

# 조직시민행동의 하위차원별 수행동기 비교

## Motives of Organizational Citizenship Behavior : comparison between OCBO & OCBI

김경석\*, 이제영\*\*

경북대학교 경영학부\*, 관동대학교 광고홍보학과\*\*

Kyoung Seok Kim(kskim@knu.ac.kr)\*, Jei Young Lee(jylee1231@empas.com)\*\*

### 요약

본 연구의 구체적인 내용들은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, OCBI에 비해 OCBO의 수행동기는 보다 복잡 미묘한 양상을 보이고 있다. 즉 조직을 표적으로 한 OCBO의 경우가 동료들을 표적으로 한 OCBI에 비해 훨씬 다양한 수행동기들을 갖는 것으로 나타나고 있다. 둘째, OCBO와 OCBI는 서로 유사한 동시에 서로 상이한 수행동기들을 지니고 있다. 즉 사회심리기반 및 회피기반의 유사한 수행동기들이 발견되는 반면 OCBO의 의무기반 및 가치기반 대 OCBI의 기질기반이라는 상이한 수행동기들도 발견된다. 셋째, 기존의 수단기반형은 OCBO 및 OCBI의 연구결과들을 종합한다 해도 본 연구에선 반복적으로 확인되지 않고 있다. 넷째, P표본 간 일치진술문들에 있어서도 전반OCB를 고려하는 경우에 비해 보다 많은 진술문들이 발견되고 있다. 따라서 이상의 연구결과들은, 전반OCB가 아닌 OCB의 하위차원들을 각기 고려할 때 좀 더 정확한 수행동기유형들을 도출할 수 있음을 의미하는 동시에, 각 하위차원들이 서로 구별되는 독특한 본질을 지니고 있음을 시사하는 것으로 이해할 수 있다. 결국 이는 OCBO 및 OCBI 양자 간의 차이점을 일관성 있게 지적해 온 기존연구들의 주장에 부합하는 연구결과라 할 것이며, Q방법론은 이러한 OCB 각 하위차원들간의 독특성을 확인해 줄 수 있는 매우 유용한 방법론이 된다 할 것이다.

■ 중심어 : | OCB | OCBO | OCBI | Q방법론 | OCB의 수행동기 | OCB의 선행요인 |

### Abstract

This study has three purposes. Firstly, we try to extract the types of the motives of OCBO & OCBI instead of global OCB. Secondly, we compare the types of the motives OCBO & OCBI and those of the motives of global OCB. Finally, using another set of P-sample, we try to find out whether the four types of the motives of OCB found in the study of Kim & Lee(2013) could be found once again. The findings are as follows. First, we found the four types of the motives of OCBO, and three the types of the motives of OCBI. Second we found some similarities and differences at the same time between the types of OCBO, OCBI, & global OCB. Third, except the instrumentality-based type, three of the four types found in the study of Kim & Lee(2013) reappeared in this study. In conclusion, these findings suggest that OCBO & OCBI, the sub-dimensions of OCB, have their own distinctive natures respectively.

■ keyword : | Organizational Citizenship Behavior(OCB) | OCBO | OCBI | Q-methodology | Motives of OCB |

\* 이 논문은 2012학년도 경북대학교학술연구비에 의하여 연구되었음

접수일자 : 2013년 07월 15일

심사완료일 : 2013년 08월 23일

수정일자 : 2013년 08월 19일

교신저자 : 이제영, e-mail : jylee1231@empas.com

## I. 도입

본 연구는 조직시민행동(organizational citizenship behavior: 이하OCB)의 하위차원들이 서로 구별되는 독특한 수행동기를 갖는가 하는 의문을 다루고 있다. 하나의 개념이 복수의 하위차원들로 구성되는, 이른바 다차원구성개념(multidimensional construct)의 경우 연구자들은 흔히 구성개념의 수준에서뿐 아니라 그 하위차원들 각각의 수준에서도 다양한 연구의문들을 다루게 된다. 실제로 많은 연구들[3][6][10] OCB 하위차원들을 중심으로 연구모형을 구상하고 실증을 해오고 있다.

이러한 맥락에서 본다면, 따라서, OCB의 수행동기는 구성개념의 수준에서 뿐 아니라 하위차원의 수준에서도 분석될 필요가 있다 할 것인데, 본 연구는 이러한 필요에 대한 부응이며, 구체적으로는 김경석·이제영(2013)[1]의 후속연구로서의 성격을 지닌다. Q방법론(Q-methodology)을 활용한 이들의 연구가 OCB의 하위차원들을 구분하지 않고 전반OCB(overall OCB)를 대상으로 연구를 진행한 점에 착안하여, 본 연구에서는 각 하위차원별로 그 수행의 주관적 인식유형, 즉 OCB의 하위차원별 주관적 수행동기들을 살펴보기로 한다. 이러한 작업이 중요한 이유는 만일 OCB의 하위차원들이 독특한 수행동기들, 다시 말해 독특한 선행요인들이나 특징적인 결과영향을 갖지 않는다면 본질적으로 이들 하위차원들은 등가의 구성개념(equivalent construct)이라 말할 수밖에 없을 것이기 때문이다[18].

본 연구에서 김경석·이제영(2013)[1]의 연구를 확장하고 심화하려 하는 부분은 다음의 세 가지 측면이다.

첫째, 전반OCB가 아닌 OCB의 하위차원별로 그 수행동기에 대한 주관적 인식유형의 파악을 시도한다. 기존 연구들을 통해 살펴보면 OCB의 하위차원들은 각기 나름대로의 독특한 선행요인들을 갖는 것으로 나타나고 있다. 따라서 하위차원별로 어떠한 독특한 주관적 인식유형들이 도출될 수 있을 지는 매우 흥미로운 연구주제가 된다 할 것이다.

둘째, 전반OCB를 대상으로 도출된 인식유형들과 OCB의 하위차원별로 도출된 인식유형들 간의 비교분

석을 시도한다. 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서는 규범기반형, 수단기반형, 기질기반형, 그리고 회피기반형의 네 가지 인식유형들이 도출되고 있는 바, 본 연구에서 하위차원별로 도출되는 주관적 수행동기 유형들과 어떠한 유사점 및 차이점을 띠고 있는 지를 탐구하는 것 역시 매우 흥미로운 연구주제가 된다 할 것이다.

셋째, P표본의 대상을 달리함으로써, 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서 도출된 상기 네 가지 유형들이 다시 한 번 도출될 수 있는 지를 확인해 본다. 물론 이는 기존의 양적방법론에서 얘기하는 일반화가능성과 연관되는 부분이기도 한데, Q방법론에서도 이러한 부분은 수용의 여지가 있다 판단된다. 더욱이 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서는 P표본들의 직업이나 소속기업 등이 서로 달라 이른바 외생변수들(exogenous variables)을 통제하기 어렵다는 한계를 지니기도 한다. 따라서 본 연구에서는 한 기업에 근무하는 구성원들을 P표본으로 선정함으로써, 앞선 연구의 관련 약점을 보완하기로 한다.

## II. OCB

OCB 하위차원의 구조는 매우 복잡다단하다. 연구자에 따라 나름대로의 기준을 적용해 다양한 방식으로 범주화하고 있는 까닭이다. 하지만 기존연구들이 동원하고 있는 다양한 기준들은 궁극적으로는 OCB의 내용(content)과 표적(target)이라는 양자를 들 수 있다[2]. 전자는 서로 유사한 속성의 행동들을 하나의 하위차원으로 묶어나가는 방식으로서 전통적으로 많은 연구자들이 활용해 온 방식이다. 반면 후자는 행동이 지향하는 표적, 다시 말해 행동의 수혜자(beneficiary)가 동일한 행동들을 하나의 하위차원으로 묶어나가는 방식이다. 이하에서는 두 기준을 각각 적용한 연구의 흐름들을 간략히 정리하기로 한다. [표 1]은 기존연구들에서 발견되는 하위차원들을 일목요연하게 정리하고 있다.

표 1. OCB 하위차원의 분류흐름

연구자	하위차원
Smith et al.(1983)	이타주의/일반적순응
Organ(1988)	이타주의/양심/비불평성/예의/공익성
Organ & Konovsky(1989)	이타주의/일반적순응I/일반적순응II
Becker & Vance(1993)	근접이타주의/원격이타주의/양심
Barr & Parwar(1995)	동료지향이타주의/상사지향이타주의/조직지향
Van Dyne et al.(1994)	복종/충성/참여
Williams & Anderson (1991)	OCBI/OCBO
Podsakoff et al.(2000)	도움행동/비불평성/조직충성/조직순종/개인주도/공익성/자기개발
Coleman & Borman(2000)	개인지향/조직지향/직무지향

1. 내용기준 분류

내용에 의한 분류는 그 수나 명칭에 있어 대단히 복잡한 양상을 보이고 있다. 그도 그럴 것이, 연역적 분석들에 기반하지 않고 비슷비슷한 속성의 행동들을 하나의 하위차원으로 귀납적으로 묶어나가고 있는 까닭이다. 내용기준의 하위차원이 최초로 파악된 것은 Smith, Organ, & Near(1983)[19]의 연구로서, 이타주의(altruism) 및 일반적순응(general compliance)이라는 두 하위차원들을 제시하고 있다. 이 두 하위차원은 이후 여타의 연구들에서도 대체적으로 지지되는데[16], 전자는 상사나 동료 등 특정인을 돕는 행위를 지칭하며, 후자는 특정인과는 무관한 비인칭(impersonal)의 OCB로서 그 효과가 특정인에 직접 귀속되지 않고 조직 전체에 고루 퍼지는 유형을 지칭한다.

이후 내용기준의 하위차원들은 이들 양자를 근간으로 하되, 이들이 각기 다시 수 개의 세부적 하위차원들로 세분되는 양상을 보이고 있다. 먼저 이타주의가 세분되는 예로는 Becker & Vance(1993)[8]의 연구와 Barr & Parwar(1995)[7]의 연구를 들 수 있다. Becker & Vance(1993)[8]의 연구에서는 자기부서의 동료를 돕는 근접이타주의(altruistic-local)와 타부서의 동료를 돕는 원격이타주의(altruistic-distant)로 분리된다. Barr & Parwar(1995)[7]의 연구에서는 동료지향이타주의와 상사지향이타주의로 구분하고 있다.

이에 비해 일반적순응의 세분화는 그 양상이 훨씬 복잡하다. Organ & Konovsky(1989)[17]의 연구에서는

일반적순응I과 일반적순응II의 두 요인들이 도출된 바, 일반적순응I에는 양심과 관련된 역척도항목들과 출석 관련 항목들이 포함되고 있으며, 일반적순응II에는 긍정적 의미를 가지되 그 형식은 부정적으로 문장화된 항목들이 포함된다. Organ(1988)[15]의 연구에 이르러서는 네 개의 하위차원들로 분화되고 있다. 바로 양심(conscientiousness), 비불평성(sportsmanship), 예의(courtesy), 그리고 공익성(civic virtue)의 새로운 하위차원들이 등장하고 있는 바이다. 가장 최근에는 Podsakoff et al.(2000)[18]은 일곱 가지의 세분화된 하위차원들을 제시하고 있다.

한편 Graham(1991)[14]은 또한 조직에 대한 복종, 충성, 그리고 참여라는 세 가지의 하위차원을 제시하기도 한다. OCB의 하위차원으로서의 복종이란 규칙과 정책의 준수를 의미하고, 충성이란 자신의 조직에 대한 몰입과 고양을 의미하며, 그리고 참여란 조직운영에 대한 적극적이고 능동적인 개입을 의미한다. Van Dyne et al.(1994)[22]의 연구에서 참여는 다시 사회적참여(social participation), 기능적참여(functional participation), 그리고 옹호적참여(advocacy participation)의 세 가지로 세분된다. 사회적참여란 집단적인 모임이나 활동에 대한 사회적 활동을 의미하고, 기능적참여는 스스로의 자기개발 활동을 의미하며, 그리고 옹호적참여는 변화나 혁신을 추구하는 변화담당자(change agent)로서의 활동을 의미한다.

물론 이런 의미에서의 시민행동유형을 구분해 낸다고 하는 것은 그리 쉬운 일은 아니다. 그러나 이러한 식의 구분은 성과를 너무 협소하게 정의함으로써 간과될 수 있는 종업원들의 많은 중요한 봉사(services)의 유형들을 포착할 수 있게 해준다는 강점을 지닌다. 여기에서 두드러지는 점은 이타주의가 제외되고 있다는 사실이다. 공공시민정신은 개인과 국가(공동체)간의 행동만을 그 관심의 대상으로 삼으므로, 이러한 공공시민정신의 조직 내 준용인 OCB 역시 개인과 조직간의 행동만을 그 관심의 대상으로 삼아야 한다는 논리가 바탕이 되고 있다. 조직이라는 비인칭적 공동체에 영향을 줄 수도 있고, 아니 줄 수도 있는 개인간의 행동인 이타주의는 OCB의 범주로 수용될 수 없다는 논리인데,

Graham(1991)[14]의 연구에서 이타주의는 OCB와는 구분되는 별개의 종속변수로서 취급되고 있다.

결과적으로 정치학적 관점, 즉 비판시각의 하위차원은 정통시각의 하위차원과 내용적으로는 많은 부분 겹치지만, 보다 친애적이고 촉진적인 행동들을 주된 내용으로 하는 Organ(1988)[15]의 하위차원들과는 달리, 참여라는 하위차원에서 보는 바와 같이 보다 변화지향적이고 논란적인(change-oriented and controversial) 행동들을 포함한다는 특징을 보인다[9]. 이 때의 논란적이란 이견이 분분할 수 있다는 의미이다. 이러한 맥락에서 Graham(1991)[14]은 Smith et al.(1983)[19]의 하위차원에는 단기적 효과를 낳는 OCB의 유형들이 주를 이루지만, 자신의 하위차원에는 충성이나 참여와 같이 장기적 효과를 낳는 OCB의 유형들이 많이 포함되어 있음을 주장한다.

## 2. 표적기준 분류

Williams & Anderson(1991)[24]은 OCB의 측정항목들이 내용 측면에서 뿐 아니라 표적 측면에 의해서도 범주화될 수 있다는 점에 착안하여, 개인지향OCB(이하 OCBI)과 조직지향OCB(이하 OCBO)의 두 하위차원들을 제시하고 있다. 전자는 즉시의 혜택은 특정 개인에게 돌아가되, 후에 간접적으로 조직의 혜택으로 귀속되는 행동유형이며, 후자는 조직전반에 혜택이 귀속되는 행동유형이다.

따라서 이들은 그 의미하는 바는 각각 Smith et al.(1983)[19]의 이타주의와 일반적순응에 거의 일치하는 개념이지만(Werner, 1994)[23], 내용이 아닌 표적에 근거함으로써 이후 연구들이 기존 하위차원들과는 전혀 다른 새로운 하위차원들을 도출할 수 있는 계기를 제공하고 있다. 이들이 기존의 이타주의와 일반적순응이라는 용어 대신에 OCBI와 OCBO라는 용어를 사용하는 것은 이와는 다른 이유에서이다. 그 이유는 이타주의나 일반적순응이라는 용어에서 풍기는 뉘앙스로서, 이들 용어의 뉘앙스가 OCB의 개념정의나 본질과 어긋나기 때문이다. 즉 이타주의라는 용어에서는 어떠한 보상도 없이 일어나는 행동이라는 뉘앙스가, 그리고 일반적순응이라는 용어에서는 보상의 기대나 처벌의 회피

를 위한 맹종이라는 뉘앙스가 풍겨 나고 있다는 것이다 [24].

이들은 또한 여기에 기존의 실증연구들에서 개발되고 사용된 OCB의 측정도구와 자신들이 개발하고 사용하는 측정도구를 구별하려는 연구편의상의 이유를 추가하고 있다. 즉 기존연구들의 OCB 측정도구에는 OCBI와 OCBO가 뒤섞여 측정되고 있기 때문에, 양자의 측정을 명확히 구분할 필요가 있다는 것으로, 이러한 구분은 OCBI와 OCBO가 서로 다른 선행요인에 관계된다는 점[13]에서도 중요하고, 기존연구들에서는 어느 한 쪽이 누락되는 경우가 잦다는 점에서도 중요하다. 하위차원에 대한 이러한 식의 구분이 갖는 가장 큰 장점은 간결성(parsimony)으로서, 이러한 간결성은 기존에 제시된 여러 OCB의 하위차원들을 포괄할 수 있음을 의미하기도 한다[23]. 이후 Coleman & Borman(2000)[11]은 동료(=개인) 및 조직 외에 직무(job)를 또 다른 표적으로 추가함으로써 OCB의 표적을 확장하고 있다.

## III. 연구과제 및 설계

### 1. 연구과제

OCB가 매우 다양한 수행동기들을 가질 수 있음은 주지의 사실이다. 이는 기존연구들에서 반복적으로 확인되고 있는 바이며, 김경석·이제영(2013)[1]은 Q방법론을 도입함으로써, 모두 네 가지의 주관적 수행동기유형들을 도출하고 있다. 그리고 규범기반형, 수단기반형, 기절기반형, 그리고 회피기반형 등으로 명명된 이들 네 가지 유형들은 각기 나름대로의 독특한 특성을 드러내고 있어, 후학들에게는 매우 흥미로운 여러 연구주제들을 파생하고 있다.

본 연구에서는, 그 가운데, OCB의 각 하위차원별 수행동기에 초점을 맞추고 있는데, 이는 김경석·이제영(2013)[1]이 전반적OCB를 중심으로 연구를 진행하고 있다는 점에 착안하고 있다. 환언하자면, 본 연구는 전반적OCB가 아닌 OCB의 각 하위차원별로는 어떠한 연구결과, 다시 말해 OCB의 각 하위차원별로는 각각 어

때한 주관적 수행동기의 양상이 도출될 것인가 하는 궁극성에 대한 해결을 시도하고 있다. 실제로 기존연구들의 행간을 읽어보면, OCB의 각 하위차원들은 서로 개념적으로 구분될 뿐 아니라 그 선행요인(antecedents)이나 결과영향(consequences)에 있어서도 차별적 연관성을 맺고 있음을 간파할 수 있다. 예를 들어 Tierney & Bauer(1996)[20]는 역할외행동에 대한 이해를 제고하기 위해서는 그 하위차원들에 관심을 가져야 한다는 지적을 하고 있다. Van Dyne, Cummings, & Parks(1995)[21] 역시 OCB를 다룸에 있어서는 각 하위차원별로 독립된 별개의 모형을 구축해야 한다는 언급을 하고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 김정석·이제영(2013)[1]의 연구와 동일하게 Q방법론을 적용하여 다음과 같은 연구과제들을 해결하는 데에 초점을 맞추고 있다.

첫째, OCB의 각 하위차원별로 그 수행동기에 대한 구성원들의 주관적 인식유형을 파악한다. 둘째, OCB의 각 하위차원별로 파악된 인식유형들의 구체적 특징들을 비교분석한다. 셋째, 전반적OCB를 중심으로 진행된 김정석·이제영(2013)[1]의 연구결과와 본 연구결과를 면밀히 비교분석한다.

## 2. 연구설계

본 연구는 OCB의 하위차원들을 구분하고, 구분된 하위차원별로 그 수행의 주관적 인식유형들을 파악하기 위한 목적을 지닌다. 따라서 본 연구를 진행함에 있어 가장 먼저 처리해야 할 과제는, 앞서 살펴본 다양한 기준들을 가운데 어떠한 의견을 좇아 OCB의 하위차원들을 구분할 것인가의 문제이다. 물론 이는 연구목적에 의거해 판단할 선택의 문제인 바, 본 연구에서는 Williams & Anderson(1991)[24]의 구분을 따르기로 한다. OCBO와 OCBI라는 이들의 구분은 간결성(parsimony)이라는 커다란 강점을 지니고 있기 때문인데, 탐색적 연구로서의 의미를 띠는 본 연구의 경우 일차적으로는 가장 단순한 형태의 하위차원들을 고려하는 것이 보다 바람직할 것이라는 판단에 근거하고 있다. 이하 본 연구는 Q방법론을 적용하고 있으므로 Q방법론의 일반적 진행과정을 따르게 된다.

### 1) Q표본(Q-sample)의 선정

본 연구는 김정석·이제영(2013)[1]의 후속연구로서의 성격, 즉 이들의 연구를 심화 및 확장한다는 의미를 띠고 있으므로, OCB의 수행동기에 관한 진술문들인 Q표본(Q-sample)은 이들의 연구에서 사용된 내용을 그대로 활용하기로 한다. 이들에 따르면 본 연구의 Q표본은 OCB의 수행동기에 관한 진술문들로 구성되는데, 이는 OCB의 선행요인들을 다루는 기존연구들에 대한 문헌고찰과 실제 조직구성원들과의 심층면담을 통하여 OCB의 수행동기에 대한 Q모집단(concourse)을 구성한 후 OCB의 수행동기로서 가장 대표성 있는 진술문들(Q-statements)을 추출하여 구성된다.

표 2. OCB수행동기에 대한 Q표본

	진술문
1	구성원으로서 당연히 해야만 하기에 OCB를 행한다.
2	OCB 관련 행동들을 하면 기분이 좋아지기에 행한다.
3	착취당하는 느낌이 들지만, 먹고살려면 어쩔 수 없이 OCB를 행한다.
4	주변에서 남들이 하니깐 나도 따라 OCB를 행한다.
5	OCB를 하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.
6	내 업무성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각으로 OCB를 행한다.
7	OCB 관련 행동들을 하면 주변에서 평이 좋아지므로 인사관리를 위해 한다.
8	인사고과 등에서 가점을 받기 위해 OCB를 행한다.
9	회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 OCB를 행한다.
10	회사가 나이고 내가 곧 회사라는 마음에서 OCB를 행한다.
11	OCB는 나의 가치관에 부합하므로 행한다.
12	동료들과 잘 지내기 위해 OCB를 행한다.
13	성격 상 안할 수 없어서 OCB를 행한다.
14	보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 OCB를 행한다.
15	상사의 눈에 들기 위해 OCB를 행한다.
16	주변 동료들에게 술선수범한다는 의미에서 OCB를 행한다.

Q표본의 추출을 위한 Q모집단의 구성은 2012년 8월 5일부터 2012년 8월 25일까지 회사원, 공무원, 그리고 교사 및 교직원 등을 대상으로 한 심층면담을 통해 이루어졌다. 면담대상자들에게는 연구의 목적과 OCB의 개념에 대한 충분한 설명을 제공하고, 이어 ‘OCB의 수행동기’에 대한 자신의 의견을 서술하도록 요구하였다. 그 결과 OCB의 수행동기와 관련된 모두 21개의 진술문들이 작성 및 취합되었으며, 이를 연구자들이 문헌고찰을 통해 도출한 15개의 진술문들과 합함으로써, 결과적으로 총 36개의 진술문들로 구성된 Q모집단으로부터

그 의미가 겹치거나 불분명한 진술문들을 제거해 나감으로써, 최종 16개의 진술문을 선정한 바, 그 내용은 [표 2]와 같다. 즉 OCB를 설명하는 각 논리별로 가장 대표성을 띠는 진술문들에 대한 임의선택방법을 통해 추출된다. 각 진술문의 의의와 관련된 보다 상세한 내용은 김경석·이제영(2013)[1]의 연구 중 ‘OCB의 선행요인’ 부분을 참조할 수 있다.

2) P표본(P-sample)의 선정

본 연구의 목적 가운데 하나는, P표본의 선정을 달리 하여, 김경석·이제영(2013)[1]의 연구결과를 재차 확인해 보는 작업이다. 따라서 본 연구에서는 한 기업에 근무하는 구성원들만을 P표본으로 선정함으로써, 기존 양적방법론에서 말하는 이른바 외생변수들을 통제하고 나아가 일반화가능성을 높이기 위한 조치를 취하고 있다. 그러나 Q방법론의 목적은 표본특성으로부터 모집단의 특성을 추론하는 데에 있는 것이 아니기 때문에, P표본의 수에는 아무런 제약이 따르지 않으며[4], 확률적 표집방법을 따르지도 않는다[5]. 따라서 본 연구에서는 사전연락을 통해 동의를 구한 한 기업의 근로자 20명을 P표본으로 선정한 바, 그 구체적 정보는 [표 3]에 잘 정리되어 있다.

표 3. 분포별 점수 및 진술문 수

분포	-3	-2	-1	0	1	2	3
점수	1	2	3	4	5	6	7
진술문 수	1	2	3	4	3	1	1

3) Q분류작업(Q-sorting)

Q분류작업이란 P표본인 응답자들(Q-sorters)로 하여금 일정한 규칙 하에 Q표본을 분류하도록 요구하는 과정이다. 각 응답자들은 각 진술문들을 읽어가며 [그림 1]과 같은 형태로 강제적으로 분류하게 된다. 물론 본 연구에서는 OCB를 OCBO와 OCBI로 구분하고 있으므로, Q분류작업은 OCBO 및 OCBI 각각에 대하여 독립적으로 행해지게 된다.

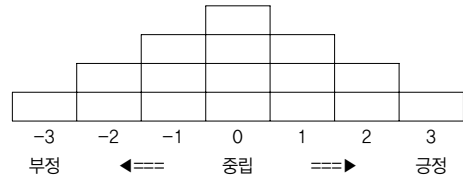


그림 1. Q표본 분포도

4) 자료처리

Q표본에 대한 분류작업이 끝나면 그 결과는 [표 4]와 같은 방식을 통해 각각의 진술문들에 대해 일정한 점수를 부여하게 되는데, 그 구체적 방식은 다음과 같다. 즉 [그림 1]의 Q표본 분포도에서 가장 부정적인 경우 (-3)를 1점으로 시작하여 2점(-2), 3점(-1), 4점(0), 5점(+1), 6점(+2), 그리고 가장 긍정적인 경우 7점(+3)을 부여하여 점수화 하도록 한다[표 1]. 이 부여된 점수를 진술문 번호순으로 코딩하고, 이러한 자료를 PC용 QUANL 프로그램으로 Q요인분석(Q-factor analysis)을 하여 그 결과를 얻는다. 물론 이 역시 OCBO 및 OCBI 각각에 대하여 독립적으로 행해지게 된다.

IV. 연구결과

1. OCBO의 수행동기

Q요인분석의 결과 OCBO의 경우 3개의 요인들이 도출되고 있다. 이들 3개 요인들은 각각 6명, 9명, 그리고 5명으로 구성되며, [표 4]에서 보는 바와 같이 전체변량의 57.1%를 설명하고 있다. 한편 요인Ⅲ은 부정적 항목들이 새로운 유형으로 분리되어, 결과적으로는 [표 5]에서 보는 바와 같이 총 4개의 OCBO 수행동기유형들이 생성되고 있다.

표 4. 요인별 고유치 및 설명변량

	요인 I	요인 II	요인 III
아이겐값	7.2871	2.7354	1.3966
설명변량	.3644	.1368	.0698
누적변량	.3644	.5011	.5710

표 5. P표본의 인구통계특성 및 인자가중치

유형	ID	성별	연령	직위	인자가중치
유형 I (n=7)	3	여	44	본부장	0.8315
	4	여	36	대리	0.2887
	5	여	36	대리	1.3106
	7	여	49	팀장	0.7028
	11	여	25	사원	0.5646
	16	여	40	대리	0.4962
유형 II (n=8)	20	여	36	대리	0.3364
	6	남	45	팀장	0.2670
	9	여	27	사원	0.3796
	10	여	42	본부장	5.3627
	12	남	46	팀장	0.5080
	13	여	36	대리	1.4713
	14	여	33	대리	0.3428
유형 III (n=3)	18	여	48	국장	0.1879
	19	여	43	대리	0.8370
	1	여	36	대리	0.7452
유형 IV (n=2)	8	여	39	대리	0.5534
	15	여	35	대리	1.1452
	2	여	40	팀장	0.3196
	17	여	38	사원	0.8382

[표 5]에서는 각 유형에 속하는 P표본들의 인구통계 특성 및 인자가중치(factor weight)를 제시하고 있다. 각각의 유형 내에서 인자가중치가 높은 사람일수록 그 유형을 대표할 수 있는 전형적인 인물임을 의미한다. [표 6]은 각 유형간의 상관관계를 보여준다.

표 6. 유형간 상관관계

	유형 I	유형 II	유형 III	유형 IV
유형 I	1.000	-	-	-
유형 II	.437	1.000	-	-
유형 III	-.030	.064	1.000	-
유형 IV	.543	.499	-.633	1.000

1) 유형 I (n=7): 의무기반형

유형 I 은 의무기반형이라 명명하기로 한다. 이 유형의 가장 큰 특징은 OCBO를 구성원으로서 당연히 해야만 하는 의무로 지각하고 있다는 점이다. 다시 말해 이 유형은 OCBO를 자신에게 주어진 또 하나의 책무나 소임으로 이해하고 있다는 의미이다. 이 진술문은 [표 7]에서 보는 바와 같이 자체적으로도 긍정적으로 가장 높은 표준점수를 얻고 있을 뿐 아니라, [표 8]에서 드러나는 바와 같이 세 가지 타 유형들의 평균에 대비해서도 현저하게 높은 표준점수를 보이고 있어 그 의미하는 바

가 매우 명확하다 할 수 있다. 더욱이 [표 8]에서 보는 바와 같이 OCBO를 안 하면 불이익을 볼까봐 행한다는 진술문에 대해서는 매우 강하게 부정을 하고 있음도 이 유형의 특징을 보다 분명하게 각인시켜 주고 있다 할 것이다.

표 7. 유형 I의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	1. 구성원으로서 당연히 해야 하기에 행한다.	2.00
	12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.73
부정	6. 내 업무성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다.	-1.52
	5. 행하지 않으면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	-1.56

표 8. 타유형들 대비 유형 I의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	0.718	-1.057	1.775
	1. 구성원으로서 당연히 해야 하기에 행한다.	1.999	0.599	1.401
작음	5. 안하면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	-1.560	-0.093	-1.467

2) 유형 II (n=8): 사회심리기반형

유형 II는 사회심리기반형이라 명명하기로 한다. [표 9]에서 알 수 있듯이 이 유형의 가장 큰 특징은 기분이 좋아지기에 OCBO를 행한다는 진술문에 여실히 반영되고 있다. 다시 말해 이 유형은 OCBO를 행함으로써 스스로 즐거워진다거나 하는 등의 심리적 기제를 경험한다고 판단된다. 물론 그 기저에는 자신의 가치관에 부합하는 면이 있다는 점이 깔려 있다 할 것인 바, 그러하기에 인사과과를 겨냥하거나 상사에 눈에 들기 위해, 또는 낮은 업무성과 벌충하기 위한 수단으로서 OCBO를 활용하고 있지는 않다 할 것이다. 또한 [표 10]에서 알 수 있듯이 타 유형들의 평균에 대비해서도 기분이 좋아지기에 행한다는 진술문이 압도적으로 높은 점수를 보이고 있다.

표 9. 유형II의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	2. 행하면 기분이 좋아지기에 행한다. 11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다.	1.81 1.03
	3. 착취당하는 느낌이 있지만 먹고살려면 어쩔 수 없다. 6. 내 업무성고가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다. 8. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다. 15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-1.06 -1.14 -1.56 -1.76

표 10. 타유형들 대비 유형II의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	1.812	-0.030	1.842
작음	8. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다. 15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-1.557 -1.765	-0.325 -0.229	-1.232 -1.536

3) 유형III(n=3): 회피기반형

유형III은 회피기반형이라 명명하기로 한다. [표 11]에서 알 수 있듯이 긍정의 진술문들을 보면, 이들에게 있어 OCBO란 행하지 않으면 불이익을 볼 수도 있는 행동들이다. 다시 말해 이 유형에게 있어 OCBO의 수행은 그렇지 않을 경우 발생할 지도 모르는 피해나 불이익 등을 미연에 방지하기 위한 목적을 지닌다. 이러한 불이익은 조직으로부터 뿐 아니라 동료들로부터도 기인할 수 있기에 그러한 불이익을 회피하기 위한 동기가 강력하게 작용하고 있는 것으로 판단된다. 그러하기에 인사고과를 위해, 혹은 가치관의 부합 등으로 인해 OCBO를 행하는 것은 아니라는 응답을 하고 있는 것으로 여겨진다.

[표 12]에서 보는 바와 같이, 타 유형들의 평균에 대비해서도 회피적 속성을 보여주는 진술문들이 현저하게 높은 표준점수들을 보여주고 있다. 특히 타 유형들은 평균적으로 이러한 회피적 속성의 진술문들에 대해 모두 부정의 응답을 하고 있다는 점은 매우 시사하는 바가 크다 할 것이다. 또한 이러한 회피기반의 특성은 이 유형에 속하는 P표본들의 성격과의 밀접한 연관성을 추론해 볼 수도 있다. 즉 이 유형의 P표본들은, 물론

명확한 자료가 확보된 것은 아니지만, 5대성격모형 (five-factor personality model)[12]을 빌리자면 아마도 친밀성이나 양심성, 혹은 신경성 등에서 높은 수준일 개연성을 생각해 볼 수 있다.

표 11. 유형III의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다. 5. 하지 않으면 불이익을 볼까봐 행한다. 12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.84 1.36 1.30
	11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다. 10. 회사가 나이고 내가 회사라는 생각에서 행한다. 15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다. 14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	-1.99 -1.17 -1.41 -1.79

표 12. 타유형들 대비 유형III의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	5. 하지 않으면 불이익을 볼까봐 행한다. 13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다. 3. 착취당하는 느낌이 있으나 먹고살려면 할 수 없다. 8. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	1.355 1.843 0.787 0.500	-1.065 -0.032 -1.016 -1.011	2.420 1.875 1.803 1.511
	2. 기분이 좋아지기에 행한다. 11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다. 10. 회사가 나이고 내가 회사라는 생각에서 행한다. 14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	-0.375 -0.993 -1.174 -1.792	0.699 0.723 0.791 0.863	-1.073 -1.716 -1.965 -2.656

4) 유형IV(n=2): 가치기반형

유형IV는 가치기반형이라 명명하기로 한다. [표 13]에서 파악할 수 있듯이, 이 유형은 OCBO를 자신의 가치관의 발로로 여기는 부분이 강하게 반영되고 있다. 그러하기에 성격으로 인해, 인사고과 등을 겨냥해서, 혹은 불이익을 회피하기 위해 OCBO를 수행하는 것은 결코 아니라고 할 수 있다. 이러한 특징은 [표 14]에서도 동일하게 한 번 더 확인되고 있다. 즉 타 유형들의 평균은 이 유형IV가 강하게 긍정하고 있는 진술문들에 대해 모두 부정하고 있는 바이다.



표 13. 유형Ⅳ의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	10. 회사가 나이고 내가 회사라는 생각에서 행한다.	1.74
	14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	1.62
	11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다.	1.42
부정	8. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	-1.03
	3. 착취당하는 느낌이 있으나 먹고살려면 할 수 없다.	-1.10
	6. 성과가 높지 않아 몸으로 때운다는 생각으로 행한다.	-1.23
	13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다.	-1.35

표 14. 타유형들 대비 유형Ⅳ의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	10. 회사가 나이고 내가 회사라는 생각에서 행한다.	1.742	-0.181	1.922
	14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	1.619	-0.274	1.893
	11. 나의 가치관에 부합하므로 행한다.	1.423	-0.082	1.505
작음	13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다.	-1.349	1.032	-2.380

5) 일치항목 분석

OCBO와 관련해서 P표본들간 높은 일치도를 보이고 있는 진술문들은 [표 15]와 같다. 먼저 긍정적인 일치를 보이는 진술문은 단 1개로서, ‘OCBO란 회사에서 받는 혜택에 대한 보답차원에서 행해진다’라는 진술문이다. 반면 부정적으로 일치하고 있는 진술문들은 모두 2개가 나타나고 있는데, 그 의미를 새겨보자면, 개인들에게 있어 OCBO란 결코 업무성과의 벌충수단이거나 인사고과 등에서 가점을 받기 위한 책략은 아니라고 할 수 있다.

표 15. 유형간 일치되는 진술문들

	진술문	표준점수
긍정	9. 회사에서 받는 혜택에 대한 보답차원에서 행한다.	0.10
부정	4. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	-0.26
	6. 내 업무성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다.	-1.11

6) 토론

첫째, 본 연구에서는 OCBO의 수행동기유형으로서 네 가지 유형들이 도출되고 있다. 각기 의무기반형, 사회심리기반형, 회피기반형, 그리고 가치기반형으로 명명된 이들 유형들은 서로 구별되는 독특한 속성들을 보

여주고 있어 흥미롭다.

둘째, 김경석·이제영(2013)의 연구에서 발견된 네 가지 유형들과는 유사한 부분과 상이한 부분이 공존하고 있다. 즉 기존의 규범기반형, 수단기반형, 회피기반형, 그리고 기질기반형의 네 가지 가운데, 규범기반형과 회피기반형은 반복적으로 확인되고 있으나 수단기반형 및 기질기반형은 확인되지 않고 있다. 이러한 연구결과에 대해서는 물론 P표본의 상이 등과 같은 다양한 원인들을 생각해 볼 수 있겠으나, 가장 큰 원인으로는 아무래도 전반OCB를 고려하느냐 아니면 그 하위차원인 OCBO를 고려하느냐의 문제에서 야기되는 현상으로 판단된다. 단 규범기반형의 확인과 관련해서는 아래에서 좀 더 상술하기로 한다.

셋째, 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서 규범기반형으로 명명된 유형이 본 연구에서는 의무기반형 및 가치기반형의 두 유형으로 세분되고 있다는 점이다. 사실 기존의 규범기반형에 포함된 진술문들의 면면을 보면 이러한 세분화는, 어떤 의미에서는, 매우 자연스러운 현상으로 이해할 수 있다. 왜냐하면 ‘구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다’는 진술문과 ‘나의 가치관에 부합하므로 행한다’는 진술문은 유사한 측면이 있지만, 꼼꼼 따져보면 꺾이나 커다란 차이를 동시에 지니기 때문이다. 즉 전자는 구성원의 의무라는 측면이 강조되고 있는 반면, 후자는 나의 가치관의 부합이라는 측면이 강조되고 있기 때문이다. 이 역시 전반OCB가 아닌 OCBO만을 대상으로 하기에 빚어지는 결과라고 이해할 수 있다.

넷째, 모든 유형간에 일치되는 진술문들의 경우에도 김경석·이제영(2013)[1]의 연구와는 다소 차이가 발견되고 있다. 즉 앞선 연구에서는, 물론 전반OCB이기는 하지만, 회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 행한다는 진술문에 대해 평균적으로 -.34의 부정적 응답을 보고하고 있는 반면, 본 연구에서는, 적어도 OCBO와 관련해서는, 이를 회사에서 받는 혜택에 대한 보답 차원에서 행한다는 진술문이 .10의 긍정적 일치율을 보이고 있는 바, 이는 매우 의미심장한 시사점을 갖는다. 즉 전반적OCB가 아닌 OCBO만을 분리해서 본다면 OCBO는 조직의 혜택에 대한 호혜의 수단으로서의 속

성을 지닌다는 의미로 해석할 수 있으며, 이는 기존연구들에서 OCBI의 수행동기로 강력하게 제기되어 온 사회교환모형의 논리를 고스란히 반영하고 있기 때문이다.

한편 부정적 일치가 확인되는 진술문들의 경우는 OCBO를 고려한 본 연구에서만 나타나고 있는 바, OCBO는 인사과과를 위해, 혹은 업무성과의 별증을 위해 동원되는 수단이라고 할 수 있으며, 이것이 바로 본 연구에서 수단기반형이 발견되지 않고 있는 까닭이라 할 것이다.

## 2. OCBI의 수행동기

OCBI를 수행하는 주관적 동기의 유형을 파악하기 위해 Q요인분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 우선 [표 16]에서 보는 바와 같이, 총 3개 요인이 도출되고 있다. 이들 3개 요인들은 각각 8명, 6명, 6명으로 구성되며, 전체변량의 약 56.52%를 설명하고 있다. 결과적으로는 [표 17]에서 보는 바와 같이 총 3개의 OCBI수행동기 유형들이 생성되고 있다.

표 16. 요인별 고유치 및 설명변량

	요인 I	요인 II	요인 III
아이겐값	8.1705	1.5971	1.5358
설명변량	.4085	.0799	.0768
누적변량	.4085	.4884	.5652

표 17. P표본의 인구통계특성 및 인자가중치

유형	ID	성별	연령	직위	인자가중치
유형 I (n=9)	1	여	36	대리	.9298
	2	여	40	팀장	.2301
	3	여	44	본부장	.4766
	5	여	36	대리	.7275
	6	남	45	과장	.8209
	9	여	27	사원	.1691
	11	여	25	사원	.3898
	12	남	46	팀장	1.1950
유형 II (n=5)	7	여	49	팀장	1.3939
	8	여	39	대리	.7981
	15	여	35	대리	.3146
	19	여	43	대리	.7817
	20	여	36	대리	.4356
유형 III (n=6)	4	여	36	대리	1.3015
	10	여	42	본부장	.3693
	13	여	36	대리	.7511
	14	여	33	대리	.4694
	17	여	38	사원	1.0002
	18	여	48	국장	.4643

[표 17]에서는 각 유형에 속하는 P표본들의 인구통계 특성 및 인자가중치(factor weight)를 제시하고 있다. 각각의 유형 내에서 인자가중치가 높은 사람일수록 그 유형을 대표할 수 있는 전형적인 인물임을 의미한다. [표 18]은 각 유형간의 상관관계를 보여준다.

표 18. 유형간 상관관계

	유형 I	유형 II	유형 III
유형 I	1.000		
유형 II	.502	1.000	
유형 III	.567	.543	1.000

### 1) 유형 I (n=9) : 기질기반형

유형 I 은 기질기반형이라 명명하기로 한다. [표 19]에서 알 수 있듯이 긍정의 진술문들을 보면, 이들에게 있어 OCBI란 동료들과 잘 지내기 위해, 성격 상 하지 않을 수 없기에, 구성원으로서의 당연한 의무이기에, 그리고 보다 나은 회사를 만들기 위해 등의 다양한 동기를 복합적으로 반영하고 있는 행동이다. 그러하기에 업무성과를 별충하거나 먹고 살기 위해 어쩔 수 없이 행하는 그러한 행동은 아니라고 할 수 있다. 그러나 [표 20]에서 보는 바와 같이, 타 유형들의 평균에 대비해 본다면 이 유형 I 의 가장 큰 특징은 OCBI를 성격상 안할 수가 없는 행동들로 이해하고 있다는 점이다. 유형 I 만이 이 진술문에 대해 긍정의 응답을 하고 있을 뿐 타 유형들은 평균적으로 부정의 응답을 하고 있어 그 대조적 속성이 분명하게 드러나고 있다. 결국 이 유형은 OCBI의 수행이 자신의 타고난 기질에 부합하기에 자연스럽게 행하는 것으로 판단된다.

표 19. 유형 I 의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.43
	13. 성격상 안할 수가 없어 행한다.	1.40
	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.15
	14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	1.11
부정	3. 착취당하는 느낌이 있지만 먹고 살기 위해 행한다.	-1.21
	6. 성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다.	-1.61

표 20. 타유형들 대비 유형 I 의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	13. 성격상 안할 수가 없어 행한다.	1.403	-.178	1.580
	16. 동료들에게 솔선수범한다는 의미에서 행한다.	.968	-.487	1.455
	14. 보다 나은 회사와 사회를 만들기 위해 행한다.	1.111	.057	1.053
작음	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	.213	1.349	-1.136
	7. 평이 좋아지기에 인사관리를 위해 행한다.	-.942	.727	-1.669

2) 유형 II(n=5) : 회피기반형

유형 II는 회피기반형이라 명명하기로 한다. [표 21]에서 알 수 있듯이 긍정의 진술문들을 보면, 이들에게 있어 OCBI란 동료들과 잘 지내기 위해, 그리고 기분이 좋아지기에 행하는 행동들이다. 그러나 이러한 긍정적 진술문들만으로는 이 유형 II의 특징을 포착하기에는 무리가 있어 보인다. 왜냐하면 유형 I 과 상당 부분 중첩되는 면이 있기 때문인데, 따라서 [표 22]를 참고로 타 유형들의 평균에 대비해 보는 비교작업이 매우 필요하다. 이에 따르면 이 유형 II는 회피적 성향이 비교적 강하게 나타나고 있다. 즉 타 유형들은 평균적으로 매우 강하게 부정적 응답을 보이고 있는 진술문들에 대해 공히 긍정적 응답을 보이고 있기 때문이다. 결국 이 유형에게 있어 OCBI의 수행은 있을 지도 모르는 피해나 불이익 등을 미연에 방지하기 위한 목적을 지닌다.

표 21. 유형 II의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.96
	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	1.10
부정	6. 성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다.	-1.50
	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-2.21

표 22. 타유형들 대비 유형 II의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	3. 착취당하는 느낌이나 먹고살려면 어쩔 수 없이 행한다.	.048	-1.533	1.581
	5. 안하면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	.012	-1.027	1.039
작음	10. 회사가 나이고 내가 회사라는 마음에서 행한다.	-.917	.298	-1.215
	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-2.211	-.617	-1.594

3) 유형 III(n=6) : 사회심리기반형

유형 III은 사회심리기반형이라 명명하기로 한다. 이 유형은 OCBO를 행함으로써 스스로 즐거워진다고 하는 등의 심리적 기제를 경험한다고 판단되기 때문이다. [표 23]에서 알 수 있듯이 긍정의 진술문들을 보면, 이들에게 있어 OCBI란 기분이 좋아지기에, 구성원으로서 당연히 해야 하기에, 그리고 동료들과 잘 지내기 위해 행하는 행동들로 인식되고 있다. 그러하기에 부정의 진술문들을 보면 OCBI는 인사고과를 위해, 불이익을 회피하기 위해, 그리고 먹고살기 위해 할 수 없이 행하는 행동들은 아닌 것이다.

그러나 유형 III 역시 자체의 긍정적 및 부정적 진술문들만으로는 앞의 두 유형들과 상당부분 중첩되는 면이 있어 그 특징이 충분히 포착되지 못한다고 할 수 있다. 따라서 [표 22]를 참고로 타 유형들의 평균에 대비해 보는 비교작업이 매우 필요하다. 이에 따르면 유형 III은 기분이 좋아지기에 행한다는 특징이 여실히 드러나고 있다.

표 23. 유형 III의 표준점수 ±1.00 이상을 보인 진술문

	진술문	표준점수
긍정	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	1.60
	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.44
	12. 동료들과 잘 지내기 위해 행한다.	1.15
부정	8. 인사고과 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	-1.18
	5. 안하면 불이익을 볼까봐 행한다.	-1.36
	3. 착취당하는 느낌이 있지만 먹고 살기 위해 행한다.	-1.86

표 24. 타유형들 대비 유형 III의 표준점수가 크거나 작은 진술문들

	진술문	유형 I	타유형 평균	차이
큼	15. 상사의 눈에 들기 위해 행한다.	-.360	-1.543	1.182
	10. 회사가 나이고 내가 회사라는 마음에서 행한다.	.565	-.443	1.008
	2. 기분이 좋아지기에 행한다.	1.595	.658	.938
작음	5. 안하면 불이익을 볼 것 같아 행한다.	-1.365	-.339	-1.026
	3. 착취당하는 느낌이나 먹고살려면 어쩔 수 없이 행한다.	-1.860	-.579	-1.282
	13. 성격상 안할 수가 없어서 행한다.	-.611	.829	-1.440

4) 일치항목분석

OCBI와 관련해서 응답자들간 높은 일치도를 보이고

있는 진술문들은 [표 25]와 같다. 먼저 긍정적으로 일치하고 있는 진술문들을 새겨보면, 개인들에게 있어 OCBI란 동료들과 원활한 관계형성을 위해서도 소용되는 중요한 자원이 되며, 동시에 구성원으로서 당연히 해야만 하는 덕목들이다. 반면 부정적으로 일치하고 있는 진술문들을 새겨보면, 개인들에게 있어 OCBI란 결코 업무성과의 별충수단이거나 인사사고 등에서 가점을 받기 위한 책략은 아니라고 할 수 있다.

이상의 내용들을 종합해 보면 결국 개인들에게 있어 OCBI란 구성원으로서 당연히 해야만 하는, 비록 직무기술서에 규정된 역할내행동들과는 그 구체적 모습이나 양상이 다소 다르긴 해도, 본질적으로는 마땅히 행해야만 할 또 하나의 의무로 여겨진다 할 것이다. 그러하기에 OCBI를 통해 낮은 업무성과를 별충하거나 인사사고 등에서 유리한 위치를 점할 수 있다고는 여겨지지 않는 바라 할 것이다. 즉 아니하면 불이익이 있을 수 있겠으나, 행한다고 해서 구체적 이익으로 귀결된다고 기대하지는 않고 있음이다.

표 25. 유형간 일치되는 진술문들

	진술문	표준점수
긍정	12. 동료들과 잘 지내기 위해서 행한다.	1.52
	1. 구성원으로서 당연히 해야만 하기에 행한다.	1.17
	11. 가치관에 부합하므로 행한다.	.77
부정	8. 인사사고 등에서 가점을 받기 위해 행한다.	-.94
	6. 내 업무성과가 높지 않아서 몸으로 때운다는 생각에서 행한다.	-1.34

5) 토론

첫째, 본 연구에서는 OCBI의 수행동기유형으로 기질기반형, 회피기반형, 그리고 사회심리기반형의 세 가지가 도출되고 있다. 이들 세 유형들은 서로 유사한 면도 보이지만 서로 분명하게 구별되는 면도 보이고 있다. 먼저 유사한 면을 보자면 각 유형별 자체의 응답에서 보이는 긍정적 진술문 및 부정적 진술문들이 상당 부분 중첩되는 있다는 점이다. 이 점과 관련해서는 아래에서 상술하기로 한다. 반면 구별되는 면은 타 유형들의 평균에 대비하는 작업을 통해 드러날 수 있는데, 이에 따르면 각 유형들은 각기 나름대로의 독특한 특징을 지니고 있음이 확인되고 있다.

둘째, 김정석·이제영(2013)[1]의 연구결과와 비교한다면, 기질기반형 및 회피기반형은 반복적으로 확인되고 있으나, 규범모형 및 수단모형은 반복적으로 확인되지 않고 있다. 이 역시 가장 큰 원인으로는 아무래도 전반OCBI를 고려하느냐 아니면 그 하위차원인 OCBI를 고려하느냐의 문제로 판단된다.

셋째, 일치진술문에 대한 분석에서 나타나고 있듯이 OCBI의 수행동기에는 유형들 간에 일치되는 진술문들이 비교적 많이 나타나고 있으며, 그 표준점수도 긍정이든 부정이든 공히 높게 나타나고 있다. 아마도 이는 OCBO에 비한 OCBI만의 독특한 본질을 반영하고 있는 결과라 사료된다. 즉 OCBI는 동료들을 표적으로 하고 있기에, 조직을 표적으로 하는 OCBO에 비해 그 수행동기가 비교적 단순명료하고, 나아가 일치정도도 높다고 해석할 수 있다는 의미이다.

3. 종합토론

첫째, 연구결과들을 종합해 보면 OCBI에 비해 OCBO의 수행동기는 보다 복잡 미묘한 양상을 보이고 있다. OCBO의 경우에는 의무기반형, 사회심리기반형, 회피기반형, 그리고 가치기반형이라는 네 가지의 수행동기 유형들이 나타나고 있는 반면, OCBI의 경우에는 기질기반형, 회피기반형, 그리고 사회심리기반형이라는 세 가지의 수행동기 유형들이 나타나고 있다. 물론 이는 표본특성에 따른 부분일수도 있겠으나, OCBO와 OCBI간의 본질적이 차이가 반영된 결과로 해석하는 것이 보다 합당하다 할 것이다. 즉 조직을 표적으로 한 OCBO의 경우가 동료들을 표적으로 한 OCBI에 비해 훨씬 다양한 수행동기들을 갖는다는 점은 쉽게 수긍할 수 있는 바이다.

둘째, OCBO와 OCBI는 서로 유사한 동시에 서로 상이한 수행동기들을 지니고 있다. 먼저 서로 유사한 측면을 보자면 양자 공히 사회심리기반 및 회피기반의 수행동기들을 지닌다는 점이다. 이는 OCBO나 OCBI 모두 한편으로는 행하면 기분이 좋아지는 행동들이기도 하지만 다른 한편으로는 행하지 않을 경우 발생할 수 있는 불이익을 모면하기 위해 행하는 행동들이기 있음을 시사하고 있다. 반면 서로 상이한 측면을 보자면

OCBO의 기저에는 의무기반 및 가치기반의 수행동기들이 보다 강하게 작용하고 있으나, OCBI의 기저에는 기질기반의 수행동기들이 보다 강하게 작용하고 있다.

셋째, OCBO 및 OCBI의 연구결과들을 종합해도 앞선 연구에서 발견된 유형들 중 반복적으로 확인되지 않고 있는 유형이 있는데, 바로 수단기반형이다. 이러한 연구결과는 일견 기존연구들의 주장과는 다소 어긋나는 부분이라 할 수 있겠으나, 가장 기본적으로는 P표본이 달라지고 있다는 점을 그 까닭으로 들 수 있을 것이다. 즉 일반적으로 응답자들이 달라지면 연구결과도 흔히 달라지게 마련이다. 본 연구의 P표본들의 경우 이른바 사회바람직성편기현상(social desirability bias)이 특히 강하게 작용하고 있을 개연성이 있다.

넷째, P표본 간 일치되는 진술문들에 대한 분석들을 종합해 보면 매우 흥미로운 점이 발견된다. 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서는 단 하나의 진술문만이 일치하고 있으나, 본 연구의 경우 OCBO에 대해서는 3개의 진술문, 그리고 OCBI에 대해서는 5개의 진술문들이 일치되고 있다. 이는 전반OCB가 아닌 OCB의 하위차원들을 각기 고려할 때 좀 더 정확한 수행동기유형들을 도출할 수 있음을 의미하는 동시에, 각 하위차원들이 서로 구별되는 독특한 본질을 지니고 있음도 의미하고 있다 할 것이다. 결국 Q방법론은 OCB 각 하위차원들간의 독특성을 확인해 줄 수 있는 매우 유용한 방법론이라 할 수 있다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 다음의 세 가지이다. 첫째, 전반OCB가 아닌 OCB의 하위차원별로 그 수행동기에 대한 주관적 인식유형의 파악을 시도한다. 둘째, 전반OCB를 대상으로 도출된 인식유형들과 OCB의 하위차원별로 도출된 인식유형들 간의 비교분석을 시도한다. 셋째, P표본을 달리함으로써, 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서 도출된 상위 네 가지 유형들이 다시 한 번 도출될 수 있는지를 확인해 본다.

연구결과를 보자면 OCBO 및 OCBI라는 하위차원들을 고려하는 경우, 전반OCB를 고려하는 경우에 비해, 보다 다양하고도 정교한 수행동기의 유형들이 도출되고 있다. 구체적인 내용들은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, OCBI에 비해 OCBO의 수행동기는 보다 복잡 미묘한 양상을 보이고 있다. 즉 조직을 표적으로 한 OCBO의 경우가 동료들을 표적으로 한 OCBI에 비해 훨씬 다양한 수행동기들을 갖는 것으로 나타나고 있다. 둘째, OCBO와 OCBI는 서로 유사한 동시에 서로 상이한 수행동기들을 지니고 있다. 즉 사회심리기반 및 회피기반의 유사한 수행동기들이 발견되는 반면 OCBO의 의무기반 및 가치기반 대 OCBI의 기질기반이라는 상이한 수행동기들도 발견된다. 셋째, 기존의 수단기반형은 OCBO 및 OCBI의 연구결과들을 종합한다 해도 본 연구에선 반복적으로 확인되지 않고 있다. 넷째, P표본 간 일치진술문들에 있어서도 전반OCB를 고려하는 경우에 비해 보다 많은 진술문들이 발견되고 있다. 따라서 이상의 연구결과들은, 전반OCB가 아닌 OCB의 하위차원들을 각기 고려할 때 좀 더 정확한 수행동기유형들을 도출할 수 있음을 의미하는 동시에, 각 하위차원들이 서로 구별되는 독특한 본질을 지니고 있음을 시사하는 것으로 이해할 수 있다. 결국 이는 OCBO 및 OCBI 양자 간의 차이점을 일관성 있게 지적해 온 기존연구들의 주장[13]에 부합하는 연구결과라 할 것이며, Q방법론은 이러한 OCB 각 하위차원들간의 독특성을 확인해 줄 수 있는 매우 유용한 방법론이 된다 할 것이다.

### 2. 향후 연구방향

첫째, 본 연구에서는 OCB를 그 표적에 따라 OCBO 및 OCBI로 대별하고 있다. 그러나 OCB의 하위차원은 그 표적이 아닌 그 내용에 의거해서도 분류되고 있음은 주지의 사실이며, 따라서 그러한 내용별 하위차원들을 고려해서 연구를 진행해 볼 필요성이 제기된다. 일례로서 Organ(1988)[15]의 5가지 하위차원들(이타주의, 양심, 예의, 비불평성, 그리고 공익성)을 들 수 있을 것인데, 기존연구들에 따르면 OCB의 내용에 따른 하위차원들은 서로 상당히 다른 선행요인들 및 수행기제를 갖는 것으로 보고되고 있기 때문이다.

둘째, 회피기반형에 대한 보다 정밀하고 지속적인 연구이다. 이 유형은 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서는 물론 본 연구의 경우에도 OCBO 및 OCBI 두 하위 차원 모두에 있어 공히 반복적으로 발견되고 있기 때문이다. 더욱이 이러한 회피기반형은, 김경석·이제영(2013)[1]의 연구에서도 이미 지적되고 있는 바와 같이, OCB의 수행에 대한 기존의 설명방식들에서는 전혀 찾아볼 수 없는 논리를 바탕으로 하고 있다. 따라서 향후에는 이 유형의 본질을 설명해 낼 수 있는 이론적 근거를 찾아낼 필요가 있으며, 그러한 이론적 근거를 바탕으로 이 유형의 본질을 보다 정밀히 탐구해야 할 것으로 사료된다.

셋째, 새로운 P표본의 선정을 통해 본 연구에서 도출된 OCBO 및 OCBI의 수행동기유형들이 반복적으로 확인될 수 있는 지, 나아가 또 다른 새로운 유형들이 발견될 수 있는 지 등을 지속적으로 탐구할 필요가 있다. 또한 종단적 관점을 도입하여, 동일한 P표본에 대한 반복적인 추적연구를 통해 OCBO 및 OCBI 수행동기의 변화양상을 추적한다면 대단히 흥미로운 결과가 도출될 것으로 예상된다.

넷째, 기존의 양적방법론(=R방법론)과의 연계방안도 고민해야 할 중요한 이슈라고 판단된다. 가장 기본적으로는 본 연구결과 도출된 다양한 수행동기 유형들을, 양적방법론의 입장에서 재해석함으로써, 새로운 연구 모형의 구축이 충분히 가능하리라 여겨진다. 동일한 논리로, 양적방법론의 기존 연구모형들을 Q방법론의 입장에서 재해석하고 또 다른 연구모형으로 변환하는 작업도 충분한 개연성을 지닐 것으로 사료된다. 이러한 연계작업은 양 방법론 간의 강약점을 보다 극명하게 드러내도록 작용할 뿐 아니라, 그 결과 상호보완적인 이점을 파생할 것으로 기대된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 김경석, 이제영, "조직시민행동(OCB)의 수행동기: Q방법론의 적용", 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제2호, pp.400-411, 2013.  
[2] 김경석, 전상길, "조직시민행동의 하위차원에 대한

- 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구", 인사관리연구, 제30권, 제1호, pp.149-175, 2006.  
[3] 김용순, "호텔기업의 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 통제위치의 조절효과", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제3호, pp.382-390, 2012.  
[4] 김홍규, Q방법론: 과학철학, 이론, 분석 그리고 적용, 커뮤니케이션북스, 2008.  
[5] 선우동훈, "Q방법론에 의한 소비자행동 연구", 광고연구, 여름호(제11호), 한국방송광고공사, p.7, 1991.  
[6] 이진영, 이채은, "카지노 직원의 조직시민행동, 조직몰입 및 고객지향성 간의 관계", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제2호, pp.429-438, 2012.  
[7] S. H. Barr and B. S. Pawar, "Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories," *Academy of Management Proceedings*, pp.302-306, 1995.  
[8] T. E. Becker and R. J. Vance, "Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements," *Journal of Management*, Vol.19, No.3, pp.663-682, 1993.  
[9] M. C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: good soldiers or good actors?," *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.82-98, 1999.  
[10] P. Chattopadhyay, "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.3, pp.273-287, 1999.  
[11] V. I. Coleman and W. C. Borman, "Investigating the underlying structure of the Citizenship Performance Domain," *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.1, pp.25-44, 2000.  
[12] J. M. Digman, Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of*

*Psychology*, Vol.41, pp.417-440, 1990.

[13] R. H. Moorman, "Relationship between Organizational Justice & Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.6, pp.845-855, 1991.

[14] J. W. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp.249-270, 1991.

[15] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

[16] D. W. Organ, "The motivational basis of Organizational Citizenship Behavior," *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.43-72, 1990.

[17] D. W. Organ and M. A. Konovsky, "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.157-164, 1989.

[18] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513-563, 2000.

[19] C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, pp.653-663, 1983.

[20] P. Tierney and T. N. Bauer, "A Longitudinal Assessment of LMX on Extra-role Behavior," *Academy of Management Proceedings*, pp.298-302, 1996.

[21] L. Van Dyne, L. L. Cummings, and J. M. Parks, Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity(A Bridge over muddled

Water). In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*(Vol.17), pp.215-285, Greenwich, CT: JAI Press. 1995.

[22] L. Van Dyne, J. W. Graham, and R. M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.765-802, 1994.

[23] J. M. Werner, "Dimensions That Make a Difference: Examining the Impact of In-Role and Extra-Role Behaviors on Supervisory Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.1, pp.98-107, 1994.

[24] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.

저 자 소 개

김 경 석(Kyoung Seok Kim)

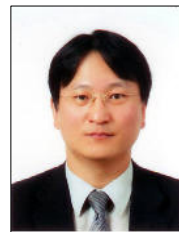
정회원



- 2004년 8월 : 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 부교수
- <관심분야> : 조직행동, 조직이론, 인적자원관리

이 제 영(Jei-Young Lee)

정회원



- 2005년 2월 : 한국외국어대학교 신문방송학과(정치학박사)
- 2005년 3월 ~ 2007년 8월 : (사)미디어미래연구소 책임연구원
- 2008년 3월 ~ 현재 : 관동대학교 광고홍보학과 조교수
- <관심분야> : 미디어 콘텐츠, 영상산업정책