

공공조직의 조직정치지각(POPS)과 상사부하 교환관계(LMX)가 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 미치는 세부 영향 분석

정회윤¹

¹광주여자대학교 글로벌 거버넌스 담당교수

Analysis of the Detailed Impacts of Perception of Organizational Politics and Leader-Member Exchange on Individual Level Organizational Citizenship Behaviour in Public Organizations

Hoeyoon Jung¹

¹Professor, Global Governance, Gwangju Women's University

¹Corresponding author: maximus@yonsei.ac.kr

Received June 5, 2021; Accepted June 17, 2021

ABSTRACT

최근 급변하는 조직구조와 불확실성으로 대변되는 작금의 현대사회에서 공공기관 조직구성원들의 역할은 날로 중요시되고 있다. 특히, 공공부문에서 정해진 전통적·공식적 업무를 넘어 보상체계와 관계없는 유연한 환경대처 능력을 기반으로 이타적이며 자발적인 혁신행동을 강조하는 협력적 조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 조직시민행동 활성화와 이를 저해하는 변인에 대한 긍정적 영향과 부정적 영향으로 변수를 이분화하여 조직시민행동을 저해시키는 조직정치지각(POPS)과 이를 증진시키는 상사부하 교환관계(LMX)에 대한 두 가지 변수 및 각 차원 하위변수를 검증하였다. 먼저, 조직정치지각(POPS) 및 이에 대한 하위 변수로 이익지향 정치행위, 승진정책 둘째, 상사부하 교환관계(LMX) 및 이에 대한 하위변수로 정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적존경에 대해 분석하였다. 분석결과 조직정치지각(POPS) 및 이익지향 정치행위는 부(-)의 영향으로 실증 되었으며, 상사부하 교환관계(LMX) 및 헌신, 공헌의욕은 정(+)의 영향으로 가설이 검증되었다.

The role of public organization members is becoming important in the modern society, which is represented by rapidly changing organizational structure and uncertainty. In particular, there is a growing interest in cooperative organizational citizenship behaviour that emphasizes altruistic and voluntary innovative behaviour based on flexible environmental coping ability that is not related to compensation system beyond traditional and official tasks set in the public sector. In this study, the perception of organizational politics (POPS) that inhibits organizational citizenship behaviour by dividing the variables into positive and negative influences on the activation of organizational citizenship behaviour and the variables that inhibit it and the Leader-Member exchange (LMX) that promotes it Two variables and sub-variables of each dimension were verified. First, perception of organizational politics (POPS) and its sub-variables, profit-oriented political behaviour, and promotion policy. Second, Leader-Member exchange (LMX) and its sub-variables were affect, loyalty, contribution, and professional respect. As a result of the analysis, on the perception of organizational politics (POPS) and profit-oriented political behaviour were verified as negative (-), and the hypotheses were verified under the influence of positive (+) on the Leader-Member exchange (LMX) between Leader-Member exchange (LMX), loyalty, and contribution.

Keywords: Organizational citizens' behavior-individual, Perception of organizational politics, Leader-member exchange



1. 서론

공공조직에서도 조직시민행동(OCB)이라는 비공식적 역할행동에 대한 관심이 날로 강조되고 있다. 문형구·김경석(2006)^[1]은 공식적·전통적 역할행동으로부터 파생되는 효과가 매우 제한적이기에 조직 효율성 및 효과성 향상에 있어 과거 직무 매뉴얼에 의한 규격화된 방식에 한계가 있음을 인식하게 되면서 부터이다. 과거와 달리, 급변하는 현대사회의 공공조직은 구성원들의 유연하면서도 자발적인 대처능력을 요구한다. Podsakoff, P. M·Mackenzie, S. B·Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990)^[2]는 21세기 무한 경쟁적 환경이 가속화 되면서 불확실성과 사악한 사회문제 속에서도 조직의 생존과 번영이라는 양대 목표를 구현하기 위한 조직 구성원들에게 헌신과 애정을 요구하고 있다. 김종관·윤준섭·이영남(2013)^[3]은 공식 업무 이외의 비공식적 조직시민행동은 이타적임과 동시에 양심적이며 조직구성원들의 협력적인 행위를 넘어 혁신적 행동으로까지 연계될 수 있으며, 조직의 효율성 차원에서 조직성과 향상을 위한 작동기제이기 때문이다.

조직시민행동 활성화 방안으로는 조직구성원에게 긍정적인 영향력을 행사하는 변인을 제고하는 방안과 부정적인 영향력을 행사하는 변인을 억제하는 방안으로 이분화 하여 구체화될 수 있다. 먼저, 공공조직의 조직구성원 개개인은 조직문화에 대한 긍정성을 인식하는데 있어 개인과 직·간접적으로 교환 관계를 가지고 있는 상사에 의해서 인식되는 경우가 많다. 특히, Graen·Scandura(1987)^[4]는 상사의 영향력은 전통적 리더십 스타일에서 일방적으로 작용하는 반면, 상사부하 교환관계에서 상사와 부하 간의 상호쌍방향적 영향력이 발휘되며 이들 사이에서 사회적 교환관계의 차이가 존재함을 인지할 수 있다. Dansereau, F., Graen, G·Haga, W. J.(1975)^[5]는 사회적 교환관계의 차이에 있어 상사와 부하 관계에서 자원의 희소성과 상사 능력의 한계로 부터 상사가 모든 조직구성원에 대해 동일한 방식으로 관계를 형성하지 못하고, 개별 조직구성원들과 개개의 상이한 교환관계를 형성함으로써 형성된다는 것을 가정한다. 즉, 조직의 한 집단 상사는 그 집단 안에서 개개의 부하직원들에게 상호 다른 행동을 가지며, 개개의 부하직원들 또한 자신과 상사와의 관계에 있어 서로 다르게 지각하게 된다. 이 같은 관계로 부터 이종찬(2009)^[6]은 집단을 형성하고 있는 부하의 수만큼 상사와 부하의 쌍이 존재하며, 이러한 관계를 가진 쌍들은 상호 다른 개별적인 상사부하 관계를 형성하게 된다. 이때 Scandura, Graen·Novak(1986)^[7]은 상사부하 교환관계의 질적 수준으로 부터 부하들의 행동과 태도에 많은 영향을 받게 된다. 반면, Folger(1993)^[8]는 조직정치에 따른 조직구성원들이 가지는 구체적인 지각은 직무 불만족을 넘어 조직에 대해 불만족을 야기함과 동시에 조직에 대한 분노 등을 직·간접적으로 표출하게 한다. 또한, 조직에 부정적인 견해를 가지고 해를 입히는 등 구성원들로부터 조직에 대한 몰입을 감소시킬 뿐만 아니라 이직의도를 증가시키는 부정적인 결과를 초래한다고 하였다. 이러한 Vigoda(2000)^[9]부정적 견해와 인지로부터 조직정치지각이란 조직구성원들 자신이 속한 조직 환경에 대해 정치적 행위가 만연하는 일상의 장으로 인식하는 즉, 조직 이익과 목표는 무관하며 사적 이익만을 추구하는 불공정한 곳으로 인식함을 의미한다. 그러나, Lewin(1936)^[10]사람들은 어떠한 하나의 현상을 이해하고 수용하는데 있어서 객관적 실체보다는 그 실체와 연관된 심리적 장(psychological field)으로 부터 제각각 다른 반응을 보인다. 따라서 정치적 행위가 동일하게 작동 할지라도 그에 대한 개개의 인식의 깊이와 정도인 조직정치지각은 개인별 경험과 준거 체계에 따라 상당히 주관적이면서도 서로 상이하게 해석될 수도 있는 반면 그렇지 아닐 수도 있다. 이 같은 면에서 조직정치를 조직구성원들이 어떻게 지각하는지에 대한 이해는 조직 구성원 개인에 대한 행동과 태도에 대한 예측을 넘어 조직 유효성을 예측하여 발생될 수 있는 문제에 대해 사전적으로 대비할 수 있기에 부정적 차원의 변수임에도 불구하고 효과적인 부분으로 관찰될 수 있겠다. 그렇다 할지라도, 최장용(2009)^[11]은 조직정치지각의 부정적 영향력에 따른 심각성을 인식하고, 정치적 분위기가 조직 내에 형성되지 않도록 하기 위한 조직문화의 공정한 유지와 노력이 중요시 된다.

따라서 이러한 공공조직의 특성은 상사-부하 교환관계(LMX)의 긍정적 변수와 조직정치지각(POPS)의 부정적 변수가 개인 차원 조직시민행동(OCBI)에 영향을 미치는 과정 안에서 특수하게 작용될 가능성이 함축되어있다.

그러므로, 본 연구에서는 공공조직에 있어 조직구성원들이 인식하는 상사-부하 교환관계와 조직정치지각을 독립변수로 하여

종속변수인 조직시민행동에 어떠한 특징적 행위로 표출되는지에 대한 긍정적 영향과 부정적 영향을 실증 분석하고자 하였다. 또한, 상사-부하 교환관계와 조직정치지각의 두 독립변수에 대한 하위요인별 영향 정도를 비교해 보고, 나아가 공공조직의 일반적 특성에 따른 변수별 영향에 대하여 살펴보고자 하였다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 조직시민행동

조직시민행동은 조직 구성원들이 조직 내·외적으로 다른 구성원을 돕기 위해 수행하는 자발적(Voluntary) 행동들을 뜻한다. 조직시민행동에 대한 연구자들의 견해를 살펴보면, Bief·Motowidlo(1986)^[12]는 조직시민행동은 조직 구성원들에게 정보를 공유하며 도움을 주는 행위, 자발적으로 봉사하고 서로 협동하는 행동으로 보았다. Smith·Organ·Near(1983)^[13]는 조직시민행동을 조직에서 규정된 매뉴얼과 같은 의무의 범위와 반경을 넘어서는 조직 구성원의 자유재량적(Discretionary) 행위의 표출로 조직 내의 공식적 보상이 뒤따르지 않을 지라도 행하는 행동이라고 정의하였다. 그리고 Borman(2004)^[14]은 조직시민행동을 조직 내에서 개인이 직무상 반드시 수행해야 하는 핵심 과업 또는 업무는 아니지만 조직원들의 갈등을 줄이거나 유대감을 높이면서 직·간접적으로 조직 자체의 유효성을 신장시키는 데 기여하는 행동으로, 직접적 보상과는 연결되지 않는 자발적(Voluntary) 행동이라고 명명하였다.

이와 같이, 조직시민행동은 조직으로 부터 공식적으로 규정된 행동은 아닐지라도 조직의 입장에서 조직발전과 성과를 위한 바람직한 행동들로 정의될 수 있으며, 타인을 돕는 행위, 시간 엄수, 신입직원들에 대한 자발적인 지원 및 배려, 조직 발전에 필요한 행사에 적극 참여하는 행동 등을 그 실제 행위로 들 수 있다. 반면 Bateman·Organ(1983)^[15]은 조직발전과 성과를 저해시키는 행위들의 예로서 동료에 대한 험담, 조직에 대한 불만 표출, 타인의 권리를 침해하는 행동, 적개심 표현 등에 대해 피하거나 하지 않으려는 행동 등도 조직시민행동의 범주에 포함된다고 할 수 있다. 현재 조직시민행동에 대한 분류에 있어 Organ(1987)^[16]의 개념적 분류를 가장 보편적으로 인용하고 있으며, 대부분 연구자들이 그 타당성에 대해 인정하고 있다. 특히 최근에는 Hoffman, B. J·Blair, C. A·Meriac, J. P·Woehr, D. J(2007)^[17]에 의하면 이 같은 조직시민행동에 대한 구성개념 타당도를 양적 메타분석(Quantitative meta analysis)으로 부터 Organ(1988)^[18]의 조직시민행동 분류모델이 가장 타당성이 높음을 실증적으로 밝혀진 바 있다. Organ(1988)에 의한 개념적으로 정의된 조직시민행동 분류는 LePine, J. A·Erez, A·Johnson, D. E(2002)^[19]에 따르면 크게 5가지 요소로 이타성(Altruism), 예의성(courtesy), 양심성(Conscientiousness), 스포츠맨십/신사적 행동(sportsmanship), 시민정신(civic virtue)으로 구성되어 있다. Organ(1988)에 의해 정의된 조직시민행동 5가지 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 이타성(Altruism)은 다른 구성원들이 도움이 필요한 상황에 처해 있을 때 어떠한 대가 없이 자발적으로 도와주는 행위로, 새로 입사한 조직원이 조직에 빠른 적응력을 행사할 수 있도록 도와주는 행위 또는 업무 처리가 늦은 동료의 과업을 함께 처리해 준다든지 하는 행위와 같은 행동을 의미한다. 둘째, 양심성(Conscientiousness)은 각 조직구성원들이 자신의 양심에 따라 조직의 암묵적, 명시적 규칙과 규율을 충실히 수행하는 것이다. 회사 비품을 개인 소유 물품처럼 가져 쓰는 것 또는, 필요 이상의 휴식 시간 취하여 시간을 낭비하지 않는 것과 같은 행위들이 양심성에 포함된다. 셋째, 예의성(Courtesy)은 개인적 사정 그리고, 자신의 업무와 관련하여 다른 조직구성원들에게 당황스러운 일이 갑작스럽게 발생하지 않도록 미연에 조치를 취하는 행위를 말한다. 즉, 자신의 행동이나 의사결정에 따라 영향을 받을 수 있는 다른 조직구성원들과 사전적으로 연락 및 협의를 통해 의견을 조율하거나 필요한 양해를 구하는 행동이라 할 수 있다. 넷째, 스포츠맨십/신사적 행동(Sportsmanship)은 일상에서 정정당당히 행동하는 행위를 일컬으며, 조직 또는 다른 구성원과 관련하여 불평이나 불만이 발생할 경우 이를 보이지 않는 곳에서 험담하게

나 소문내며 이야기하는 행위를 취하기보다는 오히려 긍정적 측면에서 상황적 맥락을 이해하고자 노력하는 행동들을 의미한다. 마지막으로, 시민정신(Civic virtue)에 대한 의미는 조직 내 다양한 공식적 또는 비공식적 활동에 대해 적극적인 관심을 가지고 참여하는 행동이다. 조직 내 친목회 및 동아리 참여 등 다른 구성원들과 사적 교류를 맺는 사회적 활동 또는 조직 발전과 미래지향적 활동에 도움이 될 만한 개선안들을 제안하는 행위와 같은 변화 주도적 활동 또한 이 범주에 포함된다.

Williams · Anderson(1991)^[20]에 의하면 조직시민행동에 대한 그 행위 대상에 따라 두 가지로 다시 분류가 가능한데, 개인지향적인 조직시민행동(OCBI)으로 이타성과 예의성이 포함되며, 조직지향적인 조직시민행동(OCBO)으로는 양심성, 스포츠맨십/신사적 행동 그리고 시민정신으로 분류가 가능하다.

2.2 조직정치지각

Molm(1997)^[21]에 의하면 조직의 효율적 업무 추진을 위해 조직구성원들은 서로 협동체인 동시에 또한 경쟁과 갈등의 관계 속에서 영향력 행사를 하기 위한 사회적 실체이다. 이 같은 조직의 두 가지의 개념으로부터 조직정치지각 관점은 조직을 유기적 협동체로 보는 시각보다는 다양한 이해관계자들의 집합체이며 자신의 사적 목적과 편익을 달성하기 위한 경쟁의 수단적 장으로 조직을 이해한다. Crozier, M · Friedberg, E(1980)^[22]는 조직 자체를 경쟁과 갈등의 관점에서 보자면 조직정치에 있어 조직을 구성하는 개개인은 자신의 이익과 관련된 계산과 조정을 시도하려는 실체로 간주하며, 상대방의 책략에 능동적으로 대처하며 환경변화에 적응하는 전략적 행위자(strategic actor)이자 자율적 실체(autonomy-seeking entity)로 본다. 이러한 가정으로부터, 이 규만(2006)^[23]은 자신의 목적과 필요에 의해 조직구성원들은 상호 연합 가능한 비공식적 형태를 유지하며 영향력을 행사하기도 하며, 부분적으로 갈등을 동반하면서도 각자 나름대로의 권력을 키운다. 따라서 조직 내에서의 조직구성원들이 다양한 이해관계를 실현하는 과정을 하나의 정치적 현상이라는 개념화를 통해 표현될 수 있다. 특히, 조직은 언제나 정치적 현상을 유발시킬 수 있는 환경적 요인들이 존재하는 곳이다. 대부분의 조직들에 있어 높은 지위 또는 직급으로 올라갈수록 승진의 폭도 좁아지며 동료 간 경쟁 또한 심해진다. 결과적으로, 권력욕구가 타인보다 강하거나 자신감이 결여되었거나 능력이 부족하다면 현재 자신의 위치(Position)를 유지하기 위한 대안을 강구하기 마련이다. 이러한 경우에 신유근(1992)^[24]은 정치적 활동은 보다 활발해지게 되고 보이지 않은 조직정치지각은 조직에 상당한 영향을 행사하게 되며 조직의 유효성 문제뿐만 아니라 조직의 윤리적 문제까지 영향을 초래할 수 있다. 이와 같은 조직정치 현상을 엄유경(2014)^[25]은 공공조직에서 손쉽게 접할 수 있는 보편화된 일상적인 현상이며 업무단위 또는 조직단위차원의 조직구성원들이 사회적 과정 안에서 개인적 차원의 이익을 추구하기 위한 하나의 수단적인 행위로 일상적·자연적 현상이라 할 수 있다. 또한 Poon(2003)^[26]은 조직정치는 한정된 자원의 제약과 신뢰가 형성되어 있지 않은 조직 환경 내에서 더욱 활성화되는 경향을 보인다. Robbins, S. P(2005)^[27]에 따르면 조직구성원들의 목표와 가치 그리고 관심의 대상이 서로 상이하기에 공공 조직의 정치행동은 피할 수 없는 일련의 조직생활이며, 조직 내 자원의 희소성으로부터 조직구성원들의 경쟁과 갈등을 유발시킨다.

2.3 상사부하 교환관계

Garen & Uhi-Bien(1995)^[28]은 높은 수준의 상사부하 교환관계(LMX)는 상대방과의 신뢰와 존경, 그리고 지속적 상호작용에 도움을 주기 위해 상호 호혜성(Reciprocity)에 기반 하여 행해지는 관계로 정의하고 있다. 특히, 상사부하 교환관계는 상호 관계의 질이 높은 집단에 대해 내집단(In-group)으로, 상사부하 교환관계의 질이 낮은 집단에 대해 외집단(Out-group)으로 이분화하여 구분하였다. 상사부하 교환관계 이론은 상사부하간 일대일 관계가 지속·발전하는 과정을 생애주기모형(life cycle model)으로 부토 3단계로 나누어 설명하고 있다. 1단계(역할수락)는 상사부하의 관계가 전형적인 계약관계에 기초하는 단계로, 부하의 동기 자체는 집단 이익보다 개인 이익에 초점화 하게 된다. 2단계(역할형성)는 상사부하는 지속적 상호작용으로 부터 존경심과

신뢰를 형성하게 되며, 자신의 이익보다 집단 목표 또는 목적에 관심을 가지게 된다. 3단계(역할 일상화)는 높은 수준의 상사부하 상호 간 신뢰와 존경심으로 부터 상호 의무감을 지니게 된다. 이와 같은 상사부하 교환관계에 있어 Liden, R. C · Maslyn, J. M.(1998)^[29]은 상사부하 간의 협상허용 범위를 확장하여 상사부하 교환관계를 ①정서적 유대감(affect), ②헌신(loyalty), ③공헌 의욕(contribution), ④지적 존경(professional respect) 의 네 가지 하위차원으로 구성하였다. Maslyn & Uhi-Bien(2001)^[30]은 상사부하 교환관계의 네 가지 하위 차원을 조직 이슈와 관련하여 정서적 유대감, 헌신 그리고, 지적 존경은 상사부하의 사회적 교환(social exchange) 관계에 그 초점이 맞추어져 있다고 했으며, 공헌의욕은 업무와 관련한(work-related) 관계에 그 초점이 맞춰져 있다고 주장하였다.

위의 설명으로부터 Chen, G · Klimoski, R. J.(2003)^[31]은 상사부하 교환관계의 이론적 토대는 사회교환이론(social exchange theory) 그리고, 역할형성이론(role-making theory)에 기인한다고 볼 수 있다. 즉, 상사부하 교환관계 이론은 먼저, 사회적 교환이론의 상호 교환관계와 그리고, 역할형성이론의 상호 발전단계에 기인하여 이론적 근거를 갖게 됨과 동시에 체계적인 이론의 형태를 지니게 되었다. 이에, 역할형성이론에 의하면 상사부하 관계는 시간의 흐름의 연속성 안에서 변화 과정을 겪는다. 역할형성 초기에는 상사부하는 각자에게 규정된 공식적 역할을 수행하는 단계로부터 시작되는데, 이 과정에서는 단지 상호간에 정해진 직무에 따른 계약관계에 대해서만 의무만을 이행한다. 그러나 계약관계를 넘어 다음 단계에서는 상사는 부하들에게 공식적인 직무역할의 수행을 요구하는 과정에서 조직구성원들은 자신의 고용계약 유지를 넘어 상사의 요구를 적극적으로 이행하게 된다. 이처럼 조직구성원들이 상사의 요구를 받아들이고 상사도 조직구성원들의 역할을 인정하는 상호과정을 반복적으로 수행하게 되면, 이후의 단계에서 상사부하관계는 공식적 역할 수행관계를 넘어 사회적 교환관계의 형태로 한층 발전하게 된다. 즉, Graen · Uhl-Bien(1991)^[32]에 의하면 상부하가 역할형성 과정을 통해 사회적 교환관계에 도달하게 되면 양자는 서로 정보를 교환하며, 상호신뢰, 존경 및 지원을 통해 공동의 목표달성에 이르는 합목적성 특징을 가지는 동반자적 관계로 발전하게 됨을 이른다. 그리고 Gouldner(1960)^[33]은 신뢰를 바탕으로 하는 사회교환이론은 상호호혜성에 대한 규범(norm of reciprocity)을 교환 관계의 기재로 한다. Cropanzano · Mitchell(2005)^[34]은 교환에 있어 상호호혜성의 규범은 이익을 얻은 주체(당사자)가 상대방으로부터 받은 이익에 상응하는 수준으로 되돌려주려는 의무감을 갖는 것을 의미한다. 그리고 박지환(2013)^[35]은 교환관계의 당사자 사이에서 상호호혜성의 규범이 형성된다면, 이들은 반복적으로 사회적 교환을 수행하게 된다. 다시 말해, Coyle-Shapiro, Jacqueline · Shore, Lynn(2007)^[36]사회적 교환관계를 형성하고 있는 상호호혜성의 규범은 시초에 누군가가 다른 사람에게 이익(편익)을 제공하는 행위로 부터 시작되는데, 조직 관점에서 이와 같은 관계에 대한 설명을 밀받침 할 수 있는 이론을 유인공헌 모형(inducement-contribution model)이라 한다. 즉, 유인공헌 모형(inducement-contribution model)에서 상호호혜성의 관계 형성에 있어 조직을 그 출발점으로 가정하고 있다. 즉, March, J. G · Simmon, H. A.(1958)^[37]은 조직구성원과 조직의 교환관계는 조직이 조직구성원의 공헌의욕을 이끌어내기 위한 유인책을 제공함으로써 조직과 조직구성원의 교환관계가 시작된다고 본다. 조직 입장에서 조직구성원의 공헌은 조직의 생명력 유지를 위해 꼭 필요하기 때문에 구성원의 공헌을 유발할 수 있는 유인들을 제공하는데, 결과적으로 이러한 유인으로부터 조직구성원의 조직에 대한 공헌을 다시 유발 할 수 있다는 것이다.

2.4 조직정치지각과 조직시민행동의 관계

Drory, A · Romm, T(1990)^[38]은 조직 내에서 정치적 행위와 비정치적 행위 사이의 구분은 의도 자체를 기준으로 한다. 즉 자신의 이익 증진을 목적으로 일련의 구체적 행동을 실행하게 되면 그 사람은 조직 내에서 정치적 활동을 행사한 것이 된다. 반면에, 어떤 행위를 행동하지 않으려는 개인 또한 행동하지 않음으로부터 자신의 이익을 추구하려는 또 하나의 정치적 행위를 행사한다고 본다. 반면, 조직 내에서 어떠한 문제를 초래하지 않는 한 그 사람은 정치적인 행위를 표출하는 집단에 의해 위협적인 반대자로 인식되지는 않는다. 그럼으로, 위협적이지 않은 조직구성원은 환대받을 수 있으며 정치적 행위를 하지 않았다는 이유만

으로도 값진 결과를 얻을 수 있다. 한편으로 성공을 도모하기 위해 수단으로 행동을 삼가하며 남을 추종하는 것 또한 정치적 환경에서 자신의 이익을 향상시키기 위한 또 하나의 접근법이 될 수 있음을 이른다.

선행연구에 따르면, Randall, Marjorie · Cropanzano, Russell · Bormann, Carol · Birjulin, Andrej(1999)^[39]은 자기 이익을 증진시키기 위한 행위들이 많아지는 정치적 환경은 조직에 대한 헌신(투자)을 위협하는 환경으로 설정되며 따라서 구성원들은 조직에 최소한의 노력만 기울이려는 자세로 접근할 것이라 가정하며 이와 같은 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향력의 정도를 나타내기 위해 시행한 결과로 부터 부(-)의 관계를 형성하고 있음을 발견하였다.

본 연구에서는 조직정치지각과 조직시민행동에 대한 관계성을 행사하는 선행연구들 중 Randall, Marjorie · Cropanzano, Russell · Bormann, Carol · Birjulin, Andrej(1999)의 연구에서 주장한 가설을 기초로 하여 조직정치지각의 어떠한 항목이 가장 큰 영향력을 행사하는지 즉, 조직의 정치적 환경에 대한 인식이 조직에 대한 헌신과 투자 등과 같은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 기초하여 다음과 같은 세분화된 하위가설을 설정하였다.

가설 1. 조직정치지각(POPS)은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 조직정치지각(POPS) 중 일반적 이익지향 정치행위는 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 조직정치지각(POPS) 중 승진정책은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 상사부하 교환관계와 조직시민행동의 관계

Smith, C. A., D. W. Organ · J. P. Near(1893)상사와 부하는 역할형성 과정을 통해 상호 관계의 질이 발전되며, 교환관계의 질이 높게 형성되면 상사는 부하에게 많은 혜택을 부여하며, 혜택을 받은 부하는 상사에게 상호호혜성에 의한 규범에 따라 역할의 범위를 벗어나는 행동으로서 조직시민행동을 보다 많이 시행하게 된다고 주장한다. 그리고 Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H · Tetrick, L. E(2002)^[40]은 부하들은 높은 질적 상사교환 관계에 대한 보답 차원에서 자신들이 가장 쉽게 실행할 수 있고 접근할 수 있는, 자신들에게 주어진 역할 내(In-role) 행동을 뛰어넘어 조직 시민행동을 통해 상사로부터 받은 호혜성에 대한 규범적 원리로 사회적 교환관계의 균형을 맞추려 한다. 이처럼 Settoon, R. P., Bennett, N · Liden, R. C(1996)^[41]는 상사부하 교환관계와 조직구성원들의 조직시민행동 사이의 관계에 관한 많은 실증연구들로부터 상사부하교환관계가 조직시민행동의 긍정적 영향을 미치며 주요한 선행요인으로 적용되고 있다는 것을 밝히고 있다.

상사부하 교환관계에 관한 많은 선행연구들을 보면 Duchon, D., Green, S. G · Taber, T. D(1986)^[42]는 상사부하 교환관계의 질은 조직구성원의 태도와 성과 변수 등과 같은 조직효율성 차원에 정(+)의 영향을 주며, 상사부하 교환관계 질을 높게 지각하는 조직구성원들 일수록 조직몰입과 상사에 대한 만족감과 같은 효과가 더욱 높다는 사실을 밝히고 있다. Gerstner, C. R · Day, David(1997)^[43]는 상사부하 교환관계의 결과변인에 대한 메타분석을 통해 상사부하 교환관계의 질이 상사에 대한 만족, 직무만족, 조직몰입, 구성원의 성과, 역할명확성 등에 있어 긍정적인 상관관계가 있음을 실증하였으며, Erdogan, B · Liden, R. C(2002)^[44]은 상사부하 교환관계의 질이 작업장 안전을 높이고 스트레스를 줄이며 혁신과 같은 업무신장에 도움을 주는 영향력을 행사함을 추가적으로 밝혔다.

이에 최근 들어서 공공부문에서도 상사부하 교환관계와 조직시민행동 간의 관계에 대한 관심이 증폭되었는데, 대부분의 연구에서 두 개념 사이에 긍정적 영향관계가 있음을 명시하고 있다. 주요 연구결과를 살펴보면, Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D · Chen, Z. X(2005)^[45]은 중국 기업의 상사와 조직구성원에 대한 연구에서 상사부하 교환관계의 질이 조직시민행동 그리고, 업무성공에 긍정적인 영향을 미침을 입증하였으며, Settoon, R. P., Bennett, N · Liden, R. C(1996)은 병원기관 조직구성원을 대상으로 상사부하 교환관계의 질과 조직시민행동 간에 긍정적인 관계가 있음에 대한 가설을 검증하였으며,

Kozlowski, S. W · Doherty, M. L(1989)^[46]는 상사부하 교환관계의 질이 집단 내 조직구성원들 간 협조적 분위기를 조성한다는 점을 입증하였다. 그리고, Hackett, R. D., Faith, J., Song, L. J · Lapierre, L. M(2003)^[47]은 메타분석으로 부터 높은 수준의 상사부하 교환관계의 질이 조직구성원들의 조직시민행동을 한층 높인다는 것을 실증하였다.

따라서 본 연구는 기존 선행연구와 같이 공공조직에서도 상사부하 교환관계가 조직시민행동에 유의미한 정(+)¹의 관계가 도출되는지를 실증해 본 후, 상사부하 교환관계의 구체적 세부하위요인별 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 각각 비교 분석하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 공공조직에서 상사부하 교환관계가 조직시민행동에 미치는 정(+)¹의 영향에 대한 세부하위요인을 추정하고자 하였으며 상호호혜성에 의한 규범을 바탕으로 한 상사부하 교환관계는 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 행사할 것이라는 가설에 기초하여 다음과 같은 세분화된 하위가설을 설정하였다.

가설 2. 상사부하 교환관계(LMX)는 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 상사부하 교환관계(LMX) 중 정서적 유대감은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 상사부하 교환관계(LMX) 중 헌신은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 상사부하 교환관계(LMX) 중 공헌의욕은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 상사부하 교환관계(LMX) 중 지적존경은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형 및 측정도구

본 연구에 있어 공공조직구성원들에 대한 조직정치지각과 상사부하 교환관계를 독립변수로 조직시민행동에 미치는 영향을 종소변수로 설정하였다. 공공조직구성원들이 인식하는 조직정치지각은 조직시민행동에 부(-)¹의 영향을 미치고, 상사부하 교환관계는 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 행사하는 요인이다. 두 변수는 조직시민행동에 상반된 영향을 미치는 독립변수로 조직정치지각의 하위요인은 일반적 이익지향 정치 행위와 승진정책 2가지로, 상사부하 교환관계의 하위요인은 정서적 유대감, 헌신, 공헌의욕, 지적존경 4가지로 구성하였다. 조직시민행동에 미치는 조직정치지각의 부(-)¹의 관계와 상사부하 교환관계의 정(+)¹의 관계를 나타낸 연구모형은 다음 Fig. 1과 같다.

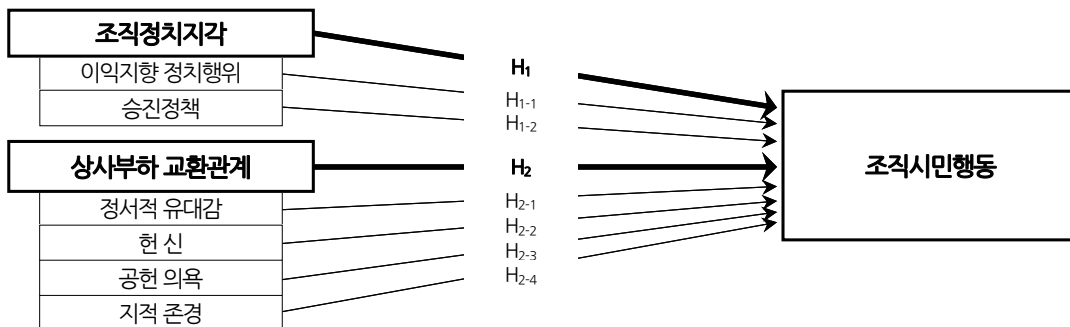


Fig. 1. Research model

3.2 변수의 조작적정의 및 측정도구

3.2.1 조직시민행동

본 연구에서 조직시민행동은 ‘조직구성원의 자발적 행동에 대한 재량으로서, 조직의 공식적 보상체계에 의해 객관적으로 인정되는 행위는 아니지만 이러한 행위가 집합적으로 정립될 때 조직의 효율적 신장에 기여하는 행위’로 정의하였다. 이는 Organ (1988)의 개념적 도구를 차용하였다. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P · Woehr, D. J(2007)는 Organ의 조직시민행동에 대한 분류모델은 구성개념의 타당도에 있어 양적 메타분석(Quantitative meta analysis)으로 부터 가장 타당성이 높은 것으로 실증되었기 때문이다.

또한, 조직시민행동은 Larry J. Williams · Stella E. Anderson(1991)^[48]과 Hoffman et al.(2007)에 의해 다시 OCBI(개인지향 조직시민행동) 과 OCBO(조직지향 조직시민행동) 두 가지 차원으로 분류했다. 본 연구에서는 이타심과 예의성에 대한 개인차원 조직시민행동으로 한정하여 그 영향 정도를 분석하였다. 이를 위해, Larry J. Williams · Stella E. Anderson(1991)이 개발한 개인지향 조직시민행동에 대한 6개 문항을 활용했으며, Likert 5점 척도로 구성하여 측정하였다.

3.2.2 조직정치지각

Kacmar, K. M. · Bozeman, D. P., Carlson, D. S · Anthony, W. P(1999)^[49]는 조직정치지각을 다른 사람들의 정치, 조직 정책의 조작, 경쟁 대상들에 대한 억압 등과 같은 정치적 활동으로부터 인식되어지는 개인의 인지로 개념화하였다. 본 연구에서 조직정치지각에 대한 하위요인으로 Kacmar, K. M · Carlson, D. S.(1997)^[50]에 의해 개발한 15개 문항 중 공공조직의 특성과 한국적 맥락에 잘 맞지 않는 4개의 역선택 문항(Reverse Scale)을 제외하여 총 11개 문항을 두 가지 하위요인으로 각각 구성하여 Likert 5점 척도로 구성하여 측정하였다. 조직정치지각에 대한 연구에 있어 Kacmar, K. M. & Carlson, D. S.(1997)가 개발한 15개의 측정 문항이 보편적으로 사용되지만, 국내 공공조직의 설문응답자들에게 역척도 문항에 대한 응답은 익숙하지 않음에 더해 측정에 혼란을 초래할 수 있기에 4개의 문항은 제외시켰다.

3.2.3 상사부하 교환관계

Garen & Uhi - Bien(1995)은 높은 수준의 상사부하 교환관계는 상대방과의 신뢰와 존경, 그리고 지속적인 상호도움을 유지하려는 상호호혜성에 기반 한 관계로 정의하였다. 본 연구에서 Liden & Maslyn(1998) 의해 개발된 상사부하 교환관계의 질에 대한 측정으로 가장 널리 사용되어지는 확장된 협상허용범위의 LMX-MDM 다차원적 측정문항을 활용하였다. LMX-MDM은 ①정서적 유대감(affect), ②헌신(loyalty), ③공헌의욕(contribution), ④지적 존경(professional respect)등 4개 하위차원의 요인으로 구분되며, 하위요인별 각 3개 항목, 총 12개 설문항목에 대해 Likert 5점 척도로 구성하여 측정하였다.

4. 결과 분석

4.1 표본과 자료수집

본 연구는 충청북도 보은군 지역에 위치한 공공조직을 대상을 표본을 선정하였다. 설문조사는 보은군 본청 및 읍 · 면 공무원을 대상으로 시행하였으며, 총 설문지 280부를 배포하여 273부를 회수되었으며, 그 중 불성실한 응답과 일부 문항에 응답하지 않은 설문지 16부는 제외하여 최종 257개의 표본을 사용하였으며 표본의 특성 및 현황은 Table 1과 같다.

Table 1. Sample status and characteristic

구분	분류	빈도	백분율(%)	구분	분류	빈도	백분율(%)
성별	남자	159	61.9	직급	8급/9급	90	35.0
	여자	98	38.1		기타	28	10.9
연령	30세 이하	39	15.2	월수입	200만원 이하	98	38.1
	31~40세	101	39.3		201~300만원	98	38.1
	41~50세	83	32.3		300만원 이상	61	23.7
	51~60세	34	13.2	근속연수	3년 이하	64	24.9
학력	고등학교 이하	51	19.8		4~10년	72	28.0
	전문대학	43	16.7		11~20년	64	24.9
	4년제 대학교	152	59.1		21년 이상	57	22.2
	석사이상	11	4.3	현 상사와의 근무연수	1년 이하	137	53.3
직급	6급 이상	53	20.6		2~3년	94	36.6
	7급	86	33.5		4년 이상	26	10.1

4.2 자료처리

표본에 대한 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 설문도구의 신뢰도와 타당도 분석을 위한 도구로 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였으며, 내적일치도 분석을 위한 Cronbach's α 값을 구하였다. 연구변수에 대한 최소값, 최대값, 평균, 표준편차 및 평균 순위 등 기초적인 기술통계(Descriptive Statistics)를 제시하였으며, 연구변수 사이의 상관관계(Correlation) 분석을 실행하기 위해 Pearson 상관계수(Correlation coefficient)를 제시하였다. 표본의 일반적 특성에 따른 연구변수에서 유의적 차이가 있는지를 검증하기 위한 도구로 t-검증과 분산분석(ANOVA: Analysis of Variance)을 실행하였으며, 조직정치지각과 상사부하 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 정도를 분석하기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실행하였다.

4.3 신뢰도 및 타당도 분석

설문도구에 대한 신뢰도와 타당도 분석에 있어 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis) 실시 후 신뢰도 분석을 하여 Cronbach α 값을 측정하였다. 탐색적 요인분석에서 요인 적재치 추정은 주성분(Principal Component) 방식을 택하였으며 회전 방식은 varimax 방식을 택하여 시행하였다. 요인 적재치 0.5/0.4 기준으로 부적절한 설문문항 제거 기준을 설정하였다.

4.3.1 조직시민행동

조직시민행동 문항에 대한 탐색적 요인분석 실시 결과, 고유치 1을 기준으로 1개의 요인 값이 추출되었다. 요인1은 조직시민행동을 일컬으며, 요인분석으로 부터 모든 설문문항이 요인 적재치 0.5 이상을 넘었으며, 고유값은 4.029로 나타났다. 변동설명력은 67.158%로 설문 문항 모두 타당한 것으로 측정되었다.

각 변인들에 대한 신뢰도 측정을 위해서는 Cronbach's α 계수를 활용하여 내적 일관성 분석을 실시하였다. 그 결과 요인1인 조직시민행동은 0.899로 확인되어 모든 요인에 따른 신뢰도 계수 Cronbach's α 가 0.6이상인 0.899 수치로 나타났기에 설문도구에 대한 내적일치도 또한 양호한 것으로 나타났다.

4.3.2 조직정치지각

조직정치지각에 대한 신뢰도 및 타당도 분석을 위한 탐색적 요인분석 결과 탐색적 요인 분석에서 적적치 않은 설문문항을 제외 후 신뢰도 분석을 통해 Cronbach α 값을 구하였다. 분석 결과 4개의 역선택 문항에서 부적절한 결과가 나와 4개 문항을 제거한 후 요인분석을 재실시하였다. 최종 요인 분석 결과 요인1은 일반적 이익지향 정치행위이며 요인2는 승진정책이다. 요인 적재 값 모두 0.5 이상으로 고유값은 5.525 / 2.715로 모두 1.0 이상을 확보했다. 전체 변동에 있어 요인2개가 설명하는 변동 값은 65.731%로 50% 이상으로 도출되어 조직정치지각에 대한 설문도구의 신뢰도 및 타당도는 양호한 것으로 나타났다. 일반적 이익지향 정치행위 Cronbach α 값은 0.909이며, 승진정책은 0.788로 두 요인 모두 0.7 이상의 값이 도출되어 설문도구에 대한 내적일치도 또한 양호하게 나타났다.

4.3.3 상사부하 교환관계

상사부하 교환관계에 대한 신뢰도 및 타당도 분석 결과 1개의 문항이 부적절한 문항으로 나와 본 문항을 제거한 후 요인분석을 실행하였다. 분석 결과 헌신은 요인1, 지적존경은 요인2, 공헌의욕은 요인3, 정치적 유대감은 요인4로 인식되었다. 요인 적재 값은 모두 0.5 이상을 넘었으며, 고유값은 헌신 2.966, 지적존경 2.715, 공헌의욕 2.016, 정치적 유대감 1.349로 모두 1.0 이상으로 나타났다. 총 변동에서 4개 요인이 설명하는 변동력에 대해서도 82.238%로 도출되어 설문도구에 대한 타당도는 양호한 것으로 나타났다.

신뢰도에 있어 Cronbach α 값을 보면 정치적 유대감 0.750, 헌신 0.918, 공헌의욕 0.743, 지적존경 0.938로 모두 0.7 이상으로 도출되어 설문도구에 대한 내적일치도 또한 양호한 것으로 나타났다.

이상의 내용 종합은 Table 2와 같다.

Table 2. Reliability and validity analysis

측정문항	요인1	신뢰도 (Cronbach's α)	측정문항	요인1 이익지향 정치행위)	요인2 (승진 정책)	신뢰도 (Cronbach's α)	측정문항	요인1 (헌신)	요인2 (지적 존경)	요인3 (공헌 의욕)	요인4 (정치적 유대감)	신뢰도 (Cronbach's α)			
OCBI-1	0.840	0.899	POPS-1	0.517	0.317	0.909	LMX-1	0.233	0.118	0.146	0.918	0.750			
			POPS-2	0.608	0.231			LMX-2	0.284	0.342	0.075		0.571		
OCBI-2	0.843			POPS-3	0.795		0.331		LMX-3	0.820	0.319	0.078	0.191	0.918	
				POPS-4	0.826		0.206		LMX-4	0.864	0.270	0.169	0.141		
OCBI-3	0.809			POPS-5	0.776		0.334		LMX-5	0.854	0.283	0.137	0.180		
				POPS-6	0.782		0.074	0.788	LMX-6	-0.080	0.216	0.778	0.130	0.743	
OCBI-4	0.851			POPS-7	0.757		0.217			LMX-7	0.178	0.027	0.841		-0.002
				POPS-8	-0.086		0.767			LMX-8	0.294	0.303	0.711	0.131	
OCBI-5	0.734			POPS-9	0.289		0.662			LMX-9	0.269	0.857	0.234	0.092	0.938
				POPS-10	0.209		0.608			LMX-10	0.336	0.863	0.181	0.105	
OCBI-6	0.834			POPS-11	0.231		0.575		LMX-11	0.335	0.844	0.174	0.194		
고유값	4.029		고유값	4.525	2.715		고유값	2.966	2.715	2.016	1.349				
분산(%)	67.158		분산(%)	41.138	24.593		분산(%)	26.964	24.684	18.330	12.259				
누적분산 (%)	67.158		누적분산 (%)	41.138	65.731		누적분산 (%)	26.964	51.649	69.979	82.238				
*KMO=.873, X ² =922.233, 자유도=15, p=.000			*KMO=.920, X ² =1696.604, 자유도=55, p=.000			*KMO=.879, X ² =2004.626, 자유도=55, p=.000									

4.4 상위 연구변수의 기술통계 및 상관관계 분석

상위 독립변수인 조직정치지각과 상사부하 교환관계, 그리고 종속변수인 조직시민행동에 대한 평균 및 표준편차, Pearson 상관계수에 대한 유의수준을 정리하였다. 기술통계 분석에 있어 조직정치지각은 평균 3.10, 상사부하 교환관계는 평균 3.49로 나타났다. 조직정치지각과 상사부하 교환관계 사이의 상관관계 분석 결과 $r=-0.129(p<.05)$ 값으로 유의미한 부(-)의 상관관계가 있으며, 조직정치지각과 조직시민행동 사이의 상관관계 분석 결과 또한 $r=-0.157(p<.05)$ 값으로 유의미한 부(-)의 상관관계가 있었다. 상사부하 교환관계와 조직시민행동 사이의 상관관계 분석 결과는 $r=0.273(p<.001)$ 값으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있었으며 이는 Table 3과 같다.

Table 3. Descriptive statistics and correlation analysis of upper research variables

구분	Mean	SD	1	2	3
POPS	3.09	0.81	1 (.)		
LMX	3.48	0.61	-0.129 (0.041*)	1 (.)	
OCBI	3.66	0.70	-0.157 (0.013*)	0.273 (0***)	1 (.)

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4.5 하위 독립변수와 조직시민행동 간 기술통계 및 상관관계 분석

조직정치지각과 상사부하 교환관계 하위요인 사이의 상관관계 분석 결과에 있어 일반적 이익지향 정치행위 그리고, 정치적 유대감은 $r=-0.13(p<.05)$, 일반적 이익지향 정치행위 그리고, 헌신은 $r=-0.18(p<.01)$, 승진정책 그리고, 헌신은 $r=-0.16(p<.05)$ 로 유의미한 부(-)의 상관관계가 있다. 조직정치지각 하위요인과 조직시민행동 사이의 상관관계를 분석 한 결과 일반적 이익지

Table 4. Descriptive statistics and correlation analysis between lower independent variables and organizational citizenship behaviour

구분		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
POPS	이익지향 정치행위	3.15	0.88	1 (.)						
	승진정책	2.96	0.86	0.73 (0***)	1 (.)					
LMX	정치적 유대감	3.26	0.85	-0.13 (0.044*)	-0.06 (0.346)	1 (.)				
	헌신	3.53	0.81	-0.18 (0.003**)	-0.16 (0.012*)	0.65 (0***)	1 (.)			
	공헌의욕	3.47	0.64	0.03 (0.602)	0.02 (0.693)	0.34 (0***)	0.36 (0***)	1 (.)		
	지적존경	3.60	0.81	-0.07 (0.29)	-0.09 (0.146)	0.52 (0***)	0.64 (0***)	0.47 (0***)	1 (.)	
OCBI		3.66	0.71	-0.18 (0.003**)	-0.15 (0.019*)	0.19 (0.002**)	0.21 (0.001***)	0.30 (0***)	0.18 (0.003**)	1 (.)

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

향 정치행위 그리고, 조직시민행동은 $r=-0.18(p<.01)$, 승진정책 그리고, 조직시민행동은 $r=-0.15(p<.05)$ 로 유의미한 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 상사부하 교환관계 하위요인과 조직시민행동 간 상관관계 분석 결과 정치적 유대감 그리고, 조직시민행동은 $r=0.18(p<.01)$, 헌신 그리고, 조직시민행동은 $r=0.21(p<.001)$, 공헌의욕 그리고, 조직시민행동은 $r=0.30(p<.001)$, 지적존경 그리고, 조직시민행동은 $r=0.18(p<.01)$ 로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있었으며 이는 Table 4와 같다.

4.6 가설검증 및 영향 분석

4.6.1 조직시민행동에 영향을 미치는 상위독립변수 영향 분석

조직정치지각과 상사부하 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 최적모형 도출을 위해 내포모형(nested model)을 적용하였다. 자세한 분석 결과에서 모형통계량을 보면 독립변수와 조직시민행동 사이의 상관계수 0.350으로 나타났으며, 모형 적합도 측정 결정계수는 0.122로 독립변수가 종속변수인 조직시민행동에 있어 변동 12.2%를 설명하는 것으로 나타났다. 수정 결정계수 0.090와 모형 유의성을 검증하는 $F=3.828(p<.001)$ 으로 모형은 유의미하게 나타났고 이는 Table 5와 같다.

Table 5. Analysis of the influence of upper independent variables on organizational citizenship behaviour

구분	변인	비표준		표준 회귀계수	t 값	p 값
		회귀계수	표준오차			
POPS		-0.135	0.055	-0.155	-2.452	0.015*
LMX		0.290	0.07	0.251	4.141	0.000***
모형통계량		<i>R</i>	<i>R</i> ²	수정 <i>R</i> ²	F 값	p 값
		0.350	0.122	0.090	3.828	0.000

4.6.2 조직시민행동에 영향을 미치는 하위 독립변수 영향 분석

조직정치지각과 상사부하 교환관계의 하위영역 변인들이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 최적모형을 찾기 위하여 내포 모형(nested model)을 적용했다. 자세한 분석 결과를 그래프로 나타냈다. 모형통계량에서 볼 수 있듯 독립변수와 조직시민행동 사이의 상관계수는 0.394로 나타났으며, 모형 적합도 측정 결정계수는 0.155로 나타나 독립변수가 조직시민행동 변동 15.5% 설명하는 것으로 나타났다. 수정 결정계수는 0.110로 나타났으며, 모형 유의성을 검증하는 $F=3.433(p<.001)$ 으로 모형은 유의미한 것으로 나타났으며 이는 Table 6과 같다.

Table 6. Analysis of the influence of lower independent variables on organizational citizenship behaviour

구분	변인	비표준		표준 회귀계수	t 값	p 값
		회귀계수	표준오차			
POPS	이익지향 정치행위	-0.146	0.072	-0.159	-0.204	0.031*
	승진정책	-0.083	0.073	-0.101	-1.137	0.257
LMX	정치적 유대감	0.048	0.069	0.058	0.706	0.481
	헌신	0.154	0.081	0.146	1.972	0.048*
	공헌의욕	0.301	0.076	0.273	3.959	0.000***
	지적존경	-0.018	0.075	-0.020	-0.235	0.814
모형통계량		<i>R</i>	<i>R</i> ²	수정 <i>R</i> ²	F 값	p 값
		0.394	0.155	0.110	3.433	0.000***

4.6.3 회귀분석 결과를 통한 영향 비교

이상의 회귀분석 결과로부터 조직시민행동에 유의미한 영향을 행사하는 조직정치지각과 상사부하 교환관계에 대한 영향요인에 대하여 요인별 회귀계수를 Fig. 2와 같이 도표로 나타냈다. 두 개의 독립변인인 조직정치지각과 상사부하 교환관계가 미치는 영향 그리고, 각 독립변수별 하위요인이 미치는 영향력을 회귀계수 크기로 비교하며 먼저, 부정적인 영향요인의 조직정치지각에 있어 하위요인 중 일반적 이익지향 정치행위 $B=-0.146$ 의 영향력이 전체 조직정치지각 $B=-0.135$ 의 부정적 영향 보다 약간 크게 도출되었다. 또한 상사부하 교환관계의 긍정적 영향 비교에 있어 하위요인 중 공헌의욕 $B=0.301$ 이 가장 높게 나타났으며, 하위요인 구분이 없는 상사부하 교환관계가 그 뒤를 이으며($B=0.29$), 헌신($B=0.154$)의 순으로 나타났다.

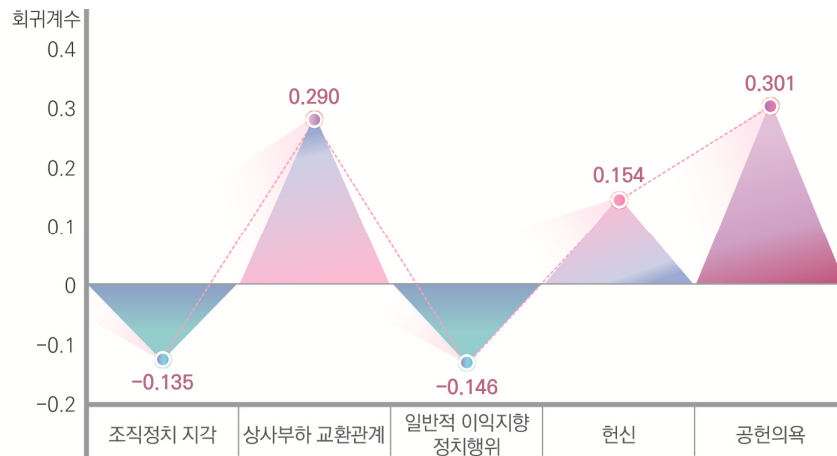


Fig. 2. Impact comparison through regression analysis results

5. 결론 및 시사점

본 연구는 정글과도 비교되어지는 공공조직의 무한 경쟁적 환경과 희소한 자원의 한계 속에서 조직 구성원들의 자발적 헌신을 이끌어내고 활성화시킬 수 있는 방안을 모색하기 위한 고민으로부터 출발하였다.

조직 내에는 비공식적 개인의 자발적 헌신으로 강조되어지는 조직시민행동을 촉진하는 기제들이 존재함과 동시에 이를 저해 요인 또한 함께 공존한다. 따라서 본 연구에서 조직시민행동에 대한 활성화 방안으로 이를 저해시키는 부정적 요인인 조직정치지각을 그리고, 조직시민행동을 신장시키는 긍정적 요인으로 상사부하 교환관계를 독립변인으로 설정하여 실제적으로 공공조직 내에서 이러한 요인들에 대한 하위변인들이 어떻게 작동하는지를 실증분석 하였으며 연구 결과는 다음과 같이 분석되어졌다.

첫째, 조직정치지각(POPS)의 부정적 상위요인은 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 실증되었으며, 상사부하 교환관계(LMX)는 개인차원 조직시민행동(OCBI)에 정(+)의 영향을 행사하는 것으로 분석되었다. 둘째, 개인차원 조직시민행동에 미치는 조직정치지각 하위요인별 영향에 있어 일반적 이익지향 정치행위는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 실증되었으나, 승진정책에 있어서는 유의미하지 않은 것으로 결과 값이 나타났다. 따라서 가설 1과 가설 1-1은 채택되었으나 가설 1-2는 기각되었다. 또한 긍정적 상위요인의 상사부하 교환관계의 하위요인별 개인차원 조직시민행동에 미치는 영향은 헌신과 공헌의욕에 있어 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났으며, 정서적 유대감과 지적존경에 있어서는 유의미하지 않음으로 실증되었다. 따라서 가설 2와 가설 2-2 그리고, 가설 2-3은 채택되었으나, 가설 2-1과 가설 2-4는 기각되었다. 셋째, 각 독립변수별 하위요인에 대한 개인차원 조직시민행동에 미치는 영향을 확인한 결과 공헌의욕이 가장 크게 정(+)의 영향을 행사하는 것으로 나타났으며, 그 다음 순으로 헌신이 정(+)의 영향을 행사하는 것으로 실증되었다. 부(-)의 영향은 일반적 이익지향 정치행위만이 부

정적으로 작용되는 것으로 분석되었다.

본 연구 가설 1로 부터 조직정치지각의 하위요인 중 ‘일반적 이익지향 정치행위’는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 도출되었는데, 이는 철밥통, 복지부동, 무사안일주의로 수식되는 공공조직의 특성이 그대로 반영된 결과라 할 수 있다. 수직적인 계층제적 지시를 따르는 공공조직의 조직 관성은 정해진 매뉴얼에 의한 절차적 과정을 강조하며 위계질서를 따르다 보니, 공공 조직구성원 개개인은 자신의 행동과 태도 변화를 표출하게 되면 일반적 이익지향 정치행위가 조직 내에서 지속적으로 반복되는 상황에서 개인의 행위 자체는 또 하나의 문제로 인식되어진다. 이 같은 상황에서 변화를 주장하는 공공 조직구성원 개인만이 피해를 받아들여야 하는 공공조직의 병폐로 나타날 가능성이 높아지며 오히려 아무런 행위를 취하지 않고 가만히 있는 것이 개인적 피해를 줄이고 조직으로부터 이익을 얻을 수 있다는 인식에 대한 확신을 갖게 한다. 즉, 공공조직에 있어 시스템 또는 체계를 변화하려는 시도를 시행하는 것보다 오히려 어떠한 행위도 취하지 않으려는 자세로 주변의 눈치를 살피며 주류에 편승하는 암묵적 행위가 개인에게 더 이익이 될 수 있다는 생각으로 부터 일반적 이익지향 정치행위가 높아지며, 결국 이 같은 행위들의 집대성으로부터 조직시민행동을 직접적으로 저해시키는 원인으로 기인 된 것이라 볼 수 있다(가설 1-1). 반면 변화를 수용하지 않으려는 조직관성 그리고 불확실성으로부터 배제된 공공조직 구성원들은 아직까지 성과에 의한 인사평가 보다는 연공서열에 따른 승진정책이 비교적 안정적화 되어 적용되고 있기에 승진정책에 대한 평가제도에 따른 구성원의 부정적 인식 자체가 성과 및 경쟁위주로 반영되는 사기업보다 낮을 수밖에 없다. 따라서 공공조직의 관료 사회에서는 일부러 또는 자발적으로 업무를 찾아서 수행하려하기보다는 시간의 비례에 따른 자동 승진 제도상의 비합리적 편리성에 편승하려는 문제가 꾸준히 발생한다. 이와 같은 특성으로 부터 조직시민행동에 따른 가설 1-2의 승진정책은 부(-)의 영향을 미치는데 있어 한계가 있었던 것이라 추정되어진다. 가설 2와 관련해서는 상사부하 교환관계 하위변인이 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력으로 가설2-2의 공헌의욕과 가설2-3의 헌신에 있어 유의미한 관계가 있음으로 나타났다. 특히 공헌의욕은 조직시민행동에 강한 정(+)의 영향을 미쳤는데 공헌의욕이 조직시민행동에 강한 영향을 행사하는 것을 Maslyn & Uhi-Bien(2001)의 연구와 연계해 보면, 상사부하 사이에서 사회적 교환관계에 더욱 초점이 맞추어지는 헌신, 정서적 유대감, 지적 존경의 영향력보다 업무와 관련(work-related)한 공헌의욕으로부터 형성된 상사부하 교환관계가 조직시민행동에 더욱 강한 영향력을 행사한다고 볼 수 있다.

이상의 연구결과로부터 다음과 같은 시사점을 추정해볼 수 있다. 첫째, 조직시민행동 활성화 방안에 대한 촉진제로 상사부하 교환관계를 저해요인으로 조직정치지각에 대한 영향을 동시에 실증분석 한 것이다. 특히 조직시민행동에 미치는 부정적 영향인 조직정치지각을 실증한 점은 기존의 많은 조직연구자들에 의해 오랫동안 조직시민행동 활성화 방안으로 긍정적 영향에 대한 연구에 주력해 온 한계를 넘어서는 것이라 할 수 있다. 이에 본 연구는 긍정적 영향요인에만 한정하여 변수를 국한하지 않았으며 조직시민행동을 감소시키는 해위인 부정적 영향의 조직정치지각을 독립변수로 설정함으로써, 실제 공공조직 현장에서 발생하기 쉬운 조직시민행동을 저해하는 요인들에 대해 관리 및 조정할 수 있는 대안적 접근을 시도했다는 점에 있어 그 시사점이 있다. 조직정치지각이라는 부정적 영향변수를 관리할 때 근본적으로 조직정치지각은 개개인의 주관적 지각을 특징으로 하고 있기에 공공조직 안에서 발생하는 갈등관계와 깊은 연관성이 있다는 점을 고려해야 한다. 따라서 공공 조직구성원 개개인이 인지하는 조직정치지각은 각각의 개별 정치 상황과 맥락에 있어 제각기 다른 조직정치지각으로 형성될 수 있다는 점 그리고, 공공 조직구성원 사이의 복잡하고도 미묘한 갈등구조를 근간으로 하고 있다는 기본적 특성에 대해 면밀히 고려함과 동시에 개선방안을 제시하여야 한다. 둘째, 조직시민행동에 영향을 미치는 조직정치지각과 상사부하 교환관계에 대한 영향력을 비교분석한 결과는 공공 조직차원에도 조직시민행동의 활성화 전략을 수립할 때, 요인에 대해 초점을 맞춰 선제적 대응을 해야 하는지를 설정하기 위한 중요한 정보 제공 역할에 기여할 것이다. 즉, 공공조직은 조직시민행동 활성화하 방안을 모색함에 있어 최우선적으로 상사부하 교환관계 중에서 공헌의욕에 대한 관리영역을 고민하여 접근해야 할 것이며, 다음으로 헌신과 관련된 활성화 방안을 모색해야 할 것이다. 이에 더해, 조직정치지각이 내포하고 있는 부정적 영향을 최소화하기 위한 방안으로 일반적 이익지향 정치행위

에 대한 영향력을 최소화 할 수 있는 구체적 방안을 탐구하여 관리해야 할 것이다. 셋째, 조직시민행동에 대한 영향을 공공조직 대상으로 실시한 연구라는 점이다. 조직의 생존가능성을 높이고 지속발전을 도모하기 위한 조직시민행동의 선행연구들이 대부분 민간 경영조직을 기반으로 이루어진 점을 고려하면, 불확실하고 사악한 문제들이 도처에서 밀려오기 시작하는 현 시점에서 공공조직에서도 시대의 흐름을 파악하고 자신들의 태도에 대해 각성시킬만한 연구로 자리매김할 수 있을 것으로 보여 진다. 복지부동, 무사안일주의, 철밥통 이라는 인식 프레임을 벗어나 공직영역 조직구성원 스스로가 비공식적 업무에 대한 자발적·적극적 참여는 현재의 공공조직 사회에 변화를 도모하며 개선하기 위한 구체적 방안으로 제시될 수 있을 것이다.

References

1. 문형구, 김경석, “조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로”, 경영학연구, 제35권 제2호, pp.609-643, 2006.
2. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., “Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, Leadership Quarterly, Vol. 1, pp. 107-142, 1990.
3. 김종관, 윤준섭, 이영남 “인사공정성이 종업원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, 인적자원관리학회, 제20권 제1호, pp.178-188, 2013.
4. Graen, G. B., & Scandura, T. A., “Toward a psychology of dyadic organizing”, Research on Organizational Behavior, Vol. 9, pp. 175-208, 1987.
5. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J., “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 13, pp. 46-78, 1975.
6. 이종찬, “상사의 배려행동, 상사-부하 간 교환관계가 조직시민행동 및 성과 평가인식에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제22권 제5호, pp.2979-2998, 2005.
7. Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A., “When Managers Decide Not to Decide Autocratically. An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence”, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 8, pp. 579-584, 1986.
8. Folger, R., “Justice, motivation, and performance beyond role requirement”, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 6, pp. 239-248, 1993.
9. Vigoda, E., “The relationship between organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 57, pp. 326-347, 2000.
10. Lewin, W., “The agglutination and complement-fixation tests in the diagnosis of a group of typhoid fever cases”, South African Medical Journal, Vol. 10, No. 2, pp. 45-50, 1936.
11. 최장용, “조직정치지각과 조직시민행동의 관계에 관한 연구: 정치적 기술, 조직시민행동의 동기요인, LMX의 조절효과를 중심으로”, 서울대학교 대학원, 석사학위 논문, 2010.
12. Bief & Motowidlo, “How organizational rewards and organizational justice affect the organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: analysis of pakistan service industries”, City University Research Journal, Special Issue: AIC, pp. 171-182, 1986.
13. Smith, C. A., D. W. Organ, & J. P. Near, “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”, Journal of Applied Psychology, Vol. 68, pp. 655-663, 1983.
14. Borman, W. C., “The concept of organizational citizenship”, Current Directions in Psychological Science, Vol. 13, No. 6, pp. 238-241, 2004.
15. Bateman., Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"”, The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595, 1983.
16. Organ, D. W., “Organization citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp. 85-97, 1987.

17. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J., "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, pp. 555-566, 2007.
18. Organ, D. W., "Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", Lexington Books, 1988.
19. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E., "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp. 52-65, 2002.
20. Williams, L. J., & Anderson, S. E., "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 1991.
21. Molm, L. D., "Coercive power in social change", NY: Cambridge University Press, 1997.
22. Crozier, M., Friedberg, E., "Actor and systems: The Politics of Collective Action", Chicago, IL: University of Chicago Press, 1980.
23. 이규만, "조직구성원의 정치지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", *기업경영연구*, 제13권 제1호, pp.97-110, 2006.
24. 신유근, "한국의 경영: 그 현상과 전망", 서울: 박영사, 1992.
25. 엄유경, "조직정치가 지식공유에 미치는 영향: 교사의 조직정치지각과 정치적 기술을 중심으로", *한국인력개발학회*, 제16권 제1호, pp. 207-230, 2014.
26. Poon, J., "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp. 138-155, 2003.
27. Robbins, S. P., "Organizational behavior", Pearson Education, Inc., 2005.
28. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., "Relationship-based approach to leadership, development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multilevel multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 219-247, 1995.
29. Liden, R. C., & Maslyn, J. M., "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 43-72, 1998.
30. Maslyn, John & Uhl-Bien, Mary, "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 697-708, 2001.
31. Chen, G., & Klimoski, R. J., "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 591-607, 2003.
32. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M., "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3, pp. 25-39, 1991.
33. Gouldner, A. W., "The norm of reciprocity: A Preliminary statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, 161-178, 1996.
34. Cropanzano, R., Mitchell, M. S., "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 874-900, 2005.
35. 박지환, "상사-부하 조절초점 부합도가 LMX 및 부하성과에 미치는 영향: 리더십 스타일 및 과업유형의 조절효과를 중심으로", *고려대학교 대학원, 박사학위 논문*, 2013.
36. Coyle-Shapiro, Jacqueline & Shore, Lynn, "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 166-179, 2007.
37. March, J. G., & Simmon, H. A., "Organizations", New York, 1958.
38. Drory, A. & Romm, T., "The definition of organizational politics: A review", *Human Relations*, Vol. 43, No. 11, pp. 1133-1154, 1990.
39. Randall, Marjorie & Cropanzano, Russell & Bormann, Carol & Birjulin, Andrej, "Organizational Politics and Organizational support as predictors of Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 2, pp. 159-174, 1999.
40. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E., "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 590-598, 2002.

41. Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C., "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employees reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, pp. 219-227, 1996.
42. Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D., "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60, 1986.
43. Gerstner, C. R. & Day, David, "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, pp. 827-844, 1997.
44. Erdogan, B., & Liden, R. C., "Social exchange in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory", In Neider, L. L. & Schriesheim, Cchri (Eds). *Leadership, InfAge*, Greenwich, CT, pp. 65-114, 2002.
45. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X., "Leader-member exchanges as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 420-432, 2005.
46. Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L., "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 4, pp. 546-553, 1989.
47. Hackett, R. D., Faith, J., Song, L. J., & Lapierre, L. M., "LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples", In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity, A volume in LMX leadership: The series*, pp. 219-264, 2003.
48. Larry J. Williams. & Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", Vol. 17, No. 3, pp. 601-617, 1991.
49. Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P., "An examination of the perception of organizational politics model: Replication and extension", *Human Relations*, Vol. 52, No. 3, pp. 383-416, 1999.
50. Kacmar, K. M., & Carlson, D. S., "Further validation of the Perception of Politics Scale (POPs): A multiple sample investigation", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 627-658, 1997.