

## 조직정치지각과 직무태도간의 관계: 상사에 대한 신뢰의 조절효과

이 규 만

상지대학교 경영학과 조교수

E-mail : kyuman1@mail.sangji.ac.kr

도 광 섭

육군중령, 상지대학원 경영학석사

E-mail : doomirr@kornet.net

본 연구는 조직구성원 개인의 정치지각에 초점을 맞추어 조직내 정치행위에 대한 구성원의 인식이 직무태도와 어떠한 관련성을 갖고 있는지를 실증분석함으로써 조직정치 현상에 대한 이해의 폭을 넓히는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 조직정치에 대한 선행연구들을 토대로 연구모델 및 가설을 도출하였으며, 전국 51개 육군 부대에 근무하는 초급간부 이상을 대상으로 실증분석을 하였다. 분석결과 구성원들의 조직내 정치행위에 대한 지각은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 부적(-)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계에 있어서 조절효과가 있는 것으로 확인되었으며, 끝으로 본 연구의 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

<색인어> 조직정치지각, 직무태도, 상사에 대한 신뢰

### I. 문제의 제기 및 연구목적

조직은 특정의 공동목표를 달성하기 위해 상호의존적인 관계에서 상호작용하는 두 사람 이상의 집합체라고 할 수 있다. 일반적으로 조직에서의 상호작용은 조직유효성에 많은 영향을 미칠 수 있는데 특히 구성원들 사이에서 긴장 및 불안을 유발할 수 있는 갈등이 그 대표적인 경우라고 할 수 있다. 오늘날처럼 복잡한 조직환경 즉 조직이 거대해지고 복잡해지고 경쟁적 분위기가 확산될수록 조직내 갈등이 일어날 가능성은 더욱 커지게 된다. 특히 조직구성원들간에 발생하는 조직내의 희소한 자원과 제한된 직위에 대한 경쟁, 대립, 갈등,

협상 등의 상황은 조직구성원들로 하여금 개인적 이익을 보호하고 확대하기 위한 정치행위를 불가피하게 하고 있을 뿐만 아니라 조직에서의 정치행위 또한 보편적으로 발생하는 자연적인 현상임에 비추어 볼 때, 조직내 정치행위는 소속구성원들에게 있어서 조직생활의 한 부분으로 자리한다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 조직은 경제적 이윤을 얻기 위하여 존재하기도 하지만 개인적인 관점에서 보면 자신의 개인적 이익을 추구하기 위한 정치기관이라고도 볼 수 있다. 그러나 그간의 조직행동에 관한 많은 연구들은 조직을 기술, 경제, 합리성만 내세워 조직적 의사결정과 관련되어진 권력과 조직의 정치적 측면의 연구는 소홀히 다루어져 왔다. 그 이유는 조직내 정치행위는 음성적으로 진행되는 경우가 많아 객관적 관찰이 힘들며, 너무나 많은 인과관계를 내포하고 있기 때문에 현상에 대한 방법론적인 계량화가 힘들기 때문이다(Hicks & Gullett, 1975). 그리고 조직정치가 공정성의 기준이나 조직의 목표와 그 궤를 같이 하지 않아 어떠한 도덕적 고려와 상관없이 특정개인이나 집단의 이익을 증진시킨다고 보았기 때문에, 개인 및 조직에 미치는 조직정치의 합법적이고 건설적인 역할만을 지적하고 조직정치가 조직에 미치는 잠재적 해악의 영향력에 대한 연구를 회피하거나 소홀히 하였기 때문이다. 또한 조직구조, 리더십, 의사결정방식 등과 같이 조직연구의 주제들에만 치중하고 조직내 정치행위 및 구성원의 정치지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 등에는 거의 관심을 기울이지 않았기 때문이다(Amos, 1993). 이와 같은 결과로 인하여 조직내 정치적 현상은 조직유효성을 결정하는 중요한 영향요인이 됨에도 불구하고 이에 관한 연구는 전반적으로 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 조직내 정치행위에 대한 인식이 조직구성원들의 직무태도와 어떠한 관계가 있으며, 또한 상사에 대한 신뢰가 조직정치지각과 구성원의 직무태도 간의 관계를 조절할 수 있는지를 규명해보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 조직정치의 개념

조직정치(organizational politics)란 조직에서 이기적인 행동을 하는 행위자의 주관적 의도라고 할 수 있다(Gandz & Murray, 1980). Pfeffer(1981)는 조직정치를 불확실성이 있거나 선택에 있어 불일치가 존재하는 상황에서 개별 주체가 보다 선호하는 결과를 획득하기 위해서, 권력과 여타 자원들을 획득하고, 개발하고, 이용하려는 조직내 활동이라고 정의하

고 있다.

Minzberg(1985)는 조직정치를 조직에 의해 공식적으로 인정되거나 폭넓게 수용되는 행동이 아니며, 일반적으로 비합법적이고 은밀한 행동을 취하며 표면적으로는 조직을 위한 행동 같지만 실제로 개인 또는 집단의 이익을 위해 계획된 행동이며 속성상 갈등을 야기시키는 행위라고 정의하고 있다. 따라서 조직정치는 조직의 목표보다는 개인의 이익을 우선시하고 조직에서 공식적으로 승인되지 않은 방법을 동원한다는 점에서 조직에 의해 공식적으로 인정받고 승인된 방법으로 행사하는 권력과 다르다. 좀 더 현실적으로 말하면 조직정치는 조직에서 남보다 우위에 서기 위한 보다 실용주의적 행위이다. 조직정치를 구성원의 이기적 행동으로 보는 것도 이같은 이유에 기인한다고 보여진다. 그러므로 조직정치는 조직구성원이 자기 자신에게 도움이 되거나 이익이 되는 결과를 얻기 위하여 상대방에게 공식적인 권한이나 역할이외의 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다. Mayes & Allen(1977)은 정치를 합법적 권한인 권한과 연관시켜 볼 때 공식적 권한에 근거한 영향력 행사는 정치행위라고 볼 수 없고, 정치행위는 공식적 권한의 범위 밖에서 이루어지는 영향력 행사과정과 관계가 있다고 하였다.

한편 이러한 조직정치는 조직에 역기능적인 것으로 생각하기 쉬우나 조직내의 전통적인 낡은 정책 및 낡은 목적에 도전하는 경우나 부서연합에 의해 조직의 생존여부가 결정되는 긴박한 경우에 사용되기도 하고, 변화에 신속 대처해 주며, 공식적 권한이 적용되지 않을 때 이를 대신해 주는 순기능적 역할을 수행하기도 한다(양창삼, 1992). Kumar & Ghadially(1989)는 조직정치의 긍정적 및 부정적인 측면을 다음과 같이 언급하고 있다. 조직정치의 긍정적인 결과는 개인의 경력발전, 인정과 지위확보, 향상된 권력과 직위, 개인목표의 성취, 직무의 완결, 성취감, 자아통제, 성공 등이 있는 반면, 부정적인 결과로는 전략적 권력의 상실, 강등, 다른 사람에 대한 부정적인 감정, 내적 죄책감, 무능한 사람에 대한 승진, 직무성과 저하들을 열거하면서 조직정치가 득보다는 실이 많으므로 경영자들은 조직이 과도한 조직정치에 의해 피해를 받을 수 있음을 인식해야 한다고 하였다. 결국 조직에서의 정치행위는 조직목표와 무관하게 개인적 이익과 목표만을 추구하기 위한 것이라면 조직에 역기능적으로 작용할 것으로 예측된다.

## 2. 조직정치지각과 직무태도

### (1) 조직정치지각과 직무만족의 관계

직무만족은 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태

로서, 이는 구성원의 성과나 행동에 영향을 미치기 때문에 중요하다. 선행연구에 의하면 직무만족과 조직몰입이 높은 구성원은 이직의도가 낮고, 스트레스를 적게 받으며, 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다(O'Reilly & Chatman, 1986; Konovsky & Pugh, 1994).

Ganz & Murray(1980)는 작업장의 정치지각과 직무만족간의 관련성을 실증분석한 결과 조직정치지각이 직무만족에 부적(-)인 영향을 미친다는 것을 발견하였고, Ferris et al.(1989)도 조직정치지각과 직무만족간에는 부(-)의 관계가 있고 직무불안과는 정(+)의 관계가 있음을 주장하였다. Ferris & Kacmar(1992)의 연구에서 조직정치지각이 높을수록 조직이탈 및 직무몰입이 높아지는 반면 직무만족은 감소한다는 사실을 보여주었고, Parker et al. (1995)의 연구결과 또한 조직정치지각이 높을수록 전반적인 직무만족이 감소하는 것으로 나타났다. 그리고 Ferris et al.(1996)은 조직정치지각을 구성원의 직무관련 스트레스의 원천으로 보아 조직정치지각이 높아지면 구성원의 스트레스가 높아져 심리적 긴장이 발생하고 그 결과 직무불만족 및 직무불안이 증가하게 된다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 조직정치지각을 직무와 관련된 구성원의 스트레스 요인으로 간주하여 조직정치지각과 직무만족간에는 유의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 조직정치지각이 높은 구성원일수록 직무만족은 낮을 것이다.

## (2) 조직정치지각과 조직몰입의 관계

조직내 정치행위가 조직에 득이 되는지 아니면 실이 되는지의 여부는 정치행위의 실제보다는 정치행위가 조직구성원에게 어떻게 지각되느냐에 달려 있다(Parker et al., 1995). 조직정치는 개인이나 집단이 조직에서 공식적으로 승인되지 않은 방법을 동원하면서까지 자신의 이익을 보호하거나 향상시키기 위한 의도적인 행동을 말한다. 반면에 조직몰입은 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 말한다(Mowday et al., 1982). Ferris et al.(1989)의 정치지각 모델에 의하면 조직구성원이 조직정치 관여도가 높을수록 직무불안이나 직무이탈 가능성이 커지며, 조직내 정치행위가 만연해 있을 경우 조직에 대한 애착이나 열정은 저하된다고 하였다. 즉 조직이 구성원의 복지에 관심을 기울이고 있다는 것을 인식시켜줄 경우 구성원의 조직몰입 수준은 유지될 수 있지만, 조직으로부터의 지원이 부족하다고 인식할 경우 이는 높은 수준의 조직정치로 비쳐져 구성원의 투자를 위태롭게 만들 가능성이 높다. 왜냐하면 구성원은 자신의 투자가 성과가 있을 것이라고 기대할

때 조직에 남아 있으려 하지만 그렇지 못할 경우 조직을 떠나려할 것이며, 또한 직장에서 정치행위로 인해 희생양이 되었다고 지각하는 구성원은 조직에 몰입하려 하지 않기 때문이다(Wilson, 1995). Cropanzano et al.(1997)은 두 가지 표본을 사용하여 조직정치지각과 조직지원 인식이 결과변수에 미치는 영향을 조사하였다. 첫 번째 연구에서는 69명의 정규직근로자를 대상으로 분석한 결과 조직정치지각과 조직몰입간에 부(-)의 관계가 있었으며 ( $r=-.70$ ), 두 번째 연구는 185명의 비정규직 근로자를 대상으로 조사한 결과 조직정치지각과 조직몰입의 관계 역시 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다( $r=-.36$ ). 따라서 본 연구에서는 기존의 연구결과들을 토대로 조직정치지각과 조직몰입은 유의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 2> 조직정치지각이 높은 조직구성원일수록 조직몰입은 낮을 것이다.

### (3) 조직정치지각과 조직시민행동의 관계

조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에는 규정되어 있지 않지만 조직 기능의 효율성을 촉진시키는 구성원의 자발적인 비과업적 행동을 말한다(Organ, 1990). Smith et al.(1983)은 조직시민행동과 조직내 정치행위와 관련하여 급여 및 승진과 같은 조직절차들이 정치적이라는 조직구성원들의 인식은 보상과 인정이 성과에 의하여 이루어진다는 구성원의 암묵적인 기대를 저버리게 되고, 그러한 구성원들의 정치지각은 조직시민행동을 감소시킬 뿐만 아니라 개개인의 추가적인 역할노력을 줄이게 된다고 하였다. Maslyn & Fedor(1998)의 연구에서는 조직정치지각이 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Randall et al.(1999)은 128명의 공/사조직의 구성원들을 대상으로 실증분석 결과 조직정치지각은 조직시민행동과 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 있음을 보여주었다( $\beta= -.31, p< .05$ ). 따라서 이상의 논의를 통해서 볼 때 조직정치지각과 조직시민행동간에는 유의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 조직정치지각이 높은 조직구성원일수록 조직시민행동을 덜 발휘할 것이다.

## 3. 상사에 대한 신뢰의 조절효과

신뢰란 다른 개인, 집단, 조직의 행동이나 결과들이 충분히 받아들일 만한 것 혹은 행위

자에게 이익이 되는 방향으로 행동을 할 것이라는 가능성에 대한 믿음, 태도 혹은 기대로 정의된다. 다시 말하면 상대방이 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음이라고 할 수 있다.

신뢰는 조직정치지각과 직무태도간의 관계를 조절한다고 볼 수 있다(Paker et al., 1995). Allen et al.(1979)은 신뢰가 조직구성원의 정치적 행동의 긍정적인 잠재적 결과가 됨을 발견하고, 신뢰가 조직정치와 긍정적 또는 부정적 직무태도간의 관계를 조절하기 때문에 높은 신뢰감을 지닌 사람은 낮은 신뢰감을 지닌 사람보다 조직정치를 덜 위협적인 것으로 인식한다고 하였다. Farrell & Petersen(1982)도 높은 신뢰감을 지닌 조직구성원은 정치적 행동에 대한 필요성을 인식하지 않고, 그 결과 낮은 신뢰감을 지닌 사람보다 조직정치에 덜 관여한다고 하였다. 또한 높은 신뢰감을 지닌 사람은 자신이 정치적 행동을 하지 않더라도 자신의 상사가 자신이 원하는 결과를 가져다 줄 것이라고 믿는 반면, 낮은 신뢰감을 지닌 사람은 자신의 상사가 자신이 원하는 결과를 가져다 줄 것이라고 기대하지 않는다고 하였다. 따라서 높은 신뢰감을 지닌 사람은 불법적인 정치행위시 발생할 수 있는 좋지 않은 결과들을 염두에 두기 때문에 합법적인 정치 행위와 보다 많은 관련성을 가지는 반면에 낮은 신뢰감을 지닌 사람은 보다 불법적이고 극단적인 정치행위에 의존한다고 하였다.

뿐만 아니라 신뢰와 결과변수와의 관계는 많은 선행연구들에서 직접적 또는 간접적 영향을 갖는 것으로 나타나고 있다.

상사에 대한 신뢰의 결과와 관련한 Hackman & Oldham(1980)의 연구에서 상사에 대한 신뢰가 종업원들의 조직과 직무와 관련한 태도형성에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 즉 상사에 대한 신뢰가 개인의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. Kumar & Ghadially(1989)의 연구에서 조직내 정치행위는 대인간 신뢰 및 직무성과와 부(-)의 관계를, 그리고 소외(alienation)와는 정(+)의 관계가 있다고 하였다. Longenecker(1987) 또한 상사와 부하와의 신뢰감 및 개방화, 의사소통의 원활화는 조직내 정치행위의 해악을 줄일 수 있다고 하였다.

따라서 이상과 같은 연구결과에 비추어 볼 때, 상사에 대한 신뢰는 조직구성원으로 하여금 조직내의 이기적 목적의 정치행위를 감소시키며, 그로 인한 조직구성원의 조직정치지각과 직무태도간의 관계에 있어서 조절효과를 보일 것으로 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 4> 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다.

<가설 5> 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각과 직무만족간의 관계를 조절할 것이다.

<가설 6> 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계를 조절할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구를 위한 설문지는 육군에 속해 있는 51개 부대(보병부대, 포병부대, 특수전부대, 군수지원부대, 군 병원, 교육기관 등)의 하사이상 간부들을 대상으로 2005년 1월 10일부터 1월 31일까지 약 16일간에 걸쳐 총 350부를 배포하여 이중 92.3%에 해당하는 323부를 회수되었다. 회수된 설문지중 불성실한 응답 또는 중심화 경향이 뚜렷한 설문지 29부는 통계자료로서의 가치가 없는 것으로 판단되어 분석에서 제외하여 최종적으로 294부를 분석자료로 활용하였다. 따라서 유효 응답율은 91%의 높은 수준을 나타내었는데, 이는 사전에 각 부대별로 지인들을 통하여 배포 및 회수에 따른 깊이있는 협조가 가능했기 때문이다.

본 연구의 조사대상자에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면 성별의 경우 군의 특성상 남성이 대부분(93.2%)을 차지하였고, 연령에서는 29세 이하가 전체의 57.1%를 점하고 있으며, 학력을 보면 고졸 및 전문대졸이 전체의 65.3%를 점하고 있는 반면, 대졸이상은 34.7%로 비교적 적은 부분을 차지하고 있다. 근속년수 또한 연령과 비례하여 6년 이하가 전체의 83.3%를 점하고 있다. 계급에서는 부사관중 하사와 중사가 전체의 52.7%로 주를 이루고 있으며, 근무부대의 규모는 대대급 이하가 전체의 73.7%로 대부분을 차지하였다.

#### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 조직정치지각을 조직구성원 또는 집단이 자신의 이기적 목적을 달성하기 위하여 의사결정과정에서 타인에게 공식적 권한 이외의 영향력을 행사하는 의도적 과정을 지각하는 정도로 정의한다. 이에 대한 측정은 Ferris & Kacmar(1992)의 실증연구에서 사용한 척도를 군조직의 실정에 맞게 내용을 조정하여 모두 12개 항목으로 구성하였다.

조직몰입은 조직구성원이 조직에 대하여 소속감을 가지고 있으며, 조직의 가치와 구성원의 가치가 동일하기 때문에 기꺼이 조직을 위해 헌신하고자 하는 정도로 정의한다. 본 연구에서는 O'Reilly와 Chatman(1986)이 개발한 척도를 수정하여 하위 차원인 조직에 대한 동일시와 가치의 내면화를 4개 문항으로 구성하여 구성하였다.

직무만족이란 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도로서, 직무에 대한 평가에서 느끼는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태를 의미한다. 직무만족에 대한 접근방법은 단일차원의 전반적인 직무만족 차원으로 접근하는 방법과 여러 직무차원으로 나누어 접근하는 방법이 있는데, 본 연구에서는 타 변수와의 상호관련성을 줄이고 전반적인 직무만족을 측정하기 위하여 단일차원으로 접근하는 방법을 따랐으며, Brayfield & Rothe(1951)의 연구에서 사용한 측정항목들 중 4개 항목을 원용하여 구성하였다.

조직시민행동은 집단구성원이 공식적인 역할 이외에도 자발적으로 수행하는 사회적으로 바람직한 역할행동으로 정의한다. 이러한 조직시민행동은 결국 조직의 유효성을 높여줄 뿐만 아니라 궁극적으로 구성원의 행위를 자발적이고 적극적으로 변화시킴으로써 조직을 활성화하는데 도움이 될 것으로 기대하였다. 이에 대한 측정은 Podsakoff et al.(1990)에 의해 개발되어 타당성과 신뢰성이 입증된 바 있는 측정항목들 중 6개를 추출하여 구성하였다.

상사에 대한 신뢰는 상사가 자신을 조정한다거나 통제할 목적이 아니라 상사와 부하간에서 서로를 충분히 수용하는 공통된 태도, 기대, 믿음으로 정의한다. 따라서 이러한 개념적 정의를 바탕으로 하여 상사에 대한 신뢰를 측정하기 위해 상사와 부하간의 커뮤니케이션의 교감정도 등 McAllister(1995)가 개발한 설문항목 중 4개를 추출하여 구성하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

신뢰도는 비교 가능한 독립된 측정 방법에 의하여 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나는 것을 의미한다. 즉, 동일한 개념에 의해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로 어떤 조사결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견되는 것이 아니라는 확신성을 줄 수 있다는 데 그 의의가 있다.



<표 1> 연구변수들의 요인분석 결과

항 목	요인 1 (조직정치 지각)	요인 2 (조직몰입)	요인 3 (조직시민 행동)	요인 4 (상사에 대한 신뢰)	요인 5 (직무만족)
I- 8	<u>.779</u>	-.011	-.086	-.113	-.037
6	<u>.747</u>	-.218	-.075	-.155	-.140
9	<u>.729</u>	.010	-.011	-.117	-.141
5	<u>.712</u>	-.021	-.045	-.126	-.115
10	<u>.703</u>	-.142	-.114	-.024	-.080
7	<u>.669</u>	-.149	-.023	.114	.076
II- 2	-.102	<u>.817</u>	.141	.146	.111
1	-.073	<u>.798</u>	.197	.166	.166
3	-.127	<u>.748</u>	.226	.139	.153
4	-.075	<u>.681</u>	-.029	.151	-.027
10	-.083	.196	<u>.822</u>	.099	.012
9	-.188	.106	<u>.814</u>	.122	-.019
13	-.149	.002	<u>.693</u>	.138	-.001
12	-.020	.162	<u>.572</u>	.133	.003
14	-.002	.002	<u>.503</u>	.159	.129
18	-.155	.144	.140	<u>.799</u>	.064
17	-.187	.072	.169	<u>.763</u>	.187
16	-.168	.135	.060	<u>.710</u>	.124
15	-.188	.145	.024	<u>.681</u>	.079
7	-.023	-.006	.036	.198	<u>.799</u>
6	-.062	.017	.049	.087	<u>.664</u>
8	-.115	.050	.100	.181	<u>.654</u>
5	-.073	.043	.122	.082	<u>.546</u>
아이젠값	7.619	2.499	1.824	1.484	1.127
설명비율(%)	33.1	10.9	7.9	6.5	4.9
누적설명비율(%)	33.1	44.0	51.9	58.4	63.3

신뢰도 계수는 그 값이 어느 정도 이상이어야 한다고 일률적으로 말 할 수는 없으나, 일반적으로  $\alpha$ 값이 0.6보다 클 경우 신뢰도가 높은 것으로 판단하는 점을 고려해 볼 때, <표 2>에서 보는 바와 같이 조직정치지각 .870, 상사에 대한 신뢰 .802, 직무만족 .708, 조직몰입 .811, 조직시민행동 .722 등 본 연구의 모든 변수들의 신뢰도 계수는 0.7 이상으로 나타나 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 신뢰성이 확보된 후에 측정도구의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석

의 방법으로는 주성분분석(principal component analysis)과 직각회전(varimax rotation)방식을 택하였다. 개별 문항내에서의 요인 수 결정은 요인 적재치(eigen value)가 1이상인 요인만을 추출하였으며, 그 결과는 다음 <표 1>과 같다. <표 1>에서 보는 바와 같이 각각의 측정변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 5개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 63.3%를 나타내고 있다. 본 연구에서는 총 30개의 설문항목을 가지고 요인분석을 실시하였으나 조직정치지각 6개 항목과 조직시민행동 1개 항목은 요인적재량이 0.4미만이거나 다른 요인군에 포함되어 분석에서 제외하였다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 '조직정치지각', 요인2는 '조직몰입', 요인3은 '조직시민행동', 요인4는 '상사에 대한 신뢰', 요인5는 '직무만족'으로 각각 명명하였다.

## 2. 변수들간의 상관관계 분석

본 연구에서는 설정된 가설을 검증하기 위하여 상관관계 분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용되며, 변수들간의 관련성 정도는 특정

<표 2> 변수들간의 상관관계 분석 결과

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 직무만족	3.340	.661	(.708)						
2. 조직몰입	3.685	.694	.556***	(.811)					
3. 조직시민행동	3.548	.515	.427***	.505***	(.722)				
4. 조직정치지각	2.789	.590	-.391***	-.297***	-.305***	(.870)			
5. 상사에 대한 신뢰	3.389	.669	.476***	.491***	.463***	-.455***	(.802)		
6. 연령	1.568	.766	.074	.092*	.068	.031	-.023	-	
7. 학력수준	1.952	.890	.045	.016	.044	.092*	.021	-.613***	-
8. 근무년수	1.935	1.125	.125*	.161**	.048	-.026	-.030	.062	.023

주) ( )의 숫자는 신뢰성 계수임. \* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001

변수의 분산중에서 다른 변수가 같이 변화하는 분산이 어느 정도냐에 따라 좌우된다. 전체 변수들간의 상관관계 분석 결과는 <표 2>과 같다. 앞의 결과에 의하면 연구변수들간에 대부분 유의한 상관관계가 존재함을 보여주고 있다. 조직정치지각은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 직무만족, 조직

몰입, 조직시민행동과 정(+)의 상관관계를 보이고 이는 반면, 조직정치지각과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있다.

### 3. 가설의 검증

<가설 1>의 검증 : 조직정치지각과 직무만족에 대한 검증

가설 1은 조직정치지각이 구성원의 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 이를 검증하기 위해 계층 회귀분석을 실시하였다.

<표 3> 조직정치와 직무만족의 계층적 회귀분석 결과

변 수	직 무 만 족			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
1단계 : 통제변수				
연령	.007	.037	.024	.037
학력수준	.030	.062	.039	.037
근무년수	.070	.059	.068*	.063*
2단계 : 독립변수				
조직정치지각 (A)		-.382***	-.217***	.120
3단계 : 조절변수				
상사에 대한 신뢰 (B)			.383***	.642***
4단계 : 상호작용항				
A × B				-.094
R <sup>2</sup>	.017	.166	.288	.295
F	1.643	49.978***	47.688***	2.628
ΔR <sup>2</sup>	.017	.149	.122	.007

주) \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

먼저 1단계 회귀분석에서는 연령, 학력수준, 근무년수 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분석에서 예측변수를 투입하여 가설을 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 3>에 제시되어 있다. <표 3>에서 보는 바와 같이 조직정치지각이 직무만족의 총 분산 가운데

16.6%(F=49.978, p<.000)를 설명하고 있다. 그리고 조직정치지각과 직무만족간의 관계는  $\beta = -.382$ 으로서 p<.001의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 조직정치를 높게 지각하는 구성원일수록 직무만족이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<가설 2>의 검증 : 조직정치지각과 조직몰입에 대한 검증

가설 2는 조직정치지각이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 이를 검증하기 위해 계층 회귀분석을 실시하였다. 먼저 1단계 회귀분석에서는 연령, 학력수준, 근무년수 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분석에서 예측변수를 투입하여 가설을 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 조직정치와 조직몰입의 계층적 회귀분석 결과

변 수	조 직 몰 입			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
1단계 : 통제변수				
연령	-.014	.007	-.004	.001
학력수준	-.006	.019	-.007	-.008
근무년수	.101*	.093*	.103**	.100
2단계 : 독립변수				
조직정치지각 (A)		-.311***	-.116*	.043
3단계 : 조절변수				
상사에 대한 신뢰 (B)			.456***	.578**
4단계 : 상호작용항				
A × B				-.044
R <sup>2</sup>	.024	.115	.272	.274
F	2.372	28.509***	60.296***	.518
ΔR <sup>2</sup>	.024	.090	.157	.002

주) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 4>에서 보는 바와 같이 조직정치지각이 조직몰입의 총 분산 가운데 11.5%(F=28.509, p<.000)를 설명하고 있다. 그리고 조직정치지각과 조직몰입간의 관계는  $\beta = -.311$ 로서 p<

.001의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 조직정치를 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<가설 3>의 검증 : 조직정치지각과 조직시민행동에 대한 검증

가설 3은 조직정치지각이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 이를 검증하기 위해 계층 회귀분석을 실시하였다. 먼저 1단계 회귀분석에서는 연령, 학력수준, 근무년수 등의 통제변수를 투입하고, 2단계 회귀분석에서 예측변수를 투입하여 가설을 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 5> 조직정치와 조직시민행동의 계층적 회귀분석 결과

변 수	조 직 시 민 행 동			
	모 델 1	모 델 2	모 델 3	모 델 4
1단계 : 통제변수				
연령	-.013	.004	-.003	.025
학력수준	.012	.033	.017	.012
근무년수	.024	.018	.024	.012
2단계 : 독립변수				
조직정치지각 (A)		-.252***	-.129**	.632***
3단계 : 조절변수				
상사에 대한 신뢰 (B)			.287***	.870***
4단계 : 상호작용항				
A × B				-.212***
R <sup>2</sup>	.002	.104	.210	.263
F	.241	31.490***	37.452***	19.535***
ΔR <sup>2</sup>	.002	.102	.106	.053

주) \* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001

<표 5>에서 보는 바와 같이 조직정치지각이 조직시민행동의 총 분산 가운데 10.4% (F=31.490, p<.000)를 설명하고 있다. 그리고 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계는 β = -.252이므로 p<.001의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 조직정치를 높게 지각하는 구성원일수록 조직시민행동이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<가설 4~ 6>의 검증 : 상사에 대한 신뢰의 조절효과 검증

가설 4는 상사에 대한 신뢰가 구성원들의 조직정치지각과 직무만족간의 관계에 있어서 조절변수로 작용하는가를 규명하기 위한 것으로 조절회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다. 이는 통제변수, 독립변수, 조절변수, 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용항을 단계적으로 추가했을 때 회귀식의 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값의 변화를 통해 조절효과를 입증하는 방법이다. 직무만족을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 조직정치지각을 독립변수로 투입하고, 그 다음으로 상사에 대한 신뢰를 투입한 뒤, 조직정치지각과 상사에 대한 신뢰의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의한지를 검증하였는데 그 결과는 앞의 <표 3>에 제시되었다.

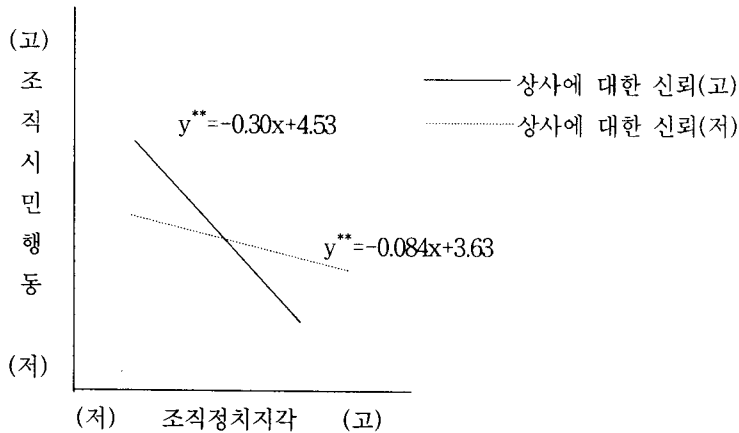
<표 3>에서 보는 바와 같이 직무만족에 대해 조직정치지각의 설명력은 16.6%이지만 상사에 대한 신뢰를 투입하였을 때 설명력은 28.8%로 증가하였고, 상호작용항을 투입했을 때의 설명력은 29.5%로 증가하였으나 설명력의 증가분은  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 4는 기각되었다.

가설 5는 상사에 대한 신뢰가 구성원들의 조직정치지각과 조직몰입간의 관계에 있어서 조절변수로 작용하는가를 규명하기 위한 것으로 조절회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다. 이를 위해 조직몰입을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 조직정치지각을 독립변수로 투입하고, 그 다음으로 상사에 대한 신뢰를 투입한 뒤, 조직정치지각과 상사에 대한 신뢰의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의한지를 검증하였는데 그 결과는 앞의 <표 4>에 제시되었다.

<표 4>에서 보는 바와 같이 조직몰입에 대해 조직정치 지각의 설명력은 11.5%이지만 상사에 대한 신뢰를 투입하였을 때 설명력은 27.2%로 증가하였고, 상호작용항을 투입했을 때의 설명력은 27.4%로 증가하였으나 설명력의 증가분은  $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

가설 6은 상사에 대한 신뢰가 구성원들의 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계에 있어서 조절변수로 작용하는가를 규명하기 위한 것으로 조절회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다. 마찬가지로 조직시민행동을 종속변수로 하는 회귀식에 먼저 조직정치지각을 독립변수로 투입하고, 그 다음 상사에 대한 신뢰를 투입한 뒤, 조직정치지각과 상사에 대한 신뢰의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하여 설명력의 변화( $\Delta R^2$ )가 유의한지를 검증하였는데, 그 결과는 앞의 <표 5>에 제시되었다. <표 5>에서 보는 바와 같이 조직시민행동에 대해 조직정치지각의 설명력은 10.4%이지만 상사신뢰를 투입하였을 때 설명력은 21.0%로 증가하였고, 상호작용항을 투입했을 때의 설명력은 26.3%로 증가하여, 설명력의 증가분은  $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의하였다. 또한 각각의 설명력 증분에 대한 F 검증 결과 모두 통계적으로 유의성이 확인되었으므로 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각

과 조직시민행동간의 관계를 조절할 것이라는 가설 6은 채택되었다. 이러한 조절효과의 관계를 좀더 자세히 살펴보기 위해 상사에 대한 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단의 중간값을 기준으로 조직정치지각과 조직시민행동간의 회귀식을 구하여 절편과 기울기값을 나타낸 결과는 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 조직시민행동에 대한 상사에 대한 신뢰의 조절효과

<그림 1>에서 보는 바와 같이 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향은 상사에 대한 신뢰가 높은 집단에서 더 강하게 나타나는 것을 알 수 있다. 즉 상사에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우 조직정치를 지각할수록 조직시민행동을 덜 하는 것으로 나타났다.

## V. 토의 및 결론

본 연구는 조직정치에 대한 실증연구가 부족하다는 점에 착안하여 조직내 정치행위에 대한 인식이 구성원의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 육군조직을 중심으로 파악하고, 이를 통하여 조직정치의 효과적인 관리방안을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 전국 51개 육군에 복무하는 하사이상 현역 간부를 대상으로 설문조사를 통한 실증연구를 실시하였으며, 실증분석을 통해 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구성원들의 조직내 정치행위에 대한 인식이 높을수록 직무만족이 떨어지고 조직몰입과 조직시민행동이 저하되는 것으로 나타났다. 이는 조직내 정치행위가 조직구성원들에게는 직무스트레스 요인으로 작용하여 직무불만족을 증가시키는 물론 이로인해 조직몰입과 조직시민행동이 저하될 수 있다는 것을 알 수 있다. 즉 조직의 관행, 상사의 행동, 동료

및 파당에 의한 정치행위는 조직내의 직무, 상사, 조직의사결정, 인적자원관리와 관련된 관행 등의 다양한 측면에서 불만족을 발생시킨다는 것이다. 따라서 구성원들에 의한 조직정치지각은 특히 승진이나 직무에 대한 칭찬 등과 같은 조직구성원의 성과에 따른 적합한 보상이 이루어지지 않는다고 여기게 됨으로서 불만족을 낳을 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 상사에 대한 신뢰는 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사에 대한 신뢰가 조직정치지각과 조직시민행동간의 관계를 조절해 주는 완충역할을 함으로써 조직정치지각의 부정적 효과를 완화시켜 준다는 것을 알 수 있다. 이상의 연구결과를 토대로 볼 때, 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 조직구성원의 조직정치지각과 구성원의 직무태도간의 관계에 대해 살펴 보았는데, 조직정치지각이 높을수록 구성원의 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동이 저하됨을 알 수 있었다. 즉, 조직구성원들은 조직정치지각을 직무와 관련된 잠재적 스트레스 요인으로 인식하고 있다는 것이다. 다시 말하면 직무환경이 정치적이라고 생각하는 조직구성원의 지각은 직무불안 및 직무불만족을 불러일으키는 등 직무스트레스를 야기하는 결과를 가져오고, 이러한 스트레스 요인은 결국 직무만족을 저하시키고 조직몰입과 조직시민행동을 덜 발휘하게 하는 결과를 낳게 된다는 것이다. 그러므로 조직의 관리자들은 조직정치로 인한 조직구성원의 스트레스 야기요인을 최소화하고 이에 대처할 수 있는 방안을 발전시키는 것이 필요할 것으로 본다. 조직구성원들의 조직정치지각 감소를 위해 업무수행과 관련된 규정 및 절차를 명문화하고 행동양식을 표준화하는 등 공식화를 높여 조직내 정치행위를 미연에 방지하도록 하여야 할 것이다. 또한 조직정치의 역기능적인 면을 최소화시키는 것은 물론 변화에 대한 대처능력 등 조직정치의 순기능적인 측면을 최대한 살릴 수 있도록 조직내 정치행위를 적절히 통제, 관리하는 것이 중요하다고 판단된다.

둘째, 조직정치지각이 조직에 미치는 역기능을 최소화하기 위해서는 조직구성원에게 직무스트레스로 작용하는 조직정치지각을 적절하게 조절시킬 수 있는 유효한 조절변수의 역할이 무엇보다도 중요하다고 본다. 본 연구에서는 상사에 대한 신뢰를 조절변수로 적용한 결과, 결과변수인 조직시민행동과는 유의한 조절효과가 나타났으나, 직무만족 및 조직몰입과는 유의한 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 본 연구에서 다룬 상사에 대한 신뢰이외에도 새로운 조절변수를 탐색하여 조직정치지각과 구성원의 태도 및 행동간의 관계를 살펴봄으로써 조직성과를 제고하는데 관심을 가질 필요가 있다고 판단된다.

셋째, 조직내 정치행위에 대한 지각은 조직구성원들에게 직무와 관련된 스트레스를 야기시키는 원천이 되고, 또한 대부분의 조직내 정치행동은 불화와 갈등, 소모적인 시간과 정력의 낭비를 가져오는 부정적인 성격을 띠고 있으므로 조직내 비생산적인 정치행위를 줄일 수 있는 조직차원에서의 효과적인 대응방안을 마련하는 것이 필요하다고 본다.

본 연구는 앞서 논의한 바와 같은 의의와 시사점을 가지고 있지만, 다음과 같은 몇 가지



의 한계점 역시 가지고 있는 바, 향후에는 이러한 한계점을 극복할 수 있는 연구가 필요할 것이다. 우선 본 연구를 위한 조사대상자의 선정과 표본의 대표성에 관한 문제이다. 앞서 분석한 인구통계학적 특성에서 나타났듯이 표본집단의 분포가 속성별로 적절히 분포되지 않았다. 특히 소령급 이상의 계급과 40세 이상의 고령자에 대한 표본이 상대적으로 적게 나타나고 있어 본 연구가 이들 집단을 포함한 전반적인 분포결과의 도출로 보기에는 연구의 일반화 측면에서 한계가 있다. 또한 본 연구에서는 군조직, 그중에서도 육군만을 대상으로 하였기 때문에 일반기업 또는 정부기관 등 다른 조직과의 비교를 통한 정치행위의 지각을 측정할 수가 없었다. 타 조직과의 비교를 통한 실증연구는 서로 다른 조직문화 차원에서 조직내 정치현상과 정치지각을 이해하는데 도움이 되리라 본다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 남천우(1997), *종업원의 경영의사결정 참여가 조직유효성에 미치는 영향*, 석사학위논문, 서강대학교 대학원 경영학과.
- 김치풍(2002), *조직구성원의 조직정치지각과 직무만족, 이직의도간의 관계에 관한 연구*, 석사학위논문, 서울대학교 대학원 경영학과.
- 양창삼(1992), *조직이론*, 서울: 박영사.
- 육군본부(1990), 「지휘통솔」, FM22-101.

### <국외문헌>

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter P. A. & Mayes, B. T.(1979), "Organization Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", *California Management Review*, Fall, pp.77-83.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, pp. 1-18.
- Amos, D.(1993), "Perceived Political Climate and Job Attitudes", *Organizational Studies*, Vol. 14, pp. 59-71.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F.(1951), "An Index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 307-311.
- Clement, R. W.(1994), "Culture, Leadership and Power: The keys to organizational change", *Business Horizons*, January-February.
- Farrell, D. & Petersen, J. C.(1982), "Pattern of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 7, p.403.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., Howard, J.L.(1996), "Perceptions of Organizational Politics" : Predictoin, Stress-Related Implication, and Outcomes", *Human Relations*, Vol. 49, No. 2, pp. 233-266.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M.(1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 93-116
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M.(1989), Politics in Organizations. In R.A Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization* :

- pp. 143-170. Hillsdale, NJ:Lawlence Erlbaum.
- Gandz, J. & Murray, V. V.(1980), "The Experience of Workplace politics", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 231-251.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1980), *Work Design Reading, MA* : Addison-Wesley.
- Hicks, H. C. & Gullett, C. R.(1975), *Organizations: Theory and behavior*, McGraw-Hill.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669.
- Longenecker, C. O.(1987), "Behind the mask: The politics of employee appraisal," *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 183-193.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T.(1980), "Organizational Politics : An Exploation of Managers' Perception", *Human Relations*, Vol. 33, pp. 81-82.
- Maslyn, J. M. & Fedor, D. B.(1998), "Perceptions of politics: Does measuring different foci matter?," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, pp. 645-653.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W.(1977), "Toward a Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, (October), pp. 672-678.
- McAllister, D. J.(1995), "Affect-based and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperration in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.
- Minzberg, H.(1985), "The Organization as political arenas", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, pp. 133-154.
- Minzberg, H.(1984), " Power and Organizational Life Cycles", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 207-224.
- O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.
- Organ, D. W.(1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior : In Staw, B. M. and Cummings L.L. (ets) *Reserch in Organizational Behavior*, Vol.12. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 43-72.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L.(1995), "Perceptions of Organizational Politics : An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 891-912.

- Pfeffer, J.(1981), *Power in Organization*, Pitman Publishing.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R.(1990), "Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leadership, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.
- Randall, M. L., Crppanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A.(1999), "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 159-174.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J.(1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 774-780.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.
- Vrendenburgh, D. J. & Maurel, J. G.(1984), "A Process Framework of Organizational Politics", *Human Relation*, Vol. 37, pp. 47-66.
- Zaleznik, A.(1989), "The mythological structure of organizations and it's impact", *Human Resource Management*, Vol. 28, pp. 267-277.
- Zanzi, A. Z.(1981), *Political Behavior in Mechanistic vs Organic Organizations*, University of Southern California Doctor dissertation.

# The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Job Attitudes: The Moderating Effect of Trust in Supervisor

Lee, Kyu-Man · Do, Kwang-Seob

## Abstract

As to the research method for this study, it examines the conceptual understanding of organizational politics along with existing theories, prior research and prior models on the perception of organizational politics. Empirical analysis concerning the six hypothesis of the research, is carried out based upon returned questionnaires. The subjects of the survey were more than sergeant executive of 51 units R.O.K Army. Out of the 350 copies of the questionnaire, 323 copies were returned of which 294 were used for analysis. Results indicated that perceptions of organizational politics were negatively related to job attitudes(eg. job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior). The relationship between perceptions of organizational politics and organizational citizenship behavior was moderated by trust in supervisor. Finally, implications and future research suggestions are discussed.

<Key Words> organizational politics, job attitudes, trust in supervisor