



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학 석사 학위논문

변혁적 리더십에 대한  
조직시민행동 연구  
- 의사소통 조절 효과 분석 -

2023년 2월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학

송 지 민

변혁적 리더십에 대한  
조직시민행동 연구  
- 의사소통 조절 효과 분석 -

지도교수 임도빈

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함  
2022년 9월

서울대학교 대학원  
행정학과 행정학  
송지민

송지민의 석사 학위논문을 인준함  
2022년 12월

위원장 전소희 (인)

부위원장 전영한 (인)

위원 임도빈 (인)

## 국문초록

본 연구는 중앙부처와 광역자치단체 일반직 공무원을 대상으로 변혁적 리더십과 의사소통이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 본 연구가 가진 차별성은 두 가지이다. 첫 번째는, 공무원 개인이 느끼는 자아효능감과 동기부여 관점에서 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계를 주목한다는 점이다. 두 번째는, 조직 내 개인이 인식하는 의사소통을 조절 변수로 하여 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계 양상을 본다는 점이다. 분석을 실시한 결과, 의사소통이 활발한 분위기에서 적극적이지 않은 변혁적 리더십은 공무원의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치지만, 적극적인 변혁적 리더십은 공무원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 공무원의 조직시민행동을 높일 수 있는 방안으로 리더십의 한 측면뿐만 아니라 개인의 심리적 변화 과정에 초점을 맞춰 개인과 조직이 상호작용할 수 있는 환경의 조성이 필요하다는 점을 제시한다.

**주요어** : 조직시민행동, 변혁적 리더십, 의사소통

**학 번** : 2020-27472

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 범위 .....	6
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	7
제 1 절 조직 시민 행동 .....	7
1. 조직시민행동의 정의 .....	7
2. 조직 내 조직시민행동의 발현 기제 .....	10
3. 조직시민행동에 대한 선행연구 분석 .....	11
제 2 절 변혁적 리더십과 조직시민행동 .....	12
1. 리더십의 개괄적 이해 .....	12
2. 변혁적 리더십의 정의 .....	14
3. 공공조직에서 변혁적 리더십의 역할 .....	15
4. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계 .....	16
제 3 절 의사소통 .....	18
1. 의사소통의 개념 .....	18
2. 의사소통과 조직시민행동의 관계 .....	21
제 3 장 연구설계 .....	25
제 1 절 연구 가설 .....	25
제 2 절 연구의 분석틀 .....	27
제 3 절 연구 방법 .....	28
1. 자료수집방법 .....	28
2. 연구대상 .....	29
3. 변수의 조작적 정의와 측정 방법 .....	29

4. 문항의 신뢰도 및 타당성 .....	34
5. 변수의 측정도구 구성 내용 .....	37
6. 분석 방법 .....	39
<b>제 4 장 연구결과 .....</b>	<b>40</b>
제 1 절 표본의 특성 .....	40
제 2 절 변수들의 기초통계 .....	41
1. 종속변수의 기초통계량 .....	41
2. 독립변수의 기초통계량 .....	42
3. 조절변수의 기초통계량 .....	43
제 3 절 변수들의 상관관계 분석 결과 .....	43
1. 변수 간의 상관관계 분석 .....	43
2. 변수 간의 다중공선성 분석 .....	44
제 4 절 다중회귀분석을 통한 연구 가설 검증 .....	46
1. 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 .....	46
2. 의사소통이 조직시민행동에 미치는 영향 .....	47
3. 의사소통의 조절효과 .....	48
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>52</b>
제 1 절 분석결과 요약 및 해석 .....	52
제 2 절 연구의 의의 및 시사점 .....	54
제 3 절 연구의 한계 .....	56
<b>참고문헌 .....</b>	<b>58</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>67</b>

## 표 목 차

[표 3-1] 연구 가설 .....	26
[표 3-2] 조직시민행동 설문 문항 .....	30
[표 3-3] 변혁적 리더십 설문 문항 .....	31
[표 3-4] 의사소통 설문 문항 .....	32
[표 3-5] 직무 만족, 조직 몰입, 공공봉사 동기 설문 문항 ·	34
[표 3-6] 요인 분석 결과 .....	36
[표 3-7] 변수의 측정도구 구성 내용 .....	37
[표 4-1] 표본의 특성 .....	42
[표 4-2] 조직시민행동에 대한 기초통계분석 결과 .....	42
[표 4-3] 변혁적 리더십에 대한 기초통계분석 결과 .....	42
[표 4-4] 의사소통에 대한 기초통계분석 결과 .....	43
[표 4-5] 변수 간 Pearson 상관계수 분석 결과 .....	44
[표 4-6] VIF 검정 결과 .....	45
[표 4-7] 변혁적 리더십과 조직시민행동에 대한 회귀분석 ·	46
[표 4-8] 의사소통과 조직시민행동에 대한 회귀분석 .....	47
[표 4-9] 의사소통 조절 효과 분석 결과 .....	50

## 그 림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 .....	27
[그림 4-1] 의사소통 조절 효과 그래프 .....	51

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

본 논문은 제20대 대통령 선거를 마치고 새로운 정권이 등장하는 사회적 변화 정치, 사회적 변화를 앞두고 정부 조직의 효과적 운영에 대한 질문으로부터 시작됐다. 대통령 직선제가 대한민국에서 시작되면서 역사적으로 모든 대통령은 각기 다른 사회 분위기와 당대에 맞는 사회적 요구 속에서 등장했다. 제19대 대통령만 하더라도, 제18대 대통령의 취임과 탄핵 속에서 시민들이 느꼈던 정치적 실망감에 대해 ‘통합과 공존’이라는 키워드를 취임사에 언급하며 권위적 대통령이 아닌 소통이 가능한 대통령이 될 것을 강조했다. 2022년 새로운 정부로 당선된 제20대 대통령 당선인 역시 대통령직인수위원회를 구성하여 시대의 요구에 부합하는 키워드와 핵심 정책 의제를 형성하고 계획하고 있다. 다양한 사회 요구를 반영한 정책의 실행은 성공여부를 떠나 정부 조직의 목표 달성과 밀접하게 연관되어 있다. 조직의 본질적인 구성과 운영 방식은 목표를 이루기 위한 것으로 마치 목적지를 정한 큰 배를 운항하는 것과 유사하다. 배가 목적지까지 도달하도록 운항하는 실질적이고 기초적인 주체는 공무원 개인이며, 개인의 행동 양식에 의해 배가 효과적으로 운항될 수 있다.

정부에서 공무원 곧 관료는 한 정부가 이루고자 하는 일을 현실에서 집행될 수 있도록 계획하고 이행하는 존재이다(임도빈, 2020). 이들은 공동으로 해결해야 하는 국방, 복지, 치안 등의 문제를 공익의 실현을 위해 자원을 합리적으로 조직하고 관리한다(임의영, 2020). 한정된 자원으로 공익을 이루는 것을 목표로 하여 업무를 수행하는 공무원은 민간 조직 근로자와 달리 높은 공공봉사동기를 가지고 있는 것이 특징이다.

한편, 공무원은 공익을 위해서 합리적으로 판단할 수 있는 개인이지만, 조직의 구조와 늘 상호작용하는 개인의 주관적인 심리적 과정 속에서 업



무를 수행한다.

관료제 내에서 개인단위의 공무원에 대한 이해는 객관적 개인으로서 공무원이 나타내는 행태와 주관적 개인으로써 가지고 있는 인식을 살펴보아야 한다(박순애, 2019). 서울대학교 공공성과관리 연구센터에서 2019년에 발간한 “대한민국 공무원 그들은 누구인가”는 공무원의 객관적 행태와 주관적 인식으로 분석한 내용이 기술되어 있다. ‘객관적’이라는 말은 공무원 개인의 행태에 대해 모든 사람들이 일반적으로 인식하고 서술 가능하다는 의미를 가지고 있다. 객관적 개인으로서의 공무원은 공무원 개인이 직무수행을 하면서 행하는 의사소통, 의사결정 등의 행태를 말한다. 행태는 개인이 추구하는 주관에 기인하여 나타나기 때문에 개인을 이해하기 위해서는 행태의 양상과 더불어 개인이 가지고 있는 주관적 인식인 관념과 가치관을 이해해야 한다. 정용덕은 이러한 이유로 공무원 개인을 이해하기 위해서 객관적 행태 외에 공무원 개인의 주관적 인식은 무엇인지 이해할 필요가 있다고 주장한다. 그에 의하면 개인으로서의 공무원은 독자적인 주체로서 행동할 수 있는 존재이지만, 그는 자신을 둘러싼 구조(structure)로부터 늘 영향을 주고받는 존재이며, 따라서 공무원을 이해하려 할 때 개인 수준에서만 아니라 구조 수준에서도 접근하여 분석할 필요가 있다는 것이다(정용덕, 2019:351).

공무원을 개인으로서 이해해야 하는 필요성은 2019년 1월 2일에 국민청원에 올라온 신 전 기획재정부 사무관의 글에서 잘 나타난다. 글을 통해 그가 전달하고자 하는 시사점은 두 가지로 정리할 수 있다. 첫 번째는, 조직과 공무원이 상호작용하면서 형성하는 주관적 심리 과정이다. 사무관의 1인칭 시점으로 작성된 글은 사무관이 공직에서 일하면서 형성한 공공봉사동기와 공직에서 공익을 위해 열심히 일하는 상관과 동기 사무관들에 대해 언급하였다. 또한, 그가 작성했던 내용 중 상관과의 의사소통 과정은 본 연구 논문에서 특히 주목한 부분이다. ‘4조원 국채 발행 압력’ 사건에 대해 사무관이 서술한 내용은 본인의 의견을 상관에게 적극적으로 의견을 나누고 소통하는 과정을 담았다. 글에서 본 바, 상관과의 의사소통은 원활하게 이뤄졌으나, 최종 정책 결정자에게 돌아온 답변인 ‘정무적 판단’으로

인한 정책 이행 결정은 사무관 개인의 입장에서 합리적이지 않은 이유였다. 따라서, 사무관은 실무자들의 의견 검토 없이 정책 결정이 이뤄졌다고 사료하였다. 두 번째는 공무원 개인의 주관적 심리 형성으로 인한 행동이다. 사무관은 공공조직의 정책 이행이 가지고 있는 사회적 영향력에 대해 이해하고 있다. 그는 공익에 반하고 합리적이지 않은 정책이 이행되어 파생될 결과를 우려하였다. 최고 의사결정자와 의사소통이 이뤄지지 않고 기존 관료제적 형태인 상명하복식 명령 전달이 내려오자 그가 선택한 행동은 언론에 내부 정보를 유출한 것이다. 규정 안에서 행동하는 공무원이 이례적으로 선택한 행동이었다. 공무원으로 개인은 객관적으로 규정된 행태만을 취하는 게 아닌, 주관적 개인으로서 형성한 관념과 가치관에 근거하여 행동을 선택하여 취하는 존재임을 알 수 있다. 신 전 사무관의 글은 1인칭 시점으로 작성되어 조직과 소통하는 개인이 형성하는 주관과 이에 근거한 행동에 대해 볼 수 있어 의미가 있다고 사료한다. 본 연구에서는 목표 달성을 의미하는 조직의 효율성 가치를 중심으로 하여 규정 외 행동인 조직시민행동, 조직구성원의 내재적 동기 형성에 영향을 미치는 관리자의 변혁적 리더십, 그리고 의사소통을 통해 연구를 수행하고자 한다.

공무원이 속한 관료제 조직은 정치와 행정의 분리, 뚜렷한 위계질서를 가진 순수한 관료제를 기본적으로 고려한다(Weber, 1968). Weber는 단일 지배적인 형태를 갖춘 관료제 행정조직이 타 조직에 비해 높은 신뢰성, 규율의 엄격성, 안정성, 정확성이 있음을 강조했다. 이러한 관료제 안에서 관료는 조직의 목표를 성취하기 위한 높은 수준의 계산 능력을 발휘하여 높은 합리성을 추구할 수밖에 없다. 현대의 행정에서는 Weber의 주장과 달리 정치와 행정은 서로 긴밀하게 연결되어 있는 패러다임으로 전환이 되었다. 현재 공공조직은 사회의 변화에 따라 직면하는 사회적 요구가 빠르게 변화하면서 공공조직의 적절한 대응성에 더욱 주목받고 있다(박현욱, 2019). 공무원들은 이러한 상황을 해결해가는 존재이다. 따라서, 문제를 발굴하고 해결하는 적극적인 태도와 다양한 아이디어를 검토하여 정책화하는 역할을 수행하도록 요구받는다(김지수 & 윤수재, 2019). 이는 결국 조직의 효과성과도 연결되는 문제이다. 조직의 효과성은 조직의 목표 달성 정도와

관련이 있으며, 공식적인 규정과 보상으로 정할 수 없는 보이지 않은 자발적 노력과 협력을 통해 높아질 수 있다. 자발적 노력과 협력은 결국 조직 내에서 개인이 해야 할 문제이기 때문에 조직 내 구성원의 규정 외 행동이 오늘날의 공공조직에서 공무원들이 사회문제를 해결해하는 데에 필요한 조건이라고 할 수 있다. 이러한 자발적 노력과 협력은 조직 구성원들이 조직에 대해 갖는 인식 상황, 심리적 상황을 고려해야 한다(Grant et al., 2007; 김대원, 2012). 조직 내 개인은 업무를 수행하는 과정에서 자기효능감, 타인과의 관계성 등 다양한 요인으로 인해 긍정적인 심리를 형성할 수 있다. 특히 조직 내에서 관리자가 리더십을 통해 조직 구성원에게 부여할 수 있는 동기부여는 개인이 조직 내에서 개인의 욕구와 추구하는 가치를 실현하는 데에 중요한 역할을 한다(오세덕 외, 2018: 131). 조직 구성원이 조직 내에서 갖는 긍정적인 심리 경험은 규정 외의 자발적인 행동인 조직 시민행동으로 발현된다. 이러한 행동의 발현은 조직의 분위기와 밀접한 관련이 있는데, 특히 관리자의 리더십의 유형 그리고 조직 내 구성원 간 혹은 상사와 부하 간 의사소통이 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 앞서 언급한 신 전 사무관의 내용에서 공공 조직 내에서 사무관이 겪고 있는 부당함은 상사의 리더십과 의사소통 과정이 공무원의 업무 수행에 중요한 요인임을 알 수 있는 부분이 존재했다.

의사소통은 ‘같이 이야기 하다’, ‘협약하다’ 등의 뜻을 포함하고 있으며 ‘유대감’을 뜻하는 단어와도 밀접한 관계를 가지고 있다(Barry, 1965; 윤선일 & 유두호, 2021). 이런 의미를 갖는 의사소통은 조직 내에서 조직구성원이 본인이 맡은 직무를 수행하여 조직의 성과를 높일 수 있는 하나의 역할을 담당한다(Katz & Kahn, 1978). 특히, 현대 사회에서 조직 내 개인이 맡은 직무의 복잡성이 높아질수록 조직의 성과는 조직구성원의 협업과 의사소통이 원활하게 이루어질 때 창출될 수 있다(Janz et al., 1977). 또한 의사소통이 자유로운 분위기일 때 조직구성원은 본인이 인지하는 자기 자신의 업무수행 능력과 더불어 조직 소속감이 높아지고 이는 조직 목표를 달성하도록 사고하고 행동하도록 한다(Ryan & Deci, 2000).

공공조직에서 볼 수 있는 의사소통의 공식화는 공무원 개인의 재량행위

를 억제하여 내재적 동기를 저해하여 수동적 통제에 따라 행동하게 한다 (정승환 & 장형심, 2015)는 단점이 있지만, 공공조직 내의 의사소통은 내부와 외부 환경변화에 대응할 수 있는 방안이자, 조직의 효율성과 조직성과 제고를 위한 방안이다(윤선일 & 유두호, 2021). 이는 의사소통이 가지고 있는 기능인 조직 구성원의 행동관리, 감정 공유, 설득과 정보 교환 등의 기능과 동기 부여 기능이 있기 때문이다(Wijn & Van den Bos, 2010; Scott, 1976).

조직 내에서 원활한 의사소통이 가능한 분위기 형성은 중요하다. 조직 내 의사소통에 대한 변인으로 공조직과 사조직을 중심으로 많은 연구가 진행됐으며, 의사소통에 영향을 미치는 여러 가지 변인이 제시됐다. 그 가운데 본 논문에서 다루고자 하는 것은 조직관리자의 리더십이다. 관리자의 리더십은 조직의 인적자원 관리와 개발, 조직의 성과 향상을 위한 방법으로서 중요한 요소이다(한지영 & 박지원, 2020; Lussier & Achua, 2015). 조직 내 관리자의 부하 관리 행위는 업무 환경을 규정하고 나아가 구체화시킨다. 특히, 변혁적 리더십을 가지고 있는 관리자는 설득과 의사소통을 통해 부하직원이 조직과 같은 목표를 추구할 수 있도록 동기부여 할 수 있다. 따라서, 본 연구는 공공조직에서 관리자가 부하 직원에게 개인적인 배려, 지적 자극 제공 등을 통해 업무 수행 과정에서 동기를 부여하는 리더십인 변혁적 리더십(transformation leadership)에 초점을 맞추고자 한다 (Bass, 1999).

본 연구의 차별성은 기존에 시도되지 않은 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 의사소통의 정도에 따른 조절효과를 분석하는 데 있다. 지금까지 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구는 많이 진행되었지만, 조직시민행동을 유발하도록 조절하는 요인에 대한 연구는 미흡하다. 본 연구는 중앙 및 지방 공무원 총 4,339명을 대상으로 하여 공무원 개인이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십이 조직시민행동에 어떻게 영향을 미치는지 다중회귀분석 방법을 통해 분석하고자 한다. 또한, 조직 내에서 의사소통이 변혁적 리더십과 조직시민행동에 어떤 영향을 줄 수 있는지 조절 효과를 통해 실증적으로 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 조직의 효과성과 관련 있는 개념으로 규정 외 행동을 의미하는 조직시민행동과 조직 관리자의 변혁적 리더십의 관계를 분석하고자 한다. 또한, 조직시민행동과 변혁적 리더십의 상관관계에서 의사소통의 정도가 어떤 조절 변수로써 어떤 역할을 하는지 분석하고자 한다. 종속 변수로서 조직시민행동, 독립 변수로서 변혁적 리더십, 조절 변수로서 의사소통을 설정하였고, 통제변수로 성별, 연령, 학력, 재직 연도, 직급, 채용 유형, 소속 기관, 조직 몰입, 공공봉사동기, 직무 만족을 설정하였다. 연구 방법은 문헌 검토와 실증 분석으로 구성한다. 문헌 검토는 연구에서 설정한 각 변수의 개념을 설명하고 이론을 통해 변수 간의 관계를 소개하고자 한다. 조직시민행동과 변혁적 리더십의 상관관계를 확인하고 의사소통의 조절효과를 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하고자 한다.

실증분석을 위해 사용한 자료는 한국행정연구원의 ‘2020년 공직생활 실태조사’이다. 한국행정연구원의 ‘공직생활 실태조사’는 매년 실시하는 국가 통계승인 자료로 2011년부터 중앙부처 소속 공무원과 지방자치단체 소속 공무원을 대상으로 한다. 자료는 공무원을 대상으로 공직사회의 인적자원 관리와 연관 있는 항목을 설문 문항으로 만들어 조사한다. ‘공직생활 실태조사’는 표본의 수가 많고 신뢰성이 있는 장점을 가지고 있어 공공조직을 대상으로 하여 연구하고자 하는 본 연구에 적합하다고 사료한다. 본 연구에서 활용한 ‘2020년 공직생활 실태조사’ 자료는 중앙행정기관 46개 기관 소속 일반직 공무원 2,177명, 광역자치단체 17개 기관의 본청 소속 일반직 공무원 2,162명을 대상으로 설문조사한 결과이다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 조직 시민 행동

#### 1. 조직시민행동의 정의

조직시민행동(Organizational Citizenship behavior, OCB)은 조직 구성원이 동료와 조직에 대해 이타적이고 순응적인 행동을 하여 조직의 목표를 달성하는 데에 기여하는 행동이다. 팀 내 구성원 간의 상호의존성에 영향을 받으며 원활한 협력과 자발적인 도움이 좋은 조직성과를 도출하는데에 직접적인 도움이 된다(권상집, 2017; 문형구 & 김경석, 2006). 이러한 이유로 조직에서 조직 구성원들의 조직시민행동은 중요하게 여겨진다.

Katz (1964)는 조직이 효율적으로 운영되기 위해서는 조직 구성원이 본인이 맡은 직무와 역할을 수행하며 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 활동과 이를 이행할 의지가 있어야 한다고 주장했다. 이는 조직 내의 업무가 분업화 되었다고 할지라도 서로 밀접한 관련성을 지니고 있으며, 공식적인 직무기술서 상에서 구체적으로 명시할 수 없는 조직 구성원 간의 협력적 활동이 필요하기 때문이다. Smith et al. (1983) 역시 조직시민행동에 대해 조직구성원의 공식적으로 요구되는 역할 외 행동이 자율재량으로 나타나고 자신의 성과보다 타인의 성과에 기여할 수 있는 행동이라고 주장했다. 조직시민행동은 Smith, et al. (1983)과 Katz & Kahn(1966), Barnard (1983)이 제시한 합동의욕 개념과 자발적 행동을 기반으로 ‘조직시민행동’이라는 개념이 규정됐다. 조직시민행동은 “개인의 행동이 공식적인 보상 체계와 상관없이 자율재량적이며 조직의 효과적인 기능이 발현되도록 하는 것(Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in

the aggregate promotes the effective functioning of the organization)”으로 정의한다(Organ, 1988).

앞서 언급한 Organ (1988)의 정의 외에 다른 학자들은 다음과 같이 조직시민행동을 정의했다. Bateman & Organ(1983: 588)은 “공식적 보상시스템이 없이도 조직의 성과를 향상시키기 위한 구성원의 자발적 행동”으로 정의했다. Van Dyne et al. (1995)이 제시한 ‘역할 외 행동(extra-role behavior)’ 관점과 함께 시민의식(civic citizenship) 관점에 대해 Graham (1991: 251)은 업무관련 행동과 업무 이외의 행동에 ‘citizenship’ 용어의 정치적 차원을 포함시켜 “조직구성원으로서 권리에 상응하는 책임을 다하는 행동”으로 정의했다. 이를 종합하면, 조직시민행동이란 조직원의 행동이 공식적 직무 기술서에 명시된 강제사항(job requirement)에 기인한 게 아니라 개인이 자발적으로 조직의 발전과 성공을 위해 자유재량 행동으로 정리할 수 있다. 이러한 조직시민행동은 조직에서 공식적으로 규정된 역할 외 행동으로서, 공식 역할만으로는 조직의 성과나 효과성을 향상시키는데 한계가 있기 때문에 조직에 꼭 필요한 추가적인 역할로 논의된다(Katz & Kahn, 1966; Podsakoff et al., 1997).

조직시민행동의 성격을 정리하면 다음과 같이 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 자율성을 지니고 있다. 둘째, 보상이라는 개념을 제외한다. 셋째, 조직의 효과성을 향상시키는 일을 한다(배귀희, 2007). 즉, 조직시민행동이란 조직구성원이 가지고 있는 개인주의 성향을 보이는 것이 아니다. 조직 내 다른 구성원과 원만한 관계를 맺음으로 한 공동체에 속해 있다는 공동체 의식을 형성하고, 개인이 자발적으로 조직구성원에게 도움을 행함으로써 조직의 성장과 발전에 영향을 주는 행위이다(박성재, 2021; 김연희, 2019).

조직이 원활하게 운영되고 생존과 성장을 위해서는 조직시민행동과 같은 공식적인 행위 외의 자발적인 행위가 수반되어야 하며, 장기적인 관점에서 조직에 긍정적인 효과를 야기할 수 있다(Organ, 1988; Graham, 1991).

조직의 효과성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 조직 시민 행동 연구의

초창기부터 언급되어 왔다(George & Bettenhausen, 1990; Katz & Kahn, 1978; Podsakoff et al., 1997). Organ (1977; 1988; 1944)은 조직시민행동의 초기 연구에서 다음과 같은 다섯 가지의 특징을 정리했다. 첫째, 이타성(altruism)은 조직에서 비슷한 업무 혹은 문제를 겪고 있는 다른 사람을 도와주는 것이다. 둘째, 성실성(conscientiousness)은 개인이 이행할 최소한의 책임 이외의 중요한 역할을 하는 것이다. 셋째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평과 불만을 삼가는 것을 말한다. 조직 내에서 발생하는 작은 문제에 대해 불평과 불만을 하거나 단순한 순응을 하기보다 건설적으로 접근하기 위해 노력하는 행동을 의미한다. 넷째, 예의 있는 행동(courtesy)은 조직의 결정 혹은 정책에 영향을 받는 구성원들이 서로 정보를 공유하거나 사전에 언급하는 등의 행동을 의미한다. 다섯째, 시민 의식 행동(civic virtue)은 개인이 조직 내의 활동에 관심을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 말하며 조직의 발전을 위해 혁신적인 제안을 하고, 조직의 이미지 제고를 위한 활동에 참여하는 행동 등을 말한다(Graham, 1986).

조직시민행동이 가능한 조직 구성원은 조직 내에서 이상적인 인재이며, Organ (1988)의 표현을 빌려서 표현하자면, 조직의 “좋은 군인(good soldier)”라고 할 수 있다. Organ의 이러한 분류 방식에 대해 합리적이라고 평가되기도 하지만 학자에 따라 다르게 분류하기도 한다. Smith et al. (1983)는 조직시민행동을 처음으로 소개하면서 이타심(altruism)과 순응(compliance)라는 두 가지 차원으로 설명했다(배귀희, 2007). Organ & Konovsky (1989)는 조직 시민 행동을 다른 조직원을 돕는 행동인 이타행동과 조직의 업무가 잘 될 수 있도록 규칙을 이행하고 필요한 일을 하는 응종 행동으로 구분 짓기도 한다. McNeely & Meglina (1994)는 다른 사람을 돕는 것을 지향하는 조직원의 행동(OCB-I)와 조직을 위해 하는 행동(OCB-O)를 구분했다. 이와 같이 초기 연구에서는 유형별로 조직 시민 행동에 영향을 주는 변인의 차이를 비교하는 것으로 이론을 발전시켰다.



## 2. 조직 내 조직시민행동의 발현 기제

조직의 효율성 및 발전은 구성원들의 자발적 노력을 담보로 하기 때문에 조직 구성원들이 조직에 대해 가지는 인식의 심리적 상황이 중요하다(Grant et al., 2007). Organ (1988)은 조직 구성원이 행하는 조직시민행동을 설명하는 중요한 이론으로 사회교환이론을 제시했다. 사회교환이론은 개인의 모든 삶의 영역에서 형성하는 사회적 관계를 기본으로 하여 해당 관계에서 교환하는 사회적, 심리적 자원을 통해 서로가 서로에게 호혜적 관계에 있는 것을 의미한다(Blau, 1964). 조직 내에서 사회적 교환 이론은 조직 구성원이 긍정적 직무 태도를 형성할 수 있는 원인으로 사회적 교환의 질이 관련이 있다(Shore et al., 2006; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982). 상호 호혜적 관계에서는 서로가 서로에게 투자한 노력이 상응하는 보상으로 돌아오는 것이 중요하다. 이는 조직 내에서 ‘호혜적 의무감’을 조직 구성원이 갖추고 있을 때 관계가 형성되며 개인이 조직에 유익한 행동을 하도록 유도할 수 있는 기제가 된다(Eisenberger et al., 1986). 따라서, 높은 수준의 조직 구성원이 서로에게 높은 수준의 호혜적 관계를 형성할 때 조직을 위한 행동이 발현됨을 알 수 있다. 따라서, 조직 내 사회적 교환 이론은 조직 구성원이 어떤 이유로 조직 몰입, 조직시민행동 등 조직에 집중할 수 있는 태도가 나타나는지를 설명할 수 있는 요인이 된다(Eisenberger et al., 1986; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Shore et al., 2006; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

사회적 교환관계 관점에서 조직 구성원의 조직 시민 행동이 나타나는 이유를 다음과 같이 세 가지로 설명했다. 첫째, George & Brief (1992)는 조직원의 조직 시민 행동은 기분과 도움 행동의 상호적인 강화 기능이 있음을 언급한다. 즉, 타인을 돕는 행동은 돕는 사람의 기분을 좋게 만드는 심리적 이유가 조직 시민 행동의 바탕이 된다. 둘째, 처우의 공정성(fairness of treatment)에 대한 조직원의 인식과 관련이 있다(Adams, 1965). 조직원이 만일 본인의 업무 상황과 대비하여 조직으로부터 공정하고 정당한 대우를 받는다면, 조직원은 조직 시민 행동을 보여줌으로 자신

이 받은 것을 조직에 돌려주기 위해 움직인다. 조직 심리학자들은 이와 같은 조직 시민 행동을 유발하는 조직의 공정성과 형평성은 그 형태에 따라 다르다고 주장한다. Moorman (1991)은 조직 시민 행동에 대해 가장 영향을 미치는 것은 상호작용 공정성(interaction justice)라고 주장한다. Konovsky & Pugh (1990)은 분배 공정성과 절차 공정성을 구분하고 후자가 조직원의 조직 시민 행동에 더 영향이 있음을 주장한다. 셋째는 조직원의 성향에 따라 조직 시민 행동이 발현된다(Davis-Blake & Pfeffer, 1989).

### 3. 조직시민행동에 대한 선행연구 분석

Organ (1988)의 정의로 소개된 조직시민행동은 조직구성원의 행동에 대해 통상적으로 이해되던 방식이 아니었다. 조직구성원의 행동에 대한 일반적으로 이해되던 방식은 조직 구성원의 행동은 자기 이익에 있다는 점이었다. 이타성과 자율성 등의 개념을 기초로 한 조직구성원의 행동 기제를 설명한 조직시민행동은 새로운 시사점이었다(Bies & Organ, 1989). 따라서, 조직시민행동이 조직에 어떠한 영향을 미치는지 많은 연구가 진행되었고 누적되어 현재까지 이어오고 있다. 조직시민행동은 직무만족, 집단과 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치며(Bergeron, 2007), 리더의 리더십 유형, 의사소통 방식에도 영향을 받는 것을 확인할 수 있다(권상집, 2017).

행정학에서 조직시민행동은 독립변수와 종속변수로서 연구가 활발하게 진행됐다. 조직시민행동은 독립변수로서 조직성과(Organ, 1988; MacKenzie et al., 1991, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff et al., 1997), 긍정적 직무태도(Nielsen et al., 2009; Podsakoff et al., 2009), 낮은 이직률(Podsakoff et al., 2009), 적극행정(강나울 & 박성민, 2019), 직무만족(김대원 & 박철민, 2012; Diefendorf et al., 2002), 직무성과(김동성 & 이용우, 2019), 직무소진 감소(김정인, 2014b), 직무몰입(Diefendorff et al., 2002) 등이 제시됐다. 종속변수로서 조직시민행동은 조직구성원의 혁신행동과 조직의 목표 명확성, 리더의 서번트 리더십이 영향을 받는 것으로 제시됐다(박

생재, 2021). 양다연 & 조윤직 (2019)은 조직의 목표 명확성이 조직시민 행동, 업무 성과, 업무 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 강금원 (2006)은 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 조직 몰입과 조직시민 행동에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인했다. 최은수 (2013)와 민하영 (2014)의 연구 역시 관리자의 서번트 리더십이 조직구성원의 조직시민 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김국진 & 강지선 (2021) 연구에서 조직시민행동은 조직효과성, 조직성과, 조직 유효성의 선행요인 분석과 인과관계 분석을 위한 대리지표로 사용할 수 있음을 확인하였다. 송승숙 & 이동수 (2015)는 사회복지조직의 효과성을 연구하기 위해 사회자본과 조직효과성의 관계를 살펴보았다. 조직효과성의 하위변수로 직무만족과 더불어 조직시민행동을 제시하여 사회자본과 유의미한 영향을 미치는 것을 확인했다.

## 제 2 절 변혁적 리더십과 조직시민행동

### 1. 리더십의 개괄적 이해

조직 내에서 관리자에 의해 발현되는 리더십은 광의적 개념과 협의적 개념으로 이해할 수 있다. 먼저, 광의의 리더십은 “희구되는 목표를 달성하기 위해 개인 및 집단을 조정하며 동작하게 하는 기술”이라고 정의한다 (오세덕 외, 2018). 광의의 개념에서 리더십은 조직 내 공식적인 직위가 가진 권위를 의미하는 헤드십(headship)을 포함한다. 반면, 협의의 리더십은 “조직 목표의 달성을 위해 구성원이 자발적으로 적극적 행동을 하도록 동기를 부여하고 영향력을 미치는 창의적인 능력”으로 정의한다 (오세덕 외, 2018). 협의의 개념에서 리더십은 헤드십을 함축하여 논하지 않고 직위와 관련없이 사람 자체의 권위를 근거로 한다. 즉, 리더십은 조직의 관리자와 조직원 사이에 심리적 공감을 가지고 있고 상호성과 자발성을 근

거로 행동하지만, 헤드십은 심리적 공감에 결여되어 있고 일방성과 강제성을 기반으로 행동하는 것을 말한다 (오세덕 외, 2018).

조직 내에서 리더십을 살펴보는 것은 다음과 같은 네 가지 이유로 중요하다. 첫째, 과업을 달성하기 위한 조직의 구조적 설계와 조직 내의 모든 구성원의 활동을 공식화한다는 것은 불가능하다. 이와 같은 조직설계의 불완전성으로 인해 리더십은 조직원의 행태를 조정하고 지도할 필요로 요구된다. 둘째, 빠른 사회적 변화에 대응하고 변화에 대한 적응력을 배양하기 위함이다. 관리자의 리더십에 따라 사회 환경의 변화에 영향을 받는 조직의 안정성을 관리할 수 있다. 셋째, 조직 내부의 조정과 조직원 간의 갈등을 완화할 수 있는 완충 역할로서 중요하다. 넷째, 조직은 다양한 욕구와 수요를 가진 개인으로 구성되어 있다. 리더십은 개인의 욕구와 개인적 목표에 대한 만족과 달성을 촉진함으로써 안정된 조직 인력을 유지하는 데 중요한 역할을 담당한다. 따라서, 리더십은 조직의 동태성에 중요한 역할을 수행하며 조직설계의 결함을 보충하고 환경변화에 대한 조직의 대응성과 안전성을 확보할 수 있게 한다. 또한 다양하고 다차원적인 성격을 가지고 있는 조직구성원 개인의 욕구 충족에 기여하여 조직원의 일체감과 집단의 노력을 조정할 수 있다 (오세덕 외, 2004).

빠른 경제성장을 보였던 초기 산업사회에서 효과적인 관리자의 리더십이란 지시와 통제를 통해 부하 직원을 관리하는 것이라고 여겼다(Arnold et al., 2000). 관리자의 리더십이 처음 주목받은 것은 1920년대였다. 처음 논의됐던 리더십은 개인이 타고나는 선천적인 관리자로서의 자질과 특성에 초점을 두었던 특성론이었다. 특성론은 나폴레옹과 같이 조직을 진두지휘했던 관리자가 선천적으로 갖췄던 신체적 특성, 성격, 능력 등을 강조했다. 특성론의 관점에서 발생했던 학자들 사이의 불협화음은 과연 관리자가 갖춰야 하는 필수적인 자질과 특성에 대해 각 연구자들마다 다른 결론을 도출하여 주장했다. 20세기 중반부터 리더십을 연구하는 연구자들은 특성론이 아닌 행태론에 주목했다. 행태론은 관리자의 리더십 활동에 따라 효과적인 리더와 효과적이지 않은 리더의 차이는 무엇인지 구분하는 것을 목적으로 두었다. 행태론은 연구 초기에 분류됐던 두 가지 범주인 과업 지

향적 행동과 관계 지향적 행동부터 최근 Yukl (2006)이 제시한 열네 가지 하위 범주 유형화로 다양하다(오세덕 외, 2018). 1970년대 이후부터는 상황에 따른 리더십이 논의됐으며, 리더십 연구에서 논의되는 리더십의 종류는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 감정 리더십, 윤리적 리더십, 임파워링 리더십, 진성 리더십 등이 있다.

## 2. 변혁적 리더십의 정의

Burns (1978)는 변혁적 리더십에 대해 “리더와 추종자가 점점 더 높은 수준의 도덕성과 동기 수준으로 서로를 끌어가는 상호관계를 포함하는 과정”이라고 정의했다(오세덕 외, 2018). 거래적 리더십의 한계를 보완하기 위해 등장한 개념으로서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 서로 상반되는 의미를 가지고 있다. 거래적 리더십은 리더와 부하의 관계가 경제적, 정치적 교환관계로 규정하여 부하의 성과에 따른 보상과 리더의 제한적인 개입으로 조직을 운영하는 리더십을 말한다. 거래적 리더십은 리더가 부하의 자발적인 문제해결과 창의성 증진, 개선 노력 등과 같은 조직의 질적인 변화를 촉진하기 어렵다는 한계가 있다(신혜숙, 2012). 반면, 변혁적 리더십은 리더가 조직 구성원의 높은 수준의 욕구에 관심을 갖도록 하여 기존의 업무 수행 방식이 아닌 아이디어와 능력을 확장하도록 하고 새로운 관점으로 일을 수행하여 기대 이상의 성과를 이끌어낼 수 있는 상호성을 특징으로 한다(Bass, 1985; 윤채원 외, 2020). 변혁적 리더십은 부하직원에게 영향력을 발휘하고, 영감을 주며, 지적 자극을 하게 만드는 리더십이자 부하직원에게 개인적인 배려 등을 제공하여 업무 수행 과정에서 동기를 부여하는 리더십이다(Bass, 1999).

변혁적 리더십의 하위 요소는 학자에 따라 다양하게 구분하고 있다. Bass (1985)는 네 가지 하위 요소인 카리스마(charismatic leadership), 영감적 리더십(inspirational leadership), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)로 구분한다(Bass & Avolio, 1990; Brown, et al., 2006). 이 구분에 대해 상술하면 다음과 같다. 첫째, 카리스

마는 리더가 구성원의 강력한 역할 모델로서 그에 부합하는 능력과 행위를 보이고, 카리스마적 영향력을 발휘함으로써 조직의 목표와 비전을 제시한다. 둘째, 영감적 리더십은 구성원이 업무를 수행할 때 전체 프로세스를 예상하도록 하여 조직원 스스로 역량을 발휘할 수 있도록 한다. 조직구성원은 영감적 리더십 아래에서 업무 수행에 대한 자신감과 열의를 제고할 수 있으며 동기부여를 받아 업무를 성공적으로 수행할 수 있다. 셋째, 관리자의 지적 자극은 일반적인 사고방식, 문제해결 및 업무 수행 방식을 떠나 적극적으로 새로운 해결책에 대한 방법을 제안하여 문제를 해결할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. 넷째, 개별적 배려는 조직 구성원을 평등하게 대우하고 개인의 능력, 잠재력, 특성 등을 고려하는 등 개인적 욕구에 관심을 기울이고, 그들을 하나의 인격체로 대우하는 것을 의미하며, 그들의 성장과 긍정적 변화를 위해 동기부여를 시키고 지지와 자원을 제공하여 잠재력을 개발하도록 하는 것을 의미한다.

Podsakoff et al. (1990)는 변혁적 리더십의 하위 요소를 총 여섯 가지 (identifying and articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goals, high performance expectations, providing individualized support, intellectual stimulation)로 구분했다. Carless et al. (2000)은 변혁적 리더십에 대한 Bass의 1985년 연구와 Podsakoff et al.의 1990년 연구를 바탕으로 변혁적 리더십의 하위 요소를 총 일곱 가지 (communicates a vision, develops staff, provides support, empowers staff, innovative, leads by example, charismatic)로 구분했다.

### 3. 공공조직에서 변혁적 리더십의 역할

변혁적 리더십의 정의와 유형을 통해서 본 바, 변혁적 리더십은 리더가 조직원의 가치, 행동 규범, 비전 제시를 통한 목표 의식, 문제에 대한 인식을 바꿀 수 있는 실마리를 제공하고 변화의 필요성에 따라 이전과 다른 행동을 하도록 유도하는 것으로 이해할 수 있다(Northouse, 2016; 하미승, 2019). 오늘날 공공부문에서 이 리더십이 조망받는 것은 조직 구성원

들이 “예상을 뛰어넘는 성과”를 도출하는 데에 중요한 동기부여 역할을 하기 때문이다(박현욱, 2020).

최근 4차 산업혁명이라 불리는 새로운 혁명과 같이 큰 변화를 맞이했고 우리나라 공공조직 역시 이와 같은 사회의 변화를 무시할 수는 없다. 사회에 불어온 새로운 바람은 새로운 사회적 니즈와 이슈가 발생하기 마련이다. 공공의 문제를 발굴하고 해결하는 역할을 맡고 있는 공공조직의 공무원들은 새로운 사회적 이슈를 공익의 관점에서 문제를 해결하고 한정된 자원을 관리하도록 요구받는다. 기존과 다른 공무원의 행동을 이끌어 내기 위해서는 조직 내 개인이 자신의 역량을 스스로 개발하고 업무에 많은 노력을 투입하도록 동기부여해야 한다. 공무원이 역량을 발휘하여 업무를 수행하고 성과를 도출할 수 있도록 동기부여하는 것은 조직 관리자의 역할이다(Yukl, 2013). Bass (1985)가 주장한 변혁적 리더십을 갖춘 관리자는 조직 구성원에게 비전과 정신적 메시지 제시를 통해 조직 구성원이 업무 몰입을 지속할 수 있는 환경을 구축하고, 조직의 목표달성 이해와 구성원 개인의 욕구와 성장을 확인하고 지도하는 역할을 수행한다(Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). Podsakoff et al. (1996)은 이를 1,500명의 종업원과 1,200명의 민간조직 관리자를 대상으로 실증적으로 연구했는데, 그 결과 조직 관리자의 변혁적 리더십은 조직구성원의 조직시민행동, 조직몰입, 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했다.

#### 4. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계

조직 내 개인의 이타적인 행위인 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 변인 중 하나는 관리자의 리더십이다(Brown & Trevino, 2006). 구성원들은 리더의 행위 및 모습과 자신을 동일시하기 위해 노력하며 리더를 통해 긍정적인 정서가 형성되면 보다 조직에 헌신하려는 모습을 보인다(Redmond et al., 1993). 사회적 교환이론(Social exchange theory)에 근거하여 보면, 상호작용하는 당사자들은 경제적 또는 사회적 교환관계를 형성하는 과정에서 자신이 받게 되는 이익, 혜택에 대한 대가로서 긍정적인 직무행태를 보이게

된다(Blau, 1968; Saks, 2006). Cropanzano & Mitchell (2005)은 다른 구성원과의 친밀함으로부터 긍정적 혜택을 받기 위한 지속적인 상호작용인 조직시민행동이 발현된다고 주장한다. 특히 Organ (1988)은 개인의 조직시민행동이 개인의 감정에 기인한다고 주장했다. 조직구성원이 조직에 대해 느끼는 개인적인 감정이 행동에 영향을 미치는 것을 일컬어 Organ (1988)은 ‘긍정적 효과(positive effect)’라고 명명했다. 개인이 조직에서 느끼는 좋은 기분은 이타성과 같은 친사회적 행동을 조직 내에서 행동할 수 있도록 유도하는 기제가 된다(Krebs, 1970). 따라서, 사회적 교환과정을 통해 발생하는 친사회적 행위는 개인의 조직시민행동에 영향을 미치기 때문에 조직의 관리자가 어떠한 리더십을 발휘하는지는 중요하다(권상집, 2017).

변혁적 리더십을 갖춘 관리자는 다음과 같은 두 가지의 영향력을 조직구성원에게 미칠 수 있다. 첫째, 변혁적 리더십을 갖춘 리더는 이상적 목표의 가치와 중요성에 대한 구성원의 의식수준을 향상시키고, 구성원들로 하여금 자신의 이익을 초월해 조직을 위하도록 하며, 상위수준의 욕구에 관심을 갖도록 한다(Bass, 1985). 따라서 변혁적 리더는 조직 구성원의 욕구를 자극하여 개인과 조직의 성과를 제고하도록 한다. 조직원은 이러한 리더십으로 인해 도덕적 행위자로 변화한다(Burns 1978; Kuhnert & Lewis, 1987). 또한 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기효능감에 형성에 긍정적인 영향을 미친다(Avolio & Gibbons, 1988; Bandura & Wood, 1989). 조직구성원이 조직에서 느끼는 자기효능감은 직무에 대한 긍정적 태도를 형성하게 한다. 이러한 태도는 Organ (1988)이 주장했던 긍정적 효과로 개인이 조직 내에서 맡고 있는 궁극적인 역할 기대를 넘어 동료와 상사의 업무를 돕고 조직 일에 적극적으로 참여하는 조직시민행동을 상승시킬 것으로 추론할 수 있다. 즉, 조직 구성원은 관리자의 변혁적 리더십으로 인해 높은 수준의 욕구 충족 동기가 자극되면 자기 효능감을 향상시켜 직무능력에 대한 확신, 자부심을 가지게 된다. 조직에서 공식적으로 요구하는 역할 혹은 공식적인 보상이 없어도 조직 활동에 적극적으로 참여하는 이타적 행동을 나타낼 것이다(김국진 & 강지선, 2021).

김국진 & 강지선 (2021) 연구는 거래적, 변혁적 리더십을 독립변수로



설정하고 공무원의 조직시민행동이 공직만족도 조절효과를 통해 어떤 관계가 있는지 분석하였다. 한수진 & 나기환 (2018) 연구에서는 우정공무원을 대상으로 리더와 조직구성원 사이에 사회적 교환관계가 성립되면 조직이나 타인으로부터 유형과 무형의 자원을 제공받는다고 인식하는 구성원에게 조직시민행동이 나타남을 확인할 수 있었다. 서인덕 & 이원형 (2006)은 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인했다. 정윤길 & 이규만 (2000)은 지방자치단체 공무원을 대상으로 하여 변혁적 리더십이 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 연구했다. 그 결과, 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 확인했다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있었다.

가설 1. 조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 절 의사소통

### 1. 의사소통의 개념

의사소통은 개인과 개인 사이에서 이뤄지는 것으로 개인이 기본 단위로 이해할 수 있지만, 조직 내에서 의사소통이 가지고 있는 의미 또한 존재한다. Rogers (1976)은 의사소통에 대해 조직의 목표를 달성하기 위해 둘 이상의 조직구성원 사이에서 상호 정보를 교환하는 과정이라고 정의한다.

조직 내에서 의사소통은 개인 간 의사소통과 다를 바 없으나 의사소통을 저해하는 요인이 존재한다. 조직 내 의사소통의 유형은 의사가 전달되는 방식을 기준으로 공식적 의사소통(formal communication)과 비공식적 의사소통(informal communication)으로 구분한다. 공식적 의사소통 유형의 경우, 하위 요소를 분류할 수 있는데 이는 의사소통의 방향에 따라

상향적, 하향적, 수평적으로 분류한다(오세덕 & 강제상 외, 2013: 215).

공식적 의사소통 가운데 상향적 의사소통(upward communication)은 하위 계급 조직구성원이 상사에게 성과 보고, 의견, 제안, 태도 등을 전달하는 것으로 상하급자 간의 쌍방향 의사소통을 가능하게 한다. 하향적 의사소통(downward communication)은 조직에서 상위 계급자가 하위 계급자에게 명령과 지시 등이 전달되는 것을 말한다(Robbins & Judge, 2015: 334). 수평적 의사소통(horizontal communication)은 조직에서 위계 수준이 같은 구성원이나 부서 간의 의사소통을 의미하는 것으로 상호작용이 가능한 의사소통이다(Robbins & Judge, 2015: 334). 수평적 의사소통은 하향식 의사소통에 비해 권위적인 성격보다 협력적인 성격을 보인다.

비공식적 의사소통은 조직구성원이 계급을 넘어서 인간적 유대를 기반으로 이뤄지는 의사소통이다. 비공식적 의사소통은 소문과 풍문으로 일컬어진다. 의사소통 과정에서 왜곡이 발생할 수 있는 루머 형태는 관리자들에게 경원시 되어왔지만, 조직구성원의 정서적 긴장 해소, 공식적 의사소통 체제에서 전달하지 못하는 유익한 정보 전달 등의 긍정적인 기능이 있다(오세덕 & 강제상 외, 2013: 239).

의사소통의 구조적 장애는 조직의 계층제, 전문화, 집권화가 원인이다. 계층제는 하위 직급의 조직구성원이 상부에 잘 보이려는 동기를 갖게 하게 한다. 공식적인 의사소통의 유형 중 상승형 의사소통에서 보이는 행태로 조직 구성원은 자신의 실수를 은폐하고자 하고 업무가 잘 진행되고 있는 것같이 보이게 한다(Katz & Kahn, 1966). 상위 직급의 조직 구성원은 하위 직급자가 전달하는 정보를 거부하거나 듣기 싫어하며, 정보가 중요한 것이라도 심리적으로 무시할 수 있다. 전문화는 조직의 내부 구조가 분업화 되어 있을 때, 소관이 부처별로 구분되어 정보의 원활한 교류를 제한한다. 전문가는 본인의 전문 분야에 기초한 관점을 가지고 있어서 정책적인 견지에 대해 무지하다. 더욱이 분업화가 된 조직에서는 타 조직과 경쟁하기 위해서 왜곡된 정보를 만들거나 업무와 무관한 정보를 생산해낼 수도 있다(오세덕 & 강제상 외, 2013: 242). 집권화된 의사소통 체제는 신속하

고 능률적으로 문제를 해결하는 정보를 교환하기에 유리하지만 복합적인 문제에 대해서는 불리하다. 조직 내 상위 계급자는 집권화된 정보가 분권화된 것보다 더 많은 이익이 있을 것으로 간주한다. 전문가들이 독립성과 객관성을 보장하는 것보다 후자를 통제하는 데 더 많은 관심을 갖고 있다 (오세덕 & 강제상 외, 2013: 242).

행정학에서 의사소통은 의사소통의 기능적 측면과 의사소통에 의해 변화하는 행태적 측면으로 구분하여 연구가 진행되고 있다. 행정학에서 의사소통의 정의는 연구자가 의사소통의 어떤 측면을 강조하는 지에 따라 다양하게 정의할 수 있다. 의사소통의 기능적 측면인 전달에 초점을 맞춰 의사소통을 정의한 학자는 다음과 같다. Simon (1957: 154)은 의사소통을 “상징에 의해 정보, 생각, 감정을 전달하는 것이며 결정의 전제가 되는 정보를 전달하는 과정”으로 정의한다. Barnard (1938: 8)은 의사소통을 “조직의 공통 목표 달성을 위해 구성원들의 협력 의지를 이끌어내는 것”으로 정의한다. Katz & Kahn (1966: 244)은 “의사소통은 어떠한 집단, 조직 혹은 사회적 기능에 가장 광범위한 관련을 맺고 있는 사회적 과정”이라고 정의한다. Schramm (1971: 17)은 “의사소통이란 인간과 인간, 개인과 집단 또는 집단 간에 의사결정의 전제가 되는 사실과 의견들이 전달 및 교환되는 것”이라고 정의한다. 의사소통의 결과에 초점을 맞춰 개인 혹은 조직의 행태 변화를 두고 의사소통을 정의한 학자는 다음과 같다. Fisher (1974: 23)는 “의사소통이란 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 행동의 교환”이며 어느 누구나 특정 의미의 의사를 전달받게 되면, 그 이전과는 다른 결정과 행동을 하게 된다고 주장했다(김호섭 외, 2011: 260). 두 차원을 모두 고려하여 의사소통을 정의한 경우도 있다. Vardaman & Halterman (1968: 3-4)은 “의사소통이란 구성원들 간에 의견, 정보, 감정 등의 교환을 통해 공통적 이해를 도모하고, 이를 바탕으로 수신자 측의 의식과 태도, 행동 등에 변화를 일으키려는 일련의 행동”이라고 정의한다(김호섭 외, 2011: 260).

위와 같은 내용을 종합하여 의사소통에 대해 이해해보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 의사소통이란, 두 사람 이상의 집단 사이에서 정보, 감정

등의 전달과 교환이 이뤄지는 것이며, 의식과 행동 등에 변화를 일으킬 수 있는 것으로 이해할 수 있다. 조직에서 의사소통이란 조직구조와 함께 호혜적 관계에 있다(Barnard, 1938: 8). 의사소통은 조직구조에 활력을 주고 조직구조는 의사소통에 안정성, 예측성을 주어 과업 성취를 촉진하는 관계에 있다. 조직의 효과성을 목표 달성 정도로 이해할 때, 합리적인 의사소통은 조직의 효과성을 높이기 위해 필수적이며, 조직의 관리자에게도 마찬가지이다(오세덕 외, 2007; 이창원 외, 2012).

## 2. 의사소통과 조직시민행동의 관계

합리적인 의사소통은 조직 내에서 필수적인 역할을 수행한다. Scott (1976)은 조직 내부에서 논의되는 의사소통이 어떤 기능을 수행하는지 여섯 가지로 정리했다.

첫째, 조정(통제) 기능이다. 의사소통을 통해 구성원들이 준수해야 할 각종 조직 규범을 구성원들에게 전달함으로써 구성원들의 조직 내 행동에 통일성을 기하고, 질서를 확보 및 유지하는 등의 조정, 통제 기능을 수행한다.

둘째, 조직구성원들의 동기 유발을 촉진하는 기능이다. 의사소통은 구성원들이 해야 할 일은 무엇이고, 자신이 일을 잘하고 있는지를 알려줄 뿐만 아니라 자신의 직무 성과를 개선하기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 알려준다. 즉, 구체적인 목표를 설정해 주고 진전 상황을 환류(feedback)함으로써 조직구성원의 바람직한 행동을 강화하는 것은 동기부여의 기본 과정이라고 볼 수 있다.

셋째, 사회적 욕구의 충족 기능이다. 조직구성원은 의사소통을 통해 자신의 감정을 표출하고 다른 사람과의 교류를 넓혀 나가며, 사회적 욕구를 충족시킨다.

넷째, 의사결정의 합리화 기능이다. 의사소통은 개인과 집단에 정보를 제공함으로써 의사결정에 촉매제 역할을 한다. 의사소통은 정보가 정확, 신속하게 전달되도록 하는 전달 기능과 정보의 수집, 분석, 보관 기능 등

을 수행함으로써 의사결정이 합리적이고 효율적으로 이뤄지도록 한다.

다섯째, 조직체의 유지 기능이다. 조직은 조직을 구성하는 구성원이나 조직 내에서 활동하는 여러 가지 하부집단의 상호 작용과 협동을 통해 유지된다. 이러한 유지가 지속적으로 되기 위해선 하부집단의 의사와 정보를 전달하는 기능이 원활하게 이뤄져야 한다.

여섯째, 효과적인 리더십 발휘 기능이다. 효과적 리더십은 적절한 권위 유지와 부하들의 수용에 의해 이뤄진다. 부하들의 수용은 의사소통의 활성화에 의해 가능하다.

의사소통이 가지고 있는 위와 같은 특성은 ‘조직’이라는 체제 속에서 일어나는 현상으로 의사소통에 참여하는 구성원과 그 구성원이 소속된 조직에 영향을 미치므로 그 중요성이 더욱 강조된다(오석홍, 2003). 본 연구에서는 위와 같은 의사소통의 기능 중에 두 번째 기능인 의사소통의 동기 유발 촉진 기능의 관점에서 보고자 한다. 의사소통의 형태와 기술은 조직의 활동 범위와 조직 구조, 조직 구성원의 만족도와 태도, 의사결정과 동기 부여 등에 영향을 미치는 주요 요소이다(이창원 외, 2012: 297). 동기 자체는 사람들의 행동이 어떠한 방향으로 나타나도록 원인을 제공하는 것이다(Steer & Porter, 1991:5-6; 오세덕 외, 2018: 131). 조직에서 동기는 조직을 구성하는 개인에게 영향을 미친다. 조직구성원의 행동 에너지, 방향 및 지속성이 조직의 목표 달성을 위한 것으로 조직의 성과를 높이는 중요한 수단 중 하나이다(Guest, 1997; 김소희 외, 2020). Murray (1965)는 동기부여에 대해 “타인의 행동을 유발하고 방향을 제시하며, 통합을 도모하는 내적 요인”이라고 정의했다. 오세덕 외 (2018)은 동기부여란 “인간의 행동을 유발시키고 그 행동을 유지하도록 하며, 나아가 목표 지향적인 방향으로 유도해 나가는 과정”이라고 정리했다. 즉, 조직구성원에게 동기부여란 개인의 행동이 특정한 방향으로 진행되도록 유도하는 것으로 이해할 수 있으며, 여기에 영향을 미치는 내적 요인이 있음을 알 수 있다.

내재적 동기(intrinsic motivation)는 조직 구성원이 느끼는 통제권이 개인 내부에 있는 것으로, 업무에서 느끼는 즐거움과 관심을 기반으로 일

하는데 기쁨을 느끼는 정서상태를 말한다(Streets & Porter, 1975). 이 동기는 관심, 참여, 호기심, 만족, 긍정적 도전 등과 같이 업무 자체에 대한 개인의 긍정적인 반응으로부터 발생한다(Ryan & Deci, 2000; Amabile, 1996). 보수 등과 같은 외재적 보상과 달리 심리적인 보상인 내재적 보상은 자기존중, 자아실현과 같은 높은 차원의 욕구를 만족시키는 보상에 의해 영향을 받는다(김효선 & 조운직, 2000). Ryan & Deci (2000)의 자기결정이론(Self-Determination Theory)은 특정 태도나 행동이 자기결정의 수준에 따라서 영향을 받는다는 것을 핵심으로 한다(이웅 & 신은경, 2019). 자기결정성에 영향을 미치는 개인의 본질적인 심리욕구로 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)을 설명하며, 이러한 욕구가 충족될 때 내재적 동기가 충족된다고 보고 있다(Ryan & Deci, 2000). 자기결정이론의 관점에서 조직 내에서 원활한 의사소통은 조직구성원들이 업무수행에서 느끼는 유능감과 관계성을 증가시킴으로써 동기의 영향력을 증대시킬 수 있다. 즉, 의사소통이 잘 이루어지는 조직 내 구성원들은 자신들의 행동을 통해 동기가 실현될 것이라는 인식이 높아질 것이며, 의사소통은 조직시민행동에 대한 내재적 및 외재적 동기의 영향력을 더욱 강화할 수 있다.

이종길 & 조운직 (2016)은 소방 공무원을 대상으로 하여 수평적 의사소통이 조직 몰입과 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지 동료 신뢰를 통해 진행했다. 그 결과 수평적 의사소통은 조직 몰입과 조직시민행동 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 권상집 (2017)은 리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는 지 연구했다. 리더의 긍정적인 의사소통은 구성원들의 긍정적인 심리를 증진시켜 직무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 관리자가 의사소통을 어떻게 전달하는지에 따라 조직 구성원의 인식이 달라지며 행하는 행태에 영향을 미친다. 앞선 연구 결과와 달리, 관리자가 독단적이고 일방적인 의사소통을 구성원에게 제공할수록 구성원들은 리더에 대해 실망하고 부정적인 감정을 느껴 이타적인 행위인 조직시민행동을 줄일 가능성이 높다(김정진, 2011).

이러한 논의에 기반하여 의사소통을 조절변수로 활용하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 3. 조직 내 의사소통이 활발할수록 조직 관리자의 변혁적 리더십과 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화된다.

## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구 가설

조직은 공동의 목표를 가진 개인들이 모인 집합체이다. 조직이 무엇인지에 대한 논의는 1900년대부터 시작되어 1940년대에 이론적 개념으로 조직이 제시됐다. 조직에 대한 논의가 시작된 1900년대에는 미국과 서구 제국의 산업혁명, 산업자본주의 발전을 배경으로 한다. 이 배경에 따라 조직을 이해하던 방식은 관리자에 의한 조직구성원의 통제 및 관리를 가정했다. 조직의 능률성(efficiency)을 조직의 가장 중요한 가치로 여겼으며, 조직구성원은 합리적이고 경제적인 원리를 근간으로 자기 이익을 위해 행동한다고 보았다. 당시에 조직은 조직구성원에 대해 능률성이란 가치를 우선시하여 이들을 조직을 위한 ‘도구’로 인식하는 분위기가 만연했다. 조직구성원은 조직이 목표하는 목표의 달성을 위해 통제해야 한다는 인식은 조직 규모와 수가 늘어나면서 한계를 마주하게 됐다. 이후 등장한 조직에 대한 이해는 이러한 한계를 극복하기 위해 이전과 다른 방식으로 이해하기 시작했다. 새로운 조직 이해의 풍토는 조직의 구조적 능률성보다 사회적 능률성에 강조하면서 조직구성원의 감성적, 정서적 측면과 환경과의 상호작용에 무게를 두면서 이해하게 됐다. 현대 조직은 과거에 있었던 이 두 가지의 이해의 틀을 바탕으로 새로이 정립되었다. 21세기 사회는 다양하고 복잡한 요인으로 인해 조직의 내부와 외부 환경을 예측하기 어려워졌다(Ireland & Hitt, 1999). 조직 내부와 외부의 모호성과 불확실성이 증가하면서 조직의 대응력과 경쟁력 제고를 통해 조직의 성과 향상을 하는 것이 중요하게 됐다(김연희, 2019).

현대 조직은 다양한 사회 문제에 대응하고 조직의 효율성을 향상하기 위해 분업화, 전문화 되어 있으며 공식적인 계약을 통해 각 조직구성원은 본인이 맡은 직무와 책임이 부여된다. 하지만, 조직은 조직원의 모든 행동을 공식화할 수 없다. 조직 효율성을 향상하기 위해선 보이지 않는 곳에서



필요한 조직구성원의 자발적 노력과 조직 내 긍정적인 사회적 관계 형성을 통한 조직시민행동이 필요하다(박성재, 2021; Grant et al., 2007).

조직구성원은 공식적인 업무를 수행하는 객관적 개인이면서 가치관을 가지고 있는 주관적인 개인이다(박순애, 2019: 351). 특히, 본 연구에서 다루고 있는 공공조직은 조직의 능률 극대화과 목표 성취를 위해 효과적으로 조직이 운영되도록 조직원의 활동을 합리적으로 규정하고 배치한 조직이다(임의영, 2020). 따라서 공공조직 내에서 개인으로서 공무원은 자신을 둘러싼 구조로부터 늘 영향을 주고받는 존재이다(박순애, 2019: 351).

본 연구는 공공조직의 효율성 향상을 고려하기 위해서 개인으로서의 공무원이 조직에서 인식하는 본인의 조직시민행동과 관리자의 변혁적 리더십에 대한 인식(Organ, 1988; Avolio & Gibbons, 1988), 그리고 Ryan & Deci (2000)가 주장한 자기결정이론 관점에서 개인이 조직에서 느끼는 의사소통의 원활함 정도가 어떻게 영향을 미칠 수 있을지 확인하고자 한다. 따라서, 본 연구에서 검증하고자 하는 가설은 <표 3-1>과 같다.

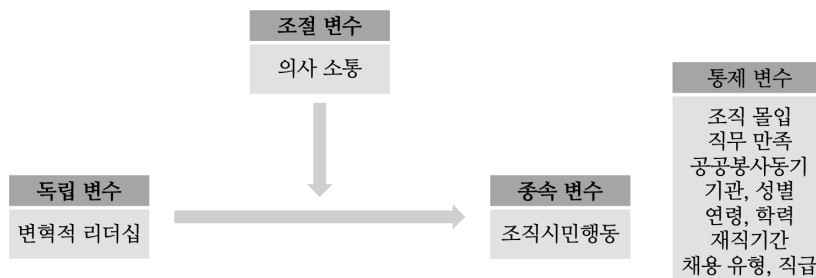
#### <표 3-1> 연구 가설

- |   |
|---|
| <p>가설 1. 조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 2. 조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.</p> <p>가설 3. 조직 내 의사소통이 활발할수록 조직 관리자의 변혁적 리더십과 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화된다.</p> |
|---|

## 제 2 절 연구의 분석틀

본 연구에서는 공무원의 조직시민행동이 개인이 인식하는 변혁적 리더십의 정도에 영향을 받는다는 가설을 검증하고, 해당 관계에 대해 공무원 개인이 인식하는 조직의 의사소통의 질이 영향을 미치는 가설을 검증한다. 따라서, 종속변수로 공공조직 내 일반직 공무원이 인식하는 본인의 조직시민행동 정도로 두었고, 독립변수로는 공무원이 조직 내에서 인지하는 변혁적 리더십으로 설정하였다. 조절변수로는 공무원이 조직 내에서 느끼는 의사소통의 원활함으로 설정하였다. 통제변수로는 크게 두 가지 요인을 고려하였다. 먼저, 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 학력과 공무원의 특징이 반영된 변수인 재직연도, 직급, 근무시간, 소속기관을 설정하였다. 그 다음으로 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 연구된 직무 몰입, 직무 만족, 공공봉사동기를 설정하였다. 본 연구의 분석틀은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구 모형



## 제 3 절 연구방법

### 1. 자료수집방법

본 연구에서는 한국행정연구원에서 실시한 ‘2020년 공직생활 실태조사’ 자료를 활용했다. ‘2020년 공직생활 실태조사’는 중앙행정기관 및 광역자치단체에서 근무하는 공무원의 인적자원관리에 대한 주관적 인식을 조사한 것이다(한국행정연구원, 2020).

‘2020년 공직생활 실태조사’는 2019년 7월 12일부터 8월 11일까지 중앙부처 46개와 광역자치단체 17개 소속 일반직 공무원들을 대상으로 E-mail 웹조사 방법을 활용하여 진행되었다. 일반직 공무원은 행정, 기술, 관리운영직에서 일하는 공무원을 말하며, 전문직, 연구 및 지도직, 우정직, 전문경력관, 시간선택제와 임기제 공무원은 제외한다. 2019년 12월 31일 기준으로 중앙부처 소속 일반직 공무원 23,703명과 광역자치단체 소속 일반직 공무원 51,136명을 모집단으로 하였다(행정안전부, 2019).

표본은 층화집락추출방법을 사용하여 중앙부처와 광역자치단체를 각각 부처 모집단으로 간주하여 각자 다른 층화 기준을 사용했다. 1차 추출단위를 조사대상 기관의 과와 팀을 표본 추출 틀로 사용하여 표본으로 추출된 집단에서 조사대상자를 선정하였다. 중앙행정기관에서 표본 할당 방법은 중앙부처 기관별 공무원의 수가 다르기 때문에 최소 표본의 크기를 30명으로 강제 할당한 후 조사의 목표 표본 크기인 2,000명에서 제외하여 638명을 각 기관에 역등할당하였다. 단, 소방청은 모집단 수가 20명인 것을 감안하여 최소 회수율 60%를 기준으로 총 12명을 조사 적정표본으로 설정하여 우선 할당했다. 광역자치단체의 표본은 각 자치단체별 공무원의 수가 다르기 때문에 최소 표본 크기를 50명으로 설정한 후 각 광역자치단체에 강제 할당한 후 목표 표본 크기에서 이를 제외한 나머지 1,150명을 역등할당하였다.

표본 추출방법은 각 중앙행정기관과 광역자치단체의 각 표본인 과와 팀

을 무작위로 정렬한 후 배분된 수만큼 확률비례계통추출법에 의해서 추출했다. 추출된 각 표본 과와 팀 내에서 소속 공무원 명단을 기준으로 무작위 정렬 후 중앙행정기관 5명과 광역자치단체 10명을 각각 계통 추출했다. 각 층별 표본에 3회 이상 접촉을 시도했음에도 불구하고 조사가 불가능한 경우를 위해 예비 표본을 추출하여 표본 대체가 필요한 경우에 활용하였다.

## 2. 연구 대상

본 연구에서 활용한 ‘2020년 공직생활 실태조사’ 연구 자료는 2011년부터 공직 사회의 인사 정책 설계에 뒷받침할 수 있도록 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 매해 진행되고 있는 자료이다. 공공조직 내에서 공직을 수행하는 공무원의 인식을 조사한 것으로, 공직생활에 대한 다섯 가지 내용인 1) 공무원의 업무 환경, 2) 임용 및 보직관리, 3) 능력발전 및 역량개발 지원, 4) 조직 관리, 5) 공직 구성원의 동기, 태도 및 행동을 중심으로 조사했다.

‘2020년 공직생활 실태조사’에서 조사된 공무원은 총 4,339명으로, 중앙부처 소속 일반직 공무원 2,177명과 광역자치단체 소속 일반직 공무원 2,162명이다. 표본의 특성인 성별, 연령, 학력, 재직기간, 채용 유형, 직급 등은 제4장 연구 결과에서 각 항목 별 표본 수와 백분율, 누적 백분율을 확인할 수 있다.

## 3. 변수의 조작적 정의와 측정 방법

### 1) 종속변수: 조직시민행동

조직시민행동은 “개인의 행동이 공식적인 보상 체계와 상관없이 자율재

량적이며 조직의 효과적인 기능이 발현되도록 하는 것”이다(Organ, 1988). Katz (1964)는 조직구성원의 규정된 역할 이상의 자발적인 행동과 의지가 조직 구성원간 협력적 활동을 유도할 수 있다고 주장했다. 조직시민행동은 효과적인 조직 운영을 위해 필요한 조직구성원의 자발적인 행동이다. 사회교환이론에 따라 조직시민행동은 조직 내에서 형성하는 친밀한 사회적 관계와 이 관계를 형성하는 과정에서 본인이 받게 될 혜택에 대한 대가로 발현된다고 본다(Saks, 2006; Cropanzano & Mitchell, 2005; Blau, 1968).

조직시민행동에 대한 연구에서는 일반적으로 Organ (1988)의 이타적 행동, 양심적 행동, 스포츠맨십, 시민의식, 예의 바른 행동을 기준으로 삼는다. 하지만, 본 연구에서 사용한 설문 문항은 한국행정연구소에서 발표한 ‘2020 공직실태조사’ 자료이며, 해당 자료가 Organ (1988)의 조직시민행동 하위 분류를 기준으로 삼아 구성되었는지 판단하기 어렵다. 따라서, 2019년도 자료로 공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인 분석 연구를 한 박성재 (2021)의 연구를 근거로 하여 Williams & Anderson (1991)의 기준을 사용하기로 하였다. Williams & Anderson (1991)이 새롭게 구성한 조직시민행동의 하위 분류는 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동으로 구성되어 있다. 그 가운데 예의바른 행위, 이타적 행위를 의미하는 개인지향 조직시민행동을 기준으로 문항을 설정하였다(박성재, 2021).

<표 3-2> 조직시민행동 설문 문항

문항	응답
나는 결근한 동료, 업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다.	1. 전혀 그렇지 않다
나는 동료들의 문제, 걱정에 대해 귀 기울인다.	2. 그렇지 않다
나는 상급자가 요청하지 않았음에도 상급자의 업무를 돕는다.	3. 보통이다
	4. 그렇다
	5. 매우 그렇다

출처: 한국행정연구소 (2020). 2020공직생활실태조사

## 2) 독립변수: 변혁적 리더십

본 연구의 독립변수는 변혁적 리더십이다. 공공조직에서 변혁적 리더십은 공익의 관점에서 공공의 문제를 발굴하고 정책을 계획 및 이행하는 공무원들에게 ‘예상을 넘는’ 뛰어난 성과를 도출하는 데에 중요한 동기부여를 제공하는 리더십으로 이해되고 있다(박현욱, 2020). 변혁적 리더십의 정의는 조직의 관리자가 부하 직원에게 영감과 지적 자극을 제공하고 개인적인 배려 등을 제공하여 업무 수행 과정에서 동기부여를 하는 리더십이다(Bass, 1999).

본 연구에서 사용한 한국행정연구소의 ‘2020 공직생활실태조사’의 리더십 문항 중, Bass (1999)가 제시한 변혁적 리더십의 네 가지 하위 요소인 카리스마, 영감적 리더십, 지적 자극, 개별적 배려에 근거한 문항을 선택하였다. 변혁적 리더십과 관한 설문 문항은 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 변혁적 리더십 설문 문항

문항	응답
나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해준다.	1. 전혀 그렇지 않다 2. 그렇지 않다 3. 보통이다 4. 그렇다 5. 매우 그렇다
나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	
나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	
나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	

출처: 한국행정연구소 (2020). 2020공직생활실태조사

## 3) 조절변수: 의사소통

본 연구의 조절변수는 의사소통이다. 조직에서 의사소통은 조직의 목표를 달성하기 위해 둘 이상의 조직 구성원 사이에서 정보가 교환되는 과정

을 말한다(Rogers, 1976). 의사소통을 통해 교환되는 정보는 단순한 업무 뿐만 아니라 감정이 전달되며 개인의 의식과 행동에 변화를 유도할 수 있으며(Barnard, 1938), 조직 구성원의 만족도, 태도, 동기 부여 등에 영향을 미치는 주요 요소이다(이창원 외, 2012; Scott, 1976),

본 연구에서 사용한 한국행정연구소의 ‘2020 공직생활실태조사’의 의사소통의 문항 중, 조직 간 의사소통이 아닌 개인 간 의사소통을 중심으로 문항을 선택하였다. 의사소통에 관한 설문 문항은 <표 3-4>와 같다

<표3-4> 의사소통 설문 문항

문항	응답
우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다	1. 전혀 그렇지 않다 2. 그렇지 않다 3. 보통이다
우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다	4. 그렇다 5. 매우 그렇다

출처: 한국행정연구소 (2020). 2020공직생활실태조사

#### 4) 통제변수

본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 연구된 총 네 가지의 통제변수를 설정하였다.

첫째, 직무 만족(job satisfaction)은 조직구성원들이 직무와 업무 역할을 수행하는 과정에서 경험하는 모든 심리적, 물리적, 환경적 상태의 감정과 이에 기인되어 나타나는 태도로 정의한다(Smith, 1955; 114-115). 직무 만족이 높은 조직구성원은 조직 내부와 조직 외부에서도 원만한 사회적 관계를 유지하고 조직 내 긍정적인 분위기 형성에도 영향을 미친다. 이는 결국 조직 내 조직시민행동이 활성화되게 하는 하나의 요인으로 연구되고 있다(Swaminathan & Jawahar, 2013; 윤영채 & 이광순, 2009).

둘째, 조직 몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 조직의

목표와 가치관을 수용하여 일체감을 느끼고 적극적으로 조직을 위해 노력하고 조직구성원으로 남아있고자 하는 태도를 의미한다(Podsakoff et al., 2000; Willimas & Anderson, 1991; Mowday & Steers, 1979). 조직 몰입은 조직시민행동에 직접 영향을 미치기도 하며(Williams & Anderson, 1991), 직무관련 행동을 선행하고 조직 몰입이 매개하여 조직시민행동에 영향을 미치는 연구 결과 또한 존재한다(배귀희, 2007; MacKenzie et al., 1998).

셋째로, 공공봉사동기를 통제변수로 설정하였다. Perry & Wise (1990)는 공공봉사동기에 대해 “공공기관이나 공공조직에 근본적으로 혹은 독특하게 내재되어 있는 동기에 반응하는 개인적 성향”으로 정의하였다. 조직시민행동은 공공봉사동기에 의해 영향을 받을 수 있다는 많은 선행연구가 존재한다(강지선 & 임효숙, 2020; 문국경 & 임재영, 2019). 각 통제 변수에 대한 ‘2020 공직생활실태조사’의 설문 문항은 <표 3-5>과 같다.

마지막으로 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 제시된 성별, 연령, 학력, 재직연도, 채용유형 등의 인구통제학적 변수와 공무원의 개인적 특성과 62개 조직을 통제변수로 설정하였다. 성별은 ‘남성=1’, ‘여성=0’으로 더미 변수로 조작했고, 연령 역시 ‘20대=1’, ‘30대=2’, ‘40대=3’, ‘50대=4’로 더미 변수로 조작했다. 학력은 ‘고졸 이하=1’, ‘전문대학 졸업=2’, ‘대학 4년제 졸업=3’, ‘대학원 석사 졸업=4’, ‘대학원 박사 졸업=5’로 더미 변수로 조작했다. 재직기간은 ‘5년 이하=1’, ‘6~10년=2’, ‘11~20년=3’, ‘21~25년=4’, ‘26년 이상=5’로 더미 변수로 조작하였다. 채용 유형 역시 마찬가지로 ‘공개경쟁채용=0’, ‘경력경쟁채용 및 기타=1’로 더미 변수로 조작하였다. 직급 또한 ‘1~4급=1’, ‘5급=2’, ‘6~7급=3’, ‘8~9급=4’로 더미 변수로 조작하였다. 마지막으로 62개 조직 모두 더미 변수로 변환하여 통제하였다.



<표 3-5> 직무 만족, 조직 몰입, 공공봉사동기 설문 문항

구분	문항	응답
직무 만족	나는 담당업무에 흥미가 있다	1. 전혀 그렇지 않다 2. 그렇지 않다 3. 보통이다 4. 그렇다 5. 매우 그렇다
	나는 열정적으로 업무를 수행한다	
	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	
	나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	
조직 몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 업무라도 수행할 용의가 있다	
	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	
공공 봉사 동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다	
	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
	나는 사회의 선을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	
	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	
	나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다	

출처: 한국행정연구소 (2020). 2020공직생활실태조사

#### 4. 문항의 신뢰도 및 타당성

본 연구에서 사용하고자 하는 자료는 한국행정연구원에서 중앙부처와 광역자치단체 일반직 공무원 전체를 모수로 하여 표본을 추출했다. 가설을 검증하면서 도출한 결론과 해석은 측정도구의 타당성에 의존하기 때문에 측정도구의 신뢰도와 타당도 검증은 반드시 진행해야 한다(Tafreshi &

Yaghmaei, 2006).

## 1) 문항의 신뢰도

신뢰도란 측정을 반복했을 때 동일한 결과를 얻는 정도를 의미한다(최창현, 2017: 108). 이와 같은 신뢰도를 확보하기 위해서 일반적으로 많은 연구에서는 Cronbach's Alpha 계수를 확인한다. Cronbach's Alpha는 동일한 차원에서 측정하는 요인을 반영하는 복수의 설문 문항이 가지고 있는 일관성을 확인하는 방법이다. 본 연구에서도 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 확인하였다. Cronbach's Alpha의 값이 0.7 이상일 때 자료의 신뢰성이 검증된다고 판단한다. 분석 결과는 다음과 같다. 조직시민행동은 0.7629, 변혁적 리더십은 0.9340, 의사소통은 0.7755, 직무 만족은 0.8779, 직무 몰입은 0.8545, 그리고 공공봉사동기는 0.8846의 값을 확인할 수 있었다. 따라서, 본 연구에서 신뢰도는 검증되었다고 할 수 있다.

## 2) 문항의 타당도

타당도는 측정하고자 하는 대상의 실제 내용을 측정도구가 잘 반영하는지 그 정도를 의미한다(최창현, 2017: 110). 즉, 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정하는지를 확인하는 것이다. 타당도는 일반적으로 크게 내용 타당도, 준거 타당도, 구성 타당도로 구분할 수 있다. 이 가운데 측정도구의 구성 타당도는 측정 도구가 개념을 제대로 측정하고 있는지 확인할 수 있는 방법이다(Tak, 2007). 구성 타당도를 확인하기 위해서는 요인 분석기법(factor analysis)을 사용할 수 있다. 요인 분석 결과는 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 요인 분석 결과

구분	설문 문항	요인 적재량
조직시민행동	나는 결근한 동료, 업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다.	0.7080
	나는 동료들의 문제, 걱정 등에 대해 귀 기울인다.	0.7120
	나는 상급자가 요청하지 않았음에도 상급자의 업무를 돕는다.	0.6362
변혁적리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	0.8520
	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.8989
	나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.8854
	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.8602
의사소통	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다	0.9039
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다	0.9039

## 5. 변수의 측정도구 구성 내용

본 연구에서 사용하는 변수에 대한 설문 문항과 조작적 정의 및 구성 내용은 <표 3-7>과 같다.  $\alpha$ 는 Chronbach's Alpha 계수이다.

<표 3-7> 변수의 측정도구 구성 내용

변수	측정 문항	척도	$\alpha$	처리방법
종속변수	조직 나는 결근한 동료, 업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	5점 척도	0.7629	5점 척도의 평균값
	시민 나는 동료들의 문제, 걱정 등에 대해 귀 기울인다	5점 척도		
	행동 나는 상급자가 요청하지 않았음에도 상급자의 업무를 돕는다	5점 척도		
독립변수	변혁 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해준다	5점 척도	0.9340	
	적리 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	5점 척도		
	더 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	5점 척도		
	십 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다	5점 척도		
조절변수	의사 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다	5점 척도	0.7755	
	소통 우리 기관에서는 부서의 업무 수행에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다	5점 척도		
통제변수	조직 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	5점 척도	0.8545	
	몰입 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	5점 척도		
	입 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	5점 척도		

변수	측정 문항	척도	$\alpha$	처리방법	
통제 변수	공공봉사동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다	5점 척도	0.8846	5점 척도의 평균값
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	5점 척도		
		나에게는 사회의 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	5점 척도		
	직무만족	나는 담당업무에 흥미가 있다	5점 척도	0.8779	
		나는 열정적으로 업무를 수행한다	5점 척도		
		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	5점 척도		
		나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	5점 척도		
	기관성별	62개 기관			
연령	남성(1), 여성(0)				
학력	20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대(4)				
재직기간	고졸 이하(1), 전문대학 졸업(2), 대학 4년제 졸업(3), 대학원 석사 졸업(4), 대학원 박사 졸업(5)				
채용유형	5년 이하(1), 6~10년(2), 11~20년(3), 21~25년(4), 26년 이상(4)				
직급	공개경쟁채용(0), 경력경쟁채용 및 기타(1)				
	1~4급(1), 5급(2), 6~7급(3), 8~9급(4)				

## 6. 분석 방법

본 연구는 공공조직에 속한 일반직 공무원을 대상으로 한다. 공공조직의 조직구성원이 행동하는 조직시민행동과 이들이 인식하는 조직의 변혁적 리더십이 서로 어떤 관계에 있는지 보고자 한다. 또한, 공공조직의 조직구성원이 개인 차원에서 인식하는 조직 내 의사소통 정도가 앞선 두 변수의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 검증하기 위해 세 가지 가설을 세웠으며, 분석 방법으로는 STATA 17을 사용하여 다음과 같은 다섯 가지 순서로 분석을 진행하였다.

첫째, 표본의 인구사회학적 특성(성별, 연령, 학력 등)과 공무원으로서의 개인의 특성(재직기간, 채용 유형, 직급 등)의 표본 수, 백분율과 누적 백분율을 확인하여 표본의 기초적 특성을 확인하였다.

둘째, 가설 검증에 앞서 ‘조직시민행동’, ‘변혁적 리더십’, ‘의사소통’ 각 변수에 대한 평균과 표준편차 등 기술통계량을 확인하여 자료의 기초적 특성을 확인하였다.

셋째, 조직시민행동과 변혁적 리더십, 의사소통 간의 상관관계와 다중공선성을 확인하기 위해 Pearson 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 본격적인 가설을 검증하기 위해 ‘가설 1’과 ‘가설 2’에서 공공조직에 속한 개인이 행하는 조직시민행동, 그리고 인식하는 변혁적 리더십, 의사소통 간의 관계를 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시했다.

다섯째, ‘가설 3’에서 공공조직 조직구성원이 느끼는 조직 내 의사소통의 원활함 정도가 조직시민행동과 변혁적 리더십의 관계에 어떻게 영향을 미치는지 측정하고자 한다. 독립변수인 변혁적 리더십과 조절변수인 상호작용항(interaction term)을 분석모형에 포함하여 OLS 회귀분석 방법으로 결과를 도출하였다.

## 제 4 장 연구결과

### 제 1 절 표본의 특성

<표 4-1> 표본의 특성

구분		표본수(명)	백분율(%)	누적 백분율(%)
전체 통계량		4,339	100.0	100.0
성별	남자	2,563	59.1	59.1
	여자	1,776	40.9	100.0
	결측치	-	-	-
연령	20대	254	5.9	5.9
	30대	1,185	27.3	33.2
	40대	1,569	36.2	69.4
	50대 이상	1,331	30.7	100.0
	결측치	-	-	-
학력 (현재)	고졸이하	164	3.8	3.8
	전문대학 졸업	235	5.4	9.2
	대학(4년제) 졸업	3,076	70.9	80.1
	석사 졸업	755	17.4	97.5
	박사 졸업	109	2.5	100.0
	결측치	-	-	-
재직 기간	5년 이하	787	18.1	18.1
	6~10년	759	17.5	35.6
	11~15년	719	16.6	52.2
	16~20년	591	13.6	65.8
	21~25년	471	10.8	76.6
	26년 이상	1,012	23.3	100.0
	결측치	-	-	-
채용 유형	공개경쟁채용	3,624	83.5	83.5
	경력경쟁채용	700	15.9	99.4
	기타	15	0.4	100.0
	결측치	-	-	-
직급 (현재)	1~4급	484	11.2	11.2
	5급	1,113	25.6	36.8
	6~7급	2,360	54.4	91.2
	8~9급	382	8.8	100.0
	결측치	-	-	-

출처: 한국행정연구원 (2020). 2020년 공직생활 실태조사

본 연구에서 사용한 자료의 표본 특성은 <표 4-1>와 같다. 가중치가 적용된 자료를 활용하였으며, 백분율은 소수점 두 번째 자리에서 반올림하여 작성하였다. 표에서 확인할 수 있는 분석대상의 인구사회학적 분포는 다음과 같다. 표본 수 총 4,339명 가운데 남성은 2,563명(59.1%), 여성은 1,776명(40.9%)으로 성비 비율은 남성이 여성에 비해 약 1.4배 높은 것을 알 수 있다. 연령별 분포는 50대 이상이 1,331명(30.7%), 40대가 1,569명(36.2%), 30대가 1,185명(27.3%), 20대가 254명(5.9%)로 40대가 가장 많고 그 다음으로 50대, 30대, 20대 순으로 분포되어 있다. 학력별 분포의 경우에는, 고졸 이하 164명(3.8%), 전문대학 졸업이 235명(5.4%), 4년제 대학 졸업이 3,076명(70.9%), 석사 졸업이 755명(17.4%), 그리고 박사 졸업이 109명(2.5%)로 나타나 4년제 대학 학사 학력을 가진 공무원이 가장 많이 분포되어 있고 그 다음으로 석사, 전문대학, 고졸 이하, 박사 졸업자 순서로 분포되어 있음을 확인할 수 있었다. 재직기간은 5년 이하가 787명(18.1%), 6~10년 759명(17.5%), 11~15년은 719명(16.6%), 16~20년은 591명(13.6%), 21~25년은 471명(10.8%), 26년 이상은 1,012명(23.3%)로 분포되어 있으며, 26년 이상 재직한 표본의 비율이 가장 높았고 그 다음으로 5년 이하, 6~10년, 11~15년, 16~20년, 21~25년 순서대로 재직기간이 분포되어 있음을 알 수 있다. 채용 유형은 공개경쟁채용 3,624명(83.5%)로 가장 높은 비율로 분포되어 있었고, 그 다음으로 경력경쟁채용 700명(15.9%), 기타 15명(0.4%)로 되어 있는 것을 확인할 수 있었다. 직급은 1~4급 484명(11.2%), 5급 1,113명(25.6%), 6~7급 2,360명(54.4%), 8~9급 382명(8.8%)로 6~7급 공직자가 가장 많았고 그 다음으로 5급, 1~4급, 8~9급 순서로 분포되어 있는 것을 확인할 수 있었다.

## 제 2 절 변수들의 기초통계

### 1. 종속변수의 기초통계량



본 연구에서 종속변수는 조직시민행동이다. 자료에서 확인할 수 있는 조직시민행동에 대한 기초통계분석 결과는 <표 4-2>과 같다. 평균과 표준편차 값은 소수점 두 번째 자리까지 기술하였다. 종속변수인 조직시민행동의 설문 문항은 모두 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 기초통계분석 결과, 최솟값은 1이고 최댓값은 5이며, 평균은 3.53, 표준편차는 0.59로 확인할 수 있다. 확인 결과 중앙부처와 광역자치단체 일반직 공무원들은 평균값보다 높은 수준으로 조직시민행동을 하고 있는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-2> 조직시민행동에 대한 기초통계분석 결과

변수	표본 수	평균	표준 편차	최솟값	최댓값
조직시민행동	4,399	3.53	0.59	1	5

## 2. 독립변수의 기초통계량

본 연구에서 독립변수는 변혁적 리더십이다. 자료에서 확인할 수 있는 변혁적 리더십에 대한 기초통계분석 결과는 <표 4-3>과 같다. 평균과 표준편차 값은 소수점 두 번째 자리까지 기술하였다. 독립변수인 변혁적 리더십의 설문 문항은 모두 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 기초통계분석 결과, 최솟값은 1이고 최댓값은 5이며, 평균은 3.25, 표준편차는 0.83로 확인할 수 있었다. 이는, 공무원들이 인식하는 조직 내 관리자의 변혁적 리더십이 평균보다 조금 높은 수준으로 조직 내에서 나타나고 있으며, 개인 수준에서 이를 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-3> 변혁적 리더십에 대한 기초통계분석 결과

변수	표본 수	평균	표준 편차	최솟값	최댓값
변혁적 리더십	4,399	3.25	0.83	1	5

### 3. 조절변수의 기초통계량

본 연구에서 조절변수는 의사소통이다. 자료에서 확인할 수 있는 의사소통에 대한 기초통계분석 결과는 <표 4-4>과 같다. 평균과 표준편차 값은 소수점 두 번째 자리까지 기술하였다. 조절변수인 의사소통의 설문 문항은 모두 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 기초통계분석 결과, 최솟값은 1이고 최댓값은 5이며, 평균은 3.27, 표준편차는 0.76로 확인할 수 있었다. 이 결과를 통해 공무원들은 조직 내에서 의사소통이 개인적으로 느끼기에 평균보다 조금 높은 수준으로 원활하다고 생각하고 있음을 알 수 있었다.

<표 4-4> 의사소통에 대한 기초통계분석 결과

변수	표본 수	평균	표준 편차	최솟값	최댓값
의사소통	4,399	3.27	0.76	1	5

## 제 3 절 변수들의 상관관계 분석 결과

### 1. 변수 간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기 전에 변수 간의 상관관계를 확인하고자 하였다. Pearson 상관계수 확인은 변수 간의 관계와 변수의 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 있는지 확인할 수 있다. 본 연구에서 사용하고자 하는 종속변수인 ‘조직시민행동’, 독립변수인 ‘변혁적 리더십’, 조절변수인 ‘의사소통’과 앞서 제시한 통제변수를 포함하여 상관관계를 살펴보았다. <표 4-5>는 Pearson 상관 분석 결과에서 변혁적 리더십( $r=.2646^*$ ), 의사소통( $r=.0.2626^*$ )은 조직시민행동과 유의미한 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

Pearson 상관계수가 가지고 있는 두 번째 의미인 다중공선성 확인은 변수 간 상호 독립성을 지키기 위해서 필요하다. 변수 간 상호 독립성은 인과관계 분석에서 확인할 수 있는 인과적 영향을 알아내기 위해 필요하다(박상수 & 한치록, 2019). 변수 간의 상관관계가 높다면 회귀분석에서 가정하는 변수간의 상호 독립성이 지켜지기 어려워진다. 이후 가설 검증을 위해 진행할 회귀분석에서 변수 간 상호 독립성이 위배된 경우엔, 회귀 계수의 신뢰성을 약화시키고 모형 특정화 문제를 야기할 수 있다. 이러한 이유로 다중공선성이 있는지 확인할 필요가 있다. 다중공선성이 존재한다고 판단하는 기준은 Pearson 상관계수가 0.7 혹은 0.8 이상인 경우이다. 본 연구에서 Pearson 상관계수를 구한 결과는 <표 4-5>에 정리하였다. <표 4-5>를 통해 본 바, 변수 간 상관계수가 0.7을 넘지 않는다. 따라서, 다중공선성이 존재하지 않다고 판단할 수 있다.

<표 4-5> 변수 간 Pearson 상관계수 분석결과

구분	조직시민행동	변혁적 리더십	의사소통
조직시민행동	1.0000		
변혁적 리더십	0.2646***	1.0000	0.0713***
의사소통	0.2626***	0.5456***	1.0000

\*\*\*p<.001

## 2. 변수 간의 다중공선성 검증

가설 검증에 회귀분석의 기본 가정인 변수 간 상호 독립성이 만족되는지 확인할 필요가 있다. 상호 독립성을 확인하기 위해서 앞선 Pearson 상관관계분석을 통해 상관계수의 값으로 먼저 확인하였다. 하지만, 변수 간 상관관계가 낮더라도 변수가 서로 선형 종속 관계를 갖는다면 다중공선성이 나타날 수 있다. 따라서, 변수들의 분산팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 추가로 확인하였다. 분산팽창계수를 확인하여 그 값이 만일 10 이상이거나, 공차한계(1/VIF)가 0.1 이하라면 다중공선성 위험이 있

다고 볼 수 있다(이희연 & 노승철, 2013). <표 4-6>은 다중공선성을 확인하기 위한 분산팽창계수를 검정한 결과이다. 독립변수인 '변혁적 리더십'과 조절 변수 '의사소통'에 대한 분산팽창계수 값은 각각 1.56과 1.59로 다중공선성 위험이 있다고 판단되는 10 이상의 값을 가지고 있지 않다. 두 변수의 공차 한계 역시 마찬가지로 각각 0.64와 0.62로 나타나 0.1 이하의 값을 가지고 있지 않기 때문에 다중공선성의 문제를 가지고 있지 않다고 판단할 수 있다. 변혁적 리더십과 의사소통 외에 조직 몰입, 공공봉사동기, 직무 만족 등은 통제변수로 제시된 변수이므로 분산팽창계수 값에 대한 판단을 생략한다.

<표 4-6> VIF 검정 결과

변수	VIF	공차한계(1/VIF)
변혁적 리더십	1.56	0.64
의사소통	1.59	0.62
조직 몰입	2.31	0.43
공공봉사동기	1.77	0.56
직무 만족	2.08	0.48
성별	1.12	0.89
연령	3.51	0.28
학력	1.17	0.85
재직기간	3.71	0.26
채용유형	1.07	0.93
직급	1.83	0.54
소속기관(62개)	1.07	0.93

## 제 4 절 다중회귀분석을 통한 연구 가설 검증

### 1. 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

본 연구에서 제시한 가설 1은 ‘조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다’이다. 이를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-7>과 같이 나타났다. 모형2의 결과에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 대해 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공공조직 구성원은 관리자의 변혁적 리더십에 대한 인식이 높을수록 이들의 조직시민행동은 더욱 발현되는 것으로 알 수 있다. 이에 따라 가설 1인 ‘조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다’와 일치하는 결과가 도출되었다.

<표 4-7> 변혁적 리더십과 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과

구분		모형1		모형2	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제변수	성별	-.048**	.016	-.053*	.016
	연령	-.011*	.016	-.006	.016
	학력	.019	.012	.022***	.012
	재직연도	-.004	.008	-.004	.008
	직급	-.012	.009	-.011	.009
	채용유형	-.015	.019	-.011	.019
	소속기관	-	-	-	-
	조직몰입	.081***	.015	.066***	.016
	공공봉사동기	.249***	.016	.243***	.016
	직무 만족	.161***	.015	.151***	.015
독립변수	변혁적 리더십	-	-	.049***	.010
상수		1.925***	.093	1.840***	.094
$R^2$		.0238		.2417	
Adj $R^2$		.2363		.2398	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 2. 의사소통이 조직시민행동에 미치는 영향

본 연구에서 제시한 가설 2는 ‘조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’이다. 이를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-8>과 같이 나타났다.

모형2의 결과에서 의사소통은 조직시민행동에 대해 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있다. 즉, 공무원은 의사소통에 대한 긍정적인 인식이 증가할수록 조직시민행동 역시 함께 증가하는 것을 알 수 있다. 이에 따라, 가설 2는 채택되며 가설과 결과가 일치하는 것을 알 수 있다.

<표 4-8> 의사소통과 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과

구분		모형1		모형2	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제변수	성별	-.048**	.016	-.048*	.016
	연령	-.011*	.016	-.008	.016
	학력	.019	.012	.022	.012
	재직연도	-.004	.008	-.003	.008
	직급	-.012	.009	-.010	.009
	채용유형	-.015	.019	-.013	.019
	소속기관	-	-	-	-
	조직몰입	.081***	.015	.065***	.016
	공공봉사동기	.249***	.016	.242***	.016
	직무 만족	.161***	.015	.156***	.015
조절변수	의사소통	-	-	.046***	.011
상수		1.925***	.093	1.832***	.095
$R^2$		.0238		.2407	
Adj $R^2$		.2363		.2387	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 2. 의사소통의 조절효과

본 연구에서 제시한 가설 3은 ‘조직 내 의사소통이 활발할수록 조직관리자의 변혁적 리더십과 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화될 것이다’이다. 이를 검증하기 위해 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 의사소통의 조절 효과를 보고자 회귀분석을 실시하였다.

<표 4-9>에서 모형 1은 통제변수만을 포함하여 분석을 실시하였다. 연령, 학력, 재직기간, 직급, 채용유형 변수에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 나타나지 않았으나, 조직 몰입, 공공봉사동기, 직무 만족과 성별에서 정(+)의 방향으로 유의미한 결과가 도출되었다. 또한, 변혁적 리더십은 조직시민행동과 정(+)의 방향으로 유의미한 결과가 도출되었으며 이는 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

모형 2는 통제변수와 독립변수인 변혁적 리더십과 조절변수인 조직 내 의사소통이 모두 정(+)의 방향으로 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 따라서, 변혁적 리더십과 조직 내 원활한 의사소통은 모두 조직시민행동에 긍정적인 방향으로 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 모형 3은 변혁적 리더십과 의사소통의 상호작용항을 포함한 분석 결과를 확인할 수 있다.

모형 3에서 변혁적 리더십은 음(-)의 방향으로 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과를 통해서 본 바, 조직구성원들이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십이 증가할수록 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 앞서 전개했던 이론적 논의와 선행연구 분석을 통해서 확인했던 일반적인 결과와 다르다. 앞서서 분석한 바, 관리자가 발휘하는 변혁적 리더십은 조직구성원의 조직시민행동에 동기를 부여하는 데에 긍정적인 역할을 한다는 많은 연구가 있었다. 하지만, 본 연구에서는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원의 인식하는 원활한 의사소통 역시 조직시민행동에 부정적인 영향을 나타내는 것으로 나타났다. 조직 내 의사소통의 질이 중요하다는 것을 강조한 앞서 살펴본 이론과 선행연구와 다른 결과가 도출된 것을 알 수 있

었다. 하지만, 변혁적 리더십과 의사소통의 상호작용항 변수 결과는 정(+)의 방향으로 유의미한 영향력이 확인할 수 있었다. 따라서, 조직 내 의사소통이 활발할수록 변혁적 리더십과 조직시민행동 간 긍정적 관계가 강화되는 것으로 결론을 내릴 수 있다.

변혁적 리더십과 조직 내 의사소통 간 상호작용항 변수를 나타낸 그래프는 <그림 4-1>와 같다. 그림에서 조절 효과를 단순기울기 검증 (-1SD, MEAN, +1SD)을 기준으로 하여 나타낸 그래프로 의사소통을 상, 중, 하로 구분하였다. 조직구성원이 관리자의 변혁적 리더십에 대한 인식이 좋지 않은 상황에서 조직 내 의사소통이 원활한 경우엔 조직시민행동에 음(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 반면, 조직구성원이 인식하는 조직 내 의사소통의 원활함이 높을 때 관리자의 변혁적 리더십 또한 높은 경우엔 조직시민행동에 정(+)의 영향력을 미치는 것을 확인할 수 있다.

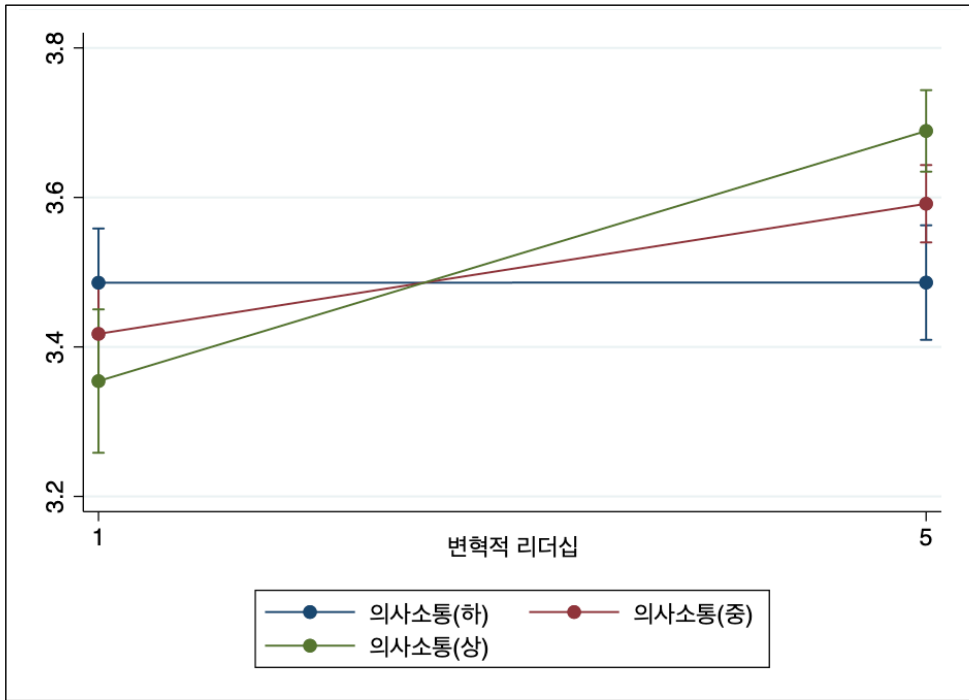


<표 4-9> 의사소통 조절 효과 분석 결과

구분	모형1		모형2		모형3		
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	
통제 변수	성별	-.048*	.016	-.052*	.016	-.059*	.017
	연령	-.011	.016	-.005	.016	-	-
	학력	.019	.012	.023	.012	.019	.013
	재직 연도	-.004	.008	-.004	.008	-.002	.008
	직급	-.012	.009	-.010	.009	-.019*	.009
	채용 유형	-.015	.019	-.011	.019		
	소속 기관	-	-	-	-	-	-
	조직 몰입	.081***	.015	.059***	.016	.061**	.019
	공공 봉사 동기	.249***	.016	.240***	.016	.234***	.020
	직무 만족	.161***	.015	.150***	.015	.144***	.019
	독립 변수	변혁 적리 더십	-	-	.038***	.011	-.139**
조절 변수	의사 소통	-	-	.028*	.013	-.143**	.049
상호 작용 항	변혁 적리 더십 X 의사 소통	-	-	-	-	.055***	.013
상수	1.925***	.093	1.801***	.096	2.325***	.213	
$R^2$	.2381		.2425		.2676		
Adj $R^2$	.2363		.2404		.2676		

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<그림 4-1> 의사소통 조절 효과 그래프 (종속 변수: 조직시민행동)



## 제 5 장 결론

### 제 1 절 분석결과 요약 및 해석

본 연구는 조직 효율성을 제고하기 위한 방안으로 논의되는 조직시민행동이 공무원이 인식하는 조직의 요소인 변혁적 리더십과 의사소통 정도에 따라 어떻게 영향을 받는지 보고자 하였다. 본 연구에서 설정한 독립변수인 변혁적 리더십과 조절 변수인 의사소통은 각각의 개념 아래에서 공통적으로 조직구성원에게 동기 부여 기능을 가지고 있다. 변혁적 리더십은 사회적 교환이론 관점을 바탕으로 한다. 사회적 교환이론은 조직구성원이 형성하는 사회적 교환관계에서 자신이 받을 이익과 혜택에 대한 대가로 긍정적인 직무행태를 보이는 것을 말한다. 사회적 교환이론 관점에서 변혁적 리더십은 다른 구성원과의 친밀함으로부터 긍정적인 혜택을 받기 위해 조직시민행동을 한다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 또한 변혁적 리더십을 발휘할 수 있는 관리자는 조직구성원에게 업무 수행 과정에서 자기 효능감 형성에 긍정적인 영향을 미친다(Avolio & Gibbons, 1988; Bandura & Wood, 1989). 자기결정이론 관점에서 조직 내의 원활한 의사소통은 조직구성원이 업무 수행 과정에서 유능감과 조직 내 타인과의 관계성을 향상하여 내재적 동기를 충족시킬 수 있게 한다(Ryan & Deci, 2000). 동기부여가 누군가의 행동을 유도하고 방향을 제시하며, 통합을 도모하는 내적 요인이라는 Murray (1965)의 정의를 고려할 때, 변혁적 리더십과 의사소통 모두 동기부여에 있어 중요한 요인이라고 여길 수 있다. 따라서, 조직구성원이 업무를 수행하는 과정에서 조직의 관리자에게서 받는 변혁적 리더십 혹은 의사소통에서 느끼는 자기효능감과 이에 대한 긍정적인 태도는 본인의 역할 기대를 넘는 조직시민행동과 연관이 있을 것으로 추론할 수 있다(Organ, 1988).

본 연구는 한국행정연구원에서 발표한 '2020 공직생활실태조사'의 자료를 가지고 중앙부처와 광역자치단체 일반직 공무원 4,339명의 인식조사를

자료를 활용하여 조직시민행동, 변혁적 리더십, 의사소통의 관계를 분석하였다. 연구는 총 세 가지의 가설을 세워서 진행하였다. 첫째는, ‘조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다’이다. 이 가설은 회귀분석을 통하여 분석하였다. 조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십은 조직시민행동에 대해 정(+)의 영향을 보이는 것을 알 수 있었다. 이는 앞선 이론적 논의와 선행연구 검토에서 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 많은 연구를 뒷받침하는 또 다른 근거를 제시한 것으로 말할 수 있다. 둘째는, ‘조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’의 가설을 회귀분석으로 검증하였다. 그 결과, 조직구성원이 인식하는 조직 내 의사소통의 활발함은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 보이는 것을 알 수 있었다. 이 결과 역시 마찬가지로 앞선 이론적 논의와 선행연구 검토에서 확인할 수 있었던 의사소통과 조직시민행동의 관계를 확인할 수 있었다. 셋째는, ‘조직 내 의사소통이 활발할수록 조직 관리자의 변혁적 리더십과 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화될 것이다’를 의사소통의 조절 효과를 확인하면서 검증했다. 그 결과, 의사소통이 활발한 조직 내에서 관리자의 변혁적 리더십이 낮은 경우에 조직시민행동은 음(-)의 방향으로 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 하지만 조직 내 의사소통이 활발할 때 조직 내에서 조직구성원이 인식하는 관리자의 변혁적 리더십이 높은 경우에 조직시민행동은 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 사용한 자료의 설문 문항을 검토하면 의사소통과 관련한 설문 문항은 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 구성되어 있는 것을 알 수 있다. 의사소통은 조직의 공통 목표를 달성하기 위해 둘 이상의 조직구성원 사이에서 상호 정보를 교환하는 과정이다(Roger, 1976). 의사소통을 통해 교환되는 정보는 단순히 업무와 관련된 정보만 있는 것이 아니라, 루머와 가십과 같은 정보 또한 존재한다. 사회적 교환관계의 관점에서 분석 결과를 본다면, 다음과 같다. 조직구성원이 인식하는 조직 내 의사소통은 활발한 반면 관리자의 변혁적 리더십이 낮게 나타나는 경우, 조직구성원은 관리자의 변혁적 리더십을 통해 얻을 수 있는 긍정적 효과(이익과 혜택)가 낮다고 인식하기 쉽고, 조직

내 다른 구성원과 의사소통을 하면서 교환하는 가십과 루머로 인해 조직 구성원은 부정적 감정을 형성할 수 있다. 따라서, 조직 구성원은 조직 내에서 이타적인 행위 등 조직시민행동을 행하지 않을 수 있다. 이와 달리, 조직구성원이 조직 내 의사소통이 활발하며 관리자의 변혁적 리더십 또한 높게 나타난다고 인식하는 경우, 개인은 조직 내에서 유능감, 자기효능감을 통해 형성하는 긍정적인 자아를 바탕으로 조직시민행동을 행할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구가 갖는 의의와 시사점은 두 가지로 제시할 수 있다.

첫째, 조직시민행동을 개인이 조직구성원으로 경험하는 심리적 차원에서 설명하여 기존의 이론적 연구에서 제시됐던 조직시민행동의 심리적 배경을 확장한 데에 있다. Organ (1988)은 조직시민행동이 사회적 교환관계를 기반으로 조직구성원이 조직에서 형성하는 긍정적인 감정을 통해 발현된다고 주장했다. 조직구성원이 느끼는 긍정적인 감정에 대한 연구는 사회적 교환관계에서 조직구성원이 자신이 받는 혜택과 이익의 대가로 긍정적인 직무행태로서 조직시민행동이 발현되는 것으로 볼 수 있었다. 하지만, 이타성, 스포츠맨십 등과 같은 조직시민행동의 특성은 개인이 자기가 현재도 받고 있고 미래에도 받아야 할 이익을 유지하기 위해서만 행동한다고 주장하기엔 무리가 있다고 본다. 조직시민행동은 개인이 업무를 수행하는 과정에서 느끼는 자기효능감 측면으로 진행된 연구가 있다(Todd & Kent, 2006). Dovidio et al. (1991)과 Midlarsky (1984), Walumbwa et al. (2008)과 Gong et al. (2009) 등의 많은 연구는 자기효능감과 조직시민행동 간의 관계를 설명하였다. 자기효능감과 조직시민행동간의 관계에 대해 설명하고자 한 연구들을 보면, 자기효능감을 가지고 있는 사람들은 업무를 비롯한 조직을 위한 활동, 다른 조직구성원을 돕는 행동에 더욱 적극적으로 행동할 가능성이 높은 것을 보여주고 있다. 이와 같은 맥락은 변혁적 리더십을 갖춘 관리자가 “조직구성원의 가치, 행동 규범, 비전 제시 등을

통해 목표 의식을 제고하고 문제 인식을 바꿀 수 있는 실마리를 제시하여 이전과 다른 혁신적인 행동을 유도하는 것(Northouse, 2016)”과 “조직 구성원이 업무에 집중할 수 있도록 환경을 구축하고 개인의 욕구와 성장에 관심을 기울여 지도하는 역할을 수행하는 것(Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006)”과 관련이 있다고 볼 수 있다. 변혁적 리더가 조직구성원의 조직시민행동에 영향을 미친다는 많은 선행연구들을 통해 본 바, 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기효능감에 긍정적인 역할을 미친다고 볼 수 있으며(Avolio & Gobbons, 1988; Bandura & Wood, 1989), 본 연구의 결과에서도 유추해볼 수 있다. 이는 의사소통의 활발함과의 연관이 있는데 자기결정이론 관점에서 의사소통은 조직구성원이 업무 수행에서 유능감과 관계성을 느끼고 내재적 동기가 충족된다고 본다(Ryan & Deci, 2000). 앞서 확인한 많은 선행연구에서도 의사소통이 조직시민행동과 긍정적인 관계에 있음을 밝힌 바가 있다. 조직구성원은 관리자의 의사전달 방식에 따라 개인이 조직에서 행하는 행태에 영향을 받는다. 이는 구성원들이 리더를 주의 깊게 관찰하고 이들의 행위를 학습하고 내재화시키려는 노력을 하기 때문이다(권상집, 2017). 관리자의 일방적인 의사소통은 조직구성원에게 부정적인 감정을 야기하여 이타적 행동과 같은 조직시민행동에 부정적인 영향을 줄일 수 있다는 연구 결과에 뒷받침하는 결론으로 본 연구가 제시하였다. 따라서 의사소통이 활발한 조직에서 변혁적 리더십이 낮은 경우 의사소통은 관리자와 부하 관계에서 의사소통이 활발하기보다 수평적 의사소통이 활발하다고 유추할 수 있다. 조직 내 낮은 변혁적 리더십의 발현으로 조직구성원은 개인의 성장 욕구 등의 상위 욕구를 충족시킬 수 없으며 조직 내의 긍정적인 감정이 형성되기 어려워 다른 조직구성원을 돕고자 하는 의지도 낮다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 공공조직 공무원을 대상으로 연구가 진행되었다. 위계질서와 규율이 확실히 공익의 관점에서 한정된 자원을 통해 사회문제를 해결해야 하는 공무원들은 조직에 영향을 받는 존재이다. 조직시민행동은 조직의 효율성을 제고하기 위한 방안으로 논의된다. 이는 조직이 모든 조직구성원의 행동을 규정화할 수 없기 때문에 유기적으로 소통하고 협업해야

하는 업무의 과정이 반드시 필요함에 따른 것이다. 특히 조직시민행동에서 Organ (1988)이 제시한 이타성, 성실성, 스포츠맨십, 예의있는 행동, 시민 덕목 행동은 조직의 성장과 생존을 위해서 필요한 조직구성원의 비공식적인 행위이다. 이러한 비공식적 행위는 공공조직에서도 혁신 행동, 적극 행정 등의 말로 정리되거나 요구되어 조직구성원의 규정 외 행동이 필요하다고 볼 수 있다. 본 연구는 무사안일이라는 말로 회자되는 공직사회에서 조직시민행동이 발현될 수 있는 요인을 연구한 데에 의의가 있다고 본다. 다양한 욕구와 성장 배경, 환경을 가진 개인이 조직 내에서 조직구성원으로서 업무를 수행하는 과정에서 느끼는 조직의 분위기는 관리자의 변혁적 리더십과 의사소통의 원활함으로 나타날 수 있다고 보았다. 공공조직의 설문 문항 자료로 본 연구를 분석하여 조직구성원이 발현할 수 있는 조직시민행동의 요인에는 높은 변혁적 리더십과 더불어 활발한 의사소통이 가능한 조직 분위기가 필요함을 알 수 있다.

### 제 3 절 연구의 한계

첫째, 본 연구에서 사용한 한국행정연구원의 “2020년 공직생활 실태조사”는 중앙 및 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원을 대상으로 한다. 기초자치단체 공무원을 포함하지 않았기 때문에, 본 연구의 결과를 일반화하여 공직 사회에 적용하기엔 한계가 존재한다. 향후 연구에서 기초자치단체 소속 공무원까지 연구 대상을 확대하여 연구를 진행한다면 보다 넓은 범위의 공직 사회에 적용할 수 있는 연구가 될 것으로 기대한다.

둘째, ‘조직시민행동’, ‘변혁적 리더십’, ‘의사소통’ 개념을 본 연구에 맞도록 정의하고 측정하지 못한 한계가 있다. 특히, 의사소통은 설문 문항에서 수직적, 수평적 의사소통을 구분하여 조사되었으나, 개인이 맡은 직무와 부서의 성격 등에 따라 영향을 미칠 수 있는 차이점을 반영하지 못하였다. 본 연구에서는 통제변수에 소속 기관을 넣어 분석하였으나, 변수의 조작적 정의의 한계로 인해 분석 결과를 일반화하기엔 어려움이 있다. 향

후 연구는 보다 정확한 분석을 위해 연구 목적에 따라 조직시민행동, 변혁적 리더십, 의사소통에 대한 조작적 정의를 실시하고 부서 간의 차이점을 반영하여 자료를 수집할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 2차 자료만을 활용하였기 때문에 동일방법편의가 발생할 수 있는 한계점을 가지고 있다. 본 연구에서 활용한 자료는 동일한 설문 응답자가 '조직시민행동'과 '변혁적 리더십'에 대한 문항에 모두 응답하여 일관성 유지 동기 등 응답자의 심리가 반영된 가능성이 있다. 따라서, 향후 연구에서는 시차를 두고 설문조사 1차와 2차로 진행하고 응답원을 달리 하는 방법 등 엄밀한 설문조사 과정과 동일방법편의 검증에 위한 단일요인검증(Harman's single factor test)와 같은 방법을 통해 자료를 분석한다면, 보다 타당성 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

넷째, 조직시민행동이 가지는 이타성, 예의있는 행동 등의 특성은 개인이 타고난 성격적 특성 혹은 성장 배경에 따라 영향을 받을 수 있다. 개인의 성격적 특성은 뚜렷하게 구분하기 어렵기 때문에 조직시민행동과 개인의 성격적 특성간의 관계보다 조직의 효율성에 대한 연구가 많이 진행되고 있다. 본 연구에서 사용한 자료 역시 개인적 특성을 반영하고 있지 않아 통제 변수로 제시할 수 없었다. 따라서, 향후 연구에서는 표본의 개인적 성격 특성을 반영할 수 있는 설문 문항을 마련하여 분석할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 단년도 자료만을 이용하여 분석하여 횡단면 자료가 가진 한계점을 가진다. 횡단면 자료는 특정 시점 혹은 기간 동안 여러 변수를 관찰한 결과만을 가지고 있다. 횡단면 자료를 이용한 연구는 자료가 가진 특정한 시점의 상황을 반영하기 때문에 본 연구와 같이 개인의 주관적 인식으로 나타나는 조직행태를 보고자 하는 연구에서는 상황적 특성에 의한 오염효과가 나타날 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 다년도 자료를 활용한 분석이 필요하다.



## 참 고 문 헌

- 강지선 & 임효숙. (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직 몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로, 한국행정논집, 32(3), 503-534.
- 김국진 & 강지선. (2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 33(3), 511-549.
- 권상집. (2017). 리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 지식경영연구, 18(1), 25-47.
- 김소희, 김서용, & 이병량. (2020). 동기이론에 대한 비교분석: 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적 동기이론. 한국행정학보, 54(1), 37-75.
- 김효선, & 조윤직. (2020). 공무원의 내재적, 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향: 의사소통과 혁신보상의 조절효과. 한국인사행정학회보, 19(4), 303-333.
- 김연희. (2019). 개인환경 적합성과 성과의 구조적 관계에 관한 연구: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 사회과학연구, 58(1), 301-338.
- 김대원. (2012). 변혁적 리더십과 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향. 행정논총(Korean Journal of Public Administration), 50.
- 김서영. (2011). 신입사원의 셀프리더십이 직무몰입에 미치는 영향. 석사학위논문. 서울시립대학교
- 김정진. (2011). 조직 내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 지식경영연구, 12(4), 1-15.
- 김진희. (2008). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 팀웍의 매개효과에 대한 연구. HRD 연구, 10(3), 175-194.
- 문국경 & 임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로, 한국사회와 행정연구, 29(4), 151-175.

- 문형구, & 김경석. (2006). 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 박성재. (2021). 조직시민행동을 증가시키는 요인분석: 도전적 스트레스의 조절효과를 중심으로. 한국지방정부학회 학술대회자료집, 3-25.
- 박순애. (2022). (다시보는) 행정학 = Revisiting Public Administration / 지은이: 박순애.
- 박순애. (2019). 대한민국 공무원 그들은 누구인가 / 박순애 [외] 저.
- 박상수 & 한치록 역. (2019). 계량경제학1
- 박현욱. (2020). 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로. 행정논총 제 58권 제1호.
- 배귀희. (2006). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정학회 추계학술대회, 867-887.
- 윤선일, & 유두호. (2021). 조직시민행동의 영향요인 분석: 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로. 지방정부연구, 25(3), 313-334.
- 오석홍. (2020). 조직이론 = Organization Teories / 오석홍 지음.
- 이찬. (2020). 포스트 코로나 시대의 대한민국 워러벨(Work & Learning Balance: WLB) 실태와 HRD 전망. 기업교육훈련 특집. 2020년 9월호.
- 임도빈. (2020). 영혼 '있'는 공무원을 위하여: 공익적 관점에서의 정치적 중립. 한국행정학보 제54권 제2호.
- 임의영. (2020). 관료제의 이론적 기초 / 임의영 지음.
- 오성홍. (2003). 조직이론. 박영사
- 오세덕 외. (2018). 조직행태론 / 오세덕 [외] 저.
- 오세덕, 외. (2013). 행정관리론 / 오세덕, 이명재, 강제상, 임영재 저.
- 윤영채 & 이광순. (2009). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. 행정논총(Korean Journal of Public Administration), 47.
- 송승숙, & 이동수. (2015). 사회자본이 조직효과성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 지방정부연구, 18(4), 459-480.

- 서인덕, & 이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. *인적자원관리연구*, 13(4), 71-106.
- 정윤길, & 이규만. (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구. *한국행정학보*, 34(4), 323-341.
- 정다운 & 전병준. (2019). “조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로”. *아태비즈니스연구*, 10(1): 39-54.
- 최창현. (2017). *조사방법론*. 윤성사
- 한지영, & 박지원. (2020). 변혁적 리더십의 연구동향 분석. *역량개발학습연구*. 15(2): 93-132.
- 행정안전부. (2019). 중앙행정기관 본부, 소속기관(직급)별 정원 현황.
- 한수진, & 나기환. (2018). LMX와 조직시민행동 간의 관계에 대한 조직정치지각의 조절효과 연구: 우정공무원의 인식을 중심으로. *한국인사행정학회보*. 17(4): 291-313.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*. 2: 267-299
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing Transformational

Leaders: A Lifespan Approach.

- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?. *Academy of Management review*, 32(4), 1078-1095.
- Brown, G. E., Rive, A. C., Ferrari, M. C., & Chivers, D. P. (2006). The dynamic nature of antipredator behavior: prey fish integrate threat-sensitive antipredator responses within background levels of predation risk. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 61, 9-16.
- Bandura, A., & Wood. R. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*. 56(5): 805-814.
- Bass, B. M. (1990). From transactional leadership to transformational leadership: leadership: leaning to share the vision. *J Organizational Dynamics*, 18: 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bies, R., & Organ, D. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2), 294-297.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405.
- Curral, S., & Organ, D. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Administrative science Quarterly*, 33(2), 331-333.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 93-108.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of management review*, 14(3), 385-400.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Grimmenlikhuijsen, S. & Jilke, S. & Olsen, A. L. & Tummers, L. (2016). Behavioral Public Administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21: 51-63.
- Guest, D. E. (1997) *Human Resource Management and*

- Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270.
- Gibsson, L. (1990). Book Review: Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome *Journal of Management*, 16(4), 870-872.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Citizenship Behavior*, 8: 1-52.
- Janz, B. D., Coloquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Katz, K., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York, NY: Wiley.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 659-669.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory,*

- applications & skill development. Cengage learning
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Aheame, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62: 87-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*. 20(2): 465-478.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Plez, D. C. (1952). Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*, 29, 209-217.
- Peterson, D. G., & Stone, C. H. (1942). Dissatisfaction with life

- work among adult workers. *Occupations*, 21, 219-221.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Rogers, E. M. (1976). Communication and development: The passing of the dominant paradigm. *Communication research*, 3(2), 213-240.
- Swaminathan S. & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global journal of business research*, 7(1), 71-80.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*. 21(7): 600-619.
- Shore, Lynn M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867.
- Smith, C. N., Orgna, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 64(4): 653-663.
- Scott, W. G. (1976). *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. N.Y. : Irwin Press.
- Smith, P. C. (1955). The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39(5), 322-329.
- Tak, J. K. (2007). *Psychological testing: An understanding of development and evaluation method*(2<sup>nd</sup> ed.) Seoul: Hakjisa



Publisher.

- Tafresh, M. Z., & Yaghmaei, F. (2006). Facotr analysis of construct validity: A review of nursing articles. *Journal of Medical Education*, 10(1), 19-26.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584
- Wijn, R., & van den Bos, K. (2010). On the social-communicative function of justice: The influence of communication goals and personal involvement on the use of justice assertions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 161-172.
- 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.
- Yukl, G. (강정애 외 역). (2013). 현대조직의 리더십이론(Leadership in organizations global edition. (8<sup>th</sup> ed.). 시그마프레스.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

Abstract

**The relationship between  
organizational citizenship  
behavior and transformative  
leadership**

- Focusing on a moderating effect of  
communication -

Ji Min Song

Graduated School of Public Administration, PA

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to see how organizational citizenship behavior have been discussed as a way to improve organizational efficiency considering with influence by transformational leadership and communication in government sector. Transformational leadership is an independent variable in this study, and communication is a moderating variable which are both have a function of giving motivation to the members of

the organization. In perspective of social exchange theory, the transformational leadership have positive relation with unexpected behavior by the members of the organization. Since the members are received psychological or physical benefits from the relations built in the organization, they behave them back with positive attitude in return of the benefits. From the perspective of social exchange theory, transformational leadership engages in organizational citizenship behavior to receive positive benefits from intimacy with other members (Cropanzano & Mitchell, 2005). In addition, managers who can demonstrate transformational leadership have a positive effect on the formation of self-efficacy in organizational members in the process of performing tasks (Avolio & Gibbons, 1988; Bandura & Wood, 1989).

On the same hand, the communication have the same motivational function and it also affect to the members as well. From the point of view of self-determination theory, smooth communication within the organization can satisfy intrinsic motivation by improving the sense of competence and relationships with others in the organization in the process of performing tasks (Ryan & Deci, 2000). Considering Murray's (1965) definition of motivation as an intrinsic factor that drives, directs, and promotes integration, both transformational leadership and communication can be considered as important factors in motivation. Therefore, it can be inferred that the sense of self-efficacy and positive attitude toward the organizational member's sense of self-efficacy in the transformational leadership or communication received from the organizational manager in the process of performing work is related to organizational citizenship behavior that exceeds their role expectations (Organ, 1988).

In this study analyzed by using data from the '2020 Public

Service Life Survey' published by the Korea Institute of Public Administration, which was collected from a perception survey of 4,339 general public officials in central government and metropolitan governments. In this study, a total of three hypotheses were established and tested. First, 'the transformational leadership of managers perceived by organizational members will have a positive effect on organizational citizenship behavior'. This hypothesis was analyzed through regression. The result was found that the transformational leadership of managers perceived by organizational members showed a positive (+) effect on organizational citizenship behavior. This is an another support to the the theoretical discussions and many related studies of studying the relation between organizational citizenship behavior and the transformative leadership. Second, the hypothesis of 'communication within an organization will have a positive effect on organizational citizenship behavior' was verified by regression analysis. As a result, it was found that the active communication within the organization perceived by the members of the organization showed a positive (+) effect on the organizational citizenship behavior. This result also confirmed the relationship between communication and organizational citizenship behavior that could be confirmed in the previous theoretical discussion and the review of previous studies. Third, 'the more active communication within the organization, the stronger the positive relationship between the organizational manager's transformational leadership and organizational citizenship behavior' was verified while confirming the moderating effect of communication. As a result, it was found that organizational citizenship behavior had a negative (-) effect when the manager's transformational leadership was low in an organization with

active communication. However, when communication within the organization is active, when the transformational leadership of managers recognized by the members of the organization is high, it can be confirmed that the organizational citizenship behavior has an effect in the positive (+) direction. When examining the questionnaire items of the data used, it can be seen that the communication-related questionnaire items are composed of vertical communication and horizontal communication.

Communication is defined as “the process of exchanging information mutually between two or more members of an organization to achieve a common goal of the organization” (Roger, 1976). Information exchanged through communication is not only business-related information, but also information such as rumors and gossip. Looking at the analysis results from the perspective of social exchange relationship, when communication is active but managers' transformational leadership is low, organizational members receive fewer benefits and benefits from managers' transformational leadership, and exchange of gossip and rumors. It can be seen that individuals do not engage in organizational citizenship behavior such as altruistic behavior within the organization due to the negative emotions formed by weak perceived transformative leadership given by the manager while the communication level is active. On the other hand, the increase in organizational citizenship behavior can be seen when the communication is active and the transformational leadership of managers is also given in high level.

**keywords : organizational citizenship behavior, transformative leadership, communication**

***Student Number : 2020-27472***