

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.6.981>

JCCT 2023-11-118

## 해군장병이 인식하는 조직문화와 조직시민행동의 관계 연구: 정서적 몰입의 매개효과와 동료의 사회적 태만 조절효과

### A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior Perceived by Korean Navy Personnel: Mediating Effect of Affective Commitment and Moderating Effect of Coworker Social Loafing

이홍정\*

Hong Jeong Lee\*

**요약** 본 연구에서는 해군함정에서 근무하고 있는 밀레니얼 세대 장병들이 인식하고 있는 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구 결과는 첫째 조직문화(집단/위계)와 조직시민행동과의 관계는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화(집단/위계)와 조직시민행동과의 관계에서 정서적몰입은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 조직문화는 조직시민행동에 직접적인 영향을, 정서적몰입을 통해 간접적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 셋째, 동료의 사회적 태만은 조직문화(집단/위계)와 정서적몰입 간의 관계에서 부정적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 해군장병들은 동료의 사회적 태만을 높게 인식할수록 조직문화와 정서적몰입 간에는 부정적인 조절효과가 있음을 확인하였다. 따라서 연구의 시사점과 의의로서 조직시민행동을 향상시키기 위해서는 조직환경의 변화에 적합한 균형된 조직문화의 향상과 함께 조직구성원들이 조직에 몰입할 수 있도록 주요 영향요인을 강화하고 사회적 태만에 미치는 영향요인에 대한 개선을 적극적으로 추진할 필요가 있다.

**주요어** : 조직문화, 조직시민행동, 정서적몰입, 동료의 사회적 태만

**Abstract** This study, the effect of organizational culture perceived by millennial Naval Personnel working on naval ships on organizational citizenship behavior was empirically analyzed. First, it was found that OC(group/hierarchy) had a positive effect on OCB. Second, affective commitment plays a mediating role in the relationship between OC(group/hierarchy) and OCB. It was confirmed that organizational culture has a direct effect on OCB, but also indirectly through affective commitment. Third, Coworker social loafing had a negative moderating effect in the relationship. Therefore, in order to improve organizational citizenship behavior, it is necessary to improve a balanced organizational culture suitable for changes in the organizational environment, Strengthen the key influencers for organizational members to affective commitment themselves in the organization, and promote improvement in social loafing.

**Key words** : Organizational culture, Organizational Citizenship Behavior, Affective commitment, Coworker social loafing.

\*정희원, 해군사관학교 군사전략학과 교수(제1저자)  
접수일: 2023년 10월 2일, 수정완료일: 2023년 10월 25일  
게재확정일: 2023년 11월 10일

Received: October 2, 2023 / Revised: October 25, 2023

Accepted: November 10, 2023

\*Corresponding Author: cbsc2007@naver.com

Dept. of Military Strategy, Naval Academy, Korea

## 1. 서 론

공공 조직과 기업들은 최근 급변하고 있는 불확실한 외부적인 환경과 조직 내부의 도전적인 환경요소에 대처하며 지속 가능한 성장우위를 유지하기 위하여 조직과 조직구성원을 고려한 조직문화를 개발하기 위해 전사적 차원에서 노력하고 있다[1]. 이러한 인식은 조직문화가 조직구성원의 가치관과 신념, 그리고 태도, 관행 및 행동양식의 총체로서 조직효과성에 직접적·간접적으로 영향을 미치며, 조직 차원에서의 본질적인 요소로서 조직문화의 중요성을 인식하게 되었기 때문이다[2].

군 조직 역시 급변하는 대외적인 환경과 내부적인 도전적 영향요인에 대해 적극적으로 대응하면서 임무 완수를 위하여 다양한 정책과 개선 방안들을 시행하고 있다. 조직문화는 이러한 주요 정책 가운데 하나이며, 해군은 선진해군과 Smart Navy를 통해 선진 병영문화를 구축하고자 노력하고 있다[3]. 하지만 병영문화는 병을 중심으로 한 조직문화이며, 조직구성원의 소속감과 일체감, 진정한 충성심을 통해 구성원의 행동을 일체화시키고 조직의 안정성과 조직성과에 영향을 미치는 조직문화에 대한 심도 있는 연구는 저조한 편이다[4].

군은 구성원들에게 안보와 국민생명 보장을 위하여 엄격한 위계적 질서와 명령체계에 대한 준수를 요구하고 있으며, 관료주의와 획일주의, 그리고 조직 내부의 질서를 중요시하는 집단주의적 조직문화의 특성을 지닌다[4]. 해군은 바다라는 해양환경 특성과 공동운명체라는 함정이라는 공간에서 공동생활을 하면서 타군과는 달리 독특한 하위 조직문화를 형성하고 있다[3].

밀레니얼 세대는 개인주의, 워라벨, 일의 가치와 공정성을 중시하고 위계적인 질서보다는 수평적인 의사소통을 중요한 가치로 여기고 있다[5]. 밀레니얼 세대가 조직의 구성원이자 동시에 주요 행위자가 되면서 사회와 조직은 조직 내 많은 변화를 요구받게 되었다. 따라서 사회와 조직들은 이러한 밀레니얼 세대의 변화된 흐름에 맞게 함께 일하는 경영방식을 추진하면서 지속가능한 경쟁우위를 유지하려고 노력하고 있다[5]. 해군도 현재 전체 병력의 약 70% 이상이 밀레니얼 세대 장병들이어서 조직에 많은 영향과 변화를 주는 주요 조직구성원으로서 다양한 임무를 수행하고 있다.

Organ[6]을 비롯한 연구자들은 선행연구에서 조직 시민행동(OCB: organizational citizenship behavior)을 조직의 효과성을 향상시키고 조직관리에 긍정적인 영향을 미치는 구성원의 자발적인 행동을 이라고 하였다[6]. 공공 및 일반조직들은 이러한 조직시민행동의 효과성을 고려하여 조직관리 차원에서 많은 관심을 가지고 있다[7]. Mackenzie, Podsakoff, & Paine[8]은 조직 내 팀 중심의 복잡한 작업이 요구되는 환경에서 조직 시민행동이 혁신과 적응성에 기여함으로써 전체 조직의 효과성과 효율성을 증가시킨다고 하였다[8]. 특히 해군과 해병대 장병들은 2002년 연평해전과 2010년 연평도 포격 도발시 확고한 신념과 필승 의지로 적과 맞서 싸웠다. 이러한 장병들의 위국헌신 행동은 군 지휘 체계에 의한 명령보다는 조직에 대한 이타적이고 진정성 있는 충성심인 조직시민행동에 의한 영향이라고 볼 수 있다[5]. 따라서 조직시민행동은 불확실한 전장환경에서 전투를 수행하는 군 조직에서 임무수행을 위해 중요하게 다루어야 할 요인이라고 할 수 있다.

조직문화는 조직시민행동의 선행요인으로서 구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 변수이며[9], 조직 내의 다양한 상황과 조직구성원들이 각각 인식하고 있는 조직문화에 따라 조직시민행동에 미치는 영향은 달라질 수 있다[10, 11].

조직구성원은 조직에서 발생하는 현상을 보고, 느끼며 배움으로써 일정한 유형의 태도를 형성하면서 조직 행위를 하게 된다[4]. 이러한 차원에서 밀레니얼세대 장병들의 지각과 태도에 영향을 미치는 선행요인으로서 정서적몰입(affective commitment)을 매개변수로, 동료의 사회적 태만(coworker social loafing)을 조절변수로 하여 조직문화와 조직시민행동과의 관계에서 매개효과와 조절효과에 대한 영향을 분석하고자 하였다.

정서적몰입은 조직의 특성상 불확실하고 위험한 전장에서 임무를 수행하는 군조직에서 중요하게 다루어야 할 태도 요소이지만 매개효과에 대한 선행연구는 부족한 편이다. 또한 동료의 사회적 태만에 대한 선행연구들은 일부 공공 및 일반조직을 대상으로 연구되었다. 해군함정은 공동운명체라는 하나의 전투단위로서 조직구성원간의 협력, 인간관계 등이 매우 중요하기 때문에 이에 대한 다양한 선행연구가 필요함에도 불구하고 상대적으로 부족한 편이다. 따라서 밀레니얼 세대 해군함정 승조장병을 대상으로 정서적몰입의 매개

효과와 동료의 사회적 태만의 조절효과에 대한 연구가 필요하다.

본 연구는 밀레니얼 세대 해군함정 승조 장병들이 지각하고 있는 조직문화와 조직시민행동의 관계를 확인하고 정서적몰입의 매개효과와 동료의 사회적 태만의 조절효과를 분석하고자 한다. 이를 통해 학술적으로 뿐만 아니라 조직발전에 기여하는 정책적이고 실무적인 차원의 방안을 마련하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 도출

### 1. 조직문화

국내·외 학자들은 조직문화(OC: Organizational Culture)를 구성원이 공유하는 가치관, 행동규범 등 신념과 행동체계이며, 조직구성원의 태도, 사고와 행동에 영향을 미치는 요인이자 종합적인 체계 등으로 개념을 정의하고 있다[4, 12, 13].

조직문화는 연구자의 관점과 기준에 따라 조직문화를 단일차원의 유형과 두 개의 변수 또는 차원을 조합하여 구분하는 경쟁가치모형으로 분류된다[4].

1980년대 이후 공공조직과 기업들은 성공적인 조직이 되기 위해서 과거 상호 배타적이라고 여겨지던 조직문화의 요소들을 동시에 고려하기 시작하였으며[14] 대표적인 모형이 Quinn과 동료들이 제시한 경쟁가치모형이다. 경쟁가치모형은 자율성과 역동성인 유연성과 통제와 질서인 안정성을 나타내는 한 축과 조직의 적응행동을 나타내는 체계 유지적인 내부와 경쟁적인 외부 초점의 다른 축의 두 가지 조합에 따라 집단문화, 위계문화, 개발문화, 합리문화로 구분한다[2, 15].

본 연구에서는 Quinn & McGrath[15]의 경쟁가치모형을 활용하여 조직문화를 연구하고자 한다[15]. 집단문화(clan culture)는 인간관계를 중시하며, 팀워크, 합의에 가치를 부여하는 조직문화라고 할 수 있다[16]. 개발문화(adhocracy culture)는 개방적인 의사결정과 대외적인 위치 정립을 중시하는 혁신지향적인 조직문화이며 위계문화(hierarchy culture)는 조직의 내부 과정, 안정과 통제 등의 형식을 중요시하는 조직문화이다[2]. 합리문화(market culture)는 조직의 안정과 통제를 중요시하며 조직성과 극대화를 위한 과업목표 지향적 조직문화이다[2].

군 조직은 국가안보와 국민의 생명 보장이라는 임

무를 완수하기 위해 엄격한 위계구조, 명령체계와 상명하복이 절대적으로 중시되고 임무의 위험성과 절대성 그리고 조직구성원들의 일체감, 공동체 의식 함양 및 정신전력을 강조하는 특수조직이다[5]. 특히 해군함정은 공동운명체로서 지휘관인 함장을 중심으로 한 위계적 질서, 팀워크, 인간관계 등을 중시한다.

조직문화는 조직의 성과와 효과성을 결정하는 중요한 요소로서 조직문화의 유형적 접근을 통해 다양한 연구가 진행되고 있다. 본 연구에서는 경쟁가치모형의 조직문화 유형 중 군과 해군함정의 특성 등을 고려하여 집단문화·위계문화와 조직시민행동과의 관계를 연구하고자 한다.

### 2. 조직시민행동

조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)은 조직 내에서의 자발적이며 공정한 행위 등의 형태로 축적되어 장기적인 측면에서 조직이 원활하게 기능을 수행하는 데 기여하며[3], 조직관리에 직접적이며 긍정적인 영향을 미친다[8].

Lee & Allen[17]은 조직시민행동을 조직 충성 등과 같은 조직에 직접적인 혜택을 제공하는 조직지향 조직시민행동(OCB-Organization)과 조직 내의 특정한 구성원들에게 도움이 되는 행위를 통하여 조직에 간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 개인지향 조직시민행동(OCB-Individual)으로 구분하였다[18].

Kerr & Slocum[19]은 조직문화와 조직시민행동과의 관계에서 씨족문화를 인식하고 있는 조직구성원의 조직시민행동이 높으며[19], Moorman & Blakely[20]는 집단문화가 조직시민행동에 긍정적인 영향 관계가 있음을 분석하였고[20], 다른 일부 연구자들도 조직문화와 조직시민행동과의 관계가 긍정적인 것으로 분석하였다[21].

강종수[22]는 보육교사들을 대상으로 집단문화가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 보이며[22], 박미경·이강수·황호영[23]은 군 조직과 유사한 특성의 소방 조직은 위계문화가 조직시민행동에 정(+)의 영향이 나타나고[23], 허성욱[24]은 공공기관 공무원을 대상으로 조직문화의 유형 모두가 조직시민행동에 긍정적인 것으로 분석하였다[24].

군을 대상으로 연구에서 조직문화는 조직효과성에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하지만,

조직효과성을 측정하기 위한 하위요인으로서 조직몰입, 직무만족 등을 중심으로 연구되었다[25, 26]. 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 조직몰입 매개효과에 대한 선행 연구는 육군을 대상으로 일부 진행되었으며 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 매개영향을 미치는 것으로 나타났다[27].

국내·외 선행연구들과 군을 대상으로 한 일부 유사 선행연구를 통해 조직문화와 조직시민행동과의 관계에서 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다. 밀레니얼 세대 해군함정 승조장병이 인식한 집단·위계문화가 조직시민행동(OCBI/OCBO)에 미치는 영향을 분석하고자 가설을 다음과 같이 설정하였다.

집단문화는 인간관계, 팀워크 및 단결 등을 중시하는 조직문화로써 이타주의 등의 개인지향 조직시민행동과 시민정신 등의 조직지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

가설 1: 집단문화는 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 집단문화는 집단지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위계문화는 조직의 안정성, 위계질서에 의한 규율·규칙, 충성 등 조직관리를 중시하는 조직문화로써 동료 충성·도움 등의 개인지향 조직시민행동과 조직 순응·충성 등의 조직지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 추론할 수 있다.

가설 3: 위계문화는 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 위계문화는 집단지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 정서적몰입

조직몰입(OC: organizational commitment)에 대한 선행연구들은 조직몰입을 조직구성원과 조직 간의 연결, 조직에 투영하는 충성심이라는 근본적인 인식이며 [5], Mowday et al.[25]는 구성원이 조직과 동일시하고 조직의 목표와 가치에 대한 높은 신뢰와 조직을 위해 충성하고 헌신하는 것을 조직몰입으로 정의하였다[25].

국내·외 학자들의 관점에 따라 다양한 개념적 정의

로서 조직몰입이 논의되고 있으며[29], Meyer & Allen[30]은 세 가지 요인으로 조직몰입을 구분하였다 [30]. 정서적몰입(affective commitment)은 구성원들이 조직에 대한 애착, 헌신 등 심리적인 상태와 충성심, 소속감 등 조직구성원의 감정적인 측면에서 형성되는 몰입이라고 할 수 있다[31]. 지속적몰입(continuance commitment)은 구성원이 조직에 속해 있으면서 얻는 이익과 보상을 고려하여 이를 계속해서 유지하기 위해 조직에 몰입하는 형태이다[31]. 규범적몰입(normative commitment)은 구성원이 조직 충성과 의무감에 근거한 의무를 수행해야 한다는 가치관과 조직의 목적과 목표에 이로운 행동을 하도록 방향을 제시하는 내적인 규범체계라고 할 수 있다[30, 32].

선행연구에서 조직몰입은 조직효과성과 관련된 대표적 선행변수로서 조직시민행동, 조직성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 인식되고 있으며[33], 조직효과성을 높이는 대표적인 변수로서 국내·외 연구자들의 주요 관심 대상이었다[33, 34, 35]

국내·외 선행연구들은 기업, 민간조직 등을 대상으로 조직문화와 조직시민행동과의 관계에서 조직몰입이 긍정적인 매개효과가 있는 것으로 분석하였다[6, 36]. 군을 대상으로 한 대부분의 선행연구는 조직문화와 조직효과성의 관계에서 조직몰입과 직무만족 등을 조직효과성의 하위요소로 하여 실증분석을 하였다[37]. 한편 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과에 대한 선행연구가 일부 군 간부를 대상으로 이루어졌으며 긍정적인 매개효과가 나타나는 것으로 분석하였다[5].

본 연구에서는 장병들의 계급구조와 규범적몰입과 정서적몰입의 높은 상관관계를 고려하여[38] 해군함정 승조장병이 지각한 집단·위계문화와 조직시민행동(OCBI/OCBO)과의 관계에서 정서적몰입의 매개효과를 분석하고자 한다.

정서적몰입은 조직구성원이 조직의 가치를 내재화하고 조직과 자신을 동일시하는 신념체계로서 구성원이 지각하고 있는 집단문화와 조직시민행동(OCBI/OCBO)과의 관계를 매개할 것으로 추론할 수 있다.

가설 5: 정서적몰입은 집단문화와 개인지향 조직시민행동과의 관계를 매개할 것이다.

가설 6: 정서적몰입은 집단문화와 집단지향 조직시

민행동과의 관계를 매개할 것이다.

정서적몰입은 조직에 대한 충성심, 연대의식, 헌신 그리고 조직의 구성원으로서 소속되어 있으려는 신념 체계로써[24] 조직구성원이 지각하고 있는 위계문화와 조직시민행동(OCBI/OCBO)과의 관계를 매개할 것으로 추론할 수 있다.

가설 7: 정서적몰입은 위계문화와 개인지향 조직시 민행동과의 관계를 매개할 것이다.

가설 8: 정서적몰입은 위계문화와 집단지향 조직시 민행동과의 관계를 매개할 것이다.

#### 4. 동료의 사회적 태만

사회적 태만(SL: Social Loafing)은 조직구성원이 조직 내 업무를 부서 또는 팀 단위로 수행할 때, 조직에 대한 업무수행과 공헌하려는 노력의 정도가 낮아지는 현상이며[39], 이러한 사회적 태만을 한 조직구성원을 동료의 사회적 태만이라고 할 수 있다.

조직 내 구성원들은 동료들의 행동을 관찰하고 이는 구성원 자신의 행동에 영향을 미치며 동료들이 사회적 태만을 한다고 생각하는 구성원은 동료들이 사회적 태만을 하지 않는다고 생각하는 구성원들에 비해 그들 스스로가 사회적 태만을 할 가능성이 높게 된다 [40]. 따라서 팀워크나 협업이 강조되는 조직이나 공동 운명체라는 하나의 진투단위인 해군함정은 조직구성원 간의 협력, 인간관계 등이 매우 중요하기 때문에 동료의 사회적 태만으로 인한 집단동기 상실효과 등이 조직구성원의 동기와 신념체계에 영향을 미침으로써 조직몰입, 조직성과 등에 부정적인 영향을 미칠 수 있다 [27].

국내·외 선행연구들은 사회적 태만에 직·간접적으로 영향을 미치는 선행요인과 사회적 태만을 독립변수로 하여 사회적 태만을 일으키는 영향요인을 확인하고 개선함으로써 조직효과성을 증진시킬 수 있다는 점에서 의미가 있다. 하지만 사회적 태만이 조직효과성에 미치는 부정적인 영향에 대한 실증연구는 공공기관이나 군 조직에서 중요하게 다루어져야 할 주제임에도 불구하고 상대적으로 연구가 미비하다.

조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에서 동료의 사회적 태만의 조절효과에 대한 선행연구는 군내뿐만 아

니라 공공·일반조직과 기업에서도 찾아보기 힘들지만, 국내·외 유사 선행연구에서 사회적 태만이 조직효과성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Simms, Nichols[41] 등 국내·외 선행연구는 조직구성원이 무관심, 사회적 태만 등을 지각하면 업무태만 등 사회적 태만 행동을 하게 되며, 이러한 사회적 태만의 행동은 조직목표의 몰입에 부정적이며 조직효과성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다[10, 41]. 장은미[42] 등은 리더십과 조직효과성에 있어서 동료의 사회적 태만이 부의 영향을 미치는 것으로 분석하였다[42].

이러한 맥락에서 본 연구에서는 밀레니얼 세대 해군함정 승조장병이 인식한 조직문화와 정서적몰입의 관계에서 동료의 사회적 태만의 조절효과를 분석하고자 가설을 다음과 같이 설정하였다.

집단문화는 인간관계를 지향하고 팀워크 등을 중시하는 신념, 가치체계로서 조직과 자신을 동일시하려는 신념체계인 정서적몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직구성원은 함께하고 있는 동료의 태만을 지각하게 되면 자신의 태도에 영향을 미쳐 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 따라서 집단문화를 인식하고 있는 조직구성원이 동료의 사회적 태만을 높게 지각하면 조직구성원 자신의 신념체계에 부정적으로 영향을 미치면서 정서적몰입을 보다 약화시킬 것으로 가정할 수 있다.

가설 9: 동료의 사회적 태만이 높을수록 집단문화와 정서적몰입과의 정(+)의 관계는 보다 약화될 것이다.

위계문화는 조직의 안정성, 위계질서에 의한 규율·규칙, 충성 등 조직관리를 중시하는 신념체계로서 조직 충성과 헌신 그리고 조직구성원으로서 조직에 소속되어 있으려는 정서적몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 위계문화를 인식하고 있는 조직구성원이 동료의 사회적 태만을 높게 지각하면 구성원 자신의 신념체계에 부정적으로 영향을 미치면서 정서적몰입을 보다 약화시킬 것으로 가정할 수 있다.

가설 10: 동료의 사회적 태만이 높을수록 위계문화와 정서적몰입과의 정(+)의 관계는 보다 약화될 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 해군 함정에 승조하고 밀레니얼 장병이 지각한 조직문화와 조직시민행동 간의 관계에서 정서적몰입의 매개효과와 동료의 사회적 태만의 조절효과를 확인하기 위한 서술적 조사연구이다.

#### 2. 변수의 조작적 정의

##### 1) 조직문화

조직문화는 구성원이 공유하는 가치관, 신념, 태도, 상징, 의식구조 등의 신념체계이다[12, 43]. 집단문화는 참여, 신뢰, 협력(결속) 등을 중시하는 인간관계모형이며 위계문화는 안정적이고 서열화 조직구조 등이 강조되는 내부과정모형이다[14]. 측정도구는 Cameron & Quinn[27]의 측정 문항과 김재홍[37], 이동수[2] 등의 연구를 참고하여 집단·위계문화 각 8개 문항으로 설문지를 구성하여 측정하였다.

##### 2) 조직시민행동

조직시민행동은 조직 내 특정한 구성원에게 직접적인 도움 행동을 하고 이로 인하여 간접적으로 조직에 긍정적인 영향을 미치는 행동을 개인지향 조직시민행동이며, 조직에 직접적이며 조직의 전반적인 효과성에 직접적인 영향을 미치는 행동을 조직지향 조직시민행동으로 분류하였다[17, 44]. Lee & Allen[17]이 개발한 측정 문항과 박지성·채희선[12] 등의 연구를 참고하여 조직시민행동(OCBI/OCBO)을 각 8개 문항으로 설문지를 구성하여 측정하였다.

##### 3) 정서적몰입

정서적몰입은 구성원들의 조직 애착과 헌신 등의 심리적인 상태이며, 이러한 상태가 충성심, 소속감, 즐거움, 기쁨 등 조직구성원의 감정적인 측면에서 형성되는 몰입이라고 할 수 있다[31]. 측정 도구는 Meyer & Allen[45]의 측정문항과 김현섭[26], 정승일[46] 등의 연구를 참고하여 7개 문항으로 설문지를 구성하였다.

##### 4) 동료의 사회적 태만

사회적 태만은 개인이 팀이나 조직환경에서 구성원

자신의 능력을 최대한 발휘하지 않는 경향이라고 할 수 있다[40]. 이러한 사회적 태만을 하는 조직구성원을 동료의 사회적 태만이라고 한다. 조직내에서 동료의 업무에 대한 태도와 행동이 다른 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향력은 결코 적지 않으며[47], 특히 해군함정은 함정 자체가 하나의 전투단위이자 공동운명체로서 동료의 사회적 태만은 조직구성원의 조직몰입에 매우 중요한 고려 요소이다. George[48]가 개발한 척도를 기본으로 손승연·노명화[47], 박지성·채희선[49] 등의 선행연구를 참고하여 11개 문항으로 설문지를 구성하였다.

### IV. 실험 및 결과

#### 1. 자료의 분석

본 연구는 밀레니얼 해군 함정 승조 장병들을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 설문지는 600부를 배포하여 불성실한 응답 데이터 45부를 제외하고 총 555부의 표본을 분석하였으며(유효률 92.5%), SPSS 25와 process macro를 이용하여 통계분석과 조절된 매개효과 분석을 하였다.

성별은 남군이 83.6%(464명), 여군이 16.4%(91명)이며 해군 전체 인원 비율과 유사하게 분포되었다. 연령은 만 20~30세가 76.8%(426명), 만 31~40세가 23.2%(129명)이며, 근속 연수는 1~5년 미만 67.2%(373명), 5년 이상~10년 미만 13.7%(76명), 10년 이상이 19.1%(106명)로 조사되었다. 신분은 장교가 21.4%(119명), 부사관은 48.5%(269명), 병사는 30.1%(167명)이며, 해군 전체 조직구성원의 계급별 비율과 유사하게 조사되었다.

#### 2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하여 신뢰성 및 타당성 검증하였다. 요인분석은 베리맥스 회전 방식을 이용하였으며 요인적재량 0.55를 기준으로 유의성을 판단하였다. 집단문화는 7개 문항, 위계문화는 8개 문항, 개인지향 조직시민행동(OCBI)은 8개 문항, 조직지향 조직시민행동(OCBO)은 6개 문항, 정서적몰입은 6개 문항, 동료의 사회적 태만은 10개 문항이 채택되었다.

요인별 채택된 문항은 Cronbach's  $\alpha$ 의 값이 0.736 이상으로 나타나 변수들의 신뢰성은 충족되었다.

### 3. 변수의 상관관계

변수들에 대한 기술통계와 상관관계 분석 결과는 표 1과 같으며 모두 유의한 결과가 나타났다. 집단문화는 위계문화( $r=.748$ ), OCBI( $r=.589$ ), OCBO ( $r=.663$ ), 정서적몰입( $r=.719$ )에 정(+의 상관관계이며, 위계문화는 OCBI( $r=.598$ ), OCBO( $r=.662$ ), 정서적몰입( $r=.646$ )에 정(+의 상관관계이고, 정서적몰입은 OCBI( $r=.640$ ), OCBO( $r=.731$ )에 정(+의 상관관계이며, 동료의 사회적 태만은 모든 변수에 부(-)의 상관관계가 나타났다.

표 1. 기술통계 및 상관관계 분석 결과  
 Table 1. Descriptive statistics and correlations

구 분	평 균	표준 편차	집단 문화	위계 문화	OCBI	OCBO	정서적 몰입	동료 사회적 태만
집단 문화	4.0122	.6966	1					
위계 문화	4.1144	.6117	.748**	1				
OCBI	4.0291	.6026	.589**	.598**	1			
OCBO	3.8502	.7149	.663**	.662**	.752**	1		
정서적 몰입	3.9177	.8158	.719**	.646**	.640**	.731**	1	
동료 사회적 태만	1.7800	.7400	-.392**	-.373**	-.410**	-.336**	-.424**	1

변수들 간의 상관관계가 비교적 높아 분산팽창요인(VIF) 지수를 확인한 결과 1.251~2.915로 다중공선성으로 인한 문제는 없는 것으로 나타났다.

### 4. 가설검증

가설 1과 2는 표 2의 모형 2에 제시된 것처럼 집단 문화는 개인지향/조직지향 조직시민행동에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 분석되었다( $\beta=.319, p<.001$  /  $\beta=.378, p<.001$ ).

가설 3과 4는 표 2의 모형 2에 제시된 것처럼 위계 문화는 개인지향/조직지향 조직시민행동에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 분석되었다( $\beta=.347, p<.001$  /  $\beta=.365, p<.001$ ).

표 2. 집단/위계문화와 개인/조직지향 조직시민행동 관계  
 Table 2. The effects of OC on OCBI/OCBO

구 분		OCBI		OCBO	
		모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
통계 변수	신분	-.177***	-.102**	-.199**	-.116***
독립 변수	집단문화		.319***		.378***
	위계문화		.347***		.365***
R <sup>2</sup> ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )		.030	.410(.380)	.038	.513(.475)
F( $\Delta$ F)		17.880	129.373*** (111.49)	22.735	195.311*** (172.57)

주. \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p<0.001$ .

가설 5는 표 3의 모형 1에서 제시된 것처럼 집단 문화는 정서적몰입에 유의한 정(+의 영향을 미쳤으며 모형 2에서 개인지향 조직시민행동에 유의한 영향을, 매개변수인 정서적몰입은 개인지향 조직시민행동에 유의한 정(+의 영향이 나타났다( $\beta=.375, p<.001$ ). 소벨 테스트(Sobel test)는  $z=2.2039, p<.05$ , 간접효과 .119로 통계적으로 유의한 매개효과가 확인되었다.

가설 6은 표 3의 모형 1에서 제시된 것처럼 집단 문화는 정서적몰입에 유의한 정(+의 영향을 미쳤으며 모형 2에서 조직지향 조직시민행동에 유의한 영향을, 매개변수인 정서적몰입은 조직지향 조직시민행동에 유의한 정(+의 영향이 나타났다( $\beta=.453, p<.001$ ). 소벨 테스트(Sobel test)의 매개효과는  $z=4.9756, p<.001$ , 간접효과 .137로 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

가설 7은 표 3의 모형 1에서 위계문화는 정서적몰입에 유의한 정(+의 영향을 미쳤으며 모형 2에서 개인지향 조직시민행동에 유의한 영향을, 매개변수인 정서적몰입은 개인지향 조직시민행동에 유의한 정(+의 영향이 나타났다( $\beta=.375, p<.001$ ). 소벨 테스트(Sobel test)는  $z=2.61645, p<.001$ , 간접효과 .259로 통계적으로 유의한 매개효과가 확인되었다.

가설 8은 표 3의 모형 1에서 위계문화는 정서적몰입에 유의한 정(+의 영향을 미쳤으며 모형 2에서 조직지향 조직시민행동에 유의한 영향을, 매개변수인 정서적몰입은 조직지향 조직시민행동에 유의한 긍정적인 영향이 나타났다( $\beta=.453, p<.001$ ). 소벨 테스트(Sobel test)는  $z=4.1355, p<.001$ , 간접효과 .259로 통계적으로 유의한 매개효과가 확인되었다.

표 3. 집단/위계문화와 개인/조직지향 조직시민행동과의 관계에서 정서적몰입의 매개효과  
Table 3. Mediating effect of affective commitment on the relationship between OC and OCB

구 분		정서적몰입	OCBI			정서적몰입	OCBO	
		모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	
통제변수	신 분	-.107***	-.102**	-.062*	-.107***	-.116***	-.067*	
독립변수	집단문화	.533***	.319**	.119*	.533***	.378**	.137**	
	위계문화	.234***	.347***	.259***	.234***	.365***	.259***	
매개변수	정서적 몰 입			.375***			.453***	
R <sup>2</sup> (ΔR <sup>2</sup> )		.552	.410	.472(.062)	.552	.513	.604(.091)	
F(ΔF)		228.407***	129.373***	124.854*** (-4.519)	228.407***	195.311***	212.257*** (63.573)	

주. \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표 4. 집단/위계문화와 정서적몰입과의 관계에서 동료의 사회적 태만의 조절효과  
Table 4. Moderating effect of coworker social loafing on the relationship between OC and AC

구 분		정서적몰입			구 분		정서적몰입		
		모형 1	모형 2	모형 3			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	신분	-.119***	-.104***	-.109***	통제 변수	신분	-.111***	-.094**	-.098**
독립 변수	집단문화	.707***	.664***	.659***	독립 변수	위계문화	.632***	.578***	.574***
조절 변수	동료의 사회적 태만		-.112***	-.122***	조절 변수	동료의 사회적 태만		-.138***	-.149***
상호 작용	집단문화× 사회적 태만			-.064*	상호 작용	위계문화× 사회적 태만			-.079*
R <sup>2</sup> (ΔR <sup>2</sup> )		.529	.538 (.009)	.542 (.004)	R <sup>2</sup> (ΔR <sup>2</sup> )		.427	.442 (.015)	.447 (.005)
F(ΔF)		311.727***	216.363***	164.619*** (-51.744)	F(ΔF)		207.628***	147.143***	112.897*** (-34.246)

주. \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

가설 9는 표 4의 모형 3에서와 같이 동료의 사회적 태만은 집단문화와 정서적몰입의 관계에서 유의한 부(-)의 조절효과가 나타났다( $\beta = -.064, p < .01$ ). 가설 9의 동료의 사회적 태만의 조절효과가 가정한 방향과의 일치여부를 확인하기 위하여 회귀분석 값과 two-way linear interaction effect 방법으로 표 5와 같이 그래프로 제시하였다. 동료의 사회적 태만을 높게 지각하는 조직구성원들에 비해 낮게 지각하는 조직구성원들은 집단문화에 대한 지각 수준이 높을수록 정서적몰입이 보다 더 높아지는 것을 확인할 수 있다(동료의 사회적 태만의 고/저 경사도: .697 / .847).

가설 10은 표 4의 모형 3에서와 같이 동료의 사회적 태만은 위계문화와 정서적몰입과의 관계에서 유의한 부(-)의 조절효과가 나타났다( $\beta = -.079, p < .01$ ). 그림 1과 같이 동료의 사회적 태만을 높게 지각하는 조직구성원들에 비해 낮게 지각하는 조직구성원들은 위계문화에 대한 지각 수준이 높을수록 정서적몰입이 보다 더 높아지는 것을 확인할 수 있다(동료의 사회적 태만의 고/저 경사도: .702 / .830).

동료의 사회적 태만에 대한 조절된 매개효과를 process macro를 통해 분석한 결과는 표 6과 같다. 집단·위계문화(독립변수), 정서적몰입(매개변수), OCBI/OCBO(종속변수) 관계에서 동료의 사회적 태만



이 낮은 집단(-1 표준편차)과 높은 집단(+1 표준편차)의 간접효과는 모두 유의한 것으로 분석되었다.

할 수 있음을 확인하였다. 첫째, 해군함정 근무 밀레니얼 해군장병들이 지각하고 있는 조직문화(집단, 위계)

표 5. 집단/위계문화와 정서적몰입 간의 동료의 사회적 태만 조절효과도

Table 5. Moderating effect chart of coworker social loafing on the relationship between OC and AC

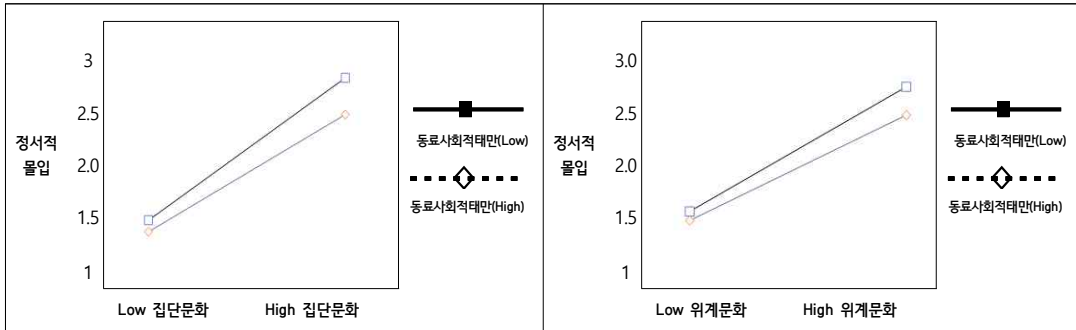


표 6. 동료의 사회적 태만의 조절된 매개효과 분석 결과  
 Table 6. Analysis of the moderated mediating effect of coworker social loafing

독립 변수	종속 변수	동료의 사회적 태만	간접 효과	표준 오차	하위 95% 신뢰구간	상위 95% 신뢰구간
집단 문화	OCBI	-1 표준편차	.2792	.0342	.2118	.3493
		+1 표준편차	.2357	.0298	.1801	.2960
	OCBO	-1 표준편차	.3900	.0469	.3018	.4842
		+ 표준편차	.3292	.0427	.2473	.4133
위계 문화	OCBI	-1 표준편차	.2802	.0351	.2152	.3529
		+ 표준편차	.2173	.0296	.1583	.2760
	OCBO	-1 표준편차	.3985	.0544	.2962	.5119
		+ 표준편차	.3090	.0524	.2077	.4138

주. 부트스트랩 표본크기=5,000, \* p<0.1, \* p<0.01.

## V. 결론

본 연구는 군 조직에서도 생존 차원의 지속 가능한 성장을 위해 중요한 변수임에도 불구하고 선행연구가 미비하다는 문제의식을 바탕으로 해군함정에 승조하고 있는 밀레니얼 장병이 지각하고 있는 조직문화가 조직 시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 아울러 이 두 변수 간의 관계에서 정서적몰입의 매개효과와 동료의 사회적 태만의 조절효과를 확인하였다.

본 연구의 결과는 일반기업과 공공조직을 대상으로 한 선행연구의 결과를 지지하고 있다. 군 조직을 대상으로 한 선행연구는 미비하지만, 해군조직에서도 적용

는 조직시민행동(OCBI/OCBO)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.. 둘째, 정서적몰입은 집단/위계문화와 개인지향/조직지향 조직시민행동과의 관계에서 유의한 정(+)의 매개효과가 나타났다. 셋째, 동료의 사회적 태만은 집단·위계문화가 정서적몰입에 미치는 긍정적인 영향을 보다 약화시키는 부정적인 조절효과가 나타났다.

군을 대상으로 한 선행연구가 미비한 상황에서 본 연구 결과를 통한 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 해군함정 근무 장병을 대상으로 조직문화와 조직시민행동과의 관계를 실증분석 하였으며, 전장병을 대상으로 한 전체의 시각을 반영하였다. 본 연구 결과는 공공조직과 일반기업을 대상으로 한 선행연구를 전반적으로 지지하고 있으며[20, 21, 23], 특수한 임무를 수행하는 군과 소방조직 등은 조직구성원이 인식한 위계문화가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다. 한편 군을 대상으로 리더십과 조직효과성과의 관계에 대한 선행연구가 일부 진행되었다. 하지만 조직문화는 조직구성원의 신념체계로서 일부 조직환경의 변화속에서도 그 조직문화의 지속성을 유지하면서 조직구성원에게 영향을 주어 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠수 있다는 것이다. 따라서 조직문화의 정착은 리더십 개발과 함께 부여된 임무완수와 조직효과성을 제고하는데 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 해군함정 근무 장병을 대상으로 조

직문화와 조직시민행동과의 관계에서 정서적 몰입의 긍정적인 매개효과를 확인한 실증연구이다. 공공조직과 일반기업을 대상으로 한 선행연구가 군에서도 적용할 수 있음을 확인하였으며[6, 8, 36], 정서적몰입을 향상시킬 수 있는 구체적인 계획수립과 정책적인 노력을 추진하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구는 밀레니얼 해군함정 장병뿐만 아니라 군을 대상으로 조직문화와 정서적몰입간에 동료의 사회적 태만의 조절효과를 최초로 분석하였다. 군내뿐만 아니라 공공조직과 일반기업을 대상으로 한 선행연구는 찾아보기 힘들지만[10, 41], 조직구성원이 동료의 사회적 태만을 높게 지각하면 조직문화와 정서적몰입의 정(+ )의 관계를 보다 약화시키는 것으로 확인하였으며 향후 관련 연구를 위한 이론적인 토대를 제공했다는 점에서 의의가 있다. 한 배를 탄 공동운명체인 해군함정 승조 장병들에게 있어서 동료의 사회적 태만은 승조원의 정서적몰입에 부정적인 영향을 미쳐 부여된 임무완수에 제한을 줄 수 있음을 알 수 있었으며 사회적 태만의 영향요인에 대한 개선을 추진하고 균형적인 조직문화를 통하여 조직구성원의 정서적몰입을 강화할 필요가 있다.

본 연구는 연구의 대상이 함정 중심이고 조직문화의 일부 유형을 가지고 분석하였기 때문에 일반화하기에는 추가적인 연구가 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 연구 대상의 확대와 함정 유형별 지각하는 조직문화를 확인하여 조직효과성 향상에 적용할 필요가 있으며, 조직구성원의 태도에 영향을 주는 리더십, 상사의 임파워먼트 등 다각도 측면에서의 측정을 통해 확인할 필요가 있다. 조직구성원이 소속된 조직환경에 따라 조직문화를 어떻게 인식하는지 비교 분석함으로써 지속 가능하고 조직환경의 변화에 적합한 균형된 조직문화를 통해 조직시민행동을 향상시키고 성과지향적인 조직효과성의 방향을 제시할 필요가 있다.

## References

- [1] M.J. Kim. "The Effect of Organizational Culture on Innovation Activities and Organizational Effectiveness." *International Journal of Advanced Culture Technology(IJACT)*. Vol. 10, No. 3, p. 93-103, 2022.
- [2] D.S. Lee. *Paradoxical leadership & culture: creating competing values & ambidexterity in organizations*. Keimyung University Press, 2015.
- [3] Navy H.Q. *Navy Leadership*. 2018. ROK NAVY, 2018.
- [4] J. Min. *Management in Organization*. Daeyoung Book, 2014.
- [5] H.J. Lee. "A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior Perceived by Naval Personnel: Mediating Effects of Affective Commitment and Moderating Effects of Interactional Justice and Coworker Social Loafing." Ph.D. university of Soongsil, 2021.
- [6] Mira S. A., Neil A., Tri R. M. "Effect of organizational culture on OCB with organizational commitment as a mediator." *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 8, No. 4, p. 124-132, 2019. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- [7] J.S. Kang, H.S. Yim. "The Impact of Public Service Motivation on Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Moderating Effect of Job Autonomy." *KPAQ*. Vol. 32, No. 3, p. 503-534, 2020.
- [8] MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance." *Journal of Marketing*. Vol. 62, p. 87-98, 1998. <https://doi.org/10.2307/1251745>
- [9] Schein, E. H. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies." *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, p. 229-240, 1996. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- [10] J.J. Joo. "The Relation of Organizational Culture to Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behaviors." *The Korean Association of Police Science Review*. Vol. 18, No. 5, p. 271-304, 2016.
- [11] Ebrallhimpour H., Zahed, A., Mohammad Ali, Sepehri, K. B. "A survey relation between

- organizational culture and organizational citizenship behavior.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, p. 1920–1925, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- [12]Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework(3rd Ed)*. MA: Addison-Wesley, 2011.
- [13]Hofstede, G. *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London.: McGraw-Hill, 1991.
- [14]Peters, T. J., & Waterman, R. H. *In Search of Excellence: Lesson from America’s Best-Run Companies*. NY: Harper & Row, 1982.
- [15]Quinn, R. E., McGrath, M. R. *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin(Eds.). *Organizational culture*, p. 315 - 334. Sage Publications, Inc. 1985.
- [16]E.J. Hong. “The Effect Nursing Organizational Culture on the Quality of Nursing Service: Mediating Effect of Work Engagement.” *The Journal of the Convergence on Culture Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 31–40, November 30, 2022. <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2022.8.6.31>
- [17]Lee, K., Allen, N, J. “OCB and workplace deviance: the role of affect and cognitions.” *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 1, p. 131–142, 2002. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- [18]Liao Hui. “A Cross Level Analysis of Organizational Citizenship Behavior in Work Groups.” Ph.D. University of Minnesota, USA, 2002.
- [19]Kerr, J., Slocum, Jr, J. W. “Managing corporate culture through reward system.” *The Academy of Management Executive*. Vol. 1, No. 2, p. 99–107, 1987. DOI:10.5465/AME.2005.19417915
- [20]Moorman, R. H., Blakely, G. L, “Individualism –collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior.” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, No. 2, p. 127 - 142, 1995. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>.
- [21]Jaskyte, K., Dressler, W. W. “Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations.” *Field Methods*. Vol. 16, No. 3, p. 265–284, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X03262281>
- [22]J.S. Kang. “Organizational Culture to Child Care Worker’s Empowerment and Organizational Citizenship Behavior.” *The Korea Association of Child Care and Education*. Vol. 45, p. 99–126, 2006.
- [23] M.K. Park, G.S, Lee, H.Y, Hwang. “A Study on the Effect of Culture of Fire Service Organizations on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention - Centered on J fire service.” *Human Resource Development Research*. Vol. 12, No. 2, p. 1–30, 2009.
- [24] S.U. Heo. “Full-Range Leadership, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior : Moderating Effect of Organizational Culture.” *Korean policy sciences review* Vol. 21, No. 4, p.151–177, 2017. <https://doi.org/10.31553/kpsr.2017.12.21.4.151>
- [25] Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. “ The measurement of organizational commitment.” *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14, No. 2, p. 224–247, 1979. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- [26] H.S. Kim. “Military organizational culture impact on organizational effectiveness.” Ph.D. university of Suncheon, 2013.
- [27] W.S. Kim, S.Y. Son, W.H, Jung. “The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors: The Mediating Role of Leader Satisfaction and Moderating effect of Political Skill.” *Journal of Human Resource Management Research*. Vol. 22, No. 1, p. 121–145, 2015. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.121>.
- [28] G.G. Kim. “The effect of naval ship stem-staff’s transformational behavior and talent development behavior on subordinate’s organizational commitment: the mediating of subordinate’s empowerment and burnout.” Ph.D. university of Seoul, 2012.
- [29] D.H. Kwon. “A study on the relationship between student–university environment fit and institutional commitment.” Ph.D. university of Yonsei, 2013.
- [30] Allen, N.J., Meyer, J.P. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.” *Human Resource Management Review*. Vol. 1, p. 61–89, 1991.
- [31] Y.J. Lee. “The relationship among middle managers’ transformational leadership, organizational commitment, and self-limiting behavior : in the case of ‘G’ local governmental officials.” Ph.D. university of Ewha, 2011.
- [32]J.I. Ryu. “The impact of authentic leadership on the organizational commitment and innovative behavior : focused on the organizational trust and positive psychological capital.” Ph.D. university of Kyungsoong, 2016.

- [33]Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. "Affective, continuance, and normative commitment to the organizational: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, No. 1, p. 20-52, 2002. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- [34]M.H. Lee, H.K. Moon. "A Critical Review of Organizational Commitment Literature in Korea: Challenges and Future Research Directions." *Journal of Organization and Management*. Vol. 38, No. 2, p. 143-221, 2014.
- [35]Mathieu, J. E., Zajac, D. M. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*. Vol. 108, p. 171-194, 1990. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- [36]B.J. Han. "A Study on the Relationship among Organizational Culture, Leadership Styles, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior : Focused on the Comparison Public-Private Organization." Ph.D. university of Seoul science and technology graduate school, 2010.
- [37]J.H. Kim. "A Study on the Culture and Effectiveness of an Organization : Focusing on the Hierarchical Characteristics of the Military Organization." Ph.D. university of Gwangju, 2010.
- [38]J.W. Ahn. "Conceptualization and validation of organizational commitment : focused on full time workers of domestic banks in Korea." Ph.D. university of Sungkyunkwan, 2016.
- [39]Kidwell R. E., Bennett, N. "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research." *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 3, p. 429-456, 1993. <https://doi.org/10.2307/258904>.
- [40]Liden R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., Bennett, N. "Social loafing: A field investigation." *Journal of Management*. Vol. 30, No. 2, p. 285-304, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>.
- [41]Simms, A. M., Nichols. "Social loafing: A review of the literature." *Journal of Management Policy and Practice*. Vol. 15, No. 1, 2014.
- [42]E.M. Chang. "Authentic Leadership and Job Satisfaction of Employees: Moderating Effect of Co-worker's Undermining." *Journal of the Korea contents association*. Vol. 20, No. 6, p. 705-716, 2020.
- [43] B.G. Ryu. "The Multi-level Analysis on the Causal Relationship among Organizational Structure, Organizational Culture, and Organizational Effectiveness." *KROS*. Vol. 13, No. 1, p. 33-62, 2016. <https://doi.org/10.21484/kros.2016.13.1.33>.
- [44]LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, p. 52-65, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- [45]Meyer, J. P., Allen, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications Inc., 1997.
- [46]S.I. Jung. "The effect of employee collectivism on organizational citizenship behavior : focusing on mediating effect of organizational commitment." Ph.D. university of Hanyang, 2020.
- [47]S.Y. Son, M.H. Roh. "Coworkers' Social Loafing on Focal Employee's Self-Leadership: The Mediating Role of Job Satisfaction." *Journal of Organization and Management*. Vol. 36, No. 4, p. 227-257, 2012.
- [48]George, J. M. "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations." *Academy of Management Journal*. Vol. 35, No. 1, p. 191-202, 1992. <https://doi.org/10.2307/256478>
- [49]J.S. Park, H.S. Choi. "The Relationship between Proactive Personality, Leader Support, Coworker Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior: Investigating the Contrasting Hypotheses based on Conservation of Resources Theory, and Trait-activation Theory." *JHRMR*. Vol. 27, No.2, p. 1-21, 2020. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2020.27.2.1>.

※ 이 논문은 2023년 해군사관학교 해양연구소의 지원에 의하여 연구되었음