인 경우, D < A: 차이점수가 -0.5 미만인 경우

구에는 충분한 표본을 확보할 필요가 있다.

검정력과 관련된 또 다른 제한점은, 조절변인 조사를 위해 사용한 분석방법의 문제이다. 본 연구에서 사용한 것과 같이 연속변인을 이분화하여 사용하면 효과크기가 감소하여 검정력 역시 감소한다는 단점이 있다(Maxwell & Delaney, 1993). 그렇기에 연속변인을 임의로 범주화를 하는 것은 바람직하지 않다. 대안으로 개인-직무 부합이 결부된 다항회귀분석에서 연속변인인 조절변인을 이분화하지 않고 그대로 사용할 수 있는 방법이 있으나, 이 경우 예측변인에 총 11개의 항이 투입되게 된다. 즉, 세 개의 저차항(요구, 능력, 조절변인)과 여덟 개의 고차항(요구<sup>2</sup>, 능력<sup>2</sup>, 요구 × 능력, 요구 × 조절변인, 능력 × 조절변인, 요구<sup>2</sup> × 조절변인, 능력<sup>2</sup> × 조절변인, 요구 × 능력 × 조절변인)이 투입되기 때문에, 표본이 충분히 커야만 한다. 상호작용의 검정에는 특히 더 많은 표본이 요구된다(Aiken & West, 1991)는 점을 상기했을 때, 이 역시 사용이 제한적이다. 한 가지 고무적인 사실은, 연속변인을 중간점을 이용하여 이분화하였을 때, 모집단 상관의 80.0%만 탐지할 수 있다는 점이다(Hunter & Schmidt, 2004). 즉, 본 연구에서 사용한 조절변인 분석 방법의 단점이 효과크기의 과소

추정임을 감안했을 때, 모집단에서의 조절효과가 본 연구에서 발견한 것보다 더 강하다는 추론이 가능하다.

위와 같은 제한점에도 불구하고 본 연구는 개인-직무 부합과 이직의도에 대한 기존의 연구를 확장하여 구체적인 직무 차원에서 요구-능력 부합과 이직의도의 비선형적 관계를 삼차원으로 규명하였다. 또한, 주로 개인특성과 직무특성이 일치할 때 긍정적인 영향에 주목한 기존의 개인-직무 부합에 관한 연구와는 달리 불일치에 주목하여 불일치의 방향에 따른 이직의도를 조사하였다. 나아가 요구-능력 불일치의 부정적 결과를 완화할 수 있는 자원으로서의 심리적 임파워먼트의 역할을 밝혀낸 것에 의의가 있다. 요구-능력 부합은 인사선발과 직접적인 관계가 있는 변인이므로, 본 연구 결과는 연구자뿐 아니라 조직의 실무자에게도 실용적인 함의를 가질 것으로 사료된다.

### 참고문헌

김영일, 유태용 (2008). 조직 구성원의 개인-환경 부합과 정직성이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(1), 27-58.

김은정, 이종건 (2010). 조직문화와 셀프리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 기업경영연구, 17(1), 81-101.

나인강 (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 대한경영학회지, 18(2), 509-530.

대한상공회의소 (2013. 05. 22). 한·미·일·독 기업의 채용시스템 비교와 시사점. <http://www.korcham.net/Main/Best/CHO09102R>

- .asp?m\_CclId=B001&m\_DataID=20120926728에서 2016. 05. 19 자료 얻음.
- 박용선, 이규만 (2011). 지방공무원의 개인특성과 직무특성이 경력몰입에 미치는 영향. 지방정부연구, 15(2), 35-50.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사·조직연구, 15(1), 89-133.
- 신영숙 (2007). 이슈 리더십이 직무태도와 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과, 사회구조적 특성 및 직종의 조절효과: 교육행정조직을 중심으로. 박사학위논문. 동양대학교.
- 심윤희, 유태용 (2009). 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의미성과 유용성의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(3), 399-420.
- 양동민, 심덕섭 (2015). 직무요구 및 직무통제가 일-가정 갈등, 직무탈진 및 이직의도에 미치는 영향. 기업경영연구, 22(2), 87-108.
- 오인수, 김광현, Darnold, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 인사·조직연구, 15(4), 43-76.
- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지 산업 및 조직, 16(3), 201-222.
- 이지영, 김진교 (2006). 온라인 패널 조사와 오프라인 대인면접 조사 간 데이터 품질 비교: 신뢰도와 타당도를 중심으로. 마케팅연구, 21(4), 209-231.
- 정유선, 박형인 (2015). 개인-직무 부합과 직무만족 및 이직의도 간 관계에 대한 메타분석. 한국 산업 및 조직심리학회 춘계학술대회, 182-183, 5월 16일. 서울: 서강대학교 다산관.
- 최명옥, 유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 139-162.
- 캠퍼스잡앤조이 (2017. 02. 06). 2017년 공공기관 입사 시 필수, NCS란 무엇일까? [http://www.jobnjoy.com/portal/jobnews/public\\_company\\_view.jsp?nidx=191342&depth1=1&depth2=1&depth3=3](http://www.jobnjoy.com/portal/jobnews/public_company_view.jsp?nidx=191342&depth1=1&depth2=1&depth3=3)에서 2017. 03. 20 자료 얻음.
- 탁진국 (2007). 개인-직무 부합의 선행변인과 이직의도와의 관계: 신입사원을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(4), 459-473.
- 허창구, 신강현 (2012). 개인-직무 부합과 직무탈진 및 직무열의 관계: LMX의 조절효과. 한국심리학회지 산업 및 조직, 25(3), 535-556.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of

- subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, III, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: John Wiley.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R., Jr. (1980). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (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, UK: Oxford University Press.
- Edwards, J. R., & Harrison, R. V. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 557-565.
- Fine, S. (2007). Overqualification and Selection in

- Leadership. *Training Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 61-68.
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York, NY: Wiley.
- Feldman, D. C. (1996). The Nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22, 385-407.
- Harrison, R. V. (1978). Person-environment fit and job stress. In C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 175-205). New York, NY: Wiley.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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, 425-441.
- 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, 281-342.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 279-296.
- Maxwell, S. E., & Delany, H. D. (1993). Bivariate median splits and spurious statistical significance. *Psychological Bulletin*, 113, 181-190.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 208-232.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50, 153-180.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal. *Personnel Psychology*, 55, 589-612.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- 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, 99-152.
- Park, H. I. (2016, August). Various effects of person-job fit: Content dimensions matter. Paper accepted at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Park, H. I., & Beehr, T. A. (2012). Person-Job Fit: Scale development for supplies-values fit and demands-abilities fit. Poster session presented at

- the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology, 25*, 543-554.
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2014). Erratum to: Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology, 29*, 161-161.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*, 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management, 23*, 679-704.
- 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*, 259-293.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*, 666-681.

1차 원고접수 : 2017. 01. 31

2차 원고접수 : 2017. 03. 27

최종게재결정 : 2017. 04. 04

## Moderating Effects of Psychological Empowerment on the Relationships between Person-Job Fit and Turnover Intention

Yu Seon Jeong

Hyung In Park

Department of Psychology, Chonnam National University

This study investigated the moderating effects of psychological empowerment on the relationships between person-job (P-J) fit and turnover intention. P-J fit was measured using demands-abilities (D-A) fit on two job dimensions: social interaction and leadership. Psychological empowerment was assessed using four sub-types: meaning, competence, self-determination, and impact. First, we investigated whether mismatch between job demands and personal abilities would be related to increased turnover intention. We also examined whether psychological empowerment would mitigate these relationships. Data were collected from 415 full-time workers. The results from polynomial regressions showed that the relationships of D-A fit with turnover intention were different depending on the direction and the dimensions of misfit. The interaction between D-A fit and psychological empowerment was found as expected in seven out of eight cases in total, except for the interaction between D-A fit in social interaction and competence. These results imply that psychological empowerment, as a job resource, could ameliorate the negative impacts of P-J misfit on turnover intention.

Key words : person-job fit, demands-abilities fit, turnover intention, psychological empowerment, polynomial regression