



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

체육학석사 학위논문

스포츠공공조직 구성원이 지각한
조직공정성, 직무만족 및
조직시민행동의 구조적 관계

2020년 2월

서울대학교 대학원

체육교육과

차 민 용

스포츠공공조직 구성원이 지각한
조직공정성, 직무만족 및
조직시민행동의 구조적 관계

지도교수 권 순 용

이 논문을 체육학석사 학위논문으로 제출함

2019년 4월

서울대학교 대학원

체육교육과

차 민 용

차민용의 체육학석사 학위논문을 인준함

2020년 1월

위 원 장 박 일 혁 (인)

부 위 원 장 권 성 호 (인)

위 원 권 순 용 (인)

국문초록

스포츠공공조직 구성원이 지각한 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계

본 연구는 스포츠공공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계를 규명하여 스포츠공공조직의 효율적 운영을 위한 기초자료 제공을 목적으로 하였다. 연구대상은 스포츠공공조직(국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발)에 소속되어 근무하고 있는 직원이며, 비례층화표본추출법을 이용하여 300부의 설문지를 배포하고 276부의 유효 표본을 회수하여 분석하였다. 자료분석을 위해 기술분석, 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 수행하였고, SPSS 26.0과 AMOS 26.0 프로그램을 사용하였다. 연구결과 스포츠공공조직 구성원이 지각한 조직공정성의 하위 3개요인(분배, 절차, 상호작용)은 모두 직무만족에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직시민행동에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 스포츠공공조직 구성원이 조직공정성을 높게 지각할수록 더 높은 직무만족을 경험하게 되고, 이러한 직무만족 인식은 조직 구성원들의 조직시민행동을 높인다는 것을 확인할 수 있었다.

주요어 : 스포츠공공조직, 조직공정성, 직무만족, 조직시민행동

학 번 : 2010 - 23599

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구 목적	7
제 3 절 연구 문제	7
제 4 절 연구 모형	8
제 5 절 용어의 정의	9
제 2 장 이론적 배경	11
제 1 절 조직공정성	11
제 2 절 직무만족	19
제 3 절 조직시민행동	23
제 3 장 연구방법	27
제 1 절 연구대상	27
제 2 절 조사도구	29
제 3 절 자료수집	31
제 4 절 자료분석	32
제 5 절 연구의 윤리적 검증	33
제 4 장 연구결과	34
제 1 절 분석자료의 기초통계량	34
제 2 절 확인적 요인분석	36
제 3 절 신뢰도 분석	37
제 4 절 개념타당도 검증	39
제 5 절 가설 및 모형 검증	43

제 6 절 모형의 선택 및 분석	51
제 7 절 조직별 회귀분석	52
제 5 장 논의	62
제 6 장 결론 및 제언	67
제 1 절 결론	67
제 2 절 제언	68
참고문헌	70
부록	75
Abstract	79

표 목 차

[표 1] 모집단 및 연구대상의 인원 및 비율	27
[표 2] 최종분석 연구대상자의 일반적 특성	28
[표 3] 설문지 구성	29
[표 4] 측정변인의 기초통계량	35
[표 5] 확인적 요인분석 적합도 판단 기준	36
[표 6] 1차 확인적 요인분석 모형적합도	36
[표 7] 2차 확인적 요인분석 모형적합도	37
[표 8] 연구변인에 대한 신뢰도 검사 결과	37
[표 9] 수렴타당도 및 판별타당도 검증 기준	39
[표 10] 수렴타당도 검증 결과	41
[표 11] 변인 간 상관관계 분석 결과	42
[표 12] 판별타당도 검증 결과	42
[표 13] 연구모형 모형적합도	43
[표 14] 가설검증 결과	45
[표 15] 분배공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과	46
[표 16] 절차공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과	46
[표 17] 상호작용공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과	47
[표 18] 분배공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과	47
[표 19] 절차공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과	48
[표 20] 상호작용공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과	48
[표 21] 상호작용공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과	49
[표 22] 대안모형 모형적합도	50
[표 23] 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향	52
[표 24] 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향	53
[표 25] 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향	54
[표 26] 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향	55

[표 27]	직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향	56
[표 28]	조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향	57
[표 29]	조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향 ...	57
[표 30]	직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향	58
[표 31]	조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향	59
[표 32]	조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향 ...	60
[표 33]	직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향	60
[표 34]	조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향	60
[표 35]	조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향 ...	61
[표 36]	직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향	61
[표 37]	조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향	61

그림 목 차

[그림 1] 연구 모형	8
[그림 2] 2차 확인적 요인분석 결과	38
[그림 3] 연구모형의 검증 결과	44
[그림 4] 연구모형의 변인 간 구조적 관계	49
[그림 5] 최종모형의 변인 간 구조적 관계	51

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

스포츠공공조직은 정부의 정책 수립 및 집행 등에 관한 대부분의 사업을 위탁·수행하면서 대한민국 체육정책의 거시적·중시적 방향과 틀을 설정·제시하고 현장접점에서 관련 업무를 집행하는 주체라고 할 수 있다(박상현, 권순용, 2016). 스포츠공공조직이 중추적인 역할을 담당하면서 다양한 체육정책을 구현한 결과, 대한민국은 엘리트스포츠에서 생활스포츠에 이르는 체육전반에 걸쳐 전 세계에서 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 빠르게 스포츠강대국으로의 발전을 이룩할 수 있었다.

하지만 국가 주도의 양적 성장에 치중한 나머지 그 과정에서 조직 사유화, 운동선수의 인권, 소외계층의 스포츠참여 등 스포츠공공조직을 둘러싼 다양한 소외현상이 나타나고 있다(문화체육관광부, 2018a). 뿐만 아니라 스포츠공공조직은 주요 현안과 변화에도 직면하고 있다. 스포츠공공조직의 역할과 업무가 증대됨에 따라 관련 책임성이 더욱 강조되고 있으며, 기회와 자원이 집중되면서 이해관계가 복잡해지고 충돌로 인한 문제 야기 가능성이 큰 상황에 직면하였다(박상현, 2018). 더불어 2016년 3월, 대한체육회와 국민생활체육회가 통합 대한체육회로 출범하면서 스포츠공공조직에 대한 국민의 관심이 고조되어 있으며, 문재인 정부의 출범으로 정부차원에서도 성적이거나 결과보다 과정의 공정성을 중시하는 정의롭고 공정한 체육행정시스템 마련을 통하여 스포츠정의를 실현하려는 인식개선이 그 어느 때보다 크게 부각되고 있다(문화체육관광부, 2018b).

살펴본 바와 같이, 스포츠평공조직은 국가주도성장의 부작용을 해결해야함과 동시에 급변하는 체육환경에 대한 능동적인 대응이 요구됨은 물론 국민들의 다양한 니즈에 부합할 수 있도록 효율적 조직운영의 필요성이 그 어느 때보다 절실히 요구되고 있는 상황이다. 하지만, 스포츠평공조직의 효율성 제고와 관련한 국내연구는 전무한 상황으로, 스포츠평공조직을 연구대상으로 한 연구조차 확인이 어려울 정도로 매우 미흡한 실정이다. 스포츠평공조직을 대상으로 한 연구가 미흡한 이유는 스포츠평공조직에 대한 통일된 접근의 부재와 맥락을 같이하는 결과로, 여러 학자들이 스포츠평공조직의 개념과 정의에 대해 다양한 논의를 진행되었으나, 공공목적을 가지고 존재하는 단체 또는 그룹이라는 다소 포괄적인 의미로 접근하는 경향을 확인할 수 있었을 뿐(박상현, 2018), 명확한 개념정의를 찾아보기 어려운 실정이다.

이에 본 연구는 스포츠평공조직을 다룬 초기연구로써 스포츠평공조직의 개념에 대한 합의된 접근이 부재함에도 불구하고 스포츠평공조직의 효율적 조직운영의 필요성에 주목하여 공신력과 대표성을 가장 잘 내포하고 있는 법률적 측면에서의 분류에 의한 스포츠평공조직을 연구대상으로 삼아 초기 논의를 전개하고 한다. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 2019년도 기획재정부에 의해 지정된 스포츠평공조직은 국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발(주) 등 총 5개 조직이 포함된다.

국민체육진흥공단은 경륜·경정 및 체육진흥투표권사업을 통한 국민체육진흥기금의 조성을 통하여 전문·장애인·생활스포츠 등 다양한 체육정책 구현에 소요되는 체육재정을 지원하고 있다. 대한장애인체육회와 대한체육회는 엘리트선수들의 경기력을 지속적으로 향상시킴으로써 국제무대에서 우수한 성적으로 스포츠 국가경쟁력을 드높임과 동시에 체육프로

그럼의 보급과 범국민 캠페인 전개 등 다양한 생활체육 활성화 정책을 전개함으로써 스포츠가치 확산을 통한 국민의 삶의 질 향상에 크게 이바지하고 있다. 태권도진흥재단은 태권도원 조성 및 효율적 관리 운영과 태권도 진흥사업 수행을 통해 태권도의 발전과 국제적 위상을 제고하고 있으며, 한국체육산업개발은 서울하계올림픽대회 시설물의 효과적인 유지·관리, 올림픽스포츠센터 운영, 올림픽시설 대관 등 복합문화 및 레저 공간 관리업무를 수행하고 있다(문화체육관광부, 2018a).

살펴본 바와 같이 상기 5개 스포츠공공조직은 전문스포츠, 생활스포츠, 장애인스포츠, 학교스포츠, 국제스포츠, 스포츠산업 등 우리나라 스포츠 관련 제반 공공서비스 업무를 실질적으로 운영·관리하는 주체라고 할 수 있다(박상현, 권순용, 2016). 하지만, 이들 스포츠공공조직을 포함한 공공부문의 경우 계량화하기 힘든 복수의 투입과 산출이 이루어지기 때문에 효율성을 측정하는 것이 매우 어렵고, 측정을 하더라도 그 적합성이나 공정성을 신뢰하기가 어렵다(윤경준, 2003). 이러한 이유로 스포츠공공조직의 효율성에 대한 고민이나 연구는 전무하다고 할 정도로 상당히 미흡한 실정이며, 자연스레 스포츠공공조직에 대한 객관적인 측정도구 또한 부재함에 따라 효율성 향상을 도모하기 위한 환류장치가 제대로 작동하기 힘든 상황이다.

이러한 상황에서 조직 구성원의 자발적인 조직공헌 행동으로써 조직 시민행동(organizational citizenship behavior)의 역할과 기능에 초점을 두어 스포츠공공조직의 효율성에 대한 연구를 진행하려 한다. 조직시민행동은 조직차원의 공식적인 보상체계에 직·간접적으로 명시되지 않았지만, 조직 구성원이 자발적으로 행하는 행동으로 조직의 효율적 운영을 촉진시키는 기능을 의미한다(Organ, 1988). 즉, 조직구성원에게 주어진 역할 이외의 행위는 자신보다 조직차원의 이익을 우선시함으로써 인해 발

생하는 것으로 조직시민행동은 조직 발전에 기여하는 바가 크며, 결과적으로 조직의 효율적 운영을 측정할 수 있음을 내포하고 있다. 이러한 관점은 과거 생산성만을 강조하여 조직운영을 바라보는 집단적 관점에서 벗어나 조직구성원 개개인에 초점을 두어 조직의 효율성을 제고하려는 조직구성원 중심의 관점으로 인식의 전환이 이루어지고 있는 점(이창섭, 남창우, 2013)에 비추어 볼 때 스포츠평공조직을 포함한 공공조직의 효율성을 구성원의 입장에서 측정하려는 새로운 대안으로 평가받고 있다.

조직시민행동과 관련하여 스포츠평공조직을 대상으로 한 연구는 매우 미흡한 상황이지만, 민간기업과 공무원 조직을 대상으로는 국내외를 막론하고 상당히 활발하게 진행되고 있으며(Colquitt, 2001; 박철민, 김대원, 2004; 김호균, 2007; 정석환, 2013), 연구결과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 구성개념으로 조직공정성, 조직몰입, 직무만족, 조직신뢰 등이 선행요인으로 밝혀졌다. 이에 본 연구에서는 스포츠평공조직을 대상으로 조직시민행동의 선행요인 중 여러 학자들에 의해 그 중요성이 강조되고 있는 조직공정성, 직무만족에 초점을 두어 조직시민행동과의 관계에 대한 실증적인 연구를 진행하려한다.

조직공정성(organizational justice)이란 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 노력에 대한 적절한 보상과 그러한 보상이 구성원의 업무태도, 행동에 끼치는 영향을 설명하는 개념으로(Greenberg, 1990), 최근 몇몇 종목단체의 비이상적 지배구조와 독점적 권한 남용이 사회적으로 이슈가 되면서 스포츠평공조직 전체를 바라보는 부정적 시각이 만연하게 됨에 따라 스포츠평공조직을 비롯한 대한민국 체육계가 직면한 화두이기도 하다. 뿐만 아니라 중앙정부차원에서도 시대가 변화함에 따라 성적이나 결과보다 과정의 공정성을 중시하는 정의롭고 공정한 스포츠 시스템을 마련을 통하여 스포츠정의를 실현하려는 인식개선이 새롭게 부각되면서(문화

체육관광부, 2018b) 스포츠공공조직을 둘러싼 ‘공정성’에 대한 담론은 체육진흥을 위한 핵심적인 가치로 자리매김하게 되었다.

조직공정성이 직무만족 및 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 미친다는 실증연구들은 활발하게 진행되어왔다(Moorman, 1991; Colquitt, 2001; 박재희, 2016; Whisenant & Smucker, 2009; 박철민, 김대원, 2004; 김민강, 박통희, 2008; 유원용, 유기성, 2010). Moorman(1991)은 조직공정성의 세 유형 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. Colquitt(2001)은 조직공정성이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며, 박재희(2016)는 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향 분석을 통하여 분배공정성과 절차공정성은 직무만족과 정의 상관관계를 가지는 것으로 제시하였다. Whisenant와 Smucker(2009) 또한 조직공정성이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 밝히고 있다. 국내의 연구에서 박철민과 김대원(2004)은 조직공정성의 두 유형인 절차공정성과 분배공정성은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미친다고 제시하였으며, 김민강과 박통희(2008)는 절차공정성과 조직시민행동 사이의 유의한 관계는 살펴볼 수 없었으나, 분배공정성과 상호작용공정성은 조직시민행동에 유의한 영향력을 미친다는 결과를 제시하였다. 임창호(2016)는 분배공정성과 상호작용공정성은 직무만족에 대해 정(+의 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 즉, 조직공정성은 구성원의 직무만족 및 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있음을 선행연구를 통해 확인 할 수 있다.

한편, 직무만족(job satisfaction)은 조직 구성원에게 주어진 직무를 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태로(Locke, 1976), 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 다룬 기존 연구에서 가장 많이 다루어진 개념으로, 조직 내 구성원들의 태도 및 정체성을 가장 잘 대변하는 변수로써 그 역할이 중요시되고 있다.

직무만족이 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 미친다는 실증연구들 또한 활발하게 진행되어왔다(Moorman, 1991; 정석환, 2013; 김태희, 장경로, 2004). Moorman(1991)은 직무만족이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. 정석환(2013)은 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 상당한 수준에서 매개변수의 효과를 가지고 있는 것으로 밝혔다. 김태희와 장경로(2004)는 조직시민행동과 직무태도 변인들 간의 관계에 대한 연구를 통하여 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 즉, 직무만족은 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있음을 선행연구를 통해 확인 할 수 있다.

살펴본 바와 같이, 조직의 효율성을 도모하기 위하여 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동 관련 연구는 활발히 이루어지고 있으나, 스포츠공공조직을 대상으로 변인들의 관계에 대한 연구는 충분하지 못한 상황이다.

따라서 스포츠공공조직을 둘러싸고 급변하는 행정환경 속에서 국민의 관심과 요구에 효율적으로 부응할 수 있도록 스포츠공공조직 구성원들이 지각한 조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고, 이들 간의 구조적 관계를 규명해 보고자 한다. 이를 통하여 스포츠공공조직의 효율성을 도모하고 궁극적으로는 우리나라 체육진흥에 기여할 수 있는 유용한 시사점을 제공한다는 측면에서 그 의미가 있다고 할 것이다.

제 2 절 연구 목적

본 연구는 스포츠평공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계를 규명하고자 한다. 이를 통하여 스포츠평공조직의 효율적 운영을 위한 기초자료를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다.

제 3 절 연구 문제

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 구체적인 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1. 조직공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-1. 분배공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2. 절차공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-3. 상호작용공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구문제 2. 조직공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-1. 분배공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2. 절차공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

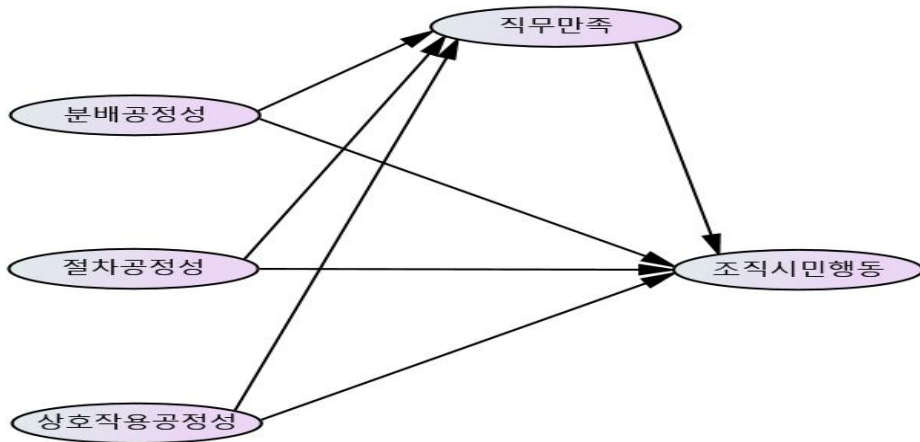
1-3. 상호작용공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구문제 3. 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제 4 절 연구 모형

본 연구의 목적은 스포츠평공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계를 규명하는데 있으며, 가설적 연구모형은 <그림 1>과 같다.

연구모형에 따르면, 조직공정성의 3요인(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 각각 직무만족과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구 모형

제 5 절 용어의 정의

본 연구에서 사용한 주요 용어에 대한 정의는 다음과 같다.

1. 스포츠평공조직: 스포츠 관련 제반 공공서비스 업무를 실질적으로 운영·관리하는 주체로 「공공기관의 운영에 관한 법률(2019년 10월 기준)」에 따라 기획재정부에 의해 지정된 총 5개 조직(국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발)
2. 조직공정성: 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 조직으로부터 적절한 보상과 공정한 대우를 받고 있는지 지각하는 수준으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 유형으로 구분
3. 분배공정성: 조직 내에서 임금, 승진, 조직신뢰 등과 같은 분배 결과물에 대하여 구성원이 지각하는 공정성 수준
4. 절차공정성: 조직 내에서 임금, 승진, 조직신뢰 등과 같은 결과물 분배를 위한 의사결정 과정에서의 절차에 대해 구성원이 지각하는 공정성 수준
5. 상호작용공정성: 조직의 정책이나 의사결정 과정에서 구성원이 지각하는 대우의 질(quality of treatment)에 대해 지각하는 공정성 수준

6. 직무만족: 조직 내에서 구성원에게 부여된 직무를 통하여 얻게 되는 긍정적인 심리상태

7. 조직시민행동: 조직차원의 공식적인 보상체계에 직·간접적으로 명시되지 않았지만, 조직의 효율적 운영을 촉진 시킬 수 있도록 조직 구성원이 자발적으로 행하는 행동

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 조직공정성

1. 조직공정성 개념

조직공정성(organizational justice)이란 조직구성원이 업무를 수행함에 있어 조직으로부터 적절한 보상과 공정한 대우를 받고 있는지 그리고 그러한 보상과 대우가 개인의 업무태도, 행동에 끼치는 영향을 설명하는 개념이다(Greenberg, 1990). 즉, 조직공정성은 조직 내에서 구성원이 지각하는 심리적 결과물로 Adams(1965)의 공정성이론 발표 이후 조직차원의 연구가 활성화 되었다.

Adams는 공정성이론(equity theory)을 통하여 조직 구성원들이 분배의 공정성을 평가할 때, 투입된 개인의 노력에 따른 보상의 형평성에 주목하였다. 개인의 노력-보상 정도가 타인의 노력-보상 정도와 동일하다고 지각하면 공정성을 느끼는 반면, 불일치할 경우 불공정성을 느끼며 그에 따라 개인의 업무태도, 행동을 달리 한다는 것이다. Adams는 철학적, 윤리적 측면에 국한되어 다루어졌던 기존 공정성의 개념을 조직차원으로 확대하였다는 점에서 높은 평가를 받고 있으나, 조직 구성원들이 보상결과를 어떻게 받아들이는가에만 초점을 둔다는 점에서 확장성을 지니지 못하는 한계를 지닌다.

이후 Thibaut & Walker(1975)는 분쟁해결을 위한 재판진행과정에 대

한 반응연구를 통해 의사결정 절차에 영향력을 행사할수록 결과에 대한 공정성 인식이 증가한다고 주장하며 절차공정성의 개념을 정립하였다. Leventhal(1980)도 절차공정성을 평가할 수 있는 여섯 가지 규칙을 제시하면서 법적 절차에 국한된 재판과정 뿐만 아니라 모든 상황에서 절차공정성의 개념을 보편적으로 적용할 수 있다고 주장하였다. 이러한 절차공정성은 기존 분배공정성이 보상결과물에 초점을 맞춘데 비해 의사결정과정 절차로 조직공정성에 대한 연구영역을 확대하였다는 점에서 의의를 둘 수 있다.

절차공정성이 분배결정을 위한 과정에서 구성원의 참여도에 국한하여 연구를 진행하였다는 한계점을 극복하고자 상호작용공정성이 등장하게 된다. Bies(1986)는 의사결정 과정을 ‘의사결정절차→상호작용→결과’ 3단계로 도식화하면서 상호작용이 구성원들의 공정성 인식에 영향을 준다고 주장하였다. 이후 Colquitt(2001)도 상호작용공정성을 대인간 공정성(interpersonal justice)과 정보 공정성(informational justice)로 구분하여 설명하였는데, 대인간 공정성은 조직의 정책이나 의사결정 과정에서 조직구성원으로부터 정중한 대우를 받는 정도를 의미하며, 정보 공정성은 구성원들에게 제공되는 정보의 제공시기와 구체적 정도를 의미한다. 즉, 상호작용공정성을 두 가지 측면으로 나뉘어 구성원의 공정성 인식에 기여한다고 주장하였다.

이상에 살펴본 것과 같이 조직공정성은 Adams의 공정성이론 이후 조직차원의 활발한 연구가 이루어진 결과 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다.

2. 조직공정성 유형

1) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 조직구성원들에게 부여되는 임금, 승진, 조직신뢰 등과 같은 분배 결과물에 대하여 구성원 개개인이 지각하는 공정성 수준을 의미한다(Rutte & Messick, 1995). 분배공정성에 관한 연구는 Adams가 공정성이론을 제시한 이후 본격적으로 연구되기 시작하였다.

Adams(1965)는 Festinger(1957)의 인지부조화이론(cognitive dissonance)과 Homans(1961)의 교환이론(exchange theory) 등 기존 연구들의 결과를 토대로 공정성이론(equity theory)을 제시하였다. Adams의 공정성이론은 조직의 구성원들이 분배의 공정성을 평가할 때, 투입된 개개인의 노력에 따른 보상의 형평성에 주목하였다. 개인이 투입한 노력과 그 노력으로 얻어지는 보상의 정도를 타인의 그것과 직접적인 비교를 통하여 공정성을 인식한다는 것이다. 즉, 개인의 노력-보상의 정도가 타인의 노력-보상 정도와 동일하다고 지각하면 공정성을 느끼는 반면, 불일치할 경우 불공정성을 느낀다는 것이다. 또한 이러한 형평성기반의 공정성 인식이 구성원의 직무와 관련하여 업무태도 및 조직에서의 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하였다.

Leventhal(1980)은 Adams의 연구결과를 기반으로 구성원들에게 주어진 상황과 여건에 따라 분배공정성이 상이하게 적용될 수 있다는 공정성 판단모델(justice judgement model)을 제시하였다. 예를 들어 조직구성원들의 주된 목적이 사회적 조화를 유지해야 하는 상황에서는 균등배분원칙(equality rule)을, 생산성 극대화에 초점을 둘 경우에는 형평원칙

(equity rule)을, 사회복지 구현을 위해서는 필요원칙(needs rule)을 선택하는 경향이 있다는 사실을 밝히고 있다. Leventhal은 판단모델을 통하여 문화, 상황, 조건 등의 주변여건이 조직구성원들의 공정성 인식에 있어 영향을 준다는 점을 설명하면서 노력-보상의 정도에 국한한 기존연구의 틀을 확장하였다.

Lerner(1982) 또한 구성원 개인의 이익극대화만을 도모하는 형평원칙이 보편적으로 통용되는 분배원칙이 아니며 조직구성원들이 조직 내 타인과의 관계를 어떻게 지각하느냐에 따라 분배원칙이 상이해 질 수 있다고 주장하면서 분배원칙을 형평, 균등, 필요원칙으로 세분화하여 제시하였다. 즉, 조직 내 구성원들이 서로를 경쟁관계로 지각하는 경우에는 투입된 노력에 따라 결과를 차등 분배하는 형평원칙을, 상호 협동·보완 관계로 지각하는 경우에는 투입된 노력이 상이하더라도 균등 분배하는 균등원칙을, 동일시하는 관계로 지각하는 경우에는 투입된 노력에 상관없이 필요에 따라 분배하는 필요원칙이 분배원칙으로 작용된다고 주장하였다.

분배공정성과 관련된 초기 연구들은 형평원칙에서 균등, 필요원칙에 이르기까지 그 영역을 세분화하면서 분배원칙을 설명하고 있다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만 조직구성원들이 분배결과를 어떻게 받아들이는가에만 초점을 둔다는 점에서 한계를 지닌다. 이러한 분배공정성의 한계를 보완하고자 분배결과에 이르는 절차가 얼마나 공정했느냐에 대한 논의의 필요성이 대두되었다.

2) 절차공정성

분배공정성이 분배결과물에 대한 구성원들의 공정성 지각수준을 밝히

는데 크게 기여하였으나, 분배결과에 이르는 절차가 정당한가에 대한 의문이 제기되면서 한계를 나타냈다. 이러한 한계점을 극복하고자 절차공정성에 대한 논의가 시작되었다. 절차공정성(procedural justice)은 분배를 위한 의사결정 과정에서의 절차가 얼마나 정당한지에 대한 구성원의 공정성 인식을 의미한다(Folger & Konovsky, 1989).

절차공정성 관련 연구는 Thibaut와 Walker(1975)가 분쟁해결을 위한 재판진행과정에 대한 반응연구를 제시하면서 본격화되었다. 그들은 두 가지 통제유형에 따른 반응을 살펴보았는데, 과정통제(process control)는 분쟁당사자들의 증거 및 변론을 제시하는 등 재판진행과정에 국한되어 행사할 수 있는 통제를 의미하며, 결정통제(decision control)는 판사의 최종 판결에 영향을 끼칠 수 있는 통제를 의미한다. 즉 최종판결과 관련하여 과정통제는 간접적인 영향력을 행사하는 반면, 결정통제는 직접적으로 영향력을 행사한다고 볼 수 있다. 연구결과 재판진행과정에서 분쟁당사자들은 과정통제 권한을 부여받은 경우 최종판결이 자신의 이익과 상충하더라도 공정하다고 인식하였다. 즉, 결과에 이르는 절차에 영향력을 행사할수록 결과에 대한 공정성 인식은 증가한다는 것이다. Thibaut와 Walker의 연구를 기반으로 절차공정성의 연구영역이 확대되는 계기를 마련하였으나, 법적 절차에 국한된 연구로 이를 조직전체로 일반화하기에는 한계를 지닌다.

이에 Leventhal(1980)는 Thibaut와 Walker의 연구를 발전시켜 법적 절차에 국한된 재판과정 뿐만 아니라 모든 상황에서 절차공정성의 개념을 보편적으로 적용할 수 있다고 제시하면서 구성원이 공정성을 인식함에 있어 분배결과보다 절차가 더욱 크게 작용한다고 주장하였다. 또한 Leventhal은 절차공정성을 평가할 수 있는 여섯 가지 규칙을 제시하였는데, 일관성, 편견배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성이 그것이다.

이후 조직공정성과 관련한 연구는 분배공정성에서 절차공정성으로 그 영역을 확대하게 되었고, 분배공정성과 절차공정성이 구성원들의 직무만족, 성취감 등에 어떠한 영향을 주는가에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 하지만 절차공정성은 분배결정을 위한 과정에서 구성원의 참여도에 국한하여 연구를 진행한 점에서 한계를 드러낸다.

3) 상호작용공정성

절차공정성이 의사결정 과정에서의 절차에 대한 공정성 인식수준을 밝히는데 크게 기여하였으나, 분배결정 과정 측면에만 국한됨에 따라 의문이 제기되면서 한계를 나타냈다. 이러한 한계점을 극복하고자 상호작용공정성에 대한 논의가 시작되었다. 상호작용공정성(interactional justice)은 조직의 정책이나 의사결정 과정에서 구성원이 지각하는 대우의 질(quality of treatment)을 의미한다(Greenberg & Lind, 2000).

Bies(1986)은 의사결정 과정에서 구성원간의 상호작용이 간과되고 있음을 지적하면서, 의사결정과정을 ‘의사결정절차→상호작용→결과’ 3단계로 도식화하여 상호작용이 구성원들의 공정성 인식에 영향을 준다고 주장하였다. 즉, 의사결정 과정에서 구성원간의 상호작용이 구성원들의 공정성 지각 수준에 중요한 역할을 한다고 제시하였다.

이후 Colquitt(2001)는 Bies의 연구를 토대로 상호작용공정성을 대인간 공정성(interpersonal justice)과 정보 공정성(informational justice)로 구분하여 설명하였다. 대인간 공정성은 조직의 정책이나 의사결정 과정에서 조직구성원으로부터 정중한 대우를 받는 정도를 의미하며, 정보 공정성은 구성원들에게 제공되는 정보의 제공시기와 구체적 정도를 의미한다. 즉, 상호작용공정성을 두 가지 측면으로 나뉘어 구성원의 공정성 인

식에 기여한다고 주장하였다.

한편, 상호작용공정성이 조직의 정책이나 의사결정 과정에서 이루어지기 때문에 절차공정성의 하위영역으로 인식될 수 있으나, 절차공정성과는 달리 결정과정에서 구성원을 공정하게 대하는 것, 즉 사회적 측면을 부각하여 연구를 진행하고 있기 때문에 독립성을 인정하고 다양한 실증연구가 이루어지고 있다(Moorman, 1991).

3. 조직공정성 관련 연구

조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 이직의도 등 다양한 변수들에 직·간접적으로 영향을 미친다는 실증연구들이 활발하게 진행되어왔다. Moorman(1991)은 미국 중서부에 위치한 두 회사의 임직원 225명을 대상으로 조직공정성이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과 조직공정성의 세 유형 모두 종속변수인 직무만족에 긍정적인 영향을 준다고 밝혔다. Colquitt(2001)은 조직공정성과 관련 폭넓은 연구를 진행하였고, 연구결과 분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 결과를 제시하였다. 박재희(2016)는 미국 동남부에 위치한 연구중심 대학에 근무하는 501명의 교원들을 대상으로 조직공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과 분배공정성과 절차공정성은 직무만족과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 Whisenant와 Smucker(2009)는 미국 텍사스 주의 고등학교, 대학교 운동부 코치 392명을 대상으로 조직공정성이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 밝히고 있다.

국내의 연구에서도 조직공정성과 관련한 연구가 활발하게 진행되고

있다. 박철민과 김대원(2004)은 부산지역 공무원 및 민원인을 상대로 실시한 연구를 통하여 조직공정성의 두 유형인 절차공정성과 분배공정성은 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 미친다고 제시하였다. 김민강과 박통희(2008)는 서울시 공무원을 대상으로 실시한 연구를 통하여 인사공정성과 조직시민행동의 관계를 살펴보았다. 연구 결과 절차공정성과 조직시민행동 사이의 유의한 관계는 살펴볼 수 없었으나, 분배공정성과 상호작용공정성은 조직시민행동에는 유의한 영향력을 미친다고 결과를 제시하였다. 임창호(2016)는 대전지방경찰청소속 259명을 대상으로 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과 분배공정성과 상호작용공정성은 직무만족에 대해 정(+)¹의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

살펴본 바와 같이, 공공조직에서부터 민간조직에 이르기까지 조직공정성 관련 연구는 매우 활발하게 진행되고 있다. 하지만, 스포츠공공조직 구성원을 대상으로 실시한 국내연구는 유원용과 유기성(2010)의 연구가 유일하다. 그들은 국민생활체육회 및 산하 시·도 생활체육회 직원 252명을 대상으로 조직공정성이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향을 연구하였고, 연구 결과 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

제 2 절 직무만족

1. 직무만족 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 태도로써 개인에게 주어진 직무를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Locke, 1976). 직무만족에 대한 연구는 과거 호손실험을 통해 본격적으로 시작되었다. Roethlisberger와 Dickson(1939)은 1920년대 미국 일리노이 주에 위치한 호손공장에서 근무하는 노동자들을 대상으로 조명밝기와 근무시간, 휴식시간 등의 물리적 작업환경이 생산성에 미치는 영향을 살펴보고자 연구를 진행하였다. 하지만, 연구의도와는 달리 물리적 환경요소보다 인간관계와 같은 심리요소가 생산성에 영향을 미친다는 것으로 밝혀졌다. 이를 토대로 학자들은 직무만족에 영향을 미치는 다양한 변인들을 탐색하는 연구가 본격적으로 시작되었다.

Hoppock(1937)는 직무만족을 “구성원이 ‘나는 나의 직무에 대해 만족한다.’라고 말할 수 있는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합”이라고 정의하였다. Tiffin과 McCormick(1974)은 직무만족이란 구성원에게 주어진 직무를 수행하거나 수행의 결과로부터 유래하는 만족감, 성취감 등의 욕구만족(need satisfaction)으로 정의하였으며, Locke(1976)는 직무만족이란 개인에게 주어진 직무를 평가하거나 직무 그 자체를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태로 정의하면서 직무만족은 각개인의 상이한 가치체계에 따라 달라질 수 있다고 하였다.

Porter와 Lawler(1986)는 직무만족이란 구성원에게 주어진 직무수행의 결과 조직으로부터 받게 되는 실제 보상 수준을 초과한 정도로 정의하였다. 즉, 직무수행에 따른 보상적 측면에 주목하면서 실제 보상수준이 구

성원의 기대에 미치지 못했을 경우 직무불만족으로 이루어진다고 설명하였다.

이상에서 다양한 학자들의 정의를 살펴본 바와 같이, 직무만족 개념에 대한 정의는 연구자들마다 서로 다른 정의를 시도하며 모호성을 내포하고 있다. 그럼에도 불구하고 일반적으로 직무만족이란 구성원에게 주어 진 직무자체 또는 직무를 둘러싼 다양한 변인들로부터 얻게 되는 긍정적인 심리상태로 포괄적으로 정의되고 있음을 살펴 볼 수 있다.

2. 직무만족 결정요인

직무만족은 구성원에게 부여된 직무를 통하여 얻게 되는 개개인의 심리상태임에도 불구하고 조직 측면에서 바라볼 때 효율적 조직운영에 기여하는 영향력에 주목하여 직무만족에 영향을 주는 결정요인들에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다.

Herzberg(1987)는 직무만족에 영향을 주는 결정요인을 동기요인(motivator)과 위생요인(hygiene factor)로 구분하였다. 동기요인은 직무에 대한 흥미, 성취감 등 조직구성원에게 만족감을 주는 요인들로 이루어졌는데, 이러한 요인들의 충족은 구성원들의 만족감을 극대화시킬 뿐, 불만족을 해소할 수 없다고 주장한다. 또한 위생요인은 임금, 인간관계, 조직정책 등 조직구성원에게 불만족을 주는 요인들로 이루어졌으며, 이러한 요인들의 충족은 구성원들의 불만족을 감소시킬 뿐, 만족을 증대할 수 없다고 주장한다. 즉, 구성원들에게 만족을 유발하는 동기요인과 불만족을 유발하는 위생요인은 별개의 차원에서 직접적인 관련이 없다고 주장하였다.

Porter와 Lawler(1968)는 과거 구성원의 노력에 대한 성과와 보상을 결정요인으로 보고 이에 따라 장래 구성원의 동기, 성과, 직무만족이 결정된다고 주장하였다. 보상을 내재적 보상과 외재적 보상으로 나누었는데, 개인의 노력을 투입하여 이룩한 성과에 대하여 향후 인센티브, 금전 등을 외부적 보상요인으로 성취감, 만족감 등을 내재적 보상요인으로 설정하였다. 이러한 내재적·외재적 보상이 타인의 그것과 비교하여 공정하다고 느끼면 구성원들은 직무만족을 느끼며, 성과에 따른 적절한 보상은 구성원들의 미래 노력과 성과를 유발하게 된다고 주장하였다.

Locke(1976)는 직무만족과 관련한 연구들을 검토하여 직무만족의 결정 요인들을 직무자체의 성격요인과 직무와 관련된 인적요인으로 나누었다. 직무자체의 성격요인은 흥미, 직무난이도, 임금수준, 승진, 연금, 의료보험 등이 포함되며, 인적요인은 동료와의 관계, 조직정책, 인사규정 등을 포함하게 되는데, 이 두 요인을 직무만족에 영향을 주는 결정요인으로 파악하였다.

상기에서 살펴본 바와 같이 직무만족에 영향을 주는 결정요인들을 다양한 분류방법을 이용하여 활발한 연구가 진행되었으나, 학자들에 따라서 다른 결정요인들을 제시하고 있다. 그럼에도 불구하고 임금, 동료관계, 성취감 등 공통적인 요인들을 발견할 수 있음을 살펴 볼 수 있다.

3. 직무만족 관련 연구

직무만족과 관련한 실증연구들은 민간조직에서부터 공공조직에 이르기까지 매우 활발하게 이루어지고 있다. 그 가운데 스포츠평공조직 구성원의 직무만족과 관련한 연구들을 살펴보면, 이용식, 김종필, 오연풍

(1997)은 우리나라의 대표적인 스포츠평공조직인 국민체육진흥공단, 대한체육회, 생활체육협의회 직원 299명을 대상으로 구성원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향 연구를 통하여 직무스트레스는 직무만족을 감소시킨다는 결과를 제시하였다. 또한 스포츠평공조직 구성원을 대상으로 사회적 지원과 직무만족의 관계를 살펴본 연구를 통하여 사회적 지원은 직무만족에 통계적으로 유의한 정적인 영향을 미친다고 연구결과를 제시하였다(김정하, 이용식, 1998).

한기훈, 유원용, 문승귀(2004)는 국민생활체육회 직원 142명을 대상으로 직무만족, 조직동일시 및 조직헌신과 이직의도의 관계 규명 연구를 통하여 직무만족은 조직동일시와 조직헌신에 각각 정적인 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 서효민, 박상하, 장경로(2011)는 국민체육진흥공단, 국민생활체육회, 대한체육회 등의 스포츠평공조직 종사자 179명을 대상으로 구성원의 직무만족을 개인과 환경의 상호작용적 관점에서 살펴보는 연구를 통하여 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성은 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 이유진과 황선환(2018)은 전국 17개 시·도 체육회에 근무하는 226명의 직원을 대상으로 통합체육회 근로자의 일과 삶의 균형 수준에 따른 직무만족 연구를 통하여 일과 삶의 균형 수준은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

살펴본 바와 같이, 스포츠평공조직 구성원의 직무만족과 관련된 연구는 직무스트레스, 사회적지원, 조직동일시, 조직헌신, 이직의도, 개인-직무-조직 적합성 등 다양한 변수들과의 상관관계에 대한 실증연구들이 활발히 진행되고 있다.

제 3 절 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직차원의 공식적인 보상체계에 직·간접적으로 명시되지 않았지만, 조직 구성원이 자발적으로 행하는 행동으로 조직의 효율적 운영을 촉진시키는 기능을 의미한다(Organ, 1988). 즉, 조직구성원의 직무기술서를 통해 주어진 역할 이외의 행위는 자신보다 조직차원의 이익을 우선시함으로써 인해 발생하는 것으로, 조직시민행동은 조직 구성원의 자발적인 조직공헌 행동으로 그 역할과 기능에 중점을 두고 있다.

Kats와 Kahn(1978)은 조직구성원의 행동을 공식적인 역할행동과 자발적 행동으로 구분하고, 조직시민행동을 자발적이고 혁신적인 행동으로 정의하면서 학문적 개념의 토대를 구성하였다. Graham(1991)은 조직시민행동을 조직구성원이 조직에 보여주는 긍정적인 행동을 통칭하는 것이라 정의하면서 전 세계적으로 공통적으로 사용할 수 있는 개념이라고 주장하며 외연의 확장을 도모하였다. Brief와 Motowidlo(1986)는 자신이 속한 조직과 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 기여하며, 협동하고 출선하는 일련의 행동들로 정의하였다.

살펴본바와 같이 조직시민행동에 대한 정의는 학자마다 다소 차이가 있으나, 구성원이 업무를 수행하는데 있어 공식적인 보상체계를 기대하고 있지 않고 자발적인 조직공헌 행동에 초점을 둔다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 이러한 자발적인 조직공헌 행동으로서의 조직시민행동은 보상을 통한 동기유발 방식의 기존 조직이론들과는 확연하게 차별화를 보이고 있다(Graham, 1991).

2. 조직시민행동의 유형

조직시민행동은 크게 5가지 유형으로 구분된다(Organ, 1988). 첫째, 이타적(altruism) 행동이다. 조직 내 신입직원의 업무를 도와주거나 몸이 아픈 동료직원을 대신해 업무를 수행 하는 등 업무와 관련하여 다른 조직 내 구성원을 도와주는 행동을 의미한다. 둘째, 양심적(conscientiousness) 행동이다. 정해진 출근시간 보다 일찍 출근하여 업무를 수행하거나 점심시간 등의 휴식시간 중에도 못 다한 업무를 처리하는 등 구성원에게 요구되는 최소수준을 뛰어넘어 자발적으로 업무를 수행하는 행동을 의미한다. 셋째, 스포츠맨십(sportsmanship)이다. 조직 내 불평불만을 타인에게 토로하지 않거나 일시적 불편사항을 묵묵히 견디는 등 조직에서 발생하는 여러 문제점들에 대한 무차별 비난을 삼가고 고충을 인내하며 묵묵히 주어진 업무를 수행하는 것을 의미한다. 넷째, 예의(courtesy)이다. 조직 내 구성원들과 능동적으로 정보를 공유하고 업무진행 과정에서 여러 사람과 사전상의를 하는 등 업무수행 과정에서 발생할 수 있는 문제점들을 예방하기 위해 타구성원들과 우호적인 관계를 형성하는 것을 의미한다. 다섯째, 시민행동(civic virtue)이다. 조직의 정책이나 비전에 대한 능동적인 관심, 효율적 조직운영에 대한 개인적 제안 등 구성원이 소속된 조직에 애착과 책임감을 토대로 적극적인 업무수행과 혁신적 태도로 참여하는 것을 의미한다.

조직시민행동은 그 대상에 따라 크게 2가지 차원, 조직적 차원의 시민행동(organizational citizenship behavior-organizational, OCB-O)과 개인 차원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior-individuals, OCB-I)으로도 구분 될 수 있다(Alge et al., 2006). 조직적 차원의 시민행동(OCB-O)은 조직을 위한 차원에서 동료들을 지원하는 것으로서 시민

행동, 스포츠맨십, 양심적 행동과 관련된 개념이다. 개인차원의 조직시민 행동(OCB-I)은 동료들 위한 마음에서 비롯되는 이타적 행동, 대면적 갈등을 예방하기 위한 예의성과 연관된 개념이다.

살펴본 바와 같이, 조직시민행동은 특성과 대상에 따라 다른 유형으로 구분될 수 있으나, 기본적으로 내재된 요소들은 이타적 행동, 양심적 행동, 스포츠맨십, 예의, 시민행동 등 5개의 하위차원을 약간씩 변형하거나 기준에 의하여 분류하여 사용하고 있는 추세이다.

3. 조직시민행동 관련 연구

조직시민행동과 관련한 실증연구들은 공무원 조직과 공공조직을 대상으로 활발히 진행되고 있다. 김호균(2007)은 지방자치단체 소속 공무원 520명을 대상으로 조직시민행동을 구성개념변수로 설정하여 구성원들이 인식하는 조직공정성의 정도와 조직신뢰 정도와의 인과관계를 실증적으로 분석하였다. 연구를 통하여 조직신뢰는 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 조직공정성 구성개념 중 절차공정성을 제외한 상호작용, 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 각각 조직시민행동 변수에 유의미한 정(+)의 효과를 가지는 것으로 밝혔다.

정석환(2013)은 서울시 소속 공무원 407명을 대상으로 구성원들이 인지하는 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향 연구를 통하여 절차공정성과 상호작용공정성이 직무만족에 영향을 미치며, 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 상당한 수준에서 매개변수의 효과를 가지고 있는 것으로 밝혔다. 또한 최익봉(2005)은 대전의 정부출연 연구소 소속 561명을 대상으로 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성 연

구를 실시하였다. 연구 결과 신뢰와 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 정(+)²의 영향을 미쳤으며, 신뢰와 조직시민행동 간의 관계에 있어 조직몰입은 매개역할을 하는 것으로 밝혔다.

살펴본 바와 같이 조직시민행동과 관련한 연구는 활발하게 진행되고 있으나, 스포츠공공조직 구성원을 대상으로 실시한 연구는 전무하다. 다만 스포츠조직 구성원을 대상으로 한 연구를 살펴보면, 김태희와 장경로(2004)는 서울시 소재 스포츠센터 지도자 244명을 대상으로 구성원의 조직시민행동과 직무태도 변인들 간의 관계에 대한 연구를 통하여 직무만족과 조직몰입은 조직시민행동에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 또한 수도권에 위치한 상업헬스클럽 및 구민체육센터 직원 183명을 대상으로 구성원들의 조직몰입과 직업몰입이 이직의도와 조직시민행동에 미치는 연구를 통하여 조직몰입은 조직시민행동에 정적영향을 미치며, 조직몰입과 직업몰입의 조직시민행동에 대한 상호작용효과는 정적으로 유의한 것으로 밝혔다(김태희, 장경로, 2006).

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구대상

본 연구의 대상은 2019년 9월 1일을 기준으로 스포츠평공조직(국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발)에 소속되어 근무하고 있는 정규직 직원을 모집단으로 설정한 후, 모집단을 잘 반영할 수 있도록 비례층화표본추출법(proportional stratified sampling)을 실시하여 총 300명을 연구대상으로 선정하여 설문을 실시하였다. 모집단 및 연구대상의 인원 및 비율을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 모집단 및 연구대상의 인원 및 비율

구분	모집단		연구대상	
	현원	백분율(%)	표집	백분율(%)
국민체육진흥공단	788	60.8	183	61.0
대한장애인체육회	69	5.3	16	5.3
대한체육회	195	15.1	45	15.0
태권도진흥재단	56	4.3	13	4.3
한국체육산업개발	187	14.4	43	14.3
계	1,295	100.0	300	100.0

(출처: 공공기관 알리오 사이트 / 2019년 9월 1일 기준)

총 300부 중, 응답내용이 편중되거나 불성실한 응답으로 연구 분석에 부적합하다고 판단된 24부를 제외한 276명의 자료를 바탕으로 연구를 진행하였으며, 최종적으로 분석에 사용된 연구대상자의 일반적 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 최종분석 연구대상자의 일반적 특성

특성	구분	인원(명)	백분율(%)
성별	남	174	63.0
	여	102	37.0
연령	20대	40	14.5
	30대	123	44.6
	40대	93	33.7
	50대	20	7.2
결혼유무	미혼	159	57.6
	기혼	117	42.4
최종학력	고졸	5	1.8
	전문대졸	23	8.3
	대졸	198	71.7
	대학원 이상	50	18.2
소속기관	국민체육진흥공단	171	62.0
	대한장애인체육회	14	5.1
	대한체육회	42	15.2
	태권도진흥재단	12	4.3
	한국체육산업개발	37	13.4
근속년수	5년 미만	97	35.1
	5년 - 10년 미만	78	28.3
	10년 - 15년 미만	28	10.1
	15년 - 20년 미만	53	19.2
	20년 - 25년 미만	12	4.3
	25년 이상	8	2.9
직위	간부급	17	6.2
	차장급	15	5.4
	과장급	72	26.1
	대리급	84	30.4
	사원급	88	31.9
	전체	276	100.0

제 2 절 조사도구

본 연구에서 사용한 설문지는 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성), 직무만족, 조직시민행동과 인구통계학적 특성에 관한 질문 등으로 구성되어 있으며, 설문지의 구성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 설문지 구성

구분		문항 수	문항번호
조직공정성	분배공정성	6	I - 1~6
	절차공정성	5	I - 7~11
	상호작용공정성	6	I - 12~17
직무만족		6	II - 1~6
조직시민행동		7	III - 1~7
개인적 특성		7	IV - 1~7
총 문항 수		37	

1. 조직공정성

1) 분배공정성

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 분배공정성을 측정하기 위하여 Price와 Mueller(1986)의 분배공정성 척도를 본 연구에 맞게 변안하여 사용하였다. 척도는 단일요인 6문항으로 구성되었으며, 이들 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

2) 절차공정성

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 절차공정성을 측정하기 위하여 Leventhal, Karuza, Fry(1980)의 절차공정성 척도를 본 연구에 맞게 번안하여 사용하였다. 척도는 단일요인 5문항으로 구성되었으며, 이들 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

3) 상호작용공정성

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 상호작용공정성을 측정하기 위하여 Moorman(1991)의 상호작용공정성 척도를 본 연구에 맞게 번안하여 사용하였다. 척도는 단일요인 6문항으로 구성되었으며, 이들 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

2. 직무만족

스포츠공공조직 구성원의 직무만족을 측정하기 위하여 Quinn과 Stainess(1977)의 직무만족 척도를 본 연구에 맞게 번안하여 사용하였다. 척도는 단일요인 6문항으로 구성되었으며, 이들 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

3. 조직시민행동

스포츠공공조직 구성원의 조직시민행동을 측정하기 위하여 Bateman과 Organ(1983) 및 Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 개발된 조직시민행동 척도를 배일현과 전인수(2003)가 타당도를 검사하여 수정한 척도를 본 연구에 맞게 사용하였다. 척도는 단일요인 7문항으로 구성되었으며, 이들 문항은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다.

제 3 절 자료수집

본 연구는 스포츠공공조직(국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발) 정규직 직원 300명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2019년 9월 2일부터 20일까지 실시하였으며, 설문조사를 실시하기 전 각 기관의 인사총무 담당자에게 본 연구의 취지와 목적을 충분히 설명하고 협조 의뢰를 부탁하여 동의를 구한 후, 조사 일정을 상의하고 연구를 진행하였다. 각 기관을 방문하여 설문조사를 실시하기 전 조사 대상자에게 본 연구의 취지와 목적을 충분히 설명하고 자료수집에 대한 동의를 구한 후 연구를 진행하였다. 설문지의 조사방법은 설문 내용에 대하여 응답자 자신이 설문지를 작성하는 자기평가기입법(self-administration method)을 사용하였으며, 완성된 설문지를 회수하여 자료 분석을 실시하였다.

제 4 절 자료분석

응답이 완성된 설문지를 회수하여 응답내용이 부실하거나 신뢰성이 없다고 판단되는 자료는 분석대상에서 제외시키고, 분석 가능한 자료를 SPSS Statistics 26.0과 AMOS 26.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 구체적인 분석 절차는 다음과 같다.

1. 수집된 자료에 대해 기술통계분석, 변인 간 상관관계를 확인하였다. 이후 첨도(kurtosis)와 왜도(skewness) 분석을 바탕으로 각 변인의 정상분포 조건 충족 여부를 살펴보았다.
2. 사용한 척도의 구인타당도 검증을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시한 후 각 하위요인별 신뢰도(Cronbach' α) 분석을 실시하였다.
3. 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity) 검증을 실시하였다.
4. 구조방정식모형 분석을 통해 연구모형의 적합도와 연구가설 검증을 실시하였다. 이후 통계적으로 유의하지 않는 경로를 삭제한 대안모형을 구조방정식모형 분석을 통해 연구모형의 적합도를 검증하였다.
5. 최종모형 선택을 위하여 연구모형과 대안모형의 χ^2 차이 검증을 실시하였다.
6. 기관별 차이를 살펴보기 위해 각 기관별로 회귀분석을 실시하였다.

제 5 절 연구의 윤리적 검증

본 연구에서는 윤리적 이슈를 해결하기 위해 연구 참여자 모집에서부터 연구 진행과정, 연구방법 등에 대해 서울대학교 생명윤리심의위원회 (Seoul National University Institutional Review Board)로부터 검토 후 승인을 받았다(IRB No. 1909/002-008). 이후 연구 참여자들에게 IRB의 승인 내용과 연구 참여자 동의서를 받은 후 연구를 진행하였으며, SNUIRB에서 제시한 연구윤리 준수 규정에 맞추어 연구를 진행하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 분석자료의 기초통계량

본 연구의 분석에 사용된 변인은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 직무만족, 조직시민행동의 5개 변인이다. 각 측정 변인은 5점 Likert 척도(1: 전혀 아니다, 5: 매우 그렇다)로 이루어져 있다. 측정변인의 기초통계량을 산출한 결과는 <표 4>와 같다.

왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 통해 측정변인의 정규성을 검토한 결과 왜도의 절대 값은 0.035에서 0.828, 첨도의 절대 값은 0.054에서 1.265로 나타났다. 자료의 정규성은 왜도와 첨도의 절대 값이 2보다 작으면 확보된 것으로 간주하여(엄한주, 1996), 본 연구에서 측정된 자료의 정규성이 확보되었음을 확인하였다.

또한 본 연구에서 설정한 구조모형을 검증하기 위하여 사용된 모든 측정 변인 간 상관관계¹⁾를 분석하였다.

1) 변인 간 상관관계 행렬은 <부록 1>에 제시하였다.

<표 4> 측정변인의 기초통계량

변인	평균	표준편차	왜도	첨도
분배공정성	3.10	0.788		
분배공정성1	3.20	0.870	-0.298	-0.178
분배공정성2	3.23	0.858	-0.284	-0.283
분배공정성3	3.17	0.935	-0.338	-0.610
분배공정성4	3.03	0.906	-0.116	-0.587
분배공정성5	3.07	0.844	-0.204	-0.327
분배공정성6	2.93	0.927	0.035	-0.417
절차공정성	2.96	0.766		
절차공정성1	3.09	0.964	-0.116	-0.747
절차공정성2	2.91	0.937	0.056	-0.452
절차공정성3	3.06	0.888	-0.145	-0.360
절차공정성4	2.99	0.942	-0.155	-0.701
절차공정성5	2.74	0.888	0.183	-0.426
상호작용공정성	3.68	0.739		
상호작용공정성1	3.63	0.844	-0.610	0.622
상호작용공정성2	3.50	0.901	-0.497	0.054
상호작용공정성3	3.67	0.858	-0.673	0.800
상호작용공정성4	3.82	0.826	-0.776	1.265
상호작용공정성5	3.67	0.880	-0.561	0.232
상호작용공정성6	3.78	0.825	-0.557	0.346
직무만족	3.49	0.620		
직무만족1	3.51	0.793	-0.489	0.509
직무만족2	3.48	0.746	-0.468	0.803
직무만족3	3.59	0.788	-0.828	1.085
직무만족4	3.28	0.905	-0.365	0.136
직무만족5	3.72	0.826	-0.495	0.411
직무만족6	3.37	0.923	-0.436	0.087
조직시민행동	3.74	0.483		
조직시민행동1	3.33	0.872	-0.462	-0.217
조직시민행동2	3.51	0.751	-0.439	-0.282
조직시민행동3	3.91	0.693	0.051	-0.746
조직시민행동4	3.79	0.610	-0.430	0.602
조직시민행동5	3.80	0.659	-0.459	0.555
조직시민행동6	3.93	0.646	-0.264	0.292
조직시민행동7	3.89	0.660	-0.265	0.214

제 2 절 확인적 요인분석

본 연구의 분석에 사용된 분배공정성 6문항, 절차공정성 5문항, 상호 작용공정성 6문항, 직무만족 6문항, 조직시민행동 7문항 등 총 5요인 30 문항에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였다. Amos 26.0을 사용하여 최대우도법으로 모형과 실제 데이터 값의 차이를 최소화 시키면서 요인 적재치(factor loading)를 추정하였다. 측정모형의 적합도를 평가하기 위해 χ^2 검증방법과 다른 적합도 지수(CFI, TLI, RMSEA)를 활용하였으며 (배병렬, 2017), 본 연구에 사용된 적합도 지수들의 기준은 <표 5>와 같다.

<표 5> 확인적 요인분석 적합도 판단 기준

적합도 종류	판단 기준
χ^2	p>.05: 좋은
Q(χ^2 /df)	3 이하: 양호
CFI	.90 이상: 양호
TLI	.90 이상: 양호
RMSEA	.05 이하: 좋음 / .08 이하: 양호 / .1 이하: 보통

1차 확인적 요인분석 결과 χ^2 는 879.992, 자유도 395로 영가설을 기각 하였지만(p<.001), CFI(.910), TLI(.901), RMSEA(.067)로 모형 적합도는 양호한 것으로 나타났다. 30개의 문항 중 조직시민행동1 문항의 요인적 재치가 .50미만으로 수렴타당도를 만족하지 않았다. 이에 한 개 문항을 제거한 29문항으로 2차 확인적 요인분석을 실시하였다.

<표 6> 1차 확인적 요인분석 모형적합도

χ^2	df	Q(χ^2 /df)	p	CFI	TLI	RMSEA
879.992	395	2.228	<.001	.910	.901	.067

2차 확인적 요인분석 결과 χ^2 는 764.225, 자유도 367로 영가설을 기각하였지만($p < .001$), CFI(.924), TLI(.916), RMSEA(.063)로 모형 적합도는 양호한 것으로 나타났으며, 29개의 문항 모두 요인적재치가 .50이상으로 수렴타당도를 만족하였다. 따라서 분배공정성 6문항, 절차공정성 5문항, 상호작용공정성 6문항, 직무만족 6문항, 조직시민행동 6문항의 총 5요인 29문항이 최종적으로 선정되었다(<그림 2> 참고).

<표 7> 2차 확인적 요인분석 모형적합도

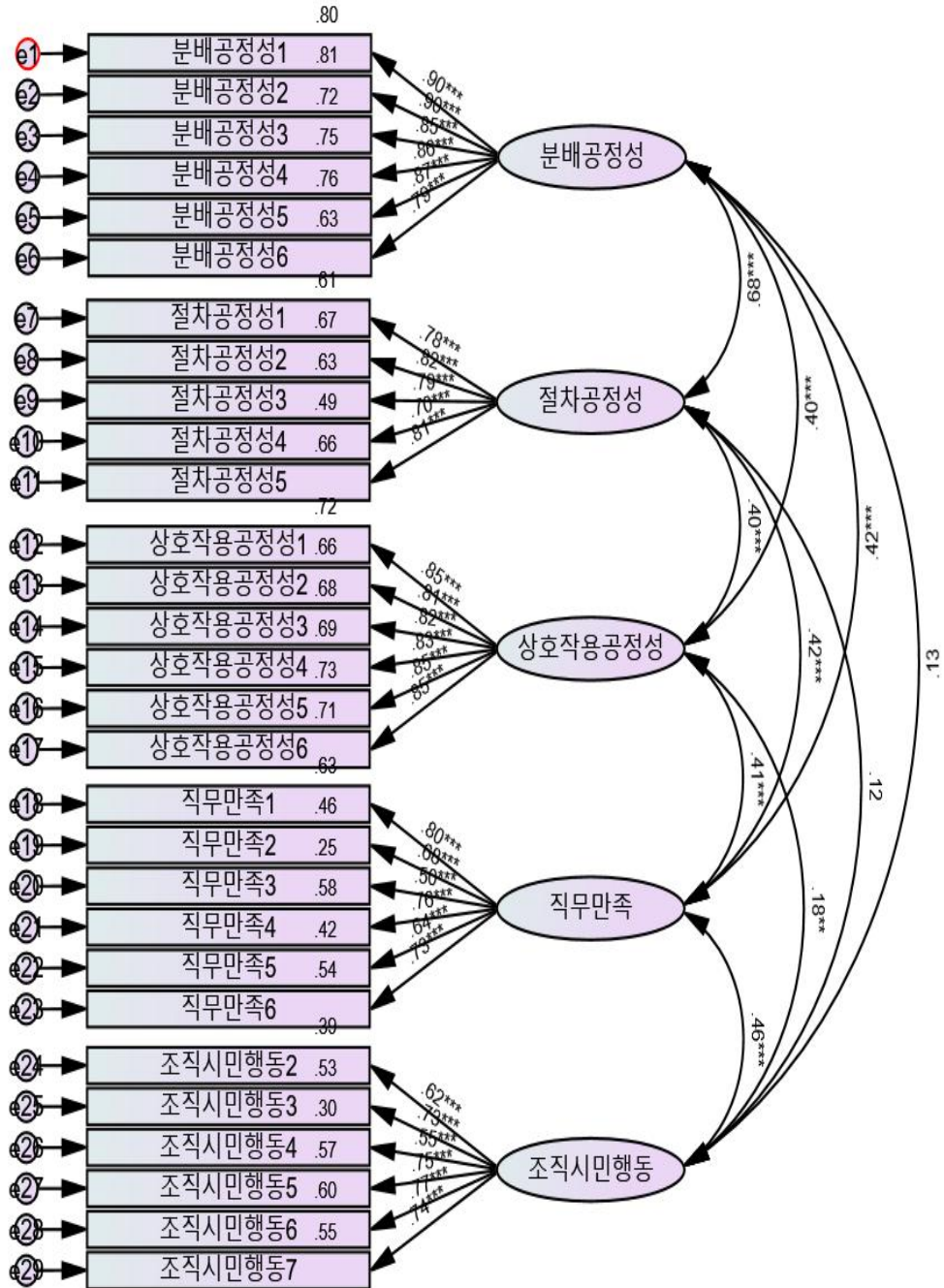
χ^2	df	Q(χ^2/df)	p	CFI	TLI	RMSEA
764.225	367	2.082	<.001	.924	.916	.063

제 3 절 신뢰도 분석

확인적 요인분석을 통해 선정된 문항의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였으며 그 결과는 <표 8>에서 보는 바와 같이 각 변인의 Cronbach's α 계수가 .840에서 .945로 나타나 문항들의 신뢰도를 확보하였다.

<표 8> 연구변인에 대한 신뢰도 검사 결과

변인	문항 수	Cronbach's α
분배공정성	6	.945
절차공정성	5	.886
상호작용공정성	6	.932
직무만족	6	.840
조직시민행동	6	.845



<그림 2> 2차 확인적 요인분석 결과

주1) 계수는 표준화계수로 표기함

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

제 4 절 개념타당도 검증

개념타당도(construct validity)는 연구의 측정결과가 얼마나 정확하게 이루어졌는지를 확인하는 과정으로, 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 통해 검증이 가능하다. 수렴타당도는 어떤 하나의 구성개념을 측정하기 위하여 다양한 측정 방법을 사용하였다면 측정값들 간에 상관관계가 높아야 한다는 것을 의미한다. 판별타당도는 서로 다른 구성개념에 대한 측정을 실시하여 얻게 된 측정값들 간에 상관관계가 낮아야 한다는 것을 의미한다(노경섭, 2019).

본 연구에서 수렴타당도와 판별타당도 검증을 위해서 사용한 기준은 <표 9>와 같다.

<표 9> 수렴타당도 및 판별타당도 검증 기준

구분	판단 기준
수렴타당도	1. 요인 적재치: .50 이상
	2. AVE: .50 이상
	3. C.R.: .70 이상
판별타당도	1. AVE > 상관계수 ²
	2. (상관계수 ± 2 × 표준오차) ≠ 1

1. 수렴타당도 검증

수렴타당도 검증은 세 가지 기준에 의거하여 판단하였다. 첫째, 잠재 요인에 대한 관찰변수들의 요인 적재치(factor loading) 가 .50이상이어야 하고, 둘째, 평균분산추출(average variance extracted: AVE) 값이 .50이상이어야 하며, 셋째 개념 신뢰도(construct reliability: C.R.) 값이 .70이상이면 수용 가능한 기준으로 활용하였다. <표 10>와 같이 모든 측정항목들의 요인적재치가 .50이상으로 나타났으며, AVE 값도 기준치인 .50을 넘었으며, C.R. 값도 기준치인 .70이상에 위치하여 이 연구의 측정항목에 대한 수렴타당도가 검증되었다.

2. 판별타당도 검증

판별타당도 검증은 두 가지 기준에 의거하여 판단하였다. 첫째, 변수 간의 평균분산추출(AVE) 값이 상관계수의 제곱 값보다 반드시 커야 하며, 둘째, 표준오차에 2를 곱한 값을 상관계수에 더하거나 뺀 범위에 1이 포함되지 않아야 수용 가능한 기준으로 활용하였다. <표 11>에 제시된 바와 같이 상관계수가 가장 높은 것은 .681인 분배공정성과 절차공정성의 관계이다. 이를 제곱하면 .464가 되는데, 이는 AVE값 중 가장 작은 값이 .576(직무만족) 보다 작게 나타남에 따라 첫 번째 기준을 충족하였다. 또한 <표 12>에 제시된 바와 같이 표준오차에 2를 곱한 값을 상관계수에 더하거나 뺀 범위에 1이 포함하는 변인이 없기 때문에 두 번째 기준 또한 충족하였다. 이로써 이 연구의 측정항목에 대한 판별타당도가 검증되었다.

<표 10> 수렴타당도 검증 결과

	요인	요인 적재치	측정 오차	AVE	개념 신뢰도	
분배 공정성	→	분배공정성1	.896	.148	.784	.956
	→	분배공정성2	.900	.139		
	→	분배공정성3	.848	.245		
	→	분배공정성4	.864	.207		
	→	분배공정성5	.870	.173		
	→	분배공정성6	.794	.317		
절차 공정성	→	절차공정성1	.782	.360	.649	.902
	→	절차공정성2	.816	.293		
	→	절차공정성3	.792	.293		
	→	절차공정성4	.703	.447		
	→	절차공정성5	.815	.264		
상호작용 공정성	→	상호작용공정성1	.846	.202	.758	.949
	→	상호작용공정성2	.810	.277		
	→	상호작용공정성3	.823	.237		
	→	상호작용공정성4	.828	.214		
	→	상호작용공정성5	.854	.209		
	→	상호작용공정성6	.845	.194		
직무만족	→	직무만족1	.795	.230	.576	.889
	→	직무만족2	.681	.297		
	→	직무만족3	.504	.462		
	→	직무만족4	.760	.344		
	→	직무만족5	.645	.397		
	→	직무만족6	.733	.392		
조직 시민행동	→	조직시민행동2	.623	.343	.680	.926
	→	조직시민행동3	.725	.227		
	→	조직시민행동4	.546	.261		
	→	조직시민행동5	.753	.187		
	→	조직시민행동6	.774	.167		
	→	조직시민행동7	.742	.195		

<표 11> 변인 간 상관관계 분석 결과

요인	1	2	3	4	5	AVE
분배공정성 (ρ^2)	1					.784
절차공정성 (ρ^2)	.681*** (.464)	1				.649
상호작용공정성 (ρ^2)	.397*** (.158)	.404*** (.163)	1			.758
직무만족 (ρ^2)	.424*** (.180)	.422*** (.178)	.414*** (.171)	1		.576
조직시민행동 (ρ^2)	.133 (.018)	.124 (.015)	.184** (.034)	.463*** (.214)	1	.680

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<표 12> 판별타당도 검증 결과

요인	상관 계수	표준 오차	상관계수 - 2 × 표준오차	상관계수 + 2 × 표준오차	
↔ 절차공정성	.681	.050	.581	.781	
분배 공정성	↔ 상호작용공정성	.397	.039	.319	.475
	↔ 직무만족	.424	.037	0.35	.498
	↔ 조직시민행동	.133	.025	.083	.183
절차 공정성	↔ 상호작용공정성	.404	.040	.324	.484
	↔ 직무만족	.422	.037	.348	.496
	↔ 조직시민행동	.124	.025	.074	.174
상호작용 공정성	↔ 직무만족	.414	.034	.346	.482
	↔ 조직시민행동	.184	.023	.138	.230
직무만족	↔ 조직시민행동	.463	.025	.413	.513

제 5 절 가설 및 모형 검증

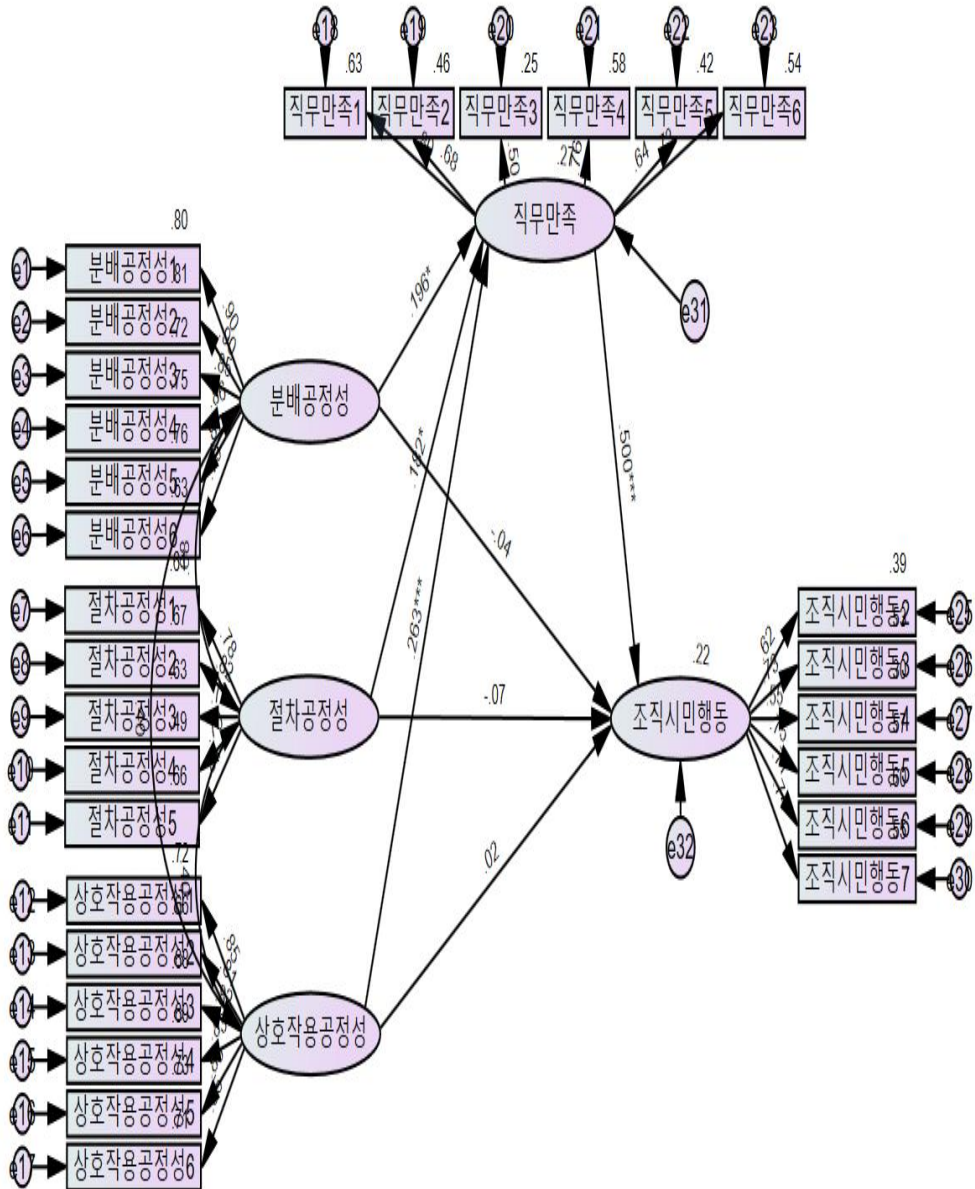
앞서 분석한 측정모형의 적합도결과 및 추정계수의 유의성이 모두 양호한 수준으로 나타났으므로 측정모형을 연구모형으로 설정하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 이는 측정모형 분석과 마찬가지로 모형적합도 및 추정계수를 살펴본 후, 추정계수의 유의성을 바탕으로 가설검증을 실시하였다.

1. 모형적합도

연구모형 적합도평가 결과 χ^2 는 764.225, 자유도 367로 영가설을 기각하였지만($p < .001$), CFI(.924), TLI(.916), RMSEA(.063)로 모형적합도는 양호한 것으로 나타났다. 이는 측정모형과 변인의 수 및 추정 경로의 수가 같아 동일한 결과이다. 따라서 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하는데 문제가 없는 것으로 판단하였다. 적합도가 확인된 연구모형의 경로모형과 경로계수 유의도는 <그림 3>와 같다.

<표 13> 연구모형 모형적합도

χ^2	df	Q(χ^2/df)	p	CFI	TLI	RMSEA
764.225	367	2.082	<.001	.924	.916	.063



<그림 3> 연구모형의 검증 결과

주1) 계수는 표준화계수로 표기함

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 가설 검증

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민 행동 간에 직접적 영향관계가 있는지 검증하기 위해 구조모형 경로계수 (비표준화, 표준화), 표준오차 및 C.R. 값을 산출하여 가설 검증을 실시하였다. 연구가설 검증 결과는 <표 14>와 같다.

<표 14> 가설검증 결과

	가설	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.	가설 채택
H1-1	분배공정성 → 직무만족	.158	.196	.071	2.230*	채택
H1-2	절차공정성 → 직무만족	.152	.182	.076	1.998*	채택
H1-3	상호작용공정성 → 직무만족	.232	.263	.061	3.834***	채택
H2-1	분배공정성 → 조직시민 행동	-.025	-.042	.055	-.454	기각
H2-2	절차공정성 → 조직시민 행동	-.042	-.067	.059	-.703	기각
H2-3	상호작용공정성 → 조직시민 행동	.014	.021	.048	.286	기각
H3	직무만족 → 조직시민 행동	.371	.500	.067	5.543***	채택

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

가. 조직공정성과 직무만족

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 조직공정성이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설(H1-1, 2, 3)에 대한 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

1) 분배공정성과 직무만족

분배공정성과 직무만족의 표준화 경로계수는 .196(C.R.=2.23, $p<.05$)으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 1-1. 분배공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 채택하였다.

< 표 15 > 분배공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
분배공정성 → 직무만족	.158	.196	.071	2.23*

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

2) 절차공정성과 직무만족

절차공정성과 직무만족의 표준화 경로계수는 .182(C.R.=1.998, $p<.05$)으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 1-2. 절차공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 채택하였다.

< 표 16 > 절차공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
절차공정성 → 직무만족	.152	.182	.076	1.998*

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

3) 상호작용공정성과 직무만족

상호작용공정성과 직무만족의 표준화 경로계수는 .263(C.R.=1.998, $p < .001$)으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 1-3. 상호작용공정성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 채택하였다.

<표 17> 상호작용공정성과 직무만족의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
상호작용공정성 → 직무만족	.232	.263	.061	3.834***

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

나. 조직공정성과 조직시민행동

스포츠공공조직 구성원이 지각하는 조직공정성이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설(H2-1, 2, 3)에 대한 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

1) 분배공정성과 조직시민행동

분배공정성과 조직시민행동의 표준화 경로계수는 $-.042$ (C.R. $=-.454$, $p > .05$)로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 2-1. 분배공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 기각하였다.

<표 18> 분배공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
분배공정성 → 조직시민행동	$-.025$	$-.042$.055	$-.454$

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2) 절차공정성과 조직시민행동

절차공정성과 조직시민행동의 표준화 경로계수는 $-.067$ (C.R. $=-.703$, $p>.05$)으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 2-2. 절차공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 기각하였다.

<표 19> 절차공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
절차공정성 → 조직시민행동	-.042	-.067	.059	-.703

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

3) 상호작용공정성과 조직시민행동

상호작용공정성과 조직시민행동의 표준화 경로계수는 $.021$ (C.R. $=.286$, $p>.05$)으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 2-3. 상호작용공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 기각하였다.

<표 20> 상호작용공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
상호작용공정성 → 조직시민행동	.014	.021	.048	.286

주)* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

다. 직무만족과 조직시민행동

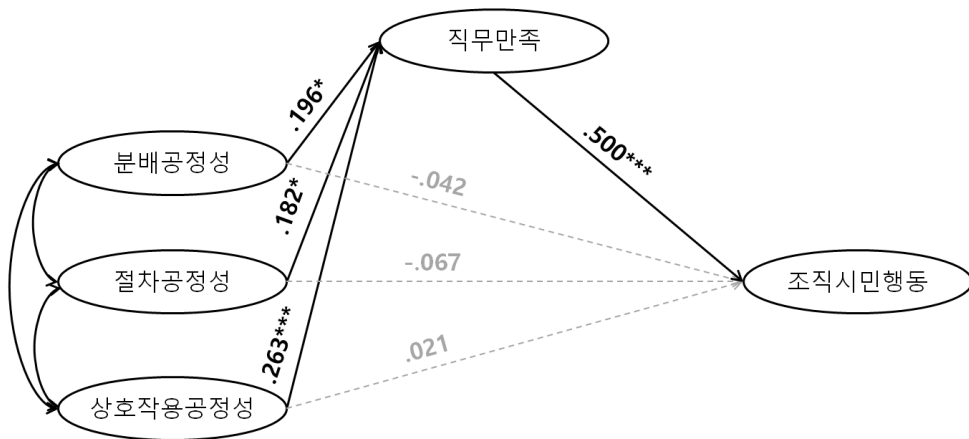
직무만족과 조직시민행동의 표준화 경로계수는 .500(C.R.=5.543, $p<.001$)으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 ‘가설 3. 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’를 채택하였다.

<표 21> 상호작용공정성과 조직시민행동의 영향 관계 분석 결과

구분	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.
직무만족 → 조직시민행동	.371	.500	.067	5.543***

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

이상의 가설검증 결과를 바탕으로 연구모형의 변인 간 구조적 관계를 그림으로 나타내내면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 연구모형의 변인 간 구조적 관계

주1) 계수는 표준화계수로 표기함

주2) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$, 점선은 유의하지 않은 경로를 나타냄

3. 대안모형 분석

연구모형 검증 후 통계적으로 유의하지 않는 세 경로 즉, 조직공정성의 하위 3개요인(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 경로를 삭제한 대안모형을 설정하였다. 대안모형의 적합도평가 결과 χ^2 는 766.035, 자유도 370로 영가설을 기각하였지만($p < .001$), CFI(.925), TLI(.917), RMSEA(.062)로 모형적합도는 양호한 것으로 나타났다.

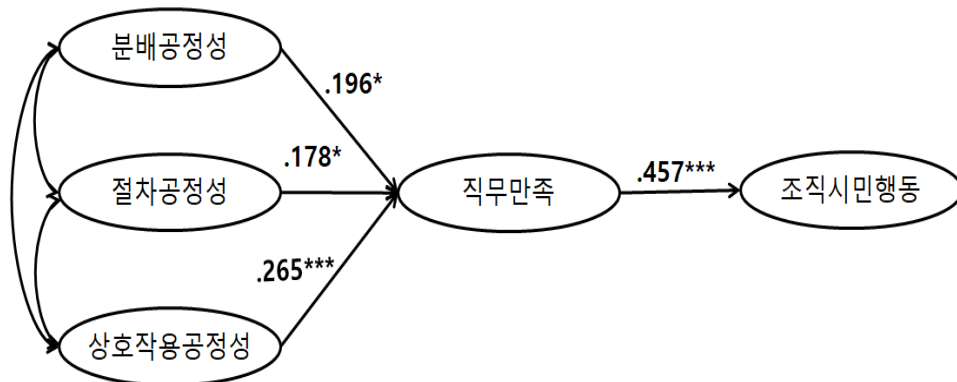
<표 22> 대안모형 모형적합도

χ^2	df	Q(χ^2/df)	p	CFI	TLI	RMSEA
766.035	370	2.070	<.001	.925	.917	.062

제 6 절 모형의 선택 및 분석

본 연구에서 제안한 연구모형과 대안모형은 내재된 모형(nested model)이므로, 최종모형을 선택하기 위해 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 두 모형의 χ^2 값의 차이는 1.81로 자유도 차이 3에서 유의수준 .05의 기각치인 7.815보다 작아 두 모형의 적합성은 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 이에 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 직무만족, 조직시민행동의 관계를 나타내는 모형으로 적합성에서는 차이가 없었지만, 연구모형보다 단순한 대안모형을 최종모형으로 선택하였다.

최종모형의 변인 간 구조적 관계를 제시하면 <그림 5>와 같다.



<그림 5> 최종모형의 변인 간 구조적 관계

제 7절 조직별 회귀분석

본 연구는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 기획재정부에 의해 지정된 5개 스포츠공공조직을 연구대상으로 설정하여 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계를 규명하였다. 이 과정에서 각 조직에 따른 평균차이가 존재함에도 불구하고 집단차이를 고려하지 않고 구조적 관계 규명 연구를 수행하였다. 구조방정식을 활용하여 집단차이 검증은 시도하였으나, 일부 조직의 제한된 사례수로 인하여 직접비교를 실시할 수 없었다. 이에 사례수 제약으로부터 상대적으로 자유로운 회귀 분석을 실시하여 각 조직별 차이를 살펴보았다.

1. 국민체육진흥공단

가. 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 23> 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.080	-	.443	.658	-
조직시민행동	분배공정성	.098	.134	1.377	.170	.597
	절차공정성	.102	.100	1.032	.303	.609
	상호작용공정성	.083	.034	.399	.690	.798
R=.227, R ² =.052, 수정된 R ² =.035						
F=3.035, p=.031, Durbin-Watson=1.912						

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 $p=.031$ 에서 3.035의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 $R^2=.052$ 으로 5.2%(수정계수에 의하면 3.5%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.912로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 조직시민행동과의 영향관계를 분석한 결과 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성의 하위요인은 조직시민행동에 의미 있는 영향을 주지 못한다고 볼 수 있다.

나. 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 직무만족을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 24> 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.071	-	-9.03	.368	-
직무만족	분배공정성	.087	.231	2.689	.008**	.597
	절차공정성	.091	.191	2.244	.026*	.609
	상호작용공정성	.075	.221	2.976	.003**	.798
	R=.516, $R^2=.267$, 수정된 $R^2=.253$ F=20.234, $p<.001$, Durbin-Watson=1.884					

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

회귀모형은 F 통계값이 $p<.001$ 에서 20.234의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 $R^2=.267$ 으로 26.7%(수정계수에 의하면 25.3%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.884로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 직무만족의 영향관계를 분석한 결과 분배공정성($t=2.689$, $p<.01$), 절차공정성($t=2.244$,

p<.05), 상호작용공정성(t=2.976, p<.01) 모두 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 직무만족에 영향을 미치는 하위요인의 중요도를 판단하기 위해 표준화 회귀계수 β 값을 비교한 결과 분배공정성($\beta=.231$), 상호작용공정성($\beta=.221$), 절차공정성($\beta=.191$) 순으로 직무만족에 더 강한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 높을수록 직무만족이 높다고 할 수 있다.

다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 직무만족을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 단순회귀분석을 실시하였다.

<표 25> 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률
	상수	.073	-	.978	.329
조직시민행동	직무만족	.068	.436	6.297	.000***
R=.436, R ² =.190, 수정된 R ² =.185 F=39.655, p<.001					

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 p<.001에서 39.655의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R²=.190으로 19.0%(수정계수에 의하면 18.5%)의 설명력을 보이고 있다. 직무만족과 조직시민행동의 영향관계를 분석한 결과 직무만족은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=6.297, p<.001). 따라서 직무만족이 높을수록 조직시민행동이 높다고 할 수 있다.

2. 대한체육회

가. 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 26> 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.176	-	-1.817	.077	-
조직시민행동	분배공정성	.244	-.319	-1.543	.131	.522
	절차공정성	.261	.074	.382	.704	.588
	상호작용공정성	.182	.443	2.499	.017*	.710
	R=.392, R ² =.153, 수정된 R ² =.087 F=2.296, p=.093, Durbin-Watson=2.072					

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 p=.093에서 2.296의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R²=.153으로 15.3%(수정계수에 의하면 8.7%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.072로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 조직시민행동과의 영향관계를 분석한 결과 상호작용공정성(t=2.499, p<.05)이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 상호작용공정성이 높을수록 조직시민행동이 높다고 할 수 있다.

나. 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 직무만족

을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 27> 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
직무만족	상수	.175	-	.119	.906	-
	분배공정성	.244	.271	1.293	.204	.522
	절차공정성	.260	-.060	-.304	.763	.588
	상호작용공정성	.181	.177	.987	.330	.710
R=.359, R ² =.129, 수정된 R ² =.060 F=1.878, p=.150, Durbin-Watson=1.614						

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 p=.150에서 1.878의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R²=.129으로 12.9%(수정계수에 의하면 6.0%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.614로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 직무만족의 영향관계를 분석한 결과 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성의 하위요인은 직무만족에 의미 있는 영향을 주지 못한다고 볼 수 있다.

다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 직무만족을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 단순회귀분석을 실시하였다.

<표 28> 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률
조직시민행동	상수	.139	-	- .905	.371
	직무만족	.142	.470	3.363	.002**
R=.470, R ² =.220, 수정된 R ² =.201 F=11.312, p=.002					

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 p=.002에서 11.312의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R²=.220으로 22.0%(수정계수에 의하면 20.1%)의 설명력을 보이고 있다. 직무만족과 조직시민행동의 영향관계를 분석한 결과 직무만족은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=3.363, p<.01). 따라서 직무만족이 높을수록 조직시민행동이 높다고 할 수 있다.

3. 한국체육산업개발

가. 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 29> 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
조직시민행동	상수	.188	-	- .648	.522	-
	분배공정성	.214	-.079	-.382	.705	.502
	절차공정성	.268	-.007	-.028	.978	.344
	상호작용공정성	.224	.566	2.908	.006**	.570
R=.536, R ² =.287, 수정된 R ² =.222 F=4.426, p=.010, Durbin-Watson=1.497						

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 $p=.010$ 에서 4.426의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 $R^2=.287$ 으로 28.7%(수정계수에 의하면 22.2%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.497로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 조직시민행동과의 영향관계를 분석한 결과 상호작용공정성($t=2.908$, $p<.01$)이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 상호작용공정성이 높을수록 조직시민행동이 높다고 할 수 있다.

나. 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 조직공정성의 하위요인인 분배, 절차, 상호작용공정성을 독립변인으로, 직무만족을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 30> 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.168	-	-0.742	.464	-
직무만족	분배공정성	.192	-.296	-1.471	.151	.502
	절차공정성	.240	.607	2.498	.018*	.344
	상호작용공정성	.200	.173	.917	.366	.570
$R=.575$, $R^2=.330$, 수정된 $R^2=.269$ $F=5.420$, $p=.004$, Durbin-Watson=1.333						

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

회귀모형은 F 통계값이 $p=.004$ 에서 5.420의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 $R^2=.330$ 으로 33.0%(수정계수에 의하면 26.9%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.333로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 조직공정성의 하위요인과 직무만족의 영향관계를 분석한 결과 절차공정성($t=2.498$, $p<.05$)이 직무만족에 유의

한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 절차공정성이 높을수록 직무 만족이 높다고 할 수 있다.

다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 규명하기 위해 직무만족을 독립변인으로, 조직시민행동을 종속변인으로 설정하여 단순회귀분석을 실시하였다.

<표 31> 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률
	상수	.143	-	-1.147	.259
조직시민행동	직무만족	.163	.462	3.085	.004**
R=.462, R ² =.214, 수정된 R ² =.191 F=9.519, p=.004					

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

회귀모형은 F 통계값이 p=.004에서 9.519의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R²=.214으로 21.4%(수정계수에 의하면 19.1%)의 설명력을 보이고 있다. 직무만족과 조직시민행동의 영향관계를 분석한 결과 직무만족은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(t=3.085, p<.01). 따라서 직무만족이 높을수록 조직시민행동이 높다고 할 수 있다.

4. 대한장애인체육회, 한국체육산업개발

사례수가 가장 적었던 대한장애인체육회와 한국체육산업개발을 대상으로 회귀분석 결과 모든 변인 간 관계에서 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 이에 결과표 해석을 생략하고 회귀분석 결과 표만을 제시하면 다음과 같다.

가. 장애인체육회

1) 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

<표 32> 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.361	-	-.407	.692	-
조직시민행동	분배공정성	.442	.238	.445	.666	.307
	절차공정성	.306	-.384	-.772	.458	.356
	상호작용공정성	.368	.307	.895	.392	.746
	R=.348, R ² =.121, 수정된 R ² =-.143 F=.458, p=.718, Durbin-Watson=1.212					

2) 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

<표 33> 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.273	-	.594	.566	-
직무만족	분배공정성	.334	.382	.797	.444	.307
	절차공정성	.231	.078	.175	.865	.356
	상호작용공정성	.278	.497	1.616	.137	.746
	R=.543, R ² =.295, 수정된 R ² =.084 F=1.396, p=.301, Durbin-Watson=2.124					

3) 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

<표 34> 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률
	상수	.217	-	.063	.951
조직시민행동	직무만족	.310	.423	1.617	.132
R=.423, R ² =.179, 수정된 R ² =.111 F=2.615, p=.132					

나. 태권도진흥재단

1) 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

<표 35> 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.171	-	-.219	.832	-
조직시민행동	분배공정성	.236	.279	.821	.436	.702
	절차공정성	.308	.278	.713	.496	.535
	상호작용공정성	.351	.152	.406	.695	.576
	R=.593, R ² =.351, 수정된 R ² =.108 F=1.443, p=.301, Durbin-Watson=1.629					

2) 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

<표 36> 직무만족이 조직공정성으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률	공차 한계
	상수	.170	-	1.457	.183	-
직무만족	분배공정성	.234	.333	.882	.403	.702
	절차공정성	.304	-.269	-.621	.552	.535
	상호작용공정성	.348	.344	.824	.434	.576
	R=.445, R ² =.198, 수정된 R ² =-.103 F=.658, p=.600, Durbin-Watson=1.366					

3) 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

<표 37> 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향

종속변수	독립변수	표준 오차	β	t값	유의 확률
	상수	.189	-	-.901	.389
조직시민행동	직무만족	.320	.437	1.535	.156
R=.437, R ² =.191, 수정된 R ² =.110 F=2.357, p=.156					

제 5 장 논의

본 연구는 스포츠평공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계 규명을 통하여 스포츠평공조직의 효율적 운영을 도모하기 위한 기초자료 제공을 목적으로 하고 있다. 이를 위하여 각 변인들을 다룬 선행 연구로부터 추출 및 재구성한 문항을 바탕으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였으며, 구조방정식 모형분석을 통하여 변인 간 구조적 관계를 바탕으로 연구모형 분석 및 가설검증을 실시하였다. 연구모형 검증 후 통계적으로 유의하지 않는 경로를 삭제한 대안모형을 최종모형으로 선택하였으며, 기관별 차이를 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 본 장에서는 최종모형에서 나타난 각 변인간의 관계를 바탕으로 선행연구들과의 비교를 통해 논의를 전개하고자 한다.

스포츠공공조직 구성원이 지각한 조직공정성과 직무만족의 관계를 살펴본 결과, 조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3요인 모두 직무만족에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 국내외에서 실시된 실증연구들과 대체적으로 그 맥을 같이 하고 있다(Moorman, 1991; Whisenant & Smucker, 2009; 유원용, 2010; 정석환, 2013; 임창호, 2016; 박재희, 2016). 하지만, 최종모형에서 도출된 조직공정성의 하위요인과 직무만족의 표준화된 경로계수(분배공정성 .196, 절차공정성 .178, 상호작용공정성 .265)를 제공하여 설명력을 확인해보면, 분배공정성이 3.8%, 절차공정성이 3.2%, 상호작용공정성이 7.0%로 그 설명력이 매우 낮음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용

용공정성의 3요인은 직무만족에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것은 하나, 그 설명력은 매우 낮다고 해석할 수 있다. 이는 직무만족에 영향을 미치는 다양한 변수를 살펴보지 못하고 단순히 조직공정성의 하위요인에 국한하여 통계적 유의성을 살펴본 결과로, 향후 직무만족에 영향을 미치는 주요 변수들에 관한 연구가 추가적으로 필요할 것으로 사료된다.

스포츠공공조직 구성원이 지각한 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3요인 모두 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 국내외에서 실시된 실증연구들과 불일치하는 결과이다(Colquitt, 2001; 김태희, 장경로, 2004; 박철민, 김대원, 2004; 김민강, 박통희, 2008; 정석환, 2013). 이러한 결과는 공공조직의 특수성이 반영된 결과로 판단된다. 스포츠공공조직을 포함하는 공공조직의 경우 제 규정에서부터 업무처리방식, 보상분배방법 등 조직운영의 전반적인 토대를 공무원으로부터 차용하고 있다. 이러한 조직운영방식은 각 조직의 자율적 운영에 제약을 가져오게 되고, 자연스레 각 조직의 구성원들은 조직운영의 한계를 인지한 상태에서 조직공정성을 지각하게 되는 것이다. 즉, 자율성을 제약당한 조직에 대한 공정성 인식이 조직의 효율적 운영을 촉진 시킬 수 있는 자발적 행동의 구현으로 이루어지는데는 한계가 있다고 볼 수 있다.

스포츠공공조직 구성원들이 지각한 직무만족과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 직무만족은 조직시민행동에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 선행연구들과 대체적으로 그 맥을 같이 하고 있다(Moorman, 1991; 김태희, 장경로, 2004; 김태희, 장경로, 2006; 정석환, 2013). 직무만족은 구성원에게 부여된 직무를 통하여 얻게 되는 개개인의 심리상태임에도 불구하고 조직 측면에서 바

라볼 때 효율적 조직운영에 기여하는 긍정요인으로 살펴 볼 수 있다. 이는 직무만족 수준이 높은 직원일수록 장기적 관점에서 조직전체를 위해 조직의 효율적 운영을 촉진 시킬 수 있는 역할 외 자발적 행동, 즉 조직 시민행동으로 이어지기 때문으로 판단할 수 있다.

최종모형을 통해 도출된 결과를 요약하자면, 구성원이 지각하는 조직 공정성의 세 가지 하위요인 모두 직무만족에 직접적으로 정적인 영향을 미치며, 직무만족은 조직시민행동에 직접적으로 정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 즉, 구성원이 지각하는 조직공정성이 높을수록 직무만족이 커지게 되고, 이러한 직무만족의 증가는 조직시민행동을 유발함으로써 궁극적으로 효율적 조직운영을 도모할 수 있는 요소로 작용한다고 해석할 수 있다. 따라서 스포츠평공조직을 둘러싸고 나타나고 있는 국가주도 성장의 부작용을 해결하고 급변하는 체육환경에 대한 능동적인 대응이 요구되고 있는 상황에서 효율적 조직운영을 도모하기 위하여 조직 구성원들이 지각하는 조직공정성과 직무만족을 높이기 위한 다양한 조치가 병행되어야 할 것으로 사료된다.

이상에서 최종모형을 통해 도출된 각 변인간의 관계를 살펴보았다. 최종모형은 5개 스포츠평공조직을 연구대상으로 설정하여 구조적 관계를 규명한 결과로, 각 조직에 따른 집단차이를 고려하지 못했다는 한계를 가진다. 구조방정식을 활용하여 집단차이 검증을 시도하였으나, 일부 조직의 제한된 사례수로 인하여 결과를 도출할 수 없었다. 이에 직접적인 비교는 불가하더라도 각 조직의 차이점을 간접적으로나마 살펴보기 위하여 사례 수 제약으로부터 상대적으로 자유로운 회귀분석을 실시하여 각 조직별 차이를 살펴보았다.

먼저 국민체육진흥공단 소속 구성원을 대상으로 회귀분석을 실시하여 각 변인간의 관계를 살펴보면, 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는

영향을 살펴본 결과 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 직무만족이 조직공정성으로 받는 영향을 살펴본 결과 조직공정성의 하위 3개요인(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)은 모두 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 살펴본 결과 유의한 영향관계임을 확인할 수 있었다. 대한체육회 소속 구성원을 대상으로 회귀분석을 실시하여 각 변인간의 관계를 살펴보면, 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향을 살펴본 결과 상호작용공정성만이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족이 조직공정성으로 받는 영향을 살펴본 결과 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 살펴본 결과 유의한 영향관계임을 확인할 수 있었다. 한국체육산업개발 소속 구성원을 대상으로 회귀분석을 실시하여 각 변인간의 관계를 살펴보면, 조직시민행동이 조직공정성으로부터 받는 영향을 살펴본 결과 상호작용공정성만이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족이 조직공정성으로 받는 영향을 살펴본 결과 절차공정성만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동이 직무만족으로부터 받는 영향을 살펴본 결과 유의한 영향관계임을 확인할 수 있었다. 끝으로 사례수가 가장 적었던 대한장애인체육회와 태권도진흥재단 소속 구성원을 대상으로 실시한 회귀분석에서는 모든 변인 간 관계에서 유의한 영향을 미치는 요인이 없는 것으로 나타났다.

이상에서 각 조직별 구성원을 대상으로 변인 간 회귀분석을 실시한 결과, 각 조직별로 변인 간 관계가 상이함을 확인할 수 있었다. 각 조직별로 상이한 사례수와 일부조직의 제한된 사례수와로 인하여 회귀분석 결과를 토대로 직접적인 비교를 실시하거나 일반화시킬 수 없지만, 각

조직별로 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 관계가 상이하다는 것을 간접적으로 확인할 수 있었다. 향후 각 기관별로 충분한 사례수를 가지고 연구모형을 검증하는 과정이 필요할 것으로 사료된다.

제 6 장 결론 및 제언

제 1 절 결론

본 연구는 스포츠평공조직 구성원이 지각하는 조직공정성, 직무만족 및 조직시민행동의 구조적 관계를 규명하여 스포츠평공조직의 효율적 운영을 위한 기초자료를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다.

연구의 목적을 달성하기 위한 조사도구로는 분배공정성 척도, 절차공정성 척도, 상호작용공정성 척도, 직무만족 척도, 조직시민행동 척도, 인구통계학적 특성 조사문항의 여섯 영역으로 구성된 설문지가 사용되었다. 스포츠평공조직(국민체육진흥공단, 대한장애인체육회, 대한체육회, 태권도진흥재단, 한국체육산업개발)에 소속되어 근무하고 있는 정규직 직원으로 모집단으로 설정하였다. 비례층화표본추출법(proportional stratified sampling)을 실시하여 모집단을 잘 반영할 수 있도록 총 300명을 대상으로 선정하여 설문을 실시하였다. 총 300부 중, 응답내용이 편중되거나 불성실한 응답으로 연구 분석에 부적합하다고 판단된 24부를 제외한 276명의 자료를 바탕으로 연구를 진행하였다.

수집된 자료는 SPSS Statistics 26.0과 AMOS 26.0 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석 목적에 따라 기술통계분석, 상관분석, 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 구조방정식 모형분석, 회귀분석을 실시하였다.

이상의 연구방법을 바탕으로 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 스포츠평공조직 구성원이 지각한 조직공정성과 직무만족의 관계를 살펴본 결과, 조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호

작용공정성의 3요인 모두 직무만족에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 스포츠평공조직 구성원이 지각한 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 조직공정성의 하위요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3요인 모두 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 스포츠평공조직 구성원들이 지각한 직무만족과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 직무만족은 조직시민행동에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 제언

본 연구를 계획하고 수행하는 과정에서 나타난 몇 가지 문제점을 살펴보고 후속 연구에 반영할 수 있는 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 스포츠평공조직을 다룬 초기연구로서 한계점을 지닌다. 본 연구는 스포츠평공조직의 개념에 대한 합의된 접근이 부재한 상황에서 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 기획재정부에 의해 지정된 5개 스포츠평공조직을 연구대상으로 설정하였다. 하지만 이러한 분류는 다른 조직들과 비교하여 스포츠평공조직만이 갖는 특수성을 반영하지 못하고 단순히 법률에 의한 분류에 국한된다는 한계점을 지닌다. 따라서 후속연구에서는 스포츠평공조직이 갖는 특수성에 기반을 두어 연구대상을 재설정한다면 더욱 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 사료된다.

둘째, 변인 선정을 위한 선행연구 검토가 미흡하였다. 본 연구는 스포

스포츠공공조직의 효율적 운영을 도모할 수 있는 방안을 모색하던 중, 조직시민행동에 주목하여 연구를 시작하였다. 하지만, 조직시민행동과 관련한 선행연구들의 검토과정에서 다수의 연구자들이 살펴보았다는 이유로 신중한 검토 없이 조직공정성과 직무만족을 변인으로 선정하여 연구를 진행하였다. 조직공정성과 직무만족은 조직측면에서 중요한 변인임이 분명하나, 개인과 조직을 둘러싼 환경이 점차 복잡해지고 있음을 감안할 때 세련된 결과 값을 제시하기에는 다소 한계가 있다고 사료된다. 이에 후속연구에서는 스포츠공공조직의 효율적 운영을 도모할 수 있는 세련된 변인 모색을 토대로 연구가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 설문지 선정에 아쉬움이 남는다. 전술한 바와 같이 조직공정성 및 직무만족은 조직측면에서 매우 중요한 변인으로 다양한 실증연구가 진행되어왔다. 하지만, 본 연구를 포함한 대다수의 선행연구들은 1980년대 외국 학자에 의해 개발된 설문지를 재구성하여 사용하고 있다. 1980년대와 현재의 시대상황이 상이함에도 불구하고 세련된 측정도구를 사용하지 못한 점은 아쉬움이 남는다. 이에 후속연구에서는 시대상황을 반영한 측정도구의 개발과 이를 통한 연구진행이 필요할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- 국민체육진흥공단(2019). **종합업무현황**. 국민체육진흥공단.
- 권순용(2009). 체육재원의 전망: 국가체육재정의 안정적 확보를 위한 국민체육진흥기금의 현황과 전망. **스포츠과학**, 108, 2-8.
- 기획재정부(2019). **2019년도 공공기관 지정**. 세종: 기획재정부.
- 김민강, 박통희(2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. **한국행정학보**, 42(3), 261-291.
- 김양례(2009). 체육재원의 전망: 국민체육진흥기금 조성 사업을 둘러싼 논란. **스포츠과학**, 108, 9-15.
- 김정하, 이용식(1998). 체육조직 구성원의 사회적 지원과 직무만족의 관계. **한국체육학회지**, 37(2), 321-327.
- 김태희, 장경로(2004). 스포츠조직 구성원의 태도변인들과 조직시민행동의 관계. **체육과학연구**, 15(4), 155-171.
- 김태희, 장경로(2006). 스포츠조직 종사자들의 직업몰입과 조직몰입의 상호작용이 이직의도와 조직시민행동에 미치는 영향. **체육과학연구**, 17(3), 113-125.
- 김호균(2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. **한국행정학보**, 41(2), 69-94.
- 노경섭(2019). **제대로 알고 쓰는 논문통계분석: SPSS & AMOS**. 서울: 한빛아카데미.
- 문화체육관광부(2018a). **체육백서**. 문화체육관광부.
- 문화체육관광부(2018b). **2030 스포츠비전 보고서**. 문화체육관광부.
- 박상현(2018). **스포츠공공조직의 정치통제 연구-대한체육회 회원 (프로) 종목단체를 중심으로**. 미간행 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 박상현, 권순용(2016). 스포츠공공기관의 제도적 규제요인 탐색. **한국체육정책학회지**, 37, 63-79.
- 박영옥(2005). 공공 체육재정의 현황과 과제. **한국체육학회 체육재정확보방안 세미나 자료집**, 3-26.
- 박재희(2016). 조직공정성과 직무만족의 관계에 대한 출신의 조절효과

- 분석: 미국 동남부 연구중심대학 교원의 인식을 중심으로. **행정논총**, 54(2), 319-345.
- 박철민, 김대원(2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석. **한국행정학보**, 38(1), 115-136.
- 배병렬(2014). **Amos 24 구조방정식모델링**. 서울: 도서출판 청람.
- 배일현, 전인수(2003). 산업재영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계. **경영학연구**, 32(1), 1-21.
- 서상훈, 성문정(2012). 스포츠선진화와 국민체육진흥기금의 역할. **한국스포츠학회 학술대회**, 11-32.
- 서호민, 박상하, 장경로(2011). 스포츠조직 구성원의 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 직무만족에 미치는 영향. **한국스포츠산업경영학회지**, 16(3), 17-28.
- 엄한주(1996). **스포츠 심리학 연구법**. 서울: 보경문화사.
- 유원용, 유기성(2010). 조직공정성이 스포츠조직 구성원의 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향. **한국스포츠산업경영학회지**, 15(4), 25-37.
- 윤경준(2003). 공공부문의 성과평가; 공공부문 효율성 측정을 위한 DEA의 활용-평가와 제언. **정부학연구**, 9(2), 7-31.
- 이용식(2015). 엘리트체육의 국민체육진흥기금 역할과 과제. **한국체육정책학회지**, 13, 103-115.
- 이용식, 김종필, 오연풍(1997). 체육조직 구성원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 36(4), 425-435.
- 이유진, 황선환(2018). 통합체육회 근로자의 일과 삶의 균형 수준에 따른 직무만족. **한국체육학회지**, 57(1), 379-390.
- 이창섭, 남상우(2013). **스포츠 사회학**. 충남: 충남대학교 출판문화원.
- 임창호(2016). 경찰관의 조직공정성 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 경찰승진을 중심으로. **한국경찰학회보**, 61, 55-88.
- 정석환(2013). 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 13(2), 244-253.
- 최익봉. (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구-조직몰입의 매개적 역할. **조직과 인사관리연구**, 29, 169-204.
- 한기훈, 유원용, 문승귀(2004). 공공 스포츠조직 구성원의 직무만족, 조직

- 동일시 및 조직헌신과 이직의도의 관계. *한국체육학회지*, 43(6), 723-735.
- Adams, J. S., & Berkowitz, L. (1965). Advances in experimental social psychology. *Inequity in Social Exchange*, 2, 267-299.
- Alge, J. B., Ballinger, A. G., Tangirala, S., & Oakley, L. J. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extra-role performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 221-232.
- 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.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- 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.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4),

249-270.

- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000). The Pursuit of Organizational Justice : From Conceptualization to Implication to Application. *Industrial and Organizational Psychology*, 72-105.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review* September-October, 109-120.
- Hoppock, Robert (1935). *Job satisfaction*. N.Y.:Harper & Brothers Publishers.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Lerner, M. J. (1982). The justice motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions. In *Cooperation and helping behavior* (pp. 249-278). Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction*, 3(1), 167-218.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- 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.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, MA: Lexington, Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.

- (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance Homewood. *IL: Irwin*.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*, JAI Press.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1977). The 1975-76 Quality of Employment Survey. Ann Arbor, *MI: Institute for Social Research*.
- Rutte, C. & Messick, D. (1995). An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations. *Social Justice Research*, 8(3): 239-261.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tiffin T. & McCormick E. J. (1974). *Industrial Psychology*(6th ed.), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review*, 9(2), 157-167.

부록1. 측정변인 간 상관계수

	dj1	dj2	dj3	dj4	dj5	dj6	pj1	pj2	pj3	pj4	pj5	ij1	ij2	ij3	ij4	ij5	ij6	js1	js2	js3	js4	js5	js6	ocb1	ocb2	ocb3	ocb4	ocb5	ocb6	ocb7					
dj1	1																																		
dj2	.885**	1																																	
dj3	.764**	.813**	1																																
dj4	.754**	.744**	.728**	1																															
dj5	.754**	.757**	.714**	.801**	1																														
dj6	.712**	.697**	.601**	.729**	.736**	1																													
pj1	.520**	.492**	.475**	.480**	.511**	.414**	1																												
pj2	.492**	.434**	.441**	.465**	.500**	.390**	.678**	1																											
pj3	.526**	.493**	.505**	.436**	.519**	.367**	.622**	.662**	1																										
pj4	.434**	.395**	.424**	.397**	.441**	.344**	.518**	.505**	.566**	1																									
pj5	.500**	.459**	.420**	.470**	.538**	.463**	.598**	.670**	.614**	.670**	1																								
ij1	.308**	.341**	.331**	.299**	.342**	.319**	.387**	.370**	.324**	.245**	.325**	1																							
ij2	.286**	.289**	.307**	.285**	.304**	.318**	.293**	.306**	.255**	.163**	.316**	.734**	1																						
ij3	.219**	.240**	.290**	.241**	.262**	.263**	.231**	.219**	.211**	.152**	.286**	.713**	.691**	1																					
ij4	.264**	.306**	.294**	.279**	.258**	.296**	.214**	.241**	.277**	.174**	.267**	.690**	.658**	.669**	1																				
ij5	.267**	.293**	.288**	.313**	.344**	.278**	.251**	.280**	.271**	.183**	.301**	.703**	.649**	.709**	.716**	1																			
ij6	.263**	.286**	.344**	.257**	.288**	.241**	.209**	.260**	.305**	.197**	.256**	.679**	.671**	.675**	.726**	.763**	1																		
js1	.352**	.324**	.291**	.374**	.333**	.412**	.317**	.286**	.278**	.249**	.307**	.293**	.270**	.221**	.307**	.275**	.305**	1																	
js2	.306**	.305**	.265**	.313**	.242**	.277**	.205**	.169**	.183**	.170**	.204**	.223**	.165**	.155**	.145**	.193**	.141**	.569**	1																
js3	.274**	.323**	.286**	.246**	.256**	.297**	.281**	.223**	.268**	.212**	.243**	.548**	.441**	.332**	.430**	.380**	.404**	.440**	.383**	1															
js4	.226**	.176**	.139**	.248**	.180**	.228**	.191**	.207**	.247**	.188**	.233**	.213**	.179**	.177**	.229**	.233**	.232**	.628**	.541**	.293**	1														
js5	.199**	.193**	.122**	.142**	0.116	0.087	.271**	.182**	.176**	0.102	.155**	.244**	.183**	.271**	.217**	.278**	.210**	.453**	.390**	.286**	.488**	1													
js6	.293**	.311**	.299**	.309**	.257**	.214**	.247**	.301**	.293**	.291**	.241**	.300**	.210**	.203**	.190**	.249**	.288**	.529**	.464**	.305**	.605**	.608**	1												
ocb1	.373**	.380**	.334**	.393**	.379**	.389**	.391**	.448**	.393**	.311**	.415**	.337**	.299**	.217**	.272**	.275**	.302**	.369**	.303**	.342**	.327**	.325**	.390**	1											
ocb2	.115	.099	.059	.101	.099	.085	.089	.136*	.130*	.093	.117	.109	.145*	.047	.136*	.082	0.105	.281**	.277**	.164**	.246**	.232**	.223**	.207**	1										
ocb3	.138*	.113	.056	.079	.085	.132*	.050	.071	.097	.020	.058	.188**	.152*	.130*	.169**	.150*	.126*	.274**	.250**	.234**	.183**	.256**	.107	.240**	.520**	1									
ocb4	.067	.080	-.001	.005	.050	.082	.084	.016	.070	.020	-.008	.123*	.089	.096	.066	.099	.088	.213**	.163**	0.103	.133*	.184**	.141*	.153*	.265**	.317**	1								
ocb5	.094	.092	.012	.058	.057	.102	.086	.017	.075	.054	.013	.100	.104	.035	.120*	.089	.102	.346**	.230**	.187**	.219**	.260**	.185**	.214**	.484**	.528**	.583**	1							
ocb6	.101	.099	.048	.065	.055	.071	.144*	.050	.089	.046	.053	.149*	.156**	.112	.066	.141*	.089	.286**	.292**	.254**	.230**	.320**	.242**	.200**	.459**	.597**	.398**	.525**	1						
ocb7	.138*	.055	.028	.096	.098	.166**	.153*	.072	.060	.068	.065	.100	.083	.087	.071	.128*	.085	.305**	.184**	.147*	.225**	.306**	.219**	.294**	.432**	.521**	.377**	.554**	.623**	1					

주1) dj=분배공정성, pj=절차공정성, ij=상호작용공정성, js=직무만족, ocb=조직시민행동

주2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

설문조사

안녕하십니까?

본 설문은 스포츠평공조직 구성원이 지각한 조직공정성과 직무만족 및 조직시민행동 간의 구조관계 검증 연구에 기초자료로 활용될 자료를 수집하는 과정입니다. 응답자 여러분의 답변을 통해 수집된 자료는 개인정보 보호법에 의거하여 **연구 자료로만 사용될 것이며, 그 이외의 목적으로는 사용되지 않음을 약속드립니다.** 본 설문 에 대한 응답은 옳고 그름이 없습니다. 응답자 여러분이 느끼는 생각을 정확하게 표시해주는 것이 가장 좋은 자료가 될 수 있으니 모든 문항에 대해 솔직한 답변 부탁드립니다.

귀중한 시간 할애하여 주셔서 감사드립니다.

서울대학교 체육교육과 석사과정 스포츠사회학전공
차민용(010-3423-0944 / alsdyd04@snu.ac.kr)

성별	① 남자 ② 여자
연령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
결혼유무	① 기혼 ② 미혼
최종학력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사수료/졸업 ⑤ 박사수료/졸업
소속기관	① 국민체육진흥공단 ② 대한장애인체육회 ③ 대한체육회 ④ 태권도진흥재단 ⑤ 한국체육산업개발
근속년수	① 5년 미만 ② 5년 - 10년 미만 ③ 10년 - 15년 미만 ④ 15년 - 20년 미만 ⑤ 20년 - 25년 미만 ⑥ 25년 이상
직위	① 간부급 ② 차장급 ③ 과장급 ④ 대리급 ⑤ 사원급

☞ 이 설문지는 귀하가 소속된 기관의 조직공정성에 대해 어떻게 생각하는지 알아보기 위한 것입니다.
 조직생활을 하면서 전반적으로 생각했던 상태에 해당되는 빈칸에 “✓” 표시를 해주세요.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무에 주어지는 책임에 비추어 볼 때, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 교육수준 및 숙련도에 비추어 볼 때, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 경력이나 경험에 비추어 볼 때, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 노력을 기울인 만큼, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 수행한 업무성과 만큼, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	내가 맡은 업무 스트레스나 피로도에 비하여, 나는 공정한 보상(급여, 승진, 평가)을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직은 보상(임금, 승진) 제도에 대한 일관된 절차나 기준이 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 조직은 보상(임금, 승진) 결정 과정에서 이해관계나 편견을 배제하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직은 보상결과에 대한 근거를 확인할 수 있는 정확한 기준과 절차가 마련되어 있다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 조직은 보상(임금, 승진) 결정 과정에서 의견을 제시할 수 있는 절차가 있다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 조직은 보상(임금, 승진) 결정 과정에서 직원들의 의견을 충분히 고려한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상관은 의사결정 과정에서 나의 의견을 충분히 고려한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상관은 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상관은 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 적절한 피드백을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상관은 의사결정 과정에서 나에게 친절한 태도로 대하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상관은 의사결정 과정에서 나의 권리에 관심을 가지고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 상관은 의사결정 과정에서 솔직한 태도로 대하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤

☞ 이 설문지는 귀하가 소속된 기관에 대한 직무만족을 알아보기 위한 것입니다. 조직생활을 하면서 전반적으로 생각했던 상태에 해당되는 빈칸에 “√” 표시를 해주세요.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 하고 있는 일에 대해 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 가지고 있는 지식, 기술을 업무에 충분히 발휘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 일에 대해 어느 정도의 재량권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 잘 들어맞는다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 하고 있는 일은 우리 조직에서 상당히 중요한 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 일이 장래에 전망이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

☞ 이 설문지는 귀하가 소속된 기관에 대한 조직시민행동을 알아보기 위한 것입니다. 조직생활을 하면서 전반적으로 생각했던 상태에 해당되는 빈칸에 “√” 표시를 해주세요.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 조직이 돌아가는 상황의 긍정적인 면을 크게 본다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 근무시간 중 잡담이나 사적인 통화를 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 조직내 다른 사람들의 권리를 침해하지 않으려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 결근한 사람의 일을 도와준다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 일이 많은 동료들 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 팀에 신입사원이 들어오면 그가 잘 적응할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 주위사람들을 도와줄 준비가 항상 되어 있다.	①	②	③	④	⑤

- 끝 -

Abstract

Structural Relationships among Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Public Sport Organizations

Minyong Cha

Department of Physical Education

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study was to analyze structural relationships among perceived organizational justice, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in public sport organizations.

The data were collected through self-administered questionnaires to full-time employees of 5 selected public sport organizations (i.e. Korea Sports Promotion Foundation, Korea Paralympic Committee, Korean Sport & Olympic Committee, Taekwondo Promotion Foundation, Korea Sports Promotion Cooperation). Out of 300 questionnaires distributed, 276 usable questionnaires were returned. Descriptive analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling, using of SPSS 26.0 and AMOS 26.0 program, were used to analyze the data.

The results show that perceived organizational justice has a significant positive impact on job satisfaction. But perceived organizational justice has not a significant influence on organizational citizenship behavior. Job satisfaction has a significant positive impact on organizational citizenship behavior.

keywords: public sport organizations, organizational justice,
job satisfaction, organizational citizenship behavior

Student Number: 2010-23599