

# 지방공무원 인사결정에서 연줄작용이 조직시민행동에 미치는 모순적 영향\*

이 준 호

## 국문요약

사회교환이론에 따르면, 연줄의 작용은 본래 조직공정성을 손상시키기 때문에 조직시민행동에 부정적 영향을 주게 된다. 그러나 우리나라 조직문화에서 연줄의 작용은 연줄을 수단으로 이용하고자 하는 경력지향성을 일으키고, 이에 따라 이미지관리 전략으로서 조직시민행동을 하게 할 수도 있다. 이러한 의문에서 본 연구는 지방공무원의 인사결정에서 “연줄작용”과 같은 조직환경은 조직시민행동에 대해 모순적인 심리과정(부정적 영향과 긍정적 영향)을 나타낼 것이라는 점에 연구의 초점을 두었다.

따라서 본 연구는 이러한 모순적 심리과정을 확인하기 위하여 연줄작용의 조직시민행동에 대한 두 가지 경로(연줄작용에서 조직시민행동에 대한 경로와 경력지향성을 매개로 한 경로)에 대한 실증분석을 하였다.

연구결과에서 가장 중요한 발견은 조직시민행동의 동기가 자발성뿐만 아니라 수단성에 따라서도 일어나며, 특별한 환경에서는 이러한 모순적인 심리적 동기가 동시에 나타날 수 있다는 것이다. 즉, 연줄이 작용하는 것과 같은 불공정한 조직환경에서 부(-)의 자발성을 일으킬 수 있는 동시에, 연줄에 포함되기 위해 이미지 전략으로서 수단적으로 조직시민행동을 할 수 있다는 것이다.

주제어: 연줄, 조직시민행동, 경력지향성, 사회교환이론, 인상관리이론

## I. 서론

조직시민행동은 조직 내 조직구성원들의 공식적 직무와 직접적으로 관련을 가지지 않는 행동임에도 불구하고, 조직의 효과성 또는 경쟁력에 긍정적인 영향을 준다는 점에서 그 중요성이 강조되어 왔다(Van Dyne, Graham, and Dienesch, 1994; Farh et al, 1997). 조직으로부터 공식적으로 요구받는 것도 아니고 공식적인 보상체계와 관계가 없음에도 불구하고, 이러한 조직시민행동이 일어나는 이유는 사회교환이론(social exchange theory)에 입각한 조직공정성을 중심으로 설명할 수 있다(Organ, 1988; Turnipseed & Murkison, 1996). 즉, 조직과의 심리적 계약관계(psychology

\* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A5 B5A07040532).

contract)에 있는 조직구성원들이 공정하게 대우받는다 고 지각할 경우 조직에 대한 신뢰와 충성도가 높아지고, 이로 인해 상호 의존성에 따른 호혜적 수단으로서 이타적인 행동을 한다는 것이다 (Smith et al., 1983; Organ, & Ryan, 1995; Greenberg, 1996).

그러나 최근 조직시민행동의 연구에서는 사회교환이론의 설명과는 달리 인상관리이론(impression management theory)의 관점에서, 조직정치의 영향이나 또는 특별한 인간관계에 따라 자원배분의 특혜가 돌아가는 불공정한 상황에서도 조직시민행동이 일어날 수 있다고 설명한다(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Aryee, Chen & Budhwar, 2004; Hsiung, Lin & Lin, 2012). 즉, 특혜를 받는 인간관계망에 포함되기 위해 전략적 선택(strategic choices)으로 이미지관리 차원에서 조직시민행동을 할 수 있다는 것이다.

이와 같은 두 가지 이론적 관점은 서로 모순적인 결론에 도달하게 한다. 사회교환이론의 관점에서 보면, 연출작용은 특수한 인간관계의 결속(ties)에서 일어나며 자원의 배분에 왜곡을 가져오기 때문에 조직구성원들에게 불공정하게 지각되기 쉽고, 이로 말미암아 조직시민행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 하지만 이처럼 조직 내 불공정성을 유발하는 연출작용이 역설적이게도, 조직구성원들에게 도구적으로 이용될 수 있다. 이를테면, 자신의 경력발전을 위한 기회(opportunities for career advancement)로 연출을 이용할 수 있다는 것이다. 즉, 조직구성원은 자원배분의 선별적 혜택(selective incentives)을 받는 연출내부자(yeonjool-insiders)가 되기 위해 전략적 선택(strategic choices)으로써 조직시민행동을 할 수 있다는 것이다(Hsiung, Lin & Lin, 2012; 이준호·정윤길, 2014).

우리나라의 조직사회에서 뿌리 깊게 퍼져있는 연출의 작용은 인간관계의 특별한 결속(ties)으로서 특정 인간관계 내에서 일어나는 호혜적 교환관계이며, 연출에 포함되지 못한 사람들에게는 인사상의 불공정한 차별을 가져온다. 그런데 이러한 연출의 작용은 가시적인 성과나 실적을 중시하는 민간 기업보다는 공공조직에서 나타나기 쉬우며, 중앙정부 보다는 정치적 영향을 많이 받는 지방자치단체에서 더 크게 나타난다고 할 수 있다. 실제 경험적 연구에서도 중앙공무원에서 보다 지방공무원의 인사상의 결정에서 연출이 더 크게 작용하는 것으로 나타나고 있다(박천오, 2012).

이처럼 지방공무원의 인사상의 결정에서 연출이 작용한다면, 지방공무원들의 조직시민행동을 설명하는 논리에는 모순이 생길 수 있다. 즉, 지방공무원의 조직시민행동은 사회교환이론의 논리처럼 조직공정성에 기인한 자발성에 따른 것일 수도 있지만, 이와는 달리 인상관리이론의 설명처럼 자기봉사적 동기에 의한 수단성에 따른 것일 수도 있다는 것이다.

이 같은 연출작용과 같은 불공정한 환경에서 조직시민행동이 일어나는 심리적 과정을 탐구하기 위해 경력지향성(careerist orientation)에 주목할 필요가 있다. 경력지향성은 현대 조직사회에서의 경력발전이 성실한 근무나 조직에 대한 충성도보다는 사회적 영향이 중요하다는 인식에서 등장한 개념이다. 즉, 경력지향성은 좋은 성과만으로는 희망하는 경력발전을 이루기 어려우며, 비성과적 기반의 이미지관리가 경력발전의 강력한 수단이 될 수 있다는 것이다(Bratton, & Kacmar, 2004; Feldman, & Weitz, 1991; Kacmar & Carlson, 1997). 이러한 경력지향성에 따른다면, 연출작용이 일어나는 조직에서 조직시민행동은 반드시 이타적인 동기에서만 일어나는 것이 아니라 자신

의 경력발전을 이루기 위한 자기이익적 동기에 의해서도 나타날 것으로 예측할 수 있다. 이렇게 볼 때, 행태적으로 동일한 조직시민행동이라 하더라도 그 심리적 과정은 이타적 동기에 의한 것일 수도 있고, 다른 한편으로는 자기봉사적(self-serving) 동기에 의한 것일 수도 있게 된다.

이러한 맥락에서 본 연구는 조직시민행동의 이타적 동기와 자기이익적 동기라는 두 가지 심리적 경로를 포함하는 연구모형을 설정하여 실증적으로 검증하는 데에 연구의 목적을 두었다. 즉, 지방공무원 인사결정에서 연출작용과 조직시민행동과의 관계에서는 부정적 영향관계가, 그리고 경력지향성을 매개로 한 연출작용과 조직시민행동의 관계에서는 긍정적 영향관계가 성립될 것이라고 추정하였다. 그리고 이 같은 경험적 분석을 위해 다중적 경로가 포함된 구조방정식(SEM) 모형을 이용하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직시민행동의 자발성과 수단성

조직시민행동은 조직 내에서 일어나는 친사회적 행동으로서 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인의 재량적 행동을 말한다. Organ(1988)은 조직시민행동이 공식적이거나 직접적으로 보상과 연결되지 않는다고 가정하였는데, 그렇다면 조직구성원들은 왜 직접적으로 보상받지도 못하는 조직시민행동을 하게 되는지에 대해 대부분의 기존연구들은 사회교환이론에 근거하여 설명한다. 즉, 조직구성원들의 조직공정성에 대한 지각이 심리적 균형을 위한 사회교환수준으로 이행할 수 있을 때, 직무성과 이상의 기여를 통해 조직에 봉사하려는 의지가 조직시민행동으로 나타난다는 것이다(Organ, Posakoff, & Mackenzie, 2006; Spitzmuller, Van Dyne, & Ilies, 2008).

그러나 비교적 최근 연구들은 이러한 조직시민행동의 조직에 대한 기여가 정말 보상되지 않는지에 대해 의문을 제기한다(George and Brief, 1992; Organ, 1997). Organ이 초기연구(1988)에서 조직시민행동이 공식적이거나 직접적으로 보상과 연결되지 않는다고 가정을 한 이유는 조직시민행동 대부분이 미묘하고 측정하기 어려워서 개인의 인센티브체제(incentive scheme)에 쉽게 반영되기 어렵다는 점에 근거한 것이다(Hui & Lam and Law, 2000). 하지만 역할외 행동으로서 조직시민행동이 조직에 의해 모니터링되고 보상되는 것이 밝혀지면서(Podsakoff et al., 2000), 보상측면에서 역할내·외 행동 간 구별이 모호하게 되었다(Baker, Bulkley, 2014). 이에 대한 경험적 연구들을 살펴보면, Orr 등(1989)은 조직시민행동을 금전적 가치로 환산하여 직무성과와 연관시킬 수 있을 경우에는 관리자들이 직원들의 조직시민행동을 직무성과의 요소로 참작한다는 것을 확인하였고, 이외에도 조직시민행동은 흔히 관리자들과 직원들에 대한 성과평가에 관계가 있으며, 이에 따라 조직의 보상과 연결될 수 있다는 점을 밝히고 있다(Allen, & Rush, 1998; MacKenzie et al., 1991; Podsakoff, & MacKenzie, 1994; Podsakoff, & MacKenzie, 1997; 이준호·정윤길, 2014).

이처럼 조직시민행동은 초기 연구에서와 같이 이타적 동기에 따른 자발성의 결과일 수도 있지

만, 다른 한편으로는 비교적 최근의 연구에서 지적하는 바와 같이, 보상에 따라 자기봉사적 동기(self-serving motives)의 수단성의 결과일 수도 있는 것이다.

초기 연구에서는 대체로 조직시민행동의 차원을 이타주의(altruism), 양심(conscientiousness), 시민의식(civic virtue), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsman ship)과 같이 5가지 차원으로 구분하였으나(Organ, 1988; Podsakoff et al., 2009), 2000년대 이후에는 동기에 따라 개인적 차원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCBI)와 조직적 차원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCBO)로 구분 하는 경향이다(김호균·김정인, 2013). 본 연구는 특히 조직시민행동의 동기에 초점을 두고 있는 것만큼 자발성과 수단성이 OCBI와 OCBO에 대하여 어떠한 영향의 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 OCBI로서 이타주의의 도움행동(helping behavior), OCBO로서 시민의식(civic virtue)의 차원으로 구분하여 논의를 전개하고자 한다.

## 2. 연줄작용과 조직시민행동

우리나라에서 보편적으로 퍼져있는 연줄은 특정 집단을 근거로 자신의 사회적 위치를 규정하려는 인간의 성향을 반영한 것이며, 이는 혈연, 학연, 지연 등을 구성요소로 하여 형성된다(김선업, 1992; 박통희·원숙연, 2000). 이러한 연줄은 대인관계의 연결망으로서 상호간의 정서적·감정적 교환뿐만 아니라 연줄 외부인들에게는 배타적으로 더 많은 자원에 접근할 수 있는 분배에 영향을 미친다.

연줄은 오랜 유교적 전통에서 유래된 문화적 특성을 지니며, 이러한 배경에서 중국의 “관시(guanxi)와 상당히 유사한 속성을 가지고 있다. 물론 연줄과 관시 간에 형성배경, 강도, 기능에서 차이를 가지고 있지만, 근본적으로 연줄이나 관시에 속하는 인간관계 내에서 상호 호혜적인 자원 배분이 이루어진다는 점에서는 다를 바 없다(왕효령, 2007).<sup>1)</sup> 그런데 중국의 관시가 중국 내 뿐만 아니라 중국에 진출한 서구국가들의 관심에 따라 활발한 연구가 이루어진 것에 비하여(Xin and Pearce, 1996; Lin & Ho, 2010; Cheung et al., 2009; Hsu & Wang, 2007; Bozionelos and Wang 2007; Chen & Chen, 2004), 우리나라의 연줄은 사회적 영향의 중요성이 인식되고 있으면서도 체계적인 연구가 부족하며, 특히 조직학에서의 경험적 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 연줄에 관한 연구는 중국 관시의 연구에서 전체적인 맥락과 논리를 살펴볼 필요가 있다.

최근 중국 관시연구의 경향은 조직 내에서 구체적인 이해관계(인사상의 결정과 같은)에 적용될 때, 관시결속(ties)의 외부에 있는 구성원들의 권리와 이익을 희생시키고 공정성 문제를 야기하여 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 주장으로 모아진다(Xin and Pearce, 1996; Chen, Friedman, and Yu, 2011). 즉, 관시가 작용하여 조직에서 성과평가, 승진 보상 등에 수단적으로 이용될 경우 조직구성원들에게 불공정성을 지각하게 하여 조직시민행동에 부정적인 영향을 주게 된

1) 왕효령(2007)의 연구에서는 우리나라의 연줄과 중국의 관시의 유사성과 차이점을 비교하는 경험적 연구를 하였는데, 양자의 연결망 크기, 관계구성의 차이, 강도 또는 밀도에서 차이가 있다는 점을 밝혔다. 그러나 망 내부에 한정된 사람들 사이에서 일어나는 특별한 자원배분이라는 핵심적인 특성에 있어서는 유사함을 기본전제로 하고 있다.

다는 것이다(Chen et al., 2004; Hsu & Wang, 2007; 이준호·이규만, 2013; 이준호·정윤길, 2014). 이와 같은 연구들은 기본적으로 사회교환이론에 입각한 것으로, 조직구성원들이 판시와 같은 특별한 인간관계망에 속한 구성원에게 돌아가는 인사상 또는 자원배분상의 특혜가 불공정성으로 지각되고, 이에 따른 사회적 교환관계의 심리적 불균형으로 인해 조직시민행동에 부정적 영향을 준다고 설명한다.

우리나라의 연줄도 중국의 판시와 마찬가지로 귀속적이거나 교제를 통해서 형성된 대인관계의 연결망이면서 상호 호혜적 자원배분이 이루어진다는 속성에서 매우 유사한 공통점을 가진다. 반면, 중국의 판시에 비해 사회구성원들 사이에서 보다 더 부정적으로 인식된다는 점에서 차이가 있다. 예를 들어, 판시는 판시구성원들 간 인정(人情)이나 체면(面子)과 같은 요인이 깊숙이 작용하여 정서적·감정적 기반에 의해 형성되고 교류된다는 측면이 강하여 집단주의적 조화를 유지하는 긍정적 측면의 비중도 크게 인식되는 반면(Hwang, 1987; 이준호, 2014), 우리나라의 연줄은 혈연, 지연, 학연에 근거한 분파주의와 그로 인해 자기개발이나 업무몰입 보다는 연줄을 찾게 하는 부정적 인식이 강하다는 것이다(박통희·원숙연, 2000).

우리나라에서 기업조직들은 비교적 일찍 실적 위주의 성과주의가 실시되면서 연줄의 부정적 효과가 감소되고 있는 반면, 아직까지 정부조직, 특히 지방자치단체에서는 연줄로 인한 인사상의 문제가 극명하게 나타나고 있다. 지방자치제 실시 이후 지방공무원의 인사권이 분권화되어 민선 지방자치단체장에게 귀속됨으로 인해 선거때마다 지방공무원들의 출서기가 일어나며(「문화일보」, 2014. 2. 14), 인사 공정성을 지키지 못하는 사태가 빈번하여 끊임없이 지방공무원 인사제도 개선이 제기되고 있는 실정이다. 여기서 가장 큰 문제점은 상사와의 관계, 학연, 지연에 따라 연줄이 형성되고, 이에 따라 승진이 좌우된다는 점이다(이용모, 2011).

지방공무원 인사결정에서 연줄이 작용하는 것을 사회교환이론의 관점에서 보면, 심리적 계약에 따른 개인과 조직간의 교환관계에서 비성과적 기반의 연줄과 같은 요인이 작용하여 공정성이 훼손될 때, 교환관계의 심리적 불균형에 이르게 되어 공정성 회복을 위해 자신의 직무수행 노력을 감소시키는 등의 부정적 변화를 보이는 것은 물론, 조직의 효과성 증진에 기여할 수 있는 조직시민행동을 줄이는 등 욕구좌절에서 비롯된 태도를 보이게 된다(홍미영 외, 2005; 박천오·김진용, 2012).

1980년대 이래 신공공관리론(NPM)의 기조에 따라 공공조직에서도 경쟁과 효율의 중요성이 강조되면서, 과정 보다는 성과가 중시되고 성과평가를 통한 승진, 임금, 상여 등과 같은 외재적 보상에 관심이 높아져 왔다. 그러나 공공부문의 공무원들은 민간기업의 종사자들 보다는 사회와 주민들에 도움을 줄 때 성취감을 느끼고, 내부적 보상이 외적 보상에 우선하는 윤리적 특징을 가진다고 한다고 한다(Crewson, 1997). 따라서 공공부문의 종사자들은 민간에 비해 역할성과에 따른 외재적 보상 보다는 조직시민행동과 같은 친사회적 행동에 더 높은 가치를 둘 수 있다(이준호·정윤길, 2014). 특히 지방자치단체에서는 지역주민들과 직접 접촉하는 일선기관이라는 점에서 공식적 역할행동 이외에도 역할 외의 조직시민행동의 의미가 크다고 할 수 있다. 그러나 연줄의 작용과 같은 조직환경은 인사권을 가진 민선 지방자치단체장을 중심으로 한 특별한 연줄네트워크를 형성

하게 되고, 그러한 연출에 따라 자원배분과 인사상 결정들이 일어나는 것을 촉진한다. 이럴 경우, 연출에서 소외된 조직구성원들로 하여금 심리적 불균형을 유발하여 조직시민행동에 대해 부정적인 영향을 가져올 수 있다. 이러한 논의에 근거하여 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설1: 연출작용은 지방공무원의 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연출작용과 경력지향성(Careerist orientation)

조직에서의 경력발전(career advancement)이 성실한 근무, 충성도, 재능 보다는 이미지나 사회적 영향의 결과라는 주장은 이미 오래 전부터 제기되어 왔다(Goffman, 1955; Whitaker, 2011). 그러나 최근의 경력에 관한 연구에서는 경력발전의 본질과 조직 내 경력관리의 실체가 이전 세대와는 다를 것이라는 점에 공통적인 인식을 가지게 되었다. 왜냐하면, 현대사회에서 새롭게 등장하고 있는 심리적 계약관계는 점차 거래적·교환적인 특성을 지니게 되었고, 이에 따른 경쟁적 노동시장 하에서 조직은 보다 유연성을 확보하도록 강요받고 있기 때문이다. 따라서 충성, 몰입 등에 의해서는 직무안정성이나 경력발전을 보장하기 어려우며, 결과적으로 개인의 경력발전과 승진은 보다 세분화되고, 예측하기 힘들며, 비선형적이고 단기적으로 변하고 있다(Crawshaw & Brodbeck, 2011; 이준호·정윤길, 2014).

이러한 패러다임의 이동을 Feldman(1985)은 “신경력주의(new careerism)”라고 묘사하면서, 경력지향성을 가진 조직구성원들의 행태적 특징에 대해 다음과 같이 가정하였다(Feldman, 1985; Feldman & Weitz, 1991; Kacmar & Carlson, 1997). 첫째, 경력지향성의 가장 핵심적인 특징은 좋은 성과만으로 희망하는 경력발전을 이룰 수 없다고 생각한다는 점이다. 둘째, 수단적으로 개인 상호간의 관계를 이용한다. 따라서 승진을 하기 위해서 조력자가 될 수 있는 멘토 또는 동료들과의 사회적 관계를 추구한다. 셋째, 외관적으로 성공한 사람의 이미지를 가꾼다. 이는 관리나 전문적 업무의 수행결과를 관찰하기가 쉽지 않아 그들의 노력에 따른 결과를 파악하기 어렵기 때문에 성공이미지의 창출은 흔히 성취도 측정에 반영된다(Feldman & Weitz, 1991). 넷째, 직무상 능력을 대체할 정치적 행동의 중요성을 인식한다는 것이다. 다섯째, 장기적으로 개인의 목표와 조직의 목표는 부합하지 않을 것이라고 인식하며, 그렇기 때문에 각 개인은 자기 스스로를 위한다. 이상과 같은 경력주의의 믿음은 결국 자기이익과 수단성에 의해 특징지어지는데, 이는 조직구성원들의 행태적 경향과 패턴에 영향을 준다(Hsiung, Lin & Lin, 2012).

경력주의는 원래 미국의 개인주의에서 나온 개념이지만, 문화심리적 관점에서 볼 때 이는 보편적으로 일어나는 정신작용이라 할 수 있다. Shweder와 Sullivan(1993)은 경력주의와 같은 이기적인 개인의 개념이 문화제한적인 것은 아니며 집단주의 문화에서도 마찬가지로 나타날 수 있다고 한다. 또한 Chay와 Aryee(1999)는 경력지향성이 점차 비구조화 되어가는 경력환경 또는 변화무쌍한 경력시대(protean career era)에서 지각된 환경에 대해 자기 스스로의 조정방식으로써 표출한 행태적 특성일지도 모른다고 하면서, 싱가포르와 같은 집합주의 문화의 아시아 국가를 대상으로 경

경력지향성을 일반화하는 연구를 전개하였다. 그리고 이는 대만 경찰조직을 대상으로 한 Hsiung 등(2012)의 연구와 중국 국유기업을 대상으로 한 이준호·정윤길(2014)의 연구에서도 지지되고 있다.

이와 같은 경력지향성은 특별한 조직환경과 조직특성에 의해 조성된다(Felman & Klich, 1991). 예를 들어, 조직 내에서 조직정치가 활발하거나 판시가 작용하는 환경에서 조직의 자원 획득을 위해 경력지향성이 확대될 수 있다(Hsiung, Lin & Lin, 2012; 이준호·정윤길, 2014). 왜냐하면, 조직정치와 판시의 작용은 불공정한 자원배분과 관련되기 때문에, 조직의 개인들은 권력, 통제, 성공, 지위 등을 추구하게 되기 때문이다(Vigoda, 2000).

이 같은 맥락에서 연줄작용과 같은 특별한 조직환경에서도 경력지향성이 강화될 것으로 가정할 수 있다. 왜냐하면, 연줄작용이 더 강한 곳일수록 자기이익을 위한 책략이 더 합법화되어 경력지향성과 같은 자기이익적 도구성이 강화되기가 쉽기 때문이다. 즉, 연줄작용에 의해 인사결정자로부터 보다 많은 동기(경력발전기회, 자원, 특별한 직무 등의 부여)를 받는 조직구성원들은 경쟁 동료들에 비해 네트워크 관계에서 보다 우월한 지위를 인식할 것이고(Child 등, 1995), 이러한 조직구성원들은 더 나은 직무 또는 권력을 배분을 받는 데에서 상사와의 개인적 친분을 이용할 수 있다. 또한, 이러한 조직구성원들은 다른 동료들에 비해 더 넓고 깊은 의사소통을 함으로써 상사로부터 직무에 관련된 조언을 얻기도 용이하다(Chen and Tjosvold, 2006).

이러한 논리에 따를 때, 우리나라 지방자치단체에서의 연줄은 기본적으로는 인간관계이지만 정실인사를 유발하는 정치적 연줄의 특성이 강하기 때문에(박천오·김진용, 2012), 지방공무원들에게 경력지향성을 유발할 수 있다. 즉, 승진 등의 인사결정에서 연줄의 작용은 지방공무원의 경력지향성을 강화시킬 수 있다는 것이다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 연줄작용은 지방공무원의 경력지향성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 경력지향성의 매개효과

경력지향성을 가지는 조직구성원은 경력관리의 수단적으로 개인 상호간의 관계를 이용하려고 하며, 승진을 하기 위해서 조력자가 될 수 있는 멘토 또는 동료들과의 사회적 관계를 추구한다. 또한 외관적으로 성공한 사람의 이미지를 가꾸려고 하며 직무상 능력을 대체할 정치적 행동의 중요성을 인식한다. 따라서 경력지향성을 가지는 조직구성원은 이와 같은 사회적 관계와 이미지 관리를 위해 친사회적 행동인 조직시민행동을 채택하기 쉽다(Feldman, & Weitz, 1991).

일반적으로 조직시민행동은 종업원들의 자발적이고 과외적 행동으로 다루어진다(Organ, 1988). 그러나 여러 연구들에서 조직시민행동이 상사의 긍정적 성과평가와 관련되고, 명시적·묵시적 보상과도 연관된다는 결과를 보이고 있다(Podsakoff et al., 2009). 이는 조직시민행동의 수단적 가치를 확인시켜 주는 것이라 할 수 있다. 따라서 높은 경력지향성을 갖는 종업원들은 비성과적 기반의 수단의 중요성에 대해 집착한다. 그리고 그들은 종종 열심히 일하는 것보다는 이미지 관리에 더 초점을 맞춘다. 조직시민행동은 인상관리목표를 성취하는 데에 적절하기 때문에, 경력주의

자들은 실제에서 조직시민행동을 행할 가능성이 높다(Hsiung, Lin & Lin, 2012).

조직시민행동의 수단성에 대한 믿음은 조직시민행동의 빈도와 긍정적인 관계가 있다. 예를 들어, 조직시민행동이 경력에 유용하다고 믿는 조직구성원들이 조직시민행동을 더 증가시킬 수 있으며(Haworth & Levy, 2001), 조직시민행동을 승진의 수단으로 지각하는 조직구성원들이 수단성에 대해 약하게 지각하는 조직구성원들에 비해 더 높은 수준의 조직시민행동을 수행할 수 있다는 것이다(Hui et al., 2000). 이처럼 경력지향성은 이기적 목표를 달성하는 것에 조직시민행동의 효과가 수단적 가치가 있다고 믿는 것을 의미하기 때문에 높은 수준의 경력지향성을 가지는 조직구성원들은 조직시민행동을 수행하는 강한 동기부여를 갖는다. 따라서 경력지향성과 조직시민행동 사이에 긍정적인 영향관계를 가정한다.

가설 3: 지방공무원의 경력지향성은 조직시민행동에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

연줄작용은 조직 내 특별한 연줄 그룹의 구성원들 사이에서 일어나는 호혜적인 조직 및 인사상의 결정이며, 이는 연줄의 구성원들에게는 불공정한 자원배분을 의미한다. 따라서 연줄의 구성원들은 조직공정성의 훼손으로 인해 심리적 불균형을 느끼고, 결국 조직시민행동의 동기가 약화될 것이다. 그러나 다른 한편으로는 연줄작용이라는 환경은 연줄 외부인(out-group)으로부터 연줄 내부인(in-group)으로 이동함으로써 불공정성에 편승하고자 하는 경력지향성을 강화시킬 수 있다. 따라서 경력지향적인 조직구성원들은 연줄 내부인으로 이동하기 위해서 좋은 인상을 주고 원만한 대인관계를 형성할 수 있는 이미지 관리를 추구할 것이며, 이러한 목적에 따라 의도화된 조직시민행동을 할 수 있다. Sturges 등(2002)의 경험적 연구에서 소외된 조직구성원이 효과적인 자기관리의 중요한 국면으로서 네트워킹과 가시지향적 행동(visibility-orientated behavior), 자기관리행동에 종사하게 할 수 있다는 연구결과는 이러한 논리를 지지한다.

이처럼 연줄작용과 같이 조직의 주요 자원배분이 특정 연줄네트워크에 호혜적일 경우, 연줄 외부의 조직구성원들은 그러한 결정의 공정성을 의심하게 되고 의사결정자에 대해 낮은 신뢰를 갖게 될 것이며, 결과적으로 조직구성원들에게 경력지향성을 강화시켜 인상관리와 그것을 통한 사회적 네트워크 형성의 노력을 통하여 경력발전을 추구하도록 할 것이다(Aryee and Chen, 2004). 결과적으로, 좋은 성과만으로는 희망하는 경력발전을 이룰 수 없다고 생각하며, 수단적으로 동료들과의 사회적 관계를 추구하고, 외관적으로 성공한 사람의 이미지를 가꾸는 것을 특징으로 하는 경력지향성이 강한 조직구성원들이 자신의 경력발전과 개인목표의 추구를 위해 인상관리전략으로서 조직시민행동을 할 수 있다는 추론이 가능하다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4: 지방공무원의 경력지향성은 연줄작용과 조직시민행동 간의 관계에서 정(+의) 매개효과를 가질 것이다.

이상과 같은 연구모형과 가설은 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.



〈그림 1〉 연구모형



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 변수의 조작적 정의

##### 1) 연줄작용

연줄작용은 조직 내에서 일반적 관행화되어 개인적 판시에 기초하여 이익이 분배되어진다는 공유된 지각을 의미한다. 측정항목은 Chen & Chen, Xin(2004), Chen, Friedman, Yu, Fang & Lu (2009)가 사용한 중국의 판시작용(guanxi practice)의 문항에서 7개를 이용하였다. 설문문항은 H1: 우리조직에서는 보직이나 보임이 흔히 연줄에 의해 결정된다. H2: 우리 조직에서 승진은 연줄에 의해 좌우된다. H3: 우리조직에는 연줄을 통해 들어온 사람들이 있다. H4: 우리 조직에서 성과평가는 연줄의 영향을 받는다. H5: 우리 조직에서는 연줄이 업무배분에 영향을 준다. H6: 우리조직에서 승진을 하려면 좋은 연줄을 형성해야 한다. H7: 우리 조직은 인사상의 결정에 연줄이 작용한다.

##### 2) 경력지향성

경력지향성은 비성과적 수단을 통하여 경력발전을 추구하는 경향을 의미한다. 즉, 능력만으로는 승진하기 어렵고, 상사, 동료들과의 사회적 관계를 다져두는 것이 필요하며, 외관상의 모습이 중요하다고 생각하는 성향을 뜻한다. 측정항목은 Feldman(1991)이 사용한 18개 항목에서 7개 항목을 발췌하여 사용하였다. C1: 우리 조직에서 성공과 능력은 반드시 일치하는 것은 아니다. C2: 성공을 위해서는 무엇을 아는가 보다 누구를 아는가가 중요하다. C3: 도전적인 업무 보다는 인사권자와 자주 접촉하는 업무가 중요하다. C4: 성공을 위해서는 업무능력 보다 상사나 동료들에게 자신의 이미지를 관리하는 것이 중요하다. C5: 인사권자에게 잘 보이는 것이 업무를 얼마나 잘하는가 보다 중요하다. C6: 우리 조직에서 성공을 위해서는 남들에게 보이는 자신의 이미지를 가꾸는 것이 중요하다. C7: 승진을 위해서는 업무지식 보다 누구와 친한 지가 중요하다.

### 3) 조직시민행동

도움행동(helping behavior)은 개인적 차원의 조직시민행동(OCBI)으로서 조직에서 직무에 관련하여 동료들 도와주는 행동이며, 이에 대한 측정은 Ackfeldt and Coote(2005)가 사용한 설문항목을 토대로 4개 문항을 발췌하여 측정하였다. HB1: 나는 결근이나 조퇴했던 동료직원의 일을 잘 도와 준다. HB2: 나는 업무 부담이 많은 동료들 기꺼이 도와준다. HB3: 나는 동료의 문제와 걱정거리들 듣는데 시간을 할애해 준다. HB4: 나는 동료에게 업무와 관련된 정보를 제공해 준다.

시민의식(civic virtue)은 조직적 차원의 조직시민행동(OCBO)으로서 직장생활의 다양한 활동 또는 모임에 참여하는 행동을 의미, 측정항목은 역시 Ackfeldt and Coote(2005)의 설문항목에서 4개 문항을 발췌하여 측정하였다. CV1: 나는 업무관련 회의에 빠지지 않는다. CV2: 나는 종종우리 조직의 정책이나 실무에서 개선책을 제안한다. CV3: 나는 우리 조직의 변화에 자발적으로 동참한다. CV4: 나는 우리 조직에 중요하다고 생각하는 활동이나 행사에 적극적으로 참여한다.

## 2. 자료수집과 분석방법

본 연구의 설문은 2015년 6월1일부터 9월 30일까지 4개월에 걸쳐 실시되었고, 대상기관은 서울시 중구청, 경기도 고양시, 울산광역시 중구청의 지방공무원들이다. 총 400부를 배포하여 352부를 회부하였으며, 이 중 불성실한 응답을 제외하고 총 323부를 분석에 사용하였다. 분석대상자의 성별 구성은 남성이 184명(57.0%), 여성이 139명(43.0%)의 분포를 나타냈고, 연령은 40대가 가장 많은 137명(42.4%)이며, 다음으로는 30대가 95명(29.4%), 50대 이상이 76명(23.5%), 20대가 15명(4.6%)로 구성되어 연령층이 40대 중심의 양파형으로 나타난다. 학력은 대졸이 대다수(233명, 72.1%)를 차지하였고, 직급은 7급(109명, 33.7%), 6급(86명, 26.6%), 8급(72명, 22.3%), 5급 이상(31명, 9.6%), 9급(25명, 7.7%) 순으로 나타나 있다. 근속년수는 10년 이하가 가장 많은 118명(36.5%)이며, 11년-20년이 90명(27.9%), 21년에서 30년이 84명(25.9%), 30년 이상이 21명(6.5%)이었다.

〈표 1〉 응답자의 인구사회학적 특성

변수	구분	빈도	비율(%)	변수	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	184	57.0	직급	5급 이상	31	9.6
	여성	139	43.0		6급	86	26.6
	합계	323	100.0		7급	109	33.7
연령	20대	15	4.6		8급	72	22.3
	30대	95	29.4		9급	25	7.7
	40대	137	42.4	합계	323	29.0	
	50대이상	76	23.5	근속 년수	30년 이상	21	6.5
	합계	323	100.0		21년-30년	84	25.9
교육 수준	고졸	25	7.7		11년-20년	90	27.9
	전문대졸	38	11.8		1년-10년	118	36.5
	대졸	233	72.1	합계	323	100.0	
	대학원이상	27	8.4				
	합계	323	100.0				

설문의 모든 항목들은 Likert 5점척도로 측정되었고, 수집된 자료들은 개인수준의 분석단위에 따라 SPSS 16.0과 AMOS 17.0을 이용하여 분석하였다. 또한 본 연구의 경로모형의 분석에는 구조방정식(SEM)을 이용하여 변수들 간의 다중적·연속적 경로를 동시에 분석하였으며, 매개효과와 검증에는 Sobel-test를 이용하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 사용된 설문문항의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 확인적 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석은 Cronbach' $\alpha$ 계수를 이용하여 분석하였고, 결과는 .819에서 .934까지 양호한 수준으로 나타났다. 측정모형(measurement model)의 타당도를 평가하기 위해 모든 잠재요인들을 포함하는 공분산행렬(covariance matrix)를 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 여기서 관측변수 중 요인부하량이 .60이하인 6개 항목을 제거하고(연출작용에서 H3, H6, 경력지향성에서 C1, C6, 시민의식 CV1, CV2), 총 4개의 잠재변수(latent constructs)에 따르는 16개의 측정변수들에 대해 실시한 확인적 요인분석 결과, 모형적합도는  $\chi^2(df)=205.246(98)$ , RMR= .028, GFI= .926, AGFI= .898 NFI= .938, CFI= .966로 나타나 상당히 양호한 모형으로 판단된다.

평균분산추출값(AVE)는 Hair의 공식을 이용하였으며, 모두 0.5 이상을 나타내 대체로 개념을 잘 측정하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 2〉 확인적 요인분석결과

요인	측정 항목	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R	AVE(Hair)	신뢰성 계수( $\alpha$ )
연출작용	H1	1.000	.875			.742	.934
	H2	.988	.890	.044	22.554		
	H4	.880	.786	.049	17.890		
	H5	.964	.862	.046	21.150		
	H7	.999	.889	.044	22.505		
경력 지향성	C2	1.000	.742			.648	.901
	C3	1.262	.817	.086	14.671		
	C4	1.099	.782	.078	14.011		
	C5	1.325	.871	.084	15.683		
도움행동	HB1	1.000	.767			.585	.835
	HB2	1.035	.888	.072	14.306		
	HB3	.891	.692	.074	11.973		
	HB5	.843	.695	.070	12.034		
시민의식	CV3	1.000	.728			.557	.819
	CV4	1.007	.764	.109	9.247		

$\chi^2(df)=205.246(98)$ , RMR= .028, GFI= .926, AGFI= .898 NFI= .938, CFI= .966

단일차원성이 입증된 변수들 간의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 3>에서 나타나는 바와 같다. 연줄작용과 경력지향성의 표준편차가 .882, .816을 나타내어 응답자간 지각에 차이가 있는 것으로 나타났고, 연줄작용은 도움행동이나 시민의식에 부(-)의 상관관계를 가지는 것에 반해 경력지향성은 조직시민행동에 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

<표 3> 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별									
2. 연령			-.276**						
3. 최종학력			.110*	-.106					
4. 직급			-.290**	.683**	.069				
5. 연줄작용	3.20	.882	.144**	.080	-.013	.027			
6. 경력지향성	3.16	.816	.059	.015	.066	-.030	.572**		
7. 도움행동	3.69	.533	-.059	.063	.051	.075	-.109*	.165*	
8. 시민의식	3.27	.649	-.160**	.149**	.135*	.130*	-.327**	.101*	.628**

\* p<.05 \*\* p<0.01

## 2. 모형 추정결과 및 가설검증

최대우도법(maximum likelihood estimation)의 구조방정식을 이용한 연구모형의 적합도는  $\chi^2=300.690(df=99, p=.000)$ , RMR=.044, GFI=.899, AGFI=.862, NFI=.910, CFI=.938 등으로 상당히 양호한 것으로 평가할 수 있다.

<표 4> 연구모형의 추정결과

경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
연줄작용→도움행동	-.140*	-.196*	.053	-2.627
연줄작용→시민의식	-.410**	-.504**	.068	-5.991
연줄작용→경력지향성	.474**	.573**	.053	8.983
경력지향성→도움행동	.160*	.196*	.065	2.448
경력지향성→시민의식	.319**	.324**	.081	3.931

\* p<.05, \*\* p<.01

연구모형의 추정결과는 연줄작용과 조직시민행동과의 관계에서, 연줄작용은 부(-)의 방향으로 도움행동( $\beta=-.196, p<.05$ )과 시민의식( $\beta=-.504, p<.01$ )에 영향관계를 가지는 것으로 나타나 연줄작용이 지방공무원들의 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설1은 채택되었다. 도움행동과 시민의식 간에서는 상대적으로 시민의식에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 두 번째로

연줄작용은 경력지향성에 정(+)의 방향으로 영향( $\beta=.573, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 결과에 따라 가설 2도 채택되었다. 한편, 경력지향성과 조직시민행동 간에서 경력지향성은 정(+)의 방향으로 도움행동( $\beta=.196, p<.05$ )과 시민의식( $\beta=.324, p<.01$ )에 영향관계를 가지는 것으로 나타나 가설3도 역시 채택되었다. 이 결과에 따를 때, 경력지향적 태도는 조직에서 연줄작용이 일반화될수록 크게 강화될 것으로 예측할 수 있다.

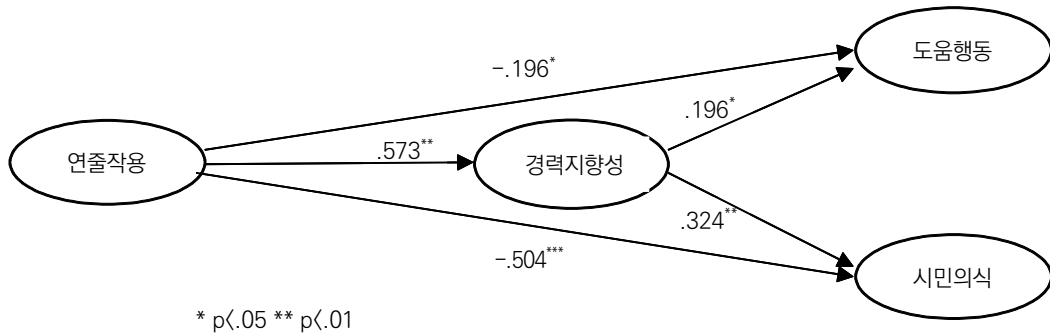
본 연구에서는 연줄과 조직시민행동의 관계에서 경력지향성의 매개효과를 예측하였으며, 이는 Sobel-test 검정을 통해 분석하였다. 그 결과, 경력지향성을 매개변수로 하였을 때, 연줄작용은 조직시민행동에 대하여 정(+)의 영향관계를 가지는 것으로 나타나서(도움행동에  $Z=2.37, p<.05$ ; 시민의식에  $Z=3.60, p<.01$ ) 가설 4 역시 채택되었다.

〈표 5〉 매개효과(Sobel-test) 검정결과

매개변수	경로	Z검정통계치	p-value
경력지향성	연줄작용→도움행동	2.37	.0176
	연줄작용→시민의식	3.60	.0003

위와 같은 본 연구의 경로모형의 추정결과를 전체적으로 나타내면 〈그림 2〉에 나타나는 바와 같다.

〈그림 2〉 연구모형의 표준화 경로계수



## V. 토론

본 연구에서의 가장 중요한 발견은 조직시민행동의 동기가 자발성뿐만 아니라 수단성에 따라 서로 일어나며, 특별한 환경에서는 이러한 모순적인 심리적 동기가 동시에 나타날 수 있다는 것이다. 즉, 연줄이 작용하는 것과 같은 불공정한 조직환경에서 조직시민행동을 감소시킬 있는 동시에, 연줄에 포함되기 위해 이미지 전략으로서 수단적으로 조직시민행동을 할 수 있다는 것이다.

이것이 의미하는 바는 연줄이 작용하여 조직 내 인사상 또는 자원배분 상 불공평한 처우가 지각되면, 지방공무원들은 사회교환이론의 말하는 교환관계의 심리적 불균형을 느끼게 되고, 이러한 균형을 맞추기 위하여 자신의 투입을 줄이는 방편으로 조직시민행동을 감소시킬 수 있다는 것이다. 그러나 다른 한편으로 연줄작용은 성과만으로는 경력발전을 이룰 수 없고, 이미지 관리나 인간관계의 개선을 통해 경력발전을 도모하는 경력지향성을 자극하게 되며, 그러한 수단으로써 조직시민행동을 한다는 인사관리이론의 설명도 가능한 것이다.

이와 같은 연구결과가 가지는 이론적·실천적 함의는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 지방자치단체장은 선거에서의 당선이나 업무추진에서의 사적 신뢰관계를 위한 연줄에 의존하는 경향이 강하다. 이에 따라 지방자치단체에서 연줄이 작용하는 정실인사가 흔히 발생하고 있고, 이는 지방공무원 인사제도에서 가장 커다란 문제점으로 지적되어 왔다. 그동안 연줄이 작용하기 쉬운 자치단체장의 인사권에 제도적 개선이 시도되어 왔지만, 자치단체장들의 반대로 번번이 무산되어왔다. 그러나 본 연구의 결과에서와 같이 조직 내에서 관리상의 결정, 특히 승진이나 보상과 같은 인사상의 결정에서 일반적으로 연줄이 작용할 경우에는 조직구성원들의 심리적 수용범위를 벗어나게 된다. 결국 조직구성원들의 조직에 대한 자발적 동기의 조직시민행동이 줄어들게 될 것이고, 이는 결국 조직의 효과성을 떨어뜨리게 된다는 점을 인식하여야 한다.

둘째, 연줄작용이 조직시민행동에 대해 가지는 부정적 효과의 크기는 경력지향성을 통한 긍정적 효과 보다 크다. 다시 말하면, 경력지향성으로 인해 조직시민행동이 유발될 수 있지만, 반면 연줄작용의 부정적 효과가 더 커서 전체적인 조직시민행동은 줄어들게 된다는 것이다. 이러한 결과는 연줄작용 상황에서의 심리적 딜레마 속에서 조직구성원들은 자기수단성을 추구하는 적극적 전략으로의 전환 보다는 교환관계의 불균형에 대한 부정적 지각에 따른 소극적 대응이 더 크게 나타난다는 것을 의미한다. 이러한 결과에 따른다면, 조직시민행동을 유발하는 심리과정에서 사회교환이론의 관점이 인사관리이론의 관점 보다 폭넓게 적용가능한 것으로 볼 수 있다(이준호·정윤길, 2014).

## VI. 결론

우리나라 지방자치단체에서 연줄작용은 특별한 연줄그룹 내에 한정되는 불공정한 자원배분이며, 그 반작용으로 조직시민행동에 부정적 영향을 주게 된다. 그러나 이와는 반대로 연줄작용은 오히려 특수한 인간 네트워크를 수단적으로 이용하고자 하는 경력지향성을 강화시켜, 결과적으로 이미지 관리전략으로서 조직시민행동을 유발할 수 있다. 본 연구는 연줄작용과 조직시민행동 간의 영향관계는 사회교환이론에서 설명하는 것과는 달리 불공정한 상황에서도 경력지향성과 같은 수단적 동기가 개입한다면 조직시민행동을 유발할 수 있다는 것을 경험적으로 입증하였다. 이러한 결과는 조직시민행동의 예측요인에 대한 보다 심층적인 이해를 제공하였다는 데에 의의가 있다고 판단된다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 안고 있으며, 이에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 조직학에서의 선행연구 부족이다. 조직사회에서 연줄은 공사조직을 불문하고 흔한 현상일 뿐만 아니라 조직정치 또는 조직공정성과 밀접한 연관이 있음에도 불구하고, 그 동안 연구가 소홀했던 분야라고 생각된다. 또한 지금까지의 연줄연구는 주로 사회학을 중심으로 연구되어 왔고, 학제적 시각에서의 체계적인 접근이 이루어지지 못했다. 따라서 조직학을 포함한 다양한 학문 분야에서 연줄에 관한 보다 많은 연구가 요구된다.

둘째, 연줄의 연구에서는 비교문화적 접근이 요구된다. 즉, 같은 동양 유교문화권에서의 중국 판시와 유사성과 차이점, 그리고 서구국가들의 인간관계와의 차이점 등에 대한 비교분석이 필요하다는 것이다.

## 참고문헌

- 김선업.(1992). 한국사회 연줄망의 구조적 특성. 「한국사회학」, 26집 여름호: 1-33.
- 김호균·김정인.(2013). 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰: 교차수준 분석(cross-level study)을 중심으로. 「한국행정학보」, 47(2): 161-187.
- 박천오.(2012). 승진 영향요인에 대한 한국공무원의 인식연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식비교. 「한국인사행정학회보」, 11(2): 195-220.
- 박천오·김진용.(2012). 한국 지방공무원의 승진 영향요인에 대한 인식비교. 「지방행정연구」, 26(4): 27-56.
- 박통희·원숙연.(2000). 조직구성원간 신뢰와 연줄: 사회적 범주화를 중심으로. 「한국행정학보」, 34(2): 101-120.
- 왕효령.(2007). 판시과 연줄(關係)의 차이: 한국과 중국의 사회연결망 비교. 「사회과학연구」, 33(2): 15-36.
- 이용모.(2011). 공무원승진제도 인식에 관한 연구: 6급 이하 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 213-238.
- 이준호·이규만. (2013). 중국 국유기업의 조직공정성, 판시작용(guanxi practice)과 조직시민행동간의 관계: 성과평가수용성의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(3): 235-259.
- 이준호·정윤길.(2014). 조직시민행동에 대한 판시작용(guanxi pratice)의 모순적 관계: 중국국유기업을 중심으로. 「한국행정논집」, 26(3): 1-25.
- 이준호.(2014). 중국 국유기업의 판시작용(guanxi practice)과 직무만족 간의 영향관계 및 조직공정성의 매개효과. 「한중사회과학연구」, 31: 165-192.
- 홍미영·문경주·우양호.(2005). 지방공무원 승진공정성 지각과 만족의 영향요인: 남성공무원과 여성공무원의 비교. 「지방정부연구」, 9(1): 45-69.
- 「문화일보」. 2014. 2. 14

- Ackfeldt, Anna-Lena and Coote, Leonard V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research* 58: 151-159.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247-260.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94: 1-14.
- Baker, W. E., & Bulkley, N. (2014). Paying it forward versus rewarding reputation: Mechanisms of generalized reciprocity. *Organizational Science*, dx.doi.org/10.1287/orsc.2014.0920.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14: 229-246.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82--98.
- Bozionelos, Nikos and Wang, Li, (2007). An investigation on the attitudes of Chinese workers towards individually based performance-related reward systems. *Int. J. of Human Management*, 18(2): 284-302.
- Bratton, V. K. & Kacmar, K. M. (2004). Extreme careerism: The darkside of impression management. In Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (Eds.) *The Darkside of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chay, Y.-W. and Aryee, S. (1999), "Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 613-23.
- Chen, Chao C., Chen, Ya-Ru, Xin, Katherine, (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective. *Organization Science*, 15(2): 200-209.
- Chen, Ying, Friedman, Ray & Yu, Enhai and Sun, Fubin, (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A Multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pac J Manag*, 28: 715-733.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relations. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1727-1752.
- Cheung, Millissa F. Y., Wu, Wei-Ping, Chan, Allan K. K., Wong, May M. L. (2009). Supervisor-Subordinator Guanxi and Employee Work Outcomes: The mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88: 77-89.
- Child, J., Markoczy, L. and Cheung, T. (1995). Managerial Adaptation in Chinese and Hungarian Strategic Alliances with Culturally Distinct Foreign Partners. In Stewart, S.(ed.) *Joint Ventures in the Peoples's Republic of China Advances in Chinese Industrial Studies(JAI*



- Press, Greenwich, CT.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7: 499-518.
- Farh, J. L., & Zhong, C. B. and Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organizational Science*, 15(2): 241-253.
- Farh, J. L., Earley, P. C., Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society. *Admin. Sci. Quart.* 42: 421-444.
- Feldman, Daniel C., Weitz Barton A. (1991). From the Invisible Hand to the Gladhand: Understanding a Careerist Orientation to Work. *Human Resource Management*, 30(2): 237-257.
- Feldman, D. C., Klich, N. R. (1991). Impression management and career strategies. In Giacalone, R. A., and Rosenfeld, P.(Eds.). *Applied impression management(67-80)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Feldman, D. C. (1985). The new careerism: Orgins, tenets, and consequences. *The Industrial Psychologist*, 22: 39-44.
- Goffman, Erving (1955), On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18(3): 213-231.
- Greenberg, J. & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Ed.), *Research in organizational behavior*, Vol. 18. An annual series of analytical essays and critical reviews. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hsiung, Hsin-Hua, Lin, Chia-Wu and Lin Chi-Sheng. (2012). Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 85: 258-276.
- Hsu, W., & Wang, A. (2007). Downsides of guanxi practices in Chinese organizations. Paper presented at the 68th Annual Academy of Management Meeting, Philadelphia, PA, August.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for the promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85: 822-828.
- Hwang, K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4): 944-974.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multi-sample approach. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *The Journal of Applied Psychology*, 84: 594-601.
- Lin, Liang-Hung and Ho, Yu-Ling. (2010). Guanxi and OCB: The Chinese Cases. *Journal of Business*

- Ethics, 96: 285-298.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10: 85-97.
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psych.* 48: 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B.(2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orr, J. M., Sackett, P. R., & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74: 34-70.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26: 513-563.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on the organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133-152.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, L.(2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling & C. L. Cooper(eds.), *Organizational behavior handbook*, 106-203. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Mackenzie Davey, K.(2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 731-748.
- Turnipseed, D., & Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. *Leadership and Organization Development Journal*, 17: 42-47.
- Van Dyne, Linn, & Graham, Jill W. and Dienesch, Richard M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4 (Aug., 1994): 765-802.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An emperical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and

- in-role performance. *Public Personal Management*, 29: 185-210.
- Whitaker, Brian.(2011). Extreme careerism and supervisor reactions to peer intimation. *ACAD MANAGE PROC* January 2011 (Meeting Abstract Supplement) 1-5.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1641-1658.

---

이준호(李俊昊): 2013년 중국인민대학에서 공공관리학 박사를 취득하였다(组织公平与guanxi运作对工作满意度、组织公民行为的影响及评估接受性、野心的中介效果: 基于国有企业的研究), 현재 동국대학교 경주캠퍼스 행정경찰공공학과 조교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 조직행동, 중국정부행정, 환경거버넌스 등이며, 최근 논문으로는 “중국 국유기업의 조직공정성, 판시작용(guanxi practice)과 조직시민행동 간의 관계: 성과평가수용성의 매개효과를 중심으로”(한국행정학보, 2013), “중국의 환경정책 규제레짐의 변화과정 분석”(한국정책과학학회, 2011) 등이 있다(juno@dongguk.ac.kr).

### Abstract

## The Contradictory Influences of Yeonjool Practice in the Personnel Decision on Organizational Citizenship Behavior in the Local Government

Lee, Jun Ho

The present study focuses on careerist orientation in order to investigate the psychological process of OCB occurrence in unfair environments, such as yeonjool-practicing organizations. Career orientation is a concept that emerged from the recognition that career advancement in modern organizational society and social influence are more important than work commitment or loyalty to an organization. In other words, career orientation means that good performance alone is not enough for career advancement, and nonperformance-based image management can be a strong tool for career advancement. Accordingly, OCB can occur in an organization with yeonjool practices because of career orientation. This is because OCBs do not always occur because of altruistic motives, but can also occur out of self-interested motives.

Results revealed that yeonjool-practice negatively influenced OCB, but contrarily, that the relationship between yeonjool-practice and OCB was positively mediated careerist orientation. It implies that we are required to see OCBs on the integrated perspective of social exchange theory and impression management theory for understanding.

**Key Words:** yeonjool, organizational citizenship behavior, careerist orientation, social exchange theory, impression management theory