



최근 국내 주요 기업들에서는 각 조직의 특색을 반영하는 역량 기반의 채용 시스템(competency-based selection system)을 통해 그 조직과 직무 등에 적합한(fit) 종업원들을 선발하기 위해 다방면으로 노력하고 있다. 채용 장면에서의 주요 관점 또한 학력, 학벌, 성적 위주로 “뚝뚝한 인재”를 채용하려는 과거의 관점에서 기업의 문화, 업무 특성에 “적합한 인재”를 채용하고자 하는 방향으로 변화하고 있다(ORP 연구소, 2016). 전통적 관점의 직무분석은 각 직무에 적합한 종업원을 선발하려는 직무능력 중심 측면을 중요시하고 있다. 20세기 후반에는 개인의 흥미(interest)와 직업에서의 특성들의 적합성이 강조되었으나(e.g., Holland, 1985), 최근에는 개인과 조직, 직무, 팀, 그리고 상사와의 적합성 역시 중요하게 연구되고 있는 변인이다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 이처럼 다양한 측면에서의 접근들은 실제 채용 현장에서 조직, 직무 등에 가장 잘 맞는 종업원을 선발하기 위한 다양한 형태의 노력들 속에 점진적으로 반영되기 시작하고 있는 것이다.

선발 과정에서 적합성의 중요성에 대한 이와 같은 인식 향상과 현장 반영이 점진적으로 이루어지고 있는 반면에, 미흡한 적합성이 우리 조직 현장에 초래할 수 있는 다양한 문제 현상들은 이미 오래 전부터 우리 조직 내 일상 전반에서 실질적인 손실로 나타나고 있다. 지난 2016년 한국경영자총협회에서 306개의 기업 대상으로 실시한 ‘신입사원 채용실태 조사’에 따르면, 신입사원의 1년 이내 퇴사율은 지속적인 증가 추세(2012년 23.6%, 2014년 25.2%, 2016년 27.7%)에 있으며, 가장 주요한 퇴사 이유 중 하나는 ‘조직 및 직무적응 실패(49.1%)’, 즉, 조직 또는 직무와의 부합(fit) 관

련 문제인 것으로 나타났다. 새로운 종업원들을 선발하기 위해 많은 투자를 하고 있는 상황에서도 신입사원의 퇴사율이 이와 같이 높게 나타난다는 것은 조직에 큰 손실을 야기하는 중대한 문제이다. 퇴사로 귀결되지 않는다고 하더라도 조직 또는 직무와 적합하지 않다고 지각하는 종업원들은 직무관련 변수들인 조직 몰입, 직무만족을 낮게 지각하게 되며(Cable & Judge, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001), 이직의도를 높게 지각(최명옥, 유태용, 2005; Vancouver & Schmitt, 1991; Cable & DeRue, 2002)하는 것 또한 큰 손실이 아닐 수 없다. 적합성과 관련된 연구는 단순히 조직 내 현상에 대한 해석과 이해라는 연구적 측면을 떠나, 손실을 예방하고 감소시키는 실질적 가치 측면에서도 중요한 의의를 갖는다.

이와 같은 중요성에도 불구하고, 국내 학계에서 적합성의 문제에 대한 연구들이 본격적으로 이루어지기 시작한 것은 상대적으로 오래되지 않았다. 국내 학술정보 온라인 검색사이트인 DBpia(누리미디어), KISS(한국학술정보)에서 적합성에 관한 국내 연구들을 검색해본 결과, 대개 2000년대 초·중반에서부터 개인-조직, 개인-직무 적합성에 관한 연구들이 등장하기 시작했으며, 2010년 이후로 다양한 학술지에서 적합성과 관련된 논문들이 다량으로 등재되었다. 서구에서는 이미 2005년에 Kristof-Brown 등이 적합성과 직무관련 변수들인 조직 몰입, 직무만족, 이직의도와 관계에 대한 약 170개의 논문을 통합하여 분석한 것과 비교하면 연구의 역사가 짧다고 볼 수 있다. Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo와 Shin(2014)의 연구에서는 2012년까지 수행된 한국 데이터들을 포함하여 동아시아, 유럽, 북미 세 개의 대륙을 대상으로 적합성과 직무관련 변수들에 대

한 메타분석을 실시하였다. 특히 해당 연구에서는 동아시아의 데이터의 대부분이 한국 데이터로 구성되었기에 한국 데이터만을 하나의 집단으로 분류하여 제시하였고, 적합성 측정 방식에 대해 개인이 지각한(perceived) 적합성 측정 방식과 객관적 데이터를 활용하여 측정된 우회적(indirect) 방식을 구분하는 등 조절변수를 고려하여 각 대륙 간의 적합성 차이를 규명하고자 하였다.

적합성과 관련하여 지금까지 수행된 여러 국내 연구들 중에서, 본 논문에서 주로 관심을 가진 것은 적합성과 직무와 관련된 여러 변수들과의 관계에 대한 부분이다. 이는 본 글의 서두에서 언급한 바와 같이 미흡한 적합성이 가져올 수 있는 실질적인 문제와 손실이 조직 내에서 중요한 의미를 가진다고 보았기 때문이다. 국내에서는 2000년대 이후부터 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계에 대한 논문들이 수십 편 이상 등재되었으나 아직까지 그 관련성에 대한 통합분석을 실시한 연구는 없는 실정이다.

직무관련 변수들과 연관성을 보이는 다양한 예측변인을 탐색하는 것도 연구자들의 관심사이며 꼭 필요한 과정이지만 지속적으로 연구모형을 확장하는 것은 한계점을 가질 수밖에 없으며, 차별적인 예측변인의 추가적인 탐색보다 2000년대 이후부터 축적된 연구 결과들을 메타분석을 통해 정리하는 것은 향후 연구자들이 활용할 자산이 될 수 있을 것이다. 특히 Kristof-Brown 등(2005)의 통합분석 연구결과 개인-조직 적합성은 조직몰입( $\rho = .51$ ), 직무만족( $\rho = .44$ ), 이직의도( $\rho = -.35$ )와 유의미한 관계에 있으며 개인-직무 적합성 역시 조직몰입( $\rho = .47$ ), 직무만족( $\rho = .56$ ), 이직의도( $\rho = -.46$ )와 유의미한 관계를 보였는데 이와 비교

하여 국내 연구들에 대한 통합분석은 어떤 결과를 보일지 검토해보는 것 또한 적합성 분야의 향후 연구에 유용한 참고가 될 수 있을 것이다.

지금까지 이와 가장 유사한 목적으로 수행된 연구로는 Oh 등(2014)의 메타분석 연구가 있다. 이 연구에서는 2012년까지의 한국 데이터가 포함되긴 하였으나 당시 한국에서는 적합성 관련 연구 초기로서 포함된 논문 중에서 학술지에 등재되지 않은(unpublished) 석사학위 연구 데이터들도 다수 존재했다. 또한, 분석의 주목적이 문화권 간에 나타나는 적합성과 직무관련 변수들 간 관계의 차이를 규명하는 것으로서 한국 표본을 대상으로 연구 장면에 따른 하위집단 간의 차이를 검증하는 추가 분석이 수행되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 2018년까지 학술지에 출판된 최신 연구 결과들을 분석에 반영하고자 하였으며 학술지에 출판되지 않았지만 비교적 엄정한 심사 과정을 거친 박사학위 논문 이상의 연구 결과들로 분석 범위를 한정하였다.

또한, 연구 장면에 따른 조절효과 분석을 추가하여 국내의 조직 상황 하에서 적합성과 직무관련 변수들 간의 관련성에 대해 조금 더 심층적으로 분석하였다. Rainey, Backoff와 Levine(1976)는 사조직과 공조직은 조직 특성에 많은 차이가 있기 때문에 조직을 이해하기 위해서는 각 유형별 조직의 특성을 알아야 한다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 공조직과 사조직으로 유형을 구분하여 하위 집단 간의 분석을 통해 조절효과를 확인하고자 하였고, 이러한 점에서 앞선 메타분석 연구와 비교하여 차별적인 의의를 가질 수 있을 것이다.

### 개인-환경 적합성의 개념

인간은 사회적인 존재이므로 항상 타인과 상호작용하며 살아간다. 또한 인간은 독립적인 존재이므로 개인마다 다른 성격특성과 가치관을 지니며, 유전적이고 환경적인 특성에 의해 더욱 견고해진다. 따라서 조직에서는 다양한 개인들 중에서 조직, 직무와 잘 맞는 종업원을 뽑는 데에 많은 자원을 투자하고 있다(Caldwell & O'Reilly, 1990). 이처럼 Chatman(1989)에 따르면 적합성의 개념은 상호작용 심리학(interactional psychology)에 그 기반을 두고 있다. 상호작용에 기반하여 개인은 타인, 조직, 직무와 잘 맞을 때 '적합하다'라고 할 수 있는 것이다. 한편 Rounds, Dawis와 Lofquist(1987)은 과업적응 이론(the theory of work adjustment)을 바탕으로 개인-환경 적합성에 대한 이론이 전개된다고 주장하였다. 과업-적응 이론에서는 개인이 과업 특성과 환경의 요구에 응답하고 수용하며 과업 특성과 환경 역시 개인의 요구에 대한 반응이 상호적으로 이루어진다고 주장한다. 결과적으로, 개인과 환경 간의 적합성, 상응의 개념은 일반적인 요구나 필요에 의해 규정되는 것이 아니라 두 부분의 상호작용에 의해 적합성의 정도가 규정된다고 볼 수 있다.

개인-환경 적합성(person-environment fit)에 대해서는 많은 연구자들이 그 정의를 달리하고 있는데, 일반적으로는 개인과 개인을 둘러싼 환경 사이의 부합이나 연관된 정도를 의미하는 것으로, 긍정적이거나 부정적인 결과를 산출하게 된다(Muchinsky & Monahan, 1987). 개인-환경 적합성에 대한 연구는 그 범주가 다양한 형태를 보이는데, 상호작용 심리학적 관점에서 개인은 직무, 그룹, 조직, 그리고 직업과 상응하며(Kristof-Brown et al., 2005), 따라서

개인-환경 적합성의 범주는 개인-직업, 개인-조직, 개인-직무, 개인-동료, 개인-상사 적합성 등으로 분류할 수 있다. 본 메타분석에서는 이 중에서 연구가 가장 활발하게 진행되는 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 두 변인을 분석대상으로 결정하였는데, 또한 조직적인 관점에서 성공적인 종업원은 조직과 직무에서 모두 적합해야 하기 때문에(Bowen, Ledford, & Nathan, 1991), 연구의 중점을 두 변인으로 결정하였다.

### 개인-조직 적합성

개인-조직 적합성(person-organization fit)은 그 정의를 내리는 것이 쉽지 않은데, 그 적합성이 내포하는 개념화와 조작화 방법이 다양하기 때문이다(Judge & Ferris, 1992). Kristof(1996)는 개인-조직 적합성에 관해 수행된 연구들을 통합하여 리뷰하였고, 그 정의를 내리기 위해 다음과 같이 정리하였다. 첫째는 유사 적합성(supplementary fit)과 보완 적합성(complementary fit)으로 구분하는 방식인데, 유사 적합성은 개인과 조직이 유사한 특성을 지닐 때 발생하는 것이고 보완 적합성은 개인이나 조직에서 부족한 부분을 보완할 때 발생한다(Muchinsky & Monahan, 1987). 둘째는 수요-공급(needs-supplies)과 요구-능력(demands-abilities)으로 구분하는 것인데, 수요-공급 관점에서는 적합성이 개인의 요구, 욕구, 선호 등을 조직이 만족시킬 때 발생하며 요구-능력 관점에서는 조직의 요구를 개인이 충족시킬 능력이 있을 때 적합성이 발생한다고 주장한다. Kristof(1996)는 이 두 분류를 통합한 모델을 제시하였고 이를 바탕으로 개인-조직 적합성이 (a) 적어도 하나의 독립체가 다른 쪽의 요구를 충족시킬 때, (b) 개인과

조직이 유사한 근본적 특성을 공유할 때, (c) 앞의 두 조건이 모두 충족되었을 때 발생하는 개인과 조직의 상응으로 정의하였다.

또한 Kristof(1996)는 개인-조직 적합성의 조작화 방식에 따라 네 가지로 분류하였는데, 이는 가치(value)의 일치성, 목표(goal)의 일치성, 개인의 요구(needs)와 조직의 시스템의 일치성, 그리고 개인의 성격(personality)과 조직의 풍토(climate)의 일치성이다. 추가적으로, 이와 같은 다른 관점에서의 조작화 방식들은 서로 모순적이지 않으며, 다양한 시각들이 하나의 조작화 방식으로 통합될 수 있다고 주장하였다. 이처럼 개인-조직 적합성은 단순히 개인과 조직의 유사성이나 일치성, 상응 등으로 설명할 수는 없으며 다양한 구조로 설명되는 복잡한 개념이라고 볼 수 있다.

#### 개인-직무 적합성

개인-조직 적합성이 주로 개인과 조직 간 가치의 상응으로 연구되어 왔다면(Cable & Judge, 1997; Chatman, 1989), 개인-직무 적합성(person-job fit)은 일반적으로 개인의 지식(knowledge), 기술(skills), 능력(abilities)들과 직무 요구가 부합된 정도로 정의를 내릴 수 있다(Kristof-Brown, 2000). 만약 개인이 직무에서 요구하는 자격 요건들을 지니고 있어서 과업을 수행하는 데에 부족함이 없다면, 이는 높은 적합성의 수준이라고 볼 수 있다. 이와 더불어 종업원의 입장에서, 개인이 특정 직무에 대한 욕구, 선호 등이 직무 특성에 반영되어 있을 때도 적합성이 높다고 할 수 있다. 이는 Edwards(1991)이 수요-공급과 요구-능력으로 개인-직무 적합성을 설명한 것과 같은 맥락으로, 개인-직무 적합성에 대한 그의 저서에서는

개인의 능력과 직무에서의 요구 간 부합, 그리고 개인의 욕구, 선호 등과 직무 특성 간의 부합으로써 개인-직무 적합성을 정의하고 있다.

개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 두 변인에 관해서 두 변인이 차별적으로 개인에게 인식되는지, 다시 말해서 변별타당도가 있는지에 대한 의문이 제기되었고(Werbel & Gilliland, 1999), 실제로 실무적인 입장에서 채용 담당자들이 두 변인을 다르게 인식하는지에 대한 경험적인 증거는 부족한 실정이었다(Kristof-Brown, 2000). O'Reilly, Chatman 과 Caldwell(1991)의 연구에서는 조직문화 프로파일을 통해 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 변별되는 개념임을 증명하였고, Kristof-Brown(2000)의 연구에서는 요인분석을 통해 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 1요인 모델보다 2요인 모델에서 모델 적합도가 높게 나오는 것을 확인하여 그 변별성을 검증하였다. 또한 국내에서는 유태용과 현희정(2003)의 연구에서 다차항 회귀분석과 반응 표면 방법론을 활용하여 개인-조직 적합성은 조직몰입과 이직의도에 더욱 높은 상관을 보이며, 개인-직무 적합성은 직무만족, 직무몰입에 더욱 높은 상관을 보여 그 직접적인 영향력이 다르게 나타남을 검증하였다. 이와 같은 연구결과들은 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 비록 연관성을 보이기는 하나, 명확하게 구분되는 개념이라는 점을 시사한다.

#### 개인-환경 적합성의 측정방식

개인-환경 적합성에 대한 측정은 크게 직접적인(direct) 방식과 우회적인(indirect) 방식의 두

가지로 구분이 가능하지만, 어떤 방식으로 측정하는 것이 효과적인지에 대한 논란이 존재해왔으며, 완벽한 적합성의 정도를 측정하는 것은 매우 어렵다(Kristof, 1996). 직접적인 측정 방식은 개인이 지각한(perceived) 개인과 환경의 적합성을 측정하는 것인데, 개인이 조직과 잘 부합한다고 판단하는 것으로 개념화될 수 있으며(Cable & Judge, 1995), 높은 신뢰도와 타당도를 바탕으로 하기에 가장 많이 활용되고 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 이와 달리 우회적인 측정방식은 실제적이고(actual), 객관적인(objective) 방식이며(Cable & Judge, 1995), 상호작용, 다른 점수산정 방식, 다차항 회귀분석 등을 활용하여 개인과 환경 특성들을 개별로 산출한 후, 두 점수를 비교하는 방식으로 진행된다(Kristof, 1996).

이러한 측정 방식을 적용한 연구의 예로는 MBTI 프로파일을 통해 개인과 조직을 독립적으로 구분하여 그 일치도를 확인한 연구(박영미, 2016)나 유태용(1999)이 개발한 조직 성격 유형 척도를 활용하여 다차항 회귀분석을 통해 적합성을 검증하려는 시도(유태용, 현희정, 2003), 다수준 분석을 통해 적합성을 측정한 연구(임규혁, 이해영, 한주희, 2012) 등이 있다. 이러한 측정 방식은 개인과 환경에서 가치, 목표, 특성, 요구 등에 대해 독립적으로 점수를 산출하여 비교하는 방식이므로 객관적인 데이터를 얻을 수 있지만 그만큼 복잡하고 까다로운 방식으로 볼 수 있다.

본 연구의 메타분석에서는 직접적인 방식으로 개인이 지각한(perceived) 적합성 정도를 측정된 데이터만 포함시켰다. 이는 본 연구가 직접적인 측정방식과 우회적인 측정방식 간의 차이를 보는 것이 목적이 아니며, 또한 우회적인 측정방식을 채택한 연구들 중 상당수에

서 메타분석을 위한 상관계수나 효과크기 등이 보고되지 않고 있었기 때문이다(e.g., 박영미, 2016). 이와 같은 상황에서 메타분석에 포함되는 개별 연구들의 일관성 유지를 위해 직접적 측정 방식에 의한 연구 결과들로 분석 범위를 한정하는 것이 적절할 것이라 판단했다. 이와 같은 분석 범위의 제한은 측정 방식에 의해 발생하는 차이인 모드 효과(mode effect)의 개입을 차단하는 의미도 가질 수 있다.

#### 개인-환경 적합성과 조직몰입의 관계

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입이 조직에 대한 충성심, 소속감 등을 통해 심리적인 애착을 가지는 정서적 몰입, 조직에 대한 누적된 투자와 조직을 떠난다고 하더라도 마땅한 대안이 없기 때문에 머무르려고 하는 지속적 몰입, 규범적이고 도덕적인 의무감으로 인해 머물고자 하는 규범적 몰입으로 이루어진다고 주장하였다. 또한 Mowday, Porter와 Steers(1979)는 개인이 소속된 조직에 애착을 느끼고 동일시하며, 충성하고자 하는 정서적인 반응을 조직몰입으로 보았다.

Kristof(1996)는 선발과 교육을 통해 개인-조직 적합성을 높인다면 종업원들의 조직몰입과 유연성을 높일 수 있다고 주장하였다. 또한 Cable과 DeRue(2002)의 연구에서는 개인이 조직과 적합하다고 지각할수록 조직과 더욱 동일시하는 경향을 보인다는 것이 밝혀졌다. Kristof-Brown 등(2005)의 메타분석 연구에서는 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성 모두 조직몰입과 유의미한 관련성을 보였으며, Oh 등(2014)의 연구에서도 문화 간 차이는 있었으나 두 적합성 모두 조직몰입과 유의미한 관계가

나타났다. 하지만 Finegan(2000)은 개인-조직 적합성이 조직몰입에 미치는 영향에서 지속적 몰입과 규범적 몰입까지 그 해석을 확대하는 것을 경계하였다. 즉, 지속적 몰입은 개인의 누적된 투자와 마땅한 대안의 부재, 그리고 규범적 몰입은 정서적 몰입과 공유되는 성격이 강하다고 주장하였다. 본 연구에서 통합 분석을 위해 포함된 연구들은 조직몰입의 점수를 산정하는 방식이 연구마다 상이하였다. Finegan(2000)의 주장을 바탕으로 본 연구에서는 조직몰입을 지속적 몰입과 규범적 몰입까지 포함시켜 측정된 논문들을 제외하였는데, 이는 적합성과 조직몰입 간의 관계를 정확하게 측정함과 동시에 일관된 측정방식을 확보하여 측정오차를 줄이기 위함이다. 이와 같은 선행연구들을 통해, 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 조직몰입과 밀접한 관련성이 있다는 것을 증명하였고, 본 연구에서는 이를 기반으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 1.** 개인-조직 적합성은 조직몰입과 정적인 관련성을 보일 것이다.

**가설 2.** 개인-직무 적합성은 조직몰입과 정적인 관련성을 보일 것이다.

#### 개인-환경 적합성과 직무만족의 관계

개인-환경 적합성은 직무만족과 유의미한 정적인 관계에 있을 것이다. Judge와 Bretz(1992)는 개인의 요구와 직무 특성과의 적합성이 직무만족을 높인다고 보고하였다. 또한 Lauer와 Kristof-Brown(2001)의 연구에서는 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성 모두 직무만족과 유의미한 정적 관계에 있다는 것이 입증되었다. 이 외에도 많은 선행연구들(e.g., Saks

& Ashforth, 1997; Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014)은 개인-직무 적합성뿐만 아니라 개인-조직 적합성 역시 직무만족과 유의미한 관련성을 보인다는 점을 입증하였으며, 국내에서의 연구들(e.g., 이종호, 2016; 서효민, 박상하, 장경로, 2011; 김태성, 2014)도 개인-환경 적합성과 직무만족 간의 정적인 관련성을 지지하는 결과를 보여주었다. 본 연구에서도 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 3.** 개인-조직 적합성은 직무만족과 정적인 관련성을 보일 것이다.

**가설 4.** 개인-직무 적합성은 직무만족과 정적인 관련성을 보일 것이다.

#### 개인-환경 적합성과 이직의도의 관계

Vancouver와 Schmitt(1991)의 연구에서는 개인-조직 적합성이 낮을수록 종업원들이 더욱 이직하고자 하는 의지를 보인다는 점을 입증하였다. Moynihan과 Pandey(2007)가 제안한 이직 모형에서는 조직과의 가치가 부합하지 않을 때 개인은 더욱 이직하려는 의사를 가진다는 점을 밝혔으며, Cable과 DeRuc(2002)는 개인-조직 적합성이 이직의도에 영향을 미치는 강력한 예측변인임을 입증하였다. 이와 마찬가지로 개인이 직무에 대해 부정적인 판단을 하고 직무와 적합하지 않다는 인식을 한다면 무의미함과 지루함을 느끼게 되며(오동근, 이영석, 2004), 결국 이직에 대한 고민을 할 수 있을 것이다. 또한 선행연구(Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014)에서도 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 이직의도와 부적인 관련성을 보인다는 점을 입증하였으며, 국내 연

구들(e.g., 최명옥, 유태용, 2005; 이인석, 백종훈, 전무경, 2010)도 개인-환경 적합성과 이직의도 간의 부적인 관계를 지지하는 결과를 보여주었다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 5.** 개인-조직 적합성은 이직의도와 부적인 관련성을 보일 것이다.

**가설 6.** 개인-직무 적합성은 이직의도와 부적인 관련성을 보일 것이다.

#### 조직유형에 따른 조절효과

본 연구에서는 조직유형을 공조직(public organization)과 사조직(private organization)으로 구분하여, 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계에서 조절유형에 따라 그 크기가 차이를 보이는지 하위집단 분석을 실시하였다. Rainey, Backoff와 Levine(1976)은 공조직과 사조직이 유사한 특징을 보이기 때문에 일반적인 방법으로 조직유형을 접근해야 한다는 Murray(1975)의 주장에 반박하며, 비록 공조직과 사조직은 유사한 점을 보이긴 하지만 차이점이 분명하게 존재하며 그 차이점이 매우 중요하다고 주장하였다. Perry와 Rainey(1988)는 공조직과 사조직의 유사점과 차이점을 입증한 연구들을 테이블로 제시하며 조직유형론(Organizational Typology)에 따른 직업과 관련된 태도들이 다르게 나타난다는 점을 지적하였으며, Rainey와 Bozeman(2000)은 공조직과 사조직의 경험적인 연구들을 통합하여 리뷰하면서 조직유형에 따라 조직 구조, 목표의 복잡성과 모호성, 관례, 직업과 관련 변수들이 다르게 나타난다고 주장하였다.

Rainey 등(1976)은 공조직과 사조직이 (a) 환

경적 요인, (b) 조직과 환경의 교환 방식, (c) 조직 내부 구조와 과정에서 차이를 보인다고 주장하였다. 환경적 요인에서는 시장의 노출 정도, 법·형식적인 제약, 정치적 영향에서 그 차이점을 보이는데, 공조직은 사조직보다 시장에 대한 노출이 적으며 따라서 효율성과 유연성이 떨어지는 특징을 보인다. 또한 공조직에서 더욱 형식적인 제약이 많으며, 의사결정 단계에서 정치적인 영향을 더욱 많이 받게 된다. 조직과 환경의 교환 방식에서는 강제성, 영향력의 정도, 공적인 감독과 공적인 기대에 따라 차이를 보인다. 공조직은 사조직과 비교하여 정부에 의해 강제적이고 독점적인 특성을 가지며, 정부의 의사결정에 더욱 강한 영향력을 받고 공적으로 더욱 큰 관심을 받으므로, 감독이 강한 성격을 띄며 국민이나 정부로부터 더욱 공정하고 책임감을 갖도록 기대를 받는다. 조직 내부와 과정에서는 목표와 평가에 대한 기준, 권력 관계와 행정적인 역할, 조직 성과, 종업원 유인 구조, 종업원 성격에서의 차이를 보인다. 공조직에서는 목표가 모호하고, 복잡하고 추상적인 특징을 가지며 의사결정의 자율성이 떨어지고 조심스럽게 이루어진다. 경직적이고 혁신적이지 못한 특징을 보이므로 성과를 측정하는 것이 어렵고, 따라서 성과를 통해 종업원들을 유인하는 방안들이 떨어진다. 또한 사조직과 비교하여 직업에 대한 만족도와 조직몰입을 떨어지는 경향을 보인다.

결론적으로, 공조직은 사조직과 비교하여 경직된 특성을 보이며, 유연성이 부족하고 안정적인 특성을 가진다는 점을 알 수 있는데, 이는 공조직의 종업원들이 사조직과 비교하여 보수에 대한 선호보다는 직업에 대한 안정성이 높게 나타난다는 Baldwin(1991)의 연구 결과



와도 같은 맥락으로 볼 수 있다. 이를 통해, 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들에서 조직유형에 따른 차이점을 고려한다면, 공조직에서는 사조직보다 적합성과 직무 태도 간의 효과크기가 더 낮을 거라는 가설을 세울 수 있다. 이는 공조직의 조직 및 직무 특성 등을 고려했을 때, 직무나 조직과의 적합성이 조금 낮더라도 조직몰입, 직무몰입 및 이직의도 등이 상대적으로 크게 변화하지는 않을 것이라는 추론에 근거한 것이다. 직업적 안정성이 높고 성과 및 보상체계, 조직 위계 등 조직 운영 전반에서 경직된 조직에서는 조직 및 직무 적합성이 상대적으로 중요한 의미를 갖지 않을 수 있으며 이로 인해 나타나는 조직몰입, 직무몰입 및 이직의도 등의 변인이 상대적으로 작아질 수 있다. 반대로, 사조직의 종업원들은 적합성과 직무관련 변수들의 관계가 공조직보다 클 것이며, 특히 조직이나 직무에 적합하지 않다고 느낀다면 공조직과 비교하여 조직 또는 직무에 대한 몰입이 상대적으로 크게 변화하고 궁극적으로는 이직의도로까지 상대적으로 더 쉽게 이어질 수 있을 것이라는 합리적 추측이 가능하다.

또한 직업 안정성이 공조직에서 사조직보다 높다는 Baldwin(1991)의 결과는 조직몰입, 직무만족과 비교하여 이직의도에서 조직 유형 간의 차이가 가장 두드러질 것이라는 점을 유추할 수 있다. 공조직의 경우, 비록 유연한 특성은 없더라도 정년이 보장된다는 안정감으로 인해 적합성과 이직의도 간의 관계가 사조직보다 낮게 나타날 것이다. 다시 말해서, 이직의도에 있어서 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 사조직에 비해 그리 중요하게 작용하는 것이 아닐 수 있다는 것이다.

본 연구에서는 수집된 메타분석 대상 연구

들 중에서 공공기관, 경찰조직, 공무원을 대상으로 연구된 경우 공조직으로 분류하였고, 이외에 일반 사기업, 호텔, 여행사, 외식기업은 사조직으로 분류하였으며, 공조직과 사조직 종업원이 모두 포함된 연구나 사회복지사, 학교법인 건강센터, 병원에서 근무하는 종업원 등 그 분류가 명확하지 않은 경우에는 분석대상에서 제외하였다. 이와 같은 방식으로 본 연구에서는 공조직과 사조직으로 조직유형을 분류하고, 다음과 같은 가설을 세워 그 조절 효과를 검증하였다.

**가설 7-1.** 개인-조직 적합성과 조직몰입과의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 7-2.** 개인-조직 적합성과 직무만족과의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 7-3.** 개인-조직 적합성과 이직의도와와의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 8-1.** 개인-직무 적합성과 조직몰입의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 8-2.** 개인-직무 적합성과 직무만족의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 8-3.** 개인-직무 적합성과 이직의도의 관계는 사조직에서 공조직보다 그 효과크기가 클 것이다.

**가설 9.** 조직유형에 따른 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간 관계의 효과크기는 이직의도에서 가장 큰 차이를 보일 것이다.

## 방 법

### 메타분석 포함대상 및 선정기준

본 연구에서는 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 간의 상관계수를 담은 논문들을 선정하기 위해 국내 학술지 논문과 박사학위 논문을 검색하였다. 국내 학술정보 온라인 검색 사이트인 DBpia(누리미디어), KISS(한국학술정보), Google Scholar를 통하여 2000년 이후부터 2018년 현재까지 발행된 논문들을 검색하였고, 출판편향을 방지하기 위해 박사학위 논문을 포함하였으나, 연구결과의 신뢰성을 높이기 위해 석사학위 논문은 상대적으로 심사가 덜 엄격하게 진행된다고 보고 제외하였다. 검색 키워드는 ‘개인-조직 적합성’, ‘개인-직무 적합성’이었으며 검색된 논문들 중 ‘조직몰입’, ‘직무만족’, ‘이직의도’의 변인이 포함된 논문들을 수집하였다.

본 연구에서 메타분석에 포함된 기준은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에 포함된 변인인 ‘개인-조직 적합성’과 ‘개인-직무 적합성’, 그리고 ‘조직몰입’, ‘직무만족’, ‘이직의도’가 반드시 포함되어야 한다. 둘째, 효과크기(effect size)인 상관계수가 포함되어야 하며, 보고하지 않았을 시 변환이 가능한 통계치( $t$ ,  $F$ ,  $\chi^2$  등)가 포함되어야만 한다. 셋째, 국내에 거주하는 종업원들을 대상으로 실시한 연구만 포함되어야 하므로 해외 표본이나 노인과 학생을 대상으로 한 연구는 제외하였다. 넷째, 개인이 지각한 적합성을 측정하는 방식을 활용해야 하며, 심리측정적으로 타당한 도구를 활용해야 한다. 따라서 개인과 조직의 하위요소별로 점수를 따로 입력하여 적합성을 측정된 논문(e.g., 박영미, 2016)들과 측정도구를 보고하지

않은 논문은 제외하였다. 다섯째, 조직몰입의 경우 지속적 몰입과 규범적 몰입을 함께 측정하여 결과를 보고한 논문의 경우에는 이를 제외하였다. 마지막으로 변인들의 하위요인들을 따로 상관계수를 보고한 경우는 제외하였다. 예를 들어 직무만족을 외재적·내재적 만족으로 결과를 따로 보고한 논문은 제외하였다.

종합적으로 총 51개의 연구( $N=15,589$ )가 입력되었으며, 학회지 논문이 45편, 학위논문이 6편이었다. 코딩을 확인하는 과정에서 박사학위 논문과 학회지 논문의 표본이 일치한 연구 2편이 제외되었다.

### 코딩 절차

본 연구에 포함된 논문 중에서 효과크기를  $t$ 값으로 보고한 논문은 Acar과 Runco(2012)의 교정 공식을 활용하여 상관계수로 변환하였으며,  $t$ 값 이외의 값으로 효과크기를 보고한 논문은 없었다. 일부 연구에서는 신뢰도가 범주로 보고되어 있거나 누락된 경우가 있었는데, 이 경우 각 변인들의 평균 신뢰도로 대체하였다. 산업 및 조직심리학을 전공하는 대학원생 2명이 독립적으로 데이터들을 코딩하였다. 통합분석에 포함된 논문에 제시되는 사례 수, 상관계수와 신뢰도를 두 명이 독립적으로 코딩하였을 때 일치된 정도는 96.1%였다. 또한 코딩 과정에서 일치하지 않은 부분은 개별 논문들을 재확인하여 수정하는 과정을 거쳤다.

### 메타분석 절차

본 연구에서는 분석을 위해 Hunter와 Schmidt(2004)의 메타분석 절차를 이용하였다. Hunter와 Schmidt(2004)의 메타분석 방법은 다

양한 장면에서 수행된 연구 결과들의 변량에 잠재되어 있는 통계적 인공물(e.g., 표집오차, 측정오차 등)을 교정하여 두 변인 간의 진 상관관계수(true correlation)를 추정할 수 있는 통합 분석 방법이다. 표집오차를 교정하기 위해 표본에 가중치를 부여하였고, 신뢰도 계수를 바탕으로 두 변인의 측정오차를 교정하였다. 이외에 추가적인 통계적 인공물들(e.g., 범위제한 등)의 교정은 해당 분석에 포함된 연구들에서는 수행할 필요가 없으므로 추가적인 교정 작업을 거치지 않았다. 이는 대부분의 산업 및 조직심리학 분야 연구는 일반 종업원들을 대상으로 설문이나 실시되므로 선발 장면 등에서 발생하는 범위제한의 상황이 관찰되지 않기 때문이다. 국내에서 Hunter와 Schmidt(2004)의 분석 방법을 활용한 연구들이 다수 있었으며(박형인, 남숙경, 양은주, 2011; 홍세정, 장재운, 2015; 이종현, 신강현, 백승근, 허창구, 2015; 김문숙, 김예실, 이순목, 2014), 본 연구에서도 위의 연구들과 마찬가지로 무선폭포모형을 적용하였는데 무선폭포모형은 조절변수의 존재를 인정하므로 본 연구에 사용하기 적합하였다.

구체적 분석 과정은 다음과 같다. 우선 개인-환경 적합성인 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성과 직무관련 변수인 조직몰입, 직무만족, 이직의도 간의 관련성에 대한 분석을 실시하였다. 분석 결과로 관찰된 상관의 평균( $\bar{r}$ )과 관찰된 상관의 표준편차( $SD_r$ )를 보고하였는데, 이는 측정오차까지 고려하지 않고 표집오차만을 교정한 값을 의미한다. 또한 진점수 상관 평균의 추정값( $\bar{\rho}$ )과 표준편차( $SD_{\rho}$ )를 보고하였는데, 진점수 상관 평균의 추정값은 각 연구에서 보고된 신뢰도를 바탕으로 측정오차를 교정하여 산출된 값이다. 추가적으로

결과의 이해를 돕기 위해 확신구간(credibility interval)과 신뢰구간(confidence interval)을 보고하였다. 확신구간은 진점수 상관의 분포를 나타내는데, 확신구간이 0을 포함하지 않으면 연구에서 교정된 상관관계수들의 대부분이 0을 기점으로 하여 한 방향에 집중된 경향을 보인다. 확신구간이 0을 포함한다면 상관관계수의 방향에 영향을 줄 수 있는 조절변수가 존재할 수 있다는 점을 시사한다(Hunter & Schmidt, 2004). 신뢰구간은 평균 진점수 상관의 오차 범위를 나타내는 것으로, 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 것을 의미한다. 또한 조절변수의 도입을 고려하기 위해 통계적 인공물에 의한 분산의 비율을 보고하였는데, 이 비율이 75% 보다 적으면 조절변수의 도입을 고려해야 한다는 점을 시사한다(Hunter & Schmidt, 2004).

조절효과를 확인하기 위해 두 개의 범주인 공조직과 사조직으로 하위집단을 분류하여 추가적인 분석을 실시하였다. 범주를 나누어 분석하였을 때 집단 간 효과크기의 평균 차이가 크고, 분산이 전체 집단을 대상으로 했을 때보다 충분히 작아진다면 적절한 조절변수로 판단할 수 있지만, 분산의 감소가 어느 정도여야 하는지에 대한 구체적인 기준은 제시되어 있지 않다(김문숙 등, 2014). 국내에서 수행된 일부 메타분석 연구(김문숙 등, 2014; 박형인 등, 2011)에서는 분산이나 표준편차가 줄어드는 것을 통해 적절한 조절효과가 있었는지에 대한 판단을 하였고, 본 연구에서도 이를 기준으로 하여 조절변수를 도입하는 것이 옳은지에 대한 판단을 하였다.

### 결 과

표 1에 개인-조직 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계가 제시되어있다. 개인-조직 적합성과 조직몰입 간의 상관인 22개의 개별연구에서 분석되었으며( $N = 6,510$ ), 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 상관인 27개의 개별연구에서 분석되었고( $N = 7,816$ ), 개인-조직 적합성과 이직의도 간의 상관인 22개의 개별연구에서 분석되었다( $N = 6,951$ ).

개인-조직 적합성과 조직몰입의 추정된 진점수 상관의 평균(true mean correlation)은 .689로 나타났으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상이 정적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 1은 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는

비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 11.38%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 88.62%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

개인-조직 적합성과 직무만족의 추정된 진점수 상관의 평균은 .674로 나타났으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상이 정적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 3 역시 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는 비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 11.43%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 88.57%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

개인-조직 적합성과 이직의도의 추정된 진점수 상관의 평균은 -.429로 나타났으며, 95%

표 1. 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들

변수	$k$	$N$	$\bar{r}$	$SD_r$	$\bar{\rho}$	$SD_\rho$	80%CV	95%CI	%Var
개인-조직 적합성									
직무관련 변수									
조직몰입	22	6,510	.598	.115	.689	.120	[.536 .843]	[.637 .742]	11.38
직무만족	27	7,816	.592	.121	.674	.121	[.519 .828]	[.626 .721]	11.43
이직의도	22	6,951	-.373	.130	-.429	.156	[-.629 -.230]	[-.498 -.361]	11.47
개인-직무 적합성									
직무관련 변수									
조직몰입	16	4,307	.527	.130	.615	.137	[.440 .790]	[.544 .685]	12.29
직무만족	20	5,319	.514	.144	.590	.155	[.392 .788]	[.519 .660]	10.01
이직의도	17	4,950	-.325	.101	-.384	.118	[-.535 -.234]	[-.446 -.323]	21.82

주)  $k$ : 포함된 개별 연구 수,  $N$ : 전체 사례 수,  $\bar{r}$ : 관찰된 상관 평균,  $SD_r$ : 관찰된 상관 평균의 추정된 표준편차,  $\bar{\rho}$ : 추정된 진점수 상관 평균,  $SD_\rho$ : 진점수 상관의 추정된 표준편차, 80%CV: 진점수 상관의 80% 확신구간, 95%CI: 진점수 상관 평균의 95% 신뢰구간, %Var: 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율

의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상이 부적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 5 역시 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는 비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 11.47%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 88.53%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

표 1에는 개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계도 함께 제시되어있다. 개인-직무 적합성과 조직몰입 간의 상관이 16개의 개별연구에서 분석되었으며( $N = 4,307$ ), 개인-직무 적합성과 직무만족 간의 상관은 20개의 개별연구에서 분석되었고( $N = 5,319$ ), 개인-직무 적합성과 이직의도 간 상관은 17개의 개별연구에서 분석되었다( $N = 4,950$ ).

개인-직무 적합성과 조직몰입의 추정된 진점수 상관의 평균(true mean correlation)은 .615로 나타났으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상이 정적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 2는 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는 비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 12.29%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 87.71%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

개인-직무 적합성과 직무만족의 추정된 진점수 상관의 평균은 .590로 나타났으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상

이 정적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 4 역시 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는 비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 10.01%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 89.99%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

개인-직무 적합성과 이직의도의 추정된 진점수 상관의 평균은 -.384로 나타났으며, 95%의 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 그 유의미성이 검증되었다. 또한 80% 확신구간이 0을 포함하지 않기 때문에 분포의 90% 이상이 부적인 관계에 있음을 알 수 있었으며, 따라서 가설 3-2 역시 지지되었다. 추가적으로 인공물의 분산이 차지하는 비율을 확인한 결과, 분석에 포함된 상관의 전체 분산 중 21.82%가 표집오차와 측정오차에 의해 설명되었기에 나머지 78.18%의 분산이 아직 설명되지 않은 채로 남았다.

#### 조직유형에 따른 조절효과

조직의 유형에 따라 공조직과 사조직으로 분류하여 개인-조직 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계를 분석한 결과를 표 2에 제시하였다. 개인-조직 적합성과 조직몰입의 관계를 보면, 공조직과 사조직에서는 진점수 상관 평균의 추정치에서 차이를 보였고(공조직  $\bar{\rho} = .668$ ,  $SD_{\rho} = .141$ ; 사조직  $\bar{\rho} = .711$ ,  $SD_{\rho} = .100$ ), 진상관 표준편차가 감소되는 결과를 보여주었다. 또한 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지 않기 때문에 정적인 관계로 일반화할 수 있다는 것을 알 수 있다. 가설과 같이 사조직에서 공조직보다 개인-조직 적합성과 조직몰입 간의 관계가 높게 나타났으며,

표 2. 개인-조직 적합성과 직무관련 변수들 간 관계에서 조직유형에 따른 조절효과

변수	<i>k</i>	<i>N</i>	$\bar{r}$	$SD_r$	$\bar{\rho}$	$SD_{\rho}$	80% <i>CV</i>	95% <i>CI</i>	% <i>Var</i>
개인-조직 적합성									
조직몰입									
공조직	5	2,246	.582	.142	.668	.141	[.488 .849]	[.542 .795]	6.01
사조직	13	3,431	.615	.086	.711	.100	[.583 .839]	[.653 .769]	16.41
직무만족									
공조직	6	1,437	.584	.051	.669	.056	[.598 .741]	[.613 .726]	43.28
사조직	18	5,784	.606	.124	.687	.121	[.532 .842]	[.629 .746]	9.80
이직의도									
공조직	3	580	-.290	.048	-.360	.034	[-.403 -.317]	[-.444 -.276]	85.39
사조직	16	5,451	-.397	.136	-.451	.165	[-.662 -.240]	[-.535 -.367]	9.15

주) *k*: 포함된 개별 연구 수, *N*: 전체 사례 수,  $\bar{r}$ : 관찰된 상관 평균,  $SD_r$ : 관찰된 상관 평균의 추정된 표준편차,  $\bar{\rho}$ : 추정된 진점수 상관 평균,  $SD_{\rho}$ : 진점수 상관의 추정된 표준편차, 80%*CV*: 진점수 상관의 80% 확신구간, 95%*CI*: 진점수 상관 평균의 95% 신뢰구간, %*Var*: 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율

따라서 가설 7-1은 지지되었다.

개인-조직 적합성과 직무만족의 관계를 보면, 조직몰입과 마찬가지로 조직유형에 따라 진점수 상관 평균의 추정치는 차이를 보였으며(공조직  $\bar{\rho}=.669$ ,  $SD_{\rho}=.056$ ; 사조직  $\bar{\rho}=.687$ ,  $SD_{\rho}=.121$ ), 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지 않기 때문에 두 변인 간의 정적인 관계가 유의미하게 나타난 것을 알 수 있다. 가설과 같이 사조직에서 공조직보다 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계가 높게 나타났으며, 따라서 가설 7-2 역시 지지되었다.

개인-조직 적합성과 이직의도의 관계도 마찬가지로 조직유형에 따라 진점수 상관 평균의 추정치는 차이를 보였으며(공조직  $\bar{\rho}=-.360$ ,  $SD_{\rho}=.034$ ; 사조직  $\bar{\rho}=-.451$ ,  $SD_{\rho}=.165$ ), 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지

않기 때문에 두 변인 간의 부적인 관계가 유의미하게 나타난 것을 알 수 있다. 가설과 같이 사조직에서 공조직보다 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계가 높게 나타났으며, 따라서 가설 7-3 역시 지지되었다.

개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계를 조직유형에 따라 구분하여 수행한 분석을 표 3에 제시하였다. 개인-직무 적합성과 조직몰입의 관계를 보면, 공조직과 사조직에서는 진점수 상관 평균의 추정치에서 차이를 보였고(공조직  $\bar{\rho}=.698$ ,  $SD_{\rho}=.196$ ; 사조직  $\bar{\rho}=.620$ ,  $SD_{\rho}=.080$ ), 진상관 표준편차가 감소되는 결과를 보여주었다. 또한 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지 않기 때문에 정적인 관계로 일반화할 수 있다는 것을 알 수 있다. 하지만 이 결과는 가설과는 반대인 결과를 보여주는데, 사조직에서 공조직보

표 3. 개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간 관계에서 조직유형에 따른 조절효과

변수	<i>k</i>	<i>N</i>	$\bar{r}$	$SD_r$	$\bar{\rho}$	$SD_{\rho}$	80% <i>CV</i>	95% <i>CI</i>	% <i>Var</i>
개인-직무 적합성									
조직몰입									
공조직	3	1,019	.594	.194	.698	.196	[.448 .948]	[.473 .923]	4.16
사조직	10	2,724	.533	.077	.620	.080	[.517 .723]	[.563 .677]	28.29
직무만족									
공조직	6	1,437	.489	.179	.558	.205	[.296 .820]	[.389 .727]	7.02
사조직	10	2,750	.504	.138	.585	.142	[.403 .766]	[.492 .677]	11.81
이직의도									
공조직	2	480	-.285	.040	-.346	.037	[-.393 -.298]	[-.443 -.249]	78.86
사조직	9	2,694	-.398	.069	-.464	.093	[-.583 -.345]	[-.533 -.395]	27.32

주) *k*: 포함된 개별 연구 수, *N*: 전체 사례 수,  $\bar{r}$ : 관찰된 상관 평균,  $SD_r$ : 관찰된 상관 평균의 추정된 표준편차,  $\bar{\rho}$ : 추정된 진점수 상관 평균,  $SD_{\rho}$ : 진점수 상관의 추정된 표준편차, 80%*CV*: 진점수 상관의 80% 확신구간, 95%*CI*: 진점수 상관 평균의 95% 신뢰구간, %*Var*: 인공물에 의해 설명되는 분산의 비율

다 개인-직무 적합성과 조직몰입 간의 관계가 낮게 나타났으며, 따라서 가설 8-1은 기각되었다. 또한 사조직과 달리 공조직의 경우 진점수 표준편차가 .196으로 높게 나왔기 때문에 해석에 주의할 필요가 있다.

개인-직무 적합성과 직무만족의 관계를 보면, 조직유형에 따라 진점수 상관 평균의 추정치는 차이를 보였으며(공조직  $\bar{\rho}$  = .558,  $SD_{\rho}$  = .205; 사조직  $\bar{\rho}$  = .585,  $SD_{\rho}$  = .142), 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지 않기 때문에 두 변인 간의 정적인 관계가 유의미하게 나타난 것을 알 수 있다. 가설과 같이 사조직에서 공조직보다 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계가 높게 나타났으며, 따라서 가설 8-2는 지지되었다. 하지만 공조직의 경우 진점수 표준편차가 .205로 매우 높게 나왔기 때문에 이 부분 또한 해석에 주의가 필

요하다고 볼 수 있다.

개인-직무 적합성과 이직의도의 관계도 마찬가지로 조직유형에 따라 진점수 상관 평균의 추정치는 차이를 보였으며(공조직  $\bar{\rho}$  = -.346,  $SD_{\rho}$  = .037; 사조직  $\bar{\rho}$  = -.464,  $SD_{\rho}$  = .093), 80% 확신구간과 95% 신뢰구간 모두 0을 포함하지 않기 때문에 두 변인 간의 부적 인 관계가 유의미하게 나타난 것을 알 수 있다. 가설과 같이 사조직에서 공조직보다 개인-조직 적합성과 직무만족 간의 관계가 높게 나타났으며, 따라서 가설 8-3 역시 지지되었다.

마지막으로, 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계에서 조직유형에 따른 효과크기의 차이는 이직의도에서 가장 크게 나타난 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 9 역시 지지되었다.

## 논 의

본 연구에서는 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들에 대한 연구 결과들을 통합하여 메타분석을 실시하였다. 또한 조직유형에 따라 변인 간 관계에서 차이를 보이는지에 대한 추가적인 분석을 실시하였으며, 이를 위해 총 51개의 개별연구에서 독립적인 표본( $N=15,589$ )이 활용되었고 그 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계가 모두 유의미하게 나타났다. 개인-조직 적합성과 조직몰입( $\bar{\rho} = .689$ ), 직무만족( $\bar{\rho} = .674$ ) 간 정적인 관계의 효과 크기는 크다고 볼 수 있고 이직의도( $\bar{\rho} = -.429$ )와의 부적인 관계는 중간 정도의 크기라고 볼 수 있다(Cohen, 1988). 또한, 개인-직무 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계 역시 모두 유의미하게 나타났다. 구체적으로, 개인-직무 적합성과 조직몰입( $\bar{\rho} = .615$ ), 직무만족( $\bar{\rho} = .590$ ) 간에는 정적인 관계가 나타났으며 그 효과크기가 크며, 이직의도( $\bar{\rho} = -.384$ )와의 관계는 부적으로 나타났는데, 이는 중간 정도의 효과 크기를 나타낸다고 볼 수 있다(Cohen, 1988). 본 연구 결과는 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계에 대한 메타분석인 Kristof-Brown 등(2005)의 연구와 Oh 등(2014)의 연구와 일치하는 결과이다.

둘째, 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 관계는 개인-조직 적합성에서 개인-직무 적합성보다 그 크기가 더욱 강한 것을 확인할 수 있다. 이는 직무와의 적합성보다는 조직과의 적합성이 종업원들의 효과적인 과업수행에 더욱 영향을 미치는 점이라는 것을 시사한다.

이 결과는 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 서로 변별적인 개념이라는 선행연구(e.g., Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof-Brown, 2000)를 지지하는 것이지만, 이는 또한 Kristof (1996)가 개인-환경 적합성은 직무 태도에 차별적인 영향을 미친다는 점과는 다른 결과임을 보여준다. Kristof(1996)는 개인-조직 적합성은 조직몰입과 이직의도와 더욱 큰 관련성을 보이며, 개인-직무 적합성은 직무만족 등과 같은 직무태도에 더욱 큰 관련성을 보인다고 주장하였다. 하지만 Lauver와 Kristof-Brown (2001)의 연구 결과에서도 본 연구와 마찬가지로 개인-조직 적합성이 이직의도 뿐만 아니라 직무만족에서도 상관이 조금 더 높게 나왔기 때문에 이 결과와 일치하는 것임을 알 수 있다.

표 4에는 국외 연구와 비교하여 지역별로 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계를 제시하였다. 국외 연구 중에서 직접적인(direct) 측정방식으로 연구된 논문만 포함한 결과를 발췌하였으며, 지역별로 적합성과 직무관련 변수들의 진점수 상관은 다르게 나타났으나 그 방향은 모두 일치하게 나타났다. 국내 표본을 통합한 결과와 북미의 표본을 통합한 결과를 비교해보았을 때, 북미 표본에서는 직무만족과 개인-직무 적합성의 관계는 개인-조직 적합성보다 매우 근소하게 높은 결과를 보여준다. 이 결과는 Kristof(1996)의 주장과 일치하는 결과인데, 우리나라와는 달리 북미에서는 개인-직무 적합성이 직무만족에 근소하게나마 강한 영향을 미친다는 점을 시사한다.

표준편차가 보고되지 않았기 때문에 직접적인 비교를 하는 것이 조심스럽긴 하지만, 이는 문화심리학적 관점에서 그 차이를 유추할 수 있다. 문화심리학적 관점을 고려해볼 때



표 4. 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계에 대한 국외연구와의 비교

지 역	개인-조직 적합성		개인-직무 적합성	
	$\bar{\rho}$	<i>N</i> ( <i>K</i> )	$\bar{\rho}$	<i>N</i> ( <i>K</i> )
한국				
조직몰입	.69	6,510 (22)	.62	4,307 (16)
직무만족	.67	7,816 (27)	.59	5,319 (20)
이직의도	-.43	6,951 (22)	-.38	4,950 (17)
유럽 <sup>a</sup>				
조직몰입	.58	1,228 (5)	.55	570 (2)
직무만족	.64	1,347 (7)	.62	865 (3)
이직의도	-.43	786 (4)	NA	NA
북미 <sup>b</sup>				
조직몰입	.77	15,275 (20)	.44	2,154 (11)
직무만족	.56	19,534 (30)	.58	7,205 (23)
이직의도	-.52	15,400 (24)	-.46	2,065 (11)

주) 한국 데이터(본 연구의 메타분석 결과)는 소수점 셋째 자리에서 반올림 한 값임

k: 포함된 개별 연구 수, N: 전체 사례 수,  $\bar{\rho}$ : 추정된 진점수 상관 평균

<sup>a</sup>Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo, & Shin(2014), <sup>b</sup>Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson(2005)

우리나라는 집단주의 문화에 포함된다(Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede와 Hofstede(2005)에 따르면 미국, 호주, 영국은 개인주의적 문화에 포함되며, 한국과 대만, 인도네시아는 집단주의적 문화에 포함되는데, 우리나라는 집단주의가 매우 높은 문화이며 권력거리(power distance)가 넓고, 불확실성에 대한 인내(tolerance of uncertainty)가 낮으며, 남성성(masculinity)이 높고 장기지향적인(long-term orientation) 특성을 갖는다. 따라서, 서구의 개인주의적 문화와 비교했을 때 조직에 대한 소속감과 애착을 더욱 중시하며 조직과의 일치성을 추구하게 된다. 그러므로 우리나라의 경우 조직과 상응한다고 느낄수록 서구의 개인주의적 문화보다 더욱

직무만족과의 관계까지 강하게 나타나게 되며 이와 반대로 서구의 개인주의적 문화에서는 조직보다는 직무와의 적합성 정도가 직무만족에 더욱 강한 영향을 보일 수 있다고 해석할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 조직을 그 유형에 따라 공조직과 사조직으로 분류하여, 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들에 대한 그 관계의 차이를 비교해본 결과, 개인-직무 적합성과 조직몰입의 관계를 제외하고는 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들 모든 관계에서 사조직이 공조직보다 효과크기가 높게 나타났다. 개인-직무 적합성과 조직몰입의 관계에서는 공조직이 사조직보다 효과크기가 높게 나타났다

데, 이는 사조직에 비해 공조직에서의 과업에 서는 목표가 뚜렷하지 않고 자율성이 낮은 특성을 보이지만 그럼에도 불구하고 적합성이 높다면 사조직보다 오히려 더욱 조직에 몰입하고 소속감을 느끼는 경향성이 있을 수 있다는 점을 시사한다. 가설 8-1을 제외하고는, 본 연구에서 제안한 가설과 같이 공조직의 종업원들은 사조직의 종업원들보다 더욱 안정성을 추구하기 때문에(Baldwin, 1991) 사조직의 종업원들과 비교하여 적합성에 대한 이슈에 덜 민감할 수 있다고 해석할 수 있다. Rainey 등(1976)은 공조직의 문화는 사조직과 비교하여 더욱 경직되어 있고 위계적이며 목표가 모호하다는 점을 지적하였으며, 따라서 일반 사기업에서 빠르게 변화하는 경영환경에 대처하는 방식이 더욱 중요하게 받아들여질 것이다. 개인-조직 적합성은 조직과의 가치의 일치뿐만 아니라 목표, 성격들까지 포함하는 개념이며, 이와 같은 하위특성들이 일치할 때 사조직의 종업원들은 더욱 큰 소속감과 조직에 대한 애착을 느끼게 되며 직무에 대한 전반적인 만족감이 높아질 수 있다.

또한, 개인-환경 적합성과 이직의도와와의 관계를 보았을 때 다른 변수들과 비교하여 그 크기의 차이가 가장 큰 것을 알 수 있다. 이는 본 연구의 조절효과 분석 결과가 제시해주는 가장 큰 시사점으로 볼 수 있는데, 공조직과 사조직 모두 조직이나 직무가 본인에게 적합하지 않다고 느끼면 이직하고자 하는 동기가 높아지는 것은 동일하나 그 변화의 크기는 공조직에서 더 낮게 나타난다는 것이다. 이는 본 논문의 가설 도출 과정에서도 언급한 바와 같이 공조직 고유의 고용안정성과 관련된 설명이 가능할 수 있다. 즉, 공조직의 종업원들은 현실적으로 고용안정성을 보장받기 어려운

사조직 종업원에 비해 본인에게 적합한 조직이나 직무보다 이미 확보되어 있는 직업적 안정성을 더욱 중요시할 수 있는 것이다. 이는 어떤 의미에서는 조직이나 직무에 대한 낮은 수준의 적합성을 이미 인지하고 있으면서도 조직 내에 남아있는 사람이 공조직 내에 더 많을 수 있다는 해석도 가능하게 한다.

본 연구가 갖는 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 개인과 환경의 적합성이 직무와 관련된 변수들인 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 어떤 관계와 크기를 보이는지에 대한 메타분석을 실시하여, 지금까지 국내에서의 연구 결과들을 통합한 분석이라는 것이다. 결과적으로 본 연구에서는 개인이 조직과 직무에 적합하다고 느낀다면 더욱 조직에 애착을 갖고, 직무에 만족하며 이직하고자 하는 의사가 줄어든다는 사실에 대한 상관계수를 통합하여 향후 실무자들에게 적합성이 얼마나 효과를 가져올지에 대해 가늠할 수 있는 추정치를 제시하였다.

둘째, 조직유형을 공조직과 사조직으로 분류하여 적합성과 직무관련 변수들 간 관계의 강도가 어떻게 차이가 나는지를 제시하였다. 이는 Oh 등(2014)이 국내 데이터를 활용하여 적합성과 직무관련 변수들 간의 관계를 검증한 메타분석 연구와의 차별적인 부분으로, 조직유형에 따른 상관관계 강도의 차이를 해석하여 조직에 대한 이해를 심화시켰고, 향후 연구자들이 참고할 수 있는 결과치를 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다.

셋째, 국외 메타분석 연구와 비교하여 적합성과 직무관련 변수들 간 관계가 어떤 차이를 보이는지를 비교하여 교차타당화 가능성을 제시하였다. 또한 선행연구와 그 결과를 비교하

여, 직무만족과 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성 간 관계의 차이를 문화심리학적 관점에서 조명하여 결과에 대한 해석을 풀어냈다 는 점에서 그 의의가 있다.

반면, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있으므로 이를 바탕으로 후속연구에 대한 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 직접적인 측정방식으로, 개인이 지각한 개인-환경 적합성을 측정하는 논문만을 포함 시켰으므로 일반화 가능성에 한계를 가진다고 볼 수 있다. 비록 국내에서도 우회적인 방식으로 적합성을 측정한 논문이 있었으나(e.g., 박영미, 2016 등) 우회적인 방식으로 적합성을 측정한 논문의 편수는 많지 않았기에 측정방식에 따른 차이를 비교하는 것에 제한이 있었다. 따라서 적합성에 대해 우회적인 측정방식을 활용한 논문들이 축적이 된다면 후속연구에서는 이를 포함하여 측정방식에 따라 결과가 어떻게 다르게 나타나는지 확인하는 연구가 필요할 것이다. 또한 Kristof-Brown 등(2005)의 연구에서는 개인-환경 적합성에서 유사 적합성과 보완 적합성을 따로 측정한 논문들도 메타분석에 포함시켰으나 국내 데이터 중 이를 따로 측정한 데이터가 없었기에 포함시킬 수 없었다. 따라서, 향후 적합성 측정에 대한 이슈에 따라 그 내용을 달리한 연구들이 축적된다면 이를 반영하는 방향으로의 후속연구도 제안할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 측정도구의 심리측정적 타당도가 불분명하다고 판단된 논문들을 제외하였지만, 그럼에도 불구하고 각 변인들을 측정하는 측정도구들이 완전히 동일한 것은 아니었기 때문에 본 메타분석이 과연 동일한 구성개념을 측정한 결과들에 대한 메타분석 결과인지를 확신할 수 없다는 한계가 있다.

비록 각 개별연구에서 측정한 변인들의 신뢰도를 통해 교정이 이루어지기는 하였으나 이와 같은 의문이 여전히 제기될 수 있으며, 이는 대부분의 메타분석이 갖는 동일한 한계점일 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 조직유형에 따라 하위 집단을 나누어 분석하였는데, 연구에 포함된 공조직 관련 데이터들이 부족했으므로 만약 더 많은 개별 연구들이 포함되었다면 그 결과가 달리 나타났을 수 있다. 특히 개인-직무 적합성과 조직몰입( $k=3$ ), 이직의도( $k=2$ )의 경우 공조직에서의 개별 연구 수가 부족했으므로 그 비교결과를 해석하는 것이 신중해야 할 것이다. 또한 표준편차가 전체 연구를 대상으로 했을 때보다 줄어들긴 했으나, 개인-직무 적합성과 조직몰입, 직무만족의 관계에서 공조직의 진점수 상관의 표준편차가 크게 나타났으므로 해석에 주의가 필요하다.

표 2와 표 3에서 인공물에 의해 설명되는 분산을 확인해보면, 공조직에서 개인-조직 적합성과 직무만족, 이직의도와와의 관계에서 각 43.28%, 85.39%였고 개인-직무 적합성과 이직의도와와의 관계에서는 78.86%로 높은 수치를 보였다. 이는 통계적 인공물인 표집오차와 측정오차에 의해 많은 분산이 설명되는 것으로 해석할 수도 있지만, 개별 연구의 수가 부족하며 포함된 연구들의 상관계수의 표준편차가 작기 때문에 수치가 높게 나타난 것일 수도 있다. 따라서 해석의 주의가 필요한 부분이다. 또한, 비록 공조직과 사조직으로 분류를 하였으나, Murray(1975)는 공조직과 사조직은 유사점이 더욱 많으며 그 차이는 미미하다고 주장하였는데 이러한 주장도 반영하여 새로운 조절변수의 도입을 고려한 후속연구가 필요하다고 볼 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 석사학위 논문과 학술대회 데이터는 비교적 심사가 엄정하지 않다고 판단하여 제외하였고 연구결과의 신뢰도를 높이기 위해 학술지에 출판된 논문과 박사학위 논문만을 포함하였지만, 박사학위 논문의 편수가 많지 않았기 때문에 출판편향에 대한 충분한 고려가 이루어지지 않았을 수 있다. 비록 홍세정과 장재운(2015)의 내적동기와 창의성 간의 관계에 대한 메타분석 연구에서도 석사학위 논문이 비교적 엄정한 심사를 거치지 않는다고 판단하여 제외하였지만, 이종현 등(2014)의 메타분석 연구에서는 출판편향을 염려하여 석사학위 논문까지 모두 포함하였다. 학위논문 포함과 관련하여 일반적인 기준이 없는 상황이므로, 출판편향을 위해 포함되어야 하는 데이터의 범위에 대한 논의가 향후 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

### 참고문헌

\* 표시는 메타분석 포함 연구

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Baldwin, J. N. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16(2), 181-193. <https://doi.org/10.1177/009102608701600209>
- Bowen, D. E., Ledford Jr, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5(4), 35-51.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875 - 884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1995). *The role of person-organization fit in organizational selection decisions* (CAHRS Working Paper #95-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648 - 657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>
- \* Cha J. B., Ryu G. Y., & Lee H. Y. (2013). An Empirical Study on the Relationship Effect of Pharmaceutical Sales Representative's Personal-Job Fit / Person-Organization Fit and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Korean Journal of Business Administration*, 26(3), 567-588.

- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Review*, 1989(1), 199-203. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4980837>
- \* Choi B. I., Jang C. H., & Kwun S. K. (2011). The Effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Organizational Effectiveness. *Journal of Organization and Management*, 35, 199-232.
- \* Choi H. M., & Lee H. R. (2013). Antecedent Factors of Employee's Job Satisfaction and Customer Orientation in Hotel Service Encounter: Perceived Organizational Support vs. Person-Organization Fit. *Journal of Tourism Sciences*, 37(3), 11-34.
- \* Choi M. O., & Yoo T. Y. (2005). The Effects of Person-Organization, Person-Job, and Person-Supervisor Fit on Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Focus on Interaction Effects among Three Types of Fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 139-162.
- \* Choi W. Y. (2013). *The Impact of Survivor's Justice Perception on the Person-Organization Fit and Job Satisfaction After Downsizing*. Doctoral dissertation, Kyungsung University.
- Chosunbiz. (2016). "1 out of 4 new employees, even if they pass a hard selection process, leave the company in a year", [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/06/06/2016060600963.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/06/06/2016060600963.html).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Holland J.L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers* (2nd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hong S. J., & Jang J. Y. (2015). A Meta-Analysis on the Relationship between Intrinsic Motivation and Creativity. *Korean Journal of Psychology: General*, 34(1), 57-86.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. sage: Thousand Oaks, CA.
- \* Jang H. I., Ha M. H., & Heo E. J. (2017). The Effects of Person-Environment Fit on Job Satisfaction and Turnover Intention in Estheticians. *Journal of Investigative Cosmetology*, 13(4), 343-350. <https://doi.org/10.15810/jic.2017.13.4.006>
- \* Je M. J., & Kim Y. G. (2010). Effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Occupational Commitment, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of Cooks. *Culinary Science Hospitality Research*, 16(5), 50-63. <https://doi.org/10.20878/cshr.2010.16.5.005>

- \* Joo H. J. (2013). The Effects of Person-Superior Fit, Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Organization Commitment and Turnover Intention. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 16(4), 429-448.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261 - 271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- \* Jung H. S. (2007). *A study on the effects of employees' business ethics awareness and practice in foodservice industry upon person-organization fit, job satisfaction, turnover intent and organization performance*. Doctoral dissertation, Kyunghee University.
- \* Jung H. S., & Yoon H. H. (2009). A Study on the Effects of the Ethical Management in Hotel upon Employees' Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Turnover Intent and Organization Performance. *Korean Journal of Hotel Administration*, 18(1), 59-83.
- \* Jung H. S., & Yoon H. H. (2008). The Effects of the Business Ethical Value upon Person-organization Fit, Job Satisfaction, Turnover Intent and Organization Performance: The Employees of Family Restaurant and Feeding Facility. *Journal of The Korean Society of Food Culture*, 23(2), 139-151.
- \* Jung Y. S., Park J. Y., Sohn Y. W., & Ha Y. J. (2013). The Influence of Work Values on the Employees' Organizational Commitment: The Mediating Effect of Work Engagement and Job Satisfaction and The Moderating Effect of Person-Organization Fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 26(4), 507-532. <https://doi.org/10.24230/ksiop.26.4.201311.507>
- \* Kang D. H., & Kim M. K. (2012). A Study on the Effects of the Person-Environment Fit of Hotel Employees' on Job Satisfaction and Customer Orientation. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(3), 345-360.
- \* Kang J. S. (2016). The Effect of Person-Environment Fit of Public Sport Centers upon Job Satisfaction and Customer Orientation. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 63, 225-235.
- \* Kim D. H. (2015). *Analysis of The Effect of Career Agents' Personality and Person-Environment Fit on Turnover Intention: Focusing on the Mediating Effect of Job Satisfaction*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- \* Kim E. H. (2014). *A Study on the Influence of Person Job-Fit of Flight Attendants on Job Satisfaction and Turnover Intention: on the Moderating Effect of Organization Communication*. Doctoral dissertation, Kyonggi University.
- \* Kim H. Y., Oh H. K., Lee S. J., & Park S. M. (2016). A social exchange perspective on trust in supervisor, person-organization fit, and organizational commitment. *Journal of Governance Studies*, 11(3), 143-171. <https://doi.org/10.16973/jgs.2016.11.3.006>
- \* Kim J. E. (2012). A Structural Model Analysis of Person-Organization Fit Influencing Job

- Satisfaction and Turnover Intent Mediated through Goal Commitment. *Culinary Science Hospitality Research*, 18(5), 146-164. <https://doi.org/10.20878/cshr.2012.18.5.010>
- \* Kim J. G. (2012). How individual and organizational suitability in food service industry in different organizational environment influence to job attitude. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(6), 487-508.
- \* Kim J. S., Kim M. O., & Lee E. S. (2017). The Relationships between Job Fitness on Job Satisfaction of the Participant in a Job Creation Project for Disabilities: Focusing on the Mediation Effect of Meaning of Work. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 19(3), 33-55.
- \* Kim K. Y., & Kim M. K. (2014). A Study of Person-Organizational Value Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(6), 255-266.
- \* Kim K. Y., & Park J. Y. (2015). The Effects of Healthy Family Support Center Worker's Person-Environment Fit on the Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korean Journal of Family Welfare*, 20(2), 295-318. <https://doi.org/10.13049/kfwa.2015.20.2.295>
- \* Kim M. J., & Lee J. S. (2014). The Effects of Flight attendant's career Plateau on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention: Focused on the Moderating Effects of Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Person-Team Fit. *Journal of Hotel and Resort*, 13(3), 173-192.
- \* Kim M. K., & Lee C. W. (2013). The Effect of Person-Environment Fit on Organizational Attractiveness and Job Attitude. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(4), 407-421.
- Kim M. S., Lee S. M., & Kim Y. S. (2014). The Relationships between Emotional Labor and Job-related Variables: Meta-analysis. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(4), 683-720. <https://doi.org/10.24230/ksiop.27.4.201411.683>
- \* Kim T. S. (2014). Effect of Person-Environment (Job, Organization) Fit on Job Satisfaction and Customer Orientation: Mainly on KTX Train Attendants. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 16(3), 87-104.
- \* Kim T. S., & Hur C. Y. (2012). A Study on the Effects of KTX Driver's Person-Environment Fit on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Journal of the Korean society for railway*, 15(6), 645-653. <https://doi.org/10.7782/jksr.2012.15.6.645>
- \* Kim W. J. (2013). The Effect of Person-environment Fit on Organizational Commit and Career Commit of Hotel Employees: Focused on the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Foodservice Management*, 16(3), 71-88.
- \* Kim W. J. (2013). The Effects of Person-environment Fit on Organizational Commitment and Turnover Intention of Hotel Employees: Focused on the Moderating Role of Self-efficacy. *Korean Journal of Hotel Administration*, 22(4), 177-194.

- \* Kong Y. J. (2015). A Study on the Effects of the Person-Environment Fit of Travel Agents Employees" on Job Satisfaction and Customer Orientation. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 27(9), 149-164.
- \* Kong Y. J., & Seo H. (2015). The Moderating Effect of Self-efficacy on the Relationship between Person-Environment Fit and Organizational Commitment of Travel Agent's Employees. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 27(11), 59-74.
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- \* Lee C. W. (2012). The Effect of Health Care Professional Employees' Person-Environment Fit on Career Commitment. *Journal of Industrial Economics and Business*, 25(4), 2549-2573.
- \* Lee E. J., & Hong B. S. (2011). The Effect of Person-Environment Fit on Organization Attractiveness, Commitment, and Job Satisfaction in TV Home Shopping Companies. *Journal of the Korean Society for Clothing Industry*, 13(1). <https://doi.org/10.5805/ksci.2011.13.1.107>
- \* Lee H. Y. (2018). The effect of ethical climate on person-organization fit, organizational commitment, and ethical behaviors in the casino industry. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 75(0), 110-120. <https://doi.org/10.31667/jhts.2018.06.20.2.110>
- \* Lee I. S., Baek J. H., & Jeon M. K. (2010). The Effect of Person-Environment Fit on Organizational Effectiveness. *Korean Journal of Business Administration*, 23(4), 1951-1967.
- \* Lee J. H. (2016). Effects of Perceived Flight Attendants' Person-Organization Fit, Person-Job Fit on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, 14(4), 73-93.
- Lee J. H., Shin K. H., Baek S. G., & Heo C. G. (2014). The effectiveness of job embeddedness in turnover studies: A meta-analysis. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(4), 743-782. <https://doi.org/10.24230/ksiop.27.4.201411.743>
- \* Lee M. J. (2012). *The Moderating Effects of Coaching and Person-Job Fit on the Relationship between Job Motivation and Organizational Effectiveness: Focused on Deluxe Hotel Cooks*. Doctoral dissertation, Kyonggi University.



- \* Lee M. S., & Han S. L. (2018). Effects of Social Capital and Person-Organization Fit of Employee on Emotional Exhaustion, Subjective well-being and Turnover Intension. *Korean Journal of Business Administration*, 29(9), 1411-1433. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2016.29.9.1411>
- Lim G. H., Lee H. Y., & Hahn J. H. (2012). An Empirical Study on the Effect of Team-level Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Affective Commitment, and the Mediating Effect of Psychological Empowerment: An Application of Multi-level Approach. *Korean Journal of Business Administration*, 25(3), 1583-1606.
- \* Lim G. S., Jung J. C., & Lee S. I. (2013). Mediator of Job Satisfaction on the Relationship Between Person-Organization Fit and Customer Orientation. *Productivity Review*, 27(1), 173-200. <https://doi.org/10.15843/kpapr.27.1.201303.173>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Murray, M. A. (1975). Comparing public and private management: An exploratory essay. *Public Administration Review*, 364-371. <https://doi.org/10.2307/974538>
- \* Nam J. S., Kim Y. H., & Lee H. S. (2015). The Effects of Person-Environment Fit on Innovative Work Behavior of Police Officer: Focused on the Mediating Effect of Organizational Commitment. *The Journal of Police Science*, 15(3), 3-37.
- Oh D. K., & Lee Y. S. (2004). Effects of perceived value of work(PVW) determinants on PVW: A field experiment through “task value creation(TVC)” program. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 401-418.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152. <https://doi.org/10.1111/peps.12026>
- \* Oh K. T., & Lee M. J. (2017). The effects of calling on the job attitudes: The mediating role of person-environment fit. *Productivity Review*, 31(1), 53-89. <https://doi.org/10.15843/kpapr.31.1.201703.53>
- \* Oh T. K. (2013). The Relationship between Person-Environment Fit, Organizational

- Commitment, and Turnover Intention of Police Officer: Focusing on the Awareness of Police Officers in Police Station and Patrol Division. *Korean Police Studies Review*, 12(4), 255-278.
- O'Reilly III, 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(3), 487-516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- ORP Institute. (2016). *Selection: guidebook for scientific selection*. Seoul: ORP Press
- Park H. I. Nam S. K., & Yang E. J. (2011). Relationships of Burnout with Job Attitudes and Turnover Intention among Koreans: A Meta-Analysis. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(3), 457-491. <https://doi.org/10.24230/ksiop.24.3.201108.457>
- \* Park J. H., Choi J. H., & Jung Y. A. (2014). Relationship of Personal and Organizational Value with Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Korean Corporation Management Review*, 56, 207-226.
- \* Park K. S., Kim D. K., & Lee W. (2015). The Effect of Job Fit of Center for Independent Living(CIL) Employees on the intent to leave and the Mediating Effect of Job Stress. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 25(3), 91-108. <https://doi.org/10.24226/jvr.2015.12.25.3.91>
- \* Park S. H. (2017). *A Study on the Influence Factors and Effects of Public Service Motivation and Person-Organization Fit*. Doctoral dissertation, Ulsan University.
- \* Park S. H., & Kim S. H. (2014). Research of Person-Environment Fit Effect on Organizational Effectiveness. *Bulletin of the Institute of Business and Economic Research*, 34(1), 82-103.
- \* Park S. M., Kim M. Y., & Kim M. J. (2013). Exploring the impacts of person-job fit (P-J Fit) and person-organization fit (P-O Fit) on organizational outcomes. *Korean Public Administration Quarterly*, 25(2), 557-593.
- Park Y. M. (2016). The Relation between Person-Organization Fit Using MBTI and Organizational Effectiveness. *Korean Journal of Public Administration*, 54(4), 239-263.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201. <https://doi.org/10.2307/258571>
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244. <https://doi.org/10.2307/975145>
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>
- Rounds, J. B., Dawis, R., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 297-318. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90045-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90045-5)
- Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent

- thinking as an indicator of creative potential. *Creativity Research Journal*, 24(1), 66-75. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652929>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- \* Seo C. S, Park Y., & Lee H. M. (2018). A study on the Effects of Person-Environment Fit on Organizational Effectiveness: Focused on the Mediated Effects of Emotional-labor Characteristics. *Korean Management Engineers Society*, 23(3), 139-167.
- \* Seo H. M., Park S. H., & Chang K. R. (2011). The Effects of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Job Satisfaction among Employees in Sport Organizations. *Korean Journal of Sport Management*, 16(3), 17-28.
- \* Shin S. I., & Kim C. J. (2014). The Effects of Ethical Climate on Job Attitude of Employees: Focusing on Moderating Effect of Person-Organization Fit. *Korean Journal of Human Resource Development*, 17(2), 61-88.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person-environment fit in the selection process. *Human Resources Management*, 17, 209-243.
- \* Yang J. H., & Kim J. I. (2013). The Effect of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Secretaries' Turnover Intention: Moderating Role of LMX. *Journal of Secretarial Studies*, 22(3), 29-45.
- Yoo T. Y. (1999). Scale Development for Organizational Personality Type Indicator (OPTI). *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 113-139.
- Yoo T. Y., & Hyun H. J. (2003). Effects of the fit of current-ideal organizational personality and the fit of current-ideal job characteristics on the attitudes toward the organization and the job. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 201-222.
- \* Yoon H. H., & Jung H. S. (2011). The Effects of Employees' Career Development upon Person-Job Fit and Job Satisfaction in the Hotel Industry. *Culinary Science Hospitality Research*, 17(4), 25-38. <https://doi.org/10.20878/cshr.2011.17.4.003003003>

투고일자 : 2019. 02. 01

수정일자 : 2019. 04. 02

게재확정 : 2019. 04. 17

## The Relationships between Person-Environment fit and Job-related Variables: Meta-Analysis

JongDae Ahn

DongYun Lee

Korea University

The purpose of this study is to meta-analyze the relationship between person-environment fit(person-organization fit and person-job fit) and job-related variables(organizational commitment, job satisfaction and turnover intention), and to investigate whether the relationship is moderated by organizational typology(public organization and private organization). A total of 15,589 employees from 51 samples were included and meta-analyzed using Hunter and Schmidt(2004)'s procedure. Based on Hunter and Schmidt(2004)'s procedure, we corrected sampling errors as well as measurement errors of individual studies to estimate true mean correlations between person-environment fit and job-related variables. The results suggest that there are positive correlations between person-environment fit and organizational commitment, job satisfaction, but negative correlations between person-environment fit and turnover intention. In addition, the subgroups analysis results indicate that the correlations between person-environment fit and job-related variables tend to be stronger for private organization. We discussed this results as compared to existing research studies using foreign samples and suggested implications, direction for future research and limitations.

*Key words* : *person-environment fit, person-organization fit, person-job fit, organizational commitment, job satisfaction, turnover intention*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.