

수혜자 특징과 행위자의 이미지 향상동기가 동료 간 도움행동에 미치는 영향: 자기지향적 관점을 중심으로*

김보영
국민대학교 경영대학 조교수
(bykim7@kookmin.ac.kr)

본 연구에서는 동기부여적 관점에서 동료들 간의 일대일 관계에서 발생하는 도움행동을 설명하기 위하여 다음과 같은 구체적인 연구과제들을 수행하였다.

첫째, 본 연구에서는 자기지향적 관점에서 도움행동의 동기로서 이미지 향상동기가 동료 간 도움행동에 미치는 영향을 검증하였다. 둘째, 동료와의 일대일 관계에서 행위자가 인지하는 동료의 특징은 이 동료에 대한 도움행동을 유발하는데, 자기지향적 동기부여적 관점을 바탕으로 본 연구에서는 추후보상 가능성과 관련된 수혜자 특징들로서 수혜자의 능력, 상사 부하-교환관계, 그리고 인기를 제안하고, 이들이 도움행동에 영향을 미치는지를 검증하였다. 셋째, 선행연구에 의하면 개인의 동기부여 성향은 서로 다른 정보탐색 및 처리과정을 거쳐 다른 종류의 정보에 집중하게 한다. 이러한 논의에 기반하여 본 연구에서는 도움행동에 대하여 자기지향적 동기부여 성향인 이미지 향상동기와 추후보상 가능성과 관련된 수혜자 특징들과의 상호작용 효과를 제안하고 검증하였다.

연구결과 이미지 향상동기의 주효과와 수혜자 특징들 중 수혜자의 능력과 인기가 도움행동에 영향을 미치는 주효과가 검증되었다. 또한 이미지 향상동기의 강도에 따라 수혜자 특징과 도움행동과의 관계가 달라졌다. 특히, 이미지 향상동기와 능력, 그리고 이미지 향상동기와 인기가 도움행동에 영향을 미치는 상호작용 패턴에 차이가 있었다.

본 연구의 결과는 자기지향적 관점에서 동료 간 도움행동의 동기부여 메커니즘을 제안하고 검증하였다는 점에서 이론적 의의를 가지고 있다. 또한 조직구성원들의 성향에 따라 다양한 특징을 가진 동료들을 적절하게 배치함으로써 부서 내 구성원들 간의 도움행동을 활성화시킬 수 있는 지침을 제공하여 줄 수 있다는 점에서 실무적 함의를 지닌다.

주제어: 도움행동의 자기지향적 동기부여 메커니즘, 동료 간 도움행동, 이미지 향상동기, 수혜자 특징(능력, 상사부하 교환관계, 인기)

1. 서론

조직행동 초기 연구부터 현재까지 연구자들은 어떻게 하면 조직구성원들의 자발적이고 협력적인 행동을 유도하여 조직성과에 기여하도록 동기부여할 수 있을지에 대해 지속적인 관심을 가져왔다 (e.g., Barnard, 1938; Katz & Kahn, 1978;

Roethlisberger & Dickson, 1939). 특히 오늘날과 같이 기업들이 수평적 조직구조로 변화하고 (Fisher, 1994; Funderburg & Levy, 1997; Meyer, 1991) 점차 복잡하고 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 요하는 과업으로 직무특성이 변화하면서(Harrison, Johns, & Martocchio, 2000), 조직구성원들의 협력적이고 자발적인 도움행동에 대한 중요성은 더욱 강조되고 있다. 직장에서 공식적으

로 부여된 과업수행 행동 외의 역할 외 행동(extra-role behaviors)인 도움행동(helping behaviors)은 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 학계뿐만 아니라 실무에서도 강조되고 있는 개념이다. 특히 최근에는 직장 내 동료 관계의 중요성이 강조되면서 일대일 관계(dyadic relationship)를 전제로 특정 동료에게 행하는 도움행동에 대한 관심이 증대하고 있다(e.g. Flynn, 2003; Flynn & Brockner, 2003; Venkataramani & Dalal, 2007). 직장에서 구성원들은 자신이 속한 조직의 이익을 추구하기 위하여 대상에 관계없이 도움을 제공하기도 하지만(Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995), 특정 개인에게 선별적으로 도움을 제공하기도 한다(Flynn, 2003; Venkataramani & Dalal, 2007). 더욱이 최근에는 과거와 같은 평생 직장 개념이 약화되면서 개인의 선호나 경력개발을 이유로 직장 간 이직이 빈번하고 자연스럽게 발생하고 있다. 이러한 사회적 변화는 조직구성원들이 조직에 대한 충성심에 의하기 보다는 개인적 목적을 위하여 도움을 제공하려는 동기를 강화시키고 있다. 따라서 조직시민행동 연구에서 주로 다루었던 선행요인인 조직몰입 혹은 직무만족과 같이 현재 종사하고 있는 직장에 대한 태도 관련 변수들 만으로는 구성원들의 자발적인 도움행동을 설명하는 데에 한계가 있다.

이와 같은 문제의 인식으로 Eastman (1994), Allen and Rush (1998) 그리고 Rioux and Penner (2001)와 같은 연구자들은 심리학의 기능주의(functionalism)¹⁾에 기반한 동기부여적 관점(motivational approach)에서 도움행동을 분석해야 할 필요성을 제기하였다. 동기부여적 관점은 인

간 행동을 설명하기 위하여 이러한 행동을 하는 목적 혹은 동기를 고찰하는 접근법으로, 동일한 행동이 다양한 목적을 성취하기 위한 서로 다른 심리적 기능(psychological functions)들을 수행함에 주목하고(Clary et al., 1998; Grant & Mayer, 2009; Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997), 표면적으로 동일한 행동일지라도 서로 다른 동기부여 프로세스를 기반으로 이루어진다고 전제한다.

이와 같은 동기부여적 관점은 특히 최근의 경영환경에 점차 중요한 현상으로 부각되고 있는 개별 조직구성원들 간의 일대일 관계에서의 도움행동을 설명하는데 있어 다음과 같은 점에서 기존 도움행동 연구의 한계점을 극복하는데 유용한 분석의 틀을 제공한다. 첫째, 동기부여적 관점에서는 도움행동의 다양한 목적들이 존재하며 사람에 따라 서로 다른 동기부여적 기반을 가진다는 전제를 가지고 동기부여 메커니즘을 규명하려는 시도를 하기 때문에 도움행동에 대한 편협한 설명을 방지할 수 있다. 이러한 관점을 기반으로 선행연구들에서는 표면적으로는 이타적인 도움행동이 도구적 목적, 즉 자기지향적 목적을 가질 수 있음에 주목하였다(e.g., Bolino, 1999; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). 하지만 이러한 선행연구들은 주로 불특정 다수를 대상으로 하는 일반적 교환관계(general exchange relationship)를 전제로 하는 조직시민행동의 동기를 다루고 있어, 본 연구의 관심사인 특정 동료와의 일대일 관계(dyadic exchange)를 기반으로 이루어지는 도움행동을 설명하는데 있어 한계가 있다. 따라서 조직구성원의 동기가 일대일 관계에서의 도움행동을 설

1) 이때 기능주의는 사회학에서 논의되는 구조적 기능주의(structural functionalism)와는 다른 개념으로서, 심리학에서 논의되는 기능주의임을 밝힌다.

명하는 메커니즘에 대해 검증하고, 이를 설명할 필요가 있다.

둘째, 동기부여적 관점에서는 행동의 원인으로서 개인차원의 심리적 변수들을 다루고 있다. 따라서 개별 조직구성원들이 가질 수 있는 개인차원의 동기들을 고려하는 것은 도움행동에 대한 일반화 된 설명을 제공할 수 있다는 점에서 유용하다(Katz, 1960). 더욱이 도움행동의 본질적인 동기부여 프로세스에 대한 지식은 행동 자체의 특징뿐만 아니라 행동을 변화하게 하는 조건이나 상황에 대한 이해를 제공하기 때문에(Katz, 1960), 개인 차원의 요인들과 상황요인을 동시에 고려한 일반화된 설명을 가능하게 한다는 장점이 있다. 도움행동에 영향을 미치는 상황요인들로는 조직 내 역할에 관한 인식(e.g., 역할 모호성, 역할 갈등), 과업관련 특성(e.g., 업무 피드백, 과업의존성), 조직의 특성(e.g., 조직의 공식화, 유연성 정도, 직원에 대한 후원 정도), 집단의 특성(e.g., 응집성), 리더의 행동(e.g., 리더십 유형, 리더의 성과기대) 등이 고려되었다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 하지만 이러한 상황 요인들은 주로 불특정 다수를 대상으로 하는 조직시민행동을 설명하였다는 점에서 본 연구의 대상인 일대일 관계의 도움행동을 설명하기에는 미흡하다. 일대일 관계에서 도움행동을 설명하기 위해서는 무엇보다도 관계의 파트너 즉, 수혜자의 특징을 고려해야 한다. 특히 동료 관계가 장기적일 때 도움행동과 같이 파트너를 향한 행위자의 행동에 있어 수혜자의 특징은 가장 중요한 영향을 미치는 요인 중 하나이다. 최근 몇몇 연구들에서는 도구적 관점에서 수혜자의 특징에 관심을 가지고 그 효과를 검증하였다(Scott & Judge, 2009; Van Der Vegt, Bunderson, & Oosterhof, 2006; Venkataramani & Dalal, 2007). 하지만 이러

한 연구들에서는 행위자의 심리적 동기를 고려하여 이를 직접적으로 검증하기 보다는, 이론적인 설명에 머물고 있다는 한계점을 지닌다.

마지막으로 최근 동기부여적 관점의 연구들에서 행해진 각각의 동기부여 성향에 따른 정보처리 경향(information processing tendency)의 차이에 대한 논의에 따르면(e.g., De Dreu, 2006; De Dreu & Nauta, 2009; Korsgaard, Meglino, Lester, & Jeong, 2010; Meglino & Korsgaard, 2004, 2006), 도움행동에 대하여 다양한 수혜자 특징들과 개인의 동기부여 성향과의 상호작용 효과를 예측할 수 있다. 이러한 논의는 조직구성원들마다 특정 특징을 지닌 동료에게 선별적으로 도움을 제공하는 메커니즘을 설명하는데 이론적 근거를 제시한다는 점에서 유용하다. 즉, 이제까지 일대일 도움행동에서 거의 고려가 되지 않았던 개인의 동기의 효과와, 개인의 동기와는 관계없이 수혜자 특징의 효과를 별도로 검증하였던 연구들을 통합하여, 행위자의 동기와 수혜자의 특징이 도움행동에 미치는 상호작용 효과를 설명할 수 있는 이론적 틀을 제공하고 있다는 점에서 조직구성원들의 도움행동에 대한 좀 더 명확한 설명을 가능하게 한다.

이에 본 연구에서는 동기부여적 관점(motivational approach)에서 행위자의 개별적 동기와 수혜자의 특징들이 동료 간 도움행동에 미치는 영향을 고찰하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 자기이익추구를 위하여 도움을 제공하는 자기지향적(self-oriented) 관점에 초점을 맞추어 행위자의 이미지 향상동기와 수혜자의 특징들이 도움행동에 영향을 미치는 메커니즘을 제안하고 이를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설²⁾

2.1 도움행동의 자기지향적 동기부여 메커니즘

De Dreu(2006)와 Meglino and Korsgaard (2006)는 인간 행동의 두 가지 근본 목적인 자기 이익추구(self-interest)와 타인 이익추구(other-interest)에 대한 견해를 제시하면서 도움행동의 동기부여에 관한 중요한 함의를 제공하였다. 이들의 논의에서는 자기지향적 목적과 타인지향적 목적을 추구하는 동기부여 성향을 제시하고,³⁾ 이 두 가지 동기부여 성향의 개인차에 따라 인지적 프로세스와 상황에 대한 인식에 차이가 있음을 제안하였다.

Meglino and Korsgaard(2004)는 합리적 자기 이익(rational self-interest)을 추구하는 성향이 높은 사람의 경우 합리적 인지프로세스를 바탕으로 대안들을 평가하려는 도구적 합리성(instrumental rationality)이 높으며, 인식적 합리성(epistemic rationality)에 있어서는 자신에게 이익이 되는 관점에서 사회적 정보를 고려하려는 경향이 있다고 주장하였다. 따라서 자기 이익을 추구하는 성향이 높은 사람들은 자신의 이익과 부합하는 사회적 정보에 대해서는 받아들여려 하고, 자신의 이익에 부정적

결과를 주는 정보에 대해서는 거부하는 경향을 보인다.⁴⁾ 이 때 사람들은 표면적으로는 타인에게 이익을 주는 도움 행동을 할지라도 그 목적은 자신의 이익을 추구하려는 것이다(Meglino & Korsgaard, 2006). De Dreu와 동료들의 연구에서는 동기부여 성향에 따른 정보탐색 및 처리에 대한 설명을 제시하였다(e.g., De Dreu, 2006; De Dreu & Nauta, 2009; De Dreu, Nijstad, & van Knippenberg, 2008). 이들의 논의에 따르면 개인의 동기부여 성향은 행동을 직접적으로 유발하기도 하지만, 정보처리 경향에 영향을 미치기도 한다(De Dreu & Nauta, 2009; Thompson, 2005; van Kleef & de Dreu, 2002). 자기지향적 동기부여 성향이 강한 사람은 정보탐색 및 처리에서 자신의 이익과 관련된 단서에 더욱 집중한다. 이는 동기부여 성향에 따라 다양한 상황적 단서들이 사람들의 인지나 동기부여, 그리고 행동들에 미치게 되는 영향력의 강도가 달라질 수 있음을 의미한다.

이상의 논의는 조직구성원들 마다 특정 동료에게 선별적으로 도움을 제공하는 동기부여 메커니즘을 설명하는데 이론적 근거를 제시한다. 자기지향적 동기가 강한 사람은 도구적 합리성이 강하기 때문에 무엇보다도 도움 행동의 도구적 가치에 주목하고, 도움행동을 함으로써 얻을 수 있는 결과 즉, 추후 보

2) 본 연구에서는 명확한 설명을 위하여 도움제공자를 '행위자'로 도움을 받는 동료를 '수혜자'로 표기하며, 이 둘은 단일상사로부터 평가를 받는 동료관계임을 밝혀둔다.

3) 이들은 동기부여 성향으로서 자기고려(self-concern: De Dreu, 2006), 혹은 합리적 자기이익추구(rational self-interest: Meglino & Korsgaard, 2004)와 타인지향성(other-orientation: De Dreu, 2006; Meglino & Korsgaard, 2004)의 개인차(individual difference) 변수를 제안하고 이를 개념화 하였다.

4) 기대-가치 이론(expectancy-value theory)에 의하면 어떤 행위에 대한 매력도는 이 행위가 결과(보상)와 관련이 있다고 믿는 믿음(belief) 혹은 주관적 확률의 정도에 개인이 이 결과에 부여하는 유용성(valence)의 가중치를 준 값과 비례한다(Ajzen, 1991; Feather, 1982). 이 때 도구적 합리성(instrumental rationality)이란 이러한 믿음과 유용성을 의도적으로 고려(계산)하는 정도를 의미한다. 도구적 합리성이 큰 사람일수록 이러한 믿음과 유용성을 더욱 체계적으로 통합하여 도출된 결과를 바탕으로 행동하는 경향이 있다. 즉, 합리적인 방법으로 대안들을 신중히 평가하려는 경향이 있으며, 대안들 각각의 잠재적 결과들을 계산하려 한다. 인식적 합리성(epistemic rationality)이란 외부로부터의 정보(사회적 정보)들을 어떻게 처리하는지에 영향을 미치는 것으로서, 개인의 믿음이 이 외부 환경을 정확히 반영하는 정도를 나타낸다(Meglino and Korsgaard, 2004).

상을 의도적으로 고려할 것이다. 동시에 자기지향적 동기가 강한 사람은 자신의 도움행동에 영향을 미치는 사회적 정보인 동료의 특징 중 자신의 이익과 관련된 단서에 더욱 집중하게 되는데, 이는 자기지향적인 사람이 인식적 합리성을 사용하는데 있어 자신의 이익에 관련된 정보에 더욱 집중하게 되기 때문이다(Meglino & Korsgaard, 2004, 2006). 구체적으로, 자기지향적 동기인 이미지 향상동기가 강한 사람은 동료와 관련된 정보 중 자신의 이미지 향상과 관련된 정보에 더욱 집중하게 되며, 이에 따라 도움행동에 영향을 미치게 됨을 유추할 수 있다. 본 연구에서는 동기부여 성향에 따른 정보탐색 및 처리 경향에 대한 논의를 바탕으로 도움행동에 영향을 미치는 다양한 수혜자의 특징들과 개인의 동기부여 성향들 간의 상호작용 메커니즘을 제시하고 이를 검증하도록 한다.

2.2 행위자의 이미지 향상동기와 도움행동

도움행동의 도구성에 관심을 가지는 개인의 자기지향적 동기부여 성향을 규명하기 위해서는 선행연구를 통해 제안된 도움행동의 도구적 가치에 주목해야 한다. 이미지 향상동기(self-enhancement motives)는 자기지향적인 목적으로 도움행동을 하는 행위자의 동기를 반영하는 대표적인 속성 중 하나이다. 도움을 제공함으로써 행위자는 수혜자에게 뿐만 아니라 행위자의 도움행동을 관찰한 주변인들로부터 긍정적 평가를 받을 수 있다. 명성이나 평판과 관련된 보상은 행위자가 자신의 도움행동을 평가하는 주변의 관찰 혹은 감시를 의식한다는 특징을 지니며(Johnson, Kiker, Erez, & Motowidlo, 2002; Korsgaard et al., 2010), 인상관리 이론이나 사회적 교환이론을 근거로 도움행동에 미치는 효과를

설명할 수 있다. 인상관리 이론에 의하면 조직구성원들은 자신의 이미지를 향상시키기 위하여 남들에게 가치 있고, 바람직하며, 이익이 된다고 인식되는 행동을 한다(Ashford & Northcraft, 1992; Wayne & Green, 1993; Wayne & Liden, 1995). 일반적으로 직장에서 자신의 공식적인 과업 책임을 넘어서 타인을 돕는 행위는 가치 있고 조직에 보탬이 되는 것으로 받아들여진다(Barnard, 1938; Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988). 이와 더불어 타인을 돕는 행위는 자신의 재능과 지식을 돋보이게 하여 능력 있는 사람으로 보이게 하는 기회가 될 수 있다(Stevens, 1997). Bolino(1999)와 Rioux and Penner(2001)는 인상관리 욕구가 강한 사람일수록 조직시민행동에 더 많이 참여한다고 제안하였으며, Yun, Takeuchi, and Liu(2007)의 연구에서는 이미지 향상동기(self-enhancement motives)가 역할모호성의 조절효과를 통해 OCBI에 긍정적인 영향을 미침을 검증하였다. Grant and Mayer(2009)의 연구에서 역시 인상관리 동기가 대인적 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침을 검증하였다. 일대일 동료관계에서도 마찬가지로 이미지 향상동기를 추구하는 성향이 강한 사람은 자신의 이미지 향상을 위한 목적으로 도움행동을 할 것으로 예상할 수 있다.

가설 1: 조직구성원의 이미지 향상동기 추구성향은 동료에 대한 도움행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 수혜자 동료의 특징과 도움행동

사회적 교환이론에 의하면 사람들은 추후 보상에 대한 기대 즉, 상호성 기대에 의해 이를 충족시켜 줄

수 있을 만한 대상에게 도움을 제공한다. 따라서 도움을 제공함으로써 기대할 수 있는 추후 보상 가능성과 관련된 특징을 가지는 동료에게 도움을 제공할 것이라 예상할 수 있다. 추후 보상 가능성과 관련되어 사회적 교환이론의 상호성 기대 원칙에 의해 도움행동에 영향을 미치는 것으로 검증된 수혜자 특징으로는 수혜자의 전문성(Van Der Vegt et al., 2006), 행위자와 수혜자 사이의 제 삼자의 영향력 정도(Bowler & Brass, 2006), 제 삼자와의 긍정적 정서관계와 수혜자의 네트워크 중심성(Venkataramani & Dalal, 2007), 수혜자의 인기(Scott & Judge, 2009), 그리고 수혜자의 상사부하-교환관계(김보영·박오수·윤석화, 2009) 등이 있다. 이들은 수혜자가 사회적 자본으로서의 가치가 있음을 반영하는 특징들로서, 도움행동을 통해 수혜자 본인으로부터 직접적으로 얻을 수 있는 보상, 그리고 수혜자와 행위자 간의 도움행동을 관찰한 주변으로부터 획득할 수 있는 명성이나 평판과 같은 간접적인 보상의 측면들을 나타내고 있다. 이와 같은 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 수혜자의 능력(ability)과 상사부하-교환관계, 그리고 인기가 도움행동에 미치는 영향을 고찰하고자 한다. 수혜자의 능력은 전문성과 관련 있는 변수로서 수혜자를 도와줌으로써 수혜자로부터 직접적으로 획득할 수 있는 추후 보상을 반영하는 변수이다. 또한 수혜자의 인맥, 제 삼자와의 관계, 그리고 네트워크 중심성과 관련된 변인으로서 수혜자의 상사부하-교환관계와 수혜자의 동료들 사이의 인기를 고려하였다. 이 두 가지 변수는 수혜자와 행위자 간의 도움행동을 관찰하는 상사와 주변 동료와의 관계를 반영하는 변수라 할 수 있다.

2.3.1 수혜자의 능력과 도움행동

능력(ability)은 과업수행 시 조직 구성원이 구체적인 영역에서 영향력을 갖도록 하는 기술(skills), 기능(competencies)과 그 외 특징들의 집합을 의미한다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 집단 내에서 능력이 있는 구성원들은 다른 구성원들보다 주어진 과업을 빠르고 효율적으로 잘 해내며, 과업수행에 있어 유용한 지식이나 기술을 다른 구성원들보다 많이 소유하고 있는데, 이러한 지식이나 기술은 조언이나 직접적인 제공의 형태로 교환됨으로써 다른 구성원들이 과업을 성취하는데 유용하게 사용될 수 있다. 이와 같이 능력이 있는 구성원들과 관계를 맺고 이들에게 도움을 제공하게 되면, 상호성 기대 원칙(expected reciprocity)에 의해 추후 자신이 어려움을 겪을 때 이로부터 돌려받을 도움이 매우 유용한 정보나 자원일 가능성이 커진다. 이와 같이 과업환경에서 능력이 많은 조직구성원에 대한 의존성이 높아지게 되는데, 인간관계에서의 의존성(dependence)에 관한 연구에 의하면 일대일 관계에서 의존 받는 대상에 대해 의존 하는 대상이 더욱 헌신하는 것으로 나타났다(e.g., Wieselquist, Rusbult, Foster, & Agnew, 1999). 이와 더불어 같은 부서에서 능력이 있는 동료와 좋은 관계를 맺고 있는 구성원 또한 능력이 있는 것으로 지각되어, 부서 내 멤버들 사이에서 영향력이 높아질 수 있다(Van Der Vegt et al., 2006). 이상의 논의에 의하면 능력이 많은 수혜자에 대하여 좋은 관계를 맺거나 유지하기 위한 목적으로 이들에 대한 도움행동이 증가할 것으로 예상할 수 있다.

가설 2.1: 동료의 능력이 클수록 이 동료에 대한 도움행동이 증가할 것이다.

2.3.2 수혜자의 상사부하-교환관계와 도움행동

사회적 네트워크 이론에 의하면 사회적 교환 관계에 있는 두 사람과 이 둘과 모두 관계를 가지는 제삼자 간의 상호작용이 두 사람 간의 도움행동에 영향을 미친다(Venkataramani & Dalal, 2007). 제삼자는 관찰자로서 사회적 교환을 주고받는 두 사람을 관찰하며, 이 두 사람의 사회적 교환의 질이 높을 경우 이 사람들을 높게 평가하게 된다. 이렇듯 사회적 교환관계에 있는 사람의 명성이 높아지면 제삼자는 이 둘을 관찰하는 것에서 더 나아가 이들을 자신의 사회적 교환 파트너로 선택하여 직접 관계를 맺으려 한다(Ferrin, Dirks, & Shah, 2006). 이를 동료관계에 적용하면 조직구성원은 상사와 좋은 관계를 맺고 있는, 즉 상사부하-교환관계(leader member exchange: LMX)의 질이 높은 동료들 사회적 교환의 대상으로 고려할 것이라 유추할 수 있다. 또한 상사부하-교환관계의 질이 높은 동료에게 도움을 제공하는 것은 이 동료와 사회적 교환관계를 맺고 있는 상사의 내집단(in-group) 사람이 되려는 시도로 해석할 수도 있다. LMX 이론에 의하면 상사는 여러 부하들과 동질적인 관계를 맺고 있는 것이 아니라, 교환관계의 질이 높은 부하들은 내집단(in-group) 사람으로, 낮은 부하들은 외집단(out-group) 사람으로 구분하여 관계를 맺는다. 내집단에 속한 조직구성원들은 외집단에 속한 구성원들에 비하여 조직 내에서 상사의 후원을 받으며 정보나 자원 획득, 평가 등의 측면에서 더 좋은 기회들을 접할 수 있게 된다. 따라서 만일 도움제공자가 내집단 사람이라면, 상사부하-교환관계가 높은 상사의 내집단 부하에게 도움을 제공하는 행위는 사회적 범주화 이론(social categorization theory)에서 제시한 바와 같이 동료와의 관계를 공고히 하여 동일

한 내집단 의식을 강화함으로써 집단의 정당성이나 지위를 확고히 하기 위함으로 해석할 수 있다. 반면 내집단 사람이 아닌 조직구성원이 상사부하-교환관계가 높은 내집단 동료에게 도움을 제공하는 행위는 이 내집단에 참여하고 싶다는 의도로 해석할 수 있다(김보영, 박오수, 윤석화, 2009). 이상의 이유에 따라 상사부하-교환관계가 높은 동료에게 도움을 더 많이 제공할 것으로 예상할 수 있다.

가설 2.2: 동료의 상사부하-교환관계가 높을수록 이 동료에 대한 도움행동이 증가할 것이다.

2.3.3 수혜자 인기와 도움행동

동료의 상사부하-교환관계가 동료가 가지는 상사와의 네트워크를 반영하는 변수라면, 동료의 인기(popularity)는 이 동료가 가지는 주변 동료들 간의 사회적 네트워크를 반영하는 변수이다. 동료의 인기는 집단 내에서 이 동료가 얼마나 긍정적으로 받아들여지고 있는가에 대한 다른 구성원들 사이의 합일된 인식을 의미하며, 이는 수혜자가 가지고 있는 동료 네트워크로부터 행위자가 획득할 수 있는 이득을 반영한다(Scott & Judge, 2009). 동료의 인기는 이 동료에 대한 대인관계적 호감(interpersonal liking)이나, 명성(reputation)과는 개념적으로 차이가 있다(Scott & Judge, 2009). 대인관계적 호감이 상대에 대한 행위자의 주관적인 감정에서 비롯되기 때문에, 어떤 동료에 대한 구성원들마다의 대인관계적 호감 정도는 차이가 있을 수 있다. 반면 인기는 한 집단 내에서 이 동료에 대한 호감, 존경, 유명세, 그리고 사교적 위상 등의 긍정적 인식이 구성원들 사이에 어느 정도 합일되어 있을 때 형성되며,

집단 내에서 이 동료는 다른 구성원들에게 받아들여지고 있음을 의미한다. 따라서 인기 있는 동료에 대해 대인관계적 호감을 가지지 않더라도, 이 사람에게 잘 보이기 위해 호의를 베풀 수 있다(LaFontana & Cillessen, 1998). 명성은 개념적 정의의 범위에 따라 그 의미가 달라질 수 있는데, 협소한 의미에서 구체적 특성에 대한 명성(e.g., 성과에 대한 명성, 공정성에 대한 명성 등)으로 그 의미가 한정되기도 하며, 광의의 의미에서는 인기가 개인의 명성을 만들어내는 여러 가지 특징 중 하나가 될 수도 있다. 인기 있는 동료는 다른 구성원으로 하여금 이 동료와의 교류를 통해 정서적 혹은 도구적인 이유로 보상을 받을 수 있다고 지각하게 한다(Scott & Judge, 2009). 예를 들어 인기 있는 동료는 주로 동료들 간의 사회적 네트워크의 중심에 위치하게 되는데, 이러한 동료와 교류함으로써 자신도 간접적으로 인기를 얻을 수 있다(Cialdini et al., 1976). 또한 Scott and Judge (2009)의 연구결과에 의하면 조직구성원이 과업관련 상호작용과 관련된 의사소통 네트워크(communication networks)의 중심에 위치할수록 인기가 높아지는데, 이는 인기 있는 동료와의 교류를 통해 이 동료가 가지고 있는 동료관계 인맥으로부터 이득을 얻을 가능성이 높아짐을 의미한다. 따라서 인기가 많은 동료에 대한 도움행동이 증가할 것으로 예상할 수 있다.

가설 2.3: 동료의 인기가 많을수록 이 동료에 대한 도움행동이 증가할 것이다.

2.4 이미지 향상동기와 수혜자 특징의 상호작용

동료의 능력과 상사부하-교환관계, 그리고 인기는 상호성 기대에 의한 추후 보상과 밀접한 관련이 있

는 수혜자 특징으로서, 자기지향적 성향의 사람들이 집중하는 정보이다. 따라서 추후보상 가능성과 관련된 수혜자 특징들이 도움행동에 미치는 긍정적인 영향은 자기지향적 동기부여 성향을 가진 사람들에게 더욱 예측력이 있을 것으로 예상할 수 있다. 이미지 향상동기는 도움행동을 통해 자신의 명성이나 위상을 높이려는 행위자의 목적을 반영한다. 이와 같이 이미지 향상동기가 강한 사람들이 주목하는 보상의 형태인 명성(reputation)은 행위자의 과거 행위가 다른 사람에 의해 관찰되어 획득되며(Raub & Weesie, 1990), 주변 사람들이 그 사람의 명성을 결정짓는 정보를 제공함으로써(Johnson et al., 2002) 창출된다. 따라서 이미지 향상동기가 강한 사람은 수혜자의 능력이나 인기, 상사부하-교환관계의 질과 관계없이 누구에게나 도움을 제공하려는 경향이 있다. 예를 들어 능력이나 인기, 상사와의 관계의 질이 낮은 사람을 도와주는 것은 수혜자에게 직접적으로 받는 보상이 아닌 주변의 관찰자로부터 획득하는 명성이라는 보상을 가져다 준다. 사람들은 일반적으로 사회적 약자를 도와주는 것을 바람직하다고 여기기 때문에, 자신의 이미지를 향상시키려는 동기가 강한 사람에게는 능력이나 인기, 상사부하-교환관계의 질이 높은 동료들만을 도와주는 것이 오히려 이미지 향상에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. Gilbert and Silvera(1996)는 과업 수행이 미숙한 동료를 도와주게 되면 성공적 결과에 대한 공로를 도움을 제공한 사람이 가져갈 수 있다고 제안하였다.

반면 이미지 향상동기가 약한 사람은 수혜자로부터 주어지는 특별한 외재적 보상이 없을 경우, 자신의 이미지를 향상시키기 위해 다른 사람에게 도움을 제공할 동기가 없다. 이러한 현상은 특성활성화 이론(trait-activation theory)에 의해 설명될 수 있

다. 특성활성화 이론에 의하면 개인의 특성과 관련된 상황적 단서가 강할수록 즉, 누구나 동일하게 인지할 수 있을 정도로 상황이 명확하고 상황에 의해 주어지는 외재적 보상이 클 때에는 개인 특성이 행동에 미치는 영향력이 상쇄된다(Mischel, 1977; Snyder & Ickes, 1985). 반면 상황으로부터 주어지는 외재적 보상이 크지 않거나 모호할 경우 즉, 개인의 특성과 관련된 상황적 단서가 약할 경우 사람들은 더욱더 개인의 특성이 반영된 행동을 하게 된다(Tett & Burnett, 2003). 특성활성화 이론을 본 연구에 적용하면 동료의 능력과 인기, 상사부하-교환관계의 질은 도움제공 행동에 영향을 미치는 이미지 향상동기 추구성향이라는 개인의 특성과 관련된 상황적 단서가 된다. 따라서 동료의 능력이나 인기, 상사부하-교환관계의 질이 낮은 약한 상황(weak situation)에서는 이미지 향상동기 추구성향이 약한 사람은 그 특성이 발현되어 도움제공 행동이 적게 표출되고, 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람은 그 특성대로 도움제공 행동을 많이 할 것이라 예상할 수 있다. 하지만 동료의 능력, 인기와 상사부하-교환관계의 질이 높은 상황이라면 이 사람과의 사회적 교환관계를 통해 미래에 받게 될 외재적 보상에 대한 기대가 커지게 된다. 이러한 강력한 상황에서는 이미지 향상동기 추구성향이 약한 사람이라도 자신의 특성을 억제 시켜 동료에게 도움을 주게 된다.

이상의 논리를 종합하면 이미지 향상동기 추구성향이 강한 조직구성원들은 이미지 향상동기 추구성향이 약한 조직구성원에 비하여 상대적으로 추후보상과 관련된 수혜자 특징에 덜 민감함을 알 수 있다. 반면 이미지 향상동기 추구성향이 약한 조직구성원들은 동료의 능력, 인기, 그리고 상사부하-교환관계의 질이 낮을 때에 인상관리를 위한 도움 제공에 관

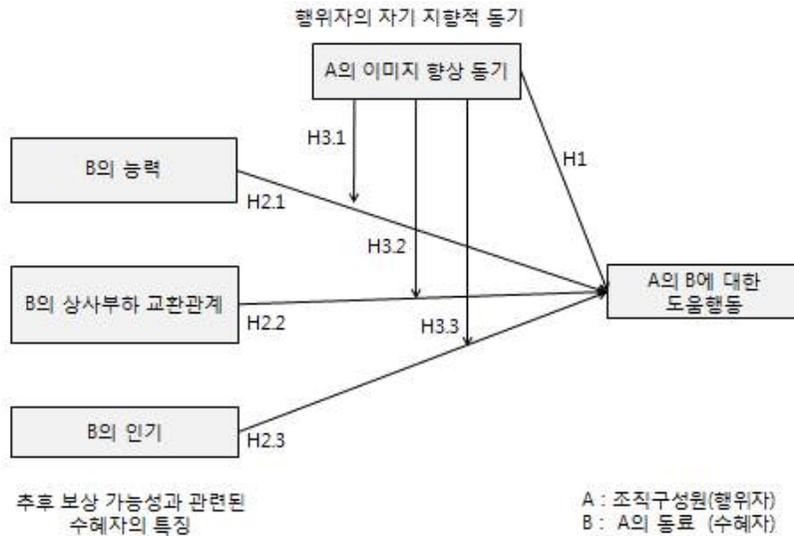
심이 없는 개인의 특징이 더욱 강하게 발현되며, 상대적으로 동료의 능력, 인기, 그리고 상사부하-교환관계의 질이 높을 때에는 이러한 개인의 특성의 발현이 억제되어 도움을 많이 제공하게 된다. 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 3.1: 이미지 향상동기 추구성향은 동료의 능력과 도움행동과의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 이미지 향상동기 추구성향이 약할 때가 강할 때보다 동료의 능력과 도움행동과의 긍정적 관계가 강하게 나타날 것이다.

가설 3.2: 이미지 향상동기 추구성향은 동료의 상사부하-교환관계와 도움행동과의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 이미지 향상동기 추구성향이 약할 때가 강할 때보다 동료의 상사부하-교환관계와 도움행동과의 긍정적 관계가 강하게 나타날 것이다.

가설 3.3: 이미지 향상동기 추구성향은 동료의 인기와 도움행동과의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 이미지 향상동기 추구성향이 약할 때가 강할 때보다 동료의 인기와 도움행동과의 긍정적 관계가 강하게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 도식화 하면 <그림 1>의 연구모형과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

III. 연구방법

3.1 연구대상 및 절차

연구가설을 검증하기 위하여 국내 대기업에 종사하는 200쌍의 조직구성원과 그들의 동료에게 설문지를 배포하였다. 설문 조사에 참여한 국내 대기업은 전자, 통신 분야의 3개 기업을 대상으로 하였다. 그 중 162쌍의 설문지가 회수되어 회수율이 81%였다. 행위자인 조직구성원의 33.87세 ($SD = 6.58$), 성별의 72.7%가 남자, 현재 직장에서의 평균 재직기간은 7.54년 ($SD = 5.22$) 이었다. 동료의 평균 연령은 32.88세 ($SD = 6.76$), 성별의 69.5%가 남자, 현재 직장에서의 평균 재직기간은 7.29년 ($SD = 5.46$) 이었다. 응답자들의 직종은 사무직, 영업직, 생산기술직, 연구개발직, 전문직 등을 포함하여 다양하게 분포되어 있었다. 설문은 참가자들이

조직구성원과 그들의 동료에게 해당하는 두 개의 설문지를 미리 설문지를 회수할 연구자의 주소를 적어 놓은 봉투와 함께 조직구성원이 동료에게 전달하도록 하였으며, 설문지를 작성한 후 각자 우편으로 연구자에게 배송하도록 하였다. 설문지는 한 조직구성원이 여러 동료와 짝을 이루어 작성하는 경우가 발생하지 않도록 배포되었다. 본 연구에서는 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고, 조직구성원과 그의 동료 설문지의 짝이 모두 있는 148쌍의 설문지만을 분석에 사용하였다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

독립변수와 조절변수는 행위자에게 측정하였다. 구체적으로 행위자인 행위자에게는 자신의 이미지 향상동기와 수혜자 특징 변수들(능력, 상사부하-교환관계, 인기)을 측정하였다. 종속변수인 도움행동의 정도는 행위자와 수혜자인 동료에게 모두 측정하

였다. 즉, 행위자에게는 수혜자에게 제공한 도움의 정도를 측정하고, 수혜자에게는 행위자로부터 받은 도움의 정도를 측정하여 모두 분석에 이용하였다. 이와 더불어 본 연구에서는 종속변수인 도움행동의 하위 영역을 사람중심(person-focused) 도움행동과 과업중심(task-focused) 도움행동으로 세분화하여 측정하였다. 기업과 같이 공식적인 과업을 수행해야 하는 조직에서의 도움행동은 일반적으로 사람에게 초점을 맞추거나 과업에 초점을 맞춘 도움행동으로 구분될 수 있다(Burke, Duncan, & Weir, 1976; Settoon & Mossholder, 2002). 이와 같이 도움행동의 하위 영역을 구분함으로써 행위자의 동기와 수혜자의 특징에 따라 일대일 동료관계에서의 도움행동의 유형에 차이가 있는지를 살펴보았다.

모든 변수들은 7점 리커트 척도로 측정하였다.

- **이미지 향상동기(Self-enhancement motives) 추구성향**: 본 연구에서 이미지 향상동기는 Yun et al. (2007)이 사용한 6개 항목을 사용하였다. 이미지 향상동기는 행위자에게 질문하였으며, 신뢰계수의 값은 .88이다(e.g., 나는 다른 사람들이 나에 대해 갖는 이미지에 신경을 많이 쓴다. 나는 다른 사람에게 좋은 이미지를 주기 위해 나의 행동을 수정하려 노력한다).
- **능력(ability)**: 행위자가 수혜자인 동료의 능력을 측정하였으며, Mayer and Davis(1999)가 사용한 6개 항목을 사용하였다. 신뢰계수의 값은 .90이다(e.g. 이 동료는 성과를 향상시킬 수 있는 전문적 능력을 가지고 있다. 이 동료는 맞은 일을 성공적으로 완수하는 것으로 유명하다).
- **상사부하-교환관계(Leader-member exchange)**: Scandura and Graen(1984)

이 그들의 연구에서 사용한 측정 항목 중 6개 항목을 사용하였다. 행위자가 수혜자인 동료의 상사부하-교환관계를 측정하였으며, 신뢰계수의 값은 .95이다(e.g., 상사는 이 동료가 하는 일에 대해 상당히 만족한다, 이 동료가 업무수행 도중 문제가 생기면 상사는 개인적으로 그가 가진 권한을 활용하여 이 동료를 도와준다).

- **인기(popularity)**: Scott and Judge(2009)가 그들의 연구에서 사용한 7개 항목을 사용하였으며, 행위자가 동료의 인기를 측정하였다. 신뢰계수의 값은 .90이다(e.g., 이 동료는 다른 동료들에게 인기가 있다, 다른 동료들은 이 동료를 좋아한다).
- **도움행동(helping behaviors)**: 도움행동은 Settoon and Mossholder(2002)가 그들의 연구에서 사람중심 도움행동(person-focused interpersonal citizenship behavior)과 과업중심 도움행동(task-focused interpersonal citizenship behavior)의 두 가지 하위 차원으로 측정된 도움행동 변수를 사용하였다. 사람중심 도움행동은 직원의 자존감 유지나 사적인 어려움을 해결하는 것과 관련된 인간적·정서적 도움을 의미하며, 과업관련 도움행동이란 과업과 관련된 실질적인 해답이나 정보, 조언을 제시하거나 조직에 관련된 이슈들을 처리하는 것을 의미한다(Settoon & Mossholder, 2002). 이 두 가지 하위 차원의 도움행동은 각각 8개 항목으로 구성되어 있다. 행위자가 수혜자에게 제공한 도움제공의 정도(help giving)와 수혜자가 행위자로부터 받은 도움의 정도(help receiving)를 모두 측정하였으며, 신뢰계수의 값은 수혜자가 측정한 사람중심 도움행동이 .94(e.g., 이 동료는 내가 고민거리를 토로할

때 잘 들어준다, 이 동료는 나의 문제나 걱정거리를 들어주기 위해 기꺼이 시간을 낸다.), 행위자 측정 사람중심 도움행동이 .96(e.g., 나는 이 동료가 고민거리를 토로할 때 잘 들어준다.), 수혜자 측정 과업중심 도움행동이 .93(e.g., 이 동료는 내게 업무상 필요한 것을 해결하기 위한 정보를 알려준다, 이 동료는 도와줄 의무가 없어도 내가 어려운 업무를 수행할 때 도와준다), 그리고 행위자 측정 과업중심 도움행동이 .93이다(e.g., 나는 이 동료에게 업무상 필요한 것을 해결하기 위한 정보를 알려준다, 나는 도와줄 의무가 없어도 이 동료가 어려운 업무를 수행할 때 도와준다).

- **통제변수:** 본 연구에서는 행위자와 수혜자의 연령과 성별, 학력, 직급, 직종, 근무기간을 통제하였으며, 조직시민행동의 메타분석 연구에서 도움행동에 주요한 영향을 미치는 개인차이 변수로 제안한 행위자의 긍정적 정서(positivity affection)와 호의성(agreeableness)을 통제하였다(e.g., Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). 또한 과업상호의존성(task interdependence)을 통제하였다. 긍정적 정서는 Watson and Tellegen(1985)의 그들의 연구에서 사용한 11개 항목, 호의성은 Goldberg et al.(2006)이 그들의 연구에서 사용한 10개 항목을 행위자가 측정하였으며, 신뢰도는 각각 .95와 .85이다. 과업상호의존성은 Campion, Medsker, and Higgs(1993)가 사용한 3개 항목을 사용하였으며, 신뢰도는 .73이다.
- **마커변수:** 본 연구에서는 종속변수 중 행위자가 측정한 도움행동과 독립변수들 사이의 동일방법편의를 통제하기 위하여 이 두 변수들과 이론상 관계가 없으며, 동일한 대상에게 측정한

변수로서 이직의도 변수를 마커변수로서 측정하였다(Lindell & Whitney, 2001).

IV. 연구결과

각 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계는 <표 1>에 요약되어 있다. 대부분의 상관관계의 방향이 가설에서 예상한 결과와 일치함을 알 수 있다.

본 연구에서 사용된 종속변수 중 행위자가 측정한 도움행동과 독립변수들은 동일한 대상에서 측정된 변수이다. 따라서 동일방법편의가 본 연구결과를 심각하게 왜곡시키지 않았는지에 대한 검증이 필요하다. 이를 위하여 Lindell and Whitney(2001)가 제안한 대로 이론적으로 종속변수와 관련이 없으면서 동일한 대상에서 측정된 마커변수(marker variable)를 이용하여 부분상관계수 절차를 시행하였다. 마커변수를 통제 후 동일대상에게 측정한 독립변수들과 종속변수들 간의 상관관계의 값이 마커변수를 통제하기 이전 보다 크게 떨어진다면, 이는 독립변수들과 종속변수들 간의 실제 관계(true correlation)가 동일방법편의에 의해 부풀려졌음을 의미한다(Lindell & Whitney, 2001). <표 1>의 마커변수와 동일대상에서 측정한 변수들 간의 상관계수를 살펴보면, 그 값이 크지 않음을 알 수 있다. 동일방법으로 인한 분산(common method variance)을 통제 후의 독립변수들과 행위자가 측정한 사람중심 도움행동, 그리고 과업중심 도움행동 간의 상관계수 값($r_{Y1 \cdot M}$, $r_{Y2 \cdot M}$)들을 살펴보면, 이미지 향상동기를 제외한 상관계수 값들이 통제하기 이전의 상관계수 값들보다 오히려 약간 높아져, 동일방법으로 인한 분산이 실제 독립변수들과 행위자가 측정한 사람

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계와 신뢰계수

변수	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 이미지향상동기 ^a	5.05	.75	(.88) ^g							
2. 능력 ^b	5.63	.83	.14	(.90)						
3. 상사부하교환관계 ^b	4.99	1.08	.14	.52**	(.95)					
4. 인기 ^b	5.34	.82	.25*	.58**	.63**	(.90)				
5. 사람중심도움받음 ^c	5.47	.76	.19*	.18*	.19*	.31**	(.94)			
6. 과업중심도움받음 ^c	5.47	.73	.17*	.19*	.16*	.34**	.76**	(.93)		
7. 사람중심도움제공 ^d	5.41	.68	.35*	.50**	.38**	.53**	.53**	.48**	(.96)	
8. 과업중심도움제공 ^d	5.37	.70	.27*	.40**	.31	.42**	.38	.51**	.74**	(.96)
9. 마커변수	1.44	.50	.14	.09	.05	.13	.01	.02	.07	.16*
$r_{Y1 \cdot M}^e$.32**	.54**	.41**	.57**				
$r_{Y2 \cdot M}^f$.23*	.46**	.36**	.49**				

Note. N = 148. a 행위자가 자신의 동기를 측정. b 행위자가 동료의 특성을 측정. c 동료가 행위자에게 받은 도움을 측정. d 행위자가 동료에게 제공한 도움을 측정. e 마커변수를 통제 한 후의 사람중심 도움제공과 독립변수들 간의 상관계수. f 마커변수를 통제 한 후의 과업중심 도움제공과 독립변수들 간의 상관계수. g 괄호안의 숫자는 변수들의 신뢰계수임.

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$ (two-tailed)

중심 도움행동 간의 상관관계를 왜곡하지 않았음을 알 수 있다. 이미지 향상동기의 경우 마커변수를 통제하기 이전보다 상관계수의 값이 약간 떨어졌으나, 여전히 상관계수의 유의도가 .01 수준에서 유의하여 ($r_{Y1\text{이미지향상동기} \cdot M} = .33, p < .01$; $r_{Y2\text{이미지향상동기} \cdot M} = .25, p < .01$) 동일방법으로 인한 왜곡이 거의 일어나지 않았다고 볼 수 있다. 이에 따라 행위자가 측정 한 도움행동을 종속변수로 사용한 본 연구의 결과가 동일방법편의에 의해 왜곡되지 않았음을 알 수 있다.

〈표 2〉는 사람중심 도움행동에 대한 수혜자 특징들과 이미지 향상동기의 주효과와 상호작용 효과를 보여주는 계층적 회귀분석 결과이다. 모델 1에서 4는 각각의 step에 해당하는 표준 회귀계수 값을 보여주고 있다. 먼저 사람중심 도움행동에 대하여 수혜자의 인기가 수혜자 측정 도움($\beta = .34, p \leq .01$)과 행위자 측정 도움($\beta = .23, p \leq .01$)에

미치는 긍정적 주효과가 모두 유의미하였다. 수혜자의 능력은 행위자 측정 사람중심 도움에 긍정적 영향을 미쳤다($\beta = .30, p \leq .01$). 이미지 향상동기의 긍정적 주효과는 행위자 측정 사람중심 도움에 대해 유의하였다($\beta = .17, p \leq .05$). 모델 2과 모델 3 사이의 *F*값 증가도 유의미하였다($\Delta F = 4.67, p \leq .05$). 이미지 향상동기와 수혜자의 인기와의 상호작용 효과는 수혜자 측정 사람중심 도움($\beta = -.26, p \leq .05$)과 행위자 측정 사람중심 도움($\beta = -.24, p \leq .01$)에 대하여 모두 유의한 것으로 나타났다. 모델 3과 모델 4 사이의 *F*값 증가도 유의미하고(수혜자 측정 사람중심 도움에 대해서는 유의수준 .10의 범위 내에서 유의미 함), (수혜자 측정 사람중심 도움: $\Delta F = 2.48, p \leq .10$, 행위자 측정 사람중심 도움: $\Delta F = 3.33, p \leq .05$), 동료의 도움행동을 설명하는데 있어 수혜자의 인기와 행위자의 이미지 향상동기의 상호작용효과가 유

〈표 2〉 사람중심 도움행동에 대한 회귀분석 결과

변수	수혜자측정 사람중심 도움				행위자측정 사람중심 도움			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
Step 1								
행위자 연령	-.39†	-.38†	-.35†	-.33	-.32†	-.29†	-.18	-.15
행위자 성별	-.05	-.03	-.03	.03	.01	.00	.00	.05
행위자 학력	.02	.07	.06	.08	-.08	.01	-.02	-.01
행위자 직급	.02	.04	.04	.02	.19	.23	.20	.19
행위자 근속년수	.26*	.26*	.25*	.25*	.11	.16	.10	.08
수혜자 연령	-.00	.02	.02	-.04	.12	.16	.13	.10
수혜자 성별	.05	.04	.05	.00	.16	.17†	.21*	.17†
수혜자 학력	.13	.11	.13	.11	.06	-.01	.04	.04
수혜자 직급	.19	.16	.17	.16	.12	-.05	-.04	-.03
수혜자 근속년수	-.11	-.17	-.17	-.15	-.06	-.13	-.12	-.13
직종	.05	.02	.02	.01	-.03	-.10	-.08	-.08
긍정적 정서	-.01	-.09	-.09	-.10	.23**	.15*	.14*	.13†
호의성	.22*	.17†	.15	.16†	.34**	.20**	.14†	.16*
과업의존성	.17†	.11	.11	.11	.25**	.12†	.13†	.12†
Step 2								
능력		-.10	-.10	-.03		.30**	.29**	.32**
상사부하교환관계		.03	.03	.01		.04	.04	.07
인기		.34**	.34**	.32**		.23**	.22*	.20*
Step 3								
이미지 향상동기			.05	.05			.17*	.18*
Step 4								
능력*이미지향상동기				.16				.16*
상사부하교환관계*이미지향상동기				.15				.01
인기*이미지향상동기				-.26*				-.24**
F	1.63†	2.20**	2.08**	2.19**	4.70**	8.17**	8.19**	7.88**
R ²	.15	.22	.23	.27	.33	.52	.53	.57
F change		4.28**	.23	2.48†		16.55**	4.67*	3.33*
R ² change		.07	.01	.04		.19	.01	.04

주) N = 148. * p ≤ .05, ** p ≤ .01, † p ≤ .10 (two-tailed)

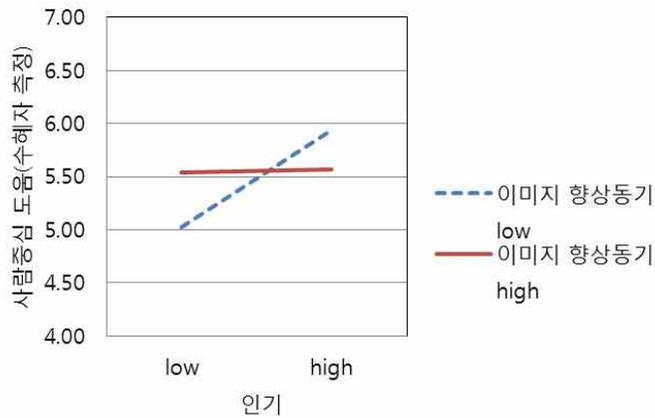
의미함을 알 수 있었다. 이미지 향상동기와 능력과의 상호작용 효과는 행위자 측정 사람중심 도움($\beta = .16, p \leq .05$)에 대해 유의하였다. 모델 3과 모

델 4 사이의 F 값 증가도 유의미하여($\Delta F = 3.33, p \leq .05$), 동료의 도움행동을 설명하는데 있어 수혜자의 능력과 행위자의 이미지 향상동기의 상호작

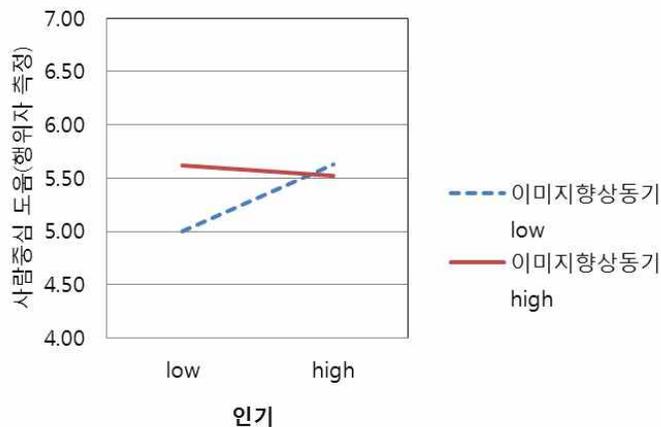
용 효과가 유의미하였다. 상호작용 효과를 보다 명확히 알아보기 위하여 Aiken and West (1991)가 제안한 방법을 활용하여 이미지 향상동기의 평균값에서 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 이용하여 각 수준에서의 회귀방정식을 추정하고, 각 회귀식의 회귀계수(simple slope: Aiken & West, 1991)가 유의미한지를 알아보기 위한 *t*-test를 실시하였다.

〈그림 2〉를 보면, 이미지 향상동기가 높을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하지 않아(*t* =

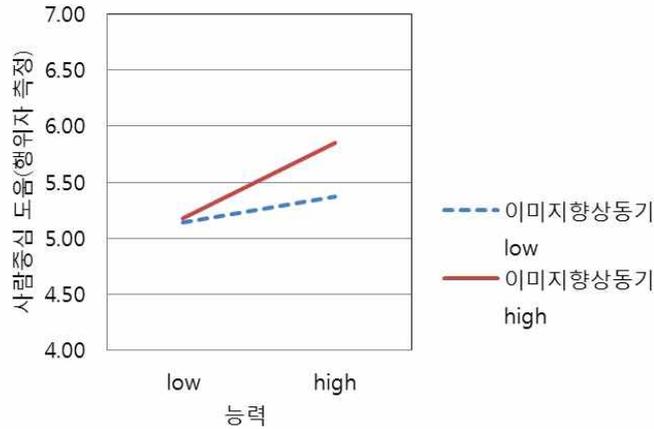
.95, *p* = .34, n.s.), 수혜자의 인기와 관계없이 전반적으로 도움을 평균보다 약간 높은 수준으로(수혜자 측정 사람중심 도움 평균 = 5.47; 표 11 참조) 제공하고 있음을 알 수 있다. 반면 이미지 향상동기가 낮을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하여(*t* = 3.03, *p* ≤ .01), 인기가 많은 동료일수록 수혜자 측정 사람중심 도움이 많아짐을 알 수 있다. 〈그림 3〉은 행위자 측정 사람중심 도움에 대한 이미지 향상동기와 수혜자 인기 간의 상호작용



〈그림 2〉 수혜자측정 사람중심 도움행동에 대한 이미지향상동기와 인기의 상호작용 그래프



〈그림 3〉 행위자측정 사람중심 도움행동에 대한 이미지향상동기와 인기의 상호작용 그래프



〈그림 4〉 행위자측정 사람중심 도움행동에 대한 이미지향상동기와 능력의 상호작용 그래프

그래프이다. 이미지 향상동기가 높을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하지 않았으며($t = .06, p = .95, n.s.$), 이미지 향상동기가 낮을 때에는 회귀식의 기울기가 통계적으로 유의미하였다($t = 4.11, p \leq .01$). 이미지 향상동기가 높을 때에는 수혜자의 인기와 관계없이 평균보다 약간 높은 수준으로(행위자 측정 사람중심 도움 평균 = 5.41; 표 11 참조) 도움을 행하였으며, 이미지 향상동기가 낮을 때에는 수혜자의 인기가 높을수록 행위자 측정 사람중심 도움이 많아졌다. 〈그림 4〉는 행위자 측정 사람중심 도움에 대한 능력과 이미지 향상동기의 상호작용 그래프이다. 이미지 향상동기가 높을 때(simple slope = $.31, t = 4.24, p \leq .01$)와 낮을 때(simple slope = $.13, t = 1.80, p \leq .10$) 모두 회귀식의 기울기가 유의미하였으나(이미지 향상동기가 낮을 때는 유의수준 .10 범위 내에서 유의함), 회귀식의 기울기 값이 이미지 향상동기가 높을 때가 낮을 때보다 더 크다. 이상의 능력과 이미지 향상동기 간의 상호작용 패턴은 인기와 이미지 향상동기 간의 상호작용 패턴과 차이가 있음

을 알 수 있다.

〈표 3〉은 과업중심 도움행동에 대한 수혜자 특징들과 이미지 향상동기의 주효과와 상호작용 효과에 대한 계층적 회귀분석 결과이다. 과업중심 도움행동에 대하여 수혜자의 인기가 수혜자 측정 도움($\beta = .43, p \leq .01$)과 행위자 측정 도움($\beta = .19, p \leq .05$)에 미치는 긍정적 주효과가 모두 유의미하였다. 수혜자의 능력은 행위자 측정 과업중심 도움에 대해 긍정적 주효과가 유의미하였다($\beta = .24, p \leq .01$). 이미지 향상동기는 행위자 측정 과업중심 도움에 대하여 긍정적 주효과가 유의수준 .10 범위 내에서 유의미하였다($\beta = .14, p \leq .10$). 과업중심 도움행동에 대해서는 수혜자 특징 중 인기와 이미지 향상동기와의 상호작용 효과가 유의미하였다. 이미지 향상동기와 수혜자의 인기와 상호작용 효과는 수혜자 측정 과업중심 도움($\beta = -.26, p \leq .01$)에 대해 유의미하였으며, 모델 3과 모델 4 사이의 F 값 증가도 유의수준 .10 범위 내에서 유의미하였다(수혜자 측정 과업중심 도움: $\Delta F = 2.22, p \leq .10$).

〈그림 5〉는 수혜자 측정 과업중심 도움에 대한

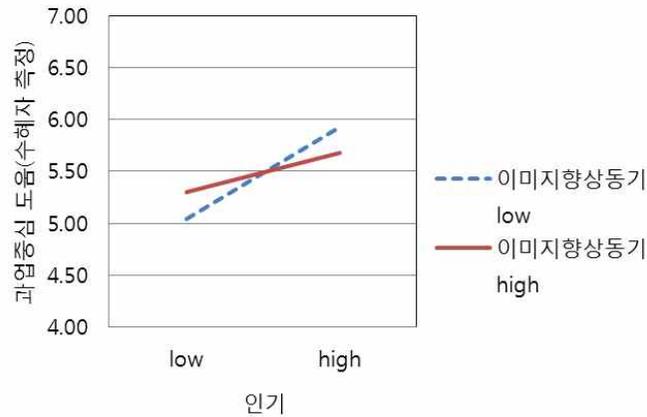
〈표 3〉 과업중심 도움행동에 대한 회귀분석 결과

변수	수혜자측정 과업중심 도움				행위자측정 과업중심 도움			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
Step 1								
행위자 연령	-.42*	-.39*	-.39†	-.38†	-.42*	-.39*	-.31†	-.28
행위자 성별	-.09	-.04	-.04	.00	-.02	-.03	-.03	.01
행위자 학력	-.06	-.02	-.02	-.00	-.07	.00	-.02	-.02
행위자 직급	-.11	-.09	-.09	-.09	.12	.15	.13	.12
행위자 근속년수	.18	.18	.18	.18	.25*	.29**	.24*	.22*
수혜자 연령	.07	.08	.08	.05	.25	.28†	.25†	.24
수혜자 성별	.07	.05	.05	.03	.17	.18	.21†	.19†
수혜자 학력	.18	.18	.18	.17	.05	-.01	.03	.03
수혜자 직급	.18	.16	.16	.16	.11	-.03	-.02	-.01
수혜자 근속년수	-.07	-.11	-.11	-.12	-.10	-.16	-.15	-.16
직종	.12	.08	.08	.06	-.00	-.06	-.04	-.04
긍정적 정서	.06	-.00	-.00	-.02	.26**	.19*	.18*	.17*
호의성	.15†	.10	.10	.12	.14†	.03	-.03	-.01
과업의존성	.20*	.16†	.15†	.14†	.29**	.18*	.18**	.18*
Step 2								
능력		-.12	-.12	-.08		.24**	.23**	.24**
상사부하교환관계		-.09	-.09	-.10		.05	.05	.08
인기		.43**	.43**	.44**		.19*	.18†	.17†
Step 3								
이미지 향상동기			-.00	-.03			.14†	.16†
Step 4								
능력*이미지 향상동기				.05				.12
상사부하교환관계*이미지 향상동기				.13				-.01
인기*이미지 향상동기				-.26**				-.19*
F	2.25**	3.02**	2.83**	2.81**	4.00**	5.63**	5.56**	5.10**
R ²	.19	.28	.28	.32	.30	.42	.44	.46
F change		5.56**	.00	2.22†		9.55**	2.92†	1.73
R ² change		.09	.00	.04		.12	.02	.02

주) N = 148, * p ≤ .05, ** p ≤ .01, † p ≤ .10 (two-tailed)

인기와 이미지 향상동기의 상호작용 그래프이다. 이미지 향상동기가 높을 때와 낮을 때 모두 회귀선의 기울기가 유의미하였으나(이미지 향상동기가 높을

때는 유의수준 .10 범위 내에서 유의미함), 이미지 향상동기가 낮을 때의 기울기가(simple slope = .44, $t = 3.46$, $p \leq .01$) 이미지 향상동기가 높



〈그림 5〉 수혜자특정 과업중심 도움행동에 대한 이미지향상동기와 인기의 상호작용 그래프

을 때의 기울기보다(simple slope = .20, $t = 1.02$, $p \leq .10$) 더 큰 것으로 나타났다. 이는 이미지 향상동기가 약할 때가 이미지 향상동기가 강할 때보다 수혜자가 인기와 도움 간의 긍정적 관계가 강해짐을 보여주는 결과이다.

V. 토의 및 결론

5.1 연구결론 및 시사점

본 연구에서는 과업환경에서 동료 간 도움행동에 영향을 미치는 동기부여 매커니즘을 규명하기 위하여 행위자의 이미지 향상동기와 수혜자의 특징이 도움행동에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로 본 연구에서는 첫째, 행위자의 이미지 향상동기 추구성향이 동료에 대한 도움행동에 미치는 영향력을 검증하였다. 둘째, 일대일 관계에서 수혜자의 특징들이 동료의 도움행동에 미치는 영향력을 검증하였다. 셋

째, 행위자의 이미지 향상동기와 수혜자 특징들이 도움행동에 미치는 상호작용 효과를 검증하였다.

가설 1은 행위자의 이미지 향상동기가 동료에 대한 도움행동에 미치는 긍정적 영향력에 관한 것으로서, 연구결과 행위자 측정 사람중심 도움행동에 대하여 그 주효과가 유의미하였다. 이와 같은 결과는 동일한 도움행동에 대해 제공한 사람과 받은 사람의 인식 차이에 기인할 가능성이 있다. 도움행동은 이를 평가할 때 다양한 인지오류가 발생할 수 있으며 (Vandenberg, Lance, & Taylor, 2005), 도움을 받은 것 보다 제공한 것을 더욱 잘 기억하는 자기 중심적(ego centric) 경향이 발생한다(Flynn & Brockner, 2003). 또한 객관적인 평가기준이나 측정도구가 존재하지 않는 도움행동의 경우 판단과정에서 평가자의 주관성이 많이 개입되며, 도움을 받는 사람의 상황이나 특징에 따라 도움의 가치가 다르게 인지될 수 있다. 예를 들어 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람의 경우 수혜자에게 적절하게 필요한 도움을 제공하기 보다는 주변의 평가를 의식한 도움을 제공할 가능성이 있다. 또한 도움을 전달하

는 방식이나 상황적 적절성에 따라 도움을 받는 사람이 그 도움을 가치 있는 것으로 인지하는 정도가 달라질 수 있다. 따라서 추후 연구에는 이미지 향상 동기 추구성향에 의해 행해진 도움행동을 수혜자가 인식하는데 있어 이러한 인식과 관련된 행위자 혹은 수혜자 관련 특징의 조절효과나 매개효과를 고려해야 할 필요성이 제기된다.

다음은 도움행동에 대한 수혜자 특징들의 주효과에 대한 가설 검증결과이다. 도움행동에 대한 수혜자의 능력의 주효과 가설인 가설 2.1과, 수혜자의 인기의 주효과 가설인 가설 2.3이 지지되었다. 특히 수혜자의 인기는 모든 종류의 도움행동에 유의미한 것으로 나타나 인기가 많은 동료일수록 도움을 많이 받음을 알 수 있었다. 이는 가설에서 예측한 바와 같이 동료들 사이에서 인기가 많은 사람일수록 동료들 간의 커뮤니케이션이 활발하고 동료 간 네트워크의 중심에 있기 때문에(Scott & Judge, 2009), 추후 보상을 기대하고 이들에 대한 도움제공이 많아짐을 보여주는 결과이다. 또한 수혜자의 인기는 수혜자가 측정한 도움 받음에도 유의미한 영향을 미쳤는데, 이는 인기가 동료들 간의 활발한 교류를 통해 형성되며 이러한 교류 속에서 자신이 받은 도움을 좀 더 명확히 인식할 수 있기 때문이라 해석할 수 있다. 수혜자의 능력은 행위자 측정 도움행동에 대해 유의미한 영향을 미쳤다. 수혜자 능력의 긍정적 주효과는 수혜자 측정 도움행동에는 유의미한 영향을 미치지 않았는데, 이는 능력이 뛰어난 사람일수록 주변으로부터 받은 도움이 자신의 문제를 해결하는데 있어 주요한 역할을 했다고 인식하지 못하기 때문일 수 있다. 예를 들어 동일한 종류의 도움일지라도 능력이 부족한 사람에게는 매우 가치 있는 도움임에 비해 능력이 뛰어난 사람에게는 상대적으로 그 가치가 저평가 될 수 있다. 따라서 능력 있는 동료에게 도움

을 주었다는 행위자의 인식보다 도움을 받았다는 수혜자의 인식이 더 낮아 수혜자 측정 도움행동에 대한 수혜자 능력의 주효과가 유의미하지 않았을 가능성이 있다.

도움행동에 대한 수혜자의 상사부하-교환관계의 주효과 가설인 가설 2.3은 지지되지 않았다. 이러한 결과에 대해서는 다음과 같은 설명이 가능하다. LMX 이론에 의하면 상사부하-교환관계의 질이 높은 부하들은 이 상사의 내집단으로서 상사로부터 더 많은 후원을 얻을 수 있는 것이 사실이다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 하지만 이와 같은 관계를 맺고 있는 상사의 평판에 따라 수혜자의 상사부하-교환관계가 의미하는 추후 보상 가능성은 달라질 수 있다. 예를 들어 평판이 좋지 않은 상사와 좋은 관계를 맺고 있는 직원은 오히려 동료로부터 부정적인 평가를 받아, 동료들이 이 직원과 관계를 맺는 것을 오히려 꺼리게 될 수도 있다. 이러한 가능성으로 인하여 도움행동에 대한 수혜자의 상사부하-교환관계의 주효과 가설이 유의미하지 않았을 수 있다. 이와 더불어 본 연구에서는 도움행동에 대한 이미지 향상동기 추구성향과 수혜자 상사부하-교환관계의 상호작용효과 가설 3.3 또한 지지되지 않았는데, 그 이유 또한 관계를 맺고 있는 상사의 평판을 고려하지 않았기 때문일 가능성이 있다. 따라서 본 연구의 가설에서와 같이 상사부하-교환관계의 추후 보상 가능성을 명확하게 예측하고자 한다면, 상사의 평판이나 능력과 같은 상사의 특징과 관련된 변수 또한 함께 고려해야 할 필요가 있다.

마지막으로 도움행동에 대한 이미지 향상동기 추구성향과 수혜자의 능력과의 상호작용 효과 가설 3.1과, 수혜자 인기와의 상호작용 효과 가설 3.3이 지지되었다. 반면 위에서 언급한 바와 같이 수혜자 상사부하-교환관계와의 상호작용 효과 가설 3.2는

지지되지 않았다.

하지만 가설 3.1과 가설 3.3의 상호작용 패턴들의 차이가 있었다. 먼저 수혜자의 인기와 이미지 향상 동기 추구성향과의 상호작용 효과는 가설에서 제시한 방향과 일치하였는데, 이미지 향상동기 추구성향이 강할 경우 수혜자의 인기와 관계없이 도움을 제공하는 반면, 이미지 향상동기 추구성향이 약할 때에는 수혜자 인기와 도움과의 긍정적 관계가 강해졌다(그림 2,3,5 참조). 이는 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람이 도움을 받은 수혜자뿐만 아니라 도움행동을 관찰하는 주변으로부터의 평판을 의식하여 도움을 제공하는 성향이 있음을 보여주는 결과이다. 일반적으로 사람들은 사회적 약자를 도와주는 것을 바람직하게 여기기 때문에 인기가 없는 동료를 도와주는 것은 주변으로부터 '좋은 사람', '관대한 사람'이라는 이미지를 형성하는데 크게 기여할 수 있다. 하지만 인기가 많은 동료를 도와주는 것은 행위자가 '좋은 사람', '관대한 사람'이라는 이미지를 형성하는데 크게 기여하지 못한다. 또한 인기가 많은 동료만 도와주는 것은 오히려 이들에게 아첨을 하거나 공명정대한 사람이 아니라는 부정적인 이미지를 형성시킬 수 있다. 따라서 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람일수록 인기와 관계없이 동료를 도와주는 행동을 하게 되는 것으로 유추할 수 있다.

반면 수혜자의 능력의 경우 인기와는 다른 상호작용 패턴을 보여주고 있다(그림 4 참조). 즉, 이미지 향상동기 추구성향이 강할 때에는 수혜자 능력과 도움행동 간의 긍정적 관계가 강한 반면, 이미지 향상동기 추구성향이 약할 때에는 수혜자 능력과 도움행동 간의 긍정적 관계가 약해졌다. 이러한 결과는 수혜자의 능력과 관련되어 행위자가 획득할 수 있는 이미지가 수혜자의 인기와 관련되어 획득할 수 있는 이미지와는 차이가 있기 때문일 수 있다. 능력 있는

사람을 도와주는 것은 이를 통해 주변으로부터 자신도 능력 있는 사람이라는 이미지를 형성하는데 상당한 기여를 한다. 일반적으로 능력 없는 사람이 능력 있는 사람을 도와줄 수 없기 때문에 능력 있는 동료를 도와주는 사람은 최소한 이 동료와 비슷한 실력을 가지고 있거나 능력 있는 동료가 의지할 만한 무언가가 있다는 인상을 줄 수 있다. 따라서 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람일수록 능력 있는 수혜자를 더 도와줌으로써 능력과 관련된 긍정적 이미지를 형성하려 하는 것이라 유추할 수 있다. 이상 도움행동에 대한 이미지 향상동기 추구성향과 수혜자 특성의 상호작용 결과를 살펴보면, 수혜자 특성과 관련된 이미지의 종류에 따라 상호작용 패턴이 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 인간관계 측면과 관련된 인기는 주변 동료 누구나와 좋은 관계를 맺고 있는 '좋은 사람'이라는 이미지 형성과 관련 있으며, 과업적 측면과 관련된 능력은 '실력 있는 사람'이라는 이미지 형성과 관련되어 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람의 경우 각각의 이미지 형성에 기여하도록 수혜자에게 도움을 제공하는 것이다. 이와 같은 설명은 자기지향적 동기부여 성향을 가진 사람들이 각각의 수혜자 특징들과 관련된 도움행동의 보상과 비용에 대한 평가를 가설의 예측보다 더욱 복잡하게 하고 있을 가능성을 제시한다. 이는 도구적 관점에서 동료의 도움행동을 이해하기 위해서는 수혜자의 특징에 따라 자기지향적 동기를 지닌 행위자가 주목하는 도움행동의 보상의 형태가 달라짐을 파악하고 이를 좀 더 면밀하게 분석해야 함을 의미한다. 예를 들어 추후 연구에서는 행위자가 향상시키고자 하는 특정 이미지를 세분화하여 수혜자 특성과의 상호작용 패턴의 차이를 좀 더 면밀히 고찰해야 할 필요가 있다.

이상의 가설 검증 결과와 더불어 본 연구에서는

종속변수를 두 가지 도움행동의 유형으로 구분하였다. 분석결과 이미지 향상동기 추구성향과 수혜자 특징들이 각 도움행동의 유형에 미치는 주효과는 차이가 없었다. 즉, 사람중심 도움행동과 과업중심 도움행동에 모두에 대하여 수혜자의 능력과 인기, 그리고 이미지 향상동기 추구성향의 주효과가 유의미하였다. 상호작용 효과에서 역시 사람중심 도움행동과 과업중심 도움행동 모두에 대하여 인기와 이미지 향상동기의 상호작용 효과가 유의미하였다. 사람중심, 과업중심 도움행동의 유형을 구분하여 선행요인을 고찰한 Settoon and Mossholder(2002)의 연구에서 역시 두 도움행동 유형 간의 상관계수가 .79로 높은 수준을 보였으며, 가설의 예측과는 다르게 인지적 측면의 변수와 정서적 측면의 변수가 두 가지 도움행동의 유형에 모두 영향을 미쳐 실질적으로 조직 환경에서 사람중심 도움행동과 과업중심 도움행동을 구분하는 것이 쉽지 않음을 보여주었다. 본 연구에서 역시 두 도움행동 유형간의 상관계수가 .76(수혜자 측정)과 .74(행위자 측정)로 높은 수준을 보여주어 두 도움행동 유형 간의 실질적인 구분이 쉽지 않았다. 단, 본 연구에서는 능력과 이미지 향상동기의 상호작용효과가 행위자가 측정한 사람중심 도움행동에 대해서만 유의미한 점이 차이가 있었다. 이러한 증거는 행위자의 동기와 수혜자의 특징이 서로 다른 도움행동의 유형에 영향을 미침을 보여주는 단서가 될 수도 있다. 따라서 추후 연구에서는 이에 대한 정교화 된 논의가 요구된다.

본 연구의 결과는 조직 내 동료들 간의 도움행동 연구에 있어 다음과 같은 이론적 기여를 하고 있다. 즉, 본 연구의 결과는 도움행동의 도구적 관점에서 일대일 동료관계의 도움행동의 동기부여 메커니즘을 이해하는데 있어 시사점을 제공한다. 이제까지 선행 연구들에서는 행위자의 도구적 동기(e.g., Andrews,

Kacmar, & Harris, 2009; Jawahar, Meurs, Ferris, & Hochwarter, 2008; Rioux & Penner, 2001; Yun et al., 2007) 혹은 수혜자 특징들(e.g., Bowler & Brass, 2006; Venkataramani & Dalal, 2007)의 도움행동에 대한 효과를 각각 검증하여 과업환경에서 도움행동의 도구성을 논의하였다. 본 연구는 행위자의 도구적 동기와 수혜자 특징들을 동시에 고려하여 도움행동에 대한 상호작용 패턴을 보여줌으로써 도구적 관점에서 도움행동을 이해함에 있어 심도 있는 설명을 제공하였다.

또한 본 연구는 동료들 간의 도움행동의 다양한 선행요인을 제시하고 그 동기부여 메커니즘을 검증함으로써 실무에서 조직구성원들의 도움행동을 활성화시키는데 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 본 연구에서는 인기가 많은 동료일수록 도움행동을 많이 제공받는 것으로 나타났다. 이는 도움행동을 활성화하는데 있어 조직구성원들 간의 활발한 커뮤니케이션이 중요한 역할을 함을 의미한다. 인기는 개인적인 특성에 의해 형성되기도 하지만 그 구성원이 동료 간 의사소통 네트워크의 중심에 있을수록 높아진다. 구성원들 간의 커뮤니케이션이 활발해지면 서로 어떤 어려움을 겪고 있는지 잘 알 수 있으며 활발한 교류를 통하여 형성된 인간관계를 바탕으로 역할 외 행동인 도움행동이 좀 더 자연스럽게 일어날 수 있다. 따라서 조직 차원에서 구성원들 간의 커뮤니케이션을 활발히 하는 조직풍토를 조성하는 것은 동료 간 도움행동이 자연스럽게 활성화되는데 기여할 수 있다. 둘째, 본 연구의 결과는 조직구성원들의 성향에 따라 다양한 특징을 가진 동료들을 적절하게 배치함으로써 부서 내 구성원들 간의 도움행동을 활성화시킬 수 있는 지침을 제공하여 줄 수 있다. 예를 들어 인기가 없는 동료에게는 전반적으로 주변에서 도움을 적게 제공하는데, 과업 수행 시

이미지 향상동기가 강한 조직구성원을 이들과 함께 배치함으로써 인기가 없는 동료에 대한 도움을 활성화 시킬 수 있다. 이와 같이 조직의 관리자는 과업 수행 시 구성원들이 가지는 다양한 성향에 따라 적절한 특징을 지니는 동료들을 함께 배치하여 줌으로써 서로 간의 협력을 증진 시킬 수 있는 방안을 고려할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 본 연구에서 고려한 개인의 성향이나 수혜자의 특징들 이외에 도움행동을 활성화 시킬 수 있는 다양한 요인들을 고려한 심도 있는 연구들이 계속되어야 할 것이다.

5.2 한계점 및 향후 연구

첫째, 본 연구에서는 데이터를 한 시점에 수집하였다. 따라서 독립변수와 종속변수 간의 인과 관계를 검증하기에는 한계가 있음을 밝혀둔다. 둘째, 본 연구에서는 수혜자뿐만 아니라 행위자에게도 도움행동의 정도를 측정하여, 분석에 사용하였다. 이와 같이 동일한 대상에게 측정된 독립변수와 종속변수를 사용한 분석결과는 동일방법편의에 의해 왜곡될 수 있다는 점에서 해석상의 주의가 요구된다. 하지만 본 연구에서는 연구가설의 의도에 가장 적합한 응답자로부터 데이터를 수집하였으며, 통계적 사후 검증을 통하여 동일방법편의의 가능성이 크지 않다는 점을 제시하였다. 또한 수혜자로부터 측정된 도움행동과 행위자로부터 측정된 도움행동을 모두 종속변수로 사용하여 그 결과를 비교한 점은 도움제공과 수혜 사이의 인식차이가 발생할 수 있다는 점에서 새로운 연구주제에 대한 시사점을 제공하고 있다. 객관적인 평가기준이나 측정도구가 존재하지 않는 도움행동의 경우 판단과정에서 평가자의 주관성이 많이 개입되며, 도움을 받는 사람의 상황이나 특징에 따라 도움의 가치가 다르게 인지될 수 있다. 예를 들

어 이미지 향상동기 추구성향이 강한 사람의 경우 수혜자에게 적절하게 필요한 도움을 제공하기 보다는 주변의 평가를 의식한 도움을 제공할 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에서는 동기부여 성향에 의해 행해진 도움행동을 수혜자가 인식하는데 있어 이러한 인식과 관련된 행위자 혹은 수혜자 관련 특징의 조절효과나 매개효과를 고려해야 할 필요성이 제기된다. 마지막으로, 본 연구는 한국인을 대상으로 데이터를 수집하여 가설을 검증하였다. 따라서 본 연구결과를 일반화하는데 있어 상대적으로 개인적인 특성이 강한 서구 기업 종업원들의 도움행동과는 차이가 있을 가능성을 염두에 두어야 한다. 예를 들어 한국기업의 경우 서구 국가의 기업들보다 집단주의나 가족주의를 강조하는 경향이 강하다. 즉, 서구 기업의 종업원들은 직장을 이해관계를 바탕으로 한 이차 집단으로 인식하는 경향이 강한 반면 한국의 경우 직장을 자신의 생활 공동체의 일부로 인식하는 경향이 상대적으로 강하다. 이러한 문화적 인식의 차이는 도움행동을 역할 외 행동으로 인지하는 정도에 차이를 가져올 수 있다. 집단주의적 성향이 강한 한국기업에서는 도움행동을 역할 외 행동으로 인지하기 보다는 과업행동의 일부로 인지하는 경향이 강할 수 있다. 이는 결과적으로 동료들 간의 도움행동에 대하여 조직구성원들이 자기지향적 동기를 가지는 정도에 차이를 가져올 수 있다. 따라서 향후 문화적 차이를 반영한 연구가 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

김보영, 박오수, 윤석화(2009). 이미지 향상동기와 동료의 상사부하 교환관계가 도움제공행동에 미치는 영향

- 에 관한 연구, **인사·조직연구**, 17(3), 161-197.
- Aiken, L. S., and S. G. West (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA, Sage
- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Allen, T. D., and M. C. Rush (1998), "The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Andrews, M. C., K. M. Kacmar, and K. J. Harris (2009), "Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance," *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1427-1437.
- Ashford, S. J., and G. B. Northcraft (1992), "Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 53(3), 310-334.
- Barnard, C. I. (1938), *The functions of the executive*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bolino, M. C. (1999), "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?," *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bowler, W. M., and D. J. Brass (2006), "Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective," *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Burke, R. J., G. Duncan, & R. J. Weir (1976), "Informal helping relationships in work organizations," *Academy of Management Journal*, 10, 370-377.
- Campion, M. A., G. J. Medsker, and A. C. Higgs (1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups," *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Cialdini, R. B., R. J. Borden, A. Thorne, M. R. Walker, S. Freeman, and L. R. Sloan (1976), "Basking in reflected glory: Three (football) field studies," *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Clary, E. G., R. D. Ridge, A. A. Stukas, M. Snyder, J. Copeland, J. Haugen, and P. Miene (1998), "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach," *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- De Dreu, C. K. W. (2006), "Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of meglino and korsgaard (2004)," *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1245-1252.
- De Dreu, C. K. W., and A. Nauta (2009), "Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De Dreu, C. K. W., B. A. Nijstad, and D. van Knippenberg (2008), "Motivated information processing in group judgment and decision making," *Personality & Social Psychology Review (Sage Publications Inc.)*, 12(1), 22-49.
- Eastman, K. K. (1994), "In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship

- behavior," *Academy of Management Journal*, 37(5), 1379-1391.
- Feather, N. T. (1982), *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Ferrin, D. L., K. T. Dirks, and P. P. Shah (2006), "Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust," *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870-883.
- Fisher, K. (1994), "Diagnostic issues for work teams," in A. Howard, and Associates(Eds.), *Diagnosis for organizational change*, NY, Lawrence Erlbaum. , 239-264.
- 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., 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 & Organization Management*, 22(2), 210-235.
- Gilbert, D. T., and D. H. Silvera (1996), "Overhelping," *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(4), 678-690.
- Goldberg, L. R., J. A. Johnson, H. W. Eber, R. Hogan, M. C. Ashton, C. R. Cloninger, and H. G. Gough (2006), "The international personality item pool and the future of public-domain personality measures," *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M., and D. M. Mayer (2009), "Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- 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*, Greenwich, CT, JAI Press, 43-91.
- Jawahar, I. M., J. A. Meurs, G. R. Ferris, and W. A. Hochwarter (2008), "Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication," *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Johnson, D. E., D. S. Kiker, A. Erez, 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.
- Katz, D. (1960), "The functional approach to the study of attitudes," *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Katz, D., and R. L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*. New York, Wiley.

- Korsgaard, M. A., B. M. Meglino, S. W. Lester, and S. S. Jeong (2010), "Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277-290.
- LaFontana, K. M., and A. H. N. Cillessen (1998), "The nature of children's stereotypes of popularity," *Social Development*, 7, 301-320.
- Lindell, M. K., and D. J. Whitney (2001), "Accounting for common method variance in cross-sectional research designs," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Mayer, R. C., and J. H. Davis (1999), "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meglino, B. M., and M. A. Korsgaard (2004), "Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation," *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Meglino, B. M., and M. A. Korsgaard (2006), "Considering situational and dispositional approaches to rational self-interest: An extension and response to de dreu (2006)," *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1253-1259.
- Meyer, H. H. (1991), "A solution to the performance appraisal feedback enigma," *Executive (19389779)*, 5(1), 68-76.
- Mischel, W. (1977), "The interaction of person and situation," in D. Magnusson, and Endler, N.(Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* Lexington, MA, Lexington Books. .
- Organ, D. W., and K. Ryan (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.
- Penner, L. A., A. R. Midili, and J. Kegelmeyer (1997), "Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior," *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and C. Hui (1993), "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluation of employee performance: A review and suggestions for future research," in G. R. Ferris(Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 11, Greenwich, CT, JAI Press, 1-40.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Raub, W., and J. Weesie (1990), "Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects," *American Journal of Sociology*, 96(3), 626-654.
- Rioux, S. M., and L. A. Penner (2001), "The causes

- of organizational citizenship behavior: A motivational analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Roethlisberger, F. J., and W. Dickson (1939), *Management and the worker*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Scandura, T. A., and G. B. Graen (1984), "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention," *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Scott, B. A., and T. A. Judge (2009), "The popularity contest at work: Who wins, why, and what do they receive?" *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 20-33.
- Settoon, R. P., and K. W. Mossholder (2002), "Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267.
- Snyder, M., and W. Ickes (1985), "Personality and social behavior," in G. Lindzey, and Aronson, E.(Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. 2, New York, Random House, 883-947.
- Stevens, C. K. (1997), "Effects of preinterview beliefs on applicants' reactions to campus interviews," *Academy of Management Journal*, 40(4), 947-966.
- Tett, R. P., and D. D. Burnett (2003), "A personality trait-based interactionist model of job performance," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Thompson, J. A. (2005), "Proactive personality and job performance: A social capital perspective," *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Van Der Veegt, G. S., J. S. Bunderson, and A. Oosterhof (2006), "Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least," *Academy of Management Journal*, 49(5), 877-893.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings, and J. M. Parks (1995), "Extra-role behaviors: In ursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)," in L. L. Cummings, and Staw, B. M.(Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 215-285.
- van Kleef, G. A., and C. K. W. de Dreu (2002), "Social value orientation and impression formation: A test of two competing hypotheses about information search in negotiation," *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 59-77.
- 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*, New York, Nova Science Publishers, 109-141.
- Venkataramani, V., and R. S. Dalal (2007), "Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 952-966.
- Watson, D., and A. Tellegen (1985), "Toward a consensual structure of mood," *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.

- Wayne, S. J., and S. A. Green (1993), "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior," *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wayne, S. J., and R. C. Liden (1995), "Effects on impression management on performance ratings: A longitudinal study," *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Wieselquist, J., C. E. Rusbult, C. A. Foster, and C. R. Agnew (1999), "Commitment, pro-relationship behavior, and trust in close relationships," *Journal of Personality & Social Psychology*, 77(5), 942-966.
- 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.

The effects of self-enhancement motives and receivers' characteristics on helping behaviors in coworker relationship: From self-oriented perspective

Boyoung Kim*

Abstract

Researchers have carried out a substantial number of studies on helping behaviors in various disciplines. In the area of organizational behaviors, employees' helping behaviors have been studied by many researchers. Most of these studies assume that employees will behave in an identical manner toward everyone else. However, in real organizations, employees behave in different manners depending on the partners. The present study investigates the motivational mechanism of employees' helping behaviors in a dyadic relationship by considering their psychological motives for helping, characteristics of recipients as social exchange partners, and interaction effects between these two factors. To explain motivational mechanism of helping behaviors, the present study is based on the motivational approach. The motivational approach assumes that helping behaviors are induced by self-oriented goals or by other-oriented goals. In particular, this study focuses on the self-oriented motivational mechanism. In the self-oriented perspective, people help others with instrumental purposes such as enhancing their self-images or getting helping back from recipients in the future. The specific purposes of this study are like these. (1) I examined the effect of actor's self-enhancement motives as a self-oriented motivational orientation on helping behaviors toward a focal coworker. (2) Coworker's characteristics which the employee perceives affect helping behaviors toward this coworker. This phenomenon can be explained by self-oriented perspective. This study suggests coworker's characteristics as determinants of helping behaviors. By the self-oriented perspective, recipient's characteristics which are related to expectation of future rewards- ability, quality of leader-

* Assistant Professor, School of Business Administration, Kookmin University

member exchange (LMX), and popularity- might affect helping behaviors. I examined the effects of these three coworker's characteristics (ability, LMX, & popularity) on help-giving behaviors toward this coworker. (3) previous studies suggest that each motivational orientation drives people to focus their information searching and processing on different kinds of attributes. Based on this argument, the present study proposes the interaction effects between self-oriented motives and recipient's characteristics which are related to the expectation of future rewards on helping behaviors.

Data were collected using questionnaires distributed to employees and their coworkers who were working in large companies located in South Korea. A total of 148 employee-coworker dyads were used for statistical analysis. Help giver's motives and recipient's characteristics were rated by actor (help giver). Helping behaviors toward focal coworker were rated by both actor and recipient. These dependent variables rated by two sources are reported in the result.

Results of this study provide several important theoretical and practical implications.

First, main effect of self-enhancement motives was significant. Second, main effects of recipients' ability and popularity on helping behaviors were significant. Based on this finding, the current study suggests that receiver's characteristics have to be considered to understand why employee helps particular coworker in the dyadic coworker relationship. Third, self-enhancement motives moderated the relationship between recipient's characteristics and helping behaviors. Results of interaction patterns between self-enhancement motives and recipient's characteristics are more complicated than what the hypothesis expected. Interaction patterns are different depending on recipient's characteristics even if employee has identical self-enhancement motives. This finding means that people who have self-oriented motives might more complicatedly calculate benefit and loss from helping coworker who has specific characteristics.

Findings of the current study provide guidelines to enhance helping behaviors of employees with special motivational orientations by working with coworkers who possess suitable characteristics. Future research needs to investigate other motivational factors of helping behaviors besides individuals' motivational orientations and recipients' characteristics that are considered in the present study.

Key words: helping behaviors, self-oriented motivational mechanism of helping behaviors, self-enhancement motives, recipient's characteristics (ability, leader-member exchange, popularity).