

## 구성원의 공정성 지각이 영리조직과 비영리조직의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

민남식

강릉원주대학교 경영학과 교수

E-mail : nsmin@kangnung.ac.kr

임정숙

강릉원주대학교 경영학과 강사

E-mail : jungsook9792@hanmail.net

본 연구에서는 선행의 연구 고찰을 통해 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들과의 관계 규명을 통해 공정성과 조직지원인식 및 조직몰입을 변수로 하여 구조모델과 가설을 설정하고 이를 영리조직과 비영리조직의 표본조사를 통해 실증분석과 비교분석을 시도하였다.

연구 분석 결과 영리조직에 있어서는 조직지원인식에 대해 분배공정성과 절차공정성은 조직지원인식에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서적 몰입에 대해서는 절차공정성을 제외한 분배공정성과 조직지원인식이 정서적 몰입에 유의미한 정의 영향을 미치고 있고, 지속적 몰입에 대해서는 분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식 모두 무의미한 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동에 대해서는 분배공정성과 조직지원인식을 제외한 절차공정성과 정서적 몰입 및 지속적 몰입이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면 비영리조직의 분석 결과에 있어서는 조직지원인식에 대해 절차공정성은 무의미하고, 분배공정성은 조직지원인식에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서적 몰입에 대해서는 절차공정성을 제외한 분배공정성과 조직지원인식이 정서적 몰입에 유의미한 정의 영향을 미치고 있고, 지속적 몰입에 대해서 절차공정성과 조직지원인식은 무의미하나 분배공정성에 있어서는 유의미한 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동에 대해서는 분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식은 무의미하며 정서적 몰입과 지속적 몰입은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 연구결과는 조직구성원들로 하여금 주어진 역할 외에 자발적으로 조직을 위해 조직시민행동을 이끌어 내기 위해서는 조직이 조직구성원의 호의, 따뜻함, 다정함, 행복감, 유쾌함, 충성심 등의 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착을 높여주는 것이 중요하다는 사실을 시사하고 있다. 특히 영리조직에 있어서는 각종 공식적인 절차가 공정하다는 것을 구성원에게 몸소 보여 주는 행동이 필요하다는 점을 시사한다.

## I. 서론

21세기는 정보화와 지식기반사회이다. 최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되고 있는 상황에서 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다. 오늘날의 기업들은 조직의 경쟁력 확보를 위하여 인적자원개발에 노력하고 있으며, 조직의 성과가 인적자원에 의존한다는 인식 아래 조직차원의 인적자원개발 체제를 점검하고, 효율적인 인적자원개발 계획을 수립하고 추진하는 것이 중요한 과제를 인식하고 있다.

비단 영리조직인 기업뿐만 아니라 이윤 획득을 목적으로 하지 않고 공익활동을 전개하는 비영리조직에서도 조직 체계와 조직 구성원에 대한 관리를 통해 조직 내부의 효율적인 운영의 필요성을 강조하고 있다. 오늘날 비영리조직들의 우리 사회에서의 역할과 영향력을 고려해 볼 때, 비영리조직의 안정적인 발전은 시민사회의 발전이라는 측면에서도 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 조직의 지속적인 발전을 위해서는 무엇보다도 조직구성원의 조직을 위한 자발적인 행동을 유도해 내는 것이 관건이다. 조직의 성과는 조직 구성원들이 인적자원관리가 어느 정도 공정한지 인지하느냐에 따라서 조직의 성과가 달라질 수 있고, 조직의 구성원에 대한 배려와 조직의 목표에 대해 구성원이 느끼는 일체감으로 표현될 수 있는 몰입의 정도에 따라서도 크게 달라질 수 있다. 이러한 점에서 강조되고 있는 것이 바로 조직시민행동이다.

조직시민행동은 조직 내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동을 의미하는데 직무상 반드시 수행해야 할 것도 아니고, 또한 조직구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 보상을 받는 것도 아니다. 그러나 조직구성원들의 이러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 나타내고 있다. 이는 조직시민행동이 조직의 유효성을 높이기 때문에 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 요인에 대해서 관심을 가지고 연구할 필요성이 커지고 있다.

조직은 보상의 제공을 유인(incentive)으로 조직에 대한 개인들의 참여를 유도하며, 개인들은 기여에 대한 보상을 기대하면서 조직에 참여한다. 물론 노동 그 자체가 개인의 삶에 의미를 부여하고 풍요롭게 해준다는 점을 무시할 수 없지만 물질적 유인이 조직에 대한 개인들의 참여의 중요한 동인이라는 것은 부인할 수 없는 사실이다. 이러한 측면에서 공헌에 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). 또한 조직 구성원들의 조직

에 대한 공헌도와 복지에 대해 구성원은 어느 정도 믿음을 가지고 있다고 생각하는 경향이 있는데 조직지원인식은 거래적 관점에서 조직의 구성원에 대한 몰입과 관심, 배려가 다시 구성원으로 하여금 조직에 몰입하게끔 하고 있다.

그리고 조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착, 즉 자신이 속해 있는 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 몰두하는가의 정도를 나타내는 것이라 할 수 있는데 이러한 조직몰입이 주목을 받는 이유는 조직유효성의 유용한 예측지표가 될 수 있기 때문이며, 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다(Angle & Perry, 1986). 이러한 맥락에서 조직몰입은 이직, 성과 등과 같은 조직유효성 변수들에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라 이를 조직유효성 변수들을 예측하는데 뛰어난 유용성을 보이고 있다(Blau & Boal, 1989; Morris & Sherman, 1981).

이에 본 연구는 다음과 같은 연구의 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 조직시민행동에 대한 그 동안의 선행 연구들이 주로 영리조직을 대상으로 연구가 이루어졌고, 비영리조직의 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구는 거의 배제 되어 왔다. 나아가 이들 두 조직에 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 연구는 거의 없으므로 본 연구에서 영리조직과 비영리조직 구성원의 조직시민행동에 영향을 주는 공정성, 조직지원인식, 조직몰입을 포함한 모델을 개발하고 검증함으로써 기본적인 이론의 틀 제공을 시도하였다.

둘째, 영리조직과 비영리조직 구성원의 공정성 지각이 조직지원인식과 조직몰입, 그리고 조직시민행동의 각 구성요소인 충성행동, 복종행동, 참여행동에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 또한 조직지원인식이 조직몰입과 조직시민행동의 각 구성요소에 미치는 영향과 조직몰입이 조직시민행동의 각 구성요소에 미치는 영향을 실증 분석하였다.

셋째, 본 연구의 실증분석을 위한 표본은 영리조직에는 금융기관종사자, 비영리조직에는 사회복지사를 대상으로 설문에 의한 방법을 사용하였는데 표본대상을 금융기관종사자와 사회복지사로 한 이유는 사회복지서비스 제공을 통한 자발적 행동을 요구 받는 성격이 강하기 때문에 개발된 모델이 두 조직에 적용이 가능하고, 가설 검증시 이들 표본 집단을 비교 분석해 보는데 의미가 있을 것으로 판단하였기 때문이다.

넷째, 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들에 대하여 영리조직과 비영리조직을 비교 분석함으로써 영리 및 비영리조직의 인적자원관리의 효율성을 높이는 방안을 제시해 보고자 한다.

이를 위해 본 연구는 공정성, 조직지원인식, 조직몰입, 조직시민행동에 대한 설문

을 구성하고 실증검증을 위해 SPSS 12.0을 이용하여 신뢰성과 타당성 평가를 하였고 AMOS 5.0을 사용하여 연구모형과 가설 검증을 시도하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공정성과 조직지원인식

공정성이란 개인이 다른 사람과 비교하여 공정하게 대우를 받고 있다는 믿음으로 조직 내의 각종 의사결정의 결과에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성의 정도를 의미한다. 이러한 공정성은 조직구성원들이 조직생활의 과정에서 공정하게 대우를 받고 있는가에 기초를 두고 있다. 조직구성원들은 적절하다고 생각하는 보상을 받지 못하다고 지각할 때에는 조직에 대한 몰입을 약화시키거나 또는 불성실한 업무수행으로 이어져 결근 또는 이직 등의 반응으로 나타날 수 있다.

공정성에 대한 기존 연구들은 대부분 분배공정성의 중요성과 효과를 증명하는데 초점을 맞추어 왔는데, 분배공정성은 보상 결과에 초점을 맞추고 있으며, 개개인에게 주어지는 보상의 양에 대하여 지각된 공정성을 말한다(Price & Mueller, 1986).

분배공정성은 다양한 성과투입과 관련하여 조직으로부터 받는 보상의 공평성을 의미하므로 조직목표를 달성하기 위한 초과노력 등을 보상하기 위한 조직의 자발성에 관하여 조직 구성원의 긍정적 추측을 가능케 하므로 그러한 추측이 조직 구성원의 조직에 대한 기여를 소중히 여기고 있다는 인식을 형성하게 함으로서 분배공정성이 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 할 수 있다.

이러한 분배공정성은 간명성과 명확성으로 폭 넓은 지지를 받았으나 한편으로는 보상배분의 결과에 대한 지나친 강조에 따른 한계로 인해 비판이 제기되면서 절차공정성에 대한 연구의 관심을 촉진시키는 계기가 되었다.

절차공정성은 보상배분의 결정을 위하여 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 말한다(Folger & Konovsky, 1989). 절차공정성에 대한 선행 연구에서는 의사결정과정에서 의해 영향을 받는 사람들에게 주어지는 발언권 또는 참여의 기회가 조직 구성원들로 하여금 공정성을 지각토록 한다는 점이다.

Thibaut & Walker(1975)는 법률적 분쟁해결 상황에서의 사회심리학적 이론 및 방법론을 적용하고자 절차공정성과 관련된 몇 가지 문제에 초점을 맞춘 틀(Framework)을 개발하였으며, Leventhal(1980)은 배분절차가 공정한 것으로 지각되기 위해서는 절차의 일관성, 편견배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성의 규

칙을 충족시켜야 한다는 절차공정성의 규칙을 제공하였다. 특히 주목할 만한 것은 절차공정성에 대한 최근의 다양한 연구에서 조직시민행동에 절차적 문제가 보편성을 지닌 중요한 문제임을 지적한 연구들이다(Moorman 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Konovsky & Pugh, 1994).

또한 절차공정성은 수단적인 측면과 비수단적인 측면을 갖고 있다고 볼 수 있는데, 수단적인 측면에서 공정한 절차는 공정한 산출을 위한 수단인 반면 비수단적인 측면은 조직 구성원의 권리에 대한 사용자의 존중을 나타내는 공정한 절차를 의미하며, 공정한 처우를 위한 조직의 관심을 전달하는 역할을 한다. 이는 상호작용공정성과 관련되는 개념으로 볼 수 있으며 이것은 절차의 문제가 단순히 절차의 공식적 및 구조적 측면에 한정되지 않고 절차가 집행되는 과정에서의 사회적 상황과 밀접한 관련이 있다는 것을 제시한 연구도 있었다(Masterson et al., 2000). 이것은 절차의 실행과정에서 상사와 부하간에 존재하는 상호작용의 질이 지니는 중요성이 강조하고 있다. 이를 Bies & Moag(1986)은 상호작용공정성으로 개념화 하였는데 이들은 절차공정성이 절차라는 공정된 측면만을 다루고 있으며, 실제로 설정된 하나의 절차가 집행되는 과정에서 핵심적인 현상인 두 사람간의 상호작용의 측면이 간과되었음을 지적하면서 정직, 예의바름, 적시의 피드백, 권리의 존중 등과 같은 대인적인 요소들이 조직에서 필요한 인력을 모집절차상의 공정성을 평가하는데 무엇보다 중요한 요소임을 제시하였다. 이를 정리하여 보면 상호작용공정성이란 의사결정과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 구성원이 지각하는 대인적 처우의 공정성을 말한다(Greenberg & Lind, 2000).

그러나 상호작용공정성은 연구자에 따라 보는 관점이 다른데 Lind & Tyler(1988), Greenberg(1990), Niehoff & Moorman(1993) 등의 연구에서는 조직 내에서 유지되는 공식적인 절차의 특징과 함께 절차공정성을 구성하는 하나의 요소로 평가되는 것으로 보았고, Bies & Moag(1986), Aquino, et al.,(1997), 이경근·박성수(1999) 등의 연구에서는 상호작용 공정성이 절차공정성과 구분되는 독특성을 지니고 있음을 보여 주고 있다.

따라서 이러한 관심이 조직의 지원에 대한 지각으로 전환되어져 절차공정성, 상호작용공정성은 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치게 한다고 볼 수 있다. Moorman & Niehoff(1998), Moideenkutty et al.(1998), Miceli & Mulvey(2000), Andrews & Kacmar(2001), 서재현(2000) 등의 연구는 공정성과 조직지원인식간의 관계를 유추할 수 있는 중요한 선행연구들로서 절차공정성과 상호작용공정성이 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다.

## 2. 공정성과 조직몰입

조직몰입에 대한 연구는 1960년대 처음 시작된 이래로 최근까지 많은 관심이 집중되고 있다. 더욱이 기업들은 1980년대 및 1990년대에 들어 와서 인력에 대한 구조조정을 실행하면서 조직구성원들이 느끼는 고용에 대한 불안감에서 오는 다양한 문제가 발생하였고, 고용불안 문제 해결에 대한 관심이 증가하면서 조직몰입에 대한 연구는 더욱 확산되었다(마상진, 2003).

조직몰입은 조직성과의 중요한 지표중의 하나로서 경영학에서 뿐만 아니라 사회학, 정치학, 종교학, 교육학, 심리학 등에서 널리 사용되는 개념이나 대체로 행정이나 경영과 관련하여 조직행위론을 연구하는 학자들에 의하여 비교적 체계적으로 접근되어져 오고 있다(김성국, 1992). 또한 조직몰입은 연구자에 따라 그 개념 구성을 다소 달리 하고 있으나 조직몰입이 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착을 의미한다는 데에는 의견을 같이하고 있다.

공정성과 조직에서의 바람직한 태도 및 행동과의 관계를 파악한 연구들은 조직몰입과 조직시민행동의 선행요인으로 공정성에 대한 지각에 합의하고 있다. 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 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 서로 다르며, 조직몰입의 하위개념에 따라 다른 결과를 보이고 있는데, Moorman et al.(1993)은 절차공정성은 정서적 몰입 및 지속적 몰입과 긍정적으로 관계되는 반면에 Konovsky & Cropanzano(1991)는 절차공정성은 정서적 몰입과는 관계가 있으나 지속적 몰입과는 아무런 관련이 없다는 연구결과를 발표하였다.

또한 Meyer & Smith(2000)는 인사관리실천이 절차공정성을 매개로 하여 정서적 몰입에 영향을 미침을 확인하였으며, Beugre(1996)도 절차공정성이 조직몰입의 하위개념인 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 현장연구를 통해 확인하였다.

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 분배공정성보다 몰입을 더 잘 설명하고 있음을 확인하였다. 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.

### 3. 공정성과 조직시민행동

조직시민행동은 자유 재량적인 행동으로서 공식적 보상시스템에 의하여 직접적으로 명확히 인식되지는 않았으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동으로서 조직 공정성이 조직시민행동의 영향요인으로 분석되고 있다. 또한 조직의 분위기 또는 조직의 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. 공정성이 조직의 성과나 효과성에 영향을 미친다고 전제한 연구들은 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 규명하면서도 조직공정성에 대한 지각을 조직시민행동의 예측요인으로 조명하고 있다.

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 공정성에 대한 지각은 조직시민행동의 촉진에 중요한 역할을 한다고 지적하고 있으며, Farh, Podsakoff, Organ(1990)은 조직시민행동을 예측하는데 있어 절차공정성에 대한 지각이 영향을 미침을 제시하고 있다. Neihoff & Moorman(1993)도 조직시민행동은 공식적 절차와 관련하여 가장 잘 설명될 수 있음을 지적하였고, Moorman(1991)은 구조방정식모형을 통해 공정성과 조직시민행동 간의 관계를 검증하면서 조직공정성에 대한 지각이 조직시민행동의 예측요인임을 제시하고 있다.

권용수(2001)는 중앙부처 공무원을 대상으로 진행한 연구결과 분배공정성과 절차공정성이 정서적 몰입과 직무몰입에 직접적인 영향을 미치며, 몰입의 경로를 거쳐서 이타주의와 일반화된 순응에 영향을 미친다고 하였다. 박철민·김대원(2001)의 일선행정 공무원을 대상으로 한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미쳐서 행정서비스의 질에 간접 영향을 미치는 경로를 확인하였다.

따라서 공정성은 조직구성원의 인지적인 만족과 몰입과 같은 태도를 넘어서 구체적인 역할행동에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직관리 차원에서 구성원의 조직에 대한 공정성의 지각은 조직유효성에 있어서 중요하다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 조직지원인식과 조직몰입

조직지원인식이란 조직구성원들의 조직에 대한 공헌도와 복지에 대해 구성원은 어느 정도 믿음을 가지고 있다 라고 생각하는 경향으로, 거래적 관점에서 조직의 구성원에 대한 몰입과 관심, 배려 등이 있으면, 이것은 다시 구성원으로 하여금 조직에 몰입하게끔 한다는 것이다.

조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향은 많은 연구에서 찾아 볼 수 있다. Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa(1986)은 조직지원인식을 측정하기 위한 Survey of Perceived Organizational Support(SPOS)를 제시하였는데, 조직지원인식을 측정하기 위한 설문지는 개념적으로 다른 것을 측정하는 타당한 측정도구로 나타나고 있으며(Shore & Wayne, 1993), 조직지원인식은 금전적인 것과 가치관에 관련된 모든 것을 포함하고 있는 하나의 믿음이라는 것을 보여주고 있다(Shore & Tetrick, 1991).

또한 Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro(1990)는 조직지원인식이 지속적인 조직몰입과 정서적인 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 시 단위의 행정 공무원들과 관리자들은 이들의 연구에서 대상으로 한 인지된 조직지원을 소유하고 있는 구성원이 조직에 대한 강한 소속의 욕구와 충성심을 보일 뿐만 아니라 승진 및 임금과 같은 물질적인 보상에 대한 많은 기대를 소유하고 있다는 것을 보여 주었다.

Eisenberger et al.(1986, 1990)의 연구결과에 의하면 조직구성원이 조직적 지원을 높게 인식할수록 성과-보상의 기대와 감정적 애착심이 높아진다고 하였다. 사회적 교환이론의 관점에서 인식된 조직적 지원으로 인하여 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위한 노력을 증가할수록 조직으로부터 그에 상응하는 보상이 주어질 것이라는 구성원의 기대를 증가시키고, 칭찬과 승진에 대한 종업원의 기대에 부합되는 조직적 지원은 조직의 멤버십을 자아정체감과 일치되게 하여 정서적 몰입으로 발전한다는 것이다. 아울러 조직으로부터 지원을 인식하는 종업원들은 조직을 떠남으로써 생기는 경제적·심리적 손실과 비교하여 조직에 남음으로서 얻게 되는 이익이 크다고 인식할 것이고 따라서 계속적으로 몰입도 증가하게 된다는 것이다. 이유진(1999)은 조직지원에 대한 인식의 선행변수로 절차공정성이 구체적으로 임금결정, 승진절차의 공정성이 조직지원에 대한 인식에 영향을 미친다는 것을 보여 주었다. 또한 인사과과의 절차공정성이 조직지원에 대한 인식에 유의한 영향을 미치지 못했지만 긍정적인 영향을 미쳤으며, 구성원의 조직지원인식은 정서적 몰입과 이직의도라는 구성원의 태도와 행동에 주요한 역할을 한다는 결과를 확인하였다.

따라서 지각된 조직지원은 책임감이나 혁신, 몰입과 밀접한 관련이 있으며, 문제



해결에 도움을 주는 것은 물론, 공정하게 처리하는 효과를 가져와 행동 또는 태도에 영향을 미친다고 할 수 있다.

## 5. 조직지원인식과 조직시민행동

조직지원에 상호호혜적인 구성원들은 조직시민행동을 보임으로써 조직적 지원에 대한 상호호혜의 의무를 수행한다. 이러한 상호호혜는 사회적 교환과 관계적인 심리적 계약에 기초되어진다. 조직시민행동은 구성원과 조직 간의 심리적 계약이 파괴되어졌을 때 가장 먼저 희생양이 된다고 할 수 있는데, 조직시민행동은 공식적으로 규정된 역할 범위 밖에 놓여 있기 때문에 사용자로부터 위협을 느끼지 않고 쉽게 조직시민행동을 포기할 수 있기 때문이다(Bultenna, 1998). 즉 투입요소로서 공식적인 직무수행의 증감에 의한 전략은 위협하기 때문에, 보다 덜 위협한 특성을 지닌 조직시민행동을 포기한다는 것이다(Organ, 1988).

Adams(1963)의 공정성 이론에 의하면 종업원들은 그들이 행한 다양한 형태의 공헌을 기업이 평가하고 인정해 줄 것을 기대하지만 종업원이 과업수행에 투자한 투입과 이러한 투입의 결과로 조직으로부터 받는 산출 즉 조직적 지원의 비가 불공정한 것으로 지각할 경우 종업원은 불공정성을 시정하는 방향으로 동기유발이 된다. 따라서 조직시민행동을 종업원이 조직에 투자하는 투입요소로 인지할 경우 과업수행에 투자한 투입의 결과로 조직으로 받는 지원에 대한 지각이 낮을 경우 조직시민행동을 줄임으로써 불공정을 시정하려 할 것이다.

투입요소로 조직시민행동의 감소는 공식적인 직무행동 즉 역할 내 행동과 비교하여 과업목표나 조직내규와 같은 상황적 요소의 제약을 적게 받게 됨으로 조직시민행동의 감소로 심리적 불공정 또는 불균형을 쉽게 시정할 수 있다(안광영, 1999; Organ 1977). 즉 조직적 지원에 대한 지각이 낮을 경우 조직시민행동의 발현을 감소시킴으로서 투입과 산출의 균형을 맞추려 할 것이다. 반면 조직에서 좋은 대우를 받는 종업원들은 공식적 직무기술서에 기록된 의무를 초월하여 여러 가지 방식으로 매우 자발적으로 조직에 기여함으로써 조직적 지원에 보답하기 위해 노력할 것이다.

조직으로부터 자신들이 조직의 발전에 중요한 존재로서 인정받고 자신들의 복지에 대해 조직이 많은 관심과 배려를 하고 있다고 느끼는 구성원들은 호의적인 조직의 태도에 보답하고자 하는 의무를 지니게 된다. 즉 호혜주의의 규범에 기초하여 조직구성원들의 기여에 가치를 부여하며, 구성원들의 복지에 관심을 기울인다고 지각하는 구성원들은 역할 내 및 역할 외 직무의 성과를 증대시키고자 하는 책무를 지각하게 된다. 그러므로 조직구성원이 지각하는 조직적 지원의 수준이 높을수록

조직시민행동의 빈도가 증가할 것이다(Eisenberger et al., 1990; Witt, 1991).

## 6. 조직몰입과 조직시민행동

조직시민행동은 공식적으로 구성원에게 규정되어진 업무영역은 아니지만 조직 발전에 기여하기 위하여 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 의미하고 있다. 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동의 구성요소와 개념에 대한 연구가 주종을 이루다가 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요소들을 규명하는 연구로 관심을 옮겨가기 시작하였고, 이러한 연구결과 선행요소로는 직무만족, 조직몰입, 신뢰, 정당성, 리더십, 공정성 등이 연구되었다.

O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입의 순응화, 동일화, 내면화가 조직시민행동에 높은 유의한 상관관계가 있다고 하였고, 이회자(1998)는 리더에 대한 신뢰, 조직몰입, 조직공정성에 대한 요인을 밝히고 조직구성원들이 조직시민행동에 미치는 영향관계가 있다고 하였다. Morrison(1994)은 역할, 만족, 몰입, 사회적 암시를 선행요인으로 두어 이러한 선행요인이 직무범위라는 매개변수를 통해 조직시민행동에 영향을 미치고 있다고 하였고, Bolondms(1997) 조직시민행동의 선행요인으로 직무만족과 조직몰입을 연구하여 조직몰입이 조직시민행동과 정의 상관관계가 있음을 규명하였다.

Hui, Organ, Crooker(1993)는 조직구성원의 개인특성이 조직몰입에 영향을 미쳐서 조직시민행동에 관계된다고 하였으며, Manogran(1994)도 조직구성원의 개인특성과 같은 선행요인이 조직몰입을 통해 조직시민행동에 영향을 준다고 하였다. 또한 Steer, Mowday, Porter(1982)는 조직몰입이 선행요인과의 관계에서 매개적 성격을 갖는 것으로 실증분석 하였다.

Scholl(1981)과 Weiner(1982)의 연구에서는 조직몰입과 조직시민행동 간의 사이를 간접적인 관계로 설명하였고, O'Reilly & Chatman(1986)은 직무만족과 직무만족의 한 측면만을 고려한 연구들이 조직시민행동과 유의한 상관관계가 있다는데 착안하여 조직몰입도 관리자의 리더십 유형에 따라 조직시민행동에 유의할 것이라 보았으며, Hannson & Slade(1978)는 조직몰입이 조직시민행동과 높은 정의 관계가 있다고 하였다.

이러한 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 대한 선행 연구결과를 토대로 예측할 때 조직몰입과 조직시민행동 간에는 유의한 상관관계가 있을 것으로 예측되어진다.

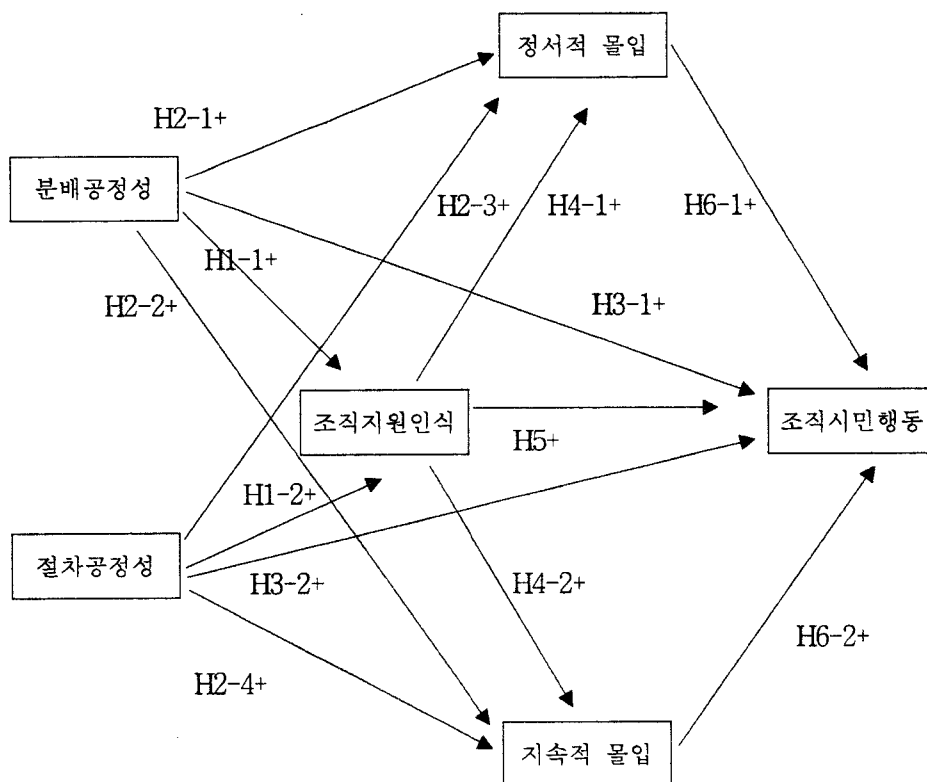
### III. 분석모형과 조사 설계

#### 1. 분석모형과 가설의 설정

##### (1) 분석모형의 설정

앞에서 공정성 지각이 조직지원인식, 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미치는 관계를 이론적으로 규명해 보았다. 조직 구성원의 공정성 지각과 조직지원인식, 조직몰입, 그리고 조직시민행동 변수 등에 대한 관계 규명을 위해 본 연구에서 검증하게 될 분석 모형을 <그림 1>과 같이 도식화 하였다.

<그림1 분석모형>



## (2) 가설의 설정

이론적 고찰 및 선행연구를 통해 분석모형을 만들었으며, 각 변수들 간에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1 : 공정성은 조직지원인식에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 분배공정성은 조직지원인식에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 절차공정성은 조직지원인식에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-1 분배공정성은 정서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 분배공정성은 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-3 절차공정성은 정서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2-4 절차공정성은 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설3 : 공정성은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3-1 분배공정성은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 절차공정성은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설4 : 조직지원인식은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4-1 조직지원인식은 정서적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4-2 조직지원인식은 지속적 몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설5 : 조직지원인식은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설6 : 조직몰입은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

H6-1 정서적 몰입은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

H6-2 지속적 몰입은 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 실증분석을 위한 조사 설계

### (1) 변수의 조작적 정의와 측정항목

#### 1) 변수의 조작적 정의

측정변수를 구성하는 모든 개념에 대하여 측정항목을 복수항목의 척도로 구성하였다. 측정도구는 관련 선행 실증연구와 이론적 문헌을 검토하여 측정항목으로 사용하였다.

## ① 공정성

공정성이란 개인이 다른 사람과 비교하여 공정하게 대우를 받고 있다는 믿음으로 조직 내의 각종 의사결정의 결과에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성의 정도를 의미한다.

### 가. 분배공정성

분배공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 인식하는 정도로 Price & Mueller(1986), Moorman(1991)은 조직 공정성의 하위차원으로서 분배공정성은 보상 배분의 결과에 대한 지각된 공정성, 즉 직무 수행의 결과로 제공 받는 보상이 얼마나 공정한가라고 정의하고 있다. 따라서 본 연구에서의 분배공정성이란 보상 배분의 결과에 대한 지각된 공정성이라 정의하고, 이를 측정하기 위하여 Price & Mueller(1986)가 개발한 분배공정성 측정 척도와 Moorman(1991)의 연구에서 사용된 문항을 부분적으로 수정·보완하여 5개 항목을 채택한 후 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 나. 절차공정성

절차공정성은 결과에 이르는 절차가 얼마나 적절한가에 대한 조직구성원의 지각으로 Leventhal(1980)은 사람들이 절차공정성을 평가할 때 일반적으로 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성 등의 여섯 가지 요소를 사용한다고 보았다. Folger & Konovsky(1989)는 절차공정성을 보상이나 의사결정이 이루어지는 절차나 과정이 얼마나 공정하게 인식하는 정도로 정의하고 있다.

본 연구에서의 절차공정성은 보상 배분 결정과정이나 의사결정 과정을 내리기 위해서 활용되는 절차나 규칙에 대한 지각된 공정성이라 정의하고, 이를 측정하기 위하여 Leventhal(1980), Moorman(1991), McFarlin & Sweeney(1992), Niehoff & Moorman(1993)가 사용한 문항을 참고하여 수정·보완한 5개 항목을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

## ② 조직지원인식

조직지원인식은 조직이 구성원들의 기여에 부여하는 가치와 조직구성원의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 구성원들이 형성하는 일반적인 지각이라 할 수 있

다(Eisenberger et al., 1986; 정홍술, 2002). 이를 측정하기 위하여 조직지원인식을 조직이 구성원들의 기여에 부여하는 가치와 조직구성원의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 구성원들이 형성하는 일반적인 지각이라 정의하며, Eisenberger et al.(1986)의 연구에서 사용된 설문 문항을 수정·보완하여 5개 항목을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### ③ 조직몰입

조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)가 제시한 조직몰입의 하위 개념으로 정서적몰입과 지속적 몰입의 개념을 사용하였다. 정서적 몰입은 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 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입이다. 그리고 지속적 몰입은 조직구성원이 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.

이를 측정하기 위하여 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 사용된 설문 문항과 Ko, Price & Mueller(1997), 장은미(1997), 이유진(1999), 김윤성(2002)의 연구에서 사용된 설문 문항을 부분적으로 수정·보완하여 정서적 몰입 5개 항목, 지속적 몰입 5개 항목을 각각 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### ④ 조직시민행동

조직시민행동은 자유 재량적인 행동으로서 공식적 보상시스템에 의하여 직접적으로 명확히 인식되지는 않았으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동이다. Van Dyne, Graham, Dienesch(1994)는 조직시민행동의 하위 개념을 충성행동, 순종행동, 참여행동의 세 가지 차원으로 구분하였는데, 충성행동은 개인과 집단의 이익을 넘어서서 조직을 홍보하고 협력하는 행동이라 하였으며, 순종행동은 공식적으로 요구되는 수준이상의 역할 행동이라 하였고,

참여행동이란 조직의 발전과 관리에 관심을 보이는 행동이라 하였다. 이를 측정하기 위하여 본 연구에서는 조직시민행동이란 공식적 보상체계에 의해 직접적으로 인식되지는 않으나 조직이 효과적으로 기능을 발휘하는데 기여하는 행동으로 정의하며, Van Dyne, Graham, Dienesch(1994)의 연구를 중심으로 김재복(1998), 윤상경(2006)의 연구에서 사용된 설문 문항을 수정·보완하여 충성행동 7개 항목, 순종행동 7개 항목, 참여행동 7개 항목, 총 21개 항목을 각각 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 2) 측정항목

본 연구에서 사용된 설문지는 5개의 영역으로 설계하였다. 즉 통제변수로 설문참여자의 일반적 특성 분석을 위하여 5개 문항, 선행변수로서 공정성 10개 문항, 매개변수로 설정한 조직지원인식 5개 문항과, 조직몰입 10개 문항, 결과변수인 조직시민행동 21개 문항으로 총 51개의 문항으로 구성하였다.

〈표1〉 측정항목의 구성

유형	분류 변수	하위 변수	문항번호	문항수	출 처	척도
통제 변수	통계	성별	V. (1)	1	일반적인 분류 인용	
		학력	V. (2)	1		
		연령	V. (3)	1		
		직급	V. (4)	1		
		근속연수	V. (5)	1		
선행 변수	공정성	분배공정성	I. (1)-(5)	5	Price & Mueller(1986) Moorman(1991)	리커트 5점 척도
		절차공정성	I. (6)-(10)	5	Moorman(1991) Niehoff & Moorman(1993) Leventhal(1980)	
매개 변수	조직지 원인식	사회·정서적 지원	II. (1)-(5)	5	Eisenberger et al.(1986)	
		조직 몰입	정서적몰입	III. (1)-(5)	5	
	지속적몰입		III. (6)-(10)	5	이유진(1999) 김윤성(2002)	
결과 변수	조직 시민 행동	충성행동	IV. (1)-(5)	7	Van Dyne, Graham & Dienesch(1994) 김재복(1998) 윤상경(2006)	
		복종행동	IV. (6)-(10)	7		
		참여행동	IV. (11)-(15)	7		

## (2) 조사대상 및 범위

본 연구의 경험적 조사는 영리조직 대상으로 강릉시에 근무하는 금융기관 종사자를 그리고 비영리조직 구성원은 사회복지사를 대상으로 설문조사를 통해 이루어 졌다. 설문조사는 2007년 8월 10일부터 8월 23까지 2주에 걸쳐 실시되었으며, 금융기관 종사자와 사회복지사를 대상으로 무작위로 표본을 추출하였다. 설문지는 총 300부를 배부하였는데, 금융기관에 150부를 배부하여 86부가 회수(회수율 57.3%)되었고, 사회복지사에 150부를 배부하여 94부가 회수(회수율 62.6%)되었다. 회수된 설문지에서 금융기관 4부, 사회복지사 2부는 설문 문항의 일부에 대해 응답을 하지 않아 자료로서의 가치가 없다고 판단되어 금융기관 82부, 사회복지사 92부를 분석 자료로 활용하였다. 회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용하여 기초분석과 신뢰성 검토를 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수, 타당성 분석을 위한 요인분석 및 AMOS 5.0을 이용하여 가설 검증을 하였다.

〈표2〉 응답자의 특성

변수구분 \ 조직구분		영리조직		비영리조직	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	50	61.0	28	30.4
	여성	32	39.0	64	69.6
학력	고졸	20	24.4	12	13.1
	전문대졸	18	22.0	28	30.4
	대학교졸	42	51.2	36	39.1
	대학원졸	2	2.4	16	17.4
연령	20세 이하	2	2.4	-	-
	21-30세	26	31.7	28	30.4
	31-40세	26	31.7	40	43.5
	41-50세	28	34.2	24	26.1
	51세 이상	-	-	-	-
직급	사원	32	39.0	68	73.9
	초급관리자	20	24.4	20	21.7
	중급관리자	18	22.0	2	2.2
	고급관리자	12	14.6	2	2.2
근속연수	1년 이하	6	7.3	14	15.2
	1-2년	8	9.8	10	10.9
	3-5년	12	14.6	20	21.7
	5-10년	12	14.6	10	10.9
	10년 이상	44	53.7	38	41.3



연구대상자의 기본적 특성을 살펴보면, 영리조직 응답자 중 남성 61%, 여성 39%, 비영리조직 응답자 중 남성 30.4%, 여성 69.9%를 차지하고 있다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표2>와 같다.

## IV. 실증분석결과

### 1. 신뢰성 및 타당성

#### (1) 신뢰성

모형과 가설을 검증하기 전에 측정항목이 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지 알아보기 위하여 먼저 신뢰성을 검토하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해서 반복적인 측정을 했을 경우 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰성을 알아보기 위하여 각 변수의 측정항목에 대하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 일반적으로 이 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 기준을 한다. 각 변수들 간의 측정 항목 수 및 Cronbach's  $\alpha$  값은 <표3>에 나타나 있다.

<표3> 변수의 신뢰성 검증 결과

변수	최초 항목수	최종 항목수	$\alpha$ 값
분배공정성	5	5	.8809
절차공정성	5	5	.8783
정서적몰입	5	5	.8938
조직지원인식	5	5	.8940
지속적몰입	5	5	.8464
조직시민행동	21	21	.9219

상기 <표3>은 사용된 변수들에 대한 신뢰도를 보여주고 있다. <표3>에 나타난 바와 같이 대부분의 측정항목들의  $\alpha$  값이 0.7 이상이므로 좋은 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있다. 즉 변수들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .8464에서 .9219로 매우 높은 수준의 신뢰도를 보여주고 있다.

#### (2) 타당성 검토

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념 혹은 속성을 얼마만큼 정확하게 측정하였는지를 보여주는 개념이라 할 수 있다. 다시 말해서 측정개념이나 특성을 측정하

기 위한 측정도구가 해당 특성이나 속성을 어느 정도 정확히 나타내고 있는지를 보여주는 것이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 타당성 검증을 위해서 변수간의 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

확인적 요인분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 실증하는 데 사용되는 방법으로 확정적인 목적을 갖는 방법이다. 우선 본 연구에서는 경로분석에 들어가기 전에 확인적 요인분석 방법을 통하여 관측변수와 잠재변수간의 요인부하량(factor loading,  $\lambda$ )을 측정하였다.

〈표4〉 변수의 확인적 요인분석 결과

연구변수	측정항목		비표준화계수	표준오차	t-value	P	요인부하량
	최초항목	최종항목					
분배 공정성	5	A5	.641	.069	9.305	.000	.630
		A4	.614	.082	7.523	.000	.533
		A3	.838	.061	13.688	.000	.814
		A2	1.076	.062	17.382	.000	.954
		A1	1.000	Fix	-	-	.865
$\chi^2=84.42(df=5, p=0.00)$ , GFI=.839, AGFI=.517, CFI=.861, RMR=.064, RMSEA=.303							
절차 공정성	5	A10	1.484	.183	8.130	.000	.881
		A9	1.518	.184	8.251	.000	.917
		A8	1.421	.193	7.370	.000	.740
		A7	1.176	.176	6.672	.000	.636
		A6	1.000	Fix	-	-	.572
$\chi^2=108.8(df=5, p=0.00)$ , GFI=.779, AGFI=.838, CFI=.807, RMR=.092, RMSEA=.346							
조직 지원 인식	5	A15	1.161	.107	10.854	.000	.806
		A14	1.104	.109	10.096	.000	.756
		A13	1.137	.098	11.614	.000	.859
		A12	1.013	.096	10.514	.000	.784
		A11	1.000	Fix	-	-	.764
$\chi^2=31.48(df=5, p=0.00)$ , GFI=.931, AGFI=.792, CFI=.947, RMR=.028, RMSEA=.175							
정서적 몰입	5	B1	.900	.077	11.646	.000	.825
		B2	.681	.074	9.192	.000	.667
		B3	.937	.084	11.141	.000	.795
		B4	1.027	.081	12.656	.000	.888
		B5	1.000	Fix	-	-	.783
$\chi^2=3.099(df=5, p=0.685)$ , GFI=.993, AGFI=.979, CFI=1.000, RMR=.011, RMSEA=.000							
지속적 몰입	5	B10	.775	.072	10.801	.000	.763
		B9	.894	.080	11.117	.000	.782
		B8	.533	.074	7.239	.000	.547
		B7	.689	.074	9.361	.000	.679
		B6	1.000	Fix	-	-	.848
$\chi^2=10.15(df=5, p=0.071)$ , GFI=.977, AGFI=.932, CFI=.985, RMR=.025, RMSEA=.077							

조직 시민 행동	21	B11	1.091	.134	8.163	.000	.601
		B12	1.076	.193	5.575	.000	.424
		B13	.865	.117	7.412	.000	.552
		B14	.799	.106	7.561	.000	.562
		B15	.475	.113	4.184	.000	.323
		B16	.931	.114	8.142	.000	.600
		B17	.726	.103	7.047	.000	.527
		B18	.898	.098	9.182	.000	.666
		B19	.647	.087	7.474	.000	.556
		B20	.681	.081	8.437	.000	.619
		B21	.951	.105	9.086	.000	.660
		B22	.922	.103	8.985	.000	.653
		B23	.889	.091	9.750	.000	.700
		B24	1.000	Fix	-	-	.780
		B25	1.148	.129	8.907	.000	.648
		B26	1.077	.113	9.497	.000	.685
		B27	.910	.101	8.982	.000	.653
		B28	.786	.089	8.808	.000	.642
		B29	1.006	.105	9.546	.000	.688
		B30	1.051	.104	10.086	.000	.720
B31	1.045	.104	10.094	.000	.721		
x <sup>2</sup> =775.29(df=189,p=0.00),GFI=.707, AGFI=.642, CFI=.701, RMR=.043, RMSEA=.134							

확인적 요인분석 결과는 <표4>와 같이 적합도가 대체로 높게 나타났으며, 연구 변수들에 대한 항목들이 잠재변수에 대해 좋은 요인 부하량을 보여줄 뿐만 아니라 모든 t 값이 모두 1.965 이상으로 유의적인 것으로 나타났다.

<표5> 평균과 표준편차 및 상관관계 행렬

	평균	표준편차	구성개념간 상관관계					
			1	2	3	4	5	6
1.분배공정성	3.027	.712	1					
2.절차공정성	2.972	.737	.702**	1				
3.정서적몰입	3.374	.752	.683**	.531**	1			
4.지속적몰입	3.287	.739	.523**	.433**	.758**	1		
5.조직지원인식	3.248	.676	.690**	.624**	.658**	.503**	1	
6.조직시민행동	3.662	.447	.404**	.381**	.655**	.603**	.472*	1

\* 모든 변수들 간의 상관관계 계수는  $p < 0.01$  수준에서 유의함(양측검정).

또한 각 구성개념들에 대한 판별타당성을 측정하였다. 모든 상관관계 계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 구성개념들 간에 판별타당성이 입증되었다.(Challagalla & Shervani, 1996)

## 2. 가설의 검증

본 연구에서 설정한 가설의 검증에 있어서는 다수의 독립 및 종속 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위한 모델이므로 모델의 경로들을 검증하기 위하여 구조방정식모델(structural equation modeling, SEM)이 실시되었다. 모형과 가설을 검증하는데 사용된 유효한 표본의 수는 영리조직 82개, 비영리조직 92개로 모두 174개이며, 계수 추정을 위한 최대우도법(Maximum Likelihood, ML)이 사용되었다. 또한 본 연구는 영리조직과 비영리조직간 구성원의 공정성 지각이 조직지원인식과 조직몰입, 그리고 조직시민행동이 미치는 영향을 분석하여 그 차이를 비교하는 것에 목적이 있으므로 두 조직 간의 분석을 실시하였다.

우선 연구모델의 적합도를 살펴보면, 영리조직의 경우  $\chi^2 = 19.98$  ( $df = 9$ ,  $p = 0.018$ )이며,  $GFI = 0.893$ ,  $AGFI = 0.573$ ,  $CFI = 0.922$ ,  $RMSEA = 0.222$ ,  $RMR = .015$ 로 나타났다. 또한 비영리조직의 연구모델 적합도를 살펴보면,  $\chi^2 = 6.37$  ( $df = 9$ ,  $p = 0.702$ )이며,  $GFI = 0.983$ ,  $AGFI = 0.933$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  $RMR = .011$ 로 나타났다. 여러 적합지수를 고려해 할 때, 본 분석 모델은 가설검증 및 인과모델을 설명하는데 적합한 것으로 볼 수 있다.

### (1) 영리조직의 가설검증

본 연구모델에서 도출한 가설을 t-value로 검증하였다. t-value는 연구모델의 외생변수와 내생변수간의 관계와 매개 내생변수와 내생변수간의 관계에 대한 통합개념으로써 경로계수의 통계적인 유의성 검증지수이다. AMOS에서는 이를 Critical Ratio(CR) 값으로 나타낸다. CR은 대체로 유의수준 95%(0.05)에서 CR 값이 1.96을 넘으면 경로계수가 0이라는 귀무가설을 기각하여 두 변수사이에 인과관계가 있는 것으로 판단한다.

먼저 공정성인 분배공정성이 조직지원인식에 미치는 영향(H1-1)을 유의수준  $p < 0.05$ 에서 검증한 결과 t-value(CR) 1.795(0.074)로 나타나 분배공정성이 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 단측검증을 통하여 채택되었다. 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향(H2-1)을 검증한 결과 t-value가 2.967( $p = 0.003$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 따라서 분배공정성이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 한편 분배공정성이 지속적 몰입에 미치는 영향(H2-2)을 검증한 결과 t-value가 0.271( $p = 0.039$ )로 나타나 분배공정성이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으며, 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향(H3-1)을 검증한 결과 t-value가 -1.561( $p = 0.119$ )로 나타나 분배공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

둘째, 공정성인 절차공정성이 조직지원인식에 미치는 영향(H1-2)을 유의수준  $p < 0.05$ 에서 검증한 결과 t-value가 4.596(p값 0.000)으로 나타나 가설은 채택되었으며, 따라서 절차공정성이 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향(H2-3)을 검증한 결과 t-value가 0.419(p값 0.675)로 나타나 가설은 기각되었으며, 절차공정성이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 없는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성이 지속적 몰입에 미치는 영향(H2-4)을 검증한 결과 t-value가 1.530(p값 0.126)로 나타나 절차공정성이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설은 기각되었으며, 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향(H3-2)을 검증한 결과 t-value가 2.678(p값 0.007)로 나타나 가설은 채택되었으며, 절차공정성이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다.

〈표6〉 영리조직 연구모형의 경로계수와 가설여부

경로	비표준화 계수	표준오차	T-value (CR)	P	표준화 계수	가설 여부
절차공정 ---> 조직지원	.455	.099	4.596	***	.527	채택
분배공정 ---> 조직지원	.219	.122	1.795	.074	.204	채택 (one-tail)
조직지원 ---> 정서몰입	.294	.129	2.280	.023	.273	채택
조직지원 ---> 지속몰입	.261	.160	1.630	.103	.222	기각
절차공정 ---> 정서몰입	.054	.129	.419	.675	.058	기각
분배공정 ---> 지속몰입	.049	.180	.271	.786	.039	기각
분배공정 ---> 정서몰입	.429	.145	2.967	.003	.373	채택
절차공정 ---> 지속몰입	.244	.160	1.530	.126	.241	기각
분배공정 ---> 조직시민행동	-.164	.105	-1.561	.119	-.154	기각
절차공정 ---> 조직시민행동	.233	.087	2.678	.007	.273	채택
정서몰입 ---> 조직시민행동	.500	.105	4.756	***	.542	채택
지속몰입 ---> 조직시민행동	.236	.085	2.792	.005	.279	채택
조직지원 ---> 조직시민행동	-.017	.088	-.193	.847	-.017	기각

셋째, 조직지원인식이 정서적 몰입에 미치는 영향(H4-1)을 검증한 결과 t-value가 2.280( $p = 0.023$ )으로 나타나 가설은 채택되었으며, 조직지원인식이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 조직지원인식이 지속적 몰입에 미치는 영향(H4-2)을 검증한 결과 t-value가 1.630( $p = 0.103$ )으로 나타나 조직지원인식이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것 이라는 가설은 기각되었으며, 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향(H5)을 검증한 결과 t-value가 -0.193( $p = 0.84$ )로 나타나 가설은 기각되어 조직지원인식이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 없는 것으로 나타났다.

넷째, 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향(H6-1)을 검증한 결과 t-value가 4.756( $p = 0.000$ )으로 나타나 가설은 채택되었으며, 정서적 몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 지속적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향(H6-2)을 검증한 결과 t-value가 2.792( $p = 0.005$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 지속적 몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변수간의 경로관계를 분석한 결과 먼저 조직지원인식에 대해 분배공정성과 절차공정성은 유의미하고, 정서적 몰입에 대해서는 절차공정성을 제외한 분배공정성과 조직지원인식이 정서적 몰입에 유의미한 정<sup>1</sup>의 영향을 미치고 있다. 지속적 몰입에 대해서는 분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식 모두 무의미한 결과가 나타났고, 조직시민행동에 대해서는 분배공정성과 조직지원인식을 제외한 절차공정성과 정서적 몰입 및 지속적 몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

다음으로, 영리조직의 연구모형을 바탕으로 분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식 등이 조직시민행동에 미치는 관계에 대한 총효과, 직접효과, 간접효과에 대해서 알아보았다. 직,간접 및 총 효과에 대한 내용은 <표7>과 같다.

<표7> 영리조직의 직·간접 및 총효과

경로	총효과	직접효과	간접효과
분배공정성 ---> 조직시민행동	.098	-.154 ( $P>0.05$ )	.224
절차공정성 ---> 조직시민행동	.473	.273 ( $P<0.05$ )	.165
조직지원 ---> 조직시민행동	.193	-.017 ( $P<0.05$ )	.198

위의 결과에서 알 수 있듯이, 분배공정성의 경우 조직시민행동에 직접효과 (-.154) 보다 간접효과 (.224) 가 더 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 절차공정성의 경우는 간접효과 (.165) 보다 직접효과 (.273) 가 큼을 알 수 있고, 조직지원인식의 경우는 간접효과 (.198) 가 직접효과 (-.017) 보다 더 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 위의 결과로 보아 분배공정성과 조직지원인식은 조직 시민행동에 직접적인 영향을 주지 않고 있지만, 몰입 등을 통해서 간접적으로 더 강하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

## (2) 비영리조직의 가설검증

우선 분배공정성이 조직지원인식에 미치는 영향(H1-1)을 유의수준  $p<0.05$ 에서

검증한 결과 t-value가 5.410( $p = 0.000$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 분배공정성이 조직지원인식에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분배공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향(H2-1)을 검증한 결과 t-value가 3.027( $p = 0.002$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 따라서 분배공정성이 정서적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 분배공정성이 지속적 몰입에 미치는 영향(H2-2)을 검증한 결과 t-value가 2.446( $p < 0.014$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 분배공정성이 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향(H3-1)을 검증한 결과 t-value가 -1.507( $p > -0.226$ )로 나타나 분배공정성이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다.

둘째, 절차공정성이 조직지원인식에 미치는 영향(H1-2)을 유의수준  $p < 0.05$ 에서 검증한 결과 t-value가 1.087( $p = 0.277$ )로 나타나 가설은 기각되어 절차공정성이 조직지원인식에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 없는 것으로 나타났다. 절차공정성이 정서적 몰입에 미치는 영향(H2-3)을 검증한 결과 t-value가 -0.613( $p = -0.061$ )로 나타나 가설은 기각되었으며, 절차공정성이 정서적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 없는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성이 지속적 몰입에 미치는 영향(H2-4)을 검증한 결과 t-value가 -1.263( $p = -0.149$ )로 나타나 절차공정성이 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으며, 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향(H3-2)을 검증한 결과 t-value가 0.639( $p = 0.523$ )로 나타나 가설은 기각되어 절차공정성이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 조직지원인식이 정서적 몰입에 미치는 영향(H4-1)을 검증한 결과 t-value가 3.649( $p = 0.000$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 조직지원인식이 정서적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 조직지원인식이 지속적 몰입에 미치는 영향(H4-2)을 검증한 결과 t-value가 1.117( $p = 0.264$ )로 나타나 조직지원인식이 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으며, 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향(H5)을 검증한 결과 t-value가 0.903( $p = 0.124$ )로 나타나 가설은 기각되어 조직지원인식이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 없는 것으로 나타났다.

넷째, 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향(H6-1)을 검증한 결과 t-value가 2.407( $p = 0.016$ )로 나타나 가설은 채택되었으며, 정서적 몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 지속적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향(H6-2)을 검증한 결과 t-value가 1.761( $p = 0.078$ )로 나타나 가설은 단측검증을 통하여 채택 되었으며, 지속적 몰입이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것은

로 나타났다.

〈표 8〉 연구모형의 경로계수와 가설여부(비영리조직)

경로	비표준화 계수	표준오차	T-value	P	표준화 계수	가설 여부
절차공정 ---> 조직지원	.102	.094	1.087	.277	.109	기각
분배공정 ---> 조직지원	.514	.095	5.399	***	.539	채택
조직지원 ---> 정서몰입	.390	.107	3.649	***	.379	채택
조직지원 ---> 지속몰입	.126	.113	1.117	.264	.137	기각
절차공정 ---> 정서몰입	-.059	.096	-.613	.540	-.061	기각
분배공정 ---> 지속몰입	.288	.118	2.446	.014	.329	채택
분배공정 ---> 정서몰입	.338	.112	3.027	.002	.344	채택
절차공정 ---> 지속몰입	-.128	.101	-1.263	.207	-.149	기각
분배공정 ---> 조직시민행동	-.109	.072	-1.507	.132	-.226	기각
절차공정 ---> 조직시민행동	.038	.059	.639	.523	.079	기각
정서몰입 ---> 조직시민행동	.179	.074	2.407	.016	.364	채택
지속몰입 ---> 조직시민행동	.122	.069	1.761	.078	.221	채택 (one-tail)
조직지원 ---> 조직시민행동	.063	.070	.903	.367	.124	기각

비영리조직의 변수 간의 경로관계를 분석한 결과를 살펴보면, 먼저 조직지원인식에 대해 절차공정성은 무의미하고, 분배공정성은 조직지원인식에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서적 몰입에 대해서는 절차공정성을 제외한 분배공정성과 조직지원인식이 정서적 몰입에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다. 지속적 몰입에 대해서 절차공정성과 조직지원인식은 무의미하나 분배공정성에 있어서는 유의미한 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동에 대해서는 분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식은 무의미하며 정서적몰입, 지속적몰입은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

다음으로, 비 영리조직 연구모형을 바탕으로 분배공정성, 절차공정성, 조직지원등이 조직시민행동에 미치는 관계에 대한 총효과, 직접효과, 간접효과에 대해서 알아보았다. 직,간접 및 총 효과에 대한 내용은 <표 9>와 같다.

<표 9>의 결과에서 알 수 있듯이, 분배공정성의 경우 조직시민행동에 직접효과 (-.226) 보다 간접효과 (.356) 가 훨씬 더 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 절차공정성의 경우는 간접효과 (-.023) 와 직접효과 (.079)가 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 조직 지원의 경우 역시 간접효과 (.168) 가 직접효과 (.124) 보다 더 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 위의 결과로 보아 분배공정성과 조직지원의 경우 조직 시민 행동에 직접적인 영향보다 몰입 등을 통해서 간접적으로 더 강하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.



〈표 9〉 비영리조직 직·간접 및 총효과

경로	총효과	직접효과	간접효과
분배공정성 ---> 조직시민행동	.130	-.226 (P>0.05)	.356
절차공정성 ---> 조직시민행동	.056	.079 (P<0.05)	-.023
조직지원 ---> 조직시민행동	.293	.124 (P<0.05)	.168

## V. 결론

본 연구는 조직시민행동에 대한 선행 연구들이 주로 영리조직에 관심의 초점을 맞추어 진행되어 왔고, 비영리조직의 조직시민행동에 대한 연구가 미흡하다는 인식에서 출발하게 되었다.

본 연구에서는 영리조직 및 비영리조직 구성원의 공정성 지각이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석 하였고, 이에 조직지원인식과 조직몰입을 통하여 구성원의 공정성 지각이 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 실증분석 결과 본 연구의 모델은 만족스러운 자료 적합도를 보여 주었으나, 세부적으로 설정한 13개 가설 중에서 영리조직에서는 6개 가설, 비영리조직에서는 7개 가설이 예상과는 달리 지지되지 않았다. 하지만 직접적인 영향은 적었지만 간접적으로 강한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

우선 영리조직에 있어서 조직지원인식에 대해 분배공정성과 절차공정성은 조직지원인식에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비영리조직에서는 분배공정성이 조직지원인식에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 비영리조직의 절차공정성의 무의미한 결과는 보상의 기준이나 근거가 영리조직에 비해 애매하거나 모호한 경우 때문이라고 판단된다. 분배 및 절차공정성에 대한 인식은 개인의 비교준거, 가치관, 욕구, 태도 등에 따라서 상당히 달라질 수 있지만, 특히 분배공정성이 조직지원인식에 영리, 비영리조직 모두 유의미한 영향을 보여준 것은 두 조직 모두 보상수준이 조직지원인식에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

그리고 조직지원인식이 정서몰입에 두 조직 모두 정의 영향을 미치는 것은 영리 및 비영리조직 모두 구성원들을 존중해주고 복지에 깊은 관심을 가지고 있고 능력개발을 위해 노력한다고 구성원들이 인식하면 할수록, 구성원들은 조직에 대한 애

착과 소속감, 감정적인 일체감을 느끼고 있다는 것을 나타내는 반면, 지속적 몰입이 무의미한 영향을 미치는 것은 조직지원에 대한 인식이 보다 이성적이고 합리적인 근거에 의한 것이기 때문에 지속적인 몰입에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

절차공정성이 정서적 몰입에 두 조직 모두 무의미한 영향을 미치는 것은 보상에 대한 과정, 질보다는 보상의 양적 측면인 결과가 더 중요하다는 것을 의미하며, 비영리조직의 경우 분배공정성이 지속적 몰입에 영향을 준다는 것은 비영리조직의 구성원들에게도 역시 보상수준과 외재적보상이 상당한 의미가 있는 것으로 생각이 된다. 분배공정성이 조직시민행동에 무의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 조직몰입을 통한 간접영향을 받고 있다고 할 수 있다.

영리조직의 경우 절차공정성이 조직시민행동에 유의미한 영향을 보임으로써 보다 객관적이고 공개적인 의사결정 과정의 중요성을 나타내기 때문에 공개적이고 객관적인 의사결정 제도를 통하여 조직에 대한 구성원의 애착을 유도함으로써 자발적인 행동을 이끌어 낼 수 있는 동기유발이 중요하다. 비영리조직의 절차공정성이 조직시민행동에 무의미한 영향을 미치는 것은 비영리조직이 조직 내 정책이나 의사결정이 공정하게 이루어질 수 있는 절차를 마련해 정확한 정보와 자료를 기반으로 하여 합리적인 의사결정이 이루어져야 할 필요성이 크다고 생각이 된다. 또한 비영리조직에서는 절차의 결과와 과정에 대해 민감하게 반응할 사안들이 일반 조직보다 적기 때문인 것 같다. 조직구성원의 절차공정성 인식은 조직의 경우 몰입변수인 정서적 몰입과 지속적 몰입과 같은 태도변수에 유의한 영향을 미치고 있으며, 조직시민행동과 같은 행동변수에도 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

조직몰입인 정서적 몰입과 지속적몰입이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친 것은 영리조직이나 비영리조직 구성원 모두 정서적 측면에서 지원을 받고 있다고 지각할수록 조직과의 심리적 일체감이 높아지기 때문에 조직에 남기를 원하는 지속적 몰입이 모두 높아질 것이다. 조직지원인식이 조직시민행동에 두 조직 모두 무의미한 영향을 미친 결과로 나타난 것은, 직접적인 영향을 주진 못했지만 조직몰입을 통해 간접적인 영향을 준다는 결과를 보여준 것이다.

결론적으로 조직구성원들로 하여금 주어진 역할 외에 자발적으로 조직을 위하는 보다 바람직한 조직시민행동을 이끌어 내기 위해서는, 조직이 조직구성원의 호의, 따뜻함, 다정함, 행복감, 유쾌함, 충성심 등의 감정에 대한 배려가 중요하며, 이것은 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착을 높여주는 효과가 있다는 것을 나타내 준다. 특히 영리조직에 있어서는 각종 공식적인 절차가 공정하다는 것을 구성원에게 몸소 인식시켜 주는 행동이 필요하다는 점을 시사해 준다.

본 연구는 여러 가지의 한계점과 앞으로의 과제를 가지고 있는데, 우선 본 연구에 사용된 연구 대상의 표본이 영리조직에서는 금융기관종사자를 사용하고 비영리조직에 있어서는 사회복지사를 대상으로 한정하여 설문조사를 수행하였기 때문에 연구 결과의 외적타당성에 문제가 있을 수 있어 연구의 일반화가 어려울 수 있다고 볼 수 있다. 또한 측정 표본의 수가 상대적으로 적다는 점이 연구결과를 일반화하기에는 다소 부족하다고 할 수 있다. 따라서 향후의 연구수행에 있어서는 명확히 구분되어지는 영리조직과 비영리조직의 표본 확대를 통한 보다 정교한 분석이 필요할 것으로 사료된다. 그리고 보다 효과적인 질문과 조사대상자의 응답결과를 좀 더 풍부하게 전달하기 위해서 본 연구에서 사용한 설문지 방법 이외에 인터뷰를 통한 심층면접과 같은 방법을 병행하는 복수방법론을 통하여 신뢰성과 타당성이 높은 연구를 진행할 필요성이 제기되며 이를 통해 신뢰할 수 있는 연구결과를 기대할 수 있을 것이다.

#### 참고문헌

- 강여진·장지원(2005), “인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향:서울시 공무원의 인식을 중심으로”, 「한국사회와 행정연구」, 제16권 2호, pp.25-53.
- 고종욱·류철(2005), “분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한 연구”, 관광학연구, 제28권 4호, pp.193-212
- 김혜진(1990), “비영리조직의 임금만족 결정요인과 종업원 행위결과에 관한 연구”, 「서울여자대학교 석사학위논문」.
- 김희연(1997), “사회복지사의 직무만족 결정요인에 관한 연구”, 「한양대학교 석사학위논문」.
- 문병근(1996), “조직몰입의 영향요인에 관한 연구”, 「경희대학교 행정대학원 석사학위논문」.
- 문시욱(1994), “사회복지관에 종사하는 사회복지사의 직무만족에 관한 연구”, 「부산대학교 석사학위논문」.
- 박영배(1994), “조직몰입에 관한 실증적 연구”, 「세명논총」, 제2집, pp.133-167.
- 박영배(1999), “인구통계특성, 성격특성, 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 실증연구”, 「생산성논집」, 제13권 제2호, pp.1-27.
- 박완영(2002), “직무만족이 직무몰입과 조직몰입에 미치는 경로에 관한 연구”, 「경

- 희대학교 경영대학원 석사학위논문」.
- 박철민·김대원(2003), “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향”, 「한국 행정학보」, 제37권 4호, pp.125-145.
- 배병렬(2002), 「구조방정식 모델의 이해와 활용」, 도서출판 대경
- 서재현(1998), “조직몰입과 직무만족 사이의 관계에 대한 연구”, 「경영학연구」, 제 13권 4호, pp. 153-178.
- 서재현(2000), “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 「경영학연구」, 제29권 3호, pp.451-472.
- 서호정(2002), “사회복지조직의 조직풍토와 직무만족에 관한 연구”, 「중앙대학교 석사학위논문」.
- 송경수·박봉규·최만기(2003), “조직시민행동의 결정요인 및 조직요인에 관한 메타 분석”, 「경영학연구」, 제32권, pp.1103-1126.
- 안광영·이병직(2002), “집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및성의 조절효과에 관한 연구”, 「경영학연구」, 제31권 5호, pp.1311-1334.
- 이명신(2003), “기업과 비영리조직의 파트너십에 있어 신뢰와 성과”, 「경희대학교 NGO대학원 석사학위논문」.
- 이수진(1994), “사회복지사의 직무만족에 관한 연구”, 「이화여자대학교 석사학위논문」.
- 이외순(1986), “비영리조직의 성과 지표 및 그 측정방법에 관한 연구”, 「서울대학교 석사학위논문」.
- 이유진(1999), “절차공정성과 상사의 신뢰가 치각된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, “경희대학교 박사학위논문”.
- 이재훈(1998), “조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향”, 「경영학연구」, 제13권 제1호, pp. 253-272.
- 이희자(1988), “조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구”, 「서울대학교 박사학위논문」.
- 이희태·김석용(2001), “NGO 근무자의 직무만족 영향요인 분석”, 「한국지방자치학회보」, 제13권 제2호(통권34호), pp. 253-273.
- 조현철(2003), 「3일 만에 끝낼 수 있는 구조방정식모델-SIMPLIS & AMOS」, 도서출판 석정.
- 이학식·임지훈(2007), 「구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0」, 법문사.
- 한진환(2006), “리더쉽과 조직시민행동과의 관계에서 조직공정성의 매개효과”, 「산 업경제연구」, 제19권 2호, pp.497-521.
- Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: the Socialization of

- Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19.
- Challagalla, G. N. & T. A. Shervani(1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction" *Journal of Marketing*, 60:89-105
- Drucker, P. F.(1990), *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, New York : Harper Collins.
- Eisenberger, R. E., R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa(1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Konovsky, M. A. & Cropazano, R.(1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76: 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*, pp. 27-55, New York: Plenum Press.
- Locke, E. A.(1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2, pp. 309-336.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp. 61-89.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Preceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 533-552.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L.(1995), "Individualism Collectivism as an individual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 127-142.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527-556.
- Osborn. R. N., Schedrmethorn, J. R. & Hunt, J. G.(1972), *Managing Organizational Behavior*, New York: John Willey and Sons.
- 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.
- 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.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K.(1997), *Defining the Nonprofit Sector : A Cross-National Analysis*, Manchester: Manchester University Press.
- Smith, H. C.(1955), *Psychology of Industrial Behavior*, New York:McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A.(1992), "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construst Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 37:765-802.

## **A Study of Influences of Fairness Perception on Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior**

Min, Nam-Sik & Lim, Jung-Sook

### **Abstract**

*Previous researches of organizational citizenship behavior have been focused mainly on organizations, and there have been only a few studies on the organizational citizenship behavior of nonprofit organizations. In particular, few empirical studies have been made on the relations among variables affecting the organizational citizenship behavior of profit and nonprofit organizations. Thus, this study attempted comparative analysis. According to the result of the analysis, in profit organizations, the fairness of procedure, emotional commitment and continuous commitment had a significant effect on organizational citizenship behavior, as well as the fairness of distribution and perception of organizational support. In nonprofit organizations, on the contrary, the fairness of distribution, the fairness of procedure, and perception of organizational support were insignificant, and only emotional commitment and continuous commitment had a significant effect on organizational citizenship behavior. This study is meaningful in that it comparatively analyzed the effects of organization members' perception of fairness on organizational citizenship behavior in profit and nonprofit organizations, and its outcome may be utilized as a reference in future researches but it has a problem in external validity that poses a limitation in its generalization.*

**Key words :** organizational citizenship behavior, fairness of distribution, fairness of procedure, perception of organizational support, organizational commitment.