

# 조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로

최 소 연

(반포종합사회복지관)

[요 약]

사회복지사의 자발적 초역할 행동인 조직시민행동(OCB)은 클라이언트에 대한 질적 서비스와 사회복지조직성과에 매우 중요하다. 이러한 중요성을 반영하여 본 연구는 절차공정성, 분배공정성, 상사신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하여 실효성 있는 조직관리의 함의를 도출하고자 하였다. 이를 위해 사회복지사(360명)의 자기보고응답자료와 상사(59명)가 측정한 조직시민행동의 paired data를 활용하여 실증연구를 진행하므로 선행변수가 조직시민행동에 미치는 직간접영향을 구조방정모형을 통해 검증하였다. 연구결과 절차, 분배공정성은 조직시민행동에 영향을 미치지 않았으나, 상사신뢰를 통해 간접영향을 미치는 것으로 확인되었고 분배공정성에 비해 절차공정성의 영향이 보다 큰 것으로 나타났다. 연구결과를 토대로 사회복지사의 자발적 행동에 대한 관리는 파편적 현상에 대한 개입이 아니라 조직관리에 대한 성원의 인지와 그로 인해 야기되는 태도 그리고 행동이라는 조직생활의 연속선상에서 포괄적으로 관리되어야 한다는 것을 제시하였다.

주제어 : 조직시민행동, 절차공정성, 분배공정성, 상사에 대한 신뢰, 조직성과

## 1. 서 론

사회복지사의 기능적 역할행동은 사회복지조직의 질적성과에 매우 중요하다. 사회복지조직 중 1990년대 이후 급격한 양적팽창을 보인 지역사회복지관의 경우 다른 시설에 비해 사회복지사의 역할이 차지하는 비중이 크고 지역사회 내 다양한 계층의 클라이언트가 이용을 하기 때문에 사회복지사의 자발적인 태도와 역할행동은 클라이언트에 대한 질적서비스 제공에 필수적이며, 궁극적으로는 조직성과에 증추적이라 할 수 있다.

조직구성원의 역할행동이 조직성공에 있어 중추적이라는 인식의 고조와 함께 최근 조직학 분야에서 부각되고 있는 연구주제가 구성원의 자발적 역할 외 행동인 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이다. 조직시민행동은 그 개념이 소개된 1980년대에는 연구가 미진하였으나 초경쟁의 조직환경에서 구성원의 자발적 역할수행이 성과에 미치는 중요성을 반영하듯 이에 관한 연구가 크게 증가하고 있다. 특히, 조직성공의 전조 측면에서(Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie, 1997; Kaufman, Stamper, and Tesluk, 2001) 조직시민행동의 선행요인을 파악하여 조직관리의 함의 도출에 주력하고 있다.

조직시민행동이 조직성공을 예측하는 행동과 연결되는 것은 구성원의 행동에 대해 객관적 관찰이 가능하기 때문이다. 즉 상사, 동료 혹은 부하직원 등 조직의 타자에 의해 관찰된 자료를 사용할 수 있다는 것이다. 조직시민행동에 대한 외국연구의 대부분은 상사가 측정한 조직시민행동자료와 본인이 응답한 선행변수를 연결하여 객관적 행동에 영향을 미치는 선행변수의 관계를 검증하고 있다. 이는 조직시민행동에 대한 연구를 자기보고식 자료로 활용할 경우 선행변수와의 허위상관관계로 인해 야기되는 연구결과의 인플레이션을 전적으로 배제할 수 없기 때문이며, 따라서 조직의 성과와 관련된 행동에 대해서는 조직의 객체에 의해 관찰된 객관적인 자료의 사용이 권고되고 있다(Crampton and Wagner, 1994).

최근에는 조직성원의 역할행동 중요성에 대한 인식이 비영리조직과 공공조직에도 확산되면서 우리나라에서 비영리조직의 성원을 대상으로 조직시민행동의 선행요인들을 파악하려는 연구가 진행되고 있다(권용수, 2001; 박철민·김대원, 2004). 이들 연구는 조직시민행동이 조직의 유효성에 중요하다는 것에는 공감을 하면서도 조직의 타자에 의해 측정된 자료를 활용하고 있지 않기 때문에 선행변수의 영향을 성과지향적인 구성원의 행동으로 객관화하는 것에는 다소 한계를 갖고 있다.

조직시민행동의 자료의 출처를 차치하더라도, 인간봉사조직인 사회복지조직의 경우 그 어느 조직에 비해 사회복지사의 역할 행동의 비중이 크기 때문에 인적자원개발측면에서 사회복지사의 자발적 역할 행동에 영향을 미치는 요인들을 확인하는 작업은 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러나 사회복지사의 역할의 중요성을 공감하면서도 사회복지사를 대상으로 진행된 태도나 행동 관련 실증연구가 극히 제한적이어서 실효성 있는 조직관리방안과의 연결고리를 전혀 모색하고 있지 못한 실정이다. 따라서 사회복지조직의 질적 성과지향이라는 시대적 조류에 부응함에 있어, 사회복지사의 자발적 초역할 행동인 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인의 관계구조를 파악하는 것은 연구와 실천측면에서 매우 절실한 과업이라고 판단된다.

조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들은 개인특성, 업무특성, 조직특성의 측면에서 고려가 가능하나, 개인특성과 업무특성의 영향보다는 주로 조직관리측면의 특성에 주목하여 연구가 진행되어 왔다. 조직관리차원의 선행요인으로는 조직공정성, 신뢰, 리더십, 직무만족 등이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있는데(Smith, Organ, and Near, 1983; Williams and Anderson, 1992; Moorman, 1991; Moorman, Blakely, and Niehoff, 1998), 이들 조직시민행동의 선행요인 중 본 연구에서 특히 주목하고자 하는 것은 절차와 분배의 조직공정성과 상사에 대한 신뢰이다. 1990년 후반 사회복지시설평가가 법제화되어 전면 시행되면서 조직내부의 경영 투명성, 운영 합리성, 분배관련 의사결

정과정과 결과에 대한 공정성이 부각되고 있는 가운데 조직관리차원에서 구성원의 공정성인식은 간과될 수 없는 조직관리의 일측면이 되었다. 그리고 조직공정성과 함께 최근 조직장면에서 조명되는 다른 하나가 상사에 대한 신뢰인데, 구조조정과 계약조건에 의한 근로와 같이 신뢰기반을 상쇄시키는 부정적 측면에 의해 조직에서 신뢰는 자발적 행동의 동인으로서 조직시민행동을 예측하는 요인으로 조명되고 있다(FitzGerald, 2002). 특히, 사회복지조직의 경우 상사와의 밀접한 관계 속에서 대부분의 업무가 진행이 되기 때문에 상사에 대한 신뢰는 조직구성원 간의 관계를 넘어 조직내의 다양한 업무 관계에 영향을 미치게 된다.

사회복지조직의 경우 경제적 보상이 타 조직에 비해 열악하고 사회복지사와 상사의 신뢰 기반의 관계가 업무동기화 및 전문적 성장, 그리고 클라이언트에 대한 질적서비스 제공에 핵심적이다. 따라서 분배결과와 그 과정에 대한 공정성의 인지와, 분배결과와 과정에서 핵심 역할을 수행하는 상사에 대한 신뢰가 객관적으로 관찰된 사회복지사의 행동과 어떻게 연결되는지를 파악하는 것은 사회복지조직의 관리차원에서 보다 의의를 갖는다 하겠다.

이에 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인으로 조직관리차원에서 주요하게 고려되고 있는 조직공정성과 상사에 대한 신뢰의 두 변수에 초점을 두고 이 선행변수가 상사에 의해 측정된 사회복지사의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 본 연구는 보다 구체적으로 다음의 세부목적을 갖는다.

첫째, 문헌연구를 통해 조직시민행동의 선행요인으로 조직공정성, 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동과의 관계와 경로를 알아보하고자 한다.

둘째, 조직공정성, 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동의 관계를 이론에 근거하여 규명하여 경로모형을 제시해 보고자 한다.

셋째, 실증연구를 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 변수의 관계를 경로를 중심으로 검증하고자 한다. 즉, 조직 공정성, 상사에 대한 신뢰가 상사가 측정한 조직시민행동에 미치는 직접영향과 상사신뢰를 매개로 한 조직공정성의 간접영향에 대해 검증해 보고자 한다.

끝으로, 상사가 측정한 조직시민행동자료를 활용하므로 조직성원과 성원의 역할을 관리하는 상사 모두에게 유용한 조직관리의 함의를 도출하고자 한다.

## 2. 문헌고찰

### 1) 조직시민행동의 개념

조직시민행동(OCB)은 바나드(Barnard, 1938)의 “협력의 의지”와 카츠(Katz,1964)의 “술선 및 자발적 행동”에 근간을 두고 1980년대 초 용어가 소개되었다(Bateman and Organ, 1983). 올간(Organ, 1988)은 조직시민행동에 대해서 “공식적 보상체계에 의해 직접적 혹은 명백하게 인식되어진 것이 아

닌 자유재량의 행동으로 조직의 효과적인 기능을 총체적으로 증진하는 개인의 행동”이라고 개념정의하고 있다. 보다 세부적으로 조직시민행동은 행동에 대해 명시적인 보상이나 처벌에 의해서가 아니라, 자신이 수행해야 되는 직무기술서상에 명시된 부분을 넘어선 개인의 자발적 행동을 의미한다고 정의할 수 있다(Bateman and Organ, 1983). 조직시민행동에 대한 이러한 개념정의는 그 용어가 다소 상이할지라도<sup>1)</sup> ‘협력을 촉발하는 자발적 역할외 행동’이라는 것에 대다수의 학자가 동의하고 있다. 조직시민행동에 대한 올간의 정의를 기초로 했을 때, 조직시민행동은 임금이나 승진과 같이 직접적 보상이나 처벌로 인해 야기되는 행동이 아니며 고용계약에 의해 명시된 역할을 의미하는 것이 아닌 자발적 행동을 의미한다. 따라서 조직시민행동은 상사나 동료와 긍정적인 관계를 형성하면서 조직의 유효성에 총체적으로 기능을 하여 장기적으로 조직에 기능적인 효과를 내는 구성원의 행동이라 할 수 있다.

조직시민행동에 대한 개념을 보다 심도있게 고찰하기 위해 하위구성개념에 대해서 살펴보면 학자간 상이한 것을 볼 수 있다. 조직시민행동에 관한 초기연구에서는 단일차원의 개념구성으로 연구되었고(Bateman and Organ, 1983), 이 후 이타주의(altruism)와 일반화된 순응(generalized compliance)으로 조직시민행동의 개념구성이 구분되었다(Smith, Organ, and Near, 1983). 그리고 점차 개념구성이 다양하게 되면서 이타주의(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 정당한 행동(sportsmanship), 예의바른 행동(courtesy), 구성원의 노력(civic virtue)의 5가지로 조직시민행동의 하위차원이 구분되면서 이 하위개념을 수용하여 현재까지 널리 사용되고 있다(Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990; Moorman, 1991; Neihoff and Moorman, 1993).

조직시민행동의 하위차원에 나타난 개념들을 살펴보면, 이타주의는 직무에서 동료나 수퍼바이저를 자발적으로 돕는 직접적인 행동으로 조직을 유지하는데 요구되는 자원을 최소화하고 자원의 유입을 증가시키는 조직성원의 행동을 의미한다. 양심적 행동은 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 최소한의 수준 이상의 행동을 의미하며, 정당한 행동은 조직의 업무환경이 구성원의 기대에 미치지 못하여 발생하는 사소한 문제에 대해서 인내를 하며 불평을 토로하지 않는 것을 말한다. 예의바른 행동은 직무에 영향을 미칠 수 있는 의사결정 혹은 행동을 취하기 전 상대방을 배려하므로 타인과의 마찰을 사전에 방지하는 행동이며, 구성원의 노력은 조직활동에 직원이 책임의식을 갖고 적극참여 및 관여하는 행동을 의미한다(Organ, 1988). 따라서 조직시민행동은 조직의 유형을 초월하여 조직성원으로서는 장려되어야 하는 행동이며, 특히 인간을 원료로 하여 클라이언트에게 직접 서비스를 제공하는 사회복지조직의 특수성을 감안할 경우, 사회복지사가 동료와 상사와의 협력적 관계를 통해 클라이언트에 대한 서비스 제공에도 자발적으로 역할을 수행하도록 한다는 측면에서 사회복지조직에서 보다 주목해야 할 긍정적인 행동이라 할 수 있다.

조직시민행동에 대한 실증연구에 있어 위에 제시한 5가지 하위개념구성이 보편적으로 활용되고 있

1) 조직시민행동과 유사한 개념으로 조직자발성(organizational spontaneity), 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior)이 있으며 이들은 조직시민행동과 일부 구성개념이 중복되어 있다. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 국내에서 이미 보편적으로 채택되고 있는 용어이나, 이희자(1998)의 연구에서는 자발적 조직행동으로 사용되고 있다.

지만, 그 개념을 측정하기 위한 하위개념은 여러 학자에 의해 제시되어 실로 다양한 구성체가 사용되고 있다. 포드사코프와 동료들(2000)은 조직시민행동과 관련된 하위개념이 30여개가 넘는 것을 확인하였는데, 그 개념의 근간은 카츠의 자발적 역할외 행동이라는 것에 학자들이 의견을 모으고 있다고 제시하므로 조직시민행동의 개념의 핵은 자발적 역할 외 행동임을 강조하고 있다.

## 2) 조직공정성

조직공정성이 조직의 긍정적인 태도나 행동에 선행된다는 측면에서 조직공정성의 결과변수에 대한 연구가 다양한 조직장면에서 부상되고 있다. 직원의 채용, 배치, 평가, 보상 등 전통 조직심리학 영역 뿐 아니라, 인사관리전반의 다양한 측면과 관련하여 조직공정성에 대한 연구가 수행되므로 조직에서 직원의 태도와 행동의 주요 선행요인으로 조직공정성을 강조하고 있다. 조직 공정성(organizational justice)이라는 용어는 조직내에서의 공정성에 대한 인식을 말하는 것으로 그린버그(Greenberg, 1987)에 의해 소개되었다. 조직실행이 형평적이며 기만이나 사기가 없음에 대한 개인의 인지를 의미하는 것으로(Koys and DeCotiis, 1991), 전통적으로는 인사관리, 보상 등 조직의 정책에 있어 분배와 절차의 측면으로 분류되었으나, 상호작용(interactional)공정성의 개념이 제시되면서 이를 절차공정성의 하부구성요소로 포함하기도 한다. 분배공정성(distributional justice)은 교환관계에 근거를 둔 것으로 조직성원이 자신의 투입에 비례한 보상을 받는 것과 관련된 것으로, 조직에서 다른 사람과의 비교준거의 상대적인 개념을 내포하고 있다. 절차공정성(procedural justice)은 보상이 분배되는 규칙과 절차에 대한 공정성을 의미하는 것이며, 과정의 중요성을 인식한 가운데 구성된 개념으로 조직의사결정 전반에 대해 구성원이 느끼는 것을 의미한다. 따라서 절차공정성은 의사결정의 공식적인 절차와 결정에 대한 합리성과 관련하여 주요 객체에 대한 인지외도 밀접한 관련을 갖게 된다. 상호작용공정성은 절차공정성이 상호 대인적인 관계 속에서 정보의 합법성이나 대인관계의 민감성의 측면을 갖는 것에 주안을 두어 절차공정성의 부분으로 보는 관점도 있으나(Greenberg, 1993) 이에 대해 학자 간 이견이 존재하고 있다.

사회복지기관에 근무하는 사회복지사의 경우 과다한 업무량에 비해 그에 따른 보상체계가 상대적으로 미흡할 뿐 아니라 보상체계의 절차와 관련된 원활한 의사소통을 위한 조직구조가 중앙 및 지방 정부의 지침에 의해 위계적인 경우가 많기 때문에 분배공정성과 절차공정성이 성과급제나 팀제로 운영되는 일반조직과는 다른 양상을 가질 수 있다. 마스라와 레이터(Maslach and Leiter, 1997)는 신뢰와 개방성, 존중을 기반으로 하는 공정성의 부재로 인해 사회복지사의 소진이 야기될 수 있음을 지적하고 있기 때문에 사회복지사의 공정성에 대한 인식은 클라이언트에 대한 부정적인 태도로 이어질 수 있다는 것에 유의해야 한다. 공정성에 대한 연구는 분배와 절차공정성을 별개의 변수로 보면서 이들의 영향력을 파악하고 있다. 따라서 본 연구에서는 분배의 결과에 대한 구성원의 공정성 인식인 분배공정성과, 분배과정상에서 인지한 공정성인 절차공정성의 두 측면에 초점을 두고 고찰하고자 한다.

### 3) 상사에 대한 신뢰

조직에서의 신뢰는 조직내적 관계와 조직외적 관계에서 조명될 수 있고(Nyhan, 2000), 조직내적인 측면에서 신뢰는 수직적 관계에서의 신뢰(개인과 직속상관, 최고관리자, 또는 조직전반과의 관계의 신뢰)와 수평적 관계에서의 신뢰(유사한 업무상황에 있는 동료)로 구분할 수 있다(Fox, 1974). 조직학자들 사이에서 신뢰는 직원의 통제기제이기도 하며(Spreitzer and Mishra, 1999), 계산적이거나 도구적인 기회주의적인 측면의 것(Williamson, 1993; North, 1990)일 수도 있다. 또한, 관리 철학 및 신념의 주요요소로 관심 받으며 조직 체계망유형이 작용하는 데 있어 필수요소(Miles and Creed, 1995)이기도 하다. 이렇듯 신뢰는 다학제적 개념을 포괄하면서 조직성원을 모니터 하지 않고도 통제할 수 있는 기제로, 그리고 조직성과를 지향하기 위해 요구되는 전제조건으로 조명되면서 조직성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다.

조직의 성과와 직원의 암묵적 통제기제인 신뢰에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 쿠크와 월(Cook and Wall, 1980)은 신뢰는 타인의 말과 행동에 있어 확신을 기지고 그 의도가 선함을 기꺼이 감수하는 것이라고 정의하고 있다. 미스흐라(Mishra, 1996)는 상대방의 역량, 개방, 관심, 믿음직성에 대한 신념을 근거로 상대방의 취약성을 기꺼이 감수하려는 것이라며 쿠크와 월의 정의와 맥을 같이 하고 있다. 맷하이(Matthai, 1989)는 신뢰는 불확실 혹은 위험 상황에 직면하였을 때 객체의 언행이 일관되고 도움이 될 것이라는 것에 대한 직원의 확신감으로 정의하고 있다. 맥알리스터(McAllister, 1995)는 신뢰를 타인에 대한 확신과 타인의 말, 행동 및 결정에 기초하여 행동을 하려는 의지로 정의하면서 신뢰를 정서적 기반의 신뢰와 인지적 기반의 신뢰로 분류하고 있다. 이러한 학자들의 정의를 기초로 해 볼 때, 상사에 대한 신뢰는 상사에 대해 정서적, 인지적인 측면에서 상사의 언행에 대해서 갖는 직원의 확신감으로 불확실성 속에서도 신뢰하는 대상과 관련하여 구성원이 기꺼이 위험을 감수하려는 개인의 신념으로 정의 내려볼 수 있다.

사회복지조직에서 사회복지사와 상사 사이의 신뢰는 무엇보다도 수퍼비전 관계의 핵심 중 하나이다(Kadushin, 1992). 신뢰를 기반으로 한 직원과 상사의 관계는 업무의 위임을 가능하게 하며, 클라이언트에 대한 질적 서비스를 위한 의사소통을 원활하게 하는 기제로 작용을 하기 때문에 사회복지조직의 성과에 기능적이다. 상사에 대한 신뢰가 조직의 유효성에 있어 무엇보다도 중요한 이유는 이 상사에 대한 신뢰가 조직에 대한 신뢰로 확산될 수 있기 때문이며(Tan and Tan, 2000), 이는 다양한 사람들과의 관계 속에서 업무를 수행하는 사회복지조직에서도 예외일 수 없다.

### 4) 조직공정성, 상사에 대한 신뢰, 조직시민행동의 관계

공정성은 직원에 대한 보상의 내용과 절차에 관한 것이므로, 이 보상의 집행과 의사결정에 있어 핵심역할을 수행하는 조직의 대상에 대한 관계에 영향을 미치게 된다. 즉 공정성의 인식은 상사 혹은 조직의 집행부에 대한 신뢰기반에 영향을 미치게 된다. 알렉산더와 루더만(Alexander and Ruderman,

1987)은 절차공정성 및 분배공정성과 상위수준의 관리 즉, 상사에 대한 신뢰 사이에 정적인 관계가 있음을 제시하고 있다. 폴저와 코노브스키(Folger and Konovsky, 1989), 맥화린과 스위니(McFarlin and Sweeney, 1992), 코노브스키와 푸흐(Konovsky and Pugh, 1994), 코르스가드, 쉘위거 그리고 사피엔자(Korsgaard, Schewiger, and Sapienza, 1995)와 타이러와 데고이(Tyler and DeGoey, 1996) 등 여러 학자들은 실증연구를 토대로 절차공정성이 리더 혹은 의사결정자에 대한 신뢰나 조직에 대한 신뢰와 정적인 관계가 있음을 보고하고 있으며, 맥알리스터(1995)도 상사와의 정서적인 신뢰가 절차공정성과 정적인 관계를 갖고 있음을 제시하고 있다.

절차공정성과 분배공정성이 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치지만 이 두변수의 결과변수에 대한 영향은 다른 것으로 보고되고 있다. 폴저와 코노브스키(1989), 맥화린과 스위니(1992)는 절차공정성이 분배공정성에 비해 상사에 대한 신뢰나 상사에 대한 평가에 더 영향을 미치는 요인이라는 것을 확인하고 있다. 공정성과 상사에 대한 신뢰의 관계에 관한 국내의 연구로 도윤경(2001)은 분배공정성과 절차공정성이 높을수록 상사에 대한 신뢰가 높았으며 절차공정성이 분배공정성에 비해 상사에 대한 신뢰에 더 큰 영향을 미침을 발견하였다. 이는 분배결과의 과정에 대한 합리성의 담보가 상사에 대한 신뢰에 있어 중요함을 나타내고 있는 결과이다.

조직의 분위기 혹은 조직이 특성적인 측면에서 공정하다고 구성원들이 인지할 경우 조직에서의 신뢰에 대한 긍정적인 작용 뿐 아니라 조직성원의 바람직한 행동을 예측하는 측면에서 조직공정성의 중요성을 재확인할 수 있다. 조직의 분배와 절차에 대해 공정하다고 인식한 경우 그렇지 않은 직원에 비해 조직에서의 기능적이고 바람직한 행동을 할 가능성이 높다고 보고하는 연구들이 있다(Farh, Podsakoff, and Organ, 1990; Moorman, 1991; Neihoff and Moorman, 1993). 올간(1990)은 공정성에 대한 인지는 조직시민행동의 촉진에 중요한 역할을 한다고 지적하고 있으며, 화, 포드사코프 그리고 올간(1990)은 조직시민행동을 예측하는데 있어 절차공정성에 대한 인지가 영향을 미침을 제시하고 있다. 네이호프와 무어만(1993)도 조직시민행동은 공식적 절차와 관련하여 가장 잘 설명될 수 있음을 지적하고 있다. 또한 무어만(1991)은 구조방정모형을 통해 공정성과 조직시민행동 간의 관계를 검증하면서 조직공정성에 대한 인지가 조직시민행동의 예측요인임을 제시하고 있다.

공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 국내의 연구를 보면, 권용수(2001)는 중앙부처 공무원을 대상으로 진행한 연구결과 분배공정성과 절차공정성이 조직에 대한 애착의 경로를 거쳐서 응답자 본인이 보고한 조직시민행동의 하위개념인 이타주의와 일반화된 순응에 영향을 미치는 것을 확인하고 있다. 박철민·김대원(2004)의 일선행정공무원을 대상으로 한 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 자기보고의 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치며 행정서비스의 질에 간접영향을 미치는 경로를 확인하고 있다. 또한 강은나(2002)는 절차공정성이 사회복지사가 인지한 조직시민행동에 영향을 미침을 확인하였다. 이러한 연구들을 통해 볼 때 조직공정성이 조직구성원의 태도를 넘어서 객관적 혹은 인지적 역할행동에도 정적인 영향을 미치기 때문에 구성원의 조직에 대한 공정성의 인지는 조직관리차원에서 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

조직에서의 신뢰는 강요되어질 수 없다. 그러나 이 신뢰가 조직에 기능적이라는 것에 학자들이 합의의 하므로 조직에서의 신뢰는 반드시 구축되어야 한다. 상사에 대한 신뢰는 과업성과와 집단성피에

(Dirks, 2000; Oldham, 1975) 영향을 미치며, 의사결정을 수용하게(Tyler and DeGoey, 1995) 하는 등 매우 기능적인 조직의 기제라 할 수 있다. 맥알리스터(1995)는 조직내 구성원인 관리자나 동료간의 관계가 조직시민행동을 예측함을 확인하면서 조직과 개인의 성과에 있어 상호신뢰관계가 중요함을 강조하고 있다. 말로워와 나이한(Marlowe and Nyhan, 1992)은 조직에서의 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다고 지적하고 있으며, 포드사코프와 동료들(1990)은 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동의 선행요인으로 영향을 미침을 실증연구를 통해 입증하고 있다. 로빈슨과 모리슨(Robinson and Morrison, 1995)도 신뢰가 조직시민행동과 관련이 있음을 지적하고 있고, 필라이, 스크리에웬 그리고 윌리엄스(Pillai, Schriesheim, and Williams, 1999)는 리더에 대한 신뢰가 조직시민행동의 선행요인인 것을 확인하였다. 국내의 경우에도 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동의 관계를 본 연구들이 조직시민행동의 선행변수로 상사에 대한 신뢰의 영향을 주목하고 있다(김영용, 2001; 전혜숙, 2003).

상사에 대한 신뢰는 선행변수와 조직시민행동사이에서 매개변수의 역할을 하고 있는데, 코노브스키와 푸호(1994)는 근로자가 수퍼바이저를 상대적으로 신뢰하고 있을 때 조직시민행동을 보다 보이는 경향이 있음을 지적하면서 수퍼바이저에 대한 신뢰는 절차공정성과 조직시민행동사이를 매개한다고 제시하고 있다. 메이어와 알렌(Meyer and Allen, 1996)은 조직관리와 관련된 개념적인 틀을 제시하여 조직구성원의 조직관리에 대한 인지가 구성원의 신념과 태도에 영향을 미치며 이는 행동과 성과로 연결된다는 다중체계의 이론적 모형을 설명하고 있다. 이들의 개념들은 조직관리라는 독립변수와 조직구성원의 행동 혹은 성과라는 종속변수사이에서 상사에 대한 신뢰와 같은 신념 내지는 태도가 매개변수로서 역할을 한다는 것이다. 상사에 대한 신뢰의 매개변수영향을 보고한 연구들은 상사에 대한 신뢰가 조직공정성이나 조직관리의 독립변수와 조직에 대한 행동 혹은 성과의 종속변수 사이에서 매개변수로 중요한 영향을 함을 보고한다(Earley, 1986). 물론 공정성과 조직시민행동 사이에서 상사에 대한 신뢰의 매개변수 역할과 관련된 실증연구가 제한적이기는 하지만, 조직공정성이 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치고 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 선행연구들의 결과와 메이어와 알렌(1996)의 개념틀, 그리고 코노브스키와 푸호(1994)의 실증연구는 조직공정성, 상사에 대한 신뢰 그리고 조직시민행동의 관계구조에 대해 윤곽을 제시해 주고 있다. 즉, 상사에 대한 신뢰는 공정성에 대해서는 종속변수로, 그리고 조직시민행동에 대해서는 선행요인으로 작용을 하면서 공정성과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 함을 제시해 주고 있는 것이다.

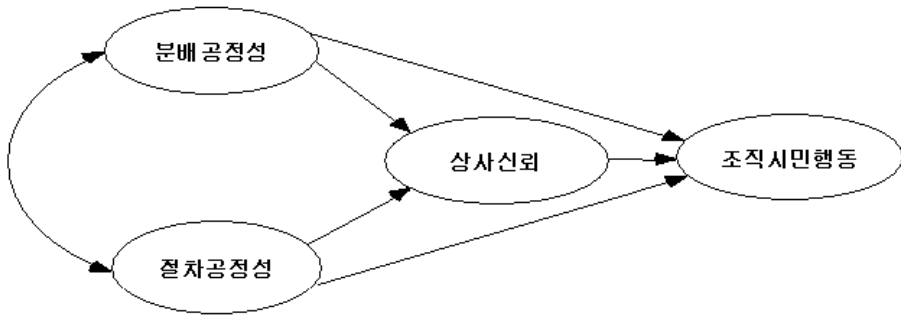
### 3. 연구방법

#### 1) 연구모형과 연구가설

문헌연구를 통해 연구모형을 다음과 같이 제시하고자 한다. 조직시민행동선행요인에 관한 모형에 있어 절차공정성과 분배공정성은 조직시민행동선행경로에 가장 선행되는 독립변수이면서 두 공정성



이 각기 다른 크기로 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 직접적인 영향을 갖는다. 그리고 분배공정성과 절차공정성은 또한 상사에 대한 신뢰를 통해 조직시민행동에 간접영향을 갖는다. 그리고 이 두 공정성은 조직공정성의 하위개념으로 간주될 수 있으므로 종속변수에 미치는 영향에 있어 분배와 절차 공정성의 공분산에 대한 고려가 요구된다. 이러한 내용을 포함한 연구모형은 <그림 1>과 같이 도식할 수 있고, 이에 대한 가설은 다음에 제시된 바와 같다.



<그림 1> 연구 모형

#### <연구가설>

가설1) 절차공정성은 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 직접영향을 미칠 것이다.

가설2) 분배공정성은 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 직접영향을 미칠 것이다.

가설3) 절차공정성과 분배공정성이 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향의 크기는 서로 다를 것이다.

가설4) 상사에 대한 신뢰는 조직시민행동에 직접영향을 미칠 것이다.

가설5) 절차공정성은 상사에 대한 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 간접영향을 미칠 것이다.

가설6) 분배공정성은 상사에 대한 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 간접영향을 미칠 것이다.

## 2) 연구대상 및 표집방법

본 연구는 서울소재 지역사회복지관의 정규직 사회복지사를 대상으로 하였다. 지역을 서울로 한정 한 것은 지방자치단체의 영향력을 연구설계 과정에서 통제하기 위한 것이다. 본 연구의 표집과정을 요약하면, 2004년 7월 서울시사회복지관협회 회원등록기관(94개)의 최고중간관리자에게 전화통화를 하여 설문발송을 위한 사회복지사의 명단을 요청을 하였다. 협조에 응한 86개 기관 중 64개 기관의 최고중간관리자로부터 564명의 사회복지사 명단을 확보하였다. 상사가 측정한 조직시민행동을 짚기기 위해 코드번호가 기입된 설문지를 564명의 사회복지사에게 9월 6일-9월 17일에 걸쳐 개별 수취로 우송하였다. 이 중 393부가 회수되어 70%의 회수율을 보였다. 상사가 측정한 부하직원의 조직시민행동

설문지는 61개 기관에서 535부가 회수되어 95%의 회수율을 보였다. 상사는 측정자 간 신뢰도를 고려하여 기관 당 한 명의 최고관리자로 하여금 부하직원인 사회복지사의 조직시민행동을 측정하도록 하였다. 상사의 응답 중 여러 팀장이 측정하므로 측정자 간 신뢰도(inter-rater reliability)를 떨어뜨릴 수 있다고 판단된 2개 기관의 16부를 제외한, 59개 기관의 519부가 1차로 채택되었다. 상사가 측정한 조직시민행동 519부와 선행변수에 대한 사회복지사의 응답설문지 393부 중 짝짓기가 가능한 360개가 최종 분석에 활용되었다.

### 3) 주요변수와 측정도구

본 연구에서 사용된 변수의 개념정의와 측정도구는 다음과 같다. 조직공정성은 보상배분의 상황에서 구성원이 인지하는 것과 관련하여 절차공정성과 분배공정성의 두 차원에서 구성되고 있다. 절차공정성은 조직성원이 보상과 관련된 의사결정과정 등에 대해 공정하다고 인식하는 정도를, 분배공정성은 보상배분의 결과에 대해 구성원이 지각한 공정성을 의미한다. 절차와 분배공정성 척도는 무어만(1991)의 연구에 제시된 것으로, 절차공정성은 국내에서 권(Kwon, 2001)이 사용한 것을 사회복지조직에 맞게 수정하여 사용하였다. 7문항, 7점 척도이며 국내연구의 신뢰도가 .93으로 보고되고 있다. 분배공정성은 국내 학자들에 의해 사용되어 신뢰도가 높게 보고되고 있으나(정범구, 1990; 이희자, 1998 등), 본 연구에서는 원칙도와 국내연구자의 번역을 검토하여 사회복지조직에 부합하게 수정하여 사용하였다. 5문항, 7점 척도이며 무어만의 연구에서 신뢰도는 .94로 보고되고 있다.

상사에 대한 신뢰는 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 구성되었다. 정서적 신뢰는 정서적인 유대를 기반으로 하여 상사와 감정과 생각을 편하게 공유할 수 있는 정도이며, 인지적 신뢰는 업무와 관련된 상사의 지식과 능력에 대해 믿고 있는 정도를 의미한다. 상사에 대한 신뢰는 맥알리스터(1995)가 개발한 11개 항목의 척도를 우리나라에서 권(2001)이 사용한 10개 항목과 원문을 번역한 1개 항목을 포함하여 11개 항목 모두를 포함시켰다. 정서적 신뢰가 5문항이고 인지적 신뢰가 6문항이며, 동의하는 정도에 따라 1점-7점으로 구성되어 있다. 원칙도의 신뢰도는 인지적 신뢰가 .89이며 정서적 신뢰가 .91이었다. 국내 연구의 정서적 신뢰와 인지적 신뢰를 합한 10문항의 신뢰도는 .91이었다.

조직시민행동은 조직의 효과적 기능을 발휘하는데 기여하는 공식적 보상체계 외 의존하지 않는 행동으로 정의하였다. 네이호프와 무어만(1993)의 연구에서 사용한 것을 국내 연구들의 번역과 원문을 비교 검토하여 사회복지조직에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 척도는 이타주의, 양심적 행동, 예의바른 행동, 정당한 행동, 구성원의 노력의 5가지 하위척도로 구성되어 있다. 각 하위개념 당 4문항씩으로 총 20 문항이고 7점 척도이다. 확인적 요인분석을 통해서 5요인모델의 부합도 CFI가 .90으로 보고되고 있으며, 신뢰도는 이타주의와 양심적 행동이 각각 .81, 정당한 행동이 .89, 예의바른 행동이 .87 그리고 구성원의 노력이 .73으로 보고되었다.

#### 4) 자료분석방법

본 연구는 SPSS 11.5와 AMOS 4.0 Version을 이용하여 분석하였다. 변수의 신뢰도는 Cronbach's alpha로 파악하였고 기초통계자료를 위해서는 기술통계를, 변수간의 관계를 분석하기 위해서는 상관관계분석을 하였다. 이론모형의 가설 검증을 위해서는 확인적 요인분석과 회귀분석 및 경로분석을 동시에 보면서 전반적인 변수간의 관계를 파악할 수 있는 구조방정모형을 AMOS를 통해 시행하였다. 척도의 개념구성 타당도를 알아보기 위한 확인적 요인분석의 경우, 상사에 대한 신뢰 및 조직시민행동과 같이 하위개념으로 구성된 잠재변인에 대해서는 위계적인 확인적 요인분석(hierarchical CFA)을 실시하였다.

분석에 앞서 결측치의 처리가 통계결과에 영향을 미칠 수 있으므로 응답설문지상의 결측자료의 유형을 확인해 본 결과, 본 연구자료의 결측유형은 무작위 결측자료이며 주요변수에 대해 응답자 중 20명의 자료에서 1 내지 2개 문항에 결측자료를 갖고 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 결측자료에 대해 전통적으로 알려진 평균 또는 회귀분석을 이용한 산입(imputation)이나 listwise제거 혹은 pairwise제거를 사용하지 않고 AMOS프로그램의 FIML(full information maximum likelihood)로 처리하였다

### 4. 분석결과

#### 1) 연구대상자의 일반적 특성

본 연구 조사에서 최종분석에 포함된 응답자는 사회복지사가 360명이었으며 이 360명의 조직시민행동에 대해 측정된 상사가 59명이었다. 이들의 일반적 특성은 <표 1>에 제시된 바와 같이 사회복지사의 성별분포는 남자가 102명(28.4%)이고 여자가 257명(71.6%)으로 여성사회복지사의 응답률이 현저히 높은 것으로 나타났다. 평균연령은 28.7세였으며, 종교는 218명(61.1%)이 기독교였고 학력은 250명(69.4%)이 대졸이었다. 현직위는 일반사회복지사가 240명(66.9%)이었으며, 팀장, 과장, 대리의 중간관리자도 117명(32.5%)으로 나타났다. 사회복지자격여부의 경우 학부에서 전공한 경우가 245명(69.5%), 학부와 대학원 모두에서 전공한 경우가 60명(16.9%), 대학원에서만 사회복지를 전공한 경우가 30명(8.5%)으로 정규교육과정을 통해 사회복지자격을 부여받은 경우가 95%의 높은 비율을 보였다. 응답자들의 사회복지직 총 종사기간은 평균 4년이었으며, 현 기관의 재직기간은 2년 10개월로 비교적 단기간이었다.

〈표 1〉 사회복지사와 상사의 일반적 특성

변수		사회복지사		상사	
		빈도(%)	응답자수	빈도(%)	응답자수
성별	남자	102(28.4)	N=359	35(59.3)	N=59
	여자	257(71.6)		24(40.7)	
종교	무교	71(19.9)	N=357	10(17.9)	N=56
	기독교	218(61.1)		32(57.1)	
	천주교	45(12.6)		10(17.9)	
	불교	18(5)		3(5.4)	
	기타	5(1.4)		1(1.8)	
현직위	일반사회복지사	240(66.9)	N=359	0	N=59
	중간관리자(팀장/대리/과장)	117(32.5)		13(22)	
	최고중간관리자(부장/국장)	2(0.6)		46(78)	
최종학력	고졸	1(0.3)	N=360	0	N=59
	초대졸	13(3.6)		0	
	대졸	250(69.4)		16(27.1)	
	대학원이상	93(29.8)		43(72.9)	
	기타	3(0.8)		0	
사회복지자격여부	고졸사회복지연수원	2(0.6)	N=354	0	N=59
	대졸사회복지연수원	13(3.7)		2(3.4)	
	비전공대졸대학원전공석사	30(8.5)		10(16.9)	
	전공대졸	246(69.5)		14(23.7)	
	전공대졸과 전공석사	60(16.9)		32(54.2)	
	기타	3(0.8)		1(1.7)	
		평균	표준편차	평균	표준편차
	연령	28.7세	4.32	39세	6.25
	현기관의 재직기간	34.2개월	27.5	81개월	53.2
	사회복지 종사기간	48개월	34.7	138개월	60.4

사회복지사의 조직시민행동을 측정한 상사는 남자가 35명(59.3%), 여자가 24명(40.7%)으로 남자가 여자에 비해 상사로 있는 경우가 높게 나타났다. 종교는 부하직원에서와 마찬가지로 기독교의 비율이 32명(57.1%)으로 타 종교에 비해 높은 비율을 차지하고 있었는데, 이는 대다수의 사회복지관 운영법인이 기독교인 것과 어느 정도 관련성을 고려해 볼 수 있다. 상사의 직위가 최고관리자인지 중간관리자인지의 직제는 복지관별로 상이하어 총괄하는 상사가 중간관리자인 경우가 13명(22%)이었으며, 중간관리자보다 상사인 부장이나 국장 혹은 부관장인 경우가 훨씬 상회하는 46명(78%)이었다. 최종학력의 경우 대졸이 16명(27.1%)이었고 대학원졸업이 43명(72.9%)으로 나타났는데, 이는 사회복지관 평가지표에 주된 수퍼바이저의 대학원학력소지여부가 가산점이 부과되는 것라도 무관하지 않다고 볼 수 있다. 그러나 학부와 대학원 모두에서 사회복지자를 전공한 상사는 32명(54.2%)이었으며, 사회복지자를 학부와 대학원 모두에서 전공하지 않은 상사도 있는 것으로 나타났다. 상사의 평균연령은 39세였으며, 이들의 사회복지직 종사기간은 11년 5개월이었고 현 기관의 재직기간은 6년 8개월인 것으로 나타났다.

## 2) 측정도구의 신뢰도 분석

본 연구에서 사용될 척도의 내적일관성은 cronbach's alpha계수로 판단하였다. 각 측정도구의 신뢰도를 보면, 절차공정성이 .95, 분배공정성이 .96으로 높은 내적일치도를 나타냈다. 상사에 대한 신뢰의 신뢰도는 정서적 신뢰가 .95, 인지적 신뢰가 .94, 그리고 전체 상사에 대한 신뢰가 .96으로 높은 내적일치도를 보였다. 조직시민행동의 신뢰도는 이타주의가 .92, 양심적 행동이 .83, 예의 바른 행동이 .86, 정당한 행동이 .87, 그리고 구성원의 노력이 .89이었고 전체 조직시민행동의 신뢰도는 .95로 국내 조직시민행동 선행연구에서 보여준 신뢰도에 비해 좋은 내적일치도를 나타냈다.

## 3) 평균과 상관관계 분석

주요변수의 평균값과 표준편차는 <표 2>에 제시된 바와 같다. 절차공정성의 평균은 7점 만점에 4.21, 분배공정성은 4.0으로 분배공정성에 비해 절차공정성의 평균이 다소 높은 것으로 나타났다. 상사에 대한 신뢰의 평균점수는 공정성보다 높은 4.54이었으며 최종 종속변수인 조직시민행동은 다른 변수들에 비해 높은 점수를 나타내어 이타주의 5.47점, 양심적 행동 5.73점, 공정한 행동 5.49점, 예의바른 행동 5.63점, 구성원의 노력 5.49점으로 나타났다. 조직시민행동의 평균점수는 7점 만점에 5.56점으로 나타나 상사가 직원의 행동에 대해 비교적 긍정적으로 평가하는 것을 알 수 있었다. 연구에 사용된 주요변수의 상관관계분석 결과는 <표 2>에 제시된 바와 같다.

<표 2> 주요변수의 평균, 표준편차, 상관관계 표

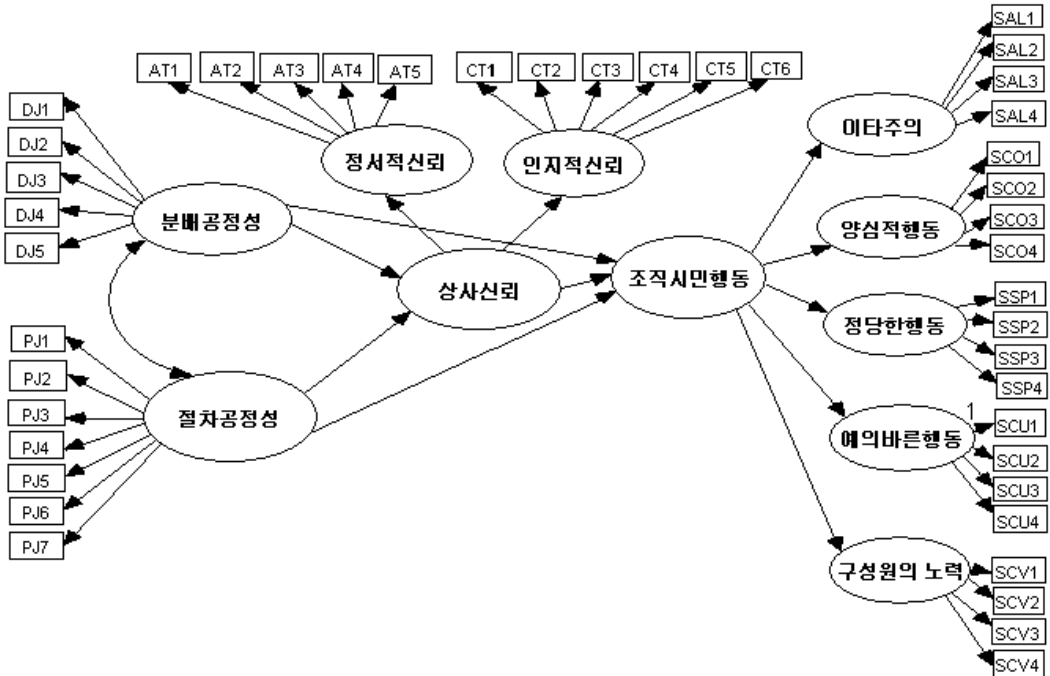
	절차 공정성	분배 공정성	상사신뢰	이타주의	양심행동	공정행동	예의행동	구성원 노력	OCB
절차 공정성	4.21(1.19)								
분배 공정성	.601***	4.0(1.19)							
상사신뢰	.638***	.585***	4.54(1.21)						
이타주의	.151**	.142**	.177***	5.47(0.98)					
양심행동	.142**	.163**	.131*	.531***	5.73(0.98)				
공정행동	.148***	.171***	.227***	.557***	.585***	5.49(1.04)			
예의행동	.120*	.117*	.201***	.583***	.605***	.607***	5.63(0.87)		
구성원 노력	.208***	.192***	.300***	.699***	.627***	.597***	.623***	5.49(1.04)	
OCB	.177**	.184***	.245***	.819***	.809***	.815***	.816***	.862***	5.56(0.81)

\*\*\* $p < .001$  / -표 내부의 음영처리 : 평균(표준편차)

#### 4) 모형평가 및 확인적 요인분석

##### (1) 모형평가

본 연구의 가설 검증은 조직공정성 및 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동의 관계를 나타내는 인과 모형을 중심으로 이루어지게 된다. 가설검증을 위해 사용한 구조방정모형을 통해 확인적 요인분석과 경로분석, 회귀분석을 동시에 파악하였다. 본 연구의 모형은 <그림 2>와 같다. 확인적 요인분석과 각 경로계수에 대한 회귀분석, 변수의 간접효과를 파악할 수 있는 경로분석을 전체적인 변수들의 관계구조 속에서 검증하면서 모형의 적합도를 확인하였다. 모형의 적합도를 확인하기 위한 여러 지수 중, 본 연구에서는 표본 크기에 민감하지 않으면서 모형의 간명성에 대한 고려가 가능한 것을 중심으로 확인하였다.



<그림 2> 공정성-상사신뢰-조직시민행동 모형

모형의 적합도는 CFI, TLI, RMSEA의 세 가지의 지수로 평가하였다. RMSEA는 이론 모형이 자료와 얼마나 잘 부합되는지를 절대적으로 평가하는 절대적 적합도 지수로 모형의 오류와 간명성을 동시에 고려하면서 신뢰구간의 설정이 가능한 것으로(90%신뢰구간이 좁을수록 좋음) <.05는 좋은 적합도이고, <.08은 괜찮은 적합도이다. TLI와 CFI는 최악의 모형에 비해 이론모형이 얼마나 자료를 잘 설명하는지를 보여 주는 상대적 적합도 지수에 속하며 표본크기에 상대적으로 영향을 적게 받는 것으로

로 0.9이상이면 모형선정기준을 충족하게 된다(홍세희, 2000). 이러한 기준에 근거하여 평가해 보면 <표 3>에서 볼 수 있듯이 표본크기에 영향을 받지 않으며 모형의 간명성을 고려한 CFI, TLI의 값이 .90을 모두 상회하여 모형적합도가 채택가능성을 뒷받침하였다. RMSEA의 경우 .05이하는 우수하고 .80이하이면 채택할만한데, 본 연구에서는 그 값이 .057이면서 90%신뢰구간의 값이 .053~.060으로 그 간격이 크지 않아 모형이 수용 가능한 것으로 나타났다.

<표 3> 공정성-상사신뢰-조직시민행동 모형의 적합도 평가

$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	RMSEA*
2,660	1,408	.000	.983	.981	.057

\*RMSEA의 90%신뢰구간의 LO 90은 .053, HI 90은 .060

## (2) 확인적 요인분석

<표 4> 절차공정성과 상사신뢰의 요인분석결과

경로	Estimate	SE	CR	Estimate(Standardized)
PJ1←절차공정성	1.000			0.866
PJ2←절차공정성	0.936***	0.043	21.526	0.848
PJ3←절차공정성	0.861***	0.039	22.142	0.861
PJ4←절차공정성	0.867***	0.041	21.652	0.841
PJ5←절차공정성	0.943***	0.038	24.564	0.906
PJ6←절차공정성	0.897***	0.041	22.059	0.859
PJ7←절차공정성	0.874***	0.047	18.644	0.782
DJ1←분배공정성	1.000			0.909
DJ2←분배공정성	0.993***	0.034	29.624	0.921
DJ3←분배공정성	1.022***	0.033	31.356	0.938
DJ4←분배공정성	0.986***	0.031	32.256	0.946
DJ5←분배공정성	0.940***	0.036	25.960	0.877
정서적신뢰←상사신뢰	1.000			0.902
인지적신뢰←상사신뢰	1.140***	0.071	15.952	0.945
AT1←정서적신뢰	1.000***			0.895
AT2←정서적신뢰	1.049***	0.039	27.130	0.910
AT3←정서적신뢰	1.035***	0.041	25.187	0.883
AT4←정서적신뢰	0.979***	0.038	25.494	0.888
AT5←정서적신뢰	1.003***	0.039	25.653	0.890
CT1←인지적신뢰	1.000			0.857
CT2←인지적신뢰	1.048***	0.044	23.883	0.900
CT3←인지적신뢰	0.926***	0.045	20.431	0.828
CT4←인지적신뢰	1.042***	0.041	25.701	0.932
CT5←인지적신뢰	1.045***	0.041	25.612	0.931
CT6←인지적신뢰	0.609***	0.048	12.772	0.603

\*\*\* $p < .001$

주요변수에 대한 요인분석결과는 <표 4>와 <표 5>에 제시된 바와 같다. 측정변인 중 한 개를

Lambda 1로 고정하여 다른 변인과 비교를 하였는데 절차공정성의 표준화된 경로계수는 .78~.91, 분배공정성 측정변인의 표준화된 경로계수가 .88~.95, 그리고 상사에 대한 신뢰에서 인지적 신뢰의 6번째 문항이 .61인 것을 제외하고 모든 측정변인이 .83이상의 표준화된 경로계수를 나타내므로 측정변인이 각 개념을 잘 반영하고 있는 것으로 확인되었다. 또한 조직시민행동의 경우도 일차요인의 표준화된 경로계수가 .71~.88, 2차요인 지표들의 표준화된 경로계수가 .62~.95를 나타내고 있어서 각 개념의 설명력이 입증됨을 확인할 수 있었다.

〈표 5〉 조직시민행동 요인분석결과

경로		Estimate	SE	CR	Estimate(Standardized)
이타주의←OCB		1.000			0.796
양심적 행동←OCB		0.779***	0.085	9.1362	0.706
정당한 행동←OCB		1.238	0.108	11.499	0.793
예의바른 행동←OCB		0.918***	0.085	10.796	0.808
구성원의 노력←OCB		1.211***	0.098	12.342	0.883
이타주의	AL1←이타주의	1.000			0.817
	AL2←이타주의	0.999***	0.056	17.787	0.805
	AL3←이타주의	1.199***	0.054	22.035	0.930
	AL4←이타주의	1.188	0.057	20.679	0.889
양심적 행동	CO1←양심적 행동	1.000			0.615
	CO2←양심적 행동	1.394***	0.102	13.689	0.930
	CO3←양심적 행동	1.386***	0.100	13.841	0.954
	CO4←양심적 행동	1.075***	0.089	12.059	0.769
정당한 행동	SP1←정당한 행동	1.000			0.819
	SP2←정당한 행동	0.922***	0.052	17.802	0.841
	SP3←정당한 행동	0.698***	0.057	12.311	0.626
	SP4←정당한 행동	0.996***	0.057	17.425	0.826
예의바른 행동	CU1←예의바른 행동	1.000			0.724
	CU2←예의바른 행동	1.083***	0.069	15.788	0.868
	CU3←예의바른 행동	1.161***	0.073	15.873	0.874
	CU4←예의바른 행동	0.928***	0.070	13.171	0.723
구성원 노력	CV1←구성원의 노력	1.000			0.806
	CV2←구성원의 노력	1.166***	0.058	19.976	0.895
	CV3←구성원의 노력	1.043***	0.065	15.974	0.760
	CV4←구성원의 노력	0.986***	0.051	19.502	0.879

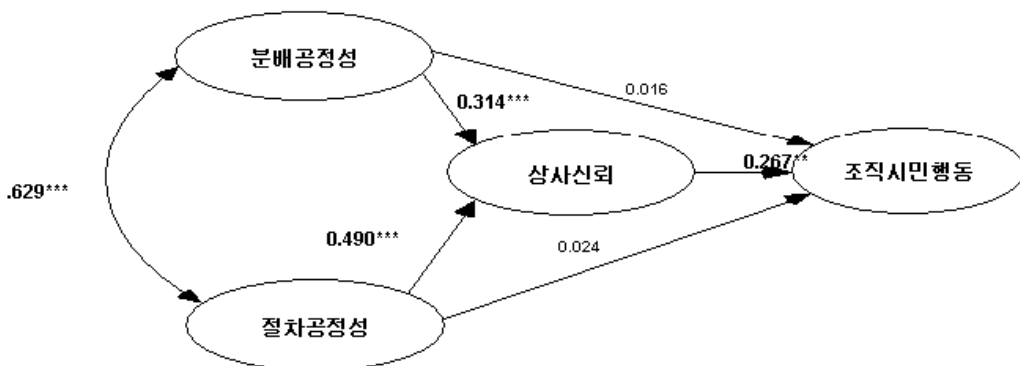
\*\*\* $p < .001$



### 5) 모형분석을 통한 가설검증

#### (1) 선행변수의 직접적인 영향

선행요인과 조직시민행동의 관계를 검증하기 위한 경로모형은 <그림 3>에, 자세한 경로계수는 <표 6>에 제시하였다. 절차공정성과 분배공정성의 두 변수간 공분산은 유의수준 .001에서 유의한 것으로 확인되었다.



<그림 3> 조직공정성-상사신뢰-조직시민행동 모형

<표 6> 변수간 직접영향에 관한 검증

경로	Estimate	SE	CR	P	Estimate(Standardized)
상사신뢰←절차공정성	0.419***	0.051	8.179	0.000	0.490
OCB←절차공정성	0.013	0.047	0.272	0.785	0.024
상사신뢰←분배공정성	0.287***	0.052	5.567	0.000	0.314
OCB←분배공정성	0.009	0.045	0.211	0.833	0.016
OCB←상사신뢰	0.168**	0.057	2.931	0.003	0.267

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

검증결과 절차공정성과 분배공정성이 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 가설1과 가설2는 부분 채택되었다. 가설1의 절차공정성이 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동에 미치는 직접영향에 관한 검증결과, 상사에 대한 신뢰에 대해서는 유의수준 .001에서 통계적으로 의미있는 결과를 나타냈으나 조직시민행동에 대해서는 통계적으로 유의미한 직접영향을 나타내고 있지 않은 것으로 확인되었다. 가설2의 분배공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향과 조직시민행동에 대한 직접영향의 경우도 절차공정성과 마찬가지로 상사에 대한 신뢰에는 통계적으로 의미있는 직접영향을 미치

는 것으로 확인되었으나 조직시민행동에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 기존연구에 의하면 조직에 대한 공정성의 인지가 조직시민행동에 선행되는 요인으로 강조되고 있으나 본 연구 결과에서는 기존의 연구와는 달리 절차공정성과 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 직접영향이 확인되지 않았다. 그러나 절차공정성과 분배공정성이 종속변수에 미치는 영향의 크기 차이에 관한 가설 3은 절차공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향이 분배공정성에 비해 큰 것으로 확인되므로 두 공정성의 차이를 보여 채택되었다. 또한 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동에 미치는 직접영향에 관한 가설 4는 채택이 되었다. 이러한 결과를 통해 볼 때, 절차 및 분배 공정성은 조직시민행동에 대해 직접 영향보다 다른 요인을 통한 간접영향을 기대할 수 있을 것이다.

## (2) 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 통한 간접영향

본 연구의 가설 5, 6과 관련하여 상사에 대한 신뢰의 매개변수역할을 통한 조직시민행동에 대한 절차공정성 및 분배공정성의 간접영향을 파악하였다. 간접효과는 변수 X가 변수 Y를 통해서 변수 Z에 미치는 영향을 파악하는 것으로, 매개변수를 통한 간접효과는  $X \rightarrow Y$ 로 가는 경로계수와  $Y \rightarrow Z$ 로 가는 경로계수의 곱을 통해 확인할 수 있다. 이 간접효과가 통계적으로 유의미한지는 아래 <공식>에 의해 검증되었다. 이 공식에서 a는  $X \rightarrow Y$ 의 경로계수를, b는  $Y \rightarrow Z$ 의 경로계수이며 SE는 표준오차이다.

### <공식> 매개효과의 통계적 검증공식

$$\text{영가설 : } ab = 0$$

$$Z_{ab} = \frac{ab}{\sqrt{SE_a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

<표 7> 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 통한 간접영향

매개변수를 통한 경로	간접효과	Standardized	t값
조직시민행동←상사신뢰←절차공정성	.070	.131	2.76**
조직시민행동←상사신뢰←분배공정성	.048	.084	2.57*

\*\*p<.01, \*p<.05

이 식에 대입하여 파악한 결과 <표 7>에서 볼 수 있듯이 절차공정성과 분배공정성이 조직시민행동에 대해 통계적으로 의미있는 직접영향을 보이지 않았으나 상사에 대한 신뢰의 경로를 거치면서 간접영향을 나타내는 것을 알 수 있다. 절차공정성에 대한 상사신뢰의 매개효과를 보면, 절차공정성은 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 직접영향은 없었으나 상사에 대한 신뢰를 통해 조직시민행동에 유의수준 .01에서 통계적으로 의미있는 간접효과를 미치고 있는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 5는 채택되었다. 가설 6은 분배공정성이 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 통해 조직시민행동에 미치는 간접영

향과 관련된 가설이다. 분배공정성은 상사에 대한 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 유의수준 .05에서 .084의 경로계수를 갖는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 6도 채택되었다.

간접효과에 대한 검증결과 절차 및 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 상사에 대한 신뢰가 중요한 기제로 작용을 한다는 것이 확인되었다. 물론 이러한 연구결과는 기존의 공정성이 조직시민행동에 미치는 직접영향과는 다른 연구결과이지만, 이는 조직의 관리에 대한 성원의 인지가 상사에 대한 태도와 정서에 영향을 미치는 과정을 통해 행동화된다는, 즉 조직에서의 단편적인 일 측면이 아니라 일련의 연속적인 구성원의 조직생활의 과정에서 이해되어야 한다는 메이어와 알렌(1996)의 개념틀을 입증하고 있는 것으로 보여진다.

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 사회복지조직의 환경변화에 있어 사회복지사의 역할 행동의 중요성을 인식하여 서울소재 지역사회복지관 사회복지사 360명의 자기보고 응답자료와 사회복지사의 상사(59명)가 부하직원의 조직시민행동을 측정된 자료를 서로 짝을 맞추어 사회복지사의 자발적 역할외 행동인 조직시민행동에 영향을 미치는 요인을 조직에 대한 절차 및 분배공정성과 상사에 대한 신뢰의 관계를 중심으로 구조방정모형을 통해 분석하였다. 연구 결과를 가설을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

먼저, 조직시민행동에 미치는 절차공정성과 분배공정성 및 상사에 대한 신뢰의 직접 영향과 관련하여 절차공정성과 분배공정성은 상사에 대한 신뢰에 직접적인 정적영향을 미치며, 절차공정성의 영향력이 분배공정성에 비해 큰 것으로 나타났다. 그러나 두 공정성이 상사가 측정한 사회복지사의 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치고 있지 않은 것으로 확인되었다. 이는 조직관리에 대한 구성원의 인지가 상사에 대한 태도나 정서에는 직접영향을 미칠 수 있지만, 전문직의 윤리와 가치에 기반한 사회복지사들의 역할행동에 대해서는 직접 행동화되지 않는다는 것을 확인한 결과이다. 즉, 사회복지사는 전문직의 윤리기반에 입각하여 행동의 일차적 우선순위가 자신의 이해관계적인 것이 아니기 때문에(Loewenberg and Dolgoff, 1996), 조직관리측면에서의 공정성에 대한 인식이 직접 행동화되기보다 공정성의 실행과 관련된 주요 인력에 대한 정서나 태도로 표출된다는 것을 확인한 결과이다.

다음으로 기존연구에서 나타난 바처럼, 상사에 대한 신뢰는 조직시민행동에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 상사에 대한 정서적인 유대와 상사의 능력과 역량에 대한 부하직원의 믿음이 객관적으로 관찰 가능한 사회복지사의 자발적 역할 행동에 있어 주요한 기능을 하므로 신뢰기반의 경영과 관리방안의 구축의 필요성을 뒷받침하고 있는 결과이다. 또한, 절차 및 분배공정성이 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 통해 조직시민행동에 간접영향을 미치는 것으로 확인되므로 조직에 대한 공정성의 인식이 직접적인 행동보다도 행동에 동인이 되는 구성원의 신념과 정서에 영향을 미치는 것을 확인한 것이다. 즉 조직성원의 행동은 단편적인 현상이 아니라 조직관리에 대한 구성원의 인식-관리의 핵심인 상사에 대한 태도 및 정서-구성원의 자발적 행동의 결과라는 조직생활전반의 상호연속선상에서 이해되고 관리되어야 한다는 것을 확인한 결과이다.

본 연구 결과를 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 절차공정성과 분배공정성이 상사에 대한 신뢰에 직접영향을 미치는 것으로 확인된 것은, 상사와 밀접한 관계 속에서 업무를 수행하는 사회복지관에서 조직공정성을 증대할 관리방안이 필요하다는 것을 지지하고 있는 것이다. 사회복지조직에서 상사는 부하직원의 전문적인 성장을 위한 지도감독자의 역할을 담당하게 되며 직원은 상사와의 관계를 통해 전문적인 성장 뿐 아니라 클라이언트에 대한 질적인 서비스를 제공하므로 상사와의 신뢰기반을 구축하기 위한 공정성의 담보는 그 어느 조직보다 더욱 중요하다. 물론, 사회복지관의 경우 전반적으로 보상체계가 미흡하며 성과급이 도입되지 않아 분배 측면에서는 제한적인 상황이다. 그러나 직원에 대한 보상체계와 관련하여 분배와 절차상에 직원들이 공정하다고 인식을 할 경우 상사와의 정서적 유대나 상사의 역량에 대한 믿음에 영향을 미치게 되므로 직원들이 공감하고 수용할 수 있는 합의적인 보상체계의 확보가 매우 중요함을 시사하고 있다. 특히 분배공정성에 비해 절차 공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향력이 크므로 분배과정에 있어 구성원들이 공정성을 인식할 수 있도록 보상 배분과정에 대한 명료한 의사전달이 제시되어야 할 것이다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 상사가 측정한 조직시민행동에 영향을 미치고 있는 것으로 확인되므로 조직의 인적자원관리의 측면에서 체계적으로 상사를 관리할 방안구축이 필요하다. 상사에 대한 신뢰는 부하직원과의 정서적인 유대뿐 아니라 상사의 능력에 대한 신뢰도 포함이 된 만큼, 중간관리자들이 지식과 기술을 포함한 역량 면에서 부하직원에 비해 낙후되지 않도록 역량을 강화하는 지원이 기관의 인사관리차원에서 이루어져야 할 것이다. 그리고 이러한 상사의 역량강화가 궁극적으로는 상사에 대한 신뢰기반으로 이어지면서 성원의 자발적인 행동을 촉발하여 조직의 역량강화에도 직결되므로 직원들의 관리를 위해 역할을 행하면서 상대적으로 본인들의 훈련 및 개발은 등한시 될 수 있는 상사들을 체계적으로 관리하는데 주력해야 할 것이다.

셋째, 본 연구가 실천현장에서 갖는 중요한 함의는 조직관리가 단편적으로 행해져서는 안 된다는 것이다. 조직에 대한 공정성의 인지가 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치고 있지는 않지만 경로를 거치면서 간접 영향을 미치는 것이 확인된 바, 조직관리와 관련된 여러 측면을 포괄한 관리체계의 구축이 이루어져야 할 것이다. 대부분의 사회복지관의 경우 열악한 재정상황으로 인해 인적자원관리에 대해서는 상대적으로 등한시되어 왔다. 그러나 직원에 대한 보상이 미흡한 만큼 보상에 의존하지 않는 다른 요인들에 대한 포괄적인 관리가 행해지므로 성원들이 조직에 대해서 긍정적인 신념과 태도 및 역할을 수행할 수 있도록 해야 할 것이다. 재정적으로 열악하지만 공정성을 인식하고, 상사를 신뢰하며, 그로 인해 부정적인 정서가 최소화된다면 긍정적인 태도와 역할을 수행하게 될 수 있을 것이다. 이러한 관리차원의 조직시민행동 선행요인들이 상호 연결되어 있다는 것에 대한 인식을 통해 인적자원관리로서 직원에 대한 통합적인 관리방안을 제시해야 할 것이다.

끝으로 본 연구의 사회복지측면에서의 의의와 연구의 한계점을 논의하면 다음과 같다.

그 동안 사회복지사를 대상으로 진행된 조직행동 연구가 매우 제한적이어서 구성원관리와 관련된 논의에 한계가 있었다. 본 연구는 사회복지사의 역할행동에 대해 상사에 의해 객관적으로 관찰하여 이에 영향을 미치는 선행요인의 관계구조를 검증하므로 사회복지사의 성과지향적인 행동을 지향하기

위해 조직관리자들이 무엇에 주안을 두어야 하는지에 대해 숙고하게 하므로 보다 실효성 있는 조직관리의 지침을 제공하고 있다는데 의의가 있다. 그러나 본 연구는 조직공정성과 조직에서의 신뢰와 같은 변수들에 선행되는 다른 조직관련 변수들의 영향을 포괄하고 있지 못하다. 따라서 앞으로 조직관련 여러 변수들의 영향력을 포괄하는 사회복지사의 태도와 행동과 관련된 다양한 연구들이 진행되므로 사회복지시설의 체계적 관리방안에 일조할 많은 연구결과들이 제시될 수 있어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강은나. 2002. "조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구". 연세대 사회복지대학원 석사학위 청구논문(미간행).
- 권용수. 2001. "The effects of organizational justice on organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behaviors in the Korean public sector". 『한국행정논집』 13(2) : 473-494.
- 김영용. 2001. "탐몰입과 조직몰입의 선행요인과 역할외 행동에 관한 연구". 대구대학교 박사학위 청구논문(미간행).
- 도운경. 2001. "조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화, 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계". 배재대학교 박사학위 청구논문(미간행).
- 박철민·김대원. 2004. "공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용". 『한국행정학보』 38(1) : 115-136.
- 이희자. 1997. "조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구". 서울대학교 박사학위 청구논문(미간행).
- 전혜숙. 2003. "사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구-상사에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로". 이화여대 대학원 석사학위 청구논문(미간행).
- 정범구. 1993. "인사관리시스템에 대한 공정성 인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구". 서울대 대학원 박사학위 청구논문(미간행).
- 홍세희. 2000. "구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거<특별기고>". 『한국임상심리학회지: 임상』 19(1) : 161-177.
- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executives*. MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. 1983. "Job satisfaction and good soldier; The relationship between affects and employee citizenship." *Academy of Management Journal* 26 : 587-595.
- Cook, J. and Wall, T. 1980. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment." *Journal of Occupational Psychology* 53 : 39-52.
- Crampton, S. M. and Wagner, J. A. 1994. "Percept-percept inflation in micro-organizational research: An investigation of and effect." *Journal of Applied Psychology* 79 : 67-76.
- Deutsch, M. 1985. *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Farh, J., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. 1990. "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction." *Journal of*

- Management* 16 : 705-722.
- FitzGerald, M. R. 2002. *Organizational Cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*. Doctoral dissertation. University of Cincinnati.
- Folger, E. and Konovsky, M. 1989. "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision." *Academy of Management Journal* 32 : 115-130.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*. In McCauley, D. P. and Kuhnert, K. W. 1992. "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management." *Public Administrative Quarterly*. Summer : 265-285.
- Greenberg, J. 1987. "A Taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management Review* 12 : 9-22.
- Greenberg, J. 1993. "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts." *Journal of Applied Psychology* 75 : 561-568.
- Kadushin, A. 1992. *Supervision in social work(3rd ed)*. New York: Columbia University Press.
- Katz, D. 1964. "The motivational basis of organizational behavior." *Behavioral Science* 9 : 131-133.
- Konovsky, M, and Pugh, S. 1994. "Citizenship behavior and social exchange." *Academy of Management Journal* 37 : 656-69.
- Korsgaard, M. A., Schewiger, D. M., and Sapienza, H. J. 1995. "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice." *Academy of Management Journal*. Vol.38(1). 60-84.
- Koys, D. J. and DeCotiis. 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44 : 265-285.
- Kwon, Y. S. 2001. *The Relationship of HRM practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model*. Doctoral Dissertation. University at Albany. SUNY.
- Loewenberg, F. M. and Dolgoff, R. 1996. *Ethical Decisions for Social Work Practice*. Peacock Publishers, Inc.
- Marlowe, Jr., H. A. and Nyhan, R. C. 1992. *Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory*. Unpublished manuscript, University of Florida.
- Maslach, C., and Leiter, M. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and how to get out of it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Matthai, J. M. 1989. *Employ Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in Mental Health Setting*. Doctoral Dissertation. Peabody College of Vanderbilt University.
- McAllister, D. J. 1995. "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal* 8 : 24-59.
- McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D. 1992. "Distributive and procedural justice as

- predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes." *Academy of Management Journal* 35 : 626-637.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, R. E. and Creed, W. E. D. 1995. Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytic review. In Kramer, R. M and Tyler, T. R. 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. CA: Sage Publication.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational Response to crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R., and Tyler, T. 1996. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. CA: Sage Publication.
- Moorman, R. H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior." *Journal of Applied Psychology* 76(6) : 845-855.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H. 1993. "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organization citizenship behavior." *Academy of Management Journal* 36(3) : 527-556.
- North, D. C. 1990. Institutions, institutional change, and economic performance. In Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998. "Not so different after all: A cross discipline view of trust." *Academy of Management Review* 23(3) : 393-404.
- Nyhan, R. C. 2000. "Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations." *American Review of Public Administration* 30(1) : 87-109.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., and Williams, E. S. 1999. "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study." *Journal of Management* 25(6) : 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. B., and Fetter, R. 1990. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." *Leadership Quarterly* 1(2) : 107-142.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. 1997. "Organizational citizenship behaviors and the quantity and quality of work group performance." *Journal of Applied Psychology* 32 : 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B, and Bachrach, D. G. 2000. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." *Journal of Management* 26(3) : 513-563.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. 1995. "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior." *Journal of Organizational*

*Behavior* 16 : 289-298.

- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents." *Journal of Applied Psychology* 68 : 453-463.
- Spreitzer, G. M. and Mishra, A. K. 1999. "Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making." *Group and Organization Management* 24(2) : 155-187.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. S. 2000. "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126(2) : 241-260.
- Tyler, T. R. and Degoey, P. 1995. Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In Beugré, C. D. 1998. *Managing Fairness in Organization*. Quorum Books.
- Williamson, O. E. 1993. "Calculativeness, trust, and economic organization. " *Journal of Law and Economics* 34 : 453-502.



# A Study on Organizational Justice Affecting Social Workers' Organizational Citizenship Behavior : Focusing on the Mediating role of Trust in Supervisor

Choi, So-Yeun  
(Banpo Community Welfare Center)

The OCB(organizational citizenship behavior), spontaneous extra-role behavior of social workers, plays very important role in the provision of qualitative service for the clients and the organizational performance of social welfare agencies. Starting from the importance of OCB for the effective organizational management, this study focuses on the effects of antecedents such as organizational justice(procedural and distributional) and trust in supervisor on the OCB. This study collected data from 360 social workers and 59 their supervisors working in the community welfare centers, paired the self-reported data and the supervisor-rated data, and analyzed the data through the SEM (Structural Equation Modeling) method. The findings of the study show that organizational justice(procedural and distributional) has no direct effect on the OCB, but indirect effect on the OCB through the mediator of trust in supervisor, and that procedural justice has more effect than distributional justice. This study suggests that the management of spontaneous behavior of social workers is not a separated fragmentary phenomenon but should be understood and managed comprehensively in the continuation of the perception of organizational members for the organizational management, the resulting affectivity toward their supervisor, and their behavior in the organizational life.

Key words : organizational civic behavior, procedural justice, distributional justice, trust in supervisor, organizational performance.

[접수일 2005. 5. 25. 게재확정일 2005. 7. 17.]