

## Influence of Learning Agility on Organizational Citizenship Behavior and Moderated Mediating Effect of Job Autonomy and Job Embeddedness<sup>1)2)</sup>

Kim, Seung Min (Chung-Ang University, Master)  
Hong, Ah Jeong<sup>3)</sup> (Chung-Ang University, Professor)

---

---

< ABSTRACT >

---

---

The purpose of this study is to examine the mediating effect of job embeddedness controlled in job autonomy between learning agility and organizational citizenship behavior. For this purpose: an examination of the correlation between learning agility, job autonomy, job embeddedness, and organizational citizenship behavior, and an analysis of the mediating effect of job embeddedness between learning agility and job embeddedness took place. Also, there was a verification of the moderating effect of job autonomy for this indirect path effect. Software programs: SPSS 23.0 and AMOS 23.0 analyzed the data from a questionnaire survey participated in by 303 employees. The research results are as follows: learning agility positively affected organizational citizenship behavior and job embeddedness. Job embeddedness positively affected organizational citizenship behavior. There was a moderating effect of job autonomy between learning agility and job embeddedness. The relationship between learning agility, organizational citizenship behavior, and job embeddedness showed a partial mediating effect. Job autonomy moderately affected the mediating effects of job embeddedness between learning agility and organizational citizenship behavior. These research results presented; the academic significance and practical implications of this study.

**Key Words** : Learning agility, organizational citizenship behavior, job embeddedness, job autonomy

---

---

- 
- 1) The study is a revised version of the first author's master's thesis.
  - 2) This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2020S1A3A2A02091529).
  - 3) Corresponding Author: Hong, Ah Jeong, Professor, Chung-Ang University, 84 Heukseok-Ro, Dongjak-Gu, Seoul, Korea, 06974 / E-mail: ah454@cau.ac.kr

## 학습민첩성이 직무배태성을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과<sup>1)2)</sup>

김승민 (중앙대학교, 석사)  
홍아정<sup>3)</sup> (중앙대학교, 교수)

---

### < 요약 >

---

본 연구는 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무자율성에 조절된 직무배태성의 매개효과를 실증적으로 규명하고 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 이를 위해 학습민첩성, 직무자율성, 직무배태성, 조직시민행동 간 영향관계를 분석 후 학습민첩성과 직무배태성의 관계에서 직무배태성의 매개역할을 살펴보고, 이러한 간접경로 효과에 대해 직무자율성의 조절효과를 검증했다. 설문조사에 303명이 참여하였고, SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 이용하여 자료 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 학습민첩성은 조직시민행동과 직무배태성에 긍정적인 영향을 미쳤고, 직무배태성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 학습민첩성과 직무배태성 간 직무자율성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 직무배태성은 부분매개효과를 나타냈으며 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무배태성의 매개효과에서 직무자율성의 조절효과를 갖는 것으로 확인되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의와 실무적인 시사점을 제시하였다.

**주요어** : 학습민첩성, 조직시민행동, 직무배태성, 직무자율성

---

1) 이 논문은 저자의 석사학위논문을 바탕으로 수정, 보완하여 작성하였음.

2) 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A3A2A02091529).

3) 교신저자: 홍아정, 교수, (06974) 서울특별시 동작구 흑석로 84, 중앙대학교 / E-mail: ah454@cau.ac.kr  
논문투고일자: 2022. 2. 15 / 심사일자: 2022. 2. 16 / 게재확정일자: 2022. 2. 23

## I. 서론

4차 산업혁명과 COVID-19 팬데믹으로 인한 디지털 전환 등 산업 구조는 지금껏 경험하지 못한 속도로 변화하고 있다. 이러한 환경에서 기업은 조직변화에 대응하기 위한 인재를 확보하고, 구성원의 자발적이고 유연한 대처는 조직변화의 성공과 직결된다. Barney & Clark(2007), Garvin et al.(2008)은 변화에 민첩하게 적응하는 조직구성원들의 능력은 조직 생존과 경쟁 우위를 유지하는데 필수임을 강조하였다. Bateman & Organ(1983)은 주어진 직무 외에 동료를 돕고, 직무 역할 이외의 과업을 자발적으로 수행하고 창의적인 아이디어 제안을 하는 등의 조직시민행동은 조직변화를 위한 조직구성원이 취해야 할 적합한 태도와 행동이라고 주장하였다. 이에 기업은 변화에 대응하기 위해 구성원의 조직시민행동 발현을 위한 방법을 모색에 집중해야 한다.

조직시민행동에 영향을 미치는 개인의 심리적 요인과 조직의 구조적 변인은 꾸준히 연구되어 왔다(MacKenzie et al., 1991; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Smith et al., 1983). 조직시민행동에 가장 강한 영향을 미치는 개인특성 요소는 조직몰입이다(Yang et al., 2020). Mowday et al.(1979)에 의하면 조직몰입은 조직목표와 가치관의 수용, 구성원으로 잔류하고자 하는 욕구와 조직을 위해 노력하려는 의지라 하였다. 이는 DeRue et al.(2012)이 정의한 새로운 상황에서의 성과와 적응을 위한 학습 의지인 학습민첩성과 관련 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락에서 조직시민행동에 영향을 미치는 학습민첩성과의 관계에 주목할 필요가 있다.

학습민첩성은 업무성과에 유의미한 영향을 미치는데(Drinka, 2018; Catenacci-Francois, 2018) Park et al.(2015)은 주도적 학습 성향의 조직구성원이 높은 업무성과를 도출함을 확인한 바 있다. 업무성과를 기준으로 보상을 달리하는 성과-보상 연계성은 직무배태성에 영향을 준다(Gerhart & Milkovich, 1992). 즉 학습민첩성을 통한 업무성과는 직무배태성을 높이는데 영향을 미친다. 또한 높은 직무배태성은 조직시민행동에 중요한 영향을 미친다(Cable & Parsons, 2001). 이를 통해 학습민첩성은 직무배태성의 선행변인이며, 직무배태성은 조직시민행동의 동인임을 알 수 있다.

학습민첩성과 조직시민행동, 직무배태성은 실무적으로도 밀접한 관련성이 있다. 학습민첩성과 조직시민행동은 직원의 직무역량과 조직효과성의 기여와 관련된 행동 특성이며, 직무배태성은 이러한 행동 특성을 보유하고 있는 직원의 고용유지와 관련된 요소이다. 실무적 밀접성과 변인 간 연구 결과를 통해서 학습민첩성과 조직시민행동 간 영향관계에서 직무배태성의 중요성 확인할 수 있다. 이에 학습민첩성과 조직시민행동 간 영향관계에서 직무배태

성의 매개효과를 검증해야할 필요가 있다.

직무배태성의 유사변인인 이직의도의 대표 선행변인은 직무만족이다(Tett & Meyer, 1993). 직무만족은 직무수행과 관련된 직무자율성과 밀접한 관련이 있으며 직무자율성이 높을수록 직무만족도 증가한다(Conger & Kanungo, 1988; Deci & Ryan, 1985). Ryan & Deci(2000)는 직무자율성이 자기결정감, 의미성 창조 요소로 개인적 만족감과 혁신행동으로 나타난다고 하였다. 이에 높은 직무자율성이 직무배태성의 증가로 이어질 수 있으며 자율적인 직무 외 조직기여 행동인 조직시민행동과의 연관성이 있음을 알 수 있다. 또 직무자율성은 변화대응이 필수가 된 기업환경의 흐름에서 변화대응을 위한 자발적이고 유연한 직무수행과 관련된 직무환경 요소로 그 중요성과 영향관계를 살펴볼 필요가 있다.

본 연구는 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 직무배태성의 매개효과와 직무자율성의 조절효과를 확인하고자 한다. 이러한 영향관계 검증은 향후 조직시민행동 촉진을 위한 개인적, 조직적 직무환경 구축에 대한 실무적 시사점을 제공하는데 의의가 있다. 세부적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 학습민첩성과 조직시민행동, 직무배태성, 직무자율성의 영향관계는 어떠한가?

둘째, 직무배태성은 학습민첩성과 조직시민행동의 관계를 매개하는가?

셋째, 직무자율성은 학습민첩성과 직무배태성의 관계를 조절하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 학습민첩성

Lombardo & Eichinger(2000)는 학습민첩성을 경험하지 못한 새로운 환경에서의 업무수행을 위한 새로운 역량을 학습하려 하는 의지와 능력이라 정의했다. 하위요인으로 사고, 대인, 변화, 결과민첩성을 제시했다. 사고민첩성은 새로운 관점과 모호하고 복잡한 문제를 타인에게 명확히 설명하는 것을 말한다. 대인민첩성은 스스로에 관한 인지와 타인에 대한 건설적 태도, 변화 속에서도 탄력적인 능력을 발휘하는 것이다. 변화민첩성은 다양한 아이디어에 대한 열정, 새로운 시도에 대한 호기심과 실험 활동과 기술 습득에 적극적인 정도를 의미한다. 마지막으로 결과민첩성은 어려운 상황에서도 결과를 도출하며 타인이 자신 이상의 성과를 달성하도록 고무하고 자신감을 정도를 말한다.

Bedford(2011)는 학습민첩성을 성공을 위한 필요 기술과 능력을 파악하여 직장 내에서의 경험으로부터 학습할 수 있는 개인의 역량이라 정의했다. DeRue et al.(2012)은 학습민첩성

은 개인의 특성에 의해 발현되고 인지과정과 행동과정을 통해 향상된다 했다. 이러한 개인 특성은 학습민첩성이 새로운 경험을 겪게 되는 상황에서 학습을 발현시키고, 그런 경험적인 학습을 통한 시간의 경과가 긍정적 성과변화를 발생시킨다는 것이다. Mitchinson & Morris(2014)는 학습민첩성의 하위 요소로 혁신성, 실행성, 성찰, 위험에 도전, 학습 개방성으로 제안하였다. 국내에는 Im et al.(2017)이 학습민첩성은 경험을 바탕으로 학습하고 이를 통해 자신의 생각과 행동을 유연하게 변화시키는 능력으로 정의했다. 하위요인으로는 성장지향, 유연한사고, 자기인식, 성찰추구, 행동변화로 제안하였다. 최근에는 Park(2019)이 학습민첩성을 도전적인 새로운 일터경험에서 성과도출을 위한 필요 지식과 정보를 민첩하게 학습하고, 결과를 유연하게 적용하는 능력으로 정의했다.

## 2. 조직시민행동

Organ(1997)은 조직시민행동은 과업 성과를 포함한 자발적 공헌 행동으로 조직효과성의 기여와 돕기 같은 우호적 성격과 바람직한 현상 발현을 고무하는 촉진 행동으로 정의했다. Lee & Yoon(2013)은 역할 내 행동은 직무 관련 행동으로 보상이 적용되며 역할 외 행동은 공식적 보상은 없으나 조직의 효과성에 기여하는 자발적 재량 행위라 했다. 즉 조직시민행동은 조직 내 공식적인 직무 역할 외 행동을 지칭하는데 개인의 성과 인정, 공식적인 보상은 주어지지 않지만 조직의 효과성에는 영향을 미치는 자발적인 참여로 이루어지는 행동이다. 조직시민행동의 구성요소는 이타적, 양심적, 예의 바른 행동, 시민의식, 스포츠맨십의 다섯 가지 요인이다(Organ, 1988). 이타성은 조직과 관련된 동료의 직무나 문제해결을 돕는 임의 조직행동으로 과중한 업무가 주어진 동료의 업무를 자발적으로 도와주는 등의 행위를 말한다. 양심성은 조직을 위하는 행위로 개인에게 부가적으로 요구하는 헌신적인 행동으로 가장 기본적 역할 수행으로 볼 수 있다. 예의성은 본인의 직무에서 발생하는 문제가 동료에게 영향을 미칠 것을 사전 공유나 상의를 통한 동료와의 충돌을 사전에 방지하는 행동을 말한다(Smith et al., 1983). 시민의식은 조직 내 구성원으로서의 책임감을 가지고 조직 생활에 몰입, 참여하는 것을 의미한다(Podsakoff et al., 1997). 스포츠맨십은 조직 내 불만, 고충을 참고 조직의 결정을 자발적으로 받아들이는 것으로 사소한 문제를 확장 시키지 않는 행동을 일컫는다(Podsakoff et al., 1997).

조직시민행동에 영향을 주는 선행변인은 직무특성, 조직특성, 개인특성 구분 된다(Dawis & Luthans, 1980). 선행변인에 관한 메타분석 연구결과를 살펴보면 직무특성, 조직특성, 개인특성은 조직시민행동과 모두 유의미한 영향관계가 있는 것으로 확인되었다(Moon & Kim, 2006; Song et al., 2003; Yang et al., 2020). 이 중 조직몰입과 직무만족은 조직시민행동에 가

장 큰 영향을 미치는 선행변인으로 분석되었다(Yang et al., 2020). 따라서 조직 구성원의 개인 특성인 학습민첩성과 조직유효성의 주요 변인인 직무배태성은 조직시민행동과 상관관계가 클 것으로 유추할 수 있다.

### 3. 직무배태성

직무배태성이란 개인이 직장에 머무르게 하는 상황이나 지각된 영향력이다(Mitchell et al., 2001). 배태성이 사회학적으로 다양한 경제활동에 초점을 두고 있는 반면 직무배태성은 개인에게 초점을 두고 있다(DeConinck et al., 2019). 즉 직무배태성은 직장을 떠나지 않고 직장에 머무르는 개인의 이유를 말한다. 사람들은 직장에서 동료와는 업무적, 비 업무적 관계를 맺고 있고 자신이 속한 지역사회의 사람들과 공식적, 비공식적인 관계를 맺고 있다. 이런 다양한 관계는 서로 복잡하게 얽혀 있는데 이 중심에 개인의 직장이 위치하게 된다. 복잡하게 얽혀 있는 개인의 관계망은 다양한 상황에서 이직을 막아주는데 이러한 변수를 직무배태성이라 한다(Akgunduz & Sanli, 2017).

직무배태성은 적합성, 연계성, 희생의 세 가지 하위요인으로 구성된다(Mitchell et al., 2001). 적합성은 개인의 가치, 직업에 관한 생각, 지식, 기술, 능력 등이 직무 조건과 기업의 문화와 잘 맞는다고 생각하는 정도를 의미하고(Ghosh & Gurnathan, 2015), 연계성은 조직 또는 기관 그리고 주변 환경 내 사람들과 공식, 비공식적 연결을 나타낸다(Mitchell et al., 2001). 이는 개인이 삶을 영위 하면서 직무나 직무 외 주변인들과의 모임 등에서 연결되는 인적 네트워크를 말한다(J. H. Lee, 2014). 희생은 근로자가 직장을 떠났을 때 생기는 물질적, 심리적 비용에 대한 인식이다(Mitchell et al., 2001).

직무배태성이 높은 조직구성원은 강한 연계성을 느끼고 그로 인한 부담을 가지게 된다(Hong et al., 2012). 이러한 이유로 동료들이 인정할만한 숙련도를 보여줘야 하는 의무감을 가지게 되는데 이는 혁신행동과 같은 긍정적인 업무성으로 이어지게 된다 했다. Woodman & Schoenfeldt(1990)도 조직관계의 신뢰성, 조직의 적합성이 이루어졌을 때 조직구성원은 창의적 행동을 보이게 된다 했다. 즉 높은 직무배태성은 숙련된 직무수행을 하기 위한 동기를 자극하며 그 결과로 조직유효성을 높이는 요인이 된다.

### 4. 직무자율성

Hackman & Oldham(1975)은 직무수행에 대한 계획, 절차에 대한 허용된 결정의 자유와 재량권의 정도로 보았는데, Campbell et al.(1976)은 직무와 연관된 의사결정에 관한 권한 보장

정도에 대한 조직구성원의 인식 수준을 직무자율성이라고 정의하였다. 이후 Morgeson & Humphrey(2006)는 선행연구를 바탕으로 직무계획, 의사결정, 직무방식 등의 세 가지 하위요인을 제시하였으며 위 요인을 결정할 때 주어지는 재량권의 정도라고 정의했다. Morgeson & Humphrey(2006)는 직무계획의 자율성은 직무를 처리하는 순서나 계획을 수립할 때 가지는 권한 정도라 했다. 의사결정의 자율성은 의사를 결정하는 과정에서의 독창적인 판단을 할 기회나 재량권이다. 직무방식의 자율성은 직무 처리 방식에 있어 타인에게 구속받지 않고 결정할 수 있는 자유를 말한다.

높은 직무자율성은 조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서의 경험에 의미를 증가시켜 강한 동기를 부여받게 한다(Ilggen & Hollenbeck, 1992). Ryan & Deci(2000)도 직무자율성이 높은 조직구성원일수록 직무수행에 있어 높은 동기를 보이며, 동기부여의 중요한 요인이라 하였다. Kwon(2013)은 직무자율성이 부여된 조직구성원은 직무의 가치와 책임감을 가지게 되며 직무성공을 자신의 소유로 느끼게 되는데 이를 통해 조직몰입을 끌어낼 수 있다고 했다. 이처럼 높은 직무자율성은 직무에 관한 동기부여뿐만 아니라 직무의 의미나 책임감을 높여 조직구성원의 조직몰입 또한 유도해 낼 수 있다.

## 5. 학습민첩성, 조직시민행동, 직무배태성, 직무자율성의 관계

학습민첩성과 조직시민행동 관련 선행연구에서는 학습민첩성이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것이 확인되었는데 Jeong & Sung(2018)은 학습민첩성이 조직시민행동에 직접적으로 유의미한 영향관계가 있음을 검증하였다. 학습민첩성의 유관한 개념으로 무형식학습 관점에서 접근할 수 있는데, 무형식학습은 학습자에게 학습을 주도하고 통제하는 권한이 주어지며 정해진 내용 없이 현장 경험을 통해 이루어지는 학습을 말한다(Malcolm et al., 2003). J. K. Lee(2014)는 제조업 근로자를 대상으로 한 무형식학습과 조직시민행동의 영향관계에 관한 연구에서 유의미한 결과를 확인했다. 이러한 맥락에서 학습민첩성과 조직시민행동 간에 상관관계가 있을 것으로 유추할 수 있다.

Connolly(2001), Bedford(2011)는 학습민첩성을 조직성과 예측의 주요 요인이라고 주장하였다. 직무배태성은 조직에 잔류하고자 하는 결정적 요인으로 조직성과를 예측하는 변인임을 입증하여 왔다(Holtom & Inderrieden, 2006; Kim, 2008; Park & Lee, 2004). 학습민첩성과 직무배태성은 조직운영에 관련된 과정 즉 우수한 조직구성원의 선발과 개발, 보유의 일련의 과정에 유관한 요인이다. 이러한 연관성에도 불구하고 학습민첩성과 직무배태성의 직접적 관계를 밝힌 연구는 미비한 편이다. 학습민첩성과 직무배태성의 상관관계를 유추하기 위하여 조직학습의 관점에서 상향식학습과 조직몰입 간 관계를 검증한 연구를 살펴보았다. 상향

식학습은 일반 직원이 정보를 습득하고 자신의 지식과 의견을 경영진에게 전달하여 전략적인 의사결정을 하도록 하는 과정으로(Wei et al., 2011), Lombardo & Eichinger(2000)가 제시한 학습민첩성의 하위요인인 변화민첩성, 사고민첩성과 유사하다. Jin(2019)은 신입사원을 대상으로 상향식학습이 직무배태성의 관계에서 유의한 정적인 영향관계를 검증한 바 있는데, 이는 학습민첩성과 직무배태성 간의 상관관계가 있음을 가정할 수 있게 한다. Park(2017)의 연구에서도 학습민첩성이 조직몰입에 유의미한 상관관계가 있음을 밝힘에 따라서 학습민첩성과 직무배태성 간의 영향관계가 있을 것으로 유추할 수 있다.

직무배태성은 적합성, 연계성, 희생 등의 하위요인으로 구성되므로(Mitchell et al., 2001), 조직에 높은 적합성을 느끼는 조직구성원은 적극적으로 조직의 목표와 이익을 달성하고자 한다(Chen et al., 2016). Choi(2007)는 조직 동일시는 조직에 대해 일체감과 소속감을 느끼고 자신과 조직을 일체화하여 조직의 성공과 실패를 자산의 소유로 지각하는 행동이며 조직시민행동 결정에 중요 요인이라 했다. 이는 직무배태성의 하위요인인 적합성과 연계성이 조직시민행동의 결정요인과 유사한 특성임을 나타낸다. 즉 직무배태성은 역할 외 행동으로 표출되며 조직효과성에 기여하는 직무 외 행동인 조직시민행동에 영향을 미친다(Podsakoff et al., 1997). Wijayanto & Kismono(2004)는 직무배태성과 조직시민행동의 관계에서 정의 영향관계가 있음을 밝혔다(Lee & Lee, 2008). 병원조직구성원의 직무배태성이 이직의도와 조직시민행동 간의 영향에 관한 연구에서 직무배태성이 조직시민행동에 정의 영향을 일부 미치는 것으로 밝혀졌다(Kim, 2010). 이러한 연구결과는 두 변인 간 직접적인 영향관계가 있음을 보여준다.

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인은 직무만족, 조직몰입 등이 있다(Song et al., 2003). 조직몰입은 조직의 목표나 가치, 신념 등 내재화되며 조직을 위한 자발적인 노력을 말하며 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분하였다(Meyer & Allen, 1991). 이 중 정서적 몰입은 조직에 대한 애착과 동일시를 말하며, 지속적 몰입은 조직 이탈 시 발생하는 손실로 인해 몰입하게 되는 것으로 직무배태성의 적합성, 희생과 유사한 특성임을 알 수 있다. Bae & Kwag(2021)은 스포츠 조직에서 직무몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구에서 유의한 영향관계임을 밝혔다. 조직몰입은 다양한 실증연구를 통해 조직시민행동의 선행요인임이 밝혀졌다(Katz & Kahn, 1978; Kim, 2006; Meyer et al., 1993). 또한 조직몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동의 관계에서 매개효과가 있음이 확인되었다(Chung, 2020). 직무배태성의 유사변인과 조직시민행동의 연구결과를 통해 두 변인 간의 간접적인 영향관계를 확인할 수 있다.

Ilggen & Hollenbeck(1992)은 직무자율성이 높은 조직구성원은 직무를 수행과정에서 강한 동기를 부여 받는다 했다. 직무자율성은 직무수행의 높은 동기부여의 요인이며(Ryan &

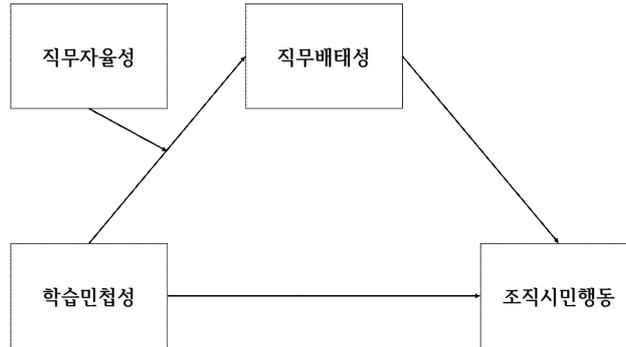
Deci, 2000) 직무자율성이 높은 조직구성원은 직무 의미부여를 통해 책임감과 높은 직무몰입을 끌어낼 수 있다(Kwon, 2013). 이처럼 높은 직무자율성은 직무동기의 부여, 책임감 도출, 조직몰입을 유도한다. 이러한 선행연구를 바탕으로 학습민첩성과 조직시민행동 간 영향관계와 학습민첩성과 직무배태성, 직무배태성과 조직시민행동 간 각각 유의한 영향관계가 있음을 확인하였다. 이에 본 연구에서는 학습민첩성과 조직시민행동 간 영향관계에서 직무배태성의 매개효과를 확인하고자 하였다.

직무 요구-자원 이론에 의하면 직무자율성은 직무자원의 하나로 과도한 업무와 같은 직무요구의 부정적 효과를 완충시키는 작용을 한다(Bakker et al., 2007). 직무자율성이 주어지게 되면 직무수행 일정에 적절한 조율을 통해 직무수행에 필요한 에너지 조절하거나 적절히 충전할 수 있게 된다(Karasek, 1998). 직무자율성은 스트레스 발생 상황을 예방하고 대처하는데 도움이 된다(Thompson & Prottas, 2006). Conger & Kanungo(1988)는 직무자율성이 높으면 직무만족도 높인다고 하였고, Yang et al.(2020)에 의하면 직무자율성은 직무몰입과 직무만족에 조절효과가 있음을 검증하였다. 따라서 직무자율성을 통한 직무일정, 직무진행 방식 결정 등의 독립적인 결정권은 세부적으로 직무배태성의 적합성과 관련 있을 것으로 유추할 수 있다. 이는 자신에게 가장 적절한 방식으로 직무관련 중요사항을 결정하였으므로 그 직무의 적합성이 높아질 것으로 가정할 수 있다. 높은 직무자율성으로 자신에게 적합하게 맞춰진 직무를 포기할 경우 새로운 적응과 직무 조율 등의 희생은 자연스럽게 인지되기 때문이다. 이상에서 살펴본 선행연구 결과들을 바탕으로 학습민첩성과 조직시민행동간 직무배태성의 매개효과에서 직무자율성의 조절효과를 검증하고자 하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 직무배태성이 매개 역할을 하는지 살펴보고, 이러한 간접경로가 직무자율성에 의해 조절되는가와 그 조절효과 정도를 확인하는데 있다. 이 연구의 목적 달성을 하기 위하여 선행연구로부터 변인 간의 관계를 파악하였고 이를 바탕으로 [그림1]의 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

## 2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내 기업에서 근무하는 사원 303명 이상을 대상으로 모바일을 활용한 설문조사를 실시하였다. 2021년 10월 17일부터 29일까지 총 13일간 설문조사 결과 303부를 회수하였으며, 최종 301부(유효율 99.3%)의 설문 응답을 통계분석자료로 사용하였다. 설문조사에 응답한 설문 응답자의 인구통계학적 변인에 따른 분포 현황은 다음과 같다. 성별의 경우 남성 178명(59.1%), 여성 123명(40.9%)으로 남성이 55명(18.2%) 더 많은 것으로 확인됐다. 연령별 분포는 30대가 157명(52.2%)으로 가장 많았고, 그다음으로 40대 76(25.2%), 나머지는 20대 42명(14.0%), 50대 26명(8.6%) 등의 분포를 보였다. 학력별 분포는 4년제 대졸이 167명(55.5%)로 전체 설문 응답자의 절반 이상을 차지하였으며, 대학원 이상 60명(19.9%), 고졸 46명(15.3%), 초대졸 28명(9.3%) 등으로 확인되었다. 근속기간을 묻는 문항에는 10년 이상 79명(24.9%)이 가장 많았으며, 5년~10년 미만 75명(24.9%), 1~3년 미만 67명(22.3%), 3~5년 미만 56명(18.6%), 1년 미만 25명(8.0%)의 분포를 보였다. 직급별 분포는 대리/선임이 95명(31.6%)으로 가장 많았으며, 그다음은 사원/주임 93명(30.9%), 과장/책임 65명(21.6%) 순이었으며, 임원 이상 17명(5.6%)과 차장/수석 17명(5.6%)은 동일한 분포를 보였고, 마지막으로 부장 14명(4.7%)으로 확인되었다.

## 3. 측정도구

학습민첩성을 측정하는 도구로는 Bedford(2011)가 개발하고 Kim & Lee(2016)가 번안한 학습민첩성에 관한 9개 문항을 사용했다. 조직시민행동의 측정도구로 Williams & Anderson(1991)이 개발한 문항을 사용했다. Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동 수혜

의 대상을 기준으로 개인지향조직시민행동과 조직지향조직시민행동으로 구분했다. 총 14문항으로 개인지향조직시민행동 7문항, 조직지향조직시민행동 7문항이다. 직무배태성의 측정 도구는 Mitchell et al.(2001)이 개발한 문항을 국내 실정에 맞게 Lee & Shin(2017)이 개발한 문항을 활용했다. Mitchell et al.(2001)은 직무배태성의 하위 요소를 적합성, 연계성, 희생 등으로 구분했다. 각 요소별 적합성 9문항, 연계성 4문항, 희생 3문항 총 16문항으로 구성되었다. 직무자율성 측정을 위해 사용된 도구는 Morgeson & Humphrey(2006)가 개발한 것으로 Ko & Yoo(2012)가 번안한 도구의 총 9문항을 사용하였다.

#### 4. 자료 분석

수집된 설문응답 자료는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 통계분석을 진행했다. 설문응답자의 인구통계학적 특성에 따른 분포를 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 측정 모형의 평가를 위하여 내적일관성 지수 (Cronbach  $\alpha$ ) 도출과 확인적 요인분석을 수행했다. 연구변인의 수준과 정규성을 검토하기 위해 기술통계 분석을 진행하였고, 독립변인과 종속변인의 영향관계와 조절 및 매개효과 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이상의 변인 간 영향관계 및 효과분석은 SPSS PROCESS를 활용하여 분석했다. 계수에 대한 통계적 유의성 검정은 bootstrapping 기법을 활용했는데, 총 5,000회의 bootstrapping을 통해 도출된 값에 대해 95% 신뢰수준의 bias corrected 신뢰구간을 적용했다. 해당 값에 0이 포함되지 않았을 때 해당 계수는 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다. 동일방법편의(common method bias: CMB) 검토를 위해 Harman(1967) 단일요인검증법을 실시한 결과, 모든 변인을 1개 요인으로 고정하고 도출한 총 분산 값이 기준값인 50% 이하인 30.281%로 나타나, 동일방법편의 문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단하였다(Mat Roni, 2014).

#### 5. 신뢰도 및 타당도

측정도구의 신뢰도와 타당도를 검토하기 위하여 다차원 확인적 요인분석을 수행하였으며, 도출된 모수를 바탕으로 측정모형 평가를 수행했다. 측정모형 평가 영역 중 신뢰도 평가는 일반적 내적일관성 지표인 Cronbach  $\alpha$ 와 함께 총 분산에서 설명된 분산의 비율을 나타내는 합성신뢰도(composite reliability)를 확인했다. 측정모형 평가 영역 중 타당도 평가는 구인 타당도를 확인하는데 초점을 맞추었으며, 세부적으로 수렴타당도와 판별타당도를 각각 검증했다.

측정도구의 신뢰도 검증을 위해 변인별 Cronbach  $\alpha$ 를 살펴본 결과 학습민첩성 .855, 직

무자율성 .950, 직무배태성 .934, 조직시민행동 .822로 나타나 모든 변인이 일반적인 내적일 관성 적절성 판단 기준인 .7 이상을 충족했다(Murphy & Davidshofer, 1988). 잠재변인 적재치 크기에 따른 상대적 가중치를 고려하는 합성신뢰도 측정결과 학습민첩성 .858, 직무자율성 .950, 직무배태성 .792, 조직시민행동 .663등 모든 변인이 판단기준인 .6이상 값을 보여 합성신뢰도 측면에서 해당 변인들의 신뢰도는 적절한 것으로 확인되었다(Gefen, 2003). 이상의 지표를 전반적으로 검토함으로써 본 연구에서 활용한 측정도구의 신뢰도는 적절한 것으로 판단했다.

수렴타당도 평가 결과를 위해 각 잠재변인에 대한 관측변인의 설명 정도를 파악할 수 있는 표준화요인적재치를 확인한 결과, 학습민첩성 2번(.411), 4번(.357), 9번(.460)을 제외한 모든 관측변인은 해당 잠재변인에 .5 이상으로 적재되었다. 또한 모든 요인적재치는  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 표준화 요인적재치가 기준에 미치지 못했던 특정 학습민첩성 문항의 경우 표준화요인적재치는 다소 낮았으나 적절성 판단 기준인 표준화요인적재치 .5 임계치에 근접한 수치였으며, 수렴타당도의 또 다른 평가차원인 합성신뢰도의 경우 .858로, 판단기준인 .6이상으로 나타나 수용 가능한 수렴타당도를 보유하고 있는 것으로 판단하였다. 이상의 내용을 토대로 최종적으로 본 연구모형에서의 전반적인 수렴타당도는 수용 가능한 것으로 판단했다.

판별타당도의 경우  $\sqrt{AVE} > r$  방법을 통해 검증하였다(Fornell & Larcker, 1981).  $\sqrt{AVE} > r$  방법은 각 잠재변인 간 상관관계와 평균추출분산 제곱근 값을 비교하여 평균추출분산 제곱근 값이 큰 경우 판별타당도가 확보되었음을 판단하는 방법이다. 먼저 잠재변인 간 상관관계를 보면 직무배태성은 학습민첩성과 .449, 조직시민행동과 .494, 직무자율성과 .731 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 보였다. 학습민첩성의 경우 조직시민행동과 .622, 직무자율성과 .384 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 보였다. 조직시민행동의 경우 .329 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 보였다. 이상의 변인 간 상관계수와 각 변인의  $\sqrt{AVE}$  과의 비교 결과, 상관관계 범위는 최소 .329에서 최대 .731 범위로 나타났으나,  $\sqrt{AVE}$  의 경우 최소 .647에서 최대 .825 범위로 나타나 모든 변인에서  $\sqrt{AVE} > r$  조건을 만족하였으므로, 변인 간 판별타당성은 적절한 것으로 확인되었다(〈표 1〉, 〈표 2〉 참조).

<표 1> 측정모형 평가 결과

잠재변인	관측변인	b	$\beta$	CR1)	Cronbach $\alpha$	CR2)
학습 민첩성	학습민첩성1	1.965	.701	7.518	.855	.858
	학습민첩성2	.847	.411	5.589		
	학습민첩성3	1.292	.590	6.943		
	학습민첩성4	.834	.357	5.059		
	학습민첩성5	2.349	.811	7.953		
	학습민첩성6	1.896	.763	7.777		
	학습민첩성7	2.402	.863	8.111		
	학습민첩성8	1.470	.663	7.340		
	학습민첩성9	1.000	.460	-		
직무 자율성	직무자율성1	1.000	.723	-	.950	.950
	직무자율성2	.966	.763	13.228		
	직무자율성3	1.012	.800	13.893		
	직무자율성4	1.055	.794	13.791		
	직무자율성5	1.147	.854	14.880		
	직무자율성6	1.211	.878	15.322		
	직무자율성7	1.130	.886	15.477		
	직무자율성8	1.146	.864	15.063		
	직무자율성9	1.104	.851	14.837		
직무 배태성	연계성	.826	.684	9.866	.934	.792
	적합성	1.273	.912	11.370		
	희생	1.000	.630	-		
조직시민 행동	개인지향조직시민행동	1.000	.707	-	.822	.663
	조직지향조직시민행동	1.058	.702	7.783		

b= 비표준화요인적재치,  $\beta$ =표준화요인적재치, CR1)=임계비critical ratio, CR2)=합성신뢰도composite reliability ( $\sum$  표준화적재치)<sup>2</sup>/(( $\sum$  표준화적재치)<sup>2</sup>+( $\sum$  측정오차))

<표 2> 변인 간 상관관계 및 판별타당도 분석결과

구분	AVE	1	2	3	4
1. 직무배태성	.565	(.752)			
2. 학습민첩성	.419	.449**	(.647)		
3. 조직시민행동	.496	.494**	.622**	(.704)	
4. 직무자율성	.681	.731**	.384**	.329**	(.825)

\*\* p<.01

상관행렬 대각선 괄호안은 평균추출분산 제공근임. AVE=평균추출분산Average Variance Extracted

## IV. 연구결과

### 1. 연구변인의 기술통계 분석결과

학습민첩성, 직무자율성, 직무배태성, 조직시민행동에 대해 기술통계분석을 실시하여 각 변인의 평균과 표준편차를 분석했다. 학습민첩성의 평균은 3.928점이었으며, 직무자율성의 평균은 3.598점으로 나타났다. 직무배태성의 경우 전체 구성개념의 평균은 3.407점으로 나타났다, 하위변인은 연계성 3.850점, 적합성 3.488점, 희생 2.883점 순으로 나타났다. 조직시민행동의 경우 전체 구성개념의 평균은 3.801점이었고, 하위변인은 개인지향조직시민행동 3.916점, 조직지향조직시민행동 3.687점 순으로 확인되었다. 다음으로 각 변인의 정규성을 확인하기 위하여 왜도와 첨도의 절댓값을 도출했다. 왜도와 첨도의 비정규성을 구분하는 명확한 기준은 없지만, 관측적 경험규칙(conservative rule of thumb) 상 왜도의 경우 3.0 이상, 첨도의 경우 10.0 이상의 경우 비정규성에 의한 문제가 발생할 수 있다(Kline, 2010). 정규성 검토 결과 일변량 왜도 .002~.789, 일변량 첨도 .091~1.452로 나타나 자료의 비정규성 문제는 크지 않은 것을 확인할 수 있었다(<표 3> 참조).

<표 3> 연구변인 기술통계 분석결과

잠재변인	관측변인	M	SD	왜도	첨도
	학습민첩성	3.928	.534	-.186	-.477
	직무자율성	3.598	.733	-.789	1.136
직무 배태성	적합성	3.488	.768	-.296	.145
	연계성	3.850	.664	-.518	1.452
	희생	2.883	.873	.065	-.252
	전체	3.407	.640	.002	.303
조직시민 행동	개인지향조직시민행동	3.916	.505	.060	-.216
	조직지향조직시민행동	3.687	.538	.018	-.278
	전체	3.801	.451	.254	-.091

## 2. 연구변인 간 영향관계 분석결과

### 가. 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향

학습민첩성이 조직시민행동을 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 학습민첩성을 설명변인으로, 조직시민행동을 준거변인으로 회귀모형 검증 결과, F값이 113.100( $p < .001$ )으로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 회귀모형에서 투입된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 27% 정도를 설명하는 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 1.904로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로

로 확인되었다. 개별변수의 효과성 및 유의성을 확인하기 위하여 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 학습민첩성은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b=.443, \beta=.524, p<.001$ ). 즉 구성원의 학습민첩성 수준이 높아질수록 조직시민행동을 수행할 가능성이 높아질 것이라고 예측할 수 있다(〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	<i>t</i>	Tolerance	VIF
(Constant)	2.063					
학습민첩성	.443	.042	.524	10.635***	1.000	1.000
$R^2=.274$ $F=113.100$ *** Durbin-Watson=1.904						

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

#### 나. 학습민첩성이 직무배태성에 미치는 영향

학습민첩성이 직무배태성을 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 학습민첩성을 설명변인으로, 직무배태성을 준거변인으로 설정한 회귀모형 검증 결과, F값이 59.102( $p<.001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 회귀모형에서 투입된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 17%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 1.974로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 개별변수의 효과성 및 유의성을 확인하기 위하여 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 학습민첩성은 직무배태성에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b=.486, \beta=.406, p<.001$ ). 즉 구성원의 학습민첩성 수준이 높아질수록 자신의 직무에 대한 배태 수준이 높아질 것이라고 예측할 수 있다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 학습민첩성이 직무배태성에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	<i>t</i>	Tolerance	VIF
(Constant)	1.496					
학습민첩성	.486	.063	.406	.688***	1.000	1.000
$R^2=.165$ $F=59.102$ *** Durbin-Watson=1.974						

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

**다. 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향**

직무배태성 하위요인을 설명변인으로, 조직시민행동을 준거변인으로 설정한 다중회귀모형 검증 결과, F값이 21.609( $p<.001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 18% 정도를 설명하는 것으로 나타났다. 잔차의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 1.997로 2 값에 가까우므로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 투입된 독립변인들의 다중공선성 여부 확인 결과, Tolerance .483~.649, VIF 1.540~2.072로 나타나 다중공선성 진단 기준인 Tolerance 0.1이상 VIF 10이하 기준을 충족시켜 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다. 개별변수의 상대적 크기를 파악하기 위하여 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 연계성( $b=.214 \beta=.314, p<.001$ ), 적합성( $b=.092, \beta=.156, p<.05$ ) 순으로 조직시민행동에 정적 영향을 미쳤다. 즉 연계성과 적합성 수준이 증가할수록 해당 구성원의 조직시민행동 수준도 증가할 것으로 예측할 수 있다. 반면, 희생의 경우 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다( $b=-.005, \beta=-.010, n.s.$ )(<표 6> 참조).

<표 6> 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향

	B	S.E	Beta( $\beta$ )	t	Tolerance	VIF
(Constant)	2.675					
적합성	.092	.044	.156	2.063*	.483	2.072
연계성	.214	.045	.314	4.700***	.618	1.618
희생	-.005	.034	-.010	-.158	.649	1.540
$R^2=.179 \quad F=21.609^{***} \quad \text{Durbin-Watson}=1.997$						

\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$

**3. 조절효과, 매개효과 및 조건부 간접효과 분석결과**

학습민첩성이 직무배태성을 매개로 조직시민행동으로 이어지는 경로에서 직무자율성의 조절효과를 확인하기 위하여, 회귀모형을 분석하였다(Hayes, 2013). 독립변인인 학습민첩성과 직무배태성을 설명변수로 투입하여 조직시민행동에 미치는 영향관계를 확인하여 매개효과와 조건부 간접효과를 분석했다.

**가. 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무배태성의 매개효과와 직무자율성의 조절효과**

학습민첩성과 조직시민행동 간 영향관계에서 직무배태성의 매개효과와 직무자율성의 조절된 매개효과를 확인하기 위하여, 학습민첩성과 직무배태성을 설명변수로 투입하고 준거변인을 조직시민행동으로 설정한 다중회귀 분석을 수행하였다. 해당 다중회귀모형 검증 결과 F값이 65.482( $p < .001$ )로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수( $R^2$ )를 살펴본 결과 약 31%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 학습민첩성( $b=.377, p < .001$ ), 직무배태성( $b=.136, p < .001$ ) 모두 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 학습민첩성과 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(Constant)	3.339					
학습민첩성	.377	.045	8.437	.000	.289	.464
직무배태성	.136	.037	3.638	.000	.062	.209

$R^2 = .305 \quad F = 65.482^{***}$

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

Constant=상수; b=비표준화 회귀계수; SE=표준오차(Standard Error);

LLCI=신뢰구간하한한계(Lower Limit Confidence Interval); ULCI=신뢰구간상한한계(Upper Limit Confidence Interval)

조절변인인 직무자율성 수준에 따라 독립변인인 학습민첩성이 매개변인인 직무배태성을 거쳐 종속변인인 조직시민행동에 미치는 매개효과를 살펴본 결과, 먼저 조절변인이 평균 수준일 때 학습민첩성이 직무배태성을 거쳐 조직시민행동에 통계적으로 유의한 매개효과를 미치는 것으로 확인되었다. 조절변인 수준이  $M \pm 1SD$ 인 경우에도 학습민첩성이 직무배태성을 거쳐 조직시민행동에 미치는 매개효과는 유의한 것으로 확인되었다. 즉 학습민첩성과 조직시민행동 영향관계에서 직무배태성은 부분매개효과가 존재하는 것으로 해석할 수 있다. 조절변인 수준에 따른 간접효과 변화 경향성을 살펴본 결과 조절변인 수준이 증가할수록 학습민첩성이 직무배태성을 거쳐 조직시민행동에 미치는 간접효과는 증가하는 것으로 나타났다(〈표 8〉 참조).

<표 8> 조절변인 수준에 따른 매개효과 변화

조절변인 수준	b	BootSE	LLCI	ULCI
-1SD(-.733)	.016	.013	-.005	.045
M(000)	.032	.013	.011	.060
+1SD(.7336)	.047	.018	.017	.087

b=비표준화 회귀계수; BootSE=부트스트래핑 표준오차<sup>Standard Error</sup>;  
 LLCI=신뢰구간하한계<sup>Lower Limit Confidence Interval</sup>, ULCI=신뢰구간상한계<sup>Upper Limit Confidence Interval</sup>

앞서 검증된 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무배태성의 매개효과에 대한 직무자율성의 조절효과를 검증하기 위한 조절된 매개효과를 확인한 결과, 조절된 매개효과 지수는 .021이며 이 수치는 95% 신뢰수준에서 유의한 것으로 확인되어 직무자율성은 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무배태성의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 즉 학습민첩성이 직무배태성을 거쳐 조직시민행동에 미치는 간접효과는 직무자율성이 높아지는 경우 증가하는 것을 확인할 수 있다(<표 9> 참조).

<표9> 조절된 매개지수 검증결과

검증대상	index	BootSE	95% 신뢰구간 [하한, 상한]
직무자율성 조건부간접효과	.021	.012	[.001, .048]

Index=조절된 매개지수; BootSE=부트스트래핑 표준오차<sup>Standard Error</sup>

## V. 결론

본 연구는 기업 근로자의 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 직무배태성의 매개효과와 직무자율성에 의한 조절효과를 검증하였다. 관련 변인들의 선행연구를 분석하여 검증된 변인 간 관계를 바탕으로 연구모형을 설정했다. 국내 기업 근로자를 대상으로 모바일 설문을 활용하여 수집한 자료는 SPSS PROCESS를 활용, 변인 간 영향관계 및 효과 분석을 실시하였고 도출한 연구결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향 분석의 결과, 학습민첩성이 증가할수록 조직시민행동도 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습민첩성이 조직시민행동에 직접적인 영향을 검증한 Jeong & Sung(2018)의 연구결과와 맥을 같이 한다. 조직구성원의 학습민첩성은 조직시민행동 발현의 예측요인임을 알 수 있으므로, 조직 성공을 위한 구성원의

필수 역량으로 학습민첩성을 간주할 필요가 있다. Bedford(2011), DeRue et al.(2012)가 강조하였듯이 학습민첩성은 개인의 특성에 의해 발현되고 인지과정과 행동과정을 통해 향상되므로, 조직의 내부와 외부에서 요구하는 환경변화와 새로운 직무에서 당면한 상황에 민첩하게 대응하고 학습경험이 될 수 있도록 촉진하는게 중요함을 알 수 있다.

둘째, 학습민첩성과 조직시민행동의 영향관계에서 직무배태성의 부분매개효과를 확인하였다. 학습민첩성은 직무배태성에 정적인 영향을 미치며 이는 조직시민행동의 증가로 이어지는 것을 나타내는데, 병원조직 구성원을 대상으로 직무배태성이 조직시민행동과 유의미한 영향관계를 밝힌 Kim(2010)의 연구와 같다. 당면한 상황에 민첩하게 대응하는 조직구성원은 개인과 조직의 가치를 동일시하며 주변 환경 내 사람들과 강한 연계성을 느껴 혁신적인 업무성과를 창출함을 의미한다(Woodman & Schoenfeldt, 1990). 따라서 기업은 조직구성원의 직무배태성을 높일 수 있는 능동적인 조직학습문화를 조성하는 것이 조직시민행동과 같은 직무 외 성과를 제고하는데 근본적인 전제가 됨을 인지해야 한다.

셋째, 학습민첩성과 조직시민행동 간 직무배태성의 매개효과에서 직무자율성의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 즉 직무자율성이 높을수록 직무배태성이 강화되었으며 조직시민행동의 증가로 이어졌다. 이는 Yang et al.(2020)이 밝힌 직무자율성이 조직시민행동의 선행변인이라는 연구결과와 유사하다. 직무자율성이 부여되는 직무환경이 직무배태성을 높여 조직시민행동을 증가하게 한다는 것을 확인할 수 있다. 또한 직무배태성과 조직시민행동의 증가를 위해서는 직무수행의 순서, 방법 등의 결정에 권한이 주어지는 직무자율성이 높은 직무환경이 바탕이 되어야 한다는 것을 시사한다.

불확실하고 끊임없이 변화하는 기업 환경에서는 조직구성원의 직무수행만으로는 생존하기 어렵다. 자발적인 직무 외 행동인 높은 수준의 조직시민행동 발현이 필요하며 이는 매우 중요한 요소이다. 본 연구를 통해 학습민첩성, 직무자율성, 직무배태성, 조직시민행동의 영향관계 확인하였고, 이를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제공하고자 한다. 첫째, 학습민첩성은 직무자율성, 직무배태성, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 확인했다. 이는 학습민첩성이 조직구성원의 직무태도, 직무역량 향상, 변화적응역량, 직무배태를 통한 인재 보유, 직무 외 조직성과 창출을 위한 조직시민행동 발현의 중요한 선행요인임을 알 수 있다. 즉 조직 생존과 변화적응을 위한 인재 선발과 양성에 있어 학습민첩성이 조직의 필수 역량을 주목할 필요가 있다. 둘째, 선발된 인재들의 직무배태성 강화를 위한 멘토-멘티 제도와 같은 직무 연계성 강화와 더불어 직무 외적 연계성 강화를 위한 조직문화를 개발해야 한다. 이와 같은 과정을 통한 직무자율성의 증가와 직무배태성의 강화는 조직시민행동으로 이어지기 때문이다. 셋째 선발된 인재가 자신의 직무에 대한 자발적 학습과 변화에 대처할 수 있는 역량을 키울 수 있는 직무환경을 제공해야 한다. 학습조직, 자율적인 직무교육의 기회

부여 등과 같은 학습민첩성을 최대한 발휘할 수 있는 직무환경 제공은 조직구성원의 높은 직무 전문성을 도출해 낼 수 있으며 직무의 수행, 의사결정과 같은 직무자율성의 증가로 이어질 수 있다. 또한 전문적인 직무역량은 직무에 대한 적합성을 높이며 직무배태성의 강화를 기대할 수 있다. 이는 조직시민행동의 발현과 증가를 위해서는 직무자율성이 높은 직무환경이 바탕이 되어야 한다는 것을 시사한다.

향후 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 국내 기업 근로자를 대상으로 한 연구를 진행하여 세부적인 연구대상에 대한 설명이 부족하다. 중소기업근로자, 생산직 근로자, 영업직 근로자, 정규직과 파견직 등과 같은 특정 분야를 대상으로 표본을 추출하고 편의표집방법으로 연구를 진행한다면 연구대상에 대한 더욱 세부적인 설명이 가능할 것이다. 둘째, 본 연구에서의 변수들은 응답자의 자기보고방식 응답을 통해 측정된 것이다. 응답자가 측정문항의 답변에서 문항의 내용에 대한 객관적인 사실보다 응답자들의 지각된 사회적 바람직성에 반응하여 측정할 가능성이 높아 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있다. 조직시민행동의 설문 문항에 있어 자기 평가가 아닌 상사 및 동료의 평가를 통한 응답을 이용하여 변수 측정에 있어 보다 객관성을 높이는 것이 필요하다. 셋째, 선행연구의 부족으로 변인 간의 관계 고찰에 있어 유사변인인 무형식학습, 공유리더십, 이직의도, 직무만족, 조직몰입 등의 연구변인간 관계를 통해 간접적으로 선행연구를 고찰하였다. 이로 인해 연구결과 해석, 일반화에 한계가 있을 수 있다. 향후 학습민첩성의 수준 및 다양한 변인과의 영향관계를 파악하는 연구의 시행이 필요하다.

## References

- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31(0), 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Bae, J. S., & Kwag, M. S. (2021). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in sports organization through meta-analysis. *The Korean Society of Sports Science*, 33(3), 447-457. <http://doi.org/10.35159/kjss.2021.6.30.3.447> 국문: 배정섭, 곽민석(2021). 메타분석을 통한 스포츠 조직에서의 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계. *한국체육과학회지*, 30(3), 447-457.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Minnesota.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- Catenacci-Francois, L. (2018). *Learning agility in context: Engineers' perceptions of psychologically safe climate on performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Columbia University.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0236>
- Choi, H. T. (2007). *A study on the impact of organizational identification on organizational commitment and organizational citizenship behaviors(OCB's): Focused on the*

- moderating effect of employment types* [Unpublished doctoral dissertation]. Kyonggi University. ☞ 국문: 최훈태(2007). **조직구성원의 조직 동일시가 조직몰입 및 조직시민 행동에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 경기대학교.
- Chung, S. I. (2020). *The effect of employee collectivism on organizational citizenship behavior: Focusing on mediating effect of organizational commitment* [Unpublished doctoral dissertation]. Hanyang University. ☞ 국문: 정승일(2020). **구성원의 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로**. 박사학위논문, 한양대학교.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Connolly, J. (2001). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility* [Unpublished doctoral dissertation]. Florida International University.
- Dawis, T. R. V., & Luthans, F. (1980). Managers in action: A new look at their behavior and operating modes. *Organizational Dynamics*, 9(1), 64-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90014-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90014-5)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation & self-determination in human behavior*. Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- DeConinck, J., Johnson-Busbin, J., DeConinck, M. B., & Busbin, J. (2019). The influence of job embeddedness on turnover intentions among advertising managers. *Archives of Business Research*, 7(1), 137-146. <https://doi.org/10.14738/abr.11.5938>
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers C. G. (2012). Learning Agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- Drinka, G. A. O. (2018). *Coaching for learning agility: The importance of leader behavior, learning goal orientation, and psychological safety* [Unpublished doctoral dissertation]. Columbia University.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109-120.
- Gefen, D. (2003). Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(2), 23-47. <http://doi.org/10.17705/1CAIS.01202>

- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee and compensation: Research and practice. In M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?. *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.09.003>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
- Hong, H. K., Chung, K. Y., & Kim, W. H. (2012). Effects of self-efficacy on job embeddedness, innovation behaviors, and organizational citizenship behavior: The moderating effect worked mainly in the form. *The Journal of the Korea Contents Association*, 12(5), 415-430. <http://doi.org/10.5392/JKCA.2012.12.05.415> ☞ 국문: 홍현경, 정규엽, 김원희(2012). 자기효능감이 직무착근도, 혁신행동과 조직구성원 행동에 미치는 영향: 근무형태에 따른 조절효과 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 12(5), 415-430.
- Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165-207). Consulting Psychologists Press.
- Im, C. H., Wee, Y. E., & Lee, H. S. (2017). A study on the development of the learning agility scale. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 19(2), 81-108. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2017.19.2.004> ☞ 국문: 임창현, 위영은, 이효선(2017). 학습민첩성(Learning Agility) 측정도구 개발 연구. *HRD연구*, 19(2), 81-108.
- Jeong, H. I., & Sung, S. (2018). The effect of learning agility on organizational citizenship behavior: Focused on the mediating effects of work engagement. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 14(1), 139-173. <http://doi.org/10.35637/klehrd.2018.14.1.006> ☞ 국문: 정홍인, 성세필리아(2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개효과를 중심으로. *평생교육·HRD연구*, 14(1), 113-144.
- Jin, D. C. (2019) *The effect of new employees' deep learning and bottom-up learning on job embeddedness: The mediating effect of work engagement and the moderated*

- mediating effect by perspective taking* [Unpublished doctoral dissertation]. Chung-Ang University. ☞ 국문: 진동철(2019). **신입사원의 심층학습과 상향식학습이 직무몰입을 매개로 직무배태성에 미치는 영향과 관점수용에 의한 조절된 매개효과**. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Karasek, R. A. (1998). Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In J. M. Stellman (Ed.), *Encyclopaedia of occupational health and safety* (pp. 34.6-34.14). International Labour Office.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, J. H. (2010). *The effects of Job embeddedness on turnover intention and organizational citizenship behavior in hospital employee: Focusing on moderating effect of personality traits* [Unpublished doctoral dissertation]. Kyungsoong University. ☞ 국문: 김재희(2010). **직무배태성이 병원조직구성원의 이직의도와 조직시민행동에 미치는 영향: 성격요인의 조절효과를 중심으로**. 박사학위논문, 경성대학교.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kim, S. M. (2008). *Effects of job embeddedness and role stressors of hotel employees on job satisfaction, organizational commitment and turnover and intention* [Unpublished doctoral dissertation]. Dongguk University. ☞ 국문: 김성민(2008). **호텔 종사원의 직무착근도와 역할 스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 동국대학교.
- Kim, T. J., & Lee, H. S. (2016). A study on the Influence of learning agility on commitment to organizational change and moderating effect of job autonomy. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 48(1), 27-46. <http://doi.org/10.23840/agehrd.2016.48.1.27> ☞ 국문: 김택진, 이희수(2016). **학습민첩성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과**. *농업교육과 인적자원개발*, 48(1), 27-46.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Ko, D. Y., & Yoo, T. Y. (2012). The effect of job autonomy on innovation behavior: The mediating effect of job satisfaction and moderating effects of personality and climate for innovation. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 215-238. <http://doi.org/10.24230/ksiop.25.1.201202.215> ☞ 국문: 고득영, 유태용(2012). **직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과**. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 215-238.
- Kwon, M. K. (2013). *A study on airlines employee's coaching leadership, service attitude,*

- and innovation behavior: Focusing on moderating effects from individual personality types and job autonomy* [Unpublished doctoral dissertation]. Kyonggi University. ㉮ 국문: 권미경(2013). **항공사 종사원의 코칭리더십, 서비스 태도와 혁신행동에 관한 연구: 개인성격 유형과 직무자율성의 조절적 효과를 중심으로**. 박사학위논문, 경기대학교.
- Lee, J. H. (2014). The effectiveness of job embeddedness in turnover studies: A meta-analysis [Unpublished doctoral dissertation]. Ajou University. ㉮ 국문: 이종현 (2014). 이직연구에서 직무배태성 개념의 유효성. 박사학위논문, 아주대학교.
- Lee, J. H., & Shin, K. H. (2017). A validation study of the Korean job embeddedness scale for employee retention strategy. *Locality and Globality*, 4(2), 55-89. <https://doi.org/10.33071/ssricb.41.2.201708.55> ㉮ 국문: 이종현, 신강현(2017). 국내기업의 인재유지전략을 위한 직무배태성 타당화 연구. **지역과 세계**, 41(2), 55-89.
- Lee, J. K. (2014). *The effect of manufacturing workers' workplace learning on organizational citizenship behavior* [Unpublished doctoral dissertation]. Suncheon National University. ㉮ 국문: 이정금(2014). **제조업 근로자의 일터학습이 조직시민행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 순천대학교.
- Lee, S. J., & Yoon, J. K. (2013). A study on conditions under which and processes through which firms' CSR initiatives for society lead to their employees' OCB. *Journal of Organization and Management*, 37(2), 1-39. ㉮ 국문: 이수정, 윤정구(2013). 기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는 조건과 과정에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 37(2), 1-39.
- Lee, S. K., & Lee, U. H. (2008). A study on the effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior and job performance. *Journal of Digital Convergence*, 6(2), 107-115. ㉮ 국문: 이선규, 이웅희(2008). 직무 임베디드니스가 조직 시민행동과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. **디지털융복합연구**, 6(2), 107-115.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-1)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
- Malcolm, J., Colley, H., & Hodkinson, P. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 313-318. <https://doi.org/10.1108/13665620310504783>

- Mat Roni, S. (2014). *Introduction to SPSS*. SOAR Centre.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning about Learning Agility*. Center for Creative leadership: White Paper.
- Moon, H. K., & Kim, K. S. (2006). A critical review on OCB studies in Korea. *Korean Management Review*, *35*(2), 609-643. ☞ 국문: 문형구, 김경석(2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. *경영학연구*, *35*(2), 609-643.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-227. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Prentice-Hall.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Health and Com.*
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85-97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Park, C., Lee, J. G., & Lee, J. K. (2015). The structural relationship among self-directed learning, psychological capital, and work engagement of employees: Focused on the conglomerates in Korea. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, *17*(4), 133-158. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2015.17.4.006> ☞ 국문: 박철, 이진구, 이제경(2015). 조직구성원의 자기주도학습, 심리적 자본, 일 몰입 간의 구조적 관계: 국내 대기업을 중심으로. *HRD연구*, *17*(4), 133-158.

- Park, J. Y. (2019). *The development of workplace learning agility assessment inventory for knowledge workers* [Unpublished doctoral dissertation]. Seoul National University. ☞ 국문: 박정열(2019). **지식근로자의 일터학습민첩성 진단도구 개발**. 박사학위논문, 서울대학교.
- Park, K. K., & Lee, K. E. (2004). A study on the relationship between job embeddedness and turnover intention in Korea. *Korean Management Review*, 33(5), 1423-1440. ☞ 국문: 박경규, 이기은(2004). 조직에 대한 직무배태성(Job Embeddedness)과 이직의도간의 관계. **경영학연구**, 33(5), 1423-1440.
- Park, Y. J. (2017). *Structural relationships between elementary school teachers' job performance readiness, learning agility, job autonomy, school organizational culture, and school organizational commitment* [Unpublished doctoral dissertation]. Soongsil University. ☞ 국문: 박영주(2017). **초등학교 교사의 직무수행 준비도, 학습민첩성, 직무자율성, 학교조직문화, 학교조직몰입 간의 구조적 관계**. 박사학위논문, 숭실대학교.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. <https://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- 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), 262-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Song, K. S., Choe, M. K., & Park, B. G. (2003). A meta-Analysis on the determinants and moderators of organizational citizenship behavior. *Korean Management Review*, 32(4), 1103-1126. ☞ 국문: 송경수, 최만기, 박봉규(2003). 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석. **경영학연구**, 32(4), 1103-1126.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 10(4), 100-118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 314-329. <https://doi.org/10.1108/095348111111132712>
- Wijayanto, B. R., & Kismono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(3), 335-354.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1990.tb00525.x>
- Yang, I. J., Jeong, J., & Kim, C. R. (2020). A Meta-analysis of researches on organizational citizenship behavior of corporate employees. *Korean Business Education Review*, 35(6), 473-508. <http://doi.org/10.23839/kabe.2020.35.6.473> 국문: 양인준, 정진철, 김채린 (2020). 기업체 근로자의 조직시민행동과 선행변인에 대한 메타분석. *경영교육연구*, 35(6), 473-508.