

# 병원근로자의 변화지향 조직시민행동 결정요인 : 직무만족, 조직몰입의 매개효과 검증

김동휘\*, 서영준\*\*†

\*한림성심대학교 치위생과, \*\*연세대학교 보건행정학과

## 〈Abstract〉

### Determinants of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Hospital Employees : Estimating the Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment

Dong-Hwi Kim\* · Young-Joon Seo\*\*†

\* Dept. of Dental Hygiene, Hallym polytechnic university,

\*\*Dept. of Health Administration, Yonsei University

**Purposes:** This study aims to investigate the determinants of change-oriented organizational citizenship behavior(CO-OCB) of hospital employees and test the mediating effect of the job satisfaction and organizational commitment on the CO-OCB.

**Methods:** Data were collected from the self-administered questionnaire survey for hospital employees of ten hospitals located in five regions, including Seoul. Out of 1,100 questionnaires which were distributed through the administrative routes, a total of 617 copies were returned(response rate 56.1%) and analyzed by frequency analysis, t-tests, correlation analysis, multiple regression, and path analysis using SPSS 21.0 and AMOS 21.0.

**Findings:** The study results revealed that the explanatory power(56.4%) of the model was most significantly increased by the variables of psychological attributes( $R^2$ -change 33.5%). Also, the variables of self-efficacy, followed by hope, the organizational climate for innovation, the psychological safety climate, team-member exchange, and leader-member exchange were found to have positive total effects on CO-OCB, through the mediating variables of job satisfaction and organizational commitment.

**Practical Implications:** The study results imply that, in order to improve the CO-OCB of hospital employees, the administrators have to take the integrated approach considering the various domains of factors including the psychological attributes, job characteristics, interpersonal relations, and organizational climate simultaneously.

**Key Words:** Hospital employees, Change-oriented OCB, Job satisfaction, Organizational commitment, Mediation effects.

\* 투고일자 : 2020년 2월 18일, 수정일자 : 2020년 3월 10일, 게재확정일자 : 2020년 3월 11일

† Corresponding Author: Young-Joon Seo, Dept. of Health Administration, 1 Yonseidae Gil, Wonju City, Gangwon Do, 강원도 원주시 연세대길 1, 연세대학교 보건행정학과, Tel: 033-760-2415, Fax: 033-760-2519, Mobile: 010-4588-2415, e-mail: yjseo@yonsei.ac.kr

## I. 서론

최근 의료시장의 급속한 성장으로 인한 병원 간 경쟁 심화, 고객의 의료 지식수준 향상, 보건의료 정책의 변화, 의료기술의 발전 등으로 인하여 병원 경영의 패러다임이 병원 중심에서 고객중심으로 변화하고 있다. 고객만족과 조직성장이라는 2가지 목표를 달성하기 위한 병원들 간의 치열한 경쟁은 민간병원은 물론 공공병원에게까지 그 영향이 미쳐 구성원들의 의식 전환을 독려하고 있다[1]. 병원 조직은 다양하고 복잡한 전문 인력으로 구성된 노동집약적이고 자본집약적인 특성을 가지고 있어, 복잡한 전환과정을 거쳐 서비스를 생산하는 조직으로 비교적 보수적 성향이 강하며, 타 조직에 비해 변화의 체감도가 낮은 편으로 타 산업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다[2]. 이러한 특성을 가진 병원조직문화에도 최근 많은 변화가 일어나고 있으나 그것이 구성원들의 자각과 조직의 자발적인 필요에 의해서라기보다는 위로부터의 요구에 의해 강압적으로 이루어지는 경우가 많은 실정이다[3]. 그러나 조직은 구성원들이 수동적으로 지시를 따르거나 맡겨진 일만하면 된다는 인식을 넘어 한 조직의 구성원으로서 보다 강력한 주인 의식과 사명감을 바탕으로 조직 발전을 위해 노력할 때 더욱 발전할 수 있다. 즉, 구성원들이 조직을 위해 대가를 바라지 않는 순수한 동기에서 자발적으로 행동하는 조직시민행동이 살아날 때, 그 조직은 변화에 적응하며, 생명력을 가질 수 있다[4]. 이처럼 조직의 구성원 스스로가 자신의 과업에서 변화의 필요성을 인지하고 새로운 업무처리방식의 개선이나 변화를 주도하고 만들어가는 변화혁신의 행동주체가 되고자 할 때, 이를 변화지향 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship behavior: CO-OCB)이라고 부른다.

변화지향 조직시민행동과 관련된 연구들은 최근에 와서야 이루어지고 있으며, 연구자들은 조직의 성공이 지속적인 변화에 잘 적응할 뿐만 아니라 변화를 주도하는 구성원의 행동과 능력에 크게 좌우된다고 주장하고 있다[5]. 이는 병원조직에서도 동일하게 적용되는 것으로 병원의 효율적 운영과 지속적 성장을 위해서는 변화 이슈를 제안하고 변화를 실천하는 구성원들의 주도적이고 적극적인 행동이 필요함을 강조하고 있다[6][7].

본 연구의 목적은 병원 종사자들의 변화지향 조직시민행동의 결정요인을 파악하고 이러한 결정요인들이 변화지

향 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 직무만족과 조직몰입도가 가지는 매개효과를 검증하는데 목적이 있다. 구체적인 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 병원 근로자들의 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들을 파악한다.

둘째, 독립변수들이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는데 있어 직무만족, 조직몰입의 매개효과(mediating effect)를 검증한다.

셋째, 병원 종사자들의 자발적인 변화지향 조직시민행동을 이끌어내기 위한 관리전략을 제시한다.

## II. 선행연구 고찰

변화지향 조직시민행동은 구성원들이 공식적인 업무분장 이상으로 업무수행을 이루려는 자발적 행위를 나타내는 조직시민행동 개념에서 파생된 개념으로, '과업 프로세스, 산출물, 그리고 서비스의 변화 필요성 인지, 수행하는 적극적 행동'과 같은 다소 포괄적인 정의를 가지고 있다[8]. Bettencourt[9]는 변화지향 조직시민행동이란 조직 시민행동 중에서 변화와 혁신에 중점을 둔 행동을 말하며, 구체적으로는 상황을 개선하거나 성과를 향상시키기 위해서 일하는 방법들, 정책들 그리고 절차들과 관련된 변화들을 식별해내고 이행하기 위한 구성원 개인들의 건설적이고 자발적인 노력이라고 하였다. 이러한 변화지향 조직시민행동에는 다양한 유형의 행동들이 포함될 수 있는데, 조직 변화를 위한 의견과 아이디어를 제안하는 발언행동(voice), 새로운 변화 이슈를 발굴하고 새로운 방식으로의 변화를 추진하는 주도적 행동(taking charge), 기존의 관습에서 벗어나 혁신을 실행하는 혁신적 행동(innovative behavior) 등이 포함될 수 있다[10]. Bettencourt[9]의 연구에서는 Morrison & Phelps[11]가 정의한 주도행위(taking charge)의 개념을 적용하여 근로자들의 변화지향 조직시민행동에는 개인과 조직 간의 사회적 교환관계의 질과 상호호혜성의 관계성이 중요한 영향을 미침을 강조하였다.

변화지향 조직시민행동의 결정요인에 대한 연구동향을 살펴보면 변화지향 조직시민행동의 범주에 속하는 기존의 선행변수들은 대부분 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 변수들과 같은 범주에 속하는 것으로 이해되고 있다.

해외의 선행연구들을 보면 성격(예: 외향성, 개방성등), 직무특성(예: 자율성), 사회적 지원(예: 상사·동료·조직 지원 등) 등을 변화지향 조직시민행동을 촉진하는 선행요인으로 다루고 있다[12,13]. 국내의 경우에도 변화지향 조직시민행동의 선행요인에 대한 연구에서 상사-부하 교환관계[14], 팀-동료 교환관계[15], 직무자율성[16], 조직몰입[17] 등이 변화지향 조직시민행동을 촉진하는 것으로 보고하고 있다. 선행연구들을 종합해보면 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들로는 개인의 심리적 성향을 반영한 심리적 특성, 직무와 연관된 직무특성, 상사 또는 동료들과 맺게 되는 업무적 관계특성, 조직에서 개인의 행동에 직접적 영향을 미치는 조직분위기 등을 들 수 있다.

또한, Chatman[18]은 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동과의 관계를 조직사회화의 관점에서 논의하고 있는데, 그에 따르면 조직사회화 과정을 통하여 개인의 가치관과 조직가치관의 적합성이 높아질수록 구성원의 자발적 행위가 증가하게 되며, 조직시민행동으로 연결될 가능성이 높아진다는 것이다. Van Dyne 등[19]에 의하면 사회적으로 용인되거나 바람직한 것으로 판단되는 조직 가치들은 구성원들에게 공유되기가 용이하며, 친밀성과 긍정적인 유대감을 강화시켜 줄 수 있다고 하였다. 이는 조직 가치에 대한 구성원의 공유 정도를 상승하게 만들어 그러한 가치를 태도와 연계하게 만들며, 조직시민행동 수준에 영향을 주게 될 가능성이 높아짐을 의미한다[20]. 즉, 구성원이 지각하는 바람직한 조직의 가치는 자신의 직무태도와 연계되어 조직시민행동을 촉진시킨다고 볼 수 있다. 한편 직무만족과 조직몰입이 직간접적으로 변화지향 조직시민행동과 관련됨을 다룬 선행연구들을 보면, Podsakoff 등[21]의 연구에서는 직무만족과 조직몰입이 모두 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Bolon[22]은 조직몰입이 조직시민행동과 정(+)의 상관관계가 있음을 규명하였다. 또한, 직무만족이 조직시민행동 사이의 관계에서 매개한다는 연구 결과도 있고[23], 조직몰입이 조직시민행동 사이의 관계를 매개한다는 결과도 있다[24]. 국내에서는 Kim 등[25]이 구성원의 직무만족과 조직몰입이 높을수록 혁신행동이 많아지고, 정서적 조직몰입이 높은 구성원은 조직에 유익이 되는 우수한 성과 및 긍정적 행동을 더 많이 하는 것으로 보고하였다.

### Ⅲ. 연구방법

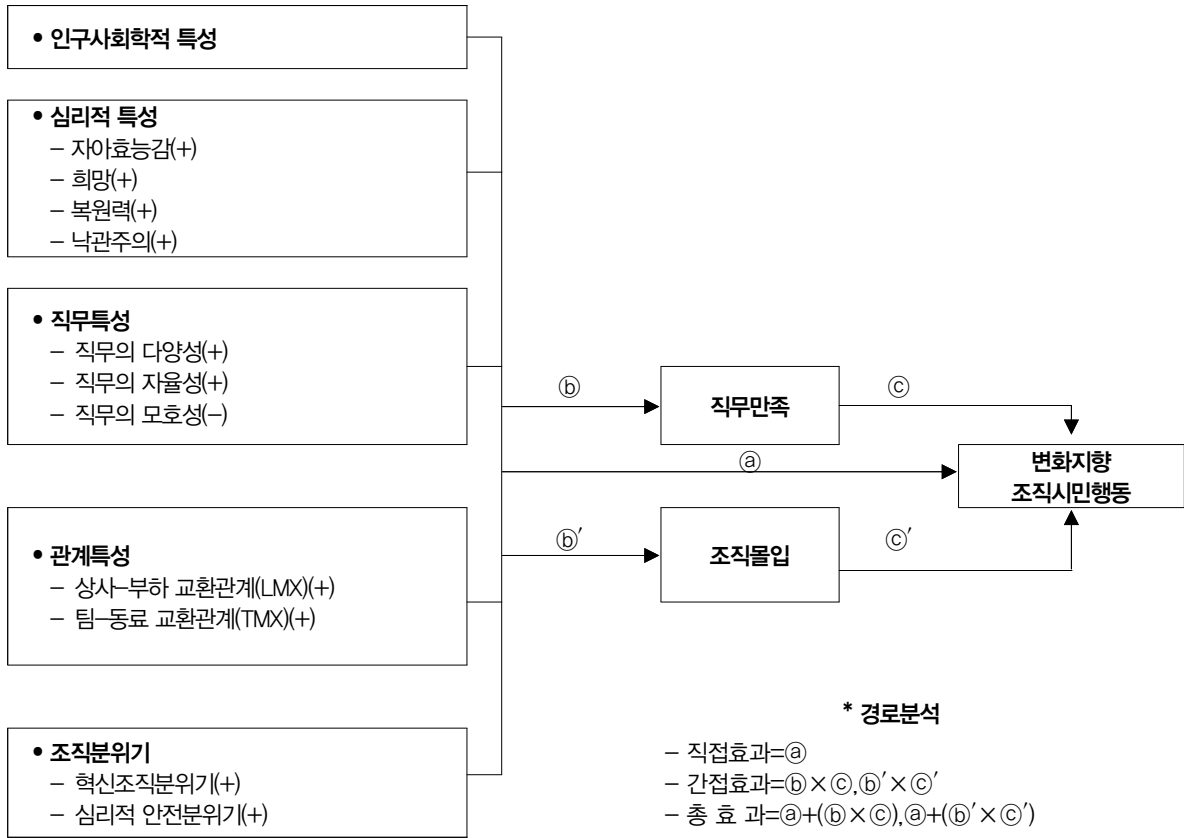
#### 1. 연구모형

선행연구를 바탕으로 본 연구에서 사용할 변수들의 인과관계를 설정한 경로모형을 설계하였다. 독립변수로는 심리적 특성, 직무특성, 관계특성, 조직분위기가 포함되었고, 매개변수로 직무만족, 조직몰입, 종속변수로 변화지향 조직시민행동을 선정하였다(그림 1). 모형에 포함된 심리적 특성으로는 자아효능감, 희망, 복원력, 낙관주의가 있고, 직무특성으로는 직무의 다양성, 직무의 자율성, 직무의 모호성이 있으며, 관계특성으로는 상사-부하 교환관계, 팀-동료 교환관계가, 조직분위기로는 혁신조직분위기와 심리적 안전분위기가 포함되었다. 모형의 독립변수와 매개변수, 종속변수 간의 관계는 위의 독립변수들이 모두 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 가정하였으며, 그 과정에서 직무만족과 조직몰입이 긍정적인 매개변수의 역할을 하는 것으로 설정하였다.

#### 2. 변수의 측정

종속변수인 변화지향 조직시민행동을 측정하기 위한 척도로는 Morrison & Phelps[11]가 개발하고 Choi[7]가 타당성을 검증한 9문항으로 구성하였다. 독립변수군인 심리적 특성은 Luthans 등[26]이 개발하고 Lim[27]이 타당성을 검증한 설문지를 연구목적에 합당하도록 다시 수정 보완하여 활용하였으며, 자기효능감, 희망, 복원력, 낙관주의의 4개 변수를 하위차원으로 구분하여 16개 문항으로 구성하였다. 직무특성은 Seo[28]가 Price & Mueller[29]의 설문지를 한국의 실정에 맞게 수정 보완한 직무특성 설문지를 활용하였으며, 직무의 다양성, 직무의 자율성, 직무의 안정성이라는 3개 변수를 하위차원으로 구분하여, 9개 문항으로 구성하였다. 관계특성은 상사-부하 교환관계는 Graen 등[30]의 연구를 바탕으로 구성된 설문문항의 내용을 수정하여 4개 문항을, 팀-동료 교환관계는 Seers 등[31]의 연구에서 활용된 4문항으로 구성하였다. 조직분위기는 혁신적 분위기를 파악하기 위해 Amabile[32]이 개발하여 타당성이 입증된 8개 문항, 심리적 안전 분위기는 Edmondson[33]이 개발하고 타당성이 입증된 7개 문항으로 구성하였다. 매개변수인 직무

<그림 1> 연구모형 (Research model)



만족과 조직몰입은 Price & Mueller[29]의 연구를 통해 조직론 연구에서 널리 이용되는 문항들을 활용하여 직무 만족 5문항, 조직몰입 5문항으로 구성하였다. 통제변수인 인구사회학적 변수들로는 성별, 연령, 결혼유무, 교육수준, 직종, 직급, 근속년수, 소득수준, 병원형태, 노조가입 여부 등을 포함하였다.

인구사회학적 특성 변수를 제외한 모든 변수들은 “매우 그렇다(5점)”에서 “전혀 그렇지 않다(1점)”까지 5개의 범주를 갖는 리커트식(Likert) 5점 등간척도를 사용하여 이루어졌고, 각 변수들의 응답신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값을 검토한 결과 0.60에서 0.92에 걸쳐 있어 모형에 포함된 모든 변수들이 수용할 만한 신뢰도를 보여주었다(표 1).

### 3. 자료수집 및 분석방법

#### 1) 자료수집

본 연구가 개인차원에서 진행되다보니 국내 종합병원

전체에 대한 전수조사가 현실적으로 불가능할 뿐만 아니라, 확률표본추출과정을 통한 대상기관 선정에도 무리가 있어, 본 연구에 관심을 가진 병원관계자들에 대한 설득 과정을 통해 최종적으로 자료수집이 가능한 10개의 종합병원을 섭외할 수 있었다. 선정된 의료기관의 특성을 살펴보면, 의료기관의 설립 유형별로는 공공병원 5개, 민간병원 5개로 구성되었고, 병상규모는 300병상부터 1,300병상수준에 걸쳐 있으며, 종합병원에 근무하는 병원 종사자들의 직종별 특성도 반영하였고, 지역별로는 서울특별시 3개소, 강원도 3개소, 경상도 2개소, 충청도 및 전라도 각 1개소로, 지역의 특성도 어느 정도 반영하여, 비록 엄격한 확률표본추출방법을 따른 것은 아니나 다양한 병원의 특성을 반영하기 위해 최대한 노력하였다.

자료수집에 앞서 연구 내용의 연구윤리위법여부를 검증하기 위해 연세대학교 생명윤리심의위원회의 심의를 받았다(관리번호 : 1041849-201811-SB-107-01).

설문조사대상은 의사를 제외한 각 병원에 종사하는 근로자로 간호직, 행정관리직, 기술직(의료 및 일반기술직)

<표 1> 변수별 기술통계 및 신뢰도(Descriptive statistics and reliability)

변수	평균±표준편차	범위	Cronbach' $\alpha$
<b>독립변수</b>			
<b>심리적 특성</b>			
자기 효능감	3.46±0.65	1-5	0.865
희망	3.58±0.55	1-5	0.792
복원력	3.41±0.58	1-5	0.725
낙관주의	3.58±0.58	1-5	0.722
<b>직무특성</b>			
직무의 다양성	3.64±0.81	1-5	0.678
직무의 자율성	2.96±0.80	1-5	0.801
직무의 모호성	2.17±0.63	1-5	0.601
<b>관계특성</b>			
상사-부하 교환관계(LMX)	3.99±0.66	1-5	0.873
팀-동료 교환관계(TMX)	3.59±0.60	1-5	0.812
<b>조직 분위기</b>			
혁신조직분위기	3.23±0.71	1-5	0.878
심리적 안전 분위기	3.22±0.45	1-5	0.601
<b>매개변수</b>			
직무만족	3.38±0.73	1-5	0.864
조직몰입	3.45±0.67	1-5	0.754
<b>종속변수</b>			
변화지향 조직시민행동	3.55±0.58	1-5	0.919

등을 대상으로, 연구의 목적에 대해 설명한 후 자발적으로 연구에 참여하기로 서면동의를 받은 후 자기기입식으로 이루어졌다. 설문지는 연구자가 사전 섭외한 병원의 행정경로를 통해 직종별 분포를 최대한 고려하여 설문지를 배포하고, 완성된 설문지는 동봉한 봉투에 넣어 봉인하여 회수해 줄 것을 요청하였다. 설문조사는 2018년 12월 1일부터 2019년 2월 28일까지 3개월간 진행하였다. 총 1,100부를 배부하여 628부를 회수하였고, 이 가운데 불성실한 응답을 보인 11부를 제외한 617부(최종 응답율:56.1%)를 최종분석에 사용하였다.

2) 분석방법

수집된 자료는 SPSS 21.0을 이용하여 다음과 같이 통계처리 하였다. 응답자의 인구사회학적 특성별 분포를 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 각 독립변수들과 변화지향 조직시민행동 간의 가설의 방향성이 타당하지 검증하기 위하여 상관관계분석을 실시하였고, 변화지향 조직시민행동의 결정요인을 파악하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 최종적으로 독립변수들이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 직무만족, 조직

몰입의 매개효과를 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다. 직접효과는 독립변수들이 종속변수에 직접적으로 미치는 영향으로서, 위계적 회귀분석을 통해 모형5의 회귀계수로 나타난 표준화 베타 값을 그대로 사용하였고, 간접효과의 경우 독립변수들이 매개변수인 직무만족, 조직몰입을 통해 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 나타낸 것으로서, 독립변수들과 직무만족, 조직몰입 간의 다중회귀분석을 시행한 후 회귀계수로 나타난 표준화 베타 값과 매개변수를 포함한 독립변수들과 변화지향 조직시민행동 간의 다중회귀분석을 통해 회귀계수로 나타난 표준화 베타 값을 곱하여 계산하였다. 총 효과는 직접효과와 간접효과를 합한 값으로 절대값이 0.1을 넘는 경우에만 유의한 것으로 판단하였다[34].

인구사회학적 특성 변수 중 성별, 결혼유무, 직종, 병원형태, 노조가입의 범주형 변수들은 가변수(dummy)처리하여 분석하였고, 회귀분석에 사용된 독립변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)을 파악하기 위해 통제변수 및 독립변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 통제변수인 인구사회학적 특성 중 연령과 근속연수와의 상관계수가 .840로 나타나 다중공선성이 발생할 우려가 있는 것

으로 판단되었다. 연령과 근속연수는 속성상 유의한 관계가 있고, 병원들은 대부분 연공서열식 임금체계를 유지하고 있기 때문에 통제변수에서 연령은 제외하고 근속연수만 포함하여 분석하였다.

#### IV. 연구 결과

##### 1. 응답자의 인구사회학적 특성별 분포

응답자 617명의 인구사회학적 특성별 분포를 살펴보면, 여성이 442명(71.6%)으로 남성(175명, 28.4%)보다 많았으며, 연령은 30대가 225명(36.5%), 20대가

194(31.4%), 40대가 140명(22.7%), 50대 이상이 58명(9.4%) 순이었다. 결혼유무를 보면 기혼 374명(60.6%), 미혼이 243명(39.41%)이었다. 교육수준은 대학졸업이라고 응답한 비율이 410명(66.5%)으로 가장 많았고, 전문대졸업 이하가 122명(19.8%), 대학원 이상이 85명(13.8%) 순이었다. 직종별로는 간호사가 305명(49.4%)으로 가장 많았고, 행정관리직 164명(26.6%), 기술직 100명(16.2%), 기타 48명(7.8%) 순이었다. 직급은 사원이 305명(49.4%)으로 가장 많았고, 주임/대리 185명(30.0%), 과장/팀장 이상 127명(20.6%) 순이었다. 근속연수를 보면 5년 미만 239명(38.8%)으로 가장 많았고, 10년 이상 238명(38.6%), 5년 이상~10년 미만 140명(22.7%) 순이었다. 소득수준은 300~400만원 미만이 262명(42.5%)으로 가장 많았고, 300만원 미만 195명

<표 2> 응답자의 인구사회학적 특성별 분포  
(Socio-demographic characteristics of respondents)

n=617

구분		표집수	백분율(%)
성 별	여성	442	71.6
	남성	175	28.4
연 령	20대	194	31.4
	30대	225	36.5
	40대	140	22.7
	50대이상	58	9.4
결혼유무	미혼	243	39.4
	기혼	374	60.6
교육수준	전문대졸업 이하	122	19.8
	대학졸업	410	66.5
	대학원 이상	85	13.8
직 종	간호직	305	49.4
	행정관리직	164	26.6
	기술직	100	16.2
	기 타	48	7.8
직 급	사 원	305	49.4
	주임/대리	185	30.0
	과장/팀장 이상	127	20.6
근속연수	5년 미만	239	38.8
	5년 이상 ~ 10년 미만	140	22.7
	10년 이상	238	38.6
소득수준	300만원 미만	195	31.6
	300만원 이상~400만원 미만	262	42.5
	400만원 이상	160	25.9
병원형태	공공병원	322	52.2
	민간병원	295	47.8
노 조	가입	363	58.8
	미가입	254	41.2

(31.6%), 400만원 이상 160명(25.9) 순이었다. 병원형태별로는 공공병원 322명(52.2%), 민간병원 295명(47.8%)이었다. 노조가입 유무에 대한 응답은 가입 363명(58.8%), 미가입 254명(41.2%)이었다<표 2>.

2. 변화지향 조직시민행동의 결정요인

변화지향 조직시민행동을 종속변수로 한 위계적 회귀 분석을 실시하기에 앞서 독립변수들과 종속변수 간 설정된 가설의 타당성을 검증하기 위하여 종속변수와의 상관관계를 분석하였다. 분석결과 심리적 특성, 직무특성, 관

계특성, 조직분위기 등 4개 변수군에 속한 모든 변수들이 가설에서 설정한 것과 동일한 방향으로 유의한 상관관계를 보여 본 모형의 타당성을 입증하였다. 인구사회특성 변수 중에서는 직종과 노조가입여부를 제외한 모든 변수들이 유의한 상관관계를 보였다.

이어서 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변수들을 파악하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. 모형에서 고려한 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력을 단계적으로 파악하기 위해 5단계를 거쳐 변수를 추가시켰다. 1단계에서는 인구사회학적 특성 변수만을 포함하였는데, 직급(0.178)이 높을수록, 근속연

<표 3> 변화지향 조직시민행동의 결정요인  
(Factors that affect the Change-oriented OCB)

변수	r	변화지향 조직시민행동				
		모형1( $\beta$ )	모형2( $\beta$ )	모형3( $\beta$ )	모형4( $\beta$ )	모형5( $\beta$ )
<b>인구사회특성</b>						
성별(여자=1)	0.003	0.069	0.105 **	0.115 **	0.131 ***	0.128 ***
결혼유무(미혼=1)	-0.240 **	0.052	-0.005	-0.008	-0.009	-0.003
교육수준	0.153 **	0.014	-0.031	-0.035	-0.027	-0.003
직종(간호직=1)	-0.049	-0.081	0.048	0.055	0.023	0.030
직급	0.341 **	0.178 **	0.107 *	0.090	0.106 *	0.066
근속연수	0.369 **	0.318 ***	0.135 **	0.149 **	0.136 **	0.162 ***
소득수준(월)	-0.259 **	-0.047	-0.066	-0.063	-0.065	-0.047
병원형태(민간=1)	0.127 **	0.054	0.155 ***	0.142 ***	0.158 ***	0.149 ***
노조(미가입=1)	0.081	0.050	-0.009	-0.014	-0.010	0.010
<b>심리적특성</b>						
자기효능감	0.588 **		0.285 ***	0.273 ***	0.243 ***	0.245 ***
희망	0.606 **		0.323 ***	0.309 ***	0.262 ***	0.231 ***
복원력	0.436 **		0.059	0.055	0.039	0.017
낙관주의	0.428 **		0.073	0.061	0.055	0.049
<b>직무특성</b>						
직무 다양성	0.187 **			0.030	0.020	0.003
직무 자율성	0.281 **			0.097 **	0.075 *	0.002
직무 모호성	-0.208 **			-0.004	-0.027	-0.054
<b>관계특성</b>						
상사-부하 교환관계	0.344 **				0.121 **	0.093 *
팀-동료 교환관계	0.438 **				0.159 ***	0.099 *
<b>조직분위기</b>						
혁신조직분위기	0.471 **					0.141 ***
심리적 안전분위기	0.418 **					0.124 ***
$R^2$	-	0.170	0.503	0.511	0.535	0.561
Adj. $R^2$	-	0.157	0.492	0.498	0.521	0.546
$R^2$ change	-		0.335	0.006	0.023	0.025
F	-	13.794 ***	46.852 ***	39.236 ***	38.168 ***	38.084 ***

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



수(0.318)가 많을수록 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 1단계의 설명력(Adj.  $R^2$ )은 15.7%였다. 2단계에서는 인구사회학적 특성 변수에 이어 심리적 특성 변수 4개를 추가한 결과, 인구사회학적 특성 변수는 1단계에서 유의한 변수 외에 성별(0.105)과 병원형태(0.155)가 추가로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 심리적 특성 변수로 고려한 자기효능감(0.285), 희망(0.323)이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계의 설명력은 49.2%로, 1단계에 비해 33.5% 증가하였다. 3단계에서는 심리적 특성 변수에 이어 직무특성 변수 3개를 추가하였다. 인구사회학적 특성은 성별(0.115), 근속연수(0.149), 병원형태(0.142)가 유의하게 나타났고, 심리적 특성은 2단계와 동일한 결과로 나타났으며, 직무특성 변

수로 고려한 변수 중 직무의 자율성(0.097)이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계의 설명력은 49.8%로 2단계에 비해 0.6%만 증가하였다. 4단계에서는 심리적, 직무특성 변수에 이어 관계특성 변수 2개를 추가한 결과, 인구사회학적 특성은 2단계, 심리적 특성, 직무특성의 독립변수들은 3단계와 동일한 결과를 보였으며, 관계특성 변수로 고려한 상사-부하 교환관계(0.121), 팀-동료 교환관계(0.159) 2개의 변수 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 4단계의 설명력은 52.1%로 3단계에 비해 2.3% 증가하였다. 마지막 5단계에서는 조직분위기 변수를 추가해 본 결과, 심리적, 직무, 관계특성의 독립변수들은 4단계와 동일한 결과로 나타났으며, 조직분위기 변수로 고려한 혁신조직 분위기(0.141), 심리적 안전분위기(0.124) 2개의 변수

〈표 4〉 변화지향 조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입의 매개효과  
(Mediating effect of Change-oriented OCB on the job satisfaction and organization commitment)

변수	직무만족			조직몰입		
	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과	총효과
매개변수(◎)	0.167	-	0.167 *	0.101	-	0.101 *
인구사회특성						
성 별(여자=1)	0.128	0.021	0.149 *	0.128	0.009	0.137 *
결혼유무(미혼=1)	-0.003	-0.007	-0.010	-0.003	-0.001	-0.004
교육수준	-0.003	0.005	0.002	-0.003	0.007	0.004
직 종(간호직=1)	0.030	-0.013	0.017	0.030	-0.012	0.018
직 급	0.066	0.012	0.078	0.066	0.006	0.072
근속연수	0.162	0.004	0.166 *	0.162	0.005	0.167 *
소득수준(월)	-0.047	-0.013	-0.060	-0.047	-0.011	-0.058
병원형태(민간=1)	0.149	0.001	0.150 *	0.149	-0.010	0.139 *
노 조(미가입=1)	0.010	0.011	0.021	0.010	0.001	0.011
심리적특성						
자기효능감	0.245	0.022	0.267 *	0.245	0.011	0.256 *
희망	0.231	0.021	0.252 *	0.231	0.020	0.251 *
복원력	0.017	0.031	0.048	0.017	0.003	0.020
낙관주의	0.049	0.001	0.050	0.049	0.002	0.051
직무특성						
직무 다양성	0.003	0.004	0.007	0.003	0.003	0.006
직무 자율성	0.002	0.001	0.003	0.002	0.002	0.004
직무 모호성	-0.054	-0.009	-0.063	-0.054	-0.007	-0.061
관계특성						
상사-부하 교환관계	0.093	0.014	0.107 *	0.093	0.008	0.101 *
팀-동료 교환관계	0.099	0.013	0.112 *	0.099	0.009	0.108 *
조직분위기						
혁신조직분위기	0.141	0.064	0.205 *	0.141	0.049	0.190 *
심리적 안전분위기	0.124	0.014	0.138 *	0.124	0.010	0.134 *

\*Present the statistically significant value.



모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 5단계의 설명력은 54.6%로 4단계에 비해 2.5% 증가하였다. 이상의 위계적 다중회귀분석의 결과를 통해, 독립변수로 고려한 심리적 특성, 직무특성, 관계특성, 조직분위기 중에서 심리적 특성 관련 변수들을 투입했을 때 모형의 설명력이 가장 크게 증가하는 것으로 나타났는데, 이는 변화지향 조직시민행동의 변이를 설명하는데 있어 심리적 특성요인이 가장 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다.

#### 4. 변화지향 조직시민행동에 대한 경로분석

본 연구는 독립변수들이 변화지향 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 매개변수로 고려한 직무만족, 조직몰입을 통해서도 간접적으로 변화지향 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 연구모형을 설정하였다. 따라서 독립변수들이 변화지향 조직시민행동에 미치는 직접효과와 매개변수인 직무만족, 조직몰입을 통해 미치는 간접효과를 더한 총효과(직접효과 + 간접효과)를 파악하기 위해서 경로분석을 시행한 결과는 <표 4>와 같다. 아래에서는 각 변수들의 총효과를 중심으로 유의한 변수들을 살펴보았다.

먼저, 독립변수들과 매개변수인 직무만족이 변화지향 조직시민행동에 대해 가지는 총효과를 살펴보면, 매개변수인 직무만족(0.167)은 유의한 정(+)의 직접효과가 있는 것으로 나타났고, 독립변수 중에는 자기효능감(0.267), 희망(0.252), 혁신조직분위기(0.205), 심리적 안전분위기(0.138), 팀-동료 교환관계(0.112), 상사-부하 교환관계(0.107) 순으로 정(+)의 총효과를 가지는 것으로 나타났다. 통제변수에서는 근속연수(0.166), 병원형태(0.150), 성별(0.149)이 정(+)의 총효과를 가지는 것으로 나타났다.

다음으로 조직몰입을 매개변수로 사용한 모형에서 조직몰입(0.101)은 유의한 정(+)의 총효과가 있는 것으로 나타났고, 독립변수 중에는 자기효능감(0.256), 희망(0.251), 혁신조직분위기(0.190), 심리적 안전분위기(0.134), 팀-동료 교환관계(0.108), 상사-부하 교환관계(0.101) 순으로 정(+)의 총효과를 가지는 것으로 나타났다. 통제변수에서는 근속연수(0.167), 병원형태(0.139), 성별(0.137)이 정(+)의 총효과를 가지는 것으로 나타났다.

## V. 고찰

본 연구에서 이론적 인과관계 변수와 통제변수를 모두 포함하여 수행한 경로분석 결과를 통해 병원 종사자들의 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 변수들의 의미와 시사점을 고찰해보면 다음과 같다.

### 1. 연구결과에 대한 고찰

변화지향 조직시민행동의 결정요인을 총효과 측면에서 살펴보면, 독립변수 중 심리적 특성으로 고려된 자기효능감과 희망, 관계특성으로 고려된 상사-부하 교환관계, 팀-동료 교환관계, 조직분위기로 고려된 혁신조직분위기, 심리적 안전분위기가 직무만족, 조직몰입의 매개변수를 통해서 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 총효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이는 직무만족과 조직몰입에 직접적 영향을 미치는 독립변수들은 변화지향 조직시민행동에 대해서도 직접, 또는 직무만족과 조직몰입을 통한 간접적 효과를 모두 가질 수 있음을 의미한다.

심리적 특성으로 고려된 변수 중 자기효능감, 희망이 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 긍정심리자본의 구성요인들이 직무성과와 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 뒷받침해주고 있다[35]. 구체적으로 자기효능감은 어떠한 결과를 창출하는 개인의 능력에 대한 신념으로, 이러한 역동적인 역량은 조직에서 변화지향 활동을 촉진시킨다는 연구결과를 지지한다[36]. 이는 업무특성 상 고객(환자)과 직접 접촉해야 하는 병원 종사자들이 환자의 욕구에 혁신적이고 창의적인 생각으로 대응해야 한다는 점에서 특히 중요하다고 할 수 있다. 즉, 높은 수준의 자아효능감은 도전적 상황에 대처하기 위해 구성원들에게 더욱 높은 인내와 노력을 하게하며, 결과적으로 어려운 상황을 이겨내는 창조적 해결책을 탐색하게 만들기 때문이다. 따라서 병원관리자들은 종사자들의 자기효능감 향상을 위해 구성원들이 스스로 자신감과 성취감을 갖도록 하는 노력이 필요하다. 이러한 자신감은 높은 성과에 대한 부담보다는 적절한 업무목표나 성과목표를 제시하고 이를 반복적으로 달성함으로써 목표달성에 대한 자신감을 갖도록 하며, 이를 성과관리에 포함되도록 하는 것이다. 희망은 목표 달

성 가능성에 대한 개인적 믿음을 바탕으로 목표를 달성하고자 하는 의지와 목표의 도달경로에 대한 긍정적 동기부여 상태라는 점에서 자기효능감과 구별되며, 희망 정도가 높은 개인은 희망 정도가 낮은 개인보다 더욱 빈번하게 새롭고 유용한 아이디어와 해결책을 추구할 수 있다는 연구결과를 지지하는 결과이다[37]. 따라서 병원 경영진은 리더 및 구성원들의 교육훈련 및 의사소통 과정에서 조직의 비전과 목표를 명확히 제시하고 조직의 목표 달성이 곧 근로자 개인의 목표 달성으로 이어질 수 있다는 희망에 대한 동기를 부여할 필요가 있다.

직무특성과 관련해서는 변화지향 조직시민행동과의 개별적인 상관관계를 살펴보았을 때는 모두 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 경로분석을 통한 총효과는 유의하지 않았고, 위계적 다중회귀분석 결과에서도 3, 4 단계에서는 직무의 자율성만 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났으나, 5단계 조직분위기 변수의 투입으로 직무특성의 모든 변수들이 유의하지 않게 나타났다. 이는 직무특성의 핵심직무차원들인 과업정체성, 기능다양성, 자율성, 과업중요성, 피드백 등은 조직구성원들의 직무태도 뿐만 아니라 창의성이나 조직시민행동, 혁신행동을 이끄는 중요한 요소라는 기존의 연구결과와 상반된 결과이다[38]. 이러한 결과는 의사 중심의 진료와 경영자 중심의 의사결정과정, 그리고 특정 진단명의 진료 순서와 치료의 시점 등을 미리 정해 둔 표준화된 진료과정(Critical Path)을 강조하는 병원조직의 특성을 고려해 볼 때, 본 연구의 대상자들인 간호사, 의료기사, 행정직원들은 상대적으로 업무의 다양성, 자율성, 재량권, 성과에 대한 피드백 등이 크지 않은 직종들이어서 비교적 변화 지향적 행동에 대해서는 수동적인 경향을 보일 수 있음을 의미하는 결과로 추측할 수 있다. 따라서 병원 경영진은 병원 직원들의 직종별 업무특성에 맞게 과업을 명확하게 제시하고 일정한 재량권을 부여할 뿐만 아니라 적절한 피드백을 통해 과업의 중요성을 상기시켜 줌으로써 구성원들이 변화지향 조직시민행동에 대한 동기를 부여하는 노력이 필요할 것으로 보인다.

관계특성으로 고려된 변수는 상사-부하 교환관계, 팀-동료 교환관계의 2개 변수가 모두 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사-부하 교환관계가 높을수록 구성원의 혁신적 행동(innovative behavior)이 향상되고, 발언 행동(voice)에

긍정적 영향을 미친다는 선행 연구결과를 지지한다[23]. 즉, 상사와 교환관계 수준을 긍정적으로 지각하는 구성원들은 상사로 부터 받은 관심과 호의에 보답하기 위하여 일차적으로 자신에게 부여된 과업뿐만 아니라 자발적인 변화지향 행동을 하게 될 동기가 높아지는데 비하여, 그렇지 못한 부하들은 경제적 교환관계 이상으로 상사와의 관계를 발전시킬 필요성을 느끼지 못함으로써 주어진 과업이외에 추가로 변화지향적인 행동을 자발적으로 할 만큼 동기부여가 이루어지지 않음을 의미한다. 특히 병원조직은 관리자에 의한 수직적 업무체계와 의료진만이 가지는 전문적 권위가 공존하기 때문에 조직문화가 매우 경직되어 있고 보수적이며, 일반 기업조직에 비하여 성과를 위한 혁신과 도전의식이 미약한 편이다[39]. 따라서 상사-부하 교환관계의 수준을 단순한 경제적 거래 관계 이상으로 높일 수 있도록 최고경영자뿐만 아니라 각 업무의 중간관리자들이 부하직원들과의 인간적 교류를 강화하고, 직원들의 의사결정 참여 및 재량권 확대, 상벌위주가 아닌 육성과 지원 중심의 피드백 강화 등을 통해 근로자들에게 개인적 관심과 격려를 보냄으로써 그들의 자발적인 변화지향 조직시민행동을 이끌어 낼 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 팀-구성원 교환관계가 유의하게 나타난 것은 개인이 조직 구성원사이에서 좋은 관계를 맺고 있으면 업무에 필요한 아이디어나 정보, 도움 등을 자신이 소속된 조직 구성원들과 공유하게 되고 이는 결국, 본인과 조직 구성원 간에 상호 신뢰를 형성시켜 조직 내에서 혁신 행동을 불러일으킬 수 있다는 것을 의미한다. 이와 같은 관점에서 볼 때 병원조직 같이 업무가 고도로 전문화, 세분화되어 있고 다양한 지식과 전문성을 가진 구성원들이 조직에서 그 기능을 원활히 수행하기 위해서는 구성원들의 교환활동이 활발하게 일어날 수 있는 협업 활동이 촉진되어야 한다. 하지만 일반적으로 병원에서는 전문성을 내세워 자기 맡은 업무 외에는 관여하지 않는 폐쇄적인 문화가 있어 구성원 간 협업을 어렵게 하는 경우가 있다[33]. 따라서 병원에서 업무 분장 시 개별적 업무의 경계를 넘어서 상호 교환적으로 업무 수행이 이루어지도록 1인 다기능 방식의 업무분담체계를 만들 필요가 있다. 즉, 행정직에 종사하는 직원이라면 현재 자기 맡은 업무 외에 자기 부서에서 수행되는 모든 업무에 대해 진행 상황과 수행역량을 공유할 수 있어야 한다는 것이다. 이를 위해 부서 활동 상황의 온라인 상 공유, 정기적인 오프

라인 모임을 통한 부서의 문제 해결 공동 참여, 사내 및 사외 교육 내용의 전 부서원 공유, 무형의 지식(know-how, know-where 등)을 유형의 지식(file, text, manual 등)으로 전환시켜 공유하는 활동이 상시적으로 가능하도록 병원 전체 차원의 지식관리시스템(Knowledge Management System)을 구축할 필요가 있다.

조직분위기 특성으로 고려된 변수는 혁신조직분위기, 심리적 안전 분위기의 2개 변수가 모두 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 병원 내에서 창의성을 권장하고, 의사소통이 자유로우며, 도전적인 과업을 수행할 기회를 부여받는 등 직원들이 조직분위기를 혁신적이라고 느낄 때 일수록 더욱 자발적으로 창의성을 발휘하고 변화지향적인 조직시민행동을 더 많이 할 가능성이 높아진다는 기존의 연구결과를 지지하는 것이다[7][40]. 즉, 조직이 과거의 경영방식을 반복하지 않고 항상 변화를 추구하며, 구성원들로 하여금 새로운 의견을 적극적으로 표현하게 함과 동시에 신개념에 대한 습득을 장려하는 조직의 분위기를 형성한다면, 구성원들의 창의적 행동과 혁신적 행동이 더욱 강화된다는 사실을 지지해 주고 있다. 또한, 실수나 실패에 따른 문책에 대한 두려움은 직원들로 하여금 개인이나 부서의 문제점을 은폐하고, 도전과 위험을 회피하며, 변화에 저항하고 현실안주적인 태도를 가지도록 할 가능성이 높다[41]. 이를 해결하기 위해서는 실수나 실패의 원인을 분석하여 조직의 발전을 위한 적극적 도전의 결과 불가피하게 발생한 실패에 대해서는 문제 삼지 않도록 하고, 오히려 실패 사례를 다음의 더 큰 성공을 위한 교육 자료로 활용하는 분위기를 만들어 준다면 근로자들이 실패에 따른 두려움으로부터 심리적으로 안전감을 느껴 더욱 창의적이고 변화지향적인 조직시민행동을 하게 될 가능성이 높아질 것이다. 이는 문제점의 발견과 원인분석, 구성원 전체가 참여하는 해결방안 강구 등을 기본 원칙으로 하는 QI(Quality Improvement)활동의 활성화로 이어져 궁극적으로는 병원 발전에 긍정적으로 기여하게 될 것이다.

위에서 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 변수들은 특성별로 보면 심리적 특성, 조직특성, 관계특성, 직무특성 순으로 영향을 미치고, 특히 심리적 특성이 가장 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이는 조직의 문화나 지원이 동일함에도 여전히

개별 구성원의 변화지향적 조직시민행동 수준에 차이가 발생하는 이유를 설명해 주는 것으로, 개인의 심리적 상태나 인식의 정도, 이를 받아들이고자 하는 수용적 태도 등이 매우 중요함을 의미한다[42]. 따라서 병원 종사자들의 자발적인 변화지향 조직시민행동을 이끌어내기 위해서는 변화에 대한 직원들의 긍정적 심리 상태를 조성해 주는 것이 무엇보다 중요하며, 다음으로 적절한 직무의 역할과 재량권 부여, 상사, 동료, 부하간의 우호적인 교류관계 지원, 변화에 긍정적인 조직 분위기 조성 등의 노력이 필요함을 본 연구결과는 시사하고 있다. 본 연구모형의 설명력은 54.6%로 일반적인 조직행태 연구모형의 설명력이 40% 이하인 점을 감안하면 본 연구모형에 포함된 선행 변수들의 설명력은 상당히 높다고 볼 수 있으며 이는 본 연구모형의 타당성을 입증하는 결과로 해석할 수 있다.

이어서 직무만족과 조직몰입이 선행 독립변수들과 변화지향 조직시민행동 사이에서 매개효과를 가지는지 경로 분석을 통해 검증해 본 결과 모두 유의한 총효과가 나타났다. 이는 직무만족이 선행 독립변수들과 조직시민행동 사이의 관계에서 매개 역할을 한다는 기존의 연구결과[19][43]를 지지하는 것으로, 본 연구모형의 선행 독립변수들은 근로자들의 직무만족에도 긍정적인 영향을 미치며, 만족도가 높은 근로자들은 병원 내에서 변화지향적인 조직시민행동을 할 가능성이 높음을 시사한다. 또한, 조직몰입도 긍정적인 매개효과를 가지는 것으로 나타났는데, 이는 직무만족과 마찬가지로 연구모형의 선행 독립변수들이 조직몰입에 영향을 미치며, 조직몰입도가 높은 근로자들은 병원 내에서 변화지향적인 조직시민행동을 할 가능성이 높아진다는 기존의 연구결과를 지지하는 것이다[22]. 즉, 조직몰입이 높은 사람은 조직에 충성심을 갖고 맡은 바 직무를 충실히 수행하는 책임감이 강하기 때문에 조직에서 제시하는 높은 혁신목표에 대해서도 기꺼이 도전할 것이며, 그 목표 달성을 위하여 자발적인 변화지향 조직시민행동이 가능하다는 것을 본 연구결과는 시사한다. 따라서 변화지향 조직시민행동의 수준을 높이기 위해서는 직무만족과 조직몰입을 높여주는 선행 독립변수들을 동시에 중요하게 고려할 필요가 있음을 시사하고 있다.

## 2. 통제변수의 영향력의 의미

통제변수로 고려한 인구사회학적 특성변수 중 성별, 근

속연수, 병원형태가 직무만족, 조직몰입을 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 유의한 총효과를 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인구통계학적 변수들은 그자체가 종속 변수에 영향을 미치는 인과적 변수가 아니라는 주장[29]을 고려해 볼 때, 근속연수, 병원형태 등에 잠재해 있는 이론적 영향변수들을 찾아낼 필요가 있다. 예를 들어 근무경력이 오래될수록 축적된 업무의 경험에 따른 전문지식의 습득과 업무의 자신감이 생길뿐만 아니라, 직급이 높아짐에 따라 업무의 자율권, 재량권, 통제권한 등이 커져, 직무만족도가 높아지고 직위와 경력에 따른 책임의식을 가져와 자발적인 변화지향 조직시민행동을 촉진시킬 수 있다는 것이다. 이는 성별, 근속연수, 병원형태가 내포하고 있는 요인 중 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 어떤 이론적 인과요인들이 본 연구모형에 포함되어 있지 않음을 시사하고 있으므로 이에 대한 요인들을 밝혀내는 연구가 추가로 이루어진다면 변화지향 조직시민행동의 영향변수 및 직무만족, 조직몰입과의 인과관계를 이해하고 연구모형의 설명력을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 제한점 및 제언

본 연구는 변화지향 조직시민행동이라는 의미있는 주제를 다루고 있음에도 불구하고 연구과정의 현실적인 제약으로 인해 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 전국 5개 도시에서 연구자가 개별적으로 섭외한 병원 종사자들의 응답을 기초로 하였기 때문에 본 연구의 대상자들이 전국 병원의 근로자들을 확률적으로 대표한다고 보기는 어려워 연구결과의 일반화에 신중을 기할 필요가 있다. 비록 병원조직문화가 지역과 규모에 관계없이 유사한 경우가 많아 연구결과의 타당성에 크게 의문을 제기할 정도는 아니라 할지라도, 추후 연구에서는 표본추출과정에서 지역 단위의 병원분포를 고려하고, 근로자들의 표본추출과정에서도 인구사회학적 특성별, 병원유형별 특성을 고려한 좀 더 정교한 표본추출방법을 사용한다면 연구결과의 타당성을 더욱 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 분석한 자료는 자기보고식(self-report) 설문응답 자료만을 사용하였으므로, 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있음을 배제할 수 없다. 즉, 병원이라는 폐쇄적인 분위기 때문에 객관적인 자료를 확보하는데 어려움이 있어 응답자의 주관

적 인식만을 바탕으로 한 설문조사를 통해 측정되었기 때문에 자료의 객관성에 한계가 있다. 따라서 변화지향 조직시민행동의 수준을 자기보고 방식뿐만 아니라 상사나 동료들에 의한 평가와 더불어 조직발전을 위한 제안건수, 병원 공통과제 참여횟수, QI활동을 통한 업무개선 실적 등과 같은 계량적인 자료 등과 비교해 본다면, 본 연구결과의 타당성을 더욱 객관적으로 검증해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 선행 독립변수들이 직무만족이나 조직몰입을 통해 변화지향적 조직시민행동에 영향을 미친다는 가설로 모형을 설정하였으나, 역으로 변화지향 조직시민행동이 높을수록 직무만족이나 조직몰입도가 높아질 가능성도 배제할 수 없다. 이는 변수들 간 인과관계의 순서에 관한 것으로 이에 대해서는 향후 더 많은 이론적, 실증적 근거의 축적이 필요할 것으로 생각된다. 따라서 추후 연구에서는 보다 엄격하게 통제된 환경 하에서 변화지향적 조직시민행동에 대한 동기를 부여받은 근로자들이 직무만족도나 조직몰입도에 어떤 변화를 보이는지를 검증해 보기를 제언한다.

마지막으로 기존의 선행연구들은 변화지향 조직시민행동이 구성원에게 미치는 긍정적 영향에 대해서는 관심을 두어왔으나, 부정적 결과에 대해서는 상대적으로 관심이 부족하였다. 예를 들어, 공식적인 역할 내 행동을 넘어서 역할 외 행동을 수행하는 구성원일수록 추가적인 역할을 수행하기 때문에 더 많은 시간과 노력을 투자해야 하고 그로 인해 신체적·정신적 스트레스를 받을 수 있기 때문이다. 또한 자기 과업 외에 시키지 않은 일을 하는 동료에 대해 다른 근로자들의 비난과 방해, 질투, 시기 등이 발생할 경우, 기대와 달리 조직이나 부서의 단합을 저해하는 결과를 가져올 수도 있다. 이렇듯 변화지향 조직시민행동의 긍정적, 부정적 결과에 대해 다각적으로 분석해 본다면 변화지향 조직시민행동의 이론적 설명모형을 구축하는데 기여할 뿐만 아니라, 실무적으로도 병원 조직 내에 유연하게 적용할 수 있는 변화지향적 조직시민행동 향상 방법을 개발하는데 도움이 될 것이다.

### REFERENCE

[1] Choi H, Lee C. Effects of Leader-Member Exchange(LMX) on Service-oriented Organizational

- Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness: Focusing on Hospital Organization, *korean policy sciences review* 2017;21(4):71-93.
- [2] Choi S, Hong T. A Study on the Relationship between Organizational Culture, Job Characteristics and Organization Citizenship Behavior in hospitals, *JHRMR* 2006;13(4):191-208.
- [3] Kang W, Han I, Park M. Factors Affecting Change Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Corporations : Multi Level Perspective, *KJHRD* 2017;20(2):161-182.
- [4] Yoon Y, Lee K. Predictors of Organizational Citizenship Behavior and the Influence of Organizational Citizenship Behavior on Performance, *Korean Journal of Public Administration* 2009;47(1):209-232.
- [5]. Ghitulescu B. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors, *The Journal of Applied Behavioral Science* 2013;49(2):206-245.
- [6] Crant J. Proactive behavior in organizations, *Journal of Management* 2000;26(3):435-462.
- [7] Choi J. Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes, *Journal of Organizational Behavior* 2007;28: 467-484.
- [8] Bang H. The Relationship among Psychological Safety Climate, Team Performance, and Commitment to Team : Mediating Role of Team Reflexivity, *DJB* 2014;27(8):1269-1284.
- [9] Bettencourt L. Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation, *Journal of Retailing* 2004;80:165-180.
- [10]. Marinova, S, Peng C, Lorinkova N, Van Dyne L, Chiaburu D. Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors, *Journal of Vocational Behavior* 2015;88(1):104-120.
- [11] Morrison E, Phelps, C. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal* 1999;42: 403-419.
- [12] Chiaburu D, Lorinkova N, Van Dyne L. Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta analysis of leader, coworker, and organizational influences, *Group & Organization Management* 2013;38(3): 291-333.
- [13] Marinova S, Peng C, Lorinkova N, Van Dyne L, Chiaburu D. Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors, *Journal of Vocational Behavior* 2015; 88(1):104-120.
- [14] Kim J, Park J, Baek S. Leader-member Exchange (LMX) on Employees' Taking Charge Behavior and Voice Behavior: Focusing on the Mediating Role of Psychological safety, *Korean Management Review* 2013;42(3): 613-643.
- [15] Jo Y, Choi Y. Social Exchange Relationship in Organizations and Change-Oriented Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital, *KJM* 2016;24(1):147-174.
- [16] Yoo D, Shin Y. The Mediating Role of Person-Job Fit in the Relationship between Job Autonomy and Proactive Behavior, *Kores Academy of Organization and Management* 2014;38(3): 121-149.
- [17] Lee D. The Influence of the Survivors' Emotional Responses toward Workforce Downsizing on Organizational Commitment and Taking Charge Behavior, *JHRMR* 2006;13(1): 145-165.
- [18] Chatman J. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Journal* 1989;14:333-349.
- [19] Van Dyne L, Graham J, Dienesch R. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation, *Academy of Management Journal* 1994;37: 765-802.
- [20] Lee Y, Choi S. A Study on the Relationship between Organizational Culture, Organizational

- Commitment and Organization Citizenship Behavior in hospitals. *KJHM* 2002;7(2):1-23.
- [21] Podsakoff P, MacKenzie S, Moorman R, Fetter R. Transformational leader behavior and their effects on follower's trust in leader, Satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly* 1990;1:107-142.
- [22] Bolon D. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration* 1997;42:221-241.
- [23] Van Dyne L, Kamdar D, Joireman J. In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology* 2008;93(6):1195-1207.
- [24] MacKenzie S, Podsakoff P, Ahearne M. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing* 1998;62:87-98.
- [25] Kim J, Lee J, Back Y. Organizational Exchange Relationship, Organizational Commitment and Innovative Work Behavior. *JBR* 2007;22(4): 117-150.
- [26] Luthans F, Avolio B, Avey J, Norman S. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 2007;60(3):541-572.
- [27] Lim T. Validation of the Korean Version of Positive Psychological Capital(K-PPC). *JCD* 2014;16(3):157-166.
- [28] Seo Y. Organizational Commitment of Hospital Employees : Testing a Causal Model in Korean Hospitals. *Health Policy and Management* 1995;5(2):173-201.
- [29] Price J, Mueller C. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 1982;34:543-565.
- [30] Graen G, Novak M, Sommerkamp P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 1982;30:109-131.
- [31] Seers, Petty, M, Cashman J. Team-member exchange under team and traditional management. *Group and Organizational Management* 1995;20: 18-38.
- [32] Amabile T. Motivating creativity in organizations : On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 1997;40(1): 39-58.
- [33] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 1999;44:350-383.
- [34] Pedhazur E, Kerlinger F. Multiple regression in behavioral research. 2nd ed. New York; Holt, Rinehart & Winston Inc.;1982.
- [35] Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 1982;37(2):122-147.
- [36] Kevill A, Trehan K, Easterby-Smith, M. Perceiving 'capability' within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. *International Small Business Journal: Researching entrepreneurship*. Dec2017;35(8):883-902
- [37] Rego A, Sousa F, Marques C, Cunha MP. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research* 2014;67:200-210.
- [38] Kang S, Seo Y. Determinants of Organizational Creativity at Nursing Care Units of University Hospitals in Korea. *Korean Journal of Hospital Management* 2004;9(4):1-20.
- [39] Choi SH, Hong TH, Cho DY. A Study on the Relationship between Organizational Culture, Job Characteristics and Organization Citizenship Behavior in hospitals. *JHRMR* 2006;13(4):191-208.
- [40] Scott S, Bruce R. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 1994;37:580-607.
- [41] Jermias, J. Cognitive dissonance and resistance

to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgement usefulness of accounting system. *Accounting, Organizations and Society* 2001;26(2):141-160.

[42] Yoon S, Han T, The Effects of Learning Factor, Individual & Team Network, and Team Adaptive Performance on Innovative Behavior. *The*

*Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology* 2012;25(4):701-726.

[43] Judge T, Bono J, Locke E. Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology* 2000;85: 237-249.