

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석

송경수

부산가톨릭대학교 경영학부 교수
(kssong@cup.ac.kr)

박봉규

동명정보대학교 국제인문학과 교수
(bapark@tit.ac.kr)

최만기

계명대학교 경영대학 교수
(manchoe@kmu.ac.kr)

지금까지 조직시민행동에 관한 주요 연구들은 조직시민행동의 개념과 결정요인에 관한 연구 등으로 나눌 수 있다. 과거 조직시민행동에 관한 연구는 직무만족과 조직시민행동 간의 관계를 규명하기 위하여 시작되었지만, 그 후 직무만족 외 다른 중요한 결정요인들을 찾기 위한 노력을 계속해 왔었다. 그러나 학자들에 따라 서로 다른 조직시민행동에 대한 개념과 결정요인들을 다른 연구대상에 적용시킴으로서 제각기 다른 결론을 도출하게 되었다. 그 결과 조직시민행동 관련이론을 정립하는 데 있어서 일관성이 부족하게 되었다. 따라서 본 연구의 주된 목적은 조직시민행동에 관한 선행연구들을 메타분석(meta analysis)하여 조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인들과 조직시민행동과 결정요인 간의 관계를 조절하는 요인들을 규명하고, 나아가서는 이를 통해 조직시민행동에 관한 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 결과, 조직시민행동과 결정요인간의 관계에 있어서 업종, 기업의 특성, 조직시민행동의 구성요소, 연구대상 수, 그리고 조직시민행동 평가주체 등이 조절효과를 하는 것으로 나타났다. 이는 업종, 기업의 특성, 조직시민행동의 구성요소, 연구대상 수, 그리고 조직시민행동 평가주체 등은 조직시민행동을 연구하는데 있어서 중요한 상황요인임을 의미한다. 그래서 조직시민행동연구에 있어서 이러한 조절요인들의 대한 새로운 인식이 요구된다. 연구의 결과는 기존 연구들 간에 조직시민행동의 결정요인들의 효과가 서로 다르지 않다는 것을 보여주었고 있다. 반면, 많은 경우 연구들 간의 분산은 표본 오차에 기인함을 보여 주고 있다. 따라서 선행연구로부터의 조직시민행동에 관한 이론통합과 이론정립은 가능한 것으로 판단된다.

1. 서 론

조직에서 구성원들의 행동은 크게 두 가지 유형으로 나누어진다. 하나는 각 구성원들이 자신들에게 공식적으로 주어진 직무를 수행하는 데 직접적으로 요구되는 제반 행동, 즉 직무상 행동(in-job behavior)이고, 다른 하나는 각 구성원들이 직무수행에 직접적이고 공식적으로 요구되지는 않지만

자신이 스스로 취하는 제반행동, 즉 직무외 행동(extra-job behavior)이다. 지금까지 많은 조직학자들은 앞의 두 가지 유형 중 전자인 직무상 행동의 연구에 초점을 맞추어 왔다(Karambayya, 1989). 그러나 1980년대 접어들면서 이러한 직무상 행동만으로는 직무성과나 조직효과성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되면서 직무외 행동에 관심을 가지기 시작하였다(Organ, 1988a). 직무의 행동을 표현하는데 널리 사용되는 용어는 조

직시민행동(organizational citizenship behavior)이다.

지금까지 조직시민행동에 관한 주요 연구들은 조직시민행동의 개념과 결정요인에 관한 연구 등으로 나눌 수 있다. 우선 조직시민행동의 개념과 구성요소의 규명에 관한 주요 연구들로서, Organ(1988a)은 조직시민행동이란 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고 부서의 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동으로, MacKenzie et al.(1993) 등은 다른 사람과의 관계에서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다. 또한 조직시민행동을 구성하고 있는 요소로 Hirschman(1970)은 조직시민행동을 외출의 자유, 의견선택, 충성심으로, Vebra와 Nie(1972)는 참가, 경계충성심으로, Smith et al.(1983) 등은 이타성, 일반화된 순응으로, Motowidlo(1984)는 고려, 자기주장, 남녀평등주의로, Williams et al.(1986), Konovsky(1986) 등은 이타성, 순응, 수행으로, Graham(1986)은 규칙복종, 타인원조, 우월성의 추구, 충성심, 시민정신으로, 그리고 Organ(1988a), Podsakoff et al.(1996) 등은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등으로 제안하고 있다. 조직시민행동 개념과 구성요소에 대해서는 학자에 따라 다르게 정의하고 있어 합의적인 개념을 뚜렷이 도출하기 어렵고, 또한 그 구성요소도 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있다.

다음으로, 조직시민행동의 결정요인의 규명은 주로 Puffer(1987), Williams et al.(1986), Konovsky(1986), Graham(1986), Karambayya(1990), 그리고 Moorman(1991) 등에 의해 이루어졌다. 이러한 연구들을 요약하면 개인특성, 과업특성, 그리고 행동특성 등으로 구분된다. 그러나

각 연구들에서 제시하고 있는 결정요인들이 단편적일 뿐만 아니라 같은 요인이 연구에 따라서 결정요인으로 제시되기도 하고 그렇지 않는 것으로도 제시되고 있다. 따라서 조직시민행동의 결정요인들에 관한 일관성 있는 결론을 도출하기 어렵다.

과거 조직시민행동에 관한 연구는 직무만족과 조직시민행동간의 관계를 규명하기 위하여 시작되었지만, 그후 직무만족 이외의 다른 중요한 결정요인들을 찾기 위한 노력을 계속해 왔었다. 그러나 학자들에 따라 서로 다른 조직시민행동에 대한 개념과 결정요인들을 다른 연구대상에 적용시킴으로써 제각기 다른 결론을 도출하게 되었다. 그 결과 조직시민행동 관련이론을 정립하는 데 있어서 일관성이 부족하게 되었다(Schnake, 1991).

따라서 본 연구의 주된 목적은 조직시민행동에 관한 선행연구들을 메타분석(meta analysis)하여 조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인들과 조직시민행동과 결정요인 간의 관계를 조절하는 요인들을 규명하고, 나아가서는 이를 통해 조직시민행동에 관한 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 조직시민행동의 연구약사

조직시민행동이란 자신이 속한 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기증하고, 협동하고, 자원봉사 하는 일련의 행동을 의미하는데, 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이다(Brief & Motowidlo,

1986). 이러한 행동은 장기적으로 전체 조직의 성과를 증가시키는 역할을 할 수 있다. 또한 이러한 행동에 대한 조직구성원들의 인식이 증가할수록 보다 원만한 대인관계의 형성을 유도할 수 있다. 그래서 최근 조직행동 연구에서는 조직시민행동에 대한 관심이 점차 증가되고 있다(Smith et al., 1983; Williams et al., 1986; Konovsky, 1986; Graham, 1986; Organ, 1988a; MacKenzie et al., 1991; Van Dyne & Ang, 1998; Deckop et al., 1999).

조직시민행동에 관한 연구는 1970년대 Hirschman (1970)과 Vebra와 Nie(1972)의 연구에서 비롯되었다. 이들은 조직시민행동이라고 부르지는 않았지만 충성심, 의견선택, 참가 등의 내용을 제시하면서 현대적 조직시민행동의 개념과 같은 친사회적 행동(prosocial behavior)을 연구하였다. 그 후 1980년대에 접어들면서 조직시민행동에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 1980년대 초의 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동의 구성요소에 대한 연구가 주종을 이루었다.

예를 들어, Smith et al.(1983) 등은 조직시민행동은 이타성(altruism)과 일반화된 순응(generalized compliance)으로, 그리고 Motowidlo (1984)는 고려(consideration), 자기주장(self-acceptance), 남녀평등주의(anti-sexism)로 구성되어 있다고 주장하였다. 또한 Organ(1988a), MacKenzie et al.(1991), Van Dyne과 Ang (1998) 등에 의해 구성요소의 규명은 계속되어 오고 있다.

그후 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동과 이에 영향을 주는 요인들의 규명으로 관심을 옮겨가기 시작하였다(Organ, 1988a; MacKenzie et al., 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994;

Witt, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; 송경수, 1995). 이와 같이 조직시민행동에 관한 연구는 짧은 역사에 비해 관심의 폭을 계속 넓혀 나갔을 뿐만 아니라 양적인 면에 있어서도 최근 들어 크게 증가하고 있다.

2.2 조직시민행동의 결정요인

조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인들은 매우 많다. 그러나 이들을 요약하면 크게 개인특성, 과업특성, 행동특성 등이 있다. 주요 개인특성에는 외향성(extroversion), 신경증(neurocism), 냉소증(cynicism), 작업가치관(work value) 및 고차적 욕구(high need)가 있다(Smith et al., 1983; Puffer, 1987; Fahr et al., 1990; Karambayya, 1990; Ball et al., 1994). 대표적인 과업특성으로는 과업상호의존성(task interdependence)과 조직공정성(organizational justice) 등이 있다(Pearce & Gregerson, 1991; Fahr et al., 1990; Fahr et al., 1997; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993). 또 다른 주요 행동특성으로는 직무만족(job satisfaction)과 조직몰입(organizational commitment)이 있다(Smith et al., 1983; Witt, 1991; McNeely & Meglino, 1992; Van Dyne et al., 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Manogran et al., 1994).

직무만족은 다시 인지적(cognitive) 직무만족과 감정적(affective) 직무만족으로, 조직몰입은 순응적(compliant) 조직몰입과 내재적(internalized) 조직몰입으로, 그리고 조직공정성은 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 세분된다.

개인특성에 있어서 외향성은 조직시민행동에 직접적이고 정적인 효과를 가지는 것으로 나타났다(Krebs, 1970; Eaves & Eysenck, 1975; Smith et al., 1983). 반면, Smith et al. (1983), Mount 및 Strauss(1992) 등은 외향성과 신경증이 조직시민행동에 의미가 없음을 증명하였고, Motowidlo et al.(1986) 등은 선행요인 중 신경증과 냉소증이 직무만족이라는 매개요인을 통해 조직시민행동에 관계됨을 밝히고 있다. Near(1983)는 신경증과 외향성이 조직시민행동에 부적인 관계라고 보았다. Schnake(1991)와 Puffer(1987)는 고차적 욕구가 조직시민행동에 정의 관계가 있음을 밝히고 있다. 또한 Van Dyne et al.(1994) 등은 작업가치관이 다른 매개요인을 통해 조직시민행동에 영향을 미침을 증명하였다.

Manogran(1994)은 과업특성이 조직시민행동에 직접적으로 관계될 것이라는 가정 하에 연구를 실시하였는데, 그 연구결과에 의하면 과업특성이 조직시민행동에 관계된다고 증명하고 있다. Ball et al.(1994) 등은 공정한 세계에 대한 믿음과 부정적 감정(negative affect)이라는 개인적 특성의 엄격함(harshness), 개인적 자유(privacy), 부하 통제(subordinate control), 부정적 감독 태도(negative supervisor demeanor) 등과 같은 요인을 통해 조직시민행동에 관계됨을 연구하였다. Fahr et al.(1990) 등은 조직공정성이 조직시민행동에 관계있음을 밝혔다. Konovsky와 Pugh(1994)는 분배공정성과 절차공정성이 조직시민행동에 직접적으로 관계될 뿐만 아니라 매개역할도 하고 있음을 증명하였다. Niehoff와 Moorman(1993)과 Ball et al.(1994) 등은 조직공정성이 선행요인들을 조직시민행동에 매개한다고 설명하고 있다. 또한 Fahr et al.(1990) 등은 과업상호의

존성과 조직시민행동이 서로 관련이 있다고 하였다.

조직시민행동 연구에 있어서 가장 많이 연구되어진 변수는 직무만족이다(Bateman & Organ, 1983; Puffer, 1987; Fahr et al., 1997). 이 분야에서 최근의 연구는 직무만족의 특정요소들에 대한 영향력에 초점을 맞추어 진행되었다. 직무만족의 경향적(dispositional), 감정적(affective), 그리고 인지적(cognitive) 요소들에 대한 영향력을 연구한 Organ과 Konovsky(1989)는 감정적 상태보다도 직무결과에 대하여 인지적 평가가 조직시민행동에 더 밀접하게 관련이 있다고 결론지었다. 직무만족의 요소들에 대한 Scholl et al.(1987) 등의 연구 결과에 의하면 급여에 대한 인지가 조직시민행동의 가장 중요한 결정요인으로 나타나고 있다. Miller와 Tesser(1986)는 인지와 감정 중 어느 한 가지는 조직시민행동에 직접적으로 관계된다고 주장하고 있다. 직무만족과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 또 다른 연구들을 살펴보면, 직무만족과 조직시민행동 간에는 정적인 관계가 있다는 것이 밝혀졌다(Smith et al., 1983; Puffer, 1987; Organ & Konovsky, 1989; George, 1990, 1991; Fahr et al., 1997; Moorman et al., 1998; Schauboek & Fink, 1998). 또한 Fahr et al.(1990) 등의 연구는 직무만족이 조직시민행동에 직접적으로 관계가 있다는 것이 증명되고 있다.

조직시민행동 연구에 있어서 또 다른 주요 요인은 조직몰입이다. Scholl(1981)에 의하면, 조직몰입은 기대/공정성 상황이 이루어지지 않을 때 행동적 방향을 유지시켜 주는 안정된 힘으로서, 성과에 대한 공식적 보상이 주어지지 않을 때 조직몰입은 조직시민행동의 결정요인이 된다. Weiner(1982)의 모델에 의하면, 조직몰입은 내재화된 믿음의 전

체성으로 표현될 수 있으며, 조직을 위한 개인적 회생을 나타내고 강화작용이나 처벌에 주로 의존하지 않는, 그리고 조직에 대한 선입견을 나타내는 행동의 근원으로서 조직시민행동을 결정하는 특성이다.

O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구는 조직시민행동의 선행요인으로서의 조직몰입에 초점을 두었다. 그들이 고려한 조직몰입 측면들은 순응(compliance), 동일시(identification), 그리고 내면화(internalization)인데, 회귀분석을 통한 82명의 대학교 직원을 대상으로 한 검증에서는 동일시가 162명의 학부 및 MBA 학생들을 대상으로 한 검증에서는 내재화 및 동일시가 조직시민행동의 유의한 결정요인임이 밝혀졌다. Podsakoff et al.(1996) 등과 Fahr et al.(1997) 등은 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 정적인 관계가 있음을 규명하고 있다. 또한 Bolon(1997)은 순응과 내면화를 중심으로 한 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 결과, 순응 및 내면화와 조직시민행동 간에는 높은 정적인 관계가 있음을 밝히고 있다.

2.3 조직시민행동과 결정요인들 간의 관계에 대한 조절요인

본 연구에서는 결정요인과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 5가지의 조절요인의 영향력을 검증하고자 한다. 조직시민행동관련 선행연구에서는 조절요인에 대하여 거의 고려되지 않았지만, 이론정립을 위한 메타분석의 장점중의 하나는 조절요인의 영향력을 검증하는 것이라 할 수 있다(Guzzo et al., 1987). 따라서 과거 조직연구에 있어서 중요한 조절요인이라고 고려되었던 변수, 즉 업종(제조

업 대 서비스업), 조직의 특성(영리기관 대 비영리기관), 연구의 범위(단일조직대상 대 복수조직대상) 등을 본 연구에 도입하고자 하였다. 또한 조직시민행동연구에 대한 평가주체(조직시민행동에 대한 자가평가 대 상사평가), 그리고 조직시민행동의 구성요소(1, 2, 5 구성요소) 등이 영향을 줄 것으로 고려되어 포함시켰다.

선행연구들에 따르면 연구대상 업종이 제조업(예를 들면, Podsakoff et al., 1990)이나 서비스업(예를 들면, Moorman et al., 1998)에 따라 결정요인과 조직시민행동 간의 관계가 상이한 것으로 나타나고 있다. 또한 연구대상 조직이 영리기관(예를 들면, Smith et al., 1983), 비영리기관(예를 들면, O'Reilly & Chatman, 1986), 그리고 연구의 범위가 단일조직(예를 들면, Fahr et al., 1990)을 대상으로 수행되었는지 아니면 2개 이상의 조직(예를 들면, Kim & Mauborgne, 1996)을 대상으로 수행되었는지에 따라 연구결과가 다른 것으로 보여진다.

조직시민행동을 측정하는 데 있어서 응답자 스스로 자신의 조직시민행동을 평가하는 가 또는 상사가 부하직원의 조직시민행동을 평가하는 가에 따라 연구결과에 차이가 있는 것으로 평가된다(O'Reilly & Chatman, 1986; Wright et al., 1993).

선행연구에 의하면 조직시민행동의 구성요소는 다양하게 규정되고 있다. 대표적인 예를 들면, Organ(1988a)은 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의성(courtesy), 시민정신(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship) 등 5가지를, Van Dyne et al.(1994) 등은 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 3가지를, Smith et al.(1983) 등은 이타성, 일반화된

순응(*generalized compliance*)의 2가지를, Williams et al.(1986)와 Konovsky(1986) 등은 이타성, 순응, 수행(*attendance*) 등의 3가지를, 그리고 MacKenzie et al.(1991)는 객관적 성과(*objective performance*), 이타성, 예의바름, 시민정신, 스포츠맨십 등의 5가지를 조직시민행동의 구성요소로 보았다. 또한 Graham(1986)은 Smith et al.(1983) 등이 순응이라고 주장하는 개념과 비슷한 의미를 가진 규칙복종(*rule obedience*), 이타성의 의미와 비슷한 타인 원조(*enabling others*), 조직에 의해 직무에 관해 설정된 성취수준, 질, 기준의 우월성을 나타내는 우월성의 추구(*pursuit of excellence*), 경계충성심의 개념과 같은 충성, 그리고 조직의 보편적 복지에 관한 시민정신 등의 5가지를 조직시민행동의 구성요소로 간주하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구에서 많이 사용된 조직시민행동의 1가지, 2가지, 그리고 5가지의 구성요소를 고려하였다.

위의 내용을 바탕으로 다음과 같이 가설들을 설정하였다.

가설 1: 조직시민행동의 결정요인과 조직시민행동간의 관계는 업종의 종류(제조업 대 서비스업)에 따라 조절될 것이다.

가설 2: 조직시민행동의 결정요인과 조직시민행동간의 관계는 연구대상조직의 특성(영리기관 대 비영리기관)에 따라 조절될 것이다.

가설 3: 조직시민행동의 결정요인과 조직시민행동간의 관계는 연구의 범위(단일조직대상 대 복수조직대상)에 따라 조절될 것이다.

가설 4: 조직시민행동의 결정요인과 조직시민행

동간의 관계는 조직시민행동에 대한 평가 주체(조직시민행동에 대한 자가평가 대 상사평가)에 따라 조절될 것이다.

가설 5: 조직시민행동의 결정요인과 조직시민행동간의 관계는 조직시민행동의 구성요소(1, 2, 5 구성요소)에 따라 조절될 것이다.

III. 실증연구

메타분석의 주목적은 연구대상에 대하여 과거 선행연구들의 결과를 논리적으로 밝히기 위하여 많은 실증연구 결과를 통계적으로 분석하는데 있다. 메타분석 방법에는 여러 가지가 있지만, 특정연구를 위한 가장 적합한 방법은 대상 연구들의 특성과 연구자의 목적에 따라 결정된다(Bangert-Drowns, 1986). 본 연구에서는 최근 메타분석에서 많이 사용되고 있는 Hunter와 Schmidt(1990)의 메타분석 방법을 사용하였다. 이 방법은 메타분석에서 흔히 사용되는 Glass et al.(1981) 등의 방법보다 통계적인 인위적 효과(*statistical artificial effects*)를 보다 잘 수정할 수 있을 뿐만 아니라(Guzzo et al., 1987), 또한 상관계수를 이용하는 Hunter와 Schmidt의 방법은 유한메트릭범위(*finite metric range*)를 포함하기 때문에 다른 메타분석 절차에 비하여 장점이 있다고 할 수 있다(Miller & Monge, 1986).

3.1 연구의 설계 및 코딩

메타분석을 위한 자료는 1970년부터 2000년까지

지의 Sociological Abstracts를 조사함과 동시에 조직시민행동에 관련된 책(Organ, 1988a)과 박사학위논문(Williams, 1988; Moorman, 1990; Karambayya, 1989), 그리고 1980년부터 2000년까지의 Academy of Management Proceedings에 나타난 관련 논문들을 분석하여 수집하였다. 또한 선택한 논문의 참고문헌 부분을 분석하여 관련 연구들을 조사하였다.

분석을 위하여 포함시킨 연구의 기준은 다음과 같다.

- (1) 종속변수가 조직시민행동이어야 한다.
- (2) 분석단위는 개인수준이어야 한다.
- (3) 학술적인 책이나 저널에 발표되어야 한다.
- (4) 하나의 데이터로 여러 번 발표를 하였다면 본 연구의 분석에 한편의 연구만 포함한다.
- (5) 상관계수를 제시하지 않은 논문은 제외한다.

메타분석은 전통적인 리뷰가 가지고 있는 취약점들은 보완하지만 메타분석 역시 실증분석 결과의 계량화에 있어서 간결성과 일관성의 문제점을 가지고 있다. 따라서 코딩은 간결하고 일관성이 있어야 할 뿐만 아니라 어떤 변수들을 연구에 포함시켜야 하는지에 대하여 신중해야 한다. 따라서 명확한 코딩에 대한 정의, 코딩자에 대한 합의 및 신뢰성 검증 등이 메타분석에서 필수불가결하다(Schmitt & Klimoski, 1991).

각 연구에서 상관계수에 더하여 조절변수에 관한 정보들을 코딩하였다. 조절변수의 선택은 연구간의 방법론적 차이점을 밝혀내는데 목적을 두기보다는 미래연구를 위한 이론적 중요성에 초점을 두었다. 조절변수들의 범위는 (1) 분석대상업종(제조업 대 서비스업), (2) 분석대상조직의 특성(영리기관 대 비영리기관), (3) 분석대상조직의 수(단일조직 대 2개 이상 조직), (4) 조직시민행동을 평가하는 주

체(자가평가 대 상사평가), (5) 조직시민행동 개념의 구성요소(1, 2, 5) 등으로 구분하였다.

데이터는 공동연구자들에 의해 개별적으로 코딩되었다. 각 연구자들은 개별적으로 코딩한 데이터를 서로 대조하여 95% 수준에서 코딩자간 신뢰성을 보이는지를 분석하였다. 이 결과 3편의 논문에 대하여 코딩데이터가 일치하지 않아 Bullock과 Svyantek(1985)이 제안한 절차를 따라서 불일치를 토론하고, 일치를 볼 때까지 다시 분석을 하였다. 1차 코딩 후 3개월 뒤에 다시 연구대상 논문들을 검토하고 코딩을 재시도하여 서로 대조하였다. 그 결과 최종적으로 메타분석에 사용된 논문은 39개이었다. <부록>은 본 연구에 포함된 기존 선행연구들의 상관계수와 조절변수 등을 제시하고 있다.

3.2 메타분석절차

Hunter와 Schmidt(1990)에 의한 메타분석 절차에 따라 분석자료는 다음과 같은 순서로 분석되었다.

- (1) 표본크기에 따라 가중 평균 상관치(weighted mean correlation) 계산
- (2) 상관계수들 간의 관측분산(observed variance) 계산
- (3) 표본오차에 의한 분산을 조정한 수정분산(corrected variance) 계산
- (4) 관측분산에서 수정분산을 고려한 설명분산(explained variance) 계산
- (5) 95% 유의수준에서의 신뢰구간(confidence Interval) 계산
- (6) 조절변수를 고려해야 하는 지에 대한 결정은 Schmidt와 Hunter(1977)의 방법에 의하

여 분석하였다.

표본오차가 관측분산의 60% 이상을 설명할 때는 조절변수를 고려할 필요가 없으나, 관측분산의 60% 미만을 설명할 때는 설명할 수 없는 분산(unexplained variance)을 줄이기 위하여 조절변수를 고려하였다(Schmidt & Hunter, 1977).

3.3 메타분석 결과 및 해석

〈표 1〉은 조직시민행동과 결정요인들의 관계에 대한 메타분석의 결과를 보여준다. 본 연구에서는 결정요인과 조직시민행동 간의 관계에서 유의한 지를 결정하기 위하여 95% 신뢰구간을 사용하였다.

예를 들면, 작업가치관과 조직시민행동 간의 관계는 평균상관계수가 $r = .1612 \pm .048$ 의 신뢰구간을 갖는 것으로 나타났다. 이러한 관계는 구간이 0을 포함하고 있지 않기 때문에 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 메타분석 결과에 의하면 외향성, 작업가치관, 고차적 욕구, 과업상호의존성, 분배공정성, 절차공정성, 인지적 직무만족, 감정적 직무만족, 직무만족-전체, 순응적 조직몰입, 내재적 조직몰입, 조직몰입-전체 등은 조직시민행동과 정적으로 유의한 관계가 있었다. 반면, 신경증($r = .0364 \pm .060$)과 냉소($r = .0364 \pm .060$)는 조직시민행동과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 외향성의 경우는 통계적으로 유

〈표 1〉 결정요인에 관한 메타분석결과

선행 요인	독립변수	상관계수	총 표본	평균 상관 계수	관측 분산	수정 분산	설명분산	95% 신뢰 구간*
개인 특성	외향성	2	1058	.0699	.0044	.0025	43%	.060
	신경증	2	1058	.0364	.0101	.0082	19%	.060
	냉소	2	992	.0364	.0101	.0082	19%	.060
	작업가치관	6	1697	.1612	.0096	.0062	35%	.048
	고차적욕구	4	1361	.1572	.0252	.0224	11%	.052
과업 특성	과업상호의존성	4	1534	.2111	.0171	.0146	15%	.048
	분배공정성	12	4239	.1906	.0070	.0044	37%	.030
	절차공정성	15	4341	.2346	.0126	.0095	25%	.030
행동성과 특성	직무만족-인지적 측면	5	1606	.2601	.0020	.0003	85%	.049
	직무만족-감정적 측면	4	1465	.1829	.0101	.0075	26%	.051
	직무만족-전체	27	7165	.2277	.0109	.0075	31%	.023
	조직몰입-순응적 측면	5	1528	.1939	.0088	.0058	34%	.050
	조직몰입-내재적 측면	5	1528	.2499	.0049	.0020	59%	.050
	조직몰입-전체	16	4370	.1770	.0104	.0070	33%	.030

* 95% 신뢰구간에서 고디체 숫자는 통계적으로 유의함을 나타냄.

의하기는 하지만, 그 정도는 약하였다($r=.0699\pm .060$).

조직시민행동에 영향을 주는 결정요인들 중에 외향성, 작업가치관, 고차적 욕구, 과업상호의존성, 분배공정성, 절차공정성, 인지적 직무만족, 감정적 직무만족, 직무만족-전체, 순응적 조직몰입, 내재적 조직몰입, 조직몰입-전체 등은 조직시민행동과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직시민행동의 선행연구결과들과 일치하고 있다(Smith et al., 1983; Puffer, 1987; Ball et al., 1994; Pearce & Gregerson, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff et al., 1996; Fahr et al., 1997; 윤만희, 2000).

그러나 신경증, 냉소 등은 과거 연구결과(Motowidlo et al., 1986; Near, 1983; 송경수, 1995)와는 다르게 조직시민행동과 유의하지 않은 것으로 나타났다. 아마도 그 이유는 분석대상 수가 적어($n=2$), 분석결과에 대하여 확실할 수 없기 때문일 것이다. 따라서 앞으로 더 많은 연구가 필요하다고 할 수 있다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 인지적 직무만족은 표본오차가 설명하는 분산이 60% 보다 크기 때문에 조절변수분석이 불필요하다(Schmidt & Hunter, 1977). 그 외의 변수들은 표본오차 설명분산이 60% 미만이기 때문에 조절변수분석을 실시하였다. 그러나 데이터의 부족으로 인하여 외향성, 신경증, 냉소 등은 조절변수분석에서 제외되었다. 왜냐하면 조절변수분석이 가능하기 위해서는 각 그룹당 최소한 2개 이상의 상관계수가 필요하기 때문이다.

〈표 2〉는 가설들을 검증하기 위한 조절요인들의 효과에 대한 메타분석 결과를 제시한다. 고차적 욕

구의 상사평가 조절요인($r=.0434\pm.114$), 분배공정성의 비영리기관 조절요인($r=.0745\pm.117$), 5구성요소 조절요인($r=.0240\pm.044$), 그리고 조직몰입-순응 1구성요소 조절요인($r=-.0489\pm.151$)을 제외하고는 모든 변수들이 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 조절요인의 분석결과에 의하면 관측분산 크기가 감소되었으며, 설명분산이 60% 이상이 되는 변수들의 수가 월등하게 증가되었다. 이는 연구 간에 있어서 관찰분산은 주로 표본오차에 기인하였음을 의미한다. 따라서 조직시민행동연구에 있어서 과거선행연구들은 조절요인에 대하여 고려하지 않았지만, 본 메타분석결과에 의하면 조직시민행동관련 미래연구에 있어서는 조절요인들에 대하여 고려하여야 함을 제시하고 있다.

〈표 3〉은 업종별, 기업특성, 조직시민행동의 구성요소, 연구대상 수 및 조직시민행동의 평가주체별 그룹의 조절효과의 결과를 요약하고 있다. 고차적 욕구의 상사평가, 분배공정성의 비영리기관과 5구성요소, 그리고 조직몰입-순응의 1 구성요소 경우를 제외하고는 95% 신뢰구간에서 모든 변수들이 0을 포함하고 있지 않다. 즉 고차적 요구의 경우 조직시민행동의 평가주체(자가평가), 조직시민행동의 구성요소, 그리고 연구대상 수가 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 과업상호의존성의 경우 기업의 특성, 분배적 공정성의 경우 업종, 기업의 특성, 조직시민행동의 기업특성이 정(+)적으로 나타났다으며, 조직몰입-전체의 경우 업종, 기업의 특성, 조직시민행동의 구성요소, 연구대상 수 및 조직시민행동의 평가주체가 정(+)적으로 유의한 것으로 밝혀졌다. 따라서 조직시민행동과 결정요인간의 관계에 있어서 정(+)적인 방향은 예상된 바와 일치한다. 이는 결정요인과 조직시민행동 간의 관

〈표 2〉 조절요인 분석결과

결정요인	구분	상관계수 수	총표본	평균 상관계수	관측분산	수정분산	설명분산	95% 신뢰구간*
	조절요인							
작업가치관	영리기관	5	1493	.1444	.0074	.0042	43%	.051
	비영리기관	2	338	.2343	.0088	.0035	60%	.107
	자가평가	2	993	.1645	.0000	.0000	100%	.062
	상사평가	3	500	.1044	.0172	.0113	34%	.088
고차적 욕구	자가평가	2	1066	.1887	.0264	.0245	7%	.058
	상사평가	2	295	.0434	.0043	.0000	100%	.114
	5구성요소	2	992	.1043	.0000	.0000	100%	.062
	1구성요소	2	369	.2994	.0651	.0606	7%	.093
	단일조직	2	369	.2994	.0651	.0606	7%	.093
	복수조직	2	992	.1043	.0000	.0000	100%	.062
과업 상호의존성	영리기관	2	1058	.2631	.0091	.0075	18%	.056
	비영리기관	2	485	.0975	.0156	.0116	26%	.088
분배공정성	서비스업	6	2212	.1946	.0110	.0085	23%	.042
	제조업	4	959	.1258	.0210	.0170	19%	.063
	영리기관	9	2887	.1836	.0088	.0052	41%	.036
	비영리기관	2	284	.0745	.0675	.0605	10%	.117
	5구성요소	6	2021	.0240	.0334	.0304	9%	.044
	1구성요소	3	846	.1342	.0249	.0215	14%	.068
	단일조직	6	1703	.1926	.0015	.0000	100%	.048
	복수조직	4	1379	.1818	.0171	.0144	16%	.053
절차공정성	서비스업	10	2591	.2570	.0148	.0114	23%	.039
	제조업	6	1839	.2057	.0075	.0045	40%	.046
	영리기관	14	4146	.2340	.0110	.0107	3%	.030
	비영리기관	2	284	.2599	.0000	.0000	100%	.117
	자가평가	3	1123	.1980	.0060	.0041	38%	.059
	상사평가	12	3218	.2475	.0140	.0107	24%	.035
	5구성요소	7	2712	.2161	.0009	.0000	100%	.038
	1구성요소	7	1434	.2674	.0514	.0472	8%	.052
	단일조직	9	2731	.2068	.0058	.0028	52%	.038
	복수조직	6	1610	.2818	.0205	.0173	16%	.049

* 95% 신뢰구간에서 고딕체 숫자는 통계적으로 유의함을 나타냄.

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석

〈표 2〉 조절요인 분석결과(계속)

결정요인	구분	상관계수 수	총표본	평균 상관계수	관측분산	수정분산	설명분산	95% 신뢰구간*
	조절요인							
직무만족 -전체	서비스업	20	5145	.2435	.0100	.0066	34%	.027
	제조업	9	3374	.2149	.0015	.0000	100%	.034
	영리기관	22	6394	.2257	.0079	.0048	39%	.025
	비영리기관	6	925	.2369	.0070	.0012	83%	.065
	자가평가	3	1228	.2069	.0111	.0089	80%	.056
	상사평가	24	5937	.2314	.0073	.0037	49%	.025
	5구성요소	8	4085	.2247	.0016	.0000	100%	.031
	1구성요소	12	1584	.2760	.0248	.0183	26%	.049
조직몰입 -순용	단일조직	17	3547	.1941	.0065	.0022	66%	.033
	복수조직	10	3618	.2597	.0074	.0050	32%	.033
	영리기관	2	1040	.2197	.0011	.0000	100%	.061
	비영리기관	3	488	.1388	.0222	.0163	27%	.089
	자가평가	3	1009	.1661	.0110	.0082	25%	.062
	상사평가	2	519	.2478	.0001	.0000	100%	.086
	5구성요소	2	1155	.2182	.0002	.0000	100%	.058
	1구성요소	2	171	-.0489	.0090	.0000	100%	.151
조직몰입 -내재	영리기관	2	1040	.2602	.0032	.0015	53%	.061
	비영리기관	3	488	.1995	.0058	.0001	98%	.089
	자가평가	3	1009	.2848	.0016	.0000	100%	.062
	상사평가	2	519	.1554	.0001	.0000	100%	.086
조직몰입 -전체	서비스업	12	3699	.1602	.0052	.0021	60%	.032
	제조업	5	1871	.1981	.0106	.0081	24%	.045
	영리기관	12	3728	.1874	.0072	.0042	42%	.032
	비영리기관	4	642	.1022	.0156	.0095	39%	.078
	자가평가	7	1708	.1481	.0104	.0065	38%	.047
	상사평가	9	2662	.1920	.0079	.0048	39%	.038
	5구성요소	4	2582	.2136	.0019	.0005	74%	.039
	1구성요소	9	1176	.1309	.0259	.0185	29%	.057
	단일조직	11	1726	.1263	.0082	.0020	76%	.047
	복수조직	5	2644	.2066	.0075	.0058	23%	.038

* 95% 신뢰구간에서 고딕체 숫자는 통계적으로 유의함을 나타냄.

〈표 3〉 주요 조절요인의 요약

조절범주	업종		기업의 특성		조직시민행동 평가주체		조직시민행동 구성요소		연구대상 수	
	서비스업	제조업	영리기관	비영리기관	자가평가	상사평가	5구성요소	1구성요소	단일조직	복수조직
작업가치관	?	?	○	○	○	○	?	?	?	?
고차적 욕구	?	?	?	?	○	×	○	○	○	○
과업상호의존성	?	?	○	○	?	?	?	?	?	?
분배공정성	○	○	○	×	?	?	×	○	○	○
절차공정성	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
직무만족-전체	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
조직몰입-순응	?	?	○	○	○	○	○	×	?	?
조직몰입-내재	?	?	○	○	○	○	?	?	?	?
조직몰입-전체	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

- 정적으로 유의
- × 유의하지 않음
- ? 데이터의 부족(상관계수의 수)으로 분석불가

계에 있어서 조절요인들의 명확한 영향은 그들의 방향성(direction)이 아니라, 주로 연관성의 강도(the strength of associations)에 기인함을 의미한다.

V. 결론

본 연구는 조직시민행동에 관한 이론개발과 미래 연구를 위하여 조직시민행동과 결정요인간의 관계에 있어서 선행 실증연구의 결과들을 메타분석하였다.

조직시민행동에 영향을 주는 결정요인들 중에 의향성, 작업가치관, 고차적 욕구, 과업상호의존성, 분배공정성, 절차공정성, 인지적 직무만족, 감정적

직무만족, 직무만족-전체, 순응적 조직몰입, 내재적 조직몰입, 조직몰입-전체 등은 조직시민행동과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 과거 조직시민행동 연구결과들과 일치한다.

조절요인들의 효과에 대한 메타분석 결과, 고차적 욕구의 상사평가, 분배공정성의 비영리기관과 5구성요소, 조직몰입-순응의 1 구성요소 조절요인들을 제외하고는 모든 변수들이 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났다.

또한 조절요인의 분석결과에 의하면 관측분산 크기가 감소되었으며, 설명분산이 60% 이상이 되는 변수들의 수가 월등하게 증가되었다. 이러한 결과는 연구간 관찰분산은 주로 표본오차에 기인하였음을 의미한다. 따라서 조직시민행동연구에 있어서 과거연구들은 조절요인에 대하여 고려하지 않았지만, 본 메타분석결과에 의하면 미래연구에 있어서

조절요인에 대하여 고려하여야 함을 제시하고 있다. 이러한 결과를 볼 때, 조직시민행동과 결정요인간의 관계에 있어서 조절요인들의 명확한 영향은 그들의 방향성(direction)이 아니라 주로 연관성의 강도(the strength of associations)에 기인함을 의미한다.

본 연구의 결과, 조직시민행동과 결정요인간의 관계에 있어서 업종의 종류(제조업 대 서비스업), 연구대상조직의 특성(영리기관 대 비영리기관), 연구대상의 범위(단일조직대상 대 복수조직대상), 조직시민행동의 평가주체(자가평가 대 상사평가), 그리고 조직시민행동의 구성요소 등이 조절효과를 하는 것으로 나타났다. 이는 업종, 기업의 특성, 연구대상 수, 조직시민행동 평가주체 및 구성요소 등은 조직시민행동을 연구하는데 있어서 중요한 상황요인임을 의미한다. 따라서 조직시민행동연구에 있어서 이러한 조절요인들의 대한 새로운 인식이 요구된다.

본 연구의 결과는 기존 연구들 간에 조직시민행동의 결정요인들의 효과가 서로 다르지 않다는 것을 보여주고 있다. 반면, 많은 경우 연구들 간의 분산은 표본오차에 기인함을 보여 주고 있다. 따라서 선행연구로부터의 조직시민행동에 관한 이론통합과 이론정립은 가능한 것으로 판단된다.

그러나 본 연구에서는 작은 분석대상 수로 인하여 충분한 분석을 할 수가 없었기 때문에 본 연구의 분석결과와 확신에 미흡하다고 할 수 있다. 따라서 신뢰할만한 이론을 개발하기 위한 앞으로 더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

하지만 본 연구는 앞으로의 연구를 위해 적어도 다음의 두 가지 측면에서 기여할 것으로 기대된다. 첫째, 통계적으로 유의한 조직시민행동의 결정요인들을 확인함으로써 앞으로의 연구에 있어서 변수선

택을 위한 가이드역할을 할 것이다. 미래연구에 있어서 조직시민행동에 대한 유의적인 결정요인들에 대한 단순히 반복적인 실증연구는 피해야 할 것이다. 대신 본 연구에서 다양한 결정요인들이 규명되었으므로 앞으로의 연구에서는 조직시민행동의 다차원적인 측면이 고려되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 과거 조직시민행동연구에서 거의 언급되지 않았던 조절요인들을 규명하였다. 또한 본 연구는 연구자에 따라 조절변인이 다른 이유는 주로 연구 상의 표본오차에 기인하기 때문이라는 것을 규명하였다. 따라서 조직시민행동에 관한 앞으로의 연구에서는 상황이론에 의거한 조절요인들에 대하여 더욱 깊이 규명되어야 할 것이다.

참고문헌

- 송경수(1995), "조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할", 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤만희(2000), "서비스종업원 조직시민행위의 사회교환적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석수준", *경영학연구*, 제29권 4호, 723-747.
- Ball, G. A., L. K. Trevino, and H. P. Sims, Jr.(1994), "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Bangert-Drowns, R. L.(1986), "Review of Developments in Meta-analytic Method," *Psychological Bulletin*, 99, 388-399.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

- Bolon, D. S.(1997), "Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, 42, 221-232.
- Brief, A. P. and S. J. Motowidlo(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Deckop, J. R. and C. C. Cirka(1999), "Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-performance Plans," *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- Fahr, J., P. M. Podsakoff and D. W. Organ(1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Fahr, J., P. C. Earley and S. Lin(1997), "Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- George, J. R. and K. Bettenhausen(1990), "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-level Analysis in a Service Context," *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Graham, I. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Graham, J. W.(1986a), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," *Unpublished Manuscript*.
- Hui, C., D. W. Organ, and Crooker, K.(1993), "Time Pressure, Type a Behavior, and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study and Experiment," *Unpublished manuscript*, Bloomington, Indiana: Indiana University.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt and G. B. Jackson(1982), *Cumulating Research Findings Across Studies*, Beverly Hills, Cal.: Sage.
- Hunter, J. E. and F. L. Schmidt(1990), *Methods of Meta-analysis*, Newbury Park, Cal.: Sage.
- Karambayya, P.(1989), "Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Northwestern University.
- Karambayya, P.(1990), "Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *The Academy of Management Best Papers Proceedings*, 221-225.
- Kidwell, P. E., Jr., K. W. Mossholder, and N. Bennett (1997), "Cohesiveness and Organizational Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals," *Journal of Management*, 23, 775-793.
- Kim, W. C. and R. A. Mauborgne(1996), "Procedural Justice and Managers' In-role and Extra-role Behavior: The Case of the Multinational," *Management Science*, 42, 499-513.
- Konovsky, M. A. and D. W. Organ(1996), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253- 266.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh(1994). "Citizenship Behavior and Social Change," *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A. and R. Folger(1991), "The Effect of Procedure and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior," *Unpublished manuscript*, A. B. Freeman School of Business, Tulane University.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter(1991). "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Pro-*

- cesses, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Moorman, R. H.(1990), "The Role of Cognition and Disposition as Predictors of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Personality and Perceived Fairness," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Indiana University, Bloomington, IN.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. and G. L. Blakely(1995), "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely, and B. P. Niehoff(1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?," *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R. H., B. P. Niehoff, and D. W. Organ(1994), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7, 231-237.
- Morrison, E. W.(1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E. W.(1992), "Toward an Understanding of Employee Role Definitions and their Implication for Organizational Citizenship Behavior," *The Academy of Management Best Papers Proceedings*, 35, 248-252.
- Netemeyer, R. G., J. S. Boles, D. O. McKee, and R. McMurrian(1997), "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Niehoff, B. P. and R. H. Moorman(1993), "Justice As a Mediator of the Relationship Between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W.(1988a), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W.(1988b). "A Restatement of the Satisfaction-performance Hypothesis," *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D. W.(1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," In B. M. Staw and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT.: JAI Press, 43-72.
- Organ, D. W.(1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D. W. and M. Konovsky(1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Pearce, J. L. and H. B. Gregerson(1991), "Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility," *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-844.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie(1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. M. Moorman, and R. Fetter(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Robinson, S. L. and E. W. Morrison(1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rosenhan, D. L., B. Underwood, and B. Moore(1974). "Affect Moderates Self Gratification and Altruism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 546-552.
- Rosenhan, D. L., P. Salovey, and K. Hargis(1981), "The Joy of Helping: Focus of Attention Mediates the Impact of Positive Affect on Altruism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 899-905.
- Schappe, S. P.(1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- Schaubroeck, J. and L. S. Fink(1998), "Facilitating and Inhibiting Effects of Job Control and Social Support on Stress Outcomes and Role Behavior: A Contingency Model," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 167-195.
- Schmitt, N. W. and R. J. Klimoski(1991), *Research Methods in Human Resources Management*, Cincinnati: Southwestern Publishing.
- Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schnake, M., D. Cochran, and M. Dumler(1995), "Encouraging Organizational Citizenship: The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership," *Journal of Managerial Issues*, 7, 209-221.
- Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Van Dyne, L. and S. Ang(1998). "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore," *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.
- Van Dyne, L. and L. L. Cummings(1990), "Extra-role Behavior: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity," *Paper Presented at the Annual Meeting of Academy of Management*, San Francisco.
- Van Dyne, L., J. W. Graham, and R. M. Dienesch(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Weiss, H. M. and S. Adler(1984), "Personality and Organizational behavior," in B. M. Staw and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, Greenwich, CT: JAI Press, 1-50.
- Werner, J. M.(1994), "Dimensions that Make a dDifference: Examining the Impact of In-role and Extrarole on Supervisory ratings," *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.

- Williams, L. J.(1988), "Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Indiana University, Bloomington, IN.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson(1990), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Journal of Management*, 17, 601 -617.
- Williams, L. J., P. M. Podsakoff, and V. Huber(1986), "Leader Behaviors, Role Stress, and Satisfaction as Determinants of Organizational Citizenship Behaviors: A Structural Equation Analysis with Cross Validation," *A Paper Presented at the Annual Academy of Management Meeting*, Chicago.
- Witt, L. A.(1991), "Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes-OCB Relationships," *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1490-1501.
- Wright, P. M., J. M. George, S. Regena Farnsworth, and G. G. McMahan(1994), "Productivity and Extra-role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping," *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.
- Zuckerman, M.(1975), "Belief in a Just World and Altruistic Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 972-976.

〈부록〉 메타분석에 이용된 선행연구

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Bateman & Organ (1983, AMJ) OCB	서비스, 비영리, 상사, 1, 단일	82									.41	
		77									.41	
Smith et al. (1983, JAP) 이타성 순용	서비스, 영리, 상사, 2, 복수	220	-.07 -.05	-.19 -.13		.00 -.09		.09 .08			.31 .21	
Motowidlo (1984, AMJ) 이타성	서비스, 영리, 상사, 1, 단일	122									.27	
O'Reilly & Chatman(1986, JAP) 외적 역할행동	서비스, 비영리, 자가, 1, 단일	82										C .05
		89										I .17 C-.14 I .36
Puffer(1987, JAP) 친사회적 행동	서비스, 영리, 상사, 1, 단일	141					.13 -.18				C.27	
Organ & Konovsky (1989, JAP) 이타성 순용	서비스, 영리, 상사, 2, 단일	369									C .21 .19 A-.04 .13	
											C .19 .15 A-.11 .17	
Fahr et al. (1990, JM) 이타성 순용	서비스, 비영리, 상사, 2, 단일	195						.30 .20	.33 .17	.30 .15 .16	.26 .22	

독립변수 : v1-외향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순용, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순용적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석

<부록> 메타분석에 이용된 선행연구(계속)

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
George & Bettenhausen (1990, JAP) 친사회적 행동	서비스, 영리, 자가, 1, 단일	228					.50					
Podsakoff et al. (1990, LQ) 이타성 양심성 예의성 시미정신 스포츠맨십	제조, 영리, 상사, 5, 단일	988							.22 .24 .24 .14 .26	.24 .22 .23 .15 .26	.20 .20 .22 .14 .20	
George(1991, JAP) 이타성	서비스, 영리, 상사, 1, 단일	169							.07			
Moorman(1991, JAP) 이타성 양심성 예의성 시민정신 스포츠맨십	제조, 영리, 상사, 5, 복수	225							.15 .24 .20 .05 .23	.10 .22 .17 .11 .16	.08 .14 .14 .18 .17	
Pearce & Gregersen (1991, JAP) OCB	서비스, 비영리, 상사, 1, 복수	290						.01 -.02				
Williams & Anderson (1991, JM) OCB-개인	서비스, 영리, 상사, 1, 단일	122									A-.09 .24 C .28 .24	.11
OCB-조직											A-.10 .16 C .19 .25	

독립변수 : v1-외향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순용, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순용적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

〈부록〉 메타분석에 이용된 선행연구(계속)

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Witt(1991, JASP) OCB	제조, 영리, 상사, 1, 단일	43									.25	.25
McNeely & Meglino (1992, Proceeding) OCB-개인 OCB-조직	서비스, 비영리, 상사, 2, 단일	100									.16 .19	
Niehoff & Moorman (1993, AMJ) 이타성 양심성 예의성 시민정신 스포츠맨십	서비스, 영리, 상사, 5, 단일	213							.16 .17 .20 .26 .28	.17 .25 .31 .31 .33		
Wright et al. (1993, JAP) OCB	서비스, 비영리, 자가, 1, 단일	154										-11
Bell et al. (1994, AMJ) OCB	혼합, 혼합, 상사, 1, 복수	89							-31	.24 .33 .29		
Van Dyne et al. (1994, AMJ) 복종 충성 사회적 참여 옹호적 참여 기능적 참여	혼합, 혼합, 상사, 5, 복수	154				-.05 -.13 -.10 -.09 -.24	-.01 .28 .15 .09 .15	.02 .11 .06 .16 .18			.15 .32 .17 .20 .28	
Konovsky & Pugh (1994, AMJ) OCB	서비스, 영리, 상사, 1, 단일	475							.24 .20	.29 .26		

독립변수 : v1-의향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순응, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순응적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석

<부록> 메타분석에 이용된 선행연구(계속)

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Manogram et al. (1994, Proceeding) OCB	제조, 영리, 상사, 1, 단일	282							.13	.08	.16	.10
Morrison (1994, AMJ) 이타성, 예의성, 스포츠맨십, 관여, 조화	서비스, 비영리, 상사, 5, 단일	317									.16	.23
송경수 (1995, 학위논문) 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십	서비스, 영리, 자가, 5, 복수	838	.15	.08	-.07	.13	.14	.33	.24	.27	C.31	C.22
			.07	.12	-.01	.10	.12	.30	.24	.18	A.24	I.24
			.08	.17	-.06	.10	.06	.32	.20	.17	C.25	C.22
			.20	.06	-.01	.32	.23	.42	.23	.28	A.22	I.24
			.02	.01	-.13	.17	-.03	.19	.20	.21	C.23	C.24
											A.28	I.20
											C.36	C.19
											A.21	I.49
											C.27	C.18
											A.32	I.27
Moorman & Blakely (1995, JOB) 대인간 도움, 개인적 솔선, 개인적 근면, 헌신적 지지	서비스, 영리, 자가, 4, 단일	155				.23				.18		
						.12				.21		
						.09				.17		
						.23				.46		
Robinson & Morrison (1995, JOB) 시민정신	서비스, 비영리, 자가, 1, 단일	184				.32						

독립변수 : v1-외향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순응, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순응적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

〈부록〉 메타분석에 이용된 선행연구(계속)

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Schnake et al. (1995, JMI) 이타성 양심성 스포츠맨십 예의성 시민정신	제조, 영리, 상사, 5, 단일	136							.13 .11 .10 .13 .24	.22 .08 .20 .18 .20	C.36 A.27 C.37 A.32 C.31 A.29 C.28 A.17 C.30 A.23	
Kim & Mauborgne (1996, MS) 역할의 행동	제조, 영리, 상사, 1, 복수	119								.46	.27	.53
Konovsky & Organ (1996, JOB) 이타성 일반화된 순응 스포츠맨십 예의성 시민정신	서비스, 영리, 상사, 5, 단일	402							.21 .11 .21 .22 .16			
Podsakoff et al. (1996, JM) 이타성 양심성 스포츠맨십 예의성 시민정신	혼합, 영리, 상사, 5, 복수	1200									.26 .27 .28 .26 .17	.18 .19 .18 .16 .12
Bolon (1997, HHSD) 이타성 양심성	서비스, 영리, 상사, 2, 단일	202									.24 .22	.28 .18 .24 .11
Fahr et al.(1997, ASQ) 확인 이타성 양심성 하모니 자원	제조, 영리, 상사, 5, 복수	227							.09 .27 .21 .28 .32		.13 .21 .13 .25 .25	.24 .18 .20 .40 .27

독립변수 : v1-외향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순응, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순응적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석

〈부록〉 메타분석에 이용된 선행연구(계속)

연구	조절변수	표본 size	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
Kidwell et al. (1997, JM) 양심성 예의성	서비스, 영리, 자가, 2, 복수	260								.18 .10	.12 .08	
Netemeyer et al. (1997, JMkt) OCB	서비스, 영리, 상사, 1, 단일 서비스, 영리, 상사, 1, 복수	91 182								.25 .46		
Moorman et al. (1998, AMJ) 대인간 도움 개인적 출선 개인적 근면 현신적 지지	서비스, 비영리, 상사, 4, 단일	157								.26 .07 .20 .17		
Schappe(1998, JP) OCB	서비스, 영리, 자가, 1, 단일	130								-.02 -.03	-.06	.21
Schaubroeck & Fink (1998, JOB) 이타성 양심성	서비스, 영리, 상 사, 2, 단일	150								.11 .26	.18 .12	
Van Dyne & Ang (1998, AMJ) OCB	서비스, 영리, 자 가, 1, 단일	155										.06
Deckop et al. (1999, AMJ) OCB	서비스, 영리, 상 사, 1, 복수	146				.28				.23		
윤만희 (2000, 경영학연구) OCB	서비스, 영리, 상 사, 1, 복수	193								.62	.50	

독립변수 : v1-외향성, v2-신경증, v3-냉소, v4-직업가치관, v5-고차적 욕구, v6-과업상호의존성, v7-분배공정성, v8-절차공정성, v9-직무만족(인지, 감정) v10-조직몰입(순응, 내재), v9 C-인지적 측면, A-감정적 측면, v10 C- 순응적 측면, I-내재적 측면

조절변수 : 서비스-서비스업, 제조-제조업, 영리-영리기관, 비영리-비영리기관, 자가-자가평가, 상사-상사평가, 1, 2, 5-OCB(조직시민행동) 구성요소, 단일-단일조직, 복수-복수조직

ASQ-Administrative Science Quarterly, AMJ-Academy of Management Journal, HHSD-Hospital & Health Services Administration, JAP-Journal of Applied Psychology, JM-Journal of Management, JMI-Journal of Managerial Issues, JMkt-Journal of Marketing, JOB-Journal of Organizational Behavior, JP-Journal of Psychology, MS-Management Science, LQ-Leadership Quarterly, Proceeding-Academy of Management Proceedings

A Meta-Analysis on the Determinants and Moderators of Organizational Citizenship Behavior

Kyung-Soo Song* · Bong-Gyu Park** · Man-Kee Choe***

Abstract

Through a quantitative meta-analysis of 39 studies which were published, the determinants and moderates of organizational citizenship behavior(OCB). Determinants of OCB such as extroversion, neurocism, cynicism, work value, high need, task interdependence, organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment are included in the analysis. Also business type(service, manufacturing), characteristics of the organization(profit, non-profit), evaluation subject of OCB(self, supervisor), OCB factors(1, 2, 5), and numbers of studied organization(single, two or more) are included as moderators of OCB. The results shows that in general, determinants of OCB were considered as the same results with the extant study. Moderating effects of OCB also shows as expected. Thus in the future study the moderating factors should be considered to study organizational citizenship behavior. In addition, moderating effects might be caused by the strength of associations, not the direction. This study also discusses the meaning, practical implications, and future research ideas related to such major empirical findings.

Key words: Organizational Citizenship Behavior(OCB), Meta Analysis, Moderators of OCB, Determinants of OCB, OCB factors.

* Professor, School of Business Administration, Catholic University of Busan.

** Professor, Dept of International Tourism, Tongmyong University of Information Technology.

*** Professor, College of Business Administration, Keimyung University.