

# 조직지원인식 및 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

고영진\*, 김정훈\*\*  
경일대학교 경영학과\*, 경일대학교 경영학과\*\*

## A Study on the influence of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment to Organizational Citizenship Behavior

Young-Jin Ko\*, Jung-Hoon Lim\*\*

Dept. of Business Administration, Kyungil University\*

Prof. of Business Administration, Kyungil University\*\*

**요약** 본 연구는 조직지원인식과 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 이를 위해서, 대구·경북지역의 제조업 기반의 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 272부의 설문지를 사용하여, 다중 회귀 분석을 통한 가설 검증을 실시하였다. 연구 결과, 조직지원인식과 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치고 있었다. 또한, 조직지원인식은 조직 시민 행동의 예의성에 유의미한 영향관계를 맺지 못하고 있는 것으로 나타내 기존의 연구와 차별화된 결과를 제시하였다. 따라서, 본 연구는 기존의 조직시민행동 연구에서 많이 다루어지지 않았던 설명 변수들을 실증 연구함으로써, 그 연구 결과를 통하여 이론적 실무적 함의를 제공하고 있다.

**주제어** : 조직지원인식, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동

**Abstract** This study investigated the impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on organizational citizenship behavior. To accomplish this purpose, the authors conducted a survey of employees in manufacturing companies in the Daegu-Gyeongbuk region. A total of 272 questionnaires were used for the study. Hypotheses were tested through multiple regression analysis. As a result, perceived organizational support and psychological empowerment both positively affected organizational citizenship behavior. Perceived organizational support and psychological empowerment have less been studied as exploratory variables of organizational citizenship behavior. Therefore, the results of this study have many theoretical and practical implications.

**Key Words** : Perceived organizational support, Psychological empowerment, Organizational citizenship behavior,

Received 5 August 2013, Revised 29 August 2013

Accepted 20 October 2013

Corresponding Author: Lim, Jung-Hoon (Kyungil University)

Email : jhlim1@kiu.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

## 1. 서론

오늘날 모든 사람들은 자신들의 욕구를 실현하기 위해서든 아니면 조직 자체의 목적을 달성하기 위해서든, 어떠한 형태로든 조직에 소속되어 살아간다. 이러한 조직은 조직의 목표를 달성하고, 유지 시키는데 그 목적이 있다. 따라서 끊임없이 변화하고 경쟁에서 살아남아야 하는 환경 속에서, 성장과 발전을 위한 유능한 인적자원을 유인할 수 있는 방안이 필요하다. 또한 끊임없는 동기 부여를 통해서 그들의 노력이 조직의 목표 달성과 연결될 수 있도록 하여야 한다. 이렇게 스스로 동기부여된 조직 구성원은 직접적인 보상이 없이도 조직을 위해 희생하고 자발적으로 열심히 일하며, 주어진 책임 이외의 부가적인 책임을 기꺼이 떠맡는데, 이러한 행동을 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior) 이라고 한다.

Organ(1988)은 조직시민행동이 조직의 인적·물적 자원에 효과적인 영향을 미치며, 또한 조직의 운영도 효율적으로 하게 한다고 주장하였다. 다시 말해서, 조직 구성원이 그들의 직무가 요구하는 것 이상의 성과를 달성하며, 타인을 도와주며, 직무에 만족하고, 기꺼이 헌신하려 한다는 것이다[18]. 그러나 이런 조직시민행동은 일반적인 보상으로 나타나지 않는 속성을 가지고 있다[17][18]. 그러므로 조직 구성원의 조직시민행동을 고취시키고, 이에 영향을 미치는 변수를 실증·분석하는 것의 중요성이 조직시민행동 연구 분야에서 대두 되고 있다.

기존의 조직시민행동의 연구에서는 개인특성, 종업원 태도, 공정성, 리더 행동, 직무 특성 등이 선행변수로 사용되었으나[21], 최근 조직지원인식(Perceived Organization Support)이 조직시민행동의 선행변수로 그 중요성이 증가하고 있다[8]. 조직구성원은 조직이 조직 구성원 개인의 공헌도와 복지와 같은 공식적 비 공식적인 관심을 갖는다고 느낄 때, 조직에 대한 몰입도가 증가하게 된다[9]. 즉, 조직으로부터 가치 있는 존재로 인정받고 있다는 구성원의 인식은 구성원의 신뢰를 강화시키고 조직은 구성원의 의무감과 조직이 바라는 태도 또는 행위의 보상을 교환함으로써 상호간에 만족감을 가질 수 있다는 것이다[8].

또한, 조직시민행동의 선행변수로 개인적인 측면에서 심리적 임파워먼트를 들 수 있다. 심리적 임파워먼트는

직무 역할에 대한 적극적인 지향을 반영하는 개인의 심리적인 상태를 의미하는 것이다[28]. 즉, 스스로 자신의 직무에 대해서 동기부여 되어, 개인의 내적 동기를 높일 수 있는 개념인 것이다. 이렇게 심리적으로 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 고몰입하게 되고, 이는 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하고자 하는 성향으로 나타내다 궁극적으로 조직시민행동을 야기시킬 수 있는 요인이 된다[13].

이상에서 살펴본 것과 같이 조직시민행동을 예측하기 위한 변수로, 조직적인 측면에서 조직지원인식을, 개인적인 측면에서 심리적 임파워먼트를 동시에 고려한 연구가 필요한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 독립변수로 조직지원인식과 심리적 임파워먼트를 설정하여, 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직 지원 인식과 조직시민행동과의 관계

조직지원인식은 Eisenberger, et al.(1986)에 의해서 처음으로 제시된 개념이다. Eisenberger, et. al.(1986)은 조직이 조직 내의 구성원들의 노력과 성과를 가치 있게 여기며, 조직이 조직구성원의 웰빙에 관심을 보이는 정도에 대하여 조직구성원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음을 지각된 조직지원인식이라고 정의하고 있다.

조직 내의 구성원들이 그들의 노력과 성과에 부합되는 조직의 공식적 보상 혹은 비공식적 보상을 조직으로부터 받게 되면 조직 내의 구성원들이 느끼는 조직지원인식은 증가하게 되고, 이는 다시 조직구성원들로 하여금 조직에 몰입하게 하여 작업참여와 작업성공에 긍정적인 효과를 나타내게 된다[9]. 다시 말해, 조직구성원은 각자가 사용자의 몰입에 대한 보상으로 바람직한 태도와 행동을 보임으로써 개인과 조직 간의 교환관계에서 균형을 유지 하려한다.

한편, 조직몰입이 높은 사람의 일반적인 특징 중의 하나는 직접적인 보상이 없이도 조직을 위해 희생하고, 자발적으로 열심히 일하고, 주어진 책임 이외의 부가적인 책임을 기꺼이 떠맡는다는 점이다. 이러한 행동을 하는 사람들을 훌륭한 시민에 비유하여 '조직시민(organizational citizen)'이라고 하고, 이들의 행동을 '조

직시민행동'이라고 한다.

조직 구성원들은 자신이 투입한 노력만큼 조직에서이 상응하는 보상을 해주는 가를 평가하고 싶어 하며, 또한 조직에서 자신들에게 얼마나 관심을 가지고 있으며, 존중해 주는가를 인식하고자 하는 욕구가 있다[9]. 구성원들은 조직이 자신들에게 관심을 가져주고, 존중을 해 준다는 것을 느끼게 되면 조직에 대해서 충성도가 높아 지고, 감정적인 애착이 생길 뿐만 아니라, 조직의 목적을 달성하게 되면 더 많은 보상을 얻을 수 있을 것이라는 기대감도 높아지게 된다.

특히, 사회교환이론의 관점으로 보면 조직지원인식은 조직이 구성원의 기여도를 높이 평가하고 그들에 대하여 배려하면, 호혜성의 원칙에 따라 구성원은 그에 상응하는 부담과 의무감을 가지게 되고 이는 궁극적으로 조직에 대한 헌신 및 봉사로 이어지게 된다. 특히 조직지원인식은 정서적 몰입이나 유지적 몰입 이상으로 조직시민행동을 설명하는데 유의적인 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다[11][4].

Shore & Wayne(1993)는 조직몰입에 비하여 조직지원인식이 구성원들의 조직시민행동을 예측하는데 있어서 보다 효과적인 변수라고 주장하였다. 또한 조직의 지원에 대한 구성원들의 지각이 정서적 및 유지적 몰입에 의해 제시되는 것 이상으로 구성원들의 조직시민행동을 설명하는데 부가적인 효과가 있으며, 정서적·유지적 몰입보다 조직지원인식이 조직시민행동을 설명하는데 효과적인 예측치가 된다. 이와 같은 결과는 조직몰입에 비하여 사회교환이론이 조직시민행동을 이해하는데 보다 강력한 개념적 기틀을 제시한다는 Organ(1990)의 관점과도 일치하고 있다. 또한, Moorman (1998)의 연구에서도 조직지원인식이 조직시민행동을 설명하는데 유의적인 효과를 지니고 있음을 나타내고 있다. 또한 이들 연구에서는 조직지원인식이 네 가지의 조직시민행동의 하위요소 중 도움이 필요한 근로자를 돕는 행위(Interpersonal Helping), 직무의 요건을 뛰어 넘어 구체적인 과업의 성과를 나타내는 근면행동(Personal Industry), 회사에 대해서 외부인들에게 우호적으로 알리는 충성행동(Loyal Boosterism)과 같은 항목에 긍정적인 영향력을 나타냈다. 이러한 선행 연구에 의해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 조직지원인식은 이타심에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 조직지원인식은 양심성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 조직지원인식은 예의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 조직지원인식은 시민정신에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 조직지원인식은 스포츠맨십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 심리적 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계

임파워먼트(Empowerment)는 흔히 조직 내 파워를 공유하고, 권한을 재분배하는 개념으로 알려져 있다. 하지만 이런 임파워먼트의 개념은 학자들간에 차이를 보이고 있으며, 임파워먼트는 다양한 내용으로 구성 되어 있어서, 그 본질을 단일 관점에서 파악하는 것은 어렵다[28].

특히, 심리적 임파워먼트는 책임의 위임에 중점을 둔 경영 관리 제도로서의 임파워먼트와는 구분되는 개념으로, 직무 역할에 대한 적극적 지향을 반영하는 개인의 심리적 상태를 의미한다[19][28].

Conger & Kanungo(1988)는 심리적 임파워먼트를 자기효능감의 동기적 개념으로 보았으며, Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 구성원들의 자기효능감 개념에서 벗어나, 내적동기를 높여주는 다차원적 측면, 즉 '영향력(Impact)', '능력(Competence)', '의미성(Meaningfulness)', '선택(Choice)'의 복합적 상호작용 관점으로 정의하였으며, Spreitzer(1995a)는 심리적 임파워먼트가 '의미감(Meaning)', '능력(Competence)', '자기결정성(Self-determination)', 그리고 '영향력(Impact)'의 네 가지 요소로 구성되어 있으며, 이를 바탕으로 한 동기부여적 구조로 이루어져 있다고 제시하였다.

심리적 임파워먼트 수준이 높은 사람들은 자기 효능감 및 자율결정권을 인지하기 때문에 업무처리에 솔선수범하며, 조직에 유익한 행동을 하려는 경향이 높으며[28], 임파워된 개인은 자신 맡은 업무를 성공적으로 수행하려

고 노력하고 도전적이고 주도적으로 업무를 처리한다.

또한, 일반적으로 사람들은 자신을 이롭게 하는 대상에게 보답을 하는 경향이 있고, 조직 구성원에 대한 지원과 호의적인 처우는 구성원들에게 만족을 유발시키고, 조직시민행동을 통해 보답하도록 자극한다. 반면 영향력이 없는 조직 구성원들은 조직 생활에 있어서 우울증이나, 좌절감, 나아가서는 조직에 대한 적대성까지도 나타낼 수 있다[13].

조직시민행동에 대한 연구들은 주로 사회교환이론(social exchange theory)에 이론적 기반을 두고 있다. 조직이 공정한 보상, 심리적 계약의 준수, 구성원에 대한 신뢰 및 배려적 리더십, 만족스런 직무 등 경제적 또는 심리적 보상을 제공하는 경우 구성원들은 상호호혜성의 규범(norm of reciprocity)에 의거하여 이러한 보상에 대해 보답해야 한다는 일종의 의무감을 갖게 되고, 이러한 의무감을 이행하는 한 방식으로 조직에 도움이 되는 조직시민행동을 자발적으로 취한다는 것이다[29][30].

심리적 임파워먼트와 조직시민행동 간의 관계에도 사회교환이론의 관점을 적용해볼 수 있는데, 심리적 임파워먼트가 이루어졌다는 것은 과업의 의미, 자아효능감 및 과업수행의 자율성 등에 있어서 긍정적인 심리적 경험을 하는 것을 의미하며, 이러한 긍정적 경험은 이에 대한 반대급부로서 조직시민행동을 유발하는 효과를 가질 수 있다.

자신의 직무에 대한 자신감을 갖은 개인은, 자신의 일에 대해 의미와 가치를 부여하는 동시에 자율권을 확보하게 하여 심리적으로 역량을 강화시킨다. 이렇게 심리적으로 역량이 강화된 하위자는 자신의 능력에 대한 신뢰와 자신의 직무 및 조직에 대한 애착을 갖게 되어 조직시민행동을 유발하게 된다[29]. 또한, Ahearn et al.(2000)은 임파워먼트를 발휘하게 하는 리더십이 조직시민행동에 영향을 주어 팀의 성과를 높이는데 기여할 수 있다고 주장하였다. Wat과 Shaffer(2005)도 실증 분석을 통해서, 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것을 밝혔다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1(a). 의미성은 이타심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1(b). 역량은 이타심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1(c). 자기결정성은 이타심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1(d). 영향력은 이타심에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2(a). 의미성은 양심성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2(b). 역량은 양심성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2(c). 자기결정성은 양심성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2(d). 영향력은 양심성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3(a). 의미성은 예의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3(b). 역량은 예의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3(c). 자기결정성은 예의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3(d). 영향력은 예의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4(a). 의미성은 시민정신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4(b). 역량은 시민정신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4(c). 자기결정성은 시민정신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4(d). 영향력은 시민정신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-5(a). 의미성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-5(b). 역량은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

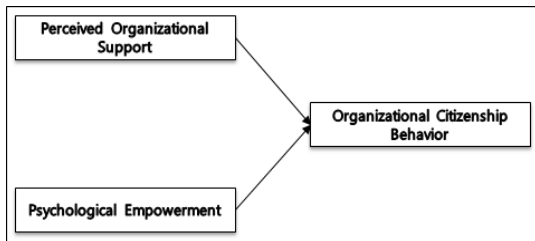
H2-5(c). 자기결정성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-5(d). 영향력은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형 설정

본 연구에서는 선행연구들을 근거로 하여, 조직지원인식과 심리적 임파워먼트가 조직시민행동과의 관련성을 실증·분석하고자 다음과 같은 모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Research model

#### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

##### 3.2.1 조직지원인식

조직지원인식은 Eisenberger et, al(1999)의 정의에 기반하여, 조직과의 가치 일치적 관계에 기초하고 있는 정서적 애착심(affective attachment) 뿐만 아니라, 조직이 주는 보상에 기초한 계산적 몰입(calculative involvement)을 포함하는 포괄적인 개인 태도로 정의한다. 즉, 조직지원인식은 조직이 조직 구성원들에게 호의적이고 후원적인 성향을 보이는 정도를 조직 구성원들이 지각하는 것을 의미한다. 이를 측정하기 위해 Eisenberger et, al. (1990)이 개발한 SPOS(Survey of Perceived organizational support)의 척도를 토대로 Shanock & Eisenberger(2006)에 의해 축약된 6개의 설문문항을 사용하여, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 이는 몇몇 연구자들이 권유하는 것처럼[14], 조직지원 인식을 측정할 때 응답자들이 설문응답에 주의를 의지를 높일 수 있도록 하기 위해서 조직지원인식의 전체 설문문항을 사용하기보다 핵심적인 문항만을 사용할 것을 권장하고 있기 때문이다.

##### 3.2.2 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995a,1996)의 심리적 임파워먼트의 4개 차원의 개념인 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 정의한다. 즉, 심리적 임파워먼트는 자신

의 과업 역할과 관련하여 개인들이 지향하는 것을 반영하는 네 가지 요소의 집합으로서 내적 과업 동기를 증가시키는 과정이다. 측정도구는 Spreitzer(1995a)의 설문을 사용하여 4개의 구성요소 각각 3개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

##### 1) 의미성(Meaning)

의미성은 ‘과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성’을 말한다.

##### 2) 역량(Competence)

역량은 ‘특정과업에 대한 자기 효능감을 말하는 것으로 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념’을 말한다.

##### 3) 자기결정성(self-determination)

자기결정성은 ‘자신의 과업수행에 필요한 구체적 활동을 언제, 어떻게 계획하고 실행할 것인가에 대하여 스스로 결정할 수 있는 자율성’을 말한다.

##### 4) 영향력(impact)

본 연구에서 영향력이란 ‘개개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 영향력을 미치는 정도’를 말한다.

#### 3.2.3 조직시민행동

리더의 행동은 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양시킨다. 이 고양된 의식이 자신들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 하고 조직시민행동으로 나타난다. 조직의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동, 즉 체화된 보상체계나 규정된 압력에 의해서가 아닌 구성원들의 자발적인 집합이다. Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동의 구성요소를 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 가지를 제시하였다. 본 연구는 조직시민행동의 구성요소를 Bateman과 Organ(1983)의 연구에서 사용된, 14개의 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

- 1) 이타심(Altruism)  
이타심은 ‘조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 지닌 모든 임의적 행동’이다. 타인에게 도움이 되는 조직관련 과업에 관한 임의행동을 의미한다.
- 2) 양심성(Conscientiousness)  
양심성은 ‘조직구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소 수준 이상으로 수행하는 것’이다. 조직에서 요구되는 최소 역할을 뛰어 넘는 임의행동을 의미한다.
- 3) 예의성(Courtesy)  
예의성은 ‘일과 관련하여 타인과 문제를 일으키는 것을 미리 예방하는 행동’이다. 타인의 직무관련 문제들을 예방하기 위한 임의행동을 의미한다.
- 4) 시민정신(Civic virtue)  
시민정신은 조직 내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하고 몰입하는 것’이다. 회의에서의 논쟁이나 토론 등 조직

의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동을 의미한다.

5) 스포츠맨십(Sportsmanship)

스포츠맨십은 ‘조직에 대한 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동’이다. 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동을 의미한다.

3.3 조사대상과 방법

본 연구를 위해서 대구·경북 지역의 제조업 기반의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2013년 4월 1일부터 5월 15일까지 배포 및 회수 하였으며, 총 300부의 설문지를 배포하여 282부를 회수하였으며, 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하고 272부를 분석에 사용하였다. 표본의 특성은 [Table 1]과 같다. 수집된 자료는 IBM SPSS 20.0을 이용하여 통계 분석을 하였다.

<Table 1> Sample(N=272)

	Categories	N	Percentage
Sex	Male	218	80.1
	Female	54	19.9
Age	Less than 25	19	7.0
	25 ~ 34	155	57.0
	35 ~ 44	71	26.1
	45 ~ 54	21	7.7
	55 or More than 55	6	2.2
Educational background	High School Diploma	77	28.3
	Two Year College Degree	175	64.3
	University Degree	17	6.3
	Graduate Degree	3	1.1
Position	Staff/Rank and file employee	108	39.7
	Deputy/Agent	77	28.3
	Section Chief or Vice Department Chief	31	11.4
	Department Chief	44	16.2
	Executive/Officer	12	4.4
Tenure	1 ~ 3	126	46.3
	3 ~ 5	48	17.6
	5 ~ 10	57	21.0
	More than 10	41	15.1
Marital status	Single	129	47.4
	Marriage	143	52.6
Number of Employees	Less than 100	169	62.12
	100 or More than 100	103	37.88

## 4. 분석 및 결과

의 상관관계로 나타나고 있어 본 연구에서 살펴보는 가설적 관계를 지지해 주고 있는 것으로 해석 할 수 있다.

### 4.1 기술통계량 및 상관관계분석

본 연구의 연구모형에서 사용된 변수들간의 관계를 파악하기 위하여 기술 통계량 분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과 모든 변수들간에는 유의수준 0.01 이하에서 상관 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 모든 독립변수와 종속변수간의 상관관계가 정

### 4.2 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구의 실증분석에 앞서 먼저, 설문지에 사용된 설문항목에 대한 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 검증하였다. 신뢰성(Reliability)이란 측정결과

(Table 2) Correlation Matrix

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
POS	3.39	0.67	1									
Meaning	3.77	0.70	.622**	1								
Competence	3.66	0.72	.514**	.584**	1							
Self-determination	3.42	0.78	.550**	.482**	.686**	1						
Impact	3.14	0.84	.573**	.426**	.589**	.707**	1					
Altruism	3.78	0.56	.422**	.493**	.413**	.360**	.328**	1				
Conscientiousness	3.76	0.61	.433**	.470**	.497**	.402**	.339**	.579**	1			
Courtesy	3.94	0.58	.301**	.437**	.371**	.337**	.197**	.654**	.579**	1		
Civic virtue	3.64	0.58	.556**	.516**	.513**	.487**	.444**	.586**	.677**	.545**	1	
Sportsmanship	3.47	0.66	.461**	.486**	.461**	.401**	.398**	.475**	.487**	.389**	.639**	1

\*\*  $p < 0.01$

(Table 3) Exploratory Factor Analysis (Psychological Empowerment)

	Psychological Empowerment				Eigen-value	Percentage of variance
	1	2	3	4		
Meaning 1	.773				2.468	20.569
Meaning 2	.879					
Meaning 3	.866					
Competence 1		.821			2.437	20.310
Competence 2		.810				
Competence 3		.815				
Impact 1			.739		2.393	19.941
Impact 2			.852			
Impact 3			.831			
Self-determination 1				.768	2.325	19.377
Self-determination 2				.800		
Self-determination 3				.834		

(Table 4) Exploratory Factor Analysis (Organizational Citizenship Behavior)

	Organizational Citizenship Behavior					eigen-value	Percentage of variance
	1	2	3	4	5		
Conscientiousness 1	0.742					2.312	17.783
Conscientiousness 2	0.810						
Conscientiousness 3	0.659						
Altruism 1		0.697				2.068	15.907
Altruism 2		0.746					
Altruism 3		0.719					
Courtesy 1			0.727			1.937	14.903
Courtesy 2			0.692				
Sportsmanship 1				0.847		1.807	13.897
Sportsmanship 2				0.941			
Civic virtue 1					0.565	1.686	12.972
Civic virtue 2					0.761		
Civic virtue 3					0.659		

에 대한 정확성, 일관성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로써, 동일한 개념에 대해서 측정을 반복할 때 일정한 결과치를 얻을 가능성을 말한다(Kerlinger, 1964). 이러한 신뢰성을 측정하는 방법으로 재검사법, 반분법 등이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 측정하였다.

또한 본 연구에서 알아보고자 하는 개념을 정확히 측정하고 있는가에 대한 타당성 검정을 위해, 유사한 요인으로 축소하는 요인분석을 실시하였다. 또한 요인의 설명력과 독립성을 높이는 직교회전 방법을 실시하였으며, 아이겐 값(Eigen Value)을 함께 제시하였다.

### 4.3 가설 검증 결과

가설검정을 위해 조직지원인식과 심리적 임파워먼트

를 독립변수로 하고, 조직시민행동을 종속변수로 하는 다중 회귀 분석을 실시하였다. 또한 회귀분석을 실시할 경우, 둘 이상의 독립변수들간에 상관관계가 높을 때 이들 변수들 간에 다중공산성 문제가 나타날 수 있다. 따라서 이러한 다중공산성 문제를 파악하기 위해 분산확대인자(VIF : Variance Inflation Factor)를 사용하였으며, 일반적으로 VIF값이 10이상이면 다중공산성 문제가 발생할 수 있다고 판단한다. 본 연구에서 사용된 모든 독립변수의 VIF값은 2.120이하로 나타나 다중공산성을 의심할 수준이 아닌 것으로 나타났다.

가설검증 결과 심리적 임파워먼트의 자기결정성은 조직시민행동의 모든 하위변수와 유의한 정의 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났으며, 조직지원인식은 예의성과 관계가 없는 것으로 나타났다.

〈Table 5〉 Reliability Analysis

Factor		Number of items	Cronbach's $\alpha$
Perceived Organizational Support		6	.898
Psychological Empowerment	Meaning	3	.874
	Competence	3	.876
	Determination	3	.862
	Impact	3	.908
Organizational Behavior	Citizenship	Altruism	.805
		Conscientiousness	.883
		Courtesy	.790
		Civic virtue	.803
		Sportsmanship	.878

〈Table 6〉 Multiple Regression Analysis (Dependent variable : Altruism)

	degree of freedom	sum of square	mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	5	34.591	6.918	40.880	.000	.435
residual	266	45.016	.169			
sum	271	79.607				

variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Value	Pr >  t	
	B	standard error	B			
(constant)	1.296	.181		7.170	.000	
POS	.151	.048	.184**	3.169	.002	accept
Meaning	.246	.047	.317**	5.229	.000	accept
Competence	.103	.047	.137***	2.193	.029	accept
Determination	.024	.054	.030	.454	.650	reject
Impact	.158	.056	.181**	2.834	.005	accept

\*\*\*  $p < 0.001$    \*\*  $p < 0.01$    \*  $p < 0.05$



〈Table 7〉 Multiple Regression Analysis (Dependent variable : Conscientiousness)

	degree of freedom	sum of square	mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	5	33.060	6.612	38.566	.000	.420
residual	266	45.605	.171			
sum	271	78.665	271			
variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Value	Pr >  t	
	B	standard error	B			
(constant)	1.397	.182		7.679	.000	
POS	.180	.048	.221***	3.761	.000	<b>accept</b>
Meaning	.210	.047	.272***	4.431	.000	<b>accept</b>
Competence	.123	.047	.165**	2.603	.010	<b>accept</b>
Determination	.010	.054	.013	.190	.849	<b>reject</b>
Impact	.142	.056	.164**	2.537	.012	<b>accept</b>

\*\*\*p<0.001    \*\*p<0.01    \*p<0.05

〈Table 8〉 Multiple Regression Analysis (Dependent variable : Courtesy)

	degree of freedom	sum of square	mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	5	31.959	6.392	22.938	.000	.301
residual	266	74.121	.279			
sum	271	106.080				
variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Value	Pr >  t	
	B	standard error	B			
(constant)	1.197	.232		5.160	.000	
POS	.029	.061	.031	.481	.631	<b>reject</b>
Meaning	.243	.060	.271***	.4021	.000	<b>accept</b>
Competence	.165	.060	.190**	.2772	.007	<b>accept</b>
Determination	.032	.069	.035	.469	.640	<b>reject</b>
Impact	.171	.071	.170**	.2392	.017	<b>accept</b>

\*\*\*p<0.001    \*\*p<0.01    \*p<0.05

〈Table 9〉 Multiple Regression Analysis (Dependent variable : Civic virtue)

	degree of freedom	sum of square	mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	5	37.935	7.587	38.694	.000	.421
residual	266	52.157	1.96			
sum	271	90.092				
variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Value	Pr >  t	
	B	standard error	B			
(constant)	1.003	.195		5.154	.000	
POS	.185	.051	.211***	3.600	.000	<b>accept</b>
Meaning	.179	.051	.278***	3.544	.000	<b>accept</b>
Competence	.156	.051	.195**	3.068	.002	<b>accept</b>
Determination	.023	.058	.027	.043	.687	<b>reject</b>
Impact	.179	.060	.194**	2.995	.003	<b>accept</b>

\*\*\*p<0.001    \*\*p<0.01    \*p<0.05

<Table 10> Multiple Regression Analysis (Dependent variable : Sportsmanship)

	degree of freedom	sum of square	mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	5	37.968	7.594	25.086	.000	.320
residual	266	80.517	.303			
sum	271	118.484				

variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Value	Pr >  t	
	B	standard error	B			
(constant)	.961	.242		3.975	.000	
POS	.194	.064	.194**	3.047	.003	<b>accept</b>
Meaning	.232	.063	.245***	3.687	.000	<b>accept</b>
Competence	.178	.063	.194**	2.826	.005	<b>accept</b>
Determination	.049	.072	.050	.673	.502	reject
Impact	.030	.074	.029	.407	.684	reject

\*\*\*p<0.001    \*\*p<0.01    \*p<0.05

<Table 11> Hypothesis Test Results

Hypothesis test results			
H1-1	<b>accept</b>	H2-3(a)	<b>accept</b>
H1-2	<b>accept</b>	H2-3(b)	<b>accept</b>
H1-3	reject	H2-3(c)	reject
H1-4	<b>accept</b>	H2-3(d)	<b>accept</b>
H1-5	<b>accept</b>	H2-4(a)	<b>accept</b>
H2-1(a)	<b>accept</b>	H2-4(b)	<b>accept</b>
H2-1(b)	<b>accept</b>	H2-4(c)	reject
H2-1(c)	reject	H2-4(d)	<b>accept</b>
H2-1(d)	<b>accept</b>	H2-5(a)	<b>accept</b>
H2-2(a)	<b>accept</b>	H2-5(b)	<b>accept</b>
H2-2(b)	<b>accept</b>	H2-5(c)	reject
H2-2(c)	reject	H2-5(d)	reject
H2-2(d)	<b>accept</b>		

## 5. 요약 및 결론

본 연구는 독립변수로 조직지원인식과 심리적 임파워먼트를 설정하여, 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다.

본 연구의 실증분석 결과 조직지원인식과 심리적 임파워먼트는 조직 시민행동에 유의한 정의 영향을 미치고 있었다. 하지만, 조직지원인식은 조직시민행동의 예의성에 유의한 영향을 미치지 못하였으며, 특히 심리적 임파워먼트의 자기결정성은 조직시민행동의 모든 하위변수에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 통해서 다음과 같은 연구의 의의와 시사점을 도출하였다.

먼저 이론적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 조직시민행동의 연구에 보여주었던 제한된 선행변수인 개인특성, 종업원 태도, 공정성, 리더 행동, 직무 특성 등의 변수에서 벗어나, 조직적인 측면에서의 조직지원인식과 개인적인 측면에서의 심리적 임파워먼트를 사용함으로써, 기존 연구의 한계를 벗어 났다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 실증분석결과 조직지원인식은 조직 시민 행동의 예의성에 유의미한 영향관계를 맺지 못하였는데, 이는 다양한 활동을 할 수 있도록 지원해 주는 조직지원인식은 타인과의 문제를 일으키는 것을 꺼려하고 원만한 관계를 유지하고 싶어 하는 예의성과는 상반되는 개념이라고 판단할 수 있다. 또한 심리적 임파워먼트의 자기결정성은 직무를 수행함에 있어서, 개인의 자율성과 결정력

을 보다 강조하며 스스로 결정하기를 권장하고, 스스로를 조직 내의 의사결정권자로 만드는 개념으로, 조직 전체의 효율성과 효과성을 강조하는 조직시민행동과의 개념적인 차이로 인한 결과라 할 수 있다.

또한, 위와 같은 이론적 시사점을 통해서 다음과 같은 실무적인 시사점을 도출 할 수 있다. 조직 구성원이 조직의 공·사적인 지원과 관심을 가지고 있음을 인식하고, 스스로 동기부여 되고, 스스로가 자신의 직무에 대해서 내적으로 동기부여 되어지며, 의사결정권을 가질 수 있는 심리적으로 임파워된 개인은 조직시민행동을 하게 됨을 시사하는 바이다. 즉, 조직 내 구성원들의 업무 만족도를 높여, 궁극적으로 규정된 성과 이상의 성과를 창출하기 위해서는, 조직이 조직구성원 개인에게 관심을 가지고 있음을 인식할 수 있는 조직 문화를 창출해야 한다. 또한 조직 구성원이 스스로의 직무에 대해서 흥미를 가지고, 내적인 동기부여를 이룰 수 있는 교육을 실시하면, 조직 구성원의 조직시민행동의 향상으로 보다 높은 업무 성과를 창출 할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 한계점을 살펴보면, 연구자의 시간적·공간적 제약으로 인한 표본의 편중성과 설문지법에 의존하였다는 점에 따라 좀 더 다각적인 연구방법을 실행할 필요가 있다. 또한 모형을 확장하여 심리적 임파워먼트와 조직 지원 인식이 궁극적으로 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고, 각 변수들의 하위변수를 통합하여 분석해 영향관계를 살펴볼 필요성이 있다. 특히 본 연구에서 모든 변수들의 측정용 개인수준에 초점을 맞춰 진행하였지만, 분석수준을 달리하여 측정한다면 개인의 태도와 조직행동분야의 요인과의 관계를 규명할 수 있을 것이다. 앞으로 좀 더 다양한 개인적 변수들과의 관계를 살펴본다면 직무성취에 보다 구체적인 방안을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

## REFERENCES

[1] Ahearne, A., Grier, W., Warnock, F., 2000. Information costs and home bias: An analysis of US holdings of foreign equities, manuscript. Federal Reserve Board, Washington DC, August.  
 [2] Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S.

(1991). Workhome conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.  
 [3] Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.  
 [4] Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.  
 [5] Brooke, P. P., Jr., Russell, D. W. and Price, J. L. (1988). 'Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment', *Journal of Applied Psychology*, 73, 139 - 145.  
 [6] Conger & Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol.13, pp. 471-482, 1988.  
 [7] Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.  
 [8] Eisenberger, R., Fasolo, E M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.  
 [9] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.  
 [10] Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026 - -1040  
 [11] Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161 - -177.  
 [13] Kanter, R. M.,(1983), *The change masters*, New York : Simon & Schster.  
 [12] Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied*

- Psychology, 50(1), 24 - 33.
- [13] Martinko, M. and Gardner, W.L. (1982), "Learned helplessness: an alternative explanation for performance deficits", *Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 195-204.
- [14] Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738 - 748
- [15] Moorman AFM, de Jong F, Denyn MMFJ, Lamers WH. Development of the cardiac conduction system. *Circ Res*. 1998;82:629 - 644.
- [16] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 224-247.
- [17] Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [18] Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- [19] Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- [20] Podsakoff & MacKenzie, 1997, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research." *Human Performance* 10 (2): 133-151.
- [21] Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor - hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intention, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438 - 454.
- [22] Ryan, M.G. 1995. Foliar maintenance respiration of subalpine and boreal trees and shrubs in relation to nitrogen content. *Plant Cell Environ*. 18:765--772.
- [23] Shanock LR, Eisenberger R. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2006;91:689 - 695
- [24] Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774 - 780.
- [25] Spreitzer, Psychological empowerment in the workshop : Dimensions, measurement , and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465, 1995.
- [26] Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management Journal*, 39(2), 483-504, 1996
- [27] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- [28] Thomas & Velthouse,, cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15:666-681. 1990.
- [29] Van Dyne, L. & Ang, S. 1998. Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6): 692-703.
- [30] Wat, D. & Shaffer, M. A. 2004. Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Review*, 34(4): 406-422.
- [29] Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (in press). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*.

[30] Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34, 406-422.

**부 록(설문문항)**

조직지원인식	
	나의 회사는 내가 회사에 기여한 업적을 높이 평가한다.
	나의 회사는 나의 목표와 가치관을 충분히 고려한다.
	나의 회사는 나의 성장과 발전을 위해 진정으로 배려한다.
	나에게 문제가 생겼을 때 나의 회사로부터 도움을 받을 수 있다.
	나의 회사는 나에게 아주 많은 관심을 보여준다.
	나의 회사는 내가 해낸 일들을 자랑스러워 한다.

심리적 임파워먼트	
의미성	내가 하는 업무는 나에게 매우 중요하다
	나의 업무와 관련한 활동은 나에게 개인적으로 의미가 있는 일이다.
	내가 하는 업무는 나에게 가치가 있다.
역량	나는 나의 업무 수행에 자신감을 갖고 있다.
	나는 나의 업무를 수행능력에 대하여 스스로 확신을 갖고 있다
	나는 나의 업무를 수행하는데 필요한 기술과 지식을 가지고 있다.
자기결정력	나는 나의 업무를 수행할 방법을 결정하는데 자율성을 가지고 있다.
	나는 나의 업무 처리 방법을 내 스스로 결정할 수 있다.
	나는 나의 업무를 수행하는데 있어서 독립성이 있다.
영향력	나의 부서에서 나의 영향력은 크다.
	나는 나의 부서에서 일어나는 일을 상당히 통제할 수 있다.
	나는 나의 부서에서 업무 처리 결정에 있어서 상당한 영향력을 가지고 있다.

조직시민행동	
이타심	나는 나의 행동이 동료들에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.
	나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 도와준다.
	나는 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 잘 적응 하도록 도와준다.
양심성	나는 다른 사람이 보지 않더라도 규칙과 법규를 준수한다.
	나는 양심적인 사원 중의 한 사람이라고 생각한다.
	나는 성실하게 직무를 수행한다.
예의성	나는 동료와 문제가 발생하지 않도록 고려하여 행동한다.
	나는 동료들에게 문제를 일으킬 소지가 있는 일은 피하려고 노력한다.
	나는 회사에 중요하다고 생각하는 활동 또는 행사에는 자발적으로 참석한다.
시민정신	나는 회사의 지침이나 지시사항 또는 전달사항을 잘 이해한다.
	나는 회사에서 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.
	나는 주위 사람에게 회사의 좋은 점을 자랑한다.
스포츠맨십	나는 부정적인 측면보다 긍정적인 측면에 초점을 둔다.
	나는 조직에서 발생하는 사소한 문제점을 찾아내려는 경향이 있다.

**고 영 진(Ko, Young Jin)**



- 2009년 2월 : 경일대학교 경영학과 (경영학사)
- 2012년 2월 : 경일대학교 경영컨설팅학과(경영석사)
- 현재 : 진경영연구소 대표
- 관심분야 : 조직관리, 경영전략
- E-Mail : kyj134223@hammail.net

**임 정 훈(Lim, Jung Hoon)**



- 1996년 8월 : 연세대학교 경영학과 (경영학사)
- 2004년 5월 : University of Texas at Dallas(경영학 석사, Master of Science in Management and Administrative Science)
- 2010년 12월 : University of Texas-Pan American (경영학 박사, Ph.D in Business Administration)
- 현재 : 경일대학교 경영학부 조교수
- 관심분야 : 다국적 기업을 포함하는 조직/전략 분야
- E-Mail : jhlim1@kiu.ac.kr