

# 직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

A study on the effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior and job performance

이선규\* 이용희\*\*

## 목 차

- |             |                    |
|-------------|--------------------|
| I. 서 론      | 2. 변수의 조작적 정의 및 측정 |
| II. 이론적 배경  | 3. 분석결과            |
| III. 실증연구   | IV. 요약 및 결론        |
| 1. 자료수집과 표본 |                    |

Key Words : Job embeddedness, Organizational citizenship behavior, Job performance

## Abstract

This paper aims to examine the main factors of the job embeddedness on organizational citizenship behavior and job performance. To accomplish these purposes, the main factors of the job embeddedness such as fit, linkage, and sacrifice were found from the previous studies. The questionnaires of 250 were distributed to the employees working at the Gumi Industrial Complex. The questionnaires of 220 were obtained and 202 were analyzed through frequencies, correlation and multiple regression. The results of this study are as followings:

First, we conducted exploratory factor analysis for three constructs (fit, linkage, and sacrifice) using oblique rotation method that did not assume independence among the factors and main factors of job embeddedness were grouped together by three factors. Second, it is shown that three main factors of job embeddedness have a positive influence on the organizational citizenship behavior and job performance ( $p < 0.05$ ). This study, however, have limitations of number of sample and survey area. The future study should consider these limitations in improving model applicability in practice.

\* 금오공과대학교 산업경영학과 교수, sklee@kumoh.ac.kr, (054)478-7841

\*\* 금오공과대학교 대학원 산업경영학과 박사과정, cway@kumoh.ac.kr, (054)478-7840

## I. 서론

21세기 지식기반 정보화 사회의 경쟁력 원천은 조직구성원인 인적자원으로부터 나온다. 국가와 지역 그리고 기업 등 이 사회를 구성하고 있는 모든 조직의 경쟁력이 체계적 지식관리와 생성, 활용에 따라 결정된다는 것이다. 그러므로 지식의 관리, 생성, 활용을 담당하는 조직구성원들을 어떻게 관리할 것인가의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

조직에서 구성원들의 행동은 크게 두 가지 유형으로 나누어지는데, 하나는 각 구성원들이 자신에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 공식적으로 요구되는 행동이며, 다른 하나는 각 구성원들이 자신들의 직무수행에 직접적이고 공식적으로 요구되지는 않지만 자신이 자발적으로 행하는 행동이다. 지금까지 많은 조직학자들은 상기 두 가지 유형 중 전자인 직무상 행동의 연구에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 1980년대 접어들면서 이러한 직무상 행동만으로는 직무성과나 조직유효성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되면서 직무 외 행동에 관심을 기울이기 시작했다.

Smith, Organ 및 Near(1983)와 Organ(1988, 1994) 등에 따르면, 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지 않는 직무 외 행동이 오히려 장기적으로 볼 때 직무의 성과나 조직의 유효성에 밀접하게 연계되어 있다. 그리하여 많은 학자들은 이러한 직무 외 행동을 구성하고 있는 요소가 무엇인지, 직무 외 행동을 결정하는 요인들은 무엇인지, 그리고 직무 외 행동과 직무수행 결과 나타나는 행동적 성과는 어떠한 관계가 있는지 등에 관해 연구하기 시작하였다. 직무 외 행동에 초점을 맞추고 연구한 학자들은 이 직무 외 행동을 여러 가지로 표현하고 있지만, 가장 널리 사용되는 표현이 조직시민행동이다. 실제

조직구성원이 조직의 이미지 제고를 위해 노력하며 부서나 팀별미팅에 적극적으로 참여하고자 하는 시민행동을 보이거나, 자신에게 맡겨진 일에 대해서는 책임을 지고, 공식적으로 요구되는 직무의 수준 이상의 일들을 감당하는 양심행동을

나타낼 경우, 이러한 행동은 조직의 분위기를 쇄신하고 이를 통하여 조직 유효성에 간접적으로 도움이 되는 것과 동시에, 직무 성과에도 직접적인 영향을 준다는 사실이 실증적으로 검증되었다(하주호, 2004).

조직시민행동에 관한 연구들을 살펴보면, Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동을 공식적으로 규정하고 있지는 않지만 조직에 의해 요구되는 행동으로, Organ(1988)은 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고 부서의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동으로, 그리고 MacKenzie, Podsakoff 및 Fetter(1993) 등은 다른 사람과의 관계에서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다. 조직시민행동을 구성하고 있는 요소로는 Smith, Organ 및 Near(1983)는 이타성과 일반화된 순응으로, Graham(1986)은 규칙복종, 타인원조, 우월성추구, 충성심 및 시민정신으로, 그리고 Organ(1988)은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신 및 스포츠맨십 등으로 제안하고 있다. 또한, 여러 학자(Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Puffer, 1987)들이 지적한 바와 같이 조직시민행동의 결정요인으로 가장 관심을 끌고 있는 변수는 직무만족과 조직몰입이다(Scholl, 1981; Bateman & Strasser, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986).

하지만, 근래에는 직무만족과 조직몰입과는 별개의 개념으로 직무 임베디드니스(Job embeddedness)에 관한 관심이 고조되고 있으며, 직무 임베디드니스가 이직의도와 직무성과 및 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구가 이루어지고 있다(Lee, Mitchell,

Sablynski, Burton, & Holtom, 2004; 김은애, 2005; 류정란, 2005; 박인규, 2005).

직무 임베디드니스는 적합성, 연계, 희생의 세 가지 차원으로 구성된 개념으로서, 적합성은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 지역사회가 자신과 잘 맞는다고 지각하는 정도를 의미하며, 연계는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도를, 마지막으로 희생은 각 개인이 현재의 직장에 잔류하거나 떠날 경우 희생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용, 즉 기회비용을 의미한다. Lee, Mitchell, Sablynski, Burton 및 Holtom(2004)의 연구결과를 종합해보면, 직무 임베디드니스와 조직시민행동 그리고 직무성과 간에는 높은 정의 상관관계가 존재하였으며, 종업원의 직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무임베디드니스가 높을수록 조직시민행동 혹은 직무성과의 제고가능성이 높아진다고 할 수 있다.

이와 같이, 직무 임베디드니스가 직무성과와 조직시민행동에 중요하게 영향을 미치는 요인이 되며, 또한, 기업의 조직관리 및 경쟁력 제고에도 지대한 영향을 미침에도 불구하고 기존 연구에서는 일부분 연구가 수행되고 있으나 거의 초보적 수준의 단계에 있으며, 특히, 국내의 기존 연구에서는 아직 이 분야에 대한 연구가 거의 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 기업을 대상으로 연구의 실질적 의미를 높이기 위해서 직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에 어떠한 영향을 미치며, 이들 관계가 어떠한 작용을 하는지를 분석·파악하고자 한다. 그리고 이러한 연구결과는 실제 기업에 구체적인 적용방안과 지침을 제공하고, 나아가서, 종업원들이 왜 조직에 잔류하는지를 설명하는 중요한 요소로서 직무 임베디드니스에 대한 연구에 중요한 공헌을 하게 될 것

이다. 그리고 본 연구결과는 종업원 유지의 새로운 방법과 인적자원관리 및 조직관리에 크게 기여할 것으로 판단된다.

## II. 이론적 배경

조직시민행동 연구에 있어서 가장 많이 사용된 변수는 직무만족이다(Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Bolon, 1997). 직무만족의 기질적, 애정적, 그리고 인지적 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ과 Konovsky(1989)는 애정 또는 정신적 무드상태보다도 직무결과에 대하여 인지적 평가가 조직시민행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 보았다. 그들의 연구에 의하면 급료에 관한 인지는 조직시민행동의 두 측면, 즉 이타심과 순응에 대하여 유의한 관계가 있다는 것을 발견하였다.

조직시민행동 연구에 있어서 또 한가지 중요한 변수는 조직몰입이다. Scholl(1981)에 의하면, 조직몰입은 기대하고 있는 만큼의 공정한 상황이 이루어지지 않을 때 행동적 방향을 유지시켜 주는 안정된 힘으로서, 성과에 대한 공식적 보상이 주어지지 않을 때 조직몰입은 조직시민행동의 결정요인이 된다. Wiener(1982)에 의하면, 조직몰입은 전적으로 내재화된 믿음으로 표현될 수 있으며 조직을 위한 개인적 희생을 나타내고 강화작용이나 처벌에 주로 의존하지 않는 그리고 조직에 대한 선입견을 나타내는 행동의 근원으로서 조직시민행동을 결정하는 요인이다. 또한, Bolon(1997), O'Reilly와 Chatman(1986) 등의 연구들도 조직시민행동의 선행요인으로서의 조직몰입 분석에 초점을 두었다. 그들이 고려한 조직몰입 측면들은 순응, 동일시, 그리고 내면화인데, 회귀 분석을 통한 82명의 대학교 직원을 대상으로 한 검증에서는 동일시가 162명의 학부 및 MBA 학생들을 대상으로 한 검증에서는

내재화 및 동일시가 조직시민행동의 유의한 결정요인임이 밝혀졌다. Smith, Organ 및 Near(1983)등은 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 정적인 관계가 있음을 규명하고 있다. Fahr, Podsakoff 및 Organ(1990)등은 조직 정당성이 조직시민행동에 관계가 있음을 밝혔다.

근래에 들어 조직몰입과는 별개의 개념으로 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구가 이루어지고 있다 (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004). 직무 임베디드니스는 적합성, 연계 및 희생의 세 가지 차원으로 구성된 개념으로서 ‘적합성’은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 지역사회가 자신과 잘 맞는다고 지각하는 정도를 의미한다. ‘연계’는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도를, ‘희생’은 각 개인이 현재의 직장에 잔류하거나 떠날 경우 희생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용, 즉 기회비용을 의미한다.

Mitchell, Holtom, Lee 및 Erez(2001)는 조직구성원의 직무 임베디드니스가 높을수록 이직의도와 실제 자발적 이직은 감소되며, 실제 자발적 이직의 예측치로서 직무 임베디드니스의 설명력은 직무만족과 조직몰입의 설명력 및 이직용이성(직무대안 지각과 직업탐색행동)의 설명력보다 더 크다는 결과를 발표하였다. 식품체인점에 근무하는 종업원 700명과 병원에 근무하는 종업원 500명을 대상으로 실증연구가 실시되었는데, 두 조직은 모두 특정 지역에 밀착되어 있고 상대적으로 이직률이 높다는 특성을 가지고 있었다. 직무 임베디드니스는 조직차원과 지역사회 차원으로 구분되어 조직에 대한 적합성, 조직에 대한 연계, 조직관련 희생, 지역사회에 대한 적합성, 지역사회에 대한 연계, 지역사회관련 희생 등 모두 6개의 변수에 대한 측정이 이루어졌다.

분석결과, 이직의도와와의 관계에 있어서

조직에 대한 적합성은 두 집단 모두에서 높은 부(負)의 상관관계를 나타낸 반면, 병원 집단에서는 유의한 상관관계를 나타내지 않았으며, 조직관련 희생은 두 집단 모두에서 이직의도와 높은 부(負)의 상관관계를 나타냈다. 또한 지역사회에 대한 적합성은 두 집단 모두에서 이직의도와 유의한 상관관계를 나타내지 못했고, 지역사회에 대한 연계는 병원 집단에서만 이직의도와 유의한 부(負)의 상관관계를 나타냈으며, 지역사회관련 희생도 역시 병원집단에서만 이직의도와 유의하지만 낮은 부(負)의 상관관계를 나타냈다.

Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom(2004)는 직무 임베디드니스가 조직시민행동, 직무성과, 그리고 자발적 결근과 이직에 미치는 효과에 관한 연구를 수행하였다. Lee 등(2004)의 연구결과를 종합해보면, 자발적 결근과 이직, 그리고 직무 임베디드니스간의 관계에서는 높은 부의 상관관계가 존재하였고, 직무 임베디드니스가 결근과 이직에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직무 임베디드니스와 조직시민행동 그리고 직무성과 간에는 높은 정의 상관관계가 존재하였으며, 종업원의 직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무 임베디드니스가 높을수록 조직시민행동 혹은 직무성과의 제고가능성이 높아진다고 할 수 있다. 본 연구에서는 앞에서 살펴 본 선행연구를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1** 직무 임베디드니스는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 적합도는 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 연계는 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 희생은 조직시민행동에 정의

영향을 미칠 것이다.

가설 2 직무 임베디드니스는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 적합도는 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 연계는 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 희생은 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 실증연구

#### 1. 자료수집과 표본

본 조사에 사용된 자료의 수집방법은 앞서 문헌조사를 통해 얻어진 설문항목을 이용한 설문지법을 사용하였으며, 연구에 사용된 표본은 연구자의 시간·비용적 여건으로 인하여 구미지역으로 한정하였다. 설문지는 2005년 10월 17일부터 2005년 10월 31일까지 배포 및 회수되었으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 220부의 설문지가 회수되었다. 이 가운데, 응답과정에서 오는 오류와 분석의 유효성이 없는 것, 무응답이 많은 것 등 16부를 제외하여 총 204부의 설문지를 분석대상으로 삼았다. 응답자 성별을 살펴보면, 남자가 177(86.76%)명, 여자가 27(13.24%)명이며, 교육수준은 고졸 이하가 53명으로 전체의 25.78%를 차지하고, 대졸 이하의 응답자가 131(64.22%)명, 대학원 졸업 이상의 학력을 가진 응답자가 20(9.80%)명이다. 직위는 사원급이 141명으로 전체의 69.12%를 차지하고 대리급 30(14.71%)명과 과장급 29(14.22%)명이며, 부장급 이상이 4(1.96%)명이다.

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

##### 1) 직무 임베디드니스

직무 임베디드니스는 적합도와 희생 및 연계의 세 요인으로 구성되어 있다.

##### (1) 적합도

적합도는 조직에 대한 적합성을 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직이 자신과 잘 맞다고 지각하는 정도라고 정의하였으며, 본 연구에서는 Mitchell, Holtom, Lee와 Erez(2001)이 개발한 설문문항을 사용하여 조직에 대한 적합성 개념을 측정하였다. 총 5개의 문항으로 구성되어 있으며 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

##### (2) 연계

연계는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도라고 정의하였으며, 본 연구에서는 Mitchell 등(2001)이 개발한 설문항목으로 연계를 측정하였다. 연계를 측정하는 항목은 3개 문항으로 구성되어 있으며, 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

##### (3) 희생

희생은 각 개인이 현재의 직장을 떠날 경우 희생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용으로 정의하였으며, 본 연구에서는 조직과 관련이 있는 희생을 측정하기 위해 Mitchell, Holtom, Lee와 Erez(2001)이 개발한 설문문항으로 희생을 측정하였다. 희생에 관한 설문항목은 모두 리커트의 5점 척도로 구성되어졌다.

##### 2) 조직시민행동

조직시민행동이란 개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위로서 어떤 공식적인 보상을 받지 않지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동이라고 정의

하였으며, 조직시민행동의 측정은 McKenzie, Podsakoff, 및 Fetter(1993)의 연구와 Podsakoff, MacKenzie, Moorman 및 Fetter(1990)의 연구에서 사용된 항목을 중심으로 하여 24문항으로 측정하였다. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다.

### 3) 직무성과

직무성과를 측정하는데 있어 개인에 대한 실제적인 성과가 측정되어 질 수 있다면 쉽게 이루어 질 수 있으나 그렇지 않은 경우가 대부분이다. 직무성과의 측정기준으로 Slocum(1971)은 기술적 지식, 기능적 지식, 욕구행동, 신뢰성, 협동, 조직력 등을 들고 있으나, 본 연구에서는 직무성과를 종업원 혹은 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직구성원이 자신의 목표를 달성하는 정도라고 정의하여, Liberman, Barrera, Kargl, Crenshaw, Farias, Spigner 및 Williams(1977)가 제시한 기준들을 고려하여 업무의 질적 향상, 업무 처리량의 증가, 업무처리에 대한 정확성 정도, 업무 개선 노력의 증가 그리고 지시사항 이행정도의 향상된 정도로서 직무성과를 측정하였다. 직무성과의 측정은 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다.

## 3. 분석결과

### 1) 가설 1의 검증

앞서 제시한 것처럼, 적합도, 희생 및 연계가 직무 임베디드니스의 구성요인으로 확인되었으며, 이러한 요인들이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하

기 위하여 직무 임베디드니스의 구성요인을 독립변수로, 그리고 조직시민행동을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전체 회귀모델의 적합도는 F값이 28.08로 유의수준 0.01에서 유의하였으며,  $R^2$ 는 0.297로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 29.7%를 설명하는 것으로 판명되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 가설 1-1의 검증

가설 1-1은 직무 임베디드니스의 구성요인으로 확인된 적합도가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 1>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 6.90으로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면  $\beta$  값이 0.3340으로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 적합도는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-1이 지지되었고, 적합도는 기업조직에 종사하는 종업원들의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

#### (2) 가설 1-2의 검증

가설 1-2는 직무 임베디드니스의 구성요인으로 확인된 희생이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 1>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 2.08로 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면  $\beta$  값이 0.0979로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 희생은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-2가 지지되었고, 희생은 기업조직에 종사하는 종업원들의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

<표 1> 직무임베디드니스와 조직시민행동간의 다중회귀분석결과

요인	자유도	제곱합	평균제곱	F값	Prob>F	R-square
처리	3	9.043	3.014	28.08	0.001	0.297
잔차	199	21.367	0.107			
계	202	30.411				

  

변수	회귀계수	t값	Prob >   T
적합도	0.3340	6.90	0.01
희생	0.0979	2.08	0.03
연계	0.0497	1.93	0.05

(3) 가설 1-3의 검증

가설 1-3은 직무임베디드니스의 구성요인으로 확인된 연계가 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 1>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 1.930이고  $\beta$  값이 0.0497로서 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면  $\beta$  값이 0.0497로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 연계는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-3이 지지되었고, 연계는 기업조직에 종사하는 종업원들의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

2) 가설 2의 검증

가설 2는 직무 임베디드니스의 구성요인이 조직구성원들의 직무성과에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 가설 2를 검증하기 위하여 직무 임베디드니스의 구성요인을 독립변수로, 그리고 직무성과를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전체 회귀모델의 적합도는 F값이 39.46으로 유의수준 0.01에서 유의하였으며,  $R^2$ 는 0.373으로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 37.3%를 설명하

는 것으로 판명되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 가설 2-1의 검증

가설 2-1은 직무임베디드니스의 구성요인으로 확인된 적합도가 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 2>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 8.75로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면  $\beta$  값이 0.5396으로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 적합도가 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2-1이 지지되었고, 적합도는 기업조직에 종사하는 종업원들의 직무성과에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

(2) 가설 2-2의 검증

가설 2-2는 직무임베디드니스의 구성요인으로 확인된 희생이 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 2>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 2.38로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면  $\beta$  값이 0.1428로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 희생은 직무성과에 긍정적인 영향을 미

친다는 가설 2-2가 지지되었고, 희생은 기업조직에 종사하는 종업원들의 직무성장에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

(3) 가설 2-3의 검증

가설 2-3은 직무임베디드니스의 구성요인으로 확인된 연계가 직무성장에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 2>에 나와 있는

바와 같이, 독립변수의 t값이 -1.09이고  $\beta$  값이 -0.0361로서 유의수준 0.05에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 연계가 직무성장에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2-3은 지지되지 않았고, 연계는 기업조직에 종사하는 종업원들의 직무성장에 유의한 영향을 미치는 않는 변수로 검증되었다.

<표 2> 직무임베디드니스와 직무성과간의 다중회귀분석결과

요인	자유도	제곱합	평균제곱	F값	Prob>F	R-square
처리	3	20.643	6.881	39.46	0.001	0.373
잔차	199	34.701	0.174			
계	202	55.345				

변수	회귀계수	t값	Prob >  T
적합도	0.5396	8.75	0.01
희생	0.1428	2.38	0.01
연계	-0.0361	-1.09	0.27

IV. 요약 및 결론

조직시민행동과 직무성과가 조직의 성공에 영향을 미친다는 명백한 효과 때문에 조직시민행동과 직무성과는 조직관리자와 조직에 있어서 매우 중요한 요소이다. 이에 따라 인사조직분야에서도 가장 널리 연구되고 있는 주제이다(Brown & Peterson, 1993; Tett & Meyer, 1993). 본 연구도 이와 맥을 같이 하여, 최근 새로운 개념으로 인식되고 있는 직무 임베디드니스의 구성요인이 무엇인지를 확인하고 이들 구성요인들이 실제로 기업조직에 근무하는 종업원들의 조직시민행동과 직무성장에 영향을 미치는지를 실증

적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 우선 문헌고찰을 통하여 직무 임베디드니스의 구성요인에 관해 알아보았다. 직무 임베디드니스는 ‘적합성, 연계, 희생’의 세 가지 차원으로 구성된 개념으로서 ‘적합성’은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 지역사회가 자신과 잘 맞는다고 지각하는 정도를 의미한다. ‘연계’는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도를, ‘희생’은 각 개인이 현재의 직장에 잔류하거나 떠날 경우 희생해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용, 즉 기회비용을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 Mitchell, Holtom, Lee 및 Erez(2001)의 연구결과를 토대로 직



무 임베디드니스가 적합도, 희생, 연계로 구성되어 있다는 것을 요인분석을 통해 확인하였으며, 이들 직무 임베디드니스 요인들이 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고, 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 직무 임베디드니스의 세 요인 모두가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 조직구성원들이 기업 내부에서 수행하고 있는 직무가 자신과 잘 맞다고 지각할수록, 그리고 조직구성원이 팀 혹은 집단과 연결된 정도가 높을수록, 마지막으로 현 직장을 떠날 경우 희생해야 할 요소가 많을수록 조직시민행동을 취할 가능성이 높아진다는 것이 검증되었다. 또한, 직무성과를 종속변수로 하고 직무 임베디드니스의 세 요인을 독립변수로 한 다중회귀분석 결과에서는 적합도와 희생은 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었으나, 연계는 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 Mitchell, Holtom, Lee 및 Erez(2001)의 연구결과와는 일치하지는 않지만, 조직구성원들이 단지 다른 팀 혹은 집단과의 연결되어 있는 정도보다는 높은 결속력을 통해 응집력이 발휘된다고 지각할 때에 직무성과와 긍정적인 관련이 있을 것이라는 것을 나타내는 결과라고 할 수 있다.

직무 임베디드니스는 최근 새롭게 부각되고 있는 개념이며, 직무성과와 조직시민행동에 중요하게 영향을 미치는 요인일 뿐만 아니라, 기업의 조직관리 및 경쟁력 제고에 지대한 영향을 미침에도 불구하고 기존 연구에서는 일부분 연구가 수행되고 있으나 거의 초보적 수준의 단계에 머물러 있는 것이 현실이다. 특히, 국내의 기존 연구에서는 아직 이 분야에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다. 따라서 직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에 영향을 미친다는 연구결과는 핵심인재의 확보가 무엇보다 중요시되는 현재의 상황에서 종업원 유

자의 새로운 방법과 인적자원관리 및 조직 관리에 크게 기여할 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

1. 김은애, 성별에 따른 직무배태성과 이직의도 간의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 이화여자대학교, 2005.
2. 류정란, 직무배태성이 조직 잔류에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 부산대학교, 2005.
3. 박인규, 호텔 종업원의 직무착근도가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 대구대학교, 2005.
4. 하주호, 조직시민행동이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 중앙대학교, 2004.
5. Bateman, T.S., & Organ, D.W., "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983, pp.587-595.
6. Bateman, T.S., & Strasser, S., "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27(1), 1984, pp.95-112.
7. Bolon, D.S., "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis", *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 1997, pp.221-241.
8. Brown, S.P., & Peterson, R.A., "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 1993, pp.63-77.
9. Farh, J., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W., "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", *Journal of Management*, 16(4), 1990, pp.705-721.
10. Graham, J.W., *Organization Citizenship*

- Informed by Political Theory, Paper presented the national of the Academy of Management, Chicago, 1986.
11. Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P., & Holtom, B.C., "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47(5), 2004, pp.711-722.
  12. Liberman, A., Barrera, F., Kargl, G., Crenshaw, L., Farias, G., Spigner, R.M., & Williams, E., "The Employee Service Review: Worker Perceptions of the System", *Public Personnel Management*, 6(2), 1977, pp.84-90.
  13. MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57(1), 1993, pp.70-80.
  14. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. & Erez, M., "Why people stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 44(6), 2001, pp.1102-1121.
  15. O'Reilly, C., & Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.492-499.
  16. Organ, D.W., & Konovsky, M., "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 1989, pp.157-164.
  17. Organ, D.W., "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, 14(4), 1988, pp.547-557.
  18. Organ, D.W., "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, 20(2), 1994, pp.465-478.
  19. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2), 1990, pp.107-142.
  20. Puffer, S.M., "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, pp.615-621.
  21. Scholl, R.W., "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6(4), 1981, pp.589-599.
  22. Slocum Jr., J.W., "Motivation in Managerial Levels: Relationship of Need Satisfaction to Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 1971, pp.312-316.
  23. Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 1983, pp.653-663.
  24. Tett, R.P., & Meyer, J.P., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel psychology*, 46(2), 1993, pp.259-293.
  25. Wiener, Y., "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 1982, pp.418-428.