creative commons
COMMONS DEED

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

dCollection

[UCI]I804:48009-200000291581

경영학 박사학위 논문

공공기관 종사자의 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 인지된 리더지원의 조절효과를 중심으로

(The effects of job embeddedness on performance behavior: Role of psychological ownership and perceived supervisory support)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅전공

고 은 혜

공공기관 종사자의 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 인지된 리더지원의 조절효과를 중심으로

지 도 교 수 김 성 훈

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅전공

고 은 혜

고은혜의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원　박 정 민　(인)

심 사 위 원　윤 동 열　(인)

심 사 위 원　류 성 민　(인)

심 사 위 원　안 성 익　(인)

심 사 위 원　김 성 훈　(인)

울산대학교 일반대학원

2020년 2월

국 문 초 록

본 연구는 직무 임베디드니스가 조직 구성원의 성과행동에 미치는 영향과 이 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과와 리더 지원의 조절효과를 살펴보았다. 특히 조절변수인 구성원의 인지된 리더 지원이 직무 임베디드니스와 성과행동의 관계, 심리적 주인의식과 성과행동의 관계 모두를 조절할 것으로 예상하여 이중조절을 조절된 매개효과를 통해 검증하였다. 이를 통하여 직무 임베디드니스가 어떠한 경로를 통하여 조직에 성과를 창출하는 구성원의 성과행동을 향상시키는지 확인하고자 하였다. 직무 임베디드니스가 높은 구성원들은 자신의 직무와 조직에 적합성을 느끼고, 권한과 책임이 적당하고 안정감을 느끼게 될 것이며 단순히 조직에 잔류하는 수준을 넘어서 조직 성과를 높이는 적극적인 행동을 유발하는 요인이 될 수 있다. 또한 심리적 주인의식이 직무 임베디드니스가 성과행동에 영향을 미치는 과정에서 영향을 줄 수 있는 변수임을 확인하고자 하였고, 구성원의 성과행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 상황적 변수로써 구성원이 인지하는 리더 지원을 조절변수로 검증하고자 하였다.

연구가설 검증을 위해 공공기관에 종사하는 직원들로부터 수집된 327부의 데이터를 활용하여 SPSS 및 AMOS 프로그램을 사용하였다. 가설검증 결과는 첫째, 직무 임베디드니스는 성과행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스와 성

과행동 간의 관계에서 매개효과를 갖는다. 셋째, 인지된 리더지원은 직무 임베디드니스와 성과행동의 관계, 심리적 주인의식과 성과행동의 관계를 이중조절한다. 특히, 리더지원을 높게 인식하는 집단은 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 구성원의 역할 내 행동을 강력하게 증가시켰다.

연구를 통해 직무 임베디드니스가 이직의도 및 조직잔류와 관련된 변수들과 연구된 것에서 확장하여 성과와 연계된 조직 구성원의 긍정적인 태도를 유도할 수 있다는 것을 확인하였고, 그 관계의 영향경로에 대해 심리적 주인의식이라는 매개 변수를 발굴하였다. 또한 구성원의 성과행동을 창출하기 위한 리더의 지원이 중요함을 확인하였다.

본 연구는 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 거쳐 구성원의 성과행동으로 이어지는 과정을 검증하였으며, 리더 지원에 대한 인식에 따른 변화를 검증함으로써 직무 임베디드니스 관련 연구의 이론적 확장과 성과행동 등 구성원의 긍정적인 태도를 유도하기 위한 선행요인들을 확인하며 조직에 잔류하는 직원에 대한 성과를 이끌어 낼 수 있는 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 직무 임베디드니스, 역할 내 행동, 역할 외 행동, 심리적 주인의식, 리더 지원, 조절된 매개효과

목 차

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구배경 및 연구목적 ····· 1

제2장 이론적 배경 ····· 4

제1절 직무 임베디드니스(job embeddedness) ····· 4

제2절 성과행동(performance behavior) ····· 10

제3절 심리적 주인의식(psychological ownerhsip) ····· 17

제4절 리더지원(supervisory support) ····· 21

제3장 연구방법 ····· 25

제1절 연구모형 ····· 25

제2절 가설 설정 ····· 26

2.1. 직무 임베디드니스와 성과행동의 관계 ····· 26

2.2. 직무 임베디드니스와 심리적 주인의식의 관계 ····· 30

2.3. 심리적 주인의식과 성과행동의 관계 ····· 33

2.4. 심리적 주인의식의 매개효과 ····· 34

2.5. 리더지원의 조절효과 ····· 37

제3절 변수의 조작적 정의와 측정 ····· 40

3.1. 직무 임베디드니스 ····· 40

3.2. 성과행동 ····· 42

3.3. 심리적 주인의식 ····· 43

3.4. 리더지원 ····· 44

3.5. 통제변수 ····· 45

3.6. 설문지 구성 ····· 45

제4절 표본의 구성 및 분석방법 ····· 46

4.1. 표본의 구성 ····· 48
4.2. 분석방법 ····· 48

제4장 실증분석 ····· 47
제1절 응답자의 일반적 특성 ····· 47
제2절 자료처리 및 분석 ····· 48
2.1. 타당성 및 신뢰도 검증 ····· 48
2.2. 기술통계와 상관관계분석 ····· 50
제3절 가설 검증 ····· 52
제4절 가설 검증결과 요약 ····· 64

제5장 결론 ····· 65
제1절 연구결과의 요약 ····· 65
제2절 연구결과의 시사점과 한계점, 향후 연구방향 ····· 66

참고문헌 ····· 71
Abstract ····· 93
설문지 ····· 96

표 목 차

<표 1> 직무 임베디드니스의 선행연구 ····· 8
<표 2> 성과행동(역할 내 행동, 역할 외 행동)의 선행연구 ····· 16
<표 3> 심리적 주인의식의 선행연구 ····· 20
<표 4> 리더 지원의 선행연구 ····· 24
<표 5> 직무 임베디드니스 측정 설문항목 ····· 41
<표 6> 성과행동 측정 설문항목 ····· 43
<표 7> 심리적 주인의식 측정 설문항목 ····· 44
<표 8> 리더 지원 측정 설문항목 ····· 44
<표 9> 설문지 구성 ····· 45
<표 10> 응답자의 일반적인 특성 ····· 47
<표 11> 확인적 요인분석 결과 ····· 49
<표 12> 변수의 신뢰도 검증 결과 ····· 50
<표 13> 변수 간 상관관계 ····· 51
<표 14> 심리적 주인의식의 매개효과 분석1 ····· 54
<표 15> 심리적 주인의식의 매개효과 분석2 ····· 55
<표 16> 직무 임베디드니스-역할 내 행동 관계에 대한 리더지원의 조절 효과 분석 ····· 56
<표 17> 심리적 주인의식-역할 내 행동 관계에 대한 리더지원의 조절 효과 분석 ····· 58
<표 18> 직무 임베디드니스-역할 외 행동 관계에 대한 리더지원의 조절 효과 분석 ····· 59
<표 19> 심리적 주인의식-역할 외 행동 관계에 대한 리더지원의 조절 효과 분석 ····· 61

<표 20> SPSS Process 조절매개효과 검증(역할 내 행동) ····· 62
<표 21> SPSS Process 조절매개효과 검증(역할 외 행동) ····· 63
<표 22> 가설 검증 결과의 요약 ····· 64

그 림 목 차

[그림 1] 연구모형 ····· 25
[그림 2] 역할 내 행동에 대한 리더지원의 조절효과1 ····· 57
[그림 3] 역할 내 행동에 대한 리더지원의 조절효과2 ····· 59
[그림 4] 역할 외 행동에 대한 리더지원의 조절효과1 ····· 60
[그림 5] 역할 외 행동에 대한 리더지원의 조절효과2 ····· 62

제1장 서 론

제1절 연구배경 및 연구목적

인적자원 관리의 최종 목표는 “어떻게 하면 종업원이 직장에 만족하면서 이직하지 않고 조직의 목표를 위해 일하게 하는가?”이다. 따라서 조직은 조직 구성원으로 하여금 조직 내 안정적인 적응을 위하여 교육훈련과 같은 다양한 노력을 하고 있다(조준・윤동열・한승현, 2018). 그럼에도 불구하고 구성원이 이직을 하게 되면 조직에서는 비용을 부담하게 되는데, 이직의도에 영향을 미치는 요인을 찾는 연구는 주로 직무와 관련한 데 치중 되어왔다(March & Simon, 1958). 그러나 이직요인이 반드시 직장의 일과 관련한 것만이 아니라는 주장이 등장하면서(Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001), 동료와의 네트워크, 그들과의 활동에 대한 애정, 가족, 취미, 종교 활동(Lee & Mauer, 1999) 등이 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인으로 제시되었다. Mitchell et al.(2001)은 직무만족, 조직몰입과 같은 전통적인 직무태도 요인으로는 자발적인 이직의 원인을 충분히 밝히기 어렵다고 주장하며, 반대로 이직하지 않고 조직에 남아있게 하는 요인인 직무 임베디드니스(job embeddedness)를 제시하였다.

직무 임베디드니스는 조직 구성원이 이직하지 않고 조직에 남아 있게 하는 것을 설명하는 복합적인 개념이다. 한 개인의 일생은 다양한 집단과 사람 등이 서로 거미줄처럼 얽혀있고, 직업은 그 거미줄 망의 중심에 있다. 이렇게 복잡하게 얽혀있는 망을 직무 임베디드니스라고 명명하였다(Mitchell et al., 2001). 직무 임베디드니스는 직무와 관계있는 것 뿐만 아니라 직장동료들과의 관계, 비공식적인 조직 내 혜택, 복지 등을 포함

하며, 직장 외적으로는 이웃과 관계, 정착한 지역의 여가 시설, 취미 생활, 배우자의 인사발령과 같은 환경도 포함된다(Mitchell et al., 2001; Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, & Holtom, 2004).

직무 임베디드니스 개념은 이직하지 않고 조직에 남아있게 하는 요인을 찾는 데서 제안되었다. 그러나 조직이 바라는 것은 평균 이상의 헌신적 노력 이다. 잔류는 이직에 따른 비용 발생의 방지라는 점에서는 좋은 것 이지만 그렇다고 평균 이상의 노력까지 보장하는 것은 아니다(Holtom, Mitchell, & Lee, 2006). 조직 구성원을 조직에 남아있게 하는 요인은 곧 조직의 애착으로 발전할 수 있기 때문에 이러한 요인을 강화할 수 있다면 조직과 직무에 대한 헌신과 조직에 유효한 긍정적인 행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 실제로 직무 임베디드니스에 대한 연구는 이직의도에 대한 선행변수로써의 연구를 넘어 업무 성과, 조직시민행동 등 직무 수행 행동을 조사하는 연구로 이어졌다(Lee et al., 2004). 국내에서도 직무 임베디드니스가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구결과가 제시되고 있다(조영복・곽선화・류정란, 2008; 이선규・이웅희, 2008).

하지만 여전히 직무 임베디드니스의 영향에 따른 결과변수 탐구에 관한 연구가 적은 실정이며, 한국 기업에서 직무 임베디드니스의 개념이 적용될 수 있는가에 대한 연구도 부족하다. 따라서 본 연구에서는 사회정체성 이론(Social identity theory)과 직무요구-자원 모형(Job demands - Resources Model)을 중심으로 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향을 한국의 공공기관을 대상으로 검증하고자 한다. 조직에 잘 배태된(embedded) 직원은 자원의 고갈을 막고 지원적인 업무환경을 유지할 수 있으므로 업무를 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있다. 따라서 직무 임베디드니스가 구성원의 성과 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

직무 임베디드니스와 성과간의 관계를 한국 기업에 적용하여 연구한 사례는 많지 않을뿐더러 그 관계의 매커니즘을 밝히는 연구 또한 많지

않다. 따라서 본 연구에서는 직무 임베디드니스가 조직구성원이 성과를 창출하는 행동, 성과행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 주인의식을 매개변수로 채택하여 그 영향을 살펴보고자 한다. 또한 리더 지원을 조절변수로 두어 리더 지원을 인식하는 정도가 높은 직원들이 직무 임베디드 수준이 높을 때 더욱 역할 내 행동을 촉진할지 검증하고자 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 직무 임베디드니스

직무 임베디드니스(job embeddedness)에 대한 연구는 Lee & Mitchell(1994)이 이직 전개모형(the unfolding model of turnover)에서 제시한 것으로부터 시작되었다. 이직의도와 관련된 연구에 있어 새롭게 제시된 개념으로써, Lee & Mitchell(1994)의 연구결과를 대부분 수용하고 있다. Lee & Mitchell(1994), Maertz & Campion(2004)은 조직 구성원들이 이직을 하는 이유는 다양하다고 하면서, 각 개인마다 다른 성향으로 인해 다양한 생활방식과 경험의 차이로 인하여 실제로 이직으로 나타는 요인은 개인마다 다르다고 주장하였다.

직무 임베디드니스는 사회학과 경제학에서 사회적 구조가 개인 및 사회집단의 경제활동에 영향을 미치는 힘을 표현하기 위한 것에서 유래되었다(Uzzi, 1997). 임베디드니스(embeddedness, 배태성)는 무언가에 깊이 파묻힐 정도로 연관성이 높다는 뜻으로 경제적 거래는 사회적·문화적 거래 관계 속에 배태되어 있다고 하였다(Anderson & Forsgren, 2000). Granovetter(1985)는 임베디드니스의 개념을 기업 간 네트워크 측면에서 경제적 행동에 대한 영향력을 설명하는데 사용하였다. Mitchell & Lee(2001)는 이것을 바탕으로 사회적 관계에 초점을 둔 직무 임베디드니스의 개념을 도입하여 직원들이 조직에 남아있고자 하는 요인을 설명하였다.

직무 임베디드니스(job embeddedness)는 주로 자발적 이직(voluntary turnover)에 관한 연구에서 언급되어 왔다(Lee, Mitchell, Holtom, Mcdaniel, & Hill, 1999; Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996; Lee &

Mitchell, 1994). 이직과 관련한 연구에서는 주로 직무만족과 조직몰입과 같은 태도변수를 통해 이직을 예측하려고 하였지만, 연구 결과 기존의 변수들은 이직과의 연관성을 4~5% 정도만 설명하고 있고, 이직이 직무와 무관한 이유로 발생하는 경우도 많으므로 추가적인 연구가 필요하다는 주장이 제기되었다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). 이후 2001년에 '왜 직원들이 조직에 머무는가'에 초점을 맞춘 새로운 개념으로, 'Why People Stay' 라는 제목의 연구에서 '왜 직원들이 조직을 떠나는가'의 반대 개념으로써 직무 임베디드니스가 소개되었고(Mitchell et al., 2001), 조직 구성원이 조직에 남아 그들의 일을 계속 하게 하는 핵심 요소이자, 복합적인 개념으로 제시되었다.

Mitchell et al.(2001)은 직무 임베디드니스의 개념을 Lewin(1951)이 제시한 장이론(field theory)과 숨은 그림 찾기(embedded figures) 이론을 통해 설명하였다. 조직 구성원의 행동은 그들이 속한 직장과 같은 생활공간인 장(field)에 의해 영향을 받는데, 그들의 목적이나 요구에 따라 생활공간을 심리적으로 지각함에 따라 행동한다. 개인은 서로 빽빽하게 연결된 생활공간을 지각하는데, 이러한 연결고리는 개인에 따라 적거나 많을 수도, 서로 촘촘히 연결되거나 소원할 수도 있으며 사람마다 망(網)을 구성하는 내용들이 다를 수 있기 때문에 다양한 방법으로 배태(embedded)될 수 있다. Mitchell et al.(2001)은 배태되어 있는 그물망의 요소가 구체적으로 무엇인지 알아내기 보다는 배태성의 총체적 수준이 중요하다고 강조한다. 즉, 직무 임베디드니스는 개인이 얼마나 조직에 강하게 연결되어 있고, 배태(embedded)되어 있는가를 설명하는 개념이다.

Mitchell et al.(2001)은 직무 임베디드니스의 중요한 측면으로 다른 공동체 활동, 조직 구성원과 연계되어 있는 정도를 설명하는 연계(links), 개인의 직무, 자신이 속해 있는 조직이 유사하거나 적합한 정도를 의미하는 적합성(fit), 이직 시에 손실되는 것의 정도를 의미하는 이직 시 손실(sacrifice) 등 세 가지 하위 차원을 각각 조직 내 요인(on the job)과

조직 외 요인(off the job)으로 구분 하였다. 조직 내 요인으로는 직무와 관련된 내용뿐만 아니라 직장 동료와의 관계, 비공식적인 혜택 등이 포함되고, 조직 외 요인으로는 배우자의 직장 이동, 거주지의 생활환경, 퇴근 후 여가활동 등이 포함된다(Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001).

연계(links)는 사람 또는 조직에서의 공식적, 또는 비공식적인 연결을 의미한다. 직무 임베디드니스는 조직 구성원 또는 가족 간의 연결, 업무적, 비업무적인 관계에서의 물리적인 환경들을 포함한 망(web) 등 환경과 조직 구성원이 어느 정도로 연결되어 있는지를 의미한다. 개인이 그러한 망과 더 많은 수로 연결되어 있을수록 직무나 조직과 더욱 단단히 묶이게 되며 이로 인해 조직에서 떠나려는 의지를 포기하는 요인이 된다(Mitchell et al., 2001). 즉, 구성원은 조직 안에서 연결망이 많을수록 그 조직에 더욱 배태되게 된다. 이는 조직에서 구성원이 다른 구성원들과 관계를 많이 맺을수록 이직이 줄어들게 되고(Feeley & Barnett, 1997), 조직몰입 또한 증가시킨다(Hartman & Johnson, 1989).

Maetz, Stevens, Campion, & Fernandez(1996)의 연구에서 가족과 직장 내 동료와의 관계가 조직에 머무르게 한다고 하였고, Abelson(1987)의 연구에서는 결혼과 출산, 나이가 드는 것도 조직을 떠나지 못하는 이유가 될 수 있으며, 기업에서는 연계를 높이기 위하여 멘토링과 같은 제도를 통해 조직에 애착을 갖도록 노력 하고 있다고 하였다. 또한 직장 외에서의 취미 활동이나 종교활동으로 형성된 관계성도 개인이 지역사회에 애착을 가지고 몰입할 수 있도록 한다(Mitchell et al., 2001).

적합성(fit)이란 구성원들이 자신이 속한 기업과 조직 및 지역사회와 같은 환경에 대해 자신과 적합하다고 지각하는 정도를 의미한다(Mitchell et al., 2001). 구성원들이 생각하는 직무에 대한 욕구와 조직문화, 조직이 추구하는 가치들이 조화될수록 연계가 높다. Chan(1996)의 연구에서는 개인과 직무의 적합도가 높을수록 이직의도가 줄어든다고 하였고, 반면 Villanova, Bernardin, Johnson, & Dahmus(1994)의 연구에서

개인의 직무와 특성이 맞지 않을 때 이직의도가 커진다고 밝혔다. 또한 직장 외적 적합성, 즉 개인의 여가생활, 종교활동, 자녀교육 등도 조직 잔류에 중요한 영향을 미친다(Uzzi, 1997). 즉 가족 관계와 지역 사회에 대한 몰입 그리고 기타 비업무 관련 변수들이 구성원들을 조직에 남아있게 한다는 것이다. 결국 조직이나 지역사회와 개인의 적합성은 구성원의 이직에 영향을 미친다(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

이직 시 손실(sacrifice)은 이직에 의해 잃게 되는 물질적, 심리적 편익에 대한 지각된 비용, 이직의 기회비용을 의미한다(Mitchell et al., 2001). 구성원이 조직을 떠난다는 것은 자신과 관계되는 동료, 특전, 다양한 편의성, 통근의 용이성 등을 포기하는 것이며, 이직 시에 포기하는 것이 많을수록 희생이 커지고 이직에 대한 의사결정은 어려워진다(Shaw, Delery, Jenkin, & Gupta, 1998). 정착해 있는 지역사회와 관련된 것에 대한 포기에 의한 손실은 이직 시에 상실 가능한 물질적, 심리적인 편익을 의미하는데, 자녀의 가까운 통학거리, 편리한 교통, 운동과 같은 취미생활을 누리기 위한 지역 인프라 등을 예로 들 수 있다.

직무 임베디드니스는 기존의 연구에서 이직의 선행요인으로 주로 다뤄왔던 직무만족, 조직몰입 등의 요인이 이직을 명확히 설명할 수 없다는 이유로 제기된 개념이므로(Mitchell et al., 2001), 관련 선행연구는 직무 임베디드니스가 이직을 설명할 수 있는지와 기존에 이직을 설명하고자 했던 직무민족, 조직몰입과의 관계를 주로 다루고 있다(박경규・이기은 2004; Allen, 2006; Halbesleben & Wheeler, 2008; Lee et al., 2004; Tanova & Holtom, 2008). 이종현・신강현・백승근・허창구(2014)의 연구에서 직무 임베디드니스 개념에 관한 메타분석을 실시한 결과 이직의도와 직무 임베디드니스 간에 유의미한 영향관계가 있고, 하위 요인 중 적합성(fit)과 이직 시 손실(sacrifice)이 이직의도에 유의미한 관계가 있음을 밝혔다. 이외에 몰입, 이직의도와 같은 연구변인과는 별도로, 직무 임베디드니스가 조직성과(Lee et al., 2004), 조직시민행동(김종술・문재

승・박계홍, 2013; 이선규・이웅희, 2008; Lee et al., 2004), 혁신행동(Ng & Feldman, 2010)의 연구를 통해 결과 변인으로의 긍정적인 영향도 확인되었다.

본 연구에서는 사회정체성 이론(social identity theory)을 토대로 직무 임베디드니스의 개념을 확장시켜 연구하고자 한다. 사회정체성 이론은 Tajfel(1972)이 사회정체성의 개념을 처음 도입하면서 발전하였으며, Tajfel & Turner(1985)는 개인이 속해 있는 사회 집단 간의 기능과 구조와, 자아개념을 설명하는 이론으로써, 사회의 집단에 소속됨으로써 집단 정체성을 갖게 되며, '나는 누구인가?'에 관한 답을 구성한다고 하였다. 김원형(2003)은 사회정체성 이론에 따르면, 개인이 속해 있는 종교나 조직과 같은 다양한 사회적 범주들로 자신을 분류하려는 경향이 있고, 이것은 사회적 환경 속에서 자신의 위치를 정의하는데 도움을 준다고 하였으며, Hogg & Terry(2000)의 연구에서는 사회정체성 이론을 확장시키며 정체성이 조직 행동을 이해하는데 많은 정보를 줄 수 있을 것이라고 하였다. 또한, 집단 내 강한 소속감을 가진 내집단(ingroup)은 조직 응집력을 촉진할 수 있으며, 조직 규범을 식별하고 준수할 수 있고, 사회적 매력의 네트워크가 촘촘하게 형성된다고 하였다. 따라서 구성원들의 직무 임베디드니스 수준과 그들의 행동을 연계하여 유추해볼 때, 사회 정체성 이론을 기반으로 하여 높은 수준의 직무 임베디드니스를 가진 조직 구성원의 촘촘한 네트워크와 높은 조직 응집력은 구성원들의 긍정적인 행동을 이끌어 낼 것이라고 예측할 수 있을 것이다.

<표 1> 직무 임베디드니스의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절 변수	비고
Mitchell et al. (2001)	job embeddedness	turnover, job satisfaction, organizational commitment	-	job embeddedness 개념 제시

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절 변수	비고
Lee et al. (2004)	job embeddedness	job performance, OCB	-	motivational effect, social exchange theory
Felps et al. (2004)	job embeddedness	voluntary turnover	job search behavior(매)	
Sekiguchi et al. (2008)	job embeddedness	employee performance	LMX, OBSE(조)	
Yan Sehn et al. (2009)	social network, identity, skills	career explorations	degree of job embeddedness(매)	
Ng & Feldman (2010)	job embeddedness	innovation-related behaviors	career stages(조)	
Burton et al. (2010)	negative shocks	OCB	job embeddedness(매)	
Wheeler et al. (2010)	HRM Effectiveness	intent to turnover	job embeddedness(매) LMX(조)	
Harris et al. (2011)	LMX	job satisfaction	job embeddedness(매)	
Hernandez et al. (2014)	job embeddedness	burnout, job engagement	-	
Collins et al. (2014)	LMX	job satisfaction	job embeddedness(매) gender(조)	
Kiazad et al. (2015)	job embeddedness	task performance, CWBs, OCBs	-	
Purba et al. (2016)	trust in supervisor	turnover intentions	on the job embeddedness(매)	
Tabak & Hendy (2016)	job embeddedness	work engagement	trust(매)	
Cheng(2019)	justice	OCB	job embeddedness(조)	
박경규 · 이기은 (2004)	직무 배태성	이직의도	외향성(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절 변수	비고
조영복 등 (2008)	직무 배태성	조직 잔류 (이직의도, 조직동일시)	OCB(매)	
김종술 등 (2013)	직무 임베디드니스	OCB	진정성 리더십(조)	
서재교 · 홍아정 (2015)	공유리더십	혁신행동	무형식학습, 직무배태성(매)	
강대석 · 김정은 (2017)	비인격적 감독	문화적응	직무배태성(매)	
홍아정 · 조윤성 (2018)	임파워링 리더십	직무 배태성	잡크래프팅, 조직몰입(매)	
강혜련 · 전영은 (2018)	조직 배태성	탈진	직무만족, 조직몰입(매)	

제2절 성과 행동

성과(performance)의 개념은 다양한 분야에서 다양한 차원으로 성과의 의미를 해석할 수 있으나, 기대하는 목적과 목표를 달성하기 위한 인간의 성과(수행)를 분석하고 향상시킬 때, 체계적이고 전체적으로 접근하는 것이 전 분야에서 공통적으로 공유되는 특징이다(Robinson & Robinson, 2008). 또한 직원들의 성과를 평가할 때 객관적인 성과평가 지표를 사용하는 것이 바람직할 수 있으나, 각 근로자들의 조직행동을 개념화하여 평가에 활용할 필요가 있다. 그러나 아직까지 성과로써 측정될 수 있는 구성원의 조직행동에 대한 개념은 모호하다.

그동안의 연구들은 조직성과의 선행변수로써 조직시민행동을 주로 사용해왔고, 개인의 직무성과 측정을 위해서는 관리자들이 평가하는 주관적 지표들을 주로 이용해왔다. 그러나 관리자에 의한 주관적 성과평가에는 개별 근로자들의 객관적인 성과가 반영되어 있을 수도 있지만, 그러한 객관적인 성과보다는 조직시민행동에 대한 평가가 더 많은 비중을 차지하고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 또한

Katz(1964)는 구성원의 역할 행동(role behavior)은 조직유효성을 검증하는 지표로 이용되기도 하지만, 조직구성원의 성과가 측정되고, 영향을 미치기 원하는 구성원 행동 한 가지가 역할 행동이 되기도 하며, 역할행동은 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분될 수 있다고 하였다.

이와 같은 맥락으로 Williams & Anderson(1991)의 연구에서 성과(performance)의 범위를 역할 내 수행(in-role performance)과 역할 외 수행(extra-role performance)으로 나누었으며 측정 또한 in-role behavior, extra-role behavior로 나누어서 성과를 측정하였다. 따라서 본 연구에서 역할 내 행동과 역할 외 행동을 직무성과를 높이기 위한 조직 구성원의 행동으로 보고 '성과행동'으로 총칭하여 연구하고자 한다.

역할 내 행동(in-role behavior)은 조직 내 직무기술서에 작성되어있는 요구사항과 공식적인 평가시스템을 충족시키는 개인의 행동을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 사회심리학자들은 사람들은 그들이 처한 위치, 상황, 지위, 인간관계에 따라 수행해야 하는 역할이 있다고 주장하면서 역할 이론(role theory)을 통해 역할 내 행동을 설명하였다(Biddle, 1986). 즉, 개인이 조직 내에서 달성해야 할 최소한의 성과 기준 혹은 과업 수행 시 반드시 지켜야 할 개인적 행동이며, 과업이 요구되는 임무와 책임을 수행하며 성과 기준을 충족시키고, 결과적으로 직무를 완수하는 일련의 개인행동을 의미한다. 이는 직무 행동에 관련된 개인의 선택적 행동이 아닌, 직무에서 요구되는 의무를 이행하는가에 대한 개인행동 변수로써 직접적인 과업성과와 밀접하게 관련되어 있다(조태준・이상훈, 2018).

역할행동은 기술적인 역할 기대를 넘어서서 조직에 이득이 되는 개인의 긍정적이고 재량적인 행동으로써, 여러 학자들은 그 중요성을 인식하고 연구해왔다(Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978). 특히 Katz(1964)는 종업원의 조직행동을 직무기술서 상의 직무를 수행하는 행동인 역할 내 행동(in-role behavior)과 직무기술서 외의 행동인 역할 외 행동(extra-role

behavior)으로 구분하였으며, Katz & Kahn(1978)는 그 중 역할 내 행동을 조직 내에 공식적 보상 시스템을 반영하는 종업원의 업무의 한 부분으로 정의하였다. Pincus(1986)는 역할 내 행동을 생산성의 의미와 유사하게 그들에게 주어진 직무가 어느 수준까지 성공적으로 달성되었는지의 여부를 결정하는 개념으로 생산성의 의미와 동일한 것으로 보았고, Tett & Meyer(1993)는 조직 구성원이 실현시키고자 하는 과업의 바람직한 상태라고 정의하였다. 학자마다 역할행동에 대한 정의는 다소 차이가 있지만 대부분의 연구자들은 부여된 직무를 성실히 이행하는 것이라고 역할 내 행동을 정의하였고, 조직은 구성원에게 그들의 직무에 호감을 느낄 수 있도록 하면 구성원은 역할 내 행동에 충실하고 그에 대한 성과를 높일 수 있다고 하였다(Yousef, 1998). 이와 같이 역할 내 행동은 조직구성원의 성과라는 포괄적인 의미를 담고 있으므로, 조직이 측정하고 조직전체에 효과를 미치는 조직구성원 개인의 행동양식을 역할 내 행동으로 보고 있다.

조직의 성과를 위해 조직구성원에게 부여된 업무상 역할을 수행하기 위하여 요구되는 공식적인 업무수행을 위한 행동으로써 조직구성원들의 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability), 태도(attitude) 등의 개인적인 요인에 의해 영향을 받는다(Williams & Anderson, 1991). 상황이론(contingency)에 기반한 역할행동은 개인의 행동관점에 주목하는데, 기업전략을 성과로 연결하는 것은 조직구성원의 행동에 의해 결정되기에 조직구성원의 행동에 초점을 맞춘다. 직무수행은 조직의 목표달성에 기여하는 조직구성원의 생산적 행동이며(Jex & Britt, 2011), 조직에서 이루어지는 목표달성에 공헌하는 조직 구성원의 행동이다(Campbell, 1990; Cornway, 1999). Cornway(1999)에 의하면, 역할 내 수행은 개인이 행동하는 과업과 관련된 행동이며, 역할 외 수행은 조직에서 개인의 직무와 직접적으로 관계되지 않지만 생산성 향상에 기여하는 행동으로 효과적으로 의사소통하고, 일에 대한 의욕과 팀워크를 상승시키는 비기술적 능력에 기반한 행동이다. 직무수행은 단일차원으로 구성원 행동의 결과를 반

영하기도 하나, Murphy(1994)는 역할 내 수행은 직무와 관련된 과업을 수행하는 것이라고 하였고, Campbell(1990)은 역할 내 수행은 직무수행과 관련된 기술적 측면과 공통의 과업과 관련된다고 하였다. 역할 내 수행의 이러한 측면은 역할 내 수행이 직무와 관련된 행동임을 의미한다.

역할 내 행동은 조직 구성원이 공식적인 직무 역할에 대한 성공적인 행동의 결과가 직무 성과로 이어질 수 있다는 것과, 행동에 근거를 둔 평가로써 직무 성과를 직무 자체에 초점을 두고 있다는 측면에서 역할 내 성과, 직무 성과를 유사한 의미로 바라보고 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 역할 내 행동은 직무수행(job performance), 직무성과(job performance), 역할 내 성과(in-role performance), 역할 내 수행(in-role performance) 등의 다양한 용어로 연구되고 있다.

역할 내 행동에 대한 그간의 연구를 살펴보면 상사의 리더십이 선행변수로써 역할 내 행동에 미치는 영향에 대한 검증이 지속적으로 연구되어 왔다. 조영복・주규하(2013)의 연구에서 리더의 코칭 행동이 종업원의 번영감을 고취시켜 역할 내 행동이 촉진됨을 확인하였고, 최근의 연구에서는 윤리적 리더십이 종업원들을 심리적으로 동기부여시킴으로써 그들의 역할 내 성과를 증가시킨다는 것을 검증하였으며(Park & Song, 2015), Ugwu, Enwereuzor, & Orji(2016)의 연구에서는 변혁적 리더십이 역할 내 수행에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다. 차동옥・김상수・이정훈・방호진・문지영(2013)의 연구에서는 상사의 포용적 리더십을 통해 구성원이 가치관을 인정받고, 존중받고 있다고 느끼면 구성원의 활력(Vitality)에 영향을 미치고, 또한 긍정적 정서로써의 활력은 성과를 창출하는 과정에 기여함으로써 구성원들의 역할 내 성과에도 영향을 미칠 것으로 예상하여 역할 내 성과의 선행변수로써 포용적 리더십과 활력을 확인하였다. 이외에도 김완상(2013)의 연구에서는 리더의 지원적 행동을, 지성호・Zhiqiang ma・강영순・최용복(2017)의 연구에서는 임파워링 리더십을, 지인현・김정원(2019)에서는 진성 리더십을 구성원의 역할 내 행

동의 선행변수임을 검증하였다.

역할 내 행동을 촉진시키는 변수로써 리더십 이외에도 구성원이 인지하는 직무만족, 조직몰입, 조직후원인식 등이 연구되었다. Williams & Anderson(1991)의 연구에서는 직무만족과 조직몰입이 종업원의 역할 내 행동과 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 확인하였으며, Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro(1990)은 조직후원인식이 높을수록 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood(2003)은 심리적 계약이 충족되었을 때 역할 내 행동에 미치는 긍정적인 영향에 대하여 연구하였고, Podsakoff, MacKenzie, & Bommer(1996)의 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰가 높다면 역할 내 행동에 미치는 영향이 크다는 것을 확인하였으며, 박종민・노현재・정회근・심덕섭(2012)의 연구에서 팀-구성원 교환 관계(TMX)가 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미침을 검증하였다.

역할 외 행동은 직무 기술서상의 업무성과와 직접적인 연관성을 눈으로 볼 수는 없지만 구성원들의 자발적인 행동이라는 점에서 조직성과를 위한 행동변수로 간주되고 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 즉, 공식적으로 반드시 수행해야 하는 업무로 규정되어있지는 않지만 조직성과에 큰 기여를 한다는 것이다(Van Dyne et al., 1995). Katz & Kahn(1978)은 역할 외 행동은 공식적으로 요구되는 직무상의 역할은 아니지만 조직 유효성에 일조할 수 있는 행동으로써 강제에 의한 것이 아니라 조직의 발전에 자발적으로 기여하는 행동이라고 하였다.

선행연구에서는 조직시민행동(Organ, 1988), 자발적으로 조직 효과성에 기여하는 조직자발성(George & Brief, 1992), 맥락수행(Borman & Motowidlo, 1993), 역할 외 행동(Van Dyne et al., 1995) 등의 유사한 개념들을 통해 조직 구성원들의 직무 수행 관련 요구되는 역할 외 행동을 인식하고자 하였는데, 그 중에서도 공식적으로 요구되는 역할 이상의 행

동을 하는 역할 외 행동에 많은 연구와 관심의 대상이 되어 온 것이 조직시민행동에 관한 것이다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 공식적인 보상시스템에 의하여 보상받지는 않지만 전체적으로는 조직유효성을 증진시키는 개인의 행동이라고 정의하였다. Organ(1988)은 조직 내에서의 역할 외 행동을 5가지로 구분하였는데 첫째, 이타주의는 어떤 문제해결이나 조직에 관련한 과업수행을 위하여 동료에게 자발적으로 도움을 주며, 둘째, 양심적인 행동은 직무수행을 성실하게 하고 조직의 규범을 준수하고, 셋째, 예의바름은 조직에서 발생 가능한 문제를 사전에 예방하려는 차원에서의 정보를 공유하는 행동이며, 넷째, 시민 정신은 조직에서 의사결정이나 회의에 책임감을 가지고 적극적으로 참여하는 행동이며, 다섯째, 스포츠맨십은 조직 내에서 사소한 불만이나 고충을 자발적으로 참고 인내하는 행동이다.

역할 외 행동이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 실증연구를 통해(Organ et al., 2006; Tepper et al., 2004; 정진철・김성만, 2008), 그들의 역할 외 행동이 조직에서 긍정적인 분위기를 유발하고, 그것이 그들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치며, 조직 구성원들의 이직의도를 낮추고 조직성과를 높여준다는 것을 확인하였다. Katz(1964)의 연구에서 조직은 직무기술서상의 성과에만 의존하지 않고 직장 동료를 자발적으로 돕고, 조직을 보호하는 등의 구성원들의 행동에 조직효과성이 달려있다고 주장하였고, Tepper(2003)도 조직 구성원의 역할 외 행동이 조직의 이익, 생산성, 효과성 등 조직에 이익이 되는 결과를 창출하며, 본래의 과업수행을 넘어 자발적으로 조직의 목표 달성에 도움이 되는 추가적인 행동을 한다고 하였으며, 구체적으로 Podsakoff et al.(1997)의 연구에서 조직 시민 행동 중 도움행동과 스포츠맨십이 팀 성과에 상당한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

<표 2> 성과행동(역할 내 행동, 역할 외 행동)의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Piercy et al. (2006)	perceived organizational support	in-role behavior performance	OCB, organizational commitment, job satisfaction(매), manager behavior control(조)	
Gregory et al. (2010)	P-O fit	in-role performance, job satisfaction	psychological empowerment(매)	
Chinomona et al. (2013)	fit to job, organization, community	job performance	-	
Carette et al. (2013)	challenging assignments	in-role job performance	-	
Park & Song (2015)	ethical leadership	in-role behavior	psychological ownership(매)	
Ugwu et al. (2016)	transformational leadership	in-role performance	trust(매)	
Ghosh et al. (2017)	justice	in-role performance	organizational embeddedness(매)	
Edwards & Kudret (2017)	procedural justice, CSR perception	in-role performance	affective commitment, organizational pride(매)	
서재현 (2003)	집단 응집성, 상사 신뢰, 직무만족	역할 내 행동, OCB	조직몰입, 팀몰입(매)	
서재현 (2004)	조직후원인식, 직무만족	역할 내 행동	개인의 노력(매)	
서재현 (2005)	의사결정참여, 직업불안정성	역할 내 행동	조직후원인식, 조직신뢰(매)	
차동옥 등 (2013)	포용적 리더십	역할 내 성과, 발언행동	활력(매)	
김완상 (2013)	리더의 지원적 행동, 리더의 비인격적 행동	과업성과, OCB	구성원의 건설적 반응(매), LMXSC(조)	
지성호・강영순 (2015)	개인성향(주도성, 학습목표지향성)	직무수행	피드백 추구행동(매)	
지성호 (2017)	기본심리욕구 (자율성, 유능성, 관계성)	직무수행	변혁적 리더십(조)	
김문주 (2017)	조직공정성	역할 내 행동, 역할 외 행동, 선제적 행동	윤리적 리더십(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
지성호 등 (2017)	임파워링 리더십	역할 내 수행, 역할 외 수행	피드백 추구행동, 발언행동(매), 국적(조)	
조태준 (2018)	심리적 계약위반	역할 내 행동	개인-조직 적합성(매), 취업 전 상호작용(조)	
지인현 · 김정원 (2019)	진성리더십	역할 내 직무수행, 정서적 조직몰입	심리적 웰빙(매)	

제3절 심리적 주인의식

심리적 주인의식(psychological ownership)은 어떤 대상에 대하여 마치 개인이 자신의 소유처럼 느끼는 심리적 상태를 의미한다(Pierce, Rubenfeld, & Morgan, 1991). 심리적 주인의식의 개념은 1970년대 미국의 종업원지주제도(ESOP; Employee Stock Ownership Plan)에서 출발하여 Hammer & Stem(1980)의 연구에서 처음 제시되었고, 구성원의 조직에 대한 만족 수준에 영향을 주는 것이 구성원이 보유한 주식의 영향이 아닌 심리적 주인의식에 대한 지각을 통해 간접적으로 영향을 준다는 연구결과에서 시작되어 종업원 지주제와 조직성과 사이에서 두 변수간의 경로를 검증하는 조절, 매개, 상황 변수들을 밝히는 연구로 이어졌다. 다른 직무관련 태도와 구분되는 개념인 심리적 주인의식은 조직구성원의 마음에서 우러나온 감정적, 인지적 요인을 가진 하나의 행동으로 볼 수 있으며(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001), 조직에 대한 정서적 애착을 형성하거나 조직기반 자존감 및 조직시민행동에 영향을 미치므로(Van Dyne & Pierce, 2004) 조직구성원의 태도나 행동의 중요한 예측변인으로 연구되었다.

Pierce et al.(1991)이 주장한 심리적 주인의식은 조직 구성원이 직접 자사의 주식을 보유하여 인정받는 공식적인 주인의식과, 그와 관계 없이 심리적으로 주인의식을 지각하는 심리적 주인의식으로 구분하였다. 개인은 소유하는 대상을 심리적으로 자기 자신의 일부로 인식하게 되고, 그

대상과의 경험, 관계를 통해 심리적 주인의식이 증가하게 된다. Vande Walle, Van Dyne, & Kostova(1995)는 심리적 주인의식을 공식적이고 합법적인 권리가 보장되어 있지 않아도 특정 대상에 대하여 지각하는 주인의식으로 정의하였고, Van Dyne & Pierce(2004)는 종업원이 특정 대상의 주인의식을 갖게 되는 과정에서 지각하는 심리적인 현상이라고 하였다.

Pierce et al.(2001)은 심리적 주인의식의 세 가지 동기적 근원으로써 안식처(having a place)의 동기, 자아 정체성(self-identity)의 동기, 효능감, 효능성(efficacy & effectance)의 동기처를 제시하였다. 첫째로 효능성과 효능감에 대한 동기는 개인이 주변 환경과 효과적으로 상호작용하려는 동기에서 발생하는 것으로 개인은 자신의 환경을 탐색하고 변화시키며, 이러한 소유 대상에 대한 통제를 통해 즐거움을 느끼고 효능감의 동기를 충족시키며(Beggan, 1991; Furby, 1978), 동기의 충족으로 대상에 대한 심리적 주인의식을 갖게 된다. 둘째, 심리적 주인의식은 대상과 개인을 밀접하게 연결시켜주기 때문에 대상을 통해 자아의 상징적 표현욕구를 충족시킨다(Dittmar, 1992). 즉, 확장된 자기(extended self) 자신으로서 표현하는 수단이 곧 심리적 주인의식의 대상이며, 이것을 유지하는 과정에서 특정 대상에 대하여 심리적 주인의식을 갖게 된다. 셋째, 특정 공간을 갖고자 하는 안식처의 동기는 본능적인 것으로 영역에 대한 에너지와 시간, 그 공간을 꾸미는 것과 같이 투자를 함으로써 자신의 영역을 소유한다. 이렇게 노력을 투자한 공간은 본인의 일부분으로 지각되므로 심리적 주인의식을 발현시킬 수 있다. Pierce et al.(2001)은 조직에서 개인의 욕구가 충족될 때 구성원들은 심리적 주인의식을 가질 것이고, 앞의 세 가지 동기가 심리적 주인의식의 발현을 촉진시키는 역할을 할 것으로 예상하였다.

심리적 주인의식은 직무기반 심리적 주인의식(Job-Based Psychological Ownership, JBPO)과 조직기반 심리적 주인의식

(Organization-Based Psychological Ownership, OBPO) 으로 구분된다 (Pierce et al., 1991). Mayhew, Ashkanasy, Bramble, & Gardner(2007) 의 연구에서도 조직기반, 직무기반 심리적 주인의식으로 구분하였는데, 조직기반 심리적 주인의식은 심리적으로 조직과의 연결된 구성원들의 느낌이며, 리더에 대한 태도, 조직문화, 조직의 비전 등과 관련이 있다. 직무기반 심리적 주인의식은 개인이 특정 직무에 대하여 느끼는 주인의식으로써 구성원의 역할 내, 역할 외 성과와 긍정적인 관계를 갖는다고 하였다(차동옥・홍권표・장제욱・박성현・강금원, 2012).

심리적 주인의식에 관한 연구는 종업원의 태도나 성과 등 결과변수에 미치는 영향에 대한 것과, 심리적 주인의식의 선행요인을 탐구하는 연구로 나눌 수 있는데, 결과 변수로의 영향 검증에 관한 연구는 다수 존재하지만, 심리적 주인의식의 선행요인을 규명한 연구는 많지 않다. 류성민・김동배(2016)의 연구에서는 심리적 주인의식의 선행요인 규명에 관한 중요성을 강조하면서 우리나라 우리사주제도의 특성이 심리적 주인의식에 미치는 정(+)의 영향을 검증하였고, 자율성과 정보공유의 매개효과를 확인함과 동시에 우리사주제도와 심리적 주인의식으로의 경로를 분석하였다. 권인수・서문교・고병기(2017)에서는 심리적 주인의식의 선행요인으로 리더-구성원의 교환관계(LMX)를 규명하였고, 조직기반 자긍심의 매개 효과를 확인하여 LMX와 심리적 주인의식의 관계를 더 정확하게 밝혔다.

또한, 심리적 주인의식의 선행요인으로 정양운・문형구(2011)는 대상에 대한 통제(control), intimate knowledge, self-investment를 확인하였다. 이와 같은 맥락으로 Furby(1978)에서도 통제(control)가 미치는 영향에 대하여 특정 대상을 통제 가능하거나 조정할 수 있다고 느낄수록 심리적으로 그 대상을 본인의 일부로 지각하게 된다고 하였다. intimate knowledge(대상에 대한 친근한 지식)에 대해서는 심리적 주인의식은 대상과의 관계를 통해 이루어지며, 특정 대상을 많이 알게 될수록, 친근해

질수록 그 관계는 더욱 견고해지는데, 이러한 관계가 깊게 형성 될수록 주인의식은 더 강하게 나타난다(Beggan & Brown, 1994). 또한 개인은 대상에 자신의 자원을 투자(invest)함으로써 심리적 주인의식을 발생시킬 수 있는데, 대상에 대한 자신의 에너지, 시간, 노력, 등의 투자는 자신과 대상을 하나로 만들고 이를 통해 개인은 대상에 대한 심리적 주인의식을 형성하게 되며 주인의식에 따르는 책임을 다하고 보살핌과 관심을 보이게 된다는 것이다(Pierce et al., 2001).

<표 3> 심리적 주인의식의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Pierce et al. (2004)	work environment structure	psychological ownership	control(매)	
Mayhew et al. (2007)	job-based psychological ownership	in-role behavior	-	
추대엽 · 정유경 (2010)	심리적 주인의식	자발적 행동, 이직의도	정서적 조직몰입(매)	
배성현 등 (2010)	공정성(분배, 절차)	OCB, 조직몰입, 직무긴장	심리적 주인의식(매) 부정적 성향(조)	
조영복 · 이나영 (2010)	심리적 주인의식	변화지지행동	변화몰입(매)	
정양운 · 문형구 (2011)	psychological ownership	deviant behaviors	-	
	control, intimate knowledge, self-investment	psychological ownership	-	
장동인 (2015)	조직후원인식	조직시민행동	심리적 주인의식(매)	
정기영 등 (2015)	변혁적 리더십	혁신행동	심리적 주인의식(매)	
공혜원 등 (2015)	감정조절전략	OCB	심리적 주인의식(조)	
허명숙 · 천면중 (2016)	심리적 주인의식	BPI 학습활동	직무열의(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
이나영 등 (2016)	심리적 주인의식	과업수행	변화몰입(매)	
조윤형・두주 (2016)	상호작용공정성	혁신행동, 직장내 일탈행동	심리적 주인의식(매)	
류성민・김동배 (2016)	우리사주제도 특성	심리적 오너십	자율성, 정보공유(매)	
김거도, 탁진국 (2016)	진정성 리더십	건설적 발언행동	심리적 주인의식(매)	
권인수 등 (2017)	LMX	심리적 주인의식	조직기반 자긍심(매)	
조윤형・상여 (2017)	임파워링 리더십	직무열의	심리적 주인의식(매) 가치성향(조)	
최석봉 (2018)	심리적 주인의식	혁신행동	직무자율성(매) 조직지원인식(조)	
서영표・이종건 (2019)	상사 신뢰	직무열의, 직무성과	심리적 주인의식(매)	
한준구 (2019	심리적 주인의식	발언행동, 도움행동	관계갈등, 과업갈등(조)	
강민정 등 (2019)	상사의 비인격적 행동	구성원의 건설적 발언행동	심리적 주인의식(매) 핵심자기평가(조)	

제4절 리더 지원

리더의 지원에 대한 구성원들의 인식은 조직과 개인에게 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Oldham & Cummings, 1996; 신제구・최우재, 2012; 김완상, 2013; 조영삼, 2017). 리더의 지원은 조직구성원이 자신이 속한 조직에서 직접적인 영향관계에 있는 직속상사으로부터 받는 지원이나 격려, 관심, 배려 등에 대해서 지각하는 정도라고 할 수 있는데, 조직 구성원 개개인은 리더의 지원에 의해서 감성적 영역에 자극을 받아, 조직의 성과에 기여하려는 노력을 기울이게 된다(Babin & Boles, 1996). 이러한 관점에서 조직 구성원이 인지하는 리더의 지원은 조직유효성을 증가시키는 중요한 요인이 될 수 있으며, 경로-목표이론(Path-Goal Theory)에서

도 리더의 지원은 직무만족에 영향을 미치는 주요 변수이다.

이와 비슷한 의미로 상사후원인식(Perceived supervisor support)에 대한 연구가 다수 존재하는데, 조직 구성원이 전반적으로 인지하는 개인의 노력에 대한 상사의 인정, 구성원의 안녕(well-being)과 복지에 관심을 가지고 있는가에 대한 구성원의 지각이다(차동옥 등, 2012; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Bhanthumnavin(2000)은 리더 지원을 사회적 지원유형에 기반하여(House, 1981) 물질적, 정보 제공적, 정서적으로 구분하였는데, 물질적 지원(material support)은 예산과 같이 유형의 도움을 제공하는 것을, 정보 제공적 지원(informational support)은 직무수행을 위하여 기술과 지식에 대한 피드백이나 조언을 하는 것이고, 정서적 지원(emotional support)은 리더가 구성원에게 관심을 가지고 그들의 의견을 경청하고 수용하는 것을 의미한다. 조직 구성원은 리더가 보여주는 지원을 지각할 때 비로소 상사가 조직 내에서 자신의 가치를 인정하고, 관심을 가진다고 인지한다.

조직지원이론에 따르면 상사는 부하인 조직구성원의 업무수행을 지휘하고, 성과에 대한 책임감을 가지며 조직의 대리인으로 볼 수 있다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 또한 상사는 중개자로서 조직과 종업원의 관계를 가깝게 할 수 있고 조직의 목표와 비전을 그들에게 직접적으로 전달할 수 있으므로 조직 구성원은 상사를 통해 조직을 하나의 인격체로 보고 상사의 우호적이거나 비우호적인 태도를 조직지원의 암시로 여긴다(Eisenberger et al., 1986).

다 영향(multifoci) 관점의 사회교환이론에 따르면 조직구성원은 영향을 주는 대상과 사회적 교환 수준에 따라 차별적인 행동을 하고 자발적인 시민행동을 할 대상을 선택한다(Williams & Anderson, 1991). 즉 조직구성원은 조직지원인식, 조직신뢰와 조직동일화를 통해 조직이 자신에게 영향을 주는 대상으로 인지하여 조직과 관계를 형성하고, 상사지원인식과 상사신뢰, 리더-멤버 교환관계(LMX)를 통해 상사의 영향력을 인지

하여 관계를 형성하고, 팀 지원인식(PTS), 팀 멤버교환(TMX)관계를 통해 팀의 영향력을 인지하여 사회적 관계를 형성하고, 결과적으로 영향을 주는 대상에 대하여 차별적인 행동을 하게 된다(Aryee, Budhwar & Chen, 2002). 실증연구를 통해 리더-멤버 교환관계(LMX)는 조직 구성원의 불확실성을 감소시켜 궁극적으로 기업 성과 향상에 영향을 미치고(문현태・윤동열, 2016), 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 검증되었다(가성민・윤동열・한승현, 2017). 또한 조직구성원은 지원과 같은 혜택을 제공해주는 대상을 향해 직접 이로운 행동을 통해 호혜하려는 경향을 가지게 된다(Maertz & Griffeth, 2004).

그간 연구에 따르면 지원적인 상사는 부하의 문제해결에 조언자 역할을 함으로써 스트레스를 감소시킨다.(Wadsworth & Owens, 2007). Oldham & Cummings(1996) 연구에서는 리더의 지원적 행위가 조직 구성원의 창의적 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 즉, 상사의 지원적 행위가 종업원들로 하여금 그들의 감정에 관심을 가지고 있음을 지각시키고, 긍정적인 피드백을 제공하여 그들이 스스로 창의적인 성과를 유발하게 한다는 것이다. Babin & Boles(1996)는 리더의 지원정도가 조직 구성원의 직무 성과, 직무만족, 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 Brown & Peterson(1994)은 종업원들이 리더가 그들에게 관심을 가지고 감정적이고 사회적인 지원을 제공하고 있으며, 그들을 배려하고 있다고 지각하게 되면 직무를 적극적으로 수행하기 위한 동기부여가 될것이라고 하였으며, 리더가 구성원들과 소통하며 신뢰를 형성하는 것은 구성원의 이직의도에도 영향을 미칠 수 있다(성윤동・윤동열・장제욱, 2019; 박지영・윤동열・장제욱, 2019).

최근 국내 연구 중 리더 지원에 대한 구성원의 인식 정도가 조직유효성이나 개인의 태도에 대한 영향 관계를 검증한 연구로써, 조영삼(2017)의 연구에서 성과지향성과 직무 만족도의 관계에서 상사지원의 조절효과를 검증하였고, 상사지원이 높게 인식될 경우 성과지향적인 구성원의 동기부여 수준이 증가함을 확인하였다. 우주연・곽원준(2018)의 연구에서

가정친화적 상사지원인식이 일-가정균형만족과 가정친화적 조직지원인식의 관계를 조절함을 확인하였고, 정소연・유태용(2018)은 상사지원인식이 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동간의 부적인 관계에 조절효과를 검증하였으며, 김주하・윤동열・김성훈(2019)의 공공기관 구성원을 대상으로 한 연구에서는 상사지원인식이 구성원의 셀프리더십을 발휘하며, 셀프리더십과 조직몰입 간의 관계에서 조절효과가 있음을 확인하였다.

<표 4> 리더 지원(supervisory support)의 선행연구

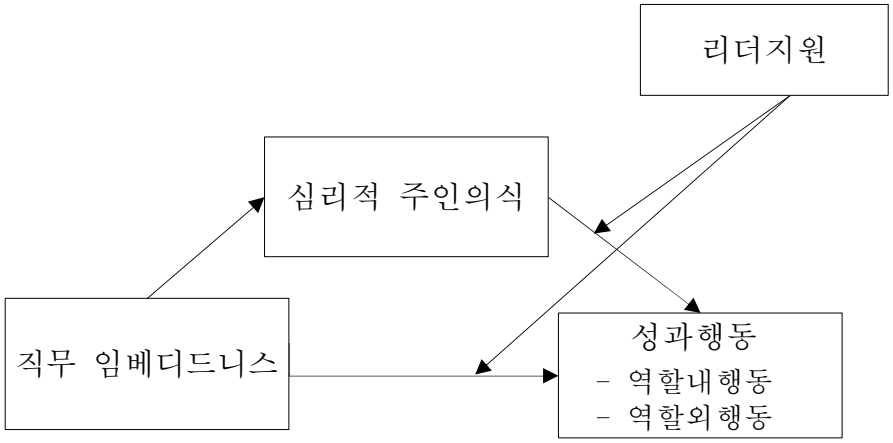
연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절 변수	비고
권정숙 (2010)	조직지원인식 상사지원인식	경력만족	개인-조직 적합성, 직무만족(매)	
조윤형・최우재 (2011)	조직지원, 상사지원	조직시민행동	조직비전 정립(조)	상사지원 영향 기각
신제구・최우재 (2012)	조직지원, 상사지원	변화몰입	셀프리더십(매)	
김완상 (2013)	리더 지원 행동	직무성과	구성원의 건설적 반응(매) LMXSC(조)	
이민수 (2014)	자기개발 노력, 리더의 지원	조직효과성	자기효능감(매)	
우주연・곽원준 (2018)	일-가정균형만족	육아휴직제도 사용의도	조직지원인식(매) 상사지원인식(조)	
정소연・유태용 (2018)	역할 스트레스	종업원 침묵행동	심리적 주인의식(매) 상사지원인식(조)	
김현근 등 (2018)	역할과부하	일-가정균형 만족	조직지원인식 상사지원인식 (조)	상사지원 조절효과 기각
최다은 등 (2019)	경력개발	이직의도	조직몰입(매) 상사지원인식(조)	조절효과기각
김주하 등 (2019)	셀프리더십	조직몰입	조직지원인식 상사지원인식 (조)	

제3장 연구방법

제1절 연구모형

본 연구의 목적은 공공기관을 대상으로 하여 직장 내 직무 임베디드니스(on-the-job embeddedness)가 역할 내 행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고 심리적 주인의식이 그 관계에서 매개효과를 갖는지 확인하는데 있다. 또한 조직 구성원이 인식하는 리더 지원 행동이 직무 임베디드니스와 역할 내 행동간의 관계에서 심리적 주인의식이 매개하는 간접효과를 조절하는 것을 확인할 것이다.

연구를 통해 직무 임베디드니스가 어떤 경로를 통하여 직원의 역할 내 행동을 향상시키는지 확인하고자 하였다. 따라서 직무 임베디드니스를 독립변수로, 역할 내 행동을 종속변수로 두어 심리적 주인의식이 매개변수로 작용하는지 밝히고, 직무 임베디드니스와 역할 내 행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과가 리더지원에 의해 어떻게 조절될 것인지 밝히고자 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

제2절 가설 설정

2.1. 직무 임베디드니스와 성과행동의 관계

직무 임베디드니스의 개념은 이직하지 않고 조직에 머무르게 하는 전반적인 요인에 관한 것이다. 그러나 기업조직이 바라는 것은 평균 이상의 헌신적 노력이다. 잔류는 이직에 따른 비용 발생의 방지라는 점에서 좋은 것이지만 그렇다고 평균 이상의 노력까지 보장하는 것은 아니다(Holtom et al., 2006). 따라서 잔류에 그친다면 직무 임베디드니스의 소극적 측면만을 의미하는 것이나, 조직에 머무르게 하는 요인을 강화시키고 관리하면 조직에 대한 애착으로 발전가능하기 때문에 조직유효성을 증가시키는 헌신과 행동을 기대할 수 있는 적극적 개념으로 볼 수 있다. 따라서 이러한 관심은 이직, 업무성과, 조직시민행동 등의 주제를 포함하여 직원의 수행행동을 조사하는 연구로 이어졌다(Sekiguchi, Burton, & Sablynski, 2008).

최근의 직무 임베디드니스 연구는 조직잔류에 영향을 주는 소극적인 개념에서 조직유효성에 도움을 주는 행동을 유발하는 적극적인 개념에 주목하고 있다. Mitchell et al.(2001)의 연구에서 직원들이 조직에 잔류하게 하는 요인을 설명하기 위하여 고안되었지만, 후속 연구자들에 의하여 직무 성과(job performance), 비생산적 업무행동(CWBs), 결근 등 다른 직무 관련 태도와 행동에 영향을 주는 변수임을 확인하였다 (Lee et al., 2014; Lee et al., 2004; Ng & Feldman, 2009). 선행연구에서도 직무 임베디드니스는 조직몰입, 직무만족과 같은 조직 구성원의 긍적적인 태도를 유발한다는 결과가 입증되었다(Mitchell et al., 2001; Allen, 2006; 박경규・이기은, 2004). 또한, Ng & Feldman(2013)은 직무 임베디드니스

가 강한 근로자는 자신이 속한 조직의 지속적인 생존과 발전을 이끈다고 하였다.

직무 임베디드니스의 개념을 제시하였던 Lee et a1.(2004)의 연구에서는 직무 임베디드니스가 직무 성과와 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향 확인하였다. 최근 국내 연구에서도 직무 임베디드니스가 성과에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구결과가 있다(조영복 등, 2008; 이선규・이웅희, 2008). 김종술 등(2013)의 연구에서 직장내 직무 임베디드니스 요인 중에서 적합성과 관계성이 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 니타났다. 적합성을 높게 인지하는 조직 구성원은 심리적으로 편안함과 안정을 느끼는 상태로써 조직에서의 권한, 책임 등이 적당하다고 지각하는데, 안정감이 높은 종업원이 낮은 종업원에 비해 자발적으로 조직성과를 위하여 적극적 행동을 한다는 것이다. 이 결과는 직무 임베디드니스 요인이 단순하게 이직을 하지 않는 수준을 넘어 조직성과를 창출할 수 있는 적극적 요인이 될 수 있다는 것을 지지한다. 또한 직무 임베디드니스가 성과에 긍정적인 영향을 검증한 연구도 다수 진행되었다(이선규・이웅희, 2008; 조영복 등, 2008; Mitchell et al, 2004).

직무 임베디드니스가 구성원의 성과행동에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 이론적 토대는 직무요구-자원 모형(job demands-resources model)을 통해 설명될 수 있다. 직무요구-자원 모형은 조직 구성원의 직무소진과 직무열의를 설명하기 위하여 제시된 이론으로써 Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli(2001)에 의해 제안되었으며, 자원보존이론(Conservation of Resources Theory)을 바탕으로 한다(Hobfoll, 1989). 자원보존이론은 개인에게 소중하다고 생각하는 자원을 획득, 보존하려고 하며, 이러한 자원들을 획득하지 못하거나 상실하면 소진, 긴장이 발생한다는 이론이다(Hobfoll, 1989).

Bakker & Demerouti(2007)의 직무요구-자원 모형 연구에서는 직무 자원은 조직성과에 긍정적인 영향을 주고, 직무요구는 조직성과에 부정적

인 영향을 미친다고 하였다. 직무요구는 조직 구성원의 물질적, 심리적 노력이 필요한 업무환경을 말하는데, 과다한 직무요구는 업무과부하, 불규칙한 업무시간 등 구성원의 많은 노력을 필요로 하기 때문에 부정적인 반응을 유발할 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004). 직무자원은 직무의 목적을 달성하는데 도움이 되고, 개인의 성장, 개발을 자극하는 직무, 혹은 조직적 측면의 요인들이며, 직무요구와 연관된 심리적 비용을 줄인다. 직무자원은 직무요구를 관리하기 위해서도 필요하지만, 구성원의 동기를 강화시키고 일과 관련된 개인적 권리의 일부가 될 수도 있다는 점에서 중요한 역할을 한다(Hobfoll, 2002). 직무자원은 감독자 지원, 동료 지원이나 팀 분위기, 의사결정 참여, 스킬 다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성과 성과 피드백 등을 예로 들 수 있다(Demerouti & Bakker, 2011).

직무자원은 구성원의 동기부여 요소로써 열의를 높이고, 과업성과의 수준을 높이며(Van den Broek, Vansteenkiste, DeWitte, & Lens, 2008), 직무 자원 요소를 증대시키면 일에 대한 긍정적 태도를 강화시킬 수 있다(이철기・윤동열, 2005). 따라서 직무 임베디드니스가 높은 직원들은 조직에 많은 연계와 이직시 손실 등 조직에 높은 애착을 형성하고, 그것이 곧 자원으로 작용하여 조직 유효성을 증가시키는 긍정적인 태도를 유발할 것으로 유추할 수 있다.

자원보존이론 관점에서 강조되는 것은 직무 임베디드니스가 갖는 보상효과 및 완충효과(buffering effect)이다. 보상효과란, 예를 들어 불만족 수준이 높지만 떠나지 않고 잔류하는 구성원이 있다면 그 이유는 자신이 진행하는 프로젝트나 같이 일하는 사람에 대한 애착심 때문일 수 있다는 것이다(Mitchell & Lee, 2001). 또한 직무나 조직에 잘 배태되어(embedded) 있는 구성원은 성과평가나 급여인상이 당초 기대보다 미흡하여 실망스런 경험을 하더라도 성과가 더 악화되거나 조직시민행동을 기피하는 것과 같은 부정적 반응행동을 보이지 않을 가능성이 큰데, 이는 바로 직무 임베디드니스의 완충효과 때문이다(Burton et al., 2010). 조직에 잘 배태된 사람은 풍부한 자원을 갖고 있기 때문에 직무수행 관

련해 자원손실을 경험하더라도 이러한 불이익에 좀 더 잘 견디게 해준다는 것이다.

직원의 조직내 잔류에 대한 직무 임베디드니스의 효과는 다양한 연구에서 뒷받침 되었으며(Allen, 2006; Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001), 직원의 이직의도를 억제시키고 결과적으로는 역할 내 행동(in-role behavior)의 기회를 강화시키기 때문에 직무 임베디드니스는 곧 직원 성과와 관련이 있을 것으로 예측할 수 있다(Sekiguchi et al., 2008). 또한, 직무와 조직의 속성이 직장 외 요소들보다 성과를 위한 수행의 직접적 동기부여에 더욱 중대하며, 직장 내 직무 임베디드니스는 미래 상황과 이직 등을 반영하는 것 보다, 성과에 대한 결정에 더 근접한 것이라고 강조하면서 직무 성과에 대한 직장 내 직무 임베디드니스의 효과성을 검증한 바 있다(Lee et al., 2004).

또한, Lee et al.(2004)는 직장 내 직무 임베디드니스가 높은 구성원들은 자신이 직무에 적합하고 본인이 가진 기술과 재능을 잘 활용할 수 있다고 느끼고(fit), 직장 내에서 많은 사람들과 관계를 맺고 있고(link), 이직을 한다면 본인에게 가치 있는 것들을 희생해야 하므로(sacrifice) 직무 수행을 위한 동기가 높아지게 된다고 하였다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 직무 임베디드니스는 성과행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 직무 임베디드니스는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 직무 임베디드니스는 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2. 직무 임베디드니스와 심리적 주인의식의 관계

직무 임베디드니스와 심리적 주인의식의 직접적인 관계에 대한 연구는 거의 없으나, 사회정체성 이론을 토대로 하여 그 관계를 유추해볼 수 있다. 사회정체성 이론은 본인이 속해 있는 사회와 자아개념 간의 기능과 구조를 설명한다. 개인은 사회집단에 소속이 됨으로써 집단정체성을 갖게 되며, 이 집단정체성과 더불어 자신이 가지고 있는 개인정체성이 한 인간의 '나는 누구인가?'에 대한 답을 구성한다고 하였다(Tajfel 1972; Tajfel & Turner, 1985). 사회정체성 이론에 의하면 개인의 자아(self)는 소속된 집단(사회)에 영향을 받으며, 자아 중에서 집단에 의해 형성된 자아를 사회적 자아(social self)라고 한다. 개인이 속한 다양한 사회 집단들 중에서 조직은 매우 중요한 것들 중 하나이기에, 조직은 개인의 사회적 자아의 중심에 있게 되고 이는 결국 자아개념(self-concept)에 많은 영향을 준다(Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000).

사람들은 긍정적인 정서와 가치를 내포한 자신이 속해 있는 사회적 정체성에 의해서 자아정체성을 형성한다. 사회정체성 이론의 자아범주화는 구성원들이 내집단의 특성을 유사하게 지각하고 있음을 설명해준다. 집단 내의 자아는 집단의 전형적인 특성에 동화되어 가며(Hogg & Terry, 2001), 조직의 특성에 대한 합의는 자아개념의 타당성을 지원해준다. 구성원들은 자신들이 속한 조직으로부터 자신들을 지각하는 경향이 있기 때문에, 사람들이 속한 조직, 또는 직업 정체성은 성, 나이, 인종, 민족, 국가에 기반을 둔 정체성 영향 요인들보다 확산적이고 중요한 의미를 지닌다(Hogg & Terry, 2000).

사회정체성 이론이나 자아범주화 이론에 의하면 조직구성원들은 명망 있는 집단에 소속되어 동화되기를 기대한다(Hogg & Terry, 2001; Van Knippenberg & Hogg, 2003). 따라서 강한 조직정체성에 소속된 개인은

자신과 조직을 보다 긍정적으로 인식할 것이다. 사람들은 자신에 대해서 긍정적으로 느끼기를 원하고 자신들의 조직이 다른 조직과 비교해서 우호적으로 인식되는 정체성 특징을 갖추기를 희망한다(Dutton, Roberts, & Bednar, 2010). 따라서 구성원들은 인지적인 일관성을 유지하기 위해서 조직정체성과 자아를 적합 시키려고 노력하게 되며, 높은 직무 임베디드니스, 즉 조직에 강하게 배태되어 있는 조직 구성원들은 조직에 동화되어 조직이 곧 나 자신이라는 느낌을 받을 가능성이 높다고 할 수 있다.

또한, 직무 임베디드니스의 하위 요인 각각의 특성을 심리적 주인의식과 연계하여 그 관계를 짐작해 볼 수 있다. Mitchell et al.(2001)은 직무 임베디드니스를 구성원이 조직에 머무르려는 이유가 조직이나 집단, 사람 등과 다양하게 연결되어 망(web)의 가운데에 얽혀있고, 이직으로 그 망을 혼란스럽게 하지 않으려는 것 때문이라고 하였고, 그 구성요소로써 적합성(fit), 연계(link), 손실(sacrifice)의 세 가지를 제시하였다. 적합성이란 구성원들이 자신이 속한 조직에 자신이 적합하다고 지각하는 정도를 의미하며, 구성원이 지닌 개인의 가치, 현재 직무에 대한 능력, 활용 가능성, 조직문화에 대한 만족 등이 적절히 조화되는 것이다(Mitchell et al., 2001). 연계란 개인이 기관, 또는 다른 사람들 간의 공식적이나 비공식적인 관계 등으로 연결된 정도를 말하며, 손실이란 조직을 떠남으로써 포기해야 하는 물질적, 심리적 편익에 대해 지각된 비용이다(Mitchell & Lee, 2001). 그 비용의 예로, 계속 근무할 경우 지급되는 장기근속수당, 주식옵션 등을 들 수 있다(Shaw et al., 1998).

직무 임베디드니스의 구성요소 중 적합성(fit)은 그 유사한 개념을 Edwards(1991)이 제시한 개인-직무 적합성(person-job fit)과, Kristof(1996)이 제시한 개인-조직 적합성(person-organization fit)에서 찾을 수 있다. 개인-직무 적합성은 개인이 보유하고 있는 지식, 능력, 스킬과 직무가 요구하는 지식, 능력, 스킬과의 적합도와 개인의 욕구, 선호도, 적성 등과 해당 직무가 제공하는 내·외적 보상간의 조화라고 정의

하며(Edwards, 1991), Caldwell & O'reilly(1990)은 개인이 직무에 활용할 수 있는 것과 직무가 개인에게 제공해 줄 수 있는 것의 조화로운 정도로 설명하였다. 개인-조직적합성은 개인의 가치와 목표 등이 조직의 가치, 분위기 등과 일치하는 정도라고 정의할 수 있으며(Kristof, 1996), 이 두 가지의 적합성이 직무 임베디드니스의 구성요소인 적합성과 개인이 생각하는 가치, 직무에 대한 능력이 현재 직무와, 본인이 속한 조직의 가치와 잘 맞다고 생각한다는 점에서 그 의미가 유사하다고 볼 수 있다.

개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성과 심리적 주인의식의 관계에 대한 연구는 국내에서는 이현정・류성민(2014)의 연구에서 항공사 승무원의 적합성이 심리적 오너십에 미치는 정(+)의 영향을 검증하였다. 해외 연구에서는 Han, Chiang, McConville, & Chiang(2015)의 연구에서 person-job fit(개인-직무 적합성)이 심리적 주인의식에 미치는 긍정적인 영향을 검증하였고, 개인-직무 적합성이 자신의 근무환경과 긍정적인 상호작용을 경험하는 등 자신의 직무가 곧 나 자신으로 확장될 수 있다고 하였으며, 일을 잘 할 수 있다고 느끼며 그것이 곧 Pierce et al.(2001)이 심리적 주인의식의 근원으로 제시하였던 효능(efficacy)과 효과(effectence)의 느낌을 창출할 수 있다고 하였다.

이외에도 Pierce et al.(2001)에서 제시한 심리적 주인의식의 동기적 근원으로 자아 정체성(self-identity)에 대하여 심리적 주인의식의 대상은 확장된 자기(extended self)로서 자신을 표현하는 수단이 된다고 하였고, 안식처의 동기는 본능적인 것으로 자신의 영역을 소유하는 것이 심리적 주인의식을 창출한다고 하였다. 해당 개념과 유사하게 직무 임베디드니스의 개념의 출발은 Lewin(1951)의 장이론(field theory)에 기초한다. 또한, 위에서 제시한 개인-환경 적합성의 개념 역시 field theory에서 시작된 것으로 개인의 행동이 주변 환경과 결부되어 결정된다고 하였다(안성익・류성민・김성훈, 2013). 개인은 여러 측면들이 서로 연결된 것으로 지각하는 생활공간을 갖고 있는데, 연결된 고리들이 많고, 촘촘히 연결되어 있으면 고도로 배태되었다(embedded) 라고 설명할 수 있고, 그 생활

공간에 의해 영향을 받는 다는 점에서 직무 임베디드니스는 Pierce et al.(2001)이 설명하는 심리적 주인의식의 근원인 확장된 자기로서 자신을 표현하는 것, 자신의 영역을 소유하는 것의 개념과 유사하다고 볼 수 있다. 이를 바탕으로 직무 임베디드니스는 심리적 주인의식을 창출할 것이라는 예상 하에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 직무 임베디드니스는 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 심리적 주인의식과 성과행동의 관계

역할 내 행동이란 조직의 구성원들에게 주어진 직무상의 역할을 수행하기 위하여 요구되어지는 공식적인 행동이며, 직무 기술서에 정해진 과업을 달성하는 것으로 성과를 내는 행동이다(Williams & Anderson, 1991). 역할 외 행동은 눈에 보이는 업무성과와 직접적인 연관성은 없지만 구성원들의 자발적인 행동이라는 점에서 조직의 유지에 없어서는 안될 중요한 행동변수로 간주되고 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 즉, 공식적으로 반드시 수행해야 하는 업무로 규정되어있지는 않지만 조직성과에 큰 기여를 한다는 것이다(Van Dyne, et al., 1995). Organ(1988)은 구성원들이 심리적 주인의식을 통해 어떠한 대상을 본인의 소유로 지각하게 되고, 그것에 대하여 대상이나 보상을 기대하지 않는 자발적 태도를 가지게 된다고 하였다. 따라서 조직 구성원이 그 조직에 심리적 주인의식을 느끼게 되면 그 조직에 대해 자발적인 참여행동을 하게 된다(Vande Walle et al., 1995). 또한 심리적 주인의식은 주인의식을 가진 대상에 대하여 책임감을 느끼고, 그 대상을 보호하고 돌보고자하는 책임감을 유발하게 된다. 이러한 책임의식은 조직의 성과향상을 위한 개인의 기여도를 높여준다(Pierce et al., 2003).

조직행동에서 심리적 주인의식은 조직 구성원들의 근무 의욕을 증가시키고 높은 직무성과를 달성하도록 만드는 에너지의 원천이다(Hackman & Oldham, 1976). 직무성과는 종업원의 능력과 심리적 주인의식을 통한 상승작용에 의해 얻어지는 것 보다 심리적 동기부여의 요인이 직무성과에 더 큰 영향을 준다. Vande Walle et al.(1995)은 심리적 동기요인을 직무에 영향을 주는 요인으로 설명하였고 구성원에게 책임감이나 성취감과 같은 내재적 동기부여를 통해 직무에 대한 만족감을 증가시킬 것이라고 하였다. Van Dyne & Pierce(2004)는 조직에 대한 구성원의 헌신, 조직 기반 자부심과 같은 태도, 심리적 주인의식, 조직성과간의 긍정적인 영향관계를 확인하였다.

관련 선행연구에서도 심리적 주인의식이 역할 내 행동, 과업 수행, 자발적 행동, 변화지지행동, 혁신행동, 발언행동 등 조직 구성원이 조직에 긍정적인 영향을 끼치는 행동에 대한 영향 관계가 지속적으로 연구된 바 있다(Mayhew et al., 2007; 조영복・이나영, 2005; 추대엽・정유경, 2010; 이나영 등, 2016; 최석봉, 2018; 서영표・이종건, 2019). 이러한 논의에 기초하여, 심리적 주인의식이 조직 구성원의 역할 내 행동과 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 심리적 주인의식은 성과행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 심리적 주인의식은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 심리적 주인의식은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4. 심리적 주인의식의 매개효과

심리적 주인의식의 매개변수로써의 중요성에 대해서는 심리적 주인의

식 연구 초반부터 논의되어 왔다. 심리적 주인의식의 개념이 1970년대 미국의 종업원 지주제에서부터 출발하였는데, 종업원 지주제와 성과 간의 관계에서 일관된 결과를 얻지 못하였기 때문에 성과에 대한 종업원 지주제의 긍정적인 영향 관계를 구체적으로 규명하기 위한 상황변수들을 밝히는 연구가 있었다(Hammer & Sern, 1980). 스탁 옵션 등 주식소유가 구성원들의 조직에 대한 심리적인 소유감을 불러일으켜야만 성과로 이어진다는 것으로, Pierce et al.(1991)은 심리적 주인의식이 매개 역할을 할 때만 종업원 지주제가 성과에 영향을 준다는 것을 밝혔다.

직무 임베디드니스와 성과행동 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개 역할에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 선행연구에서는 직무 임베디드니스가 직무성과에 긍정적인 영향이 있음을 제시하였으나(Lee et al., 2004; Sekiguchi et al., 2008; Burtom et al., 2010), 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통하여 성과행동에 미치는 매개효과에 대한 선행연구는 없는 실정이며, 그 관계 사이에서 매개 변수나 조절 변수의 탐색에 관한 연구 역시 찾아보기 어렵다.

구성원에 대한 동기부여는 조직의 목표를 달성하기 위하여 자발적이고 적극적으로 참여하게 하며, 직무수행에 대한 에너지의 원천이 된다. 또한, 상사와의 관계나 전문지식 등 상황요인을 통해 심리적 주인의식이 향상되며, 이로 인해 조직 목표 달성에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며(Oldham & Cummings, 1996), 구성원이 자발적으로 직무목표를 설정하고 그것을 평가하면 직무자체로부터 많은 의미를 부여받기 때문에 심리적 주인의식으로 동기가 유발되어 직무성과에 많은 영향을 미친다(Manz & Sims, 1987). 이와 같이 조직의 효과성을 증대시키기 위한 구성원들의 행동변화를 관찰하기 위해서는 구성원들의 직무수행에 대한 욕구를 충족시키기 위한 심리적 주인의식이 필요하다.

Schneider(1987)의 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 모델에 의하면 개인은 자신의 목표, 성격, 가치, 흥미 등에 부합되는 조직에 매력을 느

끼게 되고, 그러한 조직에 선발되어 일할 확률이 더 크고, 더 오랜기간 조직에 머물고, 더 높은 수준의 성과를 보일 수 있다. 따라서 고도로 직무와 조직에 배태된(embedded)개인들은 조직의 가치와 개인의 가치의 부합 정도가 높기 때문에 조직과의 관계를 오래 지속할 것이며 그들 간의 동질성이 더욱 강화될 것이다. 이것은 곧 조직이 개인의 일부분이 되기에 심리적 주인의식의 근원 중에 하나인 안식처에 대한 동기를 유발할 가능성이 있고, 장소에 대한 동기는 곧 그 대상에 대해 시간과 노력을 투자하도록 동기부여 될 수 있다.

Blau(1964)는 조직 구성원과 조직과의 교환관계를 사회적 교환(social exchange)과 경제적 교환(economic exchange)으로 구분하였는데, 조직 구성원들의 자발적인 도움행동, 즉 역할 외 행동은 조직과의 관계가 경제적 교환보다는 사회적 교환으로 인식될 때 가능할 것이다. 자신의 가치를 높이는 조직의 성공은 자신의 자아가치의 향상과 긍정적인 자아존중감의 형성에도 매우 중요한 역할을 하기 때문에 보상이 없더라도 조직에 복종하며, 조직의 성공과 발전을 위한 자발적인 노력과 협력행동을 추구하는 모습을 보인다(Tyler, 1999).

사람들은 자신에게 긍정적 가치를 주는 조직에 소속되기를 원하므로 그러한 집단에게 강한 소속감을 가지게 되고, 그 집단의 소속감이 커지면 집단의 규범, 가치를 다루는 과정에서 보람과 행복을 느끼는 감정적 반응이 나타난다. 긍정적 감정은 조직에 호의적인 행동을 유발할 수 있으므로 사회정체성이 강한 사람일수록 '나'보다는 '우리'의 관점에서 자신과 세상을 바라보게 되고, 집단의 이익을 최우선으로 생각하는 경향이 높다(Van Knippenberg & Ellemers, 2003). 사회정체성이 높은 조직 구성원은 조직의 성공을 위한 노력을 아끼지 않고, 소속된 집단이나 조직이 자신에게 가치 있고 중요한 의미를 갖는다고 생각한다. 그래서 그들은 역할 기대를 더 잘 따르고(Ashforth & Mael, 1989), 집단에 대해 지원적 태도를 보여주며, 집단이나 조직의 목표와 일관된 의사결정을 하는 경향이 있다(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 따라서, 높은 직무 임베

디드니스를 가진 조직구성원들은 그 집단에 강한 소속감을 갖게 되고, 그러한 구성원들은 자신이 속한 집단이나 조직의 성공을 위하여 성과를 높이는 행동을 할 것이라고 유추할 수 있다.

이를 바탕으로, 심리적 주인의식이 조직 구성원의 직무 임베디드니스와 성과행동 간의 관계에 있어서 구체적인 경로 역할을 할 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-1: 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 역할 내 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-2: 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 역할 외 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

2.5. 리더지원의 조절효과

조직행동에 대한 연구자들은 직장 환경에 대한 구성원의 지각과 이러한 지각이 개인의 직무관련 태도와 행동에 어떻게 영향을 미치는지에 많은 관심을 보여 왔다(Katz & Kahn, 1978). 직무 임베디드니스와 개인의 역할 내 행동과 함께 조직 내 상황적 요인을 고려하지 않을 수 없다(Gagnè & Deci, 2005). 상황적 요인의 주요한 측면 중 하나는 조직 구성원들의 사기 증진에 관한 것인데, 리더는 이러한 지원의 핵심 역할을 담당한다(Tracey, Hinkin, Tannenbaum, & Mathieu, 2001). 조직지원이론에 따르면 상사는 부하인 조직구성원의 업무수행을 지휘하고 성과에 대한 책임감을 가지며 조직의 대리인으로 볼 수 있으므로, 상사의 행동은 조직의 의도를 암시할 수 있다(Eisenberger et al., 1986). 또한 리더는

조직 구성원과 소통할 기회가 많기 때문에 조직과 구성원의 중개자로서 역할을 할 수 있으므로 조직 구성원은 리더를 통해 조직을 하나의 인격체로 보고 상사의 우호적이거나 비우호적인 태도를 조직지원의 암시로 여긴다(Eisenberger et al., 1986).

지원은 조직관련 연구에서 개인의 인지적인 요소에 영향을 미치는 변수로써 개인적 차원의 지원 중에서도 리더의 지원(Supervisory Support)은 조직구성원이 자신이 속한 조직에서 직접적인 영향관계에 있는 직속상관으로부터 받는 지원이나 격려, 관심, 배려 등에 대해서 지각하는 정도라고 할 수 있다(Babin & Boles, 1996). 이러한 리더의 지원 행동에 대한 구성원의 인식 정도와, 조직구성원의 역할 내 행동과의 관계는 사회교환 이론으로 설명할 수 있다. 즉, 리더와 구성원 모두는 본인이 상대에게 잘해준 노력에 대한 보상이 반드시 상대방으로부터 제공될 것이라는 믿음을 가진다(Blau, 1964). 즉, 리더의 지원에 대하여 구성원은 리더에게 긍정적 호혜, 즉 긍정적 보상을 해야 한다는 심리적 의무를 가지게 된다. 이러한 의무감은 과업에 대한 리더의 기대를 충족시켜 성과를 높이는 결과로 나타날 수 있다(Rhoades & Eisengerger, 2002). 따라서, 리더지원인식의 수준에 따라 심리적 주인의식이 종업원의 행동과 태도에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 리더지원인식이 높은 구성원은 리더를 조직의 대리인으로 느끼며 리더의 지원행동을 바탕으로 용기와 자신감을 얻고 업무를 수행할 가능성이 클 것으로 생각된다. 또한, 호혜성에 따라 자신을 지원해주는 상사에게 보답하기 위해 성과를 창출하는 행동을 할 가능성이 있고, 조세형・윤동열(2013)의 연구에서 팀 리더의 조직 구성원에 대한 감정을 이해하고 조절하는 태도를 통해 조직에 정착을 높일 수 있다고 하였다.

직무요구-자원 모형(job demands-resources model)을 통해 직무 임베디드니스가 높은 직원들은 조직에 많은 연계와 이직시 손실 등을 고려하여 조직에 잔류하며 높은 애착을 형성하고, 그것이 곧 자원으로 작용하

여 조직 유효성을 증가시키는 긍정적인 태도를 유발할 수 있음을 설명하였다. 이 관계에 있어 리더의 지원은 조직 구성원들에게 직무 자원으로 인식될 수 있다. 적절한 직무자원은 동기화 과정(motivational process)으로 우수한 업무성과를 창출할 수 있고, 업무 목표를 달성할 수 있는 본질적인 동기유발 역할을 한다(Bakker & Demerouti, 2007). 이처럼 리더 지원 인식이 성과행동을 창출하는 경로 즉, 직무 임베디드니스와 성과행동간의 관계와, 심리적 주인의식과 성과행동 간 관계를 더욱 강화할 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5-1: 조직구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 내 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 직무 임베디드니스와 역할 내 행동과의 관계는 높은 수준의 리더 지원 인식하에서 더욱 긍정적일 것이다.

가설 5-2: 조직구성원이 인지하는 리더지원은 심리적 주인의식과 역할 내 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 심리적 주인의식과 역할 내 행동과의 관계는 높은 수준의 리더 지원 인식하에서 더욱 긍정적일 것이다.

가설 5-3: 조직구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 외 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 직무 임베디드니스와 역할 외 행동과의 관계는 높은 수준의 리더 지원 인식하에서 더욱 긍정적일 것이다.

가설 5-4: 조직구성원이 인지하는 리더지원은 심리적 주인의식과 역할 외 행동 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 심리적 주인의식과 역할 외 행동과의 관계는 높은 수준의 리더 지원 인식하에서 더욱 긍정적일 것이다.

또한, 가설5에 근거하여 인지된 리더지원의 이중조절 효과에 대한 가

설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 6-1: 가설 5-1과 가설5-2에 근거하여, 인지된 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 내 행동의 관계, 심리적 주인의식과 역할 내 행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 6-1: 가설 5-3과 가설5-4에 근거하여, 인지된 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 외 행동의 관계, 심리적 주인의식과 역할 외 행동의 관계를 조절할 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구는 직무 임베디드니스를 독립변수로 하고 성과행동을 종속변수, 심리적 주인의식을 매개변수로, 리더지원을 조절변수로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다. 각 변수의 설문문항은 제시된 출처로부터 원문을 가지고 지도교수님 및 연구실 박사과정생과 함께 우리나라 정서에 맞게 번역하고, 한글로 재번역하여 검증하는 작업을 거쳐 확정하였다.

3.1. 직무 임베디드니스

Mitchell et al.(2001)는 한 개인의 인생은 거미줄처럼 다양한 사람, 집단이 서로 얽혀있고, 개인의 직무는 그러한 웹 중심에 있으며 개인마다 연계의 개수나 얽힌 당도, 애착 정도는 다른데, 이러한 복잡한 망을 직무 임베디드니스라고 하였다. 직무 임베디드니스의 구성요소는 자신이 속한 조직과 직무가 잘 맞는다고 지각하는 정도인 적합성(fit), 직무를 떠남으로써 상실될 수 있는 편의에 대한 지각된 비용인 손실(sacrifice), 직장 내 동료, 그룹 사이에서 존재하는 연결인 연계(link)로 나눌 수 있다. 이

러한 여러 가지 개념을 포괄적으로 종합한 개념인 직무 임베디드니스를 본 연구에서는 '직무와 조직에 뿌리를 내리고 있는 정도' 라고 정의하고자 한다. 또한 Job Embeddedness의 용어는 국내에서 직무 배태성(박경규・이기은, 2004; 강혜련・전영은, 2018), 직업배태성(강대석・김정은, 2017), 직무착근도(이민순, 2010) 등 연구자마다 다양하여 통일되지 않고 있어 본 연구에서는 원문을 그대로 독음한 직무 임베디드니스로 사용하고자 한다.

직무 임베디드니스는 직장 내 요인(on the job)과 직장 외 요인(off the job)으로 구분된다(Mitchell et al., 2001). 그러나 연구 모형을 고려할 때 자신이 속한 조직 내에서 수행하고 있는 직무, 조직문화 등이 자신과 맞는 정도를 고려해야 하고, Lee et al.(2004)의 연구에서 직장 내 임베디드니스(on the job embeddedness)가 직무 태도와 더 많은 영향관계가 있다는 것과 이민순(2010), 이선규・이웅희(2008)의 직장 외 임베디드니스(off the job embeddedness)는 직무 성과와 관련이 없다는 결과에 근거하여 직장 내 요인으로 측정도구를 한정하였다. 본 연구에서는 직장 내 직무 임베디드니스를 측정하기 위하여 Mitchell et al.(2001)에서 개발한 21개의 측정문항 중 공공기관 특성에 맞지 않는 문항을 제외하고 아래 <표 5>와 같이 16개 문항을 활용하였다.

<표 5> 직무 임베디드니스 측정 설문항목

하위요소	설 문 항 목
적합성 (fit)	1. 나는 내가 속한 부서의 구성원들을 좋아한다.
	2. 나의 동료들은 나와 비슷하다.
	3. 나의 직무는 내가 가진 기술과 재능을 잘 활용할 수 있다.
	4. 나는 이 조직과 잘 맞는다고 생각한다.
	5. 나는 우리 조직 문화와 잘 맞는다.
	6. 나는 나의 조직에서 내가 갖는 권한과 책임에 만족한다.

하위요소	설 문 항 목
손실 (sacrifice)	7. 나는 나의 업무상 목표를 어떻게 달성할지 결정하는데 충분한 권한을 가지고 있다.
	8. 우리 조직에는 비금전적인 혜택이 잘 되어있다고 생각한다.
	9. 나는 조직에서 사람들의 존중을 받는다고 느낀다.
	10. 나는 지금 일하는 조직을 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것이다.
	11. 우리 조직에서는 승진할 기회가 많다.
	12. 나는 내 성과에 대해 충분한 보상을 받는다.
	13. 우리 조직은 직원에게 다양한 혜택을 준다.
	14. 우리 조직에서 앞으로 계속 근무한다면 좋을 것 같다.
연계 (link)	15. 귀하는 얼마나 많은 동료들과 정기적으로 교류하십니까?
	16. 귀하를 많이 의지하고 있는 동료는 몇 명입니까?

3.2. 성과행동

역할 내 행동이란 조직의 구성원들에게 주어진 직무상의 역할을 수행하기 위하여 요구되어지는 공식적인 행동을 통해 조직성과에 기여하는 것으로 정의한다(Williams & Anderson, 1991). 본 연구에서는 역할 내 행동을 측정하기 위하여 Williams & Anderson(1991)에서 개발한 측정문항 7개를 활용하였다.

역할 외 행동은 직무상의 역할을 수행하는데 공식적으로 요구되지는 않지만 조직의 성과에 도움을 줄 수 있는 행동으로 어떠한 강제에 의한 행동이 아니라 구성원 자신이 자발적으로 조직의 발전에 기여하는 행동으로 정의한다(Katz & Kahn, 1978). 역할 외 행동은 눈에 보이는 업무성과와 직접적인 연관성은 없지만 구성원들의 자발적인 행동이라는 점에서 조직의 유지에 없어서는 안 될 중요한 행동변수로 간주되고 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 선행연구에서 역할 외 행동에 있어 가장 많은 관심의 대상이 되어 온 것이 조직시민행동에 관한 연구이므로

Williams & Anderson(1991)이 개발한 문항 중 조직지향 시민행동의 문항 7개를 활용하였다.

<표 6> 성과행동 측정 설문항목

변수명	설 문 항 목
역할 내 행동	1. 나는 배정된 업무(임무)를 적절히 마친다.
	2. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.
	3. 나는 나의 과업을 기대치만큼 수행한다.
	4. 나는 직무상 공식적으로 요구되는 실적을 달성한다.
	5. 나는 업무수행실적으로 평가되는 일에 적극적으로 임한다.
	6. 나는 나에게 부과된 직무를 소홀히 하지 않는다.
	7. 나는 핵심적 업무를 빠뜨리지 않는다.
역할 외 행동	8. 내가 출근하는 것은 일상적 규범 이상의 의미를 지닌다.
	9. 나는 회사에 출근할 수 없는 경우 사전에 알려준다.
	10. 나는 업무 중에 휴식시간을 과도하게 갖지 않는다.
	11. 나는 업무 중에 사적인 통화로 많은 시간을 보내지 않는다.
	12. 나는 회사의 사소한 문제에 대하여 불평하지 않는다.
	13. 나는 회사기물과 같은 자산을 아끼고 보호한다.
	14. 나는 조직 내 질서유지를 위해 비공식적인 규정을 준수한다.

3.3. 심리적 주인의식

본 연구에서는 심리적 주인의식을 조직 구성원들이 공식적인 보유, 권리가 보장되어 있지 않더라도 발생하는 개인의 심리적 상태로서 소유 대상을 자신의 것 혹은 자신의 일부분으로 느끼는 심리적인 상태로 정의한다(Vande walle et al., 1995; Van Dyne & Pierce, 2004). 측정항목은 Van Dyne & Pierce(2004)가 제시한 7개 문항 중 우리나라 정서에 맞지 않는 2개 문항을 제거하여 총 5개 문항으로 구성하였다.

<표 7> 심리적 주인의식 측정 설문항목

변수명	설 문 항 목
심리적 주인의식	1. 나는 이 조직이 우리의 회사라고 느낀다.
	2. 나는 내가 소속된 조직에 높은 주인의식을 느낀다.
	3. 나는 이 조직이 나의 회사라는 생각으로 일에 임한다.
	4. 대부분의 조직 구성원들은 이 조직이 우리의 조직이라고 느낀다.
	5. 이 조직을 나의 회사처럼 생각하는 것은 어렵다.

3.4. 리더지원

인지된 리더지원은 조직구성원이 직속상관으로부터 받는 격려, 배려, 관심, 지원을 지각하는 수준이다(Babin & Boles, 1996). Jones & James(1979)의 연구에서 리더 지원(leader support)은 리더의 활동 스케쥴링, 계획 등을 통해 업무 목표를 달성하는 데 도움이 되는 개인적인 지원을 제공하는 것으로 인식되는 리더의 행동이며, 그에 대한 측정도구를 설계하였다. 따라서 인지된 리더지원의 측정항목은 개념된 정의에 적합한 항목으로 구성된 Jones & James(1979)가 제시한 3가지 문항을 활용하였다.

<표 8> 리더 지원 측정 설문항목

변수명	설 문 항 목
리더지원	1. 직속상사는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다.
	2. 직속상사는 내가 최선을 다했을 때 칭찬을 아끼지 않는다.
	3. 직속상사는 항상 나에게 도전적인 목표를 설정해주고 그 목표에 도달하도록 독려한다.

3.5. 통제변수

직무 임베디드니스와 역할 내 행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과와 리더지원의 조절효과를 공공기관을 대상으로 분석하기 위해 본 연구에서 설정한 변인들은 다음과 같다. 조직 구성원의 역할 내 행동에 영향을 미칠 것이라 판단되는 통제요인으로 성별, 연령, 학력, 직위, 근속연수, 본사근무 여부를 설정하였다. 성별의 경우 남성은 1, 여성은 2로 구분하였고, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하여 설정하였다. 학력은 4년제 대졸 미만, 4년제 대졸, 대학원 졸업 이상으로 구분하였고, 직위는 사원급, 대리급, 과장급, 차장급, 부(팀)장급 이상으로 구분하였다. 근속연수는 만 1년, 만 1년~3년 미만, 만 3년~5년 미만, 만 5년~10년 미만, 만 10년 이상으로 구분하였고, 본사 근무 여부는 본사 근무를 1, 지사 근무를 2로 설정하여 연구를 진행하였다.

3.6. 설문지 구성

<표 9> 설문지 구성

구 분		문항수	출 처
직무 임베디드니스	적합성(fit)	6	Mitchell et al.(2001)
	손실(sacrifice)	8	
	연계(link)	2	
역할 내 행동		7	Williams & Anderson(1991)
역할 외 행동		7	
심리적 주인의식		5	Van Dyne & Pierce(2004)
리더지원		3	Jones & James(1979)
통제변수		6	성별, 연령, 학력, 직위, 근속연수, 본사근무 여부
총계		44	

제4절 표본의 구성 및 분석 방법

4.1. 표본의 구성

본 연구를 위하여 공공기관에 종사하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사에 앞서 연구의 목적과 내용에 대하여 충분히 설명한 후 설문지를 배포하였다. 설문은 2019년 8월 15일부터 8월 31일까지 실시하였으며, 조사 대상 기관의 구성원 550여명에게 설문지를 배포하여 그 중에서 11개 기관, 372부를 회수하였다. 회수된 응답 중 결측값이 포함되었거나, 한 개의 동일한 번호로 응답, reverse 문항을 인지하지 못한 응답을 불성실한 응답으로 판단하여 해당 설문지 45부를 제거한 327부를 실증분석에 활용하였다.

4.2. 분석방법

본 연구는 가설의 검증을 위해 SPSS 20.0, AMOS 20.0 프로그램을 사용하여 측정 변수들의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 연구에 활용된 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 구조방정식모델링을 이용한 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였고, 타당성이 확보되지 않은 문항을 제거하여 측정 문항에 대한 대표성을 확보하였으며, 변수별 문항에 대한 신뢰도는 Cronbach's α를 사용하여 확인하였다.

타당성과 신뢰성이 확보된 문항을 토대로 가설의 검증을 위해 직접효과와 매개효과, 조절효과는 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)를 실시하여 확인하였으며, 특히 조절, 매개효과는 Baron & kenny(1986)의 분석을 사용하였다. 가설을 검증한 후, 통합 모델을 다시 한 번 검증하고자 SPSS Process(SPSS Release 2.16.3)를 활용하여 조절된 매개효과까지 확인하였다.

제4장 실증분석

제1절 응답자의 일반적 특성

설문에 참여한 응답자의 특성을 살펴보면 성별은 남성이 181명(55.4%), 여성이 146명(44.6%)이고, 연령대는 30대가 129명(39.4%)으로 가장 많았으며, 학력은 4년제 대졸이 208명(63.6%)으로 가장 많고 대학원 졸업 이상자가 105명(32.1%)으로 나타났다. 직위는 과장급이 102명(31.2%), 대리급과 차장급이 각각 79명(24.2%), 73명(22.3%) 순이며, 근속연수는 만 10년 이상이 108명(33.0%), 만 5년~10년 미만이 74명(22.6%), 만 3년~5년 미만이 62명(19.0%) 순이며, 본사 근무자가 250명(76.5%), 지사 근무자가 77명(22.5%)으로 나타났다.

<표 10> 응답자의 일반적인 특성

개인특성 (N=327)			
구분	내용	빈도	비율(%)
성별	남성	181	55.4
	여성	146	44.6
연령	20대	78	23.9
	30대	129	39.4
	40대	96	29.4
	50대 이상	24	7.3
학력	4년제 대졸 미만	14	4.3
	4년제 대졸	208	63.6
	대학원 졸 이상	105	32.1
직위	사원급	48	14.7
	대리급	79	24.2
	과장급	102	31.2
	차장급	73	22.3
	부(팀)장급 이상	25	7.6
근속연수	만 1년 미만	43	13.1
	만 1년~3년 미만	40	12.2
	만 3년~5년 미만	62	19.0
	만 5년~10년 미만	74	22.6
	만 10년 이상	108	33.0
본사근무 여부	본사 근무	250	76.5
	지사 근무	77	23.5

제2절 자료처리 및 분석

2.1. 타당성 및 신뢰도 검증

타당성은 측정하고자 하는 변수가 측정도구인 설문 문항에 의해 얼마나 정확하게 측정되었는지를 보여주는 정도이다. 본 연구에서는 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해 요인적재치가 0.5 미만인 항목 제거를 하였고, 그 결과는 <표 11>과 같이 확인 되었다. 측정모델의 적합도 결과는 $\chi 2$ = 1079.911 ($\chi 2/df$ = 2.24, $p < 0.001$), RMSEA = 0.062, RMR = 0.044, GFI = 0.830, TLI = 0.902, CFI = 0.911로, RMSEA 값은 0.1이하, RMR 값은 0.05 이하, GFI, TLI, CFI 값은 전반적으로 0.9에 근접하고 있어 모형이 적합하다고 볼 수 있다. 그리고 모든 구성개념에 대한 요인 적재치가 0.5 이상으로 나타나 집중타당성을 확인할 수 있다. 또한 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)과 값을 계산한 결과 각각의 값이 0.7과 0.5보다 높아 본 연구에서 사용한 측정문항은 각각의 개념에 대해 대표성을 확보하였다.

타당성 검증을 통해 측정문항을 확정한 후, 측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하기 위하여 Cronbach's α값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있으며, 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표 12>와 같이 나타났다. 신뢰도 분석 결과, 직무 임베디드니스는 0.894, 역할 내 행동은 0.918, 역할 외 행동은 0.780, 심리적 주인의식은 0.910, 리더지원은 0.883으로 나타나, 모든 변수의 Cronbach's α값이 0.7 이상으로 신뢰도를 확보하였다.

<표 11> 확인적 요인분석 결과

변수		측정문항	요인적재치 (Estimate)	S.E	개념신뢰도 (CR)		평균분산추출 (AVE)	
직무 임베디드니스	Fit	JEF_01	.579	-	.907	.953	.667	.597
		JEF_03	.630	.128				
		JEF_04	.864	.158				
		JEF_05	.831	.150				
		JEF_06	.757	.150				
	Sacrifice	JES_08	.749	-	.895		.552	
		JES_09	.714	.055				
		JES_10	.559	.075				
		JES_11	.651	.063				
		JES_12	.784	.058				
		JES_13	.825	.063				
		JES_14	.785	.061				
	Links	JEL_15	.720	-	.751		.602	
		JEL_16	.828	.296				
역할 내 행동		IRB_01	.846	-	.963		.791	
		IRB_02	.839	.050				
		IRB_03	.807	.052				
		IRB_04	.792	.053				
		IRB_05	.744	.051				
		IRB_06	.694	.051				
		IRB_07	.770	.050				
역할 외 행동		ERB_01	.630	-	.850		.533	
		ERB_03	.584	.094				
		ERB_05	.669	.121				
		ERB_06	.701	.098				
		ERB_07	.673	.091				
심리적 주인의식		PO_01	.880	-	.936		.787	
		PO_02	.934	.044				
		PO_03	.889	.046				
		PO_04	.696	.052				
리더지원		L_01	.874	-	.917		.787	
		L_02	.909	.052				
		L_03	.759	.051				
측정모델 적합도		χ^2 = 1079.911, χ^2/df = 2.24, p<.001, RMR = .044, GFI = .830 TLI = .902, CFI = .911, RMSEA = .062						

<표 12> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's α값
직무 임베디드니스	14	0.894
역할 내 행동	7	0.918
역할 외 행동	5	0.780
심리적 주인의식	4	0.910
리더 지원	3	0.883

2.2. 기술통계와 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 변수 간의 관련성을 파악하기 위하여 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석을 실시하였으며, 결과는 <표 13>과 같다. 상관관계 분석에는 요인 분석을 통하여 확인된 5개 변수와, 응답자의 개인적인 특성을 반영한 통제변수 6개에 대하여 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별, 본사근무 여부는 더미변수로 변환하여 측정하였다. <표 13>은 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 피어슨 상관계수를 제시하고 있는데, 독립변수인 직무 임베디드니스와 매개변수인 심리적 주인의식, 조절변수인 리더지원, 종속변수인 역할 내 행동과 역할 외 행동 모두 변수 간 상관관계가 정(+)의 관계로 유의미함을 확인하였다. 이는 대체로 가설과 같은 양상을 보이고 있다고 판단할 수 있다.

<표 13> 변수 간 상관관계

구분	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성별	0.55	0.49	-										
2. 연령	2.20	0.88	.149**	-									
3. 학력	2.27	0.53	.099	.320***	-								
4. 직위	2.84	1.15	.169**	.641***	.354***	-							
5. 근속연수	3.50	1.39	.027	.663***	.186**	.690***	-						
6. 본사근무 여부	0.76	0.42	.110*	-.134*	.033	.186**	-.064	-					
7. 직무 임베디드니스	3.42	0.58	.082	.061	-.114*	.039	.033	-.107	-				
8. 역할 내 행동	4.01	0.54	-.014	.291***	.082	.125*	.220***	-.313***	.403***	-			
9. 역할 외 행동	3.83	0.58	.070	.266***	.011	.099	.133*	-.234***	.531***	.559***	-		
10. 심리적 주인의식	3.71	0.77	.032	.227***	-.044	.150**	.111*	-.171**	.695***	.499***	.634***	-	
11. 리더지원	3.54	0.76	.121*	.044	-.051	.056	-.007	-.027	.552***	.228***	.355***	.455***	-

주1) N=327, *p<.05, **p<.01, ***p<.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5. 근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6. 본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

제3절 가설 검증

본 연구에서는 주효과와 매개효과 검증과, 조절효과와 조절된 매개효과 검증 두 부분으로 나누어 가설검증을 실시하였다. 먼저 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 성과행동에 미치는 영향을 규명하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직위, 근속연수 및 본사근무 여부를 통제하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 주효과와 매개효과의 가설검증을 함께 실시하고자 Baron & Kenny(1986)의 분석방법을 이용하였으며, 표준화된 회귀계수(β)를 통해 가설 채택 여부를 확인하였다.

가설 1은 직무 임베디드니스가 구성원의 역할 내 행동과 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상하였다. 가설 2는 직무 임베디드니스가 매개변수인 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 가설 3은 심리적 주인의식과 역할 내 행동, 역할 외 행동의 정(+)의 관계를 예상하였다. 그리고 가설 4는 직무 임베디드니스와 구성원의 역할 내 행동과 역할 외 행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과를 예상하였다. 가설 1, 2, 3, 4의 검증은 <표 14, 15>와 같이 위계적 회귀분석을 통해 확인하였다. 특히, 역할 내 행동을 종속변수로 하는 검증은 <표 14>, 역할 외 행동을 종속변수로 하는 검증은 <표 15>에 제시하였다.

매개효과 검증을 위하여 다음과 같은 순서를 거쳤다. 우선, 가설 1과 같이 독립변수가 종속변수에 미치는 유의미한 영향을 확인해야 한다. 그리고 가설 2와 같이 독립변수가 매개변수에 영향을 주는 것을 확인되어야 한다. 마지막으로 가설 3, 4처럼 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수와 종속변수의 관계와 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미치는 관계를 살펴보는 과정이 필요하다(최우재, 2017). 이상의 절차에 따라 분석한 결과인 <표 14>를 살펴보면, 구성원의 역할 내 행동을 종속변수로 하여 통제변수를 투입한 모델1에서 연령(β=.214, p<.05)과 본

사근무 여부(β=-.279, p<.001)가 역할 내 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 나이가 많을수록 역할 내 행동이 크게 나타나며, 본사에 근무하는 직원일수록 지사에 근무하는 직원보다 역할 내 행동을 낮게 인식하였음을 알 수 있다.

가설 1의 주효과 확인을 위해 모델 3에서 독립변수를 직무 임베디드니스로 투입하여 분석한 결과 직무 임베디드니스(β=.379, p<.001)는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-1은 지지되었다. 다음으로 심리적 주인의식의 매개효과 확인을 위해 우선 독립변수와 매개변수의 관계를 검증하였다. 그 결과 모델 2에서 직무 임베디드니스(β=.671, p<.001)는 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 이것으로 가설 2는 지지되었다.

모델 4에서는 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 분석하였다. 심리적 주인의식(β=.333, p<.001)은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였으며 가설 3-1이 지지되었다. 또한 직무 임베디드니스의 β값이 모델 3에서 .379(p<.001)였던 것이 모델 4에서 매개변수 즉, 심리적 주인의식이 개입되면서 .155(p<.001)로 작아졌으며 유의하게 나타난 것을 확인하였다. 따라서 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스와 역할 내 행동 간의 관계에서 부분 매개효과가 나타나는 것을 검증하였으며, 매개변수가 투입되었을 때 모델 4의 설명력이 증가한 것 또한 가설을 지지하고 있다고 볼 수 있다. 이것으로 심리적 주인의식이 직무 임베디드니스가 역할 내 행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 설정한 가설 4-1은 지지되었다.

<표 14> 직무 임베디드니스-역할 내 행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과

변수	모델1 (역할 내 행동)		모델2 (심리적 주인의식)		모델3 (역할 내 행동)		모델4 (역할 내 행동)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.017	-.325	-.056	-1.408	-.050	-1.039	-.032	-.678
연령	.214	2.783*	.197	3.424**	.196	2.782*	.130	1.884†
학력	.014	.257	-.044	-1.037	.076	1.480	.091	1.826†
직위	-.005	-.055	.128	2.023*	-.049	-.631	-.092	-1.219
근속연수	.061	.766	-.127	-2.126*	.084	1.146	.126	1.777†
본사근무 여부	-.279	-4.961***	-.097	-2.294*	-.229	-4.427***	-.197	-3.913***
직무 임베디드니스			.671	17.128***	.379	7.904***	.155	2.424*
심리적 주인의식							.333	5.050***
R2/R2adj	.164/.148		.533/.522		.301/.285		.353/.336	
F 통계량	10.444***		51.929***		19.596***		21.652***	

주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

<표 15>에서는 역할 외 행동을 결과변수로 한 주효과부터 심리적 주인의식의 매개효과까지의 검증을 제시하였다. 구성원의 역할 외 행동을 종속변수로 하여 통제변수를 투입한 모델1에서 연령(β=.289, p<.001)과 본사근무 여부(β=-.207, p<.001)가 역할 외 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 <표 14>의 역할 내 행동을 결과변수로 한 결과와도 같은 맥락으로, 나이가 많을수록 역할 외 행동이 크게 나타나며, 본사에 근무하는 직원일수록 지사에 근무하는 직원보다 역할 외 행동을 낮게 인식하였다.

모델 3에서 독립변수를 직무 임베디드니스로 투입하여 분석한 결과 직무 임베디드니스(β=.503, p<.001)는 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-2는 지지되었다. 모델 4에서는 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 분석하였다. 심리적 주인의식(β

=.453, p<.001)은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였으며 가설 3-2이 지지되었다. 또한 직무 임베디드니스의 β값이 모델 3에서 .503(p<.001)였던 것이 모델 4에서 매개변수인 심리적 주인의식이 개입되면서 .199(p<.01)로 작아졌으며 유의하게 나타난 것을 확인하였다. 따라서 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스와 역할 외 행동 간의 관계에서 부분 매개효과가 나타나는 것을 확인하였으며, 매개변수가 투입되었을 때 모델 4의 설명력이 증가한 것 또한 가설을 지지하고 있다고 볼 수 있다. 이것으로 심리적 주인의식이 직무 임베디드니스가 역할 내 행동에 미치는 영향을 매개할 것이라고 설정한 가설 4-2는 지지되었다.

<표 15> 직무 임베디드니스-역할 외 행동의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과

변수	모델1 (역할 외 행동)		모델2 (심리적 주인의식)		모델3 (역할 외 행동)		모델4 (역할 외 행동)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.056	1.040	-.056	-1.408	.012	.263	.038	.873
연령	.289	3.670***	.197	3.424**	.266	3.944***	.176	2.783**
학력	-.073	-1.279	-.044	-1.037	.009	.188	.029	.638
직위	.018	.204	.128	2.023*	-.041	-.555	-.099	-1.442
근속연수	-.072	-.880	-.127	-2.126*	-.042	-.601	.016	.240
본사근무 여부	-.207	-3.589***	-.097	-2.294*	-.141	-2.854**	-.097	-2.111*
직무 임베디드니스			.671	17.128***	.503	10.979***	.199	3.391**
심리적 주인의식							.453	7.503***
R2/R2adj	.120/.104		.533/.522		.362/.348		.458/.444	
F 통계량	7.303***		51.929***		25.819***		33.544***	

주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

가설 5와 6은 인지된 리더지원의 조절효과 검증과 조절된 매개효과 가설의 검증이다. 가설 5-1은 인지된 리더지원이 직무 임베디드니스와 역할 내 행동을 조절할 것으로 예상하였다. 가설 5-1의 검증결과는 <표 16>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 검증의 4단계에서 직무 임베디드니스와 리더지원의 상호작용이 통계적으로 유의한(β=.198, p<.000) 것을 확인하였다. 따라서 직무 임베디드니스와 구성원의 역할 내 행동 사이에서 리더지원 인식이 조절효과를 갖는 것을 검증하여 가설 5-1은 지지되었다.

<표 16> 직무 임베디드니스-역할 내 행동 관계에서 리더지원의 조절효과 분석

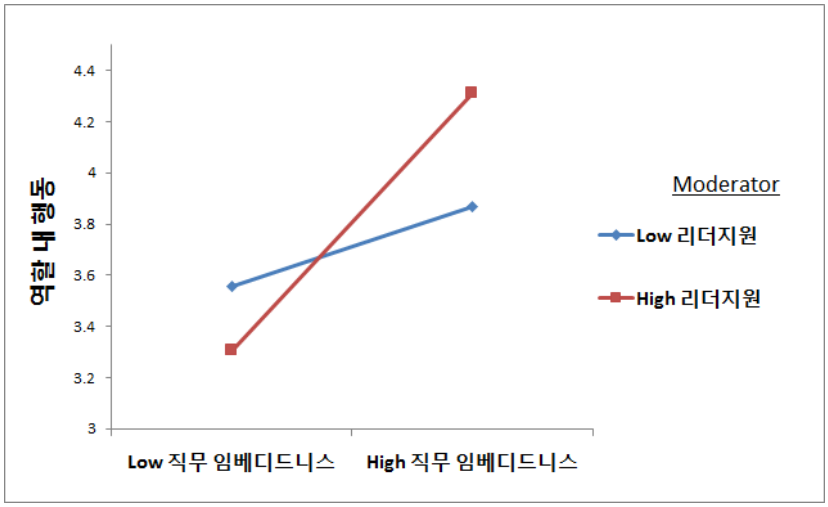
변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.017	-.325	-.050	-1.039	-.052	-1.067	-.076	-1.591
연령	.214	2.783**	.196	2.782**	.196	2.774**	.199	2.894**
학력	.014	.257	.076	1.480	.077	1.483	.056	1.104
직위	-.005	-.055	-.049	-.631	-.051	-.655	-.042	-.554
근속연수	.061	.766	.084	1.146	.086	1.171	.087	1.224
본사근무 여부	-.279	-4.961***	-.229	-4.427***	-.229	-4.424***	-.208	-4.099***
직무 임베디드니스			.379	7.904***	.365	6.400***	.358	6.434***
리더지원					.025	.439	.068	1.217
직무 임베디드니스×리더지원							.198	4.176***
R2/R2adj		.164/.148		.301/.285		.301/.284		.338/.319
F 통계량		10.444***		19.596***		17.127***		17.949***

주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

Aiken & West(1991)의 회귀방정식을 활용하여 조절효과가 어떠한 방식으로 나타내는지 알아보기 위하여 그래프를 그렸으며 [그림 2]에서 확인할 수 있다. 우선, 리더지원을 높게 인식하는 집단의 경우, 직무 임베

디드니스가 낮을 경우 역할 내 행동은 리더지원 인식이 낮은 집단보다 낮게 나타났으나 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 역할 내 행동도 높아지며, 그 기울기가 가파르게 상승하는 것을 볼 수 있다. 즉, 리더 지원 인식이 높은 집단이 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 그 영향이 급격히 증가하는 것으로 분석할 수 있다. 반면, 리더지원 인식이 낮은 집단의 경우, 직무 임베디드니스가 낮았을 때는 리더지원 인식이 높은 집단보다 역할 내 행동이 높게 나타났으나, 직무 임베디드니스가 커질수록 역할 내 행동도 커지기는 하지만, 그 영향이 리더지원인식이 높은 집단보다는 미미한 것을 확인할 수 있다.



[그림 2] 역할 내 행동에 대한 리더지원의 조절효과1

가설 5-2에서는 인지된 리더지원이 심리적 주인의식과 역할 내 행동을 조절할 것으로 예상하였다. 가설 5-2의 검증결과는 <표 17>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 검증의 4단계에서 심리적 주인의식과 리더지원의 상호작용이 통계적으로 유의한(β=.106, $p<.05$) 것을 확인하였다. 따라서 심리적 주인의식과 구성원의 역할 내 행동 사이에서 리더지원 인식이 조절효과를 갖는 것을 검증하여 가설 5-2은 지지되었다.

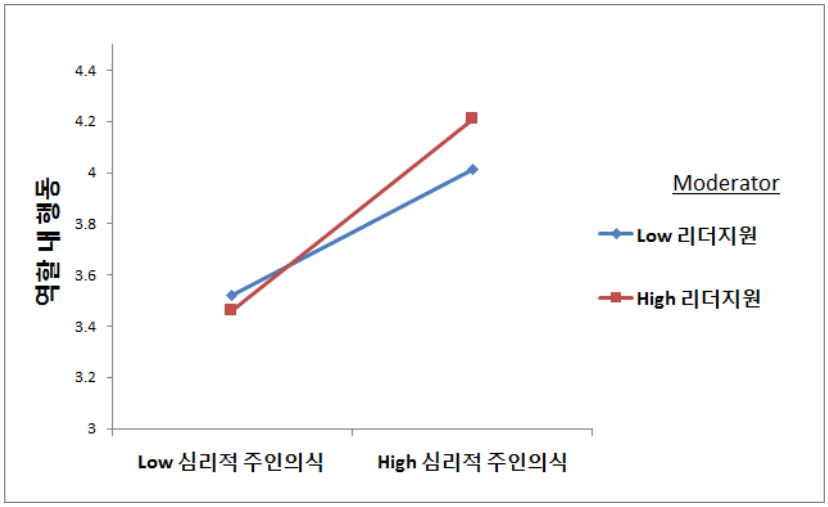
<표 17> 심리적 주인의식-역할내행동 관계에 대한 리더지원의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.017	-.325	-.019	-.394	-.023	-.476	-.031	-.651
연령	.214	2.783**	.112	1.621	.115	1.653†	.119	1.725†
학력	.014	.257	.083	1.649	.084	1.667†	.078	1.552
직위	-.005	-.055	-.096	-1.273	-.098	-1.294	-.101	-1.337
근속연수	.061	.766	.135	1.896†	.137	1.915†	.141	1.985*
본사근무 여부	-.279	-4.961***	-.197	-3.878***	-.197	-3.889***	-.186	-3.679***
심리적 주인의식			.444	9.252***	.427	7.942***	.444	8.232***
리더지원					.036	.705	.047	.914
심리적 주인의식 × 리더지원							.106	2.278*
R2/R2adj	.164/.148		.341/.326		.342/.325		.325/.334	
F 통계량	10.444***		23.546***		20.632***		19.158***	

주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

Aiken & West(1991)의 회귀방정식을 활용하여 조절효과가 어떠한 방식으로 나타내는지 알아보기 위하여 그래프를 그렸으며 [그림 3]에서 확인할 수 있다. 리더지원을 높게 인식하는 집단에서 심리적 주인의식이 낮을 경우 역할 내 행동이 리더지원 인식이 낮은 집단보다 낮게 나타났으나, 심리적 주인의식이 높아짐에 따라 역할 내 행동도 높아지며 리더지원을 낮게 인식하는 집단을 역전하여 역할 내 행동이 증가함을 볼 수 있다. 반면, 리더지원 인식을 낮게 인식하는 집단의 경우, 심리적 주인의식이 낮았을 때는 리더지원 인식이 높은 집단보다 역할 내 행동이 높게 나타났고, 심리적 주인의식이 커질수록 역할 내 행동도 증가하기는 하나, 그 영향이 리더지원인식이 높은 집단보다는 미미하여 곧 역전 당하는 모습을 볼 수 있다.



[그림 3] 역할 내 행동에 대한 리더지원의 조절효과2

<표 18> 직무 임베디드니스-역할 외 행동 관계에서 리더지원의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.056	1.040	.012	.263	.006	.137	-.009	-.184
연령	.289	3.670***	.266	3.944***	.264	3.937***	.266	4.005***
학력	-.073	-1.279	.009	.188	.010	.209	-.002	-.050
직위	.018	.204	-.041	-.555	-.048	-.655	-.043	-.586
근속연수	-.072	-.880	-.042	-.601	-.034	-.485	-.033	-.475
본사근무 여부	-.207	-3.589***	-.141	-2.854**	-.142	-2.875**	-.129	-2.623**
직무 임베디드니스			.503	10.979***	.452	8.332***	.448	8.327***
리더지원					.092	1.713†	.119	2.193*
직무 임베디드니스×리더지원							.122	2.657**
R2/R2adj		.120/.104		.362/.348		.367/.352		.381/.364
F 통계량		7.303***		25.819***		23.096***		21.705***

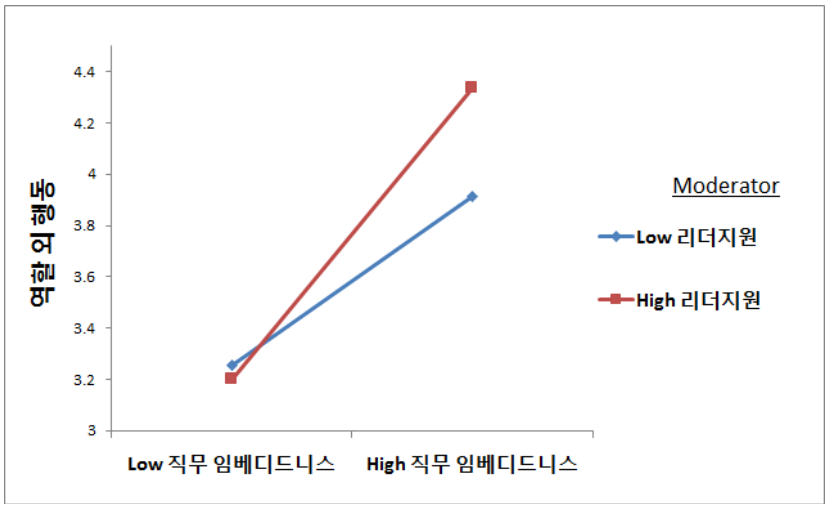
주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

직무 임베디드니스와 역할 외 행동의 관계에서 리더지원의 조절효과

분석은 <표 18, 19>에 제시하였다. 가설 5-3은 인지된 리더지원이 직무 임베디드니스와 역할 외 행동을 조절할 것으로 예상하였다. <표 18>의 4단계 모델에서 직무 임베디드니스와 리더지원의 상호작용이 통계적으로 유의한(β=.122, p<.01) 것을 확인하였다. 따라서 직무 임베디드니스와 구성원의 역할 외 행동 사이에서 리더지원 인식이 조절효과를 갖는 것을 검증하여 가설 5-3은 지지되었다.

Aiken & West(1991)의 회귀방정식을 활용하여 조절효과가 어떠한 방식으로 나타내는지 알아보기 위하여 그래프를 그렸으며 [그림 4]에서 확인할 수 있다. 리더지원을 높게 인식하는 집단의 경우, 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 역할 외 행동이 높아짐을 볼 수 있고, 리더지원 인식이 낮은 집단의 경우에는 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 역할 외 행동도 높아지기는 하지만, 그 영향이 리더지원 인식이 높은 집단에 비해 낮음을 확인하였다.



[그림 4] 역할 외 행동에 대한 리더지원의 조절효과1

가설 5-4는 인지된 리더지원이 심리적 주인의식과 역할 외 행동을 조절할 것으로 예상하였다. <표 19>의 4단계 모델에서 심리적 주인의식과 리더지원의 상호작용이 통계적으로 유의한(β=.088, p<.05) 것을 확인하였다. 따라서 심리적 주인의식과 구성원의 역할 외 행동 사이에서 리더지원 인식이 조절효과를 갖는 것을 검증하여 가설 5-4는 지지되었다.

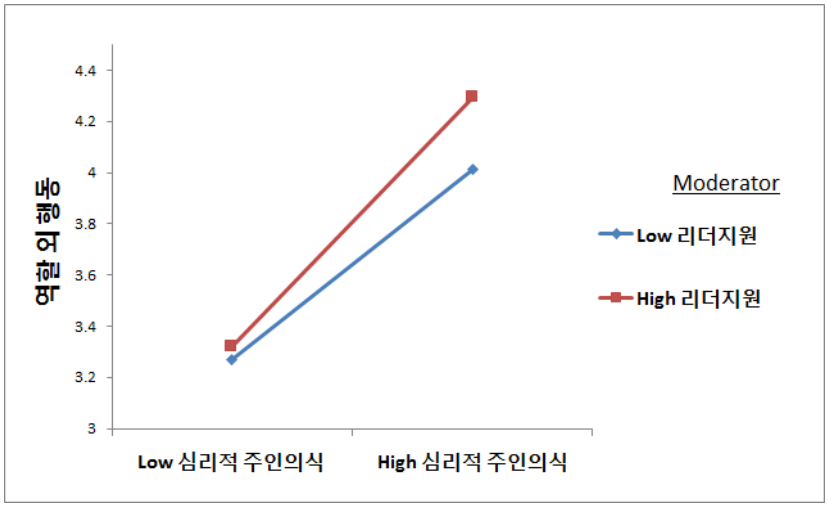
<표 19> 심리적 주인의식-역할외행동 관계에 대한 리더지원의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.056	1.040	.055	1.257	.044	1.008	.037	.854
연령	.289	3.670***	.153	2.394*	.160	2.507*	.163	2.574*
학력	-.073	-1.279	.018	.397	.021	.460	.016	.350
직위	.018	.204	-.105	-1.506	-.110	-1.578	-.112	-1.617
근속연수	-.072	-.880	.027	.416	.032	.482	.035	.536
본사근무 여부	-.207	-3.589***	-.097	-2.070*	-.099	-2.125*	-.090	-1.930†
심리적 주인의식			.595	13.427***	.549	11.131***	.563	11.362***
리더지원					.098	2.062*	.107	2.250*
심리적 주인의식 × 리더지원							.088	2.048*
R2/R2adj		.120/.104		.438/.426		.445/.432		.453/.437
F 통계량		7.303***		35.524***		31.931***		29.135***

주1) N=327, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

주2) 1.성별: 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령: 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4), 3.학력: 4년제 대졸 이하(1), 4년제 대졸(2), 대학원졸 이상(3), 4.직위: 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부(팀)장급 이상(5), 5.근속연수: 만1년 미만(1), 만1년~만3년 미만(2), 만3년~만5년 미만(3), 만5년~만10년 미만(4), 만10년 이상(5), 6.본사여부: 더미변수 본사(1), 지사(0)

Aiken & West(1991)의 회귀방정식을 활용하여 조절효과가 어떠한 방식으로 나타내는지 알아보기 위하여 그래프를 그렸으며 [그림 5]에서 확인할 수 있다. 리더지원을 높게 인식하는 집단의 경우, 심리적 주인의식이 높아짐에 따라 역할 외 행동이 높아짐을 볼 수 있고, 리더지원 인식이 낮은 집단의 경우에는 심리적 주인의식이 높아짐에 따라 역할 외 행동도 높아지기는 하지만, 그 영향이 리더지원 인식이 높은 집단에 비해 낮음을 확인하였다.



[그림 5] 역할 외 행동에 대한 리더지원의 조절효과2

<표 20> SPSS Process 조절매개효과 검증(역할 내 행동)

리더지원	역할 내 행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.7646)	.3049	.0550	.2023	.4179
M	.2426	.0486	.1516	.3444
+1 SD (0.7646)	.1803	.0636	.0556	.3062
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 주인의식	-.0815	.0448	-.1763	-.0008

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=10,000

가설 6-1에서 가설 5-1과 5-2의 조절효과를 동시에 분석하는 전체 모델에 대한 검증을 제안하였다. 리더 지원 인식이 높을수록 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 역할 내 행동에 미치는 영향력은 더클 것이라고 예상하였고, 이를 위해 SPSS Process(SPSS Release 2.16.3) model 15를 사용하여 검증하였다. <표 20>에서 조절변수인 리더지원의 평균을 중심으로 ±1 SD 값에서 집단내 하한값(boot LLCI)과

상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다. 리더지원 인식이 M±1 SD인 집단 모두가 하한 값(boot LLCI)과 상한 값(boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 리더지원 인식이 높은 집단(M+1SD)과 낮은 집단(M-1SD)모두에서 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 역할 내 행동에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의함을 확인하였다. 이로써 가설 6-1은 지지되었다.

<표 21> SPSS Process 조절매개효과 검증(역할 외 행동)

리더지원	역할 외 행동			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.7646)	.3657	.0584	.2511	.4807
M	.3402	.0493	.2501	.4448
+1 SD (0.7646)	.3147	.0688	.1878	.4612
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 주인의식	-.0334	.0530	-.1325	.0804

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=10,000

가설 6-2에서는 가설 5-3과 5-4의 조절효과를 동시에 분석하는 전체 모델에 대한 검증을 제안하였다. 리더 지원 인식이 높을수록 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 역할 외 행동에 미치는 영향력은 더 클 것이라고 예상하였고, 마찬가지로 이를 위해 SPSS Process(SPSS Release 2.16.3) model 15를 사용하여 검증하였다. <표 21>에서 리더지원 인식이 높은 집단(M+1SD)과 낮은 집단(M-1SD) 모두에서 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 역할 외 행동에 미치는 간접효과는 통계적으로 유의함을 확인하였으나, 조절변수인 리더지원의 평균을 중심으로 ±1 SD 값에서 집단내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증한 결과, 0을 포함하여 유의하지 않음을 확인하였다. 이로써 가설 6-2는 기각되었다.

제4절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 22>와 같다.

<표 22> 가설 검증 결과의 요약

구분		가설의 내용	결과
가설1	1.1	직무 임베디드니스는 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1.2	직무 임베디드니스는 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2		직무 임베디드니스는 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	3.1	심리적 주인의식은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	3.2	심리적 주인의식은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	4.1	심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 역할 내 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택
	4.2	심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 역할 외 행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.	채택
가설5	5.1	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 내 행동 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
	5.2	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 심리적 주인의식과 역할 내 행동 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
	5.3	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 외 행동 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
	5.4	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 심리적 주인의식과 역할 외 행동 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
가설6	6.1	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 내 행동의 관계, 심리적 주인의식과 역할 내 행동의 관계를 조절할 것이다.	채택
	6.2	조직 구성원이 인지하는 리더지원은 직무 임베디드니스와 역할 외 행동의 관계, 심리적 주인의식과 역할 외 행동의 관계를 조절할 것이다.	기각

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약

직무 임베디드니스의 관한 연구는 이직의도와 관련된 연구로부터 발전된 조직 잔류에 관한 연구가 주를 이루었고(Lee & Mitchell, 1994; Lee et al., 1996; Lee et al., 1999), 나아가 직무열의, 직무만족과 같은 조직 유효성과의 연구(Harris et al., 2011; Hernandez et al., 2014; Tabak & Hendy, 2016), 직무성과, 조직시민행동, 혁신행동, 발언행동 등 조직에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로의 연구로(Lee et al., 2004; Sekiguchi et al., 2008; Burton et al., 2010; Kiazad et al., 2015; 김종술 등, 2013; 서재교・홍아정, 2015) 이어지고 있다. 하지만 직무 임베디드니스가 조직 구성원의 긍정적인 태도, 행동을 창출하는데 그 매커니즘을 밝힌 연구는 많지 않다.

직무 임베디드니스가 조직에 잔류하게 되는 요인 중 하나로 연구되어 왔지만 잔류하는 것 이상으로 조직에 긍정적인 영향을 이끌어 낼 수 있는 선행 요인으로써의 실증연구와, 그 경로를 밝히는 것은 중요한 문제이다. 따라서 본 연구에서는 직무 임베디드니스가 성과행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 주인의식을 매개변수, 리더지원에 대한 인식을 상황변수로써 문헌연구를 통해 연구모델과 가설을 설정하였으며, 선행연구들을 바탕으로 개발된 측정문항들을 활용하여 설문조사를 실시하고, 확보된 자료로 실증 분석을 실시하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무 임베디드니스는 성과행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원의 직무 임베디드니스를 강화시키면, 조직에 긍정적인 영향을 끼치는 성과 행동을 유발할 수 있다는 것을 의미한다. 조직 구성원이 직무 임베디드니스가 높아 직무나 직장의 분위기, 권

한과 책임이 적당하고 안정감과 편안함을 느끼는 상태라면, 직무 임베디드니스 요인이 단순히 조직에 잔류하는 수준을 넘어서 조직 성과를 높이는 적극적 요인이 될 수 있다는 것이다. 이러한 결과는 Lee et a1.(2004), 김종술 등(2013)의 선행연구를 지지하는 결과이기도 하다.

둘째, 직무 임베디드니스와 성과행동 간의 관계에서 심리적 주인의식이 매개효과를 통해 조직 구성원의 성과행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 심리적 주인의식을 매개변수로 추가 투입한 모형에서도 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 유의했기 때문에 심리적 주인의식은 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향에 있어서 직접적인 영향뿐만 아니라 심리적 주인의식을 통해서도 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미하며, 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향 관계를 구체적으로 규명하였다고 볼 수 있다.

셋째, 직무 임베디드니스와 성과행동, 심리적 주인의식의 관계에서 리더가 지원하는 인식의 정도가 조절효과로써 영향을 줄 수 있는 것으로 나타났다. 특히 리더지원을 높게 인식하는 경우 직무 임베디드니스가 높아짐에 따라 역할 내 행동에 미치는 긍정적인 영향이 매우 강화된 점으로 볼 때, 조직 내에서 구성원의 성과행동을 창출하기 위한 리더의 역할이 중요함을 알 수 있다.

제2절 연구결과의 시사점과 한계점, 향후 연구방향

본 연구에서는 분석 결과를 통해 직무 임베디드니스가 구성원의 성과행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였으며, 이들 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과와 리더 지원의 조절효과를 검증하였다. 이것을 통해 직무 임베디드니스와 심리적 주인의식이 개인의 성과, 긍정적인 태도에 선행 요소임을 알 수 있었으며, 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 통해 성과행동에 긍정적인 영향을 미친다는 경로를 확인하였다. 또한 상황변수로써 리더 지원인식을 검증하였는데, 조직 구성원들이

리더의 지원을 높게 인식할수록 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향이 더욱 강해지고, 심리적 주인의식이 성과행동에 미치는 영향도 더욱 강해진다는 것을 확인하였다. 이것을 바탕으로 다음과 같이 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에 대한 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 목적인 직무 임베디드니스가 성과행동에 미치는 영향을 규명한 것은 기존의 연구결과를 뒷받침하는 결과라는 점이다. 특히 공공기관 재직자를 대상으로 하여 실시하였으며, 기존의 연구가 공공기관에도 확대하여 적용될 수 있다는 것을 증명한 연구라는 점이다.

둘째, 심리적 주인의식의 선행변수로써 직무 임베디드니스를 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 심리적 주인의식에 관한 기존의 연구에서 심리적 주인의식이 종업원의 태도나 성과 등 결과변수에 미치는 영향에 관한 연구는 다수 존재하지만, 선행요인 규명에 관한 연구는 부족한 실정이라고 하였다. 이에, 가설에서도 추론하였듯이 심리적 주인의식을 창출하는 개념과 직무 임베디드니스의 개념이 유사하고, 모두 Lewin(1951)이 제안한 장이론(field theory)으로부터 출발한 개념이라는 점, 사회정체성 이론을 기반으로 하여 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식의 선행요인일 수 있다고 설정하였고, 통계분석을 통해 가설을 입증하였다.

셋째, 본 연구에서는 이중조절효과 분석을 수행하였다. 기존의 연구는 주효과에 대한 조절효과를 하는 것에 그치는 경우가 많으나 본 연구에서는 두 가지 경로에 대해 모두 조절효과를 검증하였으며, 이중조절효과를 하나의 분석으로 실시하였다. 이것은 곧 본 연구 모델에서 조절변수가 가지는 중요성이 강조된다는 것이며, 향후 추가 연구가 시도될 수 있을 것이다.

본 연구에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 구성원들의 직무 임베디드니스가 심리적 주인의식을 매개로 하여 성과행동에 긍정적인 영향을 미침을 검증하였다. 따라서 우수한 인재를 확보하여 유지하기

위해서는 단순히 조직에 잔류하게 하는 것을 넘어 조직에 대한 주인의식을 갖게 하고, 조직의 주인으로서 성과를 창출할 수 있는 태도를 이끌어 낼 수 있도록 직무 임베디드니스를 강화하기 위한 조직 차원의 노력이 필요하다. 조직 적합성(fit)을 높이기 위하여 Schneider(1987)의 ASA모델에 따라 채용과 선발과정에서 충분한 정보제공과, 그에 따라 조직의 가치와 부합하는 직원을 채용해야 한다. 또한, 리더를 통하거나 조직 차원에서 비전 선포식과 같은 이벤트를 통해 직원들에게 조직의 가치와 비전을 공유하여 적합성을 높일 필요가 있다. 연계성(links)을 높이기 위해서 상사, 동료와의 관계형성을 위한 멘토제도 활성화, 직원간 지식공유 기회 확대 등을 통해 조직 구성원들의 조직에 대한 연계를 강화해야 한다. 또한, 이직시 손실(sacrifice)를 고려할 때 장기 근속과 연관된 안식년 제도 등 인센티브, 구성원의 필요에 근거한 복지제도, 교육훈련 및 경력 개발 기회를 제공하는 등 구성원의 성장에 대한 투자를 통해 직장 내 직무 임베디드니스를 강화하는데 노력해야 한다.

둘째, 직무 임베디드니스와 심리적 주인의식 간의 관계를 검증하였다. 사회정체성 이론을 기반으로 강한 조직정체성에 소속된 개인은 자신과 조직을 보다 긍정적으로 인식하고, 조직정체성과 자아를 적합시키려고 노력하게 된다. 따라서 조직에 강하게 배태되어 있는 조직 구성원들은 조직에 동화되어 조직과 개인의 경계가 무너지고 조직과 나를 동일시하도록 만들며, 결국 조직의 문제를 나의 문제로 받아들이게 된다. 이렇게 형성된 심리적 주인의식은 조직의 주인으로서 본인의 직무와 관계가 없더라도 소속된 집단의 성과를 위한 행동을 유발하게 한다. 따라서 직무 임베디드니스와 성과행동을 매개하는 심리적 주인의식을 제고하는 노력이 필요하다. 앞에서 제시한 직무 임베디드니스를 높이는 것 이외에도 구성원의 내면에서 발현되는 인지적, 정서적인 감정이 심리적 주인의식을 강화하는데 중요하므로 조직에서 구성원들의 심리적 반응에 주의를 기울이고 노동조합 활동 참여 독려 등을 통해 자아의 표현욕구 충족, 자신이 속한 집단에 대한 통제 등 심리적 주인의식을 향상시킬 수 있어야

한다. 이것은 노조수단성 지각이 조직 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 손종배・윤동열・장준원(2018)의 연구결과가 리더의 지원(사측)과 노동조합이 조직 구성원에게 자발적 동기부여와 조직시민행동을 이끌어내어 적극적인 생산활동을 하게 할 수 있다는 것을 뒷받침할 수 있다.

셋째, 직원의 성과행동을 창출하기 위하여 리더의 역할을 강화해야 한다. 제시한 연구모형에서 성과행동으로 가는 모든 경로에 구성원의 리더 지원 인식이 그 영향력을 강화시켰음을 알 수 있다. 상사의 지원적 행동이 조직구성원에게는 직무 자원으로 인식되어 긍정적 태도 유발에 동기요인이 될 수 있으므로 리더가 구성원에 대한 격려, 배려, 관심, 지원을 표현할 수 있도록 팀 빌딩과 같이 상사와 소통할 수 있는 기회를 확대하고, 리더에 대한 관련 교육이 필요하다.

본 연구가 공공기관 재직자를 대상으로 직무 임베디드니스와 성과행동 간의 관계와 더불어 심리적 주인의식의 매개효과, 리더지원의 조절효과를 검증하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 직무 임베디드니스는 직장 내 직무 임베디드니스(on the job embeddedness)와 직장 외 직무 임베디드니스(off the job embeddedness)로 구분될 수 있는데(Mitchell et al., 2001), 선행연구를 통해 직장 외 직무 임베디드니스가 직무성과와 유효한 영향관계가 아니라는 점에서 본 연구에서는 직장 내 직무 임베디드니스로 한정지었으나, Mitchell et al.(2001)에서 제시하는 직무 임베디드니스의 개념은 조직 내・외의 요인을 포괄하는 사회적 관계에 초점을 두고 있으므로 향후에는 직장 외 직무 임베디드니스에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다. 둘째, 본 연구는 공공기관 재직자를 대상으로 설문조사를 실시하였으나 대상기관을 선정할 때 충분한 갯수를 확보하지 못하여 모집단의 특성을 충분하게 반영하지 못하여 연구결과를 전체 공공기관에 대한 결과로 해석하는 것에 한계가 있다. 셋째, 본 연구의 결과는 특정 시점에서 실시한 횡단적인 설문조사를 통해 도출되었다. 따라서 조사 시점에서의 설문대상인 공공기관별 조직 문화, 개인별 특성,

환경변화요인 등을 완벽하게 고려하지 못하였다. 따라서 변수간 인과관계를 보다 정확하게하기 위해서는 여러 시점에 걸쳐 데이터를 수집하고 분석하는 종단연구가 필요할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

가성민・윤동열・한승현(2017), “일학습병행제 참여 중소기업 재직자들의 심리적자본이 조직몰입에 미치는 영향: 기업현장교사와 학습근로자 간 LMX 의 조절효과를 중심으로”, 기업경영연구, 24(6), 83-100.

강대석・김정은(2017), “비인격적 감독과 외국인근로자들의 문화적응: 지각된 역량발휘가능성 및 직업배태성의 매개역할”, 생산성논집, 31(4), 85-110.

강민정・강승완・손승연(2019), “상사의 비인격적 행동이 구성원의 건설적 발언행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식 매개효과와 핵심자기평가의 조절효과”, 조직과 인사관리연구, 43(2), 39-65.

강혜련・전영은(2018), “자원보존 관점의 조직배태성이 구성원의 듀얼아젠다에 미치는 영향”, 인사조직연구, 26(3), 23-56.

공혜원・전병준・김효선(2015), “감정조절전략과 조직시민행동의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절효과”, 조직과 인사관리연구, 39(3), 59-85.

권인수・서문교・고병기(2017), “리더-구성원의 교환관계가 심리적 주인의식에 미치는 영향: 조직기반자긍심의 매개효과”, 인적자원개발연구, 20(4), 51-73.

권정숙(2010), “조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 34(4), 87-109.

김거도・탁진국(2016), “진정성 리더십이 종업원의 건설적 발언행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과”, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 29(2), 85-105.

김문주(2017), “병원조직의 조직공정성이 구성원들의 행동에 미치는 영향”, 리더십연구, 9, 37-62.

김완상(2013), “리더 행동이 구성원의 반응과 직무성과에 미치는 영향”, 리더십연구, 4, 77-111.

김원형(2003), “조직 동일시의 교차 타당도 모형: 선행 변수, 조직 시민행동, 조직 몰입, 직무 관여와의 관계”, 조직과 인사관리연구, 27(1), 1-32.

김주하・윤동열・김성훈(2019), “셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계”, 리더십연구, 10(3), 33-57.

김종술・문재승・박계홍(2013), “직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과”, 인적자원관리연구, 20(5), 63-84.

김현근・안성익・이종완(2018), “역할과부하와 일-가정균형만족의 관계에서 가정 친화적 조직지원인식과 가정 친화적 상사지원인식의 조절효과”, 인적자원관리연구, 25(4), 19-40.

류성민・김동배(2016), “우리사주제도가 심리적 오너십에 미치는 영향”, 인적자원개발연구, 19(4), 119-151.

문현태・윤동열(2016), “글로벌인턴십 파견 전 학습이 현지적응에 미치는 영향: LMX 의 조절효과를 중심으로”, 생산성논집, 30(4), 157-187.

박경규・이기은(2004), “조직에 대한 직무배태성(Job Embeddedness)과 이직의도간의 관계”, 경영학연구, 33(5), 1423-1440.

박종민・노현재・정회근・심덕섭(2012), “감성지능이 직무행동에 미치는 영향에 관한 연구: LMX 및 TMX 의 매개효과”, HRD 연구, 14(3), 111-135.

박지영・윤동열・장제욱(2019), “진성리더십이 외국인 근로자의 이직의도에 미치는 영향-직무스트레스의 매개효과”, 인적자원관리연구, 26(3), 33-55.

배성현・김영진・김미선(2010), “조직공정성과 조직결과변수간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과 및 부정적 성향의 조절효과”, 인적자원관리연구, 17, 97-125.

서재교・홍아정(2015), “공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식 학습, 직무배태성의 매개효과”, 대한경영학회지, 28(3), 981-1008.

서재현(2003), “집단 응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 조직시민행동 및 역할 내 행동에 미치는 간접효과에 대한 연구”, 조직과 인사관리연구, 27(4), 1-23.

서재현(2004), “조직후원인식과 직무만족이 역할 내 행동에 미치는 영향에 대한 연구: 개인의 노력을 중심으로”, 조직과 인사관리연구, 28, 135-155.

서재현(2005), “의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향”, 인사조직연구, 13(1), 173-198.

서영표・이종건(2019), “상사에 대한 신뢰가 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개역할”, 대한경영학회지, 32(2), 347-369.

성윤동・윤동열・장제욱(2019), “진성리더십이 한국 조선업에 종사하는 외국인 근로자의 이직의도에 미치는 영향: 직무열의의 조절효과”, 아태연구, 26(3), 253-286.

손종배・윤동열・장준원(2018), “공공기관 종사자의 노조수단성과 조직시민행동에 관한 연구: 이중몰입의 매개효과”, 생산성논집, 32(1), 109-135.

신제구・최우재(2012), “조직지원인식 및 상사지원인식이 변화몰입에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로”, 리더십연구, 3, 3-24.

안성익・류성민・김성훈(2013), “개인가치와 조직문화의 적합성이 고객서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영교육연구, 28, 153-190.

우주연・곽원준(2018), “일-가정균형만족이 육아휴직제도 사용의도에 미치는 영향: 가정친화적 조직지원인식의 매개효과와 가정친화적

상사지원인식의 조절효과를 중심으로", 전문경영인연구, 21(3), 153-168.

이나영・송경수・안종연・김승민(2016), "심리적 주인의식이 과업수행에 미치는 영향", 인적자원관리연구, 23(4), 119-141.

이민수(2014), "자기개발 노력 및 리더의 지원이 군 조직 효과성에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과", HRD 연구, 16(4), 171-201.

이민순(2010), "항공사 종사원의 직무착근도가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 10(10), 418-428.

이선규・이웅희(2008), "직무 임베디드니스가 조직시민행동과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구", 디지털융복합연구, 6(2), 107-115.

이종현・신강현・백승근・허창구(2014), "이직연구에서 직무배태성 개념의 유효성: 메타분석 연구", 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(4), 743-782.

이철기・윤동열(2015), "직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구", 기업경영연구, 22(5), 169-186.

이현정・류성민(2014), "항공사 승무원의 적합성이 고객지향성에 미치는 영향: 심리적 오너십의 매개효과", 서비스경영학회지, 15(3), 1-33.

장동인(2015), "조직후원인식과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 연구", 대한경영학회지, 28(3), 855-875.

정양운・문형구(2011), "Psychological ownership and its relationships with its antecedents and constructive deviant behavior." 인사조직연구, 19, 67-98.

정기영・정현우・류태모(2015), "중소기업에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 주인의식의 매개효과", 인적자원관리연구, 22(1), 191-212.

정소연・유태용(2018), "역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심

리적 주인의식의 매개효과와 상사지원인식의 조절효과", 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(2), 433-457.

정진철・김성만(2008), "개인-조직 가치관의 적합성이 3요인 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향," 대한경영학회지, 21(6), 2451-2473.

조세형・윤동열(2013), "중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과", 인적자원관리연구, 20(3), 285-300.

조영복・곽선화・류정란(2008), "조직 구성원의 직무배태성이 조직 잔류에 미치는 영향", 인적자원관리연구, 15(1), 131-152.

조영복・이나영(2005), "심리적 주인의식이 변화지지행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변화몰입을 매개로", 인적자원관리연구, 12(2), 71-94.

조영복・주규하(2013), "코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과", 대한경영학회지, 26(10), 2711-2728.

조영삼(2017), "목표지향성과 직무만족도: 동기부여의 매개역할 및 상사지원의 조절역할", 대한경영학회지, 30(5), 835-855.

조윤형・두주(2016), "상호작용공정성, 심리적 주인의식과 혁신행동, 직장내 일탈행동과의 관계-중국기업 조직구성원들을 대상으로", 인적자원관리연구, 23(5), 73-91.

조윤형・상여(2017), "임파워링 리더십이 조직구성원들의 직무열의에 미치는 영향", 대한경영학회지, 30(6), 927-952.

조윤형・최우재(2011), "인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과", 경영학연구, 40(3), 633-658.

조준・윤동열・한승현(2018), "무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로", 대한경영학회지, 31(8), 1527-1547.

조태준(2018), “조직원의 심리적 계약위반이 개인-조직 적합성을 매개로 역할 내 행동에 미치는 영향: 취업 전 상호작용의 조절효과를 중심으로”, 평생교육・HRD 연구, 14(4), 135-163.

조태준・이상훈(2018), “비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향”, HRD연구, 20(1), 195-223.

지성호(2017), “기본심리욕구의 직무수행 영향력과 변혁적 리더십의 조절역할”, 리더십연구, 8, 89-110.

지성호・강영순(2015), “개인 성향과 직무수행의 관계에서 피드백 추구행동의 매개효과”, 대한경영학회지, 28(12), 3069-3093.

지성호・Zhiqiang ma・강영순・최용복(2017), “임파워링 리더십과 직무수행의 관계에서 자기조절 매개효과 및 국적의 조절효과”, 리더십연구, 9, 3-35.

지인현・김정원(2019), “진성 리더십이 구성원의 역할 내 직무수행과 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 웰빙 매개효과 검증”, 리더십연구, 10, 57-89.

차동옥・김상수・이정훈・방호진・문지영(2013), “포용적 리더십이 부하의 역할내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구: 활력(Vitality) 의 매개효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 26(8), 2147-2166.

차동옥・홍권표・장제욱・박성현・강금원(2012), “상사지원인식이 역할내 성과와 역할외 성과에 미치는 영향: 직무기반 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로”, 한국콘텐츠학회논문지, 12(2), 398-410.

최다은・윤동열・김성훈(2019), “공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 32(4), 645-675.

최석봉(2018), “종업원의 심리적 주인의식, 직무자율성, 그리고 혁신행동: 매개된 조절효과 모델”, 기업경영연구, 80, 65-82.

최우재(2017), “진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로”, 생산성논집, 31(1), 171-198.

추대엽・정유경(2010), “외식기업 직원의 심리적 주인의식과 조직유효성의 영향관계에 관한 연구”, 대한경영학회지, 23(2), 1119-1137.

한준구(2019), “심리적 주인의식이 발언행동과 도움행동에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 32(1), 89-114.

허명숙・천면중(2016), “심리적 주인의식과 BPI 학습활동 간의 관계에 관한 실증연구: 심리적 주인의식의 영향요인과 직무열의의 조절효과”, 대한경영학회지, 29(4), 619-649.

홍아정・조윤성(2018), “ 임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 조직몰입, 직무배태성 간 구조적 관계”, HRD 연구, 20(2), 51-85.

Abelson, M. A.(1987), “Examination of avoidable and un-avoidable turnover.” Journal of Applied Psychology, 72(3), 382-386.

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R.(1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Allen, D. G.(2006), “Do organizational socialization tactics influence new comer embeddedness and turnover?” Journal of Management, 32(2), 237-256.

Andersson, U., & Forsgren, M.(2000), “In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations.” Management International Review, 40 (4), 329-350.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X.(2002), “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model.” Journal of Organizational Behavior: The International Journal of

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(3), 267-285.

Ashforth, B. E., & Mael, F.(1989), "Social identity theory and the organization." Academy of management review, 14(1), 20-39.

Babin, B. J., and Boles, J. S.(1996), "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction", Journal of Retailing, 72(1), 57-75.

Bakker A. B. & Demerouti E.(2007), "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.

Beggan, J. K. (1991), "Using what you own to get what you need: The role of possessions in satisfying control motivation." Journal of Social Behavior and Personality, 6(6), 129-146.

Beggan, J. K., & Brown, E. M.(1994), "Association as a psychological justification for ownership." The Journal of psychology, 128(4), 365-380.

Bhanthumnavin, D.(2000), "Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand." Psychology and Developing Societies, 12(2), 155-166.

Biddle, B. J.(1986), "Recent development in role theory." Annual Review of Sociology, 12, 67-92.

Blau, P. M.(1964), "Exchange and Power in Social Life." New York:

Wiley and Sons.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M.(1993), “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.” Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

Brown, S. P., & Peterson, R. A.(1994), “The effect of effort on sales performance and job satisfaction.” Journal of marketing, 58(2), 70-80.

Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablynski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W.(2010), “The buffering effects of job embeddedness on negative shocks.” Journal of Vocational Behavior, 76(1), 42-51.

Campbell, J. P. (1990), “Handbook of industrial and organizational psychology.” CA: Consulting Psychologist Press.

Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A.(1990), “Measuring person-job fit with a profile-comparison process.” Journal of applied psychology, 75(6), 648.

Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F.(2013), “Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance?” Journal of Vocational Behavior, 83(1), 61-67.

Chan, D. (1996), “Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit.” Organizational Behavior and Human Decision Processes, 68(3), 194-207.

Cheng, K. T.(2019), “The role of job embeddedness: a moderator for justice and citizenship behaviour in the workplace.” European Journal of International Management, 13(3), 287-306.

Chinomona, E., Chinomona, R., & Dhurup, M.(2013), “Does employee

perceptions of fit to job, fit to organisation and fit to community influence job performance? The case of Zimbabwe's manufacturing sector." SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1-10.

Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D.(2014), "Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction." The leadership quarterly, 25(4), 660-671.

Conway, J. M. (1999), "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs." Journal of Applied Psychology, 84(1), 3-13.

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. & Schaufeli W. B.(2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout." Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.

Demerouti E. & Bakker A. B.(2011), "The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research." SA Journal of Industrial Psychology, 37(2), 974-982.

Dittmar, H.(1992). Perceived material wealth and first impressions. British Journal of Social Psychology, 31(4), 379-391.

Dutton, J. A., L. M. Roberts, & J. Bednar(2010), "Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources," Academy of Management Review, 35(2), 265-293.

Edwards, M. R., & Kudret, S.(2017), "Multi foci CSR perceptions, procedural justice and in role employee performance: the mediating role of commitment and pride." Human Resource Management Journal, 27(1), 169-188.

Edwards, J.(1991), "Person-job fit: A conceptual integration, literature

review and methodological critique." International review of industrial and organizational psychology, 6, 283-357.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986), "Perceived organizational support". Journal of Applied psychology, 71(3), 500.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation." Journal of applied psychology, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L.(2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention." Journal of applied psychology, 87(3), 565.

Feeley, T. H., & Barnett, G. A.(1997), "Predicting employee turnover from communication networks." Human Communication Research, 23(3), 370-387.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S.(2009), "Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting." Academy of Management Journal, 52(3), 545-561.

Furby, L.(1978), "Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation." Social Behavior and Personality: an international journal, 6(1), 49-65.

Gagnè, M., & Deci, E. L.(2005), "Self-determination theory and work motivation." Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

George, J. M., & Brief, A. P.(1992), "Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship." Psychological bulletin, 112(2), 310.

Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L.(2017), “Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance.” Journal of Business Research, 75, 130-137.

Granovetter, M.(1985), “Economic action and social structure: The problem of embeddedness.” American Journal of Sociology, 91, 481-510.

Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T.(2010), “The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P - O fit, job satisfaction, and in-role performance.” Journal of Business and Psychology, 25(4), 639-647.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000), “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium.” Journal of management, 26(3), 463-488.

Feeley, T. H., & Barnett, G. A.(1997), “Predicting employee turnover from communication networks.” Human Communication Research, 23 (3), 370-387.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976), “Motivation through the design of work: Test of a theory.” Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R.(2008), “The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave.” Work & Stress, 22(3), 242-256.

Hammer, T. H., & Stern, R. N.(1980), “Employee ownership: Implications for the organizational distribution of power.” Academy of Management Journal, 23(1), 78-100.

Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L.(2015), “A

longitudinal investigation of person-organization fit, person-job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership." Human Performance, 28(5), 425-439.

Hartman, R. L., & Johnson, J. D.(1989), "Social contagion and multiplexity communication networks as predictors of commitment and role ambiguity." Human Communication Research, 15(4), 523-548.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M.(2011), "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationship." The Leadership Quarterly, 22(2), 271-281.

Hernandez, B., Stanley, B., & Miller, L.(2014), "Job embeddedness and job engagement: Recommendations for a supportive social work environment." Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 38(4), 336-347.

Hobfoll S. E.(1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress." American Psychologist, 44(3): 513-524.

Hobfoll S. E.(2002), "Social and Psychological Resources and Adaptation." Review of General Psychology, 6(4): 307-324.

Hogg, M. A., & Terry, D. I.(2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts." Academy of management review, 25(1), 121-140.

Hogg, M. A., & Terry, D. J.(2001), Social identity theory and organizational processes.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W.(2006), "Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory." Organizational dynamics, 35(4), 316-331.

House, J. S.(1981), “Work stress and social support.” Reading MA: Addison-Wesley.

Jex. M. S., & Britt, W. T. (2008), “Organizational Psychology.” John Wiley & Sons.

Jones, A. P., & James, L. R.(1979), “Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions.” Organizational behavior and human performance, 23(2), 201-250.

Katz, D.(1964), “The motivational basis of organizational behavior.” Behavioral science, 9(2), 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L.(1978), “The social psychology of organizations(Vol. 2, p. 528).” New York: Wiley.

Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A.(2015), “Job embeddedness: A multifoci theoretical extension.” Journal of Applied Psychology, 100(3), 641.

Kristof, A. L.(1996), “Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications.” Personnel psychology, 49(1), 1-49.

Lee, T., & Mauer, S.(1999), “The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover.” journal of Managerial Issues, 11: 493-513.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R.(1994), “An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover.” Academy of management review, 19(1), 51-89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S.(1996), “An unfolding model of voluntary employee turnover.” Academy of Management journal, 39(1), 5-36.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. W.(1999), “Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover.” Academy of Management Journal, 42(4), 450-462.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B.C. (2004), “The effect of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover.” Academy of Management Journal, 47(5), 711-722.

Lewin, K.(1951), “Field theory in social science.” New York: Harper.

Maertz, C. P., & Campion, M. A.(2004), “Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory.” Academy of Management Journal, 47(4), 566-582.

Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W.(2004), “Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research.” Journal of management, 30(5), 667-683.

Maertz, C. P., Stevens, M. J., Campion, M. A., & Fernandez, A.(1996), “Worker turnover in Mexican factories: A qualitative investigation and model development.” In Annual Meetings of the Academy of Management, Cincinnati, OH.

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P.(1987), “Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams.” Administrative science quarterly, 106-129.

March, J. G., & Simon, H. A.(1958), “Organizations. New York,” NY: John Wiley and Sons.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J.(2007), “A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings.” The

Journal of social psychology, 147(5), 477-500.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M.(2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover." Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.

Mitchell, T. R., & Lee, T. W.(2001b), "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment." Research in Organizational Behavior, 23 , 189 - 246.

Murphy, K. R.(1994), "Toward a broad conceptualization of jobs and job performance: Impact of changes in the military environment on the structure, assessment, and prediction of job performance." In Rumsey, M.G., Walker, C.B. & Harris, J.H. (Eds.), Personnel Selection and Classification. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ng, T. W., & Feldman, D. C.(2010), "The impact of job embeddedness on innovation related behaviors." Human Resource Management, 49(6), 1067-1087.

Ng, T. W. and Feldman D. C.(2013). "A meta－analysis of the relationships of age and tenure with innovation－related behaviour." Journal of Occupational and Organizational Psychology. 86(4), 585－616.

Oldham, G. R., & Cummings, A.(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work." Academy of management journal, 39(3), 607-634.

O'Reilly, C. W., Chatman, J., & Caldwell, D. F.(1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit." Academy of Management Journal, 34,

487-516.

Organ, D. W.(1988). Organization citizenship behavior: the Good Soldier Syndrome, MA:Lexingtin Books.

Organ, D. W., P. M. Podsakoff, & S. B. Mackenzie.(2006), Organizational citizenship behavior: Itsnature, antecedents, and consequences, Thous and Oaks, CA: Sage.

Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H.(2015), "The Impact of Ethical Leadership on Employees' In Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership." Human Resource Development Quarterly, 26(4), 385-408.

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S.(1991), "Employee ownership: A conceptual model of process and effects." Academy of Management review, 16(1), 121-144.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2001), "Toward a theory of psychological ownership in organizations." Academy of management review, 26(2), 298-310.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2003), "The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research." Review of general psychology, 7(1), 84-107.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W.(2006), "Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support." Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 244-262.

Pincus, J. D.(1986), "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance." Human Communication Research, 12(3), 395-419.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996), “Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors.” Journal of management, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B.(1997), “Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.” Journal of applied psychology, 82(2), 262.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.” Journal of management, 26(3), 513-563.

Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M. P., & Van Der Molen, H. T.(2016), “The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover: Testing the mediating effect of on-the-job embeddedness.” Journal of Personnel Psychology, 15(4), 174.

Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002), “Perceived organizational support: A review of the literature.” Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.

Robinson, D. G., & Robinson, J. C.(2008), “Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals (2nd ed.).” San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablynski, C. J.(2008), “The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader - member exchange and organization based self esteem.” Personnel Psychology, 61(4), 761-792.

Schaufeli B. W. & Bakker B. A.(2004), “Job demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement; A Multi-Sample Study.” Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.

Schneider, B.(1987), “The people make the place.” Personnel psychology, 40(3), 437-453.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N.(1998), “An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover, Academy of Management Journal.” 41, 511-525.

Shen, Y., & Hall, D. T.(2009), “When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment.” Human Resource Management, 48(5), 793-816.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Academy of Management journal, 44(5), 1051-1062.

Tabak, F., & Hendy, N. T.(2016), “Work engagement: Trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support,” Organization Management Journal, 13(1), 21-31.

Tajfel, H.(1972), “Social categorization (English translation of “La catégorization sociale″).” In S. Moscovici (Ed.), Introduction a la psychologie sociale, 1, 272-302. Paris: Larousse.

Tajfel, H., & J. C. Turner.(1985), “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior,” In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (2nd ed.), Chicago: Nelson-Hall, 7-24.

Tepper, B. J.(2003), “Organizational citizenship behavior and the spiritual employee,” in R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz(Eds), Handbook of Workplace Spirituality and Organization Performance, New York: M. E. Shape.

Tepper, B. J., M. K. Duffy, J. Hoobler, & M. D. Ensley(2004), “Moderators of the relationships between coworkers’ organizational citizenship behavior and fellow employees’ attitudes,” Journal of Applied Psychology, 89(3), 455-465.

Tett. R. P. & Meyer J. P.(1993), “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based in meta-analytic findings.” Personnel Psychology, 46(2), 259-293.

Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E.(2001), “The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes.” Human Resource Development Quarterly, 12(1), 5-23.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M.(2003), “The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors.” Journal of management, 29(2), 187-206.

Tyler, T. R.(1999), “Why people cooperate with organizations: An identity based perspective.” In R. I. Sutton & B. M. Staw(Eds.), Research in organizational behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 210-246, Stamford, CT: JAI Press.

Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., & Orji, E. U.(2016), “Is trust in leadership a mediator between transformational leadership and in-role performance among small-scale factory workers?” Review of Managerial Science, 10(4), 629-648.

Uzzi, B.(1997), “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness.” Administrative Science Quarterly, 42(1), 35-67.

Van dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M.(1995), “Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters).” Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 17, 215-285.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L.(2004), “Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior.” Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(4), 439-459.

Van den Broek, A., M. Vansteenkiste, H., DeWitte, and W. Lens(2008), “Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: the role of basic psychological need satisfaction.” Work and Stress, 22(3): 277-294.

Van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). “Social identity and group performance. Social identity at work: Developing theory for organizational practice.” 29-42. New York and Hove, UK: Psychology Press.

Van Knippenberg, D., & M. A. Hogg(2003), “A Social Identity model of Leadership Effectiveness in Organizations,” In R. M. Kramer, and B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, 25, Amsterdam: Elsevier, 245-297.

Vande Walle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T.(1995), “Psychological ownership: An empirical examination of its consequences.”

Group and Organization Management, 20(2), 210-226.

Villanova, P., Bernardin, H., Johnson, D., & Dahmus, S.(1994), "The validity of a measure of job compatibility in the prediction of job performance and turnover of motion picture theater personnel." Personnel Psychology, 47, 73-90.

Wadsworth, L. L., & Owens, B. P.(2007), "The effects of social support on work - family enhancement and work - family conflict in the public sector." Public Administration Review, 67(1), 75-87.

Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P.(2010), "Moderating and mediating the HRM effectiveness－intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness." Journal of Managerial Issues, 182-196.

William, L. J., & Anderson, S. E.(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors." Journal of Management, 17(3), 601-617.

Yousef & D. A.(1998), "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multi cultural environment." International Journal of Manpower, 19(3), 184-194.

The effects of Job Embeddedness on performance behavior:

Role of psychological ownership and perceived supervisory support

Eunhye, Ko

Abstract

The primary purpose of this study is to identify how Job embeddedness affects the organizational member's performance behavior in a public organization, and verified the effects of mediating role of psychological ownership and the moderating effect of member's perception of supervisory support. In particular, perceived supervisory support of members, the moderating variable, was verified through a moderated mediation effect, expecting that it would control both the relationship of job embeddedness and the relationship of psychological ownership and performance behavior.

Members with high job embeddedness will feel fit for their jobs and organizations, feel appropriate and stable in authority and responsibilities, and may be a factor that triggers active behavior that goes beyond just remaining in the organization and enhances organizational performance. In addition, the psychological ownership was intended to be a variable that could affect the process of influencing performance behavior, perceived supervisory support as a situational variable that could have a positive impact on the members' performance behavior was also verified as a moderating

variable.

The SPSS and AMOS programs were used, using 327 pieces of data collected from employees working in public institutions for the verification of the research theory. The hypothesis test results showed that first, job embeddedness has a positive effect on performance behavior. Second, the psychological ownership has a mediating effect on the relationship between job embeddedness and performance behavior. Third, perceived supervisory support double-controls the relationship between job embeddedness and performance behavior, and the relationship between psychological ownership and performance behavior. Especially groups that are highly aware of supervisory support have increased the in-role behavior of their members with increased job embeddedness.

The study confirmed that job embeddedness can be expanded from variables related to turnover intention and organizational residuals and from those studied to induce a positive attitude of organizational members linked to performance, and that the parameters of psychological ownership were discovered for the influence path of the relationship. It also confirmed that supervisory support is important to generate performance actions for members.

This study is meaningful in that it has verified the process of job embeddedness leading to the performance behavior of members through psychological ownership, and by verifying the change in perception of supervisory supports, it has identified antecedent factors to elicit positive attitudes of members, such as the theoretical extension of job embeddedness-related studies, and suggested practical implications for employees remaining in the organization.

Keywords: Job embeddedness, In-role behavior, Extra-role behavior, Psychological ownership, Supervisory support, Moderated mediating effect

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 직무 임베디드니스와 역할 내 행동 간의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적을 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
지구는 둥글다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2019년 8월

연구자: 울산대학교 고 은 혜 연구원
건국대학교 윤 동 열 교수

Ⅰ. 다음 문항은 귀하와 귀하의 조직에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 속한 부서의 구성원들을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 동료들은 나와 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직무는 내가 가진 기술과 재능을 잘 활용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 이 조직과 잘 맞는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 조직 문화와 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나의 조직에서 내가 갖는 권한과 책임에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 나의 업무상 목표를 어떻게 달성할지 결정하는데 충분한 권한을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 조직에서는 비금전적인 혜택이 잘 되어있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 조직에서 사람들의 존중을 받는다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 지금 일하는 조직을 떠난다면 많은 것을 잃게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 조직에서는 승진할 기회가 많다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 내 성과에 대해 충분한 보상을 받는다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 조직은 직원에게 다양한 혜택을 준다	①	②	③	④	⑤
14. 우리 조직에서 앞으로 계속 근무한다면 좋을 것 같다.	①	②	③	④	⑤
15. 귀하는 얼마나 많은 동료들과 정기적으로 교류하십니까?	① 없다. ② 1~2명 ③ 3~5명 ④ 6~10명 ⑤ 11명 이상				
16. 귀하를 많이 의지하고 있는 동료는 몇 명입니까?	① 없다. ② 1~2명 ③ 3~5명 ④ 6~10명 ⑤ 11명 이상				

Ⅱ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 배정된 업무(임무)를 적절히 마친다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 과업을 기대치만큼 수행한다.	①	②	③	④	⑤

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
4. 나는 직무상 공식적으로 요구되는 실적을 달성한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 업무수행실적으로 평가되는 일에 적극적으로 임한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나에게 부과된 직무를 소홀히 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 핵심적 업무를 빠뜨리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 내가 출근하는 것은 일상적 규범 이상의 의미를 지닌다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 회사에 출근할 수 없는 경우 사전에 알려준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 업무 중에 휴식시간을 과도하게 갖지 않는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 업무 중에 사적인 통화로 많은 시간을 보내지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 회사의 사소한 문제에 대하여 불평하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 회사기물과 같은 자산을 아끼고 보호한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 조직 내 질서유지를 위해 비공식적인 규정을 준수한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 이 조직이 우리의 회사라고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내가 소속된 조직에 높은 주인의식을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 이 조직이 나의 회사라는 생각으로 일에 임한다.	①	②	③	④	⑤
4. 대부분의 조직 구성원들은 이 조직이 우리의 조직이라고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 이 조직을 나의 회사처럼 생각하는 것은 어렵다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 직속 상사는 내가 우수한 성과를 올렸을 때 많은 칭찬을 해준다.	①	②	③	④	⑤
2. 직속 상사는 내가 최선을 다했을 때 칭찬을 아끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3. 직속 상사는 항상 나에게 도전적인 목표를 설정해주고 그 목표에 도달하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	구 분
1. 성별	① 남 ② 여
2. 연령	① 30세 미만 ② 30세 이상~40세 미만 ③ 40세 이상~50세 미만 ④ 50세 이상
3. 학력	① 4년제 대졸 미만 ② 4년제 대졸 ③ 대학원졸 이상
4. 직위	① 사원급 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부(팀)장급 이상
5. 근속연수	① 1년 미만 ② 만 1년~3년 미만 ③ 만 3년~5년 미만 ④ 만 5년~10년 미만 ⑤ 만 10년 이상
6. 본사근무 여부	본사(headquarter)에서 근무하고 계십니까? ① 예 ② 아니오(지부 · 지사 근무)

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.