

의료기관 사무직 종사자의 조직공정성이 Followership과 조직시민행동에 미치는 영향 - LMX 조절효과 -

안재선*, 김종두**, 김문중***†

*가천대학교 헬스케어경영학과, **가천대학교 길병원, ***가천대학교 경영학과

〈Abstract〉

The Effect of Organizational Justice on the Followership and Organizational Citizenship Behavior - the Moderating Effect of Leader-Member Exchange -

Jae-Sun Ahn* · Jong-Doo Kim** · Moon-Jung Kim***†

* Gachon University Adjunct Professor, ** Corresponding author, Gachon University Gil hospital Canner control Team,
*** Gachon University Professor

Purposes: Based on samples of government officials who are working at public health centers, following research examines the Effect of Organizational Justice on the relationships between Followership and Organizational Citizenship Behavior and analyzes the moderating effect of Leader-Member Exchange.

Methodology: For the methods, Sphericity verification, Exploratory factor analysis, Correlation analysis, Causal relation, Mediating effect of followership and Moderating Effect of The Leader-Member Exchange have been analyzed with SPSS 22.0 & AMOS 22.0 Ver.

Findings: As a result of Correlation analysis, Predictive validity and Construct validity have meaningful effect. Also, In case of Path analysis, distributive justice and interactional justice have meaningful effect but procedural justice has no such effect on Followership. As a result of Mediated effect of followership analysis, distributive and interactional justice have positive impact on (Organizational and Interpersonal). As to the mediation effect of followership analysis, It is shown that distributive and Followership have meaningful effect on In-group, not Out-group. Lastly, It is shown that procedural justice and Followership have no meaningful effect on both In-group and Out-group.

Practical Implications: For the implications, distributive justice and interactional justice have positive impact on Followership, while procedural justice has no such impact on Followership. Also, It also possibly has same result to the moderating effect of Leader-Member Exchange. Consequently, It is recognized that a fair process without a fair result cannot be valued, also, We can know that reward for procedural justice is evaluated to kind of negative.

Keywords: Organization Justice, Followership, Organizational citizenship behavior, Leader-Member Exchange

* 투고일자 : 2018년 1월 2일, 수정일자 : 2018년 3월 19일, 게재확정일자 : 2018년 6월 12일

† 교신저자 : 김문중, 가천대학교 경영학과, Tel: 031-750-5538, E-mail: mjkim61@gachon.ac.kr

I. 서 론

의료경영은 급속한 진전에 따라 병원의 인적자원에 대한 핵심가치가 부각되고 있으면 또한 의료서비스 제공을 강화하고 있다. 이에 의료기관은 조직을 구성하는데 있어 인적자원의 중대성이 요구되는 시점에서 병원의 경쟁력을 확보하고 지속가능한 경영을 위해 구조적·제도적인 변화를 추구하여야 한다. 인적자원의 관리하는데 있어 우리가 주목할 것은 구성원의 긍정적인 태도와 행동을 유발시키는 요인을 규명하여 보다 나은 조직운영에 효율성을 증대시키는 것이다.

병원조직은 특정한 목적을 달성하기 위해 다양하고 전문적인 팔로워로 의도적으로 구성된 집합체의 특성을 가지고 있으며, 인력과 시설을 갖춘 독특하고 복합적인 구조의 형태를 취하고 있다. 특히, 사무직 종사자는 의료집단과 의료진을 지원(support)하고 관리하는 중요한 위치에 있으며, 병원경영에 있어 중요한 역할을 수행하고 있다. 시시각각 변화하는 환경변화에 대응하기 위해서는 직무환경에 빠르게 적응하고 대처하는 행동역량을 갖추어야 한다. 이러한 태도와 행동에 영향을 미치는 요인 중 하나가 공정성이이다.

공정성은 조직구성원이 조직의 긍정적인 태도나 행동에 영향을 미치며 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직구성원의 동기를 부여하는 데 있어 매우 중요하다. 이러한 조직은 구성원들의 노력과 성과에 대한 다양한 형태의 보상을 제공하여야 하며 보상은 조직구성원의 요구와 필요를 충족시킬 수 있는 수준에서 제공되어야 한다.

조직의 구성원들은 업무성과에 따라 임금과 성과급 등 금전적인 보상은 분배공정성에 의해 목표나 성과가 크게 달라진다. 또한 업무를 정확하게 처리하는 데 있어 의사결정절차와 보상과 관련된 결정절차가 적절하게 이루어지고 명확하게 설명되는가 하는 절차공정성에 의해 업무효과가 달라질 수 있다. 한편 조직구성원들은 절차나 규정도 중요하지만 다른 사람에 대한 관계에 있어서도 중요하기 때문에 대인적 처우의 방식이 상황에 따라 달리 작용된다. 자신이 부여하는 만큼의 가치를 상사로부터 존중받을 경우 긍정적인 업무 효과를 내는 반면, 불공정한 처우는 부정적인 업무 효과를 낼 수 있다.

따라서 상호작용공정성에 의해 업무 효율성은 달라진다고 할 수 있다는 것이다. 아울러 개인의 성격과 가치관

도 고려되어야 할 측면이 있다. 개인이 그를 둘러싼 환경과 상호작용하는데 있어서 그 사람 특유의 방식과 장기적으로 일관되게 영향을 미치는 독특한 심리적 특성 및 특질 등이 나타낼 수 있기 때문이다.

Kelley[1]는 팔로워십의 특징으로 사고성향(Thinking Disposition)과 행동성향(Behavior Disposition) 두 가지를 제시하고 있는데, 사고성향은 독립적/비판적 사고와 수동적인 측면인 스스로 생각하고 건설적인 비판을 하며 자기 혁신을 추진하는 사람인 반면 스스로 어떠한 일도 못하고, 책임조차 느끼지 못하는 무능한 특징으로 표현하고 있다. 반면에 행동성향은 의존적/무비판적 사고와 적극적인 측면으로 어떤 일이든 적극적이고 자발적인 참여를 통해 맡은 일은 수행하는 반면에 게으르고 책임회피적인 경향의 특징으로 표현하고 있다.

조직시민행동은 조직 내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동을 의미하며, 직무상 반드시 수행하여야 할 의무성도 없지만 조직구성원들이 이러한 행동을 취한다고 해서 특별히 보상을 받는 것도 아니다. 그럼에도 불구하고 조직시민행동은 규정된 역할 외의 업무를 수행하는 행동을 의미하며 이러한 행동들은 직무환경에 긍정적인 영향이 미치며, 조직에 긍정적인 효과를 나타내고 있기 때문에 중요한 변수로 조직시민행동이 부각되고 있다[2][3].

따라서 외부환경 변화에 크게 영향을 받고 있는 의료산업 역시 노동집약적이며 인적자원 의존도가 매우 높은 산업이다. 아울러 리더-구성원의 관계에 따라 업무의 효율성은 달라질 수 있으며, 리더-구성원 간의 교환관계에 있어 내집단과 외집단으로 구분할 수 있다[4]. 내집단(in-group)은 구성원에게 상응하는 이익을 제공하며 보상과 승진, 배려와 지원 등을 통해 형성되어 동반자적인 관계로 설명할 수 있다. 반면에 외집단(out-group)은 업무와 관련된 공식적인 관계만을 형성하고 낮은 신뢰와 지원, 낮은 보상들의 특징으로 설명할 수 있다. 이는 조직 안에서 이루어지는 리더와 구성원의 교환관계가 사무직 종사자뿐만 아니라 모든 구성원들에게 직무만족과 직무몰입과 같은 조직 유효성에 있어 조직공정성은 그만큼 중요하며 연관성이 있다.

위와 같은 내용을 종합해 보았을 때, 조직공정성에 따라 팔로워십이 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 예측할 수 있으며, 또한 리더-구성원 간의 교환관계의 질에 따라 조직시민행동을 강화시키는 요인으로 작용할 수 있

음을 예측할 수 있다. 따라서 병원조직의 조직공정성 인식과 팔로워십이 조직시민행동에 미치는 관계가 기존연구와 일치하는지 혹은 다른지를 규명하여 보다 나은 조직운영에 효율성을 증대시키고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 조직공정성

조직공정성(Organizational Justice)이란 조직 사회를 살아가는 모든 사람들의 공통적인 최대 관심사이며, 사회적 비교이론의 하나로서 한사람이 다른 사람들에게 공정한 대우를 받는 느낌을 중시하는 이론이다. 이 이론은 교환이론, 균형이론, 인지부조화 이론, 동기부여이론과 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

조직공정성은 구성원이 조직으로부터 받는 보상과 직무에 들이는 노력을 비교하여 지각하는 것이므로, 조직 또는 관리자와 구성원 간의 사회적 교환관계에 영향을 미친다[5]. 초기 공정성 연구는 분배공정성(Distributive Justice)에서 출발하여 절차공정성(Procedural Justice), 상호작용공정성(Interactional Justice)으로 발전되었다.

Adams[6]은 공정성 이론을 사회 교환 관점에서 출발한 이론으로 공정성 문제와 공정성이 훼손되었을 때 나타나는 개인의 행동 유형을 제시하고, 구성원 개인은 직무에 대하여 자신의 조직으로부터 받은 보상을 비교함으로써 공정성을 지각한다고 하였다. 1970년대 들어 자원분배의 의사결정 절차에 대해 중요성이 주목되면서, 절차공정성은 개인의 행동과 태도가 분배공정성에 다른 영향[7]이 미치고, 1980년대 들어 분배공정성보다는 절차공정성이 더 중요한 비중을 차지한다고 주장하였다[8]. 구성원은 과업수행 과정에 있어 상사 또는 다른 구성원들과의 의사소통 및 관계에 의하여 공정성에 대한 인식이 영향을 받는다고 주장하면서 이것이 상호작용공정성이라고 하였다[9]. 공정성은 경영자의 시선에서 바라보기 보다는 조직구성원의 관점에서 그들이 바람직한 보상차원을 고려해야 한다. 일반적으로 조직구성원은 자신이 조직으로부터 공정하게 대우 받았다고 생각할 때 더 호의적으로 반응하게 된다. 공정성 인식은 조직의 참여, 직무수행, 리더와 구성원 간의 관계 및 유용한 조직시민행동(OCB)과 긍정

적인 상관관계가 있음을 증명하고 있다[10][11]. 경영자들은 조직구성원들이 선호하는 보상과 공정한 보상의 차이를 혼동하기도 한다. 공정한 보상과 선호하는 보상이 서로 다르게 나타난다고 하였으며[12], 조직구성원들이 인식하는 공정성은 과업성과에 따른 보상을 받을 때 자부심과 긍지를 가지게 된다[13].

2. 팔로워십

팔로워십(Followership) 이론은 영국학자인 Follett[14]에 의해 처음으로 리더와 구성원 간의 관계를 독특하면서도 상호의존적인 개념과 역동적인 측면에서 제시하고 있으며, Wortman[15]은 팔로워십이란 주어진 상황에서 조직 목표 달성을 위해 팔로워들이 개인적 혹은 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 달성하는 과정이라고 정의하였다.

Kelley[16]는 독립적 사고를 가진 혁신 지향적이며, 조직을 위해 적극적으로 활동하는 사람으로서, 구성원 스스로 독창적인 생각을 하며, 리더에게 영향력을 발휘하고 조직과 리더 그리고 자신에게도 도움이 되는 창의적이고 비판적인 사고방식을 지닌 훌륭한 조직구성원을 의미하고 있다. 이는 리더와 구성원 간의 관계를 상호 영향력 행사 관점에서 볼 때 리더가 구성원들에게 영향력을 행사할 수 있는 존재라는 것이다.

특히 활동적인 팔로워십에 대한 관심이 증가하고 있으나, 팔로워십에 대한 합의된 정의는 없지만 Howell & Shamir[17]는 리더십과 관계 구축, 리더에게 권한 부여 및 행동에 영향을 미치고 궁극적으로 리더십 관계의 결과를 결정하는데 있어 능동적인 역할을 인식함에 있어 팔로워십의 본질로 보고 있다.

조직의 발전과 성장에 기여하는 팔로워는 조직에 대한 열정과 자신에 대한 확신을 가지고 목표를 추구하는데 헌신하며 일 자체를 즐기는 사람이라는 것이다[18][19][20][21]. 팔로워십은 팔로워가 조직의 공유된 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단행동에 영향을 미치는 과정으로 팔로워의 역량을 바탕으로 리더의 리더십을 효과적으로 지원하게 된다. 이는 목표를 달성하기 위해 긴밀히 협력하는 것을 포함한다[22]. 따라서 조직의 인적자원 및 개발에 대한 책임이므로 팔로워십 교육은 개인의 리더십 개발의 일부가 되어야 한다[23].

3. 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 학자들마다 다소 상이한 용어로 정의되고 있으나 기본적으로 조직구성원은 시민이라는 이념적 가치를 추구하는 이성적 존재라는 신념이다[24]. Van Dyne et al.[25]은 조직시민행동이란 조직에 긍정적인 효과가 있는 모든 행동을 포함하는 포괄적인 개념이라고 규정하고 있다.

Katz[26]은 특정 조직의 존재가 유효하기 위해서는 조직 내에서 규정되어 있는 역할 이상의 자발적인 조직구성원의 참여가 중요하다는 점을 강조하면서 세 가지 유형의 행동 범주가 있다고 주장하였다. 그는 행동 범주와 관련하여 관심을 두어야 할 부분으로 세 번째 범주에 포함되는 역할외 행동을 특히 강조하고 있다. 이는 Smith et al.[2]에 의해 조직시민행동이라고 주장한 부분이다.

조직시민행동에 관한 Organ[27]의 최초 정의는 조직에서 “직접적 혹은 명시적으로 보상받진 못하지만 전체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진하는 재량 행동”으로 정의하였다. 그러나 개념 정의에 대한 연구자들의 비판을 수용하여 그는 차후에 “과업 수행의 사회·심리적 여건을 지원하는 행동[28]”, 그리고 “공식적 보상체계에 의해 급부가 확약되진 않지만 직무 요건을 초월하는 재량적 기여[29]”, 로 조직시민행동의 정의를 두 차례 수정하였다.

Organ[27]은 조직시민행동의 특징으로 첫째, 자유재량의 행동이다. 둘째, 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적으로 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는다. 셋째, 조직의 효과에 총체적으로 공헌하는 행동으로 특징짓고 있다. MacKenzie et al.[30]은 조직시민행동이란 조직구성원의 행동을 역할 내 행동과 역할외 행동으로 구분하고, 역할 내 행동(OCBI)은 개인의 성과를 높이는 데 도움이 되는 행동, 역할외 행동(OCBO)은 개인보다 조직 전체의 성과를 높이는데 도움이 되는 행동으로 구분하였다.

Morrison[31]은 과거의 연구가 구성원이 특정 행동에 관계없이 역할외 행동을 정의하고 있음을 비판하면서 역할외 행동과 역할 내 행동의 구분은 종업원이 자신의 직무 책임감을 스스로 어떻게 지각하고 있느냐 하는 개인적 차이에 의해 달라질 수 있음을 주장하였다.

4. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange) 모델에서는 리더의 일방적인 영향력보다는 리더와 구성원 간의 쌍방향 영향력과 이들 간의 사회적 교환관계가 쌍방간에 차이가 있음을 제시하고 있다[32]. 전통적 리더십 이론에서는 리더와 구성원 간의 상호작용 과정보다는 주로 리더의 일방적 영향력에 대한 연구에 관심을 둔 반면, 리더-구성원 교환관계에 대한 해석은 전체적인 수준에서 고찰하고 있다.

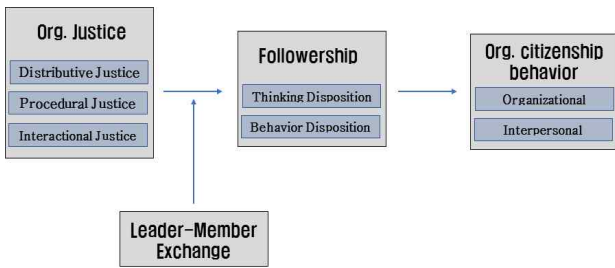
이 이론의 중요한 특징은 리더와의 관계에 따라 구성원들을 내집단과 외집단으로 구분한다는 것이다. Dansereau et al.[33]은 리더-구성원 교환관계는 구성원들이 내집단에 속하는지 혹은 외집단에 속하는지에 따라 차이가 있다는 것이다. 내집단의 경우 리더-구성원 교환관계는 쌍방향적 영향, 계약 외의 교환, 상호 신뢰, 존경과 호감, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적 관계로 설명된다. 반면 외집단 구성원들은 리더를 방관자로 지각하고 리더와 구성원 간의 관계를 하향적 영향, 역할 규정적 관계, 느슨한 협력관계 등의 특성을 지닌 것으로 지각된다는 것이다[34]. 이러한 차별적 배분이 높은 교환관계에 있는 내집단 구성원들의 상호 간 신뢰, 존중, 의무감의 수준이 매우 높은 특징을 가지고 있는 사회적 교환관계의 수준을 의미한다[35].

Lau & Liden[36]은 구성원들은 집단 내에서 다른 구성원들이 리더에 의해 어떻게 대우받는지를 관찰하고 이에 영향을 받는 것이며 교환관계 통해 자신이나 동료들이 리더와 더 가까운지 또는 먼 거리에 있는지를 평가한다는 것이다. 이처럼 구성원 이론은 리더와 구성원의 관계가 상호 관계 즉, 관계 자체에 관심을 갖는 이론으로 기존의 리더 중심의 관점에서 벗어나서 리더와 구성원 간의 개별적 교환관계에 주목하여 교환관계가 형성되는 과정을 중심으로 리더십 과정을 설명하고 있다.

Ⅲ. 연구 설계 및 연구가설

1. 연구모형

연구목적과 배경에 따라 본 연구의 모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구모형(Research Model)

공정성이론은 사회교환 관점에서 출발한 이론이다. 공정성에 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 3개의 차원이 존재한다고 주장하며[37], 의사결정 결과물에 대한 분배공정성, 의사결정 절차에 대한 절차공정성 그리고 절차와 수행과 결과물의 전달에 있어 개인 상호 간의 행위에 대한 상호작용공정성을 제시하였다.

팔로워십은 주어진 환경에서 목표를 달성하기 위해 리더가 의도하는 바에 따라 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정으로[15], 팔로워십의 특징을 사고성향과 행동성향으로 구분하고 있다[1]. 사고성향은 독자적이고 비판적인 사고를 가지고 있으며, 이런 사고를 가진 조직구성원은 스스로 생각하고 건설적인 비판을 통해 개성 있고 혁신적이면 창조적인 개인이며, 행동성향은 능동적인 참여와 적극적이고 능동적인 조직구성원으로 어떤 일이든 항상 적극적으로 참여하고 능동적인 참여를 통해 어떤 일이든 항상 적극적으로 참여하고 자발적으로 맡은 일 이상을 수행하는 개인으로 나누어 제시하고 있다.

조직시민행동에 대하여 Organ[27]은 자유재량의 행동으로 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적, 또는 직접적으로 보상을 받지 못하더라도 조직에 공헌하는 행동이라고 정의하고 있다. 이에 Anderson & Williams[4]는 하위 차원으로 두 가지 기본적인 행동을 제안하고 있다. 개인에게 유익을 주는 행동과 조직에게 유익을 주는 행동으로 구분하여 제시하고 있다.

리더-구성원 교환관계 이론에서 내집단은 리더와 공통의 이해관계가 있고 높은 신뢰, 후원, 상호작용, 의사소통 그리고 공식, 비공식적인 보상 등의 교환을 지속적으로 하는데 반해 외집단은 리더와 공통의 이해관계가 적고, 낮은 신뢰와 지원, 일상적이고 공식적인 상호작용 그리고 낮은 보상 등의 특징으로 구분하고 있다[38].

다음의 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 선행

변수는 조직공정성으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 유형으로 분류하였으며, 매개변수인 팔로워십의 유형 2가지 사고성향과 행동성향, 종속변수인 조직시민행동(OCB)은 개인지향 조직시민행동(OCBI), 조직지향 조직시민행동(OCBO), 두 가지로 분류하였으며, 마지막으로 조절 변수인 리더-구성원 교환관계의 내집단과 외집단을 구분하여 실증적으로 규명하고자 한다.

2. 연구방법

2.1. 연구 대상 및 자료 분석방법

본 연구의 표본 추출은 서울을 포함한 수도권에 위치하고 있는 24개의 대학병원을 포함한 대형병원과 중소병원을 대상으로 할당 표본추출 방법을 이용하였으며, 설계한 모형과 설정된 가설을 검증하기 위한 설문조사에 있어서 연구 대상을 의료기관의 사무직 종사자를 대상으로 한정하여 설정하였으며, 조사기간은 2013년 9월 4일부터 2013년 9월 17일까지 배포 및 회수하였다. 설문지는 총 650부를 배포하여, 574부 회수율(88.3%)로 회수하였으며, 그 중 무응답이 많거나 무성의한 응답을 분석한 후 결과에서 제거하여 총 567부를 최종 유효 표본으로 확정 후 실증분석을 실시하였다. 실증 분석에서는 IBM SPSS & AMOS 22.0 Ver 통계프로그램을 이용하여 표본의 특성을 파악하기 위하여 설문문항의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였고, 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's Alpha(α) 신뢰성 계수 검증을 실시하였다. 추가 분석으로 측정도구 간의 관계를 분석하기 위해 상관관계분석을 하였으며, 인과관계에 따른 경로분석을 실시하였고, 매개효과 검증과 조절효과검정을 실시하였다.

2.2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 척도는, “전혀 그렇지 않다” 1점, “그렇지 않다” 2점, “보통이다” 3점, “그렇다” 4점, “매우 그렇다” 5점으로 평가하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2.2.1 조직공정성

조직공정성의 하위요인은 3가지로 구분하여 제시하고자 한다. 분배공정성(Distributive Justice: DJ)[39][40]

[41], 절차공정성(Procedural Justice: PJ) [42][43] [44], 상호작용공정성(Interactional Justice: IJ)[45] [46][47]등이 사용한 측정도구를 이용하였다.

본 연구에서는 Ko & Lyou[42]이 사용한 측정도구를 이용하여 분배공정성 4문항, 절차공정성 4문항, 상호작용 공정성 4문항 총 12개 문항으로 구성하였다. 그들의 연구에서는 Cronbach의 α 값은 분배공정성($\alpha = 0.86$), 절차 공정성($\alpha = 0.61$), 상호작용공정성($\alpha = 0.92$)로 나타났으면, 본 연구에서는 분배공정성($\alpha = 0.943$), 절차공정성 ($\alpha = 0.916$), 상호작용공정성($\alpha = 0.919$)로 나타났다. 설문문항은 다음과 같다. 분배공정성은 “맡은 책임을 고려하여 적절하게 보상한다.”, “노력에 대한 적절한 보상을 받는다.”, “경력에 비추어 적절하게 보상을 받는다.”, “교육과 훈련을 고려할 때 적절하게 보상받는다.” 4문항, 절차공정성에 대한 설문문항은 “승진절차는 일관되고 공정하다.”, “임금인상 절차는 일관되고 공정하다.”, “성과 평가절차는 일관되고 공정하다.”, “근무평정, 포상, 성과 등을 결정할 때 절차가 공정하다.” 4문항, 상호작용공정성은 “상사는 나를 존중하면서 친절하다.”, “상사는 직원으로서 나의 권리를 보장하고자 노력한다.”, “상사는 솔직한 태도로 나를 대하려고 노력한다.”, “상사는 납득할 수 있는 방식으로 설명한다.” 4문항으로 구성하였다.

2.2.2 팔로워십

팔로워십은 Kelley[20]에 의해 개발한 측정도구를 이용하였다. 사고성향(Thinking Disposition) 5문항, 행동성향(Behavior Disposition) 5문항으로 총 10문항으로 구성하였다. Kang[48]의 연구에서는 Cronbach의 α 값은 사고성향($\alpha = 0.793$), 행동성향($\alpha = 0.905$)로 나타났으면, 본 연구에서는 사고성향($\alpha = 0.848$), 행동성향($\alpha = 0.804$)으로 나타났다. 설문문항은 다음과 같다. 사고성향은 “나의 일은 내 자신에게 중요한 어떤 사회적 목표나 개인적 꿈을 성취하는데 도움이 되고 있다.”, “내 개인의 작업 목표와 조직의 최고 목표는 일치한다.”, “나는 최선의 아이디어와 능력을 일과 조직에 쏟아 붓고 지극히 헌신적이며 정열적으로 일을 한다.”, “나의 열의는 확산되어 동료직원들을 활기차게 만든다.”, “나는 더욱 가치 있는 사람으로 여겨지기 위해 나의 능력을 적극적으로 발휘한다.” 5문항, 행동성향은 “나는 어려운 문제가 발생했을 때 상사에게 의존하기 보다는 스스로 해결하려고 노력한다.”

’, “나는 내가 인정받을 수 있는 일이 아니더라도 동료들이 좋은 평가를 받도록 도와준다.”, “나는 상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 생활한다.”, “나는 나에 대한 평가를 회피하기 보다는 장점과 약점을 적극적으로 솔직하게 인정한다.”, “나는 지시 받은 일만을 하는 데에서 탈피하여 상사가 내린 판단이 얼마나 현명한가를 스스로 평가해 보는 습관이 있다.” 5문항으로 구성하였다.

2.2.3. 조직시민행동

조직시민행동은 Podsakoff et al.[49]와 Mackenzie et al.[30]이 사용한 측정도구를 이용하였다. Kwon[50]의 연구에서 제시한 Cronbach의 α 값은 이타주의($\alpha = 0.829$), 양심행동($\alpha = 0.627$), 스포츠맨십($\alpha = 0.807$), 예의성($\alpha = 0.696$), 시민정신($\alpha = 0.884$)으로 조사되었다. 본 연구에서는 조직시민행동을 구성하는 개념으로서 일관성을 지니고 있을 뿐 아니라, 개인을 대상으로 하는 시민행동과 조직을 대상으로 하는 시민행동으로서 대표성을 지니고 있기 때문이다[51]. 본 연구의 취지에 맞게 개인지향 조직시민행동(OCBI)은 이타주의($\alpha = 0.838$)를 5문항으로 설정하였으며, 조직지향 조직시민행동(OCBO)은 양심행동($\alpha = 0.845$)을 5문항으로 구성요인을 설정하였다. 설문문항은 다음과 같다. 이타주의는 “나의 상사는 나의 업무상 문제점을 해결하는 데 개인적으로 도와주고 싶어 한다.”, “나와 상사와의 업무 관계는 효과적이다.”, “나는 상사를 충분히 신뢰하고 있어, 상사가 없을 경우에는 상사의 결정이 옳다고 옹호한다.”, “나의 상사는 변화를 위한 나의 제안에 관심을 갖는다.”, “나는 상사와 서로 잘 맞는다.” 5문항, 양심행동은 “나의 상사는 나의 문제와 나에게 필요한 것이 무엇인지를 잘 이해한다.”, “나의 상사는 나의 잠재력을 인정해 준다.”, “나는 부서의 직속 상사와 같이 일하는 것에 자부심을 느낀다.”, “나는 상사에 대한 업무적이거나 인간적인 측면에 대하여 신뢰하고 있다.”, “나의 상사는 직원들로부터 존경을 받고 있다.” 5문항으로 구성하였다.

2.2.4. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계는 Graen & Uhl-Bien[52]가 개발한 문항 7개를 사용하여 측정하였다. 변상지[53]의

연구에서 제시한 Cronbach의 α 값은 ($\alpha = 0.874$)로 조사되었으며, 본 연구에서는 Cronbach의 α 값은 ($\alpha = 0.934$)로 나타났다. 설문문항은 다음과 같다. “나의 상사는 나의 업무상 문제점을 해결하는 데 개인적으로 도와주고 싶어 한다.”, “나와 상사와의 업무 관계는 효과적이다.”, “나는 상사를 충분히 신뢰하고 있어, 상사가 없을 경우에는 상사의 결정이 옳다고 옹호한다.”, “나의 상사는 변화를 위한 나의 제안에 관심을 갖는다.”, “나는 상사와 서로 잘 맞는다.”, “나의 상사는 나의 문제와 나에게 필요한 것이 무엇인지를 잘 이해한다.”, “나의 상사는 나의 잠재력을 인정해 준다.” 7문항으로 구성하였다.

3. 연구가설

[H1] 조직공정성은 팔로워십에 영향이 미칠 것이다.

[H2] 팔로워십은 조직시민행동에 영향이 미칠 것이다.

[H3] 팔로워십은 조직공정성과 조직시민행동에 있어 매개할 것이다.

[H4] 리더-구성원 교환관계는 조직공정성과 팔로워십에 미치는 영향을 조절할 것이다.

IV. 실증분석 결과

4.1. 일반적 특성

인구통계학적 특성을 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 성별은 남자 276명, 여자 283명, 무응답 8명, 결혼여부는 미혼 208명, 기혼 322명, 무응답 37명, 직책은 평직원 352명, 대리 90명, 과장 70명, 차장이상 18명, 무응답 37명, 학력은 고졸 44명, 전문대 및 대학 중퇴 159명, 대졸 299명, 대학원 이상 46명, 고용관계는 정규직 491명, 비정규직 55명, 무응답 21명, 병원의 규모는 100병상 83명, 200병상 24명, 300병상 43명, 400병상 8명, 500병상 58명, 500병상 이상 303명, 무응답 48명 순으로 나타났다.

4.2. 확인적 요인분석

탐색적 요인분석의 결과를 보다 정밀히 검증하기 위해

확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석결과 모두 3개의 개념, 총 10개 항목으로 구성되었으며 확인적 요인분석을 위해 구조방정식모형(SEM)분석을 하였다. 다음 결과는 <표 3>과 같다.

<표 1> 일반적 특성 (General Characteristics of Subjects)

Characteristics	Items	n(%)
Gender	No answer	8(1.4)
	male	276(48.7)
	female	283(49.9)
	Total	567(100.0)
Marriage Status	No answer	37(6.5)
	single	208(36.7)
	married	322(56.8)
	Total	567(100.0)
Administrative Position	No answer	37(6.5)
	specialis	352(62.1)
	assistant manager	90(15.9)
	manager	70(12.3)
	senior manager	18(3.2)
	Total	567(100.0)
Academic Background	No answer	19(3.4)
	high school	44(7.8)
	college & quit university	159(28.0)
	university	299(52.7)
	graduate school	46(8.1)
	Total	567(100.0)
Employment	No answer	21(3.7)
	permanent	491(86.6)
	Irregular worker	55(9.7)
	Total	567(100.0)
hospital size	No answer	48(8.5)
	100 bed below	83(14.6)
	200 bed below	24(4.2)
	300 bed below	43(7.6)
	400 bed below	8(1.4)
	500 bed below	58(10.2)
	500 bed More than	303(53.4)
Total	567(100.0)	

<표 2> 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis results)

Variables	No	Component							Std. Deviation	Cronbach's α
		1	2	3	4	5	6	7		
Distributive Justice	1	.843							.849	.943
	2	.843							.871	
	3	.813							.849	
	4	.784							.808	
Procedural Justice	1					.794			.794	.916
	2					.712			.698	
	3					.836			.855	
	4					.792			.815	
Interactional Justice	1		.772						.742	.919
	2		.838						.840	
	3		.845						.836	
	4		.814						.792	
Thinking Disposition	1							.709	.675	.848
	2							.725	.700	
	3							.672	.694	
	4							.650	.618	
	5							.572	.601	
Behavior Disposition	1						.739		.579	.804
	2						.625		.621	
	3						.564		.613	
	4						.693		.614	
	5						.688		.541	
Organizational	1				.778				.692	.845
	2				.819				.696	
	3				.771				.661	
	4				.646				.555	
	5				.659				.571	
interpersonal	1			.606					.571	.838
	2			.789					.727	
	3			.758					.686	
	4			.687					.591	
	5			.741					.639	
Extraction Sum	Total	10.827	4.225	1.904	1.683	1.471	1.211	1.074		
	% of Variance	33.834	13.203	5.951	5.260	4.597	3.784	3.356		
	% Cumulative	33.834	47.037	52.988	58.248	62.846	66.629	69.985		

* KMO=.929, $\chi^2=11422.053$, $df=496$, $p=.000$

<표 3> 확인적 요인분석 결과 및 신뢰성 검증(Confirmatory Factor Analysis Results and Reliability Verification)

Variables	No	Std. estimate	Variances	S.E	SMC	S.R.	AVE	C.C.R.	
DJ	1	0.862	0.175		0.743		0.854	0.959	
	2	0.901	0.137	0.036	0.811	30.035			
	3	0.928	0.099	0.035	0.861	31.866			
	4	0.900	0.142	0.036	0.810	30.006			
PJ	1	0.897	0.168		0.804		0.761	0.927	
	2	0.916	0.143	0.032	0.840	32.981			
	3	0.765	0.352	0.037	0.585	23.182			
	4	0.847	0.262	0.035	0.717	28.058			
IJ	1	0.856	0.194		0.732		0.806	0.943	
	2	0.905	0.120	0.035	0.818	29.053			
	3	0.905	0.120	0.035	0.820	29.094			
	4	0.782	0.282	0.040	0.611	22.696			
Followership	1	0.688	0.334		0.474		0.661	0.907	
	2	0.704	0.332	0.069	0.496	15.067			
	3	0.803	0.202	0.065	0.644	16.873			
	4	0.713	0.254	0.061	0.509	15.235			
	5	0.730	0.237	0.061	0.532	15.542			
	BD	1	0.587	0.368		0.344			
		2	0.720	0.243	0.091	0.519			12.830
		3	0.765	0.195	0.090	0.585			13.300
		4	0.744	0.196	0.086	0.554			13.095
		5	0.530	0.398	0.087	0.281			10.330
Organizational	1	0.787	0.203		0.619		0.661	0.907	
	2	0.708	0.337	0.061	0.502	16.693			
	3	0.744	0.245	0.055	0.553	17.581			
	4	0.685	0.287	0.055	0.470	16.069			
	5	0.699	0.277	0.055	0.488	16.445			
interpersonal	1	0.642	0.407		0.413		0.637	0.897	
	2	0.813	0.246	0.084	0.661	15.481			
	3	0.780	0.210	0.071	0.608	15.055			
	4	0.686	0.277	0.068	0.470	13.662			
	5	0.672	0.342	0.074	0.452	13.452			

† C.R: Critical Ratio, AVE: Average Variance Extracted, SCM: Squared Multiple Correlations, C.C.R: Composite Construt Reliability.
 † χ^2 : 1096.270, d.f: 443, p: 0.000, CMIN/DF: 2.475, RMR: .031, RMSEA: .035, GFI: .901, AGFI : .912, NFI: .909, CFI: .943

4.3. 구성 개념 간 상관관계 분석

개념의 판별타당성과 예측(법칙)타당도를 검증하기 위해 구성개념 간 상관계수를 비교 분석하였다. 판별타당도는 두 잠재변수 간에 구한 AVE가 개념 간 상관계수의 제곱값이 결정계수 r^2 (상관계수의 제곱값)을 만족할 경우 판별타당도가 있다고 판단한다. 잠재변수 간 상관계수 중에서 가장 큰 것은 0.854 분배공정성과 절차공정성으로 결정계수는 0.677이 되고, AVE값이 이 결정계수 보다 모두 더 크므로 판별타당도를 확보되었다. 다음을 요약하면 <표 4>와 같다.

4.4. 조직공정성, 팔로워십, 조직시민행동 간 경로분석

구조모형분석을 이용한 경로분석 결과 [가설1] 분배공정성과 팔로워십의 사고성향($t=2.869, p=0.004$), 분배공정성과 팔로워십의 행동성향($t=3.650, p=0.000$), 상호작용공정성과 팔로워십의 사고성향($t=7.203, p=0.000$), 상호작용공정성과 팔로워십의 행동성향($t=7.306, p=0.000$)으로 채택되었으나, 절차공정성과 팔로워십의 사고성향($t=1.713, p=0.087$), 절차공정성과 팔로워십의 행동성향($t=-1.158, p=0.247$)으로 기각되었다. [가설2] 팔로워십의 사고성향과 조직시민행동

<표 4> 구성개념 간 상관관계(Correlation Between Configuration Concepts)

Measurement variable	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. DJ	3.11	(.854)						
2. PJ	2.88	.677**	(.761)					
3. IJ	3.55	.458**	.493**	(.806)				
4. TD	3.42	.419**	.416**	.477**	(.661)			
5. BD	3.54	.320**	.258**	.409**	.603**	(.620)		
6. OCBI	3.84	.166**	.138**	.339**	.463**	.440**	(.661)	
7. OCBO	3.60	.244**	.216**	.342**	.552**	.517**	.479**	(.637)

† * $p<0.05$, ** $p<0.01$, () AVE

† DJ: Distributive Justice, PJ: Procedural Justice, IJ: Interactional Justice, TD: Thinking Disposition, BD: Behavior Disposition, OCBO: Organizational, OCBI: Interpersonal.

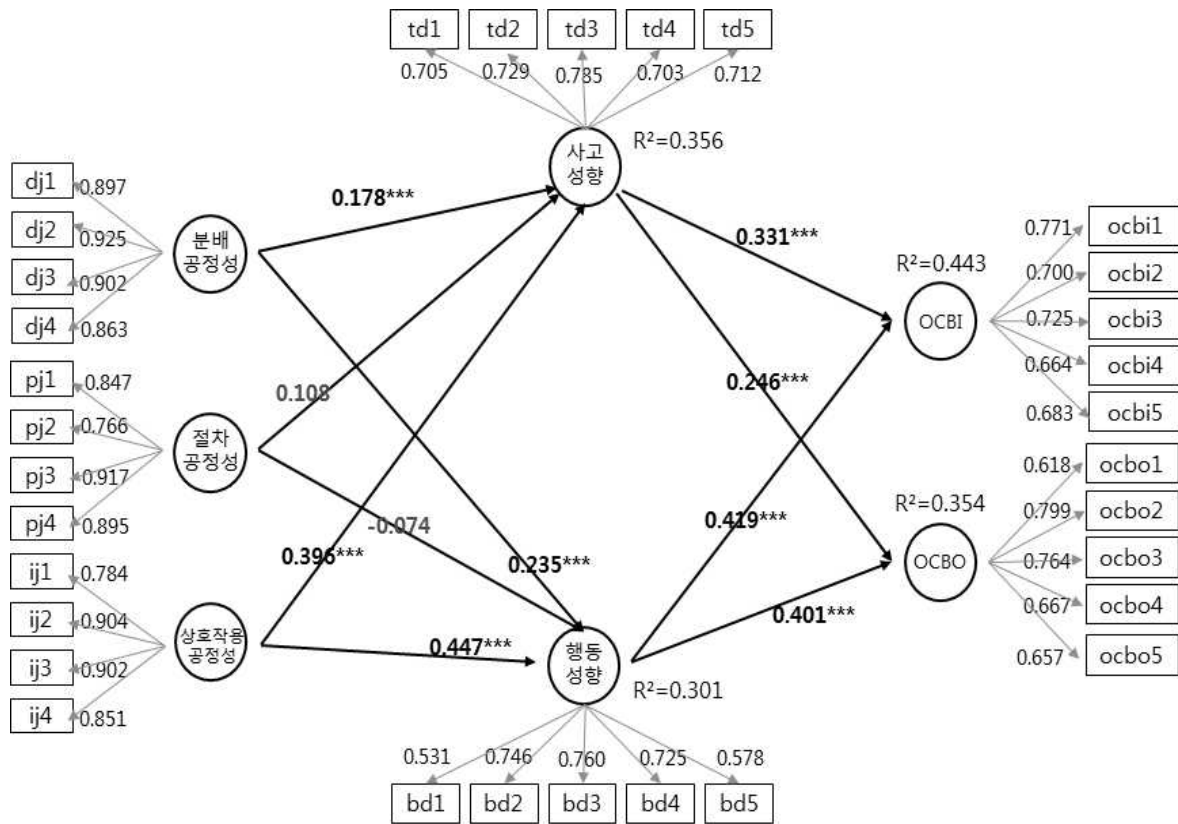
<표 5> 구조모형분석(경로분석) structural model analysis(Path analysis)

Hypothesis	Route	Std. estimate	SE	C.R	p	result
1.1	DJ → TD	0.178	0.046	2.869	0.004	supported
1.2	DJ → BD	0.235	0.035	3.650	***	supported
1.3	PJ → TD	0.108	0.042	1.713	0.087	rejected
1.4	PJ → BD	-0.074	0.031	-1.158	0.247	rejected
1.5	IJ → TD	0.396	0.045	7.203	***	supported
1.6	IJ → BD	0.447	0.036	7.306	***	supported
2.1	TD → OCBI	0.331	0.069	4.824	***	supported
2.2	TD → OCBO	0.246	0.072	3.548	***	supported
2.3	BD → OCBI	0.419	0.102	5.672	***	supported
2.4	BD → OCBO	0.401	0.106	5.38	***	supported

† DJ: Distributive Justice, PJ: Procedural Justice, IJ: Interactional Justice, TD: Thinking Disposition, BD: Behavior Disposition, OCBO: Organizational, OCBI: Interpersonal.

† **: $P<0.05$, ***: $P<0.001$,

† X^2 : 827.278, d.f: 437, p: 0.000, CMIN/DF: 1.893, RMR: 0.031, RMSEA: 0.040, GFI: 0.918, AGFI : 0.900, NFI: 0.931, CFI: 0.966



적합도 X² : 827.278, d.f: 437, p: 0.000, CMIN/DF: 1.893
 RMR: 0.031, RMSEA: 0.040, GFI: 0.918, AGFI: 0.900, NFI: 0.931, CFI: 0.966

<그림 2> 경로계수(표준화 계수) 추정 결과(Path coefficient(Standardization factor)Estimation result)

OCBO(t=4.824, p=0.000), 팔로워십의 사고성향과 조직시민행동 OCBO(t=3.548, p=0.000), 팔로워십의 행동성향과 조직시민행동 OCBO(t=5.672, p=0.000), 팔로워십의 행동성향과 조직시민행동 OCBO(t=5.380, p=0.000)의 인과관계에서 유의하게 나타나 가설이 채택되었다. 조직공정성, 팔로워십, 조직시민행동 간 경로분석에 대한 결과는 <표 5>와 같다.

4.5. 팔로워십의 매개효과

AMOS에서 각각의 간접효과를 분리하여 검정하였으며, 완전매개효과와 부분매개효과에 대하여 구분하였다. 팔로워십의 매개변수가 사고성향과 행동성향 등 2개가 있는 경우 다중매개모형(multiple mediator model)으로 sobel test를 실시하여 간접효과를 검정하였다.

매개효과를 검증하기 위해 Holmbeck[54]의 접근법을 이용하여, 두 모델 간의 χ^2 차이검증을 통해 검토할 수 있

다. 두 모델 간에 자유도 1에서 χ^2 값이 유의수준 $\alpha = 0.05$ 수준에서 3.84이하 일 때 완전매개가 성립되고 3.84 이상 일 때 부분매개가 성립된다고 하였다. 완전매개효과란 독립변수가 종속변수에 대한 직접효과는 없고 매개변수에 의한 간접효과만 있는 경우를 말하고, 부분매개효과란 독립변수의 종속변수에 대한 직접효과는 물론이고 매개변수에 의한 간접효과 둘 다 있는 경우를 말한다. 매개효과에 대한 분석결과 가설3.1($\Delta\chi^2=3.912$), 가설3.2($\Delta\chi^2=5.288$), 가설3.3($\Delta\chi^2=5.835$), 가설3.9($\Delta\chi^2=7.232$)는 부분매개효과가 있으며, 가설3.4($\Delta\chi^2=0.131$), 가설3.5($\Delta\chi^2=1.486$), 가설3.6($\Delta\chi^2=0.790$), 가설3.7($\Delta\chi^2=0.946$), 가설3.8($\Delta\chi^2=0.171$), 가설3.10($\Delta\chi^2=1.006$), 가설3.11($\Delta\chi^2=1.453$), 가설3.12($\Delta\chi^2=2.377$)는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 각 변수 간 영향력에 대해서는 p=0.000 나타나 p<0.05 보다 높게 측정되어 채택되었다. 또한 sobel test를 실시하여 간접효과를 검정하였다. 매개효과 검정에 대한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 매개효과의 가설 검증 결과(Hypothesis test result of mediation effect)

Hypothesis	Route	χ^2		$\Delta \chi^2$	sobel test (t)	p	Result
		complete Model χ^2 (df=75)	Partial Model χ^2 (df=74)				
3.1	DJ→TD→OCBO	343.335	339.423	3.912	0.501 (10,216)	***	supported
3.2	PJ→TD→OCBO	308.042	302.754	5.288	0.797 (10,201)	***	supported
3.3	IJ→TD→OCBO	286.605	280.670	5.935	0.986 (10,509)	***	supported
3.4	DJ→TD→OCBI	354.987	354.856	0.131	8.561 (10,621)	***	supported
3.5	PJ→TD→OCBI	309.143	307.657	1.486	8.398 (10,588)	***	supported
3.6	IJ→TD→OCBI	326.173	325.383	0.790	8.321 (10,705)	***	supported
3.7	DJ→BD→OCBO	211.246	210.300	0.946	5.818 (8,927)	***	supported
3.8	PJ→BD→OCBO	189.286	189.115	0.171	5.577 (8,942)	***	supported
3.9	IJ→BD→OCBO	195.886	188.654	7.232	5.720 (8,977)	***	supported
3.10	DJ→BD→OCBI	228.615	227.609	1.006	6.332 (9,145)	***	supported
3.11	PJ→BD→OCBI	195.974	194.521	1.453	6.082 (9,132)	***	supported
3.12	IJ→BD→OCBI	233.501	231.124	2.377	6.148 (9,062)	***	supported

DJ: Distributive Justice, PJ: Procedural Justice, IJ: Interactional Justice, TD: Thinking Disposition, BD: Behavior Disposition, OCBO: Organizational, OCBI: Interpersonal.

† **: P<0.05, ***: P<0.001

4.6. 조절효과 검증

리더-구성원 교환관계(LMX)의 하위요인으로 내집단과 외집단을 설정하였다. 내집단 구분은 평균 3.50이상, 외집단은 3.50 미만인 집단으로 하였다. 평균은 3.5점을 기준으로 하였다. 판단기준으로 집단변인들의 조절효과 여부를 검증하기 위해 모든 경로계수에 어떠한 제약도 두지 않은 모형을 비제약모형으로 놓고, 각 경로계수별로 집단 간 경로가 동일하다는 제약을 둔 제약모형과의 카이제곱값의 변화량을 계산하여 차이검증을 실시하였다. 구체적으로 조절효과 분석 결과, 조직공정성과 팔로워십 간에 LMX가 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 비제약 모형의 X^2 (df=759)과 제약모형의 X^2 (df=780) 간의 차이분석 결과, 통계적으로 유의미한 차이를 보이기 위해

서는 X^2 (df=1)=3.84 이상이면 p<0.05에서 유의인 차이를 보인다고 판단되었다. 조절효과 검증에 대한 결과는 <표 7>과 같다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 병원 사무직 종사자의 조직공정성 인식이 조직시민행동을 높일 수 있다는 관점을 바탕으로 인과관계와 팔로워십이 매개효과가 있는가를 검증하고자 하였다. 아울러 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 검증하여 기존의 연구들과 어떠한 차이가 있는지를 검증하므로써 연구의 영역을 확대하고자 하였다.

첫째, 본 연구에서는 설문조사를 서울을 포함한 수도권

<표 7> 조절효과 검증(경로계수에 대한 차이분석 및 LMX)
moderating effect analysis(Analysis of difference in path coefficient and LMX)

H	Route	χ^2		$\Delta \chi^2$	Out Group			In-Group		
		Constraint (df=299, p=0.000)	Unconstraint		Non-Stdfact or(t)	p	Result	Non-Stdfact or(t)	p	Result
4.1	DJ→TD	744.612	738.656	5.956	0.118 (2.861)	0.004	supported	0.268 (6.398)	***	supported
4.2	PJ→TD	694.146	687.662	6.484	0.094 (2.193)	0.028	supported	0.250 (6.280)	***	supported
4.3	IJ→TD	677.238	669.298	7.940	0.180 (3.526)	***	supported	0.447 (5.475)	***	supported
4.4	DJ→BD	581.286	578.282	3.004	0.084 (1.814)	0.070	rejected	0.186 (5.046)	***	supported
4.5	PD→BD	567.733	564.995	2.738	0.036 (0.728)	0.467	rejected	0.132 (4.166)	***	supported
4.6	IJ→BD	580.366	577.284	3.082	0.181 (3.199)	0.001	supported	0.331 (4.753)	***	supported

DJ: Distributive Justice, PJ: Procedural Justice, IJ: Interactional Justice, TD: Thinking Disposition, BD: Behavior Disposition.
† **: P(0.05), ***: P(0.001)

에 위치한 24개의 대학병원을 포함한 대형병원과 중소병원을 대상으로 사무직 종사자를 중심으로 조사를 실시하였다.

둘째, 팔로워십의 영향요인에 대한 분석 결과를 정리하면, 분배공정성과 상호작용공정성은 팔로워십에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, Kim[55]의 연구에서 분배공정성이 중요한 변수임을 시사하고 있는 만큼, 분배공정성에 있어 조직구성원인 팔로워십 행동에 있어 중요한 변수임을 알 수 있었다. 또한 상호작용공정성은 의사결정 과정에서 의사결정권자와 관계에서 개인이 지각하는 대우와 연관성이 높아 팔로워십 행동에 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다. 하지만 분배가 이루어지는 과정을 강조하고 있는 절차공정성은 팔로워십 행동에 있어 무의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 팔로워십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 팔로워십(사고성향과 행동성향)이 조직시민행동(OCBI, OCBO) 모두에서 유의미한 영향이 미치는 것을 확인되었다. 따라서 팔로워십이 조직시민행동에 있어 중요한 역할을 한다고 하겠다.

넷째, 팔로워십의 매개효과 검증에 대한 분석 결과, 팔로워십(사고성향)에 대한 매개효과를 보면, 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과 조직시민행동(OCBO)에 있어서

는 부분매개효과가 있는 반면 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과 조직시민행동(OCBI)에 있어서는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 팔로워십(행동성향)에 대한 매개효과에서 조직공정성(분배, 절차)과 조직시민행동(OCBO)에 완전매개효과가 있으나, 상호작용공정성은 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과 조직시민행동(OCBI)에 있어서는 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 리더-구성원 교환관계의 조절효과 검증을 위해 다중 집단 비교분석을 시행하였다. ① 분배공정성과 팔로워십(사고성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)과 LMX(내집단) 모두에서 유의미한 영향이 있는 것으로 조사되었다. ② 절차공정성과 팔로워십(사고성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)과 LMX(내집단) 모두에서 유의미한 영향이 있는 것으로 조사되었다. ③ 상호작용공정성과 팔로워십(사고성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)과 LMX(내집단) 모두에서 유의미한 영향이 있는 것으로 조사되었다. 또한 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과 팔로워십(사고성향) 사이에 LMX 조절효과에 있어서는 부분조절효과가 있는 것으로 나타났다. ④ 분배공정성과 팔로워십(행동성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)에서는 무의미한 영향이 있는 반면, LMX(내집단)에서는 유의미한 영향

이 있는 것으로 조사되었다. ⑤ 절차공정성과 팔로워십(행동성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)에서는 무의미한 영향이 있는 반면, LMX(내집단)에서는 유의미한 영향이 있는 것으로 조사되었다. ⑥ 상호작용공정성과 팔로워십(행동성향)의 인과관계에서 LMX(외집단)과 LMX(내집단) 모두에서 유의미한 영향이 있는 것으로 조사되었다. 또한 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과 팔로워십(행동성향) 사이에 LMX 조절효과에 있어서는 완전조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더-구성원 교환관계는 조직공정성과 높은 상관관계가 존재하며, 리더와 좋은 관계를 맺고 있는 내집단의 구성원들은 낮은 구성원들보다 더 많은 공정성을 지각할 수 있다는 선행연구 결과와도 일치하고 있음을 알 수 있다[56].

본 연구를 통해 도출할 수 있는 시사점은 첫째, 병원조직의 인적자원관리에 대한 연구에 있어서 사무직 종사자를 대상으로 팔로워십 개념이 조직공정성과 조직시민행동에 있어서 실제로 어떻게 영향이 미치는지에 대한 실증연구를 하는데 있어 의의를 찾을 수 있다. 또한 조사 결과 분배공정성과 상호작용공정성이 팔로워십에 유의미한 영향이 있는 반면에 절차공정성은 무의미한 영향이 미치는 것으로 실증분석을 통해 알 수 있음을 성과로 볼 수 있다. 이러한 결과는 Kwon[57]의 연구에서 점점종업원의 공정성지각이 조직몰입에 미치는 차원 별 영향에 관한 연구에서도 절차공정성 지각이 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 조사되었다. 둘째, 본 연구는 선행요인과 결과 요인에 대한 관계를 실증 분석하여 그 결과를 제시함으로써 병원조직에 있어 팔로워십의 선행요인과 결과요인에 대한 영향 관계를 규명하려 하였다. 셋째, 리더-구성원 교환관계의 조절효과를 보면서 팔로워십 향상에 대한 조직 내에서의 상사와 구성원의 관계 개선 노력이 강화되어야 할 필요성을 알 수 있었다. 조직의 목표달성은 팔로워와 리더의 긴밀한 상호 연계와 협력을 통해 이루어진다고 볼 수 있기 때문이다.

이상의 연구결과를 토대로 제기된 몇 가지 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 병원조직의 조직공정성의 하위요인 중 분배공정성과 상호작용공정성에 있어 모두 팔로워십에 유의한 영향이 있음을 검정하였으나 절차공정성에 대해서는 유의하지 않은 것으로 조사되었다. 선행연구를 살펴보면, 분배공정성은 보상에 대한 태도에 영향을 주는 반면 절차공정

성은 시스템이나 조직에 대한 태도에 영향을 주며, 상호작용공정성은 구성원들이 조직과 맺는 사회적 관계에 중요한 가치를 부여하고 상대방이 자신과 맺고 있는 관계에 따라 의사소통과 의사결정 과정에서 보여주는 태도에 영향이 미치는 것으로 알 수 있다. 따라서 병원조직은 절차공정성에 대하여 보다 정당성과 정확성을 확보하고 추가적인 보안대책을 마련하는 계기가 되었으면 한다.

둘째, 팔로워십은 결과변수인 조직시민행동(OCBI)과 조직시민행동(OCBO)에 대하여 모두 유의적인 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 팔로워십이 조직시민행동에 있어서 밀접한 영향관계가 있음이 증명되었다. 따라서 병원조직의 구성원들 모두 자발적인 행동을 할 수 있도록, 업무외적인 활동을 할 수 있는 프로그램의 개발과 교육을 강화함이 보다 훌륭한 자질을 갖춘 팔로워들을 개발해 주는 것이 필요하겠다.

셋째, 조직공정성과 조직시민행동에 있어 팔로워십이 매개효과가 있음이 증명되었으며, 조직공정성과 팔로워십 사이에 리더-구성원 교환관계(LMX)가 조절효과가 있음이 증명되었다. 개인의 역량과 리더와의 관계에 있어서는 외집단, 내집단 밀접한 관계가 있음이 증명된 만큼, 조직의 참여 행동과 자발적 행동을 발현 시킬 수 있는 동기부여를 만들어주어야 할 것이다.

넷째, 병원조직의 인적자원에 대한 효율성 차원에서 진료 부서를 지원하는 사무직 종사자에 대하여 공정성 지각에 대한 믿음을 심어주는 것이 중요하다. 조직구성원의 공정성 지각이 자발적인 행동인 조직시민행동을 발현시키는 계기가 되며, 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 조직구성원들에 대해 존중하게 대하는 태도와 친절하고 사려 깊은 대우로 격려해 준다면 나아가 내부고객인 조직구성원은 경영목표와 경영성과에도 기여할 수 있는 계기가 될 수 있을 것으로 보기 때문이다.

연구의 한계로, 첫째, 연구 대상을 고려하여 서울 및 수도권권으로 국한하여 지역적 한계성을 지니고 있다. 둘째, 연구 모형의 인과관계를 검증하기 위해서는 시간적 간격을 둔 종단적 자료(longitudinal sectional data) 연구가 실시되어야 하지만 본 연구는 횡단적 자료(cross sectional data)를 사용하여 변수들 간의 인과관계를 규명하는데 한계가 있다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다. 셋째, 동일한

응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일요인측정오류(common method variance)의 문제를 지니고 있어 실제 변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

<참고문헌>

1. Kelley R. The Power of Followership. NY: Double day Dell. 1994 7-8.
2. Smith C, Organ, D, Near J. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. Journal of applied Psychology. 1983 68: 653-663.
3. Yoon JH, Rhee JH. Effects of Perceived Fairness about Human Resource Management Practices on Organizational Commitment and Organizational. journal of economics and management. 2005: 327-358.
4. Anderson S, Williams L. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. Journal of Management. 1991 17: 601-617.
5. Rupp DE, Cropanzano R. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2002 89: 925-946.
6. Adams J. Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L.(Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. 2 NY: Academic Press. 1965 267-299.
7. Thibaut J, Walker L. A theory of procedure. California law review. 1978 66: 541-566.
8. Lind E, Tyler T. The Social Psychology of Procedural Justice. NY: Plenum, 1998.
9. Bies R, Moag J. International Justice: Communication Criteria of Fairness, In Lewick, R. J., Sheppard, B. H., & Bazerman, M. H.(Ed.). Research in Negotiations in Organization, 1. Greenwich, CT: JAI Press. 1986 33-55.
10. Cohen-Charash, Y., Spector, PE. The role of justice in organizations: a metaanalysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2001 86(2): 278-321.
11. Rupp, DE., Shao, R., Jones, KS., Liao, H. The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: a metaanalytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2014 123: 159-185.
12. Skitka L, Winquist J, Hutchinson S. The effects of procedural and distributive justice: A meta-analytic review. Presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Diego, CA, 2001.
13. Cropanzano R, Wright TA. A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal. 1999 51: 252-265.
14. Follett M. The Essential Leadership, Urwick, ed., Freedom and Coordination, London, Management Publication Trust Ltd, 1949 47-60.
15. Wortman M. Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles. Journal of applied Behavioral Science. 1982 18: 371-383.
16. Kelley R. Rethinking Followership, In Riggio, Ronald E, Chaleff, Ira & Lipman-Blumen, Jean, The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders Great Leaders and Organizations, Jossey-Bass, 2008 54-66.
17. Howell, JM, Shamir, B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. Academy of Management Review, 2005 30: 96-112.
18. Agho A. Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2009 16(2): 159-166.
19. Alcorn D. Dynamic Followership. Management Quarterly. 1992 33(1): 9-13.
20. Kelley R. Transformational Leadership and The Performance Research and Development Project

- Groups. *Journal of Management*, 1992 18: 489-501.
21. Lundin C, Lancaster C. Beyond Leadership, The Importance of Followership. *The Futurist*, 1990 4: 18-21.
 22. Stone, AG, Russell, RF., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 2004 25: 349-361.
 23. Johnson, CE. Introducing followership into the leadership classroom: An integrative approach. *Journal of Leadership Education*, 2009 8: 20-30.
 24. Appelbaum S, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, Girard C. Organizational Citizenship Behavior. A case Study of Culture. *Leadership and Trust, Management Decision*, 2004 42(1): 13-40.
 25. Van Dyne L, Ang S, Koh, C. Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. In Ang, S., & Van Dyne, L.(Ed.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, NY: M. E. Sharpe, 2008 16-38.
 26. Katz D. The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*. 1964 9: 131-146.
 27. Organ D. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988 4.
 28. Organ D. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 1997 10(2): 85-97.
 29. Organ D, Podsakoff P, MacKenzie S. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
 30. MacKenzie S, Podsakoff P, Ahearne M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 1998 62: 87-98.
 31. Morrison E. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Review*, 1994 37: 1543-1567.
 32. Grean G, Scandura T. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In Cummings L. L., & Staw, B. M. (Ed.), *Research In Organizational Behavior*, 1987 9: 175-208.
 33. Dansereau F, Graen G, Haga W. A Vertical Dyad Linkage Approach with In Formal Organization: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975 13: 46-78.
 34. Kang, KS. A Study on the Modulating effect of LMX and POS between Negative Behaviors in Organization and Subordinate's Turnover intention, OCB. Daejeon Universit. Ph. D. Dissertation, 2013.
 35. Grean G, Uhi-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership Over 25 Years Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 1995 6(2): 219-249.
 36. Lau D, Liden R. Antecedents of Coworker Trust: Leaders Blessings. *Journal of applied Psychology*, 2008 93: 1130-1138.
 37. Clemmer E, Schneider B. Fair Service. In Swartz, T. A., Bowen, D. E., & Brown, S. W.(Ed.), *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 1996 109-126.
 38. Grean G, Casgman J. A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In Hunt, J. G., & Larson, L. L.(Ed.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975 143-165.
 39. Alexander S, Ruderman M. The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1987 1(2): 177-198.
 40. Ko JW, Lyou C. The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Stress and Organizational Citizenship Behavior among Hotel Employees. *Journal of Business Research*, 2006 21(3):

- 167-190.
41. Lee KG. The Effects of Procedural and Interactional Justice on Leader-Member Exchange, Perceived Organization Support, and Task Performance. *Journal of Industrial Economics and Business*. 2006 19(6): 2601-2627.
 42. Folger R, Konovsky MA. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*. 1989 32(1): 115-130.
 43. Chung HS. Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Trust in Supervisor, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior. Chonnam National University. Ph. D. Dissertation, 2003.
 44. Ahn KY, Kim GS. Mediating Effect of Superior Trust on the Relationship between Organizational Justice and Service Quality. *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*. 2006 29(2): 67-74.
 45. Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 1993 36: 527-556.
 46. Hendrix WH, Tina R, Janis M, Timothy PS. Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*. 1998 13: 611-633.
 47. Park JC, jeong GH. The Impact of Hotel Employees' Organizational Justice, Organizational Commitment, and Employee Effort on In-Role Behavior. *Tourism Research*. 2007 22(1): 365-383.
 48. Kang HK. The Effects of Romance of Leadership on Followership and Organizational Efficacy: Moderation Effect of Organizational Identification. Sookmyung Women's University. Ph. D. Dissertation, 2016.
 49. Podsakoff PM, Mackenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1990 1(2): 107-142.
 50. Kwon HN. (A) study on the effects of labor flexibility on job insecurity, organizational cynicism and organizational citizenship behavior of middle aged and elderly employees. Hanyang University. Ph. D. Dissertation, 2012.
 51. Lee KG, Kim JJ. Effects of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Impression Management. *Korea Journal of Business Administration*. 2001 27: 189-217.
 52. Graen, GB. Uhl-Bien, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly*. 1995, 6: 219-247.
 53. Byun SJ. A Study on the Influence of Interactive Justice and LMX on Leader Trust, Reciprocation Wariness and Work Related Attitudes, between Leader and Subordinates. Kyonggi University. Ph. D. Dissertation, 2010.
 54. Holmbeck, GN. Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1997, 65: 599-610.
 55. Kim YS. The Effect of Justice Perception on Job Satisfaction Organization Commitment and Turn over Intention: Focusing Sae Maul Kumko Members. *Academic Society of Global Business Administration*. 2014 11(2): 135-159.
 56. Vecchio R, Griffeth R, Hom P. The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Social Psychology*. 1986 126: 617-625.
 57. Kwon SS. The Dimensional Effects of Contact Employees Fairness Perception on Organizational Commitment. *Academic Society of Global Business Administration*. 2009 6(4): 115-140.