

직무 배태성의 그늘: 동료지원 인식이 과업성과와 발언행동에 미치는 영향

In the Shadow of Job Embeddedness: How Perceived Coworker Support Shapes Task Performance and Voice Behavior

김진희(주저자)
Jinhee Kim(First Author)

전남대학교 Chonnam National University(ckbe1207@gmail.com)

.....

오늘날 팀 중심의 수평적 조직문화 확산으로 동료간 상호작용의 빈도와 중요성이 증가하고 있으나, 동료지원 인식이 구성원의 성과행동에 미치는 영향력에 대한 실증적 이해는 여전히 부족하다. 본 연구는 사회적 교환 이론과 권력의존 이론을 통합하며, 동료지원 인식이 두 성과행동인 과업성과와 발언행동에 미치는 영향을 검토하고 이러한 관계를 직무 배태성이 어떻게 조절하는지를 탐색하였다. 구체적으로, 동료지원 인식은 과업성과 및 발언행동에 긍정적인 영향을 미칠 것인가 직무 배태성은 제약요인으로 작용하여 그 효과를 약화시킬 것이라는 가설을 제시하였다. 가설 검증을 위하여 국내 기업에 근무하는 직장인과 그 상사를 대상으로 설문을 실시하고 이를 매칭 후 최종 188쌍의 데이터를 분석하였다. 분석 결과, 동료지원 인식은 과업성과와 유의한 관계를 보이지 않았으나 발언행동과는 유의한 정적 관계를 보였다. 나아가, 구성원의 직무 배태성이 높을 때 동료지원 인식이 과업성과 및 발언행동에 미치는 영향력이 오히려 부적인 방향을 보이는 것으로 나타나 그 관계가 뚜렷이 약화됨을 확인할 수 있었다. 본 연구는 동료지원 인식의 양면적 효과와 더불어, 직무 배태성의 그늘을 조명함으로써 구성원의 성과행동을 촉진하고자 하는 조직에 시사점을 제시한다.

주제어: 동료지원 인식, 직무 배태성, 과업성과, 발언행동

In today's organizations, the spread of team-based, horizontal cultures has increased both the frequency and significance of coworker interactions. However, empirical understanding of how perceived coworker support influences employees' performance-related behaviors remains limited. Integrating social exchange theory and power-dependence theory, this study investigates the impact of perceived coworker support on two forms of employee performance—task performance and voice behavior—and explores the moderating role of job embeddedness in these relationships. Specifically, it is hypothesized that perceived coworker support positively influences both task performance and voice behavior, but that high job embeddedness may serve as a constraint, weakening these associations. To test these hypotheses, a survey of employees and their supervisors was conducted, and 188 matched cases were used for the final analysis. The results revealed that perceived coworker support was significantly associated with voice behavior but not with task performance. Furthermore, the positive effects of coworker support on both task and voice behaviors were significantly weakened—even reversed—when employees reported high levels of job embeddedness. These findings contribute to a more nuanced understanding of coworker support and shed light on the potential downside of job embeddedness, offering implications for organizations aiming to enhance employee performance.

Keyword: Perceived Coworker Support, Job Embeddedness, Task Performance, Voice Behavior

1. 서론

현대의 경영환경에서는 팀을 기반으로 하는 수평적 조직 문화가 확산됨에 따라, 구성원 간의 상호작용이 과거 어느 때보다 빈번해졌으며 그 중요성 또한 한층 부각되고 있다(Singh et al., 2019). 많은 구성원들이 동료와의 협력 또는 갈등을 경험하고 있으며, 이러한 동료와의 관계는 그 자체로 개인의 조직생활을 규정할 정도로 중대한 영향을 미친다(Schneider, 1987). 그러나 동료의 영향력은 그 현실적 중요도에 불구하고 그간 상사나 조직의 영향력에 비해 상대적으로 적은 주목을 받아 왔으며, 이에 보다 정교한 이해의 필요성이 지속적으로 제기되어 왔다(Chiaburu and Harrison, 2008). 동료지원 인식은 구성원이 동료가 자신의 안녕을 중요하게 생각하며 직무수행을 도와준다고 여기는 정도를 뜻하며(Susskind et al., 2003), 스트레스, 피로, 번아웃과 같은 구성원의 웰빙 혹은 태도와 관련하여 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 알려져 왔다(e.g., Halbesleben, 2006; Loi et al., 2014; Schwarzer and Leppin, 1989; Van Emmerik et al., 2007; Viswesvaran et al., 1999).

그러나 동료지원 인식이 조직의 생존과 직결되는 성과행동(Dobre, 2013)과 어떠한 관계를 가지는지는 아직 분명치 않다. 여러 연구에서 동료지원 인식과 과업성과 간의 긍정적 관계가 제시되었으나(e.g., Amarnah et al., 2010; Chiaburu and Harrison, 2008; Tsai et al., 2007), 일부 연구에서는 그 직접적 관계가 미약하거나 유의하지 않은 것으로 보고되었다(e.g., Beehr et al., 2000; Karatepe, 2012; Singh et al., 2019). 아울러 동료지원 인식은 공식적 과업의 경계를 넘는 역할 외 행동에도 긍정

적 영향을 미치는 것으로 알려졌지만(Halbesleben and Wheeler, 2015; Ladd and Henry, 2000), 발언행동과 같이 위험성을 수반할 수 있는 행동에 관해서는 긍정적 영향력(e.g., Tucker et al., 2008; Xie et al., 2015)과 그 영향력이 약하거나 없음을 제시한 연구(Loi et al., 2014)가 혼재하여 결론에 모호성을 남긴다. 그러나 고전적 연구로 돌아가보면, 동료가 제공하는 사회적 지원이 구성원 개인에게 강력한 힘의 원천이 되는 동시에 때로는 최적의 성과산출을 방해하는 요인으로 작용할 수 있음이 이미 시사된 바 있었고(Roethlisberger and Dickson, 1939; Stotland, 1959; Seashore, 1954), 오늘 날까지도 구성원 과업수행에 미치는 양면적 효과에 대한 증거가 제시되고 있다(Shin et al., 2020). 동료지원 인식이 지닌 이런 복잡성을 고려할 때, 성과행동과의 관계에 영향을 미치는 상황요인이 고려될 필요가 있음에도 그러한 이해는 여전히 부족한 실정이다(Singh et al., 2019).

이에 본 연구의 목적은 동료지원 인식이 구성원의 두 가지 성과행동, 즉 과업성과와 발언행동에 미치는 영향력을 검토하고, 이들 관계를 조절하는 요인으로서 직무 배태성의 역할을 규명하고자 하는 것이다. 이를 위해 먼저, 동료지원 인식이 과업성과 및 발언행동에 긍정적 영향력을 미칠 것이라는 가설을 제안한다. 과업성과는 조직으로부터 공식적으로 부여 받은 직무의 세부 사항을 이행하는 것이며(Williams and Anderson, 1991), 발언행동은 조직의 유효성 촉진을 위해 과업과 관련된 문제에 건설적인 방향으로 목소리를 내는 것으로서(LePine and Van Dyne, 1998), 이 두 행동은 조직의 유효성을 결정하는 성과의 두 차원인 역할 내 및 역할 외 성과에 각각 속한다(Borman and Motowidlo, 1993; Wang et al., 2022; Williams and Anderson, 1991). 이 두 행

동은 동료지원 인식과 관련하여 관계가 명확하지 않게 나타난 바 있었으나(e.g., Beehr et al., 2000; Karatepe, 2012; Loi et al., 2014; Singh et al., 2019), 관련 연구를 살펴보면 조직시민행동과 같은 협력적 행동과 달리 조직에는 유익하지만 동료들로부터 긍정과 부정 섞인 복잡한 반응을 이끌어낼 가능성이 있다는 공통점이 있어(c.f., Hendricks et al., 2023; Nieberle and Fladerer, 2025) 동료지원 인식과 그 상황적 맥락의 상호작용에 민감하게 반응할 가능성이 크다. 본 연구에서는 동료지원 인식과 두 행동 간의 관계를 설명하기 위해, 동료 간에 지원의 호혜적 선순환 관계 형성을 제시해 온 선행연구를 고려하여(Bommer et al., 2003; Halbesleben and Wheeler, 2015; Ladd and Henry, 2000; Zeijem et al., 2020) 상호호혜의 규범을 강조하는 사회적 교환 이론(Social exchange theory; Blau, 1964)를 기본적 토대로 삼아 논의를 전개하고자 한다. 이에 동료로부터 많은 지원을 받는 구성원들이 이에 보답하기 위해 원활한 과업수행에 기여하고 자신이 속한 집단에 긍정적 변화를 끌어내기 위해 아이디어나 제안을 표명할 동기가 더 높을 것이라는 가설을 제안한다.

나아가 동료지원 인식과 이들 성과행동 간 관계는 구성원이 인식하는 직무 배태성에 따라 달라질 수 있음을 제안한다. 직무 배태성은 다양한 상황적 압력의 결과로 구성원이 조직과 같은 사회적 시스템에 깊숙이 얽여 있다고 느끼는 정도를 나타낸다(Lee et al., 2014; Mitchell et al., 2001). 선행연구는 직무 배태성이 이직을 줄이고 직무만족 등 여러 긍정적 결과를 가져오는 바람직한 지표로 보는 경향이 있었으나(e.g., Hom et al., 2009; Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001; Sun et al., 2012), 사회적 관점에서는 일찍부터 구성원의 이동의 자유와

사회적 관계, 이성적 행동을 제약하는 요인으로 보아왔다(Blau, 1964; Granovetter, 1985). 유사한 맥락에서 최근 여러 연구가 직무 배태성의 '고착감(stuckness)' 측면에 초점을 둔 실증연구 결과를 제시하며 직무 배태성이 부정적 결과로 이어질 수 있는 여건에 관한 연구가 더 이루어질 필요가 있음을 보여준 바 있다(e.g., Allen et al., 2016; Greene et al., 2018; Marasi et al., 2016). 이에 본 연구에서는 사회적 교환 이론에 권력의존 이론(Power dependence theory; Emerson, 1962)을 통합하며, 높은 직무 배태성이 구성원의 행동을 제약하는 요인으로 기능하여 동료지원 인식이 두 성과행동에 미치는 효과에 영향을 미칠 것임을 제안한다. 구체적으로, 높은 직무 배태성은 조직을 언제든 떠날 수 있는 이들보다 떠날 수 없는 구성원들에게 동료 규범에 순응하려는 압력을 더 강하게 느끼도록 해 과업성과 발언행동이 상대적으로 약화되는 경향을 보일 것으로 예측한다.

본 연구는 크게 두 가지 측면에서 기존 연구에 기여를 더한다. 첫째, 동료지원 인식이 과업성과 및 발언행동에 미치는 영향력을 실증함으로써 이 관계를 명확히 하고 동료지원의 양면성을 조명한다. 기존 연구에서도 동료지원 인식과 성과행동 간의 직접적 관계가 명확하지 않음이 지적되었던 바(Singh et al., 2019), 본 연구는 상황적 맥락과의 상호작용 효과를 실증함으로써 향후 동료지원의 역할에 대하여 더 정교한 연구가 이루어질 수 있는 발판을 제공하고 구성원 간 관계 촉진을 통해 유효성을 제고하고자 하는 조직에 필요한 시사점을 제공하고자 한다. 둘째, 사회적 교환 이론과 권력의존 이론을 접목하며 직무 배태성의 잘 알려지지 않은 그늘을 조명함으로써 직무 배태성에 대해 균형 있는 관점을 제공한다. 비록 직무 배태성이 애초에 긍정적인 개념으로 널리 받아들여

졌지만(e.g., Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001; Wheeler et al., 2012), 구성원 및 조직에 부정적인 결과를 낳을 수 있다는 점은 비교적 최근 에야 알려지고 있고, 이 개념에 대한 더 심도 있는 이해가 필요한 실정이다. 이에 조직과의 불균형한 관계 (Blau, 1964) 상황에서 동료의 지원이 낳는 역학을 설명함으로써 직무 배태성 연구에 기여하고, 구성원 들과 장기적 관계를 모색하는 조직에 실용적 해결책 을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경과 연구 가설

2.1 동료지원 인식과 성과행동

조직 성과에 있어 동료의 영향력의 존재는 경영학 연구의 초창기 시절부터 일찍이 인지되어 왔다. 웨스 턴 일렉트릭 사에서 수행된 호손 실험(Hawthorne studies)에서 동료들 간에 형성된 암묵적 규범이 작 업 성과에 영향을 미칠 수 있음이 관찰된 바 있었고 (Roethlisberger and Dickson, 1939), 이후 Seashore(1954)도 작업 집단의 응집성과 개인간 생산성 편차간 역상관의 관계를 보고하였는데, 이는 집단 내 응집성이 높을수록 구성원들이 규범으로 여 겨지는 생산 기준에 순응하려 함을 시사한 것이었다. 그러나 이러한 동료 영향력의 중요성에도 불구하고 현재까지 동료의 지원에 관한 연구는 상사나 조직의 지원에 비해 상대적으로 미진한 경향을 보이고 있다 (Chiaburu and Harrison, 2008). 아래에서는 동료로부터 지원받고 있다는 인식이 실질적으로 개 인의 과업성과와 발언행동에 어떠한 영향을 미칠지 에 관하여 차례대로 논의해나가도록 하겠다.

2.1.1 동료지원 인식과 과업성과

성과행동 중 과업성과는 조직 내 산출 가능한 다 양한 성과 중 가장 근간을 이루는 것으로서, 구성원 이 조직의 기술적 핵심에 직간접적으로 기여하는 정 도를 나타낸다(Borman and Motowidlo, 1997; LePine and Van Dyne, 1998; Williams and Anderson, 1991). 조직 혹은 상사가 제공하는 지 원에 관한 인식이 과업수행에 긍정적 영향을 미친다 고 알려진 것과 같은 맥락에서(e.g., Afzal et al., 2019; Wayne et al., 1997) 여러 연구가 동료지원 인식과 과업수행 간의 정적 관계를 제시해왔다(e.g., Amarnah et al., 2010; Chiaburu and Harrison, 2008; Tsai et al., 2007). 예를 들어 Chiaburu and Harrison(2008)의 메타분석 연구는 동료가 제공하는 지원이 업무 수행에 필요한 정보를 제공하고 목표 달성에 직간접적으로 도움을 주며, 일련의 사회적 교환과정을 원활하게 함으로써 구성원의 과 업 수행을 촉진한다고 주장하며 동료지원과 과업성 과 간의 정적 관계를 제시하였다. 유사하게, 국내 연 구 또한 동료의 지원적 영향력이 성과 혹은 몰입에 긍 정적 영향을 미침을 시사한 바 있다(박노운, 2009; 이준섭&손정민, 2018; 정홍준&최용득, 2016). 그 러나 이 둘 간의 관계가 기대만큼 단순하지 않을 수 도 있다는 점은 여러 선행연구에서 드러난다. 예컨대, Beehr et al.(2000)는 동료지원과 과업성과 간의 관계가 미약하였음을 보고한 바 있었고, Karatepe (2012)도 동료지원 인식이 조직지원 인식과 달리 현 업 직원의 서비스 회복 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났음을 보고하였다. 나아가, Singh et al.(2019)의 연구에서도 동료지원과 과업성과 간 의 직접적 관계는 유의하지 않았으며, 오로지 구성원 의 심리적 번영을 매개로 하는 간접적 경로로만 연결

되는 것으로 나타났다. 게다가 최근에는 동료로부터의 지원이 감정적인지 혹은 기능적인지에 따라 직무 개선 행동이 직무열의에 미치는 효과가 정반대 방향으로 조절될 수 있음을 제시하며 동료지원의 복잡성을 강조한 연구도 있었다(Shin et al., 2020).

본 연구는 기본적으로 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계가 긍정적일 것으로 예측한다. 사회적 교환 이론(Blau, 1964)에 따르면, 개인들은 언젠가 돌려 받을 것이라는 암묵적 기대를 바탕으로 타인과 상호신뢰를 바탕으로 하는 순환적 교환관계를 형성하는데, 이러한 교환관계는 감사, 신뢰, 의무감과 같은 감성적 측면까지를 포함하는 것이다. 실제 구성원의 안녕에 신경을 써주고 필요한 도움을 제공하는 동료의 행동은 구성원으로 하여금 감사나 신뢰와 같은 긍정적 감정을 불러일으킬 가능성이 높다. 동료의 공감, 존중, 배려와 같은 정서적 지원은 구성원에게 중요한 사회적 자원으로 기능하며(Chou and Robert, 2008), 자존감을 높여 직무와 관련해 맞닥뜨리는 문제를 해결할 수 있도록 돕는다(Rousseau et al., 2009). 또한 스트레스나 감정적 소진 등 부정적 요인의 효과를 줄여줄 뿐 아니라(Karatepe et al., 2010; Schaufeli and Bekker, 2004) 구성원들이 자신의 일에 더 긍정적인 자세를 가지고 몰입하도록 돕는다(Tsai et al., 2007). 따라서 동료로부터 이러한 지원을 받고 있다고 인식할 때, 구성원은 부여된 과업을 성공적으로 수행하여 원활한 업무 흐름에 기여함으로써 다른 동료들에게 도움이 되려 할 가능성이 크다. 실증 연구는 동료로부터 지지 받을수록 구성원들이 더 높은 에너지와 활력으로 업무에 임하게 되며(Bakker et al., 2005), 받은 지원을 다시 동료에게 되갚는 선순환적 고리가 형성될 수 있음을 보여준다(Bommer et al., 2003; Halbesleben and Wheeler, 2015; Ladd and Henry, 2000; Zeijem et al., 2020).

이상의 논의를 종합하여 동료지원 인식이 높을수록 원활한 과업수행을 위해 동기부여가 될 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 (H1): 동료지원 인식은 과업성과에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2.1.2 동료지원 인식과 발언행동

조직이 경쟁환경에서 적응력을 키우고 지속적으로 성장해나가기 위해서는 개인의 과업성과 뿐 아니라 구성원이 조직의 개선과 발전을 위해 의견이나 제안을 주도적으로 표명할 수 있도록 촉진하는 것이 중요하다(Aryee et al., 2017). 발언행동은 조직의 긍정적 변화를 끌어내기 위한 구성원의 자발적이고 건설적인 행동을 의미하며(Van Dyne and LePine, 1998), 잠재적 문제점을 지적하거나 새로운 예산절감 방안을 제안하는 행동 등을 그 예로 들 수 있다(Burris et al., 2008). 이러한 발언행동은 종종 현상유지에 도전하고 변화를 요구하기 때문에 다른 구성원들로부터 부정적 시선을 받거나 거센 저항에 부딪힐 수 있으며 따라서 주도적이고 단호한 자기주장을 필요로 한다(LePine and Van Dyne, 1998).

동료지원 인식과의 관계와 관련하여, 선행연구는 동료지원 인식이 발언행동을 촉진할 수 있음을 시사한다. 예컨대, Tucker et al.(2008)는 안전에 관한 동료지원 인식이 안전관련 발언행동으로 이어질 수 있음을 제시하였고, Xie et al.(2015)도 동료의 지원이 건설적 변화에 동참하여야 한다는 채무감의 매개를 통해 촉진적 발언행동으로 이어짐을 보고하였다. 유사 맥락에서 동료의 연민행동은 COVID-19 팬데믹과 같은 부정적 사건이 발언행동에 끼치는 영향을 완화시키지만(Wee and Fehr, 2021), 반대로 동료

의 배척은 구성원의 조직기반 자존감에 부정적으로 작용하여 촉진적 발언행동을 저해하게 된다(Jahanzeb and Newell, 2020). 그러나 Loi et al.(2014)의 연구에서는 동료지원 인식이 조직지원 인식에 비해 촉진적 발언행동에 약한 영향력을 보였을 뿐 아니라 차단적 발언행동에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다는데, 이들은 발언행동이 동료보다 조직에 더 유익한 반면 동료와의 관계에는 부정적 영향을 미칠 가능성이 이유로 제시하였다.

본 연구는 사회적 교환 이론의 관점에서, 동료로부터 지원받고 있다는 인식이 강한 구성원들은 조직 구성원 모두에게 이익이 될 변화에 기여하기 위해 적극적으로 목소리를 낼 것임을 제안한다. LePine and Van Dyne(1998)에 따르면, 구성원들은 직무를 수행하는 동안 동료들과 지속적으로 상호작용을 하면서 정서적 반응을 형성하게 되고 이는 직무만족으로 이어질 수 있는데, 이때 만족도가 높을수록 그 보답의 일환으로 조직의 개선을 위한 발언행동을 하게 될 가능성이 높아진다. 특히 만족도가 높을 때 경험하는 긍정적 감정상태를 유지하기 위해 집단에 더 애착을 가지고 의존하게 되며 보다 자발적이고 적극적으로 주도적인 행동에 나서게 된다. 즉, 속한 조직이나 집단의 장기적 유효성에 위협이 될 요인에 더 민감하게 반응하고 변화를 제안하는데 가까이 시간과 노력을 투자하려 할 수 있다. 이러한 발언행동을 통해 끌어낸 변화는 조직 전체의 개선을 이끌고, 이는 궁극적으로 지원을 제공한 동료도 이롭게 하는 결과를 낳는다(Loi et al., 2014). 선행연구는 동료로부터 지원을 받는 구성원들이 동료와의 관계를 사회적 교환으로 받아들일 때(Loi et al., 2014) 그 집단을 향한 소속감 및 동일시가 강화되고(Walumbwa et al., 2020), 이러한 사회적 교환관계가 또한 건설적 변화에 기여해야 한다는 의무감을 일으켜 더 적극적인

발언행동으로 이어짐을 제시한 바 있다(Liang et al., 2012). 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2 (H2): 동료지원 인식은 발언행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 직무 배태성의 조절효과

조직은 이직률을 낮추고 채용 및 훈련에 따른 비용을 줄이기 위해 구성원을 조직에 성공적으로 안착시킬 다양한 방안을 지속적으로 모색해왔다(Marasi et al., 2016). 이러한 맥락에서 주목 받아온 개념이 직무 배태성으로서, 구성원을 조직에 붙잡아두는 심리적 영향력, 혹은 그 결과로서 이들이 자신의 자리에 느끼는 애착 정도로 나타낼 수 있다(Mitchell et al., 2001; Yao et al., 2004). Mitchell et al.(2001)은 직무 배태성을 조직 내 연결(link), 적합성(fit), 이탈 시 감수해야 할 손실(sacrifice)의 세 차원으로 개념화한 바 있으며, “나는 여기에 속해 있고, 여기가 내 자리이며, 여기에 남아야 한다”는 Felps et al.(2009, p. 548)의 표현 또한 직무 배태성이 미치는 심리적 인식을 단적으로 잘 보여준다.

직무 배태성 연구는 초기부터 구성원 태도 및 행동에 미치는 긍정적인 영향력을 크게 부각해왔다. Mitchell et al.(2001)은 직무 배태성이 이직 뿐 아니라 직무만족, 조직에의 헌신등 다양한 구성원의 태도와 행동을 설명할 수 있음을 제시하였고, Lee et al.(2004)는 직무 배태성이 높은 구성원일수록 조직 내 연결성 및 적합성 인식이 높은 반면 이직에 따른 기회비용을 크게 느끼기 때문에 과업을 적극적으로 수행할 동기가 높아진다고 설명하였다. 같은 맥락에서, Wheeler et al.(2012)는 직무 배태성이 높은

상태를 과업에 투자할 자원이 풍부한 상태로 묘사하기도 하였다. 나아가 여러 연구가 직무 배태성이 조직시민행동(Wijayanto and Kismono, 2004), 혁신행동(Coetzer et al., 2018; Ng and Feldman, 2010)에도 긍정적 영향을 미치는 보고하였고, 발언행동과의 유의한 관계를 제시한 연구도 등장하였다(Ng and Lucianetti, 2018; Zhou et al., 2021). 국내 연구 또한 대체로 직무 배태성이 구성원 행동에 미치는 긍정적 효과를 강조해 왔으며(e.g., 김정은 & 이영면, 2021; 박경규 & 이기은, 2004; 장용선 외, 2011, 장웅녕 & 정수진, 2018, 최하영 외, 2020), 직무 배태성의 조절효과를 하위차원별로 분석한 연구에서는 예상과 달리 일부 반대 방향으로 나타났으나 이를 표본 특성에서 기인한 것으로 설명한 바 있었다(송은란 외, 2016).

그러나 최근 여러 연구가 직무 배태성의 부정적 측면을 주목하기 시작하기 시작했다. 이들은 조직을 떠나서는 기술을 활용할 방법이 없어서, 혹은 현 조직에서 얻는 혜택을 다른 곳에서 얻을 수 없어서와 같은 이유로 떠나고 싶지만 떠나지 못하는 구성원들에게 직무 배태성이 주는 고착감 또는 구속감은 고뇌와 좌절과 같은 부정적 감정을 일으킬 수 있으며, 이는 수면의 질 저하, 감정소진, 정서적 적대감, 일탈행동 등 다양한 부정적 결과를 낳고(e.g., Allen et al., 2016; Marashi et al., 2016; Peltokorpi, 2022) 심지어 성과저하로 이어질 가능성마저 있음을 제시한다(Holtom et al., 2012; Hom et al., 2009). 또한 구성원이 고용주와의 교환관계를 어떻게 인식하느냐에 따라 직무 배태성과 과업성과 간의 관계가 정적 혹은 부적 양쪽 방향 모두로 나타날 수 있다는 결과도 보고된 바 있다(Greene et al., 2018). 이상의 논의에서 엿볼 수 있듯, 직무 배태성은 구성원으로 하여금 조직에 기여하도록 동기 부여시키는 요인

일 수 있지만 그 이면에 구성원으로 하여금 조직을 쉽게 떠날 수 없다는 제약감을 부여하는 특성 또한 지니고 있다.

직무 배태성이 동료지원 인식과 어떻게 상호작용 하는지와 관련하여, 사회적 교환 이론(Blau, 1964)과 권력의존 이론(Emerson, 1962)이 독특한 통찰을 제공한다. Blau(1964)에 따르면, 조직은 구성원과 교환관계에서 구성원의 이탈로 발생할지 모를 손실로부터 보호받고 조직효율성을 높이기 위해 구성원들에게 애착과 헌신을 요구하고, 구성원들은 기술을 익히고 경쟁을 치르거나 다양한 방식으로 자신의 가치를 증명하는 등 상당한 노력을 투자함으로써 조직으로부터 보상을 받게 된다. 이렇게 투자한 자원은 되돌릴 수 없으며, 다른 조직에서 얻을 수 있었던 기회비용과 더불어 조직에 대한 강한 애착을 낳고, 그 애착이 강할수록 다른 조직으로의 이동은 더욱 어려워지는 결과를 낳는다. 이는 때로 공정한 보상을 받지 못하는 상황으로 이어지기도 하는데, 이러한 교환관계의 불균형은 또한 본질적으로 힘의 역학과 관련이 있기에 권력의존 이론과도 밀접한 관련을 가진다(Cook et al., 2006). 권력의존 이론에 따르면, 한 개인이 다른 이에게 행사할 수 있는 영향력의 크기는 그가 상대방에 얼마나 의존하고 있는지에 반비례한다. 이때 의존의 정도는 목표달성에 있어 상대방이 얼마나 중요한지에 따라 결정된다. 예컨대, 만약 구성원이 조직에 계속 남고자 할 때 혹은 남아야만 할 때, 동료들이 자신을 지원해주고 있다는 강한 믿음을 가진다면 동료들에 대한 의존도가 높아질 것이고, 그렇다면 관계에 있어 동료들의 영향력이 상대적으로 강해질 수 밖에 없을 것이다. 이상의 이론을 바탕으로 아래에서는 직무 배태성과 동료지원 인식의 상호작용이 두 성과행동간의 관계를 어떻게 조절할 수 있는지 구체적으로 논의하도록 하겠다.

2.2.1 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계에 대한 조절효과

본 연구에서는 구성원의 직무 배태성이 낮을 때보다 높을 때, 동료지원 인식이 과업성과에 미치는 영향력이 약화될 것으로 예측한다. 직무 배태성이 높은 이들은 그 조직에 투자해왔던 자원이나 그간 쌓아왔던 성과 등 여러 이유로 조직을 쉽게 떠날 수 없기 때문에 조직과의 교환관계에서 취약한 입지에 놓이기 쉽고, 따라서 조직에 남기 위해서는 자신이 속한 집단에서 기대되는 규범에 순응하려는 압력을 더 강하게 느낄 수 있다(Tepper et al., 2009). 유사한 맥락에서 Chiaburu and Harrison(2008)은 사회적 상호작용의 빈도가 높고 지속적인 상황에서 동료와 협력할 필요성과 그에 따른 동료 의존도가 더 높아져 구성원의 태도 및 성과에 동료의 영향력이 더 강해질 수 있음을 제시한 바 있다. 실로 동료로부터 받는 지원은 구성원 개인에게 강력한 힘의 원천으로 작용하기도 하지만 그 지원을 상실할 우려는 더 큰 위협이 될 수 있다(Blau, 1964).

그러나 동료들 사이에서 두드러지는 과업성과를 거두는 것은 때로 동료들과의 관계에 독으로 작용하여 자칫 지원을 잃는 결과로 이어질 가능성이 있다. 선행연구는 탁월한 성과를 내는 구성원이 동료 집단 내에서 복잡한 감정과 행동 반응을 끌어낼 수 있음을 보여준다(Hendricks et al., 2023). 높은 성과를 보이는 구성원들은 동료들에게도 동기부여가 되고 전체 자원을 늘리는 유익한 역할을 하지만(Lockwood and Kunda, 1997; Long et al., 2015) 동시에 제한된 자원을 더 많이 가져가기 때문에 동료의 뒤통이 위협이 된다(Campbell et al., 2017; Kehoe and Tzabbar, 2015). 또한 높은 성과로 인해 생기는 지위격차는 동료들을 민감하게 만들어 시기나 반감을

불러일으킬 수 있으며(Boekhorst et al., 2021; Brooks et al., 2019), 이는 동료들이 지원을 줄이거나 철회하는 결과로 이어질 수 있다(Sun et al., 2021). 따라서 조직에 오래 남고자 하는 구성원들은 동료로부터 강력한 지원을 받을 때 과업성과 수준이 이들로부터 암묵적으로 기대되는 규범적 수준 이상을 벗어나지 않도록 조정하려 할 가능성이 크다. 같은 맥락에서 Seashore(1954)는 집단 구성원간의 응집 또는 연대가 강할수록 성과가 집단의 규범적 성과수준에서 벗어나지 않는 경향이 커짐을 이미 보인 바 있다.

반대로, 직무 배태성이 낮은 구성원들은 필요 시 조직을 떠나는 선택을 실질적으로 고려할 수 있기 때문에, 상대적으로 행동의 재량범위가 더 넓어지고, 집단의 규범적 성과 수준에 조화를 맞추려는 압력은 상대적으로 적게 느낄 것이다(Marachi, 2016). Tepper et al.(2009)는 권력의존 이론을 바탕으로, 조직을 떠나기로 마음먹은 구성원들은 주변 사람들에 대한 의존도가 줄어들고, 이는 곧 자유의지대로 행동할 힘의 증가로 이어짐을 제시한 바 있다. 따라서 이들은 동료의 지원을 혹여나 잃을까 노심초사하거나 상실의 위협을 느끼는 정도가 적을 것이며, 따라서 동료들로부터 강력한 지원이 과업수행으로 이어지는 경로가 약화되지 않을 가능성이 크다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3 (H3): 직무 배태성은 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계는 직무 배태성이 낮을 때보다 높을 때 더 약해질 것이다.

2.2.2 동료지원 인식과 발언행동 간의 관계에 대한 조절효과

나이가, 구성원의 직무 배태성이 낮을 때보다 높을 때, 동료지원 인식과 발언행동 간의 관계가 상대적으로 약화될 것으로 예측한다. 마찬가지로, 조직을 쉽게 떠날 수 없는 구성원은 떠날 선택지를 실질적으로 고려할 수 있는 이보다 취약한 입지에 놓이기 때문에 집단에서 기대하는 행동적 규범에의 순응 압력에 민감할 가능성이 있다. 게다가 직무 배태성이 높은 구성원은 공식적으로나 비공식적으로나 다른 동료들과 밀접하게 연결되어 있기 때문에 조직을 떠나지 않는 한 그때까지 쌓아온 관계를 잘 지속해나가야 할 필요성이 더 크다(Mitchell et al., 2001; Tepper et al., 2009). 따라서, 직무 배태성이 높은 구성원은 동료와의 관계에 영향을 미칠 수 있는 행동에 관해 더 신중한 태도를 취할 가능성이 있다.

그러나 높은 수준의 발언행동에는 경우에 따라 동료와 쌓아온 관계에 돌이키기 힘든 결과를 초래할 위험성이 따를 수 있다. 실제 발언행동은 장기적으로 조직 적응력과 경쟁력을 높이지만, 조직시민행동과 같은 협력적 행동과 달리 동료와의 관계에 긴장을 불러일으킬 수 있는 특성이 있어 구성원들은 종종 그 득과 실을 따져 입을 다무는 쪽을 택하기도 한다(Liang et al., 2012; Loi et al., 2014; Nieberle and Fladerer, 2025). 예를 들어 동료의 업무수행 방식에 관해 제안을 내놓는 것은 보기에 따라 간섭이나 참견으로 받아들여지거나, 혹은 동료의 실패나 무능을 암시하고 동료에 대한 신뢰를 깎아 내리려는 시도로 비춰져 동료들 사이에 부정적인 감정을 불러일으킬 수 있다(Liang et al., 2012; Loi et al., 2014; Tepper et al., 2004). 같은 맥락에서 여러 연구가 이견을 제기하거나 변화를 요구하는 구성원이 동료

들에게 부정적으로 받아들여질 수 있음을 제시한 바 있다(Burriss et al. 2008; Detert and Burriss, 2007; Stamper and Van Dyne, 2001, 2003). 나아가 최근 실증 연구는 발언행동이 상사로부터 지지를 받거나 그 동기가 수단적인 것으로 귀인될 때 동료들에게 위협감을 불러일으켜 동료들의 반생산적 행동을 불러일으키거나, 발언행동의 당사자를 부정적 가십거리로 삼는 결과로 귀결될 수 있음을 보여준다(Ni et al., 2024; Poulton et al., 2024). 따라서 조직에 남아야 하는 구성원이 동료들로부터 지원을 받고 있다는 인식이 강하다면, 현 상태의 변화를 요구하거나 문제를 지적하는 행동이 동료들과의 관계에 미칠 부정적 영향을 고려해 발언행동의 수위를 조절하려 할 수 있다. 따라서 직무 배태성이 높은 이들에게는 강한 동료지원 인식이 곧 높은 수준의 발언행동으로 직결되지 않을 가능성이 크다.

그러나 직무 배태성이 낮은 구성원들은 조직에 얽매이는 정도가 약하기 때문에, 동료들 간의 규범에 조화를 맞추려는 압력을 상대적으로 적게 느낄 수 있다. 필요하다면 조직을 떠날 수 있는 만큼 주변 사람들에 대한 의존도는 낮아지고(Tepper et al., 2009), 따라서 모두에게 이익이 되리라 생각했던 발언행동의 여파로 동료 지원을 잃을 지 모른다는 위협도 상대적으로 적게 느낄 가능성이 크다. 따라서, 동료로부터 지원 받고 있다고 믿을 때 두려움 없이 문제를 지적하거나 변화를 요구하는 행동을 입 밖에 낼 수 있게 될 것이다. 따라서 이들에게는 동료지원 인식이 발언행동에 미치는 영향력이 약화되지 않을 것으로 예측하고 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 4 (H4): 직무 배태성은 동료지원 인식과 발언행동 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 동료지원 인식과 발언행동 간

의 관계는 직무 배태성이 낮을 때
보다 높을 때 더 약해질 것이다.

이 연구의 모형을 그림으로 제시하면 <그림 1>과 같다.

III. 연구방법

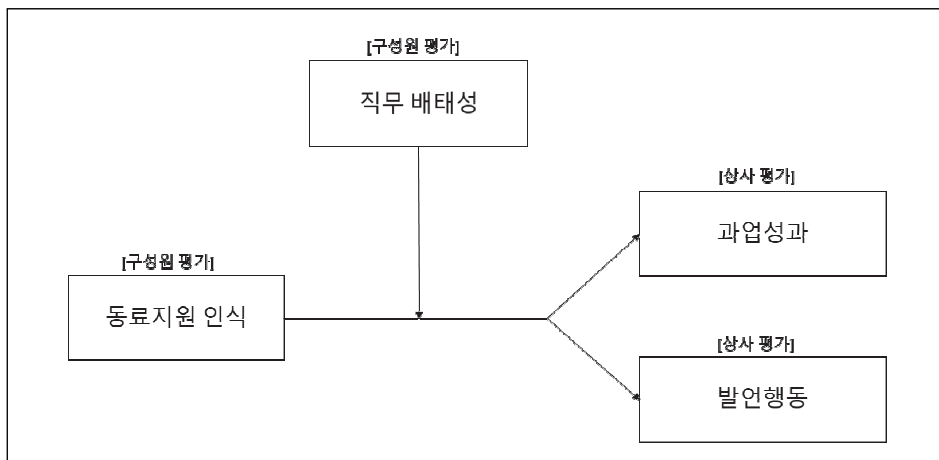
3.1 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구의 가설 검증을 위해 국내 다양한 산업 군에 속한 기업에서 근무하는 직장인 및 이들의 직속 상사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 진행과 관련하여, 윤리위원회(Institutional Review Board)에서 제시되는 기준에 따라 연구의 목적 및 절차, 기밀 유지 준수, 자발적 참여 및 중단 등에 관해 안내하였다. 연구 참여 대상자 모집은 현재 재직중인 이들에게 설문 참여 의사를 확인하고 이후 다른 구성

원 및 업무 결재권한이 있는 상사의 쌍을 추천 받아 설문지를 전달하는 과정을 반복하는 방식으로 이루어졌다. 동일 번호를 지정 받은 상사와 구성원은 각자 별도의 장소에서 설문지를 작성한 후 함께 제공된 스티커 부착 봉투 및 밀봉 썬로 이중 밀봉 처리하여 연구자에게 전달하였다. 그 결과 회수된 설문지를 상호 매칭한 후 유효한 188부를 최종 분석에 사용하였다. 설문문에 응답한 구성원의 인구통계학적 특성을 분석해본 결과, 성별은 남성이 113명(75.0%)이었고, 평균연령은 39.21세(SD = 9.81)인 것으로 나타났다. 학력은 대졸이 122명(64.9%)으로 다수를 차지하였으며, 178명(74.7%)이 정규직에 속하였다. 산업은 서비스업이 63명(33.5%)로 가장 많았고 그 다음은 제조업 41명(21.8%), 기타 36명(19.1%), 건설업 27명(14.4%) 순이었다.

3.2 변수 측정

모든 주요 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서는 동일방법편의(common



<그림 1> 연구모형

method bias) 문제를 완화하기 위하여 변수 별로 응답 원천을 분리하였다(Podsakoff et al., 2003). 구체적으로, 독립변수(동료지원 인식) 및 조절변수(직무 배태성)은 구성원이 응답하고 종속변수(과업 성과, 발언행동)은 직속상사가 평가하도록 하였다.

3.2.1 동료지원 인식(Perceived coworker support)

Tsui et al.(1997)이 개발한 7문항을 사용하였으며 구성원 자신이 인식하는 동료의 지원 정도를 평가하였다. 예시문항은 다음과 같다. “일이 힘들 때 나는 나의 동료들에게 의지할 수 있다.”

3.2.2 직무 배태성(Job embeddedness)

Crossley et al.(2007)이 개발한 7문항을 사용하였으며 구성원이 자신의 직무 배태성 정도를 평가하였다. 예시문항은 다음과 같다. “내가 이 조직을 떠나기는 어려울 것이다.”

3.2.3 과업성과(Task performance)

Williams and Anderson(1991)이 개발한 7문항에 대하여 구성원의 직속상사가 응답하였다. 예시 문항은 다음과 같다. “이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다.”

3.2.4 발언행동(Voice behavior)

Van Dyne and LePine(1998)의 6문항에 대하여 구성원의 직속상사가 응답하였다. 예시문항은 다음과 같다. “이 직원은 팀에 영향을 주는 이슈에 관하여 제안을 한다.”

3.2.5 통제변수(Control variables)

선행연구에 근거하여 주요변인에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 연령, 성별, 학력, 고용형태, 산업을 통제하였다(Crossley et al., 2007; Hom et al., 2009; Karatepe, 2012; Peltokorpi et al., 2022; Van Emmerik and Sanders, 2004).

3.3 분석 방법

먼저, 측정도구의 개념적 타당성을 확인하기 위하여 AMOS 21.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한 측정도구의 신뢰성 검증을 위해 크론바흐 알파(Cronbach's α) 값을 확인하고, 이어 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 가설검증을 위해서는 SPSS 25.0을 이용하여 회귀분석을 실시하였으며, Aiken and West(1991)이 제시한 절차에 따라 그래프를 확인하여 상호작용 분석 결과를 확인하였다.

IV. 실증 결과 분석

4.1 확인적 요인분석 결과

주요 변수에 대한 확인적 요인분석의 결과는 <표 1>에 제시되어 있다. 적합도는 우수하였으며($\chi^2(84) = 131.72, p < .01$, Comparative Fit Index(CFI) = .97, Tucker - Lewis Index(TLI) = .96, Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA) = .06), 여러 가능한 대안모형들과 비교하였을 때 연구모형의 적합도가 가장 높았다. 따라서 주요 변수

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf
Hypothesized model: PCS ^a +EB ^b +TP ^c +VB ^d	131.72	84	.97	.96	.06		
Three-factor model: PCS ^a + EB ^b +(TP ^c + VB ^d)	363.16	87	.84	.78	.13	231.44**	3
Two-factor model: (PCS ^a +EB ^b) + (TP ^c +VB ^d)	466.36	89	.78	.71	.15	334.64**	5
One-factor model: (PCS ^a +EB ^b +TP ^c +VB ^d)	741.50	90	.63	.50	.20	609.78**	6

주. $\Delta\chi^2$ (카이제곱 변화량)과 Δdf (자유도 변화량)은 가설모형과 대비한 것임. PCS^a = 동료지원 인식, EB^b = 직무 배태성, TP^c = 과업성과, VB^d = 발언행동; CFI=Comparative Fit Index; TLI=Tucker Lewis Index; RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation. ** $p < .01$.

〈표 2〉 신뢰도 및 상관관계 분석 결과

변수명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령	39.21	9.81									
2. 성별	1.40	.49	-.19**								
3. 학력	2.79	.80	-.33***	-.01							
4. 직종	1.12	.58	.06	.10	.07						
5. 산업	4.47	2.27	.10	.24**	-.16*	.11					
6. 동료지원 인식	5.37	.93	-.05	.09	-.04	.09	-.05	(.89)			
7. 직무 배태성	4.17	.94	.31***	-.12	-.24***	-.12	.04	.08	(.74)		
8. 과업성과	5.74	.85	.08	-.01	.09	-.14*	-.08	.07	-.04	(.93)	
9. 발언행동	4.77	1.20	.24***	-.01	.06	-.02	.09	.14	.02	.53***	(.94)

주. N = 188. 신뢰도는 괄호 안에 병기. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

들이 개념적으로 잘 구분되고 있다는 것을 이를 통해 확인하였다.

4.2 신뢰도 및 변수 간 상관관계

주요 변수의 신뢰도와 상관관계는 〈표 2〉에 제시되었다. 신뢰도는 동료지원 인식(.89), 직무 배태성

(.74), 과업성과(.93), 발언행동(.94)로 전반적으로 양호하거나 우수한 수준인 것으로 나타났다. 상관관계분석 결과에서 주요 변수간의 관계를 살펴보면, 과업성과만이 발언행동과 유의한 관계인 것으로 나타났다($r = .53, p < .001$), 다른 변수들은 유의한 상관관계를 보이지 않는 것으로 나타났다.

4.3 가설의 검증

4.3.1 가설 1, 2에 대한 검증

〈표 3〉은 동료지원 인식이 구성원의 성과행동에 미치는 영향력과 그 조절효과에 관한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 가설 1에서는 동료지원 인식이 구성원의 과업성과에 정(+)적 영향력을 미칠 것으로 예측하였다. 〈표 3〉의 모형 2에서 나타난 바와 같이, 인구통계학적 변수를 통제한 후 독립변수로서 동료지원 인식을 투입하였을 때 과업성과와의 유의한 영향 관계가 발견되지 않았다($\beta = .10, n.s.$). 따라서 가설 1은 지지되지 않았다. 가설 2에서는 동료지원 인식이 발언행동에 정(+)적 영향력을 미칠 것으로 예측하였다. 모형 6에 제시된 바와 같이, 인구통계학적 변수 투입 후 동료지원 인식은 발언행동에 긍정적이고 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .18, p < .01$). 따라서 가설 2는 지지되었다.

4.3.2 가설 3, 4에 대한 검증

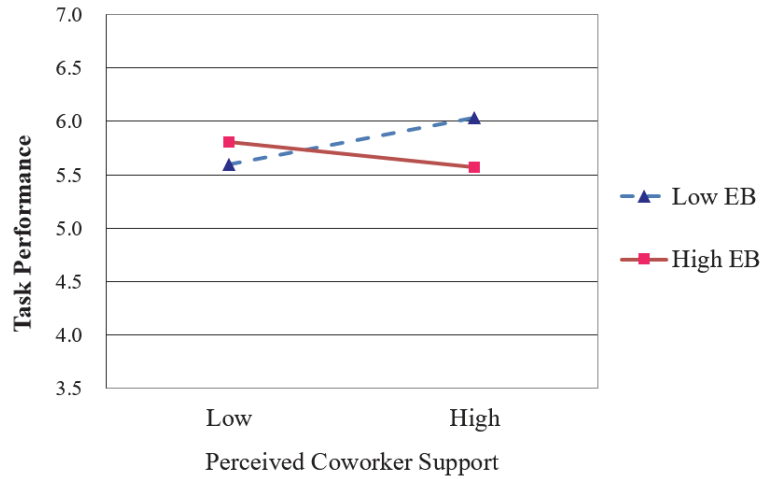
가설 3에서는 동료지원 인식과 구성원의 과업성과 간의 관계를 직무 배태성이 약화시킬 것이라는 가설을 제시하였다. 〈표 3〉의 모형 4에 나타난 바와 같이, 인구통계학적 변수, 동료지원 인식, 직무 배태성을 차례대로 투입한 후 마지막으로 동료지원 인식과 직무 배태성의 상호작용항을 투입하였을 때 그 과업성과에 미치는 효과가 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .20, p < .01$). 또한 이 상호작용은 과업성과에 있어 추가적으로 4%의 변량을 설명하는 것으로 나타났다.

조절효과의 방향을 구체적으로 확인하기 위해 이를 〈그림 2〉로 나타내었다. 동료지원 인식과 직무 배태성의 상호작용 양상을 살펴보면, 자신의 직무 배태성을 낮게 인식하는 구성원 집단에서는 동료지원 인식이 강할수록 과업성과가 올라갔지만, 반대로 직무 배태성을 높게 인지하는 구성원 집단에서는 오히려 동료지원 인식이 높아짐에 따라 과업성과가 낮아져 오

〈표 3〉 조절회귀분석 결과

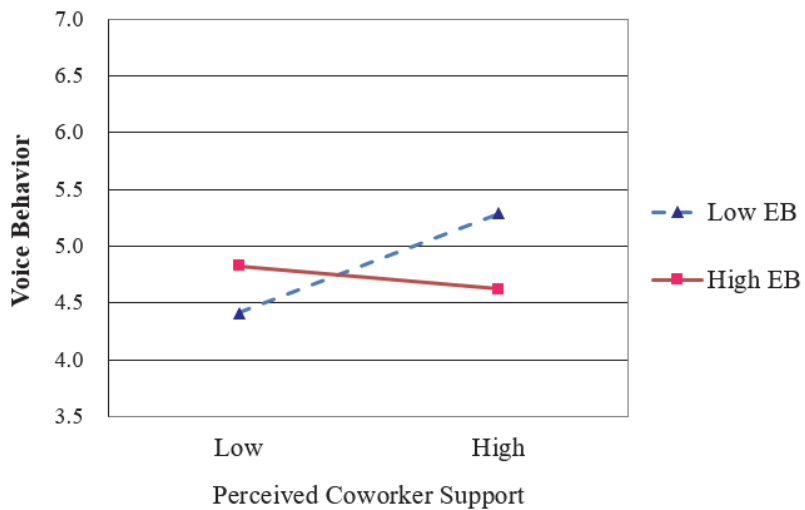
	과업성과				발언행동			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8
연령	.15	.16*	.18*	.17	.28***	.29***	.31***	.29***
성별	.05	.04	.03	.04	-.07	-.08	-.09	-.08
학력	.14	.15	.14	.14	.18*	.19*	.18*	.19*
직종	-.16*	-.17	-.18*	-.20**	-.05	-.07	-.08	-.10
산업	-.06	-.05	-.05	-.06	.11	.13	.13	.11
동료지원 인식		.10	.11	.06		.18**	.19**	.14*
직무 배태성			-.09	-.07			-.08	-.05
동료지원 인식 × 직무 배태성				-.20**				-.23**
R^2	.03	.03	.03	.07	.07	.10	.10	.14
ΔR^2		.01	.01	.04		.03	.00	.05
F	2.00	1.95	1.88	2.65**	3.78**	4.40***	3.91**	4.95***

주. N = 188. 제시된 수치는 표준화 회귀계수임. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.



주. Perceived Coworker Support = 동료지원 인식, EB = 직무 배태성, Task Performance = 과업성과.

〈그림 2〉 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계에 대한 직무 배태성의 조절효과



주. Perceived Coworker Support = 동료지원 인식, EB = 직무 배태성, Voice Behavior = 발언행동.

〈그림 3〉 동료지원 인식과 발언행동 간의 관계에 대한 직무 배태성의 조절효과

히려 역전되는 양상을 보였다. 따라서 직무 배태성이 높은 집단은 동료지원 인식과 과업성과 간의 관계가 뚜렷히 약화되는 경향을 나타냄을 확인할 수 있다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

마지막으로 직무 배태성이 동료지원 인식과 구성원의 발언행동 관계에 미치는 조절효과를 검증하였다. 가설 4에서는 직무 배태성이 높을수록 동료지원 인식과 구성원의 발언행동 관계가 약화될 것으로 예측하였다. 모형 8에 나타난 바와 같이, 구성원의 인구통계학적 변수, 동료지원 인식, 직무 배태성을 차례대로 투입한 후 마지막으로 동료지원 인식과 직무 배태성의 상호작용항을 투입하였을 때 발언행동에 미치는 영향력이 유의한 것으로 나타났다($\beta = -.23, p < .01$). 더욱이 이 상호작용의 투입은 발언행동 변량의 5%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다. 이를 그래프로 그려 <그림 3>에 나타내 본 결과, 직무 배태성이 낮은 구성원 집단에서는 동료지원 인식이 높아짐에 따라 발언행동이 상승하는 반면 직무 배태성이 높은 집단에서는 오히려 완만하게 하락하는 경향성을 보여, 동료지원 인식에 따른 발언행동이 크게 약화되었음을 확인하였다. 이에 가설 4도 지지되었음을 확인하였다.

V. 논의

본 연구의 목적은 팀 중심의 수평적 구조로 변화하고 있는 경영환경에서 구성원이 인식하는 동료의 지원이 과업성과 및 발언행동에 미치는 영향력을 실증적으로 검토하고, 이러한 관계에 직무 배태성이 어떠한 조절적 역할을 수행하는지 규명하고자 하는 것이었다. 기존 연구에서는 동료지원 인식과 구성원 성

과행동 간의 관계에 대하여 일관된 결론을 도출하지 못하여 왔던 바, 이에 사회적 교환 이론과 권력의존 이론을 바탕으로 그 관계를 설명하고 조직에 남고자 하는 구성원의 직무 배태성이 조절변수로서 중요한 역할을 할 수 있음을 실증하였다. 본 연구의 분석결과가 시사하는 바는 다음과 같다.

5.1 이론적 및 실무적 시사점

첫째, 본 연구에서 동료지원 인식은 가설의 방향과 달리 과업성과와 유의한 관계를 보이지 않았다. 이 결과는 동료지원 인식과 과업성과 간의 직접적 관계가 약하거나 없는 것으로 나타난 연구들과 같은 선상에 있는 것으로 보인다(Beehr et al., 2000; Karatepe, 2012; Singh et al., 2019). 이 결과를 사회적 교환 이론 관점에서 재고하여 보면, 동료들과의 업무수행 과정에서 원활한 업무 흐름에 기여하는 정도를 넘어 두드러지는 성과를 거두는 것은 동료보다 조직에 직접적 이익이 되는 한편(Loi et al., 2014) 동료들 사이에서는 오히려 위화감을 조성할 수 있기 때문에(Campbell et al., 2017; Kehoe and Tzabbar, 2015), 동료의 지원에 보답하는 방식으로서는 관련성 및 적절성이 떨어질 가능성이 있다. 이는 조직지원이나 상사지원과 달리 동료의 지원이 과업성과에 미치는 영향력이 복잡성을 지니고 있음을 시사한다. 특히 구성원의 높은 성과가 동료로부터 복합적 반응을 끌어낼 수 있다는 점을 고려한다면(Hendricks et al., 2023), 두 관계에 상충되는 메커니즘들이 존재할 수도 있을 것으로 생각된다. 그러나 본 연구에서는 매개변수를 직접 측정하지 아니하였기 때문에 어디까지나 이론적 해석으로 남은 바, 만약 추후 연구에서 매개 및 대안 경로를 측정하고 그 간접효과($a \times b$)의 통계적 유의성을 검증한다면 이론적 해석을

넘어 더 명확하고 정교한 설명을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 동료지원 인식은 제시한 가설대로 발언행동에 유의한 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 조직 내 문제를 바로잡고 해결되지 않은 중요 문제에 관심을 환기하는 발언행동의 긍정적 효과를 생각컨대 (LePine and Van Dyne, 1998), 근무시설 개선과 같이 동료와 직접 이해관계가 부딪히지 않는 사안에서는 동료의 강력한 지원이 뒷받침할 때 동료의 고충과 의견 대변에 더 적극적이 되는 것이 자연스러운 귀결일 것으로 보인다. 그러나 어떠한 종류의 발언행동인지에 따라 동료지원 인식이 차별적으로 나타난 선행연구를 고려하면 (Loi et al., 2014), 발언행동의 성격 혹은 대상에 따라 동료지원 인식과의 관계가 전혀 다르게 나타날 가능성이 있어 향후에는 세분화된 발언행동과의 관계를 다시 검증해볼 필요가 있다.

셋째, 직무 배태성은 동료지원 인식과 두 성과행동과의 관계를 가설과 일관된 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 직무 배태성이 낮은 구성원은 동료지원 인식이 높아짐에 따라 과업성과와 발언행동 모두 탄력성 있게 높아지는 경향을 보였지만, 직무 배태성이 높은 구성원은 동료지원 인식이 두 성과행동에 대해 미치는 관계가 모두 약화되어 부적인 방향성마저 보이는 것으로 나타났다. 흥미로운 점은 직무 배태성이 높은 구성원들이 동료로부터 지원받고 있다는 인식이 약할 때는 과업성과와 발언행동이 높았으나 동료지원 인식이 강해짐에 따라 두 성과행동이 서서히 하락하는 양상을 보였다는 점이다. 추측컨대, 동료에 의존하기 힘들 때는 조직에 남기 위해 과업성과나 발언행동을 높여 조직 및 상사에 어필하지만, 동료로부터 강력한 지원이 존재할 때는 조직이나 상사보다 동료간 규범에 조화를 이루는 것을 더 우선시하게 될 수 있음을 추론케 하며, 이는 동료지원

의 영향력이 때로 조직이나 상사의 영향력보다 강력함을 시사한다. 향후 직무 배태성의 각 수준에서 동료, 상사, 조직의 영향력을 각각 실증하고 비교하는 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다. 또한 직무 배태성의 세 하위차원(i.e., 연결, 적합성, 이탈 시 감수해야 할 손실)을 각각 조절 분석한다면 직무 배태성의 어떠한 측면이 역기능적 효과의 원인이 되는지를 더욱 명확히 밝힐 수 있을 것으로 기대된다 (Mitchell et al., 2001).

넷째, 본 연구 결과는 직무 배태성의 잘 알려지지 않은 이면을 드러낸다. 경영학 분야에서 직무 배태성은 애초에 이직비용을 줄이고 조직 효과성을 높이는 바람직한 개념으로 받아들여져 온 경향이 있었고, 실제 직무 배태성을 소개한 Mitchell et al. (2001) 자신들도 직무 배태성을 구성원의 경제적 선택 및 자유를 제약하는 요인으로 보는 사회학적 관점과 거리를 두었다. 그러나 직무 배태성의 수많은 긍정적인 측면을 강조하더라도, 조직을 떠나지 못하는 구성원이 조직 및 주변과 형성하게 되는 교환의 불균형 (Blau, 1964)이라는 관계의 본질적 측면을 인지하고 구성원의 관점에서 이 개념을 바라보려는 노력 또한 필요할 것이다. 더욱이 상황조건에 따라 직무 배태성은 구성원 자신 뿐 아니라 조직에게도 부정적인 결과로 돌아올 수 있다는 점을 고려하면 (Allen et al., 2016; Greene et al., 2018; Marasi et al., 2016), 향후 직무 배태성의 상호작용 효과에 대해 장기적인 관점에서 균형 있는 연구가 이루어질 필요가 있다.

본 연구는 또한 조직과 실무자들에게 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 동료지원의 양면적 효과를 인식하고 상황에 적절하게 관리해야 한다. 동료 간의 강한 유대 관계는 긍정적인 자원으로 기능할 수 있지만, 이들 동료간

의 규범이 조직의 성과목표와 일치하지 않을 때는 오히려 목표 달성을 방해하고 구성원 개인의 의견과 발언을 억압하는 역기능적 역할을 할 수 있다. 따라서 조직의 목표와 동료 집단의 목표를 일치시키는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 위해 팀별 미션 프로그램 또는 워크숍과 같은 활동을 통해 집단이 조직의 가치와 규범을 내재화하도록 유도할 필요가 있다. 또한 익명 아이디어 게시판이나 제안 앱을 활용하여 불필요한 긴장을 줄이면서도 자유로운 의견 개진을 장려하는 한편, 정기적인 피드백 훈련을 통해 동료간 건설적인 의견 교환을 활성화할 수 있을 것이다. 나아가 특정 상황에서는 동료에 대한 의존도를 줄이고 독립적으로 과업을 수행하도록 유도하는 정책이 효과적일 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 구성원의 직무 배태성을 높이는 것이 언제나 조직에 긍정적 결과를 가져오는 것은 아니라는 점을 인지하고 배태성이 높은 구성원이 느끼는 심리적 상태에 관심을 가질 필요가 있다. 어떤 이유로든 조직에 남아야 한다는 생각이 강한 구성원들이 조직에서 상대적으로 취약한 입지에 놓이게 되고, 이때 기댈 수 있는 대상이 기대하는 규범에 맞추어 행동을 조정하게 될 수 있다. 그 결과 본 연구에서처럼 성과행동이 낮아질 수 있다면 이는 구성원 뿐 아니라 조직에도 결코 바람직하지 않은 결과일 것이다. 따라서, 직무 배태성이 높은 구성원들이 동료들 뿐 아니라 조직과 상사 등 다양한 원천으로부터 지원받고 있다는 인식을 가질 수 있도록 조직 차원에서 지원의 설계와 시행에 세심한 관심을 기울여야 할 것이다. 예컨대 조직은 소통 및 심리상담 창구를 운영하고 상사 멘토링을 활성화하는 한편, 직무순환제나 부서간 교류 협업 프로젝트를 실시하여 구성원들의 시야를 넓히고 다양한 선택지를 제공할 수 있다. 나아가 내부 전보 및 승진, 해외 및 프로젝트 파견 등 다양한 경력 경

로를 제도화하여 구성원들이 조직 내에서 유연하게 이동하고 발전해나갈 수 있음을 인식하고 건설적으로 설계를 해나가도록 도움을 줄 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구설계에 있어 구성원이 동료지원 인식 및 직무 배태성을 보고하게 하고 그 직속상사가 과업성과 발언행동을 평가하도록 응답원천을 분리하였으나, 그럼에도 불구하고 양측의 자료가 동일시점에 수집되었기 때문에 여전히 동일방법 편의 문제가 남아있을 수 있다. 그러나 동일방법 편의의 영향을 받을 수 있는 상황에서도 유의한 상호작용 효과가 나오는 것은 오히려 상호작용 효과가 존재한다는 근거로 볼 수 있기에 큰 문제가 되지는 않을 것이라 생각된다 (Siemsen et al., 2010). 둘째, 앞서 언급한 횡단 연구의 특성상 구성원의 과업성과 발언행동이 이후 동료 지원에 실제로 어떠한 영향을 주는지를 확인할 수 없었다. 구성원의 과업성이나 발언행동이 동료의 반응에 복잡한 영향력을 미칠 수 있음을 보고한 실증연구들이 다수 보고되고 있는 만큼 (e.g., Lin et al., 2025; Ni et al., 2024; Poulton et al., 2024), 향후 본 연구모형을 종단 연구 설계로 확장할 수 있다면 동료 지원의 역학에 대한 더 광범위한 이해가 가능할 것으로 기대된다. 셋째, 본 연구에서는 동료지원 인식이 직무 배태성과의 상호작용을 통해 해당 성과행동에 이르기까지의 구체적 메커니즘을 직접 실증하지 않았다. 그러나 신뢰, 호혜, 자기효능감과 같은 변인이 그 관계를 매개할 수 있으며, 나아가 사회적 규범 지각(subjective norm, Ajzen, 1991)이나 의무감(felt obligation, Eisenberger et al., 2025)와 같은 변수도 대안경로로 작용할 가능성이

있다. 추후 연구에서 이러한 매개변인들을 연구설계에 통합하여 검증한다면 직무 배태성과의 상호작용 양상을 더 명확하게 규명할 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구는 직무 배태성 외에 다른 요인 특성은 연구 모형에 포함하지 않았다. 그러나 주도적 성격과 같은 개인 특성이 성과 및 동료지원에 영향을 미친다는 연구도 존재하는 바(Sun et al., 2021), 이러한 주변 요인들이 이 관계에 영향을 미칠 가능성도 배제할 수 없다. 추후 연구에서 이러한 요인들이 모형에 포함된다면 더 정교한 연구모형의 설계 및 실증이 가능해질 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 동료지원 인식으로 초점을 맞추고 모형을 간소화하기 위하여 다른 사회적 지원의 영향력은 모형에 포함하지 않았다. 그러나, 동료의 지원이 조직 지원이나 상사 지원 같은 다른 사회적 지원과 그 역할이나 영향력 정도에 차이가 있음을 보고하는 연구들이 존재하기 때문에 (Kim et al., 2017; Loi et al., 2014), 향후 연구에서 다양한 사회적 지원에 대한 인식을 통합적으로 비교한다면 사회적 지원의 영향력에 대해 보다 체계적인 이해가 가능할 것으로 생각된다.

5.3 결론

본 연구는 동료지원 인식이 구성원의 성과행동에 미치는 영향력을 실증적으로 검토하고, 이들 관계에 있어 조절변수로서 직무 배태성이 미치는 역할을 밝히고자 하였다. 연구의 결과는 동료지원 인식이 긍정적인 영향을 미치지만, 조직을 떠날 수 없다는 심리적 인식과 맞물릴 때 기대치 않은 결과로 이어질 수 있음을 시사한다. Boulding(1962)의 말처럼, 구성원은 단지 시간과 노력을 조직과 교환하는 것이 아니라 삶의 중요한 부분을 일에 투자하는 것이기에, 조직에 깊이 뿌리내린 이들이 기댈 수 있는 지원의

원천과 그 영향력을 보다 섬세하게 이해함으로써 조직과 구성원 모두에게 유효하고 지속가능한 성과를 모색해가려는 노력이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김정은, 이영민 (2021). “직무배태성이 이직의도에 미치는 영향: 고용형태를 중심으로,” **조직과 인사관리연구**, 제45권 1호, pp.27-55.
- (Kim, J. E. and Lee, Y. M. (2021). “Effect of Job-Embeddedness on Turnover Intention by Employment Type,” *Journal of Organization and Management*, 45(1), pp.27-55.)
- 박경규, 이기은 (2004). “조직에 대한 직무배태성(Job Embeddedness)과 이직의도간의 관계,” **경영학연구**, 제33권 5호, pp.1423-1439.
- (Park, K. K. and Lee, K. E. (2021). “A Study on the Relationship between Job Embeddedness and Turnover Intention in Korea,” *Korean Management Review*, 33(5), pp.1423-1439.)
- 박노윤 (2009). “지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동: 비정규직 종업원을 대상으로,” **조직과 인사관리연구**, 제33권 4호, pp.1-34.
- (Park, R. Yun (2009). “Perceived Support, Goal Orientation, and Employee Behavior: The Case of Contingent Workers,” *Journal of Organization and Management*, 33(4), pp. 1-34.)
- 송은란, 박계홍, 문재승 (2016). “전략적 인적자원관리와 직무수행역량 및 이직의도의 관계에서 직무배태성의 조절효과,” **인적자원개발연구**, 제19권 1호, pp.73-107.
- (Song, E. R., Park, K. H., and Moon, J. S. (2016). “The Moderating Effect of Job Embeddedness

- in the Relationship between Strategic Human Resource Management and Job Competence, Turnover Intention," *Korean Journal of Human Resources Development*, 19(1), pp.73-107.)
- 이준섭, 손정민 (2018). "영업통제시스템(SFCs)이 영업 사원의 영업성과에 미치는 영향과 메커니즘에 관한 연구: 리더-구성원의 교환관계와 팀 지원분위기의 매개효과 검증," *경영학연구*, 제47권 2호, pp. 403-423.
- (Lee, J. S. and Son, J. M. (2018). "A Study on the Effect and Mechanism of Sales Force Control Systems(SFCs) on Sales Performance: Focusing on the Mediating Role of LMX and Team Support Atmosphere," *Korean Management Review*, 47(2), pp.403-423.)
- 장용선, 문형구, 박준형 (2011). "직무배태성이 이직의도에 미치는 영향: 직무탐색의 매개효과," *조직과 인사 관리연구*, 제35권 4호, pp.61-87.
- (Chang, Y. S., Moon, H. K., and Park, J. H. (2011). "The Effect of Job Embeddedness on the Turnover Intention: The Mediating Effects of Job Search Behavior," *Journal of Organization and Management*, 35(4), pp.61-87.)
- 장웅년, 정수진 (2018). "직무배태성이 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구, 조직 동일시의 매개 효과 및 조직 분위기의 조절 효과 검증," *경영교육연구*, 제33 권 5호, pp.259-289.
- (Zhang, N. and Chung, S. J. (2018). "The Influence of Job Embeddedness on Voice Behavior: The Mediator Effect of Organizational Identification and the Moderator Effect of Organizational Climate," *Korean Business Education Review*, 33(5), pp.259-289.)
- 정홍준, 최용득 (2016). "청년세대의 정규직 전환 가능성 인식과 도움행동: 정규직 동료와의 사회적 관계 및 조직몰입의 매개효과: 정규직 동료와의 사회적 관계 및 조직몰입의 매개효과," *경영학연구*, 제45권 6호, pp.2065-2088.
- (Jung, H. J. and Choi, Y. D. (2016). "The Perceived Possibility of a Permanent Position for Youth and Helping Behavior: The Mediating Role of the Relationship with Standard Employees and Organizational Commitment," *Korean Management Review*, 45(6), pp.2065-2088.)
- 최하영, 제단화, 강대석 (2020). "외국인근로자의 잡크래프팅에 대한 문화지능과 직업배태성의 영향," *조직과 인사관리연구*, 제44권 4호, pp.161-182.
- (Choi, H. Y., Qi, D., and Kang, D. S. (2020). "The Impact of Cultural Intelligence and Job Embeddedness on Foreign Workers' Job Crafting," *Journal of Organization and Management*, 44(4), pp.161-182.)
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., and Farooq, O. (2019). "The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees' Turnover Intention and Task Performance: Mediation of Self-Efficacy," *Journal of Management Development*, 38(5), pp.369-382.
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage, Newbury Park.
- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp.179-211.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., and Rubenstein, A. L. (2016). "When 'Embedded' Means 'Stuck': Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments," *Journal of Applied Psychology*, 101(12), pp.1670-1686.
- Amarneh, B. H., Al-Rub, R. F. A., and Al-Rub, N. F. A. (2010). "Coworkers' Support and Job Performance among Nurses in Jordanian Hospitals," *Journal of Research in Nursing*, 15, pp.391-401.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., and Chu, C. W. (2017). "Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway," *Journal of Management*, 43(3), pp.946-966.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2005). "The Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couples," *Human Relations*, 58(5), pp.661-689.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., and Murray, M. A. (2000). "Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance," *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), pp.391-405.
- Blau, P. (1964), *Power and Exchange in Social Life*, John Wiley & Sons, New York.
- Boekhorst, J., Basir, N., and Malhotra, S. (2024). "Star Light, but Why Not so Bright? Investigating Nonstars' Attributions on Star Performance," *Academy of Management Review*, 49(1), pp. 1-62.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., and Grover, S. L. (2003). "Does One Good Turn Deserve Another? Coworker Influences on Employee Citizenship," *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), pp.181-196.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research," *Human Performance*, 10(2), pp.99-109.
- Boulding, K. (1962), *Conflict and Defense*, Harpers, New York.
- Brooks A. W., Huang K., Abi-Esber N., Buell R. W., Huang L., and Hall B. (2019). "Mitigating Envy: Why Successful Individuals Should Reveal Their Failures," *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(4), pp.667-687.
- Burris, E. R., Detert, J. R., and Chiaburu, D. S. (2008). "Quitting before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp.912-922.
- Campbell E. M., Liao H., Chuang A., Zhou J., and Dong Y. (2017). "Hot Shots and Cool Reception? An Expanded View of Social Consequences for High Performers," *Journal of Applied Psychology*, 102(5), pp.845-866.
- Chiaburu, D. S. and Harrison, D. A. (2008). "Do Coworkers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Lateral Social Influences in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp.1082-1103.
- Chou, R. J. A. and Robert, S. A. (2008). "Workplace Support, Role Overload, and Job Satisfaction of Direct Care Workers in Assisted Living," *Journal of Health and Social Behavior*, 49 (2), pp.208-222.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., and Standing, C. (2018). "Job Embeddedness and Employee Enactment of Innovation-Related Work Behaviours," *International Journal of Manpower*, 39(2), pp.222-239.
- Cook, K. S., Cheshire, C., and Gerbasi, A. (2006), *Power, Dependence and Social Exchange*, Stanford University Press, Stanford.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., and Burnfield, J. L. (2007). "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1031-1042.
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?," *Academy of Management*

- Journal*, 50(4), pp.869-884.
- Dobre, O. I. (2013). "Employee Motivation and Organizational Performance," *Review of Applied Socio-economic Research*, 5(1), pp. 53-60.
- Eisenberger, R., Wen, X., Zheng, D., Yu, J., Liu, Z., Zhang, J., ... and Kim, T. H. (2025). "Does Felt Obligation or Gratitude Better Explain the Relationship between Perceived Organizational Support and Outcomes?," *Group & Organization Management*, 50(1), pp.243-288.
- Emerson, R. M. (1962). "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(1), pp. 31-41.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., and Harman, W. S. (2009). "Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting," *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.545-561.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Greene, J., Mero, N., and Werner, S. (2018). "The Negative Effects of Job Embeddedness on Performance," *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), pp.58-73.
- Halbesleben, J. R. (2006). "Sources of Social Support and Burnout: A Meta-analytic Test of the Conservation of Resources Model," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), pp.1134-1145.
- Halbesleben, J. R. and Wheeler, A. R. (2015). "To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior," *Journal of Management*, 41(6), pp.1628-1650.
- Hendricks, J. L., Call, M. L., and Campbell, E. M. (2023). "High Performer Peer Effects: A Review, Synthesis, and Agenda for Future Research," *Journal of Management*, 49(6), pp.1997-2029.
- Holtom, B. C., Burton, J., and Crossley, C. (2012). "How Negative Affectivity Moderates the Relationship between Shocks, Embeddedness and Worker Behaviors," *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), pp.434-443.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., and Li, L. (2009). "Explaining Employment Relationships with Social Exchange and Job Embeddedness," *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 277-297.
- Jahanzeb, S. and Newell, W. (2022). "Co-Worker Ostracism and Promotive Voice: A Self-Consistency Motivation Analysis," *Journal of Management & Organization*, 28(2), pp. 244-260.
- Karatepe, O. M. (2012). "The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), pp. 495-516.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., and Haktanir, M. (2010). "An Investigation of the Role of Job Resources in Mitigating Customer-Related Social Stressors and Emotional Exhaustion," *Services Marketing Quarterly*, 31(1), pp. 72-88.
- Kehoe R. R. and Tzabbar, D. (2015). "Lighting the Way or Stealing the Shine? An Examination of the Duality in Star Scientists' Effects on

- Firm Innovative Performance," *Strategic Management Journal*, 36(5), pp.709-727.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., and Jun, J. K. (2017). "Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on the Link between Emotional Labor and Job Performance," *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), pp.124-136.
- Ladd, D. and Henry, R. A. (2000). "Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness," *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), pp.2028-2049.
- Lee, T. W., Burch, T. C., and Mitchell, T. R. (2014). "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp.199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., and Holtom, B. C. (2004). "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 47(5), pp.711-722.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). "Predicting Voice Behavior in Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, 83(6), pp.853-868.
- Liang, J., Farh, C. I., and Farh, J. L. (2012). "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination," *Academy of Management Journal*, 55(1), pp.71-92.
- Lin, S. H., Fatimah, S., Poulton, E. C., Ho, C. M., Ferris, D. L., and Johnson, R. E. (2025). "Every Voice Has Its Bright and Dark Sides: Understanding Observers' Reactions to Coworkers' Voice Behaviours," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12546.
- Lockwood P. and Kunda Z. (1997). "Superstars and Me: Predicting the Impact of Role Models on the Self," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), pp.91-103.
- Loi, R., Ao, O. K., and Xu, A. J. (2014). "Perceived Organizational Support and Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress," *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 23-30.
- Long, D. M., Baer, M. D., Colquitt, J. A., Outlaw, R., and Dhensa-Kahlon, R. K. (2015). "What Will the Boss Think? The Impression Management Implications of Supportive Relationships with Star and Project Peers," *Personnel Psychology*, 68(3), pp.463-498.
- Marasi, S., Cox, S. S., and Bennett, R. J. (2016). "Job Embeddedness: Is It Always a Good Thing?," *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), pp.141-153.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., and Erez, M. (2001). "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102-1121.
- Ng, T. W. and Feldman, D. C. (2010). "The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors," *Human Resource Management*, 49(6), pp.1067-1087.
- Ng, T. W. and Lucianetti, L. (2018). "Are Embedded Employees Active or Passive? The Roles of Learning Goal Orientation and Preferences for Wide Task Boundaries and Job Mobility in the Embeddedness - Voice Link," *Human Resource Management*, 57(5), pp.1251-1269.

- Ni, D., Yang, M., and Chen, W. (2024). "A Dual-Path Model of Observers' Responses to Peer Voice Endorsement: The Role of Instrumental Attribution," *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), pp.39-56.
- Nieberle, K. W., and Fladerer, M. P. (2025). "Voice Echoes: A Critical Review and Future Research Agenda on the Consequences of Employee Voice for Voicers, Their Co-workers, and Managers," *Organizational Psychology Review*, 15(2), pp.209-255.
- Peltokorpi, V. (2022). "When Embeddedness Hurts: The Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationships between Work-to-Family Conflict and Voluntary Turnover, Emotional Exhaustion, Guilt, and Hostility," *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), pp.2019-2051.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Poulton, E. C., Lin, S. H. J., Fatimah, S., Ho, C. M., Ferris, D. L., and Johnson, R. E. (2024). "My Manager Endorsed My Coworkers' Voice: Understanding Observers' Positive and Negative Reactions to Managerial Endorsement of Coworker Voice," *Journal of Applied Psychology*, 109 (8), pp.1250-1270.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Rousseau, V., Salek, S., Aube, C. and Morin, E. (2009). "Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), pp.305-317.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp.293-315.
- Schneider, B. (1987). "The People Make the Place," *Personnel Psychology*, 40, pp.437-453.
- Schwarzer, R. and Leppin, A. (1989). "Social Support and Health: A Meta-Analysis," *Psychology and Health*, 3(1), pp.1-15.
- Seashore, S. E. (1954), *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor.
- Shin, Y., Hur, W. M., and Choi, W. H. (2020). "Coworker Support as a Double-Edged Sword: A Moderated Mediation Model of Job Crafting, Work Engagement, and Job Performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), pp.1417-1438.
- Siemsen, E., Roth, A., and Oliveira, P. (2010). "Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects," *Organizational Research Methods*, 13(3), pp.456-476.
- Singh, B., Selvarajan, T. T., and Solansky, S. T. (2019). "Coworker Influence on Employee Performance: A Conservation of Resources Perspective," *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), pp.587-600.
- Stamper, C. L. and Van Dyne, L. (2001). "Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees," *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), pp.517-536.

- Stamper, C. L. and Van Dyne, L. (2003). "Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-time Service Employees," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), pp.33-42.
- Stotland, E. (1959). "Peer Groups and Reactions to Power Figures," in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp.53-68), Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor.
- Sun J., Li W., Li Y., Liden R. C., Li S. and Zhang X. (2021). "Unintended Consequences of Being Proactive? Linking Proactive Personality to Coworker Envy, Helping, and Undermining, and the Moderating Role of Prosocial Motivation," *Journal of Applied Psychology*, 106(2), pp. 250-267.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., and Fan, L. H. (2012). "The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance among Nurses: A Structural Equation Approach," *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), pp. 69-79.
- Susskind, A. M., Kacmar, K.M. and Borchgrevink, C. P. (2003). "Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp.179-187.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., and Hua, W. (2009). "Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), pp.156-167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., and Ensley, M. D. (2004). "Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 455-465.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., and Liu, H. L. (2007). "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1570-1583.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., and Tripoli, A. M. (1997). "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, 40(5), pp.1089-1121.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., and Stride, C. B. (2008). "Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety," *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), pp. 319-330.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity," *Academy of Management Journal*, 41(1), pp.108-119.
- Van Emmerik, H., Euwema, M. C. and Bakker, A. B. (2007). "Threats of Workplace Violence and the Buffering Effect of Social Support," *Group and Organization Management*, 32(2), pp.152-175.
- Van Emmerik, H. and Sanders, K. (2004). "Social Embeddedness and Job Performance of Tenured and Non-Tenured Professionals," *Human Resource Management Journal*, 14(1), pp. 40-54.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., and Fisher, J. (1999). "The Role of Social Support in the Process of

- Work Stress: A Meta-Analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), pp.314-334.
- Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Perrmann-Graham, J., and Kasimu, P. (2020). "An Identification Based Framework Examining How and When Salient Social Exchange Resources Facilitate and Shape Thriving at Work," *Human Resource Development Review*, 19 (4), pp.339-361.
- Wang, Y., Xiao, S., and Ren, R. (2022). "A Moral Cleansing Process: How and When Does Unethical Pro-organizational Behavior Increase Prohibitive and Promotive Voice," *Journal of Business Ethics*, 176(1), pp.175-193.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.82-111.
- Wee, E. X. and Fehr, R. (2021). "Compassion during Difficult Times: Team Compassion Behavior, Suffering, Supervisory Dependence, and Employee Voice during COVID-19," *Journal of Applied Psychology*, 106(12), pp.1805-1820.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., and Sablinski, C. J. (2012). "How Do Employees Invest Abundant Resources? The Mediating Role of Work Effort in the Job-Embeddedness/Job-Performance Relationship," *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), pp.E244-E266.
- Wijayanto, B. R. and Kismono, G. (2004). "The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior," *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), pp.335-354.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
- Xie, X. Y., Ling, C. D., Mo, S. J., and Luan, K. (2015). "Linking Colleague Support to Employees' Promotive Voice: A Moderated Mediation Model," *PloS One*, 10(7), e0132123.
- Yao, X., Lee, T., Mitchell, T., Burton, J., and Sablinski, C. (2004). "Job Embeddedness: Current Research and Future Directions" In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover* (pp.153-187). Information Age, Greenwich.
- Zeijen, M. E., Petrou, P., and Bakker, A. B. (2020). "The Daily Exchange of Social Support between Coworkers: Implications for Momentary Work Engagement," *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), pp.439-449.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., and Lu, G. (2021). "Nurses' Voice Behaviour: The Influence of Humble Leadership, Affective Commitment and Job Embeddedness in China," *Journal of Nursing Management*, 29(6), pp.1603-1612.

• 저자 김진희는 현재 전남대학교 디지털미래융합서비스협동과정 겸임교수이다. 가톨릭대학교 졸업 후 서울주택도시공사에서 인사실무 등을 담당하였으며, 이후 전남대학교와 미국 사우스캐롤라이나 주립 대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 리더십, 동기부여, 기업윤리를 포함한 인사조직 전반이다.