

## 조직과 직무차원의 자원이 자긍심을 통해 종업원 몰입에 미치는 영향: 대상유사성 모형(Target Similarity Model)을 중심으로

백 승 근   신 강 현<sup>†</sup>   원 정 선   조 중 연   이 종 현

아주대학교 심리학과

본 연구는 Lavelle과 McMahan, Harris(2009)의 대상유사성 모형(target similarity model)에 기반해 종업원의 자원이 자긍심 발달을 거쳐 몰입을 야기하는 매개과정을 조직과 직무차원으로 각각 구분해서 살펴보았다. 대기업 종업원(746명)을 대상으로 매개모형을 분석한 결과, 조직차원과 직무차원 각각에서 대상유사성 효과에 해당하는 간접효과가 모두 유의한 것으로 나타났다. 누출효과(spillover effect)에 해당하는 교차경로를 포함한 매개효과는 모두 유의하지 않았다. 다음으로 간접효과 간 차이비교를 통해 지각된 조직지원이 조직기반 자긍심을 거칠 때 과업특정적 자긍심을 거치는 경우보다 효과가 유의하게 더 강한 것으로 나타났고, 직무차원에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 각 검증에서 구조방정식모형 프로그램인 MPLUS를 사용하여 Bootstrapping을 통한 효과크기들의 신뢰구간을 추정하였으며 관련 시사점과 제한점을 논의하였다.

주요어 : 정서지능, 정서노동, 표현규칙, 스트레스 교류모형, 매개된 조절효과

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 신강현, 아주대학교 심리학과, khs9933@ajou.ac.kr

우수한 인재를 선발하고 교육·훈련을 거쳐 높은 성과를 산출하는 인력을 확보하는 것이 오늘날 모든 기업의 큰 숙제가 되었다. 세계 초일류 기업들을 상대로 인재경영전략에 관해 컨설팅하는 맥킨지에서 ‘인재전쟁’(The war for talent)이라는 말로 대표되는 이러한 현상을 설명하기 시작한 뒤로 국내에서도 대기업을 중심으로 우수인재 확보를 위한 치열한 노력이 가시화 되었다. 우수한 인재가 훌륭한 성과를 나타내기 위해서는 홍보와 선발, 교육·훈련과 배치 등 그 과정에서 기업의 막대한 시간과 비용을 초래한다. 하지만 정작 뛰어난 종업원이 되었을 때 다른 조직으로 이직하는 현상은 단지 투입한 자원뿐 아니라 그 이상의 손실을 가져오기 때문에 그들을 조직 내에 보유하기 위한 전략 역시 매우 민감한 사안일 수밖에 없다. 흔히 유사업종에 종사하는 종업원들이 더 높은 보수와 직위 및 복지정책 등을 보장받고 상대기업으로 이직하는 경우가 많은데, 특히 높은 성과와 좋은 평정을 받는 효능감이 높은 종업원들을 대상으로 이러한 현상들이 빈번히 발생한다.

개인의 경력 상승만을 위한 이직을 막기 위해 조직에 대한 종업원의 애착과 충성 등의 긍정적인 태도를 형성하는 것이 그 대안으로 제시될 수 있는데, 이러한 종업원의 정서적이고 규범적인 긍정적 태도 차원을 설명하는 개념이 조직몰입이다. 조직몰입은 직무몰입과 함께 조직에 속한 개인이 직업생활을 영위하면서 발달하는 준거차원의 태도들로 유사하면서도 그 태도에 대한 대상이 직무와 조직으로 구분된다. 다시 말해, 조직의 규범과 가치를 받아들이고 소속감을 유지하려는 조직몰입과 달리 직무몰입은 종업원이 담당하는 과업활동에서 자신의 가치를 찾고 동일시하는 태도이

기 때문에 우수 성과자를 조직에 머무르게 하려는 인재확보의 취지와는 다소 거리가 있다.

하지만 직무몰입 역시 종업원의 몰입경험을 통한 성과재고를 위해 선택할 수 있는 최적의 전략으로서 가치 있는 준거이기 때문에 조직몰입과는 다른 목적으로 측정하고 관리할 필요가 있는 태도변수이다. 2011년 전 세계 1만 명 이상의 종업원들을 대상으로 종업원 몰입조사를 실시한 Gallup이나 세계적인 경영컨설팅 회사인 Hay Group 등은 종업원 몰입이 기업의 탁월한 성과를 산출한다고 입을 모아 주장하는데, 여기서 말한 몰입은 구체적으로는 직무몰입에 더 가까운 개념이다. 즉 직접적으로 종업원의 성과를 높이기 위해서는 직무에 대한 몰입을 높여야 하고, 높은 성과를 보이는 종업원이 오랫동안 조직에 남아 헌신하기를 바란다면 조직에 대한 몰입을 높여주는 차별적인 관리과정이 필요하다.

이렇듯 유사하면서도 구분되는 변인들을 다루는 설명적 틀로 대상유사성 모형(target similarity model: Lavelle, McMahan, & Harris, 2009)이 있다. 대상유사성 모형은 종업원이 직무를 수행하는 과정에서 영향력을 주고받는 대상에 따라 각기 다른 형태의 태도를 형성하게 된다고 설명한다. 이를 직무차원에 적용해 살펴보면 다음과 같다. 먼저 직무차원에서의 요소들이 종업원에게 요구(job demand, 또는 stressor)나 자원(job resource)으로 인식되어(JD-R Model, 직무 요구-자원 모형: Schaufeli & Bakker, 2004) 직무에 대한 태도를 형성하게 되고(예를 들어, 직무몰입), 동일하게 조직차원에서의 주요한 요인들은 자신의 소속 조직에 대해 구체적인 태도(예를 들어, 조직몰입)를 형성하게 한다. 그리고 직무차원과 조직차원의 각 영역 내에서의 관계는 직무특성이 조직태도에, 혹

은 조직특성이 직무태도에 영향을 미치는 교차관계에 비해 더 강할 것이라 설명한다.

직무특성이 종업원의 직무에 대한 태도를 설명하는 과정과 이유에 대해서는 직무특성이론(job characteristic theory, Hackman & Oldham, 1976)에서 오래전부터 다루어 왔다. 직무특성이론은 직무차원의 주요한 요인들이 개인의 의미와 충실감, 성취감으로 대표되는 중요심리상태(critical psychological state)를 경험하게 하므로 다양한 긍정적 결과를 가져온다고 주장한다. 그리고 종업원이 과제를 수행하는 동안 겪는 긍정적 경험은 직무나 과제 영역에서 자긍심(task-specific self-esteem, 과업특정적 자긍심: Simpson & Boyle, 1975)을 향상시키는 원동력이 되고, 긍정적인 자기상을 유지하고자 하는 동기에 따라 직무에 동일시하는 직무몰입을 경험하게 한다(Korman, 1971).

비교적 최근의 조직 내 자기상을 다룬 일련의 연구들에서 직무특성이 개인의 성취 및 긍정적 내적 경험을 통해 직무몰입으로 이어지는 과정을 차용해 조직 차원의 자원이 조직몰입을 야기하는 과정에 조직기반자긍심(organization-based self-esteem)이라는 자기상 평가가 있음을 주장하였다(예를 들어, Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989).

본 연구에서는 인재양성과 관리를 통해 우수한 성과를 산출하기 위한 성과관리의 목표와 인재의 외부유출을 막고 추가적인 선발, 교육, 훈련 등의 비용을 줄이고자 하는 인재관리의 목표를 위해 보다 중점적으로 조직의 자원을 투입해야 하는 구분된 영역이 있음을 밝히고자 한다. 구체적으로는 직무특성이 과업특정적 자긍심을 거쳐 직무몰입으로 가는 직무차원의 매개효과와 조직특성이 조직기반자긍심을 거쳐 조직몰입으로 가는 조직차원의

매개효과를 입증할 것이다. 그리고 대상유사성 모형에 따라 인식과 태도를 형성하는 대상이 동일한 각 영역 내 매개효과가 두 영역 간 교차관계를 가정한 매개효과보다 더 강력한 대상유사성 모형을 입증하고자 한다.

## 대상유사성 모형

종업원은 다양한 정보의 출처에 대해 여러 형태의 직무태도를 형성할 수 있다. 예를 들자면, 상사와 동료에 대한 사회적 교환관계(Cropanzano & Mitchell, 2005; Wayne, Shore, & Liden, 1997), 상사와 조직에 대한 조직공정성 지각(Rupp & Cropanzano, 2002), 그리고 조직과 개인에 대한 조직시민행동(LePine, Erez, & Johnson, 2002; Williams & Anderson, 1991), 등이 있을 수 있다. 이 때, 대상에 대한 인식(예를 들어, 상사 공정성)은 그 구체적 대상에 대한 태도를 야기하는데(예를 들어, 상사 신뢰), 동일한 대상에 대해 형성한 인식과 태도 간의 관계(예를 들어, 상사 공정성이 상사 신뢰를 일으키는)가 다른 대상에 대한 인식과 태도 간 관계(예를 들어, 상사 공정성이 조직신뢰를 일으키는)보다 더 강한 상관이나 인과관계를 맺는 현상을 대상유사성 효과라고 한다(Lavelle et al., 2009).

Lavelle 등(2009)에 따르면, 연구자들이 일반적으로 단일한 것으로 간주하고 측정하는 심리적 구성개념들(예를 들어, 공정성 지각)은 종업원의 다중초점(multifoci)에 의해 세부적인 태도의 대상들(예를 들어, 앞서 언급한 상사와 조직)로 구분될 수 있고 전반적인 태도(예를 들어, 조직 공정성)는 결국 구체적인 태도의 대상에 따라 다른 양상(예를 들어, 상사에 대한 공정성과 조직에 대한 공정성)을 나타내게

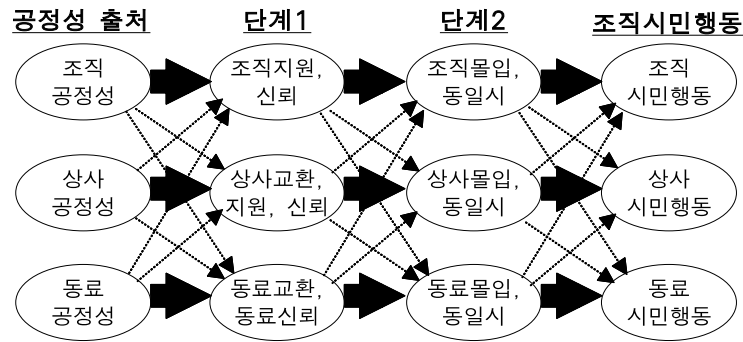


그림 1. 사회적 교환관계에서 공정성과 조직시민행동의 대상사성 모형  
(Levelling et al., 2009)

된다. 따라서 전반적인 태도 간의 상관이나 인과관계를 구체적인 태도의 대상에 따라 구분해서 살펴볼 때 그 연결강도가 더 강한 관련성을 발견할 수 있고, 이를 설명하는 이론적 틀이 바로 대상유사성 모형이다(그림 1, 점선으로 표현된 화살표는 약한 관계성을 의미하고 굵은 화살표는 강한 관계성을 의미한다).

초점 대상에 따른 직무자원 유형: 지각된 조직지원과 직무특성 요인

지각된 조직지원은 조직에 대한 종업원의 인식으로 고용주인 회사가 종업원의 기여에 얼마나 가치를 두고 복지에 얼마나 신경을 쓴다고 믿는지를 의미한다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Lee & Peccei, 2007; Shore & Shore, 1995). 결과적으로 조직지원에 대한 종업원의 인식은 사회적 교환(Blau, 1964) 과정을 통해 직무만족과 같은 대표적인 긍정적 직무태도들을 형성하게 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

사회교환 관계는 상호간의 신뢰를 바탕으로 혜택을 받는 자가 이에 대한 보답의 의무감을 형성함으로써 양방향적인 교환이 발생하는 관

계를 의미하는데, 한 주체가 상대방부터의 혜택에 대해 보답을 하지 못할 때 발생하는 불균형 상태를 해소하고자 하는 인간의 욕구가 상호교환을 가능하게 한다(Blau, 1964). 즉, 지각된 조직지원은 관계의 한 축인 종업원이 상대방 조직으로부터 다양한 측면에서 지원을 받고 있다고 느낄 때 조직과의 관계에서 자신의 역할과 의무에 대해 인식하고 그에 대한 보답으로 조직에 대해 긍정적인 영향력을 미치려고 노력하게 한다.

직무 특성이론 모형은 주요한 직무 특성요인들이 작업환경 속의 종업원들에게 미치는 영향력을 설명하고 있다. 구체적으로 직무와 관련된 기술의 다양성(skill variety)과 과업의 정체성(task identity) 및 중요성(task significance), 피드백(feedback), 자율성(autonomy)이 종업원의 일에 대한 의미와 책임감을 부여하고, 결과물로부터 지식을 습득하는 것과 같은 중요한 심리적 상태(critical psychological states)를 경험하게 한다. 이러한 긍정적 경험은 궁극적으로 동기 부여, 만족과 성과의 향상과 같은 긍정적인 직무태도와 행동을 유발한다고 알려져 왔다 (Hackman & Oldham, 1976).

직무특성 모형은 많은 연구들에서 타당성이

검증되었는데, 예를 들어 Demerouti와 Bakker, Nachreiner, Schaufeli(2001)는 직무와 관련한 모든 요소들이 종업원이 대응해야 하는 직무요구와 그로 인한 에너지 소모를 줄여주는 요소인 직무자원으로 분류될 수 있다고 주장하고, Schaufeli와 Bakker(2004)는 이러한 직무요구와 직무자원이 종업원의 직무 스트레스 경험(burnout: 직무탈진)과 직무에 대한 몰입경험(engagement: 직무열의)을 결정하는 직무요구-자원 모형을 제시하였다(백승근, 신강현, 김완석, 한영석, 2010; 백승근, 신강현, 허창구, 2011). 다섯 가지 직무특성 요인은 Demerouti 등(2001)이 규정한 직무자원의 정의에 부합하는 요소들로 직무상 긍정적인 성취경험과 직무태도 및 행동을 야기하는 것으로 이미 메타연구들을 통해 그 영향력이 정리되어 왔다(예를 들어, Loher, et al., 1985; Brown, 1996; 등).

초점 대상에 따른 자존감(자긍심)<sup>1)</sup> 유형: 조직기반 자긍심과 과업특정적 자긍심

자존감이란 자신의 역량에 대한 지각으로(Rosenberg, 1965), 전반적인 자기 존중감(global self-esteem)은 개인의 일반적인 자기평가를 의미한다(Greenwald & Pratkanis, 1984; Rosenberg, 1965, 1979; Wylie, 1974). 즉, 자존감은 자신이 만들고 유지하는 자신의 모습에 대한 스스로의 평가로서, 자신의 역량을 얼마나 높게 평가하는가에 의해 결정된다(Korman, 1970). 많은

연구자들이 자존감을 위계적인 구조를 가진 다차원적 구성개념이라고 규정하고, 다양한 수준에서의 자존감 개념을 다루었다(Shavelson, Hubner, & Stanton, 1976; Song & Hattie, 1985; Tharenou, 1979). Simpson과 Boyle(1975)는 전반적 자존감이 역할에 구체적인 자신의 가치와 자기평가 및 직무에 대한 효능감 등을 반영하는 지표로서 개인이 삶의 다양한 측면에서 갖는 역할(부모나 학생, 배우자, 직장인 등)로부터 발생한다고 주장하였다(Pierce, et al., 1989).

자존감을 연구한 많은 학자들은(예를 들어, 조직기반 자긍심: Pierce, et al., 1989; 과업특정적 자긍심: Simpson & Boyle, 1975; Tharenou, 1979; 학업기반 자긍심: Song & Hattie, 1985) 한 개인에게 다양한 형태의 자존감이 존재하고 전반적 자존감 척도를 사용하는 것 보다 특정 연구에서 설명하고자 하는 맥락에 일치하는 자존감을 측정하는 것이 중요하다고 강조하였다(Epstein, 1979; Pierce, et al., 1989; Tharenou, 1979).

같은 맥락에서 Pierce 등(1989)은 조직에 소속된 종업원을 대상으로 한 연구에서 전반적 자존감 척도가 적절히 설명해내지 못하는 조직맥락에 특정한 현상들과 관련된 조직기반 자긍심 척도를 개발하였다. Pierce 등(1989)은 조직기반 자긍심을 구성원이 조직이라는 맥락 속에서 맡은 바 역할을 수행함으로써 자신의 욕구를 만족시킬 수 있는 정도라고 정의하였다. 다시 말해서, 조직기반 자긍심은 직무활동에 관한 역할을 부여하는 조직이라는 맥락 속에서 발달하는 자존감의 한 유형으로, 조직의 구성원으로서 자신이 얼마나 중요하고 의미 있고, 효과적이며 가치 있는지를 나타내는 개념을 의미하는 것이다(Pierce et al., 1989).

조직기반 자긍심이 조직 내에서의 역할 수

1) 기존 연구들에서 self-esteem을 '자존감'으로, OBSE는 '조직기반 자긍심', TSSE는 '과업특정적 자긍심'으로 번역하여 사용하고 있다. 본 연구에서는 전반적인 특성을 언급할 때는 자존감을, 두 특정 유형을 개별적으로나 묶거나 칭할 때는 자긍심을 사용하였다.

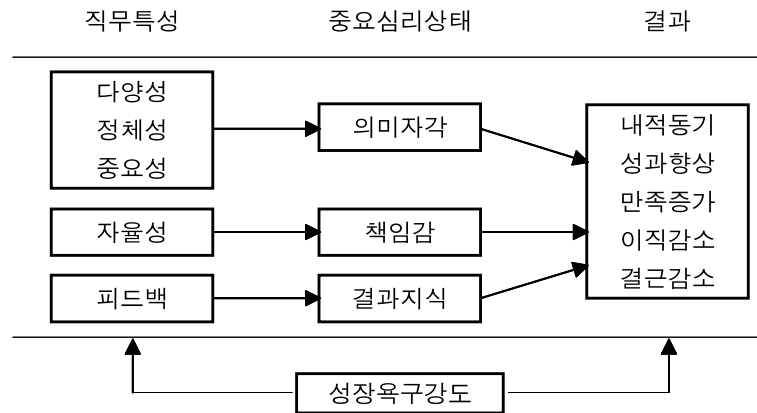


그림 2. 직무특성이론 모형(Hackman & Oldham, 1976)

행에 의해 발달하는 자존감의 한 유형이라면, 직무효능감과 밀접한 관련을 띤 과업특정적 자긍심이 있다. 자존감이 높은 종업원은 자신의 직무에서도 강한 자기효능감을 갖는데, 이들은 자신이 과업수행에 필요한 행동들을 잘 해낼 수 있다는 강한 기대를 갖는다(Bandura, 1982). 또한 자신의 직무에 부여된 다양한 과업활동을 통해 구체적인 과업수준에서의 효능감과 함께 과업특정적 자긍심을 발달시키며, 이는 조직이라는 맥락과 다양한 직무를 수행하는 역할로부터 기인하는 조직기반 자긍심과는 구분된다(Pierce, et al., 1989).

Simpson과 Boyle(1975)은 자존감을 전반적인 자존감과 특정 대상이나 상황에 특수적인 자존감(specific self-esteem), 그리고 과업특정적 자존감(task specific self-esteem)으로 구분하고, 이 중 과업특정적 자존감은 특정 과업을 수행하는 동안 발생하는 자신의 역량 지각이라고 정의하였다. 조직 장면에서 종업원들이 자신의 역할에 따라 직무를 수행하면서 역량과 능력, 통제력 등을 지각함에 따라 자존감이 변화하게 되고, 이때 과업수행 맥락에서 발생하는 자신에 대한 긍정적인 평가가 바로 과업특정

적 자긍심이다.

초점대상에 따른 몰입: 조직몰입과 직무몰입

조직 구성원들의 몰입이 증가할수록 기업의 생산성이 증대되기 때문에, 종업원들로 하여금 일과 조직에 몰입하도록 하는 방안을 탐색하는 과정은 곧 조직을 효과적으로 변화시키기 위한 중요한 변수로 알려져 왔다(Mowday, Porter, & Dubin, 1974; Steers, 1975, 1977). 조직심리학 영역에서 종업원의 몰입은 직무몰입과 조직몰입으로 구분되고(Brooke, Russell, & Price, 1988; Kanungo, 1982; Locke, 1976; Mathieu & Farr, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982), 주요 준거변인들을 예측하는데 있어 두 구성개념 각각의 차별적인 영향력이 검증되어 왔다(예를 들어, Huselid & Day, 1991; Keller, 1997 등).

직무몰입은 자신의 직무에 대한 심리적 동일시 정도를 나타내는 인지적 신념을 말하고(Brooke, et al., 1988; Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970; Locke, 1976; Rabinowitz & Hall, 1977), 조직의 목표와 가치를 받아들이고 조직

을 위해 노력을 아끼지 않으며 소속감을 유지하려는 욕구(Mowday et al., 1982)를 나타내는 조직몰입과는 구분되는 개념으로 볼 수 있다. 직무몰입과 조직몰입은 긍정적인 직무태도로써 두 구성개념 간 높은 관련성을 기대하는 것이 일반적이지만, 그럼에도 전자는 종업원 자신이 맡은 구체적인 수준의 직무와 관련된 평가이고, 후자는 소속된 조직의 성격과 특성에 대한 신뢰나 호의로서 둘은 지향성에 있어서 명백한 차이를 보인다(O'rilly & Chatman, 1986; Mcgee & Ford, 1987; 등). 이에 기반해 직무몰입은 개인이 맡은 직무의 특성에 따라, 그리고 조직몰입은 자신이 소속된 조직의 특성에 따라 그 양태가 달라질 것이라 기대할 수 있다.

#### 지각된 조직지원과 조직몰입의 관계에서 조직 기반 자긍심의 역할

조직지원인식은 조직에 속한 종업원의 가치와 조직으로부터 수용 여부에 대한 신호를 제공한다(Pierce & Gardner, 2004). 소속감 이론(Baumeiste & Leary, 1995)에 따르면, 인간은 소속감과 긍정적인 대인 관계 형성에 대한 기본적인 욕구가 있다. 소속감 이론에서는 자긍심이 개인의 소속에 대한 만족의 지표로서 중요한 역할을 하는데(Leary & Downs, 1995), 집단으로부터의 수용은 자존감을 높이고, 반대로 지속적인 거절은 자존감의 수준을 떨어뜨린다(Aquino & Douglas, 2003; Leary et al., 2006). 소속감 이론에서 주장하는 바의 핵심은 종업원이 조직으로부터 자신의 역할수행에 대한 인정과 보상이 주어지고 복지에 대한 관심과 배려에 해당하는 사회적이고 경제적인 자원이 주어질 때 종업원의 사회정서적 욕구가 충족

된다는 것이다. 따라서 조직의 지원을 인식한 종업원은 소속에 대한 높은 수준의 만족을 경험하며 조직에 기반한 긍정적인 자기상을 형성한다(Ferris, Brown & Heller, 2009; Lee & Peccei, 2007; Pierce & Gardner, 2004). 따라서 종업원이 조직으로부터의 지원을 인식하면 소속된 조직에 대한 만족과 수용을 통해 사회정서적 욕구의 충족을 경험하고, 이로 인해 조직에 기반한 종업원의 자긍심이 높게 발달할 것이다.

종업원의 조직 내 역할수행과 조직으로부터의 인정 및 보상은 사회적 교환관계를 형성한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 지각된 조직지원에 대한 연구들은 개인이 조직에 충성하고(Scholl, 1981; Eisenberger, et al, 1986), 공식적인 보상이나 계약에 의한 강제적 행동의 범주를 뛰어넘는 자발적 행동에 참가(Organ, 1988)하는 이유가 조직과 조직구성원 간의 높은 질의 사회적 교환관계임을 밝히고 있다(Eisenberger, et al., 1986; Shore & Wayne, 1993). 사회적 교환관계의 상대방인 조직으로부터 종업원이 혜택을 받게 되면 보답에 대한 의무감과 내적인 불균형을 해소하려는 노력을 통해 조직에서의 역할수행에 더욱 몰입하게 만든다(Blau, 1964). 또한 이러한 관계의 지속을 통해 종업원의 바람직한 태도 및 행동과 조직의 보상 및 인정은 상호간 교환의 의무를 성실히 이행할 것이라는 사회적 관계의 신뢰를 강화한다(Wayne, Shore & Liden, 1997). 따라서 종업원이 조직으로부터의 지원을 인식하면 사회적 교환관계에서 상대방인 조직에 대해 보답의 의무를 지각하고 역할에 더욱 몰입함으로써 조직몰입의 수준이 높아질 것이다.

자기상에 관한 인지적 일관성 이론에 따르면 사람들은 자기 개념과 일치하는 성과를 얻

고자 동기화된다(Korman, 1971). 따라서 높은 조직기반자긍심을 가지고 있는 종업원은 자신이 조직에서 가치 있고 중요한 사람이라고 인식하고, 조직 내에서 가치 있는 행동들에 몰입함으로써 인지적 일관성을 유지하고자 노력한다. 높은 수준의 조직기반자긍심에는 높은 수준의 자기 역량감과 조직적 가치감이 포함되어 있고, 개인의 삶에서 조직이 자신의 욕구를 만족시켜 주는 중요한 역할을 하는 대상으로 자리 잡도록 한다. 따라서 조직 구성원들은 조직을 자신의 삶의 일부로 통합하고 내면화하려는 시도를 하며, 이러한 시도는 높은 조직몰입이라는 긍정적 결과물로 표출된다(Pierce et al, 1989). 즉, 조직기반 자긍심이 높은 종업원은 자기상과 일치하는 수준의 성과를 보이려 노력하고, 자신에게 긍정적 평가를 제공하는 조직을 자신과 동일시함으로써 높은 조직몰입 수준을 보일 것이다.

이와 같은 사실을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 조직 기반 자긍심이 지각된 조직지원과 조직몰입간의 관계에서 매개 변수 역할을 할 것이다. 즉 지각된 조직지원이 조직기반 자긍심을 증가시키고 궁극적으로 조직몰입을 증가시킬 것이다.

#### 직무특성과 직무몰입의 관계에서 과업특정적 자긍심의 역할

직무 상황에서의 자긍심은 개인의 역량, 중요성 지각 등에 의해 만들어지는 결과물로, 사람들이 자신의 행동을 관찰함으로써 과업에 특정한 자긍심의 수준을 지각하게 된다(Brockner, 1988). Hackman과 Oldham(1975)은 직

무의 중요한 특성들이 구성원들의 역량 자각, 가치감 및 자기 통제력 경험과 관련되어 있고, 중요한 긍정적 심리상태를 경험하게 된다고 주장하였다. 종업원이 과제를 수행하는 동안 능력과 역량, 통제감을 지각하면 이런 경험은 직무나 과제에 특정한 자긍심을 향상시키는 원동력이 되고, 반면 자신이 역량이 부족하다고 자각하거나 통제당하고 있다고 느끼면 과업특정적 자긍심은 감소한다(Nichole, 1998). 그리고 Tharenou(1979)와 Tharenou & Harker(1982)는 자긍심과 관련된 연구들을 검토한 결과, 직무 특성들과, 개인이 자신의 일과 과제 역량, 가치를 평가하는 것 간에 지속적인 관련성이 있음을 보여주었다. 특히 직무특성 중 피드백은 수행평가 면담과정을 통해 현재 직무에서의 의무이행 수준과 장래 목표 제시를 통해 종업원을 동기부여 시키고(Muchinsky, 2012), 피드백 과정에서 상사의 특성, 피드백의 긍정 혹은 부정적 내용, 전달방식에 따라 종업원의 직무에 대한 수용/거부 반응을 이끌어낸다(예를 들어, Cederblom, 1982; Greenberg, 1986; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; 등). 그리고 업무 수행 중 통제감을 높여주는 자율성(예를 들어, job demand-control model: Karasek, 1979)은 전통적으로 조직연구에서 중요한 직무자원으로서 기능함을 입증해왔다. 따라서 종업원이 직무의 중요특성인 피드백과 자율성을 지각할 때 높은 수준의 과업특정적 자긍심이 발달할 것이다.

직무특성 요인들은 직무자원으로서 종업원의 에너지 소모와 스트레스 경험을 낮추고(Demerouti, et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), 역량과 통제감에 대한 자각 등 긍정적 심리상태를 야기하며(Hackman & Oldham, 1975), 이를 바탕으로 성공적인 과업성취와 만



죽감을 증가시키기 때문에(예를 들어, Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985; Brown, 1996), 종업원의 직무에 대한 몰입을 높인다. 따라서, 직무특성 요인은 종업원의 직무몰입을 향상시킬 것이다.

또한 앞서 지각된 조직지원이 조직몰입을 높이는 과정에서 조직기반 자긍심의 역할에 대해 살펴본 바처럼, 직무에서의 긍정적인 자기상을 형성한 종업원은 그와 일치하는 수준의 과업수행을 나타내고자 자신의 직무에 몰입하게 된다(Korman, 1971). 즉, 과업에서의 역량과 가치에 대한 긍정적 자기평가를 제공해주는 대상이 되는 구체적인 수준의 직무를 삶의 중요한 부분으로 내면화하기 때문에 과업특정적 자긍심은 직무몰입을 높여줄 것이다.

이와 같은 사실을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 과업 특성적 자긍심이 직무특성 요인과 직무몰입간의 관계에서 매개 변수 역할을 할 것이다. 직무특성 요인이 과업특정적 자긍심을 증가시키고 궁극적으로 직무몰입을 증가시킬 것이다.

누출효과(또는 파급효과: spill-over effect)<sup>2)</sup>와 대상유사성 모형

본 연구에서 다루는 조직차원의 변인들(지각된 조직지원과 조직기반 자긍심, 그리고 조

직몰입)과 직무차원의 변인들(직무특성 요인과 과업특정적 자긍심, 직무몰입)은 모두 일과 관련한 맥락에서 개인의 외부로부터 주어지는 자원에 대해 자신과 그 외부 대상에 대해 형성하는 태도를 간의 인과적인 관계를 설명하고자 한다. 직무활동에서 지각된 자원들(직무특성과 조직지원)과 자기평가(과업특정적 자긍심과 조직기반 자긍심), 그리고 몰입의 경험(직무몰입과 조직몰입)은 모두 분석과 설명과정에서 직무와 조직이라는 상하 차원으로 구분되지만(Muchinsky, 2012), 보다 상위의 수준인 조직차원의 지각으로 합쳐질 수 있다(Pierce et al., 1989). Rupp와 Cropanzano(2002)는 조직과의 사회적 교환이 조직공정성과 조직을 향한 시민행동 간의 관계를 매개하고, 상사와의 사회적 교환이 상사공정성과 상사를 향한 시민행동 간의 관계를 매개하는 경험적 연구를 실시하였다. 그들의 연구에서 상사와의 사회적 교환이 조직공정성과 조직을 향한 시민행동 간의 관계를 매개하는 교차 매개효과(또는 누출효과)를 발견하였는데, 이를 종업원과 상사 간의 사회적 교환관계로 인한 보다 원거리의 효과라고 설명하였다.

본 연구의 가설적 모형에서는 조직차원에서 주어지는 다양한 지원들이 구체적인 직무수행에 간접적으로 도움을 줄 수 있고, 이로 인한 성취경험은 과업특정적 자긍심을 통해 그러한 지원의 원천이 되는 조직에 대한 몰입태도를 높여줄 것이라 예상할 수 있다. 이를 통해 그림 3의 가설적 연구모형 내 조직차원의 구성개념 간 경로인 a1과 b1으로 대변되는 매개경로를 가정하였다. 마찬가지로 직무차원의 중요한 특성들은 직무를 부여하는 고용주로서의 조직이 제공하는 자원의 한 측면으로 인식될 수 있기 때문에 조직 내에서 자신의 중요성을

2) spill-over effect의 한글표기에 대해 본 연구에서는 종업원이 태도를 형성하는 대상에 대한 긍정적 효과만을 다루었기 때문에 ‘누출’과 ‘파급’ 모두 적절한 표현일 수 있지만, 부정적인 태도를 다루는 연구로 확장할 경우 원치 않는 결과를 표현하기에 누출이 보다 적절할 수 있다고 판단하였다.

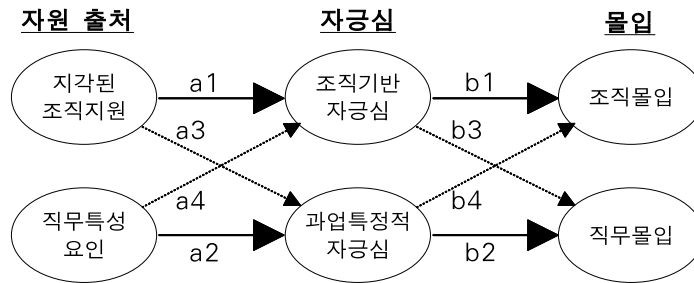


그림 3. 가설적 연구모형 (대상유사성 모형) > 누출효과 모형  
 $a1*b1 > a3*b4$ ,  $a2*b2 > a4*b3$

의미하는 조직기반 자긍심을 높이고, 이에 대한 보답으로 조직이 제공하는 직무에 더욱 몰입하는 긍정적 직무태도를 이끌어 낼 수 있다. 이러한 직무차원의 구성개념 간 관계성은  $a2$ 와  $b2$ 를 통해 매개경로를 가정하였다. 또한 교차경로에 대한 가정에 따라 직무차원의 변인들과 조직차원의 변인들은 영역 간 누출효과가 나타날 것이라 예상할 수 있고, 연구모형에서  $a3$ 와  $b4$ 의 매개효과와  $a4b3$ 의 매개효과를 이를 표현하였다. 다만, 대상유사성 모형에서 설명하는 바대로 동일한 원천으로부터의 정보를 바탕으로 동일한 대상에 대해 형성한 태도인  $a1b1$ 과  $a2b2$ 가 그 영향관계에 있어 누출효과 모형인  $a3b4$ ,  $a4b3$ 보다 직접적이고 강력한 인과관계를 나타낼 것이다(Lavelle et al., 2009).

**가설 3.** 대상유사성 모형의 간접효과가 누출효과 모형의 간접효과보다 클 것이다.

**가설 3-1.** 조직차원 변인으로 구성된 매개 모형의 간접효과가 직무차원과의 교차경로를 통한 매개모형의 간접효과보다 클 것이다.

**가설 3-2.** 직무차원 변인으로 구성된 매개 모형의 간접효과가 조직차원과의 교차경로를 통한 매개모형의 간접효과보다 클 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 절차

여러 기업으로부터 각각 소수의 표집을 통해 구성된 표본은 편의 표본으로서 모집단을 대표하는 포괄성을 띄기 힘들기 때문에 단일 조직을 대상으로 설문을 진행하였다. 단일 조직 내에서 대대적인 설문조사가 진행되기 위해 척도구성과 관련해 설문대상 기업의 인사담당자와 협의를 통해 설문지를 검토하였다. 해당 조직에서 민감한 사안을 묻는 구성개념이 있는지 검토하고 현장에서 업무 중 짧은 시간 내에 설문을 작성할 수 있도록 유사한 형태의 의미 중복이 많은 문항을 가급적 줄여 최종 설문을 구성하였다.

설문은 단일 대기업의 계열사 종업원 약 900명에게 업무 중 서면으로 실시한 후 819명의 응답을 받았다. 다음으로 문항의 10% 이상에 반응하지 않은 응답자를 제거하고 총 746명의 자료를 분석에 사용하였다.

응답자 분포를 살펴보면, 전체 조사대상자 746명 중 남자가 605명(81.1%)으로 대부분을 차지했다. 연령은 20대(44.8%)가 가장 많았고 다음으로 30대(30.7%), 40대(23.3%), 50세 이상

(1.2%)를 차지했다. 직무연한은 1년 이상~3년 미만(30.6%)이 가장 많았고 다음으로 1년 미만(27.9%), 10년 이상(15.7%), 5년 이상~10년 미만(13.9%), 3년 이상~5년 미만(11.9%)의 순으로 나타났다. 직위는 사원과 주임(52.9%)이 가장 많았고, 대리(14.5%), 차장(12.2%), 부장(10.9%), 과장(9.5%)의 순으로 나타났다. 직무는 연구개발(42.9%)이 가장 많았고 다음으로 경영지원(21.7%), 생산 및 제조(14.7%), 판매 및 영업(11.0%), 기획 및 마케팅(9.7%)의 순으로 나타났다.

#### 측정도구

##### 지각된 조직지원

총 8개 문항으로 구성된 Eisenberger(1997)의 척도를 사용하였다. 종업원이 조직으로부터 얼마나 인정과 배려를 받고 있는지를 묻는 문항으로 '회사는 나의 의견에 귀 기울이고 있다.', '회사는 나의 목표와 가치를 중요하게 고려한다.' 등이 있다. 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .793으로 나타났다.

##### 직무특성 요인

Hackman과 Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS)를 바탕으로 Sims 등(1976)이 개정하고 이지우(1997)가 번역하여 구성타당도를 검증한 척도를 사용하였다. 설문에는 인사담당자와의 협의를 통해 직무특성 요인을 대표할 수 있도록 자율성과 피드백을 포함하였다. 두 요인은 선행연구들에서 직무몰입과 상관이 높으며 직무특성이론에서 단일 구성개념만으로도 중요심리상태 중 하나인 책임감을 높여주는 자율성(예를 들어, JD-C Model: Karasek, 1979)과 역시 단일 구성개념만으로 결과지

식을 높여줄 수 있는 피드백(예를 들어, Cederblom, 1982 등)을 포함하였고, 각 3문항(총 6문항)을 사용하였다. 자율성의 예시문항은 '나는 업무처리에 관한 재량권을 가지고 있다', 피드백의 예시문항은 '나는 내가 일한 결과를 확인할 수 있다'이다. 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 자율성이 .822, 피드백이 .796으로 나타났다.

##### 조직기반 자긍심

Pierce 등(1989)이 개발한 척도로 김일천(2003)과 정윤길 및 이준호(2005)가 번안 및 개정한 10문항을 사용하였다. 각 문항은 종업원이 자신을 가치있고 중요한 구성원이라고 믿는 정도를 측정하는 것으로 예시문항은 '나는 나의 조직에서 중요한 인물이다.', '나의 조직에서 나의 영향력이 비중 있게 받아들여진다.' 등으로 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .937로 나타났다.

##### 과업특정적 자긍심

자긍심에 관한 Phyllis(1979)의 문헌검토 연구와 Nichole(1988)의 인터뷰를 통한 과업특정적 자긍심 척도 구성방식에 따라 소영호(2008)의 조직기반자긍심 문항을 본 연구의 목적에 맞게 과업특정적 자긍심으로 개정하였다. 예시문항은 '나의 직무는 나의 조직에서 중요한 역할을 담당하고 있다.', '나는 나의 직무를 효율적으로 수행한다.' 등의 총 7문항으로 Cronbach's  $\alpha$ 는 .878로 나타났다.

##### 조직몰입

Allen과 Meyer(1990)의 척도에서 종업원의 감정적 애착을 의미하는 정서적 몰입 6문항을 사용하였다. 예시문항은 '우리 조직에서 평생

근무하면 행복할 것 같다', '나는 현재 조직에 감정적으로 애착을 느끼지 않는다'(역산)이다. 본 연구에서 *Cronbach's α*는 .849로 나타났다.

### 직무몰입

Lawler와 Hall(1970)의 9문항을 사용하였다. 이 척도는 자신과 현재 담당하고 있는 직무를 동일시하는 정도와 직무에 몰두하고 있는 정도에 초점을 맞추고 있으며 예시문항은 '나는 지금 내가 맡고 있는 일을 계속 맡아서 하고 싶다.', '나는 다른 일을 하고 있는 중에도 내가 맡고 있는 일에 대해 자주 생각한다.'이다. 본 연구에서 *Cronbach's α*는 .885로 나타났다.

### 분석방법

설문응답자의 인구통계적 분포를 살펴보기 위해 SPSS 21.0을 이용한 빈도분석과 기술통계 분석을 실시하였다. 주요 연구변인의 신뢰도 검증을 위해 척도별 내적합치도 계수인 *Cronbach's α*와 변인 간 관련성을 살펴보고자 상관분석을 통해 Pearson-*r*을 추정하였다. 결측치가 전체 응답의 10% 미만인 경우는 연구에 포함시켰으며, 이 때 SPSS의 EM알고리즘을 사용해 해당 세부 구성개념 수준에서 결측치를 추정하고 채워 넣는 방식을 사용하였다.

유사한 구성개념을 측정하여 병렬적인 연구모형을 설계하였기 때문에 연구모형 검증 전 단계에서 개념 간 상관이 높게 나타난 자긍심과 몰입에 대해서는 구분된 구성개념임을 전제할 수 있도록 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정모형 검증은 결과를 해석하기 용이하도록 그래픽으로 제시하는 구조방정식모형 프로그램인 AMOS 21.0을 사용하여 최대우도 추정을 하였고, 단일 구성개념인지(예를 들어,

자긍심) 아니면 구분된 구성개념인지(예를 들어, 조직기반 자긍심과 과업특정적 자긍심)를 모형비교를 통해 확인하였다.

다음으로 본 연구의 가설검증을 위해 구조방정식모형 프로그램인 MPLUS 6.12(Muthen & Muthen, 1998-2011)를 사용하여 검증모형의 적합도를 추정하고 경로의 직접효과와 매개모형의 간접효과 추정을 실시하였다. 일반적으로 AMOS를 사용하지만 특히 간접효과 간의 크기 비교와 그 차이값의 Bootstrapping을 실시하기 위해 모의변인(phantom variable)을 적용할 수 있는 MPLUS를 사용하였다.

MPLUS의 모의변인은 검증모형의 회귀경로에 특정문자를 할당하여 매개효과 추정 시 두 경로 이상의 회귀계수 값을 해당 문자들의 조합으로 구성하여 한 번에 검증할 수 있도록 해준다. 예를 들어, 조직차원에서의 매개효과를 추정하는 경우, 조직지원이 조직기반자긍심을 예측하는 경로에 문자 a1을 할당하고, 조직기반자긍심이 조직몰입을 예측하는 경로에는 b1을 할당한다. 그리고 조직지원이 조직기반자긍심을 거쳐 조직몰입을 예측하는 간접경로는 a1과 b1의 곱항인 a1\*b1으로 구성한다. 이 때 Bootstrapping을 통해 각 경로의 값이 여러 차례의 반복표집을 통해 추정되는 경로값들(즉, a1과 b1)로 간접효과인 a1\*b1의 분포를 생성하고 그 효과들의 95% 신뢰구간 내에 0을 포함하지 않는다면 간접효과가 유의한 것으로 판정한다.

또한 경로계수 값들 간의 크기 비교 역시 해당 문자들의 조합을 통해 유의성 검증이 가능하기 때문에 대상유사성 모형과 누출효과 모형의 간접효과 크기 비교에 필요한 분석이 가능하다. 구체적으로는 그림3의 가설적 연구모형에 표기된 문자를 활용하여, 조직지원->

조직기반 자긍심->조직몰입 모형의 간접효과는  $a1*b1$ 으로 구성하고, 조직지원->과업특정적 자긍심->조직몰입 모형의 간접효과는  $a3*b4$ 로 구성하여, 두 효과간의 차이는  $a1*b1-a3*b4$ 로 만든다. 그 후 역시 모형추정 과정에서 Bootstrapping을 통해 반복추정과 신뢰구간 형성을 거쳐 두 효과 간의 차이가 통계적으로 유의한 수준의 차이인지를 판정한다 (실제 명령문은 부록에 첨부하였다).

## 결 과

연구변인 간 상관과 신뢰도, 평균 및 표준편차

연구에 사용된 모든 변인 간 상관은 정적으로 유의하게 나타났고, 조직과 직무차원의 자원 및 자긍심, 몰입 변인 간 상관값  $r=.470\sim.790(p<.001)$ 으로 나타났다. 지각된 조직지원은 과제특정적 자긍심( $r=.479, p<.001$ )과 조직기반 자긍심( $r=.576, p<.001$ )에 모두 정적으로 유의한 상관을 나타내었고, 직무특성 역

시 조직기반 자긍심( $r=.648, p<.001$ )과 과제특정적 자긍심( $r=.656, p<.001$ )에 유의한 정적 상관을 나타내었다. 또한 자원변인과 자긍심 변인 모두 조직몰입과 직무몰입에 정적으로 유의한 상관을 나타내었다(조직몰입과의 상관:  $r=.389\sim.573, p<.001$ ; 직무몰입과의 상관:  $r=.514\sim.659, p<.001$ ).

## 측정모형 검증

측정된 구성개념들 중 자긍심의 하위 유형인 조직기반 자긍심과 과제특정적 자긍심, 그리고 조직몰입과 직무몰입 간의 측정된 상관계수가 .7이상으로 높게 나타나 네 구성개념들이 각각 충분한 구성타당도를 확보하였는지 진단하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다.

먼저 조직기반 자긍심과 과제특정적 자긍심을 측정하는 모든 지표변인들을 하나의 자긍심 변인으로 묶은 1요인 모형과 개별 자긍심을 측정하는 2요인 모형으로 구분하고 두 모형의 적합도를 비교하였다.

모형의 적합도 비교결과 1요인 모형이 적합

표 1. 측정변인들의 상관, 평균, 표준편차(N=746)

변인명	1	2	3	4	5	6
1. 지각된 조직지원	(.793)					
2. 직무특성	.470***	(.825)				
3. 조직기반 자긍심	.576***	.648***	(.937)			
4. 과제특정적 자긍심	.479***	.656***	.790***	(.878)		
5. 조직몰입	.556***	.389***	.573***	.530***	(.849)	
6. 직무몰입	.557***	.514***	.655***	.659***	.744***	(.885)
<i>M</i>	3.17	3.58	3.60	3.82	3.70	3.63
<i>SD</i>	.616	.633	.645	.637	.755	.736

\*\*\*  $p < .001$

도의 권장기준에 미치지 못하는데 반해 2요인 모형은 상대적으로 모든 적합도 지수에서 우수하고,  $\chi^2$  차이검증에서도 유의한 차이를 보였으며( $\Delta\chi^2=601.771$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.001$ ), 내포관계(nest-nested model)가 아닌 모형비교를 위해 검토한 *AIC*와 *BIC* 지수에서도 모두 1요인 모형에 비해 2요인 모형이 우수한 것으로 나타났다.

다음으로 직무몰입과 조직몰입의 구성타당도 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 모형의 적합도 비교결과 직무몰입과 조직몰입을 단일 요인으로 가정한 1요인 모형이 적합도에 비해 두 구성개념을 구분하여 측정지표들을 적재시킨 2요인 모형이 상대적으로 모든 적합도 지수에서 우수하였으며,  $\chi^2$  차이검증에서도 유의한 차이를 보였다( $\Delta\chi^2=153.279$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.001$ ). 또한 내포관계가 아닌 모형비교를

위해 검토한 *AIC*와 *BIC* 지수에서도 역시 1요인 모형에 비해 2요인 모형이 더 우수한 것으로 나타났다.

#### 연구가설 검증

본 연구의 가설검증을 위해 MPLUS를 이용한 구조방정식모형 검증을 실시하였다. 먼저 대상유사성 모형에 따라 조직차원 내 변인들 간의 완전매개 효과( $a1*b1$ )와 직무차원 내 변인들 간의 완전매개 효과( $a2*b2$ ), 그리고 영역 간 교차경로( $a3$ ,  $a4$ ,  $b3$ ,  $b4$ )를 가정한 연구모형의 적합도 검증을 실시하였다. 두 번째로 각 차원 내에서 독립변인이 매개변인을 거치지 않고 종속변인에 영향을 미치는 직접효과를 연구모형에 추가한 직접모형을 검증하였다. 세 번째로 조직과 직무차원 간 독립변인이 매개변인을 거치지 않고 종속변인에 영향을 미

표 2. 과업특정적 자긍심과 조직기반 자긍심의 모형 적합도 검증 및 비교

	$\chi^2$	$df$	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>AIC</i>	<i>BIC</i>
1요인 모형	1442.600***	113	.860	.831	.126	1522.600	1707.189
<b>2요인 모형</b>	<b>840.829***</b>	<b>112</b>	<b>.923</b>	<b>.907</b>	<b>.040</b>	<b>922.829</b>	<b>1112.033</b>

a. 1요인 모형: 과업특정적 자긍심 7문항과 조직기반 자긍심 10문항을 단일 요인으로 가정한 모형, 2요인 모형: 각각의 구분되는 구성개념에 해당 문항을 적재시킨 모형;

b. 1요인 모형 - 2요인 모형:  $\Delta\chi^2=601.771$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.001$

표 3. 직무몰입과 조직몰입의 모형 적합도 검증 및 비교

	$\chi^2$	$df$	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>AIC</i>	<i>BIC</i>
1요인 모형	528.121***	88	.925	.910	.082	592.121	739.792
<b>2요인 모형</b>	<b>374.842***</b>	<b>87</b>	<b>.951</b>	<b>.940</b>	<b>.041</b>	<b>440.842</b>	<b>593.128</b>

a. 1요인 모형: 직무몰입 9문항과 조직몰입 6문항을 단일 요인으로 가정한 모형, 2요인 모형: 각각의 구분되는 구성개념에 해당 문항을 적재시킨 모형;

b. 1요인 모형 - 2요인 모형:  $\Delta\chi^2=153.279$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.001$

표 4. 연구모형과 비교모형의 적합도 검증 및 비교

	$\chi^2$	$df$	$CFI$	$TLI$	$RMSEA$	$SRMR$
연구모형	295.725	44	.962	.944	.088	.057
직접모형	165.437	42	.982	.971	.063	.028
<b>교차직접모형</b>	<b>125.820</b>	<b>40</b>	<b>.987</b>	<b>.979</b>	<b>.054</b>	<b>.018</b>

a. 연구모형: 완전매개모형, 직접모형: 영역 내 직접효과를 가정한 부분매개 모형, 교차직접모형: 영역 간 직접효과까지 가정한 부분매개 모형;

b. 연구모형 - 직접모형:  $\Delta\chi^2=130.288$ ,  $\Delta df=2$ ,  $p<.001$ ;

c. 직접모형 - 교차직접모형:  $\Delta\chi^2=39.617$ ,  $\Delta df=2$ ,  $p<.001$

치는 직접효과를 직접모형에 추가한 교차직접모형을 검증하였다. 마지막으로 세 검증모형 간 적합도를 비교하였다.

모형 간  $\chi^2$  차이비교와 전반적 적합도 비교 결과, 가장 단순한 연구모형에 비해 영역 내 부분매개모형을 가정한 직접모형이 보다 우수한 것으로 나타났고( $\Delta\chi^2=139.873$ ,  $\Delta df=2$ ,  $p<.001$ ), 또한 영역 간 부분매개모형을 가정한 교차직접모형이 가장 우수한 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2=30.455$ ,  $\Delta df=2$ ,  $p<.001$ ).

Bootstrapping을 통해 채택된 검증모형의 경로 계수 값의 신뢰구간을 살펴보면, 직무특성 요인이 직무몰입을 예측하는 경로( $\beta=.107$ ,  $p=.655$ , 95%  $CI=-.466\sim.787$ )와 조직기반 자긍심이 직무몰입을 예측하는 경로( $\beta=.120$ ,  $p=.399$ , 95%  $CI=-.144\sim.422$ ), 그리고 지각된 조직지원이 과업특정적 자긍심을 예측하는 경로( $\beta=.015$ ,  $p=.830$ , 95%  $CI=-.114\sim.110$ )는 모두 신뢰구간 내 효과없음을 의미하는 '0'을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났고, 그 외 모든 경로는 유의한 것으로 나타났다. 직무특성 요인이 조직몰입을 부적으로 예측하는 경로에 대해서는 논의에서 자세히 다루었다.

#### 간접효과 검증 및 크기비교

연구모형 내 대상유사성 효과에 해당하는 경로들의 조합으로 나타나는 간접효과와 누출효과를 포함한 간접효과의 유의성과 간접효과 간 차이의 유의성을 Bootstrapping을 통해 검증하였다. 먼저 조직몰입에 대한 대상유사성 효과( $a1*b1$ :  $B=.073$ ,  $p<.05$ , 95%  $CI=.036\sim.136$ )가 유의한 반면, 과업특정적 자긍심을 통한 누출효과( $a3*b4$ :  $B=.006$ ,  $p=.851$ , 95%  $CI=-.058\sim.040$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 두 효과의 차이는 유의하게 나타나( $a1*b1 - a3*b4$ :  $B=.068$ ,  $p<.05$ , 95%  $CI=.031\sim.126$ ) 대상유사성 효과가 누출효과에 비해 더 큰 것을 확인하였다.

다음으로 직무몰입에 대한 대상유사성 효과( $a2*b2$ :  $B=.408$ ,  $p<.05$ , 95%  $CI=.111\sim.769$ )가 유의한 반면, 과업특정적 자긍심을 통한 누출효과( $a4*b3$ :  $B=.151$ ,  $p=.409$ , 95%  $CI=-.149\sim.450$ )는 유의하지 않았다. 비록 대상유사성 효과만이 유의한 것으로 나타났지만 두 효과 간 차이는 유의하지 않았다( $a2*b2 - a4*b3$ :  $B=.257$ ,  $p=.205$ , 95%  $CI=-.073\sim.597$ ).

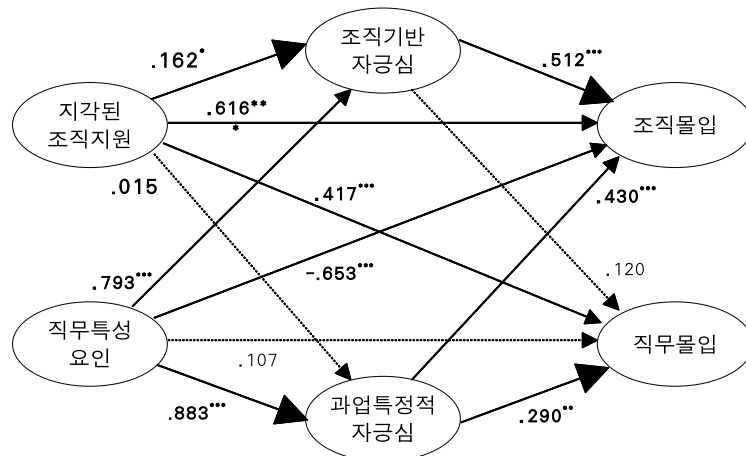


그림 4. 교차직접모형(영역 간 누출효과를 가정한 대상유사성 모형검증 결과; 실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로)

표 5. 조직몰입에 대한 대상유사성 효과와 누출효과와 간접효과 검증 및 효과 간 차이검증

종속변인: 조직몰입	Estimate	SE	95% CI	
			Lower	Upper
1. $a1*b1$ (조직지원-조직기반자긍심-조직몰입)	.073*	.029	.036	.136
2. $a3*b4$ (조직지원-과업특정적자긍심-조직몰입)	.006	.031	-.058	.040
3. $a1*b1 - a3*b4$	.068*	.028	.031	.126

\*  $p < .05$

표 6. 직무몰입에 대한 대상유사성 효과와 누출효과와 간접효과 검증 및 효과 간 차이검증

종속변인: 직무몰입	Estimate	SE	95% CI	
			Lower	Upper
1. $a2*b2$ (직무특성-과업특정적자긍심-직무몰입)	.408*	.199	.111	.769
2. $a4*b3$ (직무특성-조직기반자긍심-직무몰입)	.151	.183	-.149	.450
3. $a2*b2 - a4*b3$	.257	.203	-.073	.597

\*  $p < .05$

## 논 의

동일 대기업 종사자 746명을 대상으로 조직

과 직무차원의 자원들이 종업원의 몰입을 유발하는 과정을 살펴보았다. 대상유사성 모형에 근거해 조직차원의 모형과 직무차원의 모



형으로 구분하고 차별적인 매개효과의 크기를 검증하였다. 이 때 동일한 차원 내 변인 간 매개효과를 의미하는 대상유사성 효과가 구분되는 차원 내 매개변인을 가정한 누출효과보다 크다는 것을 밝히고자 하였다.

이론적 배경을 바탕으로 설정한 조직차원의 대상유사성 효과는 종업원의 조직지원 인식이 조직기반 자긍심을 높이고, 이로 인해 조직몰입이 증가하는 단일 차원 내에서의 매개효과였다. 이 때 조직지원 인식이 직무차원의 자긍심인 과업특정적 자긍심을 거쳐 조직몰입으로 가는 경로는 누출효과로 설정하고, 조직차원의 대상유사성 효과와 그 크기비교를 실시하였다. 그 결과 조직차원의 조직기반 자긍심에 의한 매개효과는 유의한 반면, 과업특정적 자긍심에 의한 매개효과인 누출효과는 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직차원에서의 중요한 준거변인인 조직몰입을 높임으로서 우수 인재의 외부유출을 막고자하는 노력은 조직수준에서의 다양한 지원이 구성원에게 지각될 수 있을 때 그 목적을 달성할 수 있음을 알 수 있다. 이 때, 종업원의 조직을 기반으로한 자긍심은 그 중간과정을 매개하는 자기개념에 대한 내적평가로 높은 자긍심을 유지하려는 동기와 그러한 자기평가의 근거를 제공하는 조직에 대한 동일시 및 소속감 지각(Baumeiste & Leary, 1995)을 야기한다. 그리고 상호호혜성을 바탕으로 자신에게 자원을 공급하는 조직에 대한 책임감의 지각 등이 반영된 종합적인 상태라고 주장한 선행연구와도 일치한다(예를 들어, Aquino & Douglas, 2003; Leary et al., 2006).

다음으로 직무차원 대상유사성 효과는 직무특성 이론에서 설명하는 직무자원들이 종업원

의 과업특정적 자긍심을 높이고, 이로 인해 직무몰입이 증가하는 매개효과로 설정하였다. 그리고 직무차원의 인식이 조직차원의 조직기반 자긍심을 통해 다시 직무차원의 직무몰입으로 이어지는 매개효과를 누출효과로 설정하고 직무차원의 대상유사성 효과와 그 크기 차이를 비교하였다. 그 결과 과업특정적 자긍심을 매개로한 대상유사성 효과가 유의한 것으로 나타났다. 직무차원에서의 자원들은 업무수행 중 에너지 소모와 스트레스 경험을 낮춰주고(Demerouti, et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), 역량과 통제감을 자각하게 하여(Hackman & Oldham, 1975) 직무영역에서 종업원의 자긍심을 높여준다는 것을 알 수 있다. 그리고 직무자원을 바탕으로 한 종업원의 역량지각은 성공적인 업무경험과 만족을 증가시키므로(예를 들어, Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985; Brown, 1996), 종업원의 직무에 대한 몰입을 높여준다는 선행 연구결과와도 일관된 결과를 얻을 수 있었다.

하지만 누출효과로 인한 매개효과가 유의하지 않았음에도 불구하고, 직무차원에서 유의한 대상유사성 효과와의 차이가 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 통계적으로 간접효과는 두 개의 직접효과의 곱항으로 그 계수를 추정하는데 이 때 개별 통계치, 즉 예를 들어, 누출효과에서 직무특성이 조직기반 자긍심을 예측하는 직접경로(a4)와 조직기반 자긍심이 직무몰입을 예측하는 직접경로(b3)를 추정하고 두 추정치의 곱으로 간접효과를 추정한다. 그리고 그 효과의 유의성은 각 추정 계수값의 변산 정도인 표준오차의 크기에 따라 유의도 검증결과가 달라진다. 특히 개별 추정치를 이용해 생성해 내는 차이값이나 곱항과 같은 계수는 정상성을 띄지 않는 경향이 있고 표준오

차 역시 크게 나타나기 때문에 이럴 경우 단일 점추정에 의한 계수의 유의도 검증보다는 Bootstrapping을 통한 신뢰구간 추정을 통해 유의성을 판정하는 것이 더욱 안정적이다 (Preacher & Hayes, 2004). 본 연구 결과에서 직무차원의 간접효과는 조직차원의 간접효과에 비해 그 표준오차가 상대적으로 크기 때문에(직무차원  $SE=.183\sim.203$ ; 조직차원  $SE=.028\sim.031$ ), 신뢰구간 추정에서도 그 범위가 넓게 나타나 95% 신뢰구간 내에 효과가 사라지는 지점이 존재하는 결과가 나타난 것으로 볼 수 있다. 따라서 비록 통계적으로 유의한 차이를 얻지는 못했지만, 직무차원에서의 대상유사성 효과 역시 조직차원에서의와 같이 안정적으로 나타난다는 것을 알 수 있다.

Lavelle 등(2007)은 대상에 대한 구체적인 구분이 없이 전반적인 변인들이나 구분되는 영역에 속하는 변인들 간의 영향관계를 검증한 연구들이 많다고 지적한 바 있다. 본 연구에서는 영역 간 누출효과나 전반적인 변인들 간의 관계에서 유의하게 나타날 수 있는 상관이나 인과관계들이 정보의 원천이나 태도의 대상을 구체화 했을 때는 다른 양상을 나타낼 수 있음을 확증하였다. 즉, 조직차원에서의 구성개념 간의 관련성과 직무차원에서의 구성개념 간의 관련성은 영역 간의 관련성에 비해 보다 분명하고 강하게 나타난다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 조직현상을 연구하는데 있어 변인 간의 관련성을 예측할 때 정보의 원천과 태도의 대상을 같은 맥락으로 구체화 함으로서 보다 정확한 효과의 예측이 가능하게 한다.

본 연구의 결과는 조직이 우수한 인적자원을 양성하고 역량이 탁월한 인재를 보유하기 위한 교육과 복지정책 운영 등 실무영역에서

큰 함의를 갖는다. 앞서 언급한 것과 같이 직무효능감과 관련성이 높은 개념으로 과업특정적 자긍심을 향상시키는 요인을 살펴보면, 조직으로부터의 지원인식보다는( $\beta=.015$ ,  $p=.830$ ) 직무특성 요인들이 강한 영향력을 미치는 것을 알 수 있다( $\beta=.883$ ,  $p<.001$ ). 반면 조직기반 자긍심은 조직으로부터의 지원인식( $\beta=.162$ ,  $p<.05$ )과 직무특성 요인( $\beta=.793$ ,  $p<.001$ )이 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 직무에 있어 종업원들의 효능감을 높이고 높은 생산성을 달성하기 위해서는 직무와 직접적으로 관련된 요소를 개선하여 직무몰입을 높이는 전략을 고안할 필요가 있다. 그리고 조직 내 역량이 우수한 종업원들의 외부유출을 막고 인재를 보유하는 것이 중요한 이슈가 된 현 시점에는 직무요소 뿐만 아니라 사회적 자원으로 노력에 대한 인정, 종업원 의견에 대한 지지와 복지에 대한 관심 및 배려 등을 통해 종업원이 인식하는 조직으로부터의 지원을 높이는데 주력할 필요가 있음을 보여준다.

연구의 기본가정과 차이가 나는 결과를 살펴보면, 대부분의 경로계수 값이 예측과 일치하는 것으로 나타났지만, 그 중 직무특성 요인이 조직몰입을 부적으로 유의하게 예측했다( $\beta=-.653$ ,  $p<.05$ ). 본 연구에서 언급한 모든 변인들이 서로 간의 정적인 관련성을 가정하고 있지만 특이하게 영향력의 방향이 반대로 나타났다. 이러한 결과는 모형 내에 매개변인으로 가정한 자긍심의 두 유형이 정적인 매개효과를 나타낸 것과도 상반되는데, 직무자원이 종업원의 자긍심 변화 없이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에 대한 설명이 필요하다. 이와 관련해 책임감의 삼각형 모형(triangle model of responsibility: Schlenker, Britt, Pennington, Murphy, & Doherty, 1994)은 사회적 교환관계에

서 대상에 대한 의무감이 발달하는 과정에 필요한 요소들을 설명하고 있다. Schlenker 등(1994)에 의하면, 개인과 대상과의 관계를 규정하는 규칙(prescription)과 역할을 의미하는 개인의 정체감(identity), 그리고 규칙에 정당한 사건(event)이 발생할 때 대상과 개인 간의 의무감이 발달한다. 직무특성 요인이 종업원에게 자원으로 기능할 때는 직무와 조직에 대한 의무감을 높이는 과정이 책임감 모형을 통해 설명되지만, 책임감 모형에서 규정하는 조직과의 정체감 지각없이 그러한 과정이 결핍되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 자긍심 향상을 통해 우수한 인재의 유출을 막기 위한 조직의 노력은 종업원으로 하여금 직접적인 직무와 소속된 조직과의 관계에서 이루어지고 있음을 정확하게 인지시킬 필요가 있다. 이러한 추정은 본 연구에서 다루어지지 않은 변인들과의 영향력을 가정한 것으로 추후 연구에서는 직무와 조직에 대한 책임감이 발달하는 기제를 포함해 대상유사성 모형을 검증하는 연구가 필요하다.

같은 맥락에서 선행 연구에 따르면, 리더십 교육과 조직의 다양한 보상 전략 등도 종업원의 조직에 대한 몰입을 높이고 우수한 성과를 산출하는 인재를 조직에 머무르게 하는데 큰 영향력을 미칠 수 있다. 특히 백승근, 허창구, 신강현, 조중연, 조혜정, 나윤주(2012)는 Schlenker 등(1994)의 책임감의 삼각형 모형에 기반해 조직으로부터의 지원이 개인의 효능감을 높임에도 불구하고 조직기반 자긍심을 유발하지 않고 개인의 효능감만을 높이는 경우에는 종업원의 이직의도가 오히려 증가하는 양상을 밝힌바 있다. 백승근 등(2012)은 이를 조직으로부터의 지원을 조직의 배려로 인식하기보다는 자신의 능력에 대한 대가로 귀인할

때 지원의 출처인 조직에 대해 책임감을 형성하지 못하기 때문이라고 설명하였다. 따라서 종업원과 조직의 관계가 상호호혜성에 기반한 책임감과 소속감을 가져오기 위해서는 조직으로부터의 지원이 어떻게 전달되는지가 중요한 요소가 될 수 있다. 이 때 특히 조직과 종업원 사이를 연결하는 중간관리자 층의 리더십이 중요한 요소로 작용할 수 있다. 추후 연구를 통해서도 조직으로부터의 지원이 개인의 자기평가로 이어지는 과정에서 책임감과 소속감, 보상에 대한 귀인의 매커니즘을 밝히는 중간과정 변수들에 대한 고려가 필요할 것이다.

또한 모형검증을 통해 추정된 개별 경로계수 값을 살펴보면, 직무특성 요인으로부터의 경로가 지각된 조직지원으로부터의 경로보다 상대적으로 강하게 나타났다. 비록 대상유사성 모형에 기반한 간접효과의 크기는 누출효과로 인한 간접효과에 비해 크게 나타나 가설을 지지하는 결과를 얻었지만 개별 경로에 대해 보다 세심한 고려가 필요하다. 종업원이 지각한 조직의 지원은 많은 연구자들의 정의처럼 다양한 형태의 지원과 배려로부터 유발되고(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Lee & Peccei, 2007; Shore & Shore, 1995), 따라서 비록 구분되지만 조직차원에서의 지각이 직무차원에서의 인식을 아우르는 개념으로 볼 수 있다. 따라서 추후의 연구에서는 자원과 자긍심, 몰입 간의 인과관계뿐만 아니라 상관관계로 가정한 차원 간 동일 선상의 개념에 대해서도 인과적 영향력을 가정한 모형을 추후 연구에서 다루어 볼 필요가 있다.

앞서 직무차원에서의 대상유사성 효과와 누출효과의 추정된 계수값들이 가지는 표준오차가 크게 나타나 두 효과 간의 차이가 기각되

었는데, 이 때 표준오차가 크다는 것은 이러한 효과의 추정치가 갖는 변동을 설명하는 다른 요인이 존재할 수 있음을 의미한다. 즉, 직무자원이 과업에 기반한 자긍심을 예측하는 과정에서 직무자원 간의 상호작용은 물론 자긍심 외의 다른 개인특성 요인들이 이를 조절하는 양상을 상정할 수 있다. 예를 들어, Schaufeli와 Bakker(2004)가 주장한 직무요구-자원 모형에서는 본 연구에서 가정한 직무자원 뿐만 아니라 직무요구에 해당하는 스트레스의 원인이 되는 요인으로 업무량(workload), 커뮤니티(communitiy), 가치(value) 등(Maslach & Leiter, 2001)의 영역에서 불일치하는 것이 직무자원으로 인해 직무몰입을 높아지는 과정을 방해하는 요인으로 상정될 수 있다. 추후 연구에서는 직무자원 뿐만 아니라 직무요구에 해당하는 구성개념들을 측정하여 대상유사성 모형을 보다 확장할 수 있는 많은 연구들이 시도될 수 있을 것이다.

마지막으로 자료수집에 있어서 본 연구에서는 단일 시점에 수집한 횡단적 자료를 이용해 인과관계 모형을 검증하였다. 조직차원에서의 인식이 직무무한이 길어지면서 변화하는 비교적 크고 추상적인 대상에 대한 개념인데 반해, 직무차원에서 측정된 변인들이 갖는 큰 변동성은 매일 혹은 매주 수준의 보다 일상적이고 빠르게 변화하는 업무활동에 의해 크게 달라질 수 있는 개념으로 볼 수 있다. 따라서 비록 구조방정식 모형이 인과관계 검증을 보다 정교하게 추정해주는 이점이 있지만 그럼에도 동일시점에 수집한 자료는 그 관련성에 있어서도 더 강하고 인과적으로 복잡한 관계가 반영된 것으로 볼 수 있기 때문에 시간의 흐름에 따라 일정 횟수 이상의 시점을 측정하여 관계성을 살펴보는 종단적인 연구설계

가 필요하다.

## 참고문헌

- 김일천 (2003) 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 백승근, 신강현, 김완석, 한영석 (2010). 조직의 정서표현규칙이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 27-51.
- 백승근, 신강현, 허창구 (2011). 서비스직 종업원의 정서노동 과정에서 정서지능의 매개된 조절효과 검증: 스트레스 교류모형과 직무요구-자원 모형을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(2), 429-455.
- 백승근, 허창구, 신강현, 조중연, 조혜정, 나운주 (2012). 조직지원과 명성이 이직의도에 미치는 양가효과: 자기평가기반에 근거하여. 한국 산업 및 조직심리학회, 2012년 춘계학술대회 게시발표 모음집, 126-127.
- 소영호 (2008) 스포츠시설 종사원의 경력개발과 교환관계 구성요소와 조직기반 자긍심 및 조직태도의 관계. 단국대 대학원 석사학위논문.
- 이지우 (2002) 고용형태에 따른 직무특성과 조직몰입의 관계. 인사조직연구, 10(1), 1-26.
- 정윤길, 이준호 (2005) 역할스트레스와 역할 내, 외 성과간 관계 및 조직기반 자긍심의 조절효과. 한국지방자치학회보, 17(2), 167 -186.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The

- moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195-208.
- Bandura, A.. (1982). The self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Battistich, V., Solomon, D., & Delucchi, K. (1993). Interaction Process and Student Outcomes in Cooperative Learning Groups. *The Elementary School Journal*, 94(1), 19-32.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, J. D. (1986). Evaluations of self and others: Self-enhancement biases in social judgments. *Social Cognition*, 4, 353-376.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In S. W. Gilliland, D. P. Skarlicki, & D. D. Steiner (Eds.), *Justice, morality, and social responsibility* (pp.63-99). Greenwich, CT: Information Age.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Epstein, S. (1979). The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1097-1126.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286.
- Glendinning, A. (1998). Family life, health and lifestyles in rural areas: the role of self-esteem. *Health Education*, 98, 59-68.
- Greenwald, A. G., & Pratkanis, A. R. (1988). On the use of "theory" and the usefulness of theory. *Psychological Review*, 95(4), 575-579.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Huselid, M. A., Day N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover. A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Motivational consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341-349.
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545.
- Korman, A. K. (1970). Toward an Hypothesis of Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31-41.
- Korman, A. K. (1971). Organizational Achievement, Aggression and Creativity: Some Suggestions toward an Integrated Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 593-613.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.
- Leary, M. R., & Downs, D. L. (1995). Interpersonal functions of the self-esteem motive: The self-esteem system as a sociometer. In M.H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp.123-144). New York: Plenum Press.
- Lee, J. & Pecci, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- McFarlin, D. B., & Bascovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*,

- 40, 521-531.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Mooney, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). "Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units." *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 231-248. Schein, Edgar 1970 *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Muchinsky, P. (2012). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* 10th. (Eds.), Hypergraphic Press.
- Nicole, R. (1998). The cognitive antecedents of task-related self-esteem. *Social Behavior and Personality*, 25(4), 401-408.
- O'Reilly C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Perez, R. C. (1973). The effect of experimentally-induced failure, self-esteem, and sex on cognitive differentiation. *Journal of Abnormal Psychology*, 81, 74-79.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct defining, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.
- Roberts, J. E., & Monroe, S. M. (1994). A multidimensional model of self-esteem in depression. *Clinical Psychology Review*, 14(3), 161-181.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Ruppa, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The Triangle Model of Responsibility. *Psychological*

- Review, 101(4), 632-652.
- Scholl, R. W. (1981). Organizational citizenship: A review, proposed mode and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, J. C. (1976). Self-concept: Validation of construct interpretations. *Review of Educational Research*, 46, 407-441.
- Shrauger, J. S., & Osberg, T. M. (1981). The relative accuracy of self-predictions and judgments by others in psychological assessment. *Psychological Bulletin*, 90, 322-351.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support*: 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Simpson, C. K., & Boyle, D. (1975). Esteem Construct Generality and Academic Performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35(4), 897-904.
- Song, I. S., & Hattie, J. (1985). Relationships between self-concept and achievement. *Journal of Research in Personality*, 19, 365-372.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 45-56.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181-227. New York: Academic Press.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-346.
- Tharenou, P. and Harker, P. (1982). Organizational correlates of employee self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 797-805.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader. member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- 1차 원고접수 : 2013. 04. 08  
2차 원고접수 : 2013. 05. 15  
최종게재결정 : 2013. 05. 18



## The Effects of Organizational Based Self Esteem and Task Specific Self Esteem on Employee Commitment: Comparing Target Similarity Model with Spill-Over Model

SeungGeun Baeck

KangHyun Shin

JungSun Won

JungYeon Jo

Jong Hyun Lee

Department of Psychology Ajou University

The purpose of this study was to examine the mediating role of two self-esteem (organization-based self-esteem: OBSE; task-specific self-esteem: TSSE) in predicting two types of employee commitment (job involvement, organizational commitment) based on the framework of Lavelle, McMahan and Harris(2009)'s target similarity model. A sample of 746 south korean employees were participated in this study and data were analyzed by MPLUS 6.12. The main results are as follows. First, the indirect effects reflecting target similarity effect were supported, but another indirect effects which reflect spillover effect between two dimensions was not. Second, the result of comparison between target similarity effect and spillover effect, which has same predictor and criterion but different mediator in each dimensions, was significant in organization domain, but not in job domain. Finally, the implications and limitations were discussed.

*Key words : target similarity model, perceived organizational support, job characteristic model, organization-based self-esteem, task-specific self-esteem*

## 부 록

### INPUT INSTRUCTIONS

```

title: OOO
data: file is data03.txt; (*data 파일명 지정, 명령문 파일과 동일한 폴더면 경로지정이 필요 없음)
variable: (*data 파일 내의 자료들의 변인명 지정)
    names are auto feed tse1 tse2 jc1 jc2 pos1 pos2 obse1 obse2 oc1 oc2;
    usevariables are auto feed tse1 tse2 jc1 jc2 pos1 pos2 obse1 obse2 oc1 oc2;
analysis: estimator is ml; (*최대우도 추정)
    iteration = 1000; (*최대 1000회 반복 추정)
    bootstrap = 2000; (*부트스트래핑 2000회 실시)
model:
    jct by auto feed; (*자율성과 피드백으로 직무특성 요인 구성)
    tse by tse1 tse2; (*두 개 측정변인으로 과업특정적 자긍심 요인 구성)
    jc by jc1 jc2; (*두 개 측정변인으로 직무몰입 요인 구성)
    pos by pos1 pos2; (*두 개 측정변인으로 지각된 조직지원 요인 구성)
    obse by obse1 obse2; (*두 개 측정변인으로 조직기반 자긍심 요인 구성)
    oc by oc1 oc2; (*두 개 측정변인으로 조직몰입 요인 구성)
    jc on jct; (*직무특성이 직무몰입을 예측하는 직접효과)
    jc on pos; (*지각된 조직지원이 직무몰입을 예측하는 직접효과)
    oc on jct; (*직무특성이 조직몰입을 예측하는 직접효과)
    oc on pos; (*지각된 조직지원이 조직몰입을 예측하는 직접효과)
    obse on pos(a1); (*지각된 조직지원 -> 조직기반 자긍심: a1경로)
    tse on jct(a2); (*직무특성 요인 -> 과업특정적 자긍심: a2경로)
    tse on pos(a3); (*지각된 조직지원 -> 과업특정적 자긍심: a3경로)
    obse on jct(a4); (*직무특성 요인 -> 조직기반 자긍심: a4경로)
    oc on obse(b1); (*조직기반 자긍심 -> 조직몰입: b1경로)
    jc on tse(b2); (*과업특정적 자긍심 -> 직무몰입: b2경로)
    jc on obse(b3); (*조직기반 자긍심 -> 직무몰입: b3경로)
    oc on tse(b4); (*과업특정적 자긍심 -> 조직몰입: b4경로)
model constraint: (*모의변인 구성)
    new(a1b1); a1b1 = a1*b1; (*a1b1 모의변인은 a1과 b1의 곱)
    new(a2b2); a2b2 = a2*b2; (*a2b2 모의변인은 a2와 b2의 곱)
    new(a3b4); a3b4 = a3*b4; (*a3b4 모의변인은 a3과 b4의 곱)
    new(a4b3); a4b3 = a4*b3; (*a4b3 모의변인은 a4과 b3의 곱)
    new(a1b1a3b4); a1b1a3b4 = a1b1-a3b4; (*a1b1a3b4는 a1b1과 a3b4의 차이)
    new(a2b2a4b3); a2b2a4b3 = a2b2-a4b3; (*a2b2a4b3는 a2b2과 a4b3의 차이)
output: sampstat standardized cininterval(bcbootstrap); (*기통계치, 표준화 계수, 부트스트래핑 신뢰구간 값)

```