A Study on the Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance

Sun-Kyu Lee† · Ung-Hee Lee‡‡

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 204 were analyzed through frequencies, correlation and multiple regression. The results of this study are as follows: 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.

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

1. 서 론

21세기 직적기반 정보화 사회의 경쟁력 원천은 조직 구성원인 인적자원으로부터 나온다. 국가와 지역 그리고 기업 등이 사회를 구성하고 있는 모든 조직의 경쟁력이 제
가져 유형 중 전자적 직무상 행동의 연구에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 1980년대 들어들면서 이러한 직무상 행동만으로는 직무성과나 조직유 효성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되면서 직무 외 행동에 관심을 기울이기 시작했다.

Smith, Organ 및 Neasa와 Organ 등에 따르면, 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지도 않는 직무 외 행동은 오히려 장기적으로 볼 때 직무의 성과나 조직의 유효성에 밀접하게 연계되어 있다[17, 18, 23]. 그러하여 많은 학자들은 이러한 직무 외 행동을 구성하고 있는 요소가 무엇인지, 직무 외 행동을 결정하는 요인들 은 무엇인지, 그리고 직무 외 행동과 직무수행 결과 나타 나는 행동적 성과는 어떠한 원가가 있는지 등을 통해 연구하기 시작하였다. 직무 외 행동에 초점을 맞추고 연구 한 학자들은 이 직무 외 행동을 여러 가지로 표현하고 있지만, 가장 널리 사용되는 표현으로 조직성향성이다. 실제 조직 구성원이 조직의 이미지 제고를 위해 노력하며 부서나 팀별비용에 적극적으로 참여하고자 하는 시민행동을 보이거나, 자신에게 매겨진 일에 대해서는 책임을 지고, 공식적으로 요구되는 직무의 수준 이상의 인력을 충달하는 방향행동을 나타낸 경우, 이러한 행동은 조직의 분위기를 촉진하고 이를 통해 조직의 유효성과 간결적으 로 도움이 되는 것과 동시에, 직무 성과에도 조직적 영 향을 준다는 사실이 증명적으로 검증되었다[4].

조직성향행동에 관한 연구들을 살펴보면, Bateman과 Organ은 조직량행동을 공식적으로 규정하고 있는지 알 수 없는 조직에 의해 요구되는 행동으로, Organ은 시간을 억수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고 부서의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동으로, 그리고 Mackenzie, Podsakoff 및 Fetter 등은 다른 사람과의 관계에서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다[5, 17, 19]. 조직성향행동을 구성하고 있는 요소로는 Smith 등은 이성과 일관화된 순응으로, Graham은 규범측정, 태업원조, 우수성추구, 충성심 및 사민정으로, 그리고 Organ 이타성, 양심성, 예의비, 사민정신 및 스포츠신념 등으로 제안하고 있다[10, 11][23]. 또한, Bateman과 Organ과 Konovsky, Puffer 등이 지적한 바와 같이 조직성향행동의 결정요인으로 가장 관심을 끌고 있는 변수는 직무만족과 조직몰입이[5, 6, 15, 16, 20, 21].

하지만, 근래에는 직무만족과 조직몰입과는 별개의 개념으로 직무 임베디드니스에 관한 관심이 고조되고 있으 며, 직무 임베디드니스가 이직의도와 직무성과 및 조직시 민행동에 영향을 미친다는 연구가 이루어지고 있다[1, 2, 3, 11].


이와 같이, 직무 임베디드니스가 직무성과에 조직성향행동에 중대하게 영향을 미치는 요인이 되며, 또한, 기업의 조직관리 및 경영전략 제고에도 지대한 영향을 미친 채로 볼 수 있다. 기존 연구에서의 일부 연구가 수행되고 있으나 거의 소수의 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 조직성향행동과 직무성과에 어떠한 영향을 미치며, 이들 관계에 미치는 영향을 하는지를 정의, 파악하고자 한다. 그리고 이 연구결과는 실제 기업에 구체적인 적용방안과 지침을 제공하고, 나아가서, 종업원들이 조직에 적응하는 것을 설명하는 중요한 요소로서 직무 임베디드니스에 대한 연구에 중요한 공헌을 하게 될 것이다. 그리고 본 연구결과는 종업원 유치의 새로운 방법과 직무몰입 및 조직관리에 크게 기여할 것으로 판단된다.

2. 이론적 배경

조직성향행동 연구에 있어서 가장 많이 사용된 변수는 직무만족이다[5, 7, 16]. 직무만족의 기질적, 경제적, 그리고 인지적 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ과 Konovsky는 예전 또는 정신적 우수성에보다도 직무만족에 대하여 인지적 평가가 조직성향행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 보았다[16]. 그들의 연구에 의하면 급여에 관련인지는 조직성향행동의 두 측면, 즉 이타심과 순응에
대하여 유의한 관계가 있다는 것을 발견하였다.
조직시민행동 연구에 있어서 또한 계층 대응한 변수는 조직몰입이다. Scholl에 의하면, 조직몰입은 기대하고 있
는 만물의 공정한 상황이 이루어지지 않을 때 행동적 방
향을 유지하려 주는 안정된 힘이로, 성과에 대한 공식
적 보상이 주어지지 않을 때 조직몰입은 조직시민행동의
결정요인이다[21]. Wiener에 의하면, 조직몰입은 적절
으로 내재화된 믿음으로 표현될 수 있으며 조직을 위한
가정과 희생을 나타내고 강화작용이나 처벌에 주로 의존
하지 않는 그리고 조직에 대한 선임관을 나타내는 행동
의 근원으로서 조직시민행동을 결정하는 요인이이다[23].

또한, Bolon 및 O’Reilly와 Cheater의 연구들로도 조직
시민행동의 선형요인으로서의 조직몰입 본체에 초점을
두었다[15]. 그들의 고려한 조직몰입 축만들은 순응, 
동일시, 그리고 내면화되며, 회귀분석을 통한 82명의 대
학과 직원을 대상으로 한 석중에서 동일시가 162명의 
학부 및 MBA 학생들을 대상으로 한 검증에서도 조사적
동일시가 조직시민행동의 유의한 결정요인임이 밝혀
졌다. Smith, Organ 및 Near 등은 직무만족과 조직몰입이
조직시민행동에 정적인 관계가 있음을 규명하고 있다.
[23]. Fehr, Podsakoff 및 Organ 등은 조직 집단성이 조직
시민행동에 관계가 있음을 밝혔다[9].

근래에 들어 조직몰입이라는 별개의 개념으로 직무 임베
디드니스가 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구가 이
루어지고 있다[11]. 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 생각하는 정도를 의미하
는 것이다. '연계'는 각 개인이 팀, 팀, 직장 등 연계된
경로를, '희생'은 각 개인이 현재의 직장에 직무나 구직
에 따라 희생해야 하는 통질적, 심리적 편익에 대한 지각
된 비용, 즉 기회비용을 의미한다.

Mitchell, Holtom, Lee 및 Erez는 조직성의원의 직무
임베디드니스가 높을수록 이직의도와 실제 자발적 이직
은 감소되며, 실제 자발적 이직의 예측치로서 직무 임베
디드니스의 설명력은 직무만족과 조직몰입의 설명력 및
이직의도(직무만족 및 직무합성)의 설명력보다 더 크다는 결과를 발표하였다[11]. 식품제단업에 근무
하는 종업원 원 700명과 병원에 근무하는 종업원 500명을
대상으로 실증연구가 실시되었는데, 두 직종은 모두 특정
지역에 밀착되어 있고 상대적으로 이직률이 높다는 특성
을 가지고 있었다. 직무 임베디드니스는 조직성원과 지역
사회 차원으로 구분하여 조직에 대한 적합성, 조직에 대
한 연계, 조직관련 희생, 지역사회에 대한 적합성, 지역사
회에 대한 연계, 지역사회관련 희생 등 모두 6개의 변수
에 대한 측정이 이루어졌다.

분석결과, 이직의도와의 관계에 있어서 조직에 대한
적합성은 두 집단 모두에서 높은 부의 상관관계를 나타
낸 반면, 병원 집단에서는 유의한 상관관계를 나타내지
않았으며, 조직관련 희생은 두 집단 모두에서 이직의도와
높은 부의 상관관계를 나타냈다. 또한 지역사회에 대한
적합성은 두 집단 모두에서 이직의도와 유의한 상관관계
를 나타내지 못했고, 지역사회에 대한 연계는 병원 집단
에서는 이직의도와 유의한 부의 상관관계를 나타냈으나,
지역사회관련 희생도 역시 병원 집단에서도 이직의도와
유의하지만 낮은 부의 상관관계를 나타냈다.

Lee, Mitchell, Sabadyński, Burton, & Holtom는 직무
임베디드니스가 조직시민행동, 직무성과, 그리고 자발적
결근과 이직에 미치는 효과에 관한 연구를 수행하였다.
[11]. Lee 등의 연구결과를 종합해보면, 자발적 결근과 이
직, 그리고 직무 임베디드니스간의 관계에서는 높은 부의
상관관계가 존재하였고, 직무 임베디드니스가 결근과 이
직에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 직무
임베디드니스와 조치시민행동 그리고 직무성과 간에는
높은 정의 상관관계가 존재하였으며, 종업원의 직무 임베
디드니스가 조직시민행동과 직무성과에는 정의 영향을
미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무 임베디드니스가 높
을수록 조직시민행동 혹은 직무성과의 제고가능성이 높
아질수록 할 수 있다. 본 연구에서는 앞에서 살펴본 선형
연구를 기초로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

3. 실증연구
3.1 연구모형과 가설설정
이론적 고찰을 통해 구체화된 개념을 바탕으로 구성한
본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

![<그림 1> 실증적 연구모형]
실증적 연구모형에는 적합도, 연계 및 최근의 적극적 인베도리니스 특이가 포함되어 있으며, 이러한 연구모형을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 적극적 인베도리니스는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친 것이다.
가설 1-1 적합도는 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2 연계는 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3 최근은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 자극적 인베도리니스는 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 최근은 직무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3.2 자료수집과 표본

본 조사에 사용된 자료의 수집방법은 앞서 문헌조사를 통해 얻어진 설문항목을 이용한 설문지법을 사용하였으며, 연구에 사용된 표본은 연구자의 시간 및 비용적 여건으로 인하여 구비지역으로 한정하였다. 설문지는 2005년 10월 17일부터 2005년 10월 31일까지 배포 및 회수하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하여 230부의 설문지가 회수되었다.

이 가운데, 응답과정에서 오는 오류와 분석의 유효성에 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%)명이었으며, 교육수준은 고졸 이하가 53명으로 전체의 26.00%를 차지하고, 대졸 이상의 응답자가 131(64.22%)명, 대학원 졸업 이상의 학력을 가진 응답자가 20(9.80%)명이었다. 직위는 사원급이 141명으로 전체의 69.12%를 차지하고 대리급 30(14.71%)명과 과장급 29(14.22%)명이었으며, 부과급 이상이 4(1.96%)명이었다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

3.3.1 적합도의 조작적 정의 및 측정
적합도는 조직에 대한 적합성을 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직이 자신과 잘 맞는다고 자각하는 정도라고 정의하였으며, 본 연구에서는 Mitchell, Holton, Lee와 Erez이 개발한 설명항목을 사용하여 조직에 대한 적합성 개념을 측정하였다[14]. 총 5개의 문항으로 구성되어 있으며 리커트의 5점 척도로 측정하였다. 신뢰성 계수는 0.772이다.

3.3.2 연계의 조작적 정의 및 측정
연계는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도라고 정의하였으며, 본 연구에서는 Mitchell 등이 개발한 설명항목로 연계를 측정하였다[14]. 연계를 측정하는 항목은 3개 문항으로 구성되어 있으며, 리커트의 5점 척도로 측정하였다. 신뢰성 계수는 0.665이다.

3.3.3 최근의 조작적 정의 및 측정
최근은 각 개인이 현재의 직장을 마감 경우 쇠퇴하게 하는 불만족, 심리적 편익에 대한 지각된 비용으로 정의하였으며, 본 연구에서는 조직과 관련이 있는 최근을 측정하기 위해 Mitchell 등이 개발한 설명항목으로 측정하였다[14]. 최근에 관한 설명항목은 모두 리커트의 5점 척도로 구성되어있다. 신뢰성 계수는 0.720이다.

3.3.4 조직시민행동의 조작적 정의 및 측정
조직시민행동이란 개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위로써 어떤 공식적인 보상을 받지 않는지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동이라고 정의하였으며, 조직시민행동의 측정은 McKenzie, Podsakoff, 및 Fetter의 연구와 Podsakoff, MacKenzie, Moorman 및 Fetter의 연구에서 사용된 항목을 중심으로 하여 24문항으로 측정하였다[13,19]. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다. 신뢰성 계수는 0.891이다.

3.3.5 직무성과의 조작적 정의 및 측정
직무성과에 측정하려면 있어 개인에 대한 실질적인 성과가 측정되어야 할 수 있다면 쉽게 이루어질 수 있으나 그렇지 않은 경우가 대부분이다. 직무성과의 측정기준으로 Slocum은 기술적 지식, 기술적 지식, 육구행동, 신뢰성, 협동, 조직적 등을 들고 있으나[22] 본 연구에서는 직무성과를 종업원 혹은 구성원들이 신현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직구성원이 자신의 목표를 달성하는 정도라고 정의하며, Liberman, Barrera, Kang, Crenshaw, Farias, Spigner 및 Williams가 제시한 기준들 을 고려하여 업무의 질적 향상, 업무 처리량의 증가, 업무 처리에 대한 정확성 정도, 업무 개선 노력의 증가 그리고 지속적인 행정과정의 향상된 정도로서 직무성과를 측정하였다[12]. 직무성과의 측정은 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다. 신뢰성 계수는 0.737이다.
3.4 분석결과

3.4.1 직무 업무유형성의 요인분석결과

본 연구에서는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 적은 수의 요인으로 줄일 수 있는 기법인 주성분분석을 사용하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 요인 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전 방식을 택하였다. 직무 임베디드니스의 설문항목에 관한 요인분석 결과가 <표 1>에 나타나 있다. <표 1>에 나타난 바와 같이 고유값이 1 이상인 요인은 모두 3개로 분류되었다. 또한, 이들 3개의 요인이 전체 분산의 53.64%를 설명하는 것을 알 수 있다. 결론적으로, 설문항목의 구성요소간이 높은 것으로 나타났으며, 직무 임베디드니스는 크게 적합도, 회생 및 연계의 3가지 요인으로 구별될 수 있음을 요인분석을 통한 향제하였다.

<표 1> 직무임베디드니스 설문항목의 요인분석 결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>요인</th>
<th>적합도</th>
<th>회생</th>
<th>연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>회사와의 적합도</td>
<td>0.8552</td>
<td>0.0614</td>
<td>0.0499</td>
</tr>
<tr>
<td>기술과 문제의 활용도</td>
<td>0.7921</td>
<td>0.1981</td>
<td>0.0857</td>
</tr>
<tr>
<td>권한과 책임의 명확성</td>
<td>0.7062</td>
<td>0.1113</td>
<td>0.1124</td>
</tr>
<tr>
<td>경제적 목표 도달여부</td>
<td>0.6310</td>
<td>0.3564</td>
<td>0.1172</td>
</tr>
<tr>
<td>구성원과의 신뢰성</td>
<td>0.4909</td>
<td>-0.0753</td>
<td>0.0366</td>
</tr>
<tr>
<td>성과에 근거한 적합한 보상</td>
<td>-0.0558</td>
<td>0.8222</td>
<td>0.0242</td>
</tr>
<tr>
<td>회사의 복지체계수준</td>
<td>0.0796</td>
<td>0.7010</td>
<td>0.0530</td>
</tr>
<tr>
<td>의사령상의 기회비용</td>
<td>0.1033</td>
<td>0.6505</td>
<td>0.1167</td>
</tr>
<tr>
<td>승진기회</td>
<td>0.3668</td>
<td>0.4655</td>
<td>-0.1115</td>
</tr>
<tr>
<td>정년결 thaw</td>
<td>0.3971</td>
<td>0.4387</td>
<td>0.0569</td>
</tr>
<tr>
<td>도움을 주고받는 동료 수</td>
<td>-0.0566</td>
<td>-0.0235</td>
<td>0.8226</td>
</tr>
<tr>
<td>근무시간</td>
<td>0.0334</td>
<td>-0.0773</td>
<td>0.8224</td>
</tr>
<tr>
<td>업무상 관련된 팀</td>
<td>0.0225</td>
<td>0.1437</td>
<td>0.7364</td>
</tr>
<tr>
<td>고유값</td>
<td>2.819</td>
<td>2.188</td>
<td>1.968</td>
</tr>
<tr>
<td>분산 설명비율</td>
<td>21.68%</td>
<td>16.83%</td>
<td>15.13%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.4.2 변수들 간의 상관관계 분석

연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 본 연구에서 사용된 주요 변수 간의 관계를 파악하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 상관관계를 변수들 사이에 선형관계가 있거나 혹은 없는 것을 나타내며, 상관관계의 부호는 변수들 간의 경정적인 혹은 부정적인 관계를 가리킨다. 직무 임베디드니스와 조직사면행동 및 직무성과간의 상관관계 분석결과가 <표 2>에 나타나 있다.

직무 임베디드니스의 구성요인의 적합도와 조직사면행동과의 상관계수는 0.5198, 직무성과와의 상관계수는 0.5942, 회생과 조직사면행동과의 상관계수는 0.3248, 직무성과와의 상관계수는 0.3623로 모두 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났으며, 연계와 조직사면행동과의 상관계수는 0.1706로 모두 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났고, 연계와 직무성과간의 상관계수는 유의하지 않았다. 따라서 직무 임베디드니스의 구성요인의 적합도와 회생 및 연계는 연계와 직무성과간의 관계를 제외하고 대부분 조직사면행동과 직무성과와 관련어 있다고 한다.

<표 2> 직무임베디드니스와 조직사면행동 및 직무성과간의 상관관계 분석결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>적합도</th>
<th>회생</th>
<th>연계</th>
<th>조직사면행동</th>
<th>직무성과</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>적합도</td>
<td>3.47</td>
<td>0.32</td>
<td>1.0000</td>
<td>1.0000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>회생</td>
<td>2.79</td>
<td>0.33</td>
<td>0.4364**</td>
<td>1.0000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>연계</td>
<td>2.34</td>
<td>0.30</td>
<td>0.084</td>
<td>0.046</td>
<td>1.0000</td>
</tr>
<tr>
<td>조직사면행동</td>
<td>3.22</td>
<td>0.36</td>
<td>0.6809**</td>
<td>0.2388*</td>
<td>0.0788*</td>
</tr>
<tr>
<td>직무성과</td>
<td>3.63</td>
<td>0.29</td>
<td>0.1382**</td>
<td>0.3239**</td>
<td>0.0086</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주) P<0.01 : *, P<0.01 : **

3.4.3 가설 1의 검증

 앞서 제시한 것처럼, 적합도, 회생 및 연계가 직무 임베디드니스의 구성요인으로 확인되었으며, 이러한 요인들이 조직사면행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여 직무 임베디드니스의 구성요인을 독립변수로, 그리고 조직사면행동을 종속변수로 선형변수로 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전체 회귀모델의 적합도는 F값이 28.06으로 유의수준 0.01에서 유의하였으며, R²는 0.297로 나타나 분석결과로서 가설이 전체 회귀모델의 29.7%를 설명하는 것으로 판단되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음과 같다.

1) 가설 1-1의 검증

가설 1-1은 직무 임베디드니스의 구성요인으로 확인된 적합도가 조직사면행동에 영향을 미칠 것이라는 것이 다. <표 3>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 6.90으로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면 β값이 0.3340으로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 적합도는 조직사면행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-1이 지지되었고, 적합도는 기업조직에 종속하는 종업원들의 조직사면행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.
2) 가설 1-2의 검증
가설 1-2는 직무 임베디드니스의 구성요인——경험——이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 3>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 2.08로 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면 \( \hat{\beta} \)값이 0.0979로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 회생은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-2가 지지되었고, 회생은 기업조직에 종사하는 종업원들의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>요인</th>
<th>자유도</th>
<th>세로잡</th>
<th>평균제곱</th>
<th>F값</th>
<th>Prob</th>
<th>R-square</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>처리 3</td>
<td>2.043</td>
<td>3.014</td>
<td>28.08</td>
<td>0.001</td>
<td>0.397</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>전자 199</td>
<td>21.397</td>
<td>0.107</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>202</td>
<td>30.411</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3) 가설 1-3의 검증
가설 1-3은 직무 임베디드니스의 구성요인——프로세스——이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 3>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 1.93이고 \( \hat{\beta} \)값이 0.069로서 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면 \( \hat{\beta} \)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.

### 3.4.4 가설 2의 검증
가설 2는 직무 임베디드니스의 구성요인——조직구성원들의 직무성과에 미치는 영향을 측정하는 것이다. 가설 2를 검증하기 위하여 직무 임베디드니스의 구성요인을 독립변수로, 그리고 직무성과를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 전체 회귀모형의 적합도는 F값이 39.46으로 유의수준 0.01에서 유의하였으며, \( R^2 \)는 0.373으로 나타나 분석결과로서 긍정적인 회귀의 분석결과, 정규화된 R-square의 37.3%를 설명하는 것으로 판명되었다. 각각의 세부가설 결과를 살펴보면 다음과 같다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>요인</th>
<th>자유도</th>
<th>세로잡</th>
<th>평균제곱</th>
<th>F값</th>
<th>Prob</th>
<th>R-square</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>처리 3</td>
<td>20.643</td>
<td>6.881</td>
<td>39.46</td>
<td>0.001</td>
<td>0.373</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>전자 199</td>
<td>34.701</td>
<td>0.174</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>202</td>
<td>55.345</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) 가설 2-1의 검증
가설 2-1은 직무 임베디드니스의 구성요인——적합도——가 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 4>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 8.75로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면 \( \hat{\beta} \)값이 0.596으로서 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 직무 임베디드니스의 구성요인——회생——가 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 4>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 2.38으로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 회귀분석 결과에 의하면 \( \hat{\beta} \)값이 0.1428로서 부호가 (+)인 것으로 나타났다. 따라서, 회생은 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2-2가 지지되었고, 회생은 기업조직에 종사하는 종업원들의 직무성과에 유의한 영향을 미치는 변수로 검증되었다.

3) 가설 2-3의 검증
가설 2-3은 직무 임베디드니스의 구성요인——연계——가 직무성과에 영향을 미칠 것이라는 것이다. <표 4>에 나와 있는 바와 같이, 독립변수의 t값이 -1.09이고 \( \hat{\beta} \)값이 -0.0361로서 유의수준 0.05에서 유의하지 않은 것
으로 나타났다. 따라서, 연계가 직무성과에 근본적인 영향을 미친다는 명백한 효과에 의해 조직시민행동과 직무성과는 조직관리자와 조직에 있어서 매우 중요한 요소이며, 이에 따라 인사조직분야에서도 가장 널리 연구되고 있는 주제이다.[34] 본 연구도 이와 같은 맥락을 바탕으로, 최근 새로운 개념으로 인식되고 있는 직무 임베디드니스의 구성요인 이 무엇인지지를 확인하고 이를 구성요인의 실제로 기업 조직에 근무하는 종업원들의 조직시민행동과 직무성과에 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 우선 문헌고찰을 통하여 직무 임베디드니스의 구성요인에 대한 알아보았다. 직무 임베디드니스는 ‘적합성, 연계, 회생’의 세 가지 차원으로 구성된 개념으로서 ‘적합성’은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 사회가 자신이 잘 맞는다고 생각하는 정도를 의미한다. ‘연계’는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도를, ‘회생’은 각 개인이 현재의 직장에서 만족하거나 못한 경우 회생해야 하는 불안정, 심리적 편의에 대한 기여도와 비용, 즉 기회비용을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 Mitchell, Holton, Lee 및 Erez의 연구결과를 토대로 직무 임베디드니스가 적합도, 연계, 회생으로 구성되어 있다는 것을 확인하고 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 본격성과 직무 임제디드니스의 세 요인 모두가 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 본격성과 직무 임제디드니스의 세 요인 모두가 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 조직 구성원들이 기업 내부에서 수행하고 있는 직무가 자신과 잘 맞다고 지각할수록, 그리고 조직 구성원이 팀 혹은 집단으로 연결된 정도가 높을수록, 마지막으로 직장에 떠날 경우 회생해야 할 요소가 많을수록 조직시민행동을 취할 가능성이 높아지는 것이다 고증명되었다. 또한, 직무성과를 종무변수로 하고 직무 임제디드니스의 세 요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석에서 적합도와 회생은 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었으나, 연계는 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 Mitchell, Holton, Lee 및 Erez의 연구결과와는 일치하지는 않지만, 조직 구성원들이 단지 다른 팀 혹은

4. 요약 및 결론
조직시민행동과 직무성과는 조직의 성공에 영향을 미친다는 명백한 효과에 의해 조직실질행동과 직무성과는 조직관리자와 조직에 있어서 매우 중요한 요소이며, 이에 따라 인사조직분야에서도 가장 널리 연구되고 있는 주제이다.[34] 본 연구도 이와 같은 맥락을 바탕으로, 최근 새로운 개념으로 인식되고 있는 직무 임베디드니스의 구성요인 이 무엇인지지를 확인하고 이를 구성요인의 실제로 기업 조직에 근무하는 종업원들의 조직시민행동과 직무성과에 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 우선 문헌고찰을 통하여 직무 임베디드니스의 구성요인에 대해 알아보았다. 직무 임베디드니스는 ‘적합성, 연계, 회생’의 세 가지 차원으로 구성된 개념으로서 ‘적합성’은 자신이 수행하고 있는 직무, 자신이 속한 기업, 조직 및 사회가 자신이 잘 맞는다고 생각하는 정도를 의미한다. ‘연계’는 각 개인이 타인, 팀, 집단, 조직 등과 연결된 정도, ‘회생’은 각 개인이 현재의 직장에서 만족하거나 못한 경우 회생해야 하는 불안정, 심리적 편익에 대한 기여도와 비용, 즉 기회비용을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 Mitchell, Holton, Lee 및 Erez의 연구결과를 토대로 직무 임베디드니스가 적합도, 연계, 회생으로 구성되어 있다는 것을 확인하였으며,[14] 이들 직무 임베디드니스 요인들이 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고 이를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 본격성과 직무 임베디드니스의 세 요인 모두가 조직시민행동과 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 조직 구성원들이 기업 내부에서 수행하고 있는 직무가 자신과 잘 맞다고 지각할수록, 그리고 조직 구성원이 팀 혹은 집단으로 연결된 정도가 높을수록, 마지막으로 직장에 떠날 경우 회생해야 할 요소가 많을수록 조직시민행동을 취할 가능성이 높아지는 것이다 고증명되었다. 또한, 직무성과를 종무변수로 하고 직무 임베디드니스의 세 요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석에서 적합도와 회생은 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었으나, 연계는 영향을 미치지 않는 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 Mitchell, Holton, Lee 및 Erez의 연구결과와는 일치하지는 않지만, 조직 구성원들이 단지 다른 팀 혹은

참고 문헌
[1] 김은수(2005), 성별에 따른 직무배분과 이직의도간의 관계에 관한 연구, 서울대동문, 서울대동문
[2] 류명진(2005), 직무배분이 조직 관행에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대동문, 서울대동문
[3] 박민규(2005), 로열종업원의 직무당근도가 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 대구대학교
Administration, 42(2), pp. 221-241.


이 선 규

1983 성균관대학교(석사)
1990 성균관대학교
경영학과(경영학박사)
현재 금오공과대학교
산업경영학과 교수

관심분야: 경영전략, 기술경영, R&D, 생산성
E-Mail: sklee@kumoh.ac.kr

이응희

1997 금오공과대학교
산업공학과(공학사)
2002 금오공과대학교
산업경영학과(경영학석사)
2007 금오공과대학교
산업경영학과(경영학박사)
현재 금오공과대학교
산학협력단 연구원

관심분야: 인사/조직, 가치혁신, 경영전략
E-Mail: coway@kumoh.ac.kr