

연구논문

전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로*

김 연 희**

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 개념 간의 인과적 관계
- III. 연구모형 및 조사설계
- IV. 자료 분석 결과
- V. 결론 및 정책적 제언

〈요약〉

본 연구는 전략적 인적자원관리와 조직시민행동의 인과적 관계와 이러한 인과관계에 있어서 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개적 효과를 규명하는데 주안점을 두었다. 이를 위해 본 연구의 범위 및 방법으로서 2015년 12월 10일 부터 2016년 1월 29일까지 서울시 소재의 공공기관에서 근무하는 직장인 300명을 연구대상으로 하여, 전략적 인적자원관리 및 공유가치, 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동과의 인과관계 및 상대적 영향력을 확인하고자 하였으며, 이를 위해 SPSS 및 AMOS 프로그램을 이용하여 실증 분석을 실시하였다. 분석결과, 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족, 조직몰입 모두 조직시민행동에 직접적 또는 간접적 영향력을 미치는 것이 실증적으로 입증되었다. 즉, 전략적 인적자원관리는 직접적으로 조직시민행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라 간접적으로 조직구성원의 공유가치 및 직무만족, 조직몰입에 영향을 미쳐 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 영향요인임을 확인하였다. 또한 조직시민행동에 영향을 미치는 매개 요인으로 공유가치, 직무만족, 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 조직몰입, 공유가치, 직무만족 모두 조직시민행동에 직접적·간접적인 정(+)적 영향력을 미치는 것으로 나타남에 따라 조직구성원의 조직시민행동 수준을 높이기 위해서는 조직 관리에 있어서 전략적 인적자원관리가 필요할 뿐만 아니라 이를 통해 조직구성원들의 공유가치를 향상시켜 구성원들의 조직몰입 및 직무만족도를 높일 필요가 있음을 확인하였다. 결론적으로 조직 구성원의 자발적 참여와 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 전략적 인적자원관리를 통한 공유가치, 직무만족, 조직몰입도를 향상시킬 수 있는 정책적 노력이 필요함을 제시하였다.

[주제어: 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동]

* 본 연구는 일부 호원대학교의 연구비 지원에 의해 이루어 졌음.

** 제1저자, 호원대학교 교수(kyh5010@howon.ac.kr)

1. 서론

조직시민행동과 관련된 논의로서 Barnard(1983)가 제시한 협동의욕(willingness to cooperate)이라는 개념과 더불어서 Katz와 Kahn(1966)이 역할 수행적 행동과 자발적인 행동을 구별한 것등의 논의에 기초하여 다양한 연구자들이 '조직시민행동'(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란 이름의 개념을 조직행동 연구에 도입하였다. 이러한 조직시민행동은 직무와 직접적인 관련은 없으나 공식적으로 주어지지도 않는 직무 외의 이러한 조직시민행동이 오히려 장기적으로 볼 때, 직무의 성과나 조직의 유효성에 밀접하게 관련되어 있다고 주장하며, 최근 들어 많은 학자들이 이에 관한 연구를 해오고 있다. 이러한 조직시민행동 개념은 조직행동 뿐만 아니라 인적자원관리, 보건 행정, 심리학, 전략적 경영, 국제경영, 심리학, 리더십 등 다양한 분야로 확대되고 있는 추세이다(윤영채, 2009).

이러한 조직시민행동은 미래지향적인 조직이 갖추어야할 바람직한 성과기준의 하나로, 조직에 대한 적극적이고 자발인 조직원들의 태도에 대한 것이므로 장기적으로 조직의 성과 및 생산성의 향상을 측정할 수 있는 중요한 지표라고 할 수 있다. 전통적으로 조직 내에서는 조직구성원에게 부여되는 공식적인 역할과 책임의 요성을 강조하여왔으나, 최근 조직구성원들에 의해 수행되는 역할 외적인 자발적 행위들이 궁극으로 다양한 방식을 통하여 조직 능력 및 성과의 제고에 기여한다는 점이 인식 되면서, 최근 많은 연구자들은 조직구성원들에게 직접적인 공식적 직무뿐만 아니라, 전통적인 직무기술차원에서는 인식되지 못해 왔던 조직 구성원들의 조직에 대한 시민의식의 자발적 발현에 대한 이해를 포함하는 것으로 확장하여야 한다는 점을 주장하였다.

이와 같이 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들의 영향관계를 파악하는 것은 효과적인 조직 관리에 중요한 함의를 도출할 수 있음에 따라서 조직시민행동에 향을 미치는 요인들은 다양한 측면에서 논의되고 있으며, 특히 조직 관리적 측면에서 직무 만족 그리고 조직몰입 변수 등은 조직시민행동을 발생시키는 주요한 영향요인으로 받아들여지고 있다(Farh, Konovsky and Pugh, 1994; Williams and Anderson, 1991).

이와 더불어 현대와 같이 지식기반의 시대에서는 조직경쟁력의 중심으로서 지식과 기술 등과 더불어 조직 내의 인적자원의 중요성이 더욱 커지고 있다(Pfeffer, 1994; 이용탁, 2005; 이재훈 외, 2011). 따라서 조직의 경쟁우위확보를 위한 지속가능한 발전을 위해서는 구성원들이 자발적으로 조직성과를 제고하는데 기여하는 직무 외적의 행

동을 불러일으킬 수 있는 전략적인 인적자원 관리가 필요하며 이러한 인적자원을 전략적으로 어떻게 관리하느냐에 따라서 조직의 공유가치, 직무만족, 조직몰입 및 조직 시민행동 등이 달라져 결과적으로 조직의 성패가 달라질 수 있다고 할 수 있다.

그러나 그 동안의 조직시민행동의 선행요인으로서 영향요인에 대한 탐색 노력은 단편적인 변수로 선행연구의 답습적인 인과관계를 살펴보는데 그치거나 특히 전략적 인적자원관리가 조직의 공유가치 및 직무만족, 조직몰입에 영향을 주는 주요 영향요인의 가능성에도 불구하고 이들 변수의 경로를 통한 체계적인 인과관계를 살펴본 연구는 거의 전무하다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 전략적 인적자원관리의 직접적인 영향을 받는 조직구성원을 대상으로 조직시민행동과의 인과적 관계성을 살펴보기 위해 전략적 인적자원관리가 조직구성원의 조직시민 행동 미치는 영향을 분석하고자 하며, 그 과정에서의 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과 및 상대적 영향력 등을 구체적으로 살펴보고자 하였다.

결과적으로, 이러한 노력은 조직의 생산성을 향상시킬 수 있는 새로운 방안으로서 조직시민행동의 활성화를 장려하기 위한 정책 관련정보 및 지식을 정책결정자들에게 제공하는데 기여할 것으로 판단된다.

II. 이론적 논의 및 개념 간의 인과적 관계

1. 이론적 문헌검토

1) 종속변수의 개념 및 이론적 문헌검토

오늘날 환경변화와 국내 및 국제 경쟁으로 조직의 혁신 등이 중요시되면서 조직시민행동에 대한 이론적 관심이 높아지고 있다. 이와 관련하여 Katz(1964)는 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 첫째, 조직구성원이 조직에 계속 남아있으려는 행동 둘째, 개인에게 맡겨진 역할을 달성하고자 하는 역할 내(in-role)의 행동 셋째, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 뛰어넘는 헌신적이고 자발적인 역할 외(extra-role)의 행동이 있어야 한다고 주장하였다. 여기서 역할 내 행동이 개인의 성과와 관련된다면 역할

외의 행동은 개인보다는 조직의 성과와 관련되어 있다고 볼 수 있다(Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997). 이중 동료를 도와주는 것 이타적 행동과 같은 것 등 세 번째 범주에 포함되는 행동이 중요한데, 이러한 행동은 일반적으로 공식적인 직무사항에 반드시 해야 하는 것으로 규정되어 있지는 않지만 이러한 행동이 없다면 조직은 운영될 수 없고 붕괴 가능성이 높아지기 때문이다. 이러한 자발적인 역할의 행동은 최근 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이라는 명칭으로 사용되고 있다(Organ, 1988; Graham, 1991).

이러한 조직시민행동의 토대가 되는 철학으로는 시민정신(Citizenship)을 들 수 있는데 시민정신은 개인과 조직이 조화를 이루는 윈윈(win-win)게임에 기반을 두기 때문에 조직에 의해 공식적으로 부여된 행동은 아니라 해도 자발적이고 임의적인 자유 재량적 행동이므로 조직의 발전에 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

이러한 조직시민행동을 개인의 역할내의 업무수행 및 조직의 성과와 관련된 의미로서 Graham(1991)은 철학, 정치학, 사회 등에서 사용하는 공공시민의식(Civic Citizenship) 연구의 이론에 입각한 방법을 제시하였다.¹⁾ Graham은 공공시민의식은 조직공동체에 긍정적 기능을 하는 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 각각의 조직구성원이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 생각해 볼 수 있다. 따라서 매우 종합적이고 포괄적인 개념으로서 광의의 조직시민행동은 전통적인 역할 내 업무수행 행동과 조직에 필요한 추가적인 역할의 행동 뿐 만 아니라 조직에 책임 있게 적극적으로 참여하는 것과 같은 행위도 포함된다고 하였다.

또한 Organ(1988)은 조직시민행동은 명시적, 직접적으로 공식적 보상을 받지 않지만, 총체적으로 볼 때 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인의 자유 재량적 행동이라고 정의하고 있다. 즉 조직시민행동이란 개인이 조직 내에서 담당하고 있는 직무상 반드시 해야 할 할 의무적이고 핵심적인 역할들이 아니고, 개개인의 행동들을 보면 사소한 것으로 받아들여질 수도 있으나 그것들이 합쳐지면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동이라고 정의한다. 따라서 이러한 행동은 훌륭한 조직구성원이라면 자발적으로 보일 수 있는 행동들이며, 보상과는 관련이 없으나 장기적이고 궁극적으로 조직의 생산성과 유효성을 제고하는 행동으로 함축할 수 있다. 그러므로 조직시민행동

1) Aristoteles 등의 고대의 정치 철학자들은 시민의식을 다중의 책임으로 보았는데, 책임감 있는 시민의식은 복종(obedience), 충성(loyalty), 참여(participation)를 균형 있게 하는 것이라 강조하였다(Cary, 1977).

은 장기적으로 조직의 성공 여부를 결정지을 수도 있는 중요한 척도로 이해할 수 있다.

위와 같은 논의를 종합적으로 살펴보았을 때 조직시민행동은 직무에 대한 최소한의 요구를 넘어서서 조직을 위해 과업 수행을 지원하는 사회적, 심리적 맥락의 유지와 강화에 기여하는 행동이라고 정의할 수 있겠다.

이와 같이 조직시민행동은 연구자들의 시각에 따라 개념상 다소 차이가 있을 수 있다. 그러나 그러한 개념적 차이에도 불구하고 조직시민행동은 몇 가지 의의를 갖는다고 볼 수 있다. 첫째, 주로 역할 내 행동의 수행이라는 측면에 한정되고 이해되어 왔던 개인 및 조직성과에 있어서 조직시민행동이라는 역할의 행동이 더해짐으로서 이론적으로 개인성과(individual performance)가 개념적으로 확장되고 있다. 다른 한편으로 조직시민행동으로 인해 조직의 입장에서는 개인에 대한 추가적인 경제적 보상 없이 조직의 유효성 및 성과를 높일 수 있다는 실제적 측면을 들 수 있다고 하겠다.

이러한 조직시민행동의 구성요소에 대한 유형은 학자에 따라 다양한 항목에 의해 분류되는데, 이를 구분하는 대표적 기준은 행동에 대한 내용(content)과 표적(target) 두 가지로 볼 수 있다. 내용이란 비슷한 행동들을 하나의 하위차원으로 묶어가는 방식을 말하며, 표적이란 겨냥하는 대상 또는 수혜실체가 동일한 행동들을 하나의 하위차원으로 묶어가는 방식을 말한다.

내용을 기준으로 한 연구들은 대표적으로 Organ(1988)의 분류와 Graham(1991)의 분류에 대해 공통적으로 합의하고 있는데 이들은 첫째, 조직시민행동을 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 적극적으로 참여하는 시민의식(civic virtue), 둘째, 조직구성원이 공식적으로 자신에게 요구되는 수준 이상으로 역할을 수행하는 양심적 행동, 셋째, 다른 동료들을 도와주는 자발적 행동인 이타적 행동, 넷째, 구성원에 대한 세심한 배려로서의 예의바른 행동, 다섯째, 문제발생시 비난을 삼가고 고통을 인내하는 스포츠맨십 등 5가지 범주로 분류하고 있다.

한편 표적을 기준으로 한 연구는 Williams Anderson(1991)의 연구를 그 효시로 볼 수 있다. 이들은 개인과 조직을 두 개의 하위차원 즉, 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 구분하였다. 개인지향 조직시민행동은 즉각적인 혜택은 특정인에게 귀속되지만 이후 조직에 간접적으로 혜택이 돌아가는 유형이며, 조직지향 조직시민행동은 조직 전반에 혜택이 귀속되는 유형이다. 개인지향 조직시민행동의 예로서는 결근한 동료를 도와주는 행동, 다른 구성원에게 개인적인 관심을 보이는 행동 등을 제시할 수 있으며, 조직지향 조직시민행동의 예로서는 일을 하러 갈 수 없을 때 미

리 연락을 해주는 행동, 질서를 유지하기 위해 조직 내의 규칙을 지키는 행동 등을 제시하였다. 따라서 개인지향조직시민행동은 Organ(1988)의 차원 중 이타적 행동과 유사하고, 조직지향 조직시민행동은 양심적 행동과 유사하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서도 포괄적이고 종합적 수준에서 다수의 이론 연구 등에서 그 타당성이 입증되고 검증된 Organ(1988)의 분류와 Graham(1991)의 유형화에 근거하여 조직시민행동을 이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 스포츠맨십, 시민의식 등 다섯 가지 구성요소의 내용이 내포된 세부 측정지표를 구성하여 조직시민행동으로 규정하여 연구하고자 한다.

2) 독립변수 및 매개변수의 개념 및 이론적 문헌검토

(1) 전략적 인적자원관리

1990년 후반부터 나타난 지식산업은 조직구성원들의 기술, 지식, 능력 즉, 인적자원(Human Resource)을 최한 활용하는 것이 조직발전에 필요한 하나의 전략으로 인식되고 있다. 인적자원관리의 전통적인 의미는 조직의 공통적인 목표를 달성하기 위하여 인적자원의 모집, 선발, 유지, 개발 및 이용과 관련된 관리행동의 집합이며, 비용관점에서 파악하는 인사관리(Personnel Management)의 개념으로 파악되어져 왔다(Schein, 1980). 산업 환경의 변화에 따라 현대의 인적자원관리는 구성원들이 자발적으로 조직 목표달성에 적극적으로 기여하는 제도 및 기법의 체제로 정의되고 있다(Ivancevich, 1995).

Chadwick & Cappelli(1999)는 전략적 인적자원관리에서 전략이라는 수식어의 의미를 세 가지로 제시하여 전략적 인적자원관리를 함축적으로 설명하고 있다. 첫째, 인적자원관리가 조직전체의 전략 수준의 경영성과에 영향을 미친다는 의미이다. 둘째, 인적자원관리가 조직전체의 전략적 목표와 적합성을 가진다는 의미이다. 셋째, 인적자원관리 활동들 간 수평적인 통합과 적합을 통해서 인적자원의 지속적인 경쟁우위를 확보 할 수 있는 원천이 되는 전략적인 지원화를 한다는 의미라고 정의 하고 있다.

인적자원관리가 전략적 인적자원관리로 전환되면서 초기에는 전략적 선발, 전략적 평가, 전략적 개발, 전략적 보상의 형태로서 조직체의 기능 전략과 인적자원관리 기능의 연계노력이 전개되었다(Fombrunetal, 1984). 이러한 노력은 조직체의 목표와 개별기능의 연계라는 면에서 인적자원관리의 연구 확대를 가져왔으며, 이는 조직체의

목표와 비전에 입각하여 사업전략이 수립되면 인적자원관리는 사업전략 달성을 하여 어떻게 지원할 것인가를 고민하여 총보상(TotalCompensation)의 관점에서 전략적 보상 시스템 등을 구축하여 구성원들의 바람직한 태도와 행동을 도출하여 이것이 경쟁 우위의 원천이 되는 과정을 거치게 되었다(차영덕, 2010).

이와 같이 전략적 인적자원관리는 결국 인적자원관리가 조직의 전략 목적을 잘 반영하여 전략경영과정과 잘 연계되면서 인적자원관리의 각 기능 간에도 조화를 이루어 기업의 전략목적을 효율적으로 달성시키는 것으로 정의할 수 있다(Wright & McMahan, 1992; Anthony. et. al., 1999).

조직은 변화하는 환경에 효과적으로 대처하고 역동적이면서도 경쟁력을 가진 조직으로 거듭나기 위해 새로운 조직구조와 문화를 개발해야만 한다. 조직이 균형을 유지하면서 역동적으로 성장하기 위해서는 적절한 분권화, 권한 위임, 자율성 증대, 관료주의 타파 등의 개혁이 필요할 뿐만 아니라 일반 종업원들도 변화와 혁신역량 기업 가정신 등을 가질 수 있도록 장려해야 하며, 상하 간의 의사소통의 양과 질도 획기적으로 향상시켜야 한다. 이러한 모든 목표를 동시에 이루려면 전략적 인적자원관리(SHRM)가 요구된다고 할 수 있다.(김현수, 2013).

인적자원원리에 있어서 전략과의 연계가 강조되면서 전략적 인적자원관리에 대한 많은 실증연구들이 이루어진 이래 전략적 인적자원관리의 연구에서 일반적으로 활용될 수 있는 연구결과가 미비하면서 전략적 인적자원관리에 대한 이론 기반이 부족하다는 지적이 제기 되었다(Delery & Doty, 1996). 이러한 지적은 전략적 인적자원관리의 이론 체계를 구축하기 위한 노력을 가져왔고 그 노력의 일환으로 다양한 전략적 인적자원관리의 연구들을 적절한 기준에 의하여 분류하고, 내용을 분석하고자하는 노력이 이루어져왔다. 이러한 전략적 인적자원관리에 대한 연구 접근법을 살펴보면 첫째, 보편적 접근법, 둘째, 상황적 접근법, 셋째, 형태적 접근법으로 분류할 수 있다(Delery & Doty, 1996; 차영덕, 2010).

보편적 접근법(Universalistic Approach)은 조직의 유형을 초월하여 성과에 긍정적으로 기여하는 인적자원관리의 최고의 실행방법이 존재한다는 것이다. 즉 조직의 특성과 관계없이 조직성과를 높이는 최상의 인적자원관리 활동이 존재한다는 것이다. 이는 미시적 관점에서 조직 구성원의 동기부여를 촉진하는 것과 관계있는 것으로서, 인센티브 제도, 성과제 등이 있고 구성원 개개인의 능력을 발휘할 수 있게 해 주는 것과 관련성이 높은 교육훈련, 내부승진 등이 있다(Pfeffer, 1998).

상황적 접근법(Contingency Approach)은 조직이 처한 상황이 조직설계에 영향을 미치며 조직의 목표의 효과 달성을 위하여 조직의 상황에 적합 하도록 설계해야 한다는 상황이론에 기반하고 있다(VanDeVen & Drazin, 1985). 즉, 상황적 접근법은 인적자원관리에서 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 인적자원관리의 최고의 실행방법의 존재를 부정하고 조직의 경우에 따른 상황적 요인에 따라서 인적자원관리 활동과 조직성과 간에는 차이가 발생할 수 있으며 유효한 인적자원관리 활동은 달라진다는 입장이다(Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). 즉, 상황적 접근법에서는 조직성과를 향상시키기 위해서는 조직의 인적자원관리 정책 및 관행들이 조직의 다른 상황적 요인들과 적합성을 가져야 조직성과를 보다 높일 수 있다는 것이다(나병선, 2012).

형태적 접근법(Configurational Approach)은 1990년 반에 들어오면서 보편적 접근법이 한계를 드러내면서 각광을 받기 시작한 접근법이다. 즉, 형태적 접근법은 세상을 무질서하며 불안정하며, 다양하고 비선형계로 보는 카오스 이론(Chaotheory)에 입각하여 조직체내의 요소들은 상호 연계관계에 있다고 전제하고 요소 전체의 결합에 따른 영향관계를 연구하는 접근법이다. 전략적 인적자원관리에 관한 연구가 몇몇 요소적 측면으로 분류되어 구별되기는하나 상호 보완적이거나 혼란된 형태도 존재할 수 있으며 공유되는 영역이 존재할 수도 있다고 할 수 있다(Delery & Doty, 1996).

이러한 전략적 인적자원관리의 구성요소에 하여 Youndt. et. al.(1996)은 보편적으로 인용되는 전략적인자원관리의 구성요소로서 선별 채용, 교육훈련, 직무평가, 보상제도 등을 들고 이러한 요소가 조직의 생산성과의 관계를 규명하였다. Wright. et. al.(2002)은 전략적 인적자원관리의 구성요소를 채용·보상·교육 훈련·평가·직무설계·경영참가·인정·경력관리·커뮤니케이션 등 인적자원관리 활동차원으로 분류하여 제시함에 따라서 여러 학자 간 그 타당성을 입증 받고 공통적으로 제시하고 있는 선별 채용, 교육, 훈련, 경력관리 등의 내용으로 구성된 세부 지표를 사용하고자 한다.

(2) 공유가치

공유가치란 개념은 Porter & Kramer(2011)에 의해 처음으로 제기되었는데, 현대 자본주의가 지닌 근본적인 문제점을 개선하려면 기업의 공유가치를 창출하는 노력이 중요하고 공동으로 소유하는 기업의 공유가치가 지금의 기업의 경영 한계를 넘어서는 공유가치창출이 이루어져야 한다고 주장했다.

Vandenberg & Scarpello(1994)는 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행동규범을 창출하는 공유된 가치와 신념의 체계를 공유가치라 하였고, 이런 가치는 조직의 가치가 개인의 가치와 일치하게 형성되어 기업에 종사하는 종사자들이 직장을 하나의 공동체로 인식하고, 조직의 구성원을 한 가족처럼 생각하는 것으로 보았다. 다시 말해 공유가치란 조직 구성원이 함께 공유하는 가치관과 이념 및 조직의 기본목표라 할 수 있는데, 조영호·박계홍(2000)은 기업문화의 공유가치가 조직구성원에게 수용되어야 한다고 하였다. 또한 조영호·오철환(1985)은 공유가치를 인식도와 업무수행의 실천도로 세분하여 측정이 가능하다고 하였으며, Peters & Waterman(1982) 역시 한 기업의 가치관이 얼마나 널리, 고르게 공유되고 분명하게 인식되고 있는 정도가 강한 문화를 판단하는 척도로 활용되고 있다고 하였다.

이와 같이 공유가치는 기업의 핵심가치이며, 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본 규범일 뿐만 아니라, 조직구성원이 공유하고 인식하는 가치관이자 신념이며 조직에 대한 공유된 인식을 통해 정보공유 및 교환에 참여하는 구성원 간의 동일한 상황인식과 조직의 문제해결에 관한 지식과 정보의 결합 및 축적에 긍정적으로 기여하여 조직의 문제해결 능력의 바탕이 되는 것을 의미 한다(Herscovitch & Meyer, 2002)고 할 수 있다.

(3) 직무만족

직무만족은 조직에 속해있는 개인의 주는 정서 감정인 행복을 결정하는 요소인 동시에 조직의 목표 달성과 성과 창출에 필요한 요소이다. 조직구성원의 직무만족(job satisfaction)은 조직몰입(organizational commitment)과 더불어 조직의 유효성과 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직구성원들은 자신이 수행하는 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 이는 곧 직무만족이 조직의 성과에 필요한 영향을 미치는 요인임을 보여주는 것이다.

직무만족에 한 연구는 Hoppock(1935) 이후 많은 연구가 되고 있는데 산업심리학, 사회학, 경영학의 관심 대상이 되어왔으며 이에 대한 부분의 연구는 직무만족을 조직성과 및 생산성 등과 함께 조직유효성의 하위요소로 보거나 조직성과 생산성에 영향을 주는 주요 매개변수로 보기도 하다. 직무만족이 중요한 연구 주제로 활용되고 있는 것은 조직에 몸담고 있는 조직구성원 개인의 삶의 질에 상당한 향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 유효성 판단에 중요한 기준이 되기 때문이다. 조직구성원들은 상당히 많은 시

간을 직장에서 보내게 되며, 직장은 단순히 소득을 위한 수단이 아니라 근로생활의 질을 향상시킬 수 있는 근원이라는 점에서 직무만족은 그 자체가 사회적 가치를 갖기 때문에 조직이 실천해야 할 사회 책임의 중요한 과제이기도 하다. 또한 직무만족은 개인의 가정생활에까지 영향을 미치므로 정신건강 측면에서도 중요하고, 직무에 대한 불만은 스트레스와 인체에 나쁜 질병을 초래할 수 있다는 점에서 구성원의 직무만족에 대한 관리는 필요한 기업성과 관리 가운데 하나라고 할 수 있다(신철우, 2007). 직무만족은 높은 근로의욕을 갖도록 할 뿐만 아니라 자기개발 노력을 촉구하고 조직목표 달성을 위한 공동 작업에 자발적인 참여의욕과 창의성을 불러와 조직성과 향상에 영향을 미친다고 할 수 있다. 직무만족에 대한 정의를 내린 학자들의 경우 Smith(1955)는 개인이 자신의 일과 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 호감의 균형 상태에서 좌우되는 태도라고 정의했으며, Lock(1976)는 직무만족이란 개인이 자신의 직무에 대해 경험하는 과정에서 얻어지는 결과에 관한 감정적인 형태라 하였고, McComick & Ilgen(1980)은 직무를 통해 얻거나 또는 경험한 욕구만족 정도의 함수라고 정의하면서 직무만족은 욕구 및 가치 등과 하계 관련되어 있는 것으로 보았다.

종합해보면 직무만족이란 개인 각자가 자기 직무와 관련하여 경험하는 감정 상태를 말하는 것으로 구성원들의 태도, 가치, 신념 욕구들의 수준과 차원에 따라 갖게 되는 구성원들의 감정 상태라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직무만족의 의미를 자신의 직무를 수행할 때 또는 평가할 때 느끼는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태로 이해하고, 이를 측정할 수 있는 일에 대한 만족 및 열정 등과 같은 하위 항목을 구성하여 사용하고자 한다.

(4) 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)이란 조직구성원이 조직을 향해 보여주는 애착과 애정을 의미하는 것으로 상당히 범위가 넓은 개념이다. 몰입 (Commitment)은 개인 스스로의 조직을 향한 태도와 행동의지가 결합된 것으로 구성원 개인이 가지는 조직에 한 태도로 심리인 애착이나 소속의 욕구가 자신이 속한 조직을 향한 태도로 어떻게 형성되는가에 따라 조직에 하여 공헌하는 수준을 의미한다(O' Reilly & Chatman, 1986).

조직몰입은 직무만족과 같이 주로 산업심리학, 사회학 분야에서 관심을 갖기 시작하여 조직몰입의 개념화가 시도된 이후 학자들의 바라보는 시각에 따라 다양한 개념에 대한 정의가 나타났으나 현재까지 일반적으로 합의된 정의는 없다. 하지만 개념의 다

양성에도 불구하고 조직몰입은 조직 내에서의 개인의 행태를 분석하기 한 주요 개념으로 직무만족과 더불어 많은 연구자들의 연구주제로 논의되어 왔다. 또한 조직을 관리하는 차원에서도 매우 요한 요소이므로 많은 학자들이 조직몰입의 수준을 변수로 하는 연구를 활발히 진행하여 왔다 (Luthans, Baack & Taylor, 1987).

이러한 조직몰입은 구성원들이 회사를 옮기게 되는 이직과 회사로 출근하지 않는 결근 그리고 구성원들의 업무에 대한 생산성을 통해 알아볼 수 있는 구성원의 태도 분석에 중요한 역할을 하는 것으로 확인되면서 여러 연구자들로부터 관심을 받아왔다 (Mowday. et. al., 1979). 조직몰입에 대한 연구가 다양한 방식으로 이루어지고 있는데, 그 이유는 개념에 대한 일치가 이루어지지 않고 있기 때문에 개념에 대한 이해가 명확하지 않은 점도 있어 학자들 간에 차이가 다양하게 나타나고 있기 때문이다.

이러한 혼란 가운데서도 조직몰입 개념에 대하여 공통된 의견으로 자리 잡고 있는 개념으로 조직몰입은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직의 성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 구성원으로 남으려는 조직구성원의 태도를 의미한다는 것이다. 또한 많은 연구들에서 이러한 조직몰입은 조직의 목표성취를 위한 노력, 내·외재적인 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이고 결근률과 이직의도를 감소시키는 효과를 갖는다고 밝히고 있다(Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986).

이러한 조직몰입에 대한 연구를 정리하면, 구성원들의 조직에 대한 몰입은 단순히 조직이 요구하는 것에 대하여 맹목으로 따라가는 것이 아니라 자신이 속한 조직의 지속적이고 장기적인 발전을 위하여 구성원 스스로 함께 하고자 하는 몰입도 및 애정을 표현하는 방법이고 과정이라고 할 수 있음에 따라서 이를 측정할 수 있는 하위 측정요소로서 Meyer & Allen(1991)가 제시한 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입, 정서적 몰입, 지속적 몰입 등으로 구분하여 측정하고자 한다.²⁾

2) Kanter(1968)의 도덕적 몰입은 조직의 목표와 가치의 내재화에 기초한 긍정적 성향을 의미, 산술적 몰입은 이익(Benefits)과 보상(Rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향을 의미, 소외적 몰입은 착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정 성향을 의미. 근속몰입은 조직을 떠나는 것이 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력을 각각 의미한다. Meyer & Allen(1991)의 응집몰입은 조직에 대해 가지는 사회관계에 대한 애착을 의미, 통제몰입은 조직규범에 대한 애착을 의미, 정서적 몰입은 조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시 하는 것을 의미. 지속적 몰입은 구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입을 의미, 규범적 몰입은 조직에 남아야 되는 인지 의무를 의미한다.

2. 개념 간의 인과적 관계 및 가설의 설정

조직시민행동 개념이 소개된 이후에 많은 학자들이 조직시민행동의 선행요인에 관해 연구하였으며(Organ, 1995; Podsakoff. et. al., 2000; Meyer, 2002), 이러한 선행 연구에 의하면 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족, 조직몰입 등 다양한 요인들이 조직시민행동의 선행요인으로 밝혀졌다. 국내에서 또한 조직시민행동의 영향요인으로서 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족 및 조직몰입과의 인과관계에 대한 선행연구들은 변수의 포괄성이나 연구대상 및 방법에 따라 약간의 상이함을 보여주고 있으나 다수의 연구들(강영명, 2011; 김장호, 2015; 윤영채 외, 2009; 이상비, 2015; 이재훈 외, 2011; 조광래, 2005)에서 조직시민행동과 의미 있는 인과관계성에 대해 보여주고 있다.

이재훈 외(2011)의 연구에서는 보훈 병원종사자들이 인지하는 전략적 인적자원관리를 채용관리 및 교육훈련 그리고 경력관리 및 보상관리 등의 세부하위 요소로 구분하여 조직시민행동과의 인과관계와 더불어 조직지원인식의 매개효과로서의 영향력을 조사하여 이들 변인 간의 관련성을 분석하고 현장에 적용할 수 있는 방안을 제시 하였다. 분석결과 전략적 인적자원관리 중 교육훈련 변수만이 조직시민행동에 직접적으로 정(+)적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 경력관리 및 채용관리 등과 같은 전략적 인적관리의 대다수 하위변수가 조직지원인식에 영향력을 미쳐 조직시민행동에 정(+)적 영향력 미치는 간접적으로 중요한 의미성을 갖는 변수로 분석되었다. 결과적으로 전략적 인적자원관리로서 조직구성원의 대한 채용관리 및 경력관리와 같은 인적자원관리법이 조직이 구성원을 구성원으로서 인정하고 관심과 지원을 기울이고 있다는 것을 의미하는 조직지원인식에 영향을 줄 수 있으며, 이렇게 형성된 인식은 조직 시민행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 주장하고 있다.

허문구 외(2009)는 R&D 연구소 조직의 상황에서 지식공유의 메커니즘을 규명하기 위해 공유가치를 매개변수로 하여 100개의 R&D 조직에 대한 설문조사 결과를 분석하였다. 그 결과, 공유가치는 전략적 인적자원관리 시스템과 정(+)적 유의미성을 보이 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 대부분의 R&D 연구소가 성과를 위해서는 연구원들의 역할이 중요하다는 사실은 공감하고 있으나 구체적인 연구원들의 관리 방식에 대해서는 전체적인 방향성에 기반 한 전략적 인적자원관리 시스템 차원에서의 제도 운영 방안은 부족한 실정에서 연구소의 공유가치나 지식공유를 촉진시키는 관점에서

의 전략적 인적자원관리방식에 대한 커다란 방향성을 제시하고 있다.

김장호(2015)는 조직의 생존과 발전을 위한 생산성 창출 전략의 한계점을 인식하고 조직의 목표와 가치에 대한 구성원과의 공유가치를 통해 구성원이 자발적으로 조직의 발전을 위해 기여할 수 있는지를 확인하고자 하였다. 분석 결과 공유가치는 조직 시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이러한 분석결과는 구성원이 가치를 공유하게 되는 경우 조직발전을 위한 자발적 노력을 강화시킨다는 것을 의미함에 따라서, 조직의 관점에서는 구성원들이 가치를 공유할 수 있도록 하는 교육 훈련 뿐 아니라 강령의 선포, 전달 및 이 과정에 구성원을 참여시키는 등의 노력과 함께 구성원이 적극적으로 가치를 공유할 수 있는 전략적 경영을 실천하는 노력이 필요함을 지적 하였다.

이상비(2015)는 기업의 전략적 인적자원관리와 조직의 유효성으로서 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 실증으로 분석하였다. 분석결과 전략적 인적자원관리는 직무만족 및 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향력을 갖는 것으로 분석되었다. 이러한 결론을 통해 연구자는 중소기업의 최고경영자는 기업의 지속적 성장과 글로벌화를 위한 전략적 인적자원관리의 도입이 시급하며 직원의 채용에서 직무에 맞는 교육훈련, 경력개발, 성과지향 보상에 이르는 일련의 인사관리 시스템을 구축하여 핵심인재를 발굴, 유지하는 것이 직무만족 및 조직몰입도를 높여 결과적으로 기업의 경쟁력을 키워나가는 길이며 나아가 국가경쟁력 강화에도 기여하는 일임을 제시하고 있다.

윤영채 외(2009)는 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동의 영향요인 인지를 규명하고, 더 나아가 조직시민행동이 성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 이를 위해 준 공공부문에 종사하는 직장인을 대상으로 설문조사를 하였으며, 수집된 자료를 구조방정식 모형을 사용하여 분석하였다. 분석 결과 직무만족 및 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적(+) 영향을 미치며, 조직시민행동은 이 행동을 수행하는 개인의 근무성과 평가에 또한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 맥락과 같이 직무만족 및 조직몰입은 이를 다루고 있는 거의 모든 연구에서 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라서 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동의 대표적인 선행요인임을 제시하고 있으며, 이러한 분석결과에 따라서 조직시민행동은 조직구성원의 개별적인 입장에서는 반드시 수행하지 않아도 되는 자율적인 행동이지만 수행되기만 하면 조직에 긍정적인 영향을 미치므로 관리자들은 조직구성원들의 조직시민행동 수행을 촉진함으로써 조직구성원들의 업적을 높일 수 있음을 분석하였으며,

이와 더불어 조직구성원들의 조직시민행동 수행을 촉진하기 위해서는 직무만족 및 조직몰입을 높여야 하며 결과적으로 직무만족과 조직몰입은 서로 연결되어 있어 종합적 관리를 해야 함을 제시하고 있다.

종합적으로 살펴보았을 때, 조직시민행동의 인과관계 추론에 대한 기존의 이론적 문헌 및 실증적·경험적 문헌은 몇 가지 면에서 비판적으로 평가해 볼 수 있다.

첫째, 조직시민행동과 관련된 인과적 관계를 추론하는 현실 적합한 연구의 부재이다. 일부 이러한 연구가 진행되고 있기는 하나, 단편적인 변수를 적용한 연구가 대다수이거나, 관념적인 논의가 많은 것으로 나타나 추후 실증적 연구를 통한 보다 현실 적합한 연구의 필요성이 대두된다.

둘째, 전통적으로 직무만족, 조직몰입 등과 같은 요인이 조직시민행동에 미치는 영향에 주된 초점을 둌으로서 조직시민행동의 영향요인에 대한 포괄적인 검토가 어렵다는 점이다. 위에서 살펴본 바와 같이 오늘날에 있어서의 전략적 인적자원관리 및 공유가치 등에 따라 조직시민행동의 양상이 달라질 수 있는 가능성이 충분히 있는바 이러한 전략적 인적자원 및 공유가치 등이 조직시민행동에 미치는 영향력 또한 추가하여 살펴볼 필요가 있다고 하겠다.

셋째, 대다수 선행연구는 조직시민행동의 영향요인에 관한 변수들의 유형화가 제대로 되어 있지 않거나 시차 및 경로를 고려하지 않고 현상을 분석하고 있음에 따라서 명확하고 체계적인 이해가 어렵다는 점이다. 따라서 변수 간 시차를 고려한 경로분석을 통해 조직시민행동에 영향을 줄 수 있는 개인적·환경적 변수들이 조직시민행동에 어떠한 효과를 가져 올 것인가에 대한 관심을 갖는 것이 필요하다.

본 연구에서는 위와 같은 전통적인 이론 및 선행연구들에 대한 연구자의 종합적 평가에 따라서 전략적 인적자원, 공유가치, 직무만족 및 조직몰입을 적용하여 조직시민행동과의 인과관계를 분석해 보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈표 1〉 연구가설

- 가설 1. 전략적 인적자원관리는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 1-1 전략적 인적자원관리는 조직시민행동에 직접적 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 1-2 전략적 인적자원관리는 공유가치를 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-3 전략적 인적자원관리는 직무만족을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-4 전략적 인적자원관리는 조직몰입을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-5 전략적 인적자원관리는 공유가치와 직무만족을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 1-6 전략적 인적자원관리는 공유가치와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2. 공유가치는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 2-1 공유가치는 조직시민행동에 직접적 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 2-2 공유가치는 직무만족을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 2-3 공유가치는 조직몰입을 통해 조직시민행동에 간접적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3. 직무만족은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 3-1 직무만족은 조직시민행동에 직접적 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- 가설4. 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 4-1 조직몰입은 조직시민행동에 직접적 정(+)의 영향을 줄 것이다.

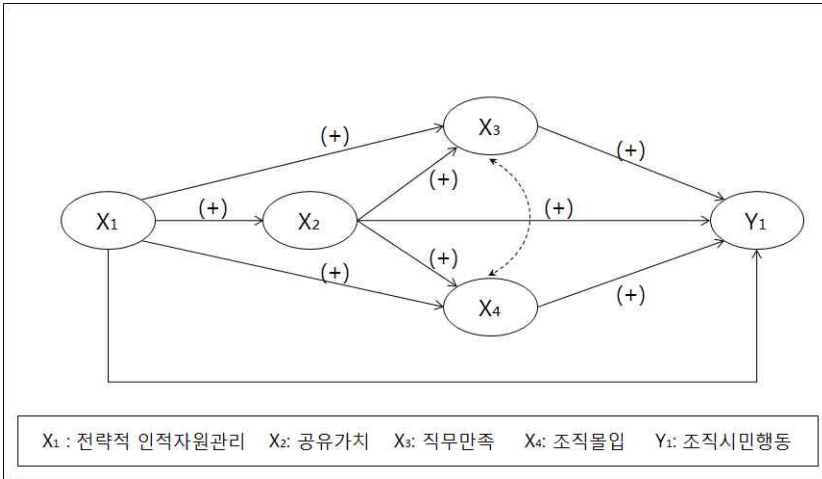
III. 연구모형 및 조사설계

1. 연구모형

〈그림〉의 연구모형은 우리나라의 맥락에 적실성 있는 모형으로서 전략적 인적자원, 공유가치, 직무만족 및 조직몰입, 조직시민행동을 적용하여 이들 사이의 직·간접적인 인과적 연속관계 구조를 구체화 시킨 것이다. 연구모형에 나타난 변수들 간의 인과적 순서의 체계는 조직시민행동에 영향을 미치는 영향요인으로서 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족 및 조직몰입의 변수들의 체계는 이론적 근거에 따른 인과적 연계를 고려한 후 모형을 설정하여 이론 및 통계적 검증간의 오류를 줄이고자 하였다. 즉, 종속변수의 변화에 대한 독립변수와 매개변수 사이의 상대적인 영향력을 평가하기 위해서는 이들 변수의 직·간접적인 인과순서를 우선 이론적인 정당성에 기초한 인과적 맥락을 구체화한 후 통계방법이 적용되어야 의미가 있기 때문이다.

이에 따라서 본 연구는 종속변수인 조직시민행동에 대하여 전략적 인적자원관리와 공유가치 및 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 설정하여, 이들 독립변수와 매개변수가 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증하고자하였다.³⁾

〈그림 1〉 연구모형



2. 변수의 구성 및 측정

본 연구에서는 조직시민행동을 직무에 대한 최소한의 요구를 넘어서서 조직을 위해 과업 수행을 지원하는 사회적, 심리적 맥락의 유지와 강화에 기여하는 행동이라고 정의하고, 다수의 이론 연구 등에서 그 타당성이 입증되고 검증된 Organ(1988)의 분류와 Graham(1991)의 유형화에 근거하여 조직시민행동을 시민의식, 양심적 행동, 이타적 행동, 예의바른 행동, 스포츠맨십 등의 구성요소를 측정하고자 하였다. 이를 위해 ①조직에 도움 되는 일에 대한 자발적 참여정도 ②회사규칙준수 정도 ③의사결정에 대해 양해 정도 ④일처리에 있어서의 긍정적 사고 정도 ⑤업무 개선에의 참여 정도 등 5개의 설문항목으로 구성하여 측정하였다.

전략적 인적자원관리는 인적자원관리가 조직의 전략 목적을 잘 반영하여 전략적 성과정과 잘 연계되면서 인적자원관리의 각 기능 간에도 조화를 이루어 기업의 전략 목적을 효율적으로 달성시키는 것으로서 많은 연구에서 그 타당성을 입증 받은 Youndt. et. al.(1996) 및 Wright. et. al.(2001) 등의 구성요소 분류에 근거하여 측정하

3) 〈그림 1〉의 연구모형에서 표현된 변수들 간의 직·간접적인 인과관계를 추정 및 평가함에 있어서 아래와 같은 몇 가지 전제 조건을 가정한다. 첫째, 설정된 경로모형은 인과적 폐쇄성, 단일방향의 인과관계를 갖는 것으로 가정한다. 둘째, 연구모형에서 변수들 간의 관계는 선형임을 가정한다.

였다. 세부적으로 ①우수인력채용에 대한 시간과 자금 투자 정도 ②우수인력 채용을 위한 다양한 선발전형 제도 운영 정도 ③신입 직원에 대한 훈련기회 정도 ④전문지식 활용을 위한 교육훈련 기회 정도 ⑤장기적인 경력관리 제도 운영 정도 ⑥명확한 경력 관리 기준 보유 정도 등의 설문항목을 구성하여 측정하였다.

공유가치는 조직에 대한 공유된 인식을 통해 정보공유 및 교환에 참여하는 구성원 간의 동일한 상황인식과 조직의 문제해결에 관한 지식과 정보의 결합 및 축적에 긍정적으로 기여하여 조직의 문제해결 능력의 바탕이 되는 것을 의미하는 것으로서 이를 측정하기 위해 O'Reilly(1989), Edwards (1993), Werbel & Johnson (2001) 등의 측정척도를 재구성하여 사용하였다. 세부적으로 ①회사의 지시에 따르는 정도 ②회사제시에 따른 역할변화 수용 정도 ③직무방식 변화의 순응 정도 ④회사가 제시한 목표에 대한 긍정적 사고 정도 ⑤회사의 목표실천과 난관 극복 정도 ⑥회사 목표달성을 위한 헌신 정도 등의 설문항목을 구성하여 측정하였다.

직무만족은 각자가 자기 직무와 관련하여 경험하는 감정 상태를 말하는 것으로 구성원들의 태도, 가치, 신념 욕구들의 수준과 차원에 따라 갖게 되는 구성원들의 감정 상태라고 할 수 있다. 이러한 직무만족을 측정하기 위해 직무만족에 대해 연구한 선행 연구에서 그 타당성을 입증 받은 측정척도를 재구성하여 사용하였다. 세부적으로 ①일에 대한 만족정도 ②일에 대한 열정 정도 ③일에 대한 즐거움 정도 ④일에 대해 느끼는 보람정도 ⑤일에 대한 지속성 정도 등의 설문항목을 구성하여 측정하였다.

조직몰입은 자신이 속한 조직의 지속적이고 장기적인 발전을 위하여 구성원 스스로 함께 하고자 하는 몰입도 및 애정을 표현하는 방법이고 과정으로 이러한 조직몰입을 측정하기 위해 Kanter(1968), Meyer & Allen(1991) 등의 측정척도를 재구성하여 사용하였다. 세부적으로 ①조직의 일원으로서의 기쁨 정도 ②조직을 위한 직무 수용 정도 ③ 조직문제와 내 문제와의 일체 정도 ④조직에 대한 장래 관심 정도 ⑤조직 발전에 대한 기여 정도 ⑥현재 조직생활 유지 시 행복 정도 등의 설문항목을 구성하여 측정하였다.

이러한 각 문항의 응답형태는 Likert의 5점 척도로 하여 ①전혀 아니다를 1점 ⑤매우 그렇다를 5점으로 부여하였다.

〈표 2〉 변수 및 측정지표

구분	변수명	설문내용
종속변수	조직시민행동	조직에 도움 되는 일에 대한 자발적 참여 정도
		회사규칙준수 정도
		의사결정에 대한 양해 정도
		일처리에 있어서의 긍정적 사고 정도
		업무 개선에의 참여 정도
독립변수	전략적 인적자원관리	우수인력채용에 대한 시간과 자금 투자 정도
		다양한 선발전형 제도 운영 정도
		신입 직원에 대한 훈련기회 정도
		전문지식 활용을 위한 교육훈련 기회 정도
		장기적인 경력관리 제도 운영 정도
매개변수	공유가치	명확한 경력관리 기준 보유 정도
		회사의 지시에 따르는 정도
		회사제시에 따른 역할변화 수용 정도
		직무방식 변화의 순응 정도
		회사가 제시한 목표에 대한 긍정적 사고 정도
		회사의 목표실천과 난관 극복 정도
	직무만족	회사 목표달성을 위한 헌신 정도
		일에 대한 만족정도
		일에 대한 열정 정도
		일에 대한 즐거움 정도,
		일에 대해 느끼는 보람정도
		일에 대한 지속성 정도
	조직몰입	조직의 일원으로서의 기쁨 정도
		조직을 위한 직무 수용 정도
		조직문제와 나의 문제와의 일체 정도
		조직에 대한 장래 관심 정도
		조직 발전에 대한 기여 정도
		현재 조직생활 유지 시 행복 정도

3. 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구는 전략적 인적자원관리 및 공유가치, 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동과의 인과관계 및 상대적 영향력을 확인하기 위한 것으로 본 연구를 수행함에 있어 조사의 시간적·경제적 제약 및 연구자의 접근성을 고려하여 2015년 12월 10일 부터

2016년 1월 29일까지 서울시 소재의 공공기관에서 근무하는 만 19세 이상 직장인을 대상으로 온라인 조사(On-Line Survey)를 실시하였다.

본 조사는 설문지 응답결과응답내용이 부실하거나 신뢰성이 없다고 판단된 자료를 제외시킨 총 300부의 자료를 분석에 활용하였으며, 본 조사에서 수집된 자료의 통계처리는 SPSS 및 AMOS 프로그램을 사용하였다. 세부적으로 본 연구에서 사용된 측정도구들이 구조적으로 타당성 있는 문항으로 구성 되었는지 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 내적 일관성을 측정하기 위하여 Cronbach's Alpha계수를 산출하였다. 또한 전략적 인적자원관리가 공유가치, 직무만족 및 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향의 관계를 알아보기 위하여 경로분석을 시행하였다.

IV. 자료 분석 결과

1. 기술통계 분석결과

조사에 참여한 응답자의 인구사회학적 특성을 살펴보면 성별에서는 남성 150명(50%), 여성 150명(50%)으로 균등 배분하여 조사 실시되었으며, 연령별로는 40대 127명(42.3%), 30대 116명(38.7%), 50대 이상 40명(13.3%), 20대 17명(5.7%) 순으로 40대와 30대의 비중이 상대적으로 높았으며, 학력별로는 대졸 186명(62.0%), 대학원 이상 49명(16.3%), 전문대졸 33명(11.0%), 고졸 이하 32명(10.7%) 순으로 전체 응답자의 78.3%가 대졸 이상인 것으로 나타났다. 한편, 고용형태에 있어서는 정규직이 246명(82.0%), 비정규직이 54명(18.0%)으로 정규직과 비정규직의 비율이 8:2 정도를 보였으며, 근속연수에 있어서는 5년 ~ 10년 미만 82명(27.3%), 10년 이상 79명(26.3%), 2년 ~ 5년 미만 70명(23.3%), 2년 미만 69명(23.0%) 순으로 고른 분포를 보였다.

〈표 3〉 표본의 특성

항 목	구 분	빈도(f)	백분율(%)	항 목	구 분	빈도(f)	백분율(%)
성별	남성	150	50.0	고용 형태	정규직	246	82.0
	여성	150	50.0		비정규직	54	18.0
연령별	20대	17	5.7	근속 연수	2년 미만	69	23.0
	30대	116	38.7		2년~5년 미만	70	23.3
	40대	127	42.3		5년~10년 미만	82	27.3
	50대 이상	40	13.3		10년 이상	79	26.3
학력별	고졸 이하	32	10.7	총합계		300	100.0
	전문대졸	33	11.0				
	대졸	186	62.0				
	대학원 이상	49	16.3				

각 변수에 대한 기술통계 분석결과, 조직시민행동의 평균값은 3.43이고 표준편차는 0.583이며, 전략적 인적자원관리의 평균값은 2.90이며 표준편차는 0.821인 것으로 나타났다. 또한 공유가치의 평균값은 3.52이며 표준편차는 0.659, 직무만족의 평균값은 3.26이며 표준편차는 0.763, 조직몰입의 평균값은 3.17이며 표준편차는 0.694인 것으로 각각 나타났으며, 각 변수의 평균값의 순위는 공유가치, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입, 전략적 인적자원관리의 순으로 나타났다.

변수들 간의 상관계수 값에 있어서는 조직시민행동의 경우 전략적 인적자원관리의 상관계수는 0.452, 공유가치와의 상관계수는 0.667, 직무만족과의 상관계수는 0.664, 조직몰입과의 상관계수는 0.730로 나타났으며, 전략적인적자원의 경우 공유가치와의 상관계수는 0.494, 직무만족과의 상관계수는 0.541, 조직몰입과의 상관계수는 0.589로 나타났으며, 공유가치의 경우 직무만족과의 상관계수는 0.569, 조직몰입과의 상관계수는 0.632로 나타났으며, 직무만족의 경우 조직몰입과의 상관관계는 0.799로 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 아울러 변수들 간의 상관관계는 모두 정(+)의 방향성을 가진 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 연구모형에서 상계 분석을 실시한 결과, 상계수가 0.8이상이면 독립 변수들 간의 관계에 있어서 다공선성의 위험이 있다고 판단할 수 있으나, 본 연구에서 모든 독립변수가 유의수준이 $p < .01$ 에서 유의미하였으며, 대다수 변수의 상관관계 계수가 0.6 이하의 수준으로 다중공선성의 위험은 비교적 낮은 것으로 해석되었다. 이 상과 같이 기술통계 분석에 대한 결과를 〈표 4〉으로 정리하면 아래와 같다.

〈표 4〉 기술통계량 및 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	조직시민 행동	전략적 인적자원관리	공유가치	직무만족	조직몰입
조직시민 행동	3.43	0.58336	1				
전략적 인적자원관리	2.90	0.82116	0.452**	1			
공유가치	3.52	0.65932	0.667**	0.494**	1		
직무만족	3.26	0.76301	0.664**	0.541**	0.569**	1	
조직몰입	3.17	0.69465	0.730**	0.589**	0.632**	0.799**	1

주) **p<.01

2. 타당도 검증

척도 구성의 타당도와 신뢰도를 검증하기 하여 확인 요인분석과 Cronbach's α 값을 사용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용할 변수들의 단일 차원성을 확인하기 하여 측정모형 분석을 실시한 결과, 요인 부하량(factor loading) 역시 모두 0.4 이상, 다중상관자승(SMC)도 0.2이상으로 나타났다. 집중타당성을 평가하기 위한 AVE 값은 0.5이상, 개념 신뢰도 값은 0.7이상으로 집중 타당도는 확보되었다고 할 수 있다. 세부적으로 조직시민행동의 AVE 값 및 개념 신뢰도는 각각 0.576, 0.825이고, 전략적 인적자원은 0.692, 0.900이며, 공유가치는 0.673, 0.890이며, 직무만족은 0.730, 0.900 조직몰입은 0.617, 0.856으로 나타나 모든 변수들에서 집중 타당성이 확보됨에 따라서 연구모형은 적합한 것으로 검증되었다. 또한 본 연구에서 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성(internal consistency)을 측정하는 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 〈표 5〉에 제시된 바와 같이 각 변수들의 Cronbach's α 계수 값은 조직시민행동 0.836, 전략적 인적자원관리 0.914, 공유가치 0.903, 직무만족 0.911, 조직몰입 0.883으로 나타나 각 변수 모두의 Cronbach's α 계수 값이 0.8 이상이므로 측정 도구의 신뢰도가 확인되었다. 이상의 확인적 요인분석 결과는 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 확인적 요인분석 결과

변수	측정 변수	표준화 추정계수	표준오차	CR ^a	S.M.C ^b	A.V.E ^c	개념 신뢰도 ^d	Cronbach's α 값
조직시민행동	ocb1	.676	.071	11.829	.457	0.576	.825	.836
	ocb2	.630	.070	10.906	.397			
	ocb3	.601	.070	10.346	.361			
	ocb4	.772	.072	13.778	.596			
	ocb5	.794	-	-	-			
전략적 인적자원관리	sh1	.778	-	-	-	0.692	.900	.914
	sh2	.814	.072	15.261	.663			
	sh3	.717	.076	13.072	.514			
	sh4	.739	.072	13.544	.546			
	sh5	.876	.071	16.717	.767			
	sh6	.854	.070	16.189	.729			
공유가치	sv1	.767	-	-	-	0.673	.890	.903
	sv2	.824	.078	15.044	.679			
	sv3	.775	.078	14.008	.601			
	sv4	.692	.086	12.282	.479			
	sv5	.812	.082	14.792	.659			
	sv6	.821	.078	14.978	.674			
직무만족	sj1	.814	.066	15.012	.663	0.730	.900	.911
	sj2	.797	.065	14.646	.635			
	sj3	.870	.064	16.278	.757			
	sj4	.847	.065	15.760	.717			
	sj5	.772	-	-	-			
조직몰입	oc1	.809	-	-	-	0.617	.856	.883
	oc2	.757	.070	14.324	.573			
	oc3	.735	.070	13.786	.540			
	oc4	.766	.071	14.549	.587			
	oc5	.700	.066	12.957	.490			
	oc6	.724	.079	13.535	.524			

주) a: ***p<.001, b: Square Multiple Correlation, c: Average Variance Extraced, d: Composite Reliability

〈표 6〉은 연구모형에 대한 구조방정식 모델의 적합도 검증결과를 나타낸 결과 값이다. 연구모형은 전반적으로 수용 가능한 모델 적합도⁴⁾를 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 구체적으로 연구모형의 적합도를 살펴보면 $\chi^2=1169.683(df=341, p=.000)$, $Q=3.432$, $GFI=0.860$, $AGFI=0.815$, $RMR=0.52$, $NFI=0.816$, $IFI=0.863$, $TLI=0.847$, $CFI=0.862$, $RMSEA=0.056$ 로 나타났다.

4) 연구모형의 적합도 지수의 기준은 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI는 1.0에 가까울수록, RMR는 0.05 이하, 0에 가까울수록, RMSEA는 0.1이하일 경우 최적모델로 이해할 수 있다(김계수, 2010).

〈표 6〉 연구모형 적합도 분석

적합도 지수	절대							증분				간명
	χ^2	df	p	$Q(\chi^2/df)$	GFI	RMR	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI	
값	1169.683	341	.000	3.432	.860	.052	.056	.816	.863	.847	.862	.815

3. 가설 검증결과

1) 가설 검증 결과

연구모형의 경로분석 결과는 〈표 7〉에 제시된 바와 같다. 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향력을 의미하는 경로계수는 $p<.005$ 수준에서 .152로 통계적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미치고 있어 〈가설 1-1〉은 채택되었다. 공유가치와 직무만족, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 정(+)적인 방향성을 가지며 .207 과 .272 그리고 .587의 영향을 미치고 있어 〈가설 2-1〉과 〈가설 3-1〉, 〈가설 4-1〉 역시 채택되었다. 아울러 전략적 인적관리와, 공유가치가 직무만족에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 $p<.001$ 수준에서 각각 .414과 .422로 통계적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 전략적 인적자원관리와 공유가치가 조직몰입에 미치는 영향력 또한 경로계수는 $p<.001$ 수준에서 각각 .422과 .501로 통계적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 전략적 인적자원관리가 공유가치에 미치는 경로계수는 $p<.001$ 수준에서 .512로 통계적으로 유의미한 정(+)적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 경로분석 결과

경로	경로계수		S.E	C.R	P
	표준화	비표준화			
전략적인적자원관리 → 조직시민행동	.152	.131	.063	2.086	.037
공유가치 → 조직시민행동	.207	.233	.089	2.621	.009
직무만족 → 조직시민행동	.272	.238	.062	3.843	.000
조직몰입 → 조직시민행동	.587	.562	.090	6.272	.000
전략적인적자원관리 → 직무만족	.414	.409	.061	6.676	.000
공유가치 → 직무만족	.422	.545	.081	6.725	.000
전략적인적자원관리 → 조직몰입	.422	.380	.052	7.268	.000
공유가치 → 조직몰입	.501	.591	.072	8.228	.000
전략적인적자원관리 → 공유가치	.512	.392	.050	7.834	.000

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

결과를 종합하여 볼 때 본 연구에서 제시한 연구가설은 모든 가설이 통계적으로 유의미한 수준에서 채택되는 결과를 나타내고 있다.

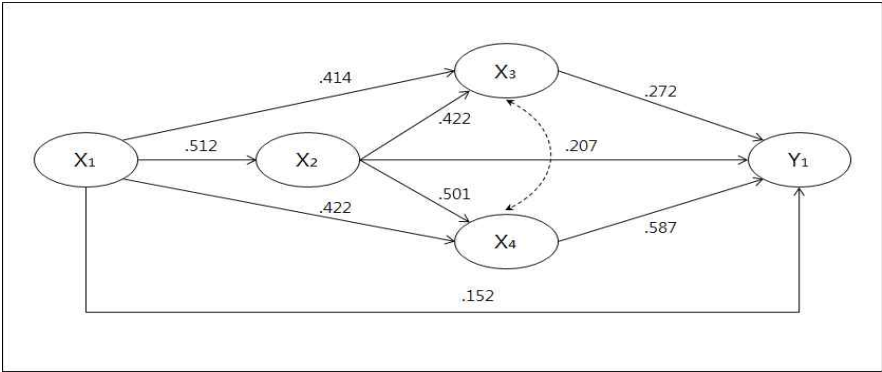
〈표 8〉 가설의 검증결과

구 분			영향경로	결과	
				가설채택	가설기각
가설 1	직접적 영향	가설 1-1	$X_1 \rightarrow Y_1$	○	
	간접적 영향	가설 1-2	$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y_1$	○	
		가설 1-3	$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y_1$	○	
		가설 1-4	$X_1 \rightarrow X_4 \rightarrow Y_1$	○	
		가설 1-5	$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y_1$	○	
		가설 1-6	$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow X_4 \rightarrow Y_1$	○	
가설 2	직접적 영향	가설 2-1	$X_2 \rightarrow Y_1$	○	
	간접적 영향	가설 2-2	$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y_1$	○	
		가설 2-3	$X_2 \rightarrow X_4 \rightarrow Y_1$	○	
가설 3	직접적 영향	가설 3-1	$X_3 \rightarrow Y_1$	○	
가설 4	직접적 영향	가설 4-1	$X_4 \rightarrow Y_1$	○	

이상의 경로분석 결과를 토대로 종속변수인 조직시민행동에 대해 전략적 인적자원관리, 공유가치, 직무만족, 조직몰입 등의 변수가 직접적으로 미친 영향 및 매개효과에 대한 분석결과를 종합적으로 살펴보면 아래 〈그림 2〉와 같다.

〈그림 2〉는 표준화 경로계수를 기초로 하여 조직시민행동에 대한 독립변수와 매개변수들 중 어떠한 변수가 직접적 혹은 간접적으로 조직시민행동에 더 많은 기여를 하였는지에 대한 상대적 기여도를 나타내고 있다.

〈그림 2〉 분석 결과의 종합



연구모형의 조직시민행동에 한 직·간접 효과와 총 효과는 <표 9>에 제시된 것과 같다. 조직시민행동에 미치는 총 효과는 전략적 인적자원관리가 0.828로 가장 높게 나타났다으며, 그 다음으로 공유가치 0.616, 조직몰입 0.587, 직무만족 0.272 등의 순으로 나타났다.

세부적으로 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미친 효과를 직접효과와 간접 효과로 구분하여 살펴보면, 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 직접효과는 0.152이고, 공유가치와 직무만족, 직무몰입을 매개로 한 간접 효과는 0.676이며 따라서 총 효과는 0.828인 것으로 나타났다. 공유가치가 조직시민행동에 미친 직접적 효과는 0.207이고, 직무만족과 조직몰입을 매개로 한 간접 효과는 0.409이며 따라서 총 효과는 0.616인 것으로 나타났다. 아울러 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 미친 직접적 효과이자 총 효과는 각각 0.272, 0.587로 나타났다.

이와 같이 그동안 조직시민행동의 영향요인을 알아보는데 있어서 타 변수 대비 관심이 다소 부족했던 전략적 인적자원관리의 경우 조직시민행동에 직접적인 상대적 영향력은 비교적 저조하나 공유가치, 직무만족 및 조직몰입 등의 주요 선행 영향요인으로서 간접적인 영향력이 매우 큰 중요 변수로 분석되었다. 아울러 조직시민행동에 있어서는 그동안 주로 논의 되었던 직무만족 및 조직몰입의 영향력과 더불어 조직 구성원들 간의 공유가치를 높이는 것이 효과적임이 본 연구를 통해 실증적으로 입증되었다고 할 수 있다.

<표 9> 조직시민행동 효과분석

구분		전략적 인적자원관리	공유가치	직무만족	조직몰입
조직시민행동	직접효과	.152	.207	.272	.587
	간접효과	.676	.409	-	-
	총 효과	.828	.616	.272	.587

주1) **p<.05

주2) 간접효과: 전략적 인적자원관리→공유가치 → 직무만족/조직몰입 → 조직시민행동

2) 매개효과에 대한 Sobel Test 검증 결과

추가적으로 소벨 검증법(Sobel Test)를 통해 각각의 개별적인 간접효과 경로에 대한 유의성을 검증하였다. 각 변인의 매개효과를 검증한 결과, 전략적 인적관리→직무

만족→조직시민행동의 경로는 $Z=3.331$ ($p<.001$), 전략적 인적관리→공유가치→조직시민행동의 경로는 $Z=2.483$ ($p<.001$), 전략적 인적관리→조직몰입→조직시민행동의 경로는 $Z=4.747$ ($p<.001$), 공유가치→직무만족→조직시민행동의 경로는 $Z=3.334$ ($p<.001$), 공유가치→조직몰입→조직시민행동의 경로는 $Z=4.969$ ($p<.001$)으로 통계적으로 모두 유의미하였다. 즉, 전략적 인적자원관리는 직무만족, 공유가치, 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 소벨 검증법을 통한 매개효과의 검증결과는 다음 <표 10>과 같다.

<표 10> Sobel Test 결과

경로	Z_{ab} (Sobel test statistics)
전략적 인적관리→직무만족→조직시민행동	$Z=3.331^{***}$
전략적 인적관리→공유가치→조직시민행동	$Z=2.483^{***}$
전략적 인적관리→조직몰입→조직시민행동	$Z=4.747^{***}$
공유가치→직무만족→조직시민행동	$Z=3.334^{***}$
공유가치→조직몰입→조직시민행동	$Z=4.969^{***}$

*** $p<.001$

V. 결론 및 정책적 제언

1. 연구의 결과

최근 조직구성원들에 의해 수행되는 공식적인 역할 외의 자발적 행위들이 궁극으로 다양한 방식을 통하여 조직 능력 및 성과의 제고에 기여한다는 점이 인식 되면서, 전통적인 직무기술차원에서는 인식되지 못해 왔던 조직 구성원들의 조직에 대한 애정에 기반 한 시민의식의 자발적 발현에 대한 이해를 도모해야 함이 점차 인식되고 있다.

이에 본 연구는 본 연구는 조직시민행동의 영향요인으로서 전략적 인적자원관리와의 인과적 관계와 이러한 인과관계에 있어서 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개적 효과를 규명하는데 주안점을 두었다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 인적자원관리는 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 영향력의 크기는 상대적으로 크지 않은 반면, 전략적

인적자원관리를 통해 공유가치, 직무만족, 조직몰입을 통해 간접적으로 조직시민행동에 영향력은 비교적 큰 것으로 나타나, 총 효과로 살펴볼 때 변수 중 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 전략적 인적자원관리는 조직시민행동을 변화시키는 직접적인 영향력의 크기는 비교적 작으나 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 주요 요인인 공유가치, 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 주어 간접적으로 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 주요 변수라는 것이 실증적으로 입증되었다. 이러한 결과는 전략적 인적자원관리의 간접적인 영향력의 중요성을 강조한 손재근·박진영(2007), 강영명(2010) 등의 연구를 지지하는 결과라고 할 수 있는데, 조직시민행동의 활성화를 위해서는 그동안 선행연구에서 심도 깊게 다루어지지 않았으나 조직 내의 전략적 인적관리가 활용되어야 보다 효과적인 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 조직 내의 관리자는 현재 조직의 전략과 연계된 교육훈련, 경력관리, 보상관리, 채용관리 등에 대한 전략적 관리를 위한 시간적·경제적인 노력이 무엇보다 절실하다고 할 수 있으며, 이를 바탕으로 본 연구에서 실증적으로 검증된 바와 같이 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 조직 내의 공유가치를 확산시키고 직무만족도 및 조직몰입도를 향상시키는 것이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 공유가치는 조직시민행동에 직접적·간접적인 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 조직구성원의 조직에 대한 공유된 인식을 바탕으로 정보공유 및 교환에 참여하고 유사한 상황인식과 조직의 문제해결에 관한 지식과 정보의 결합이 바탕이 된다면 조직시민행동 또한 높일 수 있을 것으로 보인다. 특히 이러한 결과는 가치를 공유하기 위한 ‘조직의 전략’이 필요함을 시사하는 것으로서 공유가치는 실천의지와 관계가 있기 때문에 조직 구성원들이 조직 및 기관과의 가치를 공유하고, 이를 실천하게 되면 조직의 산출물인 생산성의 증대 뿐 아니라 서비스의 질적 향상을 꾀할 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 조직의 관점에서는 구성원이 가치를 공유할 수 있도록 하는 교육 훈련 뿐 아니라 의사전달과정 및 이 과정에 구성원을 참여시키는 등의 노력과 함께 구성원이 적극적으로 가치를 공유할 수 있는 참여경영 및 투명한 경영을 실천하는 노력이 필요함을 알 수 있다.

셋째, 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동에 직접적·간접적인 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Meyer. et. al.(2002), Organ & Ryan(1995), Podsakoff. et. al(1996), 윤영채 외(2009) 등의 연구를 지지하는 결과로서 직무만족과 조직몰입은 대다수의 조직 환경에서 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝

혀지고 있는 현황이다. 이러한 선행연구들 및 본 연구의 결과에 따라서 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동의 대표적인 선행요인중 하나라는 것이 입증되었다.

넷째, 조직시민행동의 증진을 위한 다양한 관점의 노력이 필요함을 제시할 수 있다. 본 연구에서 제시한 것처럼 가치의 공유, 직무만족, 조직몰입 등이 조직시민행동을 증진시키는 중요한 요인이지만 이외에도 더 많은 촉진 요인들을 발굴하여 조직의 정책에 반영하는 경우 그 효과는 상당할 것으로 기대해 볼 수 있겠다.

이상과 같이 본 연구는 축적된 타당성이 있는 변수를 이용하여 기존의 연구결과를 지지하는 실증적인 검증결과에 따라서 연구결과와 일반화와 기존 연구의 축적에 기여하였다는 점과 조직시민행동의 선행요인과의 관계를 분석함에 있어서 기존의 연구와는 차별화된 관점으로서 다양한 변수의 체계적인 구조방정식 모형을 이용하여 보다 체계화되고 종합적인 관점에서 분석하였다는 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나 아래와 같은 측면에서 한계가 있다.

먼저 표집대상의 대표성에 관련된 문제로서 연구대상의 선정을 서울시 소재의 공공조직에서 근무하는 성인을 대상으로 한정하였기에 타 지역의 지역적 특성은 살펴보지 못한 점이다. 이는 모든 상황의 조직구성원들을 포괄한 연구결과로 일반화되기에는 한계가 있다. 또한 인구사회학적 속성에 기초한 표본추출을 해야 했음에도 불구하고 본 연구자의 시간적·현실적 한계에 따라 보다 정밀한 표본추출을 이행하지 못했다는 한계점을 들 수 있다.

또한 조직시민행동은 본 연구에서 다룬 변수 이외에 다른 잠재적 변수에 의해 영향을 받을 수 있는 가능성이 있으나, 이러한 변수를 모두 포함하지 못한 한계점이 있다고 판단된다. 따라서 향후 추가적인 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 또 다른 개연성 있는 변수를 탐색하고 도출하여 보다 타당성 있는 변수들 간의 관계를 더욱 구체적으로 분석하는 노력 또한 필요하다고 할 수 있겠다.

참고문헌

- 강영명. (2010). 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에 관한 연구. 경영학과 석사학위논문. 영남대학교.
- 김계수. (2010). Amos 18.0 구조방정식 모형 분석. 서울: 한나래아카데미.

- 김윤식. (2009). 조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향 : 신뢰의 매개효과를 중심으로. 경영학 박사학위 논문. 경원대학교.
- 김장호. (2015). 조직구성원의 공유가치가 조직시민행동에 미치는 영향. 경영학 박사학위논문. 안양대학교.
- 김현수. (2013). 전략적 인적자원관리와 기업의 재무 성과에 관한 실증 연구: CEO의 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문. 인하대학교.
- 나병선. (2012). 공공기관의 전략적 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향분석: 테크노파크를 중심으로. 박사학위 논문. 대구대학교.
- 손재근·박진영 (2007). 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향. 관광연구, 22(2). 한국관광연구학회.
- 신민철. (2009). 조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 「지방행정연구」, 23(3). 한국지방행정연구원.
- 신철우 외. (2007). 조직행동론. 문영사.
- 양우섭(2013). "학습조직과 조직유효성 관계에서 공유가치의 조절효과." 박사학위논문. 대전대학교 대학원.
- 윤영채 외. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 행정논총, 47(1). 서울대학교 한국행정연구소.
- 이상비. (2015). 전략적 인적자원관리가 조직유효성에 미치는 영향 -조직공정성과 상사신뢰의 매개효과. 경영학과 박사학위논문. 충남대학교.
- 이용탁 (2005). 전략적 인적자원관리와 성과 간의 관련성에 관한 연구", 인적자원관리연구, 12(3호).
- 이재훈 외. (2011). 전략적 인적자원관리관행과 조직시민행동 및 고객지향성 간의 관계에 관한 연구 -조직지원인식의 매개효과를 중심으로. 「병원경영학회지」. 16(2). 한국병원경영학회.
- 조광래. (2005). 전략적 인적자원관리가 직무만족과 점진적 혁신에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 경영학과 박사학위 논문. 상지대학교.
- 조영호·박계홍(1992). 종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구. 한국인사관리학회. 조직과 인사관리연구, 16.
- 조영호·오철환(1985). 직무 스트레스가 직무몰입도와 조직애착도에 미치는 영향. 경영학연구, 18. 한국경영학회.
- 차영덕. (2010). 전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향; 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 박사학위 논문. 경희대학교.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. 3rd ed. Fort Worth, TX: Dryden.
- Barnard, C. I. (1983). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University

Press.

- Cary, C.D. (1977). The Goals of Citizenship Training in American and Soviet Schools. *Studies in Comparative Communism*, 10.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Delery, E. J. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4).
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the Use of Profile Similarity Indices in the Study of Congruence in Organizational Research. *Personnel Psychology*, 46(3).
- Farh, J., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*.
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy, & M. A. de Vanna. (1984). *Strategic Human Resource Management*. NY: Wiley.
- Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization and validation. *Unpublished working paper*. Loyola University of Chicago. Chicago. IL.
- _____. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3).
- Hoppok, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Row.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (Int. ed.). NY: McGraw-Hill.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociology Review*, vol. 33
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organization*. New York: Wiley & Sons.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40 (4).
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2).
- McCormick, E., & Ilgen, D. (1980). *Industrial psychology*. London: George Allen & Unwin.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991), A Three Component Conceptualization of Organization Commitment. *Human Resource Management Review*, vol, 1.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolynsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61.
- Moorman, R. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*.
- O'Reilly, C.(1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4).
- O'Reilly, C., and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71(3).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- _____. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, Vol, 12.
- _____. (1990). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2).
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr.(1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best- Run Companies*. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J.(1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R.(2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth." *Harvard Business Review*, 89(1/2).
- Smith, H. C.(1955). *Psychology of Industrial*. New York. McGraw-Hill.
- Vandenberg, R. J. & Scarpello, V.(1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6).
- Van de ven, A. H., & Drazin, R. (1985). The conceptoffitin contingency theory. *Researchin Organizational Behavior*. 7.
- Werbel, J. D. & Johnson, D. J.(2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit." *H aman Resource Management*, 40(3).
- 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.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for human resource management. *Journal of Management*, 18(2).
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Cornell University. Working Paper 03-01.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*.1(3).
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*. 39.