

# 조직구성원의 자발적 조직행동과 조직유효성간의 관련성에 관한 연구

이 회 자\*

## 〈目 次〉

I. 서 론	2. 변수의 조작적 정의
II. 선행연구의 개관	IV. 연구의 결과
1. 자발적 조직행동 연구의 전개과정	1. 표본의 구성 및 측정도구의 검증
2. 자발적 조직행동의 구성개념	2. 자발적 조직행동의 차원
3. 자발적 조직행동과 조직유효 성간의 관련성에 관한 논의	3. 자발적 조직행동과 조직유효 성간의 관련성에 대한 가설검증
III. 연구의 설계	V. 결 론
1. 연구가설의 설정	

## I. 서 론

국가적인 경제위기로 인한 IMF구제금융이후 국내기업들은 구조조정, 정리해고, 빅딜, 은행퇴출, 워크아웃 등의 소용돌이에 빠져있다. 그동안 외형성장에만 안주해 왔던 우리 기업들은 당면한 경제위기 극복을 위해 대대적인 인력감축을 포함하는 다양한 고용조정에 적극적으로 나서고 있는 실정이다.

최근 미국기업에서는 인간적인 고용조정(human employment adjustment)정책이 검토되고 있는데, 이것은 지난 1980년대초 이래 미국의 기업들이 경영위기 타개와 기업경쟁력 제고를 위한 수단으로 시작한 다운사이징(대규모 인력감축)정책의 성과와 문제점에 관해 분석한 것이다. 그 결과 미국기업들의 이러한 고용조정정책은 기대 이하의 미흡한 성과를 얻는데 그쳤으며, 오히려 추진과정에서 종업원들이 기업경영진에 대한 불신과 자신의 일자리에 대한 불안감을 갖게 됨에 따라 경영혁신에 대한 적극적인 참여와 창의적인 근로의욕을 기대하기가 힘들게 되었다는 지적이 제기되었다. 즉 종업원들의 높은 사기, 신뢰, 그리고 헌신성

\* 배화여자대학 경영과 부교수

없이는 고성과조직(high performance organization)을 실현할 수 없다는 사실을 보여준 것이다.

자발적 조직행동(organizational citizenship behavior)이란 조직구성원이 자신에게 주어진 업무역할은 아니지만, 조직발전을 위해 기여하는 자발적이고도 기능적인 행동을 포괄적으로 의미하고 있다. 이러한 구성원의 자발적 행동은 조직의 유지 및 성장에 절대적으로 필요한 것이다(Barnard, 1938). 지금까지 수행된 자발적 조직행동에 대한 연구는 주로 자발적 조직행동의 구성개념과 선행요인에 관한 것이며, 자발적 조직행동이 조직유효성과 어떤 관련이 있는지에 관한 연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 구성원의 자발적 조직행동의 구성개념 및 자발적 조직행동과 조직유효성간의 관련성에 관한 논의를 하고자 한다.

## II. 선행연구의 개관

### 1. 자발적 조직행동 연구의 전개과정

조직을 효율적으로 만들기 위해서는 인적자원의 가치를 증대해야 하며 구체적으로 조직구성원들의 작업행동을 효율적으로 관리해야 한다. 그 동안의 경영관리 연구에 대한 문헌에서는 조직구성원들이 공식적인 직무요건을 초월하여 기꺼이 일하고자 하는 자발성이 필요하며 그 행동을 통해 조직 유효성을 제고한다는 견해가 널리 인정되어 왔다. 지난 10여년 동안, 이러한 조직구성원의 행동을 설명해 주는 여러 개념이 등장하였는데, 예를 들면 자발적 조직행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB; Graham, 1991; Organ, 1988, 1990; Schnake, 1991), 친사회적 조직행동(Prosocial Organization Behavior: Brief & Motowidlo, 1986), 역할외 행동(Extra-role Behavior: Van Dyne & Cummings, 1990; Werner, 1994), 그리고 조직자발성(Organizational Spontaneity: George & Brief, 1992) 등이 있다.

이상의 개념들을 구체적으로 설명하기 이전에 자발적 조직행동에 대한 연구가 어떤 과정을 거쳐 진행되어 왔는지 그 전개과정을 살펴보면 <표 II-1>에서 보는 바와 같다.

### 2. 자발적 조직행동의 구성개념

최근에 들어서서, 조직연구분야에서는 역할외 행동, 도와주는 행동들에 대한 관심이 높아졌으며 여러 학자들이 조직자발성, 친조직 행동, 역할외 행동 등을 연구하기 시작하였다. 그 중

〈표 II-1〉 자발적 조직행동연구의 전개과정

년 대	연 구 자	연 구 내 용
1930-40년대	Barnard(1938) Roethlisberger & Dickson (1939)	협동성의 의지 협동성의 전제조건
1960년대	Katz(1964)	조직발전에 기여하는 종업원 행동을 분류 하면서 자발적·창조적 행동을 제안
1970년대	Schwab & Cummings(1970) Locke(1976) Organ(1977) Katz & Kahn(1978)	전반적으로 직무태도(지각, 조퇴)를 강조했 으나, Schwab & Cummings와 Organ 의 만족·성과 연계에 대한 논의를 통해 자발적 조직 행동연구의 기초가 확립
1980년대	Smith, Organ & Near(1983) Bateman & Organ(1983) Staw(1984) Organ(1988) Williams(1988) Brief & Motowidlo(1986)	자발적 조직행동연구의 활성화 · 성과의 확대개념으로 자발적 조직행동연구의 필요성 제기 · 자발적 조직행동의 구성개념 에 대한 차원구명 · 친사회적 조직행동(POB) · 직무만족, 공정성, 분위기와 OCB에 관 한 연구의 전개
1990년대	Graham(1991) Van Dyne et al.(1994) Morrison(1994)	자발적 조직행동개념에 관한 논의 및 재 해석 시도 · 조직시민행동의 관점 대두 · 역할지각에 대한 논의

에서 대표적으로 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 Organ과 Graham의 견해를 살펴보기로 한다.

#### 1) 역할의 행동 관점

자발적 조직행동에 대한 연구는 Organ과 그의 동료들이 가장 많이 수행하였다. Organ은 "자발적 조직행동은 총체적으로 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인행동으로서 자발적이며, 명시적 또는 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동"이라고 하였다(1988, p.4). 이와 같은 정의에서 자발적 조직행동의 성격에 관한 3가지 중요한 점을 찾아낼 수 있는데, 그것은 임의적이며(discretionary), 보상과 관계없으며, 총체적으로 조직유효성을 높인다는 점

이다. Organ(1988)은 자발적 조직행동을 다음과 같이 5가지 범주로 나누고 있다.

(1) 이타적(altruism) 행동

이것은 “조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동”을 포함하고 있다(p.8). 종업원들이 이타적 행동을 함으로써 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 증가시킬 수 있다. 또한, 조직 외부인에게 친절한 행동을 함으로써 그 조직에 대한 정서에 영향을 미쳐 고객충성도를 높이며, 사회복지향상에 기여하고, 공급업자나 잠재적 종업원이 그 조직에 관심을 갖도록 영향을 주게 된다.

(2) 양심적(conscientiousness) 행동

양심적 행동은 조직 구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소수준 이상으로 수행하는 것이다. Organ(1988)이 제시한 예를 들면, 업무시작 전에 출근하는 것, 청소, 시간엄수, 휴식시간의 활용, 마감일을 맞추는 것, 그리고 규칙준수 등이 있다. 양심적 행동은 규칙을 지키는 것과 규정된 역할을 수행하는 행동에 초점을 두고 있으며, Smith, Organ & Near(1983), Graham(1986)의 연구에서는 양심적 행동을 출석 등의 시간사용과 관련된 행동과 규칙준수 행동으로 나누어 후자를 일반화된 순응(generalized compliance)이라고 하였다.

(3) 정당한(sportsmanship) 행동

정당한 행동은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을 말한다. 이것은 “실제적 곤경 또는 그것을 상상하여 불평하거나 불만을 나타내지 않으며, 사소한 골치덩이를 문제삼지 않는 것이다”(Organ 1988a p.11). 예를 들면, 공기조절장치의 고장, 주차 불편, 생산시설의 신도입으로 인한 재배치 등 여러 가지 고충을 겪게 될 때, 그러한 문제나 고충을 단순히 받아들이고 불평하지 않으므로 조직을 위해 보다 건설적인 목적에 노력을 기울이는 행동이 바로 정당한 행동인 것이다. 정당한 행동의 특성은 기능적 행동의 자발적 성과라기 보다는 역기능적 행동의 부재를 의미하는 것이다.

(4) 예의바른(courtesy) 행동

예의바른행동은 “어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 하는 기본적인 접촉”을 말한다(Organ, 1988, p.12). 즉 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동을 말하는 것으로서, 정보의 유통, 다른 구성원에게 영향을 줄 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동을 의미한다. Organ이 제시한 행동의 일부는 보다 공식적이고 역할내 행동의 성격을 암시하고 있다. 예를 들면, 미리 주의를 주는 것, 사전에 환기시키는 것, 정보전달, 상담, 브리핑이 있는데, 이런 사례를 보면, 서면규칙과 정책 또는 관례로 제시된 표준적 운영 절차에 의한 것임을 알 수 있다.

### (5) 참여(civic virtue) 행동

참여행동이란 조직내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 것을 의미한다. 이것은 Graham(1986)이 처음으로 식별한 것으로, 회의참석, 사보 읽기, 개인시간을 이용하여 제반문제를 토론하는 것 등을 언급하고 있다. 또한 조직의 발전에 뒤떨어지지 않기 위해서 스스로 노력하는 일, 조직내에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위, 그리고 조직이미지를 제고하는 활동에 참여하는 행동도 이에 포함된다.

### 2) 시민행동 관점

시민행동관점이 대두하게된 배경은 자발적 조직행동의 구성개념에 대한 명확성이 부족하다는 비판에서 시작되었다. Organ을 주축으로 한 초기의 자발적 조직행동 연구자들은 연구대상을 역할외 행동으로 제한하였다. 이에 대하여 여러 학자들은 역할내 행동과 역할외 행동을 구분한다는 것은 자발적 조직행동연구를 매우 곤란하게 만들고 있으며, 역할행동인지 아닌지의 구별은 직무를 수행하는 사람에 따라서, 직무 및 조직에 따라서 달라지는 것이며, 심지어 동일인이라 하더라도 시간과 상황에 따라서 달라지기 때문에 그렇게 일관성이 없는 구별을 한다는 것은 문제가 있다고 제기하였다(Van Dyne et al., 1994, p.766).

이러한 어려움을 극복하기 위해서 Graham(1991)은 철학, 정치학, 및 사회역사에서 연구되어온 시민정신(civic citizenship)을 제안하였다. 시민정신(civic citizenship)은 개인인 시민이 속한 사회에서 적합한 긍정적인 행동을 모두 포함하는 것으로 간주하는데, Graham은 이 개념을 도입하여 자발적 조직행동을 광범위하게 개념화하였다. 즉 조직의 개별구성원이 수행하는 조직에 타당한 모든 긍정적 행동을 다 포함하는 개념으로 자발적 조직행동을 개념화한 것이다. 따라서 여기에는 전통적인 역할내 직무행동, 조직을 위해 기능적인 역할외 행동 그리고 책임 있는 조직참여 등의 정치적 행동을 다 포함하고 있다.

Graham은 "시민행동"이라는 용어를 "시민의 책임"과 동의어로 간주하고 있다. 고전 철학 및 현대 정치이론을 고찰함으로써 시민책임에 관한 세 가지 범주를 찾아내었는데 즉 준수(obedience), 충성심, 그리고 참가가 그것이다. 적극적인 시민의식에 관한 Inkeles(1969, pp.1122-1123)의 정의를 기초로 하여 Graham은 자발적 조직행동의 범주를 다음의 세 가지로 분류하였다.

(1) 조직규칙의 준수(organizational obedience)는 조직구조, 직무기술서 및 인사정책 등에 관한 합리적 규칙과 규정의 필요성 및 타당성을 인정하는 것을 의미한다. 즉 준수는 규칙 및 지시사항의 존중, 출근 및 과업완결에 대한 시간 지키기, 조직자원의 청지기 역할 등

으로 표현될 수 있다.

(2) 조직에 대한 충성(organizational loyalty)은 개인, 작업집단, 부문에 대해 갖고 있는 편협한 이익을 초월하여 기업의 리더와 전체로서의 조직에 대하여 동일시하고 충성하는 것을 말한다. 이에 대표적 행동으로는 위협시 조직을 방어하는 것, 조직이 좋은 평판을 유지하도록 기여하는 것, 전체로서의 이익을 위하여 다른 사람과 협동하는 것 등이 포함된다.

(3) 조직에의 참가(organization participation)는 바람직한 가치기준(개인들에게 알려주어서 정당함을 인정받는)이 조직내에서 실현되는지에 대한 관심, 그리고 완전하고도 책임있는 몰입을 통하여 조직을 통제하고자 하는 것이다. 대표적 활동은 공식적으로 요청되지 않는 회의에 참석하는 일, 전달사항 및 새로운 아이디어를 다른 사람들과 나누어 갖는 일, 나쁜 소식을 기꺼이 전달하거나 위험한 집단사고(group think)에 대항하기 위하여 소수의 의견을 지지하는 일 등이 포함된다.

### 3. 자발적 조직행동과 조직유효성간의 관련성에 관한 논의

자발적 조직행동에 관한 선행의 연구를 검토해 보면 조직유효성과의 관련성에 관한 것은 매우 적은 실정이다. 그렇지만 문헌연구를 통해 나타난 조직유효성과 관련된 결과변수를 정리해 보면 <표 II-2>에서 보는 바와 같이 성과(판매량, 업무성과), 우호적 분위기, 그리고 인사고과로 정리해 볼 수 있다.

Van Dyne et al.,(1995)은 자발적 조직행동의 결과변수로서 양적 변수(효율, 생산량, 적기생산)와 공헌감, 긍정적 사회적 관계, 긍정적 피드백, 우호적 분위기들을 제안하고 있다. 이를 OCB의 개념정의로 볼 때, 업무의 기본적 상황을 인정하고 업무상 동료들 돕거나 특정한 마감 기일을 엄수하기 위해 업무외로 일을 하기 때문에 표준적인 업무성과를 보다 효율적으로 더 많이, 적기에 산출할 것이다(p. 261). 또한 친화적·촉진적 역할의 행동을 수행하면 구성원들은 집단·조직에 뭔가 기여한다고 느끼고, 긍정적 사회적 관계를 가질 것이다. 즉 친화적 기여 및 돕는 행동은 사회적 상호작용을 촉진하고 친밀한 관계를 형성하게 된다. 또한 동료, 상사, 조직으로부터 긍정적 피드백을 받게 될 것이다. 이와 같이 구성원들이 서로 돕고 협조할 때 우호적 분위기가 형성될 것이다(Van Dyne et al., 1995, p.260).

한편 OCB가 성과에 미치는 영향 또는 관련성에 대한 실증연구는 그다지 많지 않다. Karambaya(1990)는 작업단위를 대상으로 한 연구에서 성과가 높은 작업집단이 낮은 작업집단에 비해서 보다 더 만족하고 OCB를 많이 수행한다는 결과를 제시하였다. 또한 Podsakoff & Mackenzie(1992)는 대규모 보험회사의 관리단위를 대상으로하여 OCB가

〈표 II-2〉 OCB와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구

연구자	연구 성격	결과변수	결과변수의 설정
Van Dyne et al. (1995)	문헌	· 효율/양/적기산출 · 긍정적 사회적 관계 · 긍정적 피드백 · 우호적 분위기	친화적/촉진적 역할의 행동을 수행하면 구성원들은 집단/조직에 뭔가 기여한다고 느끼고, 긍정적 사회적 관계를 가질 것이다. 즉 친화적 기여 및 돕는 행동은 사회적 상호작용을 촉진하고 친밀한 관계를 형성하게 된다. 또한 동료, 상사, 조직으로부터 긍정적 피드백을 받게 될 것이다(p. 261).
Puffer(1987)	실증	판매량	협동적 행동은 분석수준에 관계없이 생산성의 중요한 요소로 인식되어 왔다. 친사회적 행동은 작업성과를 간접적으로 개선한다고 본다.(p. 617)
Podsakoff & Mackenzie(1992)	실증	단위부서의 성과 (판매량)	보험회사의 단위부서를 대상으로 성과 측정
Orr et al. (1989)	실험실	관리자 평가	가상적 컴퓨터 프로그래머(50명)의 과업성과에 대해 화폐가치를 매기도록 관리자(17명)에게 요청.
Park & Sims (1989)	실험실	관리자 평가	관리자의 급여분배, 훈련, 승진결정 및 판매원의 성과에 대한 전반적 평가.

전반적 집단성과에 미치는 영향을 조사한 결과, OCB가 단위별 성과에 유의적으로 영향을 주는 것을 발견하였다. Orr, Mercer & Sackett(1989)는 구성원 개인의 행동 중 조직의 경제적 가치에 기여한다고 믿는 행동을 조사하면서 과연 OCB가 경제적 가치를 갖고 있다고 관리자들이 지각하는지를 연구하였다. 실험실 연구결과 감독자들은 OCB를 경제적 가치가 있는 성과와 관계가 있다고 지각하였다. 그러나 업무역할과 OCB의 상호작용효과는 입증되지 못하였다(p.40).

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구가설의 설정

조직유효성은 일반적으로 조직목표의 달성정도를 나타내고 있지만 조직의 본질이나 목표에 대한 개념이 다양하며, 측정기준 역시 다양하다. Campbell(1973)은 조직유효성의 척도로서

19가지를 제시하면서 유효성 기준은 측정의 목적에 따라 선택한다고 제안하였다(p.323). 따라서 본 연구에서는 조직유효성을 조직이 얼마나 잘되고 있는가 또는 얼마나 효과적인가를 표시하는 개념으로 보고 연구모형과 밀접한 관련을 가지는 유효성변수로 성과, 직무만족, 일체감, 이직의도를 선정하였다. 구성원 측면에서는 직무만족과 이직의도를, 조직전체의 측면에서는 성과와 일체감을 살펴보기로 한다.

### 1) 성 과

일반적으로 성과에 대한 개념을 볼 때, 조직구성원들의 업무관련 역할행동에 따라 업무수행의 결과가 결정되며, 이것을 관리하기 위해 인사고과 및 보상체계가 운영된다는 암묵적 가정이 존재하고 있다(Iaffaldano & Muchinsky, 1985 ; Schneider, 1985). 또한 Katz & Kahn(1978)은 역할이론과 시스템 이론을 통합하여 조직을 설명하는 과정에서 성과의 개념적 정의를 작업역할을 수행하는 것이라고 제안하였다(Austin et al., 1991, p.172). 이러한 근거에서 조직구성원이 수행하는 업무역할행동을 성과로 측정하고자 한다.

한편 OCB가 성과에 미치는 영향 또는 관련성에 대한 실증연구는 그다지 많지 않다. Karambayya (1990)는 작업단위를 대상으로 한 연구에서 성과가 높은 작업집단이 낮은 작업집단에 비해서 보다 더 만족하고 OCB를 많이 수행한다는 결과를 제시하였다. 또한 Podsakoff & Mackenzie (1992)는 대규모 보험회사의 관리단위를 대상으로 하여 OCB가 전반적 집단성과에 미치는 영향을 조사한 결과, OCB가 단위별 성과에 유의적으로 영향을 주는 것을 발견하였다. 또한 OCB유형에 따라 단위별 성과향상에 차별적 영향을 주었는데 정당함과 참가적 행동은 단위 성과 향상에 기여하였으나 이타적 행동은 단위성과와 아무 관련성이 발견되지 못하였다.

Orr, Mercer & Sackett(1989)는 구성원 개인의 행동 중 조직의 경제적 가치에 기여한다고 믿는 행동을 조사하면서 과연 OCB가 경제적 가치를 갖고 있다고 관리자들이 지각하는지를 연구하였다. 즉 구성원의 작업성과를 경제적 가치로 환산할 때 OCB가 그 대상이 되는지, 그리고 만일 OCB가 경제적 가치가 있는 성과와 관계가 있다면 업무역할을 잘 수행한 사람이 OCB를 수행해야 논의할 가치가 있는 것인지를 연구하였다(p.35). 그에 관한 실험실 연구결과 감독자들은 OCB를 경제적 가치가 있는 성과와 관계가 있다고 지각하였다. 그러나 업무역할과 OCB의 상호작용효과는 입증되지 못하였다(p.40).

이러한 논의를 바탕으로하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 구성원의 자발적 조직행동과 업무성과는 정의관계를 가질 것이다.



## 2) 직무만족

자발적 조직행동의 연구가 본격적으로 시작하게 된 계기는 직무만족과 성과의 관련성 연구로부터 출발한 것이다. 이것은 직무만족이 자발적 조직행동의 선행변수로서 많이 연구되었다는 사실을 나타내는 것이다. 그러나 OCB의 결과변수로서 직무만족을 다룬 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구에서는 조직-유효성 변수로서 구성된 차원에서 직무만족을 선정하여 OCB가 직무만족에 어떠한 영향을 주는지 조사하고자 한다.

다음에서는 직무만족을 OCB의 선행요인으로 연구한 결과를 정리해 보면서 그 관련성을 살펴보기로 한다. Bateman & Organ(1983)은 대학의 행정 사무직(77명)을 대상으로 종단적 연구설계로 부하의 만족과 자발적 조직행동간의 관계를 조사하였다. 연구결과 전반적 만족과 일차원적 자발적 조직행동간의 관계는 이전의 연구에서 보고되었던 만족과 성과간의 관계보다 강한 통계적 관계(.41)를 발견하였다. 그 이유로서, 이전의 연구에서 사용되었던 관계적인 생산성 측정보다 자발적 조직행동이 종업원들이 임의로 통제할 수 있는 행동을 포함하고 있다는 점과 자발적 조직행동이 광범위한 행동을 측정하기 때문에 협의의 직무행동(과업성과의 양 또는 질) 기준보다 일반적 만족을 보다 잘 예측할 수 있었다는 것이다. 그러나 만족과 자발적 조직행동간의 인과적 추론관계는 지지되지 못하였다.

Smith, Organ, & Near(1983)는 두은행의 58개 부서에 있는 220명의 은행원을 대상으로 경로분석을 하여 자발적 조직행동의 성과가 직무만족, 퍼스넬리티, 그리고 특정 환경적 변수에 의하여 설명될 수 있는지를 조사하였다. 그들은 이 연구에 포함되지 않은 다른 회사의 관리자들과 반구조화된 면접을 통하여 자발적 조직행동을 반영하는 16개 항목을 작성하였다. 이들 항목에 대한 요인분석의 결과 두 개의 요인으로 묶였다. 첫 번째 요인은 이타주의(altruism)로써 이것은 "특정한 사람을 직접적으로 그리고 의도적으로 도와주려고 하는" 행동을 나타내며, 두번째 요인은, 일반화된 순응(generalized compliance)으로서 "어떤 사람을 즉시 도와주는 것이 아니라 그 조직에 포함되어 있는 사람들을 간접적으로 도와주는 보다 비개인적(impersonal) 형태의 양심적인(conscientiousness)" 것이다(Smith et al., 1983, p. 657). Smith et al.(1983)은 두 가지 범주의 자발적 조직행동의 선행요인을 설명해 주는 두 가지 모델을 식별하였다. 즉 이타주의 모델에서는 교육(.25), 도시/농촌 배경(-.16), 직무만족(.27)의 직접적 효과를 지지하며, 리더의 지원(supportiveness)과 신경증은 직무만족을 통하는 간접적 영향을 갖는다. 일반화된 순응 모델에서는 직무만족의 직접적인 영향은 없었으며, 사회적 승인(a lie scale로 측정)의 변수(.21), 리더의 지원(.18), 도시/농촌 배경(-.20)이 직접적 영향을 나타내고 있다.

Motowidlo(1984)는 훈련프로그램의 유효성에 대한 연구의 부분으로서 직무만족의 역할을 조사하였다. 거대 공익기업에서 얻은 자료를 이용하여, 직무만족(134명)과 감독자 행동유형에 대한 상위자의 평가간의 상관관계를 보고하였다. 요인분석의 결과 직무만족은 자발적 조직행동(배려요인)과 유의적인 상관관계( .27)를 나타내었다.

Williams, Podsakoff, and Huber(1986)는 만족과 자발적 조직행동에 관한 연구를 요양소 직원 453명을 대상으로 수행하였다. 구조 방정식 모델을 사용하여 리더의 비우발적 보상과 처벌행동, 역할 스트레스, 작업과 감독자 만족이 자발적 조직행동에 미치는 직접적·간접적 영향을 조사하였다. 요인분석의 결과 식별된 자발적 조직행동은 이타주의, 근태(attendance), 양심적 행동으로 식별되었으며, 감독자 만족과의 관계는 각각 .15, .16, .24로 보고되었다. 감독자의 만족에서 세 가지 자발적 조직행동 차원간의 경로들이 모두 지지되었다. 그러나 리더의 비우발적 보상과 처벌행동 그리고 인지된 역할 스트레스는 상사만족을 통하여서 간접적으로만 자발적 조직행동에 영향을 주는 것으로 판명되었다.

이상의 논의를 근거로 유추하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2. 구성원의 자발적 조직행동과 직무만족은 정의관계를 가질 것이다.

### 3) 일체감

OCB와 일체감(조직동일시)에 대한 연구는 거의 없는 실정이므로 조직동일시에 대한 연구 결과들을 제시하면서 OCB와 일체감의 관련성을 유추하고자 한다.

조직동일시(organizational identification)는 오랫동안 개인의 만족과 조직의 효율성에 영향을 미치는 중요한 구성개념으로 인식되어 왔다(Schneider & Nygren, 1970; O'Reilly & Chatman, 1986; Cheney & Tompkins, 1987; Mael, 1988). 조직구성원의 조직내 행위에 관한 많은 연구들에서 조직구성원들은 그들이 속한 조직을 통하여 자신들의 성공과 실패를 지각하고, 자신이 조직과 공동운명체임을 느끼며, 조직의 장점과 단점을 자신의 것으로 귀인시키는 경향이 있다는 것이 밝혀지고 있는데, 이러한 심리적 지각상태는 보통 집단동일시(Tajfel, 1982; Turner, 1984), 혹은 조직동일시(Katz & Kahn, 1978; Tolman, 1943)로 명명되고 있다.

조직동일시는 조직을 확장된 자기정체성으로 간주하게 된다. 즉, 조직은 확장된 자기로 간주되며 이로 인해 한 개인은 자신의 힘의 범위를 넘어선 조직성취까지도 대리적으로 자기 성취감으로 맛볼 수 있다. 즉, 조직과 자신과의 일체감 형성은 시공을 넘어 자신의 자아를 확

장할 수 있도록 해주며, 지속적으로 조직에 대한 성원들의 기여감을 갖도록 해준다(Katz & Kahn, 1978). Patchen(1970)은 조직동일시는 공통특성, 공통관심사, 공통목표에 의한 조직구성원들간의 유사성 지각이며, 조직을 지원하거나 방어하려는 행동의지인 조직충성심을 갖게 하고, 이는 한 조직에 대한 단결력과 소속감을 갖게 만든다고 정의하였다.

이상에서 살펴 본 조직동일시에 대한 개념을 정리해 보면 자발적 조직행동과의 관련성을 발견하게 된다. 즉, 조직을 확장된 자기로 간주하면서 자신의 힘의 범위를 넘어서 조직성취를 한다는 것, 일체감 형성으로 구성원들이 조직을 위해 지속적으로 기여하고자 한다는 것, 조직을 지원하거나 위협으로부터 방어하고자 하는 조직충성심을 갖는 것 등이 그러한 것이다.

이상의 논의를 바탕으로하여 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 3. 구성원의 자발적 조직행동과 조직에 대한 일체감은 정의관계를 가질 것이다.

#### 4) 이직의도

이직의도는 실제적인 이직행위의 대체변수로서 조직구성원이 자발적으로 조직을 떠나고자 하는 의향을 의미한다. Bluedorn(1976)은 이직의도로 실제 이직행위를 예측하는 것이 충분히 타당성이 있음을 실증하였으며, Porter & Steers(1973)도 문헌연구를 통하여 이직의도가 이직행위의 훌륭한 예측치가 된다고 결론을 내렸다.

OCB의 연구에서 이직의도와와의 관련성을 연구한 내용은 없는 실정이므로 이직의도에 관한 선행연구를 검토하므로써 자발적 조직행동과의 관련성을 추론해 보기로 한다. Martin (1979)은 이직의도를 종속변수로 하는 경로모형을 제시하고, 직무만족·연령·승진가능성은 이직의도와 부(-)의 관계가 있으며 그 경로는 직접적인 영향과 조직몰입을 통한 간접적인 영향을 동시에 미치는 것으로 밝혀졌다(Marsh & Mannar, 1971; Wahba, 1980). 공정성은 직무만족을 통하여 이직에 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Martin & , 1979; Wahba, 1980; Bluedorn, 1982), 이직과 관련하여 공정성의 가장 중요한 요소로는 다른 기업과의 상대적 임금수준, 상급자의 고과에 대한 공정성, 작업분배상의 공정성 등이 나타났다고(Dittrich & Carrell, 1979).

이직의도와 관련된 변수로 제시된 직무만족, 조직몰입, 공정성 등은 자발적 조직행동의 선행요인으로 이미 많은 연구가 이루어져 왔으며, 연구결과는 OCB와 정(+)의 관련성을 나타내고 있다.

이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 4. 구성원의 자발적 조직행동과 이직의도는 부의관계를 가질 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 자발적 조직행동

자발적 조직행동이란 조직내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적 행동을 의미한다. 자발적 조직행동의 측정은 최창희(1994)의 설문을 기초로 하면서 현장연구시 심층면접과정을 통해 일부 문항을 수정하여 사용한다.

### 2) 조직 유효성

조직유효성이란 조직의 얼마나 잘되고 있는가 또는 얼마나 효과적인가를 표시하는 개념이다. 또한 조직유효성이란 어떤 단일의 개념이나 지표로 나타낼 수 없는 다양한 특징을 지닌 구성개념이다(Cameron & Whetten, 1983). Organ(1988)은 자발적 조직행동이 조직유효성에 기여한다고 제안하였으나 그에 관한 실증 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 조직유효성을 종속변수로 설정하고 그것을 구성원측면과 조직전체의 측면으로 분류하여(최종태, 1986, p.38)측정하기로 한다. 즉 구성원 측면에서는 직무만족과 이직의도, 조직전체 측면에서는 성과, 일체감을 살펴보기로 한다. 조직유효성변수에 대한 조작적 정의와 측정은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 조직유효성변수에 대한 조작적 정의와 측정

변 수		조작적 정의	측 정
유 효 성	성 과	구성원에게 주어진 역할과 책임을 수행하는 정도	Tsui(1984), McAllister(1995) 김환영(1995)
	직무만족	자신이 하고 있는 일에 대해 느끼는 호의적 감정의 정도	Minnesota Satisfaction Questionnaire
	일체감	조직구성원이 조직의 특성을 자신의 것으로 지각함으로써 자신을 정체화하고 조직과 공동운명체임을 지각하는 것	Mael & Ashforth (1992)
	이직의도	조직구성원이 조직을 자발적으로 떠날 의향을 갖고 있는 정도	한덕용 외(1998)

## IV. 연구의 결과

### 1. 표본의 구성 및 측정도구의 검증

#### 1) 표본의 구성

본 연구에서는 조직 구성원의 자발적 조직행동과 조직유효성에 관한 인식을 조사하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 본 논문의 연구대상이 되는 표본은 조직구성원의 개인차원에 대한 연구이므로 업종에 관계없이 회사원을 대상으로 수집하였다. 조사대상은 서울시에 소재하는 제조업, 금융·보험업, 무역업, 제약업 등의 21개의 기업에 근무하는 510명에게 설문지를 배포하였고 최종 분석에는 총 447부가 사용되었다.

본 연구에서 사용된 표본의 특성치를 보면, 성별로 보면 남성 58%, 여성 44.2%로 비슷한 분포를 보이고 있다. 연령분포는 20대에서 50대까지 분포되어 있는데 그중 20대(55.5%)와 30대(35.5%)가 가장 많았다. 학별은 대졸출신(43.2%)이 가장 많은 비중을 차지하였으며, 고졸(28.1%), 전문대졸(18.6%), 대학원이상(10.2%)의 순으로 나타났다. 직종별로 보면 사무관리직(71.6%)이 대다수를 차지하였고 영업직(18.1%), 기술직(4.5%), 비서직(5.0%), 연구직(0.9%)의 순으로 나타났다. 직위별로는 사원(62.8%)이 가장 많았고, 대리, 계장(17.3%), 과장, 차장(17.6%), 부장(1.6%), 임원(0.7%)으로 분포되어 있다. 근속년수는 평균 4년 8개월이었다.

#### 2) 신뢰성 검증

가설검증에 앞서서 검토해야될 것은 가설검증에 사용되는 변수들의 측정치에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하는 일이다. 한 변수를 여러 문항으로 측정하는 경우 내적 일관성을 검증하는 cronbach's alpha계수를 이용하는 것이 우수하다고 지적하고 있다(Carmines & Zeller, 1979). 본 연구에서도 cronbach's alpha계수를 사용하여 각 변수에 대한 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서 사용된 조직유효성변수에 대한 신뢰성 검증결과는 다음의 <표 IV-1>와 같다.

<표 IV-1> 조직유효성 변수에 대한 신뢰성 검증

조직유효성변수	문항수	신뢰도계수
성 과	5	.81
직 무 만 족	7	.85
일 체 감	6	.86
이 직 의 도	2	.73

## 2. 자발적 조직행동의 차원

### 1) 타당성 검증

본 연구에서는 자발적 조직행동의 개념타당성을 검증하기 위하여 이를 구성하는 24개 항목들에 대하여 요인분석을 실시하여 요인구조를 파악하였다.

한국기업조직의 구성원들이 지각하는 자발적 조직행동의 차원을 통계적으로 검증하기 위하여 본 연구에서는 4차례에 걸친 요인 분석을 실시하였으며, 그 내용은 <표 IV-2>과 같다.

<표 IV-2> 자발적 조직행동의 요인분석 결과

내 용	요인1	요인2	요인3	요인4
4. 나는 회사발전이나 소속부서에 보탬이 될 수 있는 건설적인 제안을 한다. (제안)	.66	.14	.35	.03
23. 나는 새롭고 보다 효율적인 일처리 방식을 시도해 볼 것을 동료에게 권한다. (제안)	.66	.22	.24	.03
11. 나는 외부 사람을 대할 때 회사 이미지에 보탬이 되는 행동을 자주 한다. (충성)	.64	.24	.00	.26
19. 나는 경영기법, 업무수행방식, 또는 신상품의 성공사례에 많은 관심을 갖고 응용하려고 노력한다. (자기개발)	.63	.15	.47	.05
10. 나는 외부사람이 우리회사를 비난할 때에 회사를 방어하고 변호한다. (충성)	.62	.14	-.10	.24
2. 나는 친구나 가족 등 아는 사람에게 우리 회사 제품을 홍보하고 사용할 것을 권한다. (충성)	.58	.11	.03	.29
22. 나는 수집한 정보를 동료나 상사에게 널리 알리고 공유한다. (정보)	.56	.39	.35	.12
6. 나는 공식적 요청이 없어도 신입사원을 자발적으로 지도해 준다. (이타)	.47	.14	.22	.40
20. 나는 필요할 때 자발적으로 시간외 근무 또는 휴일근무를 한다. (양심)	.47	.14	.15	-.2
24. 나는 부서 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극적으로 참여한다. (대인관계)	.29	.69	.0	.15
14. 나는 타부서 또는 타회사 사람들과 자주 접촉하여 원만한 인간관계를 유지하려고 노력한다. (대인관계)	.16	.68	.14	.21

(계속)

〈표 IV-2〉 계속

내 용	요인1	요인2	요인3	요인4
12. 나는 부서원의 경조사(결혼, 백일, 회갑, 장례, 문병 등)에 적극 참석한다. (대인관계)	.31	.68	.5	.10
21. 나는 사내의 취미씨클활동(운동, 음악 등)에 활발히 참여한다. (대인관계)	.11	.64	.38	.03
18. 나는 건강관리를 꾸준히 하고 있다. (자기개발)	.04	.29	.67	-.10
17. 나는 외국어나 전산분야에 관심을 갖고 열심히 공부한다. (자기개발)	.16	.05	.63	.15
8. 나는 방송이나 인쇄매체(신문, 잡지, 책)를 통해 정보를 열심히 수집한다. (정보수집)	.38	.05	.57	.22
7. 나는 남보다 먼저 출근하여 일할 준비를 한다. (양심)	.05	.10	.53	.31
16. 나는 동료들에게 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다. (대인관계)	-.01	.11	.06	.72
1. 나는 과중한 업무를 수행하는 동료들 도와준다. (이타)	.21	.16	.12	.70
5. 나는 동료가 결근하거나 또는 피치못할 사정이 있는 경우 그의 일을 대신 해준다. (이타)	.28	.13	.21	.55
13. 나는 동료들을 험담하지 않는 편이다. (대인관계)	.11	.33	.05	.38
고 유 값	3.680	2.417	2.286	2.084
분산설명비율 (%)	17.5	11.5	10.9	9.9
누적분산설명비율(%)	17.5	29.0	39.9	49.8

요인 1은 충성, 제안, 정보수집, 양심, 이타행동이 함께 묶인 것인데, 그 내용을 살펴보면 회사에 대한 충성활동과 참가활동이 주축을 이루고 있음을 알수 있다. 예를 들면 자발적으로 시간외 근무 또는 휴일근무를 하는 것(20번 문항)에 대해 Organ은 양심적 행동으로 분류하였으나 Dyne & Graham은 충성으로 분류한 것이므로 충성행동으로 해석하는데도 무리가 없다. 또한 신입사원을 자발적으로 지도해 주는 것은 원래 이타적 행동이지만 회사를 위한 기능적 행동이므로 충성행동으로 해석할 수도 있다. 또한 제안활동과 자기개발활동에 속했던 23번, 4번, 19번 문항의 내용은 회사를 위한 참가활동으로 Dyne & Graham의 연구에서 나온 참가활동과 유사하다. 이회자(1996)는 Dyne & Graham의 척도를 사용하여 자발적 조직행동을 요인분석한 결과 충성과 참가가 함께 묶였던 것과도 일치하고 있다. 따라서 본 논문에서는 요인1의 명칭을 "충성 및 참가"로 정하였다.

요인 2는 대인관계활동이 주축을 이루고 있는데 내용은 경조사 참석, 동료나 상사와 원만

한 관계유지, 취미 씨클활동의 참여등으로 거래처, 타부서 사람, 회사동료들과의 인간관계를 증진시키기 위한 것으로 해석되므로 그 명칭을 "관계지향"으로 정하였다.

요인 3은 자기개발활동이 주축을 이루고 있다. 8번 문항에서 나타난 정보수집활동도 자기개발활동의 한 영역으로 해석할 수 있다. 또한 7번 문항의 경우는 원래 양심행동으로 분류되었는데 남보다 먼저 출근하여 사내에서 컴퓨터를 배우거나 영어회화를 배울수 있으므로 자기개발활동으로 해석할 수 있다. 요인 3의 명칭은 "자기개발"로 정하였다.

요인 4는 주로 동료에 대한 이타적 행동을 나타내고 있다. 16번 문항과 13번 문항은 원래 대인관계차원이었는데 동료에게 문제를 일으키지 않겠다는 것이나 동료들을 험담하지 않는 것은 실제로 도와주는 일만큼이나 상대방을 배려하는 것으로 해석되므로 이타적 행동으로 보아도 무방하리라 판단되므로 요인 4의 명칭은 "이타적 행동"으로 정하였다.

## 2) 신뢰성 검증

요인분석의 결과 자발적 조직행동은 충성 및 참가, 관계지향, 자기개발, 이타적 행동의 4차원으로 구성되어 있으며, 이에 대한 신뢰도 분석의 결과는 <표 IV-3>에서 보는 바와 같다. 각 차원 중에서 이타적 행동에 대한 신뢰도 계수가 .58로 낮게 나타났다. 그러나 신뢰계수에 대한 수용기준은 학자마다 다양한 의견을 제시하고 있으며, 체서일(1992) 등은 보통 신뢰도가 0.5 이상이면 신뢰성이 있고 따라서 하나의 척도로 간주하여 분석할 수 있다고 주장하고 있다.<sup>1)</sup> 이러한 점을 고려해 볼 때 이타적 행동의 신뢰계수는 본 연구를 수행함에 있어서 큰 문제는 없다고 판단된다.

<표 IV-3> 자발적 조직행동의 신뢰도 검증( $\alpha = .88$ )

자발적 조직행동	문항수	신뢰도계수
충성 및 참가	9	.84
관계지향	4	.73
자기개발	4	.62
이타적 행동	4	.59

1) 체서일, 김범중, 이성근, SPSS/PC+를 이용한 통계분석, 서울 : 학현사, 1992(제2판).



### 3. 자발적 조직행동과 조직유효성간의 관련성에 대한 가설검증

#### 1) 자발적 조직행동과 업무성과

자발적 조직행동과 업무성과의 관계에 대해 LISREL과 T검증의 두 가지를 사용하여 분석하였다. 자발적 조직행동의 각 차원이 성과에 영향을 주는 경로계수는 <표 IV-4>과 같다. Puffer(1987)의 연구중 상관관계 분석에서 친사회적 행동과 성과간에 긍정적 관계( $r=.16$ )를 나타냈으나 계층적 회귀분석의 결과 친사회적 행동은 성과에 아무런 영향도 주지 못하는 것으로 밝혀졌다(Puffer, 1987, p.619). 또한 Orr & Sackett(1989)의 연구에서도 자발적 조직행동과 성과간에 유의적 관계는 나타나지 못하였다(p.37). 반면에 본 연구에서는 LISREL을 통해 OCB가 업무성과에 큰 영향을 미치고 있음이 증명되었다. 자발적 조직행동 중에서 각 차원이 성과에 어떤 영향을 주는지 살펴보면 충성 및 참가 (.18)와 이타적행동 (0.18)이 가장 큰 영향을 주며 자기개발(0.11)이 그 다음으로 나타나고 있다. 반면에 관계지향은 성과에 아무런 영향을 주지 못하고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 성과에 영향을 주는 경로계수 (T값)

외생변수	내생변수	직접효과	간접효과	총효과
성과	〈자발적 조직행동〉			
	충성 및 참가	.18 ( 3.03)		.18 ( 3.03)
	관계지향			
	자기개발	.11 ( 2.29)		.11 ( 2.29)
	이타적행동	.18 ( 3.68)		.18 ( 3.68)

주) 경로계수와 T값은 5% 유의한 값임.

Orr & Sackett(1989)는 조직구성원들의 작업행동에 관한 연구에서 자발적 조직행동이 과연 조직의 경제적 가치에 기여하는지를 조사하였다. 실험실 연구를 통해 자발적 조직행동은 경제적 가치가 있는 성과와 관계가 있음을 발견하였다(p.40). 또한 만일 자발적 조직행동이 경제적 가치가 있는 성과와 관계가 있다면, 과연 성과가 높은 사람과 낮은 사람 모두와 관계가 있는지에 대한 문제를 제기하였다. 즉 성과가 낮은 사람은 먼저 자신의 직무수행을 잘 하도록 요구하기 때문에 성과가 높은 사람 즉 자신에게 규정된 직무를 만족스럽게 수행한 사람이 자발적 조직행동을 수행할 것이라고 가정하고 있다. 따라서 본 연구에서는 이를 조사하기 위해 자발적 조직행동의 수준(상,하)에 따라 성과가 과연 달라지는지를 검토하였다.

〈표 IV-5〉에 제시되어 있는 결과에서 보는 것처럼 자발적 조직행동을 수행하는 정도(상, 하)에 따라 성과의 평균의 차이가 입증되었다. 또한 이 결과는 자발적 조직행동의 4가지 차원 모두에서 유의적 결과를 나타내고 있다는 점에 주목할 만하다. 이러한 결과를 볼 때 자발적 조직행동과 성과와는 정(+ )의 관련성을 나타내므로써 가설1은 지지되었다.

〈표 IV-5〉 자발적 조직행동에 따른 성과의 차이검증

		성 과		T값
		평 균	표준편차	
충성 및 참가	상 (N=241)	3.90	.57	5.89***
	하 (N=205)	3.59	.57	
관계지향	상 (N=240)	3.90	.52	5.64***
	하 (N=206)	3.59	.62	
자기개발	상 (N=189)	3.94	.58	5.89***
	하 (N=257)	3.62	.55	
이타적행동	상 (N=250)	3.93	.56	7.40***
	하 (N=196)	3.54	.55	

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

## 2) 자발적 조직행동과 직무만족

자발적 조직행동의 4차원이 직무만족에 영향을 주는 경로계수는 〈표 IV-6〉과 같다. 자발적 조직행동 중 충성 및 참가(0.26)가 직무만족에 가장 큰 영향을 주고 있으며 이타적 행동(0.12)도 직무만족에 영향을 주고 있다. 반면에 관계지향과 자기개발은 직무만족과 관련성이 없다. 이 결과를 보면 자발적 조직행동과 직무만족은 정(+ )의 관련성을 갖는다는 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

지금까지의 선행연구에서 직무만족은 OCB의 주요 선행변수로 연구되어 왔다. Smith et al.(1983), Puffer(1987), Schnake(1991)의 연구에서 직무만족은 이타성에 직접적, 유의적 영향을 주고 순응과는 관계가 없었다. 즉 직무만족이 특정한 개인을 도와주는 자발적 조직행동에 영향을 준다는 것이다. 이것은 직무만족을 OCB의 결과변수로 연구한 본 연구에

서도 같은 결과가 입증되었다. 그런데 이타적 행동보다 충성 및 참가가 OCB에 거의 2배 이상의 영향을 미치고 있다는 사실은 주목할 만하다. 즉 구성원들이 충성 및 참가활동을 수행 하므로써 직무만족도 높아진다는 사실이다.

〈표 IV-6〉 직무만족에 영향을 주는 경로계수 (T값)

외생변수	내생변수	직접효과	간접효과	총효과
직무만족	〈자발적 조직행동〉			
	충성 및 참가	.26 ( 5.36)		.26 ( 5.36)
	관계지향			
	자기개발			
	이타적행동	.12 ( 2.85)		.12 ( 2.85)

주) 경로계수와 T값은 5% 유의한 값임.

### 3) 자발적 조직행동과 일체감

자발적 조직행동의 4차원이 일체감에 영향을 주는 경로계수는 〈표 IV-7〉과 같다. 그 결과에 따르면 충성 및 참가(0.33)와 이타적 행동(0.11)이 일체감에 큰 영향을 주고 있다. 특히 충성 및 참가행동은 일체감에 영향을 주는 모든 변수 중에서 가장 영향력이 크다는 것을 알 수 있다. 즉 조직구성원의 충성 및 참가행동을 높이므로써 일체감이 향상된다는 것을 보여주고 있다. 반면에 관계지향이나 자기개발은 일체감과 관련성이 나타나지 않았다. 따라서 자발적 조직행동과 일체감은 정(+)의 관련성을 갖는다는 가설3은 부분적으로 지지되었다.

〈표 IV-7〉 일체감에 영향을 주는 경로계수 (T값)

외생변수	내생변수	직접효과	간접효과	총효과
일 체 감	〈자발적 조직행동〉			
	충성 및 참가	.33 ( 6.23)		.33 ( 6.23)
	관계지향			
	자기개발			
	이타적행동	.11 ( 2.44)		.11 ( 2.44)

주) 경로계수와 T값은 5% 유의한 값임.

## 4) 이직의도

자발적 조직행동의 4차원이 이직의도에 영향을 주는 경로계수는 <표 IV-8>과 같다. 자발적 조직행동 중에서 충성 및 참가(-.33)는 이직의도와 부(-)의 관련성을 나타내지만 자기개발은 이직의도에 정(+ )의 영향을 매우 적게 주고 있다. 즉 구성원의 OCB가 높을수록 이직의도가 낮아진다는 설명이 가능하다. 그런데 자기개발의 경우는 이직의도에 정의 영향을 주므로써 조직구성원들이 자기개발의 목적으로 이직할 생각을 미세하지만 갖고 있다는 점을 보여주고 있다. 따라서 자발적 조직행동과 이직의도는 부(-)의 관련성을 갖는다는 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

<표 IV-8> 이직의도에 영향을 주는 요인 및 경로계수 (T값)

외생변수	내생변수	직접효과	간접효과	총효과
이직의도	(자발적 조직행동)			
	충성 및 참가	-.33 (-6.75)		-.33 (-6.75)
	관계지향			
	자기개발	.099 (2.11)		.099 (2.11)
	이타적행동			

주) 경로계수와 T값은 5% 유의한 값임.

## V. 결 론

오늘날과 같은 혼란의 시대에서 기업이 경쟁력을 갖추고 기업의 경영성과를 높이기 위해서는 기업의 변화하는 직무환경과 앞으로 중요하게 대두될 인적자원의 요건을 예견해 볼 필요가 있다. 오늘날의 기업은 급격한 혼란·동요상태(environmental jolt)에 있으며, 기업은 새로운 혁신활동을 통해 변화 및 발전을 모색하게 될 것이다. 이러한 혼란과 혁신, 생성과 소멸의 과정은 당분간 지속될 전망이다. 따라서 조직구성원이 수행해야 할 직무들은 지속적으로 변화하게 될 것이고, 매우 유동적이며 복잡해져서 더욱 불확실해질 것이다. 그리고 조직구성원들간의 상호의존성을 보다 더 요구하는 업무들이 늘어날 것이다. 그러나 이러한 급격한 혼란·동요의 시대는 조직구성원들이 도전적이고, 창의적·탄력적으로, 그리고 상호조화와 협력을 촉진함으로써 성장의 새로운 전기가 될 수 있다는 점도 간과할 수 없는 점이다. 즉 조직구성원이 책임감과 전문역량을 가질 뿐만 아니라, 구성원간에 팀업무를 상호의존적으로 수행할 수 있는 협조성과 조직에 대한 높은 몰입(충성심)이 필요한 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직발전을 위해 기여하는 가장 고차원적인 조직구성원의 자발적 조직행동이 과연 조직유효성에 영향을 미치는지를 중점적으로 조사하였으며, 그 결과를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 자발적 조직행동의 구성개념에 관한 문헌고찰과 함께 한국의 기업조직 구성원들이 실제로 수행하고 있는 자발적 조직행동을 조사하기 위한 현장연구를 실시하였다. 그 결과 자발적 조직행동은 충성 및 참가, 관계지향, 자기개발, 이타적 행동의 네 차원으로 나타났으며, 이것은 Graham의 조직시민행동보다 그 범위가 큰 것으로 나타나므로써 미국에서 연구된 자발적 조직행동의 차원과 다르다는 것, 즉 문화적 차이로 인한 구성원의 행동차이를 지적해 주고 있다.

둘째, 조직 구성원의 자발적 조직행동은 조직유효성에 차별적 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

① 성과의 경우 자발적 조직행동 중 충성 및 참가, 이타적 행동, 자기개발은 업무성과에 영향을 주고 있지만 관계지향은 성과와 아무런 관련이 없는 것으로 나타났다. 이것은 자발적 조직행동을 많이 하는 구성원이 업무역할도 잘 한다는 것으로 해석된다.

② 직무만족의 경우 자발적 조직행동 중 충성 및 참가, 이타적 행동은 직무만족에 영향을 주지만 관계지향과 자기개발은 관련이 없는 것으로 나타났다. 즉 조직구성원이 조직을 위해 충성 및 참가 행동을 하고 동료들을 위한 이타적 행동을 할 때 직무만족도 커진다는 것이다.

③ 일체감의 경우 충성 및 참가와 이타적 행동은 일체감에 큰 영향을 주고 있는데 충성 및 참가는 이타적 행동의 경우보다 거의 세배의 영향력을 나타내고 있다. 즉 조직구성원이 충성 및 참가행동을 수행하므로써 일체감 향상에 기여한다는 것을 보여주고 있다.

④ 이직의도의 경우 자발적 조직행동과 이직의도의 관련성은 차별적 관계가 나타났다. 즉 충성 및 참가는 이직의도에 부정적 영향을 주고 있으나 자기개발은 이직의도에 긍정적 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직구성원들이 자기개발을 위해 이직할 의도가 있다는 것으로 해석된다.

이상의 내용을 정리해 볼 때 조직구성원의 자발적 조직행동 중 특히 충성 및 참가행동은 성과, 직무만족, 일체감, 이직의도의 네 가지 조직유효성 변수에 가장 큰 영향을 주고 있음을 알 수 있다 또한 이타적 행동 역시 성과, 직무만족, 일체감에 영향을 주고 있어서 중요한 차원으로 인식되고 있다.

따라서 기업들은 현재 고통스러운 구조 조정기를 맞이하고 있지만, 보다 장기적 관점에서 기업경쟁력의 원천으로서 인적자원의 중요성을 인식하고 그들의 자발적 조직행동을 유도해 낼 수 있는 고용조정전략이 요청된다 하겠다.

## 참 고 문 헌

## 1. 동양문헌

- 김경동(1992), 『한국인의 가치관과 사회의식: 변화의 경험적 추적』, 박영사.
- 김환영(1995), "기업구성원의 조망이 조직행동에 미치는 효과-공정조망과 인정조망의 차이를 중심으로-", 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 서용원(1995), "조직관리의 변화방향: 인본적 가치를 중심으로", 한국심리학 회산하 산업 및 조직심리학회, 『추계 학술발표논문집』, pp.9-16.
- 신유근(1992), 『한국의 경영』, 박영사.
- 이순목(1990), 『공변량구조분석』, 성원사.
- 이주일, 민경환(1997), "자발적 기여의 문화", 김명언, 박영석(편), 『한국기업문화의 이해』 오름시스템, 350-387.
- 채서일, 김범중, 성근(1992(제2판)), 『SPSS/PC+를 이용한 통계분석』, 학현사.
- 최종태(1993), "경영혁신과 인적자원개발", 한국인사관리학회 학술연구정책 토론회 발표논문.
- 최종태(1996), 『현대노사관계론』, 경문사.
- 최창희(1993), "조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의- 집단주의 성향과의 관계", 서울대학교 대학원 심리학과 석사학위논문.
- 피스크, 테일러著, 박오수譯(1992), 『사회인지론』, 법문사.
- 한덕웅, 한백희, 김정남, 성한기(1988), "생산성의 인적 결정요인에 관한 동기론적 연구", 『사회심리연구』, 제4권, pp.59-109.

## 2. 서양문헌

- Alan, L. W.(1991), "Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes-Organizational Citizenship Behaviors Relationships", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.21, No. 18, pp.1490-1501.
- Austin, J. T., Villanova, P., Kane, J. S., & Bernardin, H. J.(1991), "Construct Validation of Performance Measure: Definitional Issues, Development, and Evaluation of Indicators", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.9, pp.159-233.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.
- Berkowitz, L.(1972), "Social Norms, Feelings, and Other Factors Affecting Helping and Altruism", In L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press, Vol.6, pp.63-108.
- Brief, A., & Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, Vol.10, pp.710-725.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A.(1983), *Organizational Effectiveness*, New York, Academic Press.
- Campbell, D. T.(1965), "Ethnocentric and Other Altruistic Motives", In Levine, D.(ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, pp.283-311.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A.(1979), *Reliability and Validity Assessment*, Beverly Hills CA: Sage.
- Cohen, J., & Cohen, P.(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dittrich, J. E., & Carroll, M. R.(1979), "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.24, pp.29-40.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990) "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.51-59.
- George, J. M., & Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, Vol.112, No. 2, pp.310-329.
- Graham, J. W.(1986), "An Essay on Principled Organizational Dissent", In Research in Organizational Behavior, Staw, B.M., & Cummings, L.L.(eds.) Greenwich, CT : JAI Press, pp.1-52.
- Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior",

- Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp.249-270.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M.(1985), "Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.97, pp.251-273.
- Inkeles, A.(1969), "Participant Citizenship in Six Developing Countries", *American Political Science Review*, Vol.63. No. 4, pp.1120-1141.
- Kanter, R. M.(1981), "Organizational Performance : Recent Developments in Measurement", *Annual Review of Sociology*, Vol.7, pp.321-349.
- Karambaya, P.(1990), "Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Best Papers Proceeding*, pp.221-225.
- Katz, D.(1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Kelman, H. C.(1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", *The Journal of Conflict Resolution*, Vol.2, pp.51- 60.
- Konovsky, M., & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.656-669.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.(1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, pp.123-150.
- Mael, F., & Ashforth, B. E.(1989), "Social Identity Theory and Organization", *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.20-39.
- Mael, F., & Ashforth, B. E.(1992), "Alumni and Their Alma Mater : A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, pp.103-123.
- McAllister, D. J.(1995), "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No. 1, pp.24-59.



- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W.(1994), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.7, pp.231-237.
- Morrison, E. W.(1992), "Toward an Understanding of Employee Role Definitions and Their Implication for Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vol.37, pp.1543-1567.
- Morrison, E. W.(1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1543-1567.
- Motowidlo, S. J.(1984), "Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?", *Academy of Management Journal*, Vol.27, pp.910-915.
- O'Reilly, C. III., & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior" *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.492-499.
- Organ, D. W.(1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", *Academy of Management Review*, Vol.2, pp.46-53.
- Organ, D. W.(1988a), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W.(1988b), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, Vol.14, pp.547-557.
- Organ, D. W.(1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". In Staw, B. M., & Cummings, L. L.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.43-72, Greenwich, CT : JAI Press.
- Orr, J. M., Sackett, P. R., & Mercer, M.(1989), "The Role Prescribed and Nonprescribed Behaviors in Estimating the Dollar Value of Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.34-40.
- Park, O. S., Sims, H. P., Jr., & Motowidlo, S. J.(1986), "Affect in

- Organizations : How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgment". In Sims, H. P., Jr., & Gioia, D.A. (Eds.), *The Thinking Organization*, San Francisco : Jossey-Bass, pp.215-237.
- Pearce, J. L., & Gregerson, H. B.(1991), "Task Interdependence and Extra-role Behavior : A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.838-844.
- Petty, M. M., Mcgee, G. W., & Cavender, J. W.(1984), "A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.9, pp.712-721.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B.(1992), *An Examination of the Relative Impact of Objective Productivity and Organizational Citizenship Behaviors on Managerial Evaluations of Productive Workers*, Working Paper, Indiana University.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B.(1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol.3, pp.351-363.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No. 4. pp.615-621.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J.(1939), *Management and the Worker*, New York : Wiley.
- Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship : A Review, Proposed Model, and Research Agenda", *Human Relations*, Vol.44, No. 7, pp.735-759.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L.(1970), "Theories of Performance and Satisfaction : A Review", *Industrial Relations*, Vol.9, pp.408-430.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol.6, pp.653-666.
- Staw, B. M.(1984), "Organizational Behavior : A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", *Annual Review of Psychology*, Vol.35, pp.627- 666.

- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J.(1995), "Extra-role Behaviors : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.215-285.
- Williams, L. J., Podsakoff, P. M., & Huber, V.(1986), *Determinants of Organizational Citizenship Behaviors : A Structural Equation Analysis with Cross-Validation*, Bloomington, IN: Unpublished Manuscript.