

직무특성과 자발적 조직행동간의 관계

송경수* · 박봉규** · 허갑수***

〈 목 차 〉

| | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| I. 서론 | IV. 실증분석 |
| II. 이론적 배경 | 1. 자료수집 및 분석방법 |
| 1. 직무특성의 개념 | 2. 자료의 특성, 신뢰도 및 타당도 |
| 2. 행동성과의 개념 | 3. 가설의 검증 |
| 3. 자발적 조직행동의 개념 | V. 가설의 검증결과에 대한 해석 및 토론 |
| 4. 직무특성 및 행동성과의 자발적 조직 행동간의 관계 | 1. 가설 1의 검증결과에 대한 해석 및 토론 |
| III. 연구모형 및 가설 | 2. 가설 2의 검증결과에 대한 해석 및 토론 |
| 1. 연구모형 | 3. 가설 3의 검증결과에 대한 해석 및 토론 |
| 2. 연구가설 | 참고문헌 |
| | Abstract |

I. 서 론

직무만족과 조직몰입이 조직구성원의 공식적 직무행동(in-role behavior)에 영향을 미쳐서 그 결과가 개인의 직무성과에 영향을 준다는 연구가 시작된 것은 오래 전이었다. 그런데 최근 조직행동분야에서는 자발적 조직행동 또는 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이 개인의 직무성과에 영향을 주는 중요한 요인이라는 주장이 제기되면서 자발적 조직행동에 대한 관심이 부각되고 있다(Smith *et al.* 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Williams & Anderson, 1990; Ball, Trevino & Sims, 1994; Dyne *et al.*, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Morrison, 1994). 1980년대 초반까지 조직행동은 개인의 직무성과에 영향을 미치는 중

* 지산대학 경영정보과 부교수

** 성심외국어대학 경영정보시스템과 조교수

*** 지산대학 중소기업경영과 부교수

요한 변수로서 주로 공식적 직무행동이 연구되어 왔지만, 실제 연구의 결과들을 살펴보면 개인의 직무성과와 공식적 직무행동간에는 상관관계가 매우 낮은 것으로 나타났다(Organ, 1977). 그래서 Bateman과 Organ(1983)은 직무성과에 영향을 주는 새로운 요인으로서 공식적 직무행동 이외에 자발적 조직행동을 중요한 변수로 제시하여 개인의 직무성과에 대한 설명력을 높이려고 시도하였다. 이러한 Bateman과 Organ(1983)의 연구를 기점으로 Smith *et al.*(1983), Fahr *et al.*(1990), Niehoff와 Moorman(1993) 등이 자발적 조직행동에 관한 개별변수들을 연구하였다.

Bateman과 Organ(1983), Organ과 Konovsky(1989), Williams와 Anderson(1991) 등은 직무만족과 조직몰입이 자발적 조직행동과 공식적 직무행동에 어떻게 관계되는가를 연구하였고, 또한 MacKenzie *et al.*(1991)은 이러한 연구를 바탕으로 자발적 조직행동과 공식적 직무행동이 개인의 직무성과에 어떠한 관계를 가지는가를 연구·검증하였다.

그러나 지금까지의 연구들은 <표 1>에서 보듯 자발적 조직행동의 구성요소에 대한 선행연구들이 연구자에 따라서 다양하게 나타났고, 또 각 변수들 간의 관계에 대한 단편적인 연구로 인하여 연구결과에 대한 논란이 지속적으로 제기되고 있다. 그래서 본 연구는 이러한 문제를 해결하기 위하여 다음과 같이 연구의 목적을 제시하고자 한다. 첫째, 직무특성과 자발적 조직행동간의 관계를 규명하고, 둘째 행동성과들과 자발적 조직행동간의 관계를 규명하며, 셋째 직무특성 및 행동성과와 자발적 조직행동간의 관계를 규명하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 국내외 문헌의 이론적 분석을 통한 개념적 모형을 설정하는 문헌연구방법과 이러한 연구결과에서 설정한 개념적 모형을 실제로 검증하는 실증적 방법을 병용하였다. 문헌연구에서는 관련변수들에 대한 문헌고찰을 토대로 본 연구의 모형을 설정하였으며, 실증적 연구에 있어서는 연구모형으로부터 실증적 검증을 위한 가설을 도출하고, 설문지를 이용하여 자료를 수집하여 가설을 검증하였다.

연구의 범위와 관련하여, 본 연구는 분석수준을 개인수준에 두며 기존이론에서 제시하는 중요변수를 포함하여 직무특성들과 행동성과로 분류된 직무만족과 조직몰입, 그리고 자발적 조직행동간의 관계에 대한 이론을 실증적으로 검증함으로써 최근 중요성이 대두되고 있는 자발적 조직행동과 그에 영향을 주고 있는 변수들에 대한 관계를 알아보하고자 한다.

본 논문은 부산지역에 산재해 있는 종합병원을 연구대상으로 하였으며, 12개 종합병원을 대상으로 각 병원당 100매씩 총 1,200매의 설문지를 배포·회수하여 분석하였다. 조사방법은 설문조사방법과 개인면접법을 사용하였는데, 설문조사는 본 연구자들과 사전에 충분히 훈련된 연구자들이 직접 대상병원을 방문하여 설문에 대한 사전 설명을 한 후 설문지를 배부·회수하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

본 장은 서론에서 제기되었던 문제점들을 해결하기 위하여 관련 선행연구들을 검토하여 연구모형과 가설설정의 토대로 삼는 것을 목적으로 한다. 선행연구에 따르면, 자발적 조직행동이 개인의 직무성공에 영향을 주는 주요한 요인이라는 주장이 제기되면서 지금까지 연구되어온 공식적 직무행동과 마찬가지로 자발적 조직행동도 개인의 직무성공에 영향을 미치는 중요요인으로 제시되고 있다(Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Williams & Anderson, 1990; Ball *et al.*, 1994; Dyne *et al.*, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Morrison, 1994; 송경수, 1995, 1996, 1997).

1. 직무특성의 개념

직무특성은 조직목적 달성과 관련해서 구성원들이 수행하는 직무와 관련된 여러 가지 특성들을 지칭하는 말로써, 분배정당성과 절차정당성을 포함하는 조직정당성과 과업상호의존성 등이 여기에 속한다. 먼저 조직정당성에 대한 전통적인 연구들은 분배정당성이나 성과배분의 공정성에 초점을 두고 있다(Bierhoff *et al.*, 1986). 특히 Adams(1965)의 공정성이론은 1960년대와 1970년대초 지배적인 동기부여이론이었으며, 공정성이론에 대한 연구의 대부분은 분배정당성에 초점을 두고 있다(Greenberg, 1987). 한편으로 많은 연구자들은 절차정당성의 개념 또는 조직의 성과를 분배하는 데 사용되는 절차의 공정성을 연구하여 왔다(Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988). 오늘날 조직정당성에 대한 연구들은 절차정당성(Bies & Moag, 1986)의 적용과 절차정당성과 분배정당성의 관점들의 통합을 포함하는 공정성을 고찰하는 것을 목표로 하고 있다.

과업상호의존성은 특별한 직무로부터 하나 이상의 다른 직무로 이전되는 작업의 정도와 특별한 직무에 종사하는 사람이 하나 이상의 다른 직무로부터 작업흐름에 의해서 영향을 받는 정도를 의미한다(Kiggundu, 1981). 조직내에 존재하는 많은 작업집단간에는 다양한 의존적 관계와 독립적 관계가 존재할 수 있다. 독립적으로 수행되는 과업은 상호의존적으로 수행되는 과업들 보다 과업일체성이 높기 때문에 과업상호의존성에 대해 크게 중요하게 고려하지 않았다(Blood & Hulin, 1976). 이러한 과업상호의존성에 대한 연구가 부족했던 것은 과업할당, 과업설계 등을 보다 용이하게 할 수 있고, 아울러 조직구성원들은 권한구조, 역할명세서, 기술 등을

고려한 공식적 조직에서 보다 활발한 과업수행이 가능했기 때문이다(Kiggundu, 1981).

반면에 조직은 구성원의 상호작용관계에 의해 시너지효과를 가져오듯이 과업상호의존성은 과업들간의 협조적 관계에 따라 과업의 성취도가 달라질 수 있다. 과업을 수행하는 동료들간의 친밀성, 협조, 정보교환, 그리고 직무수행 방법들이 기술적으로나 사회적으로 상호관계되어질 때 조직효과성이 극대화된다는 사실은 이미 많은 연구들을 통하여 증명되었다(Blood & Hulin, 1967; Hulin & Blood, 1968; Kiggundu, 1981). 따라서 본 논문에서는 이러한 학자들의 주장에 따라 Smith *et al.*(1983) 등이 사용한 과업상호의존성의 개념을 자발적 조직행동의 선행요인으로 채택하여 관계를 규명하고자 한다.

분배정당성이란 개인이 정해진 분배규칙의 관점에서 성과의 분배를 평가하는 것으로, 이때 가장 일반적인 분배규칙은 공정성이다(Cohen, 1987). 공정성은 자신의 투입과 자신이 얻은 성과를 준거인물과 비교하여 평가하는데, 만약 불공정한 분배라고 평가되면 부정적인 감정이 일어나게 되고, 이것은 나중에 개인의 행동이 변화되도록 동기부여 하거나 인지를 불공정한 것으로 왜곡시킨다(Adams, 1965). 태도는 인지된 불공정성에 의해 역시 영향을 받으며, 불공정성이 증가될수록 불만족이 커지게 된다.

절차정당성이란 의사결정에 사용되는 절차에 대해 가지는 구성원들이 느끼는 공정성의 인지와 관련이 있는데, 최근 이에 대한 관심이 매우 높아지면서 연구가 많이 진행되고 있는 과제가 되고 있다(Folger & Greenberg, 1985). Thibaut와 Walker(1975)는 논리적 관점에서 절차정당성을 연구하면서 통제과정의 역할과 공정성 인식에 있어서 개인의 의견을 강조하였다. 그들의 기본적인 연구는 의사결정과정에서 개인이 영향력을 행사하거나 또는 참여할 수 있는 기회를 가질 때 절차는 더욱 공정성이 높아진다고 본다. 그래서 절차정당성은 절차의 공식적 특성, 절차와 의사결정의 설명, 그리고 개인상호간의 관계 등 세 가지 구성요소로 이루어져 있다고 요약할 수 있다.

2. 행동성과의 개념

2.1 직무만족의 개념

직무만족에 대한 연구는 산업심리학자들에 의해서 20세기초부터 활발하게 진행되어 왔다. 초창기 이들은 직무만족을 직무에 대한 개인의 감정적 태도 또는 지향성이라 정의하고, 직무에 대한 종업원들의 태도나 감정, 지각 등이 성과와 깊은 관계가 있다는 전제하에 연구를 진행했

다.

Megginson과 Chung(1981)은 직무만족이란 조직에 있어 종업원이 그들의 욕구에 충족하는 정도로서 만약 그들이 요구를 잘 충족할 수 있으면 만족된 것으로 보며, McCormick과 Ilgen(1974)은 직무만족이란 조직구성원들에 의해 지속되는 특정태도로서 직무에 대한 감정적 변화라고 정의하고 있다. 또 Beatty와 Schniener(1981)는 직무만족이란 종업원의 직무가치에 대한 직무에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태라고 정의하며, Locke(1976)는 직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 좋은 정서상태라고 정의하고 있다.

직무만족은 직무태도와 동의어로 여겨져 왔다. 왜냐하면 직무만족은 태도의 척도나 직무에 대한 반응으로 만족의 정도를 측정하기 때문이다. 이러한 태도는 인지적 요소와 감정적 요소를 모두 포함하는데, 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 신념을 의미하고, 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 나타난다고 보고 있다. 더구나 태도평가는 인지적 요소에 의해, 행동은 감정적 요소에 의해 일어나므로 어떤 의미에서는 이 양자가 불일치 할 수도 있다. 이 같은 불일치는 태도와 행동간의 관계를 약화시키며, 이러한 직무만족의 두 요소가 완벽하게 일치하지는 않는다. 반대로 태도와 행동 모두가 감정적 요소나 인지적 요소 가운데 어느 하나에 의해 나타날 때는 태도와 행동간의 상관관계가 높아진다.

Organ과 Near(1985)는 인지적 요인을 직무만족 측정의 지배적인 요인으로 제시하였고, Brief(1988) 등은 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 측정하는 데 있어서 지배적인 요소이고 자발적 조직행동의 측정에 신뢰할 수 있는 상관관계를 가지고 있지만, 감정적 요소도 자발적 조직행동을 도출하는 데 여전히 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 직무만족의 중요한 변수로서 감정적 요소와 인지적 요소를 가지고 연구하고자 한다.

2.2 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)에 대한 연구는 개인적 차원의 목표와 조직적 차원의 목표를 조정하기 위해 조직구성원을 조직과 연계시키는 데서 출발했다. 조직몰입에 대한 연구

가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 효율적 인적자원관리를 위해서는 조직몰입과 관련된 여러 가지 변수들을 적절히 조절해야 하며, 조직몰입이 직무만족보다 더 안정적이고 지속적인 태도이면서 조직에 남으려는 구성원들의 성향을 잘 나타내 주기 때문이다(Bateman & Strasser, 1984).

자발적 조직행동과 조직몰입간을 연결시키는 문제는 조직몰입을 일련의 행동이나 행동적인 의도, 태도, 또는 계획된 동기부여의 영향력 등 4가지 중에서 어떠한 관점에서 생각하느냐에 따라 크게 좌우된다(Scholl, 1981). 조직몰입에 대하여 매우 광범위하게 연구하여온 Steer *et al.*(1982) 등의 연구에서는 조직몰입을 태도와 의도로 보고 있다. 왜냐하면 그들은 조직몰입을 조직에 남으려는 의도와 함께 조직의 목표와 가치의 수용과 조직에 대해 많은 노력을 발휘하려는 자발성을 의미하는 것으로 규정하고 있기 때문이다.

Scholl(1981), O'Reilly와 Chatman(1986) 등은 조직몰입을 명백한 행동보다도 설득력 있는 논증을 통하여 나타나는 심리적인 상태로 보며, 심리적인 상태를 규정하는 데는 양연구간에 약간의 차이가 있다. Scholl(1981)은 조직몰입이란 지급되는 급여가 충분히 자기역할을 하지 못할 때, 조직구성원들의 행동을 집중시키는 정신적 요인으로 규정하고 있으며, O'Reilly와 Chatman(1986) 등은 조직몰입을 조직에 대한 구성원의 애착심으로 규정하고 있으면서, 애착심은 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화 또는 순응 등에 기초를 둔다고 주장하였다.

가치내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태이며, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족할만한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 그리고 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태이다. 이러한 형태의 요인들이 가지는 중요성은 이것들이 조직구성원의 태도와 행동에 각기 다른 영향을 미친다는 점에서 찾아볼 수 있다(Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer, et al., 1989; Vandenberg & Lance, 1992). 연구결과는 보다 바람직한 형태의 조직몰입 요인으로 가치내면화를 들고 있으며, 높은 가치내면화 수준을 소유한 사람은 결론과 이직이 적으며, 높은 순응수준을 소유한 사람은 결론과 이직의 경향이 높은 것으로 나타났다(O'Reilly & Chatman, 1986; Vandenberg & Lance, 1992). 따라서 본 논문에서는 동일시와 가치내면화를 하나의 개념인 가치내면화로 측정하고, 순응과 함께 조직몰입의 중요한 요인으로 보고자 한다.

3. 자발적 조직행동의 개념

조직행동의 연구는 주로 조직의 생산성에 직접적으로 영향을 미치는 개인행동, 감정적 상태,

설계특성 등에 집중되어 왔다. 이들 연구들은 직무설계, 훈련계획, 보상시스템, 그리고 경력개발 계획과 같은 기법을 사용하여 일정하게 조직자원을 유지하고 개발하며, 그리고 이용 가능한 인적자원의 효율적인 운용에 초점을 두고 있다. 대부분의 연구들은 개인적 기술이나 노력에 초점을 두거나, 아니면 결근·이직·작업지연 때문에 발생하는 조직비용(organizational cost)의 증가와 같은 두 가지 방향 중 하나를 택하고 있다(Karambayya, 1989). 그러나 본 연구에서는 지금까지의 연구방향과는 전혀 다른 관점에서 자발적 조직행동이라고 불리는 작업현장에서의 개인행동에 관한 또 다른 측면을 연구하고자 한다. 즉, 자발적 조직행동은 조직의 관심에 적극적으로 반응하고 사려 깊게 행동하는 개인적 행동으로, 이러한 행동들은 조직에서 자연적으로 발생하는 일이기에 조직에 의해서 관리되거나 보상되지 않는다. 그러나 자발적 조직행동은 작업의 기술적 상황보다는 오히려 사회적 상황을 강조함으로써 조직의 작업수행에 필요한 많은 개인간의 상호작용에서 겪게 되는 사회적 실체를 창조하는 데 도움을 주며, 이 때문에 자발적 조직행동은 조직의 성과에 장기적으로 영향을 미칠 것이다(Karambayya, 1989).

작업현장에서 개인의 행동이 다차원적이라는 사실은 이미 오랜 연구를 통해 밝혀져 왔고, 또 할당된 과업의 성과에 대한 지나친 강조 때문에 개인행동의 변화와 그 행동 변화의 영역을 현실적으로 설명하지 못했다는 사실도 연구되어져 왔다(Karambayya, 1989). 과업에 대한 지나친 강조는 실제로 의미 있는 공식·비공식 역할의 보다 완벽한 분석을 추구하기보다는 오히려 개인적으로 행해지는 공식적 역할에 대한 조직행동의 연구를 심각하게 제한하게 되는 결과를 낳게 되었다. 이러한 관점에서 Katz(1964)는 조직을 기능적으로 원활하게 움직이게 하는 기본적인 행동유형을 3가지로 분류하였다. 첫째는 사람들을 조직 속에 머물게 하고, 둘째는 상호의존적인 방법을 통하여 특정과업을 수행하도록, 셋째는 공식적으로 직무 이상의 역할을 수행할 수 있게 하는 창의적이고 자발적인 행동을 하도록 하는 것이다.

Katz(1964)는 단순히 규정된 행동에만 의존하는 조직은 불안정한 사회시스템이라고 규정하고 앞에서 제시한 셋째 행동유형의 중요성을 강조하였다. 특히 Smith *et al.*(1983)는 위의 세 가지 중에서 셋째 행동유형을 자발적 조직행동으로 규정하고, 이 자발적 조직행동은 구성원들이 자신의 기본 의무를 뛰어넘어 자발적으로 행하는 행동으로 조직의 공식적인 보상구조에 의해서 보상되지 않는 규정외 행동이라고 하였다. 이러한 행동유형은 협동, 타인에 대한 도움, 아이디어의 제안, 선의, 이타심, 그리고 그 이외에 자발적 행동이라고 말할 수 있는 의미들이 포함된다. 지난 10년 동안 자발적 조직행동과 관련해서 사용되고 있는 용어들을 살펴보면, 친사회적 조직행동(Brief & Motowidlo, 1986), 규정외 역할(extra-role behavior) (Van Dyne & Cummings, 1990), 조직자발성(organizational spontaneity) (George & Brief, 1992), 부수적 역할행위(counter-role behavior) (Staw & Boettger, 1990) 등으로 학자들에 따라서 다소

다른 용어로 사용하고 있다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

자발적 조직행동에 대한 연구는 1983년 미국 인디애나 대학교(Indiana University)에서 시작되었는데(Smith *et al.*, 1983; Bateman & Organ, 1983), Bateman과 Organ(1983)은 자발적 조직행동의 차원들을 구체적으로 설명하지는 않았지만 자발적 조직행동의 개념을 과업성과의 보편적 개념으로 보았으며, 또한 조직의 사회적 기능을 원활하게 하는 행동으로 고려하고 있다. 그래서 작업문제와 관련해서 동료작업자를 돕거나 도움 요청을 받거나 또는 동료를 위하여 일시적으로 부담을 지는 행위 등이 여기에 포함된다고 하고 있다.

자발적 조직행동은 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직에 의해 자연스럽게 요구되는 행동들을 의미한다. 예를 들면, 시간을 엄수하고, 다른 동료들을 돕고, 역할외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서의 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제안하고, 그리고 시간을 낭비하지 않는 행동 등을 포함한다(Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988a). 자발적 조직행동은 조직에 기능적으로 영향을 미치는 종업원의 자발적 행동인데, 관리자가 자발적 조직행동에 관심을 가지는 이유는 자발적 조직행동이 성공적인 조직관리에 영향을 준다고 믿기 때문이다(Mackenzie *et al.*, 1993). 이러한 행동에는 다음과 같은 여러 가지가 있을 수 있다. 불평이나 불만 없이 자발적으로 참고 승복하는 스포츠맨십(sportsmanship), 회사에서의 모든 행사에 책임 있게 관심을 갖는 행동인 회의참석, 의무는 아니지만 회사에 도움이 되는 자발적인 활동, 기업운영 및 절차개선에 관해 독창적 아이디어를 제시하는 등의 시민정신(civic virtue), 작업과 관련된 문제에서 동료종업원을 돕는 자발적 행동을 의미하는 이타성(altruism), 동료간의 업무, 담당영역 등과 관련된 불화를 진정시키는 행동처럼 쉽게 발생할 수 있는 종업원간의 갈등을 예방하고 해결하고 조정하는 행동을 의미하는 조정능력(peacemaking), 타인의 입장을 생각하여 다른 사람과의 관계에서 발생할 수 있는 업무관련 문제를 예방하는 행동인 예의성(courtesy), 동료판매원의 판매실적이 낮아졌거나 판매슬럼프에 빠졌을 때 용기를 북돋아 주는 행위와 같이 동료작업자의 재능과 전문성 개발을 북돋아 주는 행동을 의미하는 사기진작(cheerleading), 그리고 다른 사람과의 관계에서 도움이 되는 행동 등을 들 수 있다(Mackenzie *et al.*, 1993). 이러한 상위 역할행위(supra-role behavior)는 조직의 보상/처벌 시스템에 의해 크게 영향을 받지 않는다(Katz & Kahn, 1978). 이 때문에 자발적 조직행동은 이해하기 어렵고, 측정하기 곤란하여 공식적인 평가시스템에서 제외되고 있다.

따라서 관리자들은 이러한 행동에 관심을 가지고 구성원들의 주관적 평가에 이러한 자발적 조직행동을 고려하지만 자발적 조직행동을 보상과 관련하여 적용시키는 일은 아직 매우 미흡하다고 할 수 있다. 특히 자발적 조직행동에 관여하는 구성원은 단기적으로는 개별적무성과에 실체로 어느 정도의 손실이 따를 것이다. 예를 들면, 뒤쳐진 동료를 돕는 행동은 좋은 조직구성원

을 만들지만, 한편으로 다른 동료를 돕는 동안의 자기 직무에 대한 충실도의 약화는 궁극적으로 조직에서 개인의 직무성과를 낮추게 되는 결과를 야기시킨다. 이러한 결과를 야기한다고 해서 이러한 행동에 관계하는 사람들을 처벌할 수는 없는 일이다. 하지만 이들 행동은 장기적으로는 조직내 구성원들의 자발적 참여를 촉진시키고, 전체적으로는 조직의 유효성을 극대화하는데 상당히 기여할 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

Smith *et al.*(1983), Organ(1988) 등은 자발적 조직행동이 조직구성원을 효과적으로 관리하는 데 도움을 줄 수 있고 더 나아가 전체적인 성과를 높일 수 있다는 점에서 자발적 조직행동에 관심을 기울였다. Organ(1988)은 자발적 조직행동을 통해 부족한 인적자원을 효율적으로 이용하여 보다 생산적인 목적에 이들 자원을 이용하려고 하였다. 예를 들면, 이타성은 부족한 인적자원을 더욱 효과적인 부서에 사용할 수 있게 만들고, 자발적으로 우러나 남을 도우려는 행동은 조직내에서 발생한 문제를 보다 효과적으로 해결하기 위해 의사소통에 필요한 시간 및 도구들을 불필요하게 만들어 인적자원 이용의 효율성에 도움을 줄 수 있다고 하였다. 자발적 조직행동은 작업자들이 작업수행을 함에 있어서 공동작업자로서의 능력을 향상시키고, 더 나아가 경영자들이 기획, 작업, 일정작성, 문제해결, 조직문제 분석과 같은 생산적 활동에 더 많은 노력을 기울이게 만들기 때문에 조직생산성을 높일 수 있다고 보고 있다(Organ, 1988).

자발적 조직행동의 범주에 속하는 변수로서는 연구하는 학자에 따라서 상이하게 분류되고 있다. 예를 들면, Organ(1988)은 이타성, 양심성(conscientiousness), 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5가지로, Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch(1994) 등은 충성심(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation) 등의 3가지로, Smith *et al.*(1983)는 이타성, 일반화된 순응(generalized compliance) 등의 2가지로 분류하였다. Williams *et al.*(1986), Konovsky(1986) 등은 이타성, 순응, 수행(attendance) 등의 3가지로, 그리고 MacKenzie *et al.*(1991)은 객관적 성과(objective performance), 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지로 구분하고 있다. 또한 Graham(1986), Smith *et al.*(1983) 등에서 순응이라고 주장하는 개념과 비슷한 의미를 가진 규칙복종(rule obedience), 이타성의 의미와 비슷하게 개인간의 도움으로 언급되는 타인원조(enabling others), 조직에 의해 직무에 관해 설정된 성취수준, 질, 우월성 추구(pursuit of excellence), 충성심, 시민정신 등 5가지로 구분하였다.

〈표 1〉 자발적 조직행동의 구성요소에 관한 선행연구

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

이상에서 제시한 자발적 조직행동의 구성요소에 관한 연구를 참조하여, 본 논문에서는 Organ(1988)이 제시한 자발적 조직행동의 다섯 가지 구성요소들을 연구의 대상으로 삼고자 한다. 첫째, 친사회적 행동과 동의어로서 조직과 관련된 과업이나 문제에서 다른 사람에게 도움이 되는 일체의 사려깊은 행동으로 잠재적으로 조직 전체의 능률을 증가시키는 이타성, 둘째 조직구성원들에게 최소한의 범위 안에서 어떤 역할행위를 수행하고, 심각한 병과 같이 고용조건에 어긋나지 않는 결근일을 제외하고는 보다 적극적으로 작업에 참여하고, 청결의 유지와 향상에 대해 노력하는 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 자발적 조직행동의 구성요소로 한다. 또한 자발적 조직행동의 정의도 조직의 기능을 개선시킬 수 있는 개인의 자발적 행동 일체를 포함하는 것으로 제시한다.

4. 직무특성 및 행동성과와 자발적 조직행동간의 관계

4.1 직무특성과 행동성과간의 관계

직무특성은 과업완성의 의미뿐만 아니라 규칙적인 피드백과 자율성을 제공하기 위해 정형화

될 수 있는데, 조직구성원들은 자신의 행동을 스스로 모니터 할 수 있고, 증가된 개인통제의 의미를 이해할 수도 있다(Greenberger *et al.*, 1986). Greenberger(1986)는 작업에서 직무상의 특성들을 동기유발시키면 행동성과에 영향을 줄 것이라고 보고, 의미 있는 작업, 자율성, 피드백, 과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성 등과 같은 직무특성을 동기유발시키는 것은 내재적 동기유발(internal motivation)의 가능성을 극대화시키는 것이라고 주장하고 있다(Hackman & Oldham, 1976). 그래서 구체적인 직무특성은 조직구성원들이 느끼는 책임의 의미를 증가시킬 수 있고, 또한 조직에 대한 애착의 의미를 증가시킬 수 있기 때문에 직무만족이나 조직몰입에 직접적으로 영향을 주어 전체 조직의 성과를 증가시키는 데 크게 기여할 것이다(Salancik, 1979). 그리고 Niehoff와 Moorman(1993)은 이러한 직무특성들이 일부는 자발적 조직행동에 직접적으로 영향을 준다고 보고 있다. 또한 Moorman(1991)은 분배정당성과 절차정당성이 직무만족에 크게 영향을 준다고 보고 있으며, Greenberg(1990)의 연구는 분배정당성과 절차정당성이 직무만족에 관계됨을 연구하였고, Konovsky와 Folger(1991), Dittrich와 Carroll(1979), Scholl *et al.*(1987)의 연구에서도 직무특성이 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 보고 있다. 또 Manogran(1994)은 선행요인들이 직무만족과 조직몰입의 매개역할을 통해 자발적 조직행동에 영향을 준다고 보고 있다.

4.2 직무특성과 자발적 조직행동간의 관계

Farh *et al.*(1990)은 직무특성과 자발적 조직행동과의 관계를 연구하면서 정당성과 과업상호의존성이 자발적 조직행동에 관계되며, Konovsky와 Pugh(1994)는 분배정당성과 절차정당성이 자발적 조직행동에 관계될 뿐 아니라 분배정당성 및 절차정당성이 감독자의 심리라는 매개변수를 통해 자발적 조직행동에 관계됨을 연구하였다. DeNisi *et al.*(1984)는 조직몰입과 자발적 조직행동간에 정(+)의 관계가 있음을 규명하고 있고, Morrison(1992)은 직무만족과 자발적 조직행동간에 정의 관계가 있음을 제시하였다.

4.3 행동성과와 자발적 조직행동간의 관계

행동성과와 자발적 조직행동간의 관계에서 행동성과가 자발적 조직행동의 매개역할을 하는지 아니면 조절역할을 하는지는 명확하게 알 수 없지만 Podsakoff *et al.*(1990)은 직무특성과 자발적 조직행동간에 매개역할을 하는 변수로 직무만족과 신뢰(trust)를 제시하고 있고, Konovsky와 Pugh(1994)는 감독자의 신뢰를 매개변수로 제시하고 있다. Pearce와 Gregersen

(1991)은 과업상호의존성과 자발적 조직행동간의 관계를 연구하면서 과업의 상호의존성이 지각된 책임감과 같은 매개변수를 통해 자발적 조직행동에 관계된다고 보고 있으며, Schnake (1991)는 직무만족과 자기감독(self-monitoring)을 매개변수로 보고 있다. 더 나아가 Niehoiff와 Moorman(1993)은 분배정당성, 절차정당성, 상호작용 정당성의 3가지를 매개변수로 보고 있다. 본 논문에서는 지금까지의 연구들을 종합하여 직무만족과 조직몰입을 자발적 조직행동의 매개변수로 보고 이들이 자발적 조직행동에 어떠한 관계를 가지고 있는지를 알아보려고 한다.

4.3.1 직무만족과 자발적 조직행동

자발적 조직행동 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 성향적(dispositional), 감정적(affective), 그리고 인지적(cognitive) 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ(1989)은 감정 또는 전형적 무드상태보다도 직무결과에 대하여 인지적 평가가 자발적 조직행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 결론지었다. 다른 두 연구 역시 Organ의 명제를 지지하고 있는데, Scholl *et al.*(1987)은 자발적 조직행동의 종업원성과에 대한 공정성(equity)에 관한 인지의 효과를 연구하였다. 161명의 은행 종업원을 대상으로 실증연구결과 급여공정성에 관한 믿음이 자발적 조직행동의 자발적 보고를 가져온다는 것을 발견하였다. Organ과 Konovsky(1989)는 자발적 조직행동성과를 예측하는 데 있어서 감정적·인지적 요소들의 상대적 기여를 비교하였다. Berkowitz(1980), Baron과 Byrne(1981)는 직무만족은 인지와 감정이라는 두 가지 요소로 구성되어 있다고 보며, Miller와 Tesser(1986)는 인지와 감정 중 어느 것이든 한 가지는 자발적 조직행동에 직접적으로 관계된다고 주장하고 있다.

직무만족과 자발적 조직행동간의 관계를 연구한 또 다른 연구들을 살펴보면, 직무만족과 자발적 조직행동간에는 긍정적인 관계가 있다고 밝히고 있다(Rosenhan *et al.*, 1981; Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; Motowidlo, 1984; Puffer, 1987; Organ & Konovsky, 1989). 또한 Fahr *et al.*(1990)의 연구는 직무만족이 자발적 조직행동에 직접적으로 관계됨을 밝히고 있다.

4.3.2 조직몰입과 자발적 조직행동

자발적 조직행동 연구에 있어서 또 다른 결정요인은 조직몰입이다. 조직몰입은 일반적으로 구성원의 조직과의 일체감 및 관여의 상대적 강도라고 정의할 수 있다(Mowday *et al.*, 1982). Scholl(1981)과 Weiner(1982)의 연구는 조직몰입과 자발적 조직행동과의 관계를 간접적으로

설명하고 있다. Scholl(1981)의 모델에 의하면 조직몰입은 기대/공정성 상황이 이루어지지 않을 때 행동적 방향을 유지하기 위한 안정된 힘으로 정의되고 성과에 대한 공식적 보상이 주어지지 않을 때 조직몰입은 자발적 조직행동의 결정요인이라고 하였다. Weiner(1982)의 모델에 의하면 조직몰입은 내재화된 믿음의 전체성으로 표현될 수 있으며 조직을 위한 개인적 희생을 나타내고 강화작용이나 처벌에 주로 의존하지 않는 그리고 조직에 대한 선입견을 나타내는 행동의 근원을 의미한다. 이러한 것들은 자발적 조직행동을 묘사하는 특성들이라고 볼 수 있기 때문에 조직몰입이 자발적 조직행동의 선행요인이라는 또 다른 증거가 될 수 있을 것이다.

O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구는 자발적 조직행동의 선행요인으로서 조직몰입의 측면에 초점을 두었다. 그들이 고려한 조직몰입 측면들은 순응(compliance), 동일시(identification) 그리고 내면화(internalization)를 포함한다. 회귀분석을 통한 82명의 대학교 직원을 대상으로 한 검증에서 동일시는 자발적 조직행동의 유의한 예측변수이며, 162명의 학부 및 MBA 학생들을 대상으로 한 검증에서 내재화 및 동일시는 자발적 조직행동의 유의한 결정요인임이 밝혀졌다. Smith *et al.*(1983)와 Rosenhan *et al.*(1981)은 직무만족과 조직몰입이 자발적 조직행동에 긍정적 관계가 있음을 규명하고 있다. 또한 Hannson *et al.*(1978) 등은 내면화를 중심으로 조직몰입과 자발적 조직행동과의 관계를 연구한 결과, 내면화와 자발적 조직행동간에는 높은 긍정적인 관계가 있음을 밝히고 있다.

전술한 바와 같이, 직무만족과 조직몰입은 자발적 조직행동의 선행요인이라는 것이 이론적, 실증적으로 채택될 수 있음을 보여준다. 그러나 대부분의 선행연구들은 직무만족과 조직몰입을 동시에 고려하지 않았다. 어느 한 측면만을 고려한 연구에서 얻은 유의한 결과는 충분하지 않은 결론일 수 있다. 예를 들면, 직무만족이나 직무만족의 한 측면만을 고려한 연구들은 자발적 조직행동과 유의한 상관관계가 있는 조직몰입과의 공유분산으로 인하여 유의한 결과를 얻을 수 있다. 이와 같은 논리가 O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구에서도 적용되고 있는데, 측정하지 않은 직무만족의 영향 때문에 조직몰입은 자발적 조직행동에 유의한 것으로 나타났을 수도 있다. 따라서 자발적 조직행동의 상대적 영향을 측정하기 위하여 직무만족과 조직몰입이 동시에 고려되어야 한다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

1. 연구모형

1.1 직무특성

직무특성은 과업의 완성뿐만 아니라 규칙적인 피드백과 자율성을 제공하기 위하여 구조화된 다(Greenberger *et al.*, 1986). Greenberger *et al.*(1986)는 의미있는 작업, 자율성, 피드백, 과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성 등과 같은 직무특성은 행동성과에 영향을 줄 수 있다고 보며, 구체적 직무특성은 조직구성원들에게 책임의 의미를 증가시키고, 조직에 대한 애착을 증가시킨다고 본다(Salancik, 1979). Niehoff와 Moorman(1993)은 이러한 직무특성이 자발적 조직행동에 영향을 준다고 보고 있는데, 본 논문에서는 과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성의 세 가지를 직무특성의 변수로 보고 있다.

1.2 행동성과

행동성과가 자발적 조직행동에 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).

Scholl(1988), O'Reilly와 Chatman(1986)은 명백한 행동보다도 설득력 있는 논증을 통하여 나타나는 심리상태를 조직몰입으로 보고 있는데, 이 조직몰입은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태인 순응과 개인과 조직이 동일한 가치를 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태인 가치내면화의 두 요소를 연구의 대상으로 삼고 있다(Myers & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Vandenberg & Lance, 1992).

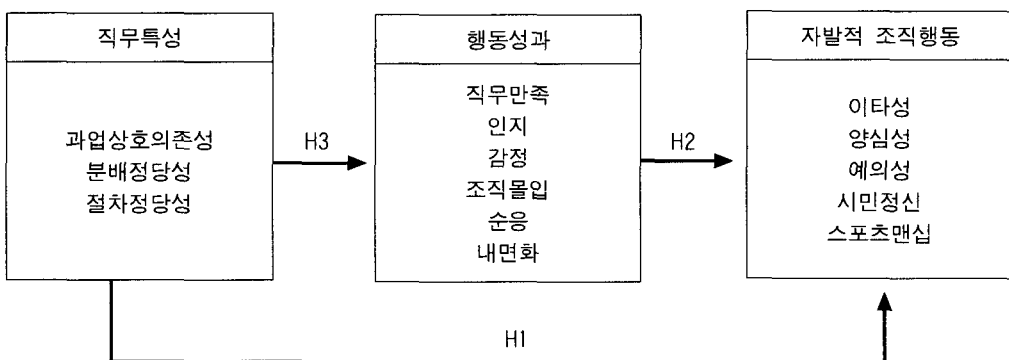
O'Reilly와 Chatman(1986), Smith *et al.*(1983), Rosenhan *et al.*(1981), Hannson *et al.*(1978)의 연구에 의하면 직무만족과 조직몰입이 자발적 조직행동에 긍정적 관계를 가진다고 보고 있다.

1.3 자발적 조직행동

조직관리자가 자발적 조직행동에 관심을 갖는 이유는 자발적 조직행동이 조직의 성공에 영향을 미친다고 믿기 때문인데(MacKenzie *et al.*, 1993), 자발적 조직행동은 조직의 기능에 긍정적으로 영향을 미치는 자발적 행동인 관계로 객관적으로 계량화하기에는 다소 문제가 있겠지만, 보다 의미있는 과업을 수행하여 전체 조직의 성과에 긍정적 영향을 준다는 측면에서 지속적인 연구의 필요성이 제기되고 있다(Karambayya, 1989). 자발적 조직행동을 구성하는 변수들은 <표 1>에서 보듯 연구하는 학자들에 따라 다르게 나타나지만, 본 논문에서는 Organ(1988)이 제시한 다섯 가지 구성요소들을 연구의 대상으로 삼고자 한다.

최근 자발적 조직행동에 관한 연구가 많이 진행되는 것은 자발적 조직행동이 조직의 전체성과를 높이는 데 중요한 변수가 됨을 인식한 때문인데, 지금까지 자발적 조직행동의 연구를 주도적으로 이끌어 오고 있는 Organ(1977, 1983, 1988a, 1988b, 1989, 1990, 1994)에 따르면 자발적 조직행동에 관계되어지는 변수들은 조직의 관점에 따라 다소 다르게 나타날 수 있다고 주장하고 있다.

따라서 본 연구에서는 Smith *et al.*(1983), Bateman과 Organ(1983), Organ(1988), Schnake(1991) 등이 주장한 이론적 틀을 근거로 직무특성, 행동성과 및 자발적 조직행동간의 관계를 알아보기 위한 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

본 절에서는 직무특성, 행동성과 및 자발적 조직행동에 관한 선행연구의 검토에서 논의한 내용을 바탕으로 앞에서 설정한 개념적 연구모형의 타당성을 실증적으로 검증하기 위하여 가설을 다음과 같이 설정하였다.

Smith *et al.*(1983)은 과업상호의존성이 자발적 조직행동에 직접적으로 관계되며, Karambayya(1990) 역시 과업상호의존성이 자발적 조직행동에 직접적으로 관계될 것임을 연구하였다. 또한 Pearce와 Gregerson(1991)과 Manogran(1994)도 과업상호의존성과 자발적 조직행동과의 관계를 연구했으며, Greenberg(1990), Steers(1977), Fahr *et al.*(1988)은 조직정당성과 자발적 조직행동과의 관계를 연구하였다.

가설1 : 직무특성은 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계를 가질 것이다.

행동성과와 자발적 조직행동간의 관계에 있어서 본 연구에서는 행동성과는 직무만족과 조직몰입으로 구성되어 있다고 고려하여 자발적 조직행동과의 관계를 규명한다. 본 연구에서는 Bateman과 Organ(1983)의 연구에 의거 직무만족은 인지요소와 감정요소로 분류하고, O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구결과에 따라 조직몰입을 순응요소와 내면화요소로 나눈다. Bateman과 Organ(1983), Smith *et al.*(1983), Fahr *et al.*(1990)은 직무만족과 자발적 조직행동간에는 긍정적인 관계가 있다고 밝히고 있다. 또한 O'Reilly와 Chatman(1986), Smith *et al.*(1983), Rosenhan *et al.*(1981)은 조직몰입이 자발적 조직행동에 긍정적인 관계가 있음을 규명하고 있다. 따라서 이들의 주장을 실증적으로 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2 : 행동성과는 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 효과를 가질 것이다.

가설 2a : 직무만족의 인지측면은 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 2b : 직무만족의 감정측면은 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 2c : 조직몰입의 순응측면은 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계를 가질 것이다.

가설 2d : 조직몰입의 내면화측면은 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계를 가질 것이다.

선행연구에서 나타난 직무상의 특성 중, 직무특성의 지표로는 과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성 등을 측정변수로 하였다. Fahr *et al.*(1990), Konovsky와 Pugh(1994) 등의 연구

에 의하면 직무특성과 자발적 조직행동간의 관계에서 직무특성변수는 매개변수를 통하여 자발적 조직행동에 관계됨을 규명하였다. 이들의 주장을 검증하기 위하여 다음과 같이 직무특성, 행동성과, 그리고 자발적 조직행동에 관한 가설을 설정하였다.

가설 3 : 직무특성은 행동성과를 통하여 자발적 조직행동에 대하여 간접적인 효과를 가질 것이다.

가설 3a : 직무특성 (과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)은 행동성과 (인지)를 통하여 자발적 조직행동에 대하여 간접적이고 긍정적인 효과를 가질 것이다.

가설 3b : 직무특성 (과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)은 행동성과(감정)를 통하여 자발적 조직행동에 대하여 간접적이고 긍정적인 효과를 가질 것이다.

가설 3c : 직무특성 (과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)은 행동성과(순응)를 통하여 자발적 조직행동에 대하여 간접적이고 긍정적인 효과를 가질 것이다.

가설 3d : 직무특성 (과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)은 행동성과(내면화)를 통하여 자발적 조직행동에 대하여 간접적이고 긍정적인 효과를 가질 것이다.

IV. 실증분석

1. 자료수집 및 분석방법

1.1 표본

본 연구에서는 부산지역에 산재해 있는 병원조직을 대상으로 하였다. 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 847매였다.

1.2 자료수집의 도구

이론적 배경에서 제시된 직무특성, 행동성과 및 자발적 조직행동에 대한 내용을 기초로 설

문문항을 구성하였고, 설문문항은 조직구성원의 지각반응을 측정하는 문항으로서 7점 척도로 구성하였다.

1.3 분석방법

본 연구에서는 자료의 특성을 파악하기 위해 백분비를 구하였다. 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해서는 Cronbach 알파값을 구하였고, 구성타당성을 검증하기 위해서는 요인분석을 실시하였다. 그리고 실증연구를 위한 자료의 분석은 PC-SAS Package를 이용하였다. 직무특성과 자발적 조직행동과의 관계(가설 1)를 검증하기 위하여 회귀분석을 이용하여 검증하였고, 행동성과 자발적 조직행동과의 관계(가설 2)를 검증하기 위해 상관분석을 실시하였고, 직무특성 및 행동성과 자발적 조직행동과의 관계(가설 3)를 검증하기 위하여 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 하였다.

2. 자료의 특성, 신뢰도 및 타당도

2.1 자료의 특성

본 연구에서 실증연구를 위해 수집한 자료의 특성들을 살펴보면 다음과 같다. 응답자들의 인구통계학적 특성들은 <표 2>에 나타나 있다.

<표 2> 분석대상 응답자의 특성

| 구 분 | | 빈도수 | 비율 (%) |
|-------|--------|-----|--------|
| 성 별 | 남 | 232 | 27.8 |
| | 여 | 606 | 72.2 |
| 연 령 | 25세 이하 | 276 | 33.3 |
| | 26~30세 | 270 | 32.6 |
| | 31~40세 | 230 | 27.7 |
| | 41세 이상 | 61 | 6.4 |
| 결혼 여부 | 기혼 | 333 | 40.0 |
| | 미혼 | 500 | 60.0 |

| | | | |
|----------------|-----------|-----|------|
| 현 병원 근무년수 | 1년 미만 | 134 | 15.9 |
| | 1~3년 | 226 | 26.8 |
| | 4~6년 | 243 | 28.8 |
| | 7~9년 | 96 | 11.4 |
| | 10년 이상 | 144 | 17.1 |
| 학 령 | 중졸 이하 | 6 | 0.7 |
| | 고졸 | 248 | 29.5 |
| | 전문대졸 | 433 | 51.4 |
| | 대졸이상 | 155 | 18.4 |
| 직 종 | 의사 | 36 | 4.3 |
| | 간호사 | 246 | 29.3 |
| | 의료기사 | 156 | 18.5 |
| | 행정직 | 285 | 33.9 |
| | 기술직 | 68 | 8.1 |
| | 기타 | 50 | 5.9 |
| 성장지역 | 농어촌 | 136 | 17.9 |
| | 중소도시 | 109 | 14.3 |
| | 대도시 | 516 | 67.8 |
| 임 금 | 50만원 미만 | 76 | 9.2 |
| | 50~100만원 | 541 | 65.4 |
| | 100~150만원 | 167 | 20.2 |
| | 150~200만원 | 28 | 3.4 |
| | 200만원 이상 | 15 | 1.8 |
| 형제자매 중 자기위치 | 독자, 고명딸 | 43 | 5.1 |
| | 장남, 장녀 | 335 | 39.7 |
| | 차남, 차녀 | 257 | 30.5 |
| | 삼남, 삼녀 | 100 | 11.9 |
| | 사남, 사녀 | 38 | 4.5 |
| | 기타 | 70 | 8.3 |

직무특성변수, 행동성과변수, 그리고 자발적 조직행동변수들의 평균과 표준편차는 <표 3>, <표 4>, <표 5>, <표 6>에 나타나 있다. 이들 표에서 보는 바와 같이 직무특성변수의 평균치는 전체적으로 높게 나타났으며, 행동성과변수도 내면화를 제외한 나머지 변수들은 비교적 높게 나타나고 있다. 자발적 조직행동변수의 강도의 평균치는 5개 변수 모두가 전반적으로 높게 나타남을 볼 수 있다.

〈표 3〉 직무특성 변수의 평균과 표준편차

| 변수명 | 항목 | 평균 | 표준편차 |
|---------|------|-------|-------|
| 과업상호의존성 | EN1 | 5.013 | 1.181 |
| | EN2 | 5.116 | 1.215 |
| | EN3 | 4.207 | 1.422 |
| | EN4 | 4.475 | 1.419 |
| 분배정당성 | EN5 | 4.455 | 1.134 |
| | EN6 | 4.000 | 1.120 |
| | EN7 | 4.659 | 1.130 |
| 절차정당성 | EN8 | 4.368 | 1.174 |
| | EN9 | 4.313 | 1.170 |
| | EN10 | 4.279 | 1.244 |
| | EN11 | 4.393 | 1.190 |
| | EN12 | 4.486 | 1.200 |
| | EN13 | 4.545 | 1.256 |

〈표 4〉 행동성과 변수의 평균과 표준편차

| 변수명 | 항목 | 평균 | 표준편차 | |
|------|-----|------|-------|-------|
| 직무만족 | 인 지 | SA1 | 4.208 | 1.542 |
| | | SA2 | 4.210 | 1.500 |
| | | SA3 | 4.678 | 1.232 |
| | | SA4 | 4.468 | 1.200 |
| | | SA5 | 4.470 | 1.271 |
| | | SA6 | 4.300 | 1.522 |
| | 감 정 | SA7 | 4.800 | 1.320 |
| | | SA8 | 4.800 | 1.327 |
| | | SA9 | 4.620 | 1.346 |
| | | SA10 | 4.732 | 1.448 |
| | | SA11 | 5.012 | 1.433 |
| | | SA12 | 5.512 | 1.430 |
| 조직몰입 | 순 응 | CO1 | 4.518 | 1.452 |
| | | CO2 | 4.806 | 1.473 |
| | | CO3 | 5.175 | 1.434 |

| | | | | |
|------|-----|-----|-------|-------|
| 조직몰입 | 내면화 | CO4 | 4.530 | 1.464 |
| | | CO5 | 3.866 | 1.546 |
| | | CO6 | 4.422 | 1.471 |
| | | CO7 | 3.765 | 1.485 |
| | | CO8 | 3.364 | 1.513 |
| | | CO9 | 3.438 | 1.506 |

〈표 5〉 자발적 조직행동 변수의 평균과 표준편차

| 변수명 | 항목 | 평균 | 표준편차 |
|-------|------|-------|-------|
| 이타성 | CB1 | 5.295 | 1.465 |
| | CB2 | 5.537 | 1.329 |
| | CB3 | 5.676 | 1.245 |
| | CB4 | 5.616 | 1.199 |
| | CB5 | 5.320 | 1.188 |
| 양심성 | CB6 | 5.695 | 1.194 |
| | CB7 | 5.498 | 1.300 |
| | CB8 | 5.712 | 1.324 |
| 예의성 | CB9 | 4.766 | 1.451 |
| | CB10 | 5.176 | 1.331 |
| | CB11 | 5.543 | 1.316 |
| | CB12 | 5.625 | 1.162 |
| | CB13 | 5.481 | 1.234 |
| 시민정신 | CB14 | 4.255 | 1.572 |
| | CB15 | 4.383 | 1.453 |
| | CB16 | 4.929 | 1.255 |
| | CB17 | 4.842 | 1.350 |
| | CB18 | 4.622 | 1.437 |
| 스포츠맨십 | CB19 | 5.176 | 0.996 |
| | CB20 | 5.305 | 1.003 |
| | CB21 | 5.700 | 1.045 |
| | CB22 | 5.374 | 1.062 |

2.2 자료의 신뢰도 및 타당도

2.2.1 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 자료의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach alpha 계수를 이용하였다. 직무특성, 행동성과, 그리고 자발적 조직행동의 신뢰도계수를 계산한 결과 <표 6>에서 나타난 바와 같다.

직무특성의 평균신뢰도 계수는 0.74842로 전체적으로 높게 나타났다. 직무만족의 평균신뢰도 계수는 0.82588, 조직몰입은 0.83751로 매우 높게 나타나고 있다. 또한 자발적 조직행동의 평균신뢰도계수는 0.80323로 전반적으로 신뢰도계수는 0.7 이상으로 높게 나타났다. 그러므로 측정변수들은 전반적으로 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 6> 측정변수에 대한 신뢰도계수

| 측정척도 | | Cronbach Alpha 계수 |
|--------|---------|-------------------|
| 직무특성 | 과업상호의존성 | 0.72276 |
| | 분배정당성 | 0.66165 |
| | 절차정당성 | 0.86087 |
| 직무만족 | 인지 | 0.82424 |
| | 감정 | 0.82751 |
| 조직몰입 | 순응 | 0.78316 |
| | 내면화 | 0.89185 |
| 조직시민행동 | 이타성 | 0.86540 |
| | 양심성 | 0.74729 |
| | 예의성 | 0.83080 |
| | 시민정신 | 0.84000 |
| | 스포츠맨십 | 0.73265 |

2.2.2 타당도 검증

본 연구의 변수들의 표면타당도(face validity)를 검증하기 위하여 선행연구에 포함되었던 내용을 수정·보완하여 설문문항으로 구성하였다. 그리고 이것을 학계에서는 전공교수들에게, 병원에서는 관리자와 구성원들에게 예비조사를 실시한 후, 수정·보완하여 본 조사용 설문지의 항목으로 구성하였으므로 표면타당도는 높다고 할 수 있다.

직무특성, 행동성과, 자발적 조직행동 변수들의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 요인분

석(factor analysis)을 실시하였다. 조사된 자료를 가지고 Varimax 회전방법을 사용한 주성분 요인분석 결과, <표 7>, <표 8>, <표 9>에서 보는 것처럼 직무특성, 행동성과, 그리고 자발적 조직행동 변수 모두 각각 같은 차원들 간에는 요인적재치가 높으면서 다른 차원들간에는 요인적재치가 낮기 때문에 구성타당도는 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 직무특성 변수에 대한 Varimax 회전 후의 요인행렬표

| 항 목 | FACTOR 1 | FACTOR 2 | FACTOR 3 | COMMUNALITY |
|-------------|----------|----------|----------|-------------|
| | 절차정당성 | 과업상호의존성 | 분배정당성 | |
| EN1 | 0.03896 | 0.77078 | 0.33775 | 0.70970 |
| EN2 | 0.05505 | 0.80844 | 0.30505 | 0.74965 |
| EN3 | 0.12006 | 0.62435 | -0.07112 | 0.40929 |
| EN4 | 0.16537 | 0.68507 | -0.12939 | 0.51341 |
| EN5 | 0.14849 | 0.04741 | 0.76098 | 0.60339 |
| EN6 | 0.19330 | 0.02490 | 0.63336 | 0.43913 |
| EN7 | 0.25976 | 0.11604 | 0.73101 | 0.61532 |
| EN8 | 0.55076 | 0.09048 | 0.48380 | 0.54559 |
| EN9 | 0.64103 | 0.05842 | 0.32520 | 0.52008 |
| EN10 | 0.69825 | 0.01952 | 0.10806 | 0.49962 |
| EN11 | 0.82727 | 0.12107 | 0.20504 | 0.74108 |
| EN12 | 0.83808 | 0.15324 | 0.14558 | 0.74705 |
| EN13 | 0.78206 | 0.19697 | 0.13823 | 0.66952 |
| EIGEN-VALUE | 4.69172 | 1.81564 | 1.25547 | |
| VARIANCE | 3.37339 | 2.21206 | 2.17738 | |

〈표 8〉 행동성과 변수에 대한 Varimax 회전 후의 요인행렬표

| 항목 | 요인 | FACTOR1 | FACTOR2 | FACTOR3 | FACTOR4 | Communality |
|-------------|----|----------|----------|----------|----------|-------------|
| | | 내면화 | 감정 | 인지 | 순응 | |
| SA1 | | 0.14640 | 0.14819 | 0.74891 | -0.11974 | 0.61859 |
| SA2 | | 0.12784 | 0.12334 | 0.79909 | -0.11439 | 0.68319 |
| SA3 | | 0.16468 | 0.01175 | 0.76395 | 0.03587 | 0.61216 |
| SA4 | | 0.09019 | 0.06357 | 0.70881 | 0.13569 | 0.53300 |
| SA5 | | 0.19615 | 0.06537 | 0.66061 | 0.11922 | 0.49336 |
| SA6 | | 0.25552 | 0.27492 | 0.46667 | 0.02057 | 0.35907 |
| SA7 | | 0.29799 | 0.73224 | 0.10931 | 0.08097 | 0.64348 |
| SA8 | | 0.26072 | 0.78977 | 0.11360 | 0.04743 | 0.70686 |
| SA9 | | 0.32331 | 0.68124 | 0.07595 | 0.04176 | 0.57613 |
| SA10 | | 0.00254 | 0.73501 | 0.04695 | 0.02255 | 0.54296 |
| SA11 | | -0.05606 | 0.75179 | 0.12732 | 0.05274 | 0.58732 |
| SA12 | | -0.19585 | 0.61558 | 0.09884 | 0.07305 | 0.43240 |
| CO1 | | -0.05633 | 0.06646 | -0.00066 | 0.84775 | 0.72627 |
| CO2 | | 0.07705 | 0.06157 | 0.03327 | 0.85252 | 0.73763 |
| CO3 | | 0.15684 | 0.09571 | 0.02834 | 0.76083 | 0.61342 |
| CO4 | | 0.63643 | 0.18497 | 0.25734 | 0.15551 | 0.52966 |
| CO5 | | 0.70842 | 0.10602 | 0.26258 | -0.00043 | 0.58204 |
| CO6 | | 0.75195 | 0.12494 | 0.20474 | 0.12018 | 0.63740 |
| CO7 | | 0.8231 | 0.05501 | 0.16491 | 0.05418 | 0.71077 |
| CO8 | | 0.82655 | -0.00024 | 0.08861 | -0.01908 | 0.69140 |
| CO9 | | 0.85449 | 0.01431 | 0.08797 | -0.00397 | 0.73811 |
| Eigen-value | | 6.00979 | 2.69359 | 2.17585 | 1.87606 | |
| Variance | | 4.07660 | 3.31125 | 3.22023 | 2.14722 | |

〈표 9〉 자발적 조직행동 변수에 대한 Varimax 회전 후의 요인행렬표

| 항목 | 요인 | FACTOR1 | FACTOR2 | FACTOR3 | FACTOR4 | FACTOR5 | Communality |
|-------------|----|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| | | 이타성 | 시민정신 | 예의성 | 스포츠맨십 | 양심성 | |
| 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 |
| 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 | |

직무특성, 행동성과 및 자발적 조직행동 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 각 변수간의 상관계수는 〈표 10〉에 나타나 있다.

〈표 10〉 기술통계 및 상관계수표

| 변수 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. JOBTI | | | | | | | | | | | |
| 2. JOB DJ | .27 | | | | | | | | | | |
| 3. JOBPJ | .30 | .52 | | | | | | | | | |
| 4. JSCOG | .30 | .28 | .46 | | | | | | | | |
| 5. JSAFF | .30 | .19 | .26 | .32 | | | | | | | |
| 6. OCCOM | .30 | .24 | .20 | .08 | .17 | | | | | | |
| 7. OCINT | .36 | .25 | .28 | .44 | .25 | .14 | | | | | |
| 8. OCBALT | .33 | .24 | .27 | .31 | .24 | .22 | .24 | | | | |
| 9. OCBCON | .30 | .24 | .18 | .25 | .22 | .22 | .24 | .52 | | | |
| 10. OCBCOU | .32 | .20 | .17 | .23 | .28 | .24 | .20 | .39 | .50 | | |
| 11. OCBCIV | .42 | .23 | .28 | .36 | .21 | .19 | .49 | .37 | .41 | .37 | |
| 12. OCBSPO | .19 | .20 | .21 | .27 | .32 | .18 | .27 | .39 | .44 | .38 | .34 |

주) 0.07보다 큰 상관계수는 $p < 0.05$ 에서 유의하다.

3. 가설의 검증

3.1 가설 1의 검증

가설 1은 직무특성과 자발적 조직행동간에는 직접적인 관계가 있을 것이라고 보고 있는데, 〈표 11〉은 직무특성과 자발적 조직행동간의 관계를 회귀분석한 결과를 요약한 것이다. 〈표 11〉에서 보면 회귀계수의 값이 $p = 0.001$ 에서 유의한 결과를 보여주고 있기 때문에 직무특성이 자발적 조직행동에 직접적으로 관계될 것이라는 가설 1은 채택되었다.

〈표 11〉 직무특성과 자발적 조직행동에 관한 회귀분석 결과

| 독립변수 | β | T | sig.T | R ² | F | P |
|---------|---------|--------|-------|----------------|--------|------|
| 과업상호의존성 | .213 | 12.061 | .001 | .064 | 51.855 | .001 |
| 분배정당성 | .156 | 8.023 | .001 | .053 | 43.246 | .001 |
| 절차정당성 | .158 | 7.912 | .001 | .058 | 31.045 | .001 |

3.2 가설 2의 검증

가설 2에서는 행동성과가 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 효과를 가질 것이라고 제안하였다. 가설 2를 검증하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 가설 2에서 행동성과변수는 자발적 조직행동변수와 긍정적으로 관계가 있다고 예측하였다. <표 12>에서 보는 바와 같이 상관분석을 행한 결과, 직무만족(인지, 감정)과 조직몰입(순응, 내면화), 그리고 자발적 조직행동(이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십)간의 상관계수는 모두 0.18에서 0.49 범위내에 있으므로 $p=0.05$ 수준에서 유의하게 나타남을 볼 수 있었다. 따라서 행동성과는 자발적 조직행동에 대하여 긍정적인 관계가 있을 것이라는 가설 2는 채택되었다. 또한 이러한 결과는 연구모형에서 언급된 직무특성과 자발적 조직행동간에 있어서 가설화된 매개관계를 분석하기 위한 정당성을 제공하고 있다.

<표 12> 행동성과변수와 자발적 조직행동변수간의 상관표

| | OCBALT | OCBCON | OCBCOU | OCBCIV | OCBSPO |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| JSCOG | .31 | .25 | .23 | .36 | .27 |
| JSAFF | .24 | .22 | .28 | .21 | .32 |
| OCCOM | .22 | .22 | .24 | .19 | .18 |
| OCINT | .24 | .24 | .20 | .49 | .27 |

주) 0.07보다 큰 상관계수는 $p<0.05$ 에서 유의하다.

3.3 가설 3의 검증

가설 3에서 행동성과는 직무특성과 자발적 조직행동간의 관계에 있어서 매개역할을 한다고 제안하였다. 가설 3을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986), Dyne *et al.*(1994) 등이 제안하는 3단계 매개회귀분석 기법을 사용하여 매개관계를 분석하였다. 첫째, 매개함수(행동성과)를 선행변수(직무특성)에 대하여 회귀분석하고, 둘째, 자발적 조직행동함수를 선행변수에 대하여 회귀분석, 그리고 셋째, 자발적 조직행동함수를 선행변수와 매개변수에 대하여 동시에 회귀분석하였다. Baron & Kenny(1986)에 의하면 다음 조건이 충족된다면 독립변수-매개변수-종속변수간의 관계에 있어서 매개관계가 있다고 볼 수 있다.

- 1) 첫 번째 식에서 독립변수는 매개변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.

- 2) 두 번째 식에서 독립변수는 종속변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.
- 3) 세 번째 식에서 매개변수는 종속변수에 유의하게 영향을 주어야 한다.
- 4) 두 번째 식에서의 독립변수의 효과는 세 번째 식에서의 독립변수의 효과보다 커야만 한다.

〈표 13〉, 〈표 14〉, 〈표 15〉, 〈표 16〉은 각 매개변수(인지, 감정, 순응, 내면화)에 대한 선행 변수들과 자발적 조직행동의 다섯 차원(이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십) 간의 관계에 관한 매개회귀분석 결과를 보여준다.

3.3.1 인지 매개변수의 경우

Step 1에서 인지 매개변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성 변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 모든 변수들은 $p=0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 자발적 조직행동 변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 중 25개 회귀계수 모두가 $p=0.05$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 3에서 자발적 조직행동변수를 자발적 조직행동의 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)와 매개변수(인지)에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가 $p=0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 25개중에서 25개 모두가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며($p=0.05$), 또한 직무특성변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step 3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 3a는 채택되었다.

3.3.2 감정 매개변수의 경우

Step 1에서 감정 매개변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성 변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 모든 변수들은 $p=0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 자발적 조직행동변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 중 25개 회귀계수 모두가 $p=0.05$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 3에서 자발적 조직행동변수를 자발적 조직행동의 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)와 매개변수(감정)에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가 $p=0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 25개 중에서 25개 모두가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며($p=0.05$), 또한 직무특성변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step 3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 3b는 채택되었다.

3.3.3 순응 매개변수의 경우

Step 1에서 순응 매개변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 모든 변수들은 $p=0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 자발적 조직행동 변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 중 25개 회귀계수 모두가 $p=0.05$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 3에서 자발적 조직행동변수를 자발적 조직행동의 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)와 매개변수(순응)에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가 $p=0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 25개 중에서 25개 모두가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며($p=0.05$), 또한 직무특성 변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step 3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 3c는 채택되었다.

3.3.4 내면화 매개변수의 경우

Step 1에서 내면화 매개변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 모든 변수들은 $p=0.01$ 에서 유의하였다.

Step 2에서 자발적 조직행동변수를 자발적 조직행동의 3개 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)에 대하여 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 중 25개 회귀계수 모두가 $p=0.05$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 3에서 조직시민행동변수를 자발적 조직행동의 직무특성변수(과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성)와 매개변수(내면화)에 대하여 동시에 회귀분석하였다. 그 결과, 25개 회귀계수 전부가 $p=0.001$ 에서 유의하게 나타났다.

Step 2에서 유의하게 나타난 25개 중에서 25개 모두가 Step 3에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며($p=0.05$), 또한 직무특성변수의 효과의 정도는 Step 2에서의 값이 Step

3의 값보다 크기 때문에 매개변수의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 3d는 채택되었다.

〈표 13〉 인지변수에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수 | 자발적 조직행동 | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| | 이타성 | 양심성 | 예의성 | 시민정신 | 스포츠맨십 |
| 과업상호의존성 | | | | | |
| Step 1 | .318*** | .318*** | .318*** | .318*** | .318*** |
| Step 2 | .360*** | .325*** | .339*** | .478*** | .152*** |
| Step 3 | .286*** | .268*** | .291*** | .387*** | .096*** |
| Step 3 | .231*** | .178*** | .150*** | .282*** | .177*** |
| R ² | .157 | .118 | .126 | .234 | .086 |
| F | 78.07*** | 56.02*** | 59.90*** | 127.58*** | 39.17*** |
| 분배정당성 | | | | | |
| Step 1 | .322*** | .322*** | .322*** | .322*** | .322*** |
| Step 2 | .288*** | .288*** | .233*** | .295*** | .173*** |
| Step 3 | .202*** | .224*** | .172*** | .182*** | .116*** |
| Step 3 | .265*** | .120*** | .190*** | .352*** | .177*** |
| R ² | .121 | .093 | .074 | .151 | .089 |
| F | 57.17*** | 42.71*** | 33.23*** | 73.80*** | 40.50*** |
| 절차정당성 | | | | | |
| Step 1 | .504*** | .504*** | .504*** | .504*** | .504*** |
| Step 2 | .299*** | .206*** | .181*** | .335*** | .176*** |
| Step 3 | .179*** | .100* | .081* | .174*** | .092** |
| Step 3 | .238*** | .211*** | .197*** | .318*** | .166*** |
| R ² | .115 | .067 | .059 | .146 | .083 |
| F | 53.98*** | 29.94*** | 25.80*** | 70.96*** | 37.52*** |

※ Step 1의 β 계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

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

〈표 14〉 감정변수에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수 | 자발적 조직행동 | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 이타성 | 양심성 | 예의성 | 시민정신 | 스포츠클럽 |
| 과업상호의존성 | | | | | |
| Step 1 | .318*** | .318*** | .318*** | .318*** | .318*** |
| Step 2 | .360*** | .325*** | .339*** | .478*** | .152*** |
| Step 3 | .309*** | .278*** | .275*** | .444*** | .082** |
| Step 3 | .157*** | .147*** | .200*** | .105** | .223*** |
| R ² | .133 | .110 | .141 | .182 | .115 |
| F | 63.85*** | 51.40*** | 68.75*** | 92.73*** | 54.07*** |
| 분배정당성 | | | | | |
| Step 1 | .225*** | .225*** | .225*** | .225*** | .225*** |
| Step 2 | .288*** | .288*** | .233*** | .295*** | .173*** |
| Step 3 | .242*** | .246*** | .176*** | .252*** | .122*** |
| Step 3 | .200*** | .184*** | .250*** | .189*** | .224*** |
| R ² | .096 | .090 | .101 | .084 | .123 |
| F | 44.14*** | 40.78*** | 46.56*** | 37.92*** | 57.96*** |
| 절차정당성 | | | | | |
| Step 1 | .288*** | .288*** | .288*** | .288*** | .288*** |
| Step 2 | .299*** | .206*** | .181*** | .335*** | .176*** |
| Step 3 | .247*** | .151*** | .107** | .288*** | .113*** |
| Step 3 | .180*** | .188*** | .253*** | .162*** | .217*** |
| R ² | .102 | .065 | .088 | .100 | .122 |
| F | 46.93*** | 28.99*** | 39.81*** | 46.25*** | 57.36*** |

※ Step 1의 β 계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

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

〈표 15〉 순응변수에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수 | 자발적 조직행동 | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 이타성 | 양심성 | 예의성 | 시민정신 | 스포츠맨십 |
| 과업상호의존성 | | | | | |
| Step 1 | .374*** | .374*** | .374*** | .374*** | .374*** |
| Step 2 | .360*** | .325*** | .339*** | .478*** | .152*** |
| Step 3 | .316*** | .277*** | .288*** | .454*** | .121*** |
| Step 3 | .114*** | .127*** | .134*** | .063* | .083*** |
| R ² | .128 | .112 | .129 | .178 | .053 |
| F | 61.08*** | 52.49*** | 61.72*** | 90.10*** | 23.09*** |
| 분배정당성 | | | | | |
| Step 1 | .343*** | .343*** | .343*** | .343*** | .343*** |
| Step 2 | .288*** | .288*** | .233*** | .295*** | .173*** |
| Step 3 | .237*** | .236*** | .173*** | .250*** | .143*** |
| Step 3 | .147*** | .153*** | .174*** | .130*** | .088*** |
| R ² | .087 | .089 | .082 | .074 | .057 |
| F | 39.68*** | 40.69*** | 37.14*** | 33.16*** | 24.96*** |
| 절차정당성 | | | | | |
| Step 1 | .256*** | .256*** | .256*** | .256*** | .256*** |
| Step 2 | .299*** | .206*** | .181*** | .335*** | .176*** |
| Step 3 | .260*** | .162*** | .133*** | .302*** | .153*** |
| Step 3 | .150*** | .170*** | .184*** | .128*** | .090*** |
| R ² | .103 | .073 | .076 | .099 | .065 |
| F | 47.52*** | 32.58*** | 33.96*** | 45.45*** | 28.88*** |

※ Step 1의 β 계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

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

〈표 16〉 내면화변수에 관한 매개회귀분석의 결과

| 독립변수 | 자발적 조직행동 | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| | 이타성 | 양심성 | 예의성 | 시민정신 | 스포츠클럽 |
| 과업상호의존성 | | | | | |
| Step 1 | .447*** | .447*** | .447*** | .447*** | .447*** |
| Step 2 | .360*** | .325*** | .339*** | .478*** | .152*** |
| Step 3 | .310*** | .268*** | .306*** | .320*** | .089** |
| Step 3 | .117*** | .130*** | .076** | .353*** | .147*** |
| R ² | .129 | .112 | .112 | .304 | .085 |
| F | 62.01*** | 52.38*** | 52.76*** | 181.52*** | 38.78*** |
| 분배정당성 | | | | | |
| Step 1 | .340*** | .340*** | .340*** | .340*** | .340*** |
| Step 2 | .288*** | .288*** | .233*** | .295*** | .173*** |
| Step 3 | .230*** | .232*** | .190*** | .150*** | .118*** |
| Step 3 | .161*** | .161*** | .125*** | .422*** | .152*** |
| R ² | .092 | .091 | .062 | .255 | .092 |
| F | 41.81*** | 41.49*** | 27.16*** | 141.92*** | 41.70*** |
| 절차정당성 | | | | | |
| Step 1 | .356*** | .356*** | .356*** | .356*** | .356*** |
| Step 2 | .299*** | .206*** | .181*** | .335*** | .176*** |
| Step 3 | .244*** | .144*** | .134*** | .190*** | .122*** |
| Step 3 | .152*** | .173*** | .131*** | .406*** | .148*** |
| R ² | .101 | .071 | .051 | .262 | .095 |
| F | 46.80*** | 31.78*** | 22.12*** | 147.03*** | 43.53*** |

※ Step 1의 β 계수는 각 독립변수에 대하여 같으며, Step 1은 종속변수를 배제하고 매개변수에 대한 독립변수의 회귀분석결과이다.

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

3.4 가설검증결과에 대한 종합 요약

직무특성이 행동성과를 통하여 자발적 조직행동에 영향을 미치는지에 관한 여러 가설검증 결과들을 종합적으로 요약하면 〈표 17〉과 같다. 이 표에 따르면, 가설 1은 직무특성이 자발적 조직행동에 직접적이고 정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 검증하는 것인데, 분석 결과 모두 직접적이면서도 긍정적인 관계가 있음을 볼 수 있다.

가설 2는 행동성과가 자발적 조직행동에 긍정적인 효과를 가질 것인지의 여부를 검증하는

것인데, 분석결과 직무만족(인지, 감정측면)과 조직몰입(순응, 내면화측면) 모두 자발적 조직행동에 긍정적인 관계를 가지고 있음을 볼 수 있다. 선행연구에서 보는 바와 같이 직무만족과 조직몰입은 자발적 조직행동에 직접적이고 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 의미한다.

가설 3은 직무특성(과업상호의존성, 분배정당성, 질차정당성)이 행동성과를 통해서 자발적 조직행동에 간접적이고 긍정적인 효과를 가지는가의 여부를 검증하는 것인데, 가설 3은 채택되었다. 이러한 분석결과는 직무특성은 행동성과(인지, 감정, 순응, 내면화)를 통하여 자발적 조직행동에 간접적이고 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

〈표 17〉 가설검증결과의 종합 요약

| 가 설 | | 채택 여부 | |
|------|------------------------------|-------|----|
| 가설 1 | 직무특성과 자발적 조직행동에 관한 가설 | 가설 1 | 채택 |
| 가설 2 | 행동성과와 자발적 조직행동에 관한 가설 | 가설 2a | 채택 |
| | | 가설 2b | 채택 |
| | | 가설 2c | 채택 |
| | | 가설 2d | 채택 |
| 가설 3 | 직무특성 및 행동성과와 자발적 조직행동에 관한 가설 | 가설 3a | 채택 |
| | | 가설 3b | 채택 |
| | | 가설 3c | 채택 |
| | | 가설 3d | 채택 |

V. 가설의 검증결과에 대한 해석 및 토론

1. 가설 1의 검증결과에 대한 해석 및 토론

가설 1은 직무특성과 자발적 조직행동간에는 긍정적인 관계가 있을 것이라는 사실을 검증하는 것인데, 분석결과에 의하면 직무특성과 자발적 조직행동간에는 긍정적인 관계가 있음이 증명되었다. 이는 Smith *et al.*(1983), Karambayya(1990), Pearce와 Gregerson(1991), Manogran(1994), Greenberg(1990), Steers(1977), Fahr *et al.*(1988) 등의 선행연구결과와 일치하는 것이다.

이러한 사실은 직무특성과 자발적 조직행동에 관한 모델이 우리 나라 조직에서도 적용될 수

있음을 시사하는 연구로 해석될 수 있으므로, 다양한 직무특성 변수의 개발을 통해 실제로 조직에 적용될 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

2. 가설 2의 검증결과에 대한 해석 및 토론

가설 2는 행동성과가 자발적 조직행동에 직접적이고 긍정적인 효과를 가지는지 여부를 검증하는 것이다. 분석결과에 의하면 모든 행동성과 변수들이 자발적 시민행동변수들에 직접적이고 긍정적인 영향을 미친다. 행동성과는 선행연구에 의거, 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입을 포함한다. 직무만족은 인지요소와 감정요소로, 조직몰입은 순응요소와 내면화요소를 측정변수로 하였다. Bateman과 Organ(1983), Puffer(1989), Organ과 Konovsky(1989) 등의 연구결과에 의하면 직무만족(인지, 감정)이 자발적 조직행동에 직접적이고 긍정적인 관계가 있음을 제시하고 있다. 또한 O'Reilly와 Chatman(1986) *et al.*(1983), Rosenhan *et al.*(1981)은 조직몰입(순응, 내면화)이 자발적 조직행동에 긍정적 관계가 있음을 규명하고 있다. 본 연구의 분석결과에 의하면 선행연구의 결과와 일치하고 있음을 알 수 있다. 이러한 사실은 행동성과와 자발적 조직행동의 관계가 우리 나라의 경우에도 적용될 수 있음을 보여준다고 해석할 수 있다. 따라서 경영자들이 조직구성원의 자발적 조직행동을 진작시키기 위해서는 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 대한 고려가 우선되어야 할 것이다.

3. 가설 3의 검증결과에 대한 해석 및 토론

가설 3은 선행요인 중 직무특성이 행동성과(인지, 감정, 순응, 내면화)를 통해서 자발적 조직행동에 간접적이고 긍정적인 효과를 가지는지 여부를 검증하는 것이다. 분석결과 직무특성이 행동성과 변수들을 통해서 자발적 조직행동 변수들에 간접적이고 긍정적인 영향을 미친다는 하위가설들이 모두 채택되었다. 직무특성은 선행연구에서 빈번히 나타나고 있는 측정지표 중, 과업상호의존성, 분배정당성, 절차정당성 등을 본 연구의 측정변수로 하였다. 직무특성 역시 행동성과를 통하여 자발적 조직행동에 간접적이고 긍정적인 효과를 가진다는 Fahr *et al.*(1990), Konovsky와 Pugh(1994), Ball *et al.*(1994)의 연구결과와 마찬가지로 본 연구에서도 동일한 결과를 도출하였다. 이러한 사실은 직무특성 및 행동성과와 자발적 조직행동에 관한 모델이 우리 나라에도 적용될 수 있다는 점을 지적할 수 있겠다.

따라서 직무특성 및 행동성과와 자발적 조직행동간의 관계에 대한 모델의 실증적 검증을 행

함으로써 본 연구의 결과가 앞으로의 자발적 조직행동 연구에 중요한 기반이 될 것으로 생각한다.

참 고 문 헌

[국내문헌]

1. 송경수(1996), "조직시민행동의 연구를 위한 이론적 접근," 지산전문대학 교수논집(제14호).
2. 송경수(1995), "조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할," 계명대학교 대학원 박사학위논문.
3. 송경수·박봉규·최만기(1997), "조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석," 한국경영학회 춘계발표논문집.
4. 송경수(1997), "조직구성원의 개인특성과 조직시민행동 간의 관계에 관한 실증연구," 경영정보연구 (제1호).

[외국문헌]

1. Adams, J.S.(1965), "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 257~299, New York: Academic Press.
2. Ball, G.A., L.K. Trevino & H.P., Jr. Sims(1994), "Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship," *Academy of Management Journal*, 37: pp. 299~322.
3. Baron, R.M. & D.A. Kenny(1986), "The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: pp. 1,173~1,182.
4. Baron, R.A. & D. Byrne(1981), *Social psychology : Understanding human interaction*, Boston: Allyn & Bacon.
5. Bateman, T.S. & D.W. Organ(1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26: pp. 587~595.
6. Bateman, T.S. & S. Strasser(1984), "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment," *Academy of Management Journal*, 27: pp. 94~97.
7. Beatty, R.W. and C.E. Schneier(1981), *Personnel administrative experiential skill building approach*, Homewood, Illinois : Addison Wesley Publishing Co.
8. Berkowitz, L.(1980), *A survey of social psychology*, New York: Holt, Rinehart &

Winston,

9. Bluedorn, A.C.(1982), "A unified model of turnover from organizations," *Human Relations*, 35: pp. 135~153.
10. Bolon, D.S.(1997), "Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment," *Hospital & Health Services Administration*, 42: pp. 221~241.
11. Brief, A.P. & S.J. Motowidlo(1986), "Prosocial organizational behaviors," *Academy of Management Review*, 11: pp. 710~725.
12. Barrick, M.R., M.K. Mount & J.P. Strauss(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.
13. DeNisi, A.S., T.P. Caffery & B.M. Meglino(1984), "A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: pp. 360~396.
14. Dittrich, J.E. & M.R. Carroll(1979), "Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates," *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: pp. 29~40.
15. Dosset, D.L. & M. Suszko(1990), "Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment," *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Miami, Philadelphia.
16. Dyne, L.V., J.W. Graham & R.M. Dienesch(1994), "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 37: pp. 765~802.
17. Eaves, L. & H. Eysenck(1975), "The nature of extroversion: A genetical analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 23: pp. 102~112.
18. Eysenck, H.(1967), *The biological basis of personality*, Springfield, Illinois: Charles C. Thdmas.
19. Farrell, D. & C.E. Rusbult(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: pp. 78~95.
20. Farh, J., P.M. Podsakoff & D.W. Organ(1990), "Accounting for organizational citizen-

- ship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, 16: pp. 705~721.
21. Farkas, A.J., & L.E. Tetrick(1989), "A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions," *Journal of Applied Psychology*, 74: pp. 855~868.
 22. Friedlander, F.(1963), "Underlying sources of satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 47: p. 246.
 23. George, J.R. & K. Bettenhausen(1990), "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context," *Journal of Applied Psychology*, 75: pp. 698~709.
 24. Graham, I.W.(1991), "An essay on organizational citizenship behavior," *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4: pp. 249~270.
 25. Graham, J.W.(1986a), "Organizational citizenship informed by political theory," *Unpublished Manuscript*.
 26. Graham, J.W.(1986b), "Principled organizational dissent: A theoretical essay," in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8: pp. 1~52. Greenwich, CT.: JAI Press.
 27. Graham, J.W. & D.W. Organ(1993), "Commitment and covenantal organization," *Journal of Managerial Issues*, 5: pp. 483~502.
 28. Greenberg, J.(1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, 16: pp. 399~432.
 29. Greenberger, D.B., S. Strasser, Cummings, L.L. & R.B. Dunham(1989), "The impact of personal control on performance and satisfaction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: pp. 29~51.
 30. Hall, D.T., B. Schneider & H.T. Nygren(1970), "Personal factors in organizational identification," *Administrative Science Quarterly*, 15: pp. 176~190.
 31. Hackman, J.R. and G.R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: pp. 250~279.
 32. Hansson, R.O., K.M. Slade & P.S. Slade(1978), "Urban-rural differences in responsiveness to an altruistic model," *Journal of Social Psychology*, 105: pp. 99~105.
 33. Hrebiniak, L.G. & J.A. Alutto(1972), "Personal and role-related factors in the

- development of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 17: pp. 553~557.
34. Hui, C., D.W. Organ & K. Crooker(1993), "Time pressure, type a behavior, and organizational citizenship behavior: A field study and experiment," *Unpublished manuscript*, Bloomington, Indiana: Indiana University.
35. Karambayya, P.(1989), Organizational citizenship behavior: Contextual predictors and organizational consequences," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Northwestern University.
36. Karambayya, P.(1990), "Contextual predictors of organizational citizenship behavior." *The Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 221~225.
37. Katz, F.E. & R.L. Kahn(1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
38. Kiggundu, M.N.(1981), "Task interdependence and the job design," *Academy of Management Review*, 6: pp. 499~508
39. Konovsky, M.A. & S.D. Pugh(1994), "Citizenship behavior and social change," *Academy of Management Journal*, 37: pp. 656~669.
40. Konovsky, M.A.(1986), "Antecedents and consequences of informal leader helping behavior: A structural equation modeling approach," *Unpublished doctoral dissertation*, Bloomington, Indiana: Indiana University.
41. Konovsky, M.A. & R. Folger(1991), "The effect of procedure and distributive justice on organizational citizenship behavior." *Unpublished manuscript*: A.B. Freeman School of Business, Tulane University.
42. Krebs, D.L.(1970), "Altruism: An examination of the concept and review of the literature," *Psychological Bulletin*, 73: pp. 258~302.
43. Lind, F.A. & T.R. Tyler(1988), *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum Press.
44. Locke, E.A.(1976), "The nature and causes of job satisfaction," in Dunnette, M.D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
45. MacKenzie, S.B., P.M. Posdakoff & R. Fetter(1991), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

- 50: pp. 123~150.
46. MacKenzie, S.B., P.M. Posdakoff & R. Fetter(1993), "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance," *Journal of Marketing*, 57: pp. 70~80.
47. March, J.G. & H.A. Simon(1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
48. McCormick, E.J. and D. Ilgen(1974), *Industrial psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Co.
49. Megginson, L.C. and K.H. Chung(1981), *Organizational behavior: Developing managerial skills*, New York : Harper and Row.
50. Millar, M.G. & A. Tesser(1986), "Effects of affective and nonaffective on the attitude-behavior relation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: pp. 270~276.
51. Miller, D.T.(1977), "Altruism and threat to a belief in a just world," *Journal of Experimental Social Psychology*, 13: pp. 113~124.
52. Mirels, J. & J. Garrett(1971), "The protestant ethic as a personality variables," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 27: pp. 910~915.
53. 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.
54. Moorman, R.H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76: pp. 845~855.
55. Moorman, R.H., B.P. Niehoff & D.W. Organ(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: pp. 231~237.
56. Morrison, E.W.(1994), "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective," *Academy of Management Journal*, 37: pp. 1,543~1,567.
57. Morrison, E.W.(1992), "Toward an understanding of employee role definitions and their implication for organizational citizenship behavior," *The Academy of Manage-*

- ment Best Papers Proceedings*, 35: pp. 248~252
58. Mowday, R.T., L.W. Porter & R.M. Steers(1982), *Employee-organization linkage*, New York: Academic Press.
 59. Murray, H.A.(1938), *Explorations in personality*, New York: Oxford University Press.
 60. Myers, M.S.(1964), "Who are your motivated workers?" *Harvard Business Review*, 42: pp. 73~88.
 61. Niehoff, B.P., & R.H. Morrman(1993), "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36: pp. 527~556.
 62. O'Reilly, C.A. & J. Chatman(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: pp. 492~499.
 63. Organ, D.W.(1977), "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis," *Academy of Management Review*, 2: pp. 46~53.
 64. Organ, D.W.(1988a), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
 65. Organ, D.W.(1988b), "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis," *Journal of Management*, 14: pp. 547~557.
 66. Organ, D.W.(1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior," In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12: pp. 43~72. Greenwich, CT.: JAI Press.
 67. Organ, D.W.(1994), "Personality and organizational citizenship behavior," *Journal of Management*, 20: pp. 465~478.
 68. Organ, D.W. & M. Konovsky(1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74: pp. 157~164.
 69. Pearce, J.L. & H.B. Gregersen(1991), "Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76: pp. 838~844.
 70. Podsakoff, P.M. & S.B. MacKenzie(1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31: pp. 351~363.
 71. Podsakoff, P.M., S.B., MacKenzie, R.M. Moorman & R. Fetter(1990), "Transfor-

- mational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1: pp. 107~142.
72. Puffer, S.M.(1987), "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople," *Journal of Applied Psychology*, 72: pp. 615~621.
73. Rosenhan, D.L., P. Salovey & K. Hargis(1981), "The joy of helping: Focus of attention mediates the impact of positive affect on altruism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 40: pp. 899~905.
74. Rusbult, C.E. & D. Farrell(1983), "A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variation in reward, cost, alternatives, and involvements," *Journal of Applied Psychology*, 68: pp. 430~438.
75. Salancik, G.R.(1979), "Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractor," *Academy of Management Journal*, 22: pp. 375~394.
76. Salancik, G.R. & J. Pfeffer(1978), "A social information processing approach to job attitude and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23: pp. 224~235.
77. Schnake, M.(1991), "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda," *Human Relations*, 44: pp. 735~759.
78. Scholl, R.W.(1981), "Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force," *Academy of Management Review*, 6: pp. 589~599.
79. Scholl, R.W., E.A. Cooper & J.F. McKenna(1987), "Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes," *Personnel Psychology*, 40: pp. 113~124.
80. Smith, C.A., D.W. Organ & Near, J.P.(1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68: pp. 653~663.
81. Smith, H.C.(1955), *Psychology of industrial behavior*, New York: McGraw-Hill Co.
82. Steers, R.M. and L.W. Porter(1983), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill Co.
83. Van de Ven, A.H., A.L. Delbecq and R. Koenig(1976), "Determination of coordination modes within organizations," *American Sociological Review*, 41: pp. 322~388.
84. Vandenberg, R.J. and C.E. Lance(1992), "Examining the causal order of job satis-

- faction and organizational commitment," *Journal of Management*, 18: pp. 153~167.
85. Verba, S. and N.H. Nie(1972), *Participation in America*, New York: Harper and Row.
86. Watson, D. & L.A. Clark(1984), "Negatively affectivity: The disposition to experience aversive emotional states," *Psychological Bulletin*, 96: pp. 465~490.
87. 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: pp. 98~107.
88. Wernimont, P.F.(1966), "Intrinsic and extrinsic factor in job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 50: pp. 41~50.
89. Weiner, Y. and A.S. Geshman(1977), "Commitment: A behavioral approach to job involvement," *Journal of Vocational Behavior*, 10: pp. 45~50.
90. 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.
91. Williams, L.J. & S.E. Anderson(1990), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17: pp. 601~617.
92. Williams, L.J. & J.T. Hazer(1986), "Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover model: A reanalysis using latent variable structural equation models," *Journal of Applied Psychology*, 71: pp. 219~231.
93. Williams, L.J., P.M. Podsakoff, and V. Huber(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.
94. Witt, L.A.(1991), "Exchange ideology as a moderator of job attitudes-OCB relationships," *Journal of Applied Social Psychology*, 18: pp. 1,490~1,501.
95. Wright, P.M., J.M. George, F.S. Regena & G.C. McMahan(1994), "Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping," *Journal of Applied Psychology*, 78: pp. 374~381.
96. Wollack, S., J. Goodale, J. Wijiting & P. Smith(1971), "Development of the survey

- of work values," *Journal of Applied Psychology*, 55: pp. 331~338.
97. Zuckerman, M. 1975. "Belief in a just world and altruistic behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: pp. 972~976.

Abstract

A Study on the Relationships of Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior

Song, Kyung-soo · Park, Bong-gyu · Heo, Kap-soo

In the more than one decade, studies of organizational citizenship behavior(OCB) have increased continuously, research on the role of job satisfaction and organizational commitment upon the relationships between OCB and job characteristics, however, is very scarce.

This study analyzed comprehensively existing studies of OCB, designed a model of mediating role of behavioral performance(job satisfaction, organizational commitment), and generated three hypotheses inherent in the model.

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

Conclusively, job characteristics tend to be the most influential antecedents affecting not only through mediating factors but also directing to OCB. These and other major findings from this study imply that existing American studies may be applicable the Korean organizations and that this study may complement the deficiencies of the existing studies.