

평생교육 종사자의 직무배태성이 직원몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과*

공태윤(중앙대학교)*

손민지(중앙대학교)*

홍아정(중앙대학교)§

요약

본 연구는 평생교육 종사자들을 대상으로 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에 있어 직원몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 국내 민간과 공공영역의 평생교육 기관에서 근무하는 종사자 266명을 대상으로 분석하였으며 도출된 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 직무배태성은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 직무배태성 하위요인인 적합성과 연계가 직원몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 직원몰입은 조직시민행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 넷째, 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 직원몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과가 통계적으로 유의함을 확인하였다. 본 연구 결과를 통해 구성원이 조직이 공정하다고 인식할수록 더욱 몰입하며 조직시민행동을 촉진하는 것으로 나타났으므로 평생교육 기관에서는 운영 절차와 자원 분배에 관한 공정성을 보장할 제도적 방안을 마련함으로써 구성원의 직원몰입을 높이고 조직의 효율성을 제고하여야 함을 시사한다.

주제어: 평생교육 종사자, 직무배태성, 조직시민행동, 직원몰입, 조직공정성

* 본 논문은 공태윤의 석사학위 논문을 수정·보완한 것임.

본 논문은 2020년 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A3A2A02091529)

† 제1저자: 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사 e-mail: jomiryo717@naver.com

‡ 제2저자: 중앙대학교 교육학과 박사과정 e-mail: ellenmj@cau.ac.kr

§ 교신저자: 중앙대학교 교육학과 교수 e-mail: ah454@cau.ac.kr

논문투고: 2022.09.10. / 심사일자: 2022.09.25. / 게재확정일자: 2022.10.11.

I. 서론

코로나19 팬데믹과 같은 급격한 사회 변화와 평균수명의 연장으로 평생교육에 대한 수요가 지속적으로 증가함에 따라 평생교육 프로그램에 대한 학습요구가 세밀하게 나누어지고 있다(국가평생교육진흥원, 2021). 코로나19로 인한 사회적 거리두기로 원격·사이버 강좌와 같은 비대면 형태의 평생교육 프로그램의 선호도가 증가하며 참여 형태에 대한 요구도 보다 다양해졌다(국가평생교육진흥원, 2021). 이처럼 변화하는 사회 맥락에 맞추어 다양한 학습요구에 맞는 평생교육을 제공하기 위해서는 평생교육의 전반을 담당하는 평생교육 종사자의 역할과 이들의 전문성 함양이 중요할 것이다(문이슬, 윤창국, 2022; 배을규 외, 2020).

평생교육 종사자 중 대부분을 차지하는 평생교육사는 평생교육과 관련된 전반적인 업무를 맡아 진행하며 기획하며, 이 과정에서 다양한 이해관계자와의 관계를 기반으로 협력하고 학습자와 지역사회의 변화를 촉진하는 등 평생교육 관련 전문직으로서 다양한 역할을 수행한다(김범수, 김재관, 2021; 박근수, 김주후, 2012). 평생교육 종사자들이 제공하는 서비스의 질은 교육에 참여한 학습자의 만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(이성엽, 김석구, 2012). 평생교육 프로그램의 질적 수준 향상과 평생교육 기관의 발전을 위해서 평생교육 종사자의 전문성 개발은 필수적이며, 기관 차원에서 이를 중장기적인 과제로 보고 중요하게 다루어야 할 필요가 있다(배을규, 강선희, 2020). 하지만 평생교육 종사자는 계약직이라는 불안정한 채용과 과다 업무에 노출되어 있고 다양한 이해관계자와의 관계에서 감정노동을 경험한다(김재관, 2022). 고용 안정성을 보장하지 않는 근무 환경과 감정노동은 직무에 대한 낮은 만족감과 직무소진을 발생시키며 이직의도에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다(김범수, 김재관, 2021; 김재관, 2022). 평생교육 종사자는 평생교육의 양적 및 질적 발전을 촉진하는 중심 역할을 수행하고 있으므로 기관 차원에서 이들이 조직에 계속 머물러 직무에 몰입하고 개인의 업무뿐 아니라 평생교육의 발전과 관련된 행동을 이끌어낼 수 있는 방안을 마련하고 지원해야 할 필요가 있다(방희봉, 2016; 이성엽, 김석구, 2012).

평생교육 종사자는 불안정한 근무상황에 놓여있음에도 불구하고 학습자와 지역사회 발전에 위해 지속적으로 전문성을 개발하고, 타인과의 관계성을 중심으로 업무를 수행하는 등 직장 내 배태가 많이 요구되는 업무 특성을 가진다. 직무배태성은 조직구성원이 직무나 조직에 깊이 뿌리를 내리고 있다는 의미를 지니며, 직장내 지속적으로 머무르게 하는 영향력으로 정의된다(Mitchell et al., 2001). 구성원이 조직에 귀속되어 있다고 느끼며 광범위한 사회적 연결망을 통해 직무와 관련된 능

동적인 활동을 수행하고 조직을 위해 희생하는 행위를 설명할 수 있다(Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). 직무배태성은 직무만족, 조직몰입과 밀접한 관련이 있으며 이직의도를 감소시키고(서효민, 2018; 정효선 외, 2019; 조현정, 박종복, 2019; 홍아정, 조운성, 2018), 조직구성원이 주어진 업무 이외에 조직에 도움이 되는 자발적인 노력을 기울이는 행동인 조직시민행동을 향상시키는 것으로 나타났다(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Wijayanto & Kismono, 2004). 평생교육 종사자는 평생교육 전문가로서 배움에 대한 거시적인 안목을 갖추고 평생교육 실천 현장에 대한 이론적 기반을 다지기 위해 적극적으로 현장을 탐색하는 자발적인 행동이 요구된다(김한별, 2016). 이에 따라 평생교육 종사자 개인의 직무 내·외 배태적 특성이 개인의 전문성 개발을 넘어서 조직 전체의 성과를 촉진하기 위한 자발적인 행동으로까지 연결될 수 있도록 관심을 가지고 이를 지지하여야 할 것이다. 직무배태성과 조직시민행동 간의 영향 관계를 탐구함으로써 평생교육 종사자를 대상으로 하는 체계적인 전문성 개발 방안을 마련하고 궁극적으로 평생교육 기관 운영의 효과성을 증진해야 할 것이다.

직무배태성 관련 선행연구에서는 직무배태성이 조직시민행동, 혁신행동, 조직변화지지행동 등 조직과 관련된 행동 변인과 밀접한 관련이 있음을 탐구하였으며(김미선, 박성수, 2017; 유영진, 2011; 홍지웅, 2021; Lee et al., 2004; Wijayanto & Kismono, 2004), 이러한 영향 관계가 자기결정성, 리더십 유형, 조직형태, 직원몰입, 조직공정성 등의 변인의 수준에 따라 달라질 수 있음을 밝혀냈다(김종술, 2014; 김현중, 송해덕, 2022; 전정호, 2021; 정효선 외, 2019; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). 다양한 변인 중에서도 직원몰입이 조직시민행동의 선행요인으로 자주 강조되고 있는데(김병직, 2022; 김정균, 황찬규, 장해양, 2022; 박지현, 김이태, 2018; 배귀희, 2007; 전정호, 2021; Hoffman et al., 2007), 이는 조직 내에서 구성원이 개인의 역할 및 자격을 유지하고자 하는 강한 의지를 기반으로 인지, 정서, 신체를 모두 동원하여 업무에 집중함으로써 자신의 영향력을 넓히며 조직에 대한 충성, 자발적 업무 외 활동을 수행하는 등 조직시민행동을 이끌어내기 때문이다(최예나, 2022; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Kahn, 1990). 직원몰입은 구성원 개인이 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 자발적이고 변화 지향적인 행동을 예측할 수 있는 요인으로, 개인과 조직 관련 변인 간의 관계를 매개하여 직무성적을 높이고 이직의도를 낮춘다(김현중, 송해덕, 2022; 우성민, 이진구, 2021; 홍지웅, 2021; Song, Hong, & Jo, 2021).

직원몰입이 조직시민행동에 미치는 영향은 조직공정성 수준에 따라 달라질 수 있는 것으로 나타났다. 구성원이 조직으로부터 공정한 대우를 받을 때 직무몰입과

작업의 효율성이 향상된 반면, 공정성이 확보되지 못한 경우 직원몰입과 직무성과가 저하되며, 이직의도에도 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(권기욱, 2015; 이승연, 박수경, 2019). 조직공정성에 대한 긍정적 인식은 개인의 조직 내 행동과 태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직의 성과와 유효성에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다(김수지, 김병직, 2021; 이영우, 허찬영, 2022; 최예나, 2022; Colquitt et al., 2001; Thurston & McNall, 2010). 최근 사회적으로 공정성에 대한 인식이 더욱 강조되고 있으며 공공조직의 구성원의 경우, 보수와 같은 물질적 요소보다는 조직 내의 위치와 직업의 안정성, 성과평가 과정에서 조직에게 인정받고 정당한 보상을 받는다는 인식이 조직 및 직무와 관련된 개인의 정서적 상태에 큰 영향을 미치는 것으로 보고된다(김도윤, 나태준, 2015; 오성호, 2014; 임혜빈, 주혜린, 2022). 평생교육 종사자는 공공조직에서 근무하는 전문직으로, 조직 내에서 공정하게 업무가 분담되고 정당한 성과평가를 통해 지위를 획득할 때 직무에 더욱 몰입하고 적극적인 행동을 발휘할 것으로 생각된다. 평생교육 종사자가 지각하는 조직의 공정성에 대한 인식 수준에 따라 몰입의 수준과 행동의 결과가 달라질 수 있으므로 조직공정성의 조절효과를 살펴볼 필요가 있다.

평생교육 종사자는 평생교육의 전문가로서 평생교육과 관련된 전반적인 업무를 기획 및 실행하며 평생교육의 발전을 선도한다. 하지만 인적자원개발의 차원에서 체계적인 전문성 개발을 위해 평생교육을 담당 실무자를 대상으로 지속적이고 자발적인 업무 행동을 유발하는 요인 간의 관계를 탐구한 연구는 미비한 실정이다(김범수, 김재관, 2021; 김재관, 2022; 이정아, 신은경, 2015; 현영섭, 2017). 따라서 본 연구에서는 평생교육 종사자를 대상으로 직무배태성과 조직시민행동과의 영향 관계를 살펴보고, 개인 차원의 변인인 직원몰입의 매개효과와 조직 차원의 변인인 조직공정성의 조절효과를 확인하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 직무배태성

배태성이란 ‘마음속에 깊이 뿌리를 내린다’는 뜻으로, 직무배태성은 조직구성원이 조직과 직무에 깊이 뿌리내림으로써 조직에 잔류하게 됨을 의미한다(Mitchell et al., 2001). Mitchell 등(2001)은 직무배태성은 구성원이 직장을 떠나지 않고 현 직무를 지속하는 영향력으로 정의하였으며, 개인과 집단, 조직 등과의 광범위한 연결망

이 직장을 이탈하지 않도록 하는 애착과 단단한 힘을 형성할 수 있음을 강조하였다. 직무배태성은 구성원의 이직에 미치는 요인을 살펴보는 선행 연구의 한계를 극복하기 위해 제시된 개념이다(Maertz & Campion, 1998). ‘사람들이 왜 떠나는가?’에 초점을 맞추기 보다는 ‘그들이 왜 머무르는가?’에 관심을 가지며, 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위해 전념하고 직무 및 조직에 만족감을 느끼는 요인에 주목하여 연구가 수행되고 있다(Mitchell et al., 2001).

직무배태성은 직무 내 배태성과 직무 외 배태성으로 구분하며, 관계성 혹은 연계(link), 적합(fit), 희생(sacrifice) 세 개의 하위요인을 갖는다(Lee et al., 2004). 연계는 개인이 타인, 조직과 공식적 혹은 비공식적 관계로 연결되어있는 정도에 대한 개념으로(Lee et al., 2004), 일과 직장 외 친구, 집단, 지역사회와 주변 물리적 환경을 포함하는 사회적, 심리적, 재정적 연결망을 모두 포함한다. 적합성은 직원이 조직과 개인적인 환경과 교환되거나 편안하다고 인식하는 것과 관련이 있는 요인이다. 구성원의 개인적인 가치관, 직업적 지향점, 향후 직업에 대한 계획은 조직의 문화와 직장에서의 직무 지식, 기술, 능력과 같은 요구와 부합된다. 조직에 적합한 사람일수록 직원이 전문적이고 개인적으로 조직에 귀속되어 있다고 느끼며 이직률에 영향을 미친다(Cable & Judge, 1996). 희생이란 이직을 선택할 때 희생해야 하는 물질적·심리적 비용인 이직의 기회비용을 의미한다(Mitchell et al., 2001). 편익한 요인, 통근의 편리성, 장기근속과 관련이 있는 상여금이나 포상 등을 포기하는 것을 뜻한다(진동철, 2019; Shaw et al., 1998). 장기근속에 따르는 재정적 포상제도, 장기적 경력개발계획, 개인 역량 개발 교육, 개인 개발 펀드와 같은 조직원의 개인적인 역량개발을 지원하는 것이 구성원의 조직 잔류에 영향을 미치는 것이 확인되었다(성행남, 조동환, 2013).

직무배태성은 조직구성원의 잔류 판단에 영향을 주는 핵심 개념으로, 직무와 직접적으로 관련된 요인뿐 아니라 직무 외적인 요인인 가정, 지역사회 등과의 관계성까지 포함하여 구성원의 업무에 미치는 영향을 파악한다는 점에서 구성원의 조직 잔류 및 이직에 대해 포괄적인 설명을 가능하게 한다(김종술, 2014). 관련 선행연구에서는 직무배태성이 조직구성원의 태도 및 행동 관련 변인과 밀접한 관련성을 가지고 있음을 밝히고 있다. 직무배태성은 직무만족, 조직몰입을 높이고, 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다(김성민, 2008; 박경규, 이기은, 2004; 정효선 외, 2019; Holtom & Inderrieden, 2006). 또한 직장 내 차원에서 조직을 위해 희생하고 조직에 도움이 되는 직·간접적인 행위와 관련된 조직시민행동과 직무성과를 높이기 위한 행동에 긍정적으로 작용하며(김미선, 박성수, 2017; Wijayanto & Kismono, 2004), 직장 외 차원에서는 자발적 이직을 감소시키는데 유의한 영향을 주는 것으

로 확인되었다(Lee et al., 2004). 조직구성원의 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향은 직무배태성의 하위요인에 따라 상이하게 나타나는 것으로 나타난다(김성민, 2008; 조현청, 박종복, 2019; 하동현, 김정선, 2010). 김성민(2008)의 연구에 따르면 적합성이 직무만족에 유의미한 것을 확인하였고, 조직몰입에는 적합성과 희생만 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 하동현과 김정선(2010)은 개인의 직무적합도가 높고 개개인의 역량이 적절하게 적용되게 되며, 이직할 때 발생하는 희생을 인지하게 됨으로써 현재 속한 조직에 몰입하게 됨을 밝혔다. 선행연구를 종합하면, 직무배태성은 직장 내적, 외적 요인들과 조직원의 잔류를 연결하는 주요 요인이며 조직을 위한 개인의 자발적인 행동을 촉진하는데 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있다.

2. 조직시민행동

조직시민행동이란 공적인 직무 역할로 규정되지 않고 조직 제도상에 포상이나 대가를 보장하지 않지만, 조직에 도움을 주는 자발적인 행동이다(김지한, 2009; Organ, 1988). 조직을 긍정적인 방향으로 이끌어가기 위해 하는 제안, 동료의 직무에 개인적인 관심을 두는 등의 행위를 포함한다(김지한, 2009). 조직시민행동의 하위변인으로는 이타주의(altruism), 예의 바른 행동(courtesy), 양심적 행동(conscientiousness), 시민정신(civic virtue), 스포츠맨 정신(sportmanship)이 있다(Organ, 1988).

이타주의는 자기의 이익보다는 다른 이의 이익을 생각하는 것으로, 조직의 관리하는데 인적·물적 자원의 낭비를 줄이고 조직의 성과를 증대시키는 구성원의 행동을 의미한다(김진혁, 2013). 예의 바른 행동은 개인의 업무와 관련된 의사결정에 따라 다른 사람이 직면하게 될지도 모르는 문제가 발생하기 전에 예방하는 행동을 말한다(Organ, 1988). 특정 결정이나 행동에 영향을 받을 수 있는 조직원들 간에 정보를 공유하는 행동이며 다른 구성원이 당면할지도 모르는 행동을 예방하는 것을 뜻한다(이황우, 주재진, 2007). 양심적 행동은 개인의 양심에 따라 조직에서 요구하는 암묵적 혹은 명시적 규범을 충실하게 이행하는 것으로, 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 포함한다(한주연, 2016; Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Organ, 1988). 시민정신은 조직 내 공식적·비공식적 활동에 적극적으로 참여하는 행동으로(Organ, 1988), 조직의 제도 결정을 위한 투표에 참여하거나 자신의 견해를 나누고, 동아리 활동에 참여하는 것과 같이 다른 구성원과 개인적 친밀감을 형성하는 사회적 활동을 포함한다(박계홍, 2014; 한주연, 2016). 스포츠맨 정신은 조직

내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동으로, 조직의 환경이나 제도가 기대에 일치하지 못하더라도 조직에 대한 불평이나 비판을 삼가는 행위이다(이용탁, 주규하, 2014; Organ, 1988). 조직에서 발생한 문제를 부정적으로 받아들이기 보다는 긍정적 측면을 바라보고 인정하고자 노력하는 행동을 뜻한다.

급격한 기술의 변화와 코로나19 팬데믹과 같이 예측 불가능하고 복잡한 상황이 증가하는 경영환경 속에서 조직은 유효성을 높이고 지속적으로 성과를 증진하기 위하여 구성원에게 자발성을 더욱 요구하고 있다. 선행연구에서는 구성원의 자발성을 나타내는 대표적인 변인으로 조직시민행동을 연구하여 조직시민행동이 성과 향상과 밀접한 관련 있음을 밝혔다(김진혁, 2013; 노관석, 2013; 이용탁, 주규하, 2014). 조직시민행동에 영향을 미치는 다양한 선행요인은 개인적 특성과 환경적 요인으로 구분된다(Hoffman et al., 2007). 개인적 특성으로는 직무태도(이황우, 주재진, 2007), 조직기반자존감 및 성격특성(장용선, 2018; 최수형, 강희경, 2019), 학습민첩성(정홍인, 2018), 직무배태성(오재동, 2015), 조직몰입(이종식, 2019) 등이 연구되었다. 환경적 특성으로는 상사의 리더십 유형(김종술, 2014; 박계홍, 2014; 박지현, 김이태, 2018), 피드백(전정호, 2021), 조직공정성(배귀희, 2007; 성시한, 2014), 조직문화(서인석, 윤우제, 권기현, 2011; 원나래, 2018), 피드백 등이 선행요인으로 탐구되었다.

최경미, 박지원(2022)의 연구에서는 개인-조직 적합성(person-organization fit)이 자기효능감과 잡 크래프팅의 매개를 통해 조직시민행동에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 개인-조직 적합성은 직무배태성의 세 가지 하위요인 중 적합과 관련된 변인으로 볼 수 있는데, 구성원의 내적 동기가 중요한 근무 환경에서 조직과 개인의 가치 및 목표가 일치할수록 성공적인 업무를 수행할 수 있는 자신감을 향상함으로써 조직시민행동이 발현되는 것으로 나타났다. 또한 주도적으로 직무를 수행하고 변화시킬 수 있는 근무 여건이 주어졌을 때 구성원은 업무에 대한 자신감과 확신을 이용하여 보다 적극적인 행동을 수행한다(최경미, 박지원, 2022). 직무배태성은 이처럼 능동적 행동변인인 조직시민행동을 증가시키는데, 이때 개인 특성과 조직 및 환경적 요인이 영향을 미치는 것으로 보인다(박계홍, 2014; 유종식, 이애주, 한희섭, 2017). 따라서 직무배태성과 조직시민행동과의 구조적 관계에 영향을 미치는 요인을 추가로 고려하여 다각적으로 두 변인 간의 관계를 탐구해야 할 것으로 생각된다.

3. 직원몰입의 개념과 매개효과

긍정심리학의 등장으로 직장에서의 행복과 정신적 건강, 그리고 일 자체의 의미

에 대한 논의가 촉발되며(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) 소진의 반대 개념으로 몰입의 개념이 소개되었다. 몰입의 개념을 최초로 제시한 Kahn(1990)은 조직구성원이 자신의 업무 역할을 수행하며 신체적, 인지적, 정서적 특성을 활용하고 표현하는 상태라 정의하였다. 직원몰입의 개념은 범주와 상황에 따라 다르게 나타날 수 있지만, 일반적으로 직원몰입은 조직원 개인이 조직의 결과를 이루기 위해 혁신 행동을 활성화하는 심리 혹은 행동 상태라고 정의된다(진윤희, 김성중, 2015; Shuck & Wollard, 2010). 몰입의 정의가 다양하게 연구되며 몰입 관련 선행연구에서 직무몰입, 조직몰입, 직원몰입, 성과몰입 등의 용어를 혼용하여 사용하고 있는데(김련, 장영철, 김진욱, 2016; 박용호, 한익천, 2015; 홍지웅, 2021; Chalofsky & Krishna, 2009; Song et al., 2021) 본 연구에서는 직원몰입으로 지칭하고자 한다.

직원몰입에 관한 연구는 Kahn(1990)의 연구 이후 다양하게 수행되고 있다. 선행연구에서는 직무 적합성, 직무 다양성, 조직의 근무환경과 지원 및 보상, 학습민첩성, 발전 기회, 회복 등을 직원몰입의 선행요인으로 제시하고(Schaufeli et al, 2009) 이러한 변인들이 직원몰입에 미치는 영향을 탐구하였다(Macey & Schneider, 2008; Rich et al., 2010). 직원몰입의 수준이 높을수록 능률적인 업무수행, 생산적인 조직의 이윤 창출이 나타나며 이직의도 감소에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Maslach et al, 2001; Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009). 개인의 심리 및 태도 변인인 직원몰입은 행동변인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며(진윤희, 김성중, 2015), 특히 조직시민행동의 선행요인으로 자주 연구되고 있다(김병직, 2022; 김정균 외, 2022; 박지현, 김이태, 2018; 배귀희, 2007; 전정호, 2021; Hoffman et al., 2007). 심리적, 정서적 집중 상태는 업무와 관련된 구성원의 적극적인 행동을 이끌어내는 과정을 촉진할 수 있기 때문이다(최예나, 2022; Christian et al., 2011; Kahn, 1990). 직무몰입이 높은 직원일수록 조직 목표 도달을 위해 자신의 행동 및 정서적 특성을 적극적으로 활용함으로써 능동적인 태도 변인인 조직시민행동을 더욱 활발하게 수행하는 것으로 확인되었다(최예나, 2022; Christian et al., 2011; Rich et al., 2010). 이처럼 직원몰입은 조직에 대한 헌신과 기여, 관련 행동을 이끌어내는 데 주요한 요인으로 작용함을 알 수 있다(정홍인, 2018; Hakanen et al, 2008).

직원몰입은 변인 간의 관계를 매개하여 행동을 유발함으로써(김현중, 송해덕, 2022; 최민성, 2019; 홍지웅, 2021) 직무성적을 높이고 이직의도를 낮추며(우성민, 이진구, 2021), 조직성과와 유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이용탁, 주규하, 2014). 국내에서 연구된 직원몰입의 매개효과에 관한 선행 연구를 살펴보면 자기 결정성과 혁신 행동(김현중, 송해덕, 2022), 목표지향성과 조직변화지지

행동(홍지웅, 2021) 등의 변인 간의 관계에서 직원몰입의 매개효과가 있다는 결과가 도출되었다. 선행연구를 통해 직원몰입은 직무 적합성, 조직 차원에서 제공하는 보상 및 지지, 안정적인 근무 환경, 개인의 발전을 위한 기회 제공 등의 요인에 영향을 받는 것을 확인하였다. 또한 조직구성원의 직무 수행과 관련된 태도 및 행동에 직접적인 영향을 줄 뿐 아니라 개인의 심리적 특성과 행동 변인 간의 관계를 매개하는 효과를 가짐을 확인하였다. 직원몰입은 조직시민행동에 주요한 영향을 미치는 선행변인으로서 구성원의 능동적인 행동을 유발하는데 긍정적으로 작용할 것으로 예상된다.

4. 조직공정성의 개념과 조절효과

조직공정성은 조직의 제도나 환경에 의해 공정하게 다뤄지는지에 대한 개인의 믿음에 의해 나타나는 조직구성원의 양상으로 정의된다(Folger & Cropanzano, 1998). 조직공정성은 구성원이 조직 내에서 시행되는 모든 제도와 의사결정이 어느 수준으로 공정하게 실시되는지에 대한 지각이며(서인석 외, 2011), 조직의 보상이 얼마나 공정한지에 대한 주관적인 인식이다(Greenberg & Colquitt, 2005). 조직공정성에 대한 지각은 조직신뢰, 직무만족, 몰입과 같은 태도와 결근, 조직시민행동과 같은 행동에 주요한 영향을 미친다(권기욱, 김광현, 김종인, 2012; Zahed, 2015). 조직공정성은 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interpersonal justice) 등으로 세분화될 수 있다(원나래, 2018; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1987). 선행연구에서는 세분화된 조직공정성의 하위개념을 개별 변인으로 설정하고 개인의 직무태도와 행동에 미치는 결과를 탐구하는 연구가 진행되고 있다(김사라, 박원준, 전지영, 2016; 이가람, 이진구, 2018; Haar & Spell, 2009; Hauenstein, McGonigle, & Flinder, 2001).

조직공정성은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 구성원들의 태도와 행동에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(박재춘, 2013). 구성원 개인이 조직 내 공정성을 지각할 때 업무수행에 대한 성취감 혹은 만족감과 같은 긍정적인 감정이 촉진되며 업무 내외적으로 도움이 되는 행동과 태도를 보인다(성시한, 2014; 이종식, 2019; Konovsky & Cropazano, 1991). Orpen(1994)의 연구에서 조직몰입과 공정성의 관계를 확인한 결과, 조직몰입은 공정성의 하위요인인 분배와 절차공정성과 관련이 있으나 조직몰입도가 높은 직원들의 경우는 공정한 절차와 결과의 연계가 더 중요함이 확인되었다. Mcfarlin과 Sweeney(1992)는 분배공정성이 개인적 변수인 직무만족도 예측에 유의미하며, 절차공정성은 조직몰입도에 관련이 높음을 확인하였다.

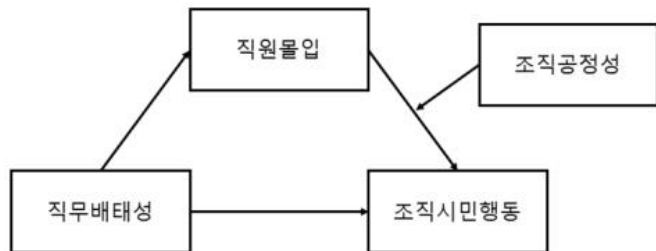
Barling과 Phillips(1993)는 상호작용공정성과 조직몰입과의 관계를 살펴봄으로써 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입과 밀접한 관계가 있음을 설명하였다. Masterson 등(2000)의 연구에서는 대학 직원의 태도와 행동과 절차 및 상호작용공정성의 관계를 검증하였는데 상호작용공정성은 직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미쳤고, 절차공정성은 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄을 규명하였다.

구성원의 조직공정성에 대한 인식은 개인의 조직 내 행동과 태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 개인의 성과와 조직 목표의 달성에도 유의한 영향을 미친다(Thurston & McNall, 2010). 보상과 상관없이 구성원이 조직 내 공정성을 긍정적으로 인식할 때 업무 내·외적으로 자발적인 참여와 몰입, 조직 목표 달성을 위한 생산적인 조직 행동에도 참여할 수 있을 것으로 예상한다(Salifi & Shahzad, 2017). 따라서 조직공정성이 구성원의 몰입을 높이고 조직시민행동을 이끄는데 유의한 조절효과를 보일지 탐구할 필요가 있다.

III. 연구방법

1. 연구 모형

본 연구는 평생교육 종사자를 대상으로 직무배태성이 조직시민행동에 영향 미치는 관계에서 직원몰입의 매개 역할을 살펴보고, 직원몰입과 조직시민행동의 관계에 조직공정성의 조절효과를 확인하고자 하였다. 선행연구를 바탕으로 연구모형을 다음 [그림 1]과 같이 설계하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 평생교육법 제2조 2항에 의한 평생교육 관련 기관의 종사자 266명을 대상으로 하였으며, 2022년 4월 13일부터 5월 10일까지 약 4주간 온라인 설문조사를 실시하였다. 모든 응답이 유효하여 총 266부의 설문 응답을 통계 분석에 포함하였다. 설문 응답자의 분포는 다음 <표 1>과 같다.

인구통계학적 변인의 분포를 살펴보면, 성별의 경우 남성 60명(22.6%), 여성 206명(77.4%)으로 남성보다 여성이 많았다. 연령별 분포는 30대가 122명(45.9%)으로 가장 많았고, 다음으로 40대 75명(28.2%), 40대(14.3%), 50대(14.3%) 등의 분포를 보였다. 학력은 4년제 대졸이 131명(49.2%)으로 전체 설문 응답자의 다수를 차지하였으며, 석사과정 재학 및 졸업자는 94명(35.3%), 박사과정 재학 및 졸업자 23명(8.6%), 전문학사 18명(6.8%)으로 나타났다. 근무기관 유형으로는 행정기관(자치구/교육청) 소속으로 일하는 종사자는 80명(30.1%), 평생교육 전담기관(평생교육센터/평생학습관 등) 44명(16.5%), 사업장부설 평생교육시설 35명(13.2%), 국가평생교육진흥원 및 시도평생교육진흥원 28명(10.5%), 원격평생교육시설과 대학(원)부설 평생교육시설은 각 20명(7.5%), 기타 기관은 39명(14.7%)으로 분포하였다. 직급별로는 업무담당자 161명(60.5%)가 절반 이상을 차지하였으며, 중간관리자(선임) 58명(21.8%), 관리자급(팀장 이상) 44명(16.5%), 기관장 3명(1.1%)으로 나타났다. 고용형태로는 정규직 143명(53.8%), 비정규직 96명(36.1%), 무기직 27명(10.2%)의 순이었다. 현조직에서의 근속기간은 1년 이상~5년 미만 110명(41.4%)으로 가장 많았고, 5년 이상~10년 미만 55명(20.7%), 1년 미만 53명(19.9%), 10년 이상~15년 미만 36명(13.5%), 15년 이상 12명(4.5%)으로 나타났다. 평생교육 관련기관에서의 근속기간은 1년 이상~5년 미만 77명(28.9%), 5년 이상~10년 미만 75명(28.2%), 10년 이상~15년 미만 51명(19.2%), 15년 이상 29명(10.9%)으로 분포되었다.

<표 1> 설문응답자 분포 현황

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	60	22.6
	여성	206	77.4
연령	20대	31	11.7
	30대	122	45.9
	40대	75	28.2
	50대	38	14.3
	60대	0	0.0

구분		빈도(명)	비율(%)
학력	전문학사	18	6.8
	학사	131	49.2
	석사과정 재학 및 졸업	94	35.3
	박사과정 재학 및 졸업	23	8.6
근무기관 유형	국가평생교육진흥원 및 시도평생교육진흥원	28	10.5
	행정기관(자치구/교육청)	80	30.1
	평생교육 전담기관(평생교육센터/평생학습관 등)	44	16.5
	원격평생교육시설	20	7.5
	대학(원)부설 평생교육시설	20	7.5
	사업장 부설 평생교육시설	35	13.2
	기타	39	14.7
직급	기관장	3	1.1
	관리자급(팀장 이상)	44	16.5
	중간관리자(선임)	58	21.8
	업무담당자	161	60.5
고용형태	정규직	143	53.8
	비정규직	96	36.1
	무기직	27	10.2
현조직 근속기간	1년 미만	53	19.9
	1년 이상-5년 미만	110	41.4
	5년 이상-10년 미만	55	20.7
	10년 이상-15년 미만	36	13.5
	15년 이상	12	4.5
평생교육 관련기관 근속기간	1년 미만	34	12.8
	1년 이상-5년 미만	77	28.9
	5년 이상-10년 미만	75	28.2
	10년 이상-15년 미만	51	19.2
	15년 이상	29	10.9
합계		266	100

3. 측정도구 및 분석방법

본 연구의 설문지에는 조사대상자의 인구통계학적 변인(성별, 연령, 학력, 근무기관 유형, 직급, 고용형태, 현조직 근속기간, 평생교육 관련기관 근속기간)을 측정하기 위한 문항과 직무배태성, 직원몰입, 조직공정성, 조직시민행동을 측정하기 위한

문항이 포함되었다. 총 78문항이 구성되었으며, 개인배경특성 문항을 제외한 모든 변수의 측정문항은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 측정도구의 구성요인과 출처는 다음 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 측정도구 구성 및 문항

구분	요인	구성요인	문항 수	출처
독립변인	직무배태성	적합성	8	Mitchell et al(2001) 오재동(2015)
		희생	5	
		상호작용	5	
매개변인	직원몰입	조직몰입	6	Song et al(2021)
		정서몰입	5	
		성과몰입	7	
		인지몰입	4	
조절변인	조직공정성	분배	5	Moorman(1991) 추재엽(2017)
		절차	5	
		상호작용	5	
종속변인	조직시민행동	양심성	3	Podsakoff et al(1990) 장경화(2010)
		정당성	3	
		참여성	3	
		예의성	3	
		이타성	3	
인구통계학적 변인			8	성별, 연령, 최종학력, 근무기관 유형, 직급, 고용형태, 근속기간, 경력
총 문항 수			78	

직무배태성의 측정을 위해 Mitchell 등(2001)이 개발하고 오재동(2015)이 변안해 활용한 측정 도구를 채택하였다. 문항은 총 18개로 적합성 8문항, 연계 5문항, 희생 5문항이다. 문항의 예로는 적합성은 ‘나는 현재 근무하고 있는 회사와 잘 맞다고 생각한다’, 연계는 ‘나는 많은 동료와 정기적으로 상호작용을 한다’, 희생은 ‘이 회사를 떠난다면 나는 많은 것을 잃게 될 것이다’ 등이 있다. 매개변인인 직원몰입을 측정하기 위한 측정 도구로서 Song 등(2021)이 개발한 KEES(Korean Employee Engagement Scale)를 활용하였다. 이 척도는 한국적 상황에서의 직원몰입 측정을 위한 도구로 조직몰입, 정서몰입, 성과몰입, 인지몰입으로 나누고 총 22개 문항을 사용하였다. 본 측정 도구는 조직몰입 6문항, 정서몰입 5문항, 성과몰입 7문항, 인지

몰입의 4문항으로 4개 하위변인으로 구성하였다.

조절변인인 조직공정성의 측정을 위하여 Moorman(1991)이 개발한 측정 도구 중에서 추재엽(2017)이 번안한 것을 활용하여 측정하였다. 설문 문항은 분배공정성 5문항, 절차공정성 5문항, 상호작용공정성 5문항으로 구성하여 사용하였다. 조직시민행동의 측정도구는 Organ(1988)이 개발한 5가지 하위차원을 바탕으로 Podsakoff 등(1990)이 개발하고 장경화(2010)가 사용한 15개 문항을 활용하였다. 하위영역은 양심성, 정당성, 참여성, 예의성, 이타성이며 각각 3문항으로 구성된다.

표본을 통해 수집된 응답자료는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 통계 분석을 수행하였다. 본 연구에서 설정한 변인 간 영향 관계와 조절, 매개, 조절된 매개 효과는 SPSS PROCESS 매크로를 활용하여 분석하였다. 전반적인 계수에 대한 통계적 유의성 검증은 총 5,000회의 bootstrapping을 통해 도출된 값에 대해 95% 신뢰수준의 편의 교정(bias-corrected) 신뢰구간을 적용하였다. 해당 신뢰구간 하한 및 상한값 사이에 0이 포함되지 않는 경우 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다.

4. 측정도구 검증

본 연구에서 설정한 직무배태성, 직원몰입, 조직공정성, 조직시민행동은 다차원적 하위요인을 가지고 있어 모든 문항을 관측변인으로 활용한다면 모델의 복잡성이 증가할 수 있다(이상훈, 조태준, 2020). 이에 따라 요인별 단일차원성을 검증하고 측정도구의 신뢰도와 타당도를 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 진행하였다. 신뢰도 평가는 문항 간 내적일관성 정도 지표인 Cronbach α 와 함께 복합신뢰도(composite reliability, CR)를 도출하여 종합적인 신뢰도 수준을 평가하였다. 내적일관성 신뢰도 판단기준인 Cronbach α 가 0.7 이상을 충족하였고(Murphy & Davidshofer, 1988), 복합신뢰도는 0.6 이상 값을 보여 복합신뢰도 측면에서도 해당 변인들의 신뢰도는 적절한 것으로 확인되었다(Gefen, 2003).

타당도 평가는 구인타당도의 적절성을 확인하는 것으로서 수렴타당도와 판별타당도 차원에서 검증하였다. 수렴타당도 평가를 위해 표준화요인적재치가 0.5 이상, 복합신뢰도가 0.5 이상으로 나타나는지 확인하였다. 직무배태성 하위변인인 연계, 직원몰입 하위변인인 성과몰입과 인지몰입, 조직시민행동 내 양심성, 예의성, 이타성 등에서 적절성 기준인 0.5이하를 충족하지 못하였지만 복합신뢰도에서는 모든 변인이 0.5 이상으로 나타나 종합적으로 측정도구의 타당성을 판단하였다. 구체적인 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정모형 적합도 평가 결과

잠재변인	관측변인	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	t-value	α	CR
직무배태성	연계	1.000	0.390	-	.870	.688
	적합성	2.121	0.820	6.291		
	희생	1.916	0.709	6.053		
직원몰입	성과몰입	1.000	0.498	-	.919	.705
	인지몰입	1.232	0.404	6.555		
	정서몰입	1.865	0.660	7.367		
	조직몰입	2.271	0.849	8.229		
조직공정성	분배공정성	1.000	0.817	-	.936	.858
	상호작용공정성	0.862	0.772	13.413		
	절차공정성	0.829	0.860	14.993		
조직시민행동	양심성	0.541	0.346	5.094	.790	.612
	예의성	0.449	0.396	5.789		
	이타성	0.552	0.394	5.764		
	정당성	1.112	0.629	8.814		
	참여성	1.000	0.662	-		

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 변인 간 상관관계

본 연구에서 설정한 가설을 검정하기에 앞서 동일방법편의, 정규성, 상관관계를 확인함으로써 자료 분석의 적합성을 판단하였다. 본 연구에서는 변인을 측정하는 것에 있어 모두 자기 보고식 설문조사를 수행하였기 때문에 동일 방법에 따른 편의 문제 발생 가능성이 존재할 수 있어(Podsakoff et al., 2003) Harman의 단일요인 검증법을 수행하였다. 분석 결과, 총 분산은 29.546%로 동일방법편의에 따른 심각한 문제가 존재할 것으로 판단되는 기준인 50% 이하로 나타나 동일방법편의에 의한 문제가 발생하지 않음을 확인하였다(Mat Roni, 2014).

본 연구에서 설정한 측정변인의 기술통계 및 상관관계는 다음 <표 4>와 같다. 직무배태성의 전체 구성개념의 평균은 3.295이었으며, 직원몰입의 경우 3.449, 조직공정성은 2.852, 조직시민행동은 3.701로 나타났다. 표준편차는 .415에서 최대 .877

범위에 분포하였다. 각 변인의 다변량정규성을 확인하기 위하여 자료의 왜도와 첨도를 확인한 결과, 자료의 왜도는 [.021-.545]으로 3을 넘지 않았고, 첨도는 [.007-1.192]으로 절댓값이 10을 넘지 않아 자료의 정규성을 확보하였다(Kline, 2010). 변인 간 상관관계를 살펴봄으로써 직무배태성은 직원몰입, 조직공정성, 조직시민행동과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 가짐을 확인하였다. 직원몰입은 조직공정성, 조직시민행동과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 보였으며, 조직공정성은 조직시민행동과 유의한 정적 상관관계를 나타냈다.

<표 4> 기술통계 및 상관관계 결과

잠재변인	관측변인	평균	표준편차	AVE	1	2	3	4
직무배태성	연계	3.619	0.678	.442	1			
	적합성	2.829	0.709					
	희생	3.436	0.672					
직원몰입	성과몰입	3.295	0.528	.392	.553**	1		
	인지몰입	3.338	0.744					
	정서몰입	3.098	0.786					
	조직몰입	3.906	0.558					
조직공정성	분배공정성	3.454	0.870	.668	.616**	.324**	1	
	상호작용공정성	3.449	0.576					
	절차공정성	2.617	0.877					
조직시민행동	양심성	2.849	0.691	.253	.554**	.693**	.377**	1
	예의성	3.090	0.799					
	이타성	2.852	0.694					
	정당성	3.550	0.681					
	참여성	3.363	0.769					

**p<.01

2. 모형 검증

모형 검증을 위해 앞서 표본집단의 잔차항의 독립성, 다중공선성 검증을 실시하였다. 잔차항의 독립성을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과, 직무배태성과 조직시민행동 영향 관계에서 2.051, 직무배태성이 직원몰입에 미치는 영향 관계에서 1.833, 직원몰입과 조직시민행동 간의 관계에서는 1.892로 나타나 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것을 확인하였다. 또한 투입된 독립 변인들

의 다중공선성 여부 확인 결과, 직무배태성과 조직시민행동 영향 관계에서의 허용값(tolerance)은 .619~.882, 분산팽창계수(variance inflation factor, VIF) 값은 1.134~1.615 사이로 나타났다. 직무배태성이 직원몰입에 미치는 영향 관계에서 허용값은 .619~.882, VIF은 1.134~1.615으로, 직원몰입과 조직시민행동 간의 관계에서 허용값은 .502~.675, VIF는 1.481~1.990으로 나타났다. 모든 영향 관계에서 다중공선성 진단 기준인 허용값이 0.1이상, VIF이 10이하 기준을 충족시켜 다중공선성에 문제가 없는 것을 파악하였다.

독립변인으로 설정한 직무배태성이 종속변인인 조직시민행동에 미치는 영향력을 검증하기 위하여 직무배태성의 하위변인을 설명 변인으로, 조직시민행동을 준거 변인으로 설정한 회귀분석을 수행하였으며 <표 5>에 해당 결과가 제시되어 있다. 해당 다중회귀모형 검증 결과 F값이 42.188($p < .001$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 다중회귀모형에서 투입된 독립변수들의 조합에 의해 설명되는 종속변수의 변량을 파악하기 위하여 결정계수(R^2)를 살펴본 결과, 약 33%정도를 설명하였다. 독립변수인 직무배태성 하위 개별변수의 상대적 크기를 파악하기 위하여 표준화 회귀계수와 통계적 유의성을 검토하였다. 그 결과, 적합성($\beta = .387$, $p < .001$), 연계($\beta = .230$, $p < .001$) 순으로 조직시민행동에 유의한 영향을 미쳤다. 반면, 희생($\beta = .095$, n.s.)은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 따라 적합성과 연계 수준이 증가할수록 해당 구성원의 조직시민행동 수준도 증가할 것으로 예측할 수 있다.

직무배태성이 매개변인인 직원몰입을 예측할 수 있는지를 실증하기 위하여 직무배태성을 설명 변인으로, 직원몰입을 결과 변인으로 설정한 다중회귀 분석을 수행하였다. F값이 49.702($p < .001$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었으며, 결정계수(R^2) 값에 따라 약 36%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 개별변수의 상대적 크기 파악을 위해 표준화 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과, 적합성($\beta = .486$, $p < .001$), 연계($\beta = .243$, $p < .001$) 순으로 직원몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 즉, 적합성과 연계 수준이 증가할수록 해당 구성원의 직원몰입 수준도 증가함을 알 수 있다. 반면, 희생($\beta = -.019$, n.s.)은 직원몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

직원몰입이 종속변인인 조직시민행동을 예측할 수 있는지 여부를 실증하기 위하여 다중회귀 분석을 수행한 결과, F값이 71.029($p < .001$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절하며, 결정계수(R^2) 값에 의해 약 52%정도를 설명하는 것으로 나타났다. 표준화 회귀계수와 통계적 유의성 검토 결과, 조직몰입($\beta = .361$, $p < .001$), 성과몰입($\beta = .323$, $p < .001$), 정서몰입($\beta = .123$, $p < .05$), 인지몰입($\beta = .119$, $p < .05$) 순으로 조직시민

행동에 유의한 영향을 미쳤다. 조직몰입과 성과몰입, 정서몰입, 인지몰입 수준이 증가할수록 해당 구성원의 조직시민행동 수준도 증가할 것으로 보인다.

<표 5> 모형 검증 결과

영향 관계	관측변인	b	SE	β	t	tolerance	VIF	R^2	F	Durbin-Watson
직무배태성 →조직시민행동	적합성	.237	.039	.387	6.005***	.619	1.615	.326	42.188***	2.051
	희생	.056	.037	.095	1.528	.660	1.516			
	연계	.142	.033	.230	4.254***	.882	1.134			
직무배태성 →직원몰입	적합성	.413	.053	.486	7.758***	.619	1.615	.363	49.702***	1.833
	희생	-.016	.049	-.019	-.318	.660	1.516			
	연계	.208	.045	.243	4.622***	.882	1.134			
직원몰입 →조직시민행동	조직몰입	.201	.029	.361	6.920***	.675	1.481	.521	71.029***	1.892
	정서몰입	.065	.032	.123	2.039*	.502	1.990			
	성과몰입	.240	.039	.323	6.083***	.652	1.533			
	인지몰입	.057	.027	.119	2.124*	.587	1.702			

*p<.05, ***p<.001

가. 조절효과 검증

조절효과 검증을 위하여 Hayes(2013)이 제안한 분석 절차에 따라 첫 단계인 조절변인의 독립변인인 직원몰입과 종속변인인 조직시민행동의 직접경로에 대한 상호작용 효과를 검증하였다. 분석 결과는 다음 <표 6>과 같다. 해당 다중회귀모형 검증 결과 F값이 77.894(p<.001)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인 되었으며 결정계수(R^2) 값에 따라 약 54% 정도의 설명력을 가진다. 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 직무배태성(b=.160, p<.001), 직원몰입(b=.397, p<.001)은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

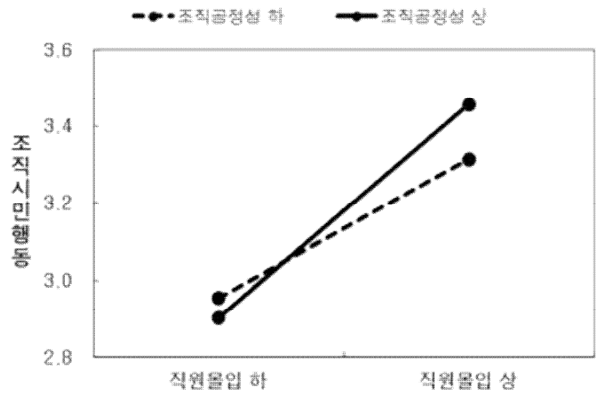
<표 6> 직원몰입과 조직시민행동 관계에서 조직공정성의 조절효과

구분	B(Boot B)	SE	t	LLCI	ULCI
직무배태성	.160	.047	3.388***	.067	.253
직원몰입	.397	.036	10.976***	.326	.468
조직공정성	.033	.032	1.050*	-.029	.096
조직시민행동	.122	.038	3.236***	.048	.197

*p<.05, ***p<.001

직원몰입과 조직공정성의 상호작용항 회귀계수는 조직공정성이 한 단위 증가할 때 직원몰입이 한 단위 차이 나는 두 사례의 조직시민행동 값의 차이 추정치이다.

조직공정성이 한 단위 증가함에 따라 직원몰입이 없는 집단과 직원몰입이 있는 집단의 조직시민행동이 .122정도 차이가 나며, 해당 상호작용항은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 직원몰입과 조직시민행동 간 조직공정성의 조절효과가 존재하는 것을 확인하였다. 해당 조절효과의 세부적인 효과를 파악하기 위하여 단순기울기 그래프를 도출한 결과는 다음 [그림 2]와 같다. 그래프를 확인한 결과, 직원몰입 수준이 높을수록 조직시민행동 수준도 증가하는 정적 영향 관계에서 조절변인인 조직공정성의 수준이 증가할수록 이러한 정적 영향이 강화됨을 검증하였다.



[그림 2] 직원몰입과 조직시민행동 간 조직공정성의 조절그래프

나. 매개효과 검증

다음으로 독립변인인 직무배태성이 매개변인인 직원몰입을 거쳐 종속변인인 조직시민행동에 미치는 매개효과를 살펴보았다. 다양한 조건에서의 매개효과를 살펴보고자 연구모형에 포함된 조절변인인 조직공정성의 수준에 따른 변화를 도출하였다. 조직공정성의 평균 또는 높낮이에 상관없이 직무배태성은 직원몰입을 매개하여 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 구체적인 내용은 다음 <표 7>에 제시하였다.

<표 7> 직무배태성과 조직시민행동 간 직원몰입의 매개효과

조절변인 수준	B(Boot B)	SE	LLCI	ULCI
-1SD(-.694)	.188	.033	.132	.260
평균(000)	.239	.032	.183	.309
+1SD(.694)	.291	.039	.220	.370

다. 조절된 매개효과 검증

직무배태성과 조직시민행동 간 직원몰입의 매개(간접)효과에 대한 조직공정성의 조절효과를 검증하기 위한 조절된 매개효과를 확인한 결과, <표 8>과 같이 조절된 매개효과 지수는 .074이며 이 수치는 95% 신뢰수준에서 유의한 것으로 확인되어 조직공정성은 직무배태성과 조직시민행동 간 직원몰입의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 조직공정성이 높아질 때 직무배태성이 직원몰입을 거쳐 조직시민행동에 미치는 매개효과가 강화됨을 의미한다.

<표 8> 매개경로에 대한 조직공정성의 조절된 매개지수

매개경로	조절된 매개지수	SE	95% Boot LLCI	95% Boot ULCI
직무배태성→직원몰입 →조직시민행동	.074	.024	.024	.119

V. 결론 및 제언

코로나19로 인한 불확실성의 증가와 학습요구의 세밀화에 대응하여 평생교육 기관은 프로그램 운영방식에 변화를 줌으로써 지속적인 발전을 추구해야 하는 필요성이 증대되고 있다(문이슬, 윤창국, 2022). 이와 같은 사회 변화 속에서 평생교육 기관이 경쟁력을 갖추기 위해서는 우수한 인재와 함께 새로운 운영 방향을 모색해야 한다. 따라서 본 연구는 평생교육 종사자의 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 직원몰입의 매개효과와 이러한 매개효과가 조직공정성에 의해 조절효과를 실증적으로 검증하여 평생교육 기관의 인적자원개발에 새로운 시사점을 제시하고자 하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 평생교육 종사자의 직무배태성이 조직시민행동에 유의한 영향을 준다는 사실을 확인하였다. 직무배태성의 하위변인 중에서도 적합성과 연계가 증가할수록 조직시민행동의 수준도 높아지는 것을 규명하였다. 평생교육 종사자는 공무원, 동료 평생교육사, 학습자, 지역주민 등 타인의 밀접한 관계를 기반으로 업무를 수행하며, 학습자와 지역사회의 변화, 평생교육의 발전을 이끈다는 소명의식을 가지고 근무한다(김한별, 2016). 이러한 직업적 특성으로 인해 평생교육 종사자 개인이 다른 사람과 공식적, 비공식적으로 연결되어있다고 느끼고, 개인의 가치관과 직업적 지향점이 기관과 평생교육의 발전 방향성과 일치한다고 느낄 때 조직을 위한 자발적인 행동을 더욱 발현하는 것으로 해석된다. 평생교육 종사자에게는 다양한 네트워크를 형

성하는 것이 주요 역량으로 강조되는데(김한별, 2016), 이들의 네트워크의 강도와 크기는 연령, 교육경력, 대학원 경험, 소속 기관유형에 따른 개인 특성이 영향을 미치며, 평생교육 기관 특성에 따라서도 네트워크 정도에 차이가 존재하는 것으로 보고되었다(박경희, 2018). 시군구 평생학습관과 지자체 및 교육청 직속 평생교육시설보다 국가진흥원 및 시도진흥원, 대학 및 학교부설 평생교육시설, 문화기발시설 관련 평생교육 기관의 네트워크가 미약한 것으로 나타났으므로 이러한 기관에서는 조직 내 관계성과 조직 바깥의 지역사회 및 타 기관과의 연계체제를 강화하기 위한 방안을 모색해야 할 것이다(박경희, 2018). 평생교육 기관에서는 종사자의 연령, 경력 등을 고려하여 상사 및 동료와의 멘토링 제도를 운영함으로써 업무 내·외적인 소통 및 협력을 증진해야 한다. 또한 모든 구성원과 함께 기관의 핵심 가치 및 목표를 공유하고 기관의 중장기발전계획을 함께 논의하는 열린 장을 마련함으로써 조직의 발전과 관련된 개인의 참여를 증진하고 개인과 조직 간의 적합성을 높여야 할 것이다.

둘째, 직무배태성은 직원몰입의 매개를 거쳐 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구의 결과는 직무배태성의 하위변인인 연계성과 적합성과 조직적 차원의 유사 변인인 경력 성장 기회와 육성적 피드백이 직원몰입의 유사 변인인 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미침을 밝혀낸 진정호(2021)의 연구와 결과와 유사하다. 평생교육 기관에서는 직원의 지속적인 경력개발을 목적으로 직원몰입의 수준을 상승시키기는 방안과 관리가 필요하다. 평생교육 기관은 이익을 추구하기 보다는 지역사회에 긍정적인 영향을 주고 지역주민의 학습역량 강화에 기여하고자 하는 목적을 가지고 있어 승진이나 보상 제도를 적극적으로 활용하여 구성원의 몰입을 촉진하기 어려운 구조이며(이효영, 2019) 구성원 또한 물질적 요소보다는 조직 내에서 자신의 위치와 직업의 안정성, 정당한 보상에 대한 인식 등이 몰입에 더욱 영향을 미치는 것으로 나타났다(오성호, 2014). 따라서 국내 조직의 상황과 문화를 반영한 몰입 척도를 활용하여 정기적으로 직원몰입을 측정하고, 기관에서는 조직, 성과, 정서, 인지 등 하위변인을 분석하여 기관과 종사자가 지속적으로 협력하도록 함으로써 지역 내 평생교육 발전에 이바지하여야 할 것이다.

셋째, 조직공정성이 직무배태성과 조직시민행동 간 직원몰입의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 직원몰입이 높고 조직공정성이 높은 경우 조직시민행동이 강화되는 본 연구의 결과는 조직문화와 직무몰입이 성과와의 관계에서 조직공정성의 조절효과를 확인한 구주영(2020)의 연구와 유사하다. 본 설문에 참여한 절반을 넘는 평생교육 종사자들(161명, 60.5%)이 업무담당자였던 점을 고려하면, 실무자들

은 연령, 성별, 학연 등과 관련 없이 업무 분담과 보상의 절차가 투명하게 이루어질 때 기관에 성과를 긍정적인 행동을 한다는 것을 알 수 있다. 직원의 몰입을 통해서 조직의 성과를 창출하기 위해서는 평생교육 기관 측면에서 개인의 보상에 대한 절차와 분배에 대해 제도적인 공정성을 확보할 뿐만 아니라, 조직 차원에서 기관장 등 관리자는 업무담당자, 중간관리자 등과의 정기적인 상호작용을 촉진하여 의견을 수렴함으로써 공정성을 확보할 필요가 있다. 민간조직의 평생교육 기관에서는 내부 규정, 승진, 보상 절차에 투명한 규칙을 마련하는 것에 힘써야 하며, 공공조직의 평생교육 기관에서는 각 자치구, 교육청 등의 운영 주체에서 공정한 운영을 위한 정책과 조례 제정이 고려되어야 할 것이다. 이와 같은 평생교육 기관의 공정한 운영 체계의 수립을 위한 노력은 평생교육 종사자의 업무 몰입과 효율성을 증진하여 국가 평생교육의 증진을 위한 토대를 마련하는데 도움을 줄 것이다.

본 연구의 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 연구의 대상의 한계이다. 본 연구에서는 국내 평생교육 기관에 종사하는 직원을 대상으로 하였는 다. 평생교육법에 따른 평생교육 기관은 15개의 분류로 나뉘며, 타법령에 따른 기관이 존재하며 기관의 특성이 매우 상이하므로(국가평생교육진흥원, 2021) 기관의 특성에 따른 평생교육 종사자의 업무 특성도 매우 다르게 나타날 것으로 보인다. 시도별 평생학습관 종사자만을 대상으로 연구한다면 보다 구체적인 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 더불어 공공영역과 민간영역의 평생교육 기관의 차이를 나타내는 연구를 진행한다면 기관별 특성을 파악하기 용이할 것이다. 둘째, 조직의 성과를 나타내는 지표가 매우 다양하므로 후속 연구에서는 직무배태성과 조직시민 행동을 선행변인으로 설정하여 성과에 영향을 미치는 요인을 추가적으로 연구할 필요가 있다. 직무배태성과 조직시민행동이 어떻게 평생교육 기관의 성장과 발전에 기인하는지에 관한 연구가 진행된다면 조직의 유효성을 높이는데 실질적인 도움을 제공할 것이다. 셋째, 본 연구는 구조적 요인인 조직공정성을 조절변인으로 하여 직원몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하였다. 구조적인 요인뿐 아니라 환경요인, 개인적인 요인 등 다양한 요인들이 존재하므로 후속 연구에서는 기관장의 리더십, 리더-구성원 교환 이론(LMX), 조직 갈등, 역량개발 등의 이론을 적용한 연구를 진행하여 직원몰입, 조직시민행동 간 관계에 대해 폭넓은 이해를 추구하여야 할 것이다.

참고문헌

- 구주영(2020). 조직문화와 직무몰입이 재난안전관리 분야 공무원의 성과에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. **행정논총**, 58(1), 109-138.
- 국가평생교육진흥원(2021). **2020 평생교육백서**. 국가평생교육진흥원.
<https://www.nile.or.kr> 에서 2022. 9. 1 인출.
- 권기욱(2015). 고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할. **기업경영연구**, 22(2), 109-129.
- 권기욱, 김광현, 김종인(2012). 고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석 - 조직공정성 지각의 매개효과. **조직과 인사관리연구(한국인사관리학회)**, 36(2), 61-84.
- 김도윤, 나태준(2015). 공공·민간 조직 구성원의 조직몰입도 비교 연구: 성과급제의 조절 효과를 중심으로. **한국행정연구**, 24(1), 197-222.
- 김련, 장영철, 김진욱(2016). 조직문화 인식 유형이 종업원 인게이지먼트(engagement)에 주는 영향: 상사 변혁적 리더십 조절효과를 중심으로. **창조와 혁신**, 9(3), 95-128.
- 김미선, 박성수(2017). 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향: 경찰공무원의 성별, 직급별 차이 비교. **국가정책연구**, 31(3), 1-21.
- 김범수, 김재관(2021). 평생교육사의 감정노동과 이직의도의 관계에서 소명의식의 매개효과. **상담심리교육복지**, 8(4), 205-218.
- 김병직(2022). 선한 기업은 구성원들의 선한 행동을 증가시키는가?: 조직몰입의 매개 효과 및 도덕 정체성의 조절 효과. **경영컨설팅연구**, 22(2), 1-12.
- 김사라, 박원준, 전지영(2016). 강사 비진실성이 노인들의 조직지원인식에 미치는 영향: 대인공정성의 매개효과와 서비스품질인식의 조절효과. **인적자원관리연구**, 23(4), 1-14.
- 김성민(2008). 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 동국대학교.
- 김수지, 김병직(2021). 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향: 일의 의미의 매개 효과와 조직 공정성의 조절 효과를 중심으로. **경영컨설팅연구**, 21(2), 83-95.
- 김재관(2022). 평생교육사의 감정노동과 직무소진 간의 관계에서 공감의 매개효과. **인문사회** 21, 13(2), 2815-2828.
- 김정균, 황찬규, 장해양(2022). 디지털 문화콘텐츠 장비제조기업 AS 기사들의 LMX(리더-구성원 교환관계)가 조직몰입을 매개로하여 조직시민행동에 미치는

- 는 영향. **문화산업연구**, 22(2), 41-47.
- 김종술(2014). 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향: 진정성리더십 및 조직형태의 조절효과. 박사학위논문, 대전대학교.
- 김지한(2009). 조직시민행동의 영향요인에 관한 연구. 박사학위논문, 서울시립대학교.
- 김진혁(2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직 수준, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 김한별(2016). 평생교육사의 직업사회화: 지자체 근무 평생교육사 경험을 중심으로. **평생교육학연구**, 22(3), 27-53.
- 김현중, 송해덕(2022). 자기결정성과 혁신행동간 관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백추구행동 동기의 조절효과. **Global Creative Leader: Education & Learning**, 12(1), 105-133.
- 노관석(2013). 직업군인의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 주관적 경력성공의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 문이슬, 윤창국(2022). 평생교육 환경변화에 따른 평생교육기관장의 기관 기능 및 역할에 대한 인식 연구. **학습자중심교과교육연구**, 22(4), 475-496.
- 박경규, 이기은(2004). 조직에 대한 직무배태성(Job Embeddedness)과 이직의도간의 관계. **경영학연구**, 33(5), 1423-1440.
- 박경희(2018). 평생교육 담당자의 네트워크 유형 탐색. **평생교육·HRD연구**, 14(1), 145-166.
- 박계홍(2014). 직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향: 진정성리더십 및 조직형태의 조절효과. 박사학위논문, 대전대학교.
- 박근수, 김주후(2012). 평생교육사 역할의 중요도와 교육요구도 분석. **평생학습사회**, 8(3), 35-57.
- 박용호, 한억천(2015). 프로티언경력태도와 무경계경력태도가 조직몰입에 미치는 영향. **역량개발학습연구**, 10(3), 33-62.
- 박재춘(2013). 절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 분배공정성의 조절효과. **교육행정학연구**, 31(3), 97-130.
- 박지현, 김이태(2018). 항공사 CEO의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. **대한관광경영학회**, 33(8), 61-80.
- 방희봉(2016). 평생교육사의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. **한국산학기술학회 논문지**, 17(4), 231-242.
- 배귀희(2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. **한국행정논집**, 19(3), 473-500.

- 배을규, 강선희(2020). 평생교육사의 프로티언 경력태도와 주관적 경력성공의 관계에서 무형식 학습활동의 매개효과. **Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)**, 23(3), 53-85.
- 배을규, 이민영, 강선희(2020). 국내 평생교육사 관련 연구 동향 분석: 질적 연구와 양적 연구의 통합 분석. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 22(3), 1-31.
- 서인석, 윤우제, 권기현(2011). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조 -조직신뢰의 매개효과를 포함하여-. **한국정책학회보**, 20(3), 395-428.
- 서효민(2018). 요가지도자의 직무배태성이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. **한국체육학회지**, 57(4), 207-221.
- 성시한(2014). 우리나라 공공조직과 민간조직 구성원의 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 비교연구. 박사학위논문, 한성대학교.
- 성행남, 조동환(2013). 직무배태성과 이직의도의 관계-중소건설업 IT 종사자의 직무만족 매개효과를 중심으로. **경영과 정보연구**, 32(2), 339-357.
- 오성호(2014). 공무원이 인식하는 공직의 주요 보상요인의 값에 관한 탐색적 연구: 승진의 대체가능성을 중심으로. **한국인사행정학회보**, 13(3), 305-319.
- 오재동(2015). 지방 공무원 이직 의도의 영향요인에 관한 연구: 직무배태성과 조직시민행동을 중심으로. 박사학위논문, 경상대학교.
- 우성민, 이진구(2021). 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 직무자율성과 직원몰입의 매개효과를 중심으로. **역량개발 학습연구(구 한국HRD연구)**, 16(3), 159-189.
- 원나래(2018). 공공스포츠조직 내 조직공정성과 조직침묵의 관계에서 조직시민행동의 매개 효과와 조직커뮤니케이션 개방성의 조절된 매개 효과. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 유영진(2011). 직무배태성의 구성요인이 혁신관련행동과 이직의도에 미치는 연구. **한국식생활문화학회지**, 26(6), 649-656.
- 유종식, 이애주, 한희섭(2017). 호텔조직의 공정성, 직무배태성, 자기효능감, 조직시민행동 그리고 이직의도의 관계 연구. **호텔경영학연구**, 26(1), 89-106.
- 이가람, 이진구(2018). 공공기관 종사자의 대인관계공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계: H 공공기관을 중심으로. **평생교육 · HRD 연구**, 14(4), 1-30.
- 이상훈, 조태준(2020). 직장인의 잡크래프팅과 혁신행동의 관계: 경력몰입과 사회적 웰빙의 조절된 매개효과. **평생교육 · HRD 연구**, 16(2), 49-81.

- 이성엽, 김석구(2012). 평생교육기관의 교육서비스 제고를 위한 중요한 순간 (MOT) 탐색. **한국교육학연구**, 18(2), 203-231.
- 이승연, 박수경(2019). 직무특성과 조직성과의 관계에서 조직공정성의 조절효과 검증: 정부출연연구소 연구인력을 대상으로. **기술혁신학회지**, 22(1), 85-118.
- 이영우, 허찬영(2022). 공기업 근로자 경영참여가 조직 유효성에 미치는 영향: 분배 공정성의 조절 효과를 중심으로. **기업경영리뷰**, 13(2), 207-221.
- 이용탁, 주규하(2014). 사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과. **인적자원관리연구**, 21(3), 341-356.
- 이정아, 신은경(2015). 평생교육기관의 교육담당자 직무특성과 고용관계특성이 직무 몰입에 미치는 영향. **HRD 연구(구 인력개발연구)**, 17(1), 223-249.
- 이종식(2019). 조직공정성과 협력적 노사관계가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 발전산업의 공공조직과 민간조직의 비교 연구. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 이종현, 신강현(2017). 국내기업의 인재유지전략을 위한 직무배태성 타당화 연구. **지역과 세계(구 사회과학연구)**, 41(2), 55-89.
- 이황우, 주재진(2007). 경찰공무원의 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향. **한국공안행정학회보**, 16(4), 221-254.
- 이효영(2019). 평생학습도시 교육기관특성이 성인학습자 역량을 매개로 학습자의 상호작용에 미치는 영향 분석. **평생교육·HRD연구**, 15(4), 1-25.
- 임혜빈, 주혜린(2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로. **지방정부연구**, 26(2), 379-403.
- 장경화(2010). 간호사의 조직시민행동 구조모형. 박사학위논문, 경희대학교.
- 장용선(2018). 조직기반자존감이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직정체성 지각의 조절효과. **기업경영리뷰**, 9(3), 123-139.
- 전정호(2021). 경력성장기회와 육성적 피드백이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. **산업경제연구**, 34(1), 237-261.
- 정홍인(2018). 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로. **평생교육·HRD 연구**, 14(1), 139-173.
- 정효선, 정윤식, 윤혜현(2019). 특급 호텔 식음료 종사원의 직무배태성이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향. **한국식품조리과학회지**, 35(1), 111-117.
- 조현정, 박종복(2019). 중소기업 종사자의 이직관리 혁신전략에 관한 연구-직무배태성과 조직시민행동을 중심으로. **한국혁신학회지**, 14(3), 1-31.
- 진동철(2019). 신입사원의 심층학습과 상향식학습이 직무몰입을 매개로 직무배태성에

- 미치는 영향과 관점수용에 의한 조절된 매개효과. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 진윤희, 김성종(2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향 -직무열의의 매개효과를 중심으로-. **한국콘텐츠학회 논문지**, 15(1), 451-461.
- 최경미, 박지원(2022). 사회적기업 종업원의 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감, 잡 크래프팅의 매개효과를 중심으로. **HRD 연구 (구 인력개발연구)**, 24(1), 329-361.
- 최민성(2019). 기본심리욕구와 공유리더십이 직원몰입을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 정서지능의 조절효과. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 최수형, 강희경(2019). 조직구성원의 성격특성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직문화인식의 조절효과. **전문경영인연구**, 22(4), 181-203.
- 최예나(2022). 입법부 공무원들의 공공서비스동기 및 공직가치가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: 조직몰입 및 직무만족의 조절효과를 중심으로. **지방정부연구**, 26(2), 49-78.
- 추재엽(2017). 조직문화와 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 한양대학교.
- 하동현, 김정선(2010). 호텔종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. **관광연구**, 24(6), 173-191.
- 한주연(2016). 조직시민행동의 긍정적 또는 부정적 효과성에 관한 연구. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 현영섭(2017). 평생교육 담당자 연구동향: 1998년-2016년 국내 학술지 게재 논문을 대상으로. **Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)**, 20(1), 65-93.
- 홍아정, 조운성(2018). 임파워링 리더십, 잡 크래프팅, 조직몰입, 직무배태성 간 구조적 관계. **HRD연구**, 20(2), 51-85.
- 홍지웅(2021). 목표지향성이 조직변화지행동에 미치는 영향: 직원몰입의 매개효과 및 직업미래시간관과 향유신념의 조절효과. 박사학위논문, 중앙대학교.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decision and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation.

- Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gefen, D. (2003). Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example. *Communications of The Association for Information Systems*, 12(2), 23-47.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hauenstein, N., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39-56.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.

- Hoffman, B. J., Blair, C., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 555-566.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues, 18*(4), 435-452.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698-707.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(5), 711-722.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(1), 123-150.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *Management Journal, 35*(3), 1036-1054.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Tayler, M. S. (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.
- Mat Roni, S. (2014). *Introduction to SPSS*. Australia: SOAR Centre.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes.

- Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moorman, R. H. (1991). The Relationship between organizational justice & organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- 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.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salifi, I. A., & Shahzad, K. (2017). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(1), 125-145.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their

- relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Song, H. D., Hong, A. J., & Jo, Y. (2021). Development and validation of the Korean employee engagement scale. *Human Resource Development International*, 24(5), 533-557.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Wijayanto, B. R., & Kimono, G. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 335-354.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Zahed, R. K. (2015). The mediating effect of social undermining on the relationship between organizational justice and organizational silence (The case study: tax organization of fars province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752-760.

Abstract

The Effects of the Lifelong Education Worker's Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior with Medication of Employee's Engagement and Moderating Effect of Organizational Justice

Kong, Tae Yoon (Chung-Ang University)

Son, Minjie (Chung-Ang University)

Hong, Ah-Jeong (Chung-Ang University)

This study aims to examine the mediating role of employee engagement and the moderating effect of organizational justice in the relationship between job embeddedness and organizational citizenship behavior for lifelong education workers. The research has shown that the relationship between job embeddedness and organizational citizenship behavior was confirmed to be significant. The subfactors of job embeddedness, suitability and link, affected employee engagement. Furthermore, employee engagement was found to positively affect organizational citizenship behavior. The significant results were confirmed as a result of checking the mediating effect of employee engagement and the moderating effect of organizational justice, including the moderating effect of employee engagement, in the relationship between job embeddedness and organizational citizenship behavior of lifelong education workers. Lifelong education institutions should establish management to enhance job embeddedness and employee engagement, which in turn leads to organizational citizenship behavior.

keywords: lifelong education worker, job embeddedness, organization citizenship behavior, employee engagement, organizational justice