



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

조직공정성이 다중초점 변인들에 미치는  
차별적 영향과 지원인식 및  
정치지각의 매개효과

제주대학교 대학원

경 영 학 과

양 병 철

2016년 8월



## [목 차]

I. 서 론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
1) 연구의 필요성 .....	1
2) 연구목적 .....	4
2. 연구방법 및 논문구성 .....	5
1) 연구방법 .....	5
2) 논문구성 .....	5
II. 이론적 배경 .....	7
1. 다중초점접근과 대상유사성 모형 .....	7
1) 다중초점접근방법과 대상유사성모형의 개념 및 구조 .....	7
2) 다중초점접근 및 대상유사성모형의 선행연구 .....	9
2. 조직공정성 .....	12
1) 조직공정성의 개념 .....	12
2) 조직공정성의 유형 및 연구동향 .....	18
3. 다중초점 지원인식과 시민행동 .....	27
1) 다중초점 지원인식의 유형 및 연구동향 .....	27
2) 다중초점 시민행동의 유형 및 연구동향 .....	33
4. 다중초점 정치지각과 침묵행동 .....	39
1) 다중초점 정치지각의 유형 및 연구동향 .....	39
2) 다중초점 침묵행동의 유형 및 연구동향 .....	46
III. 연구설계 .....	52
1. 연구모형 및 연구가설 .....	52
1) 연구모형 .....	52
2) 연구가설 .....	54

2. 변수정의 및 분석방법 .....	62
1) 변수정의 및 출처 .....	62
2) 조사방법 및 연구표본 .....	66
IV. 실증분석 .....	68
1. 기초통계분석 .....	68
1) 타당성 및 신뢰도 분석 .....	68
2) 상관관계분석 .....	73
2. 연구가설 검증 .....	74
1) 연구모형 1의 가설검증 .....	75
2) 연구모형 2의 가설검증 .....	83
2) 가설검증결과의 요약 .....	91
V. 결    론 .....	93
1. 연구결과의 요약 및 시사점 .....	93
1) 연구결과의 요약 .....	93
2) 연구의 시사점 .....	95
2. 연구의 한계 및 향후연구를 위한 제언 .....	98
참고문헌 .....	100
설    문    지	

## [그림목차]

<그림 2-1> 다중초점접근 .....	8
<그림 2-2> 대상유사성모형 .....	9
<그림 3-1> 연구모형 1 .....	53
<그림 3-1> 연구모형 2 .....	53

## [표목차]

<표 2-1> 조직공정성 선행연구 .....	23
<표 2-2> 조직지원인식의 분류체계 .....	28
<표 2-3> 대상별 조직시민행동 비교 .....	36
<표 3-1> 설문구성 및 출처 .....	65
<표 3-2> 연구표본 .....	67
<표 4-1> 최적확인요인구조 검증(연구모형 1) .....	69
<표 4-2> 최적확인요인구조 검증(연구모형 2) .....	69
<표 4-3> 확인요인분석(연구모형 1) .....	71
<표 4-4> 확인요인분석(연구모형 2) .....	72
<표 4-5> 상관관계(연구모형 1) .....	73
<표 4-6> 상관관계(연구모형 2) .....	74
<표 4-7> 조직공정성과 다중초점지원인식의 관계 .....	76
<표 4-8> 조직공정성 유형이 지원인식 유형에 미치는 차별적 효과 .....	77
<표 4-9> 다중초점지원인식과 다중초점OCB의 관계 .....	78
<표 4-10> 동료지원인식 유형이 OCB유형에 미치는 차별적 효과 .....	79
<표 4-11> 조직공정성과 OCB유형간 조직지원인식의 매개효과 .....	80

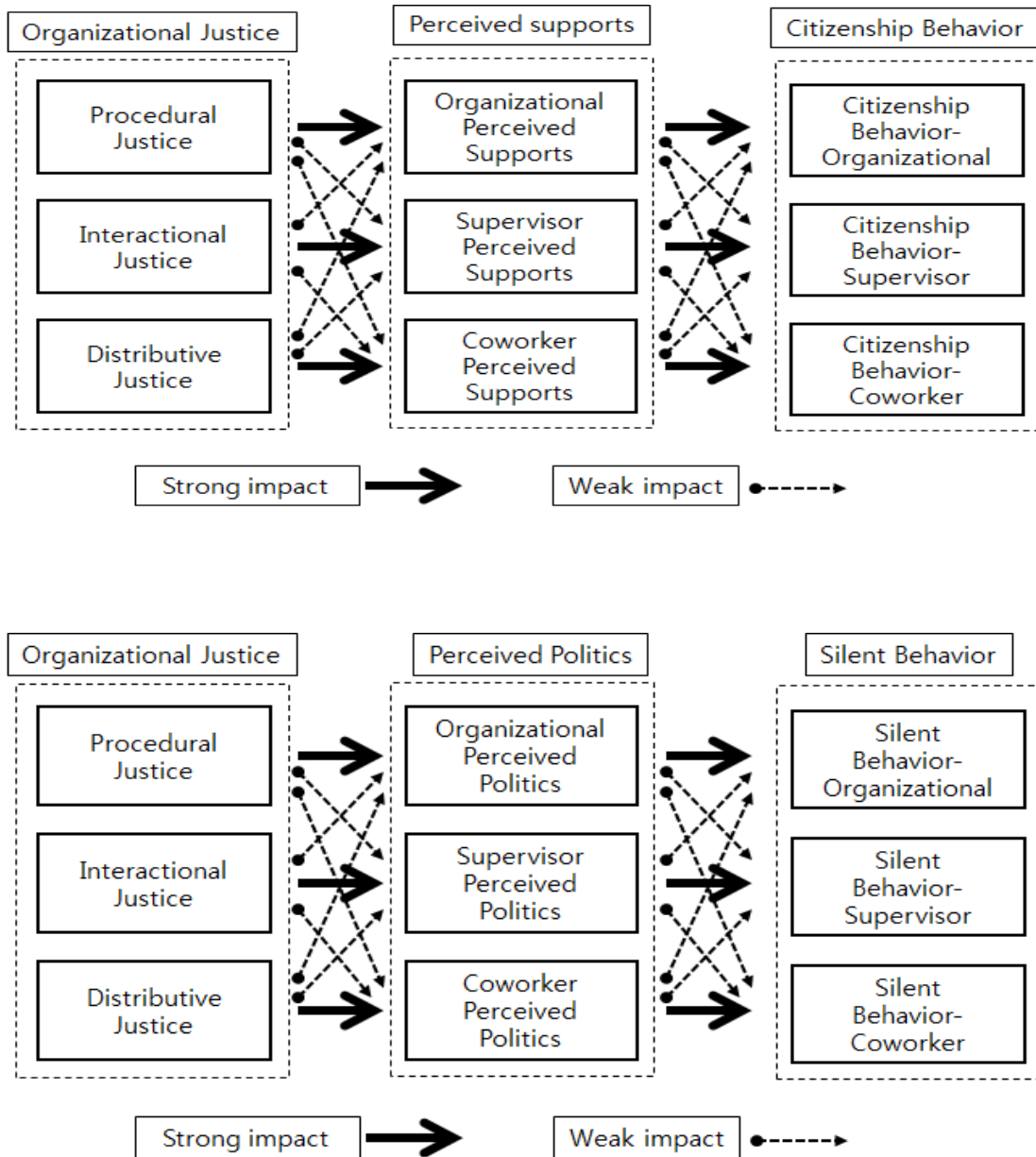
<표 4-12> 조직지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test) .....	81
<표 4-13> 조직공정성과 OCB유형간 상사지원인식의 매개효과 .....	81
<표 4-14> 상사지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test) .....	82
<표 4-15> 조직공정성과 OCB유형간 동료지원인식의 매개효과 .....	82
<표 4-16> 동료지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test) .....	83
<표 4-17> 조직공정성과 다중초점정치지각의 관계 .....	84
<표 4-18> 조직공정성 유형이 정치지각 유형에 미치는 차별적 효과 .....	85
<표 4-19> 다중초점정치지각과 다중초점침묵행동의 관계 .....	86
<표 4-20> 정치지각 유형이 침묵행동 유형에 미치는 차별적 효과 .....	87
<표 4-21> 조직공정성과 침묵행동유형간 조직정치지각의 매개효과 .....	88
<표 4-22> 조직정치지각의 매개효과 사후검증(Sobel test) .....	88
<표 4-23> 조직공정성과 침묵행동유형간 상사정치지각의 매개효과 .....	89
<표 4-24> 상사정치지각의 매개효과 사후검증(Sobel test) .....	90
<표 4-25> 조직공정성과 침묵행동유형간 동료정치지각의 매개효과 .....	90
<표 4-26> 차별적 영향력 가설검증 요약 .....	91
<표 4-27> 매개효과 가설검증 요약 .....	92

## Abstract

The concept of organizational justice has been continuously studied by many researchers. In the previous studies, organizational justice has been carried out distributive justice, procedural justice, and interactional justice, and has been well predicted productive employee attitude and behaviors in organizational area. In addition, a variety of studies on organizational justice were applied with many sorts of theories; self-interest theory, group value model, attribution theory, referent cognitive theory, and equity theory, and instrumental model. Thus, the organizational justice still required a new theory for effectively account for it, one of alternative is target similarity theory. It explains the different relations between target-foci objects, the previous theory is unable to explain the inconsistent results on multi-dimensional approach of organizational justice. The casuality of organizational justice to organizational supports is good example. Furthermore, target similarity theory has been studied in the positive mechanism such as productive behaviors and organizational commitment. Thus, there was no trial to prove negative mechanism whether the mechanism is operated or not. Accordingly, the current study is designed to examine multi-foci approach and target similarity theory to multi-foci perceived supports, citizenship behavior, perceived politics, and silent behavior.

The research model is classified two parts as belows. First, it is the model to demonstrate the productive mechanism by organizational justice to perceived supports and citizenship behavior. Second, it is the model to demonstrate the counter productive mechanism by organizational justice to perceived politics and silent behavior.

〈Research Model〉



The data which was applied to analysis collected from 459 employee's who have worked for private owned companies and government owned companies. The questionnaire was designed to measure self-report style, but self-report



measurement is linked with bringing about common method bias. Accordingly, to minimize common method bias, the questionnaire is composed of both parts. Part 1 measured organizational justice, perceive supports, and citizenship behavior, and part 2 was assessed perceived politics and silent behavior with time interval of a week. The analysis was conducted with SPSS and AMOS program. Amos program was proved the validation of scales, SPSS program was utilized to analyze relative effects with the way on which Fielde et al.(2002) suggested to demonstrate relative effects by comparison of  $R^2$ . In the end, mediation was demonstrated with the procedure suggested by Baron and Kenny(1986).

This researcher conducted to prove 6 hypotheses comprehensively. First, organizational justice(distributive, procedural, interactive) will have positively relative effects to perceived supports(organizational, supervisor, coworker). Second, perceived supports(organizational, supervisor, coworker) will have positively relative effects to citizenship behavior(organizational, supervisor, coworker). Third, perceived supports(organizational, supervisor, coworker) will mediate the relationships between organizational justice(distributive, procedural, interactive) and citizenship behavior(organizational, supervisor, coworker) in the multi-foci perspectives. Fourth, organizational justice(distributive, procedural, interactive) will have positively relative effects to perceived politics(organizational, supervisor, coworker). Fifth, perceived politics(organizational, supervisor, coworker) will have positively relative effects to silent behavior(organizational, supervisor, coworker). Sixth, perceived politics(organizational, supervisor, coworker) will mediate the relationships between organizational justice(distributive, procedural, interactive) and silent behavior(organizational, supervisor, coworker) in the multi-foci perspectives.

The results are as follows. First, the relative effects of organizational justice(distributive, procedural, interactive) to perceived supports(organizational, supervisor, coworker) were partially supported in cases of procedural justice→organizational perceived supports, and interactive justice→supervisor perceived

support. Second, the relative effects of perceived supports(organizational, supervisor, coworker) were partially supported in cases of supervisor perceived support→supervisor citizenship behavior and coworker perceived support→coworker citizenship behavior. Third, mediation by perceived supports(organizational, supervisor, coworker) will mediated the relationships between organizational justice(distributive, procedural, interactive) and citizenship behavior(organizational, supervisor, coworker) in the multi-foci approach. Fourth, the relative effects of organizational justice(distributive, procedural, interactive) were partially supported in cases of procedural justice→organizational perceived politics, and interactive justice→supervisor perceived politics. Fifth, the relative effects of perceived politics(organizational, supervisor, coworker) were partially supported in cases of organizational perceived politics→organizational silent behavior. Sixth, mediation by perceived politics(organizational, supervisor, coworker) partially mediated in the relationships between interactional justice and silent behavior toward supervisor in the multi-foci approach.

The implications of this study are as follows in academy and in practice. First, the perspective of target similarity theory in organizational justice model was demonstrated empirically, this results contribute to expand the research area of organizational justice. Second, multi-foci impacts was verified. Multi-foci perceived supports relatively affects to multi-foci citizenship behavior, Multi-foci perceived politics partially and relatively affects to multi-foci silent behavior. Such the results of which the casuality of perceived supports and politics has different impacts to citizenship behavior and to silent behavior account for why perceived supports and politics are inconsistent research results.

# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

### 1) 연구의 필요성

조직공정성은 조직이 개인에게 제공하는 보상의 정도, 절차, 실행과정을 반영하는 것으로 고용관계에서 조직과 개인의 교환관계를 설명하는 주요 개념이다(Colquitt, 2001). 교환관계 측면에서 조직과 개인은 지속적으로 상호작용하고 있으며, 이 과정에서 공정성에 대한 지각은 조직을 위한 개인의 태도 및 행동에 긍·부정적 영향을 미치는 원인으로 작용하게 된다. 이에 대해, 기존의 연구자들은 공정성의 유형을 세분화하여 공정성 유형에 따른 태도 및 행동에 미치는 영향력에 연구의 초점을 맞추어 개인이 지각하는 공정성 유형의 중요성을 규명하고자 하였다(Colquitt et al., 2001; Aryee Budhwar & Chen, 2002; Skitka et al., 2003). 그로 인해, 조직공정성은 초기 분배공정성에서 시작하여, 절차공정성, 상호작용공정성으로 범주가 확대되어 왔으며, 최근에는 상호작용공정성을 정보공정성과 대인공정성으로 더욱 세분화하여 개념들의 타당성 및 공정성 유형의 유효성을 증명하고 있다(Cropanzano et al., 2001; Roch & Shanock, 2006; 이경근·박성수, 2009). 또한 조직공정성은 다양한 연구가 수행된 만큼 다양한 이론들이 적용되고 있다. 이에 대해, Brockner and Wiesenfeld(1996)는 조직공정성 연구에 적용되는 이론으로 자기이익이론(self-interest theory), 그룹가치모형(group value model), 귀인이론(attribution theory), 준거인지이론(referent cognitive theory)으로 구분하고 있다. 반면에 Cropanzano et al.(2001)은 조직공정성 선행연구에 활용된 이론들을 정리하며, 이론의 유형을 과정이론과 내용이론으로 구분하고 있다(문형구·최병권·고욱, 2009). 그들은 과정이론은 공평성이론, 준거인지이론, 공정성 휴리스틱이론으로 분류하고, 내용이론은 수단적 모형, 그룹가치모형, 도덕적 가치모형, 귀인이론으로 구분하여, 조직공정성에 적용되는 이론 체계를 형성하고 있다.

그러나 기존의 조직공정성 연구에서는 하위개념의 확대에 연구의 초점을 맞추고 있으나, 구성개념의 확대에 초점을 맞추기 보다는 새로운 이론적 틀을 제시하고 구성개념들의 효과성을 실증적으로 검증할 필요성이 있다. 이는 문형구·최병

권·고육(2009)의 주장과도 연결되고 있다. 그들은 조직공정성 연구에서 다양한 이슈들이 있으나, 그 중에 조직공정성에 적용될 수 있는 새로운 이론의 발굴과 하위개념의 차별적 영향력 등에 관한 연구의 필요성을 제기하고 있다. 조직공정성 연구에 적용될 수 있는 새로운 이론으로 대상유사성 이론이 있다. Lavelle, Rupp, and Brockner(2007)는 대상유사성 이론을 조직공정성에 적용하여 조직공정성을 구성하고 있는 하위개념들 간의 차별적 영향력 검증에 주목하고 있다. 대상 유사성 이론에서는 특정대상에 대한 신념과 태도가 동질적인 대상의 신념과 태도에 강한 매력을 형성하는 것으로 주장하고 있다(Lavelle, Rupp, and Brockner, 2007). 이러한 주장은 조직공정성을 구성하는 하위개념을 확대하기 보다는, 타당성이 입증된 하위개념들을 공정성 지각 대상 및 수준에 따라 어떠한 차이가 있는지를 규명하는데 유용한 접근으로 판단된다.

이는 조직공정성 연구에서 연구자들 간 일관된 결과를 제시하지 못하고 있는 하위개념들의 유효성 결과를 설명할 수 있는 근거로 작용할 수 있다. 예를 들어, 분배공정성은 개인수준 변수, 절차공정성은 조직차원 변수, 상호작용공정성은 상사차원 변수를 보다 잘 예측하는 것으로 확인되고 있다(Tyler, 1990; McFarlin and Sweeney, 1992; 민경호·조국행, 2002; 배성현·김미선, 2009). 이러한 결과는 조직공정성 연구에 있어 하위개념들의 영향력을 예측할 때 공정성 유형에 따른 초점대상(개인, 조직, 상사)간 차이를 고려할 필요가 있으나, 기존연구에서는 이를 반영하지 못하고 있다.

대상유사성 이론으로 접근한 조직공정성은 조직지원인식과의 관계를 고려할 필요성이 있다. 조직공정성은 조직지원인식에 영향을 미치는 주요 원인으로 확인되고 있으나(Rhoades and Eisenberger, 2002; Lavelle et al., 2009; Rubb et al., 2014; 이종찬, 2005; 김동환·양인덕, 2009; 김동주·김영목, 2012; 이종찬, 2014; 박동진·이광희, 2015), 다차원(분배, 절차, 상호작용) 조직공정성과 전반적 조직지원인식의 연구에서는 일관된 연구결과들이 제시되지 못하고 있기 때문이다.

다수의 연구에서 절차공정성이 분배공정성 및 상호작용공정성보다 조직지원인식에 대한 영향력 정도가 큰 것으로 확인되고 있다(이종찬, 2005; 김동환·양인덕, 2009; 김동주·김영목, 2012). 그러나 이러한 결과에서 간과되는 부분으로 인식대상의 초점이 있다. 절차공정성과 전반적 조직지원인식은 대상초점이 조직으로 설명되고 있기 때문에 개인에 더 큰 영향력이 있는 것으로 확인되는 분배공정성과 대인 간 관계에 영향력이 높은 것으로 확인되는 상호작용공정성이 전반적 조직지원인식에 미치는 영향력 정도가 상대적으로 낮은 것을 고려할 수 있다. 이는

조직공정성 연구에서 하위개념들의 초점대상에 따른 차별적 영향력 연구의 필요성을 보여주는 것이다.

또한 조직공정성은 다수의 연구에서 구성된 조직유효성 및 생산적 행동을 촉진하는 원인에 주목하여 연구가 수행되고 있다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Skitka, Winkler, and Hutchinson, 2003). 그에 반해, 구성원의 부정적 지각, 태도 및 행동에 미치는 조직공정성의 영향력에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 또한 대상유사성 이론을 제안하고 있는 Lavella, Rupp, and Brockner(2007)는 대상 유사성 이론이 구성원의 긍정적 인식 및 행동에 선행하는 것으로 접근하고 있으나, 대상 유사성 이론이 부정적 인식 및 행동 저감 여부에 대한 적용은 고려하지 못하고 있다. 이에 본 연구에서는 최근 조직행동분야 연구에서 구성원의 생산적 행동을 저해하는 원인으로 부각되고 있는 조직정치지각을 활용하고자 한다.

조직정치지각은 조직구성원의 직무, 조직에 대한 태도와 생산적 행동에 부정적인 영향을 미치는 원인으로 확인되고 있다(Byrne, 2005; Muhammad, 2007; Miller and Nicolas, 2008). 또한 배성현·김미선(2009)은 조직정치지각의 원인으로 조직공정성을 고려하여 조직공정성 연구의 범위를 조직정치지각으로 확대하고 있다. 그러나 조직공정성을 구성하는 개념들이 초점대상에 따라 차이가 있음을 고려할 때, 정치지각도 초점대상에 따른 차이를 반영할 필요성이 있다.

한편, 다중초점이론에서는 초점 대상 간 경로분석 및 매개효과 검증에 대해 연구자들의 관심이 높다. Lavelle, Rupp, and Brockner(2007)은 대상유사성 이론을 제안하면서 공정성 유형과 조직시민행동의 관계에서 신뢰, 지원인식, 관계의 질, 몰입, 동일시 등의 매개변수를 제안하고 있다. Lavelle et al.(2009)은 다중초점 공정성과 지원인식의 관계 규명을 통해 대상유사성 접근의 주 효과를 규명하고 있으나, 초점대상별 매개과정에 대한 실증적 근거를 제시하지 못하고 있다.

하지만 국내 선행연구에서는 대상유사성이론을 적용하여 다중초점 매개효과를 규명한 연구가 수행되어 초점대상에 따른 매개효과가 확인되고 있다. 고영심·강영순(2015)의 연구에서는 다중초점 몰입은 적합성과 조직시민행동의 매개하는 것으로 판명되어, 대상유사성 이론의 관점에서 대상초점별 매개효과를 입증하고 있다. 그러나 이러한 선행연구에도 불구하고, 대상유사성 관점에서 접근하여 변인들 간의 연결 메커니즘을 규명한 연구는 여전히 부족한 실정이다.

## 2) 연구목적

본 연구는 다중초점접근과 대상유사성 모형의 관점에서 연구모형을 도출하여 다음과 같은 목적을 설정하고 있다. 첫째, 연구의 주요 개념들을 다중초점으로 접근하여 동일한 초점대상으로 구분한 개념적 연구를 시도하고자 한다. 본 연구의 주요개념인 조직공정성을 분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성으로 구분하고, 지원인식, 시민행동, 정치지각, 침묵행동의 초점대상을 조직공정성 유형과 연계해 동료, 상사, 조직으로 구분한다.

둘째, 대상유사성 모형을 적용하여 조직공정성(분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성)과 다중초점 지원인식(동료, 상사, 조직지원인식), 다중초점 정치지각(동료, 상사, 조직정치지각)간 차별적 영향관계와 다중초점 지원인식과 다중초점 시민행동(동료, 상사, 조직지향 시민행동), 다중초점 정치지각과 다중초점 침묵행동(동료, 상사, 조직대상 침묵행동)간 차별적 영향관계를 규명한다.

셋째, 다중초점접근 방법을 적용하여, 동일한 초점대상 간 매개효과를 검증하고자 한다. 구체적으로 다중초점 지원인식과 다중초점 조직정치를 매개변수를 설정하여 조직공정성 유형(예, 절차공정성)과 다중초점 시민행동(예, 조직지향시민행동) 및 침묵행동(조직대상 침묵행동)의 관계에서 동일한 초점대상 간 매개효과(예, 조직지원인식, 조직정치지각)를 검증한다.

본 연구의 목적은 첫째, 그간 조직행동분야에서 연구되어온 긍정적·부정적 지각(지원인식, 정치지각) 및 행동변인(조직시민행동, 침묵행동)들을 다중초점(동료, 상사, 조직)으로 분류하여 그 변별력을 확인함으로써 향후, 관련 분야 연구에 대한 관심과 확대에 기여한다. 둘째, 조직공정성 연구에 있어 분배, 절차, 상호작용 공정성 유형들이 개인 및 조직변인에 미치는 영향에 대한 다른 결론을 제시했던 그간의 연구방법의 문제점을 대상유사성 모형으로 보완하여 접근한다. 분배공정성은 동료, 절차공정성은 조직, 상호작용공정성은 상사변인과 연계하여 다중초점으로 분류한 후, 변인들간 상대적 영향력을 확인하여 그동안의 조직공정성연구에서 간과되어 다른 결론을 제시하였던 부분을 보완함으로써 학문적·실무적 차원의 의미있는 시사점을 제시한다. 셋째, 매개변인들을 다중초점으로 분류하고, 대상초점별 매개효과를 확인함으로써 그동안 이론적으로만 제안했던 대상유사성 모형의 주장을 실증적으로 규명하여 관련 연구의 활성화에 기여하고자 한다.

## 2. 연구방법 및 논문구성

### 1) 연구방법

본 연구는 조직공정성 개념을 대상유사성 관점에서 접근하여 고찰하고 연구모형에 포함된 주요 개념들을 다차원 및 다중초점의 관점에서 논의하였다. 또한 이론적 논의에 근거하여 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 연구모형에 부합하는 조사대상을 설정하고, 추상적 개념을 측정 가능하도록 하기 위한 측정도구를 모색하고, 연구목적 달성을 위한 조사방법을 설정하여 자료를 수집하였다. 연구대상은 서울, 대구, 울산, 제주 지역 공·사기업체 직원들을 대상으로 하며, 자료수집 절차는 조사자가 직접 방문하여 배포하고 회수하는 방법을 사용하였다.

실증분석 방법은 연구목적 달성을 위해 활용된 측정도구의 내적 일관성을 확인하기 위한 신뢰도 분석, 구성개념의 타당성과 판별타당성을 확보하기 위해 확인요인분석을 실시하였다. 또한 연구가설로 설정된 독립변인과 종속변인간의 차별적 영향력을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 통한 선형관계를 확인한 후, Fielde et al.(2000)가 제안한 사후검증 방법을 활용하였다. 매개효과를 검증하기 위해 3단계 매개 회귀분석을 실시하였으며, 매개효과(간접효과)의 사후검증을 위해 Sobel test를 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로는 SPSS 18.0, AMOS 16.0, Sobel test(quantpsy.org) 등의 통계분석 프로그램을 활용하였다.

### 2) 논문구성

본 논문은 총 5장으로 구성되었으며, 각 장의 내용은 다음과 같다.

첫째, I 장은 선행연구 동향을 비판적으로 접근하여 본 연구의 필요성을 제기하였고, 이에 따른 연구목적과 기대효과, 연구방법 및 논문의 구성 체계를 기술하였다.

둘째, II 장은 본 연구가설을 설정하기 위한 이론적 배경으로, 본 연구의 프레임워크인 대상유사성 모형에 대한 탐구와 연구변인으로 설정된 다중초점 변인들에 대한 개념적 접근 및 연구동향을 탐구하여 연구모형의 설정에 활용하였다.

셋째, III 장은 II 장의 선행연구 고찰을 통해 연구모형과 연구가설은 설정하게 된 논리를 기술하고, 연구모형에 투입된 변인들에 대한 조작적 정의와 측정도구를 제시하였으며, 본 연구의 표본 특성 및 분석방법을 제시하였다.

넷째, IV장은 연구가설을 검증하기 전단계로 기초통계분석(신뢰성, 타당성, 상관관계분석)을 실시하였으며, 신뢰성과 타당성의 확인된 변인들을 중심으로 실증분석을 실시하여 연구가설을 검증하였다.

다섯째, V장은 연구결과를 요약하고, 연구의 학문적, 실무적 시사점을 제시하였으며, 향후 연구를 위한 몇 가지 논의사항을 제안하였다. 아울러 본 연구의 한계도 제시하여 연구 결과의 지나친 확대 해석을 경계하였다.



## II. 이론적 배경

### 1. 다중초점접근과 대상유사성 모형

#### 1) 다중초점접근방법과 대상유사성모형의 개념 및 구조

다중초점접근(multifoci approach)은 특정 대상이 다른 유형의 대상을 인식하는데 있어 초점 대상에 따라 서로 다른 태도 및 반응이 발생할 수 있다는 관점(고영심·강영순, 2015)과 하나의 연구모형에서 초점대상에 따라 유사한 초점대상 간 다른 태도 및 반응을 보이는 것을 의미한다(Khazanchi and Masterson, 2011). 즉, 다중초점 접근은 개념들이 초점을 맞추는 대상에 따라 형성되는 반응이 유사 및 상이성이 있기 때문에 이를 고려할 필요성이 있음을 의미한다. 더불어, 다중초점접근에서는 초점대상의 유사성이 높은 개념들의 관계가 대상 간 유사성이 낮은 개념들 간의 관계에 차이가 있는 것으로 보고 있다.

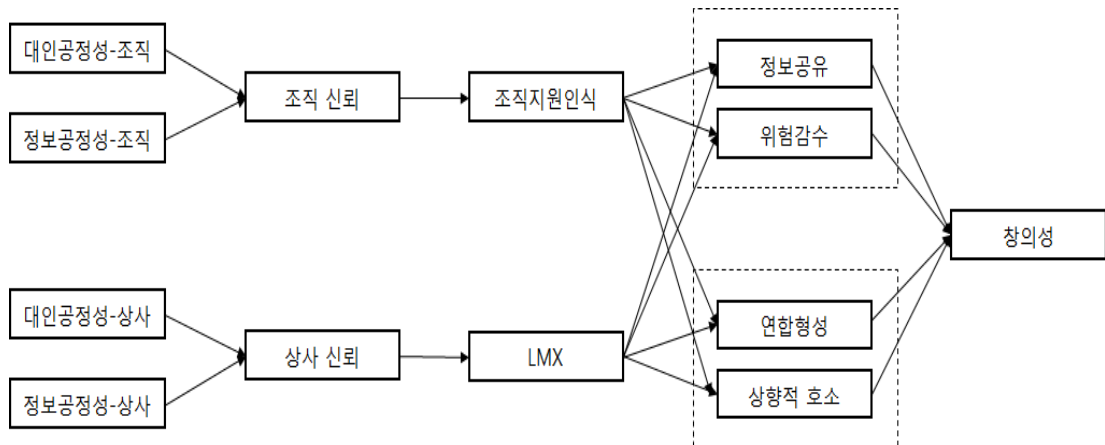
다중초점접근은 특정 개념을 다중초점으로 접근한다는 점에서 다차원접근(multidimensional approach)으로 볼 수 있으나, 다중초점접근과 다차원접근은 차이가 있다. 다중초점접근은 특정대상 간의 관계에서 초점대상의 유사성을 우선적으로 고려한다. 이는 초점대상이 유사한 개념들 간의 관계가 초점대상이 다른 경우보다 호의적인 관계가 형성될 가능성이 높다는 점이다. 반면에 다차원은 특정 변수를 구성하고 있는 하위개념들의 다양성을 뜻한다. 예를 들어, 조직몰입과 조직지향 시민행동의 관계가 조직몰입과 개인지향 시민행동의 관계보다 상관관계나 인과관계가 높을 수 있다는 것은 다중초점접근을 적용한 것이다. 반면에 조직몰입을 유지적, 규범적, 정서적 몰입으로 구분하는 것은 조직몰입의 하위개념을 세분화한 다차원접근이다.

대상유사성모형(target similarity model)은 다중초점접근과 유사성-매력이론에 기반하고 있다. 다중초점접근이 초점대상간의 유사성을 고려한다면, 유사성-매력이론은 유사성이 높은 초점대상 간의 관계가 초점대상이 다른 경우와 차이가 있다는 것을 강조한다. 유사성-매력 이론에 따르면 사람들은 일관성을 유지하려는 경향이 있으며, 일관성의 유지되지 않는 상황에서 비일관성을 감소시키려는 성향을 보이게 된다(Albrecht et al., 1980). 즉, 특정 변수의 관계에 있어, 초점대상의 유사성을 고려할 때, 초점대상의 유사성이 낮은 변수들 보다 초점대상이 유사한

개념들의 관계가 일관성 유지 측면에서 달라질 수 있다는 것이다. 대상유사성모형은 이론적과 실증적 접근에 있어 다중초점접근과 차이가 있다. 다중초점접근은 유사한 초점대상 간 관계를 고려하지만, 초점대상이 다른 개념들 간의 관계를 고려하지 않는 경우가 있다. 반면에 대상유사성모형은 유사한 초점대상과 초점대상이 다른 개념들 간의 관계도 함께 고려하고 있다는 점이다. 또한 실증적 접근에 있어서도 유사 초점대상과 다른 초점대상의 영향력 관계의 정도에 대한 차별적 영향력을 고려하고 있다(Lavelle et al., 2009; Rubb et al., 2014; 고영삼·강영순, 2014).

다중초점접근과 대상유사성모형의 연구모형의 예는 다음과 같다. Khazanchi and Masterson(2011)은 다중초점의 관점에서 다차원 공정성이 창의성에 이르는 경로를 <그림 2-1>과 같이 제시하였다. 그들은 연구모형에 포함된 변수들을 다차원으로 설정하여, 공정성은 조직차원 공정성과 상사차원 공정성, 신뢰는 조직신뢰와 상사신뢰, 지원인식은 조직지원인식과 대인간 관계인 LMX, 행동은 이상적 조직차원 행동으로 정보공유행동과 위험감수행동, 이상적 상사 관련 행동으로 협력적 행동과 상향적 호소로 구분하고 있다.

<그림 2-1> 다중초점접근



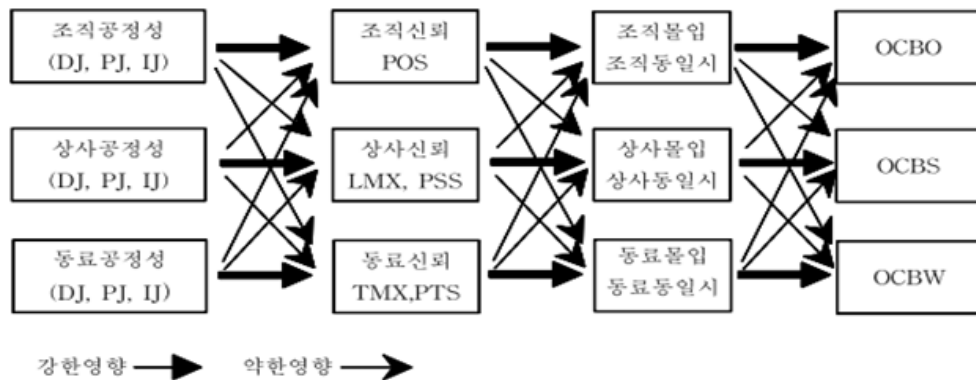
자료 : Khazanchi, S., and masterson, S.S.(2011), Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity, Journal of Organizational Behavior, 32, 89.

또한 다중초점의 관점에서 유사대상(조직차원 공정성→조직신뢰→조직지원인식→이상적 조직차원 행동, 상사차원 공정성→상사신뢰→LMX→이상적 상사차원

행동)간 분리된 상태에서 영향력 경로를 확인하고 있다.

대상유사성모형은 Lavelle et al.(2007)의 연구를 기점으로 다양한 연구들이 수행되고 있으며, 이를 살펴보면 아래 <그림 2-2>과 같다. 그들에 의하면, 공정성, 신뢰, 몰입, 시민행동을 다중초점으로 접근하고 있다. 각 개념들은 다중초점으로 구분되고 있는데, 공정성은 조직공정성, 상사공정성, 동료공정성, 신뢰는 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰, 몰입은 조직몰입, 상사몰입, 동료몰입, 시민행동은 조직지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 동료지향 시민행동으로 분류하고 있다. 또한 다중초점 개념들은 초점대상(조직, 상사, 동료)에 따라 후행변수들과 유사 초점대상 간의 경로가 초점대상이 차별적인 경로보다 강한 영향력이 있는 것으로 가정하고 있다. 이러한 대상유사성 모형 접근은 이론적으로 차별적 영향력에 대한 논의가 있어야 하고, 실증분석의 측면에서도 차별적 영향력 검증방법의 적용을 강조하고 있다.

<그림 2-2> 대상유사성모형



자료: Lavelle, J.J., Rupp, D.E., and Brockner, J.(2007), Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model, Journal of Management, 33, 853.

## 2) 다중초점접근 및 대상유사성모형의 선행연구

다중초점접근과 대상유사성 모형을 적용한 선행연구들이 수행되고 있으며, 이를 정리하면 다음과 같다. Becker and Kernan(2003)은 다중초점으로 몰입과 시민행동의 관계를 검증하였다. 그들은 연구에서 정서적 몰입을 상사 및 조직대상

으로 구분하고, 시민행동을 상사지향 시민행동과 조직지향 시민행동으로 구분하여 연구를 수행하였다. 조직에 대한 정서적 몰입은 조직지향 시민행동에 영향을 미치나, 상사지향 시민행동에는 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 반대로 상사지향 정서적 몰입은 상사지향 시민행동에 영향을 미치나 조직지향 시민행동에는 영향력이 없는 것으로 확인되었다. Lavelle(1999)는 절차공정성과 상호작용공정성이 조직에 대한 몰입과 상사에 대한 몰입에 미치는 영향력을 검증하였으며, 절차공정성은 조직에 대한 몰입에 영향을 미치고, 상호작용공정성은 상사몰입에 영향을 미치는 것을 검증하였다. Aryee et al.(2002)는 조직공정성의 하위개념들과 다중초점 신뢰의 관계를 연구하였으며, 조직몰입과 같은 조직차원 변수에 영향력을 미치는 것으로 확인되고 있는 절차공정성이 조직신뢰에는 영향을 미치나 상사신뢰에 영향력이 없는 것을 검증하였다.

또한 대인관계 변수에 더 영향력이 있는 것으로 확인되고 있는 상호작용공정성은 조직차원 신뢰(조직신뢰)보다 대인관계 차원 신뢰(상사신뢰)에 미치는 영향력이 강한 것을 입증하고 있다. Stinghamber and DeCremer(2008)는 동료의 절차공정성과 동료의 상호작용공정성이 자신의 절차 및 상호작용공정성에 미치는 영향력을 검증하였다. 동료의 절차공정성은 자신의 절차 공정성에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 동료의 상호작용공정성은 자신의 상호작용공정성에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. Lavelle et al.(2009)은 절차공정성을 조직공정성, 상사공정성, 동료공정성으로 구분하여 다중초점 조직지원인식(조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식)에 미치는 영향력을 확인하였으며, 조직절차공정성은 조직지원인식, 상사절차공정성은 상사지원인식, 동료절차공정성은 동료지원인식에 영향력이 있는 것으로 설명하고 있다. Khazanchi and Masterson(2011)은 다중초점의 측면에서 다차원 공정성이 창의성에 이르는 경로를 실증적으로 검증하였다. 연구모형을 살펴보면, 공정성은 조직차원(대인공정성, 정보공정성), 상사차원(대인공정성, 정보공정성)으로 구분되고, 신뢰는 조직신뢰와 상사신뢰, 신뢰의 후행변수로 조직지원인식과 LMX, 조직지원인식과 LMX 후행변수로 정보공유행동, 위험감수행동, 협력적 형성, 상향호소, 그리고 결과변수로 창의성이 설정되어 변수들 간의 경로 분석을 통해 대상유사성 모형을 실증적으로 검증하고 있다. Rupp et al.(2014)는 조직공정성에 대한 기존연구 결과에 근거하여 다중초점 조직공정성이 8가지 결과변수에 미치는 영향력을 대상유사성 관점으로 접근하였다. 그 결과, 조직공정성 하위개념을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분한 모형과 분배, 절차, 상호작용, 전반적 조직공정성, 상사 공정성으로 분류한 모형에서 조

직공정성 하위개념들이 결과변수에 미치는 영향력의 정도에 차이가 있는 것을 확인하여, 대상유사성모형을 검증하고 있다.

국내 선행연구에서 대상유사성 모형을 적용한 연구와 대상유사성 관점에서 수행된 연구결과들이 확인되고 있다. 김희철·김두경·강영순(2005)은 조직공정성을 분배 및 절차공정성으로 구분하여 조직에서 개인측면이 반영되는 임금만족 및 직무만족과 조직측면을 반영하는 조직몰입, 조직신뢰의 상대적 영향력을 검증하였다. 그 결과, 분배공정성은 임금 및 직무만족에 미치는 영향력이 절차공정성보다 큰 것으로 확인되었으며, 절차공정성은 조직몰입과 조직신뢰에 미치는 영향력에 있어 분배공정성보다 영향력이 큰 것으로 확인되고 있다. 성지영·박원우·윤석화(2008)는 다차원 적합성(개인-조직 적합성, 개인-상사 적합성, 개인-동료 적합성)과 다차원 조직공정성(분배, 절차)과 다차원 조직시민행동(개인지향 시민행동, 조직지향 시민행동)의 인과과계를 검증하였다. 분석결과, 개인-상사 적합성은 분배 및 절차 공정성에 영향력이 있으나 개인-조직, 개인-동료 적합성은 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 개인-조직, 개인-상사 적합성은 조직지향 시민행동에 영향력이 있으나, 개인-조직 적합성이 조직지향 시민행동에 상대적 영향력이 가장 높은 것으로 확인되고 있다. 개인-조직, 개인-상사, 개인-동료 적합성은 개인지향 시민행동에 영향력이 있으나, 개인-상사 적합성이 개인지향 시민행동에 대한 상대적 영향력이 가장 큰 것으로 나타나고 있다. 박노윤(2009)은 지원인식을 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식으로 구분하고 종업원의 행동을 조직지향 시민행동, 대인 간 시민행동, 종업원 몰입행동으로 분류하여 접근하였다. 조직지원인식과 동료지원인식은 조직지향 시민행동에 영향력이 있으며, 조직지원인식이 동료지원인식보다 영향력이 크고, 상사지원인식과 동료지원인식은 대인 간 시민행동에 영향력이 있으며, 동료지원인식이 상사지원인식보다 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 이경근·박성수(2009)의 연구에서는 다차원 조직공정성(절차공정성, 정보공정성, 대인공정성)과 다차원 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 다차원 시민행동(조직지향, 개인지향)으로 구분하여 영향력 관계를 규명하였다. 절차공정성은 조직신뢰에 영향을 미치고 대인공정성은 상사신뢰에 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 조직신뢰는 조직지향 시민행동에 상사신뢰는 개인지향 시민행동에 영향력이 있는 것으로 판명되었다. 강영순(2012)의 연구에서는 개인-환경적합성을 다차원(개인-조직적합성, 개인-상사적합성, 개인-직무적합성)으로 접근하여 조직지향 시민행동에 대한 영향력을 확인하였다. 그 결과, 개인-조직적합성은 조직지향 시민행동에 영향을 미치지만 개인-직무적합성과 개인-상사 적합성은 영향력이 없

는 것으로 확인되고 있다. 이종현 외(2013)는 직무특성요인과 조직지원인식이 조직몰입 및 직무몰입에 미치는 영향력 관계에서 다차원 자긍심(조직기반 자긍심, 과업특정적 자긍심)의 구조적 관계를 대상유사성 모형으로 접근하였다. 조직지원 인식은 조직기반 자긍심에 영향력이 있으나 과업특정적 자긍심에 영향력이 없으며, 직무특성요인은 조직기반 자긍심과 과업특정적 자긍심에 영향력이 있으나 과업특정적 자긍심에 대한 상대적 영향력이 높은 것으로 확인되었다. 또한 조직기반 자긍심은 조직몰입에 영향력이 있으나, 직무몰입에는 영향력이 없고, 과업특정적 자긍심은 직무몰입과 조직몰입에 모두 영향력이 있으나 조직몰입에 대한 상대적 영향력이 더 강한 것으로 확인되었다. 박재춘(2013)은 대상유사성 이론을 적용하여 LMX와 조직지각정치 개인지향 시민행동, 조직지향 시민행동의 관계를 검증하였다. 상사와 부하 관계의 질인 LMX는 개인지향 시민행동에 긍정적인 영향력이 있으나, 조직지향 시민행동에는 영향력이 없는 것으로 나타나고 있다. 또한 조직정치지각은 개인지향 시민행동에 영향력이 없으나, 조직지향 시민행동에는 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 박지은·강영순(2014)은 조직정치지각을 다중초점(상사조직정치, 동료조직정치)으로 접근하여 다중초점 침묵행동(상사지향 침묵행동, 동료지향 침묵행동), 다중초점 조직시민행동(상사지향 시민행동, 동료지향 시민행동)의 관계를 검증하였다. 상사 조직정치지각은 상사지향 침묵행동, 상사지향 시민행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었으며, 동료 조직정치지각은 동료에 대한 침묵행동에 영향력이 있는 것으로 판명되었다.

## 2. 조직공정성

### 1) 조직공정성의 개념

조직공정성은 사회적 비교이론 측면에서 조직에서 개인이 타인에 비교해 공정한 대우를 받는가 여부에 대한 지각이다(Cropanzano, Bowen and Gilliland, 2007). 조직에서 구성원은 조직을 위한 생산적 행동을 통해 조직에 공헌하고, 조직은 개인의 노력에 대한 공정한 평가와 이에 부합하는 분배를 하는데 이러한 과정의 공정성에 대한 인식이 분배공정성이다(Greenberg, 1990).

조직공정성에 관한 연구는 Adams(1965)의 공정성(equality theory) 이론의 등장과 함께 다양한 연구들이 수행되기 시작하였다. 조직공정성의 초기 연구에서는 분배공정성(distributive justice)에 주목하였다(Greenberg, 1990). 분배공정성은 조

직이 개인에게 제공하는 보상 및 자원 배분에 관한 공정성 지각으로 인사고과에 대한 공정성 인식이다. 즉, 구성원의 공헌에 대한 조직의 보상과 자원의 배분에 초점을 맞추고 있다. 이후 Thibaut and Walker(1975)는 조직공정성 연구의 범위를 분배공정성에서 절차공정성(Procedural justice)으로 확대하였다. 그들은 공정성에 대한 지각이 보상 및 자원의 배분뿐 아니라, 배분이 이루어지는 과정을 강조하며 조직의 의사결정 절차에서 공정성 인식에 주목하였다. 또한 그들은 분배 및 절차 공정성이 차별적인 개념이며, 두 공정성이 조직에서 개인의 행동 및 태도에 미치는 영향력에 차이가 있는 것으로 주장하고 있다. 분배 및 절차 공정성으로 분류되던 조직공정성은 Bies and Moag(1986)에 의해 상호작용공정성(Interactional justice)의 개념이 제안되면서, 조직공정성의 구성개념이 더 확대되었다. 상호작용공정성은 의사결정 과정에서 개인이 지각하는 공정성으로 의사결정과정에서 개인에 대한 대우와 관련된다(Brockner and Siegel, 1996; Kernan and Hanges, 2002). 이후 상호작용공정성은 대인공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)으로 분류되고 있다(Cropanzano et al., 2001; Roch and Shanock, 2006). 대인공정성은 대인관계상에서 개인이 인식하는 공정성의 정도이며, 정보공정성은 조직의 의사결정 과정 및 결과와 관련한 정보제공 정도에 대한 인식이다(Colquitt, 2001). 또한 최근 연구에서는 대인공정성의 대상을 세분하여 연구가 수행되고 있으며, 대인공정성을 상사공정성으로 접근한 연구들이 시도되고 있다(신규희·이종학·이수범, 2015).

기존의 조직공정성 연구에서는 조직공정성 개념 간 차별성과 조직공정성 하위 개념들의 영향력에 대한 연구자들의 관심이 높았다. 조직공정성 개념 간 차별성의 경우, 상호작용공정성과 절차공정성과의 구분, 상호작용공정성을 구성하는 대인공정성과 정보공정성의 구분이다. Lind and Tyler(1988)는 의사결정 절차와 같은 구조적 요인에 주목하는 절차공정성은 의사결정에 관련된 요인들의 상호작용을 고려하는 상호작용공정성과 차이가 없는 것으로 주장하고 있다. 또한 상호작용공정성을 구성하는 대인공정성과 정보공정성이 개념 간 차별성이다(Cropanzano et al., 2001; Roch and Shanock, 2006). 이와 관련하여, Cropanzano et al.(2001)은 공정성 구성개념타당성 검증 연구를 통해, 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성으로 구성된 4요인 모형이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성(대인공정성+정보공정성)의 3요인 모형보다 더 적합한 것을 확인하였다. 이를 통해, 절차 및 상호작용 공정성의 개념이 차별적이며, 대인 및 정보 공정성도 판별타당성이 있는 개념으로 입증되어 조직공정성 다차원 접근 가능성이 확인되고

있다.

또한 조직공정성의 영향력과 관련한 주요 이슈는 다음과 같다. 첫째, 조직공정성을 구성하는 분배, 절차, 상호작용(대인, 정보) 공정성이 조직구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향력 차이이다. 둘째, 조직공정성 구성개념들이 상호작용하여 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향력이다. 셋째, 조직공정성 개념들의 매개 및 조절변인으로써의 역할이다. 우선, 조직공정성 개념의 영향력 차이는 4가지 요인으로 구성되어 있는 조직공정성 개념이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향력에 있어 고유의 차이가 있는 것으로 확인되고 있다. 예를 들어, 분배공정성은 개인수준의 지각 및 태도에 영향력이 있는 것으로 주장되고 있으며, 보상만족 및 직무만족에 일관된 영향을 미치고 있다(McFarlin and Sweeney, 1992). 절차공정성은 조직측면으로 접근하여 조직몰입, 조직신뢰에 미치는 영향력이 안정적인 것으로 확인되고 있다(Tyler, 1990). 상호작용공정성은 상사신뢰와 같은 대인관계 변수를 잘 예측하는 것으로 보고되고 있다(배성현·김미선, 2009). 또한 조직공정성 개념들의 상호작용 영향력은 조직공정성의 유형이 상호작용할 때 구성원의 태도 및 행동에 차이가 발생하는 것으로 확인되고 있다(McFarlin, and Sweeney, 1992; Moorman, 1991; Moon, et al., 2008). 이러한 결과는 공정성 유형에 따라 태도 및 행동에 미치는 영향력에 차이가 있음을 의미한다.

조직공정성 선행연구를 정리하면 다음과 같다. Colquitt et al.(2001)등은 조직공정성의 메타연구에서 25년 동안의 조직공정성 연구를 정리하고 있다. 조직공정성 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 임금만족과 같은 조직유효성 변수들과 이직의도 등에 관한 영향력이 입증되고 있다(Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989; Konovsky and Cropanzano, 1991; McFarlin and Sweeney, 1992; Colquitt, 2001). 또한 조직구성원의 행동과 관련한 연구에서 조직공정성은 조직시민행동과 과업수행에 긍정적인 영향을 미치고 일탈행동을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Skitka, Winquist, and Hutchinson, 2003; Aryee Budhwar and Chen, 2002). 이러한 결과는 조직공정성이 구성원의 긍정적 태도 및 생산적 행동 향상에 기여하고 부정적 태도 및 행동을 감소시키는 원인이 됨을 의미한다.

조직공정성과 관련한 이슈 가운데, 조직공정성 구성개념의 차별적 영향력과 관련된 연구를 정리하면 다음과 같다. McFarlin and Sweeney(1992)는 조직공정성과 직무만족의 영향력 관계에 있어 분배공정성이 절차공정성 보다 직무만족을 더 잘 설명하는 것으로 확인하고 있다. Konovsky and Pugh(1994)은 조직공정성



과 신뢰연구에서 절차공정성과 신뢰의 영향력 관계가 분배공정성과 신뢰의 영향력 관계보다 더 큰 것을 확인하였다. 또한 조직몰입의 경우, Tyler(1990)는 절차공정성이 분배공정성보다 조직몰입을 더 잘 예측하는 것을 확인하고 있고, Lowe and Vodanovich(1995)의 연구에서는 분배공정성이 절차공정성보다 조직몰입에 상대적 영향력이 더 있는 것을 확인하고 있다.

Matterson, et al.(2000)은 절차공정성이 상호작용공정성 보다 직무만족에 더 큰 영향력이 있는 것을 확인하고 있다. 이러한 선행연구 결과는 조직공정성의 하위개념들이 구성원의 태도 및 반응에 미치는 상대적 영향력에 차이가 있는 것을 의미한다. 조직공정성 하위개념들의 차별적 영향력을 통합적으로 접근한 연구들도 수행되고 있다. Lavelle et al.(2009)은 조직공정성 하위개념들과 다차원 지원인식의 영향력을 규명하였으며, 절차공정성이 조직지원인식에, 상사절차공정성이 상사지원인식에, 집단상호작용공정성은 동료지원인식에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. Rupp et al.(2014)은 조직공정성의 기존연구 결과를 토대로 한 메타연구에서 조직공정성 하위개념들이 결과변수에 미치는 상대적 영향력을 규명하고 있다. 이러한 연구결과들은 조직공정성의 차별적 영향력 접근의 필요성을 보여주고 있다.

조직공정성에 대한 국내 선행연구도 활발하게 수행되고 있다. 국내 선행연구를 원인과 결과변인으로 구분하여 살펴보면, 성지영·박원우·윤석화(2008)는 제조업 종사자를 대상으로 개인-조직, 개인-상사, 개인-동료 적합성을 분배 및 절차 공정성의 원인변인으로 접근하였다. 연구결과, 개인-상사 적합성만이 분배공정성과 절차공정성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 장수덕·장영(2007)은 여성근로자를 대상으로 한 연구에서 조직 내 유리천장(glass ceiling)에 대한 지각이 분배공정성과 절차공정성에 대한 부정적 인식에 영향을 미치는 것을 규명하였다. 이진규·이상훈(2001)은 사무직 종사자를 대상으로 목표설정, 평가결과 피드백, 영향력 전략(상사중심전략, 직무중심전략)이 절차공정성에 미치는 영향력 연구에서, 목표설정, 평가결과 피드백, 상사중심전략이 절차공정성에 긍정적인 영향을 미치는 원인이 되는 것을 확인하였다. 박세홍(2002)은 상장기업 종사자를 대상으로 분배공정성의 원인을 리더십 유형에서 찾고자 하였으며, 수퍼리더십, 거래적 리더십이 분배공정성의 긍정적 형성에 영향을 미치고, 지시적 리더십이 분배공정성을 저감하는 원인이 되는 것을 규명하였다. 조직공정성의 원인규명을 위한 선행연구에서는 적합성, 인사관리 측면, 리더십으로 구분할 수 있다. 그러나 조직공정성의 선행변인에 대한 규명은 조직공정성에 관한 전반적인 연구를 고려

할 때, 상대적으로 부족한 것으로 판단된다.

조직공정성의 결과변수에 대한 연구는 다수가 연구가 수행되어 본 연구목적과 관련된 선행연구 결과만을 정리하였다. 조직공정성은 직무만족, 조직몰입, 임금만족과 같은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 주요 원인으로 확인되고 있으며, 상사신뢰, 조직신뢰, 경영진 신뢰, 조직지원인식, 교환관계, 심리적 주인의식, 상사지원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(이경근·박성수, 2001; 이재훈·최익봉, 2004; 이종찬, 2005; 정홍술·이경근, 2006; 이종찬, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 김동환·양인덕, 2009; 배성현·김영진·김미선, 2010; 윤정현·이재훈·김기근, 2010; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012; 이종찬, 2014; 김봉환·조남신, 2015). 또한 조직공정성은 직무스트레스, 이직의도, 일-가정 갈등, 조직정치지각, 이직의도, 직무긴장, 조직냉소주의를 감소시키는 원인으로 작용하며, 조직시민행동, 역할 외 행동, 혁신행동, 과업성과를 촉진하는 원인으로 확인되고 있다(차동욱, 2004; 권순식, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 성지영·박원우·윤석화, 2008; 이경근·박경근, 2009; 배성현·김미선, 2009; 이철기·이동진, 2012; 김동주·김영목, 2012; 손승연·박희태·윤석화, 2015). 국내 선행연구에서도 조직공정성은 구성원의 긍정적 태도 및 생산적 행동 촉진과 부정적 태도 및 행동 저감의 효과성이 입증되고 있다.

조직공정성에 관한 국내 선행연구에서는 조직공정성 하위개념들의 결과변수에 대한 상대적 영향력도 연구자들의 관심이 높다. 김희철·김두경·강영순(2005)은 조직공정성 하위개념(분배, 절차)이 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직신뢰에 미치는 상대적 영향력을 규명하였다. 이경근·박성수(2009)는 절차공정성, 정보공정성, 대인공정성으로 구성된 조직공정성과 상사신뢰 및 조직신뢰와 OCB-I, OCB-O에 대한 차별적 영향력을 규명하였다. 박동진·이광희(2015)는 조직공정성 구성개념들의 위계를 검증하기 위한 연구를 수행하여 조직공정성 하위개념들이 조직지원인식에 미치는 영향력 과정을 검증하고 있다. 이경근(2015)의 연구에서는 절차공정성을 매개변수로 설정하여 집단전형성과 맥락수행의 관계에서 절차공정성의 매개효과를 검증하고 있다. 국내 선행연구에서 조직공정성은 다차원으로 접근한 주효과 검증과 조직공정성 하위 요인들의 상대적 영향력, 조직공정성을 매개변수로 접근한 연구들이 수행되어 조직공정성에 연구범위 확대에 기여하고 있다.

하지만 조직공정성에 관한 다양한 선행연구에도 불구하고, 본 연구에서는 Lavelle et al.,(2007)과 문형구·최병권·고옥(2009)의 연구에서 제기된 조직공정성 연구의 이슈 가운데 대상초점과 차별적 영향력 두 가지 측면에서 연구를 수행하

고자 한다. 첫째, Lavelle et al.,(2007)은 조직공정성의 대상초점을 조직, 상사, 동료로 구분하여 대상초점에 따른 조직공정성 연구의 필요성을 제안하고 있다. 둘째, 차별적 영향력은 하위개념들의 결과변수에 미치는 영향력에 있어 상대적인 차이가 있음을 의미한다(Lavella et al., 2009; Rupp et al., 2014). 이는 조직공정성이 특정 결과변수에 미치는 영향력에 있어, 하위개념들의 영향력 유의성 차이와 영향력 정도의 차이인 차별적(상대적) 영향력 차이로 구분할 수 있다.

조직공정성과 관련한 두 가지 이슈를 달성하기 위해 본 연구에서 조직공정성은 다중초점으로 접근하고자 한다. 조직공정성의 다중초점 접근 방법에 있어 Lavelle et al.(2007)은 조직공정성의 초점을 조직공정성, 상사공정성, 동료공정성으로 초점대상을 구분하고 있다. 상사공정성과 동료공정성은 대인공정성을 초점대상에 따라 세분화한 접근이다. 그러나 조직공정성 연구에서 나타나는 특징 가운데, 전술한 것처럼 조직공정성 하위개념(분배, 절차, 상호작용)들의 특정 결과변인에 대한 상대적 영향력을 살펴볼 필요성이 있다.

다차원 조직공정성 접근에서 분배공정성이 절차공정성보다 직무만족과 이직의도를 더 잘 예측하고(McFarlin and Sweeney, 1992; 민경호·조국행, 2002; 배성현·김미선, 2009), 절차공정성이 분배공정성 보다 조직신뢰 및 조직몰입에 영향력 정도가 큰 것으로 확인되고 있다(Tyler, 1990; Konovsky and Pugh, 1994; 민경호·조국행, 2002). 더불어 상호작용공정성은 상사신뢰와 같은 대인관계 지각에 미치는 영향력이 큰 것으로 확인되고 있다(배성현·김미선, 2009). 이러한 결과는 분배공정성이 절차공정성보다 개인을 초점으로 하는 지각 및 태도, 절차공정성이 조직에 초점을 두는 지각 및 태도, 상호작용공정성이 대인관계 지각 및 태도에 미치는 영향력이 큰 것을 의미한다.

따라서 조직공정성의 다중초점 접근을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하는 것이 개인초점, 조직초점, 상사초점의 다중초점으로 볼 수 있다. 또한 개인초점으로 접근하는 분배공정성은 조직이 구성원에게 제공하는 보상 및 자원 배분에 대한 공정성 지각임을 고려할 때, 조직과 상사와 관련되기 보다는 동일한 배분을 지각하는 동료와 더 관련성이 높은 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 분배공정성은 배분의 형평성의 측면으로 접근하여 초점대상을 동료로 설정하고자 한다.

## 2) 조직공정성의 유형 및 연구동향

조직공정성은 국내·외에서 다수의 연구들이 수행되어 조직공정성의 중요성을 입증하고 있다. 국내 연구의 경우, 100여건의 연구 결과가 발표되어 있으며, 국외 연구도 발표된 자료를 취합하는데 실질적인 한계가 있다. 이러한 연구특성을 고려하여 국내 연구는 본 연구의 주제와 관련성이 높은 연구들을 선정하여 연구동향을 정리하였으며, 국외 연구는 메타연구 결과를 통해 정리하고자 하였다.

### (1) 분배공정성

분배공정성은 조직구성원이 조직에 기여하기 위해 투입된 노력에 대한 보상의 적절성에 대한 인식 정도이다(Cronpanzano and Folger, 1989). 분배공정성은 Adam(1965)의 공정성 이론(equality theory)에 그 기반을 두고 있다. Adam(1965)의 이론에서는 조직구성원의 공정성 인식은 구성원의 투입한 노력과 시간에 대한 보상의 비교를 통해 이루어진다. 노력과 시간에 대한 보상의 비교는 자신의 주관적 평가와 동료의 보상을 비교하게 된다. 이 과정에서 자신의 노력에 대한 보상이 공정하지 못한 것으로 평가하게 될 때, 조직구성원은 상대적인 박탈감과 심리적 불안정성을 경험하게 된다(Martin and Bennett, 1996). 즉, 분배공정성은 조직구성원이 투입한 자원에 대한 기대가 반영된 상태에서 투입한 자원과 노력에 대한 결과물의 평가에 의해 공정성이 인식된다.

분배공정성에서 보상에 대한 배분방법은 동등성과 공정성으로 구분할 수 있다(백기복, 2015). 동등성(equality)은 구성원에게 동일한 보상을 제공하는 것을 의미하고, 동일한 보상을 통해 조직구성원들이 공정성을 높게 지각하게 될 때 조직의 응집력 강화에 기여하게 된다. 공정성(fairness)은 개인의 공헌에 비례하여 차별적으로 지급되는 보상을 뜻한다(Martin and Bennett, 1996; Cronpanzano, Bowen, and Gilliland, 2007). 공정성은 조직구성원에 대한 동일한 보상이 구성원의 동기부여에 한계가 있다는 접근으로 기준을 초과하는 공헌에 대해 차등적인 보상을 제공할 것을 주장하고 있다.

분배공정성은 활발하게 연구가 수행되어 분배공정성의 선행 및 결과변인에 대한 다양한 결과들이 확인되고 있다. 분배공정성은 조직구성원의 직무 및 조직에 대한 긍정적 인식에 영향을 미치는 주요 요인으로 직무만족, 조직몰입, 조직동일시, 조직지원인식 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Folger and Konovsky, 1989; Sweeney and McFarlin, 1993; Rupp et al., 2014). 국내

선행연구에서도 분배공정성은 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(이경근·박성수, 2001; 이재훈·최익봉, 2004; 정홍술·이경근, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 김동환·양인덕, 2009; 배성현·김영진·김미선, 2010; 윤정현·이재훈·김기근, 2010; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012; 김봉환·조남신, 2015).

분배공정성은 조직구성원의 조직을 위한 생산적 행동에도 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으며, 조직시민행동, 수행에 긍정적인 영향력이 있으며, 반생산적 행동을 저감하는 원인으로 확인되고 있다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Rupp et al., 2014). 국내 선행연구에도 분배공정성은 조직시민행동, 변화주도 행동, 혁신행동, 역할 외 행동, 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 반생산적 행동을 감소시키는 주요 원인으로 확인되고 있다(차동욱, 2004; 권순식, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 성지영·박원우·윤석화, 2008; 이경근·박경근, 2009; 배성현·김미선, 2009; 이철기·이동진, 2012; 김동주·김영목, 2012). 분배공정성에 대한 이러한 선행연구 결과들은 분배공정성이 조직유효성과 조직을 위한 생산적 행동을 증진시키는 주요한 변인임을 입증하고 있으며, 조직의 반생산적 행동과 조직유효성을 저해하는 이직의도를 감소시키는 조직공정성의 주요 하위 개념임을 입증하고 있다.

그러나 국내 선행연구에서 분배공정성과 관련된 특징은 절차공정성이 분배공정성에 선행하는 원인으로 확인되고 있고(이경근·박성수, 2001; 박동진·이광희, 2015), 분배공정성의 조직유효성 변인에 대한 영향력에 대한 차이가 있다는 점이다. 분배공정성은 조직시민행동에 영향을 미치는 변인으로 확인되고 있으나, 조직시민행동의 다차원 접근에서는 이러한 결과가 지지되지 않고 있다(윤정현·이재훈·김기근, 2010; 김봉환·조남신, 2015). 조직구성원의 부정적 행동 및 태도에 대한 영향력에 있어, 분배공정성은 반생산적 행동과 냉소주의를 감소시키는 영향력 변인은 아닌 것으로 확인되고 있다(차동욱, 2004; 한광현, 2004). 또한 김희철·김두경·강영순(2005)에 의하면, 분배공정성은 임금 및 직무만족에 미치는 영향력이 절차공정성 보다 큰 것으로 확인되고 있다.

## (2) 절차공정성

절차공정성은 조직의 의사결정 과정에서 조직구성원이 인식하는 정책이나 절차에 대한 공정성이다(Cohen-Charash and Spector, 2001). 절차공정성은 Thibaut and Walker(1975)에 의해 도입된 개념으로 법적 분쟁을 해결하는 과정

에서 적용되는 의사결정 과정을 조직측면에 적용한 공정성 개념이다. 조직행동분야에서 절차공정성은 보상과 조직의 특정 결정사항에 초점을 맞추고 그러한 의사결정 과정에서 일관성, 정확성, 대표성, 윤리성, 편견배제, 시정가능성이 확보될 때 절차공정성이 지각되는 것으로 접근하고 있다(이경근·박성수, 1999). 또한 절차공정성은 의사결정 과정에서 조직구성원의 과정에 대한 통제 가능성, 의사결정에서 자신의 의견을 반영할 수 있는 발언기회 등에 대한 지각으로 해석된다(이경근, 2015).

절차공정성 역시 분배공정성과 마찬가지로 활발한 연구가 수행되고 있다. 절차공정성에 관한 선행연구는 분배공정성 연구와 다수의 연구에서 유사한 연구결과를 보여주고 있다. 이러한 원인은 기존연구에서 절차공정성, 분배공정성을 조직공정성의 하위개념으로 접근한 연구들이 주류를 이루었기 때문이다. 절차공정성은 조직구성원의 직무 및 조직에 대한 긍정적 인식에 영향을 미치는 주요 요인으로 직무만족, 조직몰입, 조직동일시, 조직지원인식 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Folger and Konovsky, 1989; Sweeney and McFarlin, 1993; Rupp et al., 2014). 국내 선행연구에서도 절차공정성은 직무만족, 조직몰입, 조직지원인식, 조직신뢰, 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(이재훈·최익봉, 2004; 정홍술·이경근, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 김동환·양인덕, 2009; 배성현·김영진·김미선, 2010; 윤정현·이재훈·김기근, 2010; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012; 김봉환·조남신, 2015).

절차공정성은 조직구성원의 조직을 위한 생산적 행동에도 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으며, 조직시민행동, 수행에 긍정적인 영향력이 있으며, 반생산적 행동을 저감하는 원인으로 확인되고 있다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Rupp et al., 2014). 국내 선행연구에도 분배공정성은 조직시민행동, 변화주도 행동, 혁신행동, 역할 외 행동, 직무성과, 과업수행에 긍정적인 영향을 미치고 반생산적 행동을 감소시키는 주요 원인으로 확인되고 있다(차동욱, 2004; 권순식, 2006; 서인덕·정시영, 2007; 성지영·박원우·윤석화, 2008; 이경근·박경근, 2009; 배성현·김미선, 2009; 이철기·이동진, 2012; 김동주·김영목, 2012; 손승연·박희태·윤석화, 2015).

국내 선행연구에서 절차공정성과 관련된 특징은 상호작용공정성이 절차공정성에 선행하는 원인이며(박동진·이광희, 2015), 절차공정성이 분배공정성에 선행한다는 점이다(이경근·박성수, 2001; 박동진·이광희, 2015). 절차공정성의 조직유효성 변인에 대한 영향력에 있어서는 다수의 연구에서 절차공정성이 직무만족을

예측하는 주요 변수로 설명되고 있으나, 소수의 연구에서는 절차공정성이 직무만족에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다(민경호·조국행, 2002; 이재훈·최익봉, 2004; 박정도·허찬영, 2012). 조직의 생산적 행동과 관련해서도 절차공정성은 개인지향 시민행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다(성지영·박원우·윤석화, 2008). 반면에 절차공정성은 조직구성원의 부정적 행동 및 태도를 감소시키는데 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다(차동옥, 2004; 한광현, 2004). 절차공정성의 상대적 영향력에 있어서, 절차공정성은 조직몰입 및 조직신뢰에 대한 영향력이 분배공정성 보다 큰 것으로 확인되고 있다.

### (3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정 과정에서 상사의 대우에 대한 구성원의 지각이다(Bies and Moag, 1986). 의사결정 과정에서 의사결정권자인 상사가 의사결정 수용자인 구성원에 대한 과정과 존중에 대한 인식이다(Colquitt, 2001; 이철기·이동진, 2012). 상호작용공정성은 전술한 것처럼, 대인공정성과 정보공정성으로 구분되어 의사결정 과정에서 대인관계에 대한 개인의 인식 정도를 의미하는 대인공정성과 의사결정 과정에 활용되는 정보제공에 주목하는 정보공정성이 있다(Colquitt, 2001). 이 가운데 상사공정성은 의사결정 측면에서 상사와의 직면하는 관계 측면에서의 공정성에 대한 경험이고, 정보공정성은 상사가 의사결정 과정에서 제공하는 정보에 대한 공정성에 대한 경험이다. Lavella et al.(2007)에 의하면, 상호작용공정성은 의사결정 과정에서 조직구성원이 접하게 되는 주요 대상이 상사이기 때문에, 상사의 구성원에 대한 대우는 구성원의 공정성 지각에 영향을 미치게 되는 것으로 주장하고 있다.

상호작용공정성에 대한 연구도 활발하게 진행되고 있으며, 상호작용공정성은 상호작용공정성에 초점을 맞추는 것과 상호작용공정성을 구성하는 대인(상사)공정성과 정보공정성을 통합한 접근도 가능하다. 상호작용공정성에 초점을 맞춘 연구들을 살펴보면, 상호작용공정성은 구성원의 조직 및 직무에 대한 긍정적 태도 및 생산적 행동에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Aryee, Budhwar, and Chen, 2002; Cropanzano et al., 2002; Liao and Rupp, 2005). 또한 국내 선행연구에서도 상호작용공정성은 직무만족, 상사신뢰, 조직신뢰, 조직지원인식, 혁신행동, 과업수행, 조직시민행동에 긍정적인 영향력이 있는 것이 확인되고 있다(정홍술·이경근, 2005; 이재훈·최익봉, 2004; 김동환·양인덕, 2009; 배성현·김미선, 2009; 윤정현·이

재훈·김기근, 2010; 손승연·박희태·윤석화, 2015). 또한 박동진·이광희(2015)에 의하면, 상호작용공정성은 절차공정성과 분배공정성보다 선행하는 것으로 확인되고 있어 상호작용공정성이 절차 및 분배공정성 지각의 원인으로도 확인되고 있다.

상호작용공정성의 하위개념인 대인공정성에 대한 연구를 정리하면, 대인공정성은 주로 상사에 초점을 맞추고 있다. Rupp and Cropanzano(2002)은 상사공정성에 대한 판별타당성을 검증하여 분배, 절차, 상호작용 공정성과 구분되는 개념으로 설명하고 있다. 또한 Lavelle et al.(2007)과 Rupp(2011)의 연구에서 상사공정성이 개별적인 개념으로 활용되고 있다. 또한 Rupp et al.(2014)의 연구에서도 상사공정성은 전반적 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 구분되는 개념으로 결과변수에 대한 영향력이 확인되고 있다. 반면에, 신규희·이종학·이수범(2015)는 절차, 상호작용, 정보 공정성에 대한 인식대상을 상사로 설정하여 상사공정성의 하위개념에 절차, 상호작용, 정보 공정성으로 접근하고 있다.

Rupp et al.(2014)의 연구에서는 상사공정성은 조직지원인식, 조직신뢰, 조직동일시에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으며, 조직지향 시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 신규희·이종학·이수범(2015)의 연구에서는 다차원으로 구성된 상사공정성(절차, 상호작용, 정보 공정성)이 체념적 침묵과 방어적 침묵 차별적 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 분석결과, 상사의 절차공정성은 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시키는 원인이지만 상호작용공정성과 정보공정성은 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 대인공정성의 경우, 대인공정성은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 조직지향 시민행동에 긍정적인 영향이 있는 것으로 확인되고 있다(이경근·박성수, 2009).



<표 2-1> 조직공정성 선행연구

연구자	연구대상	공정성 유형	관련 변수	연구결과
이경근·박성수 (2001)	통신업종 종사자 306명	분배, 절차	독립변수 : 절차공정성 종속변수 : 임금만족 매개변수 : 분배공정성	- 절차공정성→ 분배공정성(+) - 절차/분배 공정성→ 임금만족(+)
민경호·조국행 (2002)	제조업, 금융업, 건설업, 서비스업 종사자 404명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 직무만족, 조직몰입	- 절차(.486), 분배(.392)→조직몰입 - 분배(.304)→직무만족, 절차공정성 영향력 없음
이재훈·최익봉 (2004)	연구소 종사자 526명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 직무만족, 조직몰입, 이직의도 매개변수 : 조직신뢰, 상사신뢰	- 절차(.324), 상호작용(.179)→조직신뢰(+), 분배(×) - 절차(-.174), 상호작용(.592)→상사신뢰, 분배(×) - 분배(.384), 상호작용(.092)→직무만족, 절차(×) - 분배(.136), 상호작용(.111)→조직몰입, 절차(×) - 분배→이직의도(-), 절차/상호작용(×)
한광현(2004)	생산직 근로자 233명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 반생산적과업행동(대인, 조직) 조절변수 : 부정적 성향	- 절차(-.260), 분배(-.287), 상호(-.413)→반생산(대인) - 절차(-.159), 상호(-.192)→반생산(조직), 분배(×) - 부정적성향(분배→개인, 절차→개인/조직, 상호→개 인, 경로를 조절)
차동욱(2004)	수도권 기업 종사자 504명	분배,절차	독립변수 : 변혁적,거래적,조직공정성 종속변수 : 조직몰입, OCB 매개변수 : 조직냉소주의	- 절차(-.57)→냉소주의, 분배(×)
이종찬(2005)	철강회사 종사자 291명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성(분배, 절차) 종속변수 : OCB 매개변수 : 조직지원인식	- 절차(.402), 분배(.298)→ 조직지원인식(+) - 조직지원인식→OCB(+) - 조직지원인식(절차/분배→OCB, 완전매개)

<표 2-1> 조직공정성 선행연구(계속)

연구자	연구대상	공정성 유형	관련 변수	연구결과
정홍술·이경근 (2005)	대기업 지사 근무자 360명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 조직시민행동 매개변수 : 상사신뢰, 조직지원인식 상호작용변수 : 조직공정성	- 분배(.113), 상호작용(.735)→상사신뢰, 절차(×) - 절차(.213), 분배(.228), 상호작용(.389)→조직지원인식 - 분배×상호작용→상사신뢰(조절, 강화) - 분배×절차→조직지원인식(조절, 강화) - 절차×상호작용→조직지원인식(조절, 강화) - 조직지원인식→OCB(+)
김희철·김두경·강영순 (2005)	공·사기업체 종사자 402명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성(분배, 절차) 종속변수 : 개인성과(임금만족, 직무만족), 조직성과(조직몰입, 조직신뢰) 조절변수 : 상호작용공정성	- 공정성의 상대적 영향력 검증 - 분배>절차→임금만족, 직무만족 - 절차>분배→조직몰입, 조직신뢰 - 상호작용공정성 분배→임금(조절, 강화) - 상호작용공정성 절차→몰입/신뢰(조절, 강화)
권순식(2006)	정규직 및 비정규직 임금근로자 492명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성(분배, 절차) 종속변수 : 역할 내 활동, OCB 조절변수 : 고용형태	- 분배공정성→역할 내 활동(+), 절차공정성(×) - 절차공정성→OCB(+), 분배공정성(×) - 분배×고용형태(조절)
서인덕·정시영 (2007)	구조조정기업 잔류 종사자 251명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 직무만족, 조직몰입, OCB-O 매개변수 : 경영진 신뢰	- 절차(.448), 분배(.179)→경영진 신뢰 - 절차(.232)→직무만족, 분배공정성 영향력 없음 - 절차(.414), 분배(.188)→조직몰입 - 절차→스포츠맨십, 분배→시민정신, 이타적행동에 영향 - 절차→경영진신뢰→직무만족(완전), 조직몰입(부분) - 분배→경영진신뢰→조직몰입(부분), 직무만족(×) - 절차/분배→경영진신뢰→스포츠맨십(완전), - 분배→경영진신뢰→시민정신, 이타성(부분)

<표 2-1> 조직공정성 선행연구(계속)

연구자	연구대상	공정성 유형	관련 변수	연구결과
성지영·박원우·윤석화 (2008)	제조기업 종사자 132명	분배, 절차	독립변수 : 적합성(조직, 상사, 동료) 종속변수 : OCB-I, OCB-O, 성과 매개변수 : 조직공정성	- 개인·상사적합성→분배(.56)·절차(.24) 공정성에 영향 - 분배공정성이 개인·상사→OCB-I 경로만 부분매개 - 절차공정성은 모든 경로에서 매개효과 없음
김동환·양인덕 (2009)	영리법인 종사자 619명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 개인차원 혁신행동 매개변수 : 조직지원인식(전반적)	- 절차(.766), 분배(.674), 상호작용(.465)→지원인식 - 절차(.315), 분배(.260), 상호작용(.243)→혁신행동 - 조직지원인식이 모든 경로에서 완전매개
이경근·박성수 (2009)	대기업(제조업) 종사자 174명	절차, 정보, 대인	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : OCB-O, OCB-I 매개변수 : 상사신뢰, 조직신뢰	- 다중초점이론, 대상유사성 이론 접근 - 절차→조직신뢰, 대인(o)/정보(x)→상사신뢰 - 조직신뢰가 절차→OCB-O(부분매개) - 상사신뢰가 대인→OCB-I(부분매개)
배성현·김미선 (2009)	공기업, 제조업 24개 기업 종사자 920명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도 매개변수 : 조직정치지각	- 절차(-.232), 분배(-.082), 상호작용(-.176)→조직정치 - 절차(.266), 분배(.093), 상호작용(.378)→상사신뢰 - 절차(-.079), 분배(-.082)→직무긴장, 상호작용(x) - 절차(-.072), 분배(-.209), 상호작용(-.100)→이직의도 - 조직정치가 분배→상사신뢰, 직무긴장, 이직(부분매개) - 조직정치가 절차→상사신뢰, 직무긴장, 이직(부분매개) - 조직정치가 상호→상사신뢰, 이직의도(부분매개)
김동환·신호철·양인덕 (2009)	영리법인 종사자 454명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : OCB 매개변수 : 조직지원인식	- 절차(.760), 분배(.671), 상호(.459)→조직지원인식 - 절차(.288), 분배(.281), 상호(.389)→OCB - 조직지원(절차/분배/상호작용)→OCB, 모두 부분매개
배성현·김영진·김미선 (2010)	금융, 제조, 건설업, 종합병원 종사자 700명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성(분배, 절차) 종속변수 : OCB, 조직몰입, 직무긴장 매개변수 : 심리적 주인의식 조절변수 : 부정적 성향	- 절차(.276), 분배(.232)→심리적 주인의식 - 주인의식이 분배/절차→종속변수 모두 부분매개 - 절차×부정적성향→주인의식(조절, 강화)

<표 2-1> 조직공정성 선행연구(계속)

연구자	연구대상	공정성 유형	관련 변수	연구결과
윤정현·이재훈·김기근 (2010)	대기업(제조업) 종사자 410명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : OCB(이타, 양심, 충성) 매개변수 : 조직몰입	- 절차(.303), 분배(.326), 상호작용(.426)→조직몰입 - 상호작용→이타적행동, 절차(×), 분배(×) - 상호작용→양심행동, 절차(×), 분배(×) - 상호작용→충성행동, 절차(×), 분배(×)
허찬영·박정도 (2012)	군 장교 및 부사관 1233명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 직무만족, 조직몰입 조절변수 : 조직지원인식, LMX	- 절차(.071), 분배(.232), 상호작용(.373)→직무만족 - 분배(.146), 상호작용(.451)→조직몰입, 절차(×) - 분배×조직지원→직무만족, 조직몰입(조절), - 절차×조직지원→조직몰입(조절)
이종찬(2014)	제조업 종사자 293명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 조직공정성 종속변수 : 이직의도, 정서적 몰입 매개변수 : LMX, 조직지원인식(전반적)	- 절차(.759), 분배(.081)→조직지원인식 - 상호작용(1.170)→LMX - 조직지원인식→정서적몰입(+), 이직의도(×) - 매개효과 검증 없음.
이경근(2015)	대기업 종사자 201명	절차공정성	독립변수 : 리더의 집단전형성 종속변수 : 직무헌신행동, 대인간촉진행동 매개변수 : 절차공정성 조절변수 : 집단동일시	- 집단전형성→절차공정성(+) - 절차공정성→맥락수행(+, 직무헌신, 대인간촉진) - 절차공정성, 전형성→직무헌신, 대인간촉진, 완전매개 - 집단동일시, 전형성→절차공정성 조절효과(×)
박동진·이광희 (2015)	국립대학 교직원 700명	분배, 절차, 상호작용	독립변수 : 고과결과 종속변수 : 조직지원인식 매개변수 : 조직공정성	- 상호작용→절차→분배 공정성에 영향(공정성 위계) - 절차(.35), 분배(.40), 상호(.17)→조직지원인식 - 조직공정성이 고과결과→조직지원(완전매개)
김봉환·조남신 (2015)	공공기관 158명	분배, 절차	독립변수 : 조직공정성(분배, 절차) 종속변수 : OCB-O, 경영혁신수용 매개변수 : 경영자 신뢰	- 절차공정성→경영자 신뢰(+), 분배공정성(×) - 절차/분배→OCB-O(×) - 경영자신뢰가 절차→OCB-O, 경영혁신수용(완전매개)

### 3. 다중초점 지원인식과 시민행동

#### 1) 다중초점 지원인식의 유형 및 연구동향

지원인식은 구성원이 조직 및 대인으로부터 지각하게 되는 개인의 공헌에 대한 조직이 복지 및 배려에 대한 지각이다. 지원인식은 조직지원인식 개념으로 다수의 선행연구가 수행되고 있다. 조직지원인식은 조직구성원의 공헌에 대한 평가와 배려에 대한 전반적인 신념이다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986; 배성현·김미선, 2010). 일반적으로 조직지원인식은 구성원이 조직을 위해 양산하는 기여에 대한 조직의 호의적 반응에 대한 지각의 정도이다. 조직지원인식은 조직이 구성원에 대한 몰입을 강조하는 점에서 사용자 몰입(employer commitment)으로 설명된다(Eisenberger et al., 1986). 사용자 몰입은 조직구성원이 조직에 몰입하여 조직을 위한 공헌을 하는 것처럼 조직 또한 조직구성원에게 몰입하여 구성원의 공헌에 대한 가치와 복지에 관심을 두는 것을 뜻한다. 조직지원인식은 호혜성의 관점에서 설명되고 있다. 구성원이 조직으로부터 다양한 지원을 받는 것으로 인식하게 되면, 구성원은 조직의 배려에 대한 보답으로 조직을 위한 행동을 한다는 것이다. 조직구성원은 조직의 지원에 대한 인식정도 만큼 조직을 위한 긍정적 행동을 통해 조직과 구성원 간의 교환관계의 정도를 유지하려 한다(Wayne, Shore, and Liden, 1997).

이러한 조직지원인식이 구성원에게 지각되는 과정은 의인화(personification)와 재량적 보상의 관점에서 이루어진다. 의인화는 조직에서 대리인에 의한 행동을 조직구성원이 조직의 목적이 반영된 것으로 해석하는 것이다(배성현·김미선, 2010). 즉, 조직에서 상사와 차상위 상사의 구성원을 위한 행동에 대해 개인은 조직의 지원으로 인식하게 되는 것을 뜻한다. 이러한 구성원의 판단은 조직에 대한 우호적/비우호적 태도 형성에 기여하게 된다. 재량적 보상은 조직에서 구성원의 보상이 외부환경에 의한 영향이기보다 조직의 자율적 선택이라는 것이다(Eisenberger, Cummings, Armeli, and Lynch, 1997). 조직지원은 업무에 수행에 대한 물리적 지원과 더불어 사회-정서적 욕구의 충족까지 포함하고 있다. 조직지원인식에 대한 접근은 구성원의 공헌과 가치에 대한 접근, 조직지원 시스템 및 제도적 측면에서의 접근, 지원 대상에 따른 다차원 접근으로 연구의 범위가 확대되고 있다. 초기연구에서 조직지원인식은 조직에 대한 구성원의 공헌에 대한 가치의 정도, 복지에 대한 관심으로 접근하였다. 이 경우, 조직지원인식은 정서적

측면과 수단적 측면으로 구분된다(McMillan, 1997). 정서적 측면은 사용자(employer)가 구성원에 대한 개인적 및 사회적 복지에 대한 관심과 긍정적 정서 표현 정도이다. 수단적 측면은 구성원의 직무와 관련하여 직접적으로 도움을 주는 것을 뜻한다. 수단적 측면은 직무 수행을 위한 물질적·비물질적 자원의 이용 가능성과 물질, 정보, 사람의 측면의 지원으로 보고 있다. 수단적 측면에서 조직 지원은 그 범위가 확대되어, Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직이 구성원을 위한 임금, 승진, 자율성, 훈련 등 제도적 측면에서의 지원을 조직지원인식의 범주로 확대하고 있다. 조직지원인식은 2가지 유형은 4가지 유형으로 확대되고 있으며, 조직지원인식 4요인 모형에서는 조직지원인식에 대한 하위차원을 능력 발휘 지원, 난관 상황에서의 지원, 업적에 대한 관심, 직무만족에 대한 관심으로 구분한다(이종찬, 2005).

<표 2-2> 조직지원인식의 분류체계

구분	2요인 분류	3요인 분류	4요인 분류
하위요인	수단적지원 정서적지원	재정적 유인 일반적 지원 가족지원	능력발휘 지원 난관 상황에서의 지원 업적에 대한 관심 직무만족에 대한 관심

출처 : 김은광(2012), 사이버대학 교직원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향-성취욕구의 매개효과를 중심으로, 한성대학교, 박사학위논문. p.44.

또한 조직지원인식은 조직지원, 상사지원, 동료지원으로 그 대상이 확대되고 있다(Gakovic and Tetrick, 2003; 박노운, 2009). 즉 조직지원인식의 대상이 조직, 상사, 동료로 세분화 되고 지원인식의 유형이 달라질 수 있음을 뜻한다. 조직수준의 지원은 공식적 및 비공식적 측면을 모두 포함하는 것이며, 대인관계(상사, 동료) 측면에서 지원은 조직에서의 공식적 측면보다 상사와 동료로부터 경험하는 비공식적인 지원이다. 또한 박노운(2009)은 대인관계 측면에서 지원을 사회적 지원으로 구분하고 있다. 조직지원과 대인관계 측면에서 지원의 차이점은 조직 지원은 조직에 속한 모든 구성원들을 대상으로 하는 지원이나 대인관계 측면에서 지원은 지원대상이 개별적으로 행하는 지원행동이라는 점이다(Huffman, Watrous-Rodriguez and King, 2008). 조직지원인식의 주요 역할은 구성원의 조직몰입에 기여한다는 점

이다(Eisenberger et al., 1986). 또한 조직지원인식을 높게 인식할수록 직무에 대한 긍정적 태도와 조직에 대한 긍정적 태도가 증가하게 된다(Eisenberger, Fasolo, and Cavis-LaMastro, 1990). Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직지원 인식에 관한 메타연구에서 조직지원인식이 직무와 관련된 직무정서, 직무관여를 촉진하고, 조직몰입, 잔류욕구, 성과에 긍정적인 영향이 있는 것을 확인하고 있다. 또한 조직지원인식은 이탈행동(withdrawal behavior)을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다.

조직공정성과 지원인식의 관계는 공정성 이론과 신뢰의 측면에서 접근할 수 있다. 조직에서 개인은 자신과 타인을 비교하고 이 과정에서 자신이 조직으로부터 공정하게 대우받는 것으로 인식하게 될 때와 조직이 개인에게 제공하는 임금, 승진, 경력개발 기회 등에 있어 공정성을 지각하게 되는 구성원은 조직에서 대한 믿음이 증가되고 조직이 자신을 지원하고 있는 것으로 인식하게 된다. 이러한 논의는 선행연구에서를 통해서도 입증되고 있다. 서인덕·정시영(2007)의 연구에서 조직공정성은 경영진 신뢰에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 이는 조직공정성을 높게 지각하는 개인이 조직의 대표성을 가지는 경영자에 대한 신뢰에 영향을 미치는 것으로 조직공정성에 대한 개인의 인식의 조직에 대한 신뢰를 증진하는 원인이 되며, 조직공정성이 신뢰의 관점에서 조직지원인식과 관계될 수 있음을 보여주는 것이다. 또한 조직공정성과 지원인식의 관계를 규명한 다수의 연구를 통해서도 양자관의 관계가 규명되어 이러한 추론을 뒷받침하고 있다(Colquitt et al., 2001; Rupp et al., 2014; 이종찬, 2005; 정홍술·이경근, 2005; 김동환·양인덕, 2009; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012; 이종찬, 2014).

### (1) 조직지원인식

조직지원인식은 조직수준에서의 지원에 대한 지각으로 종업원 공헌에 대한 조직의 배려 정도에 대한 믿음이다(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, and Rhoades, 2001). 조직지원인식은 조직수준에서의 구성원에 대한 지원으로 조직이 제공하는 감정적 측면과 수단적 측면을 포함하는 포괄적 지원행동이다. 이는 조직에서 구성원을 지원하기 위한 인적자원관리 정책과 관행에 대한 구성원의 지각(Wayne, Shore, and Liden, 1997; Eisenberger et al., 2001), 직무 수행을 위한 물질적·비물질적 자원의 이용 가능성 측면에서의 접근이다. 수단적 측면에서의 조직지원인식은 호혜성의 측면과 경제적 교환관계 측면에서 조직으로부터 구성원이 경험하는 수혜에 대한 지각으로 볼 수 있다.

조직지원인식의 원인과 결과를 살펴보면, 조직지원인식은 공정성, 상사의 지원, 보상 및 근무조건, 조직구성원 개인특성의 영향을 받는 것으로 확인되고 있다. 조직지원인식의 연구는 조직지원인식의 선행변인 및 결과변인에 대한 규명과 조직지원인식의 매개 및 조절변인으로서의 연구로 구분할 수 있다. 우선 조직지원인식 선행변인에 대한 연구를 살펴보면, Shore and Shore(1995)는 공정성에 대한 지각과 조직지원인식의 관계를 검증하여 분배공정성과 절차공정성이 조직지원인식에 긍정적인 영향력이 있는 것을 확인하였다.

또한 Rhoades and Eisenberger(2002)의 메타연구 결과를 보면, 절차공정성, 조직정치, 상사지원, 조직보상과 직무여건, 승진, 직무안정성, 자율성, 역할스트레스, 훈련, 조직규모, 개인특성이 조직지원인식에 영향을 미치는 원인으로 확인되고 있다. Allen, Shore, and Griffeth(2003)은 조직지원인식과 이직 프로세스에서 조직지원인식의 원인 변수와 결과변수들과의 관계에 대한 경로분석을 수행하였다. 분석결과, 조직지원인식은 의사결정참여, 보상에 대한 공정성, 성장기회에 의해 향상되고, 직무만족과 조직몰입을 촉진하는 주요 원인으로 확인되고 있다. Rhoades and Eisenberger(2006)은 다차원 조직지원인식의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 그들은 조직지원인식을 상사지원인식(perceive supervisor support), 상사의 조직지원인식(supervisor perceived organizational support), 부하의 조직지원인식(employee perceive organizational support)으로 구분하여, 상사의 조직지원인식이 부하의 상사지원인식을 통해 부하의 조직지원인식에 영향을 미치는 것을 확인하고 있다.

조직지원인식의 결과에 대한 연구를 살펴보면, Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직지원인식은 조직몰입, 직무관련 정서(직무만족, 직장에서의 긍정적 분위기 형성에 기여하고, 직무수행(역할 내, 역할 외 행동)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 또한 조직지원인식은 이직의도, 긴장을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다. Rhoades and Eisenberger(2006)은 다차원 조직지원인식의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 그들은 조직지원인식을 상사지원인식(perceive supervisor support), 상사의 조직지원인식(supervisor perceived organizational support), 부하의 조직지원인식(employee perceive organizational support)으로 구분하여, 상사의 조직지원인식은 부하의 역할 내 수행과 역할 외 수행을 증진시키는 것으로 확인되고 있다. Riggle, Edmonson and Hansen(2009)는 메타연구에서 조직지원인식이 조직몰입, 직무만족, 과업수행, 맥락수행을 증대시키고 이직의도를 감소시키는 원인이 되는 것을 확인하고 있다.



국내 선행연구에서도 조직지원인식의 원인과 결과에 관한 연구결과들이 제시되고 있다. 조직지원인식에 영향을 미치는 선행변수는 개인특성은 성격, 통제소재, 스트레스, 긍정적 정서가 있고, 조직특성 원인변수로는 조직공정성(분배, 절차, 상호작용, 대인 공정성), 상사지원, 조직보상, 조직정치 등이 있으며, 직무특성 원인으로는 자율성, 피드백, 의사결정 참여, 직무불안정성, 기타특성으로 리더십, 심리적 임파워먼트, 심리적 조직분위기 등이 있다(이강언 2002; 이재훈·황성훈, 2004; 박노을·강영걸, 2007; 서재현, 2007; 권인수·최영근, 2011; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012). 조직지원인식의 결과는 팀몰입, 조직몰입, 조직신뢰, 내재적 직무만족, 외재적 직무만족, 직무만족과 같은 태도 변인에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있으며(서재현·김정원, 2007; 김상호·이진규·최인옥, 2008; 권정숙, 2010), 조직구성원의 행동 및 수행에 있어서는 역할 내 행동, 조직시민행동, 시민행동, 종업원 몰입행동, 조직지향 시민행동, 동료지향 시민행동을 촉진하는 것으로 확인되고 있다(서재현, 2004; 김윤성, 2006; 한진환·김이태, 2007; 박노을, 2009; 장동인, 2015).

조직지원인식의 매개효과에 관한 연구도 활발하게 수행되고 있다. 이종찬(2005)은 분배 및 절차 공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 검증하여 조직지원인식이 분배 및 절차 공정성이 조직시민행동을 완전 매개하는 것을 확인하였다. 김동환·양인덕(2009)은 분배, 절차, 상호작용 공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식이 모든 경로를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 김동환·신호철·양인덕(2009)은 분배, 절차, 상호작용 공정성과 조직시민행동의 관계가 조직지원인식에 의해 부분 매개되는 것을 규명하였다. 선행연구에서 조직지원인식과 다차원 조직공정성과 전반적 조직시민행동의 관계는 완전 및 부분 매개되는 것으로 확인되었으며, 다차원 조직공정성과 다차원 조직시민행동은 조직지원인식에 의해 부분 매개되는 것으로 판명되고 있다.

대상유사성 모형을 적용한 지원인식에 관한 연구는 조직공정성 연구에 비해 상대적으로 부족한 실정이나, 다중초점 관점에서 접근한 조직지원인식 연구를 정리하면 다음과 같다. Lavelle, McMahan and Harris(2009)는 대상유사성 모형으로 접근하여 조직공정성(조직절차공정성, 상사절차공정성, 작업집단상호작용공정성)이 다차원 조직지원인식(조직지원인식, 상사지원인식, 작업집단지원인식)과 조직지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 작업집단지향 시민행동에 미치는 영향력을 규명하였다. 그 결과, 상사절차공정성은 조직지원인식에 긍정적인 영향력이 있고, 상사절차공정성은 상사지원인식을 증진시키고, 작업집단상호작용공정성은 작업집

단지원인식에 영향력이 있는 것을 확인하고 있다.

서재현·김정원(2007)은 지원인식을 조직지원인식과 팀지원 인식으로 구분하여 다차원 몰입(팀몰입, 조직몰입), 팀 교체의도와 이직의도의 구조적 관계를 확인하였다. 그 결과, 팀후원인식은 팀몰입과 팀 교체의도에 긍정적인 영향이 있으며, 조직후원인식은 조직몰입을 향상시키고 이직의도를 감소시키는 것으로 확인되었다. 이들 연구에서는 조직지원인식과 팀지원인식의 경로는 개별적으로 검증되어 조직지원인식과 팀지원인식의 상대적 영향력 정도를 비교하는데는 한계가 있다.

박노윤(2009)은 지원인식을 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식으로 구분하고 종업원의 행동을 조직지향 시민행동, 대인 간 시민행동, 종업원 몰입행동으로 분류하여 접근하였다. 조직지원인식과 동료지원인식은 조직지향 시민행동에 영향력이 있으며, 조직지원인식( $\beta=.279$ )이 동료지원인식(.178)보다 영향력이 크고, 상사지원인식과 동료지원인식은 대인 간 시민행동에 영향력이 있으며, 동료지원인식( $\beta=.445$ )이 상사지원인식( $\beta=.178$ )보다 영향력이 큰 것으로 확인되었다.

장동인(2015)의 연구에서는 조직지원인식이 동료지향 시민행동과 조직지향 시민행동에 미치는 영향력을 검증하였다. 그 결과, 조직지원인식은 심리적 주인의식에 의해 조직지향 시민행동과 동료지향 시민행동에 간접적으로 영향을 주는 변수로 확인되었으며, 심리적 주인의식을 고려한 상태에서 조직지원인식은 조직지향 시민행동과 동료지향 시민행동에 직접효과는 없는 것으로 확인되었다.

## (2) 대상별 지원인식

대상별 지원인식은 지원인식의 대상에 따라 상사와 동료로 구분할 수 있다(박노윤, 2009). 상사지원인식은 구성원의 직무수행에서 상사의 관심과 도움에 대한 개인의 믿음이다(Greenhaus, Parasuraman and Wormley, 1990). 조직구성원은 상사와 조직이 동일한 관점을 공유하는 것으로 인식하는 경우, 상사와 조직이 같은 관점을 공유하고 있는 것으로 판단하게 된다(Eisenberger et al., 2002). 이는 조직지원인식의 의인화와 관련되어 있다. 그러나 상사의 지원행동은 조직과 연계된 행동뿐 아니라 상사가 자발적으로 구성원을 지원하는 행동으로 구분할 수 있다. 예를 들어, 권정숙(2010)은 상사지원인식이 경력만족에 미치는 영향력을 검증하고 있으며, 상사지원인식을 구성원의 역량 향상을 위한 상사차원의 지원행동으로 보고 있다. 이러한 접근은 조직지원인식을 의인화의 관점에서 통합적으로 접근하기 보다는 대상별 접근의 필요성을 보여주는 것이다.

상사지원인식과 동료지원인식의 접근은 수단적 지원의 측면보다는 정서적 지

원 측면으로 접근할 수 있다. 정서적 지원은 사용자가 개인적 및 사회적 복지에 대한 관심과 긍정적 정서표현이기 때문에, 사용자의 관심과 정서표현을 조직지원, 상사의 관심과 정서표현을 상사지원, 동료의 관심과 정서표현을 동료지원으로 구분할 수 있다. 박노윤(2009)은 지원인식을 조직지원, 상사지원, 동료지원으로 지원대상을 구분하고 있으나, 대상별 지원인식의 요소에 대해 명확하게 제시하지 못하고 있다.

대상별 지원인식 구분의 필요성과 관련하여, Stinglhamber and Vandenberghe(2003)는 상사지원과 조직지원의 전·후 관계에 대해 논의하고 있다. 그들은 상사지원은 조직지원에 선행하는 개념으로 사회적 교환측면에서 두 지원 인식을 차별적 개념으로 보고 있다. 또한 지원인식 대상에 따라 서로 상이한 특성이 있으며, 대상별 구성원에 대한 지원과 배려로 다른 것으로 주장하고 있다(Huffman, Watrous-Rodriguez and King, 2008). 또한 박노윤(2009)은 지원대상의 이러한 상이성이 있음에도 불구하고 지원대상의 상이함을 고려하지 않는 경우 각 지원 대상에 따른 특성이 반영되지 못 할 수도 있다고 주장하고 있다. 이러한 주장은 선행연구 결과에서도 부분적으로 지지되고 있다. 박노윤(2009)의 연구에서 조직지원, 상사지원, 동료지원 인식 변수 가운데 조직지원 및 동료지원 인식은 조직지향 시민행동에 영향력이 있으며, 조직지원( $\beta=.279$ ), 동료지원( $\beta=.178$ )로 조직지원인식이 동료지원인식 보다 상대적 영향력의 정도가 큰 것으로 확인되었다. 대인간 시민행동의 경우, 상사지원인식과 동료지원인식만이 대인 간 시민행동에 영향력이 있으며, 동료지원인식( $\beta=.445$ )이 상사지원인식( $\beta=.184$ )보다 대인 간 시민행동을 더 잘 예측하는 것으로 확인되었다. 종업원 몰입 행동은 상사지원인식과 동료지원인식만이 영향력이 있으며, 동료지원인식( $\beta=.248$ )이 상사지원인식( $\beta=.189$ )보다 영향력이 큰 것으로 확인되고 있다. 이종찬(2014)의 연구에서는 조직에 대한 전반적 지원의식을 의미하는 조직지원인식이 조직에 몰입을 측정할 조직에 대한 정서적 몰입에는 긍정적인 영향을 미치지만 이직의도에는 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다.

## 2) 다중초점 시민행동의 유형 및 연구동향

조직시민행동은 조직구성원이 직무기술서상에 명시되지 않은 역할을 수행하는 조직에서의 비공식적 공헌을 설명하는 개념이다(Organ, 1990). 조직시민행동은 조직행동분야에서 다수의 연구자들에 의해 원인 변인을 규명하기 위한 다양한

연구들이 시도되고 있음에도 불구하고 아직도 논의되어야 부분들이 있다. 이를 정리하면, 조직시민행동의 개념적 정의 및 범주, 조직시민행동의 유형 및 다차원성으로 구분할 수 있다.

조직시민행동의 개념적 정의 및 범주를 살펴보면, 조직시민행동에 대한 접근은 크게 조직시민행동은 일차적 개념과 이차적 개념으로 구분되고 있다(Bateman and Organ, 1983; Smith, Organ, and Near, 1983; Organ, 1988). 일차적 개념으로써 조직시민행동은 조직시민행동 자체가 강제적이 않으며 공식적 역할이 아니지만, 조직에 공헌할 수 있는 행동을 뜻한다. 이차적 개념은 조직의 공식적 보상 체계 밖에 있지만, 조직의 효과성을 증진시킬 수 있는 재량적 행동을 의미한다. 일차적 개념은 과학적으로 정의되지 않은 일상적 용어라는 측면에서(김경석, 2006), 조직시민행동은 이차적 개념 접근이 주로 활용되고 있다. 이를 뒷받침하기 위해, 조직시민행동의 3가지 요건은 재량성, 총체성, 비보상성으로 설명되고 있다(Organ, 1988). 재량성은 조직시민행동 자체가 개인의 자유의사에 의해 결정된다는 것으로 직무기술서상에 명시된 강제적 사항이 아니라는 것이다. 총체성은 개인의 조직시민행동은 조직의 효과성을 위한 작은 부분이지만 다수에 의해 누적되면 조직효과성에 기여하는 것을 뜻한다. 비보상성은 조직시민행동의 목적이 직접적으로 보상을 추구하지 않는다는 점이다. 이러한 조직시민행동의 3가지 요건은 Organ(1988)의 연구에서 제안된 것이나, Graham(1991)은 조직시민행동의 이러한 3가지 요건에 대한 비판을 통해 조직시민행동은 재량적, 비보상적 요건을 제외하고 조직을 위한 개인의 긍정적 행동으로 주장하고 있다. Organ(1997)은 조직시민행동의 3가지 요건 가운데 재량성, 비보상성 요건의 모호성을 인정하면서 조직효과성에 기여하는 총체적 요건의 측면에서 조직시민행동을 “과업성과를 제외하고 개인의 사회적 그리고 심리적 맥락을 위한 행동”으로 정의하고 있다. 즉, 조직시민행동은 역할 내 수행을 제외하고 개인이 동료를 지원하는 친애적 및 촉진적 행동에 국한되는 개념임을 뜻한다.

조직시민행동의 유형 및 다차원성을 살펴보면, 전술한 것처럼 Organ(1994)은 조직시민행동을 이타적행동(altruism), 예의행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 성실행동(conscientiousness), 시민덕목행동(civic virtue)의 5가지 차원으로 구분하고 있다. 이타적행동은 직무수행에서 어려움에 직면한 동료를 도와주는 행동이며, 예의행동은 동료와의 불필요한 갈등을 예방하는 동료에 대한 배려행동이며, 스포츠맨십은 조직생활에서의 불편에 대해 인내하는 것이고, 성실행동은 조직의 규칙, 규정에 대한 이행이며, 시민덕목행동은 조직에 관심을 가지고 적극적으로 참

여하는 것이다. Smith et al.(1983)은 조직시민행동을 이타적 행동(altruism)과 일반적 순응 행동(general compliance)으로 구분한다. 이타적 행동은 조직에서 개인이 직면하는 상사, 동료뿐만 아니라 서비스 제공 측면에서 접하게 되는 고객까지 대상 범위를 확대하여 특정인을 돕는 행동을 뜻한다. 또한 일반적 순응 행동은 출근, 작업시간 활용, 회사규칙 준수와 같은 특정대상과 무관한 시민행동이다. 이러한 두 가지 분류는 McNeely and Meglino(1994)에 의해 더 명확하게 구분되고 있다. 그들은 Organ(1994)에 의해 주장되고 있는 조직시민행동 5가지 하위개념을 두 가지로 구분하고 있다. 조직시민행동 5가지 하위개념 가운데 다른 사람을 돕는 이타적 행동과 예의행동을 조직에서 타인을 돕는 것을 뜻하는 개인차원 시민행동(OCB-I)로 구분하며, 스포츠맨십, 성실행동, 시민덕목행동을 전반적으로 조직을 위하는 행동인 조직지향 시민행동(OCB-S)으로 구분한다. 조직시민행동의 2분류 접근방법은 기존연구에서도 활용되고 있다(박노윤, 2009). 그러나 최근 조직시민행동의 접근에서 나타나는 특징은 조직시민행동 대상에 따른 구분이다. Coleman and Borman(2000)은 조직시민행동이 지향하는 대상에 초점을 맞추어 조직시민행동을 세분화하고 있다. 그들에 의하면, 조직시민행동은 동료, 직무, 조직 세 가지로 대상을 구분할 수 있으며, 동료시민성과(interpersonal citizenship performance), 직무시민성(job/task citizenship performance), 조직시민성(organizational citizenship behavior)로 조직시민행동의 하위차원을 구분하고 있다. 또한 Barr and Pawar(1995)는 조직시민행동을 대인과 조직과 초점을 맞추어 동료지향, 상사지향, 조직지향으로 구분하고 있다. 조직시민행동을 대상에 따라 구분하는 Barr and Pawar(1995)의 접근은 최근 국내 선행연구에서도 확인되고 있다. 고영심·강영순(2015)은 조직시민행동을 대인과 조직에 주목하여 직무지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동으로 구분하고 있다.

본 연구에서는 조직시민행동을 다중초점으로 접근하고자 한다. 조직시민행동의 다차원적 접근은 조직시민행동과 성과에 관한 선행연구에서 그 필요성을 볼 수 있다. Podsakoff and Mackenzie(1994)은 보험판매원을 대상으로 조직효과성에 기여하는 조직시민행동의 역할을 규명하기 위한 연구를 수행하였다. 이 연구에서 개인차원 시민행동인 도움행동은 조직성과와 상관관계가 없으나, 조직차원 시민행동을 구성하는 시민덕목행동과 스포츠맨십은 조직성과와 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직시민행동의 단일차원으로 접근에서 간과되는 부분이며, 이를 보완하기 위해 조직시민행동에 대한 다중초점 접근의 필요성이 있다. 또한 조직시민행동의 다중초점접근을 위한 기본적인 틀은

Smith et al.(1983)과 McNeely and Meglino(1994)의 분류방식에 기반하여 접근하고자 한다. 그러나 조직시민행동의 대상에 따른 구분은 직무지향 시민행동, 동료지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 이 가운데 직무지향 시민행동은 본 연구의 대상에서 제외하였다. Graham(1991)의 정의에 의하면, 조직시민행동은 조직을 위한 긍정적 행동으로 범위가 확대되어 역할 내 행동 및 역할 외 행동으로 조직시민행동의 범주가 확대될 수 있다. 즉, 직무지향 시민행동을 대상으로 하는 경우, 조직시민행동의 범위가 역할 내 행동의 범위까지 확대 해석될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 동료지향, 상사지향, 조직지향 시민행동을 연구의 범주로 설정하였다.

<표 2-3> 대상별 조직시민행동 비교

	조직시민행동 대상		
	동료	상사	조직
수행근거	감정이입	호혜성	가치표현
결정요인	응집력	공정성에 대한 신뢰	(조직) 몰입
교환본질	필요의 원칙	사회적 교환	맹약적 계약
관련 조직과정	사회적 규범의 제도화	역할형성에 기초한 교환관계	교화
개인 내부과정	감정적	인지적	규범적
주요 결과영향	사회적 지원 가용성의 고양	상사 효과성의 증가	조직효과성의 증가
상반행동	사회적 태만	비순종행동	무임승차

출처 : 김경석·전상길(2006), 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 - 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구-, 조직과 인사관리연구, 30(1), p.162. 재인용.

조직에서 개인의 시민행동은 호혜성의 관점에서 다루어지고 있다(Wayne, Shore, and Liden, 1997). 사회적 교환관계의 측면에서 행위의 주체는 자신을 둘러싸고 있는 대상 및 환경으로부터 제공되는 수혜 및 이익에 대한 평가를 통해 행동이 발생하게 된다(배성현·김미선, 2009). 이와 관련하여 행위 주체에게 영향을 미치는 요인으로 상사 및 조직을 고려하고 있다. 상사측면의 접근은 의인화 관련되어 있으며 상사를 조직의 대리인으로 인식하여 상사가 제공하는 배려에

대한 보답으로 시민행동을 하게 된다. 반면에 조직이 제공하는 보상의 측면은 개인이 인식하게 되는 지원과 같은 시스템적인 측면에 대한 보상에 대한 보답으로 시민행동을 하는 것을 고려할 수 있다. 또한 선행연구에서도 조직지원인식을 높게 지각하는 개인이 시민행동을 하는 것으로 확인되어 이러한 논의를 뒷받침하고 있다(Rhoades and Eisenberger, 2002; Rhoades and Eisenberger, 2006; Edmonson and Hansen, 2009; 박노윤, 2009; 장동인, 2015).

### (1) 조직지향 시민행동

조직지향 시민행동(OCB-O)은 스포츠맨십, 성실행동, 시민덕목행동과 같이 전반적으로 조직을 위하는 행동으로 일반적 순응행동을 의미한다(Smith et al., 1983; McNeely and Meglino, 1994). 조직시민행동이 구성원의 조직을 위한 비공식적 공헌에 기여하는 행동이라는 점에서 의미가 있다면, 조직지향 시민행동은 조직을 위한 공헌이 시간적으로 단기적이기 보다 장기적으로 조직에 기여한다는 특징이 있다. 이는 조직에서 구성원이 사익을 추구하는 정치적 행동(political behavior)이 아닌 공동체로서의 조직에 관한 정치적 생활(political life)을 위한 공동체로서의 활동을 통해 조직효과성에 기여하는 것을 의미한다.

조직지향 시민행동은 개인지향 시민행동과 구분되어 다수의 연구에서 선행변인이 확인되고 있고 있다(Podsakoff, Mackenzie, Paine, and Bacharach, 2000; 문형구·김경석, 2006). 그러나 조직시민행동에 관한 모든 연구를 정리하는데 한계가 있어, 조직시민행동의 전반적인 흐름을 고찰한 Podsakoff et al.,(2000)의 연구와 문형구·김경석(2006)의 연구를 기반으로 조직지향 시민행동에 관한 선행변인을 고찰하고자 한다. Podsakoff et al.(2000)의 연구에서는 개인지향 시민행동과 조직지향 시민행동으로 구분하기 보다는 조직시민행동의 5가지 하위차원으로 나누어 구분하고 있어, 조직지향 시민행동으로 분류되는 스포츠맨십, 성실행동, 시민덕목행동의 선행변인을 정리하였다. 조직지향 시민행동을 촉진하는 개인차원 변수로는 만족, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰가 긍정적인 영향을 미치고, 직무차원 변수로는 역할 모호성, 역할 갈등이 조직지향 시민행동을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다. 과업특성의 경우, 과업 피드백과 내재적 과업 만족이 조직지향 시민행동에 긍정적인 영향을 미치나 과업의 일상성(task routinization)은 조직지향 시민행동을 감소시키는 원인으로 밝혀지고 있다. 조직특성으로는 조직응집력이 조직지향 시민행동에 긍정적인 영향을 미치고, 리더십은 변혁적 리더십, 비전형성, 집단목표 수용, 높은 성과 기대가 조직지향 시민행동에 긍정적인 영향력 관

계가 있는 것으로 확인되고 있다. 문형구·김경석(2006)의 국내선행 연구에서는 조직시민행동에 관한 선행연구들을 고찰하고 있으나, 그들은 조직시민행동을 다차원으로 접근하기 보다는 조직시민행동에 영향을 미치는 원인변인만을 규명하고 있어 조직지향 시민행동에 선행하는 변인을 찾는 데 한계가 있었다. 이로 인해, 조직지향 시민행동을 개별적으로 고찰한 결과, 직무만족, 상사신뢰, 조직몰입, 상호작용공정성, 조직정치지각, 경영자 신뢰, 상사의 비인격적 행동이 조직지향 시민행동에 선행하는 것을 확인하였다(이규용·송정수, 2010; 최석봉·윤영란, 2012; 박재춘, 2013a, 2013b; 박준혁·최장호·정연양, 2014; 인묘환·윤병섭, 2014; 김봉환·조남신, 2015; 이수진 외, 2015).

## (2) 대상별 시민행동

대상별 시민행동은 상사지향 시민행동과 동료지향 시민행동으로 구분한다. 상사지향 시민행동(OCB-Supervisor: OCB-S)과 동료지향 시민행동(OCB-CoWorker: OCBCo)은 이타적 행동과 예의 행동으로 구성된 개인지향 시민행동에서 그 근원을 찾을 수 있다. Coleman and Borman(2000)은 조직시민행동이 지향하는 대상에 따라 시민행동 유형을 구분할 수 있으며, 대인 지향적 시민행동으로 동료에 대한 시민행동을 제안하고 있다. 또한 Barr and Pawar(1995)는 조직시민행동 대상을 동료, 상사, 조직으로 구분하여 대상별 시민행동을 제안하고 있으며, 이 가운데 대인 지향적 시민행동 대상을 동료와 상사로 분류하고 있다. 이러한 근거는 대인지향 시민행동이 상사와 동료로 나누어 접근할 수 있는 근거가 된다. 또한 본 연구에서는 상사지향 시민행동과 동료지향 시민행동을 대인 지향적 시민행동으로 명시하고자 한다. 기존연구에서 활용되고 있는 개인지향 시민행동은 상사 및 동료지향 시민행동을 모두 포함하고 있기 때문에 개념의 구분을 위해 대인 지향적 시민행동으로 표현하고자 한다.

대인 지향적 시민행동의 선행연구를 확인하기에 앞서, 상사와 동료에 대한 시민행동을 포함하는 대인지향 시민행동의 선행연구를 확인하고자 한다. Williams and Anderson(1991)의 연구에서는 상사지향 조직시민행동의 원인변인으로 상호작용공정성을 활용하였으며, 그 결과 상호작용공정성이 상사지향 시민행동의 원인변인이나 조직지향 시민행동에는 영향력이 없는 것으로 확인되었다. Rupp and Cropanzano(2002)는 다중초점 과점에서 상사의 절차공정성과 상호작용공정성이 상사지향 시민행동에 미치는 영향력을 검증하였으며, 상사의 상호작용공정성이 상사의 사회적 교환을 통해 상사지향 시민행동에 영향을 미치는 것을 확인하고



있다. 이러한 결과는 상사의 상호작용공정성이 상사지향 시민행동을 유발하기 위해서는 상사에 대한 사회적 교환관계에 대한 인식을 통해 이루어지는 것을 의미한다. Lavelle et al.(2009)은 대상유사성 관점으로 접근하여 다차원조직시민행동(OCBO, OCBS, OCBW)의 선행연구를 검증하였다. 분석결과, 상사절차공정성이 상사지향 시민행동에 집단상호작용공정성은 동료지향 시민행동에 상대적 영향력이 있는 것을 검증하였다.

또한 박노윤(2009)의 연구에서는 조직지원인식과 동료지원인식은 조직지향 시민행동의 원인으로 확인되고 있으며, 상사 및 동료지원인식은 대인 간 시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 조직지향 시민행동과 개인지향 시민행동의 선행변인에 차이가 있음을 의미하며, 조직시민행동을 개인지향 및 조직지향으로 구분하는 다차원 접근의 필요성을 보여주는 것이다. 이경근·박성수(2009)는 대상유사성 모형으로 접근하여 상사지향 시민행동에 영향을 미치는 원인변수를 규명하고 있으며, 대인공정성과 상사신뢰가 상사지향 시민행동에 향상시키는 원인임을 확인하였다. 고영심·강영순(2015)은 대상유사성 모형을 적용하여 다차원 몰입(조직몰입, 직무몰입, 상사몰입)과 다차원 시민행동(조직지향, 직무지향, 상사지향)의 차별적 영향력 관계 검증에서 상사몰입이 상사지향 시민행동에 미치는 상대적 영향력이 더 큰 것을 확인하였다.

#### 4. 다중초점 정치지각과 침묵행동

##### 1) 다중초점 정치지각의 유형 및 연구동향

조직정치(organizational politics) 개념을 설명하기 위해서는 기존연구자들의 개념적 정의를 살펴볼 필요성이 있다. Burns(1961)는 조직정치를 조직구성원들의 자원사용 측면에서 접근하여, 조직 자원의 활용에 대한 경쟁적 상황에서 만들어지는 부산물로 조직정치로 보고 있다. Pettigrew(1973)는 조직정치를 조직의 자원요구와 획득에 주목하며, 자원의 요구와 획득을 위한 지지 과정을 강조하고 있다. 즉 조직정치는 자원 획득을 위한 과정으로 본 것이다.

Frost and Hayes(1977)는 조직정치를 행동의 측면으로 접근해서 특정인의 이익 획득을 위한 행동으로 보고 있다. Mayes and Allen(1977)은 조직정치를 영향력 행사의 측면으로 접근해서 조직에 의해 승인되지 않은 것들을 승인하도록 영

향력을 행사하는 것으로 보았다. Tushman(1977)은 권위와 권력의 측면에서 조직 정치를 접근하여, 조직의 목표, 방향 등 조직의 주요 기능에 영향을 미치기 위해 권력과 권위를 행사하는 것으로 설명한다. Ferris, Russ, and Fandt(1989)는 전략적 측면으로 접근하여 장·단기적으로 자기 이익 극대화를 위한 전략적 행동으로 간주한다. Harris, Harris, and Harvey(2007)는 조직에서 개인의 자기중심적 이익 추구 행동으로 설명한다. 이러한 선행연구에서 조직정치에 대한 다양한 정의는 조직정치 연구에 있어 다양한 접근을 가능하게 한다.

학자 간 개념적 정의에 차이가 있으나, 연구자들의 조직정치에 대한 접근은 거시적 측면과 미시적 측면의 접근으로 구분되고 있다(배성현·김미선, 2010; 박지은·강영순, 2015). 거시적 측면에서 조직정치는 조직이 영위하기 위한 하나의 기능으로 보는 관점이다(Pfeffer, 1981). 이러한 접근은 Burns(1961), Pettigrew(1973), Mayes and Allen(1977), Tushman(1977)의 개념적 접근에 기반하고 있으며, 조직정치는 사회적 행동으로 조직에서 자원배분 갈등, 정책선택에 대한 갈등, 통제와 영향력 등과 관련한 조직의 기능으로 본다(Harvey and Mills, 1970; 배성현·김미선, 2010). 반면에 미시적 측면에서 조직정치는 Frost and Hayes(1977), Ferris, Russ, and Randt(1989), Harris, Harris, and Harvey(2007)의 개념적 접근에 기반하여 조직정치를 개인 및 집단의 이익추구 행동으로 간주한다. 조직정치에 대한 이러한 접근은 개인에 의해 지각되는 주관적인 평가에 주목한다(Ferris et al., 1993). 거시적 측면과 미시적 측면의 조직정치 관점의 차이는 조직정치의 기능 인식에도 영향을 미친다. 거시적 측면에서 조직정치는 자원배분을 위한 경쟁, 정책선택을 위한 경쟁의 과정을 통해 개인 및 집단의 경쟁력을 향상시키는 순기능적인 측면과 경쟁의 과정에서 발생하는 갈등으로 인한 조직유효성을 저해하는 역기능적인 측면을 포함하고 있다(Pfeffer, 1981).

순기능 측면으로 접근하면, Cavanagh, Moberg, and Velasquez(1981)는 조직 생존의 측면에서 조직정치는 인정될 수 있는 행동으로 주장한다. 즉, 한정된 자원을 가진 조직에서 정치는 조직운영에 있어 하나의 기능적인 역할이기 때문에 지속성이 있는 것으로 본다. 조직정치의 순기능과 역기능을 동시에 고려하는 입장을 보면, Madison, Allen, Porter, Renwick, and Mayes(1980)는 조직정치를 수단적 측면으로 접근하여 조직정치가 조직의 긍정적 및 부정적 결과를 양산하는 도구로 보고 있다.

Pfeffer(1981)는 조직정치는 조직이 상호의존적 시스템이라는 점을 강조하며, 조직정치를 사회적 과정으로 인식하기 때문에 조직정치의 부정적 기능을 통제할

수 있는 방안을 강조한다. 조직정치의 부정적 측면에 주목하는 미시적 측면의 경우, 조직정치는 조직의 목표보다는 개인 및 집단의 이익을 추구하는 자기중심적 행동으로 지각되어 조직에서 조직정치의 순기능보다 역기능을 더 부각시키고 있다. 또한 미시적 측면에서 이러한 접근은 조직정치지각(perceived organizational politics)에 대한 연구로 이어지고 있다.

거시적 및 미시적 측면에서 조직정치에 대한 논의는 선행연구를 통해서도 확인되고 있다. 조직정치 및 조직정치지각과 조직시민행동 연구결과를 살펴보면, Maslyn and Fedor(1998)의 연구에서 조직정치는 구성원 간의 지원행동을 증가시키는 조직의 생산적 행동에 긍정적인 역할을 하는 원인으로 확인되고 있다. Cropanzano et al.,(1997)은 조직정치가 조직시민행동에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타나고 있다. 조직정치를 조직정치지각으로 접근한 Randall, Cropanzano, Bormann, and Birjulin(1999), Hochwarter, Kacmar, Treadway, and Eatson(2003), 배성현·김미선(2010)의 연구에서는 조직정치지각이 조직시민행동을 감소시키는 원인으로 판명되고 있다. 이러한 연구결과는 조직정치의 순기능과 역기능에 대한 다양한 접근을 가능하게 하는 근거를 제공하고 있다.

조직정치 연구에서 큰 변화는 조직정치지각 측정도구의 개발과 관련되어 있다. Kacmar and Ferris(1991)은 조직정치지각 측정도구를 개발하였으며, 그 결과 거시적 측면에서 주로 접근하던 조직정치 연구가 미시적 측면으로의 접근 가능하게 되었다. 그들은 조직정치지각을 성공을 위한 추종, 동료행동, 일반정치행동, 자기봉사, 임금과 승진의 5가지 요인으로 구분하였다. 조직정치지각 척도는 초기 40개의 문항으로 구성되었으나, 후속연구를 통해 측정도구의 타당성과 신뢰성을 저해하는 문항들이 제거되며 최근에는 12개의 문항이 측정에 주로 활용되고 있다(배성현·김미선, 2009). 이러한 측면은 조직정치지각과 관련한 척도 개발이 다른 개념들의 척도에 비해 상대적으로 부족한 실정임을 보여준다.

조직정치지각과 관련한 선행연구를 살펴보면, 조직정치지각의 원인이 되는 변수로 권력집중화(Fedor et al., 1998; Witt, Andrews, and Kacmar, 2000; Andrew and Kacmar, 2001), 제도공식화(Parker, Dipboye, and Jacson, 1995; Vigoda, 2001), 역할보호성(Ladebo, 2006), 조직공정성(Parker, Dipboye, and Jacson, 1995; Andrew and Kacmar, 2001; Byrne, 2005; Muhammad, 2007; Miller and Nicols, 2008; 배성현·김미선, 2009), 승진기회(Ferris and Kacmar, 1992)에 관한 연구들이 수행되어 조직정치지각에 미치는 영향력이 확인되고 있다.

조직정치지각의 결과변수로는 조직신뢰(Parker, Dipboye, and Jacson, 1995),

조직몰입(Maslyn and Fedor, 1998; Vigoda, 2002; Hochwarter et al., 2003), 이직 의도(Maslyn and Fedor, 1998; Kacmar et al., 1999; 배성현·김미선, 2009), 직무 긴장(배성현·김미선, 2010), 조직시민행동(Maslyn and Fedor, 1998; Randall et al., 1999; Hochwarter et al., 2003; 이규만·도광섭, 2005; 배성현·김미선, 2010), 침묵 행동(박지은·강영순, 2014)이 있다.

그러나 조직정치지각에 대한 다양한 선행연구들이 수행되었으나, 조직정치지각 대상에 따른 선행연구는 많이 부족한 실정이다. 특히 조직정치를 다중초점접근 및 대상유사성 관점에서 접근한 연구는 소수의 연구만이 수행되어, 본 연구의 필요성을 부각시키고 있다. 더불어, 본 연구에서는 조직정치에 대한 개인의 지각을 강조하는 조직정치지각으로 접근하고자 한다. 조직정치를 거시적 측면으로 접근하는 경우, 조직정치의 측정과 조직정치에 직·간접적으로 영향을 미칠 가능성이 있는 외생변수의 통제에 한계가 있기 때문이다(박지은·강영순, 2014). 대상유사성 관점으로 접근하고자 하는 본 연구가 거시적 측면의 조직정치로 접근하게 되면 조직정치 초점대상과 외생변수의 통제가 어렵기 때문이다. 조직정치지각 측정은 기존연구에서 Kacmar and Ferris(1991)의 측정도구를 활용하여 다중초점 접근에 어려움이 예상된다. 그러나 박지은·강영순(2014)은 조직정치지각을 상사와 동료로 구분한 연구를 수행하였으며, Kacmar and Ferris(1991)에 의해 개발된 측정 도구 12문항 가운데, 조직차원으로 인식되는 임금과 승진을 제외하고 동료행동, 성공을 위한 추정행동, 일반정치행동을 포함한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 이러한 결과는 조직정치지각을 다중초점(상사, 동료)으로 측정하는 것을 가능하게 한다.

조직공정성과 정치지각의 관계를 논의하면, 조직공정성은 임금 및 보상과 같은 분배공정성과 의사결정 과정인 절차공정성, 상사의 대우와 같은 상호작용공정성으로 구성되어 있다. 조직에서 정치적 행동은 행위주체의 이익을 추구하는 행동으로 임금 및 보상에 대한 이익 추구하고 행위주체의 이익을 위한 의사결정 왜곡 등의 문제를 발생시키는 원인으로 작용하게 된다(배성현·김미현, 2009). 그러나 개인이 조직에서 공정성을 높게 지각한다는 것은 분배, 의사결정, 상사의 대우 등에 있어 조직이 공정하게 구성원을 대우하는 것으로 인식하기 때문에 조직에서 개인이 행하는 정치적 행동을 낮게 지각하게 된다. 또한 조직공정성이 높은 조직에서는 개인의 이익을 배분하는 과정의 투명성이 높기 때문에 개인 및 집단의 이익을 추구하는 행동이 감소하게 된다. 선행연구에서도 이러한 논의가 확인되고 있다(Parker, Dipboye, and Jacson, 1995; Muhammad, 2007; 배성현·김미선, 2009).

### (1) 조직정치지각

조직정치지각은 일반적으로 조직에서 발생하는 자기이익 극대화 행위에 대한 인식이다(Kacmar and Carson, 1997). 조직에서 개인이나 팀(집단)이 자기중심적으로 이익을 추구하는 행동 정도에 대한 주관적 평가이다. Kacmar and Carson(1997)은 조직정치지각을 일반적 정치행위, 갈등회피 분위기, 승진·보상 정책으로 구성되는 것으로 보고 있다. 일반적 정치행위는 조직내부에서 일어나는 자기이익 극대화 정도로 한정된 자원에 대한 인식이 원인으로 작용한다. 갈등회피분위기는 구성원들이 자신의 이익을 추구하기 위해 다른 정치적 행동 대상에 대해 회피적 행동을 보이는 정도이다. 구성원 자신의 이익을 위해 다른 정치적 행동 대상과 갈등을 만들지 않는 것이다. 승진·보상정책은 조직에서 이루어지는 승진 및 보상과정에서 조직정치의 정도 및 영향력 정도에 대한 지각이다. 즉, 조직정치지각은 조직에서 구성원들이 자신들의 이익을 위해 갈등을 양산하지 않고 조직의 공식적 승진 및 보상에 영향을 미치는 것으로 접근할 수 있다.

조직정치지각은 구성원의 승진만족 및 동료만족을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다(Zhou and Ferris, 1995). 조직에서 정치적 행동이 많이 발생할수록 자신에게 승진에 있어 불이익을 경험하는 것으로 인식하게 되며, 정치적 행동이 자신의 이익을 감소시키는 이기적인 행동으로 판단되게 된다. Kacmar et al.(1999)은 조직정치지각은 조직만족에 부정적인 영향이 있는 것을 확인하여, 조직에서 정치적 행동을 많이 할수록 조직에 대한 개인의 부정적 인식이 증가하는 것을 보여주고 있다. 조직정치지각은 조직에서 구성원의 임금만족을 감소시키는 원인으로 작용한다(Harris, Harris, and Harvey, 2007). 조직에서 정치행동이 많아질수록 정치적 행동을 적게 하는 구성원은 개인의 평가에 있어 상대적으로 낮은 평가를 받는 것으로 인식하게 된다. 그로 인해 인센티브와 같은 상사의 평가에 근거하는 보상지급에 있어 자신의 평가가 정치활동을 많이 하는 구성원에 비해 낮은 것으로 지각하여 임금만족을 감소시키는 원인이 된다. 조직정치지각은 구성원의 조직몰입을 감소시키는 원인으로 작용한다(Drory, 1993; Maslyn and Fedor, 1998). 조직정치지각이 양산하는 부정적인 기능으로는 조직정치지각은 이직의도를 증가시키는 원인으로 작용한다(Kacmar et al., 1999; Maslyn and Fedor, 1998). 정치적 행동이 증가될수록 구성원에 대한 부정적 인식과 정치적 행동을 통제하지 못하는 조직의 무능함, 그리고 타인의 정치적 행동으로 인해 개인이 부정적인 영향을 받을 것이라는 판단에 의해 이직의도가 증대된다. 조직정치지각은 역할갈등을 초래하는 원인으로 확인되고 있다(Witt, Harris, and

Harvey, 2007). 조직에서 개인의 역할은 구분되어 있으나 대인간 협력적으로 수행되어야 하는 업무 수행에 갈등이 발생할 수 있다. 협력적 업무가 개인의 긍정적 평가에 기여하는 업무로 인식되면 경쟁적으로 업무를 수행하려 하지만 평가에 기여하지 못하는 업무는 수행을 꺼려하기 때문에 역할 수행에 있어 갈등이 발생한다. Kiewitz et al.(2009)은 조직정치지각이 조직지원인식을 감소시키는 원인이 되는 것을 규명하고 있다. 이러한 결과는 조직정치행동이 증가될수록 조직이 개인을 위한 지원행동을 낮게 지각하는 원인으로 작용하는 것을 의미한다.

국내 선행연구에서도 조직정치지각은 개인의 부정적 태도 및 행동에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 배성현·김미선(2009)은 조직정치지각이 상사신뢰를 감소시키고, 직무긴장 및 이직의도를 증대시키는 원인이 되는 것을 규명하고 있다. 또한 배성현·김미선(2010)은 조직정치지각이 조직지원인식, 직무긴장, 이직의도, 조직시민행동의 원인이 되는 것을 보여주고 있다. 그들에 의하면, 조직정치지각은 조직지원인식과 조직시민행동을 저해하는 원인으로 확인되고 있으며, 직무에 대한 심리적 불안정 상태인 직무불안을 촉진하고, 타 조직으로 이동하고 싶어 하는 이직의도를 증대시키는 원인이 되는 것을 규명하고 있다. 한진환(2011)은 조직정치지각이 직무스트레스를 증가시키고 조직시민행동을 감소시키는 원인이 되는 것을 규명하여, 조직정치지각이 직무와 관련한 개인의 부정적 심리상태를 촉진하는 원인이 되는 것으로 확인되고 있다. 조운형·최우재(2014)는 조직정치지각이 다차원으로 구성된 변화저항(심리적, 행동적)의 원인이 되는 것을 확인하고 있다. 즉, 조직정치가 조직에서 이루어지는 비합리적 관행으로 인식되어 조직이 추구하는 변화에 구성원을 참여시키지 못하는 원인으로 작용한다. 고대유·김도윤(2016)은 조직정치지각이 구성원의 침묵행동(방어적, 체념적 침묵)의 원인이 되는 것을 규명하고 있다. 조직정치지각의 선행연구 결과는 조직정치지각의 구성원의 긍정적 태도 및 행동을 감소시키고, 부정적 태도 및 행동을 증가시키는 부정적 역할을 하는 것으로 확인되고 있다.

대상유사성 이론을 적용한 조직정치지각 연구도 수행되고 있다. 박재훈(2013)의 연구에서는 대상유사성 이론을 적용하여 조직정치지각이 개인지향 시민행동과 조직지향 시민행동에 미치는 영향력을 규명하였다. 조직정치지각은 개인지향 시민행동에는 영향력이 없으나, 조직지향 시민행동에는 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직정치지각 다중초점접근으로 접근할 필요성을 제안하고 있다. 즉, 조직정치지각 대상초점에 따라 유사대상 간 영향력에 차이가 있음을 고려할 수 있다.

## (2) 대상별 정치지각

대상별 조직정치지각은 조직에서 정치적 행동의 대상을 상사 및 동료로 구분하는 접근이다. 상사 조직정치지각은 조직에서 상사가 자인의 이익을 유지 및 강화하기 위한 의도된 행동이고, 동료 조직정치지각은 동료가 자신을 이익을 추구하는 행동이다. 사회적 교환이론의 관점에서 교환관계 대상 간에 관계의 질이 높을수록 대인 간 신뢰를 기반으로 한 긍정적 상호작용이 발생한다. 또한 사회적 교환이론에서는 교환관계 대상 간 긍정적인 상호작용을 호혜성의 관점에서 설명하고 있다. 반면에 교환관계 대상 간 관계의 질이 낮은 경우 발생하는 부정적 상호작용에 대한 관심은 부족하고, 조직정치와 같은 대인 간 부정적인 관계형성이 부정적 태도 및 행동에 미치는 부정적 교환관계 측면은 연구자의 관심이 적은 실정이다.

게다가 교환관계 대상 간에 상호작용을 저해하는 관계에 있어, 조직행동에서는 대상 간 특성이 반영될 수 있다. 예를 들어, 상사 조직정치지각과 동료 조직정치지각은 구성원의 차별적 반응을 유도할 수 있다. 상사 조직정치지각은 두 가지 측면으로 접근할 수 있다. 팀(부서장)장과 같은 인사평가 결정권을 가지고 있는 상사가 조직정치 행위를 지각할 때, 승진과 보상에서 부정적인 결과를 회피하기 위해 상사의 조직정치에 대한 부정적 반응을 보이기보다 구성원의 긍정적 성과 평가를 위해 인상관리행동을 할 수 있다. 반면에, 팀(부서장)장의 자기이익 중심적이고 불합리적인 행동을 비윤리적 행동으로 지각하여 구성원은 상사에 대해 부정적 반응을 보일 수 있다(윤석영·권석균, 2015). 동료 조직정치지각의 경우, 동료의 조직정치 행위는 동료의 사익 추구 행동으로 인식하고, 동료의 정치행위가 자신의 승진 및 보상에 부정적인 영향을 주는 것으로 인식할 수 있다(이은국·지성호·김미성, 2015).

이러한 접근은 조직정치를 지각하는 대상에 따라 구성원의 반응에 차이가 발생할 수 있기 때문에 조직정치지각 대상을 구분할 필요성을 보여주고 있다. 이와 관련하여, 박지은·강영순(2014)은 기존의 조직정치지각 연구에서 간과되는 부분으로 조직정치지각 대상에 따른 영향력에 주목하고 있다. 그들은 조직정치지각과 조직시민행동의 선행연구에 대한 논의를 통해, 조직정치지각의 조직시민행동 결과가 일관되지 않는 것이 조직정치지각 대상을 고려하지 않은 것에서 그 원인을 찾고 있다.

서술한 바와 같이, 조직정치지각을 대상별로 분류하여 접근한 연구는 부족한 실정이다. 조직정치지각 대상에 따른 연구를 살펴보면, 박지은·강영순(2014)은 조

직정치 대상을 상사와 동료로 구분하였으며, 침묵행동과 조직시민행동 역시 상사와 동료로 지각 대상을 구분하여 연구를 수행하였다. 연구결과, 상사 조직정치지각은 침묵행동을 촉진하고 상사지향 시민행동을 감소시키는 원인으로 규명되고 있으며, 나아가 상사 조직정치지각이 상사에 대한 침묵행동을 통해 상사지향 시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 반면에 동료 조직정치지각은 동료에 대한 침묵행동의 원인으로 작용하지만, 동료에 대한 지원행동을 저해하지 않는 것으로 확인되고 있다. 즉, 동료가 정치적 행동을 하는 것이 동료에 대한 도움행동에는 영향력이 없음을 의미한다. 이은국·지성호·김미성(2015)은 조직정치지각 대상을 동료로 한정하여 동료 조직정치지각이 이직의도를 증가시키는 원인이 되며, 동료지향 시민행동에는 영향력이 없는 것을 확인하고 있다.

## 2) 다중초점 침묵행동의 유형 및 연구동향

침묵행동(silence behaviors)은 조직에서 구성원이 조직 및 직무와 관련한 아이디어, 정보 등을 제공하지 않는 의도된 행동이다(VanDyne, Ang, and Botero, 2003). 조직에서 대인 간 침묵의 발생은 양자 간의 소통 부재로 인해 조직의 경쟁력을 저해할 수 있다는 점에서 부정적 역할로 인식되고 있다. 조직에서 침묵행동은 긍정적 역할과 부정적 역할로 구분할 수 있다(윤석영·권석균, 2015). 침묵의 긍정적 역할은 조직에서 다른 구성원에게 발언할 수 있도록 기회를 제공하여 침묵이 타인의 소통을 위한 기회가 된다는 점이다. 반면에, 침묵행동은 과업 및 직무와 관련한 다양한 정보교환을 저해한다는 점에서 조직유효성을 저해하는 행동으로 인식되고 있다.

최근 조직행동 분야에서 침묵행동이 연구자들의 많은 관심을 받고 있는데, 이는 위계를 강조하는 한국조직의 특성이 반영된 것으로 볼 수 있다. 백기복 외(2009)는 한국인은 유교적인 문화로 인해, 상·하 간의 수직적 관계를 중요하게 여기는 특징이 있는 것으로 설명하고 있다. 유교문화의 이러한 특징은 상사와 부하의 관계에서 양자 간의 관계 유지측면에서 발언 기회가 있더라도 발언을 자제하거나, 상사에게 불합리한 상황일 때 상사에 대한 배려 측면에서 침묵행동을 할 수 있다. 상사를 위한 부하의 배려차원에서 침묵은 양자 간의 관계 형성을 위한 침묵행동의 순기능으로 인식할 수 있으나, 상·하 간의 강한 위계로 인해 양자 간의 침묵에 기여하는 역기능도 있다. 조직에서 구성원 간 조직침묵으로 인해 나타나는 현상은 다양한 정보수용 부족, 아이디어와 대안에 대한 비판적 접근 부족, 구성원의 자신에 대한 부정적 인식 증대, 구성원에 대한 통제력 부족 인식으로 연결되어 조직에서 의사소통



저해와 구성원에 대한 부정적 인식에 영향을 미치게 된다(윤석영·권석균, 2015).

기존연구에서 침묵행동은 다차원 개념으로 구분되고 있다. 침묵행동은 대상에 따라 개인침묵과 조직침묵으로 구분하며, 침묵행동 유형에 따라서 친사회적 침묵(prosocial silence), 방어적 침묵(defensive silence), 체념적 침묵(acquiescent silence)으로 구분된다(Morrison and Milliken, 2000; VanDyne, Ang, and Botero, 2003). 개인침묵은 침묵행동 주체의 의도된 행동으로 능동적으로 자신의 의견을 제안하지 않는 행동을 뜻한다(Morrison and Milliken, 2000). 이는 개인의 선택적 행동으로 침묵행동이 개인에 의해 주도되는 목적적 행동으로 보고 있다. 구성원의 이러한 목적적 행동은 행동의도에 따라 친사회적, 방어적, 체념적 침묵행동으로 나타난다. 반면에 조직침묵은 조직에 대한 관심과 의견에 대해 자신의 의견을 제안하지 않는 것으로 구성원의 침묵행동 원인을 조직 내부에서 찾고 있다. 이는 침묵분위기(climate of silence)로 설명되며, 조직에서 개인이 새로운 의견을 제언하는 것에 위협을 느끼거나, 조직의 특성상 개인의 정보제공 행동에 대해 가치를 인식할 수 없는 것을 뜻한다. Morrison and Milliken(2000)에 의하면, 조직침묵이 발생하는 원인은 관리자들에 대한 부정적 피드백에 대한 두려움, 조직의 문제를 관리자들이 가장 잘 알기 때문에 부하의 제안을 받아들이지 않는다는 상사특성이 원인으로 주장하고 있다.

VanDyne, Ang, and Botero(2003)은 침묵행동 유형 구분에 있어 차이가 있는 원인을 두 가지로 접근하고 있다. 이들은 조직구성원의 침묵행동 유형에 차이에 기여하는 원인을 일반적 행동 속성과 주요 행동동기로 보고 있다. 일반적 행동 속성은 친사회적(proactive)과 수동적(passive) 행동으로 구분되고, 주요 행동 동기는 체념(resignation), 두려움(fear), 협력(cooperation)으로 분류된다. 친사회적 행동의 동기는 두려움과 협력으로 인해 발생하며, 두려움이 강조되는 침묵행동을 방어적 침묵행동, 협력이 강조되는 침묵행동을 친사회적 침묵행동으로 구분한다. 또한 수동적 행동이며 체념에 기반하는 침묵행동을 체념적 침묵행동으로 구분한다. 친사회적 침묵행동은 구성원을 위한 이타적인 행동으로 조직을 위해 직무와 관련한 아이디어와 정보를 철회하는 행동이다. 친사회적 침묵이 조직을 위한 행동이라는 측면은 구성원의 의도된 침묵이 동료에게 발언할 수 있는 기회를 제공한다는 점이다. 방어적 침묵은 구성원이 새로운 아이디어와 정보를 보유하고 있으나, 부정적 커뮤니케이션 경험으로 인해 나타나는 침묵행동이다. 방어적 침묵은 자기 보호적 행동으로 조직에서 부정적 커뮤니케이션 및 자신에 대한 평가와 같은 위협요인으로부터 자신을 보호하는 행동으로 볼 수 있다. 체념적 침묵은 구성원의 수동적 반응으로 침

목행동의 원인이 구성원이 지각하는 체념에 기반한다.

VanDyne, Ang, and Botero(2003)의 침묵행동 유형은 개인의 성향측면으로도 접근 가능하다. 조직에서 구성원이 추구하는 가치 성향이 특정 반응의 원인이 되기 때문이다(Deutsch, 1973; 최선규·지성구, 2012). VanDyne Ang, and Botero(2003)은 침묵행동의 원인을 동기와 행동유형에서 분류 근거를 찾고 있으며, 동기유형에 따라 침묵행동에 차이가 발생하는 것으로 보고 있다. 조직에서 개인의 학습된 무기력감은 구성원에게 조직을 위한 생산적 행동을 저해하는 원인으로 작용하며, 직무에 대한 동기가 없는 상태인 무동기상태로 볼 수 있다. 이러한 개인의 특성은 무동기 지향성의 원인으로 작용하는 학습된 무기력감이 침묵행동의 원인으로 작용할 수 있다. 또한 통제지향성은 구성원의 행동이 자발적이기 보다는 조직 및 상사와 같은 환경요인에 의해 구성원을 수동적으로 침묵하게 하는 원인이 될 수 있다. 친사회적 침묵은 자율지향성으로 침묵행동의 원인을 개인이 선택할 수 있으며, 조직의 효과성을 극대화하는 측면에서 개인이 침묵행동을 하게 되는 것을 뜻한다. 이러한 접근은 침묵행동이 개인성향의 측면에서도 설명될 수 있음을 보여준다.

침묵행동과 관련된 이슈는 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 조직구성원의 침묵행동이 조직을 위한 생산적 행동에 미치는 영향력 검증이다. 친사회적 침묵행동은 협력에 기반하기 때문에 구성원의 친사회적 침묵행동이 조직효과성에 기여하는 것으로 볼 수 있다. 반면에 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동이 조직효과성에 부정적으로 기여하는 것으로 평가할 수 있다. 그러나 윤선영·권석균(2015)의 연구에서, 친사회적, 방어적, 침묵행동 유형 간에 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나, 친사회적, 방어적, 체념적 침묵이 동일한 방향의 상관관계를 보이는 것을 예상할 수 있다. 이러한 결과는 친사회적 침묵이 조직효과성에 기여하기 보다는 조직효과성을 저해하는 것을 의미한다. 또한 친사회적 침묵이 생산적 행동인 혁신행동에 영향을 미치지 않으나, 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 확인되어 친사회적 침묵이 생산적 행동을 저감하는 원인이 될 수 있음을 보여주고 있다. 둘째, 침묵행동 구성개념의 측정이다. 방어적 침묵이 두려움에 기반하여 조직을 위한 아이디어와 정보를 제공하지 않는 행동이고, 체념적 침묵행동은 학습된 무기력에 의해 개인이 체득된 체념에 기반한 침묵행동이다. 그러나 침묵행동은 관찰 불가능하기 때문에 이러한 침묵행동을 실제로 측정할 수 있는가에 대한 한계가 있다. 셋째, 침묵행동 유형의 판별 타당성이다. VanDyne Ang, and Botero(2003)는 침묵행동 유형에 대한 개념적 연구에서 침묵행동 유형을 주장하고 있으나, 침묵행동 유형 간 판별타당성에 대한 검증은 부족한 실정이다. 이는 침묵행동 속성을 다차원으로 접근하는 것에 대한 제약

요인이 될 수 있다.

침묵행동의 다중초점 접근에 있어 고려할 사항은 침묵행동 유형이다. Morrison and Milliken(2000)은 침묵을 개인침묵과 조직침묵으로 구분하고 있어, 침묵행동을 다중초점으로 접근할 수 있는 기준을 제공하고 있다. 하지만 침묵행동은 그 유형에 따라 선행변인과 침묵행동 간의 영향력의 방향에 차이가 있을 수 있기 때문에, 침묵행동에 대한 신중한 접근이 요구된다. 우선 본 연구에서는 침묵행동을 조직대상 침묵행동, 상사대상 침묵행동, 동료대상 침묵행동으로 구분하고자 한다. 또한 침묵행동의 유형은 방어적 침묵행동으로 접근하고자 한다. 이는 연구목적과 관련이 있다. 본 연구에서는 조직공정성의 지각과 행동변인에 긍정적·차별적 영향을 미치는 모형과 부정적·차별적 영향을 미치는 모형으로 구분하고 있다. 침묵행동의 경우, 친사회적 침묵행동은 협력에 근거하여 조직유효성을 증대시키는 것으로 주장하고 있기 때문에 본 연구의 목적에 부합하지 않으며, 체념적 침묵행동은 교환관계 대상 간 반응이 없을 수 있다는 점에서 방어적 침묵으로 설정하였다.

침묵행동은 행위 주체의 동기유형에 따라 차별적 행동을 보이게 된다(VanDyne, Ang, and Botero, 2003). 침묵행동의 동기는 친사회적 동기와 체념적 동기로 구분할 수 있으며, 친사회적 동기는 친사회적 침묵행동과 방어적 침묵행동의 원인이 되고 체념적 동기는 체념적 침묵행동으로 연결된다. 조직에서 정치에 대한 지각을 높게 인식하게 될 때, 개인은 조직에서 이루어지는 커뮤니케이션이 위협요인으로 작용될 수 있는 것을 높게 지각하게 되고 그 결과 조직을 위한 제언행동을 하기 보다는 자신을 보호하기 위한 침묵행동을 하게 된다. 고대유·김도윤(2016)의 연구에서 조직정치지각이 방어적 침묵을 증가시키는 것으로 확인되어, 정치지각이 침묵행동의 원인으로 작용하는 것을 보여주고 있다.

### (1) 조직대상 침묵행동

조직대상 침묵행동은 조직을 위한 업무관련 아이디어 및 정보 등을 의도적으로 제공하지 않는 행동이다. 조직대상 침묵행동은 개인에 의해 의도된 행위라는 점에서 능동적으로 자신의 의견을 철회하는 것으로 볼 수 있으나(최선규·지성구, 2012), 구성원의 지각된 경험으로 인해 자신을 보호하기 위한 침묵으로도 접근할 수 있다. 또한 조직대상 침묵행동은 조직 내의 문제에 대한 발언에 가치가 없다는 체념적 측면으로 접근할 수 있다. 또한 조직의 전반적인 침묵을 설명하는 개념으로 침묵분위기(climate of silence)가 있다(이병진 외, 2014). 침묵분위기는 조직에 형성되어 있는 전반적 현상으로 대인 간 창의적인 대안 제공 기회를 감소시켜 조직의 효율

성 향상을 위한 구성원의 행동을 저해하는 원인으로 작용하게 된다(이병진 외, 2014; 권용섭·임재강, 2015).

선행연구에서 조직침묵은 전반적 조직대상 침묵행동으로 연구가 수행되고 있다. 이를 정리하면, Milliken, Morrison, and Hewlin(2003)은 상사특성이 대인의 침묵행동에 영향을 미치는 것을 주장하고 있다. 상사가 부하에게 지지적이지 않거나 친밀함이 부족한 것을 구성원이 인식할 때 침묵행동이 발생하는 것으로 주장하고 있다. 윤석영·권석균(2015)은 상사의 권위적인 행동을 할수록 부하의 침묵행동이 증가되는 것을 검증하여 상사특성이 침묵행동의 주요원인으로 작용하는 것이 입증되고 있다. 조직구성원의 위계가 강조되는 특징이 있는 공무원을 대상으로 한 연구에서 진성리더십이 조직지향 침묵행동 저감하는 원인으로 확인되고 있으며, 진성리더십과 조직지원인식을 동시에 고려한 상황에서 조직지원인식이 조직지향 침묵행동에 미치는 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다(권용섭·임재강, 2015). 이들의 연구에서 조직지향 침묵행동은 방어적 침묵과 체념적 침묵을 모두 포함하고 있으며, 상사특성이 침묵행동에 영향을 미치나 조직특성은 상사특성 변인에 의해 그 영향력이 상쇄되는 것으로 확인되고 있다. 이는 조직의 전반적인 침묵에 있어 상사특성이 조직특성보다 영향력이 큰 것을 보여주고 있다. 고대유·김도윤(2016)의 연구에서는 조직정치지각이 양산하는 부정적 결과로 체념적 침묵행동과 방어적 침묵행동을 고려하고 있다. 연구 결과 조직정치지각이 체념적 침묵행동과 방어적 침묵행동 모두를 증가시키는 원인으로 확인되어 조직정치지각이 조직구성원의 부정적 행동에 영향이 있는 원인변인으로 확인되고 있다.

## (2) 대상별 침묵행동

대상별 침묵행동은 Morrison and Milliken(2000)의 개인침묵 행동을 침묵대상별로 세분화한 접근으로 침묵행동 대상을 상사와 동료로 구분하였다. 또한 개인 침묵행동은 침묵행동의 유형에 따라 친사회적, 방어적, 체념적 침묵으로 구분하며, 본 연구에서 대상별 침묵행동 유형은 방어적 침묵행동으로 접근하고자 한다. 상사대상 침묵행동은 상사로부터 제공되는 부정적 커뮤니케이션 및 자신에 대한 부정적 평가로부터 자신을 보호하기 위한 방어적 침묵행동이고, 동료지향 침묵행동은 동료로부터의 부정적 반응을 회피하기 위한 방어적 침묵행동이다.

대상별 침묵행동에 관한 연구를 살펴보면, 최선규·지성구(2012)는 개인의 방어적 침묵을 침묵행동으로 접근하여 개인차원에서 침묵행동이 이루어지는 메커니즘을 규명하고 있다. 그들의 연구에서 부서 내에서 의견 제안과 같은 행동에 대한 부정

적 반응에 대한 두려움이 없는 상태인 심리적 안정감이 높게 지각될 때, 침묵행동이 감소하는 것으로 확인되고 있다. 또한 상사가 협력적 행동을 할 때 구성원의 심리적 안정감이 높아져서 침묵행동이 감소하는 것으로 확인되고 있다. 반면에 상사가 경쟁적 행동을 하는 경우 구성원의 심리적 안정감이 저해되어 침묵행동이 증가되는 것으로 확인되고 있다. 조아름·유태용(2014)은 상사지원인식과 절차공정성 인식에서 종업원 침묵행동을 검증하였다. 그 결과, 상사지원인식은 조직구성원의 방어적 침묵행동을 감소시키는 원인으로 작용하나, 조직특성을 반영하는 절차공정성은 종업원의 방어적 침묵행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직의 전반적인 침묵이 아닌 개인의 침묵행동이 발생하는데 있어, 상사특성과 조직특성이 개인 침묵행동에 미치는 영향력이 차별적임을 고려할 수 있다. 강영순·박지은(2014)은 조직정치지각과 침묵행동 대상을 상사와 동료로 구분하여 양자 간의 인과관계를 규명하였다. 그 결과, 상사 조직정치지각은 상사대상 침묵행동에 영향을 미치고, 동료 조직정치지각은 동료대상 침묵행동에 긍정적인 영향이 있는 것이 확인되고 있다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형 및 연구가설

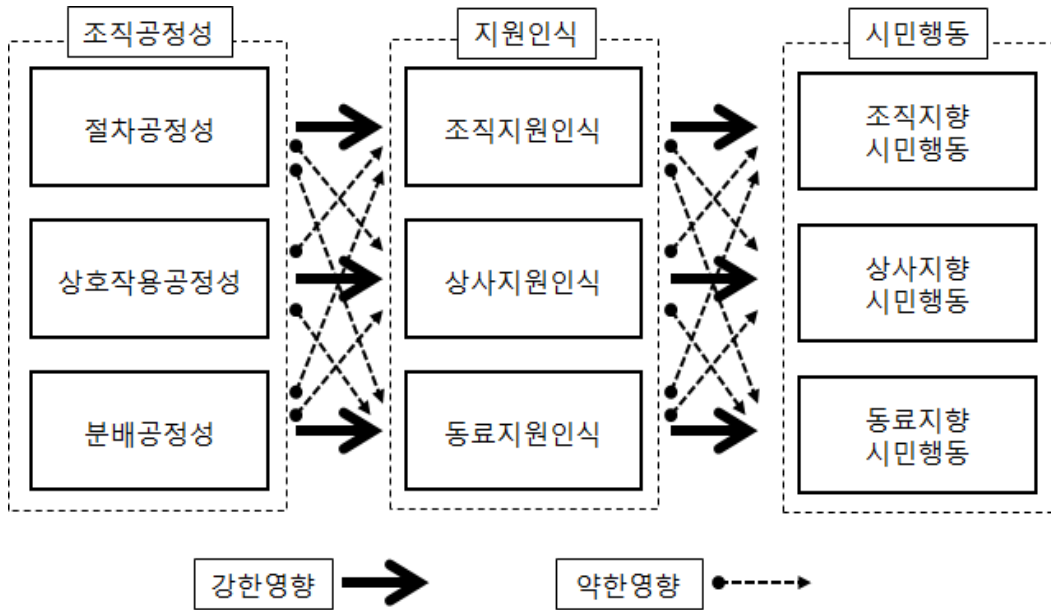
##### 1) 연구모형

본 연구는 연구대상을 조직, 상사, 동료의 다중초점(multi-foci)으로 접근하여 조직공정성이 조직을 위한 긍정적 지각과 부정적 지각에 미치는 상대적 영향력, 긍정적 지각(지원인식)과 부정적 지각(정치지각)이 긍정적 행동(조직시민행동)과 부정적 행동(침묵행동)에 미치는 상대적 영향력과 긍·부정적 지각의 매개효과를 규명하고자 한다. 구체적으로, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성), 지원인식(조직, 상사, 동료지원인식), 시민행동(조직, 상사, 동료지향 시민행동), 정치지각(조직, 상사, 동료정치지각), 침묵행동(조직, 상사, 동료대상 침묵행동)을 다중초점으로 구분하여, 변수들 간의 차별적 영향력과 매개효과를 검증하도록 구성되었다. 특히 대상유사성모형을 적용시키기 위해 조직공정성 유형과 다중초점 변인들을 동일대상으로 연계되도록 설계하였다. 구체적으로 절차공정성은 조직, 상호작용공정성은 상사, 분배공정성은 동료변인과 연계되도록 설계하였다.

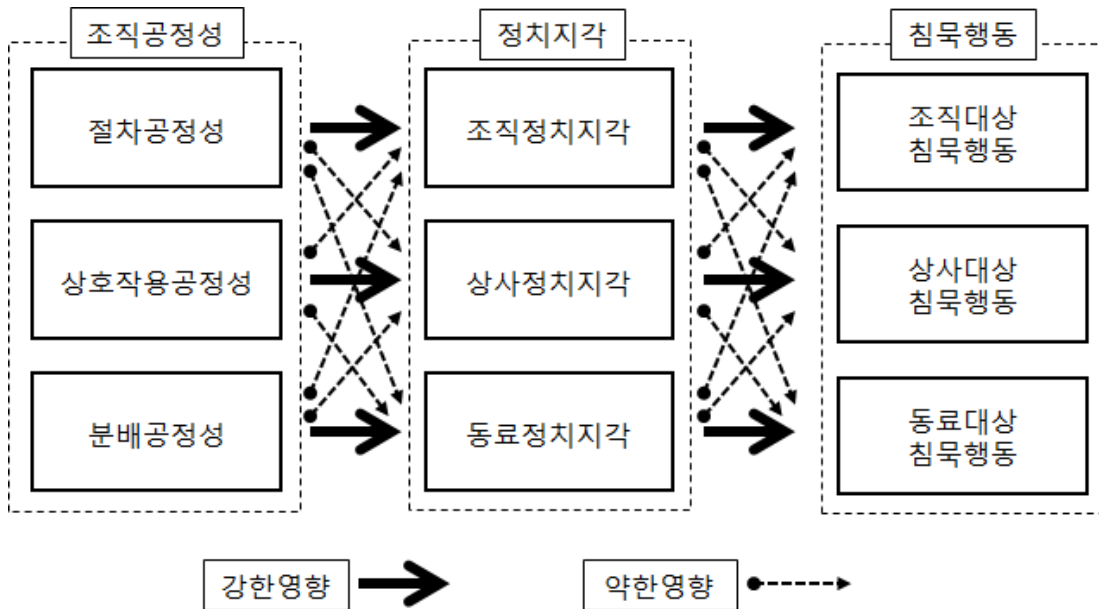
연구모형은 조직공정성과 긍정적 지각 및 행동변인과의 관계를 설정한 모형(연구모형 1)과 부정적 지각 및 행동에 대한 관계를 설정한 모형(연구모형 2)으로 분리하였다. 연구모형 1은 조직공정성, 지원인식, 시민행동으로 구성되어, 조직공정성 유형들이 다중초점 지원인식, 다중초점 지원인식이 다중초점 시민행동에 미치는 상대적 영향력과 조직공정성과 다중초점 시민행동의 경로에서 다중초점 지원인식의 매개효과를 검증하기 위한 것이다.

연구모형 2는 조직공정성, 정치지각, 침묵행동으로 구성되어, 조직공정성이 다중초점 정치지각 및 침묵행동, 다중초점 정치지각이 다중초점 침묵행동에 미치는 상대적 영향력과 조직공정성과 침묵행동의 경로에서 다중초점 지원인식의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 도식화하면, 아래 <그림 3-1>과 <그림 3-2>와 같다.

〈그림 3-1〉 연구모형 1



〈그림 3-2〉 연구모형 2



## 2) 연구가설

### (1) 다중초점 조직공정성과 지원인식의 관계

조직공정성은 조직행동 분야에서 다양한 연구가 수행되어 조직구성원의 태도와 행동에 영향력이 있는 주요 변인으로 확인되고 있다. 기존연구에서 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)은 다중초점으로 접근하기 보다는 조직공정성을 다차원으로 접근하여 전반적인 조직지원인식에 미치는 영향력에 관한 연구들이 수행되고 있다(Colquitt et al., 2001; Rupp et al., 2014; 이종찬, 2005; 정홍술·이경근, 2005; 김동환·양인덕, 2009; 허찬영·박정도, 2012; 김동주·김영목, 2012; 이종찬, 2014). 조직공정성과 조직지원인식의 기존연구에서 분배, 절차, 상호작용 공정성은 일괄되게 전반적인 조직지원인식에 기여하는 원인으로 확인되고 있으며, 김동주·김영목(2012)의 연구에서는 조직공정성을 대인 및 정보 공정성으로 개념을 확대하여, 대인공정성과 정보공정성이 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하고 있다. 선행연구를 통해 다차원 조직공정성(분배, 절차, 상호작용, 대인, 정보)은 전반적 조직지원인식을 일괄되게 예측하는 것으로 규명되고 있다.

한편, 조직공정성의 전반적 조직지원인식에 미치는 영향력 정도를 살펴보면, 절차공정성과 상호작용공정성의 영향력 정도에 있어 차이가 있는 것으로 보고되고 있다. 절차공정성이 분배공정성 및 상호작용공정성보다 조직지원인식에 대한 영향력 정도가 큰 것으로 확인된 사례와(이종찬, 2005; 김동환·양인덕, 2009; 김동주·김영목, 2012; 이종찬, 2014; 박동진·이광희, 2015)와 상호작용공정성이 분배공정성 및 절차공정성보다 영향력 정도가 큰 것으로 확인되는 사례(정홍술·이경근, 2005)로 구분할 수 있다. 그러나 다수의 선행연구에서 다차원 조직공정성 가운데 절차공정성이 전반적 조직지원인식에 미치는 영향력 정도가 큰 것으로 확인되고 있으며, Rubb et al.(2014)의 연구에서도 다수의 선행연구와 일치된 결과를 보이고 있다.

더불어, 다중초점 조직공정성과 조직지원인식에 관한 연구도 수행되고 있다. Lavelle et al.(2009)의 연구에서는 대상유사성 관점에서 다중초점 조직공정성(조직절차공정성, 상사절차공정성, 작업집단상호작용공정성)이 다중초점 지원인식(조직지원인식, 상사지원인식, 작업집단지원인식)에 미치는 영향력을 검증하였다. 그 결과, 조직절차공정성이 지각된 조직지원인식에 미치는 영향력, 상사절차공정성이 상사지원인식에 미치는 영향력, 작업집단 상호작용공정성이 작업집단지원인식에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타나 대상유사성 모형 이론을 실증적으로



검증하고 있다. 더불어 작업집단지원인식은 작업집단 구성원 간의 지원인식에 대한 정도로 동료지원인식으로 볼 수 있다. Rubb et al.(2014)의 연구에서도 대상유사성 관점에서 접근하여 메타연구를 수행하였다. 그들은 조직공정성을 분배, 절차, 상호작용 공정성을 고려한 모형과 분배, 절차, 상호작용, 상사, 전반적 조직공정성을 고려한 모형 2가지로 구분하였다. 분석결과, 분배, 절차, 상호작용 공정성만을 고려한 모형에서 조직지원인식은 절차공정성의 영향력이 가장 큰 것으로 확인되었으며, 분배, 절차, 상호작용, 상사, 전반적 조직공정성을 고려한 모형에서는 전반적 조직공정성의 영향력 정도가 가장 큰 것으로 확인되고 있다. 상사지원인식에 대한 영향력 정도의 경우, 분배, 절차, 상호작용 공정성만을 고려한 모형에서 상사지원인식은 상호작용공정성의 영향력이 가장 큰 것으로 확인되었으며, 분배, 절차, 상호작용, 상사, 전반적 조직공정성을 고려한 모형에서는 상사지원인식의 영향력 정도가 가장 큰 것으로 확인되고 있다.

국내 연구의 경우, 김동주·김영목(2012)의 연구에서 분배, 절차, 대인, 정보 공정성과 조직지원인식과 상사지원인식의 영향력 관계가 수행되었다. 그 결과, 조직지원인식에 대한 조직공정성의 영향력 정도는 절차(.458)>분배(.347)>정보(.320)>대인(.286)으로 절차공정성의 영향력이 높은 것으로 나타나고 있으며, 상사지원인식에 대한 조직공정성의 영향력 정도는 정보(.487)>대인(.408)>절차(.294)>분배(.173) 순으로 확인되었다. 이들의 연구에서는 지원인식 대상에 따라 공정성의 영향력 정도에 차이가 있는 것으로 나타나고 있으며, 상호작용공정성의 하위개념인 정보 및 대인 공정성이 상사지원인식에 미치는 영향력이 높은 것으로 밝혀져 대인공정성 지각 대상을 상사로 접근하는 상사공정성이 상사지원인식에 미치는 영향력이 분배 및 절차 공정성의 영향력 정도에 차이가 있는 것을 추론 가능하게 한다. 이러한 논의들을 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 조직공정성 유형에 따라 지원인식 유형에 미치는 정(+)의 영향이 다를 것이다.
- H1-1: 절차공정성은 분배공정성과 상호작용공정성보다 조직지원인식에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 상호작용공정성은 분배공정성과 절차공정성보다 상사지원인식에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H1-3: 분배공정성은 절차공정성과 상호작용공정성보다 동료지원인식에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

## (2) 다중초점 지원인식과 시민행동의 관계

조직지원인식은 조직구성원의 조직을 위한 생산적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 변인으로 다수의 연구를 통해 규명되고 있다. 조직지원인식과 생산적 행동의 관계는 호혜성의 측면에서 조직에 대한 높은 지원을 인식하는 구성원이 조직의 지원에 대한 보상 측면에서 조직을 위한 생산적 행동을 하는 것으로 설명되고 있다(Rhoades and Eisenberger, 2002; Rhoades and Eisenberger, 2006; Edmonson and Hansen, 2009; 김윤성, 2006; 한진환·김이태, 2007; 박노운, 2009; 장동인, 2015).

조직지원인식과 조직시민행동의 관계, 다차원 조직지원인식과 다차원 조직시민행동의 관계에 대해 선행연구에서는 일관된 결과가 제시되고 있다. Lavelle, McMahan and Harris(2009)는 대상유사성 모형으로 접근하여 다중초점 조직지원인식(조직지원인식, 상사지원인식, 작업집단지원인식)과 다중초점 시민행동(조직지향, 상사지향, 작업집단지향)의 영향력을 규명하였다. 분석결과, 역할 내 수행과 조직지원인식이 조직지향 시민행동에 영향력이 있으며, 다중초점 지원인식 가운데 조직지원인식의 영향력이 가장 큰 것으로 확인되었다. 상사지향 시민행동은 역할 내 수행과 상사지원인식이 영향력이 있으며, 지원인식 가운데 상사지원인식의 영향력이 가장 높았다. 작업집단지향 시민행동의 경우, 역할 내 수행과 작업집단지원인식의 영향력이 있었으며, 지원인식 가운데 작업집단지원인식이 가장 높은 것으로 나타났다.

국내 선행연구에서 다중초점을 접근한 연구들이 수행되고 있다. 서재현·김정원(2007)은 다중초점 지원인식(조직지원인식, 팀지원인식)과 조직시민행동에 주요 예측변인으로 규명되고 있는 몰입을 다중초점(팀몰입, 조직몰입)으로 접근하여 양자관계를 규명하였다. 그 결과, 팀지원인식은 팀몰입과 팀 교체의도에 긍정적인 영향이 있으며, 조직지원인식은 조직몰입을 향상시키고 이직의도를 감소시키는 것으로 확인되었다. 박노운(2009)은 다중초점 지원인식(조직지원, 상사지원, 동료지원)과 다중초점 종업원의 행동(조직지향 시민행동, 대인 간 시민행동, 종업원 몰입행동)의 관계를 규명하였다. 조직지원인식과 동료지원인식은 조직지향 시민행동에 영향력이 있으며, 조직지원인식( $\beta=.279$ )이 동료지원인식(.178)보다 영향력이 크고, 상사지원인식과 동료지원인식은 대인 간 시민행동에 영향력이 있으며, 동료지원인식( $\beta=.445$ )이 상사지원인식( $\beta=.178$ )보다 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 이러한 선행연구 결과를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

- H2: 지원인식 유형에 따라 시민행동 유형에 미치는 정(+)의 영향이 다를 것이다.
- H2-1: 조직지원인식은 상사지원인식과 동료지원인식보다 조직지향 시민행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H2-2: 상사지원인식은 조직지원인식과 동료지원인식보다 상사지향 시민행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H2-3: 동료지원인식은 조직지원인식과 상사지원인식보다 동료지향 시민행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

### (3) 다중초점 지원인식의 매개효과

조직지원인식의 매개효과에 관한 연구는 활발하게 수행되고 있으며, 기존연구에서 조직지원인식을 단일차원으로 접근하여 개인특성, 직무특성, 조직특성변인들과 구성원의 태도, 행동, 성과의 관계에서 매개효과가 검증되고 있다(Aryee and Chay, 2001; Rhoades, Eisenberger, and Armeli, 2001; 서재현, 1997; 김운성, 2003; 박동수·김운성, 2003; 이재훈·황성훈, 2004; 서재현, 2005; 박노을·강영걸, 2007; 서재현, 2008; 서재현, 2011; 이상윤·이정열, 2014).

이 가운데, 조직공정성과 결과변수의 관계에서 조직지원인식의 매개효과에 대한 연구들을 살펴보면, 서재현(1997)은 분배 및 절차 공정성과 정서적 및 유지적 조직몰입의 관계가 조직지원인식에 의해 부분 매개되는 것을 확인하고 있다. Aryee and Chay(2001)은 분배공정성과 절차공정성의 개인지향 시민행동과 조직지향 시민행동의 관계 연구에서, 분배 및 절차 공정성과 개인지향 및 조직지향 시민행동의 관계가 노조지원인식에 의해 완전 매개되는 것을 확인하고 있다. Rhoades, Eisenberger, and Armeli(2001)은 조직보상, 절차공정성, 상사지원과 정서적 몰입의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 연구하였으며, 선행변수들과 정서적 몰입의 관계가 조직지원인식에 의해 매개되는 것을 확인하였다. 박동수·김운성(2003)은 분배 및 절차 공정성과 조직몰입의 관계가 조직지원인식에 의해 부분 매개되는 규명하여 서재현(1997)의 연구 결과를 지지하고 있다. 이종찬(2005)은 분배 및 절차 공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 연구하여, 조직지원인식이 분배 및 절차 공정성이 조직시민행동에 이르는 관계를 완전 매개하는 것을 규명하였다. 김동환·양인덕(2009)은 분배, 절차, 상호작용 공정성과 혁신행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과를 연구하여, 조직지원인식이 모든 경로를 완전 매개하는 것을 확인하였다. 김동환·신호철·양인덕(2009)의 연구에서도 분배, 절차, 상호작용 공정성과 조직시민행동의 관계가 조직지원인식

에 의해 부분 매개되는 것으로 판명되었다. 이상의 선행연구에서 조직지원인식은 조직공정성과 구성원의 태도 및 행동 변인을 연결하는 주요 매개변인으로서의 역할이 확인되고 있다.

다중초점에서 지원인식의 매개효과를 예측할 수 있는 연구결과들도 발표되고 있다. 김동주·김영목(2012)의 연구에서 분배, 절차, 대인, 정보 공정성과 일-가정 갈등의 관계에서 조직지원인식과 상사지원인식의 매개효과를 규명하였다. 분석결과, 상사지원인식은 분배, 대인, 정보 공정성과 일-가정 갈등에 미치는 영향력 관계를 완전 매개하고 있으나, 조직지원인식은 절차, 분배, 대인, 정보 공정성과 일-가정 갈등의 관계를 연결하지 못하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 지원인식 초점에 따라 매개효과 결과에 차이가 있을 수 있음을 보여주고 있다. 또한 유사 선행연구 결과도 다중초점 매개효과의 필요성을 설명하고 있다. 신뢰를 다차원으로 접근한 연구에서 조직신뢰와 상사신뢰의 매개효과에 차이가 있는 것으로 확인되고 있다. 이경근·박성수(2009)의 연구에서는 절차공정성과 조직지향 시민행동의 관계를 조직신뢰가 부분 매개하고, 대인공정성과 개인지향 시민행동은 상사신뢰가 부분 매개하는 것으로 확인되고 있다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

H3: 지원인식 유형은 조직공정성 유형과 시민행동 유형을 매개 할 것이다.

H3-1: 조직지원인식은 절차공정성과 조직지향 시민행동을 매개 할 것이다.

H3-2: 상사지원인식은 상호작용공정성과 상사지향 시민행동을 매개 할 것이다.

H3-3: 동료지원인식은 분배공정성과 동료지향 시민행동을 매개 할 것이다.

#### (4) 다중초점 조직공정성과 정치지각의 관계

기존연구에서 조직정치지각에 영향을 미치는 원인들이 확인되고 있다. 조직정치지각에 영향을 미치는 원인으로 권력집중화, 분권화, 제도공식화, 역할보호성, 조직공정성, 승진기회, LMX로 확인되고 있다(Fedor et al., 1998; Witt, Andrews, and Kacmar, 2000; Andrew and Kacmar, 2001; Vigoda, 2001; Darr and Johns, 2004; Ladebo, 2006; Parker, Dipboye, and Jacson, 1995; Andrew and Kacmar, 2001; Byne, 2005; Muhammad, 2007; Miller and Nicols, 2008; 배성현·김미선, 2009; 박재춘, 2013). 권력집중화, 역할보호성, 승진기회 불공정성은 조직정치지각을 부각시키는 원인이고, 분권화, 제도공식화, 조직공정성은 조직정치지각을 감소시키는 주요 원인으로 판명되고 있다.

배성현·김미선(2009)은 조직정치지각에 영향을 미치는 원인으로 다차원 공정성(분배, 절차, 상호작용)의 영향력 관계를 규명하였다. 그 결과, 분배, 절차, 상호작용 공정성 모두 조직정치지각을 감소시키는 원인으로 확인되었다. 이들의 연구에서 조직정치지각은 전반적 조직정치지각을 측정하였으며, 다차원 공정성인 절차공정성( $\beta=-.232$ ), 상호작용공정성( $\beta=-.176$ ), 분배공정성( $\beta=-.082$ )이 모두 조직정치지각에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 절차공정성의 전반적 조직정치지각에 미치는 영향력의 정도가 큰 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 대상초점에 따라 공정성의 조직정치지각에 미치는 영향력 정도에 차이가 있음을 추론 가능하게 한다.

또한 유사연구를 통해서도 조직공정성의 조직정치지각에 있어 대상유사성모형 접근의 필요성을 제안하는 결과가 제시되고 있다. 이근환·장영철(2012)의 연구에서 조직공정성, 조직신뢰, 승진역할, 권력집중화, 제도공식화, 역할보호성과 조직정치지각의 인과관계를 검증하였다. 그 결과, 절차공정성은 조직정치지각을 감소시키는 원인으로 작용하나 분배공정성과 상호작용공정성은 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 다중초점 공정성과 다중초점 조직정치와의 관계에 있어 동일초점 간 영향력 정도가 초점대상의 차이가 있는 경우보다 클 것으로 예측하게 한다. 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H4: 조직공정성 유형에 따라 정치지각 유형에 미치는 부(-)의 영향이 다를 것이다.
- H4-1: 절차공정성은 분배공정성과 상호작용공정성보다 조직정치지각에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H4-2: 상호작용공정성은 분배공정성과 절차공정성보다 상사정치지각에 더 높은 영향을 미칠 것이다.
- H4-3: 분배공정성은 절차공정성과 상호작용공정성보다 동료정치지각에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

#### (5) 다중초점 정치지각과 침묵행동의 관계

조직에서 구성원의 조직정치지각은 구성원의 태도와 생산적 행동을 저해하는 원인으로 다수의 연구에서 일관된 결과들이 확인되고 있다. 조직정치지각은 구성원의 조직에 대한 신뢰와 몰입을 감소시켜 조직에 대한 구성원의 긍정적 인식을 감소시키는 원인으로 확인되고 있다(Parker, Dipboye, and Jacson, 1995; Valle

and Perrewe, 2000; Maslyn and Fedor, 1998; Witt, 1998; Vigoda, 2002; Hochwarter et al., 2003). 또한 구성원의 조직정치지각을 높게 인식할수록 이직 의도가 증가하고 직무에 대한 긴장이 증가되어 조직과 직무에 대한 부정적 인식이 증가된다(Cropanzano et al., 1997; Maslyn and Fedor, 1998; Kacmar et al., 1999; 배성현·김미선, 2009; 배성현·김미선, 2010). 조직구성원의 생산적 행동에 미치는 영향력에 있어서도 조직정치지각은 구성원의 조직을 위한 자발적 지원 행동을 저해하는 원인으로 확인되고 있다(Maslyn and Fedor, 1998; Randall et al., 1999; Hochwarter et al., 2003; 이규만·도광섭, 2005; 배성현·김미선, 2010). 이러한 선행연구 결과들은 조직정치지각이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 부정적 영향력을 입증하는 것이다.

최근 조직정치지각 연구에서 연구자들의 관심을 유도하는 개념으로 침묵행동이 있다(박지은·강영순, 2014; 고대유·김도윤, 2016). 조직구성원의 직무 관련 아이디어, 정보 등을 제공하지 않는 의도된 행동인 체념행동은 조직에서 대인 간 의사소통을 저해하는 행동으로 인식되고 있다(Van Dyne, Ang, and Botero, 2003). 즉, 조직구성원의 침묵행동은 조직 내 및 대인 간 의사소통에 부정적 영향을 미치는 개인의 의도된 행동이라는 점을 고려할 때, 조직유효성을 저해하는 구성원의 행동이 될 수 있다(박지은·강영순, 2014). 박지은·강영순(2014)의 연구에서 조직정치지각이 침묵행동을 촉진시키는 원인이 되는 것을 확인되고 있다. 또한 고대유·김도윤(2016)의 연구에서도 조직정치지각은 체념적 침묵행동과 방어적 침묵행동을 촉진하는 원인으로 규명되고 있다. 이러한 결과는 조직정치지각이 구성원의 조직에 유효성에 부정적 영향을 미치는 개인의 의도된 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다.

선행연구에서 조직정치지각과 침묵행동을 대상유사성모형으로 접근한 연구를 찾는 것은 쉽지 않지만, 다중초점으로 접근한 연구는 소수가 있다. 강영순·박지은(2014)은 조직정치지각과 침묵행동 대상을 상사와 동료로 구분하여 양자 간의 인과관계를 규명하였다. 그 결과, 상사 조직정치지각은 상사지향 침묵행동에 영향을 미치고, 동료 조직정치지각은 동료지향 침묵행동에 긍정적인 영향이 있는 것이 확인되고 있다. 이들의 연구는 다중초점으로 접근하여 대상별 회귀분석을 실시함으로써 대상 간 회귀계수의 영향력을 비교하는데 한계가 있다. 그러나 이러한 연구결과는 조직정치지각 대상에 따른 차별적 영향력이 가능한 것을 추론할 수 있게 한다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

H5: 정치지각 유형에 따라 침묵행동 유형에 미치는 부(-)의 영향이 다를 것이다.

H5-1: 조직정치지각은 상사정치지각과 동료정치지각보다 조직지향 침묵행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

H5-2: 상사정치지각은 조직정치지각과 동료정치지각보다 상사지향 침묵행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

H5-3: 동료정치지각은 조직정치지각과 상사정치지각보다 동료지향 침묵행동에 더 높은 영향을 미칠 것이다.

#### (6) 다중초점 정치지각의 매개효과

조직공정성 유형들은 침묵행동의 원인이 되는 것으로 확인되고 있다. 조아름·유태용(2013)의 연구에서 종업원의 침묵행동에 선행하는 변인으로 상사지원인식과 절차공정성인식을 고려하고 있다. 상사지원인식은 종업원 침묵행동을 감소시키는 원인으로 확인되고 있으나, 절차공정성인식은 종업원 침묵행동에 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 개인 침묵행동에 있어 상사와의 관계특성이 개인 침묵행동의 원인이 되지만, 조직특성이 침묵행동에 미치는 영향력에 없기 때문에 대인 특성이 개인 침묵행동에 있어 중요함을 보여주며 대상별 다중초점 연구의 필요성을 보여주고 있다. 유사변인과의 관계를 통해 다중초점 조직공정성과 침묵행동의 관계를 고려할 수 있다. 침묵행동은 개인의 의도된 행동으로 구성원의 생산적 행동인 조직시민행동에 부정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다(박지은·강영순, 2014). 이러한 결과는 침묵행동이 반생산적 행동에 영향을 미치는 것을 추론할 수 있게 한다. Rubb et al.(2014)의 연구에서 분배, 절차, 상호작용 공정성과 조직지향 반생산적 행동의 관계에서 절차공정성이 분배 및 상호작용 공정성보다 영향력이 큰 것으로 확인되고 있고, 상사지향 반생산적 행동에 있어서는 절차공정성과 상호작용공정성의 영향력 정도가 같으나 분배공정성보다 영향력이 큰 것으로 확인되고 있다. 다중초점 조직공정성의 침묵행동에 대한 선행연구 결과는 조직공정성이 침묵행동을 감소시키는 원인으로서의 역할을 보여주는 것이다. 또한 다중초점 조직정치가 조직공정성과 침묵행동의 매개효과와의 요건을 지지하는 연구결과들이다.

배성현·김미선(2009)의 연구에서 다차원 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도의 관계에서 조직정치지각에 매개효과를 검증하였다. 조직정치지각은 분배와 절차 공정성과 모든 결과변수(상사신뢰, 직무긴장, 이직의도)의 관계를 부분매개하는 것으로 확인되었으며, 상호작용공정성은 직무긴장의 경로를 제외하고

상사신뢰 이직의도의 관계에서 조직정치지각에 의해 부분 매개되는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직정치지각이 조직공정성과 결과변수의 관계를 매개한다는 점에서 매개변수로서 조직정치지각의 중요성을 보여주고 있다.

대상유사성 관점에서 조직정치지각의 매개효과 연구의 필요성을 보여주는 연구도 수행되고 있다. 박재춘(2013)은 대상유사성 모형 이론을 적용하여 LMX와 다중초점 시민행동(개인지향 시민행동, 조직지향 시민행동)의 관계에서 조직정치지각의 매개효과를 검증하고 있다. 분석결과, 상사와의 대인관계 지각을 나타내는 LMX는 조직정치지각을 감소시키는 원인이 되는 것으로 확인되고 있다.

이 연구에서 나타나는 특징 가운데 한 가지는 LMX가 조직정치지각을 감소시키는 주요 변인이지만, 대인 관계적 측면을 반영하는 LMX는 개인지향 시민행동에 영향을 미치지만 조직지향 시민행동에는 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 조직정치지각은 개인지향 시민행동에 영향력이 없으나 조직지향 시민행동에 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 다중초점 접근의 필요성을 보여주는 것이다. 조직정치지각의 매개효과에 대한 총효과를 검증하지 않았으나, 변수들의 구조적 관계에서 LMX는 조직정치지각을 통해 조직지향 시민행동에 영향력이 있으나, LMX는 조직정치지각을 통해 개인지향 시민행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H6: 조직정치 유형은 조직공정성 유형과 침묵행동 유형을 매개 할 것이다.

H6-1: 조직정치지각은 절차공정성과 조직지향 침묵행동을 매개 할 것이다.

H6-2: 상사정치지각은 상호작용공정성과 상사지향 침묵행동을 매개 할 것이다.

H6-3: 동료정치지각은 분배공정성과 동료지향 침묵행동을 매개 할 것이다.

## 2. 변수정의 및 분석방법

### 1) 변수정의 및 출처

#### (1) 조직공정성

조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 포함하는 상위 개념이다. 분배공정성은 직무와 관련한 자신의 투입요소에 대한 보상배분의 결과에



대한 지각된 공정성을 의미하며, 본 연구에서는 보상배분에 대한 비교대상을 동료로 한정하였다. 연구에 활용된 설문은 Price and Mueller(1986)에 의해 개발된 척도를 준용하여 5가지 항목을 활용하였다. 절차공정성은 보상이 이루어지는 조직내 과정과 수단에 대한 공정성 지각을 의미하며, 여기서는 Price and Mueller(1986)의 척도를 변형하여 사용한 임준철·윤정구(1998)의 4가지 항목에 논자가 인사이동절차를 추가하여 총 5가지 항목을 활용하였다. 상호작용공정성은 의사결정, 정책, 절차 등의 실행과정에서 상사가 보여주는 대인적·정보적 처우에 대한 공정성 지각으로, 설문항목은 Niehoff and Moorman(1993)의 개발하고 정홍술(2002)의 변안하여 활용한 항목 중 5가지 항목을 활용하였다.

## (2) 지원인식

지원인식은 조직구성원이 조직 및 대인으로부터 지각하는 자신의 공헌에 대한 평가 및 배려에 대한 지각으로, 본 연구는 지원인식 대상을 조직, 동료, 상사의 다중초점으로 접근한다. 동료와 상사지원인식은 대부분의 연구에서 정서적 지원으로 접근하였으며, 본 연구도 이에 따르고 있다. 동료지원인식은 구성원의 직무수행에 있어서 동료의 관심과 도움에 대한 믿음이고, 상사지원인식은 상사의 관심과 도움에 대한 믿음이다. 동료지원인식에 대한 측정설문은 Baruch-Feldman et al.(2002)의 개발문항에서 5문항을 발췌하여 활용하였고, 상사지원인식은 Greenhaus et al.(1990)의 개발문항에서 5문항을 발췌하여 활용하였다. 조직지원인식은 수단적 후원과 정서적 후원으로 구분되는데 여기서는 동료 및 상사지원인식과 일치시키기 위해 구성원의 공헌을 소중히 여기고, 인정하고 배려하는 조직의 정서적 후원으로 한정하였다. 조직지원인식의 측정 설문은 Eisenberger et al.(1986)의 측정 항목을 변안하여 사용한 이경호(2010)의 논문에서 5가지를 발췌하여 사용하였다.

## (3) 조직시민행동

조직시민행동은 대인 및 조직지향의 다중초점으로 접근하여 대인지향조직시민행동을 동료와 상사로 세분하였다. 대인지향조직시민행동은 동료와 상사를 돕고나, 이들의 입장은 존중하고 배려하여 처신하는 행동으로, 동료지향 시민행동은 William and Anderson(1991)의 개발한 문항 중 5문항을, 상사지향시민행동은 William and Anderson(1991)의 동료지향시민행동을 상사지향조직시민행동으로 전환하여 사용한 고영심·강영순(2015)의 5문항을 활용하였다. 조직지향시민행동

은 보상기대는 낮지만 장기적으로 조직전체의 이익에 기여하는 조직구성원의 자  
유재량적 행동을 의미하여, 여기서는 William and Anderson(1991)과 Lee and  
Allen(2002)의 개발한 설문 중 우리 실정에 맞게 수정하여 사용한 고영심·강영순  
(2015)의 설문문항을 활용하였다.

#### (4) 정치지각

본 연구에서 정치지각은 조직 내 정치행동에 대한 개인적 지각으로 접근하고,  
그 대상을 동료, 상사, 조직의 다중초점으로 분류하였다. 동료정치지각은 조직에  
서 동료가 자신이 이익을 유지하고 강화하기 위한 의도된 행동이고, 상사정치지  
각은 상사가 자신의 이익을 유지하고 강화하기 위한 의도된 행동을 의미한다. 동  
료정치지각의 측정은 Farris and Karmarm(1992)의 측정설문 중 5문항을, 상사정  
치지각은 Farris and Karmarm(1992)과 Hochwater et al.(2003)의 설문에서 5문  
항을 발췌하여 활용하였다. 조직정치지각은 조직의 정책, 관행 등의 직무환경에  
대한 정치적 인식의 정도로 파당, 파벌 행위와 같은 자기이익 극대화를 일반적  
정치행위, 자기이익을 위해 갈등을 유발하지 않으려는 갈등회피행위, 승진이나  
보상 정책 등이 정치적으로 이루어지는 정도의 총합으로 구성되었다. 측정설문은  
Kacmar and Carlson(1997)의 개발한 문항 중 일반정치행위 2문항, 갈등회피행위  
2문항, 보상정책 1문항 등 총 5문항을 발췌하여 활용하였다.

#### (5) 침묵행동

침묵행동은 조직에서 구성원이 조직 및 직무와 관련한 아이디어, 정보 등을 제  
공하지 않는 의도된 행동을 의미한다. 본 연구는 침묵대상에 따라 대인대상침묵  
행동과 조직대상침묵행동으로 구분하였으며, 전자는 다시 동료대상과 상사대상  
침묵행동으로 세분화하여 다중초점으로 접근하였다. 또한 침묵행동 유형을 연구  
목적에 맞게 방어적 침묵으로 한정하여 접근하였다. 방어적 침묵은 자기 보호적  
행동으로 조직에서 부정적 커뮤니케이션 및 자신에 대한 평가와 같은 위협요인  
으로부터 자신을 보호하는 행동이다. 방어적 측면에서 조직대상침묵행동은 조직  
을 위한 업무관련 아이디어 및 정보 등을 자신을 보호하기 위해 의도적으로 제  
공하지 않는 행동을 의미하며, 측정도구는 VanDyne et al.(2003)의 설문에서 5문  
항을 발췌하였다. 동료대상침묵행동은 상사로부터 제공되는 부정적 커뮤니케이션  
및 자신에 대한 부정적 평가로부터 자신을 보호하기 위한 방어적 침묵행동이고,  
동료지향 침묵행동은 동료로부터의 부정적 반응을 회피하기 위한 방어적 침묵행

동이다. 동료대상침묵행동은 정현선(2011)이 개발한 침묵행동의 대상을 상사에서 동료로 바꾸어 5문항을 활용하였고, 상사대상침묵행동은 정현선(2011)의 연구에서 2문항, Knoll and Van Dick(2013)의 방어적 침묵동기를 측정하기 위해 개발한 문항에서 상사를 대상으로 한 3문항을 침묵행동으로 재구성하여 총 5문항을 활용하였다.

<표 3-1> 설문구성 및 출처

변수		측정문항	출처
조직 공정성	분배공정성	5문항(Ⅱ:1-5)	Price and Mueller(1986)
	절차공정성	5문항(Ⅱ:6-10)	Niehoff and Moorman(1993)
	상호작용공정성	5문항(Ⅱ:11-15)	임준철·윤정구(1998) 정홍술(2002)
침묵 행동	조직대상침묵	5문항(Ⅲ:1-5)	VanDyne, Ang, and Botero,(2003)
	상사대상침묵	5문항(Ⅲ:6-10)	정현선(2011)
	동료대상침묵	5문항(Ⅲ:11-15)	Knoll and van Dick(2013)
정치지각	동료정치지각	5문항(Ⅳ:1-5)	Farris and Kacmar(1992)
	조직정치지각	5문항(Ⅳ:6-10)	Kacmar and Carlson(1997)
	상사정치지각	5문항(Ⅳ:11-15)	Hochwater et al.(2003)
지원인식	동료지원인식	5문항(V:1-5)	Baruch-Feldman et al.(2002)
	상사지원인식	5문항(V:6-10)	Greenhaus et al.(1990)
	조직지원인식	5문항(V:11-15)	Eisenberger et al.(1990) 이경호(2010)
시민 행동	조직지향OCB	5문항(VI:1-5)	William and Anderson(1991)
	상사지향OCB	5문항(VI:6-10)	Lee and Allen(2002)
	동료지향OCB	5문항(VI:11-15)	고영심·강영순(2015)

## 2) 조사방법 및 연구표본

### (1) 조사방법 및 분석기법

본 연구는 대상유사성 모형을 근거로 조직공정성, 지원인식, 조직시민행동, 정치지각, 침묵행동을 다중초점으로 분류한 후, 이들 변인간의 차별적 영향력과 정치지각과 침묵행동의 매개효과에 대한 문헌연구를 토대로 연구가설을 설정하고 이를 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 연구표본은 우리나라의 공·사업체를 대상으로 임의 추출하였으며, 업종별 규모를 고려하여 중소기업체를 배제하였다. 조사방법은 조사자가 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수거하는 방식과 더불어 일부표본은 온라인을 통해 배포·수거하였다. 설문조사는 2016년 2월 2일부터 28일까지 수행되었으며, 총 700부를 배포하여 496부를 수거하고 이중 편향되거나 불성실한 응답을 한 설문을 제거한 후, 최종적으로 459부를 분석에 활용하였다.

설문지는 한 사람이 2회에 걸쳐 응답하도록 설계되었는데, Part 1설문은 조직공정성, 침묵행동, 정치지각을 측정하는 문항으로, Part 2설문은 지원인식과 조직시민행동을 측정하는 문항으로 설계되었다. 2회에 걸쳐 응답하도록 한 이유는 동일한 응답자가 동 시간에 연구모형에 투입된 모든 변인들에 대해 응답할 경우 먼저 응답한 내용이 나중에 응답한 내용에 영향을 미쳐 발생할 수 있는 통계적 편의인 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해서다(Podsakoff et al., 2003). 이를 위해 Part 1설문에 응답한 후, 1-5일 간격을 두어 part 2설문에 응답하도록 시간차를 두고 설문조사를 실시하였다.

통계분석을 위한 도구로는 AMOS 16.0과 SPSS 18.0 프로그램을 활용하였다. 분석절차는 연구모형에 투입된 변인들의 변별력을 확인하기 위한 타당성 분석과 요인을 구성하는 하위변인들의 내적일관성을 확인하기 위한 신뢰도 분석을 실시한 후, 연구모형에 투입된 변인들 간의 선형관계와 차별적 영향력을 확인하기 위해 위계적 회귀분석과 Fielde et al,(2000)이 제안한 차별효과 검증을 실시하였다. 또한 매개효과를 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 위계적 회귀분석을 실시하고, 사후검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다.

### (2) 표본특성

최종분석에 활용된 표본은 총 459명이며, 표본 특성은 <표 3-2>에 나타난 바와 같다. 성별로는 여성 39.7%, 남성 60.3%이며, 직급별로는 평사원이 40.1%, 대

리급 15.3%, 과장급 이상 44.7%로 분포되었다. 연령별로는 20대 이하 19.2%. 30대 34.1%, 40대 36.7%, 50대 이상 10.2%이고, 직종별로는 금융보험업 14.8%, 호텔 및 서비스업 15.9%, 공기업 15.5%, 제조업 15.3%, 기타 36.8%로 분포되었다.

<표 3-2> 연구표본

인구통계적 특성		빈도(명)	비율(%)
성별	여성	182	39.7
	남성	277	60.3
직위	평사원	184	40.1
	대리급	70	15.3
	과장급이상	205	44.7
연령	20대 이하	88	19.2
	30대	156	34.1
	40대	168	36.7
	50대 이상	46	10.0
	결측값	1	0.2
직종	금융보험업	68	14.8
	호텔및서비스업	73	15.9
	공기업	71	15.5
	제조업	70	15.3
	기타	169	36.8
	결측값	8	1.7

## VI. 실증분석

### 1. 기초통계분석

#### 1) 타당성 및 신뢰도 분석

타당성 분석은 유사한 특성을 지닌 변인들로 묶어 변수의 내부구조를 파악하여 요인간 변별력을 검증하기 위한 것으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인요인분석(confirmatory factor analysis)으로 대별된다. 두 분석방법은 축소된 데이터 간 변별력 검증을 목적으로 하는 점에서는 동일하지만, 탐색적 요인분석은 문헌 기초가 약한 경우, 확인요인분석은 이론적, 실증적 기초가 강한 경우에 활용하게 된다. 전자의 경우 요인수를 분석을 통해 결정하는 반면, 후자의 경우 연구자가 이론적 배경을 바탕으로 선형적으로 결정한다는 점에서 차이가 있다.

본 연구에 투입된 변인 중 동료, 상사, 조직으로 구성된 다중초점 정치지각, 다중초점 침묵행동은 아직까지 세 가지 초점의 분류체계로 접근한 논문을 찾아보기 힘들어 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 연구모형 1에 포함된 변인들인 지원인식은 대인대상지원인식과 조직대상지원인식으로 2요인 구조를 보이고, 침묵행동은 조직과 대인차원의 침묵행동으로 2요인 구조를 보이는 것으로 나타났다. 정치지각은 조직정치지각 변인들이 일부는 상사정치지각, 일부는 동료정치지각에 혼재되어 묶이는 결과를 보였다. 따라서 탐색적 요인분석 결과인 2요인 구조와 연구설계시 예측한 3요인 구조를 비교하여 그 결과를 명확히 제시하기 위해 확인요인분석을 시행하였다.

확인요인분석은 최적구조모형을 검증하는 방법을 활용하였는데, 이는 경로계수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간  $\chi^2$ 값이 유의하면( $p < 0.05$ ) 경로계수를 많이 설정한 모델이 지지되고,  $\chi^2$ 값이 유의하면 않으면( $p > 0.05$ ) 경로계수를 적게 설정한 모델이 지지된다. 특히 주의할 점은  $\chi^2$ 검증은 표본크기 및 다변량 정상분포의 가정에 민감하기 때문에 표본크기가 크고 측정변수가 많을 때는 표본과 재생 공분산 행렬간에 약간의 차이만 있어도  $\chi^2$ 값이 유의하게 나타날 수 있기 때문에 공분산 구조분석의 여러 부합치를 고려하여 판단하여야 한다.

<표 4-1>에서 알 수 있듯이 본 연구모형1에서 가정한 모형1은 다른 대안적

모형과 비교해 적합도 수준에서 우수하다는 것을 알 수 있으며, 9가지 요인을 가정한 모형1과 8가지 요인을 가정한 모형2, 7가지 요인을 가정한 모형3간의  $\chi^2$ 차이검증 결과에 있어서도 유의한 것으로 나타났다. 따라서 경로계수를 많이 설정한 모형1이 가장 타당한 모형인 것을 알 수 있다.

<표 4-1> 최적확인요인구조 검증(연구모형 1)

모형1	$\chi^2$	df	GFI	CFI	RMSEA	$\chi^2$ 차이검증 $\Delta\chi^2(\Delta df)$
모형 1(9요인모형)	1495.446	776	.867	.953	.045	
모형 2(8요인모형)	1906.186	784	.822	.926	.056	410.7(8)**
모형 3(7요인모형)	2466.942	791	.768	.890	.068	971.5(15)**

모형1(9요인모형): 조직공정성, 지원인식, OCB를 각각 3요인으로 설정한 모형  
 모형2(8요인모형): 지원인식을 대인지원인식(상사, 동료)와 조직지원인식 2요인을 설정한 모형  
 모형3(7요인모형): 지원인식을 단일요인으로 설정한 모형

\*\*  $p < .01$

탐색적 요인분석 결과를 토대로 연구모형 2에 대한 2가지 대안모형을 설정하여  $\chi^2$ 차이검증을 실시한 결과는 <표 4-2>에서 보는 바와 같다. 모형 2는 정치지각을 대인정치지각(상사, 동료)와 조직정치지각으로 분류하고, 침묵행동을 조직적 측면의 침묵행동(상사, 조직)과 동료침묵행동으로 분류한 모형이다. 또한 모형 3은 정치지각과 침묵행동을 각각 단일요인으로 분류한 모형이다. <표 4-2>에서 보는 바와 같이 모형1과 7가지 요인을 가정한 모형2, 5가지 요인을 가정한 모형3간의  $\chi^2$ 차이검증 결과에 있어서 유의한 것으로 나타났으며, 다른 간명부합지수들을 비교했을 때 모형1인 가장 우수한 것으로 나타났다.

<표 4-2> 최적확인요인구조 검증(연구모형 2)

모형1	$\chi^2$	df	GFI	CFI	RMSEA	$\chi^2$ 차이검증 $\Delta\chi^2(\Delta df)$
모형 1(9요인모형)	1460.508	738	.856	.954	.046	
모형 2(7요인모형)	1705.588	753	.839	.940	.053	245.1(15)**
모형 3(5요인모형)	1986.391	764	.812	.922	.059	525.8(26)**

모형1(9요인모형): 조직공정성, 지원인식, OCB를 각각 3요인으로 설정한 모형  
 모형2(7요인모형): 정치지각 2요인(상사, 동료 동일요인), 침묵행동 2요인(상사, 조직 동일요인) 설정  
 모형3(5요인모형): 정치지각, 침묵행동 각각 단일요인으로 설정

\*\*  $p < .01$

이러한 최적 확인요인구조 검증결과를 토대로 확인요인분석을 실시한 결과는 <표 4-3>, <표 4-4>와 같다. 최적 확인요인구조 검증에서도 마찬가지로 진행되

있지만, 요인분석의 목적 중 하나는 요인으로 묶이지 않는 변수 중 중요도가 낮은 변수를 제거하는 것이다. 이를 위해 다중상관제곱(SMC: squared multiple correlation)의 값이 0.4이하로 나타난 변인을 제거하였으며, 동일잠재변인을 구성하는 관찰변인의 측정오차간 수정지수(MI: modification index)가 지나치게 높게 나타난 경우 상관관계로 연결하였다. 이러한 절차를 통해 연구모형에 투입된 관찰변인 일부가 제거되었는데, 연구모형 1에서는 상호작용공정성 1문항(설문지 II-11), 동료지원인식 1문항(V-1), 동료지향 OCB 1문항(VI-11) 등 총 3문항을 제거하였다. 또한 연구모형 2에서는 상호작용공정성 1문항(II-11), 조직대상 침묵행동 1문항(III-1), 동료정치지각 1문항(IV-4), 조직정치지각 1문항(IV-9) 등 총 4문항이 제거되었다.

확인요인분석의 적합도 판정기준은  $\chi^2$ 이 유의하지 않아야 하고( $p>.05$ )하지만 이는 표본 및 경로수에 민감하게 반응하기 때문에 다른 부합지수를 동시에 고려해야 한다. 특히  $\chi^2/df<2$ 는  $\chi^2$ 이 유의할 경우 고려하여야 하는 중요한 모델 판정 기준이고, RMSEA<0.5는 표본크기가 200개 이상으로 큰 모델을 기각시키는 한계를 극복하기 위해 개발된 것이다. 기타 부합지수(GFI, CFI, NFI)는 0.9이상이면 적합한 모델 판정기준으로 활용된다(배병렬, 2011).

연구모형 1의 확인요인분석결과를 보면 <표 4-3>에 제시된 바와 같이  $\chi^2 = 1495.446$ ,  $df=776$   $p<.001$ ,  $\chi^2/df= 1.927$ , RMR=.028, MSEA=.045, GFI=.867, NFI=.907, CFI=.953로 나타나 수용 가능한 모델로 판정되었다. 연구모형 2의 확인요인 분석 결과는 <표 4-4>에 제시되었는데,  $\chi^2 = 1460.508$ ,  $df=738$   $p<.001$ ,  $\chi^2/df=1.979$ , RMR=.029, RMSEA=.046, GFI=.865, NFI=.912, CFI=.954로 나타났다. 이 역시 적합도 판정기준을 종합적으로 볼 때 수용 가능한 수준이다.

한편, 요인간 개념타당도(construct validity)를 평가하여 변별력을 확인하여야 하는데, 이를 위해서는 집중타당도와 판별타당도를 검토하여야 한다. 집중타당도(convergent validity)는 동일개념으로 측정하는 다중척도가 어느 정도 일치하는 것과 관련이 있으며, 판별타당도(discriminant validity)는 서로 다른 개념들 간에는 그 측정치에도 확실한 차이가 있어야 함을 의미한다.

집중타당도를 검토하기 위해 일반적으로 사용하는 통계치는 표준화된 회귀계수(SRW: standard regression weight) 0.5이상, 다중상관제곱(SMC: squared multiple correlation) 0.4이상, 평균표본추출값(AVE: average variance extracted) 0.5이상, 개념신뢰도(CR: composite reliability) 0.7이상을 상회하여야 한다(배병렬, 2011). AVE 산출방식은  $[\sum(\text{표준화추정치}^2)/n]$ 을 활용하였는데, 여기서 n은 측정 문항수를



의미한다. Hair et al.(2006)는 이렇게 계산할 경우 사용되는 프로그램(AMOS와 LISREL)에 따라 AVE값이 차이가 덜 발생한다고 하였다(고영심·강영순, 2015).

<표 4-3> 확인요인분석(연구모형1)

잠재변인	측정변인	표준화된 회귀계수	오차분산	SMC	개념 신뢰도	Cronb- ach α	AVE	
조직 공정 성	분배공정	II-1	.879	.162	.772	.955	.939	.756
		II-2	.892	.137	.796			
		II-3	.889	.147	.791			
		II-4	.831	.253	.690			
		II-5	.854	.193	.730			
	절차공정	II-6	.845	.248	.714	.911	.923	.701
		II-7	.810	.311	.656			
		II-8	.896	.151	.804			
		II-9	.861	.211	.742			
		II-10	.793	.309	.628			
	상호공정	II-12	.822	.219	.676	.937	.911	.721
		II-13	.806	.244	.650			
		II-14	.878	.160	.771			
		II-15	.886	.163	.785			
지 원 인 식	동료지원	V-2	.729	.240	.532	.935	.891	.648
		V-3	.794	.197	.630			
		V-4	.869	.127	.755			
		V-5	.820	.158	.673			
		V-6	.705	.381	.497			
	상사지원	V-7	.786	.264	.617	.929	.904	.652
		V-8	.847	.187	.718			
		V-9	.885	.146	.783			
		V-10	.803	.235	.644			
		V-11	.789	.267	.623			
	조직지원	V-12	.698	.429	.488	.930	.901	.666
		V-13	.870	.155	.757			
		V-14	.865	.195	.749			
		V-15	.843	.206	.711			
O C B	OCBO	VI-1	.792	.187	.627	.942	.889	.629
		VI-2	.777	.165	.604			
		VI-3	.877	.118	.769			
		VI-4	.815	.165	.664			
		VI-5	.691	.327	.477			
	OCBS	VI-6	.757	.243	.573	.939	.906	.652
		VI-7	.796	.221	.634			
		VI-8	.833	.174	.693			
		VI-9	.850	.172	.723			
		VI-10	.799	.234	.639			
	OCBW	VI-12	.769	.181	.591	.928	.862	.592
		VI-13	.700	.237	.489			
		VI-14	.811	.137	.658			
		VI-15	.792	.181	.628			
$\chi^2 = 1495.446$ $df=776$ $p<.001$ $\chi^2/df= 1.927$ , RMR=.028 RMSEA=.045, GFI=.867, NFI=.907 CFI=.953								

<표 4-4> 확인요인분석(연구모형2)

잠재변인	측정변인	표준화된 회귀계수	오차분산	SMC	개념 신뢰도	Cronbach's α	AVE	
조직 공정성	분배공정	II-1	.850	.198	.722	.953	.939	.746
		II-2	.842	.197	.708			
		II-3	.889	.147	.790			
		II-4	.868	.202	.753			
		II-5	.871	.173	.758			
	절차공정	II-6	.848	.244	.718	.934	.923	.708
		II-7	.810	.311	.656			
		II-8	.897	.151	.805			
		II-9	.861	.211	.741			
		II-10	.789	.314	.622			
	상호공정	II-12	.823	.218	.677	.936	.911	.720
		II-13	.803	.247	.645			
		II-14	.879	.158	.772			
		II-15	.886	.163	.785			
		침묵 행동	조직 침묵	III-2	.677			
III-3	.656			.436	.430			
III-4	.848			.184	.719			
III-5	.875			.158	.765			
III-6	.832			.229	.692			
상사 침묵	III-7		.858	.176	.736	.950	.930	.722
	III-8		.829	.219	.687			
	III-9		.863	.189	.744			
	III-10		.866	.155	.750			
	III-11		.877	.147	.768			
동료 침묵	III-12		.866	.165	.750	.952	.931	.753
	III-13		.864	.179	.746			
	III-14		.864	.165	.746			
	III-15		.758	.252	.757			
	정치 지각		동료 정치	IV-1	.751			
IV-2		.805		.258	.648			
IV-3		.806		.257	.649			
IV-5		.694		.478	.481			
IV-6		.804		.353	.647			
조직 정치		IV-7	.852	.255	.725	.873	.849	.609
		IV-8	.714	.430	.510			
		IV-10	.745	.365	.554			
		IV-11	.833	.247	.694			
상사 정치		IV-12	.752	.352	.566	.918	.903	.651
		IV-13	.803	.268	.645			
		IV-14	.803	.300	.644			
		IV-15	.840	.280	.706			
		$\chi^2 = 1460.508$ $df=738$ $p<.001$ $\chi^2/df= 1.979$ , RMR=.029 RMSEA=.046, GFI=.865, NFI=.912 CFI=.954						

연구모형 1과 연구모형 2의 집중의 집중타당도를 검토해 본 결과 SRW 0.6이상, SMC 0.4이상, CR 0.8이상, AVE 0.5이상의 통계치를 보여, 두 모형의 요인들이 집중타당도가 확인되었다.

한편, 판별타당도를 검증하기 위해 개념들 간에 동일하다는 가설( $\phi=1.0$ )을 기각시키는 방법을 활용하였다(배병렬, 2011). 이는 95% 신뢰구간에서 ( $\phi \pm 2 \times SE$ )가 1을 포함하지 않으면 판별타당도가 확보된 것으로 평가하는 것이다.

연구모형 1의 판별타당도를 계산하면 요인간 상관계수가 가장 큰 값은 <표 4-5>에서 알 수 있듯이 상사지원인식과 조직지원인식의 상관계수 0.68이다. 이를 기준으로 계산하면 최대값은  $0.74(0.68+2 \times 0.03)$ 이며, 최소값은  $0.62(0.68-2 \times 0.03)$ 로 최대, 최소값 모두 1을 포함하지 않아 판별타당도가 확보되었다. 연구모형 2에서 요인간 상관계수가 가장 큰 값은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 상사침묵행동과 조직침묵행동의 0.81로 나타났다. 이를 기준으로 최대값은  $0.884(0.81+2 \times 0.037)$ , 최소값은  $0.736(0.81-2 \times 0.037)$ 로 계산되어 모두 1을 포함하지 않아 판별타당도가 확보되었다.

## 2) 상관관계분석

요인간 관련성을 살펴보기 위해 피어슨 상관관계(Pearson product moment correlation)분석을 실시하였다. 피어슨 상관분석을 본 설문 의 척도설계에 사용된 등간척도로 측정된 변수들의 관계를 분석하는데 효과적인 것으로 알려져 있다(이희연·노승철, 2013). 연구모형 1의 상관관계를 보면 <표 4-5>에 제시된 바와 같다.

<표 4-5> 상관관계(연구모형 1)

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
분배공정성(1)	3.25	.76	1							
절차공정성(2)	3.00	.80	.63	1						
상호작용공정성(3)	3.53	.74	.37	.50	1					
동료지원인식(4)	3.68	.62	.28	.31	.39	1				
상사지원인식(5)	3.48	.70	.34	.46	.60	.61	1			
조직지원인식(6)	3.14	.72	.38	.55	.47	.48	.68	1		
조직지향OCB(7)	3.78	.59	.32	.36	.42	.47	.49	.45	1	
상사지향OCB(8)	3.52	.66	.29	.35	.52	.54	.63	.54	.65	1
동료지향OCB(9)	3.82	.56	.20	.15	.31	.55	.40	.32	.60	.59

주) 모든 변수간 상관관계는  $p < .01$ 수준에서 유의함

상사지원인식과 조직지원인식의 상관관계가 가장 높은 것으로 나타났고(.68), 다른 변인들에 비해 지원인식 요인들의 상관관계가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

연구모형 2의 상관분석 결과는 <표 4-6>에 제시되었다. 상사침묵과 조직침묵 행동의 상관관계가 가장 높고, 전반적으로 침묵행동 유형들간이 상관관계가 다른 요인들간의 상관관계보다 높게 나타나고 있다. 또한 조직공정성 유형들과 침묵행동유형, 정치지각 유형들 사이에는 부(-)의 상관관계를 보이고 있어 양자간의 인과관계가 부(-)의 형태를 보일 것으로 예측한 본 논문의 설계를 뒷받침해주고 있다. 하지만 상관관계로 인과관계를 예측하는 것은 무리이다. 왜냐하면 양자의 관계는 제3의 변인에 의해 영향을 받을 수 있기 때문이다.

<표 4-6> 상관관계(연구모형 2)

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
분배공정성(1)	3.25	.76	1							
절차공정성(2)	3.00	.80	.63	1						
상호공정성(3)	3.53	.74	.37	.50	1					
조직침묵행동(4)	2.40	.70	-.12	-.19	-.31	1				
상사침묵행동(5)	2.29	.73	-.10	-.22	-.40	.81	1			
동료침묵행동(6)	2.22	.71	-.13	-.23	-.35	.76	.80	1		
동료정치지각(7)	2.46	.75	-.26	-.43	-.45	.40	.44	.45	1	
조직정치지각(8)	2.63	.79	-.30	-.53	-.47	.47	.54	.51	.73	1
상사정치지각(9)	2.45	.77	-.29	-.49	-.43	.43	.54	.51	.70	.79

주) 동료대상침묵행동과 분배공정성의 관계는  $p < .05$ . 나머지 변수간 관계는  $p < .01$ 수준에서 유의함

## 2. 연구가설 검증

연구모형 1과 연구모형 2의 차별적 효과를 검증하는 절차는 고영심·강영순(2015)의 실행한 절차에 의해 다음과 같이 진행한다. 첫째, 다중회귀분석을 통해 독립변인과 종속변인의 인과관계를 검증한다. 둘째, 다중회귀분석에서 표준화 회귀계수값이 작은 두변인간 차별효과를 검증한다. 셋째, 두 번째 단계에서 영향력이 것으로 나타난 변인과 나머지 하나의 변인간 차별효과를 검증한다.

차별효과를 분석을 위한 통계기법은 Fielde et al.(2000)의 제안한 방법을 사용

하였다. 이 분석기법은 2단계 교차 위계적 회귀분석을 실시하는 것이다. 실행방법은 첫째, 1단계로 첫 번째 독립변수를 투입하고, 2단계로 두 번째 독립변수를 투입하여 변화된  $R^2$ 를 확인한다. 둘째, 역으로 두 번째 투입된 독립변수를 먼저 투입하고, 첫 번째 투입된 독립변수를 다음으로 투입하여 변화된  $R^2$ 를 확인한다. 셋째, 두 번에 걸친 회귀분석 결과, 각각의 변화된  $R^2$ 중 어느 것이 변화량이 많은가를 비교해 변화량이 많은 두 번째 투입된 독립변수가 종속변수에 더 큰 영향을 미치는 것으로 판단한다(고영심·강영순, 2015).

매개효과분석은 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 위계적 회귀분석을 활용하였다. 이는 다음과 같은 절차로 진행되며 매개효과를 검증하기 위해서는 1, 2단계를 모두 충족시키고, 3단계를 확인하여 매개효과 정도를 확인한다. 첫째, 1단계로 독립변인이 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 2단계로 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 3단계로 독립, 매개변인을 독립변수로 투입한 후, 이들 변인들이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 매개효과 정도는 3단계 회귀분석에 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치면 부분매개효과, 영향을 미치지 않으면 완전매개효과가 있는 것으로 판단한다.

## 1) 연구모형 1의 가설검증

(1) 조직공정성이 다중초점 지원인식에 미치는 차별적 영향

가설 1은 대상유사성 모형을 근거로 조직공정성(분배, 절차, 상호작용공정성)이 다중초점 지원인식(동료, 상사, 조직지원인식)에 미치는 영향을 규명하기 위한 것이다. 이를 위해 먼저 세 가지 조직공정성 유형을 독립변수하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 분석결과는 <표 4-7>에서 보는 바와 같다.

동료지원인식에는 분배공정성( $p < .05$ )과 상호작용공정성( $p < .01$ )이 정(+)의 영향을 미치고, 절차공정성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 상사지원인식에는 절차공정성과 상호작용공정성이 각각  $p < .01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 분배공정성은 영향을 미치지 않고 있다. 조직지원인식에도 절차공정성과 상호작용 공정성이  $p < .01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 분배공정성은 영향을 미치지 않는 변인으로 나타났다. 또한 통제변인을 보면 연령이 동료지원인식과 상사지원인식에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 연령이 증가할수록 동료나 상사지원에 대한 인식이 낮게 나타나고 있음을 의미한다.

한편 독립변인의 다중공정성을 사후검증하기 위해 살펴본 공차한계(tolerance)

는 기준치 0.3을 초과하고 있으며, 분산팽창요인(VIF)도 기준치 10을 넘지 않고 있다. 따라서 독립변인들 사이의 다중공선성은 우려할 수준이 아닌 것으로 판단된다.

<표 4-7> 조직공정성과 다중초점지원인식의 관계

변수/공선성진단			동료지원인식		상사지원인식		조직지원인식	
			모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
통제변수	TOL	VIF						
연령	.587	1.70	-.191** (-3.2)	-.12* (-2.3)	-.161** (-2.6)	-.059 (-1.2)	-.114 (-1.8)	-.017 (-.35)
성별	.838	1.19	-.042 (.84)	.001 (.32)	.062 (1.24)	.013 (.32)	.018 (.34)	-.061 (-1.14)
직위	.609	1.64	-.003 (-.04)	-.057 (-1.0)	.031 (.52)	-.040 (-.86)	.010 (.16)	-.055 (-1.14)
독립변수								
분배공정	.580	1.72		.143* (2.59)		.046 (.97)		.062 (1.22)
절차공정	.502	1.99		.074 (1.25)		.188** (3.67)		.398** (7.53)
상호공정	.730	1.37		.296** (6.04)		.489** (11.52)		.249** (5.66)
상수			4.13	2.68	3.80	1.43	3.46	1.30
R <sup>2</sup>			.033	.210	.019	.409	.011	.360
ΔR <sup>2</sup>				.177		.390		.358
ΔF			5.16**	33.60**	2.88*	99.10**	1.64	85.23**

주) \*p<.05, \*\*p<.01, 모형1, 2의 ( )는 t-value

한편, 독립변인들의 차별화 효과를 검증하기 위해 Fielde et al.(2000)이 제안한 교차 위계회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 4-8>에 제시되었다. 조직지원 인식에는 상호작용공정성(ΔR<sup>2</sup>: .049)보다 절차공정성(ΔR<sup>2</sup>: .133)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직지원인식에 미치는 절차공정성 우위를 검증하기 위해 설정한 가설 1-1을 지지하는 것이다.

가설 1-2는 상사지원인식에 미치는 상호작용공정성의 영향력 우위를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 상사지원인식에는 상호작용공정성(ΔR<sup>2</sup>: .182)이 절차공정성(ΔR<sup>2</sup>: .035)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 지지되었다.

한편, 가설 1-3은 분배공정성이 상호작용공정성이나 절차공정성보다 동료지원 인식에 미치는 영향이 더 클 것으로 예측하였다. 분석결과, 예측과는 달리 동료 지원인식에 분배공정성(ΔR<sup>2</sup>: .023)보다 상호작용공정성(ΔR<sup>2</sup>: .097)이 더 큰 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 기각되었다.

<표 4-8> 조직공정성 유형이 지원인식 유형에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	$\Delta R^2$	$\Delta F$	상대우위
동료지원인식	분배공정성(1단계)	.097	53.757**	상호작용 공정성
	상호작용공정성(2단계)			
	상호작용공정성(1단계)	.023	12.788**	
상사지원인식	분배공정성(2단계)	.035	26.446**	상호작용 공정성
	상호작용공정성(1단계)			
	절차공정성(2단계)	.182	138.26**	
조직지원인식	상호작용공정성(1단계)	.049	35.046**	절차 공정성
	상호작용공정성(2단계)			
	절차공정성(2단계)	.133	04.117**	

(2) 다중초점 지원인식이 다중초점 시민행동에 미치는 차별적 영향

가설 2는 연구모형 1에 매개변수로 설정한 다중초점 지원인식이 다중초점 시민행동에 미치는 차별적 영향력을 검증하기 위한 것이다. 먼저, 다중초점 지원인식(동료, 상사, 조직지원인식)을 독립변수로 하고, 다중초점 시민행동(동료지향, 상사지향, 조직지향 시민행동)을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-9>에 제시되었다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 동료지향 시민행동에는 동료지원인식만 정(+)의 영향을 미치고, 상사지원인식과 조직지원인식은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 상사지향 시민행동에는 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식의 모두  $p < .01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 조직지향 시민행동에서도 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식의 각각  $p < .01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다.

한편, 통제변인들 중 동료지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동에는 직위가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직위가 높을수록 다양한 대상을 위한 시민행동도 더 발현되고 있음을 보여주는 것이다.

또한, 조직지향 시민행동에는 연령이 정(+)의 영향을 미치고 있는데, 이는 연령이 높을수록 다른 대상의 시민행동보다 조직지향 시민행동이 더 발현되고 있음을 보여주고 있다. 독립변인의 다중공정성을 사후검증하기 위해 살펴본 공차한계(tolerance)는 기준치 0.3을 초과하고 있으며, 분산팽창요인(VIF)도 기준치 10을

넘지 않고 있다.

<표 4-9> 다중초점지원인식과 다중초점OCB의 관계

변수/공선성진단			동료지향OCB		상사지향OCB		조직지향OCB	
			모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
통제변수	TOL	VIF						
연령	.583	1.71	-.061 (-1.01)	.05 (1.07)	-.073 (-1.21)	.054 (1.21)	.120* (2.03)	.234** (4.89)
성별	.858	1.16	-.047 (-.93)	-.07 (-1.81)	.037 (.72)	.000 (-.01)	.036 (.72)	.006 (.16)
직위	.616	1.62	.14* (2.40)	.14* (2.90)	.117* (1.97)	.105* (2.41)	.106 (1.81)	.098* (2.10)
독립변수								
동료지원인식	.600	1.66		.513** (10.41)		.245** (5.58)		.302** (6.41)
상사지원인식	.424	2.35		.088 (1.50)		.380** (7.17)		.217** (3.86)
조직지원인식	.526	1.90		.025 (.475)		.172** (3.67)		.186** (3.69)
상수			3.88	1.63	3.49	.51	3.25	.845
R <sup>2</sup>			.014	.345	.011	.478	.048	.400
ΔR <sup>2</sup>				.331		.467		.352
ΔF			2.07	75.91**	1.64	134.6**	7.604	88.28**

주) \*p<.05, \*\*p<.01, 모형1, 2의 ( )는 t-value

다중초점 지원인식이 다중초점 시민행동에 미치는 차별효과를 검증한 결과는 <표 4-10>에 제시하였다. 가설 2-1은 조직지원인식이 상사지원인식이나 동료지원인식보다 조직지향 시민행동에 미치는 영향력이 더 클 것을 가정한 것이다. 다중회귀분석 결과 <표 4-8>에서 보는 바와 같이 표준화된 회귀계수값은 동료지원인식이 가장 높게 나타나 이를 제외한 채, 상사지원인식과 조직지원인식이 조직지향 시민행동에 미치는 상대적 영향력을 분석한 결과 상사지원인식(ΔR<sup>2</sup>: .068)이 조직지원인식(ΔR<sup>2</sup>: .023)보다 조직지향 시민행동에 미치는 영향력이 높은 것으로 나타났다. 다음으로 상사지원인식과 동료지원인식이 조직지향 시민행동에 미치는 영향력을 차이를 분석한 결과, 상사지원인식(ΔR<sup>2</sup>: .068)이 동료지원인식(ΔR<sup>2</sup>: .045)보다 조직지향 시민행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직지향 시민행동에 조직지원인식이 상사지원인식이나 동료지원인식보다 더 큰 영향을 미칠 것을 가정한 가설 2-1을 기각하는 결과이다.

가설 2-2은 상사지향 시민행동에 미치는 상사지원행동의 상대적 우위를 검증하기 위한 것이다. 먼저, 표준화된 회귀계수 값이 작은 두 가지 독립변인(동료지



원인식, 조직지원인식)이 상사지향 시민행동에 미치는 차별적 효과를 분석하였다. 분석결과, 동료지원인식( $\Delta R^2$ : .104)이 조직지원인식( $\Delta R^2$ : .100)보다 상사지향 시민행동에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

이를 토대로 동료지원인식과 상사지원인식을 독립변인으로 하여 교차 위계회귀분석을 실시한 결과, 상사지원인식( $\Delta R^2$ : .036)이 동료지원인식( $\Delta R^2$ : .148)보다 상사지향 시민행동에 미치는 영향력이 더 높은 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2-2는 지지되었다.

한편, 가설 2-3은 동료지향 시민행동에 동료지원인식의 상대적 우위를 확인하기 위한 것이다. <표 4-9>의 다중회귀분석 결과에 제시되었듯이 동료지향 시민행동에는 동료지원인식만 영향을 미치고, 상사나 조직지향 시민행동은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3은 지지되었다.

<표 4-10> 동료지원인식 유형이 OCB유형에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	$\Delta R^2$	$\Delta F$	상대우위
상사지향OCB (step1)	동료지원인식(1단계) 조직지원인식(2단계)	.100	75.208**	동료지원인식
	조직지원인식(1단계) 동료지원인식(2단계)	.104	78.540**	
상사지향OCB (step2)	동료지원인식(1단계) 상사지원인식(2단계)	.148	121.17**	상사지원인식
	상사지원인식(1단계) 동료지원인식(2단계)	.036	29.462**	
조직지향OCB (step1)	상사지원인식(1단계) 조직지원인식(2단계)	.023	14.178**	상사지원인식
	조직지원인식(1단계) 상사지원인식(2단계)	.068	42.652**	
조직지향OCB (step2)	상사지원인식(1단계) 동료지원인식(2단계)	.045	29.253**	상사지원인식
	동료지원인식(1단계) 상사지원인식(2단계)	.068	43.691**	

### (3) 다중초점 지원인식의 매개효과

가설 3는 대상유사성 모형에 의거한 다중초점 지원인식(동료, 상사, 조직지원인식) 유형들이 조직공정성 유형(분배, 절차, 상호작용공정성)들과 동일대상의 다중초점 시민행동(동료, 상사, 조직지향시민행동)의 관계를 매개하는 지를 검증하기 위한 것이다. 검증기법은 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 위계적 회귀분석을 활용하였다.

가설 3-1은 조직지원인식이 절차공정성과 조직지향 시민행동의 관계를 매개하

는 지를 확인하기 위한 것이다. <표 4-11>에 제시된 바와 같이 1단계 분석에서 절차공정성(독립변인)은 조직지원인식(종속변인)에 정(+)의 영향을 미치고 있어 Baron and Kenny(1986)의 1단계 요건을 충족하고 있다. 2단계 분석에서 절차공정성(독립변인)은 조직지향 시민행동(종속변인)에 정(+)의 영향을 미치고 있어 2단계 요건도 충족시키고 있다. 3단계 분석에서 절차공정성(독립변인)은 조직지향 시민행동에 영향을 미치지 않는 반면 조직지원인식(매개변인)은 조직지향 시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 조직지원인식은 절차공정성과 조직지향 시민행동의 관계를 완전매개하는 변인임을 보여주는 것이다.

<표 4-11> 조직공정성과 OCB유형간 조직지원인식의 매개효과

변수	조직지원		동료지향OCB			상사지향OCB			조직지향OCB		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)											
연령	-.11	-.01	-.06	-.02	-.01	-.07	.00	.01	.12*	.19**	.20**
성별	.01	-.06	-.04	-.06	-.04	.03	.00	.02	.03	-.00	.01
직위	.01	-.05	.14*	.10	.11*	.11*	.05	.07	.10	.04	.06
2단계(독립)											
분배공정		.06	.14*	.12*		.05	.03		.08	.06	
절차공정		.39**	-.08	-.19**		.08	-.07		.14*	.01	
상호공정		.24**	.30**	.23**		.45**	.35**		.33**	.25**	
3단계(매개)											
조직지원					.27**			.40**			.31**
R <sup>2</sup>	.011	.369	.014	.120	.168	.011	.290	.394	.048	.268	.332
ΔR <sup>2</sup>		.358		.106	.048		.279	.105		.220	.064
ΔF	1.64	85.23**	2.07	18.1**	26.1**	1.64	59.1**	77.6**	7.60	45.28**	43.28**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

가설 3-1의 매개효과를 사후검증하기 위해 Sobel test를 실시하였다(표 4-12참조). 절차공정성과 조직지향 시민행동 사이에 조직지원인식은 Z통계량이 유의한(Z: 4.92, p<.01) 것으로 나타나 양자 사이에 조직지원인식의 매개효과가 검증되었다. 따라서 가설 3-1은 지지되었다.

추가정보를 얻기 위해 조직공정성 변인들과 다중초점 시민행동 변인들 사이에 조직지원인식의 매개효과를 분석한 결과도 <표 4-11>에 제시되어 있다. 조직지원인식은 상호작용공정성과 동료지향, 상사지향, 조직지향 시민행동의 관계를 부분매개하고 있다. 추가분석을 통해 밝혀진 부분매개효과의 사후검증을 위한 Sobel test 결과는 <표 4-12>에 제시되었다.

<표 4-12> 조직지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test)

독립변인	매개변인	종속변인	Z 통계량
절차공정성(.361/.048)	조직지원인식(.261/.040)	조직지향OCB	4.92**
상호작용공정성(.242/.043)	조직지원인식(.214/.042)	동료지향OCB	3.77**
상호작용공정성(.242/.043)	조직지원인식(.371/.042)	상사지향OCB	4.74**
상호작용공정성(.242/.043)	조직지원인식(.261/.040)	조직지향OCB	4.26**

주) ( )은 회귀계수/ SE순임, \*\*p<.01

가설 3-2는 상호작용공정성과 상사지향 시민행동의 관계에서 상사지원인식이 매개효과를 검증하기 위한 것이다. Baron and Kenny(1986)의 3단계 회귀분석 결과. <표 4-13>에서 알 수 있듯이 상호작용공정성은 상사지원인식(매개변인)에 유의한 영향(p<.01)을 미쳐 1단계를 충족시키고 있으며, 상호작용공정성은 상사지향 시민행동(종속변인)에도 유의한 영향(p<.01)을 미쳐 2단계 요건도 충족시키고 있다. 3단계 분석에서 독립변인으로 투입된 상호작용공정성과 상사지원인식은 모두 상사지향 시민행동에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 상호작용공정성과 상사지향 시민행동 사이에 상사지원인식이 부분매개효과가 있음을 보여주는 것이다. 부분매개효과의 사후검증을 위한 Sobel test 결과는 <표 4-14>로 제시되었는데, Z통계량이 유의한(Z: 8.06, p<.01) 것으로 나타나 양자 사이에 상사지원인식의 매개효과가 검증되었다. 따라서 가설 3-2은 지지되었다

<표 4-13> 조직공정성과 OCB유형간 상사지원인식의 매개효과

변수	상사지원		동료지향OCB			상사지향OCB			조직지향OCB		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)											
연령	-.16**	-.05	-.06	-.02	.03	-.07	.00	.04	.12*	.19**	.21**
성별	.06	.01	-.04	-.06	-.06	.03	.00	-.00	.03	-.00	-.04
직위	.03	-.04	.14*	.10	.11*	.11*	.05	.07	.10	.04	.06
2단계(독립)											
분배공정		.04		.14*	.12*		.05	.34		.08	.07
절차공정		.18**		-.08	-.15**		.08	-.00		.14*	.07
상호공정		.48**		.30**	.11**		.45**	.20**		.33**	.14**
3단계(매개)											
상사지원					.37**			.51**			.38**
R <sup>2</sup>	.019	.409	.014	.120	.203	.011	.230	.448	.048	.268	.354
ΔR <sup>2</sup>		.390		.106	.083		.279	.158		.220	.086
ΔF	2.88*	99.10**	2.07	18.1**	46.8**	1.64	59.1**	129**	7.60	45.28**	59.67**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

가설 3-2의 검증과는 무관하지만 추가적인 정보를 얻기 위해 분배 및 절차공정성과 다중초점 시민행동간 상사지원인식이 매개효과를 분석한 결과도 <표 4-13>에 제시되었다. 3단계 회귀분석 결과, 상사지원인식은 상호작용공정성과 동료지향 시민행동 및 조직지향 시민행동의 관계를 부문매개, 절차공정성과 조직지향 시민행동의 관계를 완전 매개하는 변인으로 밝혀졌다. 이러한 상사지원인식의 매개효과를 사후 검증한 결과는 <표 4-14>에 제시되었다.

<표 4-14> 상사지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test)

독립변인	매개변인	종속변인	Z 통계량
상호작용공정성(.462/.040)	상사지원인식(.485/.043)	상사지향OCB	8.06**
상호작용공정성(.462/.040)	상사지원인식(.298/.044)	동료지향OCB	5.84**
상호작용공정성(.462/.040)	상사지원인식(.320/.041)	조직지향OCB	6.46**
절차공정성(.166/.045)	상사지원인식(.320/.041)	조직지향OCB	3.33**

주) ( )은 회귀계수/ SE순입, \*\*p<.01

가설 3-3은 분배공정성과 동료지향 시민행동의 관계에서 동료지원인식의 매개효과를 검증하기 위한 것으로, 그 결과는 <표 4-15>에 제시된 바와 같다.

<표 4-15> 조직공정성과 OCB유형간 동료지원인식의 매개효과

변수	동료지원		동료지향OCB			상사지향OCB			조직지향OCB		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)											
연령	-.19**	-.12*	-.06	-.02	.05	-.07	.00	.06	.12*	.19**	.24**
성별	-.04	.00	-.04	-.06	-.06	.03	.00	.01	.03	-.00	-.01
직위	-.00	-.05	.14*	.10	.13**	.11*	.05	.07	.10	.04	.07
2단계(독립)											
분배공정		.14**		.14*	.06		.05	-.00		.08	.03
절차공정		.07		-.08	-.12**		.08	.05		.14*	.11*
상호공정		.29**		.30**	.14**		.45**	.33**		.33**	.24**
3단계(매개)											
동료지원					.54**			.41**			.39**
R <sup>2</sup>	.033	.210	.014	.120	.355	.011	.230	.425	.048	.268	.391
ΔR <sup>2</sup>		.177		.106	.235		.279	.135		.220	.123
ΔF	5.16**	33.60**	2.07	18.17**	165**	1.64	59.1**	105**	7.60	45.28**	90.69**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

1단계 분석에서 분배공정성은 동료지원 인식(매개변인)에 유의한 영향을 미치

고, 2단계 분석에서 분배공정성은 동료지향 시민행동(종속변인)에 유의한 영향을 미치며, 분배공정성과 동료지원인식을 독립변수로, 동료지향 시민행동을 종속변수로 설정한 3단계 분석에서 분배공정성은 동료지향 시민행동에 영향을 미치지 않는 반면, 동료지원인식을 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 분배공정성과 동료지향 시민행동이 관계에서 동료지원인식이 완전매개 효과가 있음을 보여주는 것이다. 동료지원인식의 완전매개효과에 대한 사후검증결과를 보면 <표 4-16>에 제시된 바와 같이 매개효과의 Z 통계량(3.54)이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3은 채택되었다.

조직공정성과 다중초점 시민행동의 관계에서 동료지원인식의 매개효과에 대한 추가적 정보를 얻기 위해 실시한 3단계 회귀분석 결과도 <표 4-15>에 함께 제시되어 있다. 요약하면 동료지원인식은 상호작용공정성과 동료, 상사, 조직지향 시민행동의 관계를 부분매개하고 있다. 이에 대한 사후검증결과는 <표 4-16>으로 제시되었다.

<표 4-16> 동료지원인식의 매개효과 사후검증(Sobel test)

독립변인	매개변인	종속변인	Z 통계량
분배공정성(.116/.045)	동료지원인식(.493/.039)	동료지향OCB	3.54**
상호작용공정성(.247/.041)	동료지원인식(.493/.039)	동료지향OCB	5.43**
상호작용공정성(.247/.041)	동료지원인식(.440/.043)	상사지향OCB	5.19**
상호작용공정성(.247/.041)	동료지원인식(.376/.040)	조직지향OCB	5.07**

주) (회귀계수/ SE), \*\*p<.01

## 2) 연구모형 2의 가설검증

### (1) 조직공정성이 다중초점 정치지각에 미치는 차별적 영향

연구모형 2는 조직공정성 유형들이 다중초점 정치지각, 다중초점 정치기각 유형들이 다중초점 침묵유형들에 미치는 차별적 영향과 다중초점 정치지각 유형들이 조직공정성 유형들과 침묵행동 유형들 사이에서 작용하는 매개효과를 검증하기 위한 것이다.

이러한 연구모형을 검증하기 위한 첫 번째 단계로 가설 4를 설정하였다. 가설 4는 대상유사성 모형을 기반으로 조직공정성 유형(분배, 절차, 상호작용공정성)들이 다중초점 정치지각 유형(동료, 상사, 조직정치지각)에 각각 차별적 영향을 미칠 것으로 예측한 것이다. 상대적 영향력을 검증하는 방법은 연구모형 1의 검증

절차와 같다.

먼저, 세 가지 조직공정성유형(분배, 절차, 상호작용공정성)을 독립변수하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 분석결과는 <표 4-17>로 제시하였다. 동료정치지각에는 분배공정성은 영향을 미치지 않고, 절차공정성(p<.01)과 상호작용공정성(p<.01)이 부(-)의 영향을 미치고 있다. 또한 독립변수의 영향력을 가늠해 볼 수 있는 표준화된 회귀계수의 값은 상호작용 공정성(-.303)이 절차공정성(-.289)보다 높게 나타나고 있다. 이러한 분석결과는 상사의 상호작용공정성이나 조직의 절차공정성이 확고할 경우 동료들의 정치적 행동이 저감될 수 있음을 보여주는 것이다. 조직정치지각에는 분배공정성의 영향력은 없는 반면, 절차공정성(-.448, p<.01)과 상호작용공정성(-.236, p<.01)은 부(-)의 영향을 미치고 있다. 상사정치지각에도 분배공정성의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났고, 반면에 상호작용공정성(-.416)과 절차공정성(-.314, p<.01)은 부(-)의 영향을 미치고 있다. 한편, 독립변인들의 다중공선성을 확인하기 위해 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF)는 각각 0.3과 10을 초과하지 않아 우려할 만한 수준의 다중공선성은 발생하지 않고 있다.

<표 4-17> 조직공정성과 다중초점정치지각의 관계

변수/공선성진단			동료정치지각		조직정치지각		상사정치지각	
			모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
통제변수	TOL	VIF						
연령	.587	1.70	.230** (3.9)	.14** (2.8)	.213** (-2.6)	.119* (2.4)	.241** (4.0)	.139** (2.9)
성별	.838	1.19	.048 (.97)	.10* (2.3)	-.060 (1.2)	.009 (.21)	-.042 (-.85)	.012 (.29)
직위	.609	1.64	.005 (.07)	.05 (1.1)	.032 (.52)	-.085 (1.7)	-.017 (-.28)	.046 (.98)
독립변수								
분배공정	.580	1.72		-.001 (-.02)		.054 (1.0)		.047 (.98)
절차공정	.502	1.99		-.289** (-5.2)		-.448** (-8.4)		-.314** (-6.1)
상호공정	.730	1.37		-.303** (-6.6)		-.236** (-5.3)		-.416** (-9.8)
상수			1.56	3.53	1.98	4.07	1.75	4.15
R <sup>2</sup>			.064	.323	.048	.367	.049	.414
ΔR <sup>2</sup>				.259		.318		.366
ΔF			10.38**	57.56**	7.64**	75.58**	7.72**	93.88**

주) \*p<.05, \*\*p<.01, ( )는 t-value

한편, 독립변인들의 차별화 효과를 검증하기 위해 Fielde et al.(2000)이 제안한 교차 위계적 회귀분석 결과는 <표 4-18>에 제시되었다. 가설 4-1은 절차공정성이 다른 조직공정성 유형들에 비해 조직정치지각에 더 큰 영향을 미칠 것으로 가정한 것이다. 차별화 분석 결과, 절차공정성( $\Delta R^2$ : .125)이 상호작용공정성( $\Delta R^2$ : .043)보다 조직정치지각에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

가설 4-2는 상사정치지각에 미치는 상호작용공정성의 상대적 우위를 검증하기 위한 것이다. <표 4-18>의 분석결과에 보듯이, 상사정치지각에는 상호작용공정성( $\Delta R^2$ : .133)이 절차공정성( $\Delta R^2$ : .059)에 비해 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다.

한편, 설정된 가설(가설 4-3)과는 달리 분배공정성은 동료정치지각에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 차별화 분석에는 제외하였다. 따라서 가설 4-3은 기각되었다. 비록 가설 4-3은 기각되었지만, 추가적 정보를 얻기 위해 절차공정성과 상호작용공정성이 동료정치지각에 미치는 차별적 영향력을 확인한 결과, 상호작용공정성( $\Delta R^2$ : .077)이 절차공정성( $\Delta R^2$ : .054)보다 동료정치지각에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

<표 4-18> 조직공정성 유형이 정치지각 유형에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	$\Delta R^2$	$\Delta F$	상대우위
동료정치지각	절차공정성(1단계)	.077	47.486**	상호작용 공정성
	상호작용공정성(2단계)			
	상호작용공정성(1단계)	.054	33.656**	
	절차공정성(2단계)			
조직정치지각	절차공정성(1단계)	.043	29.391**	절차 공정성
	상호작용공정성(2단계)			
	상호작용공정성(1단계)	.125	84.786**	
	절차공정성(2단계)			
상사정치지각	절차공정성(1단계)	.133	98.007**	상호작용 공정성
	상호작용공정성(2단계)			
	상호작용공정성(1단계)	.059	43.528**	
	절차공정성(2단계)			

(2) 다중초점 정치지각이 다중초점 침묵행동에 미치는 차별적 영향

가설 5는 연구모형 2에서 매개변인으로 설정한 다중초점 정치지각(동료, 상사, 조직정치지각)이 다중초점 침묵행동(동료, 상사, 조직정치지각)에 미치는 차별적 영향력을 대상유사성 모형론에 기반하여 검증하기 위한 것이다. 먼저, 다중초점

정치지각 유형들을 독립변수로 하고, 다중초점 침묵행동 유형들을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-19>에 제시하였다.

동료대상 침묵행동에는 동료침묵행동은 영향을 미치지 않는 반면, 조직정치지각과 상사정치지각이 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치고 있다. 이는 조직구성원들의 정치적 행동의 발현이 조직구성원들의 침묵행동을 유발하는 요인으로 작용하고 있음을 의미한다. 한편, 표준화된 회귀계수 값을 토대로 하면, 상사정치지각(.252)이 조직정치지각(.245)보다 높게 나타나고 있다. 상사대상 침묵행동에도 동료정치지각은 영향을 미치지 않는 변인으로 나타났으며, 표준화된 회귀계수 값을 기준으로 하면 조직정치지각(.326), 상사정치지각(.291)순으로 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치고 있다. 조직대상 침묵행동에는 조직정치지각 변인만 유의한 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치고, 동료 및 상사정치지각 변인들은 영향을 미치지 않는 것으로 검증되었다.

<표 4-19> 다중초점정치지각과 다중초점침묵행동의 관계

변수/공선성진단			동료대상침묵행동		상사대상침묵행동		조직대상침묵행동	
			모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2
통제변수	TOL	VIF						
연령	.574	1.74	.093 (1.54)	-.044 (-.85)	.011 (.17)	-.133** (-2.64)	.079 (1.30)	-.038 (-.67)
성별	.845	1.18	.012 (.23)	.032 (.74)	.028 (.56)	.059 (1.42)	.013 (.26)	.033 (.74)
직위	.614	1.62	-.018 (-.29)	-.022 (-.42)	.031 (.51)	.025 (.51)	.035 (.58)	.027 (.51)
독립변수								
동료정치지각	.403	2.48		.106 (1.71)		.019 (.31)		.086 (1.32)
조직정치지각	.303	3.30		.245** (3.41)		.326** (4.70)		.308** (4.12)
상사정치지각	.333	3.00		.252** (3.69)		.291** (4.39)		.130 (1.81)
상수			1.92	.923	2.14	1.02	2.06	1.18
R <sup>2</sup>			.008	.299	.003	.343	.012	.236
ΔR <sup>2</sup>				.292		.340		.224
ΔF			1.18	62.55**	.459	77.67**	1.83	44.10**

주) \*p<.05, \*\*p<.01, 모형1, 2의 ( )는 t-value

가설 검증을 위한 교차 위계적 회귀분석 결과는 <표 4-20>에 제시되었다. 가설 5-1은 조직정치지각이 다른 침묵행동 유형들에 비해 조직대상 침묵행동에 미치는 영향력이 클 것으로 가정한 것이다. 분석결과 <표 4-19>에서 살펴본 바와 같이 조직대상 침묵행동에는 조직정치지각만이 유의한 영향을 미치고, 동료 및



상사정치지각은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-1은 채택되었다.

가설 5-2은 상사대상 침묵행동에 미치는 상사정치지각 영향력의 상대적 우위를 확인하기 위한 것이다. 검증결과는 설정된 가설과는 달리 조직정치지각( $\Delta R^2$ : .038)이 상사정치지각( $\Delta R^2$ : .030)보다 상사대상 침묵행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-2는 기각되었다.

가설 5-3은 동료대상 침묵행동에 미치는 동료대상 정치지각의 상대적 우위를 확인하기 위한 것으로, <표 4-19>에 제시된 바와 같이 동료대상 정치지각은 동료대상 침묵행동에 영향을 미치지 않는 변인으로 나타나 가설 5-3은 기각되었다. 한편, 동료대상 침묵행동에 영향을 미치는 것으로 분석된 상사정치지각과 조직정치지각의 상대적 영향력 차이는 없는 것으로 판명되었다.

<표 4-20> 정치지각 유형이 침묵행동 유형에 미치는 차별적 효과

종속변수	독립변수	$\Delta R^2$	$\Delta F$	상대우위
동료대상 침묵행동	상사정치지각(1단계)	.030	19.356**	동등효과
	조직정치지각(2단계)			
	조직정치지각(1단계) 상사정치지각(2단계)	.030	19.087**	
상사대상 침묵행동	상사정치지각(1단계)	.038	26.006**	조직정치지각
	조직정치지각(2단계)			
	조직정치지각(1단계) 상사정치지각(2단계)	.030	20.107**	

### (3) 다중초점 정치지각의 매개효과

가설 6은 대상유사성 모형론에 입각하여 조직공정성(분배, 절차, 상호작용공정성)과 다중초점 침묵행동(동료, 상사, 조직대상 침묵행동) 사이에 동일대상 다중초점 정치지각(동료, 상사, 조직정치지각) 유형들의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 검증방법은 연구모형 1의 매개효과 검증방법과 동일하게 Baron and Kenny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석을 활용하였다.

가설 6-1은 절차공정성과 조직대상 침묵행동 사이에 조직정치지각의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. <표 4-21>에 보는 바와 같이 1단계 분석에서 절차공정성(독립변인)은 조직정치지각(매개변인)에 유의한 영향을 미치고, 2단계 분석에서 절차공정성은 조직대상 침묵행동(종속변인)에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 Baron and Kenny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석에서 2단

계를 충족시키지 못하는 것이다. 따라서 절차공정성과 조직대상 침묵행동 사이에 조직정치지각의 매개효과는 없는 것으로 판명되었다. 가설 6-1은 기각되었다.

추가적 정보를 얻기 위해 조직공정성 유형과 침묵행동 유형간 조직정치지각의 매개효과를 분석한 결과도 <표 4-21>에 제시되었다. 조직정치지각은 상호작용공정성과 침묵행동 유형(동료, 상사, 조직대상 침묵행동)사이를 부문매개하는 것으로 나타났다.

<표 4-21> 조직공정성과 침묵행동유형간 조직정치지각의 매개효과

변수	조직정치		동료대상침묵행동			상사대상침묵행동			조직대상침묵행동		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)											
연령	-.23**	.14**	.09	.03	-.02	.01	-.05	-.11*	.07	.02	-.02
성별	-.04	.10*	.01	.03	.02	.02	.04	.03	.01	.03	.02
직위	-.00	.05	-.01	.01	.02	.03	.06	.02	.03	.06	.02
2단계(독립)											
분배공정		-.00		.03	.01		.10	.07		.01	-.01
절차공정		-.28**		-.09	.12*		-.10	.14*		-.06	.14*
상호공정		-.30**		-.31**	-.19*		-.39**	-.26**		-.27**	-.16**
3단계(매개)											
조직정치					.50**			.54**			.46**
R <sup>2</sup>	.064	.323	.008	.132	.238	.003	.174	.365	.012	.108	.247
ΔR <sup>2</sup>		.259		.125	.161		.171	.191		.096	.139
ΔF	10.38**	57.56**	1.18	21.6**	102.4**	.459	31.1**	135.1**	1.83	16.2**	82.9**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

상호작용공정성과 침묵행동 유형(동료, 상사, 조직대상 침묵행동)간 조직정치지각의 부문매개 효과에 대한 사후검증 결과는 <표 4-22>에 제시된 바와 같다.

<표 4-22> 조직정치지각의 매개효과 사후검증(Sobel test)

독립변인	매개변인	종속변인	Z 통계량
상호작용공정성(-.250)/.046)	조직정치지각(.454/.045)	동료대상침묵행동	-4.78*
상호작용공정성(-.250/.046)	조직정치지각(.511/.044)	상사대상침묵행동	-4.92**
상호작용공정성(-.250/.046)	조직정치지각(.419/.046)	조직대상침묵행동	-4.66**

주) ( )안은 회귀계수/ SE순입, \*\*p<.01

가설 6-2는 상호작용공정성과 상사대상 침묵행동 사이에 상사정치지각의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 3단계 위계회귀분석 결과, 1단계에서 상호작용 공정

성(독립변인)은 상사정치지각(매개변인)에 유의한 영향을 미치고, 2단계에서 상호작용 공정성은 상사대상 침묵행동(종속변인)에 유의한 영향을 미치며, 3단계에서 상호작용공정성(독립변인)과 상사정치지각(매개변인)은 상사대상 침묵행동(종속변인)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사정치지각이 상호작용 공정성과 상사대상 침묵행동의 관계를 부분매개하고 있음을 의미한다.

추가적으로 조직공정성 유형들과 침묵행동 유형들 간 상사정치지각의 매개효과도 아울러 살펴보았는데, 상사정치지각은 상호작용 공정성과 동료 및 조직대상 침묵행동의 관계도 부분매개하는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 조직공정성과 침묵행동유형간 상사정치지각의 매개효과

변수	상사정치		동료대상침묵행동			상사대상침묵행동			조직대상침묵행동		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)											
연령	-.23**	.14**	.09	.03	-.03	.01	-.05	-.12*	.07	.02	-.02
성별	-.04	.10*	.01	.03	.02	.02	.04	.03	.01	.03	.02
직위	-.00	.05	-.01	.01	-.00	.03	.06	.04	.03	.06	.05
2단계(독립)											
분배공정		-.00		.03	.01		.10	.07		.01	-.00
절차공정		-.28**		-.09	.05		-.10	.05		-.06	.05
상호공정		-.30**		-.31**	-.11*		-.39**	-.18**		-.27**	-.11*
3단계(매개)											
상사정치					.48**			.50**			.39**
R <sup>2</sup>	.064	.323	.008	.132	.271	.003	.174	.326	.012	.108	.197
ΔR <sup>2</sup>		.259		.125	.139		.171	.151		.096	.089
ΔF	10.38**	57.56**	1.18	21.6**	85.6**	.459	31.1**	101.1**	1.83	16.2**	49.8**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

부분매개 효과의 사후검증위한 Sobel test 결과는 <표 4-24>에 제시되었다. 상호작용 공정성과 상사대상 침묵행동의 관계에서 상사정치지각의 매개효과를 검증하기 위한 Z 통계량(-7.02)은 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 6-2은 채택되었다. 또한 상호작용 공정성과 동료대상 침묵행동, 상호작용 공정성과 조직대상 침묵행동의 관계에서 상사정치지각의 매개효과를 검증하기 위한 Z 통계량도 각각 -6.75와 -5.75로 나타나 이들 변인 간 상사정치지각의 부분매개 효과도 확인되었다.

<표 4-24> 상사정치지각의 매개효과 사후검증(Sobel test)

독립변인	매개변인	종속변인	Z 통계량
상호작용공정성(-.431)/.044)	상사정치지각(.484/.048)	상사대상침묵행동	-7.02**
상호작용공정성(-.431/.044)	상사정치지각(.448/.048)	동료대상침묵행동	-6.75**
상호작용공정성(-.431/.044)	상사정치지각(.356/.050)	조직대상침묵행동	-5.75**

주) (회귀계수/ SE), \*\*p<.01

가설 6-3은 분배공정성과 동료대상 침묵행동의 관계에서 동료정치지각의 매개효과를 검증하기 위해 설정된 것이다. 분석결과 <표 4-25>에 제시된 바와 같이, 1단계 분석에서 분배공정성(독립변인)은 동료정치지각(매개변인)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 Baron and Kenny(1986)의 3단계 위계회귀분석 절차 중 1단계를 충족시키지 못하는 결과이다. 따라서 가설 6-3은 기각되었다. 더불어 분배공정성은 상사 및 조직대상 침묵행동에도 영향을 미치지 않는 것으로 검증되어, 분배공정성과 다중초점 침묵행동 유형들 사이에 동료정치지각의 매개효과는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 조직공정성과 침묵행동유형간 동료정치지각의 매개효과

변수	동료정치			동료대상침묵행동			상사대상침묵행동			조직대상침묵행동		
	모형1	모형2		모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계(통제)												
연령	-.23**	.14**	.09	.03	-.02	.01	-.05	-.10	.07	.02	-.01	
성별	-.04	.10*	.01	.03	-.00	.02	.04	.00	.01	.03	-.00	
직위	-.00	.05	-.01	.01	-.00	.03	.06	.04	.03	.06	.04	
2단계(독립)												
분배공정		-.00		.03	.03		.10	.10		.01	.01	
절차공정		-.28**		-.09	.01		-.10	.00		-.06	.03	
상호공정		-.30**		-.31**	-.19**		-.39**	-.28**		-.27**	-.17**	
3단계(매개)												
동료정치						.38**			.35**			.33**
R <sup>2</sup>	.064	.323	.008	.132	.235	.003	.174	.262	.012	.108	.185	
ΔR <sup>2</sup>		.259		.125	.102		.171	.087		.096	.077	
ΔF	10.38**	57.56**	1.18	21.6**	60.1**	.439	31.1**	53.2**	1.83	16.2**	42.3**	

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. \*p<.05, \*\*p<.01.

### 3) 가설검증결과의 요약

연구모형 1과 연구모형 2의 가설 검증결과를 요약하면 <표 4-26>과 <표 4-27>에 제시한 바와 같다. <표 4-26>은 독립변수의 차별적 영향력을 확인하기 위한 검증결과를 제한 것이다. 연구모형 1에 제시된 조직공정성 유형(분배, 절차, 상호작용공정성)이 다중초점 지원인식에 미치는 차별적 영향력을 보면 조직지원인식에는 절차공정성, 상사지원인식에는 상호작용공정성이 가장 높은 영향을 미쳐 가설 1-1, 1-2는 채택된 반면, 동료지원인식에는 상호작용공정성이 가장 높은 영향을 미쳐 가설 1-3은 기각되었다. 다중초점 시민행동에 미치는 지원인식 유형들의 차별적 효과를 검증한 결과, 조직지향시민행동에는 상사지원인식이 가장 큰 영향을 미쳐 가설 2-1은 기각되었으며, 상사지향시민행동에는 상사지원인식, 동료지향시민행동에는 동료지원인식이 가장 높은 영향을 미쳐, 가설 2-2, 2-3은 채택되었다.

연구모형2의 차별적 영향력 가설 검증결과를 보면, 조직정치지각에는 절차공정성, 상사정치지각에는 상호작용공정성이 가장 높은 영향을 미쳐 가설 4-1과 4-2는 채택된 반면, 동료정치지각에는 상호작용공정성이 가장 높은 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설 4-3은 기각되었다. 또한 조직대상침묵행동에는 조직정치지각 만 영향을 미치는 변인으로 나타나 가설 5-1은 채택된 반면, 상사대상침묵행동에는 조직정치지각이 가장 높은 영향을 미치고, 동료대상침묵행동에는 조직정치지각과 상사정치지각이 비슷한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 5-2과 5-3은 기각되었다.

<표 4-26> 차별적 영향력 가설검증 요약

가설	종속변인	독립변인 영향력순위	검증결과
H1-1	조직지원인식	절차공정성, 상호작용공정성	채택
H2-2	상사지원인식	상호작용공정성, 절차공정성	채택
H3-3	동료지원인식	상호작용공정성, 분배공정성	기각
H2-1	조직지향시민행동	상사지원, 동료지원, 조직지원인식	기각
H2-2	상사지향시민행동	상사지원, 동료지원, 조직지원인식	채택
H2-3	동료지향시민행동	동료지원인식	채택
H4-1	조직정치지각	절차공정성, 상호작용공정성	채택
H4-2	상사정치지각	상호작용공정성, 절차공정성	채택
H4-3	동료정치지각	상호작용공정성, 절차공정성	기각
H5-1	조직대상침묵행동	조직정치지각	채택
H5-2	상사대상침묵행동	조직정치지각, 상사정치지각	기각
H5-3	동료대상침묵행동	조직정치지각/상사정치지각	기각

연구모형 1과 2의 대상초점별 매개효과 검증결과를 보면 <표 4-27>에 제시된 바와 같다. 조직지원인식과 동료지원인식은 각각 절차공정성과 조직지향시민행동, 분배공정성과 동료지향시민행동의 관계를 완전매개하고, 상사지원인식은 상호작용공정성과 상사지향시민행동의 관계를 부분매개하고 있다. 따라서 가설 3-1, 3-2, 3-3은 채택되었다. 정치지각의 매개효과를 보면, 상사정치지각은 상호작용공정성과 상사대상침묵행동의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타나 가설 6-2는 채택된 반면, 조직정치지각과 동료정치지각의 매개효과는 없는 것으로 나타나 가설 6-1과 6-3은 기각되었다.

<표 4-27> 매개효과 가설검증 요약

가설	매개경로	매개효과	검증결과
H3-1	절차공정성→조직지원인식→조직지향시민행동	완전매개	채택
H3-2	상호작용공정성→상사지원인식→상사지향시민행동	부분매개	채택
H3-3	분배공정성→동료지원인식→동료지향시민행동	완전매개	채택
H6-1	절차공정성→조직정치지각→조직대상침묵행동		기각
H6-2	상호작용공정성→상사정치지각→상사대상침묵행동	부분매개	채택
H6-3	분배공정성→동료정치지각→동료대상침묵행동		기각

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1) 연구결과의 요약

본 연구는 다중초점접근 및 대상유사성 모형은 근거로 하고 있다. 대상유사성 모형은 동일대상 변인들이 다른 대상 변인들보다 더 높은 상관관계나 인과관계를 형성한다는 것이다. 특히 조직공정성 유형들을 대상유사성 모형으로 접근하여 분배공정성은 동료, 상호작용공정성은 상사, 절차공정성은 조직변인들과 상관관계나 인과관계가 더 높을 것으로 보고, 이에 대한 이론적 접근을 시도하였다. 이러한 전제하에 본 연구는 두 가지 연구모형을 세 가지 범주로 접근하고 있다. 연구모형 1은 조직공정성과 긍정적 지각 및 행동의 관계를 설정한 모형이며, 연구모형 2는 부정적 지각 및 행동의 관계를 설정한 모형이다. 연구모형 1은 조직공정성 유형들이 다중초점 지원인식(동료, 상사, 조직지원인식), 다중초점 지원인식이 다중초점 시민행동(동료, 상사, 조직지향 시민행동)에 미치는 차별적 영향력과 동일대상 인과관계(예, 절차공정성과 조직지향 시민행동)에서 동일대상 지원인식(예, 조직지원인식)의 매개효과를 검증하도록 설계되었다. 연구모형 2는 조직공정성 유형들이 다중초점 정치지각(동료, 상사, 조직정치지각), 다중초점 정치지각이 다중초점 침묵행동(동료, 상사, 조직대상 침묵행동)에 미치는 차별적 영향력과 동일대상 인과관계(예, 절차공정성과 조직대상 침묵행동)에 동일대상 정치지각(예, 조직정치지각)의 매개효과를 검증하도록 설계되었다.

또한, 설문응답 과정에서 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)를 사전에 방지하기 위해 시차를 두고 설문에 응답하도록 설문지를 두 가지(part 1, part 2)로 작성하였다. 응답자들은 첫 번째 설문에 응답한 후 일정한 시차(1-5일)를 두고 두 번째 설문에 응답하도록 하였다. 연구표본은 서울, 울산, 대구, 제주의 공·사기업을 대상으로 하였으며, 분석에 활용된 표본은 459부이다. 분석방법은 차별화효과를 분석하기 위해서 Fielde et al.(2000)이 제안한 교차 위계회귀분석방법, 매개효과를 분석하기 위해서는 Baron and Kenny(1986)의 3단계 위계회귀분석을 실시하였다.

연구모형 1의 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사지원인식에는 상호

작용공정성, 절차공정성 순으로, 조직지원인식에는 절차공정성, 상호작용공정성 순으로 영향을 미쳐 대상유사성 모형을 적용한 연구가설이 채택되었다. 하지만 동료지원인식에는 상호작용공정성이 분배공정성보다 더 높은 영향을 미쳐 연구가설을 충족시키지 못하고 있다. 둘째, 동료지향 조직시민행동에는 동료지원인식, 조직지원인식 순으로, 상사지향 조직시민행동에는 상사지원인식, 동료지원인식 순으로 영향을 미쳐 설정한 연구가설이 채택되었지만, 조직지향 시민행동에는 상사지원인식, 동료지원인식, 조직지원인식 순으로 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설이 기각되었다. 셋째, 절차공정성과 조직지향 시민행동 사이에는 지원인식 유형 중 조직지원인식만 완전매개 효과가 있는 것으로 검증되어 설정된 연구가설이 채택되었고, 추가적 정보를 얻기 위한 분석에서 조직지원인식은 상호작용공정성과 다중초점 시민행동 유형(동료, 상사, 조직지향 시민행동)의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 넷째, 상호작용공정성과 상사지향 시민행동 사이에는 지원인식 유형 중 상사지원인식만 부분매개 효과가 있는 것으로 나타나 연구가설이 채택되었다. 추가분석에서 상사지원인식은 상호작용공정성과 동료, 조직지향 시민행동의 관계와 절차공정성과 조직지향 시민행동의 관계에서도 부분매개 효과가 있는 것으로 판명되었다. 다섯째, 동료지원인식은 분배공정성과 다중초점 시민행동 유형 중 동료지향 시민행동의 관계에서만 매개효과가 있는 것으로 판명되어 연구가설이 채택되었다. 더불어 동료지원인식은 상호작용공정성과 다중초점 시민행동 유형(동료, 상사, 조직지향 시민행동)의 관계에서도 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

연구모형 2의 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직정치지각에는 절차공정성, 상호작용 공정성 순으로, 상사정치지각에는 상호작용공정성, 절차공정성 순으로 영향을 미쳐 대상유사성 모형이 적용되고 있다. 다만 동료정치지각에서는 예상과 달리 분배공정성은 영향을 미치지 않고, 상호작용공정성, 절차공정성 순으로 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 둘째, 조직대상 침묵행동에는 다중초점 정치지각 변인들 중 조직정치지각만 영향을 미쳐 연구가설이 채택되었지만, 동료 및 상사정치지각과 동료 및 상사대상 침묵행동의 관계에서는 대상유사성 모형이 적용되지 않고 있다. 오히려 동료대상 침묵행동에는 상사 및 조직정치지각, 상사대상 침묵행동에는 조직정치지각, 상사정치지각 순으로 영향을 미치고 있다. 셋째, 상호작용공정성과 상사대상 침묵행동간 상사정치지각의 매개효과와 검증되었지만, 분배공정성과 동료대상 침묵행동간 동료정치지각, 절차공정성과 조직대상 침묵행동 간에는 조직정치지각의 매개효과는 없는 것으로 판명되었다.



## 2) 연구의 시사점

상기한 연구결과를 토대로 몇 가지 학문적 시사점을 제언하면 다음과 같다.

첫째, 그동안 포괄적으로 연구되어 왔던 변인들을 다중초점으로 분류하여 변별력을 확인함으로써 관련 연구의 폭과 깊이를 확대할 수 있는 계기를 마련하였다. 특히, 정치지각과 침묵행동을 다중초점으로 분류하여 대상유사성 모형으로 접근한 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 이들 변인들을 동료, 상사, 조직을 대상으로 다중초점으로 접근하여 이들의 변별력을 확인하였다는 점에서 향후 관련 연구의 확대에 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 다차원의 조직공정성을 다중초점으로 분류하여 접근한 후, 대상유사성 모형을 적용하여 다른 변인들과의 차별적 영향관계를 확인함으로써 그동안의 연구에서 간과되었던 인식대상에 따른 영향력 차이를 검증하였다. 조직공정성에 대한 그간의 연구는 분배공정성은 개인차원의 변인, 절차 및 상호작용공정성은 조직차원의 변인과 관련이 깊은 것으로 보고되고 있으나 절차공정성과 상호작용공정성이 조직차원의 결과변인에 미치는 차별적 영향력은 연구마다 다른 결과를 제시하고 있다. 이러한 점을 보완하기 위해 본 연구는 조직공정성 유형을 대상별로 다중초점으로 분류(분배공정성-동료, 상호작용공정성-상사, 절차공정성-조직 변인)하고, 조직공정성 유형과 대상별 조직지원인식, 정치지각 간의 인과관계 차이를 검증하였다. 검증결과 선행연구에서 결과변수에 미치는 차별적 영향력이 혼재되었던 상호작용공정성과 절차공정성이 상사와 조직대상 변인에 미치는 차별적 영향력을 확인함으로써 향후 조직공정성 연구접근방법에 있어 의미 있는 정보를 제공해 주고 있다. 더불어 그동안 상대적으로 연구가 덜 진행되었던 조직공정성과 부정적 변인의 관계를 밝힘으로 관련 연구의 확대에도 기여할 것으로 기대된다.

셋째, 지원인식과 정치지각을 다중초점(동료, 상사, 조직)으로 분류하여 결과변인에 미치는 차별적 영향력을 규명하였고, 특히 정치지각의 차별적 영향력에 대한 연구는 본 연구가 초기 시도이다. 연구결과 긍정적 변인인 지원인식과 결과변인인 다중초점 시민행동의 관계는 대상유사성 모형의 적용 가능성이 확인되고 있지만, 부정적 변인인 정치지각과 침묵행동의 관계에서는 조직정치지각과 조직대상 침묵행동의 관계에서만 대상유사성모형이 입증되고 있다. 비록 부정적 변인에 대한 대상유사성 모형의 입증은 기대한 바에 미치지 못하였지만 보다 정교한 측정도구를 개발과 함께한다면 관련연구의 충분한 가능성을 제시해 주고 있다.

넷째, 그동안 대상유사성 모형관점에서 대상초점별 매개효과에 대한 연구는 이론적 수준에 머물러 왔지만 본 연구는 이를 실증적으로 규명하였다. 특히, 절차공정성과 조직지향 시민행동에는 조직지원인식, 상호작용공정성과 상사지향 시민행동에는 상사지원인식, 분배공정성과 동료지향 시민행동에는 동료지원인식만 매개효과가 있는 것으로 규명되었다. 이러한 연구결과는 대상유사성모형에서 강조하는 대상초점별 독립변인과 결과변인의 관계에서 대상초점별 매개변인의 중요성을 실증한 것이다. 따라서 대상유사성 모형을 준거로 하여 매개효과 검증을 위한 후속 연구모형을 설계하는데 있어 매우 유용한 정보를 제공해 주고 있다. 더불어 독립변인과 결과변인 사이에 작용하는 매개변인을 연구하는데 있어 포괄적인 개념에 숨어있는 강한 하위변인을 대상유사성모형의 관점에서 탐색해 볼 필요성을 제기해 주고 있다.

다섯째, 분배공정성이 상사 및 조직차원의 대상초점 변인들과의 낮은 관련성을 입증해 주고 있다. 연구결과 분배공정성은 상사지원인식, 조직지원인식, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동, 상사정치지각, 조직정치지각, 조직대상 침묵행동, 상사대상 침묵행동 등의 변인에 일관되게 영향을 미치지 않는 변인으로 확인되고 있다. 이는 분배공정성이 개인차원의 변인(예, 직무만족)에 미치는 상대적 영향력을 검증한 연구들에서 더 나아가 다중초점 변인들 중 상사나 조직대상 변인들과의 낮은 관련성을 입증해 주는 것으로, 향후 대상별 다중초점 연구에서 분배공정성의 역할을 확인하는데 있어 매우 의미 있는 정보를 제공해 주고 있다.

여섯째, 대상유사성 모형을 적용되지 않는 강한 변인도 확인할 수 있었다. 분석결과 대상별 침묵행동(조직, 상사, 동료대상 침묵행동)에는 일관되게 조직정치지각이 상사정치지각에 비해 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 물론 아직까지 정치지각과 침묵행동을 대상별로 분류하여 접근한 연구를 찾아보기 힘들어 본 연구결과를 일반화시키기에는 무리가 있지만 다른 대상별 정치지각에 비해 조직정치지각이 미치는 강한 영향력은 나름대로의 논리를 유추해 보게 한다. 그간의 조직정치지각에 대한 연구는 대부분 대상초점별로 접근하지 않고 포괄적으로 접근하고 있다. 이러한 연유는 조직 내 구성원들의 정치적 행동이 문화적 측면과 맞물려 비교적 장시간에 걸쳐 만연될 수 있기 때문으로 파악하고 있기 때문이다. 따라서 조직수준의 정치행동이 상사나 동료와 같은 개인의 행동에 영향을 미칠 수밖에 없을 것이다. 이러한 측면에서 본다면 조직 내 구성원들의 정치적 행동의 원인을 조직 문화적 측면에서 접근 가능할 것이고, 조직 문화적 측면의 정치행동은 개인적 수준의 정치행동보다 다른 변인에 더 큰 영향을 미칠 가

능성은 충분히 내재되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 향후 개인지각에 영향을 미치는 상위 차원의 변인들을 포함하여 연구할 경우, 다중초점 분류를 통한 대상유사성 모형의 적용가능성을 보다 심도 있게 설계할 필요가 있다.

일곱째, 동료에 대한 부정적 평가를 요구하는 변인들의 경우 대상초점 분류를 동료로 분류하기 보다는 동료의 영향을 간접적으로 평가할 있는 다른 변인들을 고려할 필요가 있다. 분석결과, 동료에 대한 부정적 평가를 요구하는 변인인 동료대상 침묵행동에는 동료정치지각이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 동료정치지각에도 분배공정성은 영향을 미치지 않는 변인으로 나타났다. 이는 동료와의 정서적 유대감을 중요시 하고 있는 한국의 사회·문화적 특성을 고려할 경우 어느 정도 예견될 수 있는 결과이기도 하다.

학문적 시사점과 더불어 연구결과에 따른 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 실무적 측면에서 조직 구성원의 긍정적 지각과 자발적 행동을 유도하기 위한 거시적 차원의 인사시스템 구축방안과 미시적 차원의 지원분위기 조성의 필요성을 제안하고 있다. 연구결과 조직공정성과 다중초점 시민행동의 관계에서 대상초점별 매개변인만 유효한 것으로 검증되었다. 이는 동료지향 시민행동, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동을 유발하는데 있어 각각 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식이 선행되어야 함을 의미하며, 이에 대한 모니터링의 필요성을 강조하고 있다. 조직에서 분배, 절차, 상호작용공정성을 확립하기 위한 거시적 차원의 인사시스템 구축과 더불어 미시적 차원에서 조직구성원들의 자발적 행동을 유도하기 위한 동료, 상사 나아가 사용자 차원의 신뢰 및 지원분위기 조성이 필수적 이다. 특히 직무자율성 확대, 의사결정참여, 성장기회 제공 등과 더불어 상사와 사용자의 관심과 정서표현과 같은 자칫 소홀할 수 있는 미시적 요인에 대한 모니터링도 필요하다.

둘째, 장기적 성과와 연계된 자발적 행동을 유도하기 위해 임금과 관련된 공정성과 더불어 절차 공정성과 상호작용 공정성 확립에 더욱 심혈을 기울일 필요가 있다. 분석결과 분배공정성은 조직차원의 변인들(상사지원인식, 조직지원인식, 상사지향 시민행동, 조직지향 시민행동)에 관련이 없는 것으로 나타났다. 물론 이러한 현상은 분배공정성 측정을 동료와 비교하도록 한정된 때문이기도 하지만 분배공정성이 조직차원의 변인들에 절차공정성이나 상호작용 공정성보다 낮은 영향을 미치는 것은 선행연구들에서도 충분히 예견할 수 있다. 따라서 장기적 차원의 조직성과 향상을 위해 의사결정과정에서 구성원들이 인식할 수 있는 정책이

나 절차를 공정하게 마련하는데 더욱 관심을 기울여야 한다. 더불어 상사는 의사 결정과정에서 부하들에게 공정한 정보를 제공해야 하며, 부하와의 관계에서 내집단 편애현상이 나타나지 않게 하는 리더십 교육을 강화해야 할 것이다.

셋째, 조직 구성원의 부정적 지각과 부정적 행동을 저감시키기 위한 동료, 상사, 조직차원의 시스템 구축과 노력이 필요하다. 특히 부정적 지각은 긍정적 지각보다 성과에 미치는 영향이 더 큰 변인으로 확인되고 있어 이에 대한 이에 대한 노력을 더욱 강화되어야 한다. 선행연구에서 조직정치지각의 부정적 결과들을 제시하고 이를 방지하기 위한 대안들을 제안하고 있다. 본 연구에서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 확립의 중요성을 제안하고 있지만, 선행연구를 토대로 추가하면 집중화된 권력의 분산, 집단이기주의 철폐, 위계적 조직문화 탈피 등 다방면의 노력이 요구된다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 상기한 시사점에도 불구하고 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있다. 첫째, 독립변인 사이에 작용하는 다중공정성(multicollinearity) 문제에서 자유롭지 못하다. 타당성 분석결과 일부변인(지원인식, 정치지각, 침묵행동)이 논문 설계 시 예측한 바와 달리 각각 두 가지 요인으로 묶여 확인요인분석을 실시하여 요인 간 변별력을 검증하였다. 또한 실증분석에서 독립변인들의 평균값을 이용하여 분석하는 과정에서 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인(VIF)을 확인하여 다중공선성의 우려를 일부 해소하였다. 하지만 일부변인 간 상관관계가 높아 다중공선성에서 자유로울 수 없다고 하기에는 무리가 있다. 향후 연구에서는 이를 요인들에 대한 보다 정교한 측정도구 개발이 필요하다.

둘째, 동일방법편의(common method bias)의 발생가능성을 완전배제하지 못하였다. 본 연구는 동일방법편의 발생 가능성을 최소화하기 위해 설문지를 두 가지 유형으로 분류한 후, 시차를 달리하여 응답하도록 하는 방식을 활용하였으나 매개변인과 결과변인을 하나의 설문으로 구성함으로써 동일방법편의 발생가능성을 완전히 차단하지 못하였다.

셋째, 심리변인들은 응답시기와 환경에 따라 유동적일 수 있기 때문에 종단적 측정이 필요하지만 본 연구는 횡단적 측정에 의존함으로써 변수 간 인과관계를 명확히 측정하는데 있어 오류발생 가능성을 완전히 배제할 수 없다.

전술한 시사점과 한계를 토대로 후속 연구를 위한 몇 가지 제언을 하면 다음

과 같다.

첫째, 대상유사성 모형을 조절변인 관점에서 접근할 필요가 있다. 독립변인과 결과변인간의 관계에서 유사한 대상이라면 조절변인으로 대상유사성 모형을 고려하여 조절효과가 강한 변인을 탐색해볼 필요가 있다.

둘째, 조직정치지각을 조직 문화적 차원에서 구성원들이 동일한 지각을 하는 것인지, 아니면 개인별 지각차가 발생할 수 있는 변인인지를 명확히 구분하여 설계할 필요가 있다. 본 연구는 지각차로 접근할 수 있도록 설계하였지만 분석결과 대상유사성 모형이 적용되지 않을 정도로 결과변인에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향후 연구 설계 시, 이러한 문제에 대한 충분한 고민이 필요할 것이다. 추가적 제언을 하면 조직보다는 사용자로 접근하는 것도 한 방안일 것이다.

셋째, 연구한계에서도 언급하였지만, 정치지각과 침묵행동을 다중초점으로 분류하여 확인요인분석을 실시한 후, 그 변별력을 확인하였지만 여전히 엄격한 판별타당성을 확보하지는 못하였다. 향후 연구에서 보다 정교한 측정도구를 개발할 필요가 있음을 강조하고자 한다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 강영순(2012), 개인-환경적합성간의 차별적 영향관계와 일 가치감의 매개효과, 인적자원관리연구, 19(4), 75-98.
- 강인언·이지영·윤대혁(2013), 방호업체 종사원의 감정노동이 조직지원인식과 소진에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 20(5), 45-61.
- 고대유·김도윤(2016), 공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향 : 자기 효능감의 조절 효과를 중심으로, 한국사회와 행정연구, 26(4), 81-109.
- 고영심·강영순(2015), 개인-환경적합성, 다중초점 몰입, 다중초점 조직시민행동간 차별적 영향관계와 몰입유형의 매개효과, 조직과 인사관리연구, 39(2), 63-97.
- 고환상·서재현(2012), 변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향. 대한경영학회지, 25(1), 435-459.
- 권순식(2006), 정규직과 비정규직의 공정성 지각, 역할 내 활동, 조직시민행위, 조직과 인사관리연구, 30(2), 1-23.
- 권용섭·임재강(2012), 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과, 지방행정연구, 29(2), 327-352.
- 권인수·최영근(2011), 심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과, 대한경영학회지, 24(4), 2415-2437.
- 권정숙(2010), 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직 적합성을 중심으로, 조직과 인사관리연구, 34(4), 87-109.
- 김경석(2006), 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고, 인사·조직연구, 14(2), 141-175.
- 김경석(2011), 조직시민행동(OCB)의 선행요인: 수단모형의 증분설명력을 중심으로, 조직과 인사관리연구, 35(2), 55-80.
- 김경석·전상길(2006), 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 - 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구, 조직과 인사관리연구, 30(1), 149-175.
- 김동주·김영목(2012), 조직공정성, 지원적 조직환경과 직장-가정갈등 간의 관계에 대한 연구, 대한경영학회지, 25(7), 3057-3083.
- 김동주·김영목(2012), 조직공정성, 지원적 조직환경과 직장-가정갈등 간의 관계에 대한 연구. 대한경영학회지, 25(7), 3057-3083.
- 김동환·신호철·양인덕(2009), 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여, 인사·조직연구, 17(4), 47-85.
- 김동환·양인덕(2006), 개인혁신행동의 선행요인으로서 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구, 조직과 인사관리연구, 33(2), 49-75.

- 김미희·신유형·문철우(2012), 개인-직무적합성과 과업 및 맥락성과, 인사·조직연구, 20(1), 93-128.
- 김봉환·조남신(2015), 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 39(2), 93-132.
- 김상호·이진규·최인옥(2008), 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군 조직을 대상으로. 인사관리연구, 32(3), 39-68.
- 김윤성(2006), 교환이데올로기에 따른 조직지원인식과 조직시민행동의 관계, 조직과 인사관리연구, 30(4), 63-90.
- 김정식·박종근·백승준(2013), 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발연행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로, 경영학연구, 42(3), 613-643.
- 김정진(2012), 종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구, 조직과 인사관리연구, 36(3), 1-22.
- 김희철·김두경·강영순(2005), 분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의 조절효과, 조직과 인사관리연구 29(3), 67-94.
- 문형구·김경석(2006), 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰 : 한국에서의 연구를 중심으로, 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 문형구·최병권·고욱(2009), 국내 조직공정성 연구의 동향과 과제, 인사·조직연구, 17(2), 229-306.
- 민경호·조국행(2002), 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구, 조직과 인사관리연구, 26(3), 79-100.
- 박노운(2009), 지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동, 조직과 인사관리연구, 33(4), 1-34.
- 박노운·강영걸(2007), 팀후원인식과 조직후원인식이 팀 교체의도 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 14(2), 39-60.
- 박노운·서재현(2007), 팀후원인식과 조직후원인식에 관한, 조직과 인사관리연구, 31(1), 27-51.
- 박동진·이광희(2013), 조직공정성과 조직지원인식의 관계에 있어 고과결과의 영향, 인적자원관리연구, 20(2), 97-115.
- 박세홍(2002), 리더십 성향이 임금의 공정성과 조직몰입도에 미치는 영향, 대한경영학회지, 31, 299-322.
- 박재춘(2013a), 대상유사성모형으로 본 조직시민행동에 대한 LMX, 조직정치 및 자기효능감의 효과, 한국행정연구, 22(3), 91-123.
- 박재춘(2013b), 리더십 행동과 리더-구성원 교환관계(LMX), 리더십 효과성 간의 관계: 공직사회를 중심으로, 한국행정연구, 22(1), 29-61.
- 박정도·허찬영(2012), 군 조직에서의 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 직무스트레스의 매개효과, 조직과 인사관리연구, 36(4), 195-225.
- 박준혁·최장호·정연왕(2014), 기업의 공유가치와 개인가치 부합이 개인의 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입 및 조직시민행동의 매개효과를 중심으로, 기업경영연구, 21(4), 207-226 .
- 박지은·강영순(2014), 대상별 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에서 침묵행동의 매개효과, 무역연구, 10(6), 1155-1175.

- 배병렬(2012), AMOS 19 구조방정식모델링, 청람.
- 배성현·김미선(2009), 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과, 인적자원관리연구, 16(3), 123-148.
- 배성현·김영진·김미선(2010), 조직공정성과 조직결과변수간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과 및 부정적 성향의 조절효과, 인적자원관리연구, 17(4), 97-125.
- 백기복(2016), 조직행동연구 6판, 창민사.
- 백기복·서재현·구자숙·김정훈(2010), 한국형 리더십, 인사·조직연구, 18(4), 33-69.
- 백승근·신강현·원정선·조중연·이종현(2013), 조직과 직무차원의 자원이 자급심을 통해 종업원 몰입에 미치는 영향: 대상유사성 모형을 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(2), 271-296.
- 서인덕·정시영(2007), 공정성지각이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과, 경영연구, 22(1), 393-424.
- 서재현(2004), 조직후원인식과 직무만족이 역할 내 행동에 미치는 영향에 대한 연구: 개인의 노력을 중심으로, 조직과 인사관리연구, 28(3), 135-155.
- 서재현·김정원(2007), 팀과 조직에 대한 후원인식, 조직몰입 그리고 이탈의도 사이의 관계. 인사관리연구, 31(4), 103-128.
- 성지영·박원우·윤석화(2008), 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증, 인사·조직연구, 16(2), 1-62.
- 손승연·박희태·윤석화(2015), 상호작용공정성과 과업성과, 인사·조직연구, 21(3), 229-260.
- 신규희·이종학·이수범(2015), 상사의 공정성이 종사원의 조직침묵과 경력몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔 외식부서 종사자를 중심으로, 관광레저연구, 27(8), 201-220.
- 윤대혁·정순태(2006), 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성의 조절효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 13(3), 139-169.
- 윤선영·권석균(2015), 발언과 침묵, 인사·조직연구, 23(3), 43-71.
- 윤정현·이재훈·김기근(2010), 인적자원관리관행에 대한 공정성 인식과 조직유효성 간의 관련성에 관한 연구, 인적자원관리연구, 17(3), 1-22.
- 이강언(2002), 상관과 인사정책에 대한 지견이 직무만족 조직후원인식 조직몰입 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 (육군 간부를 대상으로), 인력개발연구, 4(2), 114-142.
- 이경근(2015), 리더의 집단전형성지각과 부하의 맥락수행관계에서 절차공정성과 집단동일시의 역할, 대한경영학회지, 28(6), 1541-1562.
- 이경근·박성수(2001), 분배공정성과 절차공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 25(2), 165-195.
- 이경근·박성수(2009), 절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향, 대한경영학회지, 22(4), 2059-2088.
- 이경호(2010), 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를



- 중심으로, 단국대학교대학원, 박사학위논문.
- 이규만·도광섭(2005), 조직정치지각과 직무태도간의 관계: 상사에 대한 신뢰의 조절효과, 산학경영연구, 18(2), 61-81.
- 이규용·송정수(2011), 상사의 개인특성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 윤리적 리더십과 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, 산업경제연구, 24(2), 1049-1076.
- 이은국·지성호·김미성(2015), 동료 조직정치지각과 동료지향 조직시민행동 및 이직의도 관계에서 정치적기술의 조절효과, 한국콘텐츠학회논문지, 15(9), 478-493.
- 이재훈·최익봉(2004), 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구, 인사·조직연구, 12(1), 93-132.
- 이재훈·황성훈(2004), 대학강사의 조직몰입과 전문직몰입의 결정요인에 관한 연구: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로, 인사·조직연구, 12(3), 201-234.
- 이종찬(2005), 조직공정성 및 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 29(1), 35-54.
- 이종찬(2006), 상호작용공정성과 상사-부하 교환관계가 이직의도에 미치는 영향, 경영교육논총, 42, 317-334.
- 이종찬(2010), 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향, 대한경영학회지, 23(2), 893-908.
- 이종찬(2014), 공정성, 조직지원인식, 상사-부하 간 교환관계가 조직구성원의 태도에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 21(5), 227-244.
- 이종현·신강현·조중연·백승근·원정선(2013), 조직과 직무차원의 자원이 자긍심을 통해 종업원 몰입에 미치는 영향: 대상유사성 모형(Target Similarity Model)을 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 26(2), 271-296.
- 이지우(2002), 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계, 조직과 인사관리연구, 26(1), 113-130.
- 이진규·이상훈(2001), 성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인: 상황적 요인 및 평가시스템특성을 중심으로, 인사·조직연구, 9(1), 109-136.
- 이철기·이동진(2012), 조직공정성과 이직의도 및 정서몰입의 관계: 직무소진의 조절효과, 대한경영학회지, 25(8), 3375-3395.
- 이희연·노승철(2013), 고급통계분석론: 이론과 실습, 문우사
- 인묘환·윤병섭(2014), 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 조직문화 특성의 조절효과, 기업경영연구, 21(4), 227-252.
- 임준철 · 윤정구(1998), 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구, 경영학연구, 27(1), 93-111.
- 장동인(2015), 조직후원인식과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과에 관한 연구, 대한경영학회지, 28(3), 855-875.
- 장수덕·장영(2007), 유리천장에 대한 지각이 조직몰입과 조직공정성에 미치는 영향, 경영연구,

- 22(3), 23-45.
- 정현선(2011), 종업원 침묵: 발언과 침묵 행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵행동의 전염, 고대대학교대학원, 박사학위논문
- 정현선(2013), 침묵과 발언행동의 변별성: 측정모형비교 및 침묵행동의 증분 설명력, 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 19(1), 1-17.
- 정홍술·이경근(2005), 상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동과의 관계, 조직과 인사관리연구, 29(2), 119-151.
- 정효수·문형구·최병권(2011), 분배공정성, 승진기회인식, 역할갈등이 공군조종사의 이직의도에 미치는 영향, 대한경영학회지, 24(5), 2775-2809.
- 조아름·유태용(2014), 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 27(2), 291-315.
- 조윤희·최우재(2014), 조직정치 지각은 조직변화에 대한 저항을 증가시키는가?, 인적자원관리연구, 21(1), 19-40.
- 차동욱(2004), 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계, 조직과 인사관리연구, 28(4), 249-277.
- 최석봉·윤영란(2012), 감성지능, 직무만족, 자기효능감이 조직시민행동에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 19(5), 73-93.
- 최선규·지성구(2012), 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 36(4), 99-123.
- 한광현(2004), 조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향-부정적 감정성향의 조절효과를 중심으로, 조직과 인사관리연구, 28(4), 57-84.
- 한광현(2006), 조직공정성과 신뢰 및 반생산적 과업행동의 관련성에 대한 연구, 대한경영학회지, 19(2), 679-702.
- 한진환(2011), 조직정치지각이 직무스트레스와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 산업경제연구, 24(3), 1397-1423.
- 한진환·김이태(2007), 조직후원인식, 리더-구성원 교환관계의 질이 임파워먼트와 조직시민 행동에 미치는 영향, 경영연구, 22(3), 259-284.
- 허찬영·박정도(2012), 조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과, 인적자원관리연구, 19(4), 177-203.

## 2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1965), Inequality in social exchange. In L Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Ambrose, M.L. 2002. Contemporary justice research: A new look at familiar questions,

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Albrecht, S. T., Thomas, D. L., and Chadwick, B. A. (1980), *Social Psychology*, Prentice-Hall.
- Alexander, S., and Ruderman, M. (1987), The role of procedural and distributive justice in organizational behaviors, *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Andrew, M. C. and Kacmar, M. K. (2001), Discriminating among organizational politics, justice, and support, *Journal of organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002), Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcome: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch-Feldman, C. Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002), Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, R. E., and Kernan, M. C. (2003), Matching commitment to supervisors and organizations to In-role performance, *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Bies, R. J., and Moag, J. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 1: 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ambrose, M. L. 2002. Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Brockner, J., and Wiesenfeld, B. M. (1996), An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., and Martin, C. (1997), When trust matters: The moderating effect of outcome favorability, *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.
- Burns. T. (1961), Micro politics: Mechanism of Organizational Change, Tavistock, *Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Byrne, Z. S. (2005), Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance, *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J. and Velasques, M. (1981), The ethics of organizational politics,

- Academy of Management Review, 6, 363-374.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coleman, V. I., and Borman, W. C. (2000), Investigating the underlying structure of citizenship performance domain, *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Colquitt, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y.(2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, E. D., and Gilliland W. S. (2007), The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34 - 48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., and Rupp, D. E. (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Goldman, B., and Folger, R. (2003), Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997), The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Drory, A. (1993), Perceived political climate and job attitudes, *Organization studies*, 14(1), 59-71.
- Eisenberger, R. Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997), Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-829.
- Eisenberger, R., Fasolo P. and Davis-LaMastro, V. (1990), Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., and Uggerslev, K. L. (2008), Meta-analytic tests of

- relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models, *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Fedor, D., Ferris, R.G., Harrell-Cook, G., and Russ, S. G (1998), The Dimensions of politics and their organizational and individual predictors, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(19), 1760-1797.
- Ferris, G. R. and Kacmar, M. K. (1992), Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Russ, S. G., and Fandt, M. P. (1989), Politics in organizations. in R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 143-170.
- Fields, D., Pang, M., and Chiu, C. (2000), Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong, *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562.
- 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.
- Graham, J. W. (1991), An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990), Effect of race on organizational experience, job performance evaluations and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990), Effect of race on organizational experience, job performance evaluations and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Griffin, R. W., Neal, A., Parker, S. K. (2007), A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Harris, R. A., Harris, K. J., and Harvey, P. (2007), A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes, *Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-655.
- Harvey, E. and Mills, R. (1970), Patterns of organizational adaptation: A political perspective, in Mayer ZaId (Eds.), *Power in Organizations*, Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 181-213.
- Hockwater, W. A., Kacmar, K. M., Treadway, D. C., and Eatson, T. S. (2003), It's all relative:

- The distinction and prediction of political perceptions across levels, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10), 1995-2016.
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M., and King, E. B. (2008), Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?, *Human Resource Management*, 47(2), 237-253.
- Kacmar, K. M. and Carlson, D. S. (1997), Further validation of the perception of politics Scale(POPs): A multiple sample investigation, *Journal of Management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., and Ferris, G. R. (1991), Perceptions of organizational politics scale(POPS): Development and construct validation, *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 193-205.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., and Anthony, W. P. (1999), An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension, *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kernan, M. C., and Hanges, P. J. (2002), Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 916-928.
- Khazanchi, S., and Masterson, S. S. (2011), Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 86-106.
- Knoll, M. and van Dick, R. (2013), Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362
- Konovsky, M. A., and Cropanzano, R. (1991), Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., et al. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337 - 357.
- Lavelle, J. J. (1999), Examining layoff survivors' changes in commitment: The effects of procedural and interactional justice. Paper presented at the Academy of Management annual conference, Chicago.
- Lavelle, J. J., McMahon, G. C., Harris, C. M. (2009), Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Test linkage of the target similarity model among nurse in the United States, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J. (2007), Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model, *Journal of*

- Management*, 33(6), 841-866.
- Lee, K, and Allen, N. J. (2002), Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognition, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998), Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Madison, D .L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayes, B. T. (1980), Organizational politics: An exploration of managers perceptions, *Human Relations*, 33, 79-100.
- Maslyn, J. and Fedor, D. B. (1998), Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, 84, 645-653.
- Mayes, B. T. and Allen, R. W. (1977), Toward a Definition of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcome, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mcneely, B. L. and Meglino, B. M. (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Miller, B. K. and Nicols, M. K. (2008), Politics and justice: A mediated moderation model, *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 214-237.
- Milliken, F. J., and Morrison E. W. (2003), Shades if silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W., and Hewlin, P .F. (2003), An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., and Takeuchi, R. (2008), Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: A barrier to change and

- development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Muhammad, A. H. (2007), Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating, Journal of Global Competitiveness*, 17(4), 234-247.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Parker, C. P., Dipboye, L. R., and Jackson, L. S. (1995), Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences, *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pettigrew, A. M. (1973), *The politics of organizational decision making*, London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981), *Power on organization*, Marshfield, MA : Pitman.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Mishra, P. (2011), Effects of organizational citizenship behavior on selection decisions in employment interviews, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310-326.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J B. and Bacharach, D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: S critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Randall, M L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Birjulin, A. (1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Roch, S. G., and Shanock, L R.( 2006), Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions, *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Rubb, E D., Shao, R., jones, S. K., and Liao, H. (2014), The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 159-185.
- Rupp, D. E. and Cropanzano, R. (2002), The mediating effects and social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.



- Skitka, L. J., Winkvist, J., and Hutchinson, S. (2003), Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review, *Social Justice Research*, 16, 309-341.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653~663.
- Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C. (2003), Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stinglhamber, F., and De Cremer, D. (2008). Co-workers' justice judgments, own justice judgments and employee commitment: A multi-foci approach. *Psychologica Belgica*, 48, 197 - 218.
- Thibaut, J., and Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. 1987. Conditions leading to value expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333-344.
- Tushman, M. T. (1977), A political approach to organizations: review and rationale, *Academy of Management Review*, 2, 206-216.
- Tyler, T. R. (1994), Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Valle, M. and Perrewe, L. P. (2000), Do politics perceptions related to political behaviors? Test of an implicit assumption and expanded model, *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vigoda, E., and Drory, A. (2006), *Handbook of organizational politics*, North Hampton, MA: Edward Elgar Inc.
- Warr, P. B. and Routledge, T. (1969), An opinion scale for the study of manager job satisfaction, *Occupational psychology*, 43, 95-105.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. and Kacmar, M. K. (2000), The role participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship, *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Zhou, J. and Ferris, G. R. (1995), The Dimensions and consequences of organizational Politics perceptions: A confirmatory analysis, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(19), 1747-1764.

## 설 문 지(part 1)

안녕하십니까?

바쁘신 가운데에서도 본 설문지 작성에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 제주대학교 대학원 박사과정에 재학 중인 양병철입니다.

본 연구는 직장인들을 대상으로 하고 있으며, 설문지의 구성은 평소 직무를 수행하면서, 혹은 직장생활을 하면서 느끼신 점을 해당 항목에 체크하도록 되어 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 설문은 모두 익명으로 처리하기 때문에 개인이나 조직의 특성은 전혀 노출되지 않으며, 통계법에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다. 다시 한번 귀중한 시간을 내주신데 깊이 감사드리며, 본 연구에 협조해 주셔서 고마운 말씀 드립니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 기원합니다.

2016년 02월

지도교수 : 강 영 순      제주대학교 경상대학 경영학과

연구자 : 양 병 철      제주대학교 대학원 경영학과 박사과정

I. 다음은 연구의 기초자료를 수집하기 위한 질문입니다.

1. 귀하의 연령은 ? (      )세
2. 귀하의 성별은 ? ① 여성 ② 남성
3. 귀하의 현재 직위는 ? ①평사원 ②대리급 ③과장급 이상
4. 귀하의 직종은?  
① 금융보험업 ② 호텔 및 서비스업 ③ 공기업 ④ 제조업 ⑤ 기타

II.다음은 조직공정성에 따른 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대한 질문입니다. 아래 문항에 (√) 표시해 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
<b>아래의 문항은 귀하와 비슷한 경력, 일 등을 수행하는 동료와 비교하여 응답하여 주십시오.</b>					
1. 나의 동료와 비교해, 내가 받는 보상은 내가 들인 노력에 비추어 적절하다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 동료와 비교해, 내가 받는 보상은 나의 교육과 훈련정도에 비추어 적절하다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 동료와 비교해, 내가 받는 보상은 내가 맡은 책임을 고려할 때 적절하다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 동료와 비교해, 내가 받는 보상은 내 경력에 비추어 볼 때 적절하다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 동료와 비교해, 내가 받은 보상은 내 업무성과를 고려할 때 적절하다.	①	②	③	④	⑤
<b>아래의 문항은 회사(조직)의 인사관리 관행과 관련된 질문입니다.</b>					
6. 우리 회사(조직)의 승진절차는 다른 조직에 비해 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사(조직)의 임금인상절차는 다른 조직에 비해 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사(조직)의 성과평가절차는 다른 조직에 비해 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사(조직)의 포상절차는 다른 조직에 비해 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 회사(조직)의 인사이동절차는 다른 조직에 비해 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
<b>아래의 문항은 귀하의 직속 상사와 관련된 질문입니다.</b>					
11. 업무와 관련된 의사결정을 할 때 상사는 개인적 편견을 배제시킨다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 업무와 관련하여 상사는 나의 의견을 존중해 준다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 부하직원의 요구가 있을 때 세부적인 추가 자료를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 업무와 관련하여 상사는 나를 솔직한 자세로 대해준다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ.다음은 회사에서의 침묵행동과 관련된 질문입니다. 해당 난에 (✓) 표시해 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 조직에서 어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 조직에서 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 결과가 나쁠 것이 염려되어, 내 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 조직에서 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 업무 처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 조직에서 부정적 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 상사가 어떻게 반응하지 염려되어, 조직변화를 위한 아이디어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 상사에게 어떤 피드백을 받게 될지 두려워서, 적절한 관련 정보를 말하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 상사에게 어떤 관련 사실을 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 상사로부터 좋지 않는 소릴 듣게 될까 봐, 조직 개선 방안을 갖고 있어도 표현하는 것이 꺼려지곤 한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 상사로부터 부정적인 피드백을 받는 것이 걱정되어, 문제해결 방안에 대한 아이디어가 있어도 이야기 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 같은 부서 동료에게 부정적인 피드백을 받게 될까봐 문제해결에 대한 아이디어가 있어도 이야기 하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 내 약점을 만들지 않기 위해 같은 부서 동료에게 내 의견이나 아이디어를 말하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 동료가 어떻게 반응할지 염려되어 동료에게 개선 방안에 대한 의견을 표현하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
14. 내 스스로를 피해로부터 보호하기 위해 내 의견이나 아이디어를 동료에게 말하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
15. 내 지식으로 인한 이익을 동료에게 주고 싶지 않기 때문에 내 의견이나 아이디어를 동료에게 말하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤

IV .다음은 귀하의 조직에서 발현되는 정치적 행동과 관련된 질문입니다. 아래 문항에 (✓) 표시해 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 동료들은 상사에게 환심을 사 득세하려는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 동료들은 대체로 이기적이다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 동료들은 직무상의 권한을 이용해 개인의 이익을 취하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 동료가 나를 도와주는 이유는 그도 언젠가 나의 도움이 필요해서라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 동료들 중 자신이 이익을 위해 다른 사람에 대한 정보를 왜곡하려 전달하는 사람이 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 회사(조직)에는 다른 사람들이 넘어서기 힘들 정도로 영향력을 행사하는 집단이 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사(조직)에서는 힘 있는 사람들 쪽에 줄을 서서 그 쪽을 따르는 것이 최선의 방책이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사(조직)에서는 시스템에 대항하거나 변화를 시도하는 것보다 조용히 있는 것이 좋다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사(조직)에서는 괜한 분란을 일으키지 않는 것이 최선이다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 회사(조직)에서는, 실제로는 승진이나 보직결정이 규정된 정책과 관계없이 이루어지는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
11. 내 상사는 승진, 보상 등 인사문제에 있어서 사사로운 감정을 개입시킨다.	①	②	③	④	⑤
12. 부서원들은 상사의 보복이 두려워 솔직히 말하지 않는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 내 상사가 나와 의사소통하는 것은 나를 도와주기보다 본인을 잘 보이기 위해서다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 집단 속에서 자기 의견을 관철시키기 위해 교묘히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 조직보다 자기 자신의 이익을 위해 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤

※ 끝 까지 성실하게 응답해 주셔서 감사합니다.

## 설 문 지(part 2)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 한 번 더 시간을 할애해 주셔서 감사드립니다.

이번 설문은 1차 설문을 보완하기 위한 설문입니다. 1차 설문과 마찬가지로 응답한 설문은 오직 순수 연구목적으로만 활용되며, 모두 익명으로 처리하기 때문에 개인이나 조직의 특성은 전혀 노출하지 않을 것입니다.

1차 설문과 관계없이 평소 느끼거나 생각하는 바를 솔직히 응답해 주시면 됩니다. 거듭 협조에 감사드립니다.

2016년 02월

지도교수 : 강 영 순     제주대학교 경상대학 경영학과

연구자 : 양 병 철     제주대학교 대학원 경영학과 박사과정

I. 다음은 1차 설문과 동일인임을 확인하기 위한 질문입니다. 이 연구는 1차 설문과 2차 설문을 동일인이 응답하도록 설계되어 있습니다. 두 가지 질문만 드리오니 응답해 주시면 고맙겠습니다.

1. 귀하의 연령은 ? (     )세
2. 귀하의 성별은 ? ① 여성 ② 남성
3. 귀하의 직무는?

V.다음은 평소 조직분위기와 관련된 질문입니다. 해당 난에 (√) 표시해 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 동료들은 나에게 신경을 써주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 동료들은 나에게 개인적 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 동료들은 나의 어려움에 공감을 해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 동료들은 서로 격려하며 함께 일한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 동료들은 일 처리에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 나의 미래의 경력을 위해 추가적인 교육이나 연수를 위한 기회를 지원해 준다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 나의 경력 성취에 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 내게 업무를 향상시키고자 할 때 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 나의 업무성과에 대해 유익한 피드백을 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 내 업무성과가 좋을 경우 확실히 인정해 준다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 회사(조직)는 나의 어떠한 불만도 무시하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 회사(조직)는 나를 대신할 사람이 나보다 낮은 임금에 고용될 수 있더라도 그렇게 하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 회사(조직)는 내가 최선을 다했다는 것을 이해해 준다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 회사(조직)는 나의 초과노력에 대해 감사해 한다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 회사(조직)는 나에게 영향을 미치는 의사결정을 할 때 나의 이익을 고려한다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 평소 조직에서 발현하는 행동과 관련된 질문입니다. 해당 난에 (✓) 표시해 주십시오.

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사(조직)의 재산을 보호하고 소중히 여긴다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 질서를 유지하기 위해 만든 회사의 비공식적 규칙을 지킨다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 회사가 요구하지 않아도 회사 이미지 향상을 위한 행동을 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 회사의 발전을 위한 노력을 지속적으로 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 다른 사람이 우리 회사를 비판할 때 회사를 두둔한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 비록 요청이 없어도 상사의 업무를 돕는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 상사의 문제와 고민을 듣는데 시간을 할애한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내가 가진 정보를 상사와 공유한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 상사를 돕는 방법에 대해 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 상사에게 인간적 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 동료의 개인적 일에 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 동료와 업무와 관련된 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 결근한 동료의 일을 기꺼이 대신해 준 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 동료가 일이 많거나 어려움이 있을 때 기꺼이 도와준 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 따로 시간을 내어 동료의 개인적 문제나 걱정을 들어준 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

※ 끝 까지 성실하게 응답해 주셔서 감사합니다.