「지방정부연구」 제25권 제3호(2021 가을): 313-334
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.25 No.3 (2021 Autumn)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.25.3.14

조직시민행동의 영향요인 분석:
공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로

윤 선 일*
유 두 호**

국문요약

본 연구는 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 공공봉사동기와 조직 내 의사소통이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 본 연구가 가진 기존연구와의 차별성은 이타성이라는 가치를 추구한다는 점에서 공통점을 가진 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계를 면민하게 살펴보고 둘 간의 관계 속에서 조직 내 의사소통의 조절효과에 주목하였다는 점에 있다. 이러한 논의를 바탕으로 분석을 실시한 결과, 공봉사동기와 조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 공공봉사동기가 조직시민행동 간 관계에서 조직 내 의사소통은 긍정적인 조절효과를 나타내는 결과를 보였다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 공무원 조직에서 조직 내 의사소통을 통해 조직시민행동을 높일 수 있는 제도 마련과 공봉사동기가 자연스럽게 조직 구성원들에게 부여될 수 있도록 개인의 가치를 조직의 가치에 반영할 수 있는 기회가 제공이 필요하다는 정책적 시사점을 제시한다.

주제어: 조직시민행동, 공공봉사동기, 조직 내 의사소통, 공공조직, 커뮤니케이션

Ⅰ. 서론

현대사회에서 공공부문의 역할이 어느 때보다 확대되면서 공공부문 종사자의 윤리와 도덕 또한 높은 수준으로 요구되고 있다. 민간부문과 달리 공공부문은 개인보다 공동체의 목표를 지향하고 경제적 보상에 쉽게 좌우되지 않는 특성이 있지만 가시적으로 이를 확인하기는 어렵다. 따라서 이타성, 자기희생 등의 공통된 가치를 추구하는 공공봉사동기와 조직시민행동에 주목할 필요가 있다. 최근에는 행정부분에서 적극행정과 같이 공공 서비스의 질을 높이려는 노력을 수행한다. 이러한 점에서도 공공봉사동기와 조직시민행동은 공익성, 자발성, 이타성 등 공공가치에 기반을 둔 서비스 정신과도 연관되며 공공가치 실현을 위해서는 공공봉사동기와 조직시민행동이 모두 고려되어야 한다(허성욱, 2017).

* 제1저자
** 교신저자

조직시민행동은 의무적이지 않은 일을 자원해서 하며 동료를 돕는 행위로(Bateman & Organ, 1983), 조직시민행동의 이러한 자발성이 조직성공에 중요한 요소이며 조직시민행동이 조직성과의 주요한 지표로 성공적 조직관리에 영향을 준다고 여겨진다(Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997). 이러한 조직시민행동은 그와 같은 행동이 나타나게 된 동기가 이타주의적 동기(altruistic motive)인지 도구적 동기(instrumental motive)인지에 따라 조직에 이로울 수도 있지만 그렇지 않은 경우도 있어 행동의 동기적 측면을 고려하는 것이 중요하다(이경근·김종재, 2001).

공공봉사동기는 공공부문의 종사자들이 가지는 특유한 동기요인으로 정부기관 내지 공공조직에 기반을 둔 동기에 대응하려는 개인의 경향으로(Perry & Wise, 1990), 공익과 공공가치를 추구하면서 국가와 국민을 위해 의미 있는 봉사를 하려는 개인의 성향(김상묵, 2018)이라고 정의된다. 따라서 공공봉사동기는 그 자체로 이타주의적 동기로 이해할 수 있으며 이러한 동기는 그 결과로서 특정한 행동 즉, 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다(김정인, 2014; 문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020).

본 연구에서는 이와 같은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향에 주목하고 조직 내 의사소통을 함께 논의한다. 오늘날 직무의 복잡성이 높아지면서 조직의 성과는 조직구성원의 협업과 의사소통이 원활히 이루어질 때 창출될 수 있다(Janz et al., 1997). 의사소통은 조직에서 행동관리, 피드백, 감정 공유, 설득 및 정보 교환을 가능하게 하며(Wijn & Van den Bos, 2010), 조직에서 효율적인 의사소통은 그 자체로 동기부여 수단이 되거나 조직에 활력을 불어넣을 수 있다. 이러한 맥락에서 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴볼 때, 조직 내 의사소통의 정도에 따라 그 영향력이 달라질 수 있으므로 상황적 요인에 대한 고려가 필요하다(최낙범·이수영, 2016). 따라서 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로 조직시민행동의 영향요인을 실증적으로 분석하고 이를 바탕으로 공공조직에서 조직 구성원의 조직시민행동을 효과적으로 증진시켜 바람직한 조직문화를 설계하기 위한 정책적 시사점을 제시한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 연구의 분석틀

1. 조직시민행동

조직시민행동은 의무적이지 않은 일을 자원해서 하며 동료를 돕는 행위로 볼 수 있다(Bateman & Organ, 1983). 하지만 아직까지도 조직시민행동에 대해서는 개념적 명확성에 의문이 제기되기도 하며 그에 대한 보완책으로 연구자마다 새로운 개념정의들을 제시하기도 하였다(김경석, 2006). 조직시민행동에 대한 명확한 개념정의는 Organ(1988)에 의해 처음 제시되었다고 여겨지는데 여기서 조직시민행동은 공식적 보상시스템에 의해서 직접적으로 인식은 되지 않지만, 종합적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동이라고 정의된다. 이후 Organ(1997)은 재량성과 비보상성에 대한 모호성을 인정하며 과업성과가 배태되어 사회·심리적

맥락을 유지 및 제고하는 행동으로 조직시민행동을 수정 정의한다.

조직시민행동은 다섯 가지의 하위 차원으로 구분되는데 각각 양심적 행동, 이타적 행동, 예의성, 시민행동, 스포츠맨십이 그것이다(Organ, 1988; Podsakoff et al, 1997). 양심적 행동은 자신에게 요구되는 역할 이상을 적극적으로 수행하는 것을 의미하며, 이타적 행동은 동료 등에게 과업수행과정에서 협조적인 태도이며, 예의성은 동료들의 마음을 헤아려 갈등을 방지하는 행동을, 시민행동은 조직에 대한 주인의식으로 목표달성에 적극적으로 참여하는 태도를 의미하며, 마지막으로 스포츠맨십은 조직 생활 과정에서의 불편과 괴로움을 견디며 자신의 역할을 수행하는 태도를 의미한다(김영곤·고대유, 2016).

조직시민행동은 보상 혹은 강제적 규정과 관계없이 나타날 수 있기 때문에 조직의 생존 및 성과에 있어서 중요한 요인으로 작용할 수 있으며(배귀희, 2007), 이는 직무상 요구되는 역할(in-role) 이외에 추가적인 역할(extra-role)을 수행함으로써 조직의 성과를 위해 긍정적인 역할을 하게 됨을 의미한다(Podsakoff et al, 1997).

이러한 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로는 주로 변혁적 리더십(정호준 외, ; 2015; 허성욱, 2017), 서번트 리더십(김호균·왕재선, 2018), 진성리더십(권용섭·임재강, 2015) 등 리더 특성에서의 리더십 혹은 개인특성에서는 공공봉사동기(김정인, 2014; 서은혜 외, 2018; 문국경·임재영, 2019; 강지선·임효숙, 2020), 직무만족(박영국, 2009; 한봉주, 2009)과 조직몰입(서인덕·이원형, 2006; 김진희, 2013) 그리고 조직특성에서 조직 내 의사소통(이중길·조윤직, 2016; 박지혜·이순하, 2019)로 살펴보는 연구들이 대표적이다. 특히 의사소통을 통해 상사로부터 업무수행에 있어서 자원을 제공받고 피드백을 지속적으로 받는 등의 지원은 문제해결에도 중요하게 작용하며(조윤형·최우재, 2011), 부하직원은 이러한 과정을 통해 조직시민행동이 높아질 수 있다. 또한 동료와의 관계는 팀제가 확산되면서 조직의 위계서열이 감소하고 수평적 조직구조로 전환되는 등 동료의 중요성이 부각되기 시작하면서(Flynn & Brockner, 2003), 동료에 대한 신뢰가 조직시민행동을 높인다는 연구(최익봉, 2005)와 동료 적합성이 조직시민행동을 높인다는 연구(성지영·박원우·윤석화,2008) 등 동료와의 관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어지고 있다.

2. 가설 설정

1) 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계

공공봉사동기는 공공부문의 종사자들이 가지는 특유한 동기요인으로 정부기관 내지 공공조직에 기반을 둔 동기에 대응하려는 개인의 경향으로(Perry & Wise, 1990), Rainey(1982)는 공공조직에 참여하고자 하는 개인의 동기를 공공봉사동기라고 표현하였다. 하지만 공공봉사동기에 대한 연구는 계속 확장되어 공공봉사동기가 정부조직에서만 고유하게 나타나는 것은 아니며(Perry et al, 2010), 정도의 차이가 있을 뿐 공직에 종사하는 사람들에게만 한정되는 개념이 아니라 개인의 특성으로 누구나 가질 수 있는 인간의 보편적인 동기로 여겨지기도 한다(박순애·이혜연, 2017; 김

상묵, 2018).

공공봉사동기 개념의 확장과 맞물려 공공봉사동기가 어떻게 형성되는지에 대한 관심도 꾸준히 증가하면서 인구통계학적인 특성에 초점을 둔 연구들과 함께 최근에는 사회화 과정에 초점을 둔 연구들이 등장하고 있다(박정호, 2017). 인구통계학적인 접근은 연령이 높은 개인의 경우 도덕적인 문제를 해결하며 윤리적인 가치를 함양하는 시간을 많이 가지므로 공공봉사동기가 높아진다는 설명을 하고 있다(Houston, 2000). 그 다음으로 사회화 과정에는 조직에서 업무를 담당하면서 개인의 가치, 태도, 동기 등에 변화가 발생하는 경우를 설명한다(김서용·조성수·박병주, 2010). 따라서 기본적으로 공공봉사동기가 높은 개인이 공공부문에서의 근무를 선택하겠지만, 공공봉사동기가 낮은 개인 또한 공공부문에서 업무를 담당하면서 연령이 높아지고 또 사회화 과정에서 공공봉사동기가 높아질 수 있는 가능성이 있다는 것이다.

이러한 공공봉사동기가 높을수록 조직몰입(박주원·조윤직, 2016; 최무현·조창현, 2013; 임재혁·박종구, 2018)과 직무만족이 높아지고(박주원·조윤직, 2016; 이강문·노태우, 2017; 최무현·조창현, 2013), 직무성과(이강문·노태우, 2017; 박순애·이혜연, 2017) 등 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 조직시민행동 역시 공공봉사동기의 영향에 따라 달라질 수 있다는 선행연구들이 존재한다. 조직시민행동은 조직몰입, 직무만족 등 조직성과를 측정하는 주요 변수로 다루어지고 있으며 이러한 조직시민행동에 공공봉사동기가 구체적으로 어떠한 메커니즘을 통해 영향을 미치는지 살펴볼 필요성이 증대되고 있다(문국경·임재영, 2019). 지방세무직 공무원을 대상으로 공공봉사동기와 조직시민행동의 관계에 대한 분석이 이루어졌으며(김정인, 2014), 문국경·임재영(2019)의 연구에서는 관료제적 조직구조를 조절변수로 강지선·임효숙(2020)의 연구는 직무만족과 조직몰입을 매개로 하여 각각 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 입증하였다. 따라서 공공봉사동기와 조직시민행동의 특성 및 둘 간의 관계에 대한 선행연구를 바탕으로 공공조직에서 공공봉사동기가 높은 개인은 공공의 이익과 가치를 중시하고 봉사하고자 하므로 이러한 이타적 동기가 자발적으로 동료를 돕는 조직시민행동으로 이어질 수 있음을 예상할 수 있다. 즉, 동기(motivation)는 태도(attitude)를 나타내게 만들고 그 결과로서 특정한 행동(behavior)으로 연결된다는 점(강지선·임효숙, 2020)에서 공공봉사동기가 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다.

2) 조직 내 의사소통의 조절효과

Barry(1965)에 의하면 의사소통(communication)이란 라틴어 동사에서 나온 말로 '같이 이야기하다', '협의하다' 등의 뜻을 가지고 있으며 '유대감'을 뜻하는 단어와도 밀접한 관계를 가지고 있어 사회의 공동 목표를 위한 것임을 시사한다. 또한, Katz & Kahn(1978)는 의사소통이 조직의 업무 수행에 있어 중요함을 주장하였다(강지연·탁진국, 2019재인용). 이러한 의사소통은 그 자체로

사회적 과정이며 조직에서도 정보의 교환과 공유 등 그 역할이 작지 않다.

특히 공공조직에서 강하게 나타나는 공식화는 재량행위를 억제해 조직 구성원의 내재적 동기와 행동을 저해해 수동적 통제에 따라 움직이게 하지만(정승환·장형심, 2015), 빠르게 변화하고 있는 환경은 공공조직에서도 민간조직만큼의 조직 효율성과 성과를 요구하고 있다. 따라서 공공조직의 조직효율성과 조직성과를 높이기 위한 방법으로 조직 내 의사소통이 고려되어야 한다. 의사소통은 행동관리, 피드백, 감정 공유, 설득 및 정보 교환을 가능하게 하며(Wijn & Van den Bos, 2010), 특히 조직 내 의사소통은 구성원들에게 동기부여 기능, 정보교환 기능, 활동을 통합하고 조정하는 통제기능 등을 갖고 있다(Scott, 1976).

조직 내에서 이루어지는 의사소통에 대해서는 먼저 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통으로 나눌 수 있는데 공식적 의사소통이란 직무와 관련된 커뮤니케이션으로 규정하는 바에 따라 이루어지는 의사소통인 반면, 비공식적 의사소통은 직무 이외의 사적인 모임 등에서의 커뮤니케이션으로 그 구분이 공식성에 따라 달라진다고 할 수 있다(유시정 외, 2006). 이러한 의사소통은 정보흐름의 방향에 따라 수평적 의사소통과 하향적 의사소통, 상향적 의사소통으로 나뉘는데 수평적 의사소통은 동료 간의 의사소통을 의미하는 반면 상향적 의사소통은 정보의 흐름이 하급자로부터 상급자로 전달되는 것을 말하고 하향적 의사소통은 정보가 상급자로부터 하급자로 전달되는 것으로 상향적 의사소통과 하향적 의사소통을 묶어 수직적 의사소통이라고도 한다(황상재, 2006).

조직 내 의사소통은 '조직'이라는 체제 속에서 일어나는 현상으로 의사소통에 참여하는 구성원과 그 구성원이 소속된 조직에 영향을 미치므로 그 중요성이 더욱 강조되지만(오석홍, 2003), 아직까지 그 중요성만큼의 연구는 많지 않다. 이선영·김한성(2007)의 연구에서는 사회복지사를 대상으로 원활한 조직커뮤니케이션이 구성원의 직무스트레스를 줄여 직무소진과 이직의도를 낮춘다고 하였으며, 유사하게 이용재·문성현(2013)의 연구에서는 사회복지전담공무원을 대상으로 조직 내 의사소통이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이창길·최성락(2012)의 연구에서는 외교부 공무원을 대상으로 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향을 살펴보면서 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 확인하면서 실국 수준에서는 수평적 의사소통이 과팀 수준에서는 수직적 의사소통이 효과가 있는 것을 확인하였다. 그리고 이중길·조윤직(2016)의 연구에서는 소방조직을 대상으로 수직적 의사소통은 상사신뢰와 조직신뢰를 통해 그리고 수평적 의사소통은 동료신뢰를 통해 조직몰입과 조직시민행동 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직의 규모가 확대되면서 조직 내에서 정확하고 다양한 정보를 제공하는 것은 중요한 일이 되었으며 구성원들이 의사소통에 대해 느끼는 만족은 구성원의 사기 함양 및 조직성과 향상에 영향을 미친다(김선용, 2009). 따라서 조직 내 의사소통은 독립적으로도 올바른 정보 교환과 구성원 간 대화를 통해 다른 조직 구성원을 이해하고, 그들을 위해 역할을 수행하는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 또한, 개인이 지닌 동기가 행동으로 이어지는 과정 즉, 본 연구에서 살펴보고자 하는 공공봉사동기와 조직시민행동 간의 관계에서 구성원 간 이타적인 문화 형성을 통해 긍정적인 조절효과를 일으킬 것으로 판단된다. 따라서 다음과 같은 가설 2와 3을 도출하

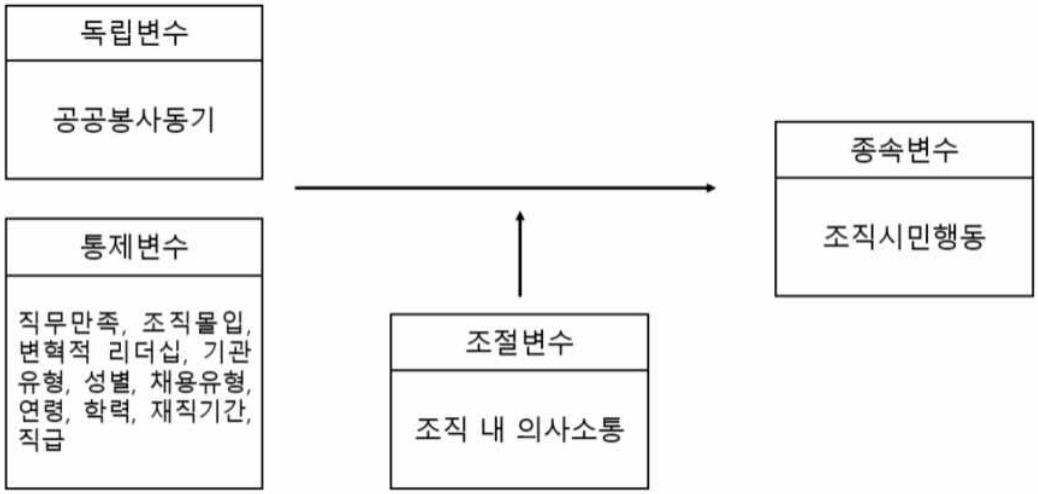
였다.

가설 2. 조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 3. 조직 내 의사소통이 활발할수록 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화된다.

본 연구는 공공봉사동기와 조직시민행의 영향관계를 살펴보면서 더 나아가 조직 내 의사소통의 조절효과를 검증하고자 하였으며 이를 위한 연구의 분석틀은 〈그림1〉과 같다.

〈그림 1〉 연구의 분석틀



Ⅲ. 연구설계

1. 분석방법

본 연구의 목적은 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것이다. 이 과정에서 조직 내 의사소통의 조절효과를 살펴보고자 하였으며, 조직 내에서 발생하는 의사소통이 공공봉사동기와 조직시민행동에 미칠 수 있는 영향에 대하여 분석하고자 한다. 분석시기는 2020년 단년도이며, 분석방법으로는 종속변수인 조직시민행동이 5점 척도의 평균값임을 고려하여 종속변수의 정규분포를 가정하는OLS(Ordinary Least Squares Regression) 회귀분석을 실시하였다. 종속변수가 순서형 척도인 경우 순서형 로지스틱 분석(Ordered Logit Model)을 실시할 때도 있지만, 일반적으로 분석결과에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 크게 나타나지는 않는다(유두호·

엄영호, 2020; 유두호·엄영호·윤선일, 2021). 또한, 공공봉사동기와 조직시민행동은 증가하는 단계가 명확하게 구분되지 않으므로 연속형 변수로 보는 것이 적합하다고 판단하였다. 이에 최종 분석방법으로 OLS 회귀분석을 선택하였다.

2. 변수의 측정

1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직시민행동이다. '전혀 그렇지 않다'의 1점부터 '매우 그렇다'의 5점까지 응답하게끔 구성되어 있는 5점 척도 설문문항의 평균값을 활용하여 단일요인으로 측정하였다. 조직시민행동은 '나는 결근한 동료 혹은 업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다', '나는 동료들의 문제 혹은 걱정에 대해 귀 기울인다', '나는 상급자가 요청하지 않았음에도 상급자의 업무를 돕는다'의 세 가지 문항의 평균값을 활용하여 측정하였다. 신뢰도 검증 결과, 크론바흐 알파 계수 값은 0.7629로 신뢰할 만한 수준으로 나타났다.

2) 독립변수 및 조절변수

본 연구의 독립변수는 공공봉사동기이며, 공공봉사동기는 '국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 중요하다'부터 '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 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다.'까지 총 여섯 가지 문항의 평균값을 활용하여 측정하였다. 신뢰도 검증을 위한 크론바흐 알파 계수 값을 확인한 결과, 0.8846으로 신뢰도에 문제가 없음을 확인하였다.

한편, 본 연구는 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에서 조직 내 의사소통의 조절효과를 살펴본다. 수직적 의사소통과 수평적 의사소통을 조직 내에서 일어나는 의사소통으로 파악하였다. 조직 내 의사소통의 측정을 위해 '우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다', '우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다' 각 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다'의 1점부터 '매우 그렇다'의 5점까지 응답한 리커트 5점 척도 문항의 평균값을 활용하였다. 크론바흐 알파값은 0.7752로 확인되었다.

3) 통제변수

정교한 분석을 위해 공공봉사동기와 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 직무만족과 조직몰입을 비롯한 인구 사회학적 요인을 통제변수로 설정하였다. 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동

에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높은 변수이다(박인희·조상미, 2010). 직무만족은 '나는 담당 업무에 흥미가 있다', '나는 열정적으로 업무를 수행한다', '나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다', '나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다'의 네 가지 문항의 평균값을 통해 측정하였다. 신뢰도 검증 결과, 크론바흐 알파값은 0.8779로 확인되었다. 조직몰입은 '나는 이 조직에 남기 위하여 어떠한 직무라도 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' 네 가지 문항의 평균값을 활용하여 측정하였으며 크론바흐 알파값은 0.8537로 나타났다. 다음으로 리더십은 개인의 행동변화에 영향을 미칠 수 있고 이러한 리더십 가운데서도 변혁적 리더십은 구성원들의 가치관 변화에 큰 영향력을 행사한다는 점에서 통제변수로 설정하였다. 변혁적 리더십은 이창원·정법권(2008), 양동민·심덕섭(2013), 김재일·전웅수·손성진(2017) 등의 연구에서 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 본 연구에서는 변혁적 리더십을 '나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다', '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' 의 네 가지 문항으로 변혁적 리더십의 이상화된 영향력, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 지적자극의 네 가지 차원을 통합하여 측정하였으며 내적 일관성을 나타내는 크론바흐 알파값은 0.9340으로 나타났다.

인구 사회학적 요인으로는 학력, 기관유형, 성별, 연령, 재직기간, 채용유형, 직급을 주요 통제변수로 포함시켰다. 학력을 제외한 모든 변수는 더미변수로 처리하였다. 기관유형은 중앙행정기관 0, 광역자치단체 1, 성별은 남성 0, 여성 1로 측정하였으며, 연령은 20대를 준거집단으로 하여 30대, 40대, 50대 이상으로 설정하였다. 재직기간은 5년 이하, 6~10년, 11년~20년, 21년~25년, 26년 이상으로 구분되며, 5년 이하를 준거집단으로 설정하였다. 직급은 1~4급을 준거집단으로 하여 5급, 6~7급, 8~9급으로 구분하였다. 채용유형과 관련해서는 경력경쟁채용은 전문성의 확대와 개방성 및 다양성 확보를 목적으로 도입되어 조직시민행동을 높일 수 있다는 점(안희정·김태룡, 2013)에서 통제변수로 설정하였다.

한편, 본 연구는 다문항의 평균값을 활용하여 측정한 변수에 대해 요인 적재값과 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 값을 제시하였다. 변수 측정과 관련하여 타당성은 설문 등에서 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 측정하였는가를 나타내는 지표이다. 이에 본 연구에서는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 요인 적재값을 나타내기 위하여 직교회전방식(varimax)을 사용하였다. 또한, 타당성과 함께 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻을 수 있는 신뢰도(채서일·김주영, 2010)를 함께 검증하였고 이에 대한 결과를 제시하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 값을 측정하였다. 이와 같은 신뢰도 검증은 다수의 선행연구에서도 활용되고 있음을 확인하였다(문국경·임재영, 2019; 박천오·김상묵·강제상, 2000; 이중길·조윤직, 2016; 한봉주, 2009).

〈표 1〉 변수의 측정 및 탐색적 요인분석 결과

구분	변수명	설문문항	요인 적재값	α	비고
종속 변수	조직시민 행동	나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	.6861	.7629	5점 척도의 평균값
		나는 동료들의 문제/걱정에 대해 귀 기울인다	.6913		
		나는 상급자가 요청하지 않았음에도 상급자의 업무를 돕는다	.5928		
독립 변수	공공봉사 동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다	.7194	.8846	
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	.7316		
		나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	.7791		
		나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다	.7578		
		나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	.6315		
		나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다	.6733		
조절 변수	조직 내 의사소통	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다	.6855	.7752	
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다	.6815		
통제 변수	직무 만족도	나는 담당업무에 흥미가 있다	.7964	.8779	
		나는 열정적으로 업무를 수행한다	.7766		
		나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	.8185		
		나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	.6696		
	조직 몰입도	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	.6458	.8537	
		나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	.7206		
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	.7913		
		우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	.7448		
	변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	.8353	.9340	
		나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	.8799		
		나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	.8689		
		나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다	.8391		
	학력	응답자의 학력 ① 고졸이하* ② 전문대학 졸업 ③ 대학(4년제) 졸업 ④ 대학원 석사 졸업 ⑤ 대학원 박사 졸업			더미
	기관유형	중앙행정기관(0), 광역자치단체(1)			
	성별	남성(0), 여성(1)			
	연령	응답자의 연령 ① 20대* ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상			
	재직기간	응답자의 재직기간 ① 5년 이하* ② 6~10년 ③ 11년~20년 ④ 21년~25년 ⑤ 26년 이상			
	채용유형	공개경쟁채용(0), 경력경쟁채용 및 기타(1)			
	직급	응답자의 직급 ① 1~4급* ② 5급 ③ 6~7급 ④ 8~9급			

주) *준거더미

Ⅳ. 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구는 실증분석을 위해 한국행정연구원에서 실시한 '2020 공직생활실태조사' 자료를 활용하였다. 설문조사는 공무원의 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 내용을 포함하고 있다. 분석대상은 설문에 응답한 46개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원(2,177명)과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원(2,162명) 총 4,339명이며, 응답자의 특성은 〈표 2〉와 같다. 기관유형의 경우 중앙과 광역지자체가 비슷한 비중을 보였으며, 성별은 남성이 56.72%, 여성은 43.28%로 남성 응답자가 다수를 차지하였다. 연령은 40대가 37.87% 가장 큰 비중을 차지하였으며, 30대(30.61%), 50대 이상(24.08%), 20대(7.44%) 순으로 나타났다. 직급은 6~7급이 61.56%로 과반 이상의 가장 큰 비중을 보였으며, 5급(21.06%), 8~9급(11.52%), 1~4급(5.85%) 순으로 나타났다. 채용유형은 공개경쟁이 81.91%로 경력경쟁(17.70), 기타(0.39%)에 비해 큰 비중을 차지하였다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율
전체		4,339	100
기관 유형	중앙	2,177	50.17
	광역지자체	2,162	49.83
성별	남성	2,461	56,72
	여성	1,878	43.28
연령	20대	323	7.44
	30대	1,328	30.61
	40대	1,643	37.87
	50대 이상	1,045	24.08
직급	1~4급	254	5.85
	5급	914	21.06
	6~7급	2,671	61.56
	8~9급	500	11.52
채용 유형	공개경쟁	3,554	81.91
	경력경쟁	768	17.70
	기타	17	0.39

2. 기술통계 및 변수 간 상관관계

분석에 활용된 변수들의 기초통계량은 〈표 3〉과 같다. 본 연구의 종속변수인 조직시민행동은

평균 3.53으로 보통 이상의 수치를 보였다. 독립변수인 공공봉사동기와 조절변수인 조직 내 의사소통은 각각 평균 3.42, 3.27로 보통 이상의 비슷한 수준으로 나타났다. 통제변수에서는 직무만족이 평균 3.46로 나타나 직무에 비교적 만족하는 인원이 보통 이상인 경향을 보였으며 조직몰입은 평균 3.27로 나타나 직무만족보다는 평균값이 작았으나 낮지 않은 비율로 확인되었다.

〈표 3〉 기초통계량

구분	변수	표본수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
종속변수	조직시민행동	4,339	3.53	0.83	1	5
독립변수	공공봉사동기	4,339	3.42	0.57	1	5
조절변수	조직 내 의사소통	4,339	3.27	0.76	1	5
통제변수	직무만족	4,339	3.46	0.72	1	5
	조직몰입	4,339	3.27	0.73	1	5
	변혁적 리더십	4,339	3.25	0.83	1	5
	학력	고졸이하 172명(3.96%), 전문대학 졸업 240명(5.53%), 대학(4년제) 졸업 3,176명(73.20%), 대학원 석사 졸업 658명(15.16%), 대학원 박사 졸업 93명(2.14%)				
	기관유형	중앙행정기관2,177명(50.17%), 광역자치단체 2,162명(49.83%)				
	성별	남성 2,461명(56.72%), 여성1,878명(43.28%)				
	연령	20대 323명(7.44%), 30대 1,328명(30.61%), 40대 1,643명(37.87%), 50대 이상 1,045명(24.08%)				
	재직기간	5년 이하 944명(21.76), 6~10년 811명(18.69%), 11년~20년 768명(17.70%), 21년~25년 428명(9.86%), 26년 이상 788명(18.16%)				
	채용유형	공개경쟁채용 3,554명(81.91%), 경력경쟁채용 768명(17.70%), 기타 17명(0.39%)				
	직급	1~4급 254명(5.85%), 5급 914명(21.06%), 6~7급 2,671명(61.56%), 8~9급 500명(11.52%)				

다음으로 피어슨(Pearson) 상관계수를 통해 양측 검정을 실시하여 통제변수를 제외 한 주요 변수 간 상관관계를 확인하였다. 피어슨 상관계수는 각 변수들 간 선형성과 그 강도를 측정하기 위해 사용된다(김재호·김장영, 2021). 선형관계가 존재한다는 것은 A변수의 변화가 B변수의 변화와 비례적으로 연관됨을 의미하며 그 변수들 간 선형성이 강하면 변수들의 관계가 직선에 의해 효율적으로 모델링 될 수 있다(Bishara, 2012; de Winter et al, 2016; 김재호·김장영, 2021). 본 연구 역시 회귀분석을 위한 모델링 설정 이전에 종속변수와 독립변수들 간 선형성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과, 종속변수인 조직시민행동은 독립변수인 공공봉사동기, 조절변수인 조직 내 의사소통과 양(+)의 선형관계를 보였다. 공공봉사동기와 조직 내 의사소통 역시 양(+)적 선형관계를 나타내는 것으로 확인되었으며 0.7이상의 높은 상관관계 값을 보이는 경우는 없는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계

	조직시민행동	공공봉사동기	조직 내 의사소통
조직시민행동	1		
공공봉사동기	0.4369*	1	
조직 내 의사소통	0.2626*	0.3678*	1

주) 통제변수는 분석에서 제외하였으며, 통계적 유의수준은 p〈.01임

2. 조직시민행동의 영향요인 분석결과

본 연구는 조직시민행동의 영향요인을 실증적으로 분석하기 위해 통제모형, 기본모형, 통합모형 총 세 가지 분석모형을 설정하였다. 이와 같은 분석모형 설정은 통합모형으로 갈수록 모형의 적합도가 향상될 수 있음을 보여주기에 적합하며 통제변수가 포함됨으로써 핵심 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향력을 정교하게 확인할 수 있다는 장점이 존재한다(주혜린·황정윤, 2019; 최정윤·유두호, 2021). 따라서 통제변수가 종속변수에 미치는 영향력만을 살펴본 통제모형과 통제변수를 포함하여 독립변수들의 영향력을 확인하기 위한 기본모형, 마지막으로 상호작용항의 영향력을 정교하기 살펴보기 위해 모든 변수를 포함하여 분석을 진행한 통합모형으로 최종 분석모형을 설정하였다. 통합모형에서는 상호작용항이 포함된 만큼 변수들 간 다중공선성 문제가 발생할 수 있다. 앞서 상관관계 분석을 통해 0.9 이상의 변수 간 높은 상관관계가 존재하진 않는 다는 것을 파악하였고 종속변수와 독립변수가 모두 양(+)적 선형관계를 보여 효율적인 모델링 설정이 가능함을 확인하였다. 하지만 분산팽창지수(Variance Inflation Factor) 값이 10보다 큰 경우에도 다중공선성 문제를 고려해야 하므로(민인식·최필선, 2012), 이러한 문제를 방지하기 위해 일반적으로 독립변수, 조절변수 및 상호작용항 변수의 평균중심화를 진행한다(Kaplan, 1994). 이에 통합모형에서는 분산팽창지수를 확인한 후 분석을 실시하였다. 평균중심화를 실시한 변수들의 VIF 분석결과 공공봉사동기= 1.78, 조직 내 의사소통=1.34, 공공봉사동기*조직 내 의사소통=1.02로 VIF값은 1.02부터 1.78까지의 값을 나타내어 다중공선성의 문제가 발생하지 않음을 확인하였다.

또한, 정규성을 확인하기 위해 사전에 왜도-첨도 검정(skewness-kurtosis test)을 활용하여 모든 변수들이 정규성을 가지고 있음을 확인하였고 이분산성 문제를 해결하기 위해 강건성 테스트(robust)를 활용하여 분석을 진행하였다. 이와 같은 모형 설정을 거쳐 조직시민행동의 영향요인을 실증적으로 분석한 결과는 〈표 5〉와 같다. 먼저, 모형 1은 통제변수만을 포함하여 분석을 실시한 것이다. 연령, 학력, 재직기간, 직급 변수에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 나타나지 않았으며 직무만족과 조직몰입에서는 양(+)의 방향으로 유의미한 결과가 도출되었다. 따라서 직무만족과 조직몰입은 모두 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2는 통제변수를 설정한 후 주요 독립변수가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 통제변수에서는 모형 1과 동일하게 직무만족과 조직몰입에서 양(+)의 방향으로 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 독립변수인 공공봉사동기와 조절변수인 조직 내 의사소통은 모두 양(+)의 방향으로 유의미한 영향력을 보였다. 즉, 공공봉사동기와 조직 내 의사소통은 모두 조직시민행동에 긍

정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 두 변수 간 상호작용항을 제외한 분석에서는 핵심 독립변수와 조직시민행동 간 관계 검증을 위해 설정한 가설과 일치하는 결과가 확인되었다.

마지막으로 통합모형인 모형 3은 이론적 논의를 바탕으로 설정한 모든 가설을 검증하기 위해 공공봉사동기와 조직 내 의사소통의 상호작용항을 포함하여 분석을 진행한 결과이다. 공공봉사동기는 양(+)의 방향으로 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1은 지지되었다. 이러한 분석결과는 기존 다수 선행연구의 흐름과 비슷한 경향을 보인다. 군 조직의 구성원(장학명·김주찬, 2018; 장학명·김주찬·박시진, 2019)을 대상으로 한 연구를 비롯하여 지방세무직 공무원(김정인, 2014), 통계청 본부와 소속기관의 공무원(정재호·최규현, 2020), 중앙공무원 및 지방공무원(고대유·김강민, 2021; 문국경·임재영, 2019)을 대상으로 한 다수의 선행연구에서 공공봉사동기가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 공공봉사동기는 조직시민행동을 향상시키는 중요한 영향요인으로 볼 수 있다.

조직 내 의사소통 변수 역시 양(+)의 방향으로 유의미한 영향력이 나타났다. 따라서 조직 내 의사소통은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2는 지지되었다. 이러한 분석결과는 조직 내 의사소통도 공공봉사동기와 마찬가지로 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 중요한 영향요인이 될 수 있음을 시사한다. 일반적으로 공무원 조직의 내부 의사소통이 공공봉사동기, 조직시민행동, 직무 만족 등 개인적·심리적 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(우종무·이명천, 2017). 또한, 조직 내 의사소통의 중요성은 조직구성원들 간의 원활한 의사소통이 자유 재량적이며 자발적인 조직구성원의 행동인 조직시민행동을 높인다는 선행연구의 결과를 통해서도 살펴볼 수 있다(김영국·김흥식·김현철, 2000). 즉, 권위적인 조직문화보다는 위계적인 구조가 약하고 자유로운 분위기 속에서 형성되는 조직 내 의사소통은 조직시민행동 제고에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

〈표 5〉 분석결과

종속변수: 조직시민행동	모형 1 (통제모형)	모형 2 (기본모형)	모형 3 (통합모형)
공공봉사동기		.2446*** (.0203)	.2478*** (.0201)
조직 내 의사소통		.0309** (.0153)	.0304** (.0153)
공공봉사동기* 조직 내 의사소통			.0451** (.0197)
직무만족	.2194*** (.0196)	.1518*** (.0195)	.1524*** (.0194)
조직몰입	.1393*** (.0188)	.0584** (.0193)	.0574** (.0192)
변혁적 리더십	.0635*** (.0134)	.0380** (.0143)	.0343** (.0143)

기관유형		.0371* (.0175)	.0445** (.0171)	.0433** (.0171)
성별		.0341 (.0176)	.0557** (.0173)	.0577** (.0173)
채용유형		-.0088 (.0236)	-.0190 (0228)	-.0169 (.0227)
연령	30대	.0980** (.0380)	.0940** (.0372)	.0940** (.0373)
	40대	.0622 (.04477)	.0490 (.0439)	.0469 (.0439)
	50대 이상	.0611 (.0539)	.0242 (.0526)	.0203 (.0527)
학력	전문대졸업	.0863 (.0577)	.0838 (.0547)	.0835 (.0550)
	대학졸업	.0913 (.0471)	.0900* (.0447)	.0953** (.0448)
	대학원 석사 졸업	.0815 (.0514)	.0837 (.0492)	.0873 (.0493)
	대학원 박사 졸업	.1869 (.0785)	.1865 (.0764)	.1911 (.0758)
재직기간	6~10년	.0027 (.0308)	.0115 (.0299)	.0102 (.0298)
	11~15년	.0424 (.0308)	.0640 (.0337)	.0611 (.0336)
	16~20년	-.0033 (.0392)	.0018 (.0299)	.0026 (.0383)
	21~25년	.0313 (.0436)	.0490 (.0426)	.0478 (.0425)
	26년 이상	-.0067 (.0468)	.0157 (.0451)	.0176 (.0451)
직급	5급	.0395 (.0362)	.0238 (.0344)	.0222 (.0343)
	6~7급	-.0101 (0363)	-.0033 (0347)	-.0052 (.0347)
	8~9급	-.0230 (.0475)	-.0136 (0460)	-.0157 (.0458)
상수		1.9127	2.4852	2.4893
R-squared		0.2064	0.2484	0.2507

주1) *p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001, 괄호 안은 표준오차를 의미
주2) 추정계수의 ( ) 안 숫자는 robust standard error임
주3) 연령의 준거더미는 20대, 학력의 준거더미는 고등학교 졸업, 재직기간의 준거더미는 5년 이하, 직급의 준거더미는 1급~4급임

공공봉사동기와 조직 내 의사소통 간 상호작용항 변수에서는 양(+)의 방향으로 유의미한 영향력이 확인되었으며 이는 〈그림 2〉와 같다. 따라서 조직 내 의사소통이 활발할수록 공공봉사동기와 조직시민행동 간 긍정적 관계는 강화된다는 가설 3은 지지되는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사

동기와 조직 내 의사소통이 조직시민행동에 미치는 개별적인 영향력과 함께 둘 간의 상호작용도 조직시민행동에 상당한 긍정적 영향력을 행사한다는 점을 보여준다. 공공봉사동기가 공공조직에 기반을 둔 동기에 대응하려는 개인의 경향(Perry & Wise, 1990)이라면 조직 내 의사소통은 조직 차원에서 구성원들을 통합시키고 조정하는 역할을 수행하며(Scott, 1976), 조직 내 갈등을 원만하게 해결하여 조직 운영에 긍정적인 기여를 한다(이창길·최성락, 2012). 즉, 공공봉사동기는 개인적 차원에서의 긍정적 개념이며 조직 내 의사소통은 구성원들의 의견 교환, 협력을 통해 조직 차원에 긍정적 영향력을 확산시키는 개념이라고 볼 수 있다. 따라서 어떠한 조직에서 개인적 차원에서 공공봉사동기가 발현되어 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다면 해당 조직에서 비슷한 사고를 하는 구성원들의 의사소통은 그 긍정적 영향력을 더욱 강화시킨다고 해석할 수 있다.

통제변수에서는 직무만족, 조직몰입 그리고 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무에 대한 만족과 조직에 대한 애착은 조직시민행동으로 이어지는 경향이 있으며(박인희·조상미, 2010), 남성에 비해서는 여성, 20대에 비해 30대의 조직시민행동이 높은 것으로 확인되었다.

〈그림 2〉 조절효과 그래프

V. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으며 둘 간의 관계에서 조직 내 의사소통의 조절효과는 어떻게 나타나는지 살펴보았다. 분석결과, 공공봉사동기는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 조직 내 의사소통 역시 조직시민행동과 긍정적인 관계로 나타났다. 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계에서 조직 내 의사소통은 긍정적인 조절효과를 나타내는 결과를 보였다.

본 연구는 기존 공공봉사동기와 조직시민행동 간 관계를 분석한 다수의 선행연구(고대유·김강민, 2021; 김정인, 2014; 문국경·임재영, 2019; 장학명·김주찬, 2018; 장학명·김주찬·박시진, 2019; 정재호·최규현, 2020; 허성욱, 2017 등)와 다르게 조직 내 의사소통을 추가로 논의하였다는 점에서 이론적으로 의의가 있다. 또한, 본 연구에서 이론적으로 논의하였듯이 조직 내 의사소통은 소통의 대상별로 수직적, 수평적인 구조를 가지며 이러한 소통의 특성이 공공봉사동기와 조직시민행동에 미치는 영향과 정도는 차이가 발생할 수 있다. 따라서 향후 조직, 조직구성원을 분석대상으로 하는 연구에 있어 조직 내 의사사통은 정교하게 논의될 필요가 있다.

이와 같은 이론적 의의 외에 실증분석을 바탕으로 도출된 정책적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 조직 구성원들의 공공봉사동기를 제고하려는 노력이 필요하다. 공공봉사동기는 자기희생, 이타성 등이 투영된 개념이며(허성욱, 2017) 이러한 공공봉사동기가 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있다는 점에서 중요하다. 따라서 이타적인 행동으로 조직 구성원을 돕거나 조직의 이익을 위해 헌신·기여한 부분을 상호평가하여 보상함으로써 공무원의 사기증진과 공공봉사동기를 제고할 수 있는 제도 마련을 제안한다. 단, 공공봉사동기는 공무원 본연의 마음가짐에서 나올 수 있는 동기(motivation)이기 때문에 이를 공개적으로 평가하는 체계보다는 추천방식이 보다 용이할 것으로 판단된다.

둘째, 수평적 의사소통이 보장되는 조직문화를 형성하여 조직시민행동 증진으로 이어지도록 노력해야 한다. 수평적 의사소통 역시 재량권이 보장되고 자유로운 조직문화 속에서 쉽게 나타날 수 있다. 하지만 관료제 문화가 넓게 자리 잡고 있는 공공부문에서 즉각적인 조직문화의 변화는 오히려 조직성과 하락과 같은 또 다른 문제를 야기할 수 있다. 따라서 동료들 간 자연스러운 수평적 의사소통이 정착할 수 있도록 개인 단위부터 팀, 부서 단위의 소통으로 활성화시켜 나가는 점진적인 변화를 추구하여 조직시민행동 증진, 조직성과 향상 등 조직에서 긍정적인 효과를 거두어야 한다. 즉, 공공조직에서도 권위적인 문화와 위계질서를 강조하기보다는 상사, 동료 등 조직구성원들 간의 자유로운 의사소통 활성화가 요구된다.

셋째, 적극행정이 새로운 조직문화로 자리 잡을 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 최근 공무원들이 스스로의 동기부여를 바탕으로 본인의 역량을 살려 공익을 위해 적극적으로 업무를 처리하는 적극행정이 강조되고 있다. 분석결과에 따르면 공공봉사동기는 조직시민행동으로 이어지기 때문에 공무원 본인보다 공익, 국민, 사회를 생각하며 업무를 수행하는 적극행정의 자세는 결과적으로 직장 내에서도 다른 동료를 배려하는 자세를 장려할 수 있을 것으로 기대된다. 또한, 이러한 자세를 통해 공무원 내부의 조직문화를 이타적으로 개선시키고 외부에서도 신뢰받는 공무원 조직문화를 형성할 수 있을 것이다. 한편, 본 연구는 이러한 이론적 기여와 정책적 함의에도 불구하고 단년도 자료를 통한 분석에서 오는 한계가 존재하므로 향후 자료의 보완을 통한 후속연구에서 조직시민행동의 동태적 변화를 살펴본다면 보다 풍부한 논의가 가능할 것으로 판단된다.

참고문헌

강지선·임효숙 (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로, 「한국행정논집」, 32(3), 503-534.

강지연·탁진국 (2019). 중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 32(4), 439-475.

고대유·김강민.(2021).공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로, 「한국사회와 행정연구」, 32(2),169-196.

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

김경석 (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고, 「인사조직연구」, 14, 141-175.

김상묵 (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제, 「정부학연구」, 24(3), 43-112.

김서용·조성수·박병주 (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석, 「한국행정학보」, 44(1), 147-177.

김선용 (2009). 호텔조직의 커뮤니케이션 만족이 직무만족, 서비스지향성 관계연구, 「국제관광산업연구」, 2, 53-74.

김영곤·고대유. (2016). 한국적 조직문화와 조직시민행동의 관계에 대한 연령의 조절효과 분석: 소방조직을 중심으로, 「한국공공관리학보」, 30(4), 321-347.

김영국·김흥식·김현철 (2000). 호텔기업에서 의사소통, 집단 응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향, 「호텔경영학연구」, 9(1), 231-246.

김재호·김장영 (2021). 코로나 19 와 서울 소상공인 상권의 상관관계 분석, 「한국정보통신학회논문지」, 25(3), 384-388.

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

김재일·전웅수·손성진 (2017). 변혁적 리더십과 기업문화가 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향, 「관리회계연구」, 17(3), 61-98.

김호균·왕재선 (2018). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 「인문사회 21」, 9(2): 1073-1086.

문국경·임재영 (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로, 「한국사회와 행정연구」, 29(4), 151-175.

박순애·이혜연 (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석, 「한국조직학회보」, 14(2), 97-128.

박영국 (2009). 사회복지사의 직무만족, 직무성과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향, 「한국행정논집」, 21(2), 539-566.

박인희·조상미. (2010). 직무만족, 조직몰입, 리더-부하교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향, 「사회과학연구논총」, 23, 23-55.

박정호 (2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기 (PSM) 에 관한 연구, 「한국인사행정학회보」, 16, 201-227.

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

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

박천오·김상묵·강제상 (2000). 한국 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 실증적 조사연구: 지방공무원을 중심으로, 「한국행정학보」, 34(2), 269-287.

배귀희 (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로, 「한국행정논집」, 19(3), 473-500.

서은혜·이효주·박성민 (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론 (Self-Determination Theory) 을 중심으로, 「한국사회와 행정연구」, 29(1), 145-185.

서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과, 「인적자원관리연구」, 13(4), 71-106.

성지영·박원우·윤석화 (2008). 개인-환경 (조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증, 「인사조직연구」, 16.

안희정·김태룡 (2013). 경력경쟁채용제도의 효과성에 관한 연구. 「한국비교정부학보」, 17(3), 145-174.

양동민·심덕섭 (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. 「경영학연구」, 42(1), 121-152.

오석홍 (2003) 「조직이론」. 박영사.

우종무·이명천 (2017). 소통 만족과 정부 조직 성과: 공무원의 내· 외부 소통 만족, 직무 만족, 조직 몰입, 조직 시민 행동, 공공 봉사 동기를 중심으로, 「홍보학 연구」, 21(6), 33-68.

유두호·엄영호 (2020). 사회적 기업 역할 및 영역 확대의 필요성 분석: 국회의원의 신뢰를 중심으로, 「한국공공관리학보」, 34(2), 87-117.

유두호·엄영호·윤선일 (2021). 정부의 공정성이 행복에 미치는 영향요인 분석: 정부혁신의 조절효과를 중심으로, 「지방정부연구」, 24(4), 297-319.

유시정·양태식·양경미 (2006). 조직내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향: 서비스기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로, 「서비스경영학회지」, 7(2), 31-56.

이강문·노태우 (2017). 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향: 구성원-조직 적합성의 매개효과를 중심으로, 「디지털융복합연구」, 15(9), 155-165.

이경근·김종재 (2001). 조직시민행동과 인상관리행동: 상이한 동기와 조직몰입의 효과, 「대한경영학회지」, (27), 189-217.

이선영·김한성 (2007). 수퍼바이저와의 커뮤니케이션이 복지서비스조직 구성원의 스트레스, 소진, 이직의사에 미치는 영향, 「언론과학연구」, 7(2), 373-401.

이수영·최낙범. (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향-직무특성의 조

절효과 검증을 중심으로,「한국행정연구」, 25(1), 169-200.
이용재·문성현 (2013). 사회복지전담공무원이 지각한 조직 내 의사소통이 직무만족에 미치는 영향.「경영컨설팅연구」, 13(3), 175-191.
이중길·조윤직 (2016). 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로,「한국행정학보」, 50(4), 243-272.
이창길·최성락 (2012). 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적· 수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로,「행정논총」, 50.
이창원·정법권 (2008). 단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 1 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할,「정책분석평가학회보」, 18(1), 1-30.
임재영·문국경 (2019). 공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로,「한국행정논집」, 31(2), 231-251.
임재혁·박종구 (2018). 공공단체회원들의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향,「한국정책연구」, 18(1), 79-102.
장학명·김주찬. (2018). 군인들의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 개인-조직 가치적합성의 매개효과를 중심으로,「한국행정학보」, 52(4), 413-439.
장학명·김주찬· 박시진. (2019). 공공봉사동기가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 실증적 연구: 상사지원 인식의 조절효과를 중심으로,「사회과학논집」, 50(2), 37-67.
정승환·장형심 (2015). 자기결정성이론의 HRD 적용에 대한 논의,「HRD 연구」, 17(3), 99-131.
정재호. (2020). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직효과성에 미치는 영향: 내적 보상과 외적 보상의 조절효과를 중심으로,「정부학연구」, 26(1), 185-215.
정호준·김도현·오정일. (2015). 리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구: 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 비교,「행정논총」, 53(4): 299-320.
조윤형·최우재 (2011). 인지된 조직지원과 상사지원이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직비전 정립의 조절효과,「경영학연구」, 40(3), 633-658.
주혜린·황정윤 (2019). 사회적 기업에 대한 주관적 평가의 영향요인: 일반 국민의 인식을 중심으로,「행정논총」, 57.
채서일·김주영 (2010).「사회과학조사방법론」. 비앤엠북스.
최무현·조창현 (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로,「지방정부연구」, 17(1), 343-366.
최익봉 (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구-조직몰입의 매개적 역할,「조직과 인사관리연구」, 29, 169-204.
최정윤·유두호 (2021). 다문화가정 자녀의 국가정체성 형성: 주변환경과 정책적 지원을 중심으로,「공공정책연구」, 38(2), 393-420.
한봉주 (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로,「행정논총」, 47.
황상재 (2006).「조직커뮤니케이션 이해」, 서울: 법문사.
허성욱 (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효

과 탐색. 「지방정부연구」, 21(3), 495-515.

Barry, G. S. (1965). Communication and language. Englewood Cliffs, NJ: Macdonald & Co.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.

Bishara, A. J., & Hittner, J. B. (2012). Testing the significance of a correlation with nonnormal data: comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches. Psychological methods, 17(3), 399.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of research in personality, 19(2), 109-134.

de Winter, J. C., Gosling, S. D., & Potter, J. (2016). Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. Psychological methods, 21(3), 273.

Flynn, F. J., & Brockner, J. (2003). It's different to give than to receive: predictors of givers' and receivers' reactions to favor exchange. Journal of Applied Psychology, 88(6), 1034.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4), 713-727.

Janz, B. D., Colquitt, 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.

Kaplan, D. (1994). Estimator conditioning diagnostics for covariance structure models. Sociological Methods & Research, 23(2), 200-229.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. Public Administration Review, 70(5), 681-690.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82(2), 262.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human Performance, 10(2), 85-97.

Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the

service ethic. The American Review of Public Administration, 16(4), 288-302.

Scott, W. G. (1976). Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis. N.Y. : Irwin Press.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.

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.

윤선일(尹宣壹): 한성대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 조직행태와 조직이론, 사회적 가치와 노동정책 등이며, 주요논문으로는 “사회문제 해결을 위한 증세 태도와 사회문제 해결 조직에 대한 투자의 결정요인(2020)”, “변혁적 및 거래적 리더십이 팀워크에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로(2021)”등이 있다.(sunil@yonsei.ac.kr).

유두호(柳杜昊): 연세대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 조직이론, 제도주의 조직론, 보건행정, 사회적 경제 등이며, 주요논문으로 “사회적 기업의 조직 역할 확대: 역능적 행위자성과 제도적 논리를 중심으로(2020)”, “우리나라 초등학교 시설물 개방의 영향요인-제도주의 조직론을 중심으로(2020)”, "지방의료원 정책의 정치적 동학: 성남시의료원 설립 사례를 중심으로(2021)” 등이 있다.(engh1015@yonsei.ac.kr).

〈논문접수일: 2021. 10. 29 / 심사개시일: 2021. 10. 29 / 심사완료일: 2021. 11. 16〉

Abstract

Analysis of Influencing Factors of Organizational Citizenship Behavior: Focusing on Public Service Motivation and Organizational Communication

Yun, Sunil

Yoo, DooHo

This study empirically analyzes the effects of public service motivation and communication on organizational citizenship behavior for central and local public officials. The difference between this study and previous studies was that it looked closely at the relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior, which had something in common in that it pursued the value of altruism. As a result of analysis based on these discussions, it was found that public service motivation and communication within the organization have a positive effect on organizational citizenship behavior. In addition, in the relationship between public service motivation and organizational citizenship behavior, communication within the organization showed a positive moderating effect. Based on these results, this study suggest that establish a system to enhance organizational citizenship behavior by ensuring horizontal communication in public organizations, and to apply individual values to organizational values so that public service motivation can be naturally given to organizational members.

Key Words: organizational citizenship behavior, public service motivation, organizational communication, public organization, communication