한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 205-221
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.205-221

시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 영향: 시민행동피로와 조직배태성의 순차적 매개효과*

박 다 영　　허 창 구†

대구가톨릭대학교

조직시민행동(OCB)은 조직의 성과와 효율성 향상에 기여하는 자발적 행동으로 널리 주목받아 왔다. 그러나 과도한 기대는 구성원에게 심리적 부담을 초래할 수 있다는 비판적 시각도 제기되고 있다. 본 연구는 자원보존이론(COR; Hobfoll, 1989)에 근거하여, 시민행동압력이 OCB에 미치는 부정적 영향을 시민행동피로와 조직배태성을 매개로 실증 분석하였다. 구조방정식 모형 결과, 시민행동압력은 시민행동피로를 유의하게 증가시키며, 시민행동피로는 조직배태성을 감소시키고, 조직배태성의 감소는 조직시민행동을 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 한편, 시민행동압력은 OCB에 직접적인 영향을 미치지 않았으나, 시민행동피로와 조직배태성을 순차적으로 거치는 경로를 통해 간접적으로 부정적 영향을 미쳤다. 이는 조직의 OCB 기대가 압력으로 인식될 경우, 구성원의 정서적 자원 고갈과 유대 약화를 통해 자발적 OCB가 저해될 수 있음을 시사한다. 따라서 조직은 OCB를 장려할 때 자율성과 자원 상태를 고려한 균형 있는 접근이 필요함을 본 연구는 제안한다. 본 연구는 OCB의 부작용 가능성을 실증적으로 검증하고, 시민행동압력의 심리적 기제를 규명하였다는 점에서 이론적·실천적 의의를 갖는다.

주요어 : 시민행동압력, 시민행동피로, 조직배태성, 조직시민행동

---

* 본 연구는 2025년 대구가톨릭대학교 교비지원에 의해 수행됨.

† 교신저자 : 허창구, 대구가톨릭대학교 심리학과 교수, E-mail: ckhur@cu.ac.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 공식적인 직무 범위를 넘어 자발적으로 수행되는 행동으로, 조직의 효율성과 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 정의된다(Organ, 1988). OCB는 구성원 간 협력을 촉진하고 조직 분위기를 개선하며, 직무 만족과 조직 몰입을 증진하는 등 다양한 긍정적 효과를 나타내는 것으로 알려져 있다(Podsakoff 등, 2000; He 등, 2019). 이러한 이유로 많은 조직은 OCB를 장려하거나 암묵적으로 기대하고 있으며, 관리자들은 이를 수행하는 직원을 헌신적이고 충성도 높은 인재로 평가하는 경향이 있다(Podsakoff 등, 2009). 그러나 OCB에 대한 조직의 기대가 지속되면서, 본래 자율성과 재량성이 강조되었던 행동이 점차 구성원에게 필수적인 역할로 인식되고 있다. 이로 인해 구성원은 조직시민행동 수행에 대한 압박감을 느끼게 되며, 이는 시민행동압력(Citizenship Pressure, CP)으로 작용해 심리적 부담을 유발할 수 있다(Bolino 등, 2010). 특히 개인주의 성향이 강하고 워라밸(Work-Life Balance)을 중시하는 MZ세대의 조직 진출이 확대됨에 따라, 이들은 공식적 보상 없이 역할 외 행동을 요구받는 상황을 더욱 불공정하게 인식할 가능성이 높다(매일경제, 2020; 이규만과 임병연, 2007).

형평이론(Equity Theory; Adams, 1965)은 개인이 자신의 투입 대비 보상의 공정성을 판단한다는 전제에 기반한다. 따라서 조직이 OCB 수행을 기대하면서 이에 대한 명확한 보상을 제공하지 않을 경우, 구성원은 불공정성을 인식하고 심리적 불만을 경험할 수 있다. 이러한 인식은 자원보존이론(Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989) 관점에서 심리적 자원의 손실로 이어지며, 그 결과 시민행동피로(Citizenship Fatigue)라는 정서적 탈진 상태로 나타날 수 있다(Bolino 등, 2015). 시민행동피로는 조직시민행동 수행 과정에서의 과도한 자원 소모로 인한 피로감, 좌절, 긴장 상태를 포함하며, 이는 조직에 대한 부정적 태도 변화를 초래할 수 있다(He 등, 2023).

또한 사회교환이론(Social Exchange Theory; Blau, 1964)에 따르면, 구성원은 조직과의 교환관계에서 상호성이 결여될 경우 심리적 계약을 약화시키며, 이는 조직에 대한 유대감인 조직배태성의 저하로 이어질 수 있다. 조직배태성이 약화되면 구성원은 조직 목표에 헌신하려는 동기를 상실하고, 결과적으로 조직시민행동의 수행 가능성도 낮아진다.

본 연구는 조직 맥락에서 시민행동압력(인지적 자극)이 시민행동피로(정서적 반응)와 조직배태성(태도적 유인)을 순차적으로 매개하여 조직시민행동(행동적 결과)에 이르는 통합적 메커니즘을 실증적으로 규명하고자 한다. 기존 문헌이 주로 OCB의 긍정적 효과에 초점을 맞춰 온 데 반해, 본 연구는 OCB 기대의 역기능과 자원 고갈이라는 연쇄적 심리 메커니즘을 조명함으로써 이론적·실무적 관점을 함께 확장하고자 한다.

이론적 배경

조직시민행동과 시민행동압력의 관계

조직시민행동(OCB)은 조직의 공식적 직무와는 별도로 구성원이 자발적으로 수행하는 행동으로, 조직의 효율성과 협력적 분위기를 촉

진하는 데 중요한 역할을 한다(Organ, 1988). 조직시민행동은 이타성, 성실성, 예의, 스포츠맨십, 시민적 덕목의 다섯 가지 하위 차원으로 구분되며(Podsakoff 등, 2000), 조직의 성과와 구성원 간 협력 증진에 긍정적 기여를 한다고 널리 알려져 있다. 그러나 최근 연구들은 OCB의 부정적 측면에도 주목하고 있으며, Bolino와 Turnley(2005)는 OCB 수행이 역할 과부하, 직무 스트레스, 일-가정 갈등을 초래할 수 있음을 밝혔다. 또한 Deery 등(2017)은 OCB 수행이 가정 영역에 할애할 자원을 감소시켜 일-가정 갈등을 심화시킬 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 이러한 OCB의 양면성에도 불구하고, 최근 조직들은 조직시민행동을 단순히 자발적 행동으로만 인식하지 않고, 구성원들에게 조직시민행동 수행을 암묵적으로 요구하거나 공식적 평가 항목으로 포함시키는 경향을 보이고 있다(Bolino 등, 2010; Vigoda-Gadot, 2006). 이러한 현상은 조직문화와 관리자 평가 시스템에서 더욱 강화되며, 구성원들은 이를 자율적 행동이 아닌 필수적 역할로 인식하게 된다. 특히 조직 내 승진, 보상, 평가에 조직시민행동이 고려될 경우, 구성원들은 이를 수행하지 않으면 불이익을 받을 수 있다는 압박을 경험하게 된다(Podsakoff 등, 2009).

이러한 현상은 최근 MZ세대의 조직 진출이 활발해지면서, 더욱 두드러지고 있다. 개인주의적 가치관과 자율성, 워라밸을 중시하는 세대 특성과 조직시민행동 기대 간 충돌이 심화되고 있다 (매일경제, 2020; 이규만과 임병연, 2007). 형평이론(Adams, 1965)에 따르면, 개인은 자신의 투입과 보상 간 균형을 중시하며, 보상 없는 조직시민행동 요구는 불공정한 노동 요구로 인식될 가능성이 크다. 이는 시민행동 압력이라는 심리적 부담으로 이어지며, 구성원들의 스트레스 요인으로 작용할 수 있다 (Bolino 등, 2010).

시민행동압력과 시민행동피로의 관계

시민행동압력은 조직이 공식적 보상이나 인정 없이 조직시민행동 수행을 기대할 때, 구성원이 이를 심리적 의무로 인식하며 경험하는 압박 상태를 의미한다(Bolino 등, 2010). 이는 JD-R 모델(Job Demands-Resources Model; JD-R 모델)(Bakker & Demerouti, 2004)의 직무 요구 개념과 연결되며, 구성원에게 추가적인 역할 부담을 부여한다. 공식적 직무 외 추가 자원 투입 요구는 구성원의 시간, 에너지, 인지적 자원 고갈을 초래하게 된다(Deery 등, 2017). Bolino 등(2010)은 시민행동압력이 높을수록 구성원이 좋은 직원(good soldier)으로 평가받기 위해 외부 기대에 따라 OCB를 수행하게 되며, 이로 인해 직무 스트레스, 일-가정 갈등, 이직 의도 등 부정적 결과가 나타날 수 있음을 지적하였다. 이러한 압박은 OCB를 자발적 행동이 아닌 역할 내 요구로 인식하게 만들며, 이는 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 관점에서 시민행동압력은 심리적 자원의 손실 또는 손실 위협으로 작용한다. 이 이론에 따르면, 개인은 본질적으로 보유한 자원을 보존하고 획득하려는 동기를 가지며, 자원 손실에 특히 민감하게 반응한다. 시민행동압력은 지속적인 자원 투입 요구로 인해 자원 손실의 악순환(spiral of resource loss)을 초래할 수 있으며, 지속적 자원 소모는 구성원의 정서적, 인지적 피로를 심화시켜, 결국 시민행동피로라는 정서적 탈진 상태로 이어지며, 특히 시민행동압력이 높은 환경에서는 구성원들이 자신

의 자원을 OCB에 지속적으로 투입해야 하는 부담을 느끼게 된다. 이러한 자원 손실이 지속되면 시민행동피로가 발생할 가능성이 높아진다(Bolino, 2015).

시민행동피로는 Bolino 등(2015)에 의해 정의된 개념으로, 조직시민행동 수행 과정에서 경험하는 정서적 탈진, 좌절감, 재량적 행동 의지의 감소를 주요 특성으로 갖는다. 시민행동압력은 구성원의 심리적 자원을 지속적으로 소모시키며, 이는 시민행동피로라는 정서적 탈진 상태로 이어질 수 있다. 실제로 He 등(2023)은 시민행동압력이 시민행동피로를 유발하고, 이로 인해 구성원들이 지식은폐와 같은 회피 전략을 사용할 가능성이 높아진다고 보고하였다. 또한 Koopman 등(2020)은 시민행동압력이 자원이 충분할 경우 OCB를 촉진할 수 있지만, 자원 고갈 상태에서는 역할 과부하, 스트레스, 소진 등 부정적 결과를 초래할 수 있음을 자원보존이론의 관점에서 설명하였다.

가설 1: 시민행동압력은 시민행동피로에 정적 영향을 미칠 것이다.

시민행동피로와 조직배태성의 관계

본 연구에서 주요 변수로 다루는 조직배태성 개념과 관련하여, Mitchell 등(2001)은 원래 Job Embeddedness라는 용어를 사용했으나, 이는 단순히 직무에 국한된 개념이 아니라 조직 전체의 맥락을 포함하는 포괄적 개념으로 해석되어 왔다. 실제로 기존 연구에서도 직무배태성과 조직배태성 개념을 실질적인 차이 없이 혼용하여 사용해왔다(Allen, 2006; Lee, 2004). 이에 본 연구에서는 보다 명확한 개념적 범위를 설정하기 위해 조직배태성(Organizational Embeddedness)이라는 용어를 사용할 것이다.

시민행동피로는 구성원이 조직과의 긍정적 관계를 유지하는 데 심리적 어려움을 느끼게 하며(Bolino 등, 2015), 이는 조직배태성의 약화로 이어질 수 있다. Mitchell 등(2001)은 조직배태성을 적합성(Fit), 관계연결성(Links), 희생(Sacrifices)으로 구분하며, 개인이 조직에 얽매여 있는 정도로 설명한다. 구체적으로, 시민행동피로는 첫째, 구성원이 조직 가치와 자신의 가치가 일치하지 않는다는 인식(Fit 저하)을 초래할 수 있다. 둘째, 지속적 OCB 수행으로 인한 자원 고갈은 동료나 상사와의 관계 유지 노력(Links)을 감소시킬 수 있다. 셋째, 조직을 떠날 경우 발생할 수 있는 손실(Sacrifices)에 대한 인식 또한 약화될 가능성이 있다.

사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면, 시민행동피로로 인해 조직과의 교환 관계가 불균형하다고 인식될 경우, 심리적 계약이 약화된다(De Clercq 등, 2021). 구성원은 더 이상 조직에 헌신할 이유를 찾지 못하고, 조직과의 유대감을 부정적으로 재평가하게 된다. Bolino 등(2015)은 시민행동피로가 누적될 경우, 구성원들이 더 이상 추가적 행동을 수행하지 않으려 하며, 인정받지 못한 노력에 대한 좌절감, 탈진, 내적 반발감을 경험하게 되며, 이러한 부정적 정서 상태는 시간이 지남에 따라 조직배태성 약화의 심리적 기반으로 작용할 수 있다고 보았다.

가설 2: 시민행동피로는 조직배태성에 부적 영향을 미칠 것이다

조직배태성과 조직시민행동의 관계

조직배태성은 구성원이 조직 내에서 맺고

있는 심리적 유대감과 연관되며, 조직에 대한 긍정적 태도와 자발적 행동을 촉진하는 역할을 한다(Mitchell 등, 2001; Crossley 등, 2007). 적합성(Fit), 관계연결성(Links), 희생(Sacrifices)의 세 요소가 높을수록 구성원은 조직에 대한 심리적 투자와 헌신 의지가 강하고, 조직시민행동 수행 가능성도 증가한다.

반면, 시민행동피로로 인해 조직배태성이 약화될 경우, 구성원은 자원보존이론(Hobfoll, 1989) 관점에서 남은 자원을 보존하려는 방어적 행동을 취하게 된다. 이는 자발적 행동, 특히 공식적 보상이 수반되지 않는 조직시민행동 수행을 줄이는 방향으로 나타날 가능성이 크다(Bolino, 2015). Ng과 Feldman(2010)은 조직배태성이 낮은 구성원이 조직 목표와 가치에 대한 헌신이 약하며, 자발적 행동 참여 의지도 저하된다고 보고하였다. 따라서 조직배태성은 조직시민행동 수행과 밀접한 정적 관계를 가진다고 볼 수 있다.

가설 3: 조직배태성은 조직시민행동에 정적 영향을 미칠 것이다.

시민행동압력, 시민행동피로, 조직배태성의 순차적 매개과정

조직 구성원은 시민행동압력을 단순한 기대가 아닌 심리적 자원 위협으로 인식할 수 있으며, 이는 자원보존이론 관점에서 시민행동피로를 유발하고(Bolino 등, 2015), 결과적으로 조직배태성을 약화시켜 조직시민행동 수행을 감소시킬 가능성이 있다.

최근 연구들은 조직 내 심리적 변화가 단일 경로보다는 정서적 · 관계적 요인이 복합적으로 작용하는 다중 매개 메커니즘을 통해 이루어진다고 보고하며, 이러한 접근의 중요성이 강조되고 있다(Hayes, 2018; Preacher & Hayes, 2008). De Clercq 등(2021)은 시민행동압력이 구성원의 자원을 소모시켜 시민행동피로를 유발하고, 이는 직무성과를 저해함을 확인하였다. 특히 계속적 몰입이 낮을수록 이 부정적 효과가 강화되어, 조직과의 유대가 중요한 보호요인임을 알 수 있다. 본 연구는 이러한 선행연구를 기반으로 시민행동압력이 시민행동피로를 통해 정서적, 인지적 피로를 유발하고, 이어서 조직배태성 약화를 초래하여 최종적으로 조직시민행동 감소로 이어지는 연속적 경로를 검증하고자 한다.

가설 4: 시민행동피로와 조직배태성은 시민행동압력과 조직시민행동 간의 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

방 법

연구대상

본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였으며, 불성실 응답을 제외한 총 266부를 최종 분석에 활용하였다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성 137명(52%), 여성 129명(48%)이었으며, 연령대는 20대 72명(27%), 30대 83명(31%), 40대 67명(25%), 50대 44명(17%)이었다. 직군은 일반사무/관리직 132명(50%), 서비스직 42명(16%), 생산/기술직 39명(15%), 전문직 27명(10%), 연구/개발직 26명(10%)으로, 절반 이상이 일반사무/관리직 종사자였다. 기업 규모는

중소기업 123명(46%)으로 가장 많았고, 중견기업 47명(18%), 공기업 41명(15%), 대기업 30명(11%), 스타트업 24명(9%) 순이었다.

분석방법

자료 분석은 jamovi 2.3.24 프로그램을 활용하여 기술통계, 신뢰도 분석, 상관분석 및 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 매개모형 검증에는 R 기반의 구조방정식 패키지인 lavaan을 활용한 jamovi의 SEMLj 모듈을 사용하였으며, 매개효과의 통계적 유의성 검증은 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 통해 95% 신뢰구간에서 이루어졌다.

측정도구

시민행동압력

시민행동압력은 Bolino 등(2010)에 의해 구성원들이 조직시민행동을 수행하도록 압박감을 주는 특정한 업무상 요구로 개념화되었다. 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Vigoda-Gadot 등(2007)이 개발한 문항을 박수현(2018)이 번안한 척도를 사용하였다. Vigoda-Gadot 등(2007)의 척도는 조직 내에서 구성원들이 자발적 의사와 무관하게 추가적인 업무를 수행하도록 하는 압력 상황을 측정하고 있어, Bolino 등(2010)이 제시한 시민행동압력 개념을 적절히 반영하므로 본 연구 목적에 적합하다고 판단하였다. 총 5문항 (예: 우리 조직에는 나의 의사와 상관없이 공식적인 업무시간을 초과하여 추가적으로 근무해야하는 압력이 존재한다.)으로 구성된 단일요인 척도이며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .89로 나타났다.

시민행동피로

시민행동피로는 Bolino 등(2015)의 척도를 이용하였으며, 한국어 척도가 없어 연구자가 번안하여 사용하였다. 번안 과정은 연구자를 포함한 산업 및 조직 심리학 전공자 3인이 원문 문항을 한국어로 1차 번안하였고, 이후 영어와 한국어에 모두 능통한 2개 국어 사용자 2인이 번안된 한국어 문항을 영어로 역번역하였다. 이어서, 역번역에 참여하지 않은 별도의 2개 국어 사용자 4인이 영어 원문항과 역번역된 문항 간 의미 유사도를 5점 Likert 척도로 평가하였으며, 유사도 점수가 3점 미만인 문항은 번역을 수정하거나 역번역을 재시도하였다. 이와 같은 절차를 거쳐 최종적으로 모든 문항이 유사도 3점 이상을 충족하였고, 전체 평균 유사도 점수는 4.08점으로 나타났다. 최종 시민행동피로 척도는 총 6문항(예: 회사를 위해 내 업무 외에 더 많은 일을 하다 보니 여러 가지로 힘이 든다)으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .92로 나타났다.

조직배태성

조직배태성은 Holtom(2006)과 Felps(2009)의 척도를 이종현과 신강현(2017)이 국내 상황에 맞도록 타당화한 직무배태성 척도를 사용하였다. 본 척도는 조직 적합성(예: 나는 회사와 잘 맞는 것 같다) 9문항, 조직연계(예: 나는 동료들과 긴밀하게 일한다) 4문항, 조직희생(예: 이 직장의 금전적 혜택은 높은 편이다) 3문항으로 구성되어 있으며, Likert식 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 각각 .94, .88, .84로 나타났다.

조직시민행동

조직시민행동은 Williams와 Anderson(1991)의 개인지향 및 조직지향 조직시민행동 문항을 기반으로, 박수현(2018)이 한국 조직 맥락에 맞게 수정한 척도를 사용하였다. 총 9문항 중 개인지향 조직시민행동 5문항(예: 나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다)과 조직지향 조직시민행동 4문항(예: 나는 조직의 사소한 문제에 대해 불평하지 않는다)을 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서의 신뢰도는 각각 .85, .87로 나타났다.

결 과

측정타당성 검증

가설 검증에 앞서 본 연구에 사용된 측정도구들의 측정타당성를 검증하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 본 연구에서는 모형의 복잡성을 줄이고 추정의 안정성을 높이기 위해 Little 등(2002)의 권고에 따라 문항 꾸러미(item parceling) 방식을 적용하였다. 하위요인이 있는 변인은 하위요인별로, 하위요인이 없는 변인은 유사한 요인부하량을 가진 문항들을 묶어 꾸러미를 구성하였다.

확인적 요인분석 결과, 모형의 적합도 지표는 CFI = .96, TLI = .94, SRMR = .05, RMSEA = .08로 나타나, 대부분의 기준치를 충족하는 양호한 수준으로 평가되었다. 각 잠재변수에 대한 표준화된 요인부하량은 시민행동압력(.84~.90), 시민행동피로(모두 .90), 조직배태성(적합성 .88, 관계연결성 .72, 희생 .37), 조직시민행동(OCB-I .82, OCB-O .85)으로 나타났다. 다음으로 수렴타당성을 살펴본 결과 평균분산추출(AVE)은 모두 .50 이상(.51 ~ .82)으로 확인되었으며, 개념신뢰도(CR)는 모두 .70 이상(.74 ~ .93)으로 수용기준을 만족하였다(Fornell와 Larcker, 1981). 조직배태성의 하위 요인 중 희생이 다소 낮은 요인부하량(.37)을 보였는데, 이는 다른 하위 요인과 달리 심리적 배태성보다는 금전적 혜택을 다루고 있는 요인이기에 나타난 현상으로 보인다. 그로 인해 일부 연구에서는 조직배태성을 적합성과 관계연결성만으로 측정하기도 하지만, 본 연구는 조직배태성의 평균분산추출(AVE)이 .51이고, 시민행동에 대한 압력 및 피로에 금전적 혜택에 대한 인식도 영향을 미칠 것으로 판단하여 배태성에 포함시켰다. 마지막으로, 변별타당성을 확인한 결과, 변인 간 상관관계가 .66 이하로 나타나, Kline(2011)이 제시한 .90 미만 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

주요 변인의 기술통계 및 상관관계

본 연구에서 측정한 주요 변인의 기술통계와 상관분석 결과는 표 1과 같다. 먼저 모든 변인의 왜도와 첨도가 각각 절댓값 2와 7을 넘지 않아 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났다. 시민행동압력은 시민행동피로와 정적 상관을(r = .63, p < .001), 조직배태성과는 부적 상관을 나타냈다(r = ‑.13, p < .05)또한, 시민행동피로는 조직배태성(r = -.31, p < .001), 조직시민행동(r = -.18, p < .01,)과 각각 유의한 부적 상관을 보였으나, 조직배태성과 조직시민행동 간에는 정적 상관이 확인되었다(r = .66, p < .001,). 이러한 결과는 시민행동압력이 높을수록 시민행동피로는 증가하고, 조직배태성은 낮아질 수 있음을 시사한다. 또한 시민행동피로가 높을수록 조직배태

표 1. 주요 변인 간 상관계수, 기술통계, AVE, CR

		1	2	3	4	AVE	CR
1	시민행동압력	(.89)				.82	.93
2	시민행동피로	.63***	(.92)			.82	.93
3	조직배태성	-.13*	-.31***	(.93)		.51	.74
4	조직시민행동	-.06	-.18**	.66***	(.90)	.77	.87
	M	3.45	3.21	2.96	3.29		
	SD	0.75	0.90	0.73	0.75		
	Skewness	-0.28	-0.29	0.12	-0.27		
	Kurtosis	-0.34	-0.30	-0.03	-0.22		

주. N = 266, *p < .05, **p < .01, ***p < .001. 대각선은 (신뢰도)

성과 조직시민행동이 감소할 수 있음을 보여준다.

연구가설검증

연구가설을 포함하고 있는 연구모형 및 변인 간 관계를 분석한 결과를 그림 1에 제시하였다. 가설 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 시민행동압력과 시민행동피로의 관계는 정적으로 유의하였으며(β= .70, p < .001), 시민행동압력에 대한 인식이 증가하면 구성원의 시민행동피로가 높아질 것이라는 가설 1이 지지되었다. 둘째, 시민행동피로와 조직배태성의 관계가 부적으로 유의하게 나타나(β= -.48, p < .001), 시민행동피로가 높을 수록 구성원의 조직배태성이 낮아질 것이라는 가설 2가 지지되었다. 셋째, 조직배태성과 조직시민행동의 관계가 정적으로 유의하게 나타나(β = .89, p < .001), 조직배태성이 낮아지면 조직시민행동이 함께 낮아질 것이라는 가설 3이 지지되었다. 마지막으로 시민행동압력이 시민행동피로와 조직배태성을 순차적으로 매개하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 가설 4를 확인한 결과를 표 2에 제시하였다. 분석 결과, 시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 영향경로에서 시민행동피로와 조직배태성이 순차적으로 작용하는 매개효과가 통계적으로 유의하게 나타났다(Effect = -.30, 95% CI [-0.41, -0.10]). 즉, 시민행동압력이 구성원의 시민행동피로를 증가시키고, 증가된 시민행동피로가 조직배태성

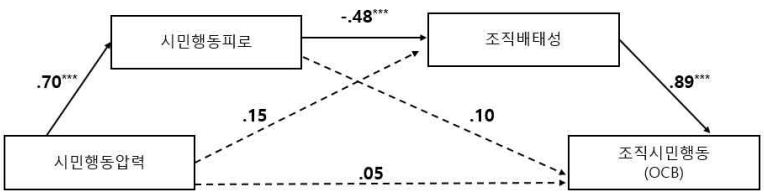


그림 1. 모형 및 변인 간 경로계수

표 2. 시민행동압력과 OCB의 관계에서 시민행동피로와 조직배태성의 순차적 매개효과

	경로			Effect	SE	Bootstrap 95% CI	
						Low	*Upper*
IE1	시민행동압력	→ 시민행동피로	→ OCB	.07	.06	-.04	.18
IE2	시민행동압력	→ 조직배태성	→ OCB	.14	.10	-.08	.31
IE3	시민행동압력→ 시민행동피로 → 조직배태성 → OCB			-.30	.08	-.41	-.10

을 약화시키며, 약화된 조직배태성이 결과적으로 조직시민행동을 감소시킨다는 가설 4가 지지되었다. 한편, 시민행동압력과 조직시민행동의 관계를 시민행동피로나 조직배태성이 단독으로 매개하는 간접효과는 통계적으로 유의하지 않았다.

논 의

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 조직의 효율성과 성과 향상에 기여하는 자발적 행동으로 오랫동안 긍정적 조직행동의 대표 개념으로 다뤄져 왔다(Organ, 1988; Podsakoff 등, 2000). 그러나 최근 연구들은 OCB가 항상 긍정적인 결과만을 유도하는 것은 아니며, 특정 상황에서는 오히려 구성원에게 심리적 부담을 초래할 수 있는 이면적 특성이 존재함을 강조하고 있다(Bolino & Turnley, 2005). 본 연구는 이러한 비판적 관점을 토대로 시민행동압력이 구성원의 시민행동피로를 유발하고, 그 결과 조직배태성이 약화되며 궁극적으로 조직시민행동 수행 수준이 감소하는 부정적 경로를 실증적으로 규명하였다.

주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 시민행동압력은 시민행동피로를 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 조직시민행동을 자율적 기여가 아닌 반복적 '의무'로 인식할 때, 해당 행동이 심리적 자원 소진을 유발할 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 Bolino 등(2015)의 연구와 직무요구-자원 이론(Job Demands-Resources Model; Bakker & Demerouti, 2004)에 부합하며, 외부의 기대나 압력에 의해 수행되는 조직시민행동이 정서적 · 인지적 피로로 이어질 수 있음을 이론적으로 지지한다. 또한 자원보존이론(Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989)의 관점에서도 시민행동압력은 구성원에게 자원 손실 혹은 손실 위협으로 지각되어 시민행동피로라는 소진 상태를 유발할 수 있다. 개인은 본질적으로 자신이 보유한 심리적 · 정서적 자원을 보존하려는 경향이 있으며, 반복적이고 지속적인 압력은 이러한 자원을 고갈시켜 피로감을 증폭시킨다. 본 연구는 시민행동압력과 시민행동피로 간의 정적 관계를 실증적으로 확인함으로써, 조직시민행동이 자발적 동기에서 비롯되지 않을 경우 오히려 부정적 심리 반응을 초래할 수 있음을 보여준다.

둘째, 시민행동피로는 조직배태성에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 반복적인 조직시민행동 수행이 구성원의 정서적 · 인지적 자원을 소진시킴으로써, 조직과의 심리적 연결성과 정서적 유대를 약화시킬 수 있음을 시사한다. 특히 시민행동피로가 누적

될 경우, 구성원은 조직에 대한 긍정적 정서를 상실하고 조직에 머물고자 하는 심리적 유인을 점차 잃게 될 가능성이 높다. Bolino 등(2015)은 시민행동피로가 단순한 신체적·정신적 탈진을 넘어 인정받지 못한 노력에 대한 좌절감, 조직에 대한 냉소적 태도, 그리고 내면적 반발과 같은 복합적인 심리적 반응을 수반한다고 지적한 바 있다. 이러한 정서적 반응은 조직에 대한 애착을 약화시키고, 결과적으로 조직배태성 저하로 이어질 수 있다.

셋째, 조직배태성은 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원의 조직에 대한 유대감이 자발적 조직기여 행동의 핵심 동기 요인으로 작용한다는 Mitchell 등(2001)과 Crossley 등(2007)이 제시한 이론적 주장과 일치한다. 다시 말해 조직배태성이 강한 구성원일수록 조직과의 관계를 유지하려는 경향이 높으며, 이는 자발적이고 친조직적인 행동으로 이어질 가능성이 크다. 또한, Ng 등(2019)은 조직배태성이 높을수록 구성원의 조직목표에 대한 헌신과 자발적 행동 참여 의지가 강화된다고 보고한 바 있다.

넷째, 본 연구는 시민행동압력이 시민행동피로와 조직배태성을 순차적으로 매개하여 조직시민행동에 영향을 미치는 연속 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 분석 결과, 시민행동압력은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않았으나 시민행동피로를 증가시키고, 이로 인해 조직배태성이 약화되며 최종적으로 조직시민행동 수행이 감소하는 유의한 간접경로가 확인되었다. 이는 시민행동압력이 친조직적 행동을 촉진하기보다는, 구성원의 심리적 자원을 점진적으로 소진시키고 조직과의 정서적 유대(조직배태성)를 약화시킴으로써 결과적으로 조직시민행동을 저해할 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 조직 내 기대가 정서적·인지적 소진과 관계적 이탈을 유발하여 자발적 행동 참여를 방해할 수 있다는 '심리적 전이 메커니즘'의 존재를 실증적으로 보여준다. 특히 He 등(2023)의 시민행동압력과 지식은폐 관계 연구, Koopman 등(2020)의 자원상태에 따른 시민행동압력의 차별적 효과 연구와 일맥상통하는 결과로, OCB의 어두운 측면에 대한 이론적 이해를 확장하는 데 기여한다.

이상의 결과를 바탕으로 본 연구가 가지는 학문적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 Organ(1988) 이래 조직시민행동(OCB)에 대한 기존 연구가 주로 강조해 온 긍정적 효과의 이면에 존재하는 심리적 비용 즉, 조직시민행동이 단순히 긍정적인 결과만을 초래하는 것이 아니라, 특정 조건하에서는 심리적 부담과 자원 고갈이라는 비용을 수반할 수 있음을 실증적으로 규명함으로써 OCB 개념에 대한 이론적 이해를 확장하였다.

둘째, 본 연구는 자원보존이론(Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989)의 관점에서, 시민행동압력이 시민행동피로와 조직배태성의 순차적 매개 경로를 통해 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있음을 규명하였다. 특히 시민행동피로나 조직배태성의 단독 매개효과는 유의하지 않았으나, 두 변인이 순차적으로 작용하는 순차적 매개효과는 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 시민행동압력이 구성원의 자발적 행동을 직접적으로 억제하기보다는, 먼저 심리적 자원을 소진시키고 이어서 조직과의 유대감을 약화시키는 '심리적 전이 메커니즘'을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다는 점에서 중요한 이론적 시사점을 제공한다. 이

러한 결과는 조직 내 행동 변화가 단일 요인에 의해 발생하는 것이 아니라, 복합적이고 다층적인 심리 · 관계적 경로를 통해 전개될 수 있음을 보여준다.

셋째, 본 연구는 시민행동압력의 양면적 특성을 실증적으로 규명함으로써 기존 이론의 확장에 기여하였다. 기존 연구들은 시민행동압력이 내재적 동기를 자극하고 OCB를 촉진할 수 있는 긍정적 기능에 주로 주목해 왔으며(Dirk 등 2021), 그 부정적 영향에 대한 실증적 검토는 상대적으로 미흡하였다(윤영채 & 배봉준 2017). 본 연구는 시민행동압력이 심리적 소진과 조직 유대 약화를 매개로 조직시민행동을 약화시킬 수 있다는 가능성을 실증적으로 입증함으로써, 시민행동압력 개념의 이중적 성격에 대한 균형 잡힌 학술적 논의를 촉진하였다.

본 연구의 결과는 조직 관리 및 인사 전략 수립에 있어 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다.

첫째, 구성원의 자발적 조직시민행동(OCB)을 촉진하기 위해서는 시민행동압력을 최소화하고, 자율성을 존중하는 조직 문화를 조성할 필요가 있다. 연구 결과가 시사하듯, 조직의 과도한 기대나 암묵적 강요는 구성원의 심리적 자원을 소진시켜 오히려 OCB 수행을 저해할 수 있다. 따라서 역할 외 행동에 대한 직접적 압력보다는, 구성원 스스로 조직에 기여하고자 하는 내재적 동기를 유발할 수 있는 환경 마련이 우선되어야 하며, 이를 위해 심리적 안전감을 보장하고 자발적 기여에 대한 인정과 보상 체계를 제도화하는 것이 바람직하다.

둘째, MZ세대 구성원의 조직시민행동 참여를 유도하기 위해서는 세대 특성에 기반한 차별화된 접근이 요구된다. 일과 삶의 균형을 중시하고 개인의 가치 실현을 중요시하는 MZ세대(김나정과 차철표, 2012; 이혜정과 유규창, 2013)는 획일적이고 규범 중심적인 조직문화에 소극적으로 반응할 가능성이 있다. 이에 따라 자율성과 다양성을 존중하는 포용적 조직 문화를 구축하고, 조직의 비전과 목적을 명확히 공유하며, 상하 간 소통의 질을 제고하는 노력이 병행되어야 한다.

셋째, 시민행동피로의 체계적 관리가 조직시민행동 활성화의 핵심 전략임을 인식할 필요가 있다. 본 연구는 시민행동피로가 조직배태성을 약화시키고, 궁극적으로 조직시민행동을 감소시키는 주요 경로임을 보여주었다. 시민행동피로는 일반적인 직무 피로와는 구별되는 특성을 지니므로, 조직은 휴식 제공, 업무 강도 조절, 역할 경계 설정 등 맞춤형 대응 전략을 수립해야 한다. 특히 역할 외 행동에 대한 명확한 경계 설정과 자발성 존중 문화는 피로감 완화와 내재적 동기 형성에 효과적으로 기여할 수 있다.

넷째, 조직배태성 강화를 위한 다면적 인적자원 전략이 요구된다. 연구 결과에 따르면 시민행동피로는 조직배태성을 약화시키고, 이는 조직시민행동 저하로 이어질 수 있다. 따라서 조직은 개인-조직 적합성(fit)과 관계 연결성(links)을 강화할 수 있는 채용 · 배치 전략, 부서 간 협업 촉진, 경력개발 지원 등을 통해 구성원의 조직 내 심리적 유인을 증진시킬 필요가 있다. 이는 시민행동피로의 부정적 영향을 완충하는 효과적 수단이 될 수 있다.

다섯째, 조직시민행동의 양면성을 고려한 균형 잡힌 문화 조성이 중요하다. OCB의 긍정적 효과를 극대화하되, 과도한 기대와 암묵적 강요는 지양해야 한다. 조직은 자발적 참여를

존중하는 문화 기반 위에서, 역할 외 행동에 대한 공정한 인정과 보상을 통해 구성원이 의미와 보람을 경험할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

마지막으로, 마지막으로, 조직은 공식적 업무 성과와 OCB 관련 행동을 구분하여 평가하고, 자발적 참여를 존중하는 문화 기반 위에서, 역할 외 행동에 대한 공정한 인정과 보상을 통해 구성원이 의미와 보람을 경험할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 또한 팀 리더들은 구성원의 자원 상태를 고려한 업무 할당과 목표 설정을 통해 시민행동압력의 부정적 영향을 최소화할 수 있는 세심한 관리 접근이 요구된다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니며, 이를 보완하기 위한 후속 연구가 요구된다.

첫째, 시민행동압력과 시민행동피로 간 인과관계 해석에 있어 인과관계의 역전 가능성을 고려할 필요가 있다. 본 연구는 시민행동압력이 시민행동피로를 유발한다는 가정하에 연구모형을 설정하였으나, 반대로 이미 피로를 경험하고 있는 구성원이 동일한 조직의 기대를 더 큰 압력으로 지각할 가능성도 존재한다. 즉, 구성원의 기존 심리 상태가 시민행동압력에 대한 인식을 강화하는 방향으로 작용할 수 있다. 이러한 인과관계의 역전 가능성은 횡단적 설계의 구조적 한계에 기인한 것으로, 향후 연구에서는 종단적 설계를 통해 변수 간 시간적 선후관계를 명확히 규명할 필요가 있다.

둘째, 시민행동피로 개념의 이론적 정립과 측정도구의 문화적 정교화가 요구된다. 시민행동피로는 비교적 최근에 등장한 개념으로, 그 정의와 구성요소에 대한 학문적 합의가 충분히 이뤄지지 않은 상태이다. 본 연구는 기존 척도 (Bolino 등, 2015)를 번안하여 사용하고 타당성을 검토하였으나, 해당 도구가 한국 조직문화에서 경험되는 시민행동피로의 고유한 특성을 충분히 반영한다고 보기는 어렵다. 향후 연구에서는 한국적 맥락에 기반한 개념 재정의와 함께 타당화된 측정도구 개발이 필요하다.

셋째, 본 연구는 모든 변인을 동일한 시점에서 자기보고 방식으로 측정하였기 때문에, 공통방법편향(common method bias)의 가능성을 완전히 배제하기 어렵다(Podsakoff et al., 2003). 특히 시민행동압력과 시민행동피로와 같은 심리적 구성개념은 자기보고식 측정이 적합할 수 있으나, 조직시민행동과 같은 행동적 변인은 자기 인식과 실제 행동 간에 괴리가 존재할 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 상사나 동료에 의한 평가, 관찰을 통한 객관적 행동 자료, 또는 시점을 달리한 측정 방식을 활용하여, 다양한 정보원을 포함한 연구 설계를 구성할 필요가 있다.

넷째, Bolino 등(2015)의 연구에서 시민행동피로와 조직시민행동 간의 관계는 인지된 조직지원(POS)이 낮을 때 더 강한 부정적 관계를 보였으며, 팀원 교환관계(TMX)가 높고 시민행동압력(CP)이 낮을 때 더욱 명확해졌다. 이는 환경적 요인이 자원 고갈 과정에 중요한 영향을 미친다는 점을 시사한다. 또한, De Clercq 등(2021)의 연구에서 시민행동압력의 부정적 효과가 심리적 상태(자원 손실)를 통해 행동 변화로 이어진다는 주장과 맥을 같이한다. 그들의 연구에서 제시된 바와 같이, 연속적 몰입은 시민행동압력이 자원 고갈로 이어지는 과정을 조절할 수 있는데, 이는 개인이 시민행동압력을 '고용유지의 기회'로 인식할 경우 자원 보존 전략이 달라질 수 있음을 의

미한다.

이에 따라, 시민행동피로의 부정적 영향을 완충할 수 있는 조절요인에 대한 탐색이 향후 연구의 중요한 과제가 될 수 있다. 예를 들어, 상사의 정서적 지지나 리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX)는 시민행동압력에 대한 구성원의 부정적 반응을 감소시킬 수 있는 가능성이 있는 요인이다. 이러한 사회적 지원 요소들이 시민행동압력과 시민행동피로 간의 관계를 어떻게 조절하는지에 대한 실증적 검토는 조직 내 지원적 관계의 역할을 이해하는 데 기여할 수 있을 것이다.

다섯째, 매개 메커니즘의 확장 가능성에 주목할 필요가 있다. 본 연구는 시민행동피로와 조직배태성이라는 두 변인의 순차적 매개효과에 초점을 두었으나, 이외에도 정서적 소진, 심리적 계약 위반 인식, 조직 냉소주의 등 다양한 심리 · 정서적 요인이 시민행동압력과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 가능성이 존재한다. 후속 연구에서는 이러한 변인들을 포함한 통합적 매개모형의 탐색이 요구된다.

결론적으로, 본 연구는 시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 부정적 영향 경로를 실증적으로 규명함으로써, OCB에 대한 보다 현실적이고 다층적인 이해를 제시하였다. 향후 연구에서는 본 연구의 한계를 보완하고, 다양한 조직적 맥락과 심리적 기제를 통합적으로 고려함으로써 조직 내 시민행동의 복합적인 작동 메커니즘을 보다 정교하게 규명해 나갈 필요가 있다.

참고문헌

강혜련, 전영은 (2018). 자원보존 관점의 조직배태성이 구성원의 듀얼아젠다에 미치는 영향. 인사조직연구, 26(3), 23-56. https://doi.org/10.26856/kjom.2018.26.3.23

김나정, 차철표 (2012). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 조직학습능력의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 99-122. https://doi.org/10.24230/kjiop.v25i1.99-122

매일경제 (2020년 5월 17일). MZ세대, '일만 잘하면 된다'는 생각 안 한다. https://www.mk.co.kr/news/society/9456559

박수현 (2018). 시민행동압력이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 연세대학교.

윤성진, 신강현 (2017). 직무배태성 타당화 연구: 국내기업의 인재유지전략을 중심으로. 사회과학연구, 41(2), 55-86. https://doi.org/10.31429/hrs.41.2.55-86

윤영채, 배봉준. (2017). 조직시민행동의 결정요인에 관한 연구: 조직몰입과 공정성 및 신뢰를 중심으로. 한국행정연구, 26(2), 109-145. https://doi.org/10.22897/kipajou.26.2.4

이규만, 임병연 (2007). 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 조직문화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(2), 45-62. https://doi.org/10.24230/kjiop.v20i2.45-62

이혜정, 유규창 (2013). 감성지능이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 감정노동의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(2), 267-290. https://doi.org/10.24230/kjiop.v26i2.267-290

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology,*

2, 267-299.
https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Allen, N. J. (2006). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology, 18*(Suppl), 237- 253.
https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2004). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bolino, M. C. (2015). Organizational citizenship behavior: Ensuring performance gains while avoiding unintended consequences. *Business Horizons, 58*(6), 647-655.
https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.06.002

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740-748.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740

Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2015). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology, 30*(3), 290-303.
https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0223

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2010). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 519-543.
https://doi.org/10.1002/job.644

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031-1042.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031

De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2021). The roles of job stress and motivation in the relationship between organizational politics and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management & Organization, 27*(2), 324-343.
https://doi.org/10.1017/jmo.2018.78

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management, 56*(6), 1039-1049.
https://doi.org/10.1002/hrm.21815

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545-561.
https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.).

Guilford Press.

He, H., Li, Y., & Harris, L. (2023). The impact of citizenship pressure on knowledge hiding: A moderated mediation model. *Applied Psychology: An International Review, 73*(2), 576-593. https://doi.org/10.1111/apps.12490

He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2019). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 1053-1066. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3623-1

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics, 35*(4), 316-331. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). Guilford Press.

Koopman, J., Rosen, C. C., Gabriel, A. S., Puranik, H., Johnson, R. E., & Mawritz, M. B. (2020). Why and for whom does the pressure to help hurt others? Affective and cognitive mechanisms linking helping pressure to workplace deviance. *Personnel Psychology, 73*(2), 333-362. https://doi.org/10.1111/peps.12354

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(5), 711-722. https://doi.org/10.5465/20159613

Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220-1250. https://doi.org/10.1177/0149206309359809

Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology, 72*(1), 107-137. https://doi.org/10.1111/peps.12294

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5),

879-903.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

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*(3), 513-563.
https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
https://doi.org/10.1037/a0013079

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 36*(1), 77-93.
https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x

Vigoda-Gadot, E. (2007). Rewarding the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology, 21*: 377-405.
https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.
https://doi.org/10.1177/014920639101700305

투고일자 : 2025-03-28
수정일자 : 2025-05-09
게재일자 : 2025-05-22

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 205-221
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.205-221

The Effect of Citizenship Pressure on Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effects of Citizenship Fatigue and Organizational Embeddedness

Park Da Young **Heo Chang Goo**

Daegu Catholic University

Organizational citizenship behavior (OCB) has been widely recognized as a form of voluntary behavior that enhances organizational performance and effectiveness. However, recent research has raised concerns that excessive organizational expectations may place psychological burdens on employees. Grounded in conservation of resources theory (Hobfoll, 1989), this study examined the negative impact of citizenship pressure on OCB and tested the sequential mediating effects of citizenship fatigue and organizational embeddedness, a broader construct derived from job embeddedness (Mitchell et al., 2001). Structural equation modeling was employed to analyze the proposed relationships. The results revealed that citizenship pressure significantly increased citizenship fatigue, which in turn reduced organizational embeddedness, ultimately leading to a decrease in OCB. While citizenship pressure did not have a direct effect on OCB, the sequential indirect path through citizenship fatigue and organizational embeddedness was statistically significant. These findings suggest that when expectations for OCB are perceived as pressure, they may deplete employees' emotional resources and weaken relational bonds, thereby undermining the voluntary nature of such behaviors. Accordingly, this study highlights the importance of adopting a balanced approach to promoting OCB-one that respects employees' autonomy and considers their resource conditions. Furthermore, by empirically validating the psychological mechanism underlying the negative effects of citizenship pressure, this research contributes to a more nuanced understanding of OCB, emphasizing its potential drawbacks as well as its benefits.

Key words : citizenship pressure, citizenship fatigue, organizational embeddedness, organizational citizenship behavior