



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

중소기업 MZ세대 근로자의
업무부하가 이직의도에 미치는 영향
- 무형식학습과 조직몰입의 매개효과 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 은 송

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 MZ세대 근로자의
업무부하가 이직의도에 미치는 영향
- 무형식학습과 조직몰입의 매개효과 -

The Effect of Workload on Turnover Intention of
MZ Generation Workers in SMEs: The
Mediating Effects of Informal Learning and
Organizational Commitment



HANSUNG
UNIVERSITY

2025년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 은 송

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도에 미치는 영향

－ 무형식학습과 조직몰입의 매개효과 －

The Effect of Workload on Turnover Intention of
MZ Generation Workers in SMEs: The
Mediating Effects of Informal Learning and
Organizational Commitment

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 은 송

김은송의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 6월 일



심사위원장 정 진 택 (인)

심 사 위 원 이 형 용 (인)

심 사 위 원 주 형 근 (인)

국 문 초 록

중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도에 미치는 영향 - 무형식학습과 조직몰입의 매개효과 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공

김 은 송

MZ세대는 국내 전체 인구 중 32%이고, 그 중 피보험자격 취득자가 49%로 절반 가까이를 차지하고 있다. 이와 같이 MZ세대는 국내의 사회 뿐만 아니라 경제의 주류로 부상하고 있다. MZ세대는 기성세대와 다르게 디지털발전과 함께 성장하였기 때문에 삶과 소비 방식이 이전 세대와 확연한 차이를 보이고 있어 만성적으로 인력 부족을 겪는 중소기업은 MZ세대의 일자리 유입을 위해 그들의 특성과 요구, 조건을 이해하고 그에 맞는 전략을 세워야 한다. MZ세대는 중소기업 재직 중 자기성장 기회, 워라벨 보장, 선배나 동료 등 조직 간의 관계를 중요시하기 때문에, 중소기업은 기업의 지속가능한 성장과 MZ세대의 인력 유치를 위해 업무부하를 해소하고 자기성장 기회를 부여하기 위한 무형식학습과 같은 방안 모색이 필요하다. 이 연구의 목적은 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자의 이직의도를 낮추기 위하여, 업무부하 하의 무형식학습과 조직몰입의 효과를 확인하는데 있다. 따라서 독립변수를 업무부하, 종속변수를 이직의

도, 매개변수를 무형식학습과 조직몰입으로 설정하였다.

이 연구의 모집단은 중소기업에 재직 중이며, 통계청에서 정의한 1980~2005년생에 속한 MZ세대로 설정하였다. 그리고 자료수집을 위하여 5점 Likert 척도의 23문항으로 구성된 설문지를 사용하였으며, 수집된 250개의 응답자료를 활용하였다. 가설 검증을 위해 통계 프로그램인 SPSS 27을 이용하였으며, 회귀분석 및 PROCESS Macro 방법을 사용하였다. 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 무형식학습이 이직의도에 직접적으로 영향을 주진 않지만, 조직몰입을 증가시켜 이직의도를 간접적으로 낮출 수 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직은 전략적으로 조직에 몰입할 수 있는 무형식 형태의 학습 방안을 모색해야 한다. 둘째, 업무부하가 발생하더라도 무형식학습과 조직몰입이 이중 매개효과를 가져 이직의도를 낮출 수 있는 것으로 나타났다. 즉 조직구성원이 업무에 대한 시간적 압박이나 업무량의 부담을 느끼더라도 무형식학습을 통해 조직에 몰입하여 조직을 이탈하고자 하는 의지가 낮아질 수 있다. 따라서 중소기업은 이직의도를 낮추기 위해 일터에서 자연스럽게 발생할 수 있는 무형식학습 활동이 증가할 수 있도록 장려하여야 하며, 특히 조직에 잔류하고자 하는 의도를 높일 수 있는 정서적 조직몰입을 강화할 수 있는 무형식학습을 전략적으로 이용할 필요가 있다.

【주요어】 중소기업, MZ세대, 업무부하, 조직몰입, 이직의도, 무형식학습

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	3
II. 이론적 배경	4
2.1 중소기업	4
2.1.1 중소기업의 개념	4
2.1.2 중소기업의 특징	5
2.2 MZ세대	7
2.2.1 MZ세대의 개념	7
2.2.2 MZ세대의 특징	8
2.3 업무부하	10
2.3.1 업무부하의 개념	10
2.3.2 업무부하의 특징	11
2.4 이직의도	13
2.4.1 이직의도의 개념	13
2.4.2 MZ세대의 이직	13
2.5 무형식학습	16
2.5.1 무형식학습의 개념	16
2.6 조직몰입	19
2.6.1 조직몰입의 개념	19
2.7 선행연구 관계	20
2.7.1 업무부하와 이직의도	20
2.7.2 무형식학습과 조직몰입	22
2.7.3 무형식학습과 이직의도	22
2.7.4 조직몰입과 이직의도	24
III. 연구방법	25
3.1 연구모형 설계	25
3.2 연구가설	26

3.3 조작적 정의 및 측정도구	26
3.3.1 업무부하	26
3.3.2 이직의도	27
3.3.3 무형식학습	28
3.3.4 조직몰입	29
3.4 연구 대상 및 자료	29
3.5 분석 방법	30
IV. 실증분석	32
4.1 표본의 일반적 특성과 기술통계 분석	32
4.1.1 표본의 특성	32
4.1.2 주요 변수의 기술통계량	34
4.1.3 신뢰도 분석	35
4.1.4 주요 변수 간 상관관계	37
4.2 가설 검증	38
4.2.1 업무부하가 이직의도에 미치는 영향	38
4.2.2 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향	38
4.2.3 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향	39
4.2.4 업무부하와 조직몰입 간의 무형식학습의 매개효과 분석	40
4.2.5 무형식학습과 이직의도 간의 조직몰입의 매개효과 분석	41
4.2.6 업무부하와 이직의도 간의 무형식학습, 조직몰입 이중 매개효과 분석	43
4.3 가설 검증 결과	45
V. 결 론	46
5.1 연구 결과 요약	46
5.2 연구 시사점	47
5.3 연구의 한계점	48
참 고 문 헌	49
부 록	59
ABSTRACT	64

표 목 차

[표 2-1] 전산업 기준 연도별 기업체수와 종사자수	4
[표 2-2] 2025년 중소기업 10대 이슈	6
[표 2-3] 세대의 정의	8
[표 2-4] MZ세대의 특성	10
[표 2-5] 업무부하의 구성 및 발생 원인	12
[표 2-6] 무형식학습의 개념	17
[표 2-7] 무형식학습의 형태	18
[표 2-8] 조직몰입 구성요소	20
[표 3-1] 업무부하 변수에 대한 측정 항목	27
[표 3-2] 이직의도 변수에 대한 측정 항목	27
[표 3-3] 무형식학습 변수에 대한 측정 항목	28
[표 3-4] 조직몰입 변수에 대한 측정 항목	29
[표 3-5] 설문지 구성	30
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	32
[표 4-2] 변수의 기술통계 분석	34
[표 4-3] 변수별 신뢰도 분석	36
[표 4-4] 상관관계 분석	37
[표 4-5] 업무부하와 이직의도 간의 회귀분석	38
[표 4-6] 무형식학습과 조직몰입 간의 회귀분석	39
[표 4-7] 조직몰입과 이직의도 간의 회귀분석	39
[표 4-8] 무형식학습의 매개효과 분석	40
[표 4-9] 조직몰입의 매개효과 분석	42
[표 4-10] 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과 분석	44
[표 4-11] 연구 가설 검증 결과 종합	45

그 립 목 차

[그림 2-1] 핵심인력 부족의 악순환	7
[그림 3-1] 연구 모형	25
[그림 4-1] 무형식학습의 매개효과 모형	41
[그림 4-2] 조직몰입의 매개효과 모형	43



I. 서론

1.1 연구의 배경

2025년 행정안전부의 ‘주민등록 인구통계’에 따르면 MZ세대는 약 164만명으로 국내 전체 인구 중 32%이며, 그 중 피보험자격 취득자가 약 49%로 절반 가까이를 차지하고 있다(고용정보원, 2025). 이와 같이 현재 MZ세대는 국내의 사회 뿐만 아니라 경제의 주류로 부상하고 있다. MZ세대는 기성세대와 다르게 디지털기술 발전과 함께 성장하였기 때문에, 삶과 소비 방식이 이전 세대와 큰 차이를 보이고 있어 만성적으로 인력 부족을 겪는 중소기업은 MZ세대의 일자리 유입을 위해 그들의 특성과 요구, 조건을 이해하고 그에 맞는 전략이 필요하다(중소기업중앙회, 2022).

국내 중소기업은 22년 기준 총 804만개로 전체 기업의 99.9%를 차지하고 있으며, (중소벤처기업부, 2024) 약 1,896만명이 종사하고 있다. 이는 중소기업이 국내 경제에 매우 중요한 역할을 하고 있음을 나타낸다. 그러나 일자리이동의 규모는 전체 이동자(4,159천명) 중 대기업 14.9%, 중소기업 71.3%, 비영리기업 13.9%로 중소기업의 이직율이 대기업과 비영리기업에 비해 매우 높다. 또한 39세 미만 일자리 이동률은 약 39%(통계청, 2024)로 하나의 직장에서 오랜 기간 근무하고자 했던 이전 세대와 다르게 이직이 잦게 발생하고 있으며, 뿐만 아니라 특히 중소기업의 이직률이 높음을 확인할 수 있다.

2022년 중소기업중앙회의 연구에 따르면 MZ세대의 중소기업 취업 고민 및 인식 관련 주요담론 키워드는 ‘자기성장가능성’, ‘근무시간’, ‘조직문화’ 등으로 MZ세대는 중소기업 재직 중 자기성장 기회, 워라밸 보장, 선배나 동료 등 조직 간의 관계를 중요시함을 알 수 있다. 급변하는 환경 속에서 기업 생존의 주요 요소는 지식과 정보뿐만 아니라 이를 보유 중인 인적자본 확보가 중요하며, 경쟁력은 기본적으로 지식과 정보력 외 조직구성원의 창의성과 조직에 대한 헌신이 필수적이다. 기업의 최고경영자나

관리자 등 소수의 노력으로 기업 성장이나 성과에 제한이 있기 때문에, 전 구성원을 대상으로 지속적인 학습을 통해 구성원이 스스로 기업에 직면한 문제에 대응하고 해결할 수 있는 학습조직(learning organization) 전환이 필요하다(한국노동연구원, 2002). 이와 같이 중소기업의 경쟁력 강화와 지속가능한 성장 그리고 MZ세대 인력 유치를 위한 자기성장 기회 제공을 위한 기업 차원에서의 교육이 중요하다. 또한 이전 직장이나 업무 중심적이었던 근로관이 현재 삶의 질이나 일상생활에 시간을 투자하는 방향으로 변화하고 있어, 이에 따라 직장생활에서 일과 생활의 균형의 중요성이 높아지고 있다(강우란, 배노조 등, 2006).

한국산업안전공단은 장시간 노동, 연장근무 등의 시간적 압박, 업무시간표 및 업무속도를 직무스트레스의 요인으로 정의하였다. 그러나 중소기업의 특성상 인력 부족과 업무 할당, 역할 분담 등의 체계가 미흡하기 때문에 구성원으로 하여금 업무에 부담을 느끼게 할 수 있으며, 이는 워라벨을 중시하는 MZ세대에게 이직의도로 이어질 수 있다. IT 종사자를 대상으로 한 선행연구에 따르면 업무과부하는 직업 효능감과 이직의도에 영향을 미치기 때문에, 구성원의 이직의도를 예방하기 위해선 정서적 소진을 보호할 필요가 있다고 밝혔다(이정민, 2024).

이에 따라 기업 구성원의 업무과부하에 따른 이직의도를 방지하기 위하여 무형식학습의 효과에 대한 다양한 연구가 이루어지고 있다. 무형식학습은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며(조현주, 2023), 직무만족은 이직의도를 낮출 수 있음이 밝혀졌다(김태균, 2023). 그동안 무형식학습이 독립변수로서 조직몰입과 이직의도의 관계에 대한 연구가 산업별, 직무별로 수행되어 왔으나, 비용 및 효율성 측면에서 실질적으로 무형식학습을 필요로 하는 중소기업의 재직율을 높이기 위한 중소기업 대상 연구는 미흡한 편이다.

1.2 연구의 목적

무형식학습은 이직의도를 낮추기 위한 수단으로 활용될 수 있음이 다양한 학자들로부터 밝혀져 왔다. 이에 따라 본 연구에서는 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자를 대상으로 무형식학습에 대한 효과를 확인하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자를 대상으로 업무부하와 이직의도 간의 관계를 분석하고, 무형식학습, 조직몰입이 이직의도를 낮출 수 있는지 영향을 확인하기 위해 가설을 설정하였다. 본 연구의 실증분석을 통해 확인하고자 하는 바는 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도를 증가시키는가?

둘째, 무형식학습이 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는가?

셋째, 조직몰입이 이직의도에 어떤 영향을 미치는가?

넷째, MZ세대 근로자의 업무부하가 발생하더라도 무형식학습과 조직몰입이 이직의도를 낮출 수 있는가?

이를 통해 업무부하와 이직의도 간의 무형식학습과 조직몰입의 이중매개효과를 확인하고, MZ세대 근로자의 이직의도를 낮추기 위한 시사점을 제공하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 중소기업

2.1.1 중소기업의 개념

일반적으로 기업 규모가 작은 사업장을 중소기업이라 부르며, 법적인 의미의 중소기업은 「중소기업기본법」에서 규정한 조건에 부합하는 기업을 의미한다. 즉 해당기준은 영리기업 또는 비영리 사회적기업 등을 대상으로 적용하며, 업종별 규모기준과 상한기준 등을 모두 충족해야 중소기업에 해당한다(중소벤처기업부, 2022). 현재 주된 업종별로 평균 매출액 기준을 「중소기업기본법 시행령」을 통해 정의하고 있다.

국내 중소기업은 22년 기준 약 804만개로 전체 기업의 99.9%를 차지하고 있다(중소벤처기업부, 2024). 또한 전체 종사자 2,340만명 중 약 1,896만명(81%)이 중소기업에 종사하고 있다. 이는 중소기업이 국내 경제에 매우 중요한 역할을 하고 있음을 나타낸다.

[표2-1] 전산업 기준 연도별 기업체수와 종사자수

전산업기준(1인이상)		2019년	2020년	2021년	2022년
기업체수 (개)	전체	6,898,748	7,295,451	7,723,867	8,053,163
	중소기업 (비중 %)	6,889,994 (99.9)	7,286,082 (99.9)	7,713,895 (99.9)	8,042,726 (99.9)
	중소기업 외 (비중 %)	8,754(0.1)	9,369(0.1)	9,972(0.1)	10,437(0.1)
종사자수 (개)	전체	21,543,534	21,935,003	22,865,491	23,410,899
	중소기업 (비중 %)	17,460,668 (81.0)	17,791,969 (81.1)	18,492,614 (80.9)	18,956,294 (81.0)
	중소기업 외 (비중 %)	4,082,866 (19.0)	4,143,034 (18.9)	4,372,877 (19.1)	4,454,605 (19.0)

* 출처: 중소벤처기업부, 2024

2.1.2 중소기업의 특징

국내 기업의 99.9%가 중소기업이고, 전체 종사자 중 중소기업 종사자가 81%로 국내 대부분의 인구가 중소기업에 종사하고 있을 뿐만 아니라 중소기업은 국내의 산업뿐만 아니라 경제의 주요한 기반이다(이솔빈, 안정민, 2023). 그러나 중소기업 관련 선행연구들은 그동안 낮은 임금, 장시간 근로, 열악한 복지 수준 등 중소기업의 부정적인 측면을 재확인하는 것에 그쳤고, 이는 중소기업에 대한 이미지를 부정적으로 만드는 결과를 가져왔다. 국내 기업의 대부분이 중소기업인 것에 반해 비판적인 연구는 오히려 청년들에게 고용 불안정 심화와 노동시장의 불균형 문제를 심화시킬 수 있다(유일, 김소라, 이석인, 이찬영, 2016). 특히 13~29세 청년의 선호 직장 유형이 대기업이 21.6%, 공기업이 21.5%, 국가기관이 21%인 것에 비해 중소기업은 4.4%(통계청, 2021)인 것으로 나타나 현재 국내 사회 및 경제의 주축이 되는 청년들의 중소기업 선호도가 낮은 것을 확인할 수 있다. 대기업보다 환경 변화에 민감한 중소기업의 경우, 인적자원 개발이 중요한 전략적 요소이기 때문에(홍광표 외, 2021), 중소기업에 대한 부정적 인식을 완화하고 전략적인 인적자원을 확보하기 위한 방안을 마련할 필요가 있다.

중소벤처기업연구원(2025)의 중소기업을 대상으로 한 설문조사에 따르면 중소기업의 주요 이슈로 ‘기업규모간 인력난 격차 지속’, ‘청년 인력의 중소기업 기피 심화’ 등이 선정되었다. 중소기업 사업체(10~299인)의 산업기술인력 부족률은 매년 약 3.0%로 대규모 기업(500인 이상)이 약 0.4%(산업통상자원부, 한국산업기술진흥원, 2023)인 것과 비교하면 인력 부족 문제가 지속되고 있음을 알 수 있다. 중소기업의 인력 부족 문제는 근로자의 짧은 근속연수와 잦은 이직으로 인해 발생 될 수 있으며, 이는 중소기업의 성장 저하에 영향을 미칠 수 있다(중소벤처기업연구원, 2025).

[표2-2] 2025년 중소기업 10대 이슈

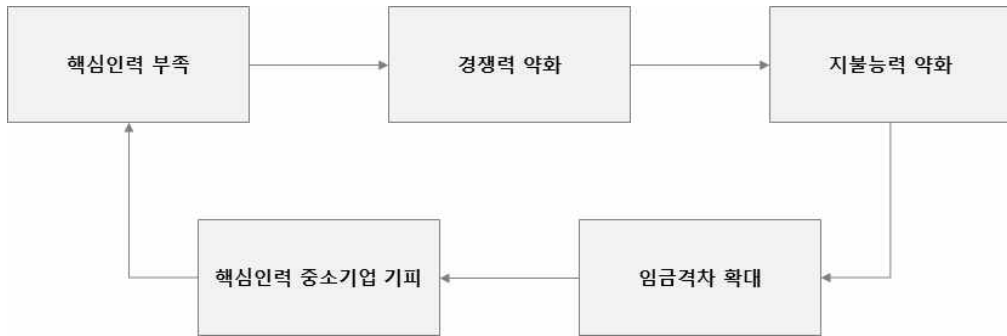
구분	2025년 중소기업 10대 이슈	2024년 중소기업 10대 이슈
경영·경제	세계 무역 분절화 지속	글로벌 공급망 재편
	고환율과 중소기업 수익성 악화	-
	-	중국발 경제리스크 확대
	기업 규모간 생산성 격차 지속	중소기업 생산성 제고
	중소기업 재무안정성 악화 지속 및 한계기업 증가	한계기업 구조조정
기술·환경	글로벌 환경정책의 불확실성 확대	탄소중립 국제규범 강화
	대-중소기업간 신기술 도입 격차 확대	글로벌 신기술 경쟁
		디지털 전환 고도화와 AI 비즈니스 혁신
정치·사회	중소기업의 인력난 지속	제조 숙련인구 이탈
	중소기업의 인력 고령화	
	청년 인력의 중소기업 기피 심화	
	지역 중소기업 경영환경 악화	지역 중소기업 경쟁력 제고
	-	중소기업 정책 패러다임 대전환

* 출처: 중소벤처기업연구원(2025)

김기희(2015)는 대전 중소기업을 대상으로 한 연구에서 중소기업의 구인·구직 문제뿐만 아니라, 특히 기업 혁신을 견인할 수 있는 핵심인력의 부족이 심각한 문제로 꼽았다. ‘핵심인력 부족 → 경쟁력 약화 → 지불능력 약화 → 임금격차 확대 → 핵심인력 중소기업 기피’가 반복되어 핵심인력 부족의 악순환이 지속되고 있으며, 이를 통해 중소기업이 경쟁력 확보에 어려움을 겪고 있다. 이에 따라 정부는 인력문제를 중소기업의 생존과 발전의 중요한 요소로 간주하고 대기업과 중소기업 간의 격차 해소와 중소기업의 인력난 이슈를 해결하기 위한 다양한 정책을 추진하고 있으나, 여전히 중소기업의 인력난 문제는 계속되고 있다.

이와 같이 중소기업의 지속가능한 경영과 경쟁력 강화를 위해선 인력난 해소가 필수적이기 때문에 기업은 인력 확보를 위한 전략이 필요하다.

[그림 2-1] 핵심인력 부족의 악순환



* 김기희(2015) 연구자료를 바탕으로 연구자 재구성

2.2 MZ세대

2.2.1 MZ세대의 개념

MZ세대는 X세대 이후에 태어난 밀레니엄(Millennium)의 M세대(Y세대)와 제네레이션(Generation Z)의 Z세대를 통틀어 부르는 용어이다. X세대는 숫자 'X'의 미지수를 뜻으로 도무지 알 수 없는 세대를 의미한다. 이후 세대는 알파벳 순서대로 Y, Z세대로 불리게 되었고, 알파벳의 마지막 순서이자 신인류라는 의미에서 Z세대라고 불리게 되었다(최정임, 전순영 2023). 현재 세대의 구분을 위한 기준은 없으나, 통계청(2020)에 따르면 1980~1994년 출생자를 M세대, 1995~2005년 출생자를 Z세대로 구분하였다. 2025년 행정안전부의 '주민등록 인구통계'에 따르면 M세대는 약 1,051만 명, Z세대는 약 596만 명으로, 국내 전체 인구 중 32%를 차지하고 있다. 이렇듯 세대 개념은 동일한 세대 내에서 공통점과 세대 간 차이점을 설명할 수 있기 때문에, 세대를 범주화하고 세대를 구분할 수 있는 기준을 마련하기 위하여 다양한 연구가 진행되고 있다(유정균, 2021).

[표2-3] 세대의 정의

구분	Z세대	M세대	X세대	베이비붐세대	시니어세대
출생연도	1995~ 2005년	1980~ 1994년	1964~ 1979년	1955~ 1963년	1954년 이전

* 출처: 통계청 인구주택총조사, 2020

M세대는 정보통신기기를 통해 문화를 배워왔을 뿐만 아니라 디지털 시대로의 전환을 거치오며 아날로그 시대와 디지털 시대를 모두 겪은 세대로서, 이를 통해 디지털 환경에서 나고 자란 Z세대와 구분된다(박주현, 이연준, 2019). MZ세대는 이러하듯 디지털 환경에 익숙하고, 자기 자신의 개성과 사생활을 중요하게 생각한다는 특징이 있다. 또한 이전 세대와 다르게 자유롭고 재미를 추구한다(최정임, 전순영, 2023). MZ세대는 특히 직위, 물리적 재산과 같은 이전의 전통적인 성공 지표보다 일과 삶의 균형을 더 중요하게 여기며, 이는 스트레스 수준에 크게 기여한다고 밝혀졌다. 따라서 직장이나 직무에 대한 만족도, 개인적 윤리나 신념 등에 따라 기업을 선택하는 경향이 있다(Deloitte, 2024).

MZ세대는 20대, 30대, 40대까지 넓은 범위로 구성되어 있기 때문에 하나의 집단으로 보는 것엔 무리가 있다. 따라서 기성세대와 비교하여 새롭게 등장한 신세대로서 이해하기 위한 목적으로 기성세대 관점에서 젊은 세대를 통칭하는 것으로 보는 것이 적절하다. 즉 MZ세대는 기성세대 관점에서 다른 특징을 보유하고 있기 때문에 하나의 세대로서 여겨지는 것이며, 사실상 다양한 하위 집단으로 구성되어 있다(최셋별, 2022). 본 연구에서는 MZ세대를 향후 경제 및 사회의 주축으로 간주하고, 기성세대와 구분되는 젊은 세대라는 하나의 분석 집단으로 설정하였다.

2.2.2 MZ세대의 특징

베이비붐세대와 X세대는 산업화와 아날로그 시대를 겪은 세대로 강한 책임감과 위계질서 및 수직구조에 익숙하다. 반면에 MZ세대는 4차 산업

혁명과 디지털·모바일 시대를 겪은 세대로 평등한 자유 및 재미와 의미를 동시에 추구한다는 특징이 있다(국가공무원인재개발원, 2019). 현재 MZ세대는 우리나라 전체 인구의 1/3을 차지하고 있고, 향후 10년 내 세계 노동인구의 75% 이상을 차지하여 경제 및 소비의 주축이 될 것으로 예상된다. 이에 따라 최근 우리나라의 조직문화와 근무 방식에 변화가 발생하고 있다. 예를 들어 회사에 오래 남아 일하는 자체가 업무 및 조직에 대한 열의의 지표가 되기도 했던 예전과 다르게 장시간 근로 개선에 대한 사회적 공감과 근무시간을 보다 효율적으로 사용하려는 사회적 의식이 확대되고 있다(김선애, 2021). 구인구직 플랫폼인 ‘사람인’의 MZ세대를 대상으로 실시한 ‘가장 입사하기 싫은 기업 유형(2020)’ 조사 결과, “야근, 주말출근 등 초과근무 많은 기업(31.5%)”이 1위로 뽑혔다. 이는 ‘워라밸’과 개인의 삶, 여가를 중시하는 MZ세대의 특성이 반영된 것으로 파악된다. 또한 이러한 기업에 입사하기 싫은 이유는 ‘육체, 정신적 건강을 잃을 것 같아서(44%)’, ‘개인 생활이 없을 것 같아서(38.7%)’가 높게 나타났는데, 이는 MZ세대가 특히 일상과 근로에 대한 균형을 중시하고 있음을 알 수 있다.

또한 김선애(2021)의 연구에 따르면 MZ세대는 조직과 본인을 동일시 하던 이전 세대와 다르게 조직을 통한 자아실현이나 지적성장을 중요시하고, 수평적이고 자유로운 의사소통을 선호하며, 성과에 대한 공정한 보상을 추구한다. 뿐만 아니라 MZ세대는 자기 자신을 우선적으로 생각하는 개인주의적 성향이 강하다(지수호, 송현진, 2021). 따라서 중소기업의 인력난을 해소하고 MZ세대 근로자의 재직률을 높이기 위하여 조직 내 소통 방식에 대한 개선과 조직의 공정성 확보 등이 매우 중요하다.

[표2-4] MZ세대의 특성

특징	내용
조직보다는 자기 자신에 충성	경제활동 그 자체보다 자신의 능력을 발휘하여 성취를 느끼는 ‘자아실현’이나 새로운 지식을 알아가며 성장하는 ‘지적성장’을 더 중요시 여김
수평적이고 자유로운 소통방식 선호	자유롭게 토론하고 각자의 의견을 빠르게 전달할 수 있는 소통방식을 선호함. 또한 수평적 소통을 원하면서도 중요한 결정에 있어서는 능력있는 선배나 상사의 피드백과 코칭은 기꺼이 수용함
성과에 대한 공정한 보상 추구	성과와 보상에 대해 솔직하고 직설적이며, 성과급 산정 방식과 과정의 투명성과 공정성 문제를 중요하게 제기함

* 김선애(2021) 연구자료를 바탕으로 연구자 재구성

2.3 업무부하

2.3.1 업무부하의 개념

업무부하는 조직구성원이 개인에게 주어진 업무량이 많아서 느끼는 부담이나 자신의 업무 외 추가적으로 할당받는 업무로부터 받는 부담(윤경신, 2016)을 의미한다. 또한 이정민(2024)는 업무부하를 할당받은 업무를 수행하기 위한 심리적 측면의 업무량과 양적 업무량이 감당하기 어려울 정도로 과도한 수준이라고 정의하였다. Beehr와 Newman(1978)은 업무부하를 주어진 시간이나 개인의 업무 수행을 위한 에너지를 초과하는 양의 업무 요구로 개인의 인지적 판단 기준으로 업무가 과중하다고 느끼는 상태라고 정의하였다. 즉 업무부하는 조직구성원이 주어진 시간 내에 완수하지 못할 정도의 양의 업무를 할당받았을 때 발생하는 것을 의미한다. 그러나 중소기업의 경우 대기업에 비해 인력이 부족하기 때문에 개인에게 할당된 업무 외 수행해야 할 업무가 많아질 뿐만 아니라 자신의 직무와 관련되지 않은 업무까지 배정받는 불가피한 상황이 발생한다. 이에 따라 중소기업 근로자는 대기업 근로자에 비해 자신 본연의 업무에 소홀해질

수 있으며, 자신의 직무에 몰입할 수 없게 된다. 따라서 조직은 조직성공을 위해 조직구성원들의 직무수행능력을 향상시킬 수 있도록 지원해야 한다(윤경신, 2016).

정부는 국민의 건강한 삶과 일·생활의 균형을 이루기 위해 ‘주 52시간제’ 도입하였으나, 중소기업의 평균 주당근로시간은 ‘18년 46시간, ’19년 45.3시간 ‘22년 44.5시간(김기민, 2023)으로 법정 근로시간인 40시간보다 길다. 주 52시간 근무제의 효율적 준수를 위하여 기업들은 다양한 형태의 탄력근무제를 시행하고 있는데, ‘유연근무제’의 경우 대기업은 36%, 중소기업은 2.6%, ‘선택근무제’의 경우 대기업은 40.6%, 중소기업은 4%만 도입하였다. 또한 추가근무한 만큼 휴가로 돌려주는 ‘보상휴가제’는 대기업은 43.1%, 중소기업은 5.2%만 도입하였다(고용노동부, 2025). 이는 중소기업 근로자는 법정 근로시간 외 주당 약 14.5시간을 추가로 근무하고 있고, 보통 중소기업은 탄력근무제를 시행하고 있지 않기 때문에, 기업의 하루 평균 근무시간인 8시간 외 3시간을 추가하여 총 11시간을 근무하고 있음을 나타낸다. 뿐만 아니라 2022년 기준 경제협력개발기구(OECD) 회원국의 평균 연간 근로시간(1752시간)에 비해, 2023년 한국의 평균 연간 근로시간은 1874시간으로 122시간이 많다(고용노동부, 2024).

이와 같이 정부의 근로자를 위한 정책 시행에도 불구하고, 실질적으로 중소기업은 인력 부족 및 자금 등의 이유로 법정근로시간 준수가 어려우며, 이는 근로자의 업무부하로 이어져 결국 근로자의 이직의도의 큰 원인이 될 수 있다.

2.3.2 업무부하의 특징

업무부하는 일반적으로 Quick(1984)이 제시한 양적 부하와 질적 부하로 구분된다. 양지혜(2016)는 양적 부하와 질적 부하를 다음과 같이 정의하였다. 양적 부하는 제한된 시간 내에 수행하기 어려울 정도로 업무량을 과도하게 부여받는 것을 의미한다. 그리고 질적 부하는 업무에 대한 이해도가 요구 수준에 미치지 못해, 업무를 수행하기 위한 능력치를 갖추지 못

하여 겪게 되는 부하를 의미한다.

[표2-5] 업무부하의 구성 및 발생 원인

구분	개념	발생 원인
양적 업무부하 (quantitative overload)	업무량 과다로 제한 시간 내 수행할 수 있는 것 이상으로 업무가 부여되는 것을 의미함	처리해야 할 업무가 개인이 가용할 수 있는 물리적 시간, 유관 자원 등을 고려할 때 과도하게 부여될 경우 발생
질적 업무부하 (qualitative overload)	담당하는 업무에 대한 이해도가 낮아, 업무를 수행할 수 있는 능력, 기술, 지식을 갖추지 못해 겪게 되는 과부하를 의미함	자신의 업무수행능력으로 대응이 어렵거나 수행이 불가능한 직무를 수행하여야 하는 상황에서 발생

* 양지혜(2016), 최성한(2022) 연구자료를 바탕으로 연구자 재구성

특히 업무부하는 업무를 맡은 구성원에게 매우 강한 직무요구이며, 이는 선행연구를 통해 부정적 결과를 초래할 수 있음이 밝혀져 왔다(최성한, 2022). 또한 업무부하는 개인의 스트레스의 원인이 될 뿐만 아니라 건강, 직무태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있고(박병인, 2015) 직무소진에도 강력한 영향을 미친다(Lee, 1996 ; Karatepe, 2023). 따라서 직무에 대한 만족도를 높이기 위하여 업무부하를 완화하기 위한 연구가 수행되어 왔다. 선행연구에 따르면 업무부하 수준이 낮을 경우에만 업무성과 향상 등 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 업무효율성이 직무만족도에 정(+)적인 영향을 미치기 때문에 조직구성원의 업무부하를 줄일 필요가 있음이 확인되었다(최영우, 강미정, 2022). 또한 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 업무부하는 서비스 성과에 부(-)의 영향을 미치고(류성민, 2021), 방사선사의 업무부하 및 직무 스트레스가 삶의 질과 직무만족도를 낮출 수 있다고 밝혀져(최민재, 2025), 직무에 상관없이 업무부하는 곧 개인적 측면에서 건강에 부정적 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 조직적 측면에서 직무에 대한 스트레스를 높이고 직무만족도를 낮출 수 있다.

2.4 이직의도

2.4.1 이직의도의 개념

이직은 구성원의 조직 이동 자체를 의미하고, 이직의도는 구성원이 이직을 하고자하는 생각이나 계획(문영주, 2010)을 의미한다. 즉 이직의도는 현재 구성원이 소속된 조직을 자발적으로 벗어나려는 의지이다(Mobley, 1982). 이직은 평생직장을 추구하던 우리나라도 1990년대 이후의 정치, 경제, 사회의 급격한 변동으로 극심한 이직난을 겪고 있다. 특히 1990년대 말의 갑작스러운 IMF 경제 위기는 고도의 성장기에 대량으로 고용되었던 직장인을 구조조정이나 명예퇴직이라는 명목하에 퇴출시켰고, 이는 퇴출 당한 이들뿐만 아니라 기업에 남아있던 근로자들에게도 조직에 대한 헌신의 대가인 평생직장에 대한 기대감을 버리게 하였다. 이에 따라 직장인들은 현 조직에서의 생존 및 평생의 헌신이 아니라, 개별 역량을 강화할 통해 좋은 기회가 생기면 다른 직장으로 옮기는 것에 더 가치를 두게 되었다(오인수, 김광현 등, 2007).

Han&Collins(2022)는 연봉 수준, 위치, 직무의 종류, 승진 기회, 고용 안정, 근무환경, 혜택, 직장생활의 균형이 이직 및 퇴직 요인에 영향을 준다고 하였으며, 이영경(2013)은 이직의도를 증가시키는 요인으로서 직무자율, 업무과다, 직장안정, 직무요구, 인간관계로 정의하였다. 또한 조효재(2015)는 심리적 소진, 직무만족도가 이직의도에 영향을 미친다고 하였다. 특히 MZ세대의 경우 혁신적, 자기중심적, 자유로운 업무 환경, 일과 삶의 균형을 중시하기 때문에, 이러한 요소들이 지켜지지 않는다면 이직의도가 높아질 수 있다(장재원, 2025).

2.4.2 MZ세대의 이직

현재 중소기업 종사자 규모는 약 1,896명으로 81%를 차지하고 있어 높은 비율의 근로자들이 중소기업에 종사하고 있음을 알 수 있다(중소벤처

처기업부, 2024). 그러나 이에 비해 일자리이동의 규모는 전체 이동자(4,159천명) 중 대기업 14.9%, 중소기업 71.3%, 비영리기업 13.9%로 중소기업의 이직률이 대기업과 비영리기업에 비해 매우 높다. 또한 39세 미만 일자리 이동률은 약 39%(통계청, 2024)로 하나의 직장에서 오랜 기간 근무하고자 했던 이전 세대와 다르게 이직이 잦게 발생하고 있으며, 뿐만 아니라 특히 중소기업의 이직률이 높음을 확인할 수 있다.

2022년 중소기업중앙회의 연구에 따르면 MZ세대의 중소기업 취업 고민 및 인식 관련 주요담론 키워드는 ‘자기성장가능성’, ‘근무시간’, ‘조직문화’ 등으로 MZ세대는 중소기업 재직 중 자기성장 기회, 워라벨 보장, 선배나 동료 등 조직 간의 관계를 중요시함을 알 수 있다. 급변하는 환경 속에서 기업 생존의 주요 요소는 지식과 정보뿐만 아니라 이를 보유 중인 인적자본 확보가 중요하며, 경쟁력은 기본적으로 지식과 정보력 외 조직 구성원의 창의성과 조직에 대한 헌신이 필수적이다. 기업의 최고경영자나 관리자 등 소수의 노력으로 기업 성장이나 성과에 제한이 있기 때문에, 전 구성원을 대상으로 지속적인 학습을 통해 구성원이 스스로 기업에 직면한 문제에 대응하고 해결할 수 있는 학습조직(learning organization) 전환이 필요하다(한국노동연구원, 2002).

중소기업의 경쟁력 강화와 지속가능한 성장 그리고 MZ세대 인력 유치를 위한 자기성장 기회 제공을 위한 기업 차원에서의 교육이 중요하다. 또한 이전 직장이나 업무 중심적이었던 근로관이 현재 삶의 질이나 일상생활에 시간을 투자하는 방향으로 변화하고 있으며, 이에 따라 직장생활에서 일과 생활의 균형의 중요성이 높아지고 있다.(강우란, 배노조 등, 2006) 한국산업안전공단은 장시간 노동, 연장근무 등의 시간적 압박, 업무시간표 및 업무속도를 직무스트레스의 요인으로 정의하였다. 그러나 중소기업의 특성상 인력 부족과 업무 할당, 역할 분담 등의 체계가 미흡하기 때문에 구성원으로 하여금 업무에 부담을 느끼게 할 수 있으며, 이는 워라벨을 중시하는 MZ세대에게 이직의도로 이어질 수 있다. IT 종사자를 대상으로 한 선행연구에 따르면 업무과부하는 직업 효능감과 이직의도에 영향을 미치기 때문에, 구성원의 이직의도를 예방하기 위해선 정서적 소진

을 보호할 필요가 있다고 밝혔다(이정민, 2024).

한국청소년정책연구원의 청년 이직자를 대상으로 한 ‘청년 핵심정책 대상별 실태 및 지원방안 연구(2020)’에 따르면 청년 중 46%가 이직 경험을 보유하고 있으며, 1회 이직한 경험은 45.5%, 2회 이상은 55.5%로 나타났다. 또한 채용 플랫폼인 ‘리멤버’와 한국능률협회컨설팅의 신입사원 대상 설문조사(2023)에 따르면 응답자 중 83%가 이직 혹은 퇴사를 고려한 경험이 있으며, 이직 혹은 퇴사를 고려한 이유로는 “업무 목적이 불투명할 때”가 31.8%로 가장 높았다. 이직을 고민하는 첫 번째 계기는 “개인 커리어의 성장이 느껴지지 않을 때”가 25.1%로 가장 높게 나타나 개인 성장을 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 즉 현재 MZ세대 근로자의 대부분이 이직을 고려한 경험이 있으며, 실제로 이직을 선택하고 있다.

MZ세대의 특성과 비교해보았을 때 개인에게 할당된 업무의 목적이 불투명하여 비효율적이라고 느끼고, 업무로 인한 개인 성장이나 자아실현을 느끼지 못하였을 때 특히 이직의도가 높아질 수 있다. 따라서 MZ세대 근로자의 이직률을 낮추기 위해 이직을 선택하게 된 원인을 분석하고 이직의도를 낮추기 위한 많은 연구가 이루어지고 있다. 전성준(2023)의 MZ세대 근로자의 이직의도 영향 요인에 대한 연구에 따르면 MZ세대의 이직의도를 감소시키기 위하여 조직구성원에 대한 관심과 인정, 존경을 통한 조직의 소속감 강화 등 기업 차원에서의 조직지원인식 제고가 필요하다. 또한 송현경(2024)의 공공도서관 MZ세대 사서를 대상으로 한 연구에서 ‘일-가족 균형’, ‘일-성장 균형’ 및 추가 근무에 대한 정책적인 보상을 통해 조직몰입을 강화하여 이직의도를 낮출 수 있다고 밝혔다. 이와 같이 일과 삶의 균형을 보장하고 MZ세대 특성에 맞춘 조직 차원의 지원을 통해 MZ세대 이직의도를 낮출 수 있다.

2.5 무형식학습

2.5.1 무형식학습의 개념

무형식학습에 대한 개념과 구성요인은 학자들로부터 다양하게 정의되고 있다. Choi(2009)는 무형식학습을 구조화되거나 형식에 맞춰 체계적으로 구성한 것이 아닌 업무 환경에서 경험을 통해 이루어지는 것이라고 정의하였고, Livingstone(2006)은 구조화된 교육과정이나 계획 없이 얻는 지식이나 기술이라고 정의하였다. 뿐만 아니라 무형식학습은 근로자가 주도적으로 자신의 전문 지식이나 기술을 개발하고자 할 때 발생하며 (Lohman, 2005), 조직 내 구성원들간 커뮤니케이션, 상호작용, 멘토링 등 소통(Le clus, M, 2011)을 통해 이루어진다. 선행연구를 통해 정의된 개념을 종합해보았을 때, 무형식학습은 업무 환경에서 직장 상사나 동료들과의 소통이나 상호작용을 통해 발생하는 구조화되지 않은 형태의 학습을 의미한다.

문세연(2011)은 무형식학습을 근로자 주도적으로 상호작용을 통해 업무지식을 획득하는 것으로 정의하고, 다섯 개의 주요 특징을 구체화하였다. 첫째, 무형식학습은 일터에서 매일 수행하는 업무활동을 통해 겪는 경험을 통해 이루어진다. 즉 업무 수행 경험이 학습이 되는 것을 의미한다. 둘째, 개인학습 및 주도성이다. 무형식학습은 개인의 주도적인 선택과 의지 등을 통해 발생하게 된다. 셋째, 성찰적인 상호작용이다. 일터에서 조직 구성원은 자신의 경험과 시행착오, 새로운 정보 등을 되새기며 이를 성찰하며 내면화하는 과정을 거치게 된다. 다섯째, 무형식학습은 업무에 대한 성과와 조직에 적응하기 위한 목적 하에서 발생하게 된다. 즉 무형식학습은 일터에서 주도적인 선택과 의지, 상호작용 등을 통해 조직과 구성원 간에서 발생하는 구조화되지 않은 학습이다.

[표2-6] 무형식학습의 개념

구분	연구자	내용
국외	Choi (2009)	구조화되거나 체계적으로 구성되지 않은 업무환경에서 경험을 통해 이루어지는 학습
	Livingstone (2006)	구조화된 교육과정이나 계획 없이 발생하는 학습
	Watkins & Marsick (1992)	일상적인 업무 중에 비정형적으로 발생하는 행동 중심의 학습
	Le Clus, M (2011)	커뮤니케이션, 사회적 상호작용, 팀워크, 멘토링 등 다양한 형태로 사람들 간의 소통을 통해 나타나는 학습
	Lohman (2005)	근무환경에서 근로자 주도적으로 자신의 전문 지식이나 기술을 개발하는 활동
국내	이경미 (2024)	일터 현장에서 구성원들 간에 업무 수행 중 발생 가능한 광범위한 학습활동
	이성엽 (2009)	근무현장에서 근로자가 일과 관련된 활동을 하며 수행하는 일과 간접적으로 관련 있는 학습
	문세연, 나승일 (2011)	일터에서의 업무활동 중 학습자 주도적으로 일어나는 성찰적 상호작용을 통하여 업무지식을 획득하고, 조직적응 및 맥락을 이해하며 조직 구성원과의 관계를 형성하고 자기개발능력을 함양하는 것
	조현주 (2023)	일터에서 상호작용과 상황에 의하여 발생하며 학습자 스스로의 습득활동으로 이루어지는 학습

* 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

Dobbs(2000)에 따르면 무형식학습은 조직의 규모나 업종, 직무, 고용 형태와 상관없이 업무 수행 중 이루어지는 학습의 70% 이상을 차지할 정도로 빈번하게 발생하고 있다. 이에 따라 국내외 학자들은 무형식학습에 대한 효과와 조직과 업무 간의 관계 등을 규명하기 위해 노력하고 있다. 조준(2018)은 주도적인 학습과 조직 내·외의 전문가와의 대화 등 외부탐색이 자기 효능감을 높여 조직몰입에 영향을 미친다고 밝혔으며, 우혜정(2017)은 무형식학습을 통한 직무능력향상과 직무만족이 조직몰입에 영향을 미친다고 밝혔다. 이렇듯 무형식학습은 조직성과를 높이고 이직률을 낮추며 근로자혁신활동, 생산성을 강화(심용보, 2016)하여 기업 경쟁력 제고에 기여할 수 있기 때문에 이에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

[표2-7] 무형식학습의 형태

연구자	내용
상서교, 조현빈 (2018)	동료학습, 개인학습, 외부학습, 신입학습, 공동학습, 전문가학습
민현주, 성수현 (2020)	멘토링 또는 코칭, 학습조직(동아리), OJT(현장교육)
안동윤 (2005)	미팅, 팀원과의 대화, 상사와의 대화, 조사활동, 프로젝트 문서작업
Grolnic (2001)	동료와의 커뮤니케이션, 팀 활동, 관찰, 고객 응대 등
Yannie (2002)	동료 관찰, 사회적 활동(Socializing), 경험을 업무에 적용하는 과정, 새로운 분야 탐험

* 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

2.6 조직몰입

2.6.1 조직몰입의 개념

Porter et al(1974)은 조직몰입이 조직구성원이 본인과 조직에 대해 가지는 동일시의 정도라고 정의하였고, Kanter(1968)은 소속된 조직에 대하여 가지는 충성심과 헌신하고자 하는 구성원들의 의지라고 정의하였다.

학자들은 조직몰입에 대한 개념과 측정도구를 다양하게 정의하였으나, Allen과 Meyer(1990)의 3가지 범주인 조직에 대한 정서적 애착인 ‘정서적 몰입’, 조직에 남아 있으려는 지속적인 심리 상태인 ‘지속적 몰입’ 그리고 마땅히 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적 의무감인 ‘규범적 몰입’을 일반적으로 채택하고 있다(조준, 2016).

조직에 대한 정서적 애착은 조직의 가치와 개인의 가치를 동일시하고 충성심을 가지는 것을 의미하며, 조직을 위해 무언가를 달성하려는 적극적인 태도를 가지게 된다. 조직에 남아 있으려는 지속적 몰입은 정서적인 애착이 아니라, 조직에 남아 있는 것이 더 이득이기 때문에 잔류하는 것을 의미한다. 조직에 남았을 때의 이득과 조직을 떠났을 때 발생할 수 있는 손해 등을 비교하여 조직에 잔류하는 것이 더 이득일 경우 조직에 몰입하게 된다. 조직에 마땅히 남아 있어야 한다는 의무감은 조직에 남아야 한다는 책임감이나 도덕적 의무감, 즉 내면화된 규범적 몰입을 의미한다. 이와 같이 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되며, 조직몰입에 대한 정도를 나타내는 구성요인으로 이해할 수 있다(Allen & Meyer, 1990).

[표2-8] 조직몰입 구성요소

구분	내용
정서적 몰입 (affective commitment)	조직의 가치와 개인의 가치를 동일시하고 충성심을 가지는 것을 의미하며, 조직을 위해 무엇인가를 달성하려는 적극적인 태도를 가짐
지속적 몰입 (continuance commitment)	조직에 남아있는 것이 이득이기 때문에 조직에 잔류하려는 것을 의미하며, 조직을 떠났을 때의 손해 등을 비교하여 조직에 잔류하였을 때 더 이득일 경우 조직에 몰입하게 됨
규범적 몰입 (normative commitment)	조직에 남아야 한다는 책임감이나 도덕적 의무감을 의미함

* Allen & Meyer(1990)을 바탕으로 연구자가 재구성

2.7 선행연구 관계

2.7.1 업무부하와 이직의도

조직이 조직구성원에게 지나친 업무를 할당하거나, 구성원에게 하여금 업무로 인한 부담을 느끼게 한다면 구성원 뿐만 아니라 조직에게 부정적 영향을 미칠 수 있다(최병권, 2013). 또한 과도한 업무는 구성원으로 하여금 성과 유지를 위해 보다 많은 노력을 하도록 하며, 이는 에너지 고갈과 스트레스, 번아웃, 건강 이상으로 이어질 수 있다(Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). 다양한 학자들은 업무부하가 직무소진을 초래하는 원인으로 보고 직무스트레스와 이직의도 등과 관련된 다양한 연구를 수행하고 있다. 최병권(2013)은 업무부하, 직무소진, 이직의도의 관계에 대한 연구를 통해 조직 구성원이 직무자율성과 경력성장기회를 낮게 인지하고 있을 경우 업무부하 하에서 직무소진을 매개로 이직의도가 높아진다고 밝혔다. 또한 유일노(2025)는 2030세대의 이직의도에 미치는 결정요인연구

를 통해 업무부하와 분배불공정성, 직무불안정성이 이직의도에 영향을 미치며, 조직평판은 업무부하가 발생하더라도 이직의도를 완화하는 조절효과를 가지고 있음을 밝혔다. 그 외 IT 종사자, 보육교사, 간호사, 설계엔지니어링 기술자 등 (이정민, 2024 ; 김진희, 2020 ; 강인성, 2018 ; 김형태, 2019) 다양한 직무 종사자를 대상으로 한 선행연구에서 업무부하가 이직의도를 높일 수 있음이 나타났다. 이와 같이 직무나 나이와 무관하게 조직 구성원에게 업무부하가 발생할 경우 이직의도에 영향을 미칠 수 있다.

조직 구성원의 잦은 이직은 개인적 차원에선 업무 수행에 대한 사기 저하, 인적자원비용 손실 등이 발생할 수 있고, 조직적 차원에선 인력 채용을 위한 자원 투자 비용 손실이 발생할 수 있다. 따라서 기업은 이러한 손실을 방지하기 위해 구성원들의 이직률을 낮추고 장기근속률을 높이기 위한 방안을 모색하고 있다. 특히 MZ세대 근로자의 경우 기성세대와 생활 실태, 삶의 태도 및 조직이나 업무에 대한 가치관이 다르기 때문에, MZ세대 특성을 반영할 필요가 있다. 선행연구에 따르면 MZ세대 근로자는 미래보다 현실을 더 중요시하고, 즉각적인 반응과 빠른 피드백을 원하는 특성이 있어 물질적 지원과 같은 수단적 지원과 대인관계능력, 긍정적 정서가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 단순 일과 삶의 워라벨 보장은 이직의도에 영향을 주지 않기 때문에, 조직 차원에서의 MZ세대 근로를 위한 이직 관리 추진이 필요하다(안세진·엄기수, 2023). 또한 김덕주(2024)는 MZ세대 신입사원을 대상으로 한 개인적 특성, 교육훈련 프로그램, 직무 적합도, 성과보상 제도, 상사동료 관계 5개의 퇴사 요인과 이직의도 간의 연구를 통해 중소기업 MZ세대 근로자는 업무 자체에 비해 상사동료와의 관계나 소통과 같은 인간적 측면을 더 중요시하고 있음을 확인하였다.

따라서 본 연구에서는 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자에게 업무부하가 발생하더라도 이직의도를 낮추기 위한 요인을 분석하고 효과를 검증하고자 한다.

2.7.2 무형식학습과 조직몰입

최근 인적자원개발이나 혹은 조직 연구를 위한 무형식학습의 연구가 증가하고 있다(신은경, 김선화, 2018). 무형식학습은 근로자의 조직몰입을 높일 수 있을 뿐만 아니라(박지원, 조대현, 2018), 직무스트레스와 부적관계를 약화시키는 효과가 있음이 밝혀졌다(이명주, 김현옥, 오계택, 2024). 또한 노태경(2024)은 신입직원들이 조직에서 시행하는 공식 학습보다 업무에서 발생하는 학습을 더 자주 접하는 것을 주목하여, 신입직원을 대상으로 한 연구에서 무형식학습이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 확인했다. 또한 학습효과 인식이 높을수록 조직몰입 또한 높아지는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 송연지(2014)는 무형식학습이 조직몰입과 밀접한 관계가 있다는 선행연구를 기반으로 무형식학습과 조직 유효성의 관계를 살펴본 결과, 무형식 학습을 제도화하여 많이 시행하는 기업의 조직 유효성 또한 높은 것으로 밝혀졌다.

무형식학습과 조직몰입의 관계에 대해 검증하기 위하여 학자들로부터 다양한 직업의 근로자를 대상으로 연구가 수행되었다. 이수영(2017)의 보험설계사를 대상으로 한 연구에 따르면 무형식학습은 보험설계사의 조직몰입을 증진시키며, 특히 정서적 몰입과 규범적 몰입이 높아지는 것이 밝혀졌다. 또한 증권회사 근로자를 대상으로 한 연구에서 학습동기는 무형식학습을 발생시키며 이는 곧 조직몰입을 향상시키는데 영향을 미치는 것을 나타냈다(김영수, 2014).

이처럼 무형식학습은 조직 구성원의 조직에 대한 몰입을 높이고 조직 유효성을 높이는 것에 효과가 있기 때문에 기업은 적극적으로 무형식학습을 활용할 필요가 있다.

2.7.3 무형식학습과 이직의도

이직은 조직 관점에서 고용, 교육 등의 비용이 발생할 뿐만 아니라 조직 구성원들의 사기저하, 조직의 지식손실 등의 보이지 않는 비용을 발생

시킬 수 있기 때문에 인적자원의 유실을 막기 위한 다양한 형태의 인적자원 개발 지원이 필요하다(이환준, 2022). 이에 따라 이직의도를 낮추고 인적자원의 성장과 개발을 위한 학습의 중요성이 높게 인지되고 있다. 특히 중소기업은 교육훈련과 같은 형식학습 체계가 비교적 미흡하기 때문에 대부분 일터에서 발생하는 학습을 통해 직무를 수행한다는 특징이 있다. 따라서 중소기업에서의 무형식학습은 직무 기술을 전수할 뿐만 아니라 조직 유지에도 중요한 역할을 한다(김현우, 홍아정, 2016).

무형식학습은 동료, 상사와 같은 조직구성원 간 소통 등과 같은 형태로 직무나 조직에 대한 만족과 몰입을 높일 수 있고(조현주, 2023 ; 김현우, 홍아정, 2016), 조직 유효성을 높일 수 있기 때문에(송연지, 2014) 이직의도를 낮추고 조직을 유지하기 위한 수단으로 사용될 수 있다. 뿐만 아니라 무형식학습은 조직원의 혁신성을 높이는데 기여할 수 있기 때문에(안동윤, 2005 ; 최순영, 2004 ; 이정금, 2017) 조직구성원으로 하여금 조직에 더욱 몰입하고 더 나아가 조직성과를 창출하는데 도움을 줄 수 있다.

무형식학습을 통한 조직몰입으로 이직의도를 낮출 수 있음이 다양한 연구자를 통해 밝혀졌지만, 학습과 이직의도 간의 직접적인 관계에 대한 선행연구는 상반된 결과를 보이고 있다. 민현주(2020)의 한국직업능력개발원 ‘인적자본기업패널(2017)’ 근로자용 설문자료를 기반으로 한 무형식학습의 이직의도에 미치는 영향을 연구에 따르면, 멘토링, 학습조직(동아리), OJT 등의 무형식학습은 이직의도에 직접적인 영향을 미쳐 이직의도를 낮추는 효과가 있음이 나타났다. 그러나 개인주도의 비공식학습은 개인의 역량을 향상시키기 때문에 이직을 준비하는 단계로 작용될 수 있다(이환준, 2022). 또한 혁신지향문화와 관계지향문화 등은 무형식학습과의 상호작용을 통해 이직의도를 낮출 수 있는 반면에, 위계지향적인 조직 문화와 무형식학습이 상호작용할 시 오히려 이직의도를 높일 수 있다(배상준, 김미애, 이지영, 임종국, 2023).

곽상현(2012)의 간호사를 대상으로 한 일터 학습 관련 연구에 따르면, 일터에서의 무형식학습 활동이 조직몰입을 증가시켜 이직의도를 낮출 수 있음이 밝혀졌다. 또한 멘토링과 코칭 등과 같은 무형식학습 활동은 구성

원의 직무만족을 높이고, 이를 통한 조직몰입으로 이직의도를 낮추는데 활용될 수 있다(우혜정, 박미주, 윤관식, 2017). 이러하듯 무형식학습의 형태나 조직문화에 따라 이직의도를 높이는 원인이 될 수도 있고, 직무만족과 조직몰입을 높이는 것에 활용되어 이직의도를 낮추는 수단이 될 수 있다.

2.7.4 조직몰입과 이직의도

구성원의 이직은 단순 구성원의 조직 이탈이 아닌 업무에 대한 지식과 경험을 가진 인적자원의 손실로 이어져 조직의 지속가능성을 약화하고 직무교육 등의 불필요한 비용을 초래할 수 있다(이성영, 2020). 따라서 조직의 성과를 향상하기 위하여 이직의도를 높이는 원인을 파악하고 이직의도 관리전략을 마련하여야 한다(박형수, 배석환, 2022). 이에 따라 이직의도를 낮추기 위한 요인으로 조직몰입과 이직의도 간의 관계에 대한 연구가 진행되어왔다. 조직몰입은 조직에 잔류하고자 하는 것으로 조직몰입이 강한 구성원은 이직 가능성이 희박하다(Allen & Meyer, 1990). 특히 조직몰입 중 개인과 조직을 동일시 하는 정서적 몰입이 강할수록 조직에 잔류하려는 의지가 강해지기 때문에(Meyer & Allen, 1991; Dunham et al., 1994) 이직의도를 낮출 수 있다.

조직몰입과 이직의도 간의 관계를 연구한 선행연구는 다음과 같다. 황성호(2023)의 MZ세대(20~30대) 공무원을 대상으로 한 연구의 실증분석 결과 보수, 보상과 조직몰입이 이직의도를 낮출 수 있음이 밝혀졌다. 경찰공무원을 대상으로 한 이환범(2006)의 연구에선 직무몰입이 이직의도를 낮출 수 있으며, 직무스트레스 보다 조직몰입의 직접효과가 더 크게 나타났다. 또한 이수연(2022)은 MZ세대 서비스종사자의 조직몰입이 높을수록 이직의도가 낮아질 수 있음을 밝혔다. 그 외 임상간호사, 청년지도사, 학원강사, 금융기관종사자 등 다양한 직업군을 대상으로 한 선행연구에서 조직몰입이 이직의도를 낮출 수 있음이 밝혀졌다(어용숙, 2015; 이수영, 2012; 박명희, 2011; 이형기, 2020).

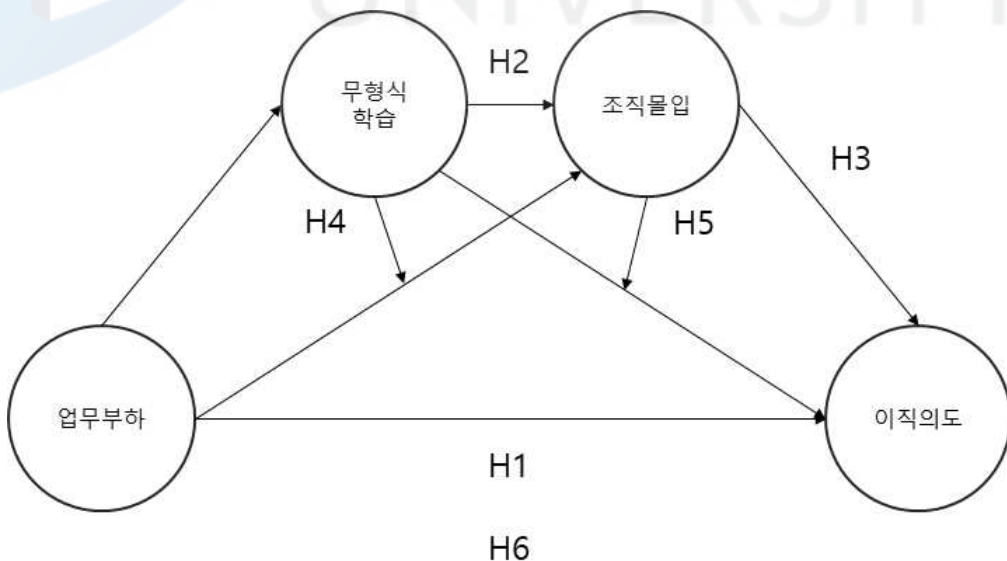
Ⅲ. 연구방법

3.1 연구모형 설계

앞장에서 살펴본 것과 같이 본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도에 미치는 영향을 분석하고자 하며, 특히 무형식학습과 조직몰입이 매개효과로 작용하는지 알아보고자 한다.

이를 위해 업무부하를 독립변수로 이직의도를 종속변수로 무형식학습과 조직몰입을 매개효과로 설정하여 그림 [3-1]과 같이 연구모형을 설계하였다. 가설 검증을 위해 통계 프로그램인 SPSS27을 이용하였으며, 회귀 분석, PROCESS Macro 방법을 활용하였다.

[그림 3-1] 연구 모형



3.2 연구가설

앞장에서 살펴본 것과 같이 많은 학자들은 이직의도에 영향을 미치는 요인과 이직의도를 낮추기 위한 무형식학습과 조직몰입의 관계에 대해 연구하였다. 이러한 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 중소기업에 재직 중인 MZ세대가 일터에서 업무부하가 발생하였을 시 이직의도를 낮추기 위한 무형식학습과 조직몰입의 효과를 파악하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 업무부하는 이직의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 2: 무형식학습은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3: 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

가설 4: 무형식학습은 업무부하와 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.

가설 5: 조직몰입은 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.

가설 6: 무형식학습과 조직몰입은 업무부하-이직의도 간 관계를 이중 매개할 것이다.

3.3 조작적 정의 및 측정도구

본 연구는 업무부하와 이직의도 간의 관계에서 무형식학습과 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여, 연구의 각 변수들을 구체적이고 실질적으로 측정하기 위하여 선행연구를 기반으로 조작적 정의를 설정하였다.

3.3.1 업무부하

업무부하는 구성원의 능력이나 주어진 시간에 비해 할당받은 업무가 지나치게 많다는 인식으로 최병권(2013)이 Cousins(2004), Beehr, Walsh, 그리고 Taber(1976)의 측정도구에서 발췌하여 재구성한 5문항을 활용하였다. 각 항목은 구성원이 업무량, 마감시간 등에 따라 업무부하를

느끼는 정도를 측정하였다.

[표 3-1] 업무부하 변수에 대한 측정 항목

변수	측정 항목	선행연구
업무부하	업무량의 부담감 정도	Beehr & Walsh & Taber(1976), Cousins(2004), 최병권(2013)
	기대되는 업무량에 대한 압박감 정도	
	주어진 시간 대비 업무량의 압박감 정도	
	장시간 근무에 대한 심리적 압박감 정도	
	마감기한에 대한 시간적 압박감 정도	

3.3.2 이직의도

이직의도는 구성원이 현재 소속된 조직을 떠나려는 의도이다. Singh(1996)은 이직의도를 측정하기 위해 ‘조직을 관두려는 의도’와 ‘조직을 떠나기 위한 노력’, ‘새로운 조직을 찾고자 하는 계획’ 3가지 문항을 구성하였고, 김성한(1997)은 ‘조직을 관두려는 의지’와 ‘이직에 대한 계획’ 2가지 문항을 구성하였다. 본 연구에선 선행연구를 기반으로 이직의도를 ‘조직을 관두려는 의도’와 ‘이직에 대한 계획’ 2가지 측면에서 분석하기 위해 Singh(1996) 등의 측정항목을 재구성한 이영경(2012)의 2문항을 활용하여 측정하였다.

[표 3-2] 이직의도 변수에 대한 측정 항목

변수	측정 항목	선행연구
이직의도	조직을 관두려는 의도	Singh(1996), 이영경(2012)
	이직에 대한 계획 및 의지	

3.3.3 무형식학습

Lohman(2005)은 무형식학습을 측정하기 위해 지식 교환(knowledge exchange), 시도(experimenting), 탐색(environmental scanning) 3가지 척도를 구성하였다. 최우재(2009)는 한국 은행권 중간관리자의 무형식학습이 미치는 영향을 연구하기 위해 Lohman의 척도를 한국 은행 중간관리자의 특성에 맞게 수정 및 확장하여 타인과의 학습, 자기 실험, 외부 탐색 3개 유형, 각 4개 문항, 총 12문항으로 재구성하였다. 본 연구에선 최우재(2009)가 재구성한 12문항을 활용하여 무형식학습을 측정하였다.

[표 3-3] 무형식학습 변수에 대한 측정 항목

변수	측정 항목	선행연구
무형식학습	상사와의 비공식적 지식 교류 경험	Lohman(2005), 최우재(2009)
	동료와의 비공식적 정보 공유 경험	
	타인의 행동 관찰을 통한 학습 경험	
	협력을 통한 문제해결 경험	
	과거 경험 회고를 통한 학습 경험	
	시행착오를 통한 자기 주도 학습 경험	
	공식 교육 내용의 활용 경험	
	내부 문서를 활용한 자기주도 학습 경험	
	온라인 정보 탐색을 통한 학습 경험	
	외부 학습 기회에 대한 자발적 참여 경험	
	전문자료를 통한 자발적 지식 습득 경험	
	외부 전문가 네트워크를 통한 학습 경험	

3.3.4 조직몰입

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 애착인 ‘정서적 몰입’, 조직에 남아 있으려는 ‘지속적 몰입’, 마땅히 조직에 남아있어야 한다는 의무감인 ‘규범적 몰입’, 3가지 몰입 범주로 구성하여 총 24개의 설문문항을 통해 측정하였다. 본 연구에선 각 3가지 몰입 범주를 기반으로 강지선(2020)이 재구성한 4문항을 활용하여 측정하였다.

[표 3-4] 조직몰입 변수에 대한 측정 항목

변수	측정 항목	선행연구
조직몰입	조직 유지에 대한 헌신 의지 정도	Meyer & Allen(1991), 강지선(2020)
	조직 목표 달성을 위한 노력 의지 정도	
	조직에 대한 소속감 인식 정도	
	조직 가치와 개인 가치의 일치성 정도	

3.4 연구 대상 및 자료

본 연구는 중소기업에 재직 중인 MZ세대를 대상으로 가설을 검증하고자 한다. 연구 목적인 업무부하, 이직의도 간의 관계와 무형식학습, 조직몰입의 매개효과를 확인하기 위해 업무부하(5문항), 이직의도(2문항), 무형식학습(12문항), 조직몰입(4문항) 등 총 23문항으로 설문지를 구성하였으며 Likert 5점 척도를 적용했다. 그리고 일반적 특성은 명목, 서열척도를 사용하여 이직경험, 근속연수, 직급 등 총 9문항을 구성하였다.

[표 3-5] 설문지 구성

요인 변수		문항수	척도	참고문헌
독립변수	업무부하	5	Likert 5점 척도	최병권(2013)
종속변수	이직의도	2		이영경(2012)
매개변수	무형식학습	12		최우재(2009)
매개변수	조직몰입	4		강지선(2020)
일반적 특성		9	명목, 서열척도	

3.5 분석 방법

본 연구는 중소기업 MZ세대 근로자를 대상으로 업무부하가 이직의도에 미치는 영향과 이들 관계에서 무형식학습과 조직몰입의 매개효과를 확인하기 위해 수집된 설문조사 결과자료를 통계 프로그램인 SPSS 27을 사용하여 분석하였다.

구체적인 분석 방법은 첫째, 표본의 일반적 특성을 알아보기 위한 우선 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 주요 변수의 기본적 특성을 파악하기 위한 기술통계분석을 실시하였다.

셋째, 주요 변수의 척도에 대한 신뢰성을 검증하기 위한 신뢰도 분석을 실시하였다.

넷째, 변수 간의 상관관계를 확인하기 위해 Pearson 상관분석을 실시하였다.

다섯 번째, 가설을 검증하기 위해 선형 회귀분석, 위계적 회귀분석, Hayes의 PROCESS Macro를 활용하였다. 가설1~3은 독립변수와 종속변수의 직접적인 관계를 확인하기 위해 단순 선형 회귀분석을 실시하였다. 다음으로 가설 4~5의 경우 매개변수가 두 변수 간의 관계에서 어떤 역할

을 수행하는지 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 가설 6은 독립변수인 업무부하와 종속변수인 이직의도 간의 관계에서 두 매개변수인 무형식 학습, 조직몰입의 이중 매개효과를 분석하기 위해 Hayes의 PROCESS Macro 4.2버전의 모델6를 이용하여 분석하였다.



IV. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성과 기술통계 분석

4.1.1 표본의 특성

본 연구의 목적에 따라 실증분석을 하기 위해 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자를 대상으로 설문조사를 실시했다.

본 설문조사는 통계청에서 MZ세대라고 정의한 1980~2005년생을 대상으로 진행하였으며, 온라인 설문지를 통해 최종으로 선별된 250부를 분석에 사용하였다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

특성	응답구분	빈도	%
성별	여성	144	58%
	남성	106	42%
연령	25세 이하	2	1%
	26~30세 이하	30	12%
	31~35세 이하	63	25%
	36~40세 이하	66	26%
	41세 이상	89	36%
최종학력	고졸 이하	20	8%
	전문대졸	46	18%
	대졸(4년제 이상)	169	68%
	대학원졸	15	6%
고용형태	정규직	231	92%
	비정규직	19	8%
직종	사무관리직	191	76%

	생산기술직	18	7%
	영업판매직	14	6%
	연구개발직	15	6%
	전문직	3	1%
	기타	9	4%
이 직	없음	61	24%
	1번	61	24%
	2번	58	23%
	3번	28	11%
	4번 이상	42	17%
근속	1년 미만	22	9%
	1~3년 미만	35	14%
	3~5년 미만	38	15%
	5~7년 미만	43	17%
	7~10년 미만	40	16%
	10년 이상	72	29%
직급	사원	87	35%
	대리	73	29%
	과장	51	20%
	차장	26	10%
	부장 이상	13	5%
조직규모	10명 미만	47	19%
	10~29명	61	24%
	30~49명	44	18%
	50~99명	49	20%
	100명 이상	49	20%

연구대상자의 성별은 여성 58%, 남성 42%로 여성이 많았고, 연령대는 25세 이하 1%, 26~30세 이하 12%, 31~35세 이하 25%, 36세~40세 이하 26%, 41세 이상이 36%로 나타났다. 고용형태는 정규직 92%, 비정규직 8%로 정규직이 높게 나타났으며, 직종은 사무관리직이 76%로 가장

높았다. 이직경험은 없거나 1번이 각 24%로 가장 높았고, 2번 이직해본 경험을 보유한 응답자가 23%로 다음으로 높았다. 근속기간은 10년 이상이 29%로 가장 높았으며, 5~7년 미만 17%, 7~10년 미만 16% 순으로 높게 나타났다. 직급은 사원이 35%로 가장 높았으며, 대리 29%, 과장 20% 순으로 높게 나타났다. 조직규모는 10~29명이 24%로 가장 높았고, 50~99명 20%, 100명 이상 20% 순으로 높게 나타났다.

4.1.2 주요 변수의 기술통계량

주요 변수의 기본적인 특성을 파악하기 위해 최소값, 최대값, 평균, 표준편차 등 기술통계량을 분석하였다. 업무부하의 평균은 2.87, 이직의도의 평균은 3.06, 무형식학습의 평균은 3.27, 조직몰입의 평균은 3.02로 나타났다.

일반적으로 왜도와 첨도의 범위가 -1~+1 이내일 경우 정규성을 충족한다고 간주(West, Finch & Curran, 1995)한다. 변수들의 정규성 검토를 위하여 왜도와 첨도 값을 분석한 결과, 모든 변수의 왜도는 -0.362~-0.049, 첨도는 -0.786~0.622로 정규성 충족 범위에 해당하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 주요 변수는 정규성을 만족한다고 판단하였다.

[표4-2] 변수의 기술통계 분석

구분	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
업무부하	1.00	5.00	2.8712	.98056	-.049	-.786
이직의도	1.00	5.00	3.0640	1.09485	-.118	-.745
무형식학습	1.17	5.00	3.2730	.61460	-.301	.622
조직몰입	1.00	4.75	3.0220	.83835	-.382	-.012

4.1.3 신뢰도 분석

본 연구 주요 변수의 척도에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 또한 각 변수별 문항의 항목-전체 상관계수(Corrected Item-Total Correlation, CITC)와 해당 항목 제거 시 Cronbach's α 값을 함께 확인하여 각 문항의 신뢰도 기여도를 분석하였다.

업무부하는 5개 문항으로 구성되었으며, 전체 Cronbach's α 는 .912로 매우 높은 일관성을 보였다. 모든 항목의 CITC는 .70 이상일 뿐만 아니라, 문항 제거 시 Cronbach's α 계수가 모두 .90이상으로 나타나 모든 문항이 신뢰도에 기여함을 확인하였다.

이직의도는 2개 문항으로 구성되었으며, Cronbach's α 는 .808로 양호한 수준으로 나타났다. 두 문항의 CITC는 각각 .677로, 두 문항 모두 전체 척도와 적절한 일관성을 가지고 있음을 확인하였다.

조직몰입은 4개 문항으로 구성되었으며, Cronbach's α 는 .871로 높은 일관성을 보였다. 또한 문항별 CITC가 .644 이상이고, 문항 제거 시 Cronbach's α 가 .822 이상으로 유지되어 신뢰도에 부정적인 영향을 미치는 문항은 없는 것으로 확인되었다.

무형식학습은 12개 문항으로 구성되었으며, Cronbach's α 는 .869로 높은 일관성을 보였다. 전체 문항은 .465~.632 범위로, 모든 문항이 .30 이상이기 때문에 수용 가능한 수준이었다. 또한 문항 제거 시 Cronbach's α 수치가 .849~.863 범위로 전체 문항을 유지하는 것이 적절함을 확인하였다.

일반적으로 Cronbach's α 값이 .70 이상이면 수용 가능, .80 이상이면 양호, .90 이상이면 매우 높은 수준(Nunnally & Bernstein, 1994)으로 간주되기 때문에 본 연구 모든 변수의 신뢰성이 이 기준을 충족하여 측정도구의 일관성이 확보된 것으로 판단할 수 있다.

[표4-3] 변수별 신뢰도 분석

변수	항목	항목-전체 상관계수(CITC)	해당 항목 제거 시 Cronbach's α	Cronbach's α
업무부하	Q1-1	.824	.904	.912
	Q1-2	.803	.907	
	Q1-3	.794	.909	
	Q1-4	.771	.914	
	Q1-5	.828	.902	
이직의도	Q2-1	.677	-	.808
	Q2-2	.677	-	
조직몰입	Q3-1	.644	.866	.871
	Q3-2	.754	.823	
	Q3-3	.758	.822	
	Q3-4	.751	.826	
무형식 학습	Q4-1	0.498	0.862	.869
	Q4-2	0.608	0.855	
	Q4-3	0.586	0.857	
	Q4-4	0.529	0.86	
	Q4-5	0.568	0.859	
	Q4-6	0.481	0.863	
	Q4-7	0.603	0.855	
	Q4-8	0.549	0.859	
	Q4-9	0.465	0.864	
	Q4-10	0.573	0.858	
	Q4-11	0.632	0.853	
	Q4-12	0.573	0.857	

4.1.4 주요 변수 간 상관관계

본 연구에서는 업무부하, 이직의도, 무형식학습, 조직몰입 간의 상관관계를 확인하고자 Pearson 상관분석을 실시하였다.

변수 간 상관분석 결과, 업무부하는 무형식학습과 유의한 정(+)의 상관관계($r=.231$, $p<.01$)인 것으로 나타났고, 이직의도와도 정(+)의 상관관계($r=.414$, $p<.01$)인 것이 나타났다. 반면 업무부하와 조직몰입 간에는 유의한 상관관계가($r=-.002$, $p>.05$) 나타나지 않았다.

무형식학습은 조직몰입과 유의한 정(+)의 상관관계($r=.511$, $p<.01$)를 보였다. 한편 조직몰입과 이직의도 간의 관계에선 유의한 부(-)의 상관관계($r=-.384$, $p<.01$)가 나타났다. 이는 조직에 대한 몰입이 높을수록 이직의도가 낮아질 수 있음을 알 수 있다.

반면 무형식학습과 이직의도 간에는 유의한 상관관계($r=-.18$, $p>.05$)가 확인되지 않았다.

[표4-4] 상관관계 분석

	업무부하	이직의도	무형식학습	조직몰입
업무부하	1			
이직의도	.414**	1		
무형식학습	.213**	0.018	1	
조직몰입	-0.002	-.384**	.511**	1

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

4.2 가설 검증

4.2.1 업무부하가 이직의도에 미치는 영향

우선 중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 SPSS의 선형 회귀분석을 실시하였다.

[표4-5] 업무부하와 이직의도 간의 회귀분석

변수	B	SE	β	t	p	R ²	F
업무부하 (종속변수: 이직의도)	0.462	0.062	0.414	7.154	.000***	0.171	51.177

*** p<.001

선형 회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하며($F=51.177$, $p<.001$), 업무부하는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.414$, $t=7.154$, $p<.001$). 또한 결정계수(R^2)는 .171로 업무부하의 이직의도에 대한 회귀모형 설명력은 17.1%인 것으로 확인하였다. 이에 따라 가설1(H1), “업무부하는 이직의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.”는 채택되었다.

4.2.2 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향

본 연구는 업무부하가 이직의도에 미치는 영향에서 무형식학습과 조직몰입의 매개효과를 검증하고자 한다. 이에 따라 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차를 기반으로 무형식학습이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는지 확인하기 위해, 무형식학습을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 선형 회귀분석을 실시하였다.

[표4-6] 무형식학습과 조직몰입 간의 회귀분석

변수	B	SE	β	t	p	R ²	F
무형식학습 (종속변수: 조직몰입)	.696	.074	.511	9.350	.000***	.261	87.423

*** p<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하며($F=87.423$, $p<.001$), 무형식학습은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.511$, $t=9.350$, $p<.001$).

결정계수(R^2)는 .261로 무형식학습의 조직몰입에 대한 회귀모형 설명력은 26.1%인 것으로 나타났다. 이에 따라 가설2(H2), “무형식학습은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.”는 채택되었다.

4.2.3 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향

Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차에 따라 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 조직몰입을 독립변수, 이직의도를 종속변수로 설정하고 회귀분석을 실시하였다.

[표4-7] 조직몰입과 이직의도 간의 회귀분석

변수	B	SE	β	t	p	R ²	F
조직몰입 (종속변수: 이직의도)	-.501	.077	-.384	-6.546	.000***	.147	42.853

*** p<.001

회귀분석 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하며($F=42.853$, $p<.001$), 조직몰입은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ($\beta=-.384$, $t=-6.546$, $p<.001$).

결정계수(R^2)는 .147로 조직몰입이 이직의도의 14.7%를 설명하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설3(H3), “조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.”는 채택되었다.

4.2.4 업무부하와 조직몰입 간의 무형식학습의 매개효과 분석

가설 4는 “무형식학습은 업무부하와 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.”로 업무부하와 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 기준에 따라 위계적 회귀분석을 통해 가설 검증을 실시하였다.

[표4-8] 무형식학습의 매개효과 분석

절차	독립 변수	종속 변수	B	SE	β	t	p	R^2	F
1단계	업무 부하	무형식 학습	0.133	0.039	0.213	3.432	.001**	0.045	11.782
2단계	업무 부하	조직 몰입	-0.001	0.054	-0.002	-0.026	.979	0.0	0.001
3단계	업무 부하/ 무형식 학습	조직 몰입	-0.099 0.730	0.047 0.076	-0.116 0.535	-2.083 9.640	.038* .000***	0.273	46.47

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

1단계 분석 결과 업무부하가 무형식학습에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($B=0.133$, $p=.001$). 즉 업무부하가 증가할수록 무형식학습 또한 증가하는 것이 나타났다.

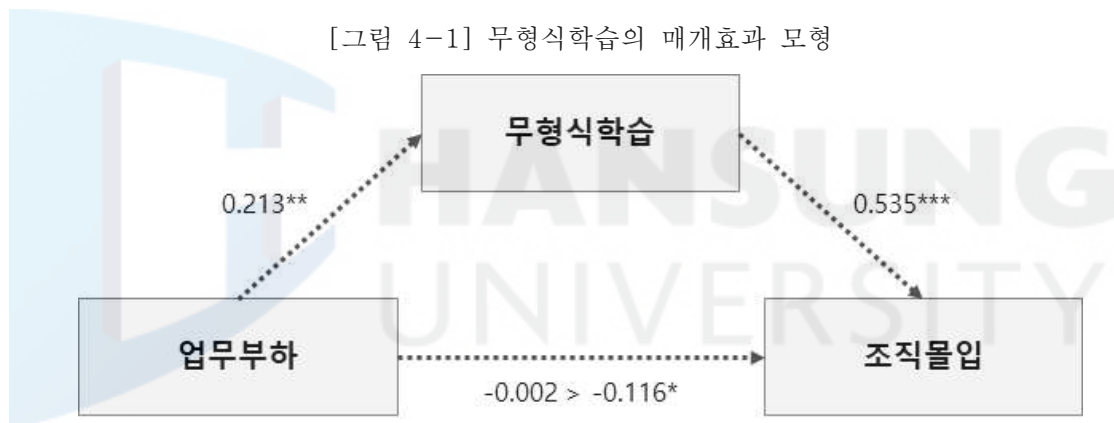
2단계 업무부하가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=-0.001$, $p=.979$).

3단계 무형식학습의 매개효과를 검증하기 위하여 업무부하와 무형식학습

을 동시에 독립변수로 설정하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 업무부하($B=-0.099$, $p=0.038$)와 무형식학습($B=0.730$, $p<.001$) 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 $R^2=.273$, 수정된 $R^2=.268$ 으로 확인되었다. 또한 공선성 지표인 VIF는 10 미만(각각 1.048)으로 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다. 즉 무형식학습이 업무부하와 조직몰입 간 관계를 부분적으로 매개하는 변수가 될 수 있다.

이러한 결과는 매개변수인 무형식학습이 독립변수의 업무부하와 종속변수인 조직몰입 간의 관계를 부분적으로 매개하고 있음을 확인할 수 있다.

[그림 4-1] 무형식학습의 매개효과 모형



4.2.5 무형식학습과 이직의도 간의 조직몰입의 매개효과 분석

다음으로 가설 5 “조직몰입은 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.”의 조직몰입 매개효과를 검증하기 위해 가설 4와 동일한 절차로 위계적 회귀분석을 통해 가설 검증을 실시하였다.

[표4-9] 조직몰입의 매개효과 분석

절차	독립 변수	종속 변수	B	SE	β	t	p	R ²	F
1단계	무형식 학습	조직 몰입	0.696	0.074	0.511	9.35	.000***	0.261	87.423
2단계	무형식 학습	이직 의도	0.032	0.113	0.018	0.287	.775	0.0	0.082
3단계	무형식 학습/ 조직 몰입	이직 의도	0.516 -0.694	0.117 0.086	0.290 -0.532	4.402 -8.081	.000*** .000***	0.209	32.704

* ***P<.001

1단계 분석 결과 무형식학습이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(B=0.696, $p<.001$). 즉 무형식학습은 조직에 대한 몰입을 유도할 수 있음을 의미한다.

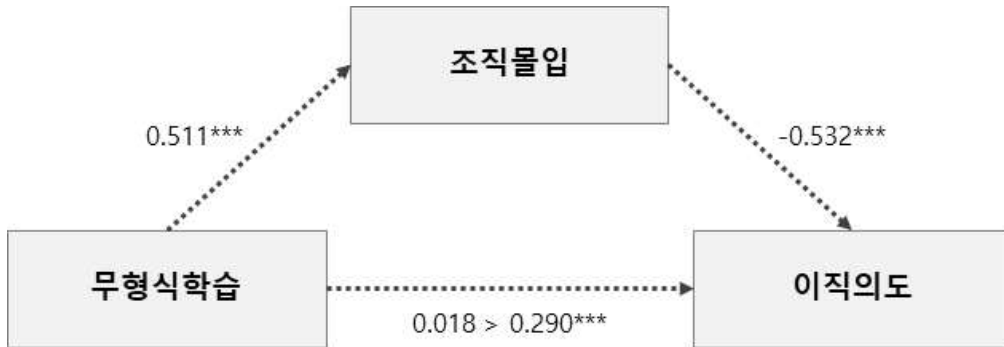
무형식학습이 이직의도에 미치는 효과를 검증하는 2단계 분석 결과, 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다(B=0.032, $p=.775$).

마지막으로 무형식학습과 이직의도 간의 조직몰입의 매개효과를 확인하기 위해 무형식학습과 조직몰입을 동일한 독립변수로 설정하여 이직의도에 미치는 영향 분석을 실시하였다. 그 결과 무형식학습은 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며(B=0.516, $p<.001$), 조직몰입 또한 유의한 부(-)의 영향을 미친 것으로 확인되었다(B=-0.694, $p<.001$). 회귀모형의 $R^2=.209$, 수정된 $R^2=.203$ 으로, 두 독립변수가 이직의도에 대해 20.3%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 또한 VIF는 무형식학습은 1.000, 조직몰입은 1.353으로 10 미만이기 때문에 다중공선성의 문제가 없음을 확인하였다. 즉 조직몰입이 무형식학습과 이직의도 간의 관계에서 부분매개 효과를 작용하고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 결과는 무형식학습이 이직의도에 직접적인 영향을 미치는

않지만, 조직몰입을 매개로 간접적인 영향을 주는 효과가 있음을 확인할 수 있다.

[그림 4-2] 조직몰입의 매개효과 모형



4.2.6 업무부하와 이직의도 간의 무형식학습, 조직몰입 이중 매개효과 분석

가설 6 “무형식학습과 조직몰입은 업무부하-이직의도 간 관계를 이중 매개할 것이다.”의 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2022)가 개발한 PROCESS Macro의 Model 6를 활용하여 분석하였다. Baron & Kenny(1986)의 정통적인 회귀분석 방법은 다중 매개 경로의 간접효과에 대한 통계적 유의성을 확인하기 어렵기 때문에 부트스트래핑(Bootstrapping) 기법을 기반으로 한 SPSS 프로그램의 PROCESS Macro를 통해 유의성을 판단하였다. 판단 방식은 각 경로의 간접효과와 신뢰구간을 분석하고, BootLLCI(하한값)와 BootULCI(상한값)이 0을 포함하는지 여부를 기준으로 유의성을 판단하였다. 또한 5000번의 부트스트래핑 반복과 95% 신뢰수준을 적용하여 분석하였다.

가설6의 이중 매개효과를 분석하기 위하여 독립변수는 업무부하, 종속변수는 이직의도, 매개효과는 무형식학습과 조직몰입으로 설정하였다.

[표4-10] 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과 분석

구분	경로	B	SE	Boot LLCI (하한값)	Boot ULCI (상한값)
경로1	업무부하 → 무형식학습 → 이직의도	0.0431	0.0204	0.0063	0.0850
경로2	업무부하 → 조직몰입 → 이직의도	0.0614	0.0361	- 0.0145	0.1302
경로3	업무부하 → 무형식학습 → 조직몰입 → 이직의도	- 0.0606	0.0233	- 0.1102	- 0.0162

경로1의 업무부하가 무형식학습을 경유하여 이직의도에 영향을 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다($B=0.0431$, $SE=0.0204$, $BootLLCI=0.0063$, $BootULCI=0.0850$). 경로별 상세 수치 분석 결과 ‘업무부하 → 무형식학습($B=0.1335$)’, ‘무형식학습 → 이직의도($B=0.3232$)’로 확인되었다. 이는 업무부하가 많아질수록 무형식학습이 증가하고, 무형식학습이 증가함에 따라 이직의도 또한 증가하는 것을 의미한다. 즉 무형식학습은 업무부하 속에서 간접영향을 미치는 것을 알 수 있다.

경로2의 조직몰입이 업무부하와 이직의도 간에 간접영향을 미치는지 분석한 결과 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=0.0614$, $SE=0.0361$, $BootLLCI=-0.0145$, $BootULCI=0.1302$). 분석결과 신뢰구간에 0이 포함되어 있어 조직몰입의 매개경로는 유의한 간접효과를 갖지 않는 것으로 해석된다.

경로3의 업무부하, 이직의도 간의 무형식학습과 조직몰입의 간접영향을 분석한 결과, 이중 간접효과는 유의한 것으로 나타났다($B=-0.0606$, $SE=0.0233$, $BootLLCI=-0.1102$, $BootULCI=0.0162$). 경로별 상세 수치 분석 결과 ‘업무부하→무형식학습($B=0.1335$)’, ‘무형식학습→조직몰입($B=0.7300$)’, ‘조직몰입→이직의도($B=-0.6214$)’로 나타났다. 즉 업무부하는 무형식학습을 증가시키며, 무형식학습은 조직몰입을 증가시킨다. 그리고 조직몰입은 이직의도를 낮출 수 있으므로, 정리하면 무형식학습과

조직몰입의 이중 간접효과를 통해 업무부하 속에서 이직의도를 낮출 수 있음을 시사한다.

4.3 가설 검증 결과

업무부하가 이직의도에 영향을 미치고, 무형식학습과 조직몰입이 매개 효과 미쳐 이직의도가 낮아질거라는 가정하에 연구 가설을 설정하였다. 이에 대한 연구 가설 검증 결과는 다음과 같다.

[표4-11] 연구 가설 검증 결과 종합

구분	가설	채택여부
H1	업무부하는 이직의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H2	무형식학습은 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H3	조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	채택
H4	무형식학습은 업무부하와 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.	부분 채택
H5	조직몰입은 무형식학습과 이직의도 간 관계를 매개할 것이다.	부분 채택
H6	무형식학습과 조직몰입은 업무부하-이직의도 간 관계를 이중 매개할 것이다.	채택

V. 결론

5.1 연구 결과 요약

본 연구는 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자를 대상으로 업무부하와 이직의도 간의 관계를 분석하고, 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과를 실증분석하여 이직의도를 낮출 수 있는지 확인하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 우선 각 변수간 관계를 회귀분석을 통해 분석하고 PROCESS Macro 기법을 통해 이중 매개효과를 확인하였다. 실증분석을 통해 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 우선 업무부하와 이직의도 간의 관계 분석 결과, 업무부하 발생 시 근로자의 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 매개변수인 무형식학습과 조직몰입 간의 관계 분석 결과, 무형식학습이 높아질수록 조직몰입 또한 높아지는 것으로 확인되었다.

셋째, 조직몰입과 이직의도 간의 관계 분석 결과, 조직몰입이 높아질수록 이직의도를 낮추는 효과가 있는 것으로 확인되었다.

넷째, 업무부하와 조직몰입 간의 관계에서 무형식학습의 매개효과 분석 결과, 무형식학습의 직접적인 매개효과는 확인되지 않았다. 그러나 업무부하는 무형식학습을 촉진시키고, 무형식학습은 조직몰입을 높이는 효과가 있기 때문에, 무형식학습이 업무부하와 조직몰입 간에서 간접적인 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

다섯째, 무형식학습과 이직의도 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과 분석 결과, 조직몰입은 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

여섯째, 업무부하와 이직의도 간의 관계에서 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과 분석 결과, 업무부하는 무형식학습을 높이고, 무형식학습은 조직몰입을 높여 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 즉 무형식학습과 조직몰입의 이중 간접효과를 통해 업무부하가 발생하더라도 이직의도를 낮출 수 있음이 확인되었다.

본 연구는 업무부하, 이직의도, 무형식학습, 조직몰입 간의 관계를 실증적으로 분석하여, 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과를 확인하였다. 특히 조직몰입과 이직의도의 관계에 대한 선행연구(황성호, 2023; 이환범, 2006; 이수연, 2022)에서 밝혀진 것과 같이 중소기업의 MZ세대 근로자에게도 이직의도를 낮추기 위한 수단으로 조직몰입이 활용될 수 있음을 알 수 있었다.

연구 결과를 종합하면 업무부하가 높게 발생할수록 무형식학습 또한 높게 발생하며, 이는 조직 구성원의 이직의도를 높이는 것에 기여할 수 있기 때문에, 특히 업무량이 많거나 업무부하를 느끼는 구성원의 비율이 높은 기업의 경우 이직의도를 낮추기 위해 MZ세대의 특성에 맞춘 조직몰입을 높일 수 있는 무형식학습을 제공할 필요가 있다. 효율적이고 전략적인 무형식학습 제공을 통하여 기업은 구성원들의 이직의도를 낮추고 근속연수를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

5.2 연구 시사점

지금까지 살펴본 연구 결과를 통해 업무부하 발생 시 무형식학습과 조직몰입의 이중 매개효과를 확인할 수 있었다. 즉 본 연구를 통해 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하는 이직의도에 영향을 주기 때문에 기업은 근로자의 업무부하를 낮추기 위해 노력할 필요가 있다.

둘째, 무형식학습은 조직몰입을 높일 수 있으나, 이직의도 또한 높일 수 있다. 가설 6의 PROCESS Macro 분석 결과 무형식학습은 이직의도를 높일 수 있는 것으로 나타났기 때문에, 조직몰입을 높일 수 있는 방향의 전략적인 학습 유도가 필요하다.

셋째, 조직몰입은 근로자의 이직의도를 낮추는데 도움을 줄 수 있는 것으로 확인되었고, 특히 조직몰입 중 정서적 몰입이 강할수록 이직의도를 낮추는 것에 효과가 있다. 따라서 기업은 근로자의 조직에 대한 정서적 애착을 가지고 조직을 위해 무언가를 달성하고자 하는 적극적인 태도를 가

질 수 있도록 전략을 세울 필요가 있다.

넷째, 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자에게 업무량에 대한 부담감 등의 업무부하가 발생하더라도 무형식학습과 조직몰입을 통해 이직하고자 하는 의도를 낮출 수 있는 것으로 확인되었다. 업무부하가 높아질수록 무형식학습 또한 활발하게 발생하며, 무형식학습은 곧 이직의도에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 업무부하가 잦게 발생하는 기업일수록 무형식학습의 영향을 인지하고, 기업과 구성원들에게 도움이 될 수 있는 효과적인 학습 제공 방안을 세울 필요가 있다.

마지막으로, MZ세대는 업무를 통한 자아실현, 지적성장을 중요시하고 수평적이고 자유로운 소통방식을 선호한다는 특성이 있기 때문에 이러한 특성을 적용한 무형식학습 방안을 수립하여야 한다.

5.3 연구의 한계점

무형식학습이 이직의도를 낮추는 효과가 있음이 선행연구를 통해 밝혀져 왔으나, 본 연구뿐만 아니라 일부 연구에서는 무형식학습이 오히려 이직의도를 높이는 것에 영향을 주는 것으로 나타나 상반된 결과가 나타날 수 있음이 확인되었다.

특히 개인주도적인 무형식학습은 이직의도가 높아질 수 있기 때문에, 조직에 대한 몰입을 높일 수 있는 방향의 학습 제공이 필요하다. 본 연구는 무형식학습의 종류를 별도로 구분하지 않고 분석하였기 때문에, 어떤 종류의 무형식학습이 이직의도를 높이는 것에 영향을 미치는지 확인하는 것에 한계가 존재한다. 이에 따라 조직몰입을 높이는 효과가 있는 무형식학습을 연구할 필요가 있다. 이에 따라 기업은 조직에 대한 몰입을 높이는 무형식학습을 선별하여 근로자에 제공함으로써 보다 효과적으로 이직의도를 낮추는 것에 활용할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강순희, 김미란, 김안국, 류장수. (2002). 기업교육훈련 투자의 현황과 과제. 한국노동연구원.
- 강우란. (2006). 경영의 새 화두 : 일과 생활의 균형(WLB). 『CEO Information』, 558.
- 강인성, 김윤희. (2018). 간호·간병통합서비스를 제공하는 간호사 이직의도 영향요인. 『한국자료분석학회』, 20(2), 1063-1075.
- 강지선, 임효숙. (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『한국행정논집』, 32(3), 503-534.
- 곽상현. (2012). 초기 경력자의 일터 학습과 조직적응에서 무형식 학습활동의 조절효과 분석 - S 종합병원 간호사를 중심으로 -. 『미래교육연구』, 25(2), 45-65.
- 국가공무원인재개발원. (2019). 밀레니얼 세대 마주보기.
- 김기민. (2023). 대기업과 중소기업 사업체의 근로조건 비교. 『패널브리프』, 27.
- 김기희. (2015). 대전 중소기업 핵심인력 확보방안에 관한 연구. 대전발전연구원.
- 김덕주. (2024). 중소기업 퇴사요인과 이직의도 간의 관련성 연구 - MZ세대 신입직원을 대상으로 -. 『아시아태평양융합연구교류논문지』, 10(8), 133-147.
- 김선애. (2021). MZ세대의 직업문화. 『충북 Issue&Trend』, 45, 14-19.
- 김선왕, 권지민. (2022). 이직을 유발하는 MZ세대의 지각된 과잉자격과 그들이 처한 근로환경의 중요성. 『경영경제연구』, 44(3).
- 김영수. (2014). 증권회사 근로자의 학습동기와 조직몰입의 관계에서 무형식학습의 매개효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 김정석, 안관영. (2012). 조직몰입과 이직의도의 관계 및 성별과 직종의

- 조절효과. 『벤처창업연구』, 7(4), 77~86.
- 김진희. (2020). 일-삶의 균형 및 관계 스트레스가 보육교사의 이직 의도에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위논문.
- 김태균. (2023). MZ세대의 직무만족요인이 이직의도에 미치는 영향 : 중소기업 종사자를 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 김현우, 홍아정. (2016). 중소기업 근로자의 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향과 경력정체의 매개효과. 『기업교육과인재연구』, 18(1), 1-27.
- 김형태, 이금희. (2019). 직무요구와 자원이 직무소진, 직무열의 및 이직의도에 미치는 영향: 설계엔지니어링 기술직 사원들을 대상으로. 『산업혁신연구』, 35(3), 89-118.
- 노태경. (2024). 무형식학습이 초기경력자의 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 류성민. (2021). 항공사 승무원의 업무과부하와 서비스 성과: 조절변수의 탐색. 『대한경영학회지』, 34(5), 883-903.
- 문영주. (2210). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향. 서울대학교 박사학위논문
- 민현주, 성수현. (2020). 근로자의 무형식학습이 이직의도에 미치는 영향: 혁신역량의 매개효과와 조직문화의 조절된 매개효과를 중심으로. 『직업능력개발연구』, 23(3), 169-204.
- 박명희. (2011). 학원강사의 개인배경과 학원조직특성이 학원강사의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향요인 분석. 『미래교육학연구』, 24(1), 57-89.
- 박병인. (2015). 업무과부하가 일중독과 업무열의에 미치는 영향: 조직건강의 조절효과를 중심으로. 한양대학교 석사학위논문.
- 박지원, 조대현. (2018). 내재적 학습 동기와 정서적 조직 몰입의 관계 연구: 무형식 학습의 매개 효과를 중심으로. 『HRD연구』, 20(3), 37-66.
- 박형수, 배석환, 문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도

- 에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 『한국공공관리학보』, 36(2), 51-76.
- 배상준, 김미애, 이지영, 임중국, 조대연. 2023. 기업조직문화가 구성원의 이직의도에 미치는 영향에 대한 다층분석: 조직 내 무형식학습의 조절효과. 『휴먼웨어 연구』, 6(3), 67-90.
- 상서교, 조현빈. (2018). 경찰공무원의 비공식학습에 영향을 미치는 요인-개인적, 관계적 특성을 중심으로-. 『한국공안행정학회보』, (71), 123-152.
- 송연지, 박지혜. (2014). 기업의 무형식 학습이 조직 내 커뮤니케이션을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. 『역량개발학습연구』, 9(1), 23-51.
- 송현경. (2024). 공공도서관 사서의 일과 삶의 균형이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: MZ세대를 중심으로. 『정보관리학회지』, 41(2), 185-214.
- 신은경, 김선화, 현영섭. (2018). 국내 성인대상 무형식학습 연구 동향: 1997~2017년 국내 학술지 게재 논문을 중심으로. 『HRD연구』, 20(1), 1~38.
- 심용보. (2016). 중소기업에서 일터학습이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집』, 2016(6), 22-29.
- 안동윤. 2006. 무형식학습으로서의 Action Learning에 관한 연구. 『역량개발학습연구』, 1(1), 19-44.
- 안세진, 엄기수, 서철승. (2023). MZ세대 근로자의 일과 삶의 균형과 조직지원인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『고객만족경영연구』, 25(2), 119-139.
- 양지혜. (2016). 서번트 리더십이 Workplace Spirituality 및 조직시민행동에 미치는 영향: WS의 매개효과와 업무과부하의 조절효과. 건국대학교 박사학위논문.
- 어용숙, 김미숙, 박유진. (2015). 임상간호사의 이직의도 영향요인 : 전문

- 직업성, 소진, 조직몰입 변수를 중심으로. 『심리행동연구』, 7(1), 1-13.
- 오인수, 김광현, Todd C. Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. 『인사조직연구』, 15(4), 43-86.
- 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철. (2017). 조직 구성원의 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구. 『직업능력개발연구』, 20(2), 89-123.
- 유일, 김소라, 이석인, 이찬영. (2016). Q방법론을 활용한 중소기업 인식에 대한 연구: 광주 산업단지 일자리 미스매치 해소를 위한 함의를 중심으로. 『한국콘텐츠학회논문지』, 16(10), 81-95.
- 유일노. (2025). 2030세대의 이직의도에 미치는 결정요인연구: 조직평판의 조절효과를 중심으로. 『인문사회과학 연구』, 33(1), 233-254.
- 유정균. (2021). MZ세대를 들여다보다. 『이슈&진단』, 479.
- 윤경신. (2016). 중소기업 근로자의 직무몰입과 업무부하, 무형식학습 및 직무효능감의 관계. 서울대학교 석사학위논문
- 이경미. (2024). 중소기업 장기근속자의 일터무형식학습 사례연구: H기업의 학습지원환경을 중심으로. 『평생교육인적자원개발연구』, 3(2), 3-38.
- 이명주, 김현옥, 오계택. (2024). 스트레스와 조직몰입 관계에서 무형식학습의 조절효과: 세대간의 차이를 중심으로. 『인터넷전자상거래연구』, 24(6), 281-303.
- 이성엽. (2009). 무형식 학습에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 『한국교육학연구』, 15(1), 133-185.
- 이성영, 임재진. (2020). 공공기관 콜센터 상담원의 직무소진이 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 19(2), 171-197.
- 이솔빈, 안정민, 이태현. (2023). 텍스트 빅데이터를 활용한 중소기업 종사자들의 조직 경험 및 인식 탐색: 잡플래닛을 중심으로. 『중소기

- 업연구』, 45(4), 89-132.
- 이수연, 김영국. (2022). MZ세대 서비스종사자의 조직공정성 지각이 조직 몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 일과 삶의 균형의 조절효과를 중심으로. 『관광레저연구』, 34(10), 115-132.
- 이수영. (2017). 보험설계사의 무형식학습 활동과 조직몰입의 관계에 대한 사회적 네트워크 접근성의 매개효과. 인하대학교 석사학위논문.
- 이수영, 정기수. (2012). 청소년지도사의 조직공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 『청소년학연구』, 19(4), 271-291.
- 이영경. (2013). 학습지 교사의 직무스트레스와 직무만족, 조직몰입, 이직 의도와의 관계_스트레스 대처방식 조절효과 검증. 연세대학교 석사학위논문
- 이정민, 홍민희. (2024). 업무과부하에 따른 직무소진 및 이직의도에 관한 연구 : IT 종사자들을 중심으로. 『산업과 과학』, 3(3), 20-28.
- 이정금. (2017). 무형식학습이 혁신성에 미치는 영향 : 조직지원 조절효과를 중심으로. 『평생학습사회』, 13(1), 105-130.
- 이형기. (2020). 금융기관종사원들의 직무불안이 고객지향성에 미치는 영향: 조직몰입과 이직의도를 매개로. 『한국경영학회지』, 33(9), 1695-1710.
- 이환범, 이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 『한국조직학회보』, 3(2), 83-101.
- 이환준, 강영순. (2022). 서비스업종의 이직의도에 대한 비공식학습의 영향력 과정. 『상업교육연구』, 36(6), 179-201.
- 장재원. (2025). 기술기반 중소기업 MZ세대의 이직의도에 대한 탐색적 연구. 호서대학교 박사학위논문
- 전성준, 이지현. (2023). MZ세대 근로자의 이직의도 영향 요인에 대한 탐색적 연구: 밀레니얼세대와 Z세대의 비교. 『경영컨설팅연구』, 23(6), 1-19.
- 정윤정, 한수민. (2025). 2025년 중소기업 10대 이슈와 대응 방향. 『중소

- 기업 이슈엔포커스』, 1.
- 조준, (2016). 무형식 학습이 조직몰입에 미치는 영향: 자기 효능감의 매개효과를 중심으로. 울산대학교 석사학위논문
- 조현주. (2023). 기업근로자의 인재우대, 무형식학습, 직무만족, 조직몰입의 관계 연구. 『학습자중심교과교육연구』, 23(8), 605-623.
- 조효재. (2015). 학습지 교사의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향 : 심리적 소진, 직무만족도의 매개효과 검증. 연세대학교 석사학위논문
- 중소기업중앙회. (2022). MZ세대가 희망하는 중소기업 일자리 조건 분석 결과
- 중소벤처기업부. (2022). 알기 쉽게 풀어 쓴 중소기업 범위해설.
- 지수호, 송현진. (2021). 내재적 동기와 외재적 동기가 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 『한국인사행정학회보』, 20, 121-153.
- 최민재. (2025). 방사선사의 직무스트레스와 업무과부하에 따른 삶의 질과 직무만족도 비교. 신한대학교 석사학위논문.
- 최병권. (2013). 업무과부하, 직무소진, 이직의도의 관계에서 직무자율성과 경력성장기회의 조절효과. 『조직과 인사관리연구』, 37(4), 145-170.
- 최셋별. (2022). 한국의 MZ세대 이야기: 기성세대의 상식을 넘어서다. 『지식의 지평』, 32.
- 최성한. (2022). 업무과부하가 직무스트레스와 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 상사지원과 학습민첩성의 조절된 매개효과. 고려대학교 박사학위논문.
- 최순영. (2004). 학습지향성(Learning Orientation)이 기업성가에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 혁신능력, 시장기반능력, 경쟁력의 매개역할과 지식관리유형, 존속기간의 조절효과를 중심으로. 강원대학교 박사학위논문
- 최영우, 강미정. (2022). 직무순환의 개인발전이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구 - 업무효율성의 매개효과와 업무과부하의 조절효과를 중심으로 -. 『문화기술의 융합』. 8(1). 385-393.
- 최정임, 전순영. (2023). MZ세대에게 공정성은 무엇인가? MZ세대 특성분석

을 통한 IT 플랫폼 기업의 전략연구. 『한국교통대학교 논문집』, 58
한국산업안전공단. (2008). 직무스트레스 관리.
황성호. (2023). MZ세대 공무원의 조직몰입과 이직의도 영향분석: 전국
17개 광역자치단체 소속 20~30대 공무원을 중심으로. 『한국공공
관리학보』, 37(1), 217-251
홍광표, 김미란, 문상균, 윤여인, 김안국, 전성준, 정원호, 김영민. (2021).
중소기업의 산업구조 변화 대응 및 경쟁력 확보를 위한 인적자원
개발 정책에 관한 연구: 제조업을 중심으로. 한국직업능력연구원.



2. 국외문헌

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied psychology*, 61(1), 41–47.
- Dunham, R. B. ; Grube, J. A. ; Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of applied psychology*, 79(3), 370.
- Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Report.
- Fogarty, T., Singh, J., Rhoads, G., & Moore, R. (1997). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12.
- Grolnic, S. M. (2001). Informal learning in the workplace: What can be learned doing a McJob?, Harvard University.
- Karatepe, O.M. (2013). The effects of work overload and work–family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMEN*, 25(4), 614–634.
- Le Clus, M. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *AUSTRALIAN JOURNAL OF ADULT LEARNING*, 51(2), 1443–1494.
- Lee R. T., Ashforth B. E. (1996). A meta–analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal*

- of Applied Psychology, 81(2), 123–33.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501–527.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three–Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Reading, MA : Addison–Wesley.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*, New York: McGraw–Hill.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 30(7), 893–917.
- Sharma, R., Singh, B., & Sahoo, A. (2008). Exploring feeding value of oak (*Quercus incana*) leaves: Nutrient intake and utilization in calves. *Livestock Science*, 118(1-2), 157–165.
- Singh, J., Goolsby, J. R., Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes : a study of direct and moderating effects for marketing–oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60, 69–86.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*, 11(4), 287–300.
- Woojae Choi. (2009). Influences of formal learning, personal characteristics, and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the Korean

banking sector. Thesis (Ph.D.) -- Ohio State University.

Yannie, M. (2002). Effective informal learning: Considerations for the workplace. *Catholic Library World*, 72(3), 155–158.



[부록]

설 문 지

중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하가

이직의도에 미치는 영향

- 무형식학습과 조직몰입의 매개효과 -

안녕하십니까?

본 연구는 「중소기업 MZ세대 근로자의 업무부하가 이직의도에 미치는 영향」에 관한 연구로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문입니다.

저는 본 연구를 통해 중소기업에 재직 중인 MZ세대 근로자를 대상으로 업무부하, 이직의도의 관계와 무형식학습, 조직몰입의 매개효과를 분석하고자 합니다. 또한 실증결과를 토대로 근로자로 하여금 이직의도를 낮추고 기업의 인력 유지와 성장을 위한 시사점을 제공하고자 합니다.

모든 응답 내용은 통계법 제33조에 의거하여 연구목적으로만 사용되고 비밀이 보장되며, 통계분석을 위해 변환 처리되어 관련정보가 절대로 노출되지 않습니다.

귀중한 시간을 할애하여 설문에 응답해 주신 귀하께 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전과 행복을 기원합니다.

감사합니다.

2025. 05

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
스마트융합컨설팅학과
스마트융합컨설팅전공

지도교수 : 주 형 근

석사과정 : 김 은 송

전화번호 : 010-2562-8835

e-mail : ella105@naver.com

1. 업무부하

다음은 귀하의 근무 중 업무부하에 관한 질문들입니다. 아래의 항목을 읽으신 후, 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목을 선택해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
나는 수행하기 힘들 정도로 너무 많은 일을 하는 것 같다	①	②	③	④	⑤
나에게 기대된 일의 양은 너무 많다	①	②	③	④	⑤
주어진 모든 일을 수행하기에는 너무 시간이 부족하다	①	②	③	④	⑤
나는 오랜 시간 일해야 한다는 압박을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
나는 달성하기 힘들 정도로 업무마감 시간이 촉박하다	①	②	③	④	⑤

2. 이직의도

다음은 귀하의 현재 일하고 있는 곳에서의 이직의도에 관한 질문들입니다. 아래의 항목을 읽으신 후, 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목을 선택해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
나는 현재 직장을 그만 두어야겠다는 생각을 자주한다	①	②	③	④	⑤
나는 아마도 내년에는 새로운 직장을 찾고자 할 것이다	①	②	③	④	⑤

3. 조직몰입

다음은 귀하가 소속된 조직에 대한 조직몰입에 관한 질문들입니다. 아래의 항목을 읽으신 후, 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목을 선택해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	①	②	③	④	⑤
우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	①	②	③	④	⑤

4. 무형식학습

다음은 귀하가 경험한 무형식학습에 관한 질문들입니다. 아래의 항목을 읽으신 후, 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목을 선택해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
특정 업무 상황과 관련하여 상사와 비공식적인 토론을 했다	①	②	③	④	⑤
휴식 시간 또는 일과 후에 동료들과 업무 상의 문제를 해결하기 위해 아이디어를 교환했다	①	②	③	④	⑤
어려운 업무 상황에 대해 다른 사람들이 어떻게 처리하는 지를 관찰하였다	①	②	③	④	⑤
업무상의 문제를 해결하기 위해 다른 사람들과 협력하였다	①	②	③	④	⑤

새로운 상황에 처했을 때, 과거의 어려운 업무 상황을 처리했던 나의 경험을 되돌아보았다	①	②	③	④	⑤
스스로의 시행착오를 통해 어려운 업무 상황을 해결하려 했다	①	②	③	④	⑤
어려운 업무 상황을 해결하기 위해 공식 교육훈련 프로그램(집합교육 등)에서 배운 것을 되돌아 보았다	①	②	③	④	⑤
어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 스스로 업무 매뉴얼(또는 사내 작업 지침서) 등을 참조하였다	①	②	③	④	⑤
어려운 업무 상황에 대한 해답을 찾기 위해 인터넷을 통해 정보를 얻었다	①	②	③	④	⑤
유용한 정보를 얻기 위해 자발적으로 컨퍼런스 또는 세미나에 참석하였다	①	②	③	④	⑤
업무 정보 및 지식 습득을 위해 전문 잡지 또는 관련 서적을 읽었다	①	②	③	④	⑤
어려운 업무 상황 해결을 위한 정보 및 지식을 얻기 위해 회사 밖의 관련 전문가들에게 연락하였다	①	②	③	④	⑤

5. 일반적 특성

다음은 귀하의 일반적 특성을 묻는 질문들입니다. 아래의 항목을 읽으신 후, 해당하는 항목에 체크해 주시기 바랍니다.

구분	내용
귀하의 성별은?	① 여성 ② 남성
귀하의 연령은?	① 25세 이하 ② 26~30세 이하 ③ 31~35세 이하 ④ 36~40세 이하 ⑤ 41세 이상
귀하의 최종학력은?	① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸(4년제 이상) ④ 대학원졸
귀하의 고용형태는?	① 정규직 ② 비정규직
귀하의 직종은?	① 사무관리직 ② 생산기술직 ③ 영업판매직 ④ 연구개발직 ⑤ 전문직 ⑥ 기타
귀하의 이직경험은?	① 없음 ② 1번 ③ 2번 ④ 3번 ⑤ 4번 이상
귀하의 근속연수는?	① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~7년 미만 ⑤ 7~10년 미만 ⑥ 10년 이상
귀하의 직급은?	① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 이상
근무 중인 기업의 조직 규모는?	① 10명 미만 ② 10~29명 ③ 30~49명 ④ 50~99명 ⑤ 100명 이상

ABSTRACT

The Effect of Workload on Turnover Intention of MZ Generation Workers in SMEs: The Mediating Effects of Informal Learning and Organizational Commitment

Kim, Eun-Song

Major in Smart Convergence

Consulting

Dept. of Smart Convergence

Consulting

Graduate School of Knowledge

Service & Consulting

Hansung University

The MZ generation accounts for 32% of the total population in South Korea, with 49% of them registered as insured employees, representing nearly half of the working population. As such, the MZ generation is emerging as a central force not only in society but also in the economy. Unlike previous generations, the MZ generation has grown up alongside digital advancements, resulting in distinct lifestyles and consumption patterns. Consequently, small and medium-sized enterprises (SMEs), which chronically suffer from labor shortages, must understand the unique characteristics, needs, and expectations of the MZ generation and develop tailored strategies to attract them. MZ workers value opportunities for personal growth, work-life balance, and interpersonal relationships with colleagues and supervisors. Therefore, to ensure sustainable growth and attract MZ

talent, SMEs must address excessive work overload and provide informal learning opportunities that support individual development.

The purpose of this study is to examine the effects of informal learning and organizational commitment under conditions of work overload on the turnover intentions of MZ generation employees working in SMEs. In this study, work overload was set as the independent variable, turnover intention as the dependent variable, and informal learning and organizational commitment as mediating variables. The study targeted MZ employees born between 1980 and 2005, currently working in SMEs, in accordance with Statistics Korea's definition. Data were collected through a structured questionnaire consisting of 23 items rated on a 5-point Likert scale, and a total of 250 valid responses were analyzed. Statistical analyses were conducted using SPSS 27, employing regression analysis and the PROCESS Macro.

The results are as follows: First, informal learning did not directly influence turnover intention but indirectly reduced it by enhancing organizational commitment. Therefore, organizations should seek strategic informal learning methods that foster higher organizational commitment. Second, even under work overload, informal learning and organizational commitment jointly mediated the relationship, effectively reducing turnover intention. In other words, even when employees experience time pressure or workload burdens, their turnover intention may decrease through organizational immersion achieved via informal learning. Accordingly, SMEs should encourage the development of informal learning activities that occur naturally in the workplace and utilize them strategically to strengthen emotional organizational commitment, thereby reducing turnover intentions.

【Key Words】 Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), MZ Generation, Work Overload, Organizational Commitment, Turnover Intention, Informal Learning