

조직공정성이 유발하는 조직지원지각과 감독자신뢰의 조직시민행동 유발효과*

최낙환** · 김영성***

요 약

본 연구는 본부의 지원에 대하여 판매원이 지각하는 조직지원지각과 일선감독자에 대한 판매원의 신뢰를 구분하여 조직시민행동에 대한 영향을 탐색하고자 하였다. 조직공정성을 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성으로 구분하고, 감독자신뢰와 조직지원지각에 대한 이러한 공정성의 긍정적인 영향과 감독자신뢰와 조직지원지각의 조직시민행동에 대한 직간접적인 영향에 관한 가설을 도출하였다. 도출된 가설을 검증하기 위하여 자동차회사 영업사원과 보험회사 영업사원을 실험대상으로 200명에게 설문지를 배포하여 회수하였다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 제외하고 185부의 설문지를 대상으로 가설을 검증하였다. 실증 분석한 결과는 다음과 같다. 조직몰입은 양심행동에는 영향을 미치지 않았고, 이타행동에는 영향을 미치고 있었다. 조직지원지각이 조직몰입에는 영향이 없었고, 감독자신뢰에는 강한 영향을 끼쳤다. 감독자신뢰가 조직몰입과 양심행동, 이타행동에 전반적으로 영향을 미치고 있으며, 절차공정성이 조직지원지각에 긍정적 영향을 주었고, 분배공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미쳤다. 마지막으로 상호작용공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성, 조직지원지각, 감독자신뢰, 조직몰입, 양심행동, 이타행동

* 논문접수일 2010년 11월 16일, 게재확정일 2010년 12월 21일

본 연구는 학술진흥재단과 한국산업경제저널에서 정한 연구윤리규정을 준수함

** 교수, 전북대학교 경영학부 (cnh@jbnu.ac.kr)

*** 전북대학교 대학원 경영학과 박사과정 (kys18942@hanmail.net)

**** 본 연구는 학술연구재단과 한국산업경제저널에서 정한 연구윤리규정을 준수함

I. 서론

Organ(1988)이 조직시민행동(organization citizenship behavior: OCB)을 “공식적인 보상시스템이 직간접적으로 인정해 주지 않지만, 자발적이면서 전반적으로 조직의 효과적인 기능수행을 촉진하는 개인행동”으로 정의한 이후, OCB의 선행요인과 결과변인에 대한 연구가 진행되면서 OCB의 판매원성과와의 관련성에 대한 관심이 높아졌다. Piercy et al.(2006)은 OCB의 판매원성과에 대한 영향에 판매원의 역할 내 행동(in-role behavior: IRB)이 매개역할을 함을 탐색하고, OCB가 판매원의 성과에 대한 영향요인임을 주장하였다. 그런데 감독자의 판매원 행동통제는 판매원을 모니터하고 지휘하며 평가하고, 행동에 대하여 보상하는 것이다(Anderson and Oliver 1987). 그런데 모니터하고 지휘하는 것은 일선 감독자의 역할이지만, 평가하고 보상하는 규범은 일반적으로 기업의 본사에서 주관하는 업무이다. 따라서 OCB에 대한 일선 감독자의 영향과 본사의 규범의 영향을 분류하여 탐색할 필요가 있다.

일선 판매원으로서 종업원의 조직지원지각(perceived organization support: POS)은 본사의 관리행위와 관련된 종업원의 지각이며, 감독자의 신뢰는 판매원의 직무활동에 영향을 미치는 일선 감독자에 대한 종업원의 신뢰이다.

이 연구는 일선 감독자에 대한 판매원의 신뢰와 본사의 지원에 대하여 판매원이 지각하는 조직지원지각을 구분하여 조직시민행동에 대한 영향을 탐색하고, 또 조직지원지각과 감독자의 신뢰에 대한 영향요인을 공정성 개념을 중심으로 탐색한다.

판매원 통제 메카니즘은 판매성과에 영향을 미치는 요인이다(Anderson and Oliver 1987; Flaherty, Arnold and Hunt 2007; Piercy et al. 2006). 그런데 판매원 통제 메카니즘으로서 조직공정성(organizational justice)은 비교적 연구가 적게 되었지만, 통제 가능한 변수로서 신중하게 검토되어야 할 분야이다(Chang and Dubiusky 2005; Kashyap et al. 2007) 조직공정성의 세 가지 형태, 즉 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 조직지원지각과 신뢰의 관점에서 연구 될 필요가 있다.

따라서 이 연구는 OCB를 유도하는 요인으로 조직차원의 조직지원지각과 일선 판매현장의 감독자신뢰를 중심으로 이론적 검토를 하고, 조직공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 미치는 영향을 이론적으로 검토하여, 구성개념간의 관계를 탐색하고, 실증분석 하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설의 설정

1. 조직몰입과 조직시민행동

1) 조직 몰입

조직몰입(organizational commitment)은 행동의 선행변수 또는 결과변수로 연구가 진행되고 있다. 조직몰입에 대한 개념적 정의는 연구자들에 따라 조금씩 다르게 정의되고 있다. 종업원의 기업에 대한 관여(involve) 및 헌신(dedication)의 정도, 개인이 속한 조직의 특성에 정서적 반응(affective reactions)의 정도 (Cook and Wall, 1980), 개인이 어떤 특별한 조직에 대해 동일시하거나 관여하는 상대적 강도(Mowday, Porter, and Steers, 1982; Avolio et al. 2004) 등으로 정의된다. 조직구성원 개인이 조직과의 연계됨을 보여주는 것으로 조직의 가치관, 도덕, 목표를 내면화하여 조직을 위해 열심히 일하려는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로 정의하기도 한다(박내희, 1994). Meyer, Allen, and Smith(1993)는 조직몰입을 다차원으로 구분하였는데, 첫째, 정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 소속되고 조직과 동일시되고자 하는 조직구성원의 감정적 애착심(attachment)을 의미하며, 둘째, 지속적 몰입(continuous commitment)은 조직구성원이 조직을 떠남으로서 생기는 비용에 근거를 둔 것과 관련된다. 셋째, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 조직에 머물러야 하는 의무감과 관련된 몰입이다. 마케팅 분야에서도 영업사원의 태도 및 행동 간의 관계를 다루는 연구들에서 조직몰입이 이직의도의 주요 선행변수로 제시되어 왔다(Brown and Peterson, 1993). 조직몰입은 이직, 성과 등과 같은 결과변수들에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 이들 결과변수들을 예측하는 데 뛰어난 유용성을 보이고 있다(Blau and Boal, 1989; Morris and Sherman, 1981). Morrow(1983)는 조직에 대한 몰입수준이 높은 구성원은 기업의 목표나 가치에 대한 강력한 신념을 구축하며, 기업의 이익을 위해서 기꺼이 노력을 기울이고, 기업의 구성원으로서 신분을 지속적으로 유지하려는 특징을 지닌다고 주장하였다.

Mackenzie et al.(1998)은 조직몰입과 OCB의 관계에서 조직몰입이 OCB의 선행요인으로 간주한다.

2) 조직시민행동

조직을 유지하기 위해서 기업환경의 급격한 변화에 유연성 있게 적응해야 된다는 것이 중요하게 인식되면서 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 대한 이론적 관심이

높아지게 되었다. 조직시민행동의 개념에 대한 정의는 Katz(1964)와 Brief and Motowildo(1986)의 연구에서 조직 내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 규정짓고, 공식적 역할을 뛰어 넘는 행동을 조직시민행동이라고 정의하였다. Bateman and Organ(1983)은 조직시민행동을 조직구성원이 일반적으로 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 직접적, 구체적으로 인정되지 않는 자발적인 행동으로서 조직의 효과적인 운영에 기여하는 개인의 행동으로 정의하였다. Katz and Kahn(1966)은 조직의 구성원이 취할 수 있는 행동을 역할 내 행동(in-role behavior)과 역할 외 행동(extra-role behavior)으로 구분하였다. 역할행동은 공식적으로 규정된 역할로 개인의 성과를 높이는 것과 연계가 된다면, 역할 외 행동은 개인의 성과보다는 조직의 효과적인 기능을 도와준다는 점에서 조직의 성과를 높이는 것과 관련이 있다고 할 수 있다. Organ(1988)은 조직시민행동을 구성원들의 자유재량의 행위로서 조직의 공식적인 보상을 받는 행위는 아니지만 조직이 효과적으로 기능을 수행하게 하는 행동이라 하였다. 즉, 조직시민행동은 공식적으로 규정된 역할이 아니라 개인의 자유재량권이며, 타인을 돕는 행위 등을 취한다고 보상이 주어지는 것도 아니고 반대로 이러한 행동을 하지 않는다고 해서 제재가 가해지는 것도 아닌 행동으로 조직의 유효성을 증진시키는 행동을 말한다. 이와 같이 조직시민행동에 대한 여러 가지 정의에서 나타난 공통된 특징들을 보면, “조직 내 역할 외 행동”이며, “개인의 자유재량적인 행동”이며, “조직의 보상시스템에서 직접적으로 혹은 분명하게 인정되지 않는 행동”이며, “조직의 유효성을 촉진시키는 행동”(MacKenzie, Podsakoff and Fetter, 1993; Organ, 1988; Organ and Konovsky, 1989; Podsakoff and MacKenzie, 1994)으로 요약해 볼 수 있다.

조직시민행동의 하위 구성개념에 대한 연구(Organ, 1998; Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993; Konovsky and Pugh, 1994)는 다섯 가지 하위 구성개념으로 구분하여 설명하고 있다. 첫째, 이타적 행동(altruism)은 조직 내 업무나 문제와 관련된 동료의 업무를 대신 수행하는 등, 다른 사람을 자발적으로 도와주는 행동이다. 둘째, 배려적 행동(courtesy)은 다른 사람들과의 관계에서 다른 사람을 존중하고 문제가 발생하지 않게 사전에 예방하고 세심한 배려를 하는 예의바른 행동이다. 셋째, 스포츠맨십(sportmanship)은 회사의 여건이 이상적이지 못하고 문제가 있더라도 이에 대해 불평불만을 제기하기보다는 이를 긍정적으로 받아들이는 행동이다 넷째, 양심적 행동(conscientiousness)은 출퇴근 시간을 지키고, 회사의 물자를 아끼며, 회사의 규정과 지침을 준수하는 등, 회사의 요구사항을 자발적으로 수행하는 활동을 말한다. 마지막으로 적극적 참여행동(civic virtue)은 회사에 도움이 되는 각종 회의나 행사에 참여하고, 조직의 변화에 동참하고, 회사의 발전에 도움이 되는 제안을 하는 등 조직시민으로서 조직의 각종 활동에 적극 참여하는 것을 가리킨다. 이 연구는 조직시민행동 중에서 이타행동과 양심행동을 중심으로 연구한다. 조직시민행동에 대한 선행연구들을 살펴보면, 조직시민행동이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 기본전제 하에 조직시민행

동에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하는데 많은 노력을 기울여 왔다(Podsakoff et al. 2000). 국내에서도 조직몰입, 공정성 지각, 직무만족 등의 직무태도와 리더십 행동에 초점을 둔 연구들이 많이 있음을 밝히고 있다(문형구 김경석, 2006).

가설 1 : 조직몰입은 조직시민행동(양심행동)에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 2 : 조직몰입은 조직시민행동(이타행동)에 긍정적인 영향을 미친다.

2. 감독자신뢰

1) 신뢰의 의미

경영환경에서 경쟁우위를 유지하기 위해 요구되는 조직 내의 상하 간 및 동료 간의 신뢰 형성은 선택이 아니라 절대적으로 요구되는 필요충분조건이라고 할 수 있다(Hamel and Prahalad, 1994). 신뢰란 사람과의 관계에서 믿음을 뜻하며, 사전적인 의미로 신뢰(trust)라는 단어는 독일어의 편안함(trost)이라는 단어에서 유래된 것으로, 믿는 사람이 편안함을 느끼는 때는 상대방이 자신의 예측 또는 기대에서 벗어나지 않을 때이다. Sabel(1994)에 따르면, 신뢰는 거래비용을 감소시킬 뿐만 아니라 더욱 더 급진적인 혁신과 학습을 제고시킨다고 주장하고 있다. Levering(2000)은 신뢰의 핵심은 종업원들이 자신의 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 보았고, Blau(1964)는 신뢰가 사회적 교환관계의 중요한 요소로, Jones and George(1998)는 교환관계에 있는 두 사람간의 확신의 표현으로, 상대방의 행동에 의해 자신이 해를 받지 않거나 위협에 처하지 않을 것이라는 자신감 또는 상대방이 자신의 취약성을 악용하지 않을 것이라는 자신감이라 하였다. Doney, Cannon and Mullen(1998)은 신뢰를 교환관계에서 연관된 모든 사람이 공유하고 있는 일련의 기대로 정의하였으며, Mayer et al.(1995)와 McKnight et al.(1998)은 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것을 신뢰로 정의하였다. 또한 Kanter(1977)에 의하면 공유된 가치관에 근거된 신뢰가 상호이해로부터 나오며 조직 구성원의 몰입과 충성에 필수적인 것이라고 주장하고 있다.

조직이라는 공동체를 유지하고, 발전시키는 기초가 되는 신뢰는 첫째, 조직이 높은 성과를 달성할 수 있도록 촉진하고(Boss, 1978), 둘째, 신뢰는 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 행복을 달성하는 아주 중요한 요소이며(Cook and Wall, 1980), 셋째, 조직구성원들이 강한 공동체의식과 조직에 대한 일체감을 갖고 조직운영에 자율적이고 자발적인 참여를 하게 하고, 공식적인 규정과 절차위주의 조직운영의 틀을 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적 조직운영을 가능하게 한다(신유근, 1999).

Fox(1974), McCauley and Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰(조직신뢰, 감독자 신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰) 등 세 가지로 범주화하였다. 본 연구에서는 신뢰의 다 계층성을 기초로 조직 내 신뢰를 수직적 신뢰의 관점에서 하위구성개념인 감독자신뢰로 범주화 하여 후술하는 조직몰입과 조직시민행동과의 관계를 고찰한다.

2) 감독자신뢰

감독자에 대한 신뢰는 구성원들이 자신의 상사에 의하여 공정하게 대우 받게 될 것이라는 믿음을 의미한다(Greenberg and Baron, 1997). 감독자에 대한 신뢰는 감독자와의 상호작용을 통하여 종업원이 갖게 되는 감독자에 대한 믿음을 의미한다. 감독자가 신뢰(supervisor trust)를 받기 위해서는 종업원 자신들에게 영향을 미칠 만큼의 기술과 재능을 가지고 있다고 종업원들이 지각해야 한다. 또한 감독자가 특별한 문제에 관해 어떤 것을 행할 수 있는 것으로 지각된다면 무능력한 것으로 지각되는 관리자보다 더 신뢰를 받을 것이다. 관리자가 뛰어난 능력과 기술을 가지고 있다고 지각한다면 종업원들은 그들의 관리자가 능력이 뛰어나다고 판단할 것이다. 그리고 종업원은 직무노력을 감독자에게 제공한다는 교환관계의 관계마케팅 연구에서 신뢰(trust)는 관계의 핵심요소이며 감독자와 종업원의 관계에서 감독자에 대한 종업원의 신뢰는 반드시 고려해야 될 요소이다(최낙환, 1999). 상사에 대한 신뢰는 단기적인 것 보다는 장기적인 것, 물질적인 것보다는 비물질적인 것에 기초하여 발전된 지속적이고 상호적인 관계라 할 수 있을 것이다. 감독자들은 개인과 사회적 교환의 담당자로서 종업원들에게 필요한 정보를 제공하는 중요한 역할자로서 조직을 대표하여 종업원들을 적용하게 하고 조직과 관련된 태도 및 행동형성에 많은 영향을 줄 수 있다(Holmes, 1981).

Mishra and Morrissey(1990)는 감독자에 대한 신뢰가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 감독자신뢰의 긍정적인 측면을 강조하였다. 정범구(1997)는 상급자와 부하직원의 신뢰구축은 부하직원이 조직을 위해 더욱 노력하게 하며 조직 및 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 주게 된다고 보았다. 또한 조직 내 감독자에 대한 신뢰가 개개인의 직무만족 또는 조직을 위한 역할 외 활동, 종업원성과 등의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미친다(윤대균, 2004).

Yoon and Suh(2003)도 감독자 신뢰가 종업원들의 조직시민행동에 긍정적인 영향이 있다고 보았으며, 윤만희(2000)는 감독자신뢰가 사회적 교환관계의 핵심이며, 사회적 교환이 조직시민행동을 가져오기 때문에 감독자에 대한 종업원의 신뢰감은 보다 많은 자발적 행위를 하게 한다고 보았다.

가설 3 : 감독자에 대한 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 4 : 감독자에 대한 신뢰는 조직시민행동(양심행동)에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 5 : 감독자에 대한 신뢰는 조직시민행동(이타행동)에 긍정적인 영향을 미친다.

3) 조직지원지각

조직지원지각(perceived organizational support)은 사회적 교환이론에 기초하여 종업원이 조직에 몰입하는 과정을 설명하는 개념이다(Eisenberger et al. 1986). 조직구성원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음을 가질 때 조직구성원은 다시 조직에 몰입한다는 것이다. 즉, 조직이 종업원을 배려하고 조직구성원에 대한 관심을 가지고 있다는 조직구성원의 지각은 조직이 조직구성원의 바람직한 태도와 행동에 대해 보상과 인정 등의 방법으로 교환의 의무를 수행할 것이라는 구성원의 신뢰구축이다(Wayne, Shore and Liden, 1997). Eisenberger et al.(1986)은 조직지원에 대한 종업원들의 지각에 관련된 이론 형성배경에서 하나의 이론으로 정립되었으며, 조직지원지각을 “조직이 종업원들의 헌신에 가치를 부여하고, 복지에 대하여 관심을 가지고 있는 정도와 관련된 종업원들의 총체적인 믿음”이라고 정의하고 있다. 또한 Blau(1964)의 연구에서 조직지원지각은 사회적 교환이론과 호혜성의 규범을 토대로 사회적 교환관계를 얻을 수 있다는 기대의 대가로써 동기 부여된 개인의 자발적인 행동이라고 정의되었다. 조직이 종업원에게 몰입하여 개인을 중요시 여기고 있다는 사용자 몰입(employer commitment)을 보여 주어야 함을 강조하였다. Piercy et al.(2006)은 영업 관리 통제 장치와 조직지원지각의 관계를 이해함으로써 영업 관리자들이 영업사원의 바람직한 행동을 증진시키는 데 도움이 되는 통찰력을 제공할 수 있다고 하였다. Andrews and Kacmar(2001)은 조직이 종업원들의 노력을 인정하고, 적절하게 보상하고 자원분배를 공정한 절차로 일관되게 사용하면 종업원은 이러한 내용을 조직지원으로 간주한다고 하였다. 조직구성원들은 승진, 임금인상과 같은 그들 신뢰와 부합하는 공식적 보상, 또는 칭찬, 멘토링과 같은 비공식적 보상을 조직으로부터 받게 되면 조직지원지각수준은 증가하게 될 것이며, 조직구성원을 조직에 몰입하도록 하여 작업참가와 성과에 긍정적인 효과를 나타내게 된다는 것이다. 다시 말해 종업원은 각자가 사용자몰입에 대한 보상으로 바람직한 태도와 행동을 보임으로서 개인과 조직 간의 교환관계에서 균형을 유지하려 한다는 것이다. 사회적 교환이론에 기초를 두고 있는 조직지원지각은, 조직에 보답하려는 조직구성원을 잘 대우할수록 구성원들은 조직의 목표를 성실히 수행하려는 의무감을 갖는다고 하였다(Shore et al. 1995). Eisenberger et al.(1986)은 종업원과 조직 간의 관계에서 상호 호혜성의 중요성을 강조하였으며, 조직의 지원(종업원들에 대한 조직의 몰입)에 대한 종업원들의 지각이 종업원들의 참여와 관계가 있음을 증명하였다. 조직지원지각에서 가장 대표적인 선행연구(Hutchison et al.1996; Wayne

et al.1997; Miceli and Mulvey et al.2000; Hutchison et al.1996)에서는 성과평가요소인 목표 설정과 피드백이 조직지원지각을 매개로 조직몰입과 관련된다고 하였다.

가설 6 : 조직구성원들의 조직지원지각의 수준이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

감독자신뢰와 조직지원지각은 상호 관련되어 있으나 서로 구분되는 개념이다(Hutchison 1997). 조직지원은 사업부(기업)차원에서 종업원에게 지원되는 개념이고, 감독자는 현장의 목소리가 사업부차원의 의사결정에 반영될 수 있도록 현장생활을 보고하고 전달하는 매개자이다. 종업원은 감독자의 역할이 조직의 규범에 영향을 미칠 수 있고 조직지원지각이 감독자에 의해 유발될 수 있다고 생각할 수 있다. 따라서 조직지원지각은 감독자에 대한 신뢰를 유도한다고 볼 수 있다.

가설 7 : 조직구성원들의 조직지원지각의 수준이 감독자신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.

3. 조직공정성

조직공정성(organization justice)은 직장 내에서 종업원들이 인지하고 있는 공정함을 의미한다. 공정성이론을 기반으로 한 조직공정성(Adams, 1963)은 조직 내에서 종업원의 행동 및 태도에 많은 영향을 미친다고 주장한다. 조직 내에서 종업원이 가질 수 있는 공정성의 원천을 절차공정성과 분배공정성으로 구분한다(Greenberg, 1987). 절차공정성은 임금을 포함한 업무수행절차가 합리적인가에 관한 공정성인 반면, 분배공정성은 조직 내 보상이 공정하게 배분되고 있는가에 대한 지각이라고 할 수 있다. 절차공정성은 종업원들에게 인지된 직무 체계에 대한 만족인 반면에 분배공정성은 종업원들이 받게 되는 처우만족에 많은 영향을 주는 것으로 나타난다(Fryxell & Gordon, 1989; Tyler, 1984; 1990).

Folger and Konovsky(1989)는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분하였다. 분배공정성은 종업원들이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성지각의 정도를 의미하며, 절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성지각의 정도를 의미한다. 또한 상호작용공정성은 의사결정상의 대인적 측면에서 특히 의사결정과정에서 의사결정자가 보여 주는 행동에 대한 공정성을 의미한다. 공정성 촉진은 영업사원들이 효과적으로 기능을 하는데 매우 중요한 필요조건이다(Kashyap et al. 2007). 일련의 연구에서 공정성이란 종업원들에게 제공되는 직접적인 결과도 중요하지만 의사결정 과정상의 공정성도 중요시 여기고 있음을 나타내고 있으며, 분배공정성과 절차공정성이 조직 내

에서 종업원들의 조직지원지각 및 감독자에 대한 신뢰에 영향을 미친다는 것은 사회적 교환이론과 Lind & Tyler(1988)의 집단가치모형(group-value model)에 근거하여 설명된다.

Blau(1964)는 물질적 교환 및 비물질적 교환에 대해 사회적 교환과 경제적 교환으로 구분하였는데, 조직이 제공하는 경제적인 보상에 기초하여 조직을 위한 행동을 취하는 것이 경제적 교환인 반면에, 미래에 비물질적인 보상을 얻기 위한 조직과의 교환관계를 맺는 것이 사회적 교환이다. 집단가치모델은 구성원들에게 돌아오는 몫의 크기뿐만 아니라 자신의 몫을 결정하는 절차상의 공정성을 중요하게 여기는 것은 구성원들이 속한 조직과 지속적 관계유지를 가치 있게 여기며, 이러한 경향이 집단의 결속력을 강화 시킨다고 본다.

1) 절차공정성

절차공정성(procedural justice)은 보상이 배분되는 과정과 관련이 있으며, Thibaut and Walker(1975)의 연구에서 분쟁해결과정에 대한 반응연구로부터 시작되었는데, 절차공정성은 보상배분결정을 위해 적용되는 절차나 규칙에 대해서 지각된 공정성을 의미한다(Folger and Konovsky, 1989). 절차공정성 연구에서 “절차공정성의 중요한 요소는 목소리이다”라고 하였다. 절차에서 참가자가 자신의 의견을 말할 수 있게 허락하는 것이 중요하며 참가자에게 결과가 만족스럽지 못하더라도 그 과정에서 의견을 표현할 수 있게 하는 것이 불만을 완화시킨다고 하였다. 선행연구들에서 공통된 주장들은 분배적으로 불공정성이 야기된다고 하더라도 절차적인 문제에 있어서 긍정적인 지각은 의사결정 결과에 대해 종업원들에게 긍정적인 태도를 유발할 수 있다는 것이다. 분배공정성이 임금만족과 같은 결과(outcome)에 직접적인 관련성을 가진 태도를 예측한 것과 관련되었다면, 절차공정성은 조직시스템, 제도, 권위를 평가하는 것과 관련된다(Moorman, 1991). Greenberg et al.(1986)은 분배공정성은 결과측면(결과평가)과 관련되어 있으며, 절차공정성은 조직의 시스템측면(체계의 평가)과 관련이 있음을 확인하였다.

Lind and Tyler(1988)는 이러한 절차공정성을 조직 내 종업원들이 조직이 종업원에게 몰입하고 있는 인식(조직지원지각)에 영향을 미친다는 사회적 교환이론의 관점에서 접근하였다.

공정한 의사결정과정은 종업원들이 공정한 보상을 받고 존경과 위엄을 보유한 집단의 구성원이라는 사실을 인식하여 자존(self-esteem)을 유발할 수 있다. 따라서 이러한 절차공정성은 종업원에 대한 존경과 관계유지에 조직이 지원하고 있음을 인식시키게 할 수 있다.

가설 8 : 절차공정성은 조직지원지각에 긍정적인 영향을 미친다.

2) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 보상배분에 대한 지각된 공정성으로 조직공정성에 기초하여 정의하였다(Byrne and Cropanzano, 2001). 분배공정성은 Adams(1965)의 형평이론에서 도출되었는데, 종업원과 조직의 관계를 사회적 교환관계로 간주하여 종업원들은 조직에 시간과 노력을 투입하고 그 대가로 보상과 혜택을 받는다고 본다. 분배 공정성이라는 개념을 최초로 소개한 Homans(1961)는 교환관계에 있는 각 개인은 자신의 노력에 대응하는 보상을 받을 때 비로소 공정함을 느끼게 될 것이라고 주장 하였다. 즉 분배공정성은 종업원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 지각의 정도라고 할 수 있다. Lerner(1977)는 기존 연구들이 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장하고, 조직 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용한다고 제시하면서 분배원칙을 형평, 균등, 필요의 세 가지로 구분 하였다.

종업원에 대한 보상 또는 분배의 기준은 사업부차원에서 수립되며, 감독자는 종업원에 대한 다양한 평가를 한다. 그리고 감독자의 종업원 평가내용은 보상의 크기와 관련된다. 즉, 감독자의 평가내용에 사업부차원의 분배기준이 적용되어 보상 또는 분배가 이루어지는 체계가 업계의 일반적인 관행이며, 종업원은 평가기준과 분배기준에 따라 직무를 수행하고 실적을 달성하여 적정한 보상을 받으려 한다. 따라서 분배공정성은 조직지원지각과 감독자신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 9 : 분배공정성은 조직지원지각에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 10: 분배공정성은 감독자신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.

3) 상호작용공정성

조직공정성에 대한 연구가 대인적 측면으로 확장되면서 최근 조직공정성에 대한 강력한 발견중의 하나는 위엄 있고 존중받는 처우를 받는 것이 공정하게 처우 받고 있다는 느낌에 상당히 중요한 긍정적인 효과를 나타내며, 이에 반해 무례한 처우는 불공정한 느낌을 창출할 수 있다(Greenberg and Lind, 2000)고 하였다.

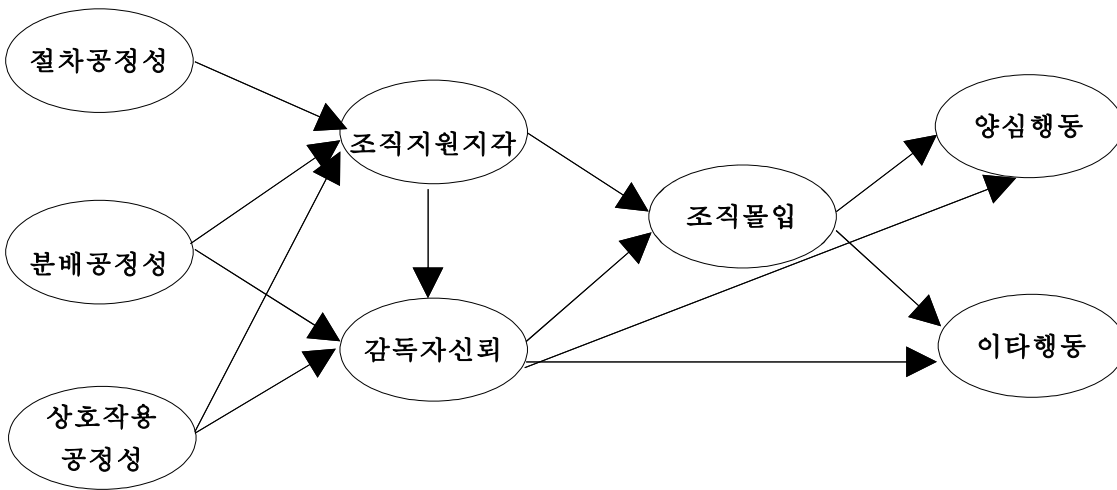
Bies and Moag(1986)가 절차공정성이 공정성문제가 실제적으로 발현하고 있는 사회적 맥락 또는 시점을 소홀히 다루고 있음을 지적하고, 상호작용공정성(interational justice)의 개념을 소개하면서 대인간 처우에 대한 4가지 규칙을 정직함(truthfulness), 정당성(justification), 배려(respect), 그리고 예의바름(propriety)이라고 하였다. Folger and Bies(1989)는 의사결정

자가 상호작용으로 공정하게 행동한다는 것은 의사결정에 영향을 받는 사람을 적절하게 대우하고, 정책결정과 절차를 적절히 실행한다는 것을 의미한다고 하였다. 적절한 대우는 의사소통과정에서 신뢰성, 사람들을 예의바르게 다룸, 존경심을 보여 주는 것을 의미한다. 이와 같이 상호작용과정에서 보다 중요한 것은 상사의 인간적 처우의 방식으로 절차적 실행과정에서 의견존중, 편견배제, 친절성, 권리존중, 솔직성, 의사결정에 대한 설명 등과 같은 요인들이 대인간 공정성을 지각하게 하는 것이다(Bies and Moag, 1986; Moorman, 1991; Niehoff and Moorman 1993). 이런 점에서 상사와의 대인적 상호작용의 과정에서 종업원이 느끼는 공정성은 신뢰의 형성과 발전에 밀접한 관련을 갖고 있으며, 종업원들의 욕구와 관심을 파악하고 자기중심적이고 기회주의적인 동기를 떠나 종업원들을 위한 선의적인 행동으로 종업원들로 하여금 충성심을 발휘하고 호의적인 존재로 지각하게 할 것이다.

즉 상호작용공정성은 절차공정성과 분배공정성보다 감독자 또는 리더의 측면과 더욱 관련되는 경향이 있기 때문에 감독자신뢰에 더 큰 영향을 미치며 감독자신뢰와 관련되어 있다(Aryee et al. 2002). Stinglhamber, DeCremer and Mercken (2006)의 연구에서도 상호작용공정성은 감독자신뢰에 선행요인이다. 또한 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 상호작용공정성이 조직지원지각을 형성하는데 중요한 영향을 미친다. 감독자와 사업부차원의 의사결정자가 의견을 조율하여 계획을 수립하고 또 계획을 실행하는 과정에서 일선 종업원의 의견이 의사결정에 반영되도록 감독자가 매개역할을 하는 과정을 종업원들이 숙지하고 있다. 따라서 상호작용공정성은 조직지원지각에 긍정적 영향을 미친다.

가설 11 : 상호작용공정성은 조직지원지각에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 12 : 상호작용공정성은 감독자신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.



<그림 1> 연구모형

III. 변수의 측정과 자료수집의 탐색

1. 구성개념의 조작적 정의

가설을 검증하기 위해 구성개념별로 측정문항을 선행연구를 참고하여 개발하였으며, 사용되어진 모든 측정항목들에 Likert 5점척도(1="전혀 그렇지 않다", 5="매우 그렇다,")가 사용되었다.

1) 조직몰입과 조직시민행동의 측정

본 연구는 조직몰입 구성개념을 측정하기 위해 Meyer, Allen, and Smith(1993)가 개발한, "나는 이 조직에 대해서 감정적 애착심을 느끼지 않는다", "나는 이 조직에 강한 소속감을 느끼지 않는다" 등의 2개 문항을 사용하여 측정하였다.

조직시민행동중에서 양심행동(conscientiousness), 이타행동(altruism)의 하위변수를 측정하기 위해 Niehoff and Moorman(1993)이 개발 사용한 것을 본 연구에 맞게 수정하여 측정한다. 양심행동은 "나는 조직 내에서 사적인 대화 등에 시간을 낭비하지 않는다", "나는 조직 내에서 불필요한 휴식을 취하지 않는다" 로 측정하며, 이타행동은 "나는 나의 업무가 아니

더라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다”, “나는 과도한 업무를 맡은 동료들 기꺼이 도와준다”, “나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도와준다” 등으로 측정한다. 즉 양심행동 2개 문항, 이타행동 3개 문항을 사용하여 측정하였다.

2) 감독자신뢰와 조직지원지각의 측정

감독자에 대한 신뢰의 측정은 Pugh and Konovsky(1994)의 연구에서 활용한 “전반적인 공정성의 관점에서 나는 직속상사를 신뢰하고 있다”의 1개문항과 Rhoades, Eisenberger, and Armeli, (2001); Shore and Tetrick, (1991)의 연구에서 활용한 “직속상사는 나의 행복한 삶에 대하여 실제로 걱정해 준다”, “직속상사는 내가 도움이 필요할 때 기꺼이 도와준다” 등의 2개문항을 사용하여 측정하였다.

조직지원지각의 측정은 Eisenberger et al.(1986)에 의해 개발 되어 사용된 척도로 “나의 조직은 나의 성과를 자랑스럽게 여긴다”, “나의 조직은 나의 목표와 가치를 매우 많이 배려한다”, “나의 조직은 내가 도움이 필요하면 기꺼이 나를 도울 것이다” 등의 3개 문항을 사용하여 측정하였다.

3) 절차공정성의 측정

절차공정성은 Colquitt(2001)에 의하여 개발 되어 사용된 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 “나는 성과 평가를 하는 동안 나의 의견과 느낌을 표현할 수 있다”, “성과평가 절차가 일관성 있게 적용되어 왔다”, “성과평가에는 편견이 작용하지 않는다” 등의 3개 문항을 사용하여 측정하였다.

4) 분배공정성의 측정

분배공정성(distributive justice)은 Price and Mueller(1986)에 의해 개발되어 사용된 척도 “나의 책임을 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 한다”, “나의 교육과 훈련의 양을 고려했을 때 회사는 공정한 보상을 한다”, “내가 투입한 노력의 양을 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 해왔다”, “내가 잘 수행한 직무를 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 해왔다” 등의 4개 문항을 사용하여 측정하였다.

5) 상호작용공정성의 측정

Bies and Moag(1986)가 이용한 “나의 상급자는 나를 예의바르게 대해 준다”, “나의 상급자는 나를 인격적으로 대해 준다”, “상급자가 나를 존중하고 있다는 느낌이 든다” 등의 대인간공정성 3개 문항과 “나는 상급자와 편견 없는 의사소통이 이루어진다” 등의 정보공정성 1개 문항을 사용하여 측정하였다.

2. 자료수집과 표본의 구성

본 연구의 실증분석을 위한 데이터는 설문으로 수집되었다. 2010년4월19-20일 동안 전문 자동차 영업사원과 자동차보험회사 영업사원을 대상으로 사전조사를 실시하여 설문을 검토하였으며, 본 연구를 위해 200부의 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고, 185부를 분석 자료로 활용하였다. 본 연구에서 가설검증을 위한 자료의 처리는 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 사용하였다. 본 설문은 2010년 4월23일부터 5월20일까지 판매를 직무로 하는 전문 자동차회사 영업사원과 보험회사 영업사원을 대상으로 실시하였으며, 응답자들의 인구통계학적 분석결과 남자103(55.7%), 여자82(44.3%)였고, 연령대는 30세 미만 16명(8.6%), 30세 이상-45세 미만 96명(51.9%), 45세 이상-55세 미만 54명(29.2%), 55세 이상은 19명(10.3%)으로 나타났다. 직급은 일반사원 125명(67.5%), 관리자(팀장포함) 60명(32.5%)이고, 경력은 3년 미만 47명(25.4%), 3년 이상-7년 미만 26명(14.1%), 7년 이상-10년 미만 28명(15.1%), 10년 이상 84명(45.4%)로 나타났다. 월 소득은 100만원 미만 6명(3.2%), 100-200만원 미만 51명(27.6%), 200-350만원 미만 71명(38.4%), 350-500만원 미만 48명(25.9%), 500만원 이상 9명(4.9%)로 나타났다.

〈 인구 통계적 특성의 표〉

인구학적 통계		빈도	백분율(%)
성 별	남	103	55.7
	여	82	44.3
연 령	30세 미만	16	8.6
	30세이상-45세 미만	96	51.9
	46세 이상-55세미만	29.2	29.2
	55세 이상	19	10.3
직 급	일반사원	125	67.5
	관리자(팀장포함)	60	32.5
경 령	3년 미만	47	25.4
	3년 이상-7년 미만	26	14.1
	7년 이상-10년 미만	28	15.1

월 소득	10년 이상	84	45.4
	100만원 미만	6	3.2
	100만 이상-200만 미만	51	27.6
	200만 이상-350만 미만	71	38.4
	350만 이상-500만 미만	48	25.9
	500만 이상	9	4.9

3. 측정변수들의 타당성 검증

본 연구의 요인추출은 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄일 수 있는 주 성분분석(Principal Component Analysis)방식을 사용하였으며, 요인회전방식은 베리맥스 (Varimax Rotation)방법을 사용하였다.

1) 요인분석

각각의 변수를 측정하는 모든 항목들이 적절히 묶이는지를 SPSS 18.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 각각의 요인에 대한 분산과 누적분산은 <표 1>과 같은 결과를 보였다.

<표 1> 요인분석

측정변수	요인			
	분배적 공정성	상호 작용적 공정성	절차적 공정성	
내가 투입한 노력의 양을 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 해왔다.	1	.880	.165	.185
나의 책임을 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 한다.	2	.859	.172	.167
나의 교육과 훈련의 양을 고려했을 때 회사는 나에게 공정한 보상을 해왔다.	3	.849	.184	.210
내가 잘 수행한 업무를 모두 고려했을 때 회사는 공정한 보상을 해왔다.	4	.774	.213	.233
나는 상급자가 나를 존중하고 있다는 느낌이 든다.	1	.145	.891	.110
나의 상급자는 나를 예의바르게 대해 준다고 생각한다.	2	.128	.886	.096
나의 상급자는 나를 인격적으로 대해 준다고 생각한다.	3	.227	.866	.021
나는 상급자와 편견 없는 의사소통이 이루어진다고 생각한다.	4	.204	.761	.240
성과평가에는 편견이 작용하지 않는다.	1	.190	.083	.834
성과평가절차가 일관성 있게 적용되어 왔다.	2	.307	.077	.774
나는 성과평가를 하는 동안 나의 의견과 느낌을 표현할 수 있다.	3	.125	.136	.753

Eigen Value	5.023	1.994	1.268
설명분산(%)	45.660	18.129	11.528
누적분산(%)	45.660	63.789	75.317

측 정 변 수		요 인				
		이타 행동	감독자 신뢰	조직 지원 지각	조직 몰입	양심 행동
나는 나의 업무가 아니더라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다.	1	.880	.039	.083	.082	.022
나는 과도한 업무를 맡은 동료들 기꺼이 도와 준다	2	.845	.080	.120	.173	.066
나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도와준다.	3	.761	.312	.106	.091	.160
직속상사는 내가 도움이 필요할 때 기꺼이 도와 준다	1	.087	.828	.225	.178	.133
직속상사는 나의 행복한 삶에 대하여 실제로 걱정해준다.	2	.158	.813	.182	.090	.145
공정성의 관점에서 나는 전반적으로 직속상사를 신뢰하고 있다.	3	.160	.695	.341	.141	-.012
나의 조직은 내가 도움이 필요하면 기꺼이 도와 준다.	1	.033	.263	.821	.069	.068
나의 조직은 나의 목표와 가치를 매우 많이 고려한다.	2	.041	.299	.774	.211	.228
나의 조직은 나의 성과를 자랑스럽게 여긴다.	3	.263	.154	.751	.081	.074
나는 이 조직에 강한 소속감을 느끼지 않는다.	1	.125	.128	.155	.854	.024
나는 이 조직에 대해서 감정적 애착심을 느끼지 않는다.	2	.162	.171	.095	.839	.018
나는 조직 내에서 사적인 대화 등에 시간을 낭비하지 않는다.	1	.070	-.014	.246	-.079	.841
나는 조직 내에서 불필요한 휴식을 취하지 않는다.	2	.119	.243	.014	.126	.828
Eigen Value		4.740	1.680	1.360	1.048	.955
설명분산(%)		36.462	12.924	10.464	8.059	7.345
누적분산(%)		36.462	49.386	59.850	67.910	75.255

2) 측정변수들의 신뢰성 검증

본 연구에서 사용되는 개념은 응답자들의 주관적인 평가에 의하여 측정되었기 때문에 이들 개념에 대하여 얼마나 신뢰성이 있게 측정되었는지를 검증할 필요가 있다. 신뢰성이란 일반적으로 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability)등과 관련된 개념으로써 연구결과가 측정 자료에 의하여 우연적으로 발생하는 것이 아니라는 것을 보임으로써 결과에 대한 확신을 부여하는 것이라고 할 수 있다. 신뢰성을 검증하는 방법에는 여러 방법들이 존재하지만 본 연구에서는 외생변수 및 내생변수들의 내적 일관성 검증을 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 Cronbach's Alpha 계수는 <표 2>와 같이 전체 변수들이 0.7을 상회하고 있어 측정변수들의 신뢰성이 입증되었다(Nunnally 1967).

<표 2> 각 측정변수들에 대한 신뢰성 검증

변수	측정항목수	Cronbach's Alpha
분배적공정성	4	.841
상호작용적공정성	4	.896
절차적공정성	3	.761
이타행동	3	.826
감독자신뢰	3	.808
조직지원지각	3	.806
조직몰입	2	.722
양심행동	2	.652

3) 판별타당성 검증

Amos 18.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하여 구성개념 간 상관계수를 도출하였으며, 평균분산추출(AVE)은 Hair(2006)의 공식에 의하여 도출하였다.

<표 3> 구성개념 간 상관관계 및 표준오차

개념 간 상관	AVE	개념간상 관계수(ϕ)	ϕ^2	판별타당도
절차적 <--> 분배적공정성	· 절차=.525 · 분배=.714	· .567	0.321	0
절차적 <--> 상호작용	절차=.525 상호작용=.695	· .308	0.095	0

절차적 <--> 조직지원지각	· 절차=.525 · 조직지원=.594	· 447	0.200	0
절차적 <--> 감독자신뢰	· 절차=.525 · 감독자신뢰=.594	· 466	0.217	0
절차적 <--> 조직몰입	· 절차=.525 · 조직몰입=.565	· 122	0.015	0
절차적 <--> 양심행동	· 절차=.525 · 양심행동=.491	· 289	0.084	0
절차적 <--> 이타행동	· 절차=.525 · 이타행동=.617	· 350	0.123	0
분배적 <--> 상호작용	· 분배=.714 · 상호작용=.695	· 439	0.193	0
분배적 <--> 조직지원지각	· 분배=.714 · 조직지원=.594	· 520	0.270	0
분배적 <--> 감독자신뢰	· 분배=.714 · 감독자신뢰=.594	· 654	0.428	0
분배적 <--> 조직몰입	· 분배=.714 · 조직몰입=.565	· 310	0.096	0
분배적 <--> 양심행동	· 분배=.714 · 양심행동=.491	· 300	0.090	0
분배적 <--> 이타행동	· 분배=.714 · 이타행동=.617	· 317	0.100	0
상호작용적 <--> 조직지원	· 상호작용=.695 · 조직지원=.594	· 418	0.175	0
상호작용적 <--> 감독자신뢰	· 상호작용=.695 · 감독자신뢰=.594	· 693	0.480	0
상호작용적 <--> 조직몰입	· 상호작용=.695 · 조직몰입=.565	· 285	0.081	0
상호작용적 <--> 양심행동	· 상호작용=.695 · 양심행동=.491	· 242	0.059	0
상호작용적 <--> 이타행동	· 상호작용=.695 · 이타행동=.617	· 399	0.159	0
조직지원지 <--> 감독자신뢰	· 조직지원=.594 · 감독자신뢰=.594	· 688	0.473	0
조직지원지 <--> 조직몰입	· 조직지원=.594 · 조직몰입=.565	· 443	0.196	0
조직지원지 <--> 양심행동	· 조직지원=.594 · 양심행동=.491	· 456	0.208	0

조직지원지 <--> 이타행동	· 조직지원=.594 · 이타행동=.617	· 334	0.112	0
감독자신뢰 <--> 조직몰입	· 감독자신뢰=.594 · 조직몰입=.565	· 488	0.238	0
감독자신뢰 <--> 양심행동	· 감독자신뢰=.594 · 양심행동=.491	· 428	0.183	0
감독자신뢰 <--> 이타행동	· 감독자신뢰=.594 · 이타행동=.617	· 410	0.168	0
조직몰입 <--> 양심행동	· 조직몰입=.565 · 양심행동=.491	· 192	0.037	0
조직몰입 <--> 이타행동	· 조직몰입=.565 · 이타행동=.617	· 425	0.181	0
양심행동 <--> 이타행동	· 양심행동=.491 · 이타행동=.617	· 321	0.103	0

<표 3> 에서 보는 바와 같이 평균분산추출(AVE)이 0.5이상이고, AVE가 개념들간의 ϕ^2 보다 크기 때문에 판별타당도가 확보되었다.

IV. 연구가설의 검증

1. 연구모형의 적합도 평가

Amos 18.0의 구조방정식모형을 이용하여 가설을 검증하였다. 검증결과 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=366.270(p=0.000)$, GFI=0.866, AGFI=0.831 CFI=0.943, RMSEA=0.054로 비교적 괜찮은 수준으로 나타났다. 일반적 평가기준과 비교하여 연구 모델이 적합도를 지니고 있다고 판단할 수 있다(Rigdon 1998).

2. 연구 가설의 검증 및 논의

본 연구에서 제안한 가설의 검증 결과를 <표 5> 와 <그림2> 에 종합하여 요약하였다

<표 5> 설검증의 요약

가설	가설경로 및 방향	비표준화 추정치	표준화 추정치	S.E.	C.R.	P	채택여부
가설1	조직몰입→양심행동	.029	.037	.082	.347	.728	×
가설2	조직몰입→이타행동	.246	.272	.098	2.512	.012	○
가설3	감독자신뢰→조직몰입	.343	.330	.145	2.362	.018	○
가설4	감독자신뢰→양심행동	.316	.399	.120	2.640	.008	○
가설5	감독자신뢰→이타행동	.303	.322	.092	3.282	.001	○
가설6	조직지원지각→조직몰입	.270	.208	.180	1.502	.133	×
가설7	조직지원지각→감독자신뢰	.476	.382	.101	4.699	.000	○
가설8	절차적공정성→조직지원	.179	.213	.086	2.074	.038	○
가설9	분배적공정성→조직지원	.244	.303	.084	2.898	.004	○
가설10	분배적공정성→감독자신뢰	.278	.278	.073	3.803	.000	○
가설11	상호작용공정성→조직지원	.203	.220	.079	2.587	.010	○
가설12	상호작용공정성→감독자신뢰	.476	.414	.083	5.730	.000	○

CHI-SQUARE WITH=366.270 DEGREE OF FREEDOM= 237(P=0.000)

ROOT MEAN SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)= .054

GOODNESS OF FIT INDEX(GFI)= .866

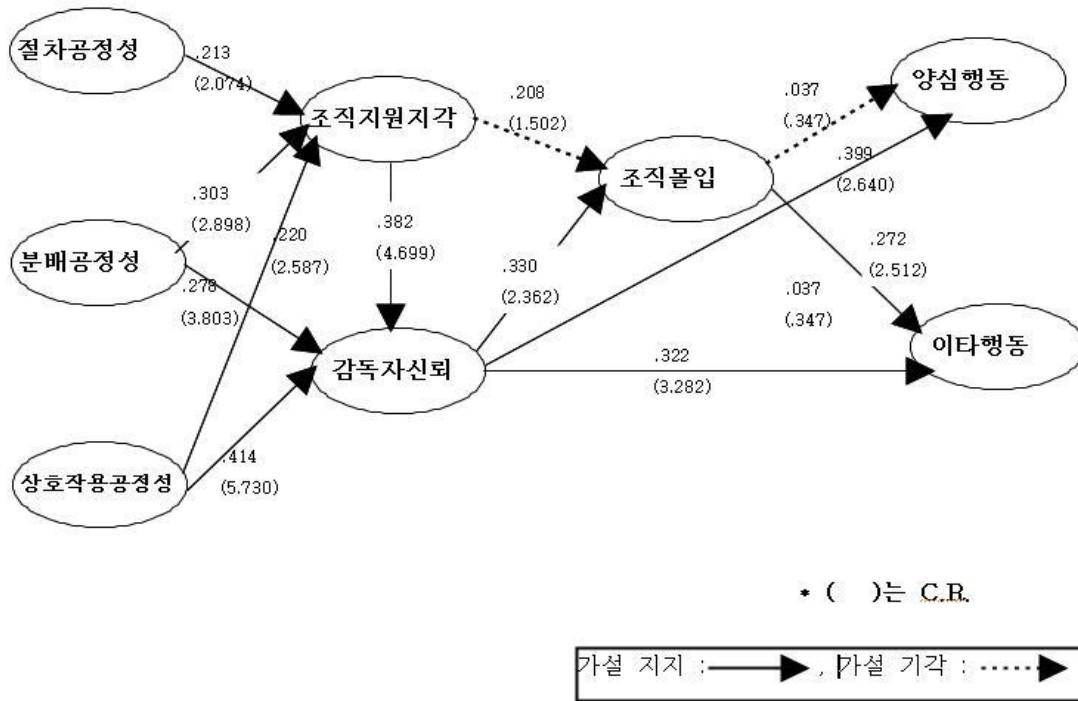
ADJUSTED GOODNESS OF FIT INDEX(AGFI)= .831

INCREMENTAL FIT INDEX(IFI)= .944

COMPARATIVE FIT INDEX(CFI)= .943

경로분석결과 조직몰입이 양심행동에 영향을 미친다는 가설 1의 경로계수는 0.029 이고 C.R. 값은 .347로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 조직몰입이 이타행동에 영향을 미친다는 가설 2의 경로계수는 0.246 이고 C.R. 값은 2.512로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 감독자신뢰가 조직몰입에 영향을 미친다는 가설 3의 경로계수는 0.343 이고 C.R. 값은 2.362로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 감독자신뢰가 양심행동에 영향을 미친다는 가설 4의 경로계수는 0.316 이고 C.R. 값은 2.640로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 감독자신뢰가 이타행동에 영향을 미친다는 가설 5의 경로계수는 0.303 이고 C.R. 값은 3.282로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 조직지원지각이 조직몰입에 영향을 미친다는 가설 6의 경로계수는 0.270 이고 C.R. 값은 1.502로 유의하지 않을 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 조직지원지각이 감독자신뢰에 영향을 미친다는 가설 7의 경로계수는 0.476 이고 C.R. 값은 4.699로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 절차적공정성이 조직지원지각에 영향을 미친다는 가설 8의 경로계수는 이고 C.R. 값은 2.074로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 분배적공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미친다는 가설 9, 10의 경로계수는 각각 0.244 , 0.278이고 이

때 C.R. 값이 2.898, 3.803로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다. 상호작용적공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미친다는 가설 11, 12의 경로계수는 각각 0.203, 0.476 이고 이때 C.R. 값이 2.587, 5.730로 유의적인 효과가 검증되어 가설이 지지되었다.



V. 결론 및 토의

1. 연구의 요약

본 연구는 일선감독자에 대한 판매원의 신뢰와 본사의 지원에 대하여 판매원이 지각하는 조직지원지각을 구분하여 조직시민행동에 대한 영향을 탐색하고, 또한 조직지원지각과 감독자신뢰에 대한 영향요인을 공정성개념을 중심으로 탐색하고자 하였다.

조직공정성을 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성으로 구분하고, 이러한 조직공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰로 긍정적인 영향을 미치고, 조직지원지각과 감독자신뢰가 조

직시민행동에 조직몰입을 통한 간접영향과 직접영향에 관한 가설을 도출하였다. 이러한 가설들을 검증하기 위하여 자동차회사 영업사원과 보험회사 영업사원을 실험대상으로 선정하고 200명에게 설문지를 배포하고 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고 185부의 설문지를 대상으로 가설을 검증하였다. 실증연구결과 다음과 같다.

첫째, 조직몰입은 이타행동에는 영향을 미치고 양심행동에는 영향을 미치지 않았다. 둘째, 감독자신뢰가 조직몰입과 조직시민행동(양심행동, 이타행동)에 전반적으로 긍정적인 영향을 미치고 있는데, 특히 감독자신뢰가 이타행동에 많은 영향을 나타내고 있다는 것은 Aryee 등 (2002)의 연구와 일치된다. 셋째, 조직지원지각이 조직몰입에는 영향이 없었고 감독자신뢰에는 강한 영향을 미친다. 넷째, 절차공정성이 조직지원지각에 긍정적 영향을 미친다. 다섯째, 분배공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미쳤다. 여섯째, 상호작용공정성이 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미쳤다.

이처럼 조직공정성, 즉 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성의 감독자신뢰에 대한 긍정적인 직간접 영향과 감독자신뢰의 이타행동과 양심행동에 대한 긍정적 영향은 본부와 일선종업원을 대리하는 감독자에게 양 방향적 역할을 충실히 수행해야 하며 기업과 일선판매 종업원간의 사회적 교환에서 신뢰에 기반 한 조정자의 역할을 강조하는 것이다.

2. 연구의 시사점 및 한계점

1) 연구의 시사점

본 연구의 결과에 따라 다음과 같은 몇 가지 이론적, 관리적 시사점을 제시할 수 있으리라 생각한다.

첫째, 본 연구는 최근에 학계에서 연구되고 있는 조직지원지각과 감독자신뢰의 관계를 함께 고려하여 실증적으로 검증하였다는 것이다. 따라서 조직차원의 접근과 일선감독자차원의 접근이 통합적으로 수행되었다는 점에서 이론적 기여가 있다. 둘째, 조직 내의 다양한 보상 결정의 상황 하에서 조직공정성의 매우 중요한 역할을 탐색하였다. 따라서 조직에서 공정한 평가와 보상에 대한 제도나 절차의 구축을 중요시하고 있지만, 실제 집행과정에서 판매종업원들이 불공정성을 지각할 때 공정성은 유지되기 어려우며 일선종업원들이 지각하는 공정성의 느낌이 이타행동과 양심행동을 유도하는 데에 필요하리라 생각된다. 셋째, 실제 조직을 운영하는 경영자는 일선 종업원의 조직몰입과 조직시민행동을 증가시키기 위해서는 종업원들에게 조직지원지각과 감독자신뢰에 대한 지각을 심어 줄 수 있어야 하며 이를 위해 종업원이 공정성을 지각할 수 있는 본부의 정책이 필요함을 실무적으로 시사하고 있다. 관리자

들은 보다 세심한 관심과 배려를 통해 지원정책을 실시하여 종업원들이 조직에 적응하도록 돕기 위한 조직 내 사회화 과정과 관련된 제도를 운영할 필요가 있다.

2) 연구의 한계점

본 연구에서 나타난 검증결과는 본 연구가 지니고 있는 몇 가지 한계점들과 제약사항으로 인해 적용상의 접근에 있어 더욱 신중해야 함을 느끼며, 향후에는 이러한 문제점들을 해결하는 데 있어서 보다 엄밀한 연구가 수행되어야 할 것이다.

첫째, 조직지원지각과 감독자신뢰에 영향을 미치는 다양한 선행변수가 존재하지만 본 연구에서는 공정성만을 살펴보았다는 점이다. 향후연구에서는 조직명성 변수나 종업원들의 의사결정에의 참여수준과 같은 감독참가변수 등도 포함되어져야 할 것이다. 둘째, 조직지원지각과 감독자신뢰의 결과변수로 본 연구에서는 조직몰입과 조직시민행동(양심행동, 이타행동)을 살펴보았으나 향후 연구에서는 이직의도, 직무몰입, 직무성과와 같은 다양한 조직유효성의 변수들이 연구되어져야 할 것이다. 마지막으로 설문자료를 수집하는데 있어 표본이 자동차회사 영업사원과 보험회사 영업사원에게 국한되어 수집되었다. 이는 국한된 표본들이 사회적요망성(social desirability)이나 의미상의 곤란성 등으로 자료의 타당성을 위협받을 수 있으므로, 향후에는 두 개로 나누어 수집하지 않고 어느 한 집단을 대상으로 또는 다양한 직종을 대상으로 반복하여 연구한다면 일반화 가능성은 더욱 커질 것이다.

참 고 문 헌

- 박내희 (1994), 조직행동론, 박영사. 채서일, 김범중, 이성근(1995), SPSS/PC+를 이용한 통계 분석, 학현사.
- 문형구, 김경석 (2006), "조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로," 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 신유근 (1999), 인간존중의 경영, 다산출판사.
- 윤만희 (2000), "서비스 종업원 조직시민행위의 사회교환적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석수준" 경영학연구, 제29권 제4호, (11), 723-747.
- 정범구 (1997), 평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구, 한국생산성학회.
- 최낙환 (1999), "판매원의 역기능행동에 대한 감독통제수단의 효과를 매개하는 감독자에 대한 신뢰도", 한국마케팅저널, 제1권 제4호.
- Adams, J. Stacy (1963), "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. Stacy (1965), "Inequity in Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Leonard Berkowitz, ed, New York Academic Press, 267-299.
- Anderson, Erin, and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Andrews, M. C. and K. M. Kacmar (2001), "Discriminating among organizational politics, justics, justice, and support," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model," *Journal of Organizational Behavior*, 23 : 267-285.
- Avolio, B. J., W. Zhu, and W. Koh (2004), "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983), "Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bies, R. J. and J. S. Moag (1986), Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewick, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, 1, Greenwich, CT : JAI Press, 33-55.

- Blau, G. and K. Boal (1989), "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover," *Journal of Management*, 15, 115-227.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Boss, R. W. (1978), Trust and Managerial Problem-Solving Revisited Group and Organizational Studies. 3(3), 331-342.
- Brief, A. P. and S. J. Motowidlo (1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brown, Stephen P., and Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Byrne, Zinta S., and Russel Cropanzano (2001), "The History of Organizational Justice: The Founders Speak," in *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, Russel Cropanzano, ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-26.
- Chang, Chir-Chi, and Alan J. Dubinsky (2005), "Organizational Justice in the Sales Force: A Literature Review with Propositions," *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Colquitt, Jason A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cook J. and T. Wall (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998), "Understanding the Influence of national culture on the development of trust," *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa (1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Flaherty, Karen K., J. Todd Arnold. and C. Shane Hunt (2007), "The Influence of the Selling Situation on the Effectiveness of Control: Toward a Holistic Perspective," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27, 221-233.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fox, A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Fryxell, G. E. and Gordon, M. E. (1989), "Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management," *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy of Management*

Review, 12, 9-12.

- Greenberg, J. and R. A. Baron (1997), *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, 6th ed., Prentice-Hall, 369-373.
- Greenberg, J. E. A. Lind (2000), "The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application, In C. L. Cooper and E. A. Locke(Eds)," *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell, 72-108.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations," *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Hair, J. F. Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Prentice-Hall International.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the future*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Holmes, G. C. (1961), *Social behavior : it's elementary forms* New York : Harcourt, Brace, and World.
- Holmes, J. G. (1981), The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Learen and S. C. Lerner (eds), *The Justice Motive in social behavior*, 261-284. New York: Plenum.
- Hutchison, S. and M. L. Garstka (1996), "Sources perceived organizational support: goal setting and feedback," *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.
- Jones, G. R. and J. M. George (1998), "The experience and evolution of trust: implication for cooperation and teamwork," *Academy of management review*, 23(3), 531.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic Book.
- Kashyap et al. (2007), "Developing Sales Force Relationalism: The Role of Distributive and Procedural Justice," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 235-245.
- Katz, D. (1964), The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh (1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Levering, R. (2000), *A Great Place to work : What makes some employers so good(and most so bad)*, San Francisco: A Great Place to Work Institute.
- Lind, E. A. and T. R. Tyler (1988), *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum
- MacKenzie, S. B., P. M. and R. F. Posdskoff(1993), *The impact of organizational behavior on*

evaluations of salespersons performance.

- MacKenzie, S. B., P. M. and M. A. Podsakoff (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of management Review* 20, 709-734. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- McCauley, D. P. and K. W. Kuhnert (1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Meyer, J. P., N. A. and C. A. Smith (1993), "Commitment organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Miceli, M. P. and P. W. Mulvey (2000). Consequences of satisfaction with pay system: Two field studies. *Industrial Relations*, 39, 62-87.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990), "Trust in Employee/Employer Relationships : A survey of west Michigan Managers," *Public Personnel management*, 19(4), (winter 1990).
- Moday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Organizational linkage: The Psychology of cummitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic press
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morris, J. H. and D. J. Sherman (1981), "Generalizability of organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow, P. C. (1983), "Concept redundancy in organizational research, The case of work commitment," *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Niehoff, B. P. and R. Moorman (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W. and M. Konovsky (1989), "Cognitive versus affective determinants or Organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M A: Lexington Books.

- Piercy, et al. (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, et al. (2000), " Organizational Citizenship Behavior: A Criticle Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Price, J. L. and C. W. Mueller (1986), *Absenteeism and turnover Among Hospital Employees*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Rhoades, L. and A. Stephen (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Sabel, C. F. (1994), Learning by monitoring : The institutions of economic development, in N. J. Smelser and R. Swedberg(eds.). *The handbook of economic sociology*, Princeton, NJ : Prinston University Press.
- Shore, L. M. and T. H. Shore (1995), Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164, Westport, C T: Quorum.
- Shore, L. M. and L. E. Tetrick (1991), "A construct validity study of the survey of perceived organization of support," *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Thibaut, J. W. and L. Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stinglhamber, D. D. and L. Mercken (2006), "Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust," *Group and Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Tyler, T. R. (1984), "The role of perceived injustice in defendant's evaluation of their courtroom experience," *Law and Society Review*, 18, 51-74.
- Wayne, S. J., L .M. Shore, and R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchang: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

The Roles of Perceived Organization Support and Supervisory Trust on the Effects of Organization Justice on Organization Citizen Behaviors

Nak-Hwan CHOI* · Yeong-Seong KIM**

Abstract

This thesis aims at looking into supervisory trust that sales person recognize about line supervisors and organization citizenship behaviors that sales persons recognize about head office support, and in addition also looking into the influence of organization justice on perceived organization support and supervisory trust.

This thesis classified organization justice into procedural justice, distributive justice, and interactive justice and investigated how the organization justice had an influence on perceived organization support and supervisory trust. In addition this thesis drew out hypotheses on direct and indirect influences of perceived organization support on organization citizenship behaviors.

To test hypotheses samples were selected from sales persons working at automobile companies and insurance companies. The objects were 200 sheets, and this thesis examined only 185 sheets excluding unfaithful ones. As a result, this thesis found out that organization commitment had an influence on altruism, but didn't have an influence on conscientiousness. Supervisory trust had an influence on organization commitment, consciousness, and altruism generally. Perceived organization support didn't have an influence on organization commitment, but had an influence on supervisory trust. Procedure justice had an affirmative influence on organization commitment and distributive justice had an influence on perceived organization support and supervisory trust. In the end, interactive justice had an influence on perceived organization support and supervisory trust.

Key words : Procedural Justice, Distributive Justice, Interactive Justice, Perceived Organization Support, Supervisory Trust, Organization Commitment, Conscientiousness, Altruism.2)

* Professor, Department of Business Administration, Chonbuk National University

** Doctoral student, Graduate School, Chonbuk National University

