

박 사 학 위 논 문

지 도 교 수 이 창 원

우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의
공정성 인식이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 비교연구

2014년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

성 시 한

박 사 학 위 논 문

우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의
공정성 인식이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 비교연구

2013년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

성 시 한

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의
공정성 인식이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 비교연구

A Comparative Study on the Effects of Perception of Fairness
on Organizational Citizenship Behavior in Public and Private
Organizations

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

성 시 한

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

우리나라 공공조직과 민간조직구성원의
공정성 인식이 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 비교연구

A Comparative Study on the Effects of Perception of Fairness
on Organizational Citizenship Behavior in Public and Private
Organizations

위 논문을 정책학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

정 책 학 전 공

성 시 한

성시한의 정책학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 비교연구

한성대학교 대학원

행정학과

정책학전공

성 시 한

본 연구의 목적은 공공조직과 민간조직을 비교하여 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입의 매개효과를 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다. 특히 본 연구는 공공조직과 기업조직(민간조직) 구성원들을 대상으로 목표의 명확성, 시장기재의 유무, 조직구조의 특성 등에 있어 두 조직간의 근본적인 차이에 기반을 둔 비교분석을 실시하고자 하였다. 조직시민행동이란 조직 구성원의 내면적 요인 혹은 타인이나 조직을 위해 행하는 긍정적인 행동으로 정의된다.

조직구성원이 조직의 분위기 혹은 조직의 특성이 공정하다고 인식할 경우 단순히 만족감이나 몰입 같은 태도를 넘어 구체적인 역할 행동에도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 또한 조직구성원의 조직에 대한 인지된 공정성은 조직에 대한 신뢰 수준을 높임과 동시에 조직에 대한 몰입의 수준을 높여 조직시민행동에 긍정적으로 작용할 가능성이 높다. 그런데 공공조직의 경우 민간조직과는 달리 목표의 불명확성, 시장기재의 부재로 인한 보상체계의 불분명성 등으로 인해 조직에 대한 공정성 인식에 있어 차이가 나타날 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 두 조직 유형에서 조직 구성원의 공정성에 대한 인식

이 조직시민행동으로 이어질 하위 구성요소에 있어 차이가 나타날 가능성이 높다는 가정 하에 공공조직과 민간조직에 대한 비교 분석을 실시하였다.

본 연구는 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였으며, 직급별로 공공조직과 민간조직 조직 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 또한 성별, 연령, 직급, 근속연수, 교육수준 등을 통제한 상태에서 최소자승모형(OLS)을 이용하여 가설을 검증하고자 하였다.

본 연구의 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 분배공정성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있었고, 절차공정성은 근속 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 한편 상호공정성은 정서적 몰입, 근속적 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미치면서 분배공정성, 절차공정성과 비교하여 회귀 계수 값도 가장 크다는 점에서 상호공정성의 영향력이 공공조직이나 민간조직 모두 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 공공조직과 민간조직 간의 비교 분석 결과 공공조직은 민간조직과 비교하여 정서적 몰입 수준은 높은 것으로 나타났으나, 근속 몰입 수준은 낮은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 공공조직이 민간조직과 비교하여 상대적으로 근로 조건이 안정적이기 때문에 나타나는 결과로 해석할 수 있다.

둘째, 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에서 분배공정성은 이타적 행동에만 긍정적 영향을 미치며 절차공정성은 양심적 행동, 신사적 행동, 참여적 행동에만 영향을 미치고 상호공정성은 조직시민행동의 하위 구성요소 전체에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직의 공식적 절차를 집행하는 과정에서 상사로부터 어느 정도 공정한 대우를 받는지가 조직시민행동을 유발하는 과정에서 가장 중요한 요인으로 작동하고 있음을 보여주는 결과이다.

셋째, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에서 세 가지 차원의 조직몰입 중 정서적 몰입은 규범적 몰입 및 근속적 몰입과 비교하여 조직시민행동에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석 결과는 조직에 대한 감정적인 애착심이 자발적인 조직시민행동을 유발하는데 가장 중요한 요소로 작용함을 의미한다. 특히 조직시민행동이 구성원의 자발적인 행동에서

유발되는 것이기 때문에 조직에 대한 구성원의 충성심, 행복감, 유쾌함 등의 감정이 증가하고 심리적 애착 상태가 커질수록 조직시민행동 또한 증가할 가능성이 높음을 보여주고 있는 것이다.

넷째, 조직몰입은 분배공정성을 매개하지 않으며 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분 매개하는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동 전체에 대해 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 또한 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성의 경우 유의미한 효과가 나타나지 않았다. 신사적 행동의 경우 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 신사적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 배려적 행동의 경우에도 조직몰입 수준은 상호공정성만을 부분적으로 매개하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 참여적 행동에 있어 조직몰입은 절차공정성을 완전 매개하여 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 상호공정성을 부분 매개하여 참여적 행동을 제고하는 것으로 나타났다.

마지막으로, 공공조직과 민간조직의 비교분석에서 공공조직의 경우 조직몰입이 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 민간조직의 경우 조직몰입이 분배공정성을 완전 매개, 절차공정성과 상호공정성은 부분 매개하는 것으로 나타났다.

상기의 내용을 종합해 볼 때 조직구성원의 공정성 인식이 조직시민행동에 영향을 미치며 조직몰입에도 영향을 미치는 실증 분석 결과로 나타났으며 조직을 관리하는 차원에서 보다 투명하고 책임 있는 조직관리가 중요하다고 할 수 있다. 또한 공공조직과 민간조직을 비교 분석 결과 조직의 특성이 영향을 준다는 사실이다. 공공조직의 경우 근로 조건이 안정적인 면에서 분배공정성 보다는 절차공정성과 상호공정성이 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는 반면, 민간조직의 경우 구조조정 이후 임금이나 보상에 대한 면에서 분배공정성을 완전 매개하여 조직시민행동에 긍정적 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 이에 분배공정성과 절차공정성의 중요성과 함께 공정성의 구성요소 중 상호공정성의 긍정적인 영향을 고려해 볼 때 의사결정에 있어 보다 민주적인 의사소통

이 전제되어야 한다는 필요성이 요구된다.

【주요어】 공정성, 조직몰입, 조직시민행동, 공공조직, 민간조직(기업조직)

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 공공조직과 민간조직의 비교	5
1. 조직의 목적과 환경	5
2. 조직의 목표	6
3. 조직의 구조	7
4. 조직의 문화	7
제 2 절 조직시민행동	9
1. 조직시민행동의 개념	9
2. 조직시민행동의 구성 요소	12
제 3 절 조직몰입	15
1. 조직몰입의 개념	15
2. 조직몰입의 구성 요소	18
제 4 절 조직공정성	21
1. 조직공정성의 개념	21
2. 조직공정성의 구성 요소	24

제 5 절 선행 연구	28
1. 공정성과 조직몰입	28
2. 공정성과 조직시민행동	31
3. 조직몰입과 조직시민행동	33
 제 3 장 연구모형 및 가설	 35
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	35
1. 연구모형의 설정	35
2. 가설의 설정	37
 제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정	 48
1. 변수의 조작적 정의	48
2. 변수의 측정	51
 제 3 절 표본구성과 자료수집 및 분석방법	 55
1. 표본의 구성과 특성	55
2. 자료수집· 분석방법	56
 제 4 장 실증분석 결과	 58
제 1 절 신뢰도 및 타당성 분석	58
1. 신뢰성 분석	58
2. 타당성 분석	59
 제 2 절 기술통계량 및 상관관계 분석	 61
 제 3 절 독립검정 T검정 및 분산분석	 63
1. 공정성	63

2. 조직몰입과 조직시민행동	69
제 4 절 가설검정	80
1. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향	80
2. 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향	83
3. 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향	86
4. 매개효과 분석	89
5. 공공조직과 민간조직 비교분석	94
6. 가설검정 결과 요약	98
제 5 장 결 론	102
제 1 절 연구결과 요약	102
제 2 절 연구의 한계점과 시사점	105
【참고문헌】	107
【부 록】	121
ABSTRACT	129

【 표 목 차 】

(표 1) 조직시민행동의 개념	11
(표 2) 조직시민행동의 구성요소	14
(표 3) 조직몰입의 개념	17
(표 4) 조직몰입의 구성요소	20
(표 5) 조직공정성의 개념	23
(표 6) 조직공정성의 구성요소	27
(표 7) 공정성과 조직몰입과의 관계 선행연구	30
(표 8) 공정성과 조직시민행동과의 관계 선행연구	32
(표 9) 조직몰입과 조직시민행동과의 관계	34
(표 10) 공정성과 조직몰입 간의 관계	39
(표 11) 공정성과 조직시민행동과의 관계	42
(표 12) 조직몰입과 조직시민행동과의 관계	45
(표 13) 조직시민행동 변수의 조작적 정의	48
(표 14) 조직몰입 변수의 조작적 정의	49
(표 15) 조직공정성 변수의 조작적 정의	50
(표 16) 조작적 정의와 구성요인	50
(표 17) 조직공정성의 측정항목	52
(표 18) 조직몰입의 측정항목	53
(표 19) 조직시민행동의 측정항목	54
(표 20) 표본의 구성과 특성표	56
(표 21) 신뢰도 분석 결과	58
(표 22) 요인분석 결과	60
(표 23) 구성 개념의 기술적 통계	61
(표 24) 구성개념의 상관관계	62
(표 25) 조직유형(공공 및 민간)에 따른 공정성 비교	65
(표 26) 성별에 따른 공정성 비교	65
(표 27) 연령대별 공정성 비교	66

(표 28) 직급에 따른 분배적 공정성 비교	67
(표 29) 학력에 따른 공정성 비교	68
(표 30) 근무연한에 따른 분배적 공정성 비교	69
(표 31) 조직유형에 따른 조직몰입 비교(공사비교)	70
(표 32) 조직유형에 따른 조직시민행동 비교(공사비교)	71
(표 33) 성별에 따른 조직몰입 비교	71
(표 34) 성별에 따른 조직시민행동 비교	72
(표 35) 연령대별 조직몰입 비교	73
(표 36) 연령대별 조직시민행동 비교	74
(표 37) 직급별 조직몰입 비교	75
(표 38) 직급별 조직시민행동 비교	75
(표 39) 교육수준별 조직몰입 비교	76
(표 40) 교육수준별 조직시민행동 비교	78
(표 41) 근속기간별 조직몰입 비교	78
(표 42) 근속기간별 조직시민행동 비교	79
(표 43) 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 분석 모형	82
(표 44) 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향	85
(표 45) 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향	88
(표 46) 매개효과 분석1	90
(표 47) 매개효과 분석2	93
(표 48) 공공조직	95
(표 49) 민간조직	97
(표 50) 가설검정 결과 요약	100

【 그림 목 차 】

〈그림 1〉 연구모형	36
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 공공조직과 민간조직을 비교하여 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입의 매개효과를 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다.

특히, 본 연구는 공공조직과 기업조직(민간조직) 구성원들을 대상으로 목표의 명확성, 시장기재의 유무, 조직구조의 특성 등에 있어 두 조직 간의 근본적인 차이에 기반을 둔 비교분석을 실시하고자 하였다.

이는 조직의 효율성과 성과가 인적자원에 의존한다는 인식 아래 조직차원의 인적자원개발 체제를 점검하고, 효율적인 인적자원개발 계획을 수립하는데 있다. 다양한 형태의 조직들이 급변하는 환경에 적응하기 위해서도 효율적인 시스템의 변화도 중요하지만 조직구성원의 심리적으로 동기화된 행동과 가치변화에 대처하는 인적자원관리의 효율적인 관리가 필요하다고 할 수 있다. 이는 민간영리조직인 기업뿐만 아니라 이윤 획득을 목적으로 하지 않고 공익활동을 전개하는 공공조직에서도 조직 체계와 조직 구성원에 대한 관리를 통해 조직 내부의 효율적인 운영의 필요성이 강조되고 있다. 이러한 측면에서 공공조직과 민간조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 무엇보다도 조직 구성원의 조직을 위한 자발적인 행동 즉, 조직시민행동을 유도 해 내는 것이 중요한 관건이라 할 수 있다. 조직시민행동이란 조직구성원의 내면적 요인 혹은 타인이나 조직을 위해 행하는 긍정적인 행동을 말한다.

또한, 조직의 성과에 영향을 미치는 요인은 매우 많지만 조직공정성이 어느 정도 공정한지 인식하느냐에 따라서 조직의 성과가 크게 달라질 수 있다(임정숙, 2008; 2). 조직구성원이 조직의 분위기 혹은 조직의 특성이 공정하다고 인식할 경우 단순히 만족감이나 몰입을 넘어 구체적인 역할 행동에도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 또한, 조직구성원이 조직에 대한 인지된 공정

성은 조직에 대한 신뢰 수준을 높임과 동시에 조직에 대한 몰입의 수준을 높여 조직시민행동에 긍정적으로 작용 할 가능성이 높다.

그런데 기업들은 1980년대 IMF를 겪으면서 1990년대에 들어 조직구성원들에 대한 대대적인 구조조정을 실행하면서 조직구성원들은 고용에 대한 불안감으로 다양한 문제가 발생하였고, 고용에 대한 불안 문제 해결에 대한 관심이 증가하면서 조직몰입에 대한 연구는 더욱 확산되었다. 또한, 평생직장이라는 개념이 사라지고 정서적인면의 조직에 대한 애착과 신뢰가 저하되면서 조직몰입도와 충성도는 저하 되었고 보다 안정적인 근로 조건을 가지고 있는 공공조직이나 임금의 상승 조건이 주어지는 조직으로의 이직의도가 급격히 증대되었다.

이에 조직구성원들의 행동 양식을 결정하는 변수로 조직몰입이 제기되었으며 조직몰입은 자신의 과업이나 역할에 대한 감정의 상태를 나타내므로 조직의 성과에도 영향을 주며 조직 유효성을 높이기 위해 조직구성원들 스스로 조직에 몰입 할 수 있도록 방향 제시의 필요성이 제기되어 조직구성원들의 자발적 행동을 유도하기 위한 개념으로 조직시민행동이 요구되고 있다.

조직시민행동은 조직 내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동을 의미하며 직무상 반드시 수행하여야 할 것도 아니고, 또한 조직구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 특별히 보상을 받는 것도 아니다. 그러나 조직구성원들의 이러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 나타내고 있기 때문에 중요한 변수로 부각되고 있다(Smith, Organ & Near, 1983; 윤정현, 이재훈, 2005). 또한 조직의 성과나 효율성을 높이기 위해 조직구성원의 동기부여를 높이는 관심이 대두되고 있다. 이는 승진, 보너스, 인센티브 등 외재적 동기부여 방법으로는 한계가 있으며 경제적 상승과 여가시간의 확대로 내재적 통제를 통한 동기부여 방법들의 논의가 제기되는 가운데 조직시민행동은 더욱 중요하게 인식되고 있다. 이는 조직시민행동이 조직의 유효성을 높이기 때문에 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 요인에 대해서 관심을 가지고 연구할 필요성을 말해주고 있는 것이다.

그런데 공공조직의 경우 민간조직과는 달리 목표의 불확실성, 시장기재의 부재로 인한 보상체계의 불분명성 등으로 인해 조직에 대한 공정성 인식에 있

어 차이가 나타날 가능성이 높다.

따라서 본 연구는 두 조직 유형에서 조직구성원의 공정성에 대한 인식이 조직시민행동으로 이어질 하위 구성요소에 있어 차이가 나타날 가능성이 높다는 가정 하에 공공조직과 민간조직에 대한 비교분석을 실시하였다.

다양한 조직의 형태에서 나타나는 조직시민행동을 이해하고 설명하기 위해 공공조직과 민간조직을 비교 분석하여 양자 간의 차이가 발견되면 이를 토대로 인적자원관리나 조직유효성을 높이는 방향과 정책을 재정립할 수 있을 것이다. 조직시민행동에 대한 그 동안의 선행 연구들은 주로 공공조직과 민간조직을 구분하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하여 왔으며 이들 조직에 대한 비교 분석을 통해 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구가 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 조직구성원의 공정성인식이 조직몰입과 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치고 조직몰입을 통해 조직시민행동에 더 많은 영향을 미칠 것이라는 가설을 가지고 이러한 점에서 공공조직과 민간조직 구성원의 조직시민행동에 영향을 주는 모형을 개발하고 검증하며, 기본적인 이론의 틀을 모색해 보고자 한다.

또한, 조직시민행동의 가장 중요한 변수로 작용하는 공정성 인식과 조직구성원들의 태도와 행동을 잘 나타내는 조직몰입을 중심으로 구성원들의 자발적인 행동인 조직시민행동을 활성화 시킬 수 있도록 이론적 배경을 바탕으로 대안을 모색함으로써 인적자원관리의 효율성을 높이고 실증적인 방법을 도출해 내는 데 본 연구의 또 다른 목적이 있다고 할 수 있다.

세부적으로 본 연구에서는 다음과 같다. 첫째, 공공조직과 민간조직을 비교하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 선행 연구는 거의 없으므로 본 연구에서 공공조직과 민간조직 구성원이 조직시민행동에 영향을 주는 공정성과 조직몰입을 포함한 모형을 개발하고 검증함으로써 기본적인 이론의 틀을 제공하려고 하였다. 둘째, 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석 하였다. 셋째, 조직시민행동에 영향을 주는 조직몰입과 공정성 변수들이 어떤 관계가 있으며, 공공조직과 민간조직에 미치는 영향에 차이가 있다면 그 원인은 무엇인지

밝히고자 하였다. 넷째, 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들에 대하여 공공조직과 민간조직의 비교 분석 결과를 통하여 공공조직과 민간조직의 인적자원관리의 효율성을 높이는 방안을 제시하였다.

제 2 절 연구의 방법

본 연구는 공공조직 및 민간조직의 구성원이 인식하는 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 토대로 문헌연구를 실시하였다. 또한 연구모형과 가설을 설정한 후 실증연구 분석에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 설문지법을 이용하였다.

또한, 연구의 목적을 달성하기 위해 내용 구성은 모두 5장으로 구성 하였다. 제1장에서는 서론 부분으로 본 연구의 배경이 되는 문제제기와 연구의 목적을 밝히고, 아울러 연구의 방법과 연구 내용의 구성을 다루었다. 제2장에서는 이론적 배경으로서 조직공정성, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계를 살펴보기 위해 조직공정성, 조직몰입과 조직시민행동에 개념을 정의하고, 구성요소에 대하여 살펴보았다. 제3장에서는 이론적 배경을 통하여 각 변수들의 관계가 규명된 내용을 기초로 하여 본 연구 목적에 적합한 연구모형과 가설을 설정 하였다. 특히 각각의 변수들의 조작적 정의를 통하여 변수 측정에 필요한 측정항목을 설정하였다. 제4장에서는 본 연구의 실증 분석 부분으로 설문지의 각 항목에 대한 안정성과 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 각 문항에 대한 타당도 분석으로 확인적 요인분석을 실시하고, 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형인 경로분석을 사용하였다. 그리고 분석 결과를 토대로 시사점을 도출하였다. 제5장에서는 연구 결과의 내용을 요약 정리하였고 본 연구의 한계점을 기술하고 연구의 시사점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 공공조직과 민간조직 비교

공공조직(public organizational)과 민간조직(private organizational)간에는 이론적으로나 실무적인 측면에서 중요한 차이점이 존재한다는 견해를 가지고 있다. 또한, 공공조직과 민간조직이 목적과 목표, 환경과 구조면에서 중요한 차이점이 존재하고 있다는 것이다.

Allison(1983)은 공공조직과 민간조직 특성을 구분하는 단계로 시간에 대한 관점, 성과 측정상의 차이, 의사전달과정, 권한체계, 공식적이고 법적인 제약, 인사제도상의 제약 등을 제시하고 있다. 이러한 기준을 토대로 세부적인 내용을 살펴보면 첫째, 시간에 대한 관점에서 민간조직보다 공공조직이 상대적으로 조직(이익)목표 달성을 위한 시간상의 제약이 심하지 않다. 둘째, 성과측정에 대한 기준이나 제반 제도상의 관행이 명확하고 철저한 민간조직에 비해 상대적으로 공기업의 경우 모호하며 이에 대한 제약이 심하지 않다. 셋째, 조직간 계층 구조나 직급구조가 단순하여 의사전달 과정이 능동적인 민간조직에 비해 공공조직은 엄격한 계층구조로 공식적 의사전달과정은 수동적인 경향이 강하다. 넷째, 직위에 따라 의사결정권한이 분권화 되어 있는 민간조직보다 공공조직은 관료적 조직문화로 의사결정권한이 중앙에 집중되어 있는 경향이 있다. 다섯째, 조직구성원의 자율성 측면에서 민간조직 구성원보다 공공조직 구성원들의 자율성에 많은 제약을 두게 되고 법적 제약이 따르게 된다. 마지막으로 위에서 제시된 공공조직의 특성은 민간조직보다 인사제도를 운영하는데 어려움을 가져오게 된다(윤정구, 1998).

1. 조직의 목적과 환경

공공조직과 민간조직은 기본 전체와 효과성의 판단 기준이 되는 핵심 가치

가 서로 다르다. 공공조직은 조직을 위해 지속적이고 안정적인 서비스를 제공할 목적으로 설립되고, 목적을 달성하는 과정에서 안정성, 예측가능성, 범규준수를 중시하는 반면, 민간조직은 이윤 추구를 위해 설립되고 이를 위해 경쟁, 기업가 정신, 창의, 도전, 유연성, 변화적응력 등을 강조한다(김호정, 2004; 51). 또한, 두 조직간 상이한 가치로 인해 환경에 대한 대응에서 차이가 발생하게 되는데 첫째, 민간조직은 환경 변화에 능동적으로 대처하지 못하면 불확실하고 동태적인 환경에 경쟁력을 잃게 되므로 새로운 변화와 도전을 계속 추구하게 된다. 둘째, 공공조직은 조직의 생산물을 거래할 수 있는 시장의 부재로 정보와 유인의 결핍으로 인해 고객의 선호와 수요와 공급의 변화가 어려워지는 것이다. 그러므로 민간조직은 이윤율과 같은 지표를 통해 조직의 성과를 파악할 수 있지만 공공조직은 객관적 성과수준을 파악하기가 어려운 환경적 요인을 가지고 있다고 할 수 있다.

공공조직과 민간조직의 환경 차이는 조직의 변화와 혁신을 강조하고 이를 뒷받침하는 자원의 획득, 구성원의 창의력, 동태성을 중시하고 구성원들에게 미래의 발전을 제시하여 구성원들의 모임을 높임으로서 목표를 달성하도록 구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향이 크다고 할 수 있다.

2. 조직의 목표

공공조직은 시장에 노출되어 있지 않으므로 민간조직처럼 시장 가격에 의해 그 산출의 가치를 평가하기가 곤란하다. 따라서, 조직성과에 대한 객관적 측정을 어렵게 만든다(Ring & Perry, 1985).

또한, 독점적으로 업무를 수행하고 강제적인 성격을 갖기 때문에 보다 더 철저한 공적 감시 하에 놓이게 되며 민간조직에 비해 더 공정하고 개방적이며 정직하고 책임성이 높아야 한다는 공적 기대를 받게 된다(Rainey, Backoff, Levine, 1976). 이로 인해 공공조직의 구성원들은 보상과 같은 외재적 유인보다는 직무 자체가 갖는 의미와 같은 내재적 유인에 의해 동기부여가 이루어지는 경향이 강하다는 것이다(Rainey & Bozeman, 2000).

그렇기 때문에 목표보호성, 다양성, 성과 기준 제시가 어려움에도 불구하고 구성원의 자발적인 조직시민행동이 가능하다고 볼 수 있다(한봉주, 2010; 64). 민간조직의 경우에는 수익율, 판매율과 시장점유율 등으로 개인에 대한 성과나 목표달성도를 객관적인 평가 기준이 있어 이를 중시하고 목표 달성을 위해 구성원 간 경쟁을 권장한다(전영환, 2009). 또한, 민간조직은 객관적인 평가 기준으로 조직의 목표를 달성하였을 때, 보상을 주고 받는 사회적 교환 관계를 형성하여 구성원들에게 목표를 정확히 인지시키고 목표 달성에 대한 보상의 내용과 가치를 명확히 인식하게 한다.

3. 조직의 구조

공공조직의 환경 및 특성들이 민간조직에 비해 공공조직을 공식적인 규칙과 계층제에 더욱 의존하도록 만든다(Rainey & Bozeman, 2000). 따라서 시장의 부재와 목표보호성은 공공조직의 구조가 보다 관료적이고 집권적이며 보다 많은 절차적 규정들을 갖도록 영향을 미치는 것이다.

그리고 공공조직은 조직 활동 결과에 대한 객관적 평가가 민간조직에 비해 어렵기 때문에 결과에 대한 통제 대신 공식적인 보고 절차를 강조하는 등 관료주의적 과정에 의한 통제에 더욱 의존하게 된다. 결국 관료주의는 변화와 도전을 기피하고 대신에 효율과 안정을 중시한다. 그러나 민간조직은 이윤을 창출하기 위해 소비자의 선호도, 사회적 가치, 경제적 여건, 기술 수준이 급변하는 고도의 불확실한 상황에서 지속적인 변화와 혁신을 추구해야 하고 도전과 창의성을 강조하게 된다. 즉 민간조직은 이윤 창출을 위해 끊임없는 변화와 혁신을 저해하는 구성원들의 지시, 감독, 통제를 지양하게 될 것이다(전영환, 2009).

결과적으로 공공조직과 민간조직 간의 조직특성의 차이에 의하여 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향은 다를 것이다.

4. 조직의 문화

김호정(2004)은 행정조직과 기업조직 문화비교에서 행정조직은 기업조직보다

위계문화가 강하고 기업조직은 발전, 집단, 합리문화가 강하게 나타나며 조직문화가 조직몰입이나 직무만족에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직에서 강하게 나타났다. 또한, 조직몰입과 직무만족의 상관관계는 행정조직과 기업조직에서 모두 의미 없는 약한 관계로 나타났다.

이는 행정조직의 문화와 기업조직의 문화는 구성원들의 고유된 전체와 가치관으로 인해 다르다는 사실이다. 또한, 바람직한 조직문화의 유형은 대상에 따라 달라진다는 사실이다.

따라서 바람직한 조직문화를 갖추기 위해 공공조직의 경우 재량과 자율을 부여하고 참여와 학습 기회를 통해 능력을 개발하고 사기를 증진시키며 가족적 인간관계를 확대하는 것이 효과적이라 할 수 있다.

이렇게 함으로서 공공조직과 민간조직은 통제중심의 관리 방식에서 벗어나 조직신뢰나 조직몰입의 관리방식으로 전환 할 수 있으며 성과에 따른 공정한 보상 제도를 정착시키기 위해 필요하다고 할 수 있다. 또한, 효과성을 향상시키기 위해서는 조직의 공식화, 집권화, 복잡성을 완화하여 기계적 구조를 점차 유기적 구조로 변화되어야 한다고 할 수 있다.

제 2 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념

본 연구에서는 조직시민행동은 조직의 외부적 요인에 의한 것이 아니라 구성원의 내면적 요인으로 타인 또는 조직을 위해 행하는 모든 긍정적인 행동이다.

조직시민행동의 개념인 조직구성원들의 자발적인 노력 등 직무의 행동에 대한 관심의 시작은 Katz(1964)에서 시작되고 있다. 그는 조직효율성의 차원에서 가장 필수적인 구성원의 행동으로, 우선 개개인은 조직에 유인되고 머물러야 하며, 둘째 종업원으로서 신뢰할 수 있는 형식으로 요구되는 특정한 역할을 수행하여야 한다. 마지막으로 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 활동에 참여해야 한다는 점을 강조하였다(konovsky & pugh, 1994). Smith(1983) 등은 Katz가 제시한 조직구성원의 필수적 행동 가운데 세 번째 유형을 조직시민행동(organizational citizenship behavior)으로 정의하였으며, Smith, Organ & Near(1983)의 연구에서 경영자의 의해 언급되는 구성원의 행동에 대한 내용에서 사용되었으며, 이러한 구성원의 행동들은 조직의 효율성이나 유효성을 강화하며 경영자의 업무를 용이하게 하는 역할을 한다고 주장하였다. 그러나 이러한 구성원들의 행동들은 경영자의 의해 강요될 수 없으며 실질적 보상이나 직접 보상은 약속되지 않는다고 설명하고 있다. 즉, 이들이 말하는 조직시민행동이란 금전적인 역할 내 행동이나 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 보상받는 행동이 아닌 건설적이고 협력적인 행동을 가리킨다(송상호, 김재원, 2009).

Bateman & Organ(1983)은 보상에 대한 계약적인 보증에 의해서 도출되거나 공식적 역할규범의 기초 하에서 강제되어질 수 없는 조직의 효율성을 증진시키는 직무행동을 나타내기 위하여 조직시민행동이라는 용어를 제시하였다. 또한, 조직시민행동은 자유 재량적인 행동으로서 공식적 보상 시스템에 의하여 직접적으로 명확히 인식되지는 않았으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동으로 정의된다 (Organ,

1988). Van Dyne, Graham & Dienesch(1994)은 조직시민행동이란 전통적인 고유 역할내의 업무수행 행동, 조직의 기능상 필요한 추가적인 역할행동 뿐만 아니라 조직에 책임을 가지고 적극적으로 참여하는 것과 같은 조직구성원이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동이라 정의하였고, Organ & Ryan(1995)은 업무협약에 명기되어 요구되어지는 역할을 넘어서 직장에서 개인적으로 기여하는 행동으로 정의하였으며 Morrison(1994)은 조직시민행동을 조직에는 유익하나 공식적으로는 역할이 요구하는 사항 이외에 해당하는 것으로서 공식적으로는 구체화하거나 보상하기 어려운 행동이라고 정의하였다.

위 내용을 종합하면 조직구성원들의 조직 내의 역할 외 활동이라 할 수 있다. 서도원, 김용순(2000)은 조직에 의해 공식적으로 요구되지는 않지만 구성원이 자발적으로 행하여 조직기능에 긍정적으로 영향을 미치는 행동으로 정의하였고, 황호영, 최영균(2003)은 조직시민행동을 자유재량의 행동으로 공식적 보상시스템과 직접적으로는 관련되지 않은 역할 외 행동으로 총체적으로 조직이 효과적으로 운영되도록 하는데 기여하는 행동이라 하였으며, 박종주, 류지원(2005)은 조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직구성원 스스로가 행하는 자발적인 행동으로서 조직의 효율성 증진에 기여하는 행위로 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 조직의 외부적 요인에 의한 것이 아니라 구성원의 내면적 요인으로 타인 또는 조직을 위해 행하는 모든 긍정적인 행동으로 정의한다.

표 1. 조직시민행동의 개념

연구자	정의된 개념
Organ(1988)	조직에서 직접적 혹은 명시적으로 보상 받지는 못하지만 전체적으로 조직기능을 효과적으로 촉진하는 개인의 재량 활동
Organ & Ryan(1995)	업무 협약에 명기되어 요구 되어지는 역할을 넘어서 직장에서 개인적으로 기여하는 활동
Van Dyne et al(1995)	기존의 직무 역할을 넘어 자발적이면 조직에 유익, 유리하도록 의도된 행동
Morrison(1996)	조직에는 유익하나 공식적으로는 역할이 요구되는 사항 이외에 해당하는 것으로서 공식적으로는 구체화하거나 보상하기 어려운 행동
서도원, 김용순(2000)	조직에 공식적인 요구가 아닌 자발적 행동으로 긍정적인 영향을 미치는 행동
황호영, 최영균(2003)	자유재량의 행동으로 공식적 보상 시스템과 직접적으로는 관련되지 않은 역할 외 행동으로 총체적으로 조직이 효과적으로 운영되도록 하는데 기여하는 행동
박종주, 류지원(2005)	조직에 의해 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직종사원 스스로가 행하는 자발적인 행동으로서 조직의 효과성 증진에 기여하는 행위
송상호, 김재원(2009)	금전적인 역할 내 행동이나 보상 받는 행동이 아닌 협동적인 행동

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 개념을 최초로 사용했던 Bateman & Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동에 개념뿐만 아니라 그 구성요소에 대해서도 구체적인 설명하고 있지 않았다. 이후 Smith(1983) 등은 그의 연구에서 조직시민행동의 구성요소로서 이타주의(altruism)와 일반화된 순응(generalized Compliance)을 제시하고 있다. 이타주의는 새로운 구성원에게 조직에 대해 설명을 해주거나 힘든 일을 하고 있는 동료들을 돕는 것과 같은 상황(situation)에서 특정개인을 직접적이고 의도적으로 돕는 행동을 의미하고, 일반화된 순응은 특정개인을 직접적으로 돕는 행위 보다는 조직 내 구성원들을 간접적으로 돕는 양심의 비개인적인 형태(impersonal form of conscientiousness)를 띠며 예로서 시간 엄수, 시간낭비 않기 등이 있다.

조직시민행동의 구성요소에 대한 연구는 Organ(1988)이 제시한 다섯 가지가 대표적인데 이타성(altruism), 양심성(conscientiousness), 예의바른 행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민의식(civic virtue) 등을 들고 있는데, Podsakoff et al(2000)은 30여 가지 유형의 시민행동을 개발해내고 일반적으로 분류될 수 있는 이타행동(helping behavior), 스포츠맨십(Sportsmanship), 조직충성행동(organizational loyalty), 조직순응행동(organizational compliance), 개인적 자발성(individual initiative), 시민의식(civic virtue), 자기개발(self development)의 7가지 유형을 개발하였다.

Lo & Ramayah(2009)는 Organ(1988)의 연구를 토대로 조직시민행동을 이타행동, 스포츠맨십, 양심행동, 예의행동, 시민의식으로 나누어 연구를 실행한 결과 스포츠맨십은 요인분석에서 제외되고 나머지 4개 요인으로 연구를 실행하였고 이후의 연구는 이러한 구성요소를 기준으로 실증 연구를 수행하였다.

국내에서 김홍규(2005)는 호텔레스토랑 조직시민행동과 서비스품질 관계 연구에서 조직시민행동을 이타행동, 스포츠맨십, 시민의식 3개 요인으로 연구하였고, 남호현(2006)은 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직시민행동을 이타행동, 스포츠맨십, 양심행동, 예의행동, 참여행동 5개 요인으로 연구하였다. 김명현(2006)은 민간경비원의 조직공정성

지각이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향연구에서 조직시민행동을 이타행동, 대인관계행동, 충성행동으로 나누어 연구하였고, 김창한(2006)은 호텔 매니저의 서번드 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직시민행동을 이타행동, 양심행동, 대인관계행동, 충성행동 4개 요인으로 분석하였는데 Organ(1988)의 구성요소는 크게 벗어나지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 제시한 요인 가운데 가장 많은 지지를 받은 요인과 공공조직과 민간조직을 비교하는 객관적 측정 가능하다고 판단되는 내용들을 참고하여 조직시민행동의 구성요소를 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 하위차원 중 이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동, 참여적 행동으로 구성하였다

이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 이타적 행동은 조직 내적에서 직무와 관련된 타인을 자발적으로 돕는 행동과 외적으로 고객 또는 협력사에게도 도움을 주는 행동을 말하며 이러한 이타행동의 예는 과중한 업무에 힘들어 하는 동료 도와주기, 결근한 동료의 급한 일을 대신하기, 신입사원에게 사무기기에 대한 사용법 및 위치 알려주기 등이 있다. 이러한 조직 구성원들의 이타적 행동을 통해 조직의 기존 인력만으로도 조직의 유지 기능을 활성화시킬 수 있을 뿐만 아니라 대외적으로도 고객의 회사 충성도를 가져오게 하며 판매자와 공급자의 회사에 대한 몰입을 증가시킴으로서 조직 효율성에 기여하게 된다 (Organ, 1988; 김원형, 1999; 66).

둘째, 양심적 행동은 구성원에게 요구하는 최소 수준 이상의 역할을 수행하는 행동으로 관리자가 없어도 회사의 규정과 규칙을 준수하는 행동이며 이러한 양심행동의 예는 갑자기 몸살이 났거나 출근이 어려운 상황에도 정상 출근을 하거나 갑작스런 경영 환경 변화에도 고객과의 약속을 지키려고 노력하는 행동으로 이타행동이 개인에 관계된 사항이라면 양심은 직무에 해당된다.

셋째, 신사적 행동은 조직 내 업무 환경이 구성원의 기대에 미치지 않더라도 불평과 조직을 비난하지 않으며 참고 인내하는 행동을 말하며 갈등을 해결하는 시간의 소비보다는 조직활동이나 생산성 향상으로 전환할 수 있다는 점에서 효율성을 증가시킬 수 있다.

넷째, 배려적 행동은 타인과 문제가 될 것을 사전에 방지하려는 행동이며 이

러한 예는 예정에 없던 조직부서를 방문하는 경우 미리 담당자에게 전화를 걸어 대략적인 상황과 문제 해결을 위해 준비하게 하는 것 등이 있다.

다섯째, 참여적 행동은 조직 활동에 책임 의식을 갖고 적극적으로 참여하는 행동이라 할 수 있으며 이러한 행동의 예는 조직 정책에 대한 관심과 지지, 회의에 참석하고 안건 제안하기, 조직 투표 활동에 참여하기 등이 있다.

표 2. 조직시민행동의 구성요소

연구자	구성요소
Smith, Organ & Near(1983)	이타행동, 일반화된 순응
Williams & Hazar(1983)	이타행동, 사심 없는 양심, 출석
Organ(1988)	이타성, 양심성, 예의바른 행동, 스포츠맨 십, 시민의식
Podsakoff et al(2000)	이타행동, 스포츠맨십, 조직충성행동, 조직순응행동, 개인적자발성, 시민의식, 자기개발
Lo & Ramayah(2009)	이타행동, 양심행동, 예의행동, 시민의식
김남현(2003)	이타행동, 스포츠맨 십, 양심행동, 예의행동, 참여행동
김홍균(2005)	이타행동, 스포츠맨십, 시민의식
김상호(2006)	이타행동, 스포츠맨 십, 예의행동, 시민의식, 성실성
남호현(2006)	이타행동, 스포츠맨십, 양심행동, 예의행동, 참여행동
김명현(2006)	이타행동, 대인관계행동, 충성행동
김창한(2006)	이타행동, 양심행동, 대인관계행동, 충성행동
유병안(2007)	이타행동, 양심행동
최준수(2008)	이타행동, 양심행동, 참여행동, 정당한행동, 호의적행동
본 연구	이타행동, 양심행동, 신사행동, 배려행동, 참여행동

제 3 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입 개념을 자신이 속한 조직에 애착과 소속감을 갖고 자발적 충성심을 바탕으로 조직의 구성원으로 남기를 원하는 심리적 상태이다.

1970년대 중반 산업심리학자로부터 연구가 시작된 이후로 지금까지 많은 연구를 통하여 조직구성원들이 보여주는 중요한 태도변수로 인식되어 왔다. Becker(1960)는 조직몰입을 조직에서 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 쌓여서 몰입되는 형태라 정의하였고, Hall(1970) 등은 개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정이라 정의하였다. 또한, Buchanan(1974)은 도구적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련한 자기 역할 그리고 단지 조직 그 자체를 위하여 갖는 정서적 애정심이라 하였으며, 또한 조직의 가치관, 목표를 자신의 것으로 받아들이는 동일시 요인과 조직에 대한 애착이나 집착인 충성심 요인이 포함된다고 하였다.

이는 일종의 신념체계이다. Salancik(1977)은 개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태라 하였고, Mowday(1982) 등은 조직몰입을 한 개인의 특정한 조직에 대해 가지게 되는 동일시와 관여도의 상대적 강도라고 하였고, 조직몰입에는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 조직종사원으로 남고자 하는 강한 욕구의 3가지 요인이 있다고 하였다. Ferris&Aranya(1983)는 특정조직에 연결된 개인의 정체성과 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 그 조직에 머무르려는 의지라 하였고, Bateman&Strasser(1984)는 조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의지를 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구라 하였으며, O'Reilly&Chatman(1986)은 조직에 대한 종사원의 심리적 애착에 기초하는 것으로 애착은 순응하는 행동, 동일시 행동, 조직가치의 내재화 행동 등으로 구성되어 있다고 하였다.

조직몰입도가 높을수록 조직의 활동에 적극적으로 참여할 가능성이 높아진다. Williams & Anderson(1991)의 연구에서는 조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다고 정의하였고, Greenberg&Baron(1997)은 자기회사에 대한 호의적인 태도로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도라고 하였다. 이창원, 최창현(1999)은 조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동의하며, 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는 정도로 조직몰입을 정의하였으며, Robbins(1989)는 조직종사원이 자신이 속한 조직 및 조직목표와 일체감을 느끼며 조직에 남아있기를 바라는 심리적 상태라고 정의하고 있다. 정영환 등(2005)은 자신이 속한 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰려는 의지라고 하였으며, 유영현(2007)은 조직몰입을 조직구성원의 근속욕망과 참여직무에 대한 노력의 정도로 측정 가능한 개념으로 정의하였다.

이러한 정의에 바탕을 두고 본 연구에서는 조직몰입의 개념을 자신이 속한 조직에 애착과 소속감을 갖고 자발적 충성심으로 조직의 구성원으로 유지되기를 원하는 것으로 정의한다.

표 3. 조직몰입의 개념

연구자	정의된 개념
Becker(1960)	조직에서 근무하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속 선상에서 많은 이해 관계가 쌓여서 몰입되는 형태
Hall, Schneider & Nygren(1970)	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정
Buchaman(1974)	도구의 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련한 자기 역할 그리고 단지 조직 그 자체를 위하여 갖는 정서적 애정심
Salancik(1977)	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관여를 지속시키려는 신념에 구속되는 상태
Mowday et al(1982)	한 개인의 특정한 조직에 대해 가지게 되는 동일시와 관여도의 상대적 강도
Ferris & Aranya(1983)	특정조직에 연결된 개인의 정체성과 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르려는 의지
Bateman & Strasser(1984)	조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으 려는 욕구
O'Reilly & Chatman(1986)	조직에 대한 종사원의 심리적 애착에 기초하는 것으로 애착은 순응하는 행동, 동일시 행동, 조직가치의 내재화 행동
Williams & Anderson(1991)	한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰 두하느냐 하는 정도
Greenberg & Baron(1997)	자기회사에 대한 호의적인 태도로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도
이창원, 최창현 (1999)	조직에 대해 갖고 있는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있 는 조직을 개인이 얼마나 동의하며, 그 조직에 얼마나 헌신하고 자 하는 정도
Rbbins(2003)	조직목표와 일체감을 느끼며 조직에 남아 있기를 바라는 심리 적 상태
정영한(2005)	조직이 추구하는 목표나 가치에 강한 신뢰와 수요, 조직을 위 해 애쓰려는 의지
유영현(2007)	조직구성원의 근무욕망과 참여직무에 대한 노력의 정도로 측 정 가능한 개념

2. 조직몰입의 구성요소

Buchanan(1974)은 조직몰입을 수단적 가치(instrumental value)와는 상관없이 조직의 목표와 가치를 받아들이고 그것을 이루기 위한 자신의 역할의 중요성을 받아들이는 정도로 정의하였으며, 조직몰입을 첫째, 조직의 목표와 가치를 자신의 목표와 가치로 수용하는 것이고 둘째, 자신의 직무에 마음을 다해 몰두하는 것이며 셋째, 조직에 애착심을 가지고 충성하는 것으로 구성되어 있다고 하였다. Porter(1974) 등은 조직몰입을 조직목표 차원에서의 목표에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직차원으로 조직을 위해 열심히 노력하는 의지, 조직구성원 차원으로 해당 조직의 소속감을 유지하기 위한 강한 욕망이라는 세 가지 차원에서 조직몰입을 강조하면서 조직몰입이 조직효과성을 설명하는 요인으로 작용한다고 하였다.

Salancik(1977)은 조직몰입을 조직행위론 관점에서, 조직구성원이 조직의 목표를 자신의 목표와 동일시하여 구성원으로 남아 있으려는 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 구성원이 조직에 대해 특별한 반감이 없는 한 조직에서 이탈할 수 없게 되는 행위적 몰입(behavioral commitment)으로 파악하고 있다. 한편, Mowday, Steers & Porter(1982)는 조직몰입을 개인이 조직의 목표를 내재화하여 조직의 목표달성과 개인의 욕구를 지속적으로 충족하기 위해 한 조직에 적극적으로 개입하는 것으로 정의하면서, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등의 세 가지 측면을 포함시켰다. O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입의 하위 개념으로 내면화, 동일성, 순응의 세 가지의 각기 다른 심리 상태로 구분하였다. 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 소유하고 있다는 사실에 기초를 둔 심리적 상태를 말하며, 동일성은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고 싶어 하는 소속감에 대한 만족에 기초를 두고 있는 심리적 상태이며, 순응은 외부적인 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리적 상태라 하였다.

Allen & Meyer(1996)는 다차원적 조직몰입척도를 개념화하여 조직구성원들이 조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입을 의미하는 정서적 몰입,

종업원이 조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입을 의미하는 근속적 몰입, 그리고 종업원의 의무감 때문에 조직에 남으려는 규범적 몰입의 세 가지 구성개념을 제시하였다. 이것은 조직몰입의 종합적인 이해에 기반을 두고 있기 때문에 지난 10년 동안 조직몰입 연구의 지배적인 틀로서의 역할을 수행하여 왔다. 조직몰입 중 가장 많이 연구되어 왔던 측면으로 조직구성원이 조직과의 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 심리적 일체감으로 인하여 조직에 남기를 원하는 몰입의 형태라 하였다.

정서적 몰입(affective commitment)이란 자생적인 애착에 기반을 둔 조직에 대한 조직종사원의 긍정적인 심리적 상태를 의미한다(Allen & Meyer, 1996) 따라서 정서적 몰입에 대한 이해는 주로 감정적 정서적 애착에 의해 이루어진다. 즉 조직구성원이 충성심, 호의, 따뜻함, 다정함, 행복함, 유쾌함 등의 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도로서 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지로 조직에 대한 감정적 애착으로 부터 나오게 되는 자발적 몰입을 말한다.

근속적 몰입(continuance commitment)이란 개인이 조직을 떠남으로서 생기는 비용에 기초하여 생기는 몰입을 말한다. 즉 조직구성원이 시간이 지날수록 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 그로 인해 조직에 남음으로써 얻게 되는 이득이 증가하거나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 크기 때문에 개인은 현재의 조직과의 관계를 선호한다는 것이다(장은미, 1997).

지각된 조직 이탈 비용이 클수록 근속적 몰입은 증대된다. 조직구성원이 현재의 직장을 그만둔다면, 다른 조직에서 사용할 수 없는 현 조직 특유의 기술을 습득 및 연마하는데 투여한 시간과 노력, 현 조직 동료들과의 대인관계로 형성한 친분, 현 조직에 계속 근속함으로써 얻게 되는 연공서열로 인한 승진, 배치전환, 퇴직금, 연금, 휴가 상의 혜택과 같은 경제적, 비경제적 이익의 포기를 감수해야한다 이러한 지속적 몰입은 구성원이 조직구성원으로 남아있겠다고 느끼는 개인적 경험의 정도로서 구성원이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들을 인지하거나 또는 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성되며, 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이라 할 수 있다.

마지막으로 규범적 몰입(normative commitment)이란 조직의 구성원으로서 의무를 열심히 수행해야 한다는 내적 가치관 또는 조직구성원의 믿음으로 정의된다(Allen & Meyer, 1990). 이는 도덕적 의무감으로 회사에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 조직의 목표나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범의 체계를 의미한다(Weiner, 1982). 즉 조직구성원이 조직목표, 가치, 사명 등 내면화를 통해 조직에 대하여 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도로 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행한다는 점에서 내재적 가치관이라 할 수 있다. 규범의 내재화에 기반을 둔 조직에 대한 조직구성원의 의무감이나 사명감 또는 도덕적 책임감을 의미한다(Cheng & Stockdale, 2003).

조직몰입은 조직구성원의 경제적인 욕구와 보상, 심리적 보상 등 물질적, 비물질적 보상을 제공한다. 또한 조직의 측면에서는 높은 결근율과 이직률로 인해 조직에 경제적인 손실을 발생시키는데, 조직구성원의 조직몰입 수준을 상승시킴으로써 이와 같은 조직원의 부정적인 태도를 감소시킬 수 있으며 조직의 생산성 및 유효성을 증대시키는 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 조직몰입의 구성요소를 정서적 몰입, 지속적 몰입과 규범적 몰입의 요인으로 구성하였다.

표 4. 조직몰입의 구성요소

연구자	구성요소
Salancik(1977)	태도적, 행위적 몰입
O'Reilly & Chatman(1986)	내면화, 동일성, 순응
Allen & Meyer(1990)	정서적, 근속적, 규범적 몰입
Meyer et al(1993)	정서적, 지속적, 규범적 몰입
길웅(2006)	정서적, 지속적
류상원(2007)	정서적, 지속적, 규범적 몰입
하용규(2008)	정서적, 지속적

제 4 절 조직공정성

1. 조직공정성의 개념

조직공정성(organizational justice)은 구성원들이 형평성과 정당성을 준수하면서 상사와의 적극적인 상호작용을 통하여 조직구성원의 긍정적 반응을 일으키는 심리적 태도이다. 공정성의 체계적인 이론은 Homans(1961)로서 인간의 사회적 행동을 상호간의 교환 관계에서 투입하는 희생(cost)을 최소화 시키면서 동시에 교환으로부터 얻어지는 보상(reward)을 최대화 시키는 것으로 정의하고 공정성이란 행위자가 교환관계에서 발생하는 희생과 보상간의 비율에 대해 개인이 갖는 기대치로 보았다. 조직공정성에 대한 연구는 공정성이론(Adams, 1965)으로 투입과 산출의 비율로 각 개인의 투입과 산출의 비율을 자기와 관련이 있는 타인과 비교하여 자신의 투입에 대한 성과 보상의 비율이 공정하다고 지각되면 이를 유지하기 위한 노력을 하지만 그렇지 않으면 불공정을 시정하기 위하여 노력하므로 성과에 부정적인 영향을 미친다.

조직공정성에 대한 초기 연구는 보상결과에 초점을 두고, 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용하는 수단과 관련된 분배공정성과 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용되는 수단과 관련된 절차공정성의 중요성과 그 효과를 입증하는 데 초점을 두었다(Folger and Greenberg, 1985). 이후 조직공정성에 대한 연구는 사회적 상황을 연결시킨 상호작용 공정성을 중심으로 발전되어 왔는데, 상호작용 공정성은 의사결정의 집행에 있어 조직의 대리인인 상사가 기업 종사자들에게 제공하는 정보의 양과 대하는 태도와 관련된다(Bies and Moag, 1986). 그러므로 조직공정성은 조직구성원들이 조직 내에서 실시하고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는지에 대한 지각을 의미한다고 할 수 있다(서재현, 1998). 또한, 조직공정성은 공동의 목표를 지닌 사람들의 집합이며, 이를 통하여 조직과 조직에 속한 구성원들은 자신들의 목표를 달성하기 위한 노력을 전개한다. 대부분 사람들이 조직에 참여하게 되는 원인은 다양한 측면에서 찾을 수 있으나 그 무엇보다 조직에 소속됨으로써 경제적, 사회적 안정과 더불어 심리적 안정을 확보하고 이를 통하여 자

신의 욕구와 목표를 실현 시켜 나가는 데 있다. 따라서 조직과 조직구성원의 계약관계가 지속적으로 유지되기 위해서는 상호간의 경제적, 심리적 계약을 이행하기 위한 노력이 무엇보다 선행될 필요가 있으며, 특히 조직구성원의 입장에서선 자신에 대한 조직의 보상이 기대수준을 충족시킬 수 있을 정도로 유지될 수 있어야 한다.

물론, 무엇보다 종업원의 보상에 대한 공정성지각은 성과로부터 연관되는 금전적인 이득이나 손실 그리고 조직성과와 밀접한 관계를 맺고 있다는 점에서 대단히 중요하며, 또한 보상은 조직과 사회에서 지위와 성공을 나타내고 있을 뿐만 아니라 개인소득의 큰 부분을 차지하고 있으므로 조직공정성을 연구하기 위한 유용한 수단이 된다는 측면에서 중요한 의미를 지니고 있다(백범기, 1997). 이러한 사실은 일반기업뿐만 아니라 공공기업에서도 대체로 나타나는 결과들이라고 보고되어 왔다.

따라서 본 연구는 보상의 배분과 관련된 분배공정성, 의사결정 과정과 관련이 있는 절차공정성 및 상호작용 공정성 지각이 중요하다는 것을 공공조직과 민간조직 간의 공정성 인식의 비교를 통해서 알 수 있을 것이다.

이와 같은 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 조직공정성은 구성원들이 형평성과 정당성을 준수하면서 상사와의 적극적인 상호작용을 통하여 조직구성원의 긍정적 반응을 일으키는 행위로 정의한다.

표 5. 조직공정성의 개념

연구자	정의된 개념
Homans(1961)	행위자가 교환관계에서 발생하는 희생과 보상간의 비율에 대한 개인이 갖는 기대치
Adams(1965)	투입과 산출의 비율로 타인과 비교하여 자신의 투입에 대한 성과 보상의 비율이 공정하다고 지각되면 이를 유지하기 위한 노력
Bies & Moag(1986)	의사결정의 집행에 있어 조직의 대리인인 상사가 기업종사자들에게 제공하는 정보의 양과 대하는 태도
Price & Mueller(1986), Moorman(1991)	조직공정성의 하위차원으로 분배공정성은 보상 배분의 결과에 대한 지각된 공정성, 즉 직무수행의 결과로 제공받는 보상이 얼마나 공정한가라고 정의
Alexander & Ruderman(1987)	보상이 이루어지는 동안의 과정과 수단에 관련되어 있으며, 종업원들이 적 내 보상 과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인식하고 있는가의 정도를 의미
Folger & Konovsky(1989)	보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도
서재현(1997)	조직구성원들이 조직내에서 실시되고 있는 제도 및 의사결정들이 어느정도 공정하게 실시되고 있는가의 정도
임준철, 윤정구(1998)	종업원이 받고 있는 보상의 총량이 조직에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도
황호영, 최영균(2003)	조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원들의 지각

2. 조직공정성의 구성요소

공정성의 구성요소는 특정대상에 대한 구성원의 기대치에 따라 구분된다. Homans(1961)는 보상이 제3자로부터 주어질 경우 보상을 받는 사람들은 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정한 배분의 지각을 분배공정성이라고 개념화 하였다. Price & Mueller(1986), Moorman(1991)등은 조직 공정성의 하위차원으로서 분배공정성은 보상 배분의 결과에 대한 지각된 공정성, 즉 직무 수행의 결과로 제공 받는 보상이 얼마나 공정한가라고 정의하고 Folger & Konovsky(1989)은 분배공정성을 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 보수나 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도로 정의하고 있다. 임준철, 윤정구(1998)는 분배공정성은 종업원이 받고 있는 보상의 총량이 조직에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도로 정의하고, 절차공정성은 보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도로 정의하였다. Greenberg(1987)는 분배공정성은 보상배분의 공정성에 초점을 두는 반면 절차공정성은 그와 같은 배분결정을 내리기 위해 활용되는 절차의 공정성에 초점을 둔다고 하였다. Moorman(1991)은 분배공정성은 임금만족과 같은 결과에 직접적인 관련성을 가진 태도를 예측한 것과 관련되어 있으며, 절차공정성은 조직의 시스템, 제도, 권위를 평가하는 것과 관련되어 있다는 것이다. 또한, 사람들은 자기의 일에 관련된 투입과 그로부터 얻어내는 보상을 다른 사람들의 그것과 비교하고, 만약 자신의 투입 대 보상의 비율이 타인의 투입 대 보상비율과 동일하면 공정하다고 생각하여 만족스러워 한다. 반면에 공정하지 않다고 판단하게 되면, 그 사람은 불쾌감과 긴장을 느끼게 되어 어떤 식으로든 공정성을 회복하려는 쪽으로 노력하게 된다(신유근, 2002).

그러므로 분배공정성은 사람들이 자신의 투입과 그에 대한 결과를 타인의 것과 비교함으로써 자신이 공정하게 보상 받는지를 평가하는데, 자신의 투입과 결과의 비율이 타인의 것과 같을 때에는 공정성을 경험하고 그렇지 않을 경우에는 불공정성을 경험한다고 한다.

절차공정성(procedural justice)의 연구가 시작된 배경은 조직상황하에서 공

정성 연구는 분배공정성만으로 설명하는 데 한계에 직면하였기 때문이다. 이에 조직공정성에 대해 새로운 관심이 대두되기 시작하면서 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 대한 관심이 증가하기 시작하였다. 하지만 인간 관계에 있어서 인지된 공정성이나 공정성의 판단의 역할을 이해하기 위해서는 그 결과뿐만 아니라 과정 역시 중요하다고 할 수 있다. 절차공정성에 대한 이론의 개발은 Thibaut & Walker(1975)에 의해 본격적으로 시작되었다. 이들은 사회심리학 이론과 법적인 소송의 해결 상황에 절차공정성을 적용하면서 절차공정성의 중요성을 부각시켰다. Leventhal (1980)은 사람들이 절차공정성을 꾸준히 평가하며 절차에 대한 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배보다는 절차가 더 중요할 수 있음을 제시하였다. 또한 절차공정성의 결정요인으로서 일관성, 편파배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 제시하였다. 절차공정성(procedural justice)이란 보상이 이루어지는 동안의 과정과 수단에 관련되어 있으며, 종업원들이 조직 내 보상 과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도를 의미한다(Alexander & Ruderman 1987). 절차공정성은 의사결정을 하는 데 있어 이용되는 절차 및 정책들에 대해 지각된 공정성, 즉 절차공정성은 분배 공정성과는 대조적으로 결과의 분배에 대한 의사결정이 도출되는 과정 혹은 방식에 대해 지각된 공정을 의미하는 것이다(Folger & Konovsky, 1989). 한편, 절차공정성은 보상분배를 위한 중요한 의사결정이 공정하게 내려질 수 있도록 하는 공식절차의 존재여부를 가리키는 공식절차공정성과 보상결정을 위해 설정된 공식적 절차가 실제로 시행될 때 해당 당사자가 의사결정자로부터 받는 대우와 상호작용의 질을 의미하는 상호작용공정성으로 나누어지는데, 절차공정성의 개념화를 구분하기 위하여 절차와 상호작용 공정성의 개념으로 분리하는 것이 타당하다는 주장이 제기되었다(Bies & Moag, 1986). Leventhal(1980)이 제시한 공식절차 이외에 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서의 공정성인 상호작용공정성이 있음을 주장하며, 상호작용공정성을 조직공정성에 대한 최근 연구에서 가장 강력한 진전의 하나로 제시하고 있다. 이에 절차공정성의 사회적인 측면으로 상호작용 공정성에 대한 연구가 이루어졌으며 조직 시스템의 인간적인 측면으로,

경영진들의 공정성의 수령자들에 대해 행동하는 방법을 의미하며, 이러한 절차공정성의 사회적인 측면에서 상호작용공정성(interactional justice)으로 명명되었다(Bies and Moag, 1986).

절차공정성은 절차라는 고정된 측면만을 다루고 실제로 설정된 하나의 절차가 시행될 때의 핵심현상인 두 사람간의 상호작용이나 의사소통의 측면이 간과되었음을 지적하고 있다는 것이다. 상호작용 공정성을 절차공정성과 다른 개념으로 파악할 것인지에 관해서는 많은 논란이 있으나 최근의 연구들에서는 의사결정을 위한 절차적 공정성과 절차의 실행과정에서 나타나는 대우와 관련되는 상호작용 공정성을 질적으로 다른 속성을 지니고 있으며, 그 효과 또한 다르다는 것을 보여주고 있다(Greenberg, 1990). 한편, Greenberg(1993)는 상호작용 공정성을 대인관계 공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)으로 나누어 측정하였다. 뿐만 아니라 Colquitt(2001)도 Greenberg(1993)의 연구결과에 따라 조직공정성의 차원에 관한 연구에서 상호작용 공정성을 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 나누어 분석 하였으며, Kernan과 Hanges(2002)도 조직 내에서의 감독자와의 관계에 대한 검증에서 상호작용 공정성을 대인관계 공정성과 정보공정성으로 나누었다. 이와 같이, 최근의 연구에서는 Bies & Moag(1986)이 제시한 상호작용 공정성을 두 개의 독립적인 차원으로 구분하고 있다. 하지만 절차공정성과 상호작용 공정성에 대하여 두 개념 간 구성적 중복이 너무 크고, 상관관계가 매우 높게 나타나고 있어 별개의 요인으로 구분하기 어렵다는 주장도 있다. 또한 일부 연구에서는 상호작용 공정성을 대인관계 공정성과 정보공정성으로 구분하지 않고 하나의 독립된 요인으로 간주기도 한다. 이러한 조직공정성 이론에 기초하여 많은 연구들이 개인의 조직공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있으며, 현재는 다양한 사회조직에서 이러한 조직공정성 개념을 적용한 연구가 국내에서도 활발히 진행되고 있다.

따라서 본 연구에서의 조직공정성에 관한 개념은 업무 성과에 대한 보상과 정인 분배공정성, 조직 내 승진이나 업무 평가 방법에 관련된 절차공정성과 상사와의 상호관계를 나타내는 상호관계 공정성으로 세 가지 요인으로 구분될 수 있다.

표 6. 조직공정성의 구성요소

연구자	구성요소
Alexander & Rudman(1987)	분배, 절차공정성
Folger & Konovsky(1989)	분배, 절차공정성
McFarlin & Sweeny(1992)	분배, 절차공정성
Niehoff & Moorman(1993)	분배, 절차, 상호작용공정성
Skarlicki & Folger(1997)	분배, 절차, 상호작용공정성
윤정구, 임준철(1998)	분배, 절차, 직무공정성
정홍술(2002)	분배, 절차, 상호작용공정성
류지원(2005)	분배, 절차, 상호작용공정성

제 5 절 선행연구

1. 공정성과 조직몰입

공정성과 조직에서의 바람직한 태도 및 행동과의 관계를 파악한 연구들은 조직몰입과 조직시민행동의 선행요인으로 공정성에 대한 지각에 합의하고 있다. Alexander & Ruderman(1987)은 공정성은 종업원의 태도, 조직의 성과, 상사와의 관계 등 조직 내의 다양한 변수들과 밀접한 관련성을 가지고 있다고 주장하였다. 또한, 많은 연구들이 공정성지각이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다(Bateman & Organ, 1983; Meyer, 1988).

Decotiis & Summers(1987), Folger & Konovsky(1989)는 공정성이 조직몰입에 긍정적 영향을 준다는 것을 발견하였고, Cooke(1997)도 절차공정성과 분배공정성은 조직몰입과 중요한 관계를 갖고 있다고 보고하고 있다. 절차공정성과 분배공정성은 조직몰입에 미치는 영향은 다르며, 조직몰입의 하위개념에 따라 다른 결과를 보이고 있는데, Moorman 등(1993)은 절차공정성이 정서적 몰입 및 근속적 몰입과 긍정적으로 관계되는 반면 Konovsky & Cropanzano(1991)는 절차공정성은 정서적 몰입과는 관계가 있으나 근속적 몰입과는 아무런 관련이 없다는 연구결과를 발표하였다. 또한 Meyer & Smith(2000)는 인사관리 실천이 절차공정성을 매개로 하여 정서적 몰입에 영향을 미침을 확인하였으며, Beugre(1996)도 절차공정성이 조직몰입의 하위개념인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. Konovsky, Folger, Cropanzano(1987), McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입과 임금만족에 미치는 영향을 연구한 결과 분배공정성이 절차공정성에 비하여 임금에 대한 만족을 더 잘 설명하고 있었으며, 절차공정성이 분배공정성에 몰입을 더 잘 설명하고 있었다. 따라서 분배와 절차공정성이 모두 조직몰입에 미치는 영향이 있을지라도 그 효과의 크기는 절차공정성이 더 크다는 것을 알 수 있으며, 조직몰입의 경우 하위개념인 정서적 몰입에 미치는 영향이 보다 크다는 것을 알 수 있다. 서재현(1997)은 조직공정성을 분배

공정성과 절차공정성으로 나누고, 조직몰입을 유지적 몰입과 정서적 몰입으로 구분하여 영향관계를 실증 연구한 결과 분배공정성은 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 연구되었으며, 절차공정성은 유지적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이제훈(1998)의 연구에서도 분배공정성과 절차공정성 모두가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입을 높이기 위해서는 조직공정성 인식을 높여야 한다는 것을 시사하고 있다. 또한 절차공정성이 분배공정성보다 상대적으로 조직몰입에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. Farmer, Beehr & Love(2003)는 조직공정성과 조직몰입 간의 상관관계를 실증 분석한 결과 분배공정성이 절차공정성 보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미친다는 결과를 도출하여 상반된 연구보고를 한 바 있다.

표 7. 공정성과 조직몰입과의 관계 선행연구

연구자	연구결과
서재현(1997)	분배공정성은 정서적 몰입에 유의한 영향, 절차공정성은 유지적 몰입에 유의한 영향이 미치는 것으로 나타났다.
이재훈(1998)	분배, 절차공정성 모두 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다
고종욱, 류철(2005)	상호작용공정성이 분배, 절차공정성 보다 더 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다
강종수(2006)	상호작용공정성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다
박준철, 정기호(2007)	절차, 상호작용공정성은 조직몰입과 종사원 노력에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다
이철기, 이광희(2007)	조직공정성의 모든 요인들이 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직규모의 조절효과는 분배공정성에만 나타났고, 대기업에 비해 중소기업 종사원의 분배공정성 지각이 증대될수록 조직몰입이 더욱 크게 증가하는 것으로 나타났다
전원배, 문상정(2008)	분배 및 절차 공정성은 조직몰입에 유의한 것으로 나타났으나 상관관계의 차이는 유의미하게 나타나지 않았다

2. 공정성과 조직시민행동

공정성이 조직의 성과나 효과성에 영향을 미친다고 전제한 연구들은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 규명하면서도 조직공정성에 대한 지각을 조직시민행동의 예측요인으로 조명하고 있다. 조직시민행동은 자유 재량적인 행동으로서 공식적 보상 시스템에 의하여 직접적으로 명확히 인식되지는 않았으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동으로 정의된다 (Organ, 1988).

Dittrich & Carroll(1979), Scholl, Cooper & McKenna(1987), Organ(1988)은 공정성에 대한 조직구성원의 지각이 조직시민행동을 유도하는 하나의 변수로 작용할 수 있음을 밝혔다. Netemeyer(1997) 등은 조직구성원들이 리더가 공정한 의사결정을 할 때 직무만족이 높아지고 궁극적으로는 조직시민행동으로 이어진다고 제시하였다. Farh, Podsakoff & Organ(1990), Moorman(1991), Neihoff & Moorman(1993), Organ(1990) 등의 연구에서는 조직의 분배와 절차에 대해 공정하다고 인식한 경우 그렇지 않은 구성원에 비해 조직에서의 바람직한 행동을 할 가능성이 높다고 보고하고 있다. Organ(1990)은 조직이 공정하다고 느끼는 구성원은 조직시민행동의 촉진에 중요한 역할을 한다고 지적 하고 있으며, Farh, Podsakoff & Organ(1990)은 조직시민행동을 예측하는 데 있어 절차공정성에 대한 지각이 영향을 미침을 제시하고 있다.

Moorman(1991) 역시 절차공정성이 조직시민행동에 정의 영향을 미친다는 사실을 발견하였었고 Konovsky & Folger(1991)는 절차공정성 인식이 조직구성원의 이타적 행동에 정의 영향을 미친다고 하였다. Niehoff & Moorman(1993)은 절차공정성 인식이 조직시민행동의 예의성, 스포츠맨십, 양심성에 유의한 관계가 있음을 주장하였고, Konovsky & Pugh(1994)는 분배공정성과 절차공정성이 조직시민행동에 직접적으로 관계가 될 뿐만 아니라 매개역할도 하고 있음을 규명하였다.

표 8. 공정성과 조직시민행동과의 선행연구

연구자	연구결과
Niehoff & Moorman(1993)	절차공정성 인식이 조직시민행동의 예의성, 스포츠맨 십, 양심성에 유의한 관계가 있음
Konovsky & Pugh(1994)	분배 및 절차공정성이 조직시민행동에 직접적으로 관계가 될 뿐만 아니라 매개 역할도 하고 있음
윤세환(2001)	지각된 공정성은 조직시민행동에 영향을 미침
황호영, 최영균(2003)	조직시민행동에는 분배공정성보다는 절차공정성이 더 유의한 영향을 미침
김영환(2003)	조직공정성을 지각한 종사원들은 조직에 도움을 주는 행동을 함으로서 조직시민행동 출현 가능성을 높여주는 행동을 보임
배일현, 전인수(2003)	조직공정성의 분배, 절차, 상호작용공정성 등이 조직시민행동과 영업성과에 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다
김태문, 이기황, 조성현(2005)	조직공정성은 조직몰입과 조직시민행동에 정의 영향을 미치고 조직몰입은 조직시민행동에 정의 영향을 미침
김종필, 노동연(2006)	조직공정성은 조직시민행동의 예의행동, 이타행동에 긍정적 영향을 미침

3. 조직몰입과 조직시민행동

조직시민행동은 공식적으로 구성원에게 규정되어진 업무영역은 아니지만 조직 발전에 기여하기 위하여 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 의미하고 있다. 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동 의 구성요소와 개념에 대한 연구에서 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요소들을 규명하는 연구로 관심을 옮겨가기 시작하였다. 이러한 연구결과 선행요소로는 직무만족, 조직몰입, 신뢰, 정당성, 리더십, 공정성 등이 연구되었다. 예를 들어 Scholl(1981)과 Weiner(1982)의 연구에서는 조직몰입과 조직시민행동 간의 사이를 간접적인 관계로 설명하였고, 또한 Steers, Mowday, & Porter(1982)는 조직몰입이 선행요인과의 관계에서 매개적 성격을 갖는 것으로 실증분석하였다. O'Reilly & Chatman(1986)은 직무만족과 직무만족의 한 측면만을 고려한 연구들이 조직시민행동과 유의한 상관관계가 있다는 데 착안하여 조직몰입도 관리자의 리더십 유형에 따라 조직시민행동에 유의할 것이라 보았으며, 조직몰입의 순응화, 동일화, 내면화가 조직시민행동에 높은 유의한 상관관계가 있음을 주장하였다.

Shore & Wayne(1993)은 조직몰입을 근속적 몰입과 정서적 몰입도로 나누어 조직시민행동과의 영향관계를 연구하였다. 연구결과 정서적 몰입도가 높아질수록 종사원의 조직시민행동이 높아지는 것으로 나타났으며, Van Dyne et al.(1994)의 연구에서는 조직과 종사원의 상호신뢰관계, 공유가치관 및 개방된 몰입을 구성요인으로 하는 조직몰입이 증가할수록 복종, 충성 및 사회적, 옹호적, 기능적 참여를 구성요인으로 하는 조직시민행동 또한 증가하는 것으로 나타났다. Morrison(1994)은 역할, 만족, 몰입, 사회적 암시를 선행요인으로 두어 이러한 선행요인이 직무범위라는 매개변수를 통해 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 주장하였고, Bolon(1997)은 조직시민행동의 선행요인으로 직무만족과 조직몰입을 연구하여 조직몰입이 조직시민행동과 정의 상관관계가 있음을 규명하였다.

표 9. 조직몰입과 조직시민행동과의 선행연구

연구자	연구결과
Shore & Wayne(1993)	정서적 몰입도가 높아질수록 종사원의 조직시민행동이 높아짐
Van Dyne et al(1994)	조직과 종사원의 상호신뢰관계, 공유가치관 및 개방된 몰입을 구성 요인으로 하는 조직몰입이 증가할수록 복종, 충성 및 사회적, 옹호적, 기능적 참여를 구성 요인으로 하는 조직시민행동이 증가
김남현(2003)	리더-종사원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계 연구에서 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침
고종욱, 류철(2006)	정서적몰입은 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유지적 몰입은 유의미하지 않음
오세윤, 정환채(2006)	조직몰입과 감성은 조직시민행동에 강력한 정의 영향을 미침
윤종완, 정동화(2005)	정의적몰입과 근속적몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미침
신현호(2007)	직무만족과 조직몰입 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미침
권문호, 김용순(2008)	구조조정과정에서 절차 및 분배공정성을 높게 지각할수록 조직몰입과 조직시민행동은 높아지며 조직몰입이 높을수록 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침

제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

조직시민행동이란 조직 내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동을 의미하는데 직무상 반드시 수행해야 할 것이 아니다. 또한 조직구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 보상을 받는 것도 아니다. 그러나 조직구성원들의 이러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 초래하고 있어 최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되고 있는 상황에서 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다.

조직은 보상의 제공을 통해 조직에 대한 개인들의 참여를 유도하며, 개인들은 기여에 대한 조직의 보상을 기대하면서 조직에 참여한다. 물론 근로에 대한 보상이 개인의 삶에 의미를 부여하고 경제적인 욕구를 충족시켜준다는 점을 무시할 수 없지만 물질적 유인(incentive)이 조직에 대한 개인들의 참여가 핵심적인 동인이라는 것은 부인할 수는 없다. 이러한 측면에서 기여에 대한 대가로 조직에 의해서 제공되는 보상은 조직구성원들의 태도와 행동에 상당한 영향을 미치며, 조직연구자와 경영자들이 이론적 및 실천적 측면에서 보상 문제와 절차에 관련한 조직공정성에 많은 관심을 기울여 온 것은 바로 이런 이유 때문이다(고종욱, 류철, 2005).

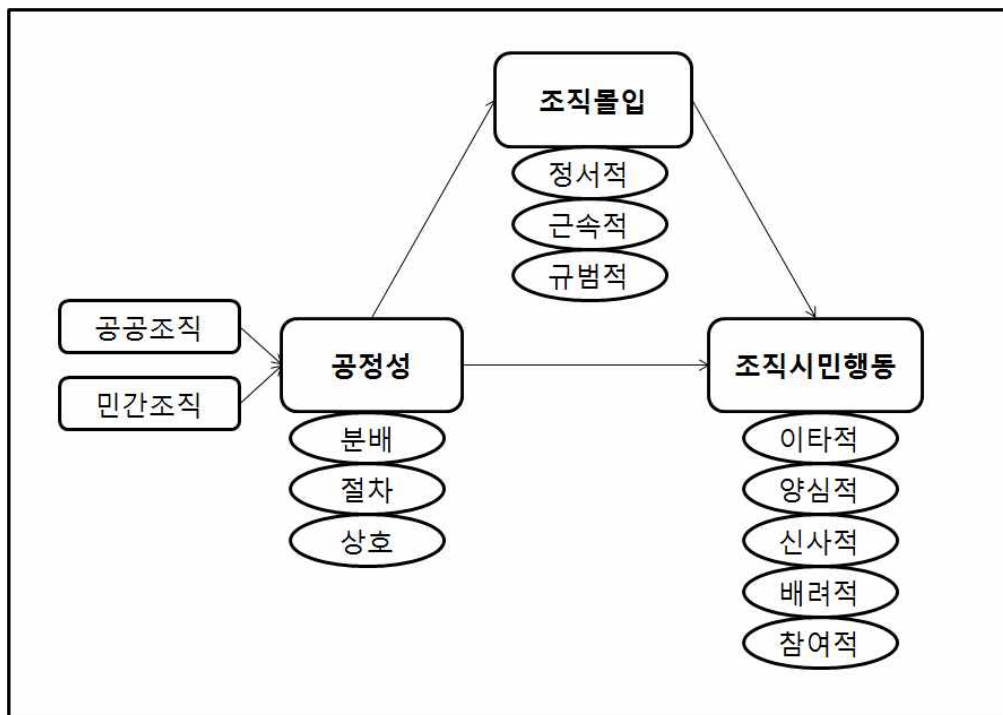
그리고 조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착, 즉 자신이 속해 있는 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가의 정도를 나타내는 것이라 할 수 있다. 이러한 조직몰입이 주목을 받는 이유는 조직유효성의 유용한 예측지표가 될 수 있기 때문이며, 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타 내 주고 있기 때문이다(Angle & Perry, 1986). 이러한 맥락에서 조직몰입은 이직, 성과 등과 같은 조직유효성 변수들에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 이를 조직유효성

변수들을 예측하는 데 뛰어난 유용성을 보이고 있다(Blau & Boal, 1989; Morris & Sherman, 1981).

제2장의 이론적 배경에서 도출된 변수들을 중심으로 본 연구는 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 조직 구성원의 공정성인식과 조직몰입을 통해 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 비교 분석을 하였다.

따라서 본 연구를 수행하기 위해 기존 연구문헌 검토를 통해 연구 변수를 설정하여 각 변수들 간의 관계를 규명하여 다음과 같은 모형을 제시 하였다.

그림 1. 연구모형



2. 가설의 설정

본 연구는 관련 이론과 선행연구를 기초로 하여 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성 인식이 조직몰입, 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하는 데 목적이 있다.

1) 공정성이 조직몰입에 미치는 영향

고종욱, 류철(2005)은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 직무만족, 조직몰입, 상사 신뢰와의 영향관계를 실증 연구한 결과 상호작용공정성이 기존의 분배공정성과 절차공정성보다 더 유의한 영향력을 미치는 것으로 연구되었다. 김태문, 이기황, 조성현(2005)은 여행사 종사원의 조직공정성에 대한 지각이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 여행사종사원들의 공정성 지각이 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있으며, 공정성지각은 조직몰입을 통하여 조직시민행동에 영향을 준다고 주장하고 있다. 강종수(2006)는 사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입이 관계를 연구하면서, 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 나누어 연구하였다.

상호작용 공정성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 사회복지조직에서는 절차들이 시행되는 과정에서 발생하는 대인 관계적 상호작용의 공정성이 조직 관리적 측면에서 매우 중요함을 주장하였다. 이철기, 이광희(2007)는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 나누어 조직몰입과의 영향관계를 실증 조사한 결과 조직공정성의 모든 요인들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 조직규모의 조절효과는 분배공정성에서만 나타났다.

이는 대기업에 비해 중소기업 종사원의 분배공정성 지각이 증대될수록 조직몰입이 더욱 크게 증가 하는 것으로 나타났다. 송상호, 김재원(2009)는 구성원의 조직공정성 지각이 직무만족과 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 정보공정성, 대인

관계공정성으로 나누어 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 대인관계공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사 되었으며 조직시민행동에 미치는 영향을 검증한 결과 절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 직무만족과 조직몰입이 조직시민 행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 배춘식(2002)은 경상남도 공무원을 대상으로 조사한 연구에서 분배공정성이 절차공정성보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였는데, 공무원 인적 구성이 일반 기업체 조직보다 다양성이 적으며 전문가 양성이 아닌 일반 관리자 양성 위주로 하는 조직 본래의 성질에 기인하며, 최근 팀제 운영, 성과급제 등의 신인사관리 제도에 대하여 공무원들이 공감하지 못하고 결과에 대해 피상적이고 형식적으로 어쩔 수 없이 인정을 하면서도 절차나 과정에 대해서는 불만이 내재되어 있는 것이 원인이라고 주장하였다(박종주, 류지원 2006). 일반적으로 조직 몰입도 결정 요인을 개인의 특성과 업무의 특성으로 나눌 수 있다. 최창현 (1991)은 조직몰입의 결정 요인을 개인적 특성, 조직 구조적 특성, 문화적 특성으로 나눈다.

이와 같은 결과를 종합 해 보면 공공조직의 경우 절차공정성이 긍정적인 영향이 있으며 민간조직의 경우 분배공정성에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 상호작용공정성은 조직 간 동일하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 10. 공정성과 조직몰입의 관계

연구자	연구대상	연구결과
고종욱, 류철(2005)	민간조직(호텔 종사자)	상호작용공정성이 기존의 분배공정성과 절 차공정성보다 더 유의한 영향력을 미침
김태문, 이기황, 조성현(2005)	민간조직(여행 사종사자)	공정성 지각이 조직몰입에 정(+)의 상관관 계가 있음
강종수(2006)	민간조직(사회 복지사)	상호작용 공정성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
이철기, 이광희(2007)	민간조직(대기 업과 중소기업 종사자)	조직공정성의 모든 요인들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남
송상호, 김재원(2009)	민간조직(은행 원)	대인관계공정성이 직무만족에 정(+)의 영향 을 미침
배귀희(2007)	공공조직(해 양수산부 연 구원)	조직공정성이 높으면 높을수록 조직신뢰나 조직 몰입을 통해 조직내에서 조직시민행동이 증가됨
박종주, 류지원(2006)	공공조직(일 반공무원과 경찰공무원)	일반직공무원은 상호작용공정성이 큰 영향을 미 치며 경찰공무원은 정차공정성이 영향을 미침

따라서 조직의 분위기 또는 조직이 특성적인 측면에서 공정하다고 구성원들이 인지할 경우 조직에서의 신뢰에 대한 긍정적인 작용뿐만 아니라 조직 구성원의 바람직한 태도인 조직몰입을 예측할 수 있다는 점에서 공정성은 현재 조직에서 중요하게 고려되어야 할 것이다. 이론적 고찰 및 선행연구를 통해 각 변수들 간에 다음과 같은 연구 가설들을 설정하였다.

〈연구가설 1〉 조직구성원이 인지하는 공정성이 긍정적일수록 조직몰입의 정도는 높아질 것이다

가설 1-1 조직구성원이 인지하는 분배공정성이 긍정적일수록 조직몰입의 정도는 높아질 것이다

가설 1-2 조직구성원이 인지하는 절차공정성이 긍정적일수록 조직몰입의 정도는 높아질 것이다

가설 1-3 조직구성원이 인지하는 상호작용공정성이 긍정적일수록 조직몰입의 정도는 높아질 것이다

2) 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

권용수(2001)는 중앙부처 공무원을 대상으로 진행한 연구결과에서 분배공정성과 절차공정성이 정서적 몰입과 직무몰입에 직접적인 영향을 미치며, 몰입의 경로를 거쳐서 이타주의와 일반화된 순응에 영향을 미친다고 하였다. 박철민, 김대원(2001)의 일선 행정공무원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미쳐서 행정서비스의 질에 간접 영향을 미치는 경로를 확인하였으며, 배일현, 전인수(2003)산업재 영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계를 연구한 결과 조직공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등이 조직시민행동과 영업성과와 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 김현태(2003)는 전라남도 공무원을 대상으로 공무원의 조직시민행동에 관한 연구에서 조직시민행동에는 분배공정성보다 절차공정성이 상관관계가 높다는 점을 제시하였다(박종주, 류지원, 2006). 이는 민간조직과는 다르게 신분상 안정적이라는 이유와 정해진 규정에 의해 지급되는 보수 때문인 것으로 볼 수 있다. 이병관(2004)은 종합스포츠센터의 직원을 대상으로 실증 조사한 결과 스포츠센터 종사원들은 상호작용공정성이 충족될수록 조직 내의 업무나 문제와 관력해서 동료나 특정인을 돕는 이타주의 행동이 증가하고, 조직 내 활동에 책임감을 갖고 적극적인 참여를 하는 행동이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 상호작용공정성과 절차공정성 및 분배공정성이 충족될수록 조직 환경에 대한 불평불만을 하지 않고, 주변인을 험담하지 않으며, 어려운 환경을 자발적으로 참아내는 스포츠맨십이

증가하는 것으로 나타났다.

김종필, 노동연(2006)은 스포츠센터 종사원을 대상으로 공정성지각이 조직시민행동 및 서비스 품질에 미치는 영향을 규명하는 연구를 실행하면서, 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 나누어 연구를 실행한 결과에서 조직공정성은 조직시민행동의 예의행동, 이타주의 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 배귀희(2007)는 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구에서 조직공정성이 조직신뢰와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다.

그리고 최향석, 전희준(2008)은 서비스 기업의 종사자들이 인지하는 조직공정성이 직무행동 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 절차공정성이 직무만족, 직무행동, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있으며, 분배공정성은 조직시민행동에, 상호작용 공정성은 직무만족과 직무행동에 유의한 영향을 미친다고 주장하고 있다.

이와 같은 내용을 종합해 보면 조직공정성이 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것은 동일 하지만 변수 간 관계에서 상이한 결과가 도출되고 있음을 알 수 있다. 공공조직의 경우 절차공정성이 상관관계가 높고 민간조직의 경우 분배공정성의 상관관계가 높게 나타나는데 이는 변수의 하위 구성요소가 다르며 조직 간의 차이와 연구자의 결과에 따라 다르게 나타날 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 동일한 하위 변수 간의 관계를 공공조직과 민간조직의 비교를 통해 알아보고 공정성은 조직구성원의 인지적인 만족과 몰입과 같은 태도를 넘어서 구체적인 역할행동에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직관리 차원에서 구성원들이 조직에 대해서 공정하다고 지각하는 것은 조직유효성의 향상에 있어서 중요하다는 것을 알 수 있다. 이론적 고찰 및 선행연구를 통해 각 변수들 간에 다음과 같은 연구가설들을 설정하였다.

표 11. 공정성과 조직시민행동과의 관계

연구자	연구대상	연구결과
권용수(2001)	공공조직(중앙부처 공무원)	분배공정성과 절차공정성이 정서적 몰입과 직무몰입에 직접적인 영향을 미치며 몰입의 경로를 거쳐 이타주의와 일반화된 순응에 영향을 미침
박철민, 김대원(2001)	공공조직(행정공무원)	분배공정성과 절차공정성이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미침
배일현, 전인수(2003)	민간조직(판매원)	분배, 절차, 상호작용공정성 등이 조직시민행동과 영업성과와 긍정적 관계가 있는 것으로 나타남
이병관(2004)	민간조직(스포츠센터 종사자)	상호작용공정성이 충족될수록 이타주의 행동이 증가하고 상호작용공정성과 절차공정성 및 분배공정성이 충족될수록 스포츠맨십이 증가하는 것으로 나타남
김종필, 노동연(2006)	민간조직(스포츠센터 종사자)	조직공정성은 조직시민행동의 예의행동, 이타주의 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
배귀희(2007)	공공조직(해양수산부 연구원)	조직공정성이 조직신뢰와 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 미치
최항석, 전희준(2008)	민간조직(서비스 기업의 종사자)	절차공정성이 직무만족, 직무행동, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치

〈연구가설 2〉 조직구성원이 인지하는 공정성이 긍정적일수록 조직시민행동의 정도는 높아질 것이다

가설 2-1 조직구성원이 인지하는 분배공정성이 긍정적일수록 조직시민행동의 정도는 높아질 것이다

가설 2-2 조직구성원이 인지하는 절차공정성이 긍정적일수록 조직시

민행동의 정도는 높아질 것이다

가설 2-3 조직구성원이 인지하는 상호작용공정성이 긍정적일수록

조직시민행동의 정도는 높아질 것이다

3) 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향

김남현 등(2003)은 리더-종사원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계 연구에서 조직몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으며, 최익봉(2005)은 대전에 있는 대덕연구단지에 위치한 정부출연 연구소 종사원을 대상으로 신뢰와 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성연구에서 조직몰입은 조직시민행동의 스포츠맨십, 이타성, 예의성, 시민의식, 양심성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 오세운, 정환채(2006)는 광주광역시와 인근 지역의 병원에 근무하는 종사원을 대상으로 조직몰입과 감성이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증연구 한 결과 조직몰입과 감성은 조직시민행동에 강력한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤종완, 정동화(2006)는 조직몰입을 정의적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누어 스포츠센터 종사원들을 대상으로 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계를 실증검증 한 결과 정의적 몰입과 근속적 몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 김창섭(2006)은 레크리에이션 서비스 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 대한 영향 관계를 실증조사 하였으며 조직몰입을 정의적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누고, 조직시민행동은 이타주의 스포츠맨십, 희생행동으로 분류하여 실증 조사한 결과 정의적 몰입과 근속적 몰입이 주로 유의한 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 남석훈(2007)은 사회복지조직의 종사원을 대상으로 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동과의 직, 간접적인 영향관계를 실증 조사하였다. 그 결과 변혁적 리더십이 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치지 못하는 못하지만 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 매개하여 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 권

문호, 김용순(2008)은 호텔기업에서 구조조정 이후 잔류한 종사원들을 대상으로 구조조정과정의 공정성지각이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 결과, 이들은 구조조정과정에서 절차공정성 및 분배공정성을 높게 지각할수록 조직몰입과 조직시민행동은 높아지며, 조직몰입이 높을수록 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증 되었다. 한봉주(2009)는 7개의 선진화 대상조직 공공기관 구성원을 대상으로 조직문화와 조직시민행동 간의 형태에 관한 연구에서 조직몰입은 시민정신, 예의성, 이타성에 부정적인 영향을 미치는 반면, 양심성에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직외부로부터 강요된 조직의 목표 및 가치에 대해 긍정적 믿음을 갖지 못해, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 떨어뜨려 대부분의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 조직외부로부터 강요된 구조개혁으로 인해 구성원의 고용 환경이 불안해지면서 변화와 혁신보다는 안정성과 일관성을 중요시 한다고 볼 수 있다. 그리고 행정조직의 관료주의적이고 기계적 구조의 특성은 업무의 규칙과 규율을 준수하고 구성원의 통제에 중점을 둔 것이다.

이와 같은 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 종합 해 보면 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 영향을 주며 조직몰입이 높을수록 조직시민행동에 미치는 영향은 높을 것이다. 또한, 공공조직과 민간조직의 비교에서 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향은 조직의 특성 상 다르게 나타날 것이다.

표 12. 조직몰입과 조직시민행동과의 관계

연구자	연구대상	연구결과
김남현 등(2003)	민간조직 (대기업종 사자)	조직몰입은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미 침
최익봉(2005)	민간조직 (연구원)	조직몰입은 조직시민행동의 스포츠맨십, 이타 성, 예의성, 시민의식, 양심성에유익한 정(+)의 영향을 미침
오세윤, 정환채(2006)	민간조직 (병원종사 자)	조직몰입과 감성은 조직시민행동에 강력한 정 (+)의 영향을 미침
윤종완, 정동화(2006)	민간조직 (스포츠센 터 종사 자)	정의적 몰입과 근속적 몰입이 조직시민행동에 유익한 영향을 미침
김창섭(2006)	민간조직 (레크레이 션 종사 자)	정의적 몰입과 근속적 몰입이 주로 유의한 영 향을 미치
남석훈(2007)	민간조직 (사회복지 조직 종 사자)	직무만족과 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치
권문호, 김용순(2008)	민간조직 (호텔 종 사자)	절차공정성 및 분배공정성을 높게 지각할수록 조직몰입과 조직시민행동은 높아지며, 조직몰 입이 높을수록 조직시민행동에 정(+)의 영향 을 미치
배귀희(2007)	공공조직 (해양수산 부 연구 원)	조직공정성이 조직신뢰와 조직몰입을 통해 조 직시민행동에 영향을 미치

〈연구가설 3〉 조직몰입은 조직공정성과 조직시민행동 사이를 매개할 것이다.

〈연구가설 4〉 조직공정성을 긍정적으로 인지하고 있는 구성원은 조직몰입이 높아지게 되면, 높은 수준의 조직시민행동으로 이어질 것이다.

가설 4-1 분배공정성을 긍정적으로 인지하고 있는 구성원은 조직몰입이 높아지게 되면, 높은 수준의 조직시민행동으로 이어질 것이다.

가설 4-2 절차공정성을 긍정적으로 인지하고 있는 구성원은 조직몰입이 높아지게 되면, 높은 수준의 조직시민행동으로 이어질 것이다.

가설 4-3 상호작용공정성을 긍정적으로 인지하고 있는 구성원은 조직몰입이 높아지게 되면, 높은 수준의 조직시민행동으로 이어질 것이다.

4) 공공부문과 민간부문의 차이

본 연구에서 검증하고자 하는 마지막 가설은 공정성에 대한 인식이 조직몰입의 매개 효과를 통해 조직시민행동으로 이어지는 과정에 있어 공공조직과 민간 조직 간에 차이에 대한 것이다. 공공 조직은 민간 조직과는 달리 상대적으로 목표가 모호하여 근로자 개개인의 성과를 측정하는데 한계가 있기 때문에 보상체계가 느슨하게 형성되는 경향이 있다. 따라서 공공 조직 근로자들이 느끼는 조직 공정성에 대한 인식과 민간 근로자들이 느끼는 공정성에 대한 인식의 차원은 다를 것이므로, 공정성에 대한 인식이 조직 시민행동으로 이어지는 과정에 있어서도 공공 조직과 민간 조직 간에는 차이가 나타날 것이다. 따라서 본 연구의 마지막 가설을 다음과 같다.

가설 5. 공공 조직과 민간 조직 간에는 공정성에 대한 인식이 조직 몰입의 매개 효과를 통해 조직시민행동으로 이어지는 영향이 차이가 나타날 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 변수의 조작적 정의

1) 공정성

공정성이란 개인이 다른 사람과 비교하여 공정하게 대우를 받고 있다는 지각으로 조직 내의 각종 의사결정의 결과에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성의 정도를 의미한다. 이러한 공정성은 조직구성원들이 공정하게 대우를 받고 있는가의 인식에 두고 있으며, 조직구성원들은 적절하다고 생각하는 보상을 받지 못한다고 지각할 때에는 조직에 대한 몰입을 약화시키거나 또는 조직에 대한 불신으로 이어져 결근 또는 이직 등의 반응으로 나타날 수 있다.

Greenberg(1990)는 조직공정성을 보상 배분의 공정성과 보상 배분의 결정을 내리는 절차의 공정성 그리고 절차가 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통의 공정성이라 하였다.

본 연구에서는 조직공정성이란 구성원들이 형평성과 정당성을 준수하면서 상사와의 적극적인 상호작용을 통하여 구성원의 긍정적 반응을 일으키는 행위로 정의한다. 본 연구에서는 Greenberg(1990)와 Cropanzano et, al.(2007), 서재현(1997), 황호영, 최영균(2003)의 연구를 바탕으로 조직공정성의 구성요인을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 요인으로 구성하였다.

표 13. 공정성 변수의 조작적 정의

변수	개념
분배공정성	조직에 기여한 결과에 대한 정당한 배분으로 보상받는 것에 대한 인식
절차공정성	보상에 대해 절차나 과정이 얼마나 공정한지에 대한 인식
상호관계공정성	의사결정에 있어 상사와의 대인적 처우가 공정한가의 인식

2) 조직몰입

조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 의미한다.

Robbins(2003)는 조직몰입을 조직구성원이 자신이 속한 조직 및 조직 목표와 일체감을 느끼며 조직에 남아 있기를 바라는 심리적인 상태라 하였으며, 이창원, 최창현(1999)은 조직몰입을 조직에 대해 갖는 개인적 태도로서 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며, 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는 정도라 하였다.

따라서 본 연구에서는 Robbins(2003), 이창원, 최창현(1999), 유영현(2007) 등의 연구를 바탕으로 조직몰입이란 자신이 속한 조직에 애착과 소속감을 갖고 자발적 충성심으로 조직의 구성원으로 유지하기를 원하는 것으로 정의하고, 조직몰입 구성요인을 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입으로 요인을 구성하였다.

표 14. 조직몰입의 변수의 조작적 정의

변수	개념
정서적 몰입	조직에 대한 감정적 귀속감과 동일시하는 몰입
근속적 몰입	조직을 떠나려는 것과 관계되는 비용에 근거한 몰입
규범적 몰입	종업원의 의무감 때문에 조직에 남으려는 규범적 몰입

자료; Allen & Meyer(1996)에서 작성

3) 조직시민행동

조직시민행동은 자유 재량적인 행동으로서 공식적 보상시스템에 의하여 직접적으로 명확히 인식되지는 않았으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효

을성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동이다. 또한, 조직의 지시나 보상에 의한 의무적 행동이 아닌 구성원 스스로의 자유 의지이며 조직의 성과에 대해 의도적이지 않은 개인의 자발적 행동이다.

따라서 본 연구에서는 조직시민행동이란 조직의 외부적 요인에 의한 것이 아니라 구성원의 내면적 요인으로 조직을 위해 행하는 모든 긍정적인 행동으로 정의하며, Podssoff & Mackenzie & Moorman & Fetter(1900), 김현철(1999), 장경화(2010) 등의 연구를 중심으로 이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동, 참여적 행동으로 요인을 구성하였다.

표 15. 조직시민행동 변수의 조작적 정의

변수	개념
이타적 행동	조직 내적에서 직무와 관련된 타인을 자발적으로 돕는 행동과 외적으로 고객 또는 협력사에게도 도움을 주는 행동
양심적 행동	구성원에게 요구하는 최소 수준 이상의 역할을 수행하는 행동으로 관리자가 없어도 회사의 규정과 규칙을 준수하는 행동
신사적 행동	조직 내 업무 환경이 구성원의 기대에 미치지 않더라도 불평과 조직을 비난하지 않으며 참고 인내하는 행동
배려적 행동	타인과 문제가 될 것을 사전에 방지하려는 행동
참여적 행동	조직 활동에 책임 의식을 갖고 적극적으로 참여하는 행동

표 16. 조직적 정의와 구성요인

변수	조작적 정의	구성요인
조직공정성	구성원들이 형평성과 정당성을 준수하면서 상사와의 적극적인 상호작용을 통하여 구성원의 긍정적 반응을 일으키는 행위	분배, 절차, 상호관계 공정성
조직몰입	자신이 속한 조직에 애착과 소속감을 갖고 자발적 충성심으로 조직의 구성원으로 유지하기를 원하는 것	정서적, 근속적, 규범적 몰입
조직시민행동	조직의 외부적 요인에 의한 것이 아니라 구성원의 내면적 요인으로 조직을 위해 행하는 모든 긍정적인 행동	이타적, 양심적, 신사적, 배려적, 참여적 행동

2. 변수의 측정

본 연구의 각 변수별 측정항목은 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동, 인구통계적 특성의 4개 부문으로 구성하였고, 측정항목은 5점 리커트 척도(Likert scales)로 측정하였다. 조직공정성은 Greenberg(1990)와 Cropanzano et, al.(2007), 서재현(1997), 황호영, 최영균(2003), 서재철(2010)의 연구를 바탕으로 조직공정성의 구성 요인을 분배공정성(4문항), 절차공정성(4문항), 상호작용공정성(4문항)의 요인으로 구성하였다. 조직몰입은 Robbins(2003), 이창원, 최창현(1999), 유영현(2007), 서재철(2010) 등의 연구를 바탕으로 조직몰입 구성요인을 정서적 몰입(4문항), 지속적 몰입(3문항), 규범적 몰입(4문항)으로 요인을 구성하였다. 조직시민행동은 Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter(1990), 김현철(1999), 장경화(2010) 등의 연구를 바탕으로 이타적 행동(3문항), 양심적 행동(3문항), 신사적 행동(3문항), 배려적 행동(3문항), 참여적 행동(3문항)으로 요인을 구성하였다.

표 17. 조직공정성의 측정항목

요인명	측정항목	선행연구
분배공정성 (보상)	1. 내가 맡은 책임을 고려할 때 적절하게 보상받고 있다 2. 내가 들인 노력에 대해 적절하게 보상 받고 있다 3. 내 경력에 비추어 볼때 적절하게 보상받고 있다 4. 내가 받은 교육과 훈련을 고려할 때 적절하게 보상받고 있다	Greenbeng(1990)와 Cropanzano et, al.(2007), 서재현(1997), 황호영, 최영균(2003), 서재철(2010)
절차공정성 (과정)	1. 우리 회사의 승진 절차는 일관되고 공정하다 2. 우리 회사의 임금인상 절차는 일관되고 공정하다 3. 우리 회사의 성과 평가 절차는 일관되고 공정하다 4. 우리 회사의 업무결과의 통보절차가 일관되고 공정하다	
상호작용 공정성 (의사소통)	1. 상사는 나를 존중하면서 친절하게 대한다 2. 상사는 피고용인으로서 나의 권리에 대하여 관심을 보인다 3. 상사는 신뢰할 수 있는 방식으로 나를 대해 준다 4. 상사는 내가 납득할 수 있는 방식으로 설명을 해준다	

표 18. 조직몰입의 측정항목

요인명	측정항목	선행연구
정서적몰입 (소속감, 애착)	1. 나는 조직의 문제를 내 문제처럼 느낀다 2. 나는 조직에 대한 강한 소속감을 느낀다 3. 나는 조직에 감정적으로 애착을 갖는다 4. 나는 조직에 대해 다른 사람들과 대화를 즐긴다	Robbins(2003), 이창원, 최창현(1999), 유영현(2007), 서재철(2010)
근속적몰입 (이직에 대한 타산)	1. 만약 내가 원하더라도 당장 이 조직을 떠난다는 것은 어려운 일이다 2. 현재 이 조직을 떠나는 것을 고려하기에는 다른 대안이 별로 없다 3. 내가 이 조직을 떠나지 못하는 중요한 이유는 다른 조직에 가서 현재보다 더 좋은 혜택을 받지 못할 희생이 따르기 때문이다	
규범적몰입 (의무감, 충성심)	1. 나는 이 조직에 남아 있어야 할 의무감을 느낀다 2. 내가 지금 이 조직을 떠난다면 죄책감을 느낄 것이다 3. 이 조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다 4. 나는 다른 직원들에게 의리감을 느껴 당장 이 조직을 떠나지 못한다	

표 19. 조직시민행동의 측정항목

요인명	측정항목	선행연구
이타적 행동 (돕는 행동)	1. 나는 과중한 업무를 맡는 동료들 기꺼이 돕는 편이다 2. 나는 업무 수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 돕는 편이다. 3. 나는 항상 주위 사람들을 잘 도와주는 편이다	Podssoff, Mackenzie, Moorman, Fetter(1990), 김현철(1999), 장경화(2010)
양심적 행동 (규범/ 규칙 의 자발적 행동)	1. 나는 남보다 먼저 출근하여 일할 준비를 하는 편이다 2. 나는 필요 이상의 휴식을 하지 않는다 3. 나는 보는 사람이 없어도 규칙과 규율을 잘 지키는 편이다	
신사적 행동 (불평하지 않은 행동)	1. 나는 조직에서의 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는 편이다 2. 나는 조직이 하는 일에 대해 불평하지 않는 편이다 3. 나는 조직에서 하는 일에 긍정적으로 생각하는 편이다	
배려적 행동 (문제에 대 한 사전 행 동)	1. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취하는 편이다 2. 나는 조직에서 다른 사람의 권리를 침해하지 않으려고 노력하는 편이다 3. 나는 나의 행동이 동료에게 미칠 영향을 생각하며 행동한다	
참여적 행동 (자발적 참 여 행동)	1. 나는 의무는 아니지만 중요하다고 생각되는 모임에 자발적으로 참여한다 2. 나는 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참석하는 편이다 3. 나는 조직에서 요구하는 변화에 동참하며 따라가는 편이다	

제 3 절 표본구성과 자료수집· 분석방법

1. 표본의 구성과 특성

본 연구는 조직 구성원의 공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 공공조직과 민간조직 구성원의 지각을 토대로 실증적으로 규명하는 것을 목적으로 하고 있다. 또한, 객관적 척도에 대한 조사연구를 행하기 위하여 공공조직은 업무 특성이 명확한 중앙부처 공무원과 지방자치단체 공무원으로 구분하고 민간조직은 조직구조가 갖춰진 대기업과 중소기업 구성원으로 구분하여 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 요인을 비교해 보고자 한다. 요인 분석을 분석하기 위하여 구조화된 설문지를 구성하여 조사하는 방법을 사용하고 공공조직은 행정직, 기술직, 사회복지직, 보건 의료직,公安직, 농림 수산직, 환경직으로 구분하고 민간조직은 사무직, 기술직, 연구직, 영업직으로 구분하여 작성되었다.

표본은 각 기관별, 조직별로 직렬구분과 직책구분 후 무작위 추출하였으며 자료의 수집은 2013년 10월 14일부터 10월 25일까지 15일간에 걸쳐 조사되었으며 설문지 총 840부 중 공공조직 420부, 민간조직 420부를 배분하여 그 중 회수된 설문지는 공공조직 386부, 민간조직 392부로 총 778부를 회수하였으며 미회수 62부 및 불성실 응답 18부를 제외하고 760부를 분석 대상으로 하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별로 남자가 67.93%, 여자가 32.07%로 나타났고, 연령별로 20대가 13.32%, 30대가 30.71%, 40대가 41.30%, 50대가 14.67%로 나타났다. 그리고 현재 직급별로 9급이 22.83%, 8급이 15.90%, 7급이 28.94%, 6급이 19.16%, 5급이 7.74%, 4급이 3.94%, 3급 이상이 1.09%로 나타났으며, 최종 학력별로 전문대졸이 26.49%, 대졸이 21.88%, 석사가 43.21%, 박사가 8.42%로 나타났고, 근무한 총 연한별로 5년 이하가 29.21%, 5~10년이 16.98%, 10~15년이 13.18%, 15~20년이 19.43%, 20년 이상 21.20%로 나타났다.

표 20. 표본의 구성과 특성표

	구분	빈도	%
성별	남	500	67.93
	여	236	32.07
연령	20대	98	13.32
	30대	226	30.71
	40대	304	41.30
	50대	108	14.67
현재 직급	9급	168	22.83
	8급	117	15.90
	7급	213	28.94
	6급	141	19.16
	5급	57	7.74
	4급	29	3.94
	3급 이상	11	1.09
최종 학력	전문대졸	195	26.49
	대졸	161	21.88
	석사	318	43.21
	박사	62	8.42
근무한 총 연한	5년 이하	215	29.21
	5~10년	215	16.98
	10~15년	97	13.18
	15~20년	143	19.43
	20년 이상	156	21.20

2. 자료수집· 분석방법

본 연구를 수행하기 위하여 자료 수집은 표본조사를 통하여 수집하였는데 표본추출 방법은 확률표본추출방법의 층화추출방법과 단순무작위추출방법을 사용하였다.

또한, 조직시민행동에 영향을 주는 요인을 분석하기 위하여 보다 많은 구성원들을 대상으로 설문조사를 하는 것이 보다 합리적이고 객관적이나 연구의 한계 상 모든 대상으로 할 수 없기에 공공조직 구성원은 17부3처17청의 중앙부처 공무원 중 서울 경기 지역에 근무하는 3곳을 대상으로 지방자치단체 공

무원은 경기도 시청 28곳 중 경기남부와 경기북부로 구분하여 경기남부 7곳과 경기북부 4곳을 대상으로 조사하였으며 민간조직 구성원은 대한상공회의소 기업 분류 정보를 인용하여 국내 1000대 기업 중 유가증권시장 등록 업체 중 매출액 기준 100대 기업 중 4곳과 중소기업 시행령 기준 상시 근로자수 300인 이하 기업 중 10곳으로 나누어 표본을 추출하였다.

이러한 과정을 거쳐 수집된 자료는 가설 검증에 선행하여 우선적으로 분석 모형의 변수들에 대한 신뢰도와 측정 항목들의 타당도에 대한 분석을 실시하였다¹⁾. 측정변수들의 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수를 활용하였으며, 추가적으로 구성 개념들 간의 상관관계를 검토하였다. 타당성 검증을 위한 방법으로는 요인분석을 사용하였다. 그리고 구체적인 가설 검증방법으로 회귀분석을 실시하여 회귀분석의 설명력과 종속변수에 대한 각 독립변수의 영향력을 파악함으로써 가설을 검증하였다. 회귀분석은 변수들 간의 함수적인 관련성을 규명하기 위해서 어떠한 수학적 모형을 가정하고 측정된 자료를 이용하여 통계적 추정을 행하는 분석 방법을 말하며, 자료로부터 얻어진 관계식을 이용하여 종속변수의 움직임을 독립 변수들을 통하여 예측하고, 모형전체와 독립변수들의 영향력에 관한 통계적 검증과 추정을 행하는 데에 사용된다. 끝으로 조직의 유형에 따라 공정성, 조직몰입, 그리고 조직시민행동과의 관계에 있어서 유의미한 차이가 존재하는지를 검토하기 위해 일원분산분석을 실시하였다.

1) 일반적으로 측정의 신뢰성이란 동일한 대상에 대하여 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우에 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도 즉, 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도를 말한다. 그리고 측정도구의 타당성이란, 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영하느냐의 정도를 의미한다.

제 4 장 실증분석 결과

제 1 절 신뢰도 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰도 검정은 동일한 대상에 대해 같거나 비교 가능한 측정항목을 사용하여 반복적으로 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는가, 측정 항목이 측정하려고 하는 속성을 얼마나 잘 측정했는가, 측정에 있어 오차가 얼마나 존재하는가를 목적으로 수행된다.

표 21. 신뢰도 분석 결과

	항목 수	Cronbach' s alpha
이타적 행동	3	0.846
양심적 행동	3	0.582
신사적 행동	3	0.501
배려적 행동	3	0.708
참여적 행동	3	0.784
정서적 몰입	4	0.807
근속적 몰입	4	0.701
규범적 몰입	4	0.817
분배공정성	4	0.916
절차공정성	4	0.882
상호공정성	4	0.867

신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값이 0.501-0.916로 나타나 본 연구에 사용된 변수들은 항목 간 내적 일관성이 있음을 알 수 있다.

2. 타당성 분석

측정항목의 타당성을 검토하기 위해 요인분석을 실시하였다. 각 요인의 항목에 대해서는 척도 간 상관관계인 요인적재치가 0.40 이하인 항목은 연구에서 제외하였으며, 요인의 구분기준은 고유치(eigen value) 1이상을 요인으로 추출되도록 하였다. 요인분석방법은 요인추출단계에서 널리 사용되는 주성분 분석, 직교회전방식(orthogonal factor rotation) 중 Varimax 방법을 이용하였다.

분석결과, 요인은 본 연구자의 의도에 적합하게 총 3가지로 추출되었으며 각 요인에 대해 제 1요인은 상호작용적 공정성, 제 2요인은 분배적 공정성, 제 3요인은 절차적 공정성으로 명명하였다. 조직의 특성상 혁신성의 중요성이 상대적이라면 책임성의 중요성은 절대적이며, 또한 사회적 책임의 영역에서 노력을 기울이고 있는 공기업들을 상정해 볼 때, 가장 중요한 공정성 요인이 상호작용적 요인으로 나온 것은 예상치 못한 결과이다.

이와 같은 결과는 아래에서 위로부터의 의사소통이 잘 되는 조직인지, 국민들과의 원활한 의사소통이 잘 이루어지는지, 학습동아리 등을 통해 조직 내 토론이 활성화 되어 있는지, 조직이 구성원을 진심으로 이해하며 공감하려고 노력하는지, 그리고 조직이 구성원과 고객들에게 정감 있게 느껴지는지가 공정성 형성에 가장 크게 영향을 미치는 부분으로 생각해 볼 수 있다.

한편, 요인들을 구성하고 있는 항목들 간에는 <표 4-2>에서와 같이 판별 타당성이 있음을 보여주고 있다. 요인분석을 위해 설정된 항목들이 요인분석을 하기에 적합한가를 분석하는 KMO값도 0.837으로 나타나 요인분석에 사용된 변수들의 선정이 양호하다고 진단할 수 있다.

표 22. 요인분석 결과

	성분		
	1	2	3
상호작용 공정성1	0.796	-0.019	0.219
상호작용 공정성2	0.748	0.244	0
상호작용 공정성3	0.719	-0.003	0.373
상호작용 공정성4	0.714	0.272	0.11
분배적 공정성1	0.143	0.674	0.226
분배적 공정성2	0.226	0.664	0.249
분배적 공정성3	0.024	0.647	0.36
분배적 공정성4	0.138	0.622	0.326
절차적 공정성1	0.005	0.071	0.803
절차적 공정성2	0.367	0.208	0.762
절차적 공정성3	0.033	0.091	0.762
절차적 공정성4	0.265	0.004	0.705
고유값	8.117	3.114	2.027
설명량	22.252	19.106	9.371
누적설명량	22.252	41.358	50.73

Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.837, Bartlett의 구형성 검정=2991.296,
df=300, p=.000***

제 2 절 기술통계량 및 상관관계 분석

각 구성개념에 대한 평균 분포의 기술적 통계를 살펴보면, 먼저 조직시민 행동의 경우 이타적 행동 3.69점, 양심적 행동 3.49점, 신사적 행동 3.38점, 배려적 행동 3.69점, 참여적 행동 3.56점으로 나타났다. 또한 조직몰입의 경우 정서적 몰입 3.56점, 근속적 몰입 3.38점, 규범적 몰입 3.38점으로 나타났으며, 공정성 인식의 경우 분배공정성 3.15점, 절차공정성 3.03점, 상호공정성 3.54점으로 나타났다.

표23. 구성개념의 기술적 통계

변수	N	표준편차	평균	최소	최대
1. 이타적 행동	736	3.697	0.631	1	5
2. 양심적 행동	736	3.499	0.619	1	5
3. 신사적 행동	736	3.389	0.730	1	5
4. 배려적 행동	736	3.697	0.580	1	5
5. 참여적 행동	736	3.563	0.662	1	5
6. 정서적 몰입	736	3.558	0.661	1.5	5
7. 근속적 몰입	736	3.382	0.764	1	5
8. 규범적 몰입	736	3.130	0.749	1	5
9. 분배공정성	736	3.145	0.770	1	5
10. 절차공정성	736	3.032	0.756	1	5
11. 상호공정성	736	3.544	0.680	1	5
12. 남성=1	736	0.679	0.467	0	1
13. (로그) 연령	736	3.697	0.224	2.944439	4.158883
14. 근속연수	736	2.177	1.026	0	3.610918
15. 전문대졸=1	736	0.265	0.442	0	1
16. 대졸=1	736	0.219	0.414	0	1
17. 석사=1	736	0.432	0.496	0	1
18. 5년이하=1	736	0.514	0.500	0	1
19. 5년-10년=1	736	0.209	0.407	0	1
20. 8-9급=1	736	0.228	0.420	0	1
21. 7급=1	736	0.159	0.366	0	1
22. 6급=1	736	0.289	0.454	0	1
23. 공공조직	736	0.500	0.500	0	1

한편, 구성개념 간의 상관관계는 모두 통계적으로 유의미한 수준인 것으로 나타났으며($p < .01$), 이와 같은 구성개념 간의 상관관계의 유의성은 매개변수의 역할을 연구하는데 있어서 전제 조건을 충족시켰다는 점에서 중요한 연구결과라고 할 수 있다(Howell, 2009).

표 24. 구성개념의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 이타적 행동	1.000						
2. 양심적 행동	0.373	1.000					
3. 신사적 행동	0.217	0.320	1.000				
4. 배려적 행동	0.472	0.360	0.290	1.000			
5. 참여적 행동	0.375	0.395	0.357	0.435	1.000		
6. 감정적 몰입	0.558	0.423	0.356	0.419	0.507	1.000	
7. 근속적 몰입	0.167	0.287	0.237	0.397	0.267	0.263	1.000
8. 규범적 몰입	0.227	0.348	0.398	0.306	0.490	0.498	0.381
9. 분배공정성	0.236	0.199	0.273	0.161	0.250	0.289	0.241
10. 절차공정성	0.202	0.290	0.434	0.183	0.301	0.351	0.179
11. 상호공정성	0.379	0.350	0.341	0.411	0.444	0.479	0.366
12. 남성=1	-0.021	-0.032	-0.014	-0.046	-0.012	-0.031	-0.085
13. 연령	0.088	0.158	0.067	0.093	0.154	0.123	0.112
14. 근속연수	0.123	0.133	0.104	0.166	0.213	0.186	0.233
15. 전문대졸=1	-0.061	-0.070	-0.082	-0.151	-0.072	-0.087	-0.157
16. 대졸=1	0.013	0.096	0.035	0.068	0.093	0.047	0.044
17. 석사=1	-0.009	-0.025	0.020	0.045	-0.039	0.013	0.140
18. 5년 이하=1	0.061	0.104	0.123	0.142	0.063	0.109	0.197
19. 5년-10년=1	-0.088	-0.079	-0.105	-0.146	-0.088	-0.074	-0.167
20. 8-9급=1	-0.149	-0.111	-0.126	-0.185	-0.168	-0.170	-0.158
21. 7급=1	0.073	-0.030	-0.033	-0.027	-0.067	-0.005	-0.013
22. 6급=1	0.009	0.008	0.044	0.059	0.066	0.038	0.092
23. 공공조직	0.040	0.019	0.053	0.041	0.010	0.006	0.201
변수	8	9	10	11	12	13	14
8. 규범적 몰입	1.000						
9. 분배공정성	0.334	1.000					
10. 절차공정성	0.465	0.492	1.000				
11. 상호공정성	0.455	0.296	0.391	1.000			
12. 남성=1	-0.004	-0.040	-0.040	-0.128	1.000		
13. (로그) 연령	0.049	0.046	-0.059	0.013	0.353	1.000	
14. (로그)근속연수	0.122	0.159	0.031	0.133	0.228	0.714	1.000
15. 전문대졸=1	-0.100	-0.081	-0.069	-0.145	0.135	0.169	0.034
16. 대졸=1	0.086	0.041	0.033	0.088	-0.101	-0.007	0.079

17. 석사=1	0.014	0.016	0.048	0.072	-0.059	-0.180	-0.116
18. 5년이하=1	0.119	0.140	0.091	0.197	-0.313	-0.080	0.021
19. 5년-10년=1	-0.081	-0.197	-0.096	-0.117	0.289	-0.037	-0.023
20. 8-9급=1	-0.103	-0.089	-0.064	-0.148	-0.174	-0.447	-0.589
21. 7급=1	-0.033	-0.017	0.053	0.072	-0.091	-0.191	-0.090
22. 6급=1	0.104	0.005	0.055	0.085	-0.062	0.079	0.191
23. 공공조직	0.139	0.027	0.137	0.197	-0.245	-0.068	0.046
변수	15	16	17	18	19	20	21
15. 전문대졸=1	1.000						
16. 대졸=1	-0.318	1.000					
17. 석사=1	-0.524	-0.462	1.000				
18. 5년이하=1	-0.173	0.002	0.185	1.000			
19. 5년-10년=1	0.229	0.083	-0.213	-0.529	1.000		
20. 8-9급=1	0.187	-0.022	-0.076	-0.073	0.094	1.000	
21. 7급=1	0.008	0.013	0.033	-0.075	0.133	-0.236	1.000
22. 6급=1	-0.125	0.112	0.012	0.082	0.025	-0.347	-0.278
23. 공공조직	-0.311	0.043	0.236	0.250	-0.214	-0.155	0.078
변수	22	23					
22. 6급=1	1.000						
23. 공공조직	0.315	1.000					

제 3 절 독립표본 t검정 및 분산 분석

1. 공정성

일반적 특성에 따라 조직공정성 전체에 차이가 있는지를 독립표본 t-test와 분산분석을 통해 분석한 결과, 근무한 총 연한, 성별을 제외하고, 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지, 연령, 현재 직급, 최종 학력에서 95% 신뢰수준에서 부분적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 항목별로 세부적인 비교 결과를 제시하면 아래와 같다. 분배적 공정성에 차이가 있는지를 분석한 결과, 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지, 현재 직급, 최종 학력에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 한편, 나머지 항목은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

또한 일반적 특성에 따라 절차적 공정성에 차이가 있는지를 독립표본 t-test와 분산분석을 통해 분석한 결과, 연령, 현재 직급, 최종 학력에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 나머지 항목은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 일반적 특성에 따라 상호작용 공정성에 차이가 있는지를 독립표본 t-test와 분산분석을 통해 분석한 결과, 연령, 최종 학력에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 나머지 항목은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 항목별로 세부적인 비교 결과를 제시하면 아래와 같다.

첫째, 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따른 조직공정성 전체의 평균에서 공공조직 3.326점, 민간조직 3.154점으로 나타났다. 조직공정성 전체의 경우 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($t=4.135$, $p<.01$).

소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따른 분배적 공정성의 평균에서 . 분배적 공정성의 경우 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과, 공공조직 3.165, 민간조직 3.125로 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다($t=0.717$, $p<0.763$). 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따른 절차적 공정성의 평균에서 공공조직 3.135, 민간조직 2.929점으로 나타났다. 절차적 공정성의 경우 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과 t값이 3.734로, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 상호작용 공정성의 경우 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따른 원활한 의사소통의 평균에서 공공조직 3.677점, 민간조직 3.410점으로 나타났다. 상호작용 공정성의 경우 소속된 기관이 공공 혹은 민간조직인지에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과 t값이 5.431로, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

표 25. 조직유형(공공 및 민간)에 따른 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
공공	3.165	3.135	3.677	3.326
민간	3.125	2.929	3.410	3.154
t값	0.717	3.734	5.431	4.135
유의확률	0.763	0.000***	0.000***	0.000***

둘째, 성별에 따른 조직공정성 전체의 평균에서 남자가 3.207점, 여자가 3.312점으로 나타났다. 조직공정성 전체의 경우 성별에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과 t값이 2.347로, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

성별에 따른 분배적 공정성의 평균에서 남자가 3.125점, 여자가 3.189점으로 나타났다. 분배적 공정성의 경우 성별에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과, t값이 1.070으로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 성별에 따른 절차적 공정성의 평균에서 남자가 3.011점, 여자가 3.484점으로 나타났다. 절차적 공정성의 경우 성별에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과 t값이 1.079로, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 성별에 따른 상호작용 공정성의 평균에서 남자가 3.29점, 여자가 3.26점으로 나타났다. 상호작용 공정성의 경우 성별에 따라 차이가 있는지를 독립표본 t-test를 통해 분석한 결과, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($t=2.347$, $p<.001$).

표 26. 성별에 따른 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
남	3.125	3.011	3.484	3.207
여	3.189	3.076	3.670	3.312
t	1.070	1.079	3.488	2.347
유의확률	0.857	0.859	0.000***	0.009***

셋째, 연령대별 조직 공정성 평균 값은 20대가 3.230점, 30대가 3.210점,

40대가 3.291점, 50대가 3.170점으로 연령대별로 조직공정성에 대한 인식은 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 한편, 연령에 따른 분배적 공정성의 평균에서 20대가 3.107점, 30대가 3.078점, 40대가 3.223점, 50대가 3.095점으로 나타났다. 분배적 공정성의 경우 연령에 따라 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

연령에 따른 절차적 공정성의 평균에서 20대가 3.125점, 30대가 3.022점, 40대가 3.032점, 50대가 2.971점으로 나타났다. 절차적 공정성의 경우 연령에 따라 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, 99.9% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 연령에 따른 상호작용 공정성의 평균에서 20대가 3.459점, 30대가 3.529점, 40대가 2.619점, 50대가 3.439점으로 나타났다. 상호작용 공정성의 경우 연령에 따라 차이가 있는지를 분산분석을 통해 분석한 결과, 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($F=2.64$, $p<.05$).

표 27. 연령대별 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
20대	3.107	3.125	3.459	3.230
30대	3.078	3.022	3.529	3.210
40대	3.223	3.032	3.619	3.291
50대	3.095	2.971	3.439	3.170
F	1.83	0.74	2.64	0.160
유의확률	0.141	0.529	0.048**	0.188

넷째, 현재 직급에 따른 조직공정성 전체의 평균에서 9급과 8급의 경우 3.185점, 6급과 7급 3.281점, 5급 이상은 3.253점으로 나타났으며, 직급별 공정성 인식에 차이가 있는지 여부를 분석한 결과 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

한편, 분배적 공정성의 경우 9급과 8급이 3.058점으로 가장 낮게 나타났으

며, 6급과 7급의 분배적 공정성에 대한 인식은 3.192점, 5급 이상은 3.229점으로 직급이 올라갈수록 분배적 공정성에 대한 인식 수준도 증가하는 것으로 나타났다. 직급별 분배적 공정성에 대한 인식 차이는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

절차적 공정성의 경우 9급과 8급이 3.017점, 6급과 7급이 3.052점, 5급 이상이 3.005점으로 나타났으며, 직급간 절차적 공정성에 대한 인식 차이는 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 상호작용 공정성의 경우 9급과 8급이 3.480점, 6급과 7급이 3.600점, 5급 이상은 3.525점으로 나타났으며, 직급별 절차적 공정성 인식 차이는 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

표 28. 직급에 따른 분배적 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
9급-8급	3.058	3.017	3.480	3.185
6급-7급	3.192	3.052	3.600	3.281
5급 이상	3.229	3.005	3.525	3.253
F	3.04	0.24	2.49	2.27
유의확률	0.048**	0.789	0.083*	0.103

넷째, 최종 학력에 따른 조직 공정성의 평균 차이는 대졸 이하가 3.122점, 대졸 3.313점, 석사 3.278점, 박사, 3.232점으로 대졸자의 인식 수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 학력 수준에 따른 조직 공정성에 대한 인식 수준은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

분배적 공정성의 경우 대졸 이하가 3.041점, 대졸의 경우 3.204점, 석사 3.159점, 박사 3.245점으로 대졸 이하의 분배적 공정성에 대한 인식 수준이 가장 낮은 것으로 분석되었으나 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지는 않았다. 한편 절차적 공정성의 경우 대졸 이하가 2.945점, 대졸 3.079점, 석사 3.073점 박사 2.971점으로 나타났으며, 학력에 따른 공정성 인식 수준은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

마지막으로 상호작용 공정성의 경우 대졸 이하가 3.379점, 대졸 3.656점, 석사 3.660점, 박사 3.479점으로 나타났으며, 학력에 따른 상호작용공정성 인식 수준은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

표 29. 학력에 따른 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
대졸이하	3.041	2.945	3.379	3.122
대졸	3.204	3.079	3.656	3.313
석사	3.159	3.073	3.660	3.278
박사	3.245	2.971	3.479	3.232
F	1.91	1.52	6.33	4.22
유의확률	0.126	0.209	0.000***	0.005***

마지막으로 근무 연한에 따른 공정성 인식은 조직 공정성 전체를 놓고 보았을 때 5년 이하가 3.126점, 5-10년 3.258점, 10-15년 3.209점, 15-20년 3.365점, 20년 이상 3.228점으로 전반적으로 5년 이하 그룹에서 조직공정성에 대한 인식 수준이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 집단 간 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

분배적 공정성의 경우 5년 이하가 2.969점, 5-10년 3.110점, 10-15년 3.115점, 15-20년 3.356점, 20년 이상 3.240점으로 나타났으며, 근무 연한에 따른 분배적 공정성 인식 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한 절차적 공정성의 경우 5년 이하가 2.990점으로 가장 낮았으며, 5-10년 3.106점, 10-15년 2.966점, 15-20년 3.059점, 20년 이상 3.047점으로 나타났으며 절차적 공정성에 대한 근무 연한별 인식 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

상호작용 공정성은 5년 이하가 3.419점, 5-10년 3.558점, 10-15년 3.681점, 20년 이상 3.576점으로 조사되었으며, 상호작용 공정성에 대한 근무 연한에 따른 인식 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

표 30. 근무 연한에 따른 분배적 공정성 비교

	분배적 공정성	절차적 공정성	상호작용 공정성	조직공정성 전체
5년 이하	2.969	2.990	3.419	3.126
5~10년	3.110	3.106	3.558	3.258
10~15년	3.115	2.966	3.546	3.209
15~20년	3.356	3.059	3.681	3.365
20년 이상	3.240	3.047	3.576	3.288
F	6.35	0.70	3.41	4.34
유의확률	0.000***	0.589	0.009***	0.001***

2. 조직몰입과 조직시민행동

일반적 특성에 따라 조직몰입에 차이가 있는지를 독립표본 t-test와 분산분석을 통해 분석한 결과, 성별, 연령, 현재 직급, 근무한 총 연한에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 나머지 항목은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

또한 조직시민행동에 차이가 있는지를 독립표본 t-test와 분산분석을 통해 분석한 결과 연령, 현재 직급에서 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 나머지 항목은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

소속기관이 공공기관인지 혹은 민간기관인지에 따라 조직몰입 수준을 비교 분석한 결과 공공 부문의 조직몰입도가 3.435점, 민간 부문의 조직 몰입도는 3.273점으로 공공조직이 민간조직과 비교하여 조직몰입 수준이 높은 것으로 분석되었으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석 되었다.

정서적 몰입에 있어 공공조직과 민간 조직 간의 차이는 나타나지 않았는데, 공공조직의 경우 3.554점, 민간 조직은 3.561점으로 통계적으로 유의미한 차

이는 없는 것으로 분석 되었다. 근속적 몰입의 경우 공공조직 3.535점, 민간 조직 3.228점으로 공공 조직이 민간 조직에 비해 높은 것으로 나타났다.

한편 규범적 몰입의 경우 공공 조직의 조직 몰입도가 3.233점, 민간 부분의 조직 몰입도는 3.026점으로 공공 조직이 민간 조직에 비해 규범적 몰입 수준이 높은 것으로 분석되었으며 이러한 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

표 31. 조직유형에 따른 조직몰입 비교(공사비교)

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
공공	3.554	3.535	3.233	3.435
민간	3.561	3.228	3.026	3.273
t값	0.153	5.56	3.788	3.992
유의확률	0.439	0.000***	0.000***	0.000***

한편 조직 유형별로 공공 조직과 민간 조직 간의 조직시민행동을 비교 분석한 결과 유의미한 차이는 크게 나타나지 않았다. 조직시민행동 전체를 놓고 분석한 결과 공공 조직의 조직시민행동 수준은 3.598점, 민간 조직은 3.590점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 이타적 행동의 경우 공공 조직 3.721점, 민간 조직 3.672점으로 나타났으며, 공공 조직과 민간 조직 간의 통계적으로 유의미한 차이는 검증되지 않았다.

양심적 행동의 경우 공공 조직 3.511점, 민간 조직 3.487점으로 공공 조직이 민간 조직과 비교하여 다소 높은 수준이었으나 통계적으로 유의미한 차이는 아닌 것으로 분석되었다. 신사적 행동은 공공 조직 3.350점, 민간 조직 3.427점으로 공공 조직이 민간 조직과 비교하여 다소 낮은 수준이었으며, 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

표 32. 조직유형에 따른 조직시민행동 비교(공사비교)

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민행동
공공	3.721	3.511	3.350	3.673	3.557	3.598
민간	3.672	3.487	3.427	3.721	3.569	3.590
t값	1.070	0.516	1.431	1.101	0.259	1.27
유의확률	0.357	0.697	0.076*	0.133	0.602	0.102

배려적 행동의 경우 공공 조직 3.673점, 민간 조직 3.721점으로 공공 조직이 민간 조직과 비교하여 다소 낮은 것으로 나타났으며, 공공 조직과 민간 조직 간의 통계적인 차이는 나타나지 않았다. 마지막으로 참여적 행동의 경우 공공 조직이 3.557점, 민간 조직이 3.569점으로 공공 조직이 민간 조직과 비교하여 다소 낮은 수준이었으며 두 조직 유형 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

성별에 따른 조직 몰입도를 분석한 결과 조직 몰입도 전체를 놓고 보았을 때 남자가 3.392점, 여자가 3.336점으로 남성이 여성에 비해 다소 높은 수준인 것으로 나타났으며 90% 신뢰 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입의 경우 남성이 3.544점, 여성이 3.587점으로 여성이 남성에 비해 다소 높은 수준이었으며, 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 분석되었다. 한편 근속적 몰입의 경우 남성이 3.337점, 여성이 3.485점으로 남성이 여성에 비해 다소 낮은 수준이었으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 또한 규범적 몰입의 경우 남성이 3.128점, 여성이 3.134점으로 나타났으며 남성과 여성 간의 규범적 몰입의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

표 33. 성별에 따른 조직몰입 비교

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
남	3.544	3.337	3.128	3.336
여	3.587	3.485	3.134	3.392
t값	0.841	2.305	0.110	1.284
유의확률	0.200	0.010***	0.456	0.099*

성별에 따른 조직시민행동의 차이를 비교 분석한 결과 남성과 여성 간의 차이는 거의 없는 것으로 조사되었다. 먼저 조직시민행동 전체를 놓고 비교 분석을 실시한 결과 남성이 3.558점, 여성이 3.591점으로 나타났으며, 남성과 여성 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

이타적 행동의 경우 남성이 3.688점 여성이 3.716점으로 남성이 여성에 비해 다소 낮은 것으로 나타났으며, 성별 간 이타적 행동의 통계적 유의성은 의미가 없는 것으로 나타났다. 양심적 행동의 경우 남성이 3.485점, 여성이 3.528점으로 분석되었으며, 성별에 따른 통계적 유의미성은 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 신사적 행동의 경우 여성이 3.403점, 남성이 3.382점으로 여성이 남성에 비해 다소 높은 것으로 나타났으나 t값이 0.380점으로 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 배려적 행동의 경우에도 남성이 3.679점, 여성이 3.735점으로 나타났으며 남성과 여성 간의 통계적 유의미성은 차이가 없는 것으로 분석되었다. 마지막으로 참여적 행동의 경우 남성이 3.558점, 여성이 3.574점으로 분석되었으며, 남성과 여성 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

표 34. 성별에 따른 조직시민행동 비교

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민행동
남	3.688	3.485	3.382	3.679	3.558	3.558
여	3.716	3.528	3.403	3.735	3.574	3.591
t값	0.563	0.878	0.380	1.234	0.322	0.938
유의확률	0.286	0.190	0.351	0.108	0.373	0.174

연령대별 조직 몰입도를 비교 분석한 결과 조직몰입 전체를 놓고 비교 분석을 하였을 때 20대가 3.248점, 30대가 3.223점, 40대가 3.494점, 50대가 3.282점으로 나타났으며, 연령대별 조직몰입 수준의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 한편 정서적 몰입의 경우 20대가 3.418점, 30대가 3.449점, 40대가 3.672점, 50대가 3.590점으로 나타났으

며, 연령대별 정서적 몰입의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

근속적 몰입의 경우 3.224점, 30대가 3.223점으로 나타났으며 40대가 3.561점으로 가장 높았고, 50대는 3.330점으로 나타났다. 연령대별 근속적 몰입의 수준은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

연령대별 규범적 몰입 수준의 경우 20대가 3.096점, 30대가 2.992점, 40대가 3.266점, 50대가 3.064점으로 나타났으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

표 35. 연령대별 조직몰입 비교

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
20대	3.418	3.224	3.096	3.248
30대	3.449	3.233	2.992	3.223
40대	3.672	3.561	3.266	3.494
50대	3.590	3.330	3.064	3.282
F	6.80	10.40	6.39	12.41
유의확률	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

연령대별 조직시민행동의 차이를 분석한 결과 연령대에 따른 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 조직시민 행동 전체의 경우 20대가 3.475점, 30대가 3.467점으로 나타났으며, 40대의 경우 3.664점으로 가장 높았고 50대가 3.598점으로 나타났다. 연령대별 조직시민행동의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

이타적 행동의 경우 20대가 3.615점, 30대가 3.637점, 40대가 3.762점, 50대가 3.712점으로 나타났으며, 연령대별 차이는 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 또한 연령대별 양심적 행동의 차이는 20대가 3.340점, 30대가 3.401점, 40대가 3.596점, 50대가 3.574점으로 나타났으며, 연령대별 양심적 행동의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한

것으로 분석되었다. 신사적 행동의 경우 20대가 3.367점, 30대가 3.262점, 40대가 3.481점, 50대가 3.413점으로 나타났으며, 연령대별 신사적 행동의 차이도 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

한편 연령대별 배려적 행동 수준은 20대가 3.619점, 30대가 3.598점으로 나타났으며, 40대가 3.814점으로 가장 높았고, 50대가 3.645점으로 나타났다. 연령대별 배려적 행동의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 참여적 행동의 경우 20대가 3.435점, 30대가 3.438점, 40대가 3.667점, 50대가 3.648점으로 나타났으며 연령대별 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

표 36. 연령대별 조직시민행동 비교

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민 행동
20대	3.615	3.340	3.367	3.619	3.435	3.475
30대	3.637	3.401	3.262	3.598	3.438	3.467
40대	3.762	3.596	3.481	3.814	3.667	3.664
50대	3.712	3.574	3.413	3.645	3.648	3.598
F	2.33	7.26	4.00	7.40	7.20	10.39
유의확률	0.073*	0.00***	0.00***	0.00***	0.00***	0.00***

직급별로 조직몰입도 수준을 비교 분석한 결과 하위 직급인 9급과 8급의 경우 3.231로 조직 몰입도 수준이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 6급과 7급의 경우 3.439점이었고 5급 이상 응답자들의 경우 3.402점으로 나타났다. 직급별 조직몰입 수준의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 한편 직급별 정서적 몰입 수준을 비교 분석한 결과 9급과 8급의 경우 3.433점으로 나타났고, 6급과 7급의 경우 3.622점, 5급 이상은 3.688점으로 나타났다. 정서적 몰입 수준의 직급별 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 또한 근속적 몰입의 경우에도 9급과 8급은 3.242점이었으며, 6급과 7급의 경우 3.483점, 5급 이상은 3.422점으로

나타났으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 규범적 몰입의 경우 9급과 8급이 3.022로 가장 낮았으며, 6급과 7급은 3.223점, 5급 이상은 3.103점으로 나타났고 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

표 37. 직급별 조직몰입 비교

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
9급-8급	3.433	3.242	3.022	3.231
6급-7급	3.622	3.483	3.223	3.439
5급 이상	3.688	3.422	3.103	3.402
F	8.84	8.18	5.84	11.82
유의확률	0.000***	0.000***	0.003***	0.000***

직급별 조직시민 행동의 차이를 비교 분석한 결과 조직시민 행동 전체에서 9급과 8급이 3.455점으로 가장 낮았고, 6급과 7급은 3.630점이었으며, 5급 이상은 3.679점으로 나타났다. 조직시민 행동의 직급별 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

표 38. 직급별 조직시민행동 비교

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민행동
9급-8급	3.638	3.407	3.266	3.566	3.401	3.455
6급-7급	3.722	3.539	3.436	3.790	3.661	3.630
5급 이상	3.776	3.621	3.573	3.742	3.680	3.679
F	2.28	5.90	8.02	12.58	14.50	15.88
유의확률	0.102	0.00***	0.00***	0.00***	0.00***	0.00***

직급별 조직시민행동 하위 요소의 차이를 비교 분석한 결과 이타적 행동의

경우 9급과 8급이 3.638점, 6급과 7급이 3.722점, 5급 이상은 3.766점으로 나타났으나 직급별 이타적 행동의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 양심적 행동의 경우 9급과 8급은 3.407점으로 나타났으며, 6급과 7급은 3.539점, 5급 이상은 3.621점으로 나타났으며 직급별 조직시민행동의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 신사적 행동의 경우 9급과 8급은 3.266점으로 가장 낮았으며, 6급과 7급이 3.436점, 5급 이상은 3.573점으로 나타났고 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 한편 배려적 행동의 경우 9급과 8급은 3.566점, 6급과 7급은 3.790점, 5급 이상은 3.742점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 참여적 행동은 9급과 8급이 3.401점, 6급과 7급은 3.661점, 5급 이상은 3.680점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

교육 수준에 따른 조직 몰입도를 비교한 결과 조직 몰입 전체에서 대졸 이하가 3.219점, 대졸자는 3.437점, 석사 3.437점, 박사 3.350점으로 나타났으며 교육 수준에 따른 조직 몰입도의 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

표 39. 교육수준별 조직몰입 비교

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
대졸이하	3.462	3.182	3.000	3.219
대졸	3.616	3.445	3.251	3.437
석사	3.567	3.504	3.142	3.395
박사	3.657	3.215	3.145	3.350
F	2.27	8.76	3.29	5.70
유의확률	0.07*	0.000***	0.020**	0.000***

한편 조직몰입의 하위 구성요소를 비교분석한 결과 대졸 이하는 3.462점, 대졸 3.616점, 석사 3.567점, 박사 3.657점으로 나타났으며 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근속적 몰입의 경우

대졸 이하가 3.18점으로 가장 낮았으며, 대졸 3.445점, 석사 3.504점, 박사 3.215점이었고 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 규범적 몰입의 경우 대졸 이하가 3.000점으로 가장 낮았으며, 대졸 3.251, 석사 3.142, 박사 3.145점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

교육 수준별 조직시민행동의 차이를 비교 분석한 결과 조직시민행동 전체에 있어 대졸 이하가 3.476점, 대졸 3.642점, 석사 3.567점, 박사 3.677점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이타적 행동의 경우 대졸 이하가 3.632점, 대졸 3.712점으로 나타났으며 석사 3.690점, 박사 3.892점이었다. 교육 수준별 이타적 행동의 차이는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 양심적 행동은 대졸 이하가 3.427점, 대졸 3.610점, 석사 3.481점, 박사 3.526점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

신사적 행동의 경우 대졸 이하가 3.288점, 대졸 3.436점, 석사 3.405점, 박사 3.494점으로 나타났으며, 교육 수준별 신사적 행동은 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

배려적 행동은 대졸 이하가 3.552점, 대졸 3.772점, 석사 3.727점, 박사 3.806점으로 나타났으며 배려적 행동에 대한 교육수준별 차이는 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 마지막으로 교육 수준별 참여적 행동은 대졸 이하가 3.483점, 대졸 3.679점, 석사 3.533점, 박사 3.666점으로 나타났고 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

표 40. 교육수준별 조직시민행동 비교

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민 행동
대졸이하	3.632	3.427	3.288	3.552	3.483	3.476
대졸	3.712	3.610	3.436	3.772	3.679	3.642
석사	3.690	3.481	3.405	3.727	3.533	3.567
박사	3.892	3.526	3.494	3.806	3.666	3.677
F	2.72	2.77	1.95	6.11	3.33	5.47
유의확률	0.04**	0.04**	0.12	0.00***	0.02**	0.00***

근속 기간별로 조직 몰입도를 비교 분석한 결과 5년 이하의 경우 3.626점, 5-10년 3.629점, 10-15년 3.721점, 15-20년 3.713점, 20년 이상 3.818점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

표 41. 근속기간별 조직몰입 비교

	정서적 몰입	근속적 몰입	규범적 몰입	조직몰입 전체
5년 이하	3.116	2.991	3.176	3.626
5~10년	3.317	3.096	3.299	3.629
10~15년	3.398	3.108	3.355	3.721
15~20년	3.671	3.284	3.515	3.713
20년 이상	3.523	3.219	3.494	3.818
F	14.16	4.07	11.92	2.56
유의확률	0.000***	0.002***	0.000***	0.037**

정서적 몰입의 경우 5년 이하가 3.116점으로 가장 낮았으며, 5-10년이 3.317점으로, 10-15년이 3.398점, 15-20년이 3.671점, 20년 이상이 3.523점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근속적 몰입의 경우 5년 이하가 2.991점, 5-10년 3.096점, 10-15년 3.108점, 15-20년 3.284점, 20년 이상 3.219점으로 나타났으며

99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 규범적 몰입의 경우 5년 이하가 3.176점, 5-10년 3.299점, 10-15년 3.355점, 15-20년 3.515점, 20년 이상이 3.494점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

마지막으로 교육 수준별로 조직 시민행동의 차이가 있는지 여부를 비교 분석한 결과 5년 이하가 3.455점, 5-10년 3.501점, 10-15년 3.604점, 15-20년 3.634점, 20년 이상 3.699점으로 나타났으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

표 42. 근속기간별 조직시민행동 비교

	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동	조직시 민 행동
5년 이하	3.626	3.412	3.306	3.579	3.351	3.455
5~10년	3.629	3.416	3.280	3.597	3.584	3.501
10~15년	3.721	3.512	3.402	3.759	3.625	3.604
15~20년	3.713	3.505	3.447	3.841	3.662	3.634
20년 이상	3.818	3.670	3.527	3.769	3.709	3.699
F	2.56	4.74	3.05	6.40	8.77	8.67
유의확률	0.03**	0.00**	0.01**	0.00***	0.00***	0.00***

조직시민행동 하위 구성요소에 대해 근속 기간별로 비교 분석한 결과 5년 이하가 3.626점, 5-10년 3.629점, 10-15년 3.721점, 15-20년 3.713점, 20년 이상이 3.818점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 양심적 행동의 경우 5년 이하가 3.412점, 5-10년 3.416점, 10-15년 3.512년, 15-20년 3.505점, 20년 이상 3.670점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

신사적 행동의 경우 5년 이하 3.306점, 5-10년 3.280점, 10-15년 3.402점, 15-20년 3.447점, 20년 이상 3.527점으로 나타났으며 95% 신뢰수준에서 통

계적으로 유의미한 차이가 있었다. 배려적 행동의 경우 5년 이하 3.579점, 5-10년 3.579점, 10-15년 3.759점, 15-20년 3.841점, 20년 이상 3.769점이었으며, 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 참여적 행동의 경우 5년 이하 3.351점, 5-10년 3.584점, 10-15년 3.625점, 15-20년 3.662점, 20년 이상 3.709점으로 나타났으며 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

제 4 절 가설 검증

1. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향

본 연구의 최종적인 목표는 공공 조직과 민간 조직 간에 공정성에 대한 인식 차이로 인해 조직몰입의 매개효과를 통한 조직시민행동에 대한 공정성의 영향에 있어 두 조직 간에 차이를 실증적으로 규명하는 것이다. 이를 위해 본 연구는 공공조직과 민간조직에서 공통적으로 나타나는 영향을 실증적으로 검증하고 최종적으로 공공조직과 민간조직에 있어 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 비교 분석하고자 한다.

먼저 본 연구는 조직 구성원의 인지된 공정성이 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 첫 번째 가설을 설정하였다. 이러한 가설은 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구(예, Bateman & Organ, 1983; Meyer, 1988; Decotiis & Summers, 1987) 결과에 기반을 둔 것이다. 특히 본 연구는 공정성의 차원을 분배 공정성과 절차공정성 그리고 상호공정성의 세 가지 차원으로 구분하였으며, 각각의 공정성에 대한 인식 수준이 긍정적일수록 정서적 몰입과 근속 몰입 그리고 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

연령, 성별, 교육수준, 직급, 근속기간 등을 통제한 분석 결과 조직 공정성에 대한 인식은 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성 모두 99% 신뢰수준에서

조직몰입 수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 각각의 공정성에 대한 인식이 정서적 몰입과 근속 몰입 그리고 규범적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 분배 절차 공정성과 상호 공정성은 99% 신뢰 수준에서 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면 분배 공정성은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

둘째, 분배공정성과 상호공정성은 근속 몰입에는 99% 신뢰 수준에서 근속 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 절차공정성은 근속몰입과 유의미한 관계를 보이지 않았다. 이러한 결과는 절차 공정성이 정서적 몰입과는 관계가 있으나 근속적 몰입에는 유의미한 영향을 미치지 않는다는 Konovsky & Cropanzano(1991)의 연구 결과와도 일치하는 부분이다.

셋째, 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성은 규범적인 몰입에 모두 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 상호공정성은 정서적 몰입, 근속 몰입, 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

이와 같은 분석 결과는 조직 구성원의 몰입 수준을 높이기 위해 공정성에 대한 인식 수준을 높여야 함을 제시한다. 특히 본 연구의 분석 결과 몰입에 가장 중요한 영향을 미치는 것은 상호공정성으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 공식적 절차보다 실제로 공식적 절차를 집행하는 과정에서 나타나는 공정성에 대한 인식이 더 중요할 수 있다는 Levinthal(1980)의 주장과도 밀접하게 연계되어 있다. 상호공정성 혹은 상호작용 공정성이란 공식적 절차가 진행될 때 의사결정자로부터 받는 대우와 상호작용의 질을 의미하는데, 본 연구의 분석 결과에서 제시되는 바와 같이 절차공정성은 근속 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않은 반면, 상호공정성은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미침과 동시에 분배공정성, 절차공정성과 비교하여 회귀계수 값도 가장 크다는 점에서 상호공정성의 영향력이 세 가지 차원의 공정성 개념 중 가장 중요한 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 공공조직과 민간조직 간의 비교 분석 결과 공공조직은 민간조직에 비해 정서적 몰입 수준은 높은 것으로 나타났으나 근속 몰입 수준은 낮

은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공조직이 민간조직과 비교하여 상대적으로 근로 조건이 안정적이기 때문에 발생하는 것이라고 볼 수 있다.

표 43. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 분석 모형

변수	모형1	모형2	모형3	모형4
	조직몰입_전체	정서적 몰입	근속 몰입	규범적 몰입
분배공정성	0.085*** (0.024)	0.058* (0.032)	0.118*** (0.039)	0.087** (0.036)
절차공정성	0.161*** (0.025)	0.160*** (0.033)	-0.016 (0.040)	0.297*** (0.037)
상호공정성	0.339*** (0.026)	0.375*** (0.034)	0.299*** (0.042)	0.333*** (0.038)
성별 (남성=1)	-0.009 (0.040)	-0.077 (0.053)	-0.050 (0.065)	0.089 (0.059)
(로그) 연령	0.142 (0.113)	0.242 (0.148)	0.075 (0.181)	0.085 (0.165)
(로그) 근속연수	0.053** (0.025)	0.024 (0.033)	0.149*** (0.040)	0.012 (0.037)
(교육수준) 전문대졸=1	-0.064 (0.068)	-0.162* (0.088)	0.070 (0.108)	-0.065 (0.098)
(교육수준) 대졸=1	0.017 (0.067)	-0.107 (0.087)	0.166 (0.106)	0.030 (0.097)
(교육수준) 석사=1	0.019 (0.061)	-0.094 (0.079)	0.266*** (0.097)	-0.054 (0.089)
(근무연한) 5년 이하=1	0.058 (0.039)	0.049 (0.051)	0.083 (0.062)	0.049 (0.057)
(근무연한) 5년=10년	0.018 (0.051)	0.072 (0.066)	-0.068 (0.081)	0.031 (0.074)
(직급) 8급, 9급=1	-0.016 (0.063)	-0.116 (0.082)	0.076 (0.100)	0.017 (0.091)
(직급) 7급=1	-0.066 (0.058)	-0.077 (0.076)	-0.008 (0.093)	-0.100 (0.085)
(직급) 6급=1	0.002 (0.046)	-0.046 (0.060)	0.006 (0.074)	0.047 (0.067)
공공조직=1	0.001 (0.037)	0.157*** (0.049)	-0.130** (0.060)	0.056 (0.054)
상수	0.748* (0.419)	0.865 (0.548)	1.154* (0.669)	0.349 (0.611)
N	736	736	736	736
R-squared	0.427	0.304	0.224	0.326

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

2. 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

본 연구는 두 번째 가설로서 공정성에 대한 인식 수준이 긍정적일수록 조직시민 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 이러한 가설은 조직의 공정성 수준이 향상될수록 조직 구성원들은 조직 환경에 대한 불만을 늘어놓거나 험담을 하지 않고 자발적으로 어려운 환경을 참아내는 기존의 이론 및 연구 결과(예, 김종필 · 노동연, 2006; 배귀희, 2007; 최항석 · 전희준, 2008)에 근거한 것이다. 조직시민행동이란 조직 구성원의 자율적인 행동으로 공식적인 보상 시스템에 근거하여 작동하기보다도 조직의 효율성과 효과성을 높이기 위한 구성원의 자발적인 행동이라고 할 수 있다(Organ, 1988; Scholl et al., 1987). 기존의 연구 결과는 조직의 리더 혹은 조직이 공정한 의사결정을 내릴수록 몰입도와 만족도가 높아지고 이에 따라 조직시민행동의 확대로 이어질 가능성이 높음을 보여주고 있다(Netemeyer et al., 1997).

본 연구는 공정성에 대한 인식을 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성으로 분류하고 성별, 연령, 교육수준, 근속기간, 직급 등을 통제된 상태에서 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 절차공정성과 상호공정성은 조직시민행동 전체에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 분배공정성과 조직시민행동 간에는 직접적인 영향 관계가 없는 것으로 나타났다.

분배공정성의 경우 조직시민행동의 하위 요소 중 이타적 행동에만 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동, 참여적 행동과는 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 한편 절차공정성은 99% 신뢰수준에서 양심적 행동, 신사적 행동, 참여적 행동에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이타적 행동이나 배려적 행동과는 통계적으로 유의미한 관계가 도출되지 않았다. 이러한 연구 결과는 조직의 분배나 절차에 대해 공정하다고 인식할 경우 조직에서 바람직한 행동을 할 가능성이 높다는 Organ(1990)의 연구 결과와는 다소 다른 결과이다. 그러나 절차 공정성의 경우 양심적 행동, 스포츠맨십(신사적 행동) 등에 긍정적인 영향을 미친다고 본 Moorman(1991)의 연구와는 비슷한 결과

가 도출되었다.

세 가지 유형의 공정성 중 조직시민행동에 가장 큰 영향을 미치는 것은 상호공정성이었다. 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 마찬가지로 상호공정성에 대한 인식 수준이 높을수록 조직시민행동도 높아지는 것으로 나타났고 조직시민행동의 하위 구성요소인 이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동, 참여적 행동에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 각 공정성 차원의 계수 값을 비교한 결과 상호공정성이 다른 두 가지 공정성 차원보다 높은 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같은 결과는 조직의 공식적 절차를 집행하는 과정에서 상사로부터 어느 정도 공정한 대우를 받는지가 조직시민행동을 유발하는 과정에서 가장 중요한 요인으로 작동하고 있음을 보여주는 결과이다.

표 44. 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

변수	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10
	조직시민 행동	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동
분배공정성	0.032	0.095***	0.009	0.027	-0.008	0.036
	(0.020)	(0.033)	(0.032)	(0.037)	(0.030)	(0.033)
절차공정성	0.135***	0.015	0.164***	0.340***	0.028	0.129***
	(0.021)	(0.034)	(0.033)	(0.038)	(0.031)	(0.034)
상호공정성	0.288***	0.313***	0.241***	0.203***	0.319***	0.366***
	(0.022)	(0.036)	(0.035)	(0.040)	(0.032)	(0.035)
성별 (남성=1)	-0.039	-0.011	-0.086	-0.012	-0.030	-0.056
	(0.033)	(0.055)	(0.053)	(0.061)	(0.049)	(0.054)
(로그) 연령	0.237**	0.200	0.629***	0.189	0.006	0.161
	(0.093)	(0.153)	(0.149)	(0.171)	(0.138)	(0.152)
(로그) 근속연수 (교육수준)	-0.001	-0.006	-0.048	-0.023	0.032	0.042
	(0.021)	(0.034)	(0.033)	(0.038)	(0.031)	(0.034)
전문대졸=1 (교육수준)	-0.138**	-0.205**	-0.090	-0.130	-0.167**	-0.096
	(0.055)	(0.091)	(0.089)	(0.102)	(0.082)	(0.091)
대졸=1 (교육수준)	-0.056	-0.212**	0.056	-0.079	-0.042	-0.002
	(0.055)	(0.090)	(0.088)	(0.100)	(0.081)	(0.089)
석사=1 (근무연한)	-0.104**	-0.208**	-0.041	-0.102	-0.070	-0.098
	(0.050)	(0.082)	(0.080)	(0.091)	(0.074)	(0.082)
5년 이하=1 (근무연한)	0.022	-0.024	0.071	0.084	0.033	-0.053
	(0.032)	(0.053)	(0.051)	(0.059)	(0.048)	(0.053)
5년-10년=1 (직급)	-0.022	-0.050	0.051	0.016	-0.084	-0.040
	(0.041)	(0.069)	(0.067)	(0.076)	(0.062)	(0.068)
8-9급=1 (직급)	-0.118**	-0.067	-0.067	-0.166*	-0.155**	-0.135
	(0.051)	(0.085)	(0.082)	(0.094)	(0.076)	(0.084)
7급=1 (직급)	-0.087*	0.110	-0.086	-0.162*	-0.105	-0.191**
	(0.048)	(0.079)	(0.077)	(0.088)	(0.071)	(0.078)
6급=1 (직급)	-0.047	-0.012	-0.081	-0.065	-0.035	-0.040
	(0.038)	(0.063)	(0.061)	(0.070)	(0.056)	(0.062)
공공조직=1	0.084***	0.051	0.078	0.064	0.108**	0.118**
	(0.031)	(0.051)	(0.049)	(0.056)	(0.046)	(0.050)
상수	1.373***	1.768***	0.035	1.080*	2.635***	1.349**
	(0.343)	(0.567)	(0.551)	(0.631)	(0.511)	(0.563)
N	736	736	736	736	736	736
R-squared	0.410	0.184	0.197	0.245	0.214	0.270

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

3. 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향

본 연구의 세 번째 가설은 조직구성원의 조직몰입 수준이 높아질수록 조직 시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 일반적으로 조직시민행동은 조직 내에서 공식적으로 규정된 것은 아니지만, 조직의 발전을 위해 구성원의 자발적 참여와 노력을 이끌어낸다는 점에서 중요한 의미를 지니고 있다. 이러한 자발적인 참여는 구성원들이 자신들의 조직에 얼마나 몰입하는지가 중요한 요인으로 작용하게 되는데, 이러한 관계는 조직몰입과 조직시민행동 간의 일반적 관계가 긍정적이라는 결과를 제시하고 있는 기존의 연구와도 같은 맥락에 있다고 할 수 있다(예. Shore & Wayne, 1993; Van Dyne et al., 1994; Morrison, 1994).

분석 결과 정서적 몰입과 근속적 몰입 그리고 규범적 몰입은 조직시민행동 전반에 걸쳐 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그런데 <모형 12>에서 제시되는 바와 같이 정서적 몰입이 이타적 행동에 99% 신뢰 수준에서 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된 반면, 근속적 몰입은 95% 신뢰수준에서 이타적 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 이러한 분석 결과는 조직 몰입의 전체 구성 요소가 조직시민행동의 모든 하위 구성요소에 긍정적인 영향만을 미치는 것은 아님을 제시한다. 특히 근속적 몰입이 이타적 행동에 부정적인 영향을 미친다는 분석 결과는 본 연구의 가설과도 배치된다. 이는 근속적 몰입이 지니고 있는 개념적인 특성에 기인하는 것이라고 볼 수 있다.

근속적 몰입은 기본적으로 조직 전체 차원이라기보다는 개인 차원에서 조직을 떠남으로 인해 발생 가능한 비용으로 인해 발생하는 몰입의 개념으로서 지각된 이탈 비용이 클수록 몰입수준이 커지며, 특히 승진, 임금 등의 보상체계를 포기함으로써 발생하기 때문이다. 즉, 근속적 몰입은 조직 구성원 개인이 계속해서 조직에 남고자 하는 의지를 통해 표출되는 것이기 때문에 조직에 남기 위해 다른 조직구성원과의 경쟁관계가 형성될 경우 이타적 행동이 줄어들 가능성을 제시한다고 볼 수 있다. 이러한 분석 결과는 배려적 행동과

근속적 몰입 간에 통계적인 유의성이 나타나지 않는다는 점과도 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

반면 양심적 행동과 신사적 행동에는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속적 몰입이 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 규범적 몰입의 경우 신사적 행동에 미치는 영향이 90% 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다. 또한 정서적 몰입과 규범적 몰입은 배려적 행동에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 근속적 몰입은 배려적 행동과 통계적으로 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 그리고 참여적 행동과 관련하여 정서적 몰입과 근속적 몰입은 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 규범적 몰입은 참여적 행동과 통계적으로 유의미한 관계가 없었다.

세 가지 차원의 조직몰입 중 정서적 몰입은 규범적 몰입 및 근속적 몰입과 비교하여 조직시민행동에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석 결과는 조직에 대한 감정적인 애착심이 자발적인 조직시민행동을 유발하는데 가장 중요한 요소로 작용함을 의미한다. 특히 조직시민행동이 구성원의 자발적인 행동에서 유발되는 것이기 때문에 조직에 대한 구성원의 충성심, 행복감, 유쾌함 등의 감정이 증가하고 심리적 애착 상태가 커질수록 조직 시민행동 또한 증가할 가능성이 높음을 보여주고 있는 것이다.

표 45. 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향

변수	모형11	모형12	모형13	모형14	모형15	모형16
	조직시민 행동	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동
정서적 몰입	0.324*** (0.021)	0.557*** (0.035)	0.279*** (0.036)	0.207*** (0.044)	0.262*** (0.033)	0.317*** (0.036)
	0.099*** (0.018)	0.034 (0.029)	0.123*** (0.030)	0.071* (0.036)	0.220*** (0.027)	0.047 (0.030)
규범적 몰입	0.120*** (0.019)	-0.071** (0.032)	0.116*** (0.033)	0.260*** (0.040)	0.026 (0.030)	0.267*** (0.032)
	-0.026 (0.030)	0.026 (0.050)	-0.069 (0.052)	0.001 (0.063)	-0.018 (0.047)	-0.068 (0.051)
성별 (남성=1)	0.103 (0.084)	0.045 (0.138)	0.502*** (0.144)	-0.002 (0.174)	-0.067 (0.131)	0.039 (0.142)
	-0.012 (0.019)	-0.002 (0.031)	-0.068** (0.032)	-0.026 (0.039)	-0.004 (0.029)	0.038 (0.032)
(로그) 연령	-0.082 (0.050)	-0.138* (0.083)	-0.036 (0.086)	-0.063 (0.104)	-0.137* (0.079)	-0.034 (0.085)
	-0.023 (0.050)	-0.148* (0.082)	0.080 (0.085)	-0.047 (0.103)	-0.034 (0.078)	0.034 (0.084)
(교육수준) 전문대졸=1	-0.083* (0.045)	-0.169** (0.075)	-0.029 (0.078)	-0.071 (0.094)	-0.090 (0.071)	-0.056 (0.077)
	0.010 (0.029)	-0.027 (0.048)	0.053 (0.050)	0.064 (0.060)	0.023 (0.045)	-0.061 (0.049)
(교육수준) 대졸=1	-0.047 (0.037)	-0.100 (0.061)	0.032 (0.064)	-0.037 (0.077)	-0.067 (0.058)	-0.064 (0.063)
	-0.099** (0.047)	-0.004 (0.077)	-0.056 (0.080)	-0.164* (0.097)	-0.154** (0.073)	-0.116 (0.079)
(교육수준) 석사=1	-0.035 (0.043)	0.158** (0.071)	-0.039 (0.074)	-0.098 (0.090)	-0.069 (0.068)	-0.124* (0.073)
	-0.036 (0.034)	0.014 (0.057)	-0.071 (0.059)	-0.060 (0.071)	-0.026 (0.054)	-0.037 (0.058)
(직급) 8-9급=1	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
	1.488*** (0.306)	1.771*** (0.503)	0.092 (0.524)	1.772*** (0.635)	2.384*** (0.478)	1.421*** (0.518)
(직급) 7급=1	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
(직급) 6급=1	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
공공조직=1	0.031 (0.028)	-0.040 (0.046)	0.033 (0.048)	0.018 (0.058)	0.075* (0.044)	0.068 (0.047)
상수	1.488*** (0.306)	1.771*** (0.503)	0.092 (0.524)	1.772*** (0.635)	2.384*** (0.478)	1.421*** (0.518)
N	736	736	736	736	736	736
R-squared	0.512	0.332	0.248	0.207	0.286	0.358

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

4. 매개효과 분석

본 연구는 조직몰입의 매개효과를 통해 조직공정성에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. <모형17>에서 제시되는 바와 같이 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 규범적 몰입은 조직시민행동과 직접적인 관계는 나타나지 않았다. 이와 같은 분석 결과를 각각의 하위 차원으로 나누어 분석한 결과 공정성에 대한 인식 중 분배 공정성과 상호 공정성의 경우 정서적 몰입과 규범적 몰입이 조직시민행동에 대해 부분적인 매개효과를 지니고 있는 것으로 나타났으나, 근속적 몰입은 공정성에 대한 인식이 이타적 행동에 미치는 영향을 매개하지 않는 것으로 나타났다.

표 46. 매개효과 분석1

변수	모형17	모형18	모형19	모형20	모형21	모형22
	조직시민 행동	이타적 행동	양심적 행동	신사적 행동	배려적 행동	참여적 행동
정서적 몰입	0.261*** (0.021)	0.501*** (0.036)	0.225*** (0.038)	0.118*** (0.044)	0.211*** (0.034)	0.249*** (0.037)
근속적 몰입	0.080*** (0.017)	0.004 (0.029)	0.114*** (0.030)	0.065* (0.035)	0.198*** (0.028)	0.021 (0.030)
규범적 몰입	0.063*** (0.020)	-0.105*** (0.033)	0.060* (0.035)	0.136*** (0.041)	0.003 (0.032)	0.222*** (0.034)
분배 공정성	0.002 (0.017)	0.075** (0.030)	-0.023 (0.031)	0.000 (0.036)	-0.043 (0.028)	-0.000 (0.031)
절차 공정성	0.076*** (0.019)	-0.034 (0.032)	0.112*** (0.033)	0.281*** (0.039)	-0.004 (0.030)	0.024 (0.033)
상호 공정성	0.145*** (0.021)	0.159*** (0.035)	0.102*** (0.037)	0.094** (0.043)	0.180*** (0.033)	0.193*** (0.036)
성별 (남성=1)	-0.021 (0.029)	0.037 (0.049)	-0.068 (0.051)	-0.012 (0.060)	-0.004 (0.046)	-0.056 (0.050)
(로그) 연령	0.162** (0.080)	0.087 (0.137)	0.561*** (0.143)	0.144 (0.167)	-0.060 (0.130)	0.080 (0.140)
(로그) 근속연수	-0.020 (0.018)	-0.017 (0.031)	-0.071** (0.032)	-0.037 (0.038)	-0.003 (0.029)	0.030 (0.032)
(교육수준) 전문대졸=1	-0.097** (0.048)	-0.131 (0.081)	-0.057 (0.085)	-0.107 (0.100)	-0.146* (0.077)	-0.043 (0.084)
(교육수준) 대졸=1	-0.043 (0.047)	-0.156* (0.080)	0.059 (0.084)	-0.081 (0.098)	-0.052 (0.076)	0.014 (0.083)
(교육수준) 석사=1	-0.097** (0.043)	-0.168** (0.074)	-0.046 (0.077)	-0.101 (0.090)	-0.103 (0.070)	-0.068 (0.076)
(근무연한) 5년 이하=1	-0.000 (0.028)	-0.044 (0.047)	0.048 (0.049)	0.066 (0.058)	0.006 (0.045)	-0.078 (0.048)
(근무연한) 5-10년=1	-0.037 (0.036)	-0.083 (0.061)	0.040 (0.064)	0.008 (0.075)	-0.086 (0.058)	-0.064 (0.063)
(직급) 8-9급=1	-0.095** (0.044)	-0.008 (0.076)	-0.051 (0.079)	-0.160* (0.092)	-0.145** (0.072)	-0.111 (0.078)
(직급) 7급=1	-0.060 (0.041)	0.138* (0.070)	-0.061 (0.073)	-0.139 (0.086)	-0.087 (0.067)	-0.150** (0.072)
(직급) 6급=1	-0.038 (0.033)	0.016 (0.056)	-0.074 (0.058)	-0.067 (0.068)	-0.027 (0.053)	-0.039 (0.057)
공공조직=1	0.057** (0.027)	-0.033 (0.046)	0.061 (0.048)	0.062 (0.056)	0.101** (0.043)	0.094** (0.047)
상수	1.033*** (0.297)	1.366*** (0.506)	-0.312 (0.528)	0.855 (0.619)	2.222*** (0.480)	1.033** (0.519)
N	736	736	736	736	736	736
R-squared	0.563	0.358	0.272	0.281	0.315	0.385

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

〈모형 19〉는 양심적 행동에 대한 매개효과 분석 결과를 보여주고 있다. 양심적 행동에 대한 정서적 몰입과 근속적 몰입, 그리고 규범적 몰입에 대한 매개 효과를 분석한 결과 정서적 몰입과 규범적 몰입 그리고 근속적 몰입은 절차 공정성과 상호 공정성을 부분적으로 매개하여 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

신사적 행동에 대한 공정성 인식의 조직몰입을 통한 매개효과를 분석한 결과에 있어서도 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입은 절차 공정성과 상호 공정성을 매개하여 신사적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 분배 공정성을 매개하지는 않는 것으로 나타났다.

〈모형21〉은 배려적 행동에 대한 조직몰입의 매개효과를 보여주고 있는데, 제시되는 바와 같이 정서적 몰입과 근속적 몰입은 배려적 행동에 대해 공정성에 대한 인식을 매개하고 있었으나, 규범적 몰입은 유의미한 영향이 없는 것으로 분석되었다. 또한 공정성에 대한 인식 구성요소 중 분배 공정성과 절차 공정성은 배려적 행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 상호 공정성만이 조직몰입의 부분적인 매개효과를 거쳐 배려적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

마지막으로 모형 22는 참여적 행동에 대한 조직몰입의 매개 효과를 제시하고 있는데, 정서적 몰입과 규범적 몰입이 절차 공정성을 완전매개하여 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호공정성의 경우 정서적 몰입과 규범적 몰입이 참여적 행동에 대한 긍정적인 영향을 부분적으로 매개하고 있는 것으로 분석되었다. 반면, 근속적 몰입은 참여적 행동에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났으며, 분배 공정성의 경우에도 참여적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이와 같은 분석 결과를 좀 더 간결하게 제시하기 위해 아래의 모형 23부터 모형 28까지 조직몰입을 하나의 변수로 묶어 분석을 실시하였다. 분석 결과 조직몰입은 조직시민행동 전체에 대해 절차 공정성과 상호 공정성을 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 또한 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성의 경우 유의미한 효과가 나타나지 않았다. 〈모형 26〉에

제시된 신사적 행동의 경우 조직 몰입은 절차 공정성과 상호 공정성을 부분적으로 매개하여 신사적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 배려적 행동의 경우에도 조직 몰입 수준은 상호공정성만을 부분적으로 매개하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 참여적 행동에 있어 조직 몰입은 절차 공정성을 완전매개하여 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 상호공정성을 부분매개하여 참여적 행동을 제고하는 것으로 나타났다.

표 47. 매개효과 분석 2

변수	모형23 조직시민 행동	모형24 이타적 행동	모형25 양심적 행동	모형26 신사적 행동	모형27 배려적 행동	모형28 참여적 행동
조직몰입	0.381*** (0.027)	0.327*** (0.049)	0.377*** (0.047)	0.323*** (0.055)	0.382*** (0.043)	0.494*** (0.047)
분배공정성	-0.000 (0.018)	0.067** (0.032)	-0.023 (0.031)	-0.001 (0.036)	-0.040 (0.029)	-0.006 (0.031)
절차공정성	0.073*** (0.019)	-0.038 (0.034)	0.103*** (0.033)	0.287*** (0.038)	-0.034 (0.030)	0.049 (0.033)
상호공정성	0.159*** (0.021)	0.202*** (0.038)	0.113*** (0.037)	0.093** (0.043)	0.190*** (0.034)	0.198*** (0.036)
성별 (남성=1)	-0.036 (0.029)	-0.008 (0.053)	-0.083 (0.051)	-0.009 (0.060)	-0.026 (0.047)	-0.052 (0.051)
(로그) 연령	0.183** (0.082)	0.153 (0.149)	0.575*** (0.143)	0.144 (0.167)	-0.048 (0.132)	0.091 (0.142)
(로그) 근속연수	-0.021 (0.018)	-0.024 (0.033)	-0.068** (0.032)	-0.040 (0.037)	0.011 (0.030)	0.016 (0.032)
(교육수준) 전문대졸=1	-0.113** (0.049)	-0.184** (0.089)	-0.066 (0.085)	-0.110 (0.099)	-0.142* (0.078)	-0.065 (0.084)
(교육수준) 대졸=1	-0.062 (0.048)	-0.218** (0.088)	0.049 (0.084)	-0.085 (0.098)	-0.048 (0.077)	-0.011 (0.083)
(교육수준) 석사=1	-0.111** (0.044)	-0.214*** (0.080)	-0.048 (0.077)	-0.108 (0.089)	-0.078 (0.071)	-0.107 (0.076)
(근무연한) 5년이하=1	-0.000 (0.028)	-0.043 (0.052)	0.049 (0.049)	0.065 (0.058)	0.011 (0.045)	-0.082* (0.049)
(근무연한) 5년-10년=1	-0.028 (0.037)	-0.056 (0.067)	0.044 (0.064)	0.010 (0.075)	-0.091 (0.059)	-0.049 (0.063)
(직급) 8-9급=1	-0.112** (0.045)	-0.062 (0.082)	-0.061 (0.079)	-0.161* (0.092)	-0.149** (0.073)	-0.127 (0.078)
(직급) 7급=1	-0.062 (0.042)	0.131* (0.077)	-0.061 (0.074)	-0.140 (0.086)	-0.080 (0.068)	-0.159** (0.073)
(직급) 6급=1	-0.048 (0.033)	-0.013 (0.061)	-0.082 (0.058)	-0.066 (0.068)	-0.036 (0.054)	-0.041 (0.058)
공공조직=1	0.083*** (0.027)	0.051 (0.049)	0.077 (0.047)	0.064 (0.055)	0.108** (0.043)	0.117** (0.047)
상수	1.089*** (0.304)	1.523*** (0.552)	-0.247 (0.530)	0.838 (0.618)	2.349*** (0.487)	0.980* (0.525)
N	736	736	736	736	736	736
R-squared	0.537	0.231	0.263	0.280	0.291	0.369

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

5. 공공조직과 민간조직 비교 분석

마지막으로 본 연구는 공정성 인식이 조직몰입의 매개효과를 통해 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 공공조직과 민간조직을 비교하여 분석하였다. 먼저 공공조직의 경우 공정성 구성 요소인 분배 공정성, 절차 공정성, 상호 공정성의 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 세 가지 공정성 구성요소 중 분배 공정성을 제외한 절차 공정성, 상호 공정성이 99% 신뢰수준에서 조직시민행동에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위한 〈모형 32〉에서 제시되는 바와 같이 조직 몰입은 절차 공정성과 상호 공정성을 부분적으로 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

표 48. 공공조직

변수	모형29 조직몰입	모형30 조직시민행동	모형31 조직시민행동	모형32 조직시민행동
조직몰입			0.418*** (0.035)	0.278*** (0.040)
분배공정성	0.077** (0.034)	0.009 (0.027)		-0.013 (0.026)
절차공정성	0.104*** (0.037)	0.092*** (0.030)		0.063** (0.028)
상호공정성	0.326*** (0.039)	0.265*** (0.031)		0.174*** (0.032)
성별	-0.059 (0.068)	-0.097* (0.054)	-0.065 (0.054)	-0.081 (0.051)
(남성=1)				
(로그)	0.239* (0.138)	0.253** (0.110)	0.138 (0.109)	0.186* (0.104)
연령	0.049 (0.030)	0.005 (0.024)	-0.001 (0.023)	-0.009 (0.023)
(로그)				
근속연수	-0.036 (0.093)	-0.089 (0.074)	-0.117 (0.073)	-0.078 (0.069)
(교육수준)				
전문대졸=1	-0.029 (0.096)	-0.048 (0.077)	-0.069 (0.076)	-0.040 (0.072)
(교육수준)				
대졸=1	0.113 (0.088)	-0.051 (0.070)	-0.117* (0.070)	-0.083 (0.066)
(교육수준)				
석사=1	0.158*** (0.060)	0.032 (0.048)	-0.004 (0.048)	-0.012 (0.045)
(근무연한)				
5년이하=1	0.165** (0.068)	-0.019 (0.054)	-0.072 (0.053)	-0.065 (0.052)
(근무연한)				
5년-10년=1	-0.075 (0.077)	-0.182*** (0.062)	-0.149** (0.061)	-0.161*** (0.058)
(직급)				
8-9급=1	-0.049 (0.081)	-0.087 (0.065)	-0.032 (0.064)	-0.074 (0.061)
(직급)				
7급=1	-0.125* (0.075)	-0.061 (0.060)	-0.028 (0.060)	-0.027 (0.057)
(직급)				
6급=1	0.592 (0.532)	1.603*** (0.425)	1.895*** (0.409)	1.439*** (0.400)
상수				
N	368	368	368	368
R-squared	0.407	0.389	0.395	0.462

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

주: 괄호 안은 표준오차

한편 민간조직의 경우 분배공정성, 절차공정성, 상호공정성이 조직 몰입에 99% 신뢰수준에서 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직 시민 행동에 대해서도 통계적으로 유의미한 긍정적 효과가 도출되었다. 공공 조직과는 달리 민간 조직의 경우 분배공정성이 조직시민행동에 95% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입은 분배공정성을 완전 매개하여 조직시민행동에 긍정적으로 작용하는 것으로 분석되었다. 한편 조직몰입은 절차 공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 49. 민간조직

변수	모형29	모형30	모형31	모형32
	조직몰입	조직시민행동	조직시민행동	조직시민행동
조직몰입			0.636*** (0.030)	0.475*** (0.037)
분배공정성	0.117*** (0.035)	0.069** (0.030)		0.013 (0.025)
절차공정성	0.201*** (0.034)	0.171*** (0.029)		0.075*** (0.025)
상호공정성	0.340*** (0.036)	0.322*** (0.030)		0.160*** (0.028)
성별 (남성=1)	0.032 (0.051)	0.017 (0.043)	-0.020 (0.037)	0.001 (0.036)
(로그) 연령	-0.072 (0.219)	0.146 (0.185)	0.137 (0.162)	0.180 (0.153)
(로그) 근속연수	0.096* (0.051)	0.034 (0.043)	-0.020 (0.038)	-0.012 (0.036)
(교육수준) 전문대졸=1	-0.152 (0.104)	-0.262*** (0.088)	-0.121 (0.076)	-0.189*** (0.073)
(교육수준) 대졸=1	0.022 (0.094)	-0.133* (0.079)	-0.085 (0.069)	-0.143** (0.065)
(교육수준) 석사=1	-0.068 (0.085)	-0.206*** (0.072)	-0.124** (0.063)	-0.174*** (0.059)
(근무연한) 5년이하=1	-0.023 (0.055)	0.036 (0.047)	0.065 (0.041)	0.047 (0.039)
(근무연한) 5년-10년=1	-0.114 (0.081)	0.032 (0.068)	0.086 (0.060)	0.087 (0.056)
(직급) 8-9급=1	0.058 (0.113)	0.041 (0.095)	-0.028 (0.083)	0.014 (0.079)
(직급) 7급=1	-0.077 (0.088)	-0.053 (0.074)	-0.005 (0.065)	-0.016 (0.062)
(직급) 6급=1	0.048 (0.063)	-0.024 (0.053)	-0.047 (0.047)	-0.047 (0.044)
상수	1.282* (0.769)	1.199* (0.648)	1.036* (0.567)	0.589 (0.538)
N	368	368	368	368
R-squared	0.472	0.465	0.586	0.635

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1,

주: 괄호 안은 표준오차

6. 가설검정 결과 요약

본 연구의 가설 검정 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 공정성이 조직 몰입 수준에 미치는 영향을 분석한 결과 분배 공정성의 경우 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입에 모두 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 절차 공정성의 경우 정서적 몰입과 규범적 몰입은 통계적으로 유의미하게 나타난 반면, 근속적 몰입은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 상호 공정성의 경우 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 공정성에 대한 인식이 종속 변인인 조직시민행동에 미치는 영향을 비교 분석한 결과 분배 공정성의 경우 이타적 행동을 제외한 나머지 하위 요인에 대해 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면 절차 공정성의 경우 이타적 행동과 배려적 행동에 대해서는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 양심적 행동과 신사적 행동, 그리고 참여적 행동에 대해서만 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 상호 공정성의 경우에는 이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동 등 조직시민행동 하위 구성요소에 모두 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 조직 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 비교 분석한 결과 정서적 몰입의 경우 조직시민행동의 하위 구성요소에 모두 긍정적인 유의미한 영향을 미치고 있었으며, 규범적 몰입의 경우 양심적 행동, 신사적 행동, 배려적 행동에는 긍정적인 영향을 미치고 있었으나, 참여적 행동과 이타적 행동에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 마지막으로 근속적 몰입의 경우 양심적 행동과 신사적 행동, 그리고 참여적 행동에는 긍정적인 영향을, 이타적 행동과 배려적 행동에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 조직 몰입의 매개 효과를 비교 분석한 결과 분배 공정성에 대해서는 조직 몰입의 매개 효과가 나타나지 않았으며, 절차 공정성과 상호 공정성에 대해서는 조직몰입이 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다.

마지막으로 본 연구는 공공부문과 민간 부문 간에 공정성 인식에 따른 조직시민행동 인식 차이와 조직 몰입의 매개 효과를 비교 분석한 결과 절차 공정성과 상호 공정성에 있어서는 공공부문과 민간부문 간에 차이가 나타나지 않았으나 분배 공정성에 있어서는 공공부문에서의 효과는 기각 되었으나, 민간 부분의 경우 조직 몰입이 분배 공정성을 완전 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 이와 같은 결과는 공공 부문의 경우 목표의 불명확성으로 인해 성과에 따른 분배가 어려운 반면, 성과에 대한 측정이 분명하게 나타나는 민간 부분의 경우 분배 공정성에 대한 인식이 조직 몰입도를 제고하고 조직시민행동을 향상시키는데 긍정적으로 작용하기 때문인 것으로 이해된다.

표 50. 가설검정 결과 요약

독립변인	종속변인	가설검정 결과
분배공정성	정서적 몰입	채택
	근속적 몰입	채택
	규범적 몰입	채택
절차공정성	정서적 몰입	채택
	근속적 몰입	기각
	규범적 몰입	채택
상호공정성	정서적 몰입	채택
	근속적 몰입	채택
	규범적 몰입	채택
분배공정성	이타적 행동	채택
	양심적 행동	기각
	신사적 행동	기각
	배려적 행동	기각
	참여적 행동	기각
절차공정성	이타적 행동	기각
	양심적 행동	채택
	신사적 행동	채택
	배려적 행동	기각
	참여적 행동	채택
상호공정성	이타적 행동	채택
	양심적 행동	채택
	신사적 행동	채택
	배려적 행동	채택
	참여적 행동	채택
정서적 몰입	이타적 행동	채택

	양심적 행동	채택
	신사적 행동	채택
	배려적 행동	채택
	참여적 행동	채택
규범적 몰입	이타적 행동	기각
	양심적 행동	채택
	신사적 행동	채택
	배려적 행동	채택
	참여적 행동	기각
근속적 몰입	이타적 행동	기각(부정적 영향)
	양심적 행동	채택
	신사적 행동	채택
	배려적 행동	기각
	참여적 행동	채택
분배공정성	조직몰입의 매개효과	기각
절차공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)
상호공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)
(공공) 분배공정성	조직몰입의 매개효과	기각
(공공) 절차공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)
(공공) 상호공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)
(민간) 분배공정성	조직몰입의 매개효과	채택(완전매개)
(민간) 절차공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)
(민간) 상호공정성	조직몰입의 매개효과	채택(부분매개)

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구의 목적은 공공조직과 민간조직을 비교하여 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입의 매개효과를 거쳐 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 하는 것이다.

특히, 본 연구는 공공조직과 기업조직(민간조직) 구성원들을 대상으로 목표의 명확성, 시장기재의 유무, 조직구조의 특성 등에 있어 두 조직 간의 근본적인 차이에 기반을 둔 비교분석을 실시하고자 하였다. 또한, 조직시민행동에 대한 선행연구들이 특정조직 구성원들의 조직시민행동에 대해 관심의 초점이 맞추어 진행되어 왔고 서로 다른 특성과 환경을 가지고 있는 조직 간의 비교분석을 통해 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구는 미미한 실정이다. 특히, 공공조직과 민간조직은 설립주체가 다르고 설립 목적이 다르므로 구별될 수 있다.

따라서 본 연구는 두 조직 유형에서 조직구성원의 공정성에 대한 인식이 조직시민행동으로 이어질 하위 구성요소에 있어 차이가 나타날 가능성이 높다는 가정 하에 공공조직과 민간조직에 대한 비교분석을 실시하여 공공조직과 민간조직의 특성으로 인해 조직시민행동에 미치는 하위 요소의 차이가 있다는 것을 실증적으로 입증하는데 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

조직의 성과나 효율성을 높이기 위해 조직구성원의 동기부여를 높이는 관심이 대두되면서 승진이나 보너스, 인센티브 같은 외재적 방법으로는 한계가 있으며 경제적 상승과 여가시간의 확대로 내재적 통제를 통한 동기부여 방법들이 제기되면서 조직시민행동은 더욱 중요하게 인식되고 있다.

특히, 조직의 성과에 미치는 요인은 많지만 조직에 대한 구성원이 느끼는 공정성의 인식은 조직의 성과에 미치는 영향이 크다고 할 수 있을 것이다. 또한, 자신의 과업이나 역할에 대한 감정의 상태를 나타내는 조직몰입은 조직의

성과에도 영향을 주며 조직 유효성을 높이기 위해 조직구성원들이 스스로 조직에 몰입 할 수 있도록 하는 긍정적 행동을 유도한다고 할 수 있다.

본 연구에서는 조직시민행동에 가장 주요한 변수로 작용하는 공정성인식과 조직구성원의 태도와 행동을 잘 나타내는 조직몰입을 중심으로 구성원들의 자발적인 행동인 조직시민행동을 활성화 시킬 수 있도록 이론적 배경을 바탕으로 대안을 모색함으로써 인적자원관리의 효율성을 높이고 실증적인 방법도 도출해 내는데 있다. 이에 본 연구는 조직몰입을 통해 조직구성원의 공정성 인식이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고 공공조직과 민간조직 구성원들의 공정성 인식이 조직몰입을 통해 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증 분석하였다.

실증분석 결과 다음과 같은 연구 결과가 도출되었다. 첫째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에서 분배공정성은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치며 절차공정성은 근속 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않은 반면, 상호공정성은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 근속 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미침과 동시에 분배공정성, 절차공정성과 비교하여 회귀계수 값도 가장 크다는 점에서 상호공정성의 영향력이 세 가지 차원의 공정성 개념 중 가장 중요한 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 마지막으로 공공조직과 민간조직 간의 비교 분석 결과 공공조직은 민간조직에 비해 정서적 몰입 수준은 높은 것으로 나타났으나 근속 몰입 수준은 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공공조직이 민간조직과 비교하여 상대적으로 근로 조건이 안정적이기 때문에 발생하는 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에서 분배공정성은 이타적 행동에만 긍정적 영향을 미치며 절차공정성은 양심적 행동, 신사적 행동, 참여적 행동에만 영향을 미치며 상호공정성은 조직시민행동의 하위 구성요소 전체에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직의 공식적 절차를 집행하는 과정에서 상사로부터 어느 정도 공정한 대우를 받는지가 조직시민행동을 유발하는 과정에서 가장 중요한 요인으로 작동하고 있음을 보여주는 결과이다.

셋째, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에서 세 가지 차원의 조직몰

입 중 정서적 몰입은 규범적 몰입 및 근속적 몰입과 비교하여 조직시민행동에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석 결과는 조직에 대한 감정적인 애착심이 자발적인 조직시민행동을 유발하는데 가장 중요한 요소로 작용함을 의미한다. 특히 조직시민행동이 구성원의 자발적인 행동에서 유발되는 것이기 때문에 조직에 대한 구성원의 충성심, 행복감, 유쾌함 등의 감정이 증가하고 심리적 애착 상태가 커질수록 조직시민행동 또한 증가할 가능성이 높음을 보여주고 있는 것이다.

넷째, 매개효과 결과로는 조직몰입은 분배공정성을 매개하지 않으며 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분 매개하는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동 전체에 대해 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 또한 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성의 경우 유의미한 효과가 나타나지 않았다. 신사적 행동의 경우 조직몰입은 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 신사적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 배려적 행동의 경우에도 조직몰입 수준은 상호공정성만을 부분적으로 매개하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 참여적 행동에 있어 조직몰입은 절차공정성을 완전 매개하여 참여적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 상호공정성을 부분 매개하여 참여적 행동을 제고하는 것으로 나타났다.

마지막으로 공공조직과 민간조직의 비교분석에서 공공조직의 경우 조직몰입이 절차공정성과 상호공정성을 부분적으로 매개하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 민간조직의 경우 조직몰입이 분배공정성을 완전 매개, 절차공정성과 상호공정성은 부분 매개하는 것으로 나타났다.

상기의 내용을 종합해 볼 때 조직구성원의 공정성 인식이 조직시민행동에 영향을 미치며 조직몰입에도 영향을 미치는 실증 분석 결과로 나타났으며 조직을 관리하는 차원에서 보다 투명하고 책임 있는 조직관리가 중요하다고 할 수 있다. 또한 공공조직과 민간조직을 비교 분석한 결과 공공조직과 민간조직 구성원이 조직시민행동에 미치는 영향은 유사하게 나타났다. 이는 조직 구성원의 개인적 성향에 따라 조직시민행동에 영향을 미친다는 것이라 할 수 있

으며 구성원이 소속된 조직의 환경적 영향에 따라 조직의 특성이 영향을 준다는 사실이다. 공공조직의 경우 근로 조건이 안정적이고 책임성이 강조되는 면에서 분배공정성 보다는 절차공정성과 상호공정성이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 반면, 민간조직의 경우 구조조정 이후 고용안정이 불안해지는 환경으로 임금이나 보상에 대한 면에서 분배공정성을 완전 매개하여 조직시민행동에 긍정적 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 이에 분배공정성과 절차공정성의 중요성과 함께 공정성의 구성요소 중 상호공정성의 긍정적인 영향을 고려해 볼 때 의사결정에 있어 보다 민주적인 의사소통이 전제되어야 한다는 필요성이 요구된다. 또한, 공정성의 하위 구성요소 중 분배공정성과 절차공정성의 공정성 인식은 비물질적인 보상으로 보는 견해도 있어 임금 및 승진에 있어서도 투명성이 제고 되어야 할 것이다.

본 연구에서 나타났듯이 구성원들의 자발적 행동을 유도하기 위한 동기부여로서 조직공정성 인식이 중요하다 할 수 있으며 조직시민행동의 함양이 중요하다 할 수 있다. 또한, 공공조직의 경우 내재적 유인에 의해 동기부여가 강하게 이루어지고 민간조직의 경우 불확실성과 빠른 환경 변화로 인해 조직시민행동이 요구되므로 효율적인 인적자원관리 방안을 위한 제도적, 정책적 지원이 선행되어야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계점과 시사점

본 연구를 수행하는 과정과 분석 결과를 통하여 한계점과 연구 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 측정표본의 수가 적다는 점이 연구 결과를 일반화하기에는 부족하다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에는 표본 확대를 통한 보다 정교한 분석이 필요하다. 둘째, 조사 대상자의 응답 결과를 확실하게 전달하기 위해서 인터뷰를 통한 심층 면접과 같은 복수 방법론을 통하여 신뢰성과 타당성이 높은 연구의 필요성이 있다.

셋째, 조직시민행동과 관련 요인을 다양한 태도 요인과 행동 요인을 포함한 심도 있는 연구가 필요할 것이다. 넷째, 조직시민행동의 부정적 측면도 고려해야 할 것이다. 조직에 대한 부정적 태도에 미치는 변수를 다룸으로서 조직

구성원들의 부정적 태도를 줄이는데 시사점이 될 것이다. 끝으로 조직의 행동과 관련된 주요 선행 요인을 포괄하는 본 연구를 기초로 하여 후속 연구들이 활발히 진행될 수 있으므로 조직구성원들의 체계적인 인적자원의 효율적 관리 방안에 기여 할 수 있는 많은 연구들이 제시될 수 있어야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강종수(2006), 사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입의 관계 연구, 『사회복지정책』, 27, 5-26
- 고종욱, 류철(2005), “분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한연구”, 『관광학연구』, 제28권 4호, 한국관광학회, pp. 193-212.
- 권문호, 김용순(2008), 호텔기업에서 구조조정의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향. 『한국컨텐츠학회논문지』, 8(6), 1-9.
- 권우덕(2010) 서편드리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 서울 시립대학교 대학원, 박사학위논문.
- 권용수(2001), 공무원직급계층간 조직관리에 대한 인식 및 조직행태의 차이에 관한 실증적 연구: 6개 중앙부처 공무원을 대상으로, 한국행정학회, 233-246
- 김남걸(2012) 기업시민행동이 조직신뢰, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 동명대학교 대학원, 박사학위논문
- 김남현, 김종우, 이지우(2003), 리더-종사원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계, 『Journal of Business Research』, 18(2), 185-210.
- 김명언, 이현정(1992), “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성; 조직만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 한국심리학회지: 사회 제6권 2호, pp.11-28
- 김명현(2006), 민간경비원의 조직공정성 지각이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김상효(2006), 조직몰입과 노조몰입이 조직 및 노동조합시민행동에 미치는 영

- 향에 관한 연구, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문
- 김원형(1999), 조직시민행동의 탐색적 요인 분석 및 확인적 요인 분석 모형, 『사회과학논문집』, 18(1), 61-97.
- 김종필, 노동연(2006), 스포츠센터 종사자의 공정성 지각이 조직시민행동 및 서비스품질에 미치는 영향, 『한국스포츠산업. 경영학회지』, 11(4), 123-135.
- 김창섭(2006), 레크레이션서비스 종사원의 조직몰입과 조직시민행동의 관계. 『한국체육과학회지』, 15(1), 27-36.
- 김창한(2006), 호텔메니저의 서퍼드 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향, 안양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김태문, 이기황, 조성현(2005), “여행사 종사원의 조직공정성에 대한 지각이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, 문화관광연구, 제7권 제1호, pp. 155-185.
- 김현태(2003), 공무원의 조직시민행동에 관한 연구: 전라남도 공무원을 대상으로, 조선대학교 대학원, 박사학위논문
- 김호정(2002), 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향, 한국행정학보, 36(4), 87-105.
- 김호정(2004), 기업조직의 기업문화 비교, 『한국행정학보』, 38(3), 49-67.
- 김홍규(2005), 호텔 레스토랑 조직시민행동과 서비스품질 관계 연구, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 남석훈(2007), 사회복지조직에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 남호현(2006), 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박인규, 이응희(2006), “호텔종업원의 조직공정성 지각요인에 관한 연구”, 컴벤션연구, 제6권 제1호, pp. 37-55.

- 박종주, 류지원(2006), 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로, 『지방정부연구』, 10(1), 25-47.
- 박철민, 김대원(2003), “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 제37권 4호, 한국행정학회, pp. 125-145.
- 배귀희(2007), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구”, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp. 473-500.
- 배일현, 전인수(2003), 산업재 영업의 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계, 『경영학연구』, 32(1), 1-21.
- 배춘식(2002), 공무원의 공정성과 조직몰입에 관한 연구: 경상남도를 중심으로, 부산대학교 대학원, 석사학위논문.
- 백범기(1997), “MIS 성과 영향요인과 활용에 따른 조직성과에 관한 연구”, 『대한경영학회지』 제15권, 대한경영학회, pp. 79-99.
- 서도원, 김용순(2000), 호텔종사원의 조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입, 공정성지각의 영향에 관한 연구, 『관광품질시스템연구』, 6(3), 59-76
- 서재현(1997), “조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직지원에 미치는 영향에 관한 연구” 『경영연구』, 한국산업경영학회, 제12권, pp. 43-65.
- 송상호, 김재원(2009), “구성원의 조직공정성 지각이 직무만족과 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산연논총』, 제34집, 경희대학교 산업경제연구소, pp. 107-135.
- 오세운, 정채환(2006), 조직시민행동에 대한 조직몰입과 감성의 영향: 병원조직을 중심으로, 『한국거버넌스학회보』, 13(2), 49-75.
- 유영현(2007), 경찰공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구, 동국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 윤정현.이재훈(2005), “인적자원관리관행에 대한 공정성 인식이 조직몰입과

- 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산경연구』, 제13집, 영남대학교 산경연구소, pp. 327-358.
- 윤종환, 정동화(2006), 스포츠센터 종사원들의 특성에 따른 조직시민행동과 조직몰입과의 관계 검증, 『한국체육과학회지』, 15(3), 121-129.
- 이병관(2004), 스포츠센터 조직공정성과 조직시민행동의 관계, 『한국스포츠산업. 경영학회지』, 9(1), 105-120.
- 이재훈(1998), “조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향”, 『경영학연구』, 제13권제1호, 한국경영학회, pp. 253-272.
- 이창원, 최창현(1999), 『새조직론』, 대영문화사.
- 이철기, 이광희(2007), 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교 연구, 한국중소기업학회, 『중소기업연구』, 29(3), 75-99.
- 임정숙(2008), 구성원의 공정성 지각이 조직지원인식, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 강릉대학교 대학원, 박사학위논문.
- 임준철, 윤정구(1998), "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직구성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로", 『경영학연구』, 제 27권 제1호.
- 장경화(2010), 간호사의 조직시민행동 구조모형, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장은미(1997), “경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절효과에 관한 연구”, 『인사조직연구』, 제5권, 한국인사조직학회, pp. 217-253.
- 전영한(2009), 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증, 『행정논총』, 47(2), 61-93.
- 정영환, 김영환, 박희서(2005), 지방정부에서 지식행정활동이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『지방행정연구』, 19(2), 65-92.

- 정홍술(2002), “분배, 절차, 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 전남대학교 대학원, 박사학위논문
- 최익봉(2005), 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개적 역할, 한국인사관리학회, 『인사관리연구』, 29(4), 169-204.
- 최항석, 전희준(2008), “서비스 기업의 종사자들이 인지하는 조직공정성이 직무행동 및 조직시민행동에 미치는 영향”, 서비스경영학회지, 제9권 제1호, pp. 77-102.
- 한봉주(2010), “조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로”, 서울산업대학교 IT정책전문대학원, 박사학위논문
- 황호영, 최영균(2003), “조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인주의, 집단주의 효과를 중심으로”, 『인적자원개발 연구』, 제5권 1호, 한국인적자원개발학회, pp. 1-24.

2. 국외문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Adams, J. S.(1965). "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (ED), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 272-283. New York: Academic Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Ambrose, M. L., Harland, L. K. and Kulik, C. T.(1991), "Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 239-246.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). DUAL COMMITMENT AND LABOR-MANAGEMENT RELATIONSHIP CLIMATES. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- 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.

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95–112.
- Becker, H. S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32–40.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43–55.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M.(1996), "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures", *Psychological Bulletin*, 120, pp. 189–208.
- Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533–546.
- By Smith, C. Ann; Organ, Dennis W.; Near, Janet P. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4), Nov 1983, 653–663.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465–489.
- Colquitt, J. A.(2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 30, No. 3, pp. 386–400.
- Dittrich, J. E. & Carroll, M. R.(1979), "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organizational Behavior and Human*

- Performance, Vol. 24, pp. 29–40.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A COMPARISON OF TWO ORGANIZATIONAL COMMITMENT SCALES¹. *Personnel Psychology*, 36(1), 87–98.
- Folger, R. & Bies, R.(1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice" , *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79–90.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). SAGE Publications, Incorporated.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(141–183).
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115–130.
- Fryxell, G. E., & 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.
- Greenberg, B. R., & Harvey, P. D. (1986). The prediction of binge eating over time. *Addictive behaviors*, 11(4), 383–388.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.

- Greenberg, J.(1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations",
- Greenberg, J.(1987), "A taxonomy of organizational justice theories", Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 9–22.
- Greenberg, J.(1990), "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts", Journal of Applied Psychology, Vol.75, No. 5, pp.561–568.
- Greenberg, J.(1990), "Looking fair vs. being fair: managing impressions of organizational justice", Research in Organizational Behavior, Vol. 12, pp. 111–157.
- Greenberg, J.(1997), "The steal motive" managing the social determinants of employee theft", " Giacalone, R. A. and Greenberg, J. (1997), "Antisocial in organizations", Thousand Oaks, CA., pp. 85–108.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T.(1970), "Personal Factors in Organizational Identification", Administrative Science Quarterly, Vol. 15, pp. 176–190.
- Homans, G (1961), "Social Behavior: Its Elementary Forms", New York: Harcourt Brace
- Homans, G. C. (1961). Social behavior: Its elementary forms. Taylor & Francis.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral science, 9(2), 131–146.
- Kernan, M. C. and Hanges, P. J.(2002), " Survivor reaction to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and informational justice", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 5, pp. 916–928.

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656–669.
- Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropanzano, R.(1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 698–707.
- Leventhal, G. S.(1980), "What Should Be Done with Equity Theory?", In K.G. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis(Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, pp. 27–55,
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133–139.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D.(1992), "Distributive and Procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy Management of Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 626–637.
- Meyer, J. P.(1988), "Organizational commitment and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 152–156.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions

- influence employee citizenship. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845–855.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512–526.
- Morrison, E. W.(1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 137–161.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982). "The measurement of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, No. 1, pp. 61–89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224–247.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85–98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 527–556.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492–499.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good

- soldier syndrome (Vol. 133). Lexington, MA: Lexington books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43–72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A META-ANALYTIC REVIEW OF ATTITUDINAL AND DISPOSITIONAL PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Personnel psychology*, 48(4), 775–802.
- 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.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*,

Vol. 59. pp. 603–609.

- Price, J. L., & C. W. Muller(1986), "Absenteeism and Turnover of Hospital Employee", Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol. 5, JAI Press Inc.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Handbook of organizational measurement (Vol. 18, No. 4–6). Marshfield, MA: Pitman.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447–470.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233–244.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276–286.
- Robbins, S. P.(1989), *Organizational Behavior*, 4th, ed., Englewood Cliff, NJ: Prentice–Hall.
- Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239–261.
- Salancik, G. R.(1977), *Commitment and the control of Organizational Behavior*, Chicago, Clair press.
- Scholl, R. W., Copper, E. A. & McKenna, J. F.(1987), "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol.

40, pp .113–124.

- Shapiro, D., Sheppard, B. H. & Cheradkin, L.(1992), "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, pp. 365–377.
- Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987), "Toward General Principles of Managerial Fairness", *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 161–176.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, pp. 774–780.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975), "Procedural justice: A psychological analysis", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R.(1994). "Psychological Models of the Justice Motive", *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 67, pp. 850–86.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 765–802.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601–617.

【부 록】

설 문 지(민간조직용)

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문 조사에 응해 주신 것에 깊은 감사를 드립니다.

저는 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정에 재학 중인 성시한 원생입니다.

본 설문지는 ‘조직에 대한 공정성 인식’이 ‘조직에 대한 몰입’과 조직구성원들의 자발적 행동인 ‘조직시민행동’에 미치는 영향을 연구하는 도구로 사용하고자 개발되었습니다.

본 설문의 응답 내용에는 옳고 그름이 있을 수 없습니다. 제시된 응답요령에 따라 각 문항에 대해 여러분의 생각을 솔직하게 답변해 주시면 됩니다.

귀하의 응답은 무기명으로 처리되고, ‘무엇이 몇%’라는 식의 통계치를 구하는 등 자료 분석에만 사용되며, 아울러 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 의하여 귀하의 개인 정보는 절대로 노출되지 않을 것임을 약속드립니다.

각 설문의 내용에 빠짐없이 솔직한 답변을 부탁드립니다,
다시 한 번 귀하의 협조에 진심으로 감사를 드립니다.

2013년 월

한성대학교 대학원 행정학과 박사과정

연구자 : 성시한(이메일: hanaya1218@hanmail.net) / 010-5058-5869

지도교수 : 한성대 행정학과 이창원 교수(조직학 박사)

I. 다음 문항들을 읽고 귀하에 해당하는 곳에 “√” 혹은 “O” 표시를 해주시기 바랍니다.

항목 / 정도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 맡은 책임을 고려할 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내가 들인 노력에 대해 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 경력에 비추어 볼 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 받은 교육과 훈련을 고려할 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 과중한 업무를 맡는 동료들 기꺼이 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 업무 수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 항상 주위 사람들을 잘 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내가 소속한 조직의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내가 소속한 조직에 대한 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 내가 소속한 조직에 감정적으로 애착을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 내가 소속한 조직에 대해 다른 사람들과 대화를 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 남 보다 먼저 출근하여 일할 준비를 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 필요 이상의 휴식을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 보는 사람이 없어도 규칙과 규율을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
15. 내가 속한 조직의 승진 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
16. 내가 소속한 조직의 임금인상 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
17. 내가 소속한 조직의 성과 평가 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
18. 내가 속한 조직의 업무 결과의 통보 절차가 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 내가 소속한 조직에서의 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 내가 소속한 조직이 하는 일에 대해 불평을 하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤

항목 / 정도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
21. 나는 내가 소속한 조직에서 하는 일에 긍정적으로 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
22. 만약 내가 원하더라도 당장 이 조직을 떠난다는 것은 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
23. 현재 이 조직을 떠난다는 것을 고려하기에는 나에게 다른 대안이 별로 없다.	①	②	③	④	⑤
24. 내가 이 조직을 떠나지 못하는 중요한 이유는 다른 조직에 가서 현재보다 더 좋은 혜택을 받지 못할 희생이 따르기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
25. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
26. 나는 내가 소속한 조직에서 다른 사람의 권리를 침해하지 않으려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
27. 나는 나의 행동이 동료에게 미칠 영향을 생각하며 행동한다.	①	②	③	④	⑤
28. 나의 직속 상관은 나를 존중하면서 친절하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
29. 나의 직속 상관은 피고용인으로서 나의 권리에 대하여 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
30. 나의 직속 상관은 신뢰할 수 있는 방식으로 나를 대해 준다.	①	②	③	④	⑤
31. 나의 직속 상관은 내가 납득할 수 있는 방식으로 설명을 해 준다.	①	②	③	④	⑤
32. 나는 의무는 아니지만 중요하다고 생각되는 모임에 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
33. 나는 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참석하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
34. 나는 내가 소속한 조직에서 요구하는 변화에 동참하며 따라가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
35. 나는 내가 소속한 이 조직에 남아 있어야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
36. 내가 지금 내가 소속한 이 조직을 떠난다면 죄책감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
37. 내가 소속한 이 조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤
38. 나는 다른 직원들에게 의리감을 느껴 당장 내가 소속한 이 조직을 떠나지 못한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항들은 귀하의 신상에 관한 내용입니다. 귀하가 해당하는 곳에 “√” 혹은 “O” 표시를 해주시면 됩니다.

1. 귀하의 성별은?

1) 남자 2) 여자

2. 귀하의 연령은?

()세

3. 귀하의 근무 연수는?

()년

4. 귀하의 최종학력은?

1) 고졸이하 2) 전문대졸 3) 대학졸 4) 대학원졸

5. 귀하의 직급은?

직렬: 1) 사무직 2) 기술직 3) 연구직 4) 영업직 5) 기타()

직책: 1) 사원급 2) 주임급 3) 대리급 4) 과장급 5) 차장급 6) 부장급 7) 임원
급

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

설 문 지(공공조직용)

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문 조사에 응해 주신 것에 깊은 감사를 드립니다.

저는 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정에 재학 중인 성시한 원생입니다.

본 설문지는 ‘조직에 대한 공정성 인식’이 ‘조직에 대한 몰입’과 조직구성원들의 자발적 행동인 ‘조직시민행동’에 미치는 영향을 연구하는 도구로 사용하고자 개발되었습니다.

본 설문의 응답 내용에는 옳고 그름이 있을 수 없습니다. 제시된 응답요령에 따라 각 문항에 대해 여러분의 생각을 솔직하게 답변해 주시면 됩니다.

귀하의 응답은 무기명으로 처리되고, ‘무엇이 몇%’라는 식의 통계치를 구하는 등 자료 분석에만 사용되며, 아울러 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 의하여 귀하의 개인 정보는 절대로 노출되지 않을 것임을 약속드립니다.

각 설문의 내용에 빠짐없이 솔직한 답변을 부탁드립니다,
다시 한 번 귀하의 협조에 진심으로 감사를 드립니다.

2013년 월

한성대학교 대학원 행정학과 박사과정

연구자 : 성시한(이메일: hanaya1218@hanmail.net) / 010-5058-5869

지도교수 : 한성대 행정학과 이창원 교수(조직학 박사)

I. 다음 문항들을 읽고 귀하에 해당하는 곳에 “√” 혹은 “O” 표시를 해주시기 바랍니다.

항목 / 정도	전혀 그 령 지 않다	그 령 지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 맡은 책임을 고려할 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내가 들인 노력에 대해 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 내 경력에 비추어 볼 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 받은 교육과 훈련을 고려할 때, 나는 적절하게 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 과중한 업무를 맡는 동료들 기꺼이 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 업무 수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 항상 주위 사람들을 잘 도와주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내가 소속한 조직의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내가 소속한 조직에 대한 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 내가 소속한 조직에 감정적으로 애착을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 내가 소속한 조직에 대해 다른 사람들과 대화를 즐긴다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 남 보다 먼저 출근하여 일할 준비를 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 필요 이상의 휴식을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 보는 사람이 없어도 규칙과 규율을 잘 지키는 편이다.	①	②	③	④	⑤
15. 내가 속한 조직의 승진 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
16. 내가 소속한 조직의 임금인상 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
17. 내가 소속한 조직의 성과 평가 절차는 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
18. 내가 속한 조직의 업무 결과의 통보 절차가 일관되고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 내가 소속한 조직에서의 사소한 문제에 대해 불평을 하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 내가 소속한 조직이 하는 일에 대해 불평을 하지 않는 편이다.	①	②	③	④	⑤

항목 / 정도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
21. 나는 내가 소속한 조직에서 하는 일에 긍정적으로 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
22. 만약 내가 원하더라도 당장 이 조직을 떠난다는 것은 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
23. 현재 이 조직을 떠난다는 것을 고려하기에는 나에게 다른 대안이 별로 없다.	①	②	③	④	⑤
24. 내가 이 조직을 떠나지 못하는 중요한 이유는 다른 조직에 가서 현재보다 더 좋은 혜택을 받지 못할 희생이 따르기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
25. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
26. 나는 내가 소속한 조직에서 다른 사람의 권리를 침해하지 않으려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
27. 나는 나의 행동이 동료에게 미칠 영향을 생각하며 행동한다.	①	②	③	④	⑤
28. 나의 직속 상관은 나를 존중하면서 친절하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
29. 나의 직속 상관은 피고용인으로서 나의 권리에 대하여 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
30. 나의 직속 상관은 신뢰할 수 있는 방식으로 나를 대해 준다.	①	②	③	④	⑤
31. 나의 직속 상관은 내가 납득할 수 있는 방식으로 설명을 해 준다.	①	②	③	④	⑤
32. 나는 의무는 아니지만 중요하다고 생각되는 모임에 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
33. 나는 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참석하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
34. 나는 내가 소속한 조직에서 요구하는 변화에 동참하며 따라가는 편이다.	①	②	③	④	⑤
35. 나는 내가 소속한 이 조직에 남아 있어야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
36. 내가 지금 내가 소속한 이 조직을 떠난다면 죄책감을 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
37. 내가 소속한 이 조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤
38. 나는 다른 직원들에게 의리감을 느껴 당장 내가 소속한 이 조직을 떠나지 못한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항들은 귀하의 신상에 관한 내용입니다. 귀하가 해당하는 곳에 “√” 혹은 “O” 표시를 해주시면 됩니다.

1. 귀하의 성별은?

1) 남자 2) 여자

2. 귀하의 연령은?

()세

3. 귀하의 근무 연수는?

()년

4. 귀하의 최종학력은?

1) 고졸이하 2) 전문대졸 3) 대학졸 4) 대학원졸

5. 귀하의 직급은?

직렬: 1) 행정직 2) 기술직 3) 사회복지직 4) 보건·의료직 5)公安직

6) 농림수산직 7) 환경직 8) 기타()

직급: 1) 9급 2) 8급 3) 7급 4) 6급 5) 5급 6) 4급 7) 3급 8) 2급 9) 1급

설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A Comparative Study on the Effects of Perception of Fairness on Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Organizations

Sung, Shihan

Major in Policy Science

Department of Public Administration

The Graduate School Hansung University

The purpose of this study is to analyze the effects of the perception of organizational fairness on organizational citizenship behavior through the mediating effect of organizational commitment by comparing public and private organizations. Especially, this study aims to conduct comparative analysis on the fundamental difference between the two types of organizations.

This study focused on the effective management coping with the change of behaviors or values that are motivated by psychological aspects of organizational members. Increasing emphasis on effective and efficient human resource management, researchers have been continuously interested in organizational citizenship behavior as voluntary activities of organizational members. External motivation such as promotion and financial incentives is limited in enhancing the motivation to improve organizational performance and efficiency. Thus, the importance of

organizational citizenship behavior as a management skills for internal control has been even more heightened.

If organizational members recognize that their organizations are fair in management process, they are more likely to be led to more positive behavior. Perceived fairness are likely to enhance organizational citizenship behavior by increasing members' trust in organizations and organizational commitment. However, public organizations have ambiguous goals and unclear compensation system in compare with private organizations. Therefore, this study hypothesized that public organizations are different from private organizations in perceiving organizational fairness and there are different mechanisms of the effect of organizational fairness on organizational citizenship behavior between them.

This study measured organizational fairness, organizational commitment, and organizational citizenship behavior using Likert 5 scales and distributed questionnaires to the members of public and private organization members. Finally, this study attempted to test the hypotheses using Ordinary Least Square models controlling gender, age, rank, and education.

The result of this study are as follows: First, distributive fairness has positive influence on organizational commitment, but procedural fairness has not significant effect. Meanwhile, interaction fairness has strongest influence on emotional and continuance commitment in compare with distributive and procedural fairness in both public and private organizations. In addition, emotional commitment in public organizations is higher than private organizations but continuance commitment is lower than private ones. These results implies that public organizations provide more stable jobs than private organizations.

Second, distributive fairness has positive influence on altruist behaviors and procedural fairness have positive and significant effect conscientious,

gentle, and participatory behavior. On the other hand, interaction fairness has significant and positive effect on overall organizational citizenship behavior. It implies that fair treatment of senior members is the most important factors that induce organizational citizenship behavior.

Third, emotional commitment has the strongest influence on organizational citizenship behavior in compare with normative and continuance commitment. It means that emotional attachment to organizations has the most significant factors. Especially, as loyalty, happiness, and blitheness increase it is more likely to increase organization citizenship that is voluntary.

Forth, organizational commitment does not mediate distributive fairness but partially mediates procedural and interaction fairness. Also, organizational commitment partially mediate the effects of procedural and interaction fairness on organizational citizenship behavior. In addition, organizational citizenship behavior partially mediate the effects of interaction fairness on conscientious behavior but distributive fairness has no significant effects. The effects of procedural and interaction fairness on gentlemanlike behavior is partially mediated by organizational commitment. Solicitude behavior is influenced by interaction fairness that is partially mediated by organizational commitment. In case of participatory behavior, organizational commitment fully mediate the effect of procedural fairness and partially mediate the effects of interaction fairness.

Finally, in public organization, organizational commitment partially mediate the effect of procedural and interaction fairness. On the other hand, the effects of distributive fairness are fully mediated by organizational commitment in private organizations.

These results implies that more transparent and responsible management is important because members' perceived fairness has significant effects on

both organizational commitment and organizational citizenship behavior. Also, in case of public organizations, procedural and interaction fairness has more significant effect on organizational citizenship behavior than distributive fairness because of higher job stability. On the other hand, in case of private organizations, distributive justice is the most significant factors that affect organizational citizenship behavior. Finally, considering the importance of interaction fairness, more democratic communication between organizational members are required to improve organizational citizenship behavior.

Keyword: Fairness, Organizational Commitment, Public Organization, Private Organization, Corporate Organization.