



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2021년 8월
박사학위논문

집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

- 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과, 조직공정성의 조절효과 -

조선대학교 대학원

경 영 학 과

선 중 근

집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

– 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과, 조직공정성의 조절효과 –

The Effect of Collectivism on Organizational Citizenship
Behavior

–The Mediating Effect of Organizational Trust
and Organizational Commitment–

2021년 8월 27일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

선 중 근

집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

— 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과, 조직공정성의 조절효과 —

지도교수 장 용 선

이 논문은 경영학 박사학위 신청 논문으로 제출함

2021년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

선 중 근

선중근의 박사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 정진철



위원 호남대학교 교수 장은미



위원 조선대학교 교수 조윤형



위원 조선대학교 교수 손수진



위원 조선대학교 교수 장용선



2021년 6월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제의 제기	1
제2절 연구의 목적	3
제3절 논문의 구성	3
제2장 이론적 배경	5
제1절 집단주의 성향과 유학사상	5
1. 집단주의에 영향을 미친 유학사상	5
가. 한국 문화의 특징과 사상적 배경	5
나. 동아시아 집단주의 배경 : 유학사상	6
다. 집단주의 특성과 유학사상 인간관	7
1) 무한한 가능체	8
2) 사회적 관계체	9
3) 능동적 주체자	11
2. 집단주의 성향	13
가. 개인주의-집단주의	13
나. 개인주의-집단주의의 상대적 특징	18
제2절 조직신뢰	19
1. 조직신뢰의 개념	19
2. 신뢰의 대상	23
가. 상사에 대한 신뢰	23
나. 동료에 대한 신뢰	25
다. 조직에 대한 신뢰	26

제3절 조직몰입	27
1. 조직몰입의 개념	27
2. 조직몰입의 구성요소	29
가. 정서적 몰입	29
나. 지속적 몰입	30
다. 규범적 몰입	31
제4절 조직시민행동	32
1. 조직시민행동의 정의	32
2. 조직시민행동의 구성요소	34
가. 이타적 행동	34
나. 양심적 행동	34
다. 예의적 행동	35
라. 참여적 행동	35
마. 스포츠맨십	36
제5절 조직공정성	36
1. 조직공정성의 개념	36
2. 조직공정성의 구성요소	38
가. 분배공정성	38
나. 절차공정성	39
제3장 연구의 설계	42
제1절 연구모형 및 가설의 설정	42
1. 연구모형 설계	42
2. 연구가설 설정	43
가. 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향	43
나. 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향	44
다. 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향	46
라. 집단주의 성향과 조직신뢰 사이에서 조직공정성의 조절효과	47

마. 집단주의 성향과 조직몰입 및 조직시민행동 사이에서 조직신뢰의 매개효과	48
바. 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과	50
사. 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개효과	51
제2절 변수의 조작적 정의	52
1. 집단주의 성향	52
2. 조직신뢰	53
3. 조직몰입	53
4. 조직시민행동	53
5. 조직공정성	54
6. 통제변수	54
제4장 실증분석 및 가설검증	55
제1절 자료의 수집 및 분석방법	55
1. 자료수집 및 표본의 구성	55
2. 설문지 구성	56
3. 자료의 분석방법	56
제2절 실증분석	57
1. 표본의 특성	57
2. 기초통계, 타당성 및 신뢰의 검증	58
가. 기초통계	58
나. 타당성 분석	59
다. 확인적 요인 분석	63
라. 신뢰성 분석	64
마. 상관관계 분석	65
제3절 가설검증	67
1. 회귀분석을 통한 가설검증	67

2. 붓스트래핑을 통한 가설검증	73
3. 가설 검증결과 종합	77
제5장 결 론	79
제1절 연구결과 및 시사점	79
1. 연구결과 및 학문적 시사점	79
2. 동양사상과의 관련성	83
3. 실무적 시사점	85
제2절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향	85
참고문헌	87
설 문 지	117

표 목 차

<표 2-1> 독립적 자기와 상호의존적 자기의 핵심적 차이	17
<표 2-2> 개인주의-집단주의의 핵심요소별 특징	18
<표 2-3> 개인주의-집단주의의 차원별 특징	19
<표 4-1> 설문지 구성 및 내용	56
<표 4-2> 인구통계 특성	57
<표 4-3> 기초통계 조사	59
<표 4-4> 최종 설문문항	60
<표 4-5> 1차 탐색적 요인분석 결과	61
<표 4-6> 2차 탐색적 요인분석 결과	62
<표 4-7> 확인적 요인분석 결과	63
<표 4-8> 신뢰성 분석 결과	64
<표 4-9> 상관관계 분석 결과(N=181)	66
<표 4-10> 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향 회귀분석 결과	67
<표 4-11> 집단주의 성향이 정서적 몰입에 미치는 영향 회귀분석 결과	68
<표 4-12> 집단주의 성향이 지속적 몰입에 미치는 영향 회귀분석 결과	69
<표 4-13> 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향 회귀분석 결과	70
<표 4-14> 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성의 조절효과 회귀분석 결과	71
<표 4-15> 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 절차공정성의 조절효과 회귀분석 결과	72
<표 4-16> 집단주의 성향과 정서적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과 분석	73
<표 4-17> 집단주의 성향과 지속적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과 분석	74
<표 4-18> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰의 매개효과 분석	74
<표 4-19> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 정서몰입의 매개효과 분석	75
<표 4-20> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 지속몰입의 매개효과 분석	76

<표 4-21> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중 매개효과 분석	76
<표 4-22> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중 매개효과 분석	77
<표 4-23> 가설 검증결과의 요약	78

그림 목 차

<그림 3-1> Research Model	42
-------------------------------	----

ABSTRACT

The Effect of Collectivism on Organizational Citizenship Behavior

The Mediating Effect of Organizational Trust and Organizational Commitment

Jung-geun Seon

Advisor: Yong Sun Chang

Department of Business Administration, Graduate School,
Chosun University

This study selected collectivism as the independent variable and analyzed the effect of organizational trust and organizational commitment on organizational citizenship behavior, and how organizational trust and organizational commitment mediate the relationship between collectivism and organizational citizenship behavior. Moreover, it analyzed the moderating effect of organizational justice in the relationship between collectivism and organizational trust.

The samples were workers of environment-friendly certification agencies in Korea. The first survey was conducted on the general employees of 52 environment-friendly certification agencies in Korea, and the samples of 298 employees were used after collecting the questionnaire from 36 agencies. The second survey was conducted on 36 environment-friendly certification agencies with the same respondents as

participated in the first survey, and a total of 181 copies of the questionnaire were collected and analyzed from 29 certification agencies.

The hypotheses were tested using regression analysis and bootstrapping. The results of the analysis can be summarized as follows. First, collectivism had a significant effect in its relationship with organizational trust. Therefore, employees with higher collectivism had higher organizational trust. Second, the effect of collectivism on organizational commitment had a significant relationship with affective commitment but not with continuance commitment. Moreover, employees with higher collectivism showed higher affective commitment. Third, the hypothesis on the effect of collectivism on organizational citizenship behavior was accepted. Hypothesis testing about the effect of collectivism on organizational citizenship behavior revealed that only marital status had a positive effect in the regression analysis Model 1, but collectivism turned out to have a significantly positive effect on organizational citizenship behavior in Model 2. Fourth, with regard to the moderating effect of organizational justice, this study tested the moderating effect of distributive justice and procedural justice between collectivist tendency and organizational trust. However, there was no moderation between collectivism and organizational trust. Fifth, with regard to the mediating effect of organizational trust between collectivism and organizational commitment, there was a significant mediation with affective commitment but no mediation with continuance commitment. Sixth, with regard to the mediating effect of organizational trust between collectivism and organizational citizenship behavior, organizational trust showed a significant mediation. Seventh, with regard to the mediating effect of organizational commitment between collectivism and organizational citizenship behavior, the mediation of affective commitment was proved, whereas continuance commitment did not have mediation. Eighth, this study tested the hypothesis on the dual mediation of organizational trust

and organizational commitment between collectivism and organizational citizenship behavior. The results showed that there was a dual mediation between organizational trust and affective commitment, and therefore the hypothesis was accepted. However, there was no dual mediation between organizational trust and continuance commitment, and therefore the hypothesis was accepted.

In addition, it was confirmed that collectivism had effects on organizational trust, organizational commitment and these promoted organizational citizenship behavior. Therefore, this study has academic significance in empirically analyzing this relationship. With these implications, managers must make efforts to increase employees' collectivism, organizational trust, affective commitment, and organizational citizenship behavior.

국문초록

집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

- 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과, 조직공정서의 조절효과 -

선 중 근
지도교수 장용선
조선대학교 대학원 경영학과

본 연구에서는 집단주의 성향을 독립변수로 설정하여 조직신뢰와 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향, 그리고 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰, 조직몰입이 어떻게 매개하는지를 분석하였다. 또한 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 분석하였다.

표본은 전국 소재 친환경인증기관에 근무하는 직장인들이다. 대상은 전국 소재 52개 친환경인증기관의 일반직원을 대상으로 1차 설문조사를 실시하여 36개 기관으로부터 설문지를 회수하여 총 298명의 표본을 사용하였다. 1차 설문에 응답한 동일인을 상대로 36개 친환경인증기관에 대한 2차 설문조사를 실시하여 29개 인증기관으로부터 총 181부를 회수하여 분석하였다.

가설은 회귀분석과 붓스트래핑을 통해 검증하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 집단주의 성향은 조직신뢰와 관계에서 긍정적인 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 집단주의 성향이 높은 직원일수록 조직신뢰가 더 높다는 것을 의미한다. 둘째, 집단주의 성향이 조직몰입 미치는 영향에서 정서적 몰입은 유의미한 관계가 있지만, 지속적 몰입은 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 그리고 집단주의 성향이 높은 직원일수록 정서적 몰입 수준이 더 높게 나타나는 것을 확인하였다. 셋째, 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향에서 가설은 채택되었다. 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 가설검증 결과 집단주의 성향은 조직시민행동에 긍정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 조직공정성의 조절효과에서 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성과 절차공정성의 조절관계를 검증하였다. 그러나

검증결과 집단주의 성향과 조직신뢰 간에는 조절관계가 나타나지 않았다. 다섯째, 집단주의 성향과 조직몰입 간에 조직신뢰의 매개효과에서 정서적 몰입 간에는 매개관계가 유의하지만, 지속적 몰입 간에는 매개관계가 없음이 증명되었다. 여섯째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰의 매개효과에서는 조직신뢰의 매개관계가 유의함을 알 수 있었다. 일곱째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직몰입의 매개효과에서 정서적 몰입은 매개관계가 증명되었고, 지속적 몰입은 매개관계가 없음을 확인하였다. 여덟째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개관계에 대한 가설 검증을 실시하였다. 실시결과 조직신뢰와 정서적 몰입은 이중매개관계가 성립되어 가설이 채택되었다. 그러나 조직신뢰와 지속적 몰입은 이중매개관계가 없는 것으로 증명되어 가설이 채택되었다.

본 연구는 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개를 증명하여 조직시민행동의 보다 정교한 메커니즘을 이해할 수 있을 것이다. 집단주의 성향은 조직신뢰와 정서적 몰입의 단계를 거쳐 조직시민행동으로 이어지기 때문에 조직시민행동이 보다 안정적이고 지속가능한 형태로 활성화될 수 있을 것이다. 따라서 연구 결과의 시사점과 관련하여 경영자들은 구성원들의 집단주의 성향과 조직신뢰, 정서적 몰입, 조직시민행동 등을 높이기 위해 노력을 하여야 할 것이다.

제1장 서론

제1절 문제의 제기

집단주의 사회는 구성원들 간에 강한 결속력으로 통합되는 사회이다. 이러한 사회의 집단이나 조직은 구성원들의 충성에 대한 대가로 이들을 보호한다는 논리에 대해 많은 논의가 이루어지고 있다(Triandis & Gelfand, 1998). 집단주의는 오랫동안 이어져 온 전통적인 가치로서 지금도 사회 곳곳에 존재하고 있는 상황이다. 그러나 한국 집단주의는 서구의 개인주의가 유입되면서 사회적 변화에 따라 과거와는 다른 변화된 모습이 나타나고 있다(나은영, 민경환, 1998; 나은영, 차재호, 1999; 한규석, 신수진, 1999; 이종한, 2000). 한국 사회는 현재까지 집단주의가 강하게 남아 있지만, 사회의 각 영역에 따라서는 개인주의 가치와 집단주의 가치가 혼재하는 역동적인 상황에 놓여 있기도 하다(조공호, 2003).

집단주의 문화는 집단의 목적을 우선시하고 조직 내에 구성원들 간의 상호의존과 조화를 추구한다(양희창, 김찬영, 조희영, 2020). 집단주의는 개인의 이익보다는 집단이나 조직의 이익을 우선하고, 집단이나 조직의 화합, 조화, 발전 등의 목표 달성을 촉진하는 데 초점을 둔다. 따라서 집단주의는 조직에 대한 협력과 헌신을 강조한다(범위, 양신봉, 최병권, 2020). 그러므로 집단주의 성향의 가치가 우세할 때 공동목표의 달성과 구성원 간에 협동이 강조되고, 우호적인 풍토가 조성되며 개방적인 의사소통이 촉진될 수 있을 것이다(이하연, 최훈석, 2019).

한국 집단주의의 배경이 된 유교문화는 한국 사회에서 가장 오래된 전통으로서 사회구성원의 의식구조에 다양한 형식으로 내재되어 있다(황규대, 2001). 공자가 창시한 유학사상은 고려 중기에 최충에 의해 본격적으로 받아들여지기 시작하여, 13세기 말경에 안향에 의해 주자학이 도입되었다. 그 후 조선조에 와서는 유학사상, 그중에서도 신유학의 한 갈래인 성리학이 국가경영의 최고 이념이 되면서, 우리나라 정신사의 가장 기본적인 틀이 되어 오늘에 이르고 있다(조공호, 2003). 유학사상에서 배태된 집단주의는 한국인들에게는 중요한 전통문

화의 가치로서 인식된다(이광세, 1998). 전통적인 집단주의 가치는 현대 한국 기업의 경영철학을 이해하는 데에도 중요한 의미를 지닌다. 이는 인사와 경영관리, 경영마인드와 정책 등 다양한 사과의 원천을 제공하고 있기 때문이다(황규대, 2001).

문화란 사회구성원들이 공유하고 있는 일련의 중요한 가정들이라고 정의할 수 있다(황규대, 2001). 문화는 과거 인간 행동의 산물이면서 미래의 인간 행동의 조형자이다. 결국 인간은 문화의 생산자이면서 동시에 문화에 의해 영향을 받게 되는 것이다. 그러므로 같은 문화 집단에 속하는 성원들은 그들만의 특유한 심리내용과 행동양식을 가지게 되는 것이다(조공호, 2003).

한국의 집단주의는 유학을 포함한 다양한 한국의 전통사상과 긴밀한 관계가 있을 것이다. 따라서 집단주의는 현대 한국인들에게도 강한 영향력을 발휘하고 있다. 이러한 상황에서 집단주의 성향과 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관계를 분석한다면 한국 조직에 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 집단주의와 조직행동과의 관계를 다룬 선행연구들을 살펴보면 집단주의와 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입, 공정성 등과의 관계를 다룬 연구가 있었다(정승일, 2020). 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인 등의 연구에서는 집단주의와 조직시민행동과의 관계를 다룬 연구 등이 있었다(조운형, 최우재, 2010).

한편 집단주의 성향이 구성원들의 조직신뢰와 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에 관한 연구는 조직의 유지와 발전을 위해 중요한 의미를 지니고 있다. 그러나 지금까지 집단주의 성향은 이들 변수의 중요한 선행변수로서 충분히 다루어지지 않았다(선중근, 장용선, 2020). 이는 집단주의 성향을 독립변수보다는 주로 조절변수로 설정하여 연구한 경우가 많았기 때문일 것이다(황호영, 최영근, 김영구, 2005).

지금까지 선행연구에서 문화와 태도, 행동 등 단일차원에서 분석한 연구는 있었지만 조직신뢰와 조직몰입을 매개변수로 하여 집단주의 성향과 조직시민행동과의 관계를 이중매개 관점에서 검증한 연구는 많지 않은 실정이다. 따라서 본 연구는 조직공정성의 조절효과, 조직신뢰와 조직몰입의 각각 매개과정과 이들 두 변수의 이중매개 관계를 분석하고 검증함으로써 연구 범주의 확대와 함께 실무적인 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 분석하고자

한다. 첫째, 집단주의 성향을 독립변수로 설정하여 조직시민행동에 미치는 영향을 규명한다. 둘째, 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 조직공정성의 조절효과를 규명한다. 셋째, 집단주의 성향이 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향력을 검증한다. 마지막으로 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰와 조직몰입의 매개와 이중매개를 분석하고자 하였다. 집단주의 성향의 영향력이 조직신뢰와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 확인할 수 있다면 현대적인 관점에서 집단주의 성향을 조망할 수 있는 의미 있는 연구가 될 것이다

제2절 연구의 목적

본 연구는 일반 중소기업과 개인을 대상으로 집단주의 성향이 현대 기업경영과 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적 연구를 통해 분석하는 데 있다.

첫째, 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

둘째, 집단주의 성향이 조직신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 하였다.

셋째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과를 검증하고자 하였다.

넷째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개 효과를 검증하고자 하였다.

다섯째, 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 검증하고자 하였다.

제3절 논문의 구성

본 논문의 구성은 5개장으로 구성되었으며 다음과 같다.

제1장은 서론으로 문제의 제기, 연구목적과 논문구성에 관하여 서술하였다.

제2장은 이론적 배경으로 집단주의 성향과 유학사상, 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동, 조직공정성에 대한 연구문헌을 고찰하고, 본 연구의 실증분석의 자료로 활용하였다.

제3장은 연구의 설계로 연구모형 및 가설의 설정, 변수의 조작적 정의 등 연구목적을 달성하기 위한 변수 간의 연관성과 검증하고자 하는 가설들을 이론적 논리와 함께 제시하였다.

제4장은 실증분석 및 가설 검증으로 자료수집 및 분석방법, 실증분석, 가설의 검증 결과를 기술하였다.

제5장은 결론 부분으로 연구결과 및 학문적 시사점, 동양사상과의 관련성, 실무적 시사점, 연구 결과의 한계와 향후 연구 방향을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 집단주의 성향과 유학사상

1. 집단주의에 영향을 미친 유학사상

가. 한국 문화의 특징과 사상적 배경

문화비교에 관한 대표적인 연구는 Hofstede(1980, 1983, 1991)의 66개국에 대한 광범위한 비교연구이다. 그리고 Triandis(1988, 1989, 1990; Triandis, Leung, Villareal & Clark, 1985)에 의해 문화비교 연구의 핵심 차원으로 두드러지게 드러난 개인주의와 집단주의의 분류체계이다(Berry et al., 1992).

이 분류체계는 이후 문화비교 연구의 기본 틀이 되었으며 1980년대 이래 개인주의와 집단주의의 연구를 주도하였다. 북미와 북유럽의 나라들에서는 개인주의가 지배적인 문화유형이고, 아시아, 남미 아프리카의 나라들은 집단주의가 지배적인 문화유형이다(Hofstede, 1980, 1983, 1991). 이 두 문화유형은 그 지역적 분포양상이 다르며 그 사상적 배경에서도 큰 차이를 볼 수 있는데, 개인주의 문화는 희랍철학과 중세 이후의 자유주의 사상이 배경이지만, 동아시아 집단주의 문화는 사상적 배경을 유학사상에서 그 뿌리를 찾을 수 있다. 즉 집단주의 성향의 근원은 동아시아 유학사상의 전통이 그 사상적 배경이다(이승환, 1999; 조궁호, 1998a; 한규석, 2002; Nisbett et al., 2001; Tu wei-Ming, 1985; Triandis, 1995; Bond & Hwang, 1986; Fiske et al., 1998).

개인주의-집단주의의 분류체계에서 한국은 집단주의 문화에 속한다(Hofstede, 1991). 문화비교 연구에서 개인주의 문화는 미국과 캐나다, 집단주의 문화는 동아시아의 한국, 중국, 일본 등으로 구분하여 이 두 문화집단의 행동과 심성의 특징을 대조, 분석하는 연구들이 있었다(Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002). 이러한 연구에서 한국 집단주의 문화에 대한 사상적 배경은 동아시아 유학사상에 있으며 집단주의 문화의 특징을 이해할 수 있을 것이다. 국가 간의 비

교문화연구에서 개인주의 점수가 홍콩(25점), 싱가포르(20점) 한국(18점)¹⁾, 대만(17점)으로 한국은 집단주의 성향이 높은 국가군에 속해 있으며, 미국(91점), 호주(90점), 영국(89), 캐나다(80점), 네덜란드(80점) 등 북유럽과 북미 국가들은 미국을 필두로 개인주의 성향이 극단에 치우쳐 있다(Hofstede, 1991; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). 이 연구에서 보듯이, 한국은 집단주의 문화에 속하고 있으며, 심성과 행동에는 집단주의 문화의 특징이 높게 나타나고 있다. 그러나 한국인의 문화가 집단주의 문화의 특성을 지닌다고 해서, 한국인은 누구나 개인주의 문화의 특성을 가지고 있지 않다는 것은 아니다(Bond & Smith, 1996; Schwartz, 1992). 현재 한국의 문화는 개인주의 성향과 집단주의 성향이 양립하고 있으나, 일상생활과 사고방식 등 대부분의 일반적인 상황의 견지(見地)에서 볼 때 아직은 집단주의 성향의 요소들이 뿌리 깊게 안착되어 있음을 확인할 수 있다(조공호, 2003). 이러한 한국 집단주의 문화의 사상적 배경은 동아시아의 전통문화인 유학사상에 뿌리를 두고 있음을 알 수 있다.

나. 동아시아 집단주의의 배경 : 유학사상

동아시아 집단주의 문화는 유학의 뿌리에서 그 사상적 근원을 찾을 수 있다. 유학사상은 한국, 중국, 싱가포르, 홍콩, 대만 등 동아시아 지역 내의 국가들의 문화적인 공통점이라 할 수 있다(Hofstede, 2001; Wah, 2010). 동아시아권 국가들과 같이 집단주의 성향이 강한 사회에서는 유학사상을 고수하고, 사회적 조화를 이루며, 개인 보다는 집단의 이익을 더 우선시하고 중요시 한다(Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi & Yoon, 1994). 특히 한국의 집단주의 성향은 동아시아에서도 가장 강하다(이승환, 1999; 조공호, 1998).

개인주의의 배경에는 인간의 자유 의지에 따른 합리적 선택으로 인간의 목표 지향성에 초점을 둔 자유주의적인 전통이 놓여 있다(Johnson, 1985; Kim, 1995). 그러나 집단주의, 특히 동아시아 집단주의의 배경에는 인간을 관계 속의 사회적 존재로 파악한다. 그러므로 관계 속의 조화가 사회적 실현을 인간 발달의 궁극적인 지향 처로 보는 유학사상이 놓여 있다(이승환, 1999; 조공호, 1998a; Bond & Hwang, 1986).

1) 1~100점으로 점수가 낮을수록 집단주의가 강하고, 점수가 높을수록 개인주의가 강하다.

유학은 13세기경에 우리나라에 전파되어, 조선조 500여 년에 걸쳐 국가경영의 기본 이념이 되었으며, 조선조에서는 억불숭유(抑佛崇儒)정책 시행으로 인한 사대부와 사회 상층부는 물론 일반 민중들의 일상생활에서도 유학사상은 지도이념으로서 지대한 영향을 끼쳤다. 그 결과 조선조 이후 우리나라 문화는 그 이전 시대와 단절되었고(고병익, 1996), 그로 인해 유학사상은 한국인의 문화 전통은 물론 의식구조의 중추가 되어온 것이다(윤사순, 1997; 이광세, 1998; 이승한, 1998a). 이러한 역사의 흐름을 볼 때 한국인들의 삶의 과정에서 가장 가까운 전통사상은 유학사상임을 추론할 수 있다.

유학은 공자(孔子)에 의해 창시되어 혼란했던 당시 중국 사회에서 거침없이 행동했던 제자백가(諸子百家)들의 경합 속에서 맹자(孟子)와 순자(荀子) 등 사상가에 의해 기초가 닦아지고 계승 발전되어진 사상체계이다. 이 시대를 춘추전국시대라 하는데, 주(周) 왕실이 쇠퇴함에 이르자 여러 제후국은 약육강식의 현실에서 오직 살아남기기 위한 부국강병과 합종연횡(合從連衡)이 횡행(橫行)했던 불확실성 시대였다. 이 시대는 혼란이 극에 달했으며, 그 결과 제후국들은 한편으론 저마다 통일 중국의 꿈들이 무르익어 가던 시대였다.

한편 그 당시 최대의 위기로 나라와 사회는 모두 극단의 이기적인 자기이익 추구로 인해 인간관계의 근본이 무너지는 결과를 초래하게 된 것이다. 그러므로 이 시기 유학자들은 인간관계의 원형을 가족과 같은 일차 집단에서 찾게 되었다. 이러한 관계에서 조화와 질서를 사회관계로 확장하는 일이 사회의 조화와 평화, 그리고 통일을 이루는 근본이라고 생각하게 되었던 것이다(조궁호 2003). 개인보다는 사회를 중시하고, 인간 존재의 사회성과 도덕성을 회복하는 것이 그 당시 유학 사상가들의 관심사였다. 따라서 이런 점에서 유학사상은 동아시아 집단주의 문화의 사상적 모태로 자리를 잡게 되었다.

다. 집단주의 특성과 유학사상 인간관

선진유학(先秦儒學)에서는 인간을 파악하는 기본입장을 세 가지로 구분한다, 첫째, 사람은 배움을 통해 군자 또는 성인도 될 수 있는 존재로서 무한한 가능체이다. 둘째, 다른 사람들과의 관계 속에서 함께 삶을 영위하는 존재로서 사회적 관계체이다. 셋째, 자기 자신이 모든 일의 주체로서 모든 원인을 자신 스스로

에서 찾아 책임을 져야 하는 존재로서 능동적 주체자이다.

1) 무한한 가능체(可能體)

사람은 배움을 통해서 군자와 성인도 될 수 있는 존재로서, 유학사상에서는 교육의 중요성을 인식하고 이를 실천한 사상체계도 드물 것이다. 이는 선진유학으로부터 내려오는 전통으로서 인간의 존재를 완비된 속성의 고정된 실체가 아니라 교육이라는 후천적인 노력을 통해 변화할 수 있는 무한한 가소성(可塑性, Plasticity)을 지닌 과정적 존재로 개념화하였다(조공호, 2007),

이러한 맥락에서 논어(論語)에서 다음과 같이 말하고 있다. (學而時習之 不亦說乎)²⁾ 여기서 학(學)은 효(效)도 되고 각(覺)도 된다. 배우거나 본받거나 터득해서 늘 그것을 익혀서 실행에 옮기면 기쁘지 아니한가? 즉, 명이 다할 때까지 쉽 없이 배우기를 게을리 하지 말라는 것이다.

(默而識之 學而不厭 誨人不倦)³⁾ 조용히(默而) 기록하여 새겼다(識之). 여기서 묵(默)은 유(幽)와 같다. 말없이 공손하고 조용히 한다(默). 지(識)는 여기서 기(記)와 같다. 기록하며 새겨 두다(識). 배우고 터득하기를 싫어하지 않았으며, 나만의 깨우침뿐만 아니라 남도 가르쳐 일깨워야 함을 이르는 것이며, (有教無類)는 가르침에 있어서는 신분을 가리지 말아야 함을 이른다.

또한 (過而不改 是謂過矣)⁴⁾ 잘못을 하고서도 고치지 않으면 바로 그것이 잘못이다. (過則勿憚改)⁵⁾ 그러하니 잘못을 하였다면 즉시 꺼리지 말고 고쳐야 함을 이르고 있다. (見賢思齊焉 見不賢而內自省也)⁶⁾ 어진 이를 보거든 나도 그분과 같기를 생각하고, 어질지 못한 사람을 보거든 내안으로 들어가 자신을 살펴 깨우쳐야 비로소 무한한 가능체로서의 가능성을 갖추고 있는 존재인 것이다. 환언하면, 배우고 가르치는 일, 그리고 배운 내용을 강구하고 실천함으로써 자기를 개선하는 일은 자기를 성찰하는 것이다(조공호, 2007).

이와 같이 유학사상은 인간에게 본유적으로 가지고 있는 반성적인 마음으로 생각하는 능력[良知]과 도덕적인 사람으로 행하는 능력[良能]을 능동적이며

2) 子曰 學而時習之 不亦說乎 有朋自遠方來 不亦樂乎 人不知而不慍 不亦君子乎 學而1章.

3) 子曰 默而識之 學而不厭 誨人不倦 何有於我哉 (論語 述而2章).

4) 子曰 過而不改 是謂過矣 (論語 衛靈公 29章).

5) 過則勿憚改 (論語 學而 8章).

6) 子曰 見賢思齊焉 見不賢而內自省也 (論語 里仁17章).

주체적인 발휘로 도덕성과 사회성이라는 인간 존재의 특성을 일상생활에서 실현하고 성취해낼 수 있는 무한한 가능성을 가진 존재로 파악하고 있다(조공호, 2004). 그러므로 자기 스스로 갖추어져 있는 선단(善端)을 깨달아서 이를 넓혀서 채우면 (人皆可以爲堯舜)⁷⁾ 누구나 다 요.순(堯舜)같이 될 가능성을 갖추고 있는 존재이다.

유학사상은 무한한 가능체로서의 인간을 이해하는 입장에서 사람은 태어나면 서부터 도덕적 인식과 행위의 능력을 갖추고 있는 존재로서 사물을 분별하고 판단하여 안다는 인식에서 나오는 것이다(조공호, 2004). 이는 관계에 따른 역할을 잇대어 관련되어있는 상대방과의 관계가 달라짐에 따라 변화하는 역할을 충분히 인식하고 수행할 수 있는 인간의 가소성(可塑性)에 대한 믿음의 근거가 된다(조공호, 2007). 따라서 이러한 가능체로서의 인간을 파악하는 입장으로 인간은 일정한 조건에서 변할 수 있는 성질이 존재하는 것이다. 그러므로 자기개선을 위한 노력을 중시하는 태도가 나오게 되는 것이다. 이러한 관점에서 보면 인간은 늘 끊임없이 자기 자신을 고찰함으로써 자기의 단점과 잘못을 찾아 이를 고쳐 나가려는 자기 개선의 노력을 끊임없이 실행해야 하는 존재이다(조공호, 2004). 이러한 점은 행위의 변이 가능성 차원에서 일관된 안정성을 강조하는 개인주의 문화와는 결이 다른, 상황에 따른 가변성을 강조하는 집단주의 문화의 사정이나 형편이 같은 것이다.

2) 사회적 관계체(關係體)

타인에 관한 관심과 배려가 인의 핵심이라 보고 있으며, 인간의 사회성을 인간 존재의 중심으로 규정하고 있음을 드러내고 있어야 한다. (有朋自遠方來 不亦樂乎)⁸⁾ 함께 배우려는 벗이 있어 멀리서 찾아오니 즐겁지 아니한가? 붕우(朋友)는 한 선생 밑에서 함께 배워 뜻마저 같은 벗이라는 말이다. 그런 벗이 멀리서(自遠) 온 사방에서 찾아와(方來) 학문을 같이하자고 벗들이 찾아든다는 말로서, 사람과 사람들의 사이를 맺는 관계 속에서 함께 어울리며 살아가는 사회적 관계체의 존재이다. 어른이 되어 벗이 몇이나 있는지 주위를 보라! 벗은 하나도 없고, 있다면 동료들뿐이라는 생각만 들지도 모른다. 동료는 한패일 뿐 벗은 아니다. 손

7) 曹交問曰 人皆可以爲堯舜 有諸 孟子曰 然 (孟子 告子下 2章).

8) 學而時習之 不亦說乎 有朋自遠方來 不亦樂乎 人不知而不慍 不亦君子乎 (論語 學而1章).

익을 따져 보이는 이합집산의 형태로서 [甘呑苦吐] 달면 삼키고 쓰면 뱉는 동료 일 뿐이다. 하지만 벗은 손익을 따지지 않는 서로의 마음을 주고받을 뿐이다.

또한 같은 맥락에서 (己欲立而立人 己欲達而達人)⁹⁾이란 자기가 일어서고 싶으면 남도 일어서게 하고, 자기가 이루고 싶으면 남도 이루게 하는 것이며, (己所不欲 勿施於人 在邦無怨 在家無怨)¹⁰⁾ 내가 싫어하는 바를 남에게 옮기지 말라, 그러면 나라에 있어서도 원망이 없고, 집안에 있어서도 원망이 없다는 것이다. 이렇듯 유학사상은 인간 존재의 기본 특성을 사람과 사람 간의 관계라는 사회성에서 찾고 있다. 이는 사회적 관계체로 인간 존재의 특성을 성격이나 내용을 밝혀 정하는 것이 유학사상에서 도출되는 인간 파악의 기본적인 입장이다. 말하자면 인간이 본래부터 지니고 있는 도덕적 기초인 인의예지(仁義禮智)인 것이다. 그리고 인간존재의 사회성으로부터 말미암아 오는 것이라는 관점이 유학사상의 핵심인 것이다. 따라서 인간의 사회성을 인간 현존의 중핵으로 규정하고 있다.

유학사상에서 사회적 관계체로 사람을 이해하는 배경은 사회의 여러 부분과 요소들을 모아서 일정한 전체를 이루는 기본단위를 사람과 사람들의 관계에서 찾는 입장에서 나오는 것이다(조공호, 2007). 이러한 입장에서 볼 때 사회구성원의 행위는 그 관계 속에 있는 위계질서와 조화를 목표로 하게 되고, 이러한 질서와 조화는 관계 체내에 본디부터 가지고 있는 역할은 관계 당사자 서로가 의무행을 통해 달성된다고 본다. 이어 맹자(孟子)는 인간존재의 의미를 사람과 사람 사이의 관계에서 찾고 있다. 즉 부자, 군신, 부부, 장유, 봉우 사이의 관계에서 인간의 존재 특성이 드러나는 것이므로, 개별적인 존재에서는 인간 존재의 의미를 찾을 수 없다는 것이 맹자의 입장인 것이다(조공호, 2004). 즉 사람이 지켜야 할 다섯 가지 도리[五倫]¹¹⁾로서, 부자, 군신, 부부, 장유, 봉우 등의 사이 관계에서는 각각 친(親), 의(義), 별(別), 서(序), 신(信)이 있도록 유지하는 것이 바로 사람이 지켜야 하는 도리(道理)라는 것이다. 이러한 사람의 도리는 바로 사람들 사이의 관계에서 찾아질 수 있는 것이다. 따라서 인간은 개별적인 존재로 태어나고 살아가는 것이 아니라, 사회적 관계체로서의 존재로 인간을 보는 것이 맹자의 인간 파악의 기본입장이다.

9) 夫仁者 己欲立而立人 己欲達而達人 (論語 雍也28章).
 10) 出門如見大賓 使民如承大祭 己所不欲 勿施於人 在邦無怨 在家無怨 (論語 顏淵2章).
 11) 父子有親 君臣有義 夫婦有別 長幼有序 朋友有信 (孟子 滕文公上 4章).

이렇듯 유학자들은 인간 존재의 기본 특성을 사람들 간의 관계에서 사회성을 찾는다. 즉 사회적 관계체로 인간의 존재 특성을 규정짓는 것이다. 이는 유학사상에서 결론을 논리적으로 끌어내는 인간 파악의 가장 기본적인 입장이다. 그러므로 인간이 본유한 도덕적 기초의 인의예지(仁義禮智)는 곧 이러한 인간 존재의 사회성으로부터 연유하는 것이라는 관점이 유학사상의 핵심이다(조공호, 2003).

공자(孔子)는 그의 정명론에서 반드시 명분을 바로 세워야 함을 말하고 있다. 명분이 바로 정립되지 못하면, 말이 올바르지 못하게 되고, 말이 올바르지 못하면 일이 성사되지 않는다. 그러므로 (君君 臣臣 父父 子子)¹²⁾ 임금은 임금답게, 신하는 신하답게, 아버지는 아버지답게, 자식은 자식다워야 한다. 말하자면 사회관계속에서 각자 부여된 역할을 충실히 수행하는 것으로서, 사회질서와 조화유지를 핵심으로 보았다. 이는 공자가 역설한 정명론의 기본으로 모든 정사의 근본이다. 따라서 유학사상에서는 사회행위의 원동력을 사회관계 속의 역할과 의무의 근거인 관계 당사자들 사이의 연계성이나 그들에 관한 관심과 배려를 강조하게 되는 것이다(조공호, 2004). 이러한 점은 사회행위 활동의 근원이 되는 힘과 목표 차원에서 자율성을 강조하는 개인주의 문화와는 다른, 사람과 사람 간의 연계성과 조화성을 강조하는 집단주의 문화의 사정이나 형편이 같은 것이다. 이와 같이 사회적 관계체로 인간을 파악하는 유학의 체계는 이를 사상적 배경으로 삼아 온 동아시아 사회에서 집단주의 문화가 형성되는 기반이 되었다(조공호, 2007).

3) 능동적 주체자(主體者)

자기가 모든 일의 주체로서 자기 자신에게서 원인을 구하고 도덕적 책임을 자신 스스로에게서 찾음으로써 이러한 태도를 보인다. (人不知而不慍 不亦君子乎)¹³⁾ 남이 알아주지 않아도 성 내지 않으니, 그 또한 군자(君子)가 아니겠는가? 왜 나를 몰라주느냐고 화내는 인간을 가리켜 소인(小人)이라 한다. 반면 대인(大人)은 이 세상이란 제 생각대로 되지 않음을 잘 안다. 그러므로 대인은 자기를 세상에 들어내기 위해 학덕(學德)을 쌓는 것이 아니요, 스스로 사람이 되고자 학덕을 쌓을 뿐이다. 오늘날 현대에서는 자기를 들어내며 자기가 제일이라고

12) 齊景公問政於孔子 孔子對曰 君君 臣臣 父父 子子 (論語 顏淵11章).

13) 學而時習之 不亦說乎 有朋自遠方來 不亦樂乎 人不知而不慍 不亦君子乎 (論語 學而1章).

외치는 세상에서는 군자는 바보일지도 모른다. 그러나 군자는 낮은 인간형이 아니다. 인간의 이상형일 뿐이다. 인간에게 이상(理想)이 없다면 마(馬) 소(牛)나 다를 바 없지 않은가(論語, 學而篇).

유학자들의 인간 파악 특징은 도덕 주체로서의 인간의 능동성과 주체성의 강조라고 볼 수 있는데, 자기 자신에게 본디부터 모든 도덕성의 근본이 되는 토대가 갖추어져 있으므로 이를 상실하지 말고 잘 보존하고 육성하여 일상생활에 실천하도록 하는 것이 능동적, 주체적인 삶의 자세로서 유학사상의 기본입장이다. 그들은 도덕의 근거를 인간은 주체적으로 사물을 분별하고 판단하는 인식에서 구하고, 도덕적 책임을 자기 자신에게서 찾음으로써 이러한 입장을 표출하고 있다(조공호, 2007). 인간이 본래 갖추고 태어난 선단(善端)을 잃지 않고 그대로 간직[存心]하기 위해서는 우선 주체적으로 도를 인식하여야[明道]하고, 이러한 도의 주체적 인식을 위해서는 모든 일의 책임을 자신 스스로 돌이켜 찾아야 한다는[反求諸己]¹⁴⁾ 입장에서도 잘 드러나고 있다. (萬物皆備於我矣)¹⁵⁾ 즉 모든 만물의 이치는 모두 나에게 고루 갖추어져 있으므로 내가 모든 일의 주체이다. 따라서 모든 일이 나로부터 비롯되는 것이다. 그리하여 (禍福無不自己求之者)¹⁶⁾ 화와 복도 모두 자기 자신 스스로가 초래하지 않은 것이 없다. (夫人必自侮然後人侮之)¹⁷⁾ 무릇 사람들은 스스로가 먼저 업신여겨 얕본 다음에 남이 그를 업신여겨 얕보게 되는 것이기에 능동적 주체자로서의 자기 자신에게 모든 책임과 근거를 색출해야 한다는 것이 바로 맹자(孟子)의 주장인 것이다.

내 자신을 이겨내고 예로 돌아오면 인이 되고, 하루만이라고 자신을 이겨내고 예로 되돌아오면 온 세상이 인으로 되돌아간다(克己復禮爲仁 一日克己復禮 天下歸仁焉)¹⁸⁾. 그러하니 나로 말미암아 인을 이룩하는 것이지, 남으로 말미암아 이루어지겠는가?(爲仁由己 而由人乎哉)¹⁹⁾. 내가 어질면 그만이다. 남한테 어질기를 바라거나 요구하지 말라. 그런데 소인은 저는 모질면서 남이 먼저 후하기를 바란다. 그래서 너도나도 불인(不仁)의 삶을 이어가는 것이다. 군자는 자신의 허물을 책망하고, 소인은 남의 허물을 책망 한다 (君子求諸己 小人求諸人)²⁰⁾.

14) 行有不得者 皆反求諸己 其身正而天下歸之 (孟子 離婁上 4章).

15) 孟子曰 萬物皆備於我矣 反身而誠樂莫大焉 (孟子 盡心上 4章).

16) 禍福無不自己求之者 (孟子 公孫丑上 4章).

17) 夫人必自侮然後人侮之 (孟子 離婁上 8章).

18) 子曰 克己復禮爲仁 一日克己復禮 天下歸仁焉 (論語 顏淵1章).

19) 爲仁由己 而由人乎哉 (論語 顏淵1章).

사람이 범하는 허물을 나무라는 게 아니다. 허물이 허물인 줄 모르는 것을 나무라는 것이다. 제 허물을 감추고 남의 허물만 들추어내 책망하는 소인을 말함이다.

그러므로 군자는 스스로가 도덕주체라는 사실을 분명하고 확실하게 인식하기 때문에, 남에게 모든 책임을 전가하는 소인과는 달리 모든 책임을 자기 자신에서 찾고자 한다. 즉, 군자는 자기 스스로가 모든 주체적인 행동의 원천이며, 통제 소재 역시 바로 자기에게 있다고 보게 된다, 따라서 모든 결과의 책임을 스스로가 떠맡게 되고, 갈등 발생 상황에서도 자기를 주장하기보다는 자기를 억제하는 행동을 취하는 태도를 중시하게 된다(조궁호, 2004). 그러므로 모든 것이 도덕주체인 자기 자신에게 있다고 봄으로써, 항상 모든 일의 원인과 책임을 스스로에게 돌려서 찾게 된다. 이러한 점은 통제 소재의 차원에서 적극적으로 자기주장의 내용을 분명히 강조하는 개인주의 문화와 달리 자기억제를 강조하는 집단주의 문화의 사정이나 형편이 같은 것이다.

2. 집단주의 성향 (collectivism)

가. 개인주의-집단주의(Individualism-Collectivism)

개인주의-집단주의의 분류체계가 생겨난 것은 인간의 본성과 인간 존재들의 관계에 관한 사회사상에서 오랫동안 다루어왔던 문제이다(Kagitcibasi, 1997). 서양의 철학사상은 근대세계로 들어서면서 개인을 중시하는 경향이 있었다. 그러나 동양의 철학사상인 유학사상은 집단과 사회를 중시하였다. 이러한 맥락에서 서양과 동양의 나라들에서 개인주의와 집단주의 문화의 배경을 찾을 수 있다(Kagitcibasi, 1997; Kim, 1995; Triandis, 1995).

개인주의와 집단주의 성향의 분류는 비교문화 연구에서 보편적으로 사용되어 온 개인성향과 관련된 분류이다(서재현, 2002). Triandis(1988, 1990)는 개인주의와 집단주의를 측정한 연구들에서 개인주의 요인들은 독립성, 자립성, 경쟁, 쾌락추구 등이며, 집단주의는 상호의존성, 사회성, 가족응집 등의 요인들을 제시하고 있다. Triandis(1995)는 이를 기초하여 개인주의와 집단주의의 차이는 자

20) 子曰 君子求諸己 小人求諸人 (論語 衛靈公20章).

기규정, 목표 우선성, 사회행위의 원동력, 관계중시 여부 등으로 정리하였다. 집단주의 사회는 내집단의 성원들과 연계성, 관심과 배려, 헌신을 강조한다. 그러나 개인주의 사회는 내집단으로부터 분리, 개인의 독립성, 개체성을 강조하는 사회이다(Bond, 1988, 1994; Kagitcibasi, 1990, 1994, 1996, 1997; Kim, 1995; Schwartz, 1994; Triandis, 1988, 1989, 1990, 1995; Triandis et al., 1985, 1988, 1990).

개인주의 사회에서는 사회의 궁극적인 단위는 독립적인 개인이라고 보는 것이다. 또한 개인주의 사회에서는 상황이나 독립적인 개인을 사회제도의 출발점으로 보게 된다. 그러나 집단주의 사회에서는 사회의 궁극적인 단위를 사람과 사람 사이의 관계를 보는 것이다. 따라서 집단주의 사회에서는 개인 간의 관계를 사회제도의 출발점으로 본다. 그러므로 관계 내에서 역할과 상호의존성을 사회의 규범적 단위로 보게 되는 것이다(정양은, 1988; chung, 1994; Miller, 1984; Miller & Bersoff, 1992). 이런 기준들은 각각 독특성을 가지고 있지만, 가장 중요한 것은 사회구성의 기본 단위를 개인 간의 관계 또는 집단으로 보느냐 아니면 독립적이고 자율적인 개인으로 보느냐의 문제이다(Hui & Triandis, 1986).

선행연구에서 한국인의 집단주의는 다양한 개념으로 정의된다. 가족주의, 공동체지향의식, 연고주의, 인정주의, 국가중심주의, 민족주의 등 한국의 집단주의는 서양의 집단주의로 설명할 수 없는 요소들로 구성되어 있다(양정은, 2019). 또한 한국인의 문화적 특성으로 공적자아의식, 집단중시, 온정적 인간관계, 위계성 중시, 결과 중시의 다섯 가지 특성을 들고 있는데, 이 중 집단중시, 온정적 인간관계가 집단주의와 밀접한 관계를 가진 개념이라고 보았다(심형인, 유민봉, 2013).

집단주의 성향의 사람들은 협동, 형평, 정직 등의 공동체적인 가치와 연관시키며 조직에서 안정감을 선호한다(Chen & West, 2008). 집단주의 성향이 높은 사람들은 자신이 속한 조직 내의 상황과 환경요인에서 성공의 원인을 찾는 특성이 있다(조공호, 1996a). 그리고 그들은 성공의 결과를 외부적 상황에 의한 성공, 즉 조직과 타인의 도움이 있었기에 가능했음을 말하고, 실패의 결과는 자기 자신의 능력 부족을 말하는 겸손함이 있다(Markus & Kitayama, 1991). 그러나 개인주의는 개인의 목표달성을 위해 경쟁적인 노력을 나타내며, 성공의 결과는 자신의 능력으로 귀결시키지만, 실패함에 있어서는 그 원인을 외부의 상

황 탓으로 돌리게 되는 경향이 있다.

Triandis(1995)는 자기의 구성요소가 개인주의와 집단주의 문화에 따라 다른 양상으로 나타난다. 개인주의 문화에서는 개인적 관계의 자기를 더 많이 표현하고, 집단주의 문화에서는 집단적 자기를 더 많이 표현한다. 즉 내 집단에서 규칙으로 정하는 자기를 더 많이 표현하는 경향이 있다. 이것을 조직운동과 연계시켜 본다면, 집단주의 성향의 사람은 조직의 역할에 의해서 정해진 자기를 더 중시하기 때문에 조직의 역할에 자기를 맞추려고 노력한다(선중근, 장용선, 2020).

Hofstede(1991), Hofstede, Hofstede, & Minkov(2010)는 집단주의 사회에서 구성원들은 자기 종족이나 가족에 대한 응집이 강하므로 자기의 이익보다는 존속집단의 이익을 더 중시한다. 그러므로 이들은 사회구성원 상호간의 관계를 존속집단의 중심으로 구성되며, 집단주의 성향의 사회구성원들은 개인보다는 집단을 더 중시하므로 상호관계에서 의존적이며 공동체적 의식이 강하다(Hofstede, 1980; Markus & Kitayama, 1991). 따라서 조직 구성원들 사이에서 가족과 같은 감정을 느끼고 조직에 대한 애착심을 공유할 수 있다면, 성공과 난관도 함께 하며 극복할 수 있을 것이다. 또한 구성원들은 상호간에 원활한 관계유지를 위해 노력을 다할 것이다(선중근, 장용선, 2020).

집단주의 성향으로 분류되고 있는 사회에서도 개인주의 성향인 사람이 있을 수 있으며, 개인주의 성향으로 분류된 사회에서도 집단주의 성향의 사람이 다수 있을 수 있다(Triandis, 1995). 또한 개인주의와 집단주의 성향이 개인의 처한 상황에 따라 존재할 수 있는 양면성과, 개인주의-집단주의 두 성향이 양립된 사람도 있을 수 있다(Hui, 1988, 조궁호, 2003).

개인주의-집단주의 성향이 한 개인이 두 가지 특성을 동시에 보유할 수도 있다(Singelis et al., 1995). 그리고 두 가지 개념이 독립적으로 존재함은 물론 상호간 혼재된 현상에 관한 연구들로 확장되고 있다. 또한 국가, 조직, 개인 분야에서도 다양하게 연구가 진행되고 있다(Finkelstein, 2012; Kolstad and Gjesvik, 2014). 이들은 개인주의-집단주의는 한 사회에 공존할 수 있다. 즉 물과 얼음은 동일분자로 구성되어 있어서 온도 변화에 따라서 물이 얼음으로, 얼음에서 물로 변화하듯이 개인주의-집단주의도 조건과 상황에 따라 변화할 수 있음을 주장하고 있다(Triandis, McCusker, & Hui, 1990).

개인주의 배경은 인간의 자유의지와 합리적 선택에 따른 목표지향성을 이해하

려는 자유주의 전통이 놓여있다(Johnson, 1985; Kim, 1995). 그러나 동아시아 집단주의 배경은 인간을 관계내의 사회적 존재와 조화, 사회성 실현 등을 인간 삶의 궁극적인 지향 처로 보고 있는 유학사상이 놓여 있다(이승환, 1998b; 조궁호, 1998, 2003; Kim, 1995; Nisbett, 2003). 따라서 유학은 사람 간의 관계에서 연계성과 다양한 요소의 상호작용에 의한 고르지 못한 것들을 정상상태로 조정되어 표출되는 역동성을 중시하며, 사람과 사람사이의 관계[人倫]에서 조화를 이루기 위해 수단과 방법을 꾀할 것을 강조한다. 즉 유학은 인간관계 속에서 조화를 강조하고 현실세계를 중요하게 생각하는 것이다.

동아시아의 집단주의 성향의 뿌리인 유학사상은 조선왕조 오백년 동안 국가의 기본 통치철학이었으며, 이러한 유학사상은 그 당시 지배계급은 물론 일반 민중의 일상생활에도 뿌리 깊게 생활화되었기 때문에 오늘날 한국인들의 의식에 깊게 자리하고 있다(선중근, 장용선, 2020). 이러한 유학사상은 질서 유지적인 특성으로 구성된 개개인보다는 집단전체에 대한 초점을 두게 되었고, 연장자에 대한 존경심과 복종심, 상하간의 위계의식, 소속집단에 대한 종속심, 국가에 대한 충성심 등을 강조하였다(신유근, 1992 p.442). 유학사상은 동양사회의 정신적 근간을 이루며 서구 기독교 문화와 다른 인간의 도덕적 특성, 사회와의 조화, 정치적 합법성, 그리고 질서와 통합을 중시한다(황규대, 2001).

개인주의 사회에서는 독립적인 자기관을 지니게 되고, 집단주의 사회에서는 상호의존적인 자기 관을 지니게 되는데, 이 두 사회에서의 인지, 정서, 동기의 모든 차이를 통해 제시하고 있다(Markus & Kitayama, 1991a, b). 이들에 따르면 독립적 자기관의 본질적인 요소는 자신을 자율적인 사람으로 파악한다는 것이다. 이와 유사한 다른 명칭들은 개인주의적, 자기중심적, 분리적, 자율적, 개별적, 자기 완비적인 것을 포괄한다(조궁호, 2003). 그들은 이러한 독립적인 자기관 보유자들은 내적 속성, 자기와 타인을 구분 짓는 명확한 경계, 자기충족과 선택의 자유 및 탈 맥락적이고 추상화된 자기관을 강조하는 것으로 제시하고 있다(Kim, 1995).

독립적인 자기관과 달리, 상호의존적인 자기의 중요한 측면은 자기의 상호의존적이며, 따라서 더욱 공적인 요소들 안에서 찾아진다. 이와 유사한 개념으로 내포된 의미는 약간씩 다르지만, 사회 중심적, 총체적, 집단적, 타인 중심적, 조화성, 구성 성분적, 맥락적, 연계적, 관계적 등으로 다양하게 불리었다.

Kim(1995)에 의하면 그들은 이러한 상호의존적 자기관의 보유자들은 맥락과 상황, 지위와 역할, 내적 제약, 타인 중심적 지향 또는 사회적 조화와 집단의 복지를 중시하는 참조 기준을 가지고 있다고 주장한다. (조궁호, 2003; Markus and Kitayama, 1991a)의 독립적 자기관과 상호의존적 자기관의 핵심적 차이를 <표 2-1>에 제시한다.

<표 2-1> 독립적 자기와 상호의존적 자기의 핵심적 차이

대비측면	독립적 자기관	상호의존적 자기관
정의	사회 맥락으로부터의 분리	사회 맥락과의 연계
구조	경제적, 단위적, 안정적	신축적, 가변적
주요 특성	내적, 사적(능력, 사고, 감정)	외적, 공적(지위, 역할, 관계)
과제	독특성	소속, 조화
	자기표현	합당한 자리 찾기
	내적 속성 실현	적합한 행위에 참여
	자기목표 촉진	타인목표 촉진
	직접적 의사소통	간접적 의사소통
타인의 역할	자기평가: 타인은 사회비교 대상으로 중요	자기규정: 특정 맥락에서의 타인과의 관계를 통해 자기규정
자존심의 근거	자기표현 능력 내적 속성 타당화 능력	자기조절 및 억제능력 사회 맥락과의 조화 유지 능력

출처: Markus & Kitayama(1991a), p. 230; 조궁호(2003), p. 134. 재인용

또한 Choi, Koo, & An(2007)은 개인의 가치관인 개인주의-집단주의 성향을 사회나 조직의 문화로 연결 짓는 시각에는 두 가지의 관점이 있다.

첫째, 개인주의와 집단주의자의 구분이 문화 내에 존재하는 개인차 형태로 단일문화의 관점에서 분류하는 주장이다. 즉 개인주의-집단주의 문화는 다수의 구성원이 두 문화의 개인차를 의미하는 것에 불과하므로 대상에 따라서 성향의

차이가 변화할 수 있다고 설명한다.

둘째, 다문화 관점으로 개인주의-집단주의 성향의 차원을 사회와 조직의 문화를 따로 구분하여 구성개념으로 보는 것이다(김재훈, 2014). 집단주의 사회는 집단목표를 추구하는 개인들로 구성된다. 반면 개인주의 사회는 개인의 이익을 추구하는 개인들로 구성된다. 이러한 관점을 바탕으로 Triandis(1994)의 개인주의-집단주의를 개념화하는 상대적 특성의 규정을 <표 2-2>에서 제시한다.

<표 2-2> 개인주의-집단주의의 핵심요소별 특징

핵심요소	개 인 주 의	집 단 주 의
가치	개인에게 근본적 가치가 있음. 개인에 대한 자아실현. 자기특성에 따른 자아정체성.	개인보다는 집단에게 가치가 있음 집단에 대한 발전과 목표의 실현. 집단 소속감에 대한 자아정체성.
자율성 / 동조	개인이 독립적인 판단, 자율성. 개인 자신의 사생활보호. 혼자 일하기를 좋아함.	사회집단의 조화성 추구하고 동조. 내집단 구성원의 사생활 관심. 타인과 함께 일하기를 좋아함.
책임	개인에게 도덕적, 법적책임을 부과. 개인의 행동은 개인에게 영향을 줌.	집단이 구성원의 행동에 대한 책임을 짐. 개인의 행동이 집단구성원에게 영향을 줌.
성취	개인이 독립을 통하여 성취함. 개인이 경쟁을 통해 목표달성.	집단적 협력과 노력을 통하여 성취. 집단이 협동을 통하여 목표달성.
자기의존성 / 타인의존성	개인의 욕구와 가치의 실현을 위한 행동.	내집단의 이익을 위한 의무와 행동.

출처: Culture and social behavior(Triandis, 1994), 재인용.

나. 개인주의-집단주의의 상대적 특징

Triandis(1994)는 개인주의-집단주의를 개인차원의 심리적 속성으로 개념화하여 개인주의-집단주의를 개념화하는 상대적 특징을 다음과 같이 규정하였다.

<표 2-3> 개인주의-집단주의의 차원별 특징

차 원	개 인 주 의	집 단 주 의
사회적 인식의 기본단위	개인	집단
귀인유형	자신의 능력으로 성공 외부요인으로 실패	타인의 도움으로 성공 자신의 능력부족으로 실패
자기개념	독립적인 개체로서 자신을 정의	내집단의 연관 관계를 통해 자신을 정의
목표	내집단의 목표보다 개인의 목표가 더 중요	개인의 목표보다 내집단의 목표가 더 중요
정서	자기중심적	타인중심적
인지 스타일	독립적 맥락	의존적 맥락
규범	집단에서 독립	집단에 소속
가치	자유, 자율성, 경쟁, 성취	조화, 안정성, 복종, 의무
구조	평등구조	위계구조
사회행동	내집단과 외집단에 대하여 반응이 비슷함	내집단과 외집단에 대하여 반응이 크게 다름

자료 : Culture and social behavior(Triandis, 1994), 재인용

제2절 조직신뢰(Organizational Trust)

1. 조직신뢰의 개념

신뢰(Trust)는 개인 또는 집단의 약속에 대해 믿을 수 있는 기대로서 정의할 수 있다(Rotter, 1967). 학문적 의미의 신뢰란 다른 사람의 태도나 행동에 긍정적으로 생각하고 그들을 믿고자하는 태도이며(임창희, 2008), 전통적으로 확신, 신용, 기대, 희망 등과 혼용되어 사용되었다. 또한 신뢰는 사회학, 심리학, 경제학, 경영학 등 다양한 학문 분야에서 많은 연구가 이뤄지고 있으며(Colquitt, Scott, & Lepine, 2007; Rousseau, Sitkin, Byrt, & Camerer, 1998), 상호

믿음에 기반 하여 사회적 교환관계를 형성시키는데 협력을 증진시키고 갈등을 감소시킬 수 있다(Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006). 조직신뢰는 조직과 구성원 사이에서 고용관계를 바탕으로 하는 신뢰이며 구성원들에게 유익하거나 또는 해롭지 않은 행동수행을 할 것이라는 조직에 대한 전체적인 평가와 확신으로 정의하였다(Tan & Tan 2000).

신뢰의 초기 연구자 Deutsch(1962)는 그의 저서에서 신뢰를 행위자에 이익이 되는 방향으로 행동하려는 가능성에 대한 믿음과 태도이며 기대라고 정의하면서 신뢰 과정 중에 신뢰의 원천에 대해 연구한 최초의 사람이었다. Rotter(1967)는 신뢰를 집단이나 개인의 약속에 대해 자신이 믿어도 될 것이라는 보편적인 기대라고 정의 하였으며, 타인의 행위가 자기 자신에게 호의적이거나 최소한 악의적이지 않을 것이라는 기대를 신뢰라고 규정하였다(Robinson, 1996).

신뢰를 일부에 한정하지 않고 전반적으로 정의를 살펴보면, 상대방의 언행에 대해 확실한 믿음을 가지고 하고자 하는 생각이나 계획의 의도가 선행을 기꺼이 감수하는 것으로 신뢰를 정의하고 있다(Cook & Wall, 1980). 또한 신뢰와 위험 사이의 관계에 초점을 두고 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 손해를 끼치지 않을 모종의 행동을 취할 확률이 높다는 기대 또는 신뢰를 가지고 있다고 주장하였다(Gambetta, 1988).

Mayer, Davis, & Schoorman(1995)는 신뢰를 당사자가 직접 통제하지 않더라도 상대방이 신뢰하는 당사자에게 특정 행동을 수행할 것이라는 기대에 근거하여 이후 상대방의 행동으로 인해 자신이 불리해 질 가능성을 기꺼이 받아드리는 것으로 정의한다. 조직신뢰는 힘과 마음을 함께하며 이타적 행동을 더하여 나가는 것이다, 따라서 구성원 사이에 조직신뢰가 높을수록 좋은 조직을 의미 한다(Gambetta, 1988; Fukuyama, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

이러한 차원에 tj 조직신뢰를 조직의 내적인 면에서 보면, 상사와 부하간의 신뢰, 조직과 구성원간의 수직적인 신뢰, 동료들 간의 수평적인 신뢰, 조직과 구성원 전체 간의 제도적 신뢰 등으로 구분할 수 있다(McCauley & Kuhnert, 1992), 조직의 맥락에서 신뢰에 대한 정의에는 수많은 스펙트럼이 있다(Kramer, 1999). 그 스펙트럼의 끝에는 신뢰를 윤리적, 도덕적인 관점에서 보고, 윤리적으로 정당화된 데에 대한 기대, 즉 윤리적 원칙에 입각한 도덕적으로 올바른 의사 결정과 행동에 믿음으로 보았다(Hosmer, 1996). 그러므로 조직과 구성원 간의 관계에

서 신뢰란 조직의 장기적인 안정과 조직성과를 유지 및 발전시킬 수 있는 중요한 인자로 인식할 수 있는 것이다(Cook & wall, 1980).

Mayer, Davis, & Schoorman(1995)은 신뢰받는 대상의 특성에는 다음과 같은 세 가지 요소가 있다. 첫째, 능력은 한 집단이나 개인이 구체적으로 정해진 구역 내에서 상대방에게 영향력을 행사할 수 있는 특성을 의미한다. 이는 특정 기능보유, 구체적인 자격, 적성, 개인 간 관계에 대한 적절한 능력과 사업에 대한 감각과 판단 등을 포함한다. 둘째, 우호성은 신뢰대상이 신뢰자에 대해서 적절한 효과가 있는 것을 해줄 수 있음을 믿는 정도이다. 이는 자기중심적인 이익을 득하기 위함은 아니다. 우호성은 신뢰자가 신뢰 대상에게 구체적인 애착이 있음을 의미하며 신뢰대상이 신뢰자를 긍정적인 방향으로 지도함을 의미한다. 상호관계에서 우호성이 높으면 거짓말을 하려는 동기와는 반대의 관계에 있을 것이다. 즉 신뢰자가 신뢰대상에 대한 우호성은 신뢰대상이 개인적인 목표에 앞서 조직의 목표를 추구할 수 있는 가능성을 생각한다는 것이다(선중근, 장용선, 2020). 셋째, 성실성은 신뢰자의 인정과 용납가능의 원칙들에 대해서 신뢰대상의 일관성 유지를 의미한다. 즉 상대방의 행동이 정의 관점에서 일관성과 언행일치를 상대방이 지각할 시에 성실성이 있다고 판단할 것이다(선중근, 장용선, 2020). 그러므로 일관성이 없거나 모자람은 신뢰대상이 가지고 있는 가치관에 대해서 회의심을 갖게 하는 원인이 되는 것으로서 각각은 상호 독립적으로 변화하고 분리 가능한 특성을 가지고 있다. 그러므로 능력, 호의성, 성실성이 높게 지각될 때 신뢰자는 신뢰대상을 신뢰성이 있다고 지각할 것이다(선중근, 장용선, 2020).

또한 Butler(1991)는 신뢰 조건의 10가지로서, 유효성, 일관성, 공정성, 성실성, 개방성, 역량, 신중함, 충성도, 약속이행, 수용성 등을 말하고 있다. 이는 신뢰대상과 신뢰자의 관계를 결정하는 중요한 조건이다. 그리고 신뢰는 2가지 하위영역으로 구분할 수 있다. 즉 전반적(태도/정의적)요소와 구체적(상황/인지적)요소로 구분이 가능하며, 신뢰를 인지에 기반 한 신뢰와 정서에 기반을 둔 신뢰의 두 가지 특성으로도 구분할 수 있다(Mcallister, 1995).

최고경영자에 대한 신뢰에 있어서는 최고경영자 당사자가 보유해야 할 중점역량이며 우선적인 역량이라 할 수 있다(김용구, 김정포, 2018). 조직 내에서 최고경영자에 대한 신뢰도를 높이고 유지하기 위해서는 당사자의 부단한 노력과

역량강화가 회사에 대한 중요한 경쟁우위가 될 것이다. 그러므로 능력, 우호성, 성실성 등을 포함한 분석체계는 조직경영 신뢰를 구축하기 위한 접근 방식으로 더 많이 고려해야 할 것이다(Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

조직신뢰는 조직의 지속적인 경쟁우위 보장과 감독 등 통제비용을 줄이는데 중요한 요소로 작용된다. 조직신뢰는 조직의 장기적인 안정과 구성원들의 복리후생 향상과 기업의 위기상황 직면 시 구성원들의 결속과 조직성과를 높여주는 것으로 나타났다(김명언, 2005; 김기근, 문명, 조유희, 2013). 조직신뢰는 조직공정성, 일관성과 같은 조직차원의 신뢰이며, 구성원의 조직에 자발적 참여와 몰입을 가능하게 한다. 그리고 조직의 위기상황에서도 동요가 없는 조직에 대한 심리적 유대감을 형성한다(김찬중, 윤창성, 2008).

경제의 불확실성과 급변하는 경영환경에서 생존을 위한 경영전략과 기술혁신 등 지속가능한 조직 환경을 조성하기 위한 조직구성원들의 자발적이고 능동적인 행동을 유발하는 요인으로 조직신뢰가 매우 중요하다. 이러한 조직신뢰는 대체로 수직적 신뢰를 말한다. 또한 조직구성원과 조직 또는 최고관리자의 신뢰를 의미한다(Daley & Vasu, 1998). 조직신뢰는 종적 또는 횡적인 다차원 변수로 설명할 수 있다. 종적신뢰는 근로자와 상관, 부하직원, 최고경영진 또는 조직 전체 간의 신뢰를 나타내고, 횡적신뢰는 직장동료 또는 유사한 고용지위를 공유하는 동등한 사람들 간의 존재하는 신뢰를 의미한다(선중근, 장용선, 2020; Guinot, Chiva, Mallen, 2013).

조직신뢰는 조직의 원활한 운영을 위한 토대가 마련되어 조직성과 향상에 기여하는 핵심요소이며, 조직 내에 다양한 형태의 지식과 정보를 가짐으로써 그 흐름을 원활하게 한다(Collins & Smith, 2006; Kramer, 1999). 그리고 조직구성원들 간의 믿음을 강화하게 되어 심리적 안정감을 높인다(Cook & Wall, 1980; Khazanci & Masterson, 2011). 또한 협력적 행동을 강화하는 등의 역할을 하기도 한다(Mcneish & Mann, 2010). 그러므로 조직신뢰는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과 등 조직성과와 관련된 부분에서 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다(문형구 외, 2011).

신뢰가 지니고 있는 이러한 특성 때문에 개인 간 관계와 조직관리 차원에서도 중요한 역할을 한다. 이러한 조직신뢰는 조직과 장기적인 관계를 구축하고 조직과 동일시하려는 구성원과 관계가 있다. 이는 업무수행에서 자기 자신을 기

꺼이 위험에 노출 시키려는 직원을 의미하며, 조직신뢰는 감독자와 조직전체에 대한 신뢰를 포함하는 일종의 제도적인 신뢰이다(선중근, 장용선, 2020). 따라서 직원이 조직을 신뢰하면 조직에서 발생하는 위험을 기꺼이 공유할 수 있으며 조직으로부터 초래되는 위험도 이해할 수 있다(Yu et al, 2018).

조직 내의 구성원들 사이에서 상호신뢰는 조직신뢰에 대한 마중물이 되어 높은 업무수행과 더불어 조직성과 향상과 조직목표 달성에 기여함으로써 조직신뢰 유발의 단초가 될 것이다. 즉 신뢰의 원천은 스스로 믿는 자는 남도 또한 믿어서 오나라와 월나라 같은 적국 사이라도 모두 형제와 같이 될 수 있다. 자신 스스로를 의심하는 자는 남도 또한 의심하여 자기이외에는 모두 적국이 되느니라(自信者 人亦信之 吳越皆兄弟 自疑者 人亦疑之 身外皆敵國)²¹⁾. 이와 같이 신뢰의 원천은 자신에게서 부터 시작점이 되어야 하는 것이다.

2. 신뢰의 대상

조직구성원이 조직, 상사, 동료들 신뢰하게 되면 조직의 목표를 달성하기 위해서 행사하는 권한에 대해 적극적인 수용과 함께 자발적으로 일을 처리할 수 있다고 한다. 신뢰대상의 다층성을 고려하여 상사신뢰, 동료신뢰, 조직신뢰 등 신뢰를 3가지로 구분하였다(김호균, 2007; McAllister, 1995; Robinson, 1996). Cook & Wall(1980)은 조직 내에서 형성되는 신뢰는 그 대상에 따라서 수직적 신뢰(vertical trust)는 상하관계에서 형성되는 상사와 부하 간 신뢰이며, 수평적 신뢰(lateral trust)는 동료들 사이에서 형성되는 동료 간 신뢰이다. 그리고 제도적 신뢰(institutional trust)는 조직시스템과 조직 사이에서 형성되는 조직과 구성원 간 신뢰로 구분하였다.

가. 상사에 대한 신뢰

상사에 대한 신뢰는 상사와 부하 간 상호작용을 통해 모아지는 일반화된 기대로 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 기반으로 자기 자신에게 미칠 수 있는 위험을 수용함에 따라서 발생하는 취약성을 감수하려는 심리적인

21) 景行錄云 自信者 人亦信之 吳越皆兄弟 自疑者 人亦疑之 身外皆敵國 (明心寶鑑 省心篇).

상태를 의미한다(김홍보, 2006). 조직생활의 대부분을 상사와의 관계에서 이뤄지는데 상사에 대한 신뢰는 업무수행은 물론 직장생활에 많은 영향을 미치게 된다(이경호, 2010). 그러므로 부하와 상사 사이를 위계적 관계로 보고 상사가 행사하는 영향력에 집중하거나 본질에 관심을 가질 때 상사에 대한 이해를 할 수 있다는 것이다(문혜강, 2013). 그리고 신뢰가 있는 상사는 구성원들의 태도 형성에 영향을 미치게 되므로 조직과 구성원 간의 관계를 결속시키는 가교역할을 할 수 있다.

Hackman & Oldham(1976)의 상사신뢰에 대한 기존연구를 보면 개인의 직무만족, Konovsky & Pugh(1994)는 조직 내 스트레스, 종업원의 성과, 조직을 위한 역할 외 활동 등 개인의 태도 및 행동에 영향을 미치고 있다. 이러한 맥락에서 조직이 구성원들을 불신하게 되면 조직몰입이 낮아지게 되고 결근과 이직률이 높아지게 된다(Diffie-Couch, 1984). 구성원들의 행동 및 태도 형성에 중요한 역할을 담당하게 되는 상사에 대한 신뢰는 사회적 교환을 통해 상호 영향을 주고받게 된다. 그러므로 구성원들의 태도와 행동의 형성에 많은 영향을 미치게 된다(Blau, 1964). 또한 상사는 근로자가 맺게 되는 장기적인 대인관계의 대상으로서 상사에 대한 신뢰는 경제적, 심리적 계약을 통해 조직과 개인과의 관계를 성립시키는 가교역할을 담당하게 된다(Rousseau & Parks, 1993).

상사에 대한 신뢰는 조직 내에서 구성원에게 미치는 영향이 매우 크다. 계층적 구조상으로 인해 형성된 위계질서의 구조 하에서 조직의 결속과 발전의 증진을 위해서는 조직 내 신뢰, 특히 상사에 대한 신뢰가 필요하기 때문이다. 이러한 관점에서 Butler & Cantrell(1984)은 상사와 부하 사이의 중요한 신뢰기반으로 업무스킬, 성실성, 충성심, 일관성 등 대인관계에서 능력과 아이디어를 자유롭게 공유하는 개방성을 제시하였다. 또한 Kimeyer(1987)도 부하와 상사간의 소통에서 신뢰의 역할을 강조한다. 이러한 신뢰는 의사소통에 있어서 정보의 질과 양을 증가시키고 좋지 않은 정보는 공개하도록 하는 역할도 한다. 그러므로 조직의 업무와 구성원들 간 소통이 이루어지기 위해서는 조직과 구성원들 모두 상호 간 신뢰의 기반위에서 가능하다는 것이다.

Whitener et al.(1998)은 상사의 신뢰에 대해 관리자의 자발적 행동과 상호작용에 중점을 두었다. 그리고 이들은 관리자의 신뢰에 없어서는 안 될 행동의 일관성과 행동함에 있어 성실성, 통제권한의 공유와 위임, 그리고 상하 간 정확

하고 개방적인 의사소통과 관심 등을 제시하였다. 신뢰는 위험 혹은 위험감수와 직접적으로 서로 연관되어 있으므로 신뢰와 위험은 상호 공존한다. 신뢰란 타인이 행한 행동으로 인하여 자신에게 미칠 수도 있는 위험을 감수하려는 의지를 담고 있다. 따라서 상사에 대한 신뢰의 형성은 조직 내에서 구성원이 형성하는 공정성에 대한 인식에 의해 영향을 받는다.

나. 동료에 대한 신뢰

조직적 신뢰에 영향을 미치는 개인 간 신뢰(interpersonal trust)에 대한 많은 연구는 없었지만, 개인 간 신뢰가 조직적인 결과에 매우 가깝게 연관되어 있는 것은 확실하다. 따라서 협동적 행동과 조정된 행동, 그리고 팀의 모양이 이루어짐에 의한 몰입은 직장에서의 개인 간 신뢰의 성과와 연관된 결과변수들이다(황호영, 최영균, 김영구, 2005).

동료신뢰란 조직 내 구성원 중 자신과 같이 근무하는 동료로서 능력과 도덕심, 자비심 등을 바탕으로 자신에 대하여 미칠 수도 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로서 낙관적인 기대와 행동을 말한다(Rotter, 1967). 동료란 조직 내 같은 위계적 위치에서 상호작용을 하는 대상을 의미한다. 그러므로 동료에 대한 영향은 사회적 근접성과 직접적인 사회적 상호작용으로 상사에 대한 영향과는 구분이 된다(Chiaburu, 2010).

동료신뢰란 조직 내 동일한 부서에서 대등한 구성원간의 신뢰로서, 상대방이 자신에게 행동함에 있어서 그에 따라서 발생할 수 있는 자신의 취약함과 불이익 등을 기꺼이 감내하는 믿음인 것이다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 그러므로 조직 내에서의 대등한 구성원 간의 신뢰는 조직신뢰에 까지 이어져 과업수행이나 성과도출에 기여할 것이다.

수평적 신뢰는 조직 내 동질감을 공유하는 동료들에 대한 존중감을 향상시키게 된다. 동료 역시 나를 존중하게 되는 상호존중으로 이어짐으로서 조직성과와 조직몰입 향상에 적극적이고 자발적인 행동의 원동력이 된다(현병무, 2016). 그러므로 수평적 신뢰가 조성되면 동료 간 협력관계의 가속화와 동기부여에도 영향력을 미치는 등 조직몰입의 향상과 조직 내 이기주의 해소에도 효과가 있다(송운석, 김용빈, 2010).

다. 조직에 대한 신뢰

조직과 구성원이 서로 동등한 위치에서 상호 효익을 높일 수 있는 호혜주의에 기반하여, 조직이 구성원들의 기여에 가치를 부여하고 후생복지에 관심과 노력을 기울인다면 구성원들은 직무만족 차원에서 조직성과를 증진시키고자 하는 노력과 의무를 지니게 된다(Eisenberger, 1986). 그러므로 구성원 자신이 조직 유지와 발전에 중요한 존재로서 인정하게 되고 그와 같은 가치로 자기 자신의 복지를 위해서 조직에서 관심과 배려함을 지각할 때 구성원들은 호의적인 조직의 태도에 보답하려는 의무를 지니게 된다. 즉 조직 구성원들은 자기 자신이 조직으로부터 존중과 배려를 받고 있음을 인지할 때 호혜성의 원칙에 의해 조직을 신뢰하게 된다는 것이다. 그러므로 조직이 구성원들을 비용관계 차원으로 보는 것이 아닌 구성원들을 신뢰하고 존중하는 인간중심 경영을 실현할 때 구성원들도 그에 걸 맞는 행동을 하게 되는 것이다(Pfeffer, 1994; O'Reilly & Pfeffer, 2000).

조직신뢰는 자신이 소속된 조직에 대한 확신과 감정적 인식을 기반으로 한다. 수평적 신뢰나 수직적 신뢰와는 다른 인간적인 유대감이 아닌 비인격적인 제도적 신뢰로 볼 수 있다(Gilbert & Tang, 1998). 조직에 대한 신뢰는 구성원이 위험한 상황에 직면했을 때 조직이 도와줄 것으로 믿고 조직의 행위에 일관성이 있다고 느끼는 감정의 정도를 조직신뢰로 정의하였다(구관모, 이규만, 2007).

조직신뢰는 조직구성원들 간의 상호작용 과정에서 심리적 또는 사회적으로 중요한 요인으로 조직의 성공여부에도 직결되어 있다. 그리고 조직구성원 간의 협력을 증진시키고 거래비용을 낮추게 된다(Tan & Tan, 2000). 그러므로 조직 안에서 형성되는 상호관계는 구성원들의 태도와 행동의 형성, 조직성과 등에 중요한 역할로 이어 질 수 있다(McAllister, 1995; Blake & Mouton, 1984). 이와 같이 조직신뢰가 중요한 것은 조직 내에서 지속적 몰입과 자발적인 참여로 조직구성원 간 신뢰와 신념이 형성되어 조직의 목표달성을 위한 기반이 되기 때문이다(장혜진, 2013). 이러한 선행 연구들을 종합해 볼 때 조직신뢰는 구성원의 조직에 대한 자발적인 참여를 가능하게 하며, 조직의 위기상황의 환경에서도 흔들림 없는 심리적인 유대감의 공통적 맥락을 가지고 있다(김찬중, 윤창성, 2008).

제3절 조직몰입(Organizational Commitment)

1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직구성원이 자기 조직이 추구하는 가치와 목표를 인정하여 받아들이고, 조직에 계속 남아있고자 하는 강력한 의지의 행위이다(Wu & Norman, 2006). 그리고 조직몰입을 가치의 내면화와 조직과의 동일시의 감정으로 정의하였다(전정연, 2010). 조직몰입에 대하여 구성원들이 조직에 대해 정서적 관계형성과 조직목표와 가치 등에 적극적으로 참여하고자 하는 심리적인 애착이라 정의하였다(Weng et al., 2010). 또한 조직몰입을 조직에 대한 충성심과 연대의식의 정도를 나타내는 개념이라고 정의하였다(박진영, 이성각, 2011).

조직몰입은 구성원들로 하여금 조직에 오래 머무르게 하는 주요 동인일 뿐만 아니라 조직의 성과 향상을 위해서도 필수적인 요소이므로 기업은 구성원들의 조직몰입 향상을 위해 애써야 한다(양동민, 김락현, 김경수, 2019). 조직몰입은 직무만족과 함께 개인의 조직에 대한 성향과 태도를 나타내고 이해하는 개념으로 직무만족은 개인의 단기적인 욕구충족이다. 그러나 조직몰입은 개인의 장기적인 목표와 욕구를 지속적으로 충족할 수 있다는 기대의 표시이다(선중근, 장용선, 2020; Angle & Perry, 1981; Meyer & Allen, 1991).

1970년대 중반 산업심리학자로부터 조직몰입 연구가 시작되어 현재까지 많은 연구가 있었다. 조직몰입 초기연구에서 Mowday, Steers, & Porter(1982)는 단일 차원적 조직몰입에 근거를 두었다. Meyer & Allen (1984)와 O'Reilly & Chatman(1986)의 연구에서는 다중형태의 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 조직몰입에 대한 연구 중 가장 보편적으로 인정되는 연구는 Porter와 그의 동료들의 연구로서 그들은 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 열심히 일하고자 하는 의지, 조직구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등 세 가지 기본적인 의미를 바탕으로 정의 하였다(Poter et al., 1974; Mowday & Bouliam, 1974).

조직몰입은 한 가지 원인으로만 설명될 수 없으며 다차원을 강조하고 있다(O'Reilly & Chatman, 1986). 개인이 지니고 있는 가치관이 특정 대상에 대한 가치관과 일치함으로써 심리적 애착과 소속의 욕구를 견인시킴으로서 정체성을

갖거나 조직에 공헌한다고 주장하였다. 또한 McGee & Ford (1987)는 조직몰입을 조직의 상위목표체계의 내면화 또는 동일시 등을 통해 조직에 투자하고자 하는 의지라고 하였다. 또한 다양한 실증연구들에서 조직몰입이 직무동기, 이직의도, 조직시민행동, 조직성과 등의 선행요인으로 말하고 있다(Katz & Kahn, 1978; Kim, 2006).

조직몰입은 하나의 태도로서 직무만족과 유사하다. 그러나 직무만족은 직무환경에 따라 수준의 변화가 있을 수 있다. 조직몰입은 조직구성원들의 개인감정을 포괄적인 개념으로 반영한다. 그러므로 쉽게 변하지 않은 특성과 자발적인 심리상태로, 다른 곳에서 보다 좋은 조건하에서도 이직을 고려하지 않는 관점을 모두 내포하고 있다(Koch & Steers, 1978; Porter et al. 1974). 또한 조직몰입은 직무성과, 결근, 이직 등에 상당한 요인으로 인식되어 기업에서는 인력관리, 조직관리, 경제적 측면에서 구성원의 조직몰입을 높여 조직의 목표달성에 장애요인을 줄이는 방편이 되고 있다(Becker, 1992; Meyer et al. 2002; Mathieu & Zajac, 1990).

조직구성원들 간에 몰입이 형성되면 구성원들은 상호 목표와 가치관 공유로 조직목표를 위한 상호 협력효과가 발현이 된다(김현진, 김혜경, 2011). 그러므로 조직몰입은 사회전체의 생산성을 향상시킴으로서 개인, 조직, 사회 전부에 대해 긍정적인 영향을 미치게 된다. 현대 한국의 중소기업들의 경우 지속가능한 성장을 위해 조직몰입의 개념이 중요한 요인으로 제시되고 있으며, 조직몰입은 조직구성원들이 자기 조직에 대해 정서적 또는 규범적으로 충성심을 느끼는 정도이다(Muchinsky & Raines, 2013). 또한 조직몰입은 조직목표달성과 조직성과를 위해 열심히 일하고자 하는 조직에 대한 긍정적인 의도 및 애착심과 의무감을 함께 나타낸다(Butts, Casper, & Yang, 2013). 그러므로 조직몰입은 개인적인 측면에서는 조직으로부터 외적인 보상과 심리적 만족감을 받을 수 있고, 조직의 입장에서는 조직 구성원들의 조직에 대한 조직몰입도가 높아지면 결근 및 이직률이 낮아지므로 조직의 목표달성에 유익한 결과가 있을 수 있다.

Randall(1987)은 조직몰입의 수준이 지나치게 높을 경우, 사회의 윤리적 규범이나 규칙을 넘어서는 조직의 이익만을 추구하거나 우선시하는 경향이 있을 수 있다고 주장하였다. 그러므로 조직몰입은 조직발전을 위한 중요한 요인이지만 몰입이 지나칠 시는 부작용의 발생을 간과해서는 안 될 것이다(양희창 등, 2020).

2. 조직몰입의 구성요소

조직몰입의 구성요소는 조직목표에 대한 신뢰와 애착심이며, 조직에 대한 노력과 의지, 구성원으로서 소속의 욕구 등으로 조직의 효과에 영향을 미치는 요인으로 작용한다(Porter et al., 1974). 조직몰입을 조직과 자신의 목표를 일치시키고 동일시하며 조직에 남고자하는 태도적 몰입으로서 조직에 반감 없이 몰입하는 행위적 몰입으로 파악하기도 한다(Salancik, 1977).

(Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002)은 조직몰입의 다차원 개념 중에서 가장 보편화된 모형으로 조직몰입을 세 가지 하위개념으로 설명하고 다양한 조직몰입에 대한 개념들을 분석하고 있다. 첫째, 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 감정적인 귀속감의 관점에서 보는 것이 정서적 몰입이다. 둘째, 종업원이 조직을 위해 계속 재직하거나 조직에 대한 의무감과 충성 등 도덕적 관점에서 보는 것이 규범적 몰입이다. 셋째, 종업원이 이직함으로써 발생하는 경제적 손해비용의 관점에서 보는 지속적 몰입의 세 가지로 구분하였다. 이러한 3가지 하위차원은 조직몰입에 대한 종합적인 이해를 기반으로 하고 있다. 또한 조직몰입 연구의 본보기로 사용되었으며, 가장 일반적으로 조직몰입에 대한 대표적인 이론이라고 평가되고 있다(양연희, 이상철, 2018).

가. 정서적 몰입(Affective Commitment)

정서적 몰입은 조직몰입의 구성요소 중 하나로 가장 많이 연구되어 왔으며 정서적 몰입은 조직에 대한 조직구성원들의 애착심, 소속감, 몰입, 동일시, 충성심 등 심리적, 감정적 애착의 정도라고 할 수 있다(박정희, 2013). 조직을 감정적인 애착이나 조직에 대한 정서적 유대감의 관점에서 조직몰입을 바라보는 것이다(김원형, 남승규, 이재창, 2006). 또한 정서적 몰입은 3가지 의미가 있다. 첫째, 조직의 가치수용, 둘째, 조직을 위한 노력과 의욕, 셋째, 조직 내 구성원과의 관계유지를 위한 욕구가 있다(Porter et al., 1974).

정서적 몰입에 대하여 Kanter(1968)는 연구에서 조직구성원이 조직에 대한 정서적인 애착상태이며, Buchanan(1974)는 조직구성원이 순수한 목적 아래 조직자체와 조직의 목표, 가치에 대해 가지는 감정적 애착이라고 하였다. 그러므로 정서

적 몰입은 구성원이 조직에 대한 감성적인 애착, 긍정적인 공감대, 참여의식과 자부심을 갖고 있는 정서적인 상태를 의미한다. 또한 조직구성원들이 지닌 조직의 목표와 가치에 대한 애착심이라고 하였다(Meyer & Allen, 1991). 그리고 정서적 몰입을 조직구성원이 조직에 대해 감정적 충성의도, 애착 및 조직을 유지하려는 욕구의 상태로 정의하였으며(Mayer & Schoorman, 1992), 개인이 한집단의 일원이 된다는 것에 자부심을 느낄 때 일어나는 태도로 보았다(손규태, 김진모, 2015).

사회적 교류의 시작과 유지를 위해서는 확산된 호의가 장기적으로 상환되는 상호몰입이 필요하다(Jiang, Gollan, & Brooks, 2017). 조직구성원들은 사회적 교류를 바탕으로 조직으로부터 받은 호의적인 대우를 보답하기 위해 조직에 몰입한다는 것이다(선중근, 장용선, 2020). 이러한 연구들을 볼 때 정서적 몰입의 성향이 높은 사람은 자발적으로 조직에 대한 애착심이 강하고 조직과의 관계를 유지하려는 정서가 높다.

나. 지속적 몰입(Continuance Commitment)

지속적 몰입은 부수적 투자이론에서 시작한 조직몰입중의 하나로서 조직에 대한 지속적인 관계를 투자와 관련되어 있으며 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입으로 본다(Becker, 1960). 또한 인지적 근속몰입이 조직에 투자한 노력보다 이직을 함으로서 비용에서 더 많은 손실이 된다면 그냥 조직에 머무르면서 노력을 기울이는 것으로 지속적 몰입과 연관되어 있다(Kanter, 1968). 이러한 맥락에서 보면 Etzioni(1961)의 산술적 몰입(Calculative)도 혜택(Benefits)과 보상(Rewards)에 바탕을 두고 있다는 점에서 유사하다.

(Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002)이들의 연구에서도 지속적 몰입을 조직구성원이 조직에 남으려 할 때와 조직을 떠남으로 발생하는 이득과 손실을 계산한 몰입이라고 하였다. 조직을 떠남으로서 발생하는 손실보다는 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 조직에 남으려는 심리적인 상태를 지속적 몰입이라고 한다. 이는 지속적 몰입이 계산적 형태의 몰입이기 때문이다(Vanhala, Heilmann, & Salminen, 2016).

지속적 몰입을 높게 지닌 구성원들은 그들이 조직에 크게 동일시되지 않더라도 조직을 떠나는 것이 많은 손실비용이 발생되기 때문에 조직에 남고자 한다는

것이다(McShane & Von Glinow, 2010). 그러므로 지속적 몰입은 정서적인 면보다는 교환적인 면이 크며 조직구성원이 이직하면서 발생하는 비용보다는 잔류하는 것이 더 많은 이득이 있다는 관점에서 지속적 몰입을 설명하였다(박정희, 2013). 조직몰입에 있어서 조직에 대한 애착심과 자발적인 몰입을 정서적 몰입이라면, 지속적 몰입은 자신의 손익계산에 의한 경제적 비용으로 인해 계속 조직에 머무는 비자발적 몰입이라 할 수 있다.

다. 규범적 몰입(Normative Commitment)

규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 충성과 의무감, 사명감, 심리적, 도덕적 부담감 때문에 가지게 되는 내재적 가치관으로 조직에 몰입하는 유형이다. 즉 조직목표, 사명, 가치 등 내면화를 통해 심리적인 애착과 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직이 부여한 책임을 실행하는 차원에서의 내재적 가치관이다(Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002).

규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 정서적 애착과 경제적인 이득 때문에 조직에 남으려는 것보다는 조직구성원 개인의 의무감 및 책임감으로 인하여 조직에 남으려는 것이다(Weiner, 1982). 즉 규범적 몰입은 조직구성원들의 개인의 의무감과 도덕적 가치관으로 인하여 조직에 있는 동안 조직으로부터 부여 받은 직위, 임금, 인정 등 보상과 관계없이 조직이 추구하는 목표를 위해 지속적으로 몰입을 하며 남아있으려는 의지이다. 또한 규범적 몰입이 높은 사람은 조직에 남아 충성하는 것이 도덕적으로 옳다고 믿는다. 그러므로 보상요인이 없더라도 조직의 목표달성과 조직성장에 노력을 하며 조직을 위해 희생할 가능성이 높다(Meyer, Allen, & Smith, 1993).

규범적 몰입은 조직에 계속 남아야 한다는 조직구성원의 의무감과, 조직목표에 부합된 행동이 규범적인 압력의 통합된 형태이다(Muchinsky, 2012). 이는 도덕적 기준에 따른 의무감으로 인하여 계속근무 해야 한다고 느끼는 심리상태를 말한다(우승배, 2014). 즉 규범몰입은 조직의 목표와 성취를 위해 책임감, 사명감, 도덕적 믿음이 바탕이 되는 것이다. 이에 개인이 가진 문화적 가치에 따른 개인차가 규범적 몰입과 정적인 영향의 관계에 있으며(Clugston, Howell, & Dorfman, 2000), 조직구성원의 문화적 사회화를 반영하는 개인의 가치와 성향

이라고 하였다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 또한 개인이 가진 문화적 가치와 성향에 따른 개인 간 차이가 규범몰입을 견인할 수 있음을 시사했다(손규태, 김진모, 2015).

제4절 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

1. 조직시민행동의 정의

조직시민행동이란 용어는 Bateman & Organ(1983)의 연구에서 공식적으로 명시된 직무역할과 계약에 의해서 보상에 근거하지는 않지만, 조직에 이익이 되는 구성원의 자발적인 행동을 의미하며 조직의 효과성을 증진시키는데 기여하는 행동이라고 규정하였다. 직무수행에서 조직에 기여하는 역할 외의 행동에 대한 관심이 많아짐에 따라 조직시민행동 개념이 나오게 되었다. Brief & Motowidlo(1986)는 조직시민행동의 넓은 범위의 개념인 친사회적 조직행동을 구성원에 의해 조직에서 역할을 수행하고 상호작용하여 개인과 집단 그리고 조직의 번영을 증진시키기 위한 행동으로 정의하였다. 최근 연구에서 조직시민행동은 추가비용 없이 조직효과성 제고와 가치도 인정받고 있다고 제시하였다(김경석, 전상길, 2006). 그러므로 조직시민행동은 미래지향적인 조직이 갖추어야 할 바람직한 성과 기준 가운데 하나로 조직의 성과를 측정할 수 있는 중요한 지표라고 제시하였다(김연희, 2016).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 자기 스스로가 옳다고 믿는 바에 따른 행동으로서, 동료들 돕고 조직의 목적달성과 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하는 등 고용계약서 및 직무기술서 상에 명시되지도 않고, 공식적으로 직접적인 보상과는 관련은 없지만, 조직이 효과적으로 기능하도록 기여하는 행동이라고 정의하였다(선중근, 장용선, 2020; Podsakoff et al., 2009; Van Dyne et al., 2000).

조직시민행동의 특징에 대하여 세 가지를 제시하고 있다. 첫째, 조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 이는 고용계약서에 명시된 직무기술서 상의 역할을 의미하는 것은 아니며, 그 이상의 역할을 의미한다(이승일, 2006). 이것은 전적

으로 개인이 선택한 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 따르는 것도 아니다. 둘째, 조직시민행동은 조직이 공식적 보상체계에 의해 공식적이든 직접적이든 보상을 받지 않으며, 임금이나 승진과 같은 보상을 기대하는 행동이라면 이는 조직시민행동이 아니다. 셋째, 조직시민행동은 조직의 효과에 전반적으로 이바지하는 행동이다. 이는 직접적이지는 않지만 조직시민행동으로 인한 동료들과의 유대와 갈등방지 등 간접적인 순기능에 의한 조직전체의 효과성에 기여하게 되는 행동을 의미한다.

조직이 효과적이며 성공적으로 운용되기 위해서는 구성원들의 자발적인 행동이 필요하다. 조직을 위한 가치를 주는 행동으로 조직운영에 있어서 필요한 행동이라고 할 수 있다(Organ, 1988; Van Dyne et al., 2000). 조직시민행동의 특징은 관리자가 직접적으로 이에 대하여 보상하지 않으며, 이러한 행동의 과오를 직접적으로 처벌할 수 없다는 것이다(Moorman & Blakely, 1995).

조직시민행동은 초기 이타주의 혹은 타인 돕기와 일반화된 순응의 2가지로 구성요소를 인식하였다(Smith, Organ, & Near, 1983). 그 후 Organ(1988)은 조직시민행동의 하위차원을 동료에게 도움을 주는 이타주의, 규칙준수와 관계가 있는 양심, 준비를 철저히 하는 예의, 조직 내의 문제에 대한 자발적이며 적극적인 참여, 어려운 일에 직면하여 인내하는 스포츠맨십 등 5가지로 구분하였다(선중근, 장용선, 2020). 조직시민행동이란 고객만족을 향상시킬 수 있는 조직행동이다(Podsakoff Whiting, & Blume, 2009). 또한 조직의 발전을 위한 제안과 적극적인 태도, 시간엄수와 같은 행동이다(Gilbert, Laschinger, & Leiter, 2010). 그리고 연구자들은 조직목표달성 및 조직성과 향상을 촉진시키는 자발적인 행동의 중요성을 강조한다(Fisher, Mephail, & Menghetti, 2010). 그러나 조직시민행동은 자발적인 행동으로서 그에 대한 성과를 담보하거나 기대하기 어려워서 조직차원에서 유도할 필요가 있다(박철민, 김대원, 2004).

국내연구에서 사회적기업의 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 조직시민행동을 조직에서 공식적인 요구는 없지만 조직유효성 증진과 조직구성원과 조직의 발전을 위하여 스스로 행하는 행동으로 정의하였다(이용탁, 주규하, 2014). 조직시민행동이란 조직에서 주어진 업무는 아니다. 그러나 조직에 기여하기 위해 조직구성원의 자발적이고 기능적인 행동으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 연구적 가치를 인정받고 있다(문형구, 김경석, 2006).

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 구성요인에 대한 연구에서 가장 일반적으로 널리 쓰여지고 있는 구성요소는 Organ(1988, 1997)과 Podsakoff et al.(1990)이 사용한 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 참여적 행동, 스포츠맨십 등으로 조직시민행동의 구성요소 5가지 하위개념을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 이타적 행동(altruism)

이타적 행동이란 조직 내에서 타인에게 도움을 주는 행위로서 조직과 직무에 관련된 문제에 대하여 구성원들, 즉 상사, 동료, 신입사원 등 타인을 직접적이고 의도적으로 도움을 주는 자발적인 행위이다. 이를 친근성이라고 표현하며 (Graham, 1986), 또한 친사회적 행동이라고 표현하기도 한다(Puffer, 1987).

조직구성원들이 이타적 행동을 통하여 조직유지의 자원을 줄이고 조직자원의 유입능력을 증가시킬 수 있다. 또한 조직협력의 문화를 유발시키며 조직의 자원을 창의적인 곳에 투자하게 함으로써 조직효율성을 증진시키는 역할을 하게 된다. 이러한 행동들은 조직 내에 구성원들은 물론 외부 고객과 협력자에 대한 행동까지도 포함한다. 따라서 조직의 외부인에 대한 친절한 행동은 고객충성도를 높이게 되며 사회복지에 기여하고 공급업자와 잠재적 종업원 등의 조직에 대한 관심을 갖게 하는 영향을 미치게 된다.

나. 양심적 행동(conscientiousness)

양심적 행동이란 특정한 개인이나 집단이 아닌 조직에 이익이 되는 행동으로 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할과 업무수행에 있어서 자발적 행동을 의미한다. 그리고 각 구성원들이 자신의 양심에 따라 성실히 업무를 수행하는 것을 말 한다. 양심적 행동은 이타주의 같이 구체적으로 동료 구성원들에게 도움을 주는 것이 아닌 간접적으로 조직에 도움을 주는 행동을 의미한다. 또한 조직 전체에 도움을 주는 행동이다. 그러나 이타적 행동은 특정 개인에게 도움을 주는 행동이다. 이는 업무 중에 사적인 일의 금지, 회사비품의 절약, 출근 시간과 휴

식시간 준수, 회사규정 준수 등 규칙을 지키고 맡은바 역할수행 등에 있어서 최소한의 요구조건 이상의 수행을 의미한다.

다. 예의적 행동(courtesy)

예의적 행동이란 어떤 의사결정에 의해 영향을 받을 수 있는 당사자들에게 세심한 배려를 하게 되는 기본적인 접촉을 말한다. 즉 자신의 행동으로 인해 다른 구성원과 문제를 일으키지 않도록 사전에 방지하려는 행동을 말한다. 이는 자신의 행동과 의사결정에 영향을 받을 구성원들을 배려하는 기본적인 행동이다. 이타주의는 업무로 인해 곤란을 겪고 있는 동료들 도와주며, 결근한 사람의 업무를 대신 처리해 주는 것으로서 자신의 업무시간에 구성원과 동료들 도와주는 의도적인 자발적 행위를 의미한다. 이러한 이타적 행동은 자신의 의사결정과 행동으로 인해 영향을 받을 수 있는 구성원들과의 문제발생과 다른 사람들에게 피해를 사전에 배려하여 예방 조치를 취하는 행동이다. 반면 예의바른 행동은 법, 규칙, 법령 등 법률적인 면보다는 도덕적인 면에 기반 되어 있어야 구성원 간의 상하관계와 수평관계가 잘 형성되어 짐으로서 원활한 관계가 조직에 활력을 주게 되는 의미를 갖는다.

라. 참여적 행동(civic virtue)

참여적 행동이란 조직의 활동에 관심과 책임감을 갖고 적극적으로 참여하는 행동을 의미한다. 이는 조직구성원들이 조직의 변화나 이미지 제고를 위해 적극적으로 모임에 참석하거나 노력을 기울이는 것을 말한다(전문희, 2014). 조직은 환경의 변화에 적응하기 위해 혁신을 촉진시켜야 한다. 그러나 조직의 변화는 조직의 노력만으로 이룰 수 없다. 구성원들의 조직변화의 노력과 발전에 부응, 그리고 적극적인 참여가 있을 때 성과를 창출할 수 있다. 이처럼 조직은 환경의 변화에 적응하며 발전하기 위해 조직구성원의 시민의식을 강조하게 된다.

회사정책 방향에 대한 관심과 제안, 회의참석, 회합의 열람과 제안, 조직의 이미지 활동, 개인시간을 이용한 제반문제의 토론 등을 말하는데, 이러한 참여적 행동을 시민정신이라고도 한다. 따라서 조직에서 요구는 없지만 자발적 행동으로 조직의 발전과 이미지를 높이기 위한 활동에 참여하는 행동 등을 말한다.

마. 스포츠맨십(sportsmanship)

스포츠맨십이란 정정당당히 행동하는 것을 말한다. 조직 내 구성원과 관련하여 문제 발생 시에 조직의 환경과 여건에 대해 불평, 불만, 비난을 자제하지 않고 험담하기보다는, 긍정적 측면에서 이해하고 노력하는 행동으로 조직에 적응하려는 행동을 말한다. 구성원들의 조직에 대한 불평과 불만이 지속적으로 제기되어 진다면 구성원 간 협력 문화 저하로 인한 업무협조 등이 원활하지 않게 된다. 따라서 조직구성원들은 원활한 업무협조와 업무수행을 위해 불만과 불평을 자제할 필요가 있다.

조직이 조직구성원들에 대한 호의적인 관리가 실행되더라도 조직에 대한 불만이나 고충은 없을 수는 없다. 그러나 조직 환경에 대해 부정적 시각에서 자신의 에너지를 불평불만에 소비한다면 조직의 유효성은 감소할 것이다. 따라서 이러한 상황에서도 인내하며 긍정적인 시각과 사고로 불평과 불만에 소비했던 에너지를 건설적인 일에 사용하는 등 조직의 성과를 높이기 위한 활동에 참여하는 행동을 스포츠맨십이라 말한다. 즉 구성원들의 부정적 측면보다는 긍정적 측면을 강조하여 조직의 분위기를 조성하는 것이다.

제5절 조직공정성(Organizational Justice)

1. 조직공정성의 개념

조직공정성에 대한 연구는 Homans(1961)에서 시작됐으며, 공정성에 관한 연구가 본격적으로 시작한 것은 Adams(1963)의 형평성 이론부터이며, Adams(1965)의 투입과 결과에 대한 형평성에 관한 연구를 통해서 공정성 개념을 더욱 정교화 하였다. 조직공정성은 조직과 구성원 간의 공적관계에서 일어나는 평가 방식과 의사결정 및 조직의 규칙과 상하관계에 대한 구성원들의 공정성 인식을 말한다. 즉 조직 내에서 실행되는 모든 보상과 제도와 의사결정에 대한 개인의 인식과 관련되어 있다(Greenberg, 1990).

조직에서 공정성은 조직 구성원들이 수행한 업무에 대해서 받은 보상과 절차에 대한 공정성을 인식하는 것이다. 그리고 조직구성원의 행태와 반응, 동기유발 등에 중요한 영향을 미치는 변수이다(Moorman, 1991). 즉 구성원 본인이 수행한 업무로 인한 성과에 대해 인식하는 보상의 크기와 가치를 의미한다. 또한 절차공정성과 의사결정 과정의 공정성에 대한 조직구성원의 인식으로 정의할 수 있다(남승하, 2013). 이는 회사가 나에게 얼마나 공정한 대우를 하는가에 대한 주관적인 인식으로, 개인이 처한 현실이나 기준에 따라 주관적인 평가에 대한 인식과 심리적 차원에서 논의 될 수 있는 개념으로(홍계훈, 윤정구, 2013; Colquitt et al., 2001), 조직성과와 밀접한 관련성이 있다(서유미, 2016; 손태원, 공도훈, 여경태, 2014). 그러므로 조직구성원들의 성과를 지속가능하게 하기 위해서는 우수한 인적자원을 유인, 유지하고, 높은 성과의 창출을 위한 동기유발과 다양한 형태의 보상을 제공하여야 한다(박내희, 1997).

조직공정성은 구성원들이 조직 내에서 경험하는 상호 교환적 행위와 관련한 공정성의 지각 차원을 반영하기 위해 도입된 개념이다(김성수, 2012). 조직공정성은 조직구성원에게 노력이 공정한 보상으로 이어질 것이라는 기대감을 주고 자발적인 능력 발휘 등 조직성과를 제고시키는 중요한 역할을 하게 한다(조규태, 2010). 조직공정성은 사회적 비교이론의 하나로 자신이 획득한 결과물이 다른 사람이 획득한 결과물과 균형을 이룬다면 서로 간에 형평성이 있음을 간주하는 주관적인 인식, 그리고 형평성 기준을 어떻게 설정함에 따라 형평성 정도를 다르게 인식 하는 심리적인 차원의 조직적인 성격을 가진다(이미경, 2017). 그러나 조직자원의 한정으로 인해 모두가 필요한 만큼 분배가 이루어지는 것은 어려운 일이다. 이러한 한정된 자원을 어떻게 분배해야 공정한가에 대한 문제를 조직과 개인의 행동과 반응을 사회심리학적으로 연구하는 분야가 조직공정성이다.

보상배분에서 절차가 공정할 때 구성원들은 최종 분배에서 불이익이 있더라도 공정한 것으로 수용하게 된다(김성은, 2010). 이는 구성원들이 보상결정 과정에 참여와 결정에 대한 근거와 규정의 설명이 있음으로서 의사결정 과정의 투명함을 인식한다는 것을 의미한다. 그러므로 조직구성원의 높은 공정성 인식은 업무 환경에 대한 전반적인 반응수준에 영향을 미치며(Cropanzano & Byrne, 2000), 직무만족과 이직의도와 같은 개인적 측면의 변수와 더불어 조직몰입, 조직신뢰와 같은 조직적 측면의 변수에도 영향을 미치게 된다(Ambrose & Schminke,

2009; Colquitt, 2001). 따라서 보상의 배분에 있어서 구성원들이 느끼는 감정이 중요하다. 그러므로 공정성인식이 개인 또는 개인과 사회적 수준에 적용되는 개념으로서 개인의 처한 상황이나 기준에 따라 달라진다. 따라서 주관적인 평가에 대한 인식과 심리적 차원에서 논의될 수 있는 개념이라고 주장하였다(Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001). 이와 같은 연구들을 종합해 볼 때 조직공정성은 구성원이 조직에 대한 태도와 행동을 결정하는 변인으로 볼 수 있다.

2. 조직공정성의 구성요소

조직공정성은 조직의 규칙과 절차, 보상과 분배, 구성원과의 관계 등 다양한 분야에서 공정한 원칙에 기초하여 실시하는가를 의미하는 차원으로서, 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있다. 그러나 1980년대 후반부터 상사와의 관계 또는 대인관계에서 상호작용 공정성이 추가되었으나, 최근에 다시 상호작용 공정성을 절차공정성의 하위차원으로 여김으로서 공정성을 결과와 절차의 공정성으로 구분하는 경향이 높다. 그러나 상호작용 공정성은 분배공정성과 절차공정성의 차이점을 공정성 발현의 주체가 다르다는 것이다(Colquitt et al., 2001). 즉 상호작용 공정성은 조직의 상사에 의한 것이고, 분배공정성과 절차공정성은 조직에 의해서 나타나는 것이다. 이러한 연구들을 종합해 볼 때 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직에 의해서 나타나는 분배공정성과 절차공정성에 국한하여 고찰하고자 한다.

가. 분배공정성(Distributive Justice)

분배공정성은 조직구성원들이 자신의 업무 또는 직무의 성과에 대해 부여받은 보상의 결과를 공정하다고 인식하는 정도를 의미한다(Folger & Konovsky, 1989). 분배공정성의 바탕이 된 분배정의 용어는 Homans(1961)의 ‘Social Behavior’ 이라는 저서에서 처음 사용되었는데, 분배공정성은 얼마나 공정하게 분배되었는가를 의미하는 개념이다. 이어 초기 Adams(1965)의 정교화 된 형평성 이론에 의하면, 조직구성원들은 자신과 다른 사람의 투입과 산출에 의한 분배 비율의 비교를 통해 그것에 대한 형평성을 판단하여 분배의 공정성을 평가하였

다. 그러나 보상에 대해 공정성을 지각하는 생기(生起)와 소실(消失)과의 경계가 사람마다 다를 뿐만 아니라, 특정 개인에 있어서도 보상의 많고 적음에 대한 인식의 경계, 즉 식역(識閾, Threshold)은 다를 수밖에 없을 것이다. 그러나 그의 이론에서는 과다보상의 측면에서 불공정한 상황해결의 구체적인 대안을 제시하지 못하였다는 한계를 주장하였다(Greenberg, 1990).

분배공정성이란 조직구성원들이 보상의 크기가 조직에 기여한 것과 비교할 때, 보상의 분배가 적정한가를 지각하는 공정성으로 보았다. 또한 분배공정성을 의사결정 과정을 통해서 가장 마지막에 지급되는 임금, 승진, 조직 내 인정 등의 결과물에 대한 분배와 연관하여 조직 구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다(Rutte & Messick, 1995). 환언하면 분배공정성이란 조직이 자신의 노력에 대한 적절한 보상이 이루어졌는가를 다른 구성원과 비교함으로써 지각되는 공정성을 의미한다(Greenberg, 1986a, 1986b, 1987).

분배공정성은 회사를 위해 노력한 것에 비해 보상정도의 적절성에 대한 지각의 정도라고 정의하였다(조규태, 2010). 분배공정성은 조직구성원과 보상관계와 성과에 대한 보상배분을 결정한다. 그리고 공정성 분석과정에서 분배공정성만으로는 설명하기가 쉽지 않은 측면이 존재하기 때문에 보상배분의 결정과정에 참여하는 절차적 측면을 살펴볼 필요가 있다(임세건, 윤영석, 2018).

나. 절차공정성(Procedural Justice)

절차공정성은 보상의 크기 또는 정도를 결정하는 과정에서 활용된 수단과 관련된 공정성의 인식 정도를 정의할 수 있다(Greenberg, 1987). 절차공정성은 보상결정절차와 규칙 등에 대한 지각된 공정성을 의미한다. 조직 내에서의 상호협의를 절충하는 의사결정과정에서 조직구성원들이 규정과 절차에 대한 인식에 따라서 공정성을 지각한다(Folger & Konovsky, 1989). 즉, 조직이 구성원들에게 보상과 승진, 발령, 그리고 업무변경과 징계 등의 결정을 내릴 때, 결정되기 전까지의 과정과 절차에 대해 조직구성원들이 지각하는 공정성을 말한다.

공정성 절차에는 의사결정을 하는 것에만 국한되는 되지 않고 존중과 정중함도 의사결정과 관계없는 절차의 공정성도 포함이 된다. 보상배분의 결정을 위해 활용되는 규칙과 절차에 대해서도 지각된 공정성이라 하였다. 이는 보상의 배분

과정에서 조직의 공식적인 프로세스가 투명하고(Masterson et al., 2000), 보상의 과정에서 의사결정의 절차가 공정한가에 대한 구성원의 지각을 의미한다. 또한 절차공정성은 인사고과, 봉급인상, 승진 등 인사문제와 구성원의 직무동기, 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다(Coquitt, 2001).

Tyler(1989)는 의사결정 과정에서 행위와 자질의 중요성을 강조한다. 첫째, 의사결정자의 중립성. 둘째, 의사결정자의 의중에 대한 신뢰. 셋째, 의사결정자가 결정과 관련된 자들의 권리 존중 등을 절차공정성의 세 가지 측면도 제시하였다. 또한 절차공정성에 있어서 공정성 정도를 평가할 수 있는 여섯 가지 요인으로 의사결정자의 일관성, 정보의 정확성, 편견의 배제, 의사결정의 수정가능성, 관련된 이해 당사자들의 대표성, 윤리성, 등이 보상 결정과정에서 공정성과 함께 확보되어야 한다(Greenberg, 1987; Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980).

조직공정성에 대한 연구에서 분배공정성은 보상결과와 관련이 되고, 절차공정성은 조직시스템과 관련된다는 귀결이다(Fryxell & Gordon 1989; Greenberg 1990). 이는 절차가 공정한 경우 현재의 결과보다는 더 나은 결과를 기대할 수 있다. 그러므로 불공정한 분배의 경우라도 분노를 표출하지는 않지만, 절차가 불공정한 경우에 불공정한 분배에 있어서는 분노의 표출이 더 크게 나타난다는 것이다(배규환, 2016).

Tyler & Lind(1992)는 도구적 모형과 관계적 모형의 2가지 범주로 절차공정성을 나누었다. 첫째, 도구적 모형이란 구성원들의 절차적 공정성 판단은 의사결정 담당자와 상호작용과 절차적 측면 자체가 아닌 도출된 결과를 측면으로 결정된다. 따라서 구성원들의 관심사는 절차가 자신들의 이해관계의 충족 도에 모아진다. 둘째, 관계적 모형이란 절차와 관련한 구성원들의 주된 관심사는 해당 의사결정자와의 관계 그 자체에 있으므로 의사결정자와 구성원들의 순응간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 또한 절차공정성을 두 요소로 구성되어 있다. 구조적 측면인 공식절차는 보상분배를 결정하기 위한 공식적 절차의 존재여부를 말한다. 또한 사회적 측면인 인간적 대우는 의사결정과정에서 관련 당사자가 의사결정자로부터 받는 대우와 상호 작용의 질을 의미한다(Tyler & Degeoey, 1995; Lind & Tyer, 1988). 그러나 절차공정성 연구의 문헌들의 논지는 대체로 공식절차보다는 인간적 대우가 절차공정성 보다 더 중요한 요소라고 주장하고 있다(Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Robbins, Summers, Muller, &

Hendrix, 2000).

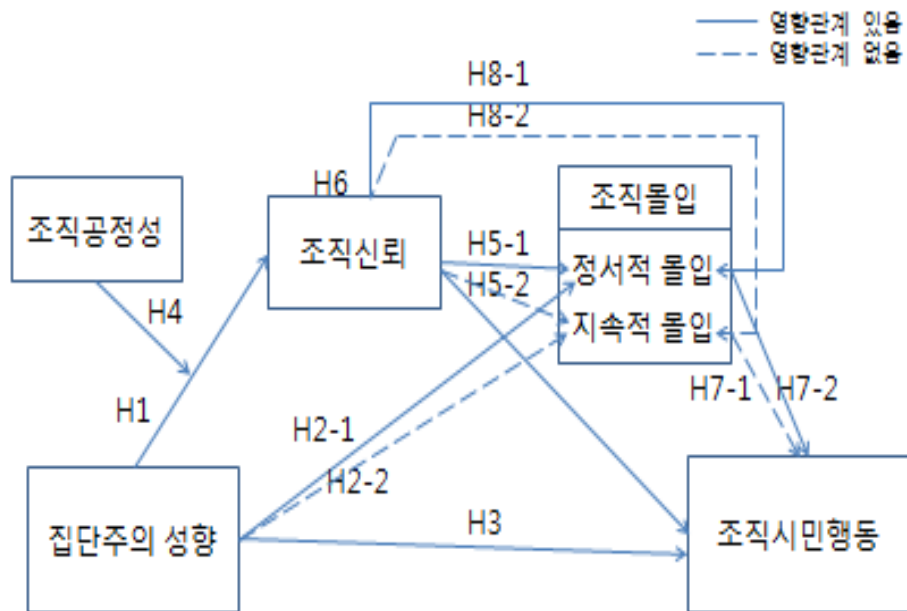
최근 절차공정성에 대한 연구에서는 절차공정성의 효과에서 절차적 문제가 법적상황이나 분쟁 해결 상황의 한부분에 한정하지 않는 보편성을 갖는 중요한 문제임을 말하고 있으며, 절차공정성의 문제가 절차의 구조적인 측면에 국한되지 않으며 실행되는 프로세스에서 사회적 성황과 맞물려 있음을 말하고 있다. 환언하면 절차공정성이란 보상배분을 결정하는 과정 및 절차에 대한 공정성을 말하며 최종결과에 이르기 위한 절차이다.

제3장 연구의 설계

제1절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형 설계

본 연구는 한국 조직구성원의 집단주의 성향이 조직신뢰와 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하는데 목적이 있다. 연구내용에는 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 조직몰입의 매개효과 검증 및 집단주의 성향과 조직신뢰 사이에서 조직공정성의 조절효과 검증이 포함되어 있다. 이와 같은 연구목적 달성을 위해 연구자는 개념들 사이의 관계를 <그림 3-1>과 같이 제시하였다.



<그림 3-1> Research Model

2. 연구가설 설정

가. 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향

한국인은 집단구성원의 부분으로 개인적 정체성을 인식하는 경향이 높기 때문에 사회적 관계 속에서 존재감을 획득한다. 개인은 가족의 구성원인 동시에 사회에서는 상사, 직원, 동료의 다양한 형태의 모습을 갖게 된다. 그리고 개인은 다양한 우리라는 범주에 자신을 적용시키고 그 안에서 강한 관계성을 갖고자 노력한다(양 하이데, 2013). 한편 신뢰는 개인차원 뿐만 아니라 집단이나 조직과 같은 대상 등을 포함하고 있다(Hosmer, 1995). 따라서 신뢰는 개인, 집단, 조직 간 차원에서 분석할 수 있다(조운형, 최우재, 2010; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). 조직구성원들 간의 연대감, 동일체 의식, 가치와 이념적 동질성 등과 같은 요소는 조직신뢰를 향상시키는 역할을 할 것이다(박통희, 1999). 우리로 한정되는 집단에 긍정적인 가치를 부여하는 특성이나 성질을 의미하는 우리 성이 높은 집단일수록 구성원 간 신뢰수준과 공동체의식이 높음을 의미한다. 신뢰수준이 높은 집단은 집단구성원들 간의 협력적 행위를 유도한다(Mayer & Allen, 1994). 우리 성은 나와 연결되어 있다는 고리 그 자체만으로도 무조건적 신뢰를 발휘하는 특수성을 지니고 있다(박영신, 김의철, 2005).

선행연구 결과에 의하면 집단주의는 조직신뢰와 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(조운형, 최우재, 2010). 조직신뢰는 구성원 사이에 일체감을 만들어 자발적인 참여를 유도함으로써 인간중심적인 조직문화를 형성한다(김창호, 최용신, 2010). 중국 직장인들을 대상으로 연구한 결과 집단주의 성향이 높은 사람들은 신뢰대상자에 대해서 일반적으로 높은 신뢰감을 보이는 것으로 나타났다(신광철, 김경재, 정범구, 2008). 집단주의 성향이 높은 사람들은 집단 내 구성원들 사이의 결속을 중시하고, 장기적인 관계, 동조, 안정 및 전통에 보다 관심을 둔다. 이러한 성향의 구성원들은 충성과 의무를 바탕으로 상사에 대한 신뢰를 높게 지각하는 것으로 나타났다(이태식, 김화, 이덕로, 2015). 그리고 집단주의 성향이 높은 사람들은 동료 상호 간의 수평적 신뢰와 구성원들과 조직 간에도 조직신뢰가 형성된다(김찬중, 윤창성, 2008; Mccauley & Kuhnert, 1992).

집단주의 성향이 강한 구성원일수록 혼자 일하는 것보다 타인과 함께 일하는

것을 선호하고 집단에 대한 의존도를 높이기 때문에 조직신뢰 수준은 높은 것으로 나타났다(이유경, 2009). 그러므로 집단주의 성향은 안정성을 유지하기 위해 조직에 대한 신뢰와 관계유지를 가지게 되는 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 집단주의 성향은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나. 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향

집단주의 문화에 속한 사회구성원들은 상호 의존적이고 공동체의식이 강하다(Hofstede, 1980; Markus & Kitayama, 1991). 집단주의 문화가 강한 국가는 조직과 집단에 대한 충성심과 구성원들 사이의 결속을 강조한다(Hofstede et al., 2010). 또한 집단주의 성향이 높은 구성원들은 자신과 집단을 일치시키려는 노력을 많이 하는 경향이 있고, 자신과 조직이 불일치한 점이 있어도 둘 사이에 적합성을 찾고자 노력한다(한수진, 고애나, 강소라, 2015). 집단주의 성향이 강한 사람일수록 조직구성원들과 상호 밀접한 관계를 구축하고 유지하려는 노력을 할 것이다. 이러한 과정에서 구성원들은 자기 조직에 대한 소속감을 통해 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성할 것이다(Felke et al., 2008). 또한 집단주의 성향의 구성원들은 구성원들 사이의 상호신뢰, 참여, 희생 등으로 인하여 긍정적인 조직몰입을 경험할 가능성이 높을 것이다(Clugston, 2000; Parkes, 2001). 집단주의 성향을 높게 지닐수록 조직몰입도가 높아지는데, 이는 집단에 대한 희생 정신과 책임감 때문이다(Abraharm, 1997). 이러한 과정에서 이들은 조직에 대한 정서적 몰입을 높게 경험할 것이다.

집단주의 성향이 높은 사회에서 구성원들은 조직을 가족의 확장된 개념으로 인식하는 경향이 있다. 조직구성원들은 일반적인 계약상의 조건을 초월하는 부분들 까지도 조직에 기대를 하게 되며 조직에 의존하게 된다. Ramamoorthy & Carroll(1998)에 의하면 조직구성원들은 조직과의 긍정적인 상호작용의 결과로 조직에 대한 충성심과 조직에의 몰입을 중시하게 된다. 정서적 몰입은 조직의 일부가 되고자하는 욕구를 기반으로 하고 조직에의 소속감 및 조직참여에 대한 만족감을 반영한다. 따라서 일반적으로 조직에 대한 소속감이 높은 집단주의 성향의

사람들은 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 높을 것이다(Kwantes, 2009).

집단주의 성향과 정서적 몰입과의 관계를 다룬 선행 실증연구를 보면 호텔을 대상으로 한 연구에서 집단주의 성향이 높은 사람은 정서적 몰입이 높게 나타났다(한광현, 2010). 그리고 구성원들의 집단주의 성향이 높을수록 경력몰입보다는 집단과 조직에 대한 애착이 높은 것으로 나타났다(서재현, 2002). 또한 중국 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 구성원들의 집단주의 성향은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다(Hofman & Newman, 2014).

한편 지속적 몰입은 소속 조직을 떠나는데 따르는 손실로 인해 조직에 남으려는 심리적 상태를 의미한다(Meyer & Allen, 1991). 지속적 몰입은 조직에 대한 계산적 애착에 의해 주로 영향을 받는 것이다(Wasti, 2003). 따라서 지속적 몰입은 개인과 조직과의 경제적 교환을 기반으로 한다. 지속적 몰입은 효용과 비용을 비교하여 개인이 조직을 이탈하거나 조직에 머무르는 것을 설명한다. 따라서 지속적 몰입의 본질은 계산적이다. 이 몰입의 구성 요소는 조직에 머무르는 것에 대한 이점과 조직을 떠나게 되면 발생하는 비용에 대한 평가를 기반으로 한다. 집단주의 성향이 높은 사람들은 조직과의 일치와 소속감을 우선적으로 중시하기 때문에 계산에 기반을 둔 지속적 몰입을 나타낼 가능성은 낮을 것이다(Kwantes, 2009). 따라서 집단주의 문화권의 사람들은 지속적 몰입과 같이 단순히 이해 타산적인 것으로 행동하는 것을 진정한 조직몰입으로 간주하지는 않을 것이다(안정원, 이순복, 2018). 공무원을 대상으로 한 연구에서 경제적 변수는 지속적 몰입에 유의적인 영향을 미쳤다. 그러나 심리적 변수는 유의적인 영향력이 없는 것으로 나타났다(고종욱, 장인봉, 2004).

이상과 같은 이론적 배경과 실증연구를 고려해서 본 연구는 집단주의 성향과 정서적 몰입은 긍정적인 영향관계가 존재함을 가정하였고, 집단주의 성향은 지속적 몰입과 영향관계가 없음을 가정하였다. 특히 본 연구는 집단주의 성향과 정서적 몰입 및 지속적 몰입을 서로 대비시키기 위해서 “집단주의 성향과 지속적 몰입과의 관계는 영향관계가 없을 것이다.”라는 가설을 설정하였다. 선행연구에서도 연구의 목적에 따라서 이러한 가설형태를 설정한 연구들이 있다(Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). 따라서 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 2: 집단주의 성향은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 집단주의 성향은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 집단주의 성향은 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치지 못할 것이다.

다. 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

집단주의는 사회적 행동에 영향을 미치는 중심적인 문화적 가치이다(Van Dyne et al., 2000). 일반적으로 집단주의 성향이 강할수록 타인과 함께 일하는 것을 선호한다. 집단주의 문화의 조직구성원들은 집단의 이익을 위해 때로는 자신을 희생해야 한다고 생각하게 된다. 이에 따라 집단주의 문화의 조직에서 참여, 충성 등의 조직시민행동이 높게 나타난다(Moorman & Blakely, 1995). 또한 집단주의에서 중시되는 구성원들 사이의 공유가치 및 사회적 관계와 지원의 질은 조직시민행동과 같은 재량적인 행동을 유발한다(Kim et al., 2013; Van Dyne, Graham, & Dienech, 1994). 따라서 집단주의 성향의 사회구성원들은 상호의존성(interdependence), 충성심(loyalty), 도움주기(helping)를 선호하는 경향이 있다(Organ, 1999). 결과적으로 집단주의 성격이 강한 조직에서는 자발적인 조직시민행동이 보다 활발하게 발현될 것이다(Davila & Finkelstein, 2011). 조직시민행동은 집단주의 성향의 구성원들이 관심을 보이는 성과의 중요한 형태일 것이다. 집단주의 성향의 구성원들은 조직의 행복을 중요하게 생각한다(Wagner, 1995). 이에 대해 행동으로 표출되어 나타나는 것이 조직시민행동일 것이다(Moorman & Blakely, 1995).

집단주의와 조직시민행동 사이의 관계에 대한 실증연구 결과를 보면 중국기업을 대상으로 한 연구에서 수평적, 수직적 집단주의는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다(Rhee et al., 2017). 그리고 스페인 기업의 직원을 대상으로 한 연구에서도 집단주의는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Davila & Finkelstein, 2011). 또한 한국 직장인을 대상으로 한 연구에서 집단주의 성향은 돕기, 주도, 충성행동 등의 조직시민행동과 긍정적인 관계가 있었다(정승일, 2020). 병원근무자를 대상으로 연구한 결과 집단주의와 조직시민행동은 긍정적인 정의 상관관계가 있었다(황호영, 최영균, 2003). 그리고 일반직

장인을 대상으로 한 연구에서도 회귀분석결과 집단주의는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다(황호영, 최영균, 김영구, 2005). 이와 같은 선행 연구들을 종합하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 집단주의 성향은 조직시민행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

라. 집단주의 성향과 조직신뢰 사이에서 조직공정성의 조절효과

집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향은 상황변수에 의해 영향을 받을 것이다. 본 연구는 이러한 주요 상황변수로서 조직공정성을 설정하였다. 조직공정성은 조직마다 차이가 크고 같은 조직 내에서도 구성원들 사이에는 공정성 인식에 많은 차이가 있을 수 있다. 따라서 높은 집단주의 성향은 높은 조직공정성 인식과의 상호작용을 통해 조직신뢰 인식을 높여줄 것이다. 반면에 구성원의 집단주의 성향이 높다고 하여도 조직공정성 인식수준이 낮다면 조직신뢰 인식에 미치는 영향은 감소될 것이다.

조직공정성은 조직구성원들의 직무수행 결과에 영향을 미치는 중요한 상황변수로 그 중요성이 점점 더 증가하고 있다(신병로 등, 2016). 조직공정성은 조직 내의 제도나 의사결정 등이 얼마나 공정하게 운영되는가에 대한 인식이라 할 수 있다. 조직구성원들이 공정한 평가와 대우를 받는다고 인지하면 구성원들의 태도와 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(박찬규, 2008; 조병섭, 2009; Nadiri & Tanova, 2010). 공정성 중 절차공정성은 조직절차의 인지된 체계에 대한 만족이다. 반면에 분배공정성은 구성원들이 조직에서 받은 자신의 대우에 관한 인식에 의해 영향을 받는다(Fryxell & Gordon, 1989).

조직공정성은 신뢰와 긴밀한 관계가 있으며 신뢰에 영향을 미친다. 특히 상사에 대한 신뢰구축 과정에서 중요한 역할을 하는 변수는 조직 내의 공정성 인식이다(이재훈, 최익봉, 2004; Konovsky & Pugh, 1994; Lind & Tyler, 1988). 신뢰의 선행 연구에 의하면 조직공정성은 신뢰를 발현시키는데 중요한 변인이다(Das & Bing-Sheng, 1998; Moorman, 1991). 조직이 공정하다고 인지할 때 구성원들은 조직에 대해 더 많은 신뢰를 갖게 된다. 신뢰의 형성은 상대방이 나를 공정하게 대해 준다는 확신이 있을 때 형성된다(Moorman, 1991).

집단주의 성향과 조직신뢰 사이에서 조직공정성이 긍정적인 조절효과를 나타

내기 위해서는 조직공정성과 조직신뢰 사이의 관계를 알아보는 것이 필요할 것이다. 선행 실증연구를 살펴보면 분배공정성과 절차공정성 지각은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미쳤다(정홍술, 2002). 그리고 김성건, 김중화(2015)의 연구에서도 성과급과 관련 분배공정성과 절차공정성 지각이 높을수록 경영진에 대한 신뢰가 증가하는 것을 확인하였다. 분배적 공정성과 절차적 공정성은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미쳤다(Jiang, Gollan, & Brooks, 2017).

이러한 선행연구들을 종합해 볼 때 조직공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 사이에서 긍정적인 조절효과가 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 조직공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 4-1: 분배공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 4-2: 절차공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

마. 집단주의 성향과 조직몰입 및 조직시민행동 사이에서 조직신뢰의 매개효과

조직신뢰는 집단주의와 정서적 몰입 및 조직시민행동 사이의 관계를 긍정적으로 매개할 것으로 기대된다. 조직 내에서 신뢰는 소통과 협력을 연결시켜주는 핵심 매개변수이다(신동엽, 2002). 또한 신뢰는 조직 내 구성원 간에 긍정적인 상호작용을 유도하는 중요한 매개체이다(박진영, 2009). 신뢰는 조직에서 협력수준을 높여준다. 그리고 신뢰는 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 지속적이면서 자발적으로 노력하게 만든다(김병직, 지원구, 전상길, 2015). 따라서 집단주의 성향이 정서적 몰입 및 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향은 조직신뢰를 매개로 하여 연결될 것이다.

집단주의 성향과 정서적 몰입 및 조직시민행동 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 이해하기 위해서는 먼저 집단주의 성향과 조직신뢰와의 관계를 이해하여야

할 것이다. 이에 대해서는 가설 1에서 이를 설명하였다. 다음으로는 조직신뢰가 정서적 몰입과 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향을 설명할 필요가 있다. 이에 대한 선행 실증연구 결과에 의하면 조직을 강하게 신뢰하는 조직구성원은 조직의 목표달성을 위하여 조직에 대한 더 많은 몰입과 조직시민행동을 할 것으로 기대할 수 있다(김상호, 이진규, 최인옥, 2008). 조직신뢰는 조직구성원의 헌신을 높여주는 역할을 하였다(Tellefsen & Thomas, 2005). 한편 Kwon(2001)은 신뢰가 정서적 몰입에 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 또한 Graham(1986)은 신뢰를 높이면, 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 참여적 행동, 스포츠맨십 등 조직시민행동의 5가지 하위차원에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다.

조직신뢰는 조직몰입 및 조직시민행동에 긍정적 영향을 미쳤다(Podsakoff et al., 1996; Yoon & Suh, 2003). 그리고 대인간의 신뢰 역시 조직시민행동과 유의미한 관련성이 있음을 확인하였다(McCallister, 1995). 또한 최고경영자에 대한 신뢰가능성이 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미쳤다(Chiaburu & Line, 2008).

반면 집단주의 성향과 지속적 몰입 사이에서 조직신뢰의 매개효과는 기대하기 어려울 것이다. 지속적 몰입은 자신의 손익계산에 근거를 두고 조직에 계속 머무르려는 비자발적 몰입이다. 따라서 지속적 몰입은 정서적 몰입과 같은 하위 개념과는 상관관계가 없었다(안정원, 이순복, 2018). 그리고 직무열의 같은 태도변수는 지속적 몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(김새롬, 2020). 이와 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5: 조직신뢰는 집단주의 성향과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-1: 조직신뢰는 집단주의 성향과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-2: 조직신뢰는 집단주의 성향과 지속적 몰입 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.

가설 6: 조직신뢰는 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

바. 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직몰입의 매개효과

조직몰입 중 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 매개효과를 나타낼 것이다. 이를 위해서는 집단주의 성향이 정서적 몰입에 미치는 영향을 이해하여야만 한다. 이에 대해서는 가설 2-1에서 설명하였다. 다음으로는 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 이해할 필요가 있을 것이다. 연구자들은 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에서 조직몰입은 조직시민행동의 선행요인이 되는 것으로 보고 있다(Katz & Kahn, 1978; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Kim, 2006; Van Dyne et al., 1994; Weiner, 1982). 또한 다양한 실증연구의 결과도 조직몰입이 조직시민행동의 선행요인임을 보여주고 있다(Meyer, Allen, & Smith, 1993; Kim, 2006). 조직의 정서적 몰입은 구성원들이 소속 조직에 대하여 애착심을 갖게 하고, 조직의 목표달성을 위해 타인을 돕고자 하는 자발적인 조직시민행동을 유발시킨다(김남현, 김종우, 이기우, 2003).

조직몰입은 조직공정성과 조직시민행동 사이에서 매개변수로서 기능을 하였다(Moorman et al., 1993; O'Reilly & Chatman, 1986). 조직몰입의 요인 중에서 정서적 몰입은 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 이는 정서적 몰입이 높은 구성원이 조직성과 향상을 위한 활동에 참여하려는 높은 의지를 갖고 있으며 이는 행동으로 나타나고 있음을 보여준다(강명희, 유영란, 유지원, 2013).

조직몰입 중 조직의 잔류와 이탈에 대한 손실과 이익 등의 계산에 근거한 지속적 몰입은 조직을 위한 자발적인 조직시민행동에 영향을 미치지 못할 것이다. 지속적 몰입은 조직시민행동 중 이타적 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 시민의식 및 전반적인 조직시민행동에 미치는 영향력에 대한 유의성이 없는 것으로 나타났다(최황빈, 2018). 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 7: 조직몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 매개관계를 나타낼 것이다.

가설 7-1: 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 7-2: 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.

사. 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개효과

앞서 설정한 가설들을 통해 집단주의 성향이 조직신뢰와 정서적 몰입에 순차적으로 영향을 미치고 결과적으로 조직시민행동에 영향을 미치는 논리적 연결과정이 가능할 것이다. 조직은 조직시민행동을 활성화하기 위해서 노력하고 있다. 이를 위해서는 집단주의 성향이 높은 구성원들이 필요하고 이들의 조직신뢰 수준과 정서적 몰입을 높이는 것이 중요한 의미가 있을 것이다.

이중매개가 가능하기 위해서는 집단주의 성향, 조직신뢰, 정서적 몰입, 조직시민행동에 단계적으로 영향을 미쳐야 할 것이다. 집단주의 성향이 조직신뢰에 영향을 미치는 현상은 가설 1에서 설명하고 있고, 정서적 몰입이 시민행동에 미치는 영향은 가설 7-1에서 설명하고 있다. 이중매개 효과의 이해를 위해서는 앞서 설명한 가설설정 부분을 참고하여야 할 것이다. 그리고 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개효과를 설명하기 위해 이 부분에서는 이중매개 형성의 핵심인 조직신뢰와 정서적 몰입과의 관계에 초점을 두어 정리하였다.

조직신뢰와 정서적 몰입 사이에 관한 해외 연구에서 조직신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다(Liou, 1995; Tan & Tan, 2000; Wong, Ngo, & Wong, 2002). 그리고 협력을 생성시키는 조직신뢰에 기반을 둔 작업관계는 조직몰입을 증대시켰다(Morgan & Hunt, 1994). 또한 조직신뢰는 동료신뢰보다 조직몰입과 더 높은 상관관계가 존재하였다(Cook & Wall, 1980).

국내 연구의 결과에서 조직신뢰가 조직몰입의 중요한 결정요인이며 영향요인이 된다는 것을 확인하였다(김해룡, 2004). 그리고 경영진에 대한 신뢰감은 구성원들의 조직몰입에 유의적인 영향력이 있는 것으로 나타났다(박상언, 2003).

조직신뢰와 지속적 몰입의 이중매개 관련 연구에서 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 지속적 몰입에 대한 관계에서도 가설 2-2, 5-2, 7-2와 같은 유사한 메커니즘을 예측할 수 있다. 그러므로 지속적 몰입은 이중매개에 있어서도 유의적인 관계가 없을 것으로 설정하였다. 따라서 본 연구에서는 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개 효과에 대해서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 8: 조직신뢰와 조직몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 이중매개 관계를 나타낼 것이다

가설 8-1: 조직신뢰와 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 이중매개 할 것이다.

가설 8-2: 조직신뢰와 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 이중매개 하지 않을 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 연구모형을 실증적으로 검증하기 위해 선행연구를 통해 도출한 변수들은 조직구성원의 개인주의-집단주의 성향, 조직공정성, 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 등이다. 이들 설문지의 응답은 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문의 측정은 응답자들의 동의정도에 따라 “1점-전혀 그렇지 않다,” “3점-보통이다,” “5점-매우 그렇다,” 등으로 표기하였다. 본 연구에서 사용한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

1. 집단주의 성향

개인주의-집단주의 성향은 개인의 가치관으로서 개인에게는 얼마나 많은 자유가 주어져 있으며 개인이 집단보다 자기 자신의 이익을 위해 얼마나 중요시하는가에 대한 가치측면이다. 개인주의 성향은 개인과 집단의 목표를 구분하여 집단보다 본인에게 이익이 되는 목표를 중요하게 여긴다(Konovsky & Pugh, 1994). 그러나 집단주의 성향의 구성원들은 자신보다 집단의 이익을 중시, 업무수행에서 상호의존성의 강조, 타인 감정과 욕구를 중시, 집단의 정체성과 결속 등을 중요시 한다(Hofstede, 1980). 또한 집단주의 성향의 구성원들은 집단의 목표를 자신의 목표로 인식한다(Konovsky & Pugh, 1994). 이는 자신의 이익에 초점을 두는지 아니면 집단의 이익과 사회 시스템에 초점을 두는지를 나타낸다. 본 연구에서는 집단주의 성향을 측정하기 위해 Triandis & Gelfand (1998)가 제시한 문항 중 10문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2. 조직신뢰

조직신뢰 인식은 조직과 최고경영자의 경영방침, 의도, 능력, 행동 등으로서 조직구성원의 일반적인 상식과 기대에 대한 믿음으로 조직구성원들의 긍정적 기대이다. 조직에 대한 신뢰는 종업원이 불확실하거나 위험한 상황에 직면하였을 때 조직의 말과 행동의 일관성이 자신에게 도움이 될 것이라고 믿는 정도를 의미한다. 조직신뢰는 조직구성원이 위험을 무릅쓰고 이를 수용할 수 있는 정도로 정의할 수 있다. 신뢰는 리스크나 다운사이드징과 같은 조직의 위협적인 상황에서도 조직의 존재와 성장을 매개시켜 주는 중요한 요인이다(Mishra, 1996).

본 연구의 조직신뢰에 대한 측정은 Cook & Wall(1980)의 연구에서 사용한 조직신뢰의 10문항을 설문 문항으로 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3. 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 조직에 대한 애착과 목표, 조직과 자신의 가치를 동일시함으로써 조직의 목표달성을 위해 직무를 수행하고자 하는 의지로서 개인이 속한 조직 자체이거나 조직의 목표에 대한 개개인의 상대적 몰입정도를 말한다.

Meyer & Allen(1991)에 의하면 조직몰입은 직무만족과 함께 조직에 대한 개인의 성향과 태도를 나타내는 개념이다. 그러나 직무만족은 개인의 단기적인 욕구충족을 의미한다. 반면 조직몰입은 개인의 장기적인 목표와 욕구를 지속적으로 충족할 수 있다는 기대의 표시이다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 설문 도구를 사용하여 조직에 대한 애착심의 감정적 정도를 묻는 정서적 몰입 3문항, 조직을 떠남으로서 따르는 경제적 손해비용의 지속적 몰입 3문항 등 총 6문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4. 조직시민행동

조직시민행동은 Bateman & Organ(1983)의 연구에서 사용되었다. 이는 공식적으로 명시된 직무역할과 계약에 의해 보상에 근거하지는 않지만, 조직에 이익이 되는 구성원의 자발적인 행동과 조직의 효과성을 증진시키는데 기여하는 행동을 의미한다. 조직시민행동은 종업원 자신에게 주어진 직무 이상의 것을 수행하는

것으로서 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외의 행동으로 정의할 수 있다. 또한 조직시민행동은 미래지향적인 조직이 구비해야 할 바람직한 성과 기준의 하나로 조직의 성과를 측정할 수 있는 중요한 지표이다(김연희, 2016). 본 연구에서는 조직시민행동의 요인분석 결과 3개 요인으로 나왔다. 조직시민행동은 3개 요인을 평균값으로 측정하였다(Hafidz, Hoesmi, & Fatimah, 2012; Chen, Yu, Hsu, Lin, & Lou, 2013; Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009).

조직시민행동 측정을 위해 본 연구에서는 Niehoff & Moorman(1993)의 연구에서 사용한 이타적 행동 2문항, 예의적 행동 2문항, 양심적 행동 2문항, 참여적 행동 3문항, 스포츠맨십 2문항 등 총 11문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

5. 조직공정성

조직공정성은 크게 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있다. 조직공정성은 조직과 구성원 간의 관계에서 이루어지는 현상에 대해 조직구성원들이 공정하게 인식하는 정도를 말한다. 즉 종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 회사에 기여함에 비하여 어느 정도 공정하고 적절한지에 대한 인지정도이다. 조직공정성은 조직 구성원들의 업무수행에서 부여받은 보상과 절차에 대한 공정성 인식이다(Moorman, 1991).

본 연구에서 분배공정성은 Price & Mueller(1986), Williams et al.(1991)의 연구에서 사용한 설문에서 5문항, 절차공정성은 Leventhal(1980), Moorman (1991)의 연구에서 사용한 설문에서 5문항 등 총 10문항을 선정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

6. 통제변수

집단주의 성향을 심층적으로 측정하기 위해 집단주의 성향과 연관된 개인수준의 범주로 성별, 연령, 학력, 결혼, 직위, 근무연수, 지역 등을 세분하여 측정하였다. 개인수준에 관한 선행연구에서는 이들 변수를 주로 통제변수로 사용하였다(O'Reilly & Chatman, 1986).

제4장 실증분석 및 가설검증

제1절 자료의 수집 및 분석방법

1. 자료수집 및 표본의 구성

본 연구는 일반 중소기업의 개인을 대상으로 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하였다. 본 연구는 연구대상 조직으로 전국에 소재한 친환경인증기관을 선정하였다. 한국은 환경을 보전하고 소비자에게 친환경 농산물을 공급하기 위해 농약과 화학비료를 전혀 사용하지 않거나 최소량으로 사용하여 생산한 농산물을 평가하여 인증하는 제도를 운영하고 있다. 친환경인증기관은 이를 평가하고 인증하는 기관을 의미한다.

연구자는 전국에 소재한 52개 친환경인증기관의 일반직원을 대상으로 2020년 5월 25일부터 6월 30일까지 약 35일 간에 걸쳐 우편을 통한 설문조사를 실시하였다. 그중 36개 친환경인증기관으로부터 설문지를 회수하여 총 298명의 표본을 대상으로 1차 설문분석을 실시하였다.

그리고 2021년 2월 17일부터 2021년 3월 20일 까지 약33일 동안에 걸쳐 1차 설문에 응답한 동일인을 상대로 우편을 이용하여 2차 설문조사를 실시하였다. 응답한 설문지 중 동일인 확인이 어려운 부적합한 설문지를 제외하고 29개 인증기관으로부터 총181부를 최종 설문대상으로 하여 통계분석을 실시하였다. 이는 자료원천의 측정 시점을 달리하여 공통방법오류의 가능성을 줄이고자 하는 시도이다.

1차 자료수집에서 수집한 설문문항은 집단주의 성향 10문항, 조직공정성 10문항이다. 그리고 2차 자료수집에서 수집한 설문문항은 조직신뢰 10문항, 조직몰입 6문항, 조직시민행동 11문항이었다.

2. 설문지 구성

본 연구에서는 실증분석에 사용되는 설문지 작성을 위해 선행연구들의 설문문항을 사용하였는데 적합성 판단을 위해 원문의 설문문항을 충실히 검토하였으며 우리나라의 실정과 현 실정에 맞는 설문문항으로 일부수정 보완하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 6개 변수 54개 문항으로 구성되었다. 집단주의 성향 10개 문항, 조직신뢰 10개 문항, 조직몰입 6개 문항, 조직시민행동 11개 문항, 조직공정성 10개 문항, 인구통계학적 특성 7개 문항을 사용하였다. 개인수준 통제변수로 성별, 나이, 학력, 결혼유무, 직위, 근무연수, 지역이 설문에 사용되었으며, 인구통계학적 특성을 제외하고 모두 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 4-1> 설문지 구성 및 내용

변 수	문항번호	문항수	출 처
집단주의 성향	1-10	10	Triandis & Gelfand(1998)
조직신뢰	1-10	10	Cook & Wall(1980), Daley & Vasu(1998)
조직몰입	1-6	6	Allen & Meyer(1991)
조직시민행동	1-11	11	Niehoff & Moorman(1993)
조직공정성	1-10	10	Price & Mueller(1986), Williams et al. (1991), Leventhal(1980), Moorman(1991)
인구통계학적 변수	1-7	7	성별, 나이, 학력, 결혼유무, 직위, 근무연수, 지역.

3. 자료의 분석방법

본 연구에서는 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향 분석하고, 조직신뢰와 조직몰입의 매개관계를 실증분석 하고 조직공정성의 조절효과를 검증하고자 한다. 분석방법은 SPSS 24.0 통계패키지 프로그램과 AMOS 25를 이용하여 분석을 실시하였다.

제2절 실증분석

1. 표본의 특성

표본을 살펴보면 응답자는 총 181명이고, 성별은 남자 105명(58.0%), 여자 76명(42.0%), 연령은 20대 53명(29.3%), 30대 67명(37.0%), 40대 29명(16.0%), 50대 32명(17.7%), 학력은 고졸 7명(3.9%), 전문대졸 6명(3.3%), 대졸 146명(80.7%), 대학원졸 22명(12.2%), 결혼은 남자 99명(54.7%), 여자 82명(45.3%), 직위는 사원 82명(45.3%), 주임 15명(8.3%), 대리 13명(7.2%), 과장 19명(10.5%), 실장 9명(5.0%), 팀장 21명(11.6%), 차장 5명(2.8%), 부장 7명(3.9%), 임원 7명(3.9%), 기타 3명(1.7%), 근무연수는 1-4년 125명(69.1%), 5-9년 42명(23.2%), 10-14년 13명(7.2%), 15년 이상 1명(0.6%), 지역은 서울 10명(5.5%), 인천/경기 34명(18.8%), 부산/경남 11명(6.1%), 대구/경북 5명(2.8%), 광주/전남 103명(56.9%), 강원 4명(2.2%), 충북 9명(5.0%), 제주 5명(2.8%)이었다.

응답자 중 광주/전남 비중이 56.9%를 차지하여 가장 높은 것으로 나타났다. 2021년 6월 현재 전국에 소재한 친환경인증기관은 53개이고 그중 광주/전남 지역이 19개 36%로 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 광주/전남 지역의 응답자 비중이 가장 높은 이유는 친환경인증기관의 비중이 가장 높기 때문이기도 하다.

<표 4-2> 인구통계 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남	105	58.0
	여	76	42.0
연령	20대	53	29.3
	30대	67	37.0
	40대	29	16.0
	50대	32	17.7
학력	고졸	7	3.9
	전문대졸	6	3.3
	대졸	146	80.7
	대학원졸	22	12.2

결혼	남	99	54.7
	여	82	45.3
직위	사원	82	45.3
	주임	15	8.3
	대리	13	7.2
	과장	19	10.5
	실장	9	5.0
	팀장	21	11.6
	차장	5	2.8
	부장	7	3.9
	임원	7	3.9
	기타	3	1.7
	근무연수	1년 - 4년	125
5년 - 9년		42	23.2
10년 - 14년		13	7.2
15년 이상		1	0.6
지역	서울	10	5.5
	인천, 경기	34	18.8
	부산, 경남	11	6.1
	대구, 경북	5	2.8
	광주, 전남	103	56.9
	강원	4	2.2
	충북	9	5.0
	제주	5	2.8

2. 기초통계, 타당성 및 신뢰의 검증

가. 기초통계

기술 분석결과를 보면 전체 181개에 대한 Z value 결과는 ± 3.0 이상인 경우가 없으므로 일변량 이상치(다른 변수의 측정치와 매우 다른 극단치)가 없다고 판단할 수 있다. 표준편차가 3이상, 데이터의 대칭성 정도의 절대 값인 왜도가 3.0보다 큰 경우 그리고 정규분포곡선의 뾰족한 정도의 절대 값인 첨도가 8.0이

상이 없으므로 측정변수의 평균들은 정규분포를 가지는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-3> 기초통계 조사

구 분	N	평균	표준편차
성별	181	1.42	0.495
연령	181	2.22	1.057
학력	181	3.01	0.558
결혼	181	1.45	0.499
직위	181	3.22	2.617
근무연수	181	1.39	0.646
지역	181	4.97	2.160
집단주의 성향	181	3.7772	0.45038
분배공정성	181	3.3282	0.59023
절차공정성	181	3.4022	0.49754
조직신뢰	181	3.6417	0.44534
정서적 몰입	181	3.7330	0.58523
지속적 몰입	181	2.6133	0.66125
이타 및 양심행동	181	3.7887	0.45018
예의 및 참여행동	181	3.9042	0.42677
스포츠멘십	181	3.6133	0.54736

나. 타당성 분석

요인분석은 측정하고자 하는 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어서 변수를 단순화하는 것으로서 타당성 검증이라고 한다. 본 연구의 측정변수는 척도 순화 과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 즉, 집단주의의 7, 8, 9, 10번 문항과 조직신뢰 2, 3, 10번 문항, 조직시민행동 9번 문항은 선행연구 결과의 이론 구조에 맞지 않게 잘못 적재되었거나 요인부하량이 0.4이하로 제거하였다. <표 4-4>는 최종 설문문항표이다.

<표 4-4> 최종 설문문항

구분	변수명	최초 문항수	최종 문항수	제거된 문항
1차 조사	집단주의 성향	10	6	7, 8, 9, 10
	조직공정성	10	10	-
2차 조사	조직신뢰	10	7	2, 3, 10
	조직몰입	6	6	-
	조직시민행동	11	10	9
합 계		47	39	-

앞서, 타당도를 검증하기 위해 탐험적인 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 뽑아내기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 고유 값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값으로 특정 요인에 관련된 표준화된 분산을 가리킨다.

일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준에서 고유 값이 1.0이상, 요인적재치가 0.4이상이면 유의미한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유 값이 1.0이상, 요인적재치가 0.5이상을 기준으로 하였다. <표 4-5>는 1차 탐색적 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 58.81%로 나타났다. 집단주의 성향, 조직공정성은 선행연구와 동일하게 각각의 요인으로 추출되었다.

<표 4-5> 1차 탐색적 요인분석 결과

항목	요인분석		
	집단주의	분배공정성	절차공정성
집단1	.595		
집단2	.752		
집단3	.519		
집단4	.710		
집단5	.650		
집단6	.707		
공정1		.816	
공정2		.735	
공정3		.889	
공정4		.858	
공정5		.772	
공정6			.539
공정7			.673
공정8			.649
공정9			.753
공정10			.812
Eigen-value	3.878	2.842	2.689
분산설명(%)	24.240	17.765	16.804
누적	24.240	42.005	58.809

<표 4-6>은 2차 탐색적 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 62.96%로 나타났다. 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동은 선행연구와 동일하게 각각의 요인으로 추출되었다. 조직시민행동은 이타행동, 양심행동, 예의행동, 참여행동, 스포츠맨십인데 본 연구에서는 이타 및 양심행동, 예의 및 참여행동, 스포츠맨십으로 묶었다.

<표 4-6> 2차 탐색적 요인분석 결과

항목	요인분석					
	조직신뢰	정서적 몰입	지속적 몰입	이타 및 양심행동	예의 및 참여행동	스포츠맨십
신뢰1	.709					
신뢰4	.742					
신뢰5	.693					
신뢰6	.757					
신뢰7	.772					
신뢰8	.730					
신뢰9	.553					
몰입1		.584				
몰입2		.868				
몰입3		.821				
몰입4			.745			
몰입5			.750			
몰입6			.802			
시민1				.780		
시민2				.764		
시민3				.698		
시민4				.658		
시민5					.773	
시민6					.834	
시민7					.688	
시민8					.526	
시민10						.687
시민11						.735
Eigen-value	4.051	2.348	2.329	2.272	2.009	1.471
분산설명(%)	17.613	10.210	10.127	9.876	8.735	6.395
누적	17.613	27.823	37.950	47.827	56.562	62.957

다. 확인적 요인 분석

다음으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 자료의 타당성을 증명하는데 이용한다. 확인적 요인분석은 선행이론을 다시 한 번 검증하는데 이용된다. 모형적합도 판단지수 χ^2 적합도지수의 수용수준은 $\chi^2(p)$ 가 0.05 이상 ($p>0.05$)이면 모형이 적합하다고 판단한다. RMR은 0이면 완벽한 것이다. 0.05 이하면 우수한 것으로 판단한다. 0.05~0.008이하이면 적당한 모형으로 판단한다. 0에 가까울수록 적합성이 좋다고 해석한다. GFI는 0.9 이상이면 우수하다. IFI는 0.9이상이면서 1에 가까울수록 적합성이 좋다고 해석한다. CFI는 0.9이상이면서 1에 가까울수록 적합성이 좋다고 해석한다(송지준, 2015).

본 연구에서의 측정모형 적합도 평가 결과는 집단주의 성향은 $\chi^2(df)=34.478(9)$, RMR=.028, GFI=.942, IFI=.884, CFI=.881로 나타났다.

조직신뢰는 $\chi^2(df)=21.906(14)$, RMR=.013, GFI=.968, IFI=.983, CFI=.983로 나타났다. 조직몰입은 $\chi^2(df)=14.894(8)$, RMR=.032, GFI=.973, IFI=.978, CFI=.977로 나타났다. 조직공정성은 $\chi^2(df)=91.621(34)$, RMR=.025, GFI=.908, IFI=.945, CFI=.945로 나타났다. 조직시민행동은 $\chi^2(df)=71.982(32)$, RMR=.020, GFI=.927, IFI=.910, CFI=.907로 나타났다.

<표 4-7> 확인적 요인분석 결과

구분	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	IFI	CFI
집단주의 성향	34.478(9)	.028	.942	.884	.881
조직신뢰	21.906(14)	.013	.968	.983	.983
조직몰입	14.894(8)	.032	.973	.978	.977
조직공정성	91.621(34)	.025	.908	.945	.945
조직시민행동	71.982(32)	.020	.927	.910	.907

라. 신뢰성 분석

신뢰성은 유사하거나 서로 같은 측정 도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정할 시에 일관성 있는 결과를 얻을 수 있어야 하며 측정의 일관성 또는 정확성과 관련이 있다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다. 이들 가운데 내적일관성법이 보편적으로 사용된다. 내적일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높인다(채서일, 2003). 신뢰도 분석의 결과는 Crobach's Alpha와 같은 신뢰도 척도를 계산한 값을 가지고 판단하며 분석 결과의 평가에 있어서는 문항전체의 경우에는 α 계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는 α 계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 4-8>과 같다. 집단주의 성향, 분배공정성, 절차공정성, 조직신뢰, 정서적 몰입, 지속적 몰입, 이타 및 양심행동, 예의 및 참여행동은 Cronbach α 값이 모두 0.700 이상으로 나타나 높은 신뢰도를 보이고, 스포츠맨십은 0.5이상으로 나타났다.

<표 4-8> 신뢰성 분석 결과

변 수		항목수	Cronbach α
집단주의 성향		6	0.732
조직공정성	분배공정성	5	0.919
	절차공정성	5	0.807
조직신뢰		7	0.856
조직몰입	정서적 몰입	3	0.804
	지속적 몰입	3	0.700
조직시민행동	이타 및 양심행동	4	0.753
	예의 및 참여행동	4	0.747
	스포츠맨십	2	0.554

마. 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말한다. 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수의 변화에 따라 다른 변수의 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다. 상관관계 분석은 변수들 간의 관련성을 파악하고 서로 관련성의 정도를 알고자 할 때 사용되는 분석기법이다. 일반적으로 사용되는 척도로는 피어슨 상관계수가 있으며, 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타난다. ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 변화의 방향은 +로 정의 방향, 0에 가까울수록 상관관계는 낮아지고 변화의 방향은 -로 부의 방향이다. 상관관계 분석에서 변수들 간의 관련성 정도의 판단 기준으로 매우 높은 상관관계는 ± 0.9 이상, 높은 상관관계는 $\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만이고, 다소 높은 상관관계는 $\pm 0.4 \sim \pm 0.7$ 미만이다. 또한 상관관계가 ± 0.4 미만이면 낮은 상관관계를 보이고 있다고 판단한다.

다중공선성은 독립변수의 변인들이 일치할 정도로 관련성이 높으면 문제가 발생하게 되는데, ± 0.9 이상의 매우 높은 상관관계가 나타나면 다중공선성문제가 나타날 수 있다. 이러한 다중공선성 문제가 발생하면 이를 보완해야 하는데 변인을 구분할 수 있는 다른 문항을 추가하여 상관도를 낮추거나, 변인을 전부 다른 변인으로 교체해야 한다(이영준, 1995).

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계 분석을 통해 상호관련성 정도를 파악하였다. 타당성과 신뢰성 분석에서 타당성과 신뢰성이 검증된 요인에 대한 상관관계를 분석하여 본 연구의 회귀분석 결과에 대한 의미 유무를 알아보았다.

상관관계 분석 결과, 집단주의 성향은 분배공정성, 절차공정성, 조직신뢰, 정서적 몰입, 조직시민행동과 정(+)의 상관관계를 보여주었다. 반면에 지속적 몰입은 본 연구에서 사용한 모든 변수들과 유의적인 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 분배공정성은 절차공정성, 조직신뢰, 정서적 몰입 변수들과 유의수준 0.01에서 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성은 조직신뢰와 유의수준 0.01에서 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직신뢰는 지속적 몰입을 제외한 주요 변수들과 유의수준 0.01에서 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 상관관계 분석 결과(N=181)

	평균	표준 편차	성별	연령	학력	결혼	근무연수	집단주의	분배 공정성	절차 공정성	조직 신뢰	정서적 몰입	지속적 몰입	조직시민행동
성별	1.42	0.495	1											
연령	2.22	1.057	-.306**	1										
학력	3.01	0.558	-.057	-.032	1									
결혼	1.45	0.499	-.167*	.725**	-.078	1								
근무연수	1.39	0.646	-.136	.425**	-.028	.376**	1							
집단주의 성향	4.97	2.160	-.035	.143	-.027	.258**	.133	1						
분배공정성	3.7772	0.45038	-.071	-.085	-.011	-.111	-.066	.190*	1					
절차공정성	3.3282	0.59023	-.135	-.009	.068	-.102	-.086	.165*	.638**	1				
조직신뢰	3.4022	0.49754	-.163*	.130	.070	.152*	.044	.235**	.296**	.289**	1			
정서적 몰입	3.6417	0.44534	-.141	.207**	.060	.258**	.097	.209**	.211**	.054	.476**	1		
지속적 몰입	3.7330	0.58523	.069	.134	-.044	.091	-.011	.040	.112	.012	.061	-.067	1	
조직시민행동	3.7687	0.34942	-.019	.230**	-.068	.278**	.191*	.247**	.130	.081	.434**	.330**	.140	1

*p<0.05 **p<0.01

조직시민행동: 이타 및 양심행동, 예의 및 참여행동, 스포츠맨십을 평균값으로 계산. 더미변수: 성별: 남자1, 여자2, 결혼: 미혼1, 기혼2

제3절 가설검증

1. 회귀분석을 통한 가설검증

가설 1 검증: 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향

가설 1은 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 정의 영향을 미칠 것이라고 설정되어 있다. <표 4-10>의 모형 2를 통한 가설 검증결과 집단주의 성향은 조직신뢰에 유의적인 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1>은 입증되었다($\beta = 0.213$, $p = 0.001$). 통제변수만 투입된 모형1에 비해서 독립변수가 추가된 모형 2의 R^2 의 설명력은 유의적으로 높아졌다($\Delta R^2 = 0.042$, $p = 0.01$). 모형1에 통제변수들 중 성별만 유의성이 있었고 나머지 통제변수들은 조직신뢰에 유의적인 영향을 미치지 못하였다. 본 연구결과 집단주의 성향은 조직신뢰에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다.

<표 4-10> 집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향 회귀분석 결과

독립변수	모형 1				모형 2				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	공차
상수	3.482		13.897	0.000***	2.757		7.785	0.000***	
성별	-0.126	-0.140	-1.798	0.074 [†]	-0.124	-0.138	-1.808	0.072 [†]	0.896
연령	-0.003	-0.008	-0.071	0.944	0.007	0.017	0.150	0.881	0.414
학력	0.058	0.073	0.986	0.326	0.059	0.074	1.020	0.309	0.989
결혼	0.134	0.150	1.386	0.168	0.074	0.082	0.757	0.450	0.441
근무년수	-0.018	-0.026	-0.313	0.755	-0.027	-0.039	-0.484	0.629	0.806
집단주의					0.211	0.213	2.842	0.005**	0.926
R^2	0.049				0.091				
R^2 변화량	0.049				0.042**				
F	1.792				2.900 [†]				

[†] $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

가설 2 검증: 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향

가설 2-1: 집단주의 성향은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1은 집단주의 성향이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 설정되어 있다. 가설 검증결과 <표 4-11>의 모형 2에서는 집단주의 성향이 정서적 몰입에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 2-1>은 입증되었다 ($\beta=0.155$, $p=0.05$). 통제변수만 투입된 모형1에 비해서 독립변수가 추가된 모형2의 R^2 의 설명력은 유의적으로 높아졌다($\Delta R^2=0.022$, $p=0.05$). 모형1의 통제변수에서 보면 결혼은 정서적 몰입에 긍정적인 영향($\beta=0.249$, $p=0.05$)을 미쳤다. 그러나 다른 통제변수인 성별, 연령, 학력, 근무연수는 정서적 몰입에 유의적 영향을 미치지 못하는 못하였다.

본 연구결과 집단주의 성향은 정서적 몰입에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 통제변수인 성별, 연령, 학력, 근무연수는 정서적 몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하였고, 집단주의 성향이 높을수록 정서적 몰입이 더 높게 영향을 미치는 것을 확인하였다.

<표 4-11> 집단주의 성향이 정서적 몰입에 미치는 영향 회귀분석 결과

독립변수	모형1				모형2				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	공차
상수	3.244		10.026	0.000***	2.551		5.521	0.000***	
성별	-0.113	-0.096	-1.253	0.212	-0.112	-0.094	-1.245	0.215	0.896
연령	0.002	0.003	0.027	0.979	0.012	0.021	0.189	0.850	0.414
학력	0.078	0.074	1.015	0.312	0.078	0.075	1.035	0.302	0.989
결혼	0.292	0.249	2.336	0.021*	0.234	0.199	1.845	0.067†	0.441
근무연수	-0.008	-0.008	-0.105	0.917	-0.016	-0.018	-0.227	0.821	0.806
집단주의					0.202	0.155	2.083	0.039*	0.926
R^2	0.082				0.104				
R^2 변화량	0.082				0.022*				
F	3.124**				3.376**				

† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

가설 2-2: 집단주의 성향은 지속적 몰입에 유의미한 영향이 없을 것이다.

가설 2-2는 집단주의 성향은 지속적 몰입에 미치는 유의미한 영향이 없을 것이라고 설정되어 있다. 가설 검증결과, 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 2-2는 입증되었다. 즉, 친환경인증기관의 조직구성원들의 집단주의적 성향은 지속몰입에는 영향을 미치지 않는다는 것을 의미 한다.

<표 4-12> 집단주의 성향이 지속적 몰입에 미치는 회귀분석 결과

독립변수	모형1				모형2				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	공차
상수	2.357		6300	0.000***	2.207		4.081	0.000***	
성별	0.159	0.119	1.522	0.130	0.160	0.120	1.522	0.130	0.896
연령	0.136	0.218	1.893	0.060 [†]	0.138	0.221	1.913	0.057 [†]	0.414
학력	-0.040	-0.033	-0.449	0.654	-0.039	-0.033	-0.446	0.656	0.989
결혼	-0.026	-0.019	-0.177	0.860	-0.038	-0.029	-0.256	0.798	0.441
근무년수	-0.083	-0.081	-0.988	0.325	-0.085	-0.083	-1.006	0.316	0.806
집단주의					0.044	0.030	0.386	0.700	0.926
R ²	0.038				0.039				
R ² 변화량	0.038				0.001				
F	1.379				1.168				

† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

가설 3 검증: 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향

가설 3은 집단주의 성향과 조직시민행동과의 관계에 대한 가설이다. 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 회귀분석은 <표 4-13>의 모형 1에서 통제변수가 조직시민행동에 미치는 영향을 보면 결혼여부만 긍정적인 영향을 미쳤다($\beta=210$, $p=0.01$). 그리고 모형 2에서는 집단주의 성향은 조직시민행동에 유의적 정의 영향을 미쳤다($\beta=187$, $p=0.05$).

<표 4-13> 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 회귀분석 결과

독립변수	모형1				모형2				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	공차
상수	.192		18.150	.000***	.273		10.959	.000***	
성별	.054	.041	.541	.589	.053	.043	.573	.568	.896
연령	.037	.048	.426	.671	.036	.069	.628	.531	.414
학력	.045	-.045	-.616	.539	.045	-.044	-.612	.541	.989
결혼	.074	.210	1.985	.049**	.075	.151	1.413	.159	.441
근무년수	.043	.096	1.195	.234	.043	.084	1.064	.289	.806
집단주의					.057	.187	2.531	.012**	.926
R ²	0.090				0.122				
R ² 변화량	0.090				0.032**				
F	3.456**				4.037**				

† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

가설 4 검증: 조직공정성의 조절효과

가설 4-1: 분배공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설 4는 분배공정성이 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 조절관계를 나타낼 것이라는 가설이다. 본 연구는 이러한 조절관계를 검증하기 위해 독립변수들을 센터링하여 상호작용 항을 투입하였다. 상호작용 항을 센터링하지 않고 그대로 투입할 경우 선형관계가 존재하여 다중공선성이 발생 할 수 있기 때문에 mean centering 방식을 사용하였다. 조절관계 검증결과, 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성은 유의적인 조절관계가 나타나지 않는 것을 확인하였다.

<표 4-14> 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성의 조절효과 회귀분석 결과

독립변수	모형1				모형2				모형3				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	SE	β	t값	유의 확률	공차
상수	3.482		13.897	0.000***	2.183		5.848	0.000***	2.179		5.828	0.000***	
성별	-0.126	-0.140	-1.798	0.074†	-0.099	-0.110	-1.490	0.138	-0.101	-0.112	-1.510	0.133	0.886
연령	-0.003	-0.008	-0.071	0.944	0.008	0.020	0.182	0.856	0.008	0.018	0.171	0.865	0.414
학력	0.058	0.073	0.986	0.326	0.065	0.081	1.156	0.249	0.066	0.083	1.181	0.239	0.986
결혼	0.134	0.150	1.386	0.168	0.115	0.128	1.216	0.226	0.109	0.123	1.155	0.250	0.432
근무년수	-0.018	-0.026	-0.313	0.755	-0.018	-0.027	-0.345	0.730	-0.020	-0.029	-0.371	0.711	0.804
집단주의					0.147	0.149	1.999	0.047*	0.140	0.142	1.889	0.061†	0.863
분배공정성					0.207	0.275	3.798	0.000***	0.220	0.292	3.833	0.000***	0.840
집단×분배									-0.086	-0.054	-0.723	0.471	0.862
R ²	0.049				0.161				0.163				
R ² 변화량	0.049				0.112***				0.003				
F	1.792				4.739***				4.201***				

†p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

가설 4-2: 절차공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

집단주의 성향과 조직신뢰 간에 절차공정성의 조절관계 검정결과, 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 절차공정성은 조절관계가 나타나지 않는 것을 확인하였다.

<표 4-15> 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 절차공정성의 조절효과 회귀분석 결과

독립변수	모형1				모형2				모형3				
	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	비표준화	표준화 β	t값	유의 확률	공차
상수	3.482		13.897	0.000***	2.094		5.349	0.000***	2.144		5.444	0.000***	
성별	-0.126	-0.140	-1.798	0.074 [†]	-0.093	-0.103	-1.377	0.170	-0.090	-0.100	-1.341	0.182	0.879
연령	-0.003	-0.008	-0.071	0.944	-0.007	-0.018	-0.161	0.872	-0.004	-0.009	-0.078	0.938	0.408
학력	0.058	0.073	0.986	0.326	0.049	0.061	0.871	0.385	0.046	0.058	0.817	0.415	0.984
결혼	0.134	0.150	1.386	0.168	0.128	0.144	1.343	0.181	0.126	0.142	1.327	0.186	0.429
근무년수	-0.018	-0.026	-0.313	0.755	-0.009	-0.013	-0.170	0.865	-0.010	-0.015	-0.189	0.850	0.799
집단주의					0.156	0.158	2.115	0.036*	0.164	0.165	2.211	0.028*	0.876
절차공정성					0.231	0.258	3.518	0.001***	0.206	0.231	2.979	0.003**	0.817
집단×절차									0.141	0.083	1.104	0.271	0.877
R ²	0.049				0.152				0.158				
R ² 변화량	0.049				0.103***				0.006				
F	1.792				4.416***				4.022***				

†p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

2. 부스트래핑을 통한 가설검증

가설 5 검증: 조직신뢰의 매개효과 (집단주의 성향과 조직몰입 간에)

가설 5-1: 조직신뢰는 집단주의 성향과 정서적 몰입 간에 관계를 매개할 것이다.

매개관계의 분석 방법으로 Preacher & Hayes(2008)의 부스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하였다. Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀식과 sobel(1982)의 Sobel Test는 기본적으로 정규성을 가정하고 있으며 실질적으로 정규분포를 이탈하는 경우가 많음에도 정규분포를 가정하고 매개관계를 사용하는 경우 오류를 유발시킬 가능성이 높다는 점이 지적된다. 따라서 최근에는 매개관계분석을 위해 정규성을 가정하지 않는 부스트래핑이 상대적으로 검증력을 높여줄 수 있다고 제시되고 있다(Preacher & Hayes, 2008). 부스트래핑 방법은 다음과 같은 방법으로 실시하였다.

집단주의 성향과 정서적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 Preacher & Hayes(2008)의 부스트래핑을 통해 이를 확인하기 위해 조직신뢰를 매개변수로 하여 5,000번의 부스트래핑을 실시하였다. 실시결과, 조직신뢰의 매개관계 계수는 .1380, 95% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 .0484과 .2561로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 있지 않아 매개관계가 유의함을 알 수 있다.

<표 4-16> 집단주의 성향과 정서적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 5-1	집단주의→조직신뢰→정서적 몰입	.1380	.0484	.2561

CI=95% confidential level

즉, 매개관계가 있다는 것은 친환경인증기관의 조직구성원들이 정서적 몰입 행동에 미치는 영향에 있어서 집단주의 성향이 왜 정서적 몰입 행동에 영향을 미치는지를 설명해준다. 집단주의 성향이 높은 사람은 조직신뢰를 더 크게 인식하고 이는 정서적 몰입 행동으로 연결되는 것이다.

가설 5-2: 조직신뢰는 집단주의 성향과 지속적 몰입 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.

집단주의 성향과 지속적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과 검증과 관련하여 조직신뢰를 매개변수로 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다. 실시 결과, 조직신뢰의 매개관계 계수는 .0910, 95% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 -.0338과 .0997으로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 매개관계가 없음이 증명되었다.

<표 4-17> 집단주의 성향과 지속적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 5-2	집단주의→조직신뢰→지속적 몰입	.0190	-.0338	.0997

집단주의 성향과 지속적 몰입 간에 조직신뢰의 매개효과에서 조직신뢰는 집단주의 성향과 지속적 몰입 간에는 매개관계가 없는 것으로 나타나 가설 5-2는 채택되었다.

가설 6 검증: 조직신뢰의 매개효과 (집단주의 성향과 조직시민행동 간에)
조직신뢰는 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰의 매개관계를 검증하였다. 이를 위해 조직신뢰를 매개변수로 하여 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다 (Preacher & Hayes, 2008). 실시 결과, 조직신뢰의 매개관계 계수는 .1189, 90% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 .0075와 .2321로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 있지 않아 매개관계가 유의함을 알 수 있다. 그러므로 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰의 매개효과는 입증 되었다.

<표 4-18> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰의 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 6	집단주의→조직신뢰→ 조직시민행동	.1189	.0075	.2321

가설 7 검증: 조직몰입의 매개효과

가설 7-1: 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

집단주의 성향과 조직시민행동 간에 정서적 몰입의 매개관계를 규명하고자 하였다. 정서적 몰입을 매개변수로 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다. 실시 결과, 정서적 몰입의 매개관계 계수는 .0472, 95% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 .0125와 .1046으로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 있지 않아 매개관계가 유의함을 알 수 있다. 따라서 가설 7-1은 채택되었다.

집단주의 성향이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 정의 영향을 미칠 것이라고 설정되어 있다. 가설 검증결과 즉, 매개관계가 있다는 것은 조직구성원들이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 집단주의 성향이 왜 조직시민행동에 영향을 미치는지를 설명해준다. 집단주의 성향이 높은 사람은 정서적 몰입을 더 크게 인식하고 이는 조직시민행동으로 연결되는 것이다.

<표 4-19> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 정서적 몰입의 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 7-1	집단주의→ 정서적 몰입→ 조직시민행동	.0472	.0125	.1046

가설 7-2: 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.

집단주의 성향과 조직시민행동 간에 지속적 몰입의 매개관계를 규명하고자 지속적 몰입을 매개변수로 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다. 실시 결과, 지속적 몰입의 매개관계 계수는 .0040, 95% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 -.0080과 .0285로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 매개관계가 없음이 증명되었다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

<표 4-20> 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 지속몰입의 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 7-2	집단주의→ 지속적 몰입→ 조직시민행동	.0040	-.0080	.0285

가설 8 검증: 조직신뢰와 조직몰입의 이중매개 효과

가설 8-1: 조직신뢰와 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 이중매개가 있을 것이다.

집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개관계를 규명하고자 조직신뢰와 정서적 몰입을 매개변수로 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다. 실시 결과, 조직신뢰와 정서적 몰입의 매개관계 계수는 .0117, 90% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 .0012과 .0359로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 있지 않아 매개관계가 유의함을 알 수 있다. 따라서 가설 8-1은 채택되었다.

<표 4-21> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 8-1	집단주의→ 조직신뢰 →정서적 몰입→ 조직시민행동	.0117	.0012	.0359

가설 8-2: 조직신뢰와 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 이중매개가 없을 것이다.

집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중매개 관계를 규명하고자 조직신뢰와 지속적 몰입을 매개변수로 5,000번의 붓스트래핑을 실시하였다. 실시 결과, 조직신뢰와 지속적 몰입의 매개관계 계수는 .0011, 90% 신뢰구간에서 구한 계수의 CI_{low}(하한값)과 CI_{high}(상한값)가 각각 -.0007과 .0073으로서 '0'이 신뢰구간에 포함되어 매개관계가 없음이 증명되었다. 따라서 가설 8-2는 채택되었다.

<표 4-22> 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중 매개효과 분석

	path	Effect	CI _{low}	CI _{high}
가설 8-2	집단주의 → 조직신뢰 → 지속적 몰입 → 조직시민행동	.0011	-.0007	.0073

3. 가설 검증결과 종합

가설 검증결과 집단주의 성향이 조직신뢰, 정서적 몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설1, 2-1, 3). 그러나 지속적 몰입은 영향을 미치지 않았다(2-2).

조직공정성의 조절효과: 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성과 절차공정성은 조절효과가 입증되지 않았다(가설4-1, 4-2).

조직신뢰의 매개효과: 집단주의 성향과 정서적 몰입 간에 매개관계가 입증되었다(가설 5-1). 그러나 지속적 몰입 간에는 매개관계가 입증되지 않았다(가설 5-2). 그리고 집단주의와 조직시민행동 간에는 매개관계가 입증되었다(가설 6).

조직몰입의 매개효과: 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 정서적 몰입은 입증되었었다(7-1). 그러나 지속적 몰입은 매개관계가 입증되지 않았다(7-2).

이중매개 효과: 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 정서적 몰입은 입증되었다(가설 8-1). 그러나 조직신뢰와 지속적 몰입은 매개관계가 입증되지 않았다(8-2).

가설 검증결과 예상한대로 지지되었다. 그러나 조직공정성의 조절효과는 지지되지 않음을 확인할 수 있었다. 가설 검증결과를 아래 <표 4-23>에 제시한다.

<표 4-23> 가설 검증결과의 요약

가설		결과
가설 1	집단주의 성향이 조직신뢰에 미치는 영향	
가설 1	집단주의 성향은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향	
가설 2-1	집단주의 성향은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	집단주의 성향은 지속적 몰입에 유의미한 영향을 미치지 못할 것이다.	채택
가설 3	집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향	
가설 3	집단주의 성향은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	조직공정성의 조절효과	
가설 4-1	분배공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.	기각
가설 4-2	절차공정성은 집단주의 성향과 조직신뢰 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.	기각
가설 5	조직신뢰의 매개효과 (집단주의 성향과 조직몰입 간에)	
가설 5-1	조직신뢰는 집단주의 성향과 정서적 몰입 간의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 5-2	조직신뢰는 집단주의 성향과 지속적 몰입 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.	채택
가설 6	조직신뢰의 매개효과 (집단주의 성향과 조직시민행동 간에)	
가설 6	조직신뢰는 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다	채택
가설 7	조직몰입의 매개효과	
가설 7-1	정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 7-2	지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계를 매개하지 않을 것이다.	채택
가설 8	조직신뢰와 조직몰입의 이중매개 효과	
가설 8-1	조직신뢰와 정서적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 이중매개가 있을 것이다	채택
가설 8-2	조직신뢰와 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 이중매개가 없을 것이다	채택

제5장 결 론

제1절 연구결과 및 시사점

1. 연구결과 및 학문적 시사점

집단주의는 구성원들 사이의 관계중심 및 상호의존성과 이를 바탕으로 개인들의 능동적인 주체성 등의 특징이 강하게 나타난다(조공호, 2007). 집단주의 성향이 높은 구성원들에게서는 조직에 대한 강한 유대감과, 연계성, 조화성, 자기억제, 가변성 등의 특성들이 보편적으로 나타난다(조공호, 2003). 이러한 집단주의의 특징을 바탕으로 본 연구는 집단주의 성향과 조직공정성, 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관계를 집중적으로 분석하였다.

본 연구결과의 학술적 의미는 다음과 같다. 첫째, 집단주의 성향은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단주의 성향이 높은 구성원은 조직에 대한 신뢰가 높았는데 집단주의 성향과 조직신뢰와의 관계를 밝힘 점이 연구의 주요 의의일 것이다.

조직신뢰에 영향을 미치는 요인들에 관한 선행연구를 보면 상급자의 배려행위를 통한 리더십과 하급자의 조직신뢰와의 관계(이정, 장영철, 2004), 절차공정성 및 분배공정성과 상사신뢰와의 영향 관계(이재훈, 최익봉, 2004), 집단주의 성향과 대인신뢰와 관계(신광철, 김경재, 정범구, 2008), 사회적 책임활동과 조직신뢰와의 관계(우정선, 2016) 등을 분석하였다. 그러나 지금까지 집단주의 성향과 조직신뢰와의 관계를 다룬 연구는 많지 않은 상황이다.

조직에 대한 구성원들의 신뢰수준이 높으면 조직경영에 의미 있는 시사점을 제공할 것이다. 따라서 조직신뢰를 높이는 것이 조직에서는 중요한 과제일 것이다. 그러나 리더가 효과적인 리더십을 발휘하고, 경영자들이 조직운동을 공정하게 하려고 노력하고, 조직운영에 구성원들의 참여를 유도해도 구성원들이 조직에 대해 불신하는 경우를 자주 볼 수 있다. 이는 리더십이나 제도적인 차원이 구성원들의 조직신뢰 형성에 한계가 있을 수 있음을 의미한다. 조직신뢰는 신뢰자의

특성에 큰 영향을 받을 것이다. 신뢰자의 특성 중에서도 신뢰자의 집단주의 성향이 조직신뢰에 중요함을 본 연구에서 제시하고 있다.

둘째, 집단주의 성향이 조직몰입에 미치는 영향에서 정서적 몰입은 유의미한 관계가 있지만, 지속적 몰입은 유의미한 관계가 없는 것으로 입증되었다. 선행연구를 보면 직무환경, 조직정치, 개인의 가치관등 여러 특성들이 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다(손경희, 이규만, 2015; 이경아, 허창구, 2018; 조영삼, 신만수, 2015; 한광현, 2010). 정서적 몰입은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 정서적 몰입의 영향요인을 이해하는 것은 조직운영에서 중요할 것이다. 조직이 어려움을 겪는 과정이나 급변하는 환경에 적응하는 과정에서 조직에의 정서적 몰입은 중요한 의미를 지닐 것이다. 그러나 지금까지 집단주의 성향과 같은 개인의 특성과 정서적 몰입과의 관계에 대한 연구는 부족한 상황이었다. 따라서 정서적 몰입에 영향을 미칠 수 있는 개인특성을 확인하는 것은 조직행동연구에서 중요한 의미가 있을 것이다.

집단주의 성향은 지속적 몰입에 유의적인 영향력이 없는 것으로 나타났다. 지속적 몰입은 조직에서 필요로 하는 진정한 의미에서의 조직몰입은 아니다. 구성원들의 광범위한 지속적 몰입은 조직운영에 어려움을 줄 수 있다. 따라서 지속적 몰입을 강하게 드러내는 개인의 특성과 지속적 몰입을 나타내지 않는 개인의 특성을 확인한다면 조직행동 연구에 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 집단주의 성향은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구에서 정체성 및 조직 동일시와 조직시민행동과의 관계(이준호, 2012), 리더십과 조직시민행동과의 관계(유정근, 2019), 조직문화와 조직시민행동과의 관계(김지한, 2009), 갈등과 조직시민행동과의 관계(오진석, 2016) 등을 연구하였다. 그러나 지금까지 집단주의 성향과 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 다양하게 이루어지지 않았다. 집단주의 성향과 조직시민행동과의 관계 연구는 조직구성원들의 행동을 이해하는데 중요한 의미가 있을 것이다. 조직시민행동은 조직을 위한 자발적인 행동을 의미한다. 구성원들의 집단주의 성향은 조직을 위한 자발적인 행동을 이해하는데 유용한 시사점을 제공할 것이다.

넷째, 집단주의 성향과 정서몰입 사이에서 조직신뢰의 매개관계는 유의하지만, 집단주의 성향과 지속몰입 사이에서 조직신뢰의 매개관계는 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설은 입증되었다. 조직신뢰의 매개효과에 관한 선행연구를 보면 코

칭리더십과 조직몰입 사이에서 조직신뢰의 매개효과(박주현, 윤병섭, 2018), 심리적 주인의식과 직무만족 사이에서 조직신뢰의 매개효과(당소한, 정수진, 2018) 등이 있었다. 이들 연구들은 리더십 등과 태도와의 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 다루고 있다. 그러나 집단주의 성향과 조직몰입과의 사이에서 조직신뢰 매개효과에 대한 연구는 부족한 상황이었다.

본 연구에서 정서적 몰입은 매개관계가 유의하지만, 지속적 몰입과 유의한 관계가 없는 것으로 나타나 가설과 일치하였다. 조직신뢰의 매개효과는 집단주의 성향이 정서적 몰입을 유도하는 과정이나 단계를 설명해준다. 구성원들이 집단주의 성향이 높으면 조직신뢰를 더 크게 인식하고 이는 다시 정서적 몰입 행동으로 연결될 수 있을 것이다. 집단주의 성향이 높은 사람들은 조직신뢰를 통해 정서적 몰입을 경험하기 때문에 정서적 몰입 자체가 보다 안정적일 수 있다. 조직신뢰에 바탕을 둔 정서적 몰입은 구성원들이 조직에서 어려움을 겪더라도 안정적으로 유지될 수 있는 기반이 될 것이다.

반면에 집단주의 성향과 지속적 몰입 사이에서 조직신뢰의 매개효과는 없는 것으로 나타나 가설이 입증되었다. 집단주의 성향이 높은 사람은 조직신뢰를 높게 지각하고 이는 지속적 몰입에 영향을 미치지 않아 조직에 긍정적인 의미를 전달할 것이다.

다섯째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 있는 것으로 확인하였다. 또한 집단주의 성향과 조직시민행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과는 증명되었고, 지속적 몰입의 매개관계는 없음을 확인하였다. 조직시민행동을 결과변수로 한 매개관련 선행연구를 보면 리더의 임파워먼트 행위와 조직시민행동 간 상사신뢰의 매개효과 연구(최익봉, 이재훈, 2006), 코칭 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개관계 연구(박주현, 윤병섭, 2016), 리더십과 조직시민행동 사이에서 리더에 대한 신뢰의 매개효과 연구(이덕로 외, 2003), 조직커뮤니케이션과 조직시민행동 간에 조직몰입의 매개효과 연구(이중길, 조윤직, 2016) 등이 있었다. 그리고 조직몰입의 매개효과 관련 연구에는 직무스트레스와 이직의도와의 관계에서 조직몰입의 매개역할(박종표, 전인호, 2011), 직무환경 요인과 이직의도 사이에서 정서적 몰입의 매개효과에 관한 연구(이경아, 허창구, 2018) 등이 있었다. 그러나 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰 혹은 정서적 몰입의 매개효과 검증관련 연구는 많지

않았다.

구성원들의 활발한 조직시민행동은 조직의 발전을 위해 중요한 의미를 지니고 있다. 집단주의 성향은 정서적 몰입이나 조직신뢰를 유발하고 조직에 대한 긍정적 태도는 활발한 조직시민행동을 촉진할 수 있을 것이다. 조직시민행동을 촉진하는 집단주의 성향, 조직신뢰, 정서적 몰입 등의 선행변수들은 안정적인 특성이 있기 때문에 지속적인 조직시민행동에 긍정적인 기능을 할 것이다.

지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 지속적 몰입은 직무성과와 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(고종욱, 2016). 따라서 조직에서 지속적 몰입이 광범위하게 나타나는 현상은 바람직하지 않을 것이다. 그러나 지속적 몰입은 조직현장에서 빈번하게 관찰되곤 한다. 따라서 정서적 몰입의 긍정적인 매개효과 입증과 다르게 지속적 몰입의 비 매개 관계를 이해하는 것도 조직행동연구에서 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

여섯째, 집단주의 성향과 조직시민행동 간에 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개 효과는 유의적인 관계가 있었다. 그러나 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중매개는 유의적인 관계가 없는 것으로 확인되어 가설이 입증되었다. 본 연구는 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 과정에서 집단주의 성향 → 조직신뢰 → 정서적 몰입 → 조직시민행동으로 이어지는 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개 과정과 집단주의 성향 → 조직신뢰 → 지속적 몰입 → 조직시민행동으로 이어지는 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중매개 없음의 과정을 검증하고자 하였다.

본 연구는 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개를 증명하여 조직시민행동의 보다 정교한 메커니즘을 이해할 수 있을 것이다. 집단주의 성향은 조직신뢰와 정서적 몰입의 단계를 거쳐 조직시민행동으로 이어지기 때문에 조직시민행동이 보다 안정적이고 지속가능한 형태로 활성화될 수 있을 것이다.

반면에 조직신뢰와 지속적 몰입은 집단주의 성향과 조직시민행동 사이에서 조직신뢰와 정서적 몰입의 이중매개와는 다르게 이중매개 효과가 없는 것으로 나타났다. 집단주의 성향이 조직신뢰에 영향을 미치지만 조직신뢰는 지속적 몰입에 영향을 미치지 않을 것이다. 조직신뢰와 지속적 몰입의 이중매개 없음은 지속적 몰입을 통제하고 이해하는데 보다 구체적인 증거를 제시해줄 것이다.

일곱째, 집단주의 성향과 조직신뢰 간에 분배공정성과 절차공정성의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 집단주의 성향의 강한 가치관이 조직신뢰에 미치는 영향 때문에 조직공정성의 조절효과가 나타나지 않았을 것으로 유추할 수 있다. 그리고 소규모 조직의 가족적인 조직분위기 등의 요인이 조직공정성의 영향력을 감소시켰을 것으로 볼 수 있다.

2. 동양사상과의 관련성

이와 같은 맥락에서 한국 집단주의 문화의 근원인 유교문화에서 그 답을 찾고자 한다. 한국의 유교문화는 한국사회에서 가장 오래된 전통으로 사회구성원의 의식구조에 다양한 형식으로 내재되어 있으며 한국 집단주의의 근원이 되었다. 집단주의 문화는 집단의 목적을 우선시하고 조직에 협조하려는 성향으로 구성원들 간의 상호의존과 조화를 추구한다(양희창, 김찬영, 조희영, 2020). 신뢰 또한 상대방과 자신과의 관계에서 약속 불이행으로 인한 위험을 기꺼이 수용하고자 하는 의지로서, 신뢰의 유지 역시 상호의존성의 밑받침이 있어야 한다. [自信者人亦信之 吳越皆兄弟 自疑者人亦疑之 身外皆敵國] 다시 말해서 신뢰의 원천은 스스로 믿는 자는 남도 또한 믿어서 오나라와 월나라 같은 적국 사이라도 모두 형제와 같이 될 수 있고, 스스로를 의심하는 자는, 남도 또한 의심하여 자기 이외에는 모두 적국이 된다. 이와 같이 신뢰의 원천은 자신에게서 부터 시작점이 되어야 함을 말하고 있다.

유학사상의 인간관과 집단주의 특성을 보면, 사회적 관계 체에서 타인에 대한 관심과 배려를 인의 핵심으로 보고 있으며 인간의 사회성을 인간 존재의 중심으로 규정하고 있다. 논어에서 말하기를, [己欲立而立人 己欲達而達人] 즉 자기가 일어서고 싶으면 남도 일어서게 하고, 자기가 이루고 싶으면 남도 이루게 하는 것이다. [己所不欲 勿施於人 在邦無怨 在家無怨] 즉 내가 싫어하는 바를 남에게 옮기지 말라, 그러면 나라에 있어서도, 집안에 있어서도 원망이 없다. 이렇듯 유학사상은 인간 존재의 기본 특성을 사람과 사람 간의 관계라는 사회성에서 찾고 있다.

이어 맹자(孟子)는 인간존재의 의미를 사람과 사람 사이의 관계에서 찾고 있

다. 즉 부자, 군신, 부부, 장유, 봉우, 사이의 관계에서 인간의 존재특성이 부각되는 것이므로 개별적인 존재에서는 인간 존재의 의미를 찾을 수 없다는 것이 맹자의 입장인 것이다(조공호, 2004). 따라서 인간은 개별적인 존재로 태어나고 살아가는 것이 아니라, 사회적 관계체로서의 존재로 인간을 보는 것이 맹자의 인간 파악의 기본 입장이다.

순자(荀子) 역시 인간의 사회성을 강조하였다. 사회관계가 인간의 존재 특성을 규정하게 된다는 것이다. [人生不能無群] 즉, 다른 생물체에 대조한 인간 존재의 타고난 허약함과 무력함으로 인한 단결력의 필요성, 개인적 능력과 기술의 한계 등으로 인한 협동과 상부상조의 불가피성 때문에 사람은 필연적으로 군집하여 사회생활을 할 수밖에 없다는 것이다. 이러한 관점은 인간을 상호 독립적이고 분리된 존재가 아닌 사회관계에서 본질적으로 연관되어지는 상호 의존적인 존재로 파악하는 것이다. 따라서 유학사상에서는 사회행위의 원동력을 사회관계 속의 역할과 의무의 근거인 관계 당사자들 사이의 연계성이나 그들에 대한 관심과 배려를 강조하게 되는 것이다(조공호, 2004). 이와 같이 사회적 관계체로 인간을 파악하는 유학의 체계는 이를 사상적 배경으로 삼아온 동아시아 사회에서 집단주의 문화가 형성되는 기반이 되었다(조공호, 2007).

개인주의 사회에서는 독립적인 자기관을 지니게 되고, 집단주의 사회에서는 상호의존적인 자기관을 지니게 되는데, 두 사회 구성원들의 인지, 정서, 동기의 차이가 제시되고 있다(Markus & Kitayama, 1991a, b). 독립적인 자기관과 달리, 상호의존적인 자기관의 중요한 측면은 자아의 상호의존성이다. 따라서 더욱 공적인 요소들 안에서 찾아진다. 이와 유사한 개념으로 내포된 의미는 약간씩 다르지만, 사회 중심적, 총체적, 집단적, 타인 중심적, 조화성, 구성 성분적, 맥락적, 연계적, 관계적 등으로 다양하게 불리었다.

Kim (1995)에 의하면 그들은 이러한 상호의존적 자기관의 보유자들은 맥락과 상황, 지위와 역할, 내적 제약, 타인 중심적 지향 또는 사회적 조화와 집단의 복지를 중시하는 참조 기준을 가지고 있다고 주장한다. 이와 같이 집단주의 성향의 내용을 천착하건데 조직신뢰, 정서몰입, 조직시민행동들은 집단주의 성향의 바탕위에 적재되어 있음을 확인할 수 있었다.

3. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과 집단주의 성향은 조직신뢰와 정서적 몰입에 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 경영자들은 구성원들의 조직신뢰와 정서적 몰입을 강화하기 위해서 신입사원 채용 시 집단주의 성향이 높은 직원을 채용하는 것을 고려하는 것이 필요하다. 집단주의 성향은 인성 검사나 면접과정에서 확인할 수 있을 것이다. 또한 현재 근무 중인 직원들의 조직신뢰와 정서적 몰입을 강화하기 위한 방편으로 집단주의 성향의 제고를 고려할 필요가 있을 것이다. 집단주의 성향을 높이기 위해 다양한 교육·훈련을 실시하는 것도 고려해볼 수 있을 것이다.

둘째, 직원들의 자발적인 조직시민행동의 활성화를 위해서는 구성원들의 집단주의 성향과 함께 조직에 대한 신뢰 수준과 정서적 몰입을 높이는데 집중할 필요가 있다. 이를 위해 조직은 관리자나 경영자의 리더십과 관리시스템의 운용에서도 조직신뢰와 정서적 몰입의 수준을 높일 수 있는 다양한 노력이 필요할 것이다. 조직시민행동은 집단주의 성향, 조직신뢰, 정서적 몰입의 순차적 관계를 통하여 나타날 것이다. 따라서 경영자들은 구성원들의 조직시민행동의 활성화를 위해서 구성원들의 집단주의 성향, 조직신뢰, 정서적 몰입을 높일 수 있는 관리방안 마련에 집중할 필요가 있을 것이다.

제2절 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 소규모 조직(10~20인)의 친환경인증기관의 구성원들을 대상으로 분석하였다. 따라서 본 연구의 결과를 일반화하기 어려운 점도 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 표본을 확보하여 연구를 진행할 필요가 있을 것이다. 이를 통해 미래 연구는 연구결과의 일반화 가능성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 공통방법 편의를 줄이기 위해 연구변수 측정을 두 시점에서 나누어 측정하였다. 그러나 시점을 달리해서 측정하는 것도 공통방법 편의를 줄

이는 데는 한계가 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 변수에 따라서 자료원을 다르게 하는 것도 고려할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 집단주의 성향에 초점을 두어 연구를 진행하였다. 최근 젊은 층에서 개인주의가 현저히 높아지는 현실에서, 본 연구의 조사대상에서 젊은 층의 연령은 20대(29.3%), 30대(37.0%)로 전체 66.3%로 높은 비중을 차지하고 있다. 그러므로 개인의 가치관에 대한 조사에서 조사대상의 연령대 편중으로 인한 편향된 결과가 있을 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 연령대가 보다 다양하게 이루어진 조직을 조사대상으로 선정할 필요가 있을 것이다. 이러한 점에서 볼 때 개인주의와 집단주의 성향을 병행 실시함은 물론, 이 둘에 대해 비교 연구를 진행한다면 최근 조직구성원들의 가치관에 대한 변화의 흐름을 좀 더 정확하게 이해할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 개인수준에서 연구를 진행하였다. 향후 연구에서는 집단 혹은 조직수준 또는 교차수준 연구의 진행 등으로 다양화가 필요할 것이다. 이를 통해 집단 혹은 조직단위별로 집단주의 성향의 확산 정도가 조직시민행동에 미치는 영향을 확인할 필요가 있다.

여섯째 설문문항에서 집단주의 성향은 4 문항, 조직신뢰는 3 문항, 조직시민행동은 1 문항 등이 탈락되었다.

향후 연구에서는 설문 문항의 개발을 통해서 보다 신뢰성과 타당성이 높은 문항을 개발할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강명희, 유영란, 유지원(2013), 조직시민행동에 미치는 멘토링, 학습조직, 조직 몰입의 영향력. 기업교육과 인재연구, 15(2), 183-204.
- 고병익(1996), 동아시아사의 전통과 변용. 서울: 문학과 지성사.
- 고종욱(2016), 정감적, 규범적 및 지속적 몰입이 이직의도, 조직시민행위 및 직무성과에 미치는 차별적 영향. 한국정책과학학회보, 20(2), 23~43.
- 고종욱, 장인봉(2004), 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구. 한국행정학보, 38(5), 327-349.
- 구관모 이규만(2007), 전직지원활동이 잔류구성원의 직무태도에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 31(1), 125-146.
- 김경석, 전상길(2006), 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류 틀의 정립을 위한 탐색적 연구. 인사관리연구, 30(1), 149-175.
- 김기근, 문명, 조윤형(2013), 조직구성원들의 조직비전 인식과 조직변화에 대한 태도와의 관계: 조직신뢰의 매개역할. 인적자원관리연구, 20(3), 115-143.
- 김남현, 김종우, 이지우(2003), 리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계. 한국산업경영학회, 17(2), 499-519.
- 김명언(2005), 조직신뢰의 유용성에 대한 불신. 한국심리학회지: 사회문제. 제 11 (특집호), 57-67.
- 김병직, 지원구, 전상길(2015), Mission matters: 지각된 기업의 사회적 책임이 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향, 그리고 미션 몰입의 조절 효과에 대하여. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 767-793.
- 김상호, 이진규, 최인옥(2008), 조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군 조직을 대상으로. 조직과 인사관리연구, 32(3), 39-68.

- 김성은(2010), 리더의 감성지능, 조직 공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적각, 정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김성건, 김중화(2015), 성과급의 공정성 지각이 경영자 신뢰도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사관리학회 춘계학술대회 발표논문집, 193-214.
- 김성수 (2012), 전략적 성과측정시스템의 특성에 대한 공정성 지각이 조직시민 행동과 경영성과에 미치는 영향. 계명대학교 박사학위논문.
- 김승혜(1990), <원시유교>. 서울: 민음사.
- 김새롬(2020), 호텔기업의 인적자원관리 일관성이 직무열의 및 지속적 몰입에 미치는 영향. 한국외식산업학회지, 16(4), 153-170.
- 김연희(2016), 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무 만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국조직학회보, 13(1), 1-32.
- 김용구, 김정포(2018), 다국적기업 자회사의 최고경영자에 대한 신뢰가 조직시민 행동과 조직동일시 및 조직성과에 미치는 영향. 전문경영인연구, 21(2), 25-41.
- 김원형, 남승규, 이재창(2006), 신산업 및 조직심리학. 서울: 학지사.
- 김재훈(2014), 신입사원의 개인주의-집단주의 성향이 조직유효성에 미치는 영향 : 개인-조직 가치일치성과 지원적 리더십의 조절효과를 중심으로. 리더십 연구, 5(2), 99-132.
- 김지한(2009), 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구. 서울시립대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김찬중, 윤창성(2008), 비정규직의 공정성 지각과 조직 신뢰의 관계에 관한 연구. 산업경제연구, 21(2), 759-782.
- 김창호, 최용신(2010), 공기업 전직지원체도가 조직신뢰 및 몰입과 기업성과에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 9(3), 99-127.
- 김해룡(2004), 직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 인사관리학회, 28(4), 1-23.
- 김현진, 김혜경(2011), 요양보호사의 직무스트레스가 조직효과성에 미치는 영향. 노인복지연구, 51, 191-213.
- 김호균(2007), 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향 연구:

- 매개역량을 중심으로. 행정논총, 45(4), 167-193.
- 김화(2011), 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로. 송실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김홍보(2006), 상사신뢰의 결정요인과 직무수행 간의 구조적 관계. 제주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 나은영, 민경환(1998), 한국문화의 이중성과 세대차의 근원에 관한 이론적 고찰 및 기존자료 재해석. 한국심리학회지, 4(1), 75-93.
- 나은영, 차재호(1999), 1970년대와 1990년대 간의 한국인의 가치관 변화와 세대차 증감. 한국심리학회지, 13(2), 37-60.
- 나태준, 최순영(2003), 공공조직구성원의 조직신뢰 향상방안에 관한 연구: 서울시 사례를 중심으로. 한국행정학보, 37(1), 1-17.
- 남승하(2013), 공정성 및 평가에 대한 조직구성원의 인식과 조직의 구조적 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. GRI 연구논총. 15(3), 309-335.
- 당소한, 정수진(2018), 심리적 주인의식이 직무만족에 미치는 영향. 조직신뢰의 매개효과 및 조직 지원인식의 조절효과. 경영교육연구, 33(2), 201-223.
- 문형구, 김경석(2006), 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 문형구 외(2011), 국내신뢰 연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언. 경영학연구, 40(1), 139-186.
- 문혜강(2013), 진성리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 중심. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박내희(1997), 인사관리. 서울: 박영사.
- 박상언(2003), 고용불안감이 조직구성원들의 태도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리학회 발표 논문집, 119-141.
- 박영신, 김의철(2005), 한국인의 신뢰의식에 나타난 토착심리연구. 한국심리학회지, 11(특집호), 21-55.
- 박정희(2013), 청소년지도자가 인식한 청소년수련관장의 리더십과 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향. 순천향대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종표, 전인호(2011), MICE 산업종사자의 직무스트레스요인이 이직의도에

- 미치는 영향과 직무만족, 조직몰입의 매개역할 탐구. 한국콘텐츠학회, 11(12), 190-205.
- 박주현, 윤병섭(2018), 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. 전문경영인연구, 21(1), 373-398.
- 박진영(2009), 호텔상사의 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 연구: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개역할을 중심으로. 관광연구, 24(3), 47-61.
- 박진영, 이성각(2011), 호텔종사원의 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 관광연구, 26(5), 315-328.
- 박찬규(2008), 골프장 종업원의 조직공정성이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 한국스포츠산업경영학회지, 13(4), 139-149.
- 박철민, 김대원(2004), 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향 분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. 한국 행정학보. 38(1), 115-136.
- 박통희(1999), 신뢰의 개념에 대한 비판적 검토와 재구성. 한국행정학회, 33(2), 1-7.
- 범위, 양신봉, 최병권(2020), 중국 조직구성원의 집단주의 성향과 조직몰입 및 대인간 도움 행위의 관계: 세대 간 차이를 중심으로. Asia-Pacific Journal of Business(아태비즈니스 연구), 11(2), 81-98.
- 배규환(2016), 조직 공정성 인식이 적응수행 및 과업 성과에 미치는 영향과 조직 냉소주의의 조절효과. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 서유미(2016), 조직냉소주의에 미치는 통제 위치와 공정성 풍토의 영향에 관한 다수준 연구. 조직과 인사관리연구, 40(1), 99-135.
- 서재현(2002), 개인의 성향과 조직 내 경험이 경력몰입, 팀 몰입 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 26, 61-87.
- 선중근, 장용선(2020), 집단주의 성향이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰 인식의 조절효과. 전문경영인 연구, 23(3), 183-208.
- 손규태, 김진모(2015), 대기업 종사자의 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. 농업교육과 인적자원 개발, 47(3), 139-174.
- 손경희, 이규만(2015), 조직정치지각이 조직몰입과 정서적 소진에 미치는 영향 및 사회적 맥락요인의 조절효과. 한국지방자치연구 16(4), 87-110.

- 손태원, 공도훈, 여경태(2014), 조직공정성 유형별 불공정성 인식이 반응행동 (EVLN)에 미치는 영향. *조직과 인적관리연구*, 38(1), 25-67.
- 송지준(2015), 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법. 경기도 파주: 21세기사.
- 송운석, 김용빈(2010), 조직 신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *사회과학연구*, 26(3), 127-151.
- 신동엽(2002), 조직간 협력네트워크와 신뢰기반 형 지배구조: 다른 나라 기업들 사이의 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업 간 신뢰의 결정요인과 성과. *전략경영연구*, 5(2), 49-84.
- 신광철, 김경재, 정범구(2008), 대인신뢰의 선행요인 및 신뢰가 구성원의 태도에 미치는 영향, 중국 연변지역 조직구성원을 대상으로. *인적자원관리연구*, 15(1), 131-152.
- 신병로, 최우성, 서강태(2016), 호텔종사원의 조직공정성이 선제적 행동과 지식공유의도에 미치는 영향에 있어 조직신뢰의 조절효과. *Tourism Research*, 41(1), 105-131.
- 신유근(1992), 한국의 경영: 그 현상과 전망, 서울, 박영사.
- 심형인, 유민봉(2013), 공기업, 사기업 구성원의 체면의식과 체면행위에 관한 비교 연구. *한국인사행정학회*, 12(2), 81-104.
- 양동민, 김락현, 김경수(2019), 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향: 개인-직무 적합성의 조절효과. *전문경영인연구*, 22(2), 237-260.
- 안정원, 이순복(2018), 조직몰입 구성개념의 개념화와 타당화: 은행의 정규직 종사자를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(2), 459-497.
- 양연희, 이상철(2018), 공공기관 조직구성원의 회복탄력성 (Resilience) 이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업과 준정부기관을 중심으로. *지방정부 연구*, 21(4), 57-80.
- 양정은 (2019), 한국적 집단주의(우리성, we-ness)가 대인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 대한 연구. *한국콘텐츠학회*, 19(5), 1-14
- 양 하이데(2013), 우리성에 대한 심층적 이해와 측정도구의 개발 및 적용, 공기업 구성원을 대상으로. *성균관대학교 국정관리대학원 박사학위논문*.
- 양희창, 김찬형, 조희영(2020), 개인주의-집단주의 성향이 조직몰입과 혁신행동에

- 미치는 영향: 고용관계특성의 매개효과. 창조와 혁신, 13(1), 29-53.
- 오진석(2016), 비영리단체의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 우승배(2014), 노조만족도와 노조신뢰가 조직시민행동, 조직몰입, 노조몰입에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 조절효과. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 우정선(2016), 항공사의 사회적 책임활동이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향, 항공사 승무원을 대상으로. 대한관광경영학회. 31(4). 279-300.
- 유정근(2019), 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 상사신뢰의 매개효과 및 조직문화의 조절효과를 중심으로. 안동대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤사순(1997), <한국 유학 사상사론>. 서울: 예문서원.
- 윤태림(1969), 한국인의 성격. 서울: 현대교육총서출판사.
- 윤태림(1970), 한국인. 서울: 현암사.
- 윤평중(2012), 정의란 무엇인가, 신드롬의 담론분석과 공정한 사회, 사회통합위원회, 경제인문사회연구회 공편, 한국에서 공정이란 무엇인가. (13-46). 서울, 동아일보사.
- 이경아, 허창구(2018), 직무환경요인이 학교급식 조리종사자의 이직의도에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과. 한국 산학기술학회, 19(4), 254-264.
- 이경호(2010), 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 단국대학교 박사학위 논문.
- 이광세(1998), 동양과 서양: 두 지평선의 융합. 서울: 길.
- 이덕로, 서도원, 김용순(2003), 변혁적 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 신뢰의 매개효과를 중심으로. 경영학연구, 32(2), 449-474.
- 이미경(2017), 종업원침묵의 영향요인과 결과요인: 조직공정성, 상사신뢰, 조직시민행동을 중심으로. 서울: 한양대학교 박사학위논문.
- 이승일(2006), 임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 조선대학교 대학원. 박사학위 논문.
- 이승환(1998a), 후기 근대 유학담론의 두 유형: 뚜웨이밍(杜維明)과 에임스(Roger Ames)를 중심으로. 東亞研究, 서강대학교 동아연구소, 35.

363-416.

- 이승환(1998b), 유가사상의 사회철학적 재조명. 서울: 고려대학교 출판부.
- 이승환(1999), 문화심리학과 자아형성. 한국 심리학회, 한국 사회 및 성격심리학회 편, 한국심리학회 1999년도 하계 심포지엄 자료집: 문화와 심리학 (pp. 21-33). 서울: 한국 사회 및 성격심리학회.
- 이영준(1995), SPSS PC를 이용한 다변량분석. 서울: 도서출판 석정.
- 이용탁, 주규하(2014), 사회적 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 21(3), 341-356.
- 이유경(2009), 중국내 한국기업의 종업원 신뢰의 선행요인과 조직성과에 관한연구. 대한경영학회, 22(6), 3439-3466.
- 이재훈, 최익봉(2004), 조직공정성, 신뢰, 조직유효성 간의 관계. 인사조직연구, 12(1), 25-38.
- 이재훈, 최익봉(2004), 조직공정성 신뢰 조직 유효성 간의 관련성에 관한 연구. 인사 조직연구, 12(1), 93-132.
- 이정, 장영철(2004), 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 조직 신뢰를 매개변인으로. 인사관리연구, 28(1), 137-172.
- 이종한(2000), 한국인의 대인관계의 심리사회적 특성: 집단주의적 성향과 개인주의적 성향으로의 변화. 한국심리학회지, 6(3), 201-219.
- 이준호(2012), 우리나라 집단구성원들의 조직공정성과 조직시민행동간 관계에서 사회적 정체성과 조직 동일시의 매개역할에 대한 연구. 경영컨설팅연구, 12(4), 149-179.
- 이중길, 조운직(2016), 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 50(4), 243-272.
- 이태식, 김화, 이덕로(2015), 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로. 경영연구, 30(1), 197-230.
- 이하연, 최훈석(2019), 집단 창의성에서 집단주의 가치와 독립적 자기관의 상승효과: 현장집단 연구. 한국 심리학회지: 사회 및 성격, 33(4), 1-19.

- 임세건, 윤영석(2018), 조직공정성과 직무스트레스가 보육교사의 조직시민행동에 미치는 영향, 신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 32(1), 267-293.
- 임창희(2008), 조직행동론. 제4판, 비앤엠북스.
- 장혜진(2013), 컨벤션 종사자의 조직신뢰가 직무만족과 조직몰입, 조직성과에 미치는 영향연구. 경기대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 전문희(2014), 태권도 선수의 셀프리더십과 심리적 임파워먼트, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계. 동아대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 전정연(2010), 외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향- 패밀리레스토랑을 중심으로. 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정승일(2020), 구성원의 집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정양은(1988), 조직에서의 인간관계. 한국심리학회지, 4(1), 1-13.
- 정홍술(2002), 분배, 절차, 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향. 전남대학교 박사학위논문.
- 조규태(2010), 카지노 종사원의 조직 공정성 지각과 고객지향성 간의 관계. 강원대학교 박사학위논문.
- 조공호(1996 a), 문화유형과 타인 이해 양상의 차이. 한국 심리학회지: 일반. 15(1), 104-139.
- 조공호(1998), 유학심리학 : 맹자 순자편. 서울 : 나남출판사.
- 조공호(1998a), 유학심리학: 맹자, 순자편. 서울: 나남출판사
- 조공호(1998b), 순자에 나타난 삼리학적 함의(IV): 수양론을 중심으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 12(2), 9-37.
- 조공호(2003), 한국인 이해의 개념 틀. 서울: 나남출판사.
- 조공호(2004), 동아시아 집단주의의 유학사상적 배경. 사회과학연구. 12(1), 6-42.
- 조공호(2007), 동아시아 집단주의와 유학사상: 그 관련성의 심리학적 탐색. 한국 심리학회지: 사회 및 성격, 21(4), 21-54.
- 조공호(2007), 동아시아 집단주의의 유학사상적배경: 심리학적 접근. 서울: 지식산업사.

- 조병섭(2009). 리조트 기업의 조직공정성이 종사자들의 직무만족, 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 한국스포츠산업경영학회지, 14(3), 133-145.
- 조영삼, 신만수(2015), 한국과 싱가포르 종업원들의 상사, 동료, 부하에 대한 집단주의가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 한국자원관리연구, 22(3), 23-44.
- 조윤희, 최우재(2010), 조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. 인적자원관리연구, 17(4), 403-429.
- 최익봉, 이재훈(2006), 리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. 인사조직연구, 14(2), 215-247.
- 최황빈(2018), 자기효능감과 조직문화가 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구, 서경대학교 대학원 박사학위논문.
- 한광현(2010), 고용형태 및 가치성향에 따른 조직몰입 차이에 관한 연구: 프론트 오피스 호텔 근로자를 중심으로. 호텔경영학연구, 19(6), 41-59.
- 한규석, 신수진(1999), 한국인의 선호가치 변화: 수직적 집단주의에서 수평적 개인주의로. 한국심리학회지, 13(2), 293-310.
- 한규석(2002), 사회심리학의 이해(개정판). 서울: 학지사.
- 한수진, 고애나, 강소라(2015), 개인주의-집단주의 성향이 개인-환경 적합성과 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 한국, 중국 비교연구. 한국산학기술학회, 16(9), 5968-5981.
- 현병무(2016), 조직 신뢰와 직무열의가 고객지향성에 미치는 영향 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 현상윤(1949), 조선유학사. 서울: 민중서관.
- 홍계훈, 윤정구(2013), 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. 조직과 인사관리연구, 27(1), 59-85.
- 황규대(2001), 유교 문화적 특성과 현대조직구성원의 의식성향과의 관계에 대한 실증연구. 조직과 인사관리연구, 25(2), 65-90
- 황호영, 최영균(2003), 조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의-집단주의 효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 5(1), 1-23.

황호영, 최영균, 김영구(2005), 개인 간 신뢰와 조직몰입/조직시민행동에서 개인 주의-집단주의 효과. 인적자원개발연구, 7(1), 123-153.

황호영, 최영균, 김영구, 김웅(2005), 팀 동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 18(4), 1515-1539.

儒學 關聯 資料

王先謙(1891). 荀子集解(服部宇之吉編, 漢文大系, 卷十五. 東京:富山房, 1972.).

朱熹(1177). 論語集註(京城書籍組合編, 原本備旨論語集註. 서울:太山文化社, 1984.).

朱熹(1177). 孟子集註(京城書籍組合編, 原本備旨孟子集註. 서울:太山文化社, 1984.).

成百曉(1992) 譯註 懸吐完譯 明心寶鑑. 傳統文化研究會.

2. 외국 문헌

- Abraham, R.(1997), The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179-186.
- Adams, J. S.(1963), Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S.(1965), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York; Academic Press.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P.(1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ambrose, M. L., and Schminke, M.(2009), The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Angle, H. L., and Perry, H. L.(1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W.(1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, H. S.(1960), Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E.(1992), Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Berry, J. W. Poortinga, Y. H., Segall, M. H., and Dasen, P. R.(1992).

- Cross-Cultural Psychology: Research and Applications. New York: Cambridge University Press.
- Blake, R. B., and Mouton, J. S.(1984), Solving Costly Organizational Conflicts, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Blau, P. M. (1964), Exchange and Power in Social life. New York: Wiley.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S.(1997), The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post Complaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bond, M. H., and Hwang, K. K.(1986), The Social Psychology of Chinese People. In M. H. Bond(Ed.), *The Psychology of Chinese People*(pp. 213-266). New York: Oxford University Press.
- Bond, M. H.(1988), *The Cross-Cultural Challenge to Social Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Bond, M. H.(1994), Into the Heart of Collectivism: A Personal and Scientific Journey In Kim, U. Triandis, H. C. Kagitcibasi, C. S. Choi, C. and Yoon(Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*(pp.66-76), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bond, M. H., and Smith, P. B.(1996), Culture and Conformity: A Meta Analysis of Studies Using Asch's(1952b, 1956) line Judgement Task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-131.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J.(1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Buchanna, B.(1974), Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Butler, J. K., and Cantrell, R. S.(1984), A Behavioral Decision Theory Approach to Madeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates, *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Butler, J. K.(1991), Toward Understanding and Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of a Conditions Of Trust Inventory, *Journal of*

- Management, 17(3), 643–663.
- Butts, M. M., Casper, W. J., and Yang, T. S.(2013), How Important are Work–Family Support Policies? A Meta–Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25.
- Chen, F. F., and West, S. G.(2008), Measuring Individualism and Collectivism: The Importance of Considering Differential Components, Reference Groups, and Measurement Invariance, *Journal of Research in Personality*, 42(2), 259–294.
- Chen, S. H., Yu, H. Y., Hsu, H. Y., Lin, F. C., and Lou, J. H.(2013), Organisational Support, Organisational Identification and Organisational Citizenship Behaviour Among Male Nurses, *Journal of Nursing Management*, 21, 1072–1082.
- Chiaburu, D. S., and Lim, A. S.(2008), Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453–467,
- Chiaburu, D. S.(2010), The Social Context of Training: Coworker, Supervisor, or Organizational Support? *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 53–56.
- Choi, I., Koo, M., and An, J.(2007), Individual Differences in Analytic Versus Holistic Thinking, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(5), 691–05.
- Chung, Y. E.(1994), Void and Nonsconscious Processing, In Yoon, G. and Choi(Eds.) *S. C. Psychology of the Korean People: Collectivism and individualism* (pp. 3–14). Seoul: Dong–A.
- Clugston, M.(2000), The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477–486.
- Clugston, M., Howell, J. P., and Dorfman, P. W.(2000), Does Cultural Socializat Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of*

- Management, 26(1), 5–30.
- Coleman, J. S.(1990), *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collins, C. J., and Smith, K. G.(2006), Knowledge Exchange and Combination, *Academy of Management Journal*, 49(3), 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.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y.(2001), Justice at the Millenium: A Meta–Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., and Lepine, J. A.(2007), Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta–Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 909–927.
- Cook, J., and Wall, T.(1980), New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cropanzano, R., and Byrne, Z. S.(2000), Workplace Justice and the Dilemma of organizational Citizenship. In VanVugt, M. Tyler, T. and Biel(Eds.), *A. Collective Problems in Modern Society: Dilemmas and Solutions*. 142–161, London: Routledge.
- Daley, D. M., and Vasu, M. L.(1998), Fostering Organizational Trust in North Caroliana: the Pivotal Role of Administrators and Political leaders, *Administration & Society*, 30(1), 62–84.
- Das, T. K., and Teng, B–S.(1998), Between Trust and Control: Developing confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy Management Review*, 23(3), 491–512.
- Davila, M. C., and Finkelstein, M. A.(2011), Individualism/Collectivism and

- Organizational Citizenship Behavior, *Psicothema*, 23(3), 401–406.
- Deutsch, M.(1962), Trust and Suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279.
- Diffie–Couch, P.(1984), Building a Feeling of Trust in The Company, *Supervisory Trust*, 29, 31–36.
- Eisenberger, R., Huntington, R. Hutchison, S. and Sowa, D.(1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Etzioni, A.(1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free press.
- Felfe, J., Yan, W., and Six, B. (2008), The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 211–237.
- Finkelstein, M. A.(2012), Individualism/Collectivism and Organizational Citizenship Behavior: An Integrative Framework, *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 40(10), 1633–1643.
- Fisher, R., McPhail, R., and Menghetti, G.(2010), Linking Employee Attitudes and Behaviors With Business Performance: a Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397–404.
- Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., and Nisbett, R. E.(1998), The Cultural Matrix of Social Psychology. In D. T. Gillbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey(Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp, 915–981). Boston, MA : McGraw–Hill.
- Folger, R., and Konovsky, M. A.(1989), Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Fryxell, G. E., and Gordon, M. E.(1989), Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management,

- Academy of Management Journal, 32(4), 851–866.
- Fukuyama, F.(1995), *The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press.
- Gambetta, D. (1988), *Can We Trust*. In D. Gambetta(Ed), *Trust: Making and Breaking Cooperation Relations*. New York: Basil Blackwell.
- Gilbert, J. A., and Tang, L. P. T.(1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27, 321–325.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K., and Leiter, M.(2010). The Mediating Effect of Burnout on The Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Nursing Management*, 18(3), 339–348.
- Graham, J. W.(1986), *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*, Paper Presented at The Annual Meeting of The Academy of Management, Chicago, IL. 481–510.
- Greenberg, J.(1986a), Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342.
- Greenberg, J.(1986b), *Organizational Performance Evaluations: What Makes Them Fair?* In Lewicki, R. J. Sheppard, B. and Bazeman (Eds.), *M. Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 25–41.
- Greenberg, J.(1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J.(1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Guinot, J., Chiva, R., and Mallen, F.(2013), *Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability a Missing Link?* *Journal of Management and Organization*, 19(5), 559–582.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., and Fatimah, O.(2012), The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Asian Social Science*, 8(9), 1191–1125.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R.(1976), *Motivation Through the Design of*

- Work: Testofa Theory, Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250–279.
- Hofman, P. S., and Newman, A.(2014), The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and The Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence From China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631–652.
- Hofstede, G.(1980), *Culture’s Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hofstede, G.(1983), Dimension of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions In Deregowski, J. B. Dziurawiec, S. and Annis(Eds.), *R. D. Explications in Cross– Cultural Psychology*(pp. 335–355). Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, New York: McGraw–Hill.
- Hofstede, G.(2001), *Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M.(2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw–Hill.
- Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hosmer, L. T.(1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Hosmer, L. T.(1996), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Hui, C. H., and Triandis, H. C.(1986), *Individualism–Collectivism: A Study*

- of Cross-Cultural Researchers, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hui, C. H.(1988), Measurement of Individualism-Collectivism, *Journal of Research in Personality*, 22, 17-36
- Ilie, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., and Johnson, M. D.(2009), Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945 - 959.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., and Brooks, G.(2017), Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Johnson, F.(1985), The Western Concept of Self. In Marselta, A. J. DeVos, G. A. and Hsu(Eds.), F. L. K. *Culture and Self: Asian and Western Perspective* (pp. 91- 138). New York: Tavistock.
- Kagitcibasi, C.(1990), Family and Socialization in Cross-Cultural Perspective: A Model of Change. In J. Berman(Ed.), *Cross-Cultural Perspectives: Nebraska Symposium on Motivation*, 1989(pp. 135-200).
- Kagitcibasi, C.(1994), A Critical Appraisal of Individualism and Collectivism: Toward a new Formulation. In Kim, U. Triandis, H. C. Kagitcibasi, C. Choi, S. C. & Yoon(Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications* (pp.52-65). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kagitcibasi, C.(1996), *Family and Human Development Across Cultures: A View From The Other Side*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kagitcibasi, C.(1997), Individualism and Collectivism. In Berry, J. W. Segall, M. H. & Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (2nd ed., 3, 1-49). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Kanter, R. M.(1968), Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Katz, D., and Kahn, R.(1978), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. *Academy of Management Journal*, 36, 502–528.
- Khazanchi, S., and Masterson, S. S.(2011), Who and What is Fair Matters: A Multi– foci Social Exchange Model of Creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 86–106.
- Kim, U.(1995), *Individualism and Collectivism : A Psychological, Cultural and Ecological Analysis*. Nordic Institute of Asian Studies (NIAS) Report Series, No.21. Copenhagen, Denmark : NIAS Books.
- Kim, S.(2006), Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740.
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, K., and Johnson, R. E.(2013), Why and When do Motives Matter? An Integrative Model of Motives, Role Cognitions, and Social Support as Predictors of OCB, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 231–245.
- Kimeyer, S. L., and Lin, T.(1987), Social Support: Its Relationship to Observed Communication With Peers and Superior, *Academy of Management Journal*, 30, 138–151.
- Koch, J. L., and Steers, R. M.(1978), Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119–129.
- Kolstad, A., and Gjesvik, N.(2014), Collectivism, Individualism, and Pragmatism in China: Implications for Perceptions of Mental Health, *Transcultural Psychiatry*, 51(2), 264–285.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Kramer, R. M.(1999), Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.

- Kwantes, C. T.(2009), Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and the United States, *Journal of Indian Business Research*, 1(4), 196–212.
- Leventhal, G. S.(1980), What Should be Done With Equity Theory?. In Gergen, K. J. Greenberg, M. S. and Willis(Eds.), R. H. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp. 27–55. New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., and Fry, W. R.(1980), Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, New York, Springer–Verlag, 167–218.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., and Gillespie, N.(2006), Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions, *Journal of Management*. 32(6), 991–1022.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY : Plenum Press.
- Liou, T. K.(1995), Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of The Juvenile Detention Center, *International Journal of Public Administration*, 18, 1269–1295.
- Markus, H. R., and Kitayama, S.(1991), Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Markus, H. R., and Kitayama, S.(1991a), Culture and the Self : Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Markus, H. R., and Kitayama, S.(1991b), Cultural Variation in the Self–Concept. In J. Strauss and G. R. Goethals (Eds.), *The Self : Interdisciplinary Approaches* (pp. 18–48). New York : Springer.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S.(2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair

- Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal* , 43, 738– 748.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M.(1990), A Review and Meta–Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mayer, J., and Allen, N.(1994). *Commitment to in the Workplace: Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D.(1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R. C., and Schoorman, F. D.(1992), Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimension Model of Organizational Commitment Scales, *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684.
- McCauley, D. P., and Kuhnert, K. W.(1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265–284.
- McAllister, D. J.(1995), Affect–and Cognition–Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38, (1), 24–59.
- McGee, G. W., and Ford, R. C.(1987), Two (or more) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641.
- Mcneish, J. E., and Mann, I.(2010), Knowledge Sharing and Trust in Organization, *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1&2), 18–38.
- Mcshane, S., and Von Glinow, M. A.(2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). Boston, NY: McGraw–Hill.

- Meyer, J. P., and Allen N. J.(1984), Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J.(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A.(1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 531-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L.(2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, J. G.(1984), Culture and the Development of Everyday Social Explanation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 961-978.
- Miller, J. G., and Bersoff. D. M.(1992), Cultural and Moral Judgement: How are Conflicts Between Justice and Interpersonal Responsibilities Resolved? *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 541-554.
- Mishra, A. K.(1996), Organizational Response to Crises: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M. & Tyler(Eds).T. R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Moorman, R. H.(1991), The Relationship Between Organizational Justice & Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Neihoff, B. P., and Organ, D. W.(1993), Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and

- Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Moorman R. H., and Blakely G. L.(1995), Individualism–Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127–42.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D.(1994), The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.(1982), Employee–Organization Linkage, *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. M.(2012), *Psychology Applied to Work* (10th ed.). Summerfield, NC: Hypergraphics Press.
- Muchinsky, P. M., and Raines, J. M.(2013), The Overgeneralized Validity of Validity Generalization, *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 1057–1060.
- Nadiri, H., and Tanova, C.(2010), An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33–41.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R.(1993), Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Nisbett, R. E.(2003). *The Geography of Thought: The Circle and the line*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., and Norenzayan, A.(2001), Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition, *Psychological Review*, 108, 291–310.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., and Schneider, B.(2008), Employee Attributions of the Why of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes

- and Behaviors, and Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H.(1994), *The Assessment of Reliability, Psychometric Theory*, 3, 248–292.
- O'Reilly, C., and 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. A., and Pfeffer, J.(2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W.(1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W.(1999), A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contributions to the Study of Organizational Behavior, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337–368.
- Oyserman, D., Coon, H. M., and Kimmelmeier, M.(2002), Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses, *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72.
- Parkes, L., Bochner, S., and Schneider, S.(2001), Person-Organizational fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism, *Applied Psychology*, 50(1), 81–108.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,

- Leadership Quarterly, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H.(1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009), Individual and Organizational–Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta–Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R.T., and Boulian, P. V.(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59. 603–609.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F.(2008), Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Price, J. L. and Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT: JAI Press
- Puffer, S. M.(1987), Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615–621.
- Ramamoorthy, N., and Carroll, S. J.(1998), Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices, *Human Relations*, 51(5), 571–588.
- Randall, D. M.(1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
- Rhee, J., Zhao, X., Jun, I., and Kim, C.(2017), Effects of Collectivism on Chinese Organizational Citizenship Behavior: Guanxi as Moderator, *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1127–1142.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., Muller. J. J., and Hendrix. W. H.(2000),

- Using the Group-value Model to Explain the Role of non Instrumental Justice in Distinguishing the Effects of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 511-518.
- Robinson, S. L.(1996), Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rotter, J. B.(1967), A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, *Journal of Personality*, 35, 615-665.
- Rousseau, D. M., and Parks, J. M.(1993), The Contacts of Individuals & Organizations. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, C. T.: JAI Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C.(1998), Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rutte, C., and Messick, D.(1995), An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organization, *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Salancik, G. R.(1977), Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief *New Directions of Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H.(2007), An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schwartz, S. H.(1992), Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In Zanna(Ed.), M. P. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-66, New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H.(1994), Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In Kim, U. Triandis, H. C. Kagitcibasi, C. Kagitcibasi, Choi, S. C. and Yoon (Eds.), *G. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*(pp. 85-119).

- Thousand Oaks, CA: Sage
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. D., and Gelfand, M.(1995), Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement, *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near J. P.(1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tan, H. H., and Tan, C. S.(2000), Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tellefsen, T., and Thomas, G.(2005), The Antecedent and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., and Clark, F. L.(1985). Allocentric Versus Ideocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation, *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Triandis, H. C.(1988), Collectivism Versus Individualism : A Reconceptualization of a Basic Concept of Crosscultural Psychology. In Verma G. K. and Bagley(Eds.), *C. Cross-Cultural Studies of Personality, Attitudes and Cognition* (pp.60-95). London : Macmillan.
- Triandis, H. C.(1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts, *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H. C.(1990), Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism. In Berman(Ed.), *J. J. Cross-Cultural Perspectives: Nebraska Symposium on Motivation*, 1989(pp. 41-133). Lincoln. NB: University of Nebraska press.
- Triandis, H. C., McCusker, C., and Hui, C. H.(1990), Multimethod Probes of Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1006-1020.

- Triandis, H. C.(1994), Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology, In Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, M.(Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp.103-172), Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.
- Triandis, H. C.(1995), Individualism and Collectivism. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., and Gelfand, M. J. (1998), Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 118-128.
- Tu, Wei-Ming (1985), Selfhood and Otherness in Confucian Thought. In Marsella, A. J. DeVos, G. A. and Hsu(Eds.), F. L. K. Culture and Self : Asian and Western Perspective(pp.231-251). New York: Tavistock.
- Tyler, T. R.(1989), The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model, Journal of Personality and Social Psychology, 57, 830-838.
- Tyler, T, R., and Lind, T, A.(1992), A Relational Model of Authority in Groups, Advances in Experimental Social Psychology, 25, 115-191.
- Tyler, T. R., and DeGoey, P.(1995), Collective Restraint in Social Dilemmas: Procedural Justice and Social Identification Effects on Support for Authorities, Journal of Personality and Social Psychology, 69, 482-497.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M.(1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T. Latham, M. E., and Cummings, L. L.(2000), Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting, Journal of Organizational Behavior, 21, 3-23.
- Vanhala, M., Heilmann, P., and Salminen, H.(2016), Organizational Trust

- Dimension as Antecedents of Organizational Commitment, Knowledge and Process Management, 23(1), 46–61.
- Wagner, J. A.(1995). Studies of Individualism–Collectivism: Effects on Cooperation in Groups, *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–172.
- Wah, S. S.(2010), Confucianism and Chinese leadership, *Chinese Management Studies*, 4(3), 280–285
- Wasti, S. A.(2003), The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual–Level Analysis, *Applied Psychology: An International Review*, 52(4), 533–554.
- Weiner, Y.(1982), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., and Liu, R.(2010), The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M.(1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*. 23(3), 513–530.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E.(1991), Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & In–role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), 601–618.
- Wong, Y., Ngo, H., and Wong, C.(2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures, *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580–598.
- Wu, L., and Norman, I. J.(2006), An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students, *Nurse Education Today*, 26(4), 304–314.
- Yoon, M. H., and Suh, J.(2003), Organizational Citizenship Behaviors and

Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees,
Journal of Business Research, 56, 597–611.

Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., and Dai, Y.(2018), An Empirical Study on
the Organizational Trust, Employee–Organization Relationship and
Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social
Exchange and Organizational Sustainability, Sustainability, 10(3),
1–14.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “집단주의 성향이 조직시민행동에 미치는 영향”의 논문자료 수집을 위해 작성된 설문입니다. 설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계처리 자료로 쓰이며, 선생님의 귀중한 정보는 학문발전에 큰 밑거름이 될 것입니다. 본 설문에 기재되는 사항은 무기명으로 처리되며, 본 연구이외의 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

본 연구결과는 직장인들에 집단주의 성향과 관련된 필요한 자료로 활용될 것입니다. 또한 선생님께서 성실하게 설문에 응하여 주심을 감사드립니다.

귀댁의 가정에 건강과 행운이 늘 함께하시길 기원합니다.

연구자 : 조선대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료 선 중 근

지도교수 : 조선대학교 대학원 경영학과 교수 장 용 선

* 집단주의 성향에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 이웃과 작은 것도 나누며 공유하는 것을 좋아 한다.					
2. 나는 다른 사람과 함께 협력할 때 기분이 좋다.					
3. 나는 동료들의 안녕이 나에게도 중요하다고 생각한다.					
4. 나는윗사람을 존중하고 동료상호간의 신뢰를 중요하게 생각한다.					
5. 나는 친척이 재정적으로 어려움을 겪고 있다면 도움을 줄 것이다.					
6. 내가 원하는 것을 희생하더라도 가족을 돌보는 것은 나의 의무이다.					
7. 나의 행복은 내 주변 사람들의 행복이 상당부분 좌우한다.					
8. 나는 내집단과 조화를 이루는 것을 중요하게 생각한다.					
9. 나는 내집단의 이익을 위해 나 자신의 이익을 희생할 수 있다.					
10. 나는 내집단의 결정을 존중하는 것을 중요하게 생각한다.					

* 조직신뢰에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 우리 회사는 직원들과 약속을 잘 지키고 있다.					
2. 우리 회사는 내가 성장할 수 있는 기회를 제공하고 있다.					
3. 우리 회사는 내가 도움이 필요한 경우 의존할 수 있다.					
4. 우리 회사는 사원들의 근무평가의 기준이 공정하다고 생각한다.					
5. 우리 회사는 사원들을 가능한 이해하고 인정해 준다.					
6. 우리 회사는 사원들의 전반적인 고충 처리가 잘 이루어지고 있다.					
7. 우리 회사는 나를 공정하게 대우해 준다고 생각한다.					
8. 우리 회사는 사원들을 속이지 않고 투명하여 믿을 수 있다.					
9. 우리 회사는 복리후생의 제도가 잘 운영되고 있다.					
10. 나는 자신이 조직의 일원이라고 생각할 때 자부심을 느낀다.					

* 조직몰입에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 이 회사는 나에게 큰 개인적 의미를 가지고 있다.					
2. 나는 이 회사에서 정서적으로 강한 소속감을 느끼지 못한다.(R)					
3. 나는 이 회사에서 가족의 일부처럼 느껴지지 않는다.(R)					
4. 내가 이 회사에 남아있는 것은, 이 회사가 주는 만큼, 다른 회사가 더 주지 못하기 때문이다.					
5. 이 회사를 떠나려고 해도 고려할 수 있는 선택지가 너무 적다.					
6. 내가 이 회사를 떠날 수 없는 것은 상당한 개인적 희생이 필요하기 때문이다					

* 조직시민행동에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V 표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 나는 업무량이 많은 동료의 일을 기꺼이 도와준다.					
2. 나는 내 업무가 아니라도 신입동료가 업무에 적응하도록 도와준다.					
3. 나는 점심시간이나 휴식시간을 초과 하여 오래 갖지 않는다.					
4. 나는 아무도 보고 있지 않아도 회사의 규칙과 규정을 준수한다.					
5. 나는 중요한 의사결정을 하기 전에 상사나 주변 사람들과 상의한다.					
6. 나는 다른 직원의 권리를 남용하지 않기 위해서 주의를 기울인다.					
7. 나는 조직의 변화에 적응하기 위해서 발을 맞추고자 노력한다.					
8. 나는 조직에 관련된 회의와 행사에 가능한 참석하며 관심을 기울인다.					
9. 나는 회사의 발전에 기여하기 위해서 건설적인 제안을 한다.					
10. 나는 우리 조직의 사소한 문제에 대해서 불평을 하지 않는다.					
11. 나는 다른 사람에게 우리 조직의 안좋은 점에 대해 이야기하지 않는다.					

* 조직공정성에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 회사는 내가 업무를 수행하는 책임을 고려하여 공정한 보상을 한다.					
2. 회사는 내가 가진 경력과 경험에 대해서 공정하게 보상을 한다.					
3. 회사는 업무성과에 대한 승진, 임금, 인사고과 등에 공정한 보상을 한다.					
4. 우리 회사와 타 회사 임금수준을 비교할 때 나의 임금 수준은 공정하다.					
5. 회사는 업무의 스트레스와 긴장에 대해서 공정하게 보상에 반영한다.					
6. 회사는 평가, 승진, 인사, 보상 등에 대한 결정에서 절차가 공정하다.					
7. 회사는 보상결정에 대해서 특정인에 의해서 독단적으로 이뤄지지 않는다.					
8. 회사는 일관성 있는 의사결정이 이뤄지도록 기준이 마련되어있다.					
9. 회사는 결정에 대하여 항소하거나 이의제기의 기회를 제공한다.					
10. 회사는 결정에 대한 설명요청을 할시 해명 및 추가정보도 허용한다.					

* 일반적인 사항에 대한 문항입니다. 해당하는 곳에 V표시를 하여주십시오.

1. 성 별	① 남자() ② 여자()
2. 연 령	① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대 이상()
3. 학 령	① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대학원졸()
4. 결 혼	① 미혼() ② 기혼()
5. 직 위	① 사원() ② 주임() ③ 대리() ④ 과장() ⑤ 실장() ⑥ 팀장() ⑦ 차장() ⑧ 부장() ⑨ 임원() ⑩ 기타()
6. 근 무 년 수	① 1~4년 () ② 5~9년 () ③ 10~14년 () ④ 15년 이상()
7. 지 역	① 서울() ② 인천. 경기() ③ 부산. 경남() ④ 대구. 경북() ⑤ 대전. 충남() ⑥ 광주. 전남() ⑦ 강원() ⑧ 충북() ⑨ 전북() ⑩ 제주()