

융·복합 시대의 조직지원인식과 조직시민행동간 조직몰입과 심리적 임파워먼트의 매개효과

강은구*, 이선규**

금오공과대학교 경영학과*, 금오공과대학교 경영학과 교수**

A Study on the effect of Perceived Organizational Support to Organizational Citizenship Behavior in the convergence age - Mediating Effect of Organizational Commitment and Psychological Empowerment

Eun-Gu Kang*, Sun-Kyu Lee**

Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technology*

Professor of Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요 약 융·복합 시대에 조직 구성원의 역할의 행동을 자연스럽게 유도하기 위해서는, 조직지원인식이라는 조직구성원의 인식에서 시작하여, 직무와 관련된 심리적 태도를 형성시킬 때, 조직 구성원은 조직시민행동을 보이게 된다. 따라서 본 연구는 조직 구성원의 조직시민행동을 이끌어 내기 위해, 조직지원인식을 독립변수로 설정하고, 개인의 심리적 변화 과정을 설명해 주는 심리적 임파워먼트와 조직몰입의 매개효과를 밝히고자 한다. 본 연구를 위해, 문헌고찰을 통한 이론적 연구와 설문지법을 활용한 실증적 연구 방법을 동시에 활용하였다. 분석결과 조직지원인식은 조직 몰입과 심리적 임파워먼트에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 몰입과 심리적 임파워먼트는 조직 시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직 몰입과 심리적 임파워먼트는 조직 지원 인식과 조직 시민행동의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 조직시민행동이 발현되는 구체적인 과정을 밝히는 것으로, 이를 통해 조직 구성원들의 역할의 행동을 유발시킬수 있는 다양한 방안 마련에 기여할 것으로 사료된다.

주제어 : 조직지원인식, 조직시민행동, 조직몰입, 심리적임파워먼트, 융·복합 시대

Abstract To lead the Organizational Citizenship Behavior of organizational member's, It needs to change the psychological attitude of organizations through perception of organizational members who recognize the organization's support in the convergence age. Therefore, this study establishes the Perceived Organizational Support as an independent variable, and the Organizational Citizenship Behavior as a dependent variable. Also, we want to analyze the effects of psychological empowerment and organizational engagement, explaining the psychological conversion process of individuals. The result is following ; First, Perceived Organizational Support has significant effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. Second, Organizational Commitment and Psychological Empowerment have shown significant implications for Organized Citizenship Behavior. In addition, Organizational Commitment and Psychological Empowerment have been shown to be partial mediation effect between Perceived Organizational Support and Organized Citizenship Behavior. These findings reveal the specific process of Organized Citizenship Behavior. It is expected to contribute to various measures that can cause to the extra-role behavior of the organizational member's.

Key Words : Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Psychological Empowerment, Convergence Age

Received 10 July 2017, Revised 31 August 2017
Accepted 20 September 2017, Published 28 September 2017
Corresponding Author: Sun-Kyu, Lee
(Kumoh National Institute of Technology)
Email: keg0273@kumoh.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.

1. 서론

현대의 개인은 개인의 욕구나 조직의 목표를 달성하기 위해서, 특정 조직에 소속되어 삶을 영위하며, 조직은 이를 통해서 목표를 달성하고, 내부 구조를 유지시키고 있다. 하지만 조직간 경쟁의 강도는 높아지고, 환경 변화의 속도는 빨라지고 있기 때문에, 조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 적합한 인적자원을 유입할 수 있는 다양한 전략적 방안이 필요하다. 또한 유입된 인적자원은 자율적 동기를 고취시켜, 개인의 동기와 능력이 조직의 목표를 달성하는 수단이 될 수 있어야 한다. 스스로 동기부여 된 조직 구성원은 외재적 보상이 주어지지 않아도, 조직에 대한 공헌과 자발적인 노력을 보여주며, 주어진 직무에 대한 책임을 넘어서는 범위까지 수행하려 하는데, 이러한 행동을 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior) 이라고 한다.

Organ(1990)은 조직시민행동이 조직의 다양한 자원에 영향을 미치고, 조직 운영의 효과성도 증진시킨다. 다시 말해서, 조직 구성원이 주어진 직무 요구사항 이상의 성과를 달성하며, 타인을 도와주며, 자발적 헌신을 한다는 것이다. 그러나 이런 조직시민행동은 일반적인 보상으로 나타나지 않는 속성을 가지고 있으므로, 조직 구성원의 조직시민행동을 고취시키고, 이에 영향을 미치는 변수를 실증·분석하는 것은 조직시민행동 관련 연구 분야의 주요 과제로 등장하였다[21].

결국 개인의 조직시민행동은 궁극적으로 조직에서 주어지는 특정 요인들에 의해서 이끌어 질 수 있는 것이다. 조직 구성원의 태도를 예측할 수 있는 주요 이론인 사회적 교환이론에서는 조직 수준에 조직과 구성원의 교환관계에 따른 개인 직무태도의 차이, 개인 수준에서의 심리적 동기를 기반으로 조직 구성원 간의 관계 형성 과정을 구체화하는 구체적인 분석이 필요함을 강조하였다[3]. 이러한 사회적 교환 이론의 요구를 수용하고, 기존의 조직시민행동 연구의 한계를 극복하기 위해 개인특성, 종업원 태도, 공정성, 리더행동, 직무특성 등을 탈피하여, 조직지원인식(Perceived Organization Support)이 조직시민행동의 선행변수로 대두되었다[5].

조직지원인식(POS : perceived organizational support)은 ‘조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기며, 조직이 종업원 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원

이 총체적으로 형성하게 되는 믿음’으로, 조직에서 종업원들이 조직의 정책 및 제도에 기초하여 형성할 수 있는 조직에 대한 인식이라는 것이다. 즉, 조직에서 개인의 가치를 인정받고 있는 구성원은 신뢰를 강화시키고, 조직은 이러한 구성원의 태도 및 행위에 대한 보상을 교환관계를 설정하여, 조직 및 개인의 상호간의 만족감을 가질 수 있다는 것이다[5]. 다시말해, 조직지원인식은 조직 구성원의 태도를 형성하는데 주요한 변수로서 역할을 하는 것이다. 따라서 이러한 구성원의 태도가 직접적인 행동으로 이어지기 위해서는 개인이 자신의 직무에 대한 권한을 가지고 있고, 동시에 조직에 대한 몰입도를 형성하고 있어야 한다.

조직시민행동이라는 구성원의 직접적인 행동을 이끌어 내기 위해서는, 조직지원인식이라는 조직구성원의 인식에서 시작하여, 직무와 관련된 심리적 태도를 형성시킬 때, 조직 구성원은 역할 외 행동을 나타내는 것이다.

따라서 본 연구는 조직 구성원의 조직시민행동을 이끌어 내기 위해, 조직지원인식을 독립변수로 설정하고, 개인의 심리적 변화 과정을 설명해 주는 심리적 임파워먼트와 조직몰입의 매개효과를 밝히고자 한다.

이러한 연구 분석 결과는 중소기업의 조직구성원에게 보다 효율적인 조직시민행동을 발휘 할 수 있는 관리 지침을 제공하여, 조직을 활성화 시키고 보다 나은 조직문화를 창출하고, 궁극적으로 중소기업의 경쟁력을 제고하는데 크게 기여할 것으로 기대된다. 따라서, 본 연구는 조직지원인식, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동의 학술적인 가치와 동시에 실무적 가치에 크게 기여할 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 조직지원인식과 조직시민행동에 관한 연구

Eisenberger, et al.(1986)에 따르면 조직지원 인식은, 조직이 구성원들의 노력과 성과를 가치 있게 여기며, 그들의 웰빙에 관심을 보이는 정도에 따라, 조직구성원이 전반적으로 갖게 되는 믿음을 조직지원인식이라 하였다[6]. 조직구성원들이 직무 수행에 투입한 노력과 산출된 성과에 적합한 보상을 획득하면, 조직구성원은 조직지원을 높게 인식하며, 이는 구성원의 조직몰입을 이끌어 내고, 직무참여도 및 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

이렇게 몰입이 높은 조직 구성원은 보상에 상관없이 자발적으로 희생하고, 열심히 일하고, 주어진 직무외의 책임을 떠맡게 된다. 이러한 자발적 행위를 보이는 조직 구성원을 훌륭한 시민에 비유하여 '조직시민(organizational citizen)'으로, 이들의 행위를 '조직시민행동'이라고 한다.

조직 구성원은 개인이 투입한 보상에 대한 적절한 평가 및 보상을 바라고, 조직이 자신에게 관심을 가지고 있는가, 존중해 주는가를 인식하고자 한다. 조직의 관심 및 존중을 인지한 개인은 조직에 대한 충성도가 상승하고, 감성적인 애착이 생기고, 목적달성에 대한 충분한 보상을 기대하게 된다. Shore & Wayne(1993)는 조직몰입에 비하여 조직지원인식이 구성원들의 조직시민행동을 예측하는데 있어서 보다 효과적인 변수라고 주장하였다[21]. 또한 조직 지원에 대한 구성원의 지각은 정서 및 유지 몰입 보다 조직 시민 행동을 유발하는 요인으로 역할이 크다. 즉, 조직시민행동이 사회교환이론을 이해하는데 보다 강력한 개념적 기틀을 제시한다는 Organ(1990)의 관점과도 일치하고 있다[21].

2.2 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 관계

조직지원인식은 구성원에 대한 조직의 태도를 구성원이 지각하는데 초점을 둔 개념이다. 또한, 조직과의 관계에 기초한 개인의 태도를 나타내는 조직몰입과 달리, 조직에 대한 구성원의 몰입에 비하여 조직지원인식은 역으로 구성원에 대한 조직의 몰입을 의미한다[16].

Shorer & Wayne(1993)은 조직의 입장에서 개인의 지각된 조직지원은 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위해 직무와 관련된 행동을 하도록 하고, 조직 구성원이 조직의 목표를 달성하려는 의무감을 갖게 할 수 있다고 하였다[20]. 또한 조직 구성원이 인식한 조직지원은 회사의 인원 감축이나 합병 등에 의해 발생할 수 있는 부정적 정서를 감소시킨다[7].

조직이 자신을 지원한다고 인식한 직원들은 조직구성원으로서의 행동을 보여, 조직의 후원에 대한 보답차원의 의무를 수행하게 되며, 이는 조직 구성원들을 임파워먼트 시켜 그들의 동료들과 상사들에게 전략적인 차원에서 대화에 참여하게 하며, 서비스 수행 접점에서 책임감을 가지게 하고, 부가적 역할 수행에서도 고객의 욕구나 불만에 더욱 잘 대응한다[23]. Corsun & Enz(1999)는 동료 및 고객의 지원이 심리적 임파워먼트에 유의미

한 영향을 미친다는 결과를 보였으며, 또한 구성원들의 의사결정과정에서 관리적 지원과 통제가 구성원들이 스스로 영향력이 있다고 지각할 수 있다[3].

2.3 조직지원인식과 조직몰입의 관계

Copanzano, Howes, Grandey & Toth(1997)는 조직지원인식이 조직시민행동, 종업원 이직, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등에 영향을 준다고 하였으며[4], Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin(1999)는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 과업수행, 이직의도에 영향을 미친다고 하였다[14].

Eisenberger, et al., (1986)은 조직 구성이 조직으로부터 칭찬이나 인정을 받게 되면 보다 조직에 몰입하게 되며, 직무 성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다[6]. 또한, 조직구성원이 조직 지원을 인식하면, 이직의도는 낮아지며, 조직몰입, 직무수행능력, 근면성, 혁신적 제안 등은 높아지는 것으로 나타났으며, 조직이 보다 지원적이라고 인식할 경우 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

Wayne, Shore & Linden(1997)은 조직지원인식 정도 별로 몰입과의 관계를 연구한 결과, 조직지원인식과 조직몰입은 긍정적인 인과관계가 있음을 규명하였으며, 조직지원인식은 조직몰입 이상으로 시민행동에 유의한 영향을 미치는 변수로 분석되었다[23].

이상의 연구결과들을 종합하면, 조직 구성원은 조직의 지원과 지지에 대해 조직에 공헌하고자 하는 협력의지를 형성하게 되며, 이는 높은 조직몰입으로 연계 된다는 것을 보여주고 있다.

2.4 심리적 임파워먼트와 조직몰입의 관계

임파워먼트(Empowremt)는 조직에 존재하는 파워를 공유하고, 권한을 재분배하는 개념으로 사용되고 있다. 하지만 임파워먼트의 개념은 학자들마다 접근 방법의 차이를 보이고 있으며, 임파워먼트는 다양한 개념들을 복합적으로 표현하고 있어서, 본직적인 개념을 단일 관점에서 파악하는 것은 한계가 있다[20].

심리적 임파워먼트는 개인의 수준에서 권한 및 책임 이전에 중점을 두고 있어 임파워먼트와는 구분된다[12]. 심리적 임파워먼트가 높은 개인은 자기 효능감이 높고, 자율 결정권에 대한 지각이 높아, 술선수범하여 업무를 처리하고, 조직에 이익이 되는 행위를 하려는 경향이 있

대[25]. 또한 성공적인 직무 수행을 위한 노력을 하고, 주도적이고 도전적으로 업무를 처리한다.

Thomas & Velthous(1990)는 심리적으로 임파워먼트된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성도 높아진다고 하였다[20]. 주도성의 증대는 개인 직무에 대한 의미성의 증가로 이어지며, 이를 통해 조직 몰입도가 상승한다.

2.5 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계

Spreitzer(1995)는 종업원들이 임파워먼트 되는 것을 업무의 의미, 업무역량, 재량권한 및 영향력의 업무와 관련된 4차원에 대한 인식수준이 높아지는 것으로 정의하고, 이러한 구성원들의 업무에 대한 인지적 변화는 자신에게 부여된 업무나 역할을 수행하기 위한 내재적인 동기를 증가시키게 되며 보다 능동적인 업무태도를 형성하는데 기여하게 된다고 하였다[19].

조직이 공정한 보상, 구성원에 대한 신뢰, 심리적 계약 관계의 준수, 배려적인 리더십, 만족스런 직무 등의 다양하고 적절한 보상을 제공할 때, 구성원들은 사회적 교환이론에 근거한 상호호혜성의 규범(norm of reciprocity)에 따라, 보상에 대한 보답의 의무감을 갖게 되고, 의무감을 수행하는 방안 중 한가지로 조직시민행동을 보이게 된다[21].

즉 심리적으로 임파워 된 조직구성원은 과업과 관련된 의미성, 자기 효능감, 자율성 등과 같은 긍정적 심리적 경험을 하게 된다. 이러한 긍정적 경험은 궁극적으로 조직시민행동을 유발하게 된다. 직무에 대해 자기 효능감을 가진 개인은, 직무에 대해 가치와 의미를 부여하고, 자율권을 확보하여 심리적인 역량을 강화시킨다. 심리적 역량의 강화는 개인의 능력 및 조직이나 직무에 대한 애착을 고취시켜, 조직시민행동을 유발하게 된다[22].

2.6 조직 몰입과 조직시민행동에 관한 연구

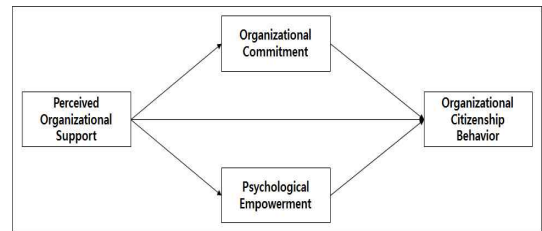
기존의 대부분의 연구들은 직무태도 관련 변수들이 조직시민행동에 영향을 미치는 선행변수 이거나, 여타의 다른 변수들의 종속변수로서 같은 선상에서의 연구가 대부분 이루어지고 있다. 하지만 이러한 태도 변수들은 어느 한 변수가 다른 변수의 선행변수 혹은 결과변수가 아닌 상호간에 영향을 미치는 예측자의 역할을 하고 있다 [13]. 특히, 여타의 다른 변수들로부터 동시에 영향을 받

는 변수라는 점은, 조직시민행동이 직무태도 변수에 영향을 미치는 변수임을 배제할 수 없게 하는 분명한 이유이기도 하다. Podsakoff & MacKenzie(1997)은 조직시민행동이 직무만족에 선행하는 변수임을 밝혔다[13]. 또한 국내에서도 조직시민행동이 조직에 긍정적인 영향을 주는 것이라는 암묵적이 주장에 대한 실체를 밝히기 위해, 결과변수에 관한 연구에 그 초점을 맞추고 있는 실정이다. 또한, 90년대 후반에 들어서 조직시민행동에 의해 영향을 받는 조직의 양적, 질적 효과성 모두를 재확인하는 연구가 활발하게 이루어지고 있으며, 대부분의 연구가 긍정적 결과를 반영하고 있다.

3. 연구 모형 및 가설의 설정

본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구들을 근거로 하여, 조직지원인식이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치며, 이들 변수들의 관계에서 조직몰입과 심리적 임파워먼트가 어떠한 매개역할을 하는지 실증검증을 통해 분석하고자, 다음 [Fig. 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.

이를 위하여 독립변수를 조직지원인식으로 설정하였고, 조직시민행동을 종속변수로 설정하고, 조직몰입과 심리적 임파워먼트를 매개변수로 설정하였다.



[Fig. 1] Research Model

이상의 논거에 의해 다음과 같이 가설을 도출하였다.

- 가설 1) 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2) 조직지원인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3) 조직지원인식은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4) 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 5) 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 6) 조직몰입은 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 7) 심리적 임파워먼트는 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

4. 연구의 설계

4.1 표본의 구성

4.1.1 표본 추출방법

본 연구를 위해서 대구·경북 지역의 제조업 기반의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2016년 10월 1일부터 11월 15일까지 배포 및 회수 하였으며, 총 300부의 설문지를 배포하여 282부를 회수하였으며, 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하고 272부를 IBM SPSS 21 및 AMOS 21을 사용하여 분석하였다.

<Table 1> Structure of the sample

	Category	N	Percentage
sex	male	218	80.1
	female	54	19.9
age	under 25	19	7.0
	under 35	155	57.0
	under 45	71	26.1
	under 55	21	7.7
	over 55	6	2.2
academic ability	a high school graduate	77	28.3
	college graduate	17	6.3
	a university graduate	175	64.3
	graduate school	3	1.1
position	member of the staff	108	39.7
	section chief	77	28.3
	senior manager	31	11.4
	general manager	44	16.2
	executive	12	4.4
tenure over 10	1 ~ 3	12	4.4
	3 ~ 5	126	46.3
	5 ~ 7	48	17.6
	7 ~ 10	57	21.0
	over 10	41	15.1
married	single	129	47.4
	married	143	52.6

4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

4.2.1 조직지원인식

조직지원인식은 조직과의 가치 일치적 관계에 기초하고 있는 정서적 애착심(affective attachment) 뿐만 아니라, 조직이 주는 보상에 기초한 계산적 몰입(calculative involvement)을 포함하는 포괄적인 개인태도로 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[5, 15]. 이는 몇몇 연구자들이 권유하는 것처럼, 조직지원 인식을 측정할 때 응답자들이 설문 응답에 주의와 의지를 높일 수 있도록 하기 위해서 조직 지원인식의 전체 설문문항을 사용하기보다 핵심적인 문항만을 사용할 것을 권장하고 있기 때문이다.

4.2.2 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995a,1996)의 심리적 임파워먼트의 4개 차원의 개념인 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력으로 정의한다[18, 19]. 즉, 심리적 임파워먼트는 자신의 과업 역할과 관련하여 개인들이 지향하는 것을 반영하는 네 가지 요소의 집합으로서 내적 과업 동기를 증가시키는 과정이다. 측정도구는 Spreitzer(1995a)의 설문지를 사용하여 4개의 구성요소 각각 3개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[18].

4.2.3 조직몰입

조직몰입은 개인과 조직체의 심리적인 일체감의 한 형태로 정의되며, Mowday. et. el., (1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)척도를 이용하였다[10]. 이러한 조직몰입의 문항은 “우리 회사는 한 번 일해 볼만한 좋은 직장이라고 생각한다”와 “나는 진심으로 우리 회사의 장래에 대해 관심을 가지고 있다”와 같은 6개의 항목으로 리커트 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

4.2.4 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. Bateman & Organ(1983)은 조직시민행동의 구성요소를 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 가지를 제시하였다[1]. 본 연구는 조직시민행동의 구성요소를 Bateman & Organ(1983)의 연구에서 사용된, 14개의 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[2].

또한, 본 연구에서는 확인 요인분석을 통해서, 측정도구의 타당성 검증을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정항목 간의 판별타당성과 수렴타당성을 통계적으로 검증하는데 유용한 방법론이다. 본 연구에서는 심리적 임파워먼트, 조직시민행동의 단일차원성을 검증하였다. 일반적으로 확인적 요인분석 방법이 탐색적 요인분석방법보다 단일차원성 검정에 보다 바람직하기 때문에, 각 측정변수들에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 자료의 적합도를 검증하기 위하여, χ^2 , GFI, CFI, NFI, RMR 값을 사용하였다. 척도의 판별타당성(discriminant validity)은 AVE 값이 구성개념간의 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker,1981). 이 평가에서 상관계수 제곱 값이 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

5. 실증분석

5.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 실증분석에 앞서 먼저, 신뢰성 검증과 타당성 검증을 실시하였다.

신뢰성(Reliability)이란 측정결과에 대한 정확성, 일관성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로써, 동일한 개념에 대해서 측정을 반복할 때 일정한 결과를 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수 값이 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

<Table 2> Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's α
Perceived Organizational Support		6	.898
Psychological Empowerment	Meaning	3	.927
	Competence	3	.885
	Self-determination	3	.870
	Impact	3	.935
Organizational Commitment		5	.863
Organizational Citizenship Behavior	Altruism	3	.805
	Conscientiousness	3	.833
	Courtesy	2	.790
	Civic virtue	4	.803
	Sportsmanship	2	.611

<Table 3> Confirmatory factor analysis

Variables	Factors	Factor Loading	T	S.E
Perceived Organizational Support	POS 1	.889	12.059***	.074
	POS 2	1.055	14.111***	.075
	POS 3	1.087	14.061***	.077
	POS 4	.944	12.977***	.073
	POS 5	1.119	13.939***	.080
	POS 6	1.000		
Psychological Empowerment	Meaning	1.000		
	Competence	.941	17.497***	.054
	Self-determination	1.000	18.372***	.054
	Impact	1.056	16.682***	.063
Organizational Commitment	OC 1	.724	12.506***	.066
	OC 2	1.053	13.941***	.091
	OC 3	.938	11.515***	.067
	OC 4	.902	10.985***	.072
	OC 5	1.000		
Organizational Citizenship Behavior	Altruism	1.000		
	Conscientiousness	1.122	12.787***	.088
	Courtesy	.962	11.298***	.085
	Civic virtue	1.116	13.217***	.084
	Sportsmanship	1.005	10.727***	.094
Model Fit	$\chi^2=1631.365^{***}$, GFI=0.851, CFI=0.926, NFI=0.900, RMR=0.044			

<Table 4> Coefficient of Correlation and EVA

	1	2	3	4
Perceived Organizational Support	.689	.458	.536	.342
Psychological Empowerment	.677	.812	.284	.392
Organizational Commitment	.732	.533	.608	.386
Organizational Citizenship Behavior	.585	.626	.621	.779

under the diagonal is coefficient of correlation, diagonal is the EVA, over the diagonal is coefficient of correlation's square

<Table 5> Construct Reliability and AVE

Factor		Standard error	AVE	C.R
Perceived Organizational Support	1	0.702	0.930	0.689
	2	0.794		
	3	0.792		
	4	0.759		
	5	0.804		
	6	0.780		
Psychological Empowerment	1	0.839	0.945	0.812
	2	0.845		
	3	0.888		
	4	0.834		
Organizational Commitment	1	0.668	0.884	0.606
	2	0.720		
	3	0.870		
	4	0.778		
	5	0.749		
Organizational Citizenship Behavior	1	0.771	0.946	0.779
	2	0.787		
	3	0.738		
	4	0.781		
	5	0.652		

4.3 구조모형 분석 결과

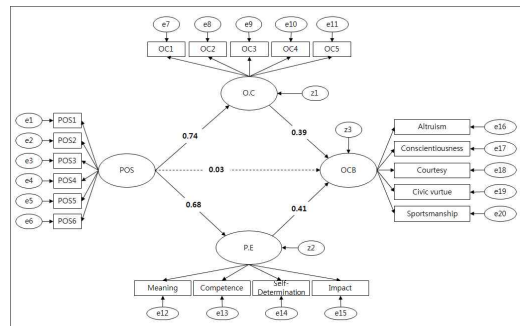
4.3.1 구조모형의 적합도 평가

변인들 간의 관계를 살펴보는 구조모형에 대한 분석을 실시하였으며, 그 결과 구조모형의 적합도는 $\chi^2=288.913$, $df=164$, $p=.000$ 으로 나타났다. 카이제곱 검정은 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않다는 결론이 도출되지만, 사례 수에 민감한 특성이 있기 때문에 그 외 다른 적합도 지수를 참조하여 판단하였다. 모델을 채택하기 위해서 일반적인 적합도 지수의 기준은 적합지수(GFI), 비교적합도지수(CFI), 표준적합도지수(NFI)는 0.9이상, RMR은 0.05이하로 나타나면 구조모형의 적합도를 인정한다. 하지만 구조방정식 모델의 적합도 판단 기준은 절대적인 수치가 아니므로, 전반적인 수치를 파악하는 것이 중요하다.

본 연구의 모형은 적합도는 $GFI=0.955$, $CFI=0.962$, $NFI=0.918$, $RMR=0.028$ 로 나타남으로써, 전반적으로 양호한 것으로 나타나, 본 연구의 구조모형은 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다.

<Table 6> Model Fit

χ^2	df	p	GFI	CFI	NFI	RMR
289.786	165	.000	.905	.963	.918	.028



[Fig. 2] Result of Structural Equation Model

4.4 가설의 검증

가설 1의 검증 결과, 조직지원인식은 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=0.020$, $p>.05$). 따라서 가설 1은 기각되었다. 추가분석으로, 매개변수를 제외한 분석결과, 조직지원인식은 조직시민행동의 각 하위변수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이타심 : $\beta=0.563$, $p<.001$, 양심성 : $\beta=0.577$, $p<.001$, 예의성 : $\beta=0.455$, $p<.001$, 시민정신 : $\beta=0.619$, $p<.001$, 스포츠맨십 : $\beta=0.545$, $p<.001$).

가설 2의 검증 결과, 조직지원인식은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.896$, $p<.001$). 따라서 가설 2는 채택되었다.

가설 3의 검증 결과, 조직지원인식은 심리적 임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.728$, $p<.001$). 따라서 가설 3은 채택되었다.

가설 4의 검증결과, 조직몰입은 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.216$, $p<.001$). 따라서 가설 4은 채택되었다.

가설 5의 검증결과, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.258$, $p<.001$). 따라서 가설 5는 채택되었다.

4.4.1 매개효과 검증

(1) 가설 6의 검증 결과

조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입은 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원의 조직지원인식은 조직에 대한 몰입도를 향상시키고, 이는 결과적으로 구체적인 역할 외 행동을 유발할 수 있는 원인이 되는 것이라 할 수 있다.

<Table 7> Result of Hypothesis 8

Step	Rout	Standard Coefficient	t-value	P	
1step	POS → OCB	0.582	8.120***	Accepted	
	χ2=101.935***, GFI=0.936, CFI=0.962, NFI=0.937, RMR=0.022				
	POS → OC	0.732	9.814***	Accepted	
	χ2=76.487***, GFI=0.951, CFI=0.980, NFI=0.955, RMR=0.024				
	OC → OCB	0.619	8.297***	Accepted	
χ2=99.096***, GFI=0.932, CFI=0.952, NFI=0.929, RMR=0.032					
2step	POS → OCB	0.282	3.009**	Accepted (Partial Mediation)	
	POS → OC	0.732	9.798***		
	OC → OCB	0.413	4.234***		
	χ2=191.597***, GFI=0.920, CFI=0.962, NFI=0.924, RMR=0.027				
Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
POS	OCB	OC	.685	.046	.731
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *					
POS : Perceived Organizational Support, OC : Organizational Commitment, OCB : Organizational Citizenship Behavior					

<Table 8> Result of Hypothesis 9

Step	Rout	Standard Coefficient	t-value	P	
1step	POS → OCB	0.582	8.120***	Accepted	
	χ2=101.935***, GFI=0.936, CFI=0.962, NFI=0.937, RMR=0.022				
	POS → PE	0.677	10.184***	Accepted	
	χ2=79.572**, GFI=0.944, CFI=0.974, NFI=0.956, RMR=0.021				
	PE → OCB	0.624	9.022***	Accepted	
χ2=75.057***, GFI=0.942, CFI=0.966, NFI=0.950, RMR=0.017					
2step	POS → OCB	0.295	3.559***	Accepted (Partial Mediation)	
	POS → PE	0.677	10.181***		
	PE → OCB	0.425	3.559***		
	χ2=191.597***, GFI=0.920, CFI=0.962, NFI=0.924, RMR=0.027				
Independent	Dependent	Mediation	Direct	Indirect	Total
POS	OCB	PE	.685	.046	.731
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *					
POS : Perceived Organizational Support, PE : Psychological Empowerment, OCB : Organizational Citizenship Behavior					

즉, 조직 구성원이 조직이 자신에게 관심을 가지고 있는 것을 인식하는 것은, 직접적으로 조직시민행동을 유발하기도 하지만, 조직 몰입도를 향상 시키고, 이를 통해서 행동을 나타내는 것이기도 하다. 따라서, 조직 구성원의 역할 외 행동을 이끌어 내기 위해서는 조직지원인식과 조직 몰입도를 동시에 향상 시킬 수 있는 방안이 필요하다고 할 수 있다.

(2) 가설 7의 검증 결과

조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 심리적 임파워먼트는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 개인의 심리적 임파워먼트를 높일수 있는 방안은 조직지원인식을 향상시키는 것이며, 이러한 방안은 조직시

민행동을 유발하여, 조직구성원의 다양한 역할을 수행할 수 있게 하는 것이다.

<Table 9> The Result of Sobel-test

section	Mediation Effect	P
Hypothesis 6		
POS → OC → OCB	3.891	0.001
Hypothesis 7		
POS → PE → OCB	4.523	0.001
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *		

6. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 시사점

6.1.2 연구결과의 요약

본 연구는 조직구성원의 조직시민행동을 유발할 수 있는 요인으로 조직 지원인식을 선정하고, 또한 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 심리적 임파워먼트와 조직몰입이 어떠한 매개효과를 가지는가를 분석하고자 하였다. 이러한 구체적인 연구 목적을 달성하기 위해서, 문헌 고찰을 통한 연구 모형 및 가설을 도출하고, 설문지법을 통한 실증분석을 실시하였다. 대구·경북 지역의 제조업 기반의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 272부의 설문지를 활용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직지원인식은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 매개변수를 제외한 분석결과, 조직지원인식은 조직시민행동의 각 하위변수에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 매개변수가 투입되어 완전 매개 역할을 함으로써 볼 수 있다. 실증분석의 결과로 가설은 기각 되었으나, 조직지원인식은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 판단할 수 있다.

둘째, 조직지원인식은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는, 조직 구성원이 개인이 속한 조직이 구성원들의 복지와 욕구에 관심을 기울이고, 구성원의 기여를 가치 있게 여기는 것 등을 인식하여, 조직에 대한 총체적인 믿음을 형성하게 되면, 자신의 직무에 대해 보다 만족하며, 조직이 개인에 대한 관심을 가지고 있음을 인식하여, 조직과 자신을 동일시하게 된다는 것을 시사하는 바이다.

셋째, 조직지원인식은 심리적 임파워먼트에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원이 조직의 지원을 인식하면, 조직구성원으로서의 행동을 보이며, 조직의 지원에 대한 보답차원에서 의무감을 수행하게 되며, 이는 조직 구성원들을 임파워먼트 시켜, 업무수행에 있어서 전략적인 대화를 하게하며, 부가적인 역할 수행에서도 효과적인 대응을 하게 한다.

넷째, 조직몰입은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적인 차원에서 조직 구성원이 조직을 자신과 동일시 하게 되면, 이는 가시적인 성과

를 나타나게 하며, 구체적인 조직시민행동으로 표현될 수 있음을 시사하는 것이다.

다섯째, 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원이 자신의 직무에 대해 공식적으로 권한이 부여되어 있음을 인식하고, 동시에 동기부여 되어 있을 때, 조직내에서 자율적인 권한을 지닌 조직 시민(Organization Citizen)으로써 행동을 하게 된다는 것이다.

여섯째, 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입은 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원의 조직지원인식은 조직에 대한 몰입도를 향상시키고, 이는 결과적으로 구체적인 역할 외 행동을 유발할 수 있는 원인이 되는 것이라 할 수 있다. 즉, 조직 구성원이 조직이 자신에게 관심을 가지고 있는 것을 인식하는 것은, 직접적으로 조직시민행동을 유발하기도 하지만, 조직 몰입도를 향상 시키고, 이를 통해서 행동을 나타내는 것이기도 하다. 따라서, 조직 구성원의 역할외 행동을 이끌어 내기 위해서는 조직지원인식과 조직몰입도를 동시에 향상시킬 수 있는 방안이 필요하다고 할 수 있다.

일곱째, 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 심리적 임파워먼트는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 개인의 심리적 임파워먼트를 높일 수 있는 방안은 조직지원인식을 향상시키는 것이며, 이러한 방안은 조직시민행동을 유발하여, 조직구성원의 다양한 역할을 수행할 수 있게 하는 것이다.

이러한 연구결과는 중소기업의 조직구성원에게 보다 효율적인 조직시민행동을 발휘 할 수 있는 관리 지침을 제공하고, 조직을 활성화 시켜 보다 나은 조직문화를 창출하고, 궁극적으로 중소기업의 경쟁력제고 방안을 마련에 이바지 할 것이며, 구체적인 시사점은 다음과 같다.

먼저 학술적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 조직시민행동과 관련된 연구들은 원인변수와의 직접적인 연관성만을 제시하고자 하였다. 하지만, 조직시민행동은 실제로 조직구성원이 행위를 하는 개념으로써, 행위를 유발시키는 다양한 메커니즘을 연구할 필요성이 제기되었다. 이에 본 연구에서는 개인이 인식하는 조직의 지원이 조직시민행동을 유발하는 메커니즘으로, 심리적 임파워먼트와 조직몰입을 제시함으로써, 조직시민행동 본질적인 의미를 더 잘 설명해 주고 있음을

시사하고 있다.

둘째, 사회적 교환이론에 밑바탕을 두고 있는 조직지원인식이 실질적인 조직시민행동을 유발할 수 있음을 실증 연구를 통해 밝힘으로써, 개인이 조직에 희생하기 위해서는 조직이 먼저 개인에 대한 관심과 지원을 인식시켜야 한다는 것을 확인 하였다. 조직지원인식은 구성원에 대한 조직의 태도를 구성원이 지각하는데 초점을 둔 개념이다. 따라서 이러한 지각을 활성화 시킬 수 있는 방안의 마련이 궁극적으로 역할 외 행동으로 확대됨을 시사하고 있다.

셋째, 심리적 임파워먼트와 조직몰입의 매개효과를 밝힘으로써, 조직시민행동을 야기 시킬 수 있는 보다 다양한 방안을 제시하게 되었다. 개인적인 측면에서의 임파워먼트를 나타내는, 심리적 임파워먼트는 개인의 다양한 역할에 책임감을 부여하며, 보다 적극적인 자세로 직무를 수행할 수 있게 한다. 따라서 조직지원인식을 통해서 개인의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 것은 조직시민행동을 유발시키는 방안이라 할 수 있다.

다음, 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업 종사자들의 역할 외 행동을 유발시키기 위해서는, 조직에서 개인에게 얼마나 관심을 가지고 있으며, 다양한 지원을 해주고 있는가를 인식시키는 전략적 인사정책이 필요하다 하겠다. 중·소기업의 특성상 다양한 정책적 지원이 어렵다고 하더라도, 지원하고 있는 방안을 조직 구성원에게 인식시킴으로써, 개인의 업무 수행능력을 향상 시킬 수 있다. 특히, 개인이 조직의 몰입할 수 있는 환경과 스스로 권한과 책임을 수행할 수 있는 다양한 여건을 마련해주는 것은 조직의 지원을 인식시킬 수 있는 중요한 방안이라 하겠다. 따라서 이러한 정책적 방안을 마련함으로써, 종업원 관리지침이 될 수 있다.

둘째, 조직의 지원 정책은 개인의 임파워먼트와 조직의 몰입도를 향상시킬 수 있는 방안이다. 몰입도가 높고, 임파워된 조직 구성원은 다양한 역할을 수행하는 것을 자연스럽게 받아드리며, 이는 궁극적으로 기업의 활성화와 경쟁력 제고에 기여할 수 있는 방안이 될 수 있다.

이러한 연구 결과에도, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 나타내고 있다.

첫째, 연구대상의 제한에 있다. 설문조사 대상을 대구·경북지역의 중소기업으로 제한하여 진행함으로써, 일반화 하는데 어려움이 있다 하겠다. 따라서 동일한 연구를

타 지역에 적용하여 진행함으로써 일반화 시켜야 할 필요성이 있다.

둘째, 보다 다양한 매개변수를 고려한 연구가 필요하다. 조직 유효성 및 효과성에 영향을 미치는 매개변수를 보다 다양하게 적용하여, 실질적으로 조직에서 필요한 결과를 얻어낼 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

셋째, 일정 시점의 횡단적 연구이므로 시간적 흐름에 따른 결과의 적용에 한계가 있다. 즉, 조직지원인식에 관한 정책을 마련하고, 이를 수행하여, 결과의 달라짐을 확인한다면 보다 구체적인 결과를 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

REFERENCES

- [1] Bateman & Organ, Job satisfaction and the good soldier: "The realtionsheep between affect and employee citizenship." *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595, 1983.
- [2] Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. "The role of justice in organizations: A meta-analysis". *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 86, No. 2, pp. 278-321, 2001.
- [3] Corsun, D. L., & Enz, C. A., "Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships." *Human relations*, Vol. 52, No. 2, pp. 205-224, 1999.
- [4] Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P., "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress". *Journal of Organizational behavior*, pp. 159-180, 1997.
- [5] Einsberger, Fasolo and Davis-LaMastro., "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation." *Journal of Applied Pychology* 75, pp. 51-59, 1990.
- [6] Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa., "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Physiology* 71; pp. 500-507, 1996.
- [7] George, M, Jennifer, Thomans, F. Reed, Karen. A. Ballard and Jane Fielding., "Contact with aids

- patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support". *Academy of Management Journal*, 36, pp. 157-171, 1993.
- [8] Keller, T., & Dansereau, F., Leadership and empowerment: "A social exchange perspective". *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 127-146, 1995.
- [9] Mowday, Steeres and Porter, "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14; pp. 224-247, 1979.
- [10] Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, "Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: the moderating role of psychological empowerment." *Journal of Organizational Behaviour*, 31: pp. 609 - 623, 2010.
- [11] Podsakoff and MacKenzie, "The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research." *Human Performance* 10; pp. 133-151, 1997.
- [12] Randall, D. J., J.M Wilson, K.W Peng, T.W.K Kok, S.S.L Kuah, S.F Chew, T.J Lam, Y.K Ip., "The mudskipper, *Periophthalmodon schlosseri*, actively transports NH₄⁺ against a concentration gradient", *Am. J. Physiol.*, 46 (1999), pp. R1562 - R1567. 1999.
- [13] Shanock, L. R., & Eisenberger, R., "When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance." *Journal of Applied psychology*, Vol. 91, No. 3, p. 689, 2006.
- [14] Shore and Wayne, "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 774-780, 1993.
- [15] Shore, L. M., & Tetrick, L. E., "A construct validity study of the survey of perceived organizational support". *Journal of applied psychology*, Vol. 76, No. 5, p. 637, 1991.
- [16] Spreitzer, 'Social structural characteristics of psychological empowerment', *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504, 1996.
- [17] Spreitzer, G. M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465, 1995.
- [18] Thomas and Velthouse. - "Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4 , p.670, 1990.
- [19] Van and Ang., "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 37, pp. 765-802, 1998.
- [20] Wayne, Shore, & Liden., "Perceived organizational support and leader-member exchange; a social exchange perspective". *Academy of Management Journal* 40; pp. 82-111, 1997.
- [21] Westley, F. R. "Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion." *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp.337-351, 1990.
- [22] Organ., "The motivational basis of organizational citizenship Behavior." In B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, Vol. 12, pp. 43-72, JAI Press Inc, 1990.
- [23] Kanter., "The change masters. New York": Simon & Schuster, 1983.
- [24] Walumbwa, Hartnell, & Oke, *Servant leadership*, 2010.

강 은 구(Kang, Eun Gu)



- 2003년 2월 : 금오공과대학교 산업 경영학과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, 리더십

· E-Mail : keg0273@gmail.com

이 선 규(Lee, Sun Kyu)



- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학
과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of
Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editorial Board
of HFEM(SSCI)
- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학

교 경영학과 교수

- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr