

투지(Grit)가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무 긍정정서와 직무효능감의 매개효과를 중심으로

이 유 진 신 용 환 박 지 영 손 영 우[†]

연세대학교 심리학과

본 연구는 직업장면에서 투지(Grit)의 효과를 살펴보는 목적으로 진행되었다. 특히 기존에 개인의 성공 요소로 알려진 투지가 개인의 성과를 예측하는 것에서 더 나아가 조직과 조직 내 타구성원을 위한 자발적 행동인 조직시민행동에 영향을 주는지에 대하여 알아보려 하였다. 또한 어떠한 심리적 기제를 통하여 투지와 조직시민행동이 정적 관계를 갖는지를 이해하기 위하여 정서적 측면의 직무 긍정정서와 인지적 측면의 직무효능감의 매개효과를 살펴 보았다. 한국 직장인을 대상으로 온라인 설문을 실시한 결과 투지는 조직시민행동과 정적 관계를 보였다. 또한 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 긍정정서와 직무효능감의 매개 효과를 검증한 결과, 직무 긍정정서만이 투지와 조직시민행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 반면에 직무효능감은 투지와 정적 상관이 있었으나 조직시민행동과는 유의한 상관이 없다고 나와, 정서적 측면과 달리 인지적 요소인 직무효능감은 투지와 조직시민행동의 관계를 매개하지 못하는 것으로 확인되었다. 이 결과를 바탕으로 본 연구가 가지는 시사점과 제한점, 후속 연구를 위한 제언을 하였다.

주요어 : 투지, 조직시민행동, 직무 긍정정서, 직무효능감

[†] 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr, 02-2123-2444

최근 Duckworth(2016)가 성공하는 사람들의 공통점으로 ‘투지(Grit)’를 소개하면서 많은 이들이 이 개념에 관심을 가지게 되었다. 투지는 장기적인 목표를 이루기 위해 끈기 있게 노력하며 꾸준히 흥미를 유지하는 특질이다(Duckworth, Peterson, Matthews, & Kelly, 2007). 기존 연구에 따르면 투지가 높은 사람들은 더 높은 성과를 내고, 해당 분야에서 더 오래 남는 것으로 밝혀졌다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009; Eskreis-Winkler, Shulman, Beale, & Duckworth, 2014; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014). 이렇게 열정과 끈기로 자신의 일을 잘 해내며 목표를 쉽게 포기하지 않는 개인특성은 비전과 미션을 통해 장기적인 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 노력하는 기업의 특성과도 밀접한 연관이 있다. 그렇기 때문에 장기적인 목표달성을 통해 수익을 창출하는 조직 속에서 구성원의 투지가 어떠한 작용을 하는지, 조직에는 어떠한 영향을 미칠지는 하나의 중요한 이슈가 될 수 있다. 더욱이 Duckworth(2016)는 그녀의 저서 및 TED강연에서 투지가 특정한 분야에만 국한되어 중요하게 작용하는 것이 아니라 모든 분야에 적용되는 특질이라고 이야기하며 직장인들의 투지의 중요성을 언급한 바 있다.

그렇지만 지금까지의 투지 연구 대상은 학생, 교사, 군인 중심으로 대부분의 연구가 이들의 투지가 높을 때 얼마나 더 나은 성과를 얻는지 혹은 얼마나 해당 분야에서 오래 남아 있는지를 살펴보았다(예, 이수란, 손영우, 2013; Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014). 반면 직장인을 대상으로 하는 투지 연구는 최근에야 시도되고 있는 실정이며 그 중 대다수가 투지와 직무성과(Duckworth et al., 2007), 이직

률(Robertson-Kraft & Duckworth, 2014), 직무열의(Suzuki, Tamesue, Asahi, & Ishikawa, 2015)의 관계를 보았다. 이를 통해 기존의 투지 연구는 투지와 개인의 행동, 태도 간 관계를 살펴보는 데 초점이 맞추어져 왔음을 알 수 있다. 이와 같은 연구 상황은 직장에서 대부분의 시간을 타인과 보내며, 공동의 목표를 달성하기 위해 업무를 수행하는 직장인들의 투지 효과를 전반적으로 살펴보지 못하는 한계를 가질 수 있다.

한편 최근 Duckworth(2016)가 밝힌 미국인 대상의 연구 결과는 투지의 친사회적 영향력의 존재를 짐작하게 한다. 조사 결과에 따르면 흥미롭게도 투지가 ‘의미 있는 삶의 추구’ 및 ‘타인중심적인 삶의 추구’와 강한 정적 상관관이 있음이 드러났기 때문이다(Duckworth, 2016). 이러한 현상은 개인의 투지가 높을수록 그들이 열정과 끈기를 쏟는 궁극적인 ‘목적’이 자기 자신을 향하기보다는 타인과 세계에 향하기 때문에 발생한다고 해석할 수 있다(Duckworth, 2016). 이를 통해 본 연구에서는 투지가 직업장면에서 어떠한 친사회적인 영향력을 미칠 수 있는지 살펴보고자 하였다.

기업은 경쟁의 심화와 급변하는 경영환경 탓에 기업이 목표한 바를 달성하는 데 구성원의 기본적인 직무수행 능력을 넘어서는 행동을 필요로 한다(Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988). 즉 조직의 효과성은 직장인들이 자신의 성과에만 집중하는 것이 아니라 조직과 조직 내 타인을 이롭게 하는 자발적인 직무 외 행동을 할 때 더욱 높아진다(Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988, Organ, 1990). 대표적인 직무 외 행동이자 직업장면에서의 친사회적인 행동으로 조직시민행동이 있다(Organ, 1988). 이에 직업장면 속 투지의 친사회적인 영향력

을 살펴보고자 한 본 연구에서는 투지와 조직시민행동의 관계를 살펴보고자 하였다. 그러나 현재 직업장면의 투지 연구에서 투지와 조직시민행동의 관계를 살펴본 연구는 Ion, Mindu 및 Gorbănescu(2017)의 연구가 유일하며, 이들은 투지와 조직시민행동 간의 단순 상관관계만을 살펴보았을 뿐 투지가 조직시민행동으로 이어지는 데 어떠한 심리적 기제가 작용하였는지는 살펴보지 않았다.

이에 본 연구는 다음과 같은 두 가지 목적을 통하여 직장인의 투지에 대한 폭넓은 이해 및 적용에 기여하고자 하였다. 첫째, 본 연구는 직장인을 대상으로 투지가 조직시민행동을 정적으로 예측하는지 살펴보고자 하였으며, 이를 통하여 친사회적 특성이 포함되어 있지 않은 개인의 투지가 나 자신이 아닌 대상에게 긍정적인 영향을 주는지 확인하고자 하였다. 둘째, 조직행동연구에서 주로 인지적 혹은 동기적 요소가 고려되는 현상을 지적하며 정서가 함께 고려되어야 한다는 Barsade, Brief 및 Spataro(2003)의 관점에 따라 투지가 조직시민행동으로 나아가기 위하여 어떠한 정서적, 인지적 요인을 거치는지를 확인하고자 하였다. 이를 통하여 투지에 의한 다양한 심리적 기제의 작동을 이해하는 동시에 투지와 조직시민행동 사이의 매개변인으로써 정서와 인지가 어떻게 작용할 수 있는지 살펴보고자 하였다.

투지(Grit)

투지는 '장기적인 목표에 대한 열정과 인내'를 의미하는 개인의 타고난 특질(trait)이다(Duckworth et al., 2007). 투지는 개인이 특정 목표에 대하여 관심을 의도적으로 유지하는 '열정', 그리고 실패 혹은 역경에도 불구하고

목표 달성을 위하여 끊임없이 노력하는 '끈기'라는 두 하위차원으로 구성되어 있다(Duckworth et al., 2007). 먼저 열정에는 높은 긍정적인 감정 및 낮은 부정적인 감정과 정적상관이 있는 조화열정(harmonious passion)과 높은 불안, 부정적 감정과 관련이 있는 강박열정(obsessive passion)이 있는데, 기존 연구 결과에 따르면 투지는 긍정적인 감정과 정적상관이 있고, 부정적인 감정과는 부적상관이 있으므로(예, Singh & Jha, 2008), 투지의 하위요소인 열정은 강박열정보다는 조화열정에 가깝다고 볼 수 있다. 다음으로 끈기는 인내심과 의지력을 가지고 결정한 것을 밀고 나갈 수 있는 결단력이며 동시에 어떠한 장애물이 있더라도 이를 포기하지 않는 집요함, 완강함을 의미한다(Duckworth, 2016).

Duckworth(2016)는 최근 그녀가 진행해온 양적 연구들과 면담기록들을 종합하여 투지의 두 하위차원과 관련이 높은 네 가지 특징으로 흥미, 연습, 목적, 희망을 소개하였다. 흥미는 자신이 하는 일에 매력을 느끼고 호기심을 가지는 것을 의미하고, 연습은 난관에도 불구하고 자신이 하는 일에 정신을 집중하여 지속적인 숙달을 하는 것이다. 또한 목적은 자신이 하고 있는 일이 굉장히 중요한 일이라고 확신하는 것이며, 희망은 어떠한 위기에든 좌절하지 않고 위기를 대처하게 만드는 힘이다(Duckworth, 2016). 이를 종합해보면 투지가 높은 사람은 목표를 세우고, 그 목표 달성을 위한 과정에서 하는 일들을 즐기며, 자신의 수준과 기술을 향상시키기 위해 희망적인 자세로 끊임없이 노력한다.

이러한 점들을 고려할 때 투지와 유사한 개념으로 혼동되기도 하는 대표적인 특질 중 하나인 성실성은 투지와 몇 가지 확연한 차이를

보인다(Duckworth et al., 2007). 비록 끈기 있게 일을 해나간다는 점에서 투지와 성실성이 유사하나 성실성은 기본적으로 장기적인 특정 목표를 지향하기보다는 일상생활 전반에서 말은 바를 근면하게 해나가는 성격특질이다(이수란, 손영우, 2013; Duckworth et al., 2007). 즉 투지는 목표한 바가 뚜렷하고 그 목표들의 위계성이 뚜렷한 반면(Duckworth, 2016), 성실성은 특정한 목표를 지향하는 것은 아니다. 더욱이 성실성이 높은 사람들은 그 일에 관심과 흥미가 있어서 그것을 열심히 하는 것이라기 보다는 책임감 때문에 맡은 일이 지루하더라도 이를 열심히 한다(Costa & McCrae, 1992).

기존 연구에 따르면 투지가 높은 사람은 성실성을 통제하고도 투지가 낮은 이보다 더 높은 학점(Duckworth & Quinn, 2009), 높은 졸업률(Eskreis-Winkler et al., 2014) 및 높은 교육수준(Duckworth et al., 2007)을 보였다. 예를 들어 투지가 높은 교사는 투지가 낮은 교사보다 교직에 더 오래 머물렀고, 학생들도 더 효과적으로 가르쳤다(Duckworth & Quinn, 2009; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014). 또한 군인을 대상으로 한 연구에서는 매우 고된 군사훈련에서 투지가 높은 군인일수록 덜 이탈하였다(Duckworth et al., 2007; Duckworth & Quinn, 2009). 한편 직장인의 투지는 직무열의(Suzuki et al., 2015), 직무수행(Duckworth et al., 2007; Duckworth, Quinn, & Seligman, 2009) 및 조직시민행동(Ion et al., 2017)과 정적 상관이 있었다. 이처럼 투지는 다양한 분야에서 성실성을 제외하고도 행동 및 태도 변인들과 유의한 상관이 있는 것으로 나타났다. 특히 직장에서의 경력전환, 이직, 근속을 성실성보다 투지가 더 잘 예측한다는 점은 투지가 성실성과 구별되는 개념이며, 투지만의 고유한 효과가 존재할

을 의미한다(Duckworth et al., 2007).

조직시민행동

일반적으로 조직 안에서 일어나는 개인의 수행은 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분된다(Katz & Kahn, 1978). 특히 점차 경쟁이 치열해지고 경영환경이 급변하는 상황 속에서 조직이 효과적이기 위해서는 조직구성원들이 직무기술서에 언급되어 조직의 공식적인 보상을 받기로 계약된 역할수행뿐만 아니라 역할 외 행동, 예를 들어 자발적 행동인 돕기 행동이나 협동 등을 해야 한다는 주장이 대두된 바 있다(Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988). 이처럼 조직의 효과성을 증진할 수 있는 자발적인 행동에 대한 연구가 진행되면서 나온 개념이 조직시민행동이다(Bateman & Organ, 1983). Organ(1988)에 따르면 조직시민행동은 개인이 그 행동을 한다고 하여 공식적인 보상을 받는 것이 아니며 조직에서도 그 행위를 직원에게 직접적으로 요구하는 것은 아니지만, 조직구성원이 조직을 위하여 스스로 행하는 도움행동이다.

조직시민행동의 선행요인을 살펴본 연구에 따르면 조직시민행동은 내재적 동기(Piccolo & Colquitt, 2006), 성실성(Organ & Lingl, 1995), 긍정정서(Lee & Allen, 2002) 등의 개인적인 특성에 의해 예측된다. 이외에도 조직의 지원, 조직의 공정성(Greenberg, 1993)과 같은 조직적 요인, 그리고 변혁적 리더십이나 리더-구성원 교환 같은 리더십 행동 차원의 변인(Piccolo & Colquitt, 2006)도 조직시민행동과 정적 상관이 있는 것으로 밝혀졌다.

이처럼 조직시민행동을 결정하는 요인은 다양한 차원에서 연구되어 왔으나 조직시민행동

은 특질과 같은 개인적인 변인의 영향력이 큰 것으로 나타났다(Mischel, 1977; Schnake, 1991). 이는 지금까지 행동을 이끄는 대표적인 두 요인을 상황(situation)과 성격(personality)으로 본 다수의 조직행동연구들(예, Bowers, 1973; Endler & Parker, 1992)을 통해 알 수 있다. 상황과 성격은 상황의 강도(situation strength)에 따라 그 효과 크기가 달라지는데, 상황의 강도란 성격에 미치는 상황적 제약의 정도를 의미한다(Mischel, 1977). 예를 들어 약한 상황(상황의 제약이 약한 경우)일 때는 성격이 행동에 미치는 영향력이 커지는 데 반해 강한 상황(상황의 제약이 큰 경우)일 때는 성격보다는 상황이 행동에 미치는 영향력이 더 크다(Mischel, 1977). 이 관점에서 조직시민행동은 ‘약한 상황’에 속하는데 그 이유는 조직시민행동이 직무기술서에 없는 행위로 강요되는 행위가 아니며, 외적인 보상에 의해 유발되는 행동이 아니기 때문이다(Kumar, Bakhshi, & Rani, 2009). 즉 조직시민행동은 상황보다는 개인의 특질에 의해 더 많은 영향을 받는다고 볼 수 있다(Kumar, Bakhshi, & Rani, 2009). 이에 특질의 일종인 투지가 조직시민행동을 이끄는 선행변인으로 작용하는지 살펴보려고 하였다.

투지와 조직시민행동

앞서 언급한 바와 같이 최근 Duckworth (2016)는 투지가 ‘타인중심적 삶 및 의미 있는 삶의 추구’와 정적 상관을 강하게 가지는 현상을 통하여 투지가 친사회적 영향력을 가질 수 있음을 드러낸 바 있다. 더욱이 류영주와 양수진(2017)은 개인이 내재적 동기 혹은 친사회적 동기와 같이 어떠한 개인적 지향점을 가지는지와 상관없이, 투지가 높은 사람일수록

친사회적 행동을 더 많이 한다는 점을 밝혀냈다. 이에 ‘직장장면에서 투지의 친사회적 영향력’을 살펴보는 본 연구에서는 직장인의 투지가 조직을 이롭게 하기 위해 행하는 자발적인 행동(조직시민행동)에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. Ion 등(2017)이 진행한 직장인 대상 연구는 투지와 조직시민행동의 관계를 직접적으로 살펴보았는데, 그 결과 투지가 조직시민행동과 정적 관계를 가짐이 밝혀졌다. 또한 기존의 성격 특질에 비하여 투지가 조직시민행동과 반생산적과업행동, 역할 내 수행, 직업 만족을 얼마나 더 잘 예측할 수 있는지도 살펴보았다. 그 결과 역할 내 수행, 반생산적과업행동, 직업 만족에 대한 투지의 예측력은 기존의 성격특질의 예측력보다 떨어지는 것으로 나타난 반면, 조직시민행동에 대한 예측력은 기존의 특질 예측력보다 더 나은 것으로 나타났다(Ion et al., 2017). 이를 통해 투지가 1990년대부터 조직시민행동의 선행변인으로 연구되어 온 개인특질들(예, Hough, 1992; Organ & Ryan, 1995) 못지않게 조직시민행동을 잘 예측함을 알 수 있다.

한편 투지의 하위차원인 열정 및 끈기와 조직시민행동의 관계를 보여주는 연구들을 통해 투지와 조직시민행동의 관계를 유추해 볼 수도 있다. 예를 들어 Burke, Astakhova, 및 Hang(2015)은 중국 직장인들의 직무에 대한 조화열정이 조직시민행동과 정적인 상관이 있음을 확인하였는데 이 결과는 투지의 하위요소인 열정이 긍정적인 자원을 상승시키고, 자원의 상승이 본인뿐만 아니라 타인과 조직에까지 도움을 주는 조직시민행동에 영향을 줄 수 있게 한다(Burke et al., 2015). 한편 최근 급변하는 직무환경 속에서 끈기가 하나의 강점으로써 긍정적인 역할 외 수행에 영향

을 미칠 수 있다는 연구들이 나오고 있다(예, Littman-Ovadia & Lavy, 2016; Paul & Garg, 2012). 특히 인도 직장인을 대상으로 끈기와 조직시민행동의 관계를 본 Paul과 Garg(2012)는 끈기가 조직시민행동의 하위요소인 이타주의, 예절, 시민의식, 양심과 각각 정적인 관계가 있음을 밝혔다. 이러한 내용을 바탕으로 직장인의 투지가 조직시민행동에 정적인 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다.

가설 1. 투지는 조직시민행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

직무 긍정정서의 매개효과

정서(affect)란 ‘일반적인 상황에 대한 긍정적 혹은 부정적 반응’이다(홍계훈, 이수정, 2013; Spoor & Kelly, 2004). 기존 연구들은 정서를 개인의 태도 및 행동의 선행변인으로 보는데(Fineman, 1993; George, 1991), 학자들은 일반적으로 정서를 사람이 어떤 정서를 더 잘 느끼도록 타고났는지에 초점을 둔 특질 정서(trait affect)와 어떠한 상황과 맥락에 놓였을 때 특정 정서를 느끼는지에 초점을 둔 상태 정서(state affect)로 구분한다(Watson & Clark, 1984). 이 둘의 구분이 필요한 이유는 긍정적인 정서를 더 많이 느끼도록 타고난 사람이라고 할지라도 항상 긍정적인 감정을 느끼는 것은 아니라는 점과 사람이 느끼는 감정이 상황이나 맥락에 의해 변한다는 점에 있다(George & Brief, 1992). 그러므로 특질 정서보다는 상태 정서가 행동을 더 잘 예측한다(George & Brief, 1992). 이에 직장에서 일어나는 조직시민행동을 대상으로 한 본 연구에서는 상태 정서의 일종인 직무 긍정정서에 초점을 두었다. 또한 하루

중 대다수의 시간을 직장에서 일하며 보내는 직장인들의 상황을 고려할 때, 이들의 정서에 영향을 미치는 주요한 요소는 직무와 관련된 정서일 가능성이 높다고 판단하였다.

직무 긍정정서란 자신의 일 자체에 대한 긍정적 반응 혹은 일을 하면서 겪는 사건에 대한 긍정적 반응을 뜻한다(Judge, Hulin, & Dalal, 2012). 기존 연구 결과들을 살펴보면 직무 긍정정서를 느낀 이는 다음날 더 많은 주도적 행동을 하고(Fritz & Sonnentag, 2009), 직장에서 건설적인 제안을 더 많이 하며(George & Brief, 1992), 직장동료를 더 많이 돕는다(George & Brief, 1992; Lee & Allen, 2002). 이처럼 직무 긍정정서는 조직구성원과 조직성과에 긍정적인 영향을 줄뿐만 아니라(Judge & Watanabe, 1994) 창의성까지 높이는 등 다양한 일 관련 변인과 관련이 있다(Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005).

우선 투지는 직장인들이 직무에서 느끼는 긍정정서와 정적 상관을 가질 것이며 그 이유는 다음과 같다. 먼저 투지는 긍정정서를 더 잘 느끼는 특질과 관련이 높다. Duckworth와 Quinn(2009)에 따르면 투지가 높은 사람일수록 외향성 정도는 높고, 신경성 정도는 낮다. 높은 외향성과 낮은 신경성은 긍정정서를 이끄는 특질로 알려져 있으므로(Steel, Schmidt, & Shultz, 2008), 투지가 높은 사람일수록 긍정정서를 더 많이 느낀다고 예측할 수 있다(Hill, Burrow, & Bronk, 2016). 다음으로 투지의 다른 특성 또한 긍정정서와 관련이 깊다고 알려져 있다. 즉 투지가 높은 사람은 흥미, 연습, 목적, 희망과 같은 특성을 가지는데(Duckworth, 2016) 이러한 특징 또한 긍정적인 정서와 정적 상관이 있다(Avey, Wernsing, & Luthans, 2008). 마지막으로 투지가 성공경험을 이끄는

요소를 지녔다는 점 또한 긍정정서를 예측하게 한다. Duckworth와 Gross(2014)는 투지가 높은 사람은 장애물이 있어도 목표 달성을 포기하지 않는 끈기와 열정을 지녔기 때문에 이들이 ‘성공’의 조건을 갖추었다고 본다. 실제로 이러한 집념과 열정은 직업에서의 성공과 관련이 있고(Baum & Locke, 2004; Duckworth & Gross, 2014; Locke & Latham, 2013) 성공 경험은 긍정적인 정서를 유발한다는 실험 결과를 고려할 때(McFarland & Ross, 1982), 직장인의 투지는 직무에서의 성공 경험을 통해 긍정정서를 유발할 것으로 예측할 수 있다. 비록 직장인 대상의 투지 연구가 부족한 실정이기 때문에 투지와 직무 긍정정서의 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 거의 없으나, 투지의 하위요소와 긍정정서의 관계를 살펴본 선행 연구들을 통해서도 투지와 직무 긍정정서의 관계를 유추해볼 수 있다. 기존 연구에 따르면 조화열정과 흥미 수준이 높은 사람은 긍정정서를 더 많이 느낀다(홍민성, 정예슬 및 손영우, 2016; Mageau & Vallerand, 2007). 이는 조화열정 수준이 높은 사람이 흥미를 가지는 활동에 압박을 느끼는 것이 아니라, 자율적이고 유연한 자세로 해당 활동을 수행하기 때문에 스트레스나 부정적인 감정보다 긍정적인 감정을 느끼는 것과 관련이 있다(Mageau, Vallerand, Rousseau, Ratelle, & Provencher, 2005). 또한 대학생을 대상으로 진행한 Singh와 Jha(2008)의 연구에서 투지가 긍정정서와 정적 상관관이 있음이 밝혀진 점, 그리고 투지가 높은 사람들은 그들이 하는 일에 대해 긍정정서를 느낀다는 Duckworth(2016)의 언급을 고려하여 본 연구에서는 투지가 직장인의 직무 긍정정서와 관련이 있을 것이라고 예측하였다. 즉 투지가 높은 직장인들은 자신이 하는 일에 흥미를 느

끼고 이를 즐기므로 직장에서 긍정정서를 더 많이 느낄 수 있을 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설 2가 도출되었다.

가설 2. 투지는 직무 긍정정서에 정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 직무와 관련된 긍정정서는 조직시민행동에 정적인 영향을 줄 것이다. George(1991)에 따르면 타고난 특질 정서보다는 상태 정서가 행동의 주요 선행요인이며, 특히 특정 상황과 맥락에서 느끼는 긍정정서는 행동을 이끄는 주요 예측변인이다. 개인은 자신이 처한 상황에서 긍정정서를 많이 느낄수록 돕는 행동을 더 많이 하는데 이에 대한 근거는 대체로 두 가지로 설명된다. 첫 번째 이유는 사람들이 좋은 감정을 더 많이 느낄수록 주변인을 바라보는 시각이 더욱 긍정적으로 변한다는 데 있다. 예를 들어 긍정적인 시각은 타인에 대한 신뢰도를 높이고, 개인은 신뢰하는 타인을 더 많이 돕는다(George, 1991; Isen & Baron, 1991; Williams & Shiaw, 1999). 두 번째는 사람이 긍정정서를 느끼면 자원이 늘어나게 되고, 이렇게 증가한 자원을 본인이 속한 조직에 기여하는 데 사용하는 것과 관련이 있다(Staw & Barsade, 1993; Wright & Staw, 1999). 자원이 늘어난 개인은 자신만을 생각하는 것에서 더 나아가 주변에 관심을 가지게 되는데, 사람은 지속적으로 좋은 감정을 유지하고자 하므로 이 관심은 주변인 및 자신이 속한 조직에 대한 도움행동, 즉 조직시민행동으로 이어진다(Forest, Clark, Mills, & Isen, 1979; Isen & Baron, 1991; Williams & Shiaw, 1999).

긍정정서가 타인 및 조직을 돕는 행동으로 이어진다는 주장은 다양한 실증 연구들에 의

해 뒷받침된다. 한 실험연구에서 개인에게 긍정정서를 촉발시켰을 때 실험대상자는 긍정정서가 촉발되지 않은 조건에 비해 주변인에게 더 높은 신뢰를 가지게 되었으며 결국 도움지향적인 행동을 더 많이 하였다(Dunn & Schweitzer, 2005; Myers & Diener, 1995). 또한 직무나 직장에서 긍정정서를 많이 느끼는 사람일수록 더 많은 조직시민행동을 하였다(Lee & Allen, 2002; Miles, Borman, Spector, & Fox, 2002). 특히 Williams와 Shiaw(1999)는 직장인의 특질 긍정정서를 통제한 경우에도 상태 긍정정서가 조직시민행동을 유의하게 예측함을 확인하였다. 이러한 연구 결과들을 통해 직장인이 직장에서 긍정정서를 얼마나 느끼는지가 결과적으로 조직시민행동을 유발함을 예측할 수 있다. 더욱이 기질과 행동 간 관계에서 정서가 하나의 유의한 매개효과를 가짐을 보여준 기존의 여러 연구들(예, Mooradian & Olver, 1994)을 고려할 때 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 긍정정서가 매개효과로 작용할 수 있음을 예측할 수 있다. 이에 투지가 높은 직장인이 더 많은 조직시민행동을 하는 이유가 그들이 직무에서 긍정정서를 더 많이 느끼기 때문일 것이라고 예측하였다. 이를 종합하면 다음과 같은 가설 3과 가설 4가 도출된다.

가설 3. 직무 긍정정서는 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 직무 긍정정서는 투지와 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

직무효능감의 매개효과

일반적 자기효능감은 자신의 지식, 기술, 경험을 적절히 조직하여 목표한 바를 잘 해낼

수 있다고 믿는 개인능력 전반에 대한 신념이다(Bandura, 1977). 자기효능감의 높고 낮음은 개인이 해당 영역에 가지는 흥미의 정도에 영향을 줄 뿐만 아니라 어떠한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위하여 어떤 행동을 할지에도 전반적인 영향을 준다. 그런 점에서 자기효능감은 생각 및 행동을 결정하는 핵심적인 인지요소로 알려져 있다(Lent & Brown, 2006). 한편 특수적 자기효능감은 생활 전반에 대한 자신감을 뜻하는 일반적 자기효능감과 달리 특정 영역에 국한하여 가지는 자신감이다. 특수적 자기효능감의 종류는 직업장면에 초점을 둔 직무효능감(Schyns & Von Collani, 2002), 학업장면에 국한된 학업적 자기효능감(Chemers, Hu, & Garcia, 2001), 진로 선택에 관한 진로결정자기효능감(Betz, Klein, & Taylor, 1996) 등으로 다양하게 존재한다. 많은 연구에서 자기효능감의 효과를 다루어 왔으나 특정 장면에서 행동을 유발하기 위해서는 개인의 전반적인 자신감보다는 좀 더 구체화된 특정 영역에서의 자신감인 ‘특수적 자기효능감’을 보는 것이 더욱 적절하다는 의견이 있다(Lent, 2005). 실제로 특정 맥락에서의 행동을 예측하는 변인으로써 일반적 자기효능감과 특수적 자기효능감을 비교한 한 연구 결과에 따르면 특수적 자기효능감의 예측력이 유의하게 더 높은 것으로 나타났다(김아영, 박인영, 2001). 이에 본 연구는 직장인을 대상으로 투지가 직장에서 특정 행동을 유발하는가를 살펴보고자 하였기 때문에 직장인의 일반적 자기효능감보다는 직업과 직무에 대한 특수적 자기효능감에 초점을 두었다.

특수적 자기효능감의 일종으로 직업장면에 초점을 둔 ‘직무효능감’은 ‘개인이 직무와 관련된 과업을 성공적으로 수행해낼 수 있다고

민는 직무수행능력에 대한 자신감'으로 정의된다(Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008). Bandura(1977)가 언급한 자기효능감의 원천을 직무효능감에 대입한다면, 직무효능감은 직장에서의 성취경험이나 언어적 설득 등으로 유발될 수 있다. 또한 다양한 연구를 통해 직무효능감이 높은 사람은 직무성도가 더 좋고(Stajkovic & Luthans, 1998), 효과적인 분석 전략을 더 잘 쓰며(Wood & Bandura, 1989), 높은 직무만족을 느끼고(Larson, & Daniels, 1998; Lent, Brown, Nota, & Soresi, 2003), 더 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 밝혀졌다(Mathieu & Zajac, 1990).

목표하는 바를 이루기 위하여 열정을 쏟고 노력을 꾸준히 하는 직장인은 투지가 높은 사람이라고 할 수 있는데, 이들은 높은 직무효능감을 보일 것이다. 왜냐하면 이들은 쉽게 포기하지 않으므로 직무에서 성공, 성취와 같은 긍정적인 경험을 할 가능성이 더 높기 때문이다(Duckworth & Gross, 2014). 특히 자기효능감은 일회성 자극보다는 과거의 성공경험들을 토대로 형성될 수 있다(Graham, 2006). 그러므로 투지에 의해 발생하는 다수의 긍정적인 직무경험은 Bandura(1977)가 언급했던 자기효능감의 원천으로 작용할 수 있고 결과적으로 직무수행에 대한 자신감, 즉 직무효능감을 상승시킬 것으로 예상된다. 비록 직업장면에서 투지를 살펴보는 연구가 시작 단계이기 때문에 직장인의 투지와 직무효능감의 관계를 직접적으로 본 연구를 찾기 힘들었으나 학생과 교사를 대상으로 한 기존 투지 연구들이 이러한 주장을 뒷받침한다. 고등학생을 대상으로 한 연구에서는 투지의 하위요인인 흥미유지가 또 다른 하위요인인 노력 지속에 영향을 미치고, 이러한 꾸준한 노력이 특수적 자기효능감

의 일종인 자기조절학습효능감을 예측하는 것으로 나타났다(유영란, 유지원, 박현경, 2015). 또한 교사를 대상으로 한 연구에서도 교사의 투지 수준이 높을수록 가르침에 대한 높은 자신감이 보고되었다(이미란, 이혜원, 탁정화, 2017). 위 결과들을 통해 투지가 높은 사람일수록 자신이 수행하는 분야에 대하여 높은 자기효능감을 가질 것이라는 점을 예측할 수 있다. 이에 따라 도출된 가설 5는 다음과 같다.

가설 5. 투지는 직무효능감에 정적인 영향을 미칠 것이다.

또한 직무효능감은 조직시민행동을 유발할 것이다. Todd(2004)의 직장인 대상 연구 결과에 따르면 직무효능감이 높은 직장인이 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 또한 교수진을 대상으로 한 연구에서도 직무효능감이 높은 이들은 더 많은 조직시민행동을 하는 반면, 낮은 직무효능감을 가진 교수는 조직시민행동을 덜 하는 것으로 나타났다(Royle, Hall, Hochwarter, Perrewé, & Ferris, 2005). 이는 Speier와 Frese(1997)의 주장처럼 일과 관련된 자기효능감이 조직시민행동의 한 측면인 자기주도성을 높이는 것과도 관련이 있다. 자기주도성이 높아진 개인은 조직의 장기적인 목표 달성에 더욱 적극적으로 참여하는 경향이 있기 때문에 조직의 효과성을 높이는 조직시민행동을 더 많이 할 가능성이 있다(Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997; Park, Sohn, & Ha, 2016). 즉 자신이 수행하는 업무에 대해 높은 자신감을 가지는 사람은 자신 외의 대상을 이롭게 하는 행동을 더 많이 하려는 동기를 가지게 되고, 이것이 자발적인 도움행동으로까지 이어지는 것이다(Frese, Fay, Hilburger,

Leng, & Tag, 1997).

더욱이 자기효능감은 특질과 수행 간의 관계를 살펴본 다수의 연구에서 하나의 주요 매개변인으로 다루어져 왔다(예, Chen, Casper, & Cortina, 2001; Colquitt & Simmering, 1998; Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rick, 2007; Martocchio & Judge, 1997). 특히 Martocchio와 Judge(1997)가 진행한 종단연구를 살펴보면 직장인에게 특정 내용을 학습시켰을 때 학습 전에 측정된 특질(성실성) 수준이 학습한 내용에 대한 특수적 자기효능감에 정적인 영향을 미쳤으며, 이 자기효능감의 상승은 학습 성과를 유의하게 예측하였다. 이렇게 특질, 특수적 자기효능감, 행동의 순차적인 인과적 관계를 뒷받침하는 선행 연구들과 앞서 살펴본 각 변인의 관계를 종합적으로 살펴볼 때 예측할 수 있는 바는 다음과 같다. 투지가 높은 사람은 그 특질로 인하여 투지가 낮은 이보다 긍정적인 직무 관련 경험을 할 가능성이 높고, 이러한 경험이 자신이 맡은 바를 잘 한다는 자신감을 높여줄 것이다. 높아진 자신감은 자기주도성을 높이고 결국 본인 외 대상까지도 이롭게 하는 행동으로 이어질 것이다. 지금까지의 내용을 토대로 가설을 세우면 투지가 높은 직장인은 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 높은 자기효능감을 보일 것이며, 상승된 자신감은 타인과 조직을 이롭게 하는 조직시민행동을 이끌 것으로 예상된다. 이를 토대로 도출된 가설 6과 가설 7은 아래와 같다.

가설 6. 직무효능감은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 직무효능감은 투지와 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

방 법

연구 대상

온라인 설문 참가자 모집 사이트를 통해 현재 직장에서 근무하고 있는 입사 1년 이상의 사원급부터 차장급까지의 한국인 직장인들을 대상으로 설문을 진행하였다. 직급을 제한한 이유는 입사 1년 미만의 시기는 신입사원들이 해당 조직에 적응하며 업무를 배우는 기간으로 역할 외 수행보다는 역할 내 수행을 습득하는 데 자원을 쏟기 때문에 이들의 특질이 조직시민행동과 어떠한 상관을 갖는지 측정하는 것은 적절치 못하다고 판단하였기 때문이다(Ashforth & Saks, 1996). 또한 조직시민행동에는 조직에 긍정적인 영향을 주는 행동과 함께 조직 내 타구성원에 대한 자발적인 도움 행동도 포함된다. 그런데 부장급 이상의 고위 직급의 입장에서는 조직 내 타구성원의 다수는 부하직원이며, 이들을 돕는 행위가 자발적인 역할 외 행동이라기보다는 리더로서 혹은 상급자로서 해야 하는 역할 내 행동으로 인식될 수 있기에 대상에서 제외하였다(Conway, 1999). 참가자들은 약 15분의 온라인 설문에 참여하는 대가로 2000원의 금전적 보상을 받았으며, 총 326명이 설문에 응답하였다. 이때 성별이 조직시민행동에 미치는 영향력을 최소화하기 위하여 남녀 비율을 동일하게 하여 설문을 수집하였다(Lovell et al., 1999). 이 중 불성실한 응답을 보인 21명을 분석에서 제외하고 총 305명(남성 149명, 여성 156명)의 자료를 바탕으로 분석을 시행하였다. 참가자의 평균 연령은 31.72세($SD = 4.56$ 세), 평균 근속년수는 4.45년($SD = 3.25$ 년)으로 나타났으며, 직급의 경우 사원급 50.2%, 대리급 28.9%, 과장급

17.7%, 차장급 3.3% 이었다. 교육수준은 고졸 7.9%, 대졸 80.3%, 대학원졸 11.8%로 분포하였다.

측정도구

투지

투지는 Duckworth 등(2007)이 개발 및 타당화를 거친 Original Grit Scale(Grit-O)을 이수란과 손영우(2013)가 번안하여 사용한 척도를 이용하여 측정하였다. 투지는 꾸준한 노력(인내)과 지속적 관심(열정)이라는 두 하위요인으로 구성되어 있으며 이 두 요인이 각각 6개의 문항으로 측정된다. 꾸준한 노력이라는 하위요인의 예시 문항으로는 ‘나는 내가 시작한 것은 뭐든지 끝낸다’가 있으며, 지속적 관심의 예시 문항은 ‘나의 관심사는 매년 바뀐다’ 등이 있다. 두 하위요인으로 이루어진 Grit-O는 총 12문항으로 구성되어 있으며, 문항에 대한 응답은 5점 리커트 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구에서 사용된 투지척도의 내적일치도는 .64로 나타났다.

조직시민행동

직장인들의 조직시민행동을 측정하기 위하여 Lee와 Allen(2002)이 개발하고, 국내에서 윤수민(2011)이 사용한 척도를 사용하였다. 이 척도는 조직 내 구성원을 돕는 식으로 개별 성원에게로 향하는 개인대상 조직시민행동인 OCBI(8문항)와 조직 전체에 이익이 되는 행동을 하는 조직대상 조직시민행동인 OCBO(8문항)의 두 하위차원으로 구성되어 있다. OCBI를 측정하는 문항으로는 ‘결근한 사람의 일을 도와준다’ 등이 있으며, OCBO의 문항에는 ‘회사의 기능을 향상시킬 수 있는 아이디어를 제

공한다’ 등이 있다. 총 16개의 문항으로 이루어진 본 척도는 이러한 행동을 얼마나 자주 수행하는지를 기준으로 리커트형 5점 척도(1: 전혀 안 함, 5: 매우 자주 함)로 응답하게 하였으며, 조직시민행동 척도의 내적일치도는 .91로 나타났다.

직무 긍정정서

직무를 수행하면서 느끼는 긍정정서를 측정하기 위하여, 직무 상황에서 업무수행과 관련하여 경험하는 정서적 행복감을 뜻하는 ‘직무관련 정서적 안녕’ 척도를 사용하였다. 이 척도는 Van Katwyk, Fox, Spector, 및 Kelloway(2000)가 개발하여 타당화 과정을 거친 Job-related Affective Well-being Scale(JAWS)로, 이를 번안하여 사용하였다. 연구자가 소속된 연구실에서 총 30문항을 한국어로 번안하였고, 한국어와 영어를 모두 모국어 수준으로 구사하는 이중언어 사용자가 번안된 한국어 문항을 역번역한 후, 박사과정 두 명과 심리학 교수 1명이 기존의 문항과 역번역된 문항이 얼마나 유사한지 평정하는 절차를 거쳤다. 총 30문항인 이 직무관련 정서적 안녕 척도는 ‘최근 한 달 간 본인의 일과 관련하여 해당 감정을 얼마나 자주 느끼는가’라는 질문에 긍정적 정서경험에 대한 15개 형용사(예, ‘만족감’, ‘즐거움’ 등)와 부정적 정서경험에 대한 15개 형용사(예, ‘우울함’, ‘화남’ 등)를 제시하고 이를 리커트형 5점 척도(1: 전혀 느끼지 않음, 5: 매우 자주 느낌)를 이용하여 해당 감정을 어느 정도 느꼈는지 평정하게 하였다. 이때 부정적 정서경험의 응답치는 역코딩하는데, 전반적인 정서적 안녕의 정도는 긍정적 정서경험에 대한 응답치와 부정적 정서경험 응답치의 역코딩값을 합산한 총 합계를 통하여 산

출한다. 본 연구에서 직무관련 정서적 안녕 척도의 내적일치도는 .93으로 나타났다.

직무효능감

직무효능감은 Schyns와 Von Collani(2002)의 Occupational Self-Efficacy Scale을 타당화한 한국판 단축형 직업적 자기효능감 척도(이정애, 2013)를 이용하여 측정하였다. 이 척도는 단일차원으로 이루어져 있으며, 총 8문항으로 리커트식 6점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 6: 매우 그렇다)로 평정하게 하였다. 직무효능감의 예시문항으로는 '나는 직무수행 시 내가 세운 목표를 잘 달성한다' 등이 있다. 본 연구에서 직무효능감 척도의 내적일치도는 .91로 나타났다.

통제변인

투지와 유사한 특질이면서 조직시민행동의 한 선행변인으로 알려진(Organ & Lingl, 1995) 성실성의 영향을 통제하기 위하여 John과 Srivastava(1999)가 제작하고 김지현, 김복환 및 하문선(2011)이 타당화한 간편형 한국어 BFI(Big Five Inventory) 중 성실성을 묻는 세 문항을 이용하였다. 문항으로는 '나는 일을 완벽하게 하는 사람이다', '나는 일을 능률적으로 하는 사람이다', '나는 믿을만하게 일을 하는 사람이다'가 있다. 각 문항은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5= 매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구에서 성실성의 Cronbach's α 는 .79로 나타났다. 추가적으로 조직시민행동에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 변인인 나이(Wagner & Rush, 2000)와 근속년수(Ng & Feldman, 2010)도 통제하였다.

분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 21.0 프로그램과 Amos 18.0 프로그램을 사용하였다. 먼저 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 SPSS 21.0 프로그램에서 도출되는 Cronbach's α 계수를 이용하였으며, 측정변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 Pearson 상관관계수 분석을 실시하였다. 또한 Amos 18.0 프로그램을 이용하여 측정모형의 타당성 검증을 위한 잠재변인 간 확인적 요인분석을 실시하고, 그 후 최대우도법(Maximum Likelihood Estimate)을 사용하여 구조방정식모형(Structural Equation Model, SEM) 검증을 실시하였다. 이때 모형의 적합도 평가는 χ^2 지수와 증분적합지수인 CFI 및 TLI, 절대적합지수인 RMSEA와 SRMR을 통하여 평가하였다. CFI와 TLI가 .90 이상이면 좋은 적합도이고(Hoyle, 1995), RMSEA는 .08 미만이면 좋은 적합도, .08 이상에서 .10 미만이면 괜찮은 적합도(Browne & Cudeck, 1993), SRMR은 .10 미만이면 대체로 양호한 수준(Hu & Bentler, 1999)이라는 기준을 적용하였다. 마지막으로 연구모형 매개변인의 매개효과 검증을 위하여 편향교정신뢰구간(bias corrected confidence interval)을 95%로 설정하고 부트스트래핑(bootstrapping)을 2,000번 실시하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상관, 확인적 요인분석

본 연구에서 측정한 변인들의 기술통계치와

표 1. 측정변인들의 기술통계치 및 상관(N = 305)

변인	1	2	3	4	5	6	7
1. 나이	-						
2. 근속년수	.499**	-					
3. 성실성	-.004	.062	-				
4. 투지	.022	.065	.288**	-			
5. 직무 긍정정서	.100	.095	.291**	.408**	-		
6. 직무효능감	.063	.169**	.545**	.324**	.448**	-	
7. 조직시민행동	-.003	.050	.339**	.250**	.450**	.378**	-
평균(M)	31.72	4.45	3.74	3.09	2.93	3.98	3.10
표준편차(SD)	4.56	3.25	0.67	0.39	0.55	0.77	0.57

* $p < .05$, ** $p < .01$

측정변인 간 상호상관 값은 표 1에 제시된 바와 같다. 분석 결과 통제변인인 나이는 근속년수와만 상관계수 $r = .499, p < .01$ 로 유의한 정적 상관을 보였고, 근속년수는 직무효능감과 상관계수 $r = .169, p < .01$ 로 유의한 정적 상관이 나타났다. 그리고 성실성의 경우에는 주요 측정변인인 투지와 상관계수 $r = .288, p < .01$ 로 유의한 정적 상관을 보였으며, 직무 긍정정서와는 $r = .291, p < .01$, 직무효능감과는 $r = .545, p < .01$, 조직시민행동과는 $r = .339, p < .01$ 로 각각 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 주요 측정변인 중 투지는 직무 긍정정서와 상관계수 $r = .408, p < .01$ 로 정적 상관이 있었으며, 마찬가지로 직무효능감과도 상관계수 $r = .324, p < .01$ 로 정적 상관을 보였다. 또한 투지는 조직시민행동과는 상관계수 $r = .250, p < .01$ 로 유의한 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 다음으로 직무 긍정정서는 직무효능감과 상관계수 $r = .448, p < .01$ 로 유의한 정적 상관이 있었고, 조직시

민행동과도 $r = .450, p < .01$ 로 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 한편 직무효능감도 조직시민행동과 상관계수 $r = .378, p < .01$ 로 유의한 정적 상관이 있었다.

다음으로 측정모형의 타당성 검증을 위하여 변인 간 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 결과 모형의 적합도가 $\chi^2 = 156.461$, CFI = .939, TLI = .918, SRMR = .075, RMSEA = .085로 나타나 대체로 괜찮은 적합도를 보이는 것으로 확인되었다(Hu & Bentler, 1999).

이를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합성 검증을 위하여 최대우도법(Maximum Likelihood Estimate)을 사용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다(우종필, 2012; Arbuckle, 2009). 이때 통제변인으로 성실성, 나이, 근속년수가 연구모형에 투입되었다. 그 결과 적합도 지수는 $\chi^2 = 269.917$, CFI = .928, TLI = .908, SRMR = .081, RMSEA = .071로 도출되었다.

모형검증

또한 적합도 측면에서 연구모형이 조직시민 행동을 예측하기에 가장 적합한 모형인지를 확인하기 위하여 대안모형과의 비교를 실시하였다. 본 연구의 연구모형은 투지가 조직시민 행동에 직접적인 영향을 미치는 경로가 포함된 부분매개 모형이므로, 대안모형은 투지가 조직시민 행동에 직접적인 영향을 미치는 경로를 제거한 완전매개모형으로 설정하였다. 즉 대안모형 1은 투지가 직무 긍정정서를 거쳐 조직시민 행동에 영향을 미치는 경로와 투지가 직무효능감을 거쳐 조직시민 행동에 미치는 경로로 이루어져 있다. 연구모형과 대안모형의 적합도 결과는 표 2에 제시하였다.

연구모형과 대안모형의 비교를 위하여 χ^2 차이검정을 실시한 결과, $\Delta\chi^2(1) = 7.518, p < .01$ 로 두 모형 간 차이가 통계적으로 유의함을 확인하였다. 이에 본 연구에서는 연구모형을 최종 연구모형으로 채택하고 그림 1에 연구모형과 각 경로의 경로계수를 함께 제시하였다.

그림 1에 표시된 바와 같이 투지와 조직시민 행동의 경로계수가 $\beta = .640, p < .001$ 로 유의한 것으로 나타나 가설 1(투지가 조직시민 행동에 정적인 영향을 줄 것이다)이 지지되었다. 또한 투지와 직무 긍정정서의 경로계수는 $\beta = .719, p < .001$ 로 나타났으며, 투지와 직무효능감의 경로계수는 $\beta = .903, p < .001$

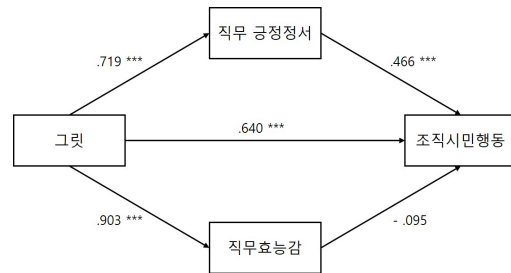


그림 1. 연구모형 및 경로계수

로 나타나 투지와 직무 긍정정서 및 투지와 직무효능감의 경로가 각각 유의한 것으로 나타났다. 즉 투지가 직무 긍정정서에 영향을 준다는 가설 2와 투지가 직무효능감에 정적인 영향을 미친다는 가설 5가 지지됨을 확인하였다. 다음으로 직무 긍정정서와 조직시민 행동의 경로계수는 $\beta = .466, p < .01$ 로, 이 또한 유의한 것으로 나타나 가설 3이 지지됨을 확인할 수 있었다. 반면 직무효능감은 조직시민 행동과의 경로계수가 $\beta = -.095, p = .067$ 로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 6은 지지되지 않았다.

직무효능감의 매개효과 검증

다음으로 매개변인에 의한 간접효과 검증을 실시하였다. 매개효과 검증을 위해서는 우선 각 변인 간 경로 및 매개효과가 모두 유의해야 한다는 전제가 충족되어야 한다(김주환, 김민규, 홍세희, 2009). 그러나 직무효능감과 조

표 2. 연구모형과 대안모형의 적합도 지수 결과

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
연구모형	269.917	107	2.52	.928	.908	.071	.081
대안모형	277.435	108	2.57	.925	.906	.072	.081

직시민행동 간 경로는 통계적으로 유의하지 않았으므로 이 전제를 충족하지 못하였다. 그러므로 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 효능감의 매개효과를 설정한 가설 7은 지지되지 않았다.

직무 긍정정서의 매개효과 검증

한편 투지와 직무 긍정정서, 직무 긍정정서와 조직시민행동의 경로는 모두 유의하였으므로 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 긍정정서가 매개효과를 가진다고 예측할 수 있다. 이 직무 긍정정서의 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트래핑을 2000번 시행하였으며 (Preacher & Hayes, 2008), 그 결과를 표 3에 제시하였다. 표 3에서 알 수 있듯이 ‘투지 → 직무 긍정정서 → 조직시민행동’은 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하지 않았다. 95%의 신뢰구간에서 편향교정 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면 매개효과가 있다는 기준에 따라(Shrout & Bolger, 2002) 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 긍정정서의 매개효과가 존재함을 확인할 수 있었다. 따라서 직무 긍정정서가 투지와 조직시민행동의 관계를 매개한다는 가설 4가 지지되었다.

논 의

본 연구는 투지가 직업장면에서 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보는 것을 목적으로 진행되었으며, 기존의 투지 연구들에서 많이 다루어지지 않았던 투지와 조직시민행동의 관계를 알아보는 데 연구의 초점을 두었다. 또한 개인의 투지가 조직시민행동으로 나아가기 위해서 어떠한 심리적 기제를 거치는지 살펴보기 위해 직장인의 직무 긍정정서와 직무 효능감을 매개변인으로 삼고, 이 두 변인이 투지와 조직시민행동의 관계를 매개하는지 확인하였으며 결과는 다음과 같다.

첫째, 성실성을 통제하고도 직장인의 투지가 조직시민행동을 정적으로 예측함을 확인할 수 있었다. 이는 투지와 조직시민행동 간 관계를 본 기존의 연구 결과(Ion et al., 2017)와 일치하는 결과로 목표 달성을 위해 열정을 가지고 꾸준히 노력하는 투지 수준이 높을수록 조직 내 타인과 조직 전체에 도움이 되는 행동을 자발적으로 더 많이 함을 의미한다. 또한 투지가 친사회적 행동에 정적인 영향을 준다고 밝힌 류영주와 양수진(2017)의 연구와도 일치하였다. 즉 본 연구는 목표 달성을 위해 노력과 열정을 쏟는 개인특성이 조직시민행동을 이끈다는 것을 밝혀냄으로써 투지가 기존

표 3. 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무 긍정정서의 매개효과 검증

	간접효과			
	Bootstrap Estimate	S.E	95% C.I	
			LLCI	ULCI
투지 → 직무 긍정정서 → 조직시민행동	.208*	.230	.012	.584

S.E = Standard Error, C.I = Confidence Interval, LLCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 하한값, ULCI: 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값

연구에서 예측한 개인성과(예, Duckworth & Quinn, 2009)뿐만 아니라, 타인과 조직으로 향하는 자발적인 이타 행동까지 유발한다는 점을 보여주었다. 이는 투지에 의한 행동결과가 본인에게만 긍정적인 효과를 발휘하는 것이 아니라 타인과 본인이 속한 조직 전체에도 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

둘째, 투지는 직무 긍정정서와 정적 상관관이 있었으며 직무 긍정정서는 조직시민행동과 정적 상관관이 있었다. 또한 투지와 조직시민행동의 정적인 관계에서 직무 긍정정서의 매개효과를 검증한 결과, 직무 긍정정서가 이 둘의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이 결과는 투지가 높은 사람은 투지가 낮은 사람보다 자신이 하는 일에 더 많은 재미와 즐거움을 느끼며(Duckworth, 2016), 이렇게 긍정정서를 경험하는 것이 자신뿐만 아니라 타인과 조직에까지 이로운 행동을 하도록 이끈다는 기존 연구들과 동일한 결과이다(Lee & Allen, 2002). 이 결과를 기존의 연구결과와 연결하여 해석해보면, 투지가 높아 일에서 긍정적인 감정을 더 많이 느끼는 직장인은 자신이 느끼는 긍정적 감정으로 인하여 조직과 타구성원에게 더욱 긍정적인 시각을 가지게 되어 그들을 더 도우려 하는 것일 수 있다(George, 1991). 혹은 사람은 긍정정서를 느끼면 자원이 상승하고, 동시에 긍정정서를 유지하기 위해 상승된 자원을 주변인을 돕는 데 사용하기도 하므로(Forest, Clark, Mills, & Isen, 1979; Isen & Baron), 높은 투지로 인해 더 많은 긍정정서를 느낀 직장인이 자신의 자원을 사용하여 조직과 주변인에게 이로운 행동을 더 많이 하는 것으로도 볼 수 있다(Williams & Shiaw, 1999). 위 내용을 종합하면, 투지가 높은 직장인이 투지가 낮은 직장인보다 직장에서 더 긍정적인 감정을

을 많이 느끼는 경향이 있고, 이것이 결과적으로 조직 및 타구성원에게 이로운 행동으로 이어질 수 있다.

셋째, 투지는 직무효능감을 예측하였으나 직무효능감은 조직시민행동을 예측하지 못하였다. 즉 투지가 높은 사람은 자신이 맡은 일을 잘 해낼 수 있다는 자신감 수준이 높아졌으나, 자신의 직업과 직무에 대한 자기효능감이 높다고 하여 이것이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니었다. 이를 보면, 본 연구 결과는 투지가 자신이 맡은 업무에 대한 자기효능감의 상승을 예측한다는 기존의 연구들(예, 이미란, 이해원, 탁정화, 2017)과는 일치하나, 직무효능감이 높은 직장인일수록 더 많은 조직시민행동을 한다는 Todd (2004)나 Royle 등(2005)의 결과와는 다른 결과를 보여줌을 알 수 있다. 더욱이 본 연구에서 투지라는 개인의 특질과 조직시민행동의 관계 사이에 작용할 수 있는 하나의 매개변인으로 특수적 자기효능감을 살펴보았는데, 직무효능감이 직장인의 특질과 수행 간 관계를 매개한다는 기존 연구 결과(예, Martocchio & Judge, 1997)와 다른 결과가 도출됨이 확인되었다. 즉 본 연구에서는 직장인의 기질과 조직시민행동의 관계에서 직무효능감의 매개효과는 존재하지 않았다. 이를 종합해볼 때 투지가 일에서의 성공 경험이나 긍정적인 경험을 이끌어 맡은 바에 대한 자신감을 높이는 것은 가능하지만, 업무에 대한 높은 자신감이 타인이나 조직을 위한 이로운 행동의 동력으로 작용하기에는 부족하거나 적절하지 않을 수 있음을 시사한다.

위 결과들을 종합하여 볼 때 본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 투지를 직업장면에 적용함으로써 기존의 투지

연구를 확장하였다. 투지가 다양한 분야에 적용될 수 있다는 Duckworth(2016)의 주장과 달리 투지 연구는 학생이나 교사를 대상으로 하는 학업장면에서 주로 진행되어 왔다. 그렇기 때문에 투지를 직업장면에 적용한 연구는 최근에야 시도되고 있으며(예, Ion et al., 2017; Suzuki et al., 2015), 한국에서는 직업장면의 투지 연구가 거의 전무한 실정이다. 이러한 상황에서 본 연구는 직장인의 투지가 조직시민행동을 이끄는지 확인하는 과정을 통하여 투지가 직업장면에서 어떻게 작용하는지 살펴보고 그 결과 투지가 조직시민행동을 유발한다는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구는 개인의 투지가 영향을 줄 수 있는 범위 및 대상에 대한 이해를 넓혔다. 즉 기존 연구에 따르면, 투지가 높은 개인은 투지가 낮은 개인보다 결과적으로 일을 더 잘 하고(Duckworth & Quinn, 2009), 직장에 더 오래 남아있었기 때문에(Suzuki et al., 2015) 투지는 본인에게 이로운 특질로 이해되어 왔다(Duckworth & Quinn, 2009). 그러나 본 연구에 따르면 투지는 본인뿐만 아니라 본인이 속한 조직 및 조직 내 타인에게까지 긍정적인 도움 행동을 유발하는 것으로 나타났다. 이는 투지가 이타적인 영향력을 가질 수 있음을 보여주며, 이에 따라 투지의 영향력이 미치는 범위가 타인과 조직으로까지 확장될 수 있음을 시사한다. 결국 본 연구는 Duckworth(2016)가 암시했던 ‘투지의 친사회적 영향력’이 존재함을 보여주었다는 의의를 가진다.

세 번째 의의는 본 연구가 개인의 목표달성에 대한 집념과 열정이 ‘어떻게’ 타인과 조직에 대한 이타적 행동으로 이어질 수 있는가에 대한 이해를 돕는다는 데 있다. 본 연구의 결과를 보면 투지가 조직시민행동으로 나아가는

데 직무 긍정정서를 거치는 것으로 나타났다. 이는 개념 자체에는 타인이나 소속집단에 대한 배려심이나 이타심이 포함되어 있지 않은 투지가 긍정적인 정서를 통하여 타인과 조직을 대상으로 하는 이타적인 행동으로 나아가는 점을 보여준다. 반면에 투지가 높은 이는 자신이 맡은 직무를 잘 해낼 수 있다는 능력에 대한 자신감은 상승하였으나 이것이 조직시민행동으로는 이어지지 않았다. 이를 통해 투지와 조직시민행동의 관계에서 직무효능감이라는 인지적인 요소보다는 직무 긍정정서가 더 유의한 매개효과를 지닌다는 점을 알 수 있다. 결론적으로 본 연구에 따르면 투지라는 기질적인 변인이 특정한 행동으로 나아가기 위해서는 내가 일을 잘 해낼 수 있다는 자신감보다는 일에서 즐거움, 행복감 등의 긍정정서를 느끼는 것이 타인과 조직에 긍정적인 영향을 주는 행동의 동력으로 작용하였다.

넷째, 세 번째 의의에서 제시된 결론을 고려할 때 본 연구는 조직행동연구가 기존의 인지 및 동기적 요소 중심에서 벗어나, 정서를 함께 고려하는 방향으로 나아가야 한다는 Barsade 등(2003)의 관점이 일리가 있음을 보여준다. 오히려 본 연구에서는 정서적인 요소만이 개인의 특성과 수행의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 나타났는데, 이를 통해 조직행동연구에 있어 경우에 따라서는 인지적 요소보다 정서적 요소가 더 강한 효과를 나타낼 수 있음을 시사한다.

다섯째, 기존 조직시민행동 연구에서 조직시민행동의 선행요인으로 개인적인 변인 중 기질의 예측력이 높다는 주장이 꾸준히 제기되어 왔다(Mischel, 1977; Schnake, 1991). 그러나 기질이 어떠한 기제를 거쳐 조직시민행동으로 이어지는지에 대한 연구는 많지 않은 실정임

을 감안할 때 본 연구는 투지라는 개인적인 변인이 인지적 요소보다는 정서적 요소를 통해 조직시민행동에 영향을 준다는 것을 보여 주므로 기존 연구를 보완할 수 있다.

본 연구의 결과는 위와 같은 학문적 의의뿐만 아니라 실무적 측면에서도 몇 가지 유용한 시사점을 제공한다. 먼저 투지가 조직시민행동을 유의하게 예측하였다는 결과는 급변하는 경영환경 속에서 역할 외 행동을 통해 효과성을 높이하고자 하는 조직에 시사점을 제공할 수 있다(Brief & Motowidlo, 1986; Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988). 기존의 직장인 대상 투지 연구(예, Duckworth et al., 2009)와 본 연구 결과를 종합적으로 살펴보면 직장인의 투지가 직무성과는 물론 조직시민행동까지 정적으로 예측함을 알 수 있다. 그런 점에서 조직이 구성원의 투지에 관심을 가지고 이를 잘 활용한다면 조직의 효과성을 높이는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서 투지를 특질 개념으로 보았음을 고려할 때, 투지가 낮은 사람이 조직시민행동을 덜 하므로 이들을 조직의 효과성 측면에서 비효과적이라고 판단하는 것에는 무리가 있다. 이보다는 구성원이 직무에서 긍정정서를 느낄 수 있도록 환경을 조성하는 조직의 역할 또한 중요하다는 점을 시사한다고 받아들이는 것이 바람직할 것이다. 즉 부분적인 결과이지만 직무에서의 긍정정서가 조직시민행동을 유발하는 요소로 작용할 수 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다. 이 관점에 따르면 기업이 구성원들의 정서를 관리하는 것 또한 중요하므로 구성원들이 직무를 수행하면서 더 많은 긍정정서를 느끼도록 분위기를 조성하는 것이 도움이 될 것이다(장재윤, 2010).

추가적으로 본 연구를 포함하여 대다수의

투지 연구에서 투지를 개인의 특질로 보는 경향이 짙었으나, 최근 Duckworth(2016)가 투지의 발전 및 성장 가능성에 대해 언급한 바 있다. Duckworth(2016)에 따르면 투지가 부모의 양육이나 훈련 등으로 특정 부분 강화될 수 있다고 한다. 이 투지의 성장 및 발전가능성에 대한 실증 연구는 아직 이루어진 바가 거의 없다. 그러나 개인의 능력이 노력에 의해 발전할 수 있다고 믿는 ‘성장형 사고방식’을 가질 때 사람이 더욱 노력을 기울이는 것처럼(Yeager & Dweck, 2012), 투지도 어느 정도 성장의 가능성이 존재한다고 볼 수 있을 것이다. 이런 점을 고려한다면 조직에서도 교육 등을 통하여 직장인의 투지를 높일 수 있을 것이며 이러한 투지의 발달은 조직의 효과성을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

한편 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니며 추후 연구에서 이러한 한계를 보완할 필요가 있을 것으로 보인다. 첫째, 본 연구에서 측정된 모든 변인은 자기보고식으로 측정되었기 때문에 공통방법편향이 발생하였을 가능성이 존재한다. 특히 조직시민행동은 타인과 조직을 대상으로 하는 행동이기 때문에 상급자나 동료가 측정하는 것이 더욱 객관적인 지표가 될 수 있다. 이에 추후 연구에서 조직시민행동 변인을 상급자 혹은 동료가 측정하게 한다면, 보다 객관적인 지표를 통한 결론을 도출할 수 있을 것이다. 둘째, 인과관계를 명확히 하기 위해서는 종단 연구가 이루어져야 하지만, 본 연구는 횡단적 연구를 통해 변인 간의 관계를 확인하였다는 점에서 한계를 지닌다. 비록 이론적 근거를 바탕으로 인과관계를 예측하였으나, 추후 연구에서 투지가 조직시민행동에 미치는 영향을 더욱 명확히 살펴보고자 한다면 종단적인 연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 직장장면의 투지 연구가 많이 이루어지지 않은 상황에서 투지가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고자 개인의 특성, 정서, 인지 및 수행에 초점을 두었다. 그렇기 때문에 본 연구에는 개인 외적인 요소인 상황이나 환경에 대한 고려가 부족하였다는 한계가 존재한다. 추후 연구에서는 이를 보완하여 개인 외적 요인이 투지의 효과에 어떠한 영향을 줄 수 있는지 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

- 김아영, 박인영 (2001). 학업적 자기효능감 척도 개발 및 타당화 연구. *교육학연구*, 39, 95-123.
- 김주환, 김민규, 홍세희 (2009). 구조방정식모형으로 논문쓰기. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김지현, 김복환, 하문선 (2011). 간편형 한국어 BFI (Big Five Inventory) 타당화 연구. *인간이해*, 32, 47-65.
- 류영주, 양수진 (2017). 내재적·친사회적 동기와 삶 만족도의 관계에서 그릿(Grit)과 친사회적 행동의 매개효과. *한국심리학회지: 발달*, 30(4), 93-115.
- 우종필 (2012). 구조방정식모델 개념과 이해. 서울: 한나래출판사.
- 유영란, 유지원, 박현경 (2015). 고등학생의 투지(Grit)과 객관적 추론, 자기조절학습효능감 간의 관계 규명. *청소년학연구*, 22, 367-385.
- 윤수민 (2011). 조직몰입, 직무안정성, 그리고 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향. 부산대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 이미란, 이혜원, 탁정화 (2017). 예비유아교사의 자기효능감과 투지의 관계에서 회복탄력성의 매개효과. *학습자중심교과교육연구*, 17, 491-512.
- 이수란, 손영우 (2013). 무엇이 뛰어난 학업성취를 예측하는가?: 신중하게 계획된 연습과 투지(Grit). *한국심리학회지: 학교*, 10, 349-366.
- 이정애 (2013). 단축형 직무효능감 척도의 타당화 연구. *상담학연구*, 14, 1093-1106.
- 장재운 (2010). 직무만족과 직무에서 경험하는 정서 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 275-295.
- 홍계훈, 이수정 (2013). 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계들에 대한 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과. *경영학연구*, 42, 321-351.
- 홍민성, 정예슬, 손영우 (2016). 한국판 열정 척도의 타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 30, 1-26.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Arbuckle, J. (2009). *Amos 18 user's guide*. Armonk, New York, USA: SPSS Incorporated.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral*

- Science*, 44, 48-70.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barsade, S., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3-52). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- 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, 587-595.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Betz, N. E., Klein, K. L., & Taylor, K. M. (1996). Evaluation of a short form of the career decision-making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 47-57.
- Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80, 307-336.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30, 457-471.
- Chemers, M. M., Hu, L. T., & Garcia, B. F. (2001). Academic self-efficacy and first year college student performance and adjustment. *Journal of Educational Psychology*, 93(1), 55-64.
- Chen, G., Casper, W. J., Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14, 209-230.
- Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. NY: Simon and Schuster.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1087-1101.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT - S). *Journal of Personality Assessment*, 91, 166-174.
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M.

- E. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 540-547.
- Duckworth, A., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 319-325.
- Dunn, J., & Schweitzer, M. E. (2005). Why good employees make unethical decisions: The role of reward systems, organizational culture, and managerial oversight. In R. E. Kidwell Jr. & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance* (pp. 39-68). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1992). Interactionism revisited: Reflections on the continuing crisis in the personality area. *European Journal of Personality*, 6, 177-198.
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-12.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. In S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 9-35). London: Sage.
- Forest, D., Clark, M. S., Mills, J., & Isen, A. M. (1979). Helping as a function of feeling state and nature of the helping behavior. *Motivation and Emotion*, 3(2), 161-169.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- Graham, S. (2006). A study of students' metacognitive beliefs about foreign language study and their impact on learning. *Foreign Language Annals*, 39(2), 296-309.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 249-256.
- Hill, P. L., Burrow, A. L., & Bronk, K. C. (2016). Persevering with positivity and purpose: An examination of purpose commitment and positive affect as predictors of grit. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 257-269.
- Hough, L. M. (1992). The 'Big Five' personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5(1-2), 139-155.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Sage.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives.

- Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ion, A., Mîndu, A., & Gorbănescu, A. (2017). Grit in the workplace: Hype or ripe?. *Personality and Individual Differences*, 111, 163-168.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational-behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The big five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job effect. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 496-525.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rick, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107-127.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101-107.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *The IUP Journal of Management Research*, 8, 24-37.
- Larson, L. M., & Daniels, J. A. (1998). Review of the counseling self-efficacy literature. *The Counseling Psychologist*, 26, 179-218.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lent, R. W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 101-127). NY: John Wiley.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 236-247.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Nota, L., & Soresi, S. (2003). Testing social cognitive interest and choice hypotheses across Holland types in Italian high school student. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 101-118.
- Littman-Ovadia, H., & Lavy, S. (2016). Going the extra mile: Perseverance as a key character strength at work. *Journal of Career Assessment*, 24, 240-252.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Eds.). (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation?. *Sex Roles*, 41(5-6),

- 469-478.
- McFarland, C., & Ross, M. (1982). Impact of causal attributions on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 937-946.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2007). The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*, 31(4), 312-321.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Rousseau, F. L., Ratelle, C. F., & Provencher, P. J. (2005). Passion and gambling: Investigating the divergent affective and cognitive consequences of gambling. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 100-118.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82, 764-773.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32, 246-254.
- Mooradian, T. A., & Olver, J. M. (1994). Neuroticism, affect and post-purchase processes. *Advance in Consumer Research*, 21, 595-600.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Press.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior: The mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 415-428.
- Paul, M., & Garg, K. (2012). The effect of heart rate variability biofeedback on performance psychology of basketball players. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 37, 131-144.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-254.
- Robertson-Kraft, C., & Duckworth, A. L. (2014). True grit: Trait-level perseverance and passion for long-term goals predicts effectiveness and retention among novice teachers. *Teachers College Record*, 116, 1-25.
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis*, 13(1), 53-71.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new Occupational Self-Efficacy Scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Singh, K., & Jha, S. D. (2008). Positive and negative affect, and grit as predictors of happiness and life satisfaction. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34, 40-45.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171-192.
- Spoor, J. R., & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes & Intergroup Relations*, 7, 398-412.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective wellbeing. *Psychological Bulletin*, 134, 138-161.
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K., & Ishikawa, Y. (2015). Grit and work engagement: A cross-sectional study. *PLoS one*, 10, e0137501.
- Todd, S. Y. (2004). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 219-230.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology, 140*(3), 379-391.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*(3), 465-490.
- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology, 133*, 656-668.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14*, 361-384.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1-23.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist, 47*(4), 302-314.

1차 원고접수 : 2017. 09. 27

2차 원고접수 : 2018. 01. 15

최종게재결정 : 2018. 02. 26

**Effects of grit on organizational citizenship behavior:
Mediating roles of job positive affect
and occupational self-efficacy**

Yoo Jin Lee Yonghwan Shin Jiyoung Park Young Woo Sohn

Department of Psychology, Yonsei University

The purpose of the present study was to examine the effects of grit at work. Especially, this study investigated the effects of grit, known as a personal success factor, on organizational citizenship behavior (OCB) which is voluntary behavior for the organization and colleagues. In addition, we focused on the mediation effect of job positive affect and occupational self-efficacy on the relationship between grit and OCB. Results from an online survey undertaken with Korean workers showed that grit had a positive effect on OCB when conscientiousness was controlled for. Moreover, job positive affect mediated the relationship between grit and OCB. On the other hand, occupational self-efficacy did not mediate the relationship. We discussed the implications of these results, study limitations, and practical suggestions for future research.

Key words : grit, organizational citizenship behavior, job positive affect, occupational self-efficacy