

지방공기업의 절차적 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개역할

윤석범¹, 이종건^{2*}, 서영표³

¹중앙대학교 일반대학원 창업학과 박사,

²중앙대학교 경영학부 교수, ³중앙대학교 일반대학원 창업학과 박사수료

The Effects of Procedural Justice on Organizational Citizenship Behavior in Local Public Enterprises: The Mediating Role of Intrinsic Motivation

Seock-Bum Yun¹, Jong-Keon Lee^{2*}, Young-Pyo Sue³

¹Ph.D. in Entrepreneurship, Graduate School of Chung-Ang University

²Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University

³Doctoral Candidate in Entrepreneurship, Graduate School of Chung-Ang University

요약 본 연구는 지방공기업을 대상으로 절차적 공정성이 개인 및 조직 차원의 조직시민행동에 미치는 영향과 이러한 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개역할을 분석하였다. 본 연구는 PLS를 기반으로 한 구조방정식 모형을 통해 설정한 가설을 검증하였다. 연구자료는 지방공기업에 근무하는 269명의 직원을 대상으로 설문지법을 통해 수집되었다. 연구 결과를 살펴보면, 절차적 공정성은 내재적 동기부여, 개인차원 조직시민행동(OCBI), 조직차원 조직시민행동(OCBO)에 긍정적인 영향을 미치며, 내재적 동기부여는 OCBI와 OCBO에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 내재적 동기부여는 절차적 공정성-OCBI 관계와 절차적 공정성-OCBO 관계 각각에서 부분매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 마지막으로, 본 연구는 조직에서 절차적 공정성의 향상을 통해 구성원들이 자발적인 조직시민행동을 유도할 수 있도록 내재적 동기부여를 활성화할 필요가 있다는 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어 : 지방공기업, 절차적 공정성, 내재적 동기부여, OCBI, OCBO

Abstract This study examined the effects of procedural justice on two facets of OCB (OCBI and OCBO) in local public enterprises and the mediating role of intrinsic motivation in these relationships. We verified the hypothesis established by a structural equation model based on PLS. The research data were collected through a survey of 269 employees working for local public enterprises. Research has shown that procedural fairness has a positive effect on intrinsic motivation, organizational citizenship behavior directed at individuals (OCBI), and organizational citizenship behavior directed at the organization (OCBO), while intrinsic motivation has a positive effect on OCBI and OCBO. In addition, intrinsic motivation has been found to have a partial mediating effect in the procedural justice-OCBI relationship and the procedural justice-OCBO relationship respectively. Finally, we present theoretical and practical implications that organizations need to activate intrinsic motivation so that members can induce voluntary organizational civic action through improved procedural fairness.

Key Words : Procedural Justice, Intrinsic Motivation, OCBI, OCBO, Local Public Enterprises

*Corresponding Author : Jong-Keon Lee(jkeonlee@cau.ac.kr)

Received October 6, 2020

Accepted March 20, 2021

Revised February 22, 2021

Published March 28, 2021

1. 서론

최근 들어 기업들은 저성장 흐름과 노동시장의 인건비 변화로 인해 많은 어려움을 겪고 있다. 또한 기업 간 과열경쟁으로 기술개발, 기업홍보 등 생존에 필요한 많은 자원의 투입이 요구되는 상황이다. 하지만 기업의 경쟁이 가속화되고 성장이 둔화할수록 가용한 자원의 폭은 점점 줄어들고 있는 것이 현실이다. 이렇듯 어려운 기업환경 속에서 유일하게 가용의 폭을 넓힐 수 있다고 여겨지는 것이 인적자원의 활용이 될 것이다. CEO는 기업가정신을 발휘하여 외부환경에 대처할 수 있는 기회포착, 진취적인 과감한 투자, 기업환경과 흐름에 맞는 혁신노력이 필요하다. 이와 더불어 조직의 구성원들은 외부 보상이나 자극에 의한 수동적인 업무태도가 아니라 자발적이고 능동적인 마음과 태도가 필요하다. 또한 조직과 다른 구성원들에 대해 기여할 수 있는 이타주의적인 태도가 필요하게 되었다.

Gafen & Straub(2005)는 조직 내 구성원들이 자발적으로 조직시민행동을 하는 것이 개인차원에서는 직무 수행의 성과 향상에 기여할 뿐만 아니라, 조직유효성에도 긍정적이고 유의적인 영향을 미친다고 하였다[1]. 또한, 근로자들의 발언권이 강화되고, 지위가 향상됨으로서 경영자들은 구성원들에게 조직을 위해 노력을 추가적으로 강요할 수 없기에 자발적 행동인 조직시민행동은 조직성과 향상에 결정적 요인이라 하였다[2].

이러한 차원에서 조직구성원들의 자발적 행동이라고 할 수 있는 조직시민행동에 대해 영향을 미치는 선행요인으로 내재적인 동기부여와 조직공정성은 고려되지 않았다[3]. 특히, 체계가 갖춰진 공기업 조직에서는 유형의 보상체계에 의해 촉진되는 분배적 공정성 보다 구성원들이 심리적으로 공정하게 인지하도록 하는 절차적 공정성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았으며, 내재적 동기부여의 매개역할에 대한 연구도 거의 이루어지지 않는 실정이다[4]. 이에 공기업 구성원들의 자발적인 역할 외 행동을 촉진할 수 있는 선행변수로 절차적 공정성과 내재적 동기부여를 설정하고 인과관계를 검증하고자 한다. 조직 구성원들의 조직에 대한 긍정적이고, 호혜적인 행동을 이끌어내기 위해서는 구성원들이 조직에 대해 친 조직적인 행동을 할 수 있는 동기부여가 있어야 할 것이다. 구성원들이 조직에 대한 자발적 동기가 바탕이 되어야 조직에 대한 충성과 적극적인 역할 외 행동을 기대할 수 있기 때문이다. 또한, 구성원들이 조직성과 향상에 기여할 수 있는 조직시민행동을 이끌기 위해서는 조직으로부

터 공정한 처우와 지원을 받고 있다는 인식을 하도록 해야 할 것이다[5]. 어려운 경영환경 속에서 조직의 상황에 따라 노력한 만큼의 보상을 충분히 보상받지는 않더라도 상대적인 박탈감과 절차의 오류에 의해 제대로 된 처우를 받지 않는다고 인식되면, 자발적 조직시민행동을 기대하기는 어렵기 때문이다. 그리고 구성원들이 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다는 것을 인지하게 되면 조직에 대해 호혜적인 감정과 몰입을 하도록 하는 내재적인 동기부여가 발생하게 된다. 이를 통해 자발적이고 창의적인 행동을 유발하여 조직 내에서 공식적인 역할 외 행동인 조직시민행동을 하게 할 것이다. 조직을 효율적으로 운영하며, 높은 조직성과를 이루기 위해서는 반드시 조직 구성원의 동기부여가 필요하다고 하였다. 특히, 내재적 동기부여는 조직의 절차적 공정성이 구성원들의 조직시민행동을 하도록 자극하는 촉매제의 역할을 할 것이다[6]. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 절차적 공정성과 내재적 동기부여 그리고 개인차원 조직시민행동과 조직차원 조직시민행동의 관계를 분석한다. 또한, 본 연구는 절차적 공정성과 두 단면의 조직시민행동 간의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개역할을 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 절차적 공정성

절차적 공정성은 배분에 따른 의사결정과정에서 사용되는 절차 또는 규칙에 초점을 맞추는 개념으로 조직 내에서 의사결정을 하는 과정에서 일관성 있고 편견이 없으며, 정확하게 보편적 윤리기준에 맞도록 모든 사람들의 관심을 반영하여, 잘못된 경우에 수정이 가능하게 이루어지는 것을 의미한다[7].

Lind(2001)는 절차적 공정성을 두 가지 차원의 개념으로 제시하였다[8]. 첫째, 조직 내 의사결정과정에서 구성원들이 의사표현을 할 수 있는지에 따라 공정하다고 인식이 달라지며, 둘째, 의사결정 과정에서 조직 내 존재하는 절차적 규칙이 준수되었는지에 따라 절차적 공정성에 대한 인식이 결정된다고 하였다. 또한 분배적 공정성이 분배결과에 초점을 맞춘 개념이라면, 절차적 공정성은 결과가 배분되는 의사결정의 과정 또는 공식적인 분배절차에 관한 공정성을 의미하는 것이다[9]. 따라서 조직구성원들이 절차적 공정성이 높다고 인식하면 조직의 의사결정과정에 대한 신뢰를 갖게 되며, 조직에서 요구하는 업무를 완수하고자 노력한다[10]. 또한 구성원들이 조직

내 절차적 공정성이 높다고 인지하면, 조직시민행동을 하게 되며, 조직에 대해 순응하고 조직과 동료에 대한 협력 의지가 높아져 성과에 많은 영향을 미친다고 하였다. Latham & Pinder (2005)는 실증연구를 통해 절차적 공정성이 구성원들의 근무태도와 행동에 영향을 미친다고 하였다[11]. 신승훈(2012)은 절차적 공정성, 신뢰 그리고 조직시민행동 등에 관한 연구에서 절차적 공정성은 구성원의 태도와 성과에 대한 동기부여를 결정하는 요인으로 분석하였다[12].

2.2 내재적 동기부여

동기부여(Motivation)는 사람의 행동들이 실질적으로 움직이게 되는 과정 또는 움직이도록 유도하거나 바라는 과정으로 정의하였다[13]. Tyler & Blader (2000)는 동기부여를 행동을 유발하는 근원으로 보았다[14]. 또한, 특정한 목적 달성을 위해 일정한 방향으로 사람의 행동을 작동시키고 계속 유지하도록 하는 내적인 심리상태로 보았으며, 동기부여가 목표 지향적인 행동을 유발하고 활성화하며 계속 유지하도록 만든다고 하였다[15].

내재적 동기부여는 어떠한 물질적 보상이나 처벌 등 외부 자극에 의하지 않고도 자신에게 주어진 업무 자체에 내재된 즐거움과 직무만족을 경험하기 위해 스스로 직무를 수행하려는 내면적 욕구행위를 말한다[16]. 이는 조직 구성원들이 가지는 내재적 동기부여는 업무에 대한 욕구를 충족하고 업무 만족감을 얻기 위해 조직의 목표를 달성하고자 스스로 직무에 참여하는 심리적 상태이다. 반면, 외재적 동기부여는 외적인 자극에 의해 나타나는 것으로 적절한 보상에 대한 기대 또는 처벌을 회피하는 것에 목적이 있다. 이는 급여, 승진 그리고 성과급 등과 같이 실제적인 외부 보상을 바랄 때에 생기는 동기이다[17].

2.3 조직시민행동

조직시민행동은 구성원들의 행동을 공식적 역할행동과 자발적 역할 외 행동으로 구분한다. 조직시민행동을 조직 내 공식적인 역할에 의해 보상되고 명확하게 인지되는 것은 아니지만, 구성원들이 조직의 목표를 달성을 위해 하는 비공식적이고 재량적 행동으로 즉, 조직이 구성원에게 요구하는 직무 역할 이외의 자발적인 행동이라 할 수 있다.[18]

Bergeron(2007)은 조직시민행동의 구성요인을 예의, 이타주의, 양심적 행동, 시민의식, 스포츠맨십의 다섯 가지로 구분하였으며[19], Williams & Anderson (1991)

은 조직시민행동의 대상에 대한 관점에서 개인차원 조직시민행동(OCBI)과 조직차원 조직시민행동(OCBO)으로 구분하였다. 개인차원 조직시민행동은 조직보다는 조직 내 다른 구성원에게 도움행동을 함으로서 조직의 전반적인 기여를 하는 것으로 나타난다[20]. 조직차원 조직시민행동은 조직에 직접적인 성과향상에 영향을 미치거나 이미지 개선 등에 기여하는 것으로 나타난다. 조직시민행동은 조직의 성과를 향상시키는데 긍정적인 영향이 있으며, 직원들의 조직몰입과 직무만족 그리고 공정성지각 등 구성원의 개인차원에서 긍정적 효과가 있는 것으로 확인되었다[21]. 또한, Moorman(1991)은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 다음과 같이 주장하였다. 첫째, 다른 구성원들의 생산성을 높일 수 있도록 하며, 단순, 반복적인 업무를 수행하는 구성원들의 노력과 시간 등을 줄임으로써 더욱 생산적 활동에 활용할 수 있다고 하였다. 둘째, 협력적 분위기 조성으로 한정된 자원의 효율적 사용과 조직 내에서 조정 활동 지원하며, 조직 내 사회적 자본의 요인인 구조적, 관계적 그리고 인지적 자원 개발을 촉진할 수 있다고 하였다.[7]

3. 실증연구의 설계

3.1 연구모형

본 연구는 지방공기업에 근무하는 직원을 대상으로 조직의 절차적 공정성과 내재적 동기부여 그리고 조직시민행동의 관계를 분석하고, 절차적 공정성과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 내재적 동기부여의 매개역할을 검증하고자 한다. 본 연구의 모형은 Fig. 1에 제시된 바와 같다.

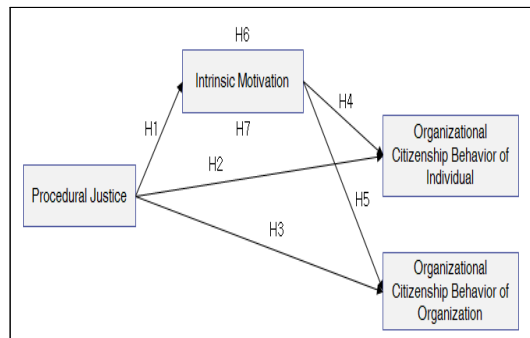


Fig. 1. Research framework

3.2 가설설정

3.2.1 절차적 공정성과 내재적 동기부여

Tyler & Blader(2000)는 동기부여를 조직의 목표 달성을 위해 행동을 유발하며, 지속적으로 유지하고자 하는데 필요한 심리적 작용으로 정의하였다. 또한 목표 설정 이론 내에서 동기부여는 직원들이 조직 목표를 달성하기 위한 노력에 기초한다[14]. 그리고 Cropanzao et al.(2001)은 공정성을 동기화된 행동으로 구분하였다[22]. 조직공정성에 대한 인식이 높아지면 조직 구성원들의 직무만족과 동기부여에 대해 긍정적인 효과를 갖는다[23]. 특히, 절차적 공정성에 대한 인식은 임금만족, 직무만족, 신뢰, 조직몰입 등과 같은 구성원들의 심리변화와 태도에 많은 영향을 미치며, 성과, 이직, 조직시민행동 등과 같은 실제적인 행동에도 많은 연관성이 있다는 것이 다양한 연구를 통해 증명되었다[24].

절차적 공정성은 구성원들이 결과가 도출되는 과정에서 인지하는 것으로서 분배결과에 대한 불만이 발생하게 되면, 구성원들은 결과 자체에서 원인을 찾기보다는 분배 절차에서 문제점을 찾으려는 경향이 많다. 즉, 오로지 분배결과에 대한 만족도와 수용 정도에만 영향을 주는 분배적 공정성보다는 절차적 공정성이 조직과 관련된 구성원의 일반적인 반응과 감정에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한, 절차적 공정성은 조직에 대한 구성원의 인지적, 정서적, 행동적 반응과 연계되어 조직시민행동, 조직몰입, 직무성과 등의 결정에 중요한 역할을 한다[25]. 그리고 구성원들이 업무 프로세스가 공정하다고 인식하면 관리자들에 대해 호의적인 평가를 나타낸다[26]. 절차적 공정성이 구성원들의 내재적 동기부여 형성에 결정적 요인이 될 수 있지만 현재까지 체계적인 연구는 많지 않다[27]. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 절차적 공정성이 구성원들의 내재적 동기부여에 미치는 긍정적 영향을 분석하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 절차적 공정성은 내재적 동기부여에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 절차적 공정성과 조직시민행동

형평성이론에 근거한 분배적 공정성은 투입한 노력과 결과의 비율을 다른 사람과 비교하여 공정성을 지각하는 것으로서, 공정성 지각을 경제적인 측면에 국한되는 경향이 있다. 또한 공정성 지각에 따른 절차가 무시되어 불공정한 절차에 대한 행동결정 요인은 설명하지 못하였다[28]. 반면, 절차적 공정성은 의사결정 과정에서 공식적인 절차에 대한 개인이 지각하는 공정성으로서, 결과를

산출하는 절차, 사용된 방법 등의 공정성을 의미한다. 그리고 학자들은 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 조직에 대해 전반적으로 더 많은 영향력이 있다고 주장하였다[29]. 절차적 공정성은 구성원들이 분배의 의사결정 과정에 참여하고, 의사결정과정과 결과를 공개하며, 과정에 대한 기준을 명확하게 규정하여 구성원들이 공정성을 인지하도록 하는 많은 판단기준을 제시한다. 이러한 이유로 구성원들이 인지하는 절차적 공정성은 분배결과만으로 판단하는 분배적 공정성 보다 구성원들의 태도와 동기부여에 많은 영향을 미친다[30].

또한, 분배적 및 절차적 공정성이 조직시민행동에 영향이 있다고 하더라도, 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 더 큰 영향이 있는 것으로 밝혀져 왔다[31]. 즉, 결과의 분배 자체에 대한 관점을 가지고 있는 분배적 공정성 보다는 절차와 과정에 대한 관점을 가지고 있는 절차적 공정성이 동료와 조직에 대한 도움행동을 하는 조직시민행동에 더 많은 영향이 있는 것이다. 조직시민행동은 기본적으로 조직과 동료, 상사와의 신뢰에 기반하는 것으로 조직공정성에 대한 인식이 낮다면 조직시민행동은 일어나지 않을 것이다. 또한, 공정성 인식 수준에 따라 구성원들의 태도와 행동에도 영향을 미친다[32]. 즉, 조직시민행동은 공정성 인식에 기본적으로 바탕을 두며, 많은 연구가 조직시민행동에 대한 절차적 공정성의 중요성을 검증해 왔다. 이렇듯 절차적 공정성은 조직시민행동에 많은 영향을 주고 있다. 절차적 공정성은 두 가지 개념으로 첫째, 의사결정시 참여기회 제공이며, 둘째, 조직 내 절차적 규칙의 유무와 준수에 따라 공정성 인식의 수준이 달라진다. 이는 공정성 인식을 관리자 또는 구성원을 대상으로 하거나 또는 조직전체를 대상으로 나누어 생각해 볼 수 있다[33]. 이에 본 연구는 조직시민행동을 동료 또는 상사와 부하에 도움을 주는 개인차원 조직시민행동과 조직 전반에 직접적인 성과향상에 기여하거나 이미지 개선에 노력하는 조직차원 조직시민행동으로 구분하였다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 절차적 공정성은 개인차원 조직시민행동에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 절차적 공정성은 조직차원 조직시민행동에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 내재적 동기부여와 조직시민행동

조직행동의 관점에서 동기부여는 구성원들의 욕구를

촉진하고 보다 적극적인 참여를 유도하는 조직 에너지의 원천이다. 내재적 동기부여는 조직 구성원이 외부의 물질적 보상에 상관없이 자기 스스로 맡은 업무에 내재된 업무의 즐거움 또는 만족을 얻기 위해 직무를 수행하고자 하는 내면적 욕구이다. 그리고 내재적 동기부여는 구성원들의 자발적 업무수행 노력을 말해 주는 중요한 동기부여 메커니즘이라고 하였다[34]. 내재적 동기부여된 구성원들은 직무를 수행할 때 더 큰 인내심을 가지고 되며, 새로운 문제에 대해 해결방안을 모색하고 혁신 행동을 한다. 조직시민행동은 공식적인 보상에 의해 나타나는 것이 아니라, 자발적으로 조직의 목표 달성에 기여하고자 노력하는 개인적이며, 재량적인 행동을 의미한다[35]. 조직시민행동의 재량적 행동은 역할 외 행동을 하고자 하는 구성원들의 동기부여가 있어야 가능하며, 특히, 외부의 보상에 의한 동기보다 구성원 자발적으로 행해지는 동기부여 매커니즘이 있어야 가능한 것이다. 즉, 구성원들의 자발적 동기부여는 직무수행 뿐만 아니라 비공식적인 도움행동에 영향을 줄 것이다[25]. 이러한 도움행동은 동료나 상사뿐만 아니라 조직 전반에 해당된다. 본 연구는 이러한 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 내재적 동기부여는 개인차원 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 내재적 동기부여는 조직차원 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 내재적 동기부여의 매개역할

구성원들이 불공정하게 인식하거나 공정성을 낮게 인식하면, 바람직한 형태의 조직시민행동을 기대하기 어려울 뿐만 아니라, 피로감이나 스트레스 등이 높아지며, 부정적인 행동이 나타난다[36]. 절차적 공정성은 구성원들이 갖게 되는 감정으로 공정성 인식의 질에 따라 자발적인 역할 외 행동을 하는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다. 또한 이러한 절차적 공정성에 대한 인식은 어떠한 외적인 보상 없이도 자발적 욕구가 생기며, 업무 자체에 대한 순수한 즐거움과 흥미를 일으키는 내재적 동기부여를 높인다[37]. 그리고 이러한 심리적 상태는 자발적으로 동료, 상사 그리고 조직 전체에 도움행위를 하는 조직시민행동에 많은 영향을 미치게 된다. 즉, 내재적 동기부여는 심리적 상태에 따라 이타적인 행동을 하게 함으로써 조직의 목표달성에 기여하려는 조직시민행동에 긍정적인

역할을 한다[38]. 내재적 동기부여는 사람의 행동을 하도록 하는 결정인자로서, 외적 보상이 없어도 내적으로 동기가 발생하고, 흥미와 즐거움을 발생하게 하여, 절차적 공정성 인식을 통해 조직에 기여하는 조직시민행동을 발현하게 하는 매개역할을 하게 된다. 본 연구는 이러한 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6. 내재적 동기부여는 절차적 공정성과 개인차원 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 7. 내재적 동기부여는 절차적 공정성과 조직차원 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

독립변수인 절차적 공정성은 배분에 따른 의사결정과 정에서 사용되는 절차 또는 규칙에 초점을 맞추는 개념을 말한다. 본 연구는 절차적 공정성은 Moorman(1991)의 연구에서 사용한 7문항 중 6문항을 측정에 적합하도록 번역하여 리커트식 7점 척도를 사용하여 측정하였다(7=매우 그렇다, 1=전혀 그렇지 않다). 측정문항의 예로는 “회사는 의사결정에 대해 어필하거나 문제제기를 할 수 있는 기회를 제공한다.”, “회사는 의사결정에 영향을 받는 모든 사람들의 관심을 청취한다.” 등을 들 수 있다[7].

매개변수인 내재적 동기부여는 실현된 성과에 따라 상응하는 결과로서 보상이 주어져야 한다고 보는 관점으로 작업 그 자체를 흥미 있어 하며, 도전이 가능하기에 보람을 느낀다는 점에서 유발된다고 하였다. Tierney, Farmer, & Graen(1999)의 연구에서 사용한 5문항을 이용하여 리커트식 7점 척도를 사용하여 측정하였다(7=매우 그렇다, 1=전혀 그렇지 않다). 측정문항의 예로는 “나는 제품에 대한 새로운 아이디어를 떠올려 찾아내는 것을 좋아한다.”, “나는 복잡한 문제에 대한 해결책을 찾는 것을 즐긴다.” 등을 들 수 있다[39].

종속변수인 조직시민행동은 조직에서 공식적으로 정해진 직무 이외에 경영성과에 기여할 수 있는 효과적인 구성원들의 자발적 노력과 역할 외 활동이 필요하게 되면서, 조직 구성원들이 자발적 역할 외 활동을 대표할 수 있는 개념이다. 개인차원 조직시민행동 측정에 사용된 문항은 Lee & Allen(2002)이 연구에서 사용한 개인차원 조직시민행동 8문항 중 7문항을 측정에 적합하도록 번역하여 리커트식 7점 척도로 측정되었다(7=매우 그렇다, 1=전혀 그렇지 않다). 측정에서 사용한 문항의 예를 살펴 보면 “나는 다른 직원들의 휴가 요청에 맞추어 업무일정

을 조정해준다.”, “나는 다른 동료들의 의무를 수행함으로써 그들을 지원한다.” 등을 들 수 있다[40]. 조직차원 조직시민행동 측정에 사용된 문항은 Lee & Allen(2002)이 연구에서 사용한 조직차원 조직시민행동 8문항 중 7문항을 측정에 적합하도록 번역하여 리커트식 7점 척도로 측정되었다(7=매우 그렇다, 1=전혀 그렇지 않다). 측정문항의 예로는 “나는 잠재적인 문제로부터 회사를 보호하기 위한 조치를 취한다.”, “나는 공식적으로 회사를 대표할 때는 자부심을 나타낸다.” 등을 들 수 있다[40].

3.4 자료 수집 및 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였으며, 연구 자료는 경기도 내에 있는 지방공기업에서 근무하는 직원들을 대상으로 하여 수집하였다. 특히, 지방공기업 중 지방공단과 지방공사를 위주로 설문지를 직접 배포하고 수기로 작성하게 한 후 일부 우편 회수를 제외하고는 직접 수거하는 방법으로 수집하였다. 설문지를 총 320부 배포하고 286부를 회수하여 불성실 응답자 등 자료 가치가 없는 설문 17부를 제외한 후 총 269부의 설문자료를 사용하였다. 본 연구를 위해 수집한 자료는 SPSS 20.0 프로그램과 Smart-PLS 3.2.8 을 이용하여 SEM(구조방정식모형)으로 분석하였다. 특히, PLS를 활용한 구조방정식모형은 부분최소자승법에 근거한 방식으로 매개역할 변수가 포함되었을 때 효과적인 분석방법이다[24]. 가설검증을 시작하기 전 SPSS 20.0을 활용하여 요인분석과 상관관계 분석을 탐색적으로 실시하였으며, 이를 바탕으로 Smart-PLS 3.2.8 프로그램을 통해 확인적 요인분석과 구조방정식모형 분석을 하였다.

4. 실증분석

4.1 조사대상자의 일반적 특성

실증모형 분석을 위해 269명의 응답자 특성에 대해 빈도 분석을 실시하였다. 설문응답자의 개인적 특성으로는 남성이 73.6%(198명)으로 26.4%(71명)인 여성보다 약 2배 이상 많았다. 기혼자는 67.7%(185명)이고 32.3%(87명)가 미혼자였으며, 연령대는 만31세-35세는 24.5%(66명), 만36세-40세는 23.0%(62명)이며, 만41세-45세가 20.8% (56명)의 순서로 응답하였다. 직종에 대한 응답은 사무직이 48.3%(130명), 기술직 22.7%(61명)이고, 서비스직은 11.2%(30명)이며, 운전직은 7.8%(21

명), 기타직은 8.9% (24명) 순으로 응답하였다. 학력에 대한 응답은 학사가 37.9%(102명), 고졸이 32.0%(86명)이며 전문학사는 27.9 % (75명) 순으로 응답하였다. 그리고 계약형태에 따른 응답은 정규직 72.5%(195명)이며, 상용직은 16.0%(43명)이고, 계약직은 10%(27명), 그리고 기타직 1.5%(4명) 순으로 응답하였다.

Table 1. Basic Statistics

| | Categories | Frequency | Ratio(%) |
|------------------|----------------------------|-----------|----------|
| Gender | Male | 198 | 73.6 |
| | Female | 71 | 26.4 |
| Age | less than 25 years | 4 | 1.5 |
| | 25 - 30 | 28 | 10.4 |
| | 31 - 35 | 66 | 24.5 |
| | 36 - 40 | 62 | 23.0 |
| | 41 - 45 | 56 | 20.8 |
| | 46 - 50 | 27 | 10.0 |
| | 51 - 55 | 19 | 7.1 |
| marriage | 56 years or more | 7 | 2.6 |
| | married | 182 | 67.7 |
| Years of service | single | 87 | 32.3 |
| | less than 1 year | 16 | 5.9 |
| | 1 - 5 | 100 | 37.2 |
| | 6 - 10 | 95 | 35.3 |
| | 11 - 15 | 43 | 16.0 |
| | 16 - 20 | 14 | 5.2 |
| Job family | 21 years or more | 1 | .4 |
| | clerical work | 130 | 48.3 |
| | Driver | 21 | 7.8 |
| | engineer/researcher | 61 | 22.7 |
| | service | 30 | 11.2 |
| | seller | 3 | 1.1 |
| Schooling | etc | 24 | 8.9 |
| | High School graduate | 86 | 32.0 |
| | College graduate | 75 | 27.9 |
| | University graduate | 102 | 37.9 |
| employment | Graduate school | 6 | 2.2 |
| | Full-time | 195 | 72.5 |
| | Indefinite contract worker | 43 | 16.0 |
| | contract worker | 27 | 10.0 |
| | Dispatched worker | 1 | .4 |
| | etc | 3 | 1.1 |

4.2 내적 일관성 및 판별타당성 분석

구성개념 신뢰성(composite reliability)은 0과 1 사이의 분산을 가지며 값이 클수록 높은 신뢰도를 나타낸

다. Table 2에 제시한 바와 같이, 변수에 대한 신뢰도 검증결과, 모든 변수의 크론바하 α 계수와 CR값이 0.9이상이며, t-값이 1.96 이상이고, AVE(평균분산추출, Average Variance Extracted)의 값이 0.6(기준 값은 0.5임)보다 높게 나타나고 있으므로 구성개념 신뢰성이 확인되었다.

Table 2. Factor loading, reliability and validity

| Variables | | Factor Loading | t-value | Cronbach α | Composite Reliability | AVE |
|----------------------|-------|----------------|---------|-------------------|-----------------------|------|
| Procedural Justice | PJ 1 | .888 | 63.145 | .937 | .950 | .762 |
| | PJ 2 | .840 | 38.360 | | | |
| | PJ 3 | .843 | 26.949 | | | |
| | PJ 4 | .875 | 51.297 | | | |
| | PJ 5 | .899 | 57.742 | | | |
| | PJ 6 | .890 | 56.836 | | | |
| Intrinsic Motivation | IM 1 | .825 | 29.479 | .927 | .945 | .773 |
| | IM 2 | .871 | 44.157 | | | |
| | IM 3 | .890 | 58.530 | | | |
| | IM 4 | .911 | 80.013 | | | |
| | IM 5 | .897 | 57.888 | | | |
| OCBI | OCBI1 | .792 | 21.803 | .932 | .945 | .710 |
| | OCBI2 | .866 | 39.415 | | | |
| | OCBI3 | .822 | 25.081 | | | |
| | OCBI4 | .858 | 46.502 | | | |
| | OCBI5 | .870 | 50.686 | | | |
| | OCBI6 | .829 | 34.524 | | | |
| | OCBI7 | .857 | 40.824 | | | |
| OCBO | OCBO1 | .807 | 32.801 | .927 | .942 | .697 |
| | OCBO2 | .812 | 32.671 | | | |
| | OCBO3 | .832 | 28.743 | | | |
| | OCBO4 | .788 | 27.395 | | | |
| | OCBO5 | .873 | 51.643 | | | |
| | OCBO6 | .875 | 54.736 | | | |
| | OCBO7 | .855 | 42.140 | | | |

Table 3. Correlation analysis results

| Variables | Mean | Standard Deviation | P-J | I-M | OCBI | OCBO |
|--|-------|--------------------|---------|---------|---------|------|
| 1. Procedural Justice | 4.420 | 1.121 | .845 | | | |
| 2. Intrinsic Motivation | 4.865 | 1.062 | .450*** | .847 | | |
| 3. Organizational Citizenship Behavior of Individual | 5.270 | .857 | .574*** | .662*** | .814 | |
| 4. Organizational Citizenship Behavior of Organization | 5.011 | .938 | .718*** | .661*** | .769*** | .803 |

^an = 269, 대각선에 제시한 값은 AVE제공근임.
***p < .001

Table 3은 변수들 간의 상관관계를 제시하며, 변수들의 평균과 표준편차를 나타낸다. 연구에 이용한 모든 변

수의 AVE 제공근의 값 중 최저값(.803)이 모든 변수 간 상관관계수 중 최고값(.769)보다 크기 때문에 편별타당성은 확보되었다.

4.3 구조방정식 모형의 적정성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 PLS 구조방정식 모형을 활용하여 검증을 하였다. PLS-SEM은 전반적인 적합도와 예측 적합도를 통해 검증한다. 먼저 변수들의 공선성 여부를 확인하였다. 공선성을 나타내는 VIF값이 5.00 이상(공차 기준 0.20이하)인지를 검증한 결과 공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

SEM에서의 변수에 대한 설명력을 나타내는 결정계수인 R²값을 통해 적합도를 판단하게 되는데, 종속변수들에 대한 경로모델 평가로서 기준값이 0.26 이상이면(상), 0.13~0.26이면(중), 0.13 이하이면(하)로 구분하여 판단한다.

Table 4에 표시된 것과 같이, 내재적 동기부여의 R² 값은 .203이며, 개인차원 조직시민행동(OCBI)의 R² 값은 .533이고, 조직차원 조직시민행동(OCBO)의 R² 값은 .659로 적합도가 있는 것으로 분석되었다. 그리고 효과의 크기를 나타내는 f²를 분석하여 매개변수와 종속변수의 적합도를 확인하였다.

Table 4. Goodness-of-fit-measures

| Variables | R ² | f ² | Q ² | |
|----------------------|--|--|--------------------|--|
| | | | Redundancy | Commun-ality |
| Procedural Justice | | | | .629 |
| Intrinsic Motivation | .203 | .254(P-J) | .125 | .619 |
| OCBI | .533 | .204(P-J), .438(I-M) | .312 | .586 |
| OCBO | .659 | .651(P-J), .418(I-M) | .372 | .568 |
| Criteria value | .26 ≤ R ² High .26 > R ² ≥ .13 Middle .13 > R ² Low | f ² ≥ .35 Great effect .35 > f ² ≥ .15 Intermediate effect .15 > f ² ≥ .02 Small effect | Q ² > 0 | Q ² ≥ .36 High .35 > Q ² ≥ .25 Middle .25 > Q ² ≥ .10 Low |

OCBI : Organizational Citizenship Behavior at Individuals
OCBO : Organizational Citizenship Behavior at the organization

효과크기를 확인하는 f²의 판단 기준값은 0.35 이상이 큰 효과이고, 0.15~0.35이면 중간효과, 0.02~0.15이면 작은 효과 순서대로 독립변수 효과의 크기를 표현한다. Table 4에 표시된 것과 같이, 모든 변수의 f² 값이

0.204이상으로 나타나 구조모형은 적합한 것으로 분석되었다. 그리고 매개변수인 내재적 동기부여와 종속변수인 OCBI와 OCBO의 Q^2 의 중복성 수치가 각각 0.125, 0.312, 0.372로 모두 기준값인 0보다 크게 나타났으므로 예측 적합성이 있는 것으로 분석되었다.

4.4 가설의 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 PLS Algorithm 분석을 통해 나타난 경로계수를 분석하고 Bootstrapping 분석을 통해 유의성을 검증하였다. Fig. 2는 분석된 내용을 도식화하여 제시한다. 가설 1의 절차적 공정성은 내재적 동기부여에 대해 유의적인 정(+)의 영향이 있을 것으로 예측하였다. Table 5의 모형 1에 표시된 것과 같이, 절차적 공정성은 내재적 동기부여에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다($\beta = .421, p < .001$). 그리하여 가설 1은 지지되었다. 가설 2의 내재적 동기부여는 개인차원 조직시민행동에 대해 유의적인 정(+)의 영향이 있을 것으로 예측하였다. Table 5의 모형 2에 표시된 것과 같이, 절차적 공정성은 개인차원 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .337, p < .001$). 그리하여 가설 2는 지지되었다.

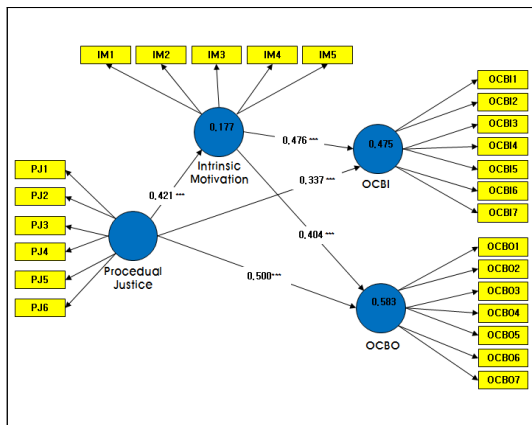


Fig. 2. Summary of hypothesis tests

가설 3은 내재적 동기부여가 조직차원 조직시민행동에 대해 유의적인 정(+)의 영향이 있을 것으로 예측하였다. Table 5의 모형 3에 표시된 것과 같이, 절차적 공정성이 조직차원 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .500, p < .001$). 그리하여 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 내재적 동기부여가 개인차원 조직시민행동에 대해 유의적인 정(+)의 영향이 있을 것으로 예측하였다. Table 5의 모형 4에 표시된 것과 같이, 내재적 동기부여가 개인차원 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .476, p < .001$). 그리하여 가설 4는 지지되었다.

Table 5. Summary of hypothesis tests

| No | Hypothesis | Path Coefficients | Standard Deviation | t-value | Result |
|----|---|-------------------|--------------------|---------|--------|
| H1 | Procedural Justice → Intrinsic Motivation | .421 | .063 | 6.653 | Accept |
| H2 | Procedural Justice → OCBI | .337 | .057 | 5.918 | Accept |
| H3 | Procedural Justice → OCBO | .500 | .045 | 11.232 | Accept |
| H4 | Intrinsic Motivation → OCBI | .476 | .060 | 7.912 | Accept |
| H5 | Intrinsic Motivation → OCBO | .404 | .049 | 8.299 | Accept |

OCBI : Organizational Citizenship Behavior at Individuals
 OCBO : Organizational Citizenship Behavior at the organization

가설 5는 내재적 동기부여가 조직차원 조직시민행동에 대해 유의적인 정(+)의 영향이 있을 것으로 예측하였다. Table 5의 모형 5에 표시된 것과 같이, 내재적 동기부여는 조직차원 조직시민행동에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다($\beta = .404, p < .001$). 그리하여 가설 5는 지지되었다.

PLS-SEM에서 매개역할에 대한 검증을 하기 위해서는 3단계의 검증방법을 사용한다. 1단계에서는 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수 그리고 독립변수와 종속변수 간의 유의적인 직접효과를 분석하고, 2단계에서 독립변수, 매개변수 그리고 종속변수 간의 간접효과에 대하여 유의적인가를 분석한다. 3단계는 VAF를 계산하여 VAF의 기준 값을 통해 매개역할을 분석한다. VAF의 값이 20% 이하면 매개효과가 없으며, VAF의 값이 20% 이상이고, 80%이하이면 부분매개 효과가 있으며, VAF의 값이 80% 이상이면 완전매개의 효과가 있는 것으로 볼 수 있다.

$$VAF = (A*B) / [(A*B)+C]$$

A = 독립변수와 매개변수 간의 직접효과

B = 매개변수와 종속변수 간의 직접효과

C = 독립변수와 종속변수 간의 직접효과

가설 6은 내재적 동기부여가 절차적 공정성과 개인차원 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 할 것으로 예측하였으며, 가설 7은 내재적 동기부여가 절차적 공정성과 조직차원 조직시민행동 간의 관계에서 매개역할을 할 것으로 예측하였다.

가설 6은 Table 6 모형 1에 표시된 것과 같이, 1단계로 절차적 공정성이 내재적 동기부여에 미치는 직접효과가 유의적이며($\beta = .421, p < .001$), 2단계로 내재적 동기부여가 개인차원 조직시민행동에 미치는 직접효과가 유의적인 영향이 있는 것으로 분석되었다($\beta = .476, p < .001$). 또한, 절차적 공정성이 개인차원 조직공정성에 미치는 직접효과가 유의한 것으로 분석되었다($\beta = .337, p < .001$). 3단계로 산출된 VAF값이 37.3%(.373)로 내재적 동기부여는 절차적 공정성과 개인차원 조직시민행동 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 밝혀졌다. 그리하여 가설 6은 지지되었다.

가설 7은 Table 6의 모형 2에 표시된 것과 같이, 1단계로 절차적 공정성이 내재적 동기부여에 미치는 직접효과가 유의적이며($\beta = .421, p < .001$), 2단계로 내재적 동기부여가 조직차원 조직시민행동에 미치는 직접효과가 유의적인 것으로 나타났다($\beta = .404, p < .001$).

Table 6. Summary of mediating effects

| No | Direct Effect | Path Coefficients | t-value | Standard Deviation | VAF | Result |
|---------|---|-------------------|---------|--------------------|------|-------------------|
| Model 1 | Procedural Justice → Intrinsic Motivation | .421 | 6.653 | .063 | .373 | Partial Mediation |
| | Intrinsic Motivation → OCBI | .476 | 7.912 | .060 | | |
| | Procedural Justice → OCBI | .337 | 5.918 | .057 | | |
| Model 2 | Procedural Justice → Intrinsic Motivation | .421 | 6.653 | .063 | .254 | Partial Mediation |
| | Intrinsic Motivation → OCBO | .404 | 8.299 | .049 | | |
| | Procedural Justice → OCBO | .500 | 11.232 | .045 | | |

OCBI : Organizational Citizenship Behavior at Individuals
OCBO:: Organizational Citizenship Behavior at the organization

또한, 절차적 공정성이 조직차원 조직공정성에 미치는 직접효과가 유의한 것으로 분석되었다($\beta = .500, p < .001$). 3단계로 산출된 VAF값이 25.4%(.254)로 내재적

동기부여는 절차적 공정성과 조직차원 조직시민행동 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 그리하여 가설 7은 지지되었다.

5. 결론

본 연구의 결과 및 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

본 연구는 절차적 공정성이 내재적 동기부여, 개인차원 조직시민행동과 조직차원 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 분석하였으며, 네 변수 간의 관계에 있어 내재적 동기부여의 매개역할에 대해 분석하였다. 연구 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 절차적 공정성은 내재적 동기부여에 유의적이며 긍정적인 영향이 있는 것으로 분석되었다. 둘째, 절차적 공정성은 개인차원 조직시민행동과 조직차원 조직시민행동에 유의적이며 긍정적인 영향이 있는 것으로 분석되었다. 셋째, 내재적 동기부여는 개인차원 조직시민행동에 유의적이고 긍정적인 영향이 있으며, 조직차원 조직시민행동에도 유의적이고 긍정적인 영향이 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 내재적 동기부여는 절차적 공정성과 개인차원 조직시민행동 간의 관계를 부분적으로 매개하며, 절차적 공정성과 조직차원 조직시민행동 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 시사점은 다음과 같다. 기존의 연구에서는 절차적 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 독립변수와 종속변수의 단일변수로 분석한 연구들이 많았으나, 이번 연구는 조직시민행동을 개인차원과 조직차원으로 분류하여 절차적 공정성이 미치는 영향에 대하여 각각 검증하였다는 점에서 이론적 기여를 하였다. 또한, 내재적 동기부여가 절차적 공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 간접효과가 있다는 결과와 함께 부분적인 매개역할이 있다는 것을 확인함으로써 이론적인 기여를 하였다. 이는 기존의 조직공정성과 조직시민행동 간의 인과관계를 연구한 연구들은 있으나, 두 변수 간의 관계에서 구성원들의 내재적 동기부여의 역할과 매개효과에 대한 연구는 이루어지지 않았기에 기존 연구에 내재적 동기부여의 변수를 포함하여 연구가 이루어졌다는 시사점이 있다. 특히, 구성원들이 인지하는 절차적 공정성이 개인차원 조직시민행동에 미치는 영향보다 조직차원 조직시민행동에 더 큰 직접효과가 있음을 확인할 수 있다. 이는 구성원들이 가지는 절차적 공정성 인지의 주체가 조직 내 다른 구성원이 아니라 조직 자체에서 비

롯된다는 인식을 가지고 있기 때문이다. 즉, 절차적 공정성의 질은 조직과의 관계에서 많은 영향이 있는 것으로 분석되었다. 반면, 내재적 동기부여는 조직차원 조직시민행동보다 개인차원 조직시민행동에 더 큰 직접효과가 있는 것으로 분석되었다. 이는 절차적 공정성과 반대로 내재적 동기부여는 조직 자체에서 받는 영향보다 다른 동료, 상사, 부하 또는 관리자와의 관계에서 기인하는 바가 크기 때문이다. 그리고 내재적 동기부여의 매개역할은 개인차원과 조직차원에 대해 모두 부분매개의 역할을 하지만 절차적 공정성과 개인차원 조직시민행동과의 관계에서 매개역할이 조금 더 크다고 분석되었다. 이는 내재적 동기부여가 구성원의 심리적 감정에 기반을 하고 있으며, 변화가 적은 조직 전체에 대한 영향보다는 언어와 행동으로 쉽게 변화될 수 있는 대인적인 특성이 있기 때문으로 분석된다. 또한 본 연구결과 분석을 통해 제시하고자 하는 실무적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직의 관리자들은 구성원들의 절차적 공정성에 대한 인식의 질을 높일 필요가 있다. 절차적 공정성에 대한 구성원들의 인식을 개선하기 위해서는 구성원들을 의사결정 과정에 참여시키며, 의사결정 과정에 있어 절차와 규칙을 명확하게 하며, 공개적으로 진행하는 등의 노력이 필요하다. 연구대상이 지방공기업에 근무하는 직원들로 행정적 절차와 공정성에 대해 매우 민감하다고 할 수 있다. 특히 호봉체계를 기본으로 하는 공공기관 보상체계 내에서 분배결과에 대한 인식은 크게 차이가 없지만 인사, 승진, 성과관리 등 절차적 공정성에 대한 민감도는 많다고 할 수 있다. 이에 공공기관 또는 기업의 CEO 또는 관리자는 결과 배분에 따른 절차적 공정성에 많은 노력을 기울일 필요가 있다. 이를 통해 조직의 구성원들이 자발적이고 내재적인 동기부여가 될 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한, 절차적 공정성 인식의 질을 높임으로서 구성원들의 동기부여를 촉진할 수 있기 때문이다. 조직의 구성원들은 보상에 대한 분배 결과가 다소 불공정하다는 인식이 있더라도 절차가 공정하다고 인식되면 전반적으로 공정하다고 생각할 가능성이 높다는 관점에서 절차적 공정성이 조직공정성에 대한 추가적인 설명력을 갖고 있다. 둘째, 조직의 구성원들은 업무 자체에서 흥미와 즐거움을 찾을 수 있도록 자발적 동기부여를 높일 필요가 있다. 외재적 보상에 의한 동기부여를 하는 것도 중요하지만, 외재적 동기부여는 시간이 지날수록 더 많은 외부 자극이 필요하기 때문에 지속적이고 강력하게 유지하기가 어렵다. 반면 내재적 동기부여는 외부의 자극에 관계없이 스스로 심리적 노력에 의해 유발 할 수 있기 때문이다. 그러므로 외재적 동

기부여 보다는 내재적 동기부여 활성화에 노력할 필요가 있다. 마지막으로, 구성원들이 조직의 성과 향상에 기여할 수 있도록 조직시민행동을 고양할 수 있는 조직문화 조성이 필요하다. 조직 내에서 구성원 간의 상호작용을 통해 이타주의적인 배려가 필요하며, 이를 통해 구성원 상호 간에 대한 도움행동 뿐 아니라 조직의 성과 향상에 도 기여하게 될 것이다.

본 연구는 연구결과의 일반화를 위해 향후 추가 연구 시 보완해야 할 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구대상을 지방공기업에 종사하는 구성원을 대상으로 하였다는 점에서 일반화에 대한 한계점이 있다. 특히, 지역을 경기도 내에 해당된다는 지역적 한계점이 있다. 향후에는 지역의 확대 연구가 진행되어야 일반화가 가능할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 내재적 동기부여의 매개역할에 대해서만 연구하였으나, 향후 연구에서는 외재적 동기부여의 역할에 대해 연구한다면 한층 흥미로운 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] D. Gefen & D. Straub. (2005). "A practical guide to factorial validity using pls-graph: Tutorial and annotated example," *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- [2] E. R. Burris, J. R. Detert & D. S. Chiaburu. (2008). "Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. DOI: 10.1037/0021-9010.93.4.912
- [3] J. S. Kang & H. S. Yim. (2020). The Impact of Public Service Motivation on Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Moderating Effect of Job Autonomy, *Korea public Administration Quarterly*, 32(3), 503-534. DOI: 10.21888/KPAQ.2020.09.32.3.503
- [4] S. Y. Pyo. (2020). Do Distributive and Procedural Justice Perceptions Matter for Public Employees?: Evaluating the Role of the Occupational Status and Organizational Culture, *Korea public Administration Quarterly*, 32(3), 611-642. DOI: 10.21888/KPAQ.2020.09.32.3.611
- [5] J. Y. Han, W. J. Choi & J. H. Yoon. (2020). The Effect of Procedural Justice on Team Performance: Focusing on Moderating Effect of Collectivism, *Korean Journal of Business Administration*, 33(8), 1387-1408. DOI: 10.18032/kaaba.2020.33.8.1387

- [6] G. H. Bae. (2007). A Study on Organizational Fairness and Organizational Citizen Behavior: Focusing on the Parameters of Organizational Trust and Organizational Immersion, *Korean Administrative Journal*, 19(3), 473-500.
- [7] R. H. Moorman. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. DOI: 10.1037/0021-9010.76.6.845
- [8] E. A. Lind. (2001). "Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.)," *Advances in organizational justice*, pp. 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [9] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman & M. S. Taylor. (2000). "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- [10] C. P. Zapata-Phelan, J. A. Colquitt, B. A. Scott & B. Livingston. (2009). "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105. DOI:10.1016/j.obhdp.2008.08.001
- [11] G. P. Latham & C. C. Pinder. (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century," *Annu. Rev. Psychol.*, 56(1), 485-516. DOI:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- [12] S. H. Shin. (2012). The Causal Relationships among Perceived Organizational Justice, Trust, Organizational Citizenship Behaviors, Job Satisfaction, and Application Intention within Students' Internship Programs, Particularly of Tourism Related, *Department of Tourism Management, doctoral dissertation, Keimyung University*.
- [13] K. H. Jung. (2010). The Effects of Empowering Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *doctoral dissertation, Sungkyunkwan University*.
- [14] T. R. Tyler & S. L. Blader. (2000). "Essays in social psychology," *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. New York, NY, US.
- [15] W. K. Lee & S. Heo. (2007). An Exploratory Study on the Relationships among Management Accounting Information, Intrinsic Motivation, and the Performance of a Firm, *Management Accounting Study*, 7(2), 89-114.
- [16] Y. S. Choi & G. H. Hong. (2019). Job Demand and Intrinsic Motivation: The Three-Way Interaction Effects of Emotional and Instrumental Supports by Supervisor and Colleague, *Korean Journal of Business Administration*, 32(1), 49-70. DOI: 10.18032/kaaba.2019.32.1.49
- [17] P. M. Podsakoff, M. Ahearne & S. B. MacKenzie. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance," *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. DOI: 10.1037/0021-9010.82.2.262
- [18] J. H. Jeon & K. I. Han. (2015). Impact of Supervisor's Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior: Mediation Effects of Multidimensional Measure of Justice in the Service Industry, *Journal of Digital Convergence*, 13(3), 75-84. DOI : 10.14400/JDC.2015.13.3.75
- [19] D. Bergeron. (2007). "The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?," *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- [20] L. J. Williams & S. E. Anderson. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [21] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine & D. G. Bachrach. (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.
- [22] R. Cropanzano, Z. S. Byrne, D. R. Bobocel & D. E. Rupp. (2001). "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice," *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1791
- [23] Y. Cohen-Charash & P. E. Spector. (2001). "The role of justice in organizations: A meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. DOI: 10.1006/obhd.2001.2958
- [24] J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter & K. Y. Ng. (2001). "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- [25] J. H. Karriker & M. L. Williams. (2009). "Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model," *Journal of Management*, 35(1), 112-135. DOI: 10.1177/0149206307309265
- [26] N. Magner, R. B. Welker & T. L. Campbell. (1995). "The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: a research note," *Accounting, Organizations and Society*, 20(7/8), 611-618. DOI: 10.1016/0361-3682(95)00006-U
- [27] S. Zainuddin & C. R. Isa. (2011). "The role of procedural fairness in the relationship between budget participation and motivation," *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1464-1473.
- [28] S. K. Lee, A. Dashnyam & D. J. Lee. (2011). The Effects of Intrinsic motivation on Job Satisfaction and Job Involvement : focus on the Moderate Effects of Procedural justice, Distributive justice, *Journal of*

Digital Convergence, 9(4), 157-168.
DOI : 10.14400/JDC.2011.9.4.157

[29] T. R. Tyler. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press, 39-54.

[30] G. S. Kim, D. S. Park, M. J. Lee & Y. R. Kim. (2019). A Study on the Relations Between Organizational Fairness and Organizational Effectiveness in Fire-Fighting Officers, *Journal of Digital Convergence*, 17(3), 271-280.
DOI : 10.14400/JDC.2019.17.3.271

[31] G. A. Ball, L. K. Trevino & , H. P. Sims Jr. (1994). "Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship," *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322.
DOI : 10.2307/256831

[32] H. J. Wang, C. Q. Lu & O. L. Siu. (2015). "Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement," *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
DOI:10.1037/a0038330

[33] S. H. Kim & S. Y. Bae. (2020). Convergence Influence of Organizational Justice, Intragroup Trust and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior among Hospital Administrative Staff, *Journal of Digital Convergence*, 18(5), 317-324.
DOI : 10.14400/JDC.2020.18.5.317

[34] B. R. D. Benkhoff. (1996). "Catching up on competitors: How organizations can motivate employees to work harder," *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 736-752.
DOI:10.1080/09585199600000153.

[35] B. P. Niehoff & R. H. Moorman. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

[36] A. Mumcu & M. S. Döven. (2016). "Ethical climate and its relationship with perceived organizational justice: A field study in the banking sector of the city of tokat," *Turkish Journal of Business Ethics*, 9(1), 131-152.
DOI: 10.12711/tjbe.2016.9.0012

[37] S. Y. Lee & H. S. Kim. (2020). Impact of Procedural Justice on Organizational Identification of host-country national employees: Moderating Effects of Cultural Value dimensions, *International Business Journal*, 30(4), 43-70.
DOI: 10.14365/ibj.2019.30.4.3

[38] J. L. Perry & A. Hondeghem. (2008). "Building theory and empirical evidence about public pervice motivation," *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
DOI: 10.1080/10967490801887673

[39] P. Tierney, S. M. Farmer & G. B. Graen. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship," *Personnel*

Psychology, 52(1), 591-620.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x

[40] K. B. Lee & N. J. Allen. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.131

Appendix

| Variables | Factor |
|---|---|
| Procedual Justice | 1 . . . collect accurate information necessary for making decisions. |
| | 2 . . . provide opportunities to appeal or challenge the decision. |
| | 3 . . . have all sides affected by the decision represented. |
| | 4 . . . generate standards so that decisions could be made with consistency. |
| | 5 . . . hear the concerns of all those affected by the decision. |
| | 6 . . . allow for requests for clarification or additional information about the decision. |
| Intrinsic Motivation | 1 I enjoy finding solutions to complex problems. |
| | 2 I enjoy coming up with new ideas for products. |
| | 3 I enjoy engaging in analytical thinking. |
| | 4 I enjoy creating new procedures for work tasks. |
| | 5 I enjoy improving existing processes or products. |
| Organizational Citizenship Behavior of Individual | 1 Help others who have been absent. |
| | 2 Willingly give your time to help others who have work-related problems. |
| | 3 Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off. |
| | 4 Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group. |
| | 5 Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations. |
| | 6 Give up time to help others who have work or nonwork problems. |
| | 7 Assist others with their duties. |
| Organizational Citizenship Behavior of Organization | 1 Keep up with developments in the organization. |
| | 2 Defend the organization when other employees criticize it. |
| | 3 Show pride when representing the organization in public. |
| | 4 Offer ideas to improve the functioning of the organization. |
| | 5 Express loyalty toward the organization. |
| | 6 Take action to protect the organization from potential problems. |
| | 7 Demonstrate concern about the image of the organization. |

윤 석 범(Seock-Bum Yun)

[정회원]



- 2015년 8월 : 중앙대학교 산업·창업경영대학원(글로벌경영 석사)
- 2021년 2월 : 중앙대학교 대학원(창업학 박사)
- 관심분야 : 인사조직, 지방공기업, 창업가정신, 사내창업가정신, 창업
- E-Mail : acesys@siseol.or.kr

이 종 건(Jong-Keon Lee)

[정회원]



- 2005년 9월 : 중앙대학교 경영학부 교수
- 2020년 2월 ~ 현재 : 중앙대학교 창업경영대학원 원장
- 관심분야 : 리더십, 협상, 인적자원관리, 창업가정신
- E-Mail : jkeonlee@cau.ac.kr

서 영 표(Young-Pyo Sue)

[정회원]



- 2016년 8월 : 중앙대학교 산업·창업경영대학원(글로벌경영 석사)
- 2019년 2월 : 중앙대학교 대학원(창업학 박사수료)
- 관심분야 : 기술창업, 창업가정신, 인사조직, 기술경영
- E-Mail : sueyp@kitech.re.kr