

公正性 知覺이 組織市民行動에 미치는 影響

윤두열* · 천명섭**

The Effects of Perceived Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior

Du-Youl Yoon · Myung-Sup Chun

Abstract

Considering the above points, this study has been conducted to find out the effects brought by perceived organizational justice towards organizational citizenship behavior, with focus on multi-dimension and multi-class nature of trust. With this objective, I researched the following.

First, which type gives larger effect to organizational citizenship behavior, the type of distributive justice (that is lower dimension of organizational justice) or that of procedural justice.

Second, what effects are given to the 5 types of trust, by distributive justice and procedural justice. Also, what effects are given to organizational citizenship behavior by the 5 types of trust.

Third, which type of justice gives larger effect to organizational citizenship behavior when trust is served as a medium.

Fourth, which items should be dealt in priority to lead members of organization towards a desirable direction. The research for this purpose was conducted on the basis of comprehensive analysis of each variable including socio-population variable.

I. 서론

최근 중소기업의 조직구조변화에 따른 조직구성원들의 새로운 가치관은 조직의 유효성과 절대적인 관계를 갖게 되었다. 따라서 조직구성원들의 사고와 행동을 긍정적인 방향으로 유도하는 것이 무엇보다 중요하다. 과거의 경영자의 독단적 경영, 조직구성원의 참여 배제 및 통제와 같은 것은 인정을 받지 못하는 것이 오늘날의 현실이

* 시흥상공회의소, 경영학 박사

** 인하대학교 경영대학 교수

다. 철저한 성과를 바탕으로 한 능력주의, 핵심역량의 강화, 경제우위의 확보전략 등이 대기업 뿐만 아니라 중소기업에서도 역시 중요한 당면 과제로 떠올랐다. 이와 더불어 조직구성원들은 과거보다 더욱 자신들의 성과에 대한 공정한 평가와 보상을 기대하고 있다. 이러한 공정성은 바로 조직구성원들의 만족감과 조직몰입을 가져오게 한다. 한걸음 더 나아가서 이를 통해 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 높일 수 있는 하나의 방안이 되기도 한다. 물론 조직에서 각자의 주어진 역할을 잘 수행하여야 하겠지만, 그 이면에는 조직을 위해 자발적으로 협조하려는 조직구성원들의 의지와 행동은 절대적인 중요성을 갖고 있다. 따라서 이를 위해서는 심리적인 면과 행동적인 면을 동시에 갖고 있는 신뢰(Trust)를 기반으로 하는 것이 중요하다. 신뢰는 조직구성원들 간의 협력행동을 유발할 수 있으며, 거래비용을 감소시키고, 기존의 감독과 감시를 대체하는 통제수단으로 작용하는 등 조직의 발전을 위해 중요한 역할을 하고 있는 것이 사실이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 점에 착안하여 신뢰의 다차원성 및 다계층성을 중심으로 조직공정성 지각(Perceived Organizational Justice)이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

이를 위해 첫째, 조직공정성의 하위 차원인 분배공정성(Distributive Justice)과 절차공정성(Procedural Justice) 중 어느 유형이 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치고 있는지, 둘째, 조직공정성이 각각의 신뢰의 유형에 미치는 효과 및 각각의 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보며, 셋째, 신뢰를 매개로 하였을 때, 공정성의 어느 유형이 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치는가를 알아보고자 하며, 넷째, 인구사회학적 변수를 포함한 각 변수들을 종합적으로 분석하여 조직에서 조직구성원들의 바람직한 방향을 유도하기 위해 중점적으로 관리해야 할 점이 무엇인지를 도출하려 하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직공정성

조직공정성에 대한 연구가 진행되면서 분배공정성에 대한 선행연구가 일반화 가

능성에 대한 강한 의문이 제기되면서 임금지급절차, 고충처리절차와 같은 과정 지향적 공정성에 대한 관심이 증가하였다. 그 결과 조직연구자들은 의사결정 규칙이나 과정에 대한 공정성을 다룬 절차공정성이란 주제에 대하여 많은 관심과 연구가 이루어졌다.

연구 내용의 발전단계를 도입과 형성단계, 평가와 추가단계, 통합과 조정단계의 세 단계로 볼 때 분배공정성과 절차공정성연구의 주요 내용을 이 세 단계별로 주요 특성에 따라 정리하여 보면 <표 2-1>에서 보는 바와 같다.

<표 2-1> 분배공정성과 절차공정성의 연구단계별 주요연구

연구단계와 특성	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
1. 도입과 형성 단계 · 아이디어의 탄생 · 응용과 개념의 확장 · 개념의 정당화	Stoufer 등(1949) Homans (1961) Adams (1963, 1965)	Thibaut & Walker (1975) Leventhal (1980) Greenberg & Folger (1983) Folger & Greenberg (1985)
2. 평가와 추가단계 · 비판평가, 개선의 요청, 조절변수의 확인 · 새롭게 개선된 개념 출현	Weick (1966) Pritchard(1969) Goodman & Friedman (1971) Berger 등(1972) Leventhal (1976)	Lind & Tyler (1988)
3. 통합과 조정단계 · 논쟁의 감소, 연구 결과의 통합	Walster 등(1978)	

자료 : J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 1990a.

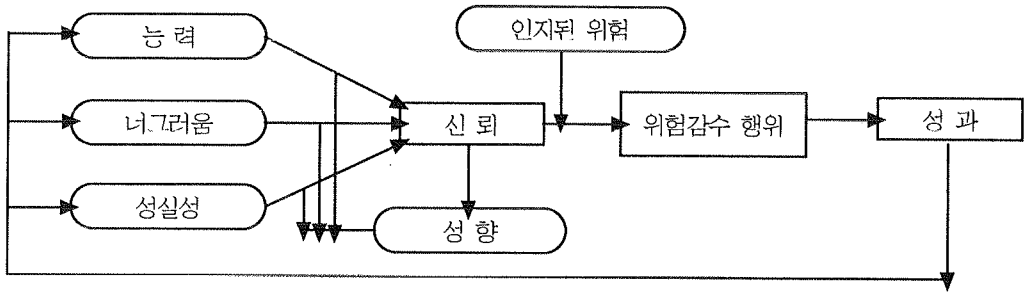
조직공정성과 조직시민행동과의 관계는 Organ의 논문에서 잘 나타난다. Organ (1977)은 공정성이나 불공정성의 지배적인 감정이 감정상태에 영향을 미칠 수 있지만, 공정성에 대한 평가(assessment)는 인지적 관점이고 그 결과는 하나의 신념(belief)이며, 또한 조직구성원들은 몇 가지 공정성 규칙에 따라 자신의 환경을 직관적으로 평가한다. 이러한 평가는 어느 정도 조직시민행동의 본질과 빈도를 결정한다는 것이다. 조직공정성의 하위차원으로 분배공정성과 절차공정성을 중심으로 한 연구에서는 절차공정성이 조직시민행동에 정적인 관계를 보이는 것으로 일관되게 나타나고 있다. 반면에 분배공정성이 조직시민행동과 아무런 관련이 없다는 연구결과들이 대부분이며, 그 영향력이 절차공정성보다 작다는 연구결과가 보고되고 있다.

이러한 이론에 근거하여 본 연구에서는 조직공정성의 하위차원인 분배공정성과 절차공정성을 중심으로 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다.

2. 신뢰

신뢰의 원천은 학자들에 따라 다양하게 규정되고 있다. 최근의 Mayer 등(1995)은 신뢰에 관한 지금까지의 연구들을 바탕으로 신뢰에 대한 통합모델(참조 그림 2-1, 표 2-2)을 제시하면서 구체적인 신뢰를 논의하기 위해서는 신뢰자에 대한 연구와 피신뢰자에 대한 연구가 동시에 이루어져야 한다고 강조하였다. 왜냐하면 신뢰의 형성은 쌍방 간에 교환관계를 통하여 형성되고 유지되어지기 때문이다.

〈그림 2-1〉 일반적 신뢰결정 모델



자료 : Mayer, Davis & Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995

〈표 2-2〉 신뢰의 선행 요인

연구자	선행요인
Hovalnd, Janis, & Kelley (1953)	전문성, 거짓말하고자 하는 동기
Strickland (1958)	이타주의
Deutsch (1960)	능력, 생산의도
Solonom (1960)	이타주의
Giffin (1967)	전문성/정보원천의 신뢰성/의도/역동성/개인적 매력/명성
Boyle & Bonacich (1970)	과거 교환관계
Kee & Knox (1970)	능력/동기
Farris, Sinner & Butterfied (1973)	공개성/소유의식/새로운 행동에 대한 실험/집단규범
Jones, Hames & Bruni (1975)	능력/행동과 개인의 욕구·바탕과의 관련성
Rosen & Jerdee (1977)	판단력 혹은 능력/집단목표
Frost, Stimpson & Margham (1978)	피신뢰자에 대한 의존성/이타주의
Gebarro (1978)	공개성/이전의 결과
Cook & Wall (1980)	의도의 진실성/능력
Larzelere & Hrston (1980)	이타주의/정직성
Lieberman (1981)	능력/정직성
Johnson-George & Swap (1982)	신뢰성
Hart, Capps, Cangemi & aillouet (1986)	공개성·일치성/공유가치/자율성·피드백
Dasgupta (1988)	발을 위협으로 받아들이는 정도/약속의 신뢰성

Good (1988) Butler (1991)	능력/의도/행동 방법에 대한 피신뢰자의 주장 이용가능성/능력/일관성/분별성/공정성/정직/충성심/ 공개성/약속/충실성/수용도
Ring & Van de Ven (1992) Sitkin & Roth (1993)	도덕적 진실성/선의 능력/가치 합일성

자료 : Mayer, Davis & Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995

본 연구에서는 신뢰차원을 관계적 신뢰와 계산적 신뢰로 구분하며, 다계층적 차원(조직, 상사, 동료에 대한 신뢰)에서 조직공정성과 조직시민행동 사이에서의 역할 관계를 규명해보고자 한다.

3. 조직시민행동

조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직의 기능에 긍정적 영향을 미치는 구성원의 직무 외적인 자발적 행동이다. 예를 들어 다른 동료를 돕거나 동료에게 부담을 주지 않는 등의 역할 외 과업을 자발적으로 수행하고, 조직의 행사 및 회의에 자발적으로 참여하며, 조직발전을 위한 아이디어를 제안하고, 조직을 위해 시간을 낭비하지 않으려는 행동 등이다.

결국 조직시민행동은 조직구성원들에게 주어진 직무와 관련된 한정된 역할의 범위를 넘어선 조직구성원들의 상호작용, 조직체의 지원 및 신뢰에 바탕을 둔 창의적이고 능동적인 역할 외 행동이므로 이러한 자발적 행동을 통해 한정된 인적자원으로 보다 경쟁력 있는 기업 환경을 구축하는데 도움을 줄 수 있을 것이므로 조직시민행동에 대한 적극적 연구가 필요하다 하겠다.

연구된 다양한 조직시민행동의 구성요소들을 종합해보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 조직시민행동의 구성요소

학 자	구성요소
Inkeles (1969)	정치철학적 관점에서 복종, 충성심, 참여
Smith, Organ & Near (1983)	이타주의, 순응
Williams, Podsakoff & Huber (1986)	이타주의, 사심 없는 양심, 출석
Konovsky (1986)	이타성, 순응, 참여

Graham(1986)	규칙준수, 타인을 돕는 것, 우월성 추구, 충성심, 시민정신
Organ(1988)	이타성, 예의성, 공정성, 양심성, 시민의식
George & Brief(1992)	동료를 돕는 행위, 조직을 보호하는 행위, 건설적 제안을 하는 행위, 자기개발 행위, 조직에 호의 전달 행위
MacKenzie, Podsakoff & Fetter(1993)	객관적 성과, 이타성, 예의바른 행동, 시민정신, 스포츠맨십
Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)	복종, 충성, 참여
Skarlicki & Latham(1996)	조직에 이익을 주는 것, 개인에게 도움을 주는것
Moorman, Blakely & Niehoff(1998)	돕기행동, 주도행동, 근면행동, 충성행동

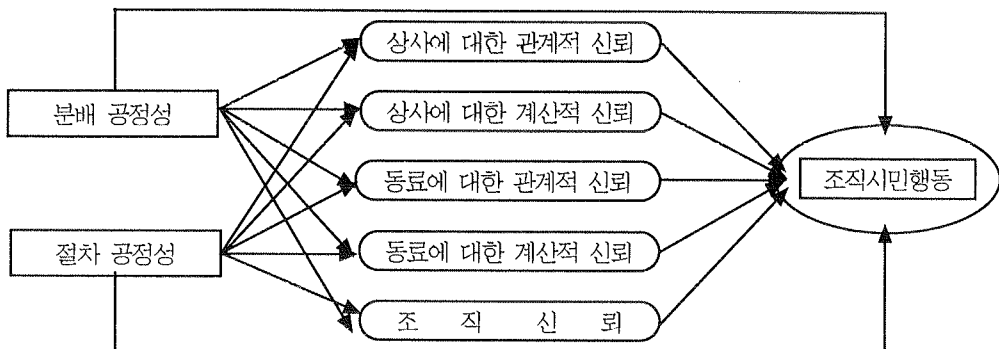
자료 : 김현태, 공무원의 조직시민행동에 관한 연구, 조선대학교, 2003

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

본 장은 조직공정성과 신뢰에 기초한 조직시민행동간의 관계에 대한 이론적 배경, 그리고 선행 연구에 대한 종합적인 검토를 바탕으로 연구모형을 설정하고 그 연구모형을 검증하기 위하여 구체적 연구가설을 수립하였다. 즉, 조직공정성에 대한 지각이 다원적이고 다계층적인 신뢰를 중심으로 조직시민행동에 어떠한 관계를 지니고 있을 것인지에 대하여 선행연구를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 제시하였다.

또한 본 연구에서는 조직공정성의 구성 요인들 중 분배공정성과 절차공정성을 독립변수로 설정하였으며, 조직구성원의 조직시민행동을 종속변수로 설정하였고 신뢰를 매개변수로 사용하였다. 연구모형을 나타내면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1 연구모형>



연구가설은 첫째, 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 둘째, 조직공정성은 신뢰에 영향을 미칠 것이다. 셋째, 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다. 넷째, 조직공정성의 영향을 받은 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분되는데 분배공정성(Distributive Justice)은 Tyler와 Bies(1989)가 제시한 개념을 근거로 조직에 대한 개인의 기여와 비교해서 조직으로부터 공정한 보상을 받고 있는지 인식하는 정도로 정의한다.

분배공정성의 측정은 Price와 Muller(1986)가 개발한 Distributive Justice Index(DJI)를 기업조직에 맞도록 번역·수정하여 사용하였다. 분배공정성은 총 5문항으로 구성되었으며, 응답범주는 리커드식 5점으로 사용하였다.

절차공정성(Procedural Justice)은 Tyler와 Bies(1989), Folger와 Konovsky(1989), 그리고 Folger와 Cropanzano(1998)의 설문을 근거로 개발한 측정도구를 기업조직에 부합하도록 번역·수정하여 사용하였다. 공식절차의 문항은 총 8문항으로 구성하였으며, 설문은 여러 리커드식 5점으로 구성되었다.

종속변수인 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)은 Bateman과 Organ(1983), Organ(1988)의 연구에서 제시된 개념을 토대로 조직구성원에게 요구되는 역할행동은 아니지만 개인 및 조직의 안녕과 발전을 위해 자발적으로 수행하는 행동이라고 정의한다.

조직시민행동을 측정하기 위해서 Moorman(1990)이 사용한 측정도구를 번역·수정하여 사용하였다. Moorman(1990)이 사용한 측정도구는 Podsakoff와 Mackenzie(1989)가 개발한 Organizational Citizenship Behavior Scale을 1990년에 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, 그리고 Fetter가 개정한 것이다. 조직시민행동의 설문문항은 총 24문항으로 구성하였으며, 응답 범주는 리커드식 5점으로 구성되었다.

Krogh(1997)는 신뢰란 다른 개인 또는 집단이 말과 약속, 입으로 말하여지거나 쓰여진 표현들 혹은 지식이 믿을 만하다고 생각하는 어떤 개인 또는 집단의 기대라고 조작적 정의를 내렸다. 본 연구에서는 동료와 상사에 대한 관계적·계산적 신뢰유형의 측정을 위해 Lewis와 Weigert(1985), Costigan 등(1998)과 McAllister(1995)가 개발한 설문 문항과, 조직에 대한 신뢰를 측정하기 위해 Cook와 Wall(1980)과 Gabarro와 Athos(1995)가 개발한 설문문항을 이용하였다.

IV. 분석 결과

실증분석을 위해 기존의 학자들에 의해 작성된 5점 척도로 된 설문 조사지를 바탕으로 설문지를 재구성하여 국내 최대의 중소기업 밀집 지역인 시화, 반월 및 남동공단 소재의 중소기업에서 근무하고 있는 조직구성원을 대상으로 하여 설문 조사를 실시하였으며, 10개 중소기업에 총 350부를 배포하여 322부가 회수 되었다. 회수된 설문지 중 활용이 부적합한 29부를 제외한 293부(83.7%)를 유효한 유효 표본으로 확정하여 본 연구에 활용하여 통계적 분석을 실시하였다.

먼저 인구사회학적 측면에서 살펴보면 인구사회학적 변인 가운데 조직시민행동에 정적인 관계를 보이는 변인으로는 나이, 결혼여부, 수입으로 나타났다. 이는 나이가 많고, 결혼을 한 사람일수록 그리고 수입이 많을수록 조직내 업무수행을 보다 잘 하는 것으로 나타났다. 그러나 근무년수와 분배공정성의 관계가 부적인 것으로 나타나 근무년수가 길어질수록 자신이 일한만큼 대가를 받지 못하고 있다고 생각하는 경향이 있음을 알 수 있다.

절차공정성 측면에서는 성별과 절차공정성이 부적인 관계에 있는 것으로 나타났다. 여성보다 남성이 조직 내 절차공정성 측면에서 부정적인 시각을 가지고 있는 것으로 나타나 조직 내 결정 구조와 의사소통 구조에 어느 정도 불만을 가지고 있음을 알 수 있었다.

상사에 대한 관계적 신뢰에 대해서는 학력과 수입이 정적인 관계에 있는 것으로 나타났는데 이는 학력이 높을수록 그리고 수입이 많을수록 상사에 대한 신임도가 상대적으로 높게 나타났다.

상사에 대한 계산적 신뢰 측면과 동료에 대한 관계적 측면, 동료에 대한 계산적 측면에서도 역시 학력과 수입 변인과의 관계가 정적인 것으로 나타나 학력이 높고 수입이 많을수록 상사에 대한 업무능력에 대한 신임도가 높고 동료에 대한 인간적 유대관계에 대하여 긍정적으로 생각하고 있으며 동료의 업무수행능력을 신임하는 정도가 상대적으로 높음을 보여주고 있다.

또한 조직신뢰에 대한 측면에 대해서는 나이와 결혼여부가 추가적으로 정적인 상태를 나타내 나이가 많을수록 그리고 미혼보다는 기혼일수록 조직이 직원들의 의견을 잘 반영하고 있거나 조직이 시행하는 정책 및 결과에 대해서 믿을만하다고 생각하는 경향이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 그러나 성별이라는 변인과

는 부적인 관계를 나타내 여성보다는 남성 직원들이 조직에 대한 신뢰 부분에 어느 정도 불만족하고 있음을 알 수 있었다.

아울러 분배공정성, 절차공정성, 상사에 대한 관계적 신뢰, 동료에 대한 관계적 신뢰, 상사에 대한 계산적 신뢰, 동료에 대한 계산적 신뢰, 조직에 대한 신뢰인 7 가지 변인 모두 조직시민행동과 정적인 관계가 있는 요인으로 나타났으며 특히 동료에 대한 관계적 신뢰가 가장 높은 것으로 나타났고, 그 다음에 동료에 대한 계산적 신뢰, 상사에 대한 계산적 신뢰, 상사에 대한 관계적 신뢰, 절차공정성, 분배공정성의 순으로 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다(참조 표 4-1).

〈표 4-1〉 인구사회학적 측면의 상관관계

구분		분배 공정성	절차 공정성	상사 -관계적 신뢰	동료 -관계적 신뢰	상사 -계산적 신뢰	동료 -계산적 신뢰	조직-신뢰	조직시민 행동
성별	Pearson계수	.077	-.140*	-.086	-.038	-.064	-.078	-.154**	-.020
	유의확률(양쪽)	.190	.017	.142	.512	.278	.182	.008	.734
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
나이	Pearson계수	-.048	.069	.020	.065	-.003	.048	.139**	.187**
	유의확률(양쪽)	.411	.237	.727	.271	.961	.414	.018	.001
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
결혼여부	Pearson계수	-.038	.016	.063	.090	.010	.048	.175**	.176**
	유의확률(양쪽)	.519	.782	.286	.124	.869	.408	.003	.003
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
학력	Pearson계수	-.069	.135*	.246**	.187**	.240**	.210**	.151**	.094
	유의확률(양쪽)	.237	.021	.000	.001	.000	.000	.010	.110
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
수입	Pearson계수	.087	.174**	.217**	.169**	.164**	.184**	.247**	.288**
	유의확률(양쪽)	.138	.003	.000	.004	.005	.002	.000	.000
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
근무년수	Pearson계수	-.128*	-.108	-.113	-.032	-.055	-.053	.050	.083
	유의확률(양쪽)	.028	.065	.053	.585	.349	.364	.398	.155
	N	293	293	293	293	293	293	293	293
조직시민 행동	Pearson계수	.291**	.354**	.472**	.541**	.489**	.498**	.414**	1.000
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	293	293	293	293	293	293	293	293

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 * 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

그리고 각 변수에 대한 상관관계분석과 다중회귀분석을 통한 가설에 대한 검증을 실시하였는데 다음과 같이 그 결과가 나타났다.

우선 공정성과 신뢰에 대한 상관관계 분석표 <표 3-2>을 보면 절차공정성과 분배공정성은 .457**로 상대적으로 높은 정적인 상관관계에 있는 것으로 나타났으며, 절차공정성과 상사에 대한 관계적 신뢰가 .388**로 나타나 절차공정성이 높을수록 상사와의 관계적 신뢰 수준도 따라서 높아짐을 알 수 있었다.

한편 절차공정성과 상사에 대한 계산적 신뢰는 .429**로 상대적으로 높은 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타나 조직 내 절차공정성이 높으면 상사의 업무능력을 높이 평가하거나 상사의 업무능력이 높으면 절차공정성 수준이 상대적으로 같이 높아지고 있음을 추측할 수 있다. 한편 동료에 대한 관계적 신뢰에 대한 부분에서는 동료와의 우호적인 인간관계가 절차공정성이나 분배공정성에 미약한 수준으로 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 분명한 것은 조직에 대한 신뢰와의 관계에서 분배공정성의 경우 .378**, 절차공정성의 경우 .581로 나타나 분배공정성보다는 절차공정성이 조직에 대한 신뢰에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 조직시민행동과의 관계를 살펴보면 동료와의 관계적 신뢰가 .530**으로 가장 높게 나타났으며 동료에 대한 계산적 신뢰는 .489**, 상사에 대한 계산적 신뢰는 .487**, 상사에 대한 관계적 신뢰 수준은 .466**으로 나타났는데 이는 상사와 동료에 대한 관계적, 계산적 신뢰 수준이 높을수록 직원들은 조직 내 업무수행에 있어서 자발적이고 적극적인 모습을 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표 4-2> 공정성과 신뢰의 상관 계수

구분	분배공정성	절차공정성	상사-관계적 신뢰	상사-계산적 신뢰	동료-관계적 신뢰	동료-계산적 신뢰	조직신뢰
절차 공정성	.457**						
상사-관계적 신뢰	.251**	.388**					
상사-계산적 신뢰	.251**	.429**	.717**				
동료-관계적 신뢰	.152**	.265**	.699**	.588**			
동료-계산적 신뢰	.275**	.381**	.637**	.698**	.652**		
조직-신뢰	.378**	.581**	.571**	.618**	.500**	.641**	
조직시민행동	.284**	.353**	.466**	.487**	.530**	.489**	.405**

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

한편 다중회귀분석의 경우는 종속변수를 조직시민행동으로 놓고, 독립변수는 분배공정성과 절차공정성, 그리고 이에 대한 매개변수로 상사에 대한 관계적 신뢰, 상사에 대한 계산적 신뢰, 동료에 대한 관계적 신뢰, 동료에 대한 계산적 신뢰, 조직 신뢰를 놓고 구조적 모형으로 각각의 경우에 대해서 단순선형회귀분석과 다중선형회귀분석을 실시하여 각각의 변수가 서로 어떻게 종속변수와 매개변수에 영향을 미치는지 Beta값을 비교하였고 그 결과는 다음 <표 4-3, 4-4, 4-5>와 같다.

<표 4-3> 분배공정성과 다중회귀분석 종합분석표

구분		Beta1	Beta2	Beta4
분배 공정성	상사에 대한 관계적 신뢰	독립:분배공정성	독립:분배공정성	독립:분배공정성, 상사-관계
		종속:상사-관계	종속:조직시민행동	종속:조직시민행동
		.251*** R제곱=.063 F=19.610	.291*** R제곱=.084 F=26.838	.426*** R제곱=.254 F=49.447
	상사에 대한 계산적 신뢰	독립:분배공정성		독립:분배공정성, 상사-계산
		종속:상사-계산		종속:조직시민행동
		.251*** R제곱=.063 F=19.641		.444*** R제곱=.269 F=53.326
	동료에 대한 관계적 신뢰	독립:분배공정성		독립:분배공정성, 동료-관계
		종속:동료-관계		종속:조직시민행동
		.152*** R제곱=.023 F=6.863		.508*** R제곱=.337 F=73.691
	동료에 대한 계산적 신뢰	독립:분배공정성		독립:분배공정성, 동료-계산
		종속:동료-계산		종속:조직시민행동
		.275*** R제곱=.076 F=23.796		.452*** R제곱=.273 F=54.557
조직에 대한 신뢰	독립:분배공정성	독립:분배공정성, 조직신뢰		
	종속:조직 신뢰	종속:조직시민행동		
	.378*** R제곱=.143 F=48.398	.355*** R제곱=.193 F=34.603		

〈표 4-4〉 절차공정성과 다중회귀분석 종합분석표

구분		Beta1	Beta2	Beta4
절차 공정성	상사에 대한 관계적 신뢰	독립:절차공정성	독립:절차공정성	독립:절차공정성, 상사-관계
		종속:상사-관계	종속:조직시민행동	종속:조직시민행동
		.388*** R제곱=.151 F=51.633	.354*** R제곱=.125 F=41.568	.394*** R제곱=.257 F=50.124
	상사에 대한 계산적 신뢰	독립:절차공정성		독립:절차공정성, 상사-계산
		종속:상사-계산		종속:조직시민행동
		.429*** R제곱=.184 F=65.779		.413*** R제곱=.264 F=52.058
	동료에 대한 관계적 신뢰	독립:절차공정성		독립:절차공정성, 동료-관계
		종속:동료-관계		종속:조직시민행동
		.265*** R제곱=.070 F=21.911		.481*** R제곱=.340 F=74.726
	동료에 대한 계산적 신뢰	독립:절차공정성		독립:절차공정성, 동료-계산
		종속:동료-계산		종속:조직시민행동
		.381*** R제곱=.145 F=49.537		.452*** R제곱=.279 F=56.160
조직에 대한 신뢰	독립:절차공정성	독립:절차공정성, 조직신뢰		
	종속:조직신뢰	종속:조직시민행동		
	.581*** R제곱=.338 F=148.339	.315*** R제곱=.191 F=34.209		

〈표 4-5〉 신뢰와 다중회귀분석 종합분석표

구분	Beta3			
독립:상사-관계	독립:상사-계산	독립:동료-관계	독립:동료-계산	독립:조직신뢰
종속:조직시민행동	종속:조직시민행동	종속:조직시민행동	종속:조직시민행동	종속:조직시민행동
.472*** R제곱=.223 F=83.382	.489*** R제곱=.239 F=91.324	.541*** R제곱=.292 F=120.290	.498*** R제곱=.248 F=95.881	.414*** R제곱=.172 F=60.315

이를 근거로 하여 가설에 대한 검증을 실시한 결과는 아래와 같다.

가설 1. 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

회귀분석 결과 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향은 Beta 값 .354***, R제곱=.125, F=41.568로 나타났고, 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향은 Beta값 .291***, R제곱=.084, F=26.838로 나타나 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타나 '절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 이는 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향이 더 크다는 기존의 대부분의 연구와 일치하고 있음을 알 수 있다.

가설 2. 조직공정성은 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2-1. 절차공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.

절차공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .388***, R제곱=.151, F=51.633인 것으로 나타났고, 분배공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .251***, R제곱=.063, F=19.610으로 나타나 '절차공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 이는 상사에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성보다는 절차공정성이 더욱 중요하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

2-2. 절차공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.

절차공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .265***, R제곱=.070, F=21.911이며, 분배공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .152***, R제곱=.023, F=6.863으로 나타나 '절차공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 절차공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 동료에 대한 관계적 신뢰에 미치는 영향보다 더 크다고 할 수 있다.

2-3. 절차공정성이 상사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 상

사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.

절차공정성이 상사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .429***, R제곱=.184, F=65.779로 나타났으며, 분배공정성이 상사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .251***, R제곱=.063, F=19.641로 나타나 '절차공정성이 상사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 상사에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 절차공정성이 높을수록 상사에 대한 믿음과 성과에 대한 업무능력을 상대적으로 더 인정하고 있음을 알 수 있다.

2-4. 절차공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.

절차공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .381***, R제곱=.145, F=49.537로 나타나 분배공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .275***, R제곱=.076, F=23.796으로 나타나 '절차공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 동료에 대한 계산적 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 동료에 대한 믿음과 그 사람의 업무수행능력에 대한 판단은 절차공정성이 분배공정성보다 더 높을 때 더 긍정적인 것으로 나타나고 있음을 알 수 있었다.

2-5. 절차공정성이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.

절차공정성이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .581***, R제곱=.338, F=148.339로 나타났으며, 분배공정성이 조직신뢰에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta값 .378***, R제곱=.143, F=48.398로 나타나 '절차공정성이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향은 분배공정성이 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향보다 더 클 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 조직의 직원들에 대한 태도, 정책 결정 및 그 결과에 대해 영향을 미치는 요인은 절차공정성이 분배공정성보다 더 크게 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

가설 3. 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

3-1. 상사에 대한 관계적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

상사에 대한 관계적 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta 값 .472***, R제곱=.223, F=83.382로 나타나 '상사에 대한 관계적 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 상사와 원활한 의사소통과 고충에 대한 이해가 교류될 수 있는 분위기가 조직내에 형성되면 직원들의 업무수행 정도도 더 높아지는 것을 알 수 있었다.

3-2. 상사에 대한 계산적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

상사에 대한 계산적 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta 값 .489***, R제곱=.239, F=91.324로 나타나 '상사에 대한 계산적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 상사에 대한 전문가적 자세와 업무수행능력에 관한 믿음은 직원의 회사내 업무수행 정도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

3-3. 동료에 대한 관계적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

동료에 대한 관계적 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta 값 .541***, R제곱=.292, F=120.290으로 나타나 '동료에 대한 관계적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 동료직원간 의사소통정도가 높아지고 서로 친밀함을 느끼게 될 수록 회사 내 업무수행관련 태도는 좋아지는 것으로 생각할 수 있다.

3-4. 동료에 대한 계산적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

동료에 대한 계산적 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta 값 .498***, R제곱=.248, F=95.881로 나타나 '동료에 대한 계산적 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 부서 동료직원들의 업무수행능력을 신뢰하게 될 수록 직원들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-5. 조직에 대한 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직에 대한 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향은 회귀분석결과 Beta 값 .414***, R제곱=.172, F=60.315로 나타나 '조직에 대한 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 따라서 조직이 직원들에게 개방적인 정책을 시행하거나 공정하게 대우해준다고 생각하면 이는 직원들의 조

직시민행동에 영향을 미쳐 회사내 업무 관련 태도와 자세 및 업무능력에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

가설 4. 조직공정성의 영향을 받은 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

4-1. 절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .394***, R제곱=.257, F=50.124로 나타났으며 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .426***, R제곱=.254, F=49.447로 나타나 '절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 기각되었다. 따라서 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰는 절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 관계적 신뢰에 보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 준다는 것을 생각할 수 있다. 이는 상사에 대한 자세와 신뢰적 태도는 절차공정성보다는 분배공정성이 더욱 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며, 업무수행 정도에 따른 적절한 보상이 이루어질 때 상사에 대한 신뢰 정도가 높아짐을 알 수 있었다.

4-2. 절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .413***, R제곱=.264, F=52.058로 나타났으며 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .444***, R제곱=.269, F=53.326으로 나타나 '절차공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 상사에 대한 계산적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 기각되었다. 따라서 상사에 대한 계산적 신뢰는 절차공정성보다는 분배공정성의 영향을 더 많이 받고 있다는 것을 알 수 있었다. 이는 직원들이 자신이 조직 내에서 일한 대가가 정당하게 보상될 때 상사에 대한 업무수행능력 정도를 더욱 더 신뢰하는 것으로 보고 있다는 것을 생각할 수 있다.

4-3. 절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .481***, R제곱=.340, F=74.726으로 나타났으며 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .508***, R제곱=.337, F=73.691로 나타나 '절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 기각되었다. 따라서 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰가 절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 관계적 신뢰보다 더 높다는 것을 알 수 있었다. 이는 직원들이 자신이 일한 정도에 대한 정당한 대가를 획득할수록 동료에 대한 친근감이 높아지고 의사소통이 활발해짐에 따라 업무수행정도도 같이 높아진다는 것을 알 수 있었다.

4-4. 절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .452***, R제곱=.279, F=56.160으로 나타났으며 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .452***, R제곱=.273, F=54.557로 나타나 '절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 채택되었다. 그러나 절차공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 동료에 대한 계산적 신뢰와 거의 유사한 수준으로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 이는 동료의 업무수행능력에 대한 신뢰는 분배공정성과 절차공정성이 어느 정도 거의 유사한 수준으로 작용하고 있으며 이는 직원들의 조직 내 업무수행능력에 동일한 정도로 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

4-5. 절차공정성의 영향을 받은 조직에 대한 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 조직에 대한 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차공정성의 영향을 받은 조직신뢰는 회귀분석결과 Beta값 .315***, R제곱=.191, F=34.209로 나타났으며 분배공정성의 영향을 받은 조직신뢰 회귀분석결과 Beta값 .355***, R제곱=.193, F=34.603으로 나타나 '절차공정성의 영향을 받은 조직에 대한 신뢰는 분배공정성의 영향을 받은 조직에 대한 신뢰보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미칠 것이다.'라는 본 가설은 기각되었다. 따라서

조직의 직원들에 대한 개방적인 태도와 공정한 대우는 절차공정성보다는 분배공정성 부분이 이루어질 때 더욱 직원들의 근무 태도에 더욱 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 조직의 제도와 시스템적 차원에서 조직공정성과 신뢰를 도입함으로써 조직행동에 있어서 조직구성원의 중요한 태도로 부각되고 있는 조직시민행동에 어떻게 나타나는가를 연구해 보려는데 목적을 두었다. 그리고 조직구성원의 중요한 태도변수로서의 조직시민행동과 이러한 조직구성원의 행동을 유도해 내는데 이용되는 인적자원관리방법을 모색해보고자 함에 있어서 실증적인 방법을 통하여 연구하였다. 따라서 그 결과를 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 결론이 나왔는데 이러한 견해는 그동안 많은 이론과 학자들에 의하여 증명된 것으로서 본 연구에서도 이와 같은 결과가 나왔다. 그러나 특이한 점은 본 연구에서는 절차공정성 못지않게 분배공정성에 대한 부분도 조직시민행동에 상당히 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 아직까지 우리나라에서 조직 내 구성원들은 전반적으로 절차의 개선보다는 분배의 불균형에 대한 인식과 감정적 느낌을 더 많이 느끼고 있는 것으로 추측할 수 있다.

둘째, 조직공정성 중 절차공정성의 중요성으로써 조직의 일관성이 있고 명확하며 정확한 정보에 의해 이루어지는 정책결정 및 인사 관련 시스템과 평가절차가 보다 안정적으로 이루어지고 자신의 가치를 표명할 수 있는 통로와 금전적 보상의 변화를 야기할 수 있는 것으로 인식된다면 직원들의 직무만족 정도는 높아지며 이직률도 낮아질 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

셋째, 조직공정성의 하위차원의 두 변수 중 절차공정성이 분배공정성보다 신뢰에 미치는 영향이 더 크다고 한 가설에 대해서는 모두 다 채택이 될 정도로 절차공정성이 분배공정성보다 신뢰에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 사회적 상호작용 과정 속에서 결과획득에 사용된 기준이 일정하고

정확한 정보에 의해 이루어졌다고 여길 때 상사 및 동료에 대한 인간적인 유대관계를 더욱 깊이 하는 경향이 있으며 이는 조직 내 주어진 업무수행 외의 일을 더욱 자율적이고 자발적으로 하도록 유도하고 있음을 추측할 수 있다. 또한 이러한 절차공정성에 대한 인식과 느낌은 상사와 동료에 대한 업무수행 능력을 어느 정도 신뢰하는데 적지 않은 영향을 미치고 있음을 추론할 수 있다. 그런데 상사와 동료의 능력에 대한 인정과 신뢰는 한 개인이 조직에서 행하게 될 자발적 행동에 많은 영향을 미치게 되므로 결과적으로 조직은 효율성과 효과성 측면에서 상대적으로 더 많은 이득을 얻게 되므로 이러한 절차공정성에 대한 부분에 많은 관심을 기울이고 인사고과와 분배와 같은 중요한 사안에 대하여 구체적 방안을 강구하여 조직 내 구성원들이 절차의 공정성을 인식하도록 하는 것이 중요하다고 생각할 수 있다.

넷째, 신뢰의 하위 변수인 상사 및 동료에 대한 관계적 신뢰와 상사 및 동료에 대한 계산적 신뢰는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 입증됨으로써 조직 내 규칙을 준수하고 자율성과 창의적인 업무수행을 증진시키기 위해서 부하직원을 의사결정에 참여시키고자 하는 리더의 의지를 가지고 대하거나 정당한 이유 없이 구성원들을 불신하지 않으면 구성원들은 근로의욕을 고취시키고 결근율이 줄어들게 될 확률이 높아짐을 생각할 수 있다. 상사 및 동료간 관계에서 응집력이 생기고 기회주의와 의사소통의 불확실성이 줄어들게 되면 서로간의 약속이행정도가 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 아울러 이러한 사내 분위기가 형성된다면 특정 상황에서 문제에 봉착했을 때 서로 창의적으로 문제를 해결해 나갈 수 있게 되며 집단 내 필요한 정보를 공유하게 됨으로써 관계와 협력의 질이 상승하게 되고 이는 결국 구성원의 직무 외적인 자발적 행동으로 이어져 서로 고충을 이해하고 돕는 관계로 발전하게 되어 장기적으로 조직에 이익을 줄 수 있다.

다섯째, 조직공정성의 두 측면인 절차공정성과 분배공정성 중 분배공정성이 상사 및 동료에 대한 관계적, 계산적 신뢰에 더욱 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이들 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 의사결정 과정이 공정하다고 인식하는 것보다 분배가 정당하게 주어졌다고 인식할 때 더욱 상사와 동료를 인간적으로 신뢰하려고 하는 경향이 있음을 알 수 있었다. 이는 우리나라 사회에서 아직까지 자신이 조직을 위하여 노력한 만큼의 보상이 미약하다고 생각하는 경우가 많음을 간접적으로 알 수 있다.

한편 동료에 대한 계산적 신뢰에 대한 경우는 분배의 공정성보다는 절차의 공정성을 인식할 때 상대적으로 더 인정하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 조직내 신뢰인 조직신뢰, 상사에 대한 관계·계산적 신뢰 및 동료에 대한 관계·계산적 신뢰는 조직시민행동의 중요한 결정 요인이며 영향력도 높게 나타났다. 이러한 5가지 유형의 신뢰 중에서 동료에 대한 관계적 신뢰가 조직시민행동에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

아울러 인구사회학적 변인을 투입하여 종합적으로 회귀분석한 결과 성별과 수입이라는 변수 역시 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데 이는 우리나라 사회에서 여성보다는 남성이 자신의 일한 대가에 더욱 관심을 가지고 있으며 자신이 일한 보상이 정당하게 주어졌다고 느낄 때 더욱 적극적으로 조직 내에서 긍정적이고 협력적인 자세를 취하게 됨을 추측할 수 있다. 수입과 관련한 변수에서도 마찬가지로 자신이 조직에 투입한 에너지와 쌍방의 관계에서 적절한 교환이 이루어지고 있다면 이에 대한 만족도가 높아져 더욱 조직에 충실하게 업무를 수행하게 됨을 추측할 수 있다.

따라서 분석된 결과를 요약해 보면 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치고 있다는 점으로 조직구성원들이 조직운영의 투명성을 강조하고 원하는 결과라 할 수 있으며, 조직은 조직구성원들에게 보다 객관적이고 공개적인 의사결정을 할 수 있는 제도적 정착과 더불어 정당한 보상이 이루어지도록 할 것이며, 아울러 조직구성원의 신뢰를 조직시민행동을 이끌어 내는 하나의 중요한 요인으로 작용하고 있으므로 이에 대한 관심을 가져야 할 것이다.

특히, 아직까지 우리나라의 많은 중소기업들은 성과 및 능력에 대한 평가 절차 등이 정착되어 있지 못한 관계로 중소기업들의 고질적인 문제인 인력부족 현상이 지속되고 있으므로 조직은 조직구성원들의 사기양양과 조직몰입을 유도하기 위해 이에 대한 구체적 방안을 강구하여야 할 것인 바, 이에 대한 방안으로 조직의 공정성을 유지하고 조직구성원들의 신뢰를 바탕으로 한 조직의 운용은 조직시민행동을 이끌어 내는 것은 조직의 효과적인 인적자원관리 전략을 수립하는데 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

본 연구의 한계 및 연구과제로서는 시간적 제약과 연구의 편의성을 고려하여 우리나라 인접지역의 중소기업 일부만을 연구대상으로 하였으므로 연구결과를 일반화 시키는데 한계가 있으며, 대부분의 측정척도는 외국에서 개발된 것으로 번역하

여 사용하였으므로 언어의 동일성을 완전히 보장할 수 없으며, 피설문자들의 이해도에 따라 의견을 제대로 반영하기 힘든 경우도 발생하였으므로 향후 우리 실정에 맞는 적합한 척도개발 연구가 필요하다. 또한, 설문조사를 통해 경험자료를 확보하였으므로 설문응답자들에 의해 의도적으로 왜곡된 자료가 연구에 이용되어지는 위험성이 있다. 그리고 공정성을 구성하는 하위요인을 2개로 구분하였으나 좀더 세분화 하여 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성간의 상호관련성을 분석할 필요가 있다. 본 연구에서는 대인관계를 연구대상으로 선정된 결과 조직간의 현재 신뢰수준 차이를 파악하지 못하고 간과하였다. 조직간의 수준차이 파악은 조직의 행태 및 조직구성원의 행동연구에 중요한 시사점을 줄 수 있으므로 향후 이에 대한 연구가 필요하다.

참고 문헌

[1] 국내 문헌

- 나은영(1999), 신뢰의 사회심리학적 기초, 한국사회학평론, 5. pp. 68~99. 한림대학교 출판부
- 노나카 이쿠지로, 김형동 감수, 1995, 지식창조의 경영, 21세기 북스, 서울
- 채서일(1999), 사회과학조사방법론, 학현사.
- 천명섭(1993), 경영조직론, 세영사.
- 김남현, 박봉규, 송경수(1999), 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도 간 관계에 관한 연구, 인사관리연구, 23. 1, 한국인사관리학회, pp. 51~88.
- 김호정(1999), 신뢰와 조직몰입, 한국행정학보, 33. pp. 19~35.
- 김현태(2003), 공무원의 조직시민행동에 관한 연구, 조선대학교 박사학위 논문
- 문형구(1998), 신뢰의 구성요인: 탐색적 관찰, 성균관대학교 산업 및 조직심리연구소 발표 자료집, pp. 171~185.

[2] 외국 문헌

- Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", In Leonard Berkawitz(Eds), *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, pp.267~299.
- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*(2nd Ed), Massachussets: Blackwell Publisher Ltd.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Jersey: Rutgers University Press.
- Barber, B. (1984), *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, University of California Press.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996), "The Organizational Trust Inventory(OTT): Development and Validation, In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fasolo, R. M. (1995), "Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized effects on Job Performance. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds), *Organizational Politics, and Support: Managing Social Climate of the Workplace*, pp.185~195. Westport, CT: Quorum Press