

## 사회복지조직의 집단문화가 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향 : 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로

이 주 호  
(건동대학교)

본 연구의 목적은 우리나라 사회복지조직에 가장 많이 형성되어 있는 ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’사이에서 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’의 매개효과를 검증하는데 있다. 연구대상은 대구·경북·부산지역에 소재한 사회복지조직 구성원 394명으로 하였으며, 자료는 자기보고식 설문지를 활용하여 수집하였다. 매개효과를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 사용하였다. 연구결과 중요한 사항은 다음과 같다. 첫째, 사회복지조직 구성원이 지각한 ‘집단문화’ 수준은 ‘조직시민행동’에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 사회복지조직 구성원의 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 경로는 ‘집단문화 → 정서적 조직몰입 → 조직시민행동’, ‘집단문화 → 직무만족 → 조직시민행동’, 그리고 ‘집단문화 → 정서적 조직몰입 → 직무만족 → 조직시민행동’인 것으로 나타났다. 셋째, ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’은 ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’ 사이에서 ‘완전매개’ 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’이 ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’을 연결해 주는 가교(架橋)역할을 하고 있음을 말해 주고 있다. ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’ 사이에서 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’의 매개효과를 비교해 보면 ‘정서적 조직몰입’이 ‘직무만족’ 보다 매개효과가 더 큰 것으로 나타났다.

주요용어: 조직시민행동, 집단문화, 정서적 조직몰입, 직무만족

■ 투고일: 2011.7.30    ■ 수정일: 2011.9.23    ■ 게재확정일: 2011.10.10

## I. 서언

사회복지조직은 인간이 인간을 대상으로 직·간접 서비스를 제공하는 휴먼서비스 조직으로서 의사결정과 업무추진과정에 구성원들의 높은 참여가 필요하며, 서비스의 질은 주로 일선 사회복지조직 구성원들에 의해 결정된다는 특수성을 갖고 있다. 또한 사회복지조직 구성원에게는 직무수행에 있어서 다른 어떤 조직보다 사회복지조직 구성원과 클라이언트 간의 관계, 사회복지사를 포함한 구성원들 간의 관계가 중요하다.

사회복지조직의 이러한 특성을 감안할 때 조직에서 공식적으로 요구하는 역할 내 행동만으로는 클라이언트체계의 이해관계자를 만족시키고 조직의 효과성을 제고하는데 한계가 있다. 조직연구자들은 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 구성원들이 직무기술서나 업무 분장표에 공식적으로 명시된 역할뿐만 아니라 공식적 역할 이외의 자발적인 활동인 조직시민행동이 필요하다는 것을 강조했다(Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988).

비영리조직뿐만 아니라 영리조직의 서비스 수요자들이 지각하는 ‘서비스의 질’에 긍정적인 영향을 미치는 요인 중의 하나가 서비스 접점에 위치한 서비스 제공자들의 ‘조직시민행동의 수준’이다(송필수, 1997; Bell & Menguc, 2002; Yoon & Suh, 2003; Bienstock et al., 2003; 박철민·김대원, 2004; 김대원, 2011).

따라서 클라이언트에 대한 복지서비스의 질적 제고와 조직 구성원들이 업무를 더 잘 수행하기 위해서는 조직에서 공식적으로 요구하는 행동은 물론 공식적으로 요구하는 역할은 아니지만 클라이언트, 동료, 그리고 조직을 위해 자발적인 행동인 ‘조직시민행동’이 그 어느 조직보다도 절실히 요구되며 그 중요성 또한 높아져 가고 있다.

조직시민행동의 선행요인에는 개인의 성격, 욕구, 가치관 등을 포함하는 개인요인(individual causes)과 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 공정성 지각 등으로 구성된 직무태도(job attitude), 그리고 조직문화, 리더십, 조직특성을 주요내용으로 하는 환경요인(environmental causes)이 있다(문형구·김경석, 2006).

휴먼서비스 조직에서 서비스 제공자와 수혜자 간의 관계형성 및 상호작용의 특징과 조정은 조직문화에 의해 이루어지고 있기 때문에 휴먼서비스 조직에서 조직문화는 중요한 역할을 하고 있다(Blau, 1960; Hoy, 1990; Rentsch, 1990; Johnson & McIntyre, 1998; Glisson, 2000: 201에서 재인용). 조직문화를 조직구성원들의 공유가치와 신념

으로 본다면(Margulies & Raia, 1978), 인간의 의사결정과 행동에 영향을 미치는 중요한 요인이 가치와 신념이므로 조직문화는 어떤 형태로든지 구성원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

또한 조직몰입과 직무만족은 조직이론 연구에서 원인변수나 결과변수 또는 매개변수 등으로 가장 많이 사용되고 있는 개념들이고, 나아가 사회복지현장에서도 인적자원관리와 관련하여 구성원의 근무태도나 업무성과와 밀접한 관련성이 있기 때문에 사회복지행정가들이 주목하고 있는 개념들이다. 따라서 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인 중 환경요인에 속하는 조직 문화와 직무태도에 속하는 정서적 조직몰입 및 직무만족을 중심으로 논의하고자 한다.

사실 우리나라 사회복지조직을 대상으로 한 조직문화 연구는 2000년도 이후 본격적으로 이루어졌는데 대부분의 연구는 조직문화를 유형화하여 다른 개념들과 관련시키고 있다(강흥구, 2001; 최승아, 2002; 박영준, 2003; 신운화, 2005; 변상해, 2007; 임성옥, 2008). 우리나라에서 연구된 조직문화 유형은 연구자에 따라 조금씩 다르게 명명하고 있으나 주로 Kimberly와 Quinn(1984), Quinn과 McGrath(1985)의 이론에 기초하고 있어서 그 내용에는 별 차이가 없다. 친화, 애착, 관계의 질을 강조하는 집단(합의)문화, 성장, 적응, 혁신을 강조하는 개발문화, 조직의 안정, 통제, 규칙을 강조하는 위계문화, 생산성, 효율성, 목표지향성을 강조하는 합리문화로 구분하고 있다. 우리나라 조직문화에 대한 선행 연구들을 종합해 보면 우리나라 사회복지조직은 ‘집단 성향의 문화’를 가진 경우가 가장 많은 것으로 나타났으며, 또한 구성원이 여러 가지 조직문화 유형을 동시에 지각할 때 지각 정도가 가장 높게 나타난 문화도 ‘집단 성향의 문화’였다(이주호·김선자, 2009). 이를 통해 우리나라 사회복지조직에 가장 많이 형성되어 있는 문화는 ‘집단 성향의 문화’임을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 ‘집단문화’에 주목하고자 한다.

조직은 구성원들의 적극적인 참여와 활동을 통해 조직의 목표를 달성하게 되는데 그렇게 하기 위해서는 조직과 구성원을 연계시켜야 한다. 이러한 역할을 하는 개념들이 조직몰입과 직무만족이다. 조직몰입과 직무만족은 과업 외 노력, 역할 외 행동, 창조, 혁신, 변화에 대한 수용 등과 같은 긍정적인 직무태도나 행동과 연관되어 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Wycoff & Skogan, 1994; Lambert et al., 2006: 59에서 재인용).

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 조직몰입, 근속적 조직몰입, 규범적 조

직몰입 세 가지 차원으로 구분하여 접근하였다. 이 중에서 외부의 규범적 압력이나 자신의 이익 및 이직과 관련된 비용으로 인해 어쩔 수 없이 조직에 남으려는 즉 자발성이 떨어지는 규범적 몰입과 근속적 몰입은 감정적·정서적으로 애착을 가지는 동시에 조직과 동일시·통합되고자 하는 욕구에서 나타나는 자발적 조직몰입인 정서적 몰입과는 그 의미나 강도 측면에서 상당한 차이가 있다. 그리고 Meyer와 Allen(1991)의 다차원적 조직몰입 척도를 국내 조직에 적용시켜 본 결과 규범적 몰입과 근속적 몰입의 구성개념 타당도는 정서적 몰입과는 달리 그 타당도가 일관성 있게 입증되지 못하고 있다(Kwon, 2001; 최소연, 2005: 39에서 재인용; Ko et al., 1997; Jung, 1999). 따라서 본 연구에서는 자발적 조직몰입의 성격을 띠고 있으면서, 구성개념타당도 검증에서 별 문제가 없는 ‘정서적 조직몰입’에 초점을 두고자 한다.

직무만족은 조직심리와 조직행동에서 중요한 개념 중의 하나로서 개인이 자신의 직무나 직무와 관련된 경험적 평가에서 비롯되는 긍정적인 감정적 태도를 말한다. 즉 직무만족은 개인이 직무에 대해 가지는 전반적인 인상이나 지각을 의미할 뿐만 아니라 업무에 대한 비교적 구체적인 느낌을 말한다. 사회복지조직을 대상으로 한 직무만족 연구는 전통적으로 클라이언트에 초점을 맞추어 왔으나 비교적 최근에는 사회복지사를 비롯한 사회복지구성원을 대상으로 연구가 이루어지고 있다. 그 이유는 직무만족이 구성원들의 집중도와 정신건강 및 삶의 질에 영향을 미칠(Iris & Barrett, 1972)뿐만 아니라 클라이언트에게 제공하는 서비스의 질(윤혜미, 1996; 김성한, 1997; 송정옥, 2006) 및 조직의 생산성(Porter & Steers, 1973)과 관련이 있기 때문이다.

그 동안 사회복지조직을 대상으로 조직문화에 대한 연구(강홍구, 2001; 최승아, 2002; 박영준, 2003; 신운화, 2005; 변상해, 2007; 임성옥, 2008; 강종수, 2008)가 이루어져 왔으나 대부분 조직문화유형과 다른 변수 간의 단편적인 인과관계를 밝히는 데 중점을 두었다. 강홍구(2001)는 조직문화가 의료사회사업 서비스의 질에 미치는 영향을, 박영준(2003)은 조직문화가 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을, 변상해(2007)는 조직문화가 사회복지사의 역량강화에 미치는 영향을, 임성옥(2008)은 중간관리자의 리더십과 조직문화 및 조직몰입의 구조적 관계를, 강종수(2008)는 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향을 연구하는데 한정 되었다. 일반적으로 특정 분야의 이론적 및 실무적 측면에서의 발전은 다른 분야와의 관련성 연구에 기초하고 있다. 이런 차원에서 사회복지조직을 대상으로 조직문화와 구성원의 자발적인 행동인 조직시민행동 간의 연

구가 복지서비스의 질적 제고 측면에서 많이 요구되고 있지만 지금까지 매우 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구는 우리나라 사회복지조직에 가장 많이 형성되어 있는 문화유형 중의 하나인 집단 성향의 문화가 복지서비스의 질과 긍정적인 관계에 있는 조직시민행동에 미치는 영향과 이 두 변수들 사이에서 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개역할을 규명하여 사회복지행정 분야의 이론적 확장을 도모하고 사회복지조직 운영과 관련된 실천적 함의를 제안하는데 목적을 둔다.

이러한 연구목적에 기초 하여 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 사회복지조직 구성원이 지각한 집단문화 수준이 조직시민행동에 영향을 미치는가?

둘째, 집단문화와 조직시민행동 사이에서 정서적 조직몰입과 직무만족은 매개역할을 하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 집단조직문화

Schnake와 Dumler(2003)는 조직시민행동의 선행요인으로 조직문화에 대한 연구의 필요성을 피력하였다. 이러한 주장은 조직문화가 조직 구성원의 의사결정이나 행동에 영향을 미치기 때문에 조직시민행동과 관련되어 있을 것이라는 인식에서 출발하고 있다. 또한 본 연구에서 조직시민행동의 선행요인 중 특히 사회복지조직의 문화에 주목하게 된 것은 사회복지조직을 효과적이고 효율적으로 운영하기 위해서는 공식적인 제도나, 규칙, 권한체계, 그리고 합리적인 행동규범 등과 같은 정형적인 관리방법 보다는 구성원의 행동을 기저적(基底的)인 위치에서 자율적으로 이끌어 줄 수 있는 가치나 신념에서 찾으려는 노력이 사회복지조직에서 더 요구되고 있기 때문이다.

조직문화 개념을 규명함에 있어서 물질문화, 관념문화, 행동문화 관점 모두를 포함시킨 Dyer(1985: 204)는 조직문화를 “조직구성원들이 공유하고 있는 인공물, 관점, 가치, 그리고 가정”으로 정의하였다.

본 연구에서는 Kimberly와 Quinn(1984)의 ‘집단문화’와 Quinn과 McGrath(1985)의 ‘합의문화’를 활용하고자 한다. 사실 Kimberly와 Quinn(1984)의 집단문화와 Quinn과 McGrath(1985)의 합의문화는 특성을 거의 같이하고 있다. 왜냐하면 Quinn과 McGrath(1985)는 정보처리 유형을 분류하면서 Mitroff와 Mason(1982; Quinn & McGrath, 1985: 319-320에서 재인용)의 네 가지 정보처리 유형을 인용하였는데, 여기서 ‘합의적’(consensual)정보처리 유형과 ‘집단적’(group)정보처리 유형을 같은 개념으로 보고 상호 교환적으로 사용하였기 때문이다.

Kimberly와 Quinn(1984)은 집단문화의 특성으로 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하고 구성원들의 단결과 관련된 규범과 가치관에 기초하면서 인적자원 개발을 중시한다. 또한 이 문화는 구성원들의 의사결정 참여에 가치를 두며 서로 격려하고 위로하는 따뜻한 인간관계 조성을 강조한다. Quinn과 McGrath(1985)의 합의문화는 현실을 낮은 확실성으로 지각하고 외부환경에 대해 즉각적인 반응이 불필요한 경우에 나타나는 문화로서 집단의 유지를 목적으로 응집성과 사기를 중시하고 구성원의 참여 속에서 의사결정이 이루어지며 리더십 유형은 관심과 지원이다. 구성원의 평가기준은 구성원들 간의 관계이며 친교가 동기부여 요인이다.

따라서 본 연구에서는 집단문화를 ‘구성원들 간의 우호적 관계, 친화, 협력적 분위기, 그리고 상호지지를 공유가치와 신념으로 하고, 이들이 행동으로 표출되는 문화’로 정의하고자 한다.

## 2. 직무만족

직무만족은 조직심리와 조직행동 연구에서 가장 많이 활용되는 동시에 가장 중요한 개념 중의 하나이다. 그 이유는 직무만족이 ‘문화적’, ‘기능적’, 그리고 ‘역사적’ 의미를 갖고 있기 때문이다. ‘문화적’ 측면이라 함은 우리가 개인의 자유와 개인적 성장 그리고 기회에 가치를 두고 있다는 것이며, ‘기능적’ 이라 함은 직무만족이 결근, 이직, 성과와 관련이 있다는 것이고, 그리고 역사적이라 함은 1920년대 호손실험 이후 직무만족에 대해 관심을 갖게 되면서 지금까지 그 중요성과 관심이 지속되고 있다는 것이다 (Muchinsky, 1983). 본 연구에서는 직무만족의 이러한 중요성과 관심, 그리고 조직구성원이 자신의 직무와 조직에 대해 만족할 때 만족에 긍정적인 영향을 미친 리더에게

보답하기 위해 자발적인 행동을 할 수 있다는 관점에서 직무만족을 조직시민행동의 선행요인으로 주목하였다.

Locke(1976: 1300)은 직무만족을 “개인이 수행하는 직무와 직무수행의 경험적 평가 결과로 나타난 윤택한 혹은 긍정적인 감정적 상태”로 정의하였다. 직무만족은 조직 내에서 개인이 수행하는 직무와 관련하여 나타나는 정서적 반응인데, 이러한 반응은 실제적인 업무수행결과와 개인이 기대하고 원하고 필요로 하거나 공정 및 정당하다고 지각한 것을 전반적으로 비교한 결과이다(Cranny et al., 1992).

본 연구에서는 Davison과 Cooper(1983)의 직무만족 하위차원 즉 조직 내에서 개인이 담당하고 있는 ‘업무 자체’, ‘급여’, ‘승진’, ‘상사와의 관계’, ‘동료와의 관계’ 등을 활용하고자 한다.

### 3. 정서적 조직몰입

조직이론 및 조직행동론에서 과거 수십 년 동안 지속적으로 연구되고 있는 주제 중의 하나가 조직몰입이다. 최근에는 공공조직이나 휴먼서비스조직과 같은 비영리조직에서 구성원의 중요한 태도로 재조명되면서 조직몰입의 중요성이 부각되고 있다(Moon, 2000; Kwon, 2001).

Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입모델을 정서적 몰입(affective commitment), 근속적 몰입(continuance commitment), 그리고 규범적 몰입(normative commitment) 세 가지로 구성하였다. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대하여 감정적(정서적)으로 애착을 느끼고 조직과 동일시하고자 하는 몰입으로서 구성원들이 스스로 ‘원해서’(want to) 나타나는 몰입이다. 근속적 몰입은 소속된 조직을 떠나는데 따르는 비용 때문에 구성원으로서의 자격을 그대로 유지하려는 심리적 상태를 의미하는 것으로 구성원들이 ‘필요해서’(need to) 나타나는 몰입이다. 그리고 규범적 몰입은 상사나 동료로부터의 압력 등으로 인한 심리적 부담이나 의무감 때문에 조직에 몰입하는 경우로서 ‘해야만 해서’(ought to) 나타나는 몰입을 말한다.

사회복지조직에서 조직몰입에 대한 연구가 지속적으로 관심을 불러일으키는 이유는 효율적인 인적자원관리를 위해서는 조직몰입과 관련된 제 변수들을 적절히 활용해야 하며, 우리나라의 경우 사회복지조직 종사자들의 이직의도 및 이직률이 높은 상황에서,

조직몰입이 조직에 남아 있으려는 성향을 일반적으로 잘 나타내어 주기 때문이다 (Bateman & Organ, 1983). 이러한 맥락에서 특히 조직 구성원이 조직에 대하여 정서적으로 애착을 가지고 동일시하며 스스로 위해서 나타나는 정서적 조직몰입을 구성원의 자발적인 행동인 조직시민행동의 선행요인으로 주목하여 관계를 규명해 보는 것은 매우 의미 있는 일이 될 것이다.

본 연구에서는 정서적 조직몰입을 ‘개인이 조직의 가치를 수용하고, 조직에 대해 가지고 있는 감정적 애착 및 조직과 동일시되고자 하는 강도’로 정의하고자 한다.

#### 4. 조직시민행동

사회복지행정이 지향하는 목적 중의 하나는 클라이언트에게 양질의 서비스를 전달하여 그들의 문제해결을 원조하는데 있다. 사회복지행정 연구자와 사회복지조직 행정가가 클라이언트에게 전달되는 서비스의 질적 제고를 위한 방안을 끊임없이 모색하고 있는 가운데, 최근에는 비영리조직을 대상으로 서비스의 질적 제고를 서비스 제공자들의 자발적인 행동인 조직시민행동에서 찾으려는 노력이 시도되고 있다(박철민·김대원, 2004; 김대원, 2011).

Katz와 Kahn(1978)은 사전계획에 의거 정해진 행동에만 의존하는 조직은 가장 와해되기 쉬운 사회체계라고 주장하면서 구성원의 역할의 행동의 중요성을 강조하였다. Organ(1988: 4)은 구성원의 역할 외 행동을 ‘조직시민행동’으로 명명하고, 조직시민행동을 “공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명확하게 인정받지 못하지만 전체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 임의적 행동”으로 정의를 내렸다.

본 연구에서는 조직시민행동을 ‘조직이 구성원에게 공식적으로 요구하는 역할 외의 조직기능을 촉진하는데 도움이 되는 구성원의 자발적인 행동’으로 정의하고자 한다. 이러한 조직시민행동은 단기적으로는 구성원 개인별 직무성과에 다소 부정적인 결과를 가져다 줄 수도 있지만, 장기적으로 볼 때 조직 내 구성원의 자발적인 참여를 촉진시킴으로써 조직의 전체적인 성과를 제고하는데 기여한다(Dyne et al., 1994).

조직시민행동은 연구자에 따라 그 차원을 달리 하고 있으나, 본 연구에서는 Organ(1988)의 이타성, 양심성, 예의성, 공익성, 그리고 스포츠맨십 등 다섯 가지 차원을 활용하고자 한다. 이타성(altruism)은 타인에게 도움이 되는 조직관련 과업에 관한



임의적 행동을, 양심성(conscientiousness)은 조직에서 요구하는 최소역할 이상의 임의적 행동을 의미한다. 예의성(courtesy)은 타인의 직무와 관련된 문제들을 사전에 예방하기 위한 임의적 행동을, 공익성(civic virtue)은 회의에서의 논쟁이나 토론 등 조직의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동을 말한다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동을 의미한다. 사회복지조직을 대상으로 한 조직시민행동 연구는 최소연(2005), 남석훈(2008), 그리고 이주호와 김선자(2009) 등에서 찾아 볼 수 있으나 미흡한 실정이다.

이와 같이 서비스의 질에 긍정적인 영향을 미치는 조직시민행동을 중심으로 조직문화와 정서적 조직몰입, 그리고 직무만족 간의 관계를 규명해 보는 것은 의미 있는 연구가 될 것이다.

## 5. 집단문화, 정서적 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동 간의 관계

### 가. 집단조직문화와 정서적 조직몰입 및 직무만족 간의 관계

Mor Barak(2000)은 ‘다양성, 조직문화, 구성원의 성과’ 간의 관계를 나타내는 개념적 모형에서 조직문화가 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. Silverthorne(2004)은 기업조직 구성원을 대상으로 한 연구에서 조직문화가 구성원들의 조직몰입과 직무만족의 지각 수준에 중요한 역할을 한다고 보고하였다. Findler 외(2007)도 기업조직 구성원을 대상으로 한 연구에서 조직문화가 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미친다고 보고하였다. MacIntosh와 Doherty(2010)는 휘트니스 클럽 종사자를 대상으로 한 연구에서 조직문화가 직무만족에 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 특히 집단문화는 구성원들 간의 우호적 관계, 친화, 협력적 분위기, 그리고 상호지지를 공유가치와 신념으로 하고 있기 때문에 구성원 개인을 서로 존중하고 조직에 대한 애착심을 높여 구성원들의 직무만족이나 조직몰입을 강화시켜 준다.

박영준(2003)은 ‘생활시설의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향’ 연구에서 사회복지사가 인식하는 ‘집단문화’가 직무만족 및 조직몰입에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 김호정(2002)도 공무원을 대상으로 한 연구에서 ‘집단문화’가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 김성은(2002)은 비서들을 대상으

로 그들의 조직문화 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 이 연구에서 ‘친화적 문화’는 ‘정서적 몰입’에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한주희 외(1997)는 기업조직 구성원이 인식한 조직문화유형이 조직몰입의 유형에 미치는 영향을 조사하였는데, ‘집단문화’가 ‘정서적 몰입’에 정(正)의 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다.

한편 한봉주(2009)는 공공기관 구성원을 대상으로 한 연구에서 집단적 성형을 띤 ‘합의문화’가 직무만족과 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치지 않는다는 위에서의 논의와 상반된 연구결과를 보고 한 바 있다.

그러나 지금까지의 집단문화와 정서적 조직몰입 및 직무만족 간의 논리와 선행연구 결과를 종합해 볼 때 집단문화에 대한 지각수준이 정서적 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다고 볼 수 있을 것이다.

#### 나. 정서적 조직몰입과 직무만족 간의 관계

조직몰입과 직무만족 간에는 높은 상관관계(Mathieu, 1991; Yousef, 2002; Rayton, 2006)가 있고, 조직몰입과 직무만족이 많은 실증연구의 주제가 되어왔으나, 이들 두 변수 간의 인과관계에 대해서는 아직 의견의 일치를 보지 못하고 있다(Huang & Hsiao, 2007).

조직몰입과 직무만족 간의 인과관계에 관한 연구는 최근에도 꾸준히 이루어지고 있는데, Poznanski와 Bline(1997), Yoon과 Thye(2002), Lund(2003), Freund(2005), 그리고 Findler 외(2007)는 그들의 연구에서 조직몰입이 인과 순서에서 직무만족에 선행하고 있음을 입증하였다. 이러한 관점의 논리적 근거는 개인이 조직에 근무하면서 조직몰입을 형성하게 되고, 개인은 이렇게 형성된 조직몰입수준에 맞추어서 직무경험(만족)을 해석하게 된다는 것이다(Mathieu, 1991). 즉 조직몰입이 직무만족에 영향을 미친다는 관점은 인지부조화 이론에 기초하고 있다.

따라서 개인이 조직의 가치를 수용하고 조직에 대한 감정적 애착 및 조직과 동일시 되고자 하는 정서적 조직몰입이 조직 내에서 개인이 수행하는 직무와 관련하여 나타나는 총체적인 반응인 직무만족에 영향을 미친다.

## 다. 집단조직문화와 조직시민행동 간의 관계

Bromley와 Busching(1988), Elazar(1980), Graham(1991), Graham과 Organ(1993), 그리고 Grover(1982)는 적극적인 시민행동은 개방적 몰입, 상호신뢰 및 공유가치 등으로 특징 지워지는 계약적 관련성(covenantal relationship)에 기초하고 있다 (Van Dyne et al., 1994: 768에서 재인용). 일반적으로 문화를 ‘공유가치’로 볼 수 있기 때문에 시민행동은 문화에 기반을 두고 있음을 알 수 있다.

Chhokar 외(2001)는 영국, 미국, 러시아, 프랑스, 그리고 인도 등 5개국을 대상으로 한 연구에서 조직시민행동은 문화에 의해 영향을 받으며 각 국가의 문화에 따라 조직시민행동에 차이가 있음을 밝히고 있다. Cohen(2006)도 국가의 문화가 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 주장하고 있다. 이러한 국가차원의 연구는 개인·집단·조직 수준으로 연장·적용시킬 수 있을 것이다.

Turnipseed와 Murkison(2000), Jaskyte와 Dressler(2004), 그리고 Deutschman(2005)은 조직문화가 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다. Kerr와 Slocum(1987; 이용철·최수형, 2002: 7-8에서 재인용)은 조직문화유형에 따라 조직시민행동의 출현가능성에 차이가 있을 수 있다고 하였다. 이용철과 최수형(2002)은 병원 조직 종사자를 대상으로 구성원들의 조직문화유형에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관해 연구하였는데, 연구결과 ‘보수적 문화’가 조직시민행동의 ‘이타성’에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Cohen(2006)은 교사를 대상으로 한 연구에서 집단적 성격이 강한 문화가 조직시민행동을 촉진하고 있음을 보고하였다.

한편 서인덕과 이원형(2006)은 기업조직 구성원을 대상으로 한 연구에서 집단성향을 띤 ‘친화문화’가 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치지 않는다고 보고함으로써 위에서 논의한 것과는 상반된 결과를 도출시킨 바 있다.

그러나 지금까지의 논의와 선행연구를 종합해 볼 때 사회복지조직 종사자가 지각한 집단문화의 수준이 조직시민행동에 영향을 미친다고 볼 수 있을 것이다.

## 라. 정서적 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계

조직몰입과 조직시민행동 간의 관련성에 대한 메타 분석이 Organ과 Ryan(1995), 그

리고 LePine 외(2002)에 의해 시도 되었는데 그 결과는 두 변수간의 정(正)의 상관관계가 있다는 것이다. 또한 Feather와 Rauter(2004)도 교사를 대상으로 한 연구에서 정서적 조직몰입과 조직시민행동 간에 정(正)의 관계가 있는 것으로 보고하였다. Meyer 외(1993)는 간호사를 대상으로 한 연구에서 ‘정서적 조직몰입’이 조직시민행동과 유의한 정(正)의 관계가 있음을 보고했다. Jung(1999)도 한국기업의 종업원을 대상으로 한 연구에서 ‘정서적 조직몰입’이 조직시민행동의 ‘이타성’ 및 ‘양심성’과 유의한 정(正)의 관계가 있음을 보고했다. 이러한 조직몰입과 조직시민행동 간의 상관관계연구에서 한 단계 발전하여 Steers(1977)는 조직몰입은 조직의 목표달성과 관련하여 구성원들의 관여와 직무에 대한 ‘규정 외 노력’과 조직에 대한 충성을 유도하여 개인과 조직을 결속시키는 역할을 한다고 했으며, Podsakoff 외(2000)는 조직구성원들의 역할 외 행동은 조직몰입에 기인한다고 하였다.

한편 Paille(2008)는 122명의 관리자를 대상으로 한 연구에서 정서적 조직몰입이 조직시민행동과 관련성이 없다는 위에서의 논의와 상반된 연구결과를 보고한 바 있다.

그러나 지금까지의 논거와 선행연구를 종합해 보면 정서적 조직몰입은 조직시민행동과 관계가 있으며 조직몰입은 조직시민행동의 선행요인으로 볼 수 있다.

#### 마. 직무만족과 조직시민행동 간의 관계

직무만족이 조직시민행동에 영향을 미친다는 이론적 근거를 두 가지 관점에서 찾아볼 수 있다. 첫째, ‘사회교환이론’에 기초한 것인데, 조직구성원들은 자신들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친 관리자들에게 보답하고자 하는 경향이 있으며 그 보답이 바로 역할 외의 행동인 조직시민행동으로 나타날 수 있다. 둘째, 조직구성원들은 긍정적인 분위기를 경험할 때 친사회적인 행동을 하려는 경향이 있다(Bateman & Organ, 1983)는 것이다.

조직시민행동과 조직몰입, 공정성, 성격, 서비스 질, 개인·집단성과 및 직무만족 등의 관계를 다룬 연구에서 조직시민행동과 가장 높은 관계를 보여주고 있는 변수가 직무만족이다(Lowery et al., 2002). 직무만족과 조직시민행동 간의 관련성에 대한 메타 분석이 LePine 외(2002)에 의해 이루어 졌는데, 결과는 두 변수간의 정(正)의 상관관계가 있다는 것이다. Organ과 Ryan(1995)은 직무만족은 조직시민행동의 예측치 이며 조

직시민행동은 직무만족에 의해 영향을 받는다고 보고하였다. Lowery 외(2002)는 조직 시민행동을 설명함에 있어서 직무만족의 중요성을 강조하였다.

한편 한봉주(2009)는 공공기관 구성원을 대상으로 한 연구에서 직무만족이 조직시민 행동에 영향을 미치지 않는다는 위에서의 논의와 상반된 연구결과를 보고한 바 있다.

그러나 지금까지의 논거와 선행연구를 종합해 보면 직무만족은 조직시민행동의 선행 요인으로 볼 수 있다.

## 바. 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개역할

본 연구에서는 집단문화를 독립변수, 조직시민행동을 종속변수, 그리고 정서적 조직 몰입과 직무만족을 매개변수로 설정하였다.

정서적 조직몰입과 직무만족을 매개변수로 설정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 앞에서 논의한 바와 같이 ‘집단문화’가 ‘조직시민행동’과 관계가 있으며, ‘집단문화’가 ‘정서적 조직몰입’ 및 ‘직무만족’과 관계가 있고, ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’이 ‘조직시민행동’과 관계가 있어서, 매개변수로서의 역할을 검증할 수 있는 요건이 갖추어 졌기 때문이다. 둘째, 정서적 조직몰입과 직무만족은 조직시민행동의 선행변수로서 역할 외 행동인 조직시민행동을 유발할 수 있는 여건을 만들어 주기 때문이다. 셋째, 집단문화가 조직시민행동을 직접적으로 유발시키는 동시에 직무만족과 정서적 조직몰입을 통해 간접적으로도 유발시킬 수 있다면 사회복지조직 구성원들의 조직시민행동 수준을 더 한층 높일 수 있어서 클라이언트에게 보다 양질의 서비스를 제공할 수 있기 때문이다.

송경수 외(1999)는 개인특성·상황특성과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개역할에 관한 연구에서 전반적으로 볼 때 직무만족과 조직몰입이 매개역할을 하는 것으로 보고 하였다. 한봉주(2009)는 공공기관 구성원을 대상으로 한 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계 연구에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증하였는데, 매개효과는 개발문화 및 거래적 리더십과 조직시민행동 사이에서 유효한 것으로 나타났다.

따라서 지금까지의 논거와 선행연구를 종합해 보면 정서적 조직몰입과 직무만족은 집단조직문화와 조직시민행동 사이에서 매개역할을 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 조사대상 및 자료수집

본 연구에서는 영남 지역에 소재하는 사회복지 이용 및 생활시설 중 구성원 수가 10명 이상이고 설립된 지 5년 이상인 시설 구성원을 모집단으로 하였다. 이러한 조건으로 제한 한 이유는 조직의 규모와 역사가 어느 정도 이상이 되어야 조직으로서의 체계를 갖출 수 있기 때문이다. 조사는 2009년 2월 11일부터 3월 28일 까지 우편 및 직접방문을 통해 실시하였는데 100개의 시설에 각 5부씩 500매의 설문지를 배포하여 직접 기입하도록 하였다. 수거된 설문지는 83개 시설의 412부였다. 그 중에서 분석에 사용할 수 없는 4개 시설 18부를 제외한 79개 시설의 394명을 분석 대상으로 하였다. 본 연구에서 수집된 자료의 특성은 <표 1>과 같다.

표 1. 조사대상자의 일반적 특성

특성	빈도(명)	백분율(%)	평균	표준편차
계	394	100.0(%)		
성별				
남	98	24.9		
여	293	74.4		
결측값	3	0.7		
연령			32.1세	7.43세
20~29세	180	45.8		
30~39세	127	32.2		
40세 이상	75	19.0		
결측값	12	3.0		
직위				
팀장·부장·과장	74	18.8		
선임사회복지사	22	5.6		
사회복지사	198	50.3		
기타	93	23.6		
결측값	7	1.7		
재직기간			3.6년	3.55년
1년 미만	52	13.2		
1~3년 미만	117	29.7		
3~5년 미만	84	21.3		
5~7년 미만	43	11.0		
7년 이상	59	15.0		
결측값	39	9.8		
복지시설 유형				
생활시설	177	44.9		
이용시설	193	49.0		
기타	24	6.1		

## 2. 자료분석방법

본 연구의 자료는 SPSS 12.0과 AMOS 6.0을 이용하여 분석하였다. 본 연구는 사회복지조직 구성원이 지각한 집단문화 수준이 조직시민행동에 미치는 영향과, 집단문화와 조직시민행동 사이에서 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개역할을 검증하는데 있다. 이를 위해 먼저 이들 요인들에 대한 신뢰도 및 타당도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach's  $\alpha$  계수를, 타당도 분석은 직각회전방법을 사용한 주성분 요인분석을 활용하였다. 다음으로 이를 기초로 확인요인분석을 실시하였으며, 그 후 변수들 간의 영향관계를 분석하기 위하여 구조모형을 설정하였다.

본 연구에서 변수들 간의 영향 관계를 분석하기 위하여 모형에 사용된 잠재변수와 측정변수의 구성은 다음과 같다. 집단문화, 정서적 조직몰입, 그리고 직무만족은 하위요인을 가지지 않는 단일척도이므로 2개의 항목 꾸러미 즉 집단문화1과 집단문화2, 정서적 조직몰입1과 정서적 조직몰입2, 직무만족1과 직무만족2를 만들어 측정변수 모형으로 사용하였다. 이는 잠재변수가 단일차원일 경우 항목 꾸러미를 만들어 사용하는 것이 개별항목 분석보다 모형 적합도 지수가 향상되고(Debora & Bandalos, 2002; 문수백, 2009: 197에서 재인용; 조현철·강석후, 2007: 136-153), 모수치 추정 편향도가 더 낮게 나타난다는 점에 근거한 것이다(Debora & Bandalos, 2002; 문수백, 2009: 197에서 재인용). 조직시민행동은 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 공익성을 측정변수로 하는 잠재변수이다. 본 연구에서의 측정모형 및 구조모형의 부합도 검증, 가설 검증을 위해 산출된 모든 모수치들은 최대우도법(Maximum Likelihood)절차에 따랐다.

## 3. 측정도구

본 연구에서 활용한 설문지는 '전혀 그렇지 않다(1점)'부터 '매우 그렇다(7점)'까지의 Likert식 7점 척도로 반응하도록 하였으며, 해당되는 문항을 합산하여 잠재변수의 수준을 측정하였다.

집단조직문화 척도는 Kimberly와 Quinn(1984), Quinn과 McGrath(1985), 그리고 Denison과 Spreitzer(1991)가 개발한 조직문화 질문지를 강홍구(2001)가 번안한 집단문화 6문항을 사용하였다. '집단문화'는 구성원들 간의 우호적 관계, 협력적 분위기, 친

화, 친밀감, 상호지지 그리고 상호교류를 중요시 하는 항목 등으로 측정하였다. 집단조직문화의 내적일관성을 나타내주는 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.845로 나타나 신뢰도가 확보되었다. 타당도 분석에서는 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 성분(요인)이 1개로 나타나 집단조직문화가 단일척도임을 말해주었고 성분행렬에서 각 문항들은 높은 적재치(0.61~0.83)를 보여 주었다.

직무만족 척도는 Davison과 Cooper(1983)가 개발한 질문지를 김정인(1997)이 번안한 5문항과 연구자가 개발한 1문항 등 총 6문항을 사용하였다. '직무만족'은 조직 내에서 개인이 담당하고 있는 업무 자체, 급여, 승진, 상사와의 관계, 동료와의 관계, 그리고 조직에 대한 만족 등으로 측정하였다. 직무만족의 내적일관성을 나타내주는 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.754이다. 타당도를 보면 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 성분(요인)이 1개로 나타나 직무만족이 단일척도임을 입증해 주었고 성분행렬에서 각 문항들은 적절한 적재치(0.52~0.79)를 보여 주었다.

정서적 조직몰입의 척도는 Meyer와 Allen(1991)이 개발한 조직몰입 측정도구를 Jung(1999)이 번안한 것을 사용하였다. '정서적 조직몰입'은 조직에 잔류하고 싶은 욕구, 조직과의 동일시, 소속감, 애착, 가치 수용 등 6문항으로 측정하였다. 정서적 조직몰입의 내적일관성을 나타내주는 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.898이다. 타당도 분석에서는 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 성분(요인)이 1개로 나타나 정서적 조직몰입이 단일척도임을 보여 주었고 성분행렬에서 각 문항들은 높은 적재치(0.76~0.89)를 보여 주었다.

조직시민행동 척도는 Smith 외(1983)와 Organ(1988)이 개발한 것을, 송경수 외(1999)가 번안한 25문항을 측정에 사용하였다. 조직시민행동은 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 그리고 공익성 등 다섯 가지의 하위차원으로 구성되었다. 타당도 분석을 보면 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 성분이 5개로 나타났고, 회전된 성분행렬에서 양심성 6번 문항의 적재치가 0.43으로 나타난 것을 제외한 각 문항들은 동일한 요인에 비교적 높은 적재치(0.51~0.85)를 보여주고 있어서 타당도가 확보되었다. '이타성'은 업무와 관련하여 구성원을 돕는 행위에 대한 4개 문항, '양심성'은 적재치가 낮은 1개 문항을 제외한 근태율이나 규칙준수와 관련된 최소 수준 이상의 요구 역할에 대한 5개 문항, '스포츠맨십'은 바람직하지 못한 작업환경에 대한 불평불만 자체 등에 관한 5개 문항, '예의성'은 사전활동을 통해 업무와 관련된 문제의 발생을 사전에 방지하는 것에 관한 5개 문항, '공익성'은 조직생활에 능동적이고 책임감 있게 관심을 보이고 참여하



는 행동과 관련된 5개 문항을 사용하였다. 따라서 조직시민행동 분석에 사용된 문항은 양심성 1문항을 제외한 모두 24문항이다. 조직시민행동을 측정하는 전체문항의 내적일관성을 나타내 주는 Cronbach's  $\alpha=0.926$ 로 나타났으며, 하위 차원인 이타성의 Cronbach's  $\alpha=0.879$ , 양심성의 Cronbach's  $\alpha=0.743$ , 스포츠맨십의 Cronbach's  $\alpha=0.806$ , 예의성의 Cronbach's  $\alpha=0.828$ , 공익성의 Cronbach's  $\alpha=0.860$ 이다.

## IV. 연구결과

### 1. 측정변수의 기술 통계치 및 상관행렬

사회복지조직 구성원이 지각하는 집단문화, 직무만족, 정서적 조직몰입 및 조직시민행동 수준의 평균은 7점 척도에서 4.90, 4.62, 5.13, 5.17로 집계되어 비교적 높은 것으로 나타났다. 잠재 변수들 간의 상관관계를 보면 집단문화는 직무만족과  $r=0.58$ , 정서적 조직몰입과  $r=0.58$ , 조직시민행동과  $r=0.37$ , 직무만족은 정서적 조직몰입과  $r=0.67$ , 조직시민행동과  $r=0.52$ , 그리고 정서적 조직몰입은 조직시민행동과  $r=0.58$ 의 상관관계가 있는 것으로 조사되었다(<표 2>참고).

표 2. 잠재변수의 평균, 표준편차 및 상관행렬

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 집단문화	4.90	0.93	1.00			
2. 직무만족	4.62	0.91	.58**	1.00		
3. 정서적 조직몰입	5.13	1.00	.58**	.67**	1.00	
4. 조직시민행동	5.17	0.64	.37**	.52**	.58**	1.00

\*\*  $p<.01$

## 2. 측정모형 부합도 검증

측정모형을 설정하여 측정모형의 부합도와 모수치를 추정하였다. 측정모형의 부합도를 검증하기 위해 Amos 패키지의 CMIN, CMIN에 대한 P값, NC, RMR, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI, 그리고 RMSEA 등의 지수를 활용하였다. NC지수인 경우 최소 얼마가 되어야 모델의 부합도를 양호한 것으로 평가할 것인지에 대한 명확한 기준은 없다. 그러나 Bollen(1989; 문수백, 2009: 454에서 재인용)은 NC값이 2.0~3.0수준이면 적절하며 경우에 따라 NC=5.0 정도까지 적절한 모델로 평가할 수 있다고 하였다. 측정모델의 전체적인 부합도를 살펴보면 <표 3>에서와 같이  $\chi^2$ 와  $\chi^2$ 에 대한 p값은 기준치에 만족스럽지 않게 나타났으나, 그 외 지수들의 값은 받아들일 수 있는 수준이다. 이는 설문에 사용한 측정변수들이 잠재변수를 충분히 설명하고 있음을 말해 주고 있다. <표 4>는 측정변수의 모수추정치를 제시한 것인데,  $p=0.01$ 수준에서 모두 유의하였다.

표 3. 측정모형의 부합도 지수

모델/기준	NPAR	CMIN	DF	P	NC	RMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
초기모형	28	130.00	38	0.00	3.34	0.05	0.95	0.91	0.95	0.95	0.96	0.08
기준	-	최소치	-	0.05 이상	2.0~5.0	0.05 이하	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.1 이하

표 4. 측정모형의 모수추정치

항목		모수 추정치	표준화 모수값	표준오차	C R
집단문화	집단문화 1	1.00	0.93		
	집단문화 2	0.93	0.85	0.05	17.86**
정서적 조직몰입	정서적 몰입 1	1.00	0.95		
	정서적 몰입 2	0.89	0.91	0.03	27.29**
직무만족	직무만족 1	1.00	0.70		
	직무만족 2	0.84	0.81	0.06	13.54**
조직시민행동	이타성	1.00	0.65		
	양심성	1.07	0.72	0.09	11.91**
	스포츠맨십	1.13	0.67	0.10	11.24**
	예의성	1.14	0.80	0.09	12.82**
	공익성	1.20	0.74	0.10	12.14**

\*\*  $p<0.01$

### 3. 구조모형 부합도 검증

측정모형의 부합도 지수가 부합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났고, 구조모형의 모형추정 가능성이 이론적으로 확인되었기 때문에 연구모형인 구조모형을 [그림 1]과 같이 설정하여 부합도를 추정하였다. 그 결과 <표 5>에서와 같이 초기연구모형의 부합도 지수는 부합도 기준에 부합되는 것으로 나타났다. 모형이 자료에 양호하게 부합되는 것으로 나타남에 따라 모형하의 모수치들의 통계적 유의성을 검증하였다(<표 6> 참고). <표 6>에서와 같이 초기연구모형인 구조모형의 경로계수의 통계적 유의성을 검증한 결과, 사회복지조직 구성원이 지각하는 집단문화 수준은 정서적 조직몰입(표준경로계수 = 0.61, CR=12.22,  $p < 0.01$ )과 직무만족(표준경로계수=0.33, CR=5.65,  $p = 0.01$ )에 유의한 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 사회복지조직 구성원의 정서적 조직몰입은 직무만족(표준경로계수=0.62, CR=10.39,  $p = 0.01$ )과 조직시민행동(표준경로계수=0.30, CR=2.48,  $p = 0.05$ )에 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구성원의 직무만족도 조직시민행동(표준경로계수=0.47, CR=2.87,  $p = 0.01$ )에 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 사회복지조직 구성원이 지각하는 집단문화 수준은 조직시민행동(표준경로계수 = -0.1, CR = -1.19,  $p = 0.27$ )에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 초기연구구조모형에서 사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘집단문화 수준’은 ‘조직시민행동’에 직접적으로 영향을 미치지 않기 때문에 ‘집단문화 → 조직시민행동’ 경로를 삭제시킨 보다 간명한 모형을 설정하였다.

표 5. 초기 연구모형의 부합도 지수

모델/기준	NPAR	CMIN	DF	P	NC	RMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
초기모형	28	130.00	38	0.00	3.34	0.05	0.95	0.91	0.95	0.95	0.96	0.08
기 준	-	최소치	-	0.05 이상	2.0~5.0	0.05 이하	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.1 이하

그림 1. 초기연구 구조모형

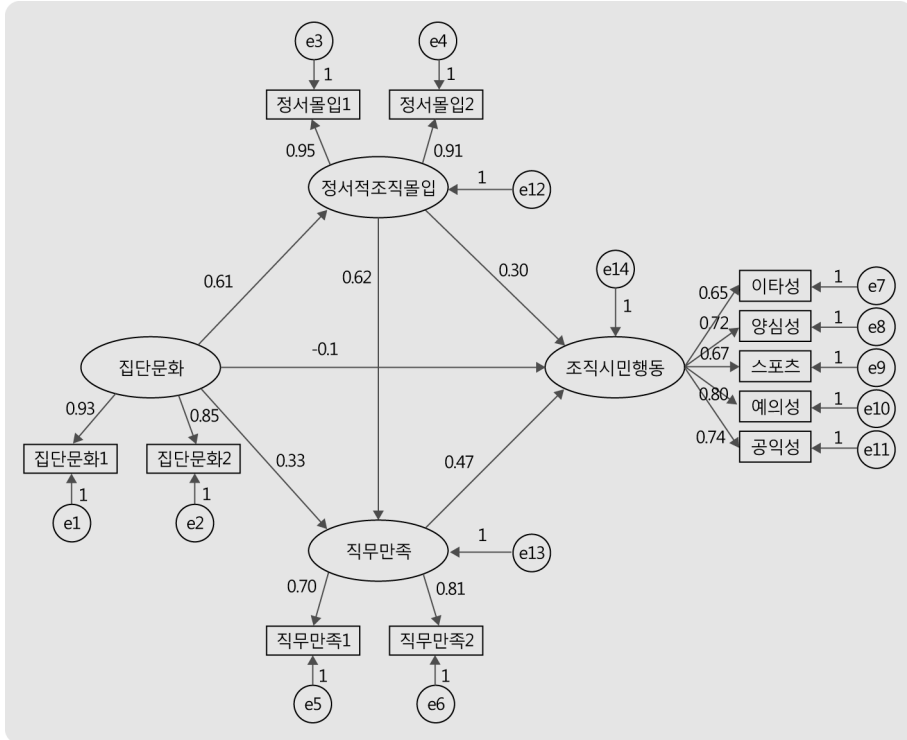


표 6. 초기 연구모형의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과

경로	추정 경로계수	표준 경로계수	표준 오차	C. R.	유의도	검증결과
집단문화 → 정서적 조직몰입	0.74	0.61	0.06	12.22	**	유의함
집단문화 → 직무만족	0.29	0.33	0.05	5.65	**	유의함
집단문화 → 조직시민행동	-0.06	-0.1	0.05	-1.19	0.27	유의하지 않음
정서적 조직몰입 → 직무만족	0.46	0.62	0.04	10.39	**	유의함
정서적 조직몰입 → 조직시민행동	0.16	0.30	0.06	2.48	*	유의함
직무만족 → 조직시민행동	0.34	0.47	0.12	2.87	**	유의함

\* p<0.05 \*\*p<0.01

#### 4. 수정연구모형의 부합도 평가

수정된 간명 연구모형의 부합도를 평가하기 위해 부합도 지수를 추정하였는데 그 결과는 <표 7>과 같다. <표 7>에서와 같이 전반적인 모형의 부합도 지수는 초기연구모형과 비슷하였으나 NC값이 0.04, 절대 부합지수인 CMIN값이 1.50 정도 개선되고 다른 지수는 변화가 없어 수정된 연구모형의 부합도 지수는 부합도 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

[그림 2]와 같이 최종 수정된 연구모형하의 변수들 간의 직접효과는 통계적 방법에 따라 통계적 유의성을 검증하였으며, 간접효과 역시 AMOS 6.0의 Bootstrapping절차를 사용하여 분석한 후 통계적 유의성을 검증하였다. 그 결과는 <표 8>에서와 같이 집단문화 수준은 정서적 조직몰입에 직접효과가, 직무만족에는 직접효과와 정서적 몰입을 통한 간접효과가 동시에 있는 것으로 나타났다. 또한 집단문화 수준은 조직시민행동에 직접적으로는 영향을 미치지 않고 ‘정서적 조직몰입 → 직무만족’과 직무만족을 통하여 간접적으로만 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 정서적 조직몰입은 직무만족에 직접효과를 조직시민행동에는 직접효과와 직무만족을 통한 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족은 조직시민행동에 직접효과가 있는 것으로 분석되었다.

조직시민행동에 영향을 미치는 잠재변수들 간의 직·간접효과를 검증해 본 결과 유의한 경로는 ‘집단문화 → 정서적 조직몰입 → 조직시민행동’, ‘집단문화 → 정서적 조직몰입 → 직무만족 → 조직시민행동’, 그리고 ‘집단문화 → 직무만족 → 조직시민행동’으로 나타나 정서적 조직몰입과 직무만족은 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 직무만족은 집단문화와 조직시민행동 사이에서 직접매개역할 뿐만 아니라 정서적 조직몰입의 영향을 받아서 다시 매개하는 2차 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

표 7. 수정된 연구모형의 부합도 지수

모델	NPAR	CMIN	DF	P	NC	RMR	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
수정모형	27	128.50	39	0.00	3.30	0.05	0.94	0.91	0.95	0.95	0.96	0.08
초기모형	28	130.00	38	0.00	3.34	0.05	0.94	0.91	0.95	0.95	0.96	0.08

그림 2. 최종수정 연구모형

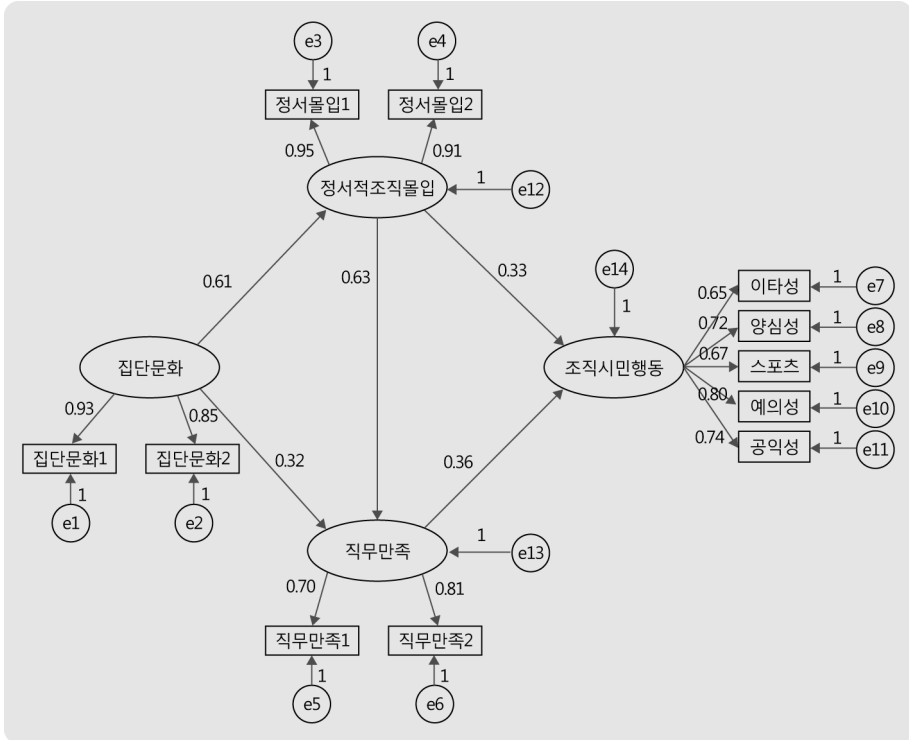


표 8. 조직시민행동에 영향을 미치는 잠재변수 간의 직·간접 효과분해

경로	비표준화			표준화		
	직접효과	간접효과	전체효과	직접효과	간접효과	전체효과
집단문화 → 정서적 조직몰입	0.73**	-	0.73**	0.61**	-	0.61**
집단문화 → 직무만족	0.28**	0.34**	0.62**	0.32**	0.38**	0.70**
집단문화 → 조직시민행동	-	0.29**	0.29**	-	0.46**	0.46**
정서적 조직몰입 → 직무만족	0.46**	-	0.46**	0.63**	-	0.63**
정서적 조직몰입 → 조직시민행동	0.17*	0.12*	0.29**	0.33*	0.23*	0.56**
직무만족 → 조직시민행동	0.26*	-	0.26*	0.36*	-	0.36*

\*p<0.05 \*\*p<0.01

## V. 논의 및 결론

본 연구는 우리나라 사회복지조직에 가장 많이 형성되어 있는 ‘집단문화’에 대한 구성원의 지각수준이 조직시민행동에 미치는 영향과, 이들 변수 사이에서 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 검증하는데 목적이 있다. 분석된 결과를 기초로 한 논의와 결론은 다음과 같다.

첫째, 사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘집단문화’ 수준은 종사자들의 ‘정서적 조직몰입’에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 우호적 관계, 친화, 협력적 분위기, 그리고 상호지지를 공유 가치와 신념으로 하는 집단문화의 특성이 구성원으로 하여금 조직의 가치를 수용하고, 조직에 대한 긍정적 감정과 애착을 갖게 하며 조직과 동일시되고자 하는 태도를 갖게 한 것으로 생각된다. 이러한 연구결과는 한주희(1997)의 연구와 ‘친화적 조직문화’가 정서적 조직몰입에 정(正)적인 영향을 미친다고 보고한 김성은(2002)의 연구, ‘집단문화’와 동일한 의미한 사용하고 있는 ‘합의적 문화’가 정서적 조직몰입에 정(正)적인 영향을 미친다고 보고한 김성수(2008)의 연구와 일치한다.

둘째, 사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘집단문화’ 수준은 ‘직무만족’에 유의한 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 집단문화의 특성이 자신의 직무에 대해 가지는 경험적·정서적 평가결과인 직무만족에 긍정적인 영향을 준 것으로 해석된다. 이러한 연구결과는 사회복지 생활시설의 사회복지사를 대상으로 한 박영준(2003)과 행정조직의 비서들을 대상으로 한 김호정(2002)의 연구결과와 일치한다.

셋째, 본 연구에서 규명하고자 하는 가장 중요한 영역 중의 하나는 사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘집단문화’ 수준이 그들의 ‘조직시민행동’에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는지의 여부이다. 연구구조모형을 검증한 결과 예상과는 달리 ‘집단문화’가 ‘조직시민행동’에 미미한 부(負)적 영향(표준화 계수 = -0.1,  $p=0.27$ )을 미치나 통계적으로는 유의하지 않았다. 즉 ‘집단문화’ 수준이 ‘조직시민행동’에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서 잠재변수들로 설정된 집단문화, 정서적 조직몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동 간의 상관관계 분석에서 피어슨의 상관계수를 보면 <표 2>에서와 같이 집단문화와 조직시민행동 간에는  $r=0.37$ ,  $p<0.01$ 로 나타나, 두 변수 간에는 유의한 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 차이에 대한 이해는

‘집단문화’ 수준과 ‘조직시민행동’ 간의 상관관계 분석 시 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’을 통제한 편상관계 분석을 해 보면 알 수 있는데, 그 때 두 변수 간의 편상관계수는  $r=-0.01$ ,  $p=0.80$ 로 나타났다. 이는 ‘집단문화’ 수준과 ‘조직시민행동’ 간에 실제적으로는 상관관계가 없는데, ‘정서적 조직몰입’이나 ‘직무만족’ 등 다른 변수들과의 상호작용으로 인해 상관관계가 있는 것처럼 보이는 ‘허상관’ 관계로 판단된다. 그러나 ‘집단문화’ 수준과 ‘조직시민행동’ 간 이외의 편상관계 분석 결과를 보면 ‘집단문화’와 ‘정서적 조직몰입’ 간의 편상관계수  $r=0.27$   $p=0.001$ , ‘집단문화’와 ‘직무만족’ 간의 편상관계수  $r=0.34$   $p=0.001$ , ‘정서적 조직몰입’과 ‘조직시민행동’ 간의 편상관계수  $r=0.36$   $p=0.001$ , ‘직무만족’과 ‘조직시민행동’ 간의 편상관계수  $r=0.21$   $p=0.001$ 로 나타나 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 편상관계 분석은 ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’ 간에는 유의한 관계가 없고, 다른 변수들 간에는 유의한 관계가 있음을 더욱더 명확히 해 주고 있다. 이는 ‘집단문화 → 정서적 조직몰입’, ‘집단문화 → 직무만족’, ‘정서적 조직몰입 → 조직시민행동’ 그리고 ‘직무만족 → 조직시민행동’의 경로가 통계적으로 유의한 것과 그 맥을 같이 한다.

사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘집단문화’ 수준이 ‘조직시민행동’에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 분석됨에 따라 사회복지조직 구성원들 간의 친화, 상호지지, 우호적 관계 등을 특성으로 하고 있는 ‘집단문화’는 ‘조직시민행동’을 직접 유발하지는 않는 것으로 보인다. 이러한 연구결과는 ‘집단문화’와 특성을 같이 하는 ‘친화적 조직문화’와 ‘합의적 조직문화’가 조직시민행동에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않는다고 각각 보고한 서인덕과 이원형(2006), 한봉주(2009)의 연구와 일치한다. 그러나 ‘집단적 성향의 문화’가 ‘조직시민행동’에 긍정적인 영향을 미친다는 보고한 선행 연구도 있다 (이용철·최수형, 2002; 최수형 외, 2006; 강중수, 2006). 이러한 선행연구들은 ‘집단적 성향의 문화’와 ‘전체 조직시민행동’ 간의 관계를 밝히기 보다는 회귀분석을 이용해 ‘집단적 성향의 문화’와 ‘조직시민행동의 하위차원’ 간의 관계를 규명한 것이어서 본 연구와의 절대적인 비교는 어렵다. 사회복지조직을 대상으로 ‘조직문화’와 ‘조직시민행동’ 간의 직접적인 관계를 다룬 연구가 국내·외에서 별로 발견되지 않고 있는 상황에서 두 변수들 간의 관계에 대한 지속적인 실증연구와 논의가 필요하다.

넷째, 사회복지조직 구성원이 지각하는 ‘정서적 몰입’은 ‘직무만족’에 유의한 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 가치수용, 조직에 대한 긍정적 정서



및 애착, 조직과의 동일시로 인해 형성된 조직몰입 수준에 맞추어서 조직 내의 자신의 직무를 종합적으로 해석·평가한 것으로 생각된다. 이러한 연구결과는 Poznanski와 Bline(1997), Yoon과 Thye(2002), Lund(2003), 그리고 Freund(2005)의 연구와 일치한다.

다섯째, 사회복지조직 구성원의 ‘정서적 조직몰입’은 ‘조직시민행동’에 유의한 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 정서적 조직몰입의 특성인 조직에 대한 정서적·감정적 애착, 조직과의 동일시, 조직가치의 수용, 개인과 조직목표의 통합 등이 종사자들의 자발적인 행동을 유발하게 한 것으로 생각된다. 이러한 결과는 조직구성원들의 역할 외 행동은 조직몰입에 기인한다고 한 Podsakoff 외(2000)의 주장을 지지하고 주고 있으며, 간호사를 대상으로 한 Meyer 외(1993)의 연구 및 교사를 대상으로 한 Feather와 Rauter(2004)의 연구결과와 일치 한다. 그리고 사회복지관의 사회복지사를 대상으로 연구한 최소연(2005)의 보고와도 일치하며, 공공기관을 대상으로 한 연구에서 ‘조직몰입’이 ‘조직시민행동’에 정(正)적인 영향을 미친다고 보고한 한봉주(2009)의 연구결과와도 그 맥을 같이 한다.

여섯째, 사회복지조직 구성원의 ‘직무만족’수준이 ‘조직시민행동’에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내에서 자신의 직무에 대해 가지는 경험적·정서적 측면에서의 긍정적인 평가가 자발적인 행동인 조직시민행동을 유발한 것으로 해석 된다. 이러한 연구결과는 조직 구성원들이 긍정적인 분위기를 경험할 때 친사회적 행동을 하는 경향이 있다는 Bateman과 Organ(1983)의 주장과 사회교환이론을 뒷받침해 주고 있으며, 또한 ‘직무만족’은 ‘조직시민행동’의 예측치이며 ‘조직시민행동’은 ‘직무만족’에 의해 영향을 받는다고 보고한 Organ과 Ryan(1995), 김원형(2000), 김용순과 서도원(2000), 그리고 장호익(2002)의 연구와도 일치한다.

마지막으로 ‘집단문화’와 ‘조직시민행동’ 사이에 있어서 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’의 매개효과를 보면 사회복지조직 구성원이 지각한 ‘집단문화’ 수준이 구성원의 자발적인 행동인 조직시민행동을 직접 이끌어 내지 못하고 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’, 그리고 ‘정서적 조직몰입 → 직무만족’을 통해 유발하는 것으로 밝혀짐에 따라 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이들 변수의 완전매개역할은 부분매개역할 보다 사회복지조직 구성원의 조직시민행동을 유발함에 있어서 이들 변수의 역할이 더 크다는 것을 말해 주고 있고, ‘집단문화’가 ‘정서적 조직몰

입'과 '직무만족'을 통해 조직시민행동에 미치는 간접효과는 <표 8>에서와 같이 경로 계수가 0.46으로 나타나 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'이 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. '정서적 조직몰입'과 '직무만족'의 간접효과를 비교해 보면 '정서적 조직몰입'의 효과는  $0.20(0.61 \times 0.33)$ , '직무만족'의 효과는  $0.12(0.32 \times 0.36)$ 로 밝혀짐에 따라 '정서적 조직몰입'이 '직무만족'보다 조직시민행동을 유발하는데 효과가 더 크다는 것을 알 수 있다. 또한 '집단문화'가 '정서적 조직몰입 → 직무만족'을 통해 '조직시민행동'에 미치는 간접효과는 0.14로 나타났다.

## VI. 함의 및 제언

본 연구의 결과를 기초로 조직이론 및 사회복지조직의 실제적 운영측면에서의 함의를 제언하면 다음과 같다.

이론적 함의로서는 첫째, 그 동안 조직이론 분야에서 조직문화와 조직시민행동 간의 직접적인 관계를 다룬 연구가 매우 부족한 상황에서 특히 우리나라 사회복지조직에서 가장 많이 형성되어 있으면서 여러 문화유형 중 구성원들이 가장 높게 지각하고 있는 '집단문화'를 서비스 질에 영향을 미치는 '조직시민행동'과의 관계를 규명했다는 측면에서 그 의미를 찾을 수 있다. 본 연구 결과 사회복지조직 구성원이 지각하는 '집단문화' 수준은 '조직시민행동'에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 '조직문화'와 '조직시민행동' 간의 관계에 대한 연구가 국내·외에서 많이 이루어지지 않은 가운데, 국내·외에서 이루어진 몇 편의 연구결과와 일부 일치 혹은 상반되고 있다. 지금까지 국내·외에서 이루어진 '조직문화'와 '조직시민행동'에 대한 연구는 주로 '조직문화'와 '전체 조직시민행동' 간의 관계를 규명하거나 혹은 '조직문화'와 '조직시민행동의 하위차원' 간의 관계를 규명한 것이 많은데, 후자인 경우 '조직문화'와 '조직시민행동' 간의 관계에 대해 명확한 결론을 내리기가 쉽지 않으며, 특히 이러한 연구방법으로서는 연구결과들을 서로 명쾌하게 객관적으로 비교하는 것을 어렵게 하고 있다. 따라서 '조직문화'와 '조직시민행동' 간의 관계에 대한 연구는 '조직문화'와 '전체 조직시민행동' 간의 관계를 먼저 규명하고, 그 관계가 유의미할 경우 '조직문화'와 '조직시민행동의 하위차원' 간의 관계를 규명하는 것이 바람직 할 것이다. '조직문화'와 '조직시민행

동' 간의 관계에 대한 연구는 이제 시작단계에 있는 만큼, 본 연구를 통해 어떤 단정적인 결론을 내리기는 어렵지만 본 연구는 두 변수들 간의 이론적 관계에 대한 논의를 하는데 필요한 단서를 제공하였다. 둘째, 본 연구에서는 사회복지조직 구성원이 지각하는 '집단문화' 수준이 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구에서도 밝혀진 바와 같이 사회복지조직 구성원의 정서적 조직몰입과 직무만족을 높여 줄 수 있는 문화는 집단적 성향을 띠고 있는 문화라는 점을 함의하고 있다. 셋째, 본 연구에서 '직무만족'과 '정서적 조직몰입'이 '조직시민행동'에 유의한 정(正)적인 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 '직무만족'과 '정서적 조직몰입'이 '조직시민행동'의 선행요인임을 재확인 시켜주어 이들의 이론적 관계를 더욱 명확히 하였다. 마지막으로 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'은 '집단문화' 수준과 '조직시민행동' 사이에서 '완전매개' 역할을 하는 것으로 나타났고, '직무만족'은 '정서적 조직몰입'의 영향을 받아 다시 조직시민행동에 영향을 미침으로써 2차 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 '집단문화', '정서적 조직몰입', '직무만족', 그리고 '조직시민행동' 개념들 간의 관계를 밝히는데 유용한 정보를 제공하였다. 특히 본 연구 결과 사회복지조직 구성원이 지각하는 '집단문화' 수준이 '조직시민행동'에 직접적으로 영향을 미치지 못하고 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'을 통해 간접적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타남에 따라 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'은 '집단문화'와 '조직시민행동'을 연결해 주는 가교(架橋) 역할을 하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 조직이론 관점에서 함의하는 바가 크다 하겠다. 그러나 지금까지 사회복지조직 구성원을 대상으로 '집단문화'와 '조직시민행동' 간의 관계에서 매개변수로 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'을 동시에 설정하여 그들의 관계를 검증한 연구는 거의 찾아보기 어려운 상황이므로 이 분야에 지속적인 연구와 논의가 필요하다.

본 연구에서는 사회복지조직 구성원이 지각한 '집단문화' 수준이 '조직시민행동'에 직접적으로 영향을 미치지 않고, '정서적 조직몰입'과 '직무만족', 그리고 '정서적 조직몰입 → 직무만족'을 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉 '정서적 조직몰입'과 '직무만족'은 완전매개역할을 함으로써 조직시민행동을 유발하는데 상당히 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 기초하여 사회복지조직 운영과 관련된 실천적 함의는 다음과 같다. 첫째, 사회복지조직 행정가는 서비스 수요자들에게 전달되는 서비스 질에 긍정적인 영향을 미치는 구성원의 조직시민행동을 유발하기 위해

서, 먼저 사회복지조직에 ‘집단문화’를 형성하고 그 다음으로 구성원이 평소 조직의 가치를 수용하고 조직에 대해 애착을 가지며 조직과 동일시되고자 하는 정서적 조직몰입을 높일 수 있도록 조직 운영에 세심한 배려를 할 필요가 있음을 함의하고 있다. 둘째, 사회복지조직 구성원으로 하여금 높은 조직시민행동을 생성시키기 위해서 사회복지조직 행정가는 집단문화 형성을 바탕으로 조직 구성원의 직무만족도를 제고시켜야 한다. 그러나 우리나라 사회복지조직 구성원은 급여수준을 비롯한 근로조건이 타 직종에 비해 여의치 못한 실정이라서 평균재직기간이 짧으며 이직의도 또한 높은 것으로 조사되고 있어 직무만족도가 높지 않다. 이러한 가운데 사회복지조직 구성원의 급여수준 향상을 통한 직무만족도 제고는 예산확보 등의 어려움으로 인해 단기간 해결하기가 쉽지 않지만 지속적이고 꾸준히 이해관계집단들을 설득해 나가야 한다. 아울러 사회복지조직 행정가는 구성원이 담당하고 있는 직무 재설계를 통해 직무 충실화 내지 직무 확대를 도모하고 합리적인 인사과과체계에 근거한 공정한 승진관리와 간부 및 시설장의 내부승진 추진, 상사 및 동료와의 원만한 인간관계 형성, 자기개발 및 교육·훈련기회가 보다 많이 제공될 수 있도록 체계적이고 적극적인 노력을 할 필요성이 있음을 함의하고 있다. 셋째, 본 연구에서 사회복지조직 구성원의 조직시민행동을 유발하는데 있어서 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’의 역할을 비교해 보면 ‘직무만족’ 보다 ‘정서적 조직몰입’이 더 큰 역할을 하고 있는 것으로 나타났을 뿐만 아니라 ‘정서적 조직몰입’이 ‘직무만족’에 영향을 주어 이것이 다시 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 밝혀짐에 따라 ‘정서적 조직몰입’의 역할과 중요성에 주목하여 이를 집중 관리할 필요가 있다.

요컨대 사회복지조직에 집단문화를 형성하고 구성원의 정서적 조직몰입과 직무만족도를 제고시켜 그들의 자발적인 행동인 조직시민행동을 높게 생성시킬 수 있다면 클라이언트에 대한 서비스의 질적 향상과 구성원들 간의 연대감 형성이나 공동체 구축을 통해 사회복지조직의 효과성 제고에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구와 관련된 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 매개변수 간의 인과관계는 ‘정서적 조직몰입’이 ‘직무만족’에 영향을 미치는 것으로 설정하였는데, 후속 연구에서는 ‘직무만족’이 ‘정서적 조직몰입’에 영향을 미치는 것으로 설정하여 두 모델을 구체적으로 상호 비교하는 연구가 요구 된다. 둘째, 논란이 되고 있는 ‘정서적 조직몰입’과 ‘직무만족’ 간의 인과관계를 한국의 사회복지조직 상황에서 검증해 보는 연구가 요구 된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 자료에 근거하였으므로 변수들 간의 인과관계를 추정하는데 한계가 있다. 둘째, 본 연구에서는 영남 지역에 소재하는 사회복지 이용 및 생활시설 중 구성원 수가 10명 이상이고 설립된 지 5년 이상인 시설 구성원을 모집단으로 하였는데, 사실 조직 구성원이 자신이 몸담고 있는 조직의 문화를 제대로 파악하기 위해서는 적어도 6개월에서 1년 정도의 시간이 요구되지만 본 연구에서는 분석대상자를 선정함에 있어서 이를 고려하지 못하고 재직기간이 1년 이하인 근무자를 분석에 포함시킨 한계점을 갖고 있다. 셋째, 분석에 사용된 표본이 영남지역에 소재한 사회복지조직 구성원으로 한정되어 연구의 결과를 일반화하는데 한계가 있다. 넷째, 사회복지조직 구성원의 조직시민행동은 상사, 동료, 하위자 등 제 3자에 의해 관찰된 행동이 더 객관적이고 유용한 자료이나 본 연구에서는 자기보고식 자료를 활용하였다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 논문에서의 논의와 함의는 사회복지행정 분야의 이론적 확장을 도모하고, 사회복지조직 현장에서의 효율적인 인적자원관리를 통한 복지 서비스의 질적 제고에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

이주호는 영남대학교 경영학과에서 석사학위, 계명대학교 경영학과에서 박사학위, 대구가톨릭대학교 사회복지학과에서 박사학위를 받았으며, 현재 건동대학교 사회복지학과에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 사회복지조직의 문화, 리더십, 사회적 기업이며, 현재 임파워먼트, 소진, 서번트 리더십 등을 연구하고 있다. (E-mail: juhol616@naver.com)

## 참고문헌

- 강종수(2006). 조직문화가 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동에 미치는 영향연구. 한국영유아보육학, 45, pp.99-126.
- \_\_\_\_\_ (2008). 지역사회복지관 조직문화가 사회복지사 다중몰입에 미치는 영향연구. 한국 사회복지행정학, 10(2), pp.31-56.
- 강홍구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 사회복지학과, 연세대학교, 서울.
- 김대원(2011). 변혁적 리더십과 간호사의 조직시민행동이 환자의 간호서비스 질에 미치는 영향 분석: Sobel Test를 이용한 간호사의 조직시민행동의 매개효과 분석을 중심으로. 보건사회연구, 31(2), pp.206-236.
- 김성수(2008). 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 병원조직을 중심으로. 박사학위논문, 경영학과, 조선대학교, 광주.
- 김성한(1997). 사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구. 박사학위논문, 사회복지학과, 서울대학교, 서울.
- 김성은(2002). 비서직 종사자의 조직문화 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 비서학논총, 11(1), pp.53-75.
- 김용순, 서도원(2000). 호텔종사원의 조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입, 공정성 각각의 영향에 관한 연구. 관광품질시스템 연구, 6(3), pp.59-76.
- 김원형(2000). 조직 공정성과 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향. 사회과학논문집, 19(2), pp.157-183.
- 김정인(1997). 부적 정동과 사회적 기대가 직무 스트레스와 그 결과에 미치는 영향. 박사학위논문, 심리학과, 중앙대학교, 서울.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4), pp.87-106.
- 남석훈(2008). 사회복지조직에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 사회복지학과, 숭실대학교, 서울.
- 문수백(2009). 구조방정식모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.

- 문형구, 김경석(2006). 조직시민행동(OCB)연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), pp.609-643.
- 박영준(2003). 생활시설의 조직문화와 사회복지사의 능력강화가 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문, 사회복지학과, 대구대학교, 경북.
- 박철민, 김대원(2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석. 한국행정학보, 38(1), pp.115-136.
- 변상해(2007). 사회복지생활시설 조직문화에 따른 사회복지사의 역량강화에 관한 연구. 박사학위논문, 벤처전문대학원, 호서대학교, 충남.
- 서인덕, 이원형(2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더 신뢰 및 조직 몰입의 매개효과. 인적자원관리연구, 13(4), pp.71-106.
- 송경수, 최만기, 박봉규(1999). 직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개역할에 관한 탐색적 연구. 인사·조직연구, 7(2), pp.139-189.
- 송정옥(2006). 보건복지공무원의 양성평등의식과 성차별경험이 임파워먼트와 서비스 질에 미치는 영향. 박사학위논문, 사회복지학과, 대전대학교, 대전.
- 송필수(1997). 호텔종업원의 조직시민행동 모형에 관한 연구: 서비스 행동을 중심으로. 박사학위논문, 경영학과, 동덕여자대학교, 서울.
- 신운화(2005). 조직문화 유형과 사회복지사의 직무만족에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. 석사학위논문, 사회복지학과, 가톨릭대학교, 서울.
- 윤혜미(1996). 사회복지사의 직무만족과 이직의도 예측에 있어서의 직무스트레스, 개인적 특성과 대처행동의 역할. 한국사회복지학, 28, pp.251-280.
- 이용철, 최수형(2002). 병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. 병원경영학회지, 7(2), pp.1-23.
- 이주호, 김선자(2009). 사회복지시설 종사자가 인식한 집단문화 수준과 조직시민행동 간의 관계에서 정서적 조직몰입의 매개효과. 사회복지정책, 36(4), pp.415-440.
- 임성욱(2008). 사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십 및 조직문화와 조직몰입의 구조적 관계: 지역사회복지관을 중심으로. 사회복지정책, 32, pp.169-187.
- 장호익(2002). 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 경영학과, 부산대학교, 부산.

- 조현철, 강석후(2007). 구조방정식 모델에서 항목묶음이 인과 모수의 검정과 적합도 평가에 미치는 영향. *Journal of Korean Academy of Marketing Science*, 17(3), pp.136-153.
- 최소연(2005). 사회복지사의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로. 박사학위논문, 사회복지학과, 이화여자대학교, 서울.
- 최수형, 조덕영, 홍태호(2006). 대학병원의 조직문화와 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 13(4), pp.191-207.
- 최승아(2002). 조직문화와 사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. 석사학위논문, 사회복지학과, 연세대학교, 서울.
- 한봉주(2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. *행정논총*, 47(3), pp.165-199.
- 한주희, 황원일, 박석구(1997). 조직문화 인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. *인사·조직연구*, 5(2), pp.95-134.
- Bateman, T. S., Organ, D. W.(1983). Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595.
- Bell, S. J., Menguc, B.(2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, pp.131-146.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., Smith, R. K.(2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), pp.357-378.
- Chhokar, J. S., Zhuplev, A., Fok, L. Y., Hartman, S. J.(2001). The impact of culture on equity sensitivity perceptions and organizational citizenship behavior: A five-country study. *International Journal of value based management*, 14(1), pp.79-98.



- Cohen, A.(2006). The Relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.105-118.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F.(1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Davison, M., Cooper, C.(1983). *Stress and woman manager*. Oxford, Martin Robert Son & Company Ltd.
- Denison, D. M., Spreitzer, G. M.(1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Value Approaches. *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp.1-21.
- Deutschman, M. T.(2005). An Ethnographic study of nursing home culture to define organizational realities of culture change. *Journal of Health and Human Services Administration*, 28(1), pp.246-281.
- Dyer, W. G. Jr.(1985). The Cycle of Culture Evolution in Organizations. In R. H. Kilmann et al.(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.200-229.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., Dienesch R. M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.765-802.
- Feather, N. T., Rauter, K. A.(2004). Organizational citizenship behavior in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp.81-94.
- Findler, L., Wind, L. H., Mor Barak, M. E.(2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*,

31(3), pp.63-94.

- Freund, A.(2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), pp.5-22.
- Glisson, Charles(2000). Organizational Climate and Culture. In J. Patti Rino(Ed.), *The Handbook of Social Welfare Management*. London: Sage Publications Ltd., pp.195-218.
- Huang, T. C., Hsiao, W. J.(2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9), pp.1265-1276.
- Iris, B., Barrett, G. V.(1972). Some relations between job and life satisfaction and job importance. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), pp.301-304.
- Jaskyte, K., Dressler, W. W.(2004). Studying culture as integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organization. *Field Methods*, 16(3), pp.265-284.
- Jung, J. C.(1999). *Reexamination of the three Component Model of Organizational Commitment in South Korea*. Ph. D. dissertation, Department of Management, State University of Kent, Kent, Ohio.
- Katz, D.(1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., Kahn, R. L.(1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kimberly J. R., Quinn R. E.(1984). *Managing Organizational Transitions*. Irwin.
- Ko, J. W., Price, J. J., Muller, C. W.(1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp.961-973.
- Kwon, Y. S.(2001). *The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean*

- Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model*. Ph. D. dissertation, University at Albany, Suny.
- Lambert, E. G., Pasupuleti S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M., Baker, D.(2006). The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Administration in Social Work, 30*(3), pp.55-74.
- LePine, J. A., Erez, A., Johnson D. E.(2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), pp.52-65.
- Locke, E. A.(1976). Nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp.1279-1349.
- Lowery, C. M., Beadles II, N. A., Krilowicz, T. J.(2002). Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports, 91*, pp.607-617.
- Lund, D. B.(2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing, 18*(3), pp.219-236.
- MacIntosh, E. W., Doherty, A.(2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13*, pp.106-117.
- Margulies, N., Raia, A. P.(1978). *Conceptual Foundations of Organizational Development*. New York: McGraw-Hill.
- Mathieu, J. L.(1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 76*, pp.607-618.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, pp.61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.(1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp.538-551.
- Moon, M. J.(2000). Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance and Management Review*, 24(2), pp.177-194.
- Mor Barak, M. E.(2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3/4), pp.47-68.
- Muchinsky, P. M.(1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- Organ, D. W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Ryan, K.(1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, pp.775-802.
- Paille, P.(2008). Organizational citizenship behavior: An empirical study into its relationship with affective commitment, job satisfaction and job involvement. *Travail Humain*, 71(1), pp.22-42.
- 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, pp.513-563.
- Porter, L. W., Steers R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), pp.151-176.
- Poznanski, P. J., Bline, D. M.(1997). Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organizational

- commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting*, 19, pp.154-165.
- Quinn R. E., McGrath, M. R.(1985). The Transformation of Organizational Culture: A Competing Value Approach. In Frost P. J. et al.(Eds.), *Organizational Culture*. CA: Sage Publications Inc., pp.315-334.
- Rayton, B. R.(2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resources Management*, 17(1), pp.139-154.
- Schnake, M. E., Dumler, M. P.(2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, pp.283-301.
- Silverthorne, C.(2004). The impact of organizational culture and person - organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), pp.592-599.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P.(1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp.653-663.
- Steers, R. M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp.46-56.
- Turnipseed, D. L., Murkison, E.(2000). A bi-culture comparison of organization citizenship behavior: Does the OCB phenomenon transcend national culture?. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(2), pp.200-222.
- Van Dyne, L., Graham, Jill W., Dienesch Richard M.(1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.765-802.

- Yoon, M. H., Suh, J. B.(2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, pp.597-611.
- Yoon, J., Thye, S. R.(2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), pp.97-124.
- Yousef, D. A.(2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp.250-267.

# **Social Welfare Organization's Group Culture on Organizational Citizenship Behavior(OCB) of Employees**

**: Focusing on the Mediating Effect of Affective  
Organizational Commitment & Job Satisfaction**

**Lee, Ju Ho**

(Kundong University)

---

The purpose of this study is to investigate the mediating effect of affective organizational commitment and job satisfaction on the relationships between perceived level of employees on group culture prevailed in social welfare organizations and OCB. The subjects of this study were 394 employees working at 79 social welfare organizations in Young-nam area. The four variables: group culture, affective organizational commitment, job satisfaction, and OCB were measured by self-report questionnaires. In addition, this study adopted structural equation model analysis to investigate the mediating effect of affective organizational commitment and job satisfaction. Main results are as follows: First, group culture's level perceived by social welfare organization's employees has not direct effected on OCB. Second, this study found the three significant paths impacting on OCB. They were 'group culture → affective organizational commitment → OCB', 'group culture → affective organizational commitment → job satisfaction → OCB', and 'group culture → job satisfaction → OCB'. Finally, affective organizational commitment and job satisfaction on the relationship between group culture and OCB have played a full mediating role. Based on these empirical findings, this study discussed some implications for enhancing OCB of employees.

---

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Group Culture, Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction