

## 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 공정한 세상에 대한 믿음 및 리더 정치기술의 조절효과를 중심으로

김 현 성

한국고용정보원

박 세 영<sup>†</sup>

전북대학교 심리학과

본 연구는 조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동, 공정한 세상에 대한 믿음, 리더의 정치기술 간의 관계를 알아보았다. 또한 조직공정성이 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 매개하는지와 공정한 세상에 대한 믿음이 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하는지, 그리고 리더의 정치기술이 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하는지 검증하였다. 본 연구를 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인 283명을 대상으로 자료를 수집하였다. 연구결과, 조직정치지각과 조직공정성은 부적인 관계를 보였고, 조직공정성과 조직시민행동은 정적인 관계를 보였다. 또한 조직공정성은 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 그리고 공정한 세상에 대한 믿음은 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났고, 리더의 정치기술은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점, 그리고 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동, 공정한 세상에 대한 믿음, 리더의 정치기술

<sup>†</sup> 교신저자 : 박세영, 전북대학교 심리학과, (561-756) 전북 전주시 덕진구 백제대로 567  
063-270-2929, psy@jbnu.ac.kr

조직의 유지와 발전을 위해서는 성과와 보상체계에 직접 관련된 행동만 아니라 그 외에 추가적인 조직구성원들의 자발적 행동이 중요하다. 이러한 배경을 바탕으로 등장한 조직시민행동은 조직구성원들의 역할 이외의 행동으로서 조직의 공식적인 보상체계와는 관계없이 조직의 이익을 위해 구성원들이 자발적으로 보이는 행동이라고 정의된다(Organ, 1997). 조직에서 명시된 핵심 업무에 해당되지 않지만 직무의 정신적·사회적 분위기에 긍정적인 영향을 미치는 조직시민행동은 지난 20년 동안 조직행동 연구에서 가장 인기 있는 연구 분야 중 하나로 자리잡아왔고, 조직의 성과에 긍정적인 역할을 하는 변인으로 그 효과가 크다는 점이 입증되면서 그 중요성이 날로 더해가고 있다(Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

조직시민행동에 영향을 미치는 개인적·조직적 요인으로 조직구성원의 성격이나 정서, 인지, 그리고 조직공정성을 들 수 있다(Organ, 1990). 조직구성원은 자신에 대한 평가 결과가 공정하다고 인식하거나 평가 또는 결과 분배가 이루어지는 과정이 공정하다고 인식하면, 역할 이외의 행위를 수행함으로써 조직에 보답하려고 한다(Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990). 즉 구성원들이 조직 내에서 경제적 교환관계를 사회적 교환관계로 대체하려 하므로 공정성을 지각하면 조직시민행동이 높아지는 것이다(Organ, 1990). 공정성과 조직시민행동과의 관계에 있어 조직시민행동은 공식적인 역할 이외의 자발적인 행동이기 때문에 선택 가능한 효과적인 전략이 될 수 있다. 불공정성에 대한 반응으로 조직시민행동의 철회는 공식적으로 요구되는 역할 행동의 변화보다 훨씬 안전하기 때문에 공정성이 조직시민행동을 예측

할 수 있는 좋은 지표가 된다(Organ, 1988).

조직은 인적 자원을 확보하고 성과를 달성하기 위하여 구성원들에게 다양한 형태의 보상을 준다. 그러나 한정된 자원을 어떻게 얼마나 분배해야 공정하다고 할 것인지가 문제가 된다(박희량, 박세영, 1989). 직무수행과정에서 공정하게 대우받고 있는지, 직무와 관련된 변인들이 공정하게 처리되고 있는가에 관하여 구성원들이 어떻게 인식하는가에 기초를 두고 있는 조직공정성은 그들의 태도와 행동에 영향을 미친다는 관점에서 중요한 문제가 된다. 개인이 보기에 자신의 투입에 대한 성과의 비율이 타인의 투입에 대한 성과의 비율과 동등하지 않다고 지각할 경우 언제든지 불행평이 존재한다(박세영, 1991). 구성원들이 불공정성을 지각하면 조직시민행동을 감소시키고(Scholl, Cooper, & Mckenna, 1987), 그 결과 원활한 조직운영에 문제가 발생하게 될 것이다. 따라서 조직이 구성원들을 공정하게 대우하면서 그들의 기대수준에 따른 공정성 지각을 증대시키는 것은 매우 중요한 일이라고 할 수 있다. 조직공정성의 가치를 인정하는 연구자들은 만약 조직구성원들이 공정하게 대우받고 있다고 믿으면, 그들은 직무와 작업결과 및 상사에 대해 긍정적 태도를 지니게 될 것이라고 하였다(Alexander & Rutheman, 1987). 하지만 조직구성원으로서 본인의 보상이 다른 사람보다 적거나 평가가 공정하지 못하다고 느낀다면, 구성원들은 조직에 대해 불공정하다고 판단하고 그 이유를 정치적이라고 생각할 수 있다(Kacmar & Ferris, 1991).

조직정치란 다른 사람들이나 조직의 안녕에 대한 고려 없이 자신의 이해관계를 관철하거나 보호하려는 개인들의 의도적 행동을 의미하는데, 이는 현실적인 문제로 대부분 부정적

인 결과를 초래한다. 특히 보복 행동이나 적대적 행동들과도 상호 관련성을 갖고 있기 때문에(Kacmar & Baron, 1999), 조직정치를 줄이는 것은 조직구성원들이나 조직 자체에 심리적이고 물질적인 비용을 줄인다는 점에서 중요하다(Byrne, 2005).

사람들은 객관적인 실체보다는 그 실체에 대한 심리적 장(psychological field)에 따라 다르게 반응한다(Lewin, 1936). 개인별 준거 체계와 경험에 따라 동일한 행동이라도 정치적이라고 해석될 수도 있고 아닐 수도 있기 때문에 개인마다 정치적 행동에 대해 주관적으로 다르게 지각한다. 따라서 조직정치지각은 조직구성원들이 자신의 조직 환경을 정치적인 행위가 성행하는 곳, 즉 조직의 이익과는 상관없이 개인적 이익만을 추구하는 불공정한 장으로 인식하는 정도이다(Vigoda, 2000). 선행연구에서 조직정치지각은 조직과 직무에 대해 불만을 야기하고, 조직에 대한 분노 등을 직·간접적으로 표출하게 하며, 조직에 해를 입히거나 조직에 대한 몰입을 낮추고 전직의도를 높이는 부정적인 결과를 초래한다(Folger, 1993). 이러한 점에서 조직정치에 대한 구성원들의 지각을 이해하는 것은 조직에 대한 개인의 태도와 행동 및 조직의 유효성을 예측하는데 효과적이라고 할 수 있다.

우리나라 기업실정에서도 조직정치의 개념이 낮선 것만은 아니다(예, 한겨레신문, 2007년 8월 28일자; 인쿠르트, 2010년 6월 25일자). 기업 내에서 끊임없이 지속되어온 지연, 학연 등의 파벌 형성이나 이로 인한 승진 혹은 보상, 그리고 정치적 행동에 민감한 사람이 더 빠르게 승진하거나 더 좋은 보상을 받는다는 지각도 조직정치의 현상이라 볼 수 있다. 바로 이러한 현실에 대한 문제인식에서 본 연구

는 조직을 정치적 실체로서 살펴보고자 한다.

정치가 만연하는 조직 내에서 어떤 이는 조직을 공정하다고 지각하지만 또 다른 사람들은 엄격한 공정성을 기준으로 세상이 종종 불공정하다고 지각한다. 공정한 세상에 대한 강한 믿음을 가진 사람들은 나쁜 운명을 가진 사람들보다 좋은 운명을 가진 사람들을 좀 더 그럴만한 자격을 갖고 있고 존경받을 만한 것으로 평가하기 쉽다. 반면에, 세상이 자의적이거나 불공정하다고 믿는 사람들은 그러한 왜곡에 관여되지 않고, 반대로 나쁜 운명을 가진 사람들을 거부하기보다 동정하고, 좋은 운명을 가진 사람들을 찬양하기보다 분개하는 반대 방향으로 자신의 평가를 변경시킬 수도 있다(Rubin & Peplau, 1973). 이러한 공정한 세상에 대한 믿음은 개인으로 하여금 공정성에 더욱 주의를 기울이게 만들고, 공정성 관련 정보를 처리하는 데 더욱 관여하게 만들어 결과적으로 공정성 지각에 더 큰 반응을 보이게 만든다(Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006).

이러한 공정성 지각은 조직시민행동을 보임으로써 조직의 공정함에 보답할 것이고, 반대로 조직으로부터 불공정한 대우를 받았다고 지각하면 조직시민행동을 철회함으로써 조직의 불공정성에 항의할 것이다. 이러한 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하는 변인들을 찾으려는 시도로 Rioux와Penner(2001)는 조직관심, 친사회적 가치관, 인상관리에 대한 개인적 동기가 시민행동의 주요한 조절요인이라고 주장하였고, 그밖에도 리더-멤버 교환관계(Graen & Scandura, 1987), 조직의도(Morrison & Robinson, 1997), 정치기술(Andrews, Kacmar, & Harris, 2009) 등의 다양한 변인들이 연구되었다. 그 중 대인관계를 통해서 발생하는 효율성, 즉 조직에서 다양한 사람들과 좋은 관계

를 유지하여 얻을 수 있는 이득을 통한 효율적인 수행능력인 정치기술은 성공적인 수행에 중요한 요소가 된다(Murphy & Cleveland, 1995). 타인과 관계를 맺고 동맹을 형성하는 것은 영향력을 개발하고 행사하는 데 중요하다(Pfeffer, 1991). 이러한 인맥은 상호 연결된 관계자 간의 협동체제로 권력의 역학관계, 정치기술과 긴밀하게 연결되어 있다(Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988). 그러나 이러한 상황적 수행능력은 오랜 시간동안 정치적 행위라는 이름으로 부정적 평가를 받아왔다(Gandz & Murray, 1980; Porter, Allen, & Angle, 1981). 하지만 Ferris, Adams, Konodinsky, Hochwarter와 Ammeter(2002)는 실제 조직에서 인식되는 정치행위가 아닌 직무상에서 실용적으로 활용되는 정치기술을 연구하여, 이를 직무현장에서 다른 사람을 효과적으로 이해시키는 능력, 그리고 지식을 활용하여 조직이 원하는 방향으로 개인의 행동과 방식에 영향을 주는 것으로 정의하였다. 이러한 정치기술이 뛰어난 사람들은 정치적 환경에 대한 인식과 이용 정도가 높을 것이다. 다시 말해, 어떤 개인이 정치적인 상황을 오히려 자신에게 유리하게 만들 수 있는 능력을 가지고 있다면, 다른 사람들을 자신에게 유리한 방향으로 영향을 미칠 수 있을 것이다.

따라서 본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다. 첫째, 조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동의 관계를 살펴보고자 한다. 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 연구한 결과들을 보면, 두 변인 간의 관계가 명확하지 않고 일관성이 없다. 예컨대, Cropanzano, Howes, Grandey와 Toch(1997)의 연구에서 두 변인 간에 유의한 부적인 상관관계가 확인되지 않았고, 심지어 Maslyn과 Fedor(1998)의 연구는 정적인

상관관계를 보여주기도 하였다. 둘째, 조직정치지각과 조직시민행동이 부적인 관계를 갖는다면, 조직정치지각의 영향을 줄이고 조직정치지각의 부정적인 영향을 완화시킬 수 있는 매개변인을 찾는 것이 중요하다. 그러므로 조직공정성이 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 매개하는지 검증하고자 한다. 두 변인 간의 관계를 조직공정성이 매개한다면 조직공정성을 관리하여 조직시민행동 증가에 기여할 수 있을 것으로 생각한다. 셋째, 공정한 세상에 대한 믿음이 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하는 변인인지 검증하고자 한다. 이러한 변인들은 공정성 관련 정보를 처리하는 데 인지적으로 보다 더 관여하게 만들기 때문에 공정한 세상에 대한 믿음이 강하다면, 비록 조직정치를 지각하더라도 조직이 공정하다고 생각하여 조직불공정성의 부정적인 결과를 예방할 수 있을 것이라고 생각할 수 있고 더 나아가 조직시민행동을 지속적으로 유지할 수 있을 것으로 생각한다. 마지막으로, 리더의 정치기술이 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하는지 검증하고자 한다. 조직에서 상황에 적합한 적당한 수준의 정치행동은 필요하며, 이런 맥락에서의 조직정치는 비도덕적인 정치행위가 아닌 역량으로 비춰질 수 있다(Luthans, 2002). 따라서 조직정치를 부정적으로만 보고 무시할 것이 아니라, 이를 인정하고 정치행동에 참여할 의지와 정치행동을 실행하기 위해 필요한 기술을 가지는 것이 요구된다(Mintzberg, 1983). 그리고 이를 통해서 정치기술훈련의 필요성을 주장하고자 한다. 마지막으로, 조직정치지각은 조직 내 다양한 풍토와 관련될 수 있는데, 우리나라 조직을 대상으로 이루어진 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구를 통해서 우리나라에서 조직정치지각

의 실태를 확인할 수 있을 것이다.

### 조직정치지각과 조직공정성의 관계

사람들은 결정이 자기에게 유리하면 공정하고 불리하면 불공정한 것으로 생각하는 경향이 있다. 좋은 결과를 얻은 개인은 이를 자신의 능력과 업적으로 귀인하고 그 절차가 공정하게 이루어졌다고 지각한다. 하지만 행동이나 사건이 개인에게 위협이 되면 불공정하고 이를 정치적 결과라고 생각한다(Ferris, Frink, Galang, Jing, Kacmar, & Howard, 1996). 또한 Cropanzano 등(1997)은 본래 정치적 견해로 조직을 바라보는 조직구성원들은 조직을 불공정하다고 느낀다고 하였다. Kacmar 등(1991), Ferris와 Kacmar(1992)의 주장에 의하면, 조직구성원들의 시각에서 정치지각이 높으면 높을수록 구성원들의 정의, 공정수준은 낮아진다고 하였다. 더욱이 Ferris 등(1996)과 Folger, Konovsky와 Cropanzano(1992)는 조직정치가 인적 자원체계의 효용성과 의사결정처리과정과 관련이 있다는 주장을 하기 위하여 절차공정성을 이용하였는데, 이들 체계에서 최소한의 정의와 공정성이 없는 주요 원인을 조직정치의 높은 지각이라 하였고, 높은 조직정치지각은 조직성과에 방해된다고 하였다. 또한 이를 통해 Cropanzano, Kacmar와 Bozeman(1995)은 조직정치지각과 조직공정성이 부적의 관계가 있고, 조직공정성은 조직정치지각을 관리하는 하나의 해결책이 될 수 있다고 하였다.

Jansen과 Von Glinow(1985)는 조직의 보상체계는 의도하든 안하든 조직구성원이 정치적이 되도록 강화한다고 하였다. 왜냐 하면, 조직에서 실제로 더 많은 보수를 받아야하는 사람보다 정치적 게임을 잘하는 사람이 더 많은 보

상을 얻어 가기 때문이다(Gupta & Jenkins, 1996). Miller와 Nicols(2008)는 경영자가 자원을 불공정하게 분배하거나 욕구와 능력을 고려하지 않고 분배하면 구성원은 불공정한 보상의 원인을 조직정치 탓으로 보기 쉽기 때문에 양자는 정반대의 관계를 가진다고 하였다.

Andrews와 Kacmar(2001)는 승진과 같은 보상의 결정이 규칙과 절차를 잘 적용하여 이루어졌다면 정치적 결정이라는 생각은 줄어든다고 하였다. 공정한 절차에 대한 의문은 조직정치지각과 연결된다. 조직 내 의사결정과정의 공식적 규칙보다 정치에 의해 더 많이 이루어졌다면 과업 환경은 불공정한 것으로 비쳐진다. Thibaut와 Walater(1975)은 절차공정성을 결정하는 두 가지 요인으로 보상을 결정하는 기간 동안 개인의 주장을 펼 수 있는 능력(과정통제)과 결과 그 자체에 영향을 줄 수 있는 능력(결정통제)이 절차공정성을 결정하는 중요한 요인이라고 했다. 이와 같이 보상의 과정과 결정을 통제할 수 있으면 절차공정성은 높아진다. 하지만 통제할 수 없는 타인의 정치행위에 대한 자신의 높은 지각 수준은 절차공정성의 지각 수준을 낮출 것이다.

따라서 선행연구들을 종합하였을 때, 조직정치를 높게 지각할수록 자신이 받아야 하는 보상과 이러한 보상을 결정하는 절차가 불공정하다고 지각할 것이고, 상사로부터 자신이 불공정하게 대우받고 있다고 지각할 것이다. 높은 조직정치의 지각은 조직공정성에 부정적인 영향을 미치는 원인으로 간주할 수 있고, 조직의 공정성을 확보하기 위해 조직정치적인 차원을 관리할 필요가 있다고 생각할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 조직정치지각은 조직공정성과 부적

관계를 가질 것이다.

### 조직공정성과 조직시민행동의 관계

Organ(1997)은 Adams의 형평이론과 Blau의 사회교환이론으로 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 설명하였다. 첫째, Adams(1965)의 형평이론에 따르면 사람들은 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 비교 대상의 비율과 비교한다. 불공정하게 과소 혹은 과다하게 보상을 받았다고 지각하는 사람은 이로 인한 불쾌한 감정을 해소하기 위하여 자신이나 타인의 투입 또는 성과를 변경시키고자 한다. 이렇게 지각된 불공정은 개인에게 긴장을 일으키고, 개인은 긴장을 해소하고자 공식적 보상과 직결되는 공식적 역할을 변화시키기보다 공식적 역할 요건에 포함되지 않고 위험부담이 적은 안전한 구성원의 자유 재량적인 행동, 즉 조직시민행동을 변화시킨다.

둘째, Blau(1964)의 사회교환이론에 따르면 공정성을 지각한 조직구성원들은 조직과의 관계를 경제적 교환 관계로 규정짓는다. 이 관계는 공식적인 계약관계는 아니지만 조직구성원들은 공정한 조직체계에 의해 사회적 보상을 받았다고 인식하게 되고 그것에 대한 교환물로 조직시민행동을 보이게 되는 것이다. 조직이 구성원을 공정하게 대우하면, 조직구성원은 현장의 정책을 더 준수하고, 추가적인 양심적 행동을 보여주며, 타인을 위해 이타적인 행동을 한다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 조직구성원은 자신을 공정하게 대우한 집단이나 개인을 위해 자신의 조직시민행동을 주의 깊게 찾고자 노력하고, 자신을 공정하게 대우하지 않는 사람이나 집단에게는 조직시민행동을 유보한다(Cropanzano, Bowen, & Gilliland,

2007). 따라서 조직공정성과 조직시민행동과의 정적인 관계를 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 조직공정성은 조직시민행동과 정적 관계를 가질 것이다.

### 조직공정성의 매개효과

정치적 행동으로 자신의 이기적인 목표를 달성하려는 환경에서는 조직의 공정성이 무시되기 쉽고, 구성원의 직무만족과 조직에 대한 감정적 애착, 자발적 복종은 줄어들게 된다(Ferris et al., 1996). 조직구성원이 얻고자 하는 목표는 임금과 같은 경제적 목표와 지위, 자존심, 존경과 같은 사회적 목표가 있다. 개인은 이러한 목표를 달성하기 위해서 특정한 조직을 선택하고 상당한 노력과 개인적 자원을 투자해야 한다. Randall, Cropanzano, Bormann과 Birjulan(1999), Rosen, Levy과 Hall(2006)은 이러한 목표를 달성하기 위한 노력을 투자모형으로 설명하였다.

기업조직은 다양한 개인과 집단이 투자와 성과를 교환하기 위해 상호작용하는 곳이라고 할 수 있다. Cropanzano 등(1997)은 이것을 구성원 간에 경쟁적이고 자기이익 행위가 적용되는 정치적 조직과 타인의 목표 달성을 지원해주고 도와주는 지원적 조직으로 구분하였다. 정치적 조직은 소집단으로 뭉쳐 파당을 형성하여 자기이익을 위해 경쟁과 권력을 추구하여 보상을 얻으려 한다. 높은 수준의 조직정치가 이루어지는 정치적 상황에서 규칙은 수시로 변하고 이러한 조직은 변화무쌍하고 예측하기 어렵다. 이러한 불확실성은 투입에 대한 공정한 성과를 확신할 수 없게 만들어 조

직공정성을 낮게 지각하게 하고 목표획득에 대한 확신을 감소시킨다. 그 결과 목표달성을 위한 조직시민행동과 같은 투자를 꺼리게 된다. 정략적인 이유로 자신의 노력에 대한 공정한 보상을 확신할 수 없을 때 조직구성원들은 역할 외 행동을 보이지 않는다(Cropanzano et al., 1997). 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 조직공정성은 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

#### 공정한 세상에 대한 믿음의 조절효과

공정한 세상에 대한 믿음이 강한 사람들은 세상이 공정하다는 자신의 믿음을 깨지 않기 위해 노력한다. 그래서 자신의 믿음과 불일치하는 정보를 받았을 때, 그 불일치를 해소하려고 노력한다. Lerner(1980)는 공정한 세상에 대한 믿음이 강한 사람들은 불일치가 발견되는 상황에서 행동적 혹은 인지적 전략을 사용하는 노력을 기울일 것이라고 주장하였는데, 여러 연구들이 이를 입증하고 있다(예, Rubin & Peplau, 1975). 실제로 Hafer와 Olson(1993)의 실험결과에 따르면, 피험자들이 과제완수에 실패하여 비호의적인 보상을 받게 된 상황에서 공정한 세상에 대한 믿음이 강한 피험자들은 공정한 세상에 대한 믿음이 약한 피험자들보다 그 실험의 공정성을 높게 평가하는 경향이 있었다.

공정한 세상에 대한 믿음을 유지하려는 동기는 공정성 관련 정보의 처리과정에 영향을 미친다. Lazarus와 Folkman(1984)에 따르면, 개인의 믿음은 사건을 해석하는 과정에 두 가지 방식으로 영향을 미친다. 개인의 믿음은 주어

진 상황에서 자신의 믿음과 관련한 특정 사건이 두드러져 보이도록 만들고, 자신으로 하여금 어떤 사건에 대한 의미를 부여하도록 만든다. 마찬가지로 Fiske와 Taylor(1991)는 사람들이 확증편파의 방식으로 자신의 태도나 믿음을 더욱 확고히 해주는 정보에 주의를 기울이고, 자신의 믿음과 일치하는 방식으로 정보를 해석하려는 경향이 있다고 하였다. 따라서 공정한 세상에 대한 믿음이 강한 사람들은 세상을 공정하게 보려는 믿음 때문에 공정성 관련 상황에서 자신의 믿음과 일치하는 방식으로 조직의 공정성을 지각할 것이다.

공정한 세상에 대한 믿음이 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절한다는 선행연구를 찾지는 못하였다. 하지만 공정한 세상에 대한 믿음이 결과에 대한 호의성과 공정성 지각의 관계를 조절한다는 연구를 살펴보면(임아름, 2010), 공정한 세상에 대한 믿음이 약한 사람들이 결과물이 비호의적일 때에 공정성 지각에 더 큰 반응을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 높은 수준의 조직정치지각은 불공정한 보상으로 이어지기 때문에 이러한 보상은 비호의적인 결과라고 할 수 있다. 따라서 비호의적인 결과는 공정한 세상에 대한 믿음의 수준에 따라 공정성 지각을 달리 할 것으로 예상할 수 있다. 조직이나 리더의 정치력에 의해 비호의적인 결과를 받았다고 지각하는 조직구성원들은 그 절차가 부적절하다고 생각할 것이다. 그러나 이러한 상황에서 공정한 세상에 대한 믿음이 강한 사람은 공정한 세상에 대한 자신의 믿음을 보호하기 위해 불공정한 상황에서도 그것이 공정했다고 믿으려 할 것이다. 따라서 공정한 세상에 대한 믿음이 강한 사람은 조직정치를 지각하여도 조직은 여전히 공정하다고 믿을 것이다. 따라서 다음과

같은 가설을 도출하였다.

**가설 4.** 공정한 세상에 대한 믿음은 조직정치지와 조직공정성의 관계를 조절할 것이다.

리더 정치기술의 조절효과

Andrews 등(2009)은 부하의 정치기술과 조직시민행동의 관계를 연구하였다. 뛰어난 정치기술을 갖고 있는 부하들은 사회적으로 예민하고 다른 사람들을 잘 이해하며 자신들이 처한 상황에 적응하는 능력이 우수하기 때문에 다른 사람들보다 더 많은 조직시민행동을 보인다. 왜냐하면 조직 내에서 성공하기 위해서 자신을 돋보이는 방법으로 좋은 시민이라는 인식을 심어주고자 조직시민행동을 보일 수 있기 때문이다. 마찬가지로 리더가 중요한 목표를 달성하기 위해 부하의 조직시민행동을 유도하고자 한다면 높은 수준의 사회 및 정치기술이 필요하다(Kotter, 2006). 정치기술 수준이 높은 리더는 사회적 단서를 쉽게 이해하고, 다른 사람의 행동에 대한 동기를 정확하게 알아낸다.

또한 상대적으로 노력을 거의 들이지 않고 다른 사람이나 상황에 영향을 미치거나 통제할 수 있고, 효과적으로 사회적 자본과 네트워크를 구축하고 이를 통해 조직 내에서 자

신의 지위를 상승시키고 부하들에게 중요한 자원을 제공한다(Ferris, Treadway, Perrewe, Brouer, Douglas, & Lux, 2007). 따라서 정치기술 수준이 높은 리더는 정치기술 수준이 낮은 리더에 비해 우수한 성과를 내고 높은 지위를 확보하며 조직구성원들에게 능력 있는 리더로 인정받을 것이다.

정치기술이 뛰어난 리더는 조직 환경에 대한 인식과 이용도가 높을 것이다. 다시 말해, 어떤 개인이 조직 상황을 오히려 자신에게 유리하게 만들 수 있는 능력을 가지고 있다면, 자신에게 유리한 방향으로 다른 사람들에게 영향을 미칠 수 있을 것이고 구성원들의 조직시민행동도 충분히 이끌어 낼 수 있을 것이다. 실제로 Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas와 Ammeter(2004)는 실증연구를 통해 정치기술이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 따라서 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 리더의 정치기술이 조절할 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 5.** 리더의 정치기술은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절할 것이다.

이상의 가설을 연구모형을 제시하면 그림 1과 같다.

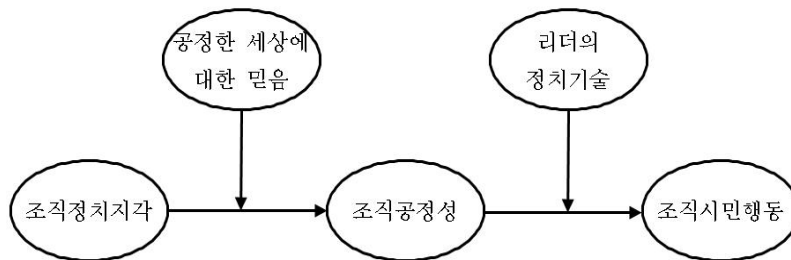


그림 1. 연구모형



## 방 법

### 조사대상

전라북도 소재 대학교에서 심리학 과목을 수강하는 학부생 300명에게 질문지를 배포한 후, 직장인을 대상으로 조사하도록 과제를 주었다. 또한 M군청과 J지방 경찰청에 재직 중인 공무원 100명을 대상으로 설문지를 실시하였다. 설문은 직접 전달하는 방식과 우편 및 e-mail을 통하여 전달하는 방식을 이용하였으며 동일한 방식으로 회수하였다. 총 300부를 회수하였고 수집된 설문지 중 불성실하게 응답한 17부를 제외한 283부를 최종분석에 사용하였다.

전체 응답자들의 인구통계학적 특성은 남성과 여성이 각각 55.5%와 43.5%를 차지하였으며, 연령은 20대와 30대, 학력은 대졸, 근무기간은 3년 미만과 10년 이상, 직급은 사원과 대리, 직무는 일반관리직과 기타가 대부분을 차지하였다. 자세한 내용을 표 1에 제시하였다.

### 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 척도는 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~7: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 부가적으로 응답자의 성별, 연령, 학력, 근무기간, 직급, 직무의 인구통계학적 특성을 묻는 질문을 추가하였다.

#### 조직정치지각

조직정치지각은 Kacmar와 Carlso(1997)가 개발한 15개 문항을 이재원(2006)이 번안한 문항을 사용하여 측정하였다. 조직정치지각 척도는 모두 세 개의 요인으로 구성되어 있는데,

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성 (N=283)

변인	구분	빈도	%
성별	남자	157	55.5
	여자	123	43.5
	무응답	3	1
연령	20대	102	36
	30대	87	30.7
	40대	55	19.4
	50대 이상	33	11.7
	무응답	6	2.1
	학력	고졸	45
	전문대졸	19	6.7
	대졸	177	62.5
	대학원졸	38	13.4
	무응답	4	1.4
근무기간	1년 미만	41	14.5
	3년 미만	78	27.5
	5년 미만	39	13.8
	10년 미만	46	16.3
	10년 이상	75	26.5
	무응답	4	1.4
직급	사원	182	64.3
	대리	54	19.1
	과·차장	26	9.2
	부장이상	14	4.9
	무응답	7	2.5
직무	일반관리	78	27.5
	서비스	43	15.2
	생산·기술	28	9.9
	연구	20	7.1
	영업	22	7.8
	기타	88	31.1
	무응답	4	1.4
전체		283	100

이익을 얻기 위해 가만히 있기 7개 문항(예, ‘이 회사에서는 때때로 조직이나 체계를 바꾸려고 노력하기 보다는 가만히 있는 것이 더 현명하다’), 승진정책 6개 문항(예, ‘이 회사에서는 실제로 승진이 회사의 규정된 승진 정책과 관계없이 이루어지는 것 같다’), 일반적 정치행위 2개 문항(예, ‘나의 회사에는 아무도 거스를 수 없는 힘이 있는 집단이 항상 존재해왔다’)이다.

### 조직공정성

분배공정성은 Price와 Mueller(1986)가 개발한 5개 문항을 김성은(2010)이 번안한 문항을 사용하여 측정하였다(예, ‘내가 기울인 노력만큼 나는 공정한 보상을 받고 있다’). 절차공정성은 Leventhal(1980)과 Moorman(1991)이 개발한 5개 문항을 이재훈과 최익봉(2004)이 번안하여 수정한 문항으로 측정하였다(예, ‘나의 업적평가에 사용된 절차는 공정하고 일관성이 있다’). 상호작용 공정성은 Rhee(1996)의 연구에서 사용한 6개 문항을 이재훈과 최익봉(2004)이 번안하고 수정한 문항을 사용하였다(예, ‘나의 상사는 전반적으로 업적평가나 승진결정 및 배치·전환시 나의 의견을 어느 정도는 존중한다’).

### 조직시민행동

조직시민행동은 Fahr, Earley와 Lin(1997)이 개발한 조직시민행동 13개 문항을 주정환(2009)이 번안한 것을 이용하여 측정하였다. 문항의 예로 “조직의 평판을 지키기 위해 노력한다”, “회의에 능동적으로 참여한다”, “동료가 맡은 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 노력한다”, “자신의 직무를 중요하게 생각하며 실수를 하지 않는다”, “새롭거나 도전적인 과제를

하는데 꺼려하지 않는다” 등이다.

### 공정한 세상에 대한 믿음

공정한 세상에 대한 믿음은 기존에 Rubin 등(1975)의 척도를 개정 보완하여 Lipkus(1991)가 개발한 7개 문항을 임아름(2010)이 번안한 문항을 사용하여 측정하였다. 척도의 내용은 “사람들이 무언가를 얻는 것은 그만한 자격이 있기 때문이다”, “사람들은 자신이 노력한 만큼 보상을 받는다”, “이 세상은 공정하다” 등이다.

### 리더의 정치기술

리더의 정치기술은 Ferris, Treadway, Kolodinsky와 Hochwarter(2005)이 개발한 18개 문항을 이병무(2008)가 번안하여 사용한 척도를 이용하여 측정하였다. 문항의 예로 “나의 상사는 다른 사람들과의 업무 네트워킹 구축에 많은 시간과 노력을 들이고 있다”, “나의 상사는 다른 사람들의 동기나 숨겨진 의도를 파악하는 데 특히 뛰어나다”, “나의 상사는 다른 사람들과 편하고 효과적으로 의사소통 할 수 있다”, “나의 상사는 다른 사람들에게 진실한 관심을 보이고자 노력한다” 등이다.

### 분석방법

SPSS 12.0을 사용하여 각 척도의 신뢰도, 평균과 표준편차를 산출하였다. 또한 연구에 사용된 척도의 타당도를 확인하기 위해 Amos 18.0으로 확증적 요인분석을 실시하였다. 가설은 다음과 같은 방법으로 검증하였다. 조직정치지각, 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 살펴보기 위해서 상관분석을 실시하였다. 조직공정성이 조직정치지각과 조직시민행동의

관계를 매개하는지를 검증하기 위하여, Sobel (1986)의 Z공식을 적용하여 매개경로가 통계적으로 유의한지를 살펴본 후, 구조방정식모형을 통해서 매개효과를 분석하였다. 독립변인이 매개변인을 거쳐 종속변인으로 가는 간접효과와 독립변인에서 종속변인으로 바로 가는 직접효과를 살펴보았다. 이는 Baron과 Kenny에 의한 위계적 회귀분석을 이용한 매개검증이 아니라, 각각의 경로계수를 동시에 추정하여 매개효과를 분석하는 방식이기 때문에 더욱 타당하고 엄격하다(Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005). 마지막으로 공정한 세상에 대한 믿음과 리더 정치기술의 조절효과를 검증하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 신뢰도와 확증적 요인분석

조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동, 공정한 세상에 대한 믿음, 리더 정치기술의 신뢰도를 분석하였다. 각 척도의 Cronbach's  $\alpha$  는 조직정치지각 척도가 .874, 조직공정성 척도는 .948, 조직시민행동 척도는 .863, 공정한

세상에 대한 믿음 척도는  $\alpha=.827$ , 그리고 리더의 정치기술 척도는 .947로 나타났다.

각 척도의 하위요인 구성이 적합한지 확인하기 위하여 확증적 요인분석을 실시하였다. 구조방정식 모형을 이용하여 각 척도의 구성요인에 대한 모형 적합도 지수를 분석한 결과가 표 2에 제시되어 있다. 모든 척도들의 CFI, TLI는 좋은 적합도의 기준인 .90을 넘고 있으며(Bentler & Bonett, 1980), RMSEA도 Steiger (1990)이 제시한 좋은 적합도의 기준인 .10 이하보다 낮은 것으로 나타났다.

다만 리더 정치기술의 RMSEA가 보통의 적합도 수준이지만 수용가능하기 때문에(Browne & Cudeck, 1993), 모든 척도들이 모형의 적합도 기준을 충족하여 이후 통계분석에 사용하였다.

### 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수

분석 결과, 조직정치지각의 평균은 3.90(SD=.973), 조직공정성의 평균은 4.06(SD=.894), 조직시민행동의 평균은 4.90(SD=.714), 공정한 세상에 대한 믿음의 평균은 4.84(SD=.869), 리더 정치기술의 평균은 4.47(SD=.919)이다. 조직정치지각은 조직공정성( $r=-.526$ ), 조직시민행동( $r=-.291$ ), 공정한 세상에 대한 믿음( $r=-.372$ ),

표 2. 신뢰도와 확증적 요인분석

요인	Cronbach's $\alpha$	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA
조직정치지각	.874	90.498	41	.965	.954	.065
조직공정성	.948	244.492	87	.958	.949	.080
조직시민행동	.863	103.469	38	.943	.918	.078
공정세상믿음	.827	20.375	8	.977	.956	.074
리더정치기술	.947	170.753	48	.943	.921	.095

표 3. 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관분석

	M	SD	1	2	3	4
1. 조직정치지각	3.90	.973	-			
2. 조직공정성	4.06	.894	-.526**	-		
3. 조직시민행동	4.90	.714	-.291**	.295**	-	
4. 공정한 세상에 대한 믿음	4.84	.869	-.372**	.549**	.286**	-
5. 리더정치기술	4.47	.919	-.443**	.539**	.354**	.405**

\*\* $p < 0.01$

리더의 정치기술( $r = -.443$ )과 유의한( $p < .01$ ) 부적인 상관을 가지는 것으로 나타났다. 조직공정성은 조직시민행동( $r = .295$ ), 공정한 세상에 대한 믿음( $r = .549$ ), 리더의 정치기술( $r = .539$ )과 유의한( $p < .01$ ) 정적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 조직시민행동은 공정한 세상에 대한 믿음( $r = .286$ ), 리더의 정치기술( $r = .354$ )과 유의한( $p < .01$ ) 정적 상관을 보였다. 공정한 세상에 대한 믿음은 리더의 정치기술( $r = .405$ )과 유의한( $p < .01$ ) 정적 상관을 보였다.

조직공정성의 매개효과

연구모형은 완전매개모형으로 조직정치지각이 조직공정성을 거쳐 조직시민행동으로 가는 경로를 나타낸다. 분석한 결과 연구모형의 적합도는  $\chi^2 = 84.074$ ( $df = 42 / p < .001$ ), CFI

$= .949$ , TLI = .933, RMSEA = .069이다.

회귀분석 결과, 조직정치지각이 조직공정성에 통계적으로 유의한 영향을 미치며, 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향이 유의하게 나타나 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에 조직공정성이 영향을 미치는 요인임을 알 수 있었다. 이에 조직정치지각이 조직공정성을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치는 경로가 유의한지를 검증하기 위해 Sebel 검증을 실시하였다. 검증 결과, 조직정치지각이 조직공정성을 매개로 조직시민행동에 이르는 경로가 유의한 것으로 나타나( $Z = -3.18, p < .01$ ), 매개효과를 확인할 수 있었다(Preacher & Hayes, 2004).

또한 구조방정식 분석결과, 표 4에 제시된 각 모수추정치들 통해 조직정치지각이 조직공정성에 유의한 부적인 영향( $\beta = -.521, p < .001$ )

표 4. 주요 변인들 간의 직접·간접 및 총효과

독립변인	종속변인	직접효과	간접효과	총효과
조직정치지각	조직공정성	-.521***	.000	-.521
	조직시민행동	-.133	-.163	-.296
조직공정성	조직시민행동	.313**	.000	.313

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$

을 미치는 것을 알 수 있으며, 또한 조직공정성이 조직시민행동에 유의한 정적인 영향( $\beta = .313, p < .01$ )을 미치는 것을 알 수 있다. 반면에 조직정치지각은 조직시민행동에 유의한 영향( $\beta = -.133, n.s.$ )을 미치지 못하였다. 또한 조직정치지각이 조직공정성을 거쳐 조직시민행동에 영향을 미치는 간접효과의 경로계수는  $-.163$ 이고, 조직정치지각이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 직접효과의 경로계수는  $-.133$ 이며, 두 효과를 합친 총 효과는  $-.296$ 이다.

분석한 결과를 종합해 볼 때, 간접경로계수는 통계적으로 유의하지만 직접경로계수는 통계적으로 유의하지 않았고, 간접효과가 직접효과보다 더욱 큰 것으로 보아, 조직정치지각은 조직공정성을 매개하여 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미치는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다.

### 공정한 세상에 대한 믿음의 조절효과

공정한 세상에 대한 믿음이 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하는지 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 5와 같다. 모든 인구통계학적 변인들을 더미 변인으로 변환하여 변량분석을 실시한 결과, 성별이 조직공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 위계적 다중회귀분석 1단계에 성별을 통제변인으로 투입하였고, 2단계에는 조직정치지각과 공정한 세상에 대한 믿음을 투입하였으며, 마지막 3단계에는 조직정치지각과 공정한 세상에 대한 믿음을 센터링하여 그 값을 곱한 상호작용항을 만들어 투입하여 이에 따른 추가적인 설명량과 유의수준을 살펴보았다.

회귀분석 결과, 2단계에서 조직공정성에 대한 조직정치지각과 공정한 세상에 대한 믿음

표 5. 조절효과 분석

	조직공정성			조직시민행동		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1단계				1단계		
성 별	-.155**	.024	.024**	직 무	.200**	.040 .040**
2단계				2단계		
성 별	-.137**			직 무	.151**	
조직정치지각(A)	-.392***	.415	.391***	조직공정성(C)	.156*	.161 .121***
공정세상믿음(B)	.348***			리더정치기술(D)	.239***	
3단계				3단계		
성 별	-.137**			직 무	.110	
A	-.398***	.415	.000	C	.164*	.182 .021**
B	.343***			D	.268***	
A X B	.023			C X D	.152**	

\*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

의 설명변량이 39.1%인 것으로 나타났다. 조직공정성에 대해 조직정치지각은  $\beta = -.392(p < .001)$ , 공정한 세상에 대한 믿음은  $\beta = .348(p < .001)$ 의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 상호작용의 회귀계수는  $\beta = .023$  (n.s.)이었다. 따라서 조직정치지각과 공정한 세상에 대한 믿음은 조직공정성에 대하여 각각 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 두 변인의 상호작용항은 유의한 영향을 미치지 못하였다.

#### 리더 정치기술의 조절효과

리더의 정치기술이 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하는지 검증하기 위해 앞선 방식을 동일하게 사용하였는데, 결과는 표 5와 같다. 위계적 다중회귀분석 1단계에 직무를 통제변인으로 투입하였고, 2단계에는 조직공정성과 리더의 정치기술을 투입하였으며, 마지막 3단계에는 조직공정성과 리더 정치기술의 상호작용항을 투입하여 추가적인 설명량과 유의수준을 살펴보았다. 회귀분석 결과, 2단계에서 조직시민행동에 대한 조직공정성과 리더 정치기술의 설명변량이 12.1%인 것으로 나타났다. 조직시민행동에 대해 조직공정성은  $\beta = .156(p < .05)$ , 리더의 정치기술은  $\beta = .239(p < .001)$ 의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 조직시민행동에 대한 상호작용항의 회귀계수는  $\beta = .152(p < .01)$ 이었다. 조직공정성, 리더의 정치기술, 상호작용항 모두 조직시민행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용항을 투입하여 증가된 설명량은 2.1%였다. 추가적으로 상호작용 효과의 방향을 보기 위하여, Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 따라, 리더 정치기술의 평

균±1표준편차 값을 중심으로 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 살펴본 결과, 리더의 정치기술이 높은 경우 조직공정성과 조직시민행동의 정적 관계가 더 강하게 나타났다.

## 논 의

조직의 유지와 발전을 위해서는 성과와 보상체계에 직접적으로 관련된 행동뿐만 아니라 그 외에 추가적인 조직구성원들의 자발적 행동들도 중요하다. 그러나 조직시민행동은 즉각적인 보상이 따르는 경제적 교환에 의해 유도되지 않는다. 이러한 이유로 조직의 공정성 확보는 조직시민행동을 유도하는 데 중요하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 조직구성원들의 조직정치지각, 조직공정성, 공정한 세상에 대한 믿음, 리더의 정치기술, 조직시민행동의 관계를 살펴보았다. 연구 결과, 모든 변인들 간 유의한 상관을 보였고, 조직공정성은 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 완전 매개하였다. 공정한 세상에 대한 믿음은 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하지 않았으며, 리더의 정치기술은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 조직정치지각은 조직공정성과 부적인 관계를 보였다. 또한 구조방정식 검증에서 조직정치지각이 조직공정성에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Andrews 등(2001)의 연구결과와 일치하는 것으로 조직정치지각을 높게 지각할수록 조직공정성을 낮게 지각하게 되는 것을 의미한다. 따라서 가설 1이 지지되었다. 조직정치를 지각하는 환경에서는 자신의 노력보다 덜 보상받을 수 있

다고 생각하기 쉽고 그 절차 또한 불공정하다고 지각하기 쉽다.

둘째, 조직공정성은 조직시민행동과 정적인 관계를 보였다. 또한 구조방정식을 통하여 조직공정성이 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 Organ (1988), Fahr 등(1990), Scholl 등(1987)의 연구결과와 일치하는 것으로 조직공정성을 높게 지각할수록 조직시민행동은 높게 나타난다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2가 지지되었다. 조직구성원은 자신을 공정하게 대우한 집단이나 개인을 위해 조직시민행동을 보이려 노력하고, 자신을 공정하게 대우하지 않는 사람이나 집단에게는 조직시민행동을 유보한다.

셋째, 조직공정성은 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 완전매개하였다. 따라서 가설 3이 지지되었다. 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에 대한 조직공정성 매개효과 연구는 국내에서 처음으로 이루어진 것으로서 이러한 결과는 조직정치지각과 조직공정성이 관계가 있고, 조직공정성은 조직정치가 조직의 다양한 측면에 미치는 부정적 영향을 관리하는 하나의 해결책이 될 수 있다는 증거가 될 수 있다. 조직정치는 피할 수 없는 현실이지만 공정성이 강조되는 조직에서 조직정치는 최소화된다. 따라서 조직의 모든 과정들이 공정하게 이루어지고 있다는 것을 구성원들에게 알리고 정치적 행동이 조직 내에서 불필요하다고 인식시키며, 인사평가체계를 정비하고 공정성을 향상시킬 수 있는 제도를 확보하는 것이 중요하다.

넷째, 공정한 세상에 대한 믿음은 조직정치지각과 조직공정성의 관계를 조절하지 않았다. 따라서 가설 4는 기각되었다. 최초 두 변인의 상호작용효과에 대한 가정은 조직정치로 불공

정성을 지각하더라도, 세상을 공정하다고 믿고 있다면 조직공정성을 높게 지각할 것이라고 생각하였다. 조직공정성에 대한 조직정치지각과 공정한 세상에 대한 믿음의 주효과는 통계적으로 유의하였고 설명량 또한 큰 비중을 차지하였다. 하지만 두 변인의 상호작용효과 설명량은 전혀 없었다. 가설이 지지되지 않은 이유에 대해서 다음과 같이 생각해 볼 수 있다. 정교화 가능성 모형에 따르면(Petty & Cacioppo, 1984), 자신이 소속되어 있는 조직을 중요하게 생각하거나, 자신의 삶과 관련성이 높다고 지각하거나, 의사결정을 내리는데 조직이 큰 영향을 미친다고 생각하는 사람들은 조직에 대한 관여도가 높아 정보처리에 많은 노력을 기울이므로 중심경로를 통해 조직에 대한 엄격한 평가가 이루어질 가능성이 높다. 반면에 세상은 조직에 비해 보다 자신의 삶에 가까이 관여되기보다는 좀 더 넓고 큰 의미이기 때문에 관여도가 낮다고 할 수 있으며 이는 정보처리 동기가 낮으므로 주변통로에 의해서 대상을 대략적으로 평가할 가능성이 높다고 할 수 있다. 실제로 본 연구에서 평균을 비교한 결과, 이러한 이유로 사람들은 조직에 대해서는 엄격하게 공정성을 평가한 반면 세상에 대해서는 보다 덜 엄격하게 공정성을 평가하였고 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

다섯째, 리더의 정치기술은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 조절하였다. 따라서 가설 5가 지지되었다. 이것은 조직구성원이 조직공정성을 낮게 지각하더라도 리더의 뛰어난 정치기술로 인하여 조직시민행동을 보여주는 것을 의미한다. 정치적 기술이 뛰어난 리더는 다양한 상황에서 오히려 자신에게 유리한 방향으로 조직분위기를 이끄는 동기와 능력을 갖추었을 것이다. 그리고 이로 인한 동

기와 능력을 통해서 구성원들의 조직시민행동을 이끌어 내는 것이라 해석할 수 있으며, 또한 정치기술을 학습하고 훈련시켜야 할 필요성이 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 하지만 통계적으로 유의할지라도, 상호작용효과의 설명량이 저조한 것을 보면 과연 실제생활에서 유의미할지 생각해볼 필요가 있다. 설명량이 저조한 이유에 대해서 생각해보면, 본 연구에서 리더의 정치기술은 조직지향 조직시민행동보다 개인지향 조직시민행동과 더 큰 상관을 가지는 것으로 나타났고, 이러한 점은 사람을 대상으로 하여 발현될 수 있는 정치적 기술의 특성과 일치하는 부분이라고 생각한다. 더불어 상호작용 공정성은 상사 또는 공정성 지각 제공 인물에 대한 인지적, 감정적, 행동적 반응과 관계가 있다(Moorman, 1991). 이러한 점에서 개인이 상호작용 공정성을 낮게 지각하면, 아무리 정치기술이 뛰어난 리더라 할지라도 불공정성을 지각한 개인의 조직시민행동에 큰 변화가 없을 것이라고 예상할 수 있다 (Cohen-Charash et al., 2001).

추가적으로, 조직정치지각과 조직시민행동은 유의한 부적 상관을 보였다. 이는 Randall 등(1999), Rosen 등(2006)의 결과와 일치한다. 이는 기존에 혼재된 연구결과(예, Cropanzano et al., 1997; Maslyn et al., 1998; Randall et al., 1999)를 보다 명확히 하는 데 의의가 있다고 할 수 있다. 하지만 구조방정식에서 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 직접적인 효과는 간접적인 효과보다도 적었으며 동시에 통계적으로 유의하지도 않았다. 이러한 결과가 외국에 없는 우리나라만의 독특한 문화적 특성이 고려된 것인지 살펴봐야 할 것이다.

가령 한국 조직에서 존재하는 학연, 지연, 혈연과 같은 연고나 모임의 특정 문화는 개인

이 조직정치에 대해 긍정적인 지각을 하는 데 중요한 요인으로 작용할 수 있기 때문이라고 생각한다. 또한 군대나 경찰 등과 같은 권위적인 집단은 파벌을 형성하고 소위 줄서기를 잘해야 진급할 수 있기 때문에 조직정치지각이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로도 볼 수 있다. 실제로 본 연구에서도 경찰과 공무원이 다수 연구대상에 포함되었기 때문에 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 생각할 수도 있다.

또한 인상관리 측면을 생각해본다면, 개인이 다른 구성원들에게 좋은 시민이라는 인상을 주기 위해 의도적으로 조직시민행동을 보일 수도 있기 때문에, 기존에 해왔던 조직시민행동을 굳이 줄일 필요는 없다고 생각한다. Bolino(1990)가 언급한 정치적 환경에서 이러한 인상관리에 대한 동기가 생기고, 조직시민행동으로 이어 진다는 주장이 설득력을 얻는 증거라 할 수 있을 것이다. 실제로 Yun, Takeuchi와 Liu(2007)는 이러한 인상관리 동기의 하나로써 자기 이미지 향상 동기를 제시하고 이것이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증연구를 통해 밝혔다. 그렇기 때문에 아무리 조직정치를 높게 지각한다고 하더라도 조직시민행동을 충분히 보일 것이라는 생각을 해 볼 수 있다.

마지막으로 구성원들 중 일부는 정치적 환경에서 유리한 위치에 있을 수 있기 때문에 정치적 환경에 대한 인식이 조직시민행동에 큰 영향을 미치지 않을 수 있는 것으로도 생각해볼 수 있다. 조직정치가 역기능적이라면 조직시민행동과 부적인 관계를 가지는 것이 논리적으로 맞지만 조직정치가 순기능도 가지고 있기 때문에 이에 대한 연구는 앞으로 좀



더 다양한 차원에서 이루어져야 할 것이다.

본 연구의 학문적 의의는 첫째, 국내에서 처음으로 조직공정성이 조직정치지각과 조직시민행동의 관계를 매개하는지를 검증하였다는 점이다. 또한 리더의 정치기술이 조직시민행동을 조절하는 변인이라는 사실을 증명하여 정치기술과 다양한 변인들 간의 관계에 대한 연구 가능성을 보여주었다.

둘째, 조직정치는 정치학과 사회학으로 인해 새롭게 주목받던 개념이었다. 본 연구는 Lewin(1936)의 심리적 장 이론을 끌어들이어 지각과 인지적 해석 차원의 조직정치지각이라는 측면을 부각시켜 심리학의 연구범위를 확장시켰다는 데 그 의의를 둘 수 있다. 또한 기존의 연구에서는 조직정치를 조직에 역기능적인 요인으로서 부정적인 관점에서 접근하였지만, 본 연구는 조직에 순기능적이고 긍정적인 관점에서 정치기술을 추가하여 균형 잡힌 관점에서 조직정치를 접근하였다.

이어서 실무적 시사점으로 첫째, 조직구성원들의 조직시민행동을 높이기 위해서는 두 가지 조건이 필요하다. 조직구성원들이 조직정치를 덜 지각하고, 조직의 공정성이 확보될 때, 조직과 리더는 조직구성원들에게 긍정적인 경험을 제공하게 되고, 조직구성원들은 조직뿐만 아니라 리더에게 상호교류를 위한 의무와 책임을 다하여 바람직한 행동을 하거나 긍정적인 태도를 갖게 될 것이다. 이를 위해 관리자들은 조직구성원들의 조직정치의 감소를 위해 업무수행과 관련된 규정 및 절차를 명문화하고 조직구성원의 행동 양식을 표준화하는 등 조직공정성을 확보해야 할 것이다.

둘째, Spencer와 Spencer(1993)에 따르면 효과적인 관리자는 인지능력보다 잘 개발된 정치기술로 구분될 수 있다고 한다. 리더의 수행

과 경력에서의 성공은 지능보다 사회적 기민함과 수완에 의해 결정된다는 연구도 이러한 주장을 지지하고 있다(Luthans, 2002; Luthans et al., 1988). 심지어 관리자들이 승진에 실패하는 가장 두드러진 원인으로 대인적 혹은 사회적 기술의 부족함이 지적되기도 한다(Van Velsor & Leslie, 1995). 따라서 Zaccaro(2002)가 언급했듯, 리더가 사회적 영향력을 성공적으로 행사하기 위해서는 상황에 적합한 영향력 수단을 선택하고 적용할 수 있도록 일련의 기술과 능력을 숙달할 필요가 있다. 본 연구에서도 정치기술의 유의한 조절효과를 확인하였기 때문에, 기업에서 정치기술을 훈련시킬 필요성을 제안할 수 있다. 정치기술은 일반적으로 선천적이면서 기질적인 특성을 갖고 있지만, 개발되거나 향상될 수 있기 때문에 훈련 프로그램을 통해서 교육을 시킬 수 있다. 실제로 정치기술을 오랫동안 연구해 온 Ferris 등(2007)은 정치기술 훈련 프로그램을 개발하여 기업가들에게 제공하고 있으며, 이러한 프로그램의 도입이 국내 기업가들에게도 기업경영에 도움이 될 것으로 생각한다.

앞으로의 추후 연구과제로 첫째, 조직정치지각과 조직공정성의 개념적 독립성을 검토할 필요성이 있다. 기존의 국외 선행연구에서는 두 개념이 독립적인 개념이라고 주장하고 있지만(예, Andrews et al, 2001), 본 연구에서 다양한 연구 및 경쟁모형을 구상하여 적합도를 검토한 결과, 큰 차이를 발견하지 못하여 모형 적합도의 우위를 내릴 수 없었다. 조직정치의 협의적 개념은 부정적 측면이 강하지만 조직정치의 순기능을 고려한다면, 두 구성개념의 독립성을 예측해 볼 수 있다. 따라서 두 개념이 공정성 차원에서 한 연속선상의 양극단에 존재하는 하나의 개념인지 아니면 두 개

념 모두 고유한 설명 영역을 가진 독립적인 개념인지 다양한 준거변인을 대상으로 확인해 볼 필요성이 있다고 생각한다.

둘째, 일반적인 정서 성향은 사람들의 개인차를 반영하며, 사람들이 주변의 다양한 환경을 평가할 때 긍정적이거나 부정적으로 체계적인 오류를 발생시키게 한다(Cropanzano, James, & Konovsky, 1993). 조직정치지각은 개인의 지각에 따라 긍정적으로 또는 부정적으로 느끼기 때문에, 긍정적 정서와 부정적 정서를 개인차 변인으로 정의하여(Watson & Clark, 1984), 두 변인들의 효과를 동시에 통제하여 연구를 실시한다면 대안적으로 설명될 수 있거나 허위적인 관계를 제거하여 보다 엄격한 가설 검증을 실시할 수 있으리라 생각된다.

셋째, 본 연구에서는 전반적인 조직공정성 차원에서 예언변인과 준거변인의 관계를 연구하였다. 다만 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 있기 때문에, 세부적인 결과는 공정성의 하위요인에 따라 다소 상이하게 나타날 것으로 예상된다. 실제로 조직공정성의 하위요인과 조직시민행동의 관계에 대한 일부 연구에서는 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동과 더욱 강한 관계가 있음이 보고되었고(예, 최대정, 박동건, 2006; Skarlicki & Latham, 1997; Aryee & Chay, 2001), 또 다른 연구에서는 상호작용 공정성만이 조직시민행동과 유의한 정적인 관계가 있었다(예, Moorman, 1991). 따라서 추후에는 조직공정성의 세 가지 하위요인들이 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다고 생각한다.

넷째, 본 연구에서 지지되지 않은 공정한 세상에 대한 믿음의 조절효과를 재검증할 필요가 있다. 앞서 주장한 것과 같이 세상과 조

직에 대한 관여수준의 차이로 조절효과가 발생하지 않았는지를 검증하기 위해, 세상과 조직의 공정성에 대한 개인의 관여수준을 조작하여, 그 관여수준에 따라 사람들이 세상과 조직을 동일한 것으로 보는지, 아니면 별개의 것으로 바라보는지 살펴볼 필요가 있다고 생각한다.

마지막으로 본 연구에서 쓰인 조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동, 공정한 세상에 대한 믿음, 리더의 정치기술 변인들은 설문지만을 통하여 응답자가 평정하도록 하였기 때문에 동일방법편의가 문제될 수 있다. 이와 관련된 문제로 조직정치를 성공한 사람과 실패한 사람에 따라서 조직공정성의 지각과 조직시민행동의 정도가 다를 수 있을 것이라고 생각한다. 따라서, 향후 연구에는 각 변인들을 어떠한 관점에서 바라보고, 어떻게 측정할 것인지에 대한 문제에 대해 더 고민해보고, 측정의 오류를 줄이도록 노력해야 할 것이며 또한 조직정치를 성공한 사람과 실패한 사람에 따른 변인들의 관계를 연구할 필요성이 있다고 생각한다.

## 참고문헌

- 김성은 (2010). 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적·정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 박세영 (1991). 대우의 형평 지각을 결정짓는 요인들. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 4(1), 22-44.
- 박희량, 박세영 (1989). 형평과 불형평에 따른 정서의 차이 및 불형평 해소 전략. 한국심

- 리학회지: 산업 및 조직, 2(1), 67-78.
- 이병무 (2008). 리더의 정치기술과 부하의 변화 몰입의 관계 연구: 조직지원인식 매개효과. 고려대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이재원 (2006). 조직정치 인식과 조직원 반응 사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 대한 연구. 인사·조직연구, 14(1), 89-116
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직 유효성간의 관련성에 관한 연구. 인사·조직연구, 12(1), 93-132.
- 인쿠르트 (2010. 6. 25). 직장인 10명 9명. "사내 정치 존재한다".
- 임아름 (2010). 공정한 절차효과를 초래하는 리더십 행동에 관한 연구. 성균관대학교 일 반대학원 석사학위 청구논문.
- 주정환 (2009). 조직 내 개인-상사 적합성이 조직시민행동, 반생산적 과업행동, 인상관리행동에 미치는 영향: 실제 적합성과 인지된 적합성을 중심으로. 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 최대정, 박동건 (2006). 조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(2), 193-227.
- 한겨레신문 (2007. 8. 28). "우리 회사도 '사내정치' 있다".
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L. (Eds.) *Advances Experimental Social Psychology*. NY: Academic Press.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alexander, S., & Rutheman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviors. *Social Justice Research*, 1, 177-197.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1427-1437.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 154-160.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1990). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.), *Personnel selection*(pp.71-98). SanFrancisco: Jossey-Bass.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen

- & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175-200.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-324.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to drive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 100, 110-127.
- Cropanzano, R., Bowen, D. B., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, 21, 34-48.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-600.
- Cropanzano, R., Kacmar, K. M., & Bozeman, D. P. (1995). The social setting of work organizations: Politics, Politics, Justice, and Support: Managing the social Climate of the Work Organizations. *Quorum Books, Westport, CT*, 1-18.
- Fahr, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- 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.
- Ferris, G. R., Adams, G., Konodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directs. In ff. J. Yammarino, F. Danserear(Eds.), *Research in Multilevel issues*, volume 1. *The many faces of multi-level issues* (pp.179-254). Oxford, Uk: JAI Press/Elsevier.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Jing, Z., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., & Hochwarter, W. A. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd Edn.), New York: McGraw-Hill.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan(Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*(pp.161-183). Enhewood Clifts. NJ: Prentice Hall.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 13, 129-177, Greenwich, CT: JAI Press.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gupta, N., & Jenkins, G. P. (1996). The politics of pay. *Compensations & Benefits Review*, 28, 23-30.
- Hafer, C. L., & Olson, J. M. (1993). Beliefs in a just world, discontent, and assertive actions by working women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 30-38.
- Jansen, E., & Von Glinow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related research, and an agenda for future research. In G. R. Ferris(Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 17, 1-39, Greenwich, CT: JAI Press.
- Kacmar, K. M., & Caruso, D. S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multi-sample approach. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kotter, J. (2006). Transformation: Master three tasks. *Leadership Excellence*, 23(1), 14.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In R. J. Greenberg, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*(pp.27-55). New York: Plenum Press.
- Lewin, K. (1936). The Psychology of Success and Failure. *Occupations*, 14, 926-930.
- Lipkus, I. (1991). The construction and preliminary validation of a global belief in a just world scale and the exploratory analysis of the multidimensional belief in a just world scale. *Personality and Individual Differences*, 12, 1171-1178.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Masllyn, J., & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, 84, 645-653.

- Miller, B. K., & Nicols, K. M. (2008). Politics and justice: A mediated moderation model. *Journal of Management Issues, 10*, 214-237.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-256.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). 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.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-98.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1984). The effects on involvement on responses to argument quantity and quality: Central and peripheral routes to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 69-81.
- Pfeffer, J. (1991) Organization Theory and Structural Perspectives on Management. *Journal of Management, 17*(4), 789-803.
- 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.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 3, pp.109-149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods: Instruments & Computers, 36*(4), 717-731.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA, Pitman Publishing Inc.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormanm, C. A., & Birjulan, 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.
- Rhee, J. (1996). *Organizational Justice in an employee participation program*. Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University.
- Rioux, S., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1303-1314.

- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 211-220.
- Rubin, Z., & Peplau, L. A. (1973). Belief in a just world and reactions to another's lot: A study of participants in the national draft lottery. *Journal of Social Issues, 29*(4), 73-93.
- Rubin, Z., & Peplau, L. A. (1975). Who Believes in a Just World? *Journal of Social Issues, 31*(3), 65-89.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal, 48*, 1017-1032.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology, 40*, 113-124.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union. A replication. *Personnel Psychology, 50*, 617-634.
- Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Social Methodology, 16*(1), 159-186.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An internal estimation approach. *Multivariate Behavioral Research, 25*, 173-180.
- Thibaut, J., & Walater, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Review, 9*, 62-72.
- Vigoda, E. (2000). The relationship between organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 326-347.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin, 96*(3), 465-490.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*, 745-756.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership*(pp.29-54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

1차 원고접수 : 2012. 1. 7  
 2차 원고접수 : 2012. 3. 12  
 수정원고접수 : 2012. 3. 21  
 최종 게재결정 : 2012. 3. 23

## **The Impact of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effect of Organizational Justice and the Moderating Effect of Belief in a Just World and Leader's Political Skill**

**Hyun-Sung Kim**

**Sea-Young Park**

Chonbuk National University

The purpose of this study was to investigate the relationship between POPs, OJ, OCB, BJW and LPS. Also, this study examined the mediating effect of OJ on the relationship between POPs and OCB. And this study examined the moderating effect of BJW on the relationship between POPs and OJ and the moderating effect of LPS on the relationship between OJ and OCB. Data were collected from 283 employees from a number of companies. The result of this study showed that the relationship between POPs and OJ is significantly negative and the relationship between OJ and OCB is significantly positive. Also, OJ fully mediated the relationship between POP and OCB. And BJW didn't moderated the relationship between POPs and OJ. And LPS moderated the relationship between OJ and OCB. Finally, based on the results, the implication of this study and the direction for future research were discussed.

*Key words* : Perception of Organizational Politics(POPs), Organizational Justice(OJ), Organizational Citizenship Behavior(OCB), Belief in a Just World(BJW), Leader's Political Skill(LPS)