

## 개인-직무 부합과 직무탈진 및 직무열의 관계: LMX의 조절효과

허 창 구

신 강 현<sup>†</sup>

아주대학교

본 연구는 대기업 연구직 및 사무직 종사자 382명을 대상으로 개인-직무간 부합이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향을 확인하고, 이러한 영향력이 LMX에 의해 조절되는가를 검증하였다. 먼저 주효과 분석에서 개인-직무간 부합은 직무탈진을 감소시키는 반면 직무열의를 증가시켰으며, 이러한 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 이전 연구들에서 개인-직무간 부합이 보여주었던 다양한 긍정적인 효과가 직무탈진과 직무열의에 대해서도 확인된 것이었다. 다음으로, 개인-직무간 부합이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과를 검증한 결과, LMX는 직무탈진에 대한 개인-직무간 부합의 부적 영향과 직무열의에 대한 개인-직무간 부합의 정적 영향 모두를 강화시켰으며, 이러한 조절효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 다시 말해, LMX의 질이 높을수록 개인-직무간 부합으로 인한 직무탈진의 감소와 직무열의의 증가가 더욱 크게 나타났다. 끝으로 연구의 제한점 및 시사점을 논의하였다.

주요어 : 개인-직무 부합, 직무탈진, 직무열의, LMX

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

2005년 국내 한 채용 관련 기관에서 직장인 930명을 대상으로 실시한 설문조사에서 54.8%에 달하는 응답자가 현재의 직무와 자신의 적성이 일치하지 않는다고 답했으며, 그 원인으로 적성을 고려하지 않고 입사했기 때문이라는 응답(37.7%)이 가장 많았다(한겨레, 2005). 이후 실시된 다른 설문조사 결과에서도 신입사원이 이직하는 이유의 1순위는 적성에 맞지 않는 직무로 나타났으며(파이낸셜 뉴스, 2008), 다른 조사에서도 많은 직장인들이 적성에 맞지 않는 직무 때문에 직장생활에서 슬럼프를 겪는다고 답했다(한겨레, 2008). 이처럼 직장인들이 자신의 적성에 맞는 일자리를 찾지 못하는 이유는 무엇보다 장기화된 경기 불황으로 인한 기업들의 일자리 축소 때문일 것이다. 경쟁률이 높아진 취업시장에서 구직자들은 좁아진 취업문을 뚫기 위해 자신의 적성이나 흥미 보다는 취업가능성 위주로 일자리를 선택하게 되는데, 이러한 상황에서 구직자들은 기업의 선택을 받아야 하는 입장이기 때문에 무엇보다도 취업성공 그 자체가 최종 목표로 느껴질 것이다.

하지만, 취업에 성공한 후 재직자의 입장이 되었을 때 자신의 일이 적성에 맞지 않을 경우에는 어떤 반응을 보일 것인가? Schneider (1987)는 개인과 조직의 적합성을 설명하면서, 특정 조직에 매력(Attraction)을 느낀 사람이 그 조직에 지원하고, 조직이 필요에 의해 채용(Selection)하며, 개인과 조직이 부합하지 않을 경우 개인이 조직을 떠나게 된다(Attrition)는 ASA 모델을 주장했다. 이는 개인과 조직의 관계가 개인이나 조직 어느 한편의 의지나 선택으로 유지되는 것이 아니라, 둘 간의 적절한 부합(fit)으로 이루어짐을 의미하는 것이다. 자신과 맞지 않는 직무는 개인에게 스트레스를

유발 시킬 뿐만 아니라(Beehr & Bhagat, 1985), 이런 상황이 장기화 되었을 경우 직무탈진으로 이어질 수도 있으며(Maslach, 2003), 기업에게도 부정적인 영향을 미치게 된다. 한국경영자총협회가 전국 100인 이상 483개 기업을 대상으로 실시한 ‘대졸 신입사원 채용 및 재교육현황 조사’ 결과에 따르면, 대졸 신입사원의 재교육에 소요되는 평균기간은 19.5개월이며, 대졸 신입사원의 채용 후 실무투입에 이르기까지 재교육에 소요되는 비용은 1인당 평균 926만원으로 조사되었다(한국경영자총협회, 2008). 이렇듯 많은 시간과 비용을 투자하여 교육시킨 신입사원이 스트레스와 부적응으로 직무를 제대로 수행하지 못한다면 기업으로서 그 만큼 막대한 손실이 될 수밖에 없다. 동 협회에서 실시한 ‘대졸 신입사원 업무능력 평가 조사’ 결과에서도 대졸 신입사원의 채용 후 1년 내 퇴사율이 이전에 비해 감소하고 있었음에도 불구하고 대기업 7.4% 중소기업 22.3%로 높게 나타났으며, 이와 같은 높은 퇴사율은 특히 중소기업의 경영환경을 악화시키는 원인 중 하나로 판단되었다. 또한 이러한 신입사원 퇴사의 이유로는 무엇보다도 ‘조직 및 직무적응 실패(41.89%)’가 월등히 높은 응답빈도를 보여주었다(한국경영자총협회, 2010). 즉, 적성에 맞는 직무를 갖는다는 것은 조직에게나 개인에게나 중요한 부분이며, 개인과 조직의 부조화는 양자 모두의 입장에서 경제적 또는 정신적 고통을 유발하는 스트레스로 작용하며 그로인한 결과 역시 개인과 조직 모두에게 바람직하지 않다고 할 수 있다.

산업 심리학에서는 개인의 적성에 맞는 직무를 개인-직무간 부합(Person-Job Fit)의 개념으로 설명 하고 있는데, 이는 개인과 특정 직무가 일치하는 정도로써 개인의 능력과 직무의

요구 간의 부합 또는 개인의 요구와 직무의 특성간의 부합으로 정의된다(Edwards, 1991). 그 동안 개인-직무간 부합과 직무관련 변인들의 관계에 대한 많은 연구들이 수행되어 왔다.

Kristof-Brown, Zimmerman 그리고 Johnson (2005)의 메타 연구에 따르면, 개인-직무간 부합은 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 전반적 수행, 직무 스트레스 등의 변인과 상관을 보여주었다. 국내 연구에서도 개인-직무간 부합은 직무만족, 직무몰입을 높이고, 스트레스, 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다(유태용, 현희정, 2003a; 최명옥, 유태용, 2005; 탁진국, 2007). 근래에 들어 이러한 변인들 이외에도 직무탈진과 직무열의에 미치는 개인-직무간 부합의 영향에 대한 연구도 이루어지고 있다. Maslach(2003)의 연구에서는 개인-직무간 부합이 직무탈진과 관련이 있음이 나타났는데, 직무탈진은 직무만족, 이직의도, 전반적 수행 등 개인-직무간 부합과 관련된 다른 변인들의 원인으로 작용하는 중요한 변수이다(Jackson, Schwab, & Schuler, 1986; Maslach & Jackson, 1985). 한편, 직무탈진의 대비되는 개념인 직무열의는 지금까지 상대적으로 적은 관심을 받아왔지만(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), 최근 들어 심리학의 화두로 떠오른 긍정심리학의 영향으로 그 관심과 중요성이 커지고 있다. 본 연구에서는 개인-직무 부합의 결과변인으로 직무탈진과 직무열의에 초점을 맞추었다.

한편, 개인들은 조직에 속해 일할 때, 조직, 직무, 상사 등으로 부터 다양한 영향을 동시에 받기 때문에(최명옥, 유태용, 2005; Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002), 이들의 상호작용을 무시할 수 없다. 직무에서 오는 스트레스를 줄이고 나아가서, 직무에 대한 열의를

올리기 위해, 개인-직무간 부합 못지않게 중요한 변인을 꼽는다면 상사의 리더십을 들 수 있다. 직장에서 부하직원에게 일을 부여하는 것은 결국 상사의 몫이기 때문이다. 즉, 직무가 적성에 부합하여 개인이 직무의 의미성과 유능성을 지각하더라도(심윤희, 유태용, 2009), 자신을 관리감독하는 상사와의 관계에 따라 직무수행 및 만족에 영향을 받을 수 있다. 리더십 이론에서는 이러한 개인과 상사 관계의 질을 리더부하교환(Leader Member eXchange, LMX)으로 다루고 있으며, 개인-환경 부합이론에서는 이를 개인-상사간 부합(P-S Fit)으로 다루고 있다. 이 두 개념이 동일한 관계(상사-부하)를 대상으로 하기 때문에 유사한 개념으로 보일 수 있지만, 이 두 개념을 동일하게 볼 수는 없다. LMX의 경우 상사의 행위나 특성에 초점을 두는 이론이 아니라 상사와 부하간의 상호관계에 초점을 두고 있는 이론이다. 즉, 한 집단의 상사는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 부하의 만큼 상사-부하의 관계가 형성된다는 것이다. 이때 상사와 양질의 관계를 형성한 내집단(in-group)은 외집단(out-group)에 비해 리더로부터 보다 많은 관심과 지원을 받으며, 공식적인 직무 이외에도 집단의 성공에 중요한 영향을 미치는 과업들을 수행하게 된다. 그에 반해, 개인-환경간 부합 이론은 개인과 상사의 부합도를 이들의 성격, 가치, 인구통계적 특성 등의 유사성으로 설명하고 있다. 즉, 상사와 부하의 상호관계에 관계없이 이들이 지니고 있는 여러 가지 특성의 유사성에 의해 부합도가 결정된다는 것이다. 개인-환경간 부합에 대한 연구들을 통합하여 메타분석을 실시한 Kristof-Brown 등(2005)도 LMX를 개인-상사간

부합으로 다를 수 없다고 판단하여 개인-환경 간 부합연구 범주에서 LMX를 제외하였다.

개인-환경간 부합 연구들은 개인과 조직, 직무, 상사의 부합으로 인한 다양한 긍정적 영향에 대해서 다루고 있지만, 이들 부합이 결과변인에 동시에 미치는 영향 즉, 상호작용에 대해 다룬 연구는 드물다. Kristof-Brown 등(2005)이 메타분석을 통해 이러한 상호작용의 가능성이 언급된 이래로 국내에서는 최명옥과 유태용(2005)에 의해 다양한 개인-환경간 부합의 상호작용이 검증되었다. 이들의 연구는 개인-조직간 부합, 개인-직무간 부합, 개인-상사간 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 서로 상호작용하는지를 검증했는데, 그 결과 개인-조직간 부합과 개인-직무간 부합, 개인-조직간 부합과 개인-상사간 부합에서 상호작용이 확인되었으며, 개인-직무간 부합과 개인-상사간 부합에서는 상호작용이 확인되지 않았다.

LMX를 이용해 개인-직무간 부합과의 상호작용을 다룬 연구로는 Xie, Han, Zhang 및 Shi(2006)가 개인-조직간 부합과 직무만족의 관계에서 LMX가 긍정적인 조절효과를 지니며, 개인-직무간 부합과 직무만족의 관계에서는 LMX가 부정적인 조절효과를 지님을 보여주었다. 개인-직무간 부합 대신 개인-조직간 부합과 LMX의 상호작용을 다룬 연구로는 Chengjun, Fei 및 Xiaoming(2010)의 연구에서 개인-조직간 부합이 직무불안정에 미치는 영향을 LMX가 조절함을 보여주었다. 그 밖에 개인-환경간 부합과 LMX의 상호작용을 다룬 다른 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

따라서 본 연구는 개인-직무 부합이 직무탈진과 그에 대비되는 개념인 직무열의에 미치는 영향을 알아보고, 이들 간의 관계를 LMX

가 조절하는가를 알아보고자 한다.

## 개인-직무간 부합(Person-Job Fit)

개인-환경간 부합(Person-Environment fit, P-E fit) 연구는 다양한 범위의 작업환경에 대한 개인의 부합도를 다룬다(Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996). 산업 및 조직 분야에서는 크게 개인-조직간 부합과 개인-직무간 부합, 개인-상사간 부합으로 나뉘어 연구되어 왔다. 조직구성원들은 자신이 속한 조직에 대한 부합과 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 부합 그리고, 자신의 상사에 대한 부합을 다르게 인식하며, 각각에 대한 만족도 역시 다르게 평정한다. 따라서 이들 부합은 서로 구분되는 다른 개념이라고 할 수 있다(최명옥, 유태용, 2005; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

그 중 개인-직무간 부합은 개인의 특성과 직무의 특성이 일치하는 정도를 말하는데(Kristof-Brown et al., 2005), 이는 개인이 작업을 수행하면서 일치적이면서도 가장 직접적으로 경험하게 되는 부합이라고 할 수 있다. 그로 인해 대부분의 조직은 인사선발 과정에서 전통적으로 개인-직무간 부합에 초점을 맞춰왔다(Werbel & Gilliland, 1999).

Edwards(1991)는 이를 요구-능력 부합(demands-abilities fit)과 수요-공급 부합(needs-supplies fit)으로 나누어 설명했다. 먼저 요구-능력 부합은 직무의 측면에서 개인-직무간 부합을 설명한 것으로서 직무에서 요구하는 지식, 기술, 능력을 개인이 지니고 있는 정도를 말한다. 반면, 수요-공급 부합은 개인의 측면에서 개인-직무간 부합을 바라본 것으로서 그들이 수행하는 직무가 개인의 욕구, 욕망, 또는 선호를 충족시키는 정도를 말한다.

리더-부하 교환(Leader-Member Exchange: LMX)

Hollander와 Julian(1969)은 리더십을 사회적 영향력을 미치는 과정이라고 보고, 특정 상호적 목적의 달성을 위해 서로에게 의지하는 둘 이상의 영향관계로 구성되어 있다고 주장하였다. 그러한 관점에서 리더십 관계란 리더와 부하가 서로 공동의 목적을 달성하기 위해 서로에게 영향력을 미치는 관계라고 할 수 있다. 많은 리더십 이론 중 상호영향관계에 가장 충실한 이론으로는 LMX(Leader-Member Exchange) 이론을 들 수 있다. 특성이론, 행동이론, 상황이론 등과 같은 기존 리더십 이론의 대안으로 소개된 LMX는 리더가 모든 부하들과 동일한 수준의 관계를 형성하지 않으며 그러한 관계의 질은 연속선상에서 높은 질과 낮은 질로 구분될 수 있다고 가정한다(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982b).

LMX 이론에 따르면 리더는 자신의 부하직원들과 질적으로 상이한 두 분류의 리더-부하 관계 즉, 내집단(in-group)관계 혹은 외집단(out-group)관계를 형성한다. 리더는 내집단 혹은 외집단의 구성원에게 상이한 역할, 권리, 의무를 부여하는 한편, 내집단 구성원들에게 보다 많은 관심과 업무를 할당하고 빈번히 의사소통하며, 이들에게 보다 성실하고 책임감 있는 직무수행을 기대한다(Pierce & Newstrom, 2002). 그로인해 리더와 내집단 구성원은 높은 질의 LMX 관계를 형성하게 되는 것이다.

직무 탈진(Burnout)

직무탈진은 직무에서 오는 만성적인 대인관계 스트레스에 기인한 장기적인 반응으로써

정서적 소진, 냉소주의, 효능감 저하의 세 가지 하위요인으로 구성된다(Maslach & Leiter, 1997). 초기에는 직무탈진을 서비스업에 한정되어 발생하는 현상으로 취급하여(Bradley, 1969; Fredenberger, 1974; Schaufeli & Bakker, 2004), 정서적 자원의 고갈을 의미하는 정서적 소진과 서비스 수혜자에 대한 부정적이고 냉담하며 냉소적인 태도를 갖는 비인간화, 자신의 직무를 부정적으로 평가하는 경향성을 나타내는 성취감의 저하로 정의하였다.

이후 Maslach(1982b)는 직무탈진의 개념을 재정립하고, 일반직 종사자에게도 일어날 수 있는 보다 보편적인 현상으로 적용 영역을 확장하였는데, Maslach, Schaufeli 및 Leiter(2001)는 소진(exhaustion)과 냉소주의(cynicism) 그리고 직업적 효능감 저하(reduced professional efficacy)를 그 핵심요소로 제시하였다. 여기서 소진은 직무탈진에서 가장 기본적인 스트레스 영역으로서 정서적이고 육체적인 자원이 과도하게 소모된 상태를 말한다. 냉소주의는 직무와 타인에 대한 냉소적이고 비정서적인 감정을 의미하며, 효능감 저하는 직무에서 느끼는 낮은 자존감과 함께 아무것도 성취한 것이 없다고 느끼는 감정으로 설명된다(Maslach et al., 2001).

직무 열의(Job Engagement)

직무열의는 업무에 대하여 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰두하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태이며, 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰입(absorption)의 세 가지 구성개념을 갖는다고 제안했다. 여기서 활력은 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신의 일에 노력을 투자하려는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력

을 의미하며, 헌신은 일에 대한 의미성, 열정, 자부심, 도전을 의미한다. 마지막으로 몰입은 자신의 직무에 대한 완전한 집중, 깊게 몰두된 상태, 시간이 빠르게 흘러가는 듯한 느낌, 일과 자신을 분리하여 생각하기 어려운 상태를 의미한다. 이러한 개념적 정의에 따라 직무열의가 높은 개인은 직무활동과 관련하여 활력과 효능감을 높게 지각하고, 직무에서의 요구를 완벽하게 처리할 수 있다고 느낀다 (Schaufeli et al., 2002).

한편, Maslach와 Leiter(1997)는 직무열의가 직무탈진에 완전히 반대되는 개념으로서 직무탈진의 하위 구성개념인 소진, 냉소, 효능감 감소에 대치되는 에너지, 관여, 효능감으로 이루어져 있다고 조작적 정의를 제시하고, 직무탈진을 측정하는 MBI를 통해 직무열의를 측정할 수 있다고 주장하였다.

하지만, 직무탈진의 하위 구성개념 중 '감소된 직업적 효능감'은 다른 직무탈진의 하위요인들과 동일하게 다루지기에는 다소 무리가 있다는 주장이 있다(김원형, 신강현, 허창구, 이종현, 2007). 다시 말해 소진과 냉소는 부정문항으로 측정되는데 반해, 직업적 효능감은 긍정문항으로 측정된 후 역산하여 처리하고 있는데, 동일한 척도 내에 긍정적 항목과 부정적 항목이 공존함으로써 심리측정학적으로 부자연스러운 요인분석결과를 유발한다(Doty & Glick, 1998, Demerouti & Nachreiner, 1996; Lee & Ashforth, 1990). 더욱이 최근 Schaufeli 등(2002)은 긍정적 속성의 '직업적 효능감'을 직무탈진이 아닌 직무열의에 포함시키는 것이 타당함을 주장하며, 확인적 요인분석을 통해 직무탈진과 직무열의의 구성개념 간 관계를 검증했다. 그 결과 직무탈진과 직무열의를 동일한 개념으로 보는 1요인 모형이나 직무탈진

및 직무열의가 각각의 하위 구성개념을 포함하는 2요인 모형에 비해, 수정된 모형인 직무탈진(소진, 냉소)과 직무열의(활력, 헌신, 몰입, 효능감)의 2요인 모형이 가장 우수한 모형 적합도를 보여주었으며, Chi square 차이검증에서도 다른 모형에 비해 수정된 2요인 모형이 통계적으로 유의미하게 자료를 더 잘 설명하고 있었다. 이에 Schaufeli 등(2002)은 소진과 냉소를 직무탈진의 핵심요인(core factor)로 분류하였다. 따라서 본 연구는 소진과 냉소만을 직무탈진의 하위요소로 다루었다.

### 개인-직무간 부합과 직무탈진, 직무열의

Kristof-Brown 등(2005)은 과거 수행되었던 여러 경험적 연구들을 통합하여 개인-직무간 부합이 직무만족(.56), 조직몰입(.47), 이직의도(-.46), 동료만족(.32), 상사만족(.33), 조직정체성(.36) 등과 상관이 있음을 보여주었다. 국내 연구들에서 역시 개인-직무간 부합은 직무만족, 직무몰입, 스트레스, 이직의도와 유의한 관련성이 있는 것으로 밝혀져 왔다(유태용, 현희정, 2003a; 유태용, 현희정, 2003b; 최명옥, 유태용, 2005; 탁진국, 2007).

한편, Maslach와 Leiter(1997)는 개인과 직무환경의 관계에 대한 새로운 이론적 틀을 제안해 왔다. 이들은 개인과 직무환경의 불일치에 초점을 두고, 그 차이가 클수록 직무탈진이 높아지며, 반대로 차이가 작을수록 직무열의가 높아진다고 설명했다. 이들은 이러한 영향관계의 논리를 두 가지로 설명했다. 첫째는 심리적 계약(psychological contract, Rousseau, 1995)의 주장과 유사한데, 개인이 기대하던 직무의 수준과 일치하지 않을 경우 심리적 계약이 위배되며 그로인해 직무탈진을 경험하게 된다는

것이다. 또 다른 설명은 새로운 이론모형으로서 개인-직무간 부합이 여러 결과변인들(몰입, 만족, 수행, 이직 등)에 미치는 영향을 직무탈진 및 직무열의가 매개할 수 있다는 것이다(Maslach et al., 2001). 즉, 개인과 환경의 불일치가 직무탈진 및 직무열의에 영향을 미치며, 이들이 그동안 개인-직무간 부합의 결과로 예측되었던 변인들(몰입, 만족, 수행, 이직 등)에 영향을 미친다는 것이다. 이후 Maslach(2003)는 개인-직무간 부합이 직무탈진에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 최근 Shaw와 Gupta(2004)년 연구에서는 개인-직무간 부합이 개인의 웰빙(well-being)에도 영향을 주는 것으로 나타났으며, 심운희, 유태용(2009)의 연구에서는 개인-직무 부합이 의미성과 유능성을 통해 직무열의에 영향을 미침을 보여주었다.

#### 개인-직무간 부합과 직무탈진, 직무열의 그리고 LMX

높은 질의 LMX 관계는 낮은 질의 LMX 관계에 비해서 높은 수준의 양자간 신뢰, 존경, 연결, 상호작용 및 지원으로 특징지어진다(Liden, Wayne, & Stillwell, 1993; Uhl-Bien et al., 2000). 이러한 LMX는 그자체로도 여러 조직 장면에서 종업원으로 하여금 긍정정서를 유발하며 이를 통해 스트레스를 줄이고 직무에 대한 열의를 높여주고 있었다고 볼 수 있다. 예를 들어, LMX는 이직의도, 역할갈등 등과 부적 상관관계(Gerstner and Day, 1997; Graen et al., 1982b)를, 조직몰입 및 커리어 만족(Gerstner and Day, 1997; Truckenbrodt, 2000), 직무만족 및 안녕감 등(Truckenbrodt, 2000)과 정적 상관관계가 있음을 보여주었다. 이상의 결과들을 종합했을 때, 높은 질의 LMX 관계는 종업원

으로 하여금 긍정정서를 유발시키며 이를 통해 스트레스는 줄이고, 직무에 대한 열의는 올려줄 것이라 예측 할 수 있다.

한편, 자원보존모형(Conservation of Resource Model)에 따르면 직무탈진이나 직무열의에 대한 LMX의 역할을 조절변인 측면으로도 살펴볼 수 있다. Hobfoll(1989, 1998)에 의해 제기된 자원보존모형은 자원과 관련된 환경적, 인지적 요인에 초점을 맞춘 모형이다. 이 모형은 스트레스란 자원손실의 위협이나 실제적인 자원손실 혹은 불충분한 자원공급의 결과라고 가정한다. 이러한 자원보존모형은 특히 직무탈진과 사회적 지지의 관계에 있어서 시사하는 바가 크다고 할 수 있는데(Halbesleben, 2006). Hobfoll(1988)은 자원보존모형과 관련한 74개의 자원목록을 개발하면서 ‘동료로부터의 지지’, ‘고용인/상사로부터의 이해’등을 직무와 관련된 사회적 지지로 분류하고, 이러한 사회적 지지가 종업원 자신의 가용자원들을 늘려주는 역할을 할 뿐 아니라 이들이 기왕의 부족한 자원을 보완해주는 역할도 하게 된다고 주장했다. 또한, Lazarus와 Folkman(1984)에 따르면 동료, 상사, 고용인으로부터 지지를 받는 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 자신에게 부여된 작업요구(work demand)에 대해 호의적으로 반응하는데, 그 이유는 이들(동료, 상사, 고용인)이 작업요구의 감축을 제안하거나 직접 감축해 줄 수도 있는 위치의 사람들이기 때문이다(Ray & Miller, 1994). 그런데 작업요구란 직무탈진을 일으키는 주요 요인이기 때문에(Leiter, 1993), 결국 사회적 지지는 직무탈진에 대한 작업요구의 영향을 상쇄시키는 조절변인 역할을 한다고 할 수 있다.

따라서 상사로부터의 신뢰와 지원을 의미하는 높은 질의 LMX 관계를 형성한 부하는 더

많은 조직 및 직무관련 정보를 제공 받고, 더 많은 직무 지시들을 받게 되며, 조직에서 중요한 역할을 맡게 된다(Gerstner & Day, 1997). 이러한 여러 혜택들은 자신의 직무에 대한 의미성과 유능성을 높여주고 직무 관련 스트레스를 줄여준다(Harris & Kacmar, 2006). 또한, 이것은 부하로 하여금 과업 중요성, 과업 정체성, 수행 피드백 등의 직무특성을 높게 지각하게 하고, 부하의 심리적 임파워먼트를 증가시키게 된다(Liden, Wayne & Sparrowe, 2000). 또한 심리적 임파워먼트를 느낀 부하직원은 직무와 조직에 대해서 긍정적 정서를 경험하게 되고 자신의 직무와 조직에 더욱 몰입하게 된다(장재운, 최한별, 2007; Liden et al., 2000). 따라서 LMX를 높게 지각하는 개인은 자신의 직무와의 부합을 더 의미 있게 해석하게 되고, 심리적 임파워먼트로 인해 자신의 직무에 대한 통제감을 크게 느끼게 됨으로 인해, 개인-직무간 부합의 긍정적 영향력이 더욱 강하게 나타날 것으로 기대할 수 있다. 이상의 이론적 배경을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 개인-직무간 부합은 직무탈진을 감소시킬 것이다.

가설 2. 개인-직무간 부합은 직무열의를 증가시킬 것이다.

가설 3. LMX는 개인-직무간 부합과 직무탈진의 부정적인 관계를 조절하여, LMX가 높을수록 개인-직무 부합이 직무탈진에 미치는 부정적인 영향이 강해질 것이다.

가설 4. LMX는 개인-직무간 부합과 직무열의의 긍정적인 관계를 조절하여, LMX가 높을수록 개인-직무간 부합이 직무열의에 미치는 긍정적인 영향이 강해질 것이다.

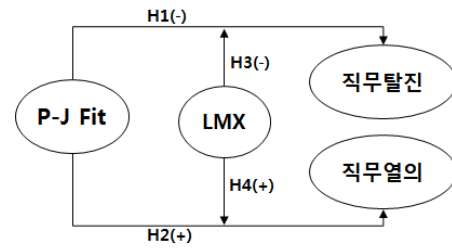


그림 1. 연구모형

## 연구 방법

### 연구대상

본 연구는 국내 전자계열 대기업 사무직 및 연구직 종사자를 대상으로 하였다. 총 400부의 설문지를 배포하였고, 그 중 382부가 수거되어 연구에 사용되었다.

직무특성 상 조사대상자는 남자가 341명(89.3%), 여자가 41명(10.7%)으로 남자가 여자에 비해 많았다.

연령에 있어서는 30대가 285명(74.6%)으로 가장 많았고, 30세미만이 63명(16.5%), 40대가 30명(7.9%) 등의 순이었으며, 평균연령은 33.6세(sd=4.05)로 나타났다. 학력은 대졸이 200명(52.4%)으로 가장 많았고, 고졸 176명(46.1%), 중졸이하 2명(0.5%), 그리고 무응답이 4명(1.0%)이었다. 직급은 과장이 166명(43.5%)으로 가장 많았다.

재직기간은 1년 미만이 51명(13.4%), 2년~3년 미만이 108명(28.3%), 3년~5년 미만이 86명(22.5%), 5년~10년 미만이 106명(27.7%), 10년 이상이 29명(7.6%) 등으로 나타났으며, 평균 재직기간은 50.5개월이었다.

### 측정도구



**개인-직무간 부합(Person-Job Fit)**

본 연구는 개인-직무간 부합의 구성개념으로 Edwards(1991)가 주장한 개인-직무간 부합의 하위 요소인 수요-공급(Needs-Supplies)과 요구-자원(Demands-Abilities)을 이용하였다. 두 하위 구성개념의 측정은 Cable과 DeRue(2002)가 개발한 주관적 부합도 문항 중 수요-공급(Needs-Supplies)과 요구-능력(Demands-Abilities) 척도를 이용하였다. 문항 수는 6문항이었으며, '나의 직무가 제공하는 것과 내가 직무에서 얻고자 하는 것은 잘 부합한다(수요-공급)', '일에서 요구하는 것과 나의 개인적 능력은 잘 부합한다(요구-능력)' 등의 문항으로 구성되어 있다. 개인-직무 부합 6문항에 대한 신뢰도( $\alpha$ )는 .905로 나타났다.

**리더-부하 교환(Leader-Member Exchange)**

리더-부하 교환을 측정하기 위한 문항은 LMX 주창자들이 여러 연구에서 사용한 바 있는 측정도구를 변안하여 사용하였다(Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980; Scandura & Graen, 1984). 사용한 설문 문항 수는 총 7개이며, '나는 직무상에서 나의 직속 상사를 어떻게 만족시키는지 잘 안다.', '나의 직속 상사는 내가 업무에서 겪는 문제를 해결하고자 할 때 힘써 도와준다.' 등의 문항으로 구성되어 있다. 리더-부하 교환 7문항에 대한 신뢰도( $\alpha$ )는 .854로 나타났다.

**직무탈진(Job Burnout)**

직무탈진을 측정하기 위한 문항으로는 Maslach, Jackson 및 Schwab(1996)이 개발한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey) 척도를 신강현(2003) 타당화한 문항을 사용하였다. 직무탈진의 하위요인 중 정서적 소진, 냉

소주의 각각 5문항이 사용되어 총 10문항이 사용되었다. 문항은 '내가 맡은 일을 하는데 있어서 심적으로 지쳐있음을 느낀다(정서적 소진)', '현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다(냉소주의)' 등으로 구성되어 있다. 직무탈진의 10문항에 대한 신뢰도는 신뢰도( $\alpha$ )는 .890이었다.

**직무열의(Job Engagement)**

직무열의를 측정하기 위한 문항으로는 Utrecht Work Engagement Scale(UWES) 척도(Schaufeli et al, 2002)를 사용하였다. 직무열의의 하위요인으로 열정, 헌신, 몰입이 각각 6문항, 5문항, 6문항이 사용되어 총 17문항이 사용되었다. 문항은 '일을 할 때, 나는 넘치는 힘을 느낀다(열정)', '내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다(헌신)', '직무를 수행할 때, 나는 시간가는 줄을 모른다(몰입)' 등으로 구성되어 있다. 직무열의 17문항에 대한 신뢰도는 신뢰도( $\alpha$ )는 .943으로 나타났다.

**분석방법**

분석을 위해 SPSS 15.0을 사용하였다. 인구 통계변인 및 측정변인에 대한 전반적인 기술 통계량 분석을 실시하였으며, 설문에 사용된 각 척도들의 신뢰도 계수( $\alpha$ )를 산출하고, 측정변인들 간의 상관관계를 분석하였다. 연구의 주요 목적인 LMX의 조절효과를 검증하기 위해서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과의 해석을 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식으로 상호작용 그래프를 작성하였다. 이 방식은 조절변인(LMX)의 값이 평균을 중심으로 1 표준편차 높은 경우와 낮은 경우로 구분하여 개인

-직무간 부합과 직무탈진 및 직무열의의 관계를 회귀선으로 보여준다.

## 결 과

### 주요변인의 상관관계

본 연구에 사용된 주요 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 신뢰도 및 상관계수는 표 1과 같다. 성별의 경우 직무탈진과 유의한 정적 상관을 나타내었고( $r=.112, p<.05$ ), 직무열의와는 부적 관련성이 있는 것으로 나타났다( $r=-.141, p<.01$ ). 연령의 경우 개인-직무간 부합과 유의한 정적 상관을 보였고( $r=.149, p<.01$ ), 직무열의와도 정적인 관련성을 나타냈다( $r=.170, p<.01$ ). 재직기간은 개인-직무간 부합과 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다( $r=.142, p<.01$ ). 다음으로 개인-직무간 부합의 경우 LMX와 정적인 관련성을 나타냈고

( $r=.567, p<.01$ ), 직무탈진과는 부적 상관( $r=-.604, p<.01$ ), 직무열의와는 정적 상관을 나타냈다( $r=.723, p<.01$ ). LMX의 경우 직무탈진과 유의한 부적 상관을 보였고( $r=-.439, p<.01$ ), 직무열의와는 정적인 관련성을 보였다( $r=.454, p<.01$ ). 직무태도 변인인 직무탈진과 직무열의 간에는 유의한 부적 상관이 나타났다( $r=-.629, p<.01$ ).

### 주요변인 간의 변별성

본 연구의 종속변인인 직무열의(활력, 헌신, 몰입)와 직무탈진(소진, 냉소) 하위 개념간의 변별성을 확인하고, 상관관계 분석에서 높은 상관관계를 보여준 P-J fit과 종속변인들 간의 개념적 변별성을 확인하기 위해 요인분석을 실시했다. 요인추출방식은 주축요인분석법이었으며, 회전방식은 사교회전(direct oblimin)을 실시하였으며, 요인 수는 2개로 고정하여 확인적으로 요인분석을 실시하였다. 먼저 직무

표 1. 주요변인 간 상관표

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	-							
2. 연령	-.267**	-						
3. 학력	-.141**	.310**	-					
4. 재직기간	-.050	.559**	.050	-				
5. P-J Fit	-.085	.149**	-.006	.135**	(.905)			
6. LMX	-.034	.002	-.029	.029	.567**	(.854)		
7. 직무탈진	.093	.070	.018	.127*	-.462**	-.379**	(.890)	
8. 직무열의	-.141**	.170**	.012	.095	.723**	.454**	-.455**	(.943)
M	1.11	33.58	2.52	50.52	3.24	3.32	2.66	3.38
SD	.310	4.045	.511	42.090	.723	.642	.516	.635

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , 괄호: 신뢰도, 성별: 남(1) 여(2), 재직기간: 개월, 학력: 중졸(1)~대학원졸(4)

열의와 직무탈진의 요인분석에서 직무열의의 중복됨 없이 각각의 요인으로 구분되어, 직무 3개 하위요인과 직무탈진의 2개 하위요인이 탈진과 직무열의가 변별적으로 측정되었음을

표 2. 직무탈진, 직무열의, P-J fit 구성개념 간 변별성

	직무열의 / 직무탈진		직무열의 / P-J Fit		직무탈진 / P-J Fit	
	1요인	2요인	1요인	2요인	1요인	2요인
몰입4	.807		몰입1	.790	소진5	.837
몰입2	.807		몰입2	.774	소진4	.810
몰입1	.801		몰입3	.756	소진3	.807
몰입5	.779		몰입5	.753	소진1	.797
헌신3	.764		열정4	.714	소진2	.795
열정1	.737		열정5	.698	냉소3	.540
몰입3	.732		열정1	.678	냉소1	.539
헌신2	.719		열정2	.640	냉소2	.451
열정2	.710		헌신3	.632	냉소4	.442
헌신4	.689		몰입4	.630	냉소5	.372
헌신1	.681		헌신2	.628	요구-능력1	.842
열정5	.629		열정3	.551	요구-능력3	.818
헌신5	.624		몰입6	.531	요구-능력2	.804
열정3	.616		열정6	.488	수요-공급2	.740
몰입6	.614		헌신4	.474	수요-공급1	.739
열정4	.584		헌신5	.437	수요-공급3	.694
열정6	.532		요구-능력1			
소진5		.814	수요-공급3			
소진2		.800	수요-공급2			
소진1		.777	요구-능력2			
소진3		.762	수요-공급1			
소진4		.750	요구-능력3			
냉소1		.617	헌신1	.403		
냉소3		.589				
냉소4		.473				
냉소2		.453				
냉소5		.389				

확인할 수 있었다. 다음으로 직무열의와 P-J Fit의 요인분석결과는 직무열의의 한 개 문항이 두 요인 모두에 중복로딩 되어있었으나, 전체적인 문항의 구조는 각 검사별로 2개 요인으로 구별되는 것으로 나타났다. 마지막으로 직무탈진과 P-J Fit의 요인분석 결과는 직무탈진과 P-J Fit의 문항들이 각 검사에 차별적으로 기여하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 주요 변인들은 각각의 검사가 지닌 구성개념을 차별적으로 측정해주고 있다고 할 수 있었다.

위계적 회귀분석

상관관계 분석에서 주요 변인들과 유의한 상관관계를 보인 성별, 연령, 재직기간을 위계적 회귀분석 과정의 1단계에 우선 투입하여, 그 영향력을 통제하였다. 위계적 회귀분석 결과, 표 3과 같이 인구통계학적 변인들이 통제된 후, 개인-직무간 부합과 LMX가 직무탈진에 미치는 부적인 영향은 통계적으로 유의미하게 나타났다( $\beta = -.538, p < .001, \beta = -.126, p < .05$ ). 즉, 개인-직무간 부합과 LMX는 직무탈진을 유

표 3. P-J Fit과 직무탈진의 관계에 대한 LMX의 조절효과 회귀분석 요약

단계	예측변인	직무탈진		
		B	$\beta$	$\Delta R^2$
1	성별	.287	.130*	.031**
	연령	.011	.065	
	재직기간	.001	.091	
2	P-J Fit	-.369	-.395***	.238***
	LMX	-.156	-.147**	
3	P-J Fit × LMX	-.120	-.103*	.010*

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

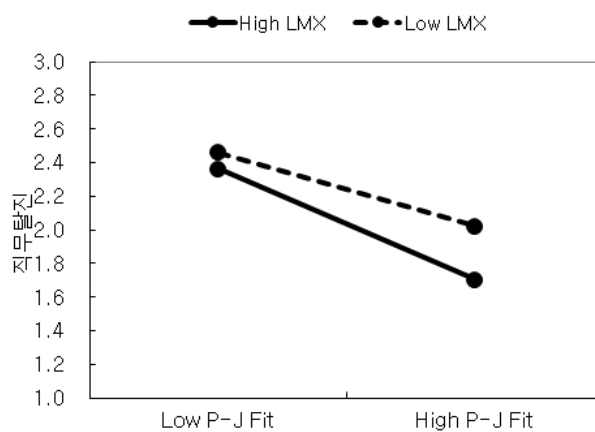


그림 2. P-J Fit과 LMX의 상호작용(직무탈진)

의하게 감소시켜주고 있었다. 따라서 가설 1이 지지되었다. 다음 단계에서 투입된 개인-직무간 부합과 LMX의 상호작용 변인 또한 통계적으로 유의하게 나타났다( $\beta = -.115, p < .01$ ). 이는 개인-직무간 부합이 높을수록 직무탈진이 낮아지며, 이러한 관계는 LMX가 높을수록 더욱 강해짐을 의미한다. 따라서 가설 3이 지지되었다. 이상의 조절효과의 의미를 그림 2에 제시하였다.

표 4에는 직무열의에 대한 위계적 회귀분석 결과가 제시되어있다. 인구통계학적 변인들이

통제된 후, 개인-직무간 부합이 직무열의에 미치는 부적인 영향은 통계적으로 유의미하게 나타났다( $\beta = .682, p < .001$ ). 즉, 개인-직무간 부합은 직무열의를 유의하게 증가시켜주고 있었다. 따라서 가설 2가 지지되었다. 다음 단계에서 투입된 개인-직무간 부합과 LMX의 상호작용변인 또한 직무열의를 통계적으로 유의하게 설명하고 있었다( $\beta = .104, p < .01$ ). 이는 개인-직무간 부합이 높을수록 직무열의가 높게 나타나며, 이러한 관계는 LMX가 높을수록 더욱 강해짐을 의미한다. 따라서 가설 4가 지지되

표 4. P-J Fit과 직무열의의 관계에 대한 LMX의 조절효과 회귀분석 요약

단계	예측변인	직무열의		
		B	$\beta$	$\Delta R^2$
1	성별	-.230	-.113*	.038**
	연령	.018	.116	
	재직기간	.000	.026	
2	P-J Fit	.593	.682***	.506***
	LMX	.065	.066	
3	P-J Fit × LMX	.113	.104**	.010**

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

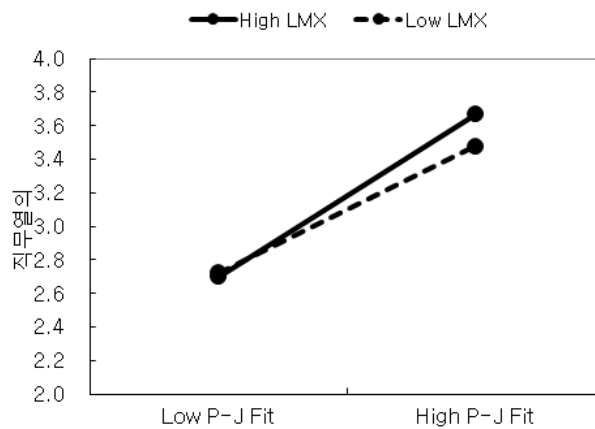


그림 3. P-J Fit과 LMX의 상호작용(직무열의)

었다. 이상의 조절효과의 의미를 그림 3에 제시하였다.

## 논 의

본 연구는 개인-직무간 부합이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향을 확인하고, 이러한 영향력이 LMX에 의해 조절되는가를 검증하였다. 먼저 주효과 분석에서 개인-직무간 부합은 직무탈진을 감소시키는 반면 직무열의를 증가시켰으며, 이러한 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 이전 연구들에서 개인-직무간 부합이 보여주었던 다양한 긍정적인 효과가 직무탈진과 직무열의에 대해서도 확인된 것이며, 이러한 효과는 Maslach(2003)와 Shaw 및 Gupta(2004)의 연구 결과와도 일관된 결과이다.

한편, LMX의 주효과에 대해서 살펴보면, 이전 연구들에서 LMX는 여러 조직 장면에서 종업원에게 긍정정서를 유발하고 이를 통해 스트레스를 줄여 결과적으로 조직과 직무에 대한 몰입 및 만족을 높여주고 있었다(Gerstner and Day, 1997; Graen et al., 1982; Truckenbrodt, 2000). 그러나 본 연구에서 개인-직무간 부합과 함께 결과변인인 직무탈진과 직무열의를 설명한 결과, LMX는 직무탈진을 유의하게 감소시켜주었으나( $\beta = -.126, p < .05$ ), 직무열의에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 개인-직무간 부합을 고려하지 않더라도 상사와의 좋은 관계(높은 LMX)는 근로자의 직무탈진을 낮춰줄 수 있음을 의미하므로, LMX는 특히 직무탈진의 예방에 있어 더욱 관심을 가져야할 변인이라 할 수 있다.

다음으로, 개인-직무간 부합이 직무탈진과

직무열의에 미치는 영향에 대한 LMX의 조절효과를 검증한 결과, LMX는 직무탈진에 대한 개인-직무간 부합의 부적 영향과 직무열의에 대한 개인-직무간 부합의 정적 영향 모두를 강화시켰으며, 이러한 조절효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 개인-직무간 부합이 낮을 경우에는 LMX에 따른 직무탈진과 직무열의의 차이가 크지 않았으나, 개인-직무간 부합이 높을 경우에는 LMX의 질이 높을수록 직무탈진은 더 낮게 나타나고, 직무열의는 더 높게 나타났다. 다시 말해, LMX의 질이 높을수록 개인-직무간 부합으로 인한 직무탈진의 감소와 직무열의의 증가가 더욱 크게 나타난 것이었다.

본 연구에서 직무탈진 및 직무열의에 영향을 미치는 변인 중 개인-직무간 부합은 개별 근로자 차원의 영향요인이다. 따라서 조직의 입장에서 개인-직무간 부합에 접근할 수 있는 방안은 직무에 적합한 인재의 모집과 선발이라 할 수 있다. 먼저 모집에 있어 최근의 연구결과는 현실적인 직무소개(realistic job preview)를 통해 구직자들이 직업상황의 다양한 측면들이 자신에게 매력적인지 혹은 적합하지 않은지를 보다 정확히 알 수 있게 해줌으로써, 직무만족, 직무수행, 조직몰입, 이직감소 등의 효과를 얻을 수 있음을 보여주고 있다(Ganzach, Pazy, Ohayun, & Prainin, 2002; Kammeryer-Mueller & Wanberg, 2003). 이와 같은 원리로 현실적인 직무소개가 지원자의 개인-직무 부합도를 높여줌으로써 직무탈진을 감소시키고, 직무열의를 높여줄 수 있다고 볼 수 있다. 또한 선발에 있어서의 시사점은 새로운 종업원을 선발할 시에 지원자의 전반적인 평가가 아닌, 직무관련 역량의 구체적 평가를 통해 개인-직무의 부합을 높이는 노력을

해야 함을 말해준다 하겠다. 이와 관련하여 직무와 관련된 역량에 대해 직무상황과 유사한 모의과제를 통해 평가하는 방식인 평가센터(assessment center)는 여러 연구를 통해 수행이나 승진 및 훈련성공 등의 준거예측력에 있어 여느 선발도구 이상의 타당성을 보여주고 있다(Borman, 1982; Bray & Campbell, 1968; Byham, 1970; Cohen, Moses, & Byham, 1974; Gaugler, Rosenthal, Thornton, & Bentson, 1987; Hardison & Sackett, 2004; Hunter & Hunter, 1984; Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch, 1984; Thornton & Byham, 1982).

한편 LMX는 직무탈진 및 직무열의에 영향을 미치는 관리적 차원의 영향요인이라 할 수 있다. 즉, LMX의 차별적 관계가 종업원 개인이나 상사 개인의 일방적 특성에 의해 나타나는 현상이 아니며 또한 상사-부하 부합과 달리 LMX는 상사와 부하의 유사성에 근거하지 않기 때문에, 조직의 입장에서는 가급적 상사와 부하의 관계가 바람직한 관계가 되도록 관리자 교육이나 팀빌딩 등을 통해 개입해야 할 것이다. 더욱이 본 연구에서 보여준 개인-직무간 부합과 LMX의 상호작용은 산업 및 조직심리 분야의 인사선발부문의 노력과 교육부문의 노력이 함께할 때 조직의 효과성이 더욱 증진될 수 있음을 의미한다. 다시 말해 LMX는 직무탈진 및 직무열의에 미치는 개인-직무 부합의 긍정적 영향을 강화시키는 조절효과를 보여주었다는 점에서, 모집과 선발 이후의 조직 효과성 증진노력으로 상사-부하 관계에 대한 관심은 종업원의 직무탈진 감소와 직무열의 증진을 위한 가치 있는 일이라 하겠다.

그 밖에 본 연구는 개인-환경간 부합에 대한 경험적 연구가 비교적 최근에야 시작되었으며(Verquer, Beehr, & Wagner, 2003), 대부분의

연구들이 개인-환경간 부합의 긍정적 주효과에 대한 연구인 상황에서 이러한 영향관계를 조절하는 변인의 발견은 향후 산업 및 조직심리 연구영역에서 다양한 조절변인의 검증연구로 확대될 수 있다는 점에서 의의가 있다 하겠다.

본 연구는 몇 가지 한계점을 갖는다. 첫째 제한점은 개인-환경간 부합 연구의 오랜 이슈인 측정의 문제이다. 개인-환경간 부합의 측정은 크게 세 가지 방식으로 구분된다. 지각된 부합(perceived fit), 주관적 부합(subjective fit), 객관적 부합(objective fit)이 그것이다(Kristof-Brown et al., 2005). 지각적 부합은 대개 직접적 측정(direct assessment)방법으로 정의되는데(Kristof, 1996), 개인이 직접 환경과 자신의 부합정도를 평가하는 방식이다. 이에 반해, 나머지 두 가지 방식은 간접적인 측정(indirect assessment)방법으로 개인과 환경을 개별적으로 측정하여 그 일치도를 계산하는데, 그 중 주관적 부합은 개인이 자신과 환경의 여러 측면을 개별적으로 평가하는 방식이고, 객관적 부합은 환경을 개인의 특성과 환경의 특성을 객관적으로 측정하여 부합정도를 평가하는 방식이다. 본 연구에서 사용된 측정방식은 지각된 부합 방식이었다. 비록 기업을 대상으로 하는 연구여건 상 기업측과의 협의결과로 양보된 방법이었으나, 그로인해 지각된 부합 방식이 지닌 제한점을 감수해야 한다. Edwards(1991)는 지각된 부합 측정이 지닌 단점으로 개인과 환경의 특성을 개별적으로 측정하지 않기 때문에 개인과 환경 각각이 종속변인에 미치는 영향을 차별적으로 설명할 수 없음을 지적했다. 하지만 무엇보다 궁극적인 제한점은 지각된 부합이 실제 부합(actual fit)이 아닐 수 있다는 점일 것이다(Salancik & Pfeffer, 1977). 다시 말

해, 지각된 부합으로 측정할 경우, 부합이 높은 개인이 직무에 만족하는 것이 아니라, 직무에 만족하는 개인이 부합을 높게 지각할 수도 있다는 것이다.

두 번째 제한점은 본 연구의 주요 변인들이 동일한 설문지에서 동시에 측정되었기 때문에 공통방법편의(common method bias)의 가능성이 있다는 점이다. 이는 대부분의 횡단연구가 가지는 제한점이기도 하지만, 본 연구의 경우 개인-직무간 부합을 주관적 부합으로 측정했다는 점이 공통방법편의 가능성을 더 높이고 있다 하겠다. 예를 들어, 개인-직무간 부합이 직무탈진 및 직무열의를 높인다는 인과관계가 그 반대로 해석될 수도 있는 것이다. 비록 개인-환경간 부합을 객관적으로 측정했던 국내 연구에서도 개인-환경간 부합이 몰입, 만족, 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있으나(최명옥, 유태용, 2005), 직무탈진이나 직무열의로 인해 개인-직무간 주관적 부합이 영향 받을 수도 있다는 점은 고려되어야 할 것이다.

또 다른 제한점은 본 연구에 포함된 리더십 변수들이 다소 포괄적이지 못하고 한 가지 측면만을 반영하고 있다는 점이다. Graen과 Uhl-Bein(1995)는 리더십 연구를 수행하는데 있어서 리더, 부하 및 관계를 반영할 수 있는 3가지 영역들이 포함되어져야 하고, 이러한 변수들의 조합에 의해서 리더십 효과성을 나타내는 결과를 포괄적으로 예측할 수 있다는 입장을 제시하면서 기존의 연구들이 지나치게 리더의 영역(예, 특성, 행동)에 초점을 맞추었음을 비판하였다. 본 연구의 결과도 Graen과 Uhl-Bein(1995)의 주장에 비추어 본다면, 리더와 부하간의 관계를 나타내는 LMX만을 포함했을 뿐 리더 및 부하 영역에 대한 고려가 미흡하

게 나타났다. 이는 본 연구에서 리더십 효과성을 나타내는 변수로 제시한 직무열의를 예측하는데 있어서 실제 리더십의 효과를 설명하는데 과소추정이 발생할 수 있다. 만약 본 연구에서 포함하지 않은 리더 및 부하 영역을 포함한다면 리더십 효과성을 나타내는 직무열의는 리더십에 의해 설명되어 질 수 있다. 예를 들어 Zhu, Avolio와 Walumbwa(2009)의 연구에서 리더가 보여주는 변혁적 리더십 및 부하의 혁신성향 및 능동성이 직무열의를 증가시키는데 중요한 변수임이 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 나타난 직무열의를 예측하는데 있어서 LMX의 증분설명 효과가 유의하게 나타나지 않은 결과에 대한 해석은 유보적이라고 할 수 있다.

그 밖에 본 연구의 대상이 대기업 직원들 특히 사무직과 연구직을 대상으로 했다는 점에서 연구결과를 일반 중소기업이나 생산직 근로자에게 일반화하는데 주의가 필요하다. 본 연구에서는 개인-직무간 적합성을 조절하는 변인으로 LMX에 초점을 맞추었으나, 중소기업을 대상으로 할 경우에는 새로운 변인의 고려가 필요할 수 있다. 예를 들어, 한국경영자총협회(2010)의 조사에서 신입사원 이직사유로 조직 및 직무적응 실패가 대기업(44.9%), 중소기업(40.7%)로 대기업이 높게 나타났으나, 급여 및 복리후생에 대한 불만은 대기업(18.8%), 중소기업(31.3%)로 중소기업에서 월등히 높게 나타났다. 따라서 중소기업을 대상으로 할 경우에는 개인-직무간 부합과 더불어 급여 및 복리후생과 관련된 관리적 요소가 고려되는 것이 더욱 효과적일 수 있다.

마지막으로 향후 연구를 위한 제안사항은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 개인-직무간 부합과 직무탈진 및 직무열의의 관련성을 보



여주었으나, 개인-직무간 부합을 간접적으로 측정하여 연구할 필요가 있겠다. 둘째, 직무탈진 및 직무열의와 관련된 여러 개인차 변인을 연구에 포함시킬 수 있겠다. 개인-환경간 부합과는 별도로 개인의 성격 혹은 정서적 특성에 따라 이들의 직무탈진이나 직무열의의 수준이 달라질 수 있으므로, 이러한 개인차 변인을 통제하거나 새로운 조절변인으로 포함시킬 수 있을 것이다. 셋째, 기업의 규모에 따라 상사의 리더십이 부하에게 상이하게 작용할 가능성이 있으므로, 기업의 규모에 따라 직무탈진 및 직무열의에 영향을 주는 요인이 다를 수 있으므로 다양한 기업군을 대상으로 연구를 진행할 수 있을 것이다. 넷째, 독립, 종속, 조절변인을 시차를 두고 동일 대상자들에게 설문 실시하는 종단적인 접근을 취하여 본 연구의 주요 제한점인 공통방법편의를 극복할 필요가 있겠다.

### 참고문헌

- 김원형, 신강현, 허창구, 이종현 (2007). 정서노동과 직무탈진: 자율성과 사회적 지지의 조절효과. *한국심리학회지: 건강*, 12, 905-921.
- 심윤희, 유태용 (2009). 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의미성과 유능성의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22, 399-420.
- 유태용, 현희정 (2003a). 개인과 조직간 부합 연구에서 다차항 회귀분석과 반응 표면분석의 적용. *한국 산업 및 조직심리학회 추계학술대회 발표논문집*, 101-110.
- 유태용, 현희정 (2003b). 현재 조직성격과 이상적 조직성격간 부합이 조직에 대한 태도에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16, 113-133.
- 장재윤, 최한별 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20, 113-133.
- 최명옥, 유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 부합들간의 상호작용 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18, 139-162.
- 탁진국 (2007). 개인-직무 부합의 선행변인과 이직의도와의 관계: 신입사원을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20, 459-473.
- 파이낸셜 뉴스 (2008). '메뚜기 직장인' 이직 증후군을 조심하자. 2008. 11. 11.
- 한겨레 (2005). 직장인 55%, "현재 직무 적성에 안 맞아" 2005. 4. 12.
- 한겨레 (2008). 직장인 10명 중 8명 "일 때문에 지병 앓아." 2008. 8. 14.
- 한국경영자총협회 (2008). 대졸 신입사원 채용 및 재교육 현황조사 결과.
- 한국경영자총협회 (2010). 2010년 대졸 신입사원 업무능력 평가조사 결과.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Baron, R. M. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Beehr, T. A., & Bhagat, R. S. (1985). Introduction to human stress and cognition in organizations, in Beehr, T. A., & Bhagat, R. S. (Eds), *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*. John Wiley & Sons, New York, NY, 3-19.
- Borman, W. C. (1982). Validity of behavioral assessment for predicting recruiter performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3-9.
- Bradely, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370
- Bray, D. W., Campbell, R. J. (1968). Selection of salesmen by means of an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 52, 36-41.
- Byham, W. C. (1970). Assessment center for spotting future managers. *Harvard Business Review*, 48, 150-160, plus appendix.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Chengjun, Z., Fei, X., & Xiaoming, T. (2010). The relationship between POF and JI: The moderating effect of LMX. *Web Society (SWS), 2010 IEEE 2nd Symposium on*, 619-621.
- Cohen, B. M., Moses, J. L., & Byham, W. C. (1974). *The validity of assessment centers: A literature review*. Monograph II. Pittsburgh, PA: Development Dimensions Press.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature on review and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 6, 283-357.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y., & Grainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55, 613-637.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 493-511.
- Gerstner, C. R. and Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M. A., and Sommerkamp, P. (1982b). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B. and Uhl-Bein, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hardison, C. M., & Sackett, P. R. (2004, April). *Assessment center criterion-related validity: A*

- meta-analysis update*. Paper presented at the 19th annual conference of the Society Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Ill.
- Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2006). Too Much of a Good Thing? The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress. *Journal of Social Psychology, 146*, 65-84.
- Helbesleben, J. B. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134-1145.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*, New York: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resource: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum Press.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin, 71*, 387-397.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*, 72-98.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology, 71*, 630-640.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning, 15*, 47-67.
- Kammeyer-Mueller, J., & Wanberg, C. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*, 779-794.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1 - 49.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. L., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effect of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology, 87*, 985-993.
- 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.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Liden R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*, 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 407-416.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions

- in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout. (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R.L. (1996). Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual. (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2002). *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views. (6th ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 293-309.
- Scandura, T. A., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? *Personnel Psychology*, 57, 847-879.
- Thornton, C. G., III, Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). Leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly-Summer*, 233-244.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T.

- (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationship as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, CT: JAI Press, 18, 137-185.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person-environment fit in the selection process. In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Stamford, CT: JAI Press.
- Xie, Y. Z, Han, X., Zhang, X., & Shi, K. (2006). Person-job fit, person-organization fit and job satisfaction: the moderating role of leader-member exchange. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 14, 495-498.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organization Management*, 34, 590-619.
- 1 차원고접수 : 2012. 3. 27  
2 차원고접수 : 2012. 7. 9  
최종게재결정 : 2012. 8. 6

## **The Influence of Person-Job Fit on Burnout and Work Engagement: The Moderating Effect of LMX**

**Chang-goo Heo**

**Kang-Hyun Shin**

Ajou University

This study was conducted to identify the effects of P-J Fit on burnout and work engagement in a sample of 382 employees from major company. The present study attempted to find out the influences of LMX to burnout and engagement and verify the moderating effects of LMX on the influences. The results showed that P-J Fit reduced level of burnout and elevated level of work engagement and the influences were statistically significant. It means that positive influence of P-J Fit which verified in many previous researches was also founded in burnout and engagement. Next, we found that these positive effects of P-J Fit were moderated by LMX. In other words, LMX were enhancing the positive effect of P-J Fit to engagement and negative effect to burnout. It implies that people who have good relation to their superiors feel less burnout due to P-J Unfit and feel more engagement due to P-J Fit. So, the relations between people in company are as important as job characteristics for human resource management. Finally, Implications and limitations of this study are discussed.

*Key words : person-job fit, P-J Fit, burnout, work engagement, leader member exchange, LMX*