

조직시민행동이 소진과 조직몰입에 미치는 영향

김영완(제1저자)
수원대 경영학과 박사과정
(0125kyw@naver.com)
김동주(교신저자)
수원대 경영학과 초빙교수
(douskims@suwon.ac.kr)

.....

최근 들어 국내·외에서 조직시민행동의 부정적 영향을 밝히고자 하는 연구들이 지속적으로 나타나고 있으며, 조직시민행동과 소진이 선형적 관계가 아닌 비선형적 관계를 가질 수 있다는 개념적 추론을 제시하고 있는 연구도 존재한다. 본 연구는 이와 같은 기존 연구의 문제의식에 초점을 두고, 민간기업과 공무원 및 군 조직을 대상으로 조직시민행동과 소진과의 관계를 확인하고, 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 미치는 영향에 대해 검증하였다. 더불어, 집단수준의 하위표본을 대상으로 한 분석을 통해 민간조직과 공공조직 간 조직시민행동의 영향력을 비교하였다. 본 연구의 분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 전체 표본을 대상으로 한 분석에서는 조직시민행동과 감정고갈 간의 관계가 U자형의 비선형 관계를 보이는 것으로 나타났다. 특히, 기업조직을 대상으로 한 분석에서는 조직시민행동과 감정고갈 간의 관계뿐만 아니라 조직시민행동과 탈인격화 간의 관계도 U자 형태의 비선형적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 다음으로 조직시민행동이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 소진의 매개효과를 분석한 결과, 과도한 조직시민행동으로 인한 감정고갈을 매개한 부정적인 영향은 기업조직을 중심으로 나타나고 있으나, 탈인격화를 매개한 부정적인 효과는 기업조직은 물론이고 공무원조직에서도 발견되고 있었다. 본 연구의 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직이 구성원들에게 조직시민행동을 권장하는 것은 조직의 발전을 위해서 바람직한 현상이지만, 과도한 수준의 조직시민행동은 조직구성원 관점에서 오히려 조직에 대한 몰입에 부정적일 수 있음을 실증적으로 검증한 점에서 연구의 의의가 있다. 즉, 조직시민행동의 무조건적 상향 조정 노력이 반드시 바람직하지만은 않으며, 조직이 속한 부문(민간, 공공), 산업과 기업 특성을 고려한 적절한 수준의 조직시민행동을 관리할 필요가 있다는 시사점을 제시할 수 있다. 둘째, 기존 연구들이 주로 단일 조직, 단일 부문(민간, 공공)만을 대상으로 한정된 표본을 분석한 결과를 제시한 데 비해서, 본 연구에서는 민간, 공공 부문을 포괄한 다수의 표본을 대상으로 분석함으로써 연구의 일반화 가능성을 높였다는 점에서도 중요한 의의를 갖는다.

주제어: 조직시민행동, 소진, 조직몰입, 비선형 관계

.....

1. 서론

조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)이란 '공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명시되고 인식되지는 않으나 전반적인 조직의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행위(Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991)'

라고 정의할 수 있으며, Organ(1983)에 의해 조직 시민행동이란 용어가 등장한 이후, 많은 학자들에 의해 지속적으로 연구가 이루어져 오고 있다(김경석, 2006). 조직시민행동이라는 용어 자체의 의미만으로도 긍정적인 영향을 주는 변수일 것이라는 추측이 가능하며, 기존의 많은 연구에서 조직시민행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것이 입증된 바 있다(한은미·임창희·홍용기, 2011;

Karambayya, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994).

그런가 하면 한편으로는 조직시민행동의 부정적인 효과에 대한 통찰 역시 제기되어 왔는데, 이러한 부정적인 연구는 조직시민행동이 조직의 전반적인 성과를 증대시키는 데는 기여하나 이를 수행하는 개인은 과부하에 시달릴 수 있다는 개연성에서 출발한다(김경석, 2006; 김동환·양인덕, 2008; 이인재·이지환·차민석, 2010; 한은미 외, 2011; Bergeron, 2007).

Organ(1988)의 정의에서도 볼 수 있듯이 조직시민행동이 기본적으로 “자발성”을 전제로 하는 것이긴 하나, 조직 분위기나 관행 등으로 인해 충분히 자발적이지 않은 동기에서 행하게 되는 경우도 종종 발생하고 있다. 예컨대 몸이 아픈 동료를 위해 그의 일을 대신해 주는 행동이 항상 자발적이고 능동적으로 일어난다고 단정하기는 어려울 것이다. 조직원이 자신이 맡은 본연의 역할내 행동(in-role behavior)이 아닌 역할외 행동(extra-role behavior)에 해당하는 조직시민행동을 수행하면서 과부하를 겪게 될 경우에는 개인적으로 느끼는 신체적·정서적 고갈 상태인 소진(burnout)의 정도가 높아질 가능성이 크다. 나아가 그 정도가 심각해지면 조직에 대한 불만이 증대되어 직무만족과 조직몰입이 저하되며, 이직을 고려하는 상황으로 치달을 수도 있다. 조직시민행동이 조직성공에 긍정적으로 기여할 것으로 기대할 수 있겠지만, 이를 수행하는 개인에게 부담 요인이 되어 이직률 증가와 같은 부정적인 결과를 초래한다면 중국에는 조직효과성을 떨어뜨리게 될 수도 있다(김경석, 2006; 이인재 외, 2010).

최근 들어 조직시민행동의 부정적 영향을 밝히고자 하는 연구들이 지속적으로 나타나고 있다. 김경석(2006)과 한은미 외(2011)는 조직시민행동이

소진을 매개로 잠재적인 긴장요소나 역할과중으로 인한 스트레스가 될 수도 있다는 연구결과를 제시하였다. 또한 Bergeron(2007)과 김동환 외(2008)는 개인의 과도한 조직시민행동이 오히려 개인에게는 비용으로 작용하여 결과적으로 성과에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다. 한편 이인재 외(2010)는 김경석(2006)의 연구를 토대로 가설과 모형을 확장하여 검증해 본 결과, 조직시민행동과 소진이 선형적 관계가 아닌 비선형적 관계를 가질 수 있다는 개념적 추론을 도출하였다.

본 연구는 이와 같은 기존 연구의 문제의식에 초점을 두고, 조직시민행동과 소진이 어떠한 관계를 가지고 있는지를 확인하고, 조직시민행동이 소진을 매개로 수행자에게 미치는 부정적 효과를 실증적으로 검증하고자 한다. 그간의 연구결과를 살펴보면 대부분 연구대상이 특정 직종이나 특정 계층으로 편중되어 있고, 표본도 1~2개 조직(업체)내 한정된 표본을 대상으로 하고 있어 일반화가 미흡하다는 지적을 받고 있다. 따라서 본 연구에서는 분석대상을 다양한 표본으로 확대하여 연구결과와 일반화 가능성을 높이고자 한다. 더불어, 집단수준의 하위표본을 대상으로 한 분석을 통해 민간조직과 공공조직에서의 조직시민행동과 소진의 관계가 차이가 있는지에 관하여서도 분석하였다. 공공조직과 민간조직은 조직의 설립목적, 조직목표, 조직구조 등의 환경 차이로 인해 구성원의 조직시민행동과 소진에 따른 조직몰입은 조직형태에 따라 차이가 있을 것으로 예상되기 때문이다(한봉주, 2009). 이러한 시도는 조직시민행동에 대한 연구 대부분이 개인 수준에서 진행되고 있는데 “조직시민행동은 본질적으로 상호작용적 또는 집단적 현상으로서 집단 수준의 현상으로 볼 때 더욱 흥미롭다(George, 1991; George & Brief, 1992)”는 지적을 반영한 것이다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 조직시민행동의 개념

조직시민행동이라는 용어는 “조직은 개인 간에 서로 협동하려는 의지를 바탕으로 구성 및 운영된다”는 개념(Barnard, 1938)과 “조직에서는 역할내 행동 못지않게 역할외 행동을 이끌어 내는 것이 중요하다”(Katz & Khan, 1966)는 종래의 연구를 바탕으로 Bateman & Organ(1988)이 처음 만들어 낸 것으로, 조직의 효과적 기능에 공헌하는 재량적 행동들을 총칭하는 포괄적인 개념이다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 “공식적 보상체계에서는 인정되지 않는 개인의 자유 재량적 행동이며, 전반적으로는 조직의 성과나 조직효과성에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 행동”이라고 정의하였으며, 조직시민행동의 구체적인 특징을 재량성, 비보상성, 총체성으로 제시하였다. 자유 재량적이라는 것은 조직과의 명시적, 암묵적 계약내용에서 제시되지 않는 순수한 개인적 선택에 의한 행동을 말한다. 이는 조직과의 고용계약에 따라 명시된 직무기술서상의 역할 그 이상을 의미하며, 전적으로 조직 내 개인이 선택·결정할 문제로서 그 행동이나 결과에 대해 반드시 처벌이 가해지는 것도 아니다. 다음으로 비보상성은 공식적 보상체계에 의해 공식적으로 혹은 직접적으로 보상 받지 않는다는 것을 의미한다. 하지만 공식적인 보상 체계에서 인정되지 않는다고 해서 개인의 그러한 행동이 실제로 아무런 보상을 받지 않는다는 의미는 아니다. 개인의 조직시민행동은 중장기적으로 조직에 긍정적인 영향을 주어 상사로부터의 인정 및 승진, 발탁 등과 같은 보상이 주어질 수 있다. 또한 개인의 조직시민행동은 동료들과의

연대, 불평 자제 등의 간접적인 효과를 통해서 조직의 총체적 효과성에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

이처럼 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 조직발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의할 수 있으며, 시간 엄수, 타인을 돕는 행동, 신입직원에 대한 자발적인 지원, 조직의 발전을 위한 행사에 적극 참여 등을 예로 들 수 있다. 그리고 타인의 권리를 침해하는 행동, 동료에 대한 험담, 적개심의 표현, 조직에 대한 불만 등을 피하는 행동 등도 조직시민행동에 포함된다(김경석, 2006; 이인재 외, 2010; 한은미 외, 2011; Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983).

그러나 이와 같은 조직시민행동의 정의에 대해서 비판하는 관점도 존재한다. Podsakoff & MacKenzie(1994)는 조직시민행동의 기존 정의에 대해 첫째, 역할내 행동과 역할외 행동이 명확히 구분되지 않는다. 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동의 구분이 어렵다. 셋째, 조직의 총체적 효과성을 결정짓는 조직 성과에 대한 구체적인 기여가 모호하다는 의견을 제시하고 있다.

이후에 Organ(1997)은 여러 학자들의 비판을 받아들이면서 특히, ‘재량성’과 ‘비보상성’ 개념의 모호성을 스스로 인정하면서 조직시민행동에 대한 자신의 최초 정의를 수정하였다. 그는 조직시민행동을 “과업성과를 지원하는 사회적 그리고 심리적 맥락의 유지와 제고에 대한 공헌”이라고 재정의 하였다. 구체적으로 역할내 행동과 역할외 행동 간의 구분을 하지 않고 있으며, 보상에 있어서 조직시민행동이 장기적으로 성과평가와 같은 보상과 정(+)의 관계가 있을 수도 있으나, 어떠한 행동도 직접적인 보상을 보증해 주지는 않는다고 하여 종래의 입장과 다소 차이를 보이고 있다. 이처럼 조직시민행동의 개

념에 대해서는 여전히 연구자들 간의 견해가 엇갈리고 있으며, 이를 실증적으로 측정·분석하는데 중요한 기능을 하는 하위차원에 관해서도 다양한 분류가 제시되고 있다. 본 연구에서는 다양한 조직시민행동에 대한 개념들 중에서 Organ(1983)이 기존의 연구들을 토대로 제시한 조직시민행동의 개념과 다섯 가지 하위 차원(이타주의, 시민정신, 예의성, 양심성, 정정당한 행동)에 기초하여 논의를 진행하기로 한다.

2.2 조직시민행동의 부정적 효과

조직시민행동이란 조직의 효과적 기능에 공헌하는 재량적 행동들을 총칭하는 포괄적인 개념으로서 착상의 기발함과 이론적 함의, 그리고 잠재적 유용성의 삼박자를 겸비하고 있는 개념이다. 이 매력적인 개념은 등장 이래 수많은 연구자들의 관심을 받아 비교적 짧은 기간 내에 많은 양의 연구성과를 축적하여 왔다. 그 동안 조직시민행동에 대한 주된 연구 초점은 그 선행요인을 밝혀내는 데 있었다. 이러한 연구경향은 조직시민행동이라는 개념 자체의 기본 정의와도 무관하지 않다. 즉, 조직시민행동은 용어의 정의 그 자체로도 조직효과성에 긍정적으로 기여하는 자유재량적 행동들을 총칭함으로써 조직에 긍정적 영향을 주는 것으로 인식되어 왔기 때문이다(김경석, 2006).

Organ(1988)이 조직시민행동에 관한 최초의 정의를 제시하였을 때, 조직시민행동은 조직효과성을 향상시킨다고 가정하였으며, 이러한 가설은 오랫동안 충분한 검증을 받지 않은 상태에서 개념적 개연성에 근거하여 받아들여져 왔다. 그러나 최근 들어 조직시민행동의 결과변수에 대한 연구가 증가하고 있는데, 이는 그동안의 “조직시민행동은 마땅히 조직효과성에 기여해야 하고 또한 당연히 그럴 것”이

라는 묵시적 직관에 대한 본격적이고도 구체적인 확인 작업으로 이해할 수 있다. 이러한 시도는 Karambayya(1990)의 연구에서 최초로 비롯되었으며, 이후 1990년대 후반부터는 조직시민행동에 의해 영향을 받는 조직의 양적·질적 효과성 모두를 재확인하는 연구가 활발하게 이루어지고 있다(김경석, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). 또한, 대부분의 연구들이 조직시민행동의 긍정적 결과를 밝히는 것에 초점을 맞추고 있지만, 선행변수로서의 조직시민행동이 결과변수에 미치는 부정적 영향을 규명하려는 연구도 함께 이루어지고 있다(김경석, 2006; 김동환·양인덕, 2008; 이인재 외, 2010; 한은미 외, 2011; Bergeron, 2007; Bolino, Turnley & Niehoff, 2004; Vigoda-Gadot, 2007).

그런데 조직시민행동이 결과변수에 미치는 부정적 영향의 가능성은 주로 비용-효익 관점에서 설명되어 왔다. 예를 들어 Bergeron(2007)의 개념적 연구에서는 개인의 과도한 조직시민행동이 오히려 개인에게는 비용으로 작용하여 개인성과에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다면서, 개인수준에서 조직시민행동과 직무성과와의 상충 가능성을 주장하고 있다. 다음으로 Bolino et al.(2004)은 시민행동이 이타적 동기로부터 발생하여 조직성과에 기여한다는 일반적인 관점에 대해 이기적 동기(self-serving motives)로 인한 조직시민행동과 그에 따른 제반 부작용을 사례를 들어 설명하였다. 또한 Vigoda-Gadot(2007)은 격증하는 시장경쟁과 성과증진의 압력에 직면한 현대 기업조직에서 경영자의 요구를 비자발적으로 수용하는 구성원들의 조직시민행동이 직무성과를 포함한 여러 성과지표들과 부(-)의 관계가 있음을 실증하였다.

한편, 김경석(2006)이 국내 1개 제조업체의 구성

원에 대한 설문자료를 바탕으로 조직시민행동의 부정적 효과를 분석한 결과, 조직시민행동은 고갈, 피리, 이직의도, 그리고 직장가정갈등에 대해 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었고, 고갈은 조직시민행동-이직의도 간의 관계와 조직시민행동-직장가정갈등 간의 관계를 부분매개하고 있었다. 또한 피리는 조직시민행동-직장가정갈등 간의 관계를 부분매개하고 있지만, 조직시민행동-이직의도 간의 관계는 매개하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 그는 이러한 결과를 바탕으로 비용-효익 관점과 유사한 맥락에서 조직시민행동의 부정적 영향에 대해 “높은 수준의 조직시민행동은 이를 수행하는 개인들에게 긍정적인 영향뿐 아니라 과부하(overload)라는 부정적 결과로 돌아올 수 있다”는 점을 지적했다. 한은미 외(2011)의 실증연구에서도 조직시민행동이 소진을 매개로 직무태도(이직의도, 직무만족)에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 김경석(2006)과 한은미 외(2011)의 실증연구에서는 조직시민행동과 소진 간의 선형적인 정(+)의 관련성만이 확인되고 있어서 비용-효익 관점의 개념적 접근방법과 실증분석 결과 간에 다소 괴리가 존재하고 있다.

다음으로 김동환·양인덕(2008)의 개념적 연구에서는 조직시민행동이 조직성과를 증진할 것이라는 견해를 이론적으로 비판하였다. 그는 조직시민행동의 비용이 효익을 상쇄하는 수준에 따라 조직성과의 증감이 모두 가능하다고 주장하였다. 한편, 공군 조종사들을 대상으로 한 이인재 외(2010)의 실증연구 결과에서는 김경석(2006) 및 한은미 외(2011)의 연구결과와는 달리 독립변수인 조직시민행동은 고갈에 유의한 영향을 미치지 못하고, 조직시민행동과 피리는 오히려 부(-)의 관계로 유의하게 나타났다. 이러한 결과가 나오에 따라 그들은 조직시민행동과 소진이 선형적 관계가 아닌 비선형적 관계를 가질

수 있다는 개념적 추론을 제시하였다. 즉, 일정 수준까지의 조직시민행동에는 투자(시간, 정성 등)보다 소득(만족, 보람 등)의 크기가 커서 조직시민행동과 소진이 부(-)의 관계를 나타내지만, 일정 수준을 넘어서게 되면 조직행동수준이 높아짐에 따라 소진 수준도 높아지는 정(+)의 관계를 보일 것이라는 것이다. 그러나 이인재 외(2010)는 이러한 추론에 대한 이론적 근거는 제시하였으나 표본의 한계로 인하여 실증하지는 못하였다.

본 연구에서는 비용-효익 관점의 맥락에서 조직시민행동과 소진이 비선형적 관계를 가질 수 있다는 추론을 제시한 이인재 외(2010)의 연구를 토대로 연구모형과 가설을 구성하여 검증하고자 한다. 이에 따라 과도한 수준의 조직시민행동은 일차적으로 행위자 개인의 소진을 유발하고, 이어서 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미치게 된다는 기본 연구모형에서 출발한다.

2.3 소진

소진(burnout)이란 용어는 1970년대 중반 정신병리학자였던 Freudenberger에 의해 처음 소개되었으며, “신체적 에너지의 과도한 소모나 정서적·정신적 탈진 상태의 경험을 특징으로 하는 부정적인 건강증후군으로서 흔히 개인과 업무환경과의 상호작용 속에서 경험하는 복합적인 현상(한은미 외, 2011; Bakker et al., 2000)”으로 설명되고 있다. 즉, 소진은 “장기적인 스트레스의 영향으로 나타나는 신체적·정서적·정신적 반응의 집합체이며 그 결과로 나타나는 신체적·정서적인 고갈”을 의미한다(박상언·한수정, 2006; 안선희·김지은, 2007; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

소진에 대한 가장 보편적인 연구는 Maslach &

Jackson(1981)에 의해 시작됐으며, 그들은 소진을 감정고갈(emotional exhaustion), 탈인격화(depersonalization) 및 일로부터의 일탈(detachment from the job), 그리고 자아성취감 저하(diminished personal accomplishment) 등 세 가지 차원으로 보고 있다. 먼저 감정고갈은 과도한 심리적 부담 또는 요구들에 기인한 개인의 정서적 자원이 고갈되었다고 느끼는 에너지 결핍을 의미한다. 탈인격화는 감정고갈로 인하여 자신의 고객이나 직무에 대해 부정적이고, 무감각하고, 냉소적이며, 형식적·기계적으로 대응하여 더 이상의 감정고갈을 막으려는 일종의 방어적 대처방식으로 볼 수 있다. 마지막으로 자아성취감 저하는 직무상의 성취감 부족으로 생기는 자신에 대한 부정적인 평가로 정의된다.

이처럼 소진은 대인접촉이 잦은 인적 서비스 부문에 종사하는 사람들에게서 관찰되는 높은 스트레스와 긴장 등의 심리적 증후군(psychological syndrome)을 가리키는 개념(Maslach & Jackson, 1981)이었다. 그러나 최근 일부 학자들은 소진이 단지 대인접촉이 많은 개인뿐만 아니라 일반 직종에 종사하는 개인에게도 일어난다고 주장하고 있으며, 기존의 세 가지 차원 중 '감정고갈과 탈인격화'라는 두 가지 차원만이 소진의 핵심차원이라고 주장하고 있다(김경석, 2006; 임창희, 2009; Bakker, Demerouti & Verberk, 2004; Green, Walkey & Taylor, 1991). 따라서 본 연구에서도 최근의 이러한 연구 흐름을 따라 '감정고갈과 탈인격화'라는 두 가지 차원을 중심으로 논의를 진행하기로 한다.

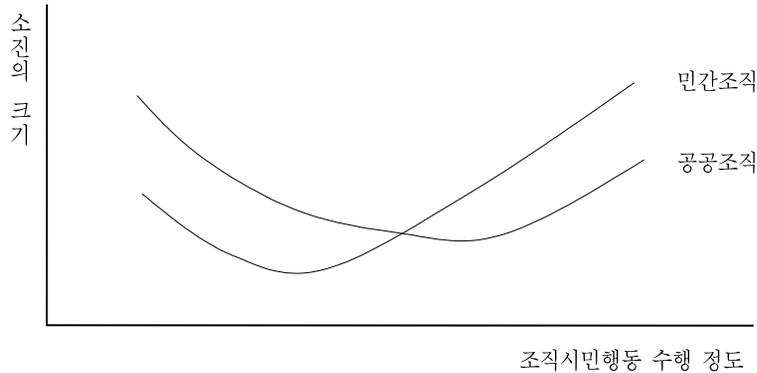
2.4 연구가설

조직시민행동이 개인의 자발적인 행위라는 점을

상기해 볼 때 조직시민행동을 하는 개인은 행동을 하면서 소진을 느낄 수도 있겠지만, 자기 자신이 원해서 스스로 하는 행동인 만큼 소진보다 더 큰 개인의 만족이나 보람을 얻을 수도 있다. 따라서 조직시민행동의 수행수준이 증가하더라도 그에 따른 만족이나 보람이 비례해서 커진다면 소진을 오히려 감소시킬 수도 있을 것이다. 특히 조직시민행동이 소진의 하위 개념 가운데 감정고갈과는 유의한 관계를 보이지 않고 탈인격화와는 유의한 부(-)의 관계를 보인 이인재 외(2010)의 연구결과는 조직시민행동 수행 과정에서 조직이나 직무에 대한 호감과 애착이 증진되어 개인의 소외감을 막아주는 변인으로 작용할 수 있음을 시사한다(이인재 외, 2010; Isen & Levin, 1977).

반면, 개인의 입장에서 보면 조직시민행동은 상당한 시간과 정성을 요하는 행위이다. 예를 들어 몸이 아픈 동료의 일을 대신하거나 신입사원에게 도움을 주거나 사무실을 정돈하는 일에 시간을 쓰다 보면 상대적으로 본인의 직무에 소홀해 질 수 있다. 개인에게 주어진 시간은 제한된 자원이므로 개인은 성과를 최대한 높이는 방향으로 직무와 조직시민행동에 대한 상대적 투자 비율을 조절하려 할 것이다. 만일 정해진 업무시간 내에서 직무와 조직시민행동을 동시에 만족하기가 어려움에도 불구하고 두 가지 모두를 어느 수준 이상으로 달성하려고 한다면 근무시간 연장이 불가피할 것이고, 정해진 시간 내에서 어떤 방식으로든 업무 효율을 높이기 위해서는 체력적, 정신적으로 소진이 심화될 것이다(이인재 외, 2010; Bergeron, 2007).

이상과 같은 내용을 볼 때 조직시민행동과 소진이 선형적 관계가 아닌 U자형의 비선형 관계를 가질 수 있다고 예측해 볼 수 있다. 즉, <그림 1>에서 표현된 바와 같이 조직시민행동이 전환점 수준에 달할



〈그림 1〉 조직시민행동의 수행 정도와 소진과의 관계

때까지는 소진이 감소하는 경향을 보이다가 전환점을 넘어선 후에는 소진이 증가하는 모습을 보일 것이며, 조직(집단)의 특성에 따라 두 변수간의 관계를 반영하는 곡선의 기울기와 전환점은 차이가 있을 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직시민행동의 수행 정도에 따라 소진의 크기가 U자형의 비선형 관계를 보일 것으로 예측하고 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 조직시민행동은 소진과 U자형의 비선형 관계를 보일 것이다.

가설 1-1: 조직시민행동은 감정고갈과 U자형의 비선형 관계를 보일 것이다.

가설 1-2: 조직시민행동은 탈인격화와 U자형의 비선형 관계를 보일 것이다.

소진은 타인과의 잦은 접촉에서 좌절, 갈등을 느끼는 것이 주된 원인이 될 수 있으며, 그러한 부정적인 경험들은 개인의 직무만족과 조직적 참여에 부정적인 영향요인이 될 수 있다. 즉, 소진은 개인에

게 직무불만족을 야기하고 조직에는 조직참여를 저하라는 부정적 결과를 초래함으로써, 조직 차원에서의 소진의 해로운 영향은 명백하다고 할 수 있다 (Brewer & Clippard, 2002). 또한, 소진은 개인 차원에서 불안과 우울, 자존심의 저하 등은 물론이고, 심할 경우 심장병과 각종 스트레스성 질환을 초래하는 등 심리적·육체적으로 여러 부정적인 결과를 초래하는 것으로 알려져 왔다. 더 나아가 일부 연구자들에 따르면, 직무소진은 그것을 경험한 사람으로부터 다른 동료사원들에게 쉽게 확산될 우려가 있을 뿐만 아니라, 심지어 가정생활에도 심각한 부정적 영향을 미칠 수 있다(Cordes & Dougherty, 1993). 그러므로 조직시민행동이 소진을 일으키게 되면, 이는 결국 조직몰입에도 부정적인 영향을 초래할 수 있다고 예측되므로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 조직시민행동은 소진을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 조직시민행동은 감정고갈을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠

것이다.

가설 2-2: 조직시민행동은 탈인격화를 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

George(1991)와 George & Brief(1992)는 “조직시민행동은 본질적으로 상호작용적 또는 집단적 현상으로서 집단 수준의 현상으로 볼 때 더욱 흥미롭다”는 의견을 제시한 바 있다. 본 연구에서는 하위 표본을 대상으로 한 집단 간 비교분석을 통하여 조직시민행동의 부정적 효과를 보다 포괄적으로 고찰해 보기로 하고 분석집단을 공공조직 구성원(공무원, 군 간부)과 민간조직 구성원(회사원)으로 나누어 연구를 진행하였다.

신공공관리(new public management) 관점에서는 민간조직과 공공조직 간의 차이점보다는 유사점을 강조하고 있다(Christensen & Laegrid, 2001). 그러나 공공조직과 민간조직 간에는 이론적·실무적으로 결코 간과되어서는 안 될 중요한 차이점이 존재한다는 견해(Sayre, 1953)도 아직까지 유효하다. 전영한(2009)이 공공·민간조직을 비교 연구한 12편의 국내연구를 메타 분석한 결과, Sayre의 주장대로 민간조직과 공공조직의 설립목적, 환경, 조직목표 및 구조에서 중요한 차이점이 존재하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 공공조직과 민간조직이 여러 가지 중요한 측면에서 기본적으로 다르다면, 공공조직과 민간조직 간 조직형태 차이가 조직시민행동과 소진 및 조직몰입 간의 관계에 미치는 영향에도 차이가 존재할 것이라는 추론이 가능하다. 특히, 공공조직은 외재적(extrinsic) 유인보다는 직무 자체가 갖는 의미와 같은 내재적(intrinsic) 유인에 의해 동기부여가 강하게 이루어지기 때문에, 조직 관리적 측면에서 구성원의 자발적인 조직시민행동이

매우 중요한 요소가 된다(한봉주, 2009).

공공조직은 민간조직에 비해 개인적인 사명감과 조직에 대한 충성심을 바탕으로 한 공동체 의식이 강하고, 조직원끼리의 유대관계가 강하며, 직업에 대한 만족이나 자부심도 강하므로 조직에 대한 몰입도가 상대적으로 높다는 특성을 갖는다. 따라서 조직시민행동을 통해 집단적 소의를 줄이는 등의 긍정적 효과가 보다 확연하게 나타날 수 있다. 또한 생산이나 판매실적 등 객관적인 방법으로 성과 측정이 용이한 민간 기업조직과는 달리 행동에 의해서 평가를 받는 조직특성상 조직시민행동이 개인성과와 암묵적으로 연계되어 긍정적인 보상을 받을 여지도 더욱 높다고 추측할 수 있다(이인재 외, 2010). 반면에, 민간 기업조직은 생산이나 판매실적 등 객관적인 방법으로 성과측정이 용이하며, 성과에 따라 보상이 이루어짐으로써 공공조직에 비해 조직원들 간 경쟁이 심할 수밖에 없다. 따라서 과도한 수준의 조직시민행동이 소진을 증대시킬 가능성이 공공조직보다는 더욱 높을 것으로 예상된다. 그 결과, 조직시민행동과 소진이 U자형의 비선형 관계를 가질 가능성이 더욱 높을 것으로 예측된다.

그러나 공공조직과 민간조직에서 요구되는 조직시민행동의 수준에는 조직의 특성과 목표에 따른 본질적인 차이가 존재한다는 점에서 양 부문 간의 단순 비교는 쉽지 않을 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 미치는 부정적인 영향이 공공조직 구성원에 비해서 민간조직 구성원들에게서 통계적으로 더욱 강하게 나타날 것이라는 탐색적인 가설을 설정하여 검증해 보고자 한다.

탐색적 가설 3: 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 공공조직 구성원에 비해서 민간조

직 구성원들에게서 더욱 강하게 나타날 것이다.

2.5 연구모형

지금까지의 논의를 바탕으로 도출한 연구변수들의 관계를 <그림 2>의 연구모형으로 제시하였다. 본 연구의 핵심은 조직시민행동과 소진 간의 관계를 확인하고, 소진을 매개로 한 조직시민행동의 부정적 효과와 조직(집단) 간의 차이 여부를 검증해 보는데 있다.

III. 연구 방법

3.1 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구의 모형에서 제시된 각 변수들의 관계를 실증분석하기 위해 다음과 같이 각 변수들에 대한 개념을 조작적으로 정의하고, 다 측정항목(multi-item measures)에 의해 각 변수들을 측정하였다.

3.1.1 조직시민행동

조직시민행동은 조직 내에서 구성원에게 주어진

업무의 역할로 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 자유재량의 행동으로써 공식적인 보상체제에 의해 인식되지 않으나 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1983). 이러한 조직시민행동의 측정은 Organ(1988)이 개발하고, 한은미 외(2011)가 사용한 문항을 원용하여 이타주의, 시민정신, 예의성, 양심성, 정당당한 행동에 관한 22개의 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도를 사용하여 자기 보고식으로 측정하였다.

이타주의는 특정 타인의 조직 내 관련업무나 문제를 돕는 자발적인 조직행동으로 '과중한 업무를 수행하는 동료들 돕는다, 신입직원이 들어올 경우 자발적으로 돕는다' 등 5문항으로 측정하였다. 시민정신은 회의에서의 논쟁이나 토론 등 조직의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동으로 '조직의 중요한 회의에 적극 참여한다, 조직의 변화와 혁신에 반응하려고 노력한다' 등 4문항으로 측정하였다. 예의성은 타인의 직무관련 문제들을 예방하기 위한 임의 행동으로 '동료와의 갈등을 피하려고 최대한 노력한다, 업무를 실행하기 전에 상급자와 상의하는 편이다' 등 4문항으로 측정하였다. 양심성은 조직구성원이 자신의 역할행동을 최소한으로 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동으로 '나는 양심적인 직원이라



<그림 2> 연구모형

고 생각한다. 직장생활과 관련된 시간과 약속을 잘 지킨다' 등 4문항으로 측정하였다. 정당당한 행동은 불평, 불만, 고충 등에 대해 자제하려는 행동으로 '조직 내 타인에 대해 험담을 하지 않는다, 힘든 업무에 대해 불평을 하지 않는다' 등 5문항으로 측정하였다.

3.1.2 소진

Maslach & Jackson(1981)이 개발한 소진척도(MBI: Maslach Burnout Inventory)는 감정고갈, 탈인격화, 성공자신감 저하로 구성되어 있는데, 이 척도는 초기에 주로 인적 서비스에 종사하는 사람들을 대상으로 소진을 측정하기 위해 개발되어 현재 가장 널리 활용되고 있는 소진의 측정도구이다. 이 척도를 번역하여 사용한 한은미 외 (2011), 홍석자 (2011) 등의 문항을 원용하였으며, 본래는 22개 문항이나 감정고갈과 탈인격화를 측정하는 문항 9개를 추출하여 활용하였다. 감정고갈의 측정은 '직장생활로 인하여 자주 피곤함을 느낀다, 업무로 인하여 기진맥진하다' 등 5문항이고, 탈인격화의 측정은 '직장생활로 인해 다른 사람들에 대해 더욱 무감각해졌다, 내 주변의 사람들이 나를 비난하는 것 같다' 등 4문항이다.

3.1.3 조직몰입

조직몰입은 구성원들의 조직에 대한 감성적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감대, 그리고 높은 참여의식을 반영하는 정신적 상태로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1991) 등이 개발하고, 한봉주(2009), 김동주·양봉희(2011) 등이 사용한 문항들을 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다.

측정항목으로는 '나는 이 직장에서 근무하는 것을 매우 행복하게 생각한다, 나는 진심으로 회사의 문제를 나의 문제로 인식한다' 등 5문항이다.

3.1.4 통제변수

설문 참여자의 인구통계학적 변수들 중에서 결과 변수에 영향을 미칠 수 있는 조직구성원의 직업, 성별, 학력, 연령, 근무년수, 재직형태, 직위(계급)를 통제변수로 사용하였다. 또한 개인의 조직시민행동이나 조직몰입에는 본인의 효능감에 대한 인식 수준 및 상사, 동료와 조직에 대한 신뢰 수준이 상당한 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 통제하기 위하여 자기 효능감과 상사신뢰, 조직신뢰, 동료신뢰를 통제변수에 포함하였다.

3.2 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 가설검증을 위한 자료는 총 2,231명(중견기업 이상 12개 업체 회사원 970명, 5개 정부기관 공무원 631명, 정책부서 및 야전부대 근무 군간부 630명)에 대한 설문조사 결과를 활용하였다. 설문 작성은 해당 부서장(지휘관)과 사전 협조 후 직접 방문(2011.11.11.~11.22.)을 통해 이루어졌다. 설문지의 성실한 작성과 회수율을 높이기 위하여 설문 관련 업무담당관(12명)을 위촉한 후에 설문지 작성에 대한 취지와 방법 및 유의사항에 대하여 상세한 교육을 실시하였으며, 업무담당관들이 직접 설문대상 업체(기관, 부대)를 방문하여 설문 및 회수를 완료하였다.

설문은 자기보고식 평가방법으로 조사하였으며, 솔직한 답변과 익명성을 보장하기 위하여 설문지 배포 및 회수 전 과정에서 철저한 비밀이 보장되도록

격리된 설문을 실시하였고, 설문완료와 동시에 별도의 봉투 속에 밀봉되도록 하여 설문회수 담당자가 이를 확인하는 절차를 준수하도록 하였다. 설문지는 설문 참여인원 2,231명을 대상으로 현장에서 설문 담당관이 직접 배부 및 회수하였고, 회수된 설문지의 응답성향을 분석한 후에 다수 항목이 누락되는 등의 불성실한 응답자 19명의 설문을 제외하고 총 2,212명의 응답을 분석에 활용하였다.

3.3 연구방법 및 표본의 구성

먼저 연구 표본의 인구 통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. <표 1>을 보면 직종은 회사원이 964명(43.6%), 공무원이 623명(28.2%), 군인이 625명(28.2%)이었다. 또한 성별의 경우에는 남성이 1,885명(85.2%), 여성이 327명(14.8%)이었다. 학력은 대졸이 1,409명(63.7%), 대학원

<표 1> 표본의 인구 통계적 특성

구	분	표 본 수(명)	백 분 율(%)
직 종	회 사 원	964	43.6
	공 무 원	623	28.2
	군 인	625	28.2
성 별	남 성	1,885	85.2
	여 성	327	14.8
학 력	중졸 이하	5	0.2
	고 졸	118	5.3
	전문대 졸	156	7.1
	대 졸	1,409	63.7
	대학원 졸	524	23.7
연 령	20대 이상	288	13.0
	30대 이상	934	42.2
	40대 이상	770	34.8
	50대 이상	220	9.9
근무 년수	10년 이하	1,148	51.9
	10 ~ 20년	706	31.9
	20 ~ 30년	328	14.8
	30년 이상	30	1.4
재직 형태	정 규 직(직업군인 포함)	2,076	93.9
	비정규직(의무복무 포함)	136	6.1
직위(계급)	대리·7급 이하, 준·부사관	688	31.1
	과장, 5~6급, 위관	906	41.0
	차·부장, 3~4급, 영관	600	27.1
	이사급 이상, 고위공무원, 장군	18	0.8

졸이 524명(23.7%)이었으며, 연령은 30~40대가 주류를 이루고 있었고, 근무년수는 10년 이하가 1,148명(51.9%)으로 가장 많았다. 재직형태는 정규직이 대다수(2,076명, 93.9%)를 차지하고 있었다.

IV. 분석 결과

4.1 변수의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 조직시민행동, 소진, 조직몰입 항목들에 대한 탐색적 요인분석을 통해서 이론적인 요인구조가 나타나는지를 검증하고 부적절한 문항의 유무를 확인하는 과정을 수행하였다. 전체 문항(조직시민행동 22, 소진 9, 조직몰입 5)을

대상으로 주성분 분석방법을 통하여 요인을 추출하였으며, 배리맥스 회전을 사용하여 측정하였다. 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재량(factor loading)은 0.40 이상인 경우에 유의한 것으로 간주하고 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 볼 수 있다(채세일, 2007). 본 연구에서는 요인 적재량이 0.50 이상인 경우 한 요인으로 판단하였다.

요인분석 결과, 조직시민행동을 구성하는 문항들은 단일요인으로 묶였으며, 신뢰성 검사 결과 전체 항목의 크론바하 알파값이 0.948로 나타나 일반적인 기준인 0.7을 초과하였다.¹⁾ 또한, 소진도 감정고갈과 탈인격화의 두 가지 성분으로 묶였으며, 조직몰입도 하나의 요인으로 묶였다. 각 요인들의 크론바하 알파값도 모두 0.80을 넘고 있어 척도의 신뢰도가 비교적 높다는 것을 확인할 수 있다(요인분석 결과는 <부록> 참조).

<표 2> 신뢰성 검증결과

변수명		초기문항수	최종문항수	크론바하 알파값	
조직시민행동	이타주의	5	5	.853	.948
	시민정신	4	4	.852	
	예의성	4	4	.855	
	양심성	4	4	.847	
	정정당당한 행동	5	5	.859	
소진	감정고갈	5	4	.862	.879
	탈인격화	4	4	.877	
조직몰입		5	5	.859	

1) 조직시민행동을 5개의 요인으로 구분할 경우에 전체 요인의 누적분산은 67.680이었지만, 단일요인분석의 결과로 나온 하나의 요인의 설명분산은 47.962로 나타났다.

4.2 단일응답자 편차(single respondent bias)의 검증

본 연구에서 사용된 변수들은 조직구성원 1인으로부터 측정되었기에 단일응답자 편차(single respondent bias)의 문제점이 존재할 수 있다. Podsakoff & Organ(1986)은 단일 응답자 편차를 완화하는 방법으로 통계적 사후 해결법과 절차적 해결법을 제시하였는데, 통계적 사후 해결법에서 가장 일반적으로 사용되는 방법은 Harman의 일원검증법(one-factor test)이다(류성민·김성수, 2007; Green, Wu, Whitten & Medlin, 2006). 이 방법은 연구에 사용된 모든 측정항목들을 대상으로 주성분분석을 진행하는 것이다. Podsakoff & Organ(1986)에 따르면 단일응답자 편차가 심각한 경우에 주성분분석에서 단일요인이 추출되거나 전체 분산의 대부분을 설명하는 한 개의 보편 요인이 추출된다.

이 방법을 본 분석모델에 적용해 본 결과 고유치가 1 이상인 요인은 5개가 도출되었고 그 중 제 1요인의 설명력은 19%, 제 2요인의 설명력은 13%, 제 3요인의 설명력은 12%, 제 4요인의 설명력은 9%로 나타나, 어느 한 요인이 보편요인이라고 볼 수 없다. 그러므로 Harman의 일원검증법에 의한 검증 결과에 근거한다면 본 연구에서 사용된 자료는 단일응답자 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

한편, 조직시민행동을 자기보고식으로 측정한 경우에는 개인이 조직에서 소진 혹은 무기력함을 느끼는 것이 자신이 원하지 않거나 직무에서 요구되지 않는 어떤 부수적 직무(side-work)를 너무 많이 하고 있으므로 해서 편차가 나타날 수도 있다. 그러

나 이 연구에서는 응답자가 지각하고 있는 조직시민행동의 내용을 본 설문에서 제시한 내용에 해당하는 경우로 한정하였고, 조직시민행동의 측정범주를 5개로 설정하여 다수의 설문항목을 사용하여 조사하였으므로 부수적 직무에 속할 수 있는 영역이 연구 결과에 영향을 미칠만한 수준은 아닐 것으로 판단하였다.

4.3 상관관계 분석

가설검증에 앞서 변수 간의 관련성에 대한 윤곽을 파악하고자 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계 분석을 실시하였다.

그 결과, <표 3>에서 나타난 바와 같이 조직시민행동과 자기효능감, 상사신뢰, 조직신뢰 및 동료신뢰는 조직몰입과 유의한 정(+)의 상관관계를 보인 반면, 감정고갈 및 탈인격화와는 유의한 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

4.4 가설 검증

4.4.1 조직시민행동과 소진 간의 관계 검증

먼저, 조직시민행동이 소진(감정고갈, 탈인격화)에 미치는 영향을 전체 표본을 대상으로 검증하였다. 그 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 모형 1과 모형 3은 독립변수인 조직시민행동, 그리고 각종 통제변수들로 구성된 모형이며, 모형 2와 모형 4는 독립변수에 조직시민행동의 제곱 값을 포함시킨 모형이다.²⁾

2) 독립변수와 종속변수간의 비선형적 관계는 독립변수의 일차항과 제곱항을 함께 투입하여 검증이 가능하다(나인강, 2011; 노용진, 2006). 또한 종속변수에 대해 비선형적 관계가 존재하는 독립변수의 제곱항을 투입함으로써 회귀분석의 선형성 가정에 부합할 수 있다(최병선, 1997).

〈표 3〉 평균, 표준편차, 변수들 간의 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3.48	.61	1.00							
2	3.71	.76	.36**	1.00						
3	3.42	.70	.27**	.49**	1.00					
4	3.66	.61	.40**	.65**	.56**	1.00				
5	3.84	.53	.50**	.57**	.46**	.58**	1.00			
6	2.65	.75	-.14**	-.26**	-.32**	-.27**	-.24**	1.00		
7	2.29	.71	-.33**	-.46**	-.37**	-.49**	-.49**	.59**	1.00	
8	3.57	.65	.44**	.55**	.56**	.56**	.59**	-.33**	-.44**	1.00

주 1) n = 2212. * p < .05, ** p < .01(양측검정).

2) 1.자기효능감, 2.상사신뢰, 3.조직신뢰, 4.동료신뢰, 5.조직시민행동, 6.감정고갈, 7.탈인격화, 8.조직몰입

〈표 4〉 조직시민행동이 소진에 미치는 영향(전체 표본)

	감정고갈		탈인격화	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
(통제변수)				
공무원	.182***	.179***	-.024	-.025
군인	.145***	.140***	-.046*	-.048*
성별	-.045*	-.045*	-.027	-.027
학력	.060**	.062**	.015	.016
근무연수	-.019	-.020	.063**	.062**
재직형태	-.053*	-.051*	-.076***	-.075***
자기효능감	-.030	-.034	-.062**	-.063**
상사신뢰(요인점수)	-.163***	-.166***	-.214***	-.216***
조직신뢰(요인점수)	-.205***	-.210***	-.144***	-.146***
동료신뢰(요인점수)	-.162***	-.163***	-.233***	-.233***
(독립변수)				
조직시민행동	-.081**	-.065*	-.222***	-.216***
조직시민행동2		.042*		.017
R ²	.158	.159	.333	.333
Adj R ²	.153	.154	.330	.330
F	34.319***	32.034***	91.526***	84.544***
VIF	1.179~1.941	1.121~2.112	1.156~1.941	1.121~2.112
N	2212			

주 : 1) † : P < .1, * : P < .05, ** : P < .01, *** : P < .001(양측검정), 제시된 값은 표준화된 회귀계수.

2) 기준변수: 직종(회사원), 성별(남성), 재직형태(정규직).

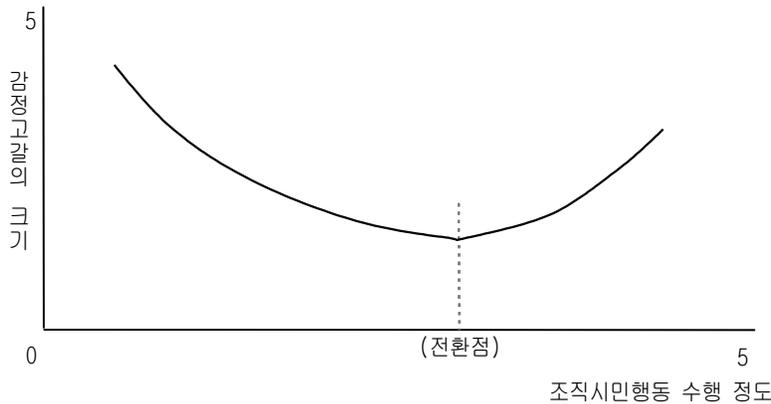
주요 통제변수들의 결과를 보면, 개인의 자기효능감은 탈인격화를 감소시키고 있으며 상사, 동료, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 감정고갈과 탈인격화는 완화되는 것으로 나타났다. 이어서 <모형 1>과 <모형 3>에서 보이듯이, 조직시민행동은 감정고갈과 탈인격화에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 또한 모형 2에서는 조직시민행동 변수의 계수는 유의적인 음의 값을 가지며, 조직시민행동 제공의 계수는 유의적인 양의 값을 갖는 것으로 나타났다. 모형 2의 결과는 조직시민행동과 감정고갈 간의 U자 관계를 지지하고 있다. 반면에 모형 4에서는 조직시민행동 변수의 계수는 유의적인 음의 값을 가지지만, 조직시민행동 제공의 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

U자 모양의 전환점(turning point) 산출은 Shaw, Gupta & Delery(2005) 방법을 원용하였다. 전환점 계산을 위한 공식은 $-b_1 / (2 \times b)$ 이며, 여기서 b_1 은 조직시민행동 1차항의 계수이고, b 는 조직시민행동 2차항의 계수이다. 곡선의 예측 전환점은 0.77이며, 이는 4.25의 조직시민행동으로 환산된다. 이러한 U자 모양을 그림으로 나타내면 <그림

3>과 같다.

이러한 U자 모양의 실증적 결과는 조직시민행동에 대한 개인의 비용이 증가되면 될수록 상대적으로 조직시민행동은 감소가 된다는 관점을 지지하는 결과이다. 조직시민행동이 전환점을 지난 이후의 소진에 대한 정(+)의 영향은 개인의 과도한 조직시민행동이 오히려 개인에게는 비용으로 작용하여 개인성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음(Bergeron, 2007)을 시사한다. 이는 조직시민행동의 비용이 그 이익을 상쇄하는 수준에 따라 개인이 지각하는 편익의 증감이 모두 가능할 수 있음(김동환·양인덕, 2008; 한은미 외, 2011)을 나타내 주고 있다.

그동안 조직시민행동에 관한 대부분의 연구들이 조직시민행동의 긍정적 결과를 밝히는 것에 초점을 맞추어 왔지만, 선행변수로서의 조직시민행동이 결과변수에 부정적 영향을 주는 연구도 이루어지고 있음(김경석, 2006; 김동환·양인덕, 2008; 이인재 외, 2010; 한은미 외, 2011; Bergeron, 2007)에도 불구하고 분석자료의 한계 등으로 인하여 그 구체적인 메커니즘에 대해서는 충분하게 규명되지 못했다. 이인재 외(2010)의 연구에서는 공군 조종사



<그림 3> 조직시민행동의 수행 정도와 감정고갈과의 관계

들을 대상으로 설문자료를 검증한 결과를 바탕으로 조직시민행동과 소진이 선형적 관계가 아닌 비선형적 관계를 가질 수 있다는 개념적 추론을 제시한 바 있는데, 본 연구결과는 이러한 추론을 지지해주고 있다. 즉, 조직시민행동의 수준에 관계없이 모든 조직시민행동이 소진을 감소시키는 것은 아니라는 점을 보여주고 있으며, 조직시민행동이 어떤 특정 수준에 도달할 때까지 소진은 감소하지만, 그 이후부터는 점차 증가한다는 비용-효익 관점을 지지해주고 있다.

그러나 기업조직, 공무원조직과 군인조직 등과 같은 조직유형에 따라 구성원들이 지각하는 감정고갈과 탈인격화의 수준에는 차이가 나타나고 있어서 하위 표본을 대상으로 한 보다 심층적인 분석이 필요함을 나타내주고 있다. <표 5>는 조직시민행동이 소진에 미치는 영향을 하위 표본을 대상으로 분석한 결과를 보여주고 있다. 먼저 기업조직을 대상으로 한 모형 2와 모형 4에서는 감정고갈 및 탈인격화에 대한 조직시민행동의 표준화회귀계수가 유의한 부(-)의 값을 가지며, 조직시민행동 제공량의 표준화회귀계수도 유의한 정(+)의 값을 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직시민행동과 감정고갈 및 탈인격화 간의 U자 관계를 지지해주고 있다. 전체 표본을 대상으로 분석한 결과와 비교했을 때, 소진의 두 가지 구성요소가 모두 조직시민행동과 U자형의 비선형 관계를 보여주는 결과이다.

다음으로 공무원조직과 군대조직과 같은 공공조직을 대상으로 한 분석결과를 보면, 조직시민행동이 소진의 하위 개념 가운데 감정고갈과는 유의한 관계를 보이지 않고 탈인격화와는 유의한 부(-)의 관계

를 보이고 있다. 이는 조직시민행동의 수행 정도가 높더라도 그에 따른 만족이나 보람이 비례해서 커진다면 소진을 감소시킬 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 특히, 조직시민행동이 감정고갈과는 유의한 관계를 보이지 않고 탈인격화와는 유의한 관계를 보이는 것은 조직시민행동의 수행 과정에서 조직에 대한 호감과 애착이 증진되어 개인의 소외감을 완화시켜주는 요인으로 작용할 수도 있음을 시사한다(Isen et al., 1977). 한편, 공무원조직을 하위표본으로 한 모형에서는 조직시민행동과 탈인격화 간의 U자형의 비선형 관계만 $P < .1$ 수준에서 유의한 것으로 나타나고 있으며, 군대조직을 하위표본으로 한 모형에서는 감정고갈과 탈인격화 모두 조직시민행동과 U자형의 비선형 관계가 식별되지 않았다. 이에 관한 해석은 탐색적 가설 3의 검증결과와 관련하여 후술하는 연구결과 및 시사점에서 토의한다.

4.4.2 소진의 매개효과 분석

앞의 분석에서 조직시민행동이 소진에 비선형적인 영향을 미치며, 그 영향의 모습은 U자의 형태를 띠고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 조직시민행동이 조직몰입에 어떤 경로를 통하여 영향을 주는지에 대한 논의는 계속되고 있으며, 이에 대해서는 실증분석의 결과에 의하여 검토되어야 할 것이다. 하나의 가능성은 소진이 매개변수로 역할을 할 가능성이 있다. 이에 조직시민행동과 조직몰입 간에 소진의 역할을 검토하기 위하여 다음과 같이 매개효과 분석을 수행하였다.³⁾ <표 6>은 감정고갈을 기본 분석모형에 추가한 결과들을 정리한 것이다.

3) 매개효과 분석방법으로는 Baron & Kenny(1986)의 3단계법을 활용하였다. 나인강(2011)에서는 독립변수와 종속변수 간에도 비선형관계가 존재하여 제공량을 통제하고 매개효과를 검증하였으나, 본 연구에서는 조직시민행동과 조직몰입 간에 비선형관계가 식별되지 않았으므로 제공량을 통제하지 않았다(최병선, 1997).

<표 5> 조직시민행동이 소진에 미치는 영향(하위 표본)

구 분	기업조직				공무원조직				군대조직			
	감정고갈		탈인격화		감정고갈		탈인격화		감정고갈		탈인격화	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9	모형 10	모형 11	모형 12
(통제변수)												
성별	-.076*	-.076*	-.051	-.051	.007	.003	.005	.001	-.041	-.041	-.058*	-.058 [†]
학력	.081*	.084*	.029	.032	.027	.024	-.012	-.015	.066 [†]	.069 [†]	.028	.027
근무연수	-.030	-.035	-.013	-.018	-.116**	-.117**	.048	.047	.021	.020	.109**	.110**
재직형태	-.153***	-.150***	-.159***	-.156***	.051	.052	-.055	-.054	-.003	-.004	-.004	-.004
자기효능감	.071*	.066*	-.006	-.010	-.108*	-.110*	-.043	-.045	-.126**	-.130**	-.155***	-.153***
상사신뢰	-.143***	-.138***	-.182***	-.177***	-.098*	-.099*	-.190***	-.192***	-.270***	-.273***	-.225***	-.224***
조직신뢰	-.136***	-.133***	-.168***	-.166***	-.043	-.045	-.209***	-.211***	-.262***	-.267***	-.154***	-.151***
동료신뢰	-.158***	-.150***	-.179***	-.171***	-.204***	-.212***	-.059	-.069 [†]	-.241***	-.243***	-.236***	-.235***
(독립변수)												
조직시민행동	-.116**	-.098*	-.148***	-.130***	.045	.069	-.243***	-.216***	-.014	.005	-.259***	-.268***
조직시민행동2		.080*		.077**		.068		.075 [†]		.029		-.014
R ²	.155	.161	.237	.242	.087	.091	.241	.246	.299	.299	.485	.485
Adj R ²	.147	.152	.230	.234	.072	.075	.229	.233	.289	.288	.478	.477
F	19.445***	18.240***	32.885***	30.444***	5.837***	5.517***	19.502***	18.010***	29.115***	26.240***	64.373***	57.876***
VIF	1.046~ 1.642	1.051~ 1.703	1.046~ 1.642	1.051~ 1.703	1.082~ 1.823	1.084~ 1.961	1.082~ 1.823	1.084~ 1.961	1.034~ 2.312	1.034~ 2.848	1.034~ 2.312	1.034~ 2.848
N	964				623				625			

주: 1) [†]: P < .1, * : P < .05, ** : P < .01, *** : P < .001(양측검정), 제시된 값은 표준화된 회귀계수, 상사신뢰, 조직신뢰와 동료신뢰는 요인점수임.

2) 기준변수: 성별(남성), 재직형태(정규직).

〈표 6〉 조직시민행동과 조직몰입 간 감정고갈의 매개효과 검증

독립변수	매개변수	회귀분석단계	표준화계수
조직시민행동 (전체 표본, N=2212)	감정고갈	1단계	-.081**
		2단계	.252***
		3단계(독립변수)	.244***
		3단계(매개변수)	-.097***
		Adj. R ²	.525
		F	189.231***
조직시민행동 (기업조직, N=964)	감정고갈	1단계	-.116**
		2단계	.308***
		3단계(독립변수)	.295**
		3단계(매개변수)	-.111***
		Adj. R ²	.443
		F	77.713***
조직시민행동 (공무원조직, N=623)	감정고갈	1단계	.045
		2단계	.223***
		3단계(독립변수)	.227***
		3단계(매개변수)	-.088**
		Adj. R ²	.485
		F	53.752***
조직시민행동 (군대조직, N=625)	감정고갈	1단계	-.014
		2단계	.152***
		3단계(독립변수)	.151***
		3단계(매개변수)	-.084**
		Adj. R ²	.628
		F	106.149***

주: † : P < .1, * : P < .05, ** : P < .01, *** : P < .001(양측검정). Adj. R²과 F값은 3단계 기준임.

먼저 전체 표본을 대상으로 한 분석결과를 보면, 조직몰입을 종속변수로 한 2단계에 비해서 매개변수가 함께 투입된 3단계에서는 조직시민행동 변수의 영향력이 감소했다. 또한 매개변수로 설정한 감정고갈은 조직몰입에 유의적인 부(-)의 값을 보이고 있다. 따라서 감정고갈은 조직시민행동과 조직몰입 간의 관계를 부분 매개하는 역할을 수행하고 있는 것

으로 나타났다. 그러나 하위 표본을 대상으로 동일한 매개효과 분석을 실시한 결과, 기업조직에서만 부분 매개효과가 식별되었다. 이러한 결과에 기반하여 볼 때, 조직시민행동이 감정고갈을 매개하여 조직몰입에 영향을 미치는 메커니즘은 조직형태에 따라서 차이가 있음을 알 수 있으며, 특히 기업조직에서 감정고갈을 매개한 조직시민행동의 부정적인 효

과의 가능성이 높다고 할 수 있다.

다음으로 <표 7>은 조직시민행동과 조직몰입 간 탈인격화의 매개효과를 검증한 결과이다. 먼저 전체 표본을 대상으로 한 분석결과를 보면, 조직몰입을 종속변수로 한 2단계에 비해서 매개변수가 함께 투입된 3단계에서는 조직시민행동 변수의 영향력이 감소했다. 또한, 매개변수로 설정한 탈인격화는 조직

몰입에 유의적인 부(-)의 값을 보이고 있다. 따라서 탈인격화는 조직시민행동과 조직몰입 간의 관계를 부분 매개하는 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다.

하위 표본을 대상으로 분석한 결과를 보면, 기업 조직과 공무원조직을 대상으로 한 모형에서는 전체 표본을 대상으로 분석한 결과와 유사한 모습을 나타내고 있으나 군대조직을 대상으로 한 모형에서는 매

<표 7> 조직시민행동과 조직몰입 간 탈인격화의 매개효과 검증

독립변수	매개변수	회귀분석단계	표준화계수
조직시민행동 (전체 표본, N=2212)	탈인격화	1단계	-.222***
		2단계	.252***
		3단계(독립변수)	.234***
		3단계(매개변수)	-.080***
		Adj. R ²	.522
		F	186.446***
조직시민행동 (기업조직, N=964)	탈인격화	1단계	-.148***
		2단계	.308***
		3단계(독립변수)	.294***
		3단계(매개변수)	-.095**
		Adj. R ²	.440
		F	76.636***
조직시민행동 (공무원조직, N=623)	탈인격화	1단계	-.243***
		2단계	.223***
		3단계(독립변수)	.201***
		3단계(매개변수)	-.092**
		Adj. R ²	.484
		F	53.609***
조직시민행동 (군대조직, N=625)	탈인격화	1단계	-.259***
		2단계	.152***
		3단계(독립변수)	.139***
		3단계(매개변수)	-.050
		Adj. R ²	.624
		F	104.513***

주: † : P < .1, * : P < .05, ** : P < .01, *** : P < .001(양측검정). Adj. R²과 F값은 3단계 기준임.

개효과가 식별되지 않았다. 즉, 3단계 모형에서 조직시민행동이 조직몰입에 미치는 영향력은 다소 감소하였으나 매개변수가 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 감정고갈과 탈인격화의 매개효과는 조직형태에 따라서 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉, 과도한 조직시민행동에 따른 감정고갈로 인한 부정적인 영향은 기업조직에서만 나타나고 있으나, 탈인격화를 통한 부정적인 효과는 공무원 조직에서도 발견되고 있음을 알 수 있다.

지금까지의 실증분석 결과를 종합하면, 조직시민행동과 소진은 U자형의 비선형 관계를 보일 것이라는 가설 1은 전체표본을 대상으로 한 분석에서는 감정고갈에 대해서만 지지되었고, 기업조직을 대상으로 한 분석에서는 감정고갈과 탈인격화 모두 지지되었다. 또한, 공무원조직에서는 조직시민행동과 탈인격화 간에 U자형의 비선형 관계가 나타나고 있었다. 다음으로 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 감정고갈에 대해서는 전체 표본과 기업조직에서 지지되었고, 탈인격화는 전체 표본과 기업조직 및 공무원조직에서 지지되었다. 마지막으로 하위표본을 통한 분석결과를 살펴보면, 공공조직보다는 기업조직에서 조직시민행동의 소진에 대한 비선형 가설이 더욱 뚜렷하게 지지됨으로서 탐색적 가설 3도 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.⁴⁾

V. 결 론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 조직시민행동이 결과변수가 아닌 원인 변수로서 소진과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 대상으로는 민간조직인 기업 외에도 공공기관, 군 조직 등을 포함하여 집단 간 비교 분석을 시도하였다. 소진을 매개변수로 설정하였고, 조직몰입을 종속변수로 설정하였다.

먼저 조직시민행동이 소진에 영향을 미치는지 여부와 함께 그 영향이 어떤 모습을 띄는지를 살펴보았다. 이어서 조직시민행동과 조직몰입 간의 관계에 소진의 매개 역할을 검토하였다. 본 연구의 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동이 소진에 U자형의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 기존 연구에서 조직시민행동과 소진 간의 관계에 대한 긍정·부정적인 연구 결과들이 혼재하고 있어, 조직시민행동과 소진 간의 관계를 실증하기 위해 기존 연구의 논의를 바탕으로 비선형 가설을 설정하여 검증하였다. 그 결과, 전체 표본을 대상으로 한 분석에서는 조직시민행동과 감정고갈 간의 관계가 U자 모양을 가지는 것으로 나타났다. 특히, 기업조직을 대상으로 한 분석에서는 조직시민행동과 감정고갈 간의 관계뿐만 아니라 조직시민행동과 탈인격화 간의 관계도 U자 형태의 비선형적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 낮은 수준의 조직시민행동에서는 조직시민행동이 소진에

4) 추가적으로 조직시민행동의 각 구성요소(이타주의, 시민정신, 예의성, 양심성, 정정당당한 행동)를 독립변수로 투입하여 분석한 결과, 공공조직과 민간조직에 따라 조직시민행동 구성요소들의 영향력 유무와 표준화회귀계수의 크기 및 유의수준에는 다소의 차이가 있었지만 단일변수로 검증한 결과와 대체로 부합하는 것으로 나타났다. 특히, 기업조직의 경우에는 이타주의와 정정당당한 행동이 다른 요소에 비해 통계적으로 더욱 유의한 비선형 관계를 보여주고 있었고, 이는 민간기업의 경쟁적 조직 환경을 반영해주는 결과로 해석할 수 있다. 이 점을 지적하여 주신 익명의 심사자에게 감사드린다.

부(-)의 영향을 미치는 역할을 수행하지만, 일정 수준의 조직시민행동을 넘어서 후에는 조직시민행동이 오히려 소진을 높이는 역할을 수행하고 있음을 의미한다.

다음으로 조직시민행동이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 소진의 역할을 보다 명확히 밝히기 위하여 소진을 매개변수로 설정하여 분석하였다. 분석 결과, 과도한 조직시민행동으로 인한 감정고갈을 매개한 부정적인 영향은 기업조직을 중심으로 나타나고 있었으나, 탈인격화를 매개한 부정적인 효과는 기업조직은 물론이고 공무원조직에서도 식별되었다.

이처럼 탐색적 가설 3에서 예측했듯이 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 공공부문에 속하는 공무원조직보다는 민간부문의 기업조직에서 더욱 뚜렷하게 나타나고 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과가 시사하는 바는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 조직시민행동의 소진(감정고갈, 탈인격화)에 대한 비선형적 효과는 조직형태에 따라서 차이가 있기는 하지만 기업조직과 공무원조직에서 모두 나타나고 있었다. 이는 기업조직에서 뿐만 아니라 공무원 조직에서도 과도한 수준의 조직시민행동은 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 기업조직과 공무원조직 간에는 조직시민행동이 조직몰입에 미치는 부정적인 효과의 메커니즘에서 다소 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 소진의 형태인 감정고갈은 개인의 심리적, 정서적 고갈과 연결되는 측면이 강하지만 탈인격화는 대상에 대한 외면적이고 방어적인 대응방식으로 표출된다는 차이점이 있다. 그런데 기업조직에서는 조직시민행동이 감정고갈 및 탈인격화에 대해서 모두 U자 형태의 비선형적인 관계를 갖지만, 공무원조직에서는 조직시민행동과 탈인격화 간의 관계에서만 U자 형

태의 비선형적인 관계가 나타났다. 이러한 차이는 공공조직에서는 직무 자체가 갖는 의미와 같은 내재적 유인에 의해 조직시민행동에 대한 동기부여가 이루어지는 측면이 강하기 때문인 것으로 추정된다(한봉주, 2009).

본 연구의 이론적·실무적 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선행연구에서 조직시민행동의 부정적인 효과의 근거로서 개념적으로 주장되어 온 비용-효익관점의 이론적 타당성을 실증적으로 확인하였다는 데에 의의가 있다. 그동안 국내·외 여러 연구들에서 조직시민행동의 부정적인 효과의 가능성이 제시된 이후로 여러 후속연구가 진행되었으나, 분석자료의 한계 등으로 인해서 일관된 결과를 도출하지는 못하였다. 비록 일부 연구에서 조직시민행동과 소진 간의 비선형 관계의 가능성을 제시하였지만, 실증분석을 통한 결과를 제시하지는 못하고 있는 상황이었다는 점에서 이론과 실증 간의 괴리를 완화하였다는 데에 본 연구의 중요한 의의가 있다.

둘째, 기존 연구들이 주로 단일 조직, 단일 부문(민간, 공공)만을 대상으로 한정된 표본을 분석한 결과를 제시한 데 비해서, 본 연구에서는 민간, 공공 부문을 포괄한 다수의 표본을 대상으로 분석하였다는 점에서 표본의 확장을 통한 연구의 일반화 가능성을 높였다는 점에서도 의의를 갖는다. 특히, 조직시민행동이 소진을 매개로 조직몰입에 미치는 부정적인 영향이 공공부문에 속하는 공무원조직보다는 민간부문에 속하는 기업조직에서 더욱 뚜렷하게 나타나고 있을 것이라는 이론적인 근거를 제시하고 이를 실증함으로써 조직형태에 따른 조직시민행동의 효과성 차이를 규명하였다는 점도 의미가 있다.

셋째, 실무적인 측면에서 본다면 조직이 구성원들에게 조직시민행동을 권장하는 것은 조직의 발전을

위해서 바람직한 현상이지만, 과도한 수준의 조직시민행동은 조직구성원 관점에서 오히려 조직에 대한 몰입에 부정적일 수 있음을 실증적으로 확인한 점에서도 연구의 의의가 있다. 이와 같은 맥락에서 조직시민행동의 무조건적 상향 조정 노력이 반드시 바람직하지만은 않으며, 적절한 수준의 조직시민행동을 관리할 필요가 있다는 시사점을 제시할 수 있다. 즉, 높은 조직시민행동이 무조건 바람직하다는 사고에서 벗어나서, 조직의 인적자원을 관리하는 실무자 및 경영진은 자신의 조직이 속한 부문(민간, 공공), 산업과 기업 특성을 고려한 적절한 조직시민행동의 수준을 파악한 후, 이를 기준으로 조직시민행동을 관리할 필요가 있다.

그동안 조직시민행동이 조직효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 목시적 가정 하에서 독립변수로서의 조직시민행동의 효과성에 대한 학술적 관심이 다소 미흡하였다. 조직시민행동을 보다 정확히 이해하고 그 중요성을 올바르게 인식하기 위해서는 조직시민행동의 긍정적인 역할 외에도 부정적인 측면도 명확하게 이해할 필요가 있다. 이러한 점에서 본 연구는 조직시민행동 연구에 일조하였다고 할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 한계는 주로 방법론적인 측면에서 지적할 수 있다. 먼저 본 연구는 횡단적 연구로서 변수들 간의 인과관계를 확인하기 어렵다. 다음으로 변수 측정방법으로 자기보고방식을 사용하고 있어서, 공통방법편의(common method bias)의 가능성에서 자유롭지 못하다. Harman의 일원검증법(one-factor test)으로 검증한 결과, 단일응답자 편차가 심각하지는 않은 것으로 나타났지만, 이러한 방법은 사후

적인 검정방법이므로 공통방법편의로 인한 역인과관계(reverse causality)의 가능성을 본질적으로 차단하여 주지는 못한다. 따라서 본 연구결과는 이러한 한계점을 고려하여 신중하게 해석해야 할 것이다. 그러나 비선형효과의 해석에 국한한다면, 높은 수준의 소진이 조직시민행동을 증대시킬 것이라는 역인과관계에 근거한 추론의 가능성은 매우 낮을 것으로 본다.

끝으로 향후 연구방향으로는 다음과 같은 점들을 제시할 수 있다.

첫째, 조직시민행동의 부정적 효과로 나타날 수 있는 보다 다양한 변수들을 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 소진을 매개변수로 하여 조직몰입이라는 하나의 결과변수만을 고려하고 있다. 그러나 조직시민행동은 이 외에도 다양한 부작용으로 연결될 개연성이 있다. 예를 들어 조직시민행동은 직장-가정갈등에도 영향을 미칠 수 있다. 그러나 직장-가정갈등의 영향요인은 개인, 가정, 직장 등 매우 다양한 영역에서 존재하므로 다른 영향요인들을 충분히 고려하여 검증하여야 할 것이다.

둘째, 다양한 조절효과에 대한 검증이 필요하다. 기존의 연구들을 보면 조직시민행동과 긍정적 결과변수의 사이에는 다양한 조절변수들의 존재가 확인되고 있다. 이와 같은 맥락에서 조직시민행동과 부정적 결과변수 사이에도 여러 가지 조절변수들이 존재하고 있을 가능성이 있다. 따라서 이 부분에 대한 보다 심층적인 분석이 요구된다.

셋째, 집단수준의 연구가 보다 활성화될 필요가 있다. 조직시민행동에 대한 연구는 대부분 개인수준에서 진행되고 있다. 그러나 조직시민행동은 조직구성원 간의 상호작용적 현상으로서, 집단수준에서도 의미 있는 연구주제이다(George & Brief, 1992). 따라서 향후에는 조직시민행동의 부정적 효과에 대

한 집단수준의 분석이 다양한 연구모형을 토대로 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 김경석(2006 a), "조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고," **인사·조직연구**, 14(2), 141-175.
- _____(2006 b), "조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로," **조직과 인사관리연구**, 30(4), 91-120.
- 김동주·양봉희(2011), "확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 창의적 행동에 미치는 영향," **조직과인사관리연구**, 35(4), 89-116.
- 김동환·양인덕(2008), "조직시민행동과 조직성과의 관계에 대한 비판적 고찰," **경영학연구**, 37(6), 1461-1495.
- 나인강(2011), "이직이 기업성과에 미치는 영향," **조직과인사관리연구**, 35(1), 23-48.
- 노용진(2006), "노사관계와 혁신적 인사제도의 도입," **산업관계연구**, 16(1), 69-93.
- 류성민·김성수(2007), "환경, 인사부문의 전략적 참여, 인사시스템, 인사관리 효과성 및 기업성과의 관계에 관한 연구," **인사·조직연구**, 15(1), 1-43.
- 문형구·김경석(2006), "조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로," **경영학연구**, 35(2), 609-643.
- 박상언·한수정(2006), "직무요구-통제 모형에 의한 간호사의 소진에 관한 연구," **병원경영학회지**, 11(2), 32-60.
- 안선희·김지은(2007), "영아교사의 개인적 배경 및 근무여건과 사회적 지지가 소진에 미치는 영향," **아동학회지**, 28(3), 149-162.
- 이인재·이지환·차민석(2010), "조직시민행동이 수행자에게 미치는 부정적 효과: 공공조종사 조직에서의 실증연구," **인사·조직연구**, 18(1), 123-165.
- 임창희(2011), "직장에서의 신뢰와 응집성이 직무소진에 미치는 영향," **조직과인사관리연구**, 35(2), 131-156.
- 전영환(2009), "공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증," **행정논총**, 47(2), 61-93.
- 채서일(2008), **사회과학조사방법론**, 제3판, 서울: 비엔엠북스.
- 최병선(1997), **회귀분석**, 서울: 세경사.
- 한봉주(2009), "조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로," 서울산업대학교 박사학위 논문.
- 한은미·임창희·홍용기(2011), "조직시민행동과 직무태도의 관계에 미치는 조직동일시와 소진의 역할," **인적자원관리연구**, 18(1), 1-22.
- 홍석자(2011), "노인요양시설 사회복지사의 직무환경과 개인적 성향이 소진에 미치는 영향," 한영신학대학교 박사학위 논문.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. M., Van der Hulst, R. and Brouwer, J.(2000), "Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression," *Anxiety Stress Coping*, 13, 247-268.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), "Using the Job Demand Resources Model to Predict Burnout and Performance," *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Barnard, C. I.(1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. and Kenny, D.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51

- (6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bergeron, D. M.(2007), "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behaviors: Good Citizens at What Cost?," *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. and Niehoff, B. P.(2004), "The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior," *Human Resource Management Review*, 40, 229-246.
- Brewer, E. W. and Clippard, L. F.(2002), "Burnout and Job Satisfaction among Student Support Services Personnel," *Human Resource Development*, 132, 169-186.
- Christensen, T. and Laegreid, P.(2001), *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, VT: Ashgate.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W.(1993), "A Review and Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Freudenberger, H. J.(1974), "Staff Burn-Out," *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- George, J. M.(1991), "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work," *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- George, J. M. and Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Green, D. E., Wakkey, F. H. and Tayler, A. J. (1991), "The Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory," *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Green, K., Wu, C., Whitten, D. and Medlin, B. (2006), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR Professionals: Work Attitude and Work Performance," *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Isen, A. M. and Levin, P. F.(1977), "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 239-247.
- Karambayya, R.(1990), Contexts for Organizational Citizenship Behavior: Do High Performing and Satisfying Units have better Citizens? Working Paper, *York University*, Toronto, Canada.
- Katz, D. and Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Maslach, C. and Jackson, S. E.(1981), "The Measurement of Burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- _____ (1981), *The Maslach Burnout Inventory, Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A.(1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization," *Journal of*

- Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- _____ (1997), "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-up Time," *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. and Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B.(1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J., and Bachrach, D.(2000), "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Marketing Research*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986), "Self Reporters in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Sayre, W.(1953), "Premises of Public Administration," *Public Administration Review*, 18, 102-103.
- Shaw, J. D., Gupta, N. and Delery, J. E.(2005), "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 48, 50-68.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Vigoda-Gadot, E.(2007) "Rewarding the Boundaries of OCB? An Empirical Explanation of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace," *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.

〈부록〉 요인분석 결과

〈부표 1〉 조직시민행동에 대한 단일요인분석 결과

설문 문항	요인1
과중한 업무를 수행하는 동료를 돕는다	.617
바쁜 동료들을 돕는데 기꺼이 시간을 낸다	.679
신입직원이 들어 올 경우, 자발적으로 돕는다	.697
결근한 동료의 업무를 대신할 수 있다	.658
주변 동료들을 자주 돕는 편이다	.663
조직의 중요한 회의에 적극 참여한다	.692
조직 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다	.683
조직의 변화와 혁신에 부응하려고 노력한다	.733
조직의 정책이나 지침을 이해하려고 노력한다	.742
동료와의 갈등을 피하려고 최대한 노력한다	.691
동료의 권리를 침해하거나 방해하지 않으려고 한다	.716
남의 업무에 지장을 주지 않으려고 노력한다	.732
업무를 실행하기 전에 상급자와 상의하는 편이다	.708
나는 양심적인 직원에 속한다고 생각한다	.703
자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수한다	.749
직장생활과 관련된 시간과 약속을 잘 지킨다	.737
내 직장의 시간과 재산(자원)을 개인용으로 사용하지 않는다	.648
우리 직장이나 동료에 대해 험담을 하지 않는다	.682
직장이나 부서의 사소한 문제에 대하여 불평하지 않는다	.658
직장이나 동료의 부정적인 면보다 긍정적인 면을 보려고 노력한다	.699
힘든 업무에 대한 불평을 자제한다	.670
직장 내에서 사적인 행동을 자제하려고 한다	.663
아이겐 값	10.552
설명 분산(%)	47.962

〈부표 2〉 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석 결과

	설문 문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
이 타 주 의	과중한 업무를 수행하는 동료들 돕는다	.204	.824	.127	.105	.124
	바쁜 동료들 돕는데 기꺼이 시간을 낸다	.210	.812	.182	.125	.193
	신입직원이 들어 올 경우, 자발적으로 돕는다	.134	.612	.228	.274	.319
	결근한 동료의 업무를 대신할 수 있다	.159	.545	.180	.271	.324
	주변 동료들을 자주 돕는 편이다	.217	.568	.121	.255	.328
시 민 정 신	조직의 중요한 회의에 적극 참여한다	.213	.299	.235	.129	.674
	조직 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다	.261	.251	.167	.102	.751
	조직의 변화와 혁신에 부응하려고 노력한다	.250	.240	.223	.226	.705
	조직의 정책이나 지침을 이해하려고 노력한다	.253	.238	.197	.355	.622
예 의 성	동료와의 갈등을 피하려고 최대한 노력한다	.199	.205	.223	.754	.174
	동료의 권리를 침해하거나 방해하지 않으려고 한다	.179	.228	.296	.767	.141
	남의 업무에 지장을 주지 않으려고 노력한다	.173	.205	.425	.657	.184
	업무를 실행하기 전에 상급자와 상의하는 편이다	.301	.176	.273	.541	.298
양 심 성	나는 양심적인 직원에 속한다고 생각한다	.184	.161	.672	.358	.195
	자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수한다	.215	.196	.681	.312	.267
	직장생활과 관련된 시간과 약속을 잘 지킨다	.205	.216	.677	.318	.230
	내 직장의 시간과 재산(자원)을 개인용도로 사용하지 않는다	.294	.161	.684	.176	.125
정 정 당 당 한	우리 직장이나 동료에 대해 험담을 하지 않는다	.671	.148	.322	.145	.222
	직장이나 부서의 사소한 문제에 대하여 불평하지 않는다	.784	.178	.114	.149	.229
	직장이나 동료의 부정적인 면보다 긍정적인 면을 보려고 노력한다	.705	.211	.192	.298	.144
행 동	힘든 업무에 대한 불평을 자제한다	.734	.225	.168	.140	.216
	직장 내에서 사적인 행동을 자제하려고 한다	.533	.159	.435	.128	.213
아이젠 값	3.201	3.076	3.076	2.852	2.836	
설명 분산(%)	14.550	28.533	41.828	54.790	67.680	

〈부표 3〉 소진에 대한 탐색적 요인분석 결과

설문 문항		요인1	요인2
감 정 고 갈	직장생활로 인하여 자주 피곤함을 느낀다	.025	.872
	업무로 인하여 기진맥진한다	.207	.908
	퇴근할 무렵이면 완전히 탈진된다	.366	.802
	업무로 인해 좌절감을 느낀다	.455	.567
탈 인 격 화	내가 상대하는 모든 사람들에게 어떤 일이 일어나든지 전혀 신경 쓰지 않는다	.829	.140
	직장생활로 인해 다른 사람들에 대해 무감각해 졌다	.817	.237
	남들이 일하는 방식 중에 내 마음에 드는 것이 하나도 없다	.847	.171
	내 주변의 사람들이 나를 비난하는 것 같다	.824	.166
아이겐 값		3.237	2.683
설명 분산(%)		40.467	33.532
누적 분산(%)		40.467	73.999

〈부표 4〉 조직몰입에 대한 단일요인분석 결과

설문 문항	요인1
나는 이 직장에서 근무하는 것을 매우 행복하게 생각한다	.814
나는 이 직장이 나의 평생직장이라고 생각한다	.790
이 직장은 나의 인생에서 매우 중요한 의미를 지닌다	.845
나는 진심으로 회사의 문제를 나의 문제로 인식한다	.821
나는 나의 조직에서 가족적인 친밀감을 느낀다	.733
아이겐 값	3.214
설명 분산(%)	64.272

The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Burnout and Organizational Commitment

Youngwan Kim* · Dongju Kim**

Abstract

Recently, many studies were conducted to prove the negative influence of organizational citizenship behavior. Studies even exist indicating a conceptual reasoning that organizational citizenship behavior and reduction have a linear-not nonlinear-relationship. This study focuses on proving the previous studies to confirm the relationship between organizational citizenship behavior and reduction among civilian, public community and the military personnel. It also proves the influence of organizational citizenship behavior on organizational commitment. Also, the study compares the impact of organizational citizenship behavior between civil and public organizations through an analysis on subordinate sample of group level.

The analysis result of this study is as follows. First, on the analysis on the entire sample, organizational citizenship behavior and emotional deplete showed a nonlinear relationship of a U-curve. Especially, on the analysis with business organizations, not only the relationship between organizational citizenship behavior and emotional deplete, but also the relationship between organizational citizenship behavior and depersonalization showed a non-linear relationship of a U-curve. This means in a lower rank of organizational citizenship behavior, it decreases on reduction of wealth; while after a certain increase rank of organizational citizenship behavior, it increases the reduction of wealth. Nextly, on the study on the impact of organizational citizenship behavior on organizational commitment, the negative impact due to emotional deplete of excessive organizational citizenship behavior is occurring mainly among business organizations, but negative impact by depersonalization is shown both among business and public organizations. In other words, excessive level of organizational citizenship behavior, through depersonalization, can give a negative impact on organizational commitment.

* Doctoral Candidate, Dept. of Business Administration, Suwon University

** Professor, Dept. of Business Administration, Suwon University

The study holds meaning for that it proves following points. First of all, it is desirable for an organization to suggest organizational citizenship behavior for the development of the group, but excess level of organizational citizenship behavior can give negative influence on organizational commitment. Hence, efforts to increase organizational citizenship behavior is not always desirable, and organizational citizenship behavior should be managed considering the type of the group(civil, public), and the character of the organization. Secondly, compared to the existing studies which have given results based on limited sample containing single type (either civil or public) of origination, this study holds a very import meaning sice it was based on comprehensive sample including both types of organizations.

Key words: Organizational Citizenship Behavior(OCB), Burnout, Organizational Commitment, Nonlinear Relationship