

## 조직구성원의 문화성향에 따른 조직시민행동의 차이: 조직지원인식의 조절효과와 매개효과\*

김 혜 진                      김 비 아                      이 재 식†

부산대학교 심리학과

본 연구는 조직구성원의 문화성향을 수평-개인주의, 수직-개인주의, 수평-집단주의, 그리고 수직-집단주의로 구분하고 측정된 후, 각 문화성향의 점수에 따라 조직지원인식(POS)이 조직시민행동(OCB)의 두 차원인 개별성원 지향 조직시민행동(OCBI)과 조직전체 지향 조직시민행동(OCBO)에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지 검증하였다. 본 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, OCB를 두 차원으로 구분하여 문화성향과의 관련성을 살펴본 결과, 선행 연구결과와 달리 수평/수직-개인주의 성향 점수가 높은 경우에도 수평/수직-집단주의 성향 점수가 높은 경우와 마찬가지로 OCBO 수행과 유의한 정적 관련성을 보였다. 둘째, 수직-개인주의 성향과 OCBI 사이의 관계, 그리고 수평-개인주의 성향과 OCBI/OCBO 사이의 관계를 제외한 문화성향에서 POS는 OCB에 대한 문화성향의 영향을 조절하기 보다는 부분적으로 매개하였다. 이러한 결과는 문화성향의 유형에 따라 OCBI/OCBO의 양상이 달라질 수 있다는 것과, OCBI/OCBO에 대한 문화성향의 효과가 조직구성원의 POS 수준에 따라 문화성향별로 차별적으로 조절되기보다는 대부분의 문화성향에서 POS를 매개로 OCBI/OCBO에 영향을 준다는 것을 시사한다. 본 연구의 함의와 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 문화성향, 수평/수직-개인주의/집단주의, 조직지원인식, 조직시민행동, 매개효과

---

\* 본 논문은 2011년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-B00297).

† 교신저자 : 이재식, 부산대학교 심리학과, jslee100@pusan.ac.kr

조직이 당면한 도전 중 하나는 조직구성원의 다양한 문화적 배경을 이해하는 것이고, 이를 통해 조직구성원의 규범, 행동, 또는 적응양식 등에서의 차이를 파악할 수 있다 (Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995). Rokeach(1973)에 의하면 문화성향을 포함하는 개인의 가치는 그 사람의 의도나 행동의 기준이 되기 때문이다. 따라서 상이한 문화성향을 가진 조직구성원은 조직에서 각기 다른 목표, 기대, 요구를 가질 것이고(Hofstede, 2001), 이로 인해 서로 다른 문화성향의 개인이 보이는 조직시민행동도 서로 다를 것이다. Markus와 Kitayama(1991)는 개인주의 성향 혹은 집단주의 성향으로 대표되는 문화성향에 따라 개인의 대인관계나 조직과 상호작용하는 형태에서 차이가 있다는 것을 발견하였다.

개인의 문화성향을 어떻게 분류할 것인지와 관련하여 고려해야 하는 중요한 문제가 있는데, 그것은 개인의 문화성향을 어떠한 방식으로 정의하는지의 문제이다. 조직에서의 행동을 포함하여 개인의 문화성향과 그들의 인지적/심리적 특성 사이의 관련성을 살펴 본 1990년 전후의 연구들은 개인의 문화성향을 단일 차원의 개인주의/집단주의 성향으로 구분하였다(Earley, 1989). 개인의 문화성향이 단일한 차원의 양 극단으로 구성되어 있다고 가정할 경우 개인주의와 집단주의 성향을 상대적 관점에서 분류하는 것이 가능하다. 즉, 개인주의 성향 점수에서 집단주의 성향 점수를 감한 후 점수가 높은 집단은 개인주의 성향으로, 반면 점수가 낮은 집단은 집단주의 성향으로 분류하는 것이다.

그러나 Triandis(1995)와 Singelis 등(1995)이 주장하였듯이 개인주의와 집단주의 성향은 단일 차원의 양 극단적 성향이 아닌 서로 독립적

성향들이다. 예를 들어, 개인에 따라 개인주의 성향과 집단주의 성향이 모두 높을 수도 있고 그 반대의 경우도 가능한 것이다. 뿐만 아니라 동일한 개인주의 성향 혹은 집단주의 성향이라 할지라도 개인에 따라 보이는 행동에 많은 차이가 있다. 이것은 동일한 문화권으로 간주되는 국가들 사이에도 개인의 사고나 행동 방식에서 뚜렷한 차이가 있다는 것을 보고한 Triandis, McCuaker와 Hui(1990)의 연구 결과가 뒷받침 하고 있다. 예를 들어, 이 연구자들은 개인주의 국가에서도 집단주의 성향에 해당하는 이타중심주의(allocentrism) 성향을 보이는 사람이 있으며, 마찬가지로 집단주의 국가에서도 개인주의 성향에 해당하는 자기중심주의(idiocentrism) 성향을 나타내는 사람이 다수 있다는 것을 확인하였다.

동일한 개인주의 성향 혹은 동일한 집단주의 성향에 따라서도 뚜렷한 개인차가 관찰된다는 것을 고려하여 Singelis 등(1995)은 기존의 개인주의/집단주의 차원에 위계에 따른 불평등을 수용하는지 여부에 따라 구분되는 수평/수직(horizontal/vertical) 차원을 추가하여 문화성향을 다음의 네 가지 유형으로 구분하였다: 수평-개인주의, 수직-개인주의, 수평-집단주의, 그리고 수직-집단주의. 이러한 경험적 증거들을 기초로 본 연구에서도 한 조직구성원의 문화성향을 개인주의/집단주의 차원과 수평/수직 차원의 조합으로 구분되는 네 가지 유형의 문화성향 모두에 대해 분석하고자 한다.

본 연구에서 문화성향을 네 가지 유형으로 구분한 이유는 다음과 같다. 첫째, 위에서 기술한 Triandis 등(1990), 그리고 Singelis 등(1995)이 주장했던 것과 같이 동일한 개인주의 혹은 집단주의 문화권이라도 개인에 따라 개인주의 성향 혹은 집단주의 성향의 이분법적 분류는

문화성향이 갖는 통합성과 다면성을 제대로 반영할 수 없기 때문이다. 예를 들어, 개인이 조직공정성을 어떻게 평가하는지(Leventhal, Karuza, & Fry, 1980), 조직의 위계 구조를 어떻게 받아들이는지(Soh & Leong, 2002), 그리고 내그룹(in-group) 안에서 자신을 타인과 동일하게 혹은 상이하게 지각하는지(Chen & Li, 2005) 등과 같은 요인들이 모두 조직행동에 영향을 미친다. 그러나 이러한 개인차는 기존의 개인주의-집단주의 성향의 이분법적 분류를 통해서 제대로 변별되지 않은 특성이다(Foley, Ngo, & Loi, 2006).

둘째, 조직구성원의 문화성향을 개인주의/집단주의 성향과 함께 수평/수직 성향을 함께 고려할 경우 기존의 개인주의/집단주의 성향의 분류만으로는 얻을 수 없었던 차별적 효과를 많은 조직행동 차원에서 관찰할 수 있었기 때문이다. 예를 들어, Foley 등(2006)은 개인주의/집단주의 성향보다는 오히려 수평-수직 성향이 조직몰입을 더 잘 설명한다는 것을 관찰하였고, Paine과 Organ(1999)은 개인의 수평/수직 성향과 밀접한 관련이 있는 권력 거리에 대한 지각이 상이한 수준의 OCB를 보일 수 있다고 주장하였다. 따라서 개인주의/집단주의 차원에 따른 문화성향의 분류를 통해 문화와 문화 사이의 유사점과 차이점을 설명하고 예측할 수 있었지만(예를 들어, Matusmoto, Weissman, Preston, Brown, & Kupperbusch, 1997), 개인주의/집단주의 차원에 수평/수직 차원을 추가하여 이 모두를 함께 고려할 경우 동일한 문화권에 속한 개인들의 문화성향이 가지는 조직구성원의 조직행동에 대해 좀 더 구체적으로 이해할 수 있을 것이다(이준호와 박지완, 2011). 아래에는 네 가지 유형의 문화성향이 갖는 특징들을 기술하였다.

#### 수평/수직-개인주의/집단주의 차원에 따른 문화성향 분류와 특징

Singelis 등(1995)은 수평/수직-개인주의/집단주의 척도를 다음과 같이 설명하였다. 먼저 자기(self)의 자율성 여부로 개인주의/집단주의 성향을 나눈다. 개인주의(individualism) 성향은 자기의 특성이 독립적 개체 자체의 특성을 반영하고, 자기의존성(self-reliance)이 지배적이며, 타인으로부터 구별되는 자기만의 독특성을 중시한다. 또한 개인의 목표를 우선하고, 대인관계를 교환관계로 본다. 내집단과도 정서적인 거리를 유지한다. 이들의 사회적 행위의 결정 요인은 개인의 태도이며 직접적인 의사소통 방식을 선호한다. 이와 대조적으로 집단주의(collectivism) 성향은 상호의존적 관계 속에 있는 자기를 더 많이 반영하고, 내집단의 의견에 기본적으로 동조하며, 내집단의 목표를 자기의 목표보다 우선에 두고, 대인관계를 상호의존적 관계로 본다. 또한 소속감을 중시하여 내집단에 대해 의무감을 지니고, 사회적 지위를 유지하는 것을 중시하며, 조화를 추구하는 대신 갈등은 회피하는 경향을 보인다. 그리고 단도직입적으로 말하지 않고 예들러 말하는 의사소통 방식을 선호하기도 한다.

수평/수직 차원은 개인 사이의 관계에서 위계에 따른 불평등을 수용하는지를 기준으로 한다. 수평(horizontal) 성향은 자기와 타인의 자아를 동등하게 여기므로 모든 사람이 평등한 존재라고 여긴다. 따라서 자원을 모두에게 똑같이 배분해야 한다고 생각한다. 삶의 방식에 있어서도 나의 방식이 타인과 다를 뿐이지 더 낫거나 모자라다고 여기지 않으므로 경쟁에 의한 성취를 추구하기보다는 이미 가진 것에 자족하는 편이다. 이에 비해 수직(vertical) 성향

은 자기와 타인의 자아가 기본적으로 서로 동등하지 않으며 위계가 있다고 생각한다. 위계질서에 따른 차별이 있는 것이 당연하다고 여기는 것이다. 따라서 위계의 최상층에 있는 사람이 하층에 있는 사람보다 더 많은 권력과 혜택을 누리는 것을 자연스럽게 여긴다. 수직성향을 가진 사람들은 경쟁에서 이겨 사회적 으로나 경제적으로 더 나은 위치를 점유하는 것을 성취로 여기며 목표로 삼는다.

개인주의/집단주의와 수평/수직 차원을 조합하여 구성한 네 가지의 문화유형은 각각 다음과 같은 특징이 있다. 수평-개인주의(horizontal-individualism) 성향은 '독특성'을 중시하여 자기가 고유하고 독특하며 집단으로부터 구별된 존재라고 생각한다. 그리고 자기가 하고 싶은 일을 독립적이며 자율적으로 행한다. 또한 모든 개인은 타인과 동등한 지위를 가지고 있다고 여기는 경향이 강하기 때문에 자신을 두드러지게 보이거나 높은 사회적 지위를 가지는 데 특별한 관심을 두지 않고 자기 방식대로 사는 삶을 추구한다. 수직-개인주의(vertical-individualism) 성향은 '성취 지향적'이고 타인보다 우월한 위치에 있기 원하므로 높은 사회적 지위나 권력을 획득하기를 선망한다. 모든 개인은 각기 다른 위계를 가지고 있다고 생각하기 때문에 개인의 역량에 따라 차등적인 보상을 받는 것을 당연하게 생각하고, 경쟁에서 이겨 최고가 되기 위해 노력한다. 수평-집단주의(horizontal-collectivism) 성향은 '협력'을 중시한다. 자기와 내집단을 동일시하고 구성원들이 모두 동등하다고 생각하며 내집단에서 상호의존적이며 친밀한 대인관계를 유지한다. 또한 내집단의 목표를 개인의 목표보다 우선에 두고, 사회적 지위 획득보다는 사회적 관계증진에 가치를 두기 때문에 호혜적으로 상

호작용한다. 수직-집단주의(vertical-collectivism) 성향은 '의무'와 집단 내의 '위계질서'를 중시한다. 집단 전체를 위한 개인의 희생과 봉사를 요구하는 대신 개인은 집단의 보호를 받는다. 내집단의 목표를 항상 우선시하고, 차등적인 자원의 배분을 받으려고 하기 때문에 사회적 지위나 권력을 얻으려고 한다.

#### 연구 목적

본 연구는 기존의 관련 연구와 비교되는 두 가지의 접근방식을 통해 다섯 가지의 연구 질문에 답하고자 한다. 먼저 본 연구가 갖는 특징은 다음과 같다. 첫째, 한 조직구성원의 문화성향을 개인주의/집단주의 차원과 수평/수직 차원의 조합에 따라 구분되는 네 가지의 문화성향 모두의 측면에서 살펴보는 것이다. 다시 말해 한 개인이 보이는 네 가지 유형 모두의 문화성향을 독립적으로 고려하는 것이다. 둘째, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)을 개별성원 지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior at Individual: OCBI)과 조직전체 지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior at Organization: OCBO)으로 구분하여 각 문화성향에 따라 두 가지 유형의 OCB에서 차이가 있는지 살펴보는 것이다(이렇게 구분한 이유는 뒤에 기술되어 있다).

본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 네 가지 유형의 문화성향과 OCBI/OCBO 사이에 어떠한 관련성이 있는지 확인하는 것이다. 둘째, 개인주의/집단주의와 함께 수평-수직 차원까지 동시에 고려하여 조직구성원이 경험하는 조직지원인식(Perceived Organizational Support: POS)에서 어떠한 차이가 있는지 살펴

불 것이다. 셋째, 본 연구에서는 OCB를 OCBI와 OCBO로 구분한 후 POS가 OCBI 혹은 OCBO와 각각 어떠한 관련성이 있는지 검토하고자 한다. 넷째, 문화성향 유형들과 OCBI/OCBO 사이의 관계에서 POS가 각각의 문화성향에 대해 갖는 조절효과와 매개효과를 서로 비교하고자 한다. 본 연구의 각 목적은 관련된 이론적 배경과 가설을 기술하면서 함께 좀 더 자세히 제시할 것이다.

### 문화성향과 OCBI/OCBO

조직은 조직 내부와 외부 환경의 변화에 대처하고 효과성과 생산성을 높이기 위해 효율적으로 작동해야 한다(Anderson, 2011). 조직구성원의 자발적 조직행동인 OCB를 높이는 것은 개인의 직무수행 향상은 물론이고 조직 효과성에도 긍정적 영향을 미치게 된다(Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997). 이처럼 OCB는 조직구성원의 조직에서의 수행과 조직몰입, 그리고 직무만족을 추정해 볼 수 있는 의미 있는 선행요인이다(Moorman & Blakely, 1995). 따라서 OCB의 선행변인에 대한 연구는 중요한 이론적/실용적 함의를 가질 것이다(윤수민과 이재식, 2010).

OCB는 조직의 공식적 체제에서 명백하고 직접적으로 인정되는 것은 아니지만, 총체적으로 조직의 기능과 수행을 증진시키는 조직구성원의 자유재량 행동이다(Organ, 1988). 여기서 '인정'은 장기적으로 조직구성원에게 다양한 보상을 할 수도 있지만 매번 상응하는 보상이 있는 것은 아니라는 의미이다. '총체적'이라는 의미는 조직구성원 각자의 OCB는 사소해 보일 수도 있지만, 장기간에 걸쳐 다수의 행동을 총합하면 조직 효과성에 정적영

향을 미친다는 것이다. '자유재량' 행동은 자의적인 결정에 따라 행하는 것으로 하지 않는다고 해서 징계를 받거나 규정에 따라서 하는 것이 아니라는 의미이다. 정리하면, OCB는 직무기술서에 명시된 수행 이외의 공헌 행동(Organ, 1990)이며 과업이나 직무에 필수적인 것은 아니지만 조직의 기능을 촉진하기 위해 조직구성원이 수행하는 행동이다(Lee & Allen, 2002).

본 연구에서는 OCB의 차원을 OCB에 의해 수혜를 받는 직접적인 대상이 누구인지에 따라 OCBI와 OCBO로 구분하였다(Williams & Anderson, 1991). 그 이유는 OCBI와 OCBO가 각각의 개념적 특성에서 뿐만 아니라 조직행동의 여러 변인들과 서로 대비되는 관련성을 보이기 때문이다. 먼저 개념적 특성 측면에서 보면, OCBI는 조직 내의 특정한 개인에게 도움이 되는 행동을 함으로써 조직에 간접적으로 영향을 미치는 반면, OCBO는 조직 전체에 직접적이고 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 차이가 있다. 또한 OCBI는 상호관계를 촉진하는 것(Van Scotter & Motowidlo, 1996)이나 내재적 조화(Farh, Earley, & Lin, 1997)와 상호간의 도움 행동(Graham, 1989)을 포함하는 반면, OCBO는 직무헌신(Van Scotter, & Motowidlo, 1996), 조직 충성(Graham, 1991), 조직목표에 대한 지지와 방어(Borman, & Motowidlo, 1997), 그리고 회사 이미지의 고양(Farh, Zhong, & Organ, 2004) 등을 포함한다.

OCBI와 OCBO는 조직행동 연구 영역에서 다루어지고 있는 여러 변인들과도 서로 차별적인 관련성을 보인다. 예를 들어 정서적 탈진은 OCBI와 정적 상관을 보이지만 OCBO와는 부적 상관을 보인다(Halbesleben & Bowler, 2007). 리더-부하 교환관계에서도 리더와 조직

구성원 사이에 양질의 관계가 형성되었다는 의미에서 OCBO보다는 OCBI가 상관이 높다 (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 이렇게 OCB의 두 유형인 OCBI와 OCBO가 매우 다른 특성을 반영하는 것임에도 불구하고(Williams & Anderson, 1991) OCB를 OCBI와 OCBO로 각각 구분하여 분석한 연구는 매우 드물다.

OCB에 영향을 주는 요인은 개인의 감정이나 성격 등과 같은 개인의 고유한 특성과 직무만족이나 직무몰입과 같은 조직행동-관련 변인들이 모두 영향을 주지만(Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002), OCB가 개인의 자유재량에 따라 달라진다는 점을 고려하면(Organ, 1988) 개인차에 따른 OCB에서의 차이는 OCB를 이해하는데 매우 중요한 문제가 될 것이다. 이러한 개인차 변인 중에서 Moorman과 Blakely(1995)가 개인의 문화성향이 OCB와 밀접한 관계가 있다고 보고한 이후 개인의 문화성향에 따른 OCB에서의 차이에 대한 많은 연구들이 수행되었다. 특히 OCB는 조직구성원의 성격보다 문화성향에 의해 더 많은 영향을 받는다는 결과(Organ, 1990; Moorman & Blakely, 1995)도 보고되었다.

개인주의 성향의 조직구성원과 집단주의 성향의 조직구성원이 OCB를 수행하는 기본적인 이유는 서로 다를 수 있다. 예를 들어, 일반적으로 개인주의 성향에 비해 집단주의 성향이 OCB와 더 큰 정적 상관을 보이는 경향이 있기는 하지만(Leon & Finkelstein, 2011), 집단주의 성향에 비해 개인주의 성향은 집단과의 경제적 교환관계에서 경제적 이익을 얻어야 OCB를 수행하는 경향이 상대적으로 더 강하다(Konovsky & Pugh, 1994).

이와 유사하게 양인덕(2011)도 기본적으로 개인주의 성향보다 집단주의 성향의 사람들이

더 높은 수준의 OCB를 보이기는 하지만, 개인주의 성향의 경우에는 조직공정성을 인식해야 OCB를 수행하는 반면, 집단주의 성향의 경우에는 조직공정성보다는 오히려 집단주의 성향 자체가 더 직접적으로 OCB 수행에 영향을 미치는 경향이 더 크다는 것을 발견하였다.

OCB(혹은 OCB의 선행변인들)에 대한 개인주의/집단주의 성향의 영향은 Triandis 등(1995)이 제안한 수평/수직 차원과 함께 고려되어 분석되기도 하였다. 예를 들어, Abraham(1997)은 미국의 근로자들을 대상으로 문화유형에 따라 OCB와 밀접한 관련성이 있는 조직몰입의 수준을 비교하였다. 그 결과 수직-집단주의 성향은 조직몰입의 수준과 직접적인 정적 관련성을 보인 반면, 수평-집단주의 성향은 자신이 속한 작업집단에 대한 몰입 수준에 따라 조직몰입의 수준이 달라진다는 것을 발견하였다. 또한 이 연구에서는 지지적인 조직 환경일 경우 수평-개인주의 성향은 수직-개인주의 성향에 비해 더 높은 수준의 사내기업가 정신을 보인다는 것도 관찰하였다.

Dávila와 Finkelstein(2011)은 스페인 근로자들을 대상으로 한 설문 연구를 통해 집단주의 성향의 근로자들은 OCBI/OCBO 모두와 정적 상관을 보이지만 개인주의 성향의 근로자들에게서는 이러한 상관이 관찰되지 않았다고 보고하였다. Foley 등(2006)의 연구에서는 개인주의/집단주의 성향의 구분없이 수평 성향은 더 높은 수준의 조직몰입을 보이기는 하지만 동일한 수평 성향이라 하여도 이것이 개인주의 성향과 결합될 경우에는 조직몰입의 수준과의 관련성이 떨어진다는 것을 발견하였다. 이와 같은 연구들은 조직구성원의 OCB가 개인주의/집단주의 성향에 따라 달라질 수 있으며, 특히 동일한 개인주의 혹은 집단주의 성향이라

하여도 각각의 성향에 포함될 수 있는 수평 혹은 수직 성향에 따라라도 개인의 OCB 수행이 달라질 수 있다는 것을 강력히 시사한다.

본 연구의 목적 중 하나는 네 가지 유형의 문화성향과 OCBI/OCBO 사이에 어떠한 관련성이 있는지 확인하는 것이다. 위에서 기술한 문화성향과 조직시민행동 사이의 관련성을 종합적으로 검토하면, 모든 조직구성원은 동등하다고 여기고, 자기의 이익보다 조직의 이익을 우선에 두며, 동료와의 상호의존적 인간관계를 중시하는 수평-집단주의 성향과 위계를 중시하고, 자신의 목소리를 잘 내지 않으며, 조직에 대한 의무를 중시하는 수직-집단주의 성향이 OCB와 높은 정적 상관을 보일 것이다. 반면 기본적으로 모든 조직구성원이 위계적인 관계에 있다고 여기고, 경쟁을 통해 상위계급에 오르려고 하며, 자기의 이익을 조직의 이익보다 우선시 하는 수직-개인주의 성향은 OCB와 가장 낮은 관련성을 보일 것이다. 이러한 논의를 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다. 그림 1은 가설 1을 도식적으로 표기한 것이다.

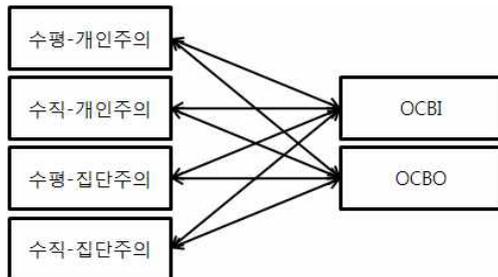


그림 1. 문화성향과 OCBI/OCBO의 상관

**가설 1.** 문화성향 점수에 따라 OCB 수행에 차이가 있을 것이다.

**가설 1-1.** 수평-집단주의 성향은 다른 문화

성향에 비해 OCBI/OCBO 수행 수준과 가장 높은 정적 상관을 보일 것이다.

**가설 1-2.** 수직-개인주의 성향은 다른 문화 성향에 비해 OCBI/OCBO 수행 수준과 가장 낮은 정적 상관을 보일 것이다.

### 문화성향과 POS

조직이 조직구성원의 기여도를 높이 평가하고 복지를 배려하면, 호혜성의 원칙에 의해 조직구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 가지게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어진다. 이러한 관련성은 사회교환이론(Blau, 1964)의 틀 안에서 많이 설명되고 있다. 조직의 지원에 대한 조직구성원의 주관적 인식은 일반적으로 POS라 불린다. 조직구성원이 조직의 공정성, 상사지원, 그리고 조직에서 제공하는 보상에 따라(Rhoades & Eisenberger, 2002) 조직지원을 높게 인식할수록 조직구성원은 조직에 더욱 몰입하게 되어 수행과 조직목표의 달성에 더 노력하고, 긍정적인 감정과 직무 태도를 형성하며(Hutchinson & Garstka, 1996), 적극적인 OCB를 보임으로써 궁극적으로 조직에 바람직한 성과를 가져온다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 개인적/조직적 차원에서의 OCB가 갖는 효과에 대한 통합적인 개관은 Rhoades와 Eisenberger, 2002에 제시되어 있다. 본 연구에서는 POS가 갖는 조직 차원의 다양한 영향 중 (OCBI와 OCBO로 구분된) OCB에 대한 영향에 초점을 맞춘다.

앞에서 기술한 OCB에 미치는 문화성향의 영향에 대한 연구와 유사하게, 조직구성원의 POS 정도에 영향을 미치는 개인의 문화성향의 효과도 주로 개인주의/집단주의 차원에 대해 연구되었다. 일본의 화이트칼라 근로자와

일본내 미국 기업에서 일하는 일본 근무자의 POS를 검토한 Yamaguchi(2001)의 연구에서는 조직에서 자율성 요구를 더 많이 충족시켜 줄수록 근로자들의 POS가 증가한다는 것을 보고하였다. 이러한 결과에 대해 Yamaguchi(2001)는 전통적으로 집단주의 문화인 일본 안에서도 집단주의 성향으로부터 개인주의 성향으로 전이되는 추세가 강하며, 이에 따라 조직구성원에 대한 조직의 인정이나 복지 노력과 같은 POS의 일반적 선행조건에 더하여 자율성과 같은 또 다른 변인이 조직구성원의 POS에 영향을 줄 수 있기 때문이라고 해석하였다. 이와 유사하게 Eisenberger 등(2002)은 미국의 근로자들을 대상으로 수행한 연구에서 이들의 상사지원에 대한 인식 수준이 높을수록 POS의 수준이 높아져 궁극적으로 이직을 줄이는 효과가 있음을 발견하고, 이러한 효과는 자신을 조직 위계의 한 부분으로 인식하는 경향이 큰 집단주의 성향(예를 들어, 수직-집단주의 성향)의 근로자에게서 특히 두드러질 수 있다고 시사하였다. 문화성향과 조직몰입 사이의 매개변수로 POS를 사용한 Foley 등(2006)의 연구에서는 POS가 수평-개인주의 성향과는 부적 상관을, 그리고 수직-개인주의 성향과는 상관이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

반면 POS는 수직-집단주의 성향과 수평-집단주의 성향 모두와 유의한 정적 상관을 보였다. 이러한 결과를 종합하면, 조직행동의 질과 조직효과성을 결정하는 중요한 변인인 POS는 개인의 문화성향 차이에 많은 영향을 받는다고 결론지을 수 있다. 그러나 개인주의/집단주의와 함께 수평-수직 차원까지 동시에 고려하여 조직구성원이 경험하는 POS에서 어떠한 차이가 있는지에 대해서는 위에서 소개한 몇몇 연구들을 제외하면 아직 많이 검토되지 않

은 것으로 보인다. 특히, 전통적으로 집단주의 성향의 국가로 분류되기는 하지만 점차 개인주의 성향으로의 전이되고 있는 우리나라에서는(한규석과 신수진, 1999) 개인주의/집단주의 성향에서의 개인차보다는 수평/수직 성향에서의 개인차가 조직구성원의 조직행동에 상대적으로 더 중요한 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 위에서 기술한 문화성향 유형들과 POS 사이의 관련성을 검토하면 조직과 자기를 동일시하는 경향이 강한 수직-집단주의 성향이 가장 높은 POS를 보일 것으로 예상된다. 반면 자신의 목표를 우선시 하는 수평-개인주의 성향이 강한 사람은 가장 낮은 수준의 POS를 보일 것으로 예상된다. 이를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다. 그림 2는 가설 2를 도식적으로 표기한 것이다.

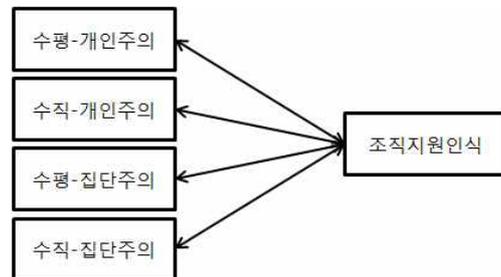


그림 2. 문화성향과 POS의 상관

**가설 2.** 문화성향에 따라 POS의 수준에 차이가 있을 것이다.

**가설 2-1.** 수직-집단주의 성향은 POS 수준과 가장 높은 상관을 보일 것이다.

**가설 2-2.** 수평-개인주의 성향은 POS 수준과 가장 낮은 상관을 보일 것이다.

POS와 OCBI/OCBO

일반적으로 POS는 OCB에 긍정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 조직구성원은 조직이 자기에게 몰입(지원)한다고 지각하는 것은 조직구성원의 조직몰입에 큰 영향을 미친다. 즉, 조직지원을 인식하게 되면 조직에 대한 정서적 애착은 물론 조직의 목표를 함께 달성한다면 보상을 받을 것이라는 기대 또한 높아지게 되고, 이러한 사회적 교환관계에 대한 강한 신념은 조직몰입의 증가로 이어진다. POS는 OCB 요인 중 도움행동, 근면행동 및 충성행동과 정적 관련성을 보이고(Moorman et al., 1998), OCBI와 OCBO 모두와도 정적 상관이 있다(Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). 또한 POS는 동료지원인식과는 OCB의 두 유형에 대해 차별적인 효과를 보인다는 결과도 있다. Ladd와 Henry(2000)는 POS와 동료지원인식이 OCB와 어떠한 관련성이 있는지 분석하였는데, 그 결과 POS는 OCBO와 정적 상관이 있는 반면, 동료지원인식은 OCBI와 정적 상관이 있다는 것을 관찰하였다.

이동선과 유태용(2011)은 조직지원을 인식한 조직구성원은 조직동일시를 매개로 맥락수행(이것은 OCB와 유사하다)을 보이기도 하지만, 이러한 매개효과 없이 직접적으로도 맥락수행을 보인다는 것을 확인하고 POS가 맥락수행의 선행변인이라고 주장하였다. 또한 POS는 조직몰입보다 OCB에 더 큰 영향을 미치고(Moorman et al., 1998; Shore & Wayne, 1993), 경력이 정체된 조직구성원이라도 POS가 높다면 그렇지 않은 조직구성원 보다 직무만족과 이직의도가 더 낮다(박근수와 유태용, 2005). 또한 POS가 OCB의 선행변인인지, 아니면 그 반대인지의 여부에 대한 연구 결과 POS가

OCB의 선행변인인 것으로 확인되었다(Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009).

위에서 살펴본 바와 같이 POS는 전반적으로 OCB에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 이러한 OCB에 대한 POS의 영향을 OCB의 두 유형에 따라 차별적으로 분석한 연구는 거의 보고되지 않고 있다. POS가 말 그대로 조직 자체로부터의 인정과 배려에 대한 지각이라면 이것은 OCB의 두 유형 중 동료를 포함한 개인 지향적 OCB인 OCBI보다는 조직전체 지향적인 OCBO와 더 높은 관련성이 있을 것이다. 본 연구에서는 이러한 관련성을 확인하고자 한다. 이러한 가능성과 앞에서 기술한 연구 결과들에 기초하여 본 연구에서는 POS와 OCBI/OCBO 사이의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다. 그림 3은 가설 3을 도식적으로 표기한 것이다.

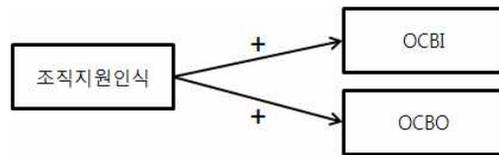


그림 3. POS의 OCB에 대한 영향

**가설 3.** POS는 OCB 수행 수준과 정적 상관을 보일 것이다. 즉, POS는 OCBI/OCBO 모두와 정적 상관을 보일 것이다. 그러나 OCB를 두 유형으로 구분하여 살펴볼 경우, POS는 OCBI보다는 OCBO와의 상관이 상대적으로 더 높을 것이다.

문화성향-OCBI/OCBO 관계에 대한 POS의 효과

본 연구의 가장 핵심적인 목적은 문화성향

유형들과 OCBI/OCBO 사이의 관계에서 POS가 각각의 문화성향에 대해 갖는 조절효과와 매개효과를 서로 분리하여 분석한 후 어떠한 모델이 가장 잘 문화성향에 따른 OCBI/OCBO 수준을 잘 반영하는지 비교하는 것이다. 문화성향과 OCBI/OCBO 사이의 관계에서 조절변인 혹은 매개변인으로 POS를 선택한 이유는, 비록 조직의 보상에 대한 조직구성원의 포괄적 신뢰가 조직에 대한 긍정적인 정서성을 형성하여 OCB를 수행하게 하지만(Shore & Shore, 1995), (앞에서 기술한 바와 같이) 서로 다른 문화성향에 따라 조직지원을 인식하는 양상이 달라질 수 있고, 이것은 다시 OCBI/OCBO에 대한 POS의 영향을 바꿀 수 있기 때문이다.

OCB 수행의 출발점이 조직에 대한 긍정적 정서성이라면(Wright, 2006) 이를 내포하는 POS도 OCB에서의 수행 차이를 가져오는 데 영향을 미칠 것이다. POS는 OCB에 직접적으로 영향을 미친다는 연구결과들(Moorman et al., 1998; Shanock & Eisenberger, 2006; Shore & Wayne, 1993)을 고려하면, 문화성향이 OCB에 직접적으로 영향을 미치는 것은 물론 POS의 조절 또는 매개효과를 통해서도 영향을 미칠 것이라고 예상된다. 기존 연구에서 사용한 POS의 구체적인 선행요인들에는 재정적 지원, 경력개발 지원, 가족 지원(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994), 훈련과 개발, 승진(Wayne et al., 1997), 공정성(Moorman et al., 1998), 업무조건, 조직의 보상체계, 상사의 지원, 절차 공정성(Rhoades & Eisenberger, 2006), 성실성, 조직몰입, 혁신(Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990) 등이 포함된다. 그리고 POS의 결과변수들은 이직의도 및 이직(Rhoades & Eisenberger, 2002), 직무만족(Eisenberger et al., 1997), 조직몰입(Shore & Wayne, 1993), 그리고 OCB(Wayne et

al., 1997) 등 이었다.

문화성향에 따라 POS의 내용이 다를 수 있고(Yamaguchi, 2001), POS와 OCB는 일반적으로 서로 정적 상관이 있다는 연구 결과들을 동시에 고려하면 각 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 영향을 POS가 조절하는지 아니면 매개하는지(그리고 매개한다면 완전하게 매개하는지 혹은 부분적으로 매개하는지) 확인하는 것도 의미가 있을 것이다. POS는 문화성향을 매개하여 조직몰입이나 직무만족에 영향을 미친다는 연구 결과(Foley et al., 2006)도 보고되기는 하였으나 이 연구는 문화성향에 대한 POS의 매개효과를 OCB와 직접 관련하여 살펴보기보다는 OCB의 선행변인이라 할 수 있는 조직몰입이나 직무만족과 같은 변인들을 고려한 것이었다. 특히 조직구성원의 문화성향을 네 가지 유형으로 구분하고 각 문화성향과 OCBO/OCBI 사이의 관계에서 POS가 구체적으로 어떤 역할을 하는지에 대해 살펴본 연구는 지금까지 많이 보고되지 않은 것으로 보인다.

### POS의 조절효과

집단주의 문화권에 속하는 대만의 택시 기사들을 대상으로 수행한 Hou와 Fan(2011)의 연구에서는 조직소속감(위계적 소속감과 동료 소속감)의 (OCB의 중요한 선행변인인) 조직몰입에 대한 영향을 POS가 조절한다는 것을 발견하였다. 즉, 일반적으로 소속감과 같은 조직구성원의 집단주의적 특성이 높아질수록 조직몰입이 증가하기는 하지만, 이러한 조직몰입에서의 증가폭은 POS가 높은 경우에 더 컸다. 또한 Shore와 Shore(1995)도 POS가 고용환경이 고용불안정성에 영향을 미치는 영향을 조절한다는 것을 관찰하였는데, 다시 말해 고용환경이 양호하다 하더라도 조직구성원이 조직지원

을 낮게 인식하는 경우에 비해 높게 인식할수록 조직구성원의 고용불안정성이 완화된다는 것을 보고하였다. 이와 유사하게 한진환(2006)도 고용불안과 OCB의 관계에서 POS의 조절 효과가 유의하다는 것을 밝혔다. 특히, Abraham(1997)은 조직구성원의 사내기업가 정신 수준에 대한 문화유형 성향과 조직지원 사이의 상호작용 효과를 위계적 회귀분석을 통해 분석하였는데, 그 결과 수직-개인주의 성향과는 달리 수평-개인주의 성향의 경우 유의한 상호작용 효과를 관찰할 수 있었다. 이러한 결과는 조직으로부터의 지원이 낮을 경우 동일한 개인주의 성향이라 하여도 수직 성향에 비해 수평 성향의 조직구성원이 갖는 사내기업가 정신 수준이 더 높아졌기 때문이다.

조직구성원이 속한 문화권이 개인주의 혹은 집단주의 성향으로 분류되더라도 각 개인이 갖는 수평 혹은 수직 성향의 정도에 따라 POS나 조직공정성 인식 등이 OCB에 미치는 효과가 달라질 수 있다는 결과도 보고되었다. Paine과 Organ(1999)은 일반적으로 개인주의 성향에 비해 집단주의 성향이 상대적으로 더 높은 OCB를 보이기는 하지만, 수평/수직 성향과 밀접한 관련이 있는 권력 거리(power distance)에 대한 지각이 조직에서의 공정한 교환관계 등을 포함한 POS의 효과를 조절하여 궁극적으로 문화성향에 따라 상이한 수준의 OCB를 보일 수 있다고 주장하였다. 예를 들어, 위계를 강조하고 권력거리를 수용하는 경향이 강한 수직 성향은 비록 공정성이나 POS의 수준이 낮더라도 OCB를 지속적으로 보일 수 있는 것이다(Paine & Organ, 1999).

이러한 연구결과들은 각각의 문화성향에 따라 POS의 정도가 서로 다르고, 그러한 POS가 다시 OCB의 수행 수준에 차별적으로 반영된

다면 OCB에 대한 각 문화성향의 효과는 POS에 의해 조절될 수 있다는 것을 시사한다. 다시 말해 각 문화성향 유형에 따라 POS에서 차이가 존재할 수 있지만 그러한 차이가 OCBI/OCBO에 반영되는 정도는 각 문화성향 유형에 따라 동질적이지 않을 수도 있기 때문에, 어떤 문화성향의 조직구성원에게서는 POS를 적게 경험하는 경우보다 많이 경험하는 경우 OCBI/OCBO 정도가 훨씬 더 많이 증대되었지만, 또 다른 문화성향의 조직구성원들은 POS 수준과는 상관없이 OCBI/OCBO에서 큰 차이를 보이지 않을 수도 있기 때문이다. 이러한 연구 결과들을 확장하여 본 연구에서는 문화성향을 네 가지 유형으로, 그리고 OCB를 OCBI와 OCBO로 각각 구분하여 OCBI/OCBO에 대한 각 문화성향의 영향을 POS가 조절하는지 검토하고자 한다. 이에 대한 연구가설은 가설 4-1에 제시되어 있고, 가설 4를 도식적으로 표기한 것이 그림 4이다.

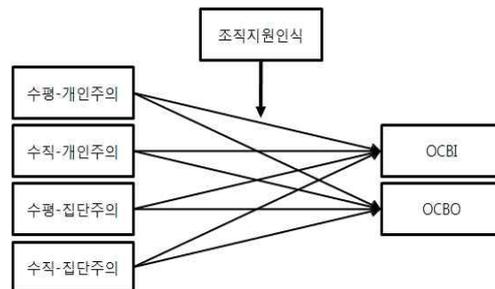


그림 4. 문화성향과 OCB의 관계에서 POS의 조절효과

**가설 4.** OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 문화성향의 효과를 POS 정도가 조절할 것이다. 즉, OCBI/OCBO의 수행 수준에 대한 문화성향과 POS의 상호작용 효과가 관찰될 것이다.

**가설 4.1.** 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과는 수직-집단주의 성향에서 강하게 나타날 것이다.

**가설 4.2.** 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과는 수평-개인주의 성향에서 약하게 나타날 것이다.

수직-집단주의 성향의 경우 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과가 클 것이라는 가설은 개인주의/집단주의 성향 중에서는 집단주의 성향이, 그리고 수직/수평 성향 중에서는 수직 성향이 POS를 더 많이 경험하는 경향이 강하다는 기존 연구 결과에 근거를 두고 있다. 또한 위에서 기술한 것과 반대의 이유로 수평-개인주의 성향의 경우 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과가 약할 것이라고 가설을 설정하였다. 즉, POS 정도가 낮은 경우에 비해 POS 정도가 높을수록 OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 수직-집단주의 성향의 효과가 상대적으로 더 커질 것이지만, 수평-개인주의 성향의 효과는 상대적으로 더 작아질 것이다.

#### POS의 매개효과

Shore와 Wavne(1995)에 의하면, 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 POS가 조직공정성을 매개하여 조직몰입에 영향을 준다. 특히, 이 연구에서는 조직공정성에 대한 조직구성원의 이러한 지각이 POS를 형성하여 조직몰입에 긍정적 영향을 갖는데, POS의 이러한 간접적 매개효과가 조직구성원의 행동에 대한 분배/절차공정성의 직접적인 영향보다 더 크다는 것을 발견하였다. 즉, 분배/절차공정성에 대한 조직구성원의 평가가 조직이 구성원들을 중요하게 여기고 있다는 전반적인 인식에 영향을

미쳐 궁극적으로 조직몰입과 조직구성원 사이의 도움행동을 높일 수 있다는 것이다. POS의 이러한 매개효과는 재직기간과 OCB 사이에 대해서도 관찰되었고(Wayne et al., 1997), 국내 연구 중에서는 임금, 의사소통, 절차/분배공정성과 조직몰입의 관계에서 POS의 매개효과가 확인되었다(윤정구와 임준철, 1998), 특히 김동환, 신호철 및 양인덕(2009)은 조직공정성과 OCB의 관계를 POS가 부분적으로 매개하는 것을 관찰하였다.

Van Dyne 등(2000)은 조직 수준에서 경험하는 개인의 자존감이 집단주의 성향을 매개하여 OCB에 영향을 준다는 것을 발견하였다. 또한 Foley 등(2006)은 네 가지 문화성향 유형과 조직몰입/직무만족 사이의 관계에서 POS가 어떠한 역할을 하는지 살펴보았는데, 그 결과 POS를 매개로 하여 수평-집단주의 성향은 조직몰입에 유의한 정적 효과를 갖지만 수평-개인주의는 이와는 반대로 유의한 부적 효과를 보였다. 또한 수평-집단주의 성향과 수직-집단주의 성향은 모두 POS를 매개로 직무만족에 정적 효과를 갖는다는 것이 확인되었다. 이러한 결과에 대해 Foley 등(2006)은 조직구성원의 문화성향에 따라 조직으로부터 더 많은 지원을 받는다고 인식하는 정도가 다를 수 있으며, 문화성향에서의 이러한 차이는 궁극적으로 조직몰입이나 직무만족과 같은 조직구성원의 심리적 측면에도 반영될 수 있다고 시사하였다. 문화성향에 따른 OCB에 대한 POS의 매개효과는 국가간 비교를 통해서도 보고되었다. 예를 들어, Meyer, Stanley, Herscovitch 및 Topolnytsky (2002)는 비서구 국가의 조직구성원들의 POS는 규범적 몰입 수준과 더 밀접한 관련이 있고 이를 통해 더 높은 수준의 OCB 수행이 나타나지만, 미국 조직구성원의 경우는 이 보다

는 정서적 몰입이 OCB와 더 강하게 관련된다 는 것을 관찰하였다.

이러한 연구 결과들을 확장하여 본 연구에 서는 문화성향을 네 가지 유형으로, 그리고 OCB를 OCBI와 OCBO로 각각 구분하여 OCBI /OCBO에 대한 각 문화성향의 영향을 POS가 (완전 매개와 부분 매개를 포함하여) 실제로 매개하는지의 여부와, 매개효과가 있다면 그 매개효과는 문화성향 유형과 OCB의 각 차원에 대해 어떻게 차별적으로 나타나는지 검토 하고자 한다. 문화성향과 OCBI/OCBO 사이의 관계를 매개하는 POS의 효과에 대한 기존 연구들은 개인주의 성향에 비해 집단주의 성향 에서, 그리고 수평 성향보다는 수직 성향에서 OCB에 대한 POS의 매개효과가 더 클 수 있다 는 것을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 OCBI/OCBO에 영향을 미치는 각 문화성향 유 형의 효과에 대한 POS의 매개효과와 관련하 여 다음과 같은 가설을 설정하였다(그림 5).

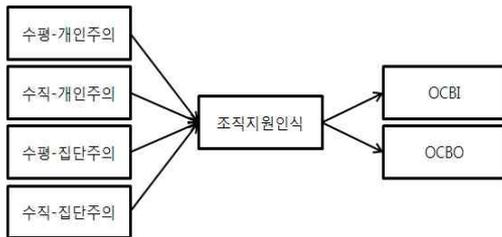


그림 5. 문화성향과 OCB의 관계에서 POS의 매개 효과

**가설 5.** OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 문화성향의 효과를 POS가 매개할 것이다.

**가설 5-1.** 수직-집단주의 성향에서는 문화성 향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 매개효과가 강하게 나타날 것이다.

**가설 5-2.** 수평-개인주의 성향에서는 문화성 향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 매개효과가 약하게 나타날 것이다.

## 방 법

### 조사대상 및 자료수집

다양한 조직에 근무하고 있는 부산과 인근 지역의 20세 이상 60세 미만의 근로자를 대상으로 설문조사를 실시한 후, 불성실하게 응답 하거나 응답을 완료하지 않은 응답자를 제외 한 385명을 분석에 사용하였다. 인구통계학적 변인은 성별, 연령, 재직기간을 사용하였다. 성별은 dummy 변인으로 남성은 1, 여성은 2로 코딩하였다. 연령대는 20대~50대까지 4개 범 주로 구분하였다. 재직기간은 5년 단위로 구 분하여 5개 범주로 분석에 사용하였다. 표 1 에 분석대상 응답자들의 인구 통계학적 특성

표 1. 표본의 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도(단위: 명, %)	
		(N = 385)	
성별	남성	170	44.2
	여성	215	55.8
연령대	20대	62	16.1
	30대	98	25.5
	40대	146	37.9
	50대	79	20.5
근속 년수	5년 이하	155	40.3
	6-10년	86	22.3
	11-15년	47	12.2
	16-20년	30	7.8
	21년 이상	67	17.4

을 제시하였다.

인구통계학적 변인의 특성을 살펴보면, 성비는 남녀 각각 44%와 56%이고, 평균 연령은 36.2세( $SD = .98$ ), 평균 재직기간은 7.0년( $SD = 1.50$ )이었다

#### 측정 도구

개인의 문화성향, POS, 그리고 OCB에 관한 문항과 인구통계학적 변인을 포함한 총 51문항으로 설문지를 구성하였다.

응답은 인구통계학적 변인을 제외하고는 모두 Likert 방식의 7점 척도를 사용하여(1점 = '전혀 동의하지 않는다', 4점 = '보통이다', 7점 = '전적으로 동의한다') 응답자가 동의하는 정도에 따라 1~7점 중 해당하는 점수에 표기하도록 하였다.

#### 수평/수직-개인주의/집단주의

응답자들의 네 가지 문화성향을 점수화하기 위해 수평/수직-개인주의/집단주의 척도(Singelis et al., 1995; Triandis, 1995) 32문항 전체를 사용하여 측정하였다. 32개 문항은 수평-개인주의, 수직-개인주의, 수평-집단주의, 수직-집단주의에 해당하는 각 8문항씩으로 구성된 것이다. 수평-개인주의를 측정하는 문항의 예는 '나는 내 방식대로 산다', 수직-개인주의를 측정하는 문항의 예는 '어느 경쟁에서나 이기는 것이 중요하다' 등이었다. 수평-집단주의를 측정하는 문항의 예는 '내가 속한 집단의 구성원들과 사이좋게 지내는 것은 중요하다', 수직-집단주의를 측정하는 문항의 예는 '내가 원하는 것을 희생해서라도 나의 가족을 부양해야 한다' 등이다. Singelis 등(1995)이 측정한 이 척도의 Cronbach's  $\alpha$ 는 수평-개인주의 .67, 수직-개

인주의 .74, 수평-집단주의 .74, 수직-집단주의 .68이었다. 본 연구에서 측정한 이 척도의 Cronbach's  $\alpha$ 는 수평-개인주의 .75, 수직-개인주의 .80, 수평-집단주의 .80, 수직-집단주의 .66으로 신뢰할 수 있는 수준이었다(표 5 참조).

#### POS

Eisenberger 등(1986)의 POS 척도에 포함된 32문항 중 POS의 주요 차원인 개인의 기여에 대한 조직의 인정과 조직구성원의 복지 증진 정책에 대한 조직구성원의 인식 모두를 측정할 수 있는 8문항을 사용하였다. POS를 측정하는 문항의 예는 '회사의 성공을 위해 내가 기여한 것을 회사는 높이 평가한다', '나에게 문제가 생겼을 때 회사의 도움을 받을 수 있다' 등이었다. Cronbach's  $\alpha$ 는 .82로 신뢰할 수 있는 수준이었다.

#### OCBI/OCBO

OCB를 OCBI와 OCBO로 구분하여 측정하기 위하여 Lee와 Allen(2002)이 개발한 각 8문항의 OCBI/OCBO 척도를 윤수민과 이재식(2010)이 변안한 척도를 사용하되, 윤수민과 이재식(2010)의 연구에서 확인적 요인분석 결과 요인 적재치가 .7이상이었다는 문항만 선택하여 본 연구에 사용하였다. 그 결과 OCBI와 OCBO를 측정할 수 있는 문항들은 각각 4문항씩 총 8문항이었다. OCBI를 측정하는 문항의 예는 '동료나 부하의 업무 수행을 돕기 위해 내가 가지고 있는 지식을 나눠 준다', 그리고 OCBO를 측정하는 문항의 예는 '아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여한다' 등이었다. Cronbach's  $\alpha$ 는 OCBI가 .82, OCBO가 .85로 신뢰할 수 있는 수준이었다.

분석 방법

본 연구에서는 빈도분석으로 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보고, 신뢰도 분석으로 수직/수평-개인주의/집단주의 척도, POS 척도, OCB 척도의 문항 간 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 구하였다.

그리고 각 조직구성원의 네 가지 문화성향 유형의 점수들과 OCBI/OCBO, 문화성향 유형들과 POS, 그리고 POS와 OCBI/OCBO 사이의 관련성은 상관분석을 실시하여 살펴보았다. 각 조직구성원의 네 가지 문화성향 점수와 OCBI/OCBO 사이의 관계에 대한 POS의 조절효과 검증을 위해 4단계의 위계적 회귀분석을 실시하였다.

그리고 문화성향과 OCB 사이에서 POS가 매개역할을 하는지 알아보기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 4회의 회귀분석을 실시하였고, Sobel 검증을 통해 매개효과를 직접적으로 확인하였다.

통계적 자료 분석과 가설 검증은 SPSS 18.0을, 그리고 척도의 타당도 검증을 위한 확인적 요인분석은 AMOS18.0을 이용한 구조방정식을 적용하였다.

변인들에 대한 확인적 요인분석

본 연구에서 사용한 척도들의 타당도를 검증하기 위해 AMOS18.0을 이용한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다(표 2). 먼저 조직구성원의 문화성향을 파악하기 위하여 사용한 32 문항을 4요인, 즉 수평-개인주의, 수직-집단주의, 수평-집단주의, 수직-집단주의로 구분되는 문항들을 각 8문항씩 묶어 분석한 결과,  $\chi^2(458) = 840.04$ , RMSEA = .050, GFI = .88, NFI = .74, CHI = .85였다. RMSEA를 제외하면 전반적으로 모델 적합도 지수들이 적합도 기준에는 약간 미치지 못하였지만, 본 연구에서는 32개 문항을 모두 사용하여 자료를 분석하였다. POS의 8개 문항들에 대해서는 단일 요인으로 모델을 구성하여 CFA를 실시한 결과  $\chi^2(20) = 108.75$ , RMSEA = .096, GFI = .93, NFI = .90, CHI = .92였다. OCB에 대한 8개의 문항 중 OCBI와 OCBO의 각 4문항을 두 요인으로 묶고 CFA를 실시한 결과,  $\chi^2(19) = 60.92$ , RMSEA = .081, GFI = .963, NFI = .96, CHI = .97이었다. 따라서 POS와 OCB의 타당도가 양호한 것으로 판단된다.

기술통계치

본 연구에 포함된 조직구성원들의 인구학적

결 과

표 2. 척도(변인)들에 대한 확인적 요인분석

척도	적합도 지수					
	$\chi^2$	df	RMSEA	GFI	NFI	CFI
문화성향	840.04	458	.050	.88	.74	.85
POS	108.75	20	.096	.93	.90	.92
OCBI/OCBO	60.29	19	.081	.96	.96	.97

표 3. 성별과 연령대에 따른 측정치의 평균과 표준편차

측정치	남자				여자			
	20대	30대	40대	50대	20대	30대	40대	50대
N	26	47	48	49	36	51	98	30
수평-개인주의	4.58 (0.81)	4.86 (0.73)	4.75 (0.67)	4.98 (0.85)	4.93 (0.78)	4.76 (0.70)	4.79 (0.75)	4.99 (0.68)
수직-개인주의	4.62 (0.57)	4.62 (0.75)	4.72 (0.73)	4.74 (1.04)	4.60 (0.80)	4.42 (0.68)	4.50 (0.82)	4.56 (0.85)
수평-집단주의	5.18 (0.61)	5.19 (0.54)	5.21 (0.65)	5.57 (0.76)	5.09 (0.68)	5.10 (0.70)	5.35 (0.71)	5.41 (0.79)
수직-집단주의	4.92 (0.65)	5.14 (0.62)	5.20 (0.60)	5.33 (0.65)	4.79 (0.51)	5.04 (0.54)	5.13 (0.68)	5.29 (0.69)
POS	4.00 (1.26)	4.13 (1.00)	4.05 (0.89)	4.41 (1.00)	4.11 (1.02)	3.77 (0.94)	4.14 (1.05)	4.43 (0.91)
OCBI	4.89 (0.79)	4.90 (0.73)	4.80 (1.03)	5.14 (1.05)	5.00 (1.01)	4.78 (0.77)	4.88 (1.14)	5.29 (1.01)
OCBO	4.04 (1.44)	4.31 (1.04)	4.55 (0.90)	4.92 (1.16)	3.83 (1.08)	3.88 (1.17)	4.42 (1.20)	5.15 (0.69)

표 4. 성별과 재직기간에 따른 측정치의 평균과 표준편차

측정치	남자					여자				
	5년 미만	6-10년	11-15년	16-20년	20년이상	5년 미만	6-10년	11-15년	16-20년	20년이상
N	60	26	23	22	39	95	60	24	8	28
수평-개인주의	4.73 (0.73)	4.78 (0.64)	5.05 (0.92)	4.57 (0.83)	5.00 (0.75)	4.81 (0.40)	4.70 (0.78)	4.83 (0.82)	5.24 (0.78)	5.10 (0.76)
수직-개인주의	4.67 (0.78)	4.49 (0.90)	4.82 (0.83)	4.58 (0.66)	4.80 (0.86)	4.45 (0.73)	4.54 (0.78)	4.67 (0.74)	5.14 (0.77)	4.26 (0.93)
수평-집단주의	5.22 (0.71)	5.34 (0.64)	5.39 (0.54)	5.08 (0.76)	5.48 (0.60)	5.12 (0.71)	5.24 (0.70)	5.50 (0.80)	5.60 (0.74)	5.44 (0.65)
수직-집단주의	5.05 (0.66)	5.05 (0.57)	5.39 (0.66)	5.30 (0.72)	5.29 (0.51)	5.02 (0.62)	5.05 (0.57)	5.10 (0.80)	5.28 (0.63)	5.24 (0.71)
POS	4.02 (1.23)	4.39 (0.78)	4.11 (0.85)	4.14 (1.11)	4.30 (0.81)	4.04 (1.03)	3.99 (1.08)	4.10 (0.93)	3.84 (1.00)	4.51 (0.82)
OCBI	5.00 (0.89)	4.75 (0.85)	4.97 (0.90)	4.80 (1.34)	5.04 (0.80)	4.88 (0.99)	5.00 (0.81)	4.95 (1.25)	5.47 (0.82)	4.82 (1.39)
OCBO	4.18 (1.24)	4.63 (0.88)	4.43 (1.22)	4.36 (1.09)	5.08 (0.94)	3.94 (1.16)	4.22 (1.18)	5.05 (1.00)	5.06 (0.98)	4.79 (1.02)

특성에 따라 문화성향 유형별 점수, POS 및 OCBI/OCBO 수준을 각각의 성별에 따라 연령과 재직기간별로 각각 정리한 것이 표 3과 표 4이다. 먼저 각 성별로 연령대에 따른 측정치들의 차이를 대략적으로 살펴보면 다음과 같다(표 3). 먼저 남자와 여자 모두 (수평/수직 성향을 포함한) 개인주의 성향에 비해 집단주의 성향의 점수가 상대적으로 더 높았다. 그리고 연령대가 40대 이후인 경우 개인주의 성향과는 달리 집단주의 성향의 점수가 더 증가하는 경향이 있었다. POS는 남녀 모두 50대의 조직구성원들에게서 가장 높았다. OCBI와 OCBO 점수의 비교에서는 남녀 모두 OCBO보다는 OCBI점수가 상대적으로 더 높았고, 특히 여자의 경우 OCBO 점수가 20-30대는 다른 집단에 비해 더 낮았지만, 40대 이후 집단에서는 오히려 가장 높았다.

각 성별로 재직기간에 측정치들의 차이를 요약하면 다음과 같다(표 4). 먼저 각 성별로 근무연수에 따라 각 문화성향 유형 점수에서

의 뚜렷한 차이는 관찰되지 않았으나 여자의 경우 11년 이상의 재직기간 집단에서 수평/수직-집단주의 성향의 점수가 약간 증가하였다. 그리고 POS는 남녀 모두 20년 이상의 재직기간 집단이 가장 높았다. 그리고 남자의 경우 20년 이상의 재직기간 집단이 가장 높은 OCBI/OCBO를 보인 반면, 여성은 OCBI의 경우 20년 이상의 재직기간 집단이 가장 낮았다.

상관분석

본 연구에서 사용된 변인들의 기술통계치와 이들 사이의 상관계수, 그리고 설문 문항의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 표 5에 제시되어 있다. 인구통계학적 변인들 중 연령대와 재직기간은 각각 POS( $r = .125, p < .05$ ), ( $r = .106, p < .05$ )와 OCBO( $r = .310, p < .001$ ), ( $r = .289, p < .001$ )와 유의한 상관을 보였는데, 이것은 조직구성원이 나이가 많을수록, 그리고 재직기간이 길수록 POS가 높고 OCBO도 많이 수

표 5. 변인들 간의 기술통계치와 상관계수 및 신뢰도

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.56	0.50	-									
2. 연령대	3.63	0.98	-.070	-								
3. 재직기간	2.40	1.50	-.197***	.584***	-							
4. 수평-개인주의	4.83	0.75	.008	.072	.118*	(.75)						
5. 수직-개인주의	4.58	0.80	-.111*	.035	.047	.372***	(.80)					
6. 수평-집단주의	5.28	0.70	-.035	.189***	.150**	.301***	.257***	(.80)				
7. 수직-집단주의	5.12	0.64	-.082	.218***	.161**	.245***	.307***	.549***	(.66)			
8. POS	4.12	1.01	-.041	.125*	.106*	.086	.133**	.240***	.172**	(.82)		
9. OCBI	4.94	0.98	-.003	.075	.015	.178***	.081	.389***	.368***	.200***	(.82)	
10. OCBO	4.39	1.17	-.093	.310***	.289***	.255***	.245***	.430***	.314***	.583***	.401***	(.85)

$N = 385, *p < .05, **p < .01, ***p < .001$

주. 대각선 괄호 안의 숫자는 문항 간 신뢰도계수(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 나타낸 것임.

행한다는 것을 의미한다. 반면 OCBI는 인구통계학 변인들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 이러한 결과들은 조직구성원의 인구통계학적 특성에 따라 OCB의 양상이 달라질 수 있다는 것(예를 들어, OCBI보다는 OCBO가 연령이나 재직기간 등의 인구통계학적 변인들과 더 밀접한 관련이 있다는 것)을 시사한다.

조직구성원의 문화성향과 POS, 그리고 문화성향과 OCBI/OCBO 사이의 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저, 수평-집단주의 성향 점수는 OCBI/OCBO 수행 수준과 가장 높은 정적 상관을 보일 것이라는 가설 1-1은 OCBI와 수평-집단주의 성향( $r = .389, p < .001$ ), OCBO와 수평-집단주의 성향( $r = .430, p < .001$ ) 사이의 상관이 가장 높아 지지되었다. 그리고 OCBO와 수직-개인주의 성향 사이의 상관이 가장 낮았고( $r = .245, p < .001$ ), 특히 OCBI와 수직-개인주의 성향 사이의 상관은 유의하지 않았는데( $r = .081, p > .05$ ), 이러한 결과는 수직-개인주의 성향 점수는 OCBI/OCBO 수행 수준과 가장 낮은 정적 상관을 보일 것이라는 가설 1-2를 지지한다. 이러한 결과에서 주목할 측면은 수직-개인주의를 제외한 세 문화성향 점수가 OCBI와 정적 상관을 보이고, 네 문화성향 점수 모두 OCBO와 정적 상관을 보인다는 점이다. 이러한 결과는 개인주의 성향은 집단주의 성향에 비해 OCB를 잘 수행하지 않을 것이라는 생각(예를 들어, Dávila & Finkelstein, 2011)과는 대비되는 결과이다. 오히려 또한 동일한 개인주의 성향이라 하여도 이것이 수평 성향과 결합될 경우에는 OCBI와 OCBO를 모두 보이고, 특히 수직-개인주의 성향도 OCBO를 보였는데, 이것은 OCB를 단일한 개념으로 보는 대신 이것을 OCBI와 OCBO의 유형으로 구분하여 비교한 한 결

과 관찰될 수 있었다고 판단된다.

문화성향 점수에 따라 POS의 수준에 차이가 있을 것이라는 가설 2에서, 수직-집단주의 성향 점수는 POS 수준과 가장 높은 정적 상관을 보일 것이라는 가설 2-1은 수직-집단주의( $r = .172, p < .01$ ) 보다 수평-집단주의( $r = .240, p < .001$ ) 점수가 POS와 더 큰 정적 상관을 보여 기각되었다. 그러나 수평-개인주의 성향 점수는 POS 수준과 가장 낮은 상관을 보일 것이라는 가설 2-2는 수평-개인주의 점수( $r = .086, p > .05$ )가 유의한 상관관계를 보이지 않아 지지되었다. 즉, POS는 수평-개인주의 성향을 제외한 세 문화성향 유형과 유의한 정적 관련성을 갖는다고 결론지을 수 있다.

POS는 OCBI/OCBO 수행 수준에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 POS가 OCBI( $r = .200, p < .001$ ), OCBO( $r = .583, p < .001$ ) 모두와 유의한 정적 상관을 보여 지지되었다. 특히, POS와 OCBI 사이의 상관 크기보다 POS와 OCBO 사이의 상관크기가 더 큰 것으로 보아(.200 vs. .583) POS는 OCB 유형 중 OCBO를 상대적으로 더 많이 설명해 주는 것으로 보인다.

#### POS의 조절효과

OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 문화성향의 효과를 POS 정도가 조절할 것(moderating effect)이라는 가설 4를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다(표 6). 1단계에서는 인구통계학 변인인 성별, 연령대, 재직기간을 통제 변인들로 투입하였고, 2단계에서는 독립변인인 문화성향, 3단계에서는 조절변인인 POS, 4단계에서는 독립변인과 조절변인의 센터링 값

을 곱한 상호작용항(interaction term)을 투입하여 단계별로 설명력이 유의하게 증가하는지 살펴보았다.

표 6에서 보면 네 문화성향 점수의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과는 수직-집단주의와 OCBO 수행 간의 관계에서만 유의하게

표 6. 문화성향과 OCBI/OCBO 수행 간에 POS(POS)이 미치는 조절효과

단계	예측변인	종속변인: OCBI			종속변인: OCBO		
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	성별	.001			-.035		
	연령대	.081	.007		.163**	.116***	
	채직기간	-.073			.107*		
2	수평-개인주의(HI)	.163**	.038**	.031***	.183***	.166***	.050***
3	POS(POS)	.190***	.071***	.033***	.540***	.443***	.278***
4	HI X POS	-.074	.077***	.005	-.069	.448***	.005
1	성별	.005			-.016		
	연령대	.082	.007		.160**	.116***	
	채직기간	-.055			.126*		
2	수직-개인주의(VI)	.056	.013	.006	.158***	.167***	.051***
3	POS(POS)	.188***	.048**	.034***	.532***	.435***	.268***
4	VI X POS	.008	.048**	.000	-.045	.437***	.002
1	성별	.001			-.031		
	연령대	.081	.007		.130**	.116***	
	채직기간	-.073			.116*		
2	수평-집단주의(HC)	.163**	.155***	.148***	.270***	.254***	.138***
3	POS(POS)	.190***	.167***	.013	.486**	.476***	.223***
4	HC X POS	-.074	.167***	.000	-.069	.481***	.005
1	성별	.020			-.022		
	연령대	.019	.007		.128**	.116***	
	채직기간	-.063			.130**		
2	수직-집단주의(VC)	.351***	.138***	.131***	.175***	.176***	.060***
3	POS(POS)	.146**	.158***	.020**	.527***	.438***	.262***
4	VC X POS	-.021	.159***	.000	-.080*	.444***	.006*

$N = 385$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

나타났다. 구체적으로, 2단계에서 분석한 수직-집단주의 성향의 OCBO 수행에 대한 효과( $\beta = .175, p < .001$ )와 증분설명량( $\Delta R^2 = .060, p < .001$ ), 3단계에서 투입된 OCBO에 대한 POS의 효과( $\beta = .527, p < .001$ )와 증분설명량( $\Delta R^2 = .060, p < .001$ ), 4단계의 수직-집단주의 성향의 정도와 POS 수준 사이의 상호작용( $\beta = -.080, p < .05$ )과 증분설명량이 모두 유의하였다( $\Delta R^2 = .006, p < .05$ ). 이것은 가설 4-1을 지지한다. 반면 그 이외의 분석, 즉 수직-집단주의 성향 점수를 제외한 문화성향과 OCBI/CBO의 관계에서는 POS의 조절효과를 확인할 수 있는 상호작용 효과와 증분설명량이 모두 유의하지 않았다. 이것은 문화성향 점수의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 조절효과는 수평-개인주의 성향에서 약하게 나타날 것이라는 가설 4-2를 지지하는 결과라 할 수 있다.

#### POS의 매개효과

OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 문화성향 점수의 효과를 POS 정도가 매개할 것(mediating effect)이라는 가설 5는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 검증하였다. 각 회귀분석의 첫 단계에서 인구통계학적 변인인 성별, 연령대, 재직기간이 미치는 영향을 통제한 후, 네 문화성향 점수에 따라 아래와 같이 각 4회의 회귀분석을 실시하였다(표 7). 분석 1은 매개변인인 POS를 독립변인인 각 문화성향 점수에 대해 회귀분석 하였고, 분석 2는 종속변인인 OCBI/OCBO를 매개변인인 POS에 대해 회귀분석 하였으며, 분석 3은 종속변인인 OCBI/OCBO를 독립변인인 각 문화성향 점수에 대해 회귀분석 하였다. 분석 4는 독립변인인 문화성향 점수와 매개변인인 POS

를 동시에 투입하여 회귀분석하고 종속변인인 OCBI에 대해 통계적으로 유의한지를 검증하였다.

각각의 회귀분석에서 투입한 두 변인의 관계가 유의하고 독립변인의 효과를 나타내는 베타계수의 크기가 분석 3보다 분석 4에서 더 적을 경우에 매개효과가 있다고 할 수 있다. 그리고 분석 3에서 독립변인과 종속변인의 관계가 유의하지 않으면 완전매개이고(complete mediation), 유의하면 부분매개이다(partial mediation). 매개효과를 검증한 결과와 매개효과를 확인하기 위하여 추가로 Sobel 검증(Sobel, 1982)을 실시한 결과를 표 7에 제시하였다. Sobel 검증은 매개효과를 직접적으로 검증하는 방법으로, 그 Z값이 -1.96보다 작거나 +1.96보다 크면 매개효과가 있는 것으로 간주한다(신뢰수준 95%). 먼저, 수평-개인주의 성향의 경우 POS에 대한 수평-개인주의의 회귀계수( $\beta = .075, p > .05$ )가 통계적으로 유의하지 않아 OCBI/OCBO에 대한 POS의 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 5-2를 지지한다.

수직-개인주의 성향은 OCBI에 대한 수직-개인주의의 회귀계수( $\beta = .080, p > .05$ )와 POS를 통제한 상태에서 OCBI에 대한 수직-개인주의 성향 점수의 회귀계수( $\beta = .056, p > .05$ )의 OCBI에 대한 매개 효과가 모두 유의하지 않았으나, Sobel 검증 결과( $Z = 2.20, p < .05$ )는 유의한 매개효과를 나타내어 분석 방법에 따라 상이한 결과를 나타냈다. OCBO에 대한 매개효과 분석에서는 분석 단계에 따라 POS에 대한 수직-개인주의의 회귀계수( $\beta = .126, p < .05$ ), OCBO에 대한 POS의 회귀계수( $\beta = .547, p < .001$ ), OCBO에 대한 수직-개인주의 성향점수의 회귀계수( $\beta = .228, p < .001$ ), 그

표 7. 각 문화성향과 OCBI/OCBO 사이의 관계에 대한 POS의 매개효과

예측변인(A)	매개변인(B)	종속변인(C)	분석	경로	표준화 회귀계수	Sobel Z
수평-개인주의	POS	OCBI	1	A → B	.075	1.20
			2	B → C	.196***	
			3	A → C	.179***	
			4	A → C(B통제)	.165**	
		OCBO	1	A → B	.075	1.27
			2	B → C	.547***	
			3	A → C	.225***	
			4	A → C(B통제)	.185***	
수직-개인주의	POS	OCBI	1	A → B	.126*	2.20*
			2	B → C	.196***	
			3	A → C	.080	
			4	A → C(B통제)	.056	
		OCBO	1	A → B	.126*	2.73**
			2	B → C	.547***	
			3	A → C	.228***	
			4	A → C(B통제)	.161***	
수평-집단주의	POS	OCBI	1	A → B	.223***	2.69**
			2	B → C	.196***	
			3	A → C	.392***	
			4	A → C(B통제)	.366***	
		OCBO	1	A → B	.223***	3.92***
			2	B → C	.547***	
			3	A → C	.378***	
			4	A → C(B통제)	.270***	
수직-집단주의	POS	OCBI	1	A → B	.150**	2.44*
			2	B → C	.196***	
			3	A → C	.372***	
			4	A → C(B통제)	.351***	
		OCBO	1	A → B	.150**	3.25**
			2	B → C	.547***	
			3	A → C	.252***	
			4	A → C(B통제)	.174***	

N = 385, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

리고 POS를 통제한 상태에서 OCBO에 대한 수직-개인주의 성향 점수의 회귀계수( $\beta = .161, p < .001$ )가 모두 통계적으로 유의하였고 Sobel 검증 결과( $Z = 2.73, p < .01$ )도 유의한 매개효과를 나타내었다. 특히 표준화 회귀계수가 분석 3보다 분석 4에서 더 작았지만 분석 3과 분석 4가 모두 유의하기 때문에 POS는 수직-개인주의 성향과 OCBO의 관계에서 부분 매개효과를 보인다고 할 수 있다.

수평-집단주의 성향의 OCBI에 대한 매개효과는 POS에 대한 수평-집단주의의 회귀계수( $\beta = .223, p < .001$ ), OCBI에 대한 POS의 회귀계수( $\beta = .196, p < .001$ ), OCBI에 대한 수평-집단주의의 회귀계수( $\beta = .392, p < .001$ ), 그리고 POS를 통제한 상태에서 OCBI에 대한 수평-집단주의 성향 점수의 회귀계수( $\beta = .366, p < .001$ )가 모두 통계적으로 유의하였다. Sobel 검증 결과( $Z = 2.69, p < .01$ ) 유의한 부분매개효과를 확인하였다.

수평-집단주의 성향의 OCBO에 대한 매개효과는 POS에 대한 수평-집단주의의 회귀계수( $\beta = .223, p < .001$ ), OCBI에 대한 POS의 회귀계수( $\beta = .547, p < .001$ ), OCBI에 대한 수평-집단주의의 회귀계수( $\beta = .378, p < .001$ ), 그리고 POS를 통제한 상태에서의 OCBI에 대한 수평-집단주의의 회귀계수( $\beta = .270, p < .001$ ) 모두가 통계적으로 유의하였다. Sobel 검증 결과( $Z = 3.92, p < .001$ )로 유의한 매개효과를 확인하였다. 수직-개인주의 성향에서의 분석과 마찬가지로 POS는 수평-집단주의 성향과 OCBI의 관계에서도 부분매개효과를 보였다.

수직-집단주의 성향의 OCBI에 대한 매개효과는 POS에 대한 수직-집단주의 성향의 회귀계수( $\beta = .150, p < .01$ ), OCBI에 대한 POS의 회귀계수( $\beta = .196, p < .001$ ), OCBI에 대한

수직-집단주의 성향의 회귀계수( $\beta = .372, p < .001$ ), 그리고 POS를 통제한 상태에서 OCBI에 대한 수직-집단주의 성향의 회귀계수( $\beta = .351, p < .001$ ) 모두가 통계적으로 유의하였다. Sobel 검증 결과( $Z = 2.44, p < .05$ ) 매개효과가 유의하였고 수직-집단주의 성향의 OCBI에 대한 POS 효과도 부분적 매개효과였다. 수직-집단주의 성향의 OCBO에 대한 매개효과는 POS에 대한 수직-집단주의 성향의 회귀계수( $\beta = .150, p < .001$ ), OCBO에 대한 POS의 회귀계수( $\beta = .547, p < .001$ ), OCBO에 대한 수직-개인주의 성향의 회귀계수( $\beta = .252, p < .001$ ), 그리고 POS를 통제한 상태에서의 OCBO에 대한 수직-집단주의 성향의 회귀계수( $\beta = .174, p < .001$ ) 모두가 통계적으로 유의하였다. Sobel 검증 결과( $Z = 3.25, p < .05$ ) 유의한 부분매개효과를 확인하였다.

OCBI/OCBO의 수행 수준에 영향을 미치는 문화성향의 영향에 대한 POS의 매개효과 분석 결과를 종합하면, 수직-집단주의 성향에서 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 매개효과가 강하게 나타날 것이라는 가설 5-1은 부분적으로 지지되는 것으로 보인다. 즉, 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 POS의 부분매개효과는 OCBO보다는 OCBI에서 더 강하게 나타나고, 특히 이러한 부분매개효과는 수평-집단주의 성향에서도 유사한 수준으로 관찰되었다.

## 논 의

본 연구의 주된 목적은 조직구성원의 네 문화성향, 즉 수평/수직-개인주의/집단주의와 OCBI/OCBO 사이의 관계에 POS가 조절 혹은 매개 효과를 갖는지 여부를 확인하는 것이었

다. 즉, 네 문화성향은 각각 개인주의/집단주의 성향과 수평적-수직적 사고 성향의 두 가지 독립된 차원으로 구성되어 있기 때문에 이들이 각각 OCB과 어떠한 관련성이 있는지 살펴볼 뿐만 아니라, 이 두 가지 변인 사이의 관련성에 POS는 어떠한 역할을 하는지 살펴보고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 문화성향과 OCB 사이의 관계(가설 1)에서 수직-개인주의 성향 점수가 높은 조직구성원은 OCBI 수행과 유의한 상관관계를 보이지 않았던 반면, OCBO와는 유의한 상관관계를 보였다. 수평-집단주의 성향 점수가 높은 조직구성원은 OCBI/OCBO 수행 모두 다른 성향에 비해 가장 많이 수행하였다. 반면, 수직-개인주의 성향은 OCBI와 유의한 상관관계를 나타내지 않았다. 수직-개인주의는 동료와의 경쟁에서 상대적 우위를 차지하는 것을 중시하여 타인을 경계하기 때문에 개별 조직구성원을 돕는 이타적 행동인 OCBI와 정적 관련성을 보이지 않은 것으로 생각된다.

가설 1에서 제시했던 문화성향의 네 유형에 따라 OCB의 수행이 달라질 것이라는 예상과는 달리 OCBI와 OCBO로 OCB를 구분한 결과, 네 문화성향 모두 OCBO와 유의한 관련성이 관찰되었는데, 이러한 결과는 개인주의 성향의 사람들보다 집단주의 성향의 사람들이 OCB를 더 많이 수행한다고 보고한 기존의 연구결과(Konovsky & Pugh, 1994; Moorman & Blakery, 1995)와 대비되는 것이다. 마찬가지로 개인주의 성향이 낮고 집단주의 성향이 높을수록 OCB 수행 수준이 높으며(양인덕, 2011), 개인주의 성향은 조직공정성을 인식할 때 OCB를 수행한다는 연구결과(김소연과 박동진, 2004)와도 차별된다. 수직-집단주의 성향을 제

외한 세 문화성향 점수와 OCBI, 그리고 네 문화성향 점수 모두와 OCBO 수행이 정적인 상관관을 보였지만, OCB 수행의 동기는 문화성향마다 다를 수 있을 것이다.

구체적으로, 수평-개인주의 점수가 높은 사람의 경우 모든 조직구성원들이 자기와 마찬가지로 소중하며 각자가 동등한 인격체라고 생각하는 호혜성과 평등지향성을 갖고 있기 때문에 OCBI를 수행할 것이며, 자기 기준에 따라 선택하고 결정하는 자기통제감을 중시하므로 조직과 자기를 동일시하지는 않지만 자기의 선택을 존중한다는 내재적 동기에서 OCBO를 수행하는 것으로 판단된다. 수직-개인주의 점수가 높은 사람의 경우는 조직에 충성함으로써 상사에게 좋은 수행평가를 받아 개인적인 성취를 바라는 동기에서 OCBO를 수행하였을 것이다. 수평-집단주의 점수가 높은 사람의 경우는 평등하면서도 상호의존적인 친밀한 관계를 맺으므로 OCBI를 가장 많이 수행하였을 것이고, 자기의 이익이나 목표보다 조직의 이익이나 목표를 우선시 하는 경향 때문에 OCBO도 가장 많이 수행하는 것으로 보인다. 수직-집단주의 점수가 높은 사람의 경우는 OCBI/OCBO 수행 모두의 동기가 전체 집단의 이익에 합치되는 것이기 때문일 것이다. 수직-집단주의는 집단에 대한 희생의 대가로 집단의 보호를 받는 것을 특징으로 하기 때문이다.

둘째, 문화성향과 POS의 관계에 대한 결과를 살펴보면(가설2) 수평-개인주의 점수가 높은 사람의 경우는 POS와 유의한 상관관을 나타내지 않아 조직지원을 인식하지 않는 것으로 보인다. 앞에서 이미 설명한 것처럼 수평-개인주의 성향의 특성상 관심이 자기 내부로 향하고 있어 외부에 관심을 크게 두지 않으므로

조직의 지원 여부에 대한 영향도 덜 받기 때문인 것으로 생각된다. 수평-개인주의 성향은 POS의 조절 및 매개효과도 OCBI/OCBO 모두에 대해서 관찰되지 않았다.

셋째, 조직지원에 대한 인식이 높을수록 OCBI/OCBO를 많이 수행하였다(가설3). 특히 POS는 OCBO의 수행과 더 높은 상관성이 있었다. 이는 앞서 기술한 바와 같이 OCB의 선행요인으로 POS가 중요한 기여를 한다는 것을 시사한다.

넷째, 가설 4에서 제시한 OCB에 영향을 미치는 문화성향의 효과에 대한 POS의 차별적 조절효과를 검증한 결과 POS의 조절효과는 수직-집단주의 성향과 OCBO 사이의 관계를 제외한 다른 문화성향과 OCB 사이의 관계에서는 관찰되지 않았다. 수직-집단주의의 특성은 조직, 즉 내집단에 대한 충성과 희생을 가장 많이 강조하며 조직의 목표에 자기 목표를 합치시키는 데 노력을 경주한다. 따라서 조직이 자기의 기여를 인정해주고 복지증진을 위해 노력하고 있다는 조직지원을 더 높게 인식할수록 그에 대한 보답의 차원에서 OCBO를 더 많이 수행하는 것으로 보인다. 그러나 수직-집단주의 성향과 OCBO 사이에 나타난 조절효과의 설명력이 매우 작다는 점을 고려하면 이러한 조절효과를 '통계적으로' 기술할 수는 있지만 실질적 의미를 얼마나 가지고 있는지 여부는 좀 더 검토해 보아야 할 것으로 생각된다.

이와는 달리 문화성향의 OCBI/OCBO에 대한 영향에 대해 POS는 조절효과보다는 부분적으로 매개하는 효과가 더 강한 것으로 관찰되었다(가설 5). POS는 수평-개인주의 성향을 제외한 나머지 세 문화성향 점수와 OCBI/OCBO 사이에서 부분매개 효과를 보였다. 즉,

수직-개인주의, 수평-집단주의, 수직-집단주의 성향의 점수가 높고 POS 점수도 함께 높으면 그렇지 않은 경우에 비해 OCBI/OCBO를 더 많이 수행하였다. 다만 수평-개인주의는 성향 점수가 높을수록 OCBI/OCBO 수행을 더 많이 하지만 POS와는 유의한 관련성이 없었다. 수평-개인주의 성향은 자기통제감이나 자기의존성과 같이 자기가 좋아하는 일을 독립적으로 수행하는 것을 중시한다는 점을 고려하면, 이 성향 점수가 높은 경우 OCB에 조직의 지원 여부가 큰 영향을 미치지 않을 수도 있을 것이다. 수평-개인주의 성향 점수가 높은 조직구성원들이 OCB를 수행하는 것은 자기 기준에 의한 내재적인 동기(자기가 소중한 만큼 타인도 소중하다고 생각하는 호혜성과 평등지향성) 때문이므로 POS의 조절 또는 매개효과가 나타나지 않는 것으로 보인다.

본 연구가 갖는 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기존의 연구와는 달리 네 문화성향(개인주의/집단주의 차원과 수평-수직 성향 차원에 따른 네 유형의 문화성향) 모두를 고려하여 조직구성원의 POS와 OCB를 비교하고 분석하였다는 점에서 의미가 있다. 국제화/다문화 시대에 접어들어 현시점에서 문화성향은 조직구성원을 이해하기 위해 매우 중요한 변인이며, 조직에서 깊은 이해와 관심을 가지고 다루어야 하는 주제일 것이다.

전통적으로 집단주의로 여겨졌던 우리나라는 개인주의, 그 중에서도 특히 수평-개인주의의 증가추세가 강하고, 이것은 20대의 대학생이나 조직에 진입하는 신입사원과 같은 젊은 세대에서 두드러지게 나타난다(류승아, 2010). 수평-개인주의 성향은 본 연구에서 POS와 관련성이 없었고, OCB에 대한 POS의 조절효과나 매개효과도 유의하지 않았다. 그럼에도 불

구하고 수평-개인주의 성향 점수가 높은 조직구성원들이 OCBI와 OCBO를 모두 수행한다는 점을 감안하면 이들의 OCB에 대한 직접적 동기가 되는 또 다른 변인이 있는지 탐구해 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 조직구성원들은 수직-개인주의 성향을 제외한 세 가지 문화성향 점수가 높을수록 OCBI를 더 많이 수행하며, 네 문화성향 모두 점수가 높을수록 OCBO도 더 많이 수행하는 것으로 보아 한국의 조직구성원들은 여전히 집단주의의 영향을 강하게 받고 있는 것으로 보인다. 이에 대해서는 다음과 같은 세 가지 해석이 가능하다. (1) 개인주의와 집단주의는 동일선상의 양극단에 있는 개념이 아니라 독립된 차원의 두 개념(Hofstede, 1991; Markus & Kitayama, 1991; 한규석, 1991)이라는 것을 고려하면 개인주의의 성향이 높게 나타난 개인 중에서 집단주의 성향도 동시에 높은 개인이 존재할 것이기 때문에 이러한 특성이 집단주의 성향으로 반영되었을 가능성이 있다. 특히 개인주의/집단주의 성향 모두에 수직 성향 혹은 수평 성향의 영향이 OCB 수행에 많은 영향을 미치는 것으로 보인다. (2) 개인주의 성향이 높게 나타나고 집단주의 성향이 낮게 나타나 분명한 개인주의 성향인 사람이라도 집단주의 사회인 한국에서 교육받고 성장했다면, 조직에서 OCB가 요구될 때 이를 집단주의 성향인 사람과 마찬가지로 잘 수행할 수 있다는 해석도 가능하다. 이러한 해석은 우리나라에서 다수의 사람들이 성향의 혼재 또는 개인주의 가치 우세를 보이지만 여전히 집단을 중시하는 성향은 개인의 성향에 이미 뿌리깊게 자리잡고 있다는 연구 결과가 뒷받침한다(조영호, 조윤형, 안지혜, 2002). (3) 개인주의 또는 수직 성향과 태도를 분명하게 가지고 있으면서도,

집단주의 또는 수평 성향과는 다른 동기 즉, 분명하지는 않으나 수행이나 인정으로 보상을 받을 것에 대한 기대로 OCB를 수행할 수도 있을 것이다.

#### 연구의 한계 및 추후연구를 위한 제언

본 연구가 갖는 근본적 문제는 수평/수직-개인주의/집단주의 척도(Singelis et al., 1995; Triandis, 1995)질문지만을 이용하여 개인의 문화성향을 유형별로 구분하였다는 점이다. 한국은 여전히 집단주의 맥락의 사회이며 문화성향은 단일 차원의 양극단이 아닌 각기 독립된 차원이다. 따라서 수평-개인주의 성향의 조직구성원이 동시에 수평-집단주의 성향을 가지고 있을 수도 있다. 복합적이고 다면적인 개인의 문화성향을 단일한 질문지만으로 측정하고 구분하는 것 자체가 어느 정도의 한계를 가지고 있을 수 있다.

상황에 따라 개인의 문화성향이 달라질 수 있다는 가능성도 고려해야 할 것이다. Triandis (1995)도 모든 개인이 어느 정도의 개인주의적이거나 집단주의적인 가치와 반응경향성을 둘 다 가지고 있으며, 반응경향성은 상황에 의해 결정된다고 하였다. 예를 들어, 수평-개인주의 성향 점수가 높은 사람의 경우 POS를 하지 않는 것으로 나타났으나 자기가 어려운 형편에 처했을 때 조직의 도움을 받고 POS가 높아질 수도 있을 것이다. 혹은 조직전체가 사고나 재해를 당했을 때, 원래 수평-개인주의 혹은 수직-개인주의 성향을 가지고 있던 조직구성원도 잠재된 집단주의 성향을 발휘하여 협력하고 OCB를 수행할 수도 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서 독립된 차원의 문화성향 중 대비되는 두 성향(예를 들면 수평-개인주의

와 수직-집단주의 혹은 수직-개인주의와 수평-집단주의)을 두 개의 배타적인 집단으로 구분하여 서로 비교해 본다면 조직행동을 예측하고 조직구성원을 선발하는데 더 많은 해석을 제공할 수 있을 것으로 예상된다. 이렇게 문화성향을 구분하는 방법 외에도, 근로 특성, 직무나 직종에 따라서 문화성향이 OCB에 차별적인 영향을 미치는지도 고려해 볼 수 있을 것이다.

OCB에 대한 개념 자체가 문화마다 다를 수 있기 때문에 우리나라의 조직구성원에 적용할 수 있는 OCB의 요소와 범위를 좀 더 명세화할 필요가 있다. 개인주의 문화로 구분되는 미국에서는 조직을 위해 수행하는 일련의 역할 외 행동들이 OCB로 인식되지만, 집단주의 문화에서는 같은 행동들이 OCB가 아닌 역할 내 행동으로 인식되는 경향이 있다(Munene, 1995). 예를 들어, OCB의 5요인 중 이타주의, 성실성, 시민적 덕성, 예의 그리고 스포츠맨십에 대한 규정을 미국에서 연구한 결과를 일본, 호주, 홍콩에서 다시 연구하였는데 일본과 홍콩의 조직구성원들은 예의나 스포츠맨십을 역할 내 행동으로 규정하는 경향이 호주나 미국보다 더 많았다(Lam, Hui, & Law, 1999). 타이완에서 수행한 연구에서 이타심과 성실성, 정체감이 OCB의 요소로 나타난 반면, 예의와 스포츠맨십은 OCB로 확인되지 않았다. 위의 요소 이외에도 조직구성원의 상호작용이나 회사를 방어하는 태도가 타이완에서는 OCB의 요소로 나타났으나 서구에서는 확인되지 않았다. 따라서 추후 연구에서는 문화권에 따라 OCB가 어떠한 방식으로 개념화되고 그 범위는 어디까지인지 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김동환, 신호철, 양인덕 (2009). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여. *인사·조직연구*, 17(4), 47-85.
- 김소연, 박동건 (2004). 종업원의 개인주의/집단주의 성향과 조직공정성 인식이 조직시민행동 수행에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직 연차학술발표대회 논문집*, 219-220.
- 류승아 (2010). 자아존중감과 문화적 성향과의 관계 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 24(2), 169-183.
- 박근수, 유태용 (2005). 경력정체가 직무 및 경력 태도에 미치는 영향과 정서지능 및 조직지원의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(3), 499-523.
- 양인덕 (2011). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 개인주의(집단주의 성향의 조절효과). *인적자원관리연구*, 17(4), 305-324.
- 윤수민, 이재식 (2011). 고용경쟁력과 조직시민행동 사이의 관계: 직무불안정성과 조직불안 및 직무열의의 이중 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(2), 297-315.
- 윤정구, 임준철 (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구. *한국행정학회*, 32(3), 55-72.
- 이동선, 유태용 (2011). 권한위임과 지각된 조직지원이 조직동일시와 맥락수행에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 183-206.
- 이준호, 박지환 (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점.

- 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 75-102.
- 조영호, 조윤희, 안지혜 (2002). 조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 89-109.
- 한규석 (1991). 사회심리학 이론의 문화특수성: 한국인의 사회심리학 연구를 위한 고찰. 한국 심리학회지: 사회, 6(1), 132-155.
- 한규석, 신수진 (1999). 한국인의 선호가치 변화-수직적 집단주의에서 수평적 개인주의로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(2), 293-310.
- 한진환 (2006). 고용불안의 선행요인과 고용불안간에 POS의 조절효과 및 조직시민행동에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(2), 293-310.
- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 179-186.
- Anderson, D. L. (2011). *Organizational Development*. Los Angeles, CA: Sage publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Personnel selection in organizations*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Chen, X. P., & Li, S. (2005). Cross national differences in cooperative decision making in mixed motive business contexts: The mediating effect of vertical and horizontal individualism. *Journal of International Business Studies*, 36, 622-636.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema*, 23, 3, 401-406.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A., & Lord, B. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly in Business*, 34, 565-581.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., &

- Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565-573.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*, 421-444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science, 15*, 241-253
- Foley, S., Ngo, H., & Loi, R. (2006). How do cultural types affect work-related attitudes?: the mediating role of perceived organisational support. *International Journal of Employment Studies, 14*(2), 37-62.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79*, 617-625.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 95-106.
- Hofstede, G. H. (1991). *Culture & organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Hou, S-T., & Fan, H-L. (2011). From belonging to technology diffusion: a critical role of perceived organizational support. *Technology Management Conference(ITMC)*, IEEE International, San Jose, USA.
- Hutchison, S., & Garstka, M. (1996). Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology, 26*, 1351-1366.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269-277.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(10), 2028-2049.
- Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84*, 594-601.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142.

- Leon, M. C., & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema, 23*(3), 401-406.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. Jr., & Fry, W. R. (1980). 'Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences', in Mikula, G. (ed), *Justice and Social Interaction*, Springer-Verlag, New York: pp. 167-218.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 20*, 568-579.
- Matusmoto, D., Weissman, M. D., Preston, K., Brown, B. R., & Kupperbusch, C. (1997). Context-specific measurement of individualism-collectivism on the individual level: The individualism-collectivism interpersonal assessment inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 28*(2), 743-767.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*, 351-357.
- Munene, J. C. (1995). Not-on-seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behaviour in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review, 44*, 111-122.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior, 12*, 44-72.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (1999). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review, 10*, 45-59.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262-270.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*(2), 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support,

- perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 689-695.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 689-695.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In Cropanzano, R. & Kacmar, K. M. (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*. Westport: Quorum Press.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research, 29*, 240-275.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. *Sociological methodology, 13*, 290-312.
- Soh, S., & Leong, F. T. L. (2002). Validity of vertical and horizontal individualism and collectivism in Singapore: relationships with values and interests. *Journal of Cross Cultural Psychology, 33*, 3-15.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Triandis, H. C., McCuaker, C., & Hui, C. H. (1990). Multi-method probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1006-1020.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a nonwork setting. *Journal of Vocational Behavior, 21*, 3-23.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History, 12*, 262-277.
- Yamaguchi, I. (2001). Perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar workers: a comparison

between Japanese and US-affiliated companies.  
*Journal of Managerial Psychology*, 16(5/6), 434-449.

1차 원고접수 : 2012. 2. 1

수정 원고접수 : 2012. 4. 4

최종 게재결정 : 2012. 4. 9

## Relationship Between Employee's Cultural Orientation and Organizational Citizenship Behavior: Focused on Mediation Effect of Perceived Organizational Support

Hye-jean Kim

Bia Kim

Jae-sik Lee

Pusan National University

This study aimed to investigate the relationship between cultural orientations (horizontal/vertical-individualism/collectivism) and organizational citizenship behaviors (OCBI or OCBO). Levels of perceived organizational support (POS) was treated and evaluated as a moderator or a mediator. Data were collected based on a survey from 385 workers of various organizations. Correlation analysis for relationship between variables, hierarchical regression analysis for moderation effect of POS, and a series of simple regression analysis for mediation effect of POS were performed. The results showed the followings. First, except for OCBI, all types of cultural orientation appeared to relate to OCBO. Second, horizontal-individualism showed no indication of POS, resulted in a non-significant mediating effect on the relationship between horizontal-individualism and OCBI/OCBO. Third, except for the significant moderating effect of POS in the relationship between vertical-collectivism and OCBO, POS was found to have partial mediating effects on the relationship between cultural orientation-OCB. Limitations and further research consideration were discussed.

*Key words* : Cultural orientation, Horizontal/Vertical-Individualism/Collectivism, Perceived Organizational Support (POS), Organizational Citizenship Behavior(OCB), Mediation Effect

부록 1: 수평/수직-개인주의/집단주의 척도 32문항

보기: 1점 = '전혀 동의하지 않는다', 4점 = '보통이다', 7점 = '전적으로 동의한다'

- HI1 다른 사람과 대화할 때 솔직하고 직설적인 것이 더 좋다.  
HI2 다른 사람과 달리 독립적인 인격체가 되는 것은 중요하다.  
HI3 나에게 무슨 일이 일어나든 내 책임이다.  
HI4 여러 가지 측면에서 나는 다른 사람들과는 차별화되고 독특한 것을 즐긴다.  
HI5 나는 내 방식대로 산다.  
HI6 나는 독특한 사람이다.  
HI7 내 사생활을 존중한다.  
HI8 어떤 사람들은 이기는 것을 중요시하지만 나는 그런 사람이 아니다.
- VI1 어느 경쟁에서나 이기는 것이 중요하다.  
VI2 다른 사람들보다 어떤 일을 못한다면 기분이 언짢다.  
VI3 매사에 다른 사람들보다 더 잘해야 한다.  
VI4 격렬한 경쟁 상황에 참여하는 것을 즐긴다.  
VI5 경쟁은 삶의 원천이다.  
VI6 다른 사람들이 나보다 더 좋은 성과를 얻으면 분발하게 된다.  
VI7 경쟁 없이는 좋은 사회를 이룰 수 없다.  
VI8 나의 성공은 운 때문이 아니라 나의 능력 덕분이다.
- HC1 내 주변에 있는 사람들이 행복해야 나도 행복하다.  
HC2 내가 속한 집단의 구성원들과 사이좋게 지내는 것은 중요하다.  
HC3 이웃과 사소한 것이라도 나누는 것을 즐긴다.  
HC4 나의 동료가 잘되는 것이 나에게 중요하다.  
HC5 동료가 상을 탄다면 나도 자부심을 느낀다.  
HC6 나는 다른 사람들과 함께 있는 것이 즐겁다.  
HC7 다른 사람들과 협력해서 함께 일할 때 기분이 좋다.  
HC8 내가 소속된 집단의 다른 구성원들과 의견이 다른 것이 싫다.  
VC1 내가 원하는 것을 희생해서라도 나의 가족을 부양해야 한다.
- VC2 내가 속한 집단의 이익을 위해 나의 이익을 양보한다.  
VC3 연로한 부모님과 자식들은 가능한 한 함께 살아야 한다.  
VC4 만일 친인척이 재정적인 어려움을 겪고 있다면, 나는 능력이 되는 데까지 도와준다.  
VC5 부모님이 각별한 상을 수상하는 것은 명예로운 일이다.  
VC6 내가 좋아하는 일이라도 가족이 원치 않는다면 기꺼이 포기한다.  
VC7 즐기기 전에 해야 할 일을 먼저 해야 한다고 아이들을 가르쳐야 한다.  
VC8 어떤 중요한 일을 결정하기 전에 가족과 친한 친구의 의견과 자문을 구한다.
- HI: 수평-개인주의, VI: 수직-개인주의, HC: 수평-집단주의, VC: 수직-집단주의