

연구논문

조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로*

한 봉 주**

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 가설의 설정
- III. 연구 방법
- IV. 실증 분석
- VI. 결론

〈 요약 〉

본 연구는 조직문화와 조직시민행동 간의 직·간접적인 인과관계 분석을 통해 공공기관 선진화의 구조개혁에 대한 조직효과성을 고찰하는데 목적이 있다. 자료는 공공기관 선진화 추진대상인 7개 조직을 대상으로 하였다. 분석결과는 첫째, 조직문화 유형이 거래적 리더십, 조직몰입과 조직시민행동 유형의 선행변수임을 검증하였다. 둘째, 합리문화와 조직시민행동 유형 간의 관계에서 거래적 리더십과 조직몰입의 긍정적인 매개효과를 검증하였다. 본 연구의 시사점은 첫째, 조직외부로부터 강요된 구조개혁은 조직효과성에 부정적인 영향을 미치기 때문에, 조직문화와 조직효과성의 관계를 먼저 고려하여, 공공기관 선진화의 구조개혁의 변화방향과 전략이 결정되어야 한다. 둘째, 구성원의 조직시민행동을 촉진하기 위해서는 조직은 합리문화 형성이 필요하다. 그리고 리더는 구성원과 사회적 교환관계를 형성하는 거래적 리더십을 강화하고, 구성원은 조직의 가치관을 수용하는 조직몰입이 필요한 것으로 나타났다.

[주제어: 공공기관 선진화, 조직문화, 리더십, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동]

I. 서론

지난 30년간 행정개혁을 주도하고 있는 신공공관리(New Public Management)의 특징 중 하나는 민간조직의 관리기법을 공공조직에 대한 보다 적극적인 적용

* 본 논문에 유익한 지도와 조언을 해주신 김상목 교수님께 깊은 감사를 드립니다.

** SK네트웍스 Talent Management팀, 서울산업대학교 IT정책전문대학원 석·박사 통합과정 (gksqhdwn@naver.com).

이었다. 분배보다는 성장과 효율성을 중시하는 새로운 정부는, 작고 강한 정부를 추구하기 위해 ‘공공기관 선진화 추진방안(이하 공공기관 선진화라 칭함)’을 제시하였고, 319개 공공기관을 대상으로 민영화, 경쟁도입, 통폐합, 기능조정, 조직효율화 등의 구조개혁을 추진하고 있다. 다시 말하면 첫째, 민간과 경쟁하고 있거나 향후 경쟁이 예상되는 경우 경쟁여건 조성, 국제경쟁력 확보 등의 목적으로 민영화를 추진. 둘째, 같은 목적의 공기업이 존재해 효율성이 저해되고 통합의 시너지 효과로 새로운 부가가치 창출이 기대되면 통폐합을 추진. 셋째, 민간 활성화 등으로 공공기관에 있을 필요가 없게 된 기능, 역할 재검토를 통해 효율성, 편의성을 높일 수 있는 경우에는 기능조정을 추진 등으로 볼 수 있다¹⁾.

그러나 공공조직과 민간조직은 조직의 설립목적, 환경, 조직목표 및 구조 등의 중요한 차이점이 존재(전영한, 2009)하기 때문에, 민간조직에서 조직문화와 조직효과성과의 관계를 바탕으로 이루어진 경영혁신과 경영성공사례들의 관리기법을 공공조직에 적용할 것인가 아니면 공공조직의 특성을 고려하여 다른 방향과 전략을 새로이 구축할 것인가를 선택해야 한다는 시사점을 얻게 된다(김호정, 2004: 50). 그렇다면 공공기관 선진화 대상조직의 조직문화와 조직효과성과의 관계를 먼저 파악(진단)하고, 이를 바람직한 형태로 바꾸려고 할 경우에 변화의 방향과 전략을 결정하는데 고려되어야 한다. 더불어, 공공기관의 효과적인 구조개혁을 위해 조직문화와 조직효과성의 인과관계를 분석하여 구조개혁에 대한 바람직한 조직경영 방안을 제시할 필요가 있다.

공공기관 선진화는 공공기관으로 하여금 행정업무의 생산성과 효율성에 대한 조직효과성 증진을 요구하게 되었다. 공공기관은 민간부문과 달리 행정적 지원과 서비스 분야 등의 생산성과 효율성에 대한 조직효과성을 평가하고 보상하기가 어려운 특성을 가지고 있다. 그래서 공식적으로 조직 내에서 보상체계를 염두에 두지 않은, 구성원의 자발적인 조직시민행동이 행정업무의 생산성과 효율성 등을 증진하는데 매우 효과적이라고 한다(강여진·장지원, 2005: 26). 이러한 주장은 박

1) 공공기관 선진화의 1차~6차 추진사항을 보면, ①2만 2천명(12.7%) 인력감축, ②산업은행, 인천국제공항공사 등 24개 기관 민영화, ③41개 기관에서 16개 기관으로 통폐합, ④대 보험 징수 통합, 가스 산업 경쟁도입 등 기능조정 22건, ⑤2009년 말까지 1만 2천명 인턴채용, ⑥초임인하를 통한 채용시장의 공정경쟁 조건조성(269기관) 등의 조직효율화를 추진하고 있다(연합뉴스, 2009.04.17).

철민·김대원(2004: 132-133)에 의해서 조직시민행동이 행정서비스의 질에 긍정적인 인과관계가 검증되어, 실증연구에서도 이러한 주장을 뒷받침하고 있다. 따라서 조직시민행동은 조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구된 역할은 아니지만, 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동은 조직의 성과 목표를 달성하는데 기여하기 때문에, 조직효과성 측면의 연구에서 가치를 인정받고 있다(문형구·김경석, 2006). 즉 조직효과성을 증진하기 위해 조직시민행동에 관한 연구는 학문적으로나 실무적으로 매우 중요한 의의를 가진다고 할 수 있다.

이렇듯 조직시민행동이 조직효과성 증진의 중요성을 고려할 때, 조직시민행동이 보편화될 수 있는 영향을 미치는 선행변수 탐색에 관심이 모아지고 있다. 선행연구는 대개 직무태도, 개인특성, 과업특성, 조직특성, 그리고 리더십 행동 등의 영역으로 선행변수가 연구되어 왔다. 그러나 리더십과 구성원의 직무태도 및 조직시민행동에 직·간접적으로 모든 현상에 광범위하게 제약(制約)하는 요소인 조직문화를 선행변수로 한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다. 즉 조직가치관의 내면화 및 수용의 정도, 조직문화의 다양한 유형, 자신이 속한 조직의 문화가 사회적으로 바람직한 문화인가 여부와 더불어 조직문화의 다양한 특성들이 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

이러한 배경 하에서 공공기관 선진화 대상조직을 대상으로 조직문화를 선행변수로 하고 리더십, 조직몰입, 직무만족을 매개변수로 상정하여 이들 변수들과 조직시민행동 간의 직·간접적인 인과관계를 분석해 가는 과정을 통해 다음의 몇 가지 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 조직문화가 리더십, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동의 선행변수임을 검증하고자 한다. 둘째, 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 리더십, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 분석하고자 한다. 셋째, 이상의 분석결과를 바탕으로 공공기관 선진화에 대한 조직효과성의 바람직한 조직경영 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의와 가설의 설정

1. 조직시민행동의 개념

Organ(1988: 4)은 조직시민행동(organization citizenship behavior)을 "공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 또는 명백하게 인정된 것이 아닌 자유재량이고, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이다" 라고 하였다. 이러한 조직시민행동의 중요성은 구성원들이 직무상 정해진 역할을 초월한 역할의 행동(extra-role behavior)을 함으로써 조직효과성에 영향을 주기 때문이다. 또한 조직시민행동을 이타성, 시민정신, 예의성, 양심성 그리고 스포츠맨십이라는 다섯 가지의 하위요인으로 구성됨을 증명하였다²⁾.

특히 이러한 구성원의 자발적인 조직시민행동은 공공기관 선진화의 구조개혁을 위한 조직의 생산성과 효율성에 대한 조직효과성을 증진하는데 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 즉 공공기관 선진화 구조개혁에서 조직시민행동이 중요한 이유는 구성원들의 업적을 평가와 관리적 측면에서의 의사결정을 할 때, 구성원들의 조직시민행동 여부가 고려되어지고 있고, 구성원들의 조직시민행동은 조직성과를 높이는데 영향을 미치기 때문이다(Podsakoff et al., 2000).

조직시민행동에 대한 최근 연구의 논의들을 보면 첫째, 개념적 측면(conceptual issues)인 개념정의와 하위차원에 대한 연구. 둘째, 실질적 측면(substantive issues)인 선행요인과 결과영향(consequences)에 관한 연구. 셋째, 방법론 측면(methodological issues)인 경험적 연구의 수행과 관련된 방법상의 문제들을 다루는 연구로 볼 수 있다(문형구·김경석, 2006: 610). 국내 선행연구는 개념적 측면의 연구가 부족하고, 또한 한정된 유형의 선행요인과 결과변수만을 다루며 경험적 연구가 주류를 차지하고 있다. 따라서 본 연구는 실질적 측면에서 조직시민행동의 선행요인 탐색과 인과관계에 관한 새로운 연구모형을 제시할 필요가

2) 이타성(altruism)은 조직 내에서 업무나 문제와 관련하여 특정 타인을 단순히 돕는 행동, 시민정신(civic virtue)은 조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동, 예의성(courtesy)은 업무와 관련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 막으려고 노력하는 행동, 양심성(conscientiousness)은 조직에서 공식적으로 요구하는 수준 이상의 과업을 수행하는 행동, 그리고 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편함은 인내하려는 행동을 의미한다.

있다.

선행요인의 탐색연구를 보면 첫째, (조직)환경과 개인의 상호작용으로 인해 파생되는 심리상태(psychological state)인 직무태도에 관한 연구이다. 태도변수로는 직무만족, 조직몰입, 그리고 공정성지각으로서 독립변수와 매개변수로 고려되고 있다(Organ & Ryan, 1995). 이는 조직시민행동이 직무나 조직에 대한 긍정적 지각의 결과 나타나는 의식적인 반응행위라는 논리에 많은 영향을 받고 있다(Van Dyne et al., 1994). 둘째, 개인요인들 중 성격기질이나 욕구, 그리고 가치관 등이 독립변수로 고려되는 연구이다. 이는 직무수행의 예측변인으로서 성격의 유용성에 대한 회의적 시각(Mischel, 1968)에도 불구하고 직무수행의 범주를 조직시민행동까지 확장시켰을 때 조직시민행동은 과업수행과는 달리 무엇보다 직무수행자의 성격적 요인에 의해 영향을 받을 가능성이 높다고 보았기 때문이다. 그러나 기대와는 달리 성실성과 같은 일부의 예외를 제외하고는 조직시민행동을 설명하기 위한 기제로서 성격의 역할은 매우 제한적인 것으로 나타나고 있다(Organ, 1994; Organ & Ryan, 1995). 셋째, Brief & Motowidlo(1986)가 말하는 맥락적 선행요인(contextual antecedents)과 동일한 의미로서, 리더십, 과업특성, 조직 특성, 집단 응집성, 그리고 인사 관행이나 조직문화 등이 독립변수로 고려되는 연구이다(문형구·김경석, 2006: 618-626). 국내 선행연구를 보면, 직무태도와 개인요인의 위주의 연구가 주류를 차지하고 있고, 맥락적 선행요인으로는 조직문화와 변혁적·거래적 리더십이 대부분 다루어지고 있다. 조직시민행동에 관련된 많은 선행요인 탐색연구에도 불구하고, 조직문화를 독립변수로 고려하여 조직시민행동에 영향을 미치는 연구와 리더십과 구성원의 직무태도를 매개변수로 동시에 고려하는 인과관계 연구는 드물다. 다시 말해서 조직문화는 리더와 구성원의 직무태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 미치는 제약요소로, 리더십과 구성원의 직무태도와 조직시민행동에 영향을 미치며, 또한 이러한 리더십과 구성원의 직무태도는 다시 조직시민행동에 영향을 미친다는 점에서, 선행요인과 매개변수들이 가진 서로 다른 기제의 영향력을 확인하는 일은 학문적으로, 실무적으로 중요한 시사점을 제공한다.

2. 구성개념 간의 관계 및 연구가설

1) 조직문화와 리더십³⁾과의 관계

조직문화와 리더십과의 관계에 관한 연구는 첫째, 조직문화가 리더십에 미치는 영향에 관한 연구. 둘째, 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구. 셋째, 조직문화와 리더십이 상호 영향을 미치는 연구. 넷째, 리더십을 조직문화의 구성요소로 보는 연구로 볼 수 있다(장용선·문형구, 2008). 그만큼 조직문화와 리더십은 조직성과 향상을 위한 중요한 변수일 뿐만 아니라 서로 밀접한 상관관계를 가지고 있다고 할 수 있다. 최근 연구는 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구는 많은데, 조직문화가 리더십에 미치는 영향에 관한 연구는 드물다. 그러나 실제 조직문화와 리더십이 상호 어떤 영향을 미치는지 구분하기 어려운 상황이다. 하지만 Martin et. al.(1985)에 따르면 리더나 경영자는 문화라는 행성을 돌고 있는 하나의 위성과도 같다고 했다. 이는 리더와 경영자가 자신의 통제시스템 바깥에 있는 힘에 의해 이끌린다는 것을 의미한다. 즉 조직문화는 사회화 과정을 통해 그 문화권 속에 있는 구성원들의 행위와 태도를 동일화시키고, 그 문화적 가치에 반하거나 이탈하는 구성원들을 숙아냄으로써 동일한 문화적 가치를 공유하는 자들의 집단화를 강화해 주는 기능을 가지고 있다고 하였다(Ott, 1989).

3) 조직문화(organizational culture)는 일정한 패턴을 갖는(조직 활동의) 기본가정(또는 전제, 믿음)이고, 특정 집단이 외부환경에 적응하고 내적으로 통합해 나가는 과정에서 고안, 발견, 또는 개발한 것들이라고 했다. 이러한 가정들은 오랜 기간 동안 조직구성원들이 타당한 것으로 여겨왔기 때문에 당연한 것으로 받아들여지며 새로운 구성원들에게도 조직의 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습된다고 한다(Schein, 1992). Quinn & McGrath(1985)는 조직문화를 신축성-통제, 조직내부지향-외부지향이라는 두 가지 차원을 경쟁가치모형 구분하였다. 개발문화는 변화를 기본 가정으로 하며 조직의 신축성을 강조하는 문화, 합의 문화는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시하는 문화, 위계 문화는 규칙에 의한 규제와 질서 중심이고 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 문화, 합리문화는 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 효율성을 강조하는 문화이다. 리더십(leadership)은 리더와 조직구성원 간의 상호작용에 초점을 두고 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이다(Stogdill, 1974: 716). Bass(1985)는 변혁적 리더를 구성원들에게 장래의 비전을 제시하여 구성원의 몰입을 높임으로써 구성원이 기대한 성과 이상의 목표를 달성하도록 동기부여 하는 리더라고 말한 반면, 거래적 리더십은 리더와 구성원 간에 본질적인 교환이나 거래를 통해 목표를 달성하는 리더라고 하였다.

또한 Schein(1992)에 의하면 조직의 성숙기와 쇠퇴기는 리더십이 문화를 창조하기 보다는 문화가 리더십을 규정할 가능성이 높기 때문에 조직문화가 리더십 행동을 제약할 수 있다고 하였다(Quinn & McGrath, 1985).

Quinn & McGrath(1985: 329-330)는 조직문화와 리더십의 적합관계유형을 경쟁가치모형에 의해 합리문화-합리적 성취형, 합의문화-실재적 팀설계형, 위계문화-경험적 전문형, 개발문화-이상적 혁신추구형으로 구분하였다. 실재적 팀설계형은 배려와 유사하고, 이상적 혁신추구형은 변혁적 리더십, 경험적 전문형은 구조주의, 합리적 성취형은 거래적 리더십과 유사하다고 볼 수 있다. 그리고 다른 한 유형은 Quinn과 McGrath의 입장과는 다른 주장으로서, 합리문화·위계문화·구조주의 리더십, 합의문화·개발문화·배려형 리더십 적합하고(전상길·김인수, 1997: 10-11), 합의문화·개발문화·변혁적 리더십, 위계문화·합리문화·거래적 리더십이 적합하다고 하였다(김남현·이주호, 1997: 205).

이러한 주장을 뒷받침하는 실증연구 결과를 보면, Lombrado et, al.(1987)은 각각 과업지향적 문화(highly task oriented), 실용주의적 문화(highly pragmatic) 그리고 타인배려적 문화(highly considerate of others)를 지닌 서로 다른 세 개의 기업에서 각각 그 문화적 특성에 부합한 서로 다른 세 유형의 경영자가 나타났다. 전상호·신용준(1995)의 연구는 Quinn의 문화유형을 토대로 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화 등의 조직문화 유형과 과업형, 혁신형, 참여형, 관료형 등의 최고경영자의 리더십 유형과의 적합성이 있는 것으로 나타났고, 적합관계에 있는 기업이 수익성과, 매출액 증가율 및 순이익 성장률이 높은 것으로 나타났다. 서인덕·이원형(2006)은 서인덕의 문화유형 중 친화적 문화와 합리적 문화의 유형이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 정(+)의 유의한 영향을 검증하였다. 김호정(2003)은 부산시 구청을 대상으로 Quinn & Kemberly(1984)의 문화 유형으로 한 연구에서는 발전(개발)문화와 변혁적 리더십의 결합이 조직몰입에 가장 유리한 결합 형태라고 하였다. 또한 집단(합의)문화와 거래적 리더십의 결합이 직무만족에는 가장 큰 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 논의와 선행연구결과를 바탕으로 보면, 조직의 리더들은 특정한 조직문화유형에 적합한 리더십을 발휘함으로써, 조직의 성과와 구성원의 직무태도 등에 영향을 미친다고 할 수 있다.

가설1. 조직문화(개발, 위계, 합의, 합리문화)는 리더십(변혁적, 거래적 리더십)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직문화와 조직몰입⁴⁾, 직무만족⁵⁾, 조직시민행동과의 관계

조직문화가 조직구성원의 기본적인 태도와 행동을 결정하는데 영향을 주는 중요한 요인 중의 하나라는 데는 논란의 여지가 없다(한봉주, 2009: 171). 일부 학자들은 조직문화가 조직효과성을 저하시킨다는 주장도 하고 있다. 즉 어떤 유형의 공유된 문화는 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고, 조직문화와 일치하지 않는 활동을 추구하는 것을 막음으로써 변화에 대한 저항의 기능도 한다는 것이다. 그러나 대체적인 의견은 조직문화가 조직효과성에 순기능을 한다고 보고 있다(김호정, 2002: 90).

Smircich(1983)에 따르면 조직문화는 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입을 촉진시키고, 사회체계의 안정성을 증진시켜, 조직구성원의 바람직한 행위를 가이드하고 형성하게 된다. 바람직한 조직문화는 조직을 안정시켜 자신의 직무를 동일시하게 하고, 행동의 동일성을 향상시켜, 조직의 성과를 증가시키는 역할을 한다고 하였다. Schein(1992)에 의하면 기술혁신이나 시장의 다양성이 요구되는 환경에 처한 조직은 동질성을 강조하는 문화보다는 다양한 문화가 효과적이며, 조직에서 동질성과 다양성 중 어떠한 문화를 강조하느냐의 문제는 조직의 환경에 달려 있다고 한다. 따라서 조직문화가 구성원의 태도를 제약할 수 있다고 볼 수 있다.

실증연구 결과에서도 조직문화가 구성원의 직무만족, 조직몰입 등의 조직효과성에 영향을 미친다고 하였다(Wilkins & Ouchi, 1983). 김호정(2002)은 부산시

4) 조직몰입(organizational commitment)은 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 구성원의 태도라고 하였다. 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 가리키는 것으로, 조직에 대한 충성을 의미한다(Mowday et al, 1979).

5) 직무만족(job satisfaction)은 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화(總和)이고, 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 정의하였다(Smith, 1955: 114-115). 구성원은 자신의 직무에 대해 인식하고, 자신의 직무 목표를 명확히 설정해야 한다. 그런 후에 자신의 업무 속에서 자신이 설정한 직무 목표를 달성하는 과정이야말로 직무와 자신을 연결시켜 주는 중요한 역할을 하게 된다고 하였다(김상묵·김영중, 2005).

구체를 대상으로 한 연구에서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 김호정(2004)은 행정조직과 기업조직을 대상으로 한 연구에서 행정조직에서는 집단문화와 합리문화와 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 조직몰입과 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 검증하였다. 김근세·이경호(2005)는 지방운전면허시험장을 대상으로 한 연구에서는 집단문화만이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입에 대해서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이정주(2005)는 지하철공사를 대상으로 한 연구에서는 위계문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 집단문화, 합리문화, 혁신문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과인식, 경영성과만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한봉주(2008)는 A사 238명을 대상으로 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형의 조직문화유형으로 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하였는데, 합의문화와 개발문화가 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 또한 한봉주(2009)는 공공기관을 대상으로 한 연구에서는 개발문화가 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다.

가설2. 조직문화는 구성원의 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

또한 조직문화라고 지각하는 구성원의 경우 조직시민행동의 출현가능성이 높게 나타날 가능성이 있다(이용철·최수형, 2002: 7). 조직에 대한 구성원의 개방적인 몰입이나 상호신뢰감, 그리고 공유된 가치관 등의 조직문화에 따라 조직시민행동에 영향을 미칠 가능성이 존재한다(Graham, 1991; Van Dyne et al., 1994). 즉 공유된 가치는 조직의 정체성을 부여하고, 조직구성원들의 태도와 행동에 대한 규범으로 작용하여(통제수단) 기대되는 행위 패턴과 조직이 지향하는 바를 암시하므로, 구성원들의 자발적인 행동을 유인한다고 볼 수 있다. 따라서 조직문화가 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

실증연구 결과에서도 조직문화가 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다(Deutschman, 2005; Jaskyte & Dressler, 2004). 이

용철·최수형(2002)은 종합병원을 대상으로 한 연구에서는 친화적 문화는 시민정신과 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치고, 과업적 문화는 양심성과 시민정신 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 보수적 문화는 이타성에만 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한봉주(2009)의 연구에서는 합리 문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 위계문화는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설3. 조직문화는 조직시민행동(이타성, 시민정신, 예의성, 양심성, 스포츠맨십)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

구성원들이 자신이 수행하는 직무(job)나 근무하는 조직(organization)에 대해서 가지고 있거나 나타내는 감정적, 정서적 상태와 근무지향성(employee work orientation) 등의 구성원의 직무태도가 구성원에게 공식적인 보상은 없지만, 조직효과성을 증진하는 조직시민행동에 영향을 미친다고 할 수 있다(Organ, 1988; O'Reilly & Chatman, 1986). 다시 말해서 자신이 맡거나 수행하고 있는 직무에 대한 만족과 조직의 성격과 특성에 대한 신뢰 혹은 긍정적 마음의 상태인 조직몰입을 통하여 조직시민행동을 유인한다고 볼 수 있다. 따라서 직무만족과 조직몰입이 조직시민행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

실증연구 결과에서도 조직몰입과 직무만족이 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였다(Williams & Anderson, 1991; Podsakoff et al., 2000). 이용철·최수형(2002)은 종합병원을 대상으로 한 연구에서는 감정적 몰입은 시민정신, 양심성, 이타성, 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 규범적 몰입은 시민정신과 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 한봉주(2009)의 연구에서 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설4. 구성원의 직무태도는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 리더십과 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과의 관계

리더와 구성원 간의 사회적 상호작용(social interaction)은 직무만족과 조직몰입

이 형성되는 사회적 과정이라고 볼 수 있다. 리더십은 조직 특성과는 독립적으로 직무만족과 조직몰입을 형성하게 하는데 매우 중요한 선행요인이 된다. 리더는 구성원들의 욕구를 높이고 전체적인 방향과 비전을 제시함으로써, 구성원의 이상을 내면화시켜 구성원이 직무만족 및 조직몰입을 할 수 있도록 하는 가장 중요한 요인이 된다(White & Michell, 1979). 리더가 구성원을 배려하면 구성원의 근무의욕과 생산성이 향상시키게 된다고 한다(김범열, 2006: 10). 따라서 구성원이 리더를 긍정적으로 인식할수록 구성원의 동기 부여와 성과 향상에 영향을 미치고, 구성원의 직무만족과 조직몰입이 향상된다고 하였다(Luthans et al., 1987).

실증연구 결과를 보면, Meyer & Allen (1991)은 변혁적 리더십과 정서적 몰입이 강력한 정(+)의 관계가 있다고 하였다. 그리고 변혁적 리더십의 구성요소가 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미친다고 하였다. Organ(1988)에 따르면 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 성과와 조직만족, 조직효과성 등에 보다 큰 영향을 미친다고 하였다. 즉 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 효과적인 리더십 행동이라고 주장하고 있다(권석균·이춘우, 2004). 하지만 일부연구에서는 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십 역시 조직구성원의 직무태도와 행동성과에 긍정적인 결과가 있다고 주장하고 있다(Walumbwa et al., 2006). 김호정(2001)에 따르면 행정조직은 조건적 보상을 중시하는 거래적 리더십만이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 민간조직의 경우는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적인 배려가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 분석결과를 내놓았다. 권경득(2005)은 중앙부를 분석대상으로 한 연구에서 변혁주도형 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 미치는 영향을 검증하였다. 신구범·박봉규·송경수(2002)는 부산지역 중학교를 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 거래적 리더십은 직무만족에만 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한봉주(2008)는 변혁적 리더십의 핵심변혁적 리더십만이 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 검증하였고, 변혁적 리더십의 핵심변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조건적 보상이 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 검증하였다. 또한 한봉주(2009)의 연구에서도 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다.

가설5. 리더십은 구성원의 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

또한 리더의 바람직한 행동은 구성원으로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양(高揚) 시킨다고 하였다(Bass, 1990). 이러한 구성원의 인식은 자신들의 이해관계를 뛰어넘어 조직시민행동으로 이어진다는 주장이다. 또한 Bass(1995)는 변혁적 리더십의 행위들이 조직시민행동 중에 양심성에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. Podsakoff et al.(1990)은 변혁적 리더십이 구성원의 직무태도, 역할지각, 역할내 행동, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 정윤길·이규만(2000)은 지방자치단체를 대상으로 한 연구에서 변혁적, 거래적 리더십이 이타행동, 양심행동, 참여행동, 정당한 행동(스포츠맨십)에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 박상욱(2006)은 시청, 구청 생활체육 관련 공무원과 국민체육진흥공단 및 국민생활체육 협회와 같은 공공스포츠 조직의 직원을 대상으로 한 연구에서 변혁적·거래적 리더십이 모두 직무몰입에 정(+)의 영향과 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 직무몰입이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 김재봉(2006)은 충북지역 H공단 구성원을 대상으로 한 연구에서는 변혁적·거래적 리더십의 하위변수(카리스마, 개별화된 배려, 지적자극, 격려, 예외에 의한 관리, 상황적 보상)와 조직시민행동(이타주의, 양심적 행동, 정당한 행위, 예의바른 행동, 구성원의 노력 행동)과는 상관관계가 낮게 나타났다. 조직시민행동은 변혁적 리더십의 격려와 거래적 리더십의 상황적 보상이 영향을 미치고, 격려 보다는 상황적 보상에 영향을 받는 것으로 나타났다. 정윤길·이규만(2000)은 지방자치단체를 대상으로 한 연구에서 변혁적, 거래적 리더십이 이타행동, 양심행동, 참여행동, 정당한 행동(스포츠맨십)에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다.

가설6. 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 조직문화와 조직시민행동 간에서 리더십, 조직몰입, 직무만족의 매개효과

선행연구자들은 조직몰입이 조직시민행동 사이의 관계를 매개 작용(송경수·박규봉·최만기, 1999; 최익봉, 2005; Bolon, 1997)과 직무만족이 조직시민행동 사

이의 관계에서 매개 작용을 한다고 주장하고 있다(Smith et al., 1983; 김남현·박봉규·송경수, 1999; 송경수·박규봉·최만기, 1999). Podsakoff et al.(1990)은 직무만족은 변혁적, 거래적 리더십이, 조직시민행동을 포함하는 조직구성원의 결과변수에 미치는 영향관계에서 매개변수 역할을 한다고 분석하였다. Organ(1990)은 리더십 스타일은 직무만족을 매개로 조직시민행동(이타행동, 양심행동)에 영향을 미친다고 하였다. Nguni et al.(2006)은 탄자니아 초등학교를 대상으로 한 연구에서 직무만족은 리더십과 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 각각 부분적으로(partially) 매개변수 역할을 한다고 분석되었다. 서인덕·이원형(2006)은 서인덕의 문화유형 중 친화적 문화와 합리적 문화, 그리고 조직시민행동 사이에 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개효과와 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동 사이에 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개효과를 검증하였다. 한봉주(2009)는 개발문화와 거래적 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입은 정(+)의 매개효과를 검증하였다.

가설7. 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 리더십과 구성원의 직무태도는 정(+)의 유의한 매개효과가 있을 것이다.

III. 연구 방법

1. 자료 수집⁶⁾과 구성

본 연구의 표본은 공공기관 선진화 추진대상 2개의 공기업(한국전력공사, 한국관광공사)과 5개의 준정부기관(예금보험공사, 한국정보문화진흥원, 한국인터넷진흥원, 신용보증기금, 한국우편물류지원단) 등의 7개의 공공기관 선진화 추진 대상기관으로 하였다. 자료의 수집은 2009년 3월~5월 설문지 총 500부를 배포하여 그중 356부 설문지가 회수되었다. 인구 통계적 분포는 <표 1>과 같이 분석되었다.

6) 한봉주(2009)의 설문자료를 활용하여 변수들의 인과관계를 새롭게 재구성하였음.

〈표 1〉 자료의 구성

구분		빈도(명)	퍼센트	구분		빈도(명)	퍼센트
성별	남자	268	73.4%	지위	9급	124	34%
	여자	97	26.6%		7급	110	30.1%
담당 업무	생산, 기술	74	20.3%		6급	70	19.2%
	영업, 홍보	37	10.1%		5급	42	11.5%
	재무, 회계	47	12.9%	최종 학력	4급 이상	19	5.2%
	인사, 총무	73	20%		전문대학	48	13.1%
	연구, 개발	48	13.2%		대학교	217	59.5%
	기타	86	23.6%		대학원이상	100	27.4%

2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 개인별 자료인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 대한 영향을 분석하기 위해, 조직문화와 리더십에 대해서도 설문지를 통해 개인의 인식을 조사했다. 리더십 분석은 개인적 수준과 조직적 수준에서 이루어지고 있는데 본 연구는 구성원 각 개인을 분석단위로 하여, 직속 상사의 리더십에 대한 구성원들의 응답결과를 분석하였다. 이는 동일 조직 내 구성원들의 조직문화 인식이 상이할 수 있고, 동일 직속 상사에 대한 구성원들의 리더십 인식도 상이할 수 있음을 전제로 한다. Yammarino & Bass(1990: 991)에 따르면 리더에 대한 구성원의 평가는 조직간 차이보다 개인 간 차이가 더 크다고 하였다. 연구 분석결과 변혁적 리더십과 그 결과의 관계는 조직보다 개인적 차이의 의미로 이해된다고 하였다. 이처럼 구성원 개개인에게 지각된 주관적 리더십이 객관적 리더십보다 중요한 이유는 리더십이 궁극적으로 구성원에 의해 지각될 수 있을 때, 비로소 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있기 때문이다(임준철·윤정구, 1999: 4).

조직문화는 Quinn & McGrath(1985)가 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도의 차원에서 구분한 네 가지 문화유형별로 각각 4문항씩 총 16개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 리더십은 Bass & Avoil(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 활용하여 변혁적 리더십은 16문항과 거래적 리더십은 10문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직몰입은 Mowday et al.(1979)이 개발한 15개 설문문항

중 본 연구 목적에 맞게 9개 문항을 수정 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 직무만족은 Weiss et al.(1967)이 개발한 미네소타 만족설문지(MSQ)의 20개 설문문항 중 13개 문항을 수정 활용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직시민행동은 Niehoff & Moorman(1993)의 설문 문항을 본 연구 목적에 맞게 수정 활용하여, 각 구성요소별 4개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 변수별 측정항목들은 <표 2>~<표 4>와 같다.

IV. 실증 분석

1. 타당성 분석

구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 측정변수들의 단일차원성(unidimensionality)을 검정하였다. 일반적으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 방법이 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis) 방법보다 단일차원성 검정에 보다 더 바람직하기 때문에 각 측정변수들을 확인적 요인분석을 실시하였다.

자료의 적합도를 검증하기 위하여 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, RMR, RMSEA 값을 사용하였다. SMC(Square Multiple Correlation)는 측정변수가 잠재변수를 얼마나 설명하고 있는가를 판단할 때 사용하는 지표이고 일반적으로 허용되는 범위 0.3~0.9로 보고 있다. 높은 적합도를 생성하기 위하여 최초문항에서 SMC 값이 0.3이하를 기준으로 하나씩 제거하는 과정을 <표 2>~<표 4>와 같이 반복적으로 실시하였다(송지준, 2008). 본 연구의 측정모델의 적합도를 나타내는 지수들을 보면, 비교적 수용할 만한 적합도를 확보하고 있음을 보여주고 있어 측정변수들의 단일차원성이 확보되었다고 볼 수 있다.

〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	SMC
합리문화	
①생산성과 효율성을 중시함.	0.630
②중/단기적인 계획 수립과 목표설정을 강조함.	0.583
③실적위주로 평가함.	0.355
④목표달성 위주로 행동함.	*
합의문화	
①친화와 참여를 강조함.	0.552
②구성원 개개인의 역량 개발을 중시함.	0.580
③집단의 사기와 응집성을 중시함.	0.596
④구성원 간의 상호협조 및 신뢰감이 높음.	0.629
개발문화	
①창의성, 적응성, 혁신성을 강조함.	0.480
②성장을 위한 자원의 획득을 중시함.	0.607
③새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시함.	0.632
④늘 새로운 것에 대한 도전을 강조함.	0.593
위계문화	
①안정성과 일관성을 중시함.	0.514
②문서화와 보안 관리의 책임을 강조함.	0.464
③업무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수	0.511
④엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조함.	*
$\chi^2=265.768$, $df=71$, $p=0.000$, $\chi^2/df=3.743$, $GFI=0.896$, $AGFI=0.846$, $CFI=0.922$, $RMR=0.048$, $RMSEA=0.087$, $NFI=0.897$, $IFI=0.922$, $TLI=0.899$	

* 척도정화과정에서 탈락된 문항임.

〈표 3〉 리더십의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	SMC
변혁적 리더십 나의 직속 상사는~	
①자신이 하는 일에 대해서 자긍심을 가짐	0.481
②자신의 이익보다 조직의 이익을 우선.	0.579
③존경할 만한 모범적인 행동을 함.	0.662
④매사에 확신감과 자신감을 보여줌.	0.647
⑤미래에 대해 긍정적으로 얘기 함.	0.603
⑥구성원들을 교육하고 지도에 시간 할애.	0.632
⑦문제를 다른 시각에서 볼 수 있도록 도와줌	0.669
⑧자신의 결정에 대해 도덕적이고 윤리적인 측면을 고려.	0.620
⑨목표에 대한 공동의식을 중요시 함.	0.561
⑩문제가 되는 중요한 가정들이 적절한 것인지를 재검토.	0.661
⑪문제를 해결할 때 다양한 시각들을 찾음	0.661
⑫가장 중요하다는 가치관과 신념을 말함.	0.451
⑬임무에 대해서 새로운 방법을 제시.	0.663
⑭한 개인으로서 대우해 줌.	0.499
⑮욕구, 능력, 야망이 있는 하나의 개인으로 대해 줌.	0.620
⑯나의 장점을 개발할 수 있도록 도와줌.	0.574
거래적 리더십 나의 직속 상사는~	
①표준을 충족시키지 못하는 실패에 관심을 가짐.	*
②누가 업무수행에 대한 책임이 있는지에 대하여 상세하게 설명해 줌.	0.569
③목표가 달성에 대한 보상을 명확히 설명함.	0.634
④기대를 충족시킬 때 만족감을 표현함.	0.507
⑤불규칙한 것들, 오류들, 예외적인 것들, 그리고 기준에서 벗어난 것들에 관심의 초점을 맞춤	*
⑥예기치 못한 실수들, 불평들, 그리고 실패 등을 수정하는데 모든 관심을 기울임.	*
⑦실수들을 기록함.	*
⑧내가 기울인 노력에 대한 보상으로 내가 필요로 하는 도움을 준다.	0.637
⑨문제가 심각해 질 때까지 문제의 근본적인 원인을 해결하지 못함.	*
⑩문제가 악화된 후에야 행동을 취함.	*
$\chi^2=693.802$, $df=169$, $p=0.000$, $\chi^2/df=4.105$, $GFI=0.826$, $AGFI=0.784$, $CFI=0.908$, $RMSEA=0.038$, $RMSEA=0.092$, $NFI=0.882$, $IFI=0.908$, $TLI=0.897$	

* 척도정화과정에서 탈락된 문항임.

〈표 4〉 구성원 직무태도의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	SMC
직무만족	
①직무에서 얻을 수 있는 성취감.	0.488
②자신의 직무 수행에서 윤리적/도덕적 수준	*
③자신의 직업안정성	*
④자신의 능력을 발휘할 기회 정도	0.561
⑤회사의 전략/정책이 실행되는 방식	*
⑥자신의 보수(임금)	*
⑦자신의 승진 기회	0.432
⑧업무 수행 시, 업무를 어떻게 수행할 지에 대해 스스로 선택할 수 있는 권한 정도	0.531
⑨부여받은 책임의 정도(양)	0.636
⑩자신의 근무환경	0.551
⑪동료직원과의 인간관계의 정도	*
⑫직무수행 성과에 따른 보상 정도	*
⑬모든 사항을 감안할 때, 귀하는 현재 직무상황에 대해 만족 정도	0.691
조직몰입	
①조직을 보다 잘 되게 하기 위해서 기대 이상의 노력을 자발적으로 할 수 있음.	0.413
②내가 일하는 곳이 일하기에 매우 좋은 조직이라고 얘기 함.	0.585
③어떤 종류의 직무도 받아 드릴 수 있음.	0.448
④내가 추구하는 가치와 우리 조직이 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각함.	0.551
⑤ 조직의 일원이라고 다른 사람들에게 말하는 것을 자랑스럽게 생각 함.	0.645
⑥조직은 업무를 수행하는 방식에 있어서 나에게 매우 고무적임.	0.623
⑦다른 직장보다 이 직장을 선택한 것을 매우 잘한 것이라고 생각함.	0.592
⑧ 우리 조직의 미래에 대하여 진심으로 염려함.	*
⑨ 내가 일할 수 있는 가능한 조직들 중에서 최선임.	0.550
$\chi^2=317.489$, $df=89$, $p=0.000$, $\chi^2/df=3.567$, $GFI=0.889$, $AGFI=0.850$, $CFI=0.929$, $RMIR=0.039$, $RMSEA= 0.084$, $NFI=0.905$, $IFI=0.930$, $TLI=0.917$	

* 척도정화과정에서 탈락된 문항임.

〈표 5〉 조직시민행동의 확인적 요인분석 결과

요인 및 측정문항	SMC
이타성	
①업무가 과중한 동료들 도와줌.	0.641
②결근 및 외근한 동료의 일을 대신 처리해 줌.	0.559
③자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료들 돕는데 자발적으로 시간을 투자함.	0.570
④ 새로 입사한 사람들이 잘 적응할 수 있도록 자발적으로 돕는다.	*
예의성	
①나의 행동이나 결정에 의해 다른 동료직원에게 미칠 영향을 사전에 고려하여 행동함.	0.556
②동료 구성원의 권한을 침해하지 않음.	0.566
③동료 구성원과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취함.	0.645
④중요한 행동을 하기 전에 그 내용에 관련된 사람에게 사전에 알려줌.	0.523
양심성	
①항상 시간을 잘 지킴.	*
②회사에서 업무시간에 주식, 오락, 인터넷 쇼핑 등을 하지 않는다.	0.511
③업무시간에 개인적인 용무를 보지 않는다.	0.646
④회사의 규칙, 규정, 절차를 준수함.	0.608
시민정신	
①나의 회사에 중요하다고 생각하는 활동 또는 행사에는 자발적으로 참여함.	0.567
②나의 조직과 관련된 회의에 적극적으로 참여.	0.717
③회사의 변화정책에 자발적으로 동참.	0.776
④회사의 제품이나 사업 분야를 개선하거나 개발하는 활동에 적극적으로 동참함.	0.656
스포츠맨십	
①회사의 긍정적인 측면보다 부정적인 측면에 초점을 둠.(R)	0.531
②조직에서 발생하는 사소한 문제점에 대해서 불평을 하곤 한다.(R)	0.555
③사소한 문제를 더 크게 만드는 경향이 있다.(R)	0.652
④회사를 그만두겠다는 말을 자주 한다.(R)	0.494
$\chi^2=328.928$, $df=125$, $p=0.000$, $\chi^2/df=2.631$, $GFI=0.905$, $AGFI=0.871$, $CFI=0.941$, $RMR=0.031$, $RMSEA=0.067$, $NFI=0.910$, $IFI=0.942$, $TLI=0.928$	

* 척도정화과정에서 탈락된 문항임. 스포츠맨십의 역 문항 값을 다시 역으로 변환한 값임.

2. 신뢰성 및 상관관계 분석

아래의 <표 6>는 변수들의 신뢰도와 이들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 신뢰도 검증은 전반적으로 문항수가 20~25개인 검사의 경우 신뢰도 계수가 0.8이면 바람직한 수준이며, 문항 수가 4~5개인 짧은 검사는 신뢰도 계수가 0.6이상이면 받아들일 수 있는 수준으로 인정한다(Nunnally, 1978). 본 연구의 Cronbach's Alpha 값은 0.7이상의 값을 보여 측정변수들의 신뢰도는 모두 양호한 것으로 나타났다.

연구변수들 간의 상관관계 분석결과 모든 변수들은 모두 정(+)의 상관관계를 갖고 있어 상호간의 인과관계에서도 영향력이 있을 가능성을 높여주고 있다. 그리고 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 직무만족과 조직몰입의 상관관계수가 0.815와 0.718로 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 하지만 상관관계상에서의 결과는 인과관계를 예측하게 할 뿐 반드시 두 결과가 일치하는 것은 아니므로 가설 검증을 통해 확인해 보아야 할 것이다.

<표 6> 상관관계 분석

구분	합리 문화	개발 문화	합의 문화	위계 문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	직무 만족	조직 몰입	예의성	시민 정신	스포츠 맨십	이타성	양심성
합리문화	.753												
개발문화	.624(**)	.845											
합의문화	.579(**)	.682(**)	.881										
위계문화	.421(**)	.280(**)	.527(**)	.747									
변혁적리더십	.480(**)	.524(**)	.620(**)	.505(**)	.959								
거래적 리더십	.446(**)	.491(**)	.556(**)	.414(**)	.815(**)	.849							
직무만족	.511(**)	.589(**)	.609(**)	.366(**)	.590(**)	.572(**)	.894						
조직몰입	.524(**)	.535(**)	.585(**)	.421(**)	.600(**)	.572(**)	.718(**)	.907					
예의성	.443(**)	.328(**)	.453(**)	.533(**)	.428(**)	.396(**)	.424(**)	.559(**)	.841				
시민정신	.494(**)	.483(**)	.481(**)	.370(**)	.490(**)	.489(**)	.548(**)	.692(**)	.630(**)	.812			
스포츠맨십	.318(**)	.312(**)	.383(**)	.338(**)	.332(**)	.262(**)	.370(**)	.528(**)	.444(**)	.454(**)	.883		
이타성	.385(**)	.378(**)	.403(**)	.327(**)	.405(**)	.429(**)	.425(**)	.545(**)	.497(**)	.608(**)	.348(**)	.812	
양심성	.464(**)	.409(**)	.381(**)	.360(**)	.423(**)	.422(**)	.409(**)	.553(**)	.574(**)	.583(**)	.394(**)	.424(**)	.763

※) n=356, **<.01, 대각선의 굵은 숫자는 각 변수의 신뢰도 값을 나타냄 것임.

3. 가설의 검증

1) 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

본 연구는 AMOS를 이용한 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 연구모델의 사용된 모든 변수가 자기보고법(self-report)에 의한 동일한 방법으로 측정될 경우, 응답자에 의한 편의(사회적 바람직성, 일관성 유지동기, 내재적 이론, 개인적 기질)와 측정방법에 의한 편의(설문항목, 측정상황) 등의 동일방법편의(common method bias)를 고려하여야 한다. 동일방법편의는 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류라 할 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007).

동일방법편의를 통제하기 위한 통제적 방법은 부분적인 상관 접근법(partial correlation approaches), 단일방법척도 접근법(single-method-scale- approaches), 단일방법요인 접근법(single-method-factor approaches), 그리고 다중방법요인 접근법(multiple-method -factor approaches) 등이 있다. 이 가운데 응답자들에게 공통적인 동일방법요인을 예측하여 직접적으로 측정하지 못하였으므로 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff et al., 2003: 896). 잠재적 동일방법요인을 가정한 모델과 통제하지 않은 연구모델을 비교하여 자유도 변화에 대한 χ^2 변화량의 유의도, 모델의 적합도 변화, 경로계수의 추정치와 유의도를 평가하였다(Podsakoff et al., 2003; Williams & Anderson, 1994; 김진희, 2008).

연구모델을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수의 기준은 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI는 0.9이상, RMR는 0.5이하, RMSEA는 0.1이하로 보고 있다(송지준, 2008). 일반적으로 χ^2 도 적합도 지수로 이용되지만, χ^2 는 데이터가 늘어남에 따라 늘어날수록 관측치와 모델의 아주 작은 차도 민감하게 감지되게 되어 결국 모델이 기각되는 일이 있어 참고 자료로만 활용하였다(Kim, 2006). 또한 GFI나 AGFI는 모델의 명세화 오류에 민감할 뿐만 아니라 표본의 크기에도 강하게 영향을 받는다. 다시 말해 표본특성에 기인한 비일관성(inconsistencies)으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)를 권고하고 있다(송지준, 2008). RMSEA는 1980년 Steiger & Lind(1980)에 의해 처음 제

안된 이래로 최근에는 가장 권장되는 적합도 지표이다(김일혁, 2005). 일반적인 RMSEA 값은 0.05미만이면 훌륭한 적합, 그리고 0.08 정도면 모집단에서의 합리적인 근사오류, 0.08~0.1 범위이면 평범한 정도, 0.1을 넘으면 열악한 것을 가리킨다(Byrne, 2001). RMSEA(The Root Mean Square Error of Approximation)는 절대적 적합도 지수로 이론 모델이 자료와 얼마나 잘 부합되는지 절대적으로 평가하는 지수이고, CFI(Comparative Fit Index)와 TLI(Tucker-Lewis Index)는 상대적 적합도 지수로 최악의 모형에 비해 이론 모델이 얼마나 자료를 잘 설명하는지를 보여주는 것이라 할 수 있다(홍세희, 2000).

따라서 본 연구에서는 Kim(2006)이 모델적합도 지수로 제시한 CFI, TLI는 0.9 이상, RMSEA는 0.1 이하를 기준으로 적용한다(Byrne, 2001).

먼저 연구모델의 적합도를 향상하기 위하여 수정지수(modification index)를 통해 오차 분산의 제한을 통한 방법과 공분산 설정을 통한 방법을 사용하였다(노형진, 2002). 또한 경로계수가 $p < 0.05$ 에서 통계적으로 유의하지 않는 가설경로를 삭제하는 방법으로 연구모델을 보다 간명하게 만들었다. 다시 말해서 가설이 기각된 경로 중 C.R. 값이 작은 순서대로 하나씩 삭제를 반복하여 기각된 경로가 없어질 때까지 실시하였다(송지준, 2008: 329-330).

연구모델의 동일방법요인 통제 전후 경로분석 결과를 <표 7>, <표 8>과 같이 보면, 통제 전 모델에 비해 자유도 감소($\Delta df=67$)에 따른 χ^2 의 변화량 감소($\Delta \chi^2=1042.94$, $p < 0.001$)가 유의한 것으로 나타났다. 또한 대부분의 변수 간 경로가 정(+)에서 부(-)로 미치는 영향의 경로가 변경되었다. 따라서 연구모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 따라서 잠재적인 동일방법요인을 통제한 연구모델로 가설검증에 활용하였다. 연구모델의 잠재적 동일방법요인을 통제한 모델의 적합도 지수를 <표 8>과 같이 보면, $\chi^2(df=1982) = 3507.458$, $p < 0.000$; $\chi^2/df = 1.770$; CFI=0.910; TLI=0.900; RMSEA= 0.046로 나타나 연구모델의 적합도는 모두 수용 가능한 수준을 보여주었다.

〈표 7〉 잠재적 동일방법요인 통제 전 경로분석 결과

경로(가설)			요인적재치	표준화된 요인적재치	표준오차	C.R.	P	가설
합리문화	→	거래적리더십	0.689	0.702	0.070	9.774	***	1
합리문화	→	조직몰입	0.498	0.565	0.072	6.950	***	2
거래적리더십	→	조직몰입	0.246	0.274	0.067	3.699	***	5
개발문화	→	예의성	-0.820	-1.132	0.190	-4.322	***	3
위계문화	→	스포츠맨십	0.418	0.409	0.081	5.187	***	3
거래적리더십	→	스포츠맨십	0.136	0.143	0.067	2.022	0.043	6
거래적리더십	→	시민정신	0.008	0.009	0.062	0.130	0.897	6
거래적리더십	→	예의성	-0.080	-0.103	0.061	-1.320	0.187	6
거래적리더십	→	이타성	0.118	0.129	0.070	1.693	0.090	6
조직몰입	→	시민정신	0.790	0.773	0.090	8.753	***	4
조직몰입	→	예의성	0.457	0.527	0.079	5.766	***	4
조직몰입	→	양심성	0.773	0.652	0.082	9.431	***	4
조직몰입	→	이타성	0.601	0.591	0.084	7.183	***	4
합의문화	→	예의성	1.062	1.354	0.220	4.837	***	3
합의문화	→	시민정신	0.046	0.050	0.065	0.701	0.484	3
구조모델 적합도	$\chi^2=4550.398$, $df=2049$, $p=0.000$, $\chi^2/df=2.221$, $GFI=0.741$, $AGFI=0.712$, $CFI=0.853$, $RMR=0.21$, $RMSEA=0.058$, $NFI=0.763$, $IFI=0.854$, $TLI=0.841$							

*** < .001

〈표 8〉 잠재적 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

경로(가설)			요인적재치	표준화된 요인적재치	표준오차	C.R.	P	가설	검증
합리문화	→	거래적리더십	-0.087	-0.270	0.035	-2.499	0.012	1	기각
합리문화	→	조직몰입	-0.068	-0.134	0.030	-2.247	0.025	2	기각
거래적리더십	→	조직몰입	-1.469	-0.936	0.477	-3.077	0.002	5	기각
개발문화	→	예의성	-0.630	-0.921	0.159	-3.966	***	3	기각
위계문화	→	스포츠맨십	0.162	0.152	0.069	2.337	0.019	3	채택
거래적리더십	→	스포츠맨십	-1.744	-0.526	0.526	-3.314	***	6	기각
거래적리더십	→	시민정신	-5.534	-2.030	2.159	-2.563	0.010	6	기각
거래적리더십	→	예의성	-2.460	-1.172	0.939	-2.619	0.009	6	기각
거래적리더십	→	이타성	-2.894	-1.042	1.131	-2.558	0.011	6	기각
조직몰입	→	시민정신	-2.601	-1.497	1.075	-2.421	0.015	4	기각
조직몰입	→	예의성	-1.059	-0.791	0.451	-2.345	0.019	4	기각
조직몰입	→	양심성	0.448	0.188	0.178	2.522	0.012	4	채택
조직몰입	→	이타성	-1.352	-0.764	0.570	-2.373	0.018	4	기각
합의문화	→	예의성	0.855	0.864	0.245	3.493	***	3	채택
합의문화	→	시민정신	-0.353	-0.275	0.142	-2.492	0.013	3	기각
구조모델 적합도	$\chi^2=3507.458$, $df=1982$, $p=0.000$, $\chi^2/df=1.770$, $GFI=0.784$, $AGFI=0.752$, $CFI=0.910$, $RMR=0.042$, $RMSEA=0.046$, $NFI=0.817$, $IFI=0.911$, $TLI=0.900$								

***<.001

매개효과는 $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ 의 관계에서 변수 X 가 변수 Y 를 통해서 변수 Z 에 미치는 영향을 파악하는 것으로, 매개변수를 통한 간접효과는 $X \rightarrow Y$ 로 가는 경로계수 a 와 $Y \rightarrow Z$ 로 가는 경로계수 b 의 곱을 통해 확인할 수 있다(한봉주, 2009: 184). 조직문화와 조직시민행동 유형 간의 리더십, 구성원 직무태도에 대한 매개효과의 검증결과는 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 매개효과 분석결과

경로		총효과	직접효과	간접효과1	간접효과2	간접효과3	가설	검증
합리문화	→ 시민정신	0.371	-	0.548	0.201	-0.378	7	채택
합리문화	→ 예의성	0.222	-	0.316	0.106	-0.200	7	채택
합리문화	→ 양심성	0.023	-	-	-0.025	0.048	7	채택
합리문화	→ 이타성	0.19	-	0.281	0.102	-0.193	7	채택
합리문화	→ 스포츠맨십	0.284	-	0.142	0.142	-	7	채택

간접효과1 : 합리문화 → 거래적 리더십 → 조직시민행동

간접효과2 : 합리문화 → 조직몰입 → 조직시민행동

간접효과3 : 합리문화 → 거래적 리더십 → 조직몰입 → 조직시민행동

2) 가설의 검증결과

잠재적 방법요인 통제 후 연구모델에서의 변수 간 경로관계를 검증한 경로는 <그림 1>과 같다. 가설 1은 합리문화가 거래적 리더십에 부(-)의 유의한($\beta = -0.270, p < 0.012$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 그리고 개발문화, 위계문화, 합의문화는 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 조직구성원은 구조개혁의 목표달성 위주의 행동을 지향하게 되었고, 조직의 생산성과 효율성을 위해 실적 위주로 구성원을 평가하는 합리문화가 형성되었다고 볼 수 있다. 그러나 조직의 생산성과 효율성에만 중점을 두기 때문에 구성원의 성과보상에 대해 고려하기 힘들다고 할 수 있다. 따라서 구성원에게 명확한 성과보상의 제시가 어려운 거래적 리더십은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2는 합리문화가 조직몰입에 부(-)의 유의한($\beta = -0.134, p < 0.025$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 그리고 개발문화, 위계문화, 합의문화는 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 합리문화는 구조개혁의 목표를 달성하기 위한 과정에서 구성원 자신이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치의 차이를 발생시켜 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

가설 3은 개발문화가 예의성에 부(-)의 유의한($\beta = -0.921, p < 0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 조직은 환경변화에 적응하기 위해 조직혁신과 구성원의 도전적인 행동을 지향하는 개발문화가 형성되었다고 볼 수 있

다. 그러나 구성원의 변화에 대한 적응과 도전적인 행동을 강조하는 개발문화는 동료구성원의 권한을 보호하고 자신의 결정에 대한 정보를 사전에 공지하는 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 합의문화가 예의성에 정(+)의 유의한($\beta=0.864, p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었고, 시민정신에 부(-)의 유의한($\beta=-0.275, p<0.013$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 합의문화는 구성원들 간의 친화와 신뢰가 형성에 중점을 두기 때문에 동료 구성원의 권한을 보호하고 자신이 내린 결정에 대한 정보를 사전에 공지하는 행동에 긍정정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편으로 합의문화는 구성원들 간의 동료의식을 높게 형성되지만, 조직변화를 거부하는 동질감 같이 형성되어 조직관성이 작용하고 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 위계문화가 스포츠맨십에 정(+)의 유의한($\beta=0.152, p<0.019$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 위계문화는 구성원에게 강조된 규칙과 규율은 조직의 사소한 문제점에 대해 불평하지 않으면서 사소한 문제를 크게 만들지 않는 행동에 긍정정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 조직몰입이 시민정신, 예의성, 이타성에 부(-)의 유의한($\beta=-1.497, p<0.015; \beta=-0.791, p<0.019; \beta=-0.764, p<0.018$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었고, 양심성에만 정(+)의 유의한($\beta=0.188, p<0.012$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 그리고 직무만족은 조직시민행동 유형에 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 구성원의 조직의 가치와 자신의 추구 가치의 혼란은 구성원으로 하여금 조직 활동에 소극적으로 참여하고, 동료와의 갈등을 사전에 관리하지 않으며, 동료를 돕는 행동을 위축시켰다고 볼 수 있다. 그렇지만 조직의 가치관 수용은 어려운 상황에서도 조직의 성과달성을 위한 수준 이상의 과업을 수행하는 것으로 나타났다.

가설 5는 거래적 리더십이 조직몰입에 부(-)의 유의한($\beta=-0.936, p<0.002$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 그리고 변혁적 리더십은 구성원의 직무태도에 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 거래적 리더는 행정의 패러다임 변화에 적응하고 구조개혁을 달성하기 위해 목표달성에 대한 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 구성원과 형성하게 된다고 볼 수 있다. 그렇지만 거래적 리더는 구조개혁을 추진하는 과정에서 구성원의 목표달성에 대한

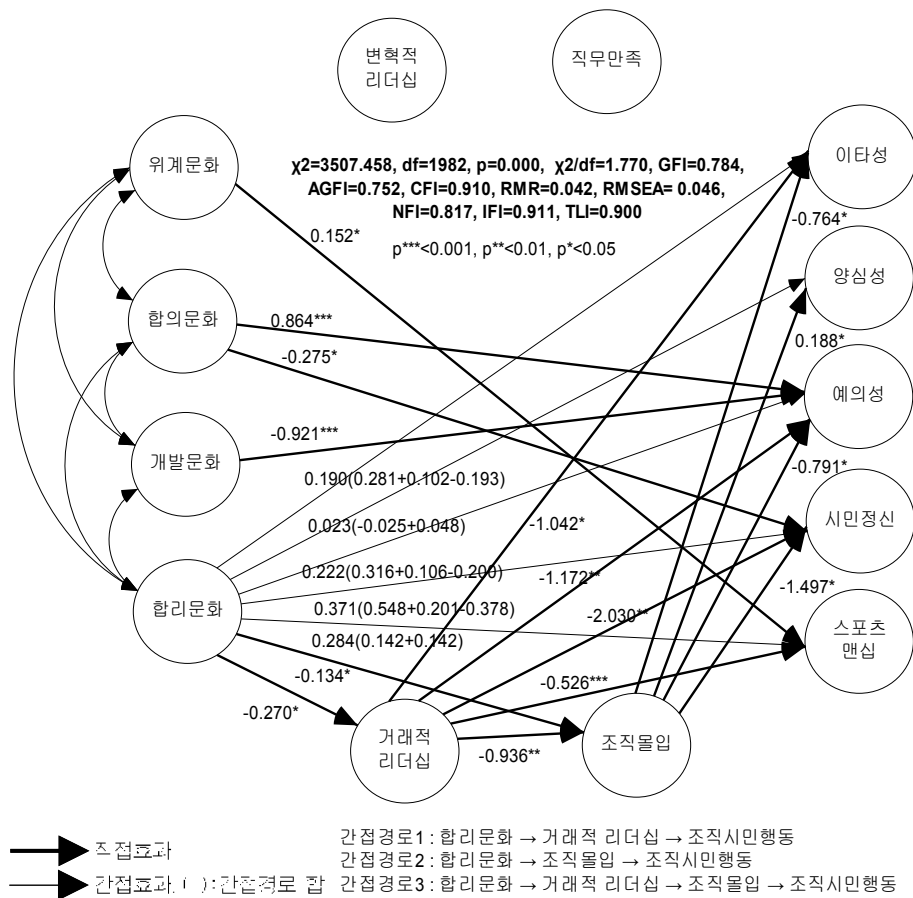
성과보상의 비용 등을 고려하기가 어려운 것으로 나타났다. 이러한 거래적 리더는 명확한 성과보상의 제시할 수 없고 책임을 강조하는 상황은 구성원이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치의 차이를 발생시키는 원인 되는 것으로 나타났다. 따라서 구성원은 조직의 가치관을 수용하지 못하고, 구성원은 조직몰입을 갖지 못하고 있다고 볼 수 있다.

가설 6은 거래적 리더십이 스포츠맨십, 시민정신, 예의성, 이타성에 부(-)의 유의한($\beta=-0.526$, $p<0.001$; $\beta=-2.030$, $p<0.010$; $\beta=-1.172$, $p<0.009$; $\beta=-1.042$, $p<0.011$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 모두 기각되었다. 그리고 변혁적 리더십은 조직시민행동 유형에 모두 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 구성원에게 명확한 성과보상의 제시할 수 없고 책임을 강조하는 거래적 리더십은 구성원으로 하여금 사소한 문제점에 대해 불평하게 하고, 사소한 문제를 크게 만드는 것으로 나타났다. 또한 구성원은 조직 활동에 소극적으로 참여하고, 동료와의 갈등을 사전에 관리 않으며, 동료를 돕는 행동을 위축시켰다고 볼 수 있다.

가설 7은 합리문화와 조직시민행동 유형 간의 관계에서 거래적 리더십과 조직몰입이 3가지 경로에서 유의한 매개효과로 나타나 가설이 채택되었다. 그리고 나머지 조직문화 유형과 조직시민행동 유형 간의 매개효과가 유의하지 않아 가설이 기각되었다. 매개효과 유의한 경로 첫 번째는 합리문화→거래적 리더십→시민정신, 예의성, 이타성, 스포츠맨십 간의 관계에서 거래적 리더십은 정(+)의 유의한 매개효과로 나타났다. 조직의 생산성과 효율성의 목표달성 위주의 행동을 지향하는 합리문화는 거래적 리더십의 매개효과를 통해 구성원은 조직의 사소한 문제점에 대해 불평하지 않고 사소한 문제를 크게 만들지 않으며, 조직 활동에 적극적으로 참여한다고 할 수 있다. 그리고 동료와의 갈등을 사전 관리하고, 동료를 돕는 행동을 촉진하고 있다고 할 수 있다. 두 번째는 합리문화→조직몰입→시민정신, 예의성, 이타성, 스포츠맨십 경로 관계에서 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개효과이고, 반면에 양심성에는 부(-)의 유의한 매개효과로 나타났다. 합리문화는 조직몰입의 매개효과를 통해 구성원은 조직의 사소한 문제점에 대해 불평하지 않고 사소한 문제를 크게 만들지 않는 것으로 나타났다. 구성원은 조직 활동에 적극적으로 참여하고, 동료와의 갈등을 사전 관리 및 동료를 돕는 행동을 촉진한다고 할 수 있다. 반면에 조직의 성과달성을 위한 수준 이상의 과업을 수행

하는 행동에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세 번째는 합리문화->거래적 리더십->조직몰입->양심성 경로 관계에서 거래적 리더십과 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개효과이고, 시민성, 예의성, 이타성에는 부(-)의 유의한 매개효과로 나타났다. 합리문화는 거래적 리더십과 조직몰입의 매개효과를 통해 구성원은 조직의 성과 달성을 위한 수준 이상의 과업을 수행하는 행동을 촉진하는 것으로 나타났다. 하지만 한편으로는 구성원은 조직 활동에 소극적으로 참여하고, 동료와의 갈등을 사전 관리 및 동료를 돕는 행동은 위축시키는 것으로 나타났다.

〈그림 1〉 연구모델의 변수 간 경로분석 결과



Ⅵ. 결 론

1. 연구의 시사점

과거 정부와는 다른 방향으로의 정부재창조에 나서고 있는 현시점에서, 공공기관의 효과적인 구조개혁을 위해, 조직문화와 조직효과성의 인과관계를 분석하여 바람직한 조직경영 방안을 제시하였다.

본 연구의 시사점을 보면 첫째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 형성된 조직문화는 리더십과 구성원의 직무태도 및 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직외부로부터 강요된 구조개혁은 조직효과성에 부정적인 영향을 미치기 때문에, 조직의 변화는 조직내부로부터 시도되어야 바람직하다고 볼 수 있다. 따라서 공공기관 선진화의 구조개혁은 조직문화와 조직효과성의 관계를 먼저 고려하여, 조직의 변화방향과 전략을 결정되어야 한다. 둘째, 구성원의 조직시민행동을 촉진하기 위해서는 조직은 합리문화 형성이 필요하다. 그리고 리더는 구성원과 사회적 교환관계를 형성하는 거래적 리더십을 강화하고, 구성원은 조직의 가치관을 수용하는 조직몰입이 필요한 것으로 나타났다.

본 연구의 검증결과를 이론적 관점과 조직관리 관점으로 나누어 정리하고자 한다. 먼저 이론적 관점에서는 조직문화 유형이 거래적 리더십, 조직몰입과 조직시민행동 유형의 선행변수임을 검증하였고, 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 리더십과 조직몰입의 긍정적인 매개효과를 검증하였다는 것이다.

주요 분석결과를 보면 첫째, 합리문화가 거래적 리더십 및 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 개발문화가 예의성, 합의문화가 시민정신에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직외부로부터 강요된 구조개혁으로 인해 형성된 조직문화는 리더와 구성원의 태도 및 행동에 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 둘째, 위계문화가 스포츠맨십에 긍정적인 영향과 합의문화가 예의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원의 자발적인 행동을 촉진하기 위해서는 규칙과 규율을 강조하고, 구성원들 간의 친화와 신뢰를 형성하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 셋째, 거래적 리더십은 조직몰입, 스포츠맨십, 시민정신, 예의성, 이타성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 리더는 조직외부로부터 강요된 구조개혁으로 인해 외부의 이해관계자들과 보다 자주 만나야하고 심지어 조직내부의 문제관리에 있어서도 외부 이해관계자의 보다 많은 간섭과 개입이 허용하게 된다. 이러한 외부의 강한 통제와 이로 인해 파생되는 번거로운 내부관리에 관한 절차적 규제 등은 거래적 리더십을 제약하는 요인들이라고 볼 수 있다. 또한 이러한 요인들은 구성원들에게 행사할 수 있는 보상적 권한 혹은 강제적 권한의 효과적 행사를 어렵게 하며 관리상의 재량권도 제약한다고 볼 수 있다. 넷째, 조직몰입은 시민정신, 예의성, 이타성에 부정적인 영향을 미치는 반면, 양심성에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직외부로부터 강요된 조직의 목표 및 추구가치에 대해 긍정적 믿음을 갖지 못해, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 떨어뜨려 대부분의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 다섯째, 합리문화와 조직시민행동 유형들 간의 관계에서 거래적 리더십과 조직몰입의 매개 작용은 모두 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 합리문화에서는 리더가 구성원과 사회적 교환관계를 형성하는 것과 구성원이 조직의 가치관을 수용하는 것은 자발적인 조직시민행동들을 촉진한다고 볼 수 있다. 여섯째, 변혁적 리더십과 직무만족은 모든 변수들 간의 인과관계가 유의하지 않았다. 이는 조직외부로부터 강요된 구조개혁으로 인해 구성원의 고용환경이 불안해 지면서, 변화와 혁신보다는 안정성과 일관성을 중요시한다고 볼 수 있다. 또한 행정조직의 관료주의적이고 기계적 구조의 특성은 업무의 규칙과 규율 준수를 강조하고, 구성원의 통솔과 통제에 중점을 둘 것이다. 이는 구성원에게 비전 제시, 배려와 지적자극을 통한 동기부여와 자신의 직무에 대한 만족을 제약하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 변화와 혁신이 필요할 때, 이러한 제약요인들을 완화시키는 변혁적 리더십의 발휘가 무엇보다도 필요하다. 마지막으로 선행연구 결과와 비교해 볼 때, 이상의 연구결과는 서인덕·이원형(2006)이 연구한 거래적 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 미치는 영향과 거래적·변혁적 리더십→신뢰→조직몰입→조직시민행동 간의 관계에서 신뢰를 통해 조직몰입은 정(+)의 매개효과를 검증한 연구와 한봉주(2009)가 연구한 합리문화가 조직시민행동에 정(+)의 미치는 영향, 위계문화가 조직시민행동에 부(-)의 미치는 영향과 개발문화와 거래적 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개효과를 검증한 선행연구 결과보다 더

나아간 새로운 발견이라고 할 수 있다.

조직관리 관점에서는 첫째, 구성원의 자발적인 조직시민행동을 제고하기 위해서는 조직문화의 유연성(flexibility of organizational culture)⁷⁾ 방안을 수립하고 실행해나가야 한다는 것이다. 조직문화의 유연성을 갖춘 조직은 환경변화로 인해 조직이 추구하는 가치와 구성원의 가치를 연결해 주는 역할을 하게 되어 조직효과성을 향상시킬 수 있다. 이는 종전의 경쟁가치모형의 문화유형들 간의 균형 추구(Parker & Bradley, 2000)라는 입장에서 보다 더 나아간 것으로 조직의 환경변화에 적응하기 위해서는 조직문화의 유연성이 조직효과성 측면에서 중요한 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 이를 효과적으로 실행하기 위해 ①조직문화의 유연성 방안에 대해 지속적인 의사소통을 통한 구성원 합의(Consensus)를 확보해야 한다. 이를 위해 다양한 채널활용과 실천방법의 개발이 필요하다. ②조직문화의 유연성 방안과 회사의 제반 관리 시스템과 연계하여 모든 의사결정의 기준(채용, 평가, 승진, 보상 등)으로 실제로 활용되어야 한다. ③조직문화의 유연성에 대해 조직 차원의 측정(Measurement) 및 지속적 개선이 필요하다. ④구성원의 육성체계와 연계하여 체계적인 교육훈련이 실행되어야 한다. 둘째, 거래적 리더십과 조직몰입의 매개효과를 고려하여야 된다는 것이다. 이를 효과적으로 실행하기 위해 ①효과적인 리더십 교육프로그램 개발과 실행이 필요하다. 합리문화와 개발문화가 구성원 직무태도와 조직시민행동에 직접적으로 미치는 영향이 부정적으로 나타난 것은 변혁적 리더의 비전 제시, 배려와 지적자극을 통한 구성원의 가치관의 변화를 유도하지 못했기 때문이라고 볼 수 있다. ②조직의 추구가치와 인사평가를 연계시켜 구성원에게 성과보상을 명확히 제시하여야 한다. ③인사평가와 성과보상에 대한 절차성과 공정성을 확립하여 시행하는 것이 무엇보다도 필요하다(한봉주, 2009: 188-189).

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 방법론적 한계점은 첫째, 단일표본으로 횡단적 연구 설계를 하고

7) 조직문화의 유연성은 조직효과성을 높이기 위해 조직의 내·외부의 환경변화에 맞춰 조직 문화를 변화시키고(가변성), 관련 자원을 변화에 맞게 이동시키며(이동성), 조건에 맞춰 현재 상태를 바꾸고(적응성), 관련된 모든 것을 조절할 수 있는(자기조절) 능력을 말함.

있다는 점이다. 그래서 일반화하는 어려움과 인과관계의 문제 등이 제기 될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 기술의 변량(Variance)이 충분히 보장될 수 있도록 다양한 공공기관에서 표본을 수집함으로써 연구결과의 일반성을 높일 수 있을 것이다. 둘째, 동일방법편의에 관한 것이다. 본 연구는 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff et al., 2003: 896). 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정 시 응답자를 달리하는 방법이 가장 효과적일 것이다. 마지막으로 향후 연구 방향으로는 공공기관 선진화 추진대상을 대상으로 종단적 연구를 통해 조직문화의 유연성의 인과성을 검증하는 연구 설계가 필요하다. 또한 공공기관 선진화 추진대상 조직과 대상이 아닌 공공기관을 상호 비교하는 연구도 의의가 있다고 할 수 있다.

참고문헌

- 강여진·장지원.(2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 16(2): 25-53.
- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 57-79.
- 권석균·이춘우. (2004). 공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰. 『인사관리연구』, 28(1): 173-208.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(3): 179-203.
- 김남현·박봉규·송경수. (1999). 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도 간의 관계에 관한 연구. 『인사관리연구』, 23(1): 51-88.
- 김남현·이주호. (1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 『인사조직연구』, 5(1): 193-238.
- 김범열. (2006). 비즈니스 리더십의 키워드. 『LG경제연구원』.CEO Report, 11: 8-14.
- 김상묵·김영중. (2005). 정부조직의 직무특성에 관한 연구. 『한국행정학보』, 39(2): 63-86.

- 김일혁. (2005). 「고등학생의 가정배경 요인과 수학성취도와의 구조적 관계」. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재봉. (2006). 상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 변혁적·거래적 리더십의 구성요소를 중심으로. 「산업경제연구」, 19(1): 353-371.
- 김진희. (2008). 팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과 : 고용지원센터 팀을 대상으로. 「인사·조직연구」, 16(4): 1-40.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 「한국행정학보」, 37(4): 103-123.
- 김호정. (2004). 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학보」, 38(3): 49-67.
- 노형진. (2002). 「SPSS Amos에 의한 사회조사분석」. 형설출판사.
- 문형구·김경석. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구. 「한국경영학회」, 35(2): 609-643.
- 박상욱. (2006). 공공 스포츠조직의 변혁적·거래적 리더십과 구성원의 직무몰입 및 조직시민행동간의 인과모형 연구. 「한국체육학회지」, (인문·사회과학편), 45(3): 251-264.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 「인사·조직연구」, 15(1): 89-133.
- 박철민·김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. 「한국행정학보」, 제 38(1): 115-136
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 13(4): 71-106.
- 송경수·박봉규·최만기. (2003). 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석. 「인사·조직연구」, 32(4): 1103-1126.
- 송경수·최만기·박규봉. (1999). 직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구. 「인사·조직연구」, 7(2): 139-189.

- 송지준. (2008). 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」. 21세기사.
- 신구범·박봉규·송경수. (2002). 변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무 태도의 매개역할을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 5: 167-193.
- 이강욱·손태원. (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「대한경영학회」, pp. 1571-1594.
- 이용철·최수형. (2002). 병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. 「병원경영학회지」, 7(2): 1-23.
- 이정주. (2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 「한국지방정부학회」, 9(4): 71-93.
- 임준철·윤정구. (1999). 저부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로. 「인사·조직연구」, 7(1): 1-42.
- 장용선·문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. 「인사·조직연구」, 16(1): 65-114.
- 전상길·김인수. (1997). 리더십과 조직문화의 관련성에 관한연구: 기술의 조절효과를 중심으로. 「인사조직연구」, 5(1): 1-49.
- 전상호·신용준. (1995). 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「경영학 연구」, 24(3): 153-185.
- 전영한. (2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증. 「행정논총」, 47(2): 61-93.
- 정윤길·이규만. (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치 단체장의 공무원을 중심으로. 「한국행정학회」, 34(4): 323-341.
- 최익봉. (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개적 역할. 「인사관리연구」, 29(4): 169-204.
- 한봉주. (2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학회 하계학술대회」, 1: 57-93.
- 한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 「행정논총」, 47(3): 166-199.

- 홍세희. (2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거<특별기고>. 「한국임상심리학회지」, 19(1): 161-177.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4): 463-478.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1995). *MQL Multi factor Leadership Questionnaire*. Technical Report. Redwood City CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42: 221-241.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11(4): 710-75.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Publishers.
- Deutschman, M. T. (2005). An Ethnographic Study of Nursing Home Culture to Define Organizational Realities of Culture Change. *Journal of Health and Human Services Administration*, 28(1): 246-281.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4:249-270.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2004). Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations. *Field Methods*, 16(3): 265-284.
- Johnson, & Johnon. (2000). Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity, and Satisfaction with work. *Journal of Social Behavior and Personality*. 15(2): 67-85.
- Kim, Sangmook. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship

- Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Lombrado, M. M., Ruderman, M. N., & McCarley, C. D. (1987), Explanations of success and derailment in upper-level management position. Paper, Academy of Management, New York, ecited in Bass, B. M. (Ed), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, Third Ed., The Free Press, 1990, p. 592.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40.
- Martin, J. Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). Founders and elusiveness of a culture legacy, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin(Eds.), *Organizational Culture*, Berberly Hills, CA: Sage, pp. 315-334.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mischel, W.(1968), *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Mowday, R. t., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-47.
- Nguni et al. (2006) *The historiographical transformations, the history curriculum, and the teaching and learning of history in colonial and post-colonial Tanzanian secondary schools the changing and unsettled question*. University of Alberta (Canada).
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.

- M. Staw & L. L. Cummings(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20: 465-478.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Books/cole.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organization Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations. *International Journal of Public Sector Management* 13(2): 125-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 98(5): 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on follower's trust in leader, Satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for managerial practice. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (Eds), *Managing Organizational Transitions*, 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective. In P. Frost et als. (eds). *Organizational Culture*. Beverly Hills, Cal: Sage, 315-334.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. (3rd eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Shaw, J. D. Duffy, M. K., Abdulla., & Singh, R. (2000). The Moderating Role of Positive Affectivity: Empirical Evidence for bank Employees in the United Arab Emirates. *Journal of Management*, 26(1): 139-155.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 432-443.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Smith, H. C. (1955). *Psychology of Industrial*. New York: McGraw-Hill Book Co, Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Van Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organization Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37: 765-802.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2006). *Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior*. Best Conference Paper of Academy of Management.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies on vocational Rehabilitation*, 22.
- White, S. E., & Michell, T. R. (1979). Job Enrichment versus Social Cues: A Comparison and Comparative Test. *Journal of Applied Psychology*, 64: 1-9.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment

as predictors of organization and in role behavior. *Journal of Business Research*, 56: 597-611.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects by using latent-variable models: Applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 323-331.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformation Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*. 43(10): 975-995.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.