

조직공정성과 조직시민행동 간의 관계

: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해

The Relationship of Organizational Justice(OJ) to Organization
Citizenship Behavior(OCB)

: Focusing on Organizational Culture & Trust

윤우제* · 서인석** · 권기현***

Yun, Woo-Je · Seo, In-Seok · Kwon, Gi-Heon

■ 목 차 ■

- I. 문제의 제기
- II. 이론적 검토
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 주는 조직공정성, 조직문화 및 조직신뢰와의 관계를 검증하고자 공공기관의 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 주요 연구결과 첫째, 분배공정성과 절차공정성간의 상호작용효과가 조직시민행동에 유의미하게 영향을 미쳤다. 둘째, 분배공정성과 조직시민행동간의 관계에서 위계관계문화의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 위계과업문화를 높게 지각할수록 분배공정성과 조직시민행동간의 정(+)의 관계는 강화되는 것이다. 셋째, 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 분배공정성의 지각이 낮더라도 조직에 대한 신뢰가 형성되었다면 조직시민행동이 나타난다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 인사정책의 절

* 성균관대학교 국정관리대학원 박사수료/외교통상부 외교역량평가단(제1저자)

** 성균관대학교 국정관리대학원 박사수료(제2저자)

*** 성균관대학교 국정관리대학원/행정학과 교수(교신저자)

논문 접수일: 2011. 7. 27, 심사기간(1,2차): 2011. 8. 11 ~ 2011. 9. 29, 게재확정일: 2011. 9. 29

차가 공정하면 개인들은 결과를 공정하게 인식하기 때문에, 인사정책의 원칙을 유지한다면 개인들은 조직시민행동을 나타낸다. 위계문화의 수준이 높은 기관은 분배공정성(승진, 보상 등)에 대한 공정성을 확보하는 것이 필요하다. 마지막으로 조직에 대한 신뢰를 형성하는 것이 조직시민행동에 있어 매우 중요하게 나타났다.

□ 주제어: 조직공정성, 조직시민행동, 조직문화의 조절효과, 조직신뢰의 상호작용효과

The purpose of this study is to verify the impact between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice, Organizational culture and trust. In regard of this, this study conducted a survey targeting public sectors to identify the impact between them.

The findings are follow. First, the interaction of distributive justice and procedural justice has been affected Organizational Citizenship Behavior. Second, hierarchy cultural factors are effects on distributive justice than procedural justice as positive effect. In fact, in the public agency where the level of hierarchy cultural is high, the relation between distributive justice and Organizational Citizenship Behavior is more tighten up. Lastly, in results of between organizational justice and trust, this research findings were results in concord with literature review because the trust is effects positively on distributive justice. As matter of fact, Even if the individual has the low level of distributive justice, he will show Organizational Citizenship Behavior due to the trust between organization and him.

The implication of the study is follow. First, if the procedural of promotion and assessment is fair, the individual is more likely to show Organizational Citizenship regardless of distributive justice. Second, it is necessary to secure procedural justice in the hierarchy culture of organization. Additionally, Building the trust between the individuals and organization is important because they are tend to accept the result of organizational decision(promotion, allocation and process of assessment, etc)

□ Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Moderating Effect of Organizational Culture, Interactional Effect of Organizational Trust

I. 문제의 제기

2004년 전 부처를 대상으로 성과관리가 본격적으로 도입되면서, 정부기관에 성과중심의 다양한 인사제도가 도입되어 운영되어 왔다. 성과관리 뿐만 아니라 2006년에는 고위공무원 단 제도가 실행되었으며, 이와 더불어 성과계약제를 운영하고 있다. 이러한 성과중심의 제도의 근간에는 공공기관에 “공정성과 전문성에 기여한 참여형 인사시스템”을 구축하기 위함이다. 성과중심의 인사시스템의 성공의 발판은 조직의 개인들이 지각하는 인사제도에 대한 공정성이다. 개인의 공정성 지각은 개인의 행동, 태도 및 가치를 결정하는 중요한 요소로서 국내외의 많은 연구자들이 이에 대한 논의가 많이 이루어져왔다. 하지만, 일부 국내 연구들이 제조업이나 서비스 분야를 대상으로 하고 있어 그 결과를 일반화하여 공공분야에 적용하기에는 한계점이 있다.

조직공정성지각이 개인의 행동, 태도, 및 성과뿐만 아니라 조직의 효과성에 중요한 영향을 미침(Cloquitt, Conlon, Wessom & Porter, and Yee. Ng, 2001)에도 불구하고, 국내의 공정성연구는 단편적으로만 이루어져 왔다. 게다가, 조직공정성간의 상호작용효과가 중요함에도 불구하고 국내 대부분의 연구들은 조직공정성이 결과변수에 직접적으로 미치는 영향에 대해서만 이루어져 왔다(문형구 외, 2009). 이미 해외의 많은 연구들은 조직공정성간의 상호작용효과에 대해서 활발하게 연구가 이루어고 있다. 조직공정성간의 상호작용 효과의 연구가 중요한 이유는 개인의 공정성 지각은 조직공정성 유형들이 서로 상호작용하여 영향을 주기 때문이다(Lind & Tyler, 1988).

조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향이 조직이 가지고 있는 문화에 따라 달라짐에도 불구하고, 기존의 국내연구들은 국내의 조직문화를 단편적으로 집단문화로 가정하였다. 이러한 단순한 가정은 일부 연구의 가설이 지지되지 않은 형태를 보였다(고종욱 외, 2003). 또한, 조직문화는 한가지의 특성이 아니라 다양한 유형들이 동시에 나타나며, 많은 조직들은 이러한 다양한 문화의 유형을 강조하고 있다(장용선 외, 2008).

마지막으로 기존의 신뢰에 관한 연구들은 대부분이 개인 대 개인 간의 연구였다. 하지만 상사와의 관계는 조직에서 부여한 지위와 권한과의 관계에 의해 주로 형성된다. 즉 개인들은 상사의 권한을 조직 차원으로 인식하여 조직관의 신뢰를 형성한다는 것이다(김동환 외, 2009). 특히, 정부기관에서 상사의 권한은 조직의 규범과 규율에 의해 정해짐으로 신뢰의 형성을 개인 대 조직의 관점으로 바라보아야 한다.

조직시민행동은 자유재량에 의한 자발적인 행동으로서 공공분야에서 근무하는 개인들에게 매우 중요한 행동이다. 공공분야의 개인들은 직무에 명시된 행동이외에 충성심, 애국심, 고

객지향 등과 같은 행동이 요구되며, 이러한 행동들을 통해 공공기관이 추구해야 할 궁극적인 목표를 달성하게 된다. 또한, 조직시민행동은 표면으로는 드러나지는 않으나 조직의 장기적인 관점에서 효과성을 확보하는데 매우 중요한 요소이다(Organ, 1988)

본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 조직공정성, 조직문화, 조직신뢰의 관계성 및 효과를 규명하고자 구체적인 3가지의 측면에서의 연구목적에 지닌다. 첫째, 조직공정성 간의 상호작용을 파악하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이는 기존 연구들이 다루지 못하였던 조직공정성의 상호작용효과를 제시함으로써 향후 공정성 개념간의 상관성 연구에 대한 초석이 될 수 있다. 둘째, 조직문화의 특성을 파악하여 조직공정성과 조직문화의 상호작용효과가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석할 것이다. 조직문화와 조직공정성은 관계성을 지닐 수 있고, 이는 각기 상이한 영향력의 토대가 될 수 있다. 따라서, 이러한 조직문화의 조절효과를 통한 결과는 조직문화를 이해하고 나아가 조직설계 및 행정문화를 규명하는데 도움이 될 수 있다. 마지막으로 조직신뢰를 매개로 하여 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 분명, 조직공정성이 직접적으로 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있지만, 조직공정성은 조직의 신뢰를 높일 수 있는 만큼 조직신뢰의 매개효과 역시 살펴볼 필요가 있다.

II. 이론적 검토

1. 조직공정성

Cropanzao 등(2001)에 의하면 공정성을 동기화된 행동(motivated behavior)으로 분류할 수 있으며, 이러한 관점에 의해 다양한 개인들과 환경들은 공정성과 관련 있다는 것이다. 이들 간의 관계는 우리의 행동의 이끌어 내는 인지적 및 감정적 반응에 영향을 미친다는 것이다. 즉 공정성은 동기화된 행동의 하나로 볼 수 있으며, 동기화된 행동은 과정(process)과 내용(contents)로 구분할 수 있다(Campbell & Pritchard, 1976). 과정이론은 동인 이론(drive theory), 강화이론(reinforcement theory), 기대이론(expectancy theory), 형평성 이론(equity theory)과 같이 동기화된 행동을 이끌어 내기 위해 사용된 인지적 단계(과정)를 설명하고 있다. 반면에 내용이론은 욕구이론(need theory), 성취 이론(achievement theory), 귀인 모델(attributional model) 등이며, 보상, 성과급과 같이 동기에 구체적으로 영향을 주는 변수이다. 따라서 동기이론의 개념을 확장하면, 개인이 느끼

는 공정성의 수준에 따라 행동이 변하는 이유를 설명할 수 있다.

이러한 맥락에서 조직공정성은 개인 공정성 인식을 부여하는 제도 및 의사결정구조를 의미한다고 볼 수 있다. 즉, 조직공정성은 조직구성원들이 조직내에서 실시하고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는지에 대한 지각이며(서재현, 1998; 김호균, 2007: 71), 조직보상이 얼마나 공정한가에 대한 주관적 판단이다(Greenberg & Colquitt, 2005; 양인덕, 2010: 307). 이러한 조직공정성은 크게 분배 공정성(distribute justice)과 절차 공정성(procedural justice)으로 연구되어 왔다¹⁾. 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성이론에 의해 개인들은 자신이 투입한 노력과 결과물의 비율을 상대방의 투입 대비 결과물을 비교하여 공정성을 지각한다는 것이다. 상대방과의 비교를 통해 공정성을 지각하는 것이 중요한 요소임에도 불구하고, 형평성 이론은 많은 비판을 받아 왔다. 이 이론은 개인들이 공정성을 지각하는데 오직 경제적인 측면을 고려했다는 것이다. 또한, 공정성을 지각하는데 절차적인 부분이 무시되었으며, 불공정한 처사에 대한 행동결정 요인에 대해서는 설명하지 못하였다(Folger & Cropanzano, 1998).

Thibaut & Walker(1975)의 연구에 의해 절차공정성에 대한 연구가 집중을 받기 시작했다. 그는 토론자들이 토론과정을 통제할 수 있으면 불리한 결과도 받아들인다는 것이다. 즉 토론자들이 과정을 통제할 수 있으면 그 절차를 공정한 것으로 지각한다는 것이다. 하지만 Thibaut & Walker(1975)의 연구는 법적인 절차에만 한정되어 있기 때문에 한계점을 가지고 있었다. Leventhal(1980)은 절차 공정성의 개념을 조직 환경과 같은 비 법적절차에 적용함으로써 절차공정성의 개념을 확대시켰다. 그는 절차공정성의 결정 요인을 동일 원칙 적용, 특혜배제, 정확한 정보의 사용, 부정확한 결정에 대한 변경, 보편적인 윤리와 도덕성, 다양한 이해집단의 고려의 6가지로 정의하였다. 또한, Folger(1986)는 준거인지 이론(reference cognition theory)을 적용하여 절차공정성을 설명하였다. 개인들은 다른 절차가 활용 되었다면(should) 더 나은 결과물을 받았을 것이라고(could) 인식한다면, 자신이

1) 조직공정성의 개념을 상호작용 공정성까지 포함하여 3가지 개념으로(김호균, 2007) 논의하는 경우도 있다. 그렇지만, 여전히 상호작용 공정성의 구분에 대한 논쟁이 존재하는데, 이는 상호작용 공정성 개념이 분개가 결정되거나 절차가 시행될 때 조직구성원간의 상호작용의 질에(Bies & Moag, 1986) 대한 것이기 때문에 실제로 다른 공정성 개념에 내재된 것으로 파악할 수 있기 때문이다. 특히, 공식적으로 계층화된 공공조직의 경우는 이러한 상호작용이 민간조직에 비해 이와 같은 상호작용의 발생은 미비할 수 있다. 특히, 공식적으로 계층화된 공공조직의 경우는 이러한 상호작용이 민간조직에 비해 이와 같은 상호작용의 발생은 미비할 수 있다. 또한, Rupp & Cropanzano(2002)는 구성원들이 리더의 절차적 공정성과 상호작용 공정성에 대한 인식이 유사하다는 것을 발견한 바 있고, 일반적으로 분배공정성과 절차공정성이 상호작용 공정성에 비해 덜 논쟁적(controversial)이다(Chen et al., 2008: 291). 이러한 관점에서 본 연구는 상호작용공정성을 공정성 개념에서 다루지 않았다.

받은 결과물은 공정하지 못하다고 지각한다는 것이다. 즉, 낮은 준거(low reference: 대안적인 절차가 없다고 인식함)보다 높은 준거(high reference: 대안적인 절차의 존재가 더 나은 결과물을 야기함)가 개인들로 하여금 공정하지 못하게 인식하게 한다는 것이다. 최근에는 휴리스틱 이론을 활용하여 절차공정성에 대해 설명하고 있다. Van den Bos (2001) 개인들은 불확실한 상황에서 가장 처음 받은 정보를 활용하여 판단을 내리며, 공정성 지각은 3단계로 이루어진다는 것이다. 첫 번째 단계는 사전 형성 단계(pre-information phase)는 권한자가 신뢰할 수 있는 사람인지 판단하기 위해 정보를 수집하고, 두 번째 형성단계(information phase)에서는 자기가 조직에 필요하고 가치 있는 사람인가를 판단하기 위해 정보를 수집하며, 마지막으로 사후 형성 단계(post-information phase)에서는 처음 받은 정보가 현재 뿐만 아니라 미래의 사건을 판단하는데 활용된다는 것이다²⁾. 요컨대, 조직공정성의 개념 중 분배공정성은 형평성이론에 기초한 Adams(1965)의 논지를 적용하고, 절차공정성은 Leventhal(1980)의 6가지 결정요인을 휴리스틱 이론적 배경하에서 고찰을 시도하고자 한다.

2. 조직시민행동

조직시민행동은 과거 선행연구에서 관리연구분야에서 널리 규명되어 왔다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Rego et al., 2010: 405). 보통 연구자들은 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 크게 3가지의 범주 안에서 정의하고 있다. 처음 조직시민행동을 규명한 Organ(1988)은 조직시민행동을 3가지의 관점에서 설명하고 있다. 조직시민 행동을 “자유재량(discretionary)”의 관점에서 직무기술서나 역할에서 요구되는 강제적인 행동이 아니라 개인적인 선택의 문제라는 것이다. 두 번째는 “직접적으로 혹은 공식적인(not directly or formally) 보상이 존재하지 않는 것”으로 조직시민행동이 개인에게 직접적인 보상이 주어지는 않으나, 미래의 어느 시점에는 보상과 관련이 있다는 것이다. 마지막으로 “총합(aggregate)”의 관점에서, 개개인의 조직시민행동이 조직의 결과물과는 관련이 없지만, 동료들을 도와주는 행동 등이 모여서 전체 조직의 효과성을 증진시킨다는 것이다. 따라서 Organ(1988)은 조직시민 행동을 “공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 혹은 명백하게 인정되지 않지만, 전체적으로는 조직의 기능을 효과적으로 촉진시키는 자유재량적인 개인

2) 특히, 조직내에 의사결정의 권한이 공정히 할당되었다고 인식할 때 조직시민행동을 증가시킨다 (Tepper et al., 2003: 97).

적인 행동”이라고 정의하고 있다. 조직시민행동의 하위차원을 이타주의(altruism), 양심(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의(courtesy), 공익성(civic virtue)으로 정의하였다(표1 참조). 하지만 조직시민행동의 정의는 역할 외 행동(Extra-role behavior)과 차이가 없다는 비판을 받았으며, Morrision(1994)은 조직시민행동 20개의 요소 중 18개가 역할 내(In - role behavior)의 행동과 관련이 있다고 하였다. 또한 직접적인 보상의 범위가 모호하기 때문에 보상의 범위를 정의 내리기 어렵다는 비판에 부딪힌다.

이러한 비판을 보완하기 위하여 Graham(1991)은 조직시민행동에 정치적 관점(political perspective)을 포함시킴으로써 포괄적인 체계(global framework)를 제시하였다. 이는 시민이 지녀야 할 책임인 복종(obedience), 충성(loyalty), 참여(participation)를 포함하는 개념으로서 직무상황에서 발생하는 개인의 긍정적인 모든 행동들을 망라하고 있다. 복종은 명령체제와 절차를 인정하고, 충성은 개인의 복지를 넘어서 전체에 대한 배려이고, 참여는 통치에 관여하는 것이다. 이러한 개념의 확장은 기존에 비판을 받아왔던 문제점, 즉 역할 내 행동과 역할 외 행동의 차이, 성과측정, 조직의 기능 등을 해결하는데 기여했다. 하지만, 지나친 개념의 확장으로 인하여 조직시민행동의 고유한 특징인 자유재량이 상실됨으로서 조직시민행동에 대한 또 다른 논란이 제기되었다.

다양한 비판을 고려하여 Organ(1997)은 조직시민행동을 “과업성장에 영향을 주면서 사회적이고 심리적인 맥락을 유지하고 향상시키는 기여(contribution)”라고 다시 정의하였다. 이는 조직시민행동이 공식적인 보상 시스템에 의한 과업성과 직무에서 요구하는 행동보다는 덜 강압적인 행동이라는 것이다. 또한, 조직시민행동을 친화적이고 촉진적인 행동으로 간주하였다. 즉 조직시민행동은 어느 정도 조직에서 요구되는 행동이고, 보상과는 직접적인 관련은 없으나 수행평가 등과 관련이 있으며, 조직의 효과성을 촉진시키는 행동으로 설명될 수 있다. 조직시민행동에 대한 다양한 비판과 정의에 대한 혼재가 있음에도 불구하고 조직시민행동은 조직의 성과에 영향을 주는 중요한 요소로서 연구되고 있다. 본 연구에서도 상기된 내용을 포함하고 있는 문형구·김경석(2006: 614)이 정리한 “이타주의, 양심, 스포츠맨십, 예의, 공익성”의 정의를 차용하여 사용하고자 한다.

<표 1> 조직시민행동 하위차원

하위차원	정의
이타주의(altruism)	<ul style="list-style-type: none"> • 업무와 관련하여 조직내 특정인을 돕는 행위 - 신입사원 돕기, 아픈 동료 돕기
양심(conscientiousness)	<ul style="list-style-type: none"> • 근태율이나 규칙준수와 관련하여최소 수준이상의 요구역할 수행 - 시간준수, 조기출근, 점심시간에 업무처리

하위차원	정의
스포츠맨십(sportsmanship)	<ul style="list-style-type: none"> • 이상적이지 못한 작업환경을 불평 없이 견디기 - 불평/불만 자제, 일시적 불편사항의 인개, 험담하지 않기
예의(courtesy)	<ul style="list-style-type: none"> • 사전활동을 통해 작업관련문제의 발생을 미연에 방지하려는 행동 - 정보공유, 사전상의
공익성(civic virtue)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직생활에 능동적이고 책임감있게 관심을 보이고 참여하는 행동 - 회사의 정책이나 방향에 대한관심/ 제안, 관련이슈 토론

* 자료: Podsakoff, Mackenzie & Hui(1993: 6-7), 문형구·김경석(2006: 614) 재인용

3. 조직문화

조직문화는 조직구성원들간에 공유된 가치(values), 신념(beliefs), 규범(norms)의 체계로서 개인들의 인식, 태도, 행동 등에 영향을 직접적/간접적으로 영향을 미친다(Schein, 1985; 김근세, 2005). 김호정(2002)은 특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유되고 가치관, 신념, 이념과 관습, 지식과 기술 등을 포함한 복합적 개념이라고 정의하였다. 연구자마다 서로 다르게 정의하고 있는 부분이 있지만, 조직문화에 대해 공통적으로 동의하는 부분은 조직 구성원들이 동일하게 가지고 있는 가치, 신념, 규범 등의 포괄적 개념을 포함하고 있다(김호정, 2002; Chatman & Jehn, 1994; Ravasi & Schultz, 2006). 또한, 조직구성원들에 공유된 공통된 개념들이 그들의 태도, 행동 및 성과에 영향을 미친다는 것이다(김진희, 2007).

조직문화는 유형에 따라 세부적으로 특징지어 질 수 있다. 조직의 유형에 따라 구체적으로 조직의 구성원들이 동일하게 공유하고 있는 개념들을 파악할 수 있다. Harrison(1972)은 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 구분하였으며, 거래비용의 관점에서 시장문화, 관료제문화, 클랜문화 등의 유형을 제시하였다(Ouchi, 1985). Trompenarrs(1993)은 평등성과 계층성, 충실지향성 문화, 프로젝트지향성 문화, 권력지향성 문화, 과업지향성 문화 등 네 가지 유형을 제시하였다. 하지만 기존의 조직문화의 유형들은 지나치게 포괄적이거나 보편적인 사회적 맥락들만을 고려하여 유형을 추출하였다. 즉, 조직에 존재하는 다양하고 배타적인 가치들이 공유됨에도 불구하고, 기존의 연구들은 조직문화를 사회문화 차원에서 접근하였다(김호정, 2002). 이러한 한계점을 고려하여 Quinn & Rohrbragh(1983)는 다양하고 배타적인 조직문화를 파악 할 수 있는 경쟁가치모형(Competing Value Approach)을 제시하였다.

경쟁가치모형에 의하면 조직문화유형은 4가지 차원(유연성, 통제 vs 내부, 외부)을 기준

으로 인간관계 모델(human relation model), 개방체제 모델(open system model), 내부과정 모델(internal process model), 합리적 목표 모델(rational goal model)로 구분되었다(Cameron & Quinn, 1999). 모델별로 문화의 차원을 살펴보면 첫째, 인간관계모델은 관계지향 문화로 개인들간의 신뢰, 팀워크, 사기 등을 강조하며, 가족적인 인간관계에 중점을 둔다. 이 문화의 목적은 응집성과 사기를 수단으로 하여 인적자원을 개발하는 것이다. 둘째, 개방체제모델은 변화지향 문화로서 조직의 유연성과 외부를 강조하여, 조직의 혁신, 외부 변화에 대한 빠른 대응, 자원의 획득을 목표로 하고 있다. 셋째, 내부과정 모델은 위계지향 문화로 안정성과 통제를 지향하여, 명령과 규칙에 의한 구조와 통제에 중점을 둔다. 이는 전통적인 관료제 문화로서 안정성을 추구하는 가치와 규범을 중시한다. 마지막으로 합리적 목표모델은 과업지향 문화로서 통제와 외부를 강조하여 조직의 목표 달성을 위한 생산성과 효율성을 강조한다. 이러한 문화에서는 목표 설정, 계획, 효과성 등이 중요한 가치로서 경쟁과 보상을 중요시 한다. 이처럼 경쟁가치모형은 조직의 문화를 추상적인 문화로 귀결시키기 보다는 조직의 문화적 다양한 속성들을 차원에 따라 조직에 존재하는 복잡하고 모순적인 가치들의 파악이 가능하다(이동수, 2007). 본 연구에서는 다양한 연구자들에 의해(김진희, 2007; 이동수 2007) 검증된 Quinn의 경쟁가치 모델을 활용하여 조직문화의 유형을 파악하고자 한다.

4. 조직신뢰

개인은 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해서 다양한 측면에서 서로 의존해야하며, 이러한 상호 의존은 신뢰를 불가피하게 필요로 한다. 따라서 이러한 신뢰를 유지하기 위하여 조직들은 보상, 계약, 관리 등의 다양한 메커니즘을 활용하고 있다(Mayer, 1995). Rousseau(1998) 의하면 신뢰(trust)는 “상대방이 긍정적인 의도나 행동을 할 거라는 기대를 가지고 손해를 기꺼이 감수하려는 심리적 상태” 라고 정의하고 있다. 하지만 신뢰는 심리학, 경제학, 사회학의 측면에서 서로 다르게 정의되어 연구되어 왔다.

심리학적인 측면에서 신뢰는 신뢰를 주는 자(trustor)와 신뢰를 받는 자간(trustee)의 관계에서 출발하고 있다(Mayer, 1995). 신뢰자는 피신뢰자가 가지고 있는 특성(characteristics)에 따라 신뢰의 수준이 달라진다는 것이다. Mayer(1995)의 모델에 따르면 신뢰에 대한 수준은 신뢰자의 성향에 따라 매우 다양하다는 것이다. 예를 들면 개인의 성격, 배경, 교육수준에 따라 개인의 신뢰 수준이 다르며, 극단적으로는 모두가 불신하는 상황을 개인은 그 상황을 신뢰한다는 것이다. 피신뢰자도 마찬가지로 이들의 성격과 행동에 따라 수준이 달라지며, 결국 이러한 개인적인 성향에 따라 신뢰자로부터 받는 신뢰의 수준이

달라진다는 것이다. 그는 피신뢰자가 신뢰자로부터 신뢰를 받는 특성을 능력(ability), 자비심(benevolence), 성실성(integrity) 3가지로 정의하고 있다.

경제학측면에서 신뢰를 대리인 이론(agency theory)에서 정의하고 있다. 대리인 이론(Jensen & Meckling, 1976)에 따르면, 경제교환의 관점에 의해 고용자(principal)와 피고용자(agency)의 관계는 계약과 보상에 의해서만 존재한다는 것이다. Rousseau(1998)은 고용자와 피고용자는 손해를 최소화하는 방향으로 관계를 가지려고 노력한다는 것이다. 하지만 피고용자들이 통제할 수 없는 요소가 많을 때와 고용자들은 피고용자의 업무를 알지 못 할 때 손해가 커진다는 것이다. 따라서, 고용자들은 이러한 손해를 최소화하기 위해서 피고용자들의 업무를 감시하거나 보상의 수준을 결과에 따라 차등 지급한다는 것이다. 즉 손해를 최소화하기 위한 행위들은 신뢰를 손상시키는 결과를 초래한다.

사회학적인 측면에서 신뢰는 단순히 개인들 간의 관계에서 발생하는 것이 아니라 사회적 맥락에서 존재하는 실체인 것이다(Lewis & Weigert, 1985). 조직은 신뢰를 성공적으로 세우는데 중요한 역할을 하며 조직의 구조, 정책, 문화 등의 사회적 맥락의 요소들은 신뢰를 가늠할 수 있다는 것이다(Hardin, 1996). Creed & Mile(1996)에 의하면 신뢰는 조직의 구조에 따라 달라질 수 있으며, 신뢰는 조직의 형태에 따라 개발될 수 있다. 예를 들면 중앙 집권적이고 효율성을 강조하는 구조는 신뢰의 개발을 방해한다는 것이다. 또한 조직의 인사 정책 및 절차도 신뢰에 영향을 준다. 공정한 절차에 의한 성과평가는 종업원들로부터 하여금 신뢰를 이끌어 내는 중요한 요인이며(Korsggaard & Roberson, 1998), 공정한 인사정책은 매니저들로 하여금 동일한 원칙과 일관된 행동을 하게 하는 역할을 한다(Rousseau, 1998).

본 연구에서는 사회적 맥락에서의 관점에서 조직신뢰를 연구하고자 한다. 사기업과는 달리 공공기관은 경제적 교환에 근거한 계약의 관계가 아니며, 상사의 권한은 조직의 정책, 직위로부터 발생하기 때문이다. 또한 개인들은 상사를 조직의 대리인으로 생각하고 상사와 개인간의 관계를 조직과 개인간의 관계로 인식하고 있다. 이는 신뢰의 관계를 상사와 개인 혹은 개인과 개인간이 아닌 조직과 개인 간의 신뢰문제로 귀결한다는 것이다.

III. 연구설계

1. 연구가설

1) 조직공정성의 상호작용효과

분배공정성과 절차공정성간의 상호작용효과가 결과변수에 미치는 영향에 대한 연구가 필요함에도 불구하고(문형구 외, 2009; 정홍술 외, 2005; Pillai et al, 1999), 국내 조직공정성의 대부분의 연구는 태도 및 행동 등에 직접적으로 미치는 효과만을 다루어 왔다. 상호작용 효과의 연구가 중요한 이유는 공정성 평가과정에서 상호작용의 효과가 결과변수에 중요하게 영향을 미친다는 것이다(Dulebohn & Martocchio, 1998; Pillai et al, 1999). 또한 두 공정성간의 공유된 분산의 효과가 조직시민행동을 설명하는데 유의미한 설명력을 가지고 있음에도 불구하고, 대부분의 연구자들은 이들 간의 상호작용효과를 무시하고 있다(Fassina et al., 2008).

Folger(1986)의 준거인지 이론(reference cognition theory)에 따르면 개인의 공정성 지각의 수준은 결과물이 공정하지 못하더라도 절차가 공정하였다면 자신이 받은 결과에 대해서 공정하게 지각한다는 것이다. 개인이 결과를 더 불공정하게 지각하는 이유는 절차의 불공정성으로 인하여 높은 준거(high reference: 대안적인 절차가 더 나은 결과물을 야기함)를 인식하게 된다는 것이다. 즉 다른 대안이 존재하였다면 결과가 공정하게 나타났을 거라는 인식 때문에 결과를 더 불공정하게 인식하는 것이다. 만약 절차의 공정성으로 인하여 개인들이 낮은 준거(low reference: 대안적인 절차가 없다고 인식함)를 인식하였다면, 그들은 자신이 받은 결과가 불공정하더라도 결과를 공정하게 지각한다는 것이다. 예를 들면 절차가 공정하고 미래에 자신도 동일한 결과물을 받을 수 있고 그러한 이유에 대해서 충분히 설명을 받았다면, 개인들은 부당한 결과물에 대해 공정하다고 지각한다는 것이다(Croponzano, 2001). Fassina et al(2008)은 절차공정성과 분배공정성간에 높은 상관성이 있으며, 특히 이 두 공정성간의 공유된 분산은 공정성과 조직시민행동의 공분산을 유의미하게 설명하고 있다. 또한 정홍술 등(2005)에 의하면 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 효과는 조직지원인식을 조절하였다.

한편, 휴리스틱 이론(Lind, 2001; Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001)과 이를 확장시킨 불확실성 관리이론(Van den Bos & Lind, 2002)에 의하면, 개인들은 조직내에서 불안정한 정보상황 하에 위치하고 있기 때문에 집단 및 조직 내 절차나 결과에 대한 부분적인

상(impressions)이 조직시민행동과 같은 협력적 행동을 가져올 수 있다는 것이다. 즉, 사람들이 가지고 있는 부분적이고 편향된 결과분배 및 절차에 대한 일부 정보가 공정성이라는 전체 이미지를 부여하며, 이것이 행동으로의 인과적 효과를 가져온다는 것이다(Jones & Skarlicki, 2005). 결국, '전체적으로 나의 조직은 공정하다'라는 인식이 형성된다는 것을 의미한다(Fassina et al., 2008: 811). 나아가, 때론 조직공정성 요소의 구별은 명확하지 않을 수 있고, 중첩되어 있는 부분이 존재할 수도 있다(Fortin, 2008: 96). 분명 조직공정성의 개념을 구별하는데 초점을 둘 경우 이렇게 교호되어 나타날 수 있는 영향력을 배제하게 될 수도 있다.

요컨대, 분배공정성과 절차공정성은 상호간 상호작용 효과(Interactional effects)를 가져올 수 있으며, 이것이 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이다(Fassina et al., 2008). 이는 분배공정성과 절차공정성을 개별적으로 인식함과 동시에 전체적으로 그 개인이 속한 조직의 전체적인 공정성을 동시에 고려할 수 있음을 의미한다.

가설 1. 조직시민행동은 분배공정성과 절차공정성의 상호작용요인에 의해 조절될 것이다.

2) 조직문화의 상호작용 효과

국내외 연구들을 살펴보면 대부분의 연구는 조직공정성이 조직시민행동에 유효한 영향을 미친다는 것이다(김호균, 2007; 김민강, 박통희, 2008; Cloquitt, 2001; Roch & Shanock, 2006). 하지만 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향은 조직이 가지고 있는 문화에 따라 달라진다. Field(2000)의 연구에 의하면 동양권의 집단문화는 개인들로 하여금 조직과의 일체감, 집단주의, 권력 거리등을 중요시하게 생각하게 하는 반면 서양권의 개인문화는 개인적인 보상 성과 등을 더 중요시 하게 생각한다는 것이다. 이러한 문화적 차이는 공정성을 지각하는 데에도 영향을 미치는데 집단주의 문화에서는 분배공정성보다는 절차공정성을 더 중요시 하게 생각하며, 공정성을 인식하는데 있어서 조직과의 관계를 고려한다는 것이다. 따라서 동양사회의 집단주의 문화는 분배공정성보다는 절차공정성이 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는 것이다(Field, Pang & Chiu, 2000, Muller, Iverson & Jo, 1999). 이러한 조직문화에 의한 조직공정성지각의 차이는 개인들로 하여금 조직시민행동을 결정하는데 중요한 역할을 하는데, 집단문화의 개인들은 상호의존성, 충성심과 도움주기를 더 선호한다는 것이다(Organ, 1997).

조직문화의 영향은 집단가치모형이론(the group-value model)에 의해 설명될 수 있다. Lind and Tyler(1988)의 집단가치모형(the group-value model)이론에 의하면 개인은

조직과의 사회적 관계를 통하여 자신의 정체성과 가치를 찾는다는 것이다. 집단가치에 의한 사회적 관계는 개인의 행동의 방향을 설정하고 조직의 규칙을 따르게 하는 내면화된 조직의 규범(internalized group norms)이다(Tyler, DeGoey and Smith, 1996). 즉 개인들은 사회적(조직 혹은 집단)에 관계에 가치를 둔다는 것이다. 예를 들면 조직이 추구하는 가치에 따라 행동함으로써 개인들은 자신의 정체성을 찾고, 조직과의 일체감은 개인들은 업무이외의 활동을 하거나 다른 사람들을 돕는 등의 조직시민행동을 촉진시킨다는 것이다(O'reilly & Chatman, 1986).

하지만 기존의 국내연구들을 살펴보면 국내 조직의 문화를 집단문화로 가정하여 절차공정성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보았으나, 가설은 지지되지는 않았다(고종욱, 서상혁 2003; 임준철, 윤정구, 1998). 조직문화의 형태가 동시에 다양하게 공존하며 문화의 패턴이 다양함에도 불구하고(Cameron & Quinn, 1999), 한국의 조직문화를 단편적으로 집단주의 문화로 가정하였기 때문이다(임준철, 윤정구, 1998). 박상언과 김영조(1995)의 연구에 따르면 조직의 문화가 특정한 한 가지 문화로 특정 지어지는 것이 아니라, 다양한 문화가 종합적으로 나타난다는 것이다. 특히, 이러한 문화적 특성은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절할 수 있다(Hakan Erkutlu, 2011: 535-538). Hakan Erkutlu(2011: 535-538)는 문화가 사회구성원들이 공유한 행동을 위한 사고와 규범, 가치, 믿음, 공통된 이해의 총합체이기 때문에 문화가 사회에 있어서의 행동을 가이드하며, 의사결정에 반영됨을 강조하였다. 따라서, 각 공정성과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 의해 조절될 수 있다는 것이다. 이러한 선상에서 본 연구도 Quinn의 경쟁가치모델을 활용하여 조직문화를 유형별로 파악한 후 조직문화의 조절효과를 살펴보고자 한다.

가설 2. 조직공정성과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 의해 조절될 것이다.

2-1. 분배공정성과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 의해 조절될 것이다.

2-2. 절차공정성과 조직시민행동의 관계는 조직문화에 의해 조절될 것이다.

3) 조직신뢰의 매개효과

사회교환(social exchange)이론에 따르면 상사와 직원들 간의 관계는 사회 교환관계, 즉 상사와의 관계를 통하여 종업원은 의무감을 가지고 자발적인 행동을 하게 되며, 직원은 명확하게 명시되지는 않았지만 미래에 보상을 받을 것이라는 기대를 하게 된다(Blau, 1964), 하지만 명시되지 않은 보상에 대한 기대와 행동은 개인들간의 신뢰를 기반으로 한다는 것이다(Holmes, 1981). 불확실한 상황에서도 개인들은 위험을 감수(risk taking in relationship)

하는 이유는 상사와의 신뢰 때문이다(Mayer, Davis & Schoorman, 1995). 신뢰는 상사가 자신의 권한과 지위를 공정한 절차에 의해 사용함으로써 발생하는 것이다. 결국 개인들은 절차공정성에 의해 상사에 대한 신뢰를 형성하고, 형성된 신뢰를 바탕으로 조직시민행동을 하게 된다(Konovsky & Pugh, 1994). Organ(1988)의 연구에 따르면 상사의 공정한 태도는 상호간의 사회교환 관계를 형성시키며, 신뢰를 기반을 둔 사회교환관계에 의해 종업원은 조직시민행동으로 보답한다는 것이다. Konovsky & Pugh(1994)는 신뢰가 절차공정성과 조직시민행동간의 관계를 매개하는 사실을 밝혔다.

국내 연구를 살펴보면 박준철 등(2003)은 서비스 분야에 종사하는 여행사직원을 대상으로 분석한 결과, 조직신뢰가 조직공정성 중 절차공정성과 상호작용공정성을 매개하여 종업원 참여행위에 영향을 미쳤다. 이재훈, 최익봉(2004)은 연구원을 대상으로 한 연구에서 신뢰가 조직공정성과 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 조직효과성을 매개한다는 것이다. 김호균(2007)은 연구결과에 의하면 조직신뢰가 분배공정성과 상호작용공정성을 매개하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이다. 국내의 연구결과를 살펴보면 신뢰는 공정성을 매개하는 중요한 요소이며 이는 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이다. 즉, 개인들간의 호혜적 관계는 신뢰를 바탕으로 형성되며 이는 상사가 직원을 공정하게 대함으로서 발생한다. 형성된 신뢰에 의해 직원들로 하여금 자발적인 행동을 야기시킨다.

하지만 정부기관에서 직원들과 상사와의 신뢰의 관계는 개인적인 차원이 아닌 개인 대 조직의 차원으로 살펴보아야 한다. 공무원의 권한과 지위는 규범과 규율에 의해 정해지며, 상사의 권한과 행동은 조직에서 부여한 규범과 규율에 의해 한정된다. 개인들은 상사와의 관계를 조직간의 관계로 지각하는 이유는 조직의인화(personification, Levinson, 1965)로 설명될 수 있다. 개인이 행사하는 모든 권한은 조직으로부터 나오는 것이므로 직원들은 상사가 행사하는 권한을 조직부여한 것으로 인식한다는 것이다. 즉, 김동환 외(2009: 7)는 상사가 부하들에게 행사하는 권력도 조직에서 나온 것이며, 개인들은 표면상 상사가 행사하는 보상들을 조직자원에 불과하다고 인식한다는 것이다. 또한, 직위에 사람이 바뀌어도 상사의 권한은 일관되게 유지되므로 개인들은 상사의 권한을 조직의 속성이라고 인식한다. 따라서 개인들은 상사가 결정하는 행동들과 공정성에 대한 인식을 결국 조직으로부터 나온 것으로 지각하여, 상사와의 신뢰를 조직에 대한 신뢰로 인식하게 된다. 즉, 개인들은 조직에 대한 보답으로 조직시민행동을 나타낸다.

가설 3. 조직공정성과 조직시민행동의 관계는 조직신뢰에 의해 매개될 것이다.

3-1. 분배공정성과 조직시민행동의 관계는 조직신뢰에 의해 매개될 것이다.

3-2. 절차공정성과 조직시민행동의 관계는 조직신뢰에 의해 매개될 것이다.

2. 변수의 조작화 및 측정방법

조직공정성은 절차공정성과 분배공정성의 차원으로 구분하였다. 절차공정성은 보상의 크기를 위해 사용되는 절차에 대한 공정성의 정도, 분배공정성은 조직에 기여한 정도에 따라 조직으로부터 공정한 보상을 받고 있는지에 대한 지각으로 정의한다. Price & Muller(1980)의 분배공정성과 Moorman(1991) 절차공정성의 문항을 수정하여 비영리기관을 대상으로 개발한 임재민(2009)의 12문항을 활용하여 리커트 5점 척도(1: 정말그렇다, 3: 보통이다, 5: 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다.(부록 1)

조직문화는 Quinn의 경쟁가치 모델(Cameron & Quinn, 1999)을 바탕으로 변화문화·위계문화와 과업문화·관계문화의 유형으로 구분하였으며, 기존의 유형에 해당하는 개인·집단문화의 유형도 측정하였다. 조직문화는 중앙행정기관을 대상으로 개발한 이은진(2009)의 15문항을 활용하여 리커트 5점 척도(1: 정말그렇다, 3: 보통이다, 5: 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다.

조직신뢰는 김호균(2007)의 8문항을 활용하여 리커트 5점 척도(1: 정말그렇다, 3: 보통이다, 5: 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 조직신뢰는 조직의 리더가 충분한 능력을 갖추었음을 뿐만 아니라 동료 및 조직 관리에 대한 긍정적 기대로 정의한다(김호균, 2007)

조직시민행동은 공공기관의 특성을 고려한 고려하여 개발한 김민강·박통희(2008)의 척도를 기반으로 타당성을 검증한 임재민(2009)의 17문항을 활용하여 리커트 5점 척도(1: 정말그렇다, 3: 보통이다, 5: 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 따라서 조직시민행동은 4개의 하위차원으로 구성되어 이타행동, 자기개발행동, 참여행동, 공유행동이다. 이타 행동은 다른 구성원들을 자발적으로 돕는 행동, 자기개발행동은 자발적으로 자신의 능력, 기술 및 지식 등을 발전시키는 노력의 정도, 참여행동은 조직의 활동에 적극적으로 참여하는 정도, 조직의 발전을 위해 정보를 공유하는 행동으로 정의한다.

3. 자료 수집 및 표본 특성

본 연구에서는 중앙공무원교육원 및 외교안보연구원의 교육생을 대상으로 2010. 11월 2일 ~ 12월 18 일간 교육생을 대상으로 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다. 즉, 교육생에는 중앙행정기관의 부·청, 위원회, 지자체 소속된 공무원들이 된다³⁾. 배포된 설문지 300

3) 경쟁가치모형을 행정문화에 적용한 선행연구들(유경화 외, 2003; 조경호 외, 2005; 이동수 2007 & 2009)은 각 조직의 부처별로 표본을 무작위 할당하여 자료수집을 진행하였다. 조직문화를 대상으로 한다는 측면에서 적합한 자료수집방법이지만, 설문에 대한 구체적인 설명을 전달하기 어렵고,

부 중 분석에 적합하지 않은 59부를 제외한 241부를 활용하여 분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성은 다음과 같이 나타났다. 4급 이상 167명 중 104명(62%)은 중앙행정부, 33명(20%)은 청 단위에서 근무를 하고 있다. 특히, 4급 및 4급 과장 141명 중 88명(62%)은 중앙행정부, 30(20%)명은 청단위에서 근무를 하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 설문시점이 자신이 처한 근무상황이 아닌 교육중의 상황이어서 개인의 인식에 영향을 미칠 수 있다. 하지만, 대부분의 설문대상자들이 교육에 참석하기 전까지 현직에서 근무를 하고 있었으며, 3~5일 간의 교육 기관 후 해당 직급 및 부서로 돌아가기 때문에 상황 및 시점에 따른 영향은 매우 미미할 것으로 판단된다.

<표 2> 표본 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)	
성별	남	212	88.0	학력	대졸	106	44.0	
	여	27	11.2		대학원졸(석사)	117	48.5	
	무응답	2	0.8		대학원졸(박사)	16	6.6	
나이	56세 이상	13	5.4	근무경력	무응답	2	.8	
	50-55	62	25.7		2-8년	30	12.4	
	54-50	15	6.2		9-14	37	15.4	
	49-45	46	19.1		15-20	72	29.9	
	44-40	64	26.6		21-26	61	25.3	
	39-35	23	9.5		27-34	39	16.2	
	34-30	13	5.4		무응답	2	.8	
	29-25	3	1.2		직급	고위공무원	9	3.7
	무응답	2	.8			3급	17	7.1
근무지	부	126	52.3	4급 과장		100	41.5	
	청	56	23.2	4급		41	17.0	
	위원회	10	4.1	5급		40	16.6	
	지방자치단체	18	7.5	6급 이하		31	12.9	
	기타	18	7.5	무응답	3	1.2		
	무응답	13	5.4					

업무수행으로 인해 응답자료의 성실성이 보장되기 어려운 측면이 존재하였다. 반면, 본 연구는 부처별 또는 부서별로 할당된 표본이 아니기에 상기된 연구들의 강점을 확보하지는 못하였지만, 연수를 수행중인 공무원들은 다양한 부처별 속성을 지니고 있었으며, 교육생이기 때문에 이들에게 보다 자세한 설문자료에 대해 이해시킬 수 있었다. 이로 인해 보다 깊이있는 응답을 얻어 낼 수 있었다.

IV. 분석결과

1. 타당도 및 신뢰도 검증: 탐색적 및 확인적 요인분석

본 연구에서는 각 연구 변수별 측정지표들의 타당성과 신뢰도를 확보하기 위하여 SPSS 18.0과 AMOSS 7.0을 활용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구에 사용된 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정 및 집중타당도와 변별 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 단계별로 실시하였다.

<표 3> 요인모형적합도

요인모형	카이제곱	df	p	RMSEA
1요인	3459.621	860	.000	.112
8요인	793.954	587	.000	.038
9요인	707.627	552	.000	.034
10요인	630.206	518	.001	.030
11요인	569.405	485	.005	.026
12요인	505.235	453	.045	.020

첫번째 단계는 최대우도법(maximum likelihood estimation) 및 사각회적(oblique rotation)을 활용하여 요인모형적합도를 분석하였다. 최대우도법은 카이제곱과 적합도를 검토하여 요인의 수를 결정하는 것이다. 두 번째 단계는 주성분(principle component) 및 베리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 전체 측정지표에 대한 분석결과 11요인 모형(RMESA=.026, p=.005)이 가장 적합한 것으로 나타났으며, 모든 측정지표들이 요인적재량인 .06을 넘어 집중타당도와 판별타당도를 가지고 있는 것으로 확인되었다. 또한 KMO와 Bartlett의 검정 값도 .913이며 Cronbach 알파도 .943으로 본 연구에서 사용된 측정지표들이 타당한 것으로 나타났다. 다만, 분석과정에서 타당성을 저해하는 조직문화 1문항, 조직신뢰에서 2문항, 참여행동 1문항, 절차공정성에서 2문항은 최종 분석에서 제외되었다.

〈표 4〉 탐색적 요인분석결과

구성개념		측정변수	요인적재치	고유치	분산비율(%)
조직문화	변화문화	c9	.583 ^{***}	2.454	5.708
		c5	.557 ^{***}		
		c3	.842 ^{***}		
		c1	.646 ^{***}		
	위계문화	c6	.816 ^{***}	1.551	3.608
		c2	.749 ^{***}		
	관계문화	c13	.625 ^{***}	1.802	4.190
		c10	.668 ^{***}		
		c8	.612 ^{***}		
	과업문화	c11	.699 ^{***}	1.993	4.634
c7		.843 ^{***}			
조직시민행동	이타행동	a1	.812 ^{***}	3.779	8.788
		a2	.819 ^{***}		
		a3	.764 ^{***}		
		a4	.701 ^{***}		
		a5	.733 ^{***}		
	참여행동	p1	.420 ^{***}	1.409	3.277
		p2	.564 ^{***}		
		p3	.532 ^{***}		
	자기계발행동	d1	.874 ^{***}	3.256	7.572
		d2	.827 ^{***}		
		d3	.765 ^{***}		
		d4	.755 ^{***}		
	공유행동	s1	.767 ^{***}	3.791	8.815
		s2	.845 ^{***}		
		s3	.813 ^{***}		
		s4	.759 ^{***}		
조직신뢰	t1	.569 ^{***}	2.991	6.955	
	t3	.569 ^{***}			
	t4	.645 ^{***}			
	t5	.713 ^{***}			
	t6	.603 ^{***}			
	t8	.427 ^{***}			

구성개념		측정변수	요인적재치	고유치	분산비율(%)
조직공정성	분배 공정성	i5	.760***	5.424	12.614
		i4	.810***		
		i3	.798***		
		i2	.828***		
		i1	.817***		
		i6	.775***		
	절차 공정성	r2	.585***	2.306	5.362
		r4	.525***		
		r5	.674***		
		r6	.716***		

*** p<.001, ** p<.01

측정치표들에 대한 확인적 요인분석결과, 카이제곱은 1170.819(df=805) p=.000이며, RMSEA=.044, TLI(NNFI)=.929, CFI=.936, IFI=.937으로 도출되어 높은 모형적합도를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 요인적재치가 p=.000 수준에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 각 연구 변수별 개념신뢰도 및 평균분산추출값을 계산한 결과, 신뢰도와 평균분산추출값이 각각 0.7과 0.5를 넘는 것으로 나타났다. 다만 위계문화의 개념신뢰도(0.637)와 평균분산추출값(0.472)이 다소 부족한 것으로 나타났으나, 앞선 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석의 요인적재치가 유의하고 수용 가능한 범위의 값을 나타내고 있어 신뢰도와 타당도를 확보한 것으로 판단 할 수 있다. 즉 본 연구에서 사용된 측정 지표들의 타당도와 신뢰도를 확보한 것으로 확인되었다. 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 결과를 바탕으로 평균 및 표준오차와 상관관계 분석을 실시하였다(부록 2 참조). 구성개념간 상관분석결과, 구성개념간의 상관계수가 .290 ~ .674로 1에 가까울 정도로 크지 않아 구성개념간 판별타당도를 확보하였다.

<표 5> 확인적 요인분석결과

구성개념		측정변수	요인적재치	S.E.	C.R.	표준요인적재치	개념신뢰도	평균분산추출
조직문화	변화문화	c9	1.000			.710	0.848	0.584
		c5	.967	.099	9.759	.690		
		c3	1.080	.111	9.721	.688		
		c1	1.296	.113	11.491	.835		
	위계문화	c6	1.000			.536	0.637	0.472
		c2	1.263	.272	4.637	.700		

구성개념		측정변수	요인적재치	S.E.	C.R.	표준요인적재치	개념신뢰도	평균분산추출
	관계문화	c13	1.000			.733	0.803	0.576
		c10	.915	.097	9.427	.675		
		c8	1.005	.104	9.707	.697		
	과업문화	c11	1.000			.788	0.798	0.665
		c7	.859	.097	8.865	.695		
조직시민행동	이타행동	a1	1.000			.779	0.931	0.729
		a2	.918	.074	12.449	.777		
		a3	1.031	.078	13.165	.816		
		a4	.952	.083	11.416	.721		
		a5	.938	.076	12.385	.774		
	참여행동	p1	1.000			.681	0.883	0.716
		p2	1.316	.126	10.434	.802		
		p3	1.094	.114	9.605	.719		
	자기계발행동	d1	1.000			.865	0.937	0.788
		d2	.971	.060	16.240	.856		
		d3	.915	.070	13.005	.734		
		d4	.975	.068	14.348	.785		
	공유행동	s1	1.000			.778	0.956	0.843
		s2	1.194	.078	15.349	.899		
		s3	1.201	.081	14.779	.870		
		s4	1.079	.079	13.671	.817		
조직신뢰	t1	1.000			.704	0.919	0.655	
	t3	.884	.093	9.508	.655			
	t4	.996	.094	10.606	.734			
	t5	1.033	.096	10.737	.744			
	t6	1.094	.100	10.963	.760			
	t8	.877	.091	9.665	.666			
조직공정성	분배공정성	i5	1.000			.813	0.955	0.778
		i4	1.060	.069	15.321	.839		
		i3	1.059	.068	15.671	.852		
		i2	1.011	.064	15.818	.858		
		i1	1.026	.067	15.384	.842		
		i6	.885	.072	12.306	.716		
	절차공정성	r2	1.000			.656	0.860	0.607
		r4	1.093	.124	8.816	.673		
		r5	.907	.103	8.842	.676		
		r6	1.127	.113	9.938	.788		

적합도지수	카이검증			RMSEA	TLI (NNFI)	CFI	IFI
	카이제곱	자유도	p				
Default model	1170.819	805	.000	.044	.929	.936	.937

2. 가설검증

절차공정성과 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해서는 SPSS 18.0을 활용한 위계적 회귀 분석방법을 활용하였으며, 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해서는 AMOSS 7.0 을 활용한 구조방정식 모형이 사용되었다.

1) 공정성 상호작용요인의 조절효과

공정성 상호작용의 지각에 따른 분배공정성지각과 조직시민행동의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 <표6>과 같다. 분석결과, 통계적 유의수준 $p < .05$ 에 는 미치지 못하였으나($R^2 = .012$), $P = .06$ 이고 R^2 값 변화량이 .012로서 절차공정성이 분 배공정성과 시민행동의 관계의 조절효과를 파악할 수 있다.

<표 6> 조절효과 모형 통계량

모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량
1	.275a	.076	.072	.45610	.076	19.594	1	239	.000
2	.405b	.164	.157	.43470	.088	25.113	1	238	.000
3	.420c	.176	.166	.43237	.012	3.575	1	237	.060

- a. 예측값: (상수), 분배공정성
- b. 예측값: (상수), 분배공정성, 절차공정성
- c. 예측값: (상수), 분배공정성, 절차공정성, 공정성조절변수(분배공정성*절차공정성)

〈표 7〉 조절효과 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	3.079	.139		22.081	.000
	분배공정성	.199	.045	.275	4.427	.000
2	(상수)	2.655	.158		16.848	.000
	분배공정성	.039	.053	.053	.723	.470
	절차공정성	.286	.057	.371	5.011	.000
3	(상수)	3.506	.477		7.352	.000
	분배공정성	-.263	.168	-.365	-1.565	.119
	절차공정성	.001	.161	.001	.006	.995
	공정성조절변수	.098	.052	.713	1.891	.060

a. 종속변수: 조직시민행동

분석결과, 분배공정성만이 고려될 때는 분배공정성이 통계적으로 유의미하였고 절차공정성이 함께 고려될 때는 절차공정성만이 통계적으로 유의미하였으며 상호작용요인이 고려될 때는 상호작용요인만이 통계적으로 유의미한 결과를 도출하였다. 이와 같은 결과는 선행연구들의 관점과는 상이하다. 즉, 공정성의 각 변인들은 조직시민행동에 개별적으로 영향을 미치는 주요요인이라고 상정하였으나, 본 연구결과는 이러한 각 공정성은 실제로 유의미한 변인이 아니라 오직 상호작용요인으로 통합되어 고려될 때 존재할 수 있는 것으로 이해될 수 있기 때문이다. 그렇지만, 이와 같은 분석결과가 기존의 이론적 관점과 상치된다는 측면에서 추가적이고 지속적인 논의가 병행되어야 한다. 물론 본 연구의 분석절차가 투명하여 간주관적 결과로 간주할 수 있을지라도 이는 1회성에 그친 통계결과이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 본 연구가 상정한 가설1인 분배공정성과 절차공정성의 상호작용은 조직시민행동을 조절할 것이라는 관점은 기각되지 않았다.

2) 조직문화 조절효과

조직문화를 파악한 결과 위계문화(3.21)와 과업문화(3.44)가 상대적으로 우세하게 나타났다. 따라서 본 연구에서는 두 문화를 동시에 고려하여 분석할 것이다. 위계과업문화의 정도에 따라 분배공정성지각과 조직시민행동의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 〈표8〉과 같다.

<표 8> 조절효과 모형 통계량

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량
1	.275 ^a	.076	.072	.45610	.076	19.594	1	239	.000
2	.397 ^b	.158	.151	.43625	.082	23.238	1	238	.000
3	.417 ^c	.174	.164	.43297	.016	4.627	1	237	.032

- a. 예측값: (상수), 분배공정성
- b. 예측값: (상수), 분배공정성, 위계과업문화
- c. 예측값: (상수), 분배공정성, 위계과업문화, 분배위계과업문화조절(분배공정성*위계과업문화)

분석결과, 조절효과의 변수인 위계과업문화의 투입 결과 R2값이 유의미하게 나타났다.(R2=.016, P<.05). 이는 분배공정성의 지각이 위계과업문화의 정도에 따라 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 가설 2-1은 지지되었다. 분배공정성이 조직시민행동에 정(+)
의 영향을 미치고, 위계과업문화를 높게 지각할수록 분배공정성과 조직시민행동간의 정(+)
의 관계는 강화되는 것이다. 즉 분배공정성과 조직시민행동간의 관계에서 위계관계문화의 조
절효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 조절효과 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	3.079	.139		22.081	.000
	분배공정성	.199	.045	.275	4.427	.000
2	(상수)	2.365	.199		11.867	.000
	분배공정성	.139	.045	.193	3.121	.002
	위계과업문화	.269	.056	.298	4.821	.000
3	(상수)	3.519	.572		6.153	.000
	분배공정성	-.254	.188	-.352	-1.350	.178
	위계과업문화	-.089	.175	-.099	-.510	.611
	분배위계과업 문화조절	.121	.056	.768	2.151	.032

- a. 종속변수: 조직시민행동

위계과업문화의 정도에 따라 절차공정성지각과 조직시민행동의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 실시한 결과는 <표 10>과 같다. 분석결과 조절효과의 변수인 위계과업문화의 투입 결과 R2값이 유의미하게 나타나지 않았다(R2 = .01, P < .05). 이는 절차공정성의 지각이 위계과업문화의 정도에 따라 조직시민행동에 미치는 영향이 달라지지 않는다는 것을 의미한다. 즉, 가설 2-2는 기각되었다.

<표 10> 조절효과 모형 통계량

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량
1	.403 ^a	.162	.159	.43426	.162	46.254	1	239	.000
2	.471 ^b	.222	.215	.41942	.060	18.215	1	238	.000
3	.481 ^c	.232	.222	.41764	.010	3.036	1	237	.083

- a. 예측값: (상수), 절차공정성
- b. 예측값: (상수), 절차공정성, 위계과업문화
- c. 예측값: (상수), 절차공정성, 위계과업문화, 절차위계과업문화조절(절차공정성*위계과업문화)

이러한 통계결과는 절차공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치나, 위계과업문화의 정도에 따라 절차공정성과 조직시민행동간의 관계는 영향력이 없는 것으로 판단해 볼 수 있다. 즉, 절차공정성과 조직시민행동간의 관계에서 위계관계문화의 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 11> 조절효과 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.693	.148		18.189	.000
	절차공정성	.311	.046	.403	6.801	.000
2	(상수)	2.112	.197		10.695	.000
	절차공정성	.253	.046	.328	5.480	.000
	위계과업문화	.230	.054	.255	4.268	.000
3	(상수)	3.228	.670		4.817	.000
	절차공정성	-.106	.211	-.137	-.501	.617
	위계과업문화	-.109	.202	-.121	-.541	.589
	절차위계과업 문화조절	.108	.062	.686	1.742	.083

- a. 종속변수: 조직시민행동

요컨대, 행정조직 내부에 위계과업문화의 특성이 상대적으로 우세하다면, 분배공정성 보다는 절차공정성을 구체화하는 것이 상대적으로 조직시민행동을 이끄는 데 기여할 수 있는 것으로 생각해 볼 수 있다. 물론, 분배공정성과 위계과업문화의 교차항이 상대적으로 절차공정성과 위계과업문화의 교차항보다 높게 나타났긴 하였지만, 이때 분배공정성의 (-) 영향력이 매우 높았기 때문에 절차적 공정성이 보다 중요한 것으로 고려된다. 즉, 명령지향적이고, 과업지향적인 상황에서 공무원들은 개인 결과물의 향상보다는 절차적 타당성을 확보할 때 행정조직 및 공익을 위해 헌신할 수 있음을 의미하는 것이다.

전체적으로, 상기된 통계결과는 위계문화와 과업지향 문화가 조직시민행동에 다소 부정적일 수 있다는 선행연구의 관점과 상치된다. 즉, 이동수(2009: 37)는 위계문화가 전통적인 관료제 문화로서 안정성을 추가하는 가치와 규범을 중시하기 때문에 재원이나 결과가 공정하게 분배되는 방식에 대해 조직구성원이 의구심을 가질 수 있어 조직시민행동에 부정적인 결과를 줄 수도 있으며, 과업문화 역시 결과에 치중하는 과업중심이기 때문에 결과와 과정이 상충할 때 과정이 다소 배제될 수 있기에 조직시민행동에 부정적인 영향을 가져올 수 있음이다. 아울러, 한주희 외(2009: 25)는 냉소주의가 조직신뢰 및 조직시민행동에 부(-)의 영향을 줄 수 있음을 지적하였는데, 위계문화의 경우 관행화된 인간관계를 가져올 수 있고, 과업지향의 경우 일로 인한 관계지향적 문화를 낮출 수 있다는 점에서 조직시민행동에 부정적일 수 있다. 하지만 본 연구결과는 위계과업문화가 정(+)의 영향력을 가졌을 뿐만 아니라 분배공정성과 위계과업문화를 접목한 변수 역시도 정(+)의 영향력을 나타내 향후 이에 대한 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

3) 조직신뢰 매개효과

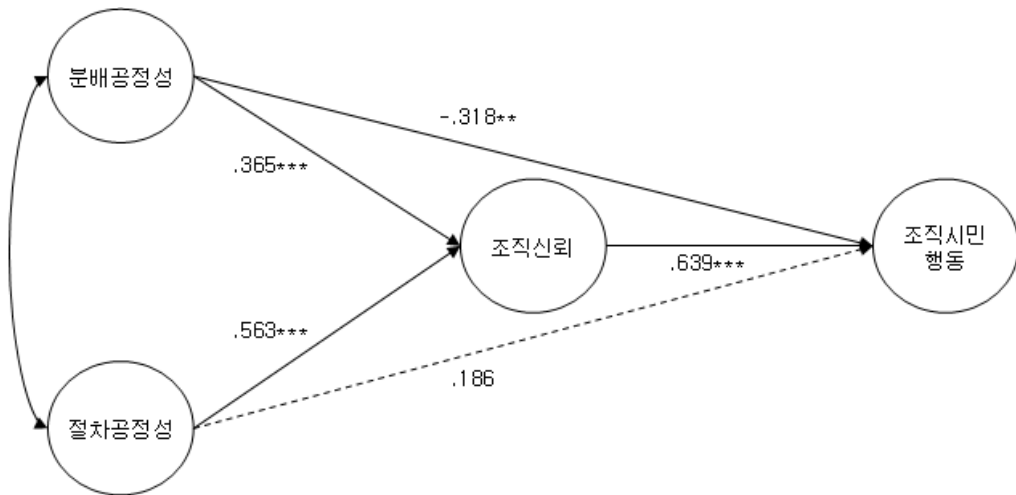
조직신뢰의 매개효과를 검증하기에 앞서 연구모형에 대한 적합도 검증을 실시하였다. 카이제곱은 252.458(df=164) p=.000이며, RMSEA=.047, TLI(NNFI)=.960, CFI=.966, IFI=.966으로 좋은 적합도를 보이고 있다. 적합도 검증결과를 토대로 조직신뢰의 매개효과를 검증하였다.

<표 12> 적합도 지수

적합도지수	카이검증				RMSEA	TLI (NNFI)	CFI	IFI
	카이제곱	자유도	$\chi^2/d.f.$	p				
Default model	252.458	164	1.54	.000	.047	.960	.966	.966

분석결과(그림1)에 따르면, 분배공정성이 조직신뢰에 미치는 경로계수(.365, $p=.000$)가 유의하고, 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 경로계수(.639, $p=.000$)가 유의하게 나왔다. 또한 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 경로계수(-.318, $p=.01$)가 유의하게 나타나 가설3-1은 지지되었다. 즉 조직신뢰가 분배공정성과 조직시민행동간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 하지만 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 경로계수(.186)가 유의하게 나타나지 않아 가설3-2는 기각되었다. 경로계수를 통해 살펴보자면 분배공정성이 조직신뢰를 매개로 조직시민행동에 영향을 주었을 때 경로계수는 .233(.365*.639)였고, 분배공정성이 조직신뢰를 매개로 하지 않고 조직시민행동에 직접적인 영향을 줄 경우 경로계수는 -.318이었다. 이를 통해 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이다. 즉, 분배공정성의 지각이 낮더라도 조직에 대한 신뢰가 형성되었다면 조직시민행동이 나타난다는 것을 알 수 있다.

<그림 1>



이러한 연구결과는 분배공정성 및 절차공정성과 조직시민행동의 관계가 조직신뢰에 의해 매개될 것이라는 가설3과 일치하였을 뿐만 아니라, 조직신뢰는 조직시민행동의 매개요인이라는 선행연구들(Konovsky & Pugh, 1994; 박준철 외, 2003; 이재훈 외, 2004; 배귀희, 2006; 김호균, 2007; 김동환 외, 2009)의 결과와도 부합하였다. 이러한 결과를 토대로 볼 때 공무원이 조직시민행동을 수행함에 있어서 분배공정성은 부정적인 변수로 작용할 수 있다. 성과관리가 가장 중요한 정부평가의 도구이고, 성과관리의 핵심 중 한 가지가 인센

티브 부여이기 때문에 장기적으로 성과관리는 공무원의 조직행동에 부정적인 요소가 될 수 있음이다.

<표 13> 경로계수

모수	비표준화계수	표준화계수
분배공정성→조직신뢰	.349	.365***
절차공정성→조직신뢰	.508	.563***
조직신뢰→조직시민행동	.457	.639***
분배공정성→조직시민행동	-.218	-.318**
절차공정성→조직시민행동	.120	.186

*** $p < .001$, ** $p < .01$

따라서, 경제적이고 경영적인 관리기법적 성과관리 보다는 절차적으로 투명하고 수궁할 수 있는 성과관리체계로 보다 많은 개선이 이루어질 필요가 있다. 추가적으로, 절차공정성이 조직시민행동에 통계적으로 직접적인 영향력이 없는 것으로 확인되었을지라도 상기된 분석들을 종합해 볼 때 영향력이 존재하는 것으로 판단해 볼 수 있고, 또한 선행연구들에서도 절차공정성의 긍정적 효과를 검증해왔다는 점에서 향후 지속적이고, 추가적인 검증을 통해서 절차공정성과 조직시민행동의 직접적이고, 구조적 관계를 재검증해 볼 필요가 있다.

<표 14> 변인효과

독립변인	종속변인	직접효과	간접효과	총효과
분배공정성	조직신뢰	.365	.000	.365
	조직시민행동	-.318	.233	-.085
절차공정성	조직신뢰	.563	.000	.563
	조직시민행동	.186	.359	.545
조직신뢰	조직시민행동	.639	.000	.639

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 주는 중요한 요인인 조직공정성의 관계를 실증적으로 분석하였다. 특히, 분배공정성과 절차공정성과의 상호작용에 의해 조직시민행동에 미치는 영향과, 조직문화의 특성에 따라 조직시민행동에 조직공정성이 미치는 영향을 파악하였다. 또한 조직공정성이 신뢰를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치는 매개효과를 검증하였다.

본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 분배공정성과 절차공정성간의 상호작용효과가 조직시민행동에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉 Folger(1986)의 준거인지 이론(reference cognition theory)에 의해 조직구성원들은 자신이 부여받은 결과물이 공정하지 않더라도 절차가 공정하면 결과에 대해 공정하게 지각한다는 것을 입증하는 것이다. 둘째, 조직공정성과 조직문화와의 상호작용효과를 분석한 결과, 개인이 지각하는 분배공정성이 위계·과업 문화에 의해 조절되어 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 반대로 절차공정성은 위계·과업문화의 정도와 관련 없이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 위계과업의 조직문화의 정도에 따라 개인이 지각하는 분배공정성의 수준이 달라져 조직시민행동에 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 이러한 효과가 나타나지 않는다는 것이다. 마지막으로 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 분배공정성이 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 조직에 대한 신뢰가 형성된 후 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 파악된다.

본 연구에서 발견된 연구결과에 따른 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 연구들은 조직공정성이 결과변수(직무만족, 직무몰입, 신뢰 등)에 직접적으로 미치는 영향에 주로 연구가 이루어져 왔으나, 본 연구에서는 절차공정성의 조절효과에 대해서 살펴보았다. 이는 인사정책상 중요한 함의를 가지고 있는데, 성과중심의 제도에서는 개인 모두가 결과에 대해 만족하거나 공정하게 인식할 수 없다. 이러한 개인들은 자신이 받은 결과에 대한 불만의 표시로 조직시민행동과 같은 행동의 수준을 저하시킬 수 있다. 하지만 연구결과에 따르면 인사정책의 원칙과 절차를 공정하게 유지한다면, 개인은 자신이 부여받은 결과에 대해 공정하게 인식하여 조직시민행동을 지속적으로 유지한다는 것이다. 즉, 인사정책에 대한 발언기회 제공, 일관성, 정보공개, 정확한 정보의 출처, 의견방영 등을 통해 개인들로 하여금 인사정책의 결과물이 공정하다고 지각하게 하여, 조직시민행동을 강화 혹은 유지시킬 수 있다. 둘째, 연구결과에 의하면 위계과업 문화의 수준정도가 분배공정성과 조직시민행동 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 정부기관의 조직문화 분석결과 변화, 위계, 과업 및 과업 문화가 복합적으로 나타났음을 알 수 있다. 정부기관 조직구조의 특성상 나타날 수 있는 위계문화와

더불어 과업문화가 다른 문화보다 두드러진 특성으로 나타났다. 이러한 결과는 고위공무원제도, 다면평가, 삼진아웃제도, 성과관리 제도 등의 도입으로 인하여 정부기관의 문화가 자연스럽게 과업문화로 형성됨을 알 수 있다. 상대적으로 위계 및 과업 중심의 조직 문화가 형성된 정부기관에서는 인사정책으로 인해 발생한 결과물(승진, 배치, 보상 등)에 대한 정확한 기준과 원칙이 필요로 할 것이다. 마지막으로 조직신뢰는 분배공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 매개요인으로 나타났다. 연구결과가 의미하는 바는 인사정책에 대한 결과물이 불만족하더라도 조직에 대한 신뢰가 형성되어 있다면, 개인들은 조직을 위해 기꺼이 노력한다는 것이다. 이는 정부기관으로 하여금 개인들이 조직을 신뢰할 수 있는 노력과 변화가 필요함을 의미한다. 이를 위해 조직바로알기 교육프로그램 등을 제도적 보완을 통해 조직에 대한 신뢰를 쌓아 인사정책에 대한 개인들의 적극적인 참여와 효과를 제고해야 할 것이다. 기대할 수 있다.

본 연구의 이러한 발견과 시사점은 향후 정부의 인사정책의 중요한 판단자료로 활용될 수 있을 것으로 사료된다. 하지만, 향후 좀 더 나은 연구의 발전을 위해 본 연구의 한계점을 논의하면서 마무리하고자 한다. 첫째, 본 연구에서 활용한 횡단적인 자료뿐만 아니라 향후 연구에서 좀 더 의미 있는 연구결과를 도출하기 위해서는 종단적인 자료도 함께 활용되는 연구설계가 필요할 것으로 보인다. 인사정책의 변화에 따라 개인이 느끼는 공정성의 지각정도와 조직시민행동간의 차이가 발생할 수 있기 때문이다. 둘째, 다차원(multi-level analysis) 방법을 통하여 분석할 필요성이 있다. 조직 차원에서 개념을 정의하였으나, 실제 측정 대상들은 개인 차원이었다는 점이 본 연구의 한계라는 점을 인지할 때 향후 연구 설계에서는 다차원 방법에 대한 고려가 필요할 것으로 사료된다. 셋째, 실제 성과평가결과 자료를 활용한 실증연구가 필요할 것으로 보인다. 성과평가결과를 토대로 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악함으로써 실제 효과에 대해서 실증적인 분석결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다. 넷째, 본 연구결과를 기초로 정책적 함의를 제시하고자 하였다. 그렇지만, 보다 깊이 있는 정책함의를 제시하기 위해서는 각 부처 및 인사제도별로 구체적인 내용이 필요하다. 따라서, 향후 연구에서는 보다 초점을 맞춘 분석을 통해서 심도 있는 정책적 함의를 제시해야 할 것이다. 이상의 한계점을 고려하여, 조직공정성과 조직시민행동에 관한 보다 수준 높은 연구의 발전이 있기를 기대하면서 본 논문을 맺고자 한다.

【참고문헌】

- 고종욱·서상혁. (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 『한국지방자치학회보』, 15(4): 117~136.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 『한국행정학보』, 39(3): 179-203.
- 김계수. (2007). 『Amos 16.0 구조방정식모형 분석』. 한나래.
- 김동환·신호철·양인덕. (2009). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여. 『인사·조직연구』, 17(4): 47~85.
- 김민강·박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. 『한국행정학보』, 42(3): 261~291.
- 김진희. (2007). 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로. 『노동정책연구』, 7(2): 103-134.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2): 69~94.
- 김호정. (2002). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 『한국행정학회 2002년도 춘계학술대회 발표논문집』: 21-35.
- 박준철·최승호·정기호. (2003). 조직공정성이 종업원참여행위에 미치는 영향에 관한 연구: 여행사 종사원의 직무만족과 조직신뢰의 매개역할을 중심으로. 『대한경영학회지』, 39(10): 1465~1482.
- 문형구·최병권·교육. (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제. 『인사·조직연구』, 17(2): 229~306.
- 문형구·김경석. (2006). 조직시민행동연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 『경영학연구』, 35(2): 609~643.
- 박상언·김영조. (1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 『경영학연구』, 24(3): 213-237.
- 배병렬. (2007). 『Amos 7에 의한 구조방정식모델링』. 도서출판 청람.
- 서인석·주희진·권기현. (2010). 서울시 대기환경정보제공서비스의 수용경로분석: 기술수용모형 및 행위자 인지적 접근의 적용. 『한국정책학회 동계학술대회 발표논문집』: 249-272.
- 서재현. (1998). 조직정의와 조직몰입에 관한 연구: 다중몰입을 중심으로. 『인사·조직연구』, 6(1): 1~34.
- 안관영. (1999). 조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로. 『인사·조직연구』, 23(1): 115~140.

- 유소영·이홍재. (2010). 정부조직에서의 정보시스템 활용과 성과에 관한 연구: 온-나라 시스템을 중심으로. 『한국행정연구』, 19(1): 3-24.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 『한국행정논집』, 19(2): 215-244.
- 이동수. (2009). 경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석. 『한국공공관리학보』, 23(1): 33-63.
- 이은진. (2009). 성과중심 인사평가제도의 성과에 관한 연구: 조직문화의 영향을 중심으로. 성균관대학교 국정관리대학원 박사논문
- 이재훈·최익봉. (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 『인사·조직연구』, 12(1):93~132.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할. 『한국행정학보』, 37(3): 379~397.
- 임재민. (2009). 『사회서비스 제공기관 종사자들의 조직시민행동 분석: 영리기관과 비영리기관의 비교를 중심으로』. 서울대학교 행정대학원 석사논문
- 임준철·윤정구. (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. 『한국경영학회』, 27(1): 93-111.
- 장용선·문형구. (2008). 조직문화연구의 동향과 과제. 『인사·조직연구』, 16(1): 65~114.
- 정홍술·이경근. (2005). 상사에 대한 신뢰 및 조직지원 인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동과의 관계. 『인사·조직연구』, 29(2): 119~151.
- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. In L Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In Lewick, R. J. & Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing.
- Chatman, J. A & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristic and Organizational Cultrues: how different can you be?.

- Academy of Management Journal. 37: 522-553.
- Chen, Yi-Jung, Cheng-Chen Lin, Yu-Chuan Tung, & Yuan-ta Ko. (2008). Associations of Organizational Justice and Ingratiation with Organizational Citizenship Behavior: the Beneficiary Perspective. *Social Behavior and Personality*, 36(3): 289-302.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386~400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organization: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* : 16-38, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164-209.
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee perception of fairness of work group incentive pay plane. *Journal of Management*, 24(4): 469~488.
- Erkutlu, Hakan. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(6): 532-554.
- Fassina, N.E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior : Testing agent-system and shared-variance models, *Journal of Organizational Behavior*, 29(6): 805-828.
- Field, D. M pang & C. Chiu. (2000), Distributive and Procedural Justice and Predictors of Employee Outcome in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 547~562.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Beirhoff, R.L.Cohen, & J.Greenberg(Eds.), *Justice in social relations*

- (pp.145~162). New York: Plenum Press.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fortin, Marion. (2008). Perspectives on organizational justice-Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 93-126.
- Giacobbe-Miller, J. K, D. J. Muller & V. I. Vicorov. (1988), A Comparison of Russian and U. S. Pay Allocation Decision, Distributive Justice Judgements, and Productivity under Different Pay Condition, *Personnel Psychology*, 51: 137~163.
- Graham, J. M. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights journal*. 4: 249-270.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A.(2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your Organization's Character*. Harvard Business Review.
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationship: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner(Eds.), *the justice motive in social behavior*: 261 ~ 284, New York: Plenum.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Konovsky, M. A. & S. D. Pugh. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L. R., & Rymph, R. D. (1998). What motivate fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(5): 731-744.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. G. Gergen., M. S. Greenberg., & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370~390.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6).
- Murphy-Berman, V. B. (2002), Cross-cultural Differences in Perception of Distributive Justice: A Comparison of Hong Kong and Indonesia, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33(2): 157-170.
- Muller, C.W., R.D. Iverson & D.G. Jo. (1999), Distributive Justice Evaluation in two Cultural Context: A Comparison of U. S and South Korean teachers, *Human Relations*, 52(7): 869-893.
- Moorman, R. H. (1991), The Relationship between Organizational Justice & Organization Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakery, G. L. (1993), Individualism as an individual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Atlanta, Ga.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2):85-97.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Ouchi, W. G. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Psychology*, 11.
- Pdosakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1) : 351-363.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformation and transcational leadership: A Two - sample study. *Journal of Management*, 25(6): 897~933.
- Quinn, R. & Rohrbragh, J. (1983). A Spatial Model of Effective Criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management*

- Science, 29: 363-377.
- Ravasi, D. & M. Schultz. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.
- Rego, Arménio & Miguel Pina e Cunha. (2010). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*. 59(3): 404-430.
- Robbins, T.L., T. P. Summers, J.J. Muller & W. H. Hendrix. (2000). Using the Group-Value Model to Explain the Role of Noninstrumental Justice in Distinguishing Effects of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 511-518.
- Roch, S. E., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange frame-work: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management* 32(2): 299-322.
- Roger C. Mayer, James H. Davis & F. David Schoorman. (1995). An Intergrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S. B., Burt, R.S., & Cramerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis* Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Trompenaars, F. (1993). *The Organizational Meaning and the Meaning Organization*. University of Pennsylvania.
- Tyler, T., DeGoey, Peter., & Smith, H. (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model: *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 913-930.
- Vanden Bos, K., Lind, E.A., & Wilke, H.A.M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace (Vol.2): From theory to practice* (pp.49-66). Mahwah, NJ: Erlbaum.

<부록 1 설문문항>

구성개념		측정변수	설문문항
조직문화	변화 문화	c9	우리 조직의 리더는 성과지향적이며, 강한 추진력을 보인다.
		c5	우리 조직의 결속력의 원천은 변화와 발전에의 몰입이다.
		c3	우리 조직의 리더는 기업가, 혁신가적이다.
		c1	우리 조직은 역동적이고 진취적이며, 변화에 대한 수용성이 강하다.
	위계 문화	c6	우리 조직의 결속력의 원천은 공식적 규정과 지침이다.
		c2	우리 조직은 제도화되어있고, 안정성을 추구한다.
	관계 문화	c13	우리 부처의 결속력의 원천은 상호신뢰이다.
		c10	우리 조직의 리더는 조언자, 후원자 역할을 한다.
		c8	우리 조직은 매우 인간적이며 참여를 중요시한다.
	과업 문화	c11	우리 조직의 결속력 원천은 과업성취와 목표달성이다.
c7		우리 조직은 경쟁과 과업성취를 중시한다.	
조직시민행동	이타 행동	a1	업무가 과중한 동료를 도와준다.
		a2	부재중인 동료의 업무를 도와준다.
		a3	문제가 발생한 업무를 가진 동료를 기꺼이 도와준다.
		a4	자발적으로 새로운 사람이 적응하는 것을 도와준다.
		a5	주변에 어려운 동료를 돕기 위한 준비가 되어있다.
	참여 행동	p1	나는 조직 내의 변화에 잘 맞춰간다.
		p2	나는 조직의 이미지 개선을 위한 모임에 기꺼이 참석한다.
		p3	나는 참여할 의무가 없지만 중요하다고 생각되는 모임에 참석한다.
	자기 계발 행동	d1	나는 능력개발을 위해 항상 노력한다.
		d2	나는 업무성과에 향상에 도움이 되는 기술을 갖추기 위해 노력한다.
		d3	나는 자발적으로 능력향상에 도움이 된다고 생각되는 강좌를 이용한다.
		d4	나는 최신 지식과 새로운 아이디어에 항상 관심을 갖는다.
	공유 행동	s1	나는 최신정보를 우리조직의 구성원들과 공유한다.
		s2	나는 내가 가지고 있는 유용한 정보를 우리조직의 구성원들과 공유한다.
		s3	나는 어렵게 얻은 정보라도 우리 조직의 구성원들과 기꺼이 공유한다.
		s4	나는 유용한 아이디어가 있으면 우리조직의 구성원들과 공유한다.
조직신뢰	t1	우리 조직은 나의 기대를 만족시키기 위해 최선을 노력을 다한다.	
	t3	내가 어려움을 느낄 때, 조직과 동료들은 기꺼이 나를 돕는다.	
	t4	조직의 미래를 위한 관리자의 결정을 믿는다.	
	t5	우리 조직은 나를 효율적으로 관리해 준다.	
	t6	나는 동료와 상사들의 약속을 믿을 수 있다.	
	t8	우리 조직은 이윤을 얻기 위해 나를 속이지 않는다.	

구성개념		측정변수	설문문항
조직 공정성	분배 공정성	i5	우리 조직은 나의 성과에 대해 적절한 보상을 해준다.
		i4	우리 조직은 자기 개발 노력만큼 보상을 해준다.
		i3	우리 조직은 나의 경력에 상응하는 보상을 해준다.
		i2	우리 조직은 나의 교육정도와 훈련정도 만큼 보상을 해준다.
		i1	우리 조직은 내가 맡은 책임만큼 보상을 해준다.
		i6	우리 조직은 내가 가진 스트레스와 긴장만큼 보상을 해준다.
	절차 공정성	r2	우리 조직은 이의를 제기할 기회를 준다.
		r4	우리 조직에서 인사와 보수에 관련된 업무와 절차는 일관성을 가지고 있다.
		r5	우리 조직은 정보공개 요청 시 정보를 제공한다.
		r6	우리 조직은 구성원의 의견을 반영한다.

<부록 2 기술통계량 및 상관관계>

구성개념	평균	표준편차	변화문화	위계문화	관계문화	과업문화	이타행동	참여행동	자기개발행동	공유행동	조직신뢰	분배공정성	절차공정성	조직시민행동
변화문화	3.173	.7397	1											
위계문화	3.201	.6983	.066	1										
관계문화	3.167	.6892	.409**	.290**	1									
과업문화	3.448	.6947	.580**	.137*	.344**	1								
이타행동	3.653	.6131	.327**	.249**	.444**	.279**	1							
참여행동	3.612	.5728	.292**	.287**	.410**	.190**	.544**	1						
자기개발행동	3.743	.6144	.245**	.121	.266**	.206**	.338**	.513**	1					
공유행동	3.717	.5975	.317**	.098	.300**	.247**	.455**	.626**	.529**	1				
조직신뢰	3.238	.5659	.471**	.269**	.612**	.293**	.394**	.387**	.297**	.437**	1			
분배공정성	3.038	.6564	.440**	.159*	.553**	.257**	.272**	.185**	.167**	.244**	.674**	1		
절차공정성	3.182	.6135	.472**	.186**	.533**	.257**	.318**	.350**	.241**	.367**	.683**	.598**	1	
조직시민행동	3.682	.4734	.374**	.238**	.449**	.292**	.741**	.842**	.756**	.824**	.479**	.275**	.403**	1

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

