

## 조직시민행동과 집단성과

백 유 성\*  
김 종 우\*\*

〈 목 차 〉

I. 서론	IV. 분석결과
II. 이론적 배경 및 연구가설	V. 결론
III. 연구방법	

### I. 서론

Katz(1964: 132)가 "공식적으로 규정된 청사진에만 의존하는 조직은 쉽게 와해될 수 있는 사회적 시스템"이라고 지적한 후, 많은 학자들이 공식적으로 요구되거나 규정된 것은 아니지만 구성원의 의지에 따라 자발적으로 조직에 도움을 주는 역할의 행동이 왕성하게 일어나는 조직이 그 기능을 보다 효과적으로 수행한다는 주장을 받아들이고 있다. 역할의 행동에 관한 대표적 개념인 Organ(1988)이 제안한 조직시민행동은 그 개념적 속성과 차원을 비교적 명확하게 규정하고 있고 여러 학자들에 의해 받아들여지고 있다 [송경수, 최만기, 박봉규, 1995; 한정화, 홍길표와 김영수, 1999; Deluga, 1994; Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, Ahearence, & MacKenzie, 1997].

기업경영환경이 빠르게 변화하기 때문에 과거처럼 조직에 의해 구성원들의 업무를 미리 규정해 놓고 규정된 행동만을 요구할 경우, 비록 과업수행결과를 표준화시킬 수는 있지만, 환경이 변화할 때마다 구성원들의 업무수행 규정을 다시 점검하여야 한다. 구성원들의 행동을 규정하는 '공식화' 등과 같은 조직구조는 구성원들의 행동을 환경의 변화에 적절하게 조화시키기 어렵다. 왜냐하면 경영자들이 환경의 변화를 정확하게 감지할 수

\* 동양대학교 경영관광학부 교수

\*\* 동양대학교 겸임교수, 경영학박사

있는 능력이 부족하거나, 환경변화를 감지하였다 할지라도 조직변화가 가져올 혼란이나 이해관계 때문에 변화를 시도하지 못하거나, 그리고 특정기업이 과거 변화해온 경로에서 벗어나지 못하는 경로의존성 등과 같은 이유로 인해 일정 기간동안은 환경과의 부조화 상태가 유지된다(김인수, 1999: 464). 따라서 환경과 조직구조의 부조화 상태가 존재하는 일정 기간동안 조직은 비효과적으로 움직일 것이다. 이때 구성원들의 조직시민행동은 조직의 와해를 방지하고 목표달성에 기여할 것이다.

조직경쟁력의 핵심원천은 인간이며, 조직구성원들의 조직시민행동은 경쟁우위를 창출하고 유지하는(예를 들면, 대고객 업무담당자가 공식중이라도 동료들에 의해 대고객 활동을 신속하게 실시할 수 있음) 중요한 원천 중 하나로 간주되고 있다(Paine & Organ, 2000). 이러한 주장은 조직시민행동이 개별 구성원의 이직과 성과, 재무자원이나 인적자원의 효과적 활용, 예측 불가능한 다양한 상황에서 조직이 요구하는 유연성 제공, 집단성과, 조직성과 등과 같은 변수들과의 관계에 관한 실증연구(Chen, Hui & Sego, 1998; Karambayya, 1989; Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Podsakoff, et. al., 1997; Podsakoff, Mackenzie, & Hui, 1993; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Skarlicky & Latham, 1996)들에 의해 뒷받침되고 있다.

또한 조직시민행동에 대한 관심이 증가하면서, 여러 연구를 통해 성격, 교육수준, 직무만족, 조직몰입, 리더의 지원, 리더의 통제방법 및 리더-구성원 교환관계 등과 같은 변수들이 조직시민행동에 대해 유의한 설명력을 갖는 것으로 확인되었다(김남현, 김종우, 이지우, 2003; Anderson & Williams, 1996; Bateman & Organ, 1983; Deluga, 1994; Morrison, 1994; Niehoff & Moorman, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Organ, 1994; Scholl, 1981; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Shore & Wayne, 1993; Smith, Organ, & Near, 1983; Wayne, Shore, & Liden, 1997; Williams & Anderson, 1991; Witt, 1991).

이런 연구들을 통해 조직시민행동의 선행요인과 결정과정에 대한 우리들의 이해가 증진되었지만 조직시민행동의 결과에 대해서는 아직 충분한 연구가 이루어지지 못한 실정이다. 그리고 대부분의 연구에서는 조직시민행동을 개인수준에서 분석·고찰하였고, 집단수준이나 조직수준에서 분석한 연구(Karambayya, 1989; Podsakoff, et. al., 1997)는 희소하기 때문에 연구결과를 여러 분석수준으로 일반화하는데 어려움을 갖고 있다. 최만기와 박오수(1993)는 1960년부터 1991년까지 국내에서 발간된 전문학술지

에 게재된 조직행동분야의 논문 667편을 분석한 결과, 내용 면에서 집단행동에 관한 연구는 12%, 분석수준에서 집단을 분석수준으로 하는 논문은 단지 3.6%에 그쳐 조직행동연구에 있어 개인수준, 집단수준, 조직수준에 관한 연구의 불균등이 심하다고 하였다. 또한 이들은 향후 조직행동연구들이 보다 폭넓은 주제에 관심을 갖고, 다양한 방법으로 자료를 수집하고, 여러 수준에서 분석함으로써 개별 연구자들의 연구가 개성과 독특성이 발휘되어 연구의 차별화가 이루어져야 한다고 하였다. 비록 조직시민행동 연구가 최근에 각광을 받고 있지만, 그 분석수준(level of analysis)과 측정수준(level of measurement)에 있어 개인수준이라는 비교적 획일적인 방법에 머무르고 있다. 따라서 조직시민행동을 집단수준과 같이 다른 분석수준에서 측정·분석하여, 집단성과와 맺고 있는 관계를 살펴볼 필요가 있다.

집단수준에서 조직시민행동과 집단성과간의 관계를 살펴본 Karambayya(1989)는 12개 조직의 사무직 및 전문직 종업원들로 구성된 집단을(Podsakoff, et. al., 1997: 262), Podsakoff 등(1997)은 제지공장의 40개 작업집단(구성원=218명)을 대상으로 실증연구를 실시하였다. 이들의 연구대상은 한정된 범위의 집단을 분석대상으로 삼음으로 연구의 일반화와 관련된 한계를 갖고 있다. 따라서 본 연구에서는 여러 조직에 속한 다양한 속성을 갖는 집단을 대상으로 조직시민행동과 집단성과간의 관계를 검정함으로써 연구의 일반화에 기여하고자 한다.

Rousseau(1985)는 조직행동의 많은 연구들이 수준(level)에 체계적인 관심을 기울이지 않아 혼란을 겪는다고 주장했다. 즉, 관심을 두고 있는 현상이 실제 일어나고 있는 수준, 그런 현상이 관찰되고 있는 수준, 그리고 자료가 처리되고 검정이 이루어지는 수준 등이 서로 일치하지 않는 경우 혼란이 발생하기 때문에 조직행동연구에서는 수준에 관한 관심이 필요하다는 것이다(이지우, 1995). 준거수준(level of reference)은 연구자들이 관심을 갖고 초점을 맞추는 구성단위(focal unit)와 관련된 수준으로 분석수준(level of analysis)과 측정수준(level of measurement)으로 구분된다. 분석수준은 제기된 주장을 검정하기 위해 관찰된 자료가 통계적으로 분석되는 수준을 의미하며, 측정수준은 자료가 관찰되고 있는 수준(예를 들면, 개인들의 반응을 통해 측정되는지 아니면 경영자의 평가에 의해 측정되는지)을 의미한다[Rousseau, 1985: 4, 이지우, 1995: 13-14]. 조직시민행동, 조직몰입, 팀몰입 등과 같은 변수들은 응답자들이 사회적 바람직성에 입각해 응답함으로써 과잉평가 될 가능성이 매우 높다. 이러한 문제를 해

결하기 위해서는 동일 현상을 측정함에 있어 자신의 행위에 대한 견해가 아니라, 관련 정보를 구성원들의 상급자 등과 같은 다른 원천으로부터 획득해야한다는 주장이 설득력을 갖게 된다.

준거수준이 개인수준인 조직시민행동 연구의 경우, 조직시민행동에 대한 구성원들의 응답결과가 과잉평가 될 가능성이 높기 때문에 대부분의 연구(Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Konovsky, 1989; Shore & Wayne, 1993)에서 상사로부터 자료를 수집하고 있다. 준거수준이 집단인 경우(집단에 초점을 맞추고 자료의 분석이 이루어지는 연구), 조직시민행동은 자신의 조직시민행동에 대한 응답자의 지각정도, 동료들의 조직시민행동에 대한 응답자의 지각정도, 집단책임자가 구성원들을 평가한 정도를 측정하여 합산하거나, 부하구성원들 전체의 조직시민행동에 관한 집단책임자의 지각정도를 통해 측정이 가능하다. 조직시민행동과 집단성과 사이의 관계를 살펴본 Podsakoff 등(1997)은 조직시민행동을 측정할 때 구성원들의 응답에 기초한 설문지 반응을 합산하고 집단성과와의 관계를 살펴보았다. 이들 연구에서는 집단성과를 객관적 지표로 측정하였기 때문에 구성원들의 반응을 합산해 그 관계를 살펴보아도 측정수준과 관련된 문제가 그리 심각하지 않을 것이다. 그러나 집단성과에 관한 객관적 측정이 어려워 부득이 주관적 성과지표를 사용하는 연구에서는 무엇에 관한 누구의 평가가 조직시민행동이나 성과를 평가하는데 사용되는지에 따라 다른 연구 결과가 도출될 가능성이 높다고 하겠다. 다시 말해 조직시민행동과 집단성과 사이의 관계를 각 변수들에 대한 관찰자와 관찰대상을 일치시켜 살펴봄으로써 측정수준으로 인한 변수들간의 혼란한 관계를 해결할 수 있다.

지금까지 살펴본 내용을 요약하면, 첫째, 조직시민행동의 결과변수에 관한 연구가 선행요인에 관한 연구보다 매우 적다. 둘째, 측정수준과 분석수준에서 개인수준의 연구가 압도적으로 많고 집단수준의 연구는 극히 희소하다. 셋째, 조직시민행동에 대한 질문에 응답할 때 사회적 바람직성을 추구하는 경향이 매우 높다는 점을 감안할 때 관찰대상과 관찰자를 누구로 할 것인가는 연구결과에 큰 영향을 줄 수 있다. 마지막으로, 집단이나 조직수준에서 조직시민행동에 관한 연구가 부족하고 이로 인해 여러 산업영역의 다양한 집단을 대상으로 한 연구모형의 일반화가 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 집단에 초점을 두고, 조직시민행동을 다차원으로 파악한 후, 다양한 측정수준별로 조직시민행동의 하위차원이 집단성과에 주는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 위해 여러 조직에

속한 다양한 집단의 책임자와 구성원들로부터 독립적으로 자료를 수집한 후, 집단수준에서 설정된 연구모형과 가설을 검증하였다. 요컨대, 집단수준에서 측정수준을 고려하여 조직시민행동의 하위차원인 이타주의 행동, 스포츠맨십 및 자발적 참여가 집단성과에 주는 영향을 살펴보려는 것이 본 연구의 목적이다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

조직에 의해 공식적으로 요구되는 행동은 아니지만 조직의 원활한 기능에 기여하는 구성원들의 자발적 행동으로 정의되는 조직시민행동은 역할외 행동을 나타내는 대표적 개념이다(Organ, 1988). Organ(1988)은 조직시민행동을 이타주의 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의바른 행동(courtesy) 및 자발적 참여(civic virtue)로 분류하였는데 조직시민행동의 구성요소와 관련된 연구들 중에서 가장 포괄적이며, 조직시민행동의 개념적 속성과 테두리를 잘 규정하고 있는 것으로 평가받고 있고, 많은 학자들의 연구에서 사용되고 있다(송경수 등, 1995; 한정화 등, 1999; Deluga, 1994; Farh, Eerley & Lin, 1997; Konovsky & Pugh, 1994; Menguc, 2000; Morrison, 1994; Niehoff & Moorman, 1993). 이타주의 행동이란 조직 내 업무나 문제와 관련하여 타인을 돕는 자발적 행동을 의미하고, 동료 업무량이 많을 경우 도움을 주거나 결근한 동료의 일을 처리해 주는 행동이 그 예가 될 수 있다. 양심적 행동은 구성원이 출근, 규칙 준수, 규제, 휴식 등에 있어서 최소한의 요구 사항을 지키며 추가적인 노력을 기울이는 자유재량적 행동이다. 휴식시간을 초과하지 않거나, 근무시간 중에 잡담을 하지 않는 것과 같은 행동이 여기에 포함된다. 스포츠맨십이란 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 참고 견디려는 의지이고, 예의바른 행동은 다른 구성원들에게 영향을 주는 문제들을 사전에 준비하고 예방하는 자유재량적 행동으로 타인의 권리를 침해하지 않거나, 자신의 행동이 타인에게 주는 영향을 고려하는 것 등이 그 예가 될 수 있다. 마지막으로 자발적 참여는 조직 내 활동에 책임의식을 갖고 참여하는 행동으로, 직장발전에 도움이 되는 제안을 하거나, 비강제적이지만 중요하다고 생각되는 모임에 자발적으로 참여하는 행동 등이 포함된다.

조직시민행동을 파악함에 있어 학자들은 연구목적에 따라 단일차원으로 파악하거나 다

차원으로 파악한다. 다른 변수들과 조직시민행동 사이의 관계를 검증하기 위한 연구들[Anderson & Williams, 1996; O'Reilly & Chatman, 1986; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Settoon, et. al., 1996; Wayne, et. a., 1997; Witt, 1991]은 다차원적인 관점에서 조직시민행동을 바라보지 않고 단일 차원에서 파악하고 있다는 한계를 갖고 있다. 조직시민행동과 같이 여러 차원으로 이루어진 개념을 마치 하나의 차원으로 구성된 개념으로 파악할 경우 변수들간의 관계에 관한 일관성 있는 연구결과가 누적되지 않을 가능성이 있기 때문에 조직시민행동 연구는 다차원적 관점에서 진행되는 것이 합당하다[송경수 등, 1995; 한정화 등, 1999; Deluga, 1994; Farh et. al., 1997; Konovsky & Pugh, 1994; Menguc, 2000; Morrison, 1994; Niehoff & Moorman, 1993].

Organ(1988, 1990)은 조직시민행동을 이타주의 행동, 예의바른 행동, 격려(cheerleading), 우호적 분위기조성(peacekeeping), 양심적 행동, 스포츠맨십, 및 자발적 참여 차원으로 분류하고 있지만, 최근의 실증연구들[Mackenzie et. al., 1993; Podsakoff & Mackenzie, 1994]을 검토하면 이타주의 행동, 예의바른 행동, 격려, 우호적 분위기조성에 대한 응답들에서 뚜렷한 구별이 어렵고, 도와주기(helping behavior)라는 하나의 구성개념으로 파악된다[Podsakoff, et. al., 1997: 263]. Podsakoff 등(1997)은 이타주의 행동, 예의바른 행동, 우호적 분위기조성은 과업과 관련된 문제 발생을 예방하거나 다른 사람을 도와주고, 격려(cheerleading)는 실의에 찬 동료들 돕는다는 공통적 속성을 가지기 때문에 도와주기라는 개념은 이타주의 행동, 예의바른 행동, 격려, 우호적 분위기조성이라는 구성개념의 고차(2차) 구성개념으로 파악해야 한다고 주장하였다. 본 연구에서는 Menguc(2002) 및 Podsakoff 등(1997)이 조직시민행동을 도와주기, 스포츠맨십 및 자발적 참여로 분류한 견해를 받아 들었다. 그렇지만 조직시민행동을 단일 차원(이타주의 행동)이나 두 차원(이타주의 행동-순응 등)에서 살펴본 연구들에서 이타주의 행동이 많이 사용되고 있고, 이타주의 행동이 도와주기라는 구성개념의 대표적 개념인 관계로 본 연구에서는 조직시민행동의 차원을 이타주의 행동, 스포츠맨십 및 자발적 참여로 파악하였다.

조직시민행동은 급변하는 환경에서 내적 효율성은 물론 조직의 유연성을 향상시키기 위해 반드시 필요하며[Skarlicky & Latham, 1996], 기업이 보유한 희소한 자원의 효율적 배분을 가능하게 한다[Podsakoff, et. al., 1993]. 조직시민행동과 조직성과 사

이의 정(+ )적 관계는 다수의 실증연구(Chen, Hui & Seago, 1998; Karambayya, 1989; Mackenzie, et. al., 1993; Podsakoff, et. al., 1997; Podsakoff, et. al., 1993; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Skarlicky & Latham, 1996 등)들에 의해 입증되었다. Podsakoff 등(1997: 263-264)은 다양한 학자들의 주장과 실증결과들을 근거로, 조직시민행동들은 1) 조직의 기능유지와 자원절약을 위한 노력을 감소시키고, 2) 자원을 보다 생산적인 목적으로 사용하게 하며, 3) 동료나 관리자들의 생산성을 향상시키고, 4) 팀 구성원들과 작업집단의 조정활동을 효과적으로 수행하며, 5) 양질의 근무여건을 형성하여 유능한 인재의 확보 및 유지를 통해 조직의 능력을 향상시키기 때문에 조직성과를 향상시킨다고 요약하고 있다. 따라서 집단수준에서 조직시민행동은 집단성과와 정(+ )적 관계에 있음을 예측할 수 있다.

가설: 조직시민행동이 활발하게 일어나는 집단일수록 성과가 높을 것이다.

이타주의 행동의 정도가 높은 집단일수록 집단성과는 높을 것이다. 이타주의 행동은 일이 많은 동료를 돕고, 결근자의 일을 챙기고, 동료가 업무와 관련된 문제를 해결하도록 도와주고, 신입자를 도와주는 행동으로 구성된다. 동료들간에 헌신적 상호 도움은 구성원들간의 신뢰를 증진하고, 협력을 끌어내며, 팀워크를 향상시킨다. 그 결과 유능한 인재를 해당 집단에 계속 유지시킬 수 있고, 집단 내의 조정비용을 감소시키며, 동료들의 생산성을 향상시켜 집단성과를 증진시킬 것이다. 동료들이 결근하였을 경우 그 일을 챙기지 않으면 결근자가 수행하는 일의 고객이 기업 내부에 있든 외부에 있든 고객의 불만을 야기하게 되며 그 결과 내부고객(결근자의 일 수행결과를 바탕으로 업무를 처리하는 사람)의 업무처리는 지연되고, 외부고객들의 불평·불만이 증진되어 고객들은 이탈하게 된다. 동료들이 업무와 관련된 문제에 봉착했을 때 도와주면 도움을 받은 사람은 상호호혜성의 원칙에 따라 신세를 갚으려 할 것이고, 그 결과 집단의 분위기가 좋아지며 이는 집단의 성과를 향상시킬 것이다. 신입자를 도와주는 행동을 즐겨하는 숙련된 신입자는 신입자에게 자신의 경험이나 노하우 등을 전달함으로써 신입자의 조직사회화를 돕고, 기업의 교육훈련비용을 감소시키며, 아울러 해당 인력을 조기전력화 하는 등의 역할을 통해 집단이나 기업성과에 기여한다. Podsakoff 등(1997)은 제지공장의 40개 작업집단을 대상으로 도와주기 행동과 생산량간의 관계를 실증하였다. 위에서 살펴본 논리적

근거와 실증결과를 바탕으로 이타주의 행동과 집단성과간의 관계에 관한 가설을 설정하였다.

가설 1: 이타주의 행동이 많이 일어나는 집단일수록 성과가 높을 것이다.

본 연구에서는 스포츠맨십과 집단성과 사이에 정(+)적 관계가 있을 것으로 기대하였다. 동료들간에 사소한 문제로 불평·불만 하느라고 시간을 소비하면 개인성과가 줄어드는 것은 물론이고, 집단의 분위기가 나빠져 유능한 인재들이 이탈하며, 사소한 문제의 대상이 개별구성원에 관한 것이라면 해당 구성원의 사기를 저하시켜 생산성을 떨어뜨리고, 팀워크를 해쳐 집단 내의 조정비용을 증가시키며 그 결과 집단의 성과를 떨어뜨린다. 사소한 문제를 확대하는 경향이 높은 집단에서는 문제 해결을 위해 집단구성원들이 모여 빈번한 회의를 하게 되는데 이는 집단 책임자는 물론 구성원들의 근무시간을 줄여 성과 저하를 가져오게 된다. 특정 개인이 동료들에게 이직을 하고 싶다고 자주 이야기할 경우 자신의 이직의사가 증가됨은 물론 동료들조차 현 직장의 부정적 측면을 확대 해석하게되고 나아가 조직이나 집단에 대한 애착을 감소시켜 집단성과에 부(-)적 영향을 미칠 것이다. 이런 주장은 Podsakoff 등(1997)에 의해 입증되었다. 이런 논거와 선행연구를 통해 스포츠맨십이 높은 집단일수록 성과가 높을 것이라는 사실을 예측할 수 있다.

가설 2: 스포츠맨십이 높은 집단일수록 집단의 성과는 높을 것이다.

변화에 뒤처지지 않고 발맞추려는 노력, 회사이미지 향상과 관련한 일에 대한 적극적 참여로 측정된 자발적 참여의 정도는 집단성과와 정(+)적 관계를 가질 것으로 기대된다. 왜냐하면, 극심한 환경변화로 조직활동과 관련된 다양한 영역에서 변화를 시도해야 하는데 아무리 뛰어난 혁신기법이라 할지라도 사람들이 수용하지 않는다면 그 효과는 미비하며 변화를 위해 동원된 제반 자원을 낭비하게 되는 반면, 구성원들이 적극적으로 변화에 동참할 경우 그 효과는 증대되기 때문이다. 회사일과 관련된 모임에 자발적으로 참여함으로써 구성원들과 집단의 활동을 조정하기가 용이하고, 기업활동과 관련된 다양한 지식과 정보를 수집하여 다른 동료들에게 전달하고 공유하는 등을 통해 구성원들의 역량을 증가시켜 작업방법의 개선 등이 가능하다. 또한 구성원들의 자발적 참여를 통해 선한



기업이라는 이미지를 구축할 경우, 구성원들의 회사에 대한 애착이 증가되고 그 결과 작업활동에서 불량률의 감소를 가져오며, 고객들은 선한 기업의 재화 및 서비스를 선호하기 때문에 높은 고객 충성도를 끌어낼 수 있고, 장기적으로는 높은 수준의 시장점유율을 확보할 수 있다. 따라서 자발적 참여는 집단이나 조직성과와 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 3: 자발적 행동이 높은 집단일수록 성과가 높을 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료의 수집, 분석절차 및 특성

본 연구는 여러 산업에 속한 다양한 집단을 분석대상으로 삼고 있다. 대규모 조직(병원, 공공조직, 제조업 및 금융기관)에 있는 다양한 부서와 소규모 집단(2금융권의 단위 지점-새마을 금고 및 신용협동조합, 소규모 무역회사 및 미용실)을 대상으로 필요한 자료를 설문지를 통해 수집하였다. 조사는 2002년 10월 1일부터 10월 15일까지 15일간에 걸쳐 각 집단의 책임자(부서장 또는 사장)와 집단의 구성원들을 대상으로 개별업체를 방문하여 실시하였다. 집단 책임자용 400여부와 구성원용 1,870부의 설문지를 배포하였고 그 중 집단 책임자용 220부와 구성원용 748부가 회수되었다. 불성실한 응답을 제외하면 집단 책임자용과 구성원용이 각각 208부와 706부이다.

본 연구의 분석수준은 집단이다. 조직시민행동과 집단성과를 측정하기 위해 구성원들의 주관적 의견을 파악한 후 이를 합산하였다. 이때, 개인적 점수를 집단단위로 합산하기 위해서는 지각적 동의(perceptual agreement)를 조사하여 합산할 수 있는지를 파악하여야 한다. 그 대표적인 방법이 평가자간 신뢰도와 동의도를 파악하는 것이다(차종석, 김영배, 1994; Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). 본 연구에서는 평가자들이 평가대상에 대해 얼마나 같은 평가를 하는지를 의미하는 평가자간 동의도를 살펴보기 위해 가장 합리적이라 평가받고 있는(차종석, 김영배, 1994)  $r_{wg}$  지표를 사용하였다. 그 결과 208개 집단 중 14개 집단의 평가자간 동의도가 낮아 해당 집단을 제외하고 나머지 194개 집단의 집단 책임자용 설문지와 해당집단의 구성원용 설문지 656부를 최종

분석에 사용하였다.

최종 분석에 사용된 자료의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 각 집단이 속한 조직규모에 따른 분포를 살펴보면, 대규모 조직내의 집단이 98개로 50.5%를, 소규모 단위집단이 49.5%(96개)를 차지하고 있다. 집단규모는 평균 8.8명으로, 5명에서 6명으로 구성된 집단이 55개(28.4%), 7명에서 10명으로 구성된 집단이 41개(21.1%), 11명 이상이 38개(19.6%), 4명 이하가 35개(18%), 무응답이 25개(12.9%)를 차지하고 있다. 각 집단이 속한 업종별 분포를 살펴보면, 금융기관이 43개(22.2%), 무역회사 36개(18.6%), 미용실 35개(18.0%), 공공조직 29개(14.9%), 병원 27개(13.9%), 제조업체 24개(12.4%) 순으로 나타났다.

설문에 응답한 집단 책임자들의 인구 통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 집단 책임자의 성별분포를 살펴보면 남성이 163명(84.0%), 여성이 29명(14.9%)으로 나타났다. 결혼여부를 살펴보면 기혼자가 172명(88.7%), 미혼자가 15명(7.7%)이다. 집단 책임자들의 근속년수는 평균 12.8년이었으며 구체적으로 5년에서 10년 근속자가 56명(28.9%), 5년 이하 근속자가 44명(22.7%), 16년에서 20년 근속자가 38명(19.6%), 21년 이상 근속자가 31명(15.9%), 11년에서 15년 근속자가 23명(11.9%), 무응답이 2명(1.0%) 순으로 나타났다. 평균연령은 42.4세였으며 41세에서 50세까지가 94명(48.5%)이며, 31세에서 40세까지가 70명(36.0%)이고, 51세 이상이 21명(10.8%), 30세 이하가 8명(4.1%)인 것으로 나타났고, 학력과 직급을 살펴보면 다음과 같다. 응답자중 65명(33.5%)이 대졸인 것으로, 전문대졸이 62명(31.9%), 고졸이하가 44명(22.7%), 대학원졸업이 22명(11.4%)이며, 직급별 분포를 살펴보면 과장급이 74명(38.1%), 부장·이사급이 57명(29.4%), 대표이사가 51명(26.3%) 순으로 나타났다.

설문에 응답한 집단 구성원들의 인구통계적 특성을 살펴보면 남성이 372명(56.7%), 여성이 273명(41.6%)을 차지하고있고, 결혼여부를 살펴보면 기혼자가 328명(50.0%), 미혼자가 285명(43.5%)으로 나타났다. 구성원들의 평균 근속년수는 6.68년이었으며 5년 이하 근속자가 366명으로 전체의 55.8%를 차지하였고, 5년에서 10년 근속자가 120명(18.3%), 11년에서 15년 근속자가 64명(9.8%), 16년에서 20년 근속자가 53명(8.1%), 21년 이상 근속자가 15명(2.3%) 순으로 나타났다. 평균 연령은 31.8세이며 30세 이하가 294명(44.8%)으로 가장 많은 분포를 차지하였고, 31세에서 40세까지가 259명(39.5%), 41세 이상이 75명(11.4%)인 것으로 나타났다. 학력과 직급을 살

해보면 학력의 경우 응답자중 251명(38.3%)이 전문대졸인 것으로, 대졸이 207명(31.6%), 고졸이하가 153명(23.3%), 대학원졸업이 27명(4.1%)이며, 직급별 분포를 살펴보면 사원급이 417명(63.5%), 대리급이 123명(18.8%), 과장급이 82명(12.5%) 순으로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

본 연구에서는 자료의 처리와 검정을 집단 수준(level of analysis)에서 실시하였고, 조직시민행동과 집단성과라는 현상은 관찰대상과 관찰자가 누구냐에 따라 각각의 측정수준(level of measurement)에서 측정하였다. 조직시민행동의 측정을 구체적으로 살펴보면, 첫째, 집단구성원이 자신의 조직시민행동에 대해 응답하도록 하였고(예: 나는 일이 많은 동료들 기꺼이 도와준다), 둘째, 집단구성원으로 하여금 동료들의 조직시민행동에 대해 평가하도록 하였고(예: 우리 부서(팀)원들은 일이 많은 동료들 기꺼이 도와준다), 마지막으로 집단책임자들로 하여금 집단구성원들의 조직시민행동을 전체적으로 파악하도록 하였다(예, 우리 부서(팀)원들은 일이 많은 동료들 기꺼이 도와준다). 집단성과는 집단구성원들과 집단책임자로부터 독립적으로 평가되었다.

### 1) 조직시민행동

본 연구에서는 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 차원 중 이타주의 행동, 스포츠맨십, 자발적 참여의 세 가지 차원을 Niehoff와 Moorman(1993)이 사용한 설문문항을 갖고 Likert유형의 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 이타주의 행동은 일이 많은 동료의 일을 돕는 정도, 결근한 사람의 일을 돕는 정도 등 4문항, 스포츠맨십은 문제를 확대시키는 정도(역서술), 사소한 문제에 불평·불만을 하며 시간을 보내는 정도(역서술) 등 4문항, 자발적 참여는 회사일과 관련된 모임에 참여하는 정도, 회사의 발전적 변화에 발맞추려 노력하는 정도 등 4문항이 측정에 사용되었다.

### 2) 집단성과

집단성과는 구성원들과 집단 책임자 각각이 부서 업무의 질, 업무시간을 낭비하지 않는 정도, 효율적 업무수행정도, 돌발적인 문제의 효과적 수행정도, 혼란스런 상황에 적

절히 대처하는 정도, 업무와 관련된 기술변화나 혁신에 효과적으로 대응하는 정도, 해야 할 일을 제대로 하는 정도를 독립적으로 평가하였다. 이의 측정을 위해 이상호(1995)와 이지우(1995)가 사용한 항목들 중에서 중복되는 것을 제외하고 7개 문항을 사용하여 7점 척도로 측정하였다.

### 3. 연구모형

본 연구에서는 집단에 초점을 두고 측정수준(level of measurement)에 따라 세 개의 연구모형과 각각의 가설을 제시한 후 공분산구조분석을 실시하여 검정하였다. 연구 1에서는 구성원이 자신들의 이타주의 행동, 스포츠맨십 및 자발적 참여에 대한 지각과 자신이 지각한 집단성과 사의의 관계를, 연구 2에서는 구성원이 인식한 동료들의 이타주의 행동, 스포츠맨십 및 자발적 참여와 자신이 인지한 집단성과 사의의 관계를, 마지막으로 연구 3에서는 집단책임자가 인식한 구성원들의 이타주의 행동, 스포츠맨십 및 자발적 참여와 집단성과 사이의 관계를 확인하였다.

### 4. 측정의 타당도 및 신뢰도 분석

#### 1) 연구 1: 측정의 타당도 및 신뢰도 분석

연구 1의 측정 타당도를 검정하기 위해 이타주의 행동, 스포츠맨십, 자발적 참여 및 집단성과의 측정을 위해 사용된 측정항목 19문항을 대상으로 확인요인분석을 실시하였다. 그 결과 모든 항목들이 의도한 구성개념들에 적재되었다. 확인요인분석모형의 적합도( $\chi^2=344.32$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ;  $RMR=0.029$ ;  $GFI=0.843$ ;  $NFI=0.881$ ;  $CFI=0.927$ )는  $RMR=0.05$  이하,  $GFI=0.9$  이상,  $NFI=0.9$  이상,  $CFI=0.9$  이상의 일반적인 기준과 비교할 때,  $RMR$ 과  $CFI$ 는 기준치를 충족시키고,  $\chi^2$ 에 대한  $p$  값은 기준을 충족시키지 못하고,  $GFI$  값과  $NFI$  값은 각각 기준치에 근접하고 있다. 따라서 모수들간의 관계를 추정하는데는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 또한 각 모수들은 <표 1>에 나타나 있듯이 각각의 구성개념에 유의하게 적재되었고, 이런 결과는 측정의 타당도를 뒷받침하고 있다.

〈표 1〉 확인요인분석 결과: 구성원 자신에 대한 지각(연구 1)

경 로	추정치	표준 오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동1 ← 이타주의 행동	1.00				0.73
이타주의 행동2 ← 이타주의 행동	1.13	0.12	<b>9.48</b>	<b>0.00</b>	0.73
이타주의 행동3 ← 이타주의 행동	1.24	0.12	<b>10.82</b>	<b>0.00</b>	0.84
이타주의 행동4 ← 이타주의 행동	1.06	0.11	<b>9.83</b>	<b>0.00</b>	0.76
스포츠맨십4 ← 스포츠맨십	1.00				0.86
스포츠맨십3 ← 스포츠맨십	0.95	0.07	<b>14.47</b>	<b>0.00</b>	0.83
스포츠맨십2 ← 스포츠맨십	1.05	0.06	<b>17.09</b>	<b>0.00</b>	0.92
스포츠맨십1 ← 스포츠맨십	0.92	0.06	<b>15.34</b>	<b>0.00</b>	0.86
자발적 참여4 ← 자발적 참여	1.00				0.88
자발적 참여3 ← 자발적 참여	1.03	0.07	<b>14.31</b>	<b>0.00</b>	0.82
자발적 참여2 ← 자발적 참여	1.02	0.06	<b>15.78</b>	<b>0.00</b>	0.87
자발적 참여1 ← 자발적 참여	0.72	0.06	<b>11.19</b>	<b>0.00</b>	0.70
집단성과1 ← 집단성과	1.00				0.84
집단성과2 ← 집단성과	0.93	0.07	<b>13.92</b>	<b>0.00</b>	0.82
집단성과3 ← 집단성과	0.94	0.06	<b>15.14</b>	<b>0.00</b>	0.86
집단성과4 ← 집단성과	0.90	0.06	<b>14.16</b>	<b>0.00</b>	0.83
집단성과5 ← 집단성과	0.89	0.07	<b>12.96</b>	<b>0.00</b>	0.78
집단성과6 ← 집단성과	0.92	0.06	<b>14.28</b>	<b>0.00</b>	0.83
집단성과7 ← 집단성과	0.85	0.07	<b>12.60</b>	<b>0.00</b>	0.77

1: fixed parameter,  $n=194$ ,

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=344.32$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ; RMR=0.029;

GFI=0.843; NFI=0.881; CFI=0.927.

측정의 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach  $\alpha$ 값을 살펴본 결과, 이타주의 행동이 0.848, 스포츠맨십이 0.922, 자발적 참여가 0.883, 집단성과가 0.933으로 나타나 측정의 신뢰도가 높은 것으로 확인되었다.

## 2) 연구 2: 측정의 타당도 및 신뢰도 분석

연구 2에서 측정의 타당도를 살펴보기 위해 연구 1과 마찬가지로 이타주의 행동, 스포

츠맨십, 자발적 참여, 집단성과의 측정에 사용된 19문항을 대상으로 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석모형의 적합도( $\chi^2=343.60$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ;  $RMR=0.024$ ;  $GFI=0.840$ ;  $NFI=0.897$ ;  $CFI=0.937$ )는 양호한 것으로 나타났고, 각 모수들은 <표 2>에 나타나듯 의도한 구성개념에 각각 유의하게 적재되었다. 이를 통해 측정의 타당성을 검정할 수 있었다.

측정 문항들을 대상으로 Cronbach  $\alpha$ 값을 살펴보면, 이타주의 행동이 0.890, 스포츠맨십이 0.943, 자발적 참여가 0.895, 집단성과가 0.933으로 연구의 측정이 충분한 신뢰도를 갖춘 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 확인요인분석 결과: 동료들의 지각(연구 2)

경로	추정치	표준오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동1 ← 이타주의 행동	1.00				0.86
이타주의 행동2 ← 이타주의 행동	0.94	0.07	14.51	0.00	0.83
이타주의 행동3 ← 이타주의 행동	0.94	0.06	17.03	0.00	0.91
이타주의 행동4 ← 이타주의 행동	0.69	0.06	11.21	0.00	0.70
스포츠맨십4 ← 스포츠맨십	1.00				0.87
스포츠맨십3 ← 스포츠맨십	1.07	0.06	17.70	0.00	0.90
스포츠맨십2 ← 스포츠맨십	1.08	0.06	19.12	0.00	0.94
스포츠맨십1 ← 스포츠맨십	1.03	0.06	16.96	0.00	0.88
자발적 참여4 ← 자발적 참여	1.00				0.85
자발적 참여3 ← 자발적 참여	1.04	0.07	14.67	0.00	0.85
자발적 참여2 ← 자발적 참여	1.01	0.07	14.77	0.00	0.85
자발적 참여1 ← 자발적 참여	0.81	0.07	12.19	0.00	0.75
집단성과1 ← 집단성과	1.00				0.84
집단성과2 ← 집단성과	0.92	0.07	14.05	0.00	0.82
집단성과3 ← 집단성과	0.93	0.06	15.00	0.00	0.85
집단성과4 ← 집단성과	0.89	0.06	14.36	0.00	0.83
집단성과5 ← 집단성과	0.90	0.07	13.26	0.00	0.79
집단성과6 ← 집단성과	0.92	0.06	14.51	0.00	0.83
집단성과7 ← 집단성과	0.85	0.07	12.79	0.00	0.77

1: fixed parameter,  $n=194$ .

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=343.60$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ;  $RMR=0.024$ ;

$GFI=0.840$ ;  $NFI=0.897$ ;  $CFI=0.937$ .

3) 연구 3: 측정의 타당도 및 신뢰도 분석

연구 3과 관련된 측정의 타당도를 확인하기 위해 집단책임자들에게 질문한 이타주의 행동, 스포츠맨십, 자발적 참여, 집단성과의 19문항을 대상으로 확인요인분석을 실시하였다. 모든 문항들이 <표 3>에 나타나듯 각각의 구성개념에 유의하게 적재되었다. 확인요인분석모형의 적합도( $\chi^2=333.11$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ; RMR=0.056; GFI=0.852; NFI=0.865; CFI=0.918)는 일반적 기준을 충족하거나 기준에 근접하고 있기 때문에 모수들 사이의 관계를 추정함에 큰 문제는 없는 듯하다. 이를 통해 측정의 타당도가 검증되었다.

<표 3> 확인요인분석 결과: 책임자에 의한 지각(연구 3)

경 로	추정치	표준 오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동1 ← 이타주의 행동	1.00				0.77
이타주의 행동2 ← 이타주의 행동	0.94	0.09	10.07	0.00	0.75
이타주의 행동3 ← 이타주의 행동	0.93	0.09	11.00	0.00	0.82
이타주의 행동4 ← 이타주의 행동	0.84	0.09	9.29	0.00	0.69
스포츠맨십4 ← 스포츠맨십	1.00				0.87
스포츠맨십3 ← 스포츠맨십	0.98	0.07	14.11	0.00	0.82
스포츠맨십2 ← 스포츠맨십	1.01	0.06	15.78	0.00	0.88
스포츠맨십1 ← 스포츠맨십	0.93	0.07	13.81	0.00	0.81
자발적 참여4 ← 자발적 참여	1.00				0.82
자발적 참여3 ← 자발적 참여	1.02	0.08	12.25	0.00	0.79
자발적 참여2 ← 자발적 참여	1.05	0.08	13.24	0.00	0.84
자발적 참여1 ← 자발적 참여	0.86	0.08	10.16	0.00	0.69
집단성과1 ← 집단성과	1.00				0.67
집단성과2 ← 집단성과	1.15	0.12	9.52	0.00	0.76
집단성과3 ← 집단성과	1.04	0.11	9.69	0.00	0.78
집단성과4 ← 집단성과	1.15	0.11	10.30	0.00	0.83
집단성과5 ← 집단성과	0.98	0.11	9.07	0.00	0.72
집단성과6 ← 집단성과	1.00	0.11	9.18	0.00	0.73
집단성과7 ← 집단성과	0.95	0.10	9.11	0.00	0.72

1: fixed parameter,  $n=194$ ,

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=333.11$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ; RMR=0.056;

GFI=0.852; NFI=0.865; CFI=0.918.

측정의 내적 일관성을 살펴보기 위해 신뢰도 검정을 실시한 결과 Cronbach  $\alpha$ 계수가 이타주의 행동은 0.838, 스포츠맨십은 0.907, 자발적 참여는 0.864, 집단성과는 0.896으로 파악되었다. 이런 결과는 연구의 측정이 충분한 신뢰도를 갖고 있음을 의미한다.

## IV. 분석결과

### 1. 변수들의 기술적 통계값과 상관관계

본 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차와 변수들간 상관관계는 <표 4>에 제시되었다. 모든 변수들의 평균은 중앙값인 4 이상의 값을 보이고 있으며, 그 중에서 집단책임자가 지각한 집단성과가 가장 높게(5.29) 나타났다. 이타주의 행동, 스포츠맨십과 자발적 참여의 평균값은 각각 집단책임자가 지각한 정도, 구성원들이 자신들의 조직시민행동에 대해 지각한 정도, 동료들의 조직시민행동에 대해 지각한 정도의 순서로 나타났고, 집단성과의 평균은 집단책임자의 지각 정도(5.29)가 구성원이 지각한 정도(4.91)보다 높은 것으로 나타났다. 동료들의 행동에 비해 자신들의 행동을 높게 지각한 것으로 보아 조직시민행동의 세 차원들에 대한 응답이 사회적 바람직성에 의해 평가된 듯하고, 조직시민행동과 집단성과 평가에서 집단책임자들의 평가가 구성원들의 평가보다 높은 것으로 보아 집단책임자들의 평가가 관대화 경향을 보이는 듯하다.

또한 이타주의 행동의 경우 구성원이 자신에 대해 지각한 정도와 동료들에 대해 지각한 정도는 유의한 상관관계(0.59)를 갖지만, 자신들이 지각한 이타주의 행동의 정도와 책임자들이 지각한 이타주의 행동의 정도는 무관(0.11)한 것으로 나타났다. 스포츠맨십과 자발적 참여에 대한 자신들의 행동에 대한 지각의 정도는 동료들의 행동에 대한 지각 정도(각 0.7, 0.43), 책임자가 평가한 정도(각 0.63, 0.28)의 순서로 상관관계를 갖고 있다. 이런 결과는 특정 현상을 누가 관찰하느냐에 따라 다르게 평가될 가능성이 있음을 시사한다. 따라서 변수들 사이의 관계를 정확하게 이해하기 위해서는 측정수준을 반드시 고려해야 한다.

종속변수가 독립변수들과 갖고 있는 상관관계를 살펴보면, 구성원들이 지각한 집단성과는 책임자가 지각한 이타주의 행동을 제외한 다른 모든 변수들과 0.15에서 0.8사이의



정(+ )적 상관관계를, 책임자들이 지각한 집단성과는 구성원들이 자신과 동료들의 스포츠맨십에 대해 지각한 정도들을 제외한 다른 모든 변수들과 0.2에서 0.76에 이르는 정(+ )적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 및 Cronbach  $\alpha$

	이타주의 (자신)	이타주의 (동료)	이타주의 (책임자)	스포츠맨십 (자신)	스포츠맨십 (동료)	스포츠맨십 (책임자)	자발적 참여 (자신)	자발적 참여 (동료)	자발적 참여 (책임자)	집단 성과 (구성원)	집단 성과 (책임자)	평균	표준 편차
이타주의 (자신)	0.848 (a)											5.01	0.52
이타주의 (동료)	0.59**	0.891										4.88	0.58
이타주의 (책임자)	0.11	0.16*	0.838									5.27	0.70
스포츠맨십 (자신)	0.32**	0.22**	0.21**	0.922								4.74	0.87
스포츠맨십 (동료)	0.25**	0.28**	0.10	0.70**	0.943							4.54	0.86
스포츠맨십 (책임자)	0.08	0.19**	0.44**	0.43**	0.38**	0.907						4.92	1.16
자발적 참여 (자신)	0.64**	0.46**	0.13	0.21**	0.15*	0.09	0.883					4.89	0.54
자발적 참여 (동료)	0.51**	0.65**	0.12	0.08	0.17*	0.05	0.63**	0.895				4.86	0.52
자발적 참여 (책임자)	0.19**	0.20**	0.51**	0.07	0.10	0.35**	0.28**	0.27**	0.864			5.17	0.78
집단 성과 (구성원)	0.57**	0.72**	0.14	0.21**	0.23**	0.15*	0.60**	0.80**	0.29**	0.933		4.91	0.51
집단 성과 (책임자)	0.20**	0.20**	0.56**	0.08	0.10	0.43**	0.29**	0.23**	0.76**	0.26**	0.896	5.29	0.64

\*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ . (a): 대각선에 진하게 나타난 수치는 Cronbach  $\alpha$ 값임.

## 2. 가설검정 결과

본 연구의 가설은 조직시민행동의 세 차원과 집단성과간 관계에 관한 것이다. 가설 검정을 위해 세 개의 연구모형을 대상으로 공분산구조분석을 실시하여 모형의 적합도를 살펴본 후, 변수들 사이의 관계를 검정하였다.

## 1) 연구 1: 자신들에 대한 지각

모형의 적합도를 검정하기 위해  $\chi^2$ , RMR, GFI, NFI, CFI를 살펴보고, 모수추정법은 사용된 변수들의 정규분포를 가정하는 최대우도법(maximum likelihood estimates)을 사용하였다. <표 5>는 구성원들이 자신에 대해 지각한 조직시민행동과 집단성과간 구조모형의 검정결과를 요약하고 있다. 구조모형은 측정모형과 동일한 측정지표를 사용하고 있고, 모형의 전반적 적합도( $\chi^2=344.32$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ; RMR=0.029; GFI=0.843; NFI=0.881; CFI=0.927)는 측정모형과 동일하며, 변수들간의 관계를 추정하는데는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

<표 5> 가설검정 결과: 구성원 자신에 대한 지각(연구 1)

가 설	추정치	표준 오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동 → 집단성과	0.44	0.14	3.12	0.00	0.36
스포츠맨십 → 집단성과	-0.01	0.04	-0.20	0.84	-0.01
자발적 참여 → 집단성과	0.38	0.10	3.73	0.00	0.39

1: fixed parameter,  $n=194$ .

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=344.32$ ,  $df=146$ ,  $p=0.00$ ; RMR=0.029;

GFI=0.843; NFI=0.881; CFI=0.927

가설 1은 집단의 이타주의 행동 수준과 집단성과가 정(+)적 관계를 갖는다는 것이었는데, 분석결과  $v_{11}=0.36$  ( $t=3.12$ ,  $p=0.00$ )으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이러한 결과는 이타주의 행동과 집단성과를 살펴본 Podsakoff 등(1997)의 결과와 일맥상통한다. 가설 2에서는 집단수준에서 측정한 스포츠맨십은 집단성과와 정(+)적 관계를 갖는다고 예측하였고, 분석결과  $v_{12}=-0.01$  ( $t=-0.20$ ,  $p=0.84$ )로 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 이런 결과는 두 변수간의 관계에 관한 선행연구(Podsakoff, et. al.,

1997)의 주장과 다르다. 구성원들의 자발적 참여가 높은 집단일수록 집단성과가 높을 것이라고 가정한 가설 3에 관한 분석결과  $v_{13}=0.39(t=3.73, p=0.00)$ 로 통계적으로 유의하게 나타났다. Podsakoff 등(1997)의 연구에서는 스포츠맨십과 집단성과간의 관계를 입증하지 못했지만 본 연구결과는 집단성과를 이해함에 있어 자발적 참여가 중요하다는 주장을 실증적으로 입증하였다.

## 2) 연구 2: 동료들에 대한 지각

〈표 6〉은 구성원들이 동료들의 조직시민행동에 대한 지각의 정도와 집단성과 사이의 관계를 검정한 결과이다. 역시 구조모형은 측정모형과 동일한 측정지표를 사용하고 있고, 모형의 전반적 적합도( $\chi^2=343.60, df=146, p=0.00$ ; RMR=0.024; GFI=0.840; NFI=0.897; CFI=0.937)도 측정모형과 동일하며 변수들간의 관계를 추정하는데 충분한 것으로 판단된다.

〈표 6〉 가설검정 결과: 동료들에 대한 구성원의 지각(연구 2)

가 설	추정치	표준 오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동 → 집단성과	0.26	0.06	4.18	0.00	0.29
스포츠맨십 → 집단성과	0.03	0.03	0.85	0.39	0.04
자발적 참여 → 집단성과	0.68	0.08	8.34	0.00	0.65

l: fixed parameter,  $n=194$ .

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=343.60, df=146, p=0.00$ ; RMR=0.024;

GFI=0.840; NFI=0.897; CFI=0.937

가설 1은 집단의 이타주의 행동 정도와 집단성과가 정(+)적 관계를 갖는다는 것이었는데, 분석결과  $v_{11}=0.29(t=4.18, p=0.00)$ 로 나타나 가설 1은 채택되었다. Podsakoff 등(1997)의 실증결과와 마찬가지로 본 연구에서도 이타주의 행동이 높은 집단일수록 그 성과가 높다는 주장을 입증하였다. 가설 2에서는 집단수준에서 측정된 스포츠맨십은 집단성과와 정(+)적 관계를 갖는다고 예측하였고, 분석결과  $v_{12}=0.04(t=0.85, p=0.39)$ 로 나타나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. Podsakoff 등(1997)이 스포츠맨십의 정도가 높은 집단일수록 생산량이 증진됨을 입증한 것에 비해 본 연구에서는 이런 주장을 검정하는데 실패하였다. 구성원들의 자발적 참여가 높은 집단일수록 집단성과가 높을

것이라고 가정한 가설 3에 관한 구조방정식 분석결과  $v_{13}=0.65(t=3.73, p=0.00)$ 로 통계적으로 유의하게 나타났다. 표준화된 추정치가 0.65로 나타난 것으로 보아 자발적 참여는 집단성과에 지대한 영향을 주는 것으로 입증되었다. 이런 연구결과는 집단성과와 자발적 참여 사이의 관계를 입증하지는 못했지만 그 관계가 있을 것이라는 Podsakoff 등(1997)의 주장을 뒷받침한다.

### 3) 연구 3: 집단책임자에 의한 지각

집단책임자가 지각한 조직시민행동의 각 차원과 집단성과 사이의 가설검정결과는 <표 7>에 요약되어있다. 구조모형의 적합도( $\chi^2=344.32, df=146, p=0.00$ ; RMR=0.029; GFI=0.843; NFI=0.881; CFI=0.927)는 측정모형과 동일하며, 변수들간의 관계를 추정하는데는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

가설 1은 집단수준의 이타주의 행동과 집단성과가 정(+)적 관계를 갖는다는 것이었는데, 분석결과  $v_{11}=0.16(t=2.11, p=0.04)$ 으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이러한 결과는 이타주의 행동과 집단효과성을 살펴본 선행연구(Podsakoff et. al., 1997)의 결과와 일치한다. 가설 2에서는 집단수준에서 측정된 스포츠맨십은 집단성과와 정(+)적 관계를 갖는다고 예측하였고, 분석결과  $v_{12}=0.13(t=2.21, p=0.03)$ 으로 통계적으로 유의하여 채택되었다. 이런 결과는 Podsakoff 등(1997)이 입증한 연구결과와 동일하다. 구성원들의 자발적 참여가 높은 집단일수록 집단성과가 높을 것이라고 가정한 가설 3에 관한 분석결과  $v_{13}=0.72(t=7.69, p=0.00)$ 로 통계적으로 유의하게 나타났다. 경로계수( $v_{13}=0.72$ )를 미루어 짐작컨데 자발적 참여가 집단성과에 주는 설명력은 중요하다고 추측된다.

<표 7> 가설검정 결과: 책임자에 의한 지각(연구 3)

가 설	추정치	표준 오차	t값	p값	표준화된 추정치
이타주의 행동 → 집단성과	0.13	0.06	2.11	0.04	0.16
스포츠맨십 → 집단성과	0.07	0.03	2.21	0.03	0.13
자발적 참여 → 집단성과	0.57	0.07	7.69	0.00	0.72

1: fixed parameter,  $n=194$ ,

확인요인분석모형의 적합도:  $\chi^2=333.11, df=146, p=0.00$ ; RMR=0.056;

GFI=0.852; NFI=0.865; CFI=0.918.

## V. 결 론

### 1. 결과의 요약 및 논의

본 연구는 집단에 초점을 두고, 측정수준을 고려하여, 여러 산업내의 다양한 속성을 갖는 집단을 대상으로 조직시민행동의 세 차원(이타주의 행동, 스포츠맨십, 자발적 참여)과 집단성과 사이의 관계를 집단을 분석수준으로 하여 검정하였다. 그 결과를 요약하면 <표 8>과 같다. 첫째, 집단성과를 설명함에 있어 이타주의 행동을 고려해야 한다는 주장은 다른 측정수준에서 이루어진 연구 1, 2, 3 모두에서 입증되었다. 이런 결과는 이타주의 행동이 많이 일어나고 있는 집단일수록 유능한 인재의 확보와 유지가 수월하며, 구성원들의 생산성을 향상시킬 수 있고, 집단 구성원들간의 업무처리나 이해관계에 있어 조정비용을 감소시켜 궁극적으로는 집단성과가 높아진다는 것을 의미한다.

<표 8> 가설검정결과 요약

가 설	연 구		
	연구 1: 자신에 대한 구성원 지각	연구 2: 동료들에 대한 구성원지각	연구 3: 상사에 의한 지각
가설 1: 이타주의 행동 → 집단성과	채 택 (0.36)	채 택 (0.29)	채 택 (0.16)
가설 2: 스포츠맨십 → 집단성과	기 각	기 각	채 택 (0.13)
가설 3: 자발적 참여 → 집단성과	채 택 (0.39)	채 택 (0.65)	채 택 (0.72)

( )안의 값은 경로계수임

둘째, 스포츠맨십이 집단성과에 주는 영향은 해당 변수들을 집단책임자가 지각한 연구 3에서만 확인되었다. 연구 1과 연구 2의 결과는 스포츠맨십(측정을 위해 사용된 4문항 모두 역서술 문항임)과 집단성과를 구성원들이 평가한 자료를 분석한 것이다. 연구 1과 연구 2에서 두 변수간의 관계가 유의하지 않은 이유는 구성원들이 스포츠맨십과 관련된 자신의 부정적(역 문항으로 측정: 예, 사소한 문제에 불평·불만으로 시간을 보낸다)인 모습을 숨기고 이를 성과와 무관한 것으로 여기려는 사회적 바람직성을 잘 보여주는 결

과로 해석할 수도 있겠다. 따라서 조직시민행동과 성과간의 관계에 대한 이론적 근거가 탄탄한 주장이라면 각 변수의 측정은 책임자가 평가하거나 제 3자에 의해 평가가 이루어져야 함을 시사한다. 또한 연구 1과 연구 2에서는 그 관계가 검증되지 않았지만 연구 3의 실증결과와 Podsakoff 등(1997)의 결과를 바탕으로 양질의 스포츠맨십이 형성된 집단일수록 성과가 높다는 사실을 도출하였다. 즉, 좋은 스포츠맨십을 보이는 집단에서는 우호적인 집단분위기를 통해 유능한 인재를 놓치지 않고, 팀워크의 향상을 통해 구성원들간의 조정비용을 줄이며, 아울러 회사나 부서의 부정적 측면보다는 긍정적 측면을 받아들이 직무나 조직에 대한 애착을 증가시킴으로써 구성원들의 생산성을 향상시키는 등 집단효과성에 기여함을 의미한다.

셋째, 세 연구 모형 모두에서 집단성과는 자발적 참여에 의해 설명되는 것으로 파악되었고, 경로계수를 살펴보면 집단성과를 설명함에 있어 그 영향력이 상당히 높은 것으로 확인되었다. 구성원들이 변화 실천을 위해 앞장서거나 회사 이미지 향상을 위한 적극적 행동(자발적 참여)은 집단 내의 혼란스러운 상황에 적절히 대처하도록 하고, 기술변화나 혁신에 효과적으로 대응하도록 하며, 집단들 사이의 관계나 집단 내 구성원들간의 조정비용을 감소시키고, 기업이미지를 선하게 만들어 고객만족도를 향상시키거나 구성원들의 회사에 대한 자부심을 증가시켜 생산성을 향상시키는 등 조직이나 집단의 효과성을 증진시킨다.

넷째, 본 연구는 경영자나 관리자들에게 집단내의 조직시민행동을 활성화시키기 위해 여러 가지 시사점을 제시한다. 먼저 인적자원관리 담당자들은 조직시민행동이 많이 요구되는 부서에 구성원들을 배치할 때 구성원들의 성격 등과 같은 바이오 데이터를 충분히 활용해야 하고, 신입사원들이 리더와의 갖는 리더-구성원 교환관계의 질을 높일 수 있도록 역할형성과정에서 각별한 관심을 기울이고, 종업원들에게 자신들의 직무에서 만족할 수 있도록 직무의 깊이와 폭을 고려한 충실화된 직무를 부여하여 구성원들의 역할외 행동을 불러일으켜야 한다. 집단의 책임자는 구성원들에 대한 전폭적인 지원, 양질의 교환관계, 감시나 통제가 아닌 위임이나 자율을 통해 조직시민행동을 활성화하고, 마지막으로 경영자들이 구성원들로 하여금 조직에 대한 애착을 갖도록 비전을 제시하고, 서로 돕는 조직문화를 함양함으로써 다양한 유형의 조직시민행동 유발이 가능하다.

다섯째, 집단성과에 대한 변수들의 상대적 영향력의 크기는 연구 1과 연구 2에서는 자발적 참여와 이타주의 행동의 순서로, 연구 3에서는 자발적 참여, 이타주의 행동, 스포

츠맨십의 순으로 확인되었다. 제지공장의 현장 근로자로 구성된 집단을 대상으로 실시한 Podsakoff 등(1997)의 연구결과, 자발적 참여가 집단성과에 영향을 주지 않는 것으로 확인되었지만 본 연구에서는 가장 중요한 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이는 표본 특성에서 그 원인을 추측할 수 있을 듯하다. 생산라인에서 규정된 일을 적시에 실행하는 직원들의 경우 근무시간 내에 현업을 벗어나 다양한 모임에 참석한다는 것은 현실상 어렵기 때문일 것으로 짐작된다. 그렇지만 본 연구결과는 구성원들에게 회사발전을 위해 다양한 모임에 참석할 수 있는 재량권을 부여하고, 조직변화에 대해 경영자가 솔선수범을 함으로써 구성원들의 자발적 참여를 유도하여 집단이나 기업의 효과성을 증진시켜야 함에 관한 이론적 근거를 제시한다.

## 2. 연구의 기여 및 향후연구과제

본 연구는 조직시민행동과 관련된 집단수준의 연구가 희소하고, 이로 인해 연구의 일반화가 이루어지지 않았고, 집단수준에서 이루어진 조직시민행동의 측정수준을 연구에 고려할 필요성을 반영하여 조직시민행동의 세 차원과 집단성과 사이의 관계를 살펴보았다. 이런 결과는 다음과 같은 기여를 한다. 첫째, 집단성과가 조직시민행동의 세 차원과 맺는 관계를 입증하였고, 그 중에서 자발적 참여의 중요성을 제시하였다. 둘째, 다양한 집단을 연구대상으로 삼아 연구의 일반화를 추구하였고, 조직시민행동의 준거수준을 집단에서 실증하였다는 의의를 갖는다. 셋째, 집단수준의 현상을 측정할 때 발생하는 측정수준과 관련된 문제(관찰자와 관찰대상으로 인한 문제)를 보완하기 위해 세 가지 수준에서 측정하여 변수들간의 관계를 제시하였다. 또한 변수들의 평균과 상관관계를 통해 응답자들이 사회적 바람직성이나 관대화 경향에 의해 응답한다는 사실을 확인하였다. 연구결과, 조직시민행동을 구성하는 세 변수 중에서 스포츠맨십의 영향력은 연구 1과 연구 2에서는 확인되지 않았고 연구 3에서는 검정되었는바 이를 역설적으로 표현하면 조직시민행동을 다양한 수준에서 측정하고 그 관계를 살펴보아야 변수들간의 관계에 있어 정교함을 추구하고 일관성을 유지할 수 있음을 시사하며, 조직행동연구에서 측정수준과 관련된 관심이 중요함을 의미한다.

이러한 기여에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 집단수준에서 조직시민행동의 하위차원들이 집단성과에 미치는 영향을 고찰하는데 그치고 있

다. 따라서 집단이 갖는 고유한 속성을 고려하여 집단수준의 조직시민행동을 유발하는 선행요인들에 대한 연구, 조직시민행동과 집단성과 사이의 매개변수나 조절변수에 대한 연구들이 요구된다. 둘째, 조직시민행동을 측정할 때, 집단책임자가 구성원을 개별적으로 평가 한 후 개별 점수를 합산하여 개별집단의 점수로 받아들이는 방법을 사용하지 않았다. 따라서 향후의 연구에서는 사회적 바람직성에 입각해 응답할 가능성이 높은 변수들은 그들의 상사나 제 3자에 의한 평가가 이루어지고 이를 집단수준으로 합산할 필요가 있다. 마지막으로, 다수의 연구가 그렇듯이 본 연구 역시 자료의 수집을 단일 시점에 독립변수와 종속변수를 수집함으로써 생기는 횡단적 연구의 한계를 갖고 있다.

## 참 고 문 헌

- 김남현, 김종우, 이지우 (2003), "리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계," 한국산업경영학회, 「경영연구」, 18(2): 185-210.
- 김인수 (1999), 「거시조직이론」, 무역경영사.
- 송경수, 최만기, 박봉규 (1999), "직무몰입과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구," 한국인사·조직학회, 「인사·조직연구」, 7(2): 139-191.
- 이상호 (1995), "리더십 애포커시와 집단성과간의 관계," 한국인사관리학회, 「인사관리연구」, 19: 163-178.
- 이지우 (1995), "기술적 상호의존성, 작업관계, 그리고 집단의 과업효과성," 한국인사·조직학회, 「인사·조직연구」, 3(1): 1-53.
- 차종석, 김영배 (1994), "평가자간 신뢰도 및 동의도에 관한 분석적 고찰," 한국경영학회, 「경영학연구」, 23: 72-102.
- 최만기, 박오수 (1993), "한국 조직행동 연구의 동향, 문제점, 과제 및 전망," 한국인사·조직학회, 「인사조직연구」, 2(1): 1-74.
- 한정화, 홍길표, 김영수 (1999), "기업구성원의 가치특성과 자원봉사활동이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," 한국경영학회, 「경영학연구」, 28: 1099-1132.
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996), "Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work," *Journal of Applied*



- psychology*, 81: 282-296.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship." *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). "The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses." *Journal of Applied Psychology*, 83: 922-931.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Farh, J. L., Eerley, P. C., & Lin, S. C. (1997). "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society." *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction." *Journal of Management*, 16: 705-721.
- Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behavior." *Behavioral Science* 9: 131-133.
- Karambayya, R. (1989). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better 'citizens'*. York University Working Paper, North York, Ontario, Canada.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). "Is everyone in agreement? an exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment." *Journal of Applied Psychology*, 86: 3-16.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange." *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson perfor-

- mance," *Journal of Marketing*, 57: 70-80.
- Menguc, B. (2000), "An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A turkish case," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20: 205-214.
- Morrison, E. W. (1994), "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective," *Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, exington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), "The subtle significance of job satisfaction," *Clinical Laboratory Management Review*, 4: 94-98.
- Organ, D. W. (1994), "Personality and organizational citizenship behavior," *Journal of Management*, 20: 465-478.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000), "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations," *Human Resource Management Review*, 10(1): 45-59.
- 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., & Hui, C. (1993), "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11: 1-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), "Transformational leader behavior and their effect on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Rousseau, D. M. (1985), "Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives," *Research in Organizational Behavior*, 7: 1-37.
- Scholl, R. W. (1981), "Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force," *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996), "Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993), "Commitment and employee Behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (1996), "Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory," *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 161-169.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*,

68: 653-663.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

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.

Witt, L. A. (1991), "Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships," *Journal of Applied Social Psychology*, 21: 1490-1501.

## Organizational Citizenship Behavior and Group Performance

You-Sung Back\*  
Jong-Woo Kim\*\*

### ABSTRACT

Despite the study of organizational citizenship behavior has been of central importance to the field of organizational behavior, little empirical research has tested the assumption that these forms of organizational citizenship behavior improve the effectiveness of work groups. The main purpose of this study is to investigate the effect of three dimensions of organizational citizenship behavior on group performance.

In order to analyze the fitness of the research models and to test the hypotheses, the data are collected from 194 group leaders and 656 group members in various industries through the administration of structured questionnaires. A series of covariance structure analysis is performed by the AMOS package. The goodness of fit indices indicate that the fit of the models to the data is generally good. In addition, all of three hypotheses are supported by the data. The results exhibit that altruism, sportsmanship, and civic virtue had a positive impact on the group performance. Theoretical and practical implications are discussed and future research direction are outlined.

---

\* Associate Professor, Dong-Yang University.

\*\* Adjunt Professor, Dong-Yang University.