「한국지방행정학보」 제17권 제2호(2020. 8): 49-85
DOI https://doi.org/10.32427/klar.2020.17.2.49

공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구*

- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Determinants of Public Officials' Organizational Citizenship Behavior

- Focusing on the Moderating Effect of Organizational Culture -

강 지 선 (고려대학교 국정설계연구소 연구교수)

Abstract

Ji Sun Kang

This study is to examine the impacts of work motivation and attitude - public service motivation, job satisfaction, organizational commitment - on organizational citizenship behavior(OCB), determining the moderating effects of organizational culture. The results of the analysis indicate that PSM, job satisfaction, and organizational commitment have positive influences on OCB. Second, the moderating effects of developmental/group culture show that there is a weak positive relation when developmental/group culture is low, but a strong positive relation when developmental/group culture is high. Third, the moderating effects of hierarchical culture show that there is a weak positive relation when hierarchical culture is high, but a strong positive relation when hierarchical culture is low. Based on empirical findings, this study suggests theoretical and practical implications for human resource management in order to promote OCB.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Public Service Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment

I. 서 론

어느 조직이든 인력은 단순한 통제의 대상이 아니라 조직의 목표달성 및 혁신에 필수적인 자산, 즉 인적자원(human resources)으로 인식되어 조직 전체 차원의 전략적 관리에서 인적자

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924956).

원관리가 중요하게 다루어지고 있다. 조직의 발전과 변화를 위해 조직구성원들의 헌신적·자발적인 '역할 외 행동'(extra-role behavior)이 필요하다는 Katz(1964)의 논의에 비추어 볼 때, 공공조직의 성과를 높이고 경쟁력을 확보하기 위해 공무원 개인의 직무 관련 행동에 중점을 둘 필요성은 크다. 이를 반영하듯 공무원의 직무행동 중에서 조직으로부터 공식적으로 부여받은 직무 관련 활동인 '역할 내 행동(in-role behavior)' 뿐만 아니라, '역할 외 행동'인 혁신행동(IB)이나 조직시민행동(OCB)에 관하여 지금까지 국내외적으로 많은 연구가 이루어져왔다. 주로 선행연구에서는 공무원의 업무 관련 혁신행동과 조직시민행동과 같은 역할 외 행동을 직무기술서에 명시되어 있지 않아서 필수적 강제사항이 아님에도 조직구성원들과의 관계 속에서 자발적으로 행해져 조직의 혁신 및 효과성을 향상시키는 핵심요인으로 논의하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983; Organ, 1988; Koopman et al., 2016; Ingrams, 2018; de Geus et al., 2020).

한국사회에서 공무원에 대한 부정적인 이미지는 관행적인 '무사안일,' '복지부동,' '철밥통,' '영혼 없는' 공무원으로 표현된다. 박순애 외(2019) 책에서 행정학자들이 바라본 공무원은 혁신성과 창의성이 부족한 모습인데 그 원인으로 공무원 스스로 변하려는 노력 부족과 국가 전체적인 공직시스템 혁신의 미비를 지적하였다. 말하자면 목표와 성과측정이 모호한 공공조직의 특성 상 성과관리제도의 공정성 문제나 불공정한 공직문화(연공서열, 정실주의) 맥락에서, 공무원에게 높은 책임성 부담을 완화하고자 하는 동기가 유발되어 소극적 태도를 견지하면서 매뉴얼에만 따라 업무 처리하는 레드 테이프(red tape) 현상이 나타난다는 것이다. 다양한 행정수요로 표출되는 정부조직에 대한 국민들의 높은 기대는 공무원에게 능동적, 적극적, 혁신적, 창의적, 공감적, 배려적, 협업적, 자발적, 과감한 역할에 대한 요구로 이어지고 있다(박충훈 외, 2016; 강나율·박성민, 2019). 특히 '적극행정'에 관한 논의가 활발해지고 법제도적 여건(적극행정 지원제도, 적극행정 면책제, 적극행정위원회, 정책실명제, 적극행정 운영규정)을 완비하고자 하는 분위기가 형성되면서, 공무원의 소극행정을 유지하려는 행태를 변화시켜 조직시민행동을 어떻게 촉진시킬 것인지가 매우 중요한 문제가 되었다.

이와 같은 배경 하에서 역할 외 행동으로 규정된 조직시민행동을 공무원 개개인이 자신의 역할 내 행동으로서 인식하는 경우에는 더욱 조직에게 미치는 긍정적 영향력을 배가시킬 수 있을 것이다. 급변하는 복잡한 행정환경에 대한 적절한 대응을 목적으로 정부조직이 전략적으로 인적자원을 관리하기 위해서는 조직성과에 기여할 수 있는 조직시민행동을 유발·강화하는 선행요인에 대한 다차원적인 이해가 필요하다. 이를 위해 본 연구는 조직시민행동을 나타나게 하는 요인으로 공무원 개인 차원에 초점을 두어 직무동기와 직무태도 변수를 선정하였고, 개인의 직무동기·태도 요인과 조직시민행동 간의 관계에서 조직문화가 주요 영향요인이 될 수 있는 가능성에 주목하였다. 이는 조직문화가 구성원들의 행태에 미치는 큰 영향력에도 불구하고 조직문화 특성이 공무원의 직무동기·태도 요인과 조직시민행동의 관계를 어떻게 조절하는지를

분석한 연구가 충분하지 않다는 문제의식에 기인한 것이다.

조직시민행동이 조직에 미치는 긍정적 효과를 제시한 선행연구(Organ, 1988; Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; 박천오 외, 2001; 조태준, 2009; 류종용·이창원, 2016; 강나율·박성민, 2019; 김동성·이용우, 2019)의 결과를 전제로, 본 연구는 조직시민행동의 형성을 촉진시킬 목적으로 조직행동 관리에 대한 정책적·실무적 함의를 제시하고자 한다. 구체적인 연구목적은 개인 차원에서 직무동기·태도와 직무행동 간의 관계에서 조직 차원의 변수인 조직문화의 조절효과를 검증하는 데 있다. 즉 공무원 개인의 직무동기(motivation)인 공공봉사동기, 직무태도(attitude)인 직무만족과 조직몰입이 각각 직무행동(behavior)인 조직시민행동에 미치는 영향을 밝히고, 이 각각의 영향관계에서 조직 전체 차원의 조직문화 유형이 조절변수로서 어떻게 작용하는지를 분석하고자 한다. 연구결과를 통해 조직에 바람직한 효과를 가져오는 공무원의 조직시민행동을 적극적으로 유도·강화시키기 위해 정부조직이 무엇을 어떻게 해야 할지에 대한 인사관리적 시사점을 제안한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 조직시민행동의 개념 및 영향요인

‘조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)’ 개념의 기원인 Barnard(1938)의 연구에서 조직 기능의 핵심요소는 구성원들이 규정된 공식적 계약조건을 뛰어넘어(above and beyond) 조직에 기꺼이 협력하고자 하는 의지(willingness to cooperate)를 갖고 업무에 몰입하는 것이고, 조직 효과성은 협력적으로 시스템에 공헌하려는 구성원들의 의지라고 설명한다. 더불어 조직 안에서 개인이 수행하는 ‘역할 내 행동’과 직무수행 이외의 ‘역할 외 행동’으로 구분한 Katz & Kahn(1966)의 연구에서도 조직효과성 제고 및 조직 성공을 위해 자발적인 ‘역할 외 행동’이 필요함을 제시하였다. 초기 연구자들은 조직시민행동을 역할 내적(in-role)과는 별개인 역할 외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983)

조직시민행동 개념을 역할 외 관점으로 본 Organ(1988: 4)은 “공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 그리고 명시적으로 인식되지 않고 전체적으로 조직의 효과적인 기능수행을 촉진하는 자유재량적인 개인의 행동”으로 정의하면서, 재량적 행동의 의미를 고용계약서에 명시되어 있지 않고 강제할 수 있는 역할이나 직무기술서 상의 요구사항도 아닌 개인적 선택(personal choice) 문제로 규정하였다. 또 다른 관점인 시민의식 관점에서 Graham(1991: 250)은 시민정신이라는 개념을 채택하여 조직시민행동을 시민의식에 기초한 “조직구성원으로서 책임을 다하

는 행동"으로 정의하였다. 종합하면 조직시민행동이란 직무기술서에 명시된 강제적인 요구사항이 아니라 공무원 개인이 선택 가능한 자발적·임의적 행동으로, 조직 내 보상체계에 의해 명시적으로 인정되지는 않지만 조직에 긍정적 영향(예: 조직성과, 조직 효과성, 개인 직무성과)을 미치는 행동으로 설명될 수 있다(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990; Koopman et al., 2016; de Geus et al., 2020; 박천오 외, 2001; 이규만·정윤길, 2001; 강제상, 2005, 한진환, 2006; 김호균, 2007; 조태준, 2009).

조직시민행동의 구성개념은 학자들마다 다양하게 제시되었는데 예를 들면, Smith et al.(1983)는 특정 개인에게 업무와 관련된 도움을 주는 이타적 행동(altruism)과 조직 전반에 도움을 주는 일반화된 순응(generalized compliance)으로 구분하였고, Graham(1986)은 규칙준수(rule obedience), 다른 사람 돕기(helping others), 충성심(loyalty), 우월성 추구(pursuit of excellence), 시민정신(civic virtue)으로 구분하였다. Williams, Podsakoff & Huber(1986)와 Organ & Konovsky(1989)는 이타적 행동, 양심적 행동, 참여적 행동으로 구분하였고, 역할 외 관점에서 Organ(1988)과 Podsakoff et al.(1990), Moorman(1991)은 동료를 돕는 이타적 행동(altruism), 규칙이나 규정을 지키는 양심적 행동(conscientiousness), 조직 일에 적극적인 참여행동(civic virtue), 동료와의 갈등을 예방하는 예의바른 행동(courtesy), 동료를 험담하지 않고 불평없이 참는 정당한 행동(sportsmanship)으로 구분하였다. 시민의식 관점에서 Graham(1991)과 Moorman & Blakely(1993)는 동료에 대한 돕기행동, 의사소통에 적극적인 주도행동, 일을 철저히 완수하는 근면행동, 규칙을 준수하는 복종행동, 조직에 몰입하는 충성행동, 조직 일에 공헌하려는 참여행동으로 구분하였고, Williams(1988)와 Williams & Anderson(1991)은 개인지향 조직시민행동(OCBI)와 조직지향 조직시민행동(OCBO)으로, Van Dyne et al.(1994)는 복종적 행동, 충성적 행동, 고취적 참여, 기능적 참여, 사회적 참여로 그 하위차원을 구분하였다.

이러한 하위차원들은 조직시민행동에 관한 국내연구들에서 측정도구로서 적극 활용되어왔다.[1] 대부분의 선행연구에 나타나듯이, 공공조직 관리분야에서 조직시민행동은 조직성과를 나타내는 결과요인인 종속변수로 선정되어 그 선행요인들을 분석한 경향성을 보여준다. 반면에 일부 연구에서는 조직시민행동을 독립변수로 상정하여 이에 영향을 받는 종속변수를 도출하였는데, 그 예로 긍정적 직무태도(Nielsen et al., 2009; Podsakoff et al., 2009), 조직 생산성(박천오 외, 2001), 개인의 역할 내 행동 및 직무성과(조태준, 2009), 직무소진(김정인, 2014b), 적극행정(강나율·박성민, 2019), 효과성과 효율성, 근무의 질로 측정된 직무성과(김동성·이용우,

---

1) 국내연구에서 활용된 조직시민행동의 측정척도로는 이타적 행동(결근동료 업무지원, 과다업무 동료지원, 상사 업무지원, 신규직원 조직적응 지원, 자발적 업무지원), 참여적 행동(조직에 도움되는 업무제안, 조직이미지 개선 참여, 조직의 모임 참여, 업무관련 외부조직과 교류, 조직발전 위한 노력), 예의바른 행동(업무 사전협의, 정보공유, 자기행동 영향 고려, 타인의 권리침해 자제, 업무지연에 대한 사전 공지), 양심적 행동(업무시간 준수, 자리 지키기, 시간낭비 절제, 불필요한 휴식 절제, 부서 비품의 양심적 사용), 정당한 행동(조직과 직원에 대한 불평·험담 자제, 규칙·규정·절차 준수, 업무와 조직방침에 대한 긍정적 사고) 등이 있다.

2019) 등이 있다.

선행연구를 토대로 본 연구에서 공무원의 조직시민행동이란 개념은 “공식적인 직무역할에 해당하지 않아서 조직 보상시스템에 의해 보상받지는 않지만 조직과 다른 조직구성원들에게 도움이 될 수 있는 자유재량에 의한 자발적인 이타적 행동”을 의미한다. 공무원을 대상으로 한 조직시민행동에 관한 국내 선행연구들에서 그 영향요인을 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하고, 영향을 미치는 방향성을 정(+), 부(-)로 아래 〈표 1〉과 같이 정리하였다. 이 밖에도 조직시민행동의 영향요인으로 인구통계학적 특성변수인 성별, 연령, 직위, 직급, 근속년수, 학력, 혼인여부 등을 고려한 연구들도 이루어졌다(안관영·곽영환, 1998; 박천오 외, 2001; 김현우·윤주명, 2010; 김종철·박재춘, 2010; 김정인, 2014a; 하미승 외, 2017; 김동성·이용우, 2019).

〈표 1〉 선행연구에서 제시된 공무원의 조직시민행동의 영향요인

선행연구	영향요인	
송운석·김재현, 2002(+)	개인성격(성실성, 친화성)	개인차원
박희서 외, 2002(+)	일반시민정신	
강제상, 2005(+); 김상묵, 2005(+)	공직 선택동기	
김정인, 2014a(+); 류종용·이창원, 2016(+); 김선희 외, 2017(+); 서은혜 외, 2018(+); 김소희 외, 2020(+)	공공봉사동기	
서은혜 외, 2018(-)	외재적 보상 만족도	
정선우 외, 2013(+); 하미승 외, 2017(+); 김동성·이용우, 2019(+)	긍정심리자본	
이현정·박통희, 2011(+)	자기감성이해역량, 타인감성관리역량	
박철민, 2011b(+)	리더의 정서기능	
강종수, 2010(+)	직무몰입, 조직몰입	
정재명, 2010(+); 김연희, 2016(+); 우종무·이명천, 2017(+); 하미승 외, 2017(+)	조직몰입	
김현우·윤주명, 2010(+); 정석환, 2013(+); 김연희, 2016(+); 우종무·이명천, 2017(+); 하미승 외, 2017(+)	직무만족	
김정인, 2014c(-)	직무소진	
박통희·김민강, 2008(-)	신분 불안/위협, 무력감	
김종철·박재춘, 2010(+)	노조몰입	
안관영·곽영환, 1998(+); 박희서, 2002(+)	구조주도/배려형 리더십	조직차원
정윤길·이규만, 2001(+); 정호준 외, 2005(+); 허성욱, 2017b(+); 이영균·유광영, 2018(+)	변혁적/거래적 리더십	
김진희, 2008(+); 박철민, 2011a(+); 김대원·박철민, 2011b(+); 허성욱, 2017a(+)	변혁적 리더십	
권용섭·임재강, 2015(+); 허성욱, 2017a(+)	진성 리더십	
김선희 외, 2017(+); 김호균·왕재선, 2018(+)	서번트 리더십	
김영환, 2018(+)	감성 리더십	
박희서, 2002(+)	초리더십	

임재강·이재복, 2018(+); 문국경·허경렬, 2019(+)	윤리적 리더십
성영태·이진혁, 2019(+)	임파워링 리더십
강여진·장지원, 2005(+); 김호균, 2007(+); 윤우제 외, 2011(+)	조직신뢰
강여진·장지원, 2005(+); 김호균, 2007(+); 김민강·박통희, 2008(+); 신민철, 2009(+); 김현우·윤주명, 2010(+); 윤우제 외, 2011(+); 정석환, 2013(+)	조직공정성 인식
정석환, 2018(+)	조직지원 인식
정재명, 2010(-)	유리천장현상 인식
정종원·이동영, 2012(-); 남승하, 2017(-)	조직 내 정치
하미승 외, 2017(+)	관계/성취문화
허성욱, 2017b(+)	집단/발전/시장/위계문화
주재진, 2015(+); 우종무·이명천, 2017(+); 박지혜·이순하, 2019(+)	조직 커뮤니케이션
박희서, 2009(+); 박재춘, 2013(+); 한수진·나기환, 2018(+)	리더-구성원 교환관계
임창호, 2017(+)	조직평판 인식

2. 공공봉사동기의 개념 및 조직시민행동과의 관계

공공봉사동기(public service motivation: PSM)는 Perry & Wise(1990)의 연구를 시작으로 행정학 등의 학문분야에서 활발하게 논의되어 왔다. Perry & Wise(1990: 368)가 정의한 공공봉사동기는 "공공조직에 기본적으로 또는 특수하게 내재되어 있는 동기(motives)에 반응하는 개인의 성향(individual's predisposition)"으로, 3가지 하위차원인 개인의 효용 극대화에 기반한 합리적(rational) 동기, 공익과 공공선 추구라는 규범적(norm-based) 동기, 인간적 감정에 기반한 정서적(affective) 동기로 구체화되었다. Perry(1996)가 제시한 공공봉사동기의 4가지 측정척도는 공공정책에 대한 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생으로 기존 연구들에서 많이 활용되었다. Brewer & Selden(1998)은 공공영역에서 수행하는 업무와의 관련성을 중심으로 공공봉사동기 개념을 공익과 연계된 공공서비스를 제공하게 만드는 동기적 영향력으로 정의하면서 개인의 행태에 따른 공공서비스 윤리를 강조하였다.

선행연구에 따르면 공공봉사동기는 공사조직 구성원들 간 동기부여를 위한 보상의 차이점에 근거하여 민간부문 종사자들보다 공공부문 종사자인 공무원들에게 특히 더 강하게 나타난다(Perry, 1996; Crewson, 1997; Houston, 2000; 이근주, 2005). 또한 공공봉사동기는 조직목표 달성이나 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 등의 직무 관련 결과변수들과 관련성이 있으며(강지선·김국진, 2019; 김미정·이희선, 2016; 김태호·노종호, 2010; 박주원·조윤직, 2016; 신황용·이희선, 2012; 왕태규 외, 2018; 최낙범·전대성, 2016; 최무현·조창현, 2013), 정부신뢰나 시민참여, 정치참여 등과도 연계성이 있다(Crewson, 1997; Brewer & Selden, 1998).

공무원의 공공봉사동기가 조직시민행동을 유발한다는 결과를 제시한 연구들(Bolino, 1999; Kim, 2006; Campbell & Im, 2015; Stritch & Christensen, 2016; Shim & Faerman, 2017; 권

용훈·신동연, 2016)이 이루어졌다. 구체적인 예로 김정인(2014a)은 공공봉사동기의 하위차원인 동정심과 자기희생이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하였고, 류종용·이창원(2016)은 공공봉사동기 중에서 공익몰입과 동정심, 자기희생이 조직시민행동의 중요한 동인임을 확인하였다. 김선희 외(2017)는 개인 수준을 넘어서 팀이나 부서 수준의 집합적 공공봉사동기(collective PSM)가 섬김의 리더십(servant leadership)과 집합적 조직시민행동(collective OCB)과의 관계를 부분적으로 매개하는 것을 발견하였으며, 김소희 외(2020)도 공공봉사동기의 자기희생과 조직시민행동 간에 높은 상관관계를 실증하였다.

Deci & Ryan(1985)의 자기결정이론(Self-determination theory: SDT)에 따르면 내재적 동기(intrinsic motivation)란 외부의 물질적 보상 획득이나 처벌 회피에 의존하지 않고, 자신의 업무에 대해 내적에서 오는 즐거움이나 만족을 위한 내면의 욕구를 의미한다. 이렇게 내재적으로 동기부여된 개인은 업무수행 과정에서 스스로 느끼는 기쁨과 가치, 성취감이 그 행동을 지속하게 만드는 것이다(Leonard et al., 1999; 이근주, 2008). 즉 공공봉사동기는 다른 사람에게 이로움을 주고자 하는 친사회적(pro-social) 동기로 내재적 동기이고(Batson, 1987), 일반적으로 외재적 동기보다는 내재적 동기의 특별한 형태로 인식되므로(Perry & Wise, 1990; Brewer & Seldon, 1997; Crewson, 1997; Houston, 2000; Kim, 2006) 조직시민행동과 같은 공무원 개인의 직무행동과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 공직생활을 하면서 공무원들이 입직동기나 공적 업무의 의미를 서로 공유하여 공공조직의 사회화 과정 속에서 개인의 가치·성향인 공공봉사동기가 내재화되면, 공익을 실현하고 자발적으로 다른 조직구성원들을 돕고자 친사회적 행동을 하려는 조직시민행동의 동인으로 작동될 것이라는 추론 하에 아래 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 직무만족과 조직몰입의 개념 및 조직시민행동과의 관계

직무만족(job satisfaction) 개념에 대해 Hoppock(1935)는 직무와 관련된 감정적·물리적·환경적 상황을 총체적으로 고려하여 얻어진 만족감의 정도로, Smith(1955)는 개별 직무활동을 경험하면서 축적된 총체적이고 전반적인 만족 감정으로, Vroom(1964)은 자신의 과업에 대해 가지는 긍정적 피드백과 같은 정서적 방향으로, Smith et al.(1969)는 자신의 직무에 대해 가지는 정서적 성향(affective orientation)으로, Osborne et al.(1972)은 직무와 관련된 여러 요소들을 고려한 개인의 느낌으로, Porter et al.(1974)은 자신이 정당하다고 인정되는 보상의 정도를 초과하는 보상의 정도로, Locke(1976)는 자신의 직무평가 결과에 대하여 스스로 느끼는 판단(judgment)으로서 즐겁거나 긍정적인 감정상태(emotional state)로, Yang(2010)은 직무와 관련하여 개인이 도달하는 정신적 상태 또는 좋은 감정적 상태로 정의하였다.

직무만족과 조직시민행동의 관련성을 검증한 연구를 예시하면, 직무만족이 조직시민행동의 구성개념인 이타주의에 직접적 영향을 미치는 것을 밝혀낸 Smith et al.(1983), 직무만족과 조직시민행동의 이타주의 및 양심적 행동 간에 강한 긍정적 영향관계를 제시한 Morrison(1994), 조직시민행동의 하위차원들(이타성, 순응성, 예의성, 스포츠맨십, 시민의식)이 직무만족에 긍정적인 영향을 받는 것을 주장한 Organ & Ryan(1995)을 비롯하여 다수 연구(Rosenhan et al., 1974; Bateman & Organ, 1983; Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Williams & Anderson, 1991; 김현우·윤주명, 2010; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017)가 산출되었다. 박희서 외(2002)는 일반시민정신(정치참여, 지역참여, 정중성, 참여신념)과 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개효과를, 정석환(2013)은 조직공정성 인식과 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개효과를, 김연희(2016)는 전략적 인적자원관리와 조직시민행동 관계에서 직무만족의 매개효과를 검증하였다.

조직몰입(organizational commitment) 개념에 대해 Rainey(1991)는 소속 조직에 대하여 구성원이 가지는 충성심으로, Buchannan(1974)은 조직의 가치·규범과 조직 자체, 자신의 역할에 대한 감정적인 애착으로, Porter et al.(1974)는 조직의 가치·규범에 대해 구성원이 느끼는 동일화 정도와 실현시키려는 자발적인 의지 정도로, Fine et al.(2010)은 조직구성원들이 업무수행에 사용하는 에너지와 집중, 헌신, 참여 등을 통해 나타나는 감정적 상태로 규정하였다. 조직몰입의 하위차원에 대한 예시를 들면, Meyer & Allen(1991)은 3가지 차원인 조직에 대한 구성원의 감정적 애착인 정서적(affective) 몰입, 심리적 부담이나 의무감에 의한 규범적(normative) 몰입, 구성원이 조직을 떠날 경우 감당해야 하는 비용에 기초한 계속적(continuance) 몰입으로 구분하였고, Reichers(1985)는 보상과 비용의 이해타산에 의한 타산적(calculative) 몰입, 행위적 특성의 명확성에 의한 행위적(behavioral) 몰입, 조직 목표·가치의 내재화에 따른 태도적(attitudinal) 몰입으로 구분하였다.

조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출한 연구로는 통합변수로서 조직몰입뿐만 아니라 정서적 몰입이라는 개별변수도 조직시민행동과 긍정적인 상관관계를 가지고 있음을 확인한 Organ & Ryan(1995)의 연구를 비롯하여 다수 존재한다(Rosenhan et al., 1974; Smith et al., 1983; O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl et al., 1987; Kim, 2006; Stritch & Christensen, 2016; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017). 박희서 외(2002)는 일반시민정신과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를, 이동수·박희서(2008)는 직무요인(업무구조, 임파워먼트)과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를, 정재명(2010)은 공직인사 상 여성공무원의 유리천장 인식과 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를, 김연희(2016)는 전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하였다.

이와 같은 선행연구들은 직무태도의 중요한 변수인 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동의

형성·강화에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 자신의 직무에 대한 만족도가 높은 조직 구성원은 직무에 대한 긍정적인 정서를 가지고 있어서, 이는 조직 내 인간관계에도 긍정적인 영향을 미쳐 동료나 상사와 원만한 관계를 형성하며 조직시민행동을 보일 가능성이 높아질 것이라는 논리 하에 아래 가설 2를 설정하였다. 그리고 조직에 대한 몰입도가 높은 구성원은 긍정적인 직무태도를 바탕으로 강한 개인적 에너지를 발산하면서 자신의 업무성과 제고, 조직과의 동일시, 조직목표의 내면화를 통해 조직에 대한 규범적·정서적·지속적 몰입으로 조직시민행동이 발현될 가능성이 높아질 것이라는 추론 하에 아래 가설 3을 설정하였다.

가설 2: 직무만족은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
가설 3: 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 조직문화의 개념 및 직무동기·태도 요인과 조직시민행동의 관계에 미치는 영향

앞에서 살펴보았듯이 국내외 선행연구에서는 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 공무원의 동기·태도요인이 업무수행과정에서 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 그 여부와 정도를 결정하는 주요 요인 중 하나는 공무원이 소속된 조직의 문화 특성일 수 있다. 말하자면 조직문화에 의한 공공봉사동기·직무만족·조직몰입의 정도 차이는 구성원 개인으로 하여금 조직시민행동의 발현 정도를 결정하는 데 중요한 역할을 할 수 있다는 것이다. 이러한 조직문화의 조절변수 역할 검증을 위해 조직문화의 개념과 유형, 역할(영향력)을 논의할 필요가 있다. 일반적으로 조직문화란 조직구성원들에게 당연하게 받아들여지고 지배적으로 공유되는 일정한 패턴을 갖는 기본적 가치(value), 규범(norm), 신념(belief), 가정(assumption), 이념(ideology), 지식(knowledge), 원리(principles), 관습(customs), 상징(symbols), 의식(ceremony), 의례(rituals) 등의 복합적인 총체로 정의된다(Deal & Kennedy, 1982; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Ouchi, 1984; Schein, 1985; Duncan, 1989; Denison, 1990; Cameron & Quinn, 1999).

조직문화의 유형 분류를 제시한 연구를 예시하면 Harrison(1972)은 조직의 이념적 지향을 기준으로 4가지 유형(권력지향형, 과업지향형, 역할지향형, 인간지향형), Deal & Kennedy(1982)는 위험성향과 결과에 대한 환류(보상)기간을 기준으로 4가지 유형(무법/남성문화, 노력/유희문화, 투기/전심전력문화, 관료/과정문화), Jones(1983)는 교환·거래를 통제하는 제도적 장치의 특성을 기준으로 3가지 유형(생산문화, 관료문화, 전문문화), Ouchi(1984)는 거래비용의 처리방식을 기준으로 3가지 유형(관료제문화, 시장문화, 동료문화), Quinn & McGrath(1985)는 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴을 기준으로 4가지 유형(계층문화, 이념문화, 합의문화, 합리문화), Denison(1990)은 변화추구 정도와 준거 초점을 기준으로 4가지 유형(사명문화, 적응문화, 참여문화, 일관성문화), Kotter & Heskett(1992)은 변화에 개방적인 적응적 문화와 변화에 저항하는

비적응적 문화로, Handy(1995)는 조직 내 협력 수준과 권력 분포를 기준으로 4가지 유형(과업문화, 권력문화, 역할문화, 인간문화)으로 구분하였다. 이러한 유형 분류에는 조직문화를 지각하는 시각과 기준이 내재하므로 조직문화의 구성요소나 영향요인을 파악하여 조직문화 분석을 가능하게 한다. 조직문화 개념과 더불어 다양한 문화유형의 분류기준을 통해서 구성원들이 인식하는 조직문화 특성에 따라 그들의 직무동기와 인식, 태도, 행동 간의 영향관계가 달라질 수 있음을 추론할 수 있을 것이다.

조직문화의 역할에 관하여 Deal & Kennedy(1982)는 조직구성원들에게 어떻게 행동해야 하는지 명시해주고 조직을 결합하는 것으로, Smircich(1983)는 구성원들에게 일체감과 조직몰입, 바람직한 행위지침을 제공해 행동의 동일성 및 조직성과를 증가시키는 역할로, Ouchi(1984)는 구성원들의 행동패턴을 규정하는 기준으로, Martin & Siehl(1985)은 조직을 하나로 묶는 사회적·규범적 접착제로, Duncan(1989)은 구성원들 간 학습·공유되고 세대 간 계승되는 역할로, Denison(1990)은 조직의 핵심 정체성을 형성하는 것으로, 김호정(2002)은 구성원들의 행태를 비공식적으로 승인·금지하는 조직통제 메커니즘으로, 이환범·이수창(2006)는 조직 전체의 행태 및 구성원들의 행태에 영향을 주는 것으로, 김호정(2002)과 한봉주(2009a)는 조직문화가 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 긍정적 영향을 주는 것으로 설명하였으며,[2] 대부분의 연구에서는 조직문화가 조직성과(효과성, 경쟁력)에 순기능을 하는 것으로 보았다. 이러한 선행연구 결과를 토대로 한 추론은 조직문화가 구성원들에게 기대하는 행위패턴과 조직이 추구하는 가치관을 암시하기 때문에 구성원들의 인식과 태도, 행동에 대한 규범 내지 통제수단으로 작동하여, 결과적으로는 개인의 자발적 행동을 유인할 수 있다는 점이다. 이 추론은 조직문화가 구성원들의 인식·사고·감정의 방식을 규정하고 구성원들 간 상호작용 방식에 영향을 미치므로(Schein, 1985), 공무원이 가진 공공봉사동기·직무만족·조직몰입이 동료나 상관의 업무를 돕는 조직시민행동으로 이어지는 관계에서 조직문화가 조절역할을 수행할 것이라는 가정에서 도출한 것이다.

더불어 Lind & Tyler(1988)의 집단가치모형(group-value model)에서 제기하는 조직문화의 영향을 보면, 개인은 집단가치에 의한 조직과의 사회적 관계를 통해 자신의 행동 방향을 설정하고 각자 정체성과 가치를 확립한다. 즉 개인은 조직(집단)과의 관계에 가치를 두기 때문에 조직(집단)의 가치와 규범을 내면화시켜 자신의 정체성을 찾고 조직(집단)과의 일체감을 고취시킴으로써, 업무 이외의 역할을 자발적으로 수행하거나 다른 사람을 돕고 조직 일에 적극적으로 참여하며 양심적으로 행동하는 등의 조직시민행동을 촉진시킨다는 것이다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이러한 조직과 구성원 간의 관계 및 조직 가치·규범인 조직문화의 영향은 본 연구에서 검증하고자 하는 공무원의 동기·태도요인(공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입)이 조직

---

2) 김호정(2002)은 집단문화와 발전문화가 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하였고, 한봉주(2009a)는 개발문화가 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하였다.

시민행동에 미치는 영향을 조직문화 변수가 조절할 가능성을 시사해준다.[3)]

조직문화와 조직시민행동의 관계를 다룬 연구로 Moorman & Blakely(1995)는 동료와의 관계를 중시하는 집단문화와 조직시민행동 간의 긍정적 영향관계를 보고하였다. 한봉주(2009b)는 합리문화에서 거래적 리더십과 조직몰입이 조직시민행동을 촉진하는 것을 검증하였는데 구체적으로 집단문화는 조직시민행동의 하위변수 중 예의성에는 긍정적 영향을, 시민정신에는 부정적 영향을 미치고, 위계문화는 스포츠맨십에 긍정적 영향을 미치며 발전문화는 예의성에 부정적 영향을 미친다고 하였다. 서인석 외(2011)는 관계문화 및 과업문화가 조직공정성(분배공정성, 절차공정성) 인식에 긍정적 영향을 미치고 조직신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 제시하였고, 하미승 외(2017)는 특정 조직문화(관계문화, 과업문화, 성취문화) 유형에서 조직시민행동이 더 높게 나타남을 실증하였다.

한편 본 연구처럼 공무원을 대상으로 조직문화 특성이 직무동기·태도 요인과 조직시민행동의 관계를 어떻게 조절하는지에 대한 실증연구는 아직까지 이루어지지 않았다. 다만 조직문화의 조절효과를 검증한 조직시민행동에 관한 선행연구는 존재하는데, 유의미한 결과가 도출된 독립변수로는 조직 분배공정성 인식, 집단응집성 및 책임공유, 개인의 가치 및 신념, 전범위 리더십이 있다. 구체적으로 윤우제 외(2011)는 조직 분배공정성 인식이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 긍정적 관계를 위계과업문화 변수가 강화시키는 조절효과를 확인하였다. 주재진(2015)은 집단관련 요인인 집단응집성이 경찰공무원의 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 집단문화와 합리문화, 발전문화가 부(-)의 조절효과를, 책임공유가 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 위계문화가 부(-)의 조절효과를 나타내는 것을 보고하였다. 후속 연구에서 주재진(2016)은 경찰공무원의 개인적 성향의 하위변수 중 가치가 조직시민행동에 미치는 영향에서 위계문화는 부(-)적 조절역할을, 신념이 조직시민행동에 미치는 영향에서 합리문화가 부(-)적 조절역할을 하는 것을 검증하였다. 허성욱(2017b)은 조직문화(집단문화, 발전문화, 시장문화, 위계문화)가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는데 전범위 리더십과 조직시민행동의 관계에서 집단문화는 긍정적인 조절효과를, 발전문화와 시장문화는 부정적인 조절효과를, 위계문화는 조절효과가 나타나지 않았음을 분석하였다.[4)]

본 연구에서 사용된 조직문화 변수는 2가지 차원(외부지향-내부지향, 변화/유연성-통제/안정성)에 따라 4가지 조직문화 유형으로 구분한 Quinn & Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형

---

3) 조직문화가 공무원의 혁신행동에 영향을 미친다는 결과를 제시한 연구를 예시하면, 전영환(2016)은 개인-조직 부합성을 매개로 조직문화와 혁신행동 간 상관관계를 밝혔고, 진윤희(2016)는 조직지원인식을 매개로 조직문화와 혁신행동의 영향관계를 검증하였다. 강지선·김국진(2019)은 조직의 혁신지향문화가 4급 이상 공무원 집단의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 커뮤니케이션 변수의 조절효과에 의해 5급 이하 공무원 집단의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

4) 조직 분위기나 풍토, 조직문화적 요소들이 조직성과에 미치는 영향을 전제로 한 이강문(2017)의 연구에서는, 공공봉사동기가 조직효과성 변수인 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 관계에서 조직문화의 조절효과를 확인하여 구성원의 직무성과 향상을 위해 공공봉사동기를 뒷받침할 조직문화 조성이 필요함을 제언하였다.

(competing values model)에 기반한다. 이 모형은 공공조직의 문화를 하나의 문화 유형으로만 분류하기에는 현실적인 한계점이 존재하므로, 조직 내부에 상호배타적인 가치들이 공존하는 경합적 측면을 내포한 경쟁가치모형을 적용함으로써 공무원의 직무행동에 미치는 영향력을 포괄적으로 접근할 수 있다. 아래 가설 4, 5, 6은 공무원의 직무동기·태도(공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입)와 조직시민행동의 관계 및 조직문화와 조직시민행동의 관계에 관한 가설을 구성한 내용과 논리, 그리고 관련 선행연구를 바탕으로 설정하였다.

더불어 경쟁가치모형의 4가지 조직문화 유형의 특성을 고려하여 각각의 문화유형별 가설을 설정하였는데, 위계문화의 약화되는 조절효과 및 나머지 3가지 문화의 강화되는 조절효과를 가정한 이유는 다음과 같다. Quinn & Rohrbaugh(1983), Quinn & Kimberly(1984), Quinn(1988)에 따르면 합리문화는 조직의 명확한 비전을 설정하고 목표달성과 과업수행에서 생산성을 추구하며, 핵심가치로는 경쟁과 성과, 의사소통을 강조하고 생산성과 수익, 조직산출물의 질을 조직효과성의 판단기준으로 삼는다. 발전문화는 조직 외부환경에 대한 적응을 중시하여 조직의 변화와 유연성을 추구하고 핵심가치로서 자율과 성장, 다양성, 창의성을 강조하며, 조직혁신 및 필수자원 확보가 조직효과성을 판단하는 기준이 된다. 집단문화는 조직구성원 간 상호적 인간관계와 가족적인 조직분위기를 중시하고 신뢰와 협력, 지원, 통합, 참여가 핵심가치이며, 인적자원 개발과 구성원 만족, 조직몰입 증진이 조직효과성을 판단하는 기준이다. 위계문화는 조직 내부 효율성을 위해 의사결정의 효율성과 자원배분의 공정성, 조직운영과정의 합리성을 추구하고 핵심가치로는 효율과 표준화, 지속성, 안정성, 예측성을 강조하며, 효율성과 적시성, 원활한 기능이 조직효과성의 판단기준이다. 여타 3가지 문화유형과는 다르게 위계문화는 규칙·규율·규정·절차에 따른 책임성을 강조하고 업무의 안정화를 위해 핵심가치를 지향하므로 개인의 재량범위를 최소한으로 한정지어 명시적으로 공식화된 것을 넘어선 역할 외 행동인 조직시민행동이 제한될 수 있기 때문에 부(-)적 조절효과를 나타낼 것으로 추정하였다.[5] 안정성과 예측가능성을 추구하는 조직의 위계문화를 인식하는 공무원은 아무리 공공봉사동기가 충만하고 높은 직무만족도와 조직몰입을 가졌다 하더라도, 공식적인 직무기술서에 없는 업무 역할 기대 이상을 수행하는 자유재량적 행동을 드러낼 여지가 약할 것으로 가정한 것이다.

조직문화의 개념, 유형(분류기준), 역할(영향력) 그리고 관련 선행연구 결과를 바탕으로 공무원의 직무동기·태도 요인(공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입)과 조직시민행동의 관계에서 조직문화의 조절 역할을 검증하기 위해 4가지 조직문화 유형별로 아래 가설들을 설정하였다.

---

5) 이 가설은 윤우제 외(2011)와 허성욱(2017b)의 연구결과와 상충되나, 위계문화와 조직시민행동 간에 부(-)의 관계를 확인한 한봉주(2009a)의 논의처럼 위계문화가 지향하는 목표와 핵심가치, 행동양식, 행위패턴을 근거로 하여 조직구성원의 공공봉사동기·직무만족·조직몰입이 조직시민행동을 촉진하는 관계를 위계문화가 약화시킬 것으로 추정한 것이다. 실제로 허성욱(2017b)이 설정한 연구가설(위계문화가 조직시민행동에 부정적 관련)은 기각된 것이다.

가설 4: 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.
가설 4-1: 합리문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 4-2: 발전문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 4-3: 집단문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 4-4: 위계문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.

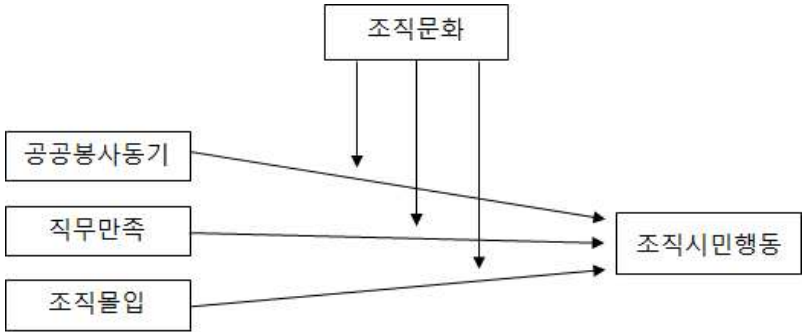
가설 5: 직무만족과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.
가설 5-1: 합리문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 5-2: 발전문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 5-3: 집단문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 5-4: 위계문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.

가설 6: 조직몰입과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.
가설 6-1: 합리문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 6-2: 발전문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 6-3: 집단문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.
가설 6-4: 위계문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구모형의 설정

본 연구의 목적은 공무원의 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 이들 영향관계에 대한 조직문화의 조절효과를 규명하는 것이다. 관련 이론 및 선행연구를 바탕으로 〈그림 1〉 연구모형과 같이 종속변수인 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수로는 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입을, 조절변수로는 공무원이 소속된 조직문화의 4가지 유형(합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화)을, 통제변수로는 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급을 선정하였다. 앞에서 제시한 연구가설들을 검증하기 위해 총 3단계의 위계적 회귀분석을 설계하였는데, 첫 번째 모형은 독립변수와 통제변수만 포함하였고 두 번째 모형은 독립변수, 통제변수, 조절변수를 모두 포함하였으며 마지막 세 번째 모형은 독립변수, 통제변수, 조절변수뿐만 아니라 독립변수와 조절변수의 상호작용항(interaction term)을 포함한 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

2. 분석자료

본 연구에서는 한국행정연구원이 (주)리서치랩에 의뢰하여 시행한 「2019년 공직생활실태조사」자료를 사용하였다.[6] 이 설문조사는 중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원을 대상으로 2019년 8월 12일부터 9월 30일까지 시행된 것이다. 표본의 크기는 총 4,111명이고 공무원 개인의 인구통계학적 특성은 아래 〈표 2〉와 같다. 본 연구의 분석은 통계 소프트웨어 패키지인 SPSS 25를 사용하였다.

〈표 2〉 표본의 특성

구분		빈도	백분율(%)	구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	2,547	62.0	재직 기간	5년 이하	1,198	29.1
	여성	1,564	38.0		6년-10년	625	15.2
연령	20대	603	14.7		11년-15년	705	17.1
	30대	1,398	34.0		16년-20년	470	11.4
	40대	1,397	34.0		21년-25년	473	11.5
	50대 이상	714	17.4		26년 이상	641	15.6
학력	고졸 이하	205	5.0	직급	1-4급	224	5.5
	전문대	253	6.2		5급	657	16.0
	대학교	2,984	72.6		6-7급	2,237	54.4
	석사	553	13.5		8-9급	993	24.2
	박사	115	2.8				
총 4,111명							

[6] 본 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 것으로 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

3. 변수의 설정 및 측정문항

「2019년 공직생활실태조사」자료에서 본 연구모형의 변수들을 측정한 설문문항을 〈표 3〉과 같이 추출하여 분석에 사용하였다. 독립변수인 공공봉사동기는 Perry(1996)의 5개 문항(공익몰입, 사회정의, 동정심, 자기희생), 직무만족은 Locke(1976)의 개념정의에 따른 3개 문항(흥미, 열정, 성취감), 조직몰입은 Meyer & Allen(1991)의 4개 문항(규범적 몰입, 정서적 몰입, 지속적 몰입)을 사용하였고, 종속변수인 조직시민행동은 3개의 문항(이타적 행동)을 사용하였다. 조절변수인 조직문화는 경쟁가치모형의 4가지 유형별로 2문항씩, 총 8개의 문항을 활용하였다.

〈표 3〉 변수의 측정문항

변수명			측정문항
독립변수	공공봉사동기		1) 국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다
			2) 비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다
			3) 나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다
			4) 나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다
			5) 나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다
	직무만족		1) 나는 담당업무에 흥미가 있다
			2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다
			3) 나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다
	조직몰입		1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다
			2) 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다
			3) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다
			4) 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다
조절변수	조직문화	I (합리문화)	1) 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다
			2) 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다
		II (발전문화)	3) 우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다
			4) 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원 획득을 중시한다
		III (집단문화)	5) 우리 기관은 참여/협력/신뢰를 강조한다
			6) 우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다
		IV (위계문화)	7) 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다
			8) 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다
종속변수	조직시민행동		1) 나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다
			2) 나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다
			3) 나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다

4. 측정문항의 타당도와 신뢰도 분석 결과

주성분 분석을 이용한 요인추출방법과 요인회전 방법인 베리맥스(varimax)을 통해 측정문항들의 타당도와 신뢰도 검증을 위한 탐색적 요인분석을 실시하였다.[7] 문항의 선택은 고유값(Eigen Value) 1.0 이상, 요인적재량 0.4 이상을 기준으로 이루어졌는데, 〈표 4〉에서 보듯이 모든 변수의 측정문항들이 요인적재량 0.633에서 0.839 사이의 값을 가져 문항의 타당도가 확보되었음을 확인하였다. 다만, 4가지 조직문화 유형 중에서 발전문화와 집단문화를 측정하는 변수들 간에는 요인 구분이 이루어지지 않아 이 둘을 조합해 '발전집단문화'로 분석에 사용하였다. 이로써 본 연구 초기에 설정하였던 조직문화 유형에 관한 가설들과는 조금 다르게, 최종적 분석모형에서는 3가지 유형(합리문화, 발전집단문화, 위계문화)이 사용되었다. 문항의 신뢰도는 모든 변수들에 대해 Cronbach's Alpha 계수가 0.7 이상의 값을 갖는 것으로 나타남에 따라 신뢰도 또한 확보되었음을 확인하였다.[8]

〈표 4〉 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과

변수		문항	요인적재량	고유값(Eigen Value)	Cronbach's Alpha
공공봉사동기		2	.816	3.498	.878
		3	.798		
		4	.792		
		1	.694		
		5	.633		
직무만족		1	.810	2.566	.895
		2	.782		
		3	.781		
조직몰입		1	.781	2.530	.854
		4	.696		
		3	.680		
		2	.664		
조직문화	합리문화	2	.839	1.732	.760
		1	.766		
	발전문화 집단문화	4	.823	2.799	.815
		5	.774		
		6	.730		.779
		3	.726		
	위계문화	8	.808	1.736	.732
		7	.807		
조직시민행동		1	.832	2.105	.744
		2	.759		
		3	.719		

7) 본 연구의 변수들은 각 변수에 해당하는 설문문항들을 총 합산한 후에 각 문항의 개수로 나눈 값을 사용하였다.

8) 이는 Cronbach's Alpha 계수 값이 일반적으로 사회과학에서 활용하는 기준인 0.6을 상회하는 값이므로 각 변수들에 대해 용인할만한 신뢰도를 갖추었다고 판단한 것이다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기술통계 분석 결과

아래 〈표 5〉에서 독립변수의 평균을 보면, 공무원의 공공봉사동기는 3.39, 직무만족은 3.50, 조직몰입은 3.29로 모두 중간값 이상을 가지고 있고 이 중에서 직무만족이 상대적으로 높은 편으로 나타났다. 종속변수인 조직시민행동의 평균값은 3.52로서 3개의 독립변수보다 더 높았고, 조절변수인 조직문화의 세부 유형들 모두 중간값 이상을 가지고 있음을 확인하였다. 조직문화 유형 중에서는 합리문화가 3.59로 가장 높았고 그 다음이 3.47인 위계문화, 탐색적 요인분석 시행 후에 두 문화를 조합한 발전집단문화의 평균값이 3.28로 가장 낮게 나타났다. 이는 공무원이 인지하는 발전집단문화의 수준이 합리문화나 위계문화에 비해 높지 않음을 보여주는 것이다.

〈표 5〉 변수의 기술통계 분석 결과

구분	변수명		표본 수	최소값	최대값	평균	표준편차
종속변수	조직시민행동		4,111	1.00	5.00	3.52	0.56
독립변수	공공봉사동기		4,111	1.00	5.00	3.39	0.66
	직무만족		4,111	1.00	5.00	3.50	0.76
	조직몰입		4,111	1.00	5.00	3.29	0.71
조절변수	조직문화	합리문화	4,111	1.00	5.00	3.59	0.65
		(발전문화)	4,111	1.00	5.00	3.23	0.77
		(집단문화)	4,111	1.00	5.00	3.34	0.73
		발전집단문화	4,111	1.00	5.00	3.28	0.69
		위계문화	4,111	1.00	5.00	3.47	0.68
통제변수	성별(남성=1)		4,111	0.00	1.00	0.62	0.49
	연령		4,111	1.00	4.00	2.54	0.94
	학력		4,111	1.00	5.00	3.03	0.71
	재직기간		4,111	1.00	6.00	3.08	1.81
	직급		4.111	1.00	4.00	2.97	0.79

2. 주요변수 간 상관관계 분석 결과

아래 〈표 6〉은 주요변수들 간의 상관관계를 분석한 결과이다. 독립변수인 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입 모두 연구가설에서 가정한 바와 같이 종속변수인 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 조절변수인 조직문화의 3가지 유형(합리문화, 발전집단문화, 위계문화) 또한 조직시민행동과 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

독립변수들 간 상관관계 분석에서 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였으나, 일반적 절사점(correlation coefficients cutoff)인 0.8 이하(Berry & Feldman, 1985)로 나타났으며 회귀모형들에서 나타난 모든 변수들의 분산팽창계수(variance inflation factor: VIF)의 값도 절사점인 10보다 낮은 것(1.4~3.1의 분포)을 확인하였기에, 각 변수들 간 다중공선성(multicollinearity) 문제는 크게 우려되지 않는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 변수 간 상관관계 분석 결과

변수	조직시민 행동	공공봉사 동기	직무 만족	조직 몰입	합리 문화	발전집단 문화	위계 문화
조직시민행동	1						
공공봉사동기	.430***	1					
직무만족	.450***	.577***	1				
조직몰입	.395***	.598***	.662***	1			
합리문화	.274***	.356***	.331***	.322***	1		
발전집단문화	.242***	.424***	.393***	.507***	.493***	1	
위계문화	.238***	.302***	.294***	.341***	.457***	.451***	1

주: ***p〈.001

3. 회귀분석 및 조절효과 분석의 결과

본 연구는 종속변수인 조직시민행동에 대한 독립변수인 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입의 직접적 효과와 이들 간 관계에서 조직문화의 조절효과를 순서대로 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 〈표 7〉과 같이 총 3개의 모형 중 모형 1에서는 인구통계학적 변수(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급)를 통제한 상태에서 조직시민행동에 대한 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입의 영향력을 검증하였다. 모형 2는 독립변수와 통제변수에 조절변수인 합리문화, 발전집단문화, 위계문화를 투입하여 조직시민행동에 미치는 변수들의 영향력을 확인하였고, 모형 3을 통해 독립변수와 조절변수 간 상호작용항을 투입·분석하여 조직문화의 조절효과를 확인하였다.

〈표 7〉 회귀분석 결과

종속변수: 조직시민행동		모형 1		모형 2		모형 3	
		β	t	β	t	β	t
독립 변수	공공봉사동기	.235***	13.212	.218***	12.105	.208*	2.052
	직무만족	.265***	13.886	.253***	13.249	.247*	2.137
	조직몰입	.092***	4.674	.091***	4.459	-.253*	-2.103
통제 변수	성별(남성=1)	-.043**	-3.022	-.033*	-2.281	-.038**	-2.642
	연령	-.024	-1.015	-.031	-1.287	-.031	-1.330
	학력	.028	1.942	.020	1.364	.017	1.154
	재직기간	.032	1.354	.037	1.554	.037	1.565
	직급	.053**	3.163	.052**	3.089	.051**	3.051
조절 변수	합리문화			.093***	5.607	.024	.316
	발전집단문화			-.057**	-3.213	-.533***	-6.408
	위계문화			.049**	3.048	.218**	2.873
상호 작용항	공공봉사동기X합리문화					-.139	-.929
	공공봉사동기x발전집단문화					.249	1.832
	공공봉사동기X위계문화					-.063	-.457
	직무만족X합리문화					.287	1.766
	직무만족X발전집단문화					.321*	2.175
	직무만족X위계문화					-.574***	-3.843
	조직몰입X합리문화					-.028	-.181
	직무몰입X발전집단문화					.236	1.604
	조직몰입X위계문화					.358*	2.422
모형 요약		R^2=.255, adj_R^2=.253 F = 175.300**		R^2=.265, adj_R^2=.263 F = 134.104***		R^2=.278, adj_R^2=.274 F = 78.742***	

주: *p〈.05, **p〈.01, ***p〈.001

모형 1은 통제변수를 포함하여 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하였는데 통계적으로 유의하고, 회귀모형의 설명력은 약 25.5%로 나타났다(adj_R^2=.253). 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 분산팽창지수(VIF)를 통해 확인하였는데, 모든 변수들이 VIF 10 미만(1.058~3.098)으로 작아서 다중공선성은 크지 않은 것으로 나타났다. 모형 1의 회귀계수의 유의성을 검증한 결과, 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입 모두 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 계수 값을 비교하면, 직무만족(β=.265), 공공봉사동기(β=.235), 조직몰입(β=.092) 순으로 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2는 독립변수, 통제변수와 함께 조절변수인 조직문화(합리문화, 발전집단문화, 위계문화) 변수를 포함하여 모형의 설명력은 약 26.5%(adj_R^2=.263)이고 통계적으로 유의미한 수준으

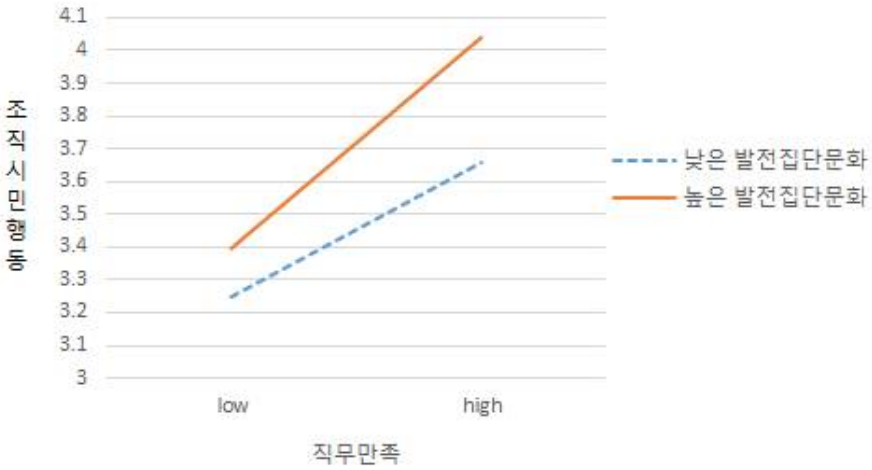
로 나타났다. 모형 2의 회귀계수를 보면, 공공봉사동기(β=.218), 직무만족(β=.253), 조직몰입(β=.091) 모두 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직문화 중 합리문화(β=.093), 위계문화(β=.049)도 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면, 발전집단문화(β=-.057)는 조직시민행동에 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 표준화계수 값을 비교하면, 직무만족(β=.253)과 공공봉사동기(β=.218)가 합리문화(β=.093), 위계문화(β=.049), 발전집단문화(β=-.057)보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

모형 3은 조직문화가 조직시민행동과 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입 간의 관계에서 조절효과를 가지는지 분석하기 위해 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 포함한 다중회귀분석을 실시하였다. 모형 3의 설명력은 약 27.8%(adj_R^2=.274)이고 통계적으로 유의하게 나타났다. 첫째, 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계에서 조직문화의 조절효과 검증 결과는 상호작용항 중에서 '공공봉사동기×합리문화', '공공봉사동기×발전집단문화', '공공봉사동기×위계문화' 모두 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 확인되었다. 즉 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계에 대해 조직문화는 조절효과가 나타나지 않았다. 둘째, 직무만족과 조직시민행동의 관계에 대한 조직문화의 조절효과를 보여주는 상호작용항 중에서는 '직무만족×발전집단문화(β=.321)', '직무만족×위계문화(β=-.574)'가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이들 상호작용항의 β값을 보면, 발전집단문화는 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향을 더욱 강화하는 양(+)의 조절효과를 보여주고 있으나 위계문화는 그 관계를 오히려 약화시키는 음(-)의 조절효과를 나타내고 있음을 알 수 있다. 반면 합리문화의 조절효과를 보여주는 '직무만족×합리문화'는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 셋째, 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 조직문화의 조절효과를 나타내는 상호작용항 중에서 '조직몰입×합리문화'와 '조직몰입×발전집단문화'는 통계적으로 유의하지 않은 반면, '조직몰입×위계문화(β=.358)'는 유의한 결과를 보여주었다. 즉 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 합리문화와 발전집단문화의 조절효과는 나타나지 않았으나, 위계문화는 이 둘 간 관계를 약화시키는 조절역할을 하는 것으로 확인된 것이다.[9)]

직무만족과 조직시민행동의 관계에서 발전집단문화의 조절효과를 나타내는 아래 〈그림 2〉는 높은 발전집단문화를 가진 집단과 낮은 발전집단문화를 가진 집단 모두 직무만족이 증가함에 따라 조직시민행동 역시 증가함을 보여준다. 하지만, 소속조직에서 발전집단문화의 수준을 낮게 인식할 때 구성원들의 직무만족은 조직시민행동을 완만하게 증가시키는 반면에, 발전집단문화의 수준을 높게 인식하는 경우 직무만족이 조직시민행동을 보다 가파르게 증가시킨다. 이는 조직에서 발전집단문화의 수준이 높아짐에 따라 공무원의 직무만족과 조직시민행동의 관계가 더욱 강화됨을 의미한다.

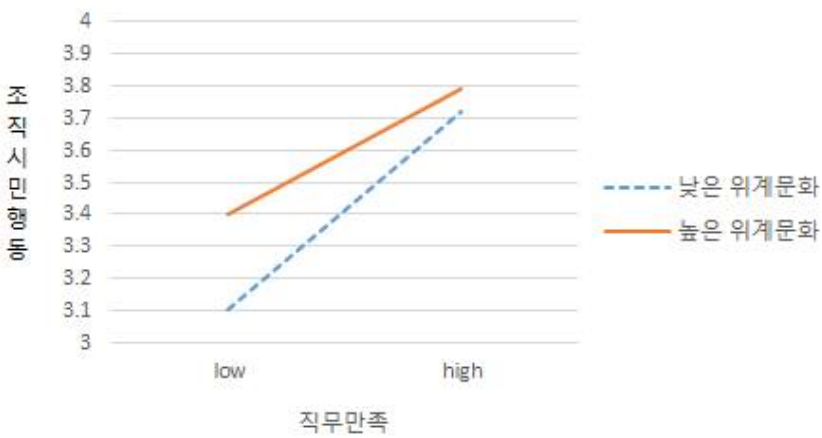
---

9) 조직몰입과 조직시민행동에 대한 위계문화의 조절효과를 나타내는 모형 3의 상호작용항(조직몰입×위계문화)은 양(+)의 β값을 보여주었으나, 동일 모형의 조직몰입 변수의 β값이 음(-)의 값을 가지므로 조절효과는 양(+)이 아닌 음(-)의 조절효과를 갖는다고 할 수 있다.



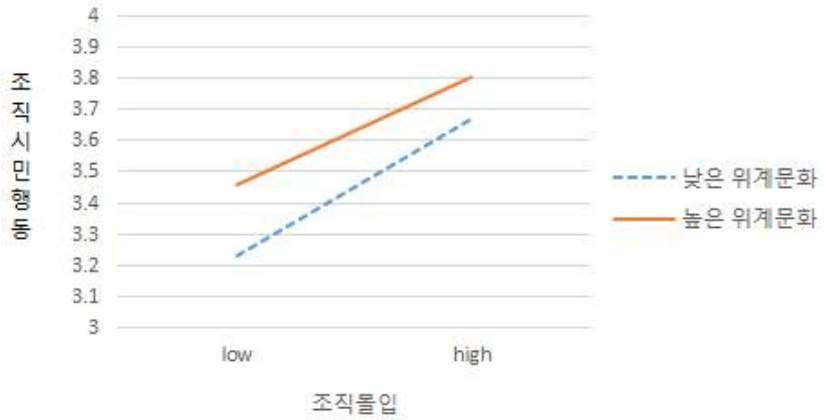
〈그림 2〉 직무만족과 조직시민행동의 관계에서 발전집단문화의 조절효과

아래 〈그림 3〉은 직무만족과 조직시민행동의 관계에서 위계문화의 조절효과를 보여주는데, 위계문화의 수준과는 별개로 직무만족이 높을수록 조직시민행동이 증가하는 관계가 공통적으로 나타났다. 하지만, 소속된 조직에서 낮은 수준의 위계문화를 지각하고 있는 공무원들의 경우 직무만족으로 인한 조직시민행동이 비교적 가파르게 증가하는 반면, 높은 수준의 위계문화 특성을 지각하고 있는 공무원들에게는 그 증가 정도가 완만함을 확인할 수 있다. 이는 소속 조직의 위계문화가 공무원의 직무만족과 조직시민행동의 관계를 약화시키는 조절역할을 하는 것을 나타낸다.



〈그림 3〉 직무만족과 조직시민행동의 관계에서 위계문화의 조절효과

아래 〈그림 4〉는 조직몰입과 조직시민행동 관계에서 위계문화가 갖는 조절효과를 나타내는데, 조직몰입이 조직시민행동을 전반적으로 증가시키는 관계를 보여준다. 낮은 수준의 위계문화 특성을 갖는 공무원 집단의 경우에 조직몰입으로 인한 조직시민행동의 증가 기울기가 상대적으로 큰 반면, 높은 수준의 위계문화를 인식하는 공무원 집단에서는 조직몰입이 조직시민행동을 증가시키는 기울기가 상대적으로 작게 나타나고 있다. 이는 조직의 위계문화가 공무원의 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 약화시키는 조절효과가 있음을 의미한다.



〈그림 4〉 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 위계문화의 조절효과

4. 분석결과 요약

본 연구는 공무원의 직무동기·태도 요인이 직무행동에 미치는 영향과 이 둘 간의 관계를 조직문화가 어떻게 조절하는지를 밝히기 위해 수행되었다. 이를 위해 한국행정연구원의 「2019년 공직생활 실태조사」자료를 활용하여 총 4,111명 공무원을 대상으로 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입이 각각 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 이 영향관계에서 다른 유형의 조직문화 변수가 어떠한 조절효과를 나타내는지를 검증하였다. 연구 분석결과는 아래 〈표 8〉와 같이 요약하였다.

〈표 8〉 가설 검증 결과

가설	결과
가설 1: 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2: 직무만족은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3: 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4: 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.	기각
가설 4-1: 합리문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설 4-2: 발전문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. 가설 4-3: 집단문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. → 발전집단문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설 4-4: 위계문화는 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.	기각
가설 5: 직무만족과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.	부분 채택
가설 5-1: 합리문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설 5-2: 발전문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. 가설 5-3: 집단문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. → 발전집단문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	채택
가설 5-4: 위계문화는 직무만족과 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.	채택
가설 6: 조직몰입과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 따라 조절될 것이다.	부분 채택
가설 6-1: 합리문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설 6-2: 발전문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. 가설 6-3: 집단문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다. → 발전집단문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 강화할 것이다.	기각
가설 6-4: 위계문화는 조직몰입과 조직시민행동의 관계를 약화할 것이다.	채택

V. 결론 및 시사점

본 연구결과의 해석에 있어서 한국행정연구원의 설문조사 자료를 활용한 조직시민행동의 측정문항이 여러 하위차원들 중 이타적 행동에 국한된 점을 감안하여 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 도출하였다. 첫째, 본 연구에서 선정한 독립변수인 공무원의 직무동기인 공공봉사동기 및 직무태도인 직무만족과 조직몰입 변수 모두가 종속변수인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 관련 이론과 선행연구 - 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 긍정적 관계에 대한 연구(Bolino, 1999; Kim, 2006; Campbell & Im, 2015; 김정인, 2014a; 권용훈·신동연, 2016; 류종용·이창원, 2016; 김소희 외, 2020), 직무만족과 조직시민행동 간의 긍정적 관계에 대한 연구(Rosenhan et al., 1974; Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Williams & Anderson, 1991; Morrison, 1994; Organ & Ryan, 1995; 김현우·윤주명, 2010; 우종무·이명천, 2017; 하미승

외, 2017), 조직몰입과 조직시민행동 간의 긍정적 관계에 대한 연구(Rosenhan et al., 1974; Smith et al., 1983; O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl et al., 1987; Organ & Ryan, 1995; Kim, 2006; 우종무·이명천, 2017; 하미승 외, 2017)- 결과와 일치함에 따라 이 변수들 간 관계의 검증력을 뒷받침해 준다.

이러한 3가지 조직시민행동의 영향요인을 대상으로 공무원 개인이 조직시민행동을 자발적으로 행할 가능성을 높이는 방안을 도출할 수 있을 것이다. 우선 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 조직시민행동이 더욱 강하게 나타난다는 연구결과를 볼 때, 공공봉사동기 강화를 목적으로 공무원 임용부터 유지까지 전 과정에서 조직의 인적자원 관리시스템을 구축·운영할 필요가 있다. 예로 공무원을 대상으로 교육훈련 프로그램을 설계할 때 공공봉사동기의 결정요인들 및 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 좌우하는 조직적·환경적 요인들에 관한 선행연구를 참고해 볼 가치가 있다. 공공봉사동기가 조직시민행동 뿐만 아니라 여타 긍정적 결과(예: 높은 개인성과, 높은 직무만족, 높은 조직몰입, 낮은 이직의도)를 도출해 낸다는 기존 연구에 기반하여, 공공조직 고유의 가치와 목표를 공유하고 실현함으로써 얻게 되는 무형적 인센티브에도 중점을 두면서 경제적 인센티브에만 치중하였을 때 공공봉사동기의 긍정적 영향력에 미치는 위험성에 대한 고민도 필요하다고 판단된다. 개인화되어가는 시대적 흐름에서 공익 개념을 바탕으로 공직에 대한 내재적 동기를 제고할 다양한 관리전략을 수립하여 이를 공공조직 내 제도화시킬 필요성이 크다 하겠다.

그리고 공공봉사동기와 조직몰입보다 더 큰 직무만족의 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력에 관한 연구결과는 직무만족을 극대화시킬 방안을 적극 고려해 볼 필요성을 제시해준다. 공무원 개인이 자신의 직무에 대해 흥미를 가지고 열정적으로 업무를 수행하면서 성취감과 보람을 느낄 수 있도록 만들어주는 적절한 인사관리가 이루어져야 한다. 선행연구에서 도출된 직무만족의 결정요인을 활용하고 개인의 주관적인 직무만족 인식이라는 차원에서 개인에 따라 다른 직무만족의 결정요인들을 설문조사 등을 통한 의견수렴 과정을 거쳐 이를 직무설계와 직무수행 환경의 조성에 반영하는 것이 바람직하다.[10] 공무원의 직무만족도 검사를 정교하게 개발해 주기적으로 시행하고 결과에 대한 피드백을 제공하는 것도 조직시민행동의 증진 방안으로서 고려해 볼 수 있다. 또 다른 연구결과인 강한 조직몰입을 가진 공무원일수록 조직시민행동을 행할 가능성이 높다는 것은 소속된 조직의 가치·규범 및 조직 자체에 대한 감정적 애착과 충성심을 고취시킬 수 있는 인사관리 체계의 구축·운영에 관한 방향을 시사한다. 조직몰입에 관한 선행연구들에서 제안하는 조직몰입 수준을 극대화하는 조직의 구조나 목표, 역할, 동기부여의 관리방안을 각 정부조직(구성원들 포함)의 특성과 여건에 맞게 유연적인 적용을 시도해 보아야 할 것이다.[11]

---

10) 공공조직의 내·외부 소통 만족도가 높을수록 직무만족이 높아지고 조직시민행동도 증가한다는 우종무·이명천(2017)의 연구에서 도출한 직급 내·간 소통·홍보 교육프로그램의 개발, 정부 소통·홍보 아웃소싱의 확대, 정부소통 매체의 협력적 관리 등과 같은 정책적 제안을 참고해 볼 수 있다.

둘째, 공무원의 직무동기·태도 요인과 조직시민행동의 관계를 분석한 선행연구들이 산출된 반면에 이들 간 관계에서 조직문화의 조절효과를 검증한 연구가 아직 없다는 점에서 본 연구는 의미가 있다고 사료된다. 공무원 개인 차원의 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입이 각각 조직시민행동에 미치는 영향관계를 조직 차원의 조직문화 특성이 어떻게 조절하는지를 실증함으로써, 조직시민행동 강화를 위해 조직문화를 어떻게 설계·관리해야 하는지에 대한 실무적 제언을 할 수 있기 때문이다. 우선 조직문화 유형에 상관없이 조직문화는 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계를 조절하지 않았다. 이러한 결과는 공공봉사동기의 개념 자체와 조직시민행동 개념과의 공통분모(이타성, 조직 일에 공헌하려는 참여성, 조직에 몰입하려는 충성심)에 기인하는 것으로 추론된다. 즉 공무원은 조직문화 특성을 어떻게 인지하는지와 상관없이 공직에 대한 소명의식이 강하고 공익 봉사 및 공공가치가 내면화되어 있다면, 내재적 보상인 성취감이나 일 자체의 의미에 더 큰 가치를 두므로(Batson, 1987; Perry, 1996) 다른 구성원들의 업무를 돕고 그들의 문제·걱정에 관심을 가지는 조직시민행동을 능동적으로 한다는 것이다. 이는 조직시민행동을 증가시키기 위해 공공봉사동기 강화에 중점을 두는 인사정책의 중요성을 더욱 부각시키는 것으로 해석된다.

조직문화의 조절효과와 관련해서는, 발전집단문화가 직무만족과 조직시민행동의 관계를 강화하는 조절효과를 나타내는 것으로 검증되었다. 발전집단문화의 수준이 높을 때 직무만족과 조직시민행동의 긍정적 영향관계가 더욱 강화된다는 것은 여타 조직문화 유형보다 소속된 조직에서 높은 수준의 발전문화 및 집단문화를 좀 더 지각하는 공무원들의 경우, 그들이 느끼는 직무만족의 조직시민행동에 미치는 영향이 증가됨을 의미한다. 집단문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 Morrman & Blakely(1995) 연구, 관계문화에서 조직시민행동이 더 높게 나타난다는 하미승 외(2017) 연구, 전범위 리더십과 조직시민행동의 관계에서 집단문화가 긍정적 조절효과를 보이는 반면 발전문화가 부정적 조절효과를 보인다는 허성욱(2017b) 연구를 제외하고는 조직문화와 조직시민행동 간 명확한 영향관계를 도출한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 이는 조직시민행동에 관한 후속 연구에서 조직문화 변수를 고려할 필요성과 함께 조직시민행동과 그 영향변수들 간 관계에서 조직문화의 조절효과나 매개효과를 다각적으로 분석할 필요성을 내포한다.

또 다른 유의한 조직문화의 조절효과로는 위계문화가 직무만족과 조직시민행동 간의 긍정적 관계 및 조직몰입과 조직시민행동의 긍정적 관계를 약화하는 조절역할을 한다는 것이다. 이는 집단의 책임공유 및 개인 성향인 가치가 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향관계를 위계문화가 부(-)적 조절역할을 한다는 주재진(2015)의 연구결과와는 유사성을 갖지만, 전범위 리더십과

---

11) 각 선행연구에서 제시하는 조직몰입 수준을 제고하는 방법(예: 자발적으로 도전적 목표설정, 권한 분산, 공정한 보상을 통한 동기부여, 역할 명료화를 통한 역할갈등의 최소화 등)은 조직 및 구성원들의 특성과 조건, 상황에 따라 그 결과가 다를 것으로 추론된다. 동기이론들의 실증분석 결과(김소희 외, 2020)에서도 보듯이, 내재적 동기와 외재적 동기가 조직몰입에 미치는 효과가 공무원 개인에 따라 다를 수 있기 때문에 본 연구에서 조직몰입을 높이는 방안을 일률적으로 제시하지 않았다.

조직시민행동의 관계에서 위계문화가 조절효과를 나타내지 않는다는 허성욱(2017b)의 연구결과와는 배치된다. 검증된 조절효과는 공무원들이 소속 조직에서 위계문화 수준을 높게 인식할수록 그들이 가진 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향력이 약화된다는 것을 의미한다. 즉 정부조직에서 위계문화가 좀 더 강화된다면 잠재적으로 조직문화가 부정적인 역할을 할 수도 있다는 강력한 메시지를 표명하는 것이다. 설문조사 결과, 4가지 조직문화 유형 중 공무원들이 인식하는 조직문화 유형으로 위계문화가 두 번째로 높게 나온 점을 감안한다면,[12] 조직시민행동을 증진하기 위해서는 조직 내 공식적인 명령·규칙·규정 준수에 집착하고 형식·절차에 대한 책임소재를 강조하며 안정성과 통제 가치를 지배적으로 추구하는 조직문화의 조성·확산은 지양해야 함을 시사해준다.

한편, 본 연구에서는 기존의 한국행정연구원이 설계한 설문조사 자료를 활용하였기 때문에 근원적인 한계점이 노정되었다. 우선 주요변수들의 측정문항을 연구자가 직접 선정하지 못했기 때문에 연구모형의 정교함이 부족하다는 약점이 있다. 분석에 사용한 3개의 조직시민행동의 설문문항 모두 이타적 행동을 측정하는 것으로 여타 조직시민행동의 하위차원들(예: 양심적 행동, 참여적 행동, 예의바른 행동, 스포츠맨십)이나 다른 수준(개인지향 조직시민행동, 조직지향 조직시민행동)을 반영하지는 못하였다. 조절변수인 조직문화의 경우에도 경쟁가치모형의 4가지 문화유형에 관한 8개의 설문문항을 사용하였는데, 주요 문화특성(핵심가치, 조직효과성의 판단기준)으로 각 문항이 구성되었으나 명확한 유형 구분을 하기에는 문항의 구체성과 문항 수가 충분치 않음에 따라 측정도구의 타당성 확보에 미흡한 점이 존재한다. 이러한 이유로 4가지 조직문화 유형을 구분하여 설정한 초기 연구가설에서 발전문화와 집단문화의 측정문항들 간에 요인구분이 되지 않아 최종 회귀분석에서는 이 둘을 조합한 발전집단문화 변수를 사용하였다.[13] 그리고 독립변수인 공공봉사동기나 조직몰입의 경우에도 각각의 하위차원을 충분히 반영하지 못하였는데, 그 이유는 공공봉사동기의 자기희생과 조직몰입의 정서적 몰입을 제외하고는 나머지 하위차원들의 측정에는 단일항목이 사용되었다는 점도 본 연구의 한계로 지적할 수 있다. 마지막으로 본 연구의 통제변수 이외에도 설문에 응답한 공무원들이 소속된 조직특성(중앙부처와 광역자치단체, 조직구성원 비율, 부서 특성 등)에서 차이가 존재하기 때문에, 조직문화의 조절효과에 관한 본 연구결과를 전체 공무원집단에 일반화하여 적용하는 데 한계가 있다.

이러한 한계점이 있는 반면에 본 연구는 공무원 개인의 직무동기와 직무태도가 직무행동에

---

12) 위계문화가 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하는 유형이라는 점에서, 위계문화 수준이 높은 정부조직에서 조직시민행동이 형성·촉진되는 데 제약이 크다는 점에 주목해야 할 필요가 있다.

13) 본 연구에서 발전집단문화 변수를 사용한 근거인 경쟁가치모형에 따르면, 이 두 조직문화 유형은 외부지향성과 내부지향성이라는 차이점뿐만 아니라 추구하는 핵심가치와 조직효과성의 판단기준에서 차이점이 존재한다. 하지만, 동시에 이 두 문화 유형은 변화와 신축성 가치를 중시하는 공통점이 있고 조직문화가 상호배타적으로 하나의 유형만 존재하기보다는 상충적 가치들이 공존하는 문화 특성을 공무원들이 소속된 조직에서 지각할 수 있는 가능성을 고려하여, 본 연구에서 발전집단문화 변수를 사용하였다. 다만, 경쟁가치모형에서 서로 다른 조직문화 유형으로 구분된 것이므로 발전집단문화의 조절효과에 관한 본 연구결과를 해석하고 함의 제시에 있어서는 세심한 주의가 필요할 것이다.

미치는 영향관계에서 조직문화의 조절효과 분석을 시도함으로써, 조직시민행동의 영향요인에 관한 이론적·실증적 검증력을 높였고 조직시민행동을 유도하기 위한 실무적 시사점도 제시하였다. 본 연구결과는 조직시민행동을 촉진하기 위해 공공봉사동기와 직무만족, 조직몰입을 어떻게 제고할 것인지, 직무만족에 의해 강화되는 조직시민행동을 위해 발전집단문화 수준을 조직에서 어떻게 높일 것인지, 그리고 위계문화가 직무만족과 조직몰입에 의한 조직시민행동을 약화시킨다는 점에서 조직의 위계문화 특성을 어떻게 최소화시킬 것인지 등 인적자원 및 조직 전체 차원의 정책적 함의를 정부조직의 관리자에게 제공해준다. 더불어 공무원의 직무동기·태도 요인과 조직시민행동의 관계에서 조절효과 가능성이 검증된 조직문화 변수에 대해서도 추가적인 실증연구가 필요함을 제시해준다. 특히 이 변수들 간 관계에서 조직문화 유형의 특성과 수준에 따라 조직시민행동의 유무와 빈도, 정도, 효과, 하위차원에 어떠한 편차가 생기는지, 그 편차를 결정하는 요인을 규명하는 후속 연구가 조직시민행동의 이론적 발전과 조직행동론의 이해, 실증연구의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

강제상. (2005). 계약직 공무원의 공직 입직 동기와 조직몰입, 조직시민행동 및 직무만족에 관한 연구.「한국행정연구」, 14(3): 217-239.

강종수. (2010). 조직시민행동에 대한 근로몰입 유형간의 구조 분석: 사회복지직 공무원을 대상으로.「복지행정논총」, 20(1): 1-24.

강지선·김국진. (2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로.「한국행정연구」, 28(2): 225-259.

강여진·장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로.「한국사회와 행정연구」, 16(2): 25-53.

권용섭·임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과.「지방행정연구」, 29(2): 327-352.

권용훈·신동연. (2016). 육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직봉사동기를 중심으로.「국방정책연구」, 32(3): 149-183.

김동성·이용우. (2019). 사회복지 공무원의 심리적 자본이 직무성과에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개 역할을 중심으로.「한국사회복지행정학」, 21(3): 193-219.

김대원·박철민. (2011a). The Influence of Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviors in Public Sector.「한국정책연구」, 11(2): 403-425.

김대원·박철민. (2011b). Mediation Role of Organizational Citizenship Behaviors between Transformational Leadership and Job Satisfaction of the Follower.「지방정부연구」, 16(2): 269-297.

김미정·이희선. (2016). 공직동기, 네트워킹 행동, 유리천장이 조직성과에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로.「한국공공관리학보」, 30(3): 113-142.

김민강·박통희. (2008). 신자유적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동.「한국행정학보」, 42(3): 261-291.

김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태.「한국행정연구」, 14(2): 297-326.

김선희·심동철·박현희. (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향.「한국행정학보」, 51(3): 63-91.

김소희·김서용. (2018). 일선관료의 서비스 지향과 행동에 대한 분석: 공공봉사동기의 역할을 중심으로.「한국인사행정학회보」, 17(2): 25-58.

김소희·김서용·이병량. (2020). 동기이론에 대한 비교분석: 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적 동기이론.「한국행정학보」, 54(1): 37-75.

김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향.「한국조직학회보」, 13(1): 1-32.

김영환. (2018). 감성리더십이 지방자치단체 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 조절효과.「인문사회 21」, 901-910.

김정인. (2014a). 지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동.「지방정부연구」, 18(1): 193-218.

김정인. (2014b). 지방세무직 공무원의 조직시민행동이 직무소진에 미치는 영향.「한국공공관리학회보」, 28(2): 35-64.

김정인. (2014c). 사회적 지원이 조직구성원들의 근무태도에 미치는 영향: 조직시민행동 조절효과를 중심으로.「한국행정논집」, 26(2): 331-355.

김종철·박재춘. (2010). 공무원의 노조몰입 결정요인과 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증연구.「한국행정연구」, 19(1): 51-79.

김진희. (2008). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 팀웍의 매개효과에 대한 연구.「HRD연구」, 10(3): 175-194.

김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구.「행정논총」, 48(3): 143-169

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향관계 분석.「한국행정학보」, 41(2): 69-94.

김호균·왕재선. (2018). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향.「인문사회 21」, 1073-1086.

김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.「한국행정학보」, 36(4): 87-105.

김현우·윤주명. (2010). 일선 행정기관 공무원들의 조직시민행동에 관한 연구: 아산시 일선행정기

관을 중심으로.「사회과학연구」, 16(1): 59-87.

권용섭·임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과.「지방행정연구」, 29(2): 327-352.

남승하. (2017). 조직 내 정치가 조직시민행동과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.「한국인사행정학회보」, 16(2): 75-101.

류종용·이창원. (2016). 우리나라 공무원의 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 공공봉사동기가 하급공무원의 조직시민행동에 미치는 영향.「정책분석평가학회보」, 26(3): 137-161.

문국경·허경렬. (2019). 경찰조직에서 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 개인-상사 적합성의 조절효과를 중심으로.「한국행정논집」, 31(4): 911-929.

박순애 외. (2019). 대한민국 공무원: 그들은 누구인가. 문우사.

박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로.「정부학연구」, 22(2): 195-233.

박지혜·이순하. (2019). 조직내 커뮤니케이션, 무형식학습과 조직시민행동의 구조적 관계: 공고기관과 사기업의 비교.「기업교육과 인재연구」, 21(3): 21-51.

박재춘. (2013). 대상유사성모형(Target Similarity Model)으로 본 조직시민행동에 대한 LMX, 조직정치 및 자기효능감의 효과.「한국행정연구」, 22(3): 91-123.

박천오·강제상·권경득·김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로.「한국정책학회보」, 10(3): 199-225.

박철민. (2011a). 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향분석: 경상남도지역 공무원의 인식을 중심으로.「지방정부연구」, 15(2): 187-210.

박철민. (2011b). Leader's Emotional Intelligence and Its Effect on OCBs of the Followers: Focused on Public Employees in Kyungnam Province.「한국자치행정학보」, 25(2): 197-218.

박충훈·이현철·김지연. (2016). 적극행정 평가지표개발 연구.「정책연구」, 1-96.

박통희·김민강. (2008). 공무원의 신분불안과 조직시민행동: 조직신뢰의 매개효과.「한국정책학회보」, 17(4): 275-309.

박희서. (2002). 지방행정에 있어서 상급 공무원의 리더십 행태와 하급 공무원들의 조직시민행동의 관계에 관한 연구.「한국지방자치학회보」, 14(3): 65-84.

박희서. (2009). 조직내 사회적 교환관계에 대한 지방공무원의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로.「한국거버넌스학회보」, 16(2): 107-128.

박희서·임병춘·김재휴. (2002). 지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미친 영향.「한국사회와 행정연구」, 13(2): 43-63.

서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연

구: 자기결정성이론(Self-Determination Theory)을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 145-185.

서인석·윤우제·권기헌. (2011). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국정책학회보」, 20(3): 395-427.

성영태·이진혁. (2019). 임파워링 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 권력거리 성향의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 97-118.

송운석·김재현. (2002). 중·하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 36(1): 117-137.

신민철. (2009). 조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 「지방행정연구」, 23(3): 81-106.

신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로. 「행정논총」, 50(1): 1-35.

안관영·곽영환. (1998). 공무원의 리더십유형과 조직시민행동에 관한 연구: 충북지역 지방자치단체를 중심으로. 「품질경영학회지」, 26(3): 108-129.

우종무·이명천. (2017). 소통 만족과 정부 조직성과: 공무원의 내·외부 소통 만족, 직무 만족, 조직몰입, 조직 시민행동, 공공 봉사 동기를 중심으로. 「홍보학연구」, 21(6): 33-68.

윤우제·서인석·권기헌. (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. 「지방행정연구」, 25(3): 155-192.

이강문. (2017). 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「지역산업연구」, 40(4): 51-71.

이동수·박희서. (2008). 지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향. 「한국행정논집」, 20(4): 1231-1252.

이영균·유광영. (2018). 지방자치단체 중간관리자의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향. 「정책개발연구」, 18(2): 123-154.

이환범·이수창. (2006). 경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석. 「한국정책과학학회보」, 10(4): 137-157.

이현정·박통희. (2011). 감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙정부 공무원을 대상으로. 「한국조직학회보」, 8(2): 67-110.

임재강·이재복. (2018). 지방자치단체 공무원의 윤리적 리더십에 관한 실증연구. 「한국지방행정학보」, 15(2): 121-144.

왕태규·조성한·주영종. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 27(2): 83-113.

전영환. (2016). 공무원 조직의 관리 역량(성과관리, 조직문화, 리더쉽)이 조직구성원의 혁신행동

에 미치는 영향: 개인-조직 부합성의 매개효과를 중심으로. 국민대학교 석사학위논문.

정석환. (2013). 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 13(2): 244-253.

정석환. (2018). 공무원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 25(2): 55-74.

정선우·이영민·임다영. (2012). 기초자치단체 공무원의 긍정심리자본 인식과 조직시민행동, 조직몰입 인식의 구조적 관계분석. 「GRI 연구논총」, 15(1): 35-55.

정윤길·이규만. (2001). 상사의 리더쉽 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(4): 323-341.

정종원·이동영. (2012). 조직 내 정치에 관한 탐색적 연구: 조직시민행동, 직무만족, 조직성과와의 실증적 인과관계 분석을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 26(3): 261-289.

정재명. (2010). 공직인사 상 여성공무원의 유리천장현상인식과 조직시민행동: 여성공무원들의 인식을 중심으로. 「지방정부연구」, 14(1): 181-202.

정호준·김도현·오정일. (2015). 리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구: 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 비교. 「행정논총」, 53(4): 299-320.

조태준. (2009). 조직시민행동과 직무활동 및 직무성과의 구성개념 타당도와 인과관계에 대한 연구: 서울특별시 본청 공무원을 중심으로. 「한국행정연구」, 18(3): 249-273.

주재진. (2015). 경찰공무원이 인식한 집단관련요인과 조직시민행동과의 관계에 대한 조직문화의 조절효과. 「한국공안행정학회보」, 24(3): 327-353.

주재진. (2016). 경찰공무원의 개인적 성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 16(3): 722-731.

진윤희. (2016). 조직문화인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 「정책개발연구」, 16(2): 93-119.

최낙범·전대성. (2016). 경찰관의 공공봉사동기(PSM)와 직무만족에 관한 연구: 직무특성의 조절효과를 중심으로. 「한국정책학회보」, 25(1): 129-158.

최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.

안관영·곽영환. (1998). 공무원의 리더십유형과 조직시민행동에 관한 연구: 충북지역 지방자치단체를 중심으로. 「품질경영학회지」, 26(3): 108-130.

임창호. (2017). 경찰공무원의 조직평판 인식이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동. 「한국치안행정논집」, 14(2): 123-148.

하미승·이진만·공주·이지훈·이병진. (2017). 조직시민행동의 형성요인 연구. 「한국행정논집」, 29(1): 109-140.

한봉주. (2009a). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 「행정논총」, 47(3): 166-199.

한봉주. (2009b). 조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로. 「한국조직학회보」, 6(3): 1-39.

한수진·나기환. (2018). LMX와 조직시민행동 간의 관계에 대한 조직정치지각의 조절효과 연구: 우정공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(4): 291-313.

허성욱. (2017a). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. 「지방정부연구」, 21(3): 495-515.

허성욱. (2017b). 전범위 리더십, 조직문화, 그리고 조직시민행동: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 21(4): 151-177.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. A*cademy of Management Journal*, 26(4): 587-595.

Batson, C. D. (1987). Prosocial Motivation: Is It Ever Truly Altruistic? In L. Berkowitz. *Advances in Experimental Social Psychology*. pp. 65-122. Academic Press.

Berry, W. D. & Feldman, S. (1985). *Multiple Regression in Practice*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Newbury Park, CA: Sage.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1): 82-98.

Brewer, G. A. & Seldon, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.

Campbell, J. W. & Im, T. (2015). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 323-346.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.

de Geus, C. J., Ingrams, A. Tummers, L. & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship

Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2): 259-270.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley & Son.

Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept. *Academy of Management Executive*, 3(3): 229-236.

Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings. (eds). Research In Organizational Citizenship Behavior(Vol 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.

Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270.

Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press.

Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Oxford, UK: Harper.

Ingrams, A. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2): 222-244.

Jones, G. R. (1983). Transaction Costs, Property Right, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 454-467.

Katz, D. (1966). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2): 131-146.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.

Koopman, J., Lanaj, K. & Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*, 59(2): 414-435.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.

Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2): 52-64.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review,* 1(1): 61-89.

Moorman. R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 127-142.

Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.

Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. & Shaw, M, N. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research. *Small Group Research*, 40(5): 555-577.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

Organ, D. W. (1988). *O.C.B.: Good Soldiers Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1): 43-72.

Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 157-164.

Osborne, R., Schermerhorn, J. & Hunt J. (1972). *Managing Organizational Behavior*. New York: Willey & Sons.

Ouchi. W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn, R. E & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effective Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin. *Organizational Culture*. pp. 315-334. Sage Publications.

Rainey, H. G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.

Rosenhan, D. L., Underwood, B. & Moore, B. (1974). Affect Moderates Self Gratification and Altruism. *Journal of Personality and Psychology*, 30(4): 546-552.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholl, R. W., Cooper, E. A. & Mckenne, J. F. (1987). Referent Selection in Determining Equity Protection: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1): 113-124.

Shim, D. C. & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4): 531-559.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.

Smith, P. C. (1955). The Prediction of Individual Differences in Susceptibility to Industrial Monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39(5): 322-329.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.

Somers, M. & Birnbaum, D. (2000) Exploring the Relationship between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance. *Public Personnel Management*, 29(3): 353-365.

Stritch, J. M. & Christensen, R. K. (2016). Going Green in Public Organizations: Linking Organizational Commitment and Public Service Motives to Public Employees' Workplace Eco-Initiatives. *American Review of Public Administration*, 46(3): 337-355.

Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.

Van Dyne, L. V., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.

Williams, L. J. & Andersen, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 609-619.

접수일(2020년 07월 29일)
수정일(2020년 08월 21일)
게재확정일(2020년 08월 29일)

〈국문초록〉

공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로

본 연구는 공무원의 직무동기·태도(공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입) 요인이 직무행동(조직시민행동)에 미치는 영향을 분석하고, 이 각각의 관계에서 조직문화의 조절효과를 규명하였다. 분석결과로 첫째, 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입 모두 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무만족과 조직시민행동의 관계를 발전집단문화가 조절하는 것으로 분석되어 직무만족은 높은 수준의 발전집단문화를 인식할 때 조직시민행동에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있음을 검증하였다. 셋째, 직무만족과 조직시민행동의 관계 및 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 위계문화의 조절효과가 나타났는데, 높은 위계문화 수준이 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에게 미치는 긍정적 영향력을 약화시키는 것을 확인하였다. 본 연구가 조직시민행동의 영향요인에 관한 실증연구의 외연을 확장하고 공무원의 직무동기·태도와 조직시민행동 간 관계에 대한 조직문화의 조절효과를 분석한 연구가 아직 없다는 점에서, 특히 위계문화의 조절효과와 같은 연구결과를 중심으로 조직시민행동 강화를 위해 조직문화에 초점을 둔 인적자원관리에 대한 실무적 제언을 했다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 조직시민행동, 조직문화, 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입

강지선(姜智善: 단독저자) 미국 State University of New York at Albany에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 행정학과 국정설계연구소 연구교수로 재직 중이다. 연구관심 분야는 공공관리, 갈등관리, 조직(행태)론, 정부-NPO 관계 등이다(1212kjs@korea.ac.kr).