

직무특성과 조직시민행동간의 관계에 대한 재직기간과 성취욕구의 조절효과에 관한 연구*

안관영
상지대학교 경영학과 교수
E-mail: kyahn@chiak.sangji.ac.kr
김민환
상지대학교 교직과 부교수
E-mail: mhkim@chiak.sangji.ac.kr

본 연구는 직무특성과 조직시민행동간의 관계가 구성원들의 재직기간과 성취욕구수준에 따라 어떻게 달라지는가(조절효과)를 검증하고자 하였다. 직무특성과 조직시민행동간의 관계에 대한 이론적 배경은 Hackman & Oldham(1980), Karambayya(1989) 및 Van Dyne 등(1994)의 연구를 바탕으로 하였다. 그리고 조절변인의 역할과 검증방법에 대하여는 Baron & Kenny(1986), Katz(1978) 등의 연구를 근거로 하였다. 이를 검증하기 위하여 원주지역 초·중·등교사 698명이 최종 표본집단으로 이용되었다. 조절효과의 검증을 위한 분석기법은 Cohen & Cohen(1983)의 조절회귀분석을 이용하였다.

다중회귀분석결과 조직시민행동에 미치는 효과는 직무다양성이 가장 큰 것으로 나타났으며, 직무중요성과 자율성은 시민정신에만 영향을 미치고, 직무정체성은 조직시민행동의 모든 구성요소에 대하여 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 조절회귀분석결과 성취욕구가 낮은 집단의 경우는 직무다양성과 직무정체성이 예의성과 이타주의에 미치는 효과가 현저하며, 성취욕구가 높은 집단에서는 직무중요성과 자율성이 스포츠맨십에 미치는 효과가 현저히 높은 것으로 나타났다.

I. 서론

일찍이 Katz(1964)는 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 사람들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 그리고 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할 내 행위를 충실히 이행하며, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어

서 혁신적이고 자발적인 역할의 행위를 수행하여야 할 것을 꼽았다. 특히 역할의 행위가 조직에 미치는 효과는 상당하다고 볼 수 있다. 우선 구성원들은 역할의 행위를 통하여 현장에서의 직무수행과 관련하여 기존의 작업체계나 기법보다 효과적인 방법을 자발적으로 찾으려 할 것이며, 그러한 자발성은 환경변화에 대한 조직의 적응성을 제고시키게 될 것이란 점

* 이 논문은 1999년도 상지대학교 교내연구비 지원에 의한 것임

이다.

조직시민행동이란 조직내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동들을 말한다. 예를 들면 결근한 동료의 일을 대신해주는 것, 요청 받지 않은 일에 자발적으로 지원하는 것, 개인적인 전화대화나 잡담으로 많은 시간을 소비하지 않는 것, 사소한 불편함을 참는 것 등이다. 이러한 행동들은 직무상 반드시 수행하여야 할 것은 아니다. 또한 구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상을 받는 것도 아니다. 그렇지만 구성원들의 그러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 초래한다.

최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되면서 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다. 이러한 노력의 일환으로는 구조적 변화도 포함되지만 근본적으로 조직구성원들의 자발적인 노력과 참여 없이는 환경변화에 대한 적응은 성과를 기대하기가 어렵다. 더욱이 교육현장에서의 열린교육은 일선교사들의 자발적 참여와 직분이외의 업무도 마다하지 않는 노력 없이는 성과를 기대하기 어렵다는 점에서 교사들의 조직시민행동은 관심을 가져야 할 주제로 보여진다(이정선, 1997).

본 연구에서는 Hackman & Oldham (1980)의 직무특성모형에서 제시된 직무특성요인과 조직시민행동간의 관계를 고찰하고자 한다. 일반적으로 직무특성은 구성원들의 심리적 상태에 영향을 미치며, 이를 통하여 구성원들의 직무행위 및 조직시민행동의 변화를 초래하는 것으로 이해되고 있으며(Hackman & Oldham,

1976), 많은 선행연구에서도 직무특성과 조직시민행동은 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀지고 있다(Fahr et al., 1990; Karambayya, 1989; Pearce & Gregerson, 1991; Van Dyne et al., 1994; Graham, 1986b; Organ & Konovsky, 1989; 송경수, 1995).

근래 들어 구성원들의 행위에 영향을 미치는 결정요인들과 결과변수들 간의 관계는 상황적 특성과 개인적 특성에 따라 조절된다는 연구결과가 축적되고 있다. 또한 이들간의 관계에 영향을 미치는 조절효과에 대한 검증기법이 속속 개발되면서 이 분야에 대한 연구는 더욱 활발해지고 있다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 이러한 조절효과에 대한 검증을 통하여 독립변수와 종속변수간의 관계를 의미 있는 집단별로 구분·분석함으로써 종속변수의 변화에 대한 설명력이 높아질 수 있으며(Pierce & Dunham, 1976; 김호정, 1989), 실무적으로도 집단별 차별적 관리에 대한 시사점을 제공하게 된다는 점이다.

본 연구는 직무특성과 조직시민행동간의 관계가 개인적 특성으로서 구성원들의 재직기간과 성취욕구 수준에 따라 어떤 차이가 있는가를 분석함으로써 구성원의 재직기간과 성취욕구에 따른 차별적 조직시민행동 제고방안을 제시하고자 한다. 개인특성인 재직기간과 성취욕구의 조절요인으로서의 역할에 대하여는 몇몇 선행연구에서 검증된 바 있으며(Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1976; Kim, 1980; Sims & Szilagyi, 1976; Katz, 1978a, 1978b), 또한 인적자원관리에 있어

서도 의미 있는 집단구분의 기준이 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 조직시민행동의 정의 및 구성요소

2.1 조직시민행동의 정의

최근 들어 직무 외 역할에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심대상이 되어 왔으나 비교적 짧은 연구기간으로 인하여 용어적인 통일은 되지 않았다. 이에 대하여 대표적으로 이용되고 있는 것이 조직시민행동이며(Graham, 1991; Organ, 1988, 1990; Schnake, 1991), 그 외에도 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior, Brief & Motowildo, 1986), 역할외 행동(extra-role behavior, Van Dyne & Cummings, 1994), 조직적 자발성(organizational spontaneity, George & Brief, 1992) 및 심지어는 반역할 행위(counter-role behavior, Staw & Boettger, 1992) 등의 용어로 연구되어 왔다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

조직시민행동에 대한 정의와 구성요소에 대하여는 다양한 견해가 제시되고 있다. 이러한 시도의 공통점은 전통적으로 경시되어 왔으면서 조직효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 것으로 두 가지 접근 방식을 취하고 있다. 하나는 조직시민행동과 전통적인 직무성과에 대한 개념을 별개의 것으로 파악하려는 것이다. 초기의 조직시민행동연구자들은 시민행동을

역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할내적 행위와 역할외적 행위간의 경계가 불분명해지는 결점을 안게 된다. 이러한 난관을 극복하기 위해 Graham은 철학, 정치학 및 사회사상사에 바탕을 둔 시민정신(civic citizenship)에 입각한 접근방식을 도입하였다(Graham, 1991). 이러한 관점에서의 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 조직에 순기능적인 개별구성원들의 모든 행위를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동에는 전통적인 역할내 행위와 조직에 순기능적인 역할외 행위 및 (이전의 조직시민행동에서 제외되어 왔던)완전한 조직참여와 같은 정치적 행위를 포함하게 된다.

보다 구체적으로 Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량 하에 있고, 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지는 않으나, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 또한 앞서의 예에서 알 수 있듯이 조직시민행동이란 개인이 조직 내에서 맡은 직무상 반드시 수행해야 할 핵심적인 역할들이 아니며, 행동 하나를 보면 사소한 것들로 여겨질 수 있는 것들이지만 그 것들이 합해지면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동들이다. 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상이 주어지는 것은 아니

지만 훌륭한 조직구성원이라면 자발적으로 보일 수 있는 행동들을 일컫는다(최창희, 1993).

지금까지 주요 연구대상이었던 직무만족과 조직몰입이 주로 직무행위와 관련된 것이었다면, 조직시민행동은 직무행위를 포함한 직무외적 행위까지를 포함하기 때문에 많은 연구자들로부터 새로운 관심을 끌고 있다. 이에 대하여 Moorman & Blakely(1993)는 조직시민행동을 직무만족 및 조직몰입과 비교하여 다음과 같이 규정하고 있다. 첫째로 조직시민행동은 개인의 자유재량 하에 있는 행동이므로 개인의 직무에 대한 태도나 상황의 변화에 따라 행동양식이 달라질 수 있다. 둘째로 공식적 보상과 직접적인 관련이 없으므로 직접적인 보상을 기대하고 행하여지는 역할내 행동과는 다른 동기적 기제를 가질 수 있다는 점이다.

2.2 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있다. 앞서의 조직시민행동에 대한 정의에서도 나타난 바와 같이 많은 학자들의 견해가 다양하듯 구성요소에 대한 견해 또한 다양하다. 초기에 Smith 등(1983)은 조직시민행동의 구성요소에 대한 연구에서 “절대적으로 요구되지는 않지만 유용한 직무행위”에 대한 설문을 분석한 결과 「利他主義」와 「일반화된 順應」의 2개 요인을 조직시민행동의 구성요소로 도출하였다. 여기에서 이타주의란 동료나 부하처럼 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭한

다. 예를 들어 결근한 동료를 돕고, 신규 직원에게 가르쳐주고, 상급자를 보조하는 것 등이다. 그리고 일반화된 순응은 묵시적인 행위규범을 준수하는 것으로 시간지키기, 높은 출근율 및 효율적 시간관리가 그 예이다.

이타주의가 특정의 제 3자를 지향하는 것이라면, 순응은 조직에서의 질서와 효율성을 유지하는데 공헌하며, 간접적으로는 조직전체에 공헌하는 것이다. 이에 대하여 이타주의는 직접적으로는 조직에 속한 소수의 몇몇 특정인에게 공헌하는 것이며, 간접적으로는 구성원들간의 대인관계 제고를 통하여 조직에 공헌하는 것이다.

이후 조직시민행동의 구성요소에 대하여는 Graham(1986b)이 정치체계에서의 권리와 의무에 대비되는 5가지 구성요소를 개발함으로써 체계화되었다. 그 첫째가 「규칙준수」(rule obedience)로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 「다른 사람을 돕는 것」(helping others)으로 앞서의 이타주의와 비슷한 개념이다. 셋째로는 「우월성추구」(pursuit of excellence)로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 「충성심」(loyalty)으로서 일반 대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 「시민정신」(civic virtue)으로 조직의 전체적인 부에 대하여 관심을 갖는 것을 의미한다.

이러한 구성요소에 대한 Graham의 연구는 개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자로 보기보다는 적극적 창조자로 보려

는 것이다. 이러한 관점은 조직시민행동의 범주를 단순히 順應과 利他主義에 머무르지 않고, 보다 적극적으로 조직의 현상을 파악·검토(monitoring & reviewing)하여 이를 시정함으로써 결과적으로 조직의 생존에 공헌하는 요소들(우월성추구, 충성심, 시민정신)을 포함가능케 하였다. 이러한 제안을 바탕으로 Van Dyne 등(1994)이 수정·보완하여 사용한 조직시민행동의 5가지 차원은 예의성, 시민정신, 양심성, 이타주의, 스포츠맨십이다.

2. 직무특성과 조직시민행동

일반적으로 직무특성은 구성원들의 심리적 상태에 영향을 미치며, 이를 통하여 구성원들의 직무행위 및 조직시민행동의 변화를 초래하는 것으로 이해되고 있다(Karambayya, 1989). 기존 연구에 따르면 조직시민행동을 결정하는 업무적 특성들로는 과업영역(Fahr et al., 1990; 송경수, 1995), 작업단위의 크기, 동질성 및 안정성(Karambayya, 1989), 과업의 상호작용의존성(Pearce & Gregerson, 1991; Karambayya, 1989; 송경수, 1995), 그리고 과업특성(Van Dyne et al., 1994; Karambayya, 1989; Graham, 1986b; Organ & Konovsky, 1989) 등을 들 수 있다.

직무특성과 구성원의 직무행위에 관한 구체적인 연구는 Hackman과 Oldham(1980)에 의해서 개발된 직무특성모형을 들 수 있다. 이들은 직무수행자가 직무를 수행하면서 내재적으로 동기부여 될 수

있는 조건으로 작업결과에 대한 인식, 작업결과에 대한 책임의 경험, 작업의 의미에 대한 경험 등 세 가지 조건을 가정하고, 이 세 가지 조건을 중요심리상태로 명명하였다.

이들의 견해에 따르면 작업자는 자신의 작업결과에 대해서 정확하게 알고 있는 때는 내재적으로 동기부여 될 수 있으나 자신의 작업결과에 대해서 잘 모르고 있을 때는 어떠한 심리적 경험도 하지 못하기 때문에 내재적으로 동기부여 되지 않는다고 하였다. 또한 자신의 작업결과에 대해서 개인적인 책임이 있다고 믿을 때는 책임감을 경험하게 되지만 작업결과가 자신의 창의성이나 노력보다는 작업절차나 상사 그리고 다른 사람의 작업으로부터 더 영향을 받고 있다면 작업결과에 대해서 책임감을 경험할 수 없다는 것이다. 그리고 작업자는 자신의 직무가 의미 있고 중요한 것이라고 느낄 때는 작업에 대한 의미를 경험하게 되지만, 쓸모 없고 하찮은 것이라고 느낄 때는 내재적 작업동기가 향상되지 않는다. 이러한 작업자의 중요심리상태는 핵심직무특성에 의해서 영향을 받게 된다는 것이다.

핵심직무특성으로는 과업다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성 및 피드백의 5가지가 있는데 이들 요인은 각각 구성원의 중요 심리상태에 영향을 미치며, 이를 통하여 조직 유효성에 영향을 미치게 된다는 것이다.

모형에 따르면 5요인 중에서 과업다양성, 과업정체성, 과업중요성은 과업의 경험적 의미를 통하여 구성원들의 직무만족, 내적 동기부여와 같은 조직유효성에

영향을 미치는 것으로 제시되었다.

과업다양성이란 직무를 수행하는데 있어서 여러 가지 기능이나 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도를 의미한다. 직무자체가 작업자에게 그들의 기술이나 능력을 다양하게 사용하거나 발전시킬 수 있게 만들어져 있다면, 작업자들은 과업을 의미 있는 것으로 느끼게 되고, 보다 높은 수준의 기능을 사용하는 일일수록 보다 많은 의미를 경험하게 된다는 것이다. 많은 연구들에서 사람들은 대부분 자신들의 기능을 테스트하거나 사용함으로써 환경을 탐색하거나 조작하기도 하고, 효과에 대한 느낌을 얻기도 한다는 사실이 밝혀졌다. 따라서 직무를 수행하는데 있어서 작업자의 기능이나 자질이 충분히 활용되거나 발전될 수 있다면 작업에 대한 의미를 경험하는데 물질적인 내용은 크게 영향을 미치지 않는다는 것이다.

과업정체성이란 직무의 내용이 하나의 제품(서비스)을 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가 아니면 제품의 어느 구체적인 부분만을 만드는 것인가를 의미한다. 자동차 생산공정에서 바퀴를 부착하는 직무만을 수행하는 종업원의 경우 생산공정 전체를 관장하는 공장장보다 직무의 정체성이 낮다고 볼 수 있다(백기복, 1994). 사람들은 직무의 어느 한 부분을 책임지는 것보다는 완전한 작업단위로서 직무 전체를 수행할 때 직무를 보다 의미 있는 것으로 지각하게 된다.

과업중요성이란 직무자체가 인접한 조직이나 일반사회의 다른 사람들의 생활에

실질적인 영향을 미치는 정도를 의미한다. 직무에 대한 의미의 경험은 보통 자신의 직무수행결과가 다른 사람들의 육체적 혹은 심리적 안녕에 중요한 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 증가한다. 왜냐하면 자신의 직무결과가 다른 사람들의 행복이나 건강 그리고 안전에 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때는 그렇지 않을 경우보다 자신의 직무에 대해서 더욱 관심을 갖게 되기 때문이다.

이상의 3가지 직무특성은 직무에 대한 전체적인 의미의 경험에 영향을 미친다. 그렇기 때문에 비록 어느 하나의 직무특성이 매우 낮다 하더라도 다른 특성들과의 합에 의해서 전체적인 의미를 경험하게 된다. 즉 과업중요성이 매우 낮다 하더라도 과업다양성과 과업정체성이 높다면 그만큼 높은 의미를 경험하게 된다.

다음으로 작업의 결과에 대한 책임을 경험하는데 있어서 가장 많은 영향을 미치는 직무특성은 과업자율성이다.

자율성이란 직무계획을 세우거나 직무를 수행하는 절차를 결정하는데 있어서 작업자에게 허용된 자유, 독립, 재량권의 정도를 의미한다. 직무가 직무수행자의 자율성이 높게 설계되어 있다면 직무성과는 상사나 작업절차방식의 측면보다는 작업자의 노력이나, 창의성, 그리고 의사결정 등에 더욱 의존하고 있는 것으로 간주될 것이다. 따라서 자율성이 증가하면 작업자는 일의 결과에 대해서 더욱 많은 개인적 책임감을 느끼게 되고, 작업결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다.

끝으로 작업결과에 대한 인식은 작업

자가 직무로부터 받게되는 피드백의 양에 따라 직접적으로 영향을 받는다. 피드백이란 작업절차와 성과에 대해서 작업자가 직무로부터 받게 되는 직접적이고 확실한 정보의 양을 의미한다. 여기서 말하는 피드백은 직무수행결과에 대한 자료를 모으거나 판정을 내리는 동료나 상사들로부터가 아닌 직무행위 자체로부터 그 결과에 대한 지식을 얻는 것을 말한다.

선행연구에 따르면 직무특성요인들과 조직시민행동간의 관계에 대하여는 조직시민행동요인 중 규칙준수(rule obedience)를 제외하고는 직무특성요인들과 정(正)의 상관관계가 존재할 것으로 가정되었다. 왜냐하면 직무특성요인들은 구성원들의 직무몰입을 증가시킴으로서 조직효과성을 제고시키기 때문이다. 이러한 가정은 Graham(1986b)의 연구에서 자기 평정한 조직시민행동요인과의 관계에서는 지지되었다. 그런데 상급자가 평가한 조직시민행동과의 관계에 있어서는 규칙준수, 돕기행동, 참여행동은 직무특성요인들과 유의적 관계가 없으며, 직무특성요인들 중 과업중요성과 자율성이 조직시민행동과 가장 강한 상관관계를 보였으며, 과업정체성은 가장 낮은 관계를 보이는 것으로 나타났다(Karambayya, 1989).

이에 비하여 Organ & Konovsky (1989)의 연구결과로는 직무특성이 이타성, 순응성과 상관관계를 보였지만, 임금의 영향력을 제거한 편 상관관계에서는 유의적 관계가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무평가를 바탕으로 직무가치가 서열화되고 임금기준이 정해지는 미

국의 직급체계에 따른 결과로 풀이된다.

조직시민행동의 초기 연구에서 직무특성으로서 주 연구대상이 되었던 것은 과업의 상호작용의존성(task interdependence)으로서 이는 특정 직무로부터 다른 직무로 이전되는 작업의 정도와 특정 직무에 종사하는 사람이 다른 직무로부터 작업의 흐름에 의해서 영향을 받는 정도를 의미한다(Kiggundu, 1983; Kiggundu, 1981; Mohr, 1971). 일반적으로 상호작용의존성이 높은 과업을 수행하는 경우 동료들 간의 친밀성, 협조, 정보교환이 원활히 이루어지며, 또한 직무수행방법 등을 교류함으로써 조직유효성은 높아지게 된다는 것이다(Kiggundu, 1981; Hulin & Blood, 1968).

Karambayya(1989)의 연구 결과 과업의 상호작용의존성은 돕기 행위, 개인적 근면, 충성 행위에는 영향을 미치지 않으나 자발적 제안행동(independent initiative)에는 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원간의 정보교류를 통하여 아이디어 창출이 상승적으로 이루어지기 때문으로 풀이된다. 이에 대하여 Pearce & Gregersen(1991)의 연구에 따르면 상호작용의존성은 직무외행위에 직접적인 영향을 미치지 않고 책임지각(felt responsibility)을 통하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 앞서의 직무특성모형에서 제시된 바와 같이 직무특성요인들은 구성원들의 태도와 같은 심리상태를 경유하여 조직유효성에 영향을 미친다는 주장을 지지한다고 볼 수 있다.

3. 직무특성과 조직시민행동 관계에서 재직기간과 성취욕구의 조절효과

조직시민행동에 영향을 미치는 개인적 특성에 대하여는 선행연구에서 많은 학자들에 의해 연구가 되었다. Puffer(1987)는 성취욕구, 자율욕구, 만족, 동료와의 경쟁, 신뢰를, Van 등(1994)은 냉소, 작업가치관 등을 대상으로 조사하였다.

구성원의 개인적 성향이 조직시민행동의 결정요인으로서 많은 선행연구에서 다루어지게 된 근거는 Barnard(1938)의 주장에서 찾아 볼 수 있다. 그는 “자발적 참여는 개인간의 참여의도의 強度차이에 의해 결정되며, 또한 자발적 협조가 肯定的인지 否定的인지는 경험되었거나 기대되고 있는 만족도에 따라 달라지게 된다”고 하였다. 이러한 주장은 조직시민행동이 부분적으로는 구성원의 안정적인 성향 또는 특성에 의하여 변화하며, 또한 개인의 만족도에 따라 달라짐을 의미한다는 것이다(Organ, 1990).

개인적 특성으로서 재직기간의 경우 조직시민행동, 특히 돕기행위와 조직충성심에 영향을 미치는 것으로 기대된다. 이유는 상위직에 있거나 직무경험이 많은 사람일수록 다른 사람들에게 조직을 좋게 보이도록 하기 위하여 다른 사람을 돕는 일에 보다 적극적일 것이기 때문이다(Karambayya, 1989). 그런데 재직기간과 조직시민행동간의 관계는 상황에 따라 상당히 다른 결과를 나타내고 있다. Smith 등(1983)의 연구결과에 따르면 재직기간은 리더의 지원(leader supportiveness)을 통해서 순응성에 간접적으로 부정적(-)인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대하여 Graham(1986b)의 연구결과 일반적으로 재직기간은 자기평가(self-rating)한 조직시민행동의 모든 구성요소와 正(+)의 상관관계가 있는 반면, 상급자가 평가한 조직시민행동과의 관계는 상반된 결과를 나타냈다. 이러한 결과에 대하여 연구자는 오랜 재직기간에도 불구하고 승진하지 못하였던 부하직원에 대한 상급자의 편향적 시각 때문으로 풀이하였다. 또한 Organ & Konovsky(1989)의 연구결과로는 재직기간과 순응성 및 이타성 간에 유의적 관계가 없는 것으로 나타났다. Organ & Ryan(1995)의 메타분석에 따르면 재직기간과 이타성 간의 母相關係數 ρ 에 대한 95% 신뢰구간은 $-0.017 \sim 0.141$ 이며, 재직기간과 순응성 간의 母相關係數 ρ 에 대한 95% 신뢰구간은 $-0.049 \sim 0.101$ 으로 분석되었다. 이처럼 두 변수간의 상관계수가 상당한 간격을 나타냄은 다른 여러 가지 상황적 요인에 따라 연구결과가 다를 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

다음으로 성취욕구(need for achievement)와 자율욕구(need for autonomy) 같은 상위욕구도 조직시민행동과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 성취욕구란 뭔가 어려운 일을 달성하며, 장애를 극복하여 높은 목표를 이룩하려 하고, 어떤 물건이나 사상 등을 철저히 이해하고, 자신을 몰아 부쳐 다른 사람과 경쟁하여 능가하고자 하며, 자신의 능력을 유감없이 발휘하여 자신의 가치를 높이려는 욕구 등으로 정의된다. 일반적으로 성취욕구가 높은 사람이 그렇지 못한 사람보다 높은

성과를 올리는 것으로 연구결과 나타나고 있으나, 상황에 따라서는 반대의 결과가 나타날 수도 있다는 것이다. 성취욕구가 높은 사람의 경우 과업의 도전감, 피드백, 책임 등이 제공되는 경우에만 성취욕구가 낮은 사람보다 높은 성과를 올리게 된다는 것이다(김성국, 1998; 백기복, 1994).

Puffer(1987)에 따르면 성취욕구는 친사회적행동과 밀접한 관련이 있다는 것이다. 왜냐하면 강한 성취욕구를 갖는 성원은 직무행위를 넘어 직무외적행위까지 수행함으로써 우월성을 보이려고 하기 때문이다. 이에 비하여 자율욕구는 전통에 대한 거부감과 일종의 무책임성을 의미하기 때문에 낮은 친사회적 행동을 보이게 된다는 것이다. 이러한 주장은 이후의 연구결과 성취욕구와 친사회적행동 간에는 정(+의 상관관계가 확인된 반면, 자율욕구와 친사회적행동 간에는 유의적 관계가 없다는 연구결과로 설득력을 갖게 되었다(Karambayya, 1989; Puffer, 1987).

조절변수로서 연구되고 있는 것으로는 일반적으로 환경요인과 같은 조직외적 요인이 주를 이루고 있으나 개인적 특성 또한 조절변수로서의 역할에 대하여 많은 연구가 이루어지고 있으며, 검증되고 있다(김호정, 1989; Wanous, 1974).

개인적 특성으로서 개인의 거주지역(Brief & Aldag, 1975; Wanous, 1974), 작업윤리(Wanous, 1974; Cherrington & England, 1980), 작업관련가치(Stone, 1980) 등에서 조절변수로서의 역할이 검증된 것으로 나타났다. 예를 들어 Wanous(1974)의 연구에 따르면 직무다양성 및 직무정체성과 직무만족과의 관계는 프로

테스탄트적인 작업윤리가 약한 집단보다는 강한 집단에서 상관관계가 높은 것으로 분석되었으며, 출신지역과의 관계에서도 도시출신보다는 시골출신이 자율성과 직무만족간의 관계가 높은 것으로 밝혀졌다.

또한 재직기간도 구성원들의 개인행동에 영향을 미치며, 동시에 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 조사되었다. 재직기간의 정도에 따라 신참자는 직무의 안정성과 자신의 정체(identity)를 확보하는데 몰두하는 반면, 재직기간이 1~3년으로 길어지면서 구성원들은 안정성보다는 성취감에 대한 관심이 증가하며, 재직기간이 10년 이상인 장기 근무자의 경우는 충실화된 직무라 하더라도 장기간의 반복수행으로 인해 지루한 업무로 인지하게 됨으로서 직무에 만족을 느낄 수 없다는 것이다(Katz, 1978a, 1978b).

이러한 연구결과에 따르면 단기 근무자(재직기간 1~3년)는 성취욕구가 강하므로 직무특성과 조직시민행동 간에 높은 상관관계를 이루며, 이에 대하여 장기근무자는 직무특성에 대한 관심도가 낮아지므로 직무특성과 조직시민행동간에 낮은 상관관계를 보이거나 상관관계를 보이지 않을 것이다.

이상의 논의를 통하여 구성원들이 지각하는 직무특성 수준은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무특성이 조직유효성에 미치는 효과는 개인적 특성이라 할 수 있는 재직기간과 성취욕구에 따라 다르게 나타날 수 있음이 선행연구에 대한 조사결과 지지되고 있다 따라서 직무특성과 조직시민행동간의

관계에 대한 재직기간의 조절효과에 대하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 직무특성과 조직시민행동의 관계는 재직기간에 따라 차이가 있을 것이다.

이밖에도 개인의 욕구와 성격도 다양한 변수들간의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 입증되었다. 예를 들어 상위욕구(high order needs)는 많은 직무특성과 직무만족간의 관계에서 의미 있는 조절변수 역할을 하는 것으로 나타났으며(Hackman & Lawler III, 1971), 이와 유사한 개념인 성장욕구(growth needs), 자아실현욕구도 부분적으로 조절변수로서의 역할이 검증되었다(Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1976).

욕구와 함께 성격도 조절변수로서의 기능을 갖는 것으로 밝혀졌다. 예를 들어 직무의 도전성과 기대감 및 동기화간의 관계에 대한 Kim(1980)의 연구에 따르면 독립변수와 종속변수간의 관계는 성격적 특성으로서 내·외향성, 신경증에 따라 조절됨을 확인하였다(Kim, 1980; Sims & Szilagyi, 1976).

일반적으로 성취욕구가 높은 구성원은 직무내적요인이 증가할 때 직무만족도와 같은 성과변수가 호전되는 것으로 나타났다. 그 이유는 성취욕구가 높은 사람은 과업이 새롭고도 도전적이며, 과업수행에 대한 즉각적인 피드백이 이루어질 때 만족도가 커지며 동시에 동기유발도 잘 이루어지는 것으로 나타났다. 또한 성취욕구가 높은 사람은 성과에 대한 보상으로

물적 보상보다는 성취감과 같은 직무내적요인을 통해 보다 동기부여가 되며, 직무에 대한 몰입도가 높아 과업을 성공적으로 완수하기 이전까지는 만족감을 느끼지 못한다는 것이다(Luthans, 1995). 따라서 직무다양성, 직무중요성, 직무정체성, 자율성 및 피드백과 같은 직무특성을 강화하였을 때의 반응으로서 조직시민행동수준은 구성원 각자의 성취욕구에 따라 다를 것이다. 이를 검증하기 위한 가설은 다음과 같다.

가설 2: 직무특성과 조직시민행동간의 관계는 성취욕구에 따라 차이가 있을 것이다.

그러나 개인차이를 의미하는 변수들 즉, 거주지역, 가치관, 작업윤리, 욕구, 성격 등의 조절효과에 비판적이거나 의문을 제기하는 입장도 존재한다(Brief & Aldag, 1975; Castellano, 1976; Roberts & Glick, 1981; Umstot et al., 1976; White, 1978; 김호정, 1989). 그 이유는 대체적으로 통계적으로 조절효과에 대한 의미 있는 차이를 발견하기 어렵다거나 또는 발견된다 하더라도 그 정도가 약하거나, 연구결과들이 서로 일치하지 않는다는 점이다. 이에 대하여 사회학적 변수를 가치관, 윤리, 욕구 등의 변수로 연구방향을 이동시킬 경우 연구결과들 간의 불일치는 상당히 감소할 것이라는 주장은 강하다. 또한 개인차의 조절효과를 일반화시킬 수는 없더라도 조절효과에 대한 검증은 다른 변수들간의 관계를 풍요롭게 해주는 역할을 하며, 의미 있는 관리적 시사점을

제공하게 된다(Pierce & Dunham, 1976; 김호정, 1989).

이상의 논의를 통하여 구성원들이 지각하는 직무특성 수준은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동은 구성원들의 개인적 특성이라 할 수 있는 재직기간과 성취욕구에 따라 다르게 나타난다는 것도 선행연구에 대한 조사결과 지지되고 있다. 본 연구에서는 직무특성과 조직시민행동간의 관계가 개인적 특성으로서 재직기간과 성취욕구에 의해 조절되는가에 대한 가설을 아래와 같이 제시하고 검증하고자 한다.

이러한 가설검증의 의의는 조직시민행동을 제고함에 있어서 개인적 특성에 따라 관리방식의 차이에 대한 시사점을 제공할 수 있기 때문이다.

Ⅲ. 실증분석의 틀 설계

1. 표본추출

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 원주지역에 근무하는 초·중등 교사들을 대상으로 하였으며 일차적으로 대학 재학생들을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 이를 통하여 설문 내용과 설문 구성상 문제점을 보완하였다.

설문을 배부하기에 앞서 관할 지역내의 50여 개 학교를 대상으로 교사 수에 비례하도록 총 800부의 설문을 배부하였으며, 회수된 726부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 28부를 제외한 698부를

대상으로 통계분석을 실시하였다.

2. 연구변수의 측정

본 연구목적을 달성하기 위하여 제시된 조직시민행동, 직무특성, 그리고 개인 특성으로 성취욕구를 측정하기 위한 각 변수에 대한 조작적 정의와 측정은 선행 연구를 바탕으로 이루어졌다.

먼저 조직시민행동의 구성요소에 대하여는 Bateman 등(1983)의 초기 연구와 이를 바탕으로 5개의 구성요소를 규명한 Van Dyne 등(1994)의 구분에 따른다. 이들의 체계적이고 광범위한 연구결과 조직시민행동은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5개 요소로 요약되었다. 각 구성요소에 대하여는 5개 문항씩 제시하였다. 다음으로 직무특성에 대하여는 과업중요성, 과업정체성, 과업다양성, 자율성, 피드백에 대하여는 Hackman과 Oldham(1980)의 직무특성모형에서 제시된 문항을 바탕으로 하였으며, 이를 교육현장에 적합하도록 수정하여 각각 4개 문항씩 설문을 구성하였다. 그리고 응답자들의 성취욕구에 대하여는 Steers & Porter(1982), Hackman & Oldham(1976) 및 송경수(1995)에서 이용되었던 문항을 바탕으로 구성하였다.

제시된 문항에 대한 측정은 7점 리커트척도를 이용하였으며, 각 변수의 타당성에 대한 검토는 직각교차(varimax)법을 이용함으로써 독립변수들 간의 다중공선성을 제거하고자 하였으며, 신뢰도는 Cronbach- α 를 이용하였다. 그리고 각

문항의 선정은 선행연구(Price & Mueller, 1981; Price & Mueller, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였다(본 연구에서의 신뢰도는 Cronbach- α 를 이용하였으며 결과는 < 표 1>에서 제시되었음).

이상과 같은 기준에 의하여 변수를 구성한 결과 조직시민행동은 예의성, 시민정신, 이타주의, 스포츠맨십의 4개 구성요소로 구분되었으며, 양심성은 제외되었다. 이러한 요인분석결과는 조직시민행동의 구성요소에 대한 국내의 다른 선행연구 결과와 일치하는 것이며, 그 이유는 우리 나라에서는 이를 역할내 행위로 지각하기 때문으로 풀이된다(최창희, 1993).

다음으로 직무특성에 대하여는 직무다양성, 직무정체성, 직무중요성 및 자율성이 별도의 요인으로 구분된 반면, 피드백에 대한 문항은 다른 별도의 요인을 구성하지 못하였다. 이러한 요인분석결과는 문항의 구성에 문제가 있기 때문으로 풀이되며, 추후 보다 세밀한 분석이 요구된다.

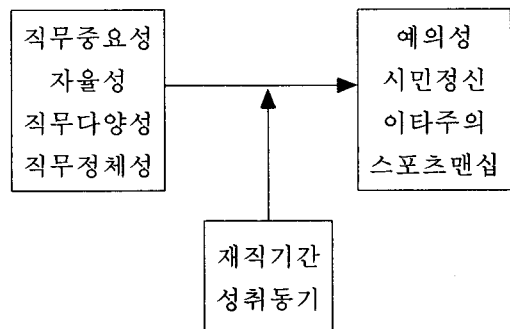
또한 조절변수로서 재직기간에 대한 측정은 교사로서의 근무년수를 적용하였으며, 본 연구에서의 내적 타당성을 제고하기 위한 공변량으로 제시된 조직규모는 응답자들이 재직중인 학교의 교사 수를 이용하였다.

3. 연구모형

본 연구는 직무특성이 조직시민행동에 미치는 효과가 구성원들의 재직기간과 성

취동기에 따라 차이가 있는 가 즉, 재직기간과 성취동기의 조절효과에 대한 검증을 주목적으로 하고 있다. 직무특성과 조직시민행동간의 관계에서 조절기능을 갖는 요인으로는 많은 개인적 특성과 상황적 특성이 있을 수 있다. 그런데 본 연구에서는 재직기간과 성취동기만을 조절변수로서 검증하고자 하였다. 그 이유는 응답자들인 교사들의 정년이 다른 직업에 비하여 안정적인데 따라 재직기간의 분포가 비교적 넓게 산포되어 있어 재직기간의 차이에 따른 응답자들의 행위가 클 것으로 기대되며, 열린교육의 등장으로 교사들 개개인의 성취동기에 따른 차이 또한 클 것으로 기대되기 때문이다.

<그림 1> 연구모형



4. 분석방법

본 연구는 직무특성과 조직시민행동간의 관계에서 개인적 특성인 재직기간과 성취동기의 조절역할 검증을 목적으로 한다. 일반적으로 조절변수는 종속변수의 수준을 결정하는데 있어 독립변수와 상호작용을 시험하기 위하여 이용되는데, 여기에서 상호작용이란 제 3의 변수로 인

한 두 변수간 관계의 형태와 정도에 대한 차이를 말하는 것이다(Cohen & Cohen, 1983; 박동수·정성환, 1999).

본 연구에서는 조절효과에 대한 가설을 적절히 측정하고 검증하기 위한 구체적인 절차를 검토한다. 이러한 틀 내에서 調節(moderating)이 의미하는 바는 두 변수들(독립-종속변수)간의 인과관계가 조절변인의 수준에 따라 차이가 있다는 것이다. 통계적분석은 조절변수에 따른 독립변수의 종속변수에 대한 차별적효과(differential effects)를 측정 및 검증하는 것이다. 차별적효과를 측정 및 검증하는 방법은 부분적으로 독립변수와 조절변수의 측정 수준(level)에 따라 4가지 방법으로 분류될 수 있다(Baron & Kenny, 1986).

첫째로 조절변수와 독립변수 모두 범주적자료인 경우, 둘째로는 조절변수는 범주적자료이고, 독립변수는 연속적자료인 경우, 셋째로 조절변수는 연속적 자료이고, 독립변수는 범주적자료인 경우, 넷째로 조절변수와 독립변수 모두 연속적

자료인 경우이다. 이 중 첫 번째 경우는 이원분산분석방법의 상호작용효과를 이용한다. 즉, 독립변수와 조절변수의 상호작용효과가 종속변수에 유의적 효과를 갖는 것으로 나타나면 조절효과가 존재하는 것으로 볼 수 있다. 두 번째의 경우는 조절변수의 수준별로 독립변수와 종속변수간의 단순 상관관계수(r)를 측정하고, 측정결과를 정규화가 가능한 Fisher의 Z'계수로 전환한 다음 두 집단간의 차이를 비교하여 조절효과를 검증하는 방법이다. 세 번째의 경우는 독립변수의 수준이 연속적이기 때문에 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 조절변수의 함수로서 변화하는 한다는 종합적인 가정이 불가능하다. 따라서 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 조절변수의 함수로서 어떻게 변화하는가에 대한 선험적 지식을 갖고 있어야만 한다.¹⁾

네 번째의 경우는 독립변수, 종속변수, 그리고 조절변수를 결합시킨 조절회귀분석을 이용하는 것이다. 이 방법은 표본을 하위집단화 할 필요 없이 몇 단계의

1) 종속변수에 대한 독립변수효과는 선형관계, 2차 함수관계 및 단계적인 경우로 구분된다.

선형관계인 경우의 조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 통제하면서 두 변수의 곱으로 이루어진 상호작용항이 종속변수에 미치는 효과의 유의성을 검증하는 조절회귀(modulating regression)분석법을 이용할 수 있다. 예를 들면, 독립변수 X, 종속변수를 Y, 조절변수를 Z라면 Y를 X, Z, XZ에 회귀하여 X와 Z를 통제한 후 XZ효과 유의성에 의하여 검증한다.

2차함수관계인 경우는 함수의 변화가 가속화하는 점에서 조절변수를 2분화함으로서 검증가능하다. 함수가 2차 함수관계에 있다면, 독립변수의 효과는 조절변수의 수준이 높은 사람의 경우에 최대가 되어야 한다. 대안적으로 2차 함수관계는 Cohen & Cohen(1983)이 기술한 조절회귀분석절차에 의하여 검증가능하다. 앞서의 기호를 이용할 때, Y는 X, Z, XZ, Z², 그리고 XZ²에 회귀된다. 2차 함수관계의 검증은 XZ²의 검증으로 이루어진다. 이러한 복잡한 회귀식의 해석은 다양한 X와 Z 예측치를 그래핑하거나 도표화함으로서 도움을 받을 수 있다.

단계적인 경우는 단계가 예상되는 시점에서 조절변수를 2분화한 다음 이원분산분석법을 이용함으로써 검증할 수 있다(Baron & Kenny, 1986, pp. 1174-1176 참조).

회귀방정식을 이용하여 독립변수와 조절변수 또는 공변량이 종속변수에 미치는 효과를 통제한 다음 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항이 종속변수에 미치는 효과의 유의성을 검증하는 방법이다. 이는 앞서의 선형관계에서 이용한 방법과 같다.

본 연구에서는 조절회귀분석방법을 이용하였다. 그 이유는 Fisher의 Z'계수를 이용한 방법의 단점이 조절변수를 하위집단으로 구분함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전제로 하여야 한다는 것이다. 그리고 정보손실효과는 독립변수까지도 명목화하는 이원분산분석법의 경우 더욱 심하다는 점이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 또한 이 방법은 서로 다른 유형의 조절변수를 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적인 관계를 잘 반영할 수 있기 때문이다(Peter & Champoux, 1979; 박동수 · 정성한, 1999).

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 재직기간, 성취욕구와 같은 개인특성이 독립변수인 직무특성과 조직시민행동간의 관계 영향을 미치는가, 즉 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 이용하고자 한다.

또한 선행연구에 따르면 性, 조직규모는 조직시민행동의 선행요인으로 많은 연구가 이루어지고 있는 직무특성, 조직몰입 등에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Brockner & Adsit, 1986; Dailey & Kirk, 1992). 예를 들어 性, 조직규모에 따라 응답자들의 직무특성 수준의 차이가 큰

경우 독립변수와 종속변수간의 관계가 왜곡될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 잠재적인 영향들을 통제하기 위하여 공변량(covariate) 또는 통제변수로서 性과 조직규모를 조절회귀분석에 적용하였다.

IV. 연구결과와 분석

1. 기술통계 및 상관관계

본 연구에서의 연구변수들에 대한 기술통계와 변수들 간의 상관관계 및 신뢰도 Cronbach- α 는 <표 1>과 같다. 주관적 인지척도로 측정된 9개 변수의 신뢰도는 모두 0.5이상으로 선행연구에서 제시된 기준을 충족하였다. 표에 따르면 응답자들의 평균 재직기간은 15.86년으로 나타났다. 남성이 379명, 여성이 319명으로 나타났다. 또한 응답자들의 재직학교의 교사수 평균은 36.24명이며, 표준편차는 18.09로 나타났다.

종속변수와 독립변수들간의 상관관계에서는 예의성의 경우 직무중요성, 자율성, 직무다양성과 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 직무정체성과는 유의적 상관관계를 보이지 않았다. 시민정신의 경우 모든 독립변수와 유의적 관계를, 그리고 이타주의는 직무정체성을 제외한 나머지 직무특성과 유의적 상관관계를, 스포츠맨십의 경우는 비교적 모든 직무특성과 약한 상관관계를 보이거나 상관관계가 없는 것으로 분석되었다. 그리고 독립변수들간 또는 종속변수들간의 상관관계는

<표 1> 연구변수의 기술통계, 신뢰도 및 상관계수

변수명	평균	표준 편차	Cronb ach- α	상관관계													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. 직무중요성	4.541	1.187	.8104	-													
2. 자율성	4.254	1.207	.8051	.23**	-												
3. 직무다양성	5.061	1.038	.6719	.35**	.29**	-											
4. 직무정체성	4.419	1.296	.5785	.18**	.35**	.14**	-										
5. 예의성	5.094	.887	.8069	.17**	.11**	.31**	.04	-									
6. 시민정신	4.628	1.060	.8306	.42**	.27**	.35**	.12**	.36**	-								
7. 이타주의	4.975	.887	.7935	.22**	.17**	.33**	.05	.45**	.46**	-							
8. 스포츠맨십	4.581	1.078	.7684	.09*	.00	.13**	-.03	.34**	.16**	.28**	-						
9. 재직기간	15.864	9.665		.20**	.15**	.14**	-.04	.06	.30**	.15**	.06	-					
10. 성취욕구	5.320	.824	.6130	.33**	.23**	.27**	.09*	.31**	.43**	.39**	.14**	.15**	-				
11. 교사수	36.24	18.09		-.06	.05	.04	-.03	.02	-.04	.02	.02	-.03	.01	-			
12. 성				.21**	.08*	.08*	-.03	.04	.20**	.10**	-.03	.26**	.15**	.11**	-		

*p<0.05 **p<0.01 양측검증

- 1) 성의 경우는 남자를 1, 여자를 0으로 처리함(남자=379명, 여자=319명)
- 2) 재직기간, 성, 교사수를 제외한 나머지 변수들은 7점 척도로 측정하였음

모두 유의적으로 나타나 직무특성과 조직 시민행동의 구성요소들은 각각 동질적인 성격을 띠고 있음을 알 수 있다.

조절변수인 재직기간의 경우는 직무특성 중 직무정체성, 조직시민행동 중 예의성 및 스포츠맨십과 각각 유의적 상관관계를 나타내지 않았으며, 다른 변수들과는 유의적 관계를 보여주었다. 이에 대하여 성취욕구는 모든 직무특성요인 및 조직시민행동의 구성요소들과 유의적인 正(+의 상관관계가 있음을 보여주었다. 따라서 성취욕구가 높을수록 직무특성에 대한 인지도도 높으며 조직시민행동에 대한 인지도도 높은 것으로 나타났다.

또한 본 연구에서 통제변수로 이용된 교사수는 독립변수 및 종속변수들과의 상관관계가 약하거나 비 유의적으로 나타나

이들 요인이 독립변수와 종속변수에 미치는 효과는 비교적 적다고 볼 수 있다. 이에 대하여 성의 경우는 직무중요성, 자율성, 직무다양성과 약한 正의 상관관계를 보여주고 있어 남자가 여자에 비하여 직무특성에 대한 인지도가 비교적 높음을 알 수 있으며, 또한 성은 시민정신, 이타주의와도 유의적인 正의 상관관계를 보여주고 있어 남자가 여자에 비하여 시민정신과 이타주의의 성향이 강함을 알 수 있다. 성과 성취욕구, 재직기간과의 상관관계도 유의적이며 正의 관계를 나타내고 있어 남자가 여자에 비하여 높은 성취욕구를 갖고 있으며, 재직기간도 긴 것을 알 수 있다.

2. 가설검증

가설검증에 앞서 예측변수들이 조직시민행동의 구성요소인 예의성, 시민정신, 이타주의, 스포츠맨십에 미치는 영향력을 검토하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 표에 따르면 예측변수들의 조직시민행동의 4개 구성요소에 대한 설명력은 시민정신이 33.47%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 이타주의(20.7%), 예의성(14.9%), 스포츠맨십(4.1%)의 순으로 나타났다. 또한 이들 예측변수를 독립변수로 하는 회귀식의 유의수준은 모두 $p < .01$ 이하인 것으로 분석되었다. 공변량(교사수, 성)과 조절변수(재직기간, 성취욕구)를 통제한 후 직무특성이 조직시민행동에 미치는 효과는 비교적 적거나 없는 것으로 나타나 직무특성이 조직시민행동에 미치는 효과는 상황적 특성과 개인적 특성에 의해 영향을 받을 수 있음을 알 수 있다. 따라서 추후의 연구

에서도 상황적 특성과 개인적 특성을 통제된 연구가 이루어질 때 연구결과의 내적 타당성(internal validity)은 제고될 것이다.

직무특성요인 중 4개 종속변수 모두에 영향을 미치는 요인으로는 직무다양성이며, 직무중요성과 자율성은 시민정신에만 영향을 미치며, 직무정체성은 모든 조직시민행동 구성요소에 대하여 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

조절변수로서 재직기간은 시민정신에만 영향을 미치며, 성취욕구는 4개 구성요소 모두에 영향을 미치는 것으로 나타나 조직시민행동이라는 역할의 행위는 성격적인 영향이 큰 것으로 풀이된다. 이외에 공변량 중 교사수는 모든 구성요소에 영향을 미치지 않으며, 성은 시민정신에 약간의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동을 종속변수로하는

<표 2> 조직시민행동에 대한 회귀분석결과

예측변수 \ 종속변수	예의성	시민정신	이타주의	스포츠맨십
직무중요성	.0156	.2104**	.0259	.0497
자율성	-.0113	.0841*	.0344	-.0593
직무다양성	.2418**	.1562**	.2215**	.1048*
직무정체성	-.0206	.0106	-.0196	-.0449
재직기간	-.0195	.1509**	.0366	.0446
성취욕구	.2484**	.2548**	.3015**	.1143**
교사수	.0053	-.0459	.0080	.0244
성	-.0118	.0650*	.0191	-.0777
R ²	.14954**	.33470**	.20713**	.04158**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

추후의 연구에서는 다른 통제변인을 탐색하는 것이 바람직하다고 판단된다.

다음으로 본 연구의 목적인 재직기간과 성취욕구의 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>, <표 4>와 같다. 조절회귀분석에 대한 처리 절차는 Cohen & Cohen(1983)에 따라 실시하였다. <표 3>에서 직무중요성과 예의성의 관계에 대한 재직기간(조절변수)의 조절효과에 대한 검증을 위하여 일차적으로 예의성을 종속변수로 하고 통제변수인 교사수와 성을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 실시 결과 두 변수의 예의성에 대한 설명력 R^2 은 .002로 나타났다. 다음으로 예의성에 대하여 교사수와性に 직무중요성을 포함한 3변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과의 R^2 는 .030이며, 직무중요성이 추가됨으로서 증가된 R^2 (즉 ΔR^2)는 .028이다.

같은 방식으로 교사수, 성, 직무중요성에 조절변수인 재직기간을 추가하여 회귀분석한 결과의 R^2 및 ΔR^2 은 .030, .000으로 추가적인 설명력은 없는 것으로 나타났다. 다음으로 조절효과의 검증을 위하여 직무중요성과 재직기간 측정치의 곱으로 이루어진 상호작용항(A×X)을 추가한 회귀분석 결과의 R^2 및 ΔR^2 은 각각 .034, .004로 나타났으며, 증가된 설명력 ΔR^2 값은 유의적이지 않은 것으로 분석되었다. 이는 상호작용항을 추가한 결과 설명력의 증가가 유의적으로 이루어지지 않았으므로 직무중요성과 재직기간의 상호작용효과(조절효과)는 존재하지 않는 것으로 풀이된다.

이상과 같은 방법으로 4개 독립변수와 4개 종속변수간 16경우의 관계에 대한 재직기간의 조절효과를 $p < 0.05$ 수준에서 검정한 결과 모두 조절효과는 없는 것으로

<표 3> 재직기간의 조절효과

예측변수 \ 종속변수		예의성		시민정신		이타주의		스포츠맨십	
		R^2	ΔR^2	R^2	ΔR^2	R^2	ΔR^2	R^2	ΔR^2
통제 변수	교사수								
	성	.002		.045		.010		.001	
연구 변수	직무중요성(A)	.030	.028	.188	.143	.052	.042	.012	.011
	재직기간(X)	.030	-	.227	.084	.061	.009	.016	.004
	A×X	.034	.004	.227	-	.063	.002	.017	.001
연구 변수	자율성(B)	.013	.011	.110	.065	.038	.028	.001	-
	재직기간(X)	.015	.002	.156	.046	.049	.011	.007	.006
	B×X	.015	-	.158	.002	.049	-	.008	.001
연구 변수	직무다양성(C)	.093	.091	.159	.114	.113	.103	.019	.018
	재직기간(X)	.094	.001	.202	.043	.120	.007	.023	.004
	C×Z	.094	-	.203	.001	.122	.002	.023	-
연구 변수	직무정체성(D)	.004	.002	.060	.015	.014	.004	.002	.001
	재직기간(X)	.007	.003	.125	.065	.030	.016	.008	.006
	D×X	.008	.001	.125	-	.032	.002	.008	-

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

판명되었다. 따라서 직무특성과 조직시민 행동간의 관계가 재직기간에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 1은 모두 기각되었다. 이러한 분석결과는 재직기간에 따라 신참자는 비교적 직무안정에 대한 욕구가 강하다가 어느 정도 직무에 익숙해지고, 직무안정성이 커지면서 업무수행을 통한 성취욕구를 강하게 느끼며, 장기 근무자의 경우는 업무에 익숙해짐에 따라 직무특성에 대한 관심도가 낮아지는 경향을 보임으로서 직무특성과 조직시민행동의 관계는 재직기간에 따라 조절될 것이라는 기대는 받아들여지지 않았다.

다음으로 직무특성과 조직시민행동간 관계에 대한 성취욕구의 조절효과를 검증한 결과는 <표 4>와 같다. 조절효과를

검증하기 위한 분석절차는 <표 3>에서와 같이 Cohen & Cohen(1983)의 조절회귀 분석법을 이용하였다. 4개 독립변수와 4개 종속변수간 16가지 경우에 대한 성취욕구의 조절효과를 검증한 결과 $p < .05$ 수준에서 6가지 경우에서 조절효과가 검증되었다. 이중 4가지 경우는 $p < .01$ 수준에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

먼저 직무중요성의 경우는 <표 2>에서 스포츠맨십에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만 성취욕구와 상호작용하여 유의수준 $p < .05$ 하에서 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 자율성도 성취욕구와 상호작용하여 스포츠맨십에 영향을 미치며, 직무다양성은 성취욕구와 상호작용하여 예의성과 이타

<표 4> 성취욕구의 조절효과

예측변수 \ 종속변수		예의성		시민정신		이타주의		스포츠맨십	
		R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
통제 변수	교사수								
	성	.002		.045		.010		.001	
연구 변수	직무중요성(A)	.030	.028	.188	.143	.052	.042	.012	.011
	성취욕구(Y)	.101	.071	.277	.089	.160	.108	.026	.014
	A×Y	.104	.003	.277	-	.160	-	.035	.009*
연구 변수	자율성(B)	.013	.011	.110	.065	.038	.028	.001	-
	성취욕구(Y)	.097	.084	.234	.124	.159	.121	.024	.023
	B×Y	.099	.002	.236	.002	.163	.004	.030	.006*
연구 변수	직무다양성(C)	.093	.091	.159	.114	.113	.103	.019	.018
	성취욕구(Y)	.149	.056	.263	.104	.204	.091	.032	.013
	C×Y	.162	.013**	.266	.003	.212	.008**	.043	.011
연구 변수	직무정체성(D)	.004	.002	.060	.015	.014	.004	.002	.001
	성취욕구(Y)	.096	.092	.212	.152	.152	.138	.025	.023
	D×Y	.104	.008**	.212	-	.161	.009**	.028	.003

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

주의에 영향을 미치고, 또한 <표 2>에서 모든 구성요소에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었던 직무정체성은 성취욕구와 상호작용하여 예의성과 이타주의에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이처럼 6가지 경우에 조절효과가 검증되었으나 전반적으로 조절효과 정도는 비교적 적은 것으로 나타났다. <표 4>에 따르면 조절효과에 따른 R²의 증가분(ΔR²)은 0.006~0.013에 이르는 것으로 나타나 직무특성과 성취욕구의 상호작용에 의한 조직시민행동의 설명력은 비교적 적은 것으로 풀이된다.

성취욕구와 직무특성의 상호작용으로 조직시민행동의 변화가 유의적으로 나타난 6가지 경우를 그림으로 보면 <그림 2>부터 <그림 7>과 같다.

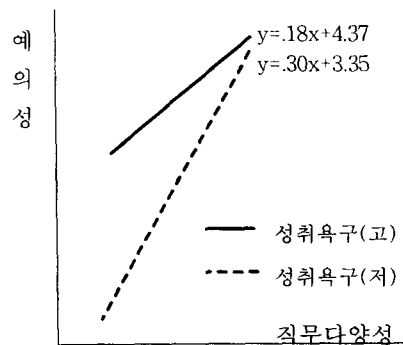
<그림 2>의 경우는 예의성에 대한 성취욕구와 직무다양성의 상호작용을 알아보기 위해서 조절변수인 성취욕구 수준을 중위수를 기준으로 응답자를 2구분하고, 각 집단별로 직무다양성을 독립변수로 하고 예의성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 이처럼 2구분화된 조절변수별 독립변수와 종속변수간의 회귀식을 이용한 설명은 조절효과를 이해하는데 유용한 방법이 되고 있다(Oldham & Cummings, 1996; Peters, O' Connor & Wise, 1984).

<그림 2>에 따르면 성취욕구의 수준에 관계없이 직무다양성이 증가할 때 예의성도 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 직무다양성에 관계없이 성취욕구가 높은 집단이 낮은 집단에 비하여 높은 예의성을 나타내고 있는데 반하여,

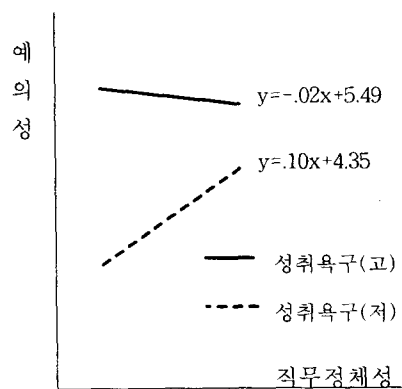
직무다양성의 증가에 따른 예의성의 증가정도는 성취욕구가 낮은 집단에서 큰 것으로 나타났다.

이러한 경향은 <그림 3>에서 직무정체성과의 상호작용에서도 비슷하게 나타나고 있다. 즉, 직무정체성 수준에 관계없이 성취욕구가 높은 집단은 낮은 집단에 비하여 예의성 수준이 높게 나타났다. 그러나, 직무정체성이 증가할수록 저성취욕구집단은 예의성이 증가하였으나 고성취욕구집단은 예의성이 증가하지 않는 것으로 풀이된다.

<그림 2> 예의성에 대한 성취욕구와 직무다양성의 상호작용

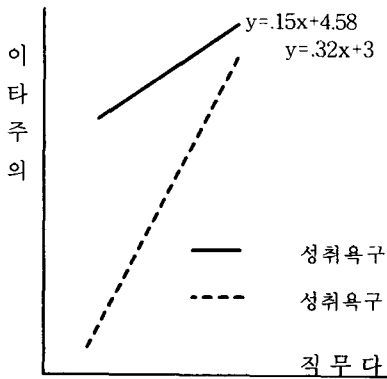


<그림 3> 예의성에 대한 성취욕구와 직무정체성의 상호작용

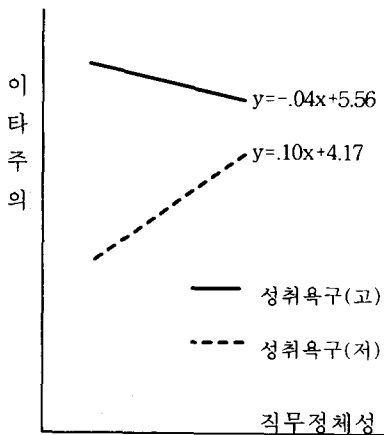


또한 <그림 4>, <그림 5>에 나타난 바와 같이 이타주의의 경우도 직무다양성과 직무정체성의 증가에 관계없이 고 성취욕구집단이 저 성취욕구집단에 비하여 높은 이타주의 수준을 보여주었으나, 직무다양성과 직무정체성이 증가할 때 저 성취욕구집단은 고 성취욕구집단에 비하여 이타주의 수준이 현저하게 증가하는 것으로 분석되었다.

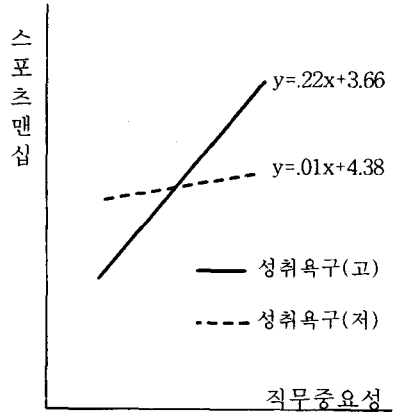
<그림 4> 이타주의에 대한 성취욕구와 직무다양성의 상호작용



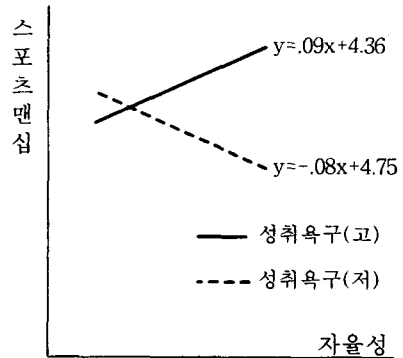
<그림 5> 이타주의에 대한 성취욕구와 직무정체성의 상호작용



<그림 6> 스포츠맨십에 대한 성취욕구와 직무중요성의 상호작용



<그림 7> 스포츠맨십에 대한 성취욕구와 자율성의 상호작용



성취욕구와 직무특성의 상호작용에 따른 스포츠맨십 수준의 변화는 <그림 6>, <그림 7>과 같다. 성취욕구가 낮은 집단에서는 직무중요성이 스포츠맨십에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면, 성취욕구가 높은 집단에서는 직무중요성이 증가할 때 스포츠맨십도 현저하게 증가하는 것으로 나타났다. 또한 저 성취욕구집단에서는 자율성이 스포츠맨십에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 고 성취욕구집단에서는 자율성이 스포츠

맨십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 자율성이 스포츠맨십에 미치는 효과가 집단간 반대인 것으로 나타났다.

조절효과에 대한 검증결과 및 이에 대한 추가적 분석결과 선행연구에서 제기된 바와 같이 직무특성이 증가할 때 성취욕구가 높은 집단이 성취욕구가 낮은 집단에 비하여 조직성과가 높아질 것이라는 가정은 모든 경우에서 받아들여지지 않음을 보여주었다. 그림을 통하여 나타난 바와 같이 성취욕구가 높은 집단이 낮은 집단에 비하여 높은 조직시민행동을 보여주는 것은 있지만 직무특성의 증가에 따른 조직시민행동의 변화(증가)가 직무다양성과 직무정체성의 경우는 성취욕구가 낮은 집단에서 큰 폭으로 이루어지는 것으로 나타났다기 때문이다.

V. 연구결과의 해석 및 토의

본 연구에서는 직무특성에 따른 조직시민행동 수준의 변화와 변화의 정도가 개인특성으로서 재직기간, 성취욕구에 따라 어떻게 달라지게 되는가를 검증하였다.

먼저 두 변수간의 관계를 분석하기에 앞서 직무특성과 조직시민행동에 대한 요인구조를 분석한 결과는 부분적으로 선행연구와 다르게 나타났다. 직무특성의 경우 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 5개의 특성 중 피드백이 독립적인 변수로 분류되지 않았다. 이에 대하여는 설문구성상의 문제가 예상되므로 보다 면밀한

연구가 뒤따라야 할 것이다. 다음으로 조직시민행동에 대하여는 예의성, 시민정신, 이타주의, 스포츠맨십, 양심성의 5개 구성요소를 제시하였으나, 이 중 양심성의 경우는 요인을 구성하지 못하였는데 이러한 결과는 조직시민행동의 구성요소에 대한 국내 선행연구에서도 나타나고 있다(최창희, 1993). 그 이유는 양심성에 대한 설문 이 근무시간 중에 私務를 보지 않는다거나, 출퇴근 시간을 최대한 지킨다는 등과 같이 직무내적 행위로 인식될 수 있는 문항으로 구성된 데 따른 결과로 풀이된다.

연구목적의 하나인 직무특성과 조직시민행동간의 관계에 대한 분석결과 직무다양성은 모든 조직시민행동의 구성요소에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 자율성과 직무중요성은 시민정신에만 영향을 미치는 것으로 나타나 직무특성요인이 조직시민행동에 미치는 효과는 직무다양성이 가장 큰 것으로 풀이된다.

다음으로 본 연구의 주목적으로서 직무특성이 재직기간, 성취욕구와 상호작용하여 조직시민행동에 미치는 효과에 대한 검증결과 32가지 경우 중 6가지 경우에서 조절효과가 검증되었다.

전체적으로 직무특성과 재직기간과의 상호작용 효과는 없는 것으로 분석된 반면, 직무특성과 성취욕구와의 상호작용에 따른 조절효과는 6가지 경우에서 나타나고 있다. 다중회귀분석결과 직무중요성과 자율성은 스포츠맨십에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 성취욕구와 상호작용하여 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 이러한 결과는 직무정체성의 경우 다중회귀분석결과 예의성과 이타주의에 영

향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 성취욕구와 상호작용하여 각각 예의성과 이타주의에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 조절효과의 결과는 연구집단을 일정 특성에 따라 구분하여 소집단별로 독립변수와 종속변수간의 관계를 분석할 때 보다 심층적인 시사점을 도출할 수 있음을 보여준다.

조절효과에 대한 분석결과 재직기간은 조직시민행동에 대하여 직무특성과의 상호작용효과를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 재직기간에 따라 구성원들의 욕구는 변화되며, 따라서 직무특성이 조직시민행동에 미치는 효과는 재직기간에 따라 달라질 것이라는 가정은 받아들여지지 않았다.

그런데 여러 경우에서 직무특성은 성취욕구와 상호작용하여 조직시민행동수준에 영향을 미치는 것으로 나타나 성취욕구의 조절변수로서의 역할에 대한 선행연구 결과를 지지하고 있다. 구체적으로 직무다양성이 예의성과 이타주의에 미치는 효과는 성취욕구가 높은 집단보다는 낮은 집단에서 큰 것으로 분석되었다. 다음으로 직무정체성이 예의성과 이타주의에 미치는 효과가 성취욕구가 높은 집단에서는 없거나 부정적인 것으로 나타난 반면, 성취욕구가 낮은 집단에서는 긍정적인 것으로 나타나 예의성과 이타주의를 제고하는데 있어서 직무다양성과 직무정체성의 경우 특히 성취욕구가 낮은 집단에서 효과적임을 알 수 있다. 이에 대하여 스포츠맨십의 경우는 성취욕구가 낮은 집단보다는 성취욕구가 높은 집단에서 직무중요성과 자율성이 증가할 때 현저한 효과가 있

는 것으로 분석되었다.

이러한 실증분석결과를 바탕으로 직무특성을 통한 조직시민행동을 제고함에 있어서 다음과 같은 제언을 할 수 있다.

첫째로 조직시민행동의 모든 구성요소에 있어서 직무다양성의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다. 따라서 구성원들의 업무수행 영역을 다양화하고, 직무확대나 직무순환과 같은 기법을 적용함이 바람직하다.

둘째로 다중회귀분석에서는 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났던 직무특성요인이 조절변수와 상호작용하여 부분적으로 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 상황적 특성에 차별적 관리가 요구됨을 알 수 있다.

셋째 전반적으로 직무특성 수준에 관계없이 성취욕구가 높은 집단에서 높은 조직시민행동을 보여주고 있어 구성원들의 성취욕구를 제고하는 노력이 요구된다.

넷째로 조절효과에 대한 검증결과 재직기간에 따른 조절효과는 없는 것으로 나타났으나, 성취욕구에 따른 조절효과는 여러 경우에서 나타났다. 구체적으로 직무다양성과 직무정체성 수준을 증가시킬 때 성취욕구가 낮은 집단에서 예의성과 이타주의가 현저하게 증가하였다. 따라서 성취욕구가 낮은 집단에서는 직무다양성과 직무정체성이 특히 중시되며, 성취욕구가 높은 집단에서는 직무중요성과 자율성이 특히 중시되어야 할 것이다.

이상의 연구는 직무특성을 통한 조직시민행동을 제고함에 있어서 몇 가지 재직기간과 성취욕구의 조절효과에 대한 것

을 내용으로 하고 있다. 실증적 분석결과는 개인적특성에 따른 직무특성과 조직시민행동에 대한 관계를 이해하는데 공헌할 수 있을 것이다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째로 연구가 현직 교사들 중심으로 이루어졌고, 지역적으로 제한된 범위 내에서 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는데는 한계가 있을 것이다. 둘째로 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간적 흐름에 따른 추적이 불가능하였다는 점이다. 이러한 단점을 극복하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조사대상자들을 추적하는 종단적 연구가 병행되어야 할 것이다. 셋째로 타당성과 신뢰성 검증을 전제로 변수의 구성 및 측정이 이루어졌지만 본 연구의 측정자료가 응답자들의 설문 내용을 바탕으로 하는 자기인지 척도를 중심으로 이루어졌기 때문에 타당성과 신뢰성에 문제는 여전히 위협을 받게 될 것이다. 따라서 보다 객관적인 측정척도의 개발이 요구된다.

참 고 문 헌

- 김성국(1998), 『조직과 인간행동』, 명경사.
- 김호정(1989), “한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구”, 『한국행정학보』, 제 23 권, 제 2 호, pp. 653-679.
- 박동수·정성한(1999), “쌍방관계에서의 리더행동과 리더십유효성간 관계의 상황조절변수”, 『경영학 연구』, 한국경영학회, 제 28 권 제 1 호, pp. 21-50.
- 백기복(1994), 『조직행동연구』, 법문사.
- 宋庚秀(1995), 『조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할』, 계명대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 이정선(1997), 『왜 열린교육이어야 하는가?』, 교육과학사.
- 정범구(1993), 『인사관리 시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 최창희(1993), 『조직시민행동의 차원구명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계』, 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 587-595.
- Brief, A. P., & R. J. Aldag(1975), "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, pp. 182-186

- _____, A. P., & Motowildo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710-725.
- Brockner, J., and A. Adsit(1986), "The Moderating Impact of Sex on the Equity-Satisfaction Relationship: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 585-590.
- Castellano, J. J.(1976), "Rural and urban differences: one more time", *Academy of Management Journal*, vol. 19, pp. 495-502.
- Cherrington, D. J., and J. L. England(1980), "The desire for an enriched job as a moderator of the enrichment-satisfaction relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.25, pp.139-159.
- Cohen, J, and P. Cohen(1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Laerence Erlbaum Associates.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J.(1992), "Distributive and procedural justice and antecedents of job dissatisfaction and intent to leave", *Human Relations*, vol. 45, pp. 164-172.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W.(1990), "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, vol. 16, pp. 705-721.
- George, J. M., & Brief, A. P.(1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, vol. 112, pp.310-329.
- Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, pp.249-270.
- _____, J. W.(1986a), "Principled organizational dissent : A theoretical essay", in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-52.
- _____, I. W.(1986b), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory", Unpublished Manuscript.
- Hackman, J.R.,& G.R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp.250-279.
- _____, J.R.,& G.R. Oldham(1980), *Work redesign*, MASS: Addison-Wesley Pub. Co..
- _____, J.R., & E. E. Lawler III(1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol. 55, pp. 259-286.
- Hulin, C. L. and M. R. Blood(1968), "Job Enlargement: Individual Differences and Worer Responses," *Psychological Bulletin*, vol. 69, pp. 41-55.
- Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph.D. Dissertation.
- Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, vol. 9, pp.131-146.
- _____, R.(1978a), "The influence of job longevity on employee reactions to task

- characteristics", *Human Relations*, vol. 31, pp. 703-726.
- _____, R.(1978b), "Job longevity as a situational factor in job satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 204-223.
- Kiggundu, M. N.(1983), "Task interdependence and job design: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 31, pp. 145-172.
- _____, M. N.(1981), "Task interdependence and the job design," *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 499-508.
- Kim, J. S.(1980), "Relationships of personality to perceptual and behavioral responses in stimulating and nonstimulating tasks", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 307-319.
- Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*(7th ed.), New York; McGraw-Hill.
- Mohr, L. B.(1971), "Organization technology and organizational structure," *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 444-459.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L.(1993), "Individualism-collectivism as an individual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior", Paper presented at the Academy of Management Meetings, Atlanta, Ga.
- Oldham, G. R.(1976), "Job characteristics and internal motivation: the moderation effect of interpersonal and individual variables", *Human Relations*, vol. 29, pp. 559-569.
- _____, G. R., and A. Cummings(1996), "Employee creativity: personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 607 -634.
- Organ, D. W.(1990), "The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior", in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-72.
- _____, D. W., and Konovsky, M.(1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 157-164.
- _____, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- _____, D. W., and K. Ryan(1995), "A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 775-802.
- Pearce, J. L., & Gregerson, H. B.(1991), "Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 838-844.
- Peters, W. S., and J. E. Champoux (1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research", in R. T. Mowday and R. M. Steers(eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear publishing company, pp. 239-253.
- _____, L. H., O'Connor, E. & Wise, S. L.(1984), "The Specification and Testing of Useful Moderator Variable Hypotheses," in T. S. Bateman & Feei, G. R.(eds.), *Method and Analysis in Organizational Research*, Reston, VA: Reston, pp. 128-139.

- Pierce, J. L., and R. B. Dunham(1976), "Task design: A literature review", *Academy of Management Review*, October, p. 93.
- Price, J. L., and C. W. Mueller(1981), "A causal model of turnover for nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 543-565.
- _____, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 615-621.
- Roberts, K. H., and W. Glick(1981), "The job characteristics approach to task design: A critical review", *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, pp. 193- 217.
- Schnake, M.(1991). "Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda", *Human Relations*, vol. 44, pp. 735-759.
- Sims, H. P., and A. D. Szilagyi(1976), "Job characteristic relationships: individual structural moderators", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.17, pp.211-230.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 653-663.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp.634-559.
- Steers, R. M., & Porter, L. W.(1982), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill co..
- Stone, E. F.(1980), "The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 25, pp.147-167.
- Umstot, D. D., C. H. Bell, Jr., and T. R. Mitchell(1976), "Effects of enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implication for job design", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, pp. 379-394.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 765-802.
- Wanous, J. P.(1974), "Individual differences and reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 616-622.
- White, J. K.(1978), "Individual differences and job quality-worker response relationship: Review, integration, and comments", *Academy of Management Review*, vol. 37, p. 278.

The Moderating effects of Tenure and Achievement needs on the relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior

Kwan-Young Ahn* Min-Hwan Kim**

Abstract

Organ(1988) has suggested that OCB should be considered an important component of job performance because citizenship behaviors are part of the spontaneous and innovative behaviors. Also it has been suggested that organizational characteristics may potentially explain many organizational behavior outcome variables(Hackman & Oldham, 1980).

In recent years there has been a resurgence of interest in the validity of personality measures as a moderator between many variables and organizational outcome variables. This is largely due to the facts that first personality is difficult to control for promoting many organizational outcomes and next many researchers have found the moderating effects of personality(Brief & Aldag, 1975; Wanous, 1974).

The purpose of this research is to test the moderating effects of tenure and growth needs on the relationships between organizational characteristics and OCB. To assess the moderating effects, the hierarchical regression procedures outlined by Cohen and Cohen(1983) were followed.

On the basis of data from 698 teachers in Wonju province, results indicated that job variety has more impacts than any other independent variable on OCB like other studies. It is found that job variety and job identity have more impacts on courtesy and altruism in lower growth needs group than in higher growth needs group. Also it is resulted that job importance and autonomy have more impacts on sportsmanship in higher growth needs group than in lower growth needs group.

* Professor, Department of Business Administration, Sangji University

** Associate Professor, Department of Education, Sangji University