

공정성지각이 조직시민행동요인에 미치는 영향에 관한 연구*

이 광 희** · 김 하 겸*** · 송 교 석**** · 박 동 진*****

A Study on the Relationship of Justice Perception and Organizational
Citizenship Behavior

Kwang-Hee Lee · Ha-Kyeom Kim · Gyo-Seok Song · Dong-Jin Park

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational citizenship behavior and justice perceptions.

The empirical results have indicated that the justice factors affect on the organizational citizenship behavior.

Implications and limitations are discussed.

keyword 조직시민행동, 절차 공정성지각, 분배 공정성 지각

I. 서론

Greenberg(1987)가 지적한 바와 같이 절차 공정성에 대한 관심이 점점하면서 과거에 무시되었던 이슈들에 대하여 관심을 갖게 하는 계기가 되었다.

법률적 정치적 상황에 있어서의 연구들에 의하면 절차공정성은 시스템이나 제도적 특성에 대한 평가와 보다 밀접한 관련을 가지고 있고, 반면에 분배공정성은 구체적인 결과들(outcomes)에 보다 높게 관련되어 있다고 하고 있다. 이러한 공정성이론의 두 측면(분

* 본 연구는 금오공과대학교 학술연구비에 의하여 연구된 논문

** 금오공과대학교 산업경영학과 교수(제1저자, 교신저자), 054-478-7843, khlee@kumoh.ac.kr

*** 영남에너지서비스 공무원 팀장(공동저자 1), 054-460-6340, hgkim60@skens.com

**** 안산공과대학 산업경영학과 교수(공동저자 2), 031-490-6097, sgs@ansantc.ac.kr

***** 금오공과대학교 산업경영학과 강사(공동저자 3), 054-478-7921, djpark@kumoh.ac.kr

배공정성, 절차공정성)에 대한 정의가 학자들 사이에서도 명확히 내려지지 않고 있다. 그러나 대체적으로 전통적인 관점에서의 공정성은 한 사람의 산출과 투입의 비율을 어떤

기준과 비교하는 데 초점을 두고 있다. 이러한 공정성에 대한 접근 방법이 분배 공정성(distributive justice)이다.

이와는 달리 또 다른 관점은 종업원들의 공정성 느낌이 그들이 받은 평가결과와는 별개로 평가가 수행되는 절차나 과정에 의해서 영향을 받는다는 절차 공정성(procedural justice)관점이다. 이는 어떠한 분배결정을 내리기 위해 사용되는 절차나 도구에 초점을 두고 있다. 이러한 공정성 요인에 대한 조직시민행동에 관한 연구가 일부 있어 왔으나 그 시도가 아직은 초기 단계에 있어 폭넓은 연구가 진행되어 있지 않다.

그러나 공정성 요인과 조직시민행동에 대한 연구는 조직의 유효성 측면에서 매우 중요하게 다루어져야 할 중요한 이슈이다. 조직시민행동이란 종업원들의 역할외적인(extra-role)것으로 조직의 유효성을 촉발하며, 또한 자발적으로 이루어지는 행동이라 할 수 있다(Organ, 1988, 1990). 선행연구들에서 분배공정성과 절차공정성 지각에 대한 조직시민행동에 대한 차이를 검증하는 시도를 하였는데 Moorman(1991)의 연구에 따르면 절차공정성 지각이 조직시민행동의 분산을 설명하는데 있어 보다 강한 영향관계가 있음을 나타내주고 있다. 또한 Organ(1988, 1990)은 종업원이 불공정함을 느꼈을 때, 공정성 회복에 대한 가장 쉽고 보다 안전한 조정장치가 조직시민행동이라고 하고 있다.

그러나 이들 연구들이 외국에서 이루어져 왔기 때문에 그 연구 결과가 한국이라는 다른 문화적 상황에서도 적용될 수 있는지에 대한 보다 폭넓은 검증이 이루어져야 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 한국적 상황에서 공정성지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 포괄적인 연구를 하고자 한다. 즉, '공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원에 각각 유의한 정의 영향을 미치는가'에 대한 연구를 진행하고자 한다. 특히, 이제까지의 공정성 지각에 기인한 제 결과변수에 대한 설명은 주로 분배공정성에 기초하여 이루어져 왔기 때문에 보다 충분한 설명을 위해서는 분배적 측면뿐만 아니라 절차적인 측면에서의 공정성이 고려되어야 할 것이므로, 절차공정성 측면을 중심으로 접근하여 보고자 한다.

이러한 연구를 통하여 조직시민행동에 미치는 분배공정성과 절차공정성의 영향정도가 검증된다면 자발적인 행동인 조직시민행동을 불러일으키는데 있어서 어떠한 측면을 강조할 수 있을 것인지를 알 수 있을 것이며, 이는 나아가 조직의 유효성 측진에 크게 기여를 할 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 조직 공정성

종업원들이 조직에 제공한 용역의 대가로 받은 보상에 대해 조직구성원 각각이 느끼는 공정함의 지각은 대부분 서로 상이하며, 그들이 받은 보상의 결과에 대해 직접 혹은 간접적으로나마 타인과의 비교를 통해 자신이 받는 보상에 대한 상대적 공정함에 대해 지각하게 된다. 따라서 보상에 대한 결과와 그 보상의 과정이 공정하게 이루어졌는가에 대해 관심을 가지게 된다. 따라서 공정성에 대한 연구는 초기의 분배공정성에서 절차공정성으로 그 연구의 초점이 변화하였으며, 최근의 연구에서는 분배와 절차가 불공정한 측면을 창출하는데 함께 작용한다는 것을 보여주고 있다.

분배공정성과 절차공정성의 상호작용에 대한 Greenberg(1987a) 및 Folger와 Martin(1986)의 연구에서는 비록 결과가 기대에 미치지 못하여도 절차가 공정하면 종업원들은 부정적 반응을 일으키지 않음을 알아내었고, 공정한 절차에서 부정적 결과가 나타나면 개인의 성과는 증가하지만 불공정한 절차에서 부정적인 결과가 나타난다면 성과는 떨어진다고 하였다. 또한 이들의 연구에서 불공정한 결과 및 절차가 동시에 나타날 때 대응행동이 가장 강하게 나타남을 밝혀냄으로써 분배공정성과 절차공정성사이에 상호작용도 배제할 수 없음을 제시하였다. 따라서 공정성의 완전한 이해는 두 개념을 분리해서 연구하는 것으로는 성취될 수 없으며, 오히려 결과와 절차 사이의 상호작용을 고려하는 것이 필요하다는 주장이 제기되고 있다. 황규대 외(2002)의 연구결과에 의하면 절차공정성을 불공정하게 느끼는 종업원은 분배공정성이 낮게 되면 직무불만이 더욱 악화되는 경향이 나타나고 있는 것은 이러한 주장을 지지하는 결과로 보인다. 또한 염규열(2005)에 의하면 분배공정성과 절차공정성은 결과변수의 유형에 따라 미치는 영향의 정도가 다른 것으로 나타나고 있다. 이러한 연구결과들은 공정성요인이 분배공정성과 절차공정성으로 나뉘어 측정하는 것이 보다 타당하다는 주장을 강하게 지지하는 결과라고 할 수 있다.

이에 따라 본 논문에서는 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 나누어 공정성의 개념을 이해하기로 한다. 분배 공정성 관점에서는 투입과 산출의 비율을 비교하여 공정성 지각을 설명한다. 이것은 의사결정의 초점이 희소한 자원을 종업원들에게 분배하는 그 자체에 근거를 둔 것이다. 그러나 분배된 보상에 대한 결과의 공정성뿐만 아니라 그 결과에 이르는 절차가 공정하였는가에 따른 영향도 매우 중요하다. 공정성을 측정하는 이전의 연구에서는 단지 분배공정성에만 초점을 맞추었을 뿐 절차공정성 문제는 소홀히 했다. 만약 두 사람이 그들이 불공평한 것에 대해 다르게 믿고 있다면 같은 불공평을 느끼더라도 다르게 행동할 것이기 때문이다. 예를 들어, Bies(1987)가 연구한 결과와 같이 두 개의 보상시스템에 의해 불이익을 받은 종업원의 반응은 다를 것이라는 것이다.

이와 같이 절차공정성이란 자원의 분배에 사용된 의사결정의 절차와 과정에 대해 지각된 공정성을 말하는 것으로써 절차 공정성은 보상결정의 결과나 종업원 사이의 불충분한 자원의 배정과 관련된 관리적인 의사결정에 관심이 있는 것이 아니라 의사결정과정의 진행되는 방법의 공정성에 초점을 맞춘 것이다.

지금까지의 연구들에서는 절차공정성이 공정성의 한 요인이라는 증거를 제시하고 있지만 구체적으로 절차공정성의 세부 요인에 대한 의견은 달리 나타나고 있다. 아직까지는 분배와 절차공정성의 관련효과에 대한 연구 결과가 모호하며, 절차공정성의 개념적 정의에 있어서 의견이 일치하지 않고 있다(Schappe, 1998). 이러한 절차공정성의 개념화에 기여를 한 주요이론인 분배선호이론(allocation preference theory, Leventhal, Karuza, & Fry;1980)에 따르면, 절차공정성은 여섯 가지의 절차적인 규칙이 있음을 알 수 있다. 각각의 규칙은

첫째, 그 절차가 사람과 시간 모두를 통하여 적용되는 일관성.

둘째, 의사결정자들에 대한 편견배제의 확대.

셋째, 결정에 기초하는 정보의 정확성.

넷째, 정해진 결정이 수정되거나 변화될 수 있는지에 대한 기회의 존재 여부.

다섯째, 배분된 절차가 모든 관련된 부분들을 어떻게 대표하는가.

여섯째, 배분된 절차가 정신적, 윤리적 기준을 따르는 정도의 여섯 가지로 구성되어 있다.

일반적으로 절차공정성에 내재되어 있는 심리적 과정에 대한 설명으로서 수단통제(instrumental control)와 합리적인 관심(relational concerns)의 두 가지 관점에서 이론적 설명이 가능한데, 먼저, '수단통제'(Thibaut & Walker, 1978)라 함은 제도적 또는 조직적 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들은 그러한 의사결정이 그들 자신의 결과 또는 다른 사람들과의 관계를 개선하는 도구라고 생각하고 있기 때문에 갈등해소 또는 의사결정과정을 통제하기를 원한다는 것이다. 종업원 개개인들은 과정을 통제함으로써 논쟁을 해결하거나 또는 의사결정을 하는 제 삼자가 그들의 기여도와 결과에 대한 충분한 정보를 받을 것이라고 확신하게 된다(Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carroll, 1995).

이와는 달리, '합리적인 관심'(Lind & Tyler, 1988)에서는 조직의 구성원들이 의사결정 과정에 관심을 가지는 것은 그 절차를 채택하고 있는 회사나 제도와의 장기적인 사회적 관계에 대하여 관심을 가지기 때문이라고 주장한다. 이 같은 절차들은 조직 내에서 개인이 자신에 대해 가지는 가치나 위상에 대해 중요한 시사점을 주게 된다. 이 절차들은 단지 목표달성을 촉진하기 위한 것뿐만 아니라 조직이나 제도 내의 가치를 반영하는 것으로 간주되기 때문에 절차들이 제도 내에서 개인의 위상이나 가치를 긍정적으로 잘 반영하거나 제도 또는 회사와 개인의 관계를 긍정적으로 관련시키는 경우에는 공정하게 간주되고, 그 반대의 경우에는 불공정하게 간주된다는 것이다(Tyler & Lind, 1992).

절차공정성과 상호작용공정성은 별개의 개념으로 이해될 수도 있으나, 본 연구에서는

Moorman(1991)의 견해를 따라 절차공정성에 포함시켜 상호작용공정성이 별개가 아닌 분배공정성과 절차공정성의 상호영향에 의해 나타나는 공정성이므로 함께 논의하기로 한다.

절차공정성은 정형화된 절차(formal procedures)와 상호작용공정성(interactional justice)으로 구성되며, 이는 최근의 절차공정성의 다차원적 모형으로 구성된다(Greenberg, 1990b, Tyler & Bies, 1990). 정형화된 절차는 조직내에서 사용되는 공정한 절차의 정도를 측정하기 위해 개발되었으며, 이들 항목은 Leventhal(1980)과 Leventhal, Karuza 및 Fry(1980)등이 개발한 절차공정성 규칙(promote consistency, bias suppression, representativeness, accuracy, correctability, representativeness, ethicality)에 기인하고 있다. 상호작용공정성은 Bies와 그의 동료들(Bies, 1987; Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990)의 연구에 의해 제안된 개념으로, 이들은 절차공정성의 지각은 조직의 절차와 '그들 절차가 수행되는 방법' 으로부터 기인한다고 주장하였다. Bies에 의하면 경영자가 행동을 취하기 위해서는 절차를 법제화 하고 만약 절차공정성이 존재한다면 그 결정에 사용된 도구에 대해 설명해야 한다.

2. 조직시민행동

조직시민행동에 대한 정의나 용어가 학자들 간에 분명히 일치하지는 않지만 그 주된 논의의 결과는 조직의 구성원들 상호간에 서로 도와주고, 정보를 공유하고, 협동하고 스스로 나서서 남을 도와주는 일련의 행동이라 할 수 있다. Brief와 Motowidlo(1986)는 이를 친사회적행동(prosocial organization behavior)이라고 하여, 포괄적인 의미에서의 조직시민행동에 대한 개념을 주장하였다. 그는 이러한 친사회적행동에서 조직구성원들이 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 개인의 역할을 넘어서 그와 상호 관련하는 개인, 집단 혹은 조직의 복지를(well-being) 향상시키기 위해 행해지는 행동이라고 하였다.

즉, 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)은 개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위으로써 어떤 공식적인 보상을 받지 않지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동이라고 할 수 있다(Organ, 1988).

앞서 Brief와 Motowidlo(1986)가 제시한 친사회적행동은 기능성과 역할행동을 어떻게 규정할 것인가로 나누어 구분할 수 있다. 이들의 연구에서 이러한 친사회적행동은 조직에 대해 호의적인 반응을 보이고, 보다 협조적인 기능을 발휘하는 순기능을 가질 수도 있고, 조직구성원들의 실수 혹은 미달한 성과를 달성한 구성원들을 모른 채하고 덮어줄 수 있는 역기능적인 기능을 가질 수도 있다. 또한 역할행동의 규정의 관점에서 보면, 규정 내 역할(intra role)과 규정 외 역할(extra role)로 나누어 볼 수 있는데, 규정 내 역할은 성과에 직접적인 영향을 미치는 친사회적행동으로 상사, 선임자, 혹은 동료로서 리드

하는 역할을 하는 행동이라고 할 수 있다. 규정 외 역할은 직접적인 평가에는 영향을 주지는 않으나 조직을 위해 어떠한 기능을 수행할 수 있는 모든 역할을 말한다.

Organ(1988)은 조직시민행동이 조직구성원들의 자율적인 참여, 다른 구성원들 간의 원만한 관계유지, 인적자원의 효율적인 이용에 이바지 한다고 하였다. 이러한 조직시민행동은 개인의 성과에 역기능적인 부정적인 영향을 미쳐 단기적인 악영향을 줄 수도 있지만, 보다 멀리서는 조직구성원들의 자율성을 증대시키게 되므로 조직의 유효성을 증대시킬 수 있다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 이와 유사한 개념으로 조직에 대한 자발성(organizational spontaneity)을 들 수 있는데, 이는 기능적인 측면에서는 상당한 유사점을 가지나, 보상에 영향을 받는다는 점에서 조직시민행동과는 다른 개념으로 볼 수 있다(George & Bettenhausen, 1990).

조직시민행동에 대한 연구는 Barnard(1938), Roethlisberger와 Dickson(1933), Katz와 Kahn(1978)등이 그 이론적인 근거를 제공하였다. 먼저, Barnard(1938)는 협력적 노력의 집합체로 조직을 이해하였고, 이러한 협동시스템에 기여하는 조직구성원의 의지를 중요시하였다. 그는 연구에서 자발적인 의지로부터 나온 기여도가 클수록 권한을 받아들이는데 더욱 합리적이라고 하였다. 또한 비공식적 조직의 중요성을 강조하였으며, 조직화에 대한 과정을 상향식 과정으로 이해하였다. Baranard(1938)의 연구는 비공식적집단의 중요성과, 인간의 의지를 중요하게 생각하였다는 시도에서 매우 의미 있는 연구라 할 수 있으며, 또한 조직시민행동에 있어 협력의 중요성은 매우 강조되기 때문에 많은 영향을 주었다.

조직시민행동연구는 조직시민행동의 속성상 조직 내에서 일어나는 다양한 사회적 상황을 통한 조직 구성원 상호관계에서 일어나는 다양한 문제에 대한 해결능력을 가지므로 상급직으로 조직성과에 영향을 미치게 된다.

조직시민행동을 구성하는 요소에 대한 연구가 많은 비중을 차지하고 있으며, 그 구성요소에 대한 연구도 매우 다양하게 나타나고 있다. 구성요소에 대한 여러 연구자들의 주장 중에서, 다른 연구들에 비해 포괄적인 내용을 담고 있는 Organ(1988a)의 연구결과를 따라 본 연구를 진행하기로 한다. Organ이 제시한 구성요소를 각각 살펴보면 다음과 같다.

1) 이타주의의 행동(altruism)

조직 내에서 업무와 관련한 문제에 대해 타인에게 자발적인 도움을 주는 임의행동을 이타주의의 행동이라 하며, 이는 조직을 유지하는데 필요한 자원을 최소화하고, 조직의 자원 유입능력을 증가키는 조직구성원의 행동을 의미한다.

2) 양심적 행동(conscientiousness)

양심적 행동은 조직에서 요구하는 최소한의 역할을 초월하여 수행되는 임의적 행동을

말한다. 이러한 예로는 근무시간에 사적인 문제를 해결함으로 발생하는 근무시간의 손실 방지를 들 수 있다.

3) 예의적인 행동(courtesy)

다른 조직구성원들의 직무와 관련한 문제들을 사전에 예방하기 위해 구성원들 간의 정보공유 등을 행하는 행동을 말한다. 이는 문제발생을 방지하거나 사전에 문제발생을 막기 위한 사전 절차를 거치는 행동을 의미한다.

4) 시민의 미덕(civic virtue)

조직 내에서 이루어지는 회의, 토론 등의 조직 내 활동에 대해 책임의식을 갖고 참여하는 행동으로 조직의 발전을 위해 자발적으로 노력하는 행위이다.

5) 스포츠맨십(sportsmanship)

조직 구성원은 조직 내에서 때로 의도하지 않게 어떠한 작은 문제나 고충을 겪게 되는데, 이때 이러한 문제에 대해 인내하는 행동을 스포츠맨십이라고 한다. 이러한 행동을 하는 조직구성원은 불만이나 고충을 참고, 승복함으로써 조직을 위해 보다 건설적인 노력을 기울이는 행동을 의미한다.

3. 조직시민행동과 공정성지각과의 관계

동기유발에 기반을 둔 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)에 대한 논의에서, Organ(1990)은 조직시민행동을 촉진시키는데 공정성의 지각은 중요한 역할을 한다고 제안했다. Organ(1988, 1990)은 조직에서 제공되는 공정한 대우에 보답하기 위해 종업원들이 행하는 시민행동에 의하여 사회적 교환관계를 설명하였다. 연구자들은 다양한 연구에서 절차공정성 지각과 조직시민행동사이에 강한 관계가 있음을 주장하고 있다 (Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Moorman, 1993).

그러나 일부 연구에서 조직시민행동을 수행하기 위한 결정에 영향을 주었을 사회적 교환 관계에 약속된 집단의 과정을 통해 자세히 탐색할 수 있었다. Konovsky와 Pugh(1994)의 연구에서 절차공정성과 조직시민행동사이에 있어서 감독자의 신뢰가 가지는 매개 역할이 지지되었고, 일부 연구에서는 절차공정성이 그런 행동과 무엇이 어떤 식으로 관련되는지에 초점이 맞추어져 있다.

Organ의 기본적인 견해는 직무만족과 조직시민행동 사이의 관계에서 나타난 연구결과와 재해석을 통해 공정성 지각이 조직시민행동과 관련된다는 것을 발견할 수 있다고 하는 것이다. Organ(1988a, 1988b, 1990)은 직무만족과 조직시민행동 사이의 관계에 대한 실증적인 검증이 공정성지각과 조직시민행동 사이의 관계를 반영하는 것보다 더 잘 설명될 수 있을 것이라고 제안했다. 삶의 만족에 관한 문헌검토와 현재의 직무만족 측정에 관한 문헌검토에 기초하여, Organ(1988b)은 직무만족의 인지적 요소가 조직시민행동 이 공정성지각의 영향을 반영하는 것과 관련되어 나타날 것이라고 제안했다. 게다가, 직무만족과 공정성 지각이 함께 측정되었을 때, Organ(1988a)은 “후자가(더욱 명확하게 인지되는 정도) 조직시민행동의 분산을 더욱 잘 설명할 것이다” 라고 하였다. 결론적으로, 만약 직무만족과 공정성 지각이 모두 측정되었다면, 직무만족이 아닌 공정성의 지각이 조직시민행동에 관계가 있을 것이라는 것이다.

직무만족이 넓은 의미의 공정성 요소로 구성되었다면, 왜 공정성 그 자체도 조직시민행동과 관련될 것이라고 생각할 수 있을 것이다. Organ(1988b, 1990)은 왜 공정성이 조직시민행동을 예측할 수 있는지에 대한 두 가지 견해를 주장했다. 먼저, Adams(1965)는 공정성 이론을 제안하여 불공정한 상태가 사람들 사이에 긴장을 발생시키고, 그들은 긴장을 해결하기 위한 시도를 하게 된다고 하였다. Organ(1988a)은 조직시민행동수준을 공정성지각 수준과 동일하게 투입했을 때, 조직시민행동 의 수준을 높이거나 낮추게 되면 불공정하다고 반응한다고 하였다. Organ(1988b)은 더 나아가 조직시민행동 이 임의적이고, 규정된 역할에 따른 필수 요구사항이 아니므로 전략의 선택에 따라 조직시민행동 이 변화함을 지적해 내었다. 따라서 불공정성에 대한 반응에서 조직시민행동 의 변화는 규정된 역할 요구에 따른 행동의 변화보다 더욱 안전하게 작용할 것이고, 만약 안전하지 않더라도 최소한 직접적인 개인의 통제하에 있게 되므로 그 반응은 격렬하지 않을 것이다.

두 번째 이유는 ‘왜 공정성 지각이 경제적 교환과 사회적 교환사이의 차이에 대한 Blau(1964)의 정의로부터 생긴 조직시민행동 과 관련 되는가’ 이다. Organ(1988b)은 공정성 지각이 사회적 교환관계에 따라 조직과 관계를 맺고 있는 종업원들의 승급에 의해 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라고 믿었다. 사회적인 교환이 존재하기 때문에 표면상 엄격한 계약이 이루어지지만, 그 교환은 애매모호한 경향을 띠고, 자유재량권을 가지고, 그 종업원에 의한 친사회적인 행위(prosocial behavior)가 이루어지게 된다.

Organ(1988b)은 ‘착취에 대해 어쩔 수 없이 동의를 한다는 생각을 갖지 않는 자유재량권에 있어서, 개인에게 자유롭게 제공되는 시스템과 같은 고유의 애매모호함’ 이라고 하였다. 그러므로 만약 종업원이 그들 스스로 사회적 교환 상태를 생각하게 된다면, 그들은 보다 강한 조직시민행동을 나타낼 것이다. 즉, 시민행동은 사회적 교환관계의 부분으로서, 교환된 사회적 보상의 난이도와 관련된다. Foa와 Foa(1974, 1980)는 모든 사회적 교환은 동등하게 교환될 수 있으며, 구체적으로 자원(resource)이 교환될 것이라는 가

능성과 관계되는 대표적인 자원으로 구성되어 구축된다고 하였다. 구조적으로 인접한 이러한 자원들은 각각 가장 유사한 것들끼리 교환된다.

조직시민행동의 가치는 시민행동의 그러한 구체적인 행동이 정보 자원 혹은 서비스 자원의 예와 같은 것으로 표현될 수 있다는데 있다. 이러한 두 가지 자원은 Foa와 Foa(1974, 1980)의 구성에 있어서는 서로 반대되지만, 다른 네 가지 자원은 몇몇 조직시민행동의 방법과 유사하다. 그러므로, 조직시민행동은 타당하게 보이고 공정성의 지각에 의해 유발되는 사회적 보상과 교환 가능한 종업원에게 있어 유사한 방법을 가진다.

조직시민행동에 있어서 공정성 지각의 영향에 대해서는 몇몇 실증적인 연구 결과가 뒷받침하고 있다. Dittrich와 Carroll(1979), Scholl, Cooper 및 McKenna(1987)에 의한 연구에서, 직무 공정성과 임금 공정성의 지각은 역할 외 행동과 유의한 상관관계를 가짐을 발견하였다. 게다가, Konovsky와 Folger(1991)는 절차공정성과 이타주의(altruism)사이의 관계에 대한 기초적인 증거를 발견하였다. Farh, Podsakoff 및 Organ(1990)에 의해 공정성, 직무만족, 조직시민행동 사이의 관계에 대하여 독특한 연구가 행해졌다. 공정성이 상사의 우연적인 보상행동, 상사의 지원 및 참여행위로부터 직접적으로 측정됨에도 불구하고 공정성은 조직시민행동의 두 가지 요인모형에 관련된다는 것을 발견했다.

결국 Dittrich, Carroll(1979), Scholl 등(1987), Konovsky와 Folger(1991), Farh 등(1990)과 개념적 연구의 틀을 제공한 Organ(1988a, 1988b, 1990)에 의해 공정성지각과 조직시민행동 사이의 관계에 대한 연구가 지지받고 있음을 알 수 있다.

이러한 연구결과들이 이후 연구에 의해 실증적인 지지가 이루어지고 있어 공정성 지각과 조직시민행동 연구가 더욱 활발히 진행되고 있다. 그러나 기존의 연구에서 행해졌던 연구들이 모든 상황 하에서 적용가능한지에 대해서는 의구심을 갖게 한다. 먼저, 기존 연구들이 일부 특수한 상황 하에서 제한된 표본을 가지고 행해졌기 때문에 그와 같은 연구결과들을 일반화시켜 적용시키기에는 무리가 따르는 것이 사실이다. 또한 대개의 연구들이 한국적 상황과는 차이가 있는 서구사회에서 이루어진 연구결과들이어서 한국적 상황에서 어떻게 적용될 것인가에 대해서는 의구심을 갖게 한다. 따라서 이들 연구들에 대해서 한국이라는 상황에서도 적용될 수 있는지에 대한 보다 폭넓은 검증이 이루어져야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 서구의 직무환경과는 다른 한국적 상황에서 공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 포괄적인 연구를 하고자 한다. 즉, 공정성 지각이 조직시민행동의 차원에 미치는 영향과, 조절변수를 투입했을 때 조절효과에 대한 연구를 진행하고자 한다.

Ⅲ. 가설의 설정

1. 가설의 설정

본 연구의 목적은 공정성 지각이 조직시민행동 의 각 요인들에 어떻게 영향을 미치는가를 확인해 보는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 먼저 공정성과 조직시민행동의 개념 및 기존 연구에 대한 고찰을 통해 기존의 연구들의 진행방향 및 주요 논의결과에 대한 이론적 토의를 거쳤다. 그러한 논의를 기초로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원에 각각 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

- a : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원인 이타주의 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- b : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원인 양심적 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- c : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원인 예의적인 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- d : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원인 시민의 미덕에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- e : 공정성 요인 지각이 조직시민행동의 차원인 스포츠맨십에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ. 실증분석

1. 변수의 조작적 정의

1) 분배공정성

분배공정성은 Price와 Muller(1986)가 개발한 5개 항목을 사용하였으며, “성과에 관련되었다고 지각하는 투입에 대해 종업원이 보상받는 정도”를 측정하기 위해 개발된 척

도이다. 각각의 항목은 교육수준, 노력, 성과 등에 기초하여 공정하게 보상받고 있는 정도에 대해 질문하고 있으며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다).

2) 절차공정성

본 연구에서는 Moorman(1991)이 개발한 항목을 사용하였다. 즉, 정형화된 절차는 7개 항목, 상호작용공정성은 6개 항목으로 측정하였으며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

3) 직무만족

직무만족이란 구성원들이 담당하고 있는 ‘직무로부터 느끼는 만족의 정도’로 정의할 수 있으며, 본 연구에서는 Brayfield와 Rothe(1951)가 개발한 18개 문항 중에서 5개 항목을 선정하여 측정하였다. 설문항목의 스타일은 ‘나는 현재 나의 직무에 상당히 만족 한다’와 같이 항목을 구성했으며, 척도는 리커트 스타일의 7점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 아니다, 4 = 그저 그렇다, 7 = 매우 그렇다).

4) 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이란 ‘개인의 의지에 따라 행해지는 자유 행위으로써 어떤 공식적인 보상을 받지 않지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동’이라고 할 수 있다(Organ, 1988). 조직시민행동의 측정은 McKenzie 등(1991)의 연구에 사용된 항목을 중심으로 하여, Podsakoff 등(1990)의 연구에서 이용된 항목들을 추가하여 24문항으로 측정하였다. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다).

2. 실증분석결과

1) 표본의 특성

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 제조업체 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구를 위해 배포된 설문지는 총 700부로 이중 621부가 회수되었으며, 이 중에서 설문응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 과도한 오류가 있는 설문지는 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 연구에 사용된 설문지는 총 593부가 사용되었다. 응답자들은 남자가 약85%, 여자가 약15%이며, 관리-사무직의 비중이 44%정도로 가장 많았으며, 기능직도

약 32%정도를 차지하고 있었다. 표본의 교육수준별 분포는 고졸이 40.48%(238명)로 가장 많고 그 다음 대졸35.88%(211명), 전문대졸 20.9%(123명), 대학원졸 2.2%(13명)의 순으로 나타났다.

2) 측정도구의 신뢰도

본 연구에서는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 측정변수들에 대한 신뢰도 측정결과는 <표 1>에서 보여주듯이 직무만족의 Cronbach's alpha 계수는 0.696으로 나타났으며, 조직시민행동과 분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성의 Cronbach's alpha 계수는 모두 0.8이상으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 따라서 각 항목별 변수들은 본 연구에 이용할 수 있을 정도의 신뢰도를 가지고 있다고 볼 수 있다.

<표 1> 측정변수들의 신뢰도

측정변수	측정항목 수	신뢰도(α)
직무만족	5	0.696
조직시민행동	24	0.885
분배공정성	5	0.905
상호작용공정성	6	0.880
절차공정성	7	0.906

3) 주요변수간의 상관관계 분석

공정성 변수와 조직시민행동 요인간의 상관관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다(<표 2>참조). 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 직무만족은 공정성 변수들과 조직시민행동 요인들 모두와 유의하였으며 특히 분배공정성과는 .358의 높은 상관계수를 가짐을 알 수 있다.

분배공정성은 조직시민행동의 양심적 행동 요인과는 유의하지 않은 상관관계를 보이며, 그 외의 공정성 변수와 조직시민행동 요인들과는 유의수준 .001에서 유의하였으며, 특히 절차공정성과 .436의 상관계수를 보였다. 상호작용공정성 역시 그 외의 공정성 변수와 조직시민행동 요인과 유의수준 .001에서 유의한 상관관계를 가짐을 알 수 있으며, 절차공정성과 .433의 상관계수를 가지고 있는 것으로 나타났다.

절차공정성은 조직시민행동의 다섯 가지 요인 중에서 양심적 행동을 제외한 네 가지 요인에서 유의수준 .001에서 유의한 상관관계를 가짐을 알 수 있으며, 이타주의 요인과는 .288로 유의하였다.

<표 2> 공정성 변수와 조직시민행동 요인간의 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 성별	1.150	0.357	(.768)										
2 근속년수	8.630	5.872	-0.336 ***	(.745)									
3 직무만족	4.426	0.868	-0.008	0.077	(.677)								
4 분배공정성	3.050	0.709	-0.026	0.008	0.358 ***	(.684)							
5 상호공정성	3.337	0.644	-0.079	0.060	0.332 ***	0.429 ***	(.669)						
6 절차공정성	3.025	0.641	-0.026	-0.003	0.264 ***	0.436 ***	0.433 ***	(.687)					
7 양심적행동	3.539	0.628	-0.052	-0.011	0.301 ***	0.070	0.205 ***	0.033	(.704)				
8 이타주의	3.437	0.518	-0.093 *	0.078	0.326 ***	0.282 ***	0.348 ***	0.288 ***	0.205 ***	(.666)			
9 시민의미덕	3.413	0.560	-0.140 ***	0.131 **	0.284 ***	0.234 ***	0.241 ***	0.236 ***	0.206 ***	0.441 ***	(.678)		
10 예의적행동	3.631	0.563	-0.035	-0.017	0.256 ***	0.208 ***	0.315 ***	0.178 ***	0.361 ***	0.414 ***	0.402 ***	(.673)	
11 스포츠맨십	3.391	0.552	-0.140 ***	0.078	0.246 ***	0.223 ***	0.370 ***	0.281 ***	0.259 ***	0.451 ***	0.368 ***	0.463 ***	(.671)

주1) p <.05: * / p <.01: ** / p <.001: ***
 주2) ()안의 숫자는 Cronbach's α 값임.

양심적 행동요인은 조직시민행동의 다른 요인과 모두 유의수준 .001에서 유의하였다. 이타주의 행동요인 역시 조직시민행동의 다른 요인과 모두 유의수준 .001에서 유의한 관계를 보였으며, 시민의 미덕요인 역시 예의적인 행동 요인과 스포츠맨십 요인과 유의수준 .001에서 유의한 상관관계를 가지며, 상관계수는 각각 .402 .368의 값을 가짐을 알 수 있다. 예의적인 행동 요인은 스포츠맨십 요인과 유의수준 .001에서 .463의 상관계수를 가짐을 알 수 있다.

4) 공정성 변수와 조직시민행동 요인간의 회귀분석 및 가설검증

가설을 검증하기 위해 공정성 요인과 조직시민행동 차원간의 회귀분석을 실시하였다. <표 3>은 분석결과이다. 이 회귀분석을 통하여 먼저 'a : 공정성 지각이 조직시민행동의 차원인 이타주의 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 라는 가설을 검증하였다.

이 결과 통제변수인 성별, 근속년수, 직무만족과 공정성 변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구성된 독립변수와 조직시민행동의 이타주의 행동 요인과의 결정계수(R-Square)는 0.1954로 전체 변동중에서 19.54%가 회귀선에 의해 설명되고 있음을 알 수 있다.

또한 분배공정성은 이타주의 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없는 결과가 나타나

(0.05273, $p > 0.1029$) 가설 a를 지지하지 못하고 있다. 절차공정성은 (0.09606, $p > 0.0062$)로 나타나 가설 a는 지지되었다. 상호작용공정성 역시 (0.15179, $p > 0.0001$)로 나타나 가설 a를 지지하였다. 결과적으로, 분배공정성은 이타주의 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없으며, 절차공정성과 상호작용공정성은 이타주의 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있다.

가설 'b : 공정성 지각이 조직시민행동 의 차원인 양심적 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 라는 가설을 검증결과에 의하면 분배공정성은 양심적 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없는 결과가 나타나(-0.06611, $p > 0.1073$) 가설 b를 지지하지 못하고 있다. 절차공정성은 (-0.09006, $p > 0.0428$)로 유의한 부의 영향을 주는 것으로 나타나 가설 b는 지지되지 못하였다. 상호작용공정성은 (0.17118, $p > 0.0001$)로 나타나 가설 b는 지지되었다. 결과적으로, 분배공정성과 절차공정성은 양심적 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 볼 수 없으며, 상호작용공정성은 양심적 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있다.

<표 3> 조직시민행동 요인과 공정성지각 요인간의 회귀분석 결과

변수	이타주의 행동		양심적 행동		예의적인 행동		시민미덕		스포츠맨십	
	계수	t 값	계수	t 값	계수	t 값	계수	t 값	계수	t 값
절편	2.021	13.09	2.674	13.64	2.444	13.98	2.268	13.17	2.128	12.79
성별	-0.089	-1.57	-0.111	-1.54	-0.052	-0.81	-0.159	-2.50	-0.168	-2.74
근속년수	0.002	0.75	-0.007	-1.62	-0.005	-1.37	0.007	1.86	0.001	0.43
직무만족	0.121	5.01	0.216	7.01	0.106	3.86	0.125	4.63	0.076	2.92
분배공정성	0.052	1.63	-0.066	-1.61	0.032	0.89	0.059	1.65	0.006	0.19
절차공정성	<u>0.096</u>	2.75	-0.090	-2.03	0.011	0.30	<u>0.099</u>	2.54	<u>0.112</u>	2.99
상호공정성	<u>0.151</u>	4.30	<u>0.171</u>	3.82	<u>0.206</u>	5.17	0.069	1.75	<u>0.222</u>	5.85
R^2	0.1954		0.1222		0.1294		0.1433		0.1809	
F값	23.68		13.57		14.5		16.31		21.54	
유의확률	<.0001		<.0001		<.0001		<.0001		<.0001	

가설 'c : 공정성 지각이 조직시민행동 의 차원인 예의적인 행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 라는 가설을 검증하기 위한 회귀분석 결과에 의하면 분배공정성은 예의적인 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없는 결과가 나타나(0.03242, $p > 0.3753$) 가설 c를 지지하지 못하고 있다. 절차공정성 역시 (0.01181, $p > 0.7654$)로 나타나 가설 c를

지지하지 못하고 있음을 알 수 있다. 상호작용공정성은 (0.20675, $p > 0.0001$)로 나타나 가설 c는 지지되었다. 결과적으로, 분배공정성과 절차공정성은 예외적인 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없으며, 상호작용공정성은 예외적인 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있다.

가설 'd : 공정성 지각이 조직시민행동 의 차원인 시민의 미덕에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 라는 가설 검증결과에 의하면 분배공정성은 시민의 미덕에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없는 결과가 나타나(0.05950, $p > 0.0989$) 가설 d를 지지하지 못하고 있다. 절차공정성은 (0.09914, $p > 0.0112$)로 나타나 가설 d는 지지되었다. 상호작용공정성은 (0.06902, $p > 0.0801$)로 나타나 가설 d를 지지하지 못하였다. 결과적으로, 분배공정성과 상호작용공정성은 시민의 미덕에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 절차공정성은 시민의 미덕에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있다.

가설 'e : 공정성 지각이 조직시민행동 의 차원인 스포츠맨십에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 라는 가설 검증결과에 의하면 분배공정성은 스포츠맨십에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없는 결과가 나타나(0.00671, $p > 0.8472$) 가설 e를 지지하지 못하고 있다. 절차공정성은 (0.11254, $p > 0.0029$)로 나타나 가설 e는 지지되었다. 상호작용공정성 역시 (0.22253, $p > 0.0001$)로 나타나 가설 e를 지지하고 있음을 알 수 있다. 결과적으로, 분배공정성은 스포츠맨십에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없으며, 절차공정성과 상호작용공정성은 스포츠맨십에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있다.

V. 결론 및 토의

본 연구에서는 한국적 상황에서 공정성지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 포괄적인 연구를 하고자 하였다. 이를 위해 먼저, 공정성 변수와 조직시민행동 요인간의 상관관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 그 결과 직무만족은 공정성 변수들과 조직시민행동 요인들 모두와 유의한 상관관계를 보임을 알 수 있었다. 공정성요인과 조직시민행동의 각 차원들은 거의 모든 요인들과 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

두 변수간의 인관관계를 검증하기 위해 공정성 변수와 조직시민행동 요인간의 회귀분석을 실시한 결과에 의하면, 이타주의 행동요인의 경우, 분배공정성은 이타주의 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없었으며, 절차공정성과 상호공정성은 이타주의 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있었다.

양심적 행동 요인의 경우, 분배공정성은 양심적 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없었으며, 절차공정성은 양심적 행동에 유의한 부의 영향을 주는 것으로 나타나 가설이

지지되지 못하였다. 이러한 이유는 측정도구가 한국적 상황에서 부적절하거나 개념전달의 오류로 보여지며, 향후 이 부분에 대한 충분한 검토를 위한 추가적인 연구가 필요할 것으로 사료된다. 상호작용공정성은 양심적 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있었다.

예의적인 행동 요인의 경우, 분배공정성과 절차공정성은 예의적인 행동에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없었으며, 상호작용공정성은 예의적인 행동에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있었다.

시민의 미덕 요인의 경우, 분배공정성과 상호작용공정성은 시민의 미덕에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없었으며, 절차공정성은 시민의 미덕에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있었다.

스포츠맨십 요인의 경우, 분배공정성은 스포츠맨십에 유의한 영향을 준다고 볼 수 없었으며, 절차공정성과 상호작용공정성은 스포츠맨십에 유의한 정의 영향을 준다고 할 수 있었다.

분배공정성은 조직시민행동의 다섯 가지 요인(이타주의 행동, 양심적 행동, 예의적인 행동, 시민의 미덕, 스포츠맨십) 모두에 영향을 준다고 볼 수 없다는 결과가 나타났으며, 절차공정성은 이타주의 행동, 시민의 미덕, 스포츠맨십 요인에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성은 이타주의 행동, 양심적 행동, 예의적인 행동, 스포츠맨십 요인에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직시민행동의 요인들이 보상의 결과로 나타나는 사후적인 요인인 분배공정성에 영향 받기보다는 그러한 보상의 결과가 나타나는 절차에 의해 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 즉, 보상의 결과가 얼마나 공정한가 아닌가에 대한 지각에 의해 조직시민행동이 이루어지는 것이 아니라, 그러한 보상의 결과가 나타나게 하는 과정적인 개념의 공정성인 절차공정성에 의해 영향을 받음을 알 수 있어 조직구성원들의 자발적 동기유발 요인에 대해 시사하는 바가 크다.

본 연구결과를 따른다면, 실무적으로는 조직구성원들의 자발적인 조직시민행동을 통해 조직의 발전을 꾀하는데 있어서 무엇보다도 절차적으로 공정하게 조직구성원들을 대우하는 것이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

학문적으로도 최근의 공정성 연구의 주류를 이루는 절차공정성 관점에서 조직현상이 설명되는 흐름이 본 연구결과에서도 나타나고 있음이 확인되고 있어, 향후 전개될 절차공정성 연구에 그 무게를 더하여 주고 있다.

이러한 두 가지 관점에서 본 연구결과에 의의를 찾을 수 있을 것이다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 그 한계를 지니는데, 첫째, 설문조사를 통한 연구의 기본적인 한계라 할 수 있는 자기보고서자료(self-report data)에 의한 횡단적인 자료라는 틀을 벗어날 수 없었다. 이러한 문제점을 극복하기 위해서는 경제적 시간적 제약에 구애받지 않는 종단적인 자료의 수집과 다양한 측정기법에 의한 자료를 사용하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구에 사용된 표본의 문제를 들 수 있다. 사용된 표본이 주로 대구·경북지역에 편중되어 있어, 지역적인 특성이 연구에 반영될 수 있는 소지가 상존하므로 이러한 한계는 연구의 일반화에 대해 이의가 제기될 수 있다.

향후 연구에서는 변수간의 영향요인 뿐만 아니라 심도 있는 연구를 진행하여 변수간의 인과관계까지도 밝혀내는 연구가 필요할 것으로 사료된다. 또한 조직의 공정성 개념에 대한 한국직 특성에 맞는 측정도구들을 개발하여 더욱더 현실에 접근한 연구를 진행하여야 할 것이다.

참고 문헌

[1] 국내문헌

- 1) 염규열, “태도변수에 대한 공정성 요인의 상대적 효과에 관한 실증적 연구”, 금오공과대학교 석사학위논문, 2005.
- 2) 이광희, 황규대, 고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성 지각의 관계에 대한 연구, 인사조직연구, 제 10권, 제 1호, pp. 27-54, 2002.

[2] 외국문헌

- 1) Adams, J.S., “Inequity in social exchange”, In L. Berkowitz(Ed.), *Advance in experimental social psychology*, vol. 2, New York: Academic Press. pp.267-299(1965).
- 2) Barnard, C., “The Functions of the Executive”, Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- 3) Bies, R.J., “The predicament of injustice: The management of moral outrage”, In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9: 289-319. Greenwich, Conn. : JAI Press, 1987.
- 4) Bies, R.J., & Moag. J.S., “Interactional justice: Communication criteria of fairness”. In R.J. Lewicki, B.H.Sheppard, & M.H.Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, vol 1, 43-45, 1986.
- 5) Blau, P., “Exchange and power in social life”. New York: Wiley, 1964.

- 6) Brayfield, A.H., & Rothe, H.F., "An index of job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311, 1951.
- 7) Brief, A.P., & Motowilo, S.J., "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11: 710-725, 1986.
- 8) Dittrich, J.E., & Carroll, M.R., "Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates". *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 29-40, 1979.
- 9) Fahr, J., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W., "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction". *Journal of Management*, 16: 705-722, 1990.
- 10) Foa, U.G., & Foa, E.B., "Resource theory: Interpersonal behavior as exchange". In K.S. Gergen, M.S. Greengerg, & R.H. willis(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*(pp. 77-94). New York: Plenum Press, 1980.
- 11) Foa, U.G., & Foa, E.B., "Social structures of the mind. Springfield", IL, Thomas, 1974.
- 12) Folger, R. & Martin, C., "Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects", *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, pp.531-546(1986).
- 13) George, J.R., & Bettenhausen, K., "Understanding Prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, 75: 698-709, 1990.
- 14) Greenberg, J. "Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends"?, *Journal of Applied Psychology*, 72: 55-61, 1987.
- 15) Greenberg, J., "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 16, pp.399-432(1990).
- 16) Greenberg, J., "Reactions to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the ends?" *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-71(1987a).
- 17) Katz, D., & Kahn, R.L., "The social psychology of organizations", New York: Wiley, 1978.
- 18) Konovsky, M.A., & Pugh, S.D., "Citizenship and social exchange". *Academy of Management Journal*, 37: 656-669, 1994.
- 19) Leventhal, G.S., J. Karuza, & W.R. Fry, "Beyond fairness: A theory of allocation preferences", In G.Miikula(ed.), *Justice and Social Interaction*, pp. 167-218, NY: Springer-Verlag, 1980.

- 20) Lind, E.A. & T.R., Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum, 1988.
- 21) MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R., "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150, 1991.
- 22) Moorman, R.H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship"?, *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855, 1991.
- 23) Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W., "Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 209-225. 1993.
- 24) Niehoff B.P. & Moorman, R.H., "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors". *Academy of Management Journal*, 36: 527-556, 1993.
- 25) Organ, D.W., "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis". *Journal of Management*, 14: 547-557, 1988b.
- 26) Organ, D.W., "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome". Lexington, MA: Lexington Books, 1988a.
- 27) Organ, D.W., "The motivational basis of organizational citizenship behavior". In B.M. Staw & L.L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- 28) Organ, D.W., & Moorman, R.H., "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections"?, *Social Justice Research*, 6: 5-18, 1993.
- 29) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R., "Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142, 1990.
- 30) Price, J.L., & Muller, C.W., "Handbook of organizational measurement". Marshfield, MA:Pittman, 1986.
- 31) Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J., "Management and the Worker", Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939.
- 32) Schappe, S.P., "Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice", *Journal of Business and Psychology*, 12(4), Summer, 1998.

- 33) Scholl, R.W., Cooper, E.A., & McKenna, J.F., "Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes". *Personnel Psychology*, 40, 113-124, 1987.
- 34) Taylor, M.S., K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison, & S.J. Carroll, "Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.495-523(1995).
- 35) Thibaut, J. & Walker, L., A Theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566, 1978.
- 36) Tyler, T.R. & Bies, R.J., "Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice". In J. Carroll(Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*(pp. 77-98), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1990.
- 37) Tyler, T.R. & E.A. Lind, "A relational model of authority in groups", In Mark Zanna(ed.), *Advances in Experimental Social psychology*, 25, pp.115-191, NY: Academic Press, 1992.
- 38) Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M., "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 37: 765-802, 1994.