

# 시민행동 압력이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향

- 비선형 관계를 중심으로 -

## Citizenship Pressure on Organizational Citizenship Behavior of Public Officials

- Exploring non Linear Effects -

한 명 성 (연세대학교 행정학과, 홍콩성시대 공공 및 국제문제학과 박사수료 - 주저자)  
지 수 호 (연세대학교 행정학과 박사 - 교신저자)

### *Abstract*

Myung Seong Han / Suho Ji

This study aims to clarify the effect of Citizenship Pressure (CP) on Organizational Citizenship Behavior (OCB). CP is a complex concept that induces OCB while also causing negative effects such as work-family conflict and stress. We applied Social Learning Theory and Conservation of Resource Theory to capture these dynamics. OCB towards Individuals (OCBI) and OCB towards the Organization (OCBO) were set as dependent variables, CP was set as the independent variable, and control variables were established with factors that have been verified to affect OCB. Data were obtained through a survey of 400 public officials in the Republic of Korea. The results showed that with a weak level of CP, both OCBI and OCBO decreased, but as the level of CP increased beyond a certain point, both OCBI and OCBO increased, illustrating a U-shaped effect. Specifically, the inflection point where CP's effect turns from negative to positive occurred sooner in OCBI than in OCBO. Therefore, this study further claims that the direction of the effect of CP on OCB can differ according to its degree and the types of OCB, which has been predominantly discussed in terms of a linear relationship. Theoretical implications and practical points are suggested based on the results.

Keywords: Organizational citizenship behavior, citizenship pressure, nonlinear effect

## I. 서론

본 연구는 조직에 헌신적인 직원을 설명하기 위해 적합한 개념으로 조직시민행동을 조명하였다. 조직시민행동은 미덕과 자발성에 기반한 개념으로, 직무로 규정되어있지 않더라도 조직 내 다른 구성원을 돕고 조직 내 규정을 준수하는 등 이타성을 기반으로 한 행태로 정의되었다(Organ, 1988). 이에 따라, 조직시민행동은 경제적 이익을 넘어서는 개념으로서, 공공 봉사동기, 열정과 같은 요인들이 조직시민행동을 설명하기 위한 요인으로 활용되어왔다(Kim, 2006; Cheasakul & Varma, 2016). 이처럼, 자칫 이상적 개념이기까지 한 조직시민행동은 마치 기존에 논의되던 이기적이면서 합리적(Rational)으로 행동하는 개인과는 다른 결과를 보여주는 듯 한다.

하지만, 이러한 조직시민행동을 유발하는 요인을 포착하기 위해서는 다른 복합적 이슈를 함께 고려해주어야 한다. 이는 바로 조직시민행동의 이면(Dark-side of OCB)에 따라 제시된 시민행동을 이행해야 할 압력이다(Bolino et al., 2013). 각 개인이 이행하는 조직시민행동을 설명하기 위해, 해당 개인이 인식하는 압력의 수준 또한 영향을 미치기 때문이다. 시민행동 압력이란 업무에 규정되어있지 않은 역할, 즉 시민행동을 이행하도록 유도하는 압력을 의미하며, 주로 상사로부터 부여되거나, 조직시민행동이 만연하게 이루어지는 조직, 인사평가의 경쟁 수준이 높은 조직에서 발생하는 개념이다(Bolino et al., 2010; Bolino et al., 2013).

이러한 조직시민행동의 압력에 따른 조직시민행동 이행은 복합적인 결과를 도출하도록 한다. 시민행동 압력이 부여되면 조직시민행동은 자발성에 기반하는 것이 아닌 스스로 생존하기 위한 인상관리 전략으로서 변화하고(Bolino & Klotz., 2015), 구성원 개개인의 이직의도, 스트레스 등이 증가한다는 특징이 있기 때문이다(Vigoda-Gadot, 2006; Liu et al., 2017; 유란희 외., 2022). 이에 따라 구성원 개개인의 조직시민행동이 자발성에 기반한 것이 아닌 압력에 의해 이루어졌을 경우, 결과적으로 시민행동의 이행수준은 증가하지만 직장 내 갈등 및 개개인의 이직의도 등은 더욱 증가할 것으로 예상해 볼 수 있다. 이에 따라 시민행동 압력에 따른 조직시민행동의 양상을 파악해볼 경우, 기존 선행연구들이 제시하였던 조직시민행동을 유발하는 요인들과는 다른 복합적 요인들을 추가적으로 포착할 수 있을 것이다. 이를 위해 본 연구는 조직 내 구성원의 시민행동 압력에 대한 인식에 따른 조직시민행동의 양상을 자원보호 이론과 사회학습 이론을 접목하여 설명하고자 하였다.

이에 따라 본 연구는 시민행동 압력과 조직시민행동간의 복합적 관계를 자원보호 이론과 사회학습 이론을 통해 가시화 하여 설명하고자 시도한다는 점에서 이론적 함의를 도출한다. 또한, 본 연구의 연구대상은 중앙·지방정부에 소속된 일반공무원이며, 기존 조직시민행동에 대한 심층적인 이해의 폭을 넓히고 정책적·실무적으로 적용될 수 있는 실무자 대상 참고사항(Practitioner's point)에 대한 청사진을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 다음과 같이 진행된다. II장에서는 조직시민행동, 시민행동 압력에 대한 이론적 논의 및 관련 선행연구를 파악하고 개념 간의 상호적 연결성을 사회학습이론과 자원보존이론을 통해 조

명하여 가설을 도출한다. III장에서는 해당 가설을 검증하기 위한 연구설계를 설명한다. VI장에서는 요인분석, 기초통계분석, 상관관계분석을 포함한 회귀분석 결과를 해석하며, 마지막 V장에서는 이론적·정책적 함의와 함께 연구의 한계를 확인하며 연구를 결론짓는다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직시민행동

#### 1) 조직시민행동의 개념

조직 외부환경의 예측할 수 없는 빠른 변화로 인하여 조직구성원들의 역할 내 행동(in-role behavior)만으로는 조직의 목표 및 성과 달성이 어려워지면서 자신의 직무가 아니더라도 조직에 도움이 되고자 하는 구성원의 자발적인 역할 외 행동(extra-role behavior)이 점차 중요해졌으며, 이로 인해 구성원의 조직시민행동에 대한 관심이 증대되었다(박지은 외., 2012; 윤영채·배봉준, 2015). 조직 시민 행동(Organizational citizenship behaviors, OCB)은 조직 내부에서 직원이 업무를 수행하는 과정에서 사회적 및 심리적 환경적 요인들에 대해 폭넓게 지원하는 행태를 의미한다(Organ, 1997). 이때, 조직시민행동의 핵심은 미덕(virtue)과 같은 개념으로서 그 자발성(voluntariness)이 발휘되어야 한다는 것이다(Organ, 1988). 이에 따라 조직시민행동이란 조직 내 공식적인 보상체계에 직접적·명시적으로 인식되지 않으나 전체적으로 조직의 효과적이고 효율적인 기능을 촉진시키는 개인의 재량적인 행동으로 정의할 수 있다(Organ et al., 2006: p. 3).

Katz(1964)는 조직이 기능하기 위해서는 다음과 같은 세 가지 유형의 행동이 필수적임을 강조하였다. 첫째로, 구성원이 시스템 내에 들어오도록 유도되어야 하며, 둘째로, 구성원들은 의존할 수 있는 방법으로 그들에게 할당된 역할을 수행해야 하고, 마지막으로 조직 목표를 달성하는데 있어 구성원들의 할당된 역할을 넘어서는 혁신적이며 자발적인 행동이 있어야 한다(Katz, 1964: p. 131-132). 특히, Katz(1964: p. 132)는 어떠한 조직도 모든 우발적인 상황과 환경 변화를 완벽하게 예측할 수 없으며, 모든 인간의 변동성을 통제할 수 없기 때문에 규정된 행동에만 의존하는 조직은 매우 취약하며, 따라서 조직의 생존과 효율성을 위해서는 혁신적이며 자발적인 지원 행동이 필수적임을 강조하였다. 이에 따라, 직원의 업무규정을 넘어서 타인을 돕고, 추가적인 시간을 투자하며, 조직 내 주요 이슈에 대해 관심을 갖는 등 조직시민행동을 수행하는 행태는 조직 내부적으로 법정되어있지 않음에도 자율적으로 행해지며, 이러한 행태에 따른 조직 내 보상 및 처벌 또한 적극적으로 이루어지지 않는다(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Bolino & Turnely. 2003).

조직시민행동의 개념은 여기에서부터 출발한다. Bateman & Organ(1983: p. 588)은 조직시민행동을 일반적인 업무성과의 개념에 포함되지 않지만, 조직 시스템을 원활하게 하는 행동으로 보

았으며, 이러한 행동의 예로 “직무와 관련하여 어려움을 겪는 동료들을 돕는 것”, “소란 없이 명령을 받아들이는 것”, “작업 구역을 깨끗하고 정돈하는 것”, “좋은 작업 환경을 촉진하거나 대인갈등으로 야기된 불화를 최소화하는 것”, “조직의 자원을 보호하고 절약하는 것” 등을 제시하였다. 또한, Smith et al.(1983)는 조직시민행동이 권한구조, 역할 명시 등과 같은 공식적인 조직의 기능과 구분되는 것으로 보고 조직시민행동을 구성하는 차원을 살펴보았으며, 이타심(altruism)과 일반화된 순응(generalized compliance)을 조직시민행동의 두 가지 차원으로 제시하였다. 여기서 이타심이란 새로운 사람을 익숙하게 하거나 업무량이 많은 사람을 돕는 것과 같이 직접적이고 의도적으로 특정인을 돕는 것을 목표로 하는 행동을 말하는 반면, 일반화된 순응은 시간을 낭비하지 않는 것과 같이 좋은 직원이라면 마땅히 해야 하는 내부 규범을 준수하는 것으로 직접적으로는 특정인 사람에게 도움을 제공하지 않지만 간접적으로 시스템 내에 있는 사람들에게 도움이 되는 행동을 말한다(Smith et al., 1983: p. 657). 이후, Organ(1988)은 조직시민행동의 차원을 다섯 가지로 더욱 세분화하여 구분하였는데, 여기에는 이타심(altruism), 양심성(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 시민정신(civic virtue)이 포함된다. 이타심이란 과업문제를 겪는 동료들 도와주는 자발적 행동, 양심성은 최소한으로 요구되는 역할 수준을 자발적으로 초월하여 과업을 수행하는 행동을 의미하고, 스포츠맨십은 불만 없이 과업을 인내하는 자세를, 예의성은 동료가 문제에 대비하도록 도움을 주는 자발적인 행동을 말하며, 시민정신은 조직의 정치과정에 책임감있게 참여하는 것을 뜻한다(윤영채·배영준, 2017).

한편, 서로 다른 수혜자를 향한 행동에는 서로 다른 심리적 과정이 작용하기 때문에 수혜대상을 기준으로 조직시민행동을 구분해야 한다는 주장이 있다(McNeely & Meglino, 1994: p. 837). 따라서 조직시민행동은 수혜대상을 기준으로 다시 개인지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed toward the individual, OCBI)과 조직지향 조직시민행동(organizational citizenship behavior directed toward the organization, OCBO)으로 구분될 수 있다(Williams & Anderson, 1991; Allen, 2006). 전자는 업무량이 많은 동료들 돕는 것, 결근한 동료들 돕거나 다른 동료에 관심을 기울이는 것, 동료에게 정보를 전달하는 것과 같이 특정한 개인에게 직접적으로 이익이 되고 이를 통해 간접적으로 조직에 기여하는 행동을 의미하는 반면, 후자는 평균 이상의 출색률을 달성하는 것, 결근 시 사전에 알리는 것, 질서유지를 위하여 비공식적 규칙을 준수하는 것과 같이 조직에 이익이 되는 행동뿐만 아니라 부서의 질을 개선하기 위한 혁신적인 제안을 하는 것과 조직의 재산을 아끼고 보호하는 것 등 조직을 일하기 좋은 환경으로 만드는 행동을 말한다(Williams & Anderson, 1991; Allen, 2006; Khalid et al., 2013; Goo et al., 2022).

따라서 이상을 종합해보면, 조직시민행동은 개인의 역할 내 행동 외에 조직의 효과적·효율적 기능을 촉진시키는 자발적인 행동으로 볼 수 있으며, 그 대상에 따라 업무상 어려움을 겪는 동료들 돕는 것과 같이 이타심 등의 요인으로 발휘되는 개인지향 시민행동과 조직의 비공식적 규칙을 준수하거나 조직의 암묵적 규범에 순응하는 등의 조직지향 시민행동으로 구분될 수 있다.

## 2) 조직시민행동에 관한 선행연구

앞서 설명하였듯이, 외부환경의 빠른 변화로 인한 불확실성으로 구성원들의 역할 내 행동만으로는 조직의 목표 달성에 어려움이 있으므로 조직의 성과향상을 위해서 조직에 도움이 되고자 하는 자발적인 역할 외 행동인 조직시민행동이 중요해졌다. 따라서 비단 행정학 분야뿐만 아니라 다양한 분야에서 많은 학자들은 조직시민행동에 영향을 주는 결정요인을 규명하기 위하여 노력하였다. 조직시민행동의 결정요인에 관한 선행연구는 크게 1) 개인의 성격·성향과 직무태도와 같은 개인적 요인과 2) 리더-구성원의 관계, 조직지원인식, 또는 조직 내 공정성 인식과 조직정치지각과 같은 조직적 요인이 조직시민행동 발현에 영향을 미치고 있음을 보여준다.

먼저 조직시민행동에 영향을 미치는 개인적 특성을 살펴보면, 많은 선행연구는 직무만족 또는 직무몰입과 같은 개인의 직무태도와 조직시민행동의 관계에 주목을 하였는데(Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; 박희서 외, 2002; 박영국, 2009; 이규용·송정수, 2010; 김연희, 2016), 직무만족과 직무몰입이 조직시민행동 발현에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 또한, 인구통계학적 요인과 성격 등 개인의 특성과 조직시민행동의 관계를 조명한 연구 역시 존재하는데(Moon, 2016; 하미승 외, 2017; Kumar et al., 2009; 송운석·김재현, 2002; 이현정·박통희, 2011), 이들 연구는 성별 다양성, 연령, 성격, 성향 등 개인적 특성이 조직시민행동 발현에 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

다음으로 조직적 요인과 조직시민행동의 관계를 조명한 선행연구를 보면, 우선 조직시민행동 발현에 영향을 미치는 요인으로 리더십 또는 리더와의 관계(LMX)에 초점을 맞춘 선행연구가 존재하는데(Deluga, 1995; 윤대혁·정순태, 2006; 서인덕·이원형, 2006; 허성욱, 2017; Waismel et al., 2010; Anand et al., 2018; 이형백·최동락, 2015; 민기·박철민, 2015; 최효숙·이창원, 2017), 리더십 또는 리더-구성원의 관계가 조직시민행동 발현에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 뿐만 아니라, 조직지원(Thompson et al., 2020; 권용섭·임재강, 2015; 최해수, 2018; 김치풍·이형규, 2022), 조직 공정성(고대유 외, 2015) 및 조직정치(De Clercq & Belausteguigoitia, 2017; 남승하, 2017)와 조직시민행동의 관계를 조명한 선행연구 역시 존재하며, 조직지원인식과 관리자의 공정한 태도가 조직시민행동 발현에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직정치지각은 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것을 보여주었다.

## 2. 시민행동 압력과 조직시민행동

### 1) 시민행동 압력의 복합적 영향

조직의 효과성을 제고시키기 위하여 구성원의 역할 외의 행동이 중요해지면서 많은 선행연구는 조직시민행동의 발현에 영향을 미치는 요인을 탐색하였으며, 앞서 살펴본 바처럼 다양한 개인적·

조직적 요인이 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이중 초기 선행연구들은 조직시민행동은 개인의 자발적인 선택에 의한 것임을 가정한다. 하지만 최근 들어 이러한 전통적인 접근 법과는 다른 조직시민행동이 환경적·사회적 압력에 대한 순응에서 비롯될 수 있음이 제시되기 시작하였다(Alkan & Turgut, 2015; Somech & Bogler, 2019).

Bolino et al(2010)과 Bolino et al(2013)은 초기 조직시민행동 압력과 관련된 이론적·실증적 연구들을 분석한 결과, 조직시민행동에는 순수하게 자발성에 따른 행태가 아닌 의무적(compulsory) 특성이 포함됨을 지적하면서 시민행동압력(Citizenship pressure) 개념을 제시하였다. Bolino et al.(2010)은 시민행동 압력을 ‘조직원들이 조직시민행동에 참여해야 할 필요성을 느끼도록 하는 특정 직무요구’로 정의하였다. 특히, 경쟁적 환경에서 매니저들은 조직 내 구성원들로 하여금 조직시민행동을 이행하도록 격려하지만, 이러한 격려가 과해질 경우 해당 구성원들은 이를 시민행동을 이행해야 할 압력으로 인식하게 되는 것이다(Alkan & Turgut, 2015).

뿐만 아니라, 시민행동 압력을 다룬 선행연구는 기존의 자발적 및 친조직적 행동으로서 논의되던 조직시민행동과 달리 직원들이 자신의 이미지를 향상시키고 스스로를 보호하기 위해 조직시민행동을 수행할 수 있음을 강조한다(Bolino, 1999; Bolino et al., 2008). 이와 관련된 예시로, 상대평가가 이루어지는 조직에서는 개개인이 조직시민행동을 더욱 이행해야 할 압력을 인식하게 되는 것을 들 수 있다(Bolino et al., 2013). 실제로, Alkan & Turgut(2015)는 조직정치와 같은 요인이 시민행동을 의무적으로 느끼게 하여 이를 발현시키는 요인임을 실증하였다.

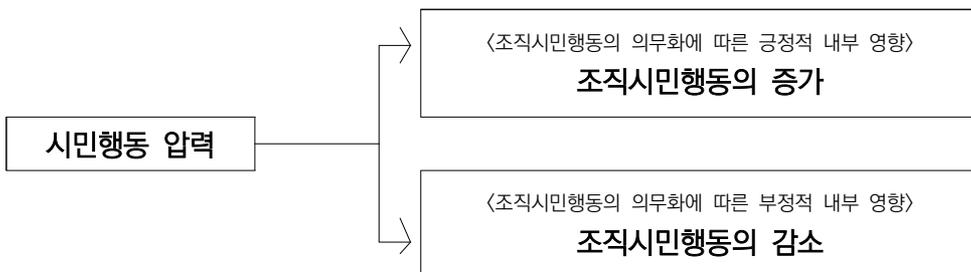
시민행동 압력에 대한 인식이 조직시민행동을 증가시키는 개념임을 보여주는 실증연구를 조명한다면 다음과 같다. Shim & Faerman(2017)의 연구에서는 한국의 지자체에서 근무하는 공무원을 대상으로 분석한 결과, 개인이 주관적으로 조직시민행동을 이행하는 것이 규범적이라고 인식할수록 조직시민행동을 이행하는 것을 실증하였다. 그 외의 연구에서도 시민행동 압력은 조직 구성원의 조직시민행동을 이행하는 요인임이 입증되었다(Cates et al., 2010; Germeys et al., 2019; Eliyahu & Somech, 2023). 이에 따라, 시민행동 압력은 그 개념의 명칭에 걸맞게 구성원을 대상으로 시민행동을 유도하는 압력으로서 작용함을 확인하였다.

하지만, 시민행동 압력에 대해 복합적인 이해가 이루어지기 위해서는 시민행동 압력이 개인을 대상으로 야기하는 부정적인 내부영향에 대해서 조명해야 할 필요가 있다. 조직시민행동 압력이 발생할 경우 이에 영향을 받는 개개인들이 인식하는 조직시민행동의 가치는 감소하게 되고(Bergeron, 2007), 그 자발적인 의의가 훼손된다(Vigoda-Gadot, 2007; Zhao et al., 2013). 이에 더하여, 조직시민행동 압력은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 의무적 특성(compulsory)을 부여함으로써 개개인으로 하여금 조직시민행동을 이행하도록 영향을 미치지만, 이러한 압력은 일-가정 갈등, 사직의도 증가, 태업 등 개인을 대상으로 다른 부정적인 요인을 내적으로 발생시킨다(Vigoda-Gadot, 2006; Bolino et al., 2010; Alkan & Turgut, 2015). 조직시민행동 압력에 따른 조직시민행동 이행이 갈등을 발생시킴을 실증한 연구 또한 존재한다. 가장 대표적으

로, 백지윤·조윤직(2023)은 시민행동 압력이 조직시민행동을 증가시키는 요인임을 실증함과 동시에 간접적으로 직무소진을 발생시킴을 검증하였다. 그 외에도, Liu et al., (2017)은 중국 민간기업 종사자들을 대상으로, Germeys et al.(2019)은 벨기에 민간기업에 종사하는 개개인을 대상으로 분석한 결과, 시민행동 압력을 수용함에 따라 조직시민행동을 수행하는 개개인은 가정에 소홀해짐에 따른 갈등이 증가함을 확인하였다.

반면, 시민행동압력에 영향을 받음에 따라 조직시민행동을 이행하는 과정에서 발생하는 부정적인 요인들은 동시에 조직시민행동을 감소시키도록 하는 선행요인들이기도 하다. 시민행동압력이 역할과부하를 발생시키는 요인이라는 점에서, 대표적으로 Eatough et al(2011)은 역할과부하가 조직시민행동에 대한 스트레스요인으로 작용함에 따라 조직 구성원들의 조직시민행동을 낮추게 됨을 실증적으로 제시하였다. 그 외에도 시민행동 압력을 인식하는 개인은 내적으로 정서적 스트레스, 정서적 긴장, 일-가정 갈등, 감정노동의 수준과 관련된 감정부조화, 역할 갈등, 역할 모호성 등을 발생시키며, 결과적으로 조직시민행동을 감소시킴이 확인되었다(Chang et al., 2007; Soo et al., 2017; Eatough et al., 2011; Yu et al., 2018). 또한, 박수현(2018)의 연구에서는 국내 공무원이 시민행동 압력을 인식할수록 조직시민행동은 오히려 감소하는 양상을 보임을 실증한 연구이다. 이에 따라, 시민행동 압력은 조직시민행동을 감소시키는 요인으로서도 작용할 수 있다는 복합적 영향을 확인하였다.

앞선 논의들을 종합하면, 시민행동 압력을 인식한 개인의 내적으로는 부정적 영향을 발생시키며, 이는 개개인으로 하여금 조직시민행동을 이행하도록 하거나, 이를 감소시키도록 하는 복합적인 개념이다. 이처럼 선행연구들 간 시민행동 압력이 조직시민행동에 미치는 영향이 상호 충돌하는 이유는 자발적 및 타의적으로 이루어지는 조직시민행동에 대한 시민행동 압력의 복합적 영향을 포착하지 못했기 때문으로 볼 수 있다. 이와 같이, 선행연구들을 참고하여 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 복합적 관계를 시각화하면 아래의 <그림 1>과 같이 제시될 수 있다.



<그림 1> 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 복합적 영향

## 2) 연구 가설 설정

본 연구의 가설 설정을 위한 논의를 전개하면 다음과 같다. 시민행동 압력이 높은 조직에 속한 개인이 조직시민행동을 이행하는 행태는 Bandura(1986)가 제시한 '사회 학습 이론(Social learning theory)'을 통해 설명할 수 있다. 사회학습이론에 따르면 조직 내 구성원들은 타 구성원들의 행태를 관찰하고 학습한다(Bandura, 1986). 이에 따라 해당 이론에서는 개인을 조직 내 타인의 행동에 영향을 받는 존재로 가정한다. 업무 환경에 따라 개개인은 조직 내 타인의 행동을 본보기로서 관찰하며, 이 과정에서 어떠한 행동이 적절하고 부적절한지를 학습하게 된다(Wood & Bandura, 1989).

따라서 조직 내 구성원이 조직시민행동을 더 많이 본보기화 하고, 이러한 행동이 긍정적 성과로 이어질 때 조직원들은 이러한 본보기에 따라 일관된 행동을 하게될 가능성이 높아진다(Podsakoff & MacKenzie, 1997). 이에 기반하여, 해당 개개인들은 조직 내 타 구성원들이 조직시민행동을 수행함에 따라 사회적 보상을 받거나 수행하지 않음에 따라 사회적 처벌을 받는 것을 보면서 이러한 시민행동 압력이 명확한 사회적 신호임을 학습하게 된다(Ehrhart & Naumann, 2004). 이는 동료의 조직시민행동의 수준과 상호작용하는 과정에서 개개인은 스스로의 조직시민행동 수준을 결정하며, 이러한 조직시민행동 이행이 명확하고 일관적일수록 그 영향의 크기는 더욱 증가한다는 선행 연구의 실증결과를 통해 확인할 수 있다(Bommer et al., 2003). 결과적으로 시민행동 압력이 높을 경우 각 개개인은 이를 미덕으로서가 아닌 보상 및 처벌과 관련된 명확한 규범으로서 인식하게 되며, 스스로를 보호하고 인상관리(Impression Management)를 실시하기 위해 조직시민행동을 이행하게 된다(Bolino & Klotz, 2015). 이러한 관점은 사회적 교환의 관점에서 개인은 본인의 개인적 목적 달성에 도움이 될 것으로 판단될 때 전통적인 동기를 넘어서 조직시민행동을 실용적 목적으로 실시한다고 보았던 Bolino(1999)의 주장을 통해 뒷받침 된다.

이때, 가설 설정에 앞서, 본 연구가 집단주의 문화인 국내 공무원을 연구대상으로 설정했다는 점에서 다음과 같은 문화적 특성에 대한 고려가 필요하다. 개인의 의사는 집단규범(Group norm)의 가치보다 우선하기 어렵다고 보며, 이러한 관점은 집단규범이 집단구성원 개개인의 행태의 예측가능성을 높이고, 집단 생존의 가능성을 높이기 위한 무형적 장치로서 의의를 가지기 때문으로 해석된다(Feldman, 1984). 이 같은 맥락 속에서 집단주의 문화에서 개인은 자신을 집단의 일부로 파악하려는 성향이 강하며, 집단 내 타인에 관심을 보이는 등 집단 내 개인들의 일체감, 정서적 지지, 상호의존성 그리고 연장자에 대한 존경을 특징으로 한다(Hofstede 1991; Triandis, et al. 1988; Robert & Wasti, 2002). 동기부여를 위한 전제조건 개인주의 문화에서는 직무 자율성에, 집단주의 문화에서는 소속감에 기반하는 차이를 보인다(Hagger, et al., 2014). 그렇기에 집단 내 구성원들 간의 유사성과 관계지향성은 개인과 타인 간의 차이가 줄어드는 경향으로 이어지며 개인의 행동은 타인의 생각, 느낌, 행동 등에 의해 영향을 받는다(Markus & Kitayama 1991).

다양한 학자들이 집단주의를 서구사회와 구별되는 동아시아의 문화적 특성으로 간주해왔으며(Oyserman et al., 2002), 한국은 집단주의 문화가 강한 국가로 평가되어왔다(Hofstede, 1980; Bell

& Chaibong, 2003). 이에 더하여, 한국의 공직사회 또한 집단주의에 기반한 조직으로 설명되므로 (유민봉, 2021), 한국의 공무원들은 집단주의 문화에 강하게 영향을 받는 것으로 볼 수 있다. 종합하면, 집단주의 사회인 한국의 공무원들은 조직 내 규범 및 분위기에 맞춰 조화를 유지하고자 할 것이므로, 시민행동압력에 대해 인식할수록 조직시민행동을 이행할 것으로 판단하고 다음과 같은 가설 1과 가설 2를 제시하였다.

가설 1: 공무원의 조직시민행동 압력은 개인지향 조직시민행동에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 공무원의 조직시민행동 압력은 조직지향 조직시민행동에 양(+의 영향을 미칠 것이다.

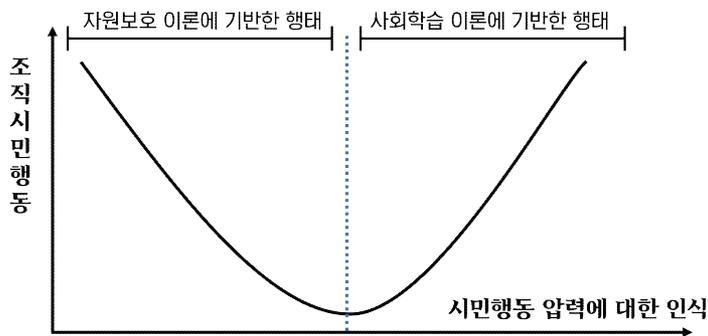
앞서, 시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 양(+ 방향의 영향을 조명했으며, 그 외에 시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 음(-) 방향의 영향 또한 함께 고려함으로써 그 복합적 영향을 규명하기 위한 가설을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 시민행동 압력을 인식한 개개인이 조직시민행동을 낮추는 영향을 ‘자원보존이론’을 통해 설명하고자 한다. 자원보존이론(Conservation of resource theory: COR)이란 개개인은 현재 가치있다고 판단되는 자원을 보존하고(Conservation), 새로운 자원은 획득(Acquisition)하도록 동기부여가 이루어진다는 이론이다(Hobfoll, 1989; Halbesleben et al., 2014). 여기서 제시하는 자원 개념은 도구적, 사회적, 심리적 자원으로 유형화되며, 이는 개인의 선호, 시간, 육체적·정서적 에너지, 상사로부터의 인정, 사회적 자본 등 개개인이 가치를 부여하는 개념들로서 매우 포괄적으로 제시될 수 있다(Hobfoll, 1989; Hobfall, 2001). 개인은 자원손실의 가능성을 인지하거나 이미 경험한 경우, 소진한 자원의 수준 만큼 기대했던 보상을 받지 못하는 등의 상황에서 더 이상 자원을 투입하지 않으려는 경향을 보이게 된다고 설명하였다(Hobfoll, 2001). 이때, 개인을 대상으로 규정 및 명시된 업무 이상의 역할을 수행하도록 유도하는 압력은 부정적 스트레스를 유발하는 개념(Negative Stressor)으로 간주한다는 점에서(Hobfall, 1989), 시민행동 압력은 개인의 자원을 소모시키는 개념으로 판단해볼 수 있다. 또한, 오민지(2022)는 공무원의 조직시민행동이 시간·비용의 소모로 작용함으로써 이직의도의 증가 등 조직에 대한 철회행동(Withdrawal)으로 이어짐을 제시하였다.

앞선 논의에서도 시민행동 압력은 개인을 대상으로 일-가정 갈등, 사직의도 증가, 업무태만 등의 부정적인 영향을 발생시키게 됨을 확인하였다(Vigoda-Gadot, 2006; Bolino et al., 2010; Alkan & Turgut, 2015; Liu et al., 2017; Germeys et al., 2019; 유란희 외., 2022). 이를 자원보존 이론의 관점에서 본다면, 이러한 부정적 영향을 미치는 압력으로부터 개개인은 스스로의 자원을 보호하고자 할 것이다. 따라서, 조직시민행동은 스스로의 자원을 소모하는 역할 외의 임무를 수행하는 행태이므로(오민지, 2022), 이러한 시민행동 압력에 따라 발생하는 내부의 부정적 영향으로부터 스스로를 보호하기 위해 조직시민행동을 오히려 이행하지 않는 행태를 예상해 볼 수 있다. 이러한 관점은 정서적 스트레스, 정서적 긴장, 일-가정 갈등, 감정부조화, 역할 갈등, 역할 모호성과 같은 내부

자원을 소진시키는 요인은 실제로 조직시민행동을 감소시켰다는 실증연구를 통해 이러한 관점이 뒷받침 될 수 있다(Chang et al., 2007; Soo et al., 2017; Eatough et al., 2011; Yu et al., 2018).

이때, 사회학습이론 및 자원보존이론에 기반한 논의를 통합적으로 접근하기 위해서 본 연구는 조직시민행동의 이행 수준은 그 목적에 따라 달라지며, 이러한 목적의 변화는 환경적 맥락에 따라 영향을 받을 수 있다는 점(Wingate et al., 2019)에 주목하였다. 시민행동 압력이 모호하거나 명확하지 않을 경우, 개개인 간 조직시민행동 이행에 차이가 발생하며, 이는 조직시민행동 이행에 따른 사회적 보상 및 처벌에 대한 연결성을 모호하게 함으로써 개개인으로 하여금 조직시민행동을 수행할 가능성을 낮추게 된다(Ehrhart & Naumann, 2004). 이에 따라, 시민행동 압력이 낮은 조직에서는 이러한 시민행동 압력을 인식하는 개개인들은 조직시민행동의 수행에 따른 이익과 손해를 구체적으로 인식하지 못하게 되고, 자원보호이론에 따라 조직 내 개개인들은 결과적으로 조직시민행동을 이행하지 않고 내부 자원을 보호하고자 하는 선택을 함으로써 조직시민행동을 줄일 것이다. 반면, 시민행동 압력이 높아지는 경우, 조직시민행동은 집단규범화 되며, 개개인들은 조직시민행동의 이행 여부가 보상 및 처벌에 관한 사회적 신호로 인식하게 된다(Ehrhart & Naumann, 2004). 조직시민행동을 이행하는 주요 동기 중 하나로 인상관리 전략이 제시되며(Rioux & Penner, 2001), 이에 따라 개인은 사회학습이론에 따라 인상관리 전략 혹은 스스로를 보호하기 위한 실용적 목적이 우선시됨에 따라 시민행동을 실시할 것이다.



〈그림 2〉 연구가설의 시각화

종합하면, 집단주의 문화의 공무원들은 시민행동 압력을 약한 수준에서는 자원보존이론의 논의 속에서 개개인들은 압력을 인식할수록 조직시민행동을 줄이게 된다. 하지만, 시민행동 압력이 특정 수준 이상으로 증가할 경우 사회학습이론에 기반하여 조직시민행동의 이행은 규범화되며, 오히려 압력에 순응하여 조직시민행동을 이행할 것으로 판단하였다. 이에 따른 가설 3과 가설 4는 아래와 같다.

가설 3: 공무원의 조직시민행동 압력과 개인지향 조직시민행동의 관계는 양(+)의 비선형(U자형) 관계를 가질 것이다.

가설 4: 공무원의 조직시민행동 압력과 조직지향 조직시민행동의 관계는 양(+)<sup>1</sup>의 비선형(U자형) 관계를 가질 것이다.

### III. 연구 설계

#### 1. 자료수집

본 연구는 시민행동 압력과 조직시민행동의 관계를 살펴보고, 이러한 관계에서 선형 및 U자형 영향이 나타나는지를 살펴보고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 연세대학교 SSK 미래정부연구센터에서 실시한 ‘초변화 사회의 공무원 인식조사’를 활용하였다. 해당 설문조사는 초변화 사회에 신뢰 받는 미래정부의 상을 제시하기 위하여 실시되었으며, 중앙행정기관과 광역지방자치단체에 근무하는 공무원을 대상으로 하였다. 해당 설문은 성별, 연령, 지역 및 주민등록 인구수에 따라서 비례 할당하여 실시되었으며, 설문조사에 응답한 공무원의 인구통계학적 특성은 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 특성

		사례수(명)	구성비(%)
성별	남성	242	60.5%
	여성	158	39.5%
연령	20대	50	12.5%
	30대	139	34.8%
	40대	156	39.0%
	50대	55	13.8%
최종학력	2년제 대졸 이하	23	5.8%
	4년제 대졸 이하	283	70.8%
	대학원 졸업(석사)	70	17.5%
	박사수료 이상	24	6.0%
가구소득	300만원 미만	90	22.5%
	300-400만원 미만	77	19.3%
	400-500만원 미만	91	22.8%
	500-1,000만원 미만	124	31.0%
	1,000만원 이상	18	4.5%
결혼 여부	기혼	270	67.5%
	미혼	123	30.75%
	기타	7	1.75%
채용방식	공개경쟁채용	334	83.5%
	민간경력자 일괄채용	15	3.8%
	부처 주관 경력채용	38	9.5%
	개방형 및 공모 직위/기타	13	3.3%
소속기관	중앙행정기관-부	157	39.3%
	중앙행정기관-청	87	21.8%
	지방자치단체-광역	156	39.0%

## 2. 변수측정 및 타당도·신뢰도 검증

### 1) 변수측정

본 연구는 분석을 위하여 다음과 같이 변수를 측정하였다. 먼저 종속변수인 조직시민행동은 수혜대상을 기준으로 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 조직지향 조직시민행동(OCBO)으로 구분하였다. 두 유형의 조직시민행동을 측정하기 위해서 Khalid et al.(2013)과 Goo et al.(2022)에서 조직시민행동 수준의 측정을 위해 활용된 설문문항을 참고하여 구성하였다. 독립변수인 시민행동 압력은 5개의 문항으로 구성되어있으며, 이는 조직으로부터 조직시민행동을 이행해야 할 압력에 대한 인식 측정을 위한 지표를 제시한 선행연구인 Bolino et al.(2010)을 참고하여 구성되었다.

한편, 앞서 보았듯이 조직시민행동은 개인의 특성과 조직의 특성에 의해 영향을 받는다. 이는 다시 말해, 시민행동 압력이 조직시민행동 발현에 미치는 영향을 보다 정확하게 살펴보기 위해서는 이러한 요인들을 통제해야 함을 의미한다. 따라서 본 연구가 활용한 인식조사에서 묻고 있는 요인 중 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 개인적·조직적 요인들을 다음과 같이 통제하였다.

먼저 조직시민행동에 관한 선행연구는 성별·연령·근무경력과 같은 개인적 요인이 조직시민행동 발현에 영향을 미칠 수 있음을 강조하고 있다(Podsakoff et al., 2000; 하미승 외, 2017). 따라서 본 연구는 성별, 연령, 결혼유무, 최종학력, 가구소득 등과 같은 개인의 인구통계학적 요인을 통제변수에 포함시켰다.

또한, 개인의 성향 또는 성격이 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다는 주장(이현정·박통희, 2011; 김해룡·김정자, 2013)이 있다. 특히, 집단주의가 강한 우리나라의 경우 상대방이 거북해하는 행동을 삼가고 자신의 행동에 대하여 주위 사람들이 어떻게 판단하는가에 민감함으로 상대방의 살펴며 행동하는 경향이 강하다(이현정·박통희, 2011). 따라서 개인의 성향을 측정하여 통제변수에 포함시켰다. 조직시민행동에 관한 많은 선행연구(박희서 외, 2002; 박영국, 2009; 이규용·송정수, 2010; 김연희, 2016; Taylor, 2013)는 직무만족과 직무몰입 등과 같은 개인의 직무태도와 직무차원에서 목표의 구체성과 난이도 등의 요인이 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있음을 강조하고 있다. 따라서 본 연구는 직무만족과 업무강도를 통제변수에 포함시켰다.

다음으로 조직시민행동에 미치는 영향요인을 살펴본 선행연구는 리더-구성원의 관계(이형백·최동락, 2015; 민기·박철민, 2015; 최효숙·이창원, 2017), 조직지원인식(권용섭·임재강, 2015; 최해수, 2018; 김치풍·이형규, 2022), 조직정치(남승하, 2017) 등의 조직적 요인이 조직시민행동 발현에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 본 연구 역시 이러한 조직적 요인을 통제변수에 포함시켰다.

마지막으로 조직내 괴롭힘을 경험할 경우 조직 또는 조직 내 구성원을 위한 자발적 행동이 감소할 수 있음을 생각할 수 있다. 따라서 본 연구는 조직내 괴롭힘 역시 통제변수에 포함시켰다. 제시된 문항들은 모두 리커트 5점 척도로 측정되었으며, 아래의 <표 2>는 본 연구에서 활용된 변수를 보여준다.

〈표 2〉 변수설정

항목	변수명	측정문항
종속 변수	개인지향 조직시민행동	Q01. 나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다
		Q02. 나는 업무와 관련한 정보를 동료들과 공유하고 나눈다
		Q03. 나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다
		Q04. 나는 시간을 쪼개 신입사원들의 회사적응을 돕는다
	조직지향 조직시민행동	Q05. 나는 조직의 비품과 물자를 보호하고 아낀다
		Q06. 나는 근무시간 중에 사적인 전화로 시간을 보내지 않는다
		Q07. 나는 조직의 사소한 문제에 대해서 불평하지 않는다
		Q08. 나는 사내 질서유지를 위한 규칙이라면 명시적인 규정이 아니라도 잘 지킨다
독립 변수	시민행동 압력	Q09. 우리 조직에는 공식적인 직무 이외에도 추가적인 업무를 수행하도록 하는 압력이 존재한다
		Q10. 우리 조직에는 나의 의사와 상관없이 공식적인 업무시간을 초과하여 추가적으로 근무해야하는 압력이 존재한다
		Q11. 나는 공식적인 직무 요구사항을 넘어 더 많은 노력을 기울여야한다는 조직적 기대를 느낀다
		Q12. 나는 시간과 에너지가 부족할 때에도 동료를 도와야 하는 경우가 흔하다
		Q13. 나는 공식적인 업무 이상으로 상관을 도와야 하는 경우가 흔하다
통제 변수	리더-구성원 교환관계	Q14. 나의 상관은 자신의 직책에서 부여되는 권한의 정도에 상관없이 나의 문제를 해결하는데 도움을 준다
		Q15. 나는 상관과 전반적으로 좋은 관계를 맺고 있다
		Q16. 나는 상관의 결정을 변호하고 정당화시킬 만큼 상관을 신뢰한다
		Q17. 나의 상관은 나의 문제점과 욕구를 이해한다
	조직지원인식	Q18. 나의 상관은 나의 잠재력을 알고 있다
		Q19. 우리 조직은 회사에 기여한 나의 노력과 공헌을 가치 있게 생각한다
		Q20. 우리 조직은 나의 성장과 발전을 위해 진심으로 배려한다
	직무만족	Q21. 우리 조직은 내가 곤경에 처하게 되면 나를 적극 돕는다
		Q22. 나는 전반적으로 나의 직무에 만족한다
		Q23. 나는 업무 수행에서 즐거움을 느낀다
		Q24. 나는 내가 하는 일이 매우 의미있고 중요하다고 느낀다
	조직정치	Q25. 나는 내가 하는 일에 자부심을 느낀다
		Q26. 우리 조직에는 아무도 반대할 수 없는 영향력 있는 집단이 존재한다
		Q27. 우리 조직에서는 영향력 있는 조직구성원의 의견에 동조하는 것이 가장 좋은 대안으로 여겨진다
		Q28. 우리 조직에서는 승진과 보상이 비교적 정치적으로 결정된다
업무강도	Q29. 우리 조직에서는 실제 승진 결정이 조직 내 인사규정이나 실제 성과와 큰 상관없이 이루어진다	
	Q30. 나는 나의 업무가 너무 많다고 생각한다	
조직내 괴롭힘	Q31. 나는 시간적 압박 아래서 일하고 있다	
	Q32. 직장 내에 나에게 관한 험담이나 안 좋은 소문이 돈 적이 있다	
		Q33. 누군가 일하는 동안 나를 무시하거나 소외시킨 적이 있다

	Q34. 누군가 나의 인격, 태도, 사생활에 대해 모욕이나 비난을 한 적이 있다
	Q35. 누군가 내가 접근할 때 무시하거나 냉담한 반응을 보인 적이 있다
	Q36. 누군가 나의 일에 대해 지속적으로 비난한 적이 있다
	Q37. 폭력 또는 물리적 학대에 대한 위협을 느낀 적이 있다
개인의 성향	Q38. 나는 나의 의견, 생각을 표현했을 때 주변 사람들이 어떻게 반응할지를 신경 쓰는 편이다
	Q39. 나는 나의 의견을 표현하기 전에 다른 사람들은 어떻게 행동하는지 먼저 살펴보는 편이다
성별	남: 1 / 여: 0
나이	만 나이(세)
결혼 여부	기혼: 1 / 그 외: 0
최종학력	1=무학, 2=초졸 이하, 3=중졸 이하, 4=고졸 이하, 5=2년제 대졸 이하, 6=4년제 대졸 이하, 7=대학원 졸업 이상
가구소득	1=50만원 미만, 2=50만원 이상 100만원 미만, 3=200만원 미만, 4=300만원 미만, 5=400만원 미만, 6=500만원 미만, 7=600만원 미만, 8=600만원 이상
채용구분	공채: 1 / 그 외: 0
중앙행정기관	중앙행정기관: 1 / 지방행정기관: 0

## 2) 변수의 타당도·신뢰도 검증

본 연구는 해당 연구를 위하여 활용된 설문문항이 측정지표로서의 타당성·신뢰성을 확보하였는지를 살펴보기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 본 연구는 탐색적 요인분석을 위하여 주성분분석(principle components analysis)을 실시하였으며, 배리맥스(varimax) 회전방식을 사용하여 추출하였다. 아래의 <표 3>은 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석의 결과를 보여준다.

먼저, 표본적합도는 0.873, Bartlett의 구형성 검정 결과의 유의수준은 0.05 이하로 나타났으며, 탐색적 요인분석 결과 10개의 요인이 추출되었다. 추출된 10개 요인에서 공통성과 요인적재량은 모두 0.5 이상인 것으로 나타났다. 다음으로 추출된 10개 요인의 신뢰성을 위하여 Cronbach's alpha를 확인하였으며, 모두 0.7 이상인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 활용되는 변수의 타당성과 신뢰성이 확보되었음을 말해준다.

한편, 본 연구에서 활용된 설문조사는 자기기입 방식으로 실시되어 동일방법편의(common method bias)가 야기될 수 있다. 따라서 본 연구는 이를 확인하고자 Harman의 단일요인 검증(Harman's single-factor test)을 실시하였으며, 그 결과 동일방법에 의한 분산이 23.592%로 일반적인 기준인 50% 미만임을 확인하였다.

〈표 3〉 변수의 타당성·신뢰성 검증 결과

KMO의 표본적합도 검증		.873
Bartlett의 구형성 검증		8504.223
		자유도(df)
		p-value
		.000***

주: \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

변수 명	항목	공통성	요인적재량										Cronbach's alpha
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
개인지향 조직시민행동	Q01	0.666	-0.090	0.118	-0.019	0.041	0.014	0.792	0.033	0.108	0.024	0.006	0.802
	Q02	0.752	-0.086	0.159	-0.131	0.089	-0.070	0.815	0.130	-0.053	-0.019	0.071	
	Q03	0.705	-0.038	0.094	0.132	0.152	-0.030	0.778	0.132	0.170	-0.046	0.013	
	Q04	0.559	0.029	0.091	0.192	0.272	-0.070	0.603	0.262	0.014	-0.022	-0.032	
조직지향 조직시민행동	Q05	0.535	-0.025	0.201	-0.036	0.218	-0.055	0.198	0.628	-0.086	0.016	-0.030	0.715
	Q06	0.602	-0.056	-0.086	-0.040	-0.104	0.039	0.209	0.720	0.114	-0.034	0.033	
	Q07	0.651	-0.053	0.134	-0.105	0.248	-0.130	-0.032	0.682	0.244	0.120	-0.025	
	Q08	0.677	0.074	0.160	-0.014	0.196	-0.124	0.105	0.747	-0.001	-0.058	0.136	
시민행동 압력	Q09	0.726	0.086	-0.134	0.792	-0.130	0.146	-0.019	-0.031	-0.182	0.032	-0.006	0.870
	Q10	0.714	0.127	-0.120	0.778	-0.098	0.162	-0.004	-0.127	-0.108	0.109	0.046	
	Q11	0.705	0.105	0.024	0.814	-0.098	-0.017	0.062	-0.036	-0.067	0.106	0.014	
	Q12	0.632	0.057	-0.002	0.746	-0.080	0.145	0.133	0.029	0.129	0.094	0.000	
	Q13	0.644	0.016	-0.081	0.777	-0.053	0.133	-0.073	-0.020	0.011	0.082	0.018	
리더-구성원 교환관계	Q14	0.754	-0.113	0.808	-0.045	0.070	-0.087	0.043	0.078	0.203	0.001	0.156	0.912
	Q15	0.736	-0.153	0.785	-0.038	0.210	-0.098	0.182	0.049	-0.025	0.008	0.070	
	Q16	0.834	-0.102	0.861	-0.081	0.175	-0.113	0.097	0.072	0.096	-0.021	0.083	
	Q17	0.775	-0.174	0.821	-0.077	0.092	-0.103	0.082	0.108	0.163	-0.026	-0.012	
	Q18	0.685	-0.166	0.733	-0.087	0.118	-0.091	0.124	0.086	0.258	-0.009	0.015	
조직지원인식	Q19	0.700	-0.091	0.224	-0.103	0.299	-0.239	0.092	0.154	0.661	0.036	0.122	0.849
	Q20	0.790	-0.082	0.319	-0.082	0.228	-0.259	0.103	0.070	0.735	-0.016	0.006	
	Q21	0.745	-0.045	0.385	-0.049	0.175	-0.200	0.149	0.073	0.697	-0.085	0.044	

직무만족	Q22	0.696	-0.066	0.146	-0.186	0.755	-0.066	0.064	0.115	0.139	-0.152	-0.026	0.882
	Q23	0.742	-0.075	0.153	-0.127	0.782	-0.081	0.192	0.091	0.138	-0.120	0.006	
	Q24	0.737	-0.006	0.174	-0.101	0.782	-0.199	0.111	0.124	0.078	0.085	0.063	
	Q25	0.816	-0.002	0.159	-0.093	0.818	-0.172	0.146	0.152	0.176	0.011	0.088	
	Q26	0.851	0.108	-0.135	0.193	-0.054	0.761	-0.005	-0.054	-0.106	0.053	-0.026	
조직정치	Q27	0.834	0.086	-0.095	0.222	-0.053	0.791	-0.042	-0.033	0.045	-0.006	-0.023	0.821
	Q28	0.609	0.074	-0.129	0.085	-0.199	0.750	-0.005	-0.044	-0.220	-0.014	0.070	
	Q29	0.807	0.078	-0.078	0.047	-0.188	0.719	-0.084	-0.106	-0.249	0.002	-0.019	
	Q30	0.743	0.059	-0.051	0.162	-0.078	0.015	0.047	-0.054	0.008	0.898	-0.009	
업무강도	Q31	0.683	0.037	0.017	0.224	-0.050	0.014	-0.095	0.071	-0.045	0.873	0.028	0.809
	Q32	0.757	0.756	-0.004	0.094	0.068	0.059	-0.086	-0.068	-0.039	0.072	-0.043	
	Q33	0.521	0.876	-0.149	0.031	-0.030	0.089	-0.008	-0.007	-0.068	0.031	0.040	
	Q34	0.667	0.837	-0.101	0.066	-0.066	0.091	0.022	-0.032	-0.106	0.037	-0.033	
	Q35	0.699	0.780	-0.066	0.136	-0.041	0.098	-0.113	0.117	-0.028	-0.023	0.111	
	Q36	0.687	0.844	-0.151	0.075	0.000	-0.010	-0.043	-0.034	-0.096	0.063	0.007	
	Q37	0.648	0.671	-0.161	-0.011	-0.091	0.033	0.009	-0.027	0.146	-0.066	-0.092	
	Q38	0.776	-0.018	0.084	0.048	0.057	-0.042	0.072	0.042	0.008	-0.029	0.868	
	Q39	0.764	0.003	0.134	0.013	0.029	0.041	-0.020	0.047	0.081	0.047	0.856	
개인의 성향												0.710	

주: Extraction Method: Principle Components Analysis  
 Rotation Method: Varimax



2. 조직지향 조직시민행동	400	3.68	0.56	2	5	0.3749 ***	1										
3. 시민행동 압력	400	2.90	0.77	1	5	0.0129	-0.1558 **	1									
4. 리더-구성원 교환관계	400	3.54	0.66	1	5	0.3137 ***	0.2989 ***	-0.2084 ***	1								
5. 조직지원 인식	400	3.02	0.75	1	5	0.3162 ***	0.3347 ***	-0.2430 ***	0.5701 ***	1							
6. 직무만족	400	3.17	0.78	1	5	0.3614 ***	0.3959 ***	-0.2962 ***	0.4103 ***	0.5146 ***	1						
7. 조직정치	400	2.9	0.75	1	5	-0.1533 **	-0.2398 ***	0.3468 ***	-0.3308 ***	-0.4928 ***	-0.3821 ***	1					
8. 업무강도	400	3.15	0.81	1	5	-0.0542	-0.0113	0.3198 ***	-0.0678	-0.0944	-0.1518 **	0.0819	1				
9. 조직내 괴롭힘	400	1.25	0.61	1	5.17	-0.1271 *	-0.0766	0.2111 ***	-0.3115 ***	-0.2118 ***	-0.1348 **	0.2251 ***	0.1033 *	1			
10. 개인의 성향	400	3.69	0.62	2	5	0.0861	0.1173 *	0.0292	0.2108 ***	0.1551 **	0.1178 *	-0.0356	0.0225	-0.0172	1		

주: \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

먼저 (1)열의 분석결과를 보게 되면, 시민행동 압력은 개인지향 조직시민행동에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞서 시민행동 압력이 조직시민행동을 유발한다는 선행연구의 결과(Cates et al., 2010; Shim & Faerman, 2017; Germeys et al., 2019; Eliyahu & Somech, 2023)를 지지한다.

한편, (2)열에서는 시민행동 압력과 개인지향 조직시민행동의 비선형적 관계를 확인하기 위하여 시민행동 압력의 1차항 변수뿐만 아니라 제곱항 변수(CP2)를 모형에 추가하였으며, 통계적으로 유의미한 수준에서 시민행동 압력의 제곱항 변수가 개인지향 조직시민행동에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 시민행동 압력이 개인지향 조직시민행동에 비선형적(U자형)인 영향을 미치고 있음을 말해준다. 다시 말해, 다른 모든 조건이 같을 경우, 시민행동 압력이 높아질수록 개인지향 조직시민행동은 감소하지만, 시민행동 압력이 특정 수준 이상이 되면 개인지향 조직시민행동이 증가하는 것을 의미한다.

다음으로 (3)열을 보게 되면, 시민행동 압력의 1차항 변수는 조직지향 조직시민행동에 음(-)의 영향을 미치지만 통계적으로는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인지향 조직시민행동은 정서적 차원의 행태로서 개인의 감정과 관련됨에 따라 조직구성원들과의 관계 속 개인의 감정이 영향을 미치며, 조직지향 조직시민행동은 인지적 차원의 행태로서 조직환경 및 특성에 대한 인식에 따라 그 수준이 결정된다(Lee & Allen, 2002). 또한 조직지향 조직시민행동은 특정 명확한 대상이 정해져있지 않은 조직을 대상으로 하는 행태임에 따라(McNeely & Meglino, 1994), 선형모형에서는 조직의 환경 및 특성이 다름에 따른 영향이 복합적으로 혼재되어 있기 때문에 유의

미한 결과가 도출되지 않은 것으로 판단하였다.

한편, (4)열의 분석결과를 통해 시민행동 압력의 제곱항 변수가 조직지향 조직시민행동에 양(+)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 따라서 (3)열과 (4)열의 분석결과는 시민행동 압력이 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향은 선형적이지 않으며 비선형적임을 말해준다. 즉, 다른 모든 조건이 같을 경우, 시민행동 압력이 높아질수록 조직지향 조직시민행동은 감소하지만 시민행동 압력이 특정 수준 이상이 되면 조직지향 조직시민행동이 증가하는 것이다.

특히, 시민행동 압력의 1차항 변수만 포함시킨 (1)열, (3)열과 시민행동 압력의 제곱항 변수를 추가로 포함시킨 (2)열, (4)열의 결정계수(R2)를 보게 되면, (2)열, (4)열의 결정계수(각각 약 0.238, 0.257)는 (1)열, (3)열의 결정계수(각각 약 0.226, 0.238)보다 높은 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 시민행동 압력의 1차항 변수만을 포함시킨 모형보다는 시민행동의 제곱항 변수를 추가로 포함시킨 모형이 보다 높은 설명력을 보여주고 있음을 말해준다. 따라서 이를 통해서 시민행동 압력과 개인지향·조직지향 조직시민행동의 선형적인 관계를 가정하는 것보다 비선형적 관계를 가정하는 것이 시민행동 압력이 조직시민행동에 미치는 영향을 보다 잘 설명할 수 있음을 알 수 있다.

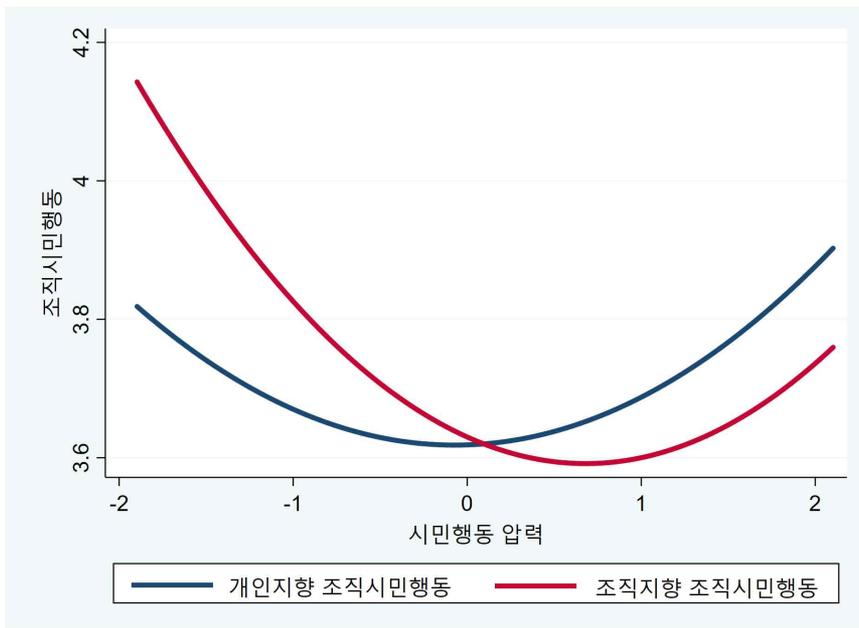
〈표 5〉 분석 결과

	(1)	(2)	(3)	(4)
	개인지향 조직시민행동	개인지향 조직시민행동	조직지향 조직시민행동	조직지향 조직시민행동
시민행동 압력	0.131*** (0.036)	0.135*** (0.036)	-0.021 (0.037)	-0.016 (0.037)
시민행동 압력 <sup>2</sup>	-	0.076** (0.031)	-	0.099*** (0.032)
리더-구성원 교환관계	0.126*** (0.048)	0.123** (0.048)	0.101** (0.049)	0.097** (0.048)
조직지원인식	0.091* (0.046)	0.086* (0.046)	0.080* (0.047)	0.073 (0.047)
직무만족	0.212*** (0.040)	0.222*** (0.040)	0.168*** (0.041)	0.180*** (0.041)
조직정치	0.006 (0.400)	0.001 (0.040)	-0.032 (0.041)	-0.038 (0.040)
업무강도	-0.129 (0.033)	-0.015 (0.032)	0.033 (0.033)	0.031 (0.033)
조직내 괴롭힘	-0.045 (0.043)	-0.050 (0.043)	0.013 (0.044)	0.006 (0.044)
개인의 성향	-0.007 (0.041)	-0.023 (0.041)	0.060 (0.042)	0.039 (0.042)
성별	-0.132** (0.055)	-0.132*** (0.055)	-0.037 (0.056)	-0.037 (0.056)
연령	0.007* (0.004)	0.007* (0.004)	0.017*** (0.004)	0.017*** (0.004)
결혼 여부	-0.113 (0.071)	-0.103 (0.071)	-0.029 (0.073)	-0.016 (0.072)
최종학력	-0.030 (0.040)	-0.034 (0.040)	0.004 (0.041)	-0.002 (0.040)

가구소득	-0.008 (0.026)	-0.009 (0.026)	-0.036 (0.026)	-0.037 (0.026)
채용구분	0.025 (0.072)	0.023 (0.071)	0.004 (0.073)	0.001 (0.072)
중앙행정기관	-0.052 (0.053)	-0.051 (0.053)	0.039 (0.054)	0.040 (0.053)
_cons	2.386*** (0.336)	2.432*** (0.335)	1.758*** (0.342)	1.819*** (0.339)
obs	400	400	400	400
R <sup>2</sup>	0.2258	0.2376	0.2378	0.2565

주: \* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01, ()은 standard error를 나타냄

〈표 5〉의 분석결과는 시민행동 압력이 개인지향·조직지향 조직시민행동에 미치는 비선형적 영향을 미치고 있음을 의미한다. 따라서 시민행동 압력과 개인지향·조직지향 조직시민행동 간의 비선형성을 시각적으로 살펴볼 필요가 있는데, 〈그림 3〉은 시민행동 압력과 개인지향·조직지향 조직시민행동의 비선형성을 보여준다. 이를 보게 되면, 시민행동 압력이 특정 수준 이하까지는 개인지향·조직지향 조직시민행동의 발현이 감소하다가 특정 수준 이상부터 증가하고 있음을 알 수 있다. 다시 말해, 앞서 논의한 바처럼 시민행동 압력을 약하게 인지하고 있을 경우 공무원 개개인은 자신들의 내부 자원을 보호하고자 조직시민행동의 발현에 소극적이지만, 특정 수준 이상으로 시민행동 압력이 강해질 경우, 조직시민행동의 이행이 규범화 되고, 이의 이행여부를 보상 및 처벌에 관한 사회적 신호로 인식하게 되어 조직시민행동을 보다 적극적으로 행하게 되는 것이다.



〈그림 6〉 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 비선형적 관계

## V. 결론 및 함의

본 연구는 공무원이 조직시민행동을 이행하기 위한 요인 중 하나인 시민행동 압력의 복합적 영향을 규명하는 것을 목표로 시민행동 압력이 조직시민행동에 미치는 비선형적 영향을 조명하였다. 기존의 선행연구는 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 관계를 단순히 선형관계로 가정하고 이를 실증해왔다(Bolino et al, 2013; 박수현, 2018; Germeys et al., 2019). 하지만, 시민행동압력이 미치는 부정적 영향을 고려하였을 때(Alkan & Turgut, 2015; Liu et al., 2017), 실제 조직시민행동에 미치는 영향이 선형관계가 아니라 비선형적 영향을 미칠 수 있음을 생각해볼 수 있다. 이에 따라 시민행동 압력의 양적·음적 영향에 대한 이론적 논의 및 선행연구를 정리하고, 이를 바탕으로 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 비선형적 관계를 최초로 실증하였다는 점에서 본 연구의 의의가 존재한다.

본 연구의 주요 분석결과는 다음과 같다. 시민행동 압력과 개인지향·조직지향 조직시민행동의 관계를 조명한 결과, 처음에는 시민행동 압력이 높아질수록 조직시민행동이 감소하지만 시민행동 압력이 특정 수준 이상이 되면 조직지향 조직시민행동이 오히려 증가하는 비선형(U자형)의 관계임을 확인하였다. 이러한 비선형 관계가 나타난 이유로는 시민행동 압력이 약하게 부과될 때에는 공무원의 조직시민행동은 감소하지만, 그 압력이 특정수준을 넘어설 경우, 공무원 개개인은 스트레스 증가를 감안하더라도(Vigoda-Gadot, 2006; Liu et al., 2017; 유란희 외., 2022), 생존을 위한 인상관리 전략으로 변화함에 따라(Bolino & Klotz., 2015), 시민행동 압력에 순응하여 개인지향 조직시민행동 및 조직지향 조직시민행동을 이행할 수 있음을 생각할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 시민행동 압력 및 조직시민행동에 대해 명확히 설명하기 위해서는 자원보호 이론과 사회학습 이론이 복합적으로 적용될 필요가 있음을 제안하였다는 점에서 이론적 함의를 도출하였다.

본 연구가 제시할 수 있는 정책적 함의는 다음과 같다. 먼저 본 연구의 분석결과, 공무원의 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동의 발현을 변화시키는 시민행동 압력의 수준이 차이가 있는 것을 확인하였다. 다시 말해, 두 조직시민행동 모두 시민행동 압력과의 관계가 비선형 관계이지만, 시민행동 압력이 조직시민행동을 감소시키다가 증가시키도록 바뀌는 변곡점은 개인지향 조직시민행동이 조직지향 조직시민행동보다 낮은 수준의 시민행동 압력에서 포착되었다. 이는 개인지향 조직시민행동의 경우 그 행동의 대상이 주변 조직구성원들을 대상으로 한다는 점에서 행동의 가시성이 명확하므로 공무원들이 낮은 수준의 시민행동 압력에도 생존 및 인상관리를 위하여 개인지향 조직시민행동을 이행하는 반면, 조직지향 조직시민행동의 경우 그 행동의 가시성이 낮으므로 다소 높은 수준의 시민행동 압력에서 조직지향 조직시민행동을 이행하게 되기 때문이라 볼 수 있다.

다음으로, 시민행동압력과 개인지향·조직지향 조직시민행동 간 U자형의 비선형 관계가 나타나고 있다는 분석 결과는 비자발적 요인으로 개인의 조직시민행동을 발현시키기 위해서는 특정수준 이상의 압력이 있어야 함을 의미한다. 다만, 기존 선행연구를 봤을 때, 이러한 압력은 개인으로 하

여금 스트레스, 직무탈진, 일가정 갈등과 같은 부정적인 요인을 야기하게 된다. 이는 다시 말해, 시민행동 압력이 높은 조직의 경우 해당 조직은 명확한 행동강령 아래에서 기능할지 몰라도 각 개인의 개인적 삶의 질은 낮아질 수 있음을 의미한다. 이때, 최근 다양한 사회문제를 조명할 경우, 이러한 삶의 질의 개선이 매우 중요할 것으로 보인다. 실제 현실에서도 업무 과부하 등으로 인한 공무원들의 이직 증가, 자살률 증가와 같은 이슈들이 발생하고 있다.<sup>1)2)</sup> 또한, 현재 대한민국이 가장 큰 사회적 난제로서 마주하고있는 저출산 문제를 해결하기 위해서도 개개인의 삶의 질 확보가 매우 중요해 보인다.<sup>3)</sup> 따라서 공공관리자들은 부서의 공무원들이 조직시민행동을 얼마나 많이 이행하고 있는지와 함께, 이들이 조직시민행동을 수행하는 이면에 관심을 가질 필요가 있다. 이를 위해 공공관리자들을 대상으로 조직원들의 조직시민행동이 미덕으로 간주될 수 있지만, 이를 유도하기 위한 압력이 너무 과열되지 않았는지에 대해 파악하고 이를 개선할 것을 제안한다.

연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 시민행동 압력이 조직시민행동에 미치는 U자형 영향을 보고자 했지만 역 U자형 영향 또한 존재할 수 있다는 점이다. 직무의 강도가 자신이 보유한 자원수준에서 수행이 불가능한 경우 개인은 자원을 보호하고자 한다는 논의 하에(Hobfoll, 2001), 시민행동 압력이 높은 수준일 때 스스로의 자원을 보호하고자 조직시민행동을 이행하지 않는 역 U자형을 띌 수 있다. 하지만 본 연구에서는 집단주의 문화의 공무원을 대상으로 했다는 점에서 집단문화 속 구성원들이 관계지향성 속에서 유사해지는 점(Markus & Kitayama 1991), 동기부여가 소속감에 기반하여 이루어진다는 점(Hagger, et al., 2014), 마지막으로 개인의 의사는 집단규범에서 제시하는 가치보다 우선하기 어렵다는 점(Feldman, 1984)에 주목하였다. 이에 따라, 시민행동압력이 높은 환경일수록 집단규범은 명확해짐에 따라 시민행동 압력이 점점 높아질수록 조직시민행동 또한 증가하는 양상을 보일 것으로 판단하였다. 후속 연구로서 국제 NGO기구, 프리랜서 조직, 태스크포스 조직 등 그 소속감 혹은 응집성이 낮은 조직을 대상으로 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 역 U자형 영향을 조명하는 시도가 이루어질 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 공무원의 인식을 측정한 설문조사를 활용하였기 때문에, 시민행동압력과 조직시민행동을 구성하는 다른 요인들을 누락했을 수 있다. 또한, 본 연구는 1개년도 설문조사에 의존하여 횡단면적 분석을 실시하였기 때문에 이분산성 문제가 있을 수 있다. 뿐만 아니라, 조직시민행동에 관한 선행연구는 조직시민행동에 미치는 다양한 영향요인을 제시하고 있으나 본 연구는 데이터의 한계상 이러한 변수를 모두 포괄적으로 포함하지 못하고 분석을 실시하였다는 점에서 기존 영향변수의 일부를 배제하였다는 한계가 있다.

1) 조선비즈, “‘너무 힘들다’... 입사 한 달 된 전주시 공무원 극단적 선택”, 채민석 기자, 2022.02.16.

2) 매일경제, “공시 어렵게 불고도 사표 던지는 2030...그 사연 봤더니”, 고보현·박나은 기자, 2022.03.02.

3) 연합뉴스, “4차 저출산 대책 핵심은 삶의 질 제고...양육·경제활동 지원 확대”, 신선미 기자, 2020.12.15.

## 〈참고문헌〉

- 고대유·강재상·김광구. (2015). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석. 「한국행정연구」, 24(1), 223-261.
- 공혜원·전병준. (2011). 감정부조화가 조직시민행동에 미치는 영향: 조직자아존중감 및 직무스트레스의 매개효과를 중심으로. 「Journal of The Korean Data Analysis Society」, 13(1), 477-490.
- 권용섭·임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 「지방행정연구」, 29(2), 297-322.
- 권용수·석재왕·신종대. (2023). 지방공무원의 조직시민행동 결정요인에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 22(1), 303-325.
- 김경석. (2006). 조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구 - 소진의 매개역할을 중심으로 -. 「조직과 인사관리연구」, 30(4), 91-120.
- 김동성·이용우. (2019). 사회복지 공무원의 심리적 자본이 직무성과에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개 역할을 중심으로. 「한국사회복지행정학」, 21(3), 193-219.
- 김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 13(1), 1-32.
- 김치풍·이형규. (2022). 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 직원경험의 매개효과. 「경영컨설팅연구」, 22(2), 91-104.
- 김혜진·김비아·이재식. (2012). 조직구성원의 문화성향에 따른 조직시민행동의 차이: 조직지원인식의 조절효과와 매개효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 25(2), 265-297
- 남승하. (2017). 조직 내 정치가 조직시민행동과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 16(2): 75-101.
- 민기·박철민. (2015). 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX 매개효과를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 22(2), 77-105.
- 박수현. (2018). 「시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구」. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영국. (2009). 사회복지사의 직무만족, 직무성과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 21(2), 539-566.
- 박지은·오원경·김민수. (2012). 조직시민행동에 대한 심리적 계약 위반의 효과: 기질적 정서의 조절효과를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 25(3), 589-606.
- 박희서·임병춘·김재휴. (2002). 지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 13(2), 43-63.

- 백지윤·조윤직. (2023). 시민행동압력은 조직시민행동을 증진하는가?: 소진의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(4), 99-127.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 13(4), 71-106.
- 송운석·김재현. (2002). 중·하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 36(1), 117-138.
- 양점도·장미향·김형영. (2009). 사회복지조직 관리자의 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 「복지행정논총」, 19(2), 49-78
- 오민지. (2022). 조직시민행동에 대한 재고찰: 조직시민행동, 이직의도, 그리고 초과근무시간의 관계를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(1), 275-304.
- 유란희·유은지·송현진. (2022). 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동 압력이 공무원의 부정적 행태에 미치는 영향: 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 21(3), 1-35.
- 유재두. (2021). 해양경찰공무원의 심리적 자본이 조직시민행동에 미치는 영향 연구. 「한국공안행정학회보」, 30(4), 117-138.
- 윤영채·배봉준. (2017). 조직시민행동의 결정요인에 관한 연구: 조직몰입과 공정성 및 신뢰를 중심으로. 「한국행정연구」, 26(2), 109-145.
- 이규용·송정수. (2010). 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구. 「HRD 연구」, 12(4), 73-93.
- 이현정·박통희. (2011). 감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙정부 공무원을 대상으로. 「한국조직학회보」, 8(2), 67-110.
- 이형백·최동락. (2015). 리더-부하 교환관계 (LMX) 가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-조직지원인식의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 22(3), 175-192.
- 정민철·김오현. (2009). 군 조직에서 조직시민 행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국국방경영분석학회지」, 35(3), 119-138.
- 최수재·민맹호·박인선. (2020). 관리자의 리더십, 조직시민행동, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구. 「기업경영리뷰」, 11(1), 35-50.
- 최해수. (2018). 호텔기업의 조직지원이 조직시민행동과 직무열의에 미치는 영향: 집단주의의 조절된 매개효과. 「관광연구」, 33(1), 1-20.
- 최효숙·이창원. (2017). 리더-멤버 교환관계 (LMX) 가 서비스 지향적 조직시민행동과 조직효과성에 미치는 영향: 병원조직을 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 21(4), 71-93.
- 허성욱. (2017). 전범위 리더십, 조직문화, 그리고 조직시민행동: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 21(4), 151-177.

- Alkan, S. E., & Turgut, T. (2015). *A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior*. Research journal of Business and Management, 2(2), 185-203.
- Allen, T. D. (2006). *Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards*. Journal of Applied Social Psychology, 36(1), 120-143.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). *Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence*. The Leadership Quarterly, 29(4), 489-500.
- 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.
- Bergeron, D. M. (2007). *The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?* Academy of Management Review, 32, 1078-1095.
- Bolino, M. C. (1999). *Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?* Academy of Management Review, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). *A multi-level review of impression management motives and behaviors*. Journal of Management, 34, 1080-1109.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). *Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior*. The Academy of Management Executive, 17, 60-71.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). *Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?* Journal of Organizational behavior, 31(6), 835-855.
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2015). *The paradox of the unethical organizational citizen: the link between organizational citizenship behavior and unethical behavior at work*. Current Opinion in Psychology, 6, 45-49.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*. Journal of Organizational Behavior, 34(4), 542-559.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). *Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship*. Journal of Organizational Behavior,

24, 181-196.

- Cates, D. A., Mathis, C. J., & Randle, N. W. (2010). *A positive perspective of citizenship pressure among working adults*. Journal of Managerial Issues, 330-344.
- Chang, C. H., Johnson, R. E., & Yang, L. Q. (2007). *Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review*. Work & Stress, 21(4), 312-332.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). *The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment*. Contaduría y administración, 61(3), 422-440.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). *Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources*. Journal of Management & Organization, 23(5), 689-708.
- Deluga, R. J. (1995). *The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior*. Journal of Applied Social Psychology, 25(18), 1652-1669.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavica, S. A., & Johnson, R. E. (2011). *Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis*. Journal of applied psychology, 96(3), 619.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). *Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach*. Journal of applied psychology, 89(6), 960.
- Eliyahu, N., & Somech, A. (2023). *Team citizenship pressure: How does it relate to OCB and citizenship fatigue*. Small Group Research, 54(2), 243-276.
- Feldman, D. C. (1984). *The development and enforcement of group norms*. Academy of management review, 9(1), 47-53.
- Germeys, L., Griep, Y., & De Gieter, S. (2019). *Citizenship pressure as a predictor of daily enactment of autonomous and controlled organizational citizenship behavior: differential spillover effects on the home domain*. Frontiers in Psychology, 10, 395.
- Goo, W., Choi, Y., & Choi, W. (2022). *Coworkers' organizational citizenship behaviors and employees' work attitudes: The moderating roles of perceptions of organizational politics and task interdependence*. Journal of Management & Organization, 28(5), 1011-1035.
- Hackman, J. R. (1992). *Group influences on individuals in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.,

- Vol. 3, pp. 199 -267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). *Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. Journal of management.* 40(5), 1334-1364.
- Hagger, M. S., Rentzelas, P., & Chatzisarantis, N. L. (2014). *Effects of individualist and collectivist group norms and choice on intrinsic motivation.* Motivation and Emotion, 38, 215-223.
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress.* American Psychologist, 44(3): 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). *The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory.* Applied Psychology: An International Review, 50: 337-370.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organization: Software the Mind.* England: McGraw-Hill Book Company.
- Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior.* Behavioral science, 9(2), 131-146.
- Khalid, S. A., Rahman, N. A., Madar, A. R. S., & Ismail, M. (2013). *Undergraduates' organizational citizenship behavior: The role of religiosity.* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(7), 572.
- Kim, S. (2006). *Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea.* International journal of manpower, 27(8), 722-740.
- Koys, D. J. (2001). *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study.* Personnel psychology, 54(1), 101-114.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). *Linking the 'Big Five' personality domains to Organizational citizenship behavior.* International journal of Psychological studies, 1(2), 73.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions.* Journal of Applied Psychology, 87(1), 131-142.
- Lee, S. B., Liu, S. H., & Kim, S. H. (2022). *Beyond the 2-dimension approach of individualism-collectivism: the 4-dimension approach of individualism-collectivism on organizational citizenship behaviour.* Vision, 26(2), 232-242.
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). *Organizational citizenship pressure, compulsory*

- citizenship behavior, and work-family conflict*. Social Behavior and Personality: an international journal, 45(4), 695-704.
- Markus, H. R. & S. Kitayama. (1991). *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation*. Psychological Review, 98(1), 224-253
- Moon, K. K. (2016). *The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational-level longitudinal study*. Public Performance & Management Review, 40(2), 361-381.
- Moorman, R. H. (1993). *The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. Human Relations, 46(6), 759-776.
- Nisbett, R. E., K. Peng, I. Choi and A. Norenzayan. (2001). *Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic Cognition*. Psychological Review, 108(2), 291-310.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: 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 psychology, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- 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, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. The Leadership Quarterly, 1(2): 107-142.
- 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(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 94, 122-141.

- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). *The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1306
- Schappe, S. P. (1998). *The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior*. *The journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). *Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms*. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.
- Somech, A., & Bogler, R. (2019). *The pressure to go above and beyond the call of duty: understanding the phenomenon of citizenship pressure among teachers*. *Teaching and Teacher Education*, 83, 178-187.
- Soo, H., & Ali, H. (2017). *Can stressed employees perform organizational citizenship behavior*. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2).
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Taylor, J. (2013). *Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior*. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464.
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). *No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). *Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations*. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36, 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). *Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace*. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Waismel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E., & Dikstein, E. (2010). *Two of a kind? Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: the moderating role of leader-member similarity*. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of management*,

17(3), 601-617.

Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). *Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior*. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 51(3), 147.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory of organizational management*. Academy of Management Review, 14, 361-383.

Yu, K., Wang, Z., & Huang, Y. (2018). *Work-family conflict and organizational citizenship behavior: the role of job satisfaction and decision authority*. Frontiers of Business Research in China, 12, 1-13.

Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). *Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study*. The Journal of Psychology, 147, 177-195.

접수일(2024년 07월 18일)

수정일(2024년 08월 14일)

게재확정일(2024년 08월 19일)

<국문초록>

## 시민행동 압력이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 비선형 관계를 중심으로

본 연구는 국내 공무원의 조직시민행동을 유발하는 요인 중 하나로서 시민행동 압력의 영향을 조망하는 것을 목표로 한다. 시민행동 압력은 조직 내 구성원으로 하여금 조직시민행동을 이행하도록 유도하지만, 동시에 일-가정 갈등, 스트레스와 같은 부정적인 영향을 미치는 복합적인 개념이며, 이를 설명하고자 사회학습이론과 자원보존이론을 이론적 틀로 활용하였다. 분석을 위해 조직 시민행동의 유형인 개인지향·조직지향 조직시민행동을 종속변수로 설정하고, 시민행동 압력을 독립변수로 설정하였으며, 그 외 영향을 미치는 요인들과 인구통계학적 특성을 통제변수로 설정하였다. 국내 공무원 400명을 대상으로 설문을 실시하여 분석한 결과, 공무원의 시민행동 압력에 대한 인식이 약한 수준에서 증가할수록 개인지향·조직지향 조직시민행동은 감소하지만, 시민행동 압력을 특정 수준 이상으로 인식할 경우 개인지향·조직지향 조직시민행동은 증가함으로써 비선형(U자형) 형태임이 도출되었다. 특히, 시민행동 압력이 조직시민행동에 미치는 영향이 부(-)에서 정(+ )으로 바뀌는 변곡점은 개인지향 조직시민행동의 경우 압력이 더 낮은 수준에서 발생하는 것으로 확인되었다. 이를 통해 기존 선형관계로만 다루어지면 시민행동 압력과 조직시민행동 간의 비선형적 영향과 조직시민행동의 유형에 따라 그 영향이 다를 수 있음을 검증하였다. 이를 바탕으로 공무원의 조직시민행동을 유발하기 위한 관리적·정책적 함의점을 제시한다.

주제어: 조직시민행동, 시민행동 압력, 비선형성

---

**한명성**(韓明聖: 주저자) 현재 연세대학교 행정학과 및 홍콩성시대학교(City University of Hong Kong) 공공 및 국제문제학과(Department of Public and International Affairs)에서 복수학위 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 인공지능, 조직혁신, 시민참여이다. 주요 연구로는 “공공가치 실현을 위한 AI의 영향력 인식에 관한 연구(2022)”, “Clicktivism on Government E-petition: A legitimate emotional outlet?(2024)” 등이 있다(hms01012@yonsei.ac.kr).

**지수호**(池水豪: 교신저자) 연세대학교에서 행정학 박사학위를 수여받고 현재 연세대학교 BK사업단 박사후연구원으로 있다. 주요 관심분야로는 성과관리, 공기업, 지방재정 등이다. 최근 논문으로는 “성과피드백이 성과 개선에 미치는 영향: 기관장의 업무 경험의 조절효과를 중심으로(2022)”, “Role of Managerial and Political Accountability in Improving Performance of Local Governments(2022)”, “Performance management and political accountability: how local governments respond to performance feedback(2024)” 등이 있다(gardenia1503@naver.com).