

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 鄭 明 鎬

組織市民行動과 組織 公正性 및
리더-構成員 交換關係의 관계에 관한 연구

A Study on the between Organizational citizenship behavior and
Organizational justice and the Leader-member exchange relationship

1999 年 6 月 日

漢 城 大 學 校 經 營 大 學 院

經 營 學 科
經 營 管 理 專 功

具 滋 訓

碩 士 學 位 論 文

指導教授 鄭 明 鎬

組織市民行動과 組織 公正性 및
리더-構成員 交換關係의 관계에 관한 연구

A Study on the between Organizational citizenship behavior and
Organizational justice and the Leader-member exchange relationship

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999 年 6 月 日

漢 城 大 學 校 經 營 大 學 院

經 營 學 科

經 營 管 理 專 攻

具 滋 訓

具滋訓의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

1999年 6月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

< 목 차 >

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 조직 공정성	6
1. 조직 공정성의 개념	6
2. 분배 공정성	8
3. 절차 공정성	10
4. 분배 공정성과 절차 공정성과의 관계	12
제 2 절 리더-구성원 교환관계	16
1. 리더-구성원 교환관계의 개념	16
2. 리더-구성원 교환관계 질(quality)의 결정 요인	19
제 3 절 조직시민행동	27
1. 조직시민행동의 배경	27
2. 조직시민행동의 개념	29
3. 조직시민행동의 선행요인	34
4. 조직시민행동의 하위요인	37
제 4 절 조직시민행동과 선행변수와의 관계	41
1. 조직 공정성과 조직시민행동	41
2. 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동	43

제 3 장 연구 방법	44
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	44
1. 연구모형의 설정	44
2. 가설의 설정	45
제 2 절 변수에 대한 조작적 정의	47
제 3 절 측정도구 및 표본설정	51
1. 측정도구	51
2. 표본설정	52
제 4 장 실증분석	54
제 1 절 측정도구의 타당성 분석 및 신뢰성 검증	54
1. 타당성 분석	54
2. 신뢰성 검증	58
3. 측정의 결과	60
제 2 절 가설의 검증 및 해석	61
1. 변수들간의 상관관계 분석	61
2. 가설의 검증	62
제 5 장 결 론	68
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	68
제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향	70
참고문헌	72
부 록	
설 문 지	

＜ 표목차 ＞

【표 2-1】 절차 공정성의 기준	12
【표 2-2】 교환관계의 결정요인에 관한 주요연구	23
【표 2-3】 조직시민행동의 선행요인 연구 정리	36
【표 3-1】 설문항목의 구성 및 출처	51
【표 3-2】 표본의 인구통계학적 특성	53
【표 4-1】 조직공정성의 요인분석결과	55
【표 4-2】 리더-구성원간 교환관계의 요인분석결과	56
【표 4-3】 조직시민행동의 요인분석결과	57
【표 4-4】 타당성분석 결과	58
【표 4-5】 각 변수들의 신뢰도 계수	59
【표 4-6】 타당성 분석 및 신뢰성 검증의 결과	60
【표 4-7】 변수간 상관관계	61
【표 4-8】 조직공정성과 조직시민행동간의 상관관계	62
【표 4-9】 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 상관관계	64
【표 4-10】 조직 공정성 및 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 다중회귀분석(Enter 방식) ...	65
【표 4-11】 조직 공정성 및 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 다중회귀분석(Stepwise 방식) ...	66
【표 부록-1】 연구모형내 전체변수간 상관관계	76

＜ 그림목차 ＞

【그림 2-1】 조직공정성의 구성	14
【그림 2-2】 평균적 리더십 모형과 리더-구성원 교환관계 모형	19
【그림 2-3】 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅰ)	24
【그림 2-4】 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅱ)	26
【그림 3-1】 연구의 모형	45

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구의 목적

조직의 목적을 효율적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 개인과 집단의 협조가 필요하며, 조직을 위해 노력을 기울이고 자발적으로 협조하려는 조직 구성원들의 의지는 조직 유효성(organizational effectiveness) 증대에 필수적인 요소로 작용한다¹⁾.

이렇듯 조직은 둘 이상의 사람이 모여 공동의 목표를 가지고, 그러한 공동의 목표를 이루기 위해 함께 상호작용하는 집단이라고 볼 수 있다. Blau(1964)는 거래(transactions)를 기본으로 하는 경제적 교환관계로부터 사회적 교환관계를 구분하였다.²⁾ 조직의 이해관계 당사자들의 수가 적고, 목표를 이루는 과정이 단순하다면 갈등의 소지가 줄어들게 마련이지만 이해관계 당사자들이 많고 목표를 이루는 과정이 복잡할 때는 그만큼 갈등의 소지도 많아지게 된다. 이러한 경우에 조직은 분업을 통하여 각자의 역할을 조정하게 되며, 기업조직에서는 성문화된 계약을 통한 고용관계라는 형태로 나타나게 된다. 이러한 고용관계에서 발생하는 계약적인 의무나 공식적인 직무기술서에 명시되어 있는 의무는 계약 당사자간의 교환 내용이 분명할 뿐 아니라 그 특성 또한 경제적이다. 즉, 거래적 계약은 급여가 성과에 근거할 때 성립될 수 있는 계약 형태인 것이다. 거래적 계약의 당사자들은 거래관계에 감정적 의미를 부여하지 않기 때문에 어느 한쪽에 의해 계약이 종결되거나 계약 내용이 대폭 수정된다고 하더라도 상대방이 심리적으로 크게 영향 받을 이유가 없다. 그러나 Blau(1964)에 의하면 사회적 교환관계에서 개인은 조직에 대해

1) 박내회(1994), *조직행동론*, 박영사, p. 9.

2) Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

공헌한 대가로 보상을 기대하지만 경제적 교환관계와는 달리 그 형태가 불특정하다.³⁾ 계약상의 의무는 아닐지라도 조직의 목표를 달성하는 데 유용한 일련의 행동은 계약 기간이 보다 장기적이고, 교환 내용도 지속적인 관계를 통해서만 나타날 수 있는 사회 심리적인 요소를 포함하고 있다.

최근에 와서 Organ을 비롯한 조직행동 연구자들은 만족-성과 논쟁에서 성과에 포함되는 개념으로 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 발견하고, 조직시민행동에 관하여 여러 각도에서 연구를 시행하고 있다. 조직시민행동은 조직 유효성에 기여하는 행동이지만, 공식적인 보상이 제공되지 않는 조직 구성원의 자발적인 행동으로서 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐 아니라 구성원 자신의 성과와 성공을 높이는 요인이기 때문에 기업에서 관심을 갖고 고려해야만 하는 요소가 되고 있다.

본 연구는 조직시민행동의 선행요인들 중, 1990년대 이후에 주로 다루어진 공정성 이론과 리더-구성원간 교환관계의 질에 초점을 맞추어 우리 나라의 현실에도 같은 결과가 적용될 수 있는지 살펴보고자 한다.

Moorman(1991)은 조직시민행동이 특정 결과에 대한 공정성 여부가 아니라 조직 시스템, 제도, 권위에 대한 긍정적인 평가에 의해 발생한다고 하였으며,⁴⁾ Bies, Martin 그리고 Brockner(1993)는 일시해고자로 예정된 종업원의 조직시민행동에 관한 연구에서 해고사실에 대한 충분한 설명 및 해고기간 동안의 적정대우 등으로 표현되는 절차 공정성만이 조직시민행동에 유의한 영향력을 미친다는 결과를 얻었다.⁵⁾ 즉, 조직 구성원들이 자신의 평가결과를 공정하다고 인식하거나 평가나 결과

3) *Ibid.*.

4) Moorman, R. H.(1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845-855.

5) Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.(1993), "Citizenship Behavior and Fairness in

에 대한 배분이 이루어지는 과정이 공정하다고 인식한다면 직무에 해당하는 역할 외에 조직에 이익이 되는 행위를 수행함으로써 이에 보답하려 한다는 것이다.

공정성 지각 외에 리더-구성원간 교환관계(leader-member exchange: LMX)도 조직시민행동의 중요한 선행요인으로 알려져 왔다.⁶⁾ 리더와 구성원간의 관계의 질에 따라 리더는 각각의 구성원들을 다르게 대할 뿐 아니라 구성원들 역시 리더와의 관계를 각기 차별적으로 지각하고 이에 따라 리더 및 집단에 대한 행동, 태도에 차이를 보이게 된다고 한다. 구성원이 리더에 의해 내집단(in-group) 성원으로 인정되면 신뢰, 상호작용, 지원 뿐 아니라 (비)공식적 보상까지도 받을 수 있기 때문에 리더-구성원간의 교환관계는 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다는 것이다.⁷⁾ Deluga(1994)는 사회적 교환이론과 공정성이론을 통하여 감독자들의 신뢰 구축 행동, 리더-구성원간의 교환관계의 질, 구성원들의 조직시민행동간의 관계를 연구하였다. 그 결과 공정성 지각과 리더-구성원간 교환관계의 질간의 관계는 유의하지 않으며, 교환관계의 질은 구성원의 조직시민행동과 유의한 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.⁸⁾

이러한 조직시민행동에 대한 연구는 기업조직을 운영함에 있어 매우 중요한 의미를 갖게 하여준다. 즉 앞서 서술하였듯이 조직시민행동이란 어떠한 물리적 보상이 주어지지 않더라도 종업원 스스로 기업에게 이로운 행동을 보여주기 때문에 종업원들로 하여금 조직시민행동이 보다 많이 할 수 있도록 경영자들이나 관리자

Organizations: Issues and Directions for Future Research", *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol. 6, No. 3, p. 260.

6) Wayne, S. J. & Green, S. A.(1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, pp. 1431-1440 ; Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 82-111.

7) *Ibid.*.

8) Deluga, R. J.(1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 315-326

이 그 여건을 어떻게 마련해주는가에 대하여 관심을 가지지 않을 수 없는 것이다.

따라서 본 논문의 연구목적은 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동의 차원을 우리의 현실에 적용하여 조직시민행동의 선행요인으로 밝혀진 조직공정성과 리더-구성원간 교환관계가 우리 나라의 현실에서도 조직시민행동과 깊은 관계를 갖는지 살펴본다.

둘째, 연구결과를 바탕으로 우리나라 기업에 있어서의 인적자원관리 효율화와 이에 따른 조직 유효성 증대에 시사점을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 Blau(1964)가 제시한 사회교환이론(social exchange theory)을 바탕으로 조직공정성과 리더-구성원간의 교환관계가 조직시민행동과 어떠한 관계를 갖는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 조직시민행동에 관한 기존 이론들을 검토하고, 조직시민행동의 선행요인으로 제시된 조직공정성 및 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 관계를 고찰하고자 한다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 우리나라 일반기업의 사원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 통계적으로 검증하고자 한다. 수집된 자료는 SPSS/PC+를 사용하여 통계처리 하였으며, 통계기법으로는 기술통계, 상관관계분석, 회귀분석 등을 사용하고자 한다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다.

제 1 장은 서론으로서 연구문제의 제기, 연구목적, 연구의 범위 및 방법 그리고

논문의 구성에 대하여 설명하고,

제 2 장은 본 연구의 이론적 배경으로서 조직 공정성, 리더-구성원간 교환관계, 그리고 조직시민행동에 대한 개념 정의와 상호간의 관계에 대하여 알아보며,

제 3 장은 이론적 배경을 토대로 본 논문의 목적에 맞는 연구모형을 설계하고, 그에 따른 가설을 설정하며, 변수들을 조작적으로 정의하고자 한다.

제 4 장은 실증분석으로서 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 분석한 뒤, 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하고 검증결과에 대해 논의하고자 하며,

제 5 장은 결론으로서 연구결과에 대한 요약 및 시사점과 본 연구의 한계와 앞으로의 연구방향을 제안하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직 공정성

1. 조직 공정성의 개념

조직은 우수한 인적자원을 유인하고, 기존의 구성원들이 높은 성과를 내도록 동기를 유발시키며, 장기간에 걸쳐 조직구성원들의 성과를 유지시키기 위하여 구성원들에게 다양한 형태의 보상(報償)을 제공한다.⁹⁾ 조직 구성원들중에는 자신에게 주어지는 보상이 적절하지 않다고 생각되면 일에 투여하는 노력을 줄이거나 결근하거나 또는 직장을 그만 두려고 하는 사람이 있는 반면, 자신이 궁극적으로 원하는 바를 얻기 위해 더욱 더 열심히 일하는 사람도 있을 것이다. 결국 모든 사람들이 자기가 받아야 한다고 여기는 만큼 받을 수 없기 때문에 경영자들은 구성원들이 어떤 상황에서 어떤 반응을 보이는지에 대해 이해해야 할 필요가 있다.

사회과학자들은 조직을 효율적으로 운영하고 구성원의 만족을 증대시키기 위해서는 공정성에 대한 이해가 필수적이라는 사실을 인정하며, 공정성을 고용, 임금, 고충 처리 그리고 직장에서의 민주적 의사결정과 같은 다양한 조직 상황에 적용시켜 왔다. 초기의 공정성 이론들은 특정한 조직이 아니라 일반적인 사회적 상호작용에서의 공정성을 검증하는 데 활용되었다.¹⁰⁾

9) 보상(報償)이라는 용어는 영어로 'reward'와 'compensation'이 혼용되어 사용되는 경우가 많다. 'reward'라는 용어는 'compensation'보다 좀 더 포괄적이고 일반적인 의미로 사용됨으로써 조직체에게 직접적인 경제적 비용을 발생시키는 보상과 특별한 경제적 비용을 발생시키지 않는 보상을 포괄하는 의미로 사용되는 경향이 있는데 반해 'compensation'이라는 용어는 조직구성원의 입장에서 볼 때 금전적 형태로 받는 보상이 아니라 할지라도 조직체의 입장에서는 경제적 비용이 발생하는 보상을 지칭하는 의미로 사용되는 경향이 있다: 박내희(1997), *인사관리*, 박영사, p. 279.

10) Greenberg, J.(1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distribution: Do the

조직내 공정성에 관한 연구는 Homans(1961)의 저서인 『사회적 행동(Social Behavior)』에서 그 기원을 찾을 수 있다.¹¹⁾ 그는 사회 안에 존재하는 모든 개인들은 교환관계(exchange relationship)를 형성하게 되며, 그러한 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 얻게 될 때 공정성을 느낄 것이라고 주장하였다. Greenberg(1990)는 조직 공정성에 대한 기존 연구를 통해 향후 연구 방향을 제시하였다. 만약 종업원들 자신이 공정하게 처우되고 있다고 믿는다면, 작업 결과나 감독자에 대하여 긍정적인 태도를 보일 것이라고 하였으며, 조직 공정성에 대한 연구가 다양한 조직 행동에 대한 결과 변수들을 설명할 수 있을 것이라고 주장하였다.¹²⁾

종업원들이 자신이 받고 있는 대우에 대해 어떻게 반응할 것인가를 이해하기 위해서는 두 가지의 공정성 개념을 이해해야 할 것이다. 공정성 개념은 크게 분배 공정성(distributive justice)과 절차 공정성(procedural justice)으로 구분할 수 있다. 분배 공정성은 종업원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미하며, 절차 공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미한다.¹³⁾

전통적으로 조직연구의 문헌들에서는 조직 구성원들이 공정하게 대우받는 것이 무엇인지를 한 가지 방법, 즉 분배 공정성의 개념만을 가지고 설명해 왔다. 그러나 최근 들어 사람들은 결과보다는 과정에 보다 많은 관심을 두고 있으며, 사회적 경험이나 관계에 대한 평가는 사회적 상호작용의 형태에 의해 영향을 받는다는 주장

Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 55-71.

11) Homans, G.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

12) Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.

13) Folger, R. & Konovsky, M.(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130.

이 대두되고 있다. 다시 말해, 특정 경험에 대한 개인의 반응을 결정하기 위해서는 형식이나 절차의 공정성 여부의 판단이 매우 중요하며, 이러한 개념에서 보면 결과가 아무리 바람직하다 하더라도 그 절차가 공정하지 않다면 정당화 될 수 없는 것이다.

2. 분배 공정성

분배 공정성이란 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 배분과 관련하여 조직 구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다.¹⁴⁾ 수 십세기전 철학자들이 언급한 공정성의 개념이란 마땅히 받을 만큼을 각자에게 주는 것이었으며, 공정성이 실현되기 위해서는 개인의 공(merit)에 따라 나누어 주어야 한다고 하였다. 그 후 심리학자인 Homans(1961)는 보상이 제 3자에 의해 주어질 경우 보상을 받는 사람들은 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정 배분의 지각을 분배 공정성이라고 개념화하였다.¹⁵⁾ 분배 공정성의 개념은 Adams(1965), Walster(1976), Lerner(1976) 등의 연구를 통해 더욱 발전하였다.

Adams(1965)는 형평 이론(equity theory)을 통해 분배 공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였다.¹⁶⁾ 형평 이론(衡平 理論)에 의하면 사람들은 자신이 인식하고 있는 노동의 투입량(inputs)과 결과(outcomes)의 크기를 다른 사람과 서로 비교

14) Rutte, C. & Messick, D.(1995), "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations", *Social Justice Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 239-261.

15) Homans, G.(1961), *op. cit.*.

16) 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.

한다고 한다. 즉, 자신의 투입/결과의 비율이 타인의 투입/결과의 비율과 같다면 형평(衡平)을 경험하게 되고, 비율이 서로 같지 않다면 불형평(不衡平)을 지각하게 된다는 것이다.

한편, 1970년대에 들어 Walster와 동료들(1976)은 Adams(1965)의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 더욱 확장시키는 수정이론을 제시하였다.¹⁷⁾ 그들은 사람들이 불공평하게 대우받았다고 느낄 때 어떤 반응을 보일 것인지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가지의 형평 회복 방법, 즉 실제적 형평회복(實際的 衡平回復)과 심리적 형평회복(心理的 衡平回復)으로 구분하고 있다. 실제적 형평회복이란 투입과 결과 자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고, 심리적 형평회복은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다.

지금까지 살펴본 연구들은 주로 형평원칙에 근거한 획일론적인 연구였다. Lerner(1976)는 형평원칙만이 유일한 분배의 법칙은 아니라고 하면서 형평(衡平, equity), 균등(均等, equality), 필요(必要, need)라는 세 가지의 분배원칙으로 공정성 동기모형(justice motive model)을 제시하였다. 그는 여러 상황에 모두 알맞는 단 하나의 분배원칙은 존재하지 않으며, 조직 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각기 다르게 작용한다고 주장하였다.¹⁸⁾

Adams의 반응적 접근과 Leventhal, Lerner의 예상적 접근은 성과 분배의 공정성에 초점을 두었으므로 일반적으로 분배 공정성이라 불리고 있다. 이들의 개념은 1960년대 임금 분배와 관련하여 주목을 받았지만, 최근에 와서는 임금 계획이나 임금 협상 그리고 고충처리에 관한 문제가 어떻게 관리되고 있는지에 대한 의문이 제기되면서 그 의미가 조금씩 퇴색되고 있다. 그 결과 조직 이론가들은 의사결정

17) Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W.(1976), "New Directions in Equity Research", In Berkowitz, L. & Walster, E.(eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. P. N. Y.: Academic Press.

18) Lerner, M. J.(1977), "The Justice Motives: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms", *Journal of Personality*, Vol. 45, pp. 1-52.

의 규칙 및 과정에 대한 공정성을 다루는 절차 공정성이란 이슈에 대해 관심을 가지게 되었다.

3. 절차 공정성

위에서 살펴 보았듯이 초기의 공정성 연구는 대부분 결과에 대한 분배에 초점을 맞추었다. 그러나 조직이라는 상황 속에서 분배 공정성에만 초점을 맞춘 연구는 부족한 점이 많다. 1970년대 중반 이후 여러 사회심리학자들이 분배 공정성에 관한 논문에서 절차 공정성에 대해 언급하기 시작했다. 특히 Deutsch(1975)는 의사결정과정의 불공평을 사회관계에서의 인지적 불공평에 대한 여러 원천들중의 하나로 언급했으며,¹⁹⁾ Leventhal(1976)은 분배적 의사결정 상황에 절차 공정성을 최초로 적용하였다.²⁰⁾ 1980년대에 들어 Mahoney, Heneman 등은 기존의 공정성 이론으로는 설명되지 않는 다양한 조직환경에서의 공정성에 대해 의문을 제기하기 시작했다. 임금에 대한 결정이 구체적으로 어떻게 관리되는지, 고충처리 활동이 어떻게 이루어지는지, 고과점수가 어떻게 산출되는지에 대한 의문들이 그러한 과정의 공정성에 대한 관심을 유발시켰다. 즉, 어떤 결정이었는가보다는 어떻게 결정되었는가에 관심이 모아지게 된 것이다.

절차 공정성 이론의 개발은 1970년대 초 사회심리학자인 Thibaut와 법학교수인 Walker(1975)에 의해 본격적으로 시작되었다. 그들은 사회심리학 이론과 법적인 소송의 해결상황에 절차 공정성을 적용하면서 절차 공정성의 중요성을 부각시켰

19) Deutsch, M.(1975), "Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis for Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, Vol. 35, No. 3, pp. 137-149.

20) Leventhal, G. S.(1976), "Fairness in Social Relationship", In Thibaut, J. W., Spence, J. T. & Carson, R. C.(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press.

다.²¹⁾ 일반적으로 어떤 사건이나 분쟁을 해결하기 위해서는 두 사람의 논쟁 당사자와 그것을 중재하고 해결하는 중재자(仲裁者)가 존재하게 된다. 이것을 법원에서의 재판과정과 비교하여 원고와 피고인이라는 두 사람의 소송 당사자와 중재 역할을 하는 판사의 예를 들고 있다. 논쟁을 해결하기 위해서는 두 가지의 단계가 존재한다. 하나는 처리단계로서 당사자 쌍방간에 서로의 주장과 증거가 제시되는 단계이며, 다른 하나는 의사결정 단계로서 이것은 그간의 논쟁을 해결하고 결정을 내리기 위하여 제시된 증거가 판별되는 단계이다. 연구 결과, 당사자들은 재판의 결과보다는 재판 진행 과정에 얼마만큼이나 통제력을 행사할 수 있게끔 절차가 마련되었는지에 의해 공정성 여부를 지각한다는 사실이 발견되었다.

절차 공정성에 대한 문제가 논쟁해결 맥락에 주된 관심사로 대두되면서 Leventhal(1980)은 6가지의 절차 공정성의 기준을 제시하였으며,²²⁾ Folger와 Bies(1989),²³⁾ Sheppard와 Lewicki(1987)²⁴⁾ 등은 Leventhal이 제시한 기준외에 각기 나름대로의 기준을 추가시켰다. 그 내용을 요약하면 다음의 표와 같다.

-
- 21) Thibaut, J. & Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 22) Leventhal, G. S.(1980), "What Should Be Done with Equity Theory?", In Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R.(eds.), *Social Exchange: Advance in Theory and Research*, Plenum Press, N.Y., pp. 27-55.
- 23) Folger, R. & Bies, R.(1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79-90.
- 24) Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987), "Toward General Principles of Managerial Fairness", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 161-176.

【표 2-1】 절차 공정성의 기준

연구자	절차 공정성의 기준
Leventhal(1980)	① 일관성(consistency) : 의사결정자나 시점이 변해도 일관성이 있을 것 ② 편견 억제(bias suppression) : 이기심이나 선입견을 배제할 것 ③ 정확성(accuracy) : 반드시 정확한 정보에 근거할 것 ④ 수정 가능성(correctability) : 잘못된 의사결정을 수정할 수 있을 것 ⑤ 대표성(representativeness) : 관련된 모든 사람들의 관심사항을 대표할 것 ⑥ 윤리성(ethicality) : 공유된 윤리 기준에 부합할 것
Folger와 Bies(1989)	① 피드백(feedback) 적시적인 피드백의 제공 ② 정당성(justification) 의사결정의 정당성을 설명 ③ 상호작용(interaction) 구성원들을 정중하게 대우하는 것
Sheppard와 Lewicki(1987)	① 합리성(reasonableness) : 의사결정이나 정책집행시 일반적인 상식을 활용할 것 ② 정보(information) : 과업수행에 필요한 정보를 제공할 것 ③ 적시성(timeliness) : 적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공할 것 ④ 책임성(accountability) : 적절한 보상과 징계가 있을 것 ⑤ 의사소통(communication) : 기대하고 있는 바를 명확히 전달할 것 ⑥ 구조의 통합성(structure integrity) : 내부의 권한구조를 따를 것

4. 분배 공정성과 절차 공정성과의 관계

공정성에 관한 초기의 연구들에서는 절차 공정성과 분배 공정성이 서로 다른 개념이라는 주장이 대부분이었다. Alexander와 Ruderman(1987)은 분배 공정성과 절차 공정성의 개념이 서로 다른것인지에 대한 의문을 가지고 2,800명의 미국 연방정부 공무원을 대상으로 공정성 판단과 조직에서의 태도를 규명하기 위한 연구를 수행하였다.²⁵⁾ 이들은 20개의 공정성 연관 항목들을 요인분석하였으며, 그 결과 절차 공정성 요인(참여, 업적평가, 이의제기)과 분배 공정성 요인(임금, 승진)으로 나뉜다는 것을 밝혀냈다. 또한 공정성과 연관된다고 생각되는 6가지 변수(직무만족, 갈등과 조화, 경영층에 대한 신뢰, 이직의도, 긴장과 스트레스, 감독자 평가)를 설정하여 공정성 요인과 조직변수들 사이의 관계를 다중회귀분석을 이용하여 분석하였다. 그 결과 긴장과 스트레스를 제외한 5가지 변수들은 두 가지 공정성 모두

25) Alexander, S. & Ruderman, M.(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 177-198.

에 영향을 받는 것으로 나타났으며, 5가지 변수들 가운데 이직의도만을 제외한 4개의 변수는 분배 공정성보다는 절차 공정성에 더 크게 영향 받는 것으로 나타났다.

그 후 분배 공정성과 절차 공정성이 개념적으로는 다르지만 과연 조직구성원들이 직관적으로 다르게 인지하는지에 대한 의문이 제기되었다. Sheppard와 Lewicki(1987)는 공정 또는 불공정한 대우를 경험한 몇 개 기업의 경영자들을 대상으로 조사한 결과 분배 공정성과 절차 공정성을 각각 다르게 인지할 뿐 아니라 조직구성원들에게도 각기 상이한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.²⁶⁾ 그리고 분배 공정성과 절차 공정성이 조직구성원들에게 각각 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구에서 Tyler는 각각의 공정성에 독특한 영향 영역이 존재한다는 것을 밝혀냈다. 즉, 절차 공정성은 소송체계에 대한 피고의 태도와 강하게 연관되어 있고, 분배 공정성은 판결에 대한 피고의 만족과 연관이 있음을 증명하였다.²⁷⁾ 절차 공정성과 분배 공정성이 각각의 공정성 지각에 상호 어떤 영향을 미치는가에 대해 Greenberg(1986)는 사람들이 불공정한 절차에서 비롯된 결과에 대해서는 불공정하다고 느끼지만, 결과물이 자신에게 우호적이라고 느낄 때는 절차에 관계없이 그 결과물이 공정하다고 느낀다고 하는 연구 결과를 얻었다.²⁸⁾ 또한 절차 공정성 지각은 조직의 시스템 측면과, 분배 공정성은 결과(output)측면과 관련이 있음을 입증하였다.²⁹⁾

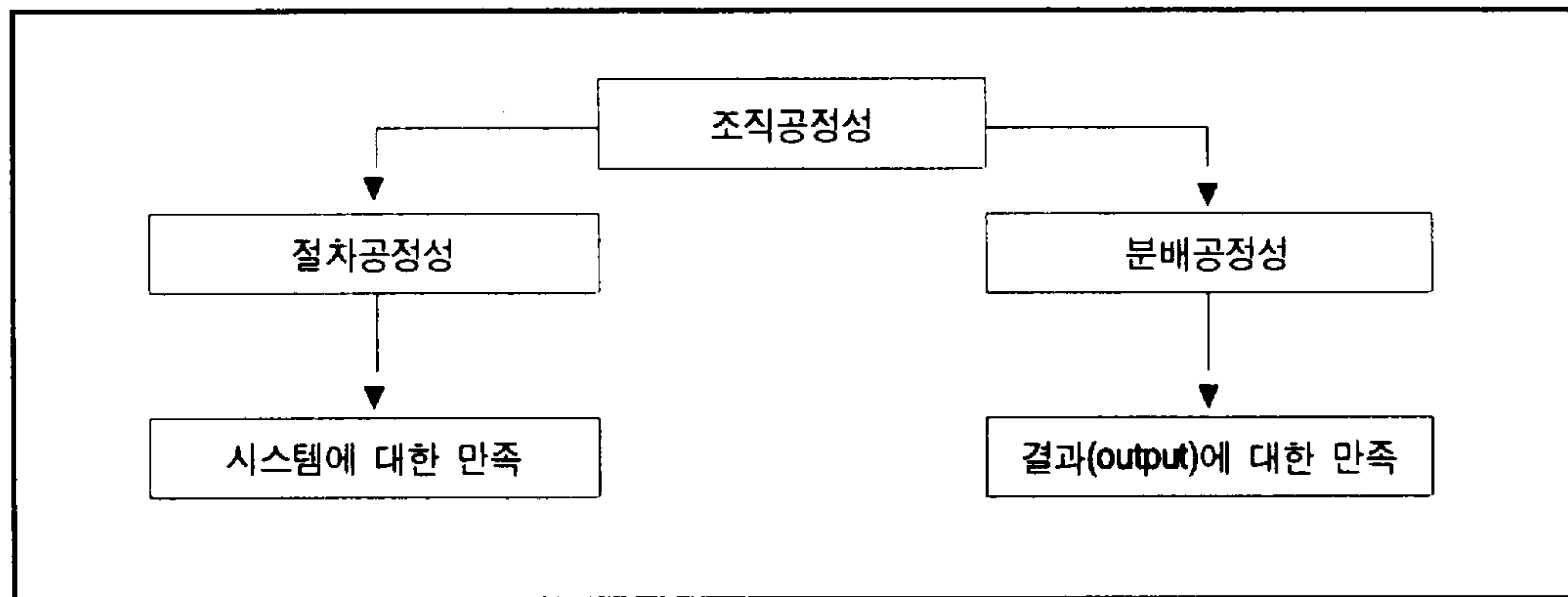
26) Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987), *op. cit.*.

27) Tyler, T. R.(1984), "The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluations of Their Courtroom Experience", *Law and Society Review*, Vol. 18, pp. 51-74.

28) Greenberg, J.(1986), "The Distributive Justice of Organizational Performance Appraisals", In Bierhoff, H. W., Cohen, R. L. & Greenberg, J.(eds.), *Justice in Social Relations*, New York: Plenum Press, pp. 337-352.

29) Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.

【그림 2-1】 조직공정성의 구성



자료 : Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.

한편, Leventhal(1980)은 절차 공정성의 인식이 결과적으로 분배 공정성의 인식에 영향을 미친다는 제안을 하였다. 절차적 요소의 공정성에 대한 사람들의 평가는 최종적인 보상 분배의 공정성 지각에 영향을 미치므로, 절차가 공정하게 보여진다면 그것이 불이익이 될지라도 최종 분배는 받아들여질 것이라고 주장하였다.³⁰⁾ Lissal, Menders와 Lind(1987)는 분배 공정성, 절차 공정성, 직무만족 사이의 관계를 밝힌 연구에서 절차 공정성이 분배 공정성보다 직무만족에 영향을 더욱 미친다는 결과를 얻었으며, 절차 공정성은 감독자에 대한 평가에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.³¹⁾ Orpen(1993)은 조직몰입에 대한 절차 및 분배 공정성의 관계를 분석한 결과 조직몰입은 분배 및 절차 공정성 모두와 관련되어 있으나 조직몰입도가 높은 조직 구성원들의 경우 공정한 절차를 공정한 결과와 더 많이 연관시킨다는 연구결과를 얻었다.³²⁾

30) Leventhal, G. S.(1980), *op. cit.*.

31) Greenberg, J.(1987), *op. cit.* 에서 재인용.

32) Orpen, C.(1993), "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice", *The Journal of Social Psychology*, Vol.

이와 같은 점에 비추어 볼 때 절차 공정성의 지각은 여러 가지의 중요한 조직 태도에 상당한 정도의 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 절차 공정성은 조직의 의사결정에 대한 감정적 반응의 중요한 결정요인으로 작용하며, 단기적인 결과보다는 조직의 제도나 경영층에 대한 태도와 같은 장기적인 관점의 태도형성에 특히 강력한 영향을 미친다.³³⁾

134, No. 1, pp. 135-136.

33) Tyler, T.(1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp. 850-863.

제 2 절 리더-구성원 교환관계

1. 리더-구성원 교환관계의 개념

전통적으로 리더십 연구에서는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상으로 가정해왔으며, 이것을 흔히 평균적 리더십 스타일(average leadership style: ALS) 모형이라고 부른다.³⁴⁾ 이 모형에 따르면 각각의 리더는 자신이 가지고 있는 특정한 유형의 리더십을 모든 구성원들에게 유사하게 행사하고, 집단내의 모든 구성원들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 관점에서 보면 리더십 현상이란 리더와 집단 전체와의 관계에서 일어난다고 할 수 있다. '구조주의도(initiating structure)와 배려(consideration)', '과업중심적과 관계중심적' 등의 리더십 행동의 차원에 대한 다양한 연구들은 모두 평균적인 리더의 행동에 관심을 가진 연구들이라고 할 수 있다.

이와 같이 집단내 동질성을 가정하고 집단을 리더십 연구의 단위로 삼고 있는 평균적 리더십 모형과는 달리 한 집단의 리더는 각각의 구성원들에게 서로 다르게 행동하며, 구성원들은 자신과 리더와의 관계를 각기 다르게 지각한다고 하는 대안적 접근이 제기되고 있다. 리더와 한 명의 구성원으로 이루어진 각각의 양자관계에 관심을 두고 있는 리더-구성원 교환(leader-member exchange: LMX)모형이 그 대표적 예이다. 리더-구성원 교환관계 모형에서는 집단내 구성원의 수 만큼에

34) Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. B.(1973), "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 10, pp. 184-200 ; Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.

해당하는 리더-구성원의 연결쌍(dyad)이 존재하며, 이들은 서로 다른 각각의 리더-구성원 관계를 형성한다. 이것은 리더십 현상에 대한 집단 구성원의 지각이 동질적이라는 평균적 리더십 스타일 모형의 기본 가정에 도전하는 것이다.

Herold(1977)는 리더십을 리더-부하간의 연결쌍 관계로 개념화하면서 양자간의 관계에 연구의 초점을 맞추었다³⁵⁾. 그는 연결쌍 관계에 있는 각 파트너는 각자의 행동을 통하여 상대방의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 연결쌍의 관계로 상호 영향력 과정을 설명한 또 다른 연구자는 Graen과 그의 동료들(1975)이다³⁶⁾. Graen과 그의 동료들은 이를 수직 연결쌍(vertical dyad linkage: VDL) 모형 또는 리더-구성원 교환(LMX) 이론으로 제안하였다. 이 이론에 따르면 리더는 ① 능력과 기술, ② 신뢰의 정도, ③ 단위부서 내에서 더 많은 책임을 지려는 동기 등의 차원에서 구성원들을 구분하게 되며, 리더가 그러한 특성을 갖고 있다고 생각하는 부하는 내집단(in-group) 성원으로, 그렇지 않은 부하는 외집단(out-group) 성원으로 간주한다고 한다.

이러한 리더-구성원 교환 모형은 “역할이론(role theory)”과 “사회적 교환이론(social exchange theory)”에 이론적 토대를 두고 있다. 리더-구성원 교환 모형에서는 리더를 구성원에게 역할을 전달하는 과정에서 가장 영향력 있는 역할 전달자가 된다고 본다. 이는 일반적으로 리더만이 자신의 역할기대를 실현하기 위해 공식적인 제재(制裁)를 이용할 수 있는 유일한 역할 전달자가 되기 때문이다. 따라서 구성원들은 리더가 전달한 역할에 대하여 어떤 행동을 보임으로써 이에 반응하고, 구성원들의 반응은 피드백으로서 다시 리더에게 전달된다. 그리고 리더는 이를 토

35) Herold, D.(1977), "Two-way Influence Process in Leader-Follower Dyads", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 224-237.

36) Graen, G., Novak, N. & Sommerkamp, P.(1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-131.

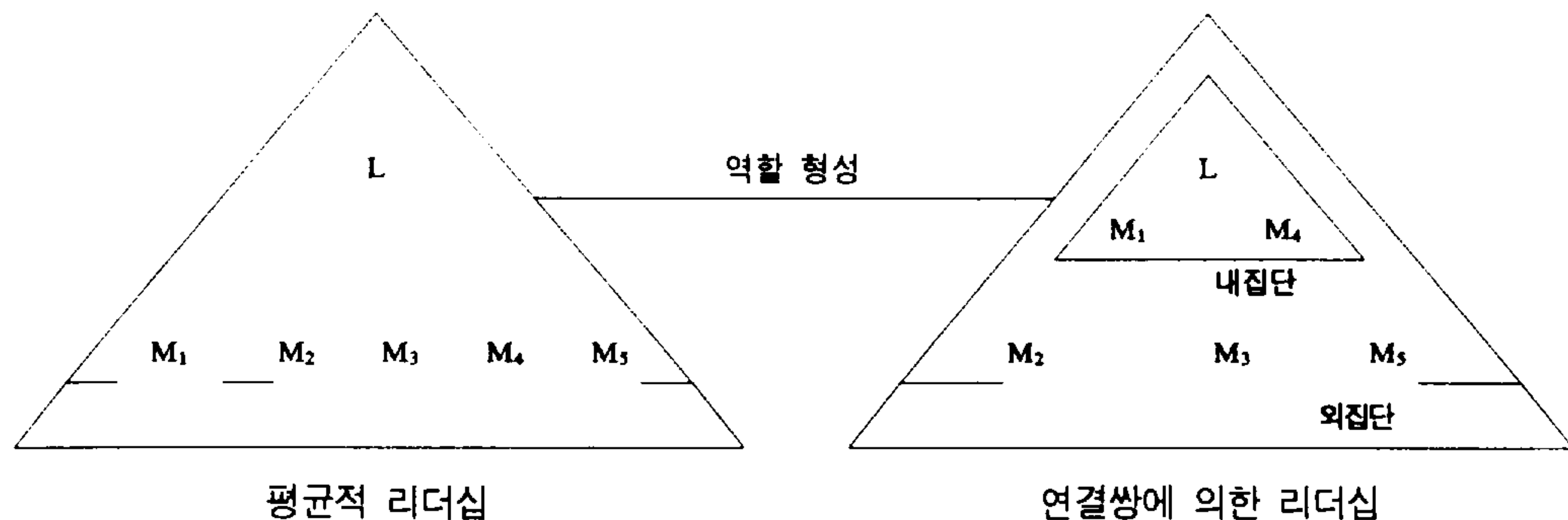
대로 차후에 구성원들에게 전달할 역할을 결정하게 된다. 그러나 리더는 모든 부하들에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 부하들간에 이를 차별화시키고, 이에 따라 리더와 구성원들간에는 다양한 교환형태가 나타나게 된다.³⁷⁾

리더-구성원 교환관계 이론은 리더와 구성원간의 양자적 관계에서 리더십 현상을 개념화하고, 집단 수준이 아닌 개별 수준에서 리더와 구성원간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 리더는 시간과 에너지의 한계로 인해 집단내의 모든 구성원들과 충실한 관계를 맺는다는 것이 불가능하다. 더구나 집단의 목표를 성취하는 데 결정적인 역할을 하는 것은 집단 구성원 전체가 아니라 그 중 일부분의 구성원들이다. 따라서 리더는 구성원들 가운데 일부분의 구성원들과만 긴밀하고 비공식적인 관계를 형성해서 이들에게 중요한 과업들을 위임하고, 그 댓가로 이들에게 다양한 지원활동과 직무수행에 도움이 될 수 있는 정보와 피드백 등을 제공하게 된다. 그리고 그 나머지의 구성원들과는 주로 형식적인 권위나 규율에 의존하여 통제한다.³⁸⁾ 이는 리더가 모든 부하들에게 동일한 리더십 스타일을 보인다는 전통적인 리더십 이론의 가정이 실제 현실과는 괴리가 있다는 것을 지적하고 있다.

37) Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Futher Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 618-634.

38) Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.

【그림 2-2】 평균적 리더십 모형과 리더-구성원 교환관계 모형



참고) L : 리더(leader), M : 구성원(member)

자료 : Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, p. 50.

2. 리더-구성원 교환관계 질(quality)의 결정 요인

1) 리더-구성원 교환관계의 질

기존의 연구들에서는 리더와의 관계의 질에 따라 구성원들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 나누어 설명하고 있다.³⁹⁾ 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원들에게는 리더-구성원간 관계가 상호적인 영향, 계약외의 교환, 상호신뢰, 존경과 호의, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 '동반자적 관계'로 묘사되는 반면, 외집단 구성원들은 리더를 방관자로 지각하고 리더-구성원 관계를 하향적 영향력 행사, 역할 규정적 관계, 느슨한 연합 등의 특성을 지닌 것으로 지

39) Duchon, R., Green, S. T. & Taber, T. D.(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedent, Measure & Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60.

각한다. 또한 내집단 구성원은 외집단 구성원에 비해 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단에 더 많은 충성과 몰입을 하는 것으로 나타났다.⁴⁰⁾ 예를 들어, 리더는 부하의 성과, 인구통계학적 변수, 태도·능력·성격·경험 등의 개인특성 차원에서 부하들을 차별적으로 지각하고 이러한 상대적인 지각에 따라 차별적인 사회적 지원을 하게 된다.

리더와 구성원은 서로 매우 다양한 유형의 이익을 주고 받을 수 있으며, 리더가 부하에게 줄 수 있는 이익중의 하나가 바로 리더의 “사회적 지원(social support)”이다. 사회적 지원이란 어떤 개인이 그가 필요하다고 느낄 때, 그와 관련된 사람들이 제공하는 지원의 정도라고 폭넓게 정의된다. 결국 리더에게 많은 사회적 지원을 받은 부하는 이에 상응하는 더 높은 성과를 올림으로써 리더를 만족시키는 사회적 교환을 하게 되며, 사회적 지원을 적게 받은 부하는 또한 그 정도의 낮은 성과를 리더와 교환하게 된다.

Howell과 Dipboye(1982)의 연구에서는 내집단의 구성원들은 집단목표에 대한 헌신과 높은 정도의 자기 동기화(動機化)를 보여주는데 반해, 외집단의 구성원들은 안전한 고용이나 금전적 보상에 관심을 가지며, 관계의 질이 좋은 구성원들에게서 발견되는 헌신(獻身)이나 몰입은 발견할 수 없었다고 제시되었다.⁴¹⁾ 또한 내집단의 구성원들이 리더와 보다 빈번하게 의사소통을 하며, 내집단의 구성원이 외집단의 구성원에 비해 리더와의 작업상황에 대한 인식에 있어 일치하는 경향이 상대적으로 높다는 것을 발견하였다.⁴²⁾

평균적 리더십 스타일 모형에서는 리더의 행동과 이에 대한 부하의 지각이 집

40) Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), *op. cit.*.

41) Howell & Dipboye(1982), *Essential of Industrial & Organizational Psychology*, Illinois, The Dorsey Press.

42) Graen, G. B. & Schieman, W.(1978), "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 206-212.

단내에서 동질적이라고 가정하는 반면, 리더-구성원 교환 모형에서는 집단내의 이질성을 주장하고 있다. 이 두 모형 중 어느 모형이 리더십 현상을 더 적절히 설명하는가를 알아보기 위해 이들을 비교하는 여러 연구들이 진행되었다. LMX 모형을 주장하는 연구자들은 이 모형이 ALS 모형에 비해 리더십 연구의 보다 적절한 분석수준을 제시하고 있다는 주장을 뒷받침하기 위해 리더의 행동이 집단 성원들 각각에 대해 차별적이라는 것을 보여 주었다.⁴³⁾ 리더와 구성원과의 관계에 대한 구성원의 지각이 한 집단내에서 매우 의미있는 차이가 있다는 연구결과는 모든 부하들에 대해 리더가 동일하게 행동하며, 이에 대한 구성원들의 지각 또한 상당히 동질적이라는 ALS 모형의 가정이 옳지 않다는 LMX 모형의 주장을 지지하는 것이다. 또한 이러한 지각의 차이가 여러 조직현상, 즉 직무만족⁴⁴⁾, 부하에 대한 지원과 조직몰입⁴⁵⁾, 이직 또는 이직의도⁴⁶⁾, 성과⁴⁷⁾, 의사결정 영향력⁴⁸⁾ 등에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과들은 리더가 모든 부하들에게 동일한 리더십 스타일로 대한다기보다는 각각의 관계에 따라 차별적으로 행동하고, 이러한 행동이 각 구성원들의 여러 행동이나 태도에 차별적으로 영향을 미친다는

-
- 43) Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), *op. cit.* ; Liden, R. & Graen, G. B.(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 451-465.
- 44) Katerberg, R. & Hom, P.(1981), "Effects of Within-group and Between-groups Variation in Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 218-233.
- 45) Graen, G. B. & Ginsburgh, S.(1977), "Job Resignation as a Function of Role Orientation and Leader Acceptance: A Longitudinal Investigation of Organizational Assimilation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, pp. 1-17.
- 46) Vecchico, R. & Godel, B.(1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, pp. 5-20.
- 47) Liden, R. & Graen, G. B.(1980), *op. cit.*; Graen, G. B., Novak, M. & Sommercamp, P.(1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-131.
- 48) Scandura, T. A., Garen, G. B. & Novak, M. A.(1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, pp. 579-584.

것을 의미한다.

2) 리더-구성원 교환관계 질의 결정요인

앞에서 살펴본 것처럼 리더-구성원간의 교환관계의 질에 따라 리더와 구성원들의 태도와 행동에는 많은 차이가 나타난다. 따라서 리더-구성원간의 양자적 관계에서 리더십 현상을 개념화하는 리더-구성원 교환 모형에서 이와 같은 교환관계의 질을 결정하는 요인에 대한 연구는 매우 중요한 의미를 갖는다. 그러나 몇몇 연구들만이 교환관계의 질을 결정하는 선행요인의 규명에 초점을 맞추고 연구를 수행했을뿐 아직까지 이러한 선행요인을 경험적으로 연구한 경우는 찾아 보기 어렵다.

리더-구성원 교환모형의 관점에서 리더십을 연구한 대부분의 연구들은 리더-구성원간 교환관계의 질이 부하의 성과에 의해 결정된다고 가정하고 있었다. Dienesch와 Liden(1986)이 지적했듯이 많은 연구들이 부하의 성과만을 교환관계의 질을 결정하는 핵심차원으로 보았던 것이다.⁴⁹⁾ 따라서 관계의 질을 결정하는 요인에 대해서는 별다른 연구의 필요성을 느끼지 못했다. 그러나 이러한 주장들은 경험적으로 뒷받침 된 것이 아니라 집단의 성과에 책임을 져야하는 리더의 입장에서 부하의 성과가 가장 중요할 것이라는 막연한 가정에 기초하고 있는 것이다. 그러나 후속연구들에서는 부하의 성과외에도 성과 외적인 요인들에 의해서 교환관계의 질이 결정될 수 있다는 주장이 제기되게 되었다. 그 내용을 정리하면 다음의 표와 같다.

49) Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), *op. cit.*.

【표 2-2】 교환관계의 결정요인에 관한 주요연구

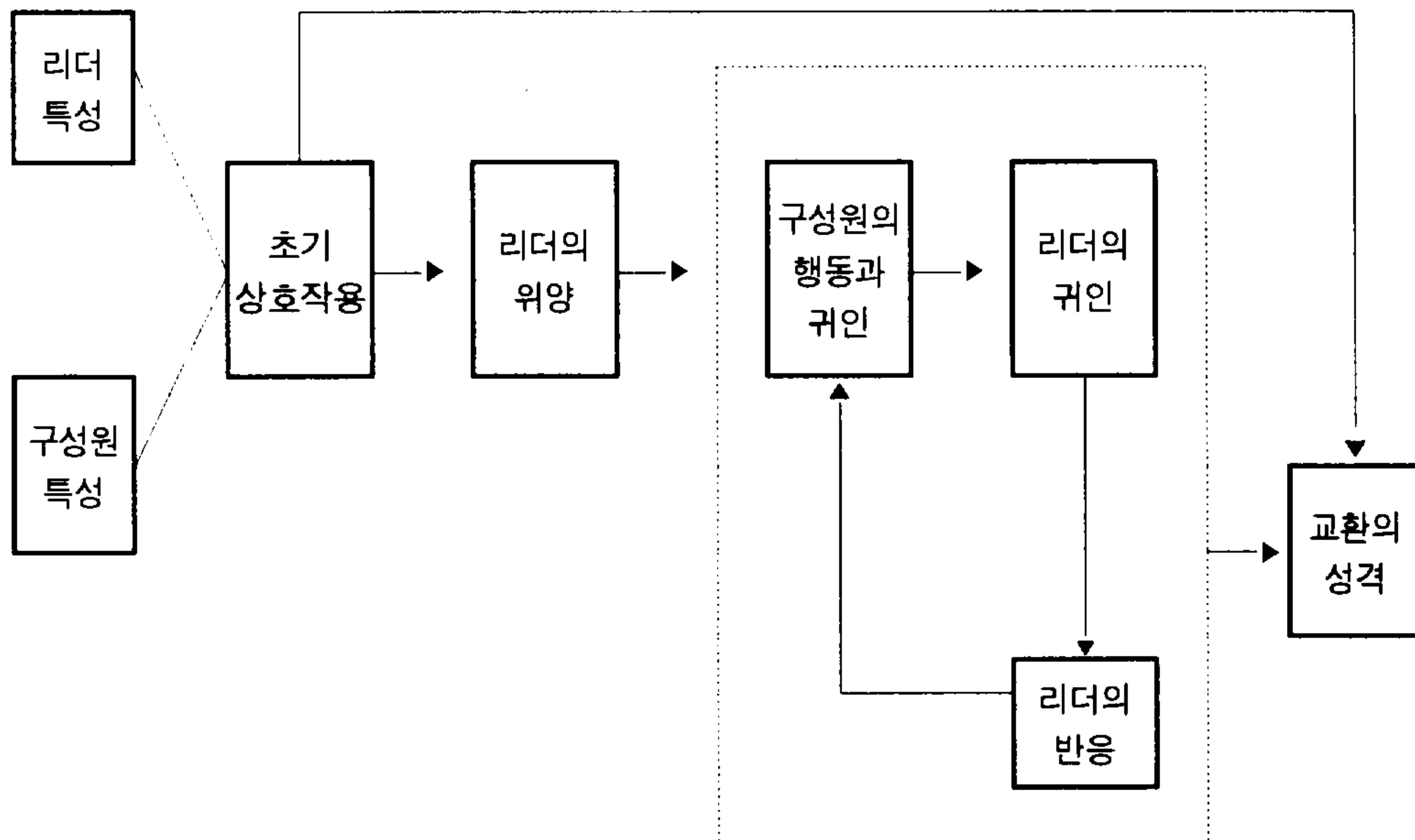
연구자	결정 요인
Dansereau et al.(1975)	리더와 구성원간의 충성도
Graen & Cashman(1975)	리더와 구성원간에 느끼는 상호 매력의 정도
Liden & Graen(1980)	리더와 구성원간의 신뢰정도
Yukl(1981)	상호 영향력의 정도
McClane(1991)	리더와 구성원간의 성격특성의 유사성

Dienesch와 Liden(1986)은 기존의 연구들이 리더-구성원간 관계의 질을 결정하는 차원에 대한 관심이 부족했다고 비판하고, 지속적인 연구의 필요성을 역설하였다. 이들은 리더-구성원간 관계의 질을 결정하는 요인은 부하의 성과와 같은 단일 차원이 아니라 여러 차원에서 이루어지며, 각 차원간에는 계속적인 상호작용이 존재한다고 하였다. 또한 리더-구성원간의 교환관계가 결정되는 과정을 【그림 2-4】와 같은 모형으로 설명하고 있다.⁵⁰⁾

【그림 2-3】의 모델에 따르면 리더-구성원간 교환의 성격, 즉 관계의 질은 다음과 같은 단계를 거쳐 형성된다고 한다. ① 첫 번째 단계인 초기 상호작용 단계에서 리더와 부하는 각기 독특한 신체적 특징, 태도, 능력, 성격, 배경 등을 가지고 상호작용을 시작하게 되는데, 이러한 개인적 특성들은 최초의 상호작용에 영향을 줄 뿐 아니라 이후의 단계에도 영향을 미치게 된다. ② 다음 단계는 리더가 구성원에게 역할이나 과업을 시험적(試驗的)으로 할당하는 단계이다. 시험적이라는 말이 의미하는 대로 리더는 이러한 역할이나 과업의 할당을 통해 구성원들의 능력이나 태도를 시험해보는 것이다. ③ 세 번째 단계는 구성원들이 리더가 할당한 역할, 과업, 책임 등에 대한 반응으로 특정한 행동을 나타내는 단계이다. 그리고

50) Ibid..

【그림 2-3】 교환관계의 질이 결정되는 과정(I)



자료 : Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Futher Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, p. 627.

이 단계에서 구성원들은 리더가 왜 자신에게 그러한 역할이나 책임을 할당했는가에 대한 귀인(歸因)을 하게 된다. ④ 네 번째 단계는 리더가 구성원들의 행동에 대한 귀인을 하는 단계이고, 결국 이상과 같은 단계를 거쳐 리더-구성원간의 관계의 질이 결정되게 된다.

따라서 초기 상호작용 단계를 제외한 두 번째 단계에서부터 구성원들의 성과가 리더-구성원간 관계의 질에 영향을 미치게 된다고 볼 수 있다. 그러나 Dienecsh와 Liden(1986)은 초기 상호작용 단계에서 바로 리더-구성원간 교환관계의 질이 결정될 수 있다고 주장하였다. 예를 들어, 흑인에 대한 편견을 가지고 있는 리더는

혹인 부하를 바로 외집단으로 구분하게 된다는 것이다. 즉, 리더는 구성원의 성과와는 관계없이 구성원의 인종이라는 개인적 특성을 기초로 관계의 질을 결정한다는 것이다.⁵¹⁾ 그리고 이것은 Duchon(1986)과 그의 동료들이 인구통계학적 특성의 유사성이 리더-구성원간 교환관계의 질에 영향을 미칠 수 있다고 주장한 것⁵²⁾과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

Wayne과 Ferris(1990)는 실제로 성과와 무관한 요인인 부하의 인상관리(impression management)가 부하에 대한 상사의 호감을 불러 일으키고, 결국에는 리더-구성원간 관계의 질을 결정하게 된다는 것을 경험적으로 밝혀냈다.⁵³⁾ 이들은 실험실 연구와 현장 연구를 병행하여 객관적 성과와 인상관리가 관계의 질에 미치는 영향을 연구하였다. 그러나 부하의 객관적 성과는 실험실 연구에서는 교환관계의 질에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 현장연구에서는 그 영향이 미미한 것으로 밝혀졌다. 이것은 부하의 성과와 무관한 부하의 인상관리가 관계의 질에 더욱 큰 영향을 미친다는 것을 시사한다.

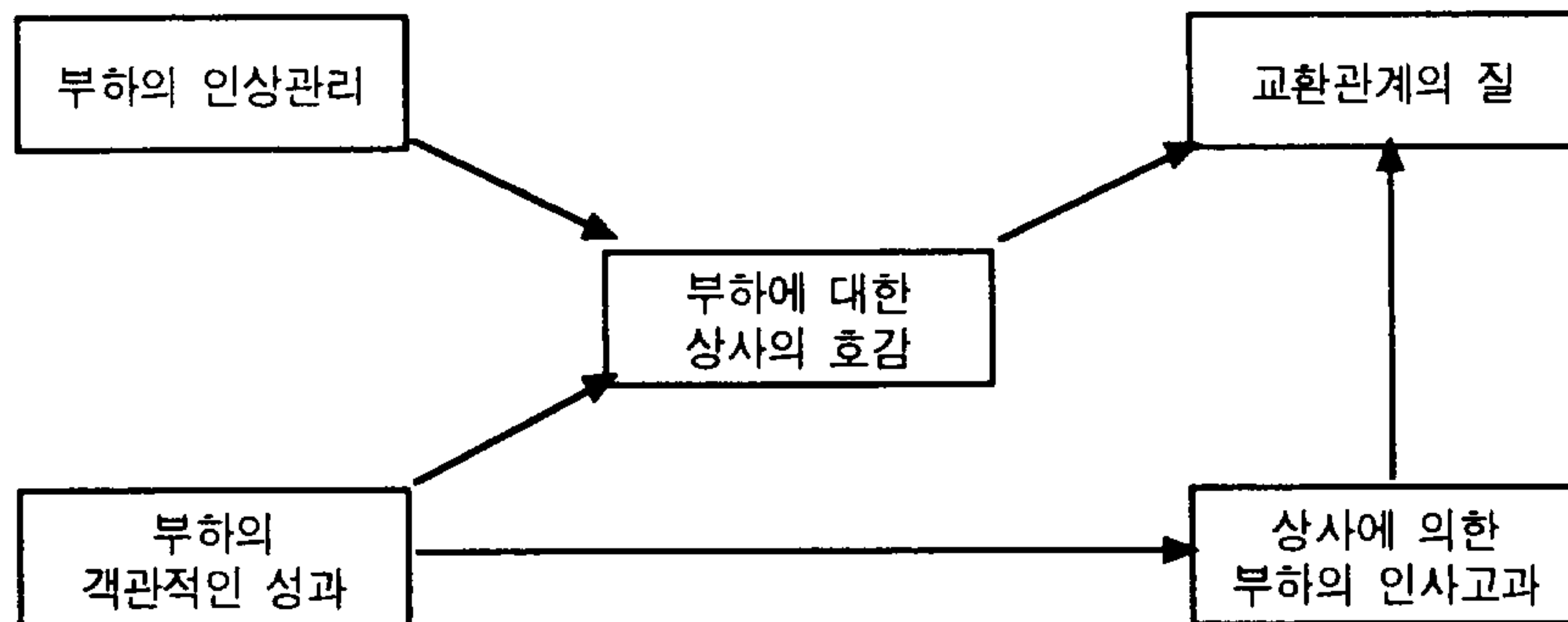
【그림 2-4】에 제시된 Wayne과 Ferris(1990)의 교환관계의 질의 결정과정 모델에 따르면 리더-구성원간 관계의 질은 두가지 요인에 의하여 직접적인 영향을 받는다고 볼 수 있다. 즉, 부하에 대한 상사의 호감과 부하의 성과에 대한 상사의 인지에 의해 관계의 질이 결정되게 되는 것이다. 따라서 부하의 성과 외에도 비성과적인 요인이라 할 수 있는 부하의 인상관리 역시 관계의 질에 영향을 미치게 되는 것이다.

51) *Ibid.*.

52) Duchon, R., Green, S. T. & Taber, T. D.(1986), *op. cit.*.

53) Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp 487-499.

【그림 2-4】 교환관계의 질이 결정되는 과정(Ⅱ)



자료 : Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 492.

제 3 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 배경

직무만족과 성과간 관계는 종업원들의 근로생활의 질(quality of work life: QWL) 향상과 생산성 향상이라는 양자 모두를 달성하려는 현대 조직개발의 목표와 맞물려 반세기 이상 조직심리학 분야의 주요 관심사가 되어왔다. 초기의 조직심리학자들은 성과에 근거한 보상으로부터 만족이 생겨난다고 하는 이론을 제시하였으며, 성과가 만족을 유발한다는 믿음은 실증적 근거가 없는 상태에서 하나의 신념으로 통용되게 되었다. 그러나 20개의 기존의 연구결과를 통합한 Vroom의 연구에서는 만족과 성과간의 상관관계가 0.14로 나타났고, 74개의 실증연구들을 메타분석(meta-analysis)한 Iaffaldano와 Muchinsky(1985)의 연구결과에서는 0.172로 나타났다.⁵⁴⁾ 이처럼 직무만족과 성과에 관한 일반적인 신념과 실제 연구결과의 차이는 연구자들로 하여금 직무만족과 성과의 인과관계의 문제, 직무만족-성과 관계에서의 조절변수의 역할, 실증연구에 있어서의 방법론상의 문제에 관심을 갖게 하였다. 조직의 관리자는 결코 양적 성과의 증대에만 관심이 있는 것은 아니며, 성과가 어느 정도의 요구수준에 도달하면 협동과 같은 내적 균형(internal equilibrium)을 유지하는 것을 강조하게 된다.

이에 Organ(1988b)은 일반적인 신념과 실제 연구결과간의 만족-성과 논쟁을 해결하는 방안으로 성과의 개념적 확장을 제안하고 있다. 만족-성과에 관한 연구결과와 인간관계 학파를 위시한 실무자들의 신념간의 차이를 “성과”라는 개념에 대한 해석상의 문제로 돌리는 것이다. 연구자들은 직무성과를 직무에서 요구되고 규정되는 생산성만으로 그 의미를 축소하고 있는 반면, 실무자들은 직무상 요구되

54) Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M.(1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, pp. 251-273.

지는 않지만 상사나 동료작업자를 돕고 조직의 발전이나 조직의 이미지 향상을 위해 행하는 모든 행동까지도 포함한 개념을 직무성으로 본다는 것이다.⁵⁵⁾ Bateman과 Organ은 직무성과에 포함되는 이와 같은 개념을 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이라고 하였다.

Organ에 의해 제시된 성과의 개념적 확장은 Barnard, Katz, Roethlisberger와 Dickson 등에 의해 이미 조직 유효성의 중요한 요소로 제시되었던 협동(cooperation)의 개념까지 포함하는 것을 의미한다. Barnard에 의하면 조직이란 의식적으로 조정된 인간의 활동이나 여러 가지 힘의 체계들을 의미하며, 이러한 조직이 성립되기 위해서는 의사소통체계, 공통목적, 그리고 조직에 자발적으로 협동하려는 의지가 존재할 때 성립한다. 그 중에서도 조직을 위해 노력을 기울이고 자발적으로 협동하려는 조직 구성원들의 의지가 조직에 필수적이라고 여겨진다. 이는 당시 공식 조직을 중요시 여기던 고전적 관리이론과는 달리 비공식 조직을 강조하는 것이다. Barnard는 조직은 공식 구조에 의해 명백히 정의된 역할의 수행이나 기술의 사용만으로는 운영될 수 없으며, 끊임없이 다양한 유형의 협동하려는 자발성이 반드시 필요하다고 하였다.⁵⁶⁾

Barnard가 제시한 자발적인 협동의지의 개념은 Roethlisberger와 Dickson(1983)의 연구에서도 드러나고 있다. 그들은 호오손 연구를 재분석하면서 모든 공장에는 비공식 조직이 존재하고, 이는 효과적인 협동을 위한 필요조건임을 강조하였다. 협동은 비공식적인 수준에서 일어나지만 공식 조직의 효과성을 향상시키는 중요한 역할을 한다는 것을 밝혀냈다.⁵⁷⁾ 이들이 말하는 협동이란 권력구조, 역할, 기술 등

55) Organ, D. W.(1988b), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557.

56) Organ, D. W.(1990), *op. cit.*.

57) Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, j. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663

에 따라 공식 조직의 구성원으로서 수행하여야 하는 생산성(productivity)의 개념과는 구별되는 것으로, 동료 작업자, 상사, 고객 등의 요구에 부응하는 자발적인 조직시민행동이라고 하였다. 또한 생산성은 공식 조직과 사실의 논리의 함수인 반면, 협동은 비공식 조직과 감정의 논리의 함수라고 정의하고 있다. 즉, 협동의 개념을 포함하는 성과에 대한 개념적 확장을 제안한 Organ은 기존의 협동 개념을 근간으로 조직시민행동이라는 새로운 개념을 개발하여 발전시켰다.

2. 조직시민행동의 개념

1) 조직시민행동의 유사개념들

조직시민행동에 대한 개념적 정의에 앞서, 먼저 협동이라는 광의의 성과와 관련하여 역할외(extra-role) 행동 차원에서 이루어졌던 조직시민행동의 유사개념들을 살펴볼 필요가 있다. 최근까지 많은 조직 연구자들에 의해 다루어져 온 조직시민행동의 유사개념으로는 자발적 조직행동(organizational spontaneity), 내부고발행위(whistle-blowing), 절조있는 반조직행동(principled organizational dissent), 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior) 등을 들 수 있다.

① 자발적 조직행동

자발적 조직행동이란 조직 유효성에 공헌하고자 조직 구성원들이 자발적으로 수행하는 역할외 행동으로서 조직시민행동이나 친사회적 조직행동이 설명하지 못하는 자발적인(spontaneous) 행동 유형을 설명하고자 George와 Brief(1992)가 제시한 개념이다.⁵⁸⁾ 그들은 또한 동료 돕기, 조직 보호, 건설적 제안, 자기 개발, 조직

58) George, J. M. & Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual

선전이라는 5가지 자발적 행동의 하위차원을 제시하고 있다.

② 내부고발 행위

Near와 Miceli(1985)는 내부고발 행위를 사용자의 통제하에서 조직 구성원이 자신의 행동에 영향을 미칠 수 있는 사람의 불법적이고 위법적이며 비도덕적인 행동을 폭로하는 것이라고 정의하면서⁵⁹⁾, 연구의 초점을 조직 외부의 권력 당국에 잘못을 보고하는 개인의 행동에 두고 있다.

③ 절조있는 반조직행동

Graham(1986)은 절조있는 반조직행동을 현재의 정책이나 관행에 대하여 양심적으로 반대함으로써 조직의 상태에 저항하거나 변화시키려는 노력을 행하는 것이라고 정의하였다.⁶⁰⁾

④ 친사회적 조직행동

Brief와 Motowidlo(1986)는 친사회적 조직행동을 조직 구성원에 의해 수행되어지고 조직 내에서의 역할과 관련하여 상호작용 관계에 있는 타인이나 집단, 조직을 지향하며, 타인이나 집단 혹은 조직의 안녕을 증진시키기 위해 행하여지는 행위라고 정의 내리고 있다.⁶¹⁾ 그리고 이러한 행위들을 조직에 미치는 영향에 따라

Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, pp. 310-329.

59) Near, J. P. & Miceli, M. P.(1985), "Organizational Dissidence: The Ease of Whistle-Blowing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, p. 525.

60) Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M.(1995), "Extra-Role Behavior: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, Greenwich, Conn., p. 228.

순기능적인 친사회적 조직행동과 역기능적인 친사회적 조직행동으로, 행위의 내용에 따라 역할외 친사회적 조직행동과 역할내 친사회적 조직행동으로 구분하고 있는데, 이들 중 순기능적인 역할외 친사회적 조직행동이 조직시민행동과 유사하다고 볼 수 있다. 따라서 친사회적 조직행동은 조직시민행동보다 광범위한 개념이라고 볼 수 있다.

최근 Van Dyne, Cummings 그리고 Parks(1995)는 역할외 행동들에 관한 개념적 고찰을 통해 자발적 조직행동, 내부고발 행위, 절조있는 반조직행동 등의 개념들도 친사회적 조직행동의 범주에 포함시키면서 이들 개념들 간에도 상호 중복되는 부분이 있음을 주장하였다.⁶²⁾

2) 조직시민행동의 개념

Katz(1964)는 조직이 원활하게 기능하기 위해서는 조직 구성원의 확보와 유지, 믿음직한 역할 수행, 자발성(spontaneousness) 등의 행동유형이 필요하다고 강조하였다.⁶³⁾ 그 중에서 확보와 유지, 믿음직한 역할 수행은 선발(selection)과 동기부여(motivation)라는 측면에서 성과를 결정하는 요인으로서 이미 다루어져 온 주제였으나, 자발성이란 행동유형은 재량적 행동(discretionary behavior) 혹은 역할외 행동(extra-role behavior)이라는 명칭하에 조직 내부의 인간관계나 직무관계를 매끄럽게 연결해 주는 조직 시스템의 윤활제로서 조직 내부에 잠재해 있는 위험요인들을 극복할 수 있게 하는 유연성(flexibility)을 제공해 준다는 점에서 주목받기 시

61) Brief, A. P. & Motowildo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 710-725.

62) Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M.(1995), *op. cit.*.

63) Katz, D.(1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol. 9. pp.

작하였다.

Organ은 1983년 Bateman과의 연구⁶⁴⁾, Smith & Near와의 연구⁶⁵⁾에서 처음으로 조직시민행동이라는 용어를 사용하였다. 그러나 이 시기는 과거 조직 연구자들이 제시한 '협동'개념 도입의 시초 단계로서 조직시민행동에 대한 명확한 정의없이 연구가 시행되었다.

Organ(1988a)은 그가 시행했던 연구들을 정리하여 집필한 저서에서 조직시민행동의 정의를 구체적으로 밝히고 있다.⁶⁶⁾ 그에 따르면 조직시민행동이란 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명백히 인식되지는 않으나, 총체적으로 조직 유효성(organizational effectiveness)을 증진시키는 데 기여하는 조직 구성원의 자유재량적 행동이다. 이를 통해 알 수 있는 조직시민행동의 특징은 다음의 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 자유재량적(discretionary) 행동이다. 이것은 조직과의 고용계약에 따라 명시된 직무기술서상의 역할을 의미하는 것이 아니다. 여기에서 행동이란 각 개인의 선택의 문제이고, 행동의 수행여부에 대하여 처벌이 가해지는 것도 아니다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 보상 시스템에 의해서 직접적이거나 공식적으로 보상되지 않는다. Organ은 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행동하는 추가적인 행동은 조직시민행동이 아니라고 하였다. 그렇다면 조직시민행동이

64) Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595.

65) Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), *op. cit.*.

66) Organ, D. W.(1988a), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.: Lexington Books, pp. 4-6.

보상과는 전혀 관련이 없으며, 구성원들은 순수한 마음에서 조직시민행동을 행하게 되는 것인가라는 의문을 갖게 된다. 여기에 대하여 Organ은 조직시민행동이 총체적으로 조직 유효성에 공헌할 것이라는 가정은 장기간에 걸친 다양한 형태의 조직시민행동을 통해 상사와 동료에게 긍정적인 인상을 형성시키며, 이렇게 형성된 인상은 정책이나 절차에 의해 또는 구두나 문서로 보장되는 것은 아니지만 행위자의 임금이나 승진으로 연결된다고 한다. 다시 말해, 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라 장기적으로 조직 유효성 증진을 위한 구성원의 노력이 보상을 받는다는 것이다.

셋째, 총체적으로(in the aggregate) 조직 유효성에 공헌하는 행동이다. 조직 유효성에 대하여 Organ은 두 가지 측면에서 설명하고 있다.⁶⁷⁾ ① 자원을 완제품인 재화와 용역으로 전환시키는 과정에서의 효율성(efficiency)을 들고 있다. 조직내의 사회 시스템을 유지하기 위해서도 인적·물적 에너지가 필요한 데, 효과적인 조직 시스템 유지를 위한 자원을 최소화하여 이를 생산과정에 투입하는 것이 조직이라는 것이다. ② 효과적인 조직은 필요한 자원을 조달할 능력이 있는 조직을 말한다. 자원 조달에는 인적·물적 자원의 조달, 세금 감면, 기부금 혜택과 같은 유형적인(tangible) 자원의 조달 뿐 아니라 영업권(good will), 대외적 이미지, 명성 등과 같은 비유형적인(intangible) 요소도 있다. 특히 비유형적인 요소들은 유형적인 자원을 조달하기 위한 수단이 된다. 결론적으로 조직 유효성이란 생산 과정의 효율과 자원 획득을 의미하는 것으로, 조직시민행동이 총체적으로 조직 유효성에 기여한다는 것은 위의 두 가지를 달성하는 데 기여하는 것을 의미한다. 예를 들면, 요구받지는 않았지만 신입사원의 오리엔테이션을 돕는 행위는 상사의 시간과 노력을 절약하여 보다 가치있는 일을 수행하게 하고, 조직의 교육훈련비도 절감시키는 효

67) *Ibid.*, pp. 6-7.

과가 있다. 또한 동료와의 마찰, 갈등을 미리 방지하는 노력은 작업집단의 위기관리에 소비하는 시간을 절약하는 효과를 낳지만 조직이나 작업집단에 대한 구성원의 불평은 관리자들에게 그들의 불평을 해소하기 위해 많은 시간과 노력을 소모하도록 하여 그들의 중요한 직무 수행에 차질을 빚게 할 수도 있다.

3. 조직시민행동의 선행요인

조직 유효성을 증진시키지만 계약상의 역할로 강요되지 않고, 공식적인 보상·처벌 시스템에 의해 제재(制裁)받지 않으며, 구성원의 자유재량에 따른다는 조직시민행동의 속성 때문에 연구자들은 조직시민행동을 유발하는 선행요인에 관심을 가져왔다.

조직시민행동의 개념이 만족-성과 논쟁에서 출발한 것이기 때문에 조직시민행동의 선행요인으로 처음 거론된 것은 직무만족이다. Bateman과 Organ(1983)은 직무만족이 조직시민행동의 선행요인이 되는 이유를 두 가지로 설명하였다.⁶⁸⁾ 첫째, Blau의 사회적 교환이론에 따르면 사람들은 자신을 이롭게 하는 대상에게 보답을 한다는 것이다. 조직 경영층의 구성원에 대한 호의적인 처우는 구성원들의 만족을 유발시키고, 조직시민행동을 통해 보답하도록 자극한다는 것이다. 둘째, 사회 심리학에서의 실험결과는 긍정적인 감정상태에 있는 사람들이 보다 적극적으로 조직시민행동을 취함을 밝혀냈다. 전통적으로 직무만족은 긍정적인 감정상태를 가리켜왔다. 그러므로 만족한 사람일수록 친사회적 행동이라 할 수 있는 조직시민행동을 보다 많이 실행하게 된다는 것이다.

68) Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), *op. cit.*.

그러나 조직 구성원들의 조직 내에서의 행동에 결정적으로 영향을 미치는 요인은 다양한 행위에 대한 구성원들의 지각이라 할 수 있다. 즉, 구성원 자신들이 상이한 행위들을 역할내 행동 혹은 역할외 행동으로 지각하는가에 따라 각기 다른 행동을 보인다는 것이다. 왜냐하면 ‘요구되고 기대되는 당연히 해야 할 행위를 한다’와 ‘안해도 되지만 조직을 위해 이러한 행위를 한다’라는 생각간에는 상당한 차이가 있기 때문이다. 따라서 조직 구성원들이 특정 행위를 역할내 행동으로 지각할 경우 이러한 행위는 조직이 제공하는 보상이나 인센티브에 의해 동기화되고 수행될 것이다. 반면, 조직 구성원이 어떤 행위를 역할외 행동이라고 여길 경우, 행위와 조직의 공식적 보상과는 상대적으로 무관할 것이며, 그것이 강한 내재적 보상을 가져오지 않는 한 역할외 행동에 대한 동기화 수준은 낮게 나타날 것이다.

지금까지의 조직시민행동의 선행요인에 관한 연구들을 정리하면 다음의 표와 같다.

【표 2-3】 조직시민행동의 선행요인 연구 정리

연구자	선행요인	비고
Bateman & Organ(1983)	직무만족(+)	
Smith, Organ & Near(1983)	교육수준(+) 리더의 지원(+) 과업의 상호의존성(+)	
O'Reilly III & Chatman(1986)	조직몰입: 순응(#), 동일시(+), 내부화(+)	친사회적 행동
Puffer(1987)	성취욕구(+) 물질적 보상에 대한 만족(+) 동료와의 경쟁 지각(+)	친사회적 행동
Organ & Konovsky(1989)	임금에 대한 인지(+) > 직무에 대한 인지(+)	인지와 감정의 영향비교
Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter(1990)	변혁적 리더십(+)	리더에 대한 신뢰가 매개 작용을 함
Niehoff & Moorman(1990)	리더의 감시(monitoring) - 관찰, 비공식적 논의, 공식적 미팅	조직공정성이 매개작용을 함
George(1991)	긍정적인 감정상태(+)	
Moorman(1991)	상호작용 공정성(+)> 절차 공정성(+)	조직 공정성이 배제될 경우 직무만족은 유의미한 영향을 미치지 못함
Moorman, Niehoff & Organ(1993)	절차 공정성(+)	절차 공정성이 배제될 경우 직무만족이나 조직몰입은 유의미한 영향을 미치지 못함
Bies, Martin & Brockner(1993)	절차 공정성(+)	일시해고자의 조직시민행동에 관한 연구
Tansky(1993)	리더-구성원간 교환관계(+)	
Shore & Wayne(1993)	지각된 조직의 지원(+)	조직몰입과 지각된 조직의 지원의 영향 비교
Wayne & Green(1993)	리더-구성원간 교환관계(+)	
Konovsky & Pugh(1994)	절차 공정성(+)	리더에 대한 신뢰를 매개 변수로
Deluga(1994)	절차 공정성(+) 리더-구성원간 교환관계(+)	리더에 대한 신뢰를 매개 변수로

주 : (+) 정의 관계, (-) 負의 관계, (#) 유의미하지 않은 관계

4. 조직시민행동의 하위요인

조직시민행동에 대한 최초의 실증연구라 할 수 있는 Bateman과 Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동에 대한 정의 및 하위요인에 대한 분류는 이루어지지 않았지만, 조직 상황에서 조직시민행동의 중요성을 인식하고 조직시민행동에 포함될 수 있는 행위들을 탐색하는 최초의 시도였다는 점에서 그 의의를 갖는다. 이들은 조직 구성원의 행동들을 직무와 관련하여 동료 돕기, 지시에 순응하기, 작업장의 정돈, 작업방법의 개선제안, 화기애애한 작업분위기 조성, 시간 지키기 등을 조직 시민행동에 포함시켰다.⁶⁹⁾

조직시민행동의 차원이 처음으로 분류된 것은 Smith, Organ과 Near(1983)의 연구로서 조직시민행동을 16개 문항으로 조사하였다. 특정인을 대상으로 하는 이타주의(altruism)와 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응(generalized compliance)의 두 차원으로 분류하였으며, 현재까지 조직시민행동의 연구에 대한 기초가 되고 있다.⁷⁰⁾ 이타주의 행동이란 초임자에게 조직에 관한 제반사항을 알려 주거나 동료, 상사 등을 일과 관련하여 도와주는 것과 같은 특정 개인을 돕는 행동을 의미하며, 일반화된 순응은 시간을 준수한다거나 또는 사적인 전화로 시간을 소비하지 않는다는가 하는 것처럼 조직의 규칙과 절차를 준수하는 행동을 의미한다. Williams, Podsakoff, Huber는 Smith와 그의 동료들이 주장한 조직시민행동의 차원을 사용하여 이타주의적 행동, 사심없는 양심(impersonal conscientiousness), 출근(attendance)의 세 차원으로 분류하기도 하였다.⁷¹⁾

69) Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), *op. cit.*.

70) Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), *op. cit.*.

71) Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 615-621에서 재인용.

지금까지 실시된 조직시민행동의 하위요인에 대한 연구중에서는 Organ(1988a)이 제시한 분류가 가장 일반적으로 수용되어 지고 있다. Organ은 Bateman과의 연구(1983), Smith와 Near와의 연구(1983), podsakoff와 williams(1986), Graham(1986), Puffer(1987)의 연구를 토대로 조직시민행동을 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당당한 행동, 호의적 행동, 참여적 행동의 다섯가지 하위차원으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 이타주의적 행동(altruism)

이타주의적 행동이란 조직내의 업무나 문제와 관련해서 특정인을 돕는 행위를 말한다. 넓은 의미에서 보면, 사회 심리학에서의 돕기(helping)와 연결되는 행위이며, Graham(1986)은 이를 친근성(neighborliness)이라고 표현하고 있다. 이타주의적 행동이란 동료나 직면한 조직과 관계된 업무나 문제를 도와주려는 자발적 행동을 의미한다. 예를 들면, 결근한 동료나 과업부담에 시달리는 동료를 도와주는 행위, 신입사원이 회사에 적응할 수 있도록 지원해주는 행동 등이 이에 속한다. 이타주의적 행동은 동료에게만 국한된 것은 아니며, 조직내의 동료나 상사 뿐 아니라 외부의 고객, 공급업자에 대한 행동까지도 포함한다.

2) 양심적 행동(conscientiousness)

양심적 행동은 조직 구성원들이 갈등의 상황에 직면할 때 나타나기 쉬운 행동으로서 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것을 의미한다. 이타주의 행동은 특정 개인이 행동의 대상이 되는 반면, 양심적 행동은 특정 인물에 대한 도움보다는 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 취하는 특징을 가지고 있

다. 휴식시간을 포함한 시간 준수, 사내 규칙 준수 뿐 아니라 요구되는 수준 이상의 출석과 작업장의 청결 유지도 양심의 차원에 포함시키고 있다. 혹독한 날씨, 집안내 문제, 질병과 같은 결근이 용납되는 개인의 선택 상황에서의 요구되는 수준 이상의 출석도 조직시민행동에 포함된다.

3) 정정당당한 행동(sportsmanship)

정정당당한 행동이란 조직 구성원의 조직내 환경이 그들의 기대에 미치지 못하더라도 불평을 한다거나, 사소한 고충을 토로한다거나, 험담하지 않고 자발적으로 참아내는 행동을 의미한다. 조직이 구성원들을 호의적으로 관리·감독한다고 하더라도 조직에 대한 구성원들의 불평이나 고충이 없을 수는 없다. 그러나 조직내 환경을 부정적으로 보고 자신의 시간과 에너지를 비건설적인 불평이나 고충 토로에만 쏟는다면 조직 유효성이 감소할 것은 분명하다. 자신에게 주어진 조직 상황을 긍정적인 시각으로 본다면, 불평과 고충 해결에 소비하였던 시간과 에너지를 절약하여 보다 건설적인 일에 소비할 수 있을 것이다. 예를 들면, 인력의 재배치가 이루어져 친근했던 기존의 동료들이 아닌 새로운 환경속에 새로운 사람들과 근무하게 되는 경우 상사에게 이를 불평하기 보다는 새로운 동료와의 관계를 형성해 나가는 것이 바람직하다고 하겠다.

4) 호의적 행동(courtesy)

호의적 행동은 자신의 의사결정에 따라 다른 구성원과의 작업 관련 문제가 발생될 것을 염려하여, 문제가 발생하기 이전에 예방하는 행동을 의미한다. 이타주의적 행동은 현재 문제를 가지고 있는 사람, 도움이 필요한 사람을 돕는 행동인 반

면, 호의적 행동은 자신의 의사결정이나 행동에 의해 영향을 받을 수 있는 사람에게 구두나 문서로 자신이 취할 행동을 미리 알리거나 그들과 사전에 상의한다는 점에서 그 차이가 있다.

5) 참여적 행동(civic virtue)

참여적 행동이란 조직내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 의미한다. Graham은 조직내의 이슈에 관심을 갖고 자신의 의견을 표명하여야 한다고 하였다. 그는 책임있는 참여를 강조하면서 비건설적이고 무책임한 발언은 조직시민행동의 네 번째 차원인 정정당당한 행동의 결여라고 하였다.⁷²⁾ 참여적 행동의 범주에는 회의 참여나 회사내 간행물 숙지 등이 포함되며, 조직이 요구하지는 않았지만 조직의 이미지를 높이는 활동에 참여하는 행동까지도 포함한다.

72) Organ, D. W.(1988a), *op. cit.* 에서 재인용.

제 4 절 조직시민행동과 선행변수와의 관계

1. 조직 공정성과 조직시민행동

조직 공정성 분야의 최근 연구들(Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993)에서는 조직 구성원들의 분배 공정성 및 절차 공정성을 포함한 조직 공정성 지각이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라 주장하고 있다. 즉, 구성원들이 자신의 평가결과를 공정하다고 인식하거나, 평가나 결과배분이 이루어지는 과정이 공정하다고 인식한다면, 그들은 스스로 직무에 해당하는 역할(in-role)이외에 조직에 이익이 되는 행위를 수행함으로써 이에 보답하려 한다는 것이다.

그러나 조직 공정성이 조직시민행동에 영향을 미친다는 점에서는 대부분의 연구가 일치된 결과를 보이는 반면, 조직 공정성의 각 차원이 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력에 대해서는 이견을 보이고 있다.

1) 분배 공정성과 조직시민행동

Organ(1988a, 1990)은 Adams(1963)의 형평성 이론과 경제적-사회적 교환관계를 구분한 Balu(1964)의 연구를 토대로 분배 공정성과 조직시민행동간의 관계에 대한 이론적 기초를 마련하였다. Organ(1990)은 분배 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 먼저 조직 구성원들이 조직내 경제적 교환관계를 사회적 교환관계로 대체하려 한다는 점을 깨달아야 한다고 주장하였다.⁷³⁾ 즉, 경제적 교환관계에서는 구성원들이 계약적 행위 이외의 행동을 나타내지 않을 것이므

73) Ibid..

로 그들의 보답적 행동은 역할내 행위로 제한된다는 것이다. 그러나 구성원들이 고용주와의 계약을 사회적 교환관계로 인지하고 조직시민행동을 보인다는 것은 그렇게 함으로써 긍정적인 고용관계를 유지할 수 있기 때문이지 특정 계약관계 때문은 아니라는 것이다.

그러므로 조직시민행동이 직접적인 보상에 의해 유발되는 행위가 아니라 할지라도 구성원들은 분배 공정성에 어느 정도의 반응을 보일 것이라 예상할 수 있다.

2) 절차 공정성과 조직시민행동

Moorman(1991)은 절차 공정성과 분배 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향력을 개별적으로 측정한 결과, 절차 공정성은 조직시민행동을 유의하게 예측하였지만 분배 공정성은 그렇지 못하였음을 발견하였다.⁷⁴⁾

Lind와 Tyler(1988)는 절차 공정성과 조직시민행동간의 개별적인 관계를 절차 공정성의 집단가치모형(group value model: GVM)을 사용하여 설명하고 있다.⁷⁵⁾ 그들은 조직시민행동이란 집단 고려 및 인식에 주안점을 둘 때 조직내에서 발생하는 것이며, 이것은 개인의 보상보다는 집단의 보상을 극대화시키는 방향으로 구성원들을 동기유발시킨다고 주장하였다. 또한 절차가 공정하다는 것은 집단이 개별 구성원들을 가치 있게 여긴다는 것을 의미하므로 구성원들은 집단의 존속 및 유지를 위해 기꺼이 조직시민행동을 취하게 된다는 것이다.

이와 같이 많은 연구들이 분배 공정성보다는 절차 공정성이 조직시민행동을 보다 유의하게 설명하고 있음을 나타내 주고 있다. 이것은 분배 공정성을 낮게 인식

74) Moorman, R. H.(1991), *op. cit.*.

75) Lind, E. A. & Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology*, NY: Plenum.

하더라도 절차 공정성을 높게 인식한다면 결과에 대한 공정성 지각이 증가한다는 Greenberg(1990)⁷⁶⁾의 연구결과와도 일치하는 것이다.

2. 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동

Wayne과 Green(1993)은 리더와 구성원간의 교환은 그 관계의 질(quality)에 따라 내집단적 교환(in-group exchange)과 외집단적 교환(out-group exchange)으로 구분할 수 있다고 하였다.⁷⁷⁾ 외집단적 교환은 경제적 교환에 해당되며, 낮은 수준의 상호작용, 신뢰, 지원, 보상의 관계로 리더와 구성원간의 관계가 공식적인 고용관계로만 한정된다. 반면, 내집단적 교환은 사회적 교환에 해당되며, 신뢰와 서로간의 암묵적 책임에 근거하여 고용계약 이상의 관계를 의미한다고 하였다. 이는 결근한 동료의 일을 도와주거나, 리더가 감시 혹은 확인하지 않더라도 규정에 따라 충실히 근무하는 등의 조직시민행동이 수행되는 것이다.

Wayne, Shore & Liden(1997)은 조직의 지원에 대한 지각과 리더와 구성원간의 교환관계가 개념적으로는 유사하지만 각기 독립적으로 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.⁷⁸⁾

76) Greenberg, J.(1990), *op. cit.*.

77) Wayne, S. J. & Green, S. A.(1993), *op. cit.*.

78) Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), *op. cit.*.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

조직의 유효성 증대에 있어 최근 주목을 받기 시작한 조직시민행동에 관한 이론은 조직의 장기적인 생존에 있어 중심적인 역할을 하게 될 것이라는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

Konovsky와 Pugh(1994)는 Blau(1964)가 제시한 사회적 교환이론과 조직시민행동에 관한 연구에서 조직 공정성이 조직시민행동에 영향을 미치며, 분배 공정성보다는 절차 공정성이 조직시민행동에 더 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다.⁷⁹⁾ Deluga(1994)는 사회적 교환이론과 공정성이론을 통하여 리더-구성원간의 교환관계의 질, 종업원들의 조직시민행동간의 관계를 연구하였다. 연구 결과 공정성 지각은 리더-구성원간 교환관계의 질과 유의한 관계를 가지고 있지 않으며, 교환관계의 질은 구성원의 조직시민행동과 유의한 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.⁸⁰⁾

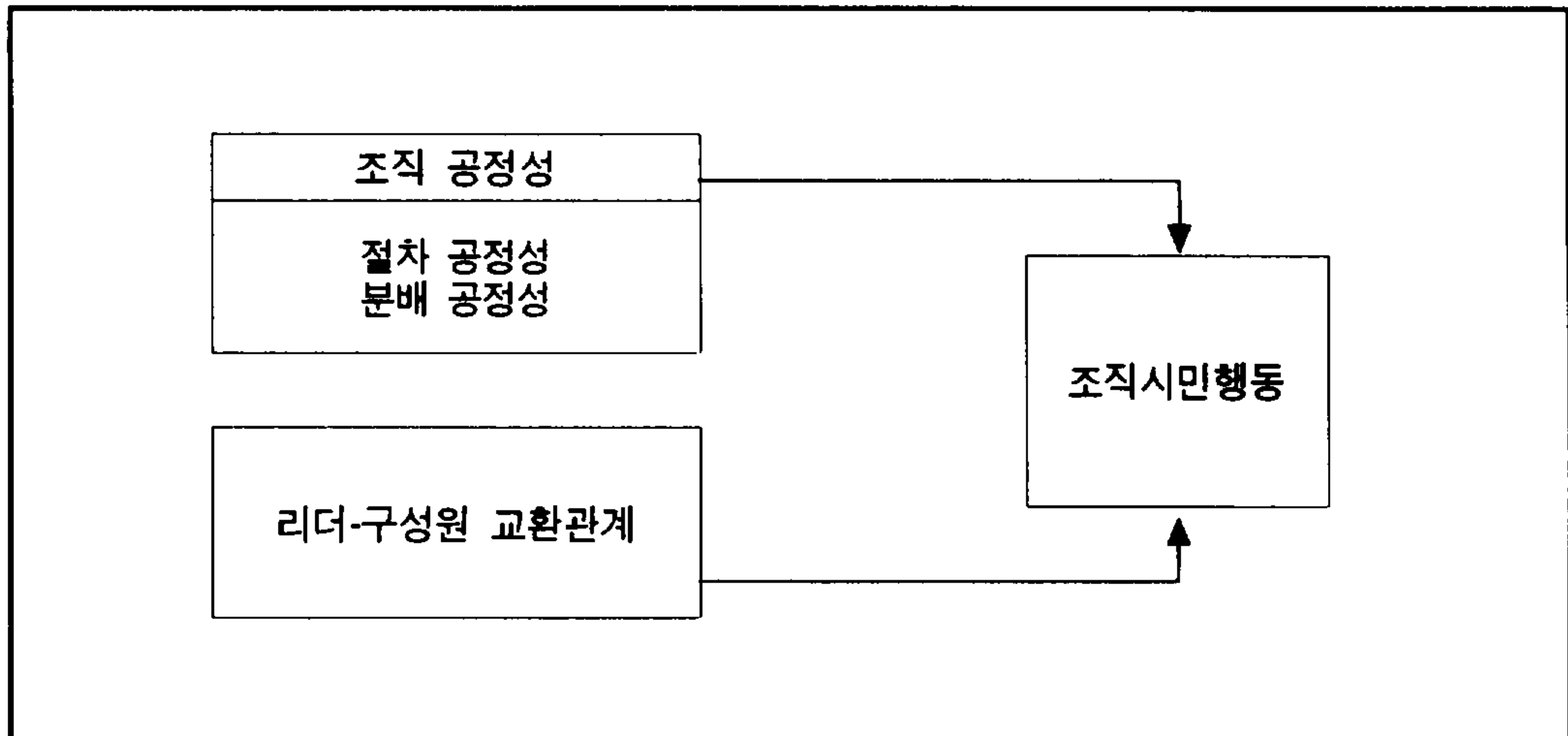
【그림 3-1】에 제시된 것처럼, 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인들에 관한 연구들 중에서 중심이 되고 있는 조직 공정성과 리더-구성원간 교환관계의 질이 조직시민행동에 어느 정도의 영향을 미치는가를 규명하는 데 있다. 즉 본 연구에서는 조직 공정성에 대한 구성원들의 지각과 리더-구성원 교환관계의 질이

79) Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994), *op. cit.*.

80) Deluga, R. J.(1994), *op. cit.*

조직 구성원들의 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구모형을 설정하고 이에 따라 각 가설들을 검증하고자 한다.

【그림 3-1】 연구의 모형



2. 가설의 설정

1) 조직 공정성과 조직시민행동에 대한 가설

Organ(1988a)은 사회적 교환관계가 리더와 조직 구성원들간에 형성되기 때문에 리더의 공정성이 구성원들의 조직시민행동을 유발한다고 주장하였다. 즉, 조직 구성원들이 공정성을 지각할 때, 사회적 교환관계에 근거하여 조직과의 교환행위에 대한 반대급부로서 이루어지는 구성원들의 조직시민행동을 설명할 수 있다. 따라서 Fahr, Podsakoff 그리고 Organ(1990)의 연구와 Niehoff와 Moorman(1993)의 연

구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직 구성원의 조직공정성 지각이 높을 수록 조직시민행동은 증가할 것이다.

1-1 분배공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 조직시민행동은 증가할 것이다.

1-2 절차공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 조직시민행동은 증가할 것이다.

2) 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동에 대한 가설

조직시민행동을 유발하는 요인들중에서 공정성 외에 자주 제시되고 있는 것이 바로 리더-구성원간 교환관계이다. Wayne과 Green(1993)은 조직 구성원들이 리더에 의해 내집단 (in-group) 성원으로 인정되면 신뢰, 상호작용, 지원 뿐 아니라 공식적·비공식적인 보상까지도 받을 수 있기 때문에 리더-구성원간 교환관계는 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Wayne, Shore 그리고 Liden(1997)은 조직의 지원에 대한 지각과 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동을 유발하는 것을 검증하였다. 따라서 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동을 유발하는 영향정도를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 조직구성원이 리더와의 관계를 자신의 내집단(in-group)으로 인식할수록 조직시민행동은 증가할 것이다.

제 2 절 변수에 대한 조작적 정의

본 연구에서는 크게 두 가지의 변수를 다루고 있다. 조직 공정성과 리더-구성원 교환관계는 독립변수로, 조직시민행동은 종속변수로 설정하였다. 특히 조직 공정성은 기존의 연구결과들을 토대로 분배 공정성과 절차 공정성이라는 하위차원으로 구분하고 있다. 모든 변수들은 리커트 5점 척도(“전혀 아니다”에서 “매우 그렇다”까지)를 사용하였으며, 본 연구에서 사용되는 변수를 조작적으로 정의하면 다음과 같다.

1. 조직 공정성

조직 구성원들이 조직 전반에 걸친 보상(고과, 승진, 임금 등)에 대해 자신의 투입과 비교하여 공정한 절차에 의해 적절한 보상이 주어졌다고 느끼는 조직 공정성의 지각 정도를 다음의 2가지 차원으로 나누어 측정하였다.

1) 분배 공정성

분배 공정성은 “보상이 제 3자에 의해 주어질 경우, 보상받는 사람들은 그들 각각이 희생하는 정도에 부합하는 보상이 분배되기를 기대하는 것”⁸¹⁾이라 Homans(1961)가 정의한 이후로, 분배공정성의 개념을 구체적으로 분석하기 위한 다양한 연구들이 있었다. Greenberg(1987)는 이러한 연구들을 기초로 분배 공정성을 “주어지거나 획득한 결과를 공정하다고 지각하는 정도”라고 정의하고 있다.⁸²⁾ 본 연구에서는 Price와 Mueller(1986)⁸³⁾에 의해 개발된 분배 공정성의 6개 측정 항

81) Homans, G.(1961), *op. cit.*.

82) Greenberg, J.(1987), *op. cit.*.

목중에서 조직 구성원들이 자신에게 주어지는 일련의 보상(고과, 승진, 임금등)들을 자신의 투입과 비교할 때 얼마만큼이나 공정하다고 느끼는가를 묻는 5개 항목을 사용하여 분배 공정성의 개념을 측정하고 있다.

2) 절차 공정성

분쟁 해결 과정에 대한 반응을 연구하였던 Thibaut와 Walker(1975)⁸⁴⁾의 연구로부터 절차 공정성이란 개념이 소개되었고, 이후 Leventhal(1980)에 의해 “결과를 획득하는 데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도”라고 하는 절차 공정성의 개념적 정의가 이루어지게 되었다.⁸⁵⁾ 본 연구에서는 절차 공정성의 측정을 조직 구성원들이 자신에게 주어지는 보상(고과, 승진, 임금 등)과 관련하여 공정한 결과가 주어질 수 있게 하는 공식적인 절차가 존재하는지의 여부, 설정된 절차를 실제로 실행할 때 발생하는 상사와 종업원간의 의사소통이 공정한가를 묻는 8개의 항목을 사용하여 절차 공정성의 개념을 측정하고 있다.⁸⁶⁾

2. 리더-구성원간 교환관계

리더와 좋은 관계를 유지하는 구성원들은 상호영향, 계약 외적인 행동교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적 관계로 묘사되는 반면, 리더와 좋지 않는 관계를 유지하고 있는 구성원들은 리더와의 관계를 일방적인 영향력, 업무적인 관계, 상호 느슨하게 연계되어 있다고 지각한다. 이처럼 리더와 부

83) Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA.: Pitman.

84) Thibaut, J. & Walker, L.(1975), *op. cit.*.

85) Leventhal, G.(1980), *op. cit.*.

86) Moorman, R. H.(1991), *op. cit.*.

하의 관계는 전통적인 리더십 이론에서처럼 리더와 구성원 모두에게 동일하게 지각되지 않는다. 이와같이 리더-구성원 교환관계란 리더와 구성원들의 양자적 관계에 따라서 다른 감독이나 역할관계를 맺는 것을 말하며, 교환관계의 질이란 리더와 구성원의 관계에 따라 세력집단 또는 비세력집단으로 나누어지는 것을 말한다. 즉, 교환관계의 질이 높다는 것은 세력집단에 속한다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 Liden과 Graen(1980)이 개발한 문항⁸⁷⁾을 우리 나라의 실정에 맞게 수정하여 리더-구성원간 관계를 측정하였다. 이 척도는 자신의 리더와의 관계를 묻는 5개 문항으로 구성되어 있으며, 5개의 문항을 더하여 높은 점수를 받을수록 리더와의 관계의 질이 높다는 것을 의미한다.

3. 조직시민행동

조직시민행동이란 "공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명확하게 인식되지 않으나, 전반적인 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동"이라고 정의할 수 있다.⁸⁸⁾ 본 연구에서는 Podsakoff, McKenzie, Moorman과 Fetter(1990)에 의해 개발되어 타당성과 신뢰성이 입증된 바 있는 측정도구를 활용하였다. 이 항목들은 Organ(1988a)에 의해 기술된 조직시민행동의 다섯 차원(이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당당한 행동, 호의적 행동, 참여적 행동)의 정의에 기초한 것이다. 본 연구에서는 O'Reilly와 Chatman,⁸⁹⁾ Scholl과 그의 동료들(1987)⁹⁰⁾, Podsakoff와 그의 동료들(1990)⁹¹⁾

87) Liden, R. & Graen, G. B.(1980), *op. cit.*.

88) Organ, D. W.(1988a), *op. cit.*, p. 4.

89) O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71. No. 3. pp. 492-499.

90) Scholl, R. W., Cooper, E. A. & McKenna, J. F.(1987), "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 113-124.

91) Podsakoff, P. M. et al.(1990), *op. cit.*.

의 연구에서 사용하였던 것과 마찬가지로 자기평가법(self-rating method)을 사용하고 있다. 이는 자기평가 방식과 상사평가 방식에 의한 측정 결과간에 별다른 차이가 없다고 한 Williams(1991)의 주장⁹²⁾에 기초한 것이다.

92) Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-657.

제 3 절 측정도구 및 표본 설정

1. 측정도구

본 연구에서는 리커트(Likert) 척도에 의한 설문지를 활용하여 변수를 측정하였다. 모든 문항은 5점 척도를 이용하여 측정하였으며, 설문지는 크게 조직 공정성, 리더-구성원 교환관계, 조직시민행동 및 인구통계학적 변수를 측정하는 총 50문항으로 구성되어 있다. 각각의 변수는 다시 몇 개의 하위차원들로 나누어 측정되었으며, 인구통계학적 변수로서는 연령, 성별, 학력, 근속기간, 직위 등이 조사되었다. 구체적인 설문항목의 구성은 【표 3-1】에 제시되어 있다.

【표 3-1】 설문항목의 구성 및 출처

측정변수	설문항목 및 문항번호	출 처
I 조직 공정성 분배 공정성 절차 공정성	5개 항목(1-5) 8개 항목(6-13)	Price와 Muller(1986) Moorman(1991)
II 리더-구성원 교환관계	5개 항목(1-5)	Graen, Novak, 그리고 Sommerkamp(1982)
III 조직시민행동 이타주의적 행동 양심적 행동 정정당한 행동 예의바른 행동 참여적 행동	4개 항목(1,9,11,15) 5개 항목(2,4,5,8*,12) 4개 항목(3*,7*,13*,16) 4개 항목(14,18,20,21) 4개 항목(6,10,17,19)	McKenzie와 동료들(1991) Podsakoff와 동료들(1990)
IV 인구통계학적 변수	6개 항목(1-6)	

주 : *표 된 항목은 역척도(reversed scale)임

2. 표본 설정

본 연구의 목적에 따라 설문 조사에 참가한 응답자들은 일반사에서 중간관리층(과·부장급)으로 제한하였다. 이러한 이유는 본 연구의 연구모형에서 제시하였던 리더-구성원간 교환관계 변수 때문이다. 기업조직에서 리더-구성원간 교환관계가 일어날 가능성이 큰 집단, 즉 과·부장급의 중간관리층보다 조직위치가 큰 경영층에서는 일반직원들과의 상호작용이 일어나기 어려우므로 과·부장급의 중간관리층과 일반직원으로 제한한 것이다. 한편 중간관리층 이상의 계층에서 일어날 수 있는 설문의 오류, 즉 무성의한 응답이 일어날 가능성을 배제하기 위한 목적이 포함되어 있다.

또한 사무직을 연구 대상으로 설정하였다. 이러한 이유는 업무상 독립적인 성격이 강한 전문직이나 영업직 등에서는 리더-구성원간의 교환관계가 발생하기 어려우며, 조직시민행동 또한 기대하기 힘들기 때문이다.

이에 따라 본 연구에서는 기업조직의 인사부서의 협조를 얻어 사무직 종업원들을 대상으로 약 2주간에 걸쳐 총 300부의 설문지를 배포하였으며, 이중 243부가 회수되어 약 81%의 회수율을 보였다. 반면 회수된 설문지 중 불성실하게 응답하였거나 누락된 항목이 많은 52부의 설문지는 분석자료로서의 가치가 없기 때문에 본 분석에서 제외하였다. 따라서 실제로 통계분석에 사용된 설문지는 191부로서 약 64%만이 유용한 자료로서 사용되었다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 【표 3-2】에 제시되어 있다.

【표 3-2】 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도(명)	백분율(%)	누적 백분율(%)
성 별	남	103	53.9	53.9
	여	88	46.1	46.1
학 력	고 졸	37	19.4	19.4
	전문대졸	45	23.6	23.6
	대 졸	89	46.6	46.6
	대학원졸	20	10.4	10.4
연 령	25세 이하	47	24.6	24.6
	25 - 30	69	36.1	36.1
	31 - 35	32	16.8	16.8
	36 - 40	27	14.1	14.1
	40세 이상	16	8.4	8.4
근속 기간	5년 이내	115	60.2	60.2
	5 - 10	60	31.4	31.4
	11 -15	4	2.1	2.1
	16 - 20	4	2.1	2.1
	20년 이상	8	4.2	4.2
직 위	일반사원	144	75.5	75.5
	대리급	27	14.1	14.1
	과장급	16	8.4	8.4
	차장급	2	1.0	1.0
	부장급	2	1.0	1.0

제 4 장 실증분석

제 1 절 측정도구의 타당성 분석 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 가설검증에 앞서 연구모형의 각 변수들의 속성이나 개념을 적절하게 추정하기 위해 기존의 연구들을 통해 타당성 및 신뢰성이 검증된 설문항목을 사용하였으나 이들이 실제 우리 나라 상황에서도 적합한지의 여부를 확인하기 위해 추가적으로 타당성 분석 및 신뢰성 검증을 실시하였다.

1. 타당성 분석

일반적으로 사회과학에서 대상측정은 대상의 특성상 간접적으로 측정하여야 하는 경우가 대부분이다. 그렇기 때문에 본 연구에서는 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 타당성을 검증하여야 하는 것이다. 타당성에는 내용타당성(content validity), 구성타당성(construct validity), 기준타당성(criterion - related validity) 등이 있는데, 통계적으로 검증가능한 것은 구성타당성이기 때문에 측정도구의 타당성은 구성타당성을 검증하였다⁹³⁾. 구성타당성을 검증하기 위하여 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수 많은 변수들을 가능한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있으며, 구성타당성의 확보를 위한 요인분석(factor analysis)중 주성분 분석(principal component analysis)을 실시하였으며, 또한 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하여 분석하였다.

93) 김남현, 연구방법론, 경문사, 1993, pp. 72-86.

요인적재량의 절대적인 기준은 없으나, 보통 0.4이상되면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 보는 것이 일반적이다. 이러한 기준을 바탕으로 한 각 변수들의 분석결과는 다음과 같다.

우선 조직공정성에 대한 요인분석결과는 다음 【표 4-1】에서와 같이 나타나 있다. 아래 【표 4-1】에서 볼 수 있듯이 조직공정성중 분배공정성은 하나의 요인으로 묶여 단일한 차원을 보여주고 있다. 그러나 절차공정성의 경우 두 개의 요인으로 묶여 단일한 차원이 아닌 것, 즉 설문지의 I -7,10,11,12,13번과 I -6,8,9번이 요인 1과 2로 구분된 이질적인 것으로 나타나 항목수가 더 많은 요인 1을 선택하였다. 결국 절차공정성은 I -6,8,9번 항목을 제외한 나머지 항목으로 구성된 것으로 볼 수 있다 하겠다.

【표 4-1】 조직공정성의 요인분석결과

조직 공정성				
분배 공정성		절차 공정성		
항목	요인 1	항목	요인 1	요인 2
I -3	.848	I -10	.836	-7.413E-02
I -1	.848	I -11	.786	.112
I -4	.803	I -13	.643	.225
I -2	.712	I - 7	.626	.243
I -5	.672	I -12	.481	.406
		I - 9	1.425E-03	.717
		I - 6	.109	.698
		I - 8	.317	.631
eigenvalue	3.040	eigenvalue	2.464	1.693
per of var	60.808	per of var	30.798	21.161
cum of var	60.808	cum of var	30.798	51.959

주 : 각 항목들의 번호는 설문지상의 문항번호임.

다음으로 리더-구성원간의 교환관계에 대한 요인분석결과들을 살펴보면 다음 【표 4-2】에서 나타나 있듯이 분배공정성과 마찬가지로 단일한 차원을 보여주고 있다. 그러므로 리더-구성원간의 교환관계 변수는 타당성이 있다고 하겠다.

【표 4-2】 리더-구성원간 교환관계의 요인분석결과

리더-구성원간 교환관계	
항목	요인 1
Ⅱ-3	.781
Ⅱ-2	.772
Ⅱ-1	.723
Ⅱ-4	.691
Ⅱ-5	.582
eigenvalue	2.545
per of var	50.898
cum of var	50.898

주 : 각 항목들의 번호는 설문지상의 문항번호임.

마지막으로 조직시민행동의 요인분석결과를 살펴보면 다음 【표 4-3】와 같다. 【표 4-3】에서 볼 수 있듯이 조직시민행동은 크게 7개의 요인으로 나타났으며, 이것을 구체적으로 살펴보면 이타주의적 행동에서 Ⅲ-15번 항목과 양심적 행동에서 Ⅲ-2,8번 항목, 정정당당한 행동에서 Ⅲ-3,13번 항목, 예의바른 행동에서 Ⅲ-18번 항목, 그리고 참여적 행동에서 Ⅲ-17,19번 항목이 조직시민행동의 하위요인들에서 이질적인 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동들의 하위차원 변수들은 연구모형에서 설정한 5개의 하위요인으로 묶였으며, 조직시민행동의 하위요인들에서 이질적인 것으로 나타난 8개의 항목들을 제외한 나머지 13개 항목들로 조직시민행동의 하위요인들이 구성되어 있는 것이라 하겠다.

【표 4-3】 조직시민행동의 요인분석결과

항목	조직시민행동						
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7
III-18	.754	.258	-1.094E-02	9.641E-02	-3.106E-02	6.697E-02	3.990E-02
III-20	.742	8.065E-02	.196	-7.269E-02	.185	1.224E-02	-8.219E-02
III-19	.717	6.610E-03	3.689E-02	5.672E-02	.260	.140	.282
III-21	.618	.147	.331	-1.187E-02	-5.471E-02	.218	-.112
III-15	.616	.250	.197	.207	.145	8.365E-05	.128
III-17	.555	-.154	-.244	.319	.276	-.138	7.764E-02
III-14	.372	.295	.149	.235	.210	-1.534E-02	-.354
III-1	7.966E-02	.786	-6.889E-02	1.249E-02	6.954E-02	.143	9.551E-02
III-11	.166	.771	.227	-3.635E-02	-8.984E-03	8.555E-02	-1.602E-02
III-9	.194	.712	7.553E-02	2.902E-03	.215	-.323	-5.046E-02
III-4	.140	6.550E-02	.743	.132	.105	2.516E-02	.120
III-5	3.505E-02	3.929E-02	.718	8.311E-02	.148	.293	.188
III-12	.241	.151	.572	-8.570E-02	.342	-2.641E-02	-.254
III-7	9.406E-02	-4.289E-02	.109	.754	7.456E-02	.102	-7.056E-02
III-16	.365	-2.472E-02	.300	.635	-.225	-.224	1.425E-02
III-3	-5.099E-02	7.125E-02	-9.441E-02	.623	.226	.268	2.982E-02
III-10	.294	.129	.233	8.514E-02	.755	-9.638E-03	-2.205E-02
III-6	.129	.147	.238	.170	.616	.276	.197
III-8	8.235E-02	-9.502E-02	4.504E-02	3.176E-02	.205	.695	-.226
III-13	.136	.149	.228	.201	-7.275E-02	.692	.157
III-2	.162	7.326E-02	.171	-2.123E-02	.104	-6.929E-02	.781
eigenvalue	3.291	2.099	2.031	1.688	1.564	1.486	1.104
per of var	15.670	9.994	9.672	8.040	7.445	7.075	5.259
cum of var	15.670	25.664	35.336	43.376	50.821	57.896	63.155

주 : 각 항목들의 번호는 설문지상의 문항번호임.

이러한 결과들을 살펴보면 기존의 연구들에서 사용되었던 설문항목들과 본 연구에서의 결과들과 다른 것을 볼 수 있는데 이런 이유는 조직의 환경과 특수성이라고 보는 것이 적합하다고 하겠다.

【표 4-4】 타당성분석 결과

	조직 공정성		리더-구성원 교환관계	조직시민행동				
	분배공정성	절차공정성		이타주의적 행동	양심적 행동	정정당한 행동	호의적 행동	참여적 행동
선택된 항목	1	2	1	1	4	7	14	6
	2	5	2	9	5	13	20	10
	3	6	3	11	12	16	21	
	4	7	4					
	5	8	5					
제외된 항목		1 3 4		15	2 8	3	18	17 19

주 : 숫자는 설문지상의 문항번호임.

2. 신뢰성 검증

모든 측정결과는 참값(true score)과 오차(error)라는 두 부분으로 나눌 수 있다⁹⁴⁾. 이 때, 신뢰할만한 척도가 되기 위해서는 측정오차가 대단히 작아야 한다. 신뢰성이 특정한 측정결과가 되풀이 될 수 있는가, 즉 ‘동일한 측정대상을 다른 연구자가 다른 상황에서 유사한 도구로 측정할 때에도 유사한 결과가 반복될 수 있는가?’ 하는 것이 신뢰성이다⁹⁵⁾.

일반적으로 신뢰성 검증(reliability test)는 Cronbach α 로 측정하는데 신뢰도 계수(cronbach's alpha)의 값이 0.7이상이면 충분하고, 기초 연구분야에서는 0.80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용분야 연구에서는 0.90이상이어야 한다.⁹⁶⁾

이러한 기준에 비추어 볼 때, 앞서 살펴보았던 타당성 분석에서 타당한 변수들, 즉

94) $O_m(\text{측정값}) = T_s(\text{실제값}) + S_e(\text{체계적 오차}) + R_e(\text{비체계적 오차})$

95) Jum. C. Nunnally, Psychometric Theory, McGraw-Hill, Inc., 1978, p.191

96) *Ibid.*

타당성 분석에서 제거된 10개의 항목들을 제외한 29개 항목들을 가지고 신뢰성 검증을 한 결과는 다음 【표 4-5】에 나타나 있다.

【표 4-5】에서 볼 수 있듯이 각 변수들의 신뢰도 계수는 조직공정성중 분배공정성이 0.8329, 절차공정성이 0.7382, 리더-구성원간 교환관계가 0.7624, 조직시민행동중 이타주의적 행동이 0.7111, 양심적 행동이 0.6425, 정정당당한 행동이 0.6069, 호의적 행동이 0.6174, 참여적 행동이 0.6399으로 나타나 모든 변수들이 신뢰성을 갖춘 것이라 하겠다. 한편 신뢰도 계수가 높은 것으로 나타난 것은 기존의 많은 연구들에서 입증되었기 때문이라 하겠다.

여기서 주의해야 할 것은 정정당당한 행동중 III-13번 항목이 포함되었을 때는 정정당당한 행동의 신뢰도 계수가 0.4677이었으나, 이 항목을 제거한 후 III-7,16번 항목만을 대상으로 측정한 결과 신뢰도 계수가 0.6069로 나타나 III-13번 항목을 제거하기로 하였다.

【표 4-5】 각 변수들의 신뢰도 계수

측 정 변 수		측정 문항수(개)	신뢰도 계수 (cronbach's alpha)
조직 공정성	분배 공정성	5	.8329
	절차 공정성	5	.7382
리더-구성원 교환관계		5	.7624
조직시민행동	이타주의적 행동	3	.7111
	양심적 행동	3	.6425
	정정당당한 행동	2	.6069
	호의적 행동	3	.6174
	참여적 행동	2	.6399

3. 측정의 결과

본 연구의 측정도구에 대한 타당성 분석 및 신뢰성 검증을 실시한 결과 인구통계학적 변수를 제외한 조직공정성과 리더-구성원간 교환관계, 그리고 조직시민행동 총 39개 항목중 11개 항목을 제외한 28개 항목만이 남았으며, 자세한 내용은 【표 4-6】에 나타나 있다.

【표 4-6】 타당성 분석 및 신뢰성 검증의 결과

		조직 공정성		리더-구성원 교환관계	조직시민행동				
		분배공정성	절차공정성		이타주의적 행동	양심적 행동	정정당한 행동	호의적 행동	참여적 행동
선택된 항목		1 2 3 4 5	2 5 6 7 8	1 2 3 4 5	1 9 11	4 5 12	7 16	14 20 21	6 10
제외된 항목	타당성 분석 후		1 3 4		15	2 8	3	18	17 19
	신뢰성 분석 후						13		

주 : 숫자는 설문지상의 문항번호임.

제 2 절 가설의 검증 및 해석

1. 변수들간의 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 먼저 크게 조직공정성, 리더-구성원간 교환관계, 조직시민행동간의 상관관계 분석을 실시하였다. 각 변수들간의 분석결과는 【표 4-7】에 제시되어 있다. 이러한 상관관계분석은 전체 변수들간의 관계의 정도를 나타내는 것으로 본 연구에서 검증하려고 하는 가설에 대한 기초분석 자료가 될 뿐만 아니라 이후 분석에 도움이 된다고 하겠다. 또한 연구모형내의 전체변수들에 대한 상관관계 분석은 【부록 1】에 나타나 있다.

【표 4-7】 변수간 상관관계

	분배공정성	절차공정성	리더-구성원간 교환관계	조직시민행동
분배공정성	1.000	-	-	-
절차공정성	.158** (.029)	1.000	-	-
리더-구성원간 교환관계	.057 (.434)	.449*** (.000)	1.000	-
조직시민행동	.128* (.081)	.147** (.046)	.203** (.006)	1.000

주 : ()안은 유의확률, * : $p < .10$ ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

2. 가설의 검증

본 연구의 가설에 대한 검증은 가설 1의 1-1과 1-2, 가설 2 모두 상관관계분석을 실시하였으며, 조직시민행동에 조직공정성과 리더-구성원간 교환관계 중 어느 변수가 더 영향력이 높은 가를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 가설 1 - 조직 공정성과 조직시민행동에 대한 가설 검증

가설 1은 조직 구성원들의 공정성 지각과 조직시민행동과의 관계를 알아보기 위한 것이다. 즉 분배공정성과 절차공정성에 대한 구성원들의 지각과 그들의 조직시민행동 간의 관계를 살펴보는 것이다. 이에 대한 분석결과는 앞의 【표 4-7】에 나타나 있으며, 조직 공정성과 조직시민행동간에는 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 분배 공정성과 절차 공정성을 높게 지각할수록 구성원들이 조직시민행동을 더 많이 하게 된다는 것이다. 그러므로 가설 1-1과 1-2는 지지되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음 【표 4-8】에 나타나 있다.

【표 4-8】 조직공정성과 조직시민행동간의 상관관계

	이타주의 행동	양심적 행동	정정당한 행동	예의바른 행동	참여적 행동
분배공정성	.086 (.237)	.068 (.349)	.116 (.109)	.099 (.176)	.087 (.229)
절차공정성	.053 (.473)	.038 (.602)	.128* (.079)	.217** (.003)	.098 (.180)

주 : ()안은 유의확률, * : $p < .10$ ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

가설 1-1에 대한 앞의 【표 4-8】를 보면 분배 공정성과 조직시민행동의 5가지 하위차원간에는 모두 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 그러나 절차 공정성은 조직시민행동중 정정당한 행동($p < .01$)과 예의바른 행동($p < .05$)과 통계적으로 유의하게 나타났다.

가설 1-1에서 조직시민행동의 5가지 하위차원을 모두 묶어 분배 공정성과 상관관계를 검증하였을 때에는 통계적으로 유의하게($p < .01$) 나타났으나, 조직시민행동을 5가지 하위차원으로 구분하여 분배 공정성과 상관관계를 측정한 결과는 모두 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 이러한 결과가 나타난 이유로는 조직시민행동이 5가지 하위차원으로 구분된다는 기존 연구들을 미루어보아 5가지 하위차원을 하나로 묶어 분석을 실시한데서 비롯된 것이라 하겠다.

또한 가설 1-2에 대한 구체적인 결과를 앞의 【표 4-8】에서 살펴보면 절차 공정성은 조직시민행동의 5가지 하위차원 중 정정당한 행동과 예의바른 행동과 통계적으로 유의한 정(正)의 상관관계를 나타내고 있다.

이러한 결과를 살펴보았을 때, 조직 공정성 중 분배 공정성보다는 절차 공정성이 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 변수라는 것을 알 수 있다. 이는 【표 4-7】에서 볼 수 있듯이 조직 공정성과 조직시민행동간의 관계에서 분배공정성보다는 절차 공정성의 관계정도가 높음으로 입증할 수 있다 하겠다. 결국 가설 1의 결과를 통해 알 수 있는 것은 공정성을 높게 지각하는 구성원들은 조직시민행동을 더 많이 발휘하게 된다는 것을 의미한다 하겠으며, 이러한 결과들을 통해 공정성이 얼마나 중요한 것인가를 인식하여야 할 것이며, 조직은 공정성 확보에 보다 중점을 두고 운영되어야 할 것이다.

2) 가설 2 - 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동에 대한 가설 검증

가설 2는 리더와 구성원간 교환관계의 질과 조직시민행동과의 관계를 알아보기 위한 것이다. 이에 대한 분석결과는 【표 4-7】에 나타나 있으며, 상관관계분석 결과 리더와 구성원간 교환관계의 질은 조직시민행동과 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음 【표 4-9】과 같다.

【표 4-9】 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 상관관계

	이타주의 행동	양심적 행동	정정당당한 행동	예의바른 행동	참여적 행동
리더-구성원간 교환관계	.127* (.082)	.098 (.182)	.072 (.325)	.321*** (.000)	.112 (.126)

주 : ()안은 유의확률, * : $p < .10$ ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

위의 【표 4-9】에서와 같이 리더-구성원간의 교환관계는 조직시민행동의 5가지 차원중 이타주의 행동($p < .01$)과 예의바른 행동($p < .001$)과 통계적으로 유의하며, 정(正)의 상관관계를 보여주고 있다. 이것은 조직 구성원들의 공정성 지각과 함께 리더-구성원 교환관계는 조직시민행동과 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

【표 4-9】에서 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동 하위차원 중 정정당당한 행동간에 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못한 이유로 리더와 구성원간의 교환관계의 질이 높다는 것은 상호간의 밀접성이 높다는 것을 의미하므로 상호간 밀접성이 높을 수록 조직에 있어서 어떤 경우는 리더의 권력(power)을 빌어 타인에게 정정당당치 못한 행동을 하는 경우가 있을 것이며, 또 한편으로는 리더와의 관계가 밀접할수록 자신의 행동에 주의를 기울여 타인이 볼 때 더욱 정정당당한 행동을 하는 경우도 있

을 수 있으므로 통계적으로는 무의미하게 나타났을 것으로 해석할 수 있다.

가설 1과 마찬가지로 가설 2, 즉 리더와 구성원간의 교환관계의 질이 높으면 높을 수록 구성원들의 조직시민행동은 많이 나타난다는 것을 알 수 있다.

그러므로 조직은 특별한 보상없이 조직에 이로운 행동을 보여주는 구성원들의 조직시민행동을 높이기 위해 조직은 조직운영에 공정성을 확보하여야 할 것이며, 또한 리더-구성원간 교환관계의 질을 높이기 위한 전략을 추구하여야 할 것이다.

3) 조직시민행동에 조직공정성 및 리더-구성원간 교환관계가 미치는 영향력 정도

조직공정성과 리더-구성원간 교환관계 중 어느 것이 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 가를 파악하기 위하여 조직 공정성과 리더-구성원간 교환관계를 독립변수로 선정하고 조직시민행동을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 【표 4-10】과 같다. 다중회귀분석은 지정한 독립변수 순서대로 분석되는 enter방식과 독립변수의 중요도에 따라 분석되는 stepwise방식을 모두 실시하였다.

【표 4-10】 조직 공정성 및 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 다중회귀분석(Enter 방식)

독립변수	조직시민행동	
	Beta (표준화된 베타계수)	t
분배공정성	.108	1.483
절차공정성	.050	.608
리더-구성원간 교환관계	.174	2.106**
R Square	0.57	
F	3.610**	
수정된 R Square	0.41	

주 : 유의확률 * : $p < .10$ ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

앞의 【표 4-10】를 살펴보면 분배 공정성과 절차 공정성 등 조직 공정성은 조직 시민행동에 통계적으로 유의하지 못하며, 리더-구성원간 교환관계는 조직시민행동에 통계적으로 유의한 것으로 나타나 리더-구성원간 교환관계만이 조직시민행동에 영향을 미치는 것이라 하겠다. 즉 이는 분배 및 절차 공정성 등의 조직 공정성과 리더-구성원간의 교환관계 중 조직공정성보다는 리더-구성원간의 교환관계가 조직 구성원들의 조직시민행동을 유발시키는데 더 중요한 변수라 할 수 있다. 이를 다시 stepwise 방식으로 검증한 결과는 다음 【표 4-11】과 같다.

【표 4-11】 조직 공정성 및 리더-구성원간 교환관계와 조직시민행동간의 다중회귀분석(Stepwise 방식)

독립변수	조직시민행동				
	표준화된 베타계수 (Beta)			t	
리더-구성원간 교환관계	.205			2.825**	
제외된 독립변수	진입-베타	t	유의확률	편상관	공선성 통계량
					공차한계
분배공정성	.113(a)	1.567	.119	.116	.995
절차공정성	.065(a)	.783	.435	.058	.772
R Square	0.42				
F	7.979**				
수정된 R Square	0.37				

주 : 유의확률 * : $p < .10$ ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

위의 【표 4-11】의 결과 역시 enter 방식과 마찬가지로 분배 및 절차 공정성 등의 조직 공정성보다는 리더-구성원간 교환관계가 조직시민행동에 더 영향을 주는 변수라는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞의 【표 4-7】에서 나타났듯이 조직시민행동과의 관계에서 분배($r = .128$) 및 절차 공정성($r = .147$)보다는 리더-구성원간 교환관계($r = .203$)가 더 높은 관계의 정도를 보여주는데 그 원인을 찾을 수 있다.

따라서 조직의 리더들은 구성원들이 조직에게 이로운 행동을 보여주는 조직시민행동을 더 많이 이끌어 내기 위하여 구성원들과 더욱 밀접한 관계를 유지하는 것이 중요하다 하겠다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

사람들은 생활의 안정 성취, 사회적 규범 수행, 개인의 성장과 개발 등의 다양한 이유에서 일을 한다. 즉 사람들은 개인적인 가치를 두고 있는 것을 위해 일을 하는 것이다. 이러한 개인의 노력에 대해 조직으로부터 받는 물질적이거나 정신적인 교환 과정은 현대조직에 있어서 핵심이 되는 부분이다. 나아가 다양성과 불확실성으로 대표되고, 미래에 대한 예측이 점차 어려워지는 오늘날의 경영환경하에서 기업은 내부적으로 조직 구성원들의 유기적인 협력과 응집력을 바탕으로 효율성을 극대화하기 위한 방안을 고려하지 않을 수 없게 되었다. 이로 인해 중요성이 간과되거나 인식되지 못했던 조직내 구성원들의 인간관계에 대하여 관리자들이 보다 많은 관심을 보이게 되었고, 체계적이고 치밀한 연구의 필요성을 인식하게 되었다. 따라서 사회적 교환관계에 근거한 공정성 이론과 리더와 구성원간 교환관계를 통해 전반적인 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키고자 자발적으로 조직에 기여하려는 구성원들의 행동을 이끌어내는 노력에 조금이나마 도움이 되고자 연구를 시작하였다.

따라서 본 연구에서는 조직 구성원들의 공정성 지각 및 리더-구성원 교환관계가 구성원들의 조직시민행동간의 관계를 살펴 보았다. 연구대상은 결과를 일반화시키기 용이하게 하고자 특정 기업이 아닌 일반 사무직에 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 하였다. 2주간에 걸쳐 총 300부를 배포하여 243부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 누락되었거나 중심화 경향으로 일관된 응답내용을 보인 52부는 분석에서 제외시킴으로서 191부만이 유용한 자료로서 사용되었다. 본 연구에서는 기존의 이론적 배경에 따라 조직 공정성과 조직시민행동, 리더-구성원 교환관계와 조직시민행동에 관한 가설 등 총 3개의 가설을 설정하였다. 각각의 가설들은 SPSS PC⁺를 사용하

여 검증하였다. 이와같은 일련의 실증분석을 통해 얻어진 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 공정성 지각은 조직시민행동과 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 분배 공정성보다는 절차 공정성을 높게 지각할수록 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직에 의해 자신의 공헌을 가치있게 인정받고, 자신의 목표나 의견이 고려된다고 지각한 구성원들은 미래의 조직의 처우에 대해 기대와 신뢰를 가지고 즉각적인 보상이 주어지지 않더라도 조직시민행동을 수행하게 된다는 것이다.

둘째, 조직시민행동에 대한 독립변수로 설정한 구성원들의 공정성 지각외에 리더와 구성원간 교환관계의 관계에서도 리더-구성원간 교환관계는 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 분배 및 절차 공정성 등의 조직 공정성과 리더-구성원간 교환관계 중 조직시민행동에 더 많은 영향력을 행사하는 것은 리더-구성원간의 교환관계로 검증되어 앞의 두 변수간에 구성원들의 조직시민행동 유발에 리더-구성원의 교환관계가 더 중요한 것으로 나타났다.

이러한 연구결과가 기업조직에 주는 시사점으로 우선 임금, 승진 등 조직운영에 있어서 공정성이라는 개념이 얼마나 중요한지를 제시하고 있다. 즉 기업의 인적자원 관리측면에 있어서 얼마만큼 공정한 관리를 하고 있는가가 종업원들이 기업의 목표 및 성과향상을 위해 노력하는 정도가 결정되어진다는 것이다. 종업원 자신에게 주어진 업무만을 수행하는가, 주어진 업무를 넘어서 자신의 능력을 최대로 발휘하는가가 기업관리의 공정성에 있다고 하겠다. 그러므로 기업은 공정성이라는 측면에서 조직을 운영해 나가야 할 것이다. 또한 리더쉽의 문제이다. 최근 리더쉽은 하급자들이 스스로 행동하게 하는데 중점을 두어야 함을 강조하고 있다. 그러나 이러한 리더들의 행동에

전제가 되어야 할 것이 하급자들과의 관계이다. 즉 하급자들이 리더를 믿고 따를 수 있도록 리더는 하급자들에게 신뢰를 보여주어야 하며, 하급자들에게 절차나 성과에 대한 피드백을 주어야 한다는 것이다. 이러한 것들이 이루어지면 리더와 하급자들간의 관계는 더욱 밀접해지고 이로인해 하급자들의 조직시민행동은 더 증가한다는 것이다. 그렇기 때문에 기업의 경영자나 관리자들은 종업원들과의 관계를 보다 밀접하게 가져야 할 것이다.

한편, 본 논문은 조직시민행동이란 개념을 도입함으로써 성과의 차원을 보다 장기적이고 거시적인 관점으로 이끌어 내었다는 점에서 또 다른 의의를 찾을 수 있다. 이는 앞서 이론적 배경에서 설명하였던 바와 같이 조직시민행동은 기업의 장기적인 이익의 증진에 있어 매우 중요한 요소이며, 조직내 각종 기능들이 원활하게 작동할 수 있도록 만드는 윤활유가 된다. 따라서 그동안 기업 경영자들의 의식을 지배하고 있었던 생산성이라는 단기적인 성과지향에서 벗어나, 보다 장기적이고 거시적인 관점에서 종업원들간의 협동적 분위기 조성에 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향

본 연구가 가지는 한계점 및 앞으로의 연구방향을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동을 측정하는 방법으로 자기평가방식의 측정치를 사용하였는데, 원래 조직시민행동은 기업내·외적인 가치 기준에 비추어 도덕적인 측면이 강조되는 것에서 출발한 개념이라 할 수 있다. 따라서 이러한 행동의 평가를 본인 스스로 한다는 것이 객관적이고 정확한 측정을 저해할 수 있기 때문에 보다 정교한 측정을 위해

서는 실험실 기법을 통한 다양한 평가가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 구성원들의 공정성 지각을 측정하는데 있어 고과, 임금, 승진등 조직의 전반적인 보상에 대한 구성원들의 지각을 측정하였다. 그러나 구성원들의 공정성 지각을 특정 부분이 아닌 전반적인 보상에 대한 지각으로 측정한다는 것이 무리가 있다고 본다.

셋째, 본 연구에서 사용된 측정도구들은 외국의 연구에서 사용된 것들을 번안하여 사용한 것이 대부분이므로 아직까지는 국내 상황에 적합한 측정 도구들의 개발에 어려움이 있다. 따라서 국내 상황에 적합한 측정 도구의 개발과 이의 타당성에 대한 검증이 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 구성원들의 공정성 지각이나 리더-구성원 교환관계, 그리고 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 기타의 요인들, 즉 개인의 성향이나 환경적 요인들을 충분히 고려하지 못하였다. 본 연구에서 설정된 변수들간의 관계성에 대하여 보다 설명력을 높이기 위해서는 다양한 변수들을 고려한 연구가 필요하며, 가능하다면 종단적인 연구도 추후에 진행되어야 할 것이다.

【 참 고 문 헌 】

<국내문헌>

- 김남현, **연구방법론**, 경문사, 1993.
 박내회, **조직행동론**, 박영사, 1994.
 조봉순, **활성화되어야 할 조직시민행동**, 신한리뷰, 봄호, 1994.
 채서일, 김범중, 이성근, **SPSS/PC+를 이용한 통계분석**, 학현사, 1995.

<국외문헌>

- 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.
 Alexander, S. & Ruderman, M.(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 177-198.
 Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 587-595.
 Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
 Brief, A. P. & Motowildo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 710-725.
 Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. B.(1973), "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 10, pp. 184-200 ; Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.
 Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.
 Dansereau, F. Jr., Graen, G. B., & Haga, W.(1975), *op. cit.* ; Liden, R. & Graen, G. B.(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 451-465.
 Deluga, R. J.(1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 315-326
 Deutsch, M.(1975), "Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis for Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, Vol. 35, No. 3, pp. 137-149.

- Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 618-634.
- Duchon, R., Green, S. T. & Taber, T. D.(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedent, Measure & Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60.
- Folger, R. & Bies, R.(1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79-90.
- Folger, R. & Konovsky, M.(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130.
- George, J. M. & Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, pp. 310-329.
- Graen, G. B. & Ginsburgh, S.(1977), "Job Resignation as a Function of Role Orientation and Leader Acceptance: A Longitudinal Investigation of Organizational Assimilation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, pp. 1-17.
- Graen, G. B. & Schiemann, W.(1978), "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 206-212.
- Graen, G., Novak, N. & Sommerkamp, P.(1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-131.
- Greenberg, J.(1986), "The Distributive Justice of Organizational Performance Appraisals", In Bierhoff, H. W., Cohen, R. L. & Greenberg, J.(eds.), *Justice in Social Relations*, New York: Plenum Press, pp. 337-352.
- Greenberg, J.(1987), "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distribution: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 55-71.
- Greenberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.
- Herold, D.(1977), "Two-way Influence Process in Leader-Follower Dyads", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 224-237.
- Homans, G.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Howell & Dipboye(1982), *Essential of Industrial & Organizational Psychology*, Illinois, The Dorsey Press.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M.(1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, No. 2, pp. 251-273.
- Jum. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1978, p.191
- Katerberg, R. & Hom, P.(1981), "Effects of Within-group and Between-groups Variation in Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp. 218-233.
- Katz, D.(1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol. 9, pp.
- Lerner, M. J.(1977), "The Justice Motives: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms",

- Journal of Personality*, Vol. 45, pp. 1-52.
- Leventhal, G. S.(1976), "Fairness in Social Relationship", In Thibaut, J. W., Spence, J. T. & Carson, R. C.(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S.(1980), "What Should Be Done with Equity Theory?", In Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R.(eds.), *Social Exchange: Advance in Theory and Research*, Plenum Press, N.Y., pp. 27-55.
- Liden, R. & Graen, G. B.(1980), *op. cit.*; Graen, G. B., Novak, M. & Sommercamp, P.(1982), "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, pp. 109-131.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology*, NY: Plenum.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845-855.
- Near, J. P. & Miceli, M. P.(1985), "Organizational Dissidence: The Ease of Whistle-O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
- Organ, D. W.(1988a), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.: Lexington Books, pp. 4-6.
- Organ, D. W.(1988b), "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557.
- Orpen, C.(1993), "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 134, No. 1, pp. 135-136.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.(1993), "Citizenship Behavior and Fairness in Organizations: Issues and Directions for Future Research", *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol. 6, No. 3, p. 260.
- Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA.: Pitman.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 615-621에서 재인용.
- Rutte, C. & Messick, D.(1995), "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations", *Social Justice Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 239-261.
- Scandura, T. A., Garen, G. B. & Novak, M. A.(1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, pp. 579-584.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A. & McKenna, J. F.(1987), "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 113-124.
- Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987), "Toward General Principles of Managerial Fairness",

- Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 161-176.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R.(1984), "The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluations of Their Courtroom Experience", *Law and Society Review*, Vol. 18, pp. 51-74.
- Tyler, T.(1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp. 850-863.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M.(1995), "Extra-Role Behavior: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, Greenwich, Conn., p. 228.
- Vecchico, R. & Godel, B.(1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, pp. 5-20.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W.(1976), "New Directions in Equity Research", In Berkowitz, L. & Walster, E.(eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. P. N. Y.: Academic Press.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R.(1990), "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp 487-499.
- Wayne, S. J. & Green, S. A.(1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, pp. 1431-1440 ; Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 82-111.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601-657.

ABSTRACT

A Study on the between Organizational citizenship behavior and Organizational justice and the Leader-member exchange relationship

Koo, Ja Hun

Major in Business Management

Dept. of Business Administration

Graduate School of Management

Hansung University

To achieve the goal of an organization effectively, the cooperation among individuals and groups that make up the organization is essential and the drive of its members who strive and cooperate voluntarily for the organization is essential factor that works for organizational efficiency. In short, the organization is rightly said to be some kind of group that is made up of at least 2 members that have common goals which interacts for such common goals.

Recently researchers on the organizational behavior such as Organ found organizational citizenship behavior as a kind of conception included in the achievements of contentment and argument, and they do have studies from various angles. Organizational citizenship behavior is the one that contributes to the effectiveness of an organization, but because it is a factor that as a voluntary behavior of an organization with no official rewards not only makes it easy to do manager's duty but it also enhance the chance of success on the side of its members themselves, it is an important factor that should be managed with careful consideration.

This study focused, among preceding factors of organizational citizenship behavior, on the theory on the impartiality that has been brought up since 1990 and the quality of the mutual relationship and also gave the overall view about whether the same result can be applied to the present Korean situation. Accordingly, the concrete aim of this study can be describes as follows;

First, it is studied by applying the results of organizational citizenship behavior to the present Korean situation whether this organizational impartiality and exchangeability between leader and its members that have been found to be very important factors of organizational citizenship behavior have deep relationship under Korean situation.

Second, on the basis of the result of the study, the importance of the efficiency of personnel management in our company and its consequential increase of effectiveness are presented as an issue.

Through the experimental analysis of these items of this study, following results are set forth:

First, the impartial viewpoints of the members have positive relation with organizational citizenship behavior, and that organizational citizenship behavior is to be influenced by more perception about the procedural impartiality than distributional impartiality.

Second, besides perception of the impartiality between the members which is established as an independent factor of organizational citizenship behavior, exchangeability between leader and its members influences organizational citizenship behavior.

Third, it is testified that among organizational impartiality - distributional and procedural impartiality - and exchangeable relationship between leader and its members, the latter has more influence on the organizational citizenship behavior, and thus among others exchangeability between leader and its members are of much importance to the motivation of organizational citizenship behavior.

As a result of this study, it is shown that how important the conception of impartiality on the management of an organization - wage, promotion and so on - are. That is, on the side of a company's personnel management the impartial administration is very essential to the achievement of a company's goal and improvement of the efficiency. To do their only shared work or to exercise their best over the shared work depends on the company's impartial administration. Thus a company is to manage its organization with the conception of impartiality.

And the leadership is another problem. Recently it is emphasized that leadership should make its members act voluntarily. But the leader's

behavior is always preceded by the relationship with its members. That is, all leaders are to show the credibility for its members to obey them with confidence and to give feedback to its members about the procedure and achievement. With the realization of these factors the relationship between the leader and its members gets closer, and thus the organizational citizenship behavior of its members gets more frequent. Consequently the managers or administrators are to have more close relationship with its members.

【 부 록 1 】

【표 부록-1】 연구모형내 전체변수간 상관관계

		조직공정성		리더-구성원간 교환관계	조직시민행동				
		분배 공정성	절차 공정성		이타주의 행동	양심적 행동	정정당한 행동	예의바른 행동	참여적 행동
조직 공정성	분배 공정성	1.000							
	절차 공정성	.158*	1.000						
리더-구성원간 교환관계		.057	.449**	1.000					
조직 시민 행동	이타주의 행동	.086	.053	.127	1.000				
	양심적 행동	.068	.038	.098	.253**	1.000			
	정정당한 행동	.116	.128	.072	-.001	.188**	1.000		
	예의바른 행동	.099	.217**	.321**	.346**	.420**	.286**	1.000	
	참여적 행동	.087	.098	.112	.282**	.480**	.203**	.425**	1.000

주 : 유의확률, * : $p < .05$, ** : $p < .01$

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주신 것을 진심으로 감사드립니다. 저는 한성대학교 경영대학원에 재학중인 학생으로서 석사학위 논문을 준비하고 있습니다. 귀하께서 응답해 주시는 자료는 오로지 학문적인 목적을 위해서만 사용됨을 약속드리며, 설문지의 어떤 항목도 정답이 없으므로 단지 귀하께서 느끼시는 대로 체크하여 주시면 됩니다. 설문에 응해 주신데 대하여 다시 한 번 감사드리며, 부디 끝까지 관심을 가지시고 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시면 저의 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

1999. 4

지도교수 : 정 명 호 교수

연구자 : 구 자 훈

한성대학교 경영대학원 경영관리학과

연 락 처 : 011-321-0901

※ 아래의 작성예에 따라, 귀하께서 가지고 계신 생각을 솔직히 표현해 주시면 됩니다.

<보기>	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
나는 나의 임금 수준이 적당하다고 생각한다.	1-----	2-----✓-----	3-----	4-----	5-----

I. 아래의 항목들은 귀하의 조직 공정성(고과, 승진, 임금 등) 지각과 관련된 질문입니다.
귀하의 생각과 가장 일치하는 항목에 (✓) 표로 기록하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
2. 내가 쌓아 온 경험의 양에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
3. 내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
4. 내가 달성한 업무성과에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
5. 내가 맡은 업무에서 받는 스트레스나 긴장에 비추어 볼 때, 회사는 공정한 보상을 해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
6. 회사는 정확하고 적절한 자료를 통해 나의 보상을 결정하고 있다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
7. 보상이 적절하지 않다고 생각될 경우, 나는 회사에 이의를 제기할 수 있다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
8. 보상에 대한 결정은 모든 관련자들의 의견을 수렴하여 이루어진다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
9. 보상 결정은 일관된 기준에 따라 이루어진다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
10. 상사는 보상과 관련된 의사결정을 할 때, 내가 가진 개인적인 욕구를 고려한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
11. 상사는 보상과 관련된 의사결정을 할 때, 나를 친절하고 인격적으로 대우해 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
12. 상사는 보상과 관련된 의사결정을 할 때, 자신의 개인적인 편견을 억제하려고 노력한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
13. 상사는 내가 받는 보상의 양과 결정과정에 대해 적절한 피드백을 제공한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

II. 아래의 항목들은 귀하와 리더와의 관계를 묻는 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목에 (✓) 표로 기록하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 내가 하고 있는 일에 대해 팀(부, 과)리더가 얼마나 만족하는지 알고 있다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
2. 팀(부, 과)리더는 나의 문제나 욕구를 잘 알고 있다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
3. 팀(부, 과)리더는 나의 잠재력을 인정해준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
4. 내가 곤경에 처했을 때, 팀(부, 과)리더는 자신의 손해를 기꺼이 감수하면서 나를 도와줄 것이다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
5. 내가 필요로 한다면, 팀(부, 과)리더는 자신의 권한을 이용하여 사(私)적으로 내 업무를 도와줄 것이다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

III. 아래의 항목들은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 항목에 (✓) 표로 기록하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 나는 주위에 결근이나 조퇴한 동료직원이 있으면 그 사람의 일을 도와준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
2. 나는 매일 출근하는 것이 매우 중요하다고 생각한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
3. 나는 종종 직장을 그만두겠다고 말하는 편이다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
4. 나는 다른 누가 보지 않더라도 회사의 규칙이나 규정을 잘 지킨다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
5. 나는 근무시간중 잡담을 해서 시간을 소비하지 않는다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
6. 나는 회사내 간행물이나 전달사항 등을 숙지하려고 노력한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
7. 나는 회사나 부서에서 발생하는 사소한 문제에 대해 자주 불평을 한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
8. 나는 업무시간에 사적인 일로 자리를 비울때가 많다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
9. 나는 주위에 업무량이 많은 동료직원이 있으면 기꺼이 도와 준다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
10. 나는 회사의 발전에 뒤쳐지지 않으려고 노력한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
11. 나는 업무와 관련된 문제에 직면한 동료직원을 돕는데 기꺼이 시간을 할애한다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
12. 나는 항상 정해진 업무시간이나 약속을 잘 지키는 편이다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----
13. 나는 업무상 발생하는 작은 문제들을 크게 과장해서 말하는 경향이 있다.	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

- | | |
|--|---------------------------|
| 14. 나는 내 자신의 행동이 다른 사람에게 미치는 영향을 생각한다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 15. 나는 신입사원이 들어오면 담당자가 아니더라도 그가 적응할 수 있도록 도와준다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 16. 나는 회사나 다른 동료들에 대해 험담하지 않는다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 17. 나는 부서의 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극적으로 참여한다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 18. 나는 동료나 타 부서 직원들과 업무상 원만한 관계를 유지하고 있다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 19. 나는 업무적인 일이 아니더라도 회사의 이미지를 향상시킬 수 있는 일에 자발적으로 참여한다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 20. 나는 동료들이 필요로 하는 정보를 기꺼이 제공한다. | 1-----2-----3-----4-----5 |
| 21. 나는 어떤 계획을 수립하거나 실행하기에 앞서 관련 부서의 직원들과 충분히 상의를 한다. | 1-----2-----3-----4-----5 |

IV. 다음 항목은 귀하의 일반적인 인구통계학적 사항을 알아보기 위한 것입니다.

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. 나이: 만 ()세 | 2. 성별: ①남 () ②여 () |
| 3. 학력: ①고졸 () ②전문대졸 () ③대졸 () ④대학원졸 () | |
| 4. 근속기간: ()년 ()개월 | 5. 결혼여부: ①미혼 () ②기혼 () |
| 6. 직위: ①일반사원 () ②대리급 () ③과장급 () ④차장급 () ⑤부장급 () | |

귀하의 성실한 답변에 감사드립니다!