

조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향

윤영채*·이광순**

〈目 次〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 조사 설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론 및 시사점

〈요 약〉

본 연구는 직무만족, 조직공정성, 조직몰입이 조직시민행동의 선행요인인지를 규명하고, 더 나아가 조직시민행동이 개인의 성과평가에 어떤 영향을 미치는지를 밝히는 데에 목적이 있다. 이를 위해 준공공부문에 종사하는 직원 133 명으로부터 설문지 조사를 통해 자료를 수집하였으며, 수집된 자료를 가지고 구조방정식 모형을 사용하여 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 직무만족은 조직시민행동에 긍정적(+) 영향을 미친다. 둘째, 조직공정성 차원 중 분배공정성은 조직시민행동에 약한 부정적(-) 영향을 미친다. 셋째, 조직공정성 차원 중 절차공정성은 분배공정성과는 다르게 조직시민행동에 긍정적(+) 영향을 미친다. 넷째, 조직몰입은 조직시민행동에 매우 강한 긍정적(+) 영향을 미친다. 다섯째, 조직시민행동은 이 행동을 수행하는 개인의 근무성과 평가에 긍정적(+) 영향을 미친다. 본 연구의 정책적 시사점은 첫째, 조직 관리자는 조직 구성원들의 성과를 높이는 하나의 수단으로 조직시민행동을 활용할 수 있다는 점과 둘째, 조직구성원들의 조직시민행동 수행을 촉진하기 위해서는 직무만족, 절차공정성, 조직몰입을 높여야 한다는 점이다.

【주제어: 조직시민행동, 조직공정성, 조직몰입, 구조방정식모형】

* 충남대학교 행정학과 교수(yoon211@cnu.ac.kr)

** 청운대학교 경영학과 교수(kwang@chungwoon.ac.kr)

논문접수일(2008.12.24), 수정일(2009.3.9), 게재확정일(2009.3.9)

I. 서론

Barnard(1983)가 제시한 협동의욕(willingness to cooperate)의 개념과 Katz와 Kahn(1966)이 역할수행 행동과 혁신적이며 자발적인 행동을 구별한 것에 기초하여 Smith 등(1983)은 ‘조직시민행동’(organizational citizenship behavior: OCB)이란 이름의 개념을 조직행동 연구에 도입하였다. 이들은 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지 않는 직무 외 행동이 오히려 장기적으로 볼 때, 직무의 성과나 조직의 유효성에 밀접하게 관련되어 있다고 주장하였다.

1980대 중반 Organ(1988)이 조직시민행동에 대한 정의를 내린 이후, 많은 학자들이 이에 관한 연구를 해오고 있다. 조직시민행동 개념은 조직행동 분야는 말할 것도 없고 인적자원관리, 마케팅, 병원 및 보건 행정, 공동체 심리학, 노사관계 및 노동법, 전략적 경영, 국제경영, 경제학, 군사 심리학, 리더십 등 다양한 분야로 확대되고 있는 추세이다.

박철민과 김대원(2004)은 일선행정관료들의 조직시민행동과 조직공정성 지각이 민원인들이 인지하는 행정서비스 질에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한 김호균(2007)은 3% 혹은 5% 퇴출 방안, ‘삼진아웃제’ 등 효율성을 중시하는 신공공관리(new public management) 기법이 공공부문에 적용되고 있는 상황에서, 이러한 기법들이 조직이나 조직구성원들에게 비효율이나 부작용을 노정하지 않고 제대로 추진되기 위한 대안을 모색하기 위해 조직공정성 인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향 관계에 대한 분석을 실시하였다. 이와 같은 연구들은 조직시민행동 개념을 행정학 분야에의 적용가능성을 보여주는 것이다.

Katz와 Kahn(1966)은 공식적 역할행동에 따른 제한적 행동만을 하는 조직구성원들로 이루어진 조직은 쉽게 붕괴될 것이라고 주장하였다. 이와 같은 주장에 비추어볼 때 불확실성이 높은 외부환경에 유연하고 신속하게 대처하고, 경쟁우위를 확보하여 살아남기 위해 필요한 것은 조직구성원들로 하여금 규정 상 주어진 역할, 즉 ‘역할내행동’(in-role behavior)뿐만 아니라 조직이 원활하게 기능하게 하는 유효유와 같은 조직시민행동 등의 자발적인 ‘역할외행동’(extra-role behavior)을 하도록 하는 것이 그 어느 때보다 절실히 요구된다.

이러한 맥락에서 본 연구는 기존의 선행연구들을 통해 확인된 직무만족, 조직공정성, 조직몰입 등이 조직시민행동의 선행요인으로서 역할을 하는지, 그리고 조직시민행동이 개인의 성과평가에 영향을 미치는지를 밝히는 것을 목표로 하고 있다.

이와 같은 연구목적 달성을 위해 기존의 연구들을 고찰하여 조직시민행동의 선행요인들이 무엇인지 살펴보고, 더 나아가 조직시민행동과 성과와의 관계에 관한 연구모형을 설정하였다. 그리고 설정된 연구모형의 적합도를 평가하

기 위해 준공공부문에 해당하는 원자력발전소 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 얻은 자료를 가지고 AMOS 4.01을 활용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 그리고 구조방정식모형을 통해 얻은 결과를 해석하고, 이론적 및 정책적 시사점을 제시하였다. 마지막으로 본 연구의 한계점을 제시하고, 이러한 한계점에 근거한 향후 연구방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직시민행동의 정의

Organ과 그의 동료들(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)은 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란 용어를 최초로 만들어냈다. 이후 조직시민행동에 대한 개념정의가 세 번에 걸쳐 진화론적으로 이루어졌다(김경석, 2006).

Organ(1988)은 최초로 조직시민행동을 “자발적이고, 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적 혹은 명시적으로 인정되지는 않으나, 모아져서 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동”이라고 정의하였다. 그리고 이를 보다 명확히 하기 위해 다음과 같이 부연설명을 하였다. 첫째 ‘자발적’이란 말은 그러한 행동은 강요할 수 있는 역할이 아니고, 직무기술서(job description) 상의 역할도 아니어서 즉, 조직과의 고용계약에 명시된 사항이 아니어서 그 수행여부가 전적으로 구성된 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 것이다. 그러므로 직원이 그러한 행동을 하지 않았다고 해서 처벌할 수 있는 행동이 아닌 것이다. 둘째, ‘직접적 혹은 명시적으로 인정되지 않는다’는 것은 장기적으로 보면 조직시민행동의 수행이 그 구성원에게 다양한 형태의 이익으로 되돌아올 수도 있지만, 적어도 그때그때 일대일 형식으로 조직시민행동의 수행과 직접적 보상이 대응되는 것은 아니라는 의미이다. 셋째, ‘모아져서’라는 것은 마치 ‘티끌 모아 태산’이란 말처럼 개별적인 조직시민행동 각각은 매우 사소하지만, 오랜 기간이나 여러 사람에게 걸쳐 누적되면 조직유효성에 기여하게 된다는 의미이다.

한편, Graham(1991)은 정치철학이나 역사학 분야에서 등장하는 공공시민정신(civic citizenship)이라는 개념을 통해 조직시민행동의 보다 본질적인 측면을 파악하려고 하였다. 그녀는 조직시민행동은 조직 내 시민정신행동 즉, 조직의 훌륭한 구성원으로서 갖추어야 할 덕목들을 의미하며, 이는 훌륭한 시민으로서 갖추어야 할 덕목들을 그 무대가 국가가 아닌 조직으로 대체해 놓은 것이라고 보았다. 고전철학과 현대의 정치이론에서는 공공시민정신은 소속(belonging), 권리(rights), 그리고 책임(responsibilities)의 세 가지 개념을 핵심으로 한다. 따라서 훌

를한 시민으로서 갖추어야 할 덕목 혹은 자격으로서의 시민정신은 곧 시민으로서의 의무 또는 책임을 의미하게 된다. 이러한 시민책임은 다시 복종, 충성, 그리고 참여의 세 범주로 구성된다. 바로 이러한 논리에서 Graham(1991)은 조직시민행동을 “개인의 조직에 관련된 모든 긍정적인 행동들”이라고 정의하였다.

그 후 Organ(1997)은 자신의 이전 정의가 지닌 자발성과 비보상성 문제를 스스로 인정하였다. 자발성의 문제는 ‘역할내행동’과 ‘역할외행동’을 명확히 구분할 수 있는가 하는 점이 핵심인데, 그는 역할이나 직무라는 개념 자체가 본질적으로 애매하기 때문에 그 구분이 어려울 수밖에 없음을 인정하였다. 그리고 비보상성 문제에 대해서는 역할내행동을 포함한 그 어떠한 행동도 직접적인 보상을 보장받을 수 있는 것은 아님을 들어 그 모호성을 인정하였다. 이러한 맥락에서 그는 조직시민행동을 “과업성과가 배태된 사회적 그리고 심리적 맥락을 유지하고 제고하는 공헌행동”으로 정의하였다.

조직시민행동이란 개념이 도입된 이후에 역할외행동(extra-role behavior), 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior), 시민 조직행동(civic organizational behavior), 조직 차원의 자발성(organizational spontaneity), 맥락수행(contextual performance) 등 유사한 개념들이 여러 학자들에 의해 제시되었다.

2. 조직시민행동의 형태

조직시민행동에 대한 높은 관심과 많은 연구들이 있음에도 불구하고 이 개념의 차원(형태)에 관해서는 학자들 사이에서 합의를 이루지 못한 실정이다. Podsakoff 등(2000)은 조직시민행동 관련 문헌들을 분석한 결과, 대략 30개 정도의 다양한 조직시민행동 차원이 확인되었다고 보고하였다. 그리고 이러한 차원 사이에는 중복된 개념이 상당히 존재한다고 하였다. 그들은 이 차원들을 (1)도움 행동, (2)스포츠맨십, (3)조직에 대한 충성, (4)조직에의 순응, (5)개인 이니셔티브, (6)시민의식, (7)자기개발 등 7개의 공통된 주제로 정리하였다.

먼저, ‘도움 행동’(helping behavior)은 실제로 조직시민행동을 연구한 모든 학자들에 의해 조직시민행동 차원으로 확인되었다. 도움 행동은 직무 관련 문제를 갖고 있는 타인을 자발적으로 돕거나 그것의 발생을 방지하는 행동으로 정의할 수 있다. 직무 관련 문제를 가지고 있는 타인을 돕는 것에는 이타성(altruism), 화해(peacemaking), 응원(cheerleading), 대인간 도움(interpersonal helping), 개인 대상 조직시민행동(OCB-I), 대인 촉진(interpersonal facilitation), 타인을 도움(helping others) 차원이 포함된다. 그리고 직무 관련 문제의 발생을 방지하는 행동은 문제가 일어나는 것을 막기 위한 조치를 취함으로써 타인을 돕는 것을 의미하는 예의성(courtesy)이 해당된다.

‘스포츠맨십’(sportsmanship)은 어쩔 수 없는 불편함을 불평 없이 기꺼이 참는

것(Organ, 1990)이라고 정의되며, 이 차원은 조직시민행동 문헌에서 가장 적은 관심을 받은 차원이기도 하다.

‘조직에 대한 충성’(organizational loyalty)은 조직을 선전하고, 외부의 위협에 대해 조직을 보호하고 방어하는 행동을 의미하는데, 충성스런 열렬한 지지(loyal boosterism), 평판 확산(spreading goodwill), 조직 보호(protecting the organization), 조직목표 지지·지원·방어(endorsing, supporting, and defending organizational objectives) 차원을 내포하고 있다.

‘조직에의 순응’(organizational compliance)은 누가 지켜보거나 감시하지 않을 때에도 조직의 규칙, 규정, 절차를 내면화하고 수용하여 그것을 철저하게 준수하는 행동을 의미한다. 이것에는 여러 학자들이 말한 일반화된 순응(generalized compliance), 조직에의 복종(organizational obedience), 조직 대상 조직시민행동(OCB-O), 조직의 규칙 및 절차 준수(following organizational rules and procedures), 직무에의 헌신(job dedication) 차원이 포함된다.

‘개인 이니셔티브’(individual initiative)는 자신의 과업 또는 조직의 성과를 향상시키는 데 필요한 독창적 행동과 혁신을 자발적으로 수행, 특별한 열성과 노력으로 자신의 과업을 완수, 자진하여 추가적인 책임 떠맡음, 조직의 타인에게도 동일한 행동을 하도록 격려하는 것을 의미한다. 개인 이니셔티브 차원에는 여러 학자들이 주장한 성실성(conscientiousness), 근면(personal industry), 건설적인 제안(making constructive suggestions) 등의 차원이 포함된다.

‘시민의식’(civic virtue)¹⁾은 조직에 대한 거시적 수준의 관심 또는 몰입이다. 이것은 조직통치(예를 들어 회의 참석, 정책토론 참여, 조직이 추구해야 할 전략에 관한 자신의 견해 피력)에 적극적으로 참여, 위협과 기회(예를 들어 조직에 영향을 미치는 관련 분야에서의 변화에 뒤처지지 않는 것)를 찾아내기 위한 환경 감시, 조직의 이익을 위한 경계(예를 들어 화재위험 또는 의심스런 활동 보고, 문 잠금 상태 점검) 등을 개인적으로 많은 비용이 들더라도 기꺼이 하려고 하는 의향으로 표출된다. 이 시민의식 차원에는 Organ(1988)의 시민의식(civic virtue), Graham(1989)의 조직 차원의 참여(organizational participation), George와 Brief(1992)의 조직 보호하기(protecting the organization)가 포함된다.

끝으로, ‘자기개발’(self-development)은 조직구성원 자신의 지식, 기능, 능력을 향상시키기 위해 그들이 자발적으로 하는 행동이다. 하나의 예로, George와 Brief(1992)는 고급 훈련 과정을 찾아서 이수하며, 해당 분야에서의 최근 동향을 따라 가거나 자신이 조직에 공헌하는 영역을 넓히기 위해 새로운 기능을 배우는 행동까지도 자기개발 차원에 포함시켰다.

1) 시민의식은 조직구성원이 조직의 시민으로서 가지고 있어야 할 책임감에 관한 Graham (1991)의 논의에서 파생된 용어이다.

3. 조직시민행동의 개념적 본질

조직시민행동은 위에서 살펴본 바와 같이 여러 하위차원들을 거느리는 다차원 구성개념(multidimensional construct)인 것이다. 그런데 다차원 구성개념은 하위차원들과의 관계수준 및 관계형태에 따라 세 가지 유형으로 구분될 수 있다(Law 등, 1988).

첫 번째 유형은 특정 다차원구성개념이 그 하위차원들에 비해 보다 깊은 수준(동일 수준이 아님)에서 존재하며 하위차원을 결정하는 경우로 잠재적 구성개념(latent construct)이라고 부른다. 전형적인 예로는 전반적 정신능력을 들 수 있다.

두 번째 유형은 특정 다차원 구성개념이 그 하위차원들과 동일 수준에서 존재하며 하위차원들의 대수적 결합 즉, 각 하위차원들을 결합하여 하나의 합성지표를 생성할 수 있는 경우인데 총합 구성개념(aggregate construct)이라고 부르며, 대표적인 예로는 전반적 직무만족을 들 수 있다.

마지막 유형은 다차원 구성개념이 그 하위차원들과 동일 수준에서 존재하며 그 하위차원들을 대수적으로 결합하지 못하고, 대신 하위차원들 간의 적절한 조합을 통해 다양한 개괄유형들(profiles)을 도출하는 경우로 개괄 구성개념(profile construct)이라고 부른다. 이 유형에 해당하는 전형적인 예는 성격이다.

그런데 다차원 구성개념을 연구하는 데에는 해당 구성개념이 그 하위차원들과 맺고 있는 연관성에 대한 명료한 이해가 선행되어야만 한다. 이에 대한 이해가 해당 구성개념의 본질은 물론 연구방법론적 문제까지도 결정하기 때문이다. 다차원 구성개념과 하위차원들과의 연관성에 대한 명료화 작업이 결여된 경우, 연구자들은 다음의 세 가지 심각한 문제들에 직면하게 될 수 있다(Law 등, 1998).

첫째, 동일한 다차원 구성개념을 탐구하면서도 그 본질에 대한 이해 혹은 해석이 상이함에 따라 연구결과의 체계적 축적이 어려움을 겪게 될 수 있다. 둘째, 가설은 구성개념 수준에서 세우고, 검증은 하위차원 수준에서 실시한 후, 결론은 다시 구성개념 수준에서 내리는 우를 범할 수 있다. 셋째, 보다 넓은 논리 연결망(nomological network) 내에서 해당 다차원 구성개념이 차지하는 위치에 대한 전반적이고도 간명한 결론을 도출하는 데 어려움을 겪을 수 있다.

김경석(2006)은 앞에서 언급한 조직시민행동에 대한 세 가지의 공식적인 개념 정의들(Organ, 1988; Graham, 1991; Organ, 1997)에서는 물론 그 외의 어떤 연구에서도 조직시민행동이라는 다차원 구성개념이 그 하위차원들과 맺고 있는 연관성에 대해 명확히 언급하고 있지 않다고 지적하고 있다. 그는 조직시민행동이란 다차원 구성개념은 상기의 잠재적 구성개념, 총합 구성개념, 개괄 구성개념 어떤 것으로도 해석할 수 있는 충분한 여지가 있다고 주장하며, 조직시민행동을 이들 세 가지 모형으로 해석하는 것의 논리적 타당성과 유용성, 그리고 향후 연구에의 시사점 등을 제시하고 있다.

4. 조직시민행동의 선행요인

조직시민행동 개념이 소개된 이후에 많은 학자들이 조직시민행동의 선행요인에 대해 연구하였다(Organ, 1995; Podsakoff 등, 2000; Meyer, 2002). 이들의 연구 결과에 의하면 다양한 요인들이 조직시민행동의 선행요인으로 밝혀졌는데, 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인들을 개인 특성 차원, 과업 특성 차원, 조직 특성 차원, 리더십 행동 차원 등 네 가지 차원으로 구분하였다.

먼저, ‘개인 특성 차원’으로 직무만족, 공정성, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰 등의 태도 변수, 성실성, 쾌활성, 긍정적 정서, 부정적 정서 등의 개인 기질 변수, 역할모호성 및 역할갈등 등의 역할지각 변수, 근속연수, 성별 등의 인구 통계학적 변수, 능력/경험/ 훈련지식, 전문직업적 지향성, 독립욕구, 보상에 대한 무관심 등의 개인 능력 및 개인차 변수 등이 있다. 그런데 이 중에서 인구 통계학적 변수와 개인 능력 및 개인차 변수는 조직시민행동과 상관관계가 거의 없는 것으로 밝혀졌고, 직무만족·공정성·조직몰입 등 3가지 요인이 개인 특성 요인을 대표하는 것으로 나타났다(Organ, 1995; Podsakoff 등, 2000; Meyer, 2002).

‘과업 특성 차원’에는 과업 피드백, 과업 일상화, 내재적 보상 과업 등의 과업 특성 요인이 조직시민행동의 선행요인으로 밝혀졌다(Organ, 1995; Podsakoff 등, 2000).

‘조직의 특성 차원’에는 조직의 공식화, 조직의 경직성, 자문/스텝 지원, 집단 응집성, 리더 통제 밖의 보상, 리더와의 공간적 거리, 조직의 지원 등이 있고, 그 중에서 집단응집성과 조직의 지원 변수 이외는 거의 조직시민행동의 선행요인으로서 기능하지 못하는 것으로 밝혀졌다(Podsakoff 등, 2000; Meyer, 2002).

그리고 ‘리더십 행동 차원’으로 변혁적 리더십, 비전 명시, 적절한 모델 제시, 집단목표 수용 촉구, 고성과 기대, 지적 자극, 조건적(contingent) 보상 행동, 조건적 처벌 행동, 무조건적(non-contingent) 보상 행동, 무조건적 처벌 행동, 리더 역할 명확화, 리더의 절차 명시, 지원적 리더 행동, 리더-구성원 교환 등의 요인이 포함된다. 그 중에서 조건적 처벌 행동, 무조건적 보상 행동과 리더 절차 명시 요인이 조직시민행동과 상관관계가 매우 낮은 것으로 밝혀졌다(Organ, 1995; Podsakoff 등, 2000; Meyer, 2002).

조직시민행동의 선행요인 중 개인 특성 차원의 대표적 요인인 조직공정성, 직무만족, 조직몰입 요인에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 조직공정성

공정성(justice or fairness)에 대한 논의의 시작은 플라톤과 소크라테스의 철학적 관심에서 찾을 수 있다(Ryan, 1993). 이들의 관점에서 공정성은 지배적인 철학적 체계와 비교되어 정의되었는데, 철학적 체계가 어떤 것인가에 대한 합의는 이루어지지 않은 상태이다. 그러나 조직연구에서는 공정성이 사회적으로 형성되는 것으로 가정하고 있다. 즉, 대부분의 사람들이 특정 행동이 경험적으로 공정하다고 지각하면 그 특정 행동은 공정하다고 정의되어 진다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 그러므로 ‘무엇이 공정한가?’에 대한 판단은 의사결정의 객관적인 측면과 공정성에 대한 주관적인 지각을 관련시킴으로써 내릴 수 있는 것이다. 특히, 조직상황에서의 공정성은 두 가지 유형의 주관적 지각의 선행요인과 결과에 초점을 맞추어 기술될 수 있는 것이다. 그 두 가지 주관적 지각은 결과의 분배에 대한 공정성과 결과의 분배를 결정하는 데 사용된 절차의 공정성이다. 학자들은 전자를 분배적 공정성(distributive justice), 후자를 절차적 공정성(procedural justice)이라고 부르고 있다.

1975년 이전에는 공정성에 대한 연구가 주로 분배적 공정성에 대해 이루어졌다. 이 시기에 이루어진 연구의 대부분은 공정성을 평가하기 위해 사회적 교환 이론을 적용한 Adams(1965)의 연구를 근거로 하고 있다. 그에 의하면 사람들이 관심을 갖는 것은 결과 자체의 절대적인 수준이 아니라 그러한 결과가 공정한가 여부라는 것이다. 그는 결과가 공정한가 여부를 결정하는 하나의 방법은 자신의 공헌 또는 투입(예를 들어 교육, 지능, 경험 등)과 자신이 받은 성과의 비율을 계산하고 그 비율을 비교 대상의 것과 비교하는 것이라고 주장하였다. 그는 공정성을 결정하는 데 형평성(equity)을 사용하였지만, 평등(equality), 필요(need)도 배분원칙으로 사용되기도 하였다.

Thibaut과 Walker(1975)는 공정성 연구에 의사결정 과정을 도입하였다. 그들은 중재와 재정과 같은 제3자를 통한 논쟁 해결 절차가 ‘과정 단계’와 ‘의사결정 단계’로 구성되어 있다고 보았다. 그들은 논쟁자가 각 단계에서 미칠 수 있는 영향력의 정도는 각각 과정통제와 의사결정 통제의 증거라고 하였다. 논쟁자는 과정 단계에서 통제를 유지할 수 있는 한, 의사결정 단계에서의 통제를 기꺼이 포기한다고 하였다. 다시 말해, 갈등 당사자는 자신이 과정 통제(즉, 자신의 주장에 관한 통제와 자신의 입장을 피력할 수 있는 충분한 시간)를 할 수 있다고 지각한다면 절차가 공정하다고 본다는 것이다.

Thibaut과 Walker(1975)의 연구는 주로 법률적 절차에 대한 논쟁자의 반응에 초점을 맞춘 반면, Leventhal(1980)은 절차적 공정성의 개념을 조직상황과 같은 비법률적 상황으로 확대시켰다. 그는 절차가 공정하다고 지각되기 위해서는 의사결정 절차가 다음의 여섯 가지 기준을 충족하여야 한다고 주장하였다. 첫째,

절차가 사람과 시간에 있어 일관되게 적용되어야 한다. 둘째, 절차가 왜곡되지 않아야 한다. 셋째, 절차가 의사결정에서 정확한 정보가 수집되고 사용되고 있다는 것을 보장하여야 한다. 넷째, 결점이 있거나 부정확한 의사결정을 수정할 수 있는 장치가 절차에 있어야 한다. 다섯째, 절차가 개인적이거나 보편적인 윤리 또는 도덕성 표준에 합당하여야 한다. 여섯째, 절차가 의사결정의 영향을 받는 여러 집단의 의견이 고려되고 있다는 것을 보장하여야 한다.

Bies와 Moag(1986)는 절차가 집행될 때, 사람들이 받는 대인간 대접(interpersonal treatment)의 질에 초점을 맞추어 공정성을 연구하였다. 그들은 공정성의 이러한 측면을 상호작용 공정성(interactional justice)이라고 불렀다. 상호작용 공정성은 사람들을 대접하는 것으로서 두 가지 형태로 구성되어 진다(Greenberg, 1990). 첫 번째 형태는 대인 공정성(interpersonal justice)이라고 부르는 것으로 절차를 집행하거나 성과를 결정함에 있어 관련된 권위자 또는 제3자가 예의를 갖추고 품위 있게 그리고 존경을 갖고 사람들을 대하는 정도를 가리킨다. 두 번째 형태는 정보 공정성(informational justice)이라고 부르는 것으로, 절차가 특정 방법으로 집행된 이유 또는 성과가 특정 방식으로 배분된 이유에 관한 정보를 전달하는 사람에게 제공된 설명에 관한 것이다.

학자들이 공정성을 연구하는 이유 중의 하나는 공정성이 성과에 관련이 있기 때문이다. 그 성과 변수 중에 하나가 바로 조직시민행동이다. Organ(1990)은 사회적 교환이론에 근거하여 사람들이 공정성을 많이 느끼면 조직시민행동을 많이 할 것이라고 가정하였다. 그 이후로 많은 학자들이 공정성이 조직시민행동의 선행요인으로서의 역할에 대해 연구하였다. 이러한 20개의 연구들에 대해 Organ과 Ryan(1995)은 메타분석을 실시한 결과, 공정성과 조직시민행동의 이타성(altruism) 차원 사이에는 0.24, 일반화된 순응(generalized compliance) 차원 사이에는 0.27의 상관계수가 존재함이 밝혀졌다.

김호균(2007)은 지방자치단체 소속 공무원 520명을 대상으로 공무원이 인식하는 조직공정성, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향 관계를 분석한 연구에서 첫째, 조직구성원이 인식하는 분배공정성과 상호작용 공정성의 정도가 긍정적일수록 조직신뢰 정도가 높고 둘째, 조직신뢰가 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 태도를 반영하는 대표적인 개념으로서 여러 학문분야에서 폭넓게 활용되는 개념이다. 직무만족은 대체로 전반적인 직무만족(overall or global job satisfaction)과 직무 그 자체, 임금, 승진, 감독 및 동료 등 직무와 관련이 있는 요소에 대한 만족 즉, 요소종합 직무만족(facet-

based job satisfaction)을 포함한다.

Organ과 Ryan(1995)은 직무만족과 조직시민행동 하위차원과의 관계를 밝힌 연구들을 대상으로 메타분석을 실시하였다. 그 결과 직무만족과 조직시민행동의 이타성 차원과는 평균적으로 0.28, 일반화된 순응 차원과는 0.28, 예의성, 스포츠맨십, 시민의식 등의 여타 조직시민행동 차원들과의 관계에서도 비슷한 상관관계가 있음을 보여주고 있다. Podsakoff 등(1996)의 메타분석 결과도 Organ과 Ryan(1995)의 메타분석과 유사한 결과를 보여주고 있는데, 직무만족과 조직시민행동의 이타성 차원과는 평균적으로 0.31, 예의성 차원과는 0.25, 양심성 차원과는 0.28, 스포츠맨십 차원과는 0.30, 그리고 시민의식 차원과는 0.19의 상관관계를 나타내고 있다.

3) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 사람들이 자신이 일하고 있는 조직에 대한 전반적이고 체계적인 반응을 나타내는 개념이다. Allen과 Meyer(1990)는 조직에의 정서적 애착, 조직을 떠남으로써 부담하는 비용, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감 등 3가지 구성요소로 구성된 조직몰입 모형을 제시하였다. 첫째 구성요소는 정서적 몰입(affective commitment)이라고 부르며, 조직에의 감정적 애착, 조직과의 동일시, 조직에의 관여 등을 말한다. 둘째 구성요소는 조직을 떠남으로써 부담해야 되는 것으로 느끼는 비용이라고 정의할 수 있는 지속적 몰입(continuance commitment)이다. 마지막 구성요소는 규범적 몰입(normative commitment)으로 불리는 것으로 사람들이 조직에 남아 있어야 한다고 느끼는 의무감을 가리킨다. 오늘날까지 조직몰입 연구에서 이 세 가지 요소 조직몰입 모형이 지배적이었다. 그러나 조직몰입에 관한 연구들이 축적됨에 따라 이 모형은 실증연구 결과와 완전히 일치하지 않음이 밝혀지고 있다(Allen & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolyntskysy, 2002). 몇몇 학자들은 이러한 문제점을 해결하기 위해 조직몰입을 측정하는 척도를 수정하였다(Powell & Meyer, 2004). 그렇지만 실증연구 결과 일관성이 나타나지 않는 것은 잘못된 변수의 조작화에서 기인하는 것이 아니라, 오히려 기본적인 개념에 대한 뿌리 깊은 문제에서 비롯되는 것이라고 Ko 등(1997)은 주장하였다.

Solinger 등(2008)은 조직몰입의 3요소 모형을 비판하고, 표준적인 태도이론에 근거하여 조직몰입을 새롭게 개념화하였다. 그들은 조직몰입을 조직에 대한 태도로 보아야 하며, 지속적 몰입과 규범적 몰입은 특정 행동(즉, 남아 있을 것인가 혹은 떠날 것인가)에 대한 태도로 이해되어야 한다고 주장하였다. 따라서 3요소 모형은 조직몰입에 대한 일반적인 모형으로는 적합하지 않고, 대신 이직을 예측하기 위한 구체적 모형으로 보는 것이 타당하다. 결론적으로 Solinger 등

(2008)은 조직몰입이 정서적, 지속적, 규범적 요소로 구성되어 있다는 3요소 모형을 버리고, 조직몰입을 조직에 대한 정서적 애착으로 정의하여야 한다고 주장하였다.

조직몰입이 조직시민행동과 관련이 있다는 연구결과들은 매우 많다. 그 중에서 Meyer 등(2002)은 22개 연구를 대상으로 메타분석을 수행한 결과, 조직몰입과 조직시민행동 사이에 미국 내 표본의 경우에는 0.26, 미국 외 표본의 경우에는 0.46의 수정 상관계수가 존재함을 밝혔다.

5. 조직시민행동의 결과

조직시민행동 연구 초기에는 대부분의 연구가 조직시민행동의 선행요인에 관한 것이었지만, 최근에는 조직시민행동의 결과에 관한 연구들도 증가하고 있다. 조직시민행동의 결과에 관한 연구는 크게 2가지 이슈로 분류할 수 있다. 첫째 이슈는 조직구성원의 조직시민행동이 관리자의 구성원에 대한 업적평가와 임금 인상, 승진 등에 관한 의사결정에 미치는 영향이며, 둘째 이슈는 조직시민행동의 조직성과 및 조직성공에 미치는 영향이다.

MacKenzie와 그의 동료들(1991)은 몇 가지 이유를 들어 조직시민행동이 관리자의 부하에 대한 의사결정에 영향을 미친다고 주장하였다. 그러한 이유 중에서 2가지만을 소개하면 다음과 같다. 첫째, 사람들은 자신을 도와주고, 호의를 베풀거나 공평하게 대해주는 사람에게는 보답을 하는 경향이 있기 때문에 부하의 조직시민행동이 관리자와 조직에 긍정적인 영향을 미쳤다면 관리자는 그 부하에게 좋은 업적평가를 하여 보답할 것이다. 둘째, 관리자가 부하를 평가할 때는 관리자들은 특이한 정보를 찾게 되는데, 원래 조직시민행동은 조직에 의해 요구되지 않는 행동이므로 관리자의 눈에는 조직시민행동이 특이한 행동으로 보여 관리자의 기억 속에 저장되어 있다가 평가에 긍정적으로 영향을 미치게 된다.

Podsakoff 등(2002)은 조직시민행동과 객관적인 업적이 업적평가에 미치는 상대적 영향을 연구한 7개의 현장연구 결과를 요약하였다. 그 결과, 11개의 표본에서 평균적으로 업적평가 분산의 9.5%를 객관적 업적이, 42.9%를 조직시민행동이, 61.2%를 조직시민행동과 객관적 업적의 결합이 각각 설명하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 그들은 주관적으로 평가한 ‘역할내수행’(in-role performance)과 ‘역할외수행’(extra-role performance)이 업적평가에 미치는 상대적 영향을 분석한 연구들의 결과를 요약하였다. 요약하면, 평균적으로 역할내 업적이 단독으로 업적평가 분산의 9.3%, 역할외(맥락) 수행이 단독으로 업적평가 분산의 12.0%, 두 개를 결합하면 업적평가 분산의 42.0%를 각각 설명하는 것으로 밝혀졌다. 그들은 또한 역할내수행과 조직시민행동을 조합함으로써 업적평가 또는 보상 관련 의사결정에 미치는 영향을 조사한 실험연구들을 요약하였다. 그 결과, 조

직시민행동이 여러 중요한 관리자의 의사결정에 영향을 미친 것으로 밝혀졌다.

Organ(1988)은 조직시민행동에 관한 최초의 정의에서 조직시민행동은 모아져서 조직유효성을 향상시킨다고 하였다. 이러한 가설은 오랫동안 검증을 받지 않은 상태에서, 개념적 개연성에 근거하여 받아 들여져 왔다. Podsakoff와 MacKenzie(1997)는 조직시민행동이 조직유효성에 영향을 미칠 수 있는 다음과 같은 이유를 제시하였다. 첫째, 조직시민행동은 동료의 생산성을 증대시킨다. 둘째, 조직시민행동은 관리자의 생산성을 증대시킨다. 셋째, 조직시민행동은 보다 생산적인 목적에 활용될 수 있는 여유 자원을 만든다. 넷째, 조직시민행동은 희소 자원을 순전히 유지기능에만 써야 할 필요성을 줄여준다. 다섯째, 조직시민행동은 팀구성원과 작업집단 간 활동을 조정하는 효과적인 수단이다. 여섯째, 조직시민행동은 조직을 일하기가 보다 매력적인 장소로 만들어서 조직이 우수한 사람들을 유인하고 보유할 수 있는 능력을 높여준다. 일곱째, 조직시민행동은 조직성과의 안정성을 높여준다. 마지막으로 조직시민행동은 조직으로 하여금 환경변화에 보다 효과적으로 적용할 수 있게 해준다.

조직시민행동이 집단 혹은 조직유효성과 관련이 있다는 사실을 실증적으로 연구한 최초의 학자는 Karambaya(1990)이다. 그녀는 고성과 작업집단에 속해 있는 종업원이 저성과 작업집단에 있는 종업원보다 더 많은 조직시민행동을 수행하였음을 밝혔다.

최근에 Podsakoff 등(2000)은 조직시민행동과 조직유효성의 관련성을 밝힌 연구들을 정리한 결과, 조직시민행동과 조직유효성은 관련되어 있다는 가설은 대체로 지지되고 있다고 하였다. 평균적으로 조직시민행동이 양적으로 측정된 성과 분산의 19%, 질적으로 측정된 성과 분산의 25% 이상, 고객 서비스 지표 분산의 대략 38%를 설명하는 것으로 나타났다. 박철민과 김대원(2004)은 서비스 접점에 위치해 있는 일선 행정관료들의 조직시민행동이 민원들이 인지하는 서비스 질에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝히고 있다.

Ⅲ. 조사 설계

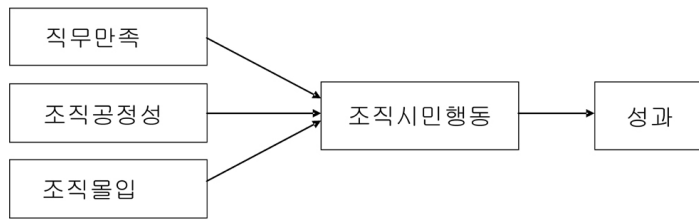
1. 연구모형

앞에서 고찰한 바와 같이, 조직시민행동은 도입된 이후로 많은 학자들로부터 관심이 집중되어 많은 연구들이 수행되었다. 조직시민행동에 관한 연구들을 크게 구분하면 다음 세 가지 주제로 분류할 수 있다. 첫 번째 주제는 조직시민행동의 형태 혹은 차원에 관한 것이다. 두 번째 주제는 어떤 요인이 조직시민행위를(에) 결정(선행)하는가 하는 것이다. 세 번째 주제는 조직시민행동과 집단성과

또는 조직성과와의 관련성이다.

본 연구에서는 Podsakoff 등(2000)이 분류한 개인 특성 요인, 과업 특성 요인, 조직 특성 요인, 리더십 행동 요인 등의 조직시민행동의 선행요인 중에서 개인 특성 요인에 해당하는 직무만족, 조직공정성, 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미치는가를 규명하고 또한 직원의 조직시민행동이 관리자의 직원에 대한 업적평가에 긍정적으로 영향을 미치는가를 하나의 모형에서 밝히고 있다. 즉, 상기 주제를 하나의 모형에서 동시에 다루고 있다는 것이다. 본 연구의 모형을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



2. 변수의 개념화 및 조작화

1) 조직시민행동

조직시민행동 구성개념의 본질을 잠재적 구성개념, 총합 구성개념, 개괄 구성개념 등으로 볼 수 있으나, 본 연구에서는 조직시민행동을 하위차원들의 대수적 결합에 의한 총합 구성개념으로 보았다. 그리고 조직시민행동을 Van Dyan 등(1994)이 주장한 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 하위차원들로 구성된 것으로 보았다.

Van Dyne 등(1994)이 개발한 문항 중 본 연구대상에 적합하지 않은 문항을 제외하고, 충성 차원을 측정하는 4개의 문항, 복종 차원을 측정하는 4개의 문항, 참여 차원 중 옹호적 참여(advocacy participation), 기능적 참여(functional participation), 사회적 참여(social participation) 차원을 측정하는 문항 등 총 14개의 문항으로 조직시민행동을 측정하였다. 14개의 문항을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, 충성 차원을 측정하는 1개의 문항과 옹호적 참여 차원을 측정하는 1개의 문항은 다른 요인과 높은 요인적재량을 보이고 있어 이 문항들을 분석에서 제외하였다.

최종적으로 조직시민행동 변수는 Van Dyne 등(1994)의 연구결과에 근거하여 충성을 측정하는 3개의 문항, 복종을 측정하는 4개의 문항, 참여를 측정하는 5개의 문항 등 총 12문항의 평균값으로 측정하였다. 각 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘전적으로 그렇다’)의 Likert식 5점 척도로 측정하였다(자세한 사항

은 요인분석 결과 <표 1>에서 후술됨).

2) 직무만족

Brayfield와 Rothe(1951)의 직무만족 지표 중 “나는 현재 하고 있는 일에 매우 만족하고 있다”와 “나는 현재 하고 있는 일에서 즐거움을 느끼고 있다”의 2개 문항으로 전반적 직무만족을 측정하였다. 각 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘전적으로 그렇다’)의 Likert식 5점 척도를 사용하였으며, 2개 문항의 평균치로 측정하였다.

3) 조직공정성

본 연구에서는 조직공정성을 잠재변수로 취급하고, 분배공정성과 절차공정성을 조직공정성의 측정변수로 사용하였다. 상호작용 공정성은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는다는 선행연구에 근거하여 본 연구에서는 측정변수로 사용하지 않았다. 분배공정성은 “나의 직무에 대해 부여된 권한과 책임이 적당하다”, “내가 받는 보수는 다른 사람과 비교하여 공정하다”의 2문항으로 측정하였다. 절차공정성은 “나의 상관은 직무에 대한 의사결정을 내릴 때, 정확하고 완전한 정보를 먼저 수집하려고 한다.”, “나의 상관은 직무에 대한 의사결정을 내릴 때, 그 결정이 내려진 타당한 이유를 설명한다.”, “나의 상관은 자기가 결정한 사항에 대하여 부하직원들이 이의를 제기하는 것을 허용한다.” 등의 3문항으로 측정하였다. 각 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘전적으로 그렇다’)의 Likert식 5점 척도를 사용하였다. 그리고 분배공정성 2개의 문항과 절차공정성 3개 문항의 평균을 구하여 분배공정성과 절차공정성을 각각 측정하였다.

4) 조직몰입

본 연구에서는 조직몰입 구성요소 중 정서적 조직몰입만을 Meyer와 Allen(1984)이 개발한 문항 중 3개의 문항으로 구성된 척도를 사용하여 측정하였다. 그 문항들은 “나는 우리 발전소에 소속감을 느끼고 있다.”, “나는 우리 발전소 구성원의 한 사람임을 다른 사람에게 자랑스럽게 이야기한다.”, “나는 다른 사람들에게 우리 발전소에서 같이 근무할 것을 권유할 의향이 있다.”이다. 그리고 각 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘전적으로 그렇다’)의 Likert식 5점 척도를 사용하였고, 3개 문항의 평균값으로 측정하였다.

5) 성과

성과는 “나는 우리 부서의 목표달성에 기여도가 높다”의 단일 문항으로 측정

되었다. 연구대상자에게 이 문항에 대해 1(“전혀 그렇지 않다”)에서 5(“전적으로 그렇다”)의 Likert식 5점 척도로 응답하도록 하였다.

3. 자료의 수집

본 연구는 준공공부문의 하나인 A원자력발전소의 주기적 안전성 평가(PSR)의 세부과제인 조직행정 및 절차서 분야 평가 자료수집 과정에서 이 발전소에 근무하는 직원을 대상으로 부가적으로 수행되었다. 본 연구를 위한 설문지를 PSR 관련 설문과 함께 안전부, 기계부, 전기부, 계측제어부, 계통기술부, 정비기술부, 방사선안전부, 발전부, 연료부, 화학기술부, 설비개선부, 품질보증부 등 12개 부서에서 근무하는 과장 이하 전체 직원 436명 중 층화표본추출방법으로 표본으로 추출된 140명을 대상으로 배포하여 133명으로부터 설문지를 회수하였다. 설문지는 조직시민행동을 측정하는 14개 문항, 직무만족을 측정하는 2개 문항, 조직공정성을 측정하는 5개 문항, 조직몰입을 측정하는 3개 문항, 성과를 측정하는 1개 문항, 그리고 기초적 인적사항을 묻는 문항 등으로 구성되었다.

4. 통계분석 기법

본 연구에서 사용된 측정도구의 수렴타당도(convergent validity)를 알아보기 위해 SAS 9.1을 사용하여 탐색적 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 공통변량 추정방법으로는 다중상관자승치(Squared Multiple Correlation: SMC)를 사용하였으며, 요인의 해석을 용이하게 하기 위해 요인 사이의 상관이 존재한다고 가정할 수 있어 사각회전(oblique rotation) 중 Harris-Kaiser 방법을 사용하여 요인을 회전시켰다.

그리고 본 연구모형의 적합성을 검증하기 위하여 AMOS 4.01을 활용하여 구조방정식모형(structural equation modeling) 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석은 현상 속에 숨어 있는 변수들의 구조를 밝히는 것으로 측정오차를 통제할 수 있고, 매개변수의 사용이 용이하며, 모형에 대한 통계적 평가가 가능하여 널리 사용되는 통계분석 기법이다. 그런데 본 연구모형에서는 잠재변수가 없기 때문에 엄밀하게 말해서 경로분석(path analysis)에 해당된다고 볼 수 있다.

마지막으로 변수들의 기본적인 사항을 알아보기 위해 SPSS 14.0을 사용하여 평균과 표준편차를 구했으며, 변수들 간의 대략적인 관계 형태를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

1. 요인분석 결과

본 연구에서 사용한 14개 문항으로 구성된 조직시민행동 측정도구의 수렴타당도를 평가하기 위하여 요인분석을 하였다. 요인분석 결과, <표 1>과 같이 Van Dyne 등(1994)이 확인한 5개 차원을 확인할 수 없었고, 본 요인분석에서 확인할 수 있는 적절한 요인의 개수는 두 개로 확인되었다. 뿐만 아니라, 중성 차원을 측정하는 1개 문항과 옹호적 참여 차원을 측정하는 1개 문항은 2개 요인에 동시에 높은 요인적재량을 갖고 있었다.

<표 1> 요인분석 결과

설문 문항	차원*	요인1	요인2
나는 외부인에게 우리 발전소가 호의적으로 보이도록 노력한다.	충성	.87	-.09
나는 외부의 위협(예: 기구축소)에 대해 우리 발전소를 지키기 위해 애쓰지 않는다.	충성	-.08	.41
우리 발전소에 근무하는 사람이 우리 발전소를 나쁘게 이야기 할 때, 나는 우리 발전소를 옹호하지 않는다.**	충성	.36	.27
나는 외부인에게 우리 발전소가 근무하기 좋은 곳이라고 말하지 않는다.	충성	-.13	.79
나는 근무 중에 거의 시간을 낭비하지 않는다.	복종	-.21	.46
나는 업무수행 시 정해진 마감기한을 잘 지키지 않는다.	복종	.11	.63
나는 항상 정시에 출퇴근한다.	복종	-.11	.86
나는 작업규칙과 상부의 지시를 잘 따른다.	복종	.21	-.49
나는 직무수행 상 필요한 때만 직무관련 회의에 참석한다.	사회적 참여	.94	-.11
나는 직장에서 종종 창의적인 제안을 한다.	옹호적 참여	.73	-.06
나는 업무 향상을 위해 필요 이상의 교육훈련을 받고 싶지 않다.	기능적 참여	.24	.43
나는 새로운 프로젝트나 업무개선에 관한 아이디어를 폭넓게 공유한다.	사회적 참여	-.13	.77
나는 필요 이상으로 책임지는 것을 원하지 않는다.	기능적 참여	-.46	.18
나는 우리 발전소에서 옳고 그름을 평가할 때, 전문적 판단에 따라서 한다.**	옹호적 참여	.57	.59
고유값		3.67	3.04
설명비율(%)		26	22

*Van Dyne 등의 조직시민행동 차원

** 분석에서 제외된 문항

2. 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 변수들의 기술통계 및 상관계수는 <표 2>에 제시되어 있다. <표 2>에서 보는 바와 같이 변수들의 평균은 3.55에서 4.02 사이의 값을, 표준편차는 0.48에서 0.82 사이의 값을 갖은 것으로 나타났다. 그리고 모든 변수들 간에 0.40에서 0.70 사이의 매우 높은 상관계수가 존재하는 것으로 나타났다. 이 상관계수들은 유의수준 0.001에서 모두 유의한 것으로 검증되었다.

<표 2> 변수의 기술통계 및 상관계수

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 조직시민행동	4.02	.48						
2. 직무만족	3.66	.82	.59***					
3. 분배공정성	3.55	.64	.43***	.63***				
4. 절차공정성	3.65	.69	.52***	.51***	.60***			
5. 조직몰입	3.82	.65	.66***	.63***	.70***	.66***		
6. 업적	3.95	.68	.54***	.40***	.49***	.52***	.61***	

*** p < 0.001

3. 연구모형의 적합성 검증

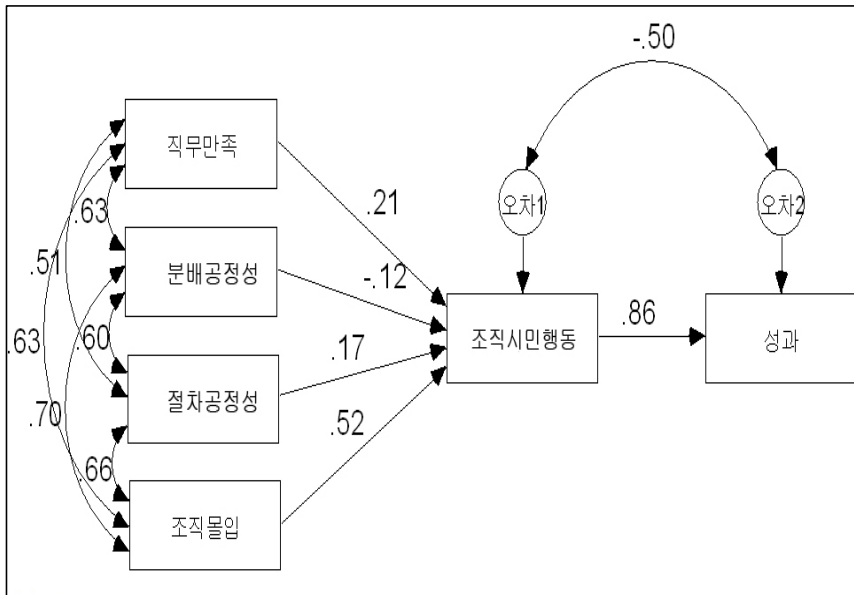
구조방정식 모형 분석에서 최초 모형은 <표 3>와 같이 적합도가 매우 낮아 AMOS에서 제공하는 수정지수에 근거하여 모형을 수정하였다. 수정모형은 오차의 공분산을 추가한 모형이다.

<표 3> 모형 비교

모형	χ^2	자유도	TLI	CFI	RMSEA
최초 모형	30.274	4	0.957	0.992	0.223
최종 모형	12.384	3	0.980	0.997	0.154

<표 3>에서 이 두 모형을 비교한 결과를 보여주고 있다. 오차의 공분산을 추가함으로써 χ^2 이 18.11 낮아지고, RMSEA가 0.069 감소하였다. 그러나 TLI 및 CFI 적합도 지수 상으로는 지수가 0.9보다 커서 좋은 적합도를 보이는 모형이라고 볼 수도 있지만, 아직도 RMSEA가 0.1보다 커서 수정모형이 좋은 적합도를 나타내는 모형이라고 보기 어렵다. 그런데 AMOS에서 제공하는 다른 하나의 수정지수인 직무만족과 업적 변수 오차 사이에 공분산이 존재하는 것으로 모형을 수정하면 자유도는 1 감소하지만 χ^2 , TLI, CFI, RMSEA 모두가 좋은 적합도를 보인다. 그러나 이모형은 해석가능성이 낮아 <그림 2>를 최종 모형으로 결정하였다.

<그림 2> 최종 모형



최종 모형은 <그림 2>에서 보는 바와 같이 직무만족, 조직몰입, 절차공정성은 조직시민행동에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 이전의 연구결과들과는 다르게 조직공정성 차원 중 분배공정성은 조직시민행동에 미약 하기는 하나, 부정적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직시민행동은 개인의 업적평가에 매우 높은 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족, 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입 등이 설명하지 못한 오차와 조직시민행동이 설명하고 남은 오차 사이에는 공분산이 존재하는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 직무만족, 조직공정성, 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미치는 지, 그리고 조직시민행동이 개인의 업적평가에 영향을 미치는지를 연구하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무만족은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다. 직무만족과 성과가 일관된 관계를 보이지 않은 것이 직무만족과 성과의 관계를 설명하기 위해 조직시민행동이 도입되게 된 배경이 되었다. 이와 같은 맥락과 같이 직무만족은 거의 모든 연구에서 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 따

라서 직무만족은 조직시민행동의 대표적인 선행요인이라는 사실이 지지되었다.

둘째, 조직공정성 차원 중 분배공정성은 조직시민행동에 부정적 영향을 미친다. 이러한 연구결과는 조직공정성이 조직시민행동에 영향을 미치지 않거나, 긍정적 영향을 미친다는 기존의 연구결과들과 일치하지 않는다.

셋째, 조직공정성 차원 중 절차공정성은 분배공정성과는 다르게 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 기존의 연구결과들과 일치한다.

넷째, 조직몰입은 조직시민행동에 매우 강한 긍정적 영향을 미친다. 이러한 결과는 기존의 연구결과들을 지지하는 것이다.

마지막으로 조직시민행동은 이 행동을 수행하는 개인의 업적평가에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 조직시민행동과 성과와의 관계를 연구한 기존의 연구결과들과 일치한다.

본 연구의 이론적 및 정책적 시사점은 다음과 같다.

먼저, 이론적 시사점으로 첫째, 기존 연구의 반복연구로서 기존 연구결과를 지지하여 연구결과 축적에 기여하였다는 점을 들 수 있고, 둘째, 한발 더 나아가 조직시민행동의 선행요인과 조직시민행동과 성과와의 관계를 기존의 연구와는 다르게 구조방정식 모형을 이용하여 하나의 모형에서 확인하였다는 것이 이론적으로 의의가 있다고 할 수 있다.

다음으로, 본 연구의 정책적 시사점으로 첫째, 조직 관리자들이 조직구성원들의 조직시민행동 수행을 촉진함으로써 조직구성원들의 업적을 높일 수 있다. 조직시민행동은 조직구성원의 입장에서는 수행하지 않아도 되는 자유의사에 따른 행동이지만 수행되기만 하면 조직에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.

둘째, 조직구성원들의 조직시민행동 수행을 촉진하기 위해서는 직무만족, 절차공정성, 조직몰입을 높여야 한다는 것이다. 그리고 직무만족, 절차공정성, 조직몰입은 서로 연결되어 있어 종합적 관리가 용이하다.

그러나 본 연구는 방법론적 측면에서 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 본 연구에서는 6개의 변수가 사용되었고, 그 변수들을 측정하기 위해 25개 설문문항이 사용되었다. 그리고 그 문항들의 해당 구성개념으로의 수렴타당도와 구성개념 사이의 판별타당도를 평가하지 못했다. 게다가 조직시민행동을 측정하는 14개 설문문항의 수렴타당도를 알아보기 위한 요인분석에서 이 문항들이 속하는 3요인 또는 5요인이 확인되지 않았으며, 해석 가능한 요인으로도 적재되지 않았다. 또한 개인별 업적(성과) 변수는 조직에서 근무성적평정 점수와 같이 상관에 의해 측정되어야 더 정확하나, 실제 자료수집상의 어려움으로 본 연구에서는 연구대상자에게 자의적 판단으로 응답하도록 하였기 때문에 타당성 문제가 제기될 수 있다.

둘째, 동일방법 측정오류(common method bias)문제가 제기될 수 있다. 변수를

하나의(동일한) 측정방법(예: 설문조사)만으로 동일 대상에게서 독립변수와 종속 변수를 포함한 제 변수를 측정하면 연구방법론 상 연구결과의 타당성을 심각하게 위협하는 오류가 발생하게 된다(Podsakoff 외, 2000).

따라서 향후 연구에서 이러한 연구의 한계를 극복하고 좀 더 타당성이 있는 연구를 위해서는 직무만족, 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동, 업적을 하나의 설문지를 통해 동일한 대상으로부터 측정하지 말아야 할 것이다. 즉, 직무만족, 조직공정성, 조직몰입은 직원으로부터, 조직시민행동은 상관으로부터 측정하고, 그리고 업적은 객관적 지표를 사용하는 등의 방법을 동원하면 동일방법 측정오류를 통제할 뿐만 아니라 변수의 타당성을 확보할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김경석. (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고. 『인사·조직연구』, 14(2): 141-175.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2): 69-94.
- 김호정. (1999). 신뢰와 조직몰입. 『한국행정학보』, 33(2): 19-35.
- 박철민·김대원. (2003). 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 37(4): 125-145.
- _____. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석. 『한국행정학보』, 38(1): 115-136.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- _____. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.

- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*(Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*(pp. 317-372). New York: Wiley & Sons.
- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*, Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- _____. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249, 270.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75: 561-568.
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizen'*. York University working paper.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organization*. New York: Wiley & Sons.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82: 961-973.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional construct. *Academy of Management Review*, 23: 741-755.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*(pp. 27-55). New York: Plenum.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial

- evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolyntskysy, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- _____. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- _____. (1990). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). A meta analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 157-177.
- Ryan, A. (1993). *Justice*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship

- behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.
- Solinger, O. N., Olffen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70-83.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hilldale, NY: Erlbaum.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. W. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.

Abstract

Predictors of Organizational Citizenship Behavior and the Influence of Organizational Citizenship Behavior on Performance

Young Chai Yoon·Kwang Soon Lee

This study examines whether job satisfaction, organizational justice, and organizational commitment are robust predictors of organizational citizenship behavior and whether organizational citizenship (OCB) behavior influences the performance evaluation of individuals who display OCB in organizations. Data were gathered from 133 employees of quasi-public organizations through a questionnaire, and structural equation modeling for data analysis was employed. The findings drawn from the results are as follows: (a) job satisfaction positively influences organizational citizenship behavior; (b) distributive justice negatively influences organizational citizenship behavior; (c) procedural justice positively influences organizational citizenship behavior; (d) organizational commitment positively influences organizational citizenship behavior; and (e) organizational citizenship behavior influences performance. The implications of these findings are further discussed in the study.

【Key words: organizational citizenship behavior (OCB), organizational justice, organizational commitment, structural equation modeling】