

# 조직구성원의 개인특성과 조직시민행동간의 관계에 관한 실증연구\*

송 경 수\*\*

## 〈目 次〉

|                 |          |
|-----------------|----------|
| I. 서 론          | V. 결 론   |
| II. 이론적 배경      | 참 고 문 헌  |
| III. 연구모형 및 가설  | Abstract |
| IV. 실증연구 및 결과해석 |          |

## I. 서 론

최근까지 조직행동분야에서 지속적으로 연구되어 온 중요한 영역은 직무만족이 공식적 직무행동 (in-role behavior)에 영향을 미쳐서 그 결과가 개인의 직무성과에 영향을 준다는 연구들이 대부분이었다. 그러나 최근 조직행동의 연구분야에서 조직시민행동 (organizational citizenship behavior)이 개인의 직무성과에 영향을 주는 중요한 요인이라는 주장이 제기되면서 조직시민행동에 대한 관심이 점차 부각되고 있다 (Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Williams & Anderson, 1990; Ball, Trevino & Sims, 1994; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Morrison, 1994). 1980년대 초반까지 조직행동의 연구에 있어서는 주로 공식적 직무행동이 개인의 직무성과에 영향을 미치는 중요한 변수로서 연구되어 왔다. 그

\* 본 논문은 1997학년도 지산전문대학 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

\*\* 지산전문대학 경영정보과 조교수

러나 많은 연구의 결과들을 검토해 보는 과정속에서 다수의 연구자들은 개인의 직무성과와 공식적 직무행동 간에 다소 상관관계가 낮게 나타나는 현상을 관찰하게 되었다 (Organ, 1977). 그래서 Bateman과 Organ (1983)은 직무성과에 영향을 주는 새로운 요인으로서 공식적 직무행동외에 조직시민행동을 중요한 변수로 제시함으로써 개인의 직무성과에 대한 설명력을 높일려고 시도하였다. 이러한 Bateman과 Organ (1983)의 연구를 기점으로 Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Fahr, Podsakoff, 그리고 Organ (1990), Niehoff와 Moorman (1993) 등은 리더공정성, 과업특성, 사회적 특성 등과 직무만족, 그리고 조직시민행동에 관한 개별변수들에 대한 연구를 하였다.

그러나 지금까지의 조직시민행동에 대한 연구는 단편적이거나 탐험적 연구가 주를 이루어 왔고, 또한 이들 연구들은 독립변수인 개인특성 및 매개변수인 직무만족과 종속변수인 조직시민행동 사이의 관계를 연구함에 있어서 부분적인 변수들 간의 관계만 각각 연구되었다. 따라서 본 연구에서의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 독립변수와 종속변수 사이에서 인지적 직무만족, 감정적 직무만족이 매개변수의 역할을 하는지의 관계를 규명하고자 한다.

둘째, 독립변수가 조직시민행동에 직접적으로 관계되는지 아니면 간접적으로 관계되는지의 관계를 규명하고자 한다.

셋째, 선행변수, 매개변수 및 종속변수 간의 매개관계 뿐만 아니라 잠재변수를 규명하는데 주로 사용되는 방법이 LISREL이지만, 이 LISREL방법을 사용하지 않고도 매개변수를 측정할 수 있는 3단계 매개회귀분석 (three-step mediated regression analysis) 방법의 적용가능성을 검증하고자 한다.

본 논문은 부산지역에 산재해 있는 450명상 이상의 12개 대형종합병원조직을 연구대상으로 하였으며, 12개 대형종합병원조직을 대상으로 각 병원당 100매씩 총 1,200매의 설문지를 배포·회수하여 분석하였다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach alpha 값을 구하였고, 구성타당도를 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 그리고 실증연구를 위한 자료의 분석은 PC-SAS Package를 이용하였다. 가설 검증을 위하여 상관분석, 3단계 매개회귀분석, 회귀분석 (regression analysis) 등을 이용하여 분석하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 개인특성의 개념

Organ (1988a)은 개인특성을 조직시민행동의 경향적 변수로 예측하고 또 조직시민행동에 매우 중요한 변수이며, 동기부여의 기초라고 제안하였다 (Karambayya, 1989). 그리고 그는 서비스 지향과 마찬가지로 개인의 특성들을 조직시민행동의 중요한 선행요인으로 제안하였다 (Hogan, 1983). 조직시민행동의 선행요인으로서 많은 학자들이 개인의 특성들을 제안하고 있다. 예를 들면, Smith, Organ, 그리고 Near (1983)는 이러한 개인특성의 요인으로 외향성, 신경증을 들고 있으며, Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch (1994)는 작업가치관과 냉소를, Puffer (1987)는 고차적 욕구를 들고 있다.

Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Hogan (1983) 등은 조직시민행동의 모형에 관련된 사례를 개발하면서 감정적 직무만족 상태가 개인적 특성과 조직시민행동을 매개한다는 가설을 설정한 다음 개인적 특성의 구성요소를 측정하려고 시도하였다. 그러나 조직시민행동을 예측하는 경향적이고 구성요소적 변수들의 상대적 유용성이 아직까지 해결되고 있지 못해서 여러 가지의 변수들을 연구에 이용하고 있다 (Karambayya, 1989).

개인특성의 요소로서 외향성은 개인의 외부지향성을 나타내는 정도를 의미하며, 외향성은 사교적이며 감각적 자극에 대한 강한 욕구를 갖고, 직접환경 (immediate environment)에 감각적이며 자기 자신보다도 다른 사람들과 외부사건에 더 많은 초점을 두고 있다 (Schnake, 1991). 외향성은 내향성과는 반대의 개념으로 지금까지의 연구에서 외향성은 조직시민행동에 직접적이고 긍정적인 효과를 가지는 것으로 나타나 있다 (Krebs, 1970; Eaves & Eysenck, 1975; Smith, Organ & Near, 1983). Smith, Organ, 그리고 Near (1983)는 조직시민행동이 친사회적 행동(prosocial behavior)의 한 부분이 된다고 예측하면서, 외부환경과 외부자극에 대한 민감도와 관련되는 것으로써 외향성을 개인특성의 한 요소로 제기하고 있다.

신경증이란 신경계통의 과민한 상태에 근거하여 붙여진 정신의학적 진단명을 의미하며, 사소한 일에 항상 마음을 쓰고 외부로부터 주어지는 자극에 대해 매우 민감하게 반응한다 (Eaves & Eysenck, 1975). 신경증은 자신의 복지에만 최고의 관심을 가지며, 두려움, 걱정, 죄의식을 가끔 경험하며 위협에 매우 민감하지만, 다른 사람의 욕구에 민

감하지 않으며 친사회적 행동에도 별로 관여하지 않는 성격특성이다.

냉소는 직무만족 등 매개변수 모두에 특별한 관계가 없는 것으로 연구되고 있다 (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 냉소는 다른 사람들의 동기를 방해하는 특성을 가지므로 스스로 개방적 관계에서 다른 사람에게 자발적이 되지 못하는 성격특성이다 (Michalos, 1990).

작업가치관은 작업이 수행하기에 적당하고, 정당하며 자신이 열심히 일하면 자기에게 보상이 주어질 것이라고 믿는 개인적 신념을 의미하는데, 이는 전통적 교환관계를 계약관계와 구분하는 중요한 구성요소로서 (Graham & Organ, 1993) 질, 혁신, 협동, 그리고 폭넓은 참여에 관련된 가치는 공유하기 쉽다 (Fairholm, 1991). Argyris (1973)는 작업가치관이 조직구성원들에게 개발욕구를 충족시켜 주는 관계라고 설명하면서 조직구성원과 조직에서 발생하는 상호이익이 조직구성원들에게 긍정적으로 관계되어짐을 설명하고 있다. 강한 작업가치관을 가진 종업원은 게으름과 방종에 대한 모멸감을 가지며, 또한 작업이 자신에게 보상을 준다는 신념과 자신이 공정하게 하루 일을 수행한다는 신념을 가진다. 강한 작업가치관을 가진 사람은 더욱 노력을 하도록 자기 자신을 스스로 동기부여시키며, 싫증나거나 피로할 때조차도 지속적으로 노력하며, 작업에 대한 책임을 기꺼이 질려고 한다. 따라서 자신의 능력을 최대한 발휘하여 과업을 수행하는 것이 도덕적 의무라고 느끼고, 열심히 일하지 않으면 죄의식을 느끼는 성격특성이다 (Wollack, Goodale, Wijting & Smith, 1971).

고차적 욕구는 성취에 대한 욕구와 자율욕구의 특성들을 하나로 통합한 욕구개념이다. 성취욕구는 가능한 빠르게 그리고 과업을 의욕적으로 수행하기 위한 욕구로 정의될 수 있으며 (Murray, 1938), 성취에 대해 높은 욕구를 가진 사람은 과업성과로부터 많은 만족과 자긍심을 가져다 주므로 조직시민행동과 밀접한 관계를 유지한다. Puffer (1987)는 성취욕구가 친사회적 행동에 유의하게 관계되는 것을 발견했고, 성취지향적 개인은 조직에 이익이 되는 핵심과업 외의 과업들을 수행함으로써 자신들의 욕구를 실현하는 것으로 나타난다.

## 2. 직무만족의 개념

직무만족에 대한 연구는 산업심리를 다루는 학자들에 의해서 20세기 초부터 활발하게 진행되어 왔다. 초창기 이들은 직무만족을 직무에 대한 개인의 감정적 태도 또는 지향성

이라 정의하고 직무에 대한 종업원들의 태도, 감정, 지각 등을 중점적으로 연구해 왔다. 그리고 이러한 요인들은 성과와 깊은 관계가 있다는 전제 아래 연구가 진행되어 왔다.

Megginson과 Chung (1981)은 직무만족이란 조직에 있어 종업원이 그들의 욕구에 충족하는 정도로서 만약 그들이 욕구를 합당히 잘 충족할 수 있으면 그들은 만족되었다고 할 수 있다고 했으며, Smith (1955)는 직무만족은 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 호·악감의 총화 또는 이런 호·악감의 평형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 보며, McCormick과 Ilgen (1974)은 직무만족은 조직구성원들에 의해 지속되는 특태도로서 직무에 대한 감정적 변화라고 정의하고 있다.

직무만족은 직무태도와 사실상 동의어로 여겨져 왔다. 왜냐하면 태도의 척도나 직무에 대한 반응으로 직무만족을 측정하였기 때문이다. 이러한 태도는 인지적 요소와 감정적 요소를 모두 포함한다. 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 신념을 의미하며, 감정적 요소는 대상에 의해 일어나는 느낌이나 감정을 의미한다 (Berkowitz, 1980; Baron & Byrne, 1981).

Millar와 Tesser (1986)에 의하면 대상에 대한 태도평가는 인지적 요소에 의해 나타나고, 대상에 대한 행동은 감정적 요소에 의해 나타난다. 더구나 태도평가는 인지적 요소에 의해, 행동은 감정적 요소에 의해 일어나므로 어떤 의미에서는 이 양자가 불일치할 수도 있다. 이같은 불일치는 태도와 행동간의 관계를 약화시키는 관계를 가져오며, 직무만족의 두 요소는 어느 정도에 있어서 완벽하게 일치하지 않는다. 이와 반대로 태도와 행동 모두가 감정적 요소나 인지적 요소 가운데 어느 하나에 의해 나타날 때 태도와 행동간의 상관관계는 높다.

생활의 질에 대한 사회학적 연구들은 생활에 대한 만족은 인지적 요소에 의해 측정된다고 보고 있다. 인지적 요소는 다양한 형태로 가정, 건강, 직무, 그리고 여가생활 등 다양한 영역을 평가한다. Organ과 Near (1985)는 인지적 요인을 직무만족의 측정에 지배적인 요인으로 제시하였으며, Brief와 Roberson (1987)은 직무에 대한 인지적 요인을 측정하는 것이 긍정적 또는 부정적인 감정적 요소를 측정하는 것보다 직무만족에 더 강한 관계를 가진다는 실증적 연구를 통하여 Organ과 Near (1985)의 견해를 지지하였다.

그러나 Brown (1985)은 인지적 요소가 직무태도를 측정하는데 있어서 지배적인 요소이고 조직시민행동의 측정에 신뢰할 수 있는 상관관계를 가지고 있지만, 감정적 요소

도 아직까지 조직시민행동을 도출하는데 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족의 중요한 변수로서 감정적 요소와 인지적 요소를 가지고 연구하고자 한다.

### 3. 조직시민행동의 개념

전통적으로 조직행동의 연구는 조직의 생산성에 직접적인 의미를 갖는 개인행동, 감정적 상태, 설계특성에 집중되어 왔다. 이들 연구들은 직무설계, 훈련계획, 보상시스템과 경력개발계획과 같은 기법을 사용하여 조직자원의 유지와 개발 그리고 이용가능한 인적자원의 효율적인 운용에 초점을 두고 있다. 대부분의 연구들이 개인적 기술이나 노력에 초점을 두거나 아니면 결근, 이직, 작업지연 때문에 발생하는 조직비용의 증가와 같은 두가지 방향중 하나를 택하고 있다 (Karambayya, 1989). 그러나 본 연구에서는 지금까지의 연구방향과는 전혀 다른 관점에서 조직시민행동이라고 불리는 작업현장에서의 개인행동에 관한 또다른 측면을 연구하고자 한다. 조직시민행동은 조직의 관심에 적극적으로 반응하면서 사려깊게 행동하는 개인적 행위를 의미한다. 이러한 행동들은 조직에서 자연적으로 일어나는 일이기에 조직에 의해서 관리되거나 보상되지 않는다. 그러나 조직시민행동은 작업의 기술적 상황보다는 오히려 사회적 상황을 강조함으로써 조직내 작업의 성과에 필요한 무수히 많은 개인간의 상호작용에서 겪게 되는 사회적 실체를 창조하는데 도움을 주게 되는데, 이 때문에 조직시민행동은 조직의 성과에 장기적인 효과를 가지게 될 것이다 (Karambayya, 1989).

Smith, Organ, 그리고 Near (1983)는 이 조직시민행동은 기본적 의무를 뛰어넘는 종업원의 행위로서 자유재량적이며 조직의 공식적인 보상구조에 의해서 보상되지 않는 규정의 행동이다라고 하였다. 이러한 행동유형은 협동, 타인에 대한 도움, 아이디어의 제안, 선의, 이타심 그리고 그의 시민행동 이라고 말할 수 있는 의미들이 포함된다. 지난 10년동안 조직시민행동과 관련해서 사용되고 있는 용어들을 살펴보면, 친사회적 조직행동 (prosocial organizational behavior) (Brief & Motowidlo, 1986), 규정의 역할 (extra-role behavior) (Van Dyne & Cummings, 1990), 조직 자발성 (organizational spontaneity) (George & Brief, 1992), 부수적 역할행위 (counter-role behavior) (Staw & Boettger, 1990) 등으로 학자들에 따라서 다소 다른 용어로 사

용하고 있다 (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

조직시민행동에 대한 연구는 1983년 미국 인디애나 대학교 (Indiana University)에  
서 시작되었는데 (Smith, Organ & Near, 1983; Bateman & Organ, 1983),  
Bateman과 Organ (1983)은 조직시민행동의 차원들을 구체적으로 설명하지는 않았지  
만 조직시민행동의 개념을 과업성과의 보편적 개념으로 보았으며 조직의 사회적 기능을  
원할하게 하는 행동으로 고려하고 있다. 그래서 작업문제와 관련해서 동료작업자를 돕거  
나 도움요청을 받거나 또는 동료를 위하여 일시적 부담을 지는 행위 등이 여기에 포함된  
다고 보고 있다.

조직시민행동 (organization citizenship behavior)은 공식적으로 규정되어 있지는  
않지만 조직에 의해 요구되는 행동들로 규정된다. 예를 들면, 시간을 엄수하고, 다른 동  
료들을 돕고, 역할외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서의 발전을 위한 창의적인 아이  
디어를 제안하고, 그리고 시간을 낭비하지 않는 행동 등을 포함한다 (Bateman &  
Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988a). 그리고 별로 중요하  
지 않은 일에 대하여 불평을 하거나, 다른 동료의 결점을 찾거나, 적의를 드러내거나, 다  
른 사람과 언쟁을 삼가는 행동 등도 역시 포함된다 (Organ, 1990). 이 때문에 조직시민  
행동은 이해하기 어렵고, 측정하기 곤란하여 공식적인 평가시스템에서 제외되고 있다.

따라서 관리자들은 이러한 행동에 관심을 가지고 구성원들의 주관적 평가에 이러한 조  
직시민행동을 고려하지만 조직시민행동을 보상과 관련하여 적용시키는 일은 아직 매우 미  
흡하다고 할 수 있다. 특히 조직시민행동에 관여하는 구성원은 단기적으로는 개별직무성  
과에 실제로 어느 정도의 손실이 따를 것이다. 예를 들면, 뒤쳐진 동료를 돕는 행동은 좋  
은 조직구성원을 만들지만, 한편으로 다른 동료를 돕는 동안의 자기 직무에 대한 충실도  
의 약화는 궁극적으로 조직에서 개인의 직무성과를 낮추게 되는 결과를 야기시킨다. 이러  
한 결과를 야기한다고 해서 이러한 행동에 관계하는 사람들을 처벌할 수는 없는 일이다.  
하지만 이들 행동은 장기적으로는 조직내 구성원들의 자발적 참여를 촉진시키고 전체적  
으로는 조직의 유효성을 극대화하는데 상당히 기여할 것이다 (Van Dyne, Graham &  
Dienesch, 1994).

조직시민행동의 범주에 속하는 변수로서는 현재 연구의 초기 단계이기 때문에 명확하  
게 정립된 것이 없고 연구하는 학자에 따라서 상이하게 분류되고 있다. 예를 들면,  
Organ (1988a)은 이타성, 양심성 (conscientiousness), 예의성, 시민정신, 스포츠맨

쉽 등 5가지로, Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch (1994) 등은 충성심 (loyalty), 복종 (obedience), 참여 (participation)의 3가지로, Smith, Organ, 그리고 Near (1983) 등은 이타성, 일반화된 순응 (generalized compliance)의 2가지로 분류하였다. Williams, Podsakoff, 그리고 Huber (1986), Konovsky (1986) 등은 이타성, 순응, 수행 (attendance) 등의 3가지로, 그리고 MacKenzie, Podsakoff, 그리고 Fetter (1991)는 객관적 성과 (objective performance), 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지로 구분하고 있다. 또한 Graham (1986)은 Smith, Organ, 그리고 Near (1983)에서 순응이라고 주장하는 개념과 비슷한 의미를 가진 규칙복종 (rule obedience), 이타성의 의미와 비슷하게 개인간의 도움으로 언급되는 타인 원조 (enabling others), 조직에 의해 직무에 관해 설정된 성취수준, 질, 기준의 우월성을 추구하는 우월성 추구 (pursuit of excellence), 경계충성심의 개념과 같은 충성심, 조직의 보편적 복지에 관한 시민정신 등 5가지로 구분하였다.

〈표 1〉 조직시민행동의 구성요소에 관한 선행연구

| 연구자   | 구성요소                                  |
|---|---------------------------------------|
| Hirschman (1970)                                  | 이탈의 자유, 의견선택, <u>충성심</u>              |
| Vebra & Nie (1972)                                | 참가, 경계충성심                             |
| Smith, Organ & Near (1983)                        | 이타성, 일반화된 순응                          |
| Motowidlo (1984)                                  | 고려, 자기주장, 남녀평등주의                      |
| Williams, Podsakoff & Huber (1986)Konovsky (1986) | 이타성, 순응, 수행                           |
| Graham (1986)                                     | 규칙복종, 타인원조, 우월성추구, 충성심, 시민정신          |
| Organ (1988a)                                     | 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십            |
| MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1991)              | 객관적 성과, 이타성, 예의성, <u>시민정신</u> , 스포츠맨십 |
| Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)                | 충성심, 복종, 참여                           |



이상과 같은 조직시민행동의 구성요소에 관한 연구를 참조하여 본 논문에서는 Organ (1988a)이 제시한 조직시민행동의 다섯 가지 구성요소들을 본 연구의 대상으로 삼고자 한다. 첫째, 친사회적 행동이라는 용어로 사용되기도 하는 것으로서 조직과 관련된 과업이나 문제에서 다른 사람에게 도움이 되는 일체의 사려깊은 행동으로 잠재적으로는 조직 전체의 능력을 증가시키는 이타성, 둘째, 조직구성원들에게 최소한의 범위안에서 어떤 역할행위를 수행하도록 하고, 심각한 병을 제외하고는 고용조건에 어긋나지 않는 결근일에서의 작업의 참여, 청결의 유지와 향상에 대해 노력하는 것과 같은 의미의 양심성, 셋째, 작업이 사람의 의사결정이나 몰입에 의해 영향을 받는 당사자들의 행동과 조직내에서 발생하기 쉬운 문제를 사전에 막으려는 예의성, 넷째, 회의에서의 논쟁, 토론 등과 같이 조직의 정치적 활동에 책임있는 참여를 강조하는 시민정신, 마지막으로 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 스포츠맨십 등을 조직시민행동의 구성요소로 한다. 또한 조직시민행동의 정의도 조직의 기능을 개선시킬 수 있는 개인의 자발적 행동 일체를 포함하는 것으로 제시한다.

〈표 2〉 조직시민행동에 관한 선행연구 요약

| 저 자                       | 종속변수                    | 유의한 관계  | 연구대상조직        | 표본 수      | Comment  |
|---------------------------|-------------------------|---|---------------|-----------|--|
| Bateman & Organ(1983)     | 시민행동                    | 직무만족  | 대학조직구성원       | 77        | · longitudinal design<br>· 종업원성과의 상급자 평가<br>· 검증된 만족의 개별차원                               |
| Simth, Organ & Near(1983) | 이타성<br>순응               | 직무만족, 교육<br>도시/시골(성장배경)<br>리더지원, 거짓말<br>성장배경              | 은행종업원         | 220       | · 이타성과 순응행위의 종업원성과에 대한 상급자의 평가<br>· 만족의 facet-free 측정<br>· 리더지원의 descriptor 평가<br>· 경도분석 |
| Motowidlo (1984)          | 남녀평등주의<br>고려            | · 없음<br>훈련과 개발기회를 가져는데 대한 만족<br>급여, 감독, 과업형태<br>동료작업자와 회사 | 공익사업회사<br>관리자 | 122 - 132 | · 남녀평등과 고려의 종업원성과에 대한 감독자의 평가  |
| O'Reilly & Chatman        | 규정의 역할<br>친사회적 행동       | 조직내면화, 동일화  | 대학종업원         | 82        | · 규정의 역할, 친사회적 행동의 자기보고  |
|                           | 규정의 역할<br>친사회적 행동       | 조직내면화, 동일화  | 경영대학원생        | 89        | · 규정의 역할에서 참가와 친사회적 행동, 규정의 역할의 자기보고   |
|                           | 규정의 역할<br>친사회적 행동       | 조직내면화, 동일화  |               |           |  |
|                           | 기금증가운동<br>동안의 약속된<br>달러 | 조직내면화   | 경영대학원생        | 73        | · 독립적으로 획득된 실제 보증된 양   |

| 저 자                               | 종속변수                               | 유의한 관계   | 연구대상조직                         | 표본 수                      | Comment  |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|---------------------------|--|
| Motowidlo, Packard & Maming(1986) | 사람상호간의 효과성<br>다른간호원에 대한 온정         | 의기소침, 주관적 스트레스, 적개심<br>스트레스 있는 사건의 유형, 빈도, 적개심, 의기소침, 걱정   | 5개 병원의 참모 간호원들                 | 206                       | · 성과차원의 감독자/동료작업자 평가<br>· 0.31과 0.47사이에서 상호평가자 상관관계<br>· 경로분석                |
| Graham(1986)                      | 전철<br>탁월함의 추구<br>복종<br>충성심<br>시민정신 | · 강한 조직문화의 지각, 지각된 직무특성<br>· 지각된 리더의 행위, 개인적 직무만족<br>· 개인특성<br>· 강한 조직문화의 지각, 지각된 직무특성<br>· 지각된 리더의 행위, 개인적 직무만족<br>· 개인특성<br>· 강한 조직문화의 지각, 지각된 직무특성<br>· 지각된 리더의 행위, 개인적 직무만족<br>· 개인특성<br>· 강한 조직문화의 지각, 지각된 직무특성<br>· 지각된 리더의 행위, 개인적 직무만족<br>· 개인특성 | 사회봉사기관, 발달관리회사, 2개 금융기관등 4개 조직 | 400                       | · 개별적으로 나타난 성과결과와 자기 보고 평가와 집단리더<br>· 제공된 구체적 상관관계에 대한 정보                    |
| Puffer(1986)                      | 친사회적 행위<br>이기적 행위                  | 성취욕구, 몰입, 자율욕구, 동료와의 신념, 작업 상황에서 만족, 관리에서 신뢰<br>성취욕구, 지각된 동료경쟁, 동료와의 신념  | 소매 체인의 판매원                     | 138                       | 친사회적이고 이기적 행위의 점포 관리자 평가   |
| Williams, Podsakoff & Huber(1986) | 이타성<br>출석<br>일반적 양심성               | 성장배경, 리더들의 비상황적 처벌 이용, 역할갈등, 감독과의 만족<br>성장배경, 리더의 비상황적 처벌, 역할 갈등, 감독과의 만족<br>리더의 비상황적 처벌이용, 역할갈등, 감독과의 만족  |                                | 454                       | · 출석, 일반적 양심성의 감독자 평가<br>· latent variable model, best model cross-validated |
| Konovsky (1986)                   | 상위역할행위<br>출석                       | 리더의 비공식적 도움행위 (감정적 지원과 문제 해결)<br>없음  | 의료기 제조회사                       | · 종업원 : 401<br>· 관리자 : 58 | · 상위역할행위와 출석의 감독자 평가<br>· latent variable model                              |

#### 4. 독립변수 및 매개변수와 조직시민행동 간의 관계

##### 4.1. 독립변수와 매개변수 간의 관계

독립변수는 개인특성, 매개변수는 직무만족으로 나누고 있다. 개인특성은 외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구의 5가지로 나누어지며, 직무만족은 인지적 직무만족과 감정적 직무만족으로 나누어 지는데 이들 독립요인과 매개변수 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 개인적 특성의 각각은 매개변수의 각각과 서로 다르게 관계되어 지는데, 개인특성의 요소로서 외향성과 신경증은 개념적으로나 경험적으로 조직시민행동과 관계된다 (Eysenck, 1967). 외향성은 내향성과는 반대의 개념으로 지금까지의 연구에서 외향성은 조직시민행동에 직접적이고 긍정적인 효과를 가지는 것으로 연구되고 있다 (Krebs, 1970; Eaves & Eysenck, 1975; Smith, Organ & Near, 1983). 하지만 지금까지의 연구들에서 외향성이 매개변수나 조직시민행동에 관계되는 정도는 학자들의 연구에 따라서 다소 차이가 나타나고 있는바, 본 논문에서는 외향성이 직무만족에 영향을 주어 조직시민행동에 긍정적 효과를 가질 것인지 아니면 직접적으로 조직시민행동에 영향을 줄 것인지를 규명하고자 한다.

신경증은 조직시민행동에 부정적으로 관계되며 (Krebs, 1970), 신경증과 직무만족간에는 아무런 관계가 없다고 보는 학자 (Schnake, 1991)도 있으나, Smith, Organ, 그리고 Near(1983)에 의하면 신경증은 직무만족을 통하여 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타나고 있기도 하다.

냉소는 매개변수 모두에 특별한 관계가 없는 것으로 연구되고 있다 (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). 작업가치관은 전통적 교환관계를 계약관계와 구분하는 중요한 구성요소로서 (Blau, 1964; Graham & Organ, 1993) 질, 혁신, 협동, 그리고 폭넓은 참여에 관련된 가치는 공유하기 쉽고 (Fairholm, 1991), 직무만족에 대해 밀접하게 관계되어 진다 (O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). 작업가치는 조직문화의 중요한 일부분으로서 직무만족에 긍정적인 영향을 주며, 조직시민행동에도 직접적이고 긍정적인 영향을 줄 것이다 (Schnake, 1991).

고차적 욕구는 성취에 대한 욕구와 자율욕구의 특성들을 하나의 욕구로 통합한 개념으로 고려할 수 있다. 고차적 욕구의 구성요소인 성취욕구와 자율욕구가 조직시민행동에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있고, 특히 Hui, Organ, 그리고 Crooker (1993) 등은 이들 욕구가 직무만족에도 긍정적 영향을 미치고 더 나아가서는 조직시민행동과의 관계에서도 유의한 상관관계가 존재함을 설명하고 있다.

#### 4.2. 매개변수와 조직시민행동 간의 관계

매개변수와 조직시민행동 간의 관계에서 매개변수가 조직시민행동의 매개역할을 하는

지 아니면 조절역할을 하는지는 명확하게 알 수 없지만 Podsakoff, Mackenzie, Moorman, 그리고 Fetter (1990) 등은 독립변수와 조직시민행동 간에 매개역할을 하는 변수로 직무만족과 신뢰 (trust)를 제시하고 있고, Konovsky와 Pugh (1994)는 감독자의 신뢰를 매개변수로 제시하고 있고, Schnake (1991)는 직무만족과 자기감독 (self-monitoring)을 매개변수로 보고 있다. 본 논문에서는 지금까지의 연구들을 종합하여 직무만족을 조직시민행동의 매개변수로 보고 이들이 조직시민행동에 어떠한 관계를 가지고 있는지를 알아보고자 한다.

조직시민행동 연구에 있어서 가장 많이 연구되어진 관계변수는 직무만족이다 (Bateman & Organ, 1983; Puffer, 1987; Organ & Konovsky, 1989). 이 분야에서의 최근의 연구는 직무만족의 특정요소들에 대한 영향력에 초점을 맞추어 진행되었다. 직무만족의 경향적 (dispositional), 감정적 (affective), 그리고 인지적 (cognitive) 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ과 Konovsky (1989)는 감정 또는 전형적 무드상태보다도 직무결과에 대하여 인지적 평가가 조직시민행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 결론지었다.

또한 Berkowitz (1980), Baron과 Byrne (1981)는 직무만족은 인지와 감정이라는 두가지 요소로 구성되어 있다고 보며, Miller와 Tesser (1986)는 인지와 감정 중 어느 것이든 한가지는 조직시민행동에 직접적으로 관계된다고 주장하고 있다. 직무만족과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 또다른 연구들을 살펴보면, 직무만족과 조직시민행동 간에는 긍정적인 관계가 있다고 밝히고 있다 (Rosenhan, Salovey & Hargis, 1981; Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; Motowidlo, 1984; Puffer, 1987; Organ & Konovsky, 1989; George, 1990, 1991). 또한 Fahr, Podsakoff, 그리고 Organ (1990) 등의 연구는 직무만족이 조직시민행동에 직접적으로 관계됨을 규명하고 있다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설

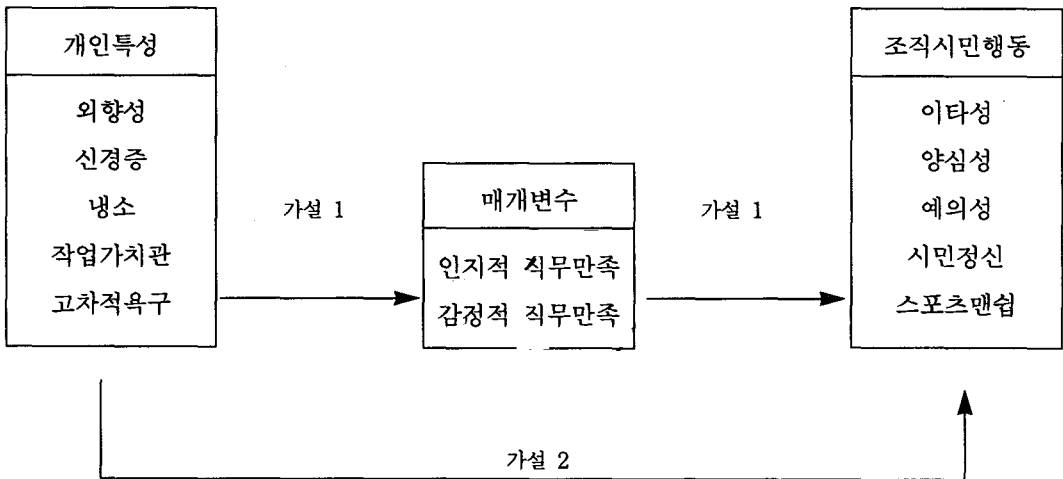
#### 1. 연구모형

조직시민행동의 독립변수로 본 논문에서 연구대상으로 선택한 외향성, 신경증, 냉소,

작업가치관, 고차적 욕구의 다섯 가지는 학자에 따라 다르게 연구되고 있다. 본 논문에서 언급된 다섯 가지 변수들은 주로 퍼스낼리티에 관계되는 변수로써, Organ (1988)은 이 개인특성을 조직시민행동의 경향적 변수로 예측하면서, 아울러 동기부여의 기초가 된다고 제안하고 있다 (Karambayya, 1989). Smith, Organ, 그리고 Near (1983)는 개인특성의 요인으로 외향성, 신경증, 작업가치관을, Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch (1994)는 냉소를, Puffer (1987)는 고차적 욕구를 연구의 대상으로 삼았다.

매개변수가 조직시민행동에 관계되는지에 관한 연구들은 주로 직무만족이란 변수를 중심으로 시행되어 왔다. 직무만족에는 인지적 요소와 감정적 요소 모두를 포함하는데, 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 신념을 의미하며, 감정적 요소는 대상에 의해 일어나는 느낌이나 감정을 의미한다 (Baron & Byrne, 1981; Berkwitz, 1980).

본 논문에서는 Organ (1988)이 제시한 다섯 가지 구성요소들을 연구의 대상으로 삼고자 했다. 여기에는 조직과 관련된 과업이나 문제에서 다른 사람을 돕는 효과를 가지는 일체의 사려깊은 행동인 이타성, 조직구성원이 최소한의 요구 수준을 넘어 어떤 역할을 수행하는 노력과 같은 의미인 양심성, 조직내에서 발생하기 쉬운 문제를 사전에 예방하려는 예의성, 조직의 정치적 활동에 책임있는 참여를 강조하는 시민정신, 조직내의 문제점을 참고 승복하는 스포츠맨십 등이 있다.



<그림 1> 연구모형

따라서 본 연구에서는 Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Bateman과 Organ (1983), Organ (1988), Schnake (1991) 등이 주장한 이론적 틀을 근거로 개인특성 및 매개변수와 조직시민행동 간의 관계를 알아보기 위한 연구모형을 제시하고자 한다.

## 2. 연구가설

본 절에서는 개인특성, 매개변수와 조직시민행동에 관한 선행연구의 검토에서 논의한 내용을 바탕으로 본 장의 앞 절에서 설정한 개념적 연구의 타당성을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 : 개인특성은 매개변수를 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적 관계를 가질 것이다.

가설 1-1 : 개인특성은 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1-1 : 외향성은 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1-2 : 신경증은 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1-3 : 냉소는 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1-4 : 작업가치관은 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-1-5 : 고차적 욕구는 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2 : 개인특성은 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2-1 : 외향성은 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2-2 : 신경증은 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고

정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2-3 : 냉소는 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2-4 : 작업가치관은 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 1-2-5 : 고차적 욕구는 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이다.

가설 2 : 개인특성과 조직시민행동 간에는 직접적 관계를 가질 것이다.

#### Ⅳ. 실증연구 및 결과해석

##### 1. 연구의 설계

본 연구에서는 부산지역에 산재해 있는 병원조직을 대상으로 하였다. <표 3>에서 보는 바와 같이 조사대상조직은 12개 종합병원을 대상으로 각 병원당 구성원들에게 100매씩 총 1,200매의 설문지를 배포하여 그 중 72%인 859매의 설문지가 회수되었으나, 불성실한 설문지를 제외한 유효설문매수는 전체의 71%인 847매 이었다.

<표 3> 표집현황

| 표본 설문지 수         | 응답 설문지 수       | 분석 설문지 수       |
|------------------|----------------|----------------|
| 1200<br>(100.0%) | 859<br>(71.6%) | 847<br>(70.6%) |

##### 2. 자료의 특성, 신뢰도 및 타당도

###### 2.1. 자료의 특성

개인특성변수, 매개변수 그리고 조직시민행동변수들의 평균과 표준편차 그리고 상관관

계는 <표 4>에 나타나 있다. 이들 표에서 보는 바와같이 개인특성변수의 강도에 대한 평균치는 외향성, 신경증, 그리고 고차적 욕구는 비교적 높게 나타난 반면 냉소와 작업가치관은 다소 낮게 나타났다. 조직시민행동 변수의 강도의 평균치는 5개 변수 모두가 전반적으로 높게 나타남을 볼 수 있다.

<표 4> 기술통계 및 상관계수표

| 변 수         | Mean | s.d. | 1   | 2    | 3    | 4   | 5    | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  |
|-------------|------|------|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. 외향성      | 4.19 | 1.16 |     |      |      |     |      |     |     |     |     |     |     |
| 2. 신경증      | 4.98 | 1.23 | .13 |      |      |     |      |     |     |     |     |     |     |
| 3. 냉소       | 3.93 | 0.94 | .11 | .21  |      |     |      |     |     |     |     |     |     |
| 4. 작업가치관    | 3.81 | 1.15 | .15 | -.03 | -.09 |     |      |     |     |     |     |     |     |
| 5. 고차적욕구    | 4.28 | 0.96 | .47 | .17  | .17  | .07 |      |     |     |     |     |     |     |
| 6. 인지적 직무만족 | 4.39 | 1.01 | .15 | .00  | -.11 | .41 | .11  |     |     |     |     |     |     |
| 7. 감정적 직무만족 | 4.91 | 1.01 | .14 | -.02 | -.29 | .25 | -.04 | .32 |     |     |     |     |     |
| 8. 이타성      | 5.49 | 1.0  | .15 | .08  | -.07 | .13 | .14  | .31 | .24 |     |     |     |     |
| 9. 양심성      | 5.63 | 1.04 | .07 | .12  | -.01 | .10 | .12  | .25 | .22 | .52 |     |     |     |
| 10. 예의성     | 5.31 | 1.01 | .08 | .17  | -.06 | .10 | .06  | .23 | .28 | .39 | .50 |     |     |
| 11. 시민정신    | 4.61 | 1.10 | .20 | .06  | -.01 | .32 | .23  | .36 | .21 | .3  | .41 | .37 |     |
| 12. 스포츠맨십   | 5.39 | 0.77 | .02 | .01  | -.13 | .17 | -.03 | .27 | .32 | .39 | .44 | .38 | .48 |

주 : 0.07 보다 큰 상관계수는  $p < 0.05$ 에서 유의하다.

<표 4>에 따르면, 신경증과 작업가치관, 감정적 직무만족과는 부적인 상관관계가 나타나며, 냉소는 고차적 욕구를 제외한 모든 변수간에 부적인 상관관계가 존재하는 것으로 나타나고 있다. 고차적 욕구와 감정적 직무만족 간에도 부적인 상관관계가 나타나며, 나머지 변수들 간에는 정적인 상관관계가 나타나고 있다.

## 2.2. 자료의 신뢰도 및 타당도

### 2.2.1. 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach



alpha 계수를 이용하였다. 개인특성, 매개변수 그리고 조직시민행동의 신뢰도 계수를 계산한 결과 <표 5>에서 나타난 바와 같다.

개인특성의 평균 신뢰도 계수는 0.58537로 비교적 낮게 나타났으나 신경증과 작업가치관은 0.7 이상으로 비교적 높게 나타나고 있다. 직무만족의 평균 신뢰도 계수는 0.82588로 매우 높게 나타나고 있다. 또한 조직시민행동의 평균 신뢰도 계수는 0.80323으로 전반적으로 신뢰도 계수는 0.7 이상으로 높게 나타났다. 그러므로 측정변수들은 전반적으로 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 5> 측정변수에 대한 신뢰도계수

| 측정척도   |          | 문항수 | Cronbach Alpha 계수 |
|--------|----------|-----|-------------------|
| 개인특성   | 외향성      | 2   | 0.47959           |
|        | 신경증      | 2   | 0.70332           |
|        | 냉소       | 3   | 0.41778           |
|        | 작업가치관    | 5   | 0.76424           |
|        | 고차적 욕구   | 4   | 0.56190           |
| 직무만족   | 인지적 직무만족 | 6   | 0.82424           |
|        | 감정적 직무만족 | 6   | 0.82751           |
| 조직시민행동 | 이타성      | 5   | 0.86540           |
|        | 양심성      | 3   | 0.74729           |
|        | 예의성      | 5   | 0.83080           |
|        | 시민정신     | 5   | 0.84000           |
|        | 스포츠맨십    | 4   | 0.73265           |

### 2.2.2. 타당도 검증

개인특성, 매개변수, 조직시민행동 변수들의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 요인 분석 (factor analysis)을 실시하였다. 조사된 자료를 가지고 varimax 회전방법을 사용한 주성분 요인분석 결과, <표 6> <표 7> <표 8>에서 보는 것처럼, 개인특성, 매개변수 그리고 조직시민행동변수 모두 각각 같은 차원들 간에는 요인적재치가 높으면서 다른 차원들 간에는 요인적재치가 낮기 때문에 구성타당도는 높은 것으로 나타났다.

〈표 6〉 5개 표본 기업의 1993년 경영분석표

| 요인<br>항목    | FACTOR1  | FACTOR2  | FACTOR3  | FACTOR4  | FACTOR5  | Communtality |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
|             | 작업가치관    | 고차적욕구    | 신경증      | 냉소       | 외향성      |              |
| PE1         | 0.03613  | 0.04595  | 0.16294  | -0.13095 | 0.80193  | 0.69020      |
| PE2         | 0.14438  | 0.01133  | -0.05352 | 0.29655  | 0.72970  | 0.64424      |
| PE3         | 0.01083  | 0.02432  | 0.81278  | 0.18816  | 0.08106  | 0.70329      |
| PE4         | -0.07911 | 0.14558  | 0.84030  | 0.10494  | 0.01983  | 0.74496      |
| PE5         | -0.12937 | 0.17472  | 0.17175  | 0.53261  | 0.19151  | 0.39710      |
| PE6         | 0.02001  | -0.02137 | -0.00898 | 0.74373  | 0.09622  | 0.56333      |
| PE7         | -0.05486 | 0.05962  | 0.13554  | 0.58372  | -0.13961 | 0.38516      |
| PE8         | 0.53644  | -0.02628 | 0.31574  | -0.15405 | 0.13199  | 0.42930      |
| PE9         | 0.76326  | -0.05265 | -0.10204 | 0.07701  | -0.02325 | 0.60221      |
| PE10        | 0.80290  | 0.02495  | 0.04107  | -0.10212 | 0.07252  | 0.66264      |
| PE11        | 0.72110  | 0.12618  | -0.21419 | 0.14794  | -0.01296 | 0.60383      |
| PE12        | 0.70555  | 0.05235  | 0.01451  | -0.15013 | 0.06446  | 0.52745      |
| PE13        | 0.15932  | 0.59193  | 0.02942  | 0.20129  | -0.01024 | 0.41725      |
| PE14        | 0.05222  | 0.62766  | 0.11831  | 0.17668  | -0.17859 | 0.47379      |
| PE15        | -0.01249 | 0.67930  | -0.03709 | -0.00394 | 0.06667  | 0.46743      |
| PE16        | -0.08813 | 0.71267  | 0.10054  | -0.16234 | 0.17876  | 0.58408      |
| Eigen-value | 2.68444  | 2.29355  | 1.46356  | 1.29328  | 1.16148  |              |
| Variance    | 2.61747  | 1.79499  | 1.62831  | 1.51166  | 1.34389  |              |

〈표 7〉 매개변수에 대한 VARIMAX회전후의 요인행렬표

| 요인<br>항목 | 감정적     | 인지적     | Communtality |
|----------|---------|---------|--------------|
|          | 직무만족    | 직무만족    |              |
| SA1      | 0.14819 | 0.74891 | 0.61859      |
| SA2      | 0.12334 | 0.79909 | 0.68319      |
| SA3      | 0.01175 | 0.76395 | 0.61216      |
| SA4      | 0.06357 | 0.70881 | 0.53300      |
| SA5      | 0.06537 | 0.66061 | 0.49336      |
| SA6      | 0.27492 | 0.46667 | 0.35907      |

| 요인<br>항목    | 감정적<br>직무만족 | 인지적<br>직무만족 | Communtiy |
|-------------|-------------|-------------|-----------|
| SA7         | 0.73224     | 0.10931     | 0.64348   |
| SA8         | 0.78977     | 0.11360     | 0.70686   |
| SA9         | 0.68124     | 0.07595     | 0.57613   |
| SA10        | 0.73501     | 0.04695     | 0.54296   |
| SA11        | 0.75179     | 0.12732     | 0.58732   |
| SA12        | 0.61558     | 0.09884     | 0.43240   |
| Eigen-value | 2.69359     | 2.17585     |           |
| Variance    | 3.31125     | 3.22023     |           |

〈표 8〉 조직시민행동특성 변수에 대한 VARIMAX 회전후의 요인행렬표

| 요인<br>항목 | FACTOR1<br>이타성 | FACTOR2<br>시민정신 | FACTOR3<br>예의성 | FACTOR4<br>스포츠맨십 | FACTOR5<br>양심성 | Communtiy |
|----------|----------------|-----------------|----------------|------------------|----------------|-----------|
| CB1      | 0.65820        | 0.14620         | 0.02689        | -0.11961         | 0.12420        | 0.48505   |
| CB2      | 0.80675        | 0.06559         | 0.02183        | -0.10094         | 0.16227        | 0.69214   |
| CB3      | 0.76114        | 0.14130         | 0.19882        | -0.15389         | 0.10253        | 0.67301   |
| CB4      | 0.80482        | 0.14138         | 0.22587        | -0.16229         | 0.10569        | 0.75625   |
| CB5      | 0.71664        | 0.18897         | 0.19417        | -0.16284         | 0.15309        | 0.63693   |
| CB6      | 0.34128        | 0.12836         | 0.25430        | -0.22581         | 0.58658        | 0.59268   |
| CB7      | 0.20593        | 0.25881         | 0.19103        | -0.17143         | 0.72808        | 0.70537   |
| CB8      | 0.18095        | 0.09171         | 0.19274        | -0.14546         | 0.79239        | 0.72734   |
| CB9      | 0.14914        | 0.10638         | 0.68899        | -0.04104         | 0.03707        | 0.51131   |
| CB10     | 0.12302        | 0.12688         | 0.77644        | 0.00508          | 0.16110        | 0.66006   |
| CB11     | 0.07972        | 0.01686         | 0.68753        | -0.22533         | 0.07354        | 0.53551   |
| CB12     | 0.12627        | 0.11808         | 0.74658        | -0.25014         | 0.17248        | 0.67958   |
| CB13     | 0.09526        | 0.21120         | 0.73452        | -0.12314         | 0.18585        | 0.64289   |
| CB14     | 0.10205        | 0.77078         | 0.17600        | 0.07116          | -0.01378       | 0.64072   |
| CB15     | 0.14388        | 0.87680         | 0.04625        | -0.03635         | 0.02532        | 0.79573   |
| CB16     | 0.12737        | 0.73879         | 0.16394        | -0.23528         | 0.22551        | 0.69511   |
| CB17     | 0.18589        | 0.71961         | 0.15011        | -0.15651         | 0.22688        | 0.65090   |

| 항목 \ 요인     | FACTOR1  | FACTOR2  | FACTOR3  | FACTOR4  | FACTOR5  | Communalitiy |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
|             | 이타성      | 시민정신     | 예의성      | 스포츠맨십    | 양심성      |              |
| CB18        | 0.12258  | 0.59329  | 0.06484  | -0.24837 | 0.10035  | 0.44298      |
| CB19        | -0.21101 | -0.18135 | -0.14040 | 0.64096  | -0.10062 | 0.51808      |
| CB20        | -0.24884 | -0.21727 | -0.08645 | 0.71456  | 0.00190  | 0.62729      |
| CB21        | -0.14522 | -0.10850 | -0.26505 | 0.67728  | -0.17465 | 0.59232      |
| CB22        | -0.05864 | 0.01290  | -0.08318 | 0.73840  | -0.20439 | 0.59752      |
| Eigen-value | 7.42220  | 2.02627  | 1.93121  | 1.44938  | 1.02756  |              |
| Variance    | 3.31298  | 3.15000  | 3.10598  | 2.40607  | 1.88160  |              |

### 3. 가설의 검증

#### 3.1. 가설1의 검증

가설 1에서 매개변수는 개인특성과 조직시민행동간의 관계에 있어서 매개역할을 한다고 제안하였다. 가설 1을 검증하기 위하여 Baron과 Kenny (1986), Dyne, Graham, 그리고 Dienesch (1994) 등이 제안하는 3단계 매개회귀분석 기법을 사용하여 매개관계를 분석하였다. 첫째, 매개함수를 선행요인변수에 대하여 회귀분석하고, 둘째, 조직시민행동 함수를 선행요인 변수에 대하여 회귀분석하고, 그리고 셋째, 조직시민행동 함수를 선행요인 변수와 매개변수에 대하여 동시에 회귀분석하였다. Baron과 Kenny (1986)에 의하면 다음 조건이 충족된다면 독립변수-매개변수-종속변수 간에 있어서 매개관계가 있다고 볼 수 있다.

- 1) 첫번째 식에서 독립변수는 매개변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.
- 2) 두번째 식에서 독립변수는 종속변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.
- 3) 세번째 식에서 매개변수는 종속변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.
- 4) 두번째 식에서의 독립변수의 효과는 세번째 식에서의 독립변수의 효과보다 커야만 한다.

〈표 9〉 〈표 10〉은 각 매개변수 (인지적 직무만족, 감정적 직무만족)에 대한 선행요인 변수들과 조직시민행동의 다섯 차원 (이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십) 간의 관계에 관한 매개회귀분석 결과를 보여준다.

3.1.1. 인지적 직무만족의 경우

〈표 9〉에서 보듯 Step 1에서 인지적 직무만족을 조직시민행동의 5개 개인특성 변수 (외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 신경증을 제외한 4개 변수들은 모두  $p = 0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 조직시민행동 변수를 조직시민행동의 5개 개인특성 변수 (외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 중 16개 회귀계수가  $p = 0.05$ 에서 유의하게 나타났다. 또한  $p = 0.10$ 에서는 25개 회귀계수 중 20개 회귀계수가 유의하였다.

Step 3에서 조직시민행동 변수를 조직시민행동의 개인특성 변수 (외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)와 매개변수인 인지적 직무만족에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가  $p = 0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 16개 중에서 13개가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며 ( $p = 0.05$ ), 또한 개인특성 변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step 3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.  $p = 0.10$ 의 경우에는 16개의 경우가 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 그러나 가설 1-1의 하위가설 중에서 신경증은 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 가설 1-1-2는 기각되었다. 또 냉소는 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 대하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 가설 1-1-3도 역시 Step 2의 값이 Step 3의 값보다 크지 못하기 때문에 가설이 기각되었다. 그러나 5개의 하위가설 중 3개가 채택된 관계로 부분적으로 채택된다.

〈표 9〉 인지적 직무만족에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수           | 조직 시민 행동 |          |          |          |          |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                | 이타성      | 양심성      | 예의성      | 시민정신     | 스포츠맨십    |
| 외향성            |          |          |          |          |          |
| Step 1         | .127***  | .127***  | .127***  | .127***  | .127***  |
| Step 2         | .137***  | .061+    | .061*    | .186***  | .015     |
| Step 3         | .099***  | .029     | .032     | .139***  | -.010    |
| Step 3         | .300***  | .250     | .227***  | .227***  | .203***  |
| R <sup>2</sup> | .106     | .062     | .055     | .374***  | .055     |
| F              | 49.39*** | 27.34*** | 24.08*** | 74.04*** | 31.23*** |

| 독립변수           | 조직시민행동   |          |          |          |          |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                | 이타성      | 양심성      | 예의성      | 시민정신     | 스포츠맨십    |
| 신경증            |          |          |          |          |          |
| Step 1         | .001     | .001     | .001     | .001     | .001     |
| Step 2         | .068*    | .098***  | .140***  | .054+    | .009     |
| Step 3         | .067*    | .098***  | .139***  | .054*    | .009     |
| Step 3         | .315***  | .255***  | .233***  | .393***  | .204***  |
| R <sup>2</sup> | .102     | .075     | .084     | .133     | .073     |
| F              | 47.21*** | 33.76*** | 38.06*** | 63.93*** | 32.46*** |
| 냉소             |          |          |          |          |          |
| Step 1         | -.123*** | -.123*** | -.123*** | -.123*** | -.123*** |
| Step 2         | -.085*   | -.015    | -.062+   | -.013    | -.107*** |
| Step 3         | -.047    | .017     | -.034    | .035     | -.083**  |
| Step 3         | .310***  | .256***  | .230***  | .396***  | .194***  |
| R <sup>2</sup> | .097     | .061     | .056     | .130     | .082     |
| F              | 44.71*** | 27.22*** | 24.54*** | 62.27*** | 37.25*** |
| 작업가치관          |          |          |          |          |          |
| Step 1         | .364***  | .364***  | .364***  | .364***  | .364***  |
| Step 2         | .119***  | .091**   | .091**   | .306***  | .111***  |
| Step 3         | .005     | -.001    | .007     | .197***  | .045*    |
| Step 3         | .312***  | .254***  | .229***  | .299***  | .182***  |
| R <sup>2</sup> | .095     | .061     | .055     | .164     | .076     |
| F              | 43.65*** | 27.00*** | 24.00*** | 81.48*** | 33.96*** |
| 고차적 욕구         |          |          |          |          |          |
| Step 1         | .113**   | .113**   | .113**   | .113**   | .113**   |
| Step 2         | .154***  | .129***  | .067+    | .268***  | -.020    |
| Step 3         | .120***  | .101**   | .041     | .226***  | -.044*   |
| Step 3         | .302***  | .243***  | .228***  | .369***  | .210***  |
| R <sup>2</sup> | .107     | .070     | .056     | .168     | .076     |
| F              | 49.84*** | 31.19*** | 24.49*** | 83.80*** | 34.26*** |

Step 1의  $\beta$  계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

+  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3.1.2. 감정적 직무만족의 경우

〈표 10〉에서 보듯 Step 1에서 감정적 직무만족을 조직시민행동의 5개 개인특성 변수(외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 신경증과 고차적 욕구를 제외한 3개 변수들은 모두  $p = 0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 조직시민행동 변수를 조직시민행동의 5개 개인특성 변수(외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수

중 16개 회귀계수가  $p = 0.05$ 에서 유의하게 나타났다. 또한  $p = 0.10$ 에서는 25개 회귀계수 중 20개 회귀계수가 유의하였다.

Step 3에서 조직시민행동 변수를 조직시민행동의 개인특성 변수 (외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)와 감정적 직무만족에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가  $p = 0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 16개 중에서 10개가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며 ( $p = 0.05$ ), 또한 개인특성 변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step 3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.  $p = 0.10$ 의 경우에는 12개의 경우가 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 기각되었다.

그러나 외향성은 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 하위가설 1-2-1과 작업가치관은 감정적 직무만족을 통하여 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 하위가설 1-2-4는 채택되었다. 하지만 전체적으로 5개의 하위가설 중 3개가 기각된 관계로 부분적으로 기각된다고 볼 수 있다.

<표 10> 감정적 직무만족에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수           | 조직 시민 행동 |          |          |          |          |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                | 이타성      | 양심성      | 예의성      | 시민정신     | 스포츠맨십    |
| 외향성            |          |          |          |          |          |
| Step 1         | .124***  | .124***  | .124***  | .124***  | .124***  |
| Step 2         | .137***  | .061+    | .061*    | .186***  | .015     |
| Step 3         | .109***  | .033     | .027     | .160***  | -.016    |
| Step 3         | .229***  | .222***  | .276***  | .207***  | .248***  |
| R <sup>2</sup> | .072     | .050     | .080     | .073     | .105     |
| F              | 32.32*** | 21.91*** | 36.07*** | 32.80*** | 48.69*** |
| 신경증            |          |          |          |          |          |
| Step 1         | -.014    | -.014    | -.014    | -.014    | -.014    |
| Step 2         | .068*    | .098***  | .140***  | .054+    | .009     |
| Step 2         | .071*    | .101***  | .143***  | .057*    | .012     |
| Step 3         | .242***  | .228***  | .282***  | .235***  | .246***  |
| Step 3         | .063     | .063     | .109     | .050     | .105     |
| R <sup>2</sup> | 27.88*** | 27.83*** | 50.86*** | 21.81*** | 48.71*** |
| F              |          |          |          |          |          |
| 냉소             |          |          |          |          |          |
| Step 1         | -.309*** | -.309*** | -.309*** | -.309*** | -.309*** |
| Step 2         | -.085*   | -.015    | -.062+   | -.013    | -.107*** |
| Step 3         | -.011    | .060     | .027     | .064     | -.034    |

| 독립변수  | 조직시민행동   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   | 이타성  | 양심성  | 예의성  | 시민정신   | 스포츠맨십   |
| Step 3<br>R <sup>2</sup><br>F   | .238***<br>.056<br>24.52***                                | .213***<br>.051<br>22.35***                                | .270***<br>.079<br>35.58***                              | .155***<br>.049<br>21.19***                                  | .228***<br>.106<br>49.25***                                 |
| 작업가치관<br>Step 1<br>Step 2<br>Step 3<br>Step 3<br>R <sup>2</sup><br>F  | .223***<br>.119***<br>.070*<br>.220***<br>.061<br>27.05*** | .223***<br>.091**<br>.044<br>.213***<br>.050<br>22.03***   | .223***<br>.091**<br>.030<br>.270***<br>.079<br>35.77*** | .223***<br>.306***<br>.272***<br>.155***<br>.120<br>56.82*** | .223***<br>.111***<br>.060**<br>.228***<br>.112<br>52.26*** |
| 고차적 욕구<br>Step 1<br>Step 2<br>Step 3<br>Step 3<br>R <sup>2</sup><br>F | -.041<br>.154***<br>.164***<br>.247***<br>.079<br>35.71*** | -.041<br>.129***<br>.138***<br>.230***<br>.065<br>28.71*** | -.041<br>.067+<br>.079*<br>.282***<br>.084<br>38.11***   | -.041<br>.268***<br>.278***<br>.243***<br>.105<br>48.61***   | -.041<br>-.020<br>-.009<br>.244***<br>.104<br>48.27***      |

Step 1의  $\beta$  계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

+ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\*p<.001

### 3.2. 가설 2의 검증

가설 2는 개인특성과 조직시민행동 간에는 직접적 관계를 가질 것이라고 보고 있는데, <표 11>는 개인특성과 조직시민행동에 관한 회귀분석의 결과를 요약한 것이다. <표 11>에서 보면 회귀계수의 값이 냉소가 역으로  $p = 0.05$ 에서 유의하고, 나머지는 전부  $p = 0.001$ 에서 유의한 결과를 보여 주고 있기 때문에 설명력이 다소 낮더라도 개인특성이 조직시민행동에 직접적으로 관계될 것이라는 가설 2는 채택되었다.

<표 11> 개인특성과 조직시민행동에 관한 회귀분석결과

| 독립변수 | $\beta$ | T      | Sig T | R <sup>2</sup> | F      | p    |
|------|---------|--------|-------|----------------|--------|------|
| 외향성  | .098    | 4.593  | .001  | .024           | 21.097 | .001 |
| 신경증  | .074    | 3.635  | .001  | .016           | 13.213 | .001 |
| 냉소   | -.058   | -2.179 | .030  | .006           | 4.746  | .030 |



| 독립변수   | $\beta$ | T     | Sig T | R <sup>2</sup> | F      | p    |
|--------|---------|-------|-------|----------------|--------|------|
| 작업가치관  | .150    | 7.061 | .001  | .057           | 49.855 | .001 |
| 고차적 욕구 | .125    | 4.875 | .001  | .028           | 23.762 | .001 |

3.3. 가설검증결과에 대한 종합요약

개인특성과 직무특성이 매개변수를 통하여 조직시민행동에 어떻게 관계되는 가에 관한 가설검증 결과들을 종합적으로 요약하면 <표 12>과 같다. 이 표에 따르면, 가설 1은 선행요인중 개인특성 (외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구)이 매개변수를 통해서 조직시민행동에 간접적이고 긍정적인 영향을 미치는 지의 여부를 검증하는 것인데, 개인특성이 인지적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 가설 1-1은 부분적으로 채택되었다. 하지만 하위가설 1-1-2와 1-1-3은 기각되었다. 개인특성이 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 간접적이고 정적인 관계를 가질 것이라는 가설 1-2는 기각되었고, 가설 1-3은 채택되었다. 또한 가설 1-4, 가설 1-5, 가설 1-6도 모두 채택되어 전체적 관점에서 보았을 때 개인특성은 매개변수를 통하여 조직시민행동에 관계될 것이라는 가설이 타당하다고 볼 수 있다.

가설 2는 독립변수가 종속변수에 직접적으로 관계됨을 검증하는 가설인데, 그 결과는 채택되었다.

<표 12> 가설검증결과의 종합요약

| 가 설  |                            |          | 채택여부                |
|------|----------------------------|----------|---------------------|
| 가설 1 | 개인특성 및 매개변수와 조직시민행동에 관한 가설 | 가설 1     |                     |
|      |                            | 가설 1-1   | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-1-1 | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-1-2 | 기각                  |
|      |                            | 가설 1-1-3 | 기각                  |
|      |                            | 가설 1-1-4 | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-1-5 | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-2   | 기각                  |
|      |                            | 가설 1-2-1 | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-2-2 | 기각                  |
|      |                            | 가설 1-2-3 | 기각                  |
|      |                            | 가설 1-2-4 | 채택                  |
|      |                            | 가설 1-2-5 | 기각                  |
|      |                            | 가설 2     | 개인특성과 조직시민행동에 관한 가설 |

#### 4. 가설의 검증 결과에 대한 해석

##### 4.1. 가설 1의 검증결과에 대한 해석

가설 1은 개인특성이 매개변수를 통해서 조직시민행동에 간접적이고 정적인 관계를 가지는지 여부를 검증하는 것이다. 분석결과 매개변수 중 감정적 직무만족(가설 1-2)을 제외하고는 개인특성이 매개변수 (인지적 직무만족)들을 통해서 조직시민행동 변수들에 간접적이고 정적인 관계를 갖는다는 것이 검증되었다. 개인특성은 선행연구에서 나타난 측정기준 중 개인특성지표로는 외향성, 신경증, 냉소, 작업가치관, 고차적 욕구 등을 측정 변수로 하였다. Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Schnake (1991), Puffer (1987), Motowidlo, Packard, 그리고 Manning (1986), Ball, Trevino, 그리고 Sims(1994) 등의 연구결과에 의하면 개인특성이 매개변수를 통하여 조직시민행동에 간접적이고 정적인 관계를 갖는다는 사실을 제시하고 있고, 본 연구의 분석결과 역시 이러한 선행연구의 결과와 대체적으로 일치하고 있음을 알 수 있다. 개인특성이 매개변수의 감정적 직무만족을 통하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 가설 1-2가 기각된 사실은 Organ과 Konovsky (1989)의 연구결과에 상응한다. 이들에 의하면 감정보다는 직무결과에 대하여 인지적 평가가 조직시민행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 결론짓고 있다. 이러한 사실은 조직시민행동에 관한 사회교환이론에 반하는 것인데, 이러한 결과가 도출된 것은 직무태도의 측정에서 인지적 요소가 감정적 요소보다는 훨씬 더 지배적이기 때문일 수도 있을 것이다. 또한 이러한 현상이 한국 전체의 병원조직들의 전반적인 현상인지, 아니면 본 연구의 대상인 부산지역의 종합병원 조직들의 특수현상인지는 더 탐구되어야 할 과제로 여겨진다.

##### 4.2. 가설 2의 검증결과에 대한 해석

가설 2는 개인특성과 조직시민행동간에는 직접적인 관계가 있을 것이라는 사실을 검증하는 것이다. 분석결과 개인특성과 조직시민행동간에는 직접적인 관계가 있음을 증명했는데, 이는 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, 그리고 Fetter (1990) 등과 Schnake (1990), Organ (1994) 등의 선행연구와 그 결과가 일치하는 것이다.

이러한 사실은 개인특성과 조직시민행동에 관한 모델이 우리나라의 조직에서도 적용될 수 있다는 점을 지적할 수 있겠다. 따라서 다양한 개인특성 변수의 개발을 통해 실

제적으로 조직에서 보다 효율적인 인적자원관리를 위한 연구토대가 구축되어야 할 것이다.

## V. 결 론

본 연구는 조직시민행동과 개인특성 및 매개변수 사이의 관계에 대한 연구로서, 먼저 이에 대한 기존의 연구를 이론적으로 고찰한 후 이를 실증적으로 검증하였다.

지금까지의 조직행동분야에서 연구되어온 중요한 영역은 직무만족이 조직구성원의 공식적 직무행동에 영향을 미쳐서 그 결과가 개인의 직무성과에 영향을 준다는 연구들이 주류를 이루었다. 그러나 Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Organ (1988, 1990, 1994), Williams와 Anderson (1990), Ball, Trevino, 그리고 Sims (1994), Morrison (1994), Konovsky와 Pugh (1994) 등은 지금까지의 연구에서 언급되지 않았던 조직시민행동이 개인의 직무성과에 영향을 주는 중요한 요인이라는 주장을 제기하면서, 이 분야에 지대한 관심을 표명하고 있다. Organ (1977)에 의하면 지금까지의 개인적 직무성과에 영향을 준다고 믿었던 공식적 직무행동이 실제 연구결과 상관관계가 매우 낮게 나타났고, 그래서 Bateman과 Organ (1983)의 연구를 기점으로 Smith, Organ, 그리고 Near (1983), Fahr, Podsakoff, 그리고 Organ (1990), Niehoff와 Moorman (1993) 등이 이 분야에 대한 관심을 갖고 연구를 시작하였다.

그후 많은 학자들이 이러한 연구에 동참을 하면서 조직시민행동에 대한 연구가 활발하게 진행되었지만, 이들 연구가 대부분 단편적이거나 탐험적 연구가 주류를 이루어 왔고, 그 결과 연구결과에 따른 논란의 여지도 대단히 많았다. 그래서 본 논문의 연구목적에 뒷받침하기 위해서 Organ (1988)이 주장한 다섯 가지 차원의 조직시민행동을 중심으로 앞에서 논의한 여러 내용과 선행연구들을 토대로 연구모형을 설정하였다.

이러한 연구모형을 실증적으로 검증하기 위하여 2가지의 연구가설을 설정하였다. 2가지 연구가설은 종속변수인 조직시민행동과 독립변수인 개인특성 및 매개변수 간의 관계를 검증하는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해서 개인특성 및 매개변수와 조직시민행동에 대한 조작적 정의를 내리고, 설문지를 작성하여 부산지역의 12개 대형종합병원을 대상으로 조사를 한 결과 847매의 유효설문지가 회수되어 실증연구에 사용되었다.

## 1. 이론적 시사점

이론적 측면에서의 시사점은 지금까지의 조직행동론 분야에 대한 선행연구들을 검토한 결과 공식적 직무행동만이 개인의 직무성과를 결정하는데 중요한 요인인 것처럼 인식되어 왔고, 또 직무만족이 성과의 주요 영향요인으로 인식되었다. 그러나 개인의 직무성과에 영향을 주는 요소로서 지금까지의 연구와는 다른 관점에서 접근한 조직시민행동이 여러 가지 연구상의 논란으로 아직까지 뚜렷한 통합적 연구가 없었다. 즉 부분적인 변수들 간의 연구 뿐만 아니라 연구자들 간에 독립변수, 매개변수, 종속변수 등에 대한 논란도 많은 편이다. 따라서 기존의 조직시민행동에 대한 이론적 연구를 종합하여 포괄적인 새로운 이론적 틀을 제시함과 아울러 실증분석을 함으로써 조직행동연구에 중요한 기반을 제공한다는 점이 이론적 시사점이 될 수 있다.

## 2. 실무적 시사점

실무적 측면에서의 시사점은 앞에서 논의한 바와 같이 지금까지 조직행동이론에 대한 연구에서 직무성과에 대한 연구들이 대부분 공식적 직무행동에 초점을 두거나 아니면 직무만족이 직무성과에 영향을 주는 연구들이 주류를 이루어 왔다. 하지만 1980년도 들어서면서 공식적 직무행동이 직무성과에 크게 영향을 미치지 못한다는 Smith, Organ, 그리고 Near (1983) 등의 연구를 출발점으로 조직시민행동에 관한 많은 연구들이 진행되어 오고 있고, 이와 관련된 국내의 연구들이 부족하여 실제 조직에서 이러한 분야가 적용될 수 있을 것인지에 관련된 의문점이 제기되었다.

따라서 앞에서 제시된 이론적 연구와 실증연구의 결과들을 통하여 기업조직의 관심사항인 성과향상의 중요한 요인이 될 수 있음을 규명하였기 때문에 기업관리자들은 조직시민행동이라는 변수를 중요하게 고려하여야 한다. 또 지금까지 개인의 직무성과를 높이는 방안으로 공식적 직무행동에만 관심을 기울인 인사고과를 시행하여 왔으나 앞으로는 이것 뿐만 아니라 조직시민행동적 측면을 포함한 새로운 인사고과 제도의 수립에 중요한 공헌을 할 것으로 생각된다. 그래서 직무를 설계할 때도 조직시민행동과 관련된 측면을 고려하여야 한다.

## 참 고 문 헌

- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P., Jr. 1994. "Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship", Academy of Management Journal, 37: 299-322.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.
- Baron, R. A. & Byrne, D. 1981. Social psychology: Understanding human interaction, Boston: Allyn & Bacon.
- 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.
- Bluedorn, A. C. 1982. "A unified model of turnover from organizations", Human Relations, 35: 135-153.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. 1988. "Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?", Journal of Applied Psychology, 73: 193-198.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. "Prosocial organizational behaviors", Academy of Management Review, 11: 710-725.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. 1992. The big five and ability predictors of citizenship, delinquency, and sales performance, Paper presented at Seventh Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal.
- DeNisi, A. S., Caffery, T. P., & Meglino, B. M. 1984. "A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions", Organizational Behavior and Human Performance, 33: 360-396.
- Dittrich, J. E., & Carroll, M. R. 1979. "Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates", Organizational Behavior and Human Performance, 24: 29-40.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. "Organizational citi-

- zenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation", Academy of Management Journal, 37: 765-802.
- Eaves, L., & Eysenck, H. 1975. "The nature of extroversion: A genetical analysis", Journal of Personality and Social Psychology, 23: 102-112.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. 1981. "Exchange variables as predictor of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments", Organizational Behavior and Human Performance, 27: 78-95.
- Farh, J., 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.
- Friedlander, F. 1963. "Underlying sources of satisfaction." Journal of Applied Psychology, 47: 246.
- George, J. R., & Bettenhausen, K. 1990. "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context", Journal of Applied Psychology, 75: 698-709.
- Graham, I. W. 1991. "An essay on organizational citizenship behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, 4: 249-270.
- Graham, J. W. 1986a. "Organizational citizenship informed by political theory", Unpublished Manuscript.
- Graham, J. W. 1986b. "Principled organizational dissent: A theoretical essay", in Staw, B. M. & Cummings, L. L., (eds.), Research in Organizational Behavior, 8: 1-52. Greenwich, CT.: JAI Press.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. 1989. "The impact of personal control on performance and satisfaction", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43: 29-51.
- Hansson, R. O., Slade, K. M., & Slade, P. S. 1978. "Urban-rural differences in responsiveness to an altruistic model", Journal of Social Psychology, 105: 99-105.
- Hogan, R. 1983. "A socioanalytical theory of personality", in Page, N. (ed.), Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

- Hui, C., Organ, D. W., & Crooker, K. 1993. "Time pressure, type a behavior, and organizational citizenship behavior: A field study and experiment", Unpublished manuscript, Bloomington, Indiana: Indiana University.
- James, L. R., & Jones, A. P. 1980. "Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation", Personnel Psychology, 33: 97-135.
- James, L. R., & Tetrick, L. E. 1986, "Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction", Journal of Applied Psychology, 71: 77-82.
- Karambayya, P. 1989. "Organizational citizenship behavior: Contextual predictors and organizational consequences", Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University.
- Karambayya, P. 1990. "Contextual predictors of organizational citizenship behavior", The Academy of Management Best Papers Proceedings, 221-225.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. "Citizenship behavior and social change", Academy of Management Journal, 37: 656-669.
- Konovsky, M. A. 1986. "Antecedents and consequences of informal leader helping behavior: A structural equation modeling approach", Unpublished doctoral dissertation, Bloomington, Indiana: Indiana University.
- Konovsky, M. A., & Folger, R. 1991. "The effect of procedure and distributive justice on organizational citizenship behavior", Unpublished manuscript, A. B. Freeman School of Business, Tulane University.
- Krebs, D. L. 1970. "Altruism: An examination of the concept and review of the literature", Psychological Bulletin, 73: 258-302.
- Lance, C. E. 1991. "Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover", Multivariate Behavioral Research, 26: 137-162.
- Locke, E. A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- MacKenzie, S. B., Posdakoff, P. M., & Fetter, R. 1991. "Organizational citi-

- zenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 123-150.
- MacKenzie, S. B., Posdakoff, P. M., & Fetter, R. 1993. "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", Journal of Marketing, 57: 70-80.
- Millar, M. G. & Tesser, A. 1986. "Effects of affective and nonaffective on the attitude-behavior relation", Journal of Personality and Social Psychology, 51: 270-276.
- Miller, D. T. 1977. "Altruism and threat to a belief in a just world", Journal of Experimental Social Psychology, 13: 113-124.
- Moorman, R. H. 1990. "The role of cognition and disposition as predictors of organizational citizenship behavior: A study of personality and perceived fairness", Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University, Bloomington, IN.
- Moorman, R. H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", Journal of Applied Psychology, 76: 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. 1994. "Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", Employee Responsibilities and Rights Journal, 7: 231-237.
- Morrison, E. W. 1994. "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective", Academy of Management Journal, 37: 1543-1567.
- Morrison, E. W. 1992. "Toward an undersyanding of employee role definitions and their implication for organizational citizenship behavior", The Academy of Management Best Papers Proceedings, 35: 248-252
- Niehoff, B. P., & Morrman, R. H. 1993. "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, 36: 527-556.
- Organ, D. W. 1977. "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction



- causes-performance hypothesis", Academy of Management Review, 2: 46-53.
- Organ, D. W. 1988a. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1988b. "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", Journal of Management, 14: 547-557.
- Organ, D. W. 1990. "The motivational basis of organizational citizenship behavior", In Staw, B. M. & Cummings, L. L., (eds.), Research in Organizational Behavior, 12: 43-72. Greenwich, CT.: JAI Press.
- 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.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. 1991. "Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility", Journal of Applied Psychology, 76: 838-844.
- 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., Moorman, R. M., & Fetter, R. 1990. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", Leadership Quarterly, 1: 107-142.
- Puffer, S. M. 1987. "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople", Journal of Applied Psychology, 72: 615-621.
- Rosenhan, D. L., Underwood, B., and Moore, B. 1974. "Affect moderates self gratification and altruism", Journal of Personality and Social Psychology, 30: 546-552.
- Rosenhan, D. L., Salovey, P., & Hargis, K. 1981. "The joy of helping: Focus of attention mediates the impact of positive affect on altruism", Journal

- of Personality and Social Psychology, 40: 899-905.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. "A social information processing approach to job attitude and task design", Administrative Science Quarterly, 23: 224-235.
- Schnake, M. 1991. "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda", Human Relations, 44: 735-759.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", Journal of Applied Psychology, 68: 653-663.
- Staw, B. M. 1980. "Rationalization and justification in organizational life", in Staw, B. M. & Cummings, L. L., (eds.), Research in Organizational Behavior, 2: 45-80. Greenwich, CT.: JAI Press.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., and Koenig, R. 1976. "Determination of coordination modes within organizations", American Sociological Review, 41: 322-388.
- Vandenberg, R. J., and Lance, C. E. 1992. "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", Journal of Management, 18: 153-167.
- Verba, S., and Nie, N. H. 1972. Participation in America, New York: Harper and Row.
- Watson, D. & Clark, L. A. 1984. "Negatively affectivity: The disposition to experience aversive emotional states", Psychological Bulletin, 96: 465-490.
- Werner, J. M. 1994. "Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole on supervisory ratings", Journal of Applied Psychology, 79: 98-107.
- Wernimont, P. F. 1966. "Intrinsic and extrinsic factor in job satisfaction." Journal of Applied Psychology, 50: 41-50.
- Williams, L. J. 1988. "Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors", Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University, Bloomington, IN.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1990. "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", Journal of Management, 17: 601-617.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. 1986. "Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover model: A reanalysis using latent variable structural equation models", Journal of Applied Psychology, 71: 219-231.
- Williams, L. J., Podsakoff, P. M., and Huber, V. 1986. "Leader behaviors, role stress, and satisfaction as determinants of organizational citizenship behaviors: A structural equation analysis with cross validation", A paper presented at the Annual Academy of Management Meeting, Chicago.
- Witt, L. A. 1991. "Exchange ideology as a moderator of job attitudes-OCB relationships", Journal of Applied Social Psychology, 18: 1490-1501.
- Wright, P. M., George, J. M., Regena Farnsworth, S., & McMahan, G. C. 1994. "Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping", Journal of Applied Psychology, 78: 374-381.
- Zuckerman, M. 1975. "Belief in a just world and altruistic behavior", Journal of Personality and Social Psychology, 31: 972-976.

## Abstract

### **An Empirical Study on the Relationships Between Personal Characteristics and Organizational Citizenship Behavior of Organizational Members.**

Song, Kyung-soo

Behaviors of organizational members can be classified as two types. One is behavior required to perform formally given job. The other is a various kind of behavior taken voluntarily but not required directly and formally to perform job. The former can be called as in-job behavior while the latter can be called as extra-job behavior.

Many organizational scientists so far, have focused on investigating in-job behavior. Yet, from a decade, organizational researchers have recognized that in-job behavior alone can not explain sufficiently job performance or organizational effectiveness. Thus, they have paid attention to extra-job behavior, which is generally called as organizational citizenship behavior.

Existing studies of organizational citizenship behavior have three types : First type is studying the concept and components of organizational citizenship behavior. Second tupe is studying the determinants of organizational citizenship behavior and relationships with it. And third type is studying relationships between organizational citizenship behavior and job performance.

This study, therefore, have purposes as follows : Firstly, this study designs a comprehensive model in the below figure and generates inclusive hypotheses about relationships among antecedents, intermediate factors, and the components of organizational citizenship behavior.

Secondly, this study investigating empirically such relationships and draws a picture of mediation roles of the intermediate variables.

To design the model and generate the hypotheses, this study conducted a comprehensive literature survey on organizational citizenship behavior. To test the hypotheses, this study collected data from 847 employees at 12 large genral hospitals in Pusan area through a questionnaire survey and conducted the three step mediated regression analysis using the SAS-PC Package.