

# 의사결정 참여도가 조직시민행동에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과 : 중증장애인 생산품시설을 중심으로

손인봉\* / 김태형\*\*

---

본 연구의 목적은 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 전국의 중증장애인 생산품시설 종사자 511명을 대상으로 우편조사 방법을 사용하여 자기보고식 설문을 실시하였으며, 의사결정 참여도가 조직시민행동에 미치는 영향과 양자의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 SPSS 24.0 프로그램을 사용하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도가 조직신뢰에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치고, 조직신뢰 또한 조직시민행동에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 동시에 의사결정 참여도가 조직시민행동에 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타나 조직신뢰는 부분매개효과를 지니는 것으로 검증되었다.

주제어 \_ 중증장애인 생산품시설, 의사결정 참여도, 조직시민행동, 조직신뢰, 매개효과

\* 연세대학교 사회복지학 박사(제1저자)

\*\* 백석대학교 사회복지학과 외래교수(교신저자)

# Participation in Decision-Making, Organizational Trust, and Organizational Citizenship Behavior among Personnel of Production Facilities for People with Severe Disabilities

## : A Mediational Analysis

Son, In-Bong\* / Kim, Tae-Hyeong\*\*

---

The purpose of this study is to investigate the mediational effects of organizational trust between participation in decision-making and organizational citizenship behavior among personnel of production facilities for people with severe disabilities. This study analyzed data of 511 personnel and the relationships using multiple regression with SPSS 24.0. The results indicated that participation in decision-making had positive effects on organizational trust, which had positive effects on organizational citizenship behavior. Participation in decision-making also had positive effects on organizational citizenship behavior, suggesting partial mediation of organizational trust.

**Key words** \_ Production Facilities for People with Severe Disabilities, Participation in Decision-Making, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust, Mediational Effects

---

\* Yonsei University(First Author)

\*\* Baekseok University(Corresponding Author)

## I. 서론

본 연구의 대상인 ‘중증장애인 생산품시설’은 2008년 3월 제정된 「중증장애인 생산품시설 우선구매특별법」을 제도적 근거로 하고 있다(한국장애인개발원, 2014). 중증장애인 생산품시설은 경쟁고용 시장에서 일반고용이 어려운 중증장애인들에게 일자리를 제공하는 기관 중 「우선구매특별법」 제9조에 따라 보건복지부 장관으로부터 기관 지정을 받아야만 운영이 가능하며, 이를 위해서는 중증장애인의 고용비용, 규모 및 생산설비 기준, 생산품의 품질 기준 등을 충족해야만 한다(보건복지부, 2019a). 이러한 중증장애인 생산품시설은 장애인의 개별성을 반영하여 직업훈련과 고용의 기회를 제공함으로써, 장애인들이 보다 인간다운 생활을 향유하고 생산적인 사회구성원으로서 거듭날 수 있도록 도움을 주는 기관이라 할 수 있다(손인봉·김태형, 2019). 특히, 일반적인 사회복지 기관과는 달리 중증장애인 생산품시설 종사자는 중증장애인이 생산한 상품의 판매와 같은 영리활동으로 수익을 창출하여 중증장애인에게 안정적인 임금 지급 및 고용에 대한 책임과 기본적인 재할 관련 ‘직업상담, 능력평가 및 적응훈련’ 등의 서비스를 동시에 제공하는 이원적 역할을 수행(보건복지부, 2019a)하고 있기에 종사자들의 역할과 책임은 중요하다고 할 수 있다.

일반적으로 장애인들은 정신적·신체적 취약성과 사회 환경 및 편견과 오해 등에 의해 직업을 획득하는데 어려움을 겪고 있다. 이렇듯 장애인들이 비장애인과의 경쟁고용을 통해 노동시장에 진입하는 것에 상당한 제약이 따른다(박주영, 2017). 이에 정부는 차별 없이 장애를 받아들일 수 있는 사업장의 정책적 운영을 위해 ‘중증장애인 생산품시설’을 지정하여 운영하고 있는 것이다. 이러한 중증장애인 생산품시설은 중증장애인의 전인적 발달을 도모하는데 그 목적이 있으며, 장애인의 직업 활동과 삶에 있어 사회적으로 매우 의미 있는 기능을 수행한다는 특징을 가지고 있다(손인봉·김태형, 2019). 특히, 중증장애인 생산품시설 종사자는 장애인들의 경제적 자립은 물론 전인적 발달을 위한 돌봄 서비스까지 제공하고 있기 때문에 이들의 역할과 가치는 조직에 있어 매우 의미 있다고 할 수 있으며, 이들의 역량은 중증장애인 생산품시설에서 제공되는 서비스의 질적 수준에 영향을 미치는 중요한 요소라 할 수 있다. 따라서 중증장애인 생산품시설의 존재이유와 목표달성을 위한 종사자들의 역할과 책임에 대한 연구는 그 중요성이 높다고 하겠다.

무엇보다도 종사자들의 조직시민행동은 중증장애인 생산품시설의 ‘존재이유와 목표달성’을 결정하는 중요한 요인으로 인식되고 있다(정무성·남석훈, 2007). 조직시민행동은 계약에 의해 정의된 직무 외에 조직구성원이 행하는 자발적이고 이로운 행동을 의미하는데(Bateman and Organ, 1983), 이는 공식적인 보상이나 처벌 없이 이루어지는 조직구성원의 행동이며, 이를 통해 구성원간의 협력 증대와 조직의 목표 달성을 꾀할 수 있다. 이러한 조직시민행동은 제한된 자원을 연계·조정하고 다양한 팀원들과

의 파트너십을 통해 무형의 휴먼서비스를 제공하는 사회복지조직에서 더욱 중요한 의미가 있다고 하겠다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 제조업 및 서비스업 종사자(이석만·박경태, 2015; 정성엽·이재규·윤만희, 2001), 공무원 및 회사원(김봉환·조남신, 2015; 박희서, 2009; 송운석·김용빈, 2010; 조윤형·최우재, 2010), 보육교사(임세건·윤영석, 2018) 등을 대상으로 한 조직시민행동에 대한 연구는 확인할 수 있으나, 사회복지 관련 종사자들 특히, 중증장애인 생산품시설 종사자에 대한 연구와 논의는 매우 미흡한 실정이다.

한편, 본 연구는 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 영향을 미치는 변수들 중 의사결정 참여도에 초점을 맞추고 있다. 조직시민행동과 관련된 선행연구를 살펴보면, 의사결정 참여도는 조직시민행동을 예측하는 요인으로 알려져 있으며(이경근·박성수, 2009; 이수광, 2005; 정석환, 2013; Smith and Brannick, 1990), 조직구성원의 의사결정 참여도가 개인의 전문성 및 태도, 조직의 효과적인 목표달성 등에도 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이경근·박성수, 2009). 따라서 의사결정 참여도에 따라 생산품시설 종사자가 자발적으로 조직운영에 공헌하는 개인의 행동 즉, 조직시민행동이 달라질 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 무엇보다도 종사자들의 의사결정 참여는 급변하는 현대사회에서 보다 능동적이고 유연하게 대처할 수 있게 하는 도구(황정하, 2004)로서의 의미가 있으며, 조직구성원이 조직에 대해 긍정적인 생각과 행동을 할 수 있도록 만드는 중요한 수단으로 작용하여 조직의 효과적인 인적관리에도 도움이 될 것이다.

또한 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동 향상을 위해서는 조직에 대한 신뢰가 중요하다. 종사자의 조직시민행동에 관한 선행연구(김종관·윤준섭·이엽남, 2013; 이석만·박경태, 2015; Dirks and Ferrin, 2000; Deluga, 1995)에 따르면 조직신뢰는 종사자의 태도와 행동에 직접적 또는 간접적인 영향을 미치는 주요 요인으로 보고되고 있다. 조직에 대한 종사자들의 신뢰는 그들이 불확실하거나 불리한 상황에 직면했을 때 조직이 일관성 있고, 도움이 되고 있다고 믿는 감정을 의미하며(Matthai, 1989), 변화의 속도가 빠른 현대 사회에서 조직의 장기적인 안정과 구성원의 행복 및 만족을 위해서라도 조직신뢰는 중요하다(Jones and Geroge, 1998). 이러한 조직신뢰는 중증장애인 생산품시설과 같은 비영리 조직에서도 조직의 목표와 가치를 실현시켜 주는 중요한 자원으로서 기능을 하며, 시설구성원들이 어려운 여건 속에서도 자신의 전문성을 향상시키고 효과적으로 역할을 수행할 수 있도록 도움을 준다. 따라서 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직신뢰도에 따라 조직시민행동의 정도도 달라질 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

이와 같이 조직행동 관련 연구에서 조직신뢰와 조직시민행동은 매우 중요한 변수로 여겨지고 있으며, 실제로 두 변수 간의 관계에 대한 연구들도 다수 보고되고 있다(김호정, 1999; 이석만·박경태, 2015; Pillai, Schriesheim and Williams, 1999). 특히, 조직 관련 변수와 조직시민행동 간의 관계에서 조직

신뢰가 매개변수로서 역할을 수행하는 연구(김봉환·조남신, 2015; 김종관 외, 2013; 박희서, 2009; 임세건·윤영석, 2018; 정성엽 외, 2001; 조윤희·최우재, 2010; Jones and George, 1998; Konovsky and Pugh, 1994) 등도 이루어지고 있다. 구체적으로 살펴보면, 박희서(2009)는 사회적 교환관계와 조직시민행동 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하였으며, 임세건과 윤영석(2018)의 연구에서는 조직공정성과 직무스트레스가 조직에 대한 신뢰를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이 밖에도 조직구성원의 가치성향(조윤희·최우재, 2010), 고용불안 및 조직분권화(정성엽 외, 2001)와 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰는 매개변수로서 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이렇듯 조직행동 관련 연구에서 조직신뢰는 중요한 매개변수로 이용되고 있음에도 불구하고, 사회복지 영역 특히, 특별한 업무와 역할이 요구되는 중증장애인 생산품시설 관련 연구에서는 조직신뢰의 매개효과 검증 연구를 찾아보기 힘들다.

따라서 중증장애인의 직업재활과 고용 창출을 담당하는 기관으로서 특별한 역할과 기능을 수행하고 있는 중증장애인 생산품시설의 질 높은 서비스 제공을 위해서라도 종사자 개인의 조직친화적인 태도와 행동에 관한 연구는 필요하며, 이러한 행동에 영향을 미치는 조직신뢰의 영향력을 검증하는 연구가 필요하다고 생각되었다. 이에 본 연구는 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 중증장애인 생산품시설

고용을 통한 사회보장이라는 목표를 달성함에 있어 장애인들은 사회·환경적, 그리고 재정적인 제약으로 인해 어려움이 따를 수밖에 없다. 따라서 장애인들은 보호된 환경, 즉, ‘장애인 직업재활시설’ 등과 같은 곳에서 보호 받으며 생산 활동에 참여함으로써 사회통합의 기회를 얻고 있다(손인봉, 2014). 그러나 ‘장애인 직업재활시설’의 특성상 장애인들은 비장애인에 비해 사회참여의 기회나 소득보장 측면에서 충분히 보장받지 못하고 있다. 이러한 어려움을 해결하고 장애인의 소득보장과 고용증대를 위해서, 국

---

1) 장애인복지법 제58조에 의하면, 장애인직업재활시설은 ‘일반 작업장에서는 일하기 어려운 장애인에게 특별히 준비된 작업환경에서 직업훈련을 받거나 직업생활을 유지할 수 있도록 만든 시설’을 말한다.

가에서는 적극적 우대조치의 하나로 ‘중증장애인생산품 우선구매제도<sup>2)</sup>’를 법으로 규정하여 시행하고 있다(손인봉·김태형, 2019).

‘중증장애인생산품 우선구매제도’는 중증장애인이 경제활동의 주체로 참여하고, 경제적으로 자립할 수 있도록 지원하는 ‘사회적 지원 제도’ 중 하나로서, 궁극적으로 중증장애인의 사회참여 향상을 위한 적극적 우대조치라 할 수 있다(한국장애인개발원, 2016). 즉, ‘중증장애인생산품 우선구매제도’란 국가와 지방자치단체 그리고 공공기관이 일반 경쟁고용 시장에 참여하기 어려운 중증장애인들이 근무하고 있는 ‘시설에서 만드는 상품 또는 용역과 서비스’를 의무적으로 구매<sup>3)</sup>하여 중증장애인의 고용 기회를 확대하고, 근로 임금을 통해 장애인의 소득을 보장해 주기 위한 제도를 말하는 것이다(보건복지부, 2019a).

이러한 ‘중증장애인생산품 우선구매제도’에서 가장 중요한 주체 중 하나가 바로 ‘중증장애인 생산품시설<sup>4)</sup>’이다. ‘중증장애인 생산품시설’이란 「중증장애인 생산품시설 우선구매특별법」 제9조에 의한 일정 요건<sup>5)</sup>을 충족하고 보건복지부장관으로부터 지정 받은 기관을 뜻한다. 중증장애인 생산품시설은 2019년 4월 기준으로 약 592개소가 운영되고 있으며, 「우선구매특별법」 제정 이후, 2008년 66개소로 출발하여, 2015년 417개소, 2017년 544개소, 2018년 580개소로 그 수가 증가하고 있으며, 공공기관의 우선구매액도 2008년 1,320억에서 2017년 5,387억으로 지속적인 증가 추세에 있다(보건복지부, 2018; 보건복지부, 2019b).

## 2. 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동

중증장애인 생산품시설의 종사자란 인건비의 부담주체(정보보조금이나 시설 자부담)와는 상관없이 시행규칙에서 정한 직종에서 업무를 수행하는 사람’을 뜻한다(보건복지부, 2019b). 종사자들은 시설의 특성상 ‘직업 관련 복지서비스(직업상담, 교육 및 평가, 훈련, 사후관리 등)를 제공’함과 동시에 ‘영리활동(상품의 생산 및 판매 등)을 통해 수익을 창출하여 근로장애인에게 임금을 지급’하는 것이 주된 업무이

2) 중증장애인생산품 우선구매 제도란 ‘경쟁고용이 어려운 중증장애인들이 고용하는 중증장애인생산품 생산시설의 제품과 용역서비스에 대하여 국가 및 지방자치단체 그리고 공공기관에서 우선구매를 지원함으로써 중증장애인의 직업재활 및 일자리 창출에 기여하는 것’을 목적으로 한다(한국장애인개발원, 2016).

3) 기관의 구매 목표비율은 총 구매액의 1% 이상이다.

4) 중증장애인 생산품시설은 지정 후 3년간 유지되며, 이후 재심사를 통해 지정 기관의 지위를 유지할 수 있다.

5) 중증장애인 생산품시설 지정 기준은 첫째, 규모 및 생산시설 등에 대한 기본적인 시설기준 둘째, 장애인과 중증장애인의 고용비율(① 장애인근로자 수가 10인 이상일 것, ② 전체 근로자 중 장애인근로자가 70% 이상일 것, ③ 장애인근로자 중 중증장애인 근로자가 60% 이상일 것) 셋째, 생산품의 품질 등의 조건을 충족해야만 한다(보건복지부, 2019a).

자 책임이다(손인봉·김태형, 2019). 이에 중증장애인 생산품시설 종사자의 특수한 직무상황에 대한 이해와 이를 고려한 종사자의 인적자원 관리의 노력은 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있으며, 궁극적으로 기관의 효과적이고 전문적인 역할수행을 위한 이번 연구는 매우 의미 있는 과업이라 할 수 있다.

본 연구에서 관심을 가지는 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 구성원들의 비공식적인 기여도를 설명하기 위해 고안된 개념으로(정무성·남석훈, 2007), 동료들과 업무의 정보를 공유하거나 동료와 협동하여 업무를 수행하는 등의 친사회적 행동을 의미한다(Brief and Motowidlo, 1986). 특히, Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동을 ‘보상이나 처벌에 의한 행동이 아닌 계약에 명시된 직무의 범위를 넘어서 자발적인 행동’으로 정의하였다. Moorman과 Blakery(1995)의 연구에서는 조직시민행동을 개인의 자유재량 행동으로 개인의 직무에 대한 태도와 상황의 변화에 따라 달라질 수 있으며 공식적인 보상과 관련이 없으므로 보상을 기대하고 행하는 역할 내 행동과는 다른 동기를 가진다고 설명하고 있다. 또한 조직시민행동은 구성원들에게 계약에 의해 맡겨진 고유한 업무 수행을 넘어 한 조직의 구성원으로서 주인의식과 사명감을 가지고 조직의 발전을 위해 다양한 노력을 기울이는 것을 의미(유병정, 2014)하며, 다른 조직구성원들과의 긍정적 관계형성과 조직 목표 달성에 효과적으로 기여하는 구성원의 기능적 행동이라고 볼 수도 있다(Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach, 2000). 이외 이석만과 박경태(2015)의 연구에서는 조직시민행동을 ‘공식적인 보상체계에 의해 직접적 또는 명시적으로 인정되지 않는 개인의 자발적 행위로서 조직원의 선택으로 조직의 효과적인 기능을 증진시키는 행위’라고 정의하고 있으며, 이러한 조직시민행동은 ‘조직구성원의 자발적이고 기능적인 행동’으로 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

한편, 조직시민행동은 연구자에 따라 다양한 기준으로 분류되고 있으며 그 구성요소도 달리하고 있다. 구체적으로, Podsakoff 외(2000)의 연구에서는 자기개발, 개인적인 술선수범, 조직에 대한 순응, 조직에 대한 충성, 타인을 돕는 행위, 스포츠맨십, 공익에 대한 내용을 포함하고 있고, Van, Graham, 그리고 Dienesch(1994)의 연구에서는 복종, 충성, 참여로 구성되어 있으며, Motowidlo(1986)는 성실, 이타, 시간엄수 등의 내용을 포함하였다. 또한 Organ(1988)은 이타주의, 예의, 시민정신, 양심, 스포츠맨십으로 분류하였고, 최창희(1994)는 충성, 양심, 자기개발, 이타성, 대인관계, 정보활동 등을 구성요소로 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 조직시민행동을 이타주의, 양심성, 스포츠 정신, 예의 바른 행동, 시민정신으로 구성하였다. 즉, 조직시민행동이란 ‘공식적인 보상체계 때문에 나타난 행동이 아니라 조직의 효과적인 운영에 공헌하고자 계약에 명시된 직무의 범위를 넘어서 노력하는 개인의 자발적인 행동(Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988)’을 뜻하는 것이다.

### 3. 의사결정 참여도

참여의 개념은 사회과학의 여러 분야, 예를 들어 경영학, 사회학, 심리학, 행정학 분야 등에서 오랫동안 다양한 패러다임으로 접근되어 왔기에 설명하는 이론들도 다양할 뿐 아니라 주제들도 광범위하다(Dachler and Wilpert, 1978). 예를 들어, 조직학에서는 참여를 ‘의사결정의 관여 혹은 정책이나 제안의 형성에 관여하는 행위’라고 정의하는 반면, 사회심리학적 측면에서 말하는 참여는 개입(involve) 및 영향력(influence)과 동일한 개념으로 사용되기도 한다. 그러나 일반적으로 의사결정 참여도(participation in decision-making)는 조직의 문제해결과 관련된 행동대안 중에서 능률적이고 효율적으로 행정의 목적을 달성하기 위한 최선의 방안을 선택하고, 실행에 옮겨 그 결과를 평가하고 환류 시키는 과정을 의미한다(Magjuka, 1990). 즉, 참여적 의사결정방법은 상급자와 하급자가 함께 의사를 결정하는 과정을 의미하는 것이다(이수광, 2005).

의사결정 참여는 의사결정 공유(shared decision making)의 방법 중 하나로 여겨지는데(Mitchell, 1973), 조직의 의사결정 과정에 참여하는 조직구성원은 본인과 본인이 소속된 조직의 목표가 밀접하게 연관되어 있음을 느끼게 되어, 개인 차원에서는 본인의 과업 수행에 대한 높은 만족감과 같은 동기부여와 가치실현의 기회 등을 제공받게 되며, 조직 차원에서는 구성원에 대한 영향력이 증대되어 조직의 목표달성에 긍정적인 결과를 가져올 가능성이 높아진다(Erez, 1995; Lawler and Yoon, 1996; Mitchell, 1973).

이러한 의사결정 참여는 다양하게 해석되고 있으나, 조직 구성원의 의사결정에 대한 권한 부여를 주요 개념적 특성으로 강조하고 있다. 이에 Tannenbaum과 Cooke(1974)는 의사결정 참여를 ‘자신의 직무와 관련된 영역에서 조직의 의사결정에 영향을 미치는 정도’라고 정의하였으며, 이하나와 허찬영(2019)은 ‘근로자 또는 근로자 대표가 기업의 경영과 관련한 의사결정에 참여하여 기업경영에 영향력을 행사하는 과정’이라고 설명하고 있다. 또한 Nyhan(1994)의 연구에서는 의사결정 참여란 ‘조직 운영상의 의사결정에 참여하는 방식으로 구성원의 기본적인 민주적 권리’라고 정의하면서, 조직구성원의 경영 참여에 핵심적인 역할로써 구성원의 동기부여에 효과적임을 강조하고 있다. Robbins 외(2008)는 ‘조직구성원들이 자신의 상사와 부하 혹은 동료들과 함께 공동의 목표설정과 문제해결을 위한 의사결정 및 그 실행에 참여함으로써 조직의 전반적인 운영에 관여하는 것’이라고 주장하였다. 그 외 이원덕과 유규창(1997)은 종업원의 참여란 ‘생산 활동에 참여하고 있는 종업원들이 직접 그 생산 활동 과정과 절차 혹은 의사결정에 어떠한 형태로든 영향을 미치는 모든 행위나 제도’라고 정의하고 있으며, 김선욱(2004)은 ‘의사결정의 과정을 공유하는 현상으로 의사결정에 있어서 종사자의 참여수준’이라고 정의하였다.

한편, 의사결정 참여는 조직구성원들의 참여정도와 범위 그리고 내용 등을 기준으로 구분할 수 있으

며, 연구자에 따라 분류 기준과 그 내용도 달리고 있다. 구체적으로, 의사결정 참여는 실행방법을 기준으로 근로자 의식조사, 종업원 제안제도, 직무재설계, 품질분임조, 자율작업팀, 소사장제도, 노사협의회 등의 형태로 분류하기도 하고(이수광, 2005), 참여의 정도, 직접성, 공식성, 강제성 등을 기준으로 구분(조은영, 2000)되기도 한다. 이 외에 Locke와 Schweiger(1979)는 업무자체, 근무조건, 인사기능, 기업정책으로 의사결정 참여 영역을 구분하여 의사결정 참여의 특징을 살펴보고 있다. 마지막으로 김선희(2014)는 업무관련, 재정관리, 프로그램, 인사관리 영역을 중심으로 의사결정 참여의 특징을 논의하고 있다. 그러나 기관의 특성상 세부 영역으로 구분하는 것이 적합하지 않은 경우에는 단일차원의 측정도구를 사용하기도 한다(서재현, 2005; 최지원·정진철, 2012; Nyhan, 1994).

따라서 본 연구에서는 의사결정 참여도를 '시설 내에서 종사자들이 시설의 업무와 관련된 의사결정에 참여하고 있는 정도'로 정의하였다.

#### 4. 조직신뢰

본 연구의 주요 변수 중 하나는 조직신뢰다. 신뢰는 '한 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화된 기대'(Rotter, 1967)라 할 수 있다. 신뢰의 개념은 학술적으로 다양한 방면에서 연구되어져 오는 주제으로써 조직 내에서의 구성원 간의 또는 조직 간의 차원에서 학술적 탐구가 이루어지고 있다.

신뢰의 개념적 정의에 대해 살펴보면, Cunnings와 Bromiley(1996)는 신뢰란 '타인이 명시적, 암묵적 약속에 따라 행동하기 위해 노력할 것이며, 상호 관련된 협상에서 정직하게 임하고 이기적 행동을 추구하지 않을 것이라 믿는 정도'라고 정의하고 있다. 또한 Mayer와 Davis 그리고 Schoorman(1995)은 신뢰를 '감시나 감독이 없이 상대가 자신의 기대에 부응하는 행동을 할 것이라는 믿음'을 의미한다고 정의하고 있으며, Matthai(1989)는 '종업원이 불확실하고 위험한 상황에서 조직의 행위와 말이 도움이 되고 일관성 있을 것이라고 믿는 감정'이라고 정의하였다. 더불어 국내 연구를 살펴보면, 박희서(2009)는 '조직이나 최고관리자가 충분한 능력을 갖추고 있고, 의도와 행위 등이 조직구성원의 일반적인 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라고 믿는 긍정적인 평가적 태도'로 정의하고 있으며, 이영아와 전다혜 그리고 박남수(2019)는 '개인과 조직 간에 형성되는 믿음으로 조직의 정책이나 의도에 정당성이 있다고 보고 이해함으로써 조직의 이익과 안정성에 긍정적인 확신을 하는 것'으로 정의하였다. 이러한 개념적 정의를 통하여, 신뢰는 '자신의 위험을 감수하더라도 상대방을 믿는 감정 상태'라고 볼 수 있으며, 구체적으로 상대방에 대한 긍정적인 태도 및 기대감 등의 '심리적 상태'를 의미하는 것이라 정리될 수 있다(송운석·김용빈, 2010).

한편, 조직 단위의 신뢰와 관련된 연구에서는 동료, 상사, 부서, 팀 등 여러 계층으로 이루어진 조직에 대한 신뢰를 어떻게 구분할지에 대한 다양한 견해가 존재한다. 일반적으로 조직신뢰는 두 차원으로 구분되는데, 첫째는 수평적 신뢰로, 이는 조직 내에서 개인 간에 형성되는 신뢰를 의미한다. 둘째는 수직적 신뢰로서, 이는 개인이 속한 조직의 시스템 및 경영진에 대한 신뢰를 의미한다(김현옥, 2001; 박희서, 2009). 또한 신뢰는 동료신뢰, 상사신뢰, 조직신뢰 등으로 구분할 수도 있다(이인석·전무경, 2005). 이에 Fox(1974)는 조직신뢰를 '구성원이 가지는 조직에 대한 공정성·개방성·일관성 등에 대한 믿음'으로 정의하였으며, Costigan과 Iiter 그리고 Berman(1998)은 조직신뢰란, 조직의 운영방침과 경영진에 대한 구성원들의 긍정적 평가정도를 의미한다고 하면서 구체적으로 공정성, 배려심, 개방성 정도에 대한 구성원들의 반응이라고 주장하였다. 또한 박희서(2009)는 조직에 대한 신뢰를 '조직이나 최고관리자가 능력을 갖추고 있고, 그들의 의도와 행위 등이 조직구성원의 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라는 믿음과 긍정적 평가'로 정의하였다. 이와 맥을 같이하여 본 연구에서는 조직신뢰를 '조직과 개인의 관계에서 서로에 대한 신념 즉, 조직이 기꺼이 종사자들의 기여도에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 신념과 믿음(이인석·전무경, 2005)'으로 정의하고자 한다.

## 5. 주요변수들 간의 관계

### 1) 의사결정 참여도가 조직시민행동에 미치는 영향

본 연구에서 의사결정 참여도와 함께 관심을 갖는 변수 중 하나는 조직시민행동이다. 앞서 살펴보았듯이 조직시민행동은 공식적인 계약에 의한 것이 아닌 조직구성원의 자발적 행동을 의미한다(서여주, 2017). 즉, 구체적인 보상이나 처벌에 의해 이루어지는 행동이 아니며 계약에 명시된 업무의 범위를 넘어선 자발적 행동을 의미한다고 할 수 있다(Bateman and Organ, 1983). 이러한 조직시민행동은 사회 복지 조직의 효과적인 목표 달성과 조직의 업무 효율성 향상에 있어 그 의의가 있으며(태동원·한은하·김근식, 2013), 특히 본 연구에서 관심을 가지는 중증장애인 생산품시설은 조직의 특성상 비영리적 그리고 영리적 성과 모두를 달성함에 있어 조직구성원의 역할 수행이 매우 중요하기에 종사자의 조직시민행동에 대한 연구는 중요한 의미를 가진다고 하겠다. 이에 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동과 의사결정 참여가 어떠한 관련이 있는지 살펴보고자 한다.

먼저, 의사결정 참여도와 조직시민행동에 대한 선행연구들(김영진·김대수, 2015; 이경근·박성수, 2009; 이수광, 2005; 장경화, 2007; 정석환, 2013; Smith and Brannick, 1990)에 의하면, 의사결정 참여도는 조직시민행동에 대한 영향요인으로 알려져 있다. 구체적으로 살펴보면, 호텔 영업직원을 대상으로 한 이수광(2005)의 연구에서는 의사결정 참여정도가 조직시민행동에 정(+ )적인 영향을 미치는 것

으로 보고하면서 특히, 종업원의 제안제도 활성화가 조직시민행동에 긍정적인 기능을 수행하고 있음을 강조하였다. 장경화(2007)의 연구에서는 내부마케팅의 하부 요인 중 커뮤니케이션 요인이 조직시민행동과 높은 상관관계가 있음을 보고하고 있으며, Smith와 Brannick(1990)의 연구에서도 높은 참여적 의사결정이 직원의 태도를 개선시키고 있음을 확인하였다. 이 밖에 조직공정성의 하위 차원으로 의사결정 참여도를 설정하여 조직시민행동과의 관계를 보고하는 연구들도 존재한다. 정석환(2013)의 연구에서는 상호작용 공정성<sup>6)</sup>이 조직시민행동에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, 이경근과 박성수(2009)의 연구에서는 조직공정성의 하위 요인 중 ‘대인공정성’ 개념으로 의사결정 참여도를 측정하였는데, 대인공정성은 조직시민행동 중 상사를 대상으로 한 시민행동에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 마지막으로 김영진과 김대수(2015)는 구성원의 의사결정 참여가 심리적 주인의식을 매개로 하여 조직시민행동에 정(+)-적인 영향을 미친다고 보고하였다.

앞서 살펴본 선행연구들을 종합해보면, 일반적으로 의사결정 참여도가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있으며, 이를 통해 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동에도 의사결정 참여도가 유의미한 영향을 미칠 것으로 유추해 볼 수 있다.

## 2) 의사결정 참여도가 조직신뢰에 미치는 영향

조직신뢰는 조직의 관리와 운영에 있어 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 왜냐하면 조직은 신뢰를 통해 구성원의 기회주의적인 행동을 감소시킬 수도 있고, 나아가 조직시민행동과 같은 조직에 이익이 되는 비공식적·비계약적인 활동까지도 증가시킬 수 있기 때문이다(조윤희·최우재, 2010). 무엇보다도 공식적인 처벌이나 통제가 아닌 신뢰형성을 통해 보다 효과적이고 경제적으로 조직을 관리할 수 있다는 점에서 조직신뢰는 중요성을 갖는다고 할 수 있다.

사회복지 영역에서 의사결정 참여도와 조직신뢰의 관계를 밝힌 선행연구는 많지 않지만, 휴먼서비스 영역의 선행연구들을 통해 의사결정 참여(조직공정성의 하위차원으로 이용)가 조직신뢰에 정(+)-적인 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있다(서재현, 2005; 성현모, 2008; 이경근·박성수, 2009; 이영아 외, 2019; Mishra and Morrissey, 1990). 구체적으로, 호텔 종사원을 대상으로 한 성현모(2008)의 연구에서는 의사결정 참여도가 동료 및 상사에 대한 신뢰는 물론 조직신뢰에도 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 또한 제조업 종사자들을 대상으로 한 이경근과 박성수(2009), 그리고 서재현(2005)의 연구에서도 의사결정 참여도가 조직신뢰에 정(+)-적인 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 그 밖에 Mishra와 Morrissey(1990)는 조직신뢰의 영향요인으로 공개적 의사소통과 의사소통 참여를 강조하고 있으며,

6) 상호작용 공정성이란 ‘의사결정과정에서 권한 보유자의 대인적 처우, 상호커뮤니케이션의 적절성 지각을 뜻하는 것이다.

이 외에 서비스업 종사자를 대상으로 의사결정 참여와 조직신뢰의 관계를 살펴본 연구에서는 의사결정 참여에 해당하는 절차 및 상호작용 공정성이 조직신뢰에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 확인되었다(이영아 외, 2019).

이러한 맥락에서 의사결정 참여도가 높은 종사자는 중증장애인 생산품시설이 가까이 자신들의 기여도에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 신념과 믿음을 지닐 것이라 가정할 수 있을 것이다.

### 3) 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향

선행연구들에 의하면, 조직신뢰는 조직의 지속적인 경쟁력 제고를 위한 중요한 요인으로 작용하여(Kramer, 1999), 조직의 위기상황에 대한 대처 능력과 조직구성원의 복지 등을 향상시키는 것으로 알려져 있다(Mishra, 1996). 이렇듯 조직신뢰는 조직구성원들의 긍정적 태도와 역할수행에 영향을 미치는 핵심적 요소라 할 수 있다(김해룡, 2004; 조운영·최우재, 2010). 또한 선행연구들은 일관되게 조직신뢰가 높은 종사자들은 공식적이고 명시적인 보상 없이도 조직과 클라이언트에게 긍정적인 영향을 제시할 가능성이 높다고 주장하고 있다(김윤식, 2008; 임세건·윤영석, 2018; Pillai et al., 1999). 따라서 본 연구는 종사자가 중증장애인 생산품시설이 가지고 있는 본래의 목표를 달성하고, 시설과 근로장애인에게 긍정적인 결과물을 제시하기 위한 방법으로서 조직신뢰가 종사자의 조직시민행동에 미치는 영향력을 확인하고자 한다.

조직신뢰와 조직시민행동의 관계를 살펴본 선행연구들(김봉환·조남신, 2015; 김중관 외, 2013; 박희서, 2009; 이석만·박경태, 2015; 임세건·윤영석, 2018; Pillai et al., 1999)에 의하면 조직신뢰는 조직시민행동에 대한 영향 요인으로 알려져 있다. 먼저, 조직시민행동에 대한 조직신뢰의 직접효과를 보고하고 있는 연구로서, 외식기업 종사원을 대상으로 한 이석만과 박경태(2015)의 연구에서는 조직신뢰가 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 외에도 다수의 연구에서 조직신뢰가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김윤식, 2008; Pillai et al., 1999).

다음으로 조직시민행동과 다른 선행요인 사이에서 조직신뢰의 매개효과를 검증한 연구들도 존재한다. 보육교사를 대상으로 한 임세건과 윤영석(2018)의 연구에서는 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서, 김중관 외(2013)의 연구에서는 종업원의 혁신행동과 조직시민행동과의 관계에서 조직신뢰가 매개변수로서 중요한 의미가 있다고 주장하였다. 또한 지방공무원을 대상으로 한 박희서(2009)의 연구에서는 사회적 교환관계에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과를 보고하였고, 마찬가지로 공공조직 구성원을 대상으로 한 김봉환과 조남신(2015)의 연구에서도 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과가 검증되었다. 이 외에도 다수의 연구에서 조직신뢰는 조직 관련 변수(조직문화, 조직분권화, 고용불안 등)와 조직시민행동 간의 관계에서 매개효과가 있는 것

으로 확인되고 있어, 조직신뢰는 조직시민행동에 대한 효과적인 예측 요인임을 알 수 있다(류은영·류병곤, 2015; 정성엽 외, 2001).

본 연구에서는 의사결정 참여와 조직시민행동의 관계에서 종사자 개인의 조직시민행동을 높이기 위해서는 조직신뢰가 중요한 변수로 작용할 것이라 가정하였다. 이에 본 연구는 의사결정 참여도와 조직시민행동 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검증하고, 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동을 위한 기초 자료를 제공하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구가설 및 연구모형

본 연구의 목적은 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 확인하여 의사결정 참여도가 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증함으로써 종사자의 조직시민행동을 향상시키기 위한 실천·정책적 함의를 제언하는 것이다. 이에 본 연구의 가설은 다음과 같다.

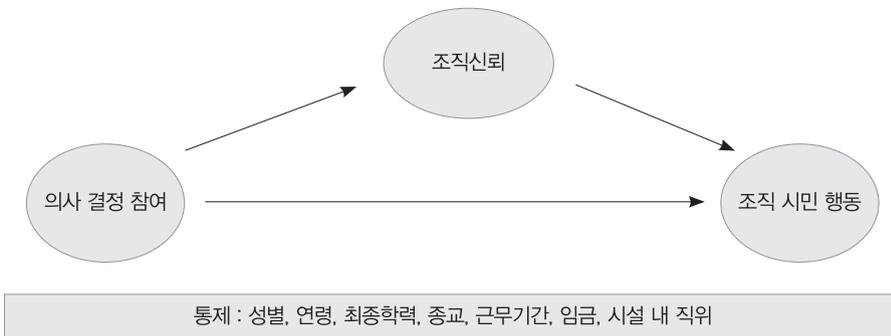
*연구가설1. 의사결정 참여도는 조직시민행동에 정(+)*적인 영향을 미칠 것이다.

*연구가설2. 의사결정 참여도와 조직시민행동 간의 관계를 조직신뢰가 매개할 것이다.*

*연구가설2-1. 의사결정 참여도는 조직신뢰에 정(+)*적인 영향을 미칠 것이다.

*연구가설2-2. 조직신뢰는 조직시민행동에 정(+)*적인 영향을 미칠 것이다.

〈그림 1〉 연구 모형



## 2. 조작적 정의 및 측정도구

### 1) 종속변수(조직시민행동)

본 연구에서는 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 종속변수로 설정하였다. 조직 시민행동이란 ‘공식적인 보상체계 때문에 나타난 행동이 아니라 조직의 효과적인 운영에 공헌하고자 계약에 명시된 직무의 범위를 넘어서 노력하는 개인의 자발적인 행동(Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988)’으로 정의하였으며, Bateman과 Organ(1983)이 개발하고, 최정수(2012)가 수정하여 구성한 설문항목을 사용하였다. 이 척도는 양심성, 이타주의, 시민정신과 예의바른 행동 등으로 구성되어 있으며, ‘나는 근무 중 사적인 전화와 대화를 하지 않으려 노력한다.’, ‘나는 시설발전을 위한 건설적 제안 및 아이디어를 제공한다.’, ‘나는 업무가 많은 동료들 기꺼이 도와준다.’, ‘나는 새로운 직원이 입사하면 그가 빨리 적응할 수 있도록 도와준다.’ 등을 포함하여 총 6문항으로 구성되었다. 이에 대한 응답양식은 Likert 유형의 5점 척도로서(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다), 점수가 높을수록 중증장애인 생산품 시설 종사자의 조직시민행동이 높다는 것을 의미한다. 최정수(2012)의 연구에서는 .805로 수용할 만한 수준이었고, 본 연구에서의 내적 일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .908로 높게 나타났다.

### 2) 독립변수(의사결정 참여도)

본 연구의 독립변수인 의사결정 참여도(participation in decision-making)는 선행연구에 기초하여 ‘시설 내에서 종사자들이 시설의 업무와 관련된 의사결정에 참여하고 있는 정도’로 정의하였으며, Nyhan(1994)이 개발하고 최지원과 정진철(2012)이 수정하여 구성한 설문항목을 사용하였다. 이 척도는 ‘나의 직장상사는 의사결정시 구성원의 적극적인 참여를 이끌어 낸다.’, ‘나의 직장상사는 시설에서 발생하는 일에 관하여 나에게 알려준다.’, ‘직원들은 우리 시설의 계획과 의사결정부분에 참여한다.’ 등을 포함하여 총 5문항으로 구성되어 있다. 이에 대한 응답양식은 Likert 유형의 5점 척도로서(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다), 점수가 높을수록 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도가 높다는 것을 의미한다. 최지원과 정진철(2012)의 연구에서는 .824, 본 연구에서의 내적 일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .918로 높게 나타났다.

### 3) 매개변수(조직신뢰)

본 연구에서 사용하는 조직신뢰(organizational trust)란 ‘조직과 개인의 관계에서 서로에 대한 신념 즉, 조직이 기꺼이 종사자들의 기여도에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 신념과 믿음(이인석·전무경, 2005)’이라고 정의하였으며, Cook과 Wall(1980)이 개발하고, 최정수(2012)가 국내에 적합하게 수

정하여 사용한 척도를 이용하였다. 본 척도는 ‘우리 시설은 경영이나 제도에 대해 언제든지 개인의 의견을 제시할 수 있다.’, ‘우리 시설은 나를 이해하고 인정해주며, 직장생활을 하는데 큰 힘이 되어준다.’, ‘우리 시설은 전반적으로 복리후생제도가 잘 되어 있다.’, ‘우리 시설에서는 직원들의 고충처리가 잘 이루어지고 있다.’ ‘우리 시설은 내가 성장할 수 있는 기회를 제공하고 있다.’, 등을 포함하여 총 9개의 문항이다. 이에 대한 응답양식은 Likert 유형의 5점 척도로서(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다), 점수가 높을수록 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직신뢰도가 높다는 것을 의미한다. 최정수(2012)의 연구에서는 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )가 .922였으며, 본 연구에서의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .956로 매우 높게 나타났다.

#### 4) 통제변수

본 연구에서는 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동에 영향을 미치는 인구사회학적 특성 중 선행연구(김종관 외, 2013; 김태형·손인봉, 2019; 박희서, 2009; 이경근·박성수, 2009; 이석만·박경태, 2015; 임세진·윤영석, 2018; 정석환, 2013; Pillai et al., 1999; Smith and Brannick, 1990)를 통하여 성별, 연령, 학력, 종교, 근무기간, 임금, 시설 내 직위를 통제하여 분석하였다. 성별은 “여자(0), 남자(1)”으로, 연령은 연속변수로, 학력은 “전문대 졸업이하(0), 대학교 졸업이상(1)”으로, 종교는 “무(0), 유(1)”로, 근무기간과 임금은 연속변수로, 시설 내 직위<sup>7)</sup>는 “실무직(0), 관리직(1)”으로 구분하여 측정하였다.

### 3. 조사대상 및 자료수집방법

전국의 중증장애인 생산품시설 175개소에서 근무하고 있는 종사자 625명을 본 연구의 조사대상자로 선정하였다. 우편조사로 자료를 수집하였으며, 설문은 자기보고식 측정방법으로 진행되었다. 조사의 과정으로 중증장애인 생산품시설에 전화를 걸어 설문조사에 대한 동의를 얻었으며, 설문지를 배분하고 수거할 시설 담당자를 정하여 설문지 관련 문의사항과 공지사항을 전달할 수 있도록 하였다. 그리고 본 연구의 취지 및 목적, 설문지 작성방법 등에 대한 안내문을 함께 발송하였고, 조사 기간은 2014년 3월 31일부터 5월 1일까지 약 5주에 걸쳐 이루어졌으며 총 541부가 회수되었다. 이 중 불성실하게 응답하거나 조사대상자의 조건에 부합되지 않은 경우를 제외하고 총 511부가 최종분석에 사용되었다.

7) 실무자는 담당자(직업훈련교사)와 대리(선임직업훈련교사, 주임)를 뜻하고, 관리자는 과장(팀장), 부장, 사무국장이 포함된다.

## 4. 자료 분석방법

본 연구에서는 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직 신뢰의 매개효과를 확인하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개효과 분석방법을 활용하였다. Baron과 Kenny(1986)의 분석방법은 1단계, 독립변수(의사결정 참여도)가 매개변수(조직신뢰)에 미치는 영향력의 유의성을 확인한 후, 2단계에서 독립변수(의사결정 참여도)의 종속변수(조직시민행동)에 대한 영향력을 확인하게 된다. 마지막 3단계에서는 독립변수(의사결정 참여도)와 매개변수(조직신뢰)를 함께 투입하여 종속변수(조직시민행동)에 대한 영향력을 확인한다. 만약 3단계 분석 결과, 독립변수의 종속변수에 대한 직접효과가 유의하면 부분매개효과를 가지게 되며, 직접효과가 유의하지 않다면 완전매개효과를 가지게 된다. 또한 본 연구에서는 조직신뢰의 매개효과가 통계적으로도 유의한지 확인하기 위하여 Sobel 검증을 실시하였으며, 주요변수의 기술통계, 신뢰도, 상관관계 분석, 매개효과 검증을 위한 회귀분석을 위하여 SPSS 24.0을 이용하여 분석하였다.

# IV. 연구결과

## 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면, 첫째, 성별은 55.0%에 해당하는 278명이 남성이었으며, 45.0%에 해당하는 227명이 여성으로서 남성이 다소 더 높은 비율을 차지하였다. 둘째, 연령의 경우, 30세 미만이 116명(23.3%), 30세 이상~40세 미만이 254명(51.1%), 그리고 40세 이상이 127명(25.6%)으로 나타나 30~40대가 많음을 확인할 수 있다. 셋째, 최종학력은 대학교 졸업이 354명(70.0%)이었으며, 전문대학교 졸업이 152명(30.0%)으로 조사되었다. 넷째, 종교는 기독교, 천주교 그리고 불교 등 종교가 있는 종사자는 응답자의 62.6%에 해당하는 316명이었으며, 189명은 종교가 없다고 응답하였다. 다섯째, 근무기간은 2년 미만이 188명으로서 37.7%를 차지하였으며, 2년 이상~4년 미만이 144명으로 28.9%, 그리고 4년 이상이 167명으로 33.5%로 나타났다. 평균 48.47개월 근무한 것으로 조사되었다. 여섯째, 월평균 임금은 200만원 미만이 135명(28.4%)을 차지하였으며, 200만원 이상~250만원 미만이 203명(42.7%), 그리고 250만원 이상이 137명으로 28.8%였다. 마지막으로, 직위는 담당자(직업훈련교사)가 269명(53.4%)으로 가장 많았으며, 과장(팀장)이 121명(24.1%), 대리(선임직업훈련교사, 주임)가 63명(12.5%), 부장이 30명(6.0%), 사무국장이 20명(4.0%)의 순으로 나타났다.

〈표 1〉 조사대상자의 일반적 특성

(n=511)

	구분	빈도(명) <sup>8)</sup>	백분율(%)
성별	남	278	55.0
	여	227	45.0
연령 (M=33.22, SD=7.92)	30세 미만	116	23.3
	30세 이상~40세 미만	254	51.1
	40세 이상	127	25.6
최종학력	전문대학교 졸업	152	30.0
	대학교 졸업 이상	354	70.0
종교	유	316	62.6
	무	189	37.4
근무기간 (M=48.47, SD=47.01)	24개월 미만	188	37.7
	24개월 이상~48개월 미만	144	28.9
	48개월 이상	167	33.5
월평균 임금 (M=219.70, SD=47.25)	200만원 미만	135	28.4
	200만원 이상~250만원 미만	203	42.7
	250만원 이상	137	28.8
시설 내 직위	사무국장	20	4.0
	부장	30	6.0
	과장(팀장)	121	24.1
	대리(선임직업훈련교사, 주임)	63	12.5
	담당자(직업훈련교사)	269	53.4

## 2. 주요변수의 상관관계 및 기술통계

본 연구는 주요변수의 평균 및 표준편차를 분석하였으며, 변수 간의 상관관계 정도를 살펴보았다. 이에 대한 자세한 결과는 〈표 2〉, 〈표 3〉에 제시하고 있다. 상관관계 분석결과를 살펴보면(〈표 3〉 참조), 조직시민행동과 의사결정 참여도는 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 조직시민행

8) 결측값으로 인해 변수별 분석 사례의 수 및 전체 사례 수에 차이가 있다.

동과 조직신뢰도 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한 의사결정 참여도와 조직신뢰도 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

그리고 각 변수의 평균 및 표준편차를 분석한 결과, 조직시민행동의 평균 점수는 3.65로 조금 높은 편으로 확인되었으며, 독립변수인 의사결정 참여도의 평균 점수는 3.57, 매개변수인 조직신뢰의 평균 점수는 3.38로 보통 이상인 것으로 나타났다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 주요변수의 기술통계

(n=511)

변수	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
의사결정 참여도	1.00	5.00	3.57	.832	-1.08	1.48
조직신뢰	1.00	5.00	3.38	.850	-.63	.64
조직시민행동	1.00	5.00	3.65	.709	-1.47	3.99

〈표 3〉 주요변수의 상관관계

	의사결정 참여도	조직신뢰	조직시민행동
의사결정 참여도			
조직신뢰	.772**		
조직시민행동	.590**	.526**	

\*\*p<.01

### 3. 조직신뢰의 매개효과 검증

먼저, 독립변수들 간의 다중공선성이 있는 지를 알아보기 위하여 분산팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 분석하였다. 그 결과, 모든 변인에서 VIF 계수가 2.5를 넘지 않아 다중공선성의 문제는 없었다(Allison, 1999). 다음으로, 주요 변수들의 첨도 및 왜도 값을 확인한 결과 기준치<sup>9)</sup>를 넘지 않아 정상성에도 문제가 없는 것으로 확인되었다(Curran et al., 1996). 마지막으로, Baron과 Kenny의 매개효과 분석방법을 사용하여 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 검

9) 첨도 > 7 (일반적인 통계 패키지에서는 3을 뺀 4보다 큰 경우), 왜도 > 2보다 경우가 아니면 추정에 영향을 주지는 않는 것으로 보고된 바 있다(Curran, West and Finch, 1996).

증하였다.

1) 1단계 분석

의사결정 참여도를 독립변수로, 매개변수인 조직신뢰를 종속변수로 설정한 모형에 대한 다중회귀분석 결과, 독립변수와 통제변수들이 조직신뢰의 변량(variance)을 61.5% 정도 설명해 주는 것으로 나타났다. 또한 개별 회귀계수들의 영향력을 검증한 결과, 독립변수인 의사결정 참여도( $\beta=.775, p<.001$ )가 조직신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 중증장애인 생산품시설 종사자들의 의사결정 참여도가 높아질수록 조직신뢰가 높아짐을 알 수 있다. 따라서 매개효과 검증의 첫 번째 조건이 충족되었음을 확인할 수 있다. 그러나 조직신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 통제변수는 확인할 수 없었다. 구체적인 내용은 다음의 <표 4>에 제시된 바와 같다.

<표 4> 1단계 분석결과

변수	비표준화 계수		표준화계수	t	
	B	표준오차	$\beta$		
통제변수	성별(여자=0)	.053	.053	.031	1.000
	연령	-.003	.004	-.027	-.824
	학력 (전문대졸 이하=0)	.018	.055	.010	.326
	종교(무=0)	-.026	.052	-.015	-.503
	근무기간	.001	.001	.065	1.832
	임금	-.001	.001	-.047	-1.251
	직위(실무직=0)	-.065	.066	-.036	-.983
독립변수	의사결정 참여도	.804	.031	.775	26.316***
상수	.734***				
R <sup>2</sup>	.615				
F	90.500***				

\*\*\*p<.001

2) 2단계 분석

의사결정 참여도를 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 설정한 모형에 대한 다중회귀분석 결과, 독립변수와 통제변수들이 조직시민행동의 변량을 37.3% 정도 설명해 주는 것으로 나타났다. 또한 개별 회귀계수들의 영향력을 검증한 결과, 독립변수인 의사결정 참여도( $\beta=.602, p<.001$ )가 조직시민행동에

통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 생산품시설 종사자들의 의사결정 참여도가 높아질수록 조직시민행동이 높아짐을 알 수 있다. 또한, 통제변수들 중에서 연령( $\beta=.136, p<.01$ )과 근무기간( $\beta=-.106, p<.05$ )만이 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 연령이 많을수록, 그리고 근무기간이 짧은 직원일수록 중증장애인 생산품시설에서의 조직시민행동이 더 높아짐을 알 수 있다. 구체적인 내용은 다음의 <표 5>에 제시된 바와 같다.

<표 5> 2단계 분석결과

변수		비표준화 계수		표준화계수	t
		B	표준오차	$\beta$	
통제변수	성별(여자=0)	.036	.056	.025	.636
	연령	.012	.004	.136	3.237**
	학력(전문대졸 이하=0)	.023	.058	.015	.389
	종교(무=0)	-.037	.055	-.025	-.681
	근무기간	-.002	.001	-.106	-2.345*
	임금	.000	.001	-.026	-.542
	직위(실무직=0)	.085	.070	.056	1.214
독립변수	의사결정 참여도	.518	.032	.602	16.055***
상수	1.476***				
R <sup>2</sup>	.373				
F	33.860***				

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

### 3) 3단계 분석

의사결정 참여도와 매개변수인 조직신뢰를 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 설정한 모형의 다중회귀분석 결과, 독립변수와 통제변수들이 조직시민행동의 변량을 약 38.7% 정도 설명해 주는 것으로 나타났다. 또한 개별 회귀계수들의 영향력을 검증한 결과, 매개변수인 조직신뢰( $\beta=.188, p<.01$ )가 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 독립변수인 의사결정 참여도( $\beta=.457, p<.001$ )도 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 독립변수인 중증장애인 생산품시설 종사자들의 의사결정 참여도가 높아질수록 조직시민행동은 높아지고, 매개변수인 조직신뢰의 경우에도 조직신뢰가 높아질수록 조직시민행동이 높아짐을 알 수 있다. 따라서 조직신뢰는 종사자의 의사결정 참여도와 조직시민행동 간의 관계에서 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

다. 그리고 통제변수들 중에서 연령( $\beta=.140, p<.01$ )과 근무기간( $\beta=-.118, p<.05$ )만이 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 연령이 많을수록, 그리고 근무기간이 짧은 직원일수록 생산품시설에서의 조직시민행동이 더 높아짐을 알 수 있다. 즉, 중증장애인 생산품시설 종사자들의 연령이 많을수록, 그리고 근무기간이 짧을수록 ‘시설의 공식적인 보상체계와 상관없이 개인의 재량적인 행동으로 동료들을 기꺼이 도와주고, 그들과 협동하여 일을 추진하는 등의 친사회적 행동이 증가한다는 것이다. 구체적인 내용은 다음의 <표 6>에 제시된 바와 같다.

<표 6> 3단계 분석결과

변수	비표준화 계수		표준화계수	t	
	B	표준오차	$\beta$		
통제변수	성별(여자=0)	.026	.056	.018	.468
	연령	.013	.004	.140	3.357**
	학력 (전문대졸 이하=0)	.021	.058	.014	.367
	종교(무=0)	-.032	.054	-.022	-.581
	근무기간	-.002	.001	-.118	-2.623*
	임금	.000	.001	-.019	-.391
	직위(실무직=0)	.095	.069	.063	1.377
독립변수	의사결정 참여도	.394	.051	.457	7.741***
매개변수	조직신뢰	.156	.049	.188	3.175**
상수	1.367***				
R <sup>2</sup>	.387				
F	31.819***				

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

#### 4) Sobel 검증

앞서 제시된 바와 같이 조직신뢰는 의사결정 참여도와 조직시민행동 간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 매개효과의 통계적 유의성을 확인하기 위하여 Sobel(1982) 검증<sup>10)</sup>을 활용하여 분석하였고, 그 결과는 <표 7>에 제시된 바와 같다.

〈표 7〉 조직신뢰의 매개효과 검증

경로	Z	p
의사결정 참여도 → 조직신뢰 → 조직시민행동	3.159	.002

Sobel 검증결과, 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계에서 조직신뢰는 Z값이 3.159로 나타나,  $p < .01$ 수준에서 조직신뢰의 매개효과가 통계적으로도 유의미한 것으로 확인되었다.

## V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동에 대한 의사결정 참여도의 영향력을 조직신뢰가 매개하는지 실증적으로 검증하는데 있으며, 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동을 증가시킬 수 있는 실천·정책적 함의를 제언하는 것이다. 본 연구의 주요 연구결과 및 논의는 다음과 같다.

첫째, 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동은 5점 척도 상에서 평균 3.65점으로 나타났다. 이는 조직시민행동에 대한 선행연구(김종관 외, 2013; 김태형·손인봉, 2019; 이경근·박성수, 2009; 이석만·박경태, 2015; 임세진·윤영석, 2018; Pillai et al., 1999)의 결과와 비슷한 것이다. 이는 중증장애인 생산품시설 종사자들이 자발적으로 동료들과 업무정보를 공유하거나 동료와 협동하여 업무를 수행하는 등의 친사회적 행동을 하고 있다고 믿는 것으로서, 본인은 효과적인 목표 달성과 시설의 업무 효율성 향상에 기여하고 있다고 평가하는 것이라 볼 수 있다. 하지만 이는 본인 스스로가 인지한 조직시민행동이기 때문에 해석에 있어 좀 더 신중함이 요구된다.

둘째, 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도는 조직시민행동에 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 종사자의 의사결정 참여도가 높아질수록 조직시민행동도 높아진다는 것이다. 이는 관련 선행연구(김영진·김대수, 2015; 이경근·박성수, 2009; 이수광, 2005; 장경화, 2007; 정석환, 2013; Smith and Brannick, 1990)와 일치하는 결과로서, 의사결정 참여도가 종사자의 조직시민행동에

10) 
$$\frac{ab}{\sqrt{b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$$

대한 예측 변인임을 보여주는 것이다. 다시 말해, 시설의 의사결정 과정에 참여하는 종사자는 본인과 본인이 소속된 시설의 목표가 밀접하게 연관되어 있다고 느낄 때 조직시민행동이 영향을 받는다는 것이다. 이렇듯 의사결정 참여도가 높으면 조직 차원에서는 구성원에 대한 영향력이 증대되고, 개인 차원에서는 과업 수행에 대한 동기부여와 높은 만족감을 제공하여 결국 시설의 목표달성에 긍정적인 결과를 가져올 가능성이 높아진다(Erez, 1995; Mitchell, 1973). 따라서 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도를 향상시키기 위한 실천·정책적 개입 방안이 마련되어야 할 것이다.

셋째, 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직신뢰가 의사결정 참여도와 조직시민행동의 관계를 부분매개하는 것으로 확인되었다. 즉, 생산 활동에 참여하고 있는 종사자들이 직접 그 생산 활동 과정과 절차 혹은 시설의 의사결정에 영향을 미치는 정도가 높을수록, 시설이나 상급자의 의도와 행위, 그리고 능력이 종사자들의 상식과 기대에 어긋나지 않을 것이라는 믿음을 뜻하는 조직신뢰가 높아지며, 동료들과도 긍정적인 관계를 형성하여 시설의 목표 달성에 효과적으로 대처할 가능성이 높아진다는 것이다. 이와 같은 연구결과는 의사결정 참여도가 조직신뢰에 유의한 정(+)적 영향을 미친다는 선행연구(서재현, 2005; 성현모, 2008; 이영아 외, 2019; Mishra and Morrissey, 1990)와 조직신뢰가 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다는 선행연구(김봉환·조남신, 2015; 김종관 외, 2013; 박희서, 2009; 이석만·박경태, 2015)의 결과와 맥을 같이 한다. 또한 본 연구는 기존의 연구에서 더 나아가 의사결정 참여도가 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 동시에 조직신뢰가 양자 간의 관계를 매개하고 있다는 것을 실증적으로 검증한 것이다. 따라서 향후 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동을 향상시키기 위한 실천·정책적 개입 방안을 고려할 때, 의사결정 참여도뿐만 아니라 조직신뢰에도 깊은 관심을 가져야 할 것이다.

이상의 연구결과를 토대로 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 실천·정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 종사자가 시설의 업무와 관련된 주요 의사결정에 보다 적극적으로 참여할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것이다. 예를 들어, 의사결정 참여에 있어 시설 내의 각종 정보를 공유하거나, 시설의 향후 계획 공지, 다양한 의견 수렴이 원활하게 이루어질 수 있도록 중증장애인 생산품시설의 특성을 반영한 ‘조직 관리자의 리더십 교육 프로그램’이 보급되어야 할 것이다. 사회복지조직에 있어 리더십에 대한 강조는 꾸준히 제기되어 왔으나, 실제적으로 중증장애인 생산품시설 관리자에 대한 ‘리더십 교육 프로그램’은 찾아보기 힘든 상황이다. 김화(2011)<sup>11)</sup>의 연구에 따르면, 리더십의 유형에 따라 멘토링이나 코칭 방법이 다른데, 변혁적 리더는 조직의 비전을 제시하는 방법으로 조직구성

11) 변혁적 리더십(transformational leadership)이란 ‘리더가 조직의 방향을 설정하고, 조직 구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 조직 목표를 수행’하는 것을 말하고, 서번트 리더십(servant leadership)은 ‘조직 구성원이나 고객을 우선시하여 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 것’을 뜻한다(김화, 2011).

원을 동기부여 시키고, 서번트 리더는 업무에 대한 필요성과 방향성을 잘 제시하여 구성원의 욕구를 해소하기 위해 노력하고 결국 직원들의 조직몰입을 향상시킨다고 주장하였다. 이는 중증장애인 생산품시설에 적합한 '리더십 교육 프로그램'을 개발하여 보급함으로써 구조적으로 종사자들에게 자율성을 인정하고, 종사자들의 업무에 대한 동기부여와 시설에 대한 애착심을 높일 필요가 있음을 시사하는 것이다.

둘째, 종사자들의 시설에 대한 의사결정 참여도를 높이기 위한 조직문화 즉, '수평적 조직문화 조성'과 같은 것이 필요할 것이다. 수평적 조직문화를 통해 시설 내에서 상시적인 대화와 교류의 장을 개설한다면, 이것은 곧 개인과 시설 간의 연결고리가 되고, 그 연결고리는 상급자와 하급자, 또는 시설 동료 간의 상호작용과 피드백을 교류할 수 있는 논의의 장으로 발전할 수 있을 것이다. 특히, 조직 운영상의 의사결정에 종사자들이 참여하는 방식은 종사자 본인의 과업 수행에 대한 높은 만족감과 가치실현의 기회, 동기부여 등을 제공할 가능성이 높다(Erez, 1995). 이는 서로 간의 자유로운 의견 공유를 통해 개인적으로는 종사자들의 전문적인 지식과 기술의 발달을 도모할 수 있고, 시설의 차원에서는 종사자들에 대한 통제와 영향력을 증대시켜, 결국 시설의 성과나 목표를 달성함에도 도움이 될 것이다. 따라서 중증장애인 생산품시설의 특성을 반영한 '수평적 조직문화 조성'과 관련된 프로그램을 개발하여 중증장애인 생산품시설에 제공해야 할 것이다.

마지막으로, 종사자의 조직신뢰는 조직시민행동을 향상시켜 결국 시설이 가지고 있는 본래의 목표 달성에도 영향을 주기 때문에 종사자의 조직에 대한 신뢰를 이끌어낼 수 있는 현실적인 지원이 이루어져야 할 것이다. 시설 및 상급자들은 종사자들이 불확실하고 위험한 상황에서도 시설의 행위와 말이 종사자 본인에게 도움이 될 것이라고 믿을 수 있도록 일관성 있고 진실한 자세로 종사자들과 소통해야 한다. 특히, 시설의 장은 일선 종사자들이 중증장애인의 자활과 삶의 질 향상에 기여하고 있음에 자부심을 가지도록 업무에 대한 동기부여 방안을 마련해야 할 것이다. 예를 들어, 체계적인 업무절차와 공정한 보상 시스템이 구축되어야 한다. 종사자들이 자신에 대한 상급자의 업무평가가 공정하다고 인식하거나, 업무의 절차가 효율적이라고 인식할 때 업무의 태도와 시설에 대한 애착심은 커지고, 결국 시설의 목표 달성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(박재호, 2012). 따라서 종사자들이 납득할 수 있는 공정하면서 효율적인 업무 매뉴얼을 작성하고, 보상체계를 수립하여 조직에 대한 신뢰가 높아지도록 노력해야 할 것이다.

본 연구는 중증장애인 생산품시설 종사자의 의사결정 참여도가 조직신뢰를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치는 경로와 조직신뢰의 부분매개효과를 실증적으로 검증하였고, 향후 종사자의 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 기초자료를 제공했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 그러나 이러한 의의에도 불구하고 몇 가지의 한계점이 존재한다. 첫째, 자기보고식 측정도구를 사용하였기에 중증장애인 생산품시설 종사자의 조직시민행동의 정도가 주관적인 평가로 이루어졌다는 점이다. 둘째, 종사자의 조직시민행동에 영향을 줄 수 있는 다양한 개인 및 조직 그리고 환경요인을 고려하지 못한 점이다. 따라서 후속연

구에서는 자기보고식 측정방법을 보완할 수 있는 조사방법을 강구하고, 다양한 개인 및 조직 그리고 환경요인이 반영된 조직시민행동 연구가 이루어져야 할 것이다.

## ■ 참고문헌 ■

- 김봉환·조남신(2015). “조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향: 경영자 신뢰의 매개효과”, 『조직과 인사관리연구』, 39(2): 99-132.
- 김선욱(2004). 『교사의 의사결정참여가 학교 조직효과성에 미치는 영향』, 조선대학교 박사학위논문.
- 김선희(2014). “사회복지사의 의사결정참여가 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 16(2): 1-25.
- 김영진·김대수(2015). “구성원의 의사결정 참여와 정보공유가 조직유효성에 미치는 영향에 있어 심리적 주인의식의 매개효과”, 『경영연구』, 30(4): 285-319.
- 김윤식(2008). 『조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로』, 경원대학교 박사학위논문.
- 김종관·윤준섭·이엽남(2013). “인사공정성이 종업원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향-최고경영자와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 20(1): 171-188.
- 김태형·손인봉(2019). “장애인 직업재활시설 종사자가 지각한 감정노동과 조직시민행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과”, 『장애와 고용』, 29(2): 165-189.
- 김해룡(2004). “직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 『인사관리연구』, 28(4): 1-23.
- 김호정(1999). “신뢰와 조직몰입”, 『한국행정학보』, 33(2): 19-35.
- 김화(2011). 『변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로』, 숭실대학교 박사학위논문.
- 김현옥(2001). “정부개혁과 조직신뢰: 정부조직 인사개혁 사례”, 『한국사회학』, 35(4): 57-93.
- 류은영·류병곤(2015). “한국·중국기업의 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향-신뢰의 매개 역할을 중심으로”, 『인적자원관리연구』, 22(2): 251-276.
- 박재호(2012). “호텔종사원의 공정성 지각이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『관광연구저널』, 26(5): 501-519.
- 박주영(2017). “중증장애인생산품 생산시설 실태분석 및 개선방안”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 17(7):

67-78.

박희서(2009). “조직내 사회적 교환관계에 대한 지방공무원의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과를 중심으로”, 『한국거버넌스학회보』, 16(2): 107-128.

보건복지부(2018). 『2018 보건복지통계연보』.

보건복지부(2019a). 『2019년 장애인복지시설 사업안내(제Ⅲ권)』.

보건복지부(2019b). 『중증장애인생산품 생산시설 신규지정 등 지정현황 공고』. 보건복지부 공고 제 2019-367호.

서여주(2017). “감정노동자의 직무특성이 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『경영논총』, 35(2): 21-46.

서재현(2005). “의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 13(1): 173-198.

성현모(2008). 『고용불안과 의사결정참여가 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향-호텔 식음료업장 비정규직·정규직 종사원 비교연구』. 경기대학교 박사학위논문.

손인봉(2014). 『중증장애인생산품 생산시설 종사자의 직무성과와 영향요인 간의 구조적 관계에 관한 연구』. 연세대학교 박사학위논문.

손인봉·김태형(2019). “조직신뢰가 업무전문성에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과에 관한 연구-중증장애인 생산품시설 종사자를 중심으로”, 『GRI연구논총』, 21(2), 23-50.

송운석·김용빈(2010). “조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구-조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 『사회과학연구』, 26(3): 127-151.

유빙정(2014). 『조직신뢰가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구』. 배재대학교 석사학위논문.

이경근·박성수(2009). “절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 22(4): 2059-2088.

이석만·박경태(2015). “외식기업 종사원의 조직신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 『관광연구저널』, 29(9): 233-244.

이수광(2005). “종업원의 의사결정참여가 경영성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과를 중심으로”, 『관광경영학연구』, 9(1): 277-295.

이영아·전다혜·박남수(2019). “서비스종사원의 조직공정성지각이 조직신뢰와 고객지향성에 미치는 영향”, 『관광학연구』, 44(2): 211-232.

이원택·유규창(1997). 『근로자 참여적 경영의 실태: 한국과 미국 기업의 비교』. 한국노동연구원.

- 이인석·전무경(2005). “조직내 신뢰와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 『서강경영논총』, 16(2): 227-250.
- 이하나·허찬영(2019). “구성원의 의사결정참여가 조직몰입 및 조직응집성에 미치는 영향”, 『인적자원개발연구』, 22(1): 157-176.
- 임세건·윤영석(2018). “조직공정성과 직무스트레스가 보육교사의 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 『한국자치행정학보』, 32(1): 261-286.
- 장경화(2007). “간호단위의 내부마케팅요인이 간호사의 조직시민행동에 미치는 영향-직무만족을 매개변수로”, 『동서간호학연구지』, 13(1): 31-39.
- 정무성·남석훈(2007). “사회복지조직에서의 조직동일시가 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입을 매개변인으로”, 『한국비영리연구』, 6(3): 39-61.
- 정석환(2013). “공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향”, 『한국콘텐츠학회 논문지』, 13(2): 244-253.
- 정성엽·이재규·윤만희(2001). “정보화시대의 고용불안 및 조직분권화가 조직시민행동에 미치는 영향 연구-신뢰와 임파워먼트의 매개역할을 중심으로”, 『한국산업경영학회 발표논문집』, 31-56.
- 조운형·최우재(2010). “조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과”, 『인적자원관리연구』, 17(4): 403-429.
- 조은영(2000). 『경영참가 분야와 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구』, 숙명여자대학교 박사학위논문.
- 최정수(2012). 『외식조리종사원의 조직풍토지각이 조직몰입과 조직시민행동과의 관계연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로』, 경기대학교 박사학위논문.
- 최지원·정진철(2012). “대기업 사무직 근로자의 비판적 성찰 업무 행동과 의사결정 참여, 리더-구성원 교환 관계, 자기효능감 및 변화 준비성의 인과적 관계”, 『농업교육과 인적자원개발』, 44(2): 149-177.
- 최창희(1994). 『조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계』, 서울대학교 석사학위논문.
- 태동원·한은하·김근식(2013). “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구-사회복지조직을 중심으로”, 『한국자치행정학보』, 27(2): 261-283.
- 한국장애인개발원(2014). 『중증장애인생산품 우선구매제도 실효성 확보방안 연구』.
- 한국장애인개발원(2016). 『중증장애인생산품 생산시설 실태조사』.
- 황정하(2004). 『참여적 의사결정이 사회복지사의 직무성과에 미치는 영향: 리더십유형의 조절효과를 중심으로』, 연세대학교 석사학위논문.

- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–mediator variable distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier ; The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710–725.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39–52.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi–dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 10(3), 303–317.
- Cunnings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventor (OTI). In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). SAGE Publications Thousand Oaks, California.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16–29.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative science quarterly*, 23, 1–39.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in their supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1–16.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2000). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4): 450–467.
- Erez, M. (1995). Prospects of participative management in developing countries: The role of socio–cultural environment. *New approaches to employee management*, 3, 171–196.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. Faber & Faber.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3): 531–546.
- Konovsky, M. A., & 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(1), 569–598.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American sociological review*, 61(1), 89–108.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265–339.
- Magjuka, R. (1990). *Participation in decision making: an empirical analysis*. Advances in research and theories of school management and educational policy. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee perception of trust, satisfaction, and commitment as predictions of turnover intentions in a mental health setting*. Unpublished Doctoral Dissertation. College of Vanderbilt University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. in *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443–486.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670–679.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127–142.
- Motowidlo, S. J. (1986). Information processing in personnel decisions. *Research in personnel and human resources management*, 4, 1–44.
- Nyhan, R. C. (1994). *The interrelationships of organizational commitment, trust and participatory decision making practices in public organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University.

- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S.(1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Waters-Marsh, T.(2008). *Organisational Behaviour*. 5th Editions, French Forest: Pearson Education, Australia.
- Rotter, J. B.(1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.
- Smith, C. S., & Brannick, M. T.(1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 91-104.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Tannenbaum, A. S., & Cooke, R. A.(1974). Control and Participation. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 35-46.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.

---

원 고 접 수 일 | 2019년 10월 10일

심 사 완 료 일 | 2019년 11월 5일

최종원고채택일 | 2019년 11월 6일

**손인봉** gagson2@hanmail.net

2014년 연세대학교에서 사회복지학 박사학위를 받았다. 한국장애인개발원 연구원과 성결대학교에서 객원교수로 재직하였다. 논문으로는 “장애인 거주시설 종사자가 인식하고 있는 인권의식이 서비스 질에 미치는 영향과 조직몰입의 조절효과 연구”(2019), “장애인 직업재활시설 종사자가 지각한 감정노동과 조직시민행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과”(2019) 등 다수 논문을 발표하였다. 주요 관심분야는 장애인복지, 근로자복지, 사회복지행정 등이다.

**김태형** sodoi2001@naver.com

2019년 연세대학교에서 사회복지학 박사학위를 받았다. 서울성모병원 호스피스센터 사회복지사로 재직하였으며, 배제대학교, 호서대학교, 서울사이버대학교, 인천재능대학교 등에서 강의경력을 쌓았다. 현재 백석대학교에서 외래교수로 재직 중이다. 논문으로는 “사회복지사의 일탈적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구”(2017), “가구필요도가 청소년의 행복감에 미치는 영향: 주관적 건강의 매개효과 분석”(2015) 등 다수를 발표하였다. 주요 관심분야는 정신보건복지(행복감), 청소년복지, 근로자복지, 의료 및 호스피스 등이다.