

조직시민행동의 동기에 관한 연구: 역할명확성의 조절효과를 중심으로*

변 국 도**
이 수 진***
김 석 영***
윤 석 화****

〈목 차〉

I. 서론	IV. 결 과
II. 이론 및 가설 설정	V. 결론 및 토의
III. 연구방법	

본 논문은 상사와 부하 156쌍을 대상으로 하여 조직시민행동의 동기와 역할명확성의 조절효과에 대해서 실증적 분석을 실시한 연구이다. 이를 위해 조직시민행동의 동기는 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기의 3가지 동기를 사용하였고, 조직시민행동은 상사가 측정한 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB)과 부하 자신이 측정한 조직시민행동(자신측정-OCB) 두 가지 측정치를 사용하여 분석을 실시하였다. 연구결과 조직관심 동기, 친사회적 동기는 상사측정-OCB 및 부하 자신측정-OCB에 정(+)적으로 작용하는 것으로 나타났다. 반면 인상관리 동기는 상사측정-OCB에는 부(-)적으로 작용하였고 부하 자신이 측정한 자신측정-OCB에는 정(+)적으로 작용하였다. 이러한 관계에 있어서 역할명확성의 조절효과는 상사가 측정한 조직시민행동에서는 상사측정-OCB에서만 유의미한 결과를 얻었고, 부하 자신이 측정한 조직시민행동에는 자신측정-OCB에 있어서만 유의미한 결과를 나타내었다.

본 연구의 시사점은 Rioux & Penner(2001)가 제시한 조직시민행동의 3가지 동기에 대한 연구결과에 있어, 자기 보고식(self-report) 측정의 한계점을 극복하고 상사가 측정한 조직시민행동을 사용하여 3가지 동기 효과에 대한 유의미한 결과를 도출해 내었다는 점이다. 또한 개인적 동기

* 본 연구를 지원해 주신 서울대학교 노사관계연구소에 깊은 감사를 드립니다.

** 서울대학교 대학원 경영학과 석사

*** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

**** 서울대학교 경영대학 부교수

와 조직시민행동의 관계에 대해 역할명확성의 조절작용을 확인하였으며, 그러한 조절작용은 상사 측정은 조직에 관련된 조직시민행동(상사측정-OCBO)에 부하 자신 측정은 개인에 관련된 조직시민행동(자신측정-OCBI)에 보다 명확하게 유의미한 결과를 보임을 확인하였다는 점도 차후연구방향에 많은 시사점을 주고 있다.

I. 서론

조직은 한정된 재화와 시간을 가지고 최대의 성과를 내기 위해 노력한다. 이러한 제한된 여건들 속에서 조직의 성과와 우열을 좌우하는 것은 그 조직의 인적자원요소, 즉 조직구성원들이다. 따라서 조직은 성과를 높이기 위해, 조직원의 의욕을 고취시키고 조직에 대한 헌신과 몰입을 이끌어 내기 위해 많은 금전적, 비금전적 보상시스템을 두고 있다. 하지만 규정된 보상시스템만으로 조직원들의 모든 행동을 평가하고 동기화 시킬 수는 없다. 실제 조직 현장에서 구성원들은 보상유무에 관계없이, 자신의 역할 및 임무를 넘어서는 일들을 자발적으로 수행하며 조직 및 동료와 상사를 위해 헌신하곤 한다. Organ (1988)은 이러한 행동을 일컬어 '조직시민행동(organizational citizenship behaviors)'이라 하였다.

조직시민행동은 조직의 공식적 보상시스템 내에 있지는 않지만 조직의 효율성과 성과를 높이는 조직에 이익이 되는 행동(Organ, 1988)으로 인식되어 그에 대한 많은 선행 연구들이 이루어져 왔다(Borman, 1983; Mackenzie, 1991, 1993; Podsakoff, Mackenzie, & Hui, 1993). 하지만 대부분의 연구들이 조직시민행동의 긍정적 영향과 유효성에 관련된 결과변수에만 치중하였고 그러한 행동을 하게 되는 동기적 측면을 분석한 연구는 상대적으로 적었다. 그 중 Rioux & Penner(2001)는 조직시민행동의 동기에 대한 분석에서 조직관심 동기(organizational concern motives), 친사회적 동기(prosocial values motives), 인상관리 동기(impression management motives) 등의 3가지 동기를 제시하고 그 효과를 분석하였으나, 그들의 연구에서는 조직시민행동과 그 동기를 자기보고식으로 측정할 한계점을 지니고 있었다. 조직시민행동을 측정할 때 많은 연구자들은, 동일원천 편파오류(same source bias)와 같은 방법론상의 문제를 극복하기 위해 자기측정법이 아닌, 상사측정과 같은 타인에 의한 측정방법을 많이 사용

하고 있다. 이는 관리자적인 입장에서 평가자인 상사에 의한 부하 평가가 비교적 객관적이라고 인식되어지기 때문이다. 여기에서 우리는 자기측정식 조직시민행동(self report OCB)의 한계점을 가진 Rioux & Penner(2001)의 연구결과를 극복하고 상사가 측정 한 조직시민행동과 그 행동의 동기들(motives)과의 관계를 다시 한 번 살펴볼 필요성이 제기된다.

한편 Yun, Takeuchi, & Liu(2007)는 조직시민행동과 자기향상동기(self-enhancement motives)에 관한 연구에서 상사에 의해 측정된 조직시민행동과 부하의 인상관리 동기의 관계를 역할명확성이 조절작용 함을 제시하였다. 따라서 Yun et al.(2007)가 제시한 역할명확성의 조절작용 효과를 좀 더 확장하여, 인상관리 동기와 조직시민행동의 관계뿐만 아니라 다른 개인적 동기(조직관심 동기, 친사회적 동기)와의 관계에 있어서의 상호작용도 살펴볼 필요성이 제기된다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 부하의 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기와 조직시민행동과의 관계를 분석하는 것이다. 둘째, 그러한 개인적 동기와 조직시민행동과의 관계에 있어서 역할명확성의 조절효과를 분석하는 것이다. 셋째, 상사에 의해 측정된 부하의 조직시민행동과 부하 자신이 측정한 조직시민행동과의 결과를 비교하는 것이다. 이를 통해 선행연구에서 제시하지 못하였던 상사에 의해 측정된 조직시민행동과 개인적 동기와의 관계를 밝히고, 역할명확성이라는 상황적 요인의 조절효과를 분석함으로써 조직시민행동에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것이다. 이를 위해 기존에 연구된 조직시민행동과 개인적 동기와의 관계에 대한 이론적 배경을 고찰하고 연구가설과 모형을 제시하도록 하겠다. 상사와 부하를 대상으로 설문조사를 실시하여 부하의 동기성향과 조직시민행동, 역할명확성 인식정도 등을 측정하여 연구가설을 검증한 후 연구 결과를 요약하고, 연구의 한계 및 차후 연구방향을 제시하도록 하겠다.

II. 이론 및 가설 설정

1. 조직시민행동

조직시민행동은 '조직 내 공식적 보상시스템에 속하지는 않지만 조직의 효율성 및 성과

를 높이고 조직에 이익이 되는 자발적인 재량행동(descretionary behavior)'이라 정의할 수 있다(Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1997). 조직시민행동은 조직의 가용 역량을 늘려주고 조직을 통제하는데 소모되는 공식적인 자원의 소요를 줄여주기 때문에 조직의 효율성을 증가시키게 된다(Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1997). 이는 조직에 유익한 역할 외 행동(extra-role behavior)임에도 불구하고 명시적인 규정이 없으므로 조직시민행동을 강요할 수 없으며, 그에 따른 보상도 역시 공식적으로 보장해 줄 수 없다(Smomech & Drach Zahavy, 2000). 조직시민행동에 관한 연구는 Katz & Kahn(1966)의 연구에서 처음으로 제시되었으며 본격적인 연구 활동은 1980년대 중반 Organ, Smith, Near 그리고 Bateman에 의해서 시작되었다고 할 수 있다. 특히 Organ의 연구¹⁾는 조직시민행동을 구체적으로 정의하고 그 연구방법을 체계화시킴으로써 차후의 실증적 연구발전에 많은 기여를 하였다. 특히 많은 연구들이 조직시민행동이 조직의 성과를 높인다는 점을 지지하면서(Netemeyer, 1997; Organ, 1988; Podsakoff 1995) 학계 및 기업에 많은 관심을 불러일으키게 되었다. 또한 조직의 효율성에 대한 긍정적 효과와 더불어 개인의 특성과 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 많은 연구들도 이루어졌다(Podsakoff, Mackenzie, Pain, & Bachrach, 2000; Williams & Anderson, 1991).

William & Anderson(1991)은 조직시민행동을 조직에 중점을 둔 행동(OCBO)과 상사나 동료로 대상으로 행하는 행동(OCBI)의 두 가지 범주로 분류하기도 하였다. 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)은 조직에 이득이 되는 결과를 낳거나, 조직의 기대를 만족시키는 것과 관련된 행동에 초점이 맞추어진 시민행동이며, 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)은 개인에게 유익하며 조직에도 간접적 혜택을 주는 행동이라 할 수 있다. 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)은 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness),

1) Organ(1988, 1990)에 의하면 조직시민행동은 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 이타성(altruism), 시민의식(civic-virtue), 예의성(courtesy) 등 5가지 범주로 나누어질 수 있다(Mackenzie, 1993). 스포츠맨십은 불평불만을 하지 않고 결과에 대해서 승복하며 개인적 승진탈락이나 포상의 기회가 상실되었을 때도 깨끗이 결과를 인정하는 신사적 행동과 친조직적 행동을 뜻한다. 양심성은 조직 규정의 빈틈을 이용하여 개인의 편이나 이익을 챙기지 않으면서도 규정 외에 더 잘 하려고 하며, 규정되어 있지는 않지만 사회적 룰이나 양심에 비추어 봤을 때 떳떳하고 양심적으로 행동하는 것을 뜻한다. 이타성은 조직 내에서 동료나 상사 부하를 돕는데 있어 개인적 이해타산에 따라 행동하지 않고 순수한 의도로 돕는 행동을 말한다. 시민의식은 조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동이라 할 수 있다. 마지막으로 예의성은 업무와 관련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 막으려고 노력하는 행동을 의미한다.

시민의식(civic-virtue)등과 유사하며 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)은 이타성(altruism), 예의성(courtesy) 등과 유사한 분류라 할 수 있다. 이 두 가지 조직시민행동에 대한 분류법 중 Rioux & Penner(2001)와 같은 연구자들은 일부 Organ(1988)의 분류법을 사용하기도 하지만, 최근의 조직시민행동의 연구 분야에서는 William & Anderson(1991)의 2가지 분류법(OCBI, OCBO)이 많이 적용되고 있다.

2. 조직시민행동의 동기

조직시민행동의 동기는 이타주의(altruism)와 양심성(conscientiousness)으로 나뉘질 수 있다(Rioux & Penner, 2001). 이타주의는 조직 내에서 특정한 개인이나 그룹에 대한 친사회적 행동이며, 양심성은 조직에 대한 친사회적 행동이라 할 수 있다. 이러한 조직시민행동의 주요한 동기는 개인적 성향과 정서의 차이가 조직시민행동에 많은 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주고 있다(Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Motowidlo, Borman, & Schmitt, 1997). 또한 조직시민행동의 동기는 자신의 특정한 만족이나 욕구, 동기를 충족시키기 위해 선택되어지는 선행적인 것이며 이러한 과정을 이해하기 위해서는 그 사람의 내면의 동기에 주목해야 한다고 주장되어지기도 한다(Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997).

Rioux & Penner(2001)는 기존의 기능주의적 접근법을 고찰해보면서 조직시민행동과 자발적 행위(volunteerism)가 완전히 다른 행동이지만, 그 동기에 있어서는 의무감이 없는 완전한 친사회적 행위이고 조직의 범주에서 일어나는 긍정적 행위이며, 어느 정도 장기간 일어나는 행위라는 점에서 유사한 면을 보인다고 하였다. 따라서 이들은 자발적 행위를 유발하는 동기가 조직시민행동에도 어떠한 영향을 주는지에 대해 분석하면서 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기의 3가지 범주를 구별해 내었다. 조직관심 동기(organizational concern motives)는 자신이 속한 조직이 잘 되기를 바라고 조직에 대한 몰입과 자부심을 보이기를 바라는 동기들을 칭한다. 두 번째 동기는 친사회적 동기(prosocial value motives)로서 도움이 되는 행위를 하고 싶고 다른 사람들과 좋은 관계를 맺기를 희망하는 동기이다. 세 번째 동기는 인상관리 동기(impression management motives)로서, 주위 동료들과 상사에게 부정적 인상을 주는 것을 피하려고 하고 어떠한 보상을 얻으려는 동기를 말한다.

하지만 Rioux & Penner(2001)는 이러한 3가지 조직시민행동의 동기를 구별해 내는데 있어서 Organ(1988)이 제시한 5가지 범주의 조직시민행동을 자기측정법(self report OCB)을 사용하여 연구결과를 도출해 내었다. 즉, 동료나 부하 또는 자신의 조직시민행동을 평가하게 한 후 '그러한 행동을 하는 주된 동기는 무엇이라고 생각하십니까?'라고 물으며 3가지 주요한 동기를 구별해 내었던 것이다. 조직시민행동을 측정하는 또 다른 대표적인 척도는 Williams & Anderson(1991)이 제시한 조직시민행동(OCBO / OCBI)을 들 수 있으며, 이는 Organ(1988)의 조직시민행동의 하위범위의 구분법은 다르나, 그 본질과 의미는 유사한 성격을 지닌다고 할 수 있다. 즉 개인에 중점을 둔 조직시민행동(OCBI)은 이타성(altruism), 예의성(courtesy)과 유사한 성격을 지니고 있으며, 조직에 중점을 둔 조직시민행동(OCBO)은 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 시민의식(civic-virtue) 등과 유사한 성향을 보인다고 할 수 있다.

이러한 개인적 동기와 조직시민행동에 관한 연구 중 Yun et al.(2007)는 조직시민행동을 바람직하고 가치 있는 조직원의 중요한 성과행동(performance behavior)이라 말하며, 자신의 인상을 좋게 하기 위한 동기(self-enhancement motive)가 조직시민행동을 증진시킨다고 주장하기도 하였다. 즉, 조직은 자신의 규정된 일을 초과하여 달성하는 조직원을 높게 평가하고 그러한 조직원을 원하기 때문에(Katz & Kahn, 1966; Organ, 1988), 조직원들은 자신을 좀 더 가치 있게 보이려고 노력함으로써 조직시민행동이 증진된다는 것이다. 이러한 연구에 있어서 그들은 Rioux & Penner와는 다르게, 조직시민행동을 자기측정법 아닌 상사가 측정한 조직시민행동(OCBI/O)을 사용하였다. 여기서 우리는 상사가 측정한 조직시민행동에도 개인적 동기가 영향을 미친다는 사실을 확인함으로써 Rioux & Penner(2001)가 제시한 3가지 개인적 동기도 상사가 측정한 조직시민행동에도 많은 연관성이 있음을 예측할 수 있다. 이러한 것을 종합해 볼 때 우리는 Rioux & Penner(2001)가 제시한 3가지 동기가 Williams & Anderson(1991)이 제시한 2개의 하위범주로 구성된 조직시민행동(자신측정, 상사측정-OCBI / OCBO)에 대해서 정(+)-적인 상관관계를 가진다고 가정할 수 있다.

가설 1-1: 조직관심 동기는 조직시민행동과 정(+)-의 관계가 있을 것이다.

가설 1-2: 친사회적 동기는 조직시민행동과 정(+)-의 관계가 있을 것이다.

가설 1-3: 인상관리 동기는 조직시민행동과 정(+)-의 관계가 있을 것이다.

3. 역할명확성

역할명확성(role clarity)이란 자신이 가진 정보와 지식이 실제 성과를 달성하고 역할을 수행하는데 있어서 필요한 정보와 지식과의 일치한 상태(Kahn, 1964)로서 역할 모호성(role ambiguity)의 반대 개념이라 할 수 있다. 따라서 역할명확성은 자기 자신의 역할을 효과적으로 수행하는데 있어 필요한 유용한 정보가 충분하다고 느낄 때 높아지며, 직무성고가 정확하게 판단되어지도록 하는 표준이 된다고 볼 수 있다. 선행연구들에 의하면 역할명확성은 “역할 수행자가 그 직무로부터 요구되는 임무와 책임 및 권한을 정확히 지각하는 정도가 높은 상태”(Singh & Rhoads, 1991)라고 말할 수 있다. 따라서 역할명확성은 관리자들이 개입하여 그것을 증가시키거나 감소시키기 쉬운 환경적 부분이며, 정확한 이해를 통해 부하의 성과에 대한 효과를 조절할 수 있기 때문에 역할명확성의 이해에 대한 중요성이 제기되어져 왔다.

역할이 명확할 경우 구성원들은 자신의 역할 행동에 대한 인식도가 높아져서 역할 외 행동의 우선도가 낮아질 수 있다. 이를 역할 외 행동인 조직시민행동의 관점에서 본다면, 자신의 주어진 명확한 업무에만 집중한다면 생산성을 높일 수 있으며 충분한 보상과 인정을 받을 수 있기 때문에 역할 외 행동인 조직시민행동에 많은 노력을 쏟으려 하지 않을 가능성이 제기된다. 이에 대한 대표적인 연구는 Yun et al.(2007)로 역할명확성이 낮을 때 부하의 자기향상동기(self-enhancement motives)가 증가함에 따라, 상사에 의해 측정된 조직시민행동이 더 많이 증가함을 검증하기도 하였다. 따라서 부하의 자기향상동기와 유사한 다른 개인적 동기(조직관심 동기: organizational concern motives, 친사회적 동기: prosocial values motives, 인상관리 동기: impression management motives)와의 관계에 있어서도 역할명확성의 조절효과를 예상할 수 있다.

역할이 명확할 경우 구성원들은 자신의 역할 행동에 대해 인식도가 높아지고 역할 외 행동에는 우선도가 낮아질 것이다. 이는 자신에게 주어진 명확한 업무에만 집중한다면 생산성을 높일 수 있으며 충분한 보상과 인정을 받을 수 있기 때문에, 역할 외 행동인 조직시민행동에 많은 노력을 쏟으려 하지 않을 것이다. 반면 역할이 모호하고 불분명한 상황일 때, 조직관심동기가 높은 부하는 조직의 성과와 효율성을 높이고 성공적인 임무를 수행하기 위해 다양한 노력을 하려 할 것이다. 이때 상사의 시각에서는 그 부하에게 명확한 임무와 방법을 지시하지 않았으나 부하 본인의 노력으로 여러 가지 가능한 방법

및 행동(역할 외 행동)을 통해 임무를 수행한다고 여기게 되어 조직시민행동을 많이 한다고 가정 할 수 있다.

가설 2-1: 역할명확성은 조직관심 동기와 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이다.
즉, 역할명확성이 낮을수록 조직관심 동기와 조직시민행동 사이의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

친사회적 동기가 높은 사람은 가용한 시간과 역량을 친사회적 활동에 투입하려는 성향이 높은 사람을 말한다. 이러한 사람은 역할이 불명확할 때 자신의 임무가 어느 시점에서 완료됐는지 명확히 구분하기 모호하고 성과를 달성했는지 판단하기 어렵다. 이때 자신의 성과를 효과적으로 드러내고, 친사회적 활동을 통해 모호한 상황에 대한 정확한 정보를 탐색하기 위해 자신의 성향과 맞는 친사회적 활동을 통해 상황을 유지하려는 경향이 강해질 것이다. 이때 친사회적 성향은 개인에게 친절하게 행동한다든지, 개인적 관심과 친밀감을 보이며 사소한 것을 챙기는 행위를 하는 등, 조직과 사람들에 대한 친사회적 활동을 증가시킬 것이다. 또한 임무가 불명확하고 모호할 때, 친사회적 동기가 높은 사람일수록 본인에 대한 조직의 기대감, 책임을 수행하려는 의지가 증가하여 사회적 기대를 저버리지 않기 위해 여러 가지 역할 외 행동을 하게 되어 조직에 보탬이 되고자 노력하게 될 것이다. 따라서 역할명확성이 낮을 때 친사회적 동기가 증가할수록 조직시민행동을 더 많이 보일 것이라고 가정할 수 있다.

가설 2-2: 역할명확성은 친사회적 동기와 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이다.
즉, 역할명확성이 낮을수록 친사회적 동기와 조직시민행동 사이의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

인상관리 동기는 상사와 동료에게 부정적 인상을 주는 것을 피하려 하고 어떠한 보상을 얻으려는 동기를 말한다. 이러한 동기가 높은 사람은 자신의 행동을 나쁘지 않게 보이려 하기 때문에 역할이 명확하지 않을 때 자신의 행동의 결과가 예측하기 어렵고 모호성이 증가하므로 모든 행동에 대한 포장을 그럴듯하게 하여, 좋지 않게 보이는 것을 감추기 위한 행동을 하려 할 것이다. 자신의 인상을 나쁘지 않게 하기 위한 방법으로 조직

동료들에게 호의를 베풀고 관심을 가져주는 등의 재량적인 이로운 행동의 빈도가 증가하게 될 것이다. 따라서 역할이 불명확할 때 인상관리 동기가 증가할수록 조직시민행동에 연관된 일을 더 많이 증가시킬 것이라고 가정할 수 있다.

가설 2-3: 역할명확성은 인상관리 동기와 조직시민행동과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 역할명확성이 낮을수록 인상관리 동기와 조직시민행동 사이의 정(+)의 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집 및 표본의 특징

본 연구의 모형과 가설을 검증하기 위해 육군의 중대장과 소대장을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 중대장으로 하여금 부하인 1에서 3명의 소대장에 대해 상사가 인식하는 부하의 조직시민행동을 답하도록 하였다. 소대장들에게는 개인적 동기와, 자신이 인식하는 자신의 조직시민행동과 역할명확성에 대해 답하게 하였다. 총 24개 부대와 74개 조직을 대상으로 188쌍의 응답을 얻었으며, 회수된 설문지 가운데 자신의 직책을 정확히 기입하지 않거나 불성실하게 응답한 28부를 제외한 156쌍을 연구표본으로 사용하였다. 설문은 현장에서 직접 설문대상자에게 설문지를 분배 후 측정하였으며 원거리 근무자나 자리를 비운 경우는 우편을 통해 차후 회수하였다. 설문을 실시하기 전 대상자들에게 개인적 사항이 노출되지 않으며 일반적인 개인 간의 관계를 측정하는 학술적 용도의 설문임을 강조하였다. 설문의 비밀 보장을 위해 소대장과 중대장을 각각 다른 장소에서 측정하였으며, 우편설문은 개인별 밀봉하도록 하여 회수하였다.

표본의 인구 통계학적 특성을 살펴보면, 부하는(소대장) 100% 남성이며 평균연령은 25.4년이었으며 평균 근속연수는 3.7년, 보직월수는 평균 14.1개월이 경과하였다. 소대장 중 장기근속자는 47%이고 단기 근속자(3년 내 전역예정자)는 53%로 나타났다. 계급은 장교 대 부사관 비율이 74%와 26% 분포를 보였으며, 종교는 기독교, 불교, 천주교 순으로 높은 분포를 보였고, 전체의 82.7%는 미혼자로 나타났다. 상사는(중대장) 전

원 남성으로 구성되어 있고 평균 연령은 29.26년, 평균 근속 년수는 6.67년, 현 직책에 보직된 기간은 평균 10.9개월이었다. 5년 이상 장기근속비율은 94.3%를 나타냈으며, 종교는 기독교, 불교, 천주교 순으로 높은 분포를 보였고, 전체의 58.6%가 기혼자로 나타났다. 교육수준은 부하와 상사 모두 대졸 이상의 학력을 소지하였다.

2. 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 종속변수, 조절변수로 구분된다. 독립변수는 조직 시민행동에 대한 개인적 동기(조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기)이며, 종속변수와 조절변수는 각각 조직시민행동과 역할명확성이다. 이들 모든 변수는 Likert 식 7점 척도를 사용하였고(1=전혀 그렇지 않다, 4=중간, 7=매우 그렇다), 각 변수의 측정은 다음과 같다.

1) 개인적 동기(personal motives)

개인행동의 동기를 측정하는 방법은 여러 가지가 있으나 여기서는 Rioux & Penner (2001)가 제시한 개인적 동기 측정 문항을 조직의 특성에 맞게 번역하여 사용하였다. 조직에 몰입하고 자부심을 보이는 바램과 관련한 조직관심 동기(OC: organizational concern motives) 10문항(1번~10번), 다른 사람을 도와주고 긍정적인 사회적 관계를 형성하고 싶은 바램과 관련된 친사회적 동기(PV: prosocial value motives) 10문항(11번~20번), 동료와 상사에게 부정적 이미지를 보이지 않으려 하고 보상을 얻고 싶어 하는 것과 관련된 인상관리 동기(IM: impression management motives) 10문항(21번~30번) 등 총 30문항으로 구성되어 있다. 각 문항에 대한 구체적인 내용은 <표 1>에 제시하였으며 '매우 그렇다'는 7점으로 '전혀 그렇지 않다'는 1점으로 표시하게 하였다. 측정결과 조직관심 동기의 신뢰도는 .89, 친사회적 동기의 신뢰도는 .86, 인상관리 동기의 신뢰도는 .82로 비교적 높게 나타났다.

2) 조직시민행동(OCB: organizational citizenship behaviors)

설문에 응하는 상사(중대장)에게 자신이 감독하는 부하(소대장1-3명)의 조직시민행동에 대한 인식정도를 질문하여 상사가 인식하는 부하의 조직시민행동(supervisor' perception

〈표 1〉 ‘개인의 행동 동기’에 관한 설문문항(Rioux & Penner, 2001)

문 항
1. 나는 조직이 어떻게 돌아가는지 알고 싶어 한다.
2. 나는 조직에서 어떤 일이 일어나는지 신경을 많이 쓴다.
3. 나는 조직에 완전히 속하길 원한다.
4. 나는 조직에 자부심을 느끼고 있다.
5. 나는 조직이 나의 일을 가치 있게 여기고 있다고 생각한다.
6. 나는 내 일에 진정한 관심을 가지고 있다.
7. 나는 부대 내부 정보에 밝은 소대장이 되고 싶다.
8. 나는 조직 내 최상의 발전을 계속 유지하고 싶어 한다.
9. 나는 조직이 나를 공정하게 대우한다고 생각한다.
10. 나는 조직에 헌신하려는 자세가 되어 있다.
11. 나는 도움이 필요한 사람을 돕는 것은 중요하다고 느낀다.
12. 나는 다른 사람에게 예의 바른 사람이 되어야 한다고 믿는다.
13. 나는 다른 사람의 감정에 대해서 고려를 많이 한다.
14. 나는 동료들을 도와주고 싶어 한다.
15. 나에게 있어서 도움을 준다는 것은 쉬운 일이다.
16. 나는 동료들과 교류 활동하는 것을 좋아한다.
17. 나는 동료들과 재미있게 지내는 것을 좋아한다.
18. 나는 내 동료에 대해서 더 잘 알고 싶어 한다.
19. 나는 다른 사람과 친숙하게 지내고 싶어 한다.
20. 나는 다른 사람의 입장에서 생각하는 편이다.
21. 나는 다른 사람들에게 나쁘게 보이지 않으려 노력한다.
22. 나는 게으르게 보이지 않으려 한다.
23. 나는 나의 동료보다 더 잘 보이기를 원한다.
24. 나는 상사로부터 질책을 받지 않기 위해 노력한다.
25. 나는 무책임해 보이는 것이 두렵다.
26. 나는 바쁜 것처럼 보이기 위해 노력한다.
27. 나는 말썽에 휘말리지 않기 위해 노력한다.
28. 나에게 있어서 보상은 중요하다.
29. 나는 보상을 더 받고 싶다.
30. 나는 나의 동료에게 좋은 인상을 주길 원한다.

of subordinate's OCB: 상사측정-OCB)을 측정하였다. 또한 부하에게는 본인이 인식하는 자신의 조직시민행동(perception of OCB)의 정도를 측정하게 하였다. 조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)이 제시한 개인에 중점을 둔 조직시민행동(OCBI)과 조직에 중점을 둔 조직시민행동(OCBO)으로 나누어 측정되는 문항을 사용하

여 차후 분석에서 각각의 효과를 분석하였다. 총 14개의 문항으로 구성되어 있으며 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)은 7개 문항, 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)은 7개 문항으로 이루어졌다. 조직에 대한 조직시민행동(OCBO) 측정 문항 중 3가지 문항은 다른 문항의 긍정적 측정치와 동일한 척도를 나타내기 위해 차후에 역부호화(reverse coding)하였다. 각각의 물음에 대한 응답은 '매우 그렇다'는 7점으로 '매우 그렇지 않다'는 1점으로 표시하게 하였다.

측정치의 타당도를 분석하기 위해 고유값 1을 기준으로 베리팩스에 의한 회전 방법으로 요인분석을 실시한 결과 1번-11번 문항과, 12번-14번의 2개 요인으로 나타났다. 이러한 점은 조직시민행동에 관한 최근의 연구에서도 비슷한 결과를 보이고 있다(Yun et al., 2007). 이는 12, 13, 14번 문항이 반시민행동(Anti-Citizenship Behavior: ACB)을 나타내는 요인으로 볼 수 있기 때문일 것이다. 따라서 역 부호화한 3개의 문항을 제외한 나머지 요인들을 2개의 요인으로 나누어 분석하였다(Harvey, Billings, & Nilan, 1985; Magazine & Williams, 1996; Yun et al., 2007). 그 결과 8번 문항이 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)쪽으로 요인부하량이 더 높게 나타났다. 이는 샘플 조직의 특성상 원문을("The subordinate's attendance at work is above the norm")수정하여 군에 맞게 번역하는 과정에서 나타난 현상이라고 분석할 수 있다. 따라서 차후 분석에서 8번 문항을 배제하였다. 상사가 측정한 개인에 대한 조직시민행동(OCBI) 7개 문항에 대한 신뢰계수 값은 .89, 조직에 대한 조직시민행동(OCBO) 3개 문항에 대한 신뢰계수는 .67로 나타났다. 부하가 측정한 자신의 조직시민행동에서는 개인에 대한 조직시민행동(자신측정-OCBI)의 신뢰도는 .84로 비교적 높게 나온 반면 조직에 대한 조직시민행동(자신측정-OCBO)을 나타내는 요인은 .61로 비교적 낮게 나타났다. 조직에 대한 조직시민행동의 신뢰계수가 비교적 낮게 나타났지만 .6보다 큰 값이므로, 이 3문항을 조직에 대한 조직시민행동(상사측정-OCBO, 자신측정-OCBO)을 측정하는 문항으로 사용하였다.

3) 역할명확성(RC: role clarity)

역할명확성은 Rizzo et al.(1970)의 5가지 문항을 사용하여 측정하였다. 각 문항은 '나는 내가 가진 권한이 얼마나 되는지 확실히 알고 있다'처럼 자신의 임무와 권한 등을 명확하게 인식하는지를 묻고 있으며, 역할명확성의 신뢰도는 .85로 나타났다.

4) 인구 통계학적 요소

인구 통계학적 요소는 평가자와 피평가자의 성별, 연령, 계급, 근속연수, 직책수행 기간, 특기 등을 조사하여 인구 통계학적 변수로 활용하였다.

3. 분석 방법

종속변수들과 독립변수들의 주효과를 분석하기 위해 각각의 변수들을 표준화시켰다. 또한 조절효과를 알아보기 위해서 독립변수와 조절변수간의 상호작용항(interaction terms)을 구하였다. <가설 1>을 측정하기 위하여 단계 1에서 조직관심 동기와 친사회적 동기, 인상관리 동기를 투입하고, 단계 2에서는 조직시민행동을 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)과 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)을 구분하여 종속변수로 투입하였다. <가설 2>를 측정하기 위해서 단계 1에서는 독립변수 3개를 모두 투입하고, 단계 2에서는 조절변수인 역할명확성을 투입하였다. 단계 3에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항(OC, PV, IM \times 역할명확성)을 각각의 모형에 하나씩 투입한 후, 3가지 상호작용항 모두를 투입하였다. 상호작용항의 조절효과가 유의미하게 나온 결과에 대해서는 plot도표를 작성하였다. 설문문항에 응답을 하지 않아 결측치로 처리된 변수가 있는 경우, 해당 변수를 제외하고 분석을 실시하였다.

IV. 결 과

1. 변수들 간의 상관관계

각 변수들 간의 단순 상관계수 및 각 변수들의 평균과 표준편차 등을 <표 2>에 제시하였다. 변수들 간의 상관계수 값이 0.8 이상의 높은 수치를 나타내는 경우 다중공선성의 위험이 있을 것으로 판단되나, 여기서는 변수들 간의 상관계수 값이 0.8 이상의 극단적 수치는 나타나지 않았다. 따라서 다중공선성의 위험은 낮은 것으로 판단된다.

〈표 2〉 주요 변수들의 상관계수 분석표

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. OC motives	5.98	0.68	(.89)							
2. PV motives	5.97	0.57	0.69***	(.86)						
3. IM motives	5.16	0.71	0.35***	0.29***	(.82)					
4. Role clarity	5.47	0.79	0.53***	0.41***	0.22***	(.85)				
5. 자신측정-OCBI	5.39	0.64	0.62***	0.59***	0.27***	0.48***	(.84)			
6. 자신측정-OCBO	5.50	0.66	0.43***	0.40***	0.30***	0.43***	0.54***	(.61)		
7. 상사측정-OCBI	5.40	0.84	0.10	0.15*	0.00*	0.13**	0.18**	0.04	(.91)	
8. 상사측정-OCBO	5.21	0.86	0.12 ⁺	0.12 ⁺	-0.12 ⁺	0.12 ⁺	0.13 ⁺	0.04	0.56***	(.61)

⁺: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

〈표 2〉의 주요 변수들의 상관관계를 살펴보면, 조직관심 동기는(OC motives) 자신측정-OCBI, OCBO와 더불어 상사측정-OCBO에 있어서도 높은 상관을 보이고 있지만 상사측정-OCBI에는 상관관계를 보이지 않고 있다. 친사회적 동기(PV motives)는 부하 자신측정-OCBI, OCBO에 모두 높은 상관관계를 보이고 있으며, 상사측정에서는 상사측정-OCBI가 상사측정-OCBO보다 더 높은 상관관계를 보이고 있다. 이것은 부하측정-OCB에서 조직관심 동기(OC motives)는 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)보다는 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)과 상관관계가 더 높다는 Rioux & Penner(2001)의 주장이 상사측정-OCB에서도 유사한 결과를 보임을 의미한다. 반면 인상관리 동기(IM motives)는 상사가 측정한 조직에 대한 조직시민행동(상사측정-OCBO)에 부(-)적으로 상관이 높음을 보여주고 있다. 이러한 점은 인상관리 행동이 개인에 대한 인상관리 행동보다 직무에 대한 행위와 연관이 있을 때 상사는 부정적 평가를 많이 하게 된다는 주장들과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다(Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Eastman 1994).

2. 가설검증

1) 개인적 동기와 조직시민행동과의 관계

〈표 3〉은 세 가지 개인적 동기가 상사가 평가한 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB),

부하 본인이 응답한 자신이 측정한 조직시민행동(자신측정-OCB)에 미치는 주효과를 분석한 결과이다. Rioux & Penner(2001)의 주장과 유사하게 개인적 동기가 자신측정-OCBI와 자신측정-OCBO에 대부분 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직관심 동기(OC)는 자신측정-OCBI에 있어서 $\beta = 0.40$ 로 $p < .001$ 수준에서 유의미한 결과를 보였고, 자신측정-OCBO 있어서도 $\beta = 0.25$ 로 $p < .05$ 수준에서 유의미한 결과를 나타내었다. 친사회적 동기(PV)는 자신측정-OCBI에서 $\beta = 0.30$ 로 $p < .001$ 수준으로, 자신측정-OCBO 있어서는 $\beta = 0.18$ 로 $p < .10$ 수준에서 유의미한 영향을 보였다. 특히 친사회적 동기(PV)는 조직에 관련된 자신측정-OCBO($p < .10$)보다 개인에 관련된 자신측정-OCBI($p < .001$)에 보다 큰 유의미한 효과를 보이고 있다. 인상관리 동기(IM)는 자신측정-OCBO에 있어서만 $\beta = 0.16$ 로 $p < .05$ 로 유의미한 효과를 나타내고 있다.

〈표 3〉 개인적 동기와 조직시민행동의 주효과

변 수	자신측정-OCBI	자신측정-OCBO	상사측정-OCBI	상사측정-OCBO
	모형1	모형2	모형3	모형4
단계 1: 개인적 동기의 주 효과				
1. 조직관심동기 (OC: Organizational Concern)	0.40***	0.25*	0.00	0.13
2. 친사회적동기 (PV: Prosocial Value)	0.30***	0.18 ⁺	0.17	0.08
3. 인상관리 동기 (IM: Impression Management)	0.04	0.16*	-0.05	-0.18*
전체 F 값	39.48***	14.96***	1.31	2.42 ⁺
수정된 R ²	0.43	0.21	0.01	0.03
F 변화량		14.96***	1.31	2.42 ⁺
R ² 변화량		0.23	0.03	0.05

⁺: $p < .1$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

상사측정-OCB는 앞서 살펴본 자신측정-OCB와는 다르게 조직관심동기와 친사회적동기에는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 다만 인상관리 동기만이 상사측정-OCBO에 있어서 부(-)적으로 유의미한 주효과를 보이고 있다. 따라서 〈가설 1-1〉, 〈가설 1-2〉, 〈가설 1-3〉은 자신측정-OCB에서는 지지되었으나 상사측정-OCB에서는 지지되지 않아 부분지지 되었다고 할 수 있다.

2) 부하 자신이 측정한 조직시민행동(자신측정-OCB)에 대한 역할명확성의 조절효과
 부하 자신이 측정한 조직시민행동과 3가지 개인적 동기의 관계에 대한 역할명확성의 조절효과를 분석해보기 위해 자신측정-OCBI와 자신측정-OCBO를 구분하여 분석하였다 (표 4). 자신측정-OCBI에 대해 단계 1에서 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기를 독립변수로 동시에 투입하고, 단계 2에서는 역할명확성을 투입한 후 단계 3에서 역할명확성과의 상호작용항을 투입하였다.

〈표 4〉 부하 자신측정-OCBI와 개인적 동기의 관계에서 역할명확성의 조절효과

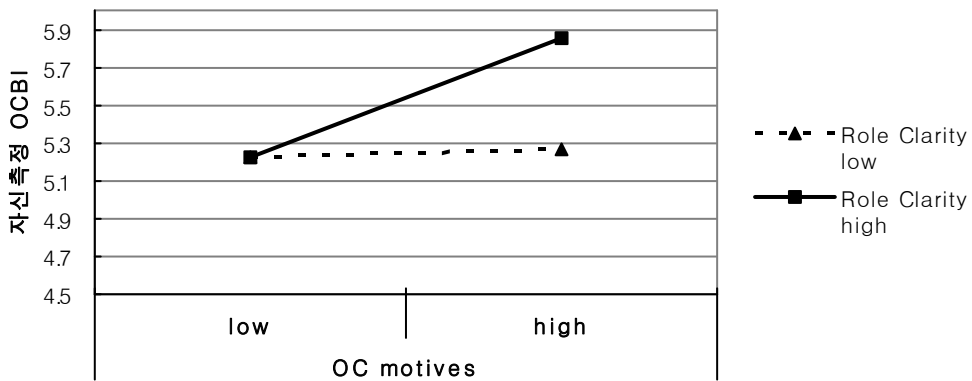
변 수	자신측정 - OCBI					
	모형1	모형2	모형3A	모형3B	모형3C	모형3D
단계 1: 개인적 동기의 주 효과						
1. 조직관심 동기 (OC: Organizational Concern)	0.40***	0.31***	0.25	0.29***	0.29***	-1.32*
2. 친사회적 동기 (PV: Prosocial Value)	0.30***	0.28***	0.28***	0.58	0.28***	1.76***
3. 인상관리 동기 (IM: Impression Management)	0.04	0.04	0.04	0.04	0.59	1.20**
단계 2: 역할명확성의 주효과						
4. 역할명확성(Role Clarity)		0.20**	0.10	0.66	0.77 ⁺	1.63**
단계 3 : 상호작용 효과						
5. 조직관심동기(OC) × 역할명확성			0.14			2.99**
6. 친사회적동기(PV) × 역할명확성				-0.63		-3.00*
7. 인상관리동기(IM) × 역할명확성					-0.87	-1.82*
전체 F 값	39.48***	32.89***	26.16***	26.43***	26.90***	21.00***
수정된 R ²	0.43	0.45	0.45	0.45	0.46	0.50
F 변화량		7.82**	0.06	0.77	2.03	3.21*
R ² 변화량		0.03	0.00	0.00	0.01	0.03

⁺: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

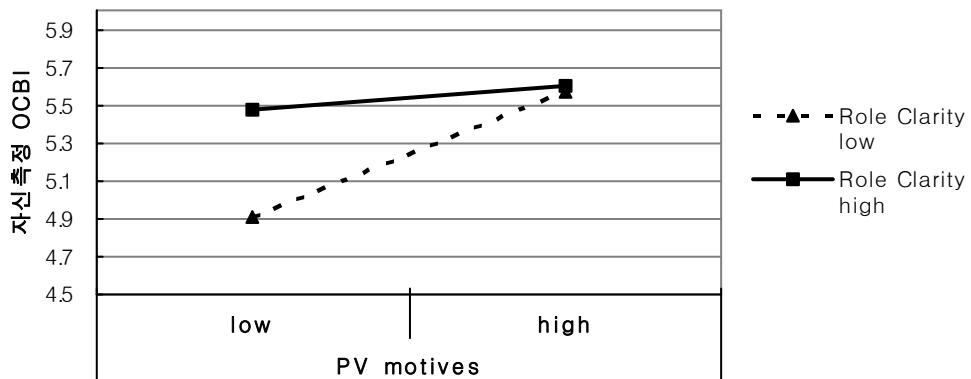
자신측정-OCBI는 모형3D에서 조직관심 동기($\beta = 2.99, p < .01$)와 친사회적 동기($\beta = -3.00, p < .05$), 인상관리 동기($\beta = -1.82, p < .05$)의 3가지 상호작용항이 모두 유의미한 결과를 나타내었다. 자신측정-OCBI에 있어서 유의미한 결과를 보인 개인적 동기와 역할명확성의 상호작용효과를 〈그림 2〉, 〈그림 3〉, 〈그림 4〉에 plot도표로 나타내었다. 〈그림 2〉에서와 같이 조직관심 동기는 역할명확성이 높을 때 조직관심 동기가 증가할수록 부하 본인은 좀 더 많은 자신측정-OCBI를 한다고 나타났다. 친사회적 동기, 인

상관리 동기에 있어서는 <그림 3>과 <그림 4>에서와 같이 역할명확성이 낮을수록 동기가 증가함에 따라 자신측정-OCBI가 더 많이 증가하는 것을 알 수 있다.

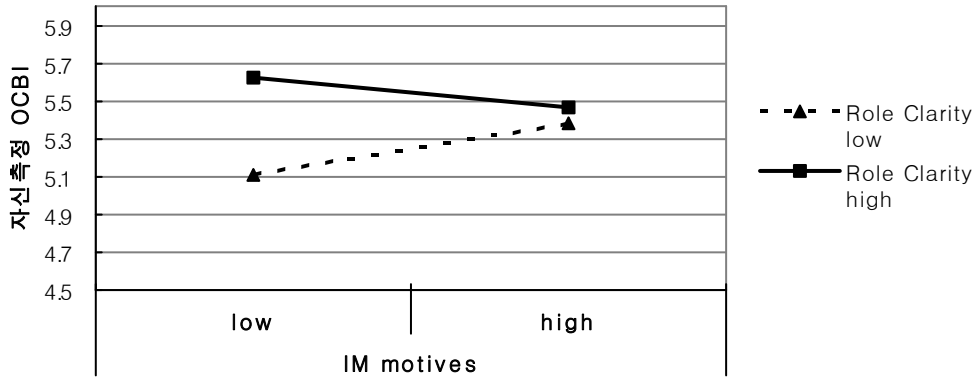
부하 자신측정-OCBO와 3가지 개인적 동기의 관계에 대한 역할명확성의 조절효과를 분석해보기 위해 앞선 분석과 마찬가지로 단계별 분석을 실시하였다. 그 결과 자신측정-OCBO에 대해서는 <표 5>에서와 같이 역할명확성의 상호작용항이 모든 모형에서 유의미한 결과를 보이지 않았다. 이러한 결과를 종합하여 볼 때, 부하가 측정한 조직시민행동에서 개인적 동기와 역할명확성 조절작용은 자신측정-OCBO에서는 유의미한 효과를



<그림 2> 자신측정-OCBI에 대한 조직관심 동기와 역할명확성의 상호작용 효과



<그림 3> 자신측정-OCBI에 대한 친사회적 동기와 역할명확성의 상호작용 효과



〈그림 4〉 자신측정-OCBI에 대한 인상관리 동기와 역할명확성의 상호작용 효과

보이지 않았고 자신측정-OCBI에서만 유의미한 결과를 나타내었다. 이때, 친사회적 동기와 인상관리 동기에 있어서만 역할명확성의 부(-)적 조절작용을 보여 〈가설 2-2〉와 〈가설 2-3〉만이 부분지지 되었다.

〈표 5〉 부하 자신측정-OCBO와 개인적 동기의 관계에서 역할명확성의 조절효과

변 수	자신측정 - OCBO					
	모형1	모형2	모형3A	모형3B	모형3C	모형3D
<u>단계 1: 개인적 동기의 주 효과</u>						
1. 조직관심 동기 (OC: Organizational Concern)	0.25*	0.13	0.09	0.12	0.11	-0.90
2. 친사회적 동기 (PV: Prosocial Value)	0.18 ⁺	0.15	0.15	0.28	0.15	0.95
3. 인상관리 동기 (IM: Impression Management)	0.16*	0.15*	0.15*	0.15*	0.68	1.12*
<u>단계 2: 역할명확성의 주효과</u>						
4. 역할명확성(Role Clarity)		0.27**	0.22	0.46	0.82 ⁺	1.21
<u>단계 3 : 상호작용 효과</u>						
5. 조직관심동기(OC) × 역할명확성			0.08			1.88
6. 친사회적동기(PV) × 역할명확성				-0.26		-1.61
7. 인상관리동기(IM) × 역할명확성					-0.83	-1.51
전체 F 값	14.96***	14.68***	11.67***	11.69***	12.04***	8.91***
수정된 R ²	0.21	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26
F 변화량		10.92***	0.02	0.10	1.36	1.15
R ² 변화량		0.05	0.00	0.00	0.01	0.02

⁺: p<.1, *: p<.05, **: p<.01,***: p<.001

3) 상사가 측정된 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB)에 대한 역할명확성의 조절효과 조절효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 6>은 상사측정-OCBI와 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기와의 관계에 대한 역할명확성의 조절효과를 분석한 결과이다. 조절효과를 보다 명확히 하기 위해 모형3A와 모형3B, 모형3C에서는 각각의 상호작용항을 개별적으로 투입한 후, 모형3D에서는 3가지 동기에 대한 상호작용항을 동시에 투입하여 분석을 실시하였다. 분석 결과 3가지 개인적 동기와 상사측정-OCBI의 관계에서 역할명확성은 어떠한 유의미한 결과도 나타내지 못하였다.

<표 6> 상사측정-OCBI와 개인적 동기의 관계에서 역할명확성의 조절효과

변 수	상사측정-OCBI					
	모형1	모형2	모형3A	모형3B	모형3C	모형3D
단계 1: 개인적 동기의 주 효과						
1. 조직관심 동기 (OC: Organizational Concern)	0.00	-0.05	0.10	-0.09	-0.04	-0.67
2. 친사회적 동기 (PV: Prosocial Value)	0.17	0.16	0.15	0.68	0.16	1.26
3. 인상관리 동기 (IM: Impression Management)	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.14	-0.14
단계 2: 역할명확성의 주효과						
4. 역할명확성(Role Clarity)		0.10	0.30	0.91	0.01	0.96
단계 3 : 상호작용 효과						
5. 조직관심동기(OC) × 역할명확성			-0.29			1.08
6. 친사회적동기(PV) × 역할명확성				-1.10		-2.28
7. 인상관리동기(IM) × 역할명확성					0.14	0.15
전체 F 값	1.31	1.29	1.05	1.29	1.03	1.04
수정된 R ²	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
F 변화량		1.22	0.15	1.30	0.03	0.72
R ² 변화량		0.01	0.00	0.01	0.00	0.01

+: p<.1, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

<표 7>은 상사가 측정된 상사측정-OCBO와 개인적 동기의 관계에 대한 역할명확성의 조절효과를 분석한 결과이다. 앞선 분석과 마찬가지로 각각의 동기에 대한 상호작용항을 개별적으로 투입한 후 모형 3D에서는 상호작용항을 동시에 투입하였다. 그 결과, 모형

3A에서 조직관심 동기와 역할명확성의 상호작용 계수는 $\beta = -1.29$ 로 $p < .1$ 수준으로, 3B에서 친사회적 동기와 역할명확성의 상호작용 계수는 $\beta = -2.39$ 로 $p < .05$ 수준에서 유의미하게 나타났다.

반면 인상관리 동기와 역할명확성의 상호작용계수는 유의미한 수준으로 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 세 가지 동기와 역할명확성의 상호작용항을 동시에 투입하였을 경우에는 친사회적 동기의 상호작용항 만이 유의미한 결과를 보였다($\beta = -3.32$, $p < .05$).

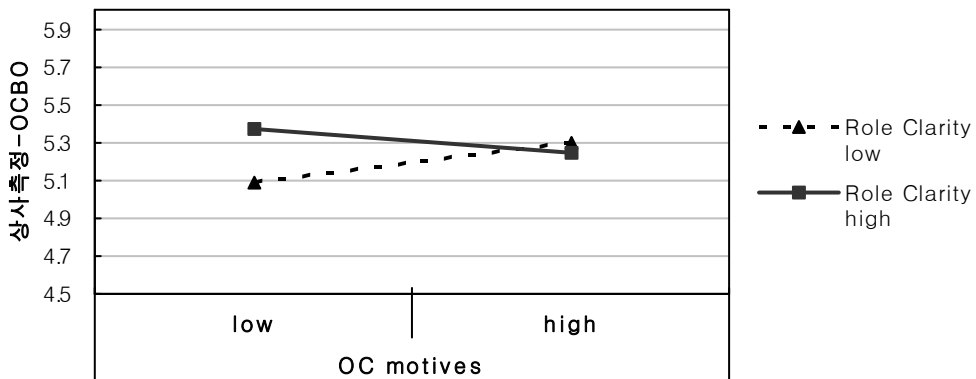
〈표 7〉 상사측정-OCBO와 개인적 동기의 관계에서 역할명확성의 조절효과

변 수	상사측정-OCBO					
	모형1	모형2	모형3A	모형3B	모형3C	모형3D
단계 1: 개인적 동기의 주 효과						
1. 조직관심 동기 (OC: Organizational Concern)	0.13	0.09	0.72 ⁺	-0.01	0.06	-0.60
2. 친사회적 동기 (PV: Prosocial Value)	0.08	0.07	0.05	1.21 ^{**}	0.08	1.67 [*]
3. 인상관리 동기 (IM: Impression Management)	-0.18 [*]	-0.19 [*]	-0.19 [*]	-0.18 [*]	0.34	0.16
단계 2: 역할명확성의 주효과						
4. 역할명확성(Role Clarity)		0.09	0.93 ⁺	1.83 ^{**}	0.64	2.14 [*]
단계 3 : 상호작용 효과						
5. 조직관심동기(OC) × 역할명확성			-1.29 ⁺			1.10
6. 친사회적동기(PV) × 역할명확성				-2.39 [*]		-3.32 [*]
7. 인상관리동기(IM) × 역할명확성					-0.83	-0.53
전체 F 값	2.42 ⁺	2.03 ⁺	2.25 ⁺	2.98 [*]	1.83	2.19 [*]
수정된 R ²	0.03	0.03	0.04	0.06	0.03	0.05
F 변화량		0.86	3.00 ⁺	6.49 [*]	1.04	2.34 ⁺
R ² 변화량		0.01	0.02	0.04	0.01	0.04

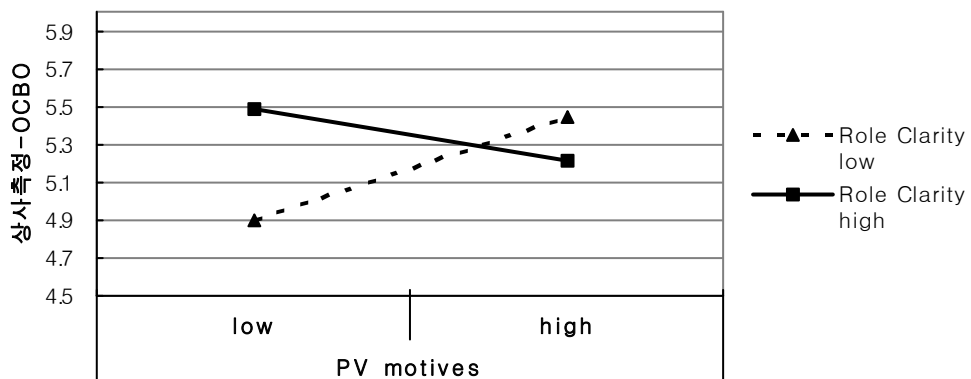
⁺: $p < .1$, ^{*}: $p < .05$, ^{**}: $p < .01$, ^{***}: $p < .001$

각 상호작용의 유의미한 결과에 대한 plot도표를 〈그림 5〉와 〈그림 6〉으로 나타내었다. 〈그림 5〉를 보면 역할명확성이 높을 경우 조직관심 동기가 증가함에 따라 상사측정-OCBO는 감소하였으나, 역할명확성이 낮을수록 조직관심 동기가 증가함에 따라 상사측정-OCBO가 증가함을 알 수가 있다. 〈그림 6〉을 보면 친사회적 동기도 동일한 결과를

나타내었다. 이러한 결과들을 전체적으로 종합하여 볼 때 역할이 불명확할 때 조직관심 동기가 증가할수록 조직시민행동을 더 많이 보일 것이라는 <가설 2-1>은 부하 자신측정-OCB에서는 지지되지 않았으며 상사측정-OCBO에서만 지지되었다(부분지지). 친사회적동기에 대한 역할명확성의 부(-)적 조절효과를 가정한 <가설 2-2>는 자신측정-OCBI와 상사측정-OCBO에 대해서만 지지되었다(부분지지). 인상관리 동기에 대한 <가설 2-3>은 자신측정-OCBI에서만 지지되어 전체적으로 부분지지 되었다고 할 수 있다.



<그림 5> 상사측정-OCBO에 대한 조직관심 동기와 역할명확성의 상호작용 효과



<그림 6> 상사측정-OCBO에 대한 친사회적 동기와 역할명확성의 상호작용 효과

V. 결론 및 토의

1. 연구 결과 종합 및 분석

본 연구에서는 상사와 부하 156쌍을 대상으로, 조직시민행동의 동기와 역할명확성의 조절효과에 대해 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 조직시민행동의 동기는 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기의 3가지 동기를 측정하였고, 조직시민행동은 상사가 측정한 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB), 부하 자신이 측정한 조직시민행동(자신측정-OCB)의 2가지 측정 결과를 분석에 사용하였다. 각각의 조직시민행동은 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)과 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)으로 나누어 분석하였다. 이러한 3가지 개인적 동기는 조직시민행동에 정(+)적으로 작용할 것이며, 역할명확성이 조절작용을 할 것이라는 가설을 세우고 연구 표본을 분석하였다. 그 결과, 조직시민행동을 누가 측정했느냐에 따라 조금씩 다른 효과를 나타냈으며, 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)인지 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)인지에 따라서도 그 효과가 다를 수 있었다. 이러한 연구결과를 정리하고 분석해 보면 다음과 같다.

1) 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기

조직관심 동기와 친사회적 동기, 인상관리 동기는 부하 자신이 측정한 OCB에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 상사가 측정한 부하의 상사측정-OCB에는 유의미한 정(+)적인 효과가 강하게 나타나지는 않았다. 이는 조직시민행동의 3가지 동기를 제안한 Rioux & Penner(2001)가 자기보고식 조직시민행동(자신측정-OCB)만을 사용하여 연구결과를 도출해 내었기 때문에, 상사가 측정한 조직시민행동에서는 그 효과가 크게 나타나는데 한계점을 보인 것이라 할 수 있다. 물론, 상사가 측정한 부하의 조직시민행동에 있어서 개인적 동기들의 주효과들이 전부 지지되지 않은 것은 아니다. 역할명확성의 조절효과를 분석하는 회귀분석 과정에서 조직관심 동기와 친사회적 동기의 주효과가 상사가 측정한 상사측정-OCBO에 유의미하게 나타나 가설이 부분적으로 지지됨을 알 수 있었다. 이렇듯 세 가지 개인적 동기가 조직시민행동에 영향을 미치는 결과가 상사측정과 부하 본인 측정치에 각각 다르며, 특히 인상관리 동기가 상사측정에서는 부(-)적으로 작용하는 것은 행동 주체자의 의도와 행동이 그것을 관찰하고 인식하는 데

있어 실제적으로 차이가 나기 때문이라 할 수 있다. 즉, 본인이 어떠한 동기를 가지고 있고 그러한 동기에 따라 행동을 하려는 성향과 의지를 반영한 자기보고식 측정의 조직시민행동(자신측정-OCB)과, 상사에 의해 관찰된 부하의 외적 행동인 조직시민행동(상사측정-OCB)과는 분명한 차이점을 가지고 있기 때문인 것이다. 부하 자신은 조직관심 동기와 친사회적 동기가 높다고 인식하고 그러한 동기로 인해서 조직시민행동을 많이 할 의지를 가지고 있으며 실제 행동을 하고 있다고 느낄 수 있으나, 부하를 관찰하는 상사는 객관적인 입장에서 외적으로 드러나는 행위만을 인식하게 된다. 또한 상사는 시간적·공간적 제한으로 인해 부하의 실제 행동을 100% 관찰할 수 없는 한계점을 지니므로 부하의 행동에 대한 동기성향을 완벽하게 인식하기란 어려운 일인 것이다. 인상관리 행동의 주효과가 상사에 의한 측정과 자신이 측정한 조직시민행동에 대한 영향이 서로 상반된 결과를 나타내고 있는 것은 상사가 부하의 행동에 대한 동기를 순수하게 여기느냐의 여부에 따라 이러한 차이를 나타낸다고 볼 수 있다. 자신의 인상을 나쁘지 않게 보이려는 인상관리 동기가 강할수록, 열심히 일하고 성실하며 조직의 규율과 질서를 자발적으로 지키며 조직에 이익이 되는 사람이라는 것을 보이려는 의도가 높아져, 조직에 대한 조직시민행동을 많이 하려는 의도를 보일 수 있다. 하지만 상사가 인식하기에는 그러한 인상관리 동기를 가지고 조직시민행동을 하는 부하는 진정한 의미에서 조직시민행동이 아니라 인상관리행동을 하는 것으로 평가할 수 있기 때문이다(Bolino, 1999).

2) 역할명확성의 조절효과

상사에 의해 측정된 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB)과 개인적 동기와의 관계에서 조직관심 동기를 제외하고는 역할명확성이 부(-)적으로 조절하는 것으로 나타났다. 특히 상사가 측정한 부하의 조직시민행동에서는 상사측정-OCBO에 있어서만 조직관심 동기와 친사회적 동기와 역할명확성의 조절효과가 유효한 결과를 나타내었다. 즉, 역할명확성이 낮을 때 조직관심 동기나 친사회적 동기가 증가할수록 상사측정-OCBO를 더 많이 증가시키게 된다는 것이다. 역할이 불명확할 때는 자신이 해야 할 일을 분명히 구별할 수 없고, 어떠한 일을 우선적이고 분명히 수행해야 조직에 이익이 되고 주위 사람들에게 도움이 되는 행동인지를 더 잘 구분할 수 없게 된다. 따라서 역할명확성이 낮을 때는 임무에 해당되는 일(in-role behaviors)을 하기보다는 역할 외 행동(extra-role behaviors)을 더 많이 하려 하므로 상사측정-OCBO를 증가시킨다고 볼 수 있는 것이다.

부하가 측정한 자신측정-OCB에서는 자신측정-OCBI에 있어서만 유의미한 역할명확성의 조절작용이 나타남을 볼 수 있었다. 특히 친사회적 동기와 인상관리 동기에 있어서 역할명확성이 낮을 때, 그러한 동기들이 증가할수록 자신측정-OCBI를 더 많이 증가시키는 것으로 나타났다. 반면 조직관심 동기에 있어서는 역할명확성이 높을 때는 자신측정-OCBI를 더 많이 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 역할명확성은 직무와 업무에 관련된 사항이므로, 역할이 명확하다는 것은 자신이 해야 할 일을 분명히 구분할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 역할명확성이 높으면 불확실한 업무관련 일보다 명확하고 업무에 직접적 연관성이 높은 일을 먼저 수행하려 할 것이다. 이때 조직관심이 높은 사람은 본인의 업무적인 일은 신속히 처리한 후 상사나 동료의 일을 도와주는 것이 조직에 이익이 되는 것이라 여기게 되어 자신측정-OCBI를 하려는 의도를 증가시키게 된다고 볼 수 있는 것이다.

3) 자신측정-OCB와 상사측정-OCB에 대한 역할명확성의 조절효과 비교

역할명확성의 조절효과에 있어서 상사측정에서는 상사측정-OCBO에서만 유의미한 결과를 보이고, 부하 본인 측정에서는 OCBI에서만 유의미한 결과를 보이는 것을 알 수 있었다. 이러한 차이점은 부하의 실제 행동에 대한 관찰기회의 부족과 행동의 인식 차이에서 비롯된 것일 것이다. 부하와 상사의 관계는 기본적으로 업무 중심적이며 위계적 계층구조를 이루고 있기 때문에, 상사는 부하의 많은 행동을 업무적으로 해석하려 하는 경향이 강할 것이다. 또한 관찰의 기회와 시간적 제약으로 개인들의 관계에 대한 행동인상사측정-OCBI를 관찰하는 시간보다 조직과 업무에 대한 행동인상사측정-OCBO를 관찰하는데 많은 시간을 할당할 것이다. 따라서 상사가 측정한 조직시민행동에 대한 역할명확성의 조절효과를 조직에 관련된 상사측정-OCBO에서만 변화의 민감도를 정확하게 인식하고 보고 할 수 있었을 것이다. 이에 반해 부하 본인이 측정한 조직시민행동(자신측정-OCB)은 자기 보고식 답변이므로 외향적인 행위의 결과 즉 실제 행동이라기보다는 단순히 본인의 의지와 행동의 경향(intention)을 어떻게 인식하고 있는지와 관련이 더 깊을 것이다. 즉, 부하 본인은 그러한 의도를 가지고 행동하고 그러한 성향을 지녔다고 자신을 평가하지만, 그 사람을 관찰한 주위사람들도 모두 그러하다고 인식하는 것이 아니며, 때로는 반대의 결과나 행동들이 나타날 수도 있는 것이다. 특히 업무나 조직에 관련된 일에 있어서는 그 행동의 결과나 성과의 영향이 실제적으로 중요하다. 본인의 의도

와 인식은 조직에 도움이 되려하고 되어야 한다고 느끼지만 실제 본인의 행동이 조직에 도움이 되는 가시적 성과와 관련된 행위이고, 조직에 필요한 것인지 여부는 다른 차원의 문제인 것이다. 그에 따라 여러 가지 행동의 결과가 본인의 의도와는 다르게 나타날 수도 있으며 그 행동을 관찰하고 평가하는 사람 또한 행동의 종류에 따라 그 의향과 결과를 더 많이 인식하고 다르게 평가할 수 있는 것이다. 반면 자신측정-OCBI에 있어서는 본인의 의지와 의도가 실제 행동의 결과로 나타날 가능성이 더 크다. 따라서 부하자신이 측정한 조직시민행동에 대한 역할명확성의 조절효과는 자신측정-OCBI에 있어서만 유의미한 변화를 관찰할 수 있었을 것이다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동의 세 가지 동기인 조직관심 동기와 친사회적 동기, 인상관리 동기와 조직시민행동의 주효과를 측정하였다. 특히 조직시민행동을 부하 본인이 직접 보고한 것(자신측정-OCB)과 상사가 측정한 부하의 조직시민행동(상사측정-OCB)을 동시에 살펴봄으로써 Rioux & Penner(2001)가 제시한 조직시민행동의 동기에 대한 보다 면밀한 분석이 이루어졌다는 것이다. Rioux & Penner(2001)는 조직관심 동기와 친사회적 동기, 인상관리 동기를 조직시민행동의 주요한 3가지 동기로 제시하였으나 본인에게 조직시민행동의 동기와 결과를 묻는 자기 보고식 측정의 한계점이 있었다. 하지만 이 연구에서는 개인이 그러한 3가지 동기를 각각 얼마나 가지고 있는지 측정한 후, 조직시민행동을 상사가 측정하고 자신이 측정하게 하여 그 둘 간의 연관성을 분석하였다. 그 결과 이러한 3가지 동기가 높을수록 조직시민행동이 증가함을 보였으며, 특히 부하 자신이 측정한 조직시민행동에 있어서 그러한 효과가 더 분명하게 나타남을 확인하였다.

둘째, 역할명확성이라는 상황적이고 환경적인 요인이 조직시민행동에 영향을 주는 요소임을 확인하였다. 관리자의 입장에서 부하 개개인의 동기를 정확히 파악하기는 힘들며 그러한 동기를 변화시키는 것은 어려운 일이다. 하지만 역할명확성은 관리자의 통제가 가능한 범위이며, 관리자에 따라 역할명확성이 높아지기도 낮아지기도 한다. 우리는 이러한 역할명확성이 개인의 동기 성향과 조직시민행동 간의 관계를 대부분 부(-)적으로 조절한다는 것을 이 연구의 결과를 통해 알 수 있었다. 이는 조직시민행동이 비 규정적

역할 외 행동(extra-role behaviors)이라는 성격 때문에 본인의 역할이나 임무가 지나치게 명확하면 부하가 재량을 발휘하거나 능동적으로 행동할 여지가 줄어들음을 의미한다. 반면 어느 정도의 적절한 모호성이 주어진다면 부하는 더 많은 일을 찾아서 하려 할 것이며, 조직에 도움이 되는 역할 외 행동인 조직시민행동을 더 많이 하게 된다는 것이다. 이러한 점을 고려해 볼 때 차후 조직시민행동에 관한 연구에서 역할명확성이 여러 다른 독립변수들과 상호작용하여 조직시민행동을 증가시키거나 감소시킬 수 있음을 예측할 수 있는 단초를 제공하였다고 할 수 있다.

셋째, 조직시민행동이 상사에 의해 측정되었느냐 부하에 의해 측정되었느냐에 따라 역할명확성의 조절효과가 조금은 다른 효과를 보인다는 점을 확인하였다. 상사는 부하의 행동을 평가하고 관찰함에 있어서 업무와 조직에 대한 것에 보다 많이 집중하기 때문에, 조직에 관련된 조직시민행동(OCBO)을 측정하고 평가하는데 보다 효과적인 측정방법이 될 수 있을 것이다. 반면 자신이 측정한 조직시민행동은 본인의 시험지를 자신이 스스로 채점하는 것과 같기 때문에 행동의 성과와 그 효과성이 중시되는 조직에 대한 조직시민행동보다, 본인의 마음과 의지를 단순히 행동으로 보여주는 것만으로 충분한 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)에 있어서 좀 더 효과적인 측정 방법이 될 수 있다는 점을 시사해 주고 있다.

3. 연구의 한계점 및 차후 연구 방향

본 연구에서는 앞서 서술하였던 의의와 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점이 존재한다. 우선 설문지 방법에서 오는 한계를 들 수 있을 것이다. 본 연구에서 조직시민행동과 개인적 동기와의 관계에 있어서 역할명확성의 조절효과를 분석할 때 일부 변수들이 부하에 의해서 측정되었다. 따라서 응답한 사람들 간에 이질성(heterogeneity)의 문제나 사회적으로 바람직해 보이는 방향으로 응답하는 문제(social desirability), 그리고 공통 방법오류(common method bias)와 동일원천 편파오류(same source bias)의 근원적 문제점을 지니고 있다고 볼 수 있다. 다음으로는 부하의 조직시민행동에 대한 측정 방법의 문제이다. 상사가 측정한 조직시민행동에는 부하의 개인적 동기가 유의미한 영향을 주지 않은 것으로 나타났지만 부하 자신이 측정한 조직시민행동에는 매우 높은 유의미한 상관관계를 나타내었다. 상사가 부하를 관찰할 수 있는 시간은 제한되어 있으며 부하는

상사에게 좋은 면만 보여주려 노력한다. 따라서 우리는 차후 연구에서 상사가 측정한 조직시민행동과 자신이 측정한 것, 동료, 부하가 측정한 것을 비교 분석하여 상관관계를 밝혀 조직시민행동을 가장 정확히 측정할 수 있는 방법이 무엇인가에 대한 논의가 필요할 것이다. 마지막으로 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)이기 때문에 인과관계를 살펴보는데 한계가 있을 수 있을 것이다.

이러한 한계점들을 극복하고 차후 연구에서는 역할명확성에 대한 보다 많은 연구가 이루어져야 할 것이다. 조직시민행동이 역할 외 행동이라는 것을 비취볼 때 역할이 모호하거나 명확할 때 조직시민행동에 많은 관련성을 보일 것이라는 점을 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 단순히 개인적 동기와 조직시민행동과의 관계에서 역할명확성의 조절효과를 살펴보았지만, 차후 연구에서는 조직시민행동에 영향을 주는 또 다른 선행요소들과의 관계에서도 역할명확성이 어떠한 작용을 하는지를 살펴보는 것은 매우 흥미 있는 연구가 될 것이다. 또 다른 연구 방향으로는 Rioux & Penner(2001)가 제시한 조직시민행동의 세 가지 동기를 보다 면밀히 분석해 보는 것이 될 수 있다. 조직관심 동기와 친사회적 동기, 인상관리 동기는 자발적 행동의 여러 동기(volunteerism motives) 중 자기보고식 측정을 통해 도출해낸 조직시민행동의 동기이다. 따라서 자기보고식으로 측정된(self-report) 조직시민행동이 아닌, 타인이 측정한 조직시민행동을 이용한 조직시민행동의 동기 도출의 필요성이 제기된다. 특히 인상관리 동기는 상사가 측정한 조직시민행동에서 부(-)적으로 작용하는 것을 일부 살펴볼 수 있었던 점을 고려한다면, 인상관리 동기가 과연 조직시민행동을 증가시키는지, 그렇게 증가된 조직시민행동을 진정한 조직시민행동으로 볼 수 있는지에 대해서도 많은 토의가 필요할 것이다.

결론적으로 이 논문의 연구결과는, 조직시민행동의 3가지 동기에 대한 이해의 폭을 넓힌 실증적 분석이었다고 할 수 있다. 또한 역할명확성이라는 상황적 요인을 조절변수로 도출해 낸 것은 큰 성과라 할 수 있을 것이다. 이러한 연구결과를 바탕으로 앞으로 조직시민행동을 연구하는 많은 연구자들에게 의미 있는 보탬이 되었으면 한다.

참 고 문 헌

- Allen, Rush, T. D., & Michael, C. 1998. The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247-260.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. 1992. Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53: 310-334.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, MD. L. 2005. Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48: 401-419.
- Bolino, M. C. 1999. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24: 82-98.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. 2006. The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 281-298.
- Borman, W. C. 1983. Implications of personality theory and research for the rating of work performance in organizations. In F. Landy & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Borman, W. C. 1987. Personal constructs, performance schemata, and Folk theories of subordinate effectiveness: Explorations in an Army officer sample. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40: 307-322.
- Byrne, D., & Clore, G. L. 1970. A reinforcement model of evaluative processes, Personality. *An International Journal*, 1: 103-128.
- Byrne, D. 1971. *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Eastman, K. K. 1994. In the eyes of the beholder: An attributional approach

- to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37: 1379-1391.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. 1985. Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70: 461-468.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. 2000. Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85: 822-828.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. 2002. Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied psychology*, 87: 808-815.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley and Sons. Inc.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. 1990. Impression management: A literature review and two component models. *Psychological Bulletin*, 107: 34-47.
- Linden, R. C., & Mitchell, T. R. 1988. Ingratiationary behaviors in organizational setting. *Academy of management Review*, 13: 572-587.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. 1974. The role of reward in the formation of positive interpersonal attitudes. *Foundations of Interpersonal Attraction*, 171-189.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity and determinants of managerial evaluations of salesperson performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1993. The impact of OCB

- on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57 (1): 70-80.
- Magazine, S. L., & Williams, L. J. 1996. A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's affective and continuance commitment scale. *Educational and Psychological Measurement*, 56: 241-250.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. A., & Hemingway, M. A. 2005. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90: 399-406.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions behaviors and managerial evaluations of employee performance. In G. R. and K. M. Rowland (Eds.), *Research*

in Personnel and Human Resources Management, 11: 1-40.

- Pulakos, E. D., & Wexley, K. N. 1983. The relationship among perceptual similarity, seeing and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 26: 129-139.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. 2001. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1306-1314.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. 1970. Role conflict and role ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- Singh, J. K., & Rhoads, G. K. 1991. Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28: 328-338.
- Smomech, A., & Drach-Zahavy, A. 2000. Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16: 649-659.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. 1995. Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80: 587-606.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. 2003. Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46: 97-105.
- Tsui, A. S., & Barry, B. 1986. Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29: 586-599.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. 2001. Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the roles of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86: 351-360.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. 1990. Influence tactics, affect, and exchange

quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487- 499.

Wayne, S. J., & Green, S. A. 1993. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46: 1431-1440.

Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. 1991. The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48: 70-88.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17: 601-617.

Yun, S. H., Takeuchi, R., & Liu, W. 2007. Employee self-enhancement motives and job performance behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92: 745-756.

Motives of Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effects of Role Clarity

Gukdo Byun*

Soojin Lee**

Seokyoung Kim**

Seokhwa Yun***

ABSTRACT

Many researchers have given more attention to the motives of OCB and the moderating effects in this relationship. Therefore, this study investigates the relations of personal motives and supervisor evaluating subordinate's OCB. In addition, we examine the moderating effects of role clarity in this relationship. The result from a sample of 156 army company commander-platoon leader dyad showed that role clarity moderated the effects of organizational concern motives and prosocial motives on supervisor evaluating subordinate's OCB. This research has theoretical and practical implications. First, our results suggested that the personal motives positively effect on not only subordinate's self evaluating OCB but also supervisor evaluating subordinate's OCB. It also means that we overcame the limitation of Rioux & Pene(2001)'s research about the subordinate's self-report OCB and personal motives. In addition, this research demonstrated that OCB was influenced by the interaction of subordinate's perception of role clarity and their personal motives.

* Master, College of Business Administration, Seoul National University

** Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

*** Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University