

조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 비판적 고찰

김동환
청주대학교 경영학과 교수
(dhkim@cju.ac.kr)
양인덕
청주대학교 강사
(youngid@empal.com)

조직시민행동이 조직성과를 증진하리라는 견해를 이론적으로 비판하였다. 즉, 조직 현실에서 시민행동의 결과로 나타날 수 있는 두 가지 측면(효과와 비용)을 함께 고려한다면 조직성과의 증가와 감소가 공히 가능함을 주장하였다. 이를 뒷받침하기 위해 시민행동과 조직성과의 관계에 대한 기존 논의구조를 분석하여 비용 상정의 논리적 근거를 마련하고, 그에 기초해서 시민행동으로 인해 야기될 수 있는 비용요소들을 체계적으로 기술하였다. 또한 비용 발생의 원인으로서는 행위동기(이기주의)에 초점을 두고 시민행동과 조직성과의 관계를 다각도로 탐구하였다. 이와 더불어 양자 관계에서 그 잠재적 의미가 자못 클 수 있음에도 종래 소외되었던 개념적 속성들을 재조명하고, 시민행동 연구의 관점 및 내용상 미비점들을 구체적으로 쟁점화해서 그에 대한 관심을 촉구하였다. 나아가 경영 일선에서 시민행동의 취지가 합리적으로 구현되고 아울러 그 가치가 극대화될 수 있도록 고용관계상 신뢰의 증진방안과 미래 연구의 과제들을 제시하였다. 이 논문이 시민행동의 연구관점을 객관화하고 조직성과 논의 및 관리상 안목을 확충하는데 유용하기를 우리는 희망한다.

주제어: 조직시민행동 또는 시민행동, 조직성과, 효과와 비용, 행위동기, 신뢰

1. 연구 계기와 목적

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직성과를 반드시 증진하는가?¹⁾

인적자원관리를 위시한 경영학의 제 분야에서 시민행동은 그 개념적 취지의 건전성으로 인해 최근 이십년 이상 초미의 연구관심 사안이 되어왔으며, 아울러 그간 수많은 연구자들이 시민행동과 조직성과의 관계를 고찰하였다. 또한 이를 통해서 구성원의 자발적 협력과 참여를 요체로 하는 시민행동이 조직성과에 기여하리라는 견해의 타당성이 입증된 것으로 대다수 연구자들은 평가하고 있다(문형구 & 김경석, 2006; Ilies, Nahrgang, & Morgeson,

2007; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Podsakoff, MaKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 하지만 시민행동에 관한 초기 연구자들이 주로 선행요인 발굴에 치중하였던 사실에서 우리가 짐작할 수 있듯이 시민행동과 조직성과의 긍정적 관계는 상당 부분 연구명제로 수용된 측면이 있다(Organ & Ryan, 1995). 그러므로 조직성과에 기여하는 것만을 시민행동으로 규정하는 한 그것이 조직성과에 유효하리라는 주장은 자명한 논리에 불과하다는 점에서 양자의 관련을 규명하는 작업은 일면 불요불급했다고 할 수도 있다.

이런 관점으로 양자의 관계를 재조명하기에 앞서 시민행동의 원인 및 결과에 관한 이론적 배경과 연구 현황을 개괄하기로 한다.

먼저, 시민행동의 발생 원인에 대하여 Organ은 종래 직무만족을 그 선행요인으로 상정하고, 조직 구성원이 자기 직무에 만족하게 되는 까닭을 사회 교환이론(Adams, 1965; Blau, 1964)으로 설명하였다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ, & Near, 1983). 그는 개인과 개인의 일반적 대인관계처럼 개인과 조직의 고용관계에서도 경제적(economic) 및 사회적 교환(social exchange)의 관계가 성립될 수 있다고 보았다.²⁾ 즉, 조직의 공정한 보상에 의해 그들의 관계가 경제적 교환으로부터 사회적 교환의 관계로 이행할 때 개인의 만족은 증대되며 구성원이 조직에 보답하는 방편은 일차적으로 자신의 직무성과(생산성)를 향상시키는 것이지만, 설령 그것이 조직의 구조적 한계 등으로 인해 여의치 않은 경우라 할지라도 교환관계상 균형을 유지코자 하는 개인의 도덕적 의무감(norm of reciprocity: Gouldner, 1960)은 시민행동으로 표출되리라는 것이다(Bateman & Organ, 1983, p.592; Organ, 1988, p.67). 아울러 그들의 관계가 경제적 교환에서 사회적 교환으로 발전함에 따라 조직과 고용관계에 대한 개인 인식 및 태도의 변화가 수반될 수 있는데(Rousseau, 1989; Robinson & Morrison, 1995),³⁾ 시민행동과 관련해서 그것은 구체적으로 신뢰(trust) 수준의 차이를 의미하는 것이었다. 요컨대 고용관계에서 상당한 신뢰가 형성될 수 있을 때 구성원은 자신의 자발적 봉사와 헌신이 편취당하지 않으리라는 확신 아래 비로소 시민행동을 발휘할 수 있었던 것이다(Organ & Konovsky, 1989, p.162). 그

리므로 직무만족과 조직공정성이 시민행동을 촉진하는 이유는 궁극적으로 개인과 조직간 신뢰였으며(Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), 시민행동의 선행요인으로서 이와 같은 신뢰의 역할은 최근 일련의 연구들을 통해 집중 조명되고 있다(서재현, 2000; Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Chen, Aryee, & Lee, 2005; Ertürk, 2007; Ilies et al., 2007; Pillai, Scandura, & Williams, 1999; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

다음, 결과측면에서 시민행동이 조직성과를 증진할 것이라는 주장의 논지는 다음과 같다. 즉, 조직 구성원의 시민행동은 동료와 관리자의 업무효율을 제고하고 조직유지를 위한 단순 관리비용을 절감하여 그 여유자원이 산출목표에 투입되도록 함으로써 생산성을 증가시키며, 각 부서단위의 협조는 물론 부서 상호간 연계를 원활케 하여 조직기능 전반이 유기적으로 통합될 수 있도록 보조할 뿐만 아니라 외부와의 관계향상을 통해 조직이 환경변화에 보다 효과적으로 적응할 수 있도록 지원하는 한편, 시민행동의 결과로 개선된 성과와 우호적 근로여건은 당해 조직으로 하여금 우수인재를 한결 용이하게 선발하고 보유토록 하기에 조직의 장기적 성장과 생존을 한층 더 안정적으로 도모할 수가 있다는 것이다(Organ, 1988, p.xi; Podsakoff et al., 2000, p.546). 실제로 시민행동과 조직성과의 관계를 분석한 연구결과들도 한결같이 위 관점을 지지하고 나아가 보다 공고하게 하는 내용이었으며, 국내의 연구추세 또한 이와 유사하였다(문형구 & 김경석,

2) 경제적 교환은 법적 구속력을 갖는 공식계약처럼 한시적이고 명시적인 권리·의무의 강제적 교환을, 그리고 사회적 교환은 도덕 등에 기초한 비공식적 책무와도 같이 장기적이며 묵시적인 호혜(互惠)의 자발적 교환을 각각 의미한다(Blau, 1964).

3) 사회교환이론에 기초하여 Rousseau(1989)는 거래적(transactional) 계약과 관계적(relational) 계약이라는 심리적 계약(psychological contract) 개념으로 조직과 고용관계에 대한 개인 인식 및 태도의 변화를 설명하였다.

2006; Ilies et al., 2007; LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000).

한편, 시민행동 연구에서 이러한 흐름 가운데에 과거 몇몇의 연구자들에 의해 시민행동이 개인 및 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 의견이 개진되었지만, 그것들은 어디까지나 양자간 긍정적 관계를 확인하는 과정에서 간헐적으로 연구 결과의 토론이나 주석 부분 등에 수록된 단편적 언급에 지나지 않는 것이었다(Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Schnake, 1991; Van Dyne, Cummings, & McLean Parks, 1995). 이런 점에서 기존의 지배적 연구경향과 전면 배치되는 소수의 견해들, 즉 현실적으로 시민행동과 조직성과의 관계양상이 이론이나 기대와 사뭇 판이하게 전개될 수도 있다는 주장이 본격 제기된 것은 극히 최근의 일이라고 할 수 있다(김경석, 2006; Bergeron, 2007; Bolino & Turnley, 2005; Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004; Vigoda-Gadot, 2006; 2007). 시민행동의 부정적 효과를 논문주제로 천명한 연구들의 요지는 아래와 같다.

우선, 행위의 동기측면에서 시민행동이 이타적 동기로부터 발생하여 조직성과에 기여한다는 일반 관점과 양립해서, Bolino 등(2004)은 이기적 동기(self-serving motives)로 인한 시민행동과 그에 따른 제반 부작용이 가능하다는 점을 다양한 사례로 설명하였다. 그리고 Bergeron(2007)은 개인 수준에서 시민행동과 직무성과의 상충 가능성을 논리적으로 규명하여 시민행동의 이기적 동기가 조직 현실에서 불가피해질 수도 있음을 간접적으로 확인해주었다. 다음, 행위의 결과측면에서 Bolino와 Turnley(2005)는 행위 주체가 당면하게 될 수도 있는 여러 가지 개인적 부담요인들과 시민행동의

상호 연관을, 더불어 이와 흡사한 맥락에서 김경석(2006)은 근로자의 소진(burnout)을 매개로 시민행동이 역할갈등과 이직의도로 이어질 수 있음을 각각 실증하였다. 또한, 행위의 동기와 결과라는 두 가지 측면에서 Vigoda-Gadot(2006; 2007)은 격증하는 시장경쟁과 성과증진의 압력에 직면한 현대 기업조직에서 경영자의 요구를 비자발적으로 수용하는 구성원들의 시민행동이 직무성과를 위시한 여러 성과 지표들과 서로 負의 관련이 있음을 효과적으로 입증하였다.

이들의 견해를 종합하자면 시민행동이 행위 주체의 이타적 및 자발적 동기에서 발현할 뿐만 아니라 이기적 및 비자발적 사유에서 표출될 수도 있으며, 나아가 상황에 따라 개인성과는 물론 조직성과마저도 저해할 수 있다는 사실이다. 요컨대 기존의 대다수 연구자들이 신뢰와 조화의 관점에서 그간 시민행동의 순기능(효과)을 논의하였다면, 이들은 갈등과 부조화의 관점으로 이제 그 역기능(비용)에 주목하고 있는 것이다. 비록 시민행동의 양면성에 대한 체계적 이해의 틀과 문제해결의 실질 대안을 구비했다고 평가하기는 아직 이르지만, 이들의 선구적 안목은 다분히 순기능 중심의 시민행동 연구 관행에 신선한 경종을 울리고 있다. 이에 본 연구는 시민행동이 조직성과를 증진하리라는 기존 견해를 다음의 두 가지 견지에서 비판기로 하였다.

첫째, 연구 관점의 보완이다. 우리가 조직현상을 궁구하는 목적이 현실 개선(성과증진)의 방안을 모색하는 것이라 할 때, 대안은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 순기능을 촉진하는 방법이며, 다른 하나는 역기능을 제어하는 것이다. 지금껏 시민행동 연구의 경향은 그것이 마땅히 순기능적일 것이므로 촉진방안을 통해 조직성과를 제고해나갈 수 있다는 입장이었다. 개념이 대두된 당시로부터 오늘날에

이르기까지 시민행동 연구의 초점이 주로 선행요인에 편중되어 있는 현상은 이를 의미하는 것으로 해석할 수 있다(문형구 & 김경석, 2006; Ilies et al., 2007; LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000). 그렇지만 혹여 시민행동의 역기능이 실존한다면 우리는 그것을 예방하거나 혹은 순기능적인 것으로 전환키 위한 조치를 취함으로써 더욱 효과적으로 조직성과를 관리해나갈 수가 있을 것이다. 나아가 이처럼 시민행동의 양면성을 함께 고찰하는 것은 우리가 스스로 연구관점의 균형을 유지하여 조직 현상을 보다 종합적이고 장기적인 안목으로 파악할 수 있도록 하기 위한 과정에서도 필요할 뿐 아니라 아울러 유익한 작업이라고 하겠다(Popper, 1945).

둘째, 연구 내용의 확충이다. 우리가 비록 서구의 이론을 토대로 시민행동을 연구하고는 있지만, 우리에게 시민행동이 결코 낯선 개념은 아니다. 서구사회에서 분절된 과업구조와 팽배한 개인주의의 폐단을 극복키 위한 대안으로 시민행동이 고취되고 있는 현실을 감안할 때, 그들에게는 시민행동이 이례적인 것이었을 수도 있다. 따라서 시민행동(연구)의 필요성이 서구에서 먼저 제기된 것은 한편으로 당연한 일이라 하겠다. 그러나 Fahr, Earley와 Lin(1997)의 연구에서 확인되었듯이 대만이나 중국과 같은 집단주의 사회에서는 시민행동이 보편적이며 나아가 규범적인 것으로까지 간주되기도 한다는 사실에서 우리 현실과의 공통점이 포착된다(장용선 & 문형구, 2008). 또한 시민행동의 개념을 제안한 Organ도 개념 규정이나 측정 방식의 차이를 불문하고 정작 개인주의보다는 집단주의 사회에서 시민행동이 더욱 왕성하게 발휘되고 있을 것이라고 하였다(Farh, Zhong, & Organ, 2004; Paine & Organ, 2000). 그런 점에서 기존관점

의 편향성과 더불어 개념의 취약성을 지적하고 시민행동의 명암을 함께 조망함으로써 연구의 외연과 내포를 보다 확충해나갈 수 있도록 이끄는 역할이 야말로 이제 엄연히 우리의 몫이라 할 것이다.

이처럼 본 논문의 목적은 시민행동과 조직성과의 관계에 대한 연구관점을 보완하고 연구내용을 확충하는데 이바지하는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 시민행동이 조직성과에 미치는 영향을 통합관점으로 고찰하기 위하여 다음 사항들에 중점을 두고 논의를 전개하려 한다. 우선, 시민행동의 공과(功過), 즉 효과와 비용이라는 두 측면을 함께 고려하여 시민행동에 관한 체계적 이해의 틀을 제공하고자 한다. 다음, 시민행동의 부정적 영향을 주장하면서도 대체로 개인수준의 비용에 한정되어 있는 선행연구들의 국지적 견해들을 종합하여 시민행동의 비용을 조직성과차원에서 재조명하고자 한다. 또한, 시민행동의 동인(動因)을 비용관점으로 해석하여 행위동기가 시민행동과 조직성과의 관계에서 지니는 의미를 병행 탐구하고자 한다. 아울러 조직과 행위 주체로서의 개인이 공히 시민행동의 효과를 향유할 수 있도록 그 부작용과 역기능의 예방 및 해소 방안을 강구하여 문제 해결의 대안으로 제시하고자 한다.

위 논점들은 다음 체계에 따라 기술될 것이다. 맨 처음, 시민행동의 효과측면에서 시민행동의 개념적 변천을 개괄하여 조직성과와의 관련을 파악한 후, 시민행동이 조직성과에 이르는 경로를 단계별로 분석하여 비용발생의 소지를 규명한다. 다음, 시민행동의 비용측면에서 시민행동이 조직성과를 증진한다고 보장할 수 없는 이유를 논리적으로 밝히고 행위의 동기가 시민행동의 비용과 관련하여 지니는 의미를 탐색한다. 그리고 선행연구들의 이론적 견해와 실증분석 결과를 바탕으로 시민행동의

비용요인들을 발체하여 상정한다. 또한, 시민행동의 비용측면과 관련하여 그간 주목받지 못했던 몇 가지 개념적 속성들을 행위동기 및 조직성과의 관점으로 재해석한다. 이와 더불어 연구의 의 및 시사점을 통해 고용관계 및 조직성과의 합리적 관리방안들을 제시한 다음, 맨 나중 시민행동과 관련한 향후의 연구 과제들을 제안할 것이다.

II. 시민행동의 효과

전통적으로 조직에서 성과는 산출물의 수량 및 품질과 같은 생산성 지표와 직무기술 표준에 근거하여 측정되었으며, 그에 관한 객관적 자료가 미흡한 경우 관리자는 이직이나 조직몰입 등의 관행 지표들을 통해 간접적으로 조직과 구성원의 성과를 파악하였다. 이러한 성과평가 방식은 기본적으로 조직성과에 기여하는 근로자의 다양한 행위요소가 직무성과라는 결과변수에 과연 포괄되어 있는가 하는 의문을 낳았다. 조직의 전통적 성과지표들이 불비한 것임을 지적한 이들은 인간관계학파로 지칭되는 관리이론의 주창자들이었다.

Barnard(1938)는 조직의 효과적 기능을 위해선 공식구조나 직무요건 외에도 조직에 공헌코자 하는 구성원들의 자발적 협력의지(willingness to cooperate)가 뒷받침되어야 한다고 했으며, Hawthorne 실험을 통해 발견된 비공식(informal)조직의 기능에 주목한 Roethlisberger와 Dickson(1939)의 견해도 조직의 모든 위계에서 비공식 조직은 협력의 필요조건으로 존재한다는 것이었다. 그리고 Katz와 Kahn(1966)은 조직의 효과적 기능에 요구되는 개인행동을 잔류와 직무수행 및 자발적

(spontaneous) 행동으로 유형화한 후, 근로동기와 조직성과 측면에서 자발성의 잠재적 가치에도 불구하고 당대 경영자들의 실제적 관심이 종업원 잔류와 직무성과에 정체해있는 현실을 지적하며 그러한 조직은 취약한(fragile) 사회체계가 될 수밖에 없다고 하였다.

요컨대 조직성과가 충분히 구현되기 위해서는 비공식적인 것이 공식적인 것을, 또한 자발적인 것이 조직규정을 보완해야 한다는 것이 이들의 공통된 관점이었다. 따라서 이들은 조직성과에 직무수행과 자발적 행동이 모두 필요하다는 인식에 기초하여 자발성의 가치를 성과요인으로 반영할 것을 주장했고, 그렇게 할 때 조직행동의 보다 완전한 개념이 포착될 수 있으리라 기대했던 것이다. 자발성에 대한 이와 같은 관심 측구는, 직무요건으로 규정하긴 곤란하지만 분명 조직기능에 효과적일 것으로 예측되는, 구성원의 구체적 행위 요소와 유형을 탐색키 위한 일련의 시도로 이어졌다. 소위 시민행동 연구는 그 일환이다(LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000).

2.1 시민행동과 조직성과

경영학의 화두, 즉 직무만족과 조직성과에 관한 오랜 담론의 연장선상에서 Organ(1977)은 양자의 상관이 미미하거나 설명 유의할지라도 그 인과를 확신할 수 없는 까닭은 성과개념이 협의로 제한되어 있었기 때문이라고 해석하였다. 성과를 단기 생산성으로 한정하였기에 직무만족이 조직성과에 장기적으로 미치는 영향을 제대로 측정하고 설명하기가 도무지 어려웠다는 것이다. 환언하면 포괄적 태도로서의 직무만족을 협의의 성과에 직결시키기 보다 조직성과를 증진하는 근로자의 제반 행동과

결부하여 파악하는 것이 더욱 타당하다는 견해다. 그와 같은 행동의 실체를 규명키 위해 Organ 등 (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983)은 조직성과에 기여할 것으로 간주되는 구성원의 행위명세를 인출해서 직무만족과의 상당한 연관성을 입증한 다음, 그것을 ‘조직시민행동’이라고 명명하였다.

훗날 Organ의 이론과 Podsakoff 등의 실증연구를 통해 다섯 가지 하위차원으로 체계화된 시민행동은 ‘조직에서 직접적 혹은 명시적으로 보상받진 못하지만 전체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 재량 행동’으로 정의되며(Organ, 1988, p.4), 직장동료를 도와 기꺼이 서로 협력함은 물론(altruism: 이타주의) 타인의 입장을 존중하고 배려하여 처신하며(courtesy: 예의) 미흡한 근로여건과 규정의 불합리성을 타타기보다(sportsmanship: 비불평성) 회사발전의 공동사명에 적극 동참하면서도(civic virtue: 공익성) 자기소임을 능동적으로 이행하기 위해서 진력하는(conscientiousness: 충실성) 조직구성원들의 다양한 행위 요소로 측정된다(Podsakoff et al., 1990).

위 개념정의에서 우리가 확인할 수 있듯이 시민행동 연구는 태생적으로 그것이 조직성과에 기여한다는 전제에서 출발하였다. 따라서 초기 연구 관심은 주로 선행요인을 발굴하는 것에 치중되었으며, 시민행동과 결과요인(조직성과)의 관계는 비교적 근래의 연구들을 통해 검증되고 있다. 그 초점이 원인이나 결과 중 어느 쪽에 집중되어 있던 시민행동 연구의 기본취지는 간명하다. 즉, 자신의 직무를 비롯하여 조직생활에 만족한 종업원의 자발적 공헌에 힘입어 개선된 조직의 성과가 다시금 향상

된 보상으로 제공될 수 있기에 고용관계의 선순환과 상생이 가능해진다는 것이다(Organ, 1988, p. xi; Podsakoff et al., 2000, p.546). 그렇지만 개념정의에 대한 몇 가지 비판을 고려할 때 우리는 시민행동의 보편적 유효성에 의문을 갖게 된다. 개념 요소별로 제기된 비판들은 한결같이 시민행동에 관한 Organ(1988)의 개념규정이 협소한 것이었음을 지목하는 내용이다.⁴⁾

첫째, ‘재량 행동(individual behavior that is discretionary)’이라고 할 때 시민행동은 직무(in-role)의 범주를 초월하는 행동(extra-role)으로 간주된다. 그렇다면 직무영역의 내외를 가르는 기준은 도대체 무엇이며, 또 어찌 재량행동만으로 조직성과의 증진을 기약할 수가 있겠는가(Graham, 1991)? 직무요건 자체는 설령 동일하다 할지라도 자기 직무에 대한 인식이 사람마다 제각기 다르며, 특정 개인의 역할지각 또한 사회적 관계의 양상에 따라 수시로 변화한다(Rousseau, 1989). 그러므로 직무와 역할을 동일시한 채 시민행동을 역할 외의 행동으로 분류하는 것은 지나치게 자의적 판단이라는 지적이다(Morrison, 1994). 더욱이, Organ(1988) 자신도 인정한 바와 같이, 양자간 경계의 문제를 떠나 조직의 성과에는 시민행동과 직무성과가 모두 필요하다. 그럼에도 불구하고 그는 단지 시민행동만을 성과요인에 포함시킴으로써 직무성과와 조직성과의 관련성이 상대적으로 연구 초점에서 소외되도록 하였다(Vey & Campbell, 2004).

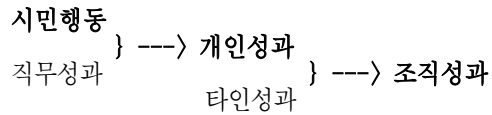
둘째, ‘보상 배제(not directly or explicitly recognized by the formal reward system)’라 할 때 시민행동은 비단 조직을 위한 개인의 희생에 불과한 것인가(Podsakoff et al., 1993)? 이점은

4) ‘만족-성과’모형에서 성과개념의 협소성을 지적하며 확장된 성과개념으로서의 시민행동을 제안한 Organ이 정작 동일한 오류를 범했다.

관리자가 인사고과를 책정하거나 임금수준을 결정할 때 시민행동을 직접적으로 반영한다는 것과 (Allen & Rush, 1998; Barksdale & Werner, 2001; Werner, 1994) 보상내용에 시민행동을 명시적으로 포함하고 있는 연구 결과들을 통해 반박된다(Borman & Motowidlo, 1993; George & Brief, 1992). 그리고 시민행동에 보상이 주어 진다는 것은 시민행동이 조직성과 외에도 개인성과를 구성할 수 있으며, 나아가 조직의 보상방식에 의해 시민행동이 관리될 수 있음을 의미한다(Bolino, 1999; Haworth & Levy, 2001). 이와 같은 두 가지 비판을 수용하여 Organ(1997)은 '재량성'과 '비보상성' 요소를 철회하고, 시민행동을 '과업수행의 사회·심리적 여건을 지원하는 행동(p.95)'이라는 포괄적 개념으로 재정의함으로써 자신의 최초정의(1988)상 협소성을 부분적으로나마 극복하려 하였다.

셋째, '전체적 효과(in the aggregate promotes the effective functioning of the organization)'란 시민행동의 인적·시간적 축적(summing across time and persons)을 지칭하는 것으로서, 낱낱의 행위요소들이 비록 즉각적인 영향을 미치지 못할 수 있으나 전체로서의 시민행동은 결국 조직성과에 유효하리라는 견해다. 그리고 시민행동 연구에서 이 '전체성'이 성과기여 논리의 최후 보루로 남아 있다(Organ, 1997; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). 여기서 '전체적 효과'와 관련하여 시민행동과 조직성과의 인과관계는 직접적인 것이라기보다 일정 경로에 따라 간접적으로 형성된다고 볼 수 있다. 즉, 조직현실에서 시민행동은 직무성과와 더불어 개인의 성과를 구성하며, 개인성과는 타인의 성과와 함께 조직성과에 반영된다. 이와 같은 과정을 그려보면 아래와 같다(현실적으로

개인의 시민행동은 물론 직무성과가 타인성과에 미치는 영향을 배제할 수는 없다. 하지만 개인성과 요인들이 타인성과에 영향을 미치는 경로는 도식의 단순화를 위하여 생략하였다).



〈그림 1〉 시민행동과 조직성과

2.2 조직성과와 개인성과

시민행동과 조직성과의 관계에 대한 기존관점을 비판하고자 하는 본 연구는 바로 이 '전체적 효과' 가설에 이의를 제기하는 것에서 시작된다.

우선, Organ이 줄곧 거론하는바 '전체적 효과'의 구체적인 내용을 파악키 위하여 Podsakoff와 MacKenzie (1994)의 연구를 고찰기로 한다. 그들은 보험판매인들의 시민행동과 조직 성과지표(대리점 영업실적)의 관계를 분석하는 과정에서 시민행동이 성과의 상당부분을 설명했음에도 불구하고 유독 이타주의(altruism: helping) 차원만은 전체성과와 負의 관계(경로계수 $\beta = -.494$)가 있음을 발견하였다. 그들은 이러한 의외의 현상에 대하여 ①타인을 돕느라고 자기 직무(상품판매)에 몰두하기 어려워 개인 및 전체성과가 일정수준 하락했을 것이며 ② 비록 단기적으로(횡단연구) 양자가 負의 관련을 보였지만 장기적으로는 이타주의도 결국 조직성과와 正의 관계를 유지하게 되리라 예견하면서 ③이타주의를 제외한 나머지 두 차원, 즉 공익성(civic virtue: $\beta = .296$)과 비불평성(sportsmanship: $\beta = .482$)은 성과에 긍정적인 영향을 미치므로 '전체적'으로 볼 때 시민행동이 조직성과를 증진하는 것

으로 평가할 수 있다고 결론지었다.

가령 그 예측(위 ②)이 실현된다면 시민행동이 '전체적'으로 조직성과에 기여한다는 Organ의 주장은 적어도 그들의 연구 상황에선 분명히 옳다. 하지만 그들의 연구결과를 통해 입증된 사실은 단지 그의 주장이 옳을 수도 있다는 점에 불과하다. 여기서 그 주장이 아직 옳은 것이 아니라 옳을 수도 있다 함은 '전체적'으로 조직성과가 비록 증가했다 할지라도 '부분적'으로는 개인성과가 여전히 감소한 상태로 남아있을 수 있기 때문이다(아래 <표 1>의 영역 B). 물론 개인성과마저도 장기적으로 실제 향상하였다는 것만 규명된다면(영역 A) Organ의 지론이 그르다고 볼 근거는 더 이상 없다. 다만 문제는 개인성과가 앞으로 어떻게 될지 지금으로선 그 판단이 불가하다는 점이다.

<표 1> 개인성과와 조직성과

		조직성과	
		감소	증가
개인성과	증가	C	A
	감소	D	B

그렇다면 '타인을 돕느라 자기 직무에 충실하기 어려워 하락했던 성과가 필경 훗날에 회복될 것'이라는 주장은 대관절 무엇을 의미하는가? 이는 시민행동과 조직성과의 관계에서 다음 두 가지 상황이 가능함을 뜻한다.⁵⁾

먼저, 개인수준에서 시간 등 자원한정성으로 인하여 시민행동과 직무성과는 상충 관계에 놓일 수도 있다(Bergeron, 2007; Bolino et al., 2004). 따라서 시민행동이 직무성과를 낮춰 개인성과가 감

소할 수도 있다(위 <표 1>의 영역 B와 영역 D: 기존관점은 시민행동이 직무성과를 포함한 개인성과와 조직성과를 같이 증가시킨다는 것으로서 영역 A로 표시된다).

다음, 조직수준에서 개인과 조직간 목표불일치로 인하여 양자의 성과가 서로 갈등 관계에 처할 수도 있다(김경석, 2006; Bolino & Turnley, 2005; Vigoda-Gadot, 2006; 2007). 따라서 시민행동의 결과로 개인성과(위 <표 1>의 영역 B), 조직성과(영역 C), 혹은 두 성과가 모두(영역 D) 감소할 수도 있다.

앞에서 언급했듯이 개인성과를 평가하는 조직의 인사고과(따라서 임금 및 승진)에는 시민행동과 직무성과가 함께 반영된다(Allen & Rush, 1998; Barksdale & Werner, 2001; Werner, 1994). 그러면 개인은 시민행동을 더 발휘할수록, Organ의 논리에 따르면 개인과 조직의 성과가 동시에 개선될 것이므로, 당연히 점차 나은 고과성과 보수와 직위를 부여받게 될 것인가(<표 1>의 영역 A)? 이에 대하여 Bergeron(2007)의 견해를 차용해서 답하면 다음과 같다.

『조직의 전략적 의사결정과 마찬가지로 개인의 조직행동도 자신의 유한한 자원(시간)을 직무수행과 시민행동에 할당하는 과정이다. 관리자가 인사고과에 시민행동을 반영한다는 것은 고과성적의 증분을 의미하는 것으로서 직무성과의 비중보다는 대체로 작다. 따라서 고과내용상 직무성과의 비중이 큰데도 시민행동에 집착하는 것은 개인적으로 불합리한 처사다. 직무성과를 일정수준으로 확보하면서 시민행동을 늘려나간다는 논리도 일견 그럴듯해 보이지만 개인적으로는 시민행동을 희생하고자도 직

5) 시민행동 연구의 초기관점을 계승한 대다수 연구자들이 간과했던 부분도 바로 이점이라고 할 수 있다. 위 두 가지 상황에 관해서는 '시민행동의 비용(III장의 2절)'에서 상술할 것이다.

무성과에 집중하는 편이 더 유리한 전략이다. 이런 점에서 시민행동에 많은 시간을 할애하는 개인은 훌륭한 조직시민(good soldier)이 되는 대신 그에 상응하는 대가(cost: 인사고과, 임금, 그리고 승진 등에 있어서의 불이익)를 치를 수도 있게 되는 것이다(〈표 1〉의 영역 B).⁶⁾ 아울러서 개인의 시민행동이 반드시 '전체적' 조직성으로 귀결할 것이라고 예단할 수도 없다. 왜냐하면 장기적으로 볼 때 그러한 개인이 근로동기를 충실히 견지하고 조직에 몰입하여 지속적으로 상당수준의 직무성과를 달성하리라 기대하기는 현실적으로 어렵기 때문이다(예컨대 단기적으로 영역 B 또는 영역 C, 장기적으로 영역 D).」

필두에서 지적했듯이 Organ 자신도 이러한 상충가능성을 이미 간파하고 있었다(Organ & Ryan, 1995). 하지만 그는 시민행동의 개인적 효과와 비용(role overload: 역할과중)이 공존할 수 있음을 언급하고서는, 어느 것이든 마침내 조직성으로 긍정적으로 수렴하게 될 것이라는 임의 추론과 '전체적 효과' 주장으로 이내 논의를 종결하였다(p.797). 이렇듯 시민행동에 관한 기존 연구들은 개인의 가용 자원(시간외에도 육체적·정신적 능력 등)이 유한하다는 사실을 감안하기에 앞서 조직성과의 증진효과를 입증하는 것에 주력해온 경향이 있었다(Bergeron, 2007). 그 결과 개인 수준에서조차 시민행동은 직무성과와 단지 보완관계로만 여겨졌을 뿐, 단기적으로든 혹은 장기적으로든 양자가 상충할 수도 있다는 점은 연구가정에 수용되지 못하였다(Allen & Rush, 1998). 그렇지만 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구 및 Bergeron(2007)

의 견해가 시사하듯이 만일 시민행동의 결과로 직무성과 하락과 같은 개인비용이 파생된다면 어떤 형태로든 개인성과와 조직성과가 서로 갈등 관계에 직면할 수도 있으며, 이는 곧 조직수준에서도 시민행동으로 인한 비용이 불가피해질 수 있음을 뜻한다(Vigoda-Gadot, 2006; 2007).

III. 시민행동의 비용

시민행동의 비용은 앞의 〈그림 1〉에서 행위주체로서 개인의 성과에 부정적 영향을 미치는 개인비용과 행위객체로서 타인 및 조직의 성과에 부정적 영향을 미치는 조직비용으로 구분할 수 있다. 그리고 전술한 것처럼 개인비용을 직무성과 하락과 같은 명시적 비용과 역할과중 등의 묵시적 비용으로 파악해볼 수 있듯이, 조직비용도 마찬가지로 객관적 성과지표(생산성, 판매실적, 재무적 수익성 등)의 하락과 같은 명시적 비용과 구성원의 조직몰입 감소 및 행위의 이기적 동기에 따른 제반 부작용을 의미하는 묵시적 비용으로 나누어서 논의해볼 수가 있다. 개인비용과 조직비용의 세부목록은 다음 절에서 상술키로 하고 우선 비용고찰의 기준을 제시하고자 한다.

3.1 비용고찰의 기준

시민행동에 수반될 수 있는 비용을 파악하기 위

6) 위 '대가'와 관련하여 Bergeron(2007)은 시민행동의 개인비용이 그 효과보다 우세할 수 있는 조직여건을 증명하였지만 현실적으로 볼 때 ①고과 상 실익(시민행동으로 인한 고과증분이 직무성과 침해에 따른 고과감분보다 큰 경우)내지는 편향(bias)(조직시민에 대한 관리자의 포괄적 인정 및 관대화 경향), ②본인인식(시민행동에 따른 위 불이익 요소를 행위 전후 시점에서 비용으로 간주하지 않는 행위자의 태도), ③조직설계(시민행동과 직무성과가 서로 조화를 이루는 구조), 이들 가운데 어느 사유로 인한 것이든 개인이 이 '대가'를 치르지 않을 수 있는 상황 또한 충분히 가능하다. 이에 관한 사항은 '관리적 시사점(V장의 2절)'을 통해 심층 논의할 것이다.

하여 다음 두 기준에 따라 시민행동과 조직성과의 관계를 고찰할 것이다.

첫째, 행위의 결과측면에서 시민행동과 조직성과의 관계를 확인한다. 시민행동이 조직성으로 수렴하는 과정에서(앞의 <그림 1> 참조) 시민행동으로 인해 만일 비용이 발생한다면 개인성과와 조직성과는 각각 그만큼씩 차감된다. 이처럼 비용요인까지 감안하여 개인의 시민행동이 조직성으로 연결되는 과정을 다시 그려보면 아래와 같다.

시민행동 -----> 개인성과 -----> 조직성과
(개인비용) (조직비용)

<그림 2> 시민행동의 성과경로

위 성과경로에서 개인의 시민행동이 조직성을 증가시키려면 논리적으로 다음 조건을 충족하여야 한다.

우선, 시민행동의 증분만큼 조직성과가 증가하려면 위 경로의 어느 단계에서도 비용이 존재하지 않아야 한다(성과=효과). 비용이 혹여 존재하더라도 시민행동의 증분보다 개인비용이 작고 개인성과의 증분보다 조직비용이 작아야만 조직성과가 증가할 수 있다(효과>비용). 그러나 시민행동의 증분보다 개인비용이 작지 않거나 개인성과의 증분보다 조직비용이 작지 않으면 조직성과가 증가할 수 없다(효과<=비용). 즉, 시민행동의 증분보다 개인비용이 크거나 개인성과의 증분보다 조직비용이 크면 이때는 조직성과가 감소한다(효과<비용). 그러므로 위 성과경로의 어느 단계에서라도 비용이 발생한다면 시민행동이 조직성을 증진한다고 보장할 수 없다. 시민행동과 조직성과의 이러한 개념적 관계를 표시하면 다음과 같다.

<표 2> 시민행동과 조직성과

	조직성과	
	감소(불변)	증가
시민행동	B	A

본 연구에서는 시민행동이 조직성을 개선한다고 확신할 수 없는 근거로(위 <표 2>의 영역 B) <그림 2>의 경로 상 비용요인으로 상정될 수 있는 각종 사례와 논리들을 선행 연구결과에서 발췌하여 제시한다.

둘째, 행위의 동기측면에서 시민행동과 조직성과의 관계를 확인한다. Organ이 시민행동을 조직성과에 유효한 것으로 정의했을 때 이미 그의 견해는 행위 동기와 결과 간 조화를 전제한 것이었다고 볼 수 있다. 요컨대 시민행동은 '이타적' 동기에서 발원하여 이타적 결과로 귀착한다는 것이다. 이를 환언하자면 시민행동 연구의 기본맥락에는 자기 직무와 조직생활에 만족한 구성원이 선의로 타인을 돕고 조직에 적극 참여하게 될 것이므로(good soldiers) 의당 조직성을 저해치 않으리라는 가정이 암묵적으로 내포되어 있다는 점이다(Smith et al., 1983, p.652; Van Dyne et al., 1995, p.218). 반면에 '이기적' 동기에서 시민행동이 기원한다거나 혹은 이타적 동기에서 비롯된 행위라 할지라도 조직성과에 역행하는 결과가 빚어질 수도 있다는 견해들은 그다지 주목받지 못한 경향이 있다(Van Dyne et al., 1995, p.278). 그렇지만 행위 동기와 결과 간 부조화의 가능성을 배제하는 것은 최소한 이타주의와 이기주의 차원에서 볼 때 수긍키 어려운 점이 있다. 왜냐하면 설령 이타적 동기에서 발휘한 행위라 할지라도 결과적으로 타인과 조직에 피해를 끼칠 수 있음을 감안할 때, 조직비용을 무릅쓰고라도 사익을 선점하려는 이기적 동기에서 표출된 경

우라면 타인과 조직에 폐해를 초래할 개연성이 보다 증가할 수밖에 없을 것이기 때문이다(Podsakoff et al, 1993, p.34; Schnake, 1991). 따라서 시민행동으로 인한 조직비용은 반드시 동기관점으로 고찰해야할 필요가 있다고 하겠다. 이럼에도 불구하고 시민행동에 관한 Organ의 개념정의(1988: 1997)에는 오직 성과기여라는 행위의 결과만이 규정되어 있을 뿐 그 동기에 관한 내용은 어디에도 명시되어 있지 않으며, Podsakoff 등(1990)의 측정도구 역시 행위 동기를 변별해주진 못하고 있다 (Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001). 나아가 이러한 맹점은 확실히 최근까지도 실증연구에서 시민행동의 측정 및 판단 주체에 관한 문제를 둘러싼 논쟁의 빌미가 되고는 한다(Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000; LePine et al., 2002; Griffin, Neal, & Parker, 2007). 현실적으로 기업에서 정부조직에 이르기까지 최근 다면평가 제도를 중심으로 여러 가지 성과측정 기법들이 두루 활용되고 있는 것도 결국은 구성원의 행위를 다양한 각도에서 파악할 때 그 동기와 결과에 대한 판단이 보다 객관화되리라는 믿음을 반영하는 현상이라고 할 수 있다(Judge & Ferris, 1993). 그러므로 우리가 시민행동과 조직성과의 실질관계를 이해하기 위해선 행위 결과 외에도 동기 측면을 아울러 고려해야 할 필요가 있다고 하겠다. 행위의 동기와 조직성과 간 개념적 관계는 아래 <표 3>과 같이 나타내어 볼 수 있다.

<표 3> 행위 동기와 조직성과

		조직성과	
		감소	증가
동기	이타주의	C	A
	이기주의	D	B

위 <표 3>에서 영역 A와 영역 D에 대한 관찰자와 행위자의 판단기준은 선명하게 일치한다. 즉, A는 단연 시민행동이며 D는 전연 시민행동이 아니다. 그렇다면 각각 영역 B와 영역 C를 우리는 과연 어떻게 판별해야 하는가? 설사 이기적 동기에서 발현된 행위라 할지라도 만일 그것이 조직성과를 증가시켰다면(영역 B), 이는 진정한 시민행동인가? 그리고 비록 그 동기는 이타적이었지만 결과적으로 조직성과를 감소시켰다면(영역 C), 이 행위를 정녕 시민행동이라 볼 수 없는가? 특히 후자를 중심으로 이 두 가지 경우에 대하여 Organ의 시민행동 연구에서는 아직 그 답을 구하기가 어렵다. 본 연구에서는 우리의 현실진단과 선행 연구 사례를 토대로 행위의 결과와 더불어 그 동기가 시민행동과 조직성과의 관계에서 지니는 함의를 병행하여 탐구하고자 한다.

3.2 시민행동의 비용

이제는 시민행동의 비용으로 간주될 수 있는 사항들을 선행 실증연구의 결과와 이론적 견해로부터 발췌하여 비용부담의 주체 기준에 따라 개인비용과 조직비용으로 분류해서 상정하기로 한다.

3.2.1 개인비용

Organ의 의견처럼 시민행동과 직무성과가 상호 보완관계를 유지하거나 적어도 소기의 직무성과가 지탱될 수만 있다면 구성원이 시민행동을 적극 발휘할수록 조직에 바람직할 뿐만 아니라 행위 당사자에게도 틀림없이 유익한 일이다. 그렇지만 시민행동에 따른 직무성과의 하락으로 오히려 개인성과가 감소할 수도 있음은 Podsakoff와 MacKenzie

(1994)의 연구결과 및 Bergeron(2007)의 견해를 통해 이미 앞서 확인하였다. 자기 직무성과의 하락과 같은 명시적 비용 외에도 시민행동으로 인해 행위주체로서 개인이 당면할 수 있는 여러 가지 비우호적 상황들은 다음과 같다.

무엇보다 먼저, 직무수행(job role)과 시민행동(member role)이 동시에 요구되는 조직 상황에서 개인이 양자의 수준을 적절히 관리하지 못하면 불가피 역할부담의 과중(role overload)에 직면할 수가 있다. 조직규정으로 명시된 직무역할에 비하여 상대적으로 주위 동료들의 암묵적 소청에 취약한 시민행동은 그 부담을 더욱 가중시키는 요인이다(Bolino & Turnley, 2005; Organ & Ryan, 1995). 그리고 시민행동과 같은 헌신적 자세는 조직에서 빈번히 모범적인 행실로 칭송되기에 행위 주체의 입장에서 그 수준을 낮추거나 중지 또는 종료하기란 여간해서 쉬운 일이 아니다. 오히려 앞선 우호적 평판과 차후의 역할기대가 상승작용을 일으켜 점차 양질의 시민행동으로 그 수요에 부응해야 하는 처지에 놓이기가 십상이다(Perlow & Weeks, 2002).

한편, 보다 어려운 일은 조직 전반에 걸쳐 시민행동에 관한 사회적 합의와 신뢰가 구축되지 못하였을 때 발생한다. 예로서 자신의 시민행동이 타인에 비해 현저(하거나 저조)할 경우 도리어 집단비난의 표적이 될 수도 있으며, 심지어 시민행동의 수혜(대상)자로부터 각종 이유로 분출되는 오해와 질시를 부득이 감수해야만 하는 곤경에 처하기조차 한다(Fisher, Nadler, & Whitcher-Alagna, 1982).⁷⁾

그리고 직장에서 상사관계의 중요성을 감안할 때

시민행동의 가치는 매우 크다고 할 수 있다. 상사의 역할기대는 부하의 직무보다는 상대적으로 시민행동에서 강하게 표출될 수 있으며, 특히 부하들의 직무성과 수준이 비슷할 때는 더욱 그런 경향이 있다(Graen & Scandura, 1987). 문제는 시민행동에 대한 자신의 역할지각과 상사의 역할기대가 피차 어긋날 때 발생한다(Morrison, 1994). 상사와의 관계에서 시민행동의 적정 수준을 감지하기 곤란한 개인의 경우에는 종종 직무와 시민행동간 혼선이 빚어져 아예 자기 역할에 대한 판단(role identity) 자체가 어려워질 만큼 아주 모호한 상황(role ambiguity)을 체험하게 되기도 한다(Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001).

이에 더하여 상사관계를 중심으로 한 여러 가지 민감한 국면들이 순조롭지 않게 전개될 경우, 그에 따른 역할갈등(role conflict)과 직무압박(job stress)은 자칫 직장 내 대인관계를 악화시키고, 나아가 직장생활(work)과 가정 및 사회생활(non-work)의 제 역할 간에 심각한 부조화(role conflicts)를 초래하기도 한다(김경석, 2006; Allen et al., 2000; Bolino & Turnley, 2005). 그 오랜 결과로 일터에서 삶의 자원이 모두 고갈된(burnout) 개인은 극심한 좌절과 이직의사(turnover intention)에 시달리거나 급기야 자신의 직장을 실제로 이탈(turnover)하는 파국을 맞이하기도 한다(김경석, 2006; Bolino & Turnley, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

여기서 한걸음 더 나아가 시장경쟁의 압력과 성과목표에 따른 부담이 급속히 가중되고 있는 현대 기업조직에서 시민행동에 대한 상사와 경영자의

7) 만일 위와 같은 비난과 오해 및 질시 등이 온당하다면 그것은 이미 시민행동으로 인해 '조직비용'이 발생하고 있음을 의미한다. 바로 다음 절(조직비용)에서 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구결과를 행위동기 및 조직비용의 관점으로 재해석하는 작업을 통해 이에 상응하는 예를 제시할 것이다.

직·간접적 요청내지 명·묵시적 강압을 부득불 본인의사에 반하여서라도(compulsory) 감내해야만 하는 근로자의 경우라면 위와 같은 개인적 폐해가 한층 더 질박해질 수밖에 없다고 하겠다(Vigoda-Gadot, 2006; 2007).

3.2.2 조직비용

시민행동과 조직성과(지표)의 관계를 분석한 다수 연구에서 양자의 긍정적 관계가 도출되었지만, 그 중 몇몇 결과들의 내역을 천착해보면 시민행동의 전부 혹은 일부 차원과 조직성과가 긍정적인 연관을 유지하지 못하거나 심지어 부정적인 관련이 표시되기도 하는 현상을 목격할 수가 있다. 이처럼 구성원의 시민행동이 개선된 조직성으로 승화되지 못하거나 도리어 조직성과의 악화로 귀결할 경우, 그것은 조직 전반에 걸쳐 적잖은 부담이 될 수 있다(Van Dyne et al., 1995).

여기에서도 가장 특징적인 사례는 앞서 제시된 바와 같이 보험판매 대리점 직원들의 이타주의(altruism: helping)와 전체 영업성과가 負의 관련을 보인 것으로 드러난 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구다. 이외에도 제지공장의 제품 생산성과 관련하여 종업원 이타주의(altruism: helping)는 수량과 품질에 모두 正의 영향을 미친 반면 비불평성(sportsmanship)은 품질과 무관하고 더욱이 공익성(civic virtue)은 수량과 품질 중 어느 것에도 영향을 미치지 못한 것으로 분석된 Podsakoff 등(1997)의 연구, 또한 속성음식 가맹점에서 이타주의(helping)와 고객서비스의 관계를 제외하고는 영업이익 등 재무적 성과지표들과 관련하여 직원 시민행동의 제 차원이 유의한 관련을 보이지 않은 것으로 조사된 Walz와 Niehoff(2000)의 연구,

그리고 서양식당의 영업이익과 전체 시민행동은 관계가 없을 뿐만 아니라 심지어 고객만족과 시민행동이 負의 상관을 보이기까지 하는 것으로 판명된 Koys(2001)의 연구 등은 단순히 예외적 사항이라기보다 오히려 조직성과가 시민행동에 의해 반드시 향상되는 것만은 아니라는 사실을 직접적으로 증명해준 실례라 하겠다.

이처럼 조직 성과지표의 불변이나 하락과 같은 명시적 비용 외에도 시민행동으로 인해 조직차원에서 발생할 수 있는 제반 부작용을 열거하자면 다음과 같다.

우선, 인사제도의 불합리성에 따른 조직몰입의 감소현상을 들 수 있다(Podsakoff et al., 1993). 서두에서 기술한 바와 같이 일반적으로 구성원은 자신의 자발적 기여가 조직에서 편취당하지 않으리라는 신념하에 시민행동을 발휘할 것으로 예견된다(Organ & Konovsky, 1989, p.162). 그렇다면 시민행동을 기대하는 조직에서 행위주체에게 부여하는 보상 또한 자발적인 것이 될 수 있어야 할 것이며, 더욱이 앞서 제시한 것처럼 시민행동의 주체들이 부담해야 할 여러 개인비용까지 감안한다면 한층 적극적인 조직의 배려와 지원이 요청된다고 하겠다. 그 출발점은 다른 무엇보다 성과평가의 합리성이라 할 수 있는데, 이와 관련해서 최근의 한 연구결과는 매우 중요한 시사점을 제공해주고 있다. 즉, 조직보상의 세 가지 공식요소 중 인사고과(performance appraisal)와 임금(pay)에는 시민행동과 직무성과가 모두 유의했으나 정작 승진(promotion)에는 오로지 직무성과만이 유의했다는 점이다(Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000). 이는 원칙적으로 종업원 평가와 보상에 관한 의사결정의 기준이 관리자와 조직 간에 상이하게 적용될 수 있음을 의미하지만, 다른

한편으로 시민행동의 결과가 개인적으로 바람직하지 못하였다고 판단할 경우 당해 종업원의 직무만족 저하는 물론 인사제도와 조직에 대한 신뢰가 훼손될 수도 있음을 시사한다. 그 여파는 대개 구성원의 조직몰입 감소로 이어져(Meyer et al., 2002) 조직여건이 악화되는 상황에서도 수동적인 규정 준수차원에 머물러 자체 보완이나 시정이 충분히 가능한 미비점과 비효율을 수수방관하거나(negligent behavior: Turnley & Feldman, 2000) 조직의 운영 개선에 필시 긴요할 건설적 제안마저도 적극 자제하는 현상 등으로 나타난다(Vigoda-Gadot, 2007).

이런 점에서 보상이 행동을 강화한다는 전통적 학습이론의 주장은 여전히 시민행동에도 적합하다고 하겠다. 즉, 조직에서 관리자의 인사고과에 시민행동이 반영된다는 것은 구성원들이 자기에게 유익한 결과물을 획득하기 위해 동기화될 수 있다는 것을 의미한다(Haworth & Levy, 2001; Hui, Lam, & Law, 2000). 따라서 고과성적이나 임금 인상 등에 요긴한 시민행동의 표출동기가 굳이 이타주의일 뿐이라고 강변할 만한 근거도 뚜렷이 없다. 더욱이 개인이 자신의 인사고과와 사회적 명망에 시민행동이 공히 효과적이라 믿을수록 조직에서 인상관리(impression management)가 증가하는 것은 일면 지극히 자연스러운 현상이라고 이해할 수도 있다. 하지만 여기서 한 가지 중요한 점은 현실적으로 그런 인상관리와 시민행동이 명확히 식별될 수 있는 기준을 마련하기가 좀체 수월치만은 않다는 사실이다(Bolino, 1999; Eastman, 1994). 그렇기 때문에 타인과 조직을 위한 것이라 보기 힘든 행위들조차 표면상 시민행동의 측정 목록과 일치한다는 이유만으로 마치 시민행동인양 용인되기도 하며(Podsakoff et al., 1993; Schnake,

1991), 나아가 그와 같은 행태들이 조직 전반에 횡행함으로써 적잖은 폐단이 초래되기도 한다(Rioux & Penner, 2001).

특히 행위의 이기적 동기에 따른 폐해와 관련해서 몇몇의 연구자들은 자못 흥미로운 결과를 도출했는데, 그것은 협력이 비단 공익을 추구하는 선의에서 발생하는 현상이라기보다 이타를 표방하여 이익을 도모하는 수단으로 활용되기도 한다는 점이다(Gilbert & Silvera, 1996). 즉, 유능하고 관대할 뿐 아니라 근면한 시혜자로서 자신의 위상을 한껏 제고하면서도 타인이 미숙하고 내태한 수혜자로 비취지도록 국면을 교묘히 연출하거나(over helping: Shepperd & Arkin, 1991) 부정확한 조언 등으로 동료의 성과를 의도적으로 저해함으로써 역으로 자신의 업적이 부각되도록 조장하기 위한 협력 또한 가능하다는 사실이다(under helping: Tesser & Smith, 1980). 그 예로서 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구결과를 행위동기의 관점으로 재해석해보기로 한다. 그들의 연구 상황에서 협력(helping: altruism)이 영업성과와 負의 관계에 있음에도 불구하고 막상 인사고과에선 시민행동의 다른 차원들보다 확연히 큰 비중을 차지한 점에 주목할 때(p.356), 구성원의 협력이 한편으로 조직 구조상 미비점을 자발적으로 보완하려는 의도(이타적 동기)에서 연원했을 수도 있겠지만 다른 한편으로 고과점수를 겨냥한 개인 전략(이기적 동기)에서 유래했을 수도 있다는 점을 지적할 수 있다. 다시 말하여 협력으로 인해 향상된 것은 동료(혹은 경쟁자)들의 성과가 아니라 단지 행위자의 고과성적이었을 뿐이며, 아울러 영업성과 하락의 진원은 연구자들이 예상했던바 행위자의 직무성과 감소라기보다 실은 적절치 못한 도움으로 오도된 직원들의 판매실적 저하였을 가능성도 불식할 순 없다는 뜻이다

(p.359~360).⁸⁾ 따라서 조직에서 시민행동을 인 사고과에 반영하는 것에도 양면성이 있다고 하겠다. 전면은 시민행동의 순수한 공로가 인정되어 고 과에 수용된다는 점이지만, 그 이면은 시민행동이 행위자의 수단성(instrumentality) 동기(Haworth & Levy, 2001; Hui et al., 2000)와 상사 편 견내지는 전횡의 희생물로 전락할 수도 있다는 사 실이다(Allen & Rush, 1998; Van Scotter et al., 2000). 그로 말미암은 비용은 고스란히 조직 의 부담으로 전가된다.

한편, 조직비용과 관련하여 추가적으로 고려해 볼 수 있는 사항들은 다음과 같다.

우선, 시민행동의 질(OCB quality)과 관련된 문제로서 시민행동 대상자의 혜택이 행위자의 결손 보다 클 때만 비로소 조직수준의 실익을 기대할 수 가 있다는 점이다. 그에 적합한 예로 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구결과를 조직비용 관점 으로 재고해볼 때, 물론 협력이 소요된 시간을 차 라리 직무(보험판매)로 전용했다라면 필연 전체성 과가 증가했으리라고 단정할 수는 없다. 하지만 협 력으로 인해 도리어 거꾸로 조직성과가 하락할 수 도 있다는 것은 최소한 어느 조직에 있어서나 시민 행동의 적정 수준과 방법이 존재함을 의미한다. 예 컨대 도우미에 힘입은 동료들의 성과증분보다 협력자 의 성과감분이 오히려 컸다면 그것은 이미 적정 수 준을 초과한 협력이라 할 수 있으며, 또한 아무리 선의에 기초한 것이라 할지라도 적절한 안목과 실 력이 갖춰지지 않은 협력이라면 결과적으로 그것

(bad helping)으로는 조직의 성과개선을 기약하 기가 어렵다는 사실이다(p.359; Bolino, 1999; Schnake, 1991).⁹⁾ 따라서 개별 시민행동의 비용 이 그 효과를 상회함으로써 발생하는 손실은 조직 전체로 볼 때 시민행동이 고조될수록 당연 누증할 수도 있는 것이다(Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002, p.518).

다음은 조직성과를 저해할 만한 소행의 결과로 시 민행동이 나타나는 경우다. 이때는 침해(transgression) 에 따른 죄책감이나 부정적 정서를 모면 또는 상 계하고, 자아의 위상을 긍정적인 것으로 복원하려는 방편으로 시민행동이 표출될 수가 있다(Cialdini, Darby, & Vincent, 1973). 즉, 자의든 타의든 이미 조직비용 발생의 소지가 다분한 일을 수행하 고 나서 그것을 사후합리화하려는 목적으로 불가불 상당수준의 시민행동을 시현하는 구성원도 얼마든 지 존재할 수 있다. 단적인 예로 자신이 특별히 회 사에 몰입하거나 직무에 충실해서가 아니라 사실은 지인과의 만남에 식사시간을 무단으로 초과사용하 고 개인적인 자료검색과 문서작성 등에 일과를 상 당부분 소비한 것이 그가 부서의 심야작업에 유독 관여하는 원인이 되기도 한다. 요컨대 적어도 시민 행동이 조직비용을 촉발한 것은 아니지만, 여타 사 정으로 조직비용의 단서를 제공한 선재 행위가 차 후에 시민행동의 동인으로 계승될 수 있다는 사실 이다.

그렇다면 무능과 태만 중 어느 사유로 인한 것이 든 자신의 저조한 직무성과를 벌충(camouflage)

8) 여기서 적절치 못한 도우미는 다음 문단에서 기술한 시민행동의 질(OCB quality) 문제와 관련된다. 그리고 연구사례는 비록 회박하지 만 시민행동의 여타 차원에 있어서도 현실적으로 여러 조직에서 충실성(conscientiousness)을 병자하여 야근시간을私用하면서 고과 성적을 축적하고 초과근무수당을 수령하는 등의 배임과 같이 구성원의 다양한 행위가 이기적 동기에 지배될 경우, 위와 동일한 논리 에서 조직비용을 유발할 수 있다고 하겠다.

9) 이는 행위 동기가 어느 쪽이든 발생 가능한 현상이지만 이기적 동기에 의해 행위의 질이 보다 저하될 수 있다는 Bolino와 Schnake 의 견해를 감안할 때 이타적 동기보다는 이기적 동기와 조직비용 간 正의 관계가 한층 더 지지된다고 볼 수 있다.

키 위한 수단으로서의 시민행동마저도 불가능하진 않다. 시민행동 연구의 기본맥락은 조직에서 근로자가 직무에 만족할수록 시민행동을 더욱 발휘하리라는 것이다(Organ, 1988, p. xi). 하지만 외견상 시민행동으로 여겨질 법한 행위들이 자기 직무에 만족치 못하는 종업원에게서도 마찬가지로 나타난다. 그런 사람들은 상시 업무부담을 회피키 위한 방편으로 회사 행사나 회의 등에 참석하고 외부활동에 적극 나서기도 하며, 심지어는 협력과 배려를 빙자하여 일과 중 동료의 개인 영역까지 범접하고 상급자의 사적인 용무를 자진 대행하는 등의 처신으로 기어코 업무시간을 잠식하려 꾀하기도 한다. 실제로 일선 경영 현장에서 얼핏 지엽적인 윤활기능을 담당하는 듯 하면서도 속내 조직전반의 성과를 만성적으로 침식하는 주원인은 바로 위와 같은 퇴행적 근로 양태들이라고 할 수 있다. 나아가 이외에 가정과 사회에서 일상적인 개인 생활의 불만이나 혹은 보다 근원적인 삶의 무묘한 공백조차도 막상 직장에서는 어떠한 형식으로든 시민행동의 계기로 전환될 수가 있다(Hochschild, 1997).

IV. 조직성과와 시민행동(동기)

이렇게 볼 때 만족이 성과를 부른다기보다 성과가 만족을 낳는다는 견해처럼 시민행동이 성과를 촉진한다기보다 오히려 성과가 시민행동을 야기한다는 시각에서 양자간 역의 인과관계를 유추해볼 여지가 있다고 하겠다. 환언하면 시민행동의 강조와 만연은 한편으로 조직 관리상 실패를 의미하는 것으로 요해될 수도 있다는 점이다. 최근 고용관계의 양상을 직시하면 그러한 개연성이 우리 현실에

잠복하고 있음을 부인하기 어려운 측면이 있다. 기업의 구조조정과 종업원 정리해고 및 비정규직 합법화에 따른 고용기간의 단기화 추세, 더불어 세계 최하위로 평가되는 노사신뢰 지수 등에 착안할 때 시민행동이 요즘 기업조직에서 부쩍 역설된다는 것은 질적으로든 양적으로든 인력의 부족이나 경영체계의 미흡을 반증하며(Tepper, 2000; Tepper, Hoobler, Duffy, & Ensley, 2004; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002), 그리고 예전에 비하여 근래 시민행동이 더욱 활발하다는 것은 정작 자신의 고용 불안정성을 감소시키기 위해 종업원들이 구사하는 술한 고육책(OCB-like behaviors)의 누적현상에 불과할 수도 있다는 사실이다. 요컨대 현대의 선량한 조직시민들은(good citizens) 기꺼이 시민행동을 하는 것이라기보다(good soldiers) 어쩔 수없이 그와 흡사한 행동을 하고 있는지도(good actors) 모른다는 뜻이다(Bolino, 1999; Podsakoff et al., 1994; Vigoda-Gadot, 2006; 2007).

한편, 시민행동의 개념적 속성에 비추어볼 때 또 하나의 고려요소는 이른바 집단사고(group think: Janis, 1982)의 폐해다. 적극적인 대인협력과 조직참여는 구성원의 신뢰와 우호를 증진하고 경영전략의 일사분란한 실행을 촉진할 것으로 예상되지만, 다른 한편으로 조직 비효율 개선이나 병폐척결, 환경대응 등의 과제에 직면해서는 오히려 강력한 변화저항으로 작용하여 조직생존과 성장경로를 치명적으로 저해할 수도 있다(Bolino et al., 2002, p.519). 그리고 조직의 단기적 성공을 가능케 했던 결집과 순응의 미덕이 자칫 내집단 편애와 맹종으로 퇴색할 경우, 도리어 조직을 망치고 사회에 해악을 끼치는 장기적 함정의 원천이 되기도 한다는 사실이다(Christensen, 1997; Collins, 2001). 이런 연유로 조직 관행과 의사결정의 경직성을 혁

파해나가는 구성원의 진취적 창의와 균형적 변화관리 역량의 중요성을 강조하는 최근 연구자들은 시민행동의 개념적 편향성에 앞서 그 취약성을 한층 더 경계하고 있는 것이다(Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Frese & Fay, 2001; Grant, 2007; Griffin et al., 2007; Parker, 2007).

아울러 시민행동 연구의 초기 시점에서 소수의 연구자들이 표명하였던 다른 입장, 즉 사후적으로 조직성과에 역기능의 소지가 함유되어 있는 행위까지도 시민행동으로 포용해야 한다는 주장들이 타당한 까닭 역시 위와 동일한 맥락이다(Brief & Motowidlo, 1986; Graham, 1991; Van Dyne et al., 1995). 요컨대 기능의 진면목을 발견하기 위해서는 연구관점이나 접근방법이 기능적인 것에 매몰되지 말아야 한다는 것이다. 시민행동에 관한 Organ의 소견처럼 사회구성체간 조화와 순기능만을 전제한다면 사회현상에 관한 연구결과의 내용과 해석이 분석수준마다 달라지는 이유를 납득하기도 설명하기도 모두 어려워진다(Ostroff, 1992). 하지만 전술했듯이 개인성과와 조직성과의 관계처럼 조직성과와 사회성과 간 부조화의 가능성을 인정할 때, 설령 조직성과에 기여한 '조직'시민행동이라 할 지라도 그것이 곧 인류 복리증진 등 사회성과에 공헌하는 '사회'시민행동으로 직결된다고 확언할 수는 없다(Graham, 1991; Van Dyne et al., 1995). 현실적으로 가정과 회사, 그리고 사회생활의 제 역할 간에 다양한 갈등이 상존하고 있는 것도 바로 이런 소치다(김경석, 2006; Bolino & Turnley, 2005; Vigoda-Gadot, 2006; 2007).

그러므로 앞으로는 시민행동의 동기에 초점을 둔 연구관점의 중요성이 더욱 강조된다고 하겠다. 조직과 개인의 관계를 분석할 때 흔히 일과 조직보상에 대한 개인의 반응에 연구초점을 두면서도 보통

우리는 개인특성을 간과 또는 통제변수로 취급하거나 기껏해야 조절변수로 채택하는 정도에 그친다. 시민행동 연구에서도 이러한 경향은 마찬가지로여서 대다수의 개인특성 요인은 시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분류되곤 한다(Organ & Ryan, 1995). 그렇지만 이웃으로부터 직장과 지역사회, 그리고 지구 전역에 이르기까지 각종의 선린 공동체에 합류하고 봉사하는 시민행동 주체들의 동인이 어찌 조직보상과의 관계로만 국한될 수가 있겠는가? 인간은 자신의 목표와 욕구에 따라 행동하는 존재이기에 만일 우리가 타인 행동의 전모를 알고자 한다면 반드시 그의 내면을 우선 이해할 수 있어야 한다(Rioux & Penner, 2001). 시민행동 연구에서 그 결과와 동기를 더불어 고려해야만 한다고 피력하는 것은 이러한 취지에서다.

물론 인간의 진정한 행위동기를 간파해내기란 쉽지 않은 일이며, 더욱이 특정인의 (시민)행동이 이미 조직에 이바지한 것으로 판명된 연후에 구태여 그 동기를 한사코 추궁하는 것은 어찌 보면 조직과 개인 모두에게 무익한 처사일 수도 있다(Fandt & Ferris, 1990). 하지만 행위동기에 관한 이해가 중요한 이유를 시민행동이 단지 조직성과와의 관계에서 지니는 의미 때문이라고 할 수만은 없다. 우리가 특정 행위를 바람직하다고 여기는 것은 비단 그 결과만이 기능적이어서가 아니라 동기 또한 건전한 것으로 생각하기 때문이다. 양자가 어김없이 일치한다면 행위에 대한 가치판단의 기준 역시 명백해지지만, 결과와 동기가 불일치한 상황에서는 그렇지 못하다(〈표 3〉 참조). 이때는 행위를 바라보는 관점에 따라 가치판단의 양식과 내용이 달라질 수밖에 없으며, 특히 조직경영에서 결과(성과) 중심적 관점은 불가피한 측면이 있다. 하지만 동기 요인이 배제된 관점이라면 거기에는 행위 주체의

선의와 우호적 결과만을 전제하는 기능주의적 낙관론으로, 혹은 성과만능주의와 같은 규범적 전체주의로 치우칠 위험이 수반된다. 대체로 갈등을 유발하고 증폭시키는 것은 정작 이러한 편향이다(Popper, 1945). 그러므로 우리가 연구관점의 균형을 유지하여 조직 현상을 보다 객관적으로 파악하기 위해서는 행위 결과와 동기, 나아가 그 과정까지도 전부 아울러서 총체적으로 고찰해야만 하는 것이다.

V. 연구 시사점

지금까지 시민행동의 동기와 결과를 비용관점으로 조망하여 시민행동이 조직성과를 증진한다는 기존의 지배적 견해에 이의를 제기하는 내용으로 기술하였다. 논의 핵심은 시민행동의 비용이 그 효과를 상쇄하는 수준에 따라 조직성과의 증감이 모두 가능하다는 것이다. 양자의 관계를 이렇게 상정한 배경은 아래와 같다.

주지하듯이 시민행동 연구는 개인의 직무만족과 같은 우호적 태도와는 관계구조에서 태동했으며(Organ, 1977), 후속 연구들 또한 대체적으로 시민행동과 조직성과의 긍정적 관계를 전제로 하여 진행되어왔다(LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995). 그런 점에서 시민행동 연구의 본질이 조직 현실의 규명이라기보다 조직 이상의 추구였다고 보는 편이 옳을 수도 있다. 환언하면 구성원이 자발적인 계기에 의하여 이타적인 동기를 갖고 조직에 헌신할 때 마침내 성과가 향상될 것이라는 주장은 한편으로 성과를 제고하려면 기필코 그와 같은 행동이 뒷받침되어야만 한다는 당위론적 요청으로 풀이될 수도 있다는 사실이다. 그렇다고

해서 우리의 뜻이 시민행동 연구의 기존관점을 폄하하거나 혹은 그것이 그릇되었다고 치부하려 함은 아니다. 오히려 대다수의 근로자들이 선의로 시민행동을 표현할 것임은 물론이고 대부분의 경우 시민행동으로 인하여 조직의 근로여건과 성과가 개선될 것이라는 견해를 본 연구는 기본적으로 옹호하는 입장이다. 다만 그와 같은 행위들이 다른 이유에서 배태될 수도 있으며, 또 그 동기가 무엇이든간에 바람직스럽지 못한 결과가 산출될 수도 있다는 가정을 겸비한 채 조직현상을 궁구할 때 비로소 시민행동의 개념이 보다 합리적으로 정립될 수 있으리라고 믿는 것이다. 이러한 취지로 본 연구는 몇 가지 측면에서 기존관점을 비판하였다.

5.1 이론적 시사점

그 쟁점과 더불어 연구의 시사점들을 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 그간 시민행동 연구가 직무성과와의 관계구조 하에서 이루어지지 못했다는 점이다. 즉, 양자간 상호 보완성에 대한 Organ의 예상이나 기대와는 달리 시민행동이 직무성과 하락이라는 개인비용을 낳는다면 행위 주체의 입장에서 시민행동은 도리어 기피 대상이 될 수도 있으며(Bergeron, 2007), 또한 이러한 논리를 확대하여볼 때 조직에서 시민행동을 아무리 진작하더라도 그것이 직무성과를 대체하는 방향으로 활성화될 경우 조직전반에 걸친 시민행동의 증가를 비단 순기능적인 현상이라고 간주할 수만은 없다는 사실이다.

둘째, 시민행동 연구가 근본적으로 경영자 관점에서 수행되어왔다는 점이다. 그렇기에 연구의 초점 또한 조직성과(증진)에 있었으며, 개인성과는 어디까지나 '전체적' 조직성과의 범주에서 기여와

보상의 선순환 논리에 따라 기능하는 '부수적' 하위 요소에 불과하였다(Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994). 하지만 앞서 소개했듯이 시민행동의 부정적 효과를 입증한 최근 연구자들은 공통적으로 개인차원의 부작용을 지적하고 있는데(김경석, 2006; Bolino & Turnley, 2005; Vigoda-Gadot, 2006; 2007), 그와 같은 결과들은 시민행동을 종업원 관점으로 탐구하였기에 도출될 수 있었던 것이라고 평가할 수 있다.

셋째, 행위 동기에 대한 고려가 미흡했다는 점이다. 이는 앞서 비용고찰의 기준에서도 제기된 문제점으로서, 설령 이타주의(altruism)가 시민행동의 동인으로 명시되진 않았다 할지라도, 이타주의 동기에 관한 Organ의 암묵적 가정이 후속 연구에 미친 실질적 영향을 지목하는 것이다. 또한, 일반적 사회상황에 편재하는 행위의 이기성과 위의 첫째 및 둘째 사항을 연계해볼 때 고용관계상 개인의 행위에 이기적 심리가 개입될 소지는 증가할 것이며(Schnake, 1991), 더욱이 기업조직의 성과요인 중 시민행동의 가치가 점차 강조되고 있는 현실에서 그 가능성이 한층 더 증폭될 수밖에 없으리라는 점에 비추어(Barksade & Werner, 2001) 이는 충분히 지적 가능한 사항이라 하겠다. 이와 관련하여 Vigoda-Gadot(2007)이 규명한 시민행동과 성과의 부정적 관계, 그리고 본 연구에서 제시된 여러 가지 비용들은 행위 계기의 이타성이나 자발성만으론 적의 설명하기 힘든 현상들이었다.

넷째, 행위의 결과를 성과증진(효과)으로 한정했다는 점이다. 그리하여 성과에 미치는 부정적 영향(비용)과 그것을 유발하는 행위 요소 및 전개 과정에 대한 연구관심이 미리 제약된 측면이 있었다는 것이다. 비록 최소한 경우지만 앞서 제시한 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 실증을 비롯

하여 몇몇 연구에서 시민행동의 차원별로 성과와 무관하거나 부정적인 관련이 드러난 결과들은 시민행동이 '전체적'으로 조직성과를 개선한다기보다 조직상황에 적합(context-specific)치 못한 '구체적' 행위요소나 차원들은 오히려 조직성과에 무익하거나 유해하다고 보는 견해가 더 정확할 수도 있음을 효과적으로 입증해주는 사례라 하겠다. 그리고 여기서 또 한 가지 중요한 사항은 이러한 연구사례들이 조직성과와 시민행동의 관계에서 기존 견해와 상반된 양상도 가능하리라는 대안관점으로까지 체계화된 못했다는 사실이다. 나아가 시민행동의 이면을 조명한 최근 연구들조차 주로 개인수준의 부작용을 지적하는 차원에 머물러 있다는 점에서 위 제약을 적극 탈피했다고 보기는 아직 어렵다. 따라서 본 연구는 이를 조직수준의 논의로 확장하려는 일개 시도인 동시에 장차 그와 같은 연구관점이 한층 더 보강되기를 바라는 일련 촉구로서의 의의를 지닌다고 하겠다.

결론적으로 본 연구는 시민행동과 조직성과의 관계가 확실적인 기준에 의하여 재단될 수 있는 성격의 사안이 아니라는 점을 지적한 것이며, 그리고 그렇기 때문에 조직성과는 시민행동에 따른 효과와 비용의 함수이리라는 시각으로 새로이 접근해본 것이다. 기존견해를 비판하는 과정에서 부득이하게 논의의 초점이 시민행동의 효과보다는 상대적으로 비용에 더 두어졌다. 즉, 시민행동의 비용은 명시적 요소와 묵시적 요소로 나뉘어 비교적 상세히 제시된 반면에 그 효과는 조직의 성과지표에 미치는 영향(명시적 효과)으로 국한되어 있었다. 시민행동의 묵시적 효과에 대한 논의를 여기에서 보완하고, 뒤 이어서 그 촉진 방안을 강구하고자 한다.

조직성과라는 개념을 광의로 이해할 때 사회체계로서의 기업 조직에서 시민행동의 본질적 효과는

인간관계에 미치는 영향이라고 할 수 있으며, 시민행동이 직무성과와 구별되는 속성 또한 인간관계에 미치는 영향의 차이에 있다고 볼 수 있다. 조직관리 측면에서 직무성과가 조직성과를 위한 최소한의 요건이라면, 그에 비하여 시민행동은 인간관계의 질적 향상을 통해 조직성과를 개선하려는 우회적 접근이라고 하겠다. 물론 시민행동의 의의가 제대로 구현되기 위해서는 현실적으로 소기의 직무성과가 뒷받침될 수 있어야 할 것이며, 더욱이 치열한 경쟁 환경에 직면해 있는 현대 기업조직에서 직무성과를 가능한 한 최고의 수준으로 확보하는 것은 무엇보다 시급한 현안과제라고 볼 수도 있다. 그렇지만 경영을 그 조직이 지니고 있는 잠재력을 극대화하는 활동으로 인식할 때 인간관계의 잠재적 역량을 배양하고 그 가치를 함양하는 일은 단연 직무성과에 못지않게 중차대한 의미를 갖는다. 본고에서 미처 상론되지 못하였던 시민행동 효과의 본질은 바로 이점이라고 하겠다.

5.2 관리적 시사점

그러면 오늘날 경영 현장에서 시민행동을 통하여 조직의 잠재 역량이 극대화될 수 있도록 고양하기 위해서는 구체적으로 무엇이 필요한가?

앞서 대다수의 기존 연구자들이 시민행동의 효과를 논의한 반면에 최근 몇몇의 연구자들은 그 비용에 주목하기 시작했다는 점을 서두에서 언급한 바가 있다. 그리고 양자는 각기 조화와 부조화의 관점으로 시민행동을 조망했다고 하였다. 즉, 전자는 행위요인(동기-결과)과 성과요인(직무성과-시민행동,

개인성과-조직성과)들이 서로 부합한다고 보았기에 시민행동의 효과를 주장하였고, 반면에 후자는 그 요인들이 상치할 수도 있다고 보기에 시민행동의 비용을 강조하고 있는 것이다(〈그림 1〉 및 〈표 1~3〉 참조).¹⁰⁾ 이와 같은 괴리를 사회교환이론 및 신뢰의 관점으로 규합해볼 때 시민행동과 조직성과의 관계는 궁극적으로 고용관계의 여러 국면들이 얼마나 조화를 이루고 있느냐에 따라 좌우되는 문제라고 할 수 있다(Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005). 그러므로 일선 조직에서 시민행동의 비용을 최소화하는 동시에 그 효과를 최대로 구가하기 위한 방안은 위 요인들이 현실적으로 서로 조화를 이루도록 함께 노력하는 것이며, 또한 실제로 조화를 이루고 있다는 인식과 믿음을 구성된 모두가 공유할 수 있도록 협동하여 추진해나가는 것이라고 하겠다(Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006).

이를 위하여 이제 개인과 집단, 그리고 조직수준에서 요청되는 세 가지 핵심 역할을 제시하고자 한다. 이들은 삼자가 서로 정립할 때 비로소 고용관계의 안정과 질적 향상을 기대할 수 있다는 점에서 그 선후와 경중을 가리기 어려운 동시적 과제라고 하겠다.

우선, 개인수준에서 강조되는 근로자 본인의 구실이다. 개인의 입장에서 시민행동과 직무성과의 수준을 조화롭게 유지하는 것이야말로 조직생활의 성패를 가르는 관건이라고 하여도 필시 과언은 아닐 것이다. 개인의 조화로운 성과관리는 의심할 바 없이 다음 〈표 4〉에서 영역 A를 가리킨다. 만일 시민행동으로 인해 직무수행이 지장을 받거나(영역

10) 이처럼 시민행동의 결과에 관한 양자의 해석이 상이한 근원은 연구가정의 차이라고 할 수 있다. 따라서 시민행동이 조직성과를 증진한다는 견해는 조화의 영역에서, 반면에 그렇지 않을 수도 있다는 주장은 부조화의 영역에서 각각 타당하다고 평가된다(〈표 1~3〉).

B) 혹은 직무성과에 대한 부담으로 시민행동이 곤란한 경우라면(영역 C), 그것은 개인성과 요인간의 부조화를 의미한다.

〈표 4〉 개인의 성과관리

		시민행동	
		少	多
직무 성과	高	C	A
	低	D	B

이들 영역으로부터 개인이 탈피할 수 있는 방안은 두 가지다. 성과(B에선 직무성과, C에선 시민행동)를 모두 늘려서 영역 A로 진입하거나, 성과(B에선 시민행동, C에선 직무성과)를 모두 줄여서 영역 D로 후퇴하는 것이다. 그러면 만일 자원(시간) 제약 등의 사정으로 인하여 성과를 모두 늘리는 방안이 개인적으로 채택불가한 상황이라면(Bergeron, 2007) 영역 A로 진입할 수 있는 대안은 과연 무엇이겠는가? 양자의 관계를 상충적인 것으로 규정하는 한 그 방도는 결코 존재하지 않는다. 이 때의 대안은 두 가지다. 하나는 양자의 관계가 조화를 이루고 있는 새로운 일과 직장을 찾아나서는 것이며, 다른 하나는 현 상태에서 자신의 '인식'을 전환하여 직무성과와 시민행동을 보완관계로 상정하고 그대로 실천해나가는 충직한 구성원이 되는 것이다.

또한, 조직수준에서 요청되는 경영자의 의무다. 조직의 실상이 자신의 인식과 어긋날 경우 구성원의 이행의지는 언젠가 한계에 봉착하게 된다. 인식을 바꿨던 것이 결국 부질없는 일로 판명된다면 오히려 그 한계점이 훨씬 더 일찍 도래할 수도 있다. 경영자의 리더십과 동기부여는 공허하지 않은 꿈(vision)으로 구성원을 고무하고 격려하는 것이다

(Bass, 1985). 따라서 조직수준에서도 동시에 직무성과와 시민행동이 보완관계로 설정될 수 있도록 경영자가 조직의 '현실'을 면밀히 정비하고 시정해야 한다. 즉, 구성원의 다양한 목표와 이해가 서로 융화될 수 있도록 조직의 큰 틀을 효과적으로 구축하고 장애요인을 타파하여 부단히 쇄신해나간다. 또한 자신의 조직생활이 동료들에 의하여 위협받는 것이 아니라 도리어 그들로 인해 더 풍요로워질 수 있다는 신념을 견지할 수 있도록 조직문화를 통해 적극 후원해야만 한다. 경영자의 또 다른 역할은 구성원 모두가 조직안팎으로 두루 소통하고 교류할 수 있는 여건을 조성하는 것이다. 그리하여 사회적 요구와 조직의 목표가 아무 거림 없이 개인의 목표로 투영될 때 성과에 대한 구성원의 '인식'과 조직의 '현실'은 마침내 합치할 수 있다(Kristof, 1996; Colbert, Kristof-Brown, Bladley, & Barrick, 2008). 나아가 이러한 현실정비가 구성원의 인식전환을 선도할 수만 있다면 경영자의 리더십은 더욱 빛을 발한다. 그리고 종업원 동기부여의 출발점이자 지향의 준거는 조직공정성이라 할 수 있다(Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007). 즉, 경영자가 구성원 전반의 개인성과를 극대화해서 그것을 온전히 조직성과로 흡수하려면 무엇보다도 평가와 보상이 공정해야 한다(〈그림 1〉 및 〈표 1〉 참조). 공정하다는 것은 성과의 기여측면과 보상측면이 서로 균형을 이루는 것이다. 그러므로 평가와 보상이 공정하려면 성과개념에 대한 합의와 신뢰가 선행되어야 한다(Dirks & Ferrin, 2002; Lewicki et al., 2006). 예를 들어 항상 시민행동을 호소하면서 막상 직무성과에 치중하여 평가하거나 직무성과에 대한 객관적 기준은 소홀히 한 채 임의로 시민행동에만 의존하는 부실한 경영자, 그리고 스스로 직무를

완수하기보단 시민행동의 급부에만 부심하거나 시민행동이 절실한 조직 상황에서도 이를 도외시하고 자신의 직무성과만을 고수하는 편협한 종업원, 이들 사이에서는 평가와 보상 중 그 어느 것도 이미 공정하기가 어렵다.

더불어 집단수준에서 요청되는 중간관리자의 책무다. 조직의 인사관리제도만으로 평가와 보상의 공정성을 담보하기에는 많은 한계가 따른다. 오히려 공정성 확보를 취지로 과다하게 제도화된 보상 체계는 반대로 구성원의 직무수행 능력과 의지를 제약하고 자율과 재량의 기회마저 박탈하게 되어 결국 공정하지도 않고 성과에 이롭지도 못한 것으로 퇴락할 수가 있다(Sitkin & Bies, 1993; Wiesenfeld, Swann, & Bartel, 2007). 그러므로 평가와 보상은 적절하게 공식화된 제도와 효과적인 실행이 긴밀한 조화를 이룰 때 비로소 공정한 것이 될 수 있다. 그 어느 조직도 이상적인 제도를 구비하긴 지극히 힘들다는 점에서 경영자의 노력과 근로자의 의지가 혼연 화합하기 위해서는 집행 담당자로서 중간관리자의 공평무사한 기능이 그야말로 필수불가결하다고 하겠다(Allen & Rush, 1998; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Van Scotter et al., 2000). 이와 관련하여 작금의 우리 현실에서 진지하게 성찰해야만 할 사안이 있다면 그것은 다름 아닌 성과주의 인사제도다. 연봉제를 중심으로 한 성과주의 보상제도가 어느덧 우리 기업의 지배적 인사관리체계로 자리 잡아가고 있지만, 아직 그 효과에 관하여는 기대와 우려가 공존하는 가운데 성과평가에 대한 불신과 보상배분 기준의 불합리성이 가장 큰 걸림돌로 지목되고 있다.¹¹⁾ 요컨대 평가와 보상에 관한 구성원의 '인식'

과 조직의 '현실'이 심히 엇갈리고 있는 것이다. 목하 이런 형편에서 제도 자체의 실효성에 의문을 제기하는 견해가 단순히 기우로 폄하된다면 그것은 더더욱 바람직하다고 할 수 없다(김동환 & 양인덕, 2007; 박상언, 2007). 기본적으로 평가와 보상이 공정하지도 못하면서 그 제도 및 시행 상 핵심 문제점에 관한 근절대책은 차치하고 그에 대한 각성과 개선의사마저도 결여하고 있는 인색한 조직에서는 경영자와 종업원, 그리고 중간관리자의 포장된 사적 동기들이 서로 격돌하고 진위를 분간하기조차 어려운 조직정치가 난무하게 된다(Andrews & Kacmar, 2001; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; Vigoda-Gadot, 2006; 2007). 정녕 조직의 실상이 이와 같다면 시민행동의 합리적 가치는 진작 소멸한 것이다.

VI. 미래 연구제안

이제는 경영 일선에서 시민행동의 취지가 제대로 구현되고 아울러 조직성과에 관한 효과적 논의와 관리방안이 마련될 수 있도록 하기 위하여 미래의 연구과제들을 제시하고자 한다. 시민행동 연구의 방법과 내용, 그리고 관점이라는 세 가지 기준으로 분류해서, 먼저 연구방법 면에서는 대상기간 확장 과 행위요소 세분화를, 연구내용 면에서는 시민행동의 부작용과 조직보상 방법 및 사업 분야나 조직 구조 등이 각각 시민행동 및 조직성과와 관련하여 지니는 함의 탐구를, 그리고 연구관점 면에서는 종업원 중심의 연구 필요성과 문화·가치관의 역할규

11) 노동부 조사자료(2005년 6월)에 따르면 종업원 인식 항목 중 '성과평가에 대한 불신'(60.4%)과 '배분기준의 불합리성'(49.6%)의 비중이 가장 컸다. 한편, 성과주의 인사제도를 아직 도입하지 않은 주된 사유도 '직무평가 곤란'(63.9%)이었다.

명 및 한국적 시민행동 개념정립을 추후 연구과제로 선정하였다.

6.1 연구방법

우선, 연구대상 기간의 확장을 제안한다. 조직구성원 전반의 시민행동이 상당 기간 축적된 결과로 구현되는 것이 조직성과의 증감이라는 점에서 동일 시점의 양자관계를 인과적으로 해석하는 데에는 제한이 따른다. 물론 횡단(latitudinal)연구에 비해 종단연구(longitudinal research)를 수행하는 과정에는 다소 복잡한 개념적 틀과 추가비용이 요구되겠지만 당해 조직 고유의 맥락을 포착함으로써 보다 함축적이면서도 현실성 있는 연구결과를 도출해낼 수 있리라 기대한다(Van Scotter et al., 2000). 이에 적합한 예로 앞서 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 실증내용을 만일 종단연구로 재연해본다면 시민행동과 조직성과의 관계 해석에 한층 효과적인 논거가 수립될 수도 있을 것으로 본다. 한편, 장기 연구에 따른 부담과 (조직성과는 시민행동만의 산물이 아니라는 사실에서 발생하는) 연구 가정의 한계를 완화할 수 있는 대안으로는 실험(experiment) 혹은 준실험(quasi-experiment) 연구방법이 제시된다. 실례로 Allen과 Rush(1998)는 실험실 연구(lab study) 모형으로 시민행동과 직무성과 간負의 관계를 입증할 수 있었고, Hui 등(2000)은 준실험 방법을 통해 승진전후 시점별 시민행동 수준변화와 행동동기의 관련을 분석하여 자못 흥미로운 연구결과를 이끌어낼 수가 있었다.

다음, 시민행동을 하위 차원별로 세분해서 다른 변수와의 관계를 분석하는 연구가 요청된다. 즉, 시민행동이라는 포괄적 개념을 조직성과에 일괄 적용하는 것은 방법론상 희석(attenuation)의 문

제를 야기할 수 있다(Fisher, 1980). 예를 들면 Podsakoff와 MacKenzie(1994)의 연구결과처럼 공익성(civic virtue)과 비불평성(sportsmanship)은 성과를 증진한 반면에 이타주의(altruism)는 성과를 감소시켰다면 전체로서의 시민행동과 조직성과의 관계는 과연 어떻게 사료되어야 하는가 하는 점이다. 시민행동의 구성차원을 살펴보면 현실적으로 조직 상황이나 과업 종류에 따라 각각 우선시될 수 있는 속성들이 감지된다. 예컨대 조직내부의 난관에 처해서는 비불평성(sportsmanship), 외부의 위협요인으로 인한 역경에 직면해서는 공익성(civic virtue), 개별 과업에는 충실성(conscientiousness), 그리고 집단별 과제와 같은 공동과업에는 이타주의(altruism)내지 예의(courtesy)가 상대적으로 먼저 요구되는 덕목이라 할 수 있다. 따라서 시민행동과 성과의 관계양상은 조직상황 및 개인역할의 적합성(fit)에 의해 좌우될 공산이 크다고 하겠다(Kristof, 1996). 이런 점에서 시민행동의 전체 목록보다는 상황 특성에 따라 하위 차원별로 접근하는 연구방법의 필요성이 강조된다(김경석 & 전상길, 2006).

6.2 연구내용

첫째, 시민행동의 성과에 비용측면이 함께 다뤄질 수 있기를 바란다. 시민행동의 부작용을 지적한 최근 연구자들은 역할과중이나 역할갈등, 혹은 이직의사 등 대체로 개인차원의 역기능을 강조하고 있다(김경석, 2006; Bolino & Turnley, 2005). 하지만 역기능의 제어방안을 구하기 위해서는 시민행동이 직무성과와 조직성과에 미치는 부정적 영향을 직접 분석하는 것이 낫다고 할 수 있다. 왜냐하면 이들 삼자간 상충 또는 갈등 관계가 실존한다면

그것을 예방하거나 조화로운 관계로 전환시킬 수 있는 조치를 취하는 과정에서 역할과중 등의 문제점이 자연 해소될 수도 있을 것이기 때문이다. 예로서 Vigoda-Gadot(2007)은 시민행동이 개인성과 조직성과에 끼치는 각종 폐해가 민주적 의사소통과 종업원의 의사결정참여를 통해 상당수준 완화될 수 있음을 입증하였다. 또한 이와 관련하여 직무성격(상호의존성)이나 고용유형(정규직 및 비정규직)별로 개인과 조직의 성과를 저해치 않으면서도 시민행동이 촉진될 수 있는 조건을 탐색하는 작업은 의의가 크다고 하겠다(권순식 & 김상진, 2005; DeVoe & Pfeffer, 2007; Stamper & Van Dyne, 2001; Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 1999).

둘째, 조직보상 방법과 시민행동의 관계도 하나의 연구과제가 될 수 있을 것이다. 최근 성과주의 인사제도에서 연봉제와 성과배분제의 채택비율이 병행하여 증가하고 있는데, 이들이 시민행동에 미치는 차별적 영향을 분석해보는다면 조직의 성과관리에 매우 유용한 시사점이 포착될 수 있으리라 추측한다. 즉, 개인성과에 치중하도록 중용하는 연봉제와 집단성과를 추구하는 성과배분제가 각기 조직에서 어떻게 운용되어야 하는가 하는 사항이다(Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). 특히 이 점은 종래의 연봉제와 개인성과급을 근간으로 유지하되 집단보상의 장점만을 선별해서 점진적으로 채택해나가는 서구의 동향과 비교하여 볼 때, 연봉제를 단기에 급진적으로 수용하는 우리의 추세가 서로 극명한 대조를 이루고 있는 현실에서 대단히 중요한 사안이라 아니할 수 없다(김동환 & 양인덕, 2007; Arthur & Aiman-Smith, 2001). 이와 관련하여 양동훈(2005)은 조직의 보상결정에 집단성과의 반영비율이 높다고 인식하는 구성원일수록

더욱 협력함을, 그리고 박종혁과 권석균(2006)은 과업집단에서 성과와 보상의 연계정도가 강하다고 인식할수록 개인의 근로동기가 고조됨을 각각 밝힘으로써 시민행동을 위한 보상방식에서 연봉제와 성과배분제는 선택의 문제라기보다 배합의 관건임을 효과적으로 예증하였다.

셋째, 산업이나 업종, 그리고 조직의 구조적 특성별로 성과와 시민행동의 관계가 분석될 수 있기를 요망한다. 시민행동이 성과의 질적 측면에 미치는 영향이 클 것이라는 인식에 근거하여 관리·사무직이나 용역직종을 표본으로 한 연구에서 시민행동이 각광받고 있는 경향을 감안할 때(Bettencourt & Brown, 1997; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001), 한편으로 제조 및 생산 현장의 근로자들에게 주의를 환기해볼 필요가 있다. 즉, 공정의 기계적 자동화로 엄정히 통제되고 있는 그 분야의 근로자들에게 시민행동은 어떤 의미가 있으며, 나아가 조직성과 측면에서 과연 어떻게 관리되어야 할 대상인가 하는 의문이 뒤따른다. 이에 관련한 예로 Podsakoff 등(1997)은 제지공장에서 제품 생산수량과 품질(불량률)에 시민행동의 일부 차원이 관련됨을 입증하였다. 조직구조와 시민행동의 관계 또한 위 사항과 일맥상통하는 점이 있다. 즉, 성과의 효율(efficiency)측면이 강조되는 기계적 조직보다 유기적 조직에서 시민행동이 한층 유효하다는 견해와(Werner, 2000) 유기적 조직에 비해 상대적으로 효과(effectiveness)측면이 취약한 기계적 조직에서 시민행동이 더욱 요청된다는 주장(Organ, 1988) 함께 고려할 때, 조직구조와 시민행동의 관련을 탐구해보는다면 조직설계 및 성과관리에 유용한 함의가 도출될 수 있으리라 예상된다.

6.3 연구관점

먼저, 종업원 관점의 연구 필요성을 제기해 볼 수 있다. 그간 시민행동이 경영자 관점에서 연구되어왔음을 앞서 언급하면서 조직성과 논의의 이면에 가려진 개인적 부작용을 최근 몇몇 연구자들이 밝혀낼 수 있었던 것은 종업원 관점으로 시민행동을 고찰함으로써 가능한 결실이라고 평가한 바 있다. 또 한 가지 기대할 수 있는 수확은 매개변수에 관한 것이다. 기존 연구자들은 선행요인과 시민행동에서 조직몰입(organizational commitment)의 역할을 강조하고 있지만 구성원의 조직몰입을 위해서는 우선 자신의 조직에 대한 신뢰가 확보되어야 할 것이다(Aryee et al., 2002). 즉, 사회교환이론에 비추어 신뢰의 결과가 조직몰입이라면 신뢰의 원인은 근로자에 대한 조직의 몰입이라고 할 수 있다. 따라서 경영자가 볼 때 시민행동의 전제조건은 조직몰입이겠으나 막상 종업원 입장에서는 그들에 대한 사용자의 몰입(employer commitment)이 필요한 것이다(Shanock & Eisenberger, 2006). 이와 관련해서 신뢰의 역할 또한 연구관점의 전환을 통해 그 이해의 폭이 넓혀질 수 있을 것이다. 최근 연구자들은 사회교환이론을 고용관계에 적용하여 선행요인이 시민행동에 도달하는 경로 상 대체로 신뢰의 매개역할 규명작업에 주력하고 있지만, 신뢰를 특정인의 신뢰성향(propensity to trust)이라는 개인차 변수로 파악한다면(Rotter, 1980) 오히려 직접영향이나 조절변수로서의 역할도 상정해 볼 수가 있을 것이다. 왜냐하면 개인의 신뢰는 보상과 기여의 순환과정을 통해 조직 안에서 형성되는 측면도 있겠으나, 고용계약 체결 이전의 성장내력 혹은 사회적 환경에 따라 이미 상당부분 개인성향으로 굳어졌을 수도 있기 때문이다(Graham,

1991; Van Dyne et al., 1995).

다음, 시민행동의 연구관점이 조직수준을 넘어선 것으로 확대될 수 있기를 기대한다. 최근까지도 시민행동에 관한 연구물이 쇄도하고 있지만 문화적 맥락이 시민행동에 미칠 수 있는 영향은 아직 연구관심에서 상당히 이탈해있다(Farh, Hackett, & Liang, 2007). 세계통합의 시대에 문화적 차이의 의미는 이미 퇴조했다는 견해가 설혹 타당한 점이 있더라도, 반면에 오히려 그렇기 때문에 그 차이에 대한 이해가 보다 깊어져야 한다는 주장에 한층 더 무게가 실린다(Brockner et al., 2001; Lam et al., 2002; Mueller & Wynn, 2000; Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). 예로서 Farh 등(1997)은 시민행동의 다섯 차원 중 일부만이 대만 및 중국인들에 의해 시민행동으로 인식되고 있음을, 그리고 조직공정성과 시민행동의 관계에서 문화변수의 조절역할을 함께 입증함으로써 시민행동에 관한 해석방식이 문화·가치관에 따라 상이할 수 있다는 사실을 귀납적으로 확인 해주었다. 이처럼 시민행동의 내용이 문화적 맥락에 따라 달라진다는 것은 그것을 표출하는 개인적 동기 또한 서로 같을 수가 없음을 의미한다(Farh 등, 2004; Paine & Organ, 2000). 그렇지만 국내의를 불문하고 시민행동의 문화적 차별성에 관한 거시적 연구는 물론이고 개인 가치관의 차이와 관련한 미시적 연구마저도 현재로서는 매우 드문 상태다(한정화, 홍길표, & 김영수, 1999; Moorman & Blakely, 1995; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, & Cummings, 2000).

이와 더불어 향후에는 우리 상황에 적합한 시민행동의 개념을 확립하고, 그 측정도구를 개발하기 위한 연구들이 속출하기를 주문한다. 필두에서도 지적했듯이 우리는 서구의 이론과 분석기법을 나름

대로 한국 현실에 꾸준히 응용하고 있지만 아직 답습하는 수준에서 크게 벗어나지는 못하고 있다 (김경석 & 전상길, 2006). 인사관리제도의 효과성을 비롯한 기업경영의 성과는 문화적 적합성과 구성원의 수용성에 따라 상당한 차이를 보인다 (Ramamoorthy & Carroll, 1998). 더욱이 우리 기업의 활동영역이 이미 범 세계화되었을 뿐만 아니라 잇단 자유무역협정으로 국가 경제의 전면 개방이 임박한 즈음에 한국의 사회·경제적 여건은 그리 낙관적이라 하기 어렵다(IBM, 2007). 이러한 형편에서 고용관계상 신뢰를 회복하여 조직의 잠재역량이 극도로 발휘되도록 하고, 나아가 사회 전체의 복리를 증진할 수 있는 조직경영이 되도록 하기 위해선 무엇보다 문화에 대한 깊은 이해를 바탕으로 다양한 구성원의 욕구와 가치관을 포용해나가는 경영자의 유연한 자세가 그 어느 때보다도 절실하다(장용선 & 문형구, 2008). 또한, 이에 보조를 맞추어 조직의 복잡한 현상을 간결하면서도 통찰력 있는 이론으로 담아내어 경영자에게 실무상 선용되도록 제공하는 것이야말로 연구자 본연의 역할이라고 하겠다(Lewin, 1947). 이런 견지에서 동서양 간 문화적 차이와 기업의 조직문화, 그리고 개인 가치관의 기능을 고루 시민행동의 관점으로 망라하여 자국 실정에 알맞은 이론적 토대를 다져나가는 Farh 등(1997; 1998; 2004; 2007)의 노력은 우리의 귀감이라 하기에 충분하다.

두 분의 심사위원님들께 힘입어 줄고가 크게 개선될 수 있었다. 한 분은 신뢰의 관점으로 효과와 비용에 관한 논의를 객관화하도록, 그리고 다른 한 분은 비용개념의 정립을 통해 논지를 명료히 하도록 각각 이끌어주셨다. 이에 그 두 분께 저자들은 깊이 감사를 드린다.

참고문헌

- 권순식 · 김상진. 2005. 근로자의 공정성 지각과 조직시민행위: 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. **인사조직연구**, 13(2): 1-34.
- 김경석. 2006. 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로. **인사관리연구**, 30(4): 91-120.
- 김경석 · 전상길. 2006. 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류 틀의 정립을 위한 탐색적 연구. **인사관리연구**, 30(1): 149-175.
- 김동환 · 양인덕. 2007. 성과주의 보상제도의 정착을 위한 탐색적 연구: 조직공정성 차원을 중심으로. **산업경영연구**, 30(2): 117-132.
- 문형구 · 김경석. 2006. 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. **경영학연구**, 35(2): 609-643.
- 박상인. 2007. 성과주의 인사제도 운용의 딜레마: 후지츠사 사례의 교훈. **인사조직연구**, 15(1): 135-174.
- 박종혁 · 권석균. 2006. 팀제 하에서 성과주의 보상시스템의 동기유발 효과: 과업특성의 조절효과를 중심으로. **인사관리연구**, 30(3): 87-119.
- 서재현. 2000. 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로. **경영학연구**, 29(3): 451-472.
- 양동훈. 2005. 보상제도가 협동행동에 미치는 영향에 관한 연구. **인사조직연구**, 13(3): 1-41.
- 장용선 · 문형구. 2008. 조직문화 연구의 동향과 과제. **인사조직연구**, 16(1): 65-114.
- 한정화 · 홍길표 · 김영수. 1999. 기업구성원의 가치특성과 자원봉사활동이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **경영학연구**, 28(4): 1099-1131.
- IBM. 2007. **IBM 한국보고서**. 서울: 한국경제신문사.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental*

- social psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. 1998. The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247-260.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. 2000. Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10: 97-114.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. 2001. Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 347-366.
- Arthur, J. B., & Aiman-Smith, L. 2001. Gain-sharing as organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44: 737-754.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-285.
- Barksdale, K., & Werner, J. M. 2001. Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51: 145-155.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Bergeron, D. M. 2007. The paradox potential of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32: 1078-1095.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. 1997. Customer-contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73: 39-61.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictions of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86: 29-41.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Bolino, M. C. 1999. Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24: 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2005. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90: 740-748.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27: 505-522.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. 2004. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational

- citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 40: 229-246.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11: 710-725.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. 2001. Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37: 300-315.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. 2005. Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 457-470.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cialdini, R. B., Darby, B. L., & Vincent, J. E. 1973. Transgression altruism: A case for hedonism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9: 502-516.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bladley, B. H., & Barrick, M. R. 2008. CEO Transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51: 81-96.
- Collins, J. C. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: Harper-Collins Publishers.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. 1999. Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay for performance system. *Academy of Management Journal*, 42: 420-428.
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. 2007. Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal*, 50: 783-798.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Eastman, K. K. 1994. In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37: 1379-1391.
- Ertürk, A. 2007. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 257-270.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. 1990. The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45: 140-158.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. 1997. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators

- of perceived organizational support-employee outcome relationship in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50: 715-729.
- Farh, J. L., Leong, F. T., & Law, K. S. 1998. On the cross-cultural validity of Holland's model of vocational choices in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 425-440.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. 2004. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15: 241-253.
- Fisher, C. 1980. On the dubious wisdom of expecting satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5: 607-612.
- Fisher, J. D., Nadler, A., & Whitcher-Alagna, S. 1982. Recipient reactions to aid. *Psychological Bulletin*, 91: 27-54.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33: 362-377.
- Frese, M., & Fay, D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23: 133-187. Greenwich, CT: JAI Press.
- George, J. M., & Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- Gilbert, D. T., & Silvera, D. H. 1996. Overhelping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 678-690.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 172-208.
- Graham, J. W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- Grant, A. M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2): 393-417.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. 2007. Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 22-41.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.
- Haworth, C. L., & Levy, P. E. 2001. The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 64-75.
- Hochschild, A. R. 1997. *The time bind*. New York: Metropolitan Books.
- Hui, C., Lam, S., & Law, K. 2000. Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasiexperiment. *Journal of Applied Psychology*, 85: 822-828.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship

- behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink: Psychological studies of foreign policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. 1993. Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36: 80-105.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Koys, D. J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54: 101-114.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-18.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. 2006. Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32: 991-1022.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1: 5-41.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. 1999. Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Academy of Marketing Science*, 27: 396-410.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlations, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.
- Morrison, E. W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 1543-1567.
- Mueller, C. W., & Wynn, T. 2000. The degree to which justice is valued in the workplace. *Social Justice Research*, 13: 1-24.
- Organ, D. W. 1977. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2: 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10: 85-98.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. 1989. Cognitive

- versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775- 802.
- Ostroff, C. 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77: 963-974.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. 2002. Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128: 3-72.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. 2000. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10: 45-59.
- Parker, S. K. 2007. 'That is my job': How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, 60: 403-444.
- Perlow, L., & Weeks, J. 2002. Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 345-361.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A., 1999. Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30: 763-779.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel Human Resources Management*, 11: 1-40. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Popper, K. R. 1945. *The open society and its enemies*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. 1998. Individualism-collectivism orientations and reactions: Toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51: 571-588.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-175.

- Rioux, S. M., & Penner, L. A. 2001. The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 1306-1314.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. 1939. *Management and the worker*. NY: Wiley.
- Rotter, J. B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35: 1-7.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12: 121-139.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 689-695.
- Schnake, M. 1991. Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44: 735-759.
- Shepperd, J. A., & Arkin, R. M. 1991. Behavioral other-enhancement: Strategically obscuring the link between performance and evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60: 79-88.
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. 1993. The legalistic organization: Definitions, dimensions, and dilemmas. *Organization Science*, 4: 345-351.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. 2001. Work-status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 517-536.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. 2005. Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48: 146-157.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.
- Tepper, B. J., Hoobler, J., Duffy, M. K., & Ensley, M. D. 2004. Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89: 455-465.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. 2001. Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86: 789-796.
- Tesser, A., & Smith, J. 1980. Some effects of task relevance and friendship on helping: You don't always help the one you like. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16: 582-590.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. 2000. Reexamining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. 1999. Interdependence in project teams. *Journal of Social Psychology*, 139: 202-214.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean

- Parks, J. 1995. Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., & Cummings, L. L. 2000. Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 3-23.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. 2000. Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85: 526-535.
- Vey, M. A., & Campbell, J. P. 2004. In-role and extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17: 119-135.
- Vigoda-Gadot, E. 2006. Compulsory citizenship behavior in organizations: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36: 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Rewarding the boundaries of OCB? An empirical explanation of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21: 377-405.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. 2000. Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24: 301-319.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87: 590-598.
- Werner, J. M. 1994. Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79: 98-107.
- Werner, J. M. 2000. Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10: 3-24.
- Wiesenfeld, B. M., Swann, Jr. W. B., & Bartel, C. A. 2007. Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50: 1235-1253.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87: 1068-1076.

A Critical Review of the Relationship between Organizational Performance and Citizenship Behaviors

Dong Hwan Kim* · Linn Derg Young**

Abstract

Does organizational citizenship behavior(OCB) promote organizational performance without fail?

Previous researchers on OCB have maintained that such behaviors may stem from other-serving (altruistic) motives, have good influences upon employees, and consequently be critical for organizational efficiency and effectiveness. By and large, prior articles published in recent decades about OCB also have pointed to the merits and advantages of voluntary or extra-role activities extended in the workplace. Therefore, contemporary literature on OCB has been primarily focusing on the functional aspects (i. e. benefit-side) of the 'good soldier syndrome'.

In contrast to this standpoint we suggest a different view by illuminating the latent dysfunctions (i. e. cost-side) of OCB. This paper conceptually criticizes the underlying assumptions of theory on OCB and argues that prior researches have emphasized the partial (positive) features of such behaviors while generally disregarding the potentially negative connotations of them. By so doing, it is proposed here that OCB may not promote or even demote organizational performance if the benefits fail to outweigh the costs.

Three overlooked presumptions that alternative causes and effects of OCB may exist in organization are as follows.

First, OCB may originate from self-serving motives. Employees who engage in OCB might help coworkers, stay late, and so on, to enhance their rewards and/or self-images rather than only to support the organization itself.

* Professor, School of Economics and Business Administration, Cheongju University

** Instructor, School of Economics and Business Administration, Cheongju University

Second, OCB may bring about undesirable outcomes for individual workers. Employees who perform considerable OCB might experience role-overload and role-ambiguity, be susceptible to the conflict with their supervisor or resentment among peers, be left with less time to devote to their own tasks or personal lives, and so forth.

Third, OCB may not or even negatively influence the major objective indexes of organizational performance as evidenced by few empirical studies. Organizations of which performance appraisal systems are inappropriate, formal functions are substituted (or hindered) by OCB or impression management, and OCBs are abused by employees and/or middle managers may have further difficulties in trying to improve their performances through OCB against all expectations.

After giving due considerations to the practical and conceptual issues (e. g. OCB quality, reverse causality of OCB-performance, so-called group think phenomenon, level of analysis of performance, additional debates on behavioral motives, and the like) in the sphere of OCB research, we discussed a number of theoretical and managerial implications of this complementary viewpoint along with some significant agendas for future research in depth as well.

Key words: OCB(Organizational Citizenship Behavior); costs and benefits; behavioral motives; organizational performance; trust