

도움행동의 해석에 관한 연구: 행위자 자기표현 조절능력과 평가자 이미지 향상동기의 조절효과*

김보영

서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
(babb@snu.ac.kr)

박오수

서울대학교 경영대학 교수
(ospark@snu.ac.kr)

윤석화(교신저자)

서울대학교 경영대학 부교수
(syun@snu.ac.kr)

.....

오늘날 기업의 조직구조가 수평화 되고 직무의 특성이 더욱 복잡해지면서 구성원들 간의 긴밀한 상호작용의 중요성이 점점 강조되고 있다. 이러한 추세 속에서 동료 간의 도움행동의 중요성 또한 점차 강조되고 있다. 일반적으로 도움행동은 동료들 간의 협력적 관계를 조성하여 집단과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 왔다. 하지만 최근 연구에 의하면 동일한 도움행동일지라도 이를 받아들이는 사람이 행동의 의도를 어떻게 해석하느냐에 따라 도움행동의 결과가 상반되게 나타날 수 있다는 주장이 제기되었다. 본 연구에서는 이와 같이 동료의 도움행동을 해석하는 데에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 알아보기 위하여 일대일 동료 관계 속에서 행위자(도움제공자)와 평가자(도움수혜자)의 특성들이 도움행동의 평가에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로 첫째, 과업수행 행동과 차별되는 도움행동의 특징에 대해 고찰함으로써 이러한 특징이 도움행동 평가 프로세스를 설명하는데 가지는 함의를 논의하였다. 둘째, 동료의 도움제공 행동과 평가자가 이를 조직시민행동(OCB-I)으로 인식하는 관계를 조절하는 조절변수로서 행위자의 특성인 자기표현 조절 능력(ability to modify self-presentation)과 평가자의 특성인 이미지 향상동기(self-enhancement motives)의 조절 효과를 검증하였다.

실증연구결과 모든 가설이 지지되었다. 도움을 적게 제공하였을 때 행위자의 자기표현 조절능력이 높은 사람이 낮은 사람보다 조직시민행동을 많이 하였다고 평가받았다. 즉, 자기표현 조절능력이 높은 사람은 도움을 적게 제공하고도 상대에게 이를 인상적으로 전달하는 능력이 있기 때문에 동료로부터 조직시민행동을 잘 한다고 평가받는 것이다. 또한 이미지 향상동기가 강한 평가자는 약한 평가자에 비해 동료의 도움행동을 조직시민행동으로 평가하는 경향이 약했다. 이러한 결과는 귀인적 투사 효과에 의해 이미지 향상동기가 강한 평가자일수록 도움행동과 관련된 자기정보(self-information), 즉 이미지 향상 등을 위하여 도움행동이 도구적으로 사용될 수 있다는 인식이 평가 프로세스에 투사되기 때문으로 설명할 수 있다. 이러한 실증결과를 통해 본 연구는 세 가지 측면에서 도움행동 해석에 대한 이해에 공헌을 하고 있다. 첫째, 도움행동에 대한 평가에 있어 인사평가와 마찬가지로 평가자의 인지 프로세스가 영향을 미침을 보임으로 도움행동 해석에 관한 연구 영역을 확장하였다. 둘째, 도움행동 평가에 평가자와 행위자의 특성 모두가 영향을 미침을 보임으로서 일대일 관계에서의 도움행동 해석에 대해 심도 있게 고찰하였다. 셋째, 그 중요성에 비해 조직행동 연구 분야에서 많이 연구되지 않았던 동료관계에서의 도움행동에 대해 고찰하였다.

주제어: 동료의 도움행동 해석, 자기표현 조절능력, 이미지 향상동기, 귀인적 투사, 조직시민행동

.....

1. 서론

오늘날과 같이 불확실한 경영환경 속에서 많은 기업들이 경쟁력을 높이기 위해 팀제를 도입하거나 계층을 단순화 하는 등 과거의 계층적 조직구조에서 수평적 조직구조로의 변화를 꾀하였다(Funderburg & Levy, 1997; Meyer, 1991). 직무의 특성 역시 과거에는 단순하고 반복적인 개인 과업 중심이었다면 오늘날에는 더욱 복잡하고 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 요하는 과업으로 변화하였다(Harrison, Johns, & Martocchio, 2000). 이러한 변화에 따라 조직 내 동료 관계의 중요성이 점차 증대되었다(Chiaburu & Harrison, 2008). 조직행동 연구 분야에서 동료관계의 중요성은 이미 사회정보처리(social information processing) 이론에 의해 강조되었다. 사회정보처리 이론에 의하면 조직구성원의 태도나 행동, 가치관은 이들이 속해 있는 사회적 맥락을 통해 제공되는 정보들의 영향을 받는데, 이러한 사회적 맥락 중에서 가장 영향력 있는 것이 바로 동료가 가지고 있는 태도, 행동, 가치관이다(Salancik & Pfeffer, 1978). 최근 Chiaburu and Harrison(2008)의 메타분석 결과에 의하면 동료는 상사 못지않게 조직 구성원의 태도나 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 검증되어 동료관계의 중요성이 실증적으로 뒷받침되었다. 이들의 연구에서는 동료가 후원적 또는 적대적 태도를 가지느냐에 따라 조직구성원의 역할지각이나 직무태도, 성과 등의 결과 변수들에 미치는 영향이 달라지는 것으로 나타났다.

이와 같이 조직행동 분야에서 동료관계 연구의 중요성이 점차 강조되면서 조직시민행동 연구에서 역시 동료 간의 도움행동의 중요성이 부각되었다.

선행연구에 의하면 조직구성원들이 조직시민행동을 함으로써 동료들과 협력적인 관계를 조성하여 집단이나 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제안하였다(Bateman & Organ, 1983; Bergeron, 2007; Podsakoff & MacKenzie, 1997). 하지만 최근 몇몇 연구들에서는 이러한 조직구성원의 도움행동이 조직 내에서 항상 긍정적인 영향을 미친다는 주장에 이의를 제기하고 있다. 예를 들어 동료의 도움행동(interpersonal helping behaviors)은 도움 받는 사람이 이 행동의 의도를 어떻게 해석하느냐에 따라 오히려 부정적인 결과를 창출할 수도 있는데(Allen & Rush, 1998; Bolino, 1999; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004), 동료가 자신의 이미지를 관리하기 위해서(Allen & Rush, 1998; Eastman, 2004) 혹은 도움 받는 사람의 공로를 가로채려는(Gilbert & Silvera, 1996) 등의 도구적 동기(instrumental motives)를 가지고 자신에게 도움을 제공했다고 해석하면 부정적인 효과가 창출된다(Schnake, 1991). 동료 관계는 조직의 권력 체계에 의해 부여된 상사-부하 관계에 비해 더욱 비공식적인 상호성(reciprocation)에 기반 한 사회적 교환 관계이기 때문에(Gouldner, 1960) 도움행동에 대한 주관적 해석이 서로의 태도나 행동에 큰 영향을 미친다. 특히 오늘날과 같이 구성원 간의 협력이 강조되는 과업환경에서는 동료와의 상호작용이 더욱 빈번하게 일어나기 때문에 동료는 조직구성원의 행동, 태도 그리고 감정에 손쉽게 영향을 미친다는 점에서(Ferris & Mitchell, 1987) 동료의 도움행동에 대한 해석은 중요한 의미를 갖는다. 따라서 도움행동이 개인이나 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 논의하기에 앞서, 왜 사람마다 도움행동에 대한 해석이 주관적으로 이루어지는지 즉, 어떠한 요인들이 도움행동의

해석에 영향을 미치는지에 대한 설명이 요구된다.

성과평가 연구 분야에서는 평가자의 다양한 인지 과정 메커니즘이 성과평가에 영향을 미치며, 평가 오류가 발생할 수 있음을 제안하였다(Ilgén, Barnes-Farrell, & McKellin, 1983). 도움행동에 대한 선행 연구에서도 역시 성과평가에서 발생하는 다양한 인지과정 메커니즘이 조직시민행동 평가에도 적용될 수 있으며, 따라서 도움행동 평가 시 성과평가와 비슷한 인지오류가 발생할 수 있다고 제안하였다(Vandenbeg, Lance, & Taylor, 2005). 특히 일대일 동료 관계 속에서 상대의 도움행동을 관찰하고 평가할 때에는 행위자와 평가자의 특성들 모두가 인지 프로세스에 영향을 미치게 된다. 따라서 도움을 제공하는 행위자와 도움을 받고 이를 평가하는 평가자의 특성을 함께 고려하여 도움행동을 평가하는 인지 프로세스에 미치는 영향을 고찰해야 한다.

이에 본 연구의 목적은 동료의 도움행동에 대한 해석이 어떠한 과정을 거쳐 일어나는가를 설명하고, 이러한 해석에 영향을 미치는 행위자와 평가자 특성들의 효과를 검증하는 것이다. 구체적으로 연구 목적을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 과업수행 행동과 차별되는 도움행동의 특징들에 대해 고찰함으로써 이러한 특징들이 도움행동 해석의 프로세스를 설명하는데 있어 어떠한 함의를 가지는지를 논의한다. 본 연구에서는 일대일 동료 관계(dyadic coworker relationship)를 전제로 이들 간에 행해지는 도움행동의 특성에 대해 논의한다. 둘째, 도움행동을 해석하는데 있어 영향을 미칠 수 있는

행위자와 평가자 특성들을 살펴보고, 이러한 특성들이 동료의 도움행동 해석에 미치는 영향을 실증 연구를 통해 검증한다. 본 연구에서는 행위자 특성으로서 자기표현 조절능력(ability to modify self-presentation)의 효과와 평가자 특성으로서 이미지 향상동기(self-enhancement motives)의 효과를 검증한다. 행위자 특성인 자기표현 조절능력은 행위자가 도움행동을 얼마나 효과적으로 표현할 수 있는지를 설명하는 지표이며, 평가자가 가지고 있는 이미지 향상동기의 정도는 자신의 이미지 관리를 위한 수단으로 사용될 수 있는 도움행동의 의도를 잘 설명하여 줄 수 있는 변수이다. 본 연구에서는 이와 같은 행위자와 평가자의 특성들이 도움행동 해석에 미치는 영향력을 동시에 고찰함으로써 동료의 도움행동 해석에 대한 한층 깊이 있는 이해를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설¹⁾

2.1 도움행동의 특성

도움행동(interpersonal helping behaviors)이란 조직에서 과업수행을 위하여 공식적으로 요구되는 역할 이외의 특정 구성원들을 위한 행동을 의미한다(Venkataramani & Dalal, 2007: 952).²⁾ 예를 들어 동료가 업무량이 많을 때 이를 도와주거나 동료가 부재 시에 대신하여 일을 처리하여 주는

1) 본 연구에서는 명확한 설명을 위하여 도움제공자를 '행위자(동료)'로 도움행동을 해석하는 주체를 '평가자(조직구성원)'로 표기하며, 이들은 단일상사로부터 평가를 받는 동료관계를 밝혀둔다.

2) 본 연구에서 다루는 도움행동은 이타적 행위를 포함하는 일반적인 개념을 의미하는 'helping behaviors'가 아닌, 과업환경에서 발생하는 시민행동(citizenship behavior)으로서의 도움행동을 의미한다.

것이 도움행동이라 할 수 있다. 초창기 조직시민행동 연구에서는 이러한 도움행동을 조직 내에서 보상 체계에 의해 공식적이고 직접적으로 인정되지 않는 자발적인 직무 행동을 의미하는 조직시민행동(Organizational citizenship behaviors)의 다섯 가지 하위 영역 중 이타주의(Altruism) 항목으로 구분하였다(Organ, 1988; Organ, 1990). 이후 Moorman and Blakely(1995)는 조직시민행동을 interpersonal helping(직무수행 시 도움이 필요한 동료들 돕는 행위), individual initiative(개인과 집단 성과를 향상시키기 위한 의사소통을 하는 행위), personal industry(주어진 의무를 넘어서 과업을 수행하는 행위), 그리고 loyal boosterism(외부에 조직에 대해 홍보하는 행위)의 네 가지 영역으로 구분하였다. 또한 Williams and Anderson(1991)은 조직시민행동을 개인을 대상으로 하는 OCB-I(organizational citizenship behavior that immediately benefit specific individuals)와 조직을 대상으로 하는 OCB-O(organizational citizenship behaviors that benefit the organization in general)로 구분하였다. 이와 같은 조직시민행동의 구성 영역들을 살펴보면 다른 조직구성원을 위하여 자발적으로 도움을 제공하는 행동이 포함되어 있음을 알 수 있다. 이러한 interpersonal helping이나 OCB-I는 조직구성원을 대상으로 하는 도움행동으로서 조직시민행동의 대인관계적(interpersonal) 영역이라 할 수 있다(Van Dyne & LePine, 1998; Venkataramani & Dalal, 2007). 특히 본 연구에서 다루는 일대일 관계(dyadic relationship)에서의 도움행동은 특정 구성원을 대상으로 직접적으로 행하여진 도움행동을 의미한다. 이러한 도움행동은 조직 내에서 공식적인 수행 지침이 정해져

있지 않은 역할 외 행동(extra-role behavior)임에도 불구하고, 실제 과업 수행 시 동료들 간의 관계에 있어 반드시 필요하기 때문에 과업수행 행동(in-role behavior)처럼 강조되기도 한다(Anderson & Williams, 1996). 따라서 조직구성원의 도움행동에 대한 평가는 도움제공자의 이미지나 평판과 같은 사회적 측면뿐만 아니라 성과평가와 같은 과업수행적 측면과도 밀접하게 연관되어 있다는 점에서 중요하게 고려되어야 한다.

그럼에도 불구하고 도움행동은 그 고유한 특성들 때문에 평가과정에서 여러 가지 평가오류가 발생할 가능성이 일반적인 성과평가보다 높다. 첫째, 도움행동과 같은 역할 외 행동의 경우 구체적인 수행 지침이나 달성 수준이 제시되어 있지 않기 때문에 평가가 모호하다. 예를 들어 공식적인 과업수행을 평가할 때에는 과업수행 프로세스나 목표 성과 수준 등이 구체적으로 제시되어 있으며, 측정 도구가 마련되어 있어 이들을 기준으로 평가를 할 수 있다. 이와 같이 평가 시 행동에 대한 지침이 기술되어 있거나(behaviorally defined scale), 업무수행 시간이나 생산량 등과 같이 주관적인 판단을 필요로 하지 않는 성과 지표들(nonjudgmental performance indicators)을 이용할 경우 평가자의 판단 과정에서 발생할 수 있는 주관적 오류들이 줄어든다(Heidemeier & Moser, 2009; Smith & Kendall, 1963). 하지만 도움행동에 대한 평가에는 이러한 객관적인 평가 기준이나 측정 도구가 마련되어 있지 않기 때문에 판단 과정에서 평가자의 주관성이 더욱 많이 개입되게 된다. 또한 행동에 대한 판단은 평소 피평가자의 행동을 회상해서 이루어지게 되는데, 측정 도구에 평가 항목이 명확하게 제시되어 있는 경우에는 평가자에게 행동의 어떠한 측면을 회상해야 하는지를 명시하여 줌

으로써 행동의 동일한 측면을 평가할 수 있도록 한다(Goldstein, 2004; Kenny, 1991). 반면 이러한 측정 도구가 존재하지 않는 도움행동에 대한 평가의 경우 도움을 받는 사람의 상황에 따라 도움의 가치가 다르게 평가된다는 점에서 더욱 주관적 성격을 지닌다(Flynn, 2006). 즉 평가자가 자신의 처지나 주관적 판단에 따라 제공받은 도움행동의 다른 측면을 회상함으로써 동일한 행동일지라도 평가 결과가 사람에 따라 일치하지 않을 수 있다.

둘째, 도움행동은 이를 제공하고 받는 두 사람들 간의 교환관계에 근거하여 평가된다는 특징을 지닌다. 따라서 도움을 제공하는 사람과 이를 받는 사람의 특징들이 동시에 도움행동을 평가하는데 영향을 미치게 된다. 예를 들어 도움을 받는 사람이 도움제공의 의도를 어떻게 해석하느냐 그리고 도움을 얼마나 가치 있게 여기느냐에 따라 동일한 행동에 대해서도 다른 평가를 내릴 수 있다. 더욱이 도움행동은 자신이 받은 것보다 준 것이 더욱 잘 인식되는 자기중심적(ego-centric) 특성을 가지기 때문에 상대적으로 남이 제공하는 도움은 잘 관찰되지 않는다는 특징을 지닌다(Flynn, 2006). 따라서 도움 제공자가 도움을 어떠한 방식으로 제공하는가, 그리하여 도움을 받는 사람이 이를 어느 정도 인식하는가가 도움행동을 평가하는데 영향을 미치게 된다. 예를 들어 상대에게 깊은 인상을 심어 주면서 도움을 제공할수록 수혜자는 이를 받았음을 강하게 인식하게 되는데, 친절하고 겸손한 태도로 도움을 제공한다면 이를 진실한 의도의 도움으로 받아들이고 도움제공자에 대한 평가도 긍정적으로 내릴 것이다. 하지만 불친절하고 거만한 태도로 도움을 제공한다면 오히려 도움제공자에 대하여 부정적인 평가를 내리게 된다(Blau, 1964; McGuire, 2003). 이러한 행위자의 특성과 동시에 평가자가

어떠한 인지 체계를 가지고 있는가에 따라 도움행동에 대한 해석이 달라진다. 성과평가 연구에서는 피평가자의 과업수행 그 자체보다도 평가자의 도식(schema)이나 피평가자에 대해 형성된 이미지가 성과평가 과정에 큰 영향을 미친다고 보고 있다(Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006). 행동에 대한 평가는 사회적 인지 과정(social-cognitive process)을 거치게 되는데(Campbell & Lee, 1988; Hauenstein, 1992), 이러한 프로세스적 접근법에 기반 하여 Landy and Farr (1980)는 성과평가 과정을 관찰과 회상/판단의 두 단계로 구분하였으며, Feldman(1981)은 집중(attention), 유형화(categorization), 회상(recall) 그리고 정보통합의 네 단계로 구분하였다. 행동에 대한 평가 기준이 모호할수록 이러한 인지적 정보처리 과정 중에 발생할 수 있는 오류의 가능성이 커지게 되는데, 이 때 행위자 행동이 관찰 및 부각(salience) 되는 정도, 그리고 이를 관찰하고 평가하는 평가자의 경험이나 인지 체계 등이 평가에 큰 영향을 미치게 된다. 도움행동 역시 이러한 평가과정을 거치게 되는데(Vandenbeg, Lance, & Taylor, 2005), 이 때 도움행동의 주관적이고 모호한 특성들로 인하여 일반적인 성과평가에 비해 도움행동 평가 시 인지적 오류가 발생할 가능성이 더욱 커지게 된다.

이러한 이유들 때문에 몇몇 선행연구자들은 이제까지 조직행동 연구 분야에서 동일방법편의(common method bias) 문제를 해결하기 위하여 타인으로부터 측정된 조직시민행동 변수를 사용하는 방법에 문제점이 있다고 지적하였다(Bolino et al., 2006; Vandenberg et al., 2005). 예를 들어 Bolino et al.(2006)의 연구에서는 부하의 인상관리 전략에 따라 상사의 조직시민행동 평가가 달라짐을 검증하여 타인으로부터 측정된 조직시민행동의 정확

성에 의문을 제기하고 있다. 따라서 동료의 도움행동에 대한 해석에 있어 행위자와 평가자의 특성이 어떠한 영향을 미치는지에 대한 고찰이 요구되는 바이다.

2.2 행위자의 자기표현 조절능력과 도움행동 해석

앞에서 설명한 바와 같이 도움행동 평가기준의 모호성은 도움행동에 대한 해석 시 원형(prototype), 도식(schemata), 내현이론(implicit theory), 그리고 유형화(categorization) 등과 같이 가용 정보의 부분적 측면에 기반 한 인지적 간소화(cognitive simplification)가 더욱 빈번히 발생하게 하는 원인이 될 수 있다. 이 때 인지적 간소화 과정에 영향을 주는 대표적인 요인들로는 도움행동에 참여하는 행위자 행동의 부각(salience) 정도 그리고 관찰자의 인지 체계를 들 수 있다. 따라서 행위자가 어떠한 행동 전략을 구사하느냐, 그리고 평가자가 어떠한 인지적 구조를 가지고 있는냐에 따라 도움행동에 대한 평가가 달라질 것을 예상할 수 있다.

먼저 평가자는 특출한 행동을 더욱 잘 지각하고 인식한다. 이러한 행위자 행동의 부각 정도는 행위자의 능력에 따라 구사될 수 있는데, 이와 관련해서는 인상관리 연구와 조직정치 연구에서 논의되고 있는 자기연출(self-monitoring)이나 정치적 기술(political skill)과 같이 자신의 행동을 효과적으로 타인에게 표현하고 상황에 맞게 조절할 수 있는 개인의 능력을 고려하여 볼 수 있다. 동료가 얼마나 도움행동을 잘 하느냐에 대한 평가는 평소에 도움을 제공한 동료의 이미지를 회상하여 이루어지게 된다. 상황에 맞게 타인에게 자신에 대한 긍정적 이미지를 창출하도록 행동을 조절하고 표현할 수 있는 능력은 자신이 제공한 도움을 효과적으로 부

각시켜 다른 사람으로 하여금 이를 인식하도록 하는데 중요한 역할을 하며, 결국 도움행동을 잘 하는 사람이라는 평가를 받는데 긍정적으로 기여한다. Turnley and Bolino(2001)의 연구에서는 자기연출을 잘 하는 사람은 인상관리 전략을 사용함으로써 자신의 이미지에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 자기연출 능력이 낮은 사람은 인상관리 전략을 사용한 것이 오히려 부정적인 이미지를 창출하였다. 정치적 기술은 자기연출과 유사한 개념으로서 “효과적으로 타인을 설득하고, 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 지식을 사용하여 타인이 개인 혹은 조직의 목적을 달성하기 위한 방향으로 행동하도록 할 수 있는 능력(Ahearn, Ferris, Hochwarter, Lougla, & Ammeter, 2004, p.314)”을 의미한다. Harris, Kacmar, Zivnuska, and Shaw (2007)의 연구에 따르면, 정치적 기술이 높은 사람일수록 인상관리 전략이 성과평가에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 정치적 기술이 낮은 사람은 인상관리 전략이 오히려 성과평가에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과들은 대인 관계에 있어 상황에 따라 자신의 행동을 조절할 수 있는 능력들이 인상관리 행동과 성과평가, 그리고 이미지 향상과의 관계를 조절하는 효과를 가지고 있음을 보여주고 있다.

본 연구에서는 이러한 자기규제(self-regulation) 능력들 중에서 도움행동과 밀접한 관련을 가지는 개념으로서 자기표현 조절능력(ability to modify self-presentation)의 조절효과를 고찰하여 보고자 한다. 자기표현 조절능력이란 Snyder(1974)가 제안한 자기연출(self-monitoring)의 다섯 가지 하위 영역 중 하나로서 상황에 맞게 자신의 행동을 수정하고 자신이 타인에게 주길 원하는 이미지에 맞도록 자신의 행동을 바꾸어 전달할 수 있는 능력

을 의미한다. Snyder and Copeland(1989)는 자기연출을 잘하는 사람일수록 상대에게 흥미를 줄 수 있는 방법으로 자신의 이미지를 표현할 수 있다고 제안하였으며, Fandt and Ferris(1990)의 연구에서는 자기연출을 잘하는 사람은 타인에게 긍정적인 이미지를 주는 방향으로 동일한 정보를 수정할 수 있음을 검증하였다. 이러한 연구 결과들은 자기연출을 잘하는 사람은 인상관리와 같은 행동이 성공적인 결과를 가져오도록 상황에 맞게 행동을 효과적으로 조절할 수 있음을 보여주고 있다. 자기표현 조절능력은 자기연출의 하위영역 중에서도 이와 같은 자기연출의 특성을 잘 나타내고 있는 변수이다.

도움행동은 그 특성상 잘 관찰되지 않는 자기중심적인 특징을 지닌다(Flynn, 2006). 특히 이타주의적인 이유에서 행한 도움행동은 대개 관찰자에게 두드러지게 보여지기 보다는 자신만이 알 수 있는 경우가 많다. Allen et al.(2000)의 연구에서 조직시민행동을 자신이 평가한 점수가 상사나 동료 등의 관찰자가 평가한 점수보다 높게 나온 결과는 도움행동을 정확하게 관찰하기가 어려움을 잘 보여주고 있다. 하지만 자기표현 조절능력이 높은 사람은 상황에 맞게 적절한 타이밍에 적절한 도움을 제공하여 이를 타인에게 관찰 가능하도록 하며, 또한 제공하는 도움이 진실 되게 보여 지도록 함으로써 관찰자로 하여금 긍정적인 반응을 이끌어 낼 수 있다. 따라서 자기표현 조절능력이 높은 사람은 동일한 도움을 제공하고도 이 능력이 낮은 사람보다도 도움행동을 잘 하는 사람이라는 평가를 더 많이 이끌어 낼 수 있는 것이다.

이와 같이 자기표현 조절능력이 도움행동과 이에 대한 평가와의 관계를 조절하는데 있어 그 효과는 도움행동을 많이 할 때 보다는 적게 할 때 더욱 잘

나타날 것으로 예상할 수 있다. 앞에서 논의한 바와 같이 자기표현 조절능력이 높은 사람은 자기표현 조절능력이 낮은 사람에 비하여 도움행동의 수준이 낮을 때에도 이를 상황에 적절하게 인상적으로 제공하여 실제 행동보다 더욱 부각시키기 때문에 평가자로 하여금 높은 평가를 받을 수 있다. 반면 자기표현 조절능력이 낮은 사람은 자신의 행동을 평가자에게 잘 보이도록 조절할 수 있는 능력이 부족하기 때문에 도움을 적게 제공하는 경우에는 도움을 잘 제공하지 않는 사람이라고 자신의 행동 그대로 평가받게 되는 것이다. 반면, 도움행동의 수준이 높은 경우에는 자기표현 조절능력이 낮은 사람이라도 자기표현 조절능력이 높은 사람 못지않게 이를 높게 평가 받게 된다. 이때에는 도움행동 자체가 평가자에게 특출한(salient) 정보가 되기 때문이다. 도움을 많이 제공하는 경우는 자기표현 조절능력이 높은 사람이나 낮은 사람이나 타인에 의해 이들의 도움행동이 관찰 될 빈도수가 많아지게 된다. 빈도수가 높은 도움행동은 그 자체가 평가자에게 특출한(salient) 정보가 되어, 자기표현 조절능력이 낮은 사람일지라도 도움행동에 대한 평가를 높은 수준에서 받을 수 있게 되는 것이다. 하지만 도움행동의 수준이 낮을 경우에는 행동 자체에 대한 관찰 가능성이 낮아지기 때문에 상대적으로 자기표현 조절능력이 높은 사람의 행동이 더욱 두드러져 보이게 될 것이다.

이러한 인지적 관점의 설명 이외에도 자기연출 이론(self-monitoring theory)은 자기표현 조절능력 변수가 도움행동과 이에 대한 평가 간의 관계를 조절하는 메커니즘에 대한 설명을 제공한다. 자기연출 이론에 의하면 자기연출 수준이 높은 사람은 상황을 판단하여 이에 적절한 행동이나 정서 상태를 나타내는 경향이 있지만, 자기연출 수준이 낮

은 사람은 자신 내면으로부터 기인한 정서 상태나 행동을 나타내는 경향이 있다(Ickes, Holloway, Stinson, & Hoodenpyle, 2006). 따라서 일대일 동료 관계 속에서 자기표현 조절능력이 낮은 사람이 자신의 마음에서부터 기인한 도움행동을 많이 제공할 때에는 외부적인 상황을 판단하여 도움을 제공하는 경향이 있는 자기표현 조절능력이 높은 사람 못지않게 평가자로 하여금 높은 평가를 받게 되는 것이다. 반면 자기표현 조절능력이 낮은 사람이 도움을 잘 제공하지 않는 경우에는 도움행동의 수준 자체가 낮고 이를 적절하게 조절할 수 있는 능력 또한 부족하기 때문에 자기표현 조절능력이 높은 사람에 비해 평가자로부터 낮은 평가를 받게 된다. 이상의 논의를 종합하면 결과적으로 자기표현 조절능력이 높을 때가 낮을 때보다 동료에게 도움을 제공하고 이를 통해 도움행동을 잘 하는 사람으로 평가 받는 양의 상관관계에서의 기울기 값이 줄어들 것으로 예상할 수 있다. 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 1: 행위자의 자기표현 조절능력은 행위자의 도움행동과 평가자의 도움행동 평가와의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 자기표현 조절능력이 높을 때가 낮을 때보다 도움을 제공한 정도와 이를 OCBI로 평가 하는 긍정적 관계에서의 양의 기울기 값이 작아질 것이다.

2.3 평가자의 이미지 향상동기와 도움행동 해석

앞에서 제시한 행위자의 자기표현 조절능력과 더불어 도움행동 해석에 있어 고려해야 할 중요한 요소가 바로 평가자의 특성이다. 사회적 교환이론에

따르면 조직구성원들은 상사나 동료에게 도움을 제공함으로써 좋은 평판이나 신뢰, 우정과 같은 다양한 형태의 호의적인 대가들을 기대하게 된다(Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005). 하지만 이러한 상호성의 원칙이 지켜지느냐는 도움을 받는 사람이 도움을 어떻게 해석하느냐에 달려있다(Flynn, 2006). 도움행동과 같은 자발적인 역할 외 행동의 경우 사람들은 그 행동을 받아들이기 전에 우선 행동을 한 의도가 무엇인지를 먼저 파악한다(Fishbein & Ajzen, 1975). 조직시민행동 연구에서는 도움행동의 의도를 이타주의적인 동기(altruistic motives)와 도구적 동기(instrumental motives)로 구분하고, 평가자가 도움행동을 어떠한 동기에 귀인하느냐에 따라 도움행동의 결과가 달라진다고 보았다(Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002; Rioux & Penner, 2001). 즉, 도움을 제공한 의도가 수혜자의 이익을 위한 이타주의적인 동기라 해석하면 그 도움을 긍정적으로 여기며 도움제공자의 사회적 평판이나 이미지에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 하지만 도움을 제공한 의도가 이미지를 관리하거나 사회적 평판을 얻는 등의 도움제공자의 이익을 추구하기 위한 것이라고 귀인한다면 오히려 도움제공자에 대해 부정적인 평가를 내리게 되고 도움 또한 진실한 의도가 아닌 도구적 행동으로 여길 것이다(Eastman, 1994; Ferris, Bhawuk, Fedor, & Judge, 1995; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004). 이와 같이 도움행동에 대한 평가는 도움행동의 의도를 어떻게 해석하느냐에 따라 달라진다. 그렇다면 앞에서 살펴본 행위자의 특성과 더불어 평가자의 어떠한 특성이 도움행동의 의도를 해석하는데 영향을 미치게 되는 것일까?

성과평가 연구 분야에서는 평가자의 인지 체계가

성과 판단에 영향을 미치며, 따라서 평가 과정에서 평가자의 인지 체계에 기인한 인지 오류가 발생할 수 있다고 알려져 왔다(Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993). 이러한 인지 오류로서 귀인 이론 분야에서는 평가자의 특성에 따른 다양한 귀인편파(attribution bias)에 대한 연구가 많이 행해져 왔다. Kelley(1973), Heider(1958), 그리고 Jones and Davis (1965) 등에 의해 윤곽이 잡히기 시작한 귀인이론은 지각자의 논리적 귀인방식에 관하여 설명하고 있다. 이들은 실제로 평가 과정을 비롯한 많은 귀인과정에서 논리적 귀인보다도 지속적인 오류(error)나 편파(bias)가 상당히 많이 일어난다고 제안하였다. 지각자가 잘못하여 규범적인 인지과정을 이탈하는 오류나 귀인 절차의 일부를 체계적으로 왜곡시키는 편파는 인지과정의 한계나 개인적 동기에 기인하거나, 또는 이 두 가지가 복합적으로 작용하여 발생하게 된다(Fiske & Taylor, 1991). 이와 같이 사회적 판단(social judgment) 과정에서 오류나 편파가 발생하는 대표적인 이유는 사회지각자가 준거의 기준으로 자신(self)을 채택하기 때문이다(Fiske & Taylor, 1991). 귀인적 투사(attributive projection)는 이러한 현상을 설명하는 개념으로서, 다른 사람들도 일반적으로 자신과 같은 특징을 지녔을 것이라 전제하는 경향을 말한다(Holmes, 1981). 예를 들어 사람들은 다른 사람들이 정직한지(Katz & Allport, 1931), 행복한지(Goldings, 1954), 어떤 정치적 견해를 가지고 있는지(Judd, Kenny, & Krosnick, 1983), 또는 'Eat at Joe's'라고 쓴 광고판을 메고 캠퍼스를 다닐 의사가 있는지(Ross, Greene, & House, 1977) 등의 판단을 하는데 있어 다른 사람들도 자신과 같은 태도나 견해를 가졌거나, 같은 행동을 할 것이라 전제한다. 즉, 사

람들은 다른 사람들의 행동을 판단하는데 있어서 자신의 행동을 준거의 기준으로 삼아 평가를 내리게 되는 것이다(Dunning & Hayes, 1996). 이러한 귀인적 투사는 평가자가 도움행동에 대하여 어떠한 견해를 가지고 있는가에 따라 동료의 도움행동을 해석하는 데 평가 오류를 일으킬 수 있음을 잘 설명해주고 있다.

이 때 이미지 향상동기(self-enhancement motives)는 도움행동과 밀접한 관련이 있는 변수로서, 특히 도움행동의 해석에 영향을 줄 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있다. 이미지 향상동기란 자신에 대한 타인의 인식에 얼마나 민감한가의 정도 혹은 타인들에게 좋은 이미지를 주기 위한 행동을 하려는 동기의 정도를 의미하는 개념이다(Yun et al., 2007). 평소에 자신의 이미지를 향상시키려는 동기가 강한 조직구성원들은 자신의 이미지를 향상시키기 위한 목적으로 타인에게 도움을 제공하는 경향이 강하다(Eastman, 1994; Wayne & Green, 1993; Yun, et al., 2007). 귀인적 투사에 따르면 도움행동에 대하여 이와 같은 태도를 가지고 있는 사람들은 타인의 도움행동을 해석하는데 있어서도 자신과 같은 의도 즉, 행위자 자신의 이미지를 향상시키거나 사회적으로 긍정적인 평판을 얻기 위한 행동이라 생각하는 경향이 강해지게 될 것이다. 따라서 같은 도움을 제공받고도 이미지 향상동기(self-enhancement motives)가 강한 조직구성원들은 이미지 향상동기가 약한 조직구성원들에 비하여 도움을 받았다고 인식하기보다는 행위자 자신의 이익을 추구하기 위한 목적으로 도움행동을 했다고 해석하기 때문에, 이를 당연하게 받아들일 가능성이 커진다. 즉, 도움행동을 조직시민행동으로 인지하기 보다는 인상 관리 행동으로 인지할 가능성이 높을 것이다. 반면 이미지 향상동기가 약한 사람의 인식 속에는 도움

행동이 이미지 향상을 위한 도구적 동기로 사용된다고 해석할 도식(schema)이 상대적으로 강하게 형성되어 있지 않다. 그러므로 이미지 향상동기가 약한 사람은 도움행동의 도구적 의도를 인식하지 않고 도움행동을 있는 그대로 받아들여지게 된다. 따라서 도움행동의 수준이 높을 때에는 이미지 향상동기가 강한 사람이 약한 사람에 비하여 이를 조직 시민행동으로 평가하는 경향이 약해 질 것으로 예상할 수 있다.

한편, 동료가 평균 이하의 도움을 제공하는 경우 즉, 도움을 많이 제공하지 않는 경우에는 평가자의 이미지 향상동기가 다른 방식으로 동료의 도움행동에 대한 판단에 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다. 동료가 제공하는 도움행동의 수준이 낮을 때에는 평가자가 가지는 이미지 향상동기에 의해 타인의 도움행동에 대해 부정적으로 평가하게 되는 기제가 작용할 가능성이 적어질 것이다. 일반적으로 도움을 적게 제공하는 사람에 대해 이미지 관리를 한다고 평가하는 경우는 드물기 때문이다. 이와 같은 논리는 사회심리학의 선행연구들의 결과들에 의해 뒷받침 될 수 있다. 사람들은 자신과 비슷한 사람의 행동을 판단할 때에는 평가자 자신을 준거로 삼는 반면, 자신과 다른 종류의 사람에 대한 판단을 할 때에는 자신을 준거로 삼지 않는다(Ames, 2004; Critcher & Dunning, 2009). 따라서 도움을 적게 제공하는 동료에 대해서는 이미지 향상동기가 강한 평가자가 약한 평가자보다 동료로부터 받은 도움을 부정적으로 평가하게 되는 기제가 강하게 작용하지 않을 것이라 예상할 수 있다. 반면 이미지 향상동기가 약한 평가자의 경우 동료가 도움을 적게 행할 경우 이를 있는 그대로 받아들여 동료에 대해 도움행동을 적게 하는 사람이라 평가할 것이다.

이상의 논의에 따르면 귀인적 투사 효과에 의하여 도움제공의 수준이 높을 때 이미지 향상동기가 약한 평가자가 동료의 행동을 있는 그대로 받아들여 평가함에 비해, 이미지 향상동기가 강한 평가자는 동료에게 도움을 제공받았을 때 이를 진실한 도움으로 해석하는 경향이 약해질 것으로 예측할 수 있다. 한편, 도움을 적게 제공받았을 때에는 이미지 향상동기가 강한 평가자가 이미지 향상동기가 약한 평가자보다 이를 부정적으로 해석하는 기제가 작용할 가능성이 줄어들게 된다. 이러한 현상들을 종합하면 평가자의 이미지 향상동기가 강할 때가 약할 때보다 도움을 제공받고 이 사람이 도움행동을 잘하다고 평가하는 양의 상관관계에서의 기울기 값이 작아 질 것이라 예상할 수 있다.

가설 2: 평가자의 이미지 향상동기는 행위자의 도움행동과 평가자의 도움행동 평가와의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 이미지 향상동기가 강할 때가 약할 때보다 도움을 제공한 정도와 이를 OCBI로 평가하는 긍정적 관계에서의 양의 기울기 값이 작아질 것이다.

III. 연구방법

3.1 연구대상 및 절차

연구가설을 검증하기 위하여 설문지를 사용하여 자료를 수집하였다. 설문은 미 동부에 위치한 주립 대학교에 재학 중인 학생 중 직장을 다니는 200명을 대상으로 실시하였다. 설문 패키지에는 동료 설

문도 포함되어 있었고, 설문 참가자들은 직장 동료 중 한 명에게 동료 설문지를 배포하였다. 배포한 총 설문지 중 178개의 설문지가 회수되어 회수율은 89%였다. 동료로부터 회수된 설문지는 157개로 회수율은 78.5%였다. 이 중 조직구성원과 그의 동료의 설문지가 모두 회수되지 않거나, 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 총 150개 설문지를 분석에 이용하였다. 조직구성원의 평균연령은 27.38세($SD = 8.40$), 성별의 40.5%가 남자, 현재 직장에서의 재직 기간은 평균 4.09년($SD = 4.96$)이며, 동료의 평균연령은 31.01세($SD = 11.06$), 성별의 40%가 남자, 현재 직장에서의 재직 기간은 평균 5.07년($SD = 5.67$)이다. 응답자들의 직종은 소프트웨어 엔지니어, 컨설턴트, 금융 브로커, 간호사 등을 포함하여 다양하게 분포되어 있었다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

동료의 도움행동을 평가할 조직구성원(평가자)에게는 이미지 향상동기와 동료가 행한 조직시민행동(OCB-I)의 정도를 측정하였으며, 그들의 동료(행위자)에게는 자신이 평가자에게 제공한 도움행동의 정도와 자기표현 조절능력의 정도를 측정하였다. 모든 변수는 7점 리커트 척도로 측정하였다. 각 변수의 구체적인 설문항목은 부록에 제시하였다.

3.2.1 행위자(동료) 측정 변인

3.2.1.1 도움행동(interpersonal helping behaviors)

도움행동이란 조직 내에서 다른 구성원의 과업 관련 문제들을 자발적으로 돕는 행동을 의미한다(Organ, 1988). 본 연구에서는 행위자(동료)가

평가자(조직구성원)에게 얼마나 도움을 제공하였는지의 정도를 5개 항목 7점 척도로 측정하였다. 이를 위하여 Organ(1988)의 조직시민행동의 다섯 가지 하위영역 중 이타주의(altruism) 변수를 이용하였다. 본 연구에서는 일대일 동료 관계 속에서 특정 조직구성원에게 얼마나 도움을 제공하였는지를 측정하는 것이기 때문에 Organ(1988)의 이타주의 변수 중 신입 사원을 돕는 행동을 묻는 “helps orient new people even though it is not required” 항목을 제외시킨 5개 항목을 7점 척도로 사용하였다. 신뢰계수의 값은 .94이다. 예를 들어 ‘나는 이 동료의 업무량이 많을 때 이 사람을 도와주었다’의 정도를 ‘매우 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(7점)’까지의 척도로 측정하였다.

3.2.1.2 자기표현 조절능력(Ability to modify self-presentation)

자기표현 조절능력이란 상황에 맞게 자신의 행동을 수정하고 자신이 타인에게 주길 원하는 이미지에 맞도록 자신의 행동을 바꾸어 전달할 수 있는 능력을 의미한다(Lennox & Wolfe, 1984; Snyder, 1974). 행위자(동료)의 자기표현 조절능력은 Lennox and Wolfe(1984)가 그들의 연구에서 사용한 측정 항목 중 7개 항목을 7점 척도로 사용하였다. 자기표현 조절능력은 행위자(동료) 자신에게 질문하였으며, 신뢰계수의 값은 .81다.

3.2.2 평가자(조직구성원) 측정 변인

3.2.2.1 이미지 향상동기(Self-enhancement motives)

이미지 향상동기란 자신에 대한 타인의 인식에 얼마나 민감한가의 정도 혹은 타인들에게 좋은 이

미지를 주기 위한 행동을 하려는 동기의 정도를 의미한다(Yun et al., 2007). 본 연구에서 이미지 향상동기는 Yun et al.(2007)이 사용한 6개 항목을 7점 척도로 사용하였다. 평가자의 이미지 향상동기는 평가자(조직구성원) 자신에게 질문하였으며, 각각의 신뢰계수의 값은 .71이다.

3.2.2.2 조직시민행동

본 연구에서는 결과변수로서 행위자(동료)가 조직시민행동(OCB-I)을 얼마나 행하였는지를 평가자(조직구성원)가 관찰하여 측정하였다. 측정항목은 Williams and Anderson(1991)의 14개 항목 중 개인에게 도움을 제공하였는지에 대한 개념인 OCB-I 7개 항목을 7점 척도로 측정하였다. 신뢰계수의 값은 .91이다.

IV. 연구결과

〈표 1〉은 변수의 평균과 표준편차, 그리고 상관계수를 보여주고 있다. 각 변수의 상관계수가 가설에서 제시한 방향과 일치함을 알 수 있다. 특히

독립변수인 도움행동 변수($M = 5.89, SD = 1.06$)와 종속변수인 OCB-I($M = 5.49, SD = 1.13$)의 상관계수의 값이 .34로 그다지 높지 않음을 알 수 있다. 이는 동료가 도움을 제공했다고 해서 조직구성원이 이를 항상 조직시민행동으로 받아들이는 것이 아니며, 이 둘 변수 간의 관계에 영향을 미치는 조절변수가 존재함을 의미하는 결과로 해석할 수 있다.

〈표 2〉는 동료가 얼마나 조직시민행동(OCB-I)을 했는지에 대한 평가를 종속변수로 한 계층적 회귀분석 결과이다. 모델 1-3은 각각의 step에 해당하는 표준회귀계수 값을 보여 주고 있다. 먼저 자기표현 조절능력이 OCB-I 평가에 미치는 상호작용 효과가 유의미하였다($\beta = -.17, p \leq .05$). 모델 2와 모델 3 사이의 F 값 증가도 유의미하여 ($\Delta F = 6.64, p \leq .01$), 동료의 도움행동을 해석하는데 있어 행위자인 동료의 자기표현 조절능력의 조절효과가 유의미함을 알 수 있다. 상호작용효과를 그래프로 나타내기 위하여 Aiken and West (1991)가 제안한 방법에 따라 자기표현 조절능력의 평균값에서 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 이용하여 각 수준에서의 회귀방정식을 추정하고, 각 회귀식의 회귀계수(simple slope: Aiken & West,

〈표 1〉 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계, 신뢰계수

변수	Mean	SD	1	2	3	4
1 도움행동(c) ^a	5.89	1.06	(.94)			
2 자기표현 조절능력 (c)	5.10	1.14	.30**	(.81)		
3 이미지 향상동기(e)	4.98	.91	.09	.06	(.71)	
4 OCB-I(e) ^b	5.49	1.13	.34**	.20	.10	(.91)

주) N = 150. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (two-tailed)

(e) - 조직구성원에게 측정, (c) - 동료에게 측정. 괄호 안에 제시된 숫자들은 신뢰계수임.

a. 동료가 해당 조직구성원에게 준 도움행동의 정도를 동료 자신이 측정

b. 조직구성원이 동료가 행한 OCB-I의 정도를 평가

1991)가 유의미한지를 알아보기 위하여 *t*-test를 실시하였다. <그림 1>을 보면 자기표현 조절능력이 높을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하지 않았으나($\beta = .10, t = .72, p = .47, n.s.$), 자기표현 조절능력이 낮을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하였다($\beta = .37, t = 4.85, p \leq .01$). 또한 도움을 적게 제공하였을 때에는 자기표현 조절능력이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 도움행동을 많이 한다고 평가받아, 자기표현 조절능력이 높을수록 평가자가 인지할 수 있도록 효과적으로 도움을 제공함을 알 수 있었다. 따라서 가설 1이 지지되었다.

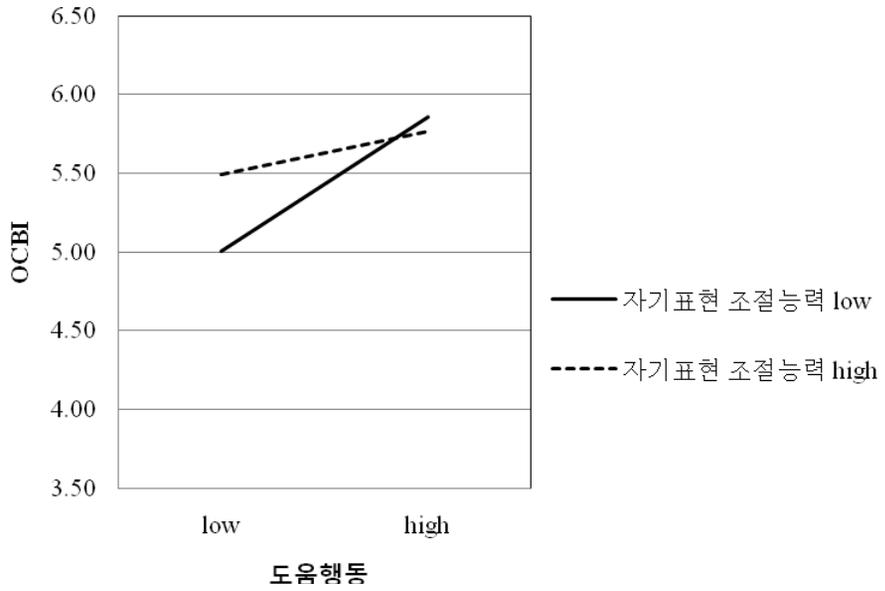
평가자인 조직구성원의 이미지 향상동기가 도움행동 해석에 미치는 조절효과 또한 유의미하였다($\beta = -.14, p \leq .05$). 모델 2와 모델 3 사이의 *F*값 증가도 유의미하였다($\Delta F = 6.45, p \leq .01$).

01). <그림 2>를 보면 평가자의 이미지 향상동기가 높을 때에는 회귀식의 기울기(simple slope)가 통계적으로 유의미 하였으나($\beta = .20, t = 1.71, p \leq .05$), 이미지 향상동기가 낮을 때($\beta = .44, t = 4.85, p \leq .01$)에 비하여 회귀식의 기울기가 작았다. 즉, 이미지 향상동기가 강한 사람도 행위자인 동료가 도움을 제공할수록 이 사람이 조직 시민행동을 잘 한다고 평가하는 경향이 있지만, 이미지 향상동기가 약한 사람에 비하여 이러한 경향이 강하지 않음을 알 수 있다. 이러한 결과는 가설 2에서 설명한 바와 같이 이미지 향상동기가 강한 사람일수록 귀인적 투자 효과에 의해 동료의 도움행동을 자신의 이미지 향상을 위한 도구적 수단이라 해석하여, 도움을 제공받고 이를 있는 그대로 도움행동으로 평가하는 경향이 약함을 보여주는 결과라 할 수 있다. 따라서 가설 2가 지지되었다.

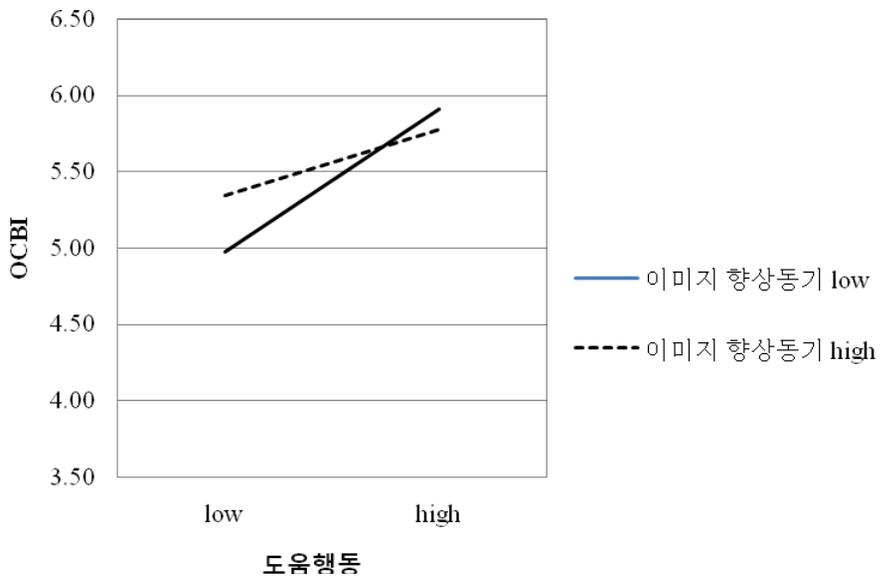
<표 2> 동료의 도움행동 평가에 대한 회귀분석 결과

변수	동료의 OCB-I			
	Model 1	Model 2	Model 3	
Step 1. 도움행동의 주효과				
1. 도움행동	.34**	.30**	.82**	.92**
Step 2. 자기표현 조절능력과 이미지 향상동기의 주효과				
2. 자기표현 조절능력		.11	.80	.09
3. 이미지 향상동기		.07	.06	.68
Step 3. 조절효과				
4. 도움행동 * 자기표현 조절능력			-.98*	
5. 도움행동 * 이미지향상동기				-.91*
Overall F	19.34**	7.38**	6.64**	6.45**
R ²	.12	.13	.16	.15
F change		1.36	3.96*	3.30*
R ² change		.02	.02	.02

주) N = 150. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (one-tailed)



〈그림 1〉 동료의 OCBI 평가에 대한 도움행동과 자기표현 조절능력의 상호작용효과



〈그림 2〉 동료의 OCBI 평가에 대한 도움행동과 이미지 향상동기의 상호작용효과

V. 토의 및 결론

5.1 연구결론 및 시사점

본 연구에서는 평가자가 자신의 동료인 행위자의 도움행동을 해석하고 평가하는데 영향을 미치는 요인들을 규명하고, 이들의 효과를 검증하였다. 도움행동을 평가하는 과정에서 행동 그 자체뿐만 아니라 행위자의 특성과 평가자의 특성 모두가 복합적으로 영향을 미치게 된다. 따라서 도움행동 평가 프로세스를 정확하게 이해하기 위해서는 행위자와 평가자의 특성 모두를 고려해야 한다. 본 연구는 이러한 행위자와 평가자의 특성을 동시에 고려하여 이 특성들이 도움행동 해석에 미치는 영향을 검증하였다는 점에서 도움행동 연구에 시사점을 제공하고 있다.

먼저 본 연구에서는 행위자의 특성으로서 자기표현 조절능력이 도움행동과 이에 대한 평가와의 관계를 조절하는 효과를 가지고 있음을 검증하였다. 도움행동과 같은 역할 외 행동은 과업수행과 같이 공식적으로 정해진 행동 지침이나 측정 지표가 있는 것이 아니기 때문에 행위자가 인상관리 전략을 어떻게 사용하느냐, 그리고 이들이 얼마만큼 성취동기를 가지고 있느냐 등에 따라 도움행동에 대한 평가가 달라질 수 있다(Bolino et al., 2006). 본 연구결과에 의하면 도움을 많이 제공하였을 때에는 이를 조직시민행동(OCB-I)으로 평가하는 정도가 자기표현 조절능력에 관계없이 유사한 수준임을 알 수 있다. 이는 도움행동의 정도가 커질 때에는 행위자의 자기표현 조절능력에 관계없이 평가자가 이를 인식하는 데 충분한 정보를 획득할 수 있기 때문으로 보인다. 반면 도움을 적게 제공하였을 때에

는 자기표현 조절능력이 높은 사람이 낮은 사람보다 OCB-I를 했다고 평가받는 정도가 높았다. 이러한 결과는 자기표현 조절능력이 높은 사람은 도움을 적게 제공할지라도 평가자가 이를 효과적으로 인식하도록 전달하는 능력이 있음을 보여준다. 예를 들어 자기표현 조절능력이 높은 사람은 도움이 필요한 사람이 처한 상황을 잘 파악하여 적절한 타이밍에 필요한 도움을 제공함으로써 도움을 받는 사람에게 더 좋은 평가를 받을 수 있다. 또한 자기표현 조절능력이 높은 사람들은 자신의 도움행동이 진실하게 보이도록 함으로써, 상대방부터 긍정적인 반응을 이끌어 낼 수 있다.

다음으로 본 연구에서는 귀인적 투사효과에 의해 평가자가 가지는 이미지 향상동기가 도움행동과 이에 대한 평가 간의 관계를 조절함을 검증하였다. 분석 결과에 의하면 이미지 향상동기가 강한 평가자들은 이미지 향상동기가 약한 조직구성원들에 비해 제공받은 도움의 정도에 따라 행위자가 조직시민행동을 하였다고 인식하는 경향이 약함을 알 수 있었다. 즉, 이미지 향상동기가 강한 평가자는 동료의 도움행동의 정도를 평가하는데 있어 이 동료가 직접적으로 제공한 행동 자체에 덜 민감하게 반응하였음을 알 수 있었다. 이와 같은 결과는 타인의 행동을 판단하는데 있어 그 행동과 관련되어 자신이 가지고 있는 정보(self-information)가 특출한 사람이 자기정보가 약한 사람에 비해 자기중심적인 판단을 하게 되는 현상에(Dunning & Hayes, 1996) 기인한 것으로 설명할 수 있다. 즉, 자신의 인지체계 속에 형성되어 있는 도움행동에 대한 인상이 도움과 관련된 자기정보가 되고, 이러한 자기정보를 타인의 도움행동을 판단하는 준거로 삼는 것이다. 이미지 향상동기가 강한 평가자는 도움행동과 관련된 자기정보가 특출한 경우라 할 수 있

다. 선행연구에 의하면 이미지 향상동기가 강한 사람들은 자신의 이미지 향상을 위하여 조직시민행동을 많이 하는 경향이 있는데(Yun et al., 2007), 이러한 자신의 태도가 타인의 도움행동 평가에 사용되는 특출한 자기정보가 되는 것이다. 비록 본 연구에서는 이미지 향상동기가 강한 평가자가 도움행동의 도구적 동기에 주목하는지를 직접적으로 측정하여 검증하지 않았다는 한계점이 있다. 하지만 선행연구들에서 논의된 조직시민행동의 도구적 가치와 이미지 향상동기와의 상관관계를 고려할 때 (e.g., Eastman, 1994; Wayne & Green, 1993; Yun, et al., 2007), 평가자의 이미지 향상동기는 행위자의 도움행동의 도구적 동기에 주목하게 하는 자기정보의 역할을 했을 것이라 유추할 수 있다. 반면 타인의 행동과 관련된 자기정보가 약한 사람의 경우, 자기정보가 강한 사람에 비해 자기중심적인 판단의 경향이 약해진다(Dunning & Hayes, 1996). 따라서 평가자의 인지체계에 형성된 자기정보를 준거의 기준으로 삼기보다는 행위자의 행동 자체를 평가의 정보로 사용하는 경향이 강해지게 된다. 즉, 이미지 향상동기가 약한 평가자는 동료의 도움행동의 정도를 있는 그대로 관찰하여 평가하게 될 것이다.

이러한 결과는 이제까지 도움행동의 의도 해석에 초점을 맞춘 연구에 추가적 설명을 제공할 수 있다는 점에서 이론적 의의가 있다. 선행연구 결과에 의하면 도움행동과 같은 역할 외 행동은 그 의도를 평가자가 어떻게 해석하느냐에 따라 그 효과가 달라진다. 이러한 논의는 동일한 행동에 대해서도 그 의도에 대한 해석이 달라질 수 있음을 의미한다. 하지만 왜 이러한 의도에 대한 해석이 달라지느냐에 대해서는 논의가 부족하였다. 본 연구는 앞에서 제시한 행위자의 특성뿐만 아니라 평가자가 지니는

특성에 따라 도움제공의 의도를 달리 해석할 수 있음을 검증함으로써, 도움제공자 뿐만 아니라 평가자 역시 도움행동 평가에 중요한 영향을 미치는 요인임을 제시하였다는 점에서 도움행동 연구를 확장하였다는 의의가 있다. 이와 더불어 본 연구결과는 대부분의 조직시민행동을 주제로 하는 실증연구들에서 상사 또는 동료가 해당 조직구성원의 조직시민행동이나 도움행동의 정도를 평가하여 분석에 이용하는 방법에 주의 할 필요가 있음을 보여주고 있다. 이러한 연구설계는 동일방법편의(common method bias)를 제거한다는 점에서 많이 사용되고 있으나 본 연구결과는 도움행동을 평가하는 평가자의 특성이 연구에 반영되어 오류를 발생시킬 수 있음에 주의해야 한다는 것을 보여주고 있다.

5.2 시사점 및 향후 연구

도움행동 연구에서는 표면적으로 이타주의적인 행동인 도움행동이 도구적 동기로 사용될 수 있음에 주목하였으며, 이러한 관점에 따라 도움행동의 동기를 어떻게 해석하느냐에 의해 도움행동에 대한 평가가 달라질 수 있음을 제안하였다(Eastman, 1994; Rioux & Penner, 2001; Tepper et al., 2004). 하지만 어떠한 이유에서 도움행동에 대한 해석이 달라지는지에 대한 근본적인 고찰은 거의 행해지지 않았다. 반면 인사평가 연구 분야에서는 과업수행 평가 시 발생하게 되는 인지 오류에 대한 연구가 상대적으로 활발하게 이루어져 왔는데 (e.g., DeNisi, Cafferty, & Meglino, 1984; Feldman, 1981; Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993; Ilgen & Feldman, 1983), 이와 같은 연구들에서는 평가 프로세스에 초점을 맞추어 평가자의 사회적 정보처리 과정에 따라 평

가가 어떻게 이루어지는지를 설명하고 있다. 본 연구의 가장 큰 공헌은 도움행동에 대한 평가에 있어 인사 평가와 마찬가지로 평가자의 인지 프로세스가 영향을 미침을 보임으로써 도움행동 해석에 관한 연구영역을 확장하였다는 점이다.

특히 본 연구결과에서 귀인적 투사 효과에 따른 평가자의 평가오류 가능성을 검증한 점은 도움행동 해석에 있어 시사점을 제공하고 있다. 귀인적 투사 효과에 의하면 평가자가 가지고 있는 도움행동에 대한 자기정보(self-information)가 동료의 도움행동 평가에 영향을 미치는데, 이는 도움행동과 관련된 자기정보 형성에 영향을 미치는 다각적 차원의 요인들에 대한 검증이 필요함을 보여주는 결과이다. 예를 들어 도식(schema)은 학습이나 경험에 의해 형성되는데, 조직 차원에서 동료들 간의 협력을 강조하고 장려하는 분위기라면 조직구성원들이 도움행동의 유효성에 대해 학습하게 되고 이는 타인의 도움행동에 대하여 긍정적으로 해석하게 하는데 기여할 수 있다. 반면 조직 정치가 만연한 분위기라면 조직 구성원들은 도움행동을 도구적 수단으로 보게 되는 경향이 강해지고 도움행동을 하는 구성원을 부정적으로 평가하게 될 가능성이 높아질 것이다. 따라서 개인 차원의 특성뿐만 아니라 집단이나 조직차원의 특성들이 도움행동 해석에 미치는 영향력에 대한 고찰이 필요하다. 이와 더불어 본 연구에서 검증한 이미지 향상동기 이외의 평가자의 특징들이 도움행동을 평가할 때 준거를 제공하는 자기정보로 활성화될 수 있는 가능성을 고려해야 한다. 예를 들어 과업 수행 시 동료 간의 협력을 중요하게 여기는 가치관을 가지고 있는 사람의 경우 이를 중요시 여기지 않는 사람에 비하여 도움행동을 많이 한 사람에 대해서는 더욱 후하게, 반면 도움행동을 적게 한 사람에 대해서는 더욱 가

혹하게 평가를 내릴 수 있다. 이 때 도움행동과 관련된 평가자의 특성이 평가 과정에서 어떠한 정보를 감지하여 도움행동 평가에 영향을 미치는지에 대해서는 좀 더 명확한 논의가 필요하다. 본 연구에서도 역시 선행연구를 바탕으로 평가자의 이미지 향상동기가 귀인적 투사 현상을 통해 동료의 도움행동의 도구적 동기를 인지할 것이라고 제안하였지만 이를 직접 검증해보지 않았다는 점에서 한계점을 지닌다. 따라서 추후 연구에서는 이에 대한 명확한 검증이 요구된다.

또한 본 연구는 이제까지 그 중요성에 비해 조직행동 연구 분야에서 많이 연구되지 않았던 동료관계에 대한 고찰이라는 점에서 의의가 있다. 이제까지 조직행동 연구 분야에서 일대일 관계(dyadic relationship)로는 주로 상사와 부하 관계에 초점을 맞추어 연구가 진행되어 왔다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Dienesch & Linden, 1986). 하지만 실제 경영환경에서는 수직적이고 위계적인 조직 구조를 수평화하려는 시도를 꾸준히 행해오고 있다. 팀제나 다면평가 제도가 도입되고 대부분의 기업으로 확산된 현상은 이러한 기업들의 노력을 보여주고 있는 예이다. 그만큼 조직 내에서 동료 간의 관계가 개인과 조직의 효과성에 중요한 영향을 미치고 있으며(Flynn & Brockner, 2003), 이에 따라 동료 관계에 대한 심도 있는 연구가 필요한 상황이다. 특히 평가 제도에 있어 다면평가에서는 직접적으로 동료 평가를 실시하고 있으며, 팀 내에서도 각각의 구성원들이 얼마나 팀 성과에 공헌하였는지에 대한 평가가 민감한 이슈가 되고 있다. 각 구성원들의 팀 성과에 대한 공헌은 각 구성원들의 기술이나 능력상의 공헌뿐만 아니라, 팀 과업을 위하여 각 구성원들이 얼마나 협력하고 의사소통에 적극적이었는지를 의미한다(Murphy &

Cleveland, 1995; Steiner, 1972). 이와 같이 동료들 간의 도움행동에 대한 평가는 팀제를 기반으로 한 조직에서 성과평가의 주요 영역 중의 하나로서, 동료들 간에 도움을 주고받고 이를 평가하는 과정은 상사로부터의 과업수행 평가 못지않게 조직 내의 중요한 통제시스템이 될 수 있다 (Barker, 1993). 본 연구는 동료 간 관계에서의 평가과정을 이해하는데 설명을 제공하고 있다는 점에서 시사점을 제공한다. 조직구성원에 대한 평가에 있어서 동료는 상사보다 더욱 다양한 사회적 환경에서 조직구성원과 접촉하고 있기 때문에 (Salancik & Pfeffer, 1978) 도움행동을 더욱 잘 관찰할 수 있다는 장점이 있다. 또한 동료의 도움행동을 평가하는 과정을 통해 조직구성원들은 자신의 감정이나 태도, 행동, 더 나아가 성과에 영향을 받게 된다. 즉 동료의 도움행동을 어떻게 해석하느냐에 따라 자신이 속해있는 작업집단의 분위기를 우호적으로 혹은 정치적으로 받아들일게 되고, 이는 더 나아가 자신이 지각한 조직 분위기에 적절한 태도나 행동이 무엇인지를 결정하는데 영향을 미치는 것이다. 따라서 동료가 서로의 도움행동을 어떻게 해석하고 평가를 내리는지는 자신의 직무태도나 행동을 결정하는데 중요한 의미를 가진다. 하지만 본 연구결과에 따르면 동료 간의 도움행동 평가에서 역시 다양한 인지 오류가 발생할 수 있기 때문에 이에 대한 주의가 필요하다. 특히 도움행동은 평가 기준이 모호하기 때문에 평가자의 인지 오류에 기인한 평가 오류가 발생할 가능성이 높다. 따라서 다면평가와 같은 동료 평가를 실시할 시 도움행동을 정확하게 평가하기 위한 교육을 실시하거나 평가 지침을 제공하는 등의 제도적 방안이 마련되어야 할 것이다. Williams and Levy(1992)에 의하면 조직구성원들이 성과평가 프로세스에 대해 잘 알고 있다고 지

각할수록 자기평가(self-rating)와 타인평가(others rating) 간의 차이가 줄어들었다. 만일 자기평가와 타인평가 간의 차이가 커지게 되면 구성원들 간의 갈등이 유발되고 이는 개인의 과업수행 뿐만 아니라 협력이나 의사소통을 중요시하는 팀 과업 수행에 부정적인 영향을 미치게 된다(Levy & Steelman, 1997; Williams & Levy, 1992). 따라서 도움행동 평가에 대한 교육을 실시하고 평가 지침을 마련함으로써 도움행동 평가에 대한 조직구성원들 간의 합의를 도출할 필요가 있다.

이와 더불어 추후 연구에서는 평가자의 지위에 따라 조직구성원의 도움행동이 다르게 해석될 수 있는 가능성을 고려해야 한다. 즉 평가자가 상사인 지, 동료인지 혹은 부하인지에 따라 도움행동을 해석하는데 있어 차이가 있으며 더 나아가 본 연구에서 제시한 조절변수들의 효과 또한 다를 수 있다. 이는 지위의 차이에 따라 조직구성원들 간의 권력이나 의존도 관계가 달라지며, 이에 따라 조직구성원 간의 관계에 영향을 미치는 요인들이 달라지기 때문이다(Cook & Whitmeyer, 1992). 예를 들어 동료 관계를 대상으로 하는 본 연구의 결과와는 달리, 부하가 가지는 이미지 향상동기는 상사의 도움행동을 평가하는데 영향을 미치지 않을 수도 있다. 부하의 입장에서 상사에게 도움을 받는 것은 동료에게 받는 것보다 자신의 업무수행에 더욱 중요한 영향을 미치기 때문이다. 따라서 부하의 입장에서는 상사가 자신에게 좋은 이미지를 주기 위해 도움을 제공했을 것이라 부정적으로 해석하는 경향이 약할 것이다. 이는 사회적 교환관계를 맺고 있는 두 사람의 지위나 권력관계에 따라 도움제공 행위의 선행변수나 결과변수, 그리고 이들이 작용하는 메커니즘을 구분하여 고찰해야 함을 의미한다. 따라서 추후 연구에서는 지위에 따른 다양한 사회

적 교환관계에서의 도움행동 해석에 관련된 연구가 요구된다.

본 연구에서 살펴본 조직구성원의 자기표현 조절 능력은 도움행동 평가에 있어서 실무적으로 중요한 의미를 갖는다. 선행연구들에 의하면 부하들이 상사에게 좋은 평가를 받기 위하여 인상관리 전략을 사용하는데(Villanova & Bernardin, 1989; Wayne & Kacmar, 1991; Wayne & Liden, 1995), 이는 동료들 간의 관계에서도 마찬가지로 발생할 수 있다(Levy & Steelman, 1997). 특히 동료 평가를 시행하고 있는 기업에서는 조직구성원들이 다른 동료들에게 어떠한 평가를 받는지에 민감해지기 때문에 평가를 잘 받기 위하여 동료에게 인상관리 전략을 사용하기도 한다. 본 연구의 결과에 따르면 자기표현 조절능력이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 주변 사람으로부터 도움행동을 잘 한다는 평판을 받을 수 있는 가능성이 높다. 하지만 이러한 결과는 실제 도움행동과는 별개로 이루어지는 평가라는 점에서 주의가 요망된다. 특히 실제로 동료를 도와주는 행동을 많이 하지 않고서도 자기표현 조절능력이 뛰어나 좋은 평가를 받는 조직구성원에 대해서는 평가 시 이를 고려해야 할 것이다. 반면 이러한 자기표현 조절능력은 직장에서 어떤 종류의 직무를 수행하느냐에 따라 과업 성과를 증진시킬 수 있는 효과적인 역량이 될 수 있다는 점에서 중요하다. 예를 들어 소비자와 같은 외부 이해관계자들을 상대해야 하는 서비스직의 경우 상황을 판단하여 동일한 도움(서비스)을 제공하더라도 소비자로 하여금 인상 깊게 지각하게 하는 능력은 기업의 입장에서 볼 때 성과 증진에 기여할 수 있다.

동료는 상사에 비하여 조직구성원에게 직접적인 조언과 정보를 제공할 수 있기 때문에(Raabe & Beehr, 2003) 동료 평가는 조직구성원의 태도,

정서 그리고 행동에 큰 영향을 미친다. 또한 도움을 주고받는 행동은 동료 간의 사회적 교환관계를 형성하고 이를 지속시키기 위한 행동이라는 점에서 중요하다. 따라서 동료로부터의 도움행동에 대한 정확한 평가는 개인의 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 동료 간 관계에서 확장된 팀 분위기나 조직 분위기에 영향을 미친다는 점에서 심도 있는 추후 연구들이 계속되어야 할 것이다.

5.3 연구의 한계점

본 연구의 한계점 및 추후연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 데이터를 한 시점에 수집하였다. 따라서 독립변수와 종속변수 간의 인과 관계를 검증하기에는 한계가 있음을 밝혀둔다. 둘째, 본 연구에서는 여러 직종으로부터 데이터를 수집하였다. 이는 연구결과의 타당성을 높인다는 점에서 장점이 될 수도 있지만 잠재적인 한계점을 지닐 수도 있다. 예를 들어 본 연구에서 데이터를 수집한 직종 중 간호사와 같은 직종은 과업의 특성 상 동료들 간의 도움을 빈번하게 주고받아야 하는 직종이다. 하지만 소프트웨어 개발과 같은 직종은 동료와의 협력의 기회가 많지 않은 직종이며, 이러한 직종에서는 자발적 도움행동의 개념이 좀 더 명확할 것이다. 따라서 추후 연구에서는 직종의 다양성을 통제할 필요가 있다. 셋째, 도움행동을 행위자에게서 직접 측정 한 점은 실제 행위자가 동료에게 제공한 도움을 측정하는데 한계가 있을 수 있다. 본 연구에서 행위자에게 자신이 제공한 행동의 정도와 행위자 관련 특성을 측정하고, 평가자에게 행위자의 행동을 평가한 정도와 평가자 관련 특성을 측정하여 도움행동 해석과 관련된 개별 변수에 가장 적합한 응답자로부터 데이터를 수집하였으며,

각 변수의 측정 소스를 다르게 하여 동일방법편의를 최소화하기 위해 노력하였다. 이상의 한계점에도 불구하고 본 연구는 동료 관계에서의 도움행동에 관한 연구라는 점에서 상사와 부하 간의 관계에 비하여 부족하였던 동료관계 연구에 기여하고 있다 또한 도움행동의 행위자와 평가자의 특성을 동시에 고려하여 도움행동 평가의 프로세스를 고찰하였다는 점에서 기존의 도움행동 연구에 새로운 관점을 제시한다는 의의를 갖는다.

참고문헌

- Ahearn, K. K., G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, and A. P. Ammeter (2004), "Leader political skill and team performance," *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA, Sage.
- Allen, T. D., S. Barnard, M. Rush, and J. Russell (2000), "Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?" *Human Resource Management Review*, 10, 97-114.
- Allen, T. D. and M. C. Rush (1998), "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment," *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Ames, D. R. (2004), "Strategies for social inference: A similarity contingency model of projection and stereotyping in attribute prevalence estimates," *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 573-585.
- Anderson, S. E. and L. J. Williams (1996), "Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work," *Journal of Applied Psychology*, 81, 3, 282-296.
- Barker, J. R. (1993), "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams," *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barnes, C. M., J. R. Hollenbeck, D. S. DeRue, and D. T. Wagner (2008), "Harmful Help: the costs of backing-up behavior in teams," *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 529-539.
- 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.
- Bergeron, D. M. (2007), "The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?" *Academy of Management Journal*, 32, 4, 1078-1095.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, NY, Wiley.
- Bolino, M. C. (1999), "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors," *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., J. A. Varela, B. Bande, and W. H. Turnley (2006), "The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 281-297.
- Campbell, D. J. and C. Lee (1988), "Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation," *Academy of Management Review*, 13, 302-214.

- Cook, K. S. and J. M. Whitmeyer (1992), "Two approach to social structure: Exchange theory and network analysis," *Annual Review of Sociology*, 18, 109-127.
- Critcher, C. R., and D. Dunning (2009), "Egocentric pattern projection: How implicit personality theories recapitulate the geography of the self," *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 1-16.
- Dansereau, F., G. Graen, and W. J. Haga (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeNisi, A. S., T. P. Cafferty, and B. M. Meglino (1984), "A cognitive in view of the performance appraisal process: A model and research propositions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
- Diensech, R. M. and R. C. Linden (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dunning, D. and A. F. Hayes (1996), "Evidence for egocentric comparison in social judgment," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 213-229.
- Chiaburu, D. S. and D. A. Harrison (2008), "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 93, 5, 1082-1103.
- Eastman, K. K. (1994), "In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 37, 1279-1391.
- Fandt, P. M. and G. R. Ferris (1990), "The management of information and impressions: When employees behave opportunistically," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Feldman, J. M. (1981), "Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Ferris, G. R., D. P. S. Bhawuk, D. F. Fedor, and T. A. Judge (1995), "Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition," in M. J. Marinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective*, Del Ray Beach, FL, St. Lucie Press, 231-252.
- Ferris, G. R. and T. R. Mitchell (1987), "The components of social influence and their importance for human resources research," in K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.5, Greenwich, CT, JAI Press, 103-128.
- Fishbein, M. and I. Ajzen (1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research reading*, MA, Addison-Wesley.
- Fiscaro, S. A. (1988), "A reexamination of the relation between halo error and accuracy," *Journal of Applied Psychology*, 73, 239-244.
- Fiske, S. T. and S. E. Taylor (1991), *Social cognition*, NY, McGraw-Hill, Inc.
- Flynn, F. J. (2003), "How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status

- and productivity," *Academy of Management Journal*, 46, 5, 539-553.
- Flynn, F. J. (2006), "How much is it worth to you? Subjective evaluations of help in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 27, 133-174.
- Flynn, F. J. and J. Brockner (2003), "It's different to give than to receive: Predictors of givers' and receivers' reactions to favor exchange," *Journal of Applied Psychology*, 88, 6, 1034-1045.
- Funderburg, S. A. and P. E. Levy (1997), "The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes," *Group and Organization Management*, 22, 2, 210-235.
- Gilbert, D. T. and D. H. Silvera (1996), "Overhelping," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 4, 678-690.
- Goldstein, W. M. (2004), "Social judgment theory: Applying and extending Brunswik's probabilistic functionalism," in D. J. Koehler and N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making*, Oxford, MA, Blackwell Publishing, 37-61.
- Gouldner, A. (1960), "The norm of reciprocity," *American Sociological Review*, 24, 161-178.
- Harris, K. J., K. M. Kacmar, S. Zivnuska, and J. D. Shaw (2007), "The impact of political skill on impression management effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 278-285.
- Harrison, D. A., G. Johns, and J. J. Martocchio (2000), "Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research," in G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 18, Greenwich, CT, JAI Press, 43-91.
- Harvey, R. J., R. S. Billings, and K. J. Nilan (1985), "Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news," *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.
- Hayenstein, M. M. A. (1992), "An information-processing approach to leniency in performance judgments," *Journal of Applied Psychology*, 77, 485-493.
- Heidemeier, H. and K. Moser (2009), "Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model," *Journal of Applied Psychology*, 94, 2, 353-370.
- Heider, F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, NY, Wiley.
- Holmes, D. S. (1981), "Existence of classical projection and the stress-reducing function of attributive projection: A reply to Sherwood," *Psychological Bulletin*, 90, 460-466.
- Ickes, W., R. Holloway, L. L. Stinson, and T. G. Hoodenpyle (2006), "Self-monitoring in social interaction: The centrality of self-affect," *Journal of Personality*, 74, 659-684.
- Ilgen, D. R., J. L. Barnes-Farrell, and D. B. McKellin (1993), "Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368.
- Ilgen, D. R. and J. M. Feldman (1983), "Performance appraisal: A process approach," in B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, Vol.2, Greenwich, CT, JAI Press.
- Johnson, D. E., A. Erez, D. S. Kiker, and S. J.

- Motowidlo (2002), "Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions," *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 808-815.
- Jones, E. E. and K. E. Davis (1965), "From acts to dispositions: The attributional process in person perception," in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, NY, Academic Press, 219-266.
- Jones, E. E. and T. S. Pittman (1982), "Toward a general theory of strategic self-presentation," in J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 231-263.
- Judd, C. M., D. A. Kenny and J. A. Krosnick (1983), "Judging the positions of political candidates: Models of assimilation and contrast," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 952-963.
- Katz, D. and F. Allport (1931), *Students' attitudes*, NY, Craftsman Press.
- Kelley, H. H. (1973), "The process of causal attribution," *American Psychologist*, 28, 107-208.
- Kenny, D. A. (1991), "A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception," *Psychological Review*, 98, 155-163.
- Landy, F. J. and J. L. Farr (1983), *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*, NY, Academic Press.
- Lennox, R. D. and R. N. Wolfe (1984), "Revision of the self-monitoring scale," *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 6, 1349-1364.
- Levy, P. E. and L. A. Steelman (1997), "Performance appraisal for team-based organizations: A prototypical multiple rater system," in M. M. Beyerlein, D. A. Johnson and S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team implementation issues*, Vol. 4, Greenwich, CT, JAI Press, 141-165.
- McGuire, A. (2003), "It was nothing-extending evolutionary models of altruism by two social cognitive biases in judgments of the costs and benefits of helping," *Social Cognition*, 21, 363-394.
- Meyer, H. H. (1991), "A solution to the performance appraisal feedback enigma," *Academy of Management Executive*, 5, 68-76.
- 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.
- Murphy, K. R. and J. Cleveland (1995), *Understanding performance appraisal*, Newbury Park, CA, Sage.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- 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. (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," *Human Performance*, 10, 2, 85-97.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie (2006), *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*, CA, Sage publication.

- Penner, L. A., J. F. Dovidio, J. A. Piliavin, and D. A. Schroeder (2005), "Prosocial behavior: Multilevel perspectives," *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Podsakoff, P. and S. B. MacKenzie (1997), "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research," *Human Performance*, 10, 133-152.
- Raabe, B. and T. A. Beehr (2003), "Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Rioux, S. M. and L. A. Penner (2001), "The cause of organizational citizenship behavior: A motivational analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Ross, L., D. Greene and P. House (1977), "The 'false consensus effect': An egocentric bias in social perception and attribution processes," *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 279-301.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schnake, M. (1991), "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda," *Human Relations*, 44, 7, 735-759.
- Smither, P. C. and L. M. Kendall (1963), "Retranslations of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales," *Journal of Applied Psychology*, 36, 297-320.
- Snyder, M. (1974), "The self-monitoring of expressive behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Snyder, M. and J. Copeland (1989), "Self-monitoring processes in organizational settings," in R.A. Giacalone and P. R. Rosefeld (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 7-19.
- Steiner, I. D. (1972), *Group processes and productivity*, NY, Academic.
- Taylor, S. E., L. A. Peplau, and D. O. Sears (1994), *Social Psychology*, Vol.8, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, J. Hoobler, and M. D. Ensley (2004), "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 455-465.
- Turnley, W. H. and M. C. Bolino (2001), "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management," *Journal of Applied Psychology*, 86, 2, 351-360.
- Vandenberg, R. J., C. E. Lance, and S. C. Taylor (2005), "A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions?" in D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations*, NY, Nova Science Publishers, 109-141.
- Van Dyne, L. and J. A. LePine (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, 41, 1, 108-119.
- Venkataramani, V. and R. S. Dalal (2007), "Who helps and harms whom? Relational antece-

- dents of interpersonal helping and harming in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 952-966.
- Villanova, P. and H. J. Bernardin (1989), "Impression management in the context of performance appraisal," in R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 299-314.
- Wayne, S. J. and K. M. Kacmar (1991), "The effects of impression management on the performance appraisal process," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88.
- Wayne, S. J. and R. C. Linden (1995), "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study," *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Wayne, S. J. and S. A. Green (1993), "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior," *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S. J., K. M. Kacmar, and G. R. Ferris (1995), "Coworker responses to others' ingratiation attempts," *Journal of Managerial Issues*, 7, 277-289.
- Williams, J. R. and P. E. Levy (1992), "The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-rating and supervisor ratings," *Personnel Psychology*, 45, 835-847.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yun, S., R. Takeuchi, and W. Liu (2007), "Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment," *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 745-756.

〈부록〉 붙임 1. 변수의 설문문항

	이미지 향상동기(self-enhancement motives)
1	I intend to change my behaviors to create good impression to others.
2	I try to modify my behaviors to give good images to others.
3	It is important to me to give good impression to others.
4	I like to present myself to others as being a friendly and a polite person.
5	I am sensitive to the impression about me that others have.
6	I try to create the impression that I am a “good” person to others.
	도움행동(interpersonal helping behaviors)
1	I help this person when he/she is absent.
2	I help this person when he/she has heavy workloads.
3	I am always ready to help him/her.
4	I willingly give my time to help him/her.
5	I willingly give my time to help him/her who has work-related problems.
	자기표현 조절효과(ability to modify self- presentation)
1	In social situations, I have the ability to alter my behavior if I feel that something else is called for.
2	I have the ability to control the way I come across to people, depending on the impression I wish to give them.
3	When I feel that the image I am portraying isn’t working, I can readily change it to something that does.
4	Once I know what the situation calls for, it’s easy for me to regulate my actions accordingly.
5	I have found that I can adjust my behavior to meet the requirements of any situation I find myself in.
6	Even when it might be to my advantage, I have difficulty putting up a good front. (R)
7	I have trouble changing my behavior to suit different people and different situations. (R)
	조직시민행동(OCB-I)
1	(This coworker) Helps others who have heavy work loads
2	(This coworker) Helps others who have been absent
3	(This coworker) Assists supervisor with his/her work (when not asked)
4	(This coworker) Takes time to listen to co-workers’ problems and worries
5	(This coworker) Goes out of way to help new employees.
6	(This coworker) Takes personal interest in other employees.
7	(This coworker) Passes along information to co-workers.

Are we on the same page? Role of actor's and perceiver's characteristics in interpreting helping behaviors

Boyoung Kim* · Oh Soo Park** · Seokhwa Yun***

Abstract

Recent firm- and job- related trends which translate into flatter organizational structure and more complex and collective tasks have enhanced coworker's salience and their potential influence. In this change, coworker's interpersonal helping behaviors are considered as important factor to influence on fellow employee's attitudes and behaviors. In general, it has been argued that coworker's interpersonal helping behaviors positively affect fellow employee's attitudes and behaviors. However, recent literatures suggest that, consequences of interpersonal helping behaviors will be different according as how the intention of helping behaviors is interpreted by rater. Moreover, helping behaviors significantly affect task performance rating because these behaviors are frequently emphasized as like in-role behaviors in organization. Therefore, why coworker's helping behaviors are subjectively interpreted has to be investigated before we discuss about consequences of coworker's interpersonal helping behaviors. Specifically, characteristics of help giver (actor) and receiver (rater) have to be considered simultaneously for understanding rating process of interpersonal helping behaviors in dyadic coworker relationship. The purposes of this study are to explain the cognitive process involved in rating of interpersonal helping behaviors and to demonstrate the influence of actor's and rater's trait on rating process concerning helping behaviors. We investigated moderate effects of two variables: ability to modify self-presentation as an actor's trait and self-enhancement motives as a rater's trait on the relationship between coworker's helping behaviors and coworker's OCB-I rated by fellow employee.

* Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University

** Professor, College of Business Administration, Seoul National University

*** Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University

Hypotheses are like these.

H1: Help giver's ability to modify self-presentation will moderate the relationship between actor's help giving and the extent of actor's OCB-I rated by help receiver. That is, the positive slope will become smaller in graph when ability to self-presentation is high than when ability to self-presentation is low.

H2: Help receiver's self-enhancement motives will moderate the relationship between actor's help giving and the extent of actor's OCB-I rated by help receiver. That is, the positive slope will become smaller in graph when self-enhancement motives is high than when self-enhancement motives is low.

We conducted empirical test for examining hypotheses. Data were collected using questionnaires from 150 dyads of an employee and his/her coworker. As the result of the hierarchical regression analyses for OCB-I, the moderate effects of ability to modify self-presentation and self-enhancement motives on the relationship between coworker's help giving and coworker's OCB-I perceived by employee were significant respectively (ability to modify self-presentation: $\beta = -.17$, $p < .05$, self-enhancement motives: $\beta = -.14$, $p < .05$). Therefore, these results provided supports for Hypothesis 1, and 2.

Our study demonstrated that coworker's interpersonal helping behaviors were easily rated as OCB-I by raters when help giver was high in ability to modify self-presentation. This result provides important practical implication. Recently coworker's supportive attitudes are emphasized as important factor to enhance organizational effectiveness. Therefore, coworker's engaging in interpersonal helping behaviors are rated positively by fellow employees and positively influence on overall evaluation concerning actor. By the result of our study, however, helping behaviors of individuals high in ability to self-presentation have to be carefully evaluated in that individuals with high ability to self-presentation were better judged as compared with behaviors which they really engaged in. Our study proved that rater high in self-enhancement motives had a weak tendency to evaluate coworker's helping behaviors as OCB-I. This result indicates that cognitive schema that rater brings to the evaluation process influences the rating of coworker's interpersonal helping behaviors. Finally, our research contributes in providing understanding concerning employee's interpretation of coworker's helping behaviors. Nowadays coworker's rating concerning fellow employee's engaging in helping behaviors toward other employees is functioned as substantial control system in team based organizational structure. For instance, multi-source appraisal system including

coworker rating is conducted by many firms. The results of our study suggest that training and rating criteria for accurate evaluation concerning coworker's helping behaviors are needed to diminish rating errors.

Key words: Interpretation of coworker's interpersonal helping behaviors, Ability to modify self-presentation, self-enhancement motives, Attributive projection, OCB-I