

조직시민행동이 종업원 인게이지먼트 및 이직의도에 미치는 영향

허제인
경희대학교 경영학과

A Study on the Effects of Organizational Citizenship Behaviour on Employee Engagement and the Intention to quit

Je In Hue

Department of Business Administration, Kyunghee University

요약 본 연구에서는 그동안 연구되지 않았던 조직시민행동이 결과변수가 아닌 원인변수로서 종업원 인게이지먼트(직무몰입, 조직몰입)에 미치는 영향뿐 아니라 최종적으로 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 실증 분석 결과 밝혀진 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동의 5가지 하위요인 중 이타주의 행동과 예의있는 행동은 직무몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 양심적 행동, 참여적 행동, 정정당한 행동이 직무몰입에 영향을 미치며, 그중 참여적 행동이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 종업원 조직몰입에는 조직시민행동 요인 중 참여적 행동, 정정당한 행동만이 영향을 미치는 것으로 나타났으며 그 중 참여적 행동이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 조직시민행동 요인 중 참여적 행동과 정정당한 행동이 종업원 인게이지먼트 모두에 영향을 미치며, 그중 참여적 행동의 영향이 더욱 크다고 나타났다. 셋째, 조직시민행동 요인 중 이직의도에 영향을 미치는 요인은 참여적 행동뿐인 것으로 나타났다. 즉 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 정정당한 행동은 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직시민행동의 요인 중 참여적 행동과 정정당한 행동은 종업원 인게이지먼트 모두에 영향을 미치고, 더욱 큰 영향을 미치는 참여적 행동은 이직의도에 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 기업은 생산성 향상에 직접 영향을 미치는 종업원 인게이지먼트 증대를 위해서 뿐 아니라 조직 및 생산성에 부정적 영향을 미치는 이직의도를 감소시키기 위해서 종업원들의 참여적 행동을 높일 방안을 모색하여야 할 것이다. 결국, 조직은 조직구성원들이 책임감을 가지고 업무에 열정과 헌신으로 기여할 수 있는 환경조성이 매우 중요하다.

Abstract This study explores the effect that unresearched organizational conduct has on employee engagement (job immersion) as a cause variable and the results from it. Major results identified in an empirical analysis are as follows. First, the main causes of organizational citizenship behavior (such as altruism, conscientious behavior, moral behavior, participatory behavior, and fair play) are shown to not affect job immersion. In other words, conscientious, participatory, and fair behavior affects job immersion, with participatory behavior having the greatest impact. Second, employees' concentration in an organization was only affected by participatory behavior and fair play behavior from among the factors of organizational citizenship behavior, only more so. That is, it has been shown that some of the causes of organizational citizenship behavior, including participatory behavior and fair play behavior, affect employee inter-behavior, and some of them are more influential than others. Third, the only factor that influences the intention to switch jobs among the organizational citizenship behavior is participatory behavior. In other words, altruism, conscientiousness, politeness, and fair play behavior do not affect the way people move from job to job. Participation in organizational citizenship behavior and fair play may affect employee inter-behavior, and the more influential participatory behavior may also affect the intention to relocate.

Keywords : Organizational Citizenship Behaviour, Employee Engagement, Intention to quit, Job immersion; Organization immersion

*Corresponding Author : Je-In Hue(Kyunghee University)

email: kshue72@naver.com

Received July 17, 2019

Accepted November 1, 2019

Revised September 5, 2019

Published November 30, 2019

1. 서론

급변하는 사회에서 기업의 효율적인 인적자원 관리는 기업의 성패가 좌우된다고 할 수 있을 만큼 매우 중요한 전략으로 여기어지고 있다. 그러나 여러 가지 요인에 의해 조직구성원의 이직이 빈번히 일어나고 있으며 심각한 문제로 대두하고 있다. 경제위기를 겪으면서 조직구성원들은 기존 직업에 대한 개념이 평생직장 개념에서 평생직업 개념으로 전환되면서 자신이 속한 조직에 충성을 다하고 안정성을 추구했던 과거와는 다른 양상을 보인다. 최근의 조직구성원들은 조직보다 개인을 먼저 생각하고 처해 있는 상황과 조직이 주는 이점에 따라 이직을 쉽게 생각하는 단기적인 현상을 보인다[1]. 오늘날과 같이 조직환경의 복잡성과 급변성으로 인해 변화를 예측하기 어려운 상황에서 생존전략을 모색하기 위해서는 조직 내에서 조직구성원의 공식적인 역할만으로는 설명이 충분하지 못하고, 역할 외적인 영역에 추가적인 관심을 기울이게 되었다. Organ 등에 따르면 조직 내의 직무와 직접 관련이 없으면서 공식적으로는 요구되지 않는 직무 외의 제반 행동이 장기적으로 볼 때 직무의 성과나 조직 유효성에 중요한 영향을 미친다고 하였다[2]. 특히 경제적 보상이나 단기적 동기부여보다는 조직구성원들의 자발적이고 창의적인 조직행동을 끌어내기 위한 장기적 관점의 노력이 필요하다.

조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)이란 '공식적인 보상시스템에 의해 직접 명시되고 인식되지는 않으나 전반적인 조직의 유효성이나 효율성을 증진하게 시키는 개인의 자발적인 행위라고 정의할 수 있다[3].

직무만족은 조직구성원이 직무와 관련하여 가지는 긍정적인 정서 상태를 말하는 것으로 조직의 유효성에 영향을 미치는 이직률, 결근율과 관련이 있다고 보고되고 있다[4]. 조직구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 애착정도라고 정의했다[5]. 또한 조직몰입 중 정서적 몰입 개념에 중점을 두어 조직몰입을 조직구성원들이 조직에 대해 애착을 가지는 정도로 여기에는 조직구성원과 조직과의 운명공동체 의식 및 조직의 문제 혹은 현안을 해결하기 위해 조직구성원이 적극적으로 참여하는 태도를 포함한다고 정의하였다[6].

본 연구에서는 개인의 자발적 행위 또는 정서상태를 바탕으로 하는 조직시민행동과 종업원의 인게이지먼트와 이직의도에는 어떠한 영향을 미치는지를 알아봄으로써 직무몰입과 조직몰입은 높이고, 이직의도는 낮추는 요인

에 관한 탐구에 목적이 있다.

2. 이론적 고찰

2.1 개념 및 정의

본 연구에서는 조직시민행동과 종업원 인게이지먼트와 이직의도의 영향관계에 대한 연구를 진행하고자 하였다. 이때 종업원 인게이지먼트는 직무몰입과 조직몰입의 하위요인으로 구성된다.

2.2 선행연구 고찰

2.2.1 조직시민행동

조직시민행동에 대한 Organ의 정의[7]를 살펴봄에 앞서 조직구성원의 세 가지 행동범주를 분류한 Katz의 논의를 선행적으로 살펴보아야 할 필요가 있다[16]. Katz의 세 가지 행동범주 중 '역할 외 행동' 범주가 조직시민행동과 관련되어 있기 때문이다. 그는 특정 조직의 존재가 유효하기 위해서는 조직 내에서 규정되어있는 역할 이상의 자발적인 조직 구성원의 참여가 중요하다는 점을 강조하였으며, 아울러서 조직 운영을 위해서는 구성원들의 필수적인 세 가지 유형의 행동범주가 있다고 제시하였다. 첫째는 조직의 존재와 유지를 위하여 조직 구성원이 조직에 계속 머무를 수 있도록 외부인을 조직으로 유인 및 유입하여 조직에 유지시켜야 하는 것이다. 둘째는 각 구성원에게 정해진 역할의 요구수준을 달성하는 역할 내 행동이다. 셋째는 조직 구성원들로 하여금 각자에게 맡겨진 역할의 요구수준 이상의 역량을 발휘하는 헌신적이고 자발적인 역할 외 행동을 할 수 있도록 조직이 관리하여야 한다는 것이다. 이러한 세 가지 유형에 대해 Katz는 행동범주와 관련하여 관심을 두어야 할 부분으로 세 번째 범주에 포함되는 역할 외 행동을 특히 강조하고 있다.

위의 논의에 대하여 구성원의 역할 외 행동의 예로써 구성원이 상관의 명령을 불만 없이 받아들이는 행동, 자발적으로 작업장을 정리하는 행동, 구성원의 소속 조직에 대하여 타인들에게 시의적절하고 건설적인 설명을 해 주는 행동, 직무와 관련해 문제를 가지고 있는 동료들 도와주는 행동, 개인 간에 발생한 문제를 최소화하여 작업 분위기를 개선하고자 노력하는 행동 등을 제시하고 있다[8].

조직시민행동은 자유 재량적이며, 공식적인 보상 이외의 효과적 기능을 돕는 개인의 자발적 행동이다. 즉, 이는

자신이 힘들어도 조직 전체에 도움이 되게 하는 자발적 역할 외 행동으로서 구성원의 역할 지각 및 서비스 성과에 중요한 영향을 미치게 된다[7]. 따라서 조직구성원은 다른 구성원의 부탁 없이도 상사나 동료들 자발적으로 지원하고 도와주며, 직무와 관련하여 사소한 불편을 감수하고, 기업의 발전을 위해서 협력하려는 성향이라고 정의하였다[9].

조직시민행동은 조직 내 부족한 인적자원을 보다 효율적으로 활용할 수 있게 하고, 조직 내 구성원의 자발적 참여를 유도할 수 있으므로 장기적으로 조직의 경영성과를 높이는데 기여할 수 있다고 설명하고 있으며[10], 조직의 성과를 높이므로 서비스의 질에 긍정적인 영향을 미치며 동료직원에 대한 자발적인 지원은 서비스의 질을 높이는데 기여하고 동료와 고객에 대한 예의바른 행동은 고객의 만족에 영향을 주기 때문에 조직구성원들 간에 긍정적인 환경을 조성한다고 하였다[11].

조직시민행동의 구성요소는 곧 측정과 밀접한 관계가 있어서 이에 대해서 학자들의 다양한 견해가 제시되고 있다. 학자들이 제시하는 조직시민행동의 구성요소 중에서 본 논문에서는 Organ이 제시하는 다섯 가지 구성요소를 연구대상에 포함하고자 하는데[7], 그 이유는 다른 연구자들의 분류에 비하여 가장 포괄적으로 받아들여지고 있으며 Organ의 분류 이후 대부분 연구자들은 이를 토대로 조직시민행동에 대한 연구를 진행하기 때문이다.

2.2.2 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동을 이타주의 행동, 예의 있는 행동, 정정당한 행동, 양심적 행동, 참여적 행동 또는 시민의식의 다섯 가지로 분류하였다.

첫째, 이타성이란 조직 내의 업무와 관련된 문제에 대하여 타인을 배려하려는 조직 구성원들의 직접적·자발적인 조직행동을 의미한다. 보다 광의적 차원에서 보면, 사회심리학에서의 도움과 연결되는 행위이다. 이러한 행동은 조직 내부인을 대상으로 하는 행동은 물론 외부인에 대한 행동까지도 포함한다. 신입사원의 환영회, 오리엔테이션 등의 행사를 통한 적응 절차적 행동, 과업수행에 어려움과 업무의 몰림 현상에서 동료들 도와주는 행위 등이 조직 내부에 대한 이타적 행동이라 한다면, 외부인에 대한 친절한 행위는 조직 외부인에 대한 이타적 행동이다.

둘째, 예의 있는 행동이란 한 구성원이 자신의 의사결정이나 행동으로 인하여 타 구성원과의 직무와 관련된 문제가 발생할 것을 사전에 차단하기 위하여 구성원 간 의견·정보 등을 공유하여 사전 조치하는 행동을 의미한

다. 즉, 다른 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동을 가리킨다.

셋째, 정정당한 행동이란 조직 내의 사소한 문제에 불평불만을 제기하거나, 이를 조직에 대한 비난으로 확장하지 않고 가능하면 불편함이나 고충을 스스로의 의지로 참아내는 행동을 의미한다. 조직구성원은 조직 생활 중에 뜻하지 않게 사소한 문제나 고충을 겪게 되었을 때 그러한 부분에 대하여 자신들의 시간과 에너지를 비생산적인 불평이나 고충 토로에만 쏟는다면 조직의 유효성 및 생산성은 감소할 것이다. 하지만 자신에게 주어진 조직상황을 긍정적인 시각으로 본다면, 불평과 고충 토로에 소비하였던 시간과 에너지를 절약하여 더 생산적인 일에 소비할 수 있을 것이다.

넷째, 양심적 행동은 조직구성원들이 특히 갈등의 상황에 직면했을 때 나타나기 쉬운 행동으로 조직에서 기대 혹은 요구하는 최저 수준 이상의 임무를 수행하는 것을 의미한다. 이러한 양심적 행동은 조직구성원들이 흔히 접하게 되는 갈등의 상황에서 발생한다.

다섯째, 시민의식이란 구성원이 조직 생활을 영위하면서 조직 내 활동에 책임 의식을 갖고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동을 의미한다. 참여적 행동에 대하여 Graham은 조직 내의 이슈에 관심을 갖고 자신의 의견을 표명해야 한다고 하였다. 따라서 그는 구성원의 보다 책임 있는 참여를 강조하면서 비건설적이고 무책임한 구성원들의 발언에 대하여 정당한 행동의 결여라고 지적하였다[12].

본 연구에서 독립변수인 조직시민행동과 관련된 종업원 인게이지먼트의 관계는 직접적인 연구가 부족한 상황임으로 직무만족과의 관계를 선행 연구하였다. 직무만족이 높게 나타난 직원들은 조직시민행동을 통하여 상사와 자신과의 교환의 질을 높이고 이러한 행동은 결과적으로 자신의 경력 또는 직무만족을 향상시키고 또한 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직이 구성원을 공정하게 대우하면 구성원은 조직의 정책을 좀 더 준수하고 추가적인 양심적 행동을 보여주며 다른 사람을 위해서 이타적인 행동을 한다[14].

또한 이직의도와 관련된 조직시민행동과의 연구로는 상사가 부하를 공정하게 대우할 때 사원들은 조직시민행동을 하게 되는데 이는 부하 직원들과 상사들 사이에 사회적 교환관계가 생기기 때문이다. 따라서 상사가 부하 직원들을 공정하게 대할 때 사원들은 상사에게 보답하는 행동을 하게 된다. 이와 반대로 만약 상사가 부하 직원들

을 공정하게 대하지 않고 차별을 하고, 거리를 두며, 잘못된 판단을 한다면, 이는 곧 일탈, 소진, 이직의도, 잔류의도의 소멸 등의 역효과를 가져오며 갈등의 심화 및 조직의 체계를 위협하게 될 것이다. 이는 곧 사원들로 하여금 직무의 불만족, 역할갈등의 고조, 불평, 불만을 토로하게 되는 것이라 할 수 있다[15].

2.2.3 종업원 인게이지먼트

Kahn은 처음으로 인게이지먼트의 개념을 작업장에 사용한 학자로 알려져 있다[16]. Kahn은 64명에 대한 인터뷰를 통해 인게이지먼트를 조직구성원이 직무 수행 과정에 자신과 직무역할을 결합하는 과정이며 이는 직무와의 연계와 타인과의 연계를 촉진하며 직무역할을 충분히 수행하게 된다고 정의 내렸고 그는 종업원 인게이지먼트를 육체적, 인지적, 정서적 차원으로 구분하였다. 육체적 몰입도는 개인이 인지적인 면에서의 활성화 정도와 자신이 직무환경 중에서의 역할 및 사명을 명확히 인식하는 정도를 의미하며, 정서적 몰입도는 개인이 타인(상사, 동료)과의 연계 및 타인의 감정 정서에 대한 민감성을 의미한다[17].

종업원 인게이지먼트에 대한 또 다른 하나의 이론은 다차원적인 관점으로 접근하는 것이다. Saks는 종업원 인게이지먼트는 사회교환이론에 의해 개발되었다고 보고 처음으로 학술분야에서 종업원 인게이지먼트를 직무몰입과 조직몰입으로 분류하였다. 그는 종업원 인게이지먼트는 다차원적인 개념으로서 인지적, 감정적, 행동적 요인으로 구성된 독특하고 명확한 구조이며 개인의 역할이행과 관련되는 것이라고 정의 내렸다[18].

종업원 인게이지먼트에 대하여 사회교환이론에 따르면 책임은 직무를 완수하기 위해 서로 의존하는 사람들 간의 일련의 상호작용을 통해 창출된다. 예를 들어, 개인은 조직으로부터 경제적 혹은 사회경제적 자원을 받았을 때 그 조직에 이익이 될 행위를 수행함으로써 보답하려고 하는 마음을 갖게 된다고 Cropanzano & Mitchell은 확인하였다[19]. 이는 직원들이 조직으로부터 받은 자원과 혜택에 대한 보상으로써 좀 더 직무성과를 높이기 위해 노력하려고 하며 조직으로부터 별다른 혜택을 받지 않은 경우 직무역할로부터 거리를 두려는 경향을 보인다는 Kahn의 모형과 관련되어 있다[17]. Rhoades & Eisenberger의 연구에서는 직원들은 상사지원의 정도를 종업원 인게이지먼트 정도를 가능하는데 도움을 줄 수 있는 조직 지원의 척도로 간주하는 경향을 보인다는 점을 밝혀내었다[20].

Cropanzano & Mitchell의 사회교환이론에서도 밝혔듯이, 긍정적 조직 지원은 직원들로 하여금 조직의 웰빙에 좀 더 관심을 갖도록 하는 마음을 갖게 하여 직원은 조직의 목표가 달성되도록 노력하게 된다. 또한, 직원들이 몰입하지 않는 것의 근본적 이유는 직접적인 상사들로부터의 지원이 부족했기 때문이라고도 인지될 수 있다고 주장했다[19]. Saks는 절차상, 분배상 공정성에 대하여 조직이 보상의 분배와 이를 나누는 절차상에 있어서 얼마나 예측 가능하고 일관성 있는가를 연구하였다[18]. 그의 연구에서 긍정적인 절차상 공정성이 조직몰입의 좋은 척도라는 점을 밝혔으며 절차상 공정성이 높게 인지된 경우 조직몰입이 높게 나타나는 경향을 보인다는 점을 보여주었다. 또한, Saks는 직원들이 그들의 조직 내에서 높은 수준의 공정성을 보게 된 경우 그들의 조직 내 역할에서 어떻게 수행하였고 얼마나 몰입하였는지에 대해 좀 더 공정해지는 경향을 보인다는 점을 밝혀내었다[18]. 만약 직원이 조직이 공정하다고 느끼지 못하고 보상이 공정하게 이루어지지 않고 있다고 생각한다면 조직에 대한 몰입도가 떨어지게 된다. 따라서 사람들은 특정한 업무를 수행함으로써 받게 될 보상과 혜택에 대한 인지도에 근거하여 그들이 몰입하게 되는 정도가 달라질 수도 있다.

2.2.4 이직의도

일반적으로 이직에 대한 개념 정의는 다양하게 제시되고 있지만, 크게 두 가지 개념으로 구분된다. 하나는 이직을 광의의 개념으로, 사회체계의 구성원이 경계를 넘나드는 개인의 이동 경로라고 할 수 있으며, 취직, 철퇴, 배치 전환, 승진까지 포함하고 있다[11]. 다른 하나는 협의의 개념으로 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직 내에서 구성원의 자격을 종결하는 것이다[21].

또한 이성윤은 일반적으로 이직이라고 할 때 개인이 조직을 떠나 외부로 이동하는 것으로 정의하고 있으며 [12], 이기효는 '조직구성원이 조직상의 신분에서 벗어나는 이동'으로 규정하고 있다[22]. 이러한 조직 내부에서 외부로의 이동 유형은 구성원의 자발성 여부와 조직의 회피 가능성 여부에 따라 다음과 같이 구분할 수 있다. 먼저 구성원의 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하여 볼 수 있다. 자발적 이직은 구성원의 관점에서 스스로의 의사에 의한 이직을 뜻하며, 일반적으로 사직으로 표현되고, 조직에 불만이 있다거나, 더 나은 기회를 찾아서 전직하는 경우와 결혼, 출산, 질병, 이사 등으로 이직하는 것을 말한다.

이에 비해 자발적인 이직은 구성원의 의사에 의한 것이 아니라 사용자 혹은 조직의 입장에서 강제되는 이직으로 면직이라고도 한다. 여기에는 조직구성원의 무능력, 규칙위반, 부정직, 결근, 명령 불복종 등의 이유를 들어 조직외부로 방출되는 해고, 사업의 변화 즉, 불황에 따른 일시 해고, 정년퇴직 등이 포함된다. 또한, 조직의 회피 가능성 여부에 따라 회피 가능 이직과 회피 불가 이직으로 구분될 수 있다. 회피 가능 이직은 조직 혹은 경영자의 노력으로 이직을 최소화할 수 있는 것이며, 회피 불가 이직은 질병, 사망, 등 불가피한 원인에 의한 통제가 불가능한 이직을 말한다. 대부분의 자발적 이직은 회피 가능 이직으로 분류되며 특히, 사용자나 관리자가 노력하면 막을 수 있는 이직을 의미한다. 본 논문의 이직개념은 회피 가능 이직과 관계된다.

이직에 대한 지금까지의 연구결과를 보면 이직과 관련된 여러 가지 변수들이 이직과 직접 연결되기보다는 이직의도에 의해 매개되는 것으로 나타났다. 이직의도란 조직의 구성원이 그 조직의 성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 정도를 의미한다[23]. 이직의도는 이직의 과정에서 이직을 결정짓는 가장 강력한 예측변수일 뿐만 아니라, 이직에 관한 많은 연구들이 이직의도를 중심으로 이루어졌다[24].

이직의도는 조직구성원이 자신이 현재 소속된 상태에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 느껴 직무를 이탈하려는 심리적 상태라고 볼 수 있다[25]. 이처럼 이직의도는 조직구성원이 가까운 시일 내에 회사를 떠나려는 성향 즉, 아직 직접적인 행동으로 나타나지 않은 상태의 개념이다. Fishbein & Ajzen의 연구에 따르면 이직의도가 이직의 행동으로 이어질 가능성이 높다고 발표했는데 이직성향에 관한 이해는 큰 의미가 있다고 할 수 있다[24]. 따라서 이직의도와 이직을 같은 수준으로 취급할 수 없겠으나 확률상 이직의도가 있으면 이직으로 이어질 가능성이 높은 것으로 증명한 바 있다.

이직의도에 대한 연구는 경영관리에 있어 예방적 역할을 할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 관리자가 종업원의 이직의도에 영향을 미치는 변수에 대한 변화를 도모할 수 있게 함으로써 종업원들이 상황에 대한 평가를 다시하여 이직의도를 바꾸도록 유도할 수 있을 것이다. 만약에 변화가 불가능한 상황이라면 이직의도는 새로운 인력의 채용과 인력수요를 예측하는 중요한 역할을 하게 된다. 더욱이 종업원이 일단 이직해 버리면 조직으로서의 다른 종업원을 고용하고 훈련하는 비용을 투자해야 하므로 이

직 자체보다는 이직의도에 직접적인 관심을 기울이는 것이 중요하다.

2.3 본 연구의 차별성

본 연구에서는 그동안 많이 연구되지 않았던 조직시민행동이 결과변수가 아닌 원인변수로서 종업원 인게이지먼트(직무몰입, 조직몰입)에 미치는 영향뿐 아니라 최종적으로 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보았다. 조직시민행동을 독립변수로 했던 연구는 조직시민행동이 소진과 조직몰입에 미치는 영향, 조직시민행동이 수행자에게 미치는 부정적 효과, 조직시민행동이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 통제위치의 조절효과 등이 있었으나 본 연구는 조직을 위하여 자발적으로 참여하는 활동이 동료의 일과 조직에 대한 몰입도에 영향을 미치는지, 조직 구성원의 이직으로 발생하는 채용, 교육 등의 비용 절감에 영향을 연구한다는 점에서 차별성이 있다고 할 수 있다.

3. 연구설계

3.1 변수와 조작적 정의

3.1.1 조직시민행동

조직시민행동이란 종사원들이 자신이 처한 조직의 발전을 위해서 자발적으로 기업을 이끌어 가기 위한 조직행동이라고 조작적으로 정의한다. 측정도구로는 Podsakoff[10]가 개발한 이타주의 행동 4문항, 양심적 행동 4문항, 예의있는 행동 3문항, 참여적 행동 3문항, 정당당한 행동 2문항으로 구성되어있다.

3.1.2 종업원 인게이지먼트

종업원 인게이지먼트를 개인이 심리적으로 특정 조직 역할을 반영하는 정도로 조작적 정의를 내린다. 개인이 조직 속에서의 역할은 주로 그들의 직무역할과 조직 구성원으로서의 역할이다. 본 연구에서는 Saks[16]가 제시한 측정도구를 사용하여 직무몰입도(5문항)와 조직몰입도(6문항)를 측정한다.

3.1.3 이직의도

본 연구에서는 이직의도는 직원이 현재 근무하는 조직의 구성원이기를 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 의도로 정의한다. Becker[28]에 의해 개발된 측정도구를 사

용한다.

3.2 연구모형 및 가설설정

3.2.1 연구모형

본 연구에서는 조직시민행동이 종업원 인게이지먼트와 이직의도에 미치는 영향관계를 검증하기 위하여 [Fig. 1]의 연구모형을 설정하였다.

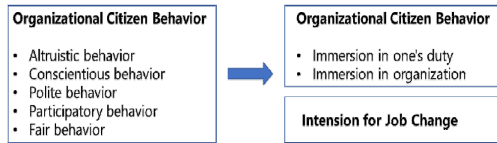


Fig. 1. Research model

3.2.2 연구가설

본 연구의 독립변수인 조직시민행동과 종속변수인 종업원 인게이지먼트, 이직의도의 연구모형을 검증하기 위하여 다음의 연구가설을 설정하였다.

3.2.2.1 조직시민행동과 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 관한 가설

조직시민행동이란 종사원들이 자신이 처한 조직의 발전을 위해서 자발적으로 기업을 이끌어 가기 위한 조직 행동이라고 할 수 있으며, 이는 조직의 발전에 기여하기 위한 개인행동으로서, 종사원 스스로 누가 시키지 않아도 자신이 처해 있는 조직의 발전을 위해서 공동으로 업무를 수행하기 위해 노력하는 조직적인 시민행동이라고 할 수 있다. 그리고 직무만족은 자신의 직무에 대한 충족 정도와 긍정적이고 부정적인 감정 및 정서 상태를 의미하고, 종사원 스스로가 자신이 수행하고 있는 업무를 평가하면서 발생하는 감정 상태와 정서적인 상태를 의미하는 요인으로서, 종사원이 근무하면서 느끼는 긍정적이고 유쾌한 감정이나 태도라고 할 수 있다[27]. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 1-1: 이타주의 행동은 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-2: 양심적 행동은 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-3: 예의있는 행동은 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 1-4: 참여적 행동은 종업원 인게이지먼트의 직

무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

- 가설 1-5: 정정당한 행동은 종업원 인게이지먼트의 직무몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.2.2.2 조직시민행동과 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 관한 가설

조직몰입은 기대 및 공정성 조건이 충족되지 않을 때 행동적 방향을 유지 시켜주는 안정된 힘으로서, 성과에 대한 조직의 공식적 보상이 기대되지 않을 때 조직 몰입은 조직시민행동의 결정요인이 된다[29]. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 2-1: 이타주의 행동은 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 2-2: 양심적 행동은 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 2-3: 예의있는 행동은 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 2-4: 참여적 행동은 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 2-5: 정정당한 행동은 종업원 인게이지먼트의 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.2.2.3 조직시민행동과 이직의도에 관한 가설

조직시민행동은 조직의 단결력을 높이기 때문에 자발적 이직을 감소시킨다고 주장하였다[7]. 예를 들면, 동료 를 돕는 종업원은 그들과 밀접한 관계를 가질 수 있기 때문에 조직을 자발적으로 떠나기 쉽지 않다고 보았다. 또한, 높은 스포츠맨십이나 시민정신을 가지는 종업원은 그들의 상사와 좋은 관계를 유지하기 때문에 역시 이직할 경향이 적다는 것이다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 3-1 : 이타주의 행동은 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 3-2 : 양심적 행동은 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 3-3 : 예의있는 행동은 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 3-4 : 참여적 행동은 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
- 가설 3-5 : 정정당한 행동은 종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

3.3 조사설계

3.3.1 설문조사 대상 및 방법

본 연구에서는 국내 기업에 종사하는 화이트칼라 임직원들을 대상으로 2018년 11월1일부터 2018년 12월 15일까지 오프라인과 온라인 서버이를 병행하여 시행하였다. 본 조사를 위해 문헌 검증을 통해 타당하다고 증명된 설문을 발췌하여 연구의 목적에 맞게 설문지를 작성하여 진행하였다. 온라인 서버이 URL을 총 6개 기업에 전송하였고 회수된 설문지는 180부, 와 오프라인 설문지 70부를 회수하였고 그 중 자료로 활용하기에 부적당한 설문 49부를 제외하고 201부(80.4%)가 연구에 사용되었다. 설문의 척도는 인구통계적 특성을 묻는 항목을 제외한 모든 문항을 리커트형 5점 척도인 '전혀 아니다', '아니다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다'로 측정하였다.

3.3.2 분석방법

본 연구에서는 객관적이고 현실에 적합한 설명력을 갖추기 위해 여러 단계의 분석방법을 시행하였고, 분석의 수준을 개인 수준으로 실증 검증을 하였다.

첫째로, 설문대상 기업 구성원의 특징을 살펴보고자 빈도분석을 시행하였다. SPSS 20.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특징을 살펴보았는데, 여기에는 빈도와 백분율이 포함된다. 두 번째로 실증적 조사를 위하여 연구 모델에 포함된 변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 SPSS 20.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 하였다. 즉 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하였는가를 파악하기 위해 요인분석을 하였다. 세 번째로 SPSS

20.0을 이용하여 신뢰성 검증을 시행하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때, 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 데 가장 많이 사용되는 Cronbach's α 를 본 연구에서도 사용하였다. 또한, 변수에 관한 기술 분석을 시행하여, 각 변수의 평균점수와 표준편차를 구하였다. 네 번째로 회귀분석을 시행하기 전 SPSS 20.0을 이용하여 변수들 사이의 관련성을 분석하고자 상관분석을 시행하였다. 다섯 번째로 독립변수인 조직시민행동과 종속변수인 종업원 인게이지먼트 및 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

4. 실증분석

4.1 표본의 특성

응답자의 분포는 남자가 131명(65.2%), 여자가 70명(34.8%)로 남자의 비중이 약 2배 많았으며 연령별로는 30대가 58.7%로 가장 많았고, 40대가 그다음으로 27.9%였다. 학력별 분포로는 70.1%가 대졸이고 15.4%의 대학원 졸업생까지 포함하면 85.5%가 대졸 이상의 고학력자로 볼 수 있다. 업종별로는 유통업이 55.7%로 가장 많았고 그다음이 22.9%로 서비스업이 많았다. 직급별로는 주임, 대리의 직급이 44.3%, 과장, 차장 직급이 37.3%로 비슷한 수준으로 응답에 참여하였다. 근속연수별로는 5년에서 10년 미만이 37.3%로 가장 많았고, 10년에서 20년 미만이 27.4%로 그다음으로 많았다. 직종별로는 일반사무직이 70.6%로 가장 많았다. 마지막으로

Table 1. Feasibility and Reliability Analysis of Organizational Citizen Behavior

Factor name	Variable name	n=201			Factor loaded value	Cronbach's α
		Average	Standard deviation	Average standard error		
Altruistic behavior	Altruistic behavior 1	3.612	.916	.065	0.525	0.662
	Altruistic behavior 2	3.905	.653	.046	0.765	
	Altruistic behavior 3	3.796	.744	.052	0.860	
	Altruistic behavior 4	3.637	.763	.054	0.701	
Conscientious behavior	Conscientious behavior 1	3.821	.910	.064	0.774	0.730
	Conscientious behavior 2	3.637	.976	.069	0.713	
	Conscientious behavior 3	4.104	.821	.058	0.726	
	Conscientious behavior 4	4.015	.778	.055	0.773	
Polite behavior	Polite behavior 1	4.060	.705	.050	0.862	0.655
	Polite behavior 3	4.179	.726	.051	0.862	
Participatory behavior	Participatory behavior 1	3.965	.833	.059	0.813	0.728
	Participatory behavior 2	3.617	.786	.055	0.790	
	Participatory behavior 3	3.632	.790	.056	0.811	
Fair behavior	Fair behavior 1	3.542	.866	.061	0.897	0.756
	Fair behavior 2	3.647	.860	.061	0.897	

조직규모는 종업원 수 5,000명 이상인 기업이 56.2%로 가장 많이 나타났다.

4.2 타당성 검토

4.2.1 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석

타당성 검증은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. SPSS 20.0를 이용하여 독립변수인 조직시민행동과 종속변수인 종업원 인게이지먼트 및 이직의도에 대하여 요인 분석을 실시하였으며, 결과는 [Table 1]과 같이 나타났다.

독립변수의 하위요인인 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 주성분 분석을 실시하였다. [Table 1]과 같이 모든 하위 요인들의 요인 적재량이 모두 0.4 이상으로 나타나 조직시민행동을 측정하기 위한 변수들의 타당성이 있다고 할 수 있다. 다만 예의있는 행동을 측정하기 위해 3개의 측정변수를 선정하였지만 1개의 변수가 제거되고 최종 2개의 변수만을 최종분석에 사용하였다.

그리고 종속변수인 종업원 인게이지먼트 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 주성분 분석을 실시하였다. [Table 2]와 같이 종업원 인게이지먼트 측정 요인인 직무몰입, 조직몰입과 이직의도 요인 각각의 측정변수들의 요인 적재량이 모두 0.4 이상으로 나타나 종업원 인게이

지먼트 및 이직의도를 측정하기 위한 변수들의 타당성이 있다고 할 수 있다. 다만 조직몰입을 측정하기 위해 6개의 측정변수를 선정하였지만 1개의 변수가 제거되고 최종 5개의 변수만을 최종분석에 사용하였고, 이직의도를 측정하기 위해 4개의 측정변수를 선정하였지만 1개의 변수가 제거되고 최종 3개의 변수만을 최종분석에 사용하였다. 그리고 종속변수인 종업원 인게이지먼트 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 주성분 분석을 실시하였다.

4.2.3 상관관계 분석

본 연구의 실증분석에 앞서 연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 사용된 항목 간의 상관관계분석을 실시하였다. 독립변수인 조직시민행동의 하위요인인 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동과 종속변수인 종업원 인게이지먼트, 이직의도와의 상관관계 분석 결과 [Table 3]에 나타나 있다.

종업원 인게이지먼트의 구성요소인 직무몰입 요인과의 상관계수는 이타주의 행동 0.358, 양심적 행동 0.509, 예의있는 행동 0.336, 참여적 행동 0.573, 정정당당한 행동 0.429로 나타났으며, 이는 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 서로 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다. 또한, 조직몰입과의 상관관계는 이타주의 행동 0.362, 양심적 행동 0.338, 예의있는 행동 0.342, 참여적 행동 0.672, 정정당당한 행동 0.706으로 나타났으며, 모든 요인은 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 서로

Table 2. Feasibility and Reliability Verification of Employee's Engagement and Intension for Job Change

Factor name	Variable name	n=201			Factor loaded value	Cronbach's α
		Average	Standard deviation	Average standard error		
Immersion in one's duty	Immersion in one's duty 1	3.920	0.737	0.052	0.851	0.736
	Immersion in one's duty 2	3.876	0.787	0.056	0.747	
	Immersion in one's duty 3	3.214	0.974	0.069	0.752	
	Immersion in one's duty 4	3.010	0.969	0.068	0.404	
	Immersion in one's duty 5	3.711	0.828	0.058	0.765	
Immersion in organization	Immersion in organization 1	3.652	0.937	0.066	0.865	0.925
	Immersion in organization 2	3.552	0.916	0.065	0.860	
	Immersion in organization 4	3.537	0.959	0.068	0.912	
	Immersion in organization 5	3.557	0.994	0.070	0.892	
	Immersion in organization 6	3.612	0.989	0.070	0.857	
Intension for job change	Intension for job change 1	2.507	1.123	.079	0.819	0.801
	Intension for job change 2	2.975	1.116	.079	0.828	
	Intension for job change 4	2.512	1.040	.073	0.895	

Table 3. Correlation Verification between Organizational Citizenship Behavior and Employee's Engagement & Intension for Job Change

Factor	Altruistic	Conscientious	Polite	Participatory	Fair	Immersion in one's duty	Immersion in organization	Intension for job change
Altruistic behavior	1							
Conscientious behavior	.434***	1						
Polite behavior	.489***	.513***	1					
Participatory behavior	.456***	.538***	.537***	1				
Fair behavior	.305***	.378***	.463***	.503***	1			
Immersion in one's duty	.358***	.509***	.336***	.573***	.429***	1		
Immersion in organization	.362***	.338***	.342***	.672***	.514***	.706***	1	
Intension for job change	-.103	-.194**	-.121	-.366***	-.214**	-.531***	-.601***	1

※ N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

유의미한 관계가 있음을 알 수 있다. 끝으로 이직의도와 의 상관관계는 이타주의 행동 -0.103, 양심적 행동 -0.194, 예의있는 행동 -0.121, 참여적 행동 -0.366, 정정당당한 행동 0.214로 나타났다. 이 중 이타주의 행동과 예의있는 행동은 상관관계가 없는 것으로 나타났으며, 양심적 행동과 정정당당한 행동은 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났으며, 참여적 행동은 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 서로 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

4.3 연구모형 및 가설의 검증

4.3.1 각 변수 간의 다중공선성

가설검증을 하기 위해 다중 회귀분석을 이용할 경우에

는 독립변수 간에 서로 높은 선형관계가 나타나는 다중 공선성이 없어야 한다. 즉, 독립변수 간의 상관계수가 0.8 이상을 보이면, 이들은 서로 같은 영향을 종속변수에 미친다는 것이다. 그러므로 다중회귀분석을 하기 전에 반드시 상관관계 분석을 해야 한다. [Table 6]에서 살펴본 듯이 독립변수 간의 상관계수 값이 0.8 이상인 요인이 없으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판명되었으며 회귀분석을 통한 가설검증시 다중공선성의 문제를 확인할 수 있는 Tolerance(공차한계)와 VIF(분산팽창요인) 값을 확인하여 다중공선성 여부를 다시한번 확인하고자 한다."

Table 4. Influential Relation of Organizational Citizenship Behavior and Immersion in One's Duty

Dependent variable	Independent variable	β	Standard error	Standardization β	t	p	Co-linear statistics		Hypothesis verification
							tolerance limit	VIF	
Immersion in one's duty	Invariable	0.954	0.274		3.485	0.001			
	Altruistic behavior	0.086	0.073	0.077	1.170	0.243	0.689	1.451	X
	Conscientious behavior	0.254	0.065	0.273	3.915	0.000***	0.619	1.615	O
	Polite behavior	-0.117	0.071	-0.120	-1.636	0.103	0.565	1.769	X
	Participatory behavior	0.344	0.070	0.368	4.940	0.000***	0.544	1.838	O
	Fair behavior	0.134	0.052	0.172	2.603	0.010**	0.691	1.447	O

F: 27.242, p=0.00-0***, R2= 0.396

※ N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

4.3.2 조직시민행동과 종업원 인게이지먼트 하위요인

직무몰입 관계 가설 검증

조직시민행동이 종업원 인게이지먼트 하위 요인인 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 조직시민행동의 하위요인인 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동을 독립변수로 하고 종업원 인게이지먼트의 하위 요인인 직무몰입을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 직무몰입에 영향을 미치는 독립변수로는 양심적 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동으로 나타났으며, 이타주의 행동과 예의있는 행동은 직무몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-2, 가설1-4, 가설1-5가 채택되었다. 세부적으로 살펴보면 종속변수인 직무몰입에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 27.242로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, 각각의 값은 0.396로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 39.6%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 또한, 조직몰입에 영향을 미치는 요인 중 참여적 행동의 표준화된 값이 0.368로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 양심적 행동 0.273, 정정당당한 행동 0.172의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 이미 앞에서 독립변수 간의 상관관계 값을 통해서 다중공선성을 진단해 보았듯이 모든 요인의 상관계수 값이 0.8 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났으며, 다시 이를 검증하기 위해 공차한계(기준 값: 0.1 이하)와 VIF(기준 값: 10 이상) 값을 통해서 진단해본 결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다. 각각의 세부 가설 결과를 살펴보면 [Table 5]와

같이 나타났다.

4.3.3 조직시민행동과 종업원 인게이지먼트 하위요인

조직몰입 관계 가설 검증

조직시민행동이 종업원 인게이지먼트 하위 요인인 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 조직시민행동의 하위요인인 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동을 독립변수로 하고 종업원 인게이지먼트의 하위 요인인 조직몰입을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수로는 참여적 행동과 정정당당한 행동으로 나타났으며, 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설2-4, 가설2-5가 채택되었다. 세부적으로 살펴보면 종속변수인 조직몰입에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 40.091로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, 각각의 값은 0.494로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 49.4%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었으며 회귀분석을 통한 가설 검증시 다중공선성의 문제를 확인할 수 있는 tolerance(공차한계)와 VIF(분산팽창요인) 값을 확인하여 다중공선성 여부를 확인하고자 한다. 또한 조직몰입에 영향을 미치는 요인 중 참여적 행동이 0.590, 정정당당한 행동이 0.263으로 나타나 참여적 행동이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 끝으로 이미 앞에서 독립변수들 간의 상관관계 값을 통해서 다중공선성을 진단해 보았듯이 상관계수 값이 모두 0.8 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났으며,

Table 5. Influential Relation of Organizational Citizenship Behavior and Immersion in Organization

Dependent variable	Independent variable	β	Standard error	Standardization β	t	p	Co-linear statistics		Hypothesis verification
							tolerance limit	VIF	
Immersion in Organization	Invariable	0.075	0.349		0.215	0.830			
	Altruistic behavior	0.145	0.093	0.094	1.551	0.123	0.689	1.451	X
	Conscientious behavior	-0.081	0.083	-0.063	-0.985	0.326	0.619	1.615	X
	Polite behavior	-0.150	0.091	-0.110	-1.642	0.102	0.565	1.769	X
	Participatory behavior	0.768	0.089	0.590	8.648	0.000***	0.544	1.838	O
	Fair behavior	0.286	0.066	0.263	4.354	0.000***	0.691	1.447	O

F: 40.091, p=0.000***, R2 = 0.494

※ N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Table 6. Organizational citizenship behavior will affect the intention for job change

Dependent variable	Independent variable	β	Standard error	Standardization β	t	p	Co-linear statistics		Hypothesis verification
							tolerance limit	VIF	
Intention for job change	Invariable	4.220	0.505		8.360	0.000			
	Altruistic behavior	0.102	0.135	0.060	0.754	0.452	.689	1.451	X
	Conscientious behavior	-0.054	0.119	-0.038	-0.456	0.649	.619	1.615	X
	Polite behavior	0.175	0.132	0.117	1.331	0.185	.565	1.769	X
	Participatory behavior	-0.573	0.128	-0.400	-4.466	0.000	.544	1.838	O
	Fair behavior	-0.085	0.095	-0.071	-0.891	0.374	.691	1.447	X

F : 6.815, p=0.000***, R2= 0.127

* N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

다시 이를 검증하기 위해 공차한계(기준 값: 0.1 이하)와 VIF(기준 값: 10 이상) 값을 통해서 진단해본 결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다. 각각의 세부 가설 결과를 살펴보면 다음 [Table 5]과 같이 나타났다.

4.3.4 조직시민행동과 이직의도 관계 가설 검증

조직시민행동이 종업원 이직의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 조직시민행동의 하위요인인 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 참여적 행동, 정정당당한 행동을 독립변수로 하고 이직의도를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 이직의도에 영향을 미치는 독립변수로는 참여적 행동으로 나타났으며, 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 정정당당한 행동은 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설3-4가 채택되었다. 세부적으로 살펴보면 종속변수인 이직의도에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 6.815로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, 각각의 값은 0.127로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 설명력은 12.7%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 끝으로 이미 앞에서 독립변수들간의 상관관계 값을 통해서 다중공선성을 진단해 보았듯이 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, 다시 이를 확인하기 위해 공차한계(기준 값: 0.1 이하)와 VIF(기준 값: 10 이상) 값을 통해서 진단해본 결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다. 각각의 세부 가설 결과를 살펴보면 [Table 6]과 같이 나타났다.

4.3.5 연구결과에 대한 논의

조직시민행동은 조직 내 활동에 책임의식을 갖고 참여하는 것이라 정의하였다. 예를 들어, 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참여하고 부서행사의 계획과 실행에 도움을 주며 조직에서 일어나는 변화와 발전에 따라가는 것을 말한다. 또한, 조직의 발표나 지시사항을 항상 명심하고 잘 지키는 것도 포함된다. 이러한 조직시민행동이 기업의 생산성 향상에 직접적으로 영향을 미치는 종업원 인게이지먼트 증대를 위해서 뿐 아니라 조직 및 생산성에 부정적 영향을 미치는 이직의도를 감소시키기 위해서 종업원들의 참여적 행동을 높일 수 있는 구체적인 방안을 모색하여야 할 것이다. 예를 들어 조직시민행동의 하위요인들이 조직 내에서 잘 이행되고 있는지에 대한 모니터링을 포함하여 온라인교육 및 오프라인 교육의 설계를 어떻게 해야 할 지에 대하여 논의가 필요하겠다.

또한 조직시민행동을 독립변수로 활용하는 연구가 활발하지 않은 상황이지만 그 동안대부분 결과변수로 이용되던 조직시민행동을 원인변수로 이용하여 도출할 수 있는 경영측면에서의 결과들에 대한 논의는 물론 실증적인 연구들의 확장도 필요할 것이다.

5. 결론

본 연구에서는 그 동안 연구되지 않았던 조직시민행동이 결과변수가 아닌 원인변수로서 종업원 인게이지먼트(직무몰입, 조직몰입)에 미치는 영향 뿐 아니라 최종적으로 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 하

였다. 실증분석 결과 밝혀진 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동의 요인인 양심적 행동과 참여적 행동, 정정당한 행동이 직무몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국 다른 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동 조직 내의 사소한 문제에 불평불만을 제기하거나, 이를 조직에 대한 비난으로 확장하지 않고 가능하면 불편함이나 고충을 스스로의 의지로 참아내고 조직 내 활동에 책임 의식을 갖고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동은 조직 구성원들이 스스로 자신의 직무에 몰입한다고 할 수 있다.

둘째, 조직몰입에는 조직시민행동 요인 중 참여적 행동, 정정당한 행동만이 영향을 미친다고 나타났으며 그 중 참여적 행동이 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 조직시민행동 요인 중 참여적 행동과 정정당한 행동이 종업원 인게이지먼트 모두에 영향을 미치며, 그 중 참여적 행동의 영향이 더욱 크다고 나타났다. 참여적 행동은 조직 내의 이슈에 관심을 갖고 자신의 의견을 표명하는 것이고 따라서 구성원의 보다 책임 있는 참여를 강조하면서 비건설적이고 무책임한 구성원들의 발언에 대하여 정당한 행동의 결여라고 할 수 있다.

셋째, 조직시민행동 요인 중 이직의도에 영향을 미치는 요인은 참여적 행동뿐인 것으로 나타났다. 즉 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의있는 행동, 정정당한 행동은 이직의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이직의도는 새로운 인력의 채용과 인력수요를 예측하는 중요한 역할을 하게 된다. 더욱이 종업원이 일단 이직해 버리면 조직으로서 다른 종업원을 고용하고 훈련시키는 비용을 투자해야 하므로 이직 자체 보다는 이직의도에 직접적인 관심을 기울이는 것이 중요하다. 따라서 조직 내의 이슈에 관심을 갖고 자신의 의견을 참여적이고 적극적으로 표명할 수 있다면 이직의도를 낮출 수 있다는 것을 의미한다.

본 연구는 조직시민행동이 종업원 인게이지먼트 및 이직의도에 미치는 영향을 검증하였고, 조직시민행동의 5 가지 요인 중 참여적 행동만이 직무몰입, 조직몰입, 이직의도에 모두 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 다시 말해 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 참여하는 행동으로 설명할 수 있는 '참여적 행동'이 조직 내의 갈등해소와 화합의 효과를 감정적, 심리적 자원을 만족시킬 수 있는 직무몰입과 조직몰입에 바람직한 영향력을 미친다고 할 수 있다. 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참여하고 부서행사의 계획과 실행에 도움을 주며 조직에서 일어나는 변화와 발전에 따라가는 것, 또한 조직의 발표나

지시사항을 항상 명심하고 잘 지키는 것도 포함된다. 따라서 조직은 조직구성원들이 책임감을 가지고 업무에 열정과 헌신으로 기여할 수 있는 환경조성이 매우 중요하다. 하지만 조직시민행동이 종업원 인게이지먼트 및 이직의도에 미치는 영향을 연구하는데 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 종업원 인게이지먼트를 높이고 반대로 이직의도를 낮추기 위해서는 조직시민행동 중 참여적 행동을 높여야 한다는 점은 확인하였으나 구체적인 방법론을 제시하지 못하였다는 한계점이 있기 때문에 참여적 행동을 높일 수 있는 구체적인 실천방법에 대한 연구를 보완할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 조직시민행동에 대한 주관적인 인식을 설문지를 통하여 파악하고 있다는 점이다. 현실적으로 설문조사를 통하여 자료를 수집하는 것이 연구목적 달성을 위해 효과적인 방법이지만, 응답자의 고정관념이나 조사도구의 한계, 환경적 요인 등으로 인하여 변수들 사이의 관계를 왜곡할 위험성이 있다. 향후 조직시민행동을 평가하기 위해서는 설문조사에 병행하여 개별면접, 심층 인터뷰 등의 방법을 활용하여 보다 구체적인 자료를 보완할 필요가 있다.

셋째, 연구의 표본대상이 유통업과 서비스업종의 대기업군으로 치중되어 있어 연구결과를 제조업, IT, 건설업, 금융업 등 다양한 업종으로 확대 해석하는 것은 무리가 있고 기업샘플로서 대표성을 갖기가 어렵다. 또한, 응답자의 직종이 혼재되어 있어 직군별 분석을 통한 세부적인 차이점에 대한 비교도 보완할 필요가 있다. 본 연구가 대기업을 중심으로 연구가 되었기 때문에 향후 연구에서는 중소기업이나 중견기업 등에 보다 폭넓은 대상으로 연구를 확대할 필요가 있겠다.

References

- [1] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., *The war for talent*, Harvard Business School Press, 2001.
- [2] D. W. Seo, Y. S. Kim, "A Study on the Effect of Job Satisfaction, Organizational Immersion and Perception of Fairness on the Organizational Citizens' Behavior of Hotel workers.", *Journal of Tourism Systems and Quality Management*, Vol.6, No.3, pp.59-76, 2000.
- [3] Organ, D. W., & Near, J. P., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, pp.653-663, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

- [4] Fisher, C. D., & Locke, E. A., The new look in job satisfaction research and theory, The Free Press, 1992.
- [5] O'Reilly, C. A., & Chatman, J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.397-422, 1986.
DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.492>
- [6] H. G. Kim, J. I. Kim, "A Study on the Relationship between Organizational Process, Organizational Immersion and Organizational Citizen's Action in NPO Organization in the United States: Focused on Cross Level Analysis", *Korean Public Administration Review*, Vol.47, No.2, pp.161-187, 2013.
- [7] Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The "Good Soldier Syndrome"*, Lexington, 1988.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2393071>
- [8] J. J. Lee, Y. W. Kim, "A Study on the General Citizenship and Organizational Citizen Behavior of Local Government Employees". *Journal of Korea Policy Sciences*, Vol. 12, No. 3, pp.213-234, 2002.
- [9] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- [10] Podsakoff, R., H. Moorman., & R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142, 1990.
DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- [11] Morrison, E. W., "Organizational citizenship behavior as a critical between HRM practices and service quality", *Human Resource Management*, Vol.35, pp.493-512, 1996.
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199624\)35:4<493::aid-hrm4>3.3.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199624)35:4<493::aid-hrm4>3.3.co;2-n)
- [12] S. Y. Lee, *A Study on the Relationship between Job Satisfaction and Job Duties of Social Welfare Workers in Welfare Institutions for the Elderly*, Master's thesis, Dankook University, Seoul, Korea, pp.10-15, 2002.
- [13] Graham, "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In Cummings", *Research in Organizational Behavior*, Master's thesis, Dankook University, Seoul, Korea, pp.10-15, 2002.
- [14] H. H. Lee, *The Impacts of Self-Esteem, Leader-Member Exchange, and Perceived Justice on Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior, Focused on the Mediating Effect of Work-Family Conflict*, Doctor's thesis, Anyang University, Seoul, Korea, pp. 26-30, 2016.
- [15] M. Y. Lee, *A Study on the Effect of Relationship Conflict on Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees : Focused on The Moderating Role of Turnover Intention*, Master's thesis, Kyunggi University, Seoul, Korea, pp. 11-15, 2015.
- [16] Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L., "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2, pp.268-279, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- [17] Kahn, W. A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>
- [18] Saks, A. M., "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.7, pp.600-619, 2006.
DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [19] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Vol.31, No.6, pp.874-900, 2005.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [20] Rhoades, L., & Eisenberger, R., "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.698-714, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- [21] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247, 1979.
DOI : [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- [22] K. H. Lee, *An Empirical Study on the Employment Perception Model of General Hospital*, Doctor's thesis, Sungkyunkwan University, Seoul, Korea, pp.20-30, 1994.
- [23] Iverson, R. D., *Employee intent to study: An empirical test of a revision of the price and Muller model*. University of Iowa, 1992.
DOI: https://doi.org/10.1300/j022v07n02_02
- [24] Y. S. Lee, *A Study on the Determinants of Social Welfare Employee turnover*, Konkook University, Seoul, Korea, pp.1-7, 2005.
- [25] Steel, R. P., & Ovalle, N. K., "A review and Meta-Analysis of research on the relationship between behavioral Intentions and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4, pp. 674-686, 1984.
DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.4.673>
- [26] Fishbein, M., & Ajzen, I., *Belief, Attitude, Intention, Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Massachusetts, 1977.
DOI: <https://doi.org/10.2307/2065853>
- [27] Oshagbemi, T., "Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities", *International Journal of Social Economics*, Vol.30, No.2, pp.1210-1232, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1108/03068290310500634>

- [28] Becker, T. T., "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?", *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.232-44, 1992.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256481>
- [29] Scholl, R. W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, Vol.6, pp.589-599, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698>

허 제 인(Je-In Hue)

[정회원]



- 1995년 11월 ~ 1997년 12월 : 아시아나항공(주) 객실부 승무원
- 1998년 7월 ~ 2004년 9월 : (주)테크노경영종합연구소
- 2015년 5월 ~ 현재 : 제인파트너스 대표이사

- 2017년 2월 : 단국대학교 지식재산대학원 글로벌벤처창업학과 석사 졸업
- 2019년 2월 : 경희대학교 일반대학원 경영학과 박사수료

〈관심분야〉

경영학, 인사조직, 창업, 기업가정신