

행정기관 조직문화의 특성이 공직자의 조직시민행동에 미치는 영향

- 공무원의 인식수준을 중심으로 -

경북대학교 행정학과 석사과정
이현석

I. 서론

조직론 논의에 있어, 조직 내에서 구성원이 취할 수 있는 행동으로는 역할행동과 역할 외 행동이 존재한다. 역할 행동이 조직의 구성원으로 부여받은 최소한의 의무적 행위라면, 역할 외 행동은 개인의 재량에 따라 추가적으로 행해지는 과업행동이라고 볼 수 있다. 구성원의 이러한 역할 외 행동은 조직의 가시적 또는 비가시적 효율성을 증진시키는데 기여하게 된다. 그리고 이러한 행동을 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)이라고 한다.

조직시민행동이라는 용어는 '과업과 직접적인 관련은 없지만 조직의 사회적 기능을 원활히 하는 행위(gesture)'를 지칭하면서 생겨나게 되었다(Bateman and Organ, 1983; 정세나, 2009). 이후 Organ은 조직시민행동이란 용어를 '직접적 혹은 명시적으로 조직의 공식적 보상을 받지 않지만, 대체로 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인의 자유재량(discretionary)적 행동'으로 보다 더 정교하게 정의하였다(정세나, 2009).

조직시민행동은 그 파급효과에 있어 부정적인 측면보다 긍정적인 측면이 많은 편이다. 먼저 조직 내 생산성과 관련된 다양한 지표에 긍정적인 영향을 미치는데, 구성원들이 동료의 직무를 돕는 경향을 보이면서 형성된 유대감은 불필요하게 소모되는 갈등과 희소한 자원의 소비를 줄일 수 있다. 또한 조직시민행동으로 형성된 집단 및 직무에 대한 높은 만족감은 구성원의 이탈(withdrawal)현상을 줄이고 안정성에 기여함으로써, 변화하는 조직 외부환경에 대응력을 증진시키게 된다.

이렇듯 조직시민행동은 조직운영에 있어 비용 대비 높은 효과를 지닌다는 측면에서, 그 동안 학계에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 개인의 인식적 차원과 조직시민행동의 관계를 또는 영리, 비영리조직에서 나타나는 조직시민행동의 수준을 분석한 논문 등 활발한 연구가 있었다. 그럼에도 불구하고 행정기관 내 공직자 사이에서 나타나는 조직시민행동을 분석한 연구는 아직까지 미진한 편이다. 그러나 국민 대다수가 일상생활을 영위해나가는데 있어 직간접적인 영향력을 지속적으로 행사하는 정부 조직의 효과성은 사실상, 그 어떤 조직보다 우선적으로 논의될 필요성이 있다. 따라서 본 연구는 이러한 점에 착안하여 행정기관 조직 구성원의 조직시민행동 수준에 대해 연구를 진행해나가고자 한다.

국가 또는 지방자치단체의 행정사무를 담당하는 기관을 지칭하는 행정기관은 대국민을 대상으로 보편적인 행정서비스를 행하는 주체라는 점에서, 민간부문의 조직과 분명한 차이를 지닌다. 그리고 이러한 측면에서 공직자에게는 보다 높은 수준의 윤리성과 책임성 그리고 행정대응성이 요구된다. 공직자들은 이러한 규범적 가치를 공유할 필요가 있는데, 이를 실현할 수 있는 근본적인 바탕은 조직문화라고 할 수 있을 것이다.

조직문화는 조직이 대외적 환경에 대응하고 내부적으로 통합하는 과정에서 생기는 여러 문제

점을 극복하기 위해 조직 구성원들의 공통된 경험을 바탕으로 형성되었다는 특징을 갖는다. 따라서 우수한 조직문화는 구성원들로 하여금 공동체 의식, 조직에 대한 충성심을 고취시켜 조직시민행동을 발현하게 하고 이는 조직의 성과증진에 기여하게 된다. 특히 행정기관의 경우, 향상된 조직의 성과가 국민이 체감하는 행정서비스 만족도에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 기관의 조직문화가 갖는 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 우리나라 행정부 및 지자체 소속 공무원 2,070명을 대상으로 한 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」 설문데이터를 활용하여, 공직자의 조직문화에 대한 인식이 조직시민 행동에 미치는 영향에 대한 연구를 진행해나가고자 한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구

1. 조직문화

1) 조직문화의 정의

조직문화에 대한 연구는 1980년대 이후, 문화가 조직의 성과를 달성하고 효과성을 증대할 수 있는 요인으로서 주목받기 시작하면서 이루어졌다. 이에 따라 조직문화에 대한 연구가 많이 이루어졌고, 이에 대한 개념적 정의는 학자들마다 다소 상이하다.

조직문화에 대해 Ouchi(1981)는 조직의 전통 및 분위기로써 조직의 가치관, 신조, 행동패턴을 규정하는 기준으로 보았고, Hofstede(1984)는 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념이라고 보았다. Schein(1985)은 조직문화를 조직의 외부적인 적응과 내부적인 통합의 문제를 해결하기 위해 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습·공유되는 기본전제, 즉 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치, 신념, 규범의 체계로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 및 행동을 지배하는 근본요소라고 정의하였다(황창연, 2003; 이상철·권영주, 2008). 그리고 Siehl & Martin(1987)은 내부통합에 필요한, 구성원 간에 공유되어 있는 가치, 신념, 기대라고 보았으며, Duncan(1989)은 조직구성원들에게 공유되고, 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체라고 하였다. 김호섭 외(2002)는 조직문화를 특정조직 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념으로 정의하였다.

이렇듯 조직문화의 개념은 연구자의 연구방법이나 시각에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 국내·외 학자들을 막론하고 공통적으로 제시되는 키워드는 조직구성원들이 공유하는 가치 및 신념이라는 것이다. 이에 따라 본 연구는 조직문화에 대해 조직구성원이 인식하고 공유하는 가치·신념 및 규범체계로 정의하고자 한다.

2) 조직문화의 기능 및 중요성

조직문화는 조직의 본질적 속성 상, 순기능적 측면과 역기능적 측면이 존재한다. 그러나 사회과학에서 조직문화를 연구하는 일반적인 목적은 조직문화의 순기능적 가치를 활용해 조직의 성과를 극대화하는데 있다(이학종, 1993; 이재은·이언주, 2008).

조직문화가 갖는 순기능은 첫째, 구성원들로 하여금 조직의 내·외부 환경에 대한 인식을 공유하여 당면한 문제에 대해 보다 효과적인 대처를 가능하게 한다. 둘째, 조직의 공식적·비공식적 활동에 전방위적인 영향을 미침으로써 해당 활동의 효율성 및 완성도를 증진시킨다. 셋째, 사안에 대한 구성원들의 인식, 일정한 태도 형성부터 실질적인 행위까지로 이어지는데 매개 역할을 수행하는데, 각 단계마다 구성원의 의견을 조율함으로써 조직의 최종적 의사결정의 질을 향상시킨다. 넷째, 조직문화는 구성원들에게 행동 및 판단의 기준을 제공해준다. 다섯째, 조직의 의사결정 및 정책에 안정성과 일관성을 제공해준다. 여섯째, 구성원에게 일체감과 유대의식을 부여하고 조직생활에 의미를 발견할 수 있도록 하여 업무전념도, 충성도, 사기를 진작시키고 이직률을 떨어뜨린다(류홍림, 2006).

선행연구 분석결과, 조직문화가 구성원의 업무 성과 및 직무만족에 유의미한 영향을 미침을 알 수 있었다. 먼저 신효진·고영희(2015)의 연구는 2010년 이후 국내에서 일하기 좋은 기업(GWP)으로 선정된 대기업 중, 제조/서비스/금융업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하여, GWP의 조직문화가 산업별 종사자들에게 미치는 영향과 변수 간의 관계를 비교분석하였다. 분석 결과, 제조업과 서비스업에서는 GWP의 조직문화가 성취욕구와 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 금융업에서는 GWP의 조직문화가 성취욕구, 직무만족, 직무성과에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 임정빈(2015)의 연구에서는 경기도 기초지방자치단체 지방공기업을 대상으로 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 개발문화·합의문화·위계문화·합리문화가 모두 조직성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같이, 조직문화 기능의 중요성에 대한 논의는 성과(조직성과 또는 개인성과) 측면에서 활발히 이루어지고 있다.

조직문화는 외부적인 요인에 의해 변화하기도 한다. 흔히 정치·경제·사회적 환경의 급격한 변화와 함께 변화하기도 하는데 이러한 변화에 적응하기 위해, 조직 차원의 자체적인 문화를 형성하기도 한다. 이렇게 형성된 조직문화는 조직구성원의 보다 바람직한 가치체계와 행태 구성에 영향을 미치게 된다. 그리고 이러한 점에서 조직문화를 연구한다는 것은 조직과 조직구성원에게 매우 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다(최승아, 2002).

조직문화의 또 다른 특징은 최고관리자가 조직문화를 변화시키기보다 오히려 조직문화가 관리자를 변화시킬 수도 있다는 점이다(오정근, 1999). 이러한 기능을 통해 조직문화는 조직의 위기 극복 및 발전능력을 제고시키고 갈등해소에 기여하며, 내적 통합을 촉진하여 조직운영의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다(이재은·이언주, 2008).

이상의 논의를 정리하자면, 조직문화는 개개인에게 조직의 구성원이라는 정체성(organizational identity)을 제공하고 집단적 몰입(collective commitment)을 가능하게 하여, 조직이 추구하는 목표를 달성하는데 동력원으로써 중요한 기능을 한다.

3) 조직문화의 유형

Harrison(1972)은 조직문화를 조직과 구성원 간의 이해관계 일치성 및 환경 적응능력에 따라 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 구분하였다. Deal & Kenndey(1982)의 경우 기업조직의 문화형성에 대한 논의를 하였는데, 환경과의 상호작용에서 기업체가 성과달성을 위해 어느 정도 모험적인 활동을 전개하고 그 결과로서 피드백을 받느냐 두 가지 기준을 중심으로 모험형, 근면형, 투자형, 관료형으로 기업조직 문화를 분류하였다. Kotter & Heskett(1992)는 조직문화를 조직 유효성과의 관계에 집중하여 강한 문화의 관점, 전략에 부

합한 관점, 적응 관점으로 파악하였다.

그러나 이러한 조직문화연구들은 다양하고 상호모순적인 가치들이 공존하는 실제 조직문화를 동태적으로 분석하지 못하고 있다라는 비판을 받았다. 이에 따라, 다양한 요소들을 포괄하는 시각으로 조직문화를 연구해볼 필요성이 제기되면서 Kimberly & Quinn(1984)의 경쟁가치모형(Competing Value Model)이 등장하였다.

경쟁가치모형은 두 가지 상반된 차원으로 구성되는데 첫째, 조직구조에 대한 선호를 반영하는 '신축지향(flexibility)'과 '통제지향(control)'의 차원이다. 신축지향은 분권화와 다양성을 강조하는 반면, 통제지향은 집권화와 통합을 강조한다. 둘째, '내부지향(internal)'과 '외부지향(external)'의 차원이다. 내부지향은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조하는 반면, 외부지향은 조직환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

경쟁가치모형은 이 두 가지 차원의 결합에 의해 네 가지 조직문화유형으로 나뉜다.

첫째, 집단문화(group culture)는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화에서는 집단의식 및 내부 체제유지를 강조하는 반면, 환경변화에서는 상대적으로 소극적인 경향을 보인다(Parker & Bradley, 2000).

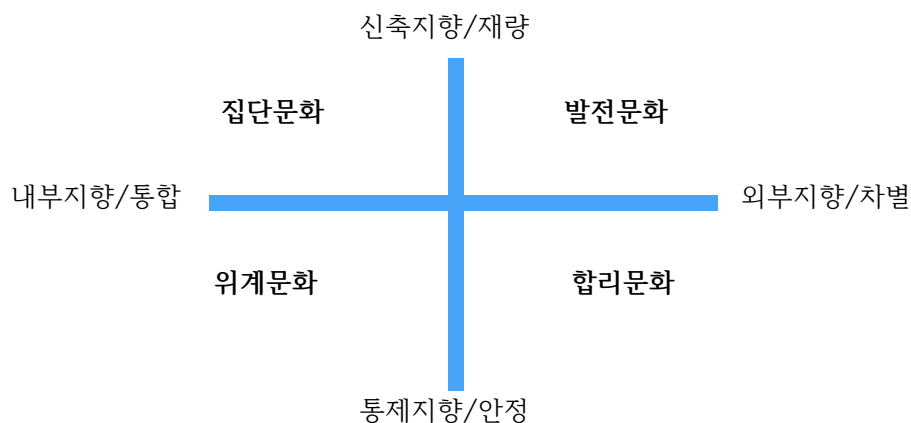
둘째, 위계문화(hierarchy culture)로 공식적 명령과 규칙, 절차에 의한 관습화된 업무처리, 직권과 서열의식의 특성이 강하게 나타난다. 위계문화는 조직 내부의 능력, 일관성을 위해 집권적 통제와 안정지향성을 강조하기에 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991).

셋째, 합리문화(rational culture)는 조직의 목표달성 및 성과창출을 위해 체계적이고 능률적인 조직관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해나가는 특징을 갖는다. 따라서 실적 위주의 업무관리와 같은 특성이 강하게 나타나며, 리더는 지시적이고 목표지향적이다(Zammuto & Krakower, 1991).

넷째, 발전문화(development culture)는 변화라는 전제에서 출발하여 구성원 상호 간의 협력을 통해 동기를 유발하고 능력을 최대한 발휘하여 외부환경에 적극적으로 대응해나가는 특징을 지닌다. 따라서 조직의 변화와 유연성을 강조하면서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 획득과 기업가정신을 중심가치로 인정한다(Zammuto & Krakower, 1991).

이 네 가지 조직문화 유형을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

[그림-1] 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형



출처: Kimberly & Quinn(1984)

그러나 Kimberly & Quinn은 조직문화란 다양한 가치가 복합적으로 구성되어 있고 그 가운데 우세한 가치는 다르기 때문에, 조직을 한 가지 유형의 문화로만 나타낼 수는 없다고 하였다. 또한 조직문화 유형은 연구의 목적과 접근방법에 따라 달라질 있다(이재은·이연주, 2008).

본 연구 역시, 우리나라 행정부 및 지자체 소속 공무원 2,070명을 대상으로 한 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」 설문데이터를 활용하였는데 요인분석 결과, 집단문화와 발전문화에 관련한 설문문항들이 하나의 요인으로 묶였다. [그림-1]을 통해서 확인할 수 있듯이 집단문화와 발전문화는 조직구조에 대한 선호가 신축지향(flexibility)라는 점에서는 동일하나, 전자의 경우 조직 내부지향적이고 후자의 조직 외부지향적이라는 점에서 상이한 성격을 갖는다. 그럼에도 불구하고, 향후에 기술하게 될 요인분석결과에서 한 요인으로 묶인 것은 두 가지 정도의 예상가능한 문제점에 기인한 것으로 보인다. 첫째, 설문지가 조작적 정의를 통해 측정 가능하도록 개념화하는데 논리성이 흠결되었거나 둘째, 각 문화유형에 해당하는 설문문항들이 서로 연계되어 일종의 클러스터처럼 내부연관성이 짙어진 것이다.

따라서 본 연구는 행정기관의 조직문화 유형을, 기존의 Kimberly & Quinn의 경쟁가치모형을 수정한 집단발전문화, 합리문화, 위계문화 세 유형으로 분석하여 연구를 진행할 예정이다.

2. 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)

1) 조직시민행동의 정의

조직시민행동이란 조직의 목표와 가치를 공유하고, 동료들 기꺼이 도우며 협력하고 자발적으로 봉사하는 일련의 행동을 의미하는 것으로, 학자들에 따라 친사회적 조직행동, 조직적 자발성, 역할 외 행동, 반역할 행동 등으로 명명되어져 왔다.

조직시민행동에 대한 일차적 개념(first degree construct)은 “공식적 역할의무를 통해서도 강제하지 못하고, 계약을 통한 보상의 보장을 통해서도 유도해낼 수는 없지만 조직에 혜택이 되는 행동과 제스처”를 총칭한다(Calder, 1977). 이보다 명확한 이차적(second degree construct)개념에 의하면 조직시민행동이란, “공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하기 위한 개인들의 재량적 행동”으로 정의된다(Organ, 1988). 본 정의에서 첫째, ‘공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 인식되지 않음’이 의미하는 바는, 장기적으로 볼 때 조직시민행동이 행위자 자신에게 혜택으로 돌아올 수 있지만, 해당 시점에서는 행위에 대한 직접적 보상이 바로 이어지는 것은 아님을 뜻한다. 둘째, ‘총체적으로 볼 때’가 의미하는 바는, 조직시민행동을 개별적으로 볼 때는 그 효용을 느낄 수 없지만, 다수의 조직 구성원이 지속적으로 행하게 될 경우 조직효과성에 기여함을 뜻한다. 셋째, ‘개인의 재량적 행동’은 조직시민행동이 의무적 또는 강제적으로 행해야하는 것이 아니라 개인의 재량에 달려있음을 의미한다.

정리하자면, 조직시민행동은 직무에 대한 최소한의 요구를 넘어서는 행위로 보상이 없음에도 자발적으로 구성원들을 돕고, 불편함을 감수하는 등 조직의 전반적 복리에 기여하는 행동을 의미한다.

2) 조직시민행동의 하위구성 개념

조직시민행동은 여러 가지 하위 차원의 구성개념을 가지는데, 연구자들마다 다양하게 정리되고 있다. 가장 대표적으로 활용되는 것은 Organ(1988)에 의한 조직시민행동 초기 정의에 근거한 분류이다. 이에 의하면 조직시민행동은 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의(courtesy), 시민 의식(civic virtue) 이렇게 다섯 가지 범주로 나뉘는데, 구체적인 내용은 [표-1]과 같다.

[표-1] 조직시민행동(OCB)의 하위 구성개념

하위차원	정의
이타성(altruism)	직무 상 필수적이지 않지만, 조직과 관련한 과업 또는 다른 구성원을 직접적·자발적으로 돕는 행동
양심성(conscientiousness)	조직이 요구하는 최소한의 역할 이상을 수행하는 행동
스포츠맨십(sportsmanship)	조직에서 갈등 및 문제가 발생하였을 경우, 이를 불평하지 않고 참아내며 스스로 해결하려는 의지
예의(courtesy)	조직에서 업무와 관련한 문제가 발생하기 전, 구성원들과의 정보공유를 통해 사전에 예방하려는 행동
시민의식(civic virtue)	조직생활을 영위함에 있어 책임감을 가지고 적극적으로 참여하며, 몰입하는 행동

3) 조직시민행동 척도

조직 시민 행동은 주로 상사가 부하 직원의 행동을 관찰하고 이를 평가하게 하는 방법을 통해서 측정한다. 조직 시민 행동의 측정 도구로 가장 잘 알려진 조직 시민 행동 척도는 스미스(Smith), 오건(Organ)과 니어(Near)가 1983년에 개발한 척도이다. 이 척도에는 조직 시민 행동의 정의 중 하나인 ‘직무 요건 이상의 행동’이라는 정의에 부합하는 문항(예: 제안하기)도 있지만, 이에 부합하지 않는 문항(예: 시간을 잘 지킴)도 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 조직 시민 행동을 측정하는 척도의 예시 문항은 다음과 같다.

- 상사의 업무를 돕는다.
- 부서의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다.
- 시간을 엄수한다.
- 회사에 올 수 없는 사정일 때에는 사전에 알린다.

3. 조직문화와 조직시민행동의 선행연구 분석

조직문화와 조직시민행동 간의 행태에 관한 연구(한봉주, 2009)는, 구성원의 조직시민행동을 촉진하기 위해서 조직의 합리문화 형성이 필요하다고 하였다. 한편, 조직시민행동을 OCBI(개인에 대한 조직시민행동: 조직구성원을 돕는 행동)와 OCBO(조직에 대한 조직시민행동: 조직에 이익이 되는 행동)으로 구분하여 진행한 연구(배성필·장석인, 2017)가 있다. 이 경우, OCBI에 대해서는 합리문화와 위계문화가 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 분석되어 내부지향을 강조하는 기업조직의 경우 집단문화와 발전문화보다 합리문화와 위계문화를 지향할 필요성이 있는 것으로 나타났다. 둘째, OCBO에 대해서는 합리문화와 개발문화가 유의한(+) 영향을 미치는 것으로 분석되어 외부지향을 강조하는 기업은 집단문화와 위계문화보다 합리문화와 개발문화를 지향할 필요성이 있는 것으로 나타났다. 이 연구에 의하면 합리문화의 경우, 조직의 내부지향적인 OCBI와 외부지향적인 OCBO에 모두 유의한(+) 영향을 미치기에, 조직문화 육성에 중요한 의미가 있는 것으로 분석되었다.

한편, 특정 조직의 문화가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구도 존재한다. 먼저, 대학병원의 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 연구(최수형 외, 2006)는 조직시민행동을 예의성, 시민정신, 양심성, 스포츠맨십, 이타성으로 분류하였다. 대학병원처럼 인적자원 간의 조화가 중요한 조직에서 조직시민행동의 중요성은 상당히 높을 것으로 예상할 수 있는데 분석결과, 친화적 문화는 예의성과 시민정신에 영향을 미치고 과업적 문화는 양심성, 시민정신, 스포츠맨십에 영향을 미쳤으며 보수적 문화는 이타성에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 진취적 문화의 경우는 조직시민행동에 전혀 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

기업문화가 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구(전웅수, 2016)의 경우, 조직문화유형을 가족문화(집단문화), 개발문화(발전문화), 위계문화, 합리문화로 구분하고 조직시민행동을 개인차원과 조직차원으로 분류하여 계층회귀분석과 경로분석 연구를 진행하였다. 분석결과, 개발문화와 위계문화는 개인차원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤고, 가족문화와 개발문화, 합리문화는 조직차원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이 연구는 기업문화와 조직시민행동에 대한 고려가 경영성과 개선의 선행요인이 될 수 있다는 증거를 확보했다는 점에서 정책적 함의가 있었다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구의 목적 및 대상

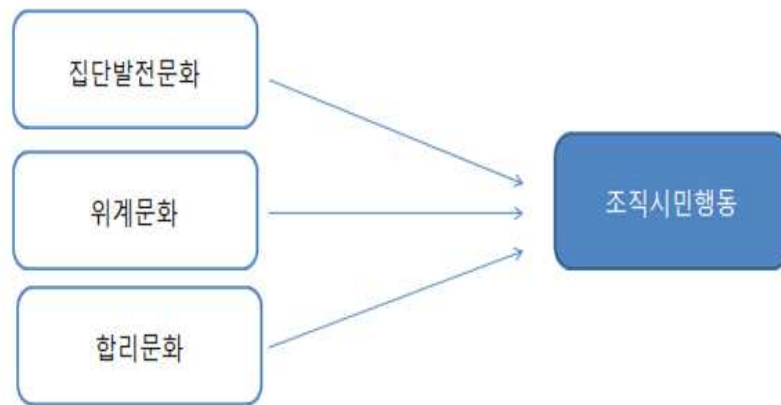
본 연구는 행정기관의 유형별 조직문화가 공직자의 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 한국행정연구원이 실시한 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」를 활용하였다. 공직생활실태조사는 보다 효과적인 정부의 인적자원관리정책을 수립 및 운영하기 위해, 행정부와 광역자치단체 공무원들의 공직생활에 대한 인식을 주기적으로 조사하는 것으로 행해지고 있다.

이 조사는 2016년 행정부와 광역자치단체를 모집단으로 하여, 다단계층화추출법을 통해 2,070명을 표본으로 선정하였다. 설문문항은 크게, 직무환경, 인사관리, 조직관리, 공직에 대한 일반적 인식 분야로 분류되었고, 각 분야는 공직생활에 대한 응답자의 주관적 인식에 초점

을 두어 구성되었다. 조사는 방문 또는 우편조사로 이루어졌고 기간은 2개월에 걸쳐 행해졌다. 본 연구는 조직관리 분야 중, 조직문화와 조직시민행동에 관한 13개의 설문문항을 활용하였으며 각 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 구성되어 있다.

2. 연구모형 및 가설설정

[그림-2] 연구모형



- 가설1: 집단발전문화에 대한 인식수준은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설2: 위계문화에 대한 인식수준은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
 가설3: 합리문화에 대한 인식수준은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
 가설4: 행정부 조직과 광역자치단체 조직 간에 조직시민행동에는 차이가 없을 것이다.
 가설5: 성별 간에 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.
 가설6: 연령대 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.
 가설7: 학력 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.
 가설8: 직급 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.

3. 연구방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach'a
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직문화와 조직시민행동의 관계	다중회귀분석
집단 간의 차이 검증	ANOVA

4. 조사대상자의 인구통계학적 특성

[표-2] 조사대상자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	1,312	63.4
	여성	758	36.6
연령	10대	1	0.0
	20대	190	9.2
	30대	817	39.5
	40대	795	38.4
	50대	266	12.9
	60대	1	0.0
학력	고졸이하	150	7.2
	전문대졸	142	6.9
	대학(4년제)졸	1596	77.1
	대학원졸	182	8.8
소속기관	행정부	1,340	64.7
	광역자치단체	730	35.3
직급	9급	102	4.9
	8급	162	7.8
	7급	596	28.8
	6급	596	28.8
	5급 이상	614	29.6

IV. 연구분석 결과

1. 설문문항 요인분석 결과

공직기관의 조직문화와 공직자의 조직시민행동에 관련한 13개의 설문문항의 타당성을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 일반적인 요인분석에 있어, ‘자료의 축소’라는 차원에서 주성분분석(PCA : Principle Component Analysis)과 공통요인분석(CFA: Common Factor Analysis)을 같은 의미로 이해하기 쉬운데, 이는 서로 다른 개념이다. 주성분분석과 달리 공통요인분석은 ‘자료의 축소’라는 차원은 물론, 자료가 내재적으로 지닌 속성까지 찾아내는 방법이다. 즉, 변수 간 공통요인을 추출하여 이를 사용해 변수 간의 상관관계

를 찾고 각 변수의 성질을 축소하여 설명하게 된다. 이에 따라 본 연구는 공통요인분석을 실시하였다. 그리고 요인 적재값 자체만으로는 변수 간 상하관계를 확인하는데 한계가 있으므로 요인회전을 실시하게 되는데, 여기에서도 본 연구는 직각회전이 아닌 사각회전을 사용하였다. 직각회전의 경우 요인 간 상관관계를 0으로 가정하는데, 사회과학 연구에서 요인 간 상관관계가 0인 경우가 드물기 때문에 문제의 소지가 있다. 따라서 본 연구는 보다 정확한 분석을 위해, ‘최대우도’의 방법과 사각회전을 실시하였다.

요인분석의 적합성을 판단하기 위해 [표-3]에서처럼 KMO와 Bartlett의 검정을 실시한 결과, KMO 측도는 0.867¹⁾로 높아 요인분석을 위한 변수 선정이 적절한 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정²⁾ 결과 검정치가 12325.346이고 이 값의 유의확률이 .000이므로 요인 분석 모형이 적합함을 알 수 있다.

[표-3] KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.867
Bartlett의 구형성 검정	12325.346
근사카이제곱	
자유도	78
유의확률	.000

요인분석 결과, 발전문화의 특성에 해당하는 1,2번 문항과 집단문화의 특성에 해당하는 3,4번 설문문항이 하나의 요인으로 처리되어, 집단발전문화로 명명하였다. 그리고 5,6,7,8,9번 설문문항이 ‘조직시민행동’ 요인으로 처리되었으며 10,11번 문항이 묶여 위계문화 요인으로, 12,13번 문항이 묶여 합리문화요인으로 명명하였다. 4개 요인의 전체 설명력은 70.834%로 나타났다. 요인분석의 결과는 [표-4]과 같다.

[표-4] 설문문항의 요인분석³⁾

설문문항	성분			
	집단발전 문화	조직시민 행동	위계문화	합리문화
1. 우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다	.854	.037	-.019	-.073
2. 우리 기관은 창의성/혁신/도전을 강조한다	.745	.029	-.084	-.255
3. 우리 기관은 참여/협력/신뢰, 구성원의 능력발전을 강조한다	.732	.050	.213	.047
4. 우리 기관은 조직사기/팀워크를 중시한다	.472	.004	.461	.088
5. 나는 동료들의 문제/걱정에 귀 기울인다	-.021	.827	-.012	.015

1) 변수들 간의 편상관을 확인하는 것으로, 변수의 숫자와 케이스 숫자의 적절성을 나타내는 표본 적합도를 의미한다. KMO값은 높을수록 좋으나, 일반적으로 .5보다 크면 요인분석을 실시하는 것이 적절하다고 판단할 수 있다. 보통의 사회과학 연구문제는 .5이상의 수준을 요구한다.

2) 요인분석을 할 때 사용도는 상관계수의 행렬이 대각행렬이면 요인분석을 하는 것이 부적절하다. Bartlett 값에서 $p < .05$ 이면 대각행렬이 아님을 의미하므로 요인분석을 하는 것이 적절하다는 뜻이다.

6. 나는 결근한 동료/업무량이 많은 동료의 업무를 돕는다	-.011	.802	-.017	.025
7. 나는 요청하지 않았음에도 상관의 업무를 돕는다	.151	.637	-.056	.091
8. 나는 불가능한일에 직면할 경우 사전에 상관과 협의한다	-.037	.470	.050	-.178
9. 나는 질서유지를 위한 비공식 규칙을 준수한다	-.075	.466	.110	-.086
10. 우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다	.056	.041	.819	.022
11. 우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다	-.030	.040	.664	-.189
12. 우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다	.085	.023	.034	-.758
13. 우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다	.113	.067	.083	-.675

2. 조직문화와 조직시민행동 설문문항의 신뢰도분석 결과

설문문항의 신뢰도를 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며 그 결과는 [표4]와 같다. 4가지 변수(집단발전문화, 조직시민행동, 위계문화, 합리문화)의 Cronbach's α 가 모두 0.6 이상으로 나타나 척도구성에 있어 신뢰성의 문제가 없는 것으로 판단되었다.

[표-5] 설문문항의 신뢰도 분석

변 수	항목 수	Cronbach's α	변 수	항목 수	Cronbach's α
집단발전문화	4	.874	위계문화	2	.781
조직시민행동	5	.792	합리문화	2	.787

3. 조직문화와 조직시민행동 변수 간의 상관분석 결과

위에서 요인분석을 통해 설문문항의 타당성을 확인했고 신뢰도분석을 통해 설문 문항의 신뢰도를 확인하였다. 다음은 타당성과 신뢰성이 확보된 요인들 간의 연관성을 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 본 연구는 요인분석에서 추출방법으로 '최대우도법'을, 회전방법에 있어 '직접 오블리민'으로 검정하였고 이 변수들을 활용하여 상관분석을 진행하였다. 이는 요인분석 결과의 요인점수 저장값을 이용하여 측정오차가 제거된 순수한 요인점수를 활용하는 방법으로, 주성분분석으로 요인분석한 결과인 산술평균값 변수를 활용하는 것보다 더욱 정확도가 높

3) 요인회전 후의 요인적재량으로 요인의 직접적 효과를 나타낸다. 일반적으로 .3이상이면 추출된 요인이 통계적으로 의미가 있다고 판단하고 .5이상이면 매우 유의한 것으로 판단한다.

다고 할 수 있다. 다음 [표-6]는 상관분석 결과이다.

[표-6] 변수 간 상관관계

	집단발전문화	조직시민행동	위계문화	합리문화
집단발전문화	1			
조직시민행동	.373**	1		
위계문화	.540**	.433**	1	
합리문화	-.428**	-.518**	-.470**	1

** 0.01 수준(양쪽)에서 유의

모든 변수들은 유의한 관계를 가지는 것으로 분석되었다($p < 0.01$). 먼저 종속변수인 조직시민행동을 중심으로 살펴볼 경우, 위계문화와 다소 높은 정(+)의 상관관계를, 집단발전문화와 낮은 정(+)의 상관관계를, 합리문화와는 다소 높은 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다음으로 독립변수인 집단발전문화의 경우, 위계문화와 다소 높은 정(+)의 상관관계를, 합리문화와는 다소 높은 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 위계문화의 경우, 합리문화와 다소 높은 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다.

4. 조직문화 유형별 조직시민행동에 대한 다중회귀분석 결과

다중회귀분석 시, 산술평균값을 이용한 변수는 오차와 다중공선성의 문제의 소지가 있기에 본 연구에서는 요인분석을 통해 얻은 변수 값을 기준으로 다중회귀분석을 실시하였다. [표-7]은 다중회귀분석 결과이다.

[표-7] 조직문화 유형별 조직시민행동에 대한 다중회귀분석

독립변수	비표준화계수		표준화 계수	t-value	p	Durbin- Watson	VIF
	B	표준 오차 (SE)	β				
상수	8.974E-017	.017		.000	1.000	1.833	
집단발전문화	.101	.022	.104	4.679	.000***		1.494
위계문화	.200	.023	.198	8.734	.000***		1.567
합리문화	-.394	.022	-.380	-18.010	.000***		1.358
F=326.175 (p<.001), R=.567, R ² =.321, Adjusted R ² =.320							

*** $p < 0.001$

다중회귀 분석 결과, 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F = 326.175$,

$p < .001$). 그리고 조직문화 3개 요인이 조직시민행동을 설명하는 설명정도는 32.1% ($R^2 = 0.321$)로 설명력이 있는 것으로 확인되었다. Durbin-Watson 수치는 1.833으로 2에 가까우므로 독립적이라 볼 수 있고, VIF는 10 미만이므로 다중공선성의 문제가 없다.

다음으로 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 조직문화 요인을 파악한 결과 집단발전문화, 위계문화, 합리문화 모두 유의미한 영향을 미치고 있었다($p < .001$). 그리고 집단발전문화와 위계문화는 긍정적인 영향을 미치는 반면, 합리문화는 부정적인 영향을 미치고 있었다. 즉, 집단발전문화와 위계문화에 대한 인식수준이 높을수록, 반면 합리문화에 대한 인식수준이 낮을수록 조직시민행동 증진에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

또한 유의한 영향을 미친 조직문화 요인의 상대적 영향력 크기를 표준화계수(β)로 파악한 결과, 합리문화($\beta = -0.380$) > 위계문화($\beta = 0.198$) > 집단발전문화($\beta = 0.104$) 순으로 조직시민행동에 대한 영향력이 파악되었다.

5. 행정부와 광역자치단체 조직시민행동의 차이에 대한 회귀분석 결과

[표-8] 회귀모형의 유의성

구분	제곱합	자유도	평균 제곱	F	p
소속기관	12.509	1	12.509	14.955	.000***

*** $p < 0.001$

[표-8]에서 확인하면 소속기관회귀모형은 유의수준($P < .001$) 내에 있으므로 유의한 회귀모형이라 할 수 있다.

[표-9] 소속기관별 조직시민행동 차이에 대한 회귀분석

구분	비표준화계수		표준화 계수	t-value	p	Durbin- Watson	VIF
	B	표준 오차 (SE)	β				
상수	-.057	0.25		-2.297	.022	1.829	1.000
더미소속기관변수	.163	.042	.085	3.867	.000		
$R=.085, R^2=.007, Adjusted R^2=.007$							

회귀모형의 유의성에서 확인할 수 있듯이, 회귀분석의 결과를 보면 소속기관이 ‘행정부’라는 요인은 $-0.57 + 0.163(0)$ 만큼, 소속기관이 ‘광역자치단체’라는 요인은 $-0.57 + 0.163(1)$ 만큼 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 소속기관별 조직시민행동에 차이가 있음을 알 수 있다.

6. 성별 간 조직시민행동의 차이에 대한 회귀분석 결과

[표-10] 성별 간 조직시민행동 차이에 대한 회귀분석

구분	비표준화계수		표준화 계수	t-value	p	Durbin- Watson	VIF
	B	표준 오차 (SE)	β				
상수	-.010	.025		-.392	.695	1.816	
더미성별변수	.027	.042	.014	.648	.517		1.000
R=.014, R ² =.000, Adjusted R ² =.000							

[표-10]에서 확인하면, 성별회귀모형은 .517로 유의수준을 범위를 벗어나므로, 성별에 따라 조직시민행동에 차이가 있다고 할 수 없다.

7. 연령 간 조직시민행동의 차이에 대한 일원분산분석 결과

[표-11] 분산의 동질성 검정

Levene 통계량 ⁴⁾	df1	df2	p
.585	3	2065	.625

[표-11]에서 유의확률은 .625($p>.05$)이다. 즉, 각각의 연령 집단이 동질성이 있다는 의미이며 연령대 별 분산분석을 실시할 수 있는 표본으로 확인할 수 있다.

[표-12] 일원배치 분산분석 결과

	제곱합	df	평균 제곱	F	p
집단-간	19.390	4	4.848	5.810	.000***
집단-내	1772.811	2065	.834		
합계	1742.202	2069			

*** $p<0.001$

[표-12]에서 유의확률은 .000으로 유의하다는 결과를 얻었다. 따라서 연령대 별 조직시민행동에 차이가 있다고 할 수 있다.

8. 학력 간 조직시민행동 차이에 대한 일원분산분석 결과

4) Levene의 통계량으로 동질적 집단 여부의 값을 표시한다. 여기서 1.96을 넘지 않았고 p값 또한 .05 이내가 아니므로 동질적인 것으로 판단한다.

[표-13] 분산의 동질성 검정

Levene 통계량	df1	df2	p
1.793	43	2065	.128

[표-13]에서 유의확률은 .128($p>.05$)이다. 즉, 각각의 학력 집단은 동질성이 있다는 의미이며 학력집단 별 분산분석을 실시할 수 있는 표본으로 확인할 수 있다.

[표-14] 일원배치 분산분석 결과

	제곱합	df	평균 제곱	F	p
집단-간	5.917	4	1.479	1.759	.314
집단-내	1736.285	2065	.841		
합계	1742.202	2069			

[표-14]에서 유의확률은 .314($p>.05$)로 유의수준을 벗어났다. 따라서 학력 별 조직시민행동에 차이가 있다고 할 수 없다.

9. 직급 간 조직시민행동 차이에 대한 일원분산분석 결과

[표-15] 분산의 동질성 검정

Levene 통계량	df1	df2	p
1.399	6	2062	.211

[표-15]에서 유의확률은 .211($p>.05$)이다. 즉, 각각의 직급 집단은 동질성이 있다는 의미이며 직급 집단 별 분산분석을 실시할 수 있는 표본으로 확인할 수 있다.

[표-16] 일원배치 분산분석 결과

	제곱합	df	평균 제곱	F	p
집단-간	8.548	7	1.221	1.452	.180
집단-내	1733.654	2062	.841		
합계	1742.202	2069			

[표-16]에서 유의확률은 .180($p>.05$)으로 유의수준을 벗어났다. 따라서 직급 별 조직시민행동에 차이가 있다고 할 수 없다.

10. 분석결과 종합

가설1	집단발전문화는 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	위계문화는 조직시민행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설3	합리문화는 조직시민행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.	채택

가설4	행정부와 광역자치단체 조직 간에 조직시민행동에는 차이가 없을 것이다.	기각
가설5	성별 간에 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.	기각
가설6	연령대 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.	채택
가설7	학력 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.	기각
가설8	직급 별 조직시민행동에 차이가 있을 것이다.	기각

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구의 목적은 공직자의 소속기관 조직문화에 대한 인식이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고 이를 토대로 정책적 함의를 제시하는 것이다. 이를 위해 2016년 한국행정연구원이 행정부와 지자체 공무원 2,070명을 대상으로 실시한 설문조사 자료를 활용하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 설문조사 결과를 토대로 요인분석을 실시한 결과, 구성원의 참여 및 팀워크를 강조한 집단문화와 구성원의 성장 및 도전을 강조한 발전문화가 하나의 요인으로 묶였다. 구체적으로 살펴보자면 설문문항의 1,2,3번 문항의 요인적재치가 0.7이상으로 높았고 설문문항 4번의 경우 0.472로 요인적재치가 다소 떨어졌으나, 통계적으로 의미가 없다고 판단할 수 없어 제외하지 않았다. 본래의 설문조사지에서 1,2번 문항이 발전문화의 특성으로 3,4번 문항이 집단문화의 특성으로 분류되어 있었으나 실제 요인분석 결과, 하나의 요인으로 묶이게 되었다. 이는 위에서도 기술하였지만 다음과 같은 문제점에 기인한 것으로 보인다. 첫째, 설문지가 조작적 정의를 통해 측정 가능하도록 개념화하는데 논리성이 흠결되었거나 둘째, 각 문화유형에 해당하는 설문문항들이 서로 연계되어 일종의 클러스터처럼 내부연관성이 짙어진 것으로 추정된다. 이에 따라 본 연구는 실제 설문결과 데이터를 훼손하지 않기 위해, 공직기관의 문화유형을 집단발전문화, 위계문화, 합리문화로 구분하여 연구를 진행하였다.

둘째, 다중회귀 분석결과 집단발전문화, 위계문화, 합리문화 모두 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치고 있었다($p < .001$). 유의한 영향을 미친 조직문화 요인의 상대적 영향력 크기를 표준화계수(β)로 파악한 결과, 합리문화($\beta = -0.380$) > 위계문화($\beta = 0.198$) > 집단발전문화($\beta = 0.104$) 순으로 조직시민행동에 대한 영향력이 파악되었다. 먼저 경쟁력 및 성과를 강조하는 합리문화는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내의 실적주의 관행으로 인한 경쟁분위기가 조직구성원의 자발적 조직시민행동을 저해하는 것으로 해석할 수 있다. 다음 위계문화의 경우, 표준화계수가 높지 않았지만 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 연구가설과는 상이한 결과로, 행정기관의 위계문화에 대한 인식수준이 높을수록 조직시민행동이 잘 발생한다는 것이다. 이러한 결과는 민간 영리조직들과 달리, 국민을 대상으로 하는 행정기관의 일관성·책임성·안정성의 가치가 조직시민행동 발현에 중요한 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 마지막으로 집단발전문화 역시 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 연구가설과는 동일한 결과로, 행정기관 조직이 협력·신뢰와 같은 집단적 가치 및 구성원의 역량성장이라는 문화를 지향할 때 조직시민행동이 잘 발현된다는 것이다. 이러한 연구결과를 토대로 우리나라 행정기관의 조직문화가 조직 전반의 팀워크를 중시하면서, 구성원이 본인의 능력을 발휘할 수 있는 환경을 지원 및 구축해야한다는 정책적 함의를 도출할 수 있다.

셋째, 더미변수인 소속기관과 성별의 회귀분석 결과, 행정부와 지자체 간의 조직시민행동에

는 유의한 차이가 있었다($p < .001$). 회귀분석 결과에서, 소속기관이 '행정부'라는 요인은 $-0.57+0.163(0)$ 만큼, 소속기관이 '광역자치단체'라는 요인은 $-0.57+0.163(1)$ 만큼 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 성별회귀모형은 .517로 유의수준을 범위를 벗어나므로, 성별에 따라 조직시민행동에 차이가 있다고 할 수 없다.

넷째, 집단 간의 차이를 검증하기 위한 일원분산분석 결과, 학력과 직급 간에 조직시민행동에 차이가 유의하게 나타나지 않았으며 연령별 조직시민행동의 차이는 유의한 것으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 행정부와 지자체를 구분하지 않고 연구를 진행하였기 때문에, 소속기관을 분리해서 볼 경우 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향이 상이하게 나타날 수 있다. 또한 직급 간 조직시민행동의 경우에도 소속기관에 따라 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 둘째, 공직자의 소속기관 문화에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향만을 분석하였다는 점에서 다소 단순화된 분석에 그쳤다. 향후, 행정기관의 조직문화가 조직시민행동을 매개변수로 활용하여 조직몰입 및 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 추후연구가 필요하다. 셋째, 행정부라는 다소 포괄적인 범주로 표본 구체성의 한계가 있다. 부처별 조직문화가 다소 상이할 것으로 예상되기 때문에, 중앙부처별 조직문화와 조직시민행동 간에 어떠한 관계가 있는지 살펴보는 연구가 필요하다.

그럼에도, 본 연구는 조직시민행동과 관련하여 연구가 미비하였던 공무원 조직에서 조직문화와 조직시민행동 간의 관계를 조명하였다는데 의미가 있다. 구체적으로 행정기관이 조직효과성을 증대시킬 수 있는 조직시민행동을 형성하기 위해, 책임성을 강조하는 안정적인 조직운동을 토대로 구성원의 개별적인 역량 개발을 지속적으로 지원할 수 있는 정책운영과 조직문화가 구축되어야 한다.

VI. 참고문헌

- 배성필·장석인(2017), 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 「기업경영리뷰」, 8(1): 123-148
- 신효진·고영희(2015), GWP 조직문화가 성취욕구, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향 - 제조, 서비스, 금융업 종사자 간 비교분석, 「대한경영정보학회」, 34(2): 39-65
- 이상철·권영주(2008), 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형분석 - 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로, 「한국행정학보」, 42(3):143-164.
- 이재은·이연주(2008), 조직문화유형이 조직몰입도에 미치는 영향, 「한국정책학집」, 8:60-80
- 정세나(2009), 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향, 석사학위논문, 고려대학교.
- 최승아(2002), 조직문화와 사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구, 석사학위논문, 연세대학교
- 한봉주(2009), 조직문화와 조직시민행동 간의 행태에 관한 연구: 공공기관 선진화 추진대상으로, 「한국조직학회보」, 6(3): 1-39
- 황창연(2003), 행정조직문화와 성과관리의 관계, 「한국정책학회보」, 12(2):283-320.
- 김호섭 외(2006), 「조직행태의 이해」, 대영문화사.
- 이학종(1993), 「한국의 기업문화」, 박영사.
- 한국행정연구원(2016), 「2016년 공직생활에 대한 인식조사」, 한국행정연구원
- Bateman, T. S. and Organ, D. W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: The

- relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management*, 26(4), 587-595.
- Duncan, W. J. (1989). Organization Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept. *Academy of Management Executive*, 3: 229-236.
- Deal T. E and A. A. Kenndey. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Ritual of Corporate Life*, MA: Addison Westley Pub. Co.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(May-June):25-43.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequence: International Differences in Work - Related Values*, Newbury Park. SAGE Publications. Inc.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L.(1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the japanese challenge*. New York. Aveon.
- Organ, D. W.(1988), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Parker, R & Bradley, L. (2000). Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125-141.
- Siehl, C. & J. Martin (1987). The Role of Symnolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? In Jay M. Shafritz & J. Steven ott. *Classics of Organizational Theory* (2nd ed.). Chicago. IL.: The Dorsey Press.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Zammuto, R.F., and Krakower,J.Y.(1991), Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5. 83-114.