

**인적자원의 경쟁력강화를 통한
사회적기업의 지속가능성 제고 방안**

김 동 준

(엔씨스콤 이사)

인적자원의 경쟁력 강화를 통한 사회적기업의 지속가능성 제고 방안

김동준(호서대학교 산학협력단)

I. 서론

정부가 사회적기업 육성 및 지원과 관련한 법안을 제정한지 4년이 지났고, 정부로부터 인증을 받아 인건비, 세제 혜택, 컨설팅, 전문 인력 등의 지원을 받는 기업의 수가 500개를 넘어섰다. 그리고 사회적기업이라는 새로운 조직필드를 둘러싼 이해관계자들의 필드에 대한 관심도가 급격히 증가하고 정부 정책의 홍보와 사회적 관심이 합쳐져 최근 각종 매체를 통해 사회적기업에 대한 소개와 기획보도가 증가되고 있다.

원론적으로 사회적기업이 사업성과 사회공공성을 동시에 추구하는 대안적인 모델로서 새로운 기회와 가능성을 제공하는 이른바 블루오션을 제시할 수 있다는 기대가 존재한다. 그럼에도 불구하고, 아직도 사회적기업 분야가 충분한 사회적 정당성과 자원을 확보한 새로운 조직필드로서 확고히 정착되지 못하고 있다. 이는 무엇보다도 사회적기업 개별조직들이 사업을 통한 지속가능성을 확보하고 있는가에 대한 의문에서 기인될 것이다. 다른 공공조직이나 비영리조직들이 이른바 공공시장(public market)을 통하여 보조금, 기부금, 자원봉사 등의 자원을 확보하여 생존하는 것과는 달리 사회적기업들은 대부분 일반 시장에서 경쟁을 통하여 이윤을 창출해야 한다. 그러나 우리나라의 사회적기업들이 주로 사회복지형 사업모델을 통해 출발했기 때문에 적절한 시장경쟁력을 갖추기에는 때 이른 감이 없지 않다.

많은 사회적기업들이 사회적 목적과 사명을 수행함으로써 사회적 가치의 실현과 이에 상응하는 비시장적 자원 (각종 지원금과 기부금, 자원봉사 및 사회적 자본)의 확보에 주력하게 되는 규범적 환경이 조성되었으며, 시장경쟁력 강화를 위한 정부의 제도적인 노력이 지속되고 있으나, 이 문제와 관련된 본격적인 학문적 연구는 거의 전무한 상태라 하겠다.

사회적기업의 경쟁력 강화라는 과제와 관련하여 근본적으로 사회적기업이 재무자원이나 기술적 자원을 통해 경쟁력을 확보할 수 있는 가능성은 매우 희박하다. 대부분의 사회적기업들은 설립 단계부터 규모의 영세성, 취약한 자본, 미비한 시설과 설비, 차별성 없는 기술 등의 문제점을 안고 있으며, 시장경쟁 구조에서 이러한 문제점을 극복할 수 있는 가능성은 크지 않기 때문이다. 반면에 사회적기업은 영리적 기업에 비해 확고한 사회적 미션과 가치지향성을 가지고 있으며, 소유 및 운영구조로부터 비롯되는 투명성과 도덕성, 그리고 공정성과 신뢰 등을 조직구성원들과 공

유함으로써 보다 우월한 조직문화를 가질 수 있다. 이러한 근본적인 차별성은 인적 자원 활용의 극대화를 통하여 경쟁력을 가질 수 있는 가능성을 제공해주며, 사회적 기업이 가질 수 있는 거의 유일한 차별적 경쟁력의 원천이라고 할 것이다.

최근의 경영학 연구에서도 성공하는 기업들이 공통적으로 보유한 지속가능한 경쟁우위 (sustainable competitive advantage)가 인적자원에 기반을 두고 있음을 주장하는 자원기반이론 (resource-based view)이 활발히 연구되고 있다. 자원기반이론이란 기업이 보유하고 있고 통제할 수 있는 자원과 능력을 경쟁우위의 원천으로 보는 관점이다. 즉 기업들은 같은 분야에서 활동하더라도 상이한 자원과 능력을 갖고 있음을 전제로 한다 (resource heterogeneity). 여기서 인적자원을 통한 경쟁력이란 단순히 인적자원의 질적인 우수성을 의미하는 것이 아니라, 조직이 보유한 자원을 실행으로 옮길 수 있는 능력을 포함하는 조직적 차원의 유무형의 자원을 총합한 개념이다 (Barney, 1991). 이러한 역량은 한 조직 내에서 일정한 시간의 과정을 통해서 만들어지는 것으로, 외부로부터 우수한 인적자원의 유입과 유지를 통해 확보될 수 있는 인적자본의 우위 (human capital advantage)와 구분되는 인적자원 활용 프로세스의 우위 (human process advantage)라고도 말할 수 있다. 이 과정은 조직 내에서의 인적자원 간, 또는 인적자원과 경영기법, 전략 등과의 복잡한 상호작용 및 반복된 학습과 일상성 (routine)을 통해 시간적으로 만들어져 나감으로 인과모호성 (casual ambiguity), 사회적 복잡성 (social complexity), 시간의존성 등의 특징을 갖는다. 따라서 이러한 자원은 조직간 유동성이 제약되며 (resource immobility), 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없게 된다 (imperfect imitability).

본 연구에서는 이러한 인적자원의 활용을 통한 경쟁력 강화라는 측면에서 특히 사회적기업에서 조직구성원들의 조직시민행동 (organizational citizenship behavior)을 활성화시킬 수 있는 선행요인들에 대해 주목하였다. 조직구성원들의 노동에 대하여 적절한 물질적 보상을 해주지 못하는 사회적기업에서 조직시민행동은 조직구성원들의 자발적, 헌신적 노력에 의해 그 조직이 경쟁력을 확보해 갈 수 있는 유용한 도구이다. 동시에 조직시민행동은 그 조직의 인적자원 활용을 통한 조직유효성 (organizational effectiveness) 제고의 정도를 측정해 줄 수 있는 유력한 지표이기도 하다.

또한 조직구성원에 대한 배려 및 공동체 의식, 공정성에 입각한 조직관리 등은 조직의 인적자원 활용의 효율성을 높이고, 조직시민행동을 활성화시키며, 인적자원을 통한 사회적 자본 (social capital)과 지속가능한 경쟁력을 확보하는데 결정적인 영향을 미칠 수 있는 요소들이다 (Bolino et al., 2002). 조직시민행동에 관한 기존의 연구들이 이것의 선행요인으로서 조직 내 신뢰 (trust), 조직후원의식 (POS; Perceived Organizational Support), 공정성 (justice) 등과 유의한 인과관계가 있으며, 그것이 조직 또는 집단 내 협력과 조직몰입, 지식공유 등을 높이고, 과업수행을 위한 긍정적인 사회적·심리적 환경조성 등을 통하여 조직의 효율성과 성과를 높여주는 것으로 보고되어 왔다 (MacKenzie et al., 1993; Organ, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Williams

& Anderson, 1991). 그리고 이러한 인과관계가 조직구성원들이 그 조직과의 가치관 및 비전의 일치 여부에 의해 크게 영향을 받을 것이라는 문제의식이 본 연구의 출발점이다.

더구나 사회적기업의 특성상 종업원들은 임금수준이나 복리후생제도의 혜택에 대한 기대와 만족 보다는 그 사회적기업의 가치관과 사회적 목적의 실현이라는 비전에 공감하여 조직에 참여하게 되었을 것이며, 따라서 목표나 비전의 공유에 대해 보다 만족감을 느낄 것이다(곽선화, 2008; 곽선화 외, 2009). 본 연구는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들의 영향이 조직과의 비전공유 및 가치관 일치의 정도에 의해 어떻게 조절되는지 보고자 한다. 본 연구는 대전·충남지역의 인증된 15개 사회적기업의 종업원 177명을 대상으로 한 설문조사를 통하여 이루어졌다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 조직시민행동의 정의

조직시민행동은 조직에서 공식적으로 요구되지 않는 역할 외 행동 (extra-role behavior)으로 초기에 이에 관한 이론을 정립한 Organ (1988)은 이를 다음과 같이 정의하였다. “조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적, 혹은 명시적으로 인정되지 않지만, 이와 같은 행동이 축적되어 조직의 효율적 운영에 기여할 수 있는 개개인의 자율적인 행동이다” (Organ, 1988, p.4). 이러한 정의는 이후 조직시민행동 연구에 있어서 하나의 지침으로 간주되어 이후의 연구들은 다양한 선행변수들과의 관계, 혹은 조직효과성을 설명하는 변수들에 미치는 영향이 폭넓게 연구되어 왔다. 하지만 아직까지 개념 (construct) 그 자체에 대한 완전한 공감대 (consensus)가 형성된 것은 아니다 (Podsakoff et al., 2000). 이와 유사한 개념으로 prosocial organizational behavior (Brief & Motowidlo, 1986), civic organizational behavior (Graham, 1991), organizational spontaneity (Gorge & Brief, 1992), contextual performance (Borman & Motowidlo, 1993) 등이 제시되고 연구되어 왔으며, 조직시민행동 개념과의 유사성과 차이에 대한 논의가 지속되고 있다.

개념적 논란에서 핵심이 되는 문제 중의 하나는 어떤 종류의 조직 내 행위들이 조직시민행동을 구성하는가, 즉 행위의 어떤 차원 (dimension)이 조직시민행동에 포함되는가에 관한 이견들이다 (Organ, 1997; LePine et al., 2002). 애초에 Organ은 조직시민행동과 관련하여 Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Sportsmanship, Civic virtue의 다섯 가지 구성요소를 제시하였으나 이어지는 후속연구에서 약간의 차이를 가진 구성요소의 조합들이 다양하게 개진되었다 (Borman & Motowidlo, 1997; George & Jones, 1997; Graham, 1989; Moorman & Blakely, 1995; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Williams & Anderson, 1991). Podsakoff et al.(2000)은 이들을 종합하여 Helping Behavior (일과 관련

된 문제에서 자발적으로 타인을 돕는 행동), Sportsmanship (직무상 불가피한 불편함이나 어려움을 불평 없이 참아내고자 하는 의지), Organizational Loyalty (조직에 대한 충성심), Organizational Compliance (조직의 규칙과 규율, 절차 등을 수용하고 내면화하는 행동), Individual Initiative (과업과 조직성과를 위해 창의성과 혁신을 지향하는 행동), Civic Virtue (조직 전체의 지향이나 방침을 이해하고 적극적으로 참여하려는 행동), Self Development (지식, 기술, 능력 면에서 자기개발을 위한 자발적 행동) 등 7가지 차원을 제시하였다. 또한 조직 내 다른 개인에 대한 이타적 행위 차원의 조직시민행동 (OCBI)과, 조직 전체에 대한 순응 (compliance) 차원의 조직시민행동 (OCBO)으로 크게 구분하기도 하였다(Organ & Konovsky, 1989; Smith, Organ & Near, 1983; Williams & Anderson, 1991).

2.2 조직시민행동과 조직성과

장기적으로 축적된 조직시민행동은 조직성과를 증대시킨다 (Organ, 1988). 이러한 조직시민행동과 조직성과의 관계에 대해서는 다음 몇 가지의 이론적 설명이 가능하다. 우선 조직유효성 차원의 설명모델로 다음과 같은 여섯 가지 이유를 들 수 있다 (Podsakoff et al., 2000). 조직시민행동은 첫째, 공동작업과 관리적 효율성을 증대시킨다. 둘째 조직 내 자원 활용이 보다 생산적으로 이루어지게 한다. 셋째, 조직 내 희소자원이 단순히 유지 관리적 기능에 집중되는 것을 막아준다. 넷째, 작업집단 내, 작업집단 간 조율이 잘 되도록 도와준다. 다섯째, 우수한 인적자원을 유인하고 유지하는 능력을 강화시켜준다. 여섯째, 조직의 환경에 대한 적응력을 높여준다.

또 다른 설명모델은 조직정치학적인 설명모델로 Van Dyne et al. (1994)은 조직시민행동이 사회적 참여, 옹호적 (advocacy) 참여, 기능적 참여 등을 활성화시켜 준다고 보았다. 즉 조직구성원들이 공식적으로 요구되지 않는 다양한 일에 참여함으로써, 또한 조직발전에 유익한 다양한 제안과 토론, 혁신적 행동에 자발적으로 참여함으로써, 그리고 요구되는 표준작업량 이상을 기꺼이 수행하고 추가적인 노력이나 자기개발을 아끼지 않음으로써 조직의 성과에 기여한다는 것이다.

마지막으로 사회적 자본 차원에서의 설명모델은 자원기반이론과 Graham (1989; 1991)의 견해, 그리고 네트워크이론을 결합한 것이다. Bolino et al. (2002)은 조직 내 사회적 자본을 구조적 (structural social capital), 관계적 (relational social capital), 인지적 (cognitive social capital)의 세 측면으로 나누었던 Nahapiet & Ghoshal (1998)의 연구에 기초하여, 이러한 세 가지 사회적 자본 형성이 조직시민행동과 조직성과 간의 관계를 매개한다고 보았다. 즉 첫째, 조직시민행동은 조직 내 네트워크 연계 (tie)의 형성을 활성화하고 네트워크의 적절성을 높여서 관계적 사회적 자본을 증대시키며, 둘째, 조직시민행동에 의해 제고된 충성심과 사회적, 기능적 참여는 연대감, 신뢰, 일체감 등을 높여줌으로

써 관계적 사회적 자본을 증대시키고, 셋째, 조직시민행동에 의한 사회적 참여와 옹호적 참여의 활성화는 종업원 간 의사소통과 담론을 원활하고 풍부하게 함으로써 인지적 사회적 자본을 증대시킨다는 것이다. 이렇게 형성된 사회적 자본은 역사적으로 사회적 상호작용에 의해 축적된 모방할 수 없는 경쟁력의 원천으로 작용한다는 것이다.

조직시민행동의 선행요인으로는 조직구성원의 개인적 특성, 과업의 특성, 조직의 특성, 리더십의 특성 등이 폭넓게 연구되어 왔다. 조직시민행동에 관한 초기의 연구들은 종업원의 태도나 개인의 성격적 특성 (disposition)과의 연관성에 대한 연구가 주로 이루어졌으며, 종업원의 사기 (morale), 만족, 조직몰입, 공정성의 지각 등이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되었다 (Bateman & Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman et al., 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983). 또한 리더십의 다양한 특성이나 효과성과 조직시민행동과의 관계가 연구되기도 하였다 (Podsakoff & MacKenzie, 1995). 본 연구에서는 최근 조직시민행동과 관련하여 활발히 연구되고 있는 조직 내 신뢰, 절차공정성, 조직후원인식 등을 선행요인으로 선정하였다.

2.3 절차공정성, 조직후원인식과 조직시민행동

조직의 공정성은 Adams (1965)가 Blau (1964)의 사회교환이론 관점과 인지심리학의 인지부조화이론 (cognitive dissonance theory)을 결합하여 형평성의 규범 (equity norm)에 초점을 두고 개념화하였다. 그 후 조직구성원들의 동기부여를 위한 주요요인으로 폭넓게 연구되어 왔다. 즉 조직 내 구성원들은 보상으로 주어지는 산출물 (output)의 절대적인 크기 보다는 조직구성원 개개인은 자신이 투입한 노력(input)을 고려한 형평성의 지각에 의해 반응한다는 것이다 (distributive justice, Adams, 1965). 그 후 Leventhal (1980)이 분배 규칙에 있어서 절차의 공정성 문제를 제기한 이후 분배공정성과 절차공정성 (procedural justice)에 대한 연구들이 주류를 이루어 왔다. 이 두 개념의 정의를 살펴보면 분배공정성은 “종업원들에게 주어지는 총체적인 보상이(물질적, 비물질적 보상을 모두 포함하여) 조직에 대한 기여도와 비교하여 얼마나 적절하다고 인지하느냐의 정도”를 말하고 절차공정성은 “보상을 결정하는데 이용되는 수단이나 의사결정의 절차가 얼마나 합리적이며 의사결정에의 접근성이 보장되는가에 대해 인지하는 정도”라고 정의될 수 있다 (Folger & Konovsky, 1989).

조직의 공정성에 대한 지각은 조직 내 신뢰와도 깊은 관련성을 가질 뿐 아니라, 조직구성원들의 과업수행, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등의 태도나 이직률, 결근 등의 행동을 설명하는 요인으로 (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Konovsky & Pugh, 1994, Tyler & Degeoy, 1996), 나아가서 조직성과에 중요한 영향

을 줄 수 있는 것으로 분석되어 왔다 (Greenberg, 1990).

특히 조직의 공정성에 대한 지각은 조직시민행동을 유발하는 중요한 동기요인이다(Organ, 1990). Organ(1988)에 따르면 공정성에 대한 지각이 직무만족보다 더 조직시민행동을 설명하는 중요한 요인이다. 조직의 공정성에 대한 지각이 조직시민행동을 유발하는 원리를 Organ은 두 가지 이론으로 설명하고 있다. 첫째는 Blau (1964)의 사회교환이론 (social exchange theory)에 따라 조직에 의해 공정하게 대접받고 있다는 인식이 늘어나면 그 반대급부로 종업원은 조직시민행동을 하게 된다는 것이다 (Organ, 1988; 1990). 종업원들은 조직과의 관계를 일종의 사회적 교환관계로 인식하고 있기 때문에 자신이 조직에서 공정하게 취급받고 있다는 인식에 반대급부를 제공해야 하는 일종의 의무감을 가지게 되는 것이다. 두 번째 이유는 Adams (1965)의 공정성이론 (equity theory)에 따라 종업원이 공정하다고 느끼는 정도만큼 조직시민행동의 정도를 조절한다는 것이다 (Organ, 1988). 조직시민행동은 일종의 투입이기 때문에 불공정한 정도가 조정되는 수준까지 조직시민행동의 수준을 높이거나 낮추게 되는 것이다. 위와 같은 두 가지 이유로 조직의 공정성에 대한 지각은 조직시민행동을 높이게 된다. 이 관계는 많은 연구들 (Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995)을 통해 검증되었다.

본 연구는 조직공정성의 다양한 분류 중에서 절차공정성에 초점을 맞추었다. 최근에는 공정성을 4개 요인, 혹은 5개 요인으로 구분하기도 하지만 가장 일관되게 구분되는 두 가지 분류는 분배공정성과 절차공정성으로 분류하는 것이다 (Moorman, 1991). 분배공정성은 종업원이 받는 보상의 공정성을 말하고, 절차공정성은 그 보상이 결정되는 과정의 공정성을 말한다 (Folger & Greenberg, 1985). 이 두 가지 공정성은 조직시민행동에 서로 다른 영향을 미친다. 예를 들면 Moorman (1991)의 실증연구에 따르면 절차공정성은 조직시민행동에 영향을 미치지만 분배공정성은 영향을 미치지 못했다. 그 이유는 절차공정성이 다른 조직공정성들 보다 종업원의 조직에 대한 평가에 더 영향을 미치기 때문이다. Alexander & Ruderman (1987)에 따르면 절차공정성과 분배공정성 모두 경영층에 대한 평가에 정(+)의 영향을 미치지만 절차공정성이 분배공정성보다 경영층을 신뢰하고 평가하는 것에 더 높은 상관성을 보였다. 이는 절차공정성과 분배공정성이 작용하는 지점이 다르기 때문이다 (이재훈·최익봉, 2004). 절차공정성은 조직몰입, 신뢰, 그리고 조직시스템에 대한 종업원의 평가에 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 직무만족이나 이직률 같은 개인의 성과에 더 영향을 미치는 것으로 선행연구에서 밝혀졌다 (이재훈·최익봉, 2004; Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Knovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988; McFarlin & Sweeney, 1992). 따라서 위의 선행연구 결과들로 추론해보면 본 연구의 관심인 조직시민행동을 높이는 데 있어서는 분배공정성보다는 절차공정성이 더 큰 영향을 미칠 것이다. 그 이유는 조직시민행동은 공정성이론이나 사회교환이론에 따라 조직이 종업원에게 어떻게 대하는지에 대한 지각을 기반으로 일어나는 것으로 반드시 조직에 대한 평가가 수반되기 때문이다.

따라서 절차공정성이 보다 조직시민행동을 설명하는 요인으로 적합하다. 절차공정성에 대한 선행연구들에 따르면 종업원이 조직의 절차적 공정성을 높게 인식할 때 자신이 조직에 의해 가치 있는 사람으로 대우받는다고 느끼게 되어 조직시민행동을 더 많이 하게 된다(Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Shore & Shore, 1995). 따라서 절차공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 1-1. 절차공정성은 조직시민행동과 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

조직후원인식은 조직이 구성원들의 조직에 대한 기여를 가치 있게 여기며, 종업원의 복지를 비롯하여 조직구성원들에게 기울이는 조직의 관심에 대해 조직구성원들이 전반적으로 형성하는 신뢰의 정도를 말한다 (Eisenberger et al., 1990; 1986). 즉 이는 Gouldner (1960)의 상호성의 규범 (norm of reciprocity)에 기초하여 조직구성원들의 조직에 대한 몰입 뿐 아니라 조직의 조직구성원들에 대한 몰입의 인지정도를 중요시하는 개념으로 최근의 조직행동연구에서 활발히 연구되고 있다. 조직후원인식은 조직공정성, 조직 내 신뢰 등의 결과변수이면서, 또한 조직몰입, 직무몰입, 직무만족, 이직의도, 긍정적 분위기 (positive mood), 조직성과 등의 선행변수로 작용한다 (Rhoades & Eisenberger, 2002).

조직후원인식에 대한 초창기 연구들은 종업원들이 조직후원인식에 대한 보답으로 성과를 높일 것이라고 여겼다 (서재현, 2005). 하지만 조직후원인식에 대한 반대급부로 종업원들의 성과가 높아질 것이라는 연구들은 일관된 실증 결과를 보이지 못했다 (서재현, 2005; Randall et al., 1999). 이에 Wayne et al. (2002)의 연구는 성과와 조직시민행동을 분리하여 조직후원인식이 성과보다는 조직시민행동에 더 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이에 대해 서재현 (2005)은 조직후원인식이 종업원의 성과 중에서도 종업원의 자발성이 중요하게 작용하는 성과에만 영향을 미칠 수 있다는 추론을 내어 놓았다. Organ (1988)에 따르면 조직시민행동이 직무상에 주어진 역할이 아니라 역할 외적인 행동이기 때문에 조직시민행동을 하는 것은 종업원 스스로의 전략적 선택이라고 주장한다. 따라서 조직시민행동은 업무 외적으로 조직의 목표를 달성할 수 있도록 돕는 종업원 스스로의 활동이기 때문에 다른 성과보다도 더 조직후원인식의 영향을 많이 받을 수 있다.

이처럼 조직후원인식이 조직시민행동을 높이는 원리는 절차공정성과 조직시민행동과의 관계를 설명한 이론 중 하나인 Blau (1964)의 사회교환이론 관점에서 동일하게 설명되어 진다. 조직이 자신의 안위를 염려하고 자신을 지지한다고 인지하는 종업원들은 그에 대한 반대급부로 조직시민행동을 많이 하게 된다. 이러한 관계는 다양한 실증연구에서도 확인되고 있다(Eisenberger et al., 1990; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 2002; Wayne, Shore, & Liden, 1997).

따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1-2. 조직후원인식은 조직시민행동과 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

2.4 신뢰와 조직시민행동

조직 내 신뢰는 조직시민행동, 지식공유(knowledge sharing) 등에 긍정적인 영향을 미치고, 조직 내 성과나 긍정적 태도와 관련된 여러 가지 인과변수들의 관계를 조절하는 역할을 하는 것으로 보고되어 왔다 (Dirks & Ferrin, 2001). 신뢰에 관한 정의에 대해서는 일치된 견해가 존재하지 아니하나 조직행동론 분야의 신뢰의 개념에 관해 최근까지 이루어져 온 합의 (consensus)는 “취약성 (vulnerability)을 감수하는 위험의 수용 (risk taking)”이라고 할 수 있다 (Rousseau et al., 1998; McAllister, 1995; Mayer et al., 1995, Bigley & Pearce, 1998). Mayer et al. (1995)의 연구에서는 신뢰를 “상대방을 평가 (monitor)하거나 통제할 수 있는 자신의 능력과는 무관하게, 상대방이 자신에게 중요한 특정행동을 행할 것이라는 기대에 입각하여 그 상대방 (trustee)에게 자신의 취약성 (vulnerability)을 기꺼이 드러내려는 의지”라고 정의한다 (Mayer et al., 1995). 또한 신뢰를 감성기반 신뢰 (affect-based trust)와 인지기반 신뢰 (cognition-based trust)로 구분하여 이해하는 것이 일반적인 추세이며 (McAllister, 1995; Chua et al., 2008), 많은 실증적인 연구들이 이러한 구분을 지지해주고 있다 (Chua et al., 2008). 전자는 감성적 교류와 일체감, 상대방에 대한 배려와 정서적 투자 (emotional investment) 등에 기초하고 있으며, 후자는 상대방에 대한 (또는 그와의 관계에 대한) 계산적이고 도구적인 평가 (instrumental assessment)에 기초하는, 서로 다른 사회심리적 메커니즘을 통하여 형성된다 (McAllister, 1995; Kramer, 1999; Chua et al., 2008). 감성기반 신뢰 (affect-based trust)는 개개인 간의 감성적 유대로부터 출발하여 이해관계의 위험을 감수하면서 상호간의 복리(welfare)에 대한 배려와 보살핌 등을 기울이는 것이다 (McAllister, 1995). 이는 trustor의 trustee에 대한 감정 (emotion)이나 느낌 (feeling) 등 복합적인 감성적 (affective) 요소나 동기 (motives)를 기반으로 갖게 되는 보다 일반적인 태도나 기대감으로 볼 수 있다. 감성기반 신뢰는 복합적이고 다차원적인 동시에 보다 지속적이고 상황적 특성을 넘어서서 적용된다 (Lewicki & Bunker, 1996). 따라서 두 개념 간의 차이가 있다고 전제하고, 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인으로서 신뢰를 감성기반 신뢰와 인지기반 신뢰의 영향을 구분하여 살펴보았다.

많은 연구에서 신뢰는 조직 내 몰입 (organizational commitment)과 만족, 협동 (cooperation), 조직과의 일체감 (identity), 조직적 응집력 (cohesiveness) 등과 유의미한 상관관계를 가지며, 조직시민행동, 지식공유 등에 긍정적인 영향을 미치고, 조직 내 성과나 긍정적 태도와 관련된 여러 가지 인과변수들의 관계를 조절하는 역할을 하는 것으로 보고되어 왔다 (Dirks & Ferrin, 2001). 신뢰는 특히 공적인 관계, 요구되는 공식적 역할 이상의 행동 (extra role behavior)과 밀접한 인과관계를 갖는

것으로 간주되어 왔다. 계산적인 이해관계를 넘어서는 배려와 보살핌 등의 감성적 차원의 투자 (investment of emotion)라는 본래의 의미에 입각해 본다면, 신뢰를 갖는 관계에서 규정화된 역할행동 이상의 추가적인 헌신적 행동들이 유발될 가능성은 그만큼 높아진다고 할 수 있다.

McAllister (1995)는 동료 간의 감성기반 신뢰가 동료의 요구와 의도에 대한 보다 적절하고 빠른 모니터링을 가능하게 함으로써 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았다. Podsakoff et al. (1990)은 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동의 각 구성요소에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한 실증연구를 통하여 신뢰는 조직공정성과 밀접하게 연관되며, 조직몰입에 강한 영향을 미치고, 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 다른 변수들의 상호 연관성 속에서 신뢰와 조직시민행동과의 관계를 밝히는 연구들도 활발히 진행되고 있다 (Konovsky & Pugh, 1994).

이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-3 : 조직 내 감성기반 신뢰는 조직시민행동과 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

가설 1-4 : 조직 내 인지기반 신뢰는 조직시민행동과 정(+)의 관련성이 있을 것이다.

2.5 비전공유, 가치일치의 조절효과

조직과 조직구성원은 서로 상호작용하며 영향을 미친다. 전통적으로 조직연구에서 개인과 조직의 적합성 (Person-Organization Fit)이 높을수록 조직효과성이 높아지고, 조직의 생존가능성을 높여주며, 직무만족도와 직무몰입이 제고되고 개인이 조직에 더 오래 머무를 수 있다는 것이 일반적인 견해이다 (Meglino et al., 1989 ; Chatman, 1991 ; Kristof, 1996). 조직과 개인과의 적합성은 조직 동일시 (Organizational Identification), 가치관 일치 (Value Fit 또는 Value Congruence), 비전공유 (Vision Sharing), 조직몰입 (Organizational Commitment) 등 다양한 개념으로 표현되고 측정될 수 있으나, 특히 조직과의 가치적합성은 그 핵심적인 차원이 될 수 있을 것이다. Chatman (1991)은 개인-조직 적합성은 조직의 가치패턴과 개인의 가치패턴 사이의 합치 정도로 보고, 양자가 서로 상호작용하여 형성되는 가치의 내용과 패턴이 조직구성원의 행동과 태도, 판단에 결정적인 영향을 미친다고 보았다.

조직의 비전을 조직구성원들이 공유하는 정도와 조직의 가치관이 조직구성원들의 그것과 일치하는 정도는 조직에 대한 신뢰도를 제고하고, 조직구성원들을 하나로

묶어줌으로써 조직 내 구성원 간의 신뢰를 높이며, 기회주의적 행동 (opportunistic behavior)을 억제하고, 조직 공동의 목표달성을 위한 노력과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 (Meyer & Allen, 1984; Oreilly & Chatman, 1986; Tsai & Ghoshal, 1998).

비전공유란 조직의 구성원들이 집단적인 목표와 열망을 갖는 것을 말한다(Tsai & Ghoshal, 1998). 비전공유 역시 종업원들이 동일한 목표를 가지게 함으로써 목표달성을 위해 서로 협력적인 관계를 형성하게 만든다(Li, 2005). 전략 및 인적자원관리의 관점에서는 인적자원관리 시스템을 구성하는 제도와 프로그램들이 일관되게 하나의 시스템을 형성할 때 이러한 비전 및 가치관의 일치성을 가져올 수 있다는 연구 결과들이 보고되며(Collins & Smith, 2006; Datta et al., 2005; MacDuffie, 1995), 오늘날 조직경쟁력의 새로운 차원으로 강조되는 인지적 차원 (cognitive dimension)의 사회적 자본 (social capital)으로 간주하는 경향이 있다 (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). 특히 공익적인 사회적 목적과 가치를 추구하는 사회적기업의 경우 비전공유와 가치관의 일치는 조직구성원들의 행동 동기부여에 무엇보다도 중요한 역할을 한다고 볼 수 있을 것이다.

개인-조직 적합성과 조직시민행동의 관계에 대한 실증연구에서 조직동일시와 조직시민행동 간의 유의한 관계를 밝힌 연구들이 있으며 (정무성 2008; O'Reilly & Chatman, 1986; Feather & Rauter, 2004; Tidwell, 2005; Dukerich et al., 2002; van Dick et al., 2006 - 특히 정무성과 Tidwell의 연구는 비영리조직에서 조직동일시와 조직시민행동과의 정적인 관계를 밝혀내었다), 조직몰입이 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 연구도 있었다 (정무성, 2008; Williams & Anderson, 1991). 이상의 연구들은 모두 조직동일시 등으로 측정되는 개인-조직 적합성이 조직행동연구에서의 다른 어떤 개인수준 변수들보다도 더 근본적인 요인(root construct)으로서 조직수준의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 입장에 기반을 둔다(Albert et al., 2000; Ashforth et al., 2008).

본 연구에서는 가치일치와 비전공유가 지금까지의 널리 받아들여지는 신뢰, 공정성, 조직후원인식 등과 조직시민행동과의 관계를 조절하는 변수로 작용한다고 보았다. 이러한 점이 선행연구들과의 차이이며, 본 연구가 가지는 가장 큰 의의라고 할 것이다. (조직후원인식이 조직시민행동에 미치는 영향은 신뢰에 의해 조절된다는 연구결과(서재현, 2005), 조직의 인센티브 시스템이 조직시민행동에 미치는 부정적 영향이 조직과의 가치일치 정도에 의해 조절된다는 선행연구는 존재한다(Deckop et al., 1999)). 신뢰나 공정성, 조직후원인식 등이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것은 일반화된 믿음이며, 이와 같은 현상은 사회적기업과 같은 비영리조직에서도 마찬가지로 나타날 것이다. 그러나 사회적기업을 비롯한 비영리조직에서 조직구성원들은 무엇보다도 모집과정에서부터 조직의 가치관에 공감하여 조직에 참여할

것이며, 이에 입각한 비전을 다른 구성원들과 공유할 때 비로소 조직에 머무를 것이다. 이것이 전제되지 않을 때, 조직과 괴리되고 이탈할 가능성이 높아진다. 이것들은 신뢰, 공정성, 조직후원인식 등과 상호작용할 수 있지만, 계산적이고 도구적인 판단에 기반을 두는 인지기반적 신뢰나, 조직운영의 미시적인 프로세스로부터 판단하는 절차적인 공정성, 그리고 자신의 역할에 대한 인정과 적절한 복리후생 등으로부터 기인되는 조직후원인식 등과는 전혀 다른 보다 근본적인 차원에서의 조직에 대한 평가와 판단으로부터 기인되며 서로 다른 차원에서 작용한다고 보아야 할 것이다.

다른 모든 요인들의 영향은 결정적으로 가치관 일치와 비전공유의 여부에 따라 다르게 나타날 수 있을 것이다. 즉 전술한 바와 같은 사회적기업에서의 가치 및 비전의 결정적인 역할은 다른 모든 개인적 차원의 변수들과 조직 차원의 성과 변수들 간의 관계를 조절하는 작용을 할 수 있다는 것이다. 개인적인 차원에서도 조직구성원들은 가치 및 비전의 일치가 이루어질 때 비로소 자발적인 역할 외 행동이 궁극적으로 자신에게도 이익을 가져다 줄 것이라고 판단하게 될 것이며, 조직 전체적인 차원에서도 가치와 비전을 공유하는 조직문화에서 사회적 상호작용을 통한 조직목표의 내면화가 이루어지고, 공식적으로 요구되지 않지만 조직에 이익을 가져다 줄 있는 별도의 상호신뢰와 협력이 촉진될 수 있을 것이다. 따라서 조직시민행동에 영향을 미치는 다른 선행변수들의 역할은 가치일치와 비전공유가 이루어질 때 비로소 본연의 영향력을 발휘할 수 있다고 보는 것이다.

가설 2-1. 비전공유는 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 2-2. 비전공유는 조직시민행동이 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 2-3. 비전공유는 감성기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 2-4. 비전공유는 인지기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 3-1. 가치일치는 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 3-2. 가치일치는 조직시민행동이 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 3-3. 가치일치는 감성기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

가설 3-4. 가치일치는 인지기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구는 대전 충남 지역의 고용노동부 인증 사회적기업 15개의 종업원을 대상으로 하였다. 대전 충남 지역 사회적기업 지원기관의 협조를 받아 2010년 11월 15개 사회적기업에 대한 설문조사를 실시하였다. 해당 사회적기업의 경영자와 관리자를 제외한 일반 종업원을 대상으로 한 설문조사에서 190개의 설문지가 회수되었다. 설문대상에서 경영자와 관리자를 제외한 이유는 본 연구의 관심이 사회적기업에서 일하는 일반 종업원들이기 때문이다. 회수된 설문 중에서 13개의 설문지를 분석에서 제외하여 최종 177개의 자료가 연구에 활용되었다. 자료를 분석에서 제외한 기준은 첫째, 설문 문항 중 4개 이상의 결측치가 존재하는 경우였다. 기준을 4개의 결측치로 한 이유는 설문에 활용된 조직행동 변수 중 가장 적은 수의 세부 문항으로 구성된 변수의 문항 수가 4개이기 때문이다. 그 이하의 결측치는 동일 변수 내 세부 문항의 중간값으로 코딩하였다. 두 번째 기준은 인구 통계 특성에서 성별, 연령의 결측치가 있을 때는 곧바로 분석에서 제외하였다. 세 번째 기준은 성별, 연령을 제외한 나머지 인구 통계 설문 항목에 있어 3개 이상의 결측치가 존재할 때였다. 성별과 연령을 제외한 나머지 항목은 동일 회사, 동일 업무에서 같은 값을 가지므로 유추가 가능한 문항이었다.

고용노동부의 사회적기업 인증 제도상의 조직형태 구분은 법인내 사업단, 비영리단체, 상법상 회사이다. 인증 유형은 일자리 제공형, 서비스 제공형, 혼합형으로 구분된다. 이러한 기준과 함께 연구 대상 기업의 업종, 대상자의 취약계층 여부 및 기타 인구 통계 특성에 따른 연구대상의 특성은 다음과 같다.

<표 1> 연구대상의 특성표

구분		세부항목	빈도	비율(%)
조직	조직유형	법인내 사업단	30	16.9
		비영리단체	48	27.1
		상법상 회사	99	55.9
	인증유형	서비스제공형	32	18.1
		일자리제공형	82	46.3
		혼합형	63	35.6
	업종	간병가사보육	66	37.3
		교육	9	5.1

종업원		보건	8	4.5
		서비스	52	29.4
		식품	20	11.3
		영농	22	12.4
	성별	남	44	24.9
		여	133	75.1
	연령	2-30대	42	23.7
		40대	51	28.8
		50대	45	25.4
		60대	39	22.0
	고용유형	비정규직	111	62.7
		파트타임	17	9.6
		정규직	49	27.7
	취약계층 유형	고령자	20	11.3
		탈북/미혼모	12	6.8
		장애인	7	4.0
		저소득층	48	27.1
		일반계층	90	50.8
	업무	라인	149	84.2
		스텝	28	15.8

3.2 변수의 측정

연구에 사용된 설문 문항은 각 변수별 선행연구에서 널리 사용되는 문항들이다. 선행연구에서 사용된 설문 중에서 우리나라의 정서나 문화에 맞지 않는 문항들은 제외하였으며, 질문의 초점을 응답자에게 명확히 전달하기 위하여 영어 원문을 최대한 백락에 맞게 의역하였다. 영어 원문을 연구자들이 최대한 의역한 이유는 설문 대상의 50%가 취약계층이고 11%가 고령자이기 때문에 변수를 측정하는 문항을 대상자들이 보다 쉽게 이해할 수 있게 하기 위함이었다.

종속변수인 조직시민행동은 Williams & Anderson (1991)의 설문 문항을 사용하였다. 13개의 세부 문항이 사용되었으며, 예시 문항은 ‘나는 다른 직원이 결근했을 때 그들의 업무를 대신하는 편이다’, ‘나는 과중한 업무를 수행해야 하는 다른 직원들의 업무를 도와주는 편이다’ 등이다. 조직시민행동을 측정하는 많은 연구들이 상사나 직장동료들로 하여금 대상자의 조직시민행동을 측정하게 하고 있다. 종속변수인 조직시민행동을 대상자 스스로가 응답하게 하였을 경우 공통 방법 편이가 발생할 수 있기 때문이다. 하지만 LePine, Erez, & Johnson(2002)에 따르면 조직시민행동의 측정치가 누구로부터 나왔는지는 중요하지 않다고 한다. Ilies et al. (2009)의 연구에서 저자들은 조직시민행동을 자신이 스스로 측정하는 것이 다른 사람이 관찰

할 수 없는 측면을 측정할 수 있게 해주어 오히려 다른 사람이 측정하는 것보다 정확하고 주장한다. 그래서 Vandenberg, Lance, & Taylor (2004)의 연구는 상사에 의한 조직시민행동의 측정이 오히려 편이가 발생할 수 있다고 주장하며 스스로 조직시민행동을 측정하는 것이 더 좋은 방법이라고 권고하고 있다. 이에 본 연구에서도 조직시민행동을 스스로 측정하게 하였으며, 공통 방법 편이가 발생하는지를 보기 위해 Harman의 단일 요인 검증(Harman's one factor test)을 실시하였다.

독립변수인 절차 공정성은 Colquitt (2001)의 설문 문항을 사용하였다. 5개 문항이 사용되었으며, 예시 문항은 '직원들 각자의 업무상 성과에 대한 평가절차에 대해 각자의 생각과 견해를 충분히 표현할 수 있다', '이러한 평가절차에 대해 직원들의 각자의 생각과 견해가 반영된다고 생각한다' 등이다. 조직후원인식은 Eisenberger et al.(2002)과 Rhoades & Eisenberger (2002) 연구에서 사용한 5개 문항을 사용하였다. 예시 문항은 '내가 어려움이 있을 때 나는 회사로부터 도움을 받을 수 있다' 등이다. 신뢰는 McAllister (1995)의 감성기반 신뢰와 인지기반 신뢰 문항을 사용하였다. 10개 문항이 사용되었고, 예시 문항은 감성기반 신뢰 문항은 '나는 우리 회사의 직원들과 서로의 생각과 감정, 추구하는 바를 자유롭게 나눌 수 있는 관계를 맺고 있다', '나는 직원들에게 업무상의 개인적인 고충에 대해 자유롭게 이야기할 수 있으며 그들은 나의 말을 기꺼이 들어 준다고 생각한다' 등이고, 인지기반 신뢰 문항은 '우리 직원들은 자기 일에 충분한 전문성을 가지고 있기 때문에 믿음이 간다', '우리 직원들이 부주의한 일처리로 나를 곤란하게 만들 일은 없을 것이라고 믿는다' 등이다.

조절변수인 비전공유는 Tsai & Ghosal (1998)의 비전공유에 대한 2개 문항을 사용하여 측정하였다. 예시 문항은 '우리 회사 직원들은 다른 직원들과 일과 관련된 희망과 비전을 공유한다' 등이다. 가치일치는 Oreilly & Chatman (1986)의 가치일치 문항을 사용하였다. 3개 문항이 사용되었으며, 예시문항은 '만약 이 회사의 가치관이 나의 가치관과 다른 것이었다면, 나는 이 회사에 애착을 가지지 않았을 것이다' 등이다.

통제변수로는 사회적기업의 특성을 보여주는 변수로 비영리기관 더미(비영리기관 일 경우=1, 상법상 회사일 경우=0)와 사회적기업이 제공하는 산업 더미(간병·보육을 기준으로 교육, 의료, 일반서비스, 식품, 영농으로 구분)를 사용하였다. 그리고 종업원의 특성을 나타내는 연령(2·30대부터 60대까지를 1~4로 구분)과 성별 더미(여자=1, 남자=0), 업무 더미(라인업무=1, 스텝업무=0)를 통제하였다. 그리고 사회적기업에서 종업원의 특성을 보여주는 취약계층 더미(취약계층=1, 일반계층=0)와 비정규직 더미(비정규직=1, 정규직=0)를 통제하였다.

IV. 분석결과

본 연구의 종속변수, 독립변수, 매개변수의 평균 및 표준편차, 상관성, 신뢰성은 다음과 같다.

<표 2> 기술통계, 상관성, 신뢰성 분석결과표

N=177

변수	평균	sd	1	2	3	4	5	6	7
1. 조직시민행동	3.64	.48	(.782)						
2. 비전공유	.0021	.81	.263***	(.767)					
3. 가치일치	.0028	.69	.378***	.651***	(.616)				
4. 절차공정성	.0082	.70	.212**	.652***	.498***	(.872)			
5. 조직후원인식	.0032	.61	.278***	.583***	.597***	.623***	(.632)		
6. 감성기반 신뢰	.0011	.65	.376***	.549***	.486***	.409***	.417***	(.781)	
7. 인지기반 신뢰	-.0004	.49	.346***	.457***	.464***	.338***	.409***	.620***	(.535)

*p<.10, **p<.05, ***p<.01, ****p<.001

()안은 Cronbach's α 값

2~7번 변수의 평균은 중심화(centering)한 값

위의 <표 2>에서 독립변수인 절차공정성과 조직후원인식, 그리고 조절변수인 비전공유와 절차공정성 사이에 높은 상관성이 보인다. 독립변수들의 주효과를 보는 모형에서는 독립변수들을 개별적으로 모형에 포함시켰기 때문에 다중공선성의 문제를 우려할 필요가 없지만 조절변수를 모형에 포함시킬 때 높은 다중공선성이 발생할 수 있으므로 Aiken & West(1991)의 권고에 따라 모형에 포함되는 변수들을 중심화(측정치-평균) 값으로 사용하였다.

조직시민행동 측정과 관련한 공통 방법 편이가 발생하는 지 살펴보기 위해 Harman의 단일 요인 검증(Podsakoff & Organ, 1986)을 실시하였다. 연구에 활용된 변수들의 모든 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과 비회전 해법(unrotated solution)으로 변수의 개수와 동일한 7개의 요인이 추출되었으며 첫 번째 요인이 설명하는 분산이 25.39%로 높지 않았다. 이에 설문 문항들이 전체 분산의 대부분을 설명하는 소수의 요인으로 묶이지 않았으므로, Podsakoff & Organ(1986)에 따라서 공통 방법 편이는 존재하지 않는 것으로 결론내릴 수 있다.

본 연구의 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 다음 표는 회귀분석 결과를 보여준다. 모형 1에서 4까지는 각기 가설 1-1에서 1-4까지를 검증하기 위한 회귀분석 결과이다.

<표 3> 독립변수의 주효과에 관한 회귀분석결과표

변수	종속변수: 조직시민행동					
	가설	통제 효과	모형1 (가설1-1)	모형2 (가설1-2)	모형3 (가설1-3)	모형4 (가설1-4)
통제변수						
비영리기관 여부		.242**	.216*	.231**	.214**	.252**
산업(교육)		.090	.121	.114	.084	.045
(의료)		.121	.134	.110	.103	.084
(일반서비스)		.259**	.285***	.271**	.305***	.307***
(식품)		.367***	.350***	.354***	.379***	.392***
(영농)		.089	.130	.132	.206**	.219**
연령		.294***	.255**	.232**	.234**	.235**
성별(여성)		-.005	-.004	.032	.017	.039
업무(라인업무)		-.017	.013	.022	.069	.004
취약계층 여부		-.141 ⁺	-.153 ⁺	-.135 ⁺	-.128 ⁺	-.117
비정규직 여부		-.047	-.040	-.028	-.044	-.034
독립변수						
절차공정성			<u>.152*</u>			
조직후원인식				<u>.160*</u>		
감성기반 신뢰					<u>.368***</u>	
인지기반 신뢰						<u>.355***</u>
F		5.695***	5.720***	5.710***	8.758***	8.387***
수정된 R ²		.227	.243	.243	.346	.335

N=177

β는 표준화된 β값

⁺p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

위의 <표 3>에서 통제변수들의 효과를 살펴보면 통제변수만으로도 23%에 달하는 설명력을 보인다. 사회적기업지원법의 인증 절차상 상법상 회사로 구분되어 있는 조직보다는 비영리기관으로 구분되어 있는 조직의 종업원들이 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 그리고 택배와 같이 일반서비스업에 종사하는 종업원들과 식품제조업에 종사하는 종업원들의 조직시민행동이 더미변수의 비교대상인 간병·보육업에 종사하는 종업원들의 조직시민행동보다 더 많은 것으로 나타났다. 종업원들의 개인 특성 변수 중에서는 연령이 높을수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 그리고 취약계층에 속한 종업원들이 일반계층에 속한 종업원들보다 조직시민행동을 덜 하는 것을 알 수 있었다.

모형 1에서 절차공정성은 조직시민행동에 유의적으로 정(+)의 효과를 나타내었다. 따라서 조직의 절차공정성이 높을수록 종업원들의 조직시민행동이 높아진다는 것을 알 수 있었다. 이를 바탕으로 가설 1-1은 채택되었다. 모형 2에서 조직후원인식은 조직시민행동과 유의적으로 정(+)의 관계를 보였다. 따라서 조직의 후원에 대한 인식이 높아질수록 조직시민행동을 더 많이 한다는 것을 알 수 있었다. 이에 가설 1-2는 채택되었다. 모형 3에서 감성기반 신뢰는 조직시민행동과 유의적으로 정(+)의 관계를 나타내었다. 따라서 동료들에 대한 감성기반 신뢰가 높아질수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것을 알 수 있었다. 이에 가설 1-3은 채택되었다. 모형 4에서 인지기반 신뢰는 조직시민행동에 유의적으로 정(+)의 효과를 보였다. 즉 동료에 대한 인지기반 신뢰가 높아질수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것을 알 수 있었다. 이에 가설 1-4도 채택되었다.

<표4>는 비전공유와 가치일치의 조절효과를 보여주는 회귀분석 결과표이다.

모형 5에서 8까지는 비전공유의 조절효과를 살펴보기 위한 모형이다. 그리고 모형 9에서 12까지는 가치일치의 조절효과를 살펴보기 위한 모형이다. 모형 5에서 절차공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 비전공유의 조절효과가 유의하게 나타났다. 즉 절차공정성을 높게 지각하더라도 조직과 종업원간의 비전이 공유되지 않는다면 조직시민행동이 절차공정성이 조직시민행동에 영향을 주지 못한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 모형 6에서 조직후원인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 비전공유가 조절하는 것으로 나타났다. 다시 말해 조직후원인식이 높아지면 조직시민행동이 많아지는 관계에서 비전이 공유되면 조직시민행동이 더 많이 일어난다는 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다. 모형 7에서 비전공유는 감성기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 감성기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향을 비전공유가 더욱 강화시키는 것을 알 수 있었다. 즉 감성기반 신뢰가 높은 상황에서 비전공유도 높을 때 조직시민행동이 더욱 높아진다. 이에 가설 2-3은 채택되었다. 모형 8에서 인지기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 효과를 비전공유가 조절하지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해 인지기반 신뢰는 비전공유의 정도와는 관계없이 조직시민행동에 영향을 미친다. 이는 인지기반 신뢰가 동료의 역량이나 과거 업무성과 등을 바탕으로 하고 있어서 비전의 공유와는 전혀 다른 차원에서 작용하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 2-4는 기각되었다.

<표 4> 조절효과에 관한 회귀분석결과표

변수	종속변수: 조직시민행동								
	가설	모형5 (가설2-1)	모형6 (가설2-2)	모형7 (가설2-3)	모형8 (가설2-4)	모형9 (가설3-1)	모형10 (가설3-2)	모형11 (가설3-3)	모형12 (가설3-4)
통제변수									
비영리기관 여부		.258**	.240**	.238**	.244**	.248**	.244**	.219**	.243**
산업(교육)		.084	.103	.064	.066	.105	.123	.099	.086
(의료)		.133 ⁺	.133 ⁺	.093	.096	.056	.051	.055	.038
(일반서비스)		.254**	.263**	.280**	.319***	.263**	.276***	.309***	.307***
(식품)		.391***	.383***	.395***	.393***	.380***	.382***	.390***	.395***
(영농)		.130	.143 ⁺	.176 ⁺	.236**	.145 ⁺	.145 ⁺	.219**	.221**
연령		.245**	.251**	.217**	.216**	.201 ⁺	.233**	.188**	.180 ⁺
성별(여성)		.002	.040	.026	.042	.020	.048	.037	.039
업무(라인업무)		-.007	.005	.072	.021	.030	.031	.101	.063
취약계층 여부		-.128 ⁺	-.129 ⁺	-.123 ⁺	-.117 ⁺	-.129 ⁺	-.119 ⁺	-.130	-.120 ⁺
비정규직 여부		-.022	-.016	-.048	-.025	-.074	-.068	-.059	-.051
독립변수									
절차공정성		.021				.008			
조직후원인식			.071				.001		
정서기반 신뢰				.352***				.292***	
인지기반 신뢰					.305***				.275***
조절변수									
비전공유		.272**	.255**	.072	.120 ⁺				
공정성X비전공유		<u>.192**</u>							
POSX비전공유			<u>.201**</u>						
정서신뢰X비전공유				<u>.157⁺</u>					
인지신뢰X비전공유					<u>.018</u>				
가치일치						.360***	.379***	.223**	.232***
공정성X가치일치						<u>.192**</u>			
POSX가치일치							<u>.221***</u>		
정서신뢰X가치일치								<u>.149**</u>	
인지신뢰X가치일치									<u>.035</u>
F		6.365***	6.436***	8.197***	7.421***	7.675***	7.932***	9.137**	8.761***
수정된 R ²		.299	.302	.364	.338	.347	.355	.393	.382

N=177

β는 표준화된 β값

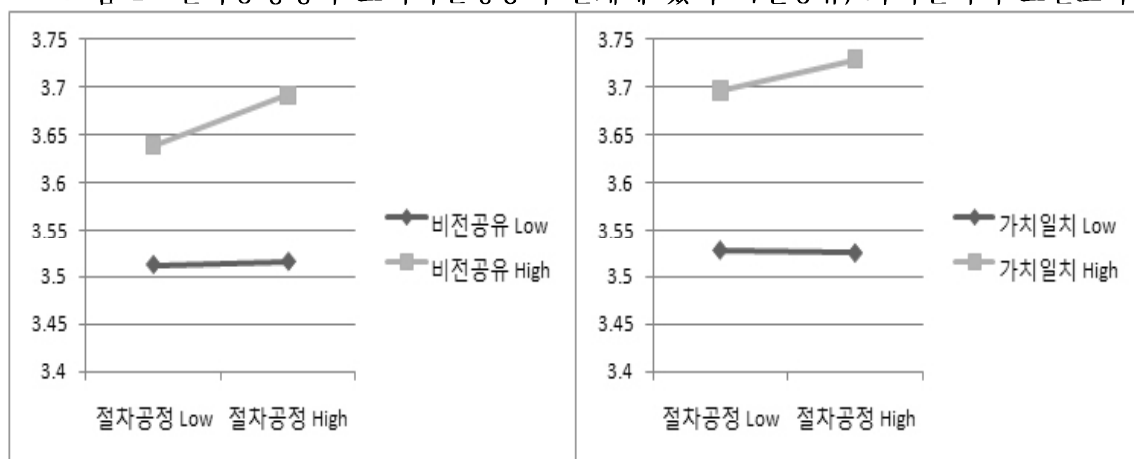
⁺p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 가치일치의 조절효과를 살펴보면 모형 9에서 절차공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 가치일치의 조절효과가 유의하게 나타났다. 즉 절차공정성이

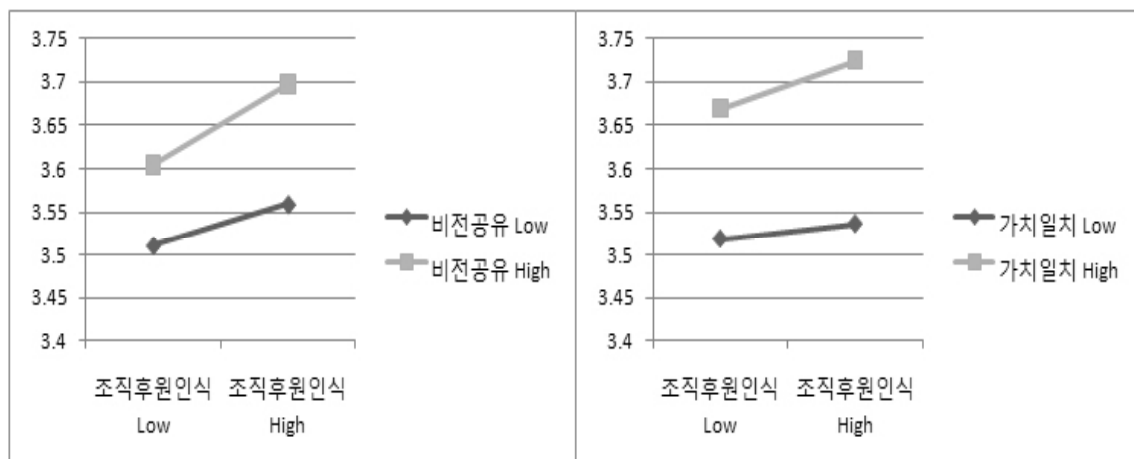
높을수록 조직시민행동이 많아지는 관계에서 종업원과 조직의 가치가 일치되면 조직시민행동이 더욱 많아지는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다. 모형 10에서 조직후원인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 가치일치가 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 채택되었다. 모형 11에서 가치일치는 정서기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 효과를 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 정서기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향을 가치일치가 더욱 강화시키는 것을 알 수 있었다. 즉 정서기반 신뢰가 높은 상황에서 가치가 높게 일치될 때 조직시민행동이 더욱 높아진다. 이에 가설 3-3은 채택되었다. 그러나 모형 12에서 인지기반 신뢰가 조직시민행동에 미치는 긍정적인 효과를 가치일치가 조절하지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해 인지기반 신뢰는 가치일치 정도와는 관계없이 조직시민행동에 영향을 미친다. 따라서 가설 3-4는 기각되었다.

비전공유와 가치일치의 조절효과를 확인해보기 위한 추가분석으로 Aiken & West (1991)가 제안한 방법대로 각 변수별 '표준편차 +1' 집단과 '표준편차 -1' 집단을 구분하여 회귀식을 구하였다. 그 결과는 다음 그림과 같다.

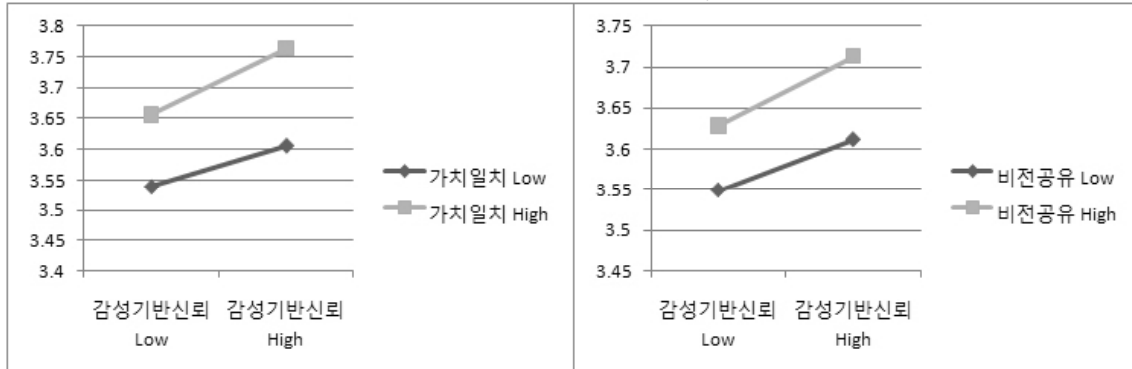
<그림 1> 절차공정성과 조직시민행동의 관계에 있어 비전공유, 가치일치의 조절효과



<그림 2> 조직후원인식과 조직시민행동의 관계에 있어 비전공유, 가치일치의 조절효과



<그림 3> 감성기반신뢰와 조직시민행동의 관계에 있어 비전공유, 가치일치의 조절효과



종합적으로 볼 때, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 선행요인들의 주효과가 모두 검증되었다. 다시 말해 절차공정성, 조직후원인식, 정서기반 신뢰, 인지기반 신뢰 모두가 조직시민행동을 높이는 것으로 나타났다. 따라서 주효과에 관한 가설 1-1부터 1-4까지가 모두 채택되었다. 비전공유와 가치일치의 조절효과와 관련하여 비전공유와 가치일치는 절차공정성, 조직후원인식, 정서기반 신뢰가 조직시민행동을 높이는 효과를 더욱 강화하거는 것으로 나타나거나, 가치일치와 비전공유가 전제되지 않는 경우 선행변수의 영향이 무의미한 것으로 나타났다. 그러나 인지기반 신뢰와 조직시민행동간의 관계를 비전공유, 가치일치 모두 조절하지 않는 것으로 나타났다. 인지기반 신뢰는 비전공유 정도나 가치일치 정도와는 무관하게 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 가설 2-4, 3-4를 제외한 가설 2-1부터 3-3까지가 모두 채택되었다.

V. 결론 및 토론

본 연구는 최근 사회 불평등 해소와 일자리 창출 방안의 하나로 주목받고 있는 사회적기업에 있어 구성원의 조직시민행동을 높이는 요인에 대해 살펴보았다. 조직시민행동은 공식적인 규정이나 보상여부와는 관계없이 자발적으로 조직과 다른 구성원들을 위해 행동하는 것을 말한다. 따라서 금전 보상이 충분하지 않고 다양한 보상 체계가 존재하지 않는 사회적기업에서 조직의 경쟁력을 높일 수 있는 유력한 방법으로 조직시민행동에 주목하고자 한 것이다. 특히 본 연구는 사회적기업에서 중요한 비전공유와 가치관일치가 절차공정성, 조직후원인식, 신뢰가 조직시민행동을 높이는 관계를 강화시킬 것이라는 가설을 검증하였다.

설문조사를 통한 실증연구의 결과 조직 비전이 종업원들 간에 공유되고 종업원의 가치관과 조직의 가치관이 일치되는 정도가 조직시민행동을 유발하는 선행요인들의

효과를 조절한다는 가설이 검증되었다. 구체적으로 절차공정성, 조직후원인식, 정서 기반 신뢰, 인지기반 신뢰는 모두 조직시민행동을 높여준다는 결과를 보여주었으며 이는 조직시민행동과 관련된 선행연구 결과들과 일치하였다. 본 연구가 주목하였던 선행변수들과 조직시민행동(종속변수)과의 관계를 비전공유와 가치관일치가 조절할 것이라는 점에 관해서는 인지기반 신뢰를 제외한 나머지 요인들과의 관계에 대해 조절효과가 유의하게 나타났다. 이는 조직시민행동 연구에서 조직구성원들이 가치관일치나 비전공유 등을 통하여 조직과 나 자신을 동일시(organizational identification)하는 것이 다른 모든 요인들보다 결정적인 요인으로 작용한다는 사실을 입증한 결과로 본 연구가 가지는 가장 큰 이론적 기여점이라 할 것이다.

그러나 인지기반 신뢰와 관련해서는 비전공유와 가치관 일치의 조절효과가 나타나지 않았다. 인지기반 신뢰가 조직시민행동의 선행변수로 작용하지만 다른 변수들과 달리 가치관일치나 비전공유에 의해 조절되지 않는다는 결과는 일견 상충적인 결과로 보일 수 있으나, McAllister의 선행연구에서 감성기반 신뢰와 인지기반 신뢰가 서로 다른 메커니즘에 의해 서로 다른 요인들에 작용하는 것으로 보았던 입장을 지지하는 결과를 보여준다고 평가된다(McAllister, 1995). 다만 이러한 연구결과와 달리 인지기반 신뢰 역시 조직시민행동의 선행변수로 작용한다는 결과가 도출된 점에서는 차이가 있었다. 감성기반 신뢰가 심리적 투자에 기초한 배려와 보살핌이나 동료의 요구와 의도에 대한 적절하고 빠른 모니터링에 의해 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있고, 그것은 가치관일치나 비전공유 등이 전제될 때 더욱 효과를 발휘할 수 있지만, 인지기반 신뢰는 이와는 차별적인 차원에서 또한 조직시민행동에 영향을 줄 수 있는 것으로 판단된다. McAllister의 설명에 따르면 인지기반 신뢰는 감성기반 신뢰에 영향을 줄 수 있으므로(McAllister, 1995, p.29) 인지기반 신뢰가 감성기반 신뢰를 통하여 조직시민행동에 유의한 영향을 주는 것으로 통계결과는 나타날 수 있다. 또는 동료들의 능력과 과거의 성과 등에 대한 객관적이고 계산적인 판단에 기초한 신뢰 역시, 자발적인 협력을 통해 궁극적으로 나에게 이익을 가져다 줄 수 있다는 생각에 의해 조직시민행동을 유발시킬 수 있다고 해석 가능하다. 여하간 인지기반 신뢰는 여타의 선행변수들과 달리 가치관이나 비전과는 무관하게 도구적인 판단에 따른 상호관계를 가진다고 볼 수 있다. 이 문제에 관해서는 좀 더 심층적인 추가적 연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구가 가지는 실천적인 시사점은 다음과 같다. 우선 사회적기업과 같은 비영리조직에서는 인적자원의 활용을 통한 조직의 경쟁력 확보를 위해서 비전과 가치관의 공유가 영리기업에 비해 더욱 중요하다는 것이다. 사회적기업에 종사하는 대부분의 종업원들이 정부 지원금에 기반한 최저 임금 수준의 급여를 받고 있다는 사실을 감안하면, 이들에 대한 동기부여를 위해서도 비전의 공유, 그리고 조직의 가치관과 구성원의 가치관과의 일치가 중요하다. 다양한 인센티브와 금전적 보상이 부족

한 상황에서도 구성원들이 자발적으로 조직의 목표 달성을 위해 과외의 노력을 하는 조직시민행동이 높아질 수 있을 때 이는 자원기반관점에서 주장하는 사회적 관계에 의해 역사적으로 형성되는 지속가능한 경쟁력으로 이어질 것이다. 조직시민행동의 선행요인으로 흔히 강조되는 신뢰, 공정성, 조직후원인식 등의 다른 요인들을 구성원들이 조직 내에서 지각할 수 있다고 하더라도 가치와 비전이 전제되지 않는다면 자발적으로 열심히 일하게 만드는 데에는 한계가 있다는 것이 본 연구의 초점이다. 따라서 사회적기업을 비롯한 비영리조직의 경영은 그 조직이 가지는 가치와 비전을 정립하고 활용하며 지속적으로 유지함으로써 종업원들이 그것을 구체적으로 인지할 수 있도록 하는 데에 중점을 두어야 한다.

하바드 대학교 케네디스쿨의 Mark Moore 교수(Moore, 2000)에 따르면 비영리조직이 창출하는 가치는 수익의 창출이 아니라 조직의 목표를 달성하는데 있다고 한다. 이를 위해서는 사회적기업에서 근무하는 종업원들에 대한 인식의 전환이 필요하다. 정책적 수혜자라는 인식에서 벗어나 조직의 경쟁우위를 만들 수 있는 존재로 인식되어야 한다. 그리고 사회적기업의 관리자는 선발과 교육의 과정을 통해 이들의 잠재적 역량을 발굴해 낼 수 있다는 믿음을 가져야 한다. 그리고 이러한 과정은 사회적기업의 종업원들 스스로의 행동을 독려하거나 기다리는 것이 아니라 상사의 모범이 선행되어야 한다. Tepper & Taylor (2003)에 따르면 트리클다운(Trickle down) 효과에 따라 상사가 인지하는 절차공정성이 상사의 조직시민행동에 미치는 효과는 부하직원이 인지하는 절차공정성이 부하직원의 조직시민행동에 미치는 효과에도 영향을 미치게 된다고 한다. 또한 Tepper & Tylor (2003)는 이러한 모형이 소비자들의 해당 기업에 대한 시민행동에도 영향을 미칠 것이라고 조언한다. 구성원들은 상사의 행동을 조직의 행동과 동일시하는 경향이 있으므로(Eisenberger et al., 2002) 상사가 모범적으로 조직시민행동을 할 때 사회적기업 종업원들의 조직에 대한 애착은 더욱 높아질 것이고 이러한 애착은 종업원의 조직시민행동으로 이어질 것이다. 더 나아가 종업원의 조직시민행동이 높아지면 트리클다운 모델에 따라 사회적기업의 소비자들도 사회적기업에 대한 애착과 시민행동이 더욱 높아질 것이다. Moore (2000)에 따르면 비영리조직의 수익창출은 소비자가 제품을 구매하는 행위 자체에서 오는 것이 아니라 소비자가 조직의 가치를 이해하고 조직에 대해 더 자선을 베푸는 데서 발생하기 때문에 구성원의 조직시민행동이 소비자들의 시민행동으로 이어진다면 사회적기업의 장기적인 성과로도 향상될 수 있을 것이다.

이와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 우선 본 연구의 대상이 대전 충청 지역의 사회적기업이기 때문에 전국의 사회적기업에서 나타나는 현상, 나아가서는 사회적기업 전체에서 나타나는 현상으로 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 가치와 비전의 중요성을 강조하는 이러한 연구모델이 영리조직을 포함한 일반적인 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 것인지 비영리조직으로서의 사

회적기업이 가지는 특수성에 기반한 것인지를 명확히 규명할 수 있는 비교연구와 보다 정교한 이론적 설명이 요구된다.

두 번째로 조직시민행동의 선행변수 선정에 대한 객관성의 문제이다. 물론 이러한 판단은 선행연구의 일반적인 결론에 입각했지만 학계에 일치된 견해가 존재하는 것은 아니다. 공정성에 대한 인지와 조직시민행동의 관련성을 연구한 Meyer & Ohana (2009)에 따르면 절차공정성과 분배공정성은 조직시민행동과 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이 연구는 27개 프랑스 사회적기업에 종사하는 101명의 정규직 종업원을 대상으로 하였으며, 그 결과는 본 연구의 결과와도 상반되는 것이다. 분배 공정성과 관련해서는 분배공정성 변수가 본 연구의 모형에 포함되지 않았지만 설문 문항에는 포함되어 있었기 때문에 조직시민행동과의 관련성을 볼 수는 있었다. 그 결과 Meyer & Ohana (2009)의 연구 결과와 동일하게 분배공정성과 조직시민행동과의 관련성은 나타나지 않았다. 그 이유는 앞서 이론적 배경에서 설명한 바와 같이 분배공정성은 종업원의 조직에 대한 평가 보다는 종업원 개인의 성과에 더 관련성이 있기 때문이다(이재훈·최익봉, 2004; Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Knovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988; McFarlin & Sweeney, 1992). 같은 이유로 본 연구의 관심인 조직시민행동을 예측하는 변수로는 분배공정성이 아닌 절차공정성만을 모형에 포함시킨 것이다. 뿐만 아니라 우리나라와 같이 정부의 지원을 받아 취약계층에게 거의 같은 수준의 임금을 지급하고 있는 상황에서는 분배에 대한 공정성은 더욱 조직에 대한 종업원의 평가와 그 반대급부인 조직시민행동과 무관하다고 판단한 것이다. 신뢰를 인지기반 신뢰와 감성기반 신뢰로 구분하여 결과를 분석한 이유는 전술한 바와 같다. 추후 연구에서 보다 광범위한 자료 수집을 통해 절차공정성이나 인지기반 신뢰와 관련한 상반된 결과를 재검증하는 작업과 연구의 모형을 일반화하는 작업이 필요할 것이다.

본 연구의 세 번째 한계점은 설문 응답자들의 50% 정도가 취약계층이고, 전체 응답자의 15% 정도가 고령자 및 장애인이기 때문에 응답 결과의 신뢰성이 다소 떨어질 수 있는 문제이다. 분석 결과부분에서 제시된 변수들의 Cronbach's α 값은 0.535에서 0.872까지로 다소 낮은 값을 보인다. 특히 인지기반 신뢰의 신뢰성이 0.535로 낮게 나타나는데 유사한 역량의 취약계층이 근무하는 사회적기업에서, 특히 60대 이상의 고령자가 전체 표본의 40%를 차지하는 상황에서 동료의 업무 능력이나 과거 업무 성과 등을 신뢰성 있게 평가하는 것은 현실적으로 어려움이 있었다고 분석된다. 조사 과정에서 이러한 문제점들을 보완하기 위해 정상적인 응답이 어려운 장애인은 사전에 조사 대상에서 제외하였고, 사회복지학과 학부생이 대상 기관을 방문하여 설문 문항 중 이해하기 어려운 부분을 설명해주어 신뢰성을 높이하고자 하였다. 또한 설문 문항을 번역하는 과정에서 최대한 쉬운 용어를 사용하여 대상자들이 쉽게 이해할 수 있도록 하였다.

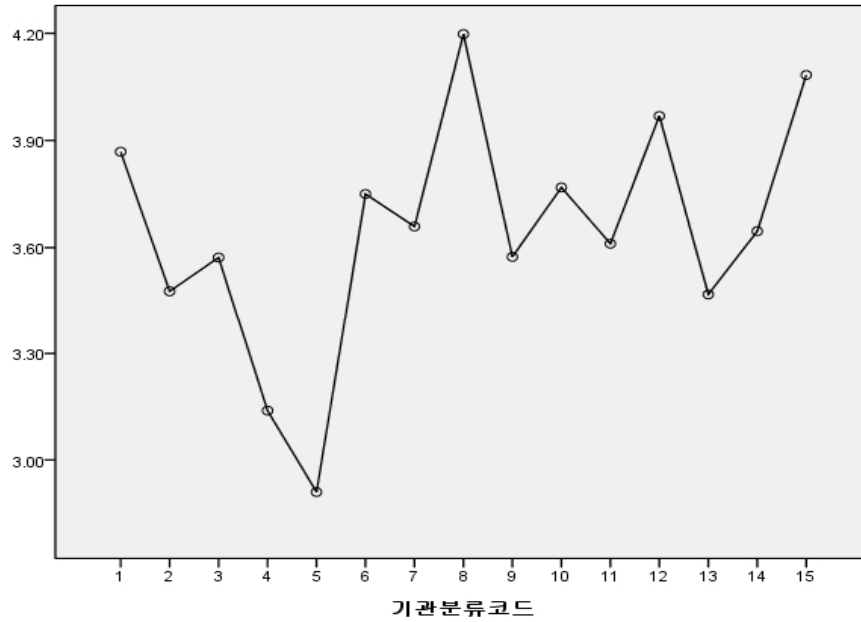
그 외에 지적될 수 있는 한계점은 조직시민행동을 자기보고(self-reporting) 설문으로 측정한 부분과 독립변수간의 상관성이 다소 높은 변수가 존재한다는 점 등이다. 우선 자기보고 형태의 설문으로 조직시민행동 정도를 측정한 것과 관련해서는 연구 방법 부분에서 언급한 것과 같이 최근에는 스스로 조직시민행동을 측정하는 것이 타인이 측정하는 것보다 더 정확한 방법이라는 선행연구들(Ilies et al., 2009; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Vandenberg, Lance, & Taylor, 2004)이 발표되고 있기 때문에 더 좋은 측정방법이 개발되기 전까지는 불가피한 문제로 판단된다. 또한 공통 방법 편이의 존재를 확인하기 위해 분석결과에서 언급한 것과 같이 Harman의 단일 요인 검증(Podsakoff & Organ, 1986)을 실시하였다.

반면 조직시민행동을 단일 변수로 측정한 것은 한계로 지적될 수 있다. 많은 연구들이 Organ(1988)의 구분에 따라 조직시민행동을 사람에 대한 시민행동과 조직에 대한 시민행동으로 구분하고 있다. Randall et al. (1999)에 따르면 조직시민행동을 단일 변수로 측정할 경우 조직후원인식과 조직시민행동의 관계를 본 연구들이 일관된 결과를 보여주지 못한다. 그 이유는 조직시민행동과 개인의 성과를 구분하여 측정하지 못한 연구 설계의 잘못도 있지만(Wayne et al., 2002; 서재현, 2005) 상사의 후원인식과 조직의 후원인식 등 서로 다른 후원인식이 조직시민행동에도 다른 영향을 미치기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 보다 정교한 변수 구분을 통하여 이들 관계를 규명할 필요가 있다.

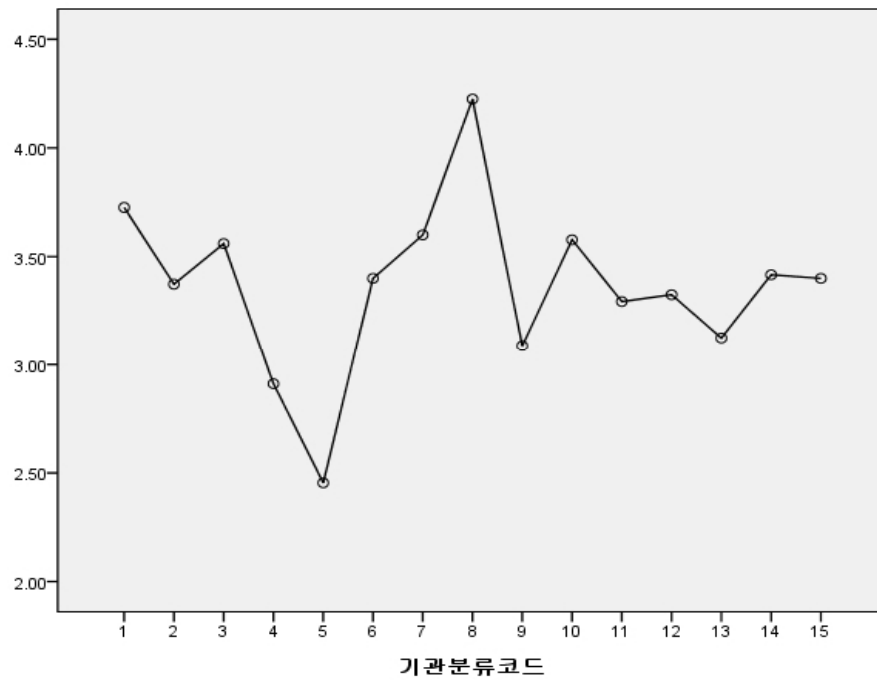
그리고 독립변수 중 상관성이 다소 높은 변수가 존재하는 것과 관련해서는 가설 검증을 위한 모형 각각에 가설과 관련한 변수만을 포함시켜 다중공선성 문제가 발생하지 않도록 하였고 상호작용항을 모형에 포함시키기 위해 Aiken & West(1991)의 권고에 따라 중심화한 변수값을 사용하였다. 독립변수간의 관련성이 존재하는 이유는 독립변수간에도 이론적인 인과관계가 존재하기 때문이다. 본 연구의 관심은 독립변수간의 관련성을 보는 것은 아니기 때문에 다양한 경로모형을 가정하지는 않았지만 선행연구들에 따르면 절차공정성은 조직후원인식과 신뢰를 높이고(이재훈·최익봉, 2004; Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007) 조직후원인식 역시 조직신뢰를 높이는 관계(서재현, 2005)가 존재한다. 참고로 Lavelle et al. (2007)은 공정성 → 후원인식과 신뢰 → 몰입 → 시민행동으로 이어지는 네 단계 경로를 이론적으로 제시하면서 조직수준, 상사수준, 팀동료수준으로 구분된 모형을 제안하였다. 그리고 Moorman et al. (1998)과 Shore & Shore (1995)는 조직후원인식이 공정성과 조직시민행동간의 관계를 매개할 것이라고 주장한다. 따라서 차후 연구를 통해 사회적기업과 비영리조직의 종업원들은 영리조직의 종업원들과 다른 경로가 존재하는지를 살펴보는 연구도 필요할 것이다.

<참고자료>

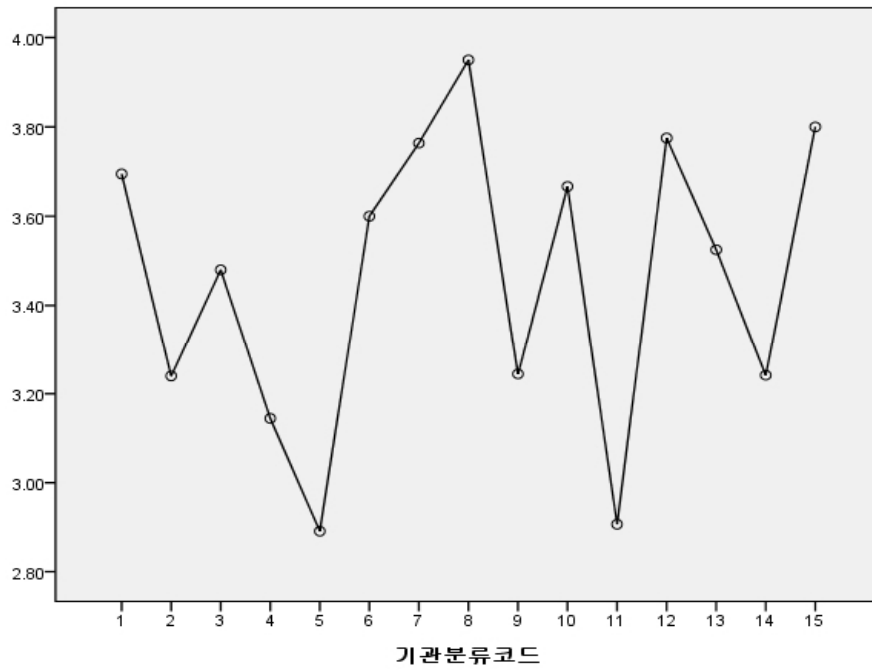
1. 조직 별 비전공유와 가치관의 일치 평균 그래프



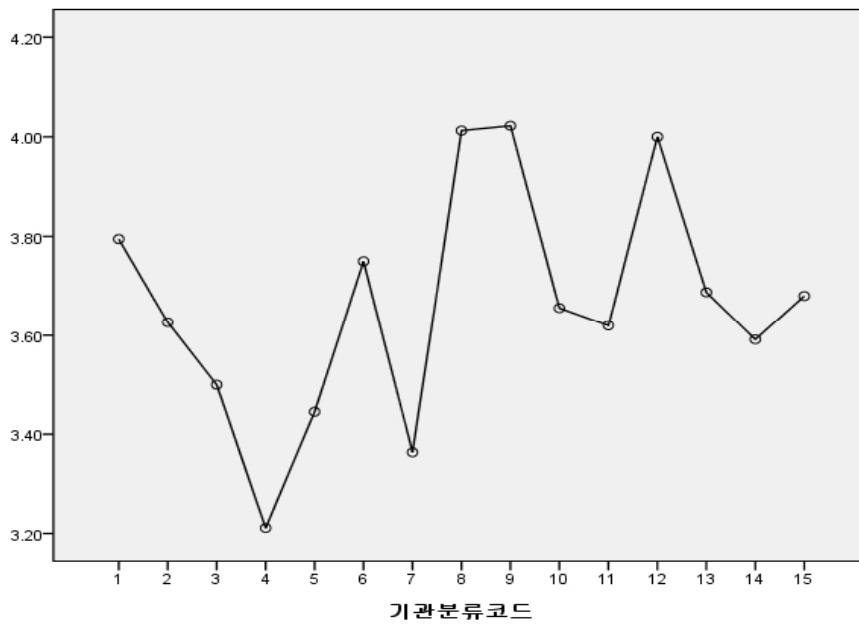
2. 조직 별 절차공정성 평균 그래프



3. 조직 별 POS 평균 그래프



4. 조직 별 신뢰 평균 그래프



[참고문헌]

- 곽선화 (2008). '07인증 사회적기업 성과분석 보고서, 노동부.
- 곽선화 외 (2009). 2008 사회적기업 성과분석 보고서, 노동부.
- 서재현 (2005). 의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향. *인사·조직연구*, 13, 173-198.
- 이재훈·최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. *인사·조직연구*, 12, 93-132.
- 정무성·남석훈 (2008). 사회복지조직에서의 조직동일시가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입을 매개변인으로. *한국비영리연구*, 6, 39-61.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25: 13-17.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviors. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Ashforth, B. E., Harrison S. H. & Corley K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*; 34; 325-374
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bateman, T. S. & Organ. D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bigley G. A., & Pearce J. L. (1998). Straining for shared meaning in organizational science : problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23, 405~421.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors.

Academy of Management Review, 11, 710-725.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Chua, R. Y. J., & Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head to the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practice in the Performance of high technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005) Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Deckop, J., Mangel, R., Cirka, C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47: 507-533.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky M. A. (1989). Distributive and procedural justice: Combined impact of 'voice' and improvement on experience in equity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 108-119.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153-170.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impression of organizational justice. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 111-157). Greenwich, CT: Jay Press.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions, *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organizational fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52 - 65.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen et al. (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum, NY.
- Lewicki, R. J. & Bunker B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relations. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations; frontiers of theory and research* (pp. 114~139). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14, 77-95.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20; 709-734.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, C. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its

- relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, M., & Ohana, M. (2009). Do perceptions of organizational justice foster organizational citizenship behaviours in social enterprises? *International Journal of Economics and Business Research*, 1, 400-408.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C., & Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *OCB: The "good soldier" syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of

- organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6, 5-18.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11, 89-108.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior in organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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, 513-563.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Randall, M. L., Cropanzano, 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*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- 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*, 78, 774-780.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97 - 105.
- Tidwell, V. M. (2005). A social identity model of prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 449-467.
- Tsi, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Tyler, T. R. & Degoe, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vandenberg, R. J., Lance, C. E., & Taylor, S. C. (2004). A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D. L. Turnipseed (Ed.), *A hand book of organizational behavior citizenship behavior: A review of 'good soldier' activity in organizations* (pp.105 - 138). New York: Nova Science Publishing.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the healthcare industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17: 283-301.
- Van Dyne, L. Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management*

Journal, 40, 82-111.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment on predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.