

# 조직시민행동(OCB)의 수행동기: Q방법론의 적용

## Motives of Organizational Citizenship Behavior

### : the Application of Q-methodology

김경석\*, 이제영\*\*

경북대학교 경영학부\*, 관동대학교 광고홍보학과\*\*

Kyoung Seok Kim(kskim@knu.ac.kr)\*, Jei-Young Lee(jylee1231@kd.ac.kr)\*\*

#### 요약

본 연구에서는 기존연구들이 OCB의 선행요인들에 대한 지속적인 연구를 해 오고 있음에도, 환원주의적 회귀모형 혹은 이변량적 접근에 치중함으로써, 그 수행동기를 충분히 설명해 내지는 못하고 있다는 비판에 착안하고 있다. OCB는 본질적으로 지극히 주관적이고, 가변적인 속성을 띠기에, 구성원들이 자신의 관점과 입장에서 OCB를 어떻게 인식 및 해석하고 또 수행하는 지를 탐구할 필요가 제기되는 바, 그 속성 상 이에 매우 부합하는 특성을 지닌 Q방법론을 적용하며, 두 가지 연구과제, 즉, 첫째, OCB의 수행동기에 대한 구성원들의 인식유형을 파악하고, 둘째, 파악된 인식유형별로 그 구체적 특성을 비교분석한다. 17명의 P표본을 대상으로 분석한 결과 모두 4가지 유형의 OCB수행의 주관적 동기가 도출되고 있는 바, 각기 그 특징에 부합하도록 규범기반형, 수단기반형, 기질기반형, 그리고 회피기반형이라는 명칭들을 부여하였다. 이 유형들은 대부분 기존연구들에서 이론적으로 논의되어 왔던 OCB의 수행동기들에 부합하는 특징들을 드러냄과 동시에, 서로 분명하게 구분되는 차별성을 보여주고 있어 매우 흥미롭다. 한편 본 연구에서 회피기반형이라 명명된 마지막 유형의 경우에는 기존의 연구들에서는 전혀 논의된 바 없는 OCB의 새로운 수행동기유형으로서, 차후 집중적인 연구가 필요한 부분이라 할 것인데, 이는 가설생성적인 Q방법론의 특징을 여실히 보여주고 있다할 것이다.

■ 중심어 : | OCB | Q방법론 | OCB의 동기 | OCB의 선행요인 |

#### Abstract

OCB(organizational citizenship behavior) is a employee behavior that goes above and beyond the call of duty, that is discretionary and not explicitly recognized by the employing organization's formal reward system, and that contributes to organizational effectiveness. In a word, OCB has great potential as a organizational slack. As such, researchers have been showing great interest in the antecedents of OCB, and as a result, now we can meet so many antecedents of OCB from individual level variables to group or organizational level variables that are said to be important in explaining OCB. Additionally each of these variables is known to have its own sound logic and statistically significant effect on OCB. However the results of these studies are so fragmented that researchers have a great difficulty in drawing some meaningful or coherent conclusions. In this context, we try to applicate Q-methodology to find more coherent way of explaining the motives of OCB, and briefly speaking, we find four types of the motives of OCB, that is norm-based, instrumentality-based, trait-based, and avoidance-based type. Among these the last avoidance-based type is especially interesting, because we can't find any remarks on this type in the previous studies. The paper ends with suggestions for future research directions. We expect that these suggestions could be a foundation on which more developed and coherent OCB theories stand. We don't see this approach supplanting earlier efforts; rather we believe this can offer more detailed explanation in addition to those provided by other approaches.

■ keyword : | Organizational Citizenship Behavior(OCB) | Q-methodology | Motives of OCB | Antecedents of OCB |

\* 이 논문은 2010학년도 경북대학교 학술연구비에 의하여 연구되었음.

접수번호 : #121218-007

심사완료일 : 2013년 01월 11일

접수일자 : 2012년 12월 18일

교신저자 : 이제영, e-mail : jylee1231@empas.com

## I. 문제의 제기

구성원들은 왜, 어떠한 이유에서 조직시민행동(organizational citizenship behavior: 이하OCB)를 수행하는가? 이는 연구자들이 애초 OCB의 등장 시점에서부터 풀어온 가장 기본적인 의문들 가운데 하나이다. 이러한 까닭으로 지금까지 수많은 연구자들이 다양한 각도에서 OCB의 발현을 설명하는 나름대로의 논리들을 제시해 온 바이며, 그 결과 축적된 OCB 수행동기의 목록은 참으로 포괄적이며, 끝없이 이어진다. 그간 파악된 OCB의 수행동기, 바꿔 말해 OCB를 야기하는 그 선행요인들(antecedents)의 면면을 보자면, 성격이나 가치, 인구통계변수 등의 개인수준 변수들[31]은 물론, 리더십이나 응집성, 사회적 연결망 등의 집단수준의 변수[33][34], 그리고 조직구조, 조직문화, 인사관행 등의 조직수준의 변수들[32]이 모두 망라되고 있다. 이러한 맥락에서 혹자는 오히려 OCB에 영향을 미치지 않는 변수를 찾기가 더 어렵다는 언급을 하고 있을 정도이다.

그러나 OCB의 선행요인에 대한 연구와 관련해서 제기되고 있는 중대한 비판 가운데 하나는, 지금까지 파악된 그 어떤 선행요인도 OCB에 대한 설명력(predictive power)이 그다지 크지 않다는 사실이다. 이는 여러 연구자들[8][12][19][22]에 의해 오랜 동안 반복적으로 제기되어 온 문제로서, OCB가 조직행동분야에 등장한 지 30여년이 흐른 현시점에서 까지도 여전히 유효한 비판이라 할 수 있다.

한편 이러한 설명력 저하의 원인으로서는 OCB의 개념 정의나 조작화, 혹은 측정도구 및 측정방식의 문제 등이 빈번히 지목되고는 있으나, 아직까지도 충분하고도 만족할 만큼의 시원한 해답을 내어놓지는 못하고 있는 실정인 바, 이제 새로운 돌파구가 절실히 요구되는 시점이라 할 것이다. 이에 본 연구에서는 근래 다양한 분야들에서 활발히 활용되고 있는 Q방법론(Q-methodology)을 적용하여, OCB의 수행동기 혹은 선행요인들에 대한 새로운 접근을 시도하기로 한다. 이러한 시도는 객관적 관찰 및 측정에 근거한 기존연구들의 접근만으로는, 본질적으로 지극히 주관적이고 가변적 속성을 띠는 OCB라는 현상을 올바르게 포착하기에는

다소 무리가 있을 수 있다는 판단에 착안하고 있다. 물론 이는 기존연구들의 접근방식이 잘못되었다거나 쓸모가 없으므로 폐기되어야만 한다는 주장이 전혀 아닌 바이며, Q방법론의 도입을 통해 기존 접근방식의 강약점이 보다 명료해 지고, 나아가 OCB에 대한 이해가 보다 풍부해질 수 있을 것이라는 판단에 기초한다.

## II. OCB

### 1. OCB의 개념

OCB란 애초 구성원들의 비공식적 공헌들(informal contributions)을 포착하기 위해 고안된 용어로서[17], 조직효과성에 기여하는 일군의 재량적 행동들(discretionary behaviors)을 총칭한다. 이 때 비공식 공헌 혹은 재량적 행동이란, 반드시 수행해야만 하는 공식적 공헌(예, 업무수행 등)과는 달리, 불이익이나 징계에 대한 염려 없이 그 제공과 철수를 선택할 수 있는 일군의 행동들을 지칭한다. OCB는 이러한 개념적 포괄성으로 인해 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있는 바이며, 그 결과 현재 세 가지의 정의들[11][16][18]이 공존하고 있다. 이들 삼자 정의들의 내용, 특징, 차이점, 그리고 비판 등과 관련된 논의는 이론적으로 매우 중대한 의미를 갖는다. 그러나 본 연구의 목적은 이러한 이론적 논의가 아니므로, 이 부분에 대한 논의는, 가장 일반적으로 수용되고 있는 Organ(1988)의 정의만을 소개하기로 한다.<sup>1</sup>

Organ(1988)[16]은 OCB를 “공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동”이라 정의하고 있다. 그리고 이를 보다 명확히 하기 위한 조치로서 다음과 같은 세 가지의 설명을 부연하고 있다. 첫째, ‘재량적’이란 그 행동의 수행여부가 직무기술서(job description)에 규정된, 즉 강제적 요구역할이 아니어서, 그 수행여부가 전적으로 종업원 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 의미이다. 바꾸어 말하자면, 이는 그 행동을 수행하지 않는다고 해

1. 보다 상세한 내용은 [2][10][11][18][21][25] 등에서 다루고 있다.

서 징계를 받는 것은 아니라는 뜻이 된다. 둘째, ‘직접적 혹은 공식적 보상이 따르지 않는’다는 것은 장기적으로 보면 OCB의 수행이 그 종업원에게 다양한 형태의 이익으로 돌아올 수도 있지만, 적어도 그때그때 일대일 형식으로 OCB의 수행과 직접적 보상이 대응되는 것은 아니라는 의미이다. 셋째, ‘총체적으로 볼 때’라는 것은 마치 ‘티끌 모아 태산’이라는 말처럼, 개별적인 OCB는 각각 때어놓고 보면 매우 사소하지만, 장시간이나 여러 사람에게 걸쳐 누적되면 조직효과성에 기여하게 된다는 의미이다. 뒤집어서 말하자면 OCB는 그 하나하나를 독립적으로 때어놓고 보면 조직효과성에 기껏해야 미미한 정도의 영향만을 가진다는 뜻이 되는데, 바로 이러한 점이 OCB가 그 수행 즉시즉시 조직의 공식보상시스템에 의해 인식되지는 못하는 중요한 이유가 된다.

OCB의 하위차원에 대한 논의는 한층 더 복잡하다. 하위차원은 마땅히 그 개념정의와 불가분의 관계에 있으므로, OCB의 정의가 변하게 되면 하위차원의 수나 명칭, 그리고 내용 역시 변하게 되고, 더욱이 동일한 하나의 정의 하에서도 하위차원의 수나 내용은 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있기 때문이다. 그러나 본 연구의 목적상 이 역시 연구자들이 일반적으로 수용하고 있는 Organ(1988)[16]의 5개 차원만을 간략히 소개하기로 한다. 각 차원의 명칭과 내용은 [표 1]과 같이 정리될 수 있다[21].

표 1. OCB의 하위차원

	정의 및 예
이타주의 (altruism)	업무와 관련하여 조직 내 특정인(상사, 동료)을 돕는 행위, 신입사원 돕기, 아픈 동료 돕기
양심 (conscientiousness)	근태율이나 규칙준수와 관련하여 최소수준이상의 요구역할수행, 시간준수(punctuality), 조기출근, 점심시간에 업무처리
비불평성 (sportsmans hip)	이상적이지 못한 작업환경을 불평 없이 견디기, 불평불만 자제, 일시적 불편사항의 인내, 험담않기
예의 (courtesy)	사전활동을 통해 작업관련문제의 발생을 미연에 방지하려는 행동, 자신의 행동/의사결정에 영향받을 구성원과 연락, 정보공유, 사전상의
공익성 (civic virtue)	조직생활에 능동적이고 책임감있게 관심을 보이고 참여하는 행동, 회사의 정책이나 방향에 대한 관심/제안, 회람의 열람, 관련이슈 토론

한편 OCB는 조직행동 분야에 매우 큰 의의를 지니고 있는데, 이를 이론적 측면과 실제적 측면으로 대별하여

정리하면 다음과 같다. 먼저 이론적 측면으로서, OCB는 개인성과(individual performance)를 외연적으로 확대하는 데에 기여하고 있다. 다시 말해 그간 주로 역할내행동(in-role behavior)에 국한되어 이해되어 오던 개인성과의 개념이 역할외행동(extra-role behavior)까지를 그 안에 포함하도록 자극하는 훌륭한 계기를 제공하고 있다는 의미인데, 새로운 결과변수의 도입을 강조하는 Staw(1984)[24]의 주장에 부합하고 있다. 다음은 실제적 측면으로서, OCB는 이른바 조직여유자원(organizational slack)으로서의 잠재적 가치를 인정받고 있다[13]. 즉 조직의 입장에서 볼 때 추가비용의 투하 없이도 조직성과를 제고할 수 있는 여지를 마련하고 있는 것이다.

## 2. OCB의 선행요인

OCB의 선행요인에 대한 연구는, 이미 지적인 바와 같이, 대단히 광범위하다. 개인수준, 집단수준, 그리고 조직수준에서 실로 다채로운 변수들이 거론되고 있으며, 더욱이 이들 변수들은 대부분 나름대로의 탄탄한 논리적 근거를 가질 뿐 아니라 실증적으로도 OCB와의 연관성이 반복적으로 확인되고 있다. 본 절에서는 이와 관련된 기존연구들의 흐름을 설명방식이라는 기준에 의거 일목요연하게 정리하기로 한다.

기존연구들을 통해 보면 OCB의 발현을 설명하는 논리는 크게 교환모형(exchange model)과 비교환모형(non-exchange model)의 두 가지로 구별할 수 있다[9]. 전자는 개인과 조직이 서로 주고받는 급부와 반대급부간의 교환이라는 맥락에서 OCB의 발현을 설명하고 있으며, 이러한 의미에서 대칭모형(symmetric model) 또는 균형모형(balanced model)이라 불리기도 한다. 반면 후자는 교환모형 이외의 설명방식들을 총칭하고 있는데, 급부와 반대급부의 교환과는 별개의 여러 다양한 논리들을 바탕으로 OCB의 발현을 설명하고 있으며, 이러한 의미에서 비대칭모형(asymmetric model) 혹은 불균형모형(unbalanced model)이라 불리기도 한다. 이하에서 좀 더 부연한다.

먼저 교환모형의 경우 OCB를 종업원들이 조직과의 교환관계에 있어 그 균형을 이루는 수단으로서 동원한

다는 설명방식을 취하고 있는데, 지금까지 가장 일반적 패러다임으로 인정받고 있는 논리이다. 따라서 수많은 연구들이 이러한 관점에서 연구를 진행하고 있으며, 구체적으로는 조직공정성(organizational justice), 조직지원지각(perceived organizational support), 그리고 심리적계약(psychological contract) 등의 변수들을 활용한 연구모형을 구축하고 있다.

반면 비교환모형은 참으로 다양한 논리들을 포괄하고 있기에, 기존연구들 이곳저곳에 산재하고 있다. 이를테면 Neuman & Kickul(1998)[15]의 연구에서는 양심성(conscientiousness) 및 친밀성(agreeableness)이 OCB에 정의 상관을 보이고 있고, Pearce & Gregerson(1991)[20]의 연구에서는 과업특성에 의해 야기되는 책임자각(felt responsibility)이 비대칭적 OCB을 낳는 핵심 동인으로 등장하고 있다. 또한 Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)[25]가 제시하는 맹약관계(covenant relationship) 역시 개인-조직 간의 대칭적 교환을 초월하고 있는데, 이러한 맹약관계는 관계적 계약(relational contract)의 극단적 형태로서, 개인-조직의 관계가 공유 가치, 조직과의 동일시, 그리고 신뢰 등으로 특징지어질 때 나타나게 된다. 마지막으로 Deckop et al.(1999)[9]은 가치정렬(value alignment)이 높은 종업원의 경우에는 성과급-OCB간의 부의 관계가 약해진다는 결론에 입각해서 OCB가 종업원들에게 늘 비용으로 인식되는 것은 아니라는 결론을 도출하고 있다.

이상의 내용들은 모두 OCB에 대한 교환근거이론(exchange-based theory)과는 전혀 다른 논리에 입각하고 있다는 점에서 그 공통점을 찾아볼 수 있으며, 나아가 OCB에 대한 비교환적이론(nonexchange-based theory)이라는 명칭 하에 집약될 수 있다. 본 연구에서는, 논의의 진전을 위해, 이러한 비교환모형을 다음의 네 가지 설명방식들로 세분하기로 한다. 먼저 기질모형인데, 이는 주로 개인의 타고난 기질(예, 성격)에 기초하여 OCB의 발현을 설명한다. 다음은 사회심리모형으로서, OCB를 기분이 좋을 때 표출되는 이타행동(altruism)으로 이해한다. 규범모형에서는 OCB를 마땅히 해야 한다는 가치판단 혹은 의무감의 측면에서 접근한다. 마지막으로 수단모형에서는 OCB를 인상관리나

경제적 보상 등의 이기적 동기에 의해 동원되는 수단으로 이해한다. 물론 이때의 수단이란 교환모형에서의 수단이라는 의미와는 사뭇 다른 의미를 지닌다. 교환모형 하에서의 OCB는 호혜의 수단 곧 ‘반응적(reactive)’의미를 주로 담고 있지만, 수단모형 하에서는 뭔가를 의도하는 ‘전향적(proactive)’ 의미를 주로 담고 있다. 이상의 내용은 [표 2]와 같이 정리될 수 있다[1].

표 2. OCB에 대한 설명방식들의 비교

	교환모형	비교환모형
핵심논리	호혜규범	기질, 기분, 가치규범, 수단
실제모형	사회교환모형	기질모형, 사회심리모형, 규범모형, 수단모형
측정변수	공정성, 조직지원지각, 심리적 계약 등	성격, 기분, 가치관, 인상관리 등

### III. 연구과제 및 설계

#### 1. 연구과제

OCB의 수행동기 혹은 선행요인은, 위에서 살펴본 바와 같이, 매우 다양한데, 대부분 나름대로의 탄탄한 이론적 근거와 논리를 바탕으로 하고 있으며, OCB와의 실증적 연관성도 반복적으로 확인되고 있다. 그러나 기존연구들이 안고 있는 고질적 문제 가운데 하나는, 이렇게 밝혀진 선행요인들의 설명력이 그다지 높지 않다는 점이다. 그도 그럴 것이, 기존연구들이 바탕으로 하고 있는 환원주의적 회귀모형 혹은 이변량적 접근(bivariate approach)은 각 변수의 독립적 효과를 분리해 냄에 있어서는 매우 효과적이지만, 연구대상이 되는 실체의 복잡성이나 비선형의 연관성을 파악하는 데에 있어서는 그다지 효과적이지 않기 때문이다[14]. 주지하는 바와 같이 OCB는 이른바 ‘비정형성’을 특징로 하는 대표적 개념으로서, 기존의 객관적인 관찰 및 측정 방식만으로는 정확히 파악하기 힘든 본질적 속성을 지닌다. 따라서 지극히 주관적이고, 가변적인 속성을 띠는 OCB의 본질을 올바르게 이해하기 위해서는 그에 합당한 새로운 접근방식이 요구된다 할 것인데, 그 구체적 대안이 바로 Q방법론이다.

여러 분야들로 그 적용범위를 급속히 확대해 가고 있는 Q방법론은, 객관성에 입각한 기존의 계량적방법론(=R방법론)과는 달리, 구성원들의 자아구조(schema) 내에 잠재하는 요인들까지도 파악할 수 있다는 점에서 매우 통찰력 있는 분석을 가능케 한다. 다시 말해 기존 연구들의 일반적 접근방식인 연역적 가설의 도출이 아닌, 구성원들의 일상적이고 주관적 이미지에 대한 분석을 통해, 새로운 가설의 발견에 특화된 대단히 독창적이고 획기적인 연구방법론이다[6][7].

요약하자면, OCB는 지극히 주관적이고, 가변적인 속성을 띠기에, 구성원들이 자신의 관점과 입장에서 OCB를 어떻게 인식 및 해석하고 나아가 이를 수행하는지를 탐구할 필요가 제기된다는 결론이다. 다시 말해 구성원들로 하여금 스스로의 언어로써 스스로의 경험, 인식, 그리고 사고, 즉 자신들의 주관성을 표현하도록 하고, 그 안에서 OCB 수행의 근본적인 동기들을 엿볼 수 있다는 착안이다. OCB 수행의 주체는 어디까지나 구성원 개개인들이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 Q방법론을 적용하여 다음과 같은 연구과제들을 해결하는데 일차적 초점을 맞춘다. 첫째, OCB의 수행동기에 대한 구성원들의 인식유형을 파악한다. 둘째, 파악된 인식유형별로 그 구체적 특성을 비교분석한다.

## 2. 연구설계

본 연구에서는 OCB의 수행동기에 관한 조직구성원들의 의견을 유형화하고, 각 유형별 특성들을 비교 및 분석하는 데에 기본적인 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 좀 더 발견적이고 가설생성적인 Q방법론을 활용하려 하는 바, 구체적으로는 다음과 같은 과정을 거치고 있다.

### 1) Q표본(Q-sample)의 구성

본 연구를 위한 Q표본은 OCB의 수행동기에 관한 진술문들로 구성된다. 이를 위해 본 연구에서는 OCB의 선행요인들을 다루는 기존연구들에 대한 문헌고찰과 실제 조직구성원들과의 심층면담을 통하여 OCB의 수행동기에 대한 Q모집단(concourse)을 구성한다. 다음 이렇게 구성된 Q모집단으로부터 OCB의 수행동기로서

가장 대표성 있는 진술문들(Q-statements)을 추출하여 Q표본을 구성한다.

Q표본의 추출을 위한 Q모집단의 구성은 2012년 8월 5일부터 2012년 8월 25일까지 회사원, 공무원, 그리고 교사 및 교직원 등을 대상으로 한 심층면담을 통해 이루어졌다. 면담대상자들에게는 연구의 목적과 OCB의 개념에 대한 충분한 설명을 제공하고, 이어 ‘OCB의 수행동기’에 대한 자신의 의견을 서술하도록 요구하였다. 그 결과 OCB의 수행동기와 관련된 모두 21개의 진술문들이 작성 및 취합되었으며, 이를 연구자들이 문헌고찰을 통해 도출한 15개의 진술문들과 합함으로써, 결과적으로 총 36개의 진술문들로 구성된 Q모집단을 완성할 수 있었다. 본 연구의 Q표본은 바로 이러한 Q모집단으로부터 그 의미가 겹치거나 불분명한 진술문들을 제거해 나감으로써, 최종 16개의 진술문을 선정한 바, 그 내용은 [표 3]과 같다. 즉 OCB를 설명하는 각 논리별로 가장 대표성을 띠는 진술문들에 대한 임의선택방법을 통해 추출된다.

표 3. OCB수행동기에 대한 Q표본

	진술문
1	구성원으로서 당연히 해야만 하기에 OCB를 행한다.
2	OCB 관련 행동들을 하면 기분이 좋아지기에 행한다.
3	착취당하는 느낌이 들지만, 먹고살려면 어쩔 수 없이 OCB를 행한다.
4	주변에서 남들이 하나까 나도 따라 OCB를 행한다.
5	OCB를 하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.
6	내 업무성도가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각으로 OCB를 행한다.
7	OCB 관련 행동들을 하면 주변에서 평이 좋아지므로 인사관리를 위해 한다.
8	인사고과 등에서 가점을 받기 위해 OCB를 행한다.
9	회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 OCB를 행한다.
10	회사가 나이고 내가 곧 회사라는 마음에서 OCB를 행한다.
11	OCB는 나의 가치관에 부합하므로 행한다.
12	동료들과 잘 지내기 위해 OCB를 행한다.
13	성격 상 안할 수 없어서 OCB를 행한다.
14	보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 OCB를 행한다.
15	상사의 눈에 들기 위해 OCB를 행한다.
16	주변 동료들에게 솔선수범한다는 의미에서 OCB를 행한다.

2) P표본(P-sample)의 선정

Q방법론은 개인간의 차이(inter-individual differences)가 아니라 개인 내의 중요성의 차이(intra-individual difference in significance)를 다루는 것이므로 P표본의 수에 아무런 제한을 받지 않는다[4]. 또한 Q방법론의 목적은 표본의 특성으로부터 모집단의 특성을 추론하는 것이 아니기 때문에 P표본의 선정에 있어서도 확률적 표집방법을 따르지는 않는다[5]. 따라서 본 연구에서는 사전 연락을 통해 동의를 구한 17명을 P표본으로 선정하되, 그 구체적 정보는 [표 6]에 잘 정리되어 있다.

3) Q분류작업(Q-sorting)과 자료처리

Q표본 및 P표본의 선정이 끝나게 되면 P표본으로 선정된 응답자들(Q-sorters)에게 일정한 규칙 하에 Q표본을 분류토록 요구하는데, 이를 Q분류작업이라 부른다. 이러한 Q분류작업은 응답자들이 복잡한 주제나 이슈 또는 상황에 관한 자신의 태도를 스스로 모형화 하는 과정으로서, 각 응답자는 각 진술문들을 읽어가면서 [그림 1]과 같은 형태로 강제적으로 분류하게 된다. Q분류작업은 다음과 같은 논리에 의해 진행된다.

[그림 1]에서 보듯이, 본 연구의 Q분류작업 절차는 응답자들이 Q표본으로 선정된 각각의 진술문들이 적힌 카드를 읽어 가면서 자신이 긍정(+), 중립(0), 그리고 부정(-)하는 크게 3개의 그룹으로 분류하는 작업으로 시작된다. 이어 각각의 그룹에 대해 세부적인 분류작업을 한 번 더 행하게 되는데, 예를 들어 자신이 긍정한 진술문 그룹에 대해서는 그 가운데 자신이 가장 긍정하는 진술문의 순서대로 차례로 골라서 바깥에서부터(+3) 안쪽으로 분류를 진행하게 된다. 마찬가지로 자신이 부정한 진술문 그룹에 대해서도 진행한다. 그리고 긍정 및 부정의 양끝에 위치한 각각 1개씩의 진술문에 대해서는 좀 더 상세한 코멘트(심층인터뷰)를 달도록 한다. 차후 Q요인(Q-factor)에 대한 해석에 있어 매우 유용한 정보를 제공해 줄 수 있기 때문이다.

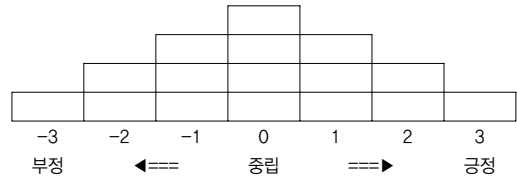


그림 1. Q표본 분포도

한편 Q표본에 대한 분류작업이 끝나면 그 결과는 [표 4]와 같은 방식을 통해 각각의 진술문들에 대해 일정한 점수를 부여하게 되는데, 그 구체적 방식은 다음과 같다. 즉 [그림 1]의 Q표본 분포도에서 가장 부정적인 경우 (-3)를 1점으로 시작하여 2점(-2), 3점(-1), 4점(0), 5점(+1), 6점(+2), 그리고 가장 긍정적인 경우 7점(+3)을 부여하여 점수화 하도록 한다[표 1]. 이 부여된 점수를 진술문 번호순으로 코딩하고, 이러한 자료를 PC용 QUANL 프로그램으로 Q요인분석(Q-factor analysis)을 하여 그 결과를 얻는다.

표 4. 분포별 점수 및 진술문 수

분포	-3	-2	-1	0	1	2	3
점수	1	2	3	4	5	6	7
진술문 수	1	2	3	4	3	1	1

IV. 연구결과

OCB를 수행하는 주관적 동기의 유형을 파악하기 위해 Q요인분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 우선 [표 5]에서 보는 바와 같이, 총 3개 요인이 도출되고 있다. 이들 3개 요인들은 각각 5명, 4명, 8명으로 구성되며, 전체변량의 약 44.30%를 설명하고 있다. 한편 이 3개 요인들 가운데 요인 I 및 요인 II의 경우에는 부정적 항목들이 각각 새로운 유형들로 분리되어 2개씩의 유형들을 생성하고 있다. 그러나 요인 I 이 분리되어 생성된 2개의 유형 중 한 유형에는 속하는 P표본이 없으므로 제거되어, 결과적으로는 [표 5]에서 보는 바와 같이 총 4개의 OCB수행동기유형들이 생성되고 있다.

표 5. 요인별 고유치 및 설명변량

	요인 I	요인 II	요인 III
아이겐값	3.8646	2.0533	1.6130
설명변량	.2273	.1208	.0949
누적변량	.2273	.3481	.4430

표 6. P표본의 인구통계특성 및 인자가중치

유형	ID	성별	연령	직업	인자가중치
유형 I (n=6)	6	남	38	회사원	0.2155
	13	여	38	회사원	0.6364
	14	남	44	회사원	0.1796
	15	여	40	대학교직원	0.5801
	16	여	40	병원약사	0.5056
유형 II (n=3)	17	남	34	회사원	0.6874
	1	남	28	회사원	0.2670
	2	여	34	회사원	0.3796
유형 III (n=7)	4	남	40	회사원	5.3627
	3	남	44	회사원	0.5080
	7	남	37	회사원	1.4713
	8	여	38	교육공무원	0.3428
	9	여	38	중등교사	0.1879
	10	여	43	회사원	0.8370
유형 IV(n=1)	11	여	40	회사원	1.1504
	12	남	46	교육공무원	0.7001
	5	남	35	회사원	0.4584

위 [표 6]에서는 각 유형에 속한 사람들의 인구사회학적 특성과 인자가중치(factor weight)를 제시한 것이다. 각각의 유형 내에서 인자가중치(factor weight)가 높은 사람일수록 그가 속한 유형에 있어서 그 유형을 대표할 수 있는 전형적인 사람임을 나타낸다고 볼 수 있다.

표 7. 유형간 상관관계

	유형 I	유형 II	유형 III	유형 IV
유형 I	1.000	-	-	-
유형 II	0.253	1.000	-	-
유형 III	-0.114	0.143	1.000	-
유형 IV	0.245	-0.409	-0.212	1.000

[표 7]은 전체 유형간의 상관계수를 나타내 주는데, 이는 각 유형간의 관계정도를 보여주는 것으로, 유형 I 과 유형 II간의 상관계수는 0.253로서 가장 높았고, 그 밖의 유형 II 과 유형 IV간의 상관계수는 -0.409로서 가장 낮았다. 결과적으로 도출된 4개의 유형들은 상당히 독립적이라고 할 수 있다.

### 1. 유형 I (n=6): 규범기반형

유형 I 은 규범기반형이라 명명하기로 한다. 기존연구에서 말하는 규범모형의 특성, 즉 OCB를 마땅히 해야만 하는 가치판단 혹은 의무감의 발로로 이해하는 논리를 고스란히 반영하고 있기 때문이다. 아래 [표 8]에서 알 수 있는 바와 같이, 이들이 강한 긍정을 보인 진술문들의 내용을 간추려 보면, 이들에게 있어 OCB는 구성원으로서 당연히 해야만 할 기본덕목들이라 할 수 있으며, 이는 자신의 가치관이나 성격에 부합하고 있다. 그러하기에 이들은 주변의 동료들과 잘 지내고, 나아가 그들에게 술선수범을 하기 위해 자발적 혹은 능동적으로 OCB를 행한다는 의미로 이해할 수 있다. 이러한 자발성 혹은 능동성은 이들이 강한 부정을 보인 진술문의 내용을 새겨볼 때 한층 더 분명해 진다. 즉 이들은 OCB를 결코 주변 동료들이 하기에 수동적으로 따라가거나, 자신의 낮은 업무성과를 벌충하기 위한 전략적 수단으로 여기고 있지 않다는 것이다.

표 8. I 유형의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	13. 성격상 안할 수 없어서 행한다.	1.39
	16. 주변 동료들에게 술선수범한다는 의미에서 행한다.	1.26
	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.13
	11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다.	1.13
	12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.04
	4. 주변에서 남들이 하니까 나도 따라 행한다.	-1.63
부정	6. 내 업무성과가 높지 않아 몸으로 때운다는 생각으로 행한다.	-1.81

### 2. 유형 II (n=3): 수단기반형

유형 II는 수단기반형이라 명명하기로 한다. 기존연구에서 말하는 수단모형의 특성, 즉 OCB를 인상관리나 경제적 보상 등의 이기적 동기에 의해 동원되는 수단으로 이해하는 논리를 고스란히 반영하고 있기 때문이다. 아래 [표 9]에서 알 수 있는 바와 같이, 이들이 강한 긍정을 보인 진술문들의 내용을 간추려 보면, 이들에게 있어 OCB는 구성원으로서 당연히 해야만 하는 기본덕목이긴 하나, 이를 전략적으로 잘 활용한다면 상사의 눈에 들거나 나아가 인사사고 등에서 가점을 받을 수 있는 유용한 자원 혹은 수단으로 이해되고 있기 때문이다. 이러한 수단성 혹은 전략적 자원으로서의 유용성은

이들이 강한 부정을 보인 진술문의 내용을 새겨볼 때 한층 더 분명해 진다. 즉 이들은 OCB를 결코 자신의 가치관에 부합하기에 행하는 것이 아니며, 또는 회사와 자신을 운명공동체로 여기는 공동체의식을 바탕으로 하고 있지도 않기 때문이다.

표 9. 유형II의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.70
	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	1.37
	8. 인사사고 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	1.30
부정	5. 하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	-1.17
	11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다.	-1.31
	10. 회사가 나이고 내가 곧 회사라는 마음에서 행한다.	-2.00

### 3. 유형III(n=7): 회피기반형

유형III은 회피기반형이라 명명하기로 한다. 아래 [표 10]에서 알 수 있는 바와 같이, 이들이 강한 긍정을 보인 진술문들의 내용을 간추려 보면, 이들에게 있어 OCB는 착취당하는 느낌이 들지만 먹고살려면 어쩔 수 없이 해야만 하는 준의무적 행동들에 다름 아니다. 그러하기에 이들에게 있어 OCB는 구성원으로서 당연히 해야만 하는 기본덕목이긴 하나, 하지 않으면 불이익을 볼 것 같은 피해의식을 지니고 있으며, 따라서 주변에서 동료들이 행한다면 수동적으로 따라하지 않을 수 없는 특징을 보이게 된다. 이러한 회피적 혹은 면피적 특성은 이들이 강한 부정을 보인 진술문의 내용을 새겨볼 때 한층 더 분명해 진다. 즉 이들은 OCB를 결코 회사와 자신을 운명공동체로 여기는 공동체의식의 발로로 보지는 않고 있음이다.

표 10. 유형III의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	3. 착취당하는 느낌이 들지만 먹고살려면 어쩔 수 없어 행한다.	2.10
	4. 주변에서 남들이 하니까 나도 따라 행한다.	1.18
	5. 하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	1.16
	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.03
부정	10. 회사가 나이고 내가 곧 회사라는 마음에서 행한다.	-2.04

물론 이러한 유형III은 유형II와 일견 유사한 특징을 갖는 것으로 보일 수도 있다. 그러나 [표 11]에서 알 수

있는 바와 같이, 진술문들에 대한 양자 간의 응답패턴을 좀 더 세밀히 비교해 보면, 양자 간의 차이는 꺾이나 확연하게 드러난다. 즉 유형III은 유형II에 비해 훨씬 소극적이며 수동적으로 주변에 묻어가려는 특성이 강하게 표출된다. 즉 의도적으로 자신의 이익을 적극적으로 꾀하는 유형II와는 달리, 자신에게 생길지도 모르는 불이익을 회피하는 것이 주된 관심사가 된다.

표 11. 유형II 및 유형III간 표준점수 ±1.00 이상의 차이를 보인 진술문

진술문	표준점수		
	유형II	유형III	차이
8. 인사사고 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	1.296	-0.430	1.725
15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	1.369	0.071	1.298
16. 주변 동료들에게 술선수범한다는 의미에서 행한다.	0.665	-0.552	1.217
14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	0.575	-0.428	1.003
3. 착취당하는 느낌이 들지만 먹고살려면 어쩔 수 없어 행한다.	-0.562	1.176	-1.739
4. 주변에서 남들이 하니까 나도 따라 행한다.	-1.167	1.161	-2.328
5. 하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	-0.653	2.103	-2.756

### 4. 유형IV(n=1): 기질기반형

표 12. 유형IV의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	1.90
	12. 동료들과 잘 지내기 위해서 행한다.	1.26
	13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다.	1.26
부정	14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	-1.26
	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-1.26
	8. 인사사고 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	-1.90

유형IV는 기질기반형이라 명명하기로 한다. 기존연구에서 말하는 기질모형의 특성, 즉 OCB를 개인들이 타고난 성격이나 성향의 발로로 이해하는 논리를 고스란히 반영하고 있기 때문이다. 아래 [표 12]에서 알 수 있는 바와 같이, 이들이 강한 긍정을 보인 진술문들의 내용을 간추려 보면, 이들에게 있어 OCB는 성격상 안할 수 없는 행동들이며, 그러하기에 수행 시 기분이 좋아지는 행동들이다. 이러한 기질적 특성은 이들이 강한 부정을 보인 진술문의 내용을 새겨볼 때 한층 더 분명해 진다. 즉 이들은 OCB를 결코 회사나 사회라는 보다



거창한 차원에서 인식하지도 않으며, 상사의 눈에 들거나 인사사고 등에서 가점을 받기 위한 수단으로 간주하지도 않는 특징을 보인다.

## 5. 일치항목 분석

모든 유형들 사이에서 높은 일치도를 보이는 진술문은 단 한 개로서, '회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 OCB를 행한다'라는 진술문인데, 이에 대하여 응답자들은 평균적으로 -0.34의 부정적 반응을 보고하고 있다. 이러한 사실은 이 분야 기존연구들이 일반적으로 동의해 오고 있는 이른바 사회교환모형의 논리와는 상반되는 결과라는 점에서 매우 의미심장하다. 주지하는 바와 같이 사회교환모형의 핵심개념은 호혜규범(reciprocity norm)으로서, OCB는 조직과의 교환관계에 있어 그 균형을 이루는 수단으로서 동원된다는 논리를 바탕으로 논의가 진행된다. 따라서 본 연구의 결과는 이러한 사회교환모형의 기본적 가정과는 전혀 다른 결론을 보고하고 있으므로, 이러한 양자 결론의 차이는 지속적인 후속연구들을 통해 좀 더 심층적으로 다루어질 필요가 있다 할 것이다.

## V. 결론 및 제언

### 1. 연구결과의 토론

본 연구의 목적은 OCB의 수행동기에 대한 주관성 연구이다. 분석결과 본 연구에서는 모두 4가지 유형의 OCB수행의 주관적 동기가 도출되고 있는 바, 각기 그 특징에 부합하도록 규범기반형, 수단기반형, 기질기반형, 그리고 회피기반형 등의 명칭들을 부여하고 있다. 이하에서는 이러한 연구결과가 가지는 함의에 대해 토론하기로 한다.

첫째, 도출된 네 가지의 OCB수행동기유형들은 각기 독특한 특징을 띠고 있다. 물론 이러한 독특한 특징은, 이미 살펴본 바와 같이, 여러 진술문들의 조합을 통해 파악할 수 있는데, 이 때 명심해야 할 사실 가운데 하나는 강하게 긍정을 표현한 진술문들뿐 아니라 강하게 부정을 표현한 진술문들, 나아가 그 외의 진술문들까지도

함께 포괄적으로 고려해야만 한다는 점이다. 결국 이는 각 동기유형들은 그 하나하나가 모두 다양한 선행요인들간의 상호작용적 복합체라는 사실을 시사하고 있다 할 것인데, 각 요인의 특징을 묘사하는 서열표는 Q소트들의 단순평균이 아닌 복합적 게슈탈트(gestalt), 즉 형태적 전체(patterned whole)라는 언명[3]이 상기되는 대목이다.

둘째, OCB의 수행동기와 관련해서 기존연구들에서 제시해 온 다양한 설명모형들의 존재가 실제로도 확인되고 있다. 다시 말해 기존연구의 규범모형, 수단모형, 그리고 기질모형 등이 각각 유형 I, 유형 II, 그리고 유형 IV 등을 통해 분명하게 확인되고 있다. 주지하는 바와 같이 이렇듯 다양한 설명모형들의 공존은 OCB의 수행동기는 개인마다 다를 수 있으며, 따라서 각 설명모형들은 OCB에 대한 중범위이론(middle range theory)으로서의 역할을 하고 있음을 시사하고 있다.

셋째, 유형 III을 통해 기존의 설명방식들 사이에서는 발견할 수 없었던 OCB의 새로운 수행동기를 확인할 수 있다. 즉 유형 III은 잠재적 피해를 입지 않기 위해 주변 동료들의 행동방식에 편승하려는 소극적 혹은 수동적 동기를 바탕으로 하고 있는데, 이는 기존연구들 사이에서는 전혀 논의된 바 없는 수행동기로서, OCB의 수행동기를 연구함에 있어 전혀 새로운 방향을 제시하고 있어 흥미롭다. 물론 이러한 발견은 Q방법론의 가설생성적 특성을 여실히 반영한다 할 것이다.

넷째, 유형간 일치항목분석 역시 커다란 시사점을 갖고 있다. 모든 유형들 사이에서 높은 일치도를 보이는 진술문은 단 한 개로서, '회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 OCB를 행한다'라는 진술문인데, 이에 대하여 응답자들은 평균적으로 -0.34의 부정적 반응을 보고하고 있다. 이러한 사실이 흥미로운 것은 그간 이 분야 기존연구들이 일반적으로 동의해 오고 있는 이른바 사회교환모형의 논리와는 상반되는 결과이기 때문이다.

결론적으로 본 연구의 결과는 구성원들이 OCB를 수행하는 데에는 다양한 동기들이 공존하고 있음을 확인시켜주고 있으며, 따라서 OCB를 효과적으로 관리하기 위해서는 어느 한두 가지 논리에 기초한 일률적인 관리 방식을 지양하고, 보다 다양한 관점에서 고안된 입체적

인 관리방식을 지향할 필요가 있음을 시사하고 있다. 또한 구성원들에 대한 정기적인 설문과 면담 등을 통해 OCB 수행동기의 유형을 지속적으로 추적 관리함으로써, OCB의 수행동기에 대한 횡단적 관리 뿐 아니라 종단적 관리가 체계화될 필요성이 제기된다 할 것이다.

## 2. 향후 연구방향

본 연구의 분석결과는 다소 한정된 수의 표본들을 대상으로 도출된 내용들이므로, 또 다른 표본들을 대상으로 반복적으로 검증해 볼 필요성이 있다는 한계를 지니기도 한다. 그러나 Q방법론은 기존의 연구방법론과는 달리 표본 추출에 있어 무작위 추출방법을 사용하지 않고, 다수의 표본만을 대상으로 연구를 수행하는 것은 아니기 때문에 통계학적으로 연구결과를 일반화시키는데 한계가 있다는 비판이 제기된다. 이에 대해 McKeown & Thomas[26]는 표본의 크기는 연구의 목적과 특성에 따라 결정된다고 보았다. Q방법론의 목적은 얼마나 많은 연구대상자들이 특정한 방식으로 인식하고 있는가를 보려는 것이 아니고 응답자 간 그 인식의 유형을 파악하고자 함이기 때문에[27], 소수 응답자의 주관적 의견도 모집단이 공유하고 있는 의견을 대표한다고 본다. 오히려 표본의 크기가 클 경우 주관적 의견의 세부적 질적 요인이나 복잡한 의미를 파악하는데 장애가 될 수 있다고 보았다[28]. 따라서 Q방법론에서는 질적 요인을 생성시킬 수 있으며 요인들 간에 비교 가능할 정도의 소표본을 일반적으로 허용하고 있으며, 이는 진술문 간의 점수 차가 각 응답자들이 주관적으로 고려하는 상대적 선호도(중요성 또는 의미성)의 차이(intra-individual difference in significance)를 다루는데 근거한다[29][30]. 따라서 이하에서는 본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 향후 연구방향들을 제시한다.

첫째, 본 연구에서는 OCB를 그 하위차원들을 구분하지 않고 연구를 진행하고 있다. 그러나 기존연구들을 살펴보면, OCB의 하위차원들은 서로 상당히 다른 선행요인들 및 수행기제를 갖는 것으로 보고되고 있다. 이는 그 하위차원들을 내용(content)에 따라 나누든 아니면 표적(target)에 따라 나누든 공히 적용되는 사실이

다. 따라서 향후 연구에서는 OCB의 하위차원을 나누어 그 수행동기를 살펴볼 필요가 제기된다. 나아가 각 하위차원별로 발견되는 수행동기유형들을 비교분석하는 작업도 매우 흥미로울 것으로 기대된다.

둘째, OCB외에도 이와 유사한 본질을 가진 다양한 개념들에 대한 Q방법론의 적용이다. 주지하는 바와 같이, 조직행동분야의 많은 개념들은 본질적으로 주관적이다. 이 가운데서도 특히 반시민행동(anti-citizenship behavior: ACB)은 OCB의 반대개념으로 자리하고 있으므로, OCB와의 비교분석을 위해서라도 Q방법론의 적용이 반드시 시도되어야 할 개념이라 판단된다. 이외에도 다양한 개념들에 대해 Q방법론을 적용함으로써, 기존의 연구방법론에 따른 사각지대를 지속적으로 조명해 나갈 필요성이 제기된다.

셋째, 유형Ⅲ의 회피기반형에 대한 보다 정밀하고 지속적인 연구이다. 이 유형은 기존의 설명방식들에서는 일치되는 모형을 찾을 수 없는 새로운 유형이라는 점에서 향후 많은 흥미로운 과제들을 낳을 것으로 예상된다. 더욱이 이 유형은 최근 일부연구들[23]에서 OCB의 선행요인으로서 새로이 주목받기 시작한 동료들의 사회적 영향력(social influence) 혹은 사회비교(social comparison)와의 모종의 연결고리를 갖는 것으로 판단되므로 그 시사점이 배가된다. 즉 이 유형이 강한 긍정을 보인 ‘주변에서 남들이 하니깐 나도 따라 행한다’는 진술문은 ‘동료들과 보조를 맞추고 이로 인해 크게 모난 돌로 인식되고 싶지 않다’는 이 유형의 회피적 특성을 여실히 보여주는 것으로 해석할 수 있기 때문이다. 넷째, 새로운 P표본을 통해 본 연구에서 도출된 OCB수행동기유형들이 반복적으로 확인될 수 있는 지, 나아가 또 다른 새로운 유형들이 발견될 수 있는 지 등을 지속적으로 탐구할 필요가 있다. 또한 종단적 관점을 도입하여, 동일한 P표본에 반복적인 추적연구를 통해 OCB수행동기의 변화양상을 추적한다면 대단히 흥미로운 결과가 도출될 것으로 예상된다.

## 참고 문헌

- [1] 김경석, “조직시민행동(OCB)의 선행요인 연구:

- 수단모형의 증분설명력을 중심으로”, 조직과인사 관리연구, 제35권, 제2호, pp.55-80, 2011.
- [2] 김정석, “조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고”, 인사·조직연구, 제14권, 제2호, pp.141-175, 2006.
- [3] 김홍규, *Q방법론: 과학철학, 이론, 분석 그리고 적용*, 커뮤니케이션북스, 2008.
- [4] 김홍규, *Q방법론의 이해와 적용*, 서강대 언론문화연구소, 2006.
- [5] 선우동훈, Q방법론에 의한 소비자행동 연구, 광고연구, 여름호(제11호), 한국방송광고공사, p.7, 1991.
- [6] S. Brown, *Political Subjectivity: Applications of Q Methodology*, New Haven: Yale University Press, 1980.
- [7] S. Brown, D. Durning, and S. Selden, “Q Methodology,” In G. Miller and M. Whicker (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration*, New York: Marcel Dekker, 1999.
- [8] S. H. Barr and B. S. Pawar, “Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories,” *Academy of Management Proceedings*: pp.302-306, 1995.
- [9] J. R. Deckop, R. Mangel, and C. C. Cirka, “Getting More Than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans,” *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4, pp.420-428, 1999.
- [10] J. W. Graham, “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, pp.1-52, 1986.
- [11] J. W. Graham, “An Essay on Organizational Citizenship Behavior,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp.249-270, 1991.
- [12] M. A. Konovsky and S. D. Pugh, “Citizenship Behavior & Social Exchange,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.656-669, 1994.
- [13] J. A. Malinak, “The Relationship between Intrinsic Motivation, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: A Longitudinal Study,” Unpublished doctoral Dissertation, The Ohio State University, 1993.
- [14] A. D. Meyer, A. S. Tsui, and C. R. Hinings, “Configurational Approaches to Organizational Analysis,” *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1175-1195, 1993.
- [15] G. A. Neuman, and J. R. Kickul, “Organizational Citizenship Behavior: Achievement Orientation and Personality,” *Journal of Business and Psychology*, Vol.13, No.2, pp.263-279, 1998.
- [16] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books..1988.
- [17] D. W. Organ, “The motivational basis of Organizational Citizenship Behavior,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.43-72, 1990.
- [18] D. W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time,” *Human Performance*, Vol.10, No.2, pp.85-97, 1997.
- [19] D. W. Organ and M. A. Konovsky, “Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.157-164, 1989.
- [20] J. L. Pearce and H. B. Gregersen, “Task Interdependence and Extra-role Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.838-844, 1991.
- [21] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and C. Hui, “Organizational Citizenship Behavior and Managerial Evaluations of Employee Performance:

- A Review and Suggestions for future research," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.11, pp.1-40, 1993.
- [22] A. Somech and A. Drach-Zahavy, "Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective: The Relationship between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77, pp.281-298, 2004.
- [23] J. R. Spence, D. L. Ferris, D. J. Brown, and D. Heller, "Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, pp.547-571, 2011.
- [24] B. M. Staw, "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables," *Annual Review of Psychology*, Vol.35, pp.627-666, 1984.
- [25] L. Van Dyne, J. W. Graham, and R. M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.765-802, 1994.
- [26] B. McKeown and D. Thomas, *Q methodology*, Newbury Park. CA: Sage, 1998.
- [27] A. L. Valenta and U. Wigger, "Q-methodology: Definition and application in health care informatics," *Journal of the American Medical Informatics Association*, Vol.4, No.6, pp.501-510, 1997.
- [28] S. Watts and P. Stenner, "Doing q methodology: Theory, method and interpretation," *Qualitative Research in Psychology*, Vol.2, pp.67-91, 2005.
- [29] 김홍규, *Q방법론의 이해와 적용*, 서울: 서강대 언론문화연구소, 1990.
- [30] 김홍규, *Q방법론: 과학철학, 이론, 분석 그리고 적용*, 서울: 커뮤니케이션북스, 2008.
- [31] 김용순, "호텔기업의 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 통제위치의 조절효과", *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제3호, pp.382-390, 2012.
- [32] 강민완, 김효준, "Influence of Strategic Human Resource Management of on Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior of Private Facility Security Guards," *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제4호, pp.389-403, 2011.
- [33] 신혜숙, "변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제12권, 제3호, pp.401-410, 2012.
- [34] 고희석, 이준엽, "호텔종사원의 리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제9호, pp.346-358, 2009.

저 자 소 개

김 경 석(Kyoung Seok Kim)

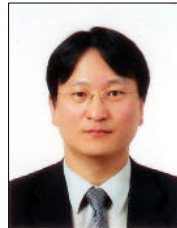
정회원



- 2004년 8월 : 고려대학교 경영학과(경영학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 조교수
- <관심분야> : 조직행동, 조직이론, 인적자원관리

이 제 영(Jei-Young Lee)

정회원



- 2005년 2월 : 한국외국어대학교 신문방송학과(정치학박사)
- 2005년 3월 ~ 2007년 8월 : (사) 미디어미래연구소 책임연구원
- 2008년 3월 ~ 현재 : 관동대학교 광고홍보학과 조교수
- <관심분야> : 미디어 콘텐츠, 영상산업정책