

## 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과\*

조운형(제1저자)  
조선대학교 경상대학 경영학부 조교수  
(yhcho@chsun.ac.kr)  
최우재(교신저자)  
(주)크래프티 HR컨설팅 팀장  
(chwooj@hanmail.net)

본 연구는 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 살펴보았으며, 이들의 관계에서 조직비전 정립의 조절효과를 규명하였다. 조직시민행동은 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동 구성요소 중 이타주의와 예의에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 연구가설은 주효과 가설과 조절효과 가설로 구분되며 주효과 가설에 있어서는 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 긍정적 영향력을 보일 것으로 예상하였다. 또한 조직비전 정립이 조직시민행동에 긍정적 영향력을 보일 것으로 예상하였다. 조절효과 가설에 있어서는 인지된 조직지원과 상사지원 그리고 조직시민행동과의 관계에서 조직비전 정립이 조절변수로서의 역할을 할 것으로 예상하였다. 총 25개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 불성실한 응답을 제외한 291부를 분석에 활용하였다. 실증분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 주효과 가설에 있어서는 인지된 조직지원이 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보이고 있었다. 반면에 인지된 상사지원은 조직시민행동에 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있었다. 조직비전 정립은 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보이고 있었다. 둘째, 조절효과 가설에 있어서 조직비전 정립은 인지된 조직지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 조절하고 있었는데 조직비전 정립 수준이 높을 경우에 인지된 조직지원 수준이 높을수록 더 높은 이타주의 행동을 보이는 것으로 나타났다. 다만 예의에 있어서는 조절효과가 나타나지 않았다. 인지된 상사지원에 있어서는 조절역할을 수행하지 못하고 있었다. 이를 통해 조직이 조직구성원들의 조직시민행동을 보다 이끌기 위해서는 조직비전이 명료하며 조직구성원들에 잘 공유될 수 있도록 하는 것이 필요하며 이를 통해서 결국 조직이 조직구성원들에 몰입하는 인지된 조직지원의 효과가 더욱 크게 나타날 수 있다는 것을 밝혔다는 점에서 의의를 갖고 있다.

주제어: 인지된 조직지원, 상사지원, 조직시민행동(이타주의, 예의), 조직비전 정립

### 1. 서론

조직시민행동은 조직 내의 공식적 보상체계와 관련이 없는 이타적, 양심적, 자발적 행동(Organ, 1988; Williams & Anderson, 1991 등)으로 많은 연구자들은 조직시민행동에 관심을 갖고 연구를 진행하고 있다. 이는 조직시민행동과 같은 조직구성원

들의 자발성이 조직성공에 중요한 요소이며 조직구성원들로 하여금 조직시민행동을 발휘하도록 하는 것이 주요한 관심사항으로(LePine, Erez & Johnson, 2002) 조직시민행동이 조직성공의 주요한 지표로서 성공적 조직관리에 직접적으로 영향을 준다고 믿기 때문이다(MacKenzie Podsakoff & Fetter, 1991; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997 등).<sup>1)</sup>

논문접수일: 2010. 12      게재확정일: 2011. 3

\* 본 논문은 2011년도 조선대학교 학술연구비의 지원을 받아 연구되었습니다. 논문의 완성을 위해 건설적 제언을 주신 익명의 심사자들에게 깊은 감사를 드립니다.

1) 몇몇 국내외의 연구결과들은 실제 조직시민행동을 하는 조직구성원들은 오히려 단기적으로는 개별 직무성과에 손실을 입을 가능성마저

따라서 조직시민행동을 결정짓는 선행요소를 규명하는 것이 무엇보다 중요한데 본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행변수들인 개인특성, 과업특성 그리고 행동특성 등(참조: 송경수·박봉규·최만기, 2003)과 관련하여 특히 인지된 조직지원(POS: perceived organizational support)과 인지된 상사지원(PSS: perceived supervisor support)의 영향력을 살펴보고자 한다. 조직시민행동을 위해서는 조직이 조직구성원들의 공헌에 가치를 부여할 뿐만 아니라 어려움에 처했을 때 도와주는 등의 조직지원 측면과 더불어 상사로부터 업무수행에 있어서 자원을 제공받고 피드백을 지속적으로 받는 등 문제해결 및 과제 완수의 지원이 무엇보다 중요하다고 판단하였기 때문이다.

조직구성원들이 조직의 공식적인 보상체계에 의해 명시적으로 인정되지 아니하는 자발적 행동을 하기 위해서는 조직의 개방성이나 공정성, 일관성과 같은 조직차원의 요인에 대해 믿음을 가지게 될 때이다(김호균, 2007). 결국 조직 또는 상사가 자신들의 업무를 이해하고 정신적, 물질적 지원을 해준다고 인식한다면 조직에 불필요한 역기능적 행동을 감소시킬 뿐만 아니라(손승연·박희태·이수진·윤석화, 2009) 조직에 이로운 자발적 행동인 조직시민행동을 보인다(LePine et al., 2002; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000)는 점을 고려하였다.

더불어 본 연구는 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 조직비전 정립의 조절효과를 살펴보고자 한다. 조직비전 연

구는 비전 자체와 비전성명서의 개발, 그리고 조직 성과에 미치는 비전의 효과에 대한 연구(Collins & Porras, 1991; Larwood, Falbe, Kriger & Miesing, 1995 등)와 리더의 비전제시 연구들(Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998; Nanus, 1992 등)이 이루어져 왔다. 그러나 국내에서 조직비전에 대한 연구는 그 중요성에 비해서 연구들이 많이 이루어지지 않았으며 조직비전에 대한 실행주체인 조직구성원들의 조직비전에 대한 인식 즉, 비전이 명료하고 공유되어 있다는 인식차원에서의 연구는 거의 이루어지지 않고 있다(류성민·권정숙, 2009).

조직비전은 조직구성원들에 공유되어진 것으로 이상적인 목표의 집합의 의미(Conger & Kanungo, 1998)를 갖고 있으며 미래에 조직이 추구해야 하는 방향성을 제공하고 목표를 강조하며 조직의 하나됨을 밝히는 중요한 요소이다(Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001). 따라서 조직비전은 미래에 대한 모습과 더불어 조직구성원들의 공유를 핵심으로 하고 있다. 조직비전은 조직구성원들의 태도와 사기를 높여주는 등 성과에 긍정적인 요소로서 조직구성원들을 동기부여 시킬 수 있다(류성민·권정숙, 2009; Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996; Pearce & Ensley, 2004 등). 조직비전 정립은 조직비전 자체가 명료하고, 미래상 즉, 달성되어야 하는 목표를 명확하게 제시하며 조직구성원들에게 강하게 공유되어 있다는 것으로 비전의 존재차원을 넘어서서 조직구성원들에게 조직의 청사진을 제시할 뿐만 아니라 조직구성원들이 이를 강하게 이를 수용, 공

있으며 부정적 영향력을 줄 수 있다는 연구결과들을 제시하고 있다(참조: 김경석, 2006; 김동환·양인덕, 2008; Bergeron, 2007; Bolino & Turnley, 2005 등). 예를 들면, 뒤쳐진 동료를 돕느라고 자기직무에는 소홀할 수 있고, 그로 인해 자신의 직무성과가 낮아질 수 있기 때문이다. 그러나 장기적 관점에서 보면 조직시민행동은 결국 조직구성원들의 자발적 참여를 촉진시키고 조직 전체의 유효성을 높이는데 기여할 수도 있으며 조직구성원을 효과적으로 관리하는데 도움을 주고, 나아가 조직 전체의 성과를 높이는데 기여할 수 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

유함으로써 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(윤정구, 2010).

이를 기반으로 하여 조직비전이 잘 정립되어 있을 경우에 조직구성원들이 인지된 조직지원과 상사지원을 높게 인식할수록 좀 더 조직시민행동을 보일 것으로 예상할 수 있다. 조직비전은 조직구성원들로 하여금 국지적 관점이 아닌 전체 조직관점에서 행동을 하도록 유도하는 역할을 수행하는데 조직의 비전과 미션에 대한 믿음과 몰입에 기초로 하여 전체 조직의 내적 연대성과 교감성을 통해 개인적 이기심을 넘어서게 된다(정예지·윤정구, 2009). 조직목표 달성을 위한 전략이 조직구성원들의 직무와 조직에 대한 태도에 긍정적인 영향력을 보일 수 있으며(Oswald, Mossholder & Harris, 1994) 조직과 상사들이 자신을 지원하는 것이 교환관계 차원에서 조직의 목표달성을 넘어서서 자신의 목표 달성에도 중요하고 자발적으로 자신에게 주어진 역할 범위를 넘어서는 행동을 하도록 유도하므로(윤정구, 2010) 결국 조직시민행동이 가능하도록 하는 역할을 수행할 수 있을 것이다.

본 연구는 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 살펴보고, 조직비전 정립이 이들 사이의 관계를 조절하는 역할을 수행한다는 것을 밝힘으로써 조직 내에서 조직과 동료의 지원이 조직시민행동을 결정하는 중요한 요소이며 조직비전 정립 수준이 높을 경우에는 조직구성원들에게 보다 높은 조직시민행동을 유도할 수 있는 중요한 요소라는 것을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1 인지된 조직지원과 상사지원

인지된 조직지원은 조직이 조직구성원들의 공헌에 가치를 부여하고, 안녕에 관심을 기울일 뿐만 아니라 어려움에 처했을 때 도와주고 공정하게 대우하는 지에 대한 조직구성원들의 인식(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986)으로 조직이 조직구성원들에 보이는 몰입의 의미를 갖는다(Eisenberger et al., 1986; Johlke, Stamper & Shoemaker, 2002; Yoon & Lim, 1999). 인지된 조직지원은 조직에서 제공하는 임금, 승진, 훈련기회 부여와 같은 외재적 보상 뿐만 아니라(Wayne, Shore & Linden, 1997) 공정성 같은 내재적 보상을 통해서도 형성된다(서재현, 2000; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998).

많은 연구자들이 인지된 조직지원과 관련된 연구를 수행하고 있는데 인지된 조직지원이 조직구성원들의 결근 감소, 직무만족과 몰입 증가(Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990; Johlke et al., 2002; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002; Wayne et al., 1997), 혁신성향 증가(Eisenberger et al., 1990), 직무에 대한 불만족을 창의적인 태도로 전환(Zhou & George, 2001), 조직시민행동 향상(Eisenberger et al., 1986; Fasolo, 1995; Wayne et al., 2002; Podsakoff et al., 2000) 등 조직구성원들의 태도를 결정짓는 중요한 선행요소이기 때문이다. 특히 조직시민행동과 관련해서 보면 조직구성원들은 조직의 개방성, 공정성, 일관성과 같은 조직차원의 요인에 대해 믿음을 가지게

될 때 조직의 공식적인 보상체계에 의해 명시적으로 인정되지 아니하는 자발적 행동을 하게 된다(김호균, 2007; Podsakoff et al., 2000). 이와 관련하여 여러 연구결과들에서도 인지된 조직지원이 조직시민행동과 유의미한 상관관계를 갖고 있으며 특히 이타주의와 밀접한 관련이 있다(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Moorman et al., 1998; Podsakoff et al., 2000; Wayne et al., 1997; Wayne et al., 2002)는 결과들을 제시하고 있다.

한편, 상사지원은 사회적 지원(상사 또는 동료지원) 중 상사로부터 받는 지원에 대한 조직구성원들의 지각으로(Burke, Chester & Amy, 1992) 이때의 지원은 조직구성원들의 업무수행에 있어서 자원을 제공할 뿐만 아니라 경력개발을 촉진하고, 멘토역할을 하며, 핵심적인 피드백을 지속적으로 제공하는 것(Babin & Boles, 1996; Yoon & Lim, 1999)을 의미한다. 상사지원은 관심과 격려 등 정서적인 것 이외에 업무와 관련하여 상사가 문제해결을 도와주고 과제의 완수를 실질적으로 도와준다고 인식하는 정도의 의미를 갖는데(Cohen & Wills, 1985; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; Yoon & Lim, 1999) 조직구성원들의 태도에 영향을 미치는 중요한 요소이다.

많은 연구들에서 동료 또는 상사지원인 사회적 지원이 조직몰입과 이중몰입을 향상시키고(고종욱·염영희, 2003; 문정희·홍미이·김학용·전재균, 2004; 박종혁·김상호, 2007), 정서적 고갈과 비인간화(이동명, 2008)를 줄여줄 뿐만 아니라 상사의 모욕적 행동을 줄이는데(손승연 외, 2009) 직접적인 영향력을 보인다고 밝히고 있다. 무엇보다 조직시민행동과의 관련성을 살펴보면 만일 조직구성원들이 조직 내에서 상사로부터 업무의 이해를

구할 수 있고 다양한 정신적, 물질적 도움을 받는다고 인식하게 되면 조직에 이로운 자발적 행동인 조직시민행동을 보일 것으로 예상되는데 기존 메타분석 결과들(LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000)에서도 살펴볼 수 있다. 상사로부터의 우호적인 대우를 의미하는 상호작용 공정성이 조직과 개인의 일탈행동과 부적인 관계를 갖는다는 결과(Berry, Ones & Sackett, 2007)를 통해서 보더라도 상사로부터의 지원이 조직구성원들을 통해 조직에 이로운 행동의 증가 뿐만 아니라 역기능적인 행동의 감소로 나타날 수 있으므로(손승연 외, 2009) 결국 상사로부터의 지원이 조직시민행동의 중요한 선행요소가 될 수 있다는 것이다(LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000).

이상과 같은 여러 논의들을 통해 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 조직이 자신에 대하여 몰입하고 있다고 인식하면 조직에 대해 긍정적으로 판단하게 되고, 기업의 정체성과 자신의 정체성을 일치시키며 자신의 역할을 넘어서는 행동을 하면 인정받고 보상될 것이라는 기대를 갖게 된다(Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). 이를 통해 조직에서 자신의 역할 외 활동인 조직시민행동을 보이게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 인지된 조직지원은 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보일 것이다.

가설 2: 인지된 상사지원은 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보일 것이다.

## 2.2 조직비전 정립

비전은 리더십, 전략실행, 변화에 있어서 중요한 개념<sup>2)</sup>으로 다루어져 왔다(Larwood et al., 1995). 조직비전은 조직이 열망하는 공유된 가치의 발현(House & Shamir, 1993), 미래에 대한 이상적이고 특별한 이미지(Kouzes & Posner, 1987), 이상적인 목표의 집합(Conger & Kanungo, 1998)으로서 미래상과 공유의 의미를 담고 있다. 이를 통해 봤을 때 조직비전은 결국 미래 조직의 이상적 상태를 위해 조직구성원들이 어떻게 행동해야 하는지에 대한 신념을 조직구성원들에게 줄 수 있다는 것을 알 수 있다(Strange & Mumford, 2005).

조직비전은 조직구성원들에게 조직이 가고자 하는 목표를 제시하고 조직구성원들로 하여금 자신이 조직의 중요한 멤버라고 느낄 수 있도록 함으로써 미래의 조직목표 달성에 요구되는 행동과 태도를 이끌어 내어 조직구성원들의 사기를 높여주는 등 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Hart, 1992 등). 이는 조직비전에 대해 긍정적인 태도를 갖는 조직구성원들은 몰입과 성과의 향상으로 동기부여 된다(Kirkpatrick & Locke, 1996; Nanus, 1992)는 의미가 된다. 조직구성원들은 조직비전을 실행하는 중요한 주체로서(류성민·권정숙, 2009) 조직구성원들이 조직비전에 대해 공감하고 만족할 때, 업무태도 및 기업성과가 향상된다(류성민·권정숙, 2009; Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996; Pearce

& Ensley, 2004; Testa, 1999).

조직비전이 잘 정립되어 있다는 것의 의미는 조직비전 자체가 명료하고, 미래상 즉, 달성되어야 하는 목표를 명확하게 제시하며 조직구성원들에게 강하게 공유되어 있는 것이다(윤정구, 2010). 조직비전의 공유는 조직구성원들로 하여금 상호존중을 하고 서로 도와주며 지원하도록 유도하므로(Wong, Tjosvold & Liu, 2009) 조직구성원들로 하여금 조직의 목표와 미래를 위해 자신에게 주어진 역할 범위를 넘어서는 조직시민행동으로 이어질 수 있을 것이다. 조직비전 공유가 이타주의와 양심에 긍정적 영향력을 보인다는 연구결과(Pearce & Ensley, 2004)와 더불어 강한비전이 변화지향 조직시민행동에 영향을 준다는 연구결과(Choi, 2007)에 근거하여 조직비전 정립과 조직시민행동과는 밀접한 관련성을 예상해 볼 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 조직비전 정립은 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보일 것이다.

## 2.3 인지된 조직지원, 상사지원과 조직비전 정립

인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 조직비전 정립 수준에 따라 이들의 영향력이 달라질 것이다. 조직비전이 조직에서 중요한 역할을 하고 조직구성원들에게 영향을 미치기 위해서는 조직구성원들이 비전에 대해 공감대를 형성해야 한다는 것을 전제로 하고 있다(류성

2) 류성민과 권정숙(2009)도 지적인 바와 같이 전략 분야에서는 비전이 조직성과에 미치는 비전의 효과(Collins & Porras, 1991; Larwood et al., 1995)를 중심으로 연구가 이루어져 있다. 리더십 분야에서는 비전 리더십(Visionary leadership: Nanus, 1992), 카리스마 리더십(Charismatic leadership: Conger & Kanungo, 1998), 변혁적 리더십(Transformational leadership: Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) 그리고 전략적 리더십(Strategic leadership: Finkelstein & Hambrick, 1996)에서 비전을 다루고 있다.

민·권정숙, 2009). 만일 조직이 추구하는 전략에 대해 긍정적인 태도를 갖고 있다면 조직비전이 명료할 경우에 조직구성원들은 직무에 만족하고 조직에 몰입하는 등 직무와 조직에 대하여 긍정적인 태도를 갖도록 한다. 즉, 조직비전에 대한 명료성 수준에 따라 조직이 추구하는 전략몰입이 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족에 영향력을 보인다는 것이다(Oswald et al., 1994).

조직구성원들은 자신의 조직이 앞으로 어떻게 성장 혹은 퇴보할 지에 대하여 나름대로 평가를 하고 있다. 조직의 변화방향이 얼마나 긍정적인가 하는 것과 우리조직이 앞으로 변화의 기본이 되는 미래상을 가지고 있느냐 하는 것이 중요하며, 이에 대한 평가와 공감대 형성이 중요하다(윤정구, 2010)는 의미가 된다. 조직이 조직구성원들의 공헌에 가치를 부여하고, 안녕에 관심을 기울일 뿐만 아니라 어려움에 처했을 때 도와주고 공정하게 대우하는 등의 노력과 더불어 상사가 업무수행에 있어서 자원을 제공하고 자신의 경력에 관심을 갖고 업무에 대한 피드백을 지속적으로 제공하고자 하는 노력들이 의미를 갖기 위해서는 조직비전이 명확하게 정립되어 있어야 할 것이다. 또한 조직과 상사의 지원노력에 대한 진정성을 믿게 되면, 이에 따라서 자신의 역할 범위를 넘어서는 행동을 할 여지가 있다는 점을 예상해 볼 수 있다.

조직비전이 잘 정립되어 있다면 조직구성원들의 조직비전 평가는 조직 내 개인의 가치, 경력목표, 개인이 추구하는 비전의 적합성을 인식할 수 있게 해준다(윤정구, 2010). 개인의 이기심을 넘는 행동의 기반은 조직의 비전과 미션에 대한 믿음과 몰입에 기초한다는 점을 봤을 때(정예지·윤정구, 2009), 자신이 추구하는 목표와 일치하는 조직비전의 정립 정도에 따라 지원의 의미가 달리 나타날 수 있을

뿐만 아니라 건전한 조직시민행동을 하도록 하는 중요한 기반이 될 수 있다. 결국 조직과 상사의 지원이 자신의 업무범위를 넘어서서 조직시민행동이 가능하도록 하기 위해서는 조직비전 정립 수준이 높을 경우에 더욱 강화될 수 있을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직비전 정립은 인지된 조직지원, 상사 지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다. 즉, 조직비전 정립 수준이 높을수록 인지된 조직지원과 상사 지원이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 연구변수는 인지된 조직지원, 인지된 상사지원, 조직비전 정립, 조직시민행동으로 구분되는데, 리커트 5점 척도를 활용하여 '전혀 아니다'에 1점, '매우 그렇다'에 5점을 주어 측정하였으며, 인구통계변수는 명목 척도 등으로 측정하였다. 수도권 소재 A대학 경영대학원에서 회사업무와 학업을 병행하는 학생들과 기업 조직구성원들을 대상으로 예비 검사(pilot-test)를 실시하였으며, 설문 이후 응답자들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 설문 항목이 어렵거나 또는 애매한 문항을 제거한 뒤 최종 설문을 구성하였다.

인지된 조직지원은 조직이 개인에게 보이는 몰입을 의미하는데 조직이 개인의 공헌에 가치를 두고

관심을 기울일 것이라는 믿음이며, 개인에 대한 조직의 몰입으로 정의할 수 있다. 측정을 위하여 Eisenberger와 동료들(1986)의 설문항목을 활용하였으며 주요 설문항목은 '우리 회사는 내가 어려운 일이 있을 때 항상 도와준다' 등이다. 총 4개의 항목으로 구성하였다.

인지된 상사지원은 자신이 속한 팀 또는 부서의 상사로부터 제공받을 수 있는 긍정적 자원을 의미하고 상사가 조직구성원들의 공헌에 가치를 두고 관심을 기울일 것이라는 믿음으로 정의할 수 있다. 인지된 상사지원은 Yoon과 Lim(1999)의 개념과 문항을 기본으로 하여 연구목적에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 주요 설문항목은 '상사는 새로운 지식이나 기술을 배울 수 있는 기회를 제공한다' 등 총 6개 문항으로 구성하였다.

조직비전은 조직의 미래에 대한 바람직한 모습을 나타내주는 것으로 미래상과 공유의 의미가 포함된다. 따라서 조직비전 정립은 조직비전 자체가 얼마나 명료하게 제시되어 있는지, 조직비전에 대해 인지하고 있다는 존재인식을 넘어서서 조직구성원들이 이를 수용하고 공유하고 있는 정도로 정의된다. 설문항목은 조영호와 동료들(2007)이 제시한 문항을 기초로 하여 구성하였는데 '우리 회사는 조직 발전에 명료한 비전이 있다' 등 3개 문항으로 측정하였다.

조직시민행동은 조직구성원들이 직접적이거나 명백하게 공식적인 보상체계에 의해 인정되지 않는 자유재량적인 개별행동이며 조직의 기능을 총체적으로 효과적이며 효율적으로 증진시키는 행위를 의미한다. 따라서 조직구성원들 개인 본연의 직무는 아니지만 전반적인 조직성과를 제고하는데 기여하는 직무 외 행동을 일컫는 개념으로 양심적인 시민으로서 타인에 대한 배려와 조직에 대한 애정에 기

반을 둔 시민의식의 자발적 발현을 통해 협력적인 분위기를 고취하는 행동을 말한다.

조직시민행동의 하위구성 요소의 경우 여러 가지 주장들이 있지만 본 연구에서는 Organ(1988)이 분류한 5가지 하위 차원에서 이타주의와 예의의 2가지 차원을 활용하였다. 먼저 이타주의는 특정 타인의 조직 내 관련업무나 문제를 돕는 자유재량적인 행동을 의미한다. 예를 들어 결근한 동료, 일이 많은 동료, 작업과 관련된 문제를 가진 동료를 도와주는 행위, 신입사원에게 회사에 대한 제반 사항을 알려주고 회사에 적용할 수 있도록 돕는 행위 등이 이에 속한다. 예의는 다른 조직구성원들과의 작업 관련 문제가 발생하는 것을 방지하는 행동으로 직무와 관련된 자신의 행동이 동료에게 미칠 영향을 고려하고 다른 사람과의 갈등이 생기지 않도록 노력하는 행동, 다른 사람의 권리를 침해하지 않는 행동 등을 포함한다. 조직시민행동 측정을 위한 설문항목은 Podsakoff와 동료들(1990)의 측정 문항과 Organ과 Konovsky(1989), Niehoff와 Moorman(1993)의 문항을 참조하여 본 연구에 맞게 구성하였는데 이타주의의 4개 항목, 예의의 4개 항목 등 총 8개 항목을 활용하여 측정하였다. 대표적 설문항목으로 이타주의는 '나는 결근 또는 부재 중인 동료를 도와준다' 등이고 예의는 '나는 동료들에게 발생할 수 있는 문제들을 예방하기 위해 노력한다' 등이다.

### 3.2 조사방법과 표본구성

본 연구는 설문지에 의한 방법을 활용하여 가설 검증을 시도하였으며 설문조사 대상은 수도권 및 지방에 위치한 기업들을 대상으로 하였다. 설문조사는 시간과 비용 등 여러 가지 제약을 고려하여

표본으로 선정된 25개 업체를 대상으로 하였으며 제조업체를 중심으로 설문이 이루어졌다. 설문의 배포 및 수거는 사전에 인사담당자에게 설문에 대한 양해를 구했고 직접방문 및 우편을 통하여 설문지를 배포하고 수거하였다. 총 400부의 설문지 배포되었으며, 그 중 304부(회수율: 76.0%)가 수거되었다.

표본으로 설정된 기업의 인사담당자에게 설문의 취지를 충분히 설명하였고 사전 허락을 받았으며, 설문을 한다는 공지가 이루어져 높은 설문 응답률을 보일 수 있었다. 수거된 설문지 중 처음부터 끝까지 같은 문항에 응답한 경우, 또는 설문응답을 일부만 하고 많은 문항에 응답하지 않는 경우 등 응답이 불확실한 13부(3.25%)의 설문지를 제외한 291부(72.75%)의 설문지를 최종분석에 활용하였다.

설문에 응답한 유효 표본 집단의 구성이 어떠한 특성을 가지고 있는지 알아보기 위해 응답자들의 인구통계 분포를 살펴보았다. 먼저 성별 분포를 살펴보면 남성 응답자는 275명(94.5%)이며 여성 응답자는 16명(5.5%)으로 나타나고 있어 표본의 대다수가 남성으로 이루어져 있다.

연령별 분포를 살펴보면 20대가 14명(4.8%), 30대가 76명(26.2%), 40대가 152명(52.4), 50대 이상이 48명(16.6%)으로 전체 응답자의 과반수 정도가 40대로 나타나고 있다. 평균연령은 42.8세로 나타났다. 근속년수별 분포를 살펴보면 5년 이하가 23명(7.9%), 6-10년이 39명(13.4%), 11년-15년이 69명(23.7%), 16-20년이 61명(21.0%) 그리고 21년 이상이 99명(34.0%)으로 나타났다. 전체 응답자의 약 55% 정도가 16년 이상의 장기 근속자로 나타났으며 평균 근속년수는 16.5년이다.

회사 규모별 분포는 상시종업원 수를 기준으로

구분하였는데 300명 미만이 41명(14.1%), 300명 이상은 250명(85.9%)으로 나타났다. 직급별 분포를 살펴보면 사원과 대리급이 243명(83.5%), 과장급 이상이 48명(16.5%)으로 나타나고 있어 대부분의 응답자가 의사결정권한이 없는 사원과 대리급임을 알 수 있다. 학력별 분포를 살펴보면 고졸 이하가 112명(38.5%), 대졸 이상이 179명(61.5%)로 나타나고 있다.

담당 업무별 분포를 살펴보면 라인 부분의 업무가 235명(80.8%), 스텝 부분 업무가 56명(19.2%)으로 나타났으며 산업별 분포에 있어서 일반제조업이 255명(87.6%), 서비스업이 36명(12.4%)으로 나타났다. 업무와 산업별 분포를 통해 표본이 제조업종의 기업을 중심으로 이루어진 것을 반영한 결과로 볼 수 있다.

## IV. 분석결과

### 4.1 변수의 타당도

본 연구에서 측정하고자 하는 개념이 측정도구에 의해 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 타당도를 알아보기 위해 Lisrel 8.3(Jöreskog & Sörbom, 1993)을 활용하여 확정적요인분석을 실시하였다. 확정적요인분석을 실시하였을 경우 모델 적합도의 판단기준은 여러 가지 지표를 제시할 수 있는데 카이제곱( $\chi^2$ ), GFI, AGFI, NFI, NNFI, RMR, RMSEA 등을 제시할 수 있다.

모델의 적합도가 높다는 판단기준은 카이제곱( $\chi^2$ )과 자유도의 비율이 5:1 이내(Medsker, Williams & Holahan, 1994), RMSEA는 .08이하(Brown

& Cudeck, 1989), 다른 적합도 지표(GFI, AGFI, NFI, NNFI 등)는 .8대 후반 이상이다(Mulaik, James, Alstine, Lind & Stilwell, 1989). 다만 이들 지표 중  $\chi^2$ 값은 분포의 특성상 샘플의 크기에 민감하다는 한계점(Byrne, 2001)이 있는 등 적합도에 있어서 모든 지표를 살펴보는 것 보다는 NNFI, CFI, RMSEA가 바람직한 적합도의 기준을 대체로 만족시키므로(홍세희, 2000) 이들 지표를 기준으로 하여 판단해야 한다.

확정적요인분석 결과는 [별표]에 제시되어 있는데 카이제곱과 자유도의 비율이 1.95:1 정도로 나타나고 있으며 NNFI=.98, CFI=.98, RMSEA=.054의 값을 보이고 있어 적합도의 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 다만 인지된 조직지원 중 하나의 설문항목 적재치(loading value)가 .39를 보이고 있어 다른 항목들에 비해 다소 낮은 값을 보이고 있다. 설문항목을 검토해 본 결과 문항자체가 변수를 구성하는데 있어서 큰 무리가 없고 적절하다고 판단되어 제거하지 않고 분석을 실시하였다.

#### 4.2 변수의 기술통계량, 신뢰도 및 상관관계

변수들의 기술통계량과 신뢰도, 상관관계는 <표

4-1>에 제시되어 있다. 먼저 변수들의 평균값을 살펴보면 인지된 조직지원과 상사지원에 있어서 상사지원의 수준이 인지된 조직지원 보다 다소 높게 나타나고 있었다. 조직비전 정립은 다른 변수들에 비해 가장 높은 값을 보이고 있는데 이를 통해 조직구성원들의 경우 조직비전이 명료하고 조직구성원들에게 어느 정도 공유가 되고 있다고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 조직시민행동에 있어서는 예의가 이타주의 보다 다소 높은 값을 보이고 있었다.

다음으로 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 는 .60 정도 이상이면 신뢰성을 갖는다고 할 수 있는데(Nunnally, 1978) 모든 변수들 모두 .60 이상의 값을 보이는 것으로 나타나고 있어 높은 신뢰성을 보이고 있었다. 변수간 상관관계를 살펴보기 위해서 피어슨(pearson) 상관계수를 제시하였다. 모든 변수들은  $p < .001$  수준에서 높은 상관관계를 보이고 있었다. 먼저 인지된 조직지원과 상사 지원은 조직비전 정립과 높은 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다( $r = .635, r = .650$ ).

또한 전체 조직시민행동과도 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있었으며( $r = .639, r = .614$ ) 조직시민행동의 하위요소인 이타주의( $r = .588, r = .560$ )와 예의( $r = .608, r = .589$ )와도 높은 상관관계를

<표 4-1> 변수들의 기술통계량, 신뢰도 및 상관관계

구분	평균	표준편차	Cronbach's $\alpha$	1	2	3	4	5
1. 인지된 조직지원	3.25	.75	.795	-				
2. 인지된 상사지원	3.39	.84	.927	.754***	-			
3. 조직비전 정립	3.76	.95	.930	.635***	.650***	-		
4. 전체 조직시민행동	3.61	.70	.910	.639***	.614***	.741***	-	
5. 이타주의	3.52	.75	.888	.588***	.560***	.670***	.937***	-
6. 예의	3.69	.74	.825	.608***	.589***	.718***	.935***	.752***

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$ , two-tailed test

보이고 있었다. 조직비전 정립 역시 조직시민행동과 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있는데 전체 조직시민행동( $r=.741$ ), 이타주의( $r=.670$ ) 그리고 예의( $r=.718$ )와 높은 상관관계를 보이고 있어 각 변수들이 서로 밀접하게 연관이 되어 있다는 것을 알 수 있다.

### 4.3 연구가설의 검증

연구가설의 검증을 위해 조직시민행동을 종속변수로 설정하였고, 인지된 조직지원과 상사지원을 독립변수로 설정하였으며 조직비전 정립을 조절변수로 설정하여 3단계의 계층적 회귀분석을 실시하였으며 표준화된(standardized) 회귀계수를 제시하였다.<sup>3)</sup>

먼저 1단계로 인구통계 변수들인 성별, 연령, 근속년수, 회사규모, 직급, 학력, 담당업무 그리고 산업을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 인지된 조직지원과 상사지원 그리고 조직비전 정립을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과(moderating effect)를 검증하기 위해 2단계의 변수에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항(interaction)을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과  $R^2$  및  $\Delta R^2$ 가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 상호작용항을 센터링한 이유는 상호작용 변수를 '독립변수×조절변수'로 설정할 때 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 해결하기 위해서이다. 먼저 전체 조직시민행동에 미치는 영향력을 먼저

살펴보았다. <표 4-2>에서 제시된 바와 같이 2단계에서 변수들의 주효과(main effect)를 보면 전체 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 인지된 조직지원과 조직비전 정립이 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(betas=.224,  $p<.001$ ; .494,  $p<.001$ ). 반면에 인지된 상사지원은 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있었다(beta=.106, n.s).

3단계의 조절효과에 있어서는  $R^2$ 가 통계적으로 유의미하며  $\Delta R^2$  역시 통계적으로 유의미한 값을 보이고 있어( $F=4.579$ ) 상호작용 효과가 나타나고 있는데 인지된 조직지원이 조직변화 정립 정도에 따라 전체 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다(beta=.169,  $p<.05$ ). 이는 조직구성원들이 조직 비전이 명료하고 조직구성원들에게 잘 공유되어 있다고 인식할 경우에 인지된 조직지원이 높을수록 더욱 조직시민행동을 보이고 있다는 것을 나타내주는 결과이다. 한편 조직시민행동의 하위요소인 이타주의와 예의에 대한 결과는 <표 4-3>에서 제시되어 있다. 먼저 이타주의에 미치는 영향력에 있어서 변수들의 주효과를 보면 인지된 조직지원과 조직비전 정립이 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(betas=.221,  $p<.001$ ; .452,  $p<.001$ ).

반면에 인지된 상사지원은 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있었다(beta=.099, n.s). 3단계의 조절효과에 있어서는  $R^2$ 가 통계적으로 유의미하며  $\Delta R^2$  역시 통계적으로 유의미한 값을 보이고 있어( $F=6.075$ ) 상호작용 효과가 나타나고 있는데 인지된 조직지원이 조직변화 정립 정도에 따라 이타주의에 영향을 미치는 것으로 나타났다(beta=

3) 다중공선성과 관련하여 분산확대인자(VIF: Variance Inflation Factor)를 확인해 본 결과 이근희(2004)가 다중공선성을 의심해 볼 수 있는 기준 값으로 제시한 5를 넘는 것은 없었다.

〈표 4-2〉 인지된 조직지원, 상사지원이 전체 조직시민행동에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과

독립변수	종속변수	전체 조직시민행동		
		1단계	2단계	3단계
통계변수				
성별		.037	.008	.013
연령		-.242*	-.080	-.078
근속년수		.343***	.148*	.132
직급		-.089	-.107*	-.105*
학력		-.315***	-.041	-.024
담당업무		-.092	.053	.070
회사규모		-.204**	.002	.018
산업		-.012	-.013	-.023
이론변수				
인지된 조직지원			.224***	.158*
인지된 상사지원			.106	.149*
조직비전 정립			.494***	.525***
상호작용				
인지된 조직지원×조직비전 정립				.169*
인지된 상사지원×조직비전 정립				-.070
F value		9.22***	42.12***	37.29***
R <sup>2</sup>		.208	.625	.637
ΔR <sup>2</sup>			.417***	.012***

주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

주2) 통계변수 중 연령과 근속년수는 실제 값이며, 회사규모는 종업원 수로 처리하였음. 변수의 더미처리는 다음과 같음(성별: 남자 1 여자 0, 회사규모: 300인 이상 1 300인 미만 0, 직급: 사원/대리급 1, 과장급 이상 0, 학력: 고졸이하 1 대졸이상 0, 담당업무: 생산/제조 1 그 외 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

.221, p<.01).

이는 앞서 제시한 바와 같이 조직구성원들이 조직 비전이 명료하고 조직구성원들에게 잘 공유되어 있다고 인식할 경우에 인지된 조직지원이 높을수록 더욱 이타주의 행동을 보이고 있다는 것을 나타내 주는 결과이다.

다음으로 예외에 미치는 영향력에 있어서 변수들의 주효과를 보면 전체 조직시민행동, 이타주의와

동일한 패턴으로 나타나고 있는데 인지된 조직지원과 조직비전 정립이 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(betas=.199, p<.001; .474, p<.001). 그러나 3단계의 조절효과에 있어서는 ΔR<sup>2</sup>가 통계적으로 유의미한 값을 보이고 있지 않으며(F=.941) 조직비전 정립의 조절효과가 나타나고 있지 않았다.

계층적 회귀분석 결과를 살펴보면 인지된 조직지

〈표 4-3〉 인지된 조직지원, 상사지원이 개별 조직시민행동에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과

독립변수	조직시민행동					
	종속변수			예의		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
<b>통제변수</b>						
성별	.019	-.009	-.001	.051	.024	.026
연령	-.203	-.053	-.052	-.250*	-.097	-.095
근속년수	.292**	.112	.091	.351***	.166*	.156*
직급	-.110	-.127*	-.124*	-.056	-.073	-.071
학력	-.221***	.035	.056	-.371***	-.112*	-.102*
담당업무	-.108	.028	.050	-.064	.071	.082
회사규모	-.219**	-.027	-.008	-.164*	.031	.042
산업	-.021	-.022	-.034	-.002	-.003	-.009
<b>이론변수</b>						
인지된 조직지원		.221***	.134		.199***	.161*
인지된 상사지원		.099	.156*		.100	.123
조직비전 정립		.452***	.488***		.474***	.495***
<b>상호작용</b>						
인지된 조직지원 × 조직비전 정립			.221**			.095
인지된 상사지원 × 조직비전 정립			-.099			-.032
F value	6.69***	27.78***	25.27***	9.75***	35.63***	30.48***
R <sup>2</sup>	.160	.524	.544	.217	.585	.589
ΔR <sup>2</sup>		.364***	.020***		.368***	.004 <sup>n.s</sup>

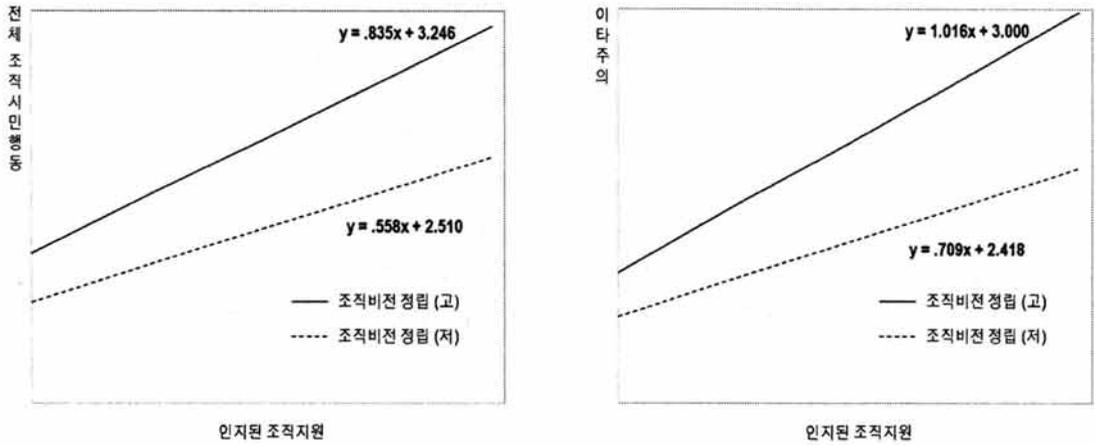
주1) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

주2) 통제변수 중 연령과 근속년수는 실제 값이며, 회사규모는 종업원 수로 처리하였음. 변수의 더미처리는 다음과 같음(성별: 남자 1 여자 0, 회사규모: 300인 이상 1 300이 미만 0, 직급: 사원/대리급 1, 과장급 이상 0, 학력: 고졸이하 1 대졸이상 0, 담당업무: 생산/제조 1 그 외 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

원이 전체 조직시민행동과 이타주의에 미치는 영향력에 있어서 조직비전 정립의 조절효과가 나타나고 있는데, 조직비전 정립의 조절효과 분석결과를 도식화하면 〈그림 4-1〉과 같다. 그림에서 볼 수 있듯이 인지된 조직지원을 높게 인식할수록 조직비전 정립에 따라 전체 조직시민행동 수준이 더 높아지

는 것을 알 수 있으며(.835 vs. .558) 이러한 결과는 이타주의에 있어서도 나타나고 있다(1.016 vs. .709).

이상과 같은 분석결과를 통해 본 연구에서 설정된 주효과 가설인 가설 1, 가설 2, 그리고 가설 3, 조절효과 가설인 가설 4의 결과를 요약해 보면 다



〈그림 4-1〉 인지된 조직지원이 전체 조직시민행동과 이타주의에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과

음과 같다. 먼저 주효과 가설에 있어서 가설 1은 인지된 조직지원이 조직시민행동에 긍정적 영향력을 보일 것으로 예측하였는데 지지되었다. 가설 2는 인지된 상사지원이 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보일 것으로 예측하였지만 지지되지 못하였다. 가설 3은 조직비전 정립이 조직시민행동에 긍정적인 영향력을 보일 것으로 예측하였는데 지지되는 것으로 나타났다. 다음으로 조절효과 가설에 있어서 가설 4는 조직비전 정립이 인지된 조직지원, 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예측하였는데 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 연구결과와 논의, 시사점

본 연구의 목적은 인지된 조직지원과 인지된 상

사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력을 살펴보고 이들 사이의 관계에서 조직비전 정립의 조절효과를 살펴보는 데 있다. 조직시민행동을 구성하는 요소 중 이타주의와 예의 차원에서 인지된 조직지원과 인지된 상사지원의 영향력을 검증하였으며 조직비전 정립이 이들 사이의 관계에서 중요한 조절 역할을 수행하는 것을 밝히고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 인지된 조직지원이 조직시민행동에 유의미한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 다만 인지된 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 유의미한 긍정적 영향력을 예상하였지만 예상과 달리 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있었다. 둘째, 조직비전과 관련하여 조직비전이 명료하고 조직구성원들에게 잘 공유되어 있는 등 정립수준이 높을수록 이타주의와 예의에 긍정적인 영향력을 보이고 있었다. 셋째, 조직비전 정립의 조절효과에 있어서 인지된 조직지원과 전체 조직시민행동, 이타주의와의 관계를 조직비전 정립이 조절하고 있었는데 조직비전 정립 수준이 높을 경우에 인지된 조직지원 수준이 높을

수록 더 높은 수준의 전체 조직시민행동과 이타주의가 나타나고 있었다.

이와 같은 연구결과를 토대로 하여 연구결과를 논의해 보면 다음과 같다. 먼저 통제변수들의 영향력에 있어서 근속년수, 학력, 회사규모가 전체 조직시민행동과 이타주의, 예의에 유의미한 영향력을 보이고 있었다. 먼저 근속년수와 학력에 있어서 근속년수와 학력이 높은 조직구성원들은 그렇지 않은 조직구성원들에 비해 이타주의와 예의의 타인에게 도움을 제공하는 행동을 더욱 활발히 하고 있는 것으로 나타났다. 이는 기존 메타분석 결과에서 나타난 결과인 근속년수와 이타주의가 유의미한 관련성이 없다는 것과는(Podsakoff et al., 2000) 상이한 결과를 보이고 있지만, 근속년수가 높은 조직구성원들은 그렇지 않은 조직구성원들에 비해 조직의 관리기제, 업무에 대한 이해도 뿐만 아니라 업무가 원만하게 이루어지도록 하는 다양한 경험과 노하우를 갖고 있을 것이다. 또한 학력이 높은 구성원들은 그렇지 않은 사람들에 비해 동일한 직무연한이라 할지라도 더 높은 직급에 있을 가능성이 높고, 업무수행에 필요한 보다 많은 정보제공이 가능하다. 따라서 상대적으로 근속년수와 학력이 높은 조직구성원들은 공식적으로 도움을 주는 것을 넘어서서 새롭게 조직에 입사한 직원이나 배치를 받은 동료들이 조직에 적응하도록 도움을 주고 업무관련 문제가 발생하는 것을 방지하기 위해 자신의 행동이 동료들에게 미칠 수 있는 영향을 사전에 고려하여 행동 한다고 할 수 있다.

한편 조직규모가 작은 조직에 속한 조직구성원들이 이타주의와 예의의 조직시민행동을 보이는 것으로 나타났는데 조직규모가 작을수록 업무가 매뉴얼화, 표준화되어 있는 정도가 낮을 것이다. 따라서 업무수행 전반에 걸쳐 공식화된 업무처리절차에 의

존하는 것보다 비공식적인 형태의 업무관행이 발달될 수 있으며, 공식적으로 명시된 역할을 넘어서서 비공식적으로 동료들의 업무수행에 대한 지원이나 도움을 제공할 기회가 더 많다는 점을 반영한 결과로 판단된다.

다음으로 주효과 가설에 있어서 인지된 조직지원이 조직시민행동에 유의미한 영향력을 보이는 것을 알 수 있다. 조직시민행동에 있어서 본 연구에서 설정한 이타주의와 예의는 자발적으로 업무에 있어서 다른 동료들을 돕는 행동(helping behavior: Podsakoff et al., 2000, p.516)이며 조직시민행동에서 개인차원의 도움제공행위(OCBI: Williams & Anderson, 1991)로도 볼 수 있다. 인지된 조직지원은 기존 메타분석 결과에서도 밝히고 있듯이 조직시민행동과 밀접한 관련이 있는 선행요소인데(Podsakoff et al., 2000) 만일 조직구성원들은 조직이 자신에 대하여 몰입하고 있다고 인식하면 조직에 대해 긍정적으로 판단하게 되고, 기업의 정체성과 자신의 정체성을 일치시키며 자신의 역할을 넘어서는 행동을 하면 인정받고 보상될 것이라는 기대를 갖게 된다(Eisenberger et al., 1997). 따라서 인지된 조직지원 수준이 높을수록 조직구성원들은 자신의 역할을 넘어서서 조직 내 관련 업무나 문제를 돕는 자유재량적인 행동인 이타주의와 직무와 관련된 자신의 행동이 동료들에게 미칠 영향을 고려하여 작업 관련 문제가 발생하는 것을 방지하는 예의의 조직시민행동을 하게 된다는 것을 알 수 있다.

사회적 교환관계(Blau, 1964) 관점에서 보면 조직구성원들은 조직이 자신들에게 제공하기로 약속하거나 동의한 것 이상의 것을 제공한다고 인식하면 조직에 몰입해야 할 의무를 인식하게 된다(Eisenberger et al., 2001; Wayne et al.,

1997). 조직구성원들이 다른 동료들을 돕는 행위인 이타주의와 예의는 결국 조직이 자신들을 배려하는 정도에 상응하는 태도와 행동을 보여줌으로써 교환관계의 균형이 유지됨을 알 수 있다(Eisenberger et al., 1990). 이는 조직이 자신에게 보이는 몰입에 대한 상대급부로 서로에게 상응하는 행동을 해야 한다는 의무감인 상호성의 원칙(rule of reciprocity)을 따른다는 의미가 된다(Gouldner, 1960). 따라서 조직구성원들의 조직시민행동을 높이기 위해서는 조직이 구성원들에게 보이는 몰입을 높임으로써 조직구성원들로 하여금 조직이 자신들의 공헌에 가치를 부여하고, 자신들의 안녕(well-being)에 관심을 기울일 것이라고 하는 일반적인 믿음을 형성(Eisenberger et al., 1986) 하도록 유도하는 것이 필요하다는 것을 알 수 있다.

다음으로 인지된 상사지원이 조직시민행동에 유의미한 영향력을 미치지 못하였지만 이를 토대로 하여 인지된 상사지원이 조직시민행동을 결정하는 중요한 요소가 아니라고 단정하기는 어려울 것으로 판단된다. 기존 연구들에서 상사지원은 조직이 자신에게 몰입하고 지원해준다는 인식을 가져다 줄 뿐만 아니라(Yoon & Lim, 1999) 조직구성원들로 하여금 자신의 업무를 이해하도록 하는 등 다양한 정신적, 물질적 도움을 줄 수 있다(Ray & Miller, 1994)는 결과를 보이고 있다. 또한 조직에 유익한 자발적 행동인 조직시민행동을 증가시키는 중요한 요소라고 밝히고 있으며(LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000), 앞서 설명한 사회적 교환관계 관점에서 봤을 때에도 조직 내에서 상사로부터 우호적 대우를 받은 사람은 우호적 대우를 베풀 대상에게 유익한 행동을 보이게 되는데 성과증진 또는 조직시민행동의 형태를 보이게

된다(Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000)는 점을 지적할 수 있다.

인지된 상사지원은 이타주의와 예의와 밀접한 관련이 있지만(LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000) 본 연구에서 영향력을 보이지 못한 것은 인지된 상사지원에 있어서 조직구성원들이 지원의 속성을 어떻게 인식하느냐에 따라 상사지원의 의미가 다를 수 있기 때문으로 판단된다. 다시 말하면 직무수행을 향상 시키는 데에 초점을 둔 것인지 아니면 경력개발을 촉진하는데 초점을 둔 것인지에 따라서 조직구성원들은 상사지원을 달리 인식할 수 있을 것이다(김솔이·유태용, 2010; Babin & Boles, 1996). 직무수행과 관련된 상사지원 즉, 직무수행 하는데 있어서 필요한 핵심자원(물적자원 등의 제공)을 제공할 경우에는 조직구성원들은 자신의 역할범위 내에서의 업무수행과 관련된 것에 초점을 두게 되므로 역할 외 행위인 조직시민행동을 하게 될 여지가 적은 반면에 조직구성원들의 경력과 조직몰입을 향상시키기 위한 지원을 할 경우에는 경력개발을 촉진하고 멘토 역할을 하게 되므로 조직구성원들로 하여금 자신의 역할 범위를 넘어서는 조직시민행동으로 이어질 수 있다는 것이다.

이타주의는 동료들이 어려운 일이 있으면 개인적 시간과 자원을 이용해서 도움을 주는 것이고 예의가 자신의 이익을 넘어서 동료의 입장을 고려하는 배려행위로서 조직시민행동의 개념이 공식적 보상에 대한 고려가 없이 자유재량으로 행하는 비공식적 공헌에 초점을 두고 있다(Organ, 1988). 따라서 인지된 상사지원의 속성이 궁극적으로 조직구성원들에게 자신의 이익과 더불어 조건적인 것을 넘어서서 장기적 관계의 질을 높이는 차원일 경우에 의미가 있다는 점으로 해석할 수 있다.

조직비전과 관련해서 조직비전의 제시는 많은 금

정적 영향력을 주게 된다. 조직비전 자체가 명료하고 조직구성원들에게 잘 공유되어 있을 경우에는 조직구성원들이 실제로 비전 달성을 위한 업무수행을 가능하도록 하며 특히 비전만족 수준이 높을 경우에 더욱 의미를 갖게 된다(류성민 · 권정숙, 2009; Testa, 1999). 조직비전이 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다는 점은 결국 조직구성원들이 자신의 역할을 넘어서는 행동의 방향을 조직비전에 초점을 두고 이를 행동으로 옮긴다는 의미가 되며 조직비전 자체가 미래상을 반영하여 명료하고 이를 조직구성원들이 강하게 공유되어 있을 경우는 다른 사람을 돕는 행위나 양심적 행위를 하게 되고 (Pearce & Ensley, 2004) 조직시민행동에 긍정적인 영향력(Choi, 2007)을 보일 수 있다는 것을 지지해 주는 결과이다.

결과적으로 조직의 비전이 명료하고 공유되어 있다는 것의 의미는 조직이 추구하고 지향하는 가치가 조직구성원들 자신이 추구하고 지향하는 가치로 받아들여졌다는 의미가 되므로(윤정구, 2010) 이를 통해 조직 내에서 이루어지는 다양한 업무수행에 있어서 공식적 절차와 역할을 넘어서서 이타주의와 예의의 조직시민행동을 유도할 수 있다는 점을 알 수 있다. 한편 조직비전 정립의 조절효과에 있어서 조직비전 정립이 높은 수준일 때 인지된 조직지원을 높게 인식하는 조직구성원들이 더욱 이타주의 행동을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직비전 정립이 조직구성원들의 건전한 시민행동을 위해서 무엇보다 중요하다는 점을 알 수 있는데 조직구성원들은 조직 내에서 무엇이 자신에게 중요한 것인가와 과연 일을 어떻게 실행에 옮길 것인가에 대해 조직비전이나 규범 등을 기반으로 판단하게 된다(윤정구, 2010).

조직비전 정립 정도가 높은 조직에 속한 조직구

성원들은 어떻게 의사소통을 해야 하는지 또한 다른 사람과 어떤 관계를 갖는 것이 중요한지를 명확하게 인식하므로 조직구성원들간 상호존중을 하며 서로 도와주고 지원하도록 유도하게 된다(Wong, Tjosvold & Liu, 2009). 따라서 조직구성원들이 판단했을 때 조직이 자신들의 공헌에 가치를 부여하고, 안녕에 관심을 기울일 뿐만 아니라 어려움에 처했을 때 도와주고 공정하게 대우해 줄 때 자신의 역할 범위를 넘어서서 도움이 필요한 동료나 후배들을 돕는 행위 등을 하기 위해서는 이러한 행위가 조직 내에서 자신에게 중요하고 비전, 규범 등과 일치할 경우에 서로 존중하고 돕는 행동에 대한 정당성을 담보할 수 있다고 판단하므로 조직비전 정립이 높은 조직에 속한 구성원들이 좀 더 이타주의 행동을 보이게 된다는 것으로 설명할 수 있다.

그러나 이타주의와 예의가 돕는 행동 차원(Podsakoff et al., 2000)으로 상호 밀접한 관련이 있음(LePine et al., 2002)에도 불구하고 예의에 미치는 영향력에 있어서는 조직비전 정립이 조절효과를 보이지 못하고 있다. 이는 조직비전 정립수준이 높다고 하더라도 조직 또는 상사가 자신들에게 보여주는 지원에 따라 인정받고 보상될 것이라는 기대를 갖게 되고 조직구성원들은 조직과 상사들로부터의 지원을 통해 자신들에게 기대되는 권리를 내세우고 주장하려는 행동을 하게 되므로 다른 동료들이 조직내에서 과업이나 해결해야 할 문제와 관련하여 돕는 행동을 하지만 동료들에게 미칠 수 있는 영향을 고려하고 문제가 발생할 소지를 사전에 제거하기 위한 노력으로 까지는 이어지지 않는다는 것을 알 수 있다.

이상과 같은 논의를 토대로 봤을 때 조직비전이 잘 정립되어 있는 조직에서 조직구성원들이 조직 목표를 달성하기 위한 행동을 할 경우에는 조직의

비전과 미션에 대한 믿음과 몰입을 기초로 하여 전체 조직의 내적 연대성과 교감성을 통해 개인적 이기심을 넘어서서(정예지·윤정구, 2009) 이타주의와 같은 조직시민행동으로 이어지게 된다는 것을 알 수 있다. 조직과 조직구성원들과의 관계에서 보면 조직비전의 제시는 조건적인 것을 넘어서서 장기적 관계의 질을 높이는 데 중요하며 조직의 기반이 경제적, 외재적 보상보다는 내재적이고 장기적인 비경제적 교환에 의해서 이루어진다(Lawler & Yoon, 1996, 1998)는 점에서 봤을 때 이타주의와 같은 조직시민행동을 보이도록 하기 위해서는 조직이 비전을 명료하게 제시하고 조직구성원들에 공유될 수 있도록 하여 이를 조직구성원들이 조직비전을 통해서 내재화가 되어 있을 경우에 가능하게 된다는 것으로 해석할 수 있다.

## 5.2 연구의 한계점과 제언

본 연구는 앞에서 제시한 바와 같이 여러 가지 의의를 지니고 시사점을 주고 있지만 연구에 있어서 몇 가지의 한계점을 가지고 있어 이를 후속 연구에서는 개선해야만 한다. 첫째, 조직비전 정립이 다양하게 이해될 수 있으며 포괄적으로 해석될 수 있다는 점이다.<sup>4)</sup> 비록 본 연구에서 제시하고 있는 조직비전 정립은 조직비전의 존재유무가 아니라 조직비전 자체가 조직구성원들에게 명료하게 제시되어 있으며, 또한 이러한 비전이 조직이 추구해야 할 미래상을 반영하고 공유되어 있는 정도라고 하더라도 조직비전이 조직의 미래상을 충분히 설명하고 있는가 하는 내용 자체의 문제와 비전의 구체적인 내용 뿐 아니라 조직구성원들이 얼마나 공통된 목

표로 받아들이고 있는가에 대한 정확한 구분이 어렵다는 문제는 여전히 존재하고 있기 때문이다. 또한 설문항목이 3개의 문항으로 구성되어 있어서 결과에 대한 해석과 논의에 주의가 필요하다는 점이다. 추후 연구에서는 조직비전 정립에 대한 보다 정확한 개념정의가 필요하며, 이를 토대로 하여 설문항목을 개발하여 타당성을 검증함으로써 연구의 치밀성과 엄밀성을 높일 수 있어야 할 것이다.

둘째, 본 연구의 표본에 있어서 대다수가 남성이며 제조업종의 생산과 관련된 업무를 수행하고 있는 응답자 중심으로 이루어져 있으므로 연구의 일반화에 있어서 한계를 보일 수 있다. 약 290명 정도의 조직구성원들을 대상으로 하였으므로 적은 크기의 표본으로 볼 수 있으므로 결과해석에 있어 표본에 의한 편향(bias)이 발생했을 가능성이 존재할 수 있으므로 주의가 필요하다. 추후 연구에서는 무작위 표본 등 표본설계 및 추출에 보다 치밀한 전략이 필요하며, 보다 많은 수의 표본을 대상으로 자료를 수집하여 분석에 이용하는 것이 과제라 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 동일방법 편의를 해결하기 못한 한계가 있다. 동일방법 편의를 해결위한 가장 좋은 방법은 각 변수의 측정시점, 측정방법, 응답원을 달리 하는 것이다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 그러나 본 연구에서는 측정 시점이 동일함으로 인해 인과적 관계를 명확히 구분하기 어렵고, 동일방법을 통해 변수를 측정하였다. 추후에는 측정 시점과 응답원천을 다르게 하는 방법을 통해 연구의 엄밀성을 확보할 수 있어야 할 것이다(Podsakoff, KacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

4) 조직비전 정립 개념과 설문항목에 관하여 귀중한 조언을 주신 익명의 심사위원분들께 깊은 감사를 드립니다.

넷째, 본 연구에서는 인지된 상사지원이 조직시민행동에 유의미한 영향력을 보이지 못하고 있는데 이에 대한 검토가 필요하다. 더불어 사회적 지원 수준에서 팀 또는 부서 내 동료의 지원도 함께 고려한 연구의 확장이 필요할 것이다. 또한 관심과 격려를 제공해주는 정서적 지원과 문제해결을 도와 주고 과제의 완수를 실질적으로 도와주는 도구적 지원(Cohen & Wills, 1985) 그리고 가족과 지인 등 조직 외부로부터의 지원(Beehr, 1985)의 개념도 함께 고려할 필요가 있다.

마지막으로 조직시민행동을 구성하고 있는 다른 변수들인 양심, 공익성, 스포츠맨십에 있어서도 조직비전 정립과의 관계를 살펴봐야 할 것이다. Organ(1988)이 제시한 바와 같이 이타주의와 예의 이외에도 조직시민행동을 구성하는 하위 요소들이 있으며 조직시민행동이 갖고 있는 시민의식 관점에서 기능적 행동의 자발적 성과 차원에서 봤을 때 이들 변수들을 고려한 연구가 추후에 이루어져야 한다. 또한 조직시민행동에 대한 분석수준에 있어서도 개인차원 보다는 팀 수준의 조직시민행동 연구결과들을(황중오 · 유태용 · 한태영, 2006; Choi, 2007; Wong et al., 2009) 토대로 하여 연구를 진행함으로써 연구수준의 통합에도 기여할 수 있어야 할 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 고종욱 · 염영희(2003), 간호사의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입간의 관계에서 사회적 지지의 역할, **대한간호학회지**, 제33권 제2호, 265-274.
- 김경석(2006), 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로, **인사관리연구**, 제30집 4권, 91-120.
- 김동환 · 양인덕(2008), 조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 비판적 고찰, **경영학연구**, 제37권 제6호, 1461-1495.
- 김술이 · 유태용(2010), 핵심자기평가와 지속학습활동 간의 관계: 목표지향성의 매개효과와 상사지원의 조절효과, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 제23권 제1호, 131-154.
- 김호균(2007), 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향관계분석, **한국행정학보**, 제41권 제2호, 69-94.
- 류성민 · 권정숙(2009), 비전만족도의 선행요인 및 결과요인에 관한 연구, **인사관리연구**, 제33집 3권, 127-158.
- 문정희 · 홍미이 · 김학용 · 전재균(2004), 항공사 객실승무원의 직무스트레스, 사회적 지원, 대처전략 및 조직몰입과의 관계분석, **호텔경영학연구**, 제13권 제4호, 133-148.
- 박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만(2007), 동일방편편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안, **인사 · 조직 연구**, 제15권 제1호, 89-133.
- 박종혁 · 김상호(2007), 호텔기업에 있어 사회적 지원이 조직구성원의 이중몰입에 미치는 영향, **Tourism Research**, 제24호, 1-22.
- 서재현(2000), 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로, **경영학연구**, 29(3), 451-472.
- 손승연 · 박희태 · 이수진 · 윤석화(2009), 상사의 성격 특성과 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구, **경영학연구**, 제38권 제4호, 1059-1084.
- 송경수 · 박봉규 · 최만기(2003), 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석, **경영학연구**, 제32권 제4호, 1103-1126.
- 윤정구(2010), 100년 기업의 변화경영, 서울, 지식노마드.
- 이군희(2004), 사회과학 연구방법론, 수정판, 서울, 법문사.

- 이동명(2008), 정서노동 및 사회적 지지가 항공사 객실승무원의 소진에 미치는 영향 연구, *관광학연구*, 제32권 제2호, 213-231.
- 정예지·윤정구(2009), 팀 몰입과 조직 몰입, 과연 두 마리 토끼인가?: 문화적 자본과 사회적 자본의 역할, 2009 하계 경영학회 통합학술대회 발표논문집(한국 인사·조직학회), 803-827.
- 조영호·서형도·이혜숙(2009), 경영이념(비전) 전파노력이 서비스 품질과 조직유효성에 미치는 영향: 직무정서성의 조절효과를 중심으로, *품질경영학회지*, 제37권 제3호, 18-32.
- 홍세희(2000), 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거, *한국심리학회지: 임상*, 제19권 제1호, 161-177.
- 황중오·유태용·한태영(2006), 팀성격과 팀내 조직시민행동 규범이 구성원의 조직시민행동에 미치는 효과: 다수준 구성타당화 접근, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제19권 제2호, 259-284.
- Babin, B. J., & Boles, J. S.(1996), The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance, and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B. M.(1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993), Transformational Leadership: A Response to Critiques, In Chemers, M. M., & Ayman, R.(Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*(pp.49-88), San Diego, CA, Academic Press.
- Baum, R. J., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. (1998), A Longitudinal Study of The Relations of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Beehr, T. A.(1985), *The Role of Social Support in Coping with Organizational Stress*, New York, John Wiley & Sons.
- Bennis, W. G., & Nanus, B.(1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R.(2007), Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M.(2001), The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context, *Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Bergeron, D. M.(2007), The Paradox Potential of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?, *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- 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(4), 740-748.
- Brown, T. E., & Cudeck, R.(1989), Single Sample Cross-Validation Indices for Covariance Structures, *Multivariate Behavioral Research*, 24(4), 445-455.
- Burke, M. J., Chester, C. B., & Amy, E. H. (1992), Reconceptualizing Psychological Cli-

- mate in A Retail Service Environment: A Multiple-stakeholder, Perceive, *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Byrne, B. M.(2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, J. N.(2007), Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes, *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Collins, J. C., & Porras, J. I.(1991), Organizational Vision and Visionary Organizations, *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- Cohen, S., & Wills, T. A.(1985), Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousands Oaks, CA, Sage.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L.(2001), Reciprocity of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. D.(1997), Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V.(1990), Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fasolo, P. M.(1995), Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance, In Cropanzano, R., & Kacmar, K. M.(Eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate in the Workplace*(pp.185-195), Westport, CT, Quorum Books.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C.(1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, St. Paul, MN, West Pub.
- Gouldner, A. W.(1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25(2), 167-178.
- Hart, S. L.(1992), An Integrative Framework for Strategy Making Processes, *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- House, R. J., & Shamir, B.(1993), Toward The Integration of Transformation, Charismatic and Visionary Theories of Leadership, In Chermers, M., & Ayman, M.(Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*(pp.81-107), San Diego, CA, Academic Press.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E.(2002), Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support, *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, K.(1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language*, Chicago, IL, Scientific Software International Inc.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E.(1996), Direct and

- Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987), *The Leadership Differs from Management*, New York, Free Press.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P.(1995), Structure and Meaning of Organizational Vision, *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Lawler, E. J., & Yoon, J.(1996), Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion, *American Sociological Review*, 61(1), 89-108.
- Lawler, E. J., & Yoon, J.(1998), Network Structure and Emotion in Exchange Relations, *American Sociological Review*, 63(6), 871-894.
- 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(1), 52-65.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991), Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S.(2000), Integrating Justice and Social exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J.(1994), A Review of Current Practices for Evaluation of Causal Models in Organizational Behavior and Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 22(2), 439-464.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998), Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?, *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-358.
- Mulaik, A. A., James, L. R., Alstine, J. V., Lind, S., & Stilwell, C. D.(1989), Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Modeling, *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.(1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd (Ed.), New York, McGraw-Hill.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A.(1989), Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G.(1994), Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job, *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D.(2004), A Reciprocal and Longitudinal Investigation of

- the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs), *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- 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(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- 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(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994), Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who Can Help?, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005), The Origins of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis, *Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.
- Testa, M. R. (1999), Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 154-161.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997), Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- 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(3), 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Liu, C. (2009), Cross-Functional Team Organizational Citizenship Behavior in China: Shared Vision and Goal Interdependence Among Departments, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(12), 2879-2909.

Yoon, J., & Lim, J.(1999), Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees, *Human Relations*, 52 (7), 923-945.

Zhou, J., & George, J. M.(2001), When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

## 〈별표〉 확정적요인분석 결과

구분	조직 비전 정립	인지된 조직 지원	인지된 상사 지원	조직시민행동	
				이타 주의	예의
우리 회사는 조직 발전에 명료한 비전이 있음	.91				
우리 회사의 미래에 대한 비전은 회사를 발전시키는 데 적절	.94				
우리 회사의 미래에 대한 비전은 조직구성원들에게 공유	.87				
우리 회사는 내가 어려운 일이 있을 때 항상 도와줌		.90			
우리 회사는 나를 개인적으로 아끼고 있다고 생각함		.86			
우리 회사는 나의 회사에 대한 공헌에 무관심한 편임(Reverse)		.39			
우리 회사는 다른 회사들에 비해 조직구성원들을 아낌		.70			
나의 상사는 새로운 지식이나 기술을 배울 수 있는 기회를 제공			.79		
나의 상사는 나의 업무성과에 대해 피드백을 줌			.87		
나의 상사는 내 역량을 발휘할 수 있는 기회 제공함			.85		
나의 상사는 내가 하는 일의 성취여부에 관심을 보임			.75		
나의 상사는 내가 회사에 중요한 공헌할 수 있다고 믿고 있음			.84		
나의 상사는 나의 업무성과에 대한 필요한 조언을 함			.86		
나는 결근 또는 부재중인 동료들 도와줌				.80	
나는 새롭게 배치된 조직구성원들이 적응하는 것을 도움				.82	
나는 업무관련 문제를 갖는 동료들을 돕기 위해 나의 시간을 할애함				.83	
나는 회사에서 많은 업무 부담을 갖는 동료들을 도움				.81	
나는 나의 결정에 영향을 받는 동료들에게 신경을 씀					.74
나는 다른 동료들의 권리를 침해하지 않음					.64
나는 동료들에게 발생할 수 있는 문제들을 예방하기 위해 노력함				.83	
나는 동료들에게 영향을 미칠 중요한 행동을 취하기 전 사람들에게 알림					.78

$\chi^2 = 599.91(df = 307)$ , NNFI = .98, CFI = .98, RMSEA = .054이며 적재치는 Completely Standardized Solution 값임

## The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Vision as a Moderator\*

Yoonhyung Cho\*\* · Woojae Choi\*\*\*

### Abstract

The purpose of this research was to examine how perceived organizational support(POS) and perceived supervisor support(PSS) affect organizational citizenship behavior(OCB). Organizational vision was tested if it moderates the effects of POS and PSS on OCB. Altruism and courtesy based on Organ(1988)'s OCB model were employed for this study.

For this study, questionnaires were distributed into employees from twenty-five companies. A total of two hundreds ninety-one questionnaire was used to examine the hypotheses. The results of this study were as follows. First, POS had a significant and positive impact on organizational vision, but PSS did not have a significant impact on OCB. Thus, organizational vision had a positive and significant impact on OCB. Second, organizational vision moderated the effects of POS on OCB including both altruism and courtesy, but it did not have any effects of PSS on OCB. When OCB was divided, organizational vision had a moderating effect on the relationship between POS and altruism.

This result is consistent with the notion that employees are motivated to perform well and do more than formal job requirements and assignments when they perceive that organizations regard them as valuable resources and provide with more benefit than predetermined ones. Organizational vision provides employees with behavioral guideline because employees can make decisions and justify their behavior based on organizational vision when they are in conflict with critical issues such as organizational norms. Organizational vision plays a role

\* This study was supported by research fund from Chosun University, 2011

\*\* Assistant Professor, College of Business, Chosun University

\*\*\* Team Manager, HR Consulting Team, Credu

that enhances the quality of relationship between employees and organization because it focus on both internal and external objectives and has a value system beyond economic benefits. Organizational vision also influences employees' attitude that stimulates or inhibit their behaviors, which lead to extral role behavior when employes are required to perform for their supervisor or peers as well as organization even though they are formally assigned to engage the additional works such as helping others without any incentives. Specifically, the organizational citizenship behavior is more promoted when employees have positive perception toward their organization and absorb their organizational vision. In summary, the results of this study indicates that organizational vision should be clearly defined and shared to encourage employees' OCB. The more precise organizational vision amplifies the effect of POS, the more employees embrace organizational vision.

Key words: Perceived Organizational Support(POS), Perceived Supervisor Support(PSS), Organizational Vision, Organizational Citizenship Behavior(Altruism and Courtesy)