

조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서
직무만족과 조직몰입의 매개효과:
공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로*

한봉주**

〈目 次〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구가설과 방법
- IV. 실증 분석
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 조직시민행동의 선행변수로 조직문화, 리더십, 조직몰입, 직무만족을 상정하여 이를 변수들 간의 직·간접적인 인과관계를 탐색적으로 살펴보기 위해 목적이 있다. 자료는 공공기관 선진화 추진대상인 7개 기관 365 부를 대상으로 하였다. 분석결과는 첫째, 합리문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 위계문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 개발문화와 거래적 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 긍정적인 매개 작용을 하는 것으로 나타났다. 특히 직무만족은 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이다. 본 연구의 시사점은 공공기관이 외부의 환경변화 적응과 구조개혁을 위해서는 조직문화와 리더십의 유연성을 갖추어야 한다는 것이다. 또한 구성원의 직무만족과 조직몰입을 향상할 수 있는 방안을 실행해야 한다. 마지막으로 구성원의 육성체계와 연계하여 체계적인 교육훈련이 실행되어야 한다.

【주제어: 조직시민행동, 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입】

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

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

논문접수일(2009.7.23), 수정일(2009.8.31), 게재확정일(2009.9.11)

I. 서 론

이념의 원칙을 중시하고 성장보다는 분배를 국정목표를 삼았던 참여정부에 비해 실용적이고 현실적이며 분배보다는 성장을 중시하는 새로운 정부가 들어 섰다(김종수, 2008: 315). 이명박 대통령은 2008년 8·15 경축사에서 새로운 국가 비전으로 ‘低탄소 녹색성장’을 제시하고 공공기관을 통해 지속적으로 추진하고 있다. 또한 작고 강한 정부를 추구하기 위한 ‘공공기관 선진화 추진방안’은 319개 공공기관을 대상으로 민영화, 경쟁도입, 통폐합, 기능조정, 조직효율화 등의 구조개혁을 지속적으로 추진하고 있다. 이러한 외부 환경이 변화함에 따라 공공기관의 행정적 지원과 서비스 분야 등의 조직생산성과 효율성을 증진하고자 하는 요구가 증가하고 있다. 공공기관은 민간부문과 달리 이러한 분야의 생산성과 효율성을 평가하고 보상하기가 어려운 특성을 가지고 있다(신승호, 2006). 그래서 공식적으로 조직 내에서 보상체계를 염두에 두지 않은 구성원의 자발적인 조직시민행동이 행정업무의 생산성과 효율성을 증진하는데 매우 효과적이라고 할 수 있다(강여진·장지원, 2005: 26). 박철민·김대원(2004: 132-133)은 조직구성원의 조직시민행동이 행정서비스의 질에 긍정적인 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 그래서 공공기관은 조직구성원의 조직시민행동이 행정서비스 질의 향상에 미치는 영향의 중요성을 고려할 때, 조직시민행동이 보편화될 수 있는 조직문화 형성과 정착이 무엇보다도 필요하다.

즉 조직구성원의 행동을 변화시키려면 먼저 조직문화를 변화시켜야 한다는 것이다(Yukl, 1994). 조직문화는 리더와 구성원의 태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 미치는 제약(制約)요소이기 때문에 매우 중요한 선행요인이 되기 때문이다. 즉 조직문화는 조직의 모든 현상에 광범위하게 영향을 미치게 된다(Schein, 1992). 또한 이러한 외부 환경변화 시기에 조직은 유연하게 적응하면서 꾸준한 성과를 낼 수 있는 조직역량인 조직문화를 더욱더 갖추어야 한다. 조직문화는 경영전략, 인적자원관리시스템, 조직변화 등의 조직행동 차원에서의 조직역량을 효과적으로 설명해 줄 수 있기 때문이다(장용선·문형구, 2008: 65).

그리고 외부의 환경변화에 적응과 조직의 목표달성을 위해서는 조직 변화를 주도하는 리더의 리더십 발휘가 무엇보다도 필요하다(Schein, 1992). 리더십은 조직 변화를 위해 조직구성원에게 영향력을 행사하는 과정이고, 구체적인 조직 변화를 효과적으로 달성하기 위해 조직구성원의 자발성과 상호 협력적인 노력을 이끌어 내는 리더의 기술과 활동이기 때문이다(김종진, 2005: 68).

이러한 배경 하에서 과거 정부와는 다른 방향으로의 정부재창조에 나서고 있는 현 시점에서 공공기관 선진화 추진 대상조직에 대한 연구를 통해 정부의 공공기관 선진화 추진에 대한 조직효과성을 고찰하여 환경변화 적응과 구조개혁

의 바람직한 적용 방안을 제시하는데 의미가 있다고 하겠다. 하지만 공공기관을 대상으로 조직시민행동과 조직효과성 변수 간의 인과관계 탐색이 이론적, 학술적으로 논의한 연구는 국내·외에 극히 적다고 할 수 있다. 더욱이 조직문화와 리더십을 선행변수로 한 연구는 거의 찾아볼 수 없었다.

본 연구는 공공기간 선진화 추진 대상조직을 대상으로 조직시민행동의 선행 변수로 조직문화, 리더십, 조직몰입, 직무만족을 상정하여 이들 변수들 간의 직·간접적인 인과관계를 탐색해 가는 과정을 통해 다음의 몇 가지 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 공공기관을 대상으로 조직문화와 리더십이 조직효과성 변수들의 선행변수임을 검증하고자 한다. 둘째, 조직문화와 리더십 유형을 중심으로 조직시민행동 간의 관계에서 직·간접적인 인과관계를 분석하고자 한다. 셋째, 외부의 환경변화와 구조개혁에 대한 바람직한 조직경영의 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직문화

조직문화(organizational culture)는 조직행동과 경영전략뿐만 아니라 조직행동의 미시와 거시분석 수준 사이를 개념적으로 연결시켜주는 역할을 한다(Smirich, 1983). Schein(1992)은 조직문화를 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. Deal & Kennedy(1982)는 조직문화란 구성원들이 항상 어떻게 행동해야 할지에 대해 알려주는 규칙의 체계라는 것이다. 이러한 구성원들은 목표 성취를 위해 상호작용 프로세스 속에서 규범과 규칙을 형성하고, 구성원의 행동과 일하는 방식에 대해 구성원들끼리 암묵적으로 동의하고 규정하게 된다(Conger & Pearce, 2003).

Quinn & McGrath(1985)는 조직문화를 신축성-통제, 조직내부지향-외부지향이라는 두 가지 차원을 경쟁가치모형(competitive value model)으로 구분하고 있다. 개발문화(development culture)는 변화를 기본 가정으로 하며 조직의 신축성을 강조하는 문화이다. 특히 조직의 혁신과 구성원의 창의력, 동태성을 강조한다. 즉 환경변화에 대한 적응과 조직 혁신을 뒷받침하는 자원의 획득, 구성들의 혁신적인 활동이 중심 가치가 된다(Sashittal & Jassawalla, 2002). 합의문화(consensual

culture)는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시 한다(Parker & Bradley, 2000). 이러한 문화 유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대한 중점을 둔다. 위계문화(hierarchy culture)는 안정적인 기반 위에서 조직 재무의 안정성을 추구한다. 즉 규칙에 의한 규제와 질서 강조가 중심 가치가 된다. 또한 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 합리문화(rational culture)는 조직의 목표 달성과 과업 수행에 있어서의 효율성을 강조하는 문화 유형이다. 이러한 문화적 특성은 조직의 목표 달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다. 그러므로 조직 내 명확한 목표 설정과 그에 따른 구성원들 간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용한다(Zammuto & Krakower, 1991).

2. 리더십

Stogdill(1974: 716)은 리더십을 리더와 조직구성원 간의 상호작용에 초점을 두고 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 했다. Northhouse(2004)은 리더십이란 리더가 구성원들에게 관심을 가지는 과정이며 영향력을 포함한다고 한다. 그래서 리더십은 리더와 구성원들의 관계가 있는 조직에서 일어나고, 리더십은 목표를 달성하기 위한 것이라고 보았다. 따라서 리더십은 어떤 환경 하에서 활용하느냐에 따라 그 의미가 다르게 나타날 수 있다.

Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 이루어지는 이요인 모형(two-factor model)을 제안하였다. 그리고 변혁적 리더십을 카리스마(charisma), 개인적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation)의 세트으로 나누었고, 그에 반해 거래적 리더십을 거래적 보상(contingent reward), 예외에 의한 관리(management by exception)로 나누었다. 변혁적 리더는 구성원들에게 장래의 비전을 제시하여 구성원의 몰입을 높임으로써 구성원이 기대한 성과 이상의 목표를 달성하도록 동기부여 하는 리더를 말한다. 또한 특정성과에 대한 가치의 중요성과 성과달성을 대한 구성원의 지각 수준 등의 제고를 통해 구성원이 팀이나 조직을 위해 헌신하도록 한다. 반면에 거래적 리더십은 리더와 구성원 간에 본질적인 교환이나 거래를 통해 목표를 달성하는 리더를 말한다. 거래적 리더는 조직의 목표를 달성하였을 때 보상을 주고받는 사회적 교환관계를 구성원과 형성하게 된다. 따라서 거래적 리더는 구성원에게 목표를 명확히 주지시키고 목표달성을 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식하게 한다.

3. 조직몰입

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 의미한다고 하였다(Mowday & Steers, 1979). 또한 Mowday et al.(1979)은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자하는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 욕구라고 하였다. 조직몰입을 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입과, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 계속적 몰입, 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 형성이 되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입으로 구분하였다(Meyer & Allen, 1991).

4. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화(總和)이고, 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다(Smith, 1955: 114-115). 또한 직무만족을 자신의 직무 혹은 직무 경험에 대한 평가를 통하여 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정적 상태라고 정의하였다. 김상묵·김영종(2005)은 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 정의하였다. 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 된다.

5. 조직시민행동

조직시민행동(organization citizenship behavior)은 조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구된 역할은 아니지만 조직의 성과에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동으로 조직의 성과 목표를 달성하는데 기여한다는 측면에서 그 연구 가치를 인정받고 있다(문형구·김경석, 2006). Organ(1988: 4)은 조직시민행동을 “공식적인 보상시스템에 의해 직접적인 또는 명백하게 인정된 것이 아닌 자유재량이고, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이다”라고 정의 하였다. 여기서 ‘재량적’이란 그 행동의 수행 여

부가 직무기술서(job description)에 규정된, 즉 강제적 요구 역할이 아니어서, 그 수행여부가 전적으로 구성원 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 의미이다. 이는 그 행동을 수행하지 않는다고 해서 징계를 받는 것은 아니라는 뜻이다. 비(非)보상성이란 '직접적 혹은 공식적 보상이 따르지 않는'다는 것이며, 장기적으로 보면 조직시민행동의 수행이 그 구성원에게 다양한 형태의 이익으로 돌아올 수도 있지만, 적어도 그때그때 일대일 형식으로 조직시민행동의 수행과 직접적 보상이 대응되는 것은 아니라는 의미이다. 마지막으로 '총체적으로 볼 때'라는 것은 마치 '티끌 모아 태산'이라는 말처럼, 개별적인 조직시민행동은 각각은 떼어놓고 보면, 매우 사소하지만, 장기간이나 여러 사람에 걸쳐 누적되면 조직효과성에 기여하게 된다는 의미이다(Smith et al., 1983).

Organ(1988)은 조직시민행동의 하위구성개념으로 이타성(altruism), 시민정신(civic virtue), 예의성(courtesy), 양심성(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship) 등과 같은 다섯 개의 하위차원으로 구성됨을 증명하였다. 이타성은 조직 내에서 업무나 문제와 관련하여 특정 타인을 단순히 돕는 행동을, 시민정신은 조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동을, 예의성은 업무와 관련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 막으려고 노력하는 행동을, 양심성은 조직에서 공식적으로 요구하는 수준 이상의 과업을 수행하는 행동을, 그리고 스포츠맨십은 조직에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편함은 인내하려는 행동을 의미한다.

III. 연구가설과 방법

1. 연구가설

1) 선진화 대상 공공기관의 조직 환경

이명박 정부의 '低탄소 녹색성장'이라는 새로운 국가 비전을 선포하고 공공기관을 통해 2009년부터 4년간 총 50조원을 투입해 국가비전 달성을 추진하고 있다(기획재정부 등, 2009). 또한 공공기관 선진화의 1차~6차 추진사항을 보면, ①2만 2천명(12.7%) 인력감축, ②산업은행, 인천국제공항공사 등 24개 기관 민영화, ③41개 기관에서 16개 기관으로 통폐합, ④4대 보험 징수 통합, 가스 산업 경쟁도입 등 기능조정 22건, ⑤2009년 말까지 1만 2천명 인턴채용, ⑥초임인하를 통한 채용시장의 공정경쟁 조건조성(269기관) 등의 조직효율화를 추진하고 있다).

1) 「연합뉴스」, (2009.04.17). 1~6차 공공기관 선진화 방안 개요.

2) 조직문화와 리더십, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과의 관계

(1) 조직문화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계

조직문화가 조직구성원의 기본적인 태도와 행동을 결정하는데 영향을 주는 중요한 요인 중의 하나라는 데는 논란의 여지가 없다. 김호정(2002)은 부산광역시 15개 구청 437명을 대상으로 한 연구에서 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 미치는 것으로 나타났다.

김근세·이경호(2005)는 26개 지방운전면허시험장 소속공무원 261명을 대상으로 한 연구에서 집단문화만이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입에 대해서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이정주(2006)는 5개 지하철공사 359명을 대상으로 한 연구에서 위계문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 집단문화, 합리문화, 혁신문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과인식, 경영성과만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 첫째, 공공기관은 새로운 국가 비전인 “低탄소 녹색성장”을 추진함으로써 국가 성장 산업을 발굴하고 고용을 창출해야 한다. 이러한 상황은 조직의 변화와 적응을 강조하고 조직의 혁신과 구성원의 창의력을 중요시 하는 개발문화가 형성될 것이라고 가정할 수 있다. 이러한 개발문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 둘째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 조직의 생산성과 효율성이 조직경영의 최대 현안으로 부상하였다. 이러한 상황은 구성원에게 목표달성을 위주의 행동을 지향(志向)하게 하고, 조직의 생산성과 효율성을 강조하며 실적 위주로 구성원을 평가하는 합리문화가 효과적이라고 가정할 수 있다. 이러한 합리문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 셋째, 이러한 상황에서 조직구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하여 개개인의 책임을 묻고 통제를 강화하는 위계문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 넷째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 고용환경이 불안해 지게 되면서 구성원은 현재의 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 욕구가 높아지게 될 것이다. 구성원은 현 조직에 계속 남아 있기 위해 구성원 간의 친화와 참여가 높아지고, 상호 협조가 잘 이루어져 신뢰를 갖게 하는 합의문화는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다.

가설 1. 조직문화는 구성원 태도(직무만족, 조직몰입)에 영향을 미칠 것이다.

1-1. 개발문화는 구성원 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 합리문화는 구성원 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3. 위계문화는 구성원 태도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-4. 합의문화는 구성원 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 조직문화와 조직시민행동과의 관계

조직문화를 지각하는 구성원들의 경우 조직시민행동의 출현가능성이 높게 나타날 가능성이 있다(이용철·최수형, 2001: 7). 즉 조직에 대한 구성원들의 개방적인 몰입이나 상호신뢰감, 그리고 공유된 가치관 등의 조직문화에 따라 조직시민행동에 영향을 미칠 가능성이 존재한다고 할 수 있다(Graham, 1991; Van Dyne et al. 1994). 하지만 공공기관을 대상으로 조직문화와 조직시민행동 간의 직접적인 인과관계에 대한 연구는 거의 연구되지 않고 있다.

이용철·최수형(2002)은 10개의 종합병원 종사자를 대상으로 193부를 분석한 결과, 친화적 문화는 시민정신과 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치고, 과업적 문화는 양심성과 시민정신 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 보수적 문화는 이타성에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강종수(2006)는 70개 보육시설 202명을 대상으로 분석한 연구결과에서 개발문화와 집단문화로 인식할수록 임파워먼트와 조직시민행동 수준이 높은 것으로 나타났다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 첫째, 새로운 국가 비전을 실행하는 공공기관은 환경변화에 적응하고 대응하기 위해 형성된 개발문화는 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 둘째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 조직의 생산성과 효율성을 추구하기 위해 형성된 합리문화는 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 셋째, 이러한 상황에서 조직구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하여 개개인의 책임을 묻고 통제를 강화하는 위계문화는 구성원의 자발적인 행동인 조직시민행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 넷째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 고용환경이 불안해 지면서 구성원은 현재의 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 욕구가 높아지게 될 것이다. 구성원은 현 조직에 계속 남아 있기 위해 구성원 간의 친화와 참여가 높아지고, 상호 협조가 잘 이루어져 신뢰를 갖게 하는 합의문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다.

가설 2. 조직문화는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 개발문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 합리문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 위계문화는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 합의문화는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계

리더와 구성원 간의 사회적 상호작용(social interaction)은 직무만족과 조직몰입이 형성되는 사회적 과정이라고 볼 수 있다. 이러한 리더십은 조직 특성과는 독립적으로 직무만족과 조직몰입을 형성하게 하는데 매우 중요한 선행요인이 된다(White & Michell, 1979).

Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십의 구성요소가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Meyer & Allen (1991)은 변혁적 리더십과 정서적 몰입이 강력한 정(+)의 관계가 있다고 했다. 그리고 변혁적 리더십의 구성요소가 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미친다고 하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 성과와 조직만족, 조직효과성 등에 보다 큰 영향을 미치고 있다(Organ, 1988). 하지만 일부 연구에서는 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십 역시 조직구성원의 태도와 행동성과에 긍정적인 결과가 있다고 주장하고 있다(Walumbwa et al. 2006).

김호정(2001)은 행정조직공무원과 사기업체 종사원을 대상으로 실시한 ‘리더십과 조직몰입과의 관계’에 대한 연구에서 행정조직은 조건적 보상을 중시하는 거래적 리더십만이 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미쳤고, 사기업의 경우는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적인 배려가 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미친다고 하였다. 권경득(2005)은 중앙부처 공무원을 분석대상으로 진행한 ‘리더십 스타일과 직무몰입과의 관계에 대한 연구’에서 변혁주도형 리더십이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 신구범 외(2002)는 부산지역 46개 중학교 870명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향과 거래적 리더십이 직무만족에만 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 첫째, 공공기관은 새로운 국가 비전을 성공적으로 실행해야하는 상황에서 변혁적 리더는 구성원에게 달성목표와 방향을 명확히 제시할 것이다. 그리고 조직의 이익을 위한 솔선수범과 구성원이 새로운 시각을 통해 다양한 문제를 해결을 할 수 있도록 돋는 리더십을 통해 구성원은 목표달성을 대해 동기부여가 될 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 둘째, 공공기

관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 조직의 생산성과 효율성을 추구하는 조직 경영을 요구하는 상황에서 거래적 리더는 목표달성을 대한 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 구성원과 형성하게 될 것이다. 이러한 거래적 리더는 구성원의 목표달성을 대한 명확한 성과보상을 제시하고 책임을 강조하게는 상황은 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다.

가설 3. 리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 변혁적 리더십은 구성원 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 거래적 리더십은 구성원 태도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 리더십과 조직시민행동 간의 관계

Bass(1990)는 리더의 행동이 구성원들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양(高揚) 시켜 조직시민행동을 촉진한다고 주장했다. 또한 Bass(1995)는 변혁적 리더십의 행위들이 조직시민행동 중에 양심성에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. Podsakoff et al(1990)은 변혁적 리더십이 구성원의 태도, 역할지각, 역할내 행동, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 입증하였다.

Smith et al(1983)는 거래적 리더십의 지원적 행동이 조직시민행동과 정(+)의 관계를, 그리고 직접적으로 조직시민행동의 한 가지 요인인 양심적 행동과 관련이 있다고 하였다. 특히 리더의 거래적 리더십의 지원적 행동이 간접적으로 이타적 행동과 관련이 있다고 하였다. 문대성(2002)은 거래적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 김덕상(2002)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직시민행동 유의한 영향을 미친다고 하였다. 인덕·이원형(2006)의 연구에서는 변혁적 리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 거래적 리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최웅식·김정원·안종태(2007)는 충청남도에 소재하는 4년제 대학교 18개교 356명을 대상으로 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계를 연구하였다. 분석결과 변혁적 리더십의 지적 자극과 거래적 리더십의 상황적 보상은 이타심, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 4개 변수에 유의한 영향을 미치고, 변혁적 리더십의 개별적 배려와 거래적 리더십에 예외적 관리는 양심성에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김재봉(2006)은 충북지역 H 공단 구성원을 대상으로 124부를 분석한 결과 변혁적·거래적 리더십의 하위변인(카리스마, 개별화된 배려, 지적자극, 격려, 예외에 의한 관리, 상황적 보상)과 조직시민행동(이타주의, 양심적 행동, 정당한 행위, 예의바른 행동, 구성원의 노

력행동)과는 상관관계가 낮게 나타났다. 조직시민행동은 변혁적 리더십의 격려와 거래적 리더십의 상황적 보상이 영향을 미치고, 격려 보다는 상황적 보상에 영향을 받는 것으로 나타났다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 첫째, 공공기관은 새로운 국가 비전을 성공적으로 실행해야 하는 상황에서 변혁적 리더는 구성원에게 달성목표와 방향을 명확히 제시할 것이다. 그리고 조직의 이익을 위한 솔선수범과 구성원이 새로운 시각을 통해 다양한 문제를 해결을 할 수 있도록 돋는 리더십을 통해 구성원은 목표달성을 대해 동기부여가 될 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 환경변화에 대응하고 적응하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 둘째, 공공기관 선진화 추진의 구조개혁으로 인해 조직의 생산성과 효율성을 추구하는 조직경영을 요구하는 상황에서 거래적 리더는 목표달성에 대한 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 구성원과 형성하게 될 것이다. 그리고 거래적 리더는 구성원의 목표달성에 대한 명확한 성과보상을 제시하고 책임을 강조하게는 상황은 조직의 목표달성을 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다.

가설 4. 리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

- 4-1. 변혁적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2. 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(5) 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계

Spector(1997: 57-58)는 직무만족이 구성원의 조직시민행동에 중요한 결정요인임을 증명하였다(LePine et al. 2002). 또한 직무만족이 조직시민행동 사이의 관계에서 매개한다는 연구 결과도 있다(Smith et al. 1983; Van Dyne et al. 1994).

Williams & Anderson(1991)에 따르면 조직몰입은 조직시민행동에 영향을 미친다고 하였다. MacKenzie et al.(1998)는 조직구성원의 역할관련 요인들에 의해 영향을 받은 직무관련 행동이 조직몰입의 선행이고 조직몰입은 다시 조직시민행동의 선행요인임을 규명하였다. 이용철·최수형(2002)은 10개의 종합병원 종사자를 대상으로 193부를 분석한 결과, 감정적 몰입은 시민정신, 양심성, 이타성, 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 규범적 몰입은 시민정신과 예의성 순으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구에서는 조직몰입이 조직시민행동 사이의 관계를 매개한다는 결과도 있다(배귀희, 2007). 반면에 직무만족이 조직몰입의 원인이 된다는 선행 연구결과가 있다(Rusbult, & Farrell, 1993; Vandenberg & Scarpetta, 1991; Williams

& Hazer, 1986). 그리고 직무만족과 조직몰입이 모두 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구 결과도 있다(Williams & Anderson, 1991; Podsakoff et al. 2000).

서재현·김영용(2003: 20)은 직무만족이 조직몰입의 발전에 중요한 영향을 미치며, 직무만족은 팀 몰입을 통하여 조직몰입에 간접적인 영향을 미치는 것을 검증했다. 다른 선행연구에서는 조직몰입이 직무만족의 원인이 된다고 하였다(Dossett & Suszko, 1990; Vandenberg & Lance, 1992). 이것은 자발적인 조직의 선택은 태도적 몰입을 발전시키고 조직 내의 경험은 이러한 직무만족을 유지하기 위한 합리화의 수단으로 사용될 수 있다는 것이다(Ritzer & Trice, 1960). 또한 조직몰입과 직무만족은 상호 영향을 미친다고 주장하기도 한다(Farkas & Tetrick, 1989; Mathieu, 1991). 하지만 공공기관을 대상으로 직무만족과 조직몰입의 인과관계에 대한 연구는 거의 찾아볼 수가 없었다.

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 문화와 조직시민행동 사이에 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개 작용을 하는 것으로 나타났다. 또한 변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동 사이에 조직몰입은 정(+)의 유의한 매개 작용을 하는 것으로 나타났다. Deutschman(2005)과 Jaskyte & Dressler(2004)의 두 개의 연구에 따르면, 조직문화는 조직시민행동을 비롯하여 구성원의 태도인 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 첫째, 조직구성원은 직업안정성, 직무 성취감, 구성원의 능력 발휘 기회와 승진 기회 등의 직무만족은 조직의 목표달성을 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 또한 구성원의 조직몰입은 환경변화에 대응하고 적응하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 둘째, 구성원의 직무만족은 조직에 대한 자긍심을 높이고, 자신이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치를 연결되어 기대 이상의 자발적인 노력 등의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 셋째, 조직의 변화와 적응, 도전지향과 창의성 중시하는 개발문화가 구성원의 태도인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되면 구성원은 자신의 직무에 만족하게 되고 조직의 가치관을 수용하게

되어 자신의 태도 변화를 인식하게 될 것이다. 따라서 개발문화는 구성원의 태도를 매개하여 구성원의 자발적인 조직시민행동을 촉진할 것이라고 가정할 수 있다. 넷째, 조직의 생산성과 효율성을 추구하고, 중단기적 계획수립과 목표설정을 강조하며, 구성원의 목표달성을 위주의 행동을 지향하고 평가하는 합리문화가 구성원의 태도인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되면 구성원은 자신의 직무에 만족하게 되고 조직의 가치관을 수용하게 되어 자신의 태도 변화를 인식하게 될 것이다. 따라서 합리문화는 구성원의 태도를 매개하여 구성원의 자발적인 조직시민행동을 촉진할 것이라고 가정할 수 있다.

다섯째, 변혁적 리더는 구성원에게 달성목표와 방향을 명확히 제시할 것이다. 그리고 조직의 이익을 위한 솔선수범과 구성원이 새로운 시각을 통해 다양한 문제를 해결을 할 수 있도록 돕는 리더십을 통해 구성원은 목표달성을 대해 동기부여가 될 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 구성원의 태도인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되면 구성원은 자신의 직무에 만족하게 되고 조직의 가치관을 수용하게 되어 자신의 태도 변화를 인식하게 될 것이다. 따라서 합의문화는 구성원의 태도를 매개하여 구성원의 자발적인 조직시민행동을 촉진할 것이라고 가정할 수 있다. 여섯째, 거래적 리더는 구성원과 목표달성에 대한 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 형성하게 될 것이다. 그리고 구성원의 목표달성에 대한 명확한 성과보상을 제시하고 책임을 강조하는 거래적 리더십은 구성원의 태도인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되면 구성원은 자신의 직무에 만족하게 되고 조직의 가치관을 수용하게 되어 자신의 태도 변화를 인식하게 될 것이다. 따라서 합의문화는 구성원의 태도를 매개하여 구성원의 자발적인 조직시민행동을 촉진할 것이라고 가정할 수 있다.

가설 5. 구성원 태도는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 조직문화와 조직시민행동 사이에 구성원태도는 매개 작용을 할 것이다.

7-1. 개발문화와 조직시민행동 간의 관계에서 구성원태도는 정(+)의 매개 작용을 할 것이다.

7-2. 합리문화와 조직시민행동 간의 관계에서 구성원태도는 정(+)의 매개 작용을 할 것이다.

가설 8. 리더십과 조직시민행동 사이에 구성원태도는 매개 작용을 할 것이다.

8-1. 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 구성원태도는 정(+)의 매개 작용을 할 것이다.

8-2. 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 구성원태도는 정(+)의 매개 작용을 할 것이다.

2. 연구방법

1) 자료 수집 및 표본의 구성

본 연구의 표본은 공공기관 선진화 추진대상 2개의 공기업(한국전력공사, 한국관광공사)과 5개의 준정부기관(예금보험공사, 한국정보문화진흥원, 한국인터넷진흥원, 신용보증기금, 한국우편물류지원단) 등의 7개 기관을 대상으로 2009년 3월~5월 설문지 총 500부를 배포하여 그중 365부 설문지가 회수되었다. 인구 통계적 분포는 <표 1>과 같이 분석되었다.

<표 1> 표본의 구성

구분		빈도 (명)	유효 퍼센트	구분	빈도 (명)	유효 퍼센트	
성별	남자	268	73.4%	지위	9급	124	34%
	여자	97	26.6%		7급	110	30.1%
담당업무	생산, 기술	74	20.3%		6급	70	19.2%
	영업, 홍보	37	10.1%		5급	42	11.5%
	재무, 회계	47	12.9%		4급 이상	19	5.2%
	인사, 총무	73	20%	최종 학력	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 연구는 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. 조직문화는 Quinne & 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 활용하였으며, 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 <부록 1> 같이 측정하였다.

IV. 실증 분석

1. 신뢰성 및 타당성 분석

구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 측정변수들의 단일차원성(unidimensionality)을 검증하였다. 일반적으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 방법이 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis) 방법보다 단일차원성 검증에 보다 더 바람직하기 때문에 측정변수들의 측정모델을 통해 확인적 요인분석을 실시하였다(송지준, 2008). 측정모델을 채택하기 위해 일반적으로 χ^2 도 적합도 지수로 이용되지만, χ^2 는 데이터가 늘어나면 늘어날수록 관측치와 모델의 아주 작은 차도 민감하게 감지되게 되어 결국 모델이 기각되는 일이 있어 참고 자료로만 활용하는 것이 좋다(Kim, 2006). 또한 GFI나 AGFI는 모형의 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). RMSEA(The Root Mean Square Error of Approximation)은 1980년 Steiger & Lind(1980)에 의해 처음 제안된 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). RMSEA는 절대적 접합도 지수로 이론 모형이 자료와 얼마나 잘 부합되는지 절대적으로 평가하는 지수이고, CFI(Comparative Fit Index)와 TLI(Tucker-Lewis-Index)는 상대적 적합도 지수로 최악의 모형에 비해 이론 모형이 얼마나 자료를 잘 설명하는지를 보여주는 것이라 할 수 있다(홍세희, 2000).

신뢰성은 한 변수를 여러 문항으로 측정하는 경우에 내적 일관성을 검증하는데 Cronbach's Alpha 계수가 인정되고 있다. Cronbach's Alpha는 0.6이상이면 받아드릴 수 있는 수준으로 인정한다(남궁근, 2002). 그리고 SMC(Square Multiple Correlation)는 측정변수가 잠재변수를 얼마나 설명하고 있는 가를 판단할 때 사용하는 지표이다. SMC의 일반적인 허용되는 범위 0.2~0.9로 보고 있다(이순목, 1990). 본 연구에서는 Kim(2006)이 모델적합도 지수로 제시한 CFI는 0.9 이상, RMSEA는 0.1 이하를 기준으로 적용하고(Byrne, 2001), Cronbach's Alpha 값은 0.7 이상, SMC 0.2~0.9 범위를 적용하고자 한다.

먼저 측정모델과 연구모델의 합성을 향상하기 위하여 수정지수(modification index)를 통해 오차 분산의 제한을 통한 방법과 공분산 설정을 통한 방법을 사용하였다(노형진, 2002). 또한 최종 문항에서 제시된 높은 적합도를 생성하기 위하여 최초 문항에서 SMC 값이 0.2이하를 기준으로 하나씩 제거하는 과정을 반복적으로 실시하였다. <표 2>과 같이 측정모델의 확인적 요인분석을 실시한 결과 $\chi^2(df=2836)=4843.099$, $p<0.000$; $\chi^2/df=1.708$; CFI=0.900; RMSEA= 0.044로 나타나 모델 적합도는 수용 가능한 수준을 보여주었다.

측정항목들과 개념간의 비표준 요인부하값과 다중상관자승(SMC) 값을 보면, 잠재변수와 측정변수간의 관계에 대한 모두 추정치가 모두 0.2이상의 값을 보여 잠재변수는 해당 측정변수들의 변량을 상당히 잘 설명하는 것으로 볼 수 있다. 이들 추정치에 대한 C.R. 값도 모두 2를 훨씬 초과하였다. 그리고 Cronbach's Alpha 값도 0.747이상의 값을 보여 측정변수들의 신뢰성은 모두 양호한 것으로 나타났다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

개념		측정변수	요인 적재치	표준화된 요인적재치	표준오차	C.R.	SMC	신뢰성 분석
2차 요인	OCB	이타성	1.000	0.800			0.641	0.921
		양심성	0.751	0.808	0.097	7.714	0.653	
		예의성	1.086	0.856	0.103	10.494	0.732	
		시민성	1.269	0.890	0.115	11.017	0.791	
		스포츠맨쉽	0.948	0.621	0.112	8.477	0.386	
1차 요인	이타성	이타성2	0.936	0.679	0.070	13.456	0.462	0.812
		이타성3	1.050	0.778	0.081	13.006	0.605	
		이타성4	0.885	0.650	0.078	11.290	0.422	
		이타성1	1.000	0.741			0.549	
	예의성	예의성2	0.848	0.685	0.070	12.177	0.469	0.841
		예의성3	0.968	0.747	0.072	13.415	0.558	
		예의성4	0.928	0.725	0.070	13.219	0.526	
		예의성1	1.000	0.758			0.574	
양심성	양심성	양심성2	1.475	0.614	0.184	8.027	0.377	0.763
		양심성3	1.586	0.733	0.194	8.191	0.537	
		양심성1	1.000	0.521			0.271	
		양심성4	1.401	0.799	0.155	9.060	0.639	
시민성	시민성	시민정신2	1.101	0.868	0.061	17.949	0.753	0.891
		시민정신3	1.083	0.828	0.064	16.977	0.686	
		시민정신1	1.000	0.788			0.621	
		시민정신4	0.997	0.750	0.067	14.974	0.563	
스포츠맨	스포츠2	스포츠2	1.026	0.752	0.077	13.345	0.566	0.883
		스포츠3	1.111	0.804	0.079	14.107	0.646	
	십	스포츠1	1.000	0.741			0.549	
		스포츠4	1.009	0.701	0.081	12.518	0.492	

개발문화	개발4	1.000	0.680		0.462	0.845
	개발3	1.099	0.784	0.074	14.822	
	개발2	1.132	0.812	0.086	13.184	
	개발1	0.928	0.631	0.069	13.511	
합의문화	합의3	0.934	0.734	0.058	15.986	0.881
	합의2	0.950	0.774	0.063	14.977	
	합의1	0.893	0.743	0.062	14.293	
	합의4	1.000	0.771		0.595	
합리문화	합리4	1.000	0.616		0.379	0.753
	합리3	1.159	0.604	0.092	12.639	
	합리2	1.230	0.752	0.112	10.932	
	합리1	1.443	0.790	0.128	11.254	
위계문화	위계4	1.000	0.610		0.372	0.747
	위계3	1.157	0.742	0.093	12.438	
	위계2	1.145	0.705	0.119	9.596	
	위계1	1.160	0.686	0.120	9.657	
직무만족	만족4	1.046	0.744	0.079	13.191	0.894
	만족5	1.075	0.765	0.079	13.611	
	만족6	0.802	0.548	0.081	9.842	
	만족7	1.032	0.643	0.089	11.611	
	만족8	0.958	0.693	0.077	12.409	
	만족9	1.088	0.744	0.082	13.268	
	만족10	1.038	0.717	0.082	12.714	
	만족3	0.938	0.597	0.087	10.757	
	만족1	1.000	0.693		0.480	
	만족2	0.747	0.572	0.063	11.841	
	만족13	1.129	0.822	0.077	14.570	
	만족12	0.935	0.620	0.084	11.134	
조직몰입	만족11	0.746	0.578	0.071	10.443	0.907
	몰입7	1.025	0.775	0.068	15.103	
	몰입6	1.099	0.796	0.070	15.707	
	몰입5	1.112	0.810	0.070	15.989	
	몰입4	1.012	0.757	0.069	14.689	
	몰입3	0.881	0.645	0.071	12.389	
	몰입1	0.805	0.642	0.065	12.412	
	몰입2	0.950	0.745	0.066	14.423	
	몰입8	0.758	0.508	0.079	9.645	
변혁적 리더십	몰입9	1.000	0.746		0.557	0.959
	변혁적5	1.184	0.777	0.085	14.012	
	변혁적6	1.294	0.794	0.091	14.270	
	변혁적7	1.376	0.813	0.094	14.578	
	변혁적8	1.255	0.783	0.089	14.061	
	변혁적10	1.189	0.806	0.082	14.455	
	변혁적11	1.214	0.790	0.086	14.175	
	변혁적12	1.065	0.677	0.087	12.295	
	변혁적1	1.000	0.689		0.475	

	변혁적4	1.250	0.804	0.087	14.429	0.646	
	변혁적2	1.148	0.748	0.067	17.100	0.560	
	변혁적3	1.300	0.799	0.081	16.035	0.639	
	변혁적16	1.217	0.744	0.090	13.459	0.553	
	변혁적15	1.314	0.772	0.094	13.915	0.596	
	변혁적14	1.118	0.670	0.092	12.137	0.448	
	변혁적13	1.338	0.814	0.092	14.573	0.662	
	변혁적9	1.154	0.749	0.085	13.502	0.561	
거래적 리더십	거래적8	1.068	0.784	0.074	14.394	0.615	
	거래적6	0.854	0.579	0.070	12.111	0.335	
	거래적4	0.953	0.716	0.073	13.129	0.512	
	거래적3	1.053	0.753	0.067	15.753	0.567	
	거래적2	1.000	0.725			0.526	
측정모델의 적합도	$\chi^2=4843.099$, $df=2836$, $p=0.000$, $\chi^2/df=1.708$, RMR=0.042, GFI=0.758, AGFI=0.730, NFI=0.790, IFI=0.901, TLI=0.891, CFI=0.900, RMSEA= 0.044						

2. 상관관계 분석

본 연구의 연구모델에 사용된 구성개념 간의 상관관계를 <표 3>와 같이 분석 하였다. 분석결과 모든 변수들은 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 상관관계가 0.8이상의 변수가 없기 때문에 다중공중선의 위험은 상당히 낮은 것으로 판단되었다.

<표 3> 상관관계 분석

구분	합리 문화	개발 문화	합의 문화	위계 문화	변혁적 리더십	거래적리 더십	직무 만족	조직 몰입	OCB
합리 문화	1								
개발 문화	.624(**)	1							
합의 문화	.579(**)	.682(**)	1						
위계 문화	.421(**)	.280(**)	.527(**)	1					
변혁적 리더십	.480(**)	.524(**)	.620(**)	.505(**)	1				
거래적리 더십	.446(**)	.491(**)	.556(**)	.414(**)	.815(**)	1			
직무 만족	.511(**)	.589(**)	.609(**)	.366(**)	.590(**)	.572(**)	1		
조직 몰입	.524(**)	.535(**)	.585(**)	.421(**)	.600(**)	.572(**)	.718(**)	1	
OCB	.543(**)	.496(**)	.544(**)	.495(**)	.537(**)	.515(**)	.565(**)	.747(**)	1

** $p<0.01$, N=365

3. 가설의 검증

1) 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

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 동일방법 편의(common method bias)를 고려하여야 한다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 본 연구는 응답자들에게 공통적인 동일방법요인을 예측하여 직접적으로 측정하지 못하였으므로 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법(single-method-factor approaches)이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다 (Podsakoff et al. 2003: 896). 잠재적 동일방법요인을 가정한 모형과 통제하지 않은 연구모델을 비교하여 자유도 변화에 대한 χ^2 변화량의 유의도, 모형의 적합도 변화, 경로계수의 추정치와 유의도를 평가하였다(Podsakoff et al. 2003; Williams & Anderson, 1994; Williams et al. 1996; 김진희, 2008).

연구모델의 동일방법요인 통제 전후 경로분석 결과를 <표 4>, <표 5>와 같이 보면, 통제 전 모델에 비해 자유도 감소($\Delta df=136$)에 따른 χ^2 의 변화량 감소($\Delta \chi^2=515.196$, $p<0.001$)가 유의한 것으로 나타났다. 또한 동일방법요인 통제 전후 위계문화가 OCB에 정(+)에서 부(-)로 미치는 영향의 경로가 변경되었다. 본 연구모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 따라서 잠재적인 동일방법요인을 통제한 연구모형으로 가설검증에 활용하였다. 연구모델의 잠재적 동일방법요인을 통제한 모형의 적합도 지수를 <표 5>와 같이 보면, $\chi^2(df=2769)=4485.316$, $p<0.000$; $\chi^2/df=1.620$; CFI=0.914; RMSEA= 0.041로 나타나 연구모델의 적합도는 모두 수용 가능한 수준을 보여주었다.

<표 4> 잠재적 동일방법요인 통제 전 경로분석 결과

경로(가설)		요인 적재치	표준화된 요인적재치	표준 오차	C.R.	P	가설
거래적 리더십	→	직무만족	0.354	0.394	0.053	6.679	*** 3-2
개발문화	→	직무만족	0.498	0.522	0.064	7.764	*** 1-1
직무만족	→	조직몰입	0.842	0.866	0.067	12.625	*** 6
조직몰입	→	OCB	0.441	0.609	0.052	8.554	*** 5
위계문화	→	OCB	0.126	0.173	0.041	3.043	0.002 2-3
합리문화	→	OCB	0.193	0.227	0.060	3.241	0.001 2-2
구조모델 적합도		$\chi^2=5000.512$, $df=2848$, $p=0.000$, $\chi^2/df=1.756$, RMR=0.047, GFI=0.745, AGFI=0.717, NFI=0.783, IFI=0.894, TLI = 0.884, CFI=0.892, RMSEA= 0.046					

〈표 5〉 잠재적 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

경로(가설)		요인 적재치	표준화된 요인적재치	표준 오차	C.R.	P	가설	
거래적 리더십	→	직무만족	0.181	0.297	0.041	4.406	***	3-2 채택
개발문화	→	직무만족	0.335	0.509	0.055	6.061	***	1-1 채택
직무만족	→	조직몰입	0.898	0.774	0.114	7.851	***	6 채택
조직몰입	→	OCB	0.200	0.443	0.057	3.485	***	5 채택
위계문화	→	OCB	-0.102	-0.280	0.037	-2.766	0.006	2-3 채택
합리문화	→	OCB	0.147	0.253	0.063	2.349	0.019	2-2 채택
구조모델 적합도			$\chi^2=4485.316$, $df=2769$, $p=0.000$, $\chi^2/df=1.620$, RMR=0.040, GFI=0.777, AGFI=0.745, NFI=0.806, IFI=0.916, TLI = 0.905, CFI=0.914, RMSEA= 0.041					

*** $p<.001$

매개효과 분석은 $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ 의 관계에서 변수 X가 변수 Y를 통해서 변수 Z에 미치는 영향을 파악하는 것으로, 매개변수를 통한 간접효과는 $X \rightarrow Y$ 로 가는 경로계수 a와 $Y \rightarrow Z$ 로 가는 경로계수 b의 곱을 통해 확인할 수 있다(최소연, 2005: 81). 조직문화, 리더십과 조직시민행동 간의 직무만족, 조직몰입에 대한 매개 작용의 검증결과는 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 매개효과 분석결과

경로		총효과	직접효과	간접효과	가설	검증
개발문화	→	OCB	0.175	×	0.175	7-1 채택
거래적 리더십	→	OCB	0.102	×	0.102	8-2 채택

간접효과 : 개발문화/거래적 리더십→직무만족→조직몰입→OCB

2) 가설의 검증결과

검증결과를 <그림 1>과 같이 보면, 가설 1-1은 개발문화가 직무만족에 정(+)의 유의한($\beta=0.509$, $p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 공공기관은 새로운 국가 비전인 “低탄소 녹색성장”을 실행하기 위해 조직의 변화와 적응을 강조하고, 구성원의 창의성과 도전적인 행동을 지향하는 개발문화가 형성되었다고 할 수 있다. 이러한 개발문화는 구성원의 직무성취감, 능력발휘 및 승진 기회제공, 전략/정책의 실행방식 등의 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 개발문화는 조직몰입에 미치는 영향

이 없는 것으로 나타났다. 가설 1-2~1-4는 합리문화, 위계문화, 합의문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 모두 기각되었다.

가설 2-1은 개발문화가 조직시민행동에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 가설 2-2는 합리문화가 조직시민행동(OCB)에 정(+)의 유의한($\beta=0.253, p<0.019$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 공공기관 선진화 추진의 구조개혁은 조직의 생산성과 효율성을 추구하고, 중단기적 계획수립과 목표설정을 강조하며, 구성원의 목표달성을 위주의 행동을 지향하고 평가하는 합리문화가 형성되었다고 할 수 있다. 이러한 합리문화는 조직의 구조개혁의 목표를 달성하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 2-3은 위계문화가 조직시민행동에 부(-)의 유의한($\beta=-0.280, p<0.006$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 외부의 환경변화에 대해 조직의 안정성과 일관성을 중시하고, 조직의 구조개혁의 조직효율성을 위해 구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하여 개개인의 책임을 묻고 통제를 강화하는 위계문화가 형성되었다고 볼 수 있다. 이러한 위계문화는 환경변화에 대응하고 적응하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 2-4는 합의문화가 조직시민행동에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

가설 3-1은 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 가설 3-2는 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)의 유의한($\beta=0.297, p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 공공기관 선진화 추진의 구조개혁의 과정에서 거래적 리더는 조직의 생산성과 효율성에 대한 목표달성의 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 구성원과 형성된다고 할 수 있다. 이러한 거래적 리더십은 구성원의 직무성취감, 능력발휘 및 승진 기회제공, 전략/정책의 실행방식 등의 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다.

가설 5는 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)의 유의한($\beta=0.443, p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 구성원이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치가 유사하고, 조직에 대한 자긍심을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 구성원의 조직몰입은 조직의 목표달성을 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

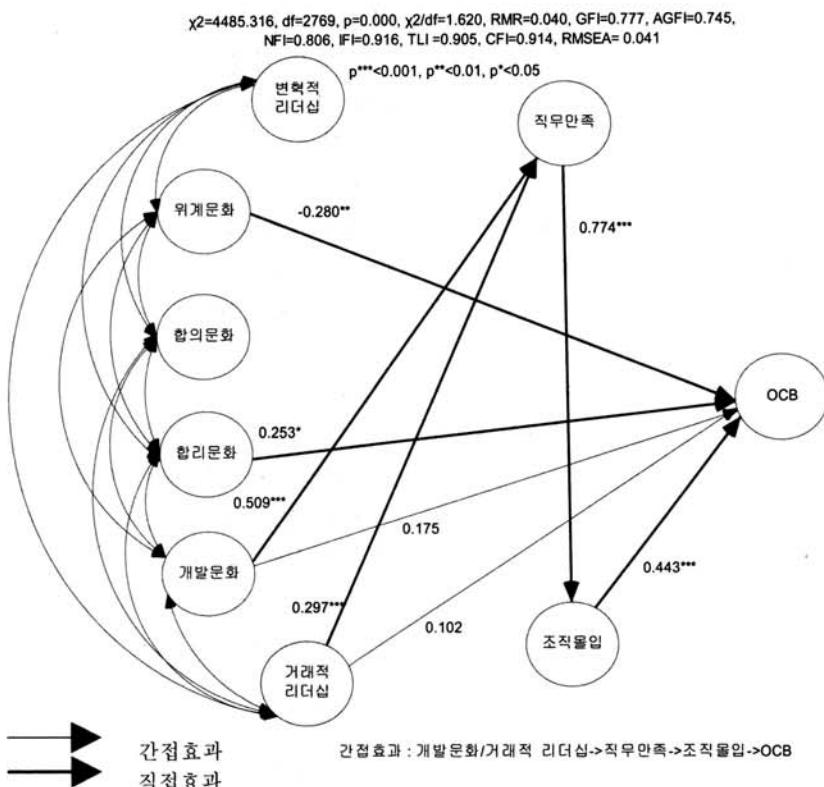
가설 6은 직무만족이 조직몰입에 정(+)의 유의한($\beta=0.774, p<0.001$) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 구성원의 직무성취감, 능력발휘 및 승

전 기회제공, 전략/정책의 실행방식 등의 조직구성원 직무에 대한 만족은 구성원이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치를 연결시켜주고 조직에 대한 자긍심을 가지게 하는 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 7-1은 개발문화→직무만족→조직몰입→조직시민행동의 유의한 경로에서 직무만족과 조직몰입이 정(+)의 유의한 매개 작용으로 나타나 가설이 채택되었다. 조직의 변화와 적응, 도전지향과 창의성을 중시하는 개발문화가 구성원의 직무성취감, 능력발휘 및 승진 기회제공, 전략/정책의 실행방식 등의 구성원의 직무를 만족하게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 구성원의 직무만족은 다시 구성원이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치를 연결시켜주고, 조직에 대한 자긍심을 가지게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 전반적인 구성원의 직무 태도는 환경변화에 대응하고 적응하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 7-2는 합리문화와 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개 작용이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다.

가설 8-1은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개 작용이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 가설 8-2는 거래적 리더십→직무만족→조직몰입→조직시민행동의 유의한 경로에서 직무만족과 조직몰입이 정(+)의 유의한 매개 작용으로 나타나 가설이 채택되었다. 조직의 생산성과 효율성에 대한 목표달성을 보상과 책임을 명확히 하는 사회적 교환관계를 형성하는 거래적 리더십은 구성원의 직무성취감, 능력발휘 및 승진 기회제공, 전략/정책의 실행방식 등의 구성원의 직무를 만족하게 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 직무만족은 다시 구성원이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치를 연결시켜주고, 조직에 대한 자긍심을 가지게 하는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 전반적인 구성원의 태도는 환경변화에 대응하고 적응하기 위해 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 1〉 경로분석 결과



V. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 이론적 관점과 조직경영 관점으로 나누어 정리하고자 한다. 먼저 이론적 관점에서는 첫째, 조직문화와 리더십이 조직시민행동의 효과적인 선행변수임을 실증적으로 검증하였다. 효과적인 선행변수는 개발문화와 합리문화 및 거래적 리더십으로 나타났다. 반면에 위계문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합의문화와 변혁적 리더십은 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 즉 공공기관은 새로운 국가 비전 실행을 위한 외부 환경변화 적용과 조직의 혁신 및 구성원의 창의력을 중시하는 개발문화와 공공기관 선진화 추진의 구조개혁을 위한 조직 생산성과 효율성 증진을 중시하는 합리문화 및 구성원과 사회적 교환관계를 형성하는 거래적 리더십이 구성원의 태도와 조직시민행동에

효과적인 것으로 나타났다. 반면에 이러한 상황에서 조직의 안정성과 일관성을 중시하고, 구성원들에게 규칙과 규율을 엄격히 적용하여 개개인의 책임을 묻고 통제를 강화하는 위계문화는 부정적인 것으로 나타났다. 즉 공공기관의 ‘기계적 구조’는 안정과 통제는 용이하지만 변화와 신축에는 장애가 된다고 볼 수 있다. 둘째, 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입이 매개변수임을 실증적으로 검증하였다. 특히 직무만족은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 못하며 조직몰입의 매개 작용을 통해 조직시민행동을 촉진하는 경로를 실증적으로 검증하였다는 것이다. 이는 직무만족이 조직몰입의 선행변수임을 주장한 선행 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다. 즉 조직문화와 리더십이 구성원의 직무를 만족하게 하면 구성원은 조직의 추구가치를 수용하여 조직에 대한 자긍심을 가지게 되어 조직효과성을 촉진하는 자발적인 행동인 조직시민행동을 촉진한다고 볼 수 있다.셋째, 합의문화와 변혁적 리더십은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 공공기간의 구조개혁으로 인해 고용환경이 불안해 지면서 구성원 간의 친화와 참여 및 상호 협조를 통해 신뢰를 갖게 하는 합의문화가 형성되지 않고 있다고 볼 수 있다. 이러한 합의문화의 형성이 중요한 이유는 부정적인 영향을 미치는 위계문화를 안정과 통제 중심에서 참여와 상호 협력 중심으로 개선하는데 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다. 또한 외부의 환경변화에 대해 공공기관 구성원의 ‘보신주의’로 인해 변혁적 리더십이 발현되지 않는다고 볼 수 있다. 이는 행정조직에서는 보신주의와 같은 제약요인들로 인해 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 발휘된다는 선행연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다(김호정, 2001). 즉 보신주의에 젖어 관행과 선례, 규칙에 지나치게 집착하면 새로운 사고와 방식을 거부하고 변화를 기피하고 있다고 볼 수 있다. 조직의 환경변화에 효과적으로 적응하고 대응하기 위해서는 구성원에게 비전 제시, 배려와 지적자극을 통해 가치관을 변화시키는 변혁적 리더를 체계적으로 육성하는 것이 필요하다.

조직경영 관점에서는 첫째, 외부의 환경변화 적용과 구조개혁을 효과적으로 실행하기 위해 조직은 내·외부 환경에 맞는 개발문화와 합리문화 및 거래적 리더십이 형성되어 구성원의 태도와 조직시민행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 조직이 외부의 환경변화와 구조개혁을 효과적으로 적용하기 위해서는 조직에 적합한 조직문화와 리더십의 유연성(flexibility of organizational culture and Leadership)²⁾을 갖추는 것이 매우 중요하다. 효과적인 유연성 방안을 제고하기 위해서는 ①조직 내·외부 환경 분석과 구성원의 합의(Consensus)를 통해 유

2) 조직문화와 리더십의 유연성은 조직의 내·외부의 환경변화에 맞춰 조직문화와 리더십을 변화시키고(가변성), 관련 자원을 변화에 맞게 이동시키며(이동성), 조건에 맞춰 현재 상태를 바꾸고(적응성), 관련된 모든 것을 조절할 수 있는(자기조절) 능력을 말함.

연성 방안을 수립하고 실행해야 한다. ②지속적인 의사소통을 위한 다양한 채널 활용과 실천방법 개발이 필요하다. ③조직문화와 리더십의 유연성에 대해 조직 차원의 측정(Measurement) 및 지속적 개선 활동이 수반되어야 한다. 둘째, 합리문화는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고, 개발문화와 거래적 리더십 및 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입이 효과적인 매개변수로 검증되었다. 즉 공공기관은 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 개발문화와 합리문화 및 거래적 리더십이 중요하다는 것이다. 이를 제고하기 위해서는 ①구성원의 업무활동과 회사의 제반 관리 시스템을 연계시켜 모든 의사결정의 기준(채용, 인사평가, 승진, 보상 등)으로 실제로 활용되어야 한다. 또한 ②제도의 공정성과 절차성 확립이 무엇보다도 필요하다. ③구성원의 추구가치에 맞은 업무 재배치 및 이동제도 실행하고, 이를 효과적으로 지원하는 ④멘토링 제도를 실행해야 한다. 이는 사회체계(a social system)로서 조직의 장기적 건전성을 증진시킬 수 있고, 구성원의 조직몰입(Colarelli & Bishop, 1990), 직무에 대한 긍정적 태도 (Scandura, 1997; Koberg, Boss, Chappell, & Ringer, 1994), 직무만족과 조직시민행동(이규만, 2007: 270-271) 등의 긍정적 효과가 있기 때문이다. 또한 리더십 교체기에 조직문화를 수정하고자 할 때도 유용성이 크다(Wilson & Elman, 1990). 마지막으로 ⑤구성원의 육성체계와 연계하여 체계적이고 지속적인 교육훈련이 실행되어야 한다. 즉 교육훈련을 통해 구성원에게 조직문화를 실천할 수 있도록 체계적이고 지속적으로 확산·전파하고, 기관장 및 주요부서의 책임자 인선 및 보직부여 시 리더십에 대해 객관적으로 측정할 수 있는 체계적인 평가항목을 마련하여 지속적인 리더십 함양교육을 시행하여야 한다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 방법론적 한계점은 첫째, 단일표본으로 횡단적 연구 설계를 하고 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. 향후 연구 방향으로는 공공기관 선진화 추진 대상을 대상으로 종단적 연구를 통해 조직문화와 리더십의 유연성의 인과성을 검증하는 연구 설계가 필요하다. 또한 공공기관 선진화 추진대상 공공기관과 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.
- 강종수. (2006). 조직문화가 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동에 미치는 영향 연구. 「한국영유아보육학회」, 45: 99-126.
- 구연원. (2005). 「조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문, 용인대학교 대학원.
- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「서울행정학회」, 16(1): 57-79.
- 기획재정부 등. (2009). 일자리 창출을 위한 「녹색 New Deal 사업」 추진방안. 국무회의 보고자료.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학회」, 39(3): 179-203.
- 김덕상. (2002). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김상묵·김영종. (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.
- 김종진. (2005). 「리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 국립대학을 대상으로」. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김진희. (2008). 팀워크, 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. 「한국행정학회」, 37(4): 103-123.
- 김호정. (2004). 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학회」, 38(3): 49-67.
- 남궁근. (2002). 「행정조사방법론」. 법문사.
- 노형진. (2002). 「SPSS Amos에 의한 사회조사분석」. 형설출판사.
- 문대성. (2002). 「상업스포츠 센터 관리자의 변혁적 거래적 리더십과 조직시민행동의

- 관계」. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 문형구. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. *경영학연구*, 35(2): 609-643.
- 박상옥. (2006). 공공스포츠조직의 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.
- 배귀희. (2006). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개 변수를 중심으로. *한국행정학회 추계학술대회*, pp. 867-887.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. *인적자원관리연구*, 13(4): 71-106.
- 서재현·김영용. (2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. *인사·조직연구*, 11(1): 1-33.
- 송경수·박봉규·최만기. (2003). 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석. *인사·조직연구*, 32(4): 1103-1126.
- 송지준. (2008). 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」. 21세기사.
- 신구범·박봉규·송경수. (2002). 변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무태도의 매개역할을 중심으로. *인적자원관리연구*, 5: 167-193.
- 신승호. (2006). 「공공부문 BSC 운영이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 단국대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 이강옥·손태원. (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회*, pp. 1571-1594.
- 이규만. (2007). 조직내에서의 맨토관계가 구성원의 행동에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 14(4): 259-275.
- 이순복. (1990). 「공변량구조분석」. 서울: 성원사.
- 이용철·최수형. (2002). 병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. *병원경영학회지*, 7(2): 1-23.
- 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.
- 장용선·문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. *인사·조직연구*, 16(1): 65-114.

- 정윤길·이규만. (2000). 상사의 리더쉽 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치 단체장의 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(4): 323-341.
- 최소연. (2005). 「사회복지사의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 관한 연구 : 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로」. 이화여자대학교 대학원 박사논문.
- 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. & 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Publishers.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career Commitment. *Group & Organization Studies*. 15(2): 158-176.
- Conger, J. A. & Pearce, C. L. (2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership". In Pearce, C. L. & Conger, J. A.(ED.). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand, CA: Sage.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading. MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Dossett, D. L., & Suszko, M. (1990). *Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment*. Paper presented at the annual meeting of the society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction an organizational commitment on turnover

- decisions. *Journal of Applied psychology Review*, 74: 855-868.
- 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.
- Kim, Sangmook. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Chappell, D., & Ringer, R. C., (1994). Correlates and Consequences of Protege Mentoring in a Large Hospital. *Group & Organization Management*, 19(2): 219-239.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, February, pp. 53-65.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62: 87-98.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level non-recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76: 607-618.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- 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.
- Northhouse, P. G. (2004). *Leadership-theory and Practice*. 3rd eds. Sage

Publications.

- 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.
- 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*, 988(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., & 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.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47: 475-479.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1993). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variation in rewards, costs, alternatives, and investment, *Journal of Applied Psychology*, 68: 429-438.
- Sashittal, H. C., & Jassawalla, A. R. (2002). Culture that Support Product-Innovation Process. *Academy of Management Executive*. 16(3): 42-54.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 58-69.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- 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.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980). *Statistically based tests for the number of common factors*. Paper presented at the Psychometric Society Annual Meeting, Iowa City, IA.
- 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., & Dienesh, R. M. (1994). Organization Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37: 765-802.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18: 153-167.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1991). Multi trait-Multi method validation of the satisfaction with my supervisor scale. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 203-212.
- 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.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equations methods. *Journal of Psychology*, 71: 219-231.
- Williams, L. J., Gavin, M. B., & Williams, M. L. (1996). Measurement and nonmeasurement processes with negative effectivity and employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1): 88-101.
- Wilson, J. A & Elman, N. S. (1990). Organizational Benefits of Mentoring. *Academy of Management Executive*, 4: 88-99.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture, *Research in Organization Change and Development*. 5: 83-114.

〈부록 1〉 변수별 측정항목

구분	합리문화	개발문화
항목	①생산성과 효율성을 중시함. ②중/단기적인 계획 수립과 목표설정을 강조함. ③실적위주로 평가함. ④목표달성을 위주로 행동함.	①창의성, 적응성, 혁신성을 강조함. ②성장을 위한 자원의 획득을 중시함. ③새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시함. ④늘 새로운 것에 대한 도전을 강조함.
구분	합의문화	위계문화
항목	①친화와 참여를 강조함. ②구성원 개개인의 역량 개발을 중시함. ③집단의 사기와 응집성을 중시함. ④구성원 간의 상호협조 및 신뢰감이 높음.	①안정성과 일관성을 중시함. ②문서화와 보안 관리의 책임을 강조함. ③업무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수 ④엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조함.
구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
항목	나의 직속 상사는~ ①자신이 하는 일에 대해서 자긍심을 가짐 ②자신의 이익보다 조직의 이익을 우선. ③존경할 만한 모범적인 행동을 함. ④매사에 확신감과 자신감을 보여줌. ⑤미래에 대해 긍정적으로 얘기 함. ⑥구성원들을 교육하고 지도에 시간 할애. ⑦문제를 다른 시각에서 볼 수 있도록 도와줌 ⑧자신의 결정에 대해 도덕적/윤리적인 측면 고려. ⑨목표에 대한 공동의식을 중요시 함. ⑩문제가 되는 중요한 가정들이 적절한 것인지를 재검토. ⑪문제를 해결할 때 다양한 시각들을 찾음 ⑫가장 중요하다는 가치관과 신념을 말함. ⑬임무에 대해서 새로운 방법을 제시. ⑭한 개인으로서 대우해 줌. ⑮욕구, 능력, 야망이 있는 개인으로 대해 줌. (16).나의 장점을 개발할 수 있도록 도와 줌.	나의 직속 상사는~ ①표준을 충족시키지 못하는 실패에 관심을 가짐. ②누가 업무수행에 대한 책임이 있는지에 대하여 상세하게 설명해 줌. ③목표가 달성에 대한 보상을 명확히 설명함. ④기대를 충족시킬 때 만족감을 표현함. 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. ⑨문제가 심각해 질 때까지 문제의 근본적인 원인을 해결하지 못함. ⑩문제가 악화된 후에야 행동을 취함.

구분	조직몰입	직무만족
항목	<p>① 조직을 보다 잘 되게 하기 위해서 기대 이상의 노력을 자발적으로 할 수 있음.</p> <p>② 내가 일하는 곳이 일하기에 매우 좋은 조직이라고 얘기 함.</p> <p>③ 어떤 종류의 직무도 받아 드릴 수 있음.</p> <p>④ 내가 추구하는 가치와 우리 조직이 추구하는 가치가 매우 유사하다고 생각함.</p> <p>⑤ 조직의 일원이라고 다른 사람들에게 말하는 것을 자랑스럽게 생각 함.</p> <p>⑥ 조직은 업무를 수행하는 방식에 있어서 나에게 매우 고무적임.</p> <p>⑦ 다른 직장보다 이 직장을 선택한 것을 매우 잘한 것이라고 생각함.</p> <p>⑧ 우리 조직의 미래에 대하여 진심으로 염려함.</p> <p>⑨ 내가 일할 수 있는 가능한 조직들 중에서 최선임.</p>	<p>① 직무에서 얻을 수 있는 성취감.</p> <p>② 자신의 직무 수행에서 윤리적/도덕적 수준</p> <p>③ 자신의 직업안정성</p> <p>④ 자신의 능력을 발휘할 기회 정도</p> <p>⑤ 회사의 전략/정책이 실행되는 방식</p> <p>⑥ 자신의 보수(임금)</p> <p>⑦ 자신의 승진 기회</p> <p>⑧ 업무 수행 시, 업무의 선택 권한 정도</p> <p>⑨ 부여받은 책임의 정도(양)</p> <p>⑩ 자신의 근무환경</p> <p>⑪ 동료직원과의 인간관계의 정도</p> <p>⑫ 직무수행 성과에 따른 보상 정도</p> <p>⑬ 귀하는 현재 직무상황에 대한 전반적인 만족 정도</p>
구분	이타성	양심성
항목	<p>① 업무가 괴중한 동료를 도와줌.</p> <p>② 결근 및 외근한 동료의 일을 대신 처리 해 줌.</p> <p>③ 자신이 맡은 일을 잘 처리하지 못하는 동료를 돋는데 자발적으로 시간을 투자 함.</p> <p>④ 새로 입사한 사람들이 잘 적응할 수 있도록 자발적으로 돋는다.</p>	<p>① 항상 시간을 잘 지킴.</p> <p>② 회사에서 업무시간에 주식, 오락, 인터넷 쇼핑 등을 하지 않는다.</p> <p>③ 업무시간에 개인적인 용무를 보지 않는다.</p> <p>④ 회사의 규칙, 규정, 절차를 준수함.</p>
구분	예의성	시민정신
항목	<p>① 나의 행동이나 결정에 의해 다른 동료 직원에게 미칠 영향을 사전에 고려하여 행동함.</p> <p>② 동료 구성원의 권한을 침해하지 않음.</p> <p>③ 동료 구성원과 문제를 일으키지 않도록 사전에 조치를 취함.</p> <p>④ 중요한 행동을 하기 전에 그 내용에 관련된 사람에게 사전에 알려줌.</p>	<p>① 나의 회사에 중요하다고 생각하는 활동 또는 행사에는 자발적으로 참여함.</p> <p>② 나의 조직과 관련된 회의에 적극적으로 참여.</p> <p>③ 회사의 변화정책에 자발적으로 동참.</p> <p>④ 회사의 제품이나 사업 분야를 개선하거나 개발하는 활동에 적극적으로 동참함.</p>
구분	스포츠맨십	
항목	<p>① 회사의 긍정적인 측면보다 부정적인 측면에 초점을 둠.(R)</p> <p>② 조직에서 발생하는 사소한 문제점에 대해서 불평을 하곤 한다.(R)</p> <p>③ 사소한 문제를 더 크게 만드는 경향이 있다.(R)</p> <p>④ 회사를 그만두겠다는 말을 자주 한다.(R)</p>	

Abstract

The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Relationship between Organizational Culture, Leadership Styles, and Organizational Citizenship Behaviors: A Focused on Public Institutions for their Advancement

Bongju Han

This study aims to examine causal relationships, both direct and indirect, by positing organizational culture, leader styles, organizational commitment, and job satisfaction as antecedents of organizational citizenship behavior(OCB). Data for analysis were collected through questionnaire instruments from 365 employees from March to May 2009 in seven public institutions.

The results of the research are summarized as follows.

First, it appears that rational culture has a significant and positive effect on OCB. Second, hierarchical culture has a significant and negative effect on OCB. Third, job satisfaction and organizational commitment work as positive media for the relationship between development culture, transactional leadership, and OCB. Job satisfaction also acts as an effective antecedent for organization commitment

This study concludes that it is important for corporations to have flexible organizational culture and leadership in order to react and adapt to outside changes in the environment. Public institutions need to develop and implement education programs.

[Key words: Organization Citizenship Behavior (OCB), OrganizationalCulture, Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment]