

인적자원관리를 위한 조직시민행동의 적용전략에 관한 탐색적 연구*

송 경 수**

〈 목 차 〉

- | | |
|------------------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 선발을 위한 조직시민행동전략 | 참고문헌 |
| III. 임금지급을 위한 조직시민행동전략 | Abstract |
| IV. 업적평가를 위한 조직시민행동전략 | |

I. 서 론

과거의 조직들이 오늘날의 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 변성시키는 수단에 관해서 관심을 가지기 이전에도, 조직은 구성원들에게 조직시민행동을 실천하도록 보다 많은 것을 요구한 사실이 있음을 간과해서는 안 된다. 일반적으로 조직에서 구성원들이 행하는 단체행동(collective action)은 물적 자원(material resources)이나 기술적 우수성(technical excellence), 부족한 재능(scarce talents), 그리고 환경변화(environmental change)와 비용효과성(cost effectiveness)에 보다 효과적으로 대응할 수 있는 내부구조를 갖추고 이에 대응할 수 있는 다른 많은 생산요소들을 요구하고 있다. 그래서 정책(policies)이나 전략(stratagems)들이 이러한 요소들 간의 상충관계(trade-off)에 영향을 주어야만 조직 시민행동이 매우 높은 가격으로 조직내에서 평가되어질 수 있을 것이다.

더구나, 이러한 평가는 공지된 분석(informed analysis)을 통해 구성원들에게 널리 알려져

* 본 논문은 2000학년도 본 대학 학술연구조성비 지원에 의해 연구되었음.

** 부산가톨릭대학교 경영학부 조교수

야 하며, 그러면서도 항상 평가에 필요한 기준(baseline)을 설명할 수 있어야 한다. 끊임없는 개별적인 노력이 조직시민행동을 증가시키는데 대해 지시적이고 명시적인 것이 되기 이전에는 조직시민행동이 구성원들에게 주의(attention)를 충분히 요구하지 않았음에도 불구하고 자발적으로 발생하는 것인지를 물어야만 했다. 즉, 어떻게 하면 더 많은 조직시민행동을 창출할 것인가에 관한 것보다는 오히려 조직시민행동의 자연적인 표출을 방해하지 않기 위해서 우리가 회피해야 할 것이 무엇인가에 항상 의문을 가지려고 시도했다(Organ, 1988).

일반적으로 기업의 인사관리는 인력의 확보나 유지관리 측면에 치중하는 경향이 있고, 또 인사관리의 부서들은 이익중심점(profit center)이 아니라 비용중심점(cost center)이라는 생각을 가지기 쉽다. 현대적 인적자원관리는 인적자원을 기업혁신의 원천이자 잠재력으로 인식하고 모방해서는 안 되는 경쟁력 우위의 요소로 간주하는 데서 출발하여 기업의 내부 인적자원인 종업원을 위해 경력을 관리하고, 인력의 잠재력을 개발하며 아울러 교육과 코칭 등의 도구를 동원하여 기업의 내부시장 경쟁력을 높여야 할 필요성이 있다. 또한 기업조직의 긍정적 이미지를 유지하고 다른 기업과 비교해 자기 기업에 매력을 안겨줌으로써 외부노동시장에서 우위를 점하여 질 높은 노동력을 확보하여 외부 노동시장에서의 경쟁력을 제고함으로써 인력관리 부서가 비용중심점이 아니라 이익중심점으로서 기업의 성장에 결정적인 역할을 하도록 하는 새로운 인사관리의 전략적 개념들이 개발되고 적용되어야 할 필요성이 증가되고 있다. 그래서 이러한 인사관리의 새로운 전략적 개념으로 등장하고 있는 것이 조직시민행동이다.

따라서 본 논문에서 언급되고 있는 조직시민행동은 아주 자연스럽게 발생하고 자주 언급되지 않으며, 어떠한 보상을 바라고 하는 행동이 아니다. 그래서 관리자들은 조직성과의 몇몇 다른 차원을 겨냥한 측정들로 인해 조직시민행동이 가지는 잠재적인 효과를 거의 고려하지 않으며, 또 이를 고려하지 않는 것을 당연한 것으로 여긴다. 따라서 조직관리자들은 진정한 의미에서 조직시민행동이 기업조직의 어떠한 분야에 적용될 수 있는지에 대해서 무관심하게 생각해 왔을 뿐만 아니라 이러한 개념적 이해와 설명에 대해 생각해 보고자 하는 시도가 없었기 때문에, 조직시민행동이 기업조직 속에서 적용할 수 있는 인적자원관리의 주요 영역들 중 몇 가지를 검토해볼 가치가 있을 것 같다. 아직까지 우리 나라에서는 이러한 조직시민행동을 인적자원관리 측면에 적용해 보고자 하는 시도가 없었고, 또 이를 실제에 적용해 보려는 시도가 최근에 와서야 신라호텔, LG Card 등에서 부분적으로 채택하고 있는 증거들이 언론에서 언급되고 있는 실정이다(김남현·박봉규·송경수, 1999). 따라서 본 논문에서는 이러한 조직시민행동이 인적자원관리에서 적용될 수 있는 전략적 차원들을 고려하여 이의 활용에 관한 탐색적 연구를 시도해 봄으로써 이를 기업조직에 도입할 수 있는 이론적 근거를 제시함에 연구의 목적을 두고 있다. 일반적으로 기업의 인적자원관리의 업무로는 인적자원의 관리전략 및 계획, 정책의 개발과 관리, 필요한 정원 산정 및 유지, 인력소요 예측과 예산책정, 승진계획의 개발과 구현,

노조관계관리, 지속적인 인적자원관리의 프로세스 관리 및 유지에 관한 내용 등을 다루고 있지만 본 논문에서는 인적자원관리의 프로세스 중에서 주요한 부분을 차지하는 선발, 임금지급, 업적평가를 중심으로 조직시민행동과의 적용전략에 관해서 탐색적으로 접근하고자 한다.

II. 선발을 위한 조직시민행동전략

경영자들이 조직을 경영하고 인적자원을 관리하는 과정에서 조직은 주어진 여건에 가장 적합한 사람들의 특성을 알게 된다. 실제 경영자들은 경험을 통하여 어떤 부류의 종업원이 직장을 자주 바꾸며, 결근이 잦고 사고나 불평·불만이 많은지에 대해서도 알 수 있다. 반면에 어떤 부류의 사람이 조직을 위해 열심히 일하고, 조직의 목표에 보다 협조적인지를 경험적으로 알 수 있게 된다. 그래서 조직은 경영자의 경험을 통해 보다 성과지향적이고 목표지향적인 사람을 선발하려고 시도한다. 따라서 지원자들 중에서 그들의 특성을 파악하고 평가하는데 필요한 여러 가지 객관적이고 합리적인 도구의 개발이 필요하다.

경영자는 자신이 선호하는 자격을 갖춘 사람을 선발하려고 할 것이며, 이러한 자격을 갖춘 사람들을 선발하는 과정 속에서 조직의 인사방침이 형성되어 진다. 일반적으로 조직에서 필요한 인력을 선발하고자 할 때는 공식적으로 규정되어진 직무명세서나 지원자의 경력을 중심으로 선발하는데 경영자들의 관심이 집중되어 있다. 그러나 조직 내에는 다양한 업무적 특성이 존재하고, 또 이에 따라 구성원들의 업무수행 행태도 다르게 나타난다. 정해진 업무과정 속에서 자신에게 주어진 일 이외의 다른 업무에 대해 자발적으로 조직구성원이 참여하여 이를 수행하는 것을 평가한다는 것은 현실적으로 대단히 어려운 일인 것만은 사실이다. 아직까지 조직시민행동에 대한 개념조차도 아직 제대로 인식되지 못하고 있고, 또 이것이 조직에 어떻게 영향을 주는지에 대해 많은 조직관리자들의 인식이 부족한 실정이다. 하지만 최근 조직행동론의 연구추세에 따르면 조직시민행동의 개념이 조직의 성과개념으로 인식되고 있는 점 등을 고려한다면 이에 따른 인적자원관리의 방향이 정립되어야할 필요성이 증가되고 있다. 기업이 사내모집 또는 사외모집 등과 같은 모집활동을 통해 다수의 지원자들을 모집했다면, 이들 지원자들 중에서 기업의 모집요건에 가장 적합한 사람을 뽑아야 한다. 플리포(E.B. Flippo)는 인적자원관리의 상호작용적 기능을 중요하게 고려하여 기능과 기능간에 발생하는 직무를 보다 효과적으로 수행할 수 있는 최적의 인적조건과 최적의 인성 및 기술을 보유한 사람에게 특정조직의 구성원 자격을 부여하는 행위를 선발(selection)이라고 정의하고 있다(Flippo, 1984, pp.131~133). 다시 말하면 선발이란 최적 상태의 인적자원을 특정직무에 일치되도록 결정하는 과정, 또는 많

은 지원자들 중에서 기업이 필요로 하는 직무에 가장 적합한 자질을 갖추었다고 판단되는 사람을 고용할 것을 결정하는 과정이라고 정의하고 있다(권인호외, 1998).

선발은 기업에서 꼭 필요한 우수 인재를 확보하기 위한 수단이기 때문에 우수하고 유능한 인재를 얼마만큼 확보하느냐에 따라 기업의 성패가 결정된다. 우수한 인재를 많이 확보하고 있는 기업은 성장과 발전을 할 수 있지만, 그렇지 못한 기업은 도산하고 말 것이다. 이처럼 인적 자원의 선발은 인적자원관리에서 중요하고 핵심적인 기능의 하나이므로, 기업은 특정직무에 필요로 하는 자격요건을 갖춘 장래성 있는 사람을 신중하고 엄격하게 선발하여야 한다. 선발의 기준이 되는 것은 특정직무를 지원자들이 어느 정도 성공적으로 수행할 수 있겠는가의 능력 여부에 달려있다. 즉, 특정직무에 필요한 능력과 적성을 가지고 있는지의 여부와 함께 신체적·정신적 조건, 학력, 가정환경 등 지원자 개인에 대한 제반 조건 등이 기준이 될 수 있다. 이 기준은 선발될 종업원이 담당하게 될 직무에 따라 달라질 수 있기 때문에 기업이 필요로 하는 인재는 그 기업의 실정에 맞는 적절한 기준에 의해 선발하여야 한다.

그러나 기업의 특정직무에 적합한 자격요건을 갖춘 지원자를 아무리 잘 선발했다 할지라도 선발된 조직구성원들이 조직에서 특정직무의 수행뿐만 아니라 관련업무에 보다 적극적으로 자발적으로 참여하지 않으면 기업의 성과가 현저하게 낮아질 수밖에 없을 것이다. 그래서 최근에는 공식적인 직무뿐만 아니라 비공식적인 직무를 자발적으로 수행할 수 있는 조직의 구성원들이 필요하다는 사실을 관리자들이 느끼기 시작하고 있다. 이러한 측면에서 조직시민행동이 기업의 인적자원 선발에 어떻게 관계될 지에 대해 인사관리 담당자들이 높은 관심을 가지게 되었다(Organ, 1988).

조직시민행동을 설명할 때 개인차(individual differences)의 의미를 언급하는 경우가 가끔 있는데, 사람들의 몇몇 특성들은 조직시민행동을 직접적으로 설명하는 변수들이다. 그래서 많은 연구의 결과는 선발에 관련된 측면에서 가장 중요한 구체적인 특성에 관해 지속적인 표시를 해주지 않고, 마음에 들어하는 안정된 성향의 라인에 따라 어떤 것이 나타나는가에 따라 선발이 이루어져야 하며, 혹은 선발을 위한 승인의 필요성이 조직시민행동과 관련된 어떤 형태의 기초가 될 수도 있을 것이다. 감정이입의 경향은 조직시민행동의 다른 형태, 특히 이타적인 특성에 거의 확실하게 연결되어 있다.

다른 특성들은 조직시민행동과 관련된 몇몇 범주를 자극시키는 감정적인 정서 상태(affective mood states)의 빈도에 관련되어 있다. 조직시민행동에 지속적으로 상관관계를 가지고 있는 직무만족은 정서적인 경향 아니면 지각시점이나 불공정성에 대한 인내 때문에 대부분 안정된 개인적인 특성으로부터 나온다고 설명하고 있다.

그래서 조직시민행동을 이끌어내기 위한 몇몇 관리전략들은 고용에 관한 의사결정이 이미 발생한 많은 조직시민행동과 관련된 행위를 결정한다는 전제하에서 시작되어야만 한다. 사실

모집과정에 들어가는 많은 것은 조직시민행동에 기초가 되는 자질을 찾아내도록 겨냥되어 있다는 것을 생각해야 하는 이유가 있다. Wall Street Journal(1986. 10. 21)에 기고된 Tom Peters의 칼럼에 의하면, Tom Peters 자신이 스탠포드(Stanford)대학교의 MBA프로그램에서 강의하면서 HP에서 하루 종일 입사를 위한 면접을 하고 돌아오는 학생들을 관찰해 본 결과, HP의 면접담당자들이 대차대조표를 작성하는 능력에 거의 흥미를 보이지 않는 스탠포드대학교의 학생들을 경험하고는 무척이나 당황해 했음을 알게 되었다. 그러면서도 HP 면접담당자들은 비록 대차대조표는 모르지만 학생들이 조직구성원으로서 자신의 역할을 충실히 수행해 나갈 수 있는 좋은 팀플레이어가 될지 안될지를 이해하는 관점에서 선발에 대한 결정을 하지 않으면 안되었다. 기업의 모집담당자들은 면접 실시에 따른 개인 정보와 배경정보 모두의 증거를 가지고 사람을 구하며, 지원자는 교환관계에서의 협조, 공정경쟁, 그리고 호혜주의를 요구하는 상황에 반응하는 증거를 가지고 적절한 사람을 선발하려고 한다.

그렇다면 아무리 자신이 몇몇하다해도 지원자들의 성취욕구가 순전히 자기중심적인 노력에서만 나올 수 있는가? 지원자들이 아주 보잘것 없고 세속적인 공헌의 형태를 평가하기 위하여 어떠한 경향을 보일 것인지를 생각해 보았는가? 지원자들이 공동노력이 필요한 분야를 규정짓고 상호의존성이 필요한 분야를 어떻게 개발할 것인가? 사람들에게 대한 여러 가지 기록이 보다 큰 공동체에 대해 복종할 수 있다는 느낌을 제공하는 증거가 보여질 수 있겠는가? 개인의 어떤 건설적인 활동에 대해 명백하게 신뢰할 수 있다고 주장할 수 있는 증거가 있는가? 개인이 집단수행으로부터 얻는 만족만큼이나 순전히 개인적인 성취로 만족을 얻을 수 있겠는가? 등과 같은 의문에 대한 조건들이 충족되어질 때 인사관리 담당자들은 기꺼이 조직이 요구하는 사람들을 선발하려고 시도할 것이다.

Wall Street Journal(1986. 1. 16.)에서는 조직시민행동이 입사시점에 회사에 의해서 예비 구성원들의 성격을 검사(personality test)할 때 많이 활용된다고 주장하고 있고, 이러한 추세가 증가되는 것은 고객서비스(customer service), 참가적 문화(participative culture), 그리고 비공식적 리더십(informal leadership)에 필요한 사람과 관련된 기술(person-related skill)을 강조하기 때문이다. 이러한 성격검사를 통해서 측정될 수 있다고 생각하는 몇 가지 차원들은 조직시민행동에서 강조하는 차원들과 중복된다. 그러나 이러한 수단들의 가장 열렬한 옹호자(defender)들은 그들의 결함과 혼합된 타당성의 증거, 그리고 상황을 유도해 낼 때의 제한된 가치를 인정한다. 인적자원 전문가들은 성격검사자료를 선호하겠지만 사실은 그 자료를 사용하지는 않고, 또 면접의 타당성을 높이기 위해 소수의 증거를 인정하는 전통적 면접과 인명정보(biographic information)를 추가하는데 더 많은 중점을 둔다. 사실상, 여기서 개인적 자질에 대한 어떤 쟁점은 잘못 규정될 수 있다. 조직시민행동 자체도 아직 상세하고 분명한 개념이 아니고, 어떤 간단하고 객관적인 기법으로 이러한 특성을 발견하는데 충분한 것으로 기대

하는 것은 비현실적인 생각이다. 모집에 관계되는 사람들이 개인에 대해 느끼는 주관적인 인상이 신뢰할 수 없고 기록할 수 없는 것이라 할지라도, 모집과정에 관련되는 사람의 일부는 주관적 인상이 필요하다는 사실을 제대로 인식하지 못하고 있다(Organ, 1988). 바나드(C.I. Barnard)는 선발과정의 중요성을 주장하면서, 선발에 협조하기 위한 의지력의 결정요소로써 교섭에 대한 매력을 강조하고 있다(Barnard, 1938). 여기서 주요 초점은 조직시민행동이 특별한 집단과의 적합성을 이루기 위한 특징으로서 그렇게 많이 직접적으로 관계되는 것은 아니다. 그러한 특징이 집단에서 집단으로 변화하는 정도에 따라서, 모집절차는 의문이 있는 집단에 의해서 설명될 수 있어야만 한다. 조직시민행동에 필요한 모집형태뿐만 아니라 중요성이 조직 내에서 변화하기 때문에, 사람들은 라인관리자가 지원자를 평가하는 역할을 하도록 하는 이유를 더 많이 알고 있다. 라인관리자들은 중요하다고 생각되는 지원자들의 자질을 구분하는데 어려움을 겪을 것이다. 하지만 라인관리자들은 아마 이러한 특질들을 명확히 하거나 하지 않는 사람들을 인정하기 위한 직관적 또는 경험적인 몇 가지 기준을 가지게 될 것이다.

조직시민행동이 가진 잠재적인 생각만으로 조직구성원을 모집한다는 것은 지원자를 더욱 객관적이고 신중하게 평가해야 함을 요구한다. 반면에 지원자도 역시 조직을 평가하기 위한 몇 가지 기준을 가져야만 한다. 조직에 대한 사람들의 최종적인 공헌에 따라 파생되는 조직시민행동은 경험적인 결과로부터 발전되어온 공정성의 의미로부터 유래된다. 차례로, 지각된 공정성은 모집과정에서 형성된 기대의 정도에 대한 중요한 방법에 기초를 둔다. 그래서 우리는 와너스(J.P. Wanous)가 실제적 직무시연(realistic job preview)이라고 부르는 방법에 따라 선발하려고 시도할 것이다(Wanous, 1980, 1983). 와너스의 연구에서는 기업분위기에 대해 보다 정확하게 기술하기 위해 노력하는 기업의 모습이나 경력경로, 다른 조직과 비교해서 그 기업이 갖는 강점과 약점을 파악하는 일, 보다 높은 만족을 유도하고 보다 큰 몰입의 의미를 추구하며, 그리고 장기적으로 낮은 이직률을 갖는 모집과정을 지적하고 있다. 더구나 와너스는 보다 큰 몰입과 낮은 이직률과 같은 이러한 소득이 지원자들을 심각하게 위협함으로써 얻어지는 역설적인 증거는 아니라고 생각하고 있다.

더구나 조직시민행동과 관련해서 공정성 주제에 대해 중요성이 요구되어질 경우에, 사람들은 기업 모집자(corporate recruiters)들이 공정성이 조직문화 내에서 어떻게 표현되는지를 발견하는 방법을 알 수 있도록 흥미 있는 집단을 유도해 내는데 많은 어려움을 겪어야 한다고 주장하고 있다. 만약 기업이 중요한 효익(benefit)이나 소득(emoluments)의 준비에 대한 인류평등적 접근(egalitarian approach)의 전통을 가진다면, 엘리트주의자들이 그러한 특성에 주의하도록 유도하는데 성공할 수 있을 것이다. 이에 반하여, 만약 조직이 기술적 역량과 가시적인 생산성의 형태에 따라 신분상으로 독특한 차이를 둘 수 있다면, 그러한 차이를 느끼는 사람들은 그와 같은 시스템이 가져야만 하는 몇몇 예측능력(foreknowledge)에 대해 불안해할

것이다. 체면상으로 우리는 앞에서 언급한 사항에 대해 분명하게 자격요건을 갖춘 사람을 선발하려고 할 것이다. 우선, 조직시민행동은 어떤 측면에서 기술적 기능과 태도에 부여된 프리미엄을 산출해 내어야 한다. 둘째로 풍부한 조직시민행동을 보증하기를 희망하는 양립하는 사람을 찾는 것은 몇몇 지원자 집단에 대한 고용에서 차별성의 위협을 경험하게 된다. 불행하게도 만약 이것에 대해 도전적이 되면 관리자들은 조직시민행동을 예측하기 위한 기초가 타당하다는 것을 증명하거나 조직시민행동이 조직효과성에 직접적으로 관계된다는 사실을 증명할 수단을 갖지 못할 것이다. 그러나 우리는 조직시민행동의 부분에 기초를 둔 선발이 어떤 소수 집단의 단점을 체계적으로 보완할 수 있는 연구를 할 수 있도록 생각해 할 기초를 가지기가 힘들다. Eagly와 Crowley(1986)에 의한 연구에서, 사람들은 가까운 사람보다 낯선 사람이 가지는 일회성의 에피소드에 관심을 보이는 경향이 훨씬 많다고 주장하고 있다. 그리고 그러한 연구들은 남성적임과 독단적임이라는 구성원들 사이에서 전통적으로 나타나는 제후관계에 따라 조직에 필요한 자산처럼 되어지는 경향이 있다. 조직시민행동의 현장연구는 아마 보다 장기간의 관찰을 요하는 시간관계 때문에 성별에 따른 여러 가지의 차이관계를 분명하게 보여 주지 못할 것이고, 친사회적 행동은 조직내에서 행해지는 비성과적인 행동을 금지시키는데 장기적으로 도움을 줄 것이다. 역시 장기적인 조직구성원의 관계는 궁극적으로 인재양성에 의해서 촉진되는 조직시민행동의 형태에 더욱 유용하게 작용하고, 또 어떤 측면들은 여성역할과 더 밀접하게 관계되어 진다(Eagly & Crowley, 1986).

Ⅲ. 임금지급을 위한 조직시민행동전략

조직에서 임금수준은 여러 가지의 내·외적 요소와 다른 유사한 조직에서 지불되는 임금수준을 감안하여 결정되는데, 외부의 임금자료는 임금수준의 결정에 중요한 정보기반이 된다. 조직의 규모가 방대하고 직무가 다양한 경우에는 모든 직무를 임금조사에 포함하여 조사할 수 없다. 그래서 제한된 직무의 수를 선정하여 조사대상에 포함하여 임금의 결정기준으로 삼아야 한다. 조직에서는 전반적인 임금수준과 더불어 개별직무의 임금도 결정되어야 하며, 이들 직무의 임금은 상호간에 공정한 관계를 형성하여야만 한다.

조직구성원들이 임금에 대해 지각하는 기본적인 관점은 자신들이 수령하는 보상들이 공정하게 평가되어서 지급되어지는지에 대해 높은 관심을 갖는데, 이는 임금의 외적 공정성 지각과 내적 공정성 지각이 동일한 보상결과물로 충분히 인식될 수 있는 기본적인 지침이 마련되어야만 어느 정도 수긍할 것이며, 이 지침이 마련된다 하더라도 공정성관리에 대한 구성원들의 인

식이 그다지 긍정적으로 인식되지 못할 경우가 많기 때문에 지침의 마련만으로는 충분치 못하다. 또 그와 같은 보상결과가 이루어져 나오는 절차에 대한 구성원들의 공정성에 대한 인식이 일정하게 수용될 수 있을 때 중요하다고 보고 있다. 특히 결과물에 대한 분배과정이 공정하다고 지각될 때 그 결과를 공정한 것으로 수용하는 정도가 높다는 점은 임금관리에 있어 과정적 공정성의 중요성을 잘 말해주고 있는 것이다(최중태, 1992). Leventhal, Karuza 그리고 Fry(1980)와 Leventhal(1980)은 조직구성원들이 임금지급에 대한 절차적 공정성을 지각하는데 영향을 주는 요소로써 다음의 6가지를 제시하고 있는데, 첫째는 해당절차가 일관되게 적용되어야 한다는 점이고, 둘째는 특정 개인이나 계층의 사적인 이해(self-interest)가 해당 절차에 개입될 가능성이 최소화되어야 한다는 점이다. 셋째는 해당 의사결정 절차에 이용되는 정보는 정확하고 객관적인 사실에 근거해야 하고, 넷째 해당 의사결정 절차를 통해 나온 분배결과물(outcome)이 구성원들이 판단하기에 불공정한 것으로 여겨질 경우, 이에 대해 이의를 제기하고 그 결과물은 재조정될 수 있는 기회가 제공되어야 한다. 그리고 다섯째는 해당절차가 조직내에서 그와 관련된 모든 당사자의 견해를 대변할 수 있어야 하며, 여섯째는 해당절차가 사회의 지배적인 윤리적, 도덕적 관행에 근거해야 한다.

이와 같이 조직내에서 구성원들이 임금의 지급에 대한 공정성을 지각하는데 미치는 요인들을 밝히려는 연구노력에 힘입어, 특히 인적자원관리 측면과 관련된 절차공정성 지각 결정요인들에 연구들이 증가하고 있는데(Dyer, 1989; Folger & Greenberg, 1985; Greenberg & Tyler, 1987; Newman & Milkovich, 1989), Heneman(1985)은 보상과 관련한 절차적 측면인 임금체계에 대한 관리 및 설계가 보상만족에 미치는 영향에 대한 연구의 필요성을 주장하여 임금에 대한 절차공정성 측면의 중요성을 시사해 주고 있다. Greenberg와 McCarty(1990)는 Leventhal 등(1980)이 제시한 조직 구성원들의 절차공정성 지각에 영향을 줄 수 있는 일반적 요인들을 특히 임금관리 측면과 연결시켜 다음과 같이 5가지로 구체화하고 있다. 첫째는 개방화된 임금체계(open pay system)를 통해 조직내 구성원들 모두가 해당 조직의 임금체계 및 구조, 그리고 다른 구성원들이 받고 있는 급여수준 등에 대한 정보를 공유하도록 관리되어야 하고, 둘째는 임금계획을 설계하고 실시하는데 종업원들이 참여하도록 관리되어야 하며, 셋째는 임금결정과 관련하여 구성원들에게 발언권(voice) 및 이의(appeal)를 허용하여야 한다. 넷째는 임금의 결정과정에 반영되는 직무평가는 일관되게 적용되어야 하며, 직무평가 도입과정에 있어서는 구성원들의 참여가 허용되어야 하고, 그 평가 결과에 대해 구성원들의 발언권 및 이의를 제기할 수 있는 기회가 부여되도록 관리되어야 한다. 마지막으로 임금과 관련된 정보는 상사와 부하간에 공유되어야 하고, 이에 대한 의사소통이 원활하게 이루어지도록 관리되어야 한다.

임금에 관해서 미국 사람들은 다른 부분에서 주장하는 인간평등의 사상과는 달리 절대적인

인간평등의 사상에 대해 호감을 보여주지는 않는다. 임금에 관련된 연구들에 의하면 사람들은 교육적인 재능과 교육의 정도에 따른 차이, 개인이 갖고 있는 시장능력(market ability)의 차이, 지위차이, 그리고 직업에 따른 임금의 차이가 존재한다는 사실에 대해서 대체로 공정하고 정당하다고 생각하며, 이에 따라 소득의 차이가 존재할 것이라는 사실에 대해서도 공정하게 생각하는 것으로 조사되고 있다(Jasso and Rossi, 1977). 종업원들은 조직관리자들이 회사이익의 많은 부분을 이끌어 내어야 하고, 회사관리자들은 소득을 유발하는데 상당한 책임을 가져야 하며, 직속상사(immediate boss)는 그들이 할 수 있는 이상의 많은 자금을 조성해 내어야 하는 것을 당연하게 여긴다. 일반적으로 미국의 노동구성원들은 업적평가에 따른 성과급(merit)의 원칙을 분명하게 인정하고 있다.

투자나 소득, 또는 다른 기준에 의해 할당된 소득에 대해 전폭적인 지지가 있을 경우에, 사람들은 성과급정신이 집단의 작업상황에서 자연스럽게 도출되어 질 때 공정성에 대해 거의 의심을 하지 않는다. 어떤 직무에 대해 가장 기술이 있고 생산적인 사람이 유사한 직무나 동일한 직무에 종사하는 다른 사람들 보다 더 많은 임금을 받거나 또는 임금이 분명하게 증가되는 사실에 대해서는 대체적으로 공정한 것으로 생각하는 경향이 많다. 그리고 사람들이 동기부여적인 성격을 가진 임금차이가 가지는 영향력을 탐색하는 중요한 이론과 연구의 실체를 공정한 성과급의 기준으로 추가시킬 경우에, 사람들은 보편적인 임금분야의 순서로서 성과에 따른 임금을 생각하는 것을 충분히 기대할 수 있다.

사실 사람들이 수당(commission)을 받고 일하는 판매원들과 같은 분명한 경우를 제외하고는 성과급계획이 정해진 임금에 관련된 규칙보다는 예외를 더 많이 필요로 한다. 캐나다에서 다양한 직업과 산업에 종사하는 8,000명 이상의 시간제로 일하는 사람과 월급제로 일하는 종업원들을 대상으로 한 연구에서 기업들이 연공급이나 혹은 현직무가 실제로 완벽한 연봉제에 관련된다는 사실을 발견하였다(Painter, Sutton, and Burton, 1982). 더구나 임금의 중요한 결정요소로서 종신고용에 대한 강조는 비노조원뿐만 아니라 노조원의 1/4 정도가 이에 동조하는 것으로 조사되고 있다(Foulkes, 1980). 결국 임금에 관한 한 대다수의 조직구성원들은 어떤 형태로든 지급 받는 금액이 많을수록 좋아하지만 가장 중요하게 고려하는 것은 임금시스템에 대한 공정성에 관한 것으로 생각되어 진다. 조직시민행동을 임금과 관계지어 활용하기 위해서는 위에서 언급한 다섯 가지의 측면을 고려하여야 할 것이다.

먼저 개방적 임금체계에 관한 것으로, 개방적 임금체계가 조직시민행동에 어떻게 활용될 수 있을 것인지를 검토해 볼 가치가 있다. 개방적 임금체계란 조직내 다른 구성원들이 받고 있는 급여 수준에 대한 정보를 다른 구성원들과 공유하도록 하는 임금계획시스템을 의미한다(Greenberg & McCarty, 1990). 지금까지의 선행연구들에 의하면 이러한 정보의 공유는 보상만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데, Lawler(1965)는 타구성원들의 급

여수준에 대해 비밀을 유지하는 조직의 경우, 상사들이 자신의 부하들이 받는 급여수준에 대해 과대평가 하는 경향이 있고 이것이 보상불만족에 까지 영향을 미친다는 것이다. 그래서 보상의 불만족은 구성원들의 직무에까지 영향을 미치게 되므로 자발적인 조직행동을 기대할 수 없어진다.

Futrell(1978)은 이에 대해 종단적 연구를 하였는데, 다른 구성원들의 급여수준을 기밀로 하는 임금체계에서 이를 공개하는 임금체계로 바꾼 조직을 대상으로 구성원들의 보상만족의 변화를 조사한 것이다. 개방적 임금체계로 변화된 지 1년의 시간이 경과된 시점에서 구성원들은 변화 이전 보다 더 높은 수준의 보상만족을 보였다. 이와 같은 결과는 개방적 임금체계에 대해 구성원들이 대체적으로 긍정적 반응을 확실하게 나타내고 있기 때문이다. 이러한 연구결과들은 절차공정성 이론의 논리를 통해서도 설명이 가능한데, 임금체계가 공개되어 있다는 사실은 구성원들로 하여금 다른 구성원들의 임금이 어떻게 결정되어지는 지에 대한 정보를 공유하게 만들어 해당 임금결정의 절차가 위반되지 않고 있다는 사실을 확신하게 만들 수 있는 것이다(Folger & Greenberg, 1985). 또한 개방적 임금체계는 구성원들로 하여금 해당조직의 임금구조가 특정의사결정자의 권력에 영향받지 않고 모든 계층에 일관되게 적용되고 있음을 확신시켜 줄 수도 있는 것이다(Leventhal, 1980). 따라서 조직이 갖고 있는 임금시스템이 어느 정도 개방적이나 하는 것은 조직구성원의 자발적 행동을 유도해 내는 방안이 될 수 있으므로 개방적 임금시스템의 도입은 조직구성원들로 하여금 조직시민행동을 유발시키는 바람직한 인적자원관리 제도가 될 수 있을 것이다.

둘째는 임금계획을 수립하고 실시하는데 조직구성원들이 어느 정도 적극적으로 참여하느냐에 달려 있다. 조직내 다른 구성원들의 급여수준에 대한 정보를 공유하는 것 외에, 임금결정과 관련된 의사결정에 구성원들의 참여를 허용하는 것은 임금의 형평성을 증진시킬 수 있는 절차공정성의 또 다른 측면이 될 수 있는 것이다(Greenberg & McCarty, 1990). 전통적으로 보았을 때 조직구성원들은 임금결정과 관련해서 통제력을 발휘하고자 하는 강한 욕구는 있으나, 실제로는 아무런 영향력도 발휘할 수 없는 것으로 믿어져 왔다(Renwick & Lawler, 1987). 실증연구 결과들에 따르면 조직이 성과급제를 시행하는 데 있어 이와 관련된 의사결정에 구성원들을 참여시키는 것은 이 제도의 유효성을 증대시키고 있음을 보여주고 있는 것이다. 예를 들어 Lawler와 Hackman(1969)은 성과급을 결정하는데 구성원들의 참여가 이루어지는 작업집단과 참여를 허용치 않는 집단으로 구분하여 수행한 비교연구에서, 전자의 경우 구성원들의 출석률이 유의적으로 증가하는 결과를 발견하였다. 또한 Jenkins와 Lawler(1981)는 그와 같이 임금결정에 구성원들의 참여를 허용하는 작업집단은 성과에 있어서도 유의적인 차이를 보여주고 있다고 주장하였다. 이러한 현상에 대해 Lawler(1981)는 임금결정에 참여가 이루어지는 작업집단의 경우, 임금관련 의사결정을 담당하는 경영자에 대해 보다 높은 수준의 신뢰가

형성되어 구성원들의 자발적인 조직지향적 행동이 나타나게 되는 것이라고 설명하고 있다. 또한 Greenberg와 McCarty(1990)는 이것이 절차공정성 이론의 논리를 반영하는 것이라고 보는데, 즉 임금결정이 이루어지는 과정에서 구성원들의 참여를 통한 발언권(voice)을 허용하는 것이 동일한 보상수준이라 할지라도 보다 큰 정도의 분배공정성 지각을 낳는다고 생각하고 있는 것이다(Greenberg & McCarty, 1990). 그래서 임금계획수립 및 실시에 대해 구성원들이 참여하는 것은 구성원들에게 임금의 공정성에 대한 지각향상을 통해 자신의 업무에 충실할 수 있는 계기를 마련하는 토대가 될 것이다.

셋째는 임금결정에 관련된 사항에 대해 조직구성원들이 자신의 견해를 밝힐 수 있는 발언권과 이의를 허용해야 한다. 조직구성원들의 절차공정성 지각을 결정 짓는 요인들을 밝히고자 한 Leventhal 등(1980)의 연구에서, 이들은 해당 절차가 공정하게 지각되기 위한 요인들 중 하나로 의사결정이 부당할 경우 이에 대해 이의를 제기하고 수정되어질 수 있는 기회가 구성원들에게 부여되어야 한다고 주장하고 있다. Greenberg(1986)는 그의 실증연구를 통해, 그와 같은 기회부여가 구성원들로 하여금 성과평가를 공정한 것으로 지각하게 만드는 요인이라고 주장하고 있다. 통상적으로 재판과정에서의 논쟁해결 절차에 대한 연구에서도 판결이 부당하다고 지각될 경우 이에 대해 이의를 제기할 수 있는 기회부여가 주어진다. 그래서 해당 판결이 공정한 것으로 지각되게끔 하는데 중요한 역할을 하며(Lind & Tyler, 1988), 또한 노사관계와 관련된 연구들을 검토해 보면 단체교섭에서 고충처리(redress of grievance)를 하기 위한 기회부여가 협약 결과물에 대한 노동자들의 태도를 결정하는데 중요하게 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다(Aram & Salipante, 1981; Boisseau & Caras, 1983). 이러한 결과들은 모두 절차공정성 이론에서 실증적으로 증명되고 있는 것인데, 즉 분배결과가 불공정한 것으로 판단될 경우 이에 대한 수정을 허용할 수 있는 절차가 존재할 경우에 공정한 것으로 지각되며 나아가 분배공정성 지각에 까지 영향을 미칠 수 있는 것이다. 따라서 어떠한 경우든지 간에 조직구성원들의 조직시민행동을 유발하기 위해서는 보다 민주적인 절차와 조직분위기가 조성되어야 하며, 인적자원 관리자들은 자유로운 토론을 보장할 수 있도록 회사 홈페이지의 자유게시판 활용이나 전자메일(e-mail)을 통해 최고경영자들에게 직접적으로 자신의 생각들이 전달될 수 있는 제도적인 방안들을 마련해야 한다.

넷째는 임금결정 과정에 반영되는 직무평가들이 모든 구성원들에게 일관되게 적용되어야 한다. 그리고 직무평가를 도입하는 과정에 구성원들의 참여가 허용되어야 하고, 그 평가 결과에 대해 구성원들의 발언권 및 이의를 제기할 수 있는 기회가 부여되도록 관리되어야 한다는 점이다. Milkovich와 Newman(1987)은 직무평가란 상이한 직무들간에 임금격차를 설정하기 위해 설계된 체계적 절차라고 정의하고 있다. 오래 전부터 직무평가의 목적은 임금에 대한 형평성(pay equity)을 결정하는 기준으로 인식하여 왔는데(Gombert, 1955), 이는 직무의 가

치를 표준화된 기준이라는 선형적 근거에 기초하여 조직내에서 임금절차를 결정짓는 도구로 활용되어 왔다. 절차공정성 논리에서 보면 이러한 임금격차를 결정하는 표준화된 절차는 조직구성원들로 하여금 직무평가절차를 통해 나온 결과에 따라 급여수준이 정해지는 공정한 결과물임을 확신시켜 주는 것이 중요하다(Greenberg & McCarty, 1990). Greenberg와 McCarty(1990)는 이와 같은 조직내 임금격차를 결정짓는 표준화된 절차가 일관되게 적용되고 있다는 사실만으로도 구성원들의 임금에 대한 절차적 공정성 지각에 긍정적 영향을 줄 수 있다고 생각하면서도 이것이 충분조건일 수는 없기 때문에 직무평가 절차에 대한 조직구성원들의 참여와 발언권 부여의 중요성을 강조하고 있다. 직무평가계획을 성공적으로 시행하는데 있어 널리 알려진 필요 요건 중의 하나는 그 계획에 대한 구성원들의 수용정도를 높이는 것인데(Nash & Carrol, 1975), 이를 높이기 위한 방안으로는 직무가치를 평가하는 의사결정에 구성원들을 적극적으로 참여시키는 것이다(Greenberg & McCarty, 1990). Greenberg와 Folger(1983)는 직무평가 과정에 구성원들을 참여시킴으로써 다음과 같은 세 가지 이점이 있을 것으로 주장하였다.

① 구성원들의 참여를 통해 직무가치 결정에 이용될 수 있는 보다 많은 정보수집이 가능하다. 이러한 다양한 정보들에 기초한 직무평가는 구성원들에게 그 결과물이 어느 한쪽의 이해관계에 편중된 결과일지도 모른다는 인식을 불식시켜 공정성지각 수준을 한층 증가시켜 줄 수 있다.

② 구성원들의 참여는 직무평가 과정이 공개되는 것을 뜻하고 이로 인해 확정된 결과는 구성원 대대수의 승인을 받는 것과 같은 효과를 가지므로 구성원들이 결과에 대해 수용하는 정도가 높아질 수 있다.

③ 참여과정에서 허용되는 발언권은 구성원들로 하여금 조직이 구성원들에게 성실하게 대우해 주고 신뢰를 하고 있다는 느낌이 들게 함으로써 조직에 대한 만족감이 증대될 수 있게 해 준다.

Greenberg와 McCarty(1990)는 이러한 참여 외에도 직무평가 결과에 대한 구성원들의 열람과 이의를 허용하는 기회부여의 중요성을 강조하고 있다. Milkovich와 Newman(1987)도 직무평가 결과에 대한 종업원의 이의나 의문점들을 제기할 수 있는 절차가 직무평가 절차에 포함되어야 한다고 주장하였는데, 이것은 Leventhal 등(1980)이 제시한 절차공정성 지각의 결정요인으로써 해당절차를 통해 나온 결과에 대해 이의를 제기하거나 수정 가능성을 보장하는 것까지도 일치되는 것이다. Greenberg(1986)도 직무평가 결과에 대한 구성원들의 공정성 지각은 구성원들이 이에 대해 이의를 제기하고 수정할 수 있는 기회부여 여부에 따라 영향을 받게 된다는 사실을 실증적으로 분석하였다. Greenberg와 McCarty(1990)는 이와 같은 사실에 비추어 그러한 기회를 허용하는 것이 임금에 대한 공정성 지각에도 영향을 미칠 것으로

가정하고 있다. 결국 임금에 대한 공정성을 어떻게 지각하느냐 하는 것은 조직구성원들의 조직 시민행동을 유발하는 중요한 요소이므로, 임금이 공정하게 지급되고 있다는 사실을 구성원들에게 주지시킬 필요가 있다.

다섯째는 임금과 관련한 정보는 상사와 부하간에 공유되어야 하고, 이에 대한 의사소통이 원활하도록 관리되어야 한다. 위에서 살펴본 논의들은 임금에 대한 절차공정성 지각에 영향을 미치는 조직의 임금관련 공식적 절차 측면에 맞춰져 있다. 그러나 그와 같은 공식화된 절차를 통해서만이 구성원들의 공정성 지각에 영향을 주는 것은 아니다(Greenberg & McCarty, 1990). Bies(1987)와 Greenberg(1990a)는 조직내에서 구성원간의 비공식적인 의사소통이 구성원들의 공정성지각에 매우 중요한 결정요인이 될 것이라고 가정하고 있는데, 그와 같은 주장에 따르면 임금과 관련된 정보가 상사와 부하간에 어떻게 소통되느냐 하는 방식에 따라 급여에 대한 공정성 지각에 상당한 영향을 줄 수 있다. 부하와 상사간의 임금관련 의사소통을 통해 제공되는 임금결정에 대한 설명은 임금에 대한 구성원들의 수용정도에 대해서도 영향을 미칠 가능성이 높는데(Greenberg & McCarty, 1990), Greenberg(1990b)는 특히 인상관리 과정(impression management process)이 이와 같은 비공식적인 절차를 관리하는데 유용하게 쓰일 수 있다고 주장하였다. 즉, 공정성에 대한 객관적인 판단기준이 모호한 상태에서 부하들로 하여금 해당관리자의 행위가 공정한 것으로 여겨지게 만들기 위해서는 부하들과 의사소통을 통해 선별적인 정보를 제공해 줌으로써 스스로가 공정하게끔 보이도록 인상관리를 하는 것이다. 그러면서도 임금의 공정성이 전체 구성원들의 조직시민행동을 유도해 내고, 조직구성원들로 하여금 임금결정에 참여하도록 함으로써 전체적인 임금의 공정성이 높아질 수 있는 방안들이 모색되어야 한다.

한편 조직시민행동이 불리한 효과를 가지지 않도록 하기 위해 동기부여적인 임금차이의 영향력을 이용하는 몇 가지 절충적인 방법이 있다. 무엇보다도 그런 시스템은 포괄적인 의미에서 성과급 또는 업적급으로 규정짓는 어려움을 겪게 될 것이고, 확실하게 기술적 우수성과 분명한 생산성의 형태에 관련된 차원들을 포함하게 될 것이다. 그러나 다른 공헌들이 성과급의 개념에 어떻게 부여되어야 하는 것인지를 광범위하게 정의되도록 허용하고 있다. 성과는 개방적인 의미의 성격을 갖고, 어떤 사람의 성과가 실제로 무엇인지에 관해서도 높은 확실성의 순서를 가지게 되므로 확실성은 임금차이에서 발생할 수 있는 경계영역에 일방적으로 치우치게 되는 합리적인 이유를 제공하게 된다.

조직구성원들은 조직시민행동을 촉진하기 위하여 그러한 시스템을 사용하는 것이 조직시민행동의 내재적 의미를 변화시키는 데 목적이 있다. 즉, 조직시민행동은 사람들이 공식조직에 의해 보상되지 않는 공헌을 나타내며, 공식시스템은 공헌의 개념을 확실하게 포함시키기 위해 조직시민행동에 보상을 주어야만 한다고 주장하고 있다.

IV. 업적평가를 위한 조직시민행동전략

업적을 평가하는 가장 중요한 이유는 조직구성원의 보상을 결정하기 위해 상대적 가치를 분석하는데 있다. 업적의 평가는 공식적이고 체계적이며 합리적인 과정을 거쳐 분석해야 하는데, 이때 직무내용을 중심으로 일정한 기준에 의하여 조직목적 달성에 기여하는 정도를 가지고 평가한다. 그런데 지금까지 조직의 업적을 평가할 때는 주로 조직내에서 공식적으로 정의된 업무, 즉 직무명세서(job specification)와 직무기술서(job description)를 중심으로 평가되어 왔기 때문에 자발적으로 행해지는 조직시민행동과 같은 요소들이 평가될 수 있는 여지가 거의 없었다. 조직내에서 조직구성원이 어떤 보상을 바라고 행하는 일은 아닐지라도 궁극적으로 이러한 행동들이 조직 내에서 일반화되고 누구나 자발적으로 참여할 수 있는 토양이 조성된다면 조직의 성과향상에 기여할 수 있을 것이다.

조직관리자들이 조직시민행동을 수행하는 조직구성원들을 보다 호의적이고 우호적으로 평가하는 이유는 상호 호혜적인 규범(norm of reciprocity)과 관련지어 생각해 볼 수 있다. Organ(1988)에 의하면 조직시민행동은 직장상사와 조직자체에 실질적으로 많은 긍정적인 효과를 가져온다고 언급하고 있다. 예를 들어, 숙련된 노동자가 이타적인(altruistic) 마음에서 새롭게 고용된 노동자를 돕는다면 이것은 조직의 기능을 효율적으로 발휘하게 되는 것을 돕는 것이고, 이것을 상사들이 업적의 평가에 반영하는 것은 당연한 것이다. 상사의 업적평가에 조직시민행동이 영향을 주는 이유는 업적평가가 이루어지는 방식과 관계가 있는데, 대인지각이나 사회인지, 사회정서에 대한 연구들에 따르면 사람들은 자신의 환경을 이해하기 위해 평가대상을 여러 범주로 나누는 경향이 있기 때문이다(김성한, 1993). Schema-triggered affect 모형에 의하면, 어떤 대상이 사전에 정의되어 감정(affect)이 내재된 범주로 인식되어질 경우 그 범주와 연관되는 감정은 대상에서 자동적으로 검색되어 인간의 기억 속에 저장되어 진다. 따라서 상사는 부하의 업적을 평가할 때 이러한 범주화 성향을 중심으로 부하들을 관찰하여 “좋은 종업원(good citizenship)”과 “나쁜 종업원(bad citizenship)”에 대해 그들이 가지고 있는 상동적 태도(stereotype)와 일치하는 정도에 따라 업적평가를 결정하려고 한다. 분명히 좋은 종업원은 객관적인 성과측면 뿐만 아니라 조직시민행동 측면에서도 나쁜 종업원들보다는 분명히 다르게 평가될 것이다(최구룡, 1996). 개별 종업원들은 상사들이 평가하는 좋은 종업원의 범주에 일치할수록 이 범주와 연관된 감정이 유발되어질 것이며, 그 종업원의 업적을 평가하는데 그러한 감정이 충분히 반영되어 바람직한 종업원의 인상이 재현되어질 것이다. 따라서 개별 종업원이 받는 평가는 전형적으로 좋은 종업원이나 나쁜 종업원의 역할내 행위(intra-role)

와 역할의 행위(extra-role)를 명백히 하는 정도에 따라 달라질 것이다.

조직시민행동이 업적평가에 미치는 영향은 DeNisi, Caffery, 그리고 Meglino(1984)의 논문에서 찾아볼 수 있는데, 이들은 업적평가의 기저에 깔려 있는 인지과정에 대한 논의를 통해 부하의 조직시민행동이 부하자신들의 업적을 평가하는데 영향을 주는 여러 가지 이유를 추가적으로 제시하고 있다. 이들은 상대적으로 절대적인 판단을 필요로 하는 업적평가에 대해 의사결정이 독특한 정보의 탐색을 유발한다고 주장하며, 이에 따라 조직시민행동은 조직에서 규정된 공식적인 행동이 아니므로 관리자들에게 특별하게 보일 수도 있다. 또 그들은 안정적이고 내적으로 귀인되는(attributed) 사건을 최종적으로 평가할 경우에 기억으로부터 쉽게 회상되어, 이것이 업적평가시에 고려의 대상이 된다는 사실을 지각하고 있다(DeNisi, Caffery, and Meglino, 1984). 업적평가와 관련되어 조직시민행동을 연구한 것에는 다음과 같은 연구들이 있다. 먼저 Katzell과 Yankelovich(1975)는 연구대상자들 중 73%와 노조지도자의 55%가 성과에는 눈에 보이지 않는 지표들을 반드시 포함하여야 한다고 동의하고 있다. 비록 이러한 것들이 성과산출에 미치는 효과가 그렇게 쉽게 측정되지 않는다고 할지라도 특히 종업원의 충성도나 사기, 그리고 결근율 등과 같은 조직시민행동의 항목이 성과에 포함되어야 한다고 응답자의 과반수 이상이 주장하고 있다(Katzell & Yankelovich, 1975).

또 Orr, Sackett, 그리고 Mercer(1989)는 대부분의 관리자들이 업적평가에서 직무상 종업원의 성과가 금전적인 가치에 공헌하는 역할의 행동으로 인식되고 있다고 주장하고 있다. 그리고 Jackson, Keith, 그리고 Schlacter(1983)는 판매부분에서 조사대상의 판매담당 관리자들 중에서 23%가 판매원들의 성과를 측정하는 기준으로서 조직시민행동을 성실하게 수행하고 있는 “훌륭한 종업원”들을 업적평가의 기준으로 사용해야 한다고 주장하고 있다(Jackson, Keith, and Schlacter, 1983).

Avila, Fern, 그리고 Mann(1988)의 연구에서는 판매원들이 조직내 다른 구성원들과 협동하는데 대한 공헌과 고객관계 및 고객만족, 그리고 조직유효성을 유지하고, 창조하며, 이를 향상시키는 데 대한 공헌을 평가하는 것과, 판매원에 대한 전반적인 업적평가가 강한 상관관계가 있다고 주장하고 있다. 마지막으로 Park와 Smith의 연구는 판매성과의 친사회적(prosocial) 조직행동이 부하에 대한 관리자의 업적평가에 미치는 효과를 연구하였으며, 이들은 판매량과 친사회적 조직행동이 상호작용하여 판매원의 업적평가에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다(Avila, Fern, and Mann, 1988).

따라서 보상과 관련해서 위에서 언급된 많은 것들은 업적평가의 과정에 직접적인 의미를 가질 수 있다. 이러한 업적평가는 임금결정을 위한 기초를 제공하는 것을 제외하고도 다른 기능에도 도움을 준다. 특히, 인사관리 요원들과 인적자원전문가들은 임금과 승진결정에 도움을 주는 평가기능과 종업원 능력향상을 위한 피드백을 제공할 목적으로 개발기능간의 관계를 열심히

구분하려고 시도하고 있다. 이상적으로, 사람들은 양 기능을 훌륭하게 수행하는 평가시스템을 선호한다. 그러나 많은 전문가들은 평가와 개발기능이 서로 너무 맞지 않아서 개별시스템들이 그러한 목적을 달성하는데 필요하다고 생각하는 것을 개별적으로 방해하고 있다고 믿고 있다. Hay Group의 임금관리 전문가인 데이비스(J. Davis)는 구성원들이 요구하는 것보다 더 많은 임금을 지불할 수 있다는 간절한 언급이 곧 바로 경력의 관찰가치를 요약하고 있다. 다시 말하면, 관리자들은 절차공정성을 분명히 하거나 이행하는 것 이상으로 분배공정성을 관리하는데도 많은 관심을 가질 수밖에 없다. 데이비스에 따르면 이성적으로 능력이 있는 상사(boss)는 부하에 의해서 제기된 비교적인 전체적인 공헌을 발견하기 위한 기초로서 건강하게 판단할 수 있는 직관을 가진다고 주장하고 있다. 정기적인 임금조정을 요청할 때, 관리자들의 입장에서 보면 조직구성원들은 해가 거듭되는 동안 자기 스스로가 공헌하고 있다고 묵시적으로 판단하려고 한다. 그래서 관리자들은 이러한 판단이 구체적인 차원의 판단 묶음을 파괴하는데 요구되는 정교한 도구들을 필요로 하지는 않는다. 관리자들은 그러한 도구들이 그들의 수준에서 그렇게 판단하도록 노출된 시도와 판단에 대한 연결로서 간주하려고 한다. 다행스럽게 산업 및 조직심리학의 전문가들은 후광요소(halo factor)와 최근오류(recency effect), 그리고 중심화 경향(central tendency)을 제거하고 특성보다는 오히려 관찰행동에 초점을 맞춘 완벽한 평가 도구를 설계하기 위해 최대의 노력을 기울이고 있는 것 같다. 또 도구가 너무 복잡하고 지루해서 관리자들은 전체적인 평가아이디어에 의해서 뒤집힐 가능성도 있다. 그래서 보다 엄격한 평가시스템과 평가와 관련된 것으로서, 이러한 평가시스템들은 양호한 성격특성에 관한 견해로부터 한 발짝 물러나는 경향이 있다(Rice, 1985).

그럼에도 불구하고, 평가정보시스템에 대한 법률과 조사에 따라 관계되어지는 현저하게 다른 강제력(forces)은 가끔 보스들이 생각하는 범주를 넘어서 분명하게 전체적인 판단을 필요로 하는 공식화의 과정을 요구할 것이다. 업적평가에 대한 제약조건이 주어지고 조직시민행동에 대한 평가과정의 효과를 고려할 때, 사람들은 경영자들이 가지고 있는 기본적인 시각을 뒤집기보다는 오히려 사로잡을 수 있는 비교적 단순한 평가형태에 대해 논의할 것이다. 개별 부하들이 평가되는데 필요한 요소의 수가 여섯 개를 넘어서서는 안 된다. 이러한 요소들 중의 하나가 기술적 우수성의 개념을 나타내어야만 하고, 만약 두 요소간의 구별이 작업상황 내에서 의미를 가질 경우에 아마 또 다른 요소들은 역할내 생산성(in-role productivity)이 계량적으로 평가될 수 있는 상황에 초점을 맞추어야만 한다. 또 다른 차원은 역할내 성과(in-role performance)와 출석, 시간업무, 그리고 규칙준수가 생각나는 확실한 조직시민행동에 대한 범주간의 경계 기회를 포착하는데 공헌하는 측면을 확실하게 인식해야 한다. 하지만 바람직한 방향으로 업적평가가 특성화되어지게 되면, 기업과 대학, 시간과 노력의 자발적 공헌과 같은 한 가지 혹은 두 가지의 광범위한 차원들은 일반적으로 평가자들에게 공정한 신뢰와 조직시민행동

에 대해 많이 다른 형태로 전체적인 의미를 부여할 수 있다. 여러 가지 요소들이 작은 차이를 나타내지만, 그것이 5점, 7점, 9점 척도로 평가되어지던지 간에 가능한 오랫동안 평가자들은 높은 측면에서 전체 점수를 묶으려고 시도할 것이다. 여기서 주장할 수 있는 한 가지는 여러 가지 요소들의 평가에 덧붙여서 응답자가 사람들의 전체적인 공헌에 대해서 전적인 평가를 제공함으로써 만들어질 수 있다. 그러나 조직시민행동에 대한 관심은 우리가 앞에서 언급한 여러 가지 이유 때문에 이러한 범주를 지나치게 구체적인 형태로 분류해서는 안 될 것이다(Organ, 1988). 업적을 평가하는데 있어서 힘의 역학적인 문제에 대한 관심은 개인의 전체적인 평가를 요약하는데 사용되어 진다. 가장 어려운 상황을 제외하고 대다수의 평가들은 어떤 의미에서 진정한 슈퍼스타(superstar)들이 가능한 가장 높은 작위를 받는 것처럼 분명하게 긍정적인 어떤 의미로 해석되어져야만 한다. 예를 들면, 5점 척도가 불만족, 만족, 훌륭함, 매우 훌륭함, 매우 뛰어난 범주로 요약된다고 가정해 보자. 실례로, 조직시민행동을 설명하고 기술적 우수성을 인정하는 현명한 분배는 매우 좋음이라는 범주에 대다수 놓여 있고, 에이스들은 매우 뛰어난이란 분류에 동조적으로 고려되어 지고 있고, 그리고 단지 소수가 그렇지 않는 것으로 나타난다. 물론, 그러한 집단표기는 매우 좋은 집단 내에서 실제적으로 나타나는 공헌의 차이를 표시한다. 그러나 만약 그러한 집단이 규범이나 전통의 상태를 요구할 경우에, 집단에 속해 있는 모든 사람들은 그 척도가 더욱 높은 점수를 나타낼 경우에 다른 것보다 상대적으로 보다 더 높게 표기할 것이다. 요약해서, 사람들의 절반 이상이 평균 이상이라고 생각할 경우에는 건강한 상태라고 볼 수 있다(Organ, 1988).

평가시스템은 평가에 사용되는 언어와 분배라는 요소간에 나타날 수 있는 여러 가지의 문제 점들에 대한 세밀한 구분이 어떻게 평가자의 주의에서 벗어날 때 실패하는지를 설명하고 있다. 몇몇 연구자들은 연방정부기관에다 새롭게 설치한 업적평가프로그램의 효과를 조사하였다. 평가에 사용된 요약범주는 매우 뛰어난, 매우 성공적인/매우 만족한/우수한/수용을 뛰어난, 성공적인/만족한/충분히 만족한/수용가능한, 그리고 불만족한/수용할 수 없는 등으로 구분하였다. 처음 두 범주에 속하는 것들은 높은 것으로 집단화되며 64%가 이러한 평가를 받는다. 36%가 만족한 평가를 받으며 불만족한 업적평가를 받는 것으로 보고되는 경우는 아무도 없다(Pearce & Porter, 1986).

평가시스템 설치 전과 평가시스템을 활용한 후의 결과 모두에서, 종업원들은 조직몰입을 측정하려고 의도된 설문지에 응답하였다. 이 측정에서 간단한 아이탬들은 종업원들이 스스로 조직의 운명에 대해서 실제로 걱정하고, 정상적으로 이 조직이 성공하도록 많은 노력을 기꺼이 할 것이라고 응답하였고, 적당한 타당성을 전제로 한 조직시민행동을 측정할 수 있는 유사성이 분명하게 존재해야 함을 주장하고 있다. 결과에 의하면 만족한 평가를 받는 사람들의 몰입이 떨어지고 있다는 결론에 대해 관심을 집중해야만 한다. 반대로, 높은 평가를 받은 사람들조차

도 몰입이 증가되지 않음을 보여주고 있다. 만족한다는 표시에 표기를 한 사람들은 사실 평균 이하라고 응답하는 사람들이 생각하는 이상으로 만족이라는 추론에 대해 일할 수 있는 자아방어(ego defense)를 불러일으키지 못한다.

평가시스템은 몰입에 대한 증가를 감소시키는 것뿐만 아니라 업적평가 자체에 대한 그들의 태도와 자기존경의 상실(loss of self-esteem)은 지각된 시스템의 불공정성의 혼합을 반영하고 높은 업적을 가진 것으로 간주되는 많은 사람들에게 대한 원망의 정도를 반영한다. 아직 이러한 자기 존경의 상실은 높은 평가를 받는 사람들 가운데서 외형적으로 소득을 통해 보상함으로써 뒤집을 수는 없다. 그래서 보상을 바라고 하는 행동은 아니지만 조직시민행동은 장기적으로 조직의 성과에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 평가의 척도가 될 수 있음을 인사관리 담당자들이 지각하여 향후 인사고과나 업적평가 시에 조직시민행동의 항목이 반영될 수 있는 여지를 마련해야 할 것이다.

V. 결 론

보상을 전제로 하지 않고 자발적으로 행해지는 조직시민행동이 조직에서 연구되는 이유는 궁극적으로 성과의 향상과 관계가 있다. 모든 사람이 조직에서 자발적으로 동료의 업무를 도와 준단든지 자기 스스로 청결분위기를 유도하는 등의 행동들은 장기적으로 조직의 성과를 향상시키는데 중요한 변수가 될 수 있다. 최근 신라호텔이나 LG Card 등에서 자기 업무 외에 다른 분야의 업무를 자진해서 돕거나 스스로 자기 회사를 알릴 수 있는 홍보 아이디어를 제출하거나 홍보를 한 사실이 확인되면 회사에서 인사고과에 반영하는 제도를 도입하고 있는데 이러한 제도는 조직시민행동의 중요성을 인식하고 이를 제도권에서 수용하여 조직구성원의 자발성을 증대시키려는 기업들의 시도라고 볼 수 있다. 비록 보상을 바라고 하는 일은 아니지만, 결국은 기업이 보상하는 형태가 되어 버려 조직시민행동의 본질에서 다소 거리가 있는 것 같지만 종업원의 자발적 행동의 실천적 적용을 위해 국내기업들이 기업 나름대로 조직시민행동을 활성화 하려는 방안을 모색하고 있음을 보여주는 좋은 실례라 할 수 있다.

조직시민행동은 IMF 이후 우리 나라 기업들의 구조조정 과정 속에서 행해지고 있는 정리해고, 퇴출, 명예퇴직, 조기퇴직 등으로 어수선해진 조직분위기를 바로잡고 조직에 활력을 불어넣기 위해서 조직관리자가 관심을 가져야 할 중요한 개념이며, 또한 지금까지 개인의 직무성과를 높이는 방안으로 공식적인 직무행동에만 관심을 기울인 기존의 기업에서 시행중인 인사고과에 대한 새로운 방향을 모색해 주는 전략적 개념으로 인식되어야 한다. 특히 전통적으로 고려

되어온 공식적 직무행동만으로 조직구성원의 다양한 행동패턴을 이해한다고 하는 것은 어느 정도 한계가 있기 때문에 이를 극복할 수 있는 대안으로 조직시민행동이 모색되어야만 할 것이다.

따라서 본 논문은 이러한 조직시민행동이 조직의 인적자원관리에 어떻게 접목될 수 있을 것인가에 관해 탐색적으로 접근해 보는데 의의를 두고 있다. 현대 경영학이 안고 있는 숙제가 성과의 향상이라는 측면에 가장 큰 비중을 두고 있다면 지금까지 제도적인 측면에서 성과의 향상을 위한 숏한 노력을 해 왔었지만 성과향상이라는 문제가 여전히 해결되지 않는 난제로 남아있다면, 이제 발상의 전환을 통해 이를 보다 전향적으로 해결할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다. 그러한 해결방안으로 등장하고 있는 전략적 개념이 바로 조직시민행동이라는 생각 하에 이를 조직의 인적자원관리에 어떻게 활용할 것인가에 대해 관심을 갖고 시도해 본 연구이므로 앞으로의 연구에서는 보다 실무적인 관점에서 이를 다루어 볼 필요성이 있을 것이다. 무엇보다도 현재 기업에서 인사관리를 담당하고 있는 사람들이 전통적으로 사용해온 직무평가나 인사고과의 방법만을 고집하지 말고 자발적으로 구성원들의 참여를 유도할 수 있는 대안으로 고려될 수 있는 사고의 전환이 필요할 것이고, 또 조직시민행동을 인적자원관리에 적용할 수 있는 실무적인 방법들을 고안해 내어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 권인호외(1998), 인적자원관리-사례를 중심으로, 서울: 명경사
2. 김남현·박봉규·송경수(1999), "조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도와의 관계에 대한 연구," 인사관리연구(제23집 1권), pp.51~88.
3. 김성한(1993), "부하의 자발적 조직시민행동이 상사의 평가에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문
4. 송경수(1995), "조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할," 계명 대학교 대학원 박사학위논문.
5. _____(1996), "조직시민행동의 연구를 위한 이론적 접근," 자산전문대학 논문집(제14집).
6. _____(1997), "조직시민행동의 개인특성과 조직시민행동간의 관계에 관한 실증연구," 경영정보연구(제1호), 대한경영정보학회, pp.193~228.
7. _____·박봉규·허갑수(1999), "직무특성과 자발적 조직행동간의 관계," 경영정보연구(제3호), 대한경영정보학회, pp.353~398.
8. _____·최만기·박봉규(1999), "직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구", 인사·조직연구(제7권 제2호), 한국인사·조직학회, pp.139~190.
9. _____·_____·_____ (1997), "조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석," 한국경영학회 춘계학술연구발표논문집, pp.619~639.
10. 이대호(1998), "임금에 대한 공정성지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문
11. 최구룡(1996), "직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문
12. 최종태(1992), 현대임금관리, 서울: 박영사
13. Avila, R.A. Fern, E.F and Mann, O.K.(1988), "Unraveling the Criteria for Assessing the Performance of Salespeople : A Causal Analysis," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.8, pp.45~54.
14. Aram, J.D., & Salipante, R.A.(1972), "On the Interpretation of Canonical Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.9. pp.257~283.
15. Barnard, C.I.(1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

16. Bies, R.J.(1987), "The Predicament of Injustice : The Management of Moral Outrage," in L.L. Cummings & B.M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT.: JAI Press, Vol.9, pp.289~319.
17. Boisseau, R.T., & Caras, H.(1983), "A Radical Experiment Cuts Deep into the Attractiveness of Union," *Personnel Administrator*, pp.76~79.
18. DeNisi, A.S., Caffery, T.P., and Meglino, B.M.(1984), "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process : A Model and Research Propositions," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, pp.360~396.
19. Dyer, L.(1989), "Procedural Fairness in Employee Relations : Theory and Research," in C. Martin, *Procedural Fairness Theory and Research : Applications to Human Resource Management*, Symposium Presented at the Meeting of Academy of Management, Washington, DC.
20. Eagly, A.H., and Crowley, M.(1986), "Gender and Helping Behavior : A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature," *Psychological Bulletin*, Vol.100, pp.283~308.
21. Fllippo, E.B.(1984), *Personnel Management*, New York : McGraw-Hill Co.
22. Folger, R., & Greenberg, J.(1985), "Procedural Justice : An Interpretative Analysis of Personnel System," in K.M. Rowland & G.R. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT.: JAI Press, Vol.3, pp.141~183.
23. Foulkes, F.K.(1980), *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
24. Futrell, C.M.(1978), "Effects of Pay Disclosure on Pay Satisfaction for Sales Managers : A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp.140~144.
25. Gombart, W.(1955), *A Trade Union Analysis of Time Study*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
26. Greenberg, J.(1986), "Determinants of the Perceived Fairness of Performance Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.340~342.
27. Greenberg, J.(1990a), "Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, Vol.16, pp.399~432.
28. Greenberg, J.(1990b), "Looking Fair vs Being Fair: Managing Impressions of

- Organizational Justice” in L.L. Cummings & B.M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT.: JAI Press, Vol.12, pp.111~157.
29. Greenberg, J., & McCarthy, C.L.(1990), “Comparable Worth : A Matter of Justice.” in K.M. Rowland & G.R. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT. : JAI Press, Vol.8, pp.265~301.
30. Greenberg, J., & Tyler, T.(1987), “Why Procedural Justice in Organizations?,” *Social Justice Research*, Vol.1, pp.127~142.
31. Heneman, H.G.(1985), “Pay Satisfaction”, in K.M. Rowland & G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT.: JAI Press, Vol.3, pp.115~139.
32. Jackson, D.W., Keith, J.E. and Schlacter, J.L.(1983), “Evaluation of Selling Performance : A Study of Current Practices,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.3, pp.43~51.
33. Jasso, G., and Rossi, P.H.(1977), “Distributive Justice and Earned Income,” *American Sociological Review*, Vol. 42. pp.639~651.
34. Jenkis, G.D., & Lawler, E.E.(1981), “Impact of Employee Participation in Pay Plan Development,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.28, pp.111~128.
35. Katzell, R.A. & Yankelovich, D.(1975), *Work, Productivity, and Job Satisfaction*. New York : The Psychological Corporation.
36. Lawler, E.E.(1965), “Manager’s Perceptions of their Subordinates’ Pay and their Superiors’ Pay,” *Personnel Psychology*, Vol.18, pp.413~422.
37. Lawler, E.E.(1981), *Pay and Organizational Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
38. Lawler, E.E., & Hackman, J.R.(1969), “Impact of Employee Participation in Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.53, pp.467~471.
39. Leventhal, G.S.(1980), “What Should Be Done with Equity Theory?,” in K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis(eds.), *Social Exchange : Advances in Theory and Research*, New York : Plenum, pp.27~55.
40. Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R.(1980), “Beyond Fairness: A Theory

- of Allocation Preferences,” in G. Mikula(ed.), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag, pp.167~218.
41. Lind, E.A., & Tyler, P.C.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York : Plenum.
 42. Milkovich, G.T., & Newman, N.M.(1987), *Compensation*, Plano, TX.: Business Publications, Inc.
 43. Nash, A.N., & Caroll, S.J.(1975), *The Management of Compensation*, Belmont, CA.: Wadsworth.
 44. Newman, J.M., & Milkovich, G.T.(1989), “Procedural Justice : Applications and Hypothesis in Compensation Administration,” in C. Martin, *Procedural Fairness Theory & Research : Application to Human Resource Management*, Symposium Presented at the Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
 45. Organ, D.W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington : Lexington Books.
 46. Orr, J.M., Sackett, P.R. and Mercer, M.(1989), “The Role of Prescribed and Nonprescribed Behavior in Estimating the Dollar Value of Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp.34~40.
 47. Painter, B., Sutton, A., and Burton, S.(1982), *Provincial Worklife Survey : A Pilot Project*, Vancouver : Sociotechnical System Group, B.C. Research.
 48. Pearce, J.S., & Porter, L.W.(1986), “Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.211~218.
 49. Renwick, P.A., & Lawler, E.E.(1978), “What Do You Really Want from Your Job?,” *Psychology Today*, December, pp.53~66.
 50. Rice, B.(1985), “Performance Review: The Job Nobody Likes,” *Psychology Today*, September, pp.30~36.
 51. Wanous, J.P.(1980), *Organizational Entry : Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
 52. Wanous, J.P.(1983), “The Entry of Newcomers into Organization,” in Hackman, J.R., Lawler, E.E., and Porter, L.W.(eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill Co., pp.159~167.

Abstract

An Exploratory Study on the Application Strategy of Organizational Citizenship Behavior for Human Resource Management

Song, Kyung-soo

Since Organ(1977) published a paper on the importance of organizational citizenship behavior, studies of organizational citizenship behavior have increased continuously. An exploratory study on the application strategy of organizational citizenship behavior for human resource management is very scarce. Many organizational researchers 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. Focusing on the importance of human resource management in organizational citizenship behavior, this paper is to examine an exploratory study on the application strategy of organizational citizenship behavior.