

공공도서관 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성에 미치는 영향

A Study on the Impact of Public Library Organizational Justice on the Employee Engagement and User Orientation in Frontline Staff

정미옥 (Mi Ok Jeong)*

목 차

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 서론 | 4. 연구결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결론 및 제언 |
| 3. 연구방법 | |

초 록

본 연구는 공공도서관 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성 간의 상호 연관성을 파악하는 연구모형을 설계하고 검증하였다. 첫째, 분배공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 상호작용공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 절차공정성은 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 인게이지먼트는 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구조방정식 모형분석 결과, 인게이지먼트가 이용자지향성에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다. 도서관 운영에 조직구성원의 자발적이면서 자신의 희생을 감수하는 헌신적인 행동을 취하게 하고 업무에 대하여 긍정적으로 몰입하고자 하는 자세를 갖춘 서비스접점구성원이라면 이용자를 최우선으로 하여 서비스를 제공하는 이용자지향적 행동을 취할 가능성이 크기 때문이다. 도서관에 도움이 될 수 있는 전략과 개선방안을 제시하였다는 점에서 실무적으로 의의를 지닌다.

ABSTRACT

In this study, we designed and verified a research model that identifies the correlation between public library organizational justice, the engagement of service contact members, and user orientation. First, distributive justice was found to have a positive effect on engagement. Second, interaction justice was found to have a positive effect on engagement. Third, procedural justice was found to have a positive effect on user orientation. Fourth, engagement was found to have a positive effect on user orientation. As a result of structural equation model analysis, it was analyzed that engagement had a greater influence on user orientation. Service contact members who have the attitude of having organizational members take voluntary and self-sacrificing actions in library operation and are willing to be positively immersed in their work can take user-oriented actions that provide services with users as the top priority. Because the possibility is high. It has practical significance in that it suggests strategies and improvement plans that can be helpful to libraries.

키워드: 조직공정성, 서비스접점구성원, 인게이지먼트, 이용자지향성, 공공도서관
Frontline Employee, Organizational Justice, Employee engagement, User Orientation, Public Library

* 경기대학교 교육대학원 사서교육전공 겸임교수(jmo74@naver.com / ISNI 0000 0005 0588 4252)
논문접수일자: 2024년 7월 26일 최초심사일자: 2024년 8월 8일 게재확정일자: 2024년 8월 13일
한국문헌정보학회지, 58(3): 91-117, 2024. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2024.58.3.091>

* Copyright © 2024 Korean Society for Library and Information Science
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

1. 서론

경제성장과 더불어 삶의 질이 높아진 이용자들에게 그들의 라이프스타일을 충족시켜줄 수 있는 공간이 필요했다. 이에 다양한 커뮤니티 시설이 집약되어 있는 공공도서관이 최근 새로운 문화공간으로 자리매김하고 있다(매일춘추, 2021). 이용자들의 생활수준이 향상되고 소비수준이 높아지며 하나의 공간에 머물며 문화여가생활을 하는 원스톱 라이프스타일은 이미 선진국에서 하나의 트렌드로 자리 잡았으며 공공도서관은 집, 일터와 더불어 제3의 공간이 되었다(Brady et al., 2014). 이에 지역도서관을 비롯한 국내 공공도서관은 타 도서관과의 무한 경쟁과 급변하는 도서관경영 환경 속에서 생존을 위해 다양한 활동을 전개하고 있다. 이러한 공간에서 제공하는 인적서비스에 있어서 조직구성원은 조직의 얼굴이라 할 수 있다(Zeithaml et al., 2010). 특히, 이용자와의 접촉이 많은 서비스접점구성원은 도서관 경영성과와 직접적인 영향을 미치기 때문에 공공도서관에서는 더욱 내부역량 강화를 통해 구성원의 자발적인 참여를 이끌도록 노력해야 한다(정현석, 홍관수, 2018). 세심한 관리를 위해 이용자의 자발적인 참여는 상호작용적 특성으로 서비스의 향상과 이용자 니즈를 신속하게 파악할 수 있기에 구성원 인게이지먼트는 매우 중요한 개념이라 할 수 있다. 또한 조직구성원을 더욱 효율적이고 생산적으로 만들 가능성이 커지기 때문이다(Barrick et al., 2015).

구성원의 참여와 관심을 유도하는 정도를 구성원 인게이지먼트(Engagement)라 하는데 이는 지난 몇 년간 다양한 분야에서 연구가 진행되

었다(Busselle & Bilandzic, 2009; Zhou, Hiver, & Al-Hoorie, 2021). 최근 연구의 초점은 ‘사람을 어떻게 조직에서 활용할 것인가?’이고, 이러한 연구는 상당 부분 문제가 있는 구성원들의 태도와 행동을 개선시키는데 치중되어 있다(Osborne & Hammoud, 2017). 구성원 인게이지먼트는 구성원이 자신의 업무에 나타내는 인지, 감정, 행동적 몰입상태를 말하며, 구성원이 자신의 책임을 확인하고, 더 큰 주도권을 가지며, 조직 목표를 달성하기 위한 행동을 의미한다(Bailey et al., 2017; Saks, 2019). 도서관의 조직은 구성원 인게이지먼트를 향상시킬 것으로 기대된다. 구성원 인게이지먼트를 개인들 간의 상호작용 및 직무 환경에 의해 영향을 받는 상대적으로 심리가 안정적인 상태로 자신의 업무를 성공적으로 수행하기 위한 행동을 한다. 이는 몰입도가 높은 구성원은 주어진 직무를 완결하기 위해 개인의 물리적, 인지적, 감정적 몰입을 투입할 마음가짐이 되어 있는 상태라고 말할 수 있는 것이다. 도서관 조직에서 이용자서비스와 운영에 대해 구성원들이 공정하다고 생각하고 신뢰감을 가지고 있으면 구성원 인게이지먼트는 높아질 것으로 기대된다. 즉, 구성원 인게이지먼트는 서비스기업에서 성과라 할 수 있는 이용자치향적 행동으로 나타날 수 있음을 의미한다(Swart, Peters, & Broersma, 2017). 구성원 인게이지먼트는 정서와 태도에 있어서 긍정적인 내적상태를 경험하면 결국 조직성과와 직접적인 관계가 있을 것으로 추론된다.

이러한 이유로 이용자와 친밀하고 장기적인 관계를 유지하고자 도서관은 구성원 인게이지먼트와 이용자치향성을 높이기 위해 다양한 노력이 필요하다. Saks(2019)는 사회교환이론의

관점에서 조직공정성이 높을수록 구성원 인게이지먼트를 통해 더 큰 보상을 받을 수 있다고 기대했다. 즉, 조직공정성은 구성원의 행동인 구성원 인게이지먼트에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이상의 내용을 종합해보면, 서비스기업에서는 서비스접점구성원에 대한 공정성이 구성원 인게이지먼트와 이용자지향성 사이에 상호 관계가 있음을 확인할 수 있다. 하지만 이러한 중요성에도 불구하고 기존의 연구는 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 서비스접점구성원의 이용자지향성에 관한 연구는 다양한 업종을 대상으로 연구가 진행되었지만(Anaza & Rutherford, 2012; Whiteoak & Mohamed, 2016), 대부분의 연구는 단일 업종에서의 이용자지향성을 확인한 연구이다. 좀 더 다양한 업종의 구성원을 대상으로 연구가 진행될 필요가 있어 이에 본 연구에서는 이용자서비스접점이 가장 중요한 공공기관인 도서관을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 둘째, 조직공정성과 인게이지먼트는 다양한 연구에서 중요한 요인임에도 불구하고 인게이지먼트의 측정을 단일차원으로 사용했거나(Perkmann et al., 2021), 인게이지먼트의 이전 구성요인인 활력, 헌신, 몰입을 바탕으로 한 연구가 대부분이었다(Zhou, Hiver, & Al-Hoorie, 2021; Bakker, 2022). 또한, 이 연구들의 결과도 일관된 결과를 보여주지 못하고 있어 추가적인 연구의 필요성이 제기된다. 이에 본 연구에서는 Nguyen, Cannata, & Miller(2018)에서 제시된 인게이지먼트의 세부 항목인 인지, 감정, 행동을 중심으로 한 인게이지먼트를 중심으로 조직공정성의 관계를 확인해보고자 한다. 이상의 문제제기를 통해 본 연구에서는 공공도서관에서 근무하는 서비스접

점구성원에 대한 조직공정성이 구성원 인게이지먼트 및 이용자지향성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 도서관 서비스접점구성원

이용자접점서비스는 Solomon et al.(1985) 등의 연구에서 최초로 정의되었고 서비스를 주어진 환경에서 서비스 제공자와 이용자 사이에서 직접적으로 대면하는 상호작용과 상호의존성으로 정의하고 있다. 이용자는 일반적으로 서비스접점 지역에서의 경험을 바탕으로 서비스에 대한 전반적인 평가를 형성하는 것으로 알려져 있으며 이러한 이용자의 서비스 평가는 서비스의 공급자가 이용자의 기대를 얼마만큼 충족시켰는지를 판단하는 것으로 볼 수 있다. 이용자와 구성원 사이에서 서비스가 제공되는 순간에 다양한 이용자접점서비스들이 결합하여 형성되며 이는 그 도서관의 이미지도 형성된다. 서비스접점구성원의 서비스를 통해 만족과 불만족과 같은 개인 의사를 갖게 되고, 이때 형성된 만족은 전체적인 서비스 질의성과에 큰 영향을 미치므로 서비스접점에 있는 구성원의 역할이 매우 중요하다. 이외에도 Bitner, Booms, & Mohr(1994)는 이용자가 경험한 구성원의 이전 태도가 특정한 접점서비스에 대한 기대에 영향을 미치는 것으로 보았다. 즉, 이용자가 서비스 소비 이후 즉각적으로 반응하는 것은 사전 기대와 인지된 성과 간의 비교에 의해서 나타난 반응이라 하였다. 이러한 비교 결과가 긍

정적 불일치나 혹은 부정적 불일치에 따라 고객 만족과 불만족으로 나누어지게 된다. 이용자는 이러한 불일치의 원인을 파악하고, 그에 따른 만족과 불만족의 수준을 결정하고, 이후에 나타날 수 있는 서비스 충성 및 긍정적 혹은 부정적 구전과 같은 후속 행동을 수정하게 된다고 하였다. 그동안 이용자접점 서비스 관련 연구들은 서비스 제공자로서의 구성원의 태도, 고객접촉 및 물리적, 서비스 환경 등과 같은 변수들을 주로 활용하여, 이용자와 구성원 간의 상호과정에서 서비스 기업의 성공 여부가 결정된다는 점을 강조하였다. 이외에도 서비스접점에서의 직원의 태도와 역할이 매우 중요하다고 강조하고, 이용자와 서비스구성원 간의 상호의존성의 중요성을 강조한 연구도 있다.

이와 같이 이용자접점은 이용자와 구성원 사이에 매우 중요한 요점이며 이는 기업을 평가하고 마케팅에도 사용되는 필수적인 개념으로 인식되고 있다. 이용자는 도서관 서비스품질 또는 서비스를 이용하려 할 때 이용자 접하는 접점이 도서관에 대한 이미지가 형성되고, 이를 통해 하나의 이용자접점이 축적되어 도서관에 대한 전체의 서비스 품질을 결정하게 된다고 하였다. 이제는 모든 면에서 도서관이 이용자와 접점을 통해 형성된다는 것을 의미한다는 것이다. Choo & Petrick(2014)은 이용자접점 서비스가 이용자만족에 미치는 영향 연구에서 서비스 제공자의 긍정적인 상호작용이 증가하게 되면 이용자만족이 증가하는 것을 확인하면서 서비스접점구성원의 역할은 더욱 중요해진다고 설명했다.

2.2 조직공정성

조직공정성은 조직구성원이 조직 내 교환적 관계에서 공정하다는 지각을 통해 동기부여가 되고 이는 곧 조직효과성 제고에 기여한다는 측면에서 그 중요성을 인정받아 많은 연구자로부터 주목을 받아오고 있다(장경수, 황찬규, 서현식, 2024). 이는 조직구성원들이 조직으로부터 받는 대우의 공정한 평가를 의미하여 조직구성원이 조직공정성에 대한 인식이 개인의 태도와 과업 성과를 결정하기 때문에 모든 기업에서 많은 관심을 쏟고 있는 주제이다. 조직공정성(organizational justice)은 조직 내의 각종 의사결정의 결과나 절차에 대하여 조직구성원들이 인식하는 공정성을 의미한다(Niehoff & Moorman, 1993). 조직 내에서 구성원들이 조직공정성에 대해 어떻게 인식하느냐에 따라 구성원들의 업무에 긍정 또는 부정적인 태도와 행위 등에 영향을 미치게 되어 조직성과에 중요한 요소가 된다. 조직 내에서의 조직공정성에 대한 연구는 1960년대 초기에 이루어지기 시작했으며, 그 이후 조직관리나 조직문제를 다루는 조직 연구 분야에서 지속적으로 연구되었으며, 공정성(justice)은 1980년대 후반에 이르러 조직공정성이라는 개념으로 확대되어 활용되기 시작하였다. 조직공정성은 조직 내에서 조직 의사결정의 타당성과 관련된 세 가지 측면에서 연구되고 있는데, 그것은 의사결정의 결과와 관련된 분배공정성, 의사결정의 과정과 관련된 절차공정성, 그리고 절차와 결과에서 대인관계를 다루는 상호작용 공정성을 의미한다(Saks, 2019). 최근 연구에서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 독립성을 인정하

며 조직 내, 다양한 변수들의 개별적, 결합적 관계 규명에 집중하고 있다(김현주, 정순여, 2024). 조직구성원이 지각하는 조직공정성의 정도가 조직구성원의 태도와 행동에 큰 영향을 끼치므로 기업 경쟁력을 강화하기 위해서는 인적자원의 효율적인 관리가 중요하며, 그 근간이 되는 것이 바로 공정성이다. 본 연구에서도 조직공정성을 의사결정과 관련된 분배공정성, 과정과 절차에 관련된 절차성, 절차에서 대인관계를 다루는 상호작용공정성 등의 3가지로 정의하고 사용하고자 한다. 조직공정성은 조직 내에서 이루어지는 모든 것에 대하여 조직구성원들의 개인적 가치판단이 포함되어 있기 때문에 다양하고 복잡한 문제가 될 수 있다. 따라서 조직공정성 연구는 조직연구에 꼭 필요하며 많은 학자들에 의해서 연구되어 왔고, 의견이 분분하지만 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등 3가지 유형으로 연구되어 진다.

2.2.1 분배공정성

Adams는 Homans의 분배정의 연구를 비롯하여 사회비교이론, 인지부조화 이론 등 기존 연구결과들의 토대위에서 형평이론을 제시하였다. 이 이론은 조직 내에서 자신이 받게 되는 의사결정의 결과가 얼마나 공정한가의 정도를 의미하는 것으로, Homans에 의해 보상이 제3자에 의해 주어질 경우, 보상받는 사람들은 그들 각각이 희생하는 정도에 부합하는 보상이 분배되기를 기대하는 것이라고 정의되었으며, 그 후 공정성 이론(Equity theory)을 통해 정교화 되었다(Adams, 1965). 공정성을 결정짓는 요인으로는 공헌(투입) · 보상(산출) · 준거인물 등이 된다. 여기서 투입(input)이란 어떤 대가

를 기대하면서 먼저 상대방인 조직에 주었다고 지각되는 것으로 노력 · 교육훈련 · 경험과 경력 등이 포함된다. 분배공정성의 핵심내용은 조직구성원은 조직으로부터 받은 보상(임금, 승진, 보너스 등)의 크기가 자신이 투입한 노력(노동시간, 지식, 기술 등)의 비율 정도가 비교대상인 다른 구성원의 노력 대비 보상의 비율과 비교한 후, 공정하지 않다고 인식하는 경우 부정적 직무태도 및 행동을 보인다는 것이다. 한마디로 분배공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받은 경제적 보상의 분배 결과에 관한 만족도라고 할 수 있다. 분배공정성(distribution justice)은 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interactional justice)과 함께 조직공정성의(organizational justice)의 하위 차원으로 구성된다. 분배공정성을 포함한 조직공정성은 독립변수와 매개변수 등으로 설정되기도 하지만 최근 연구들에서는 조절변수 역할을 보고하고 있다(최선규, 최용득, 2020). 이들 연구에서 분배공정성의 조절효과 역할의 이론적 근거는 구체적으로 사회교환이론(social exchange theory)으로 설명하고 있다. 따라서 본 연구에서 분배공정성에 대한 인식이 직무수행에 긍정적인 관계가 있으며, 직무열의의 긍정적인 관계가 분배가 공정하다는 인식이 있을 때 가능하며, 분배가 공정하지 않다고 인식한다면 주어진 직무열의의 긍정적인 효과도 의미가 없을 것으로 기대된다. 이러한 논의를 근거로 가설을 도출하였다.

2.2.2 절차공정성

절차공정성은 Diamond & Zeisel(1977)의 연구에서 분쟁해결 과정에 대한 반응을 연구하

면서 분쟁 당사자들이 더 공정하게 재판 진행 과정에 있어서 당사자들이 통제력을 갖는 절차에 대해서 더 공정하게 생각한다는 결과를 제시함으로써 절차공정성이란 개념이 등장했다. 분배결과와는 무관하게 구성원들 간의 지각의 차이가 불명확하다는 한계점을 지니고 있어 이와 같은 문제를 해결하고자 하는 노력은 절차공정성에 대한 연구를 더욱더 가속 시키게 되었다. 절차공정성이란 조직 내에서 의사결정시 사용된 절차와 규칙의 공정성을 개인이 느끼는 정도(이재훈, 최익봉, 2004)로 정의할 수 있는데, 자원의 분배와 할당에 사용되는 절차와 과정에 관해 공정하다고 느끼는 정도이다. 절차공정성에 따르면 의사결정의 절차적 공정성은 다음의 여섯 가지 요소에 의해 결정된다고 한다(Folger & Konovsky, 1989). 첫째, 의사결정의 절차와 기준이 구성원들에게 미리 명시되었는가(절차와 기준의 사전 명시), 둘째, 미리 명시된 절차와 기준이 구성원들에게 일관성 있고 공정하게 적용되었는가(절차와 기준의 공정성 여부), 셋째, 의사결정의 절차와 과정에서 구성원들의 의견이 충분히 검토되고 반영되었는가(의사결정과정에서의 의견 반영 여부), 넷째, 의사가 결정된 후에 그 결정 배경과 사유를 구성원들에게 충분히 알려주고 의견수렴을 하였는가(의사결정 결과에 대한 배경과 이유 설명), 다섯째, 의사결정에 부동의 할 경우 그 반대 의견을 대해서도 검토 기회가 제대로 주어지는가(의사결정에 대한 의견 분일치의 재검토 여부), 여섯째, 의사결정 절차나 과정이 공개적으로 이루어지는가(절차의 공개성)이다.

분배공정성과 절차공정성 간의 관계에 관한 연구를 보면 조직공정성 중 절차공정성은 조직

의 시스템 측면과 분배공정성은 결과(output) 측면과 관련이 입증되었으며, Folger & Martin (1986)의 연구에서는 절차가 공정하게 보여진다면, 행위 그것이 불이익이 될지라도 분배 결과는 받아들여질 것이라고 주장하였다. 이것을 볼 때 분배공정성 인식보다는 결과적으로 절차공정성 인식이 중요하다고 생각된다. 나아가 어떤 결과를 도출하는 절차나 과정이 불공정한 것으로 인식되어 진다면, 조직구성원 개인적 문제로 인식하기보다는 조직 전체의 문제로 인식하게 될 것이다. 즉 분배공정성의 보상범위를 어디까지로 볼 것인가 하는 문제인데, 보통으로 측정개념에 인사고과, 승진과 임금 등을 포함시키고 있다(Curry et al., 1986). 절차공정성에 관한 연구자들이 조직에서 실제로 발생하는 사회적 맥락을 간과했음을 지적하면서 상호작용공정성이라는 개념을 제안하였다.

2.2.3 상호작용공정성

상호작용공정성은 조직의 의사결정에 있어 조직구성원들이 받는 대인 관계적 처우의 질, 즉 설정된 절차가 실제로 시행될 때 상사와 부하간의 의사소통에서 발생하는 부하가 상사로 부터 공정한 대우를 받는 가에 대한 인지정도를 의미한다(박의현, 이인희, 2022). 즉, 절차공정성은 조직 내에서 의사결정과정이라는 하나의 면만을 다루고 있지만, 실제로 설정된 하나의 절차가 진행되는 과정에서의 핵심적인 조직 내 두 구성원들 상호작용 측면이 간과되고 있음을 지적하면서 '절차→상호작용→결과'라는 공정성의 3단계 도식을 제안하였다. 다시 말해 의사결정 절차의 고정된 측면이 아닌 절차가 진행될 때에 조직 내 구성원들 간의 상호작용

측면에서 볼 때 공정성이 더욱더 핵심적인 부분임을 지적하였다. 특히, 상호작용공정성은 개인적 행위에 의해 결정되어지는 것이 아니고, 대인적 행위에 의해 결정되기 때문에 인지적, 감정적인 것과 관련되고 상하관계 또는 공정성의 원인과 관련되는 행위적 반응과 관련된다. 조직 내에서 구성원들이 상호작용 불공정성을 인지하였다면, 분배공정성이나 절차공정성 결과에 부정적으로 반응하기 보다는 오히려 조직 구성원 간 상급자들에 대해 더욱 부정적으로 반응하게 될 것으로 예측된다. 그래서 구성원들은 조직보다는 오히려 그들의 직속상사에 불만족하게 되는 것으로 나타났다. 유사하게, 구성원들은 조직보다는 오히려 그들의 상급자에게 덜 충성하게 되고 그들의 상급자에게 부정적인 태도를 가지게 된다. 따라서 상호작용공정성은 조직관행상의 인간적인 측면과 관계되며, 공정성의 수용측면에서 예의바르게 행동하는 관리방식 또는 보상과 자원을 통제하는 방식이며, 그러한 상호작용공정성은 공손함, 정직, 존경과 같은 공정성의 원인과 수용 사이에서 커뮤니케이션 과정의 측면과 관련되어 진다 (Tyler & Bies, 2015). 이와 같이 공정성이론에서 시작한 공정성에 대한 개념화는 조직 내에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등으로 보완 발전, 확장되어 오면서 최근 대부분의 연구에서는 세 가지 조직공정성을 개별적 또는 결합적 효과를 인식하고 계속적으로 연구하고 있다.

상호작용공정성은 의사결정자의 공정한 대우로 구성원들이 조직에서 대우받고, 존중받는 존재로 판단하게 함으로써, 구성원의 긍정적인 반응을 이끌어 낸다. 예를 들어, 구성원들이 공

정한 대우를 받게 될 경우, 구성원들은 의사결정, 리더 및 조직에 대한 신뢰, 적극적 지원 등에 긍정적인 반응을 나타나게 된다(Brockner et al., 2008). 특히, 상호작용공정성은 조직 내 공정한 공식적인 절차에 따라서 구성원들의 태도에 미치는 효과가 강화 또는 완화하게 한다. 또한 구성원은 분배적 또는 절차적 불공정한 환경보다 조직 내 불공정한 대우를 지각할 때, 관리자의 책임을 더 높게 지각하게 된다. 특히, 공정한 대우는 구성원이 불확실성을 관리할 수 있도록 지원할 뿐만 아니라 불확실한 환경에서 신뢰를 가능하게 한다(Desai et al., 2012).

2.3 인게이지먼트

인게이지먼트의 연구는 꾸준히 지속되어 오면서 다양한 분야에서 연구되어 고객, 직원, 기업 사이의 얽힌 관계에 적용되고 있다. 인게이지먼트(engagement)는 고객의 행동을 촉진하는 심적 요인의 뜻을 내포하며, 행동 표현에 동기를 부여하는 심리적 상태를 의미한다(Brodie et al., 2011). 즉 인지적, 정서적 및 행동적 에너지를 유지하며 업무에 몰입하는, 긍정적이고 활동적인 업무와 관련된 심리적 상태로 정의할 수 있다. Dwivedi(2015)의 연구 결과에 따르면, 소비자의 긍정성, 성취감, 그리고 브랜드 사용과 관련된 정신 상태는 흡수, 열정, 헌신의 각기 다른 측면들로 이루어진 복잡한 구조를 갖고 있다. Verhoef et al.(2010)은 단순한 거래를 넘어서 기업과 고객간의 상호작용 관계에서 나타나는 고객의 행동 징후로 인게이지먼트를 더욱 구체화하였다. Brodie et al.(2011)은 특정 대상과의 상호작용을 통한 경험으로 인한

고객의 심리적 상태를 인게이지먼트로 정의했다. 인게이지먼트에 대한 여러 개념을 종합해보면 미디어 인게이지먼트는 소비자의 감성적, 인지적, 행동적 관심과 몰입 정도라고 해석할 수 있다.

인게이지먼트 구성요소를 살펴보면은 서비스 조직과 고객의 관계에서 고객의 물리적, 인지적, 정서적 존재 수준으로 고객의 인게이지먼트를 정의하였다. 특히 인게이지먼트가 기업성과에 미치는 긍정적인 영향으로 인해 마케팅 분야에서는 관심 있게 연구되며(Islam & Rahman, 2016), 고객 관계 관리, 가치 공동창출, 경쟁우위 유지의 중요한 구성요소로 인정된다. Kilger & Romer(2007)는 미디어 인게이지먼트가 상품 구매 가능성과 연관되어 있는가를 측정하기 위해 다음의 6가지 차원에서 인게이지먼트 구성요소를 정의했다. 개인적 영감을 주는(Inspiration), 신뢰할 수 있는(Trustworthy), 삶을 풍요롭고 의미있게 도와주는(Life enhancing), 사회활동의 참여도를 높이는(Social involvement), 개인적 휴식과 여유를 제공하는(Personal Timeout), 광고에 주목하고 수용할 수 있는(Ad Attention, Receptivity) 등이 그것이다. Macey & Schneider(2008)는 소비자에게 영향을 미치고 구매로 연결시키는 메커니즘에는 3개의 요소 즉, 미디어 인게이지먼트, 광고 인게이지먼트, 브랜드 인게이지먼트 사이에는 연결고리가 있다고 제시했다. 위 세가지 경우는 인지, 감성, 행동을 포함한다. 즉, 심리적 거리의 멀고 가까움에 따라 소비자는 기업에 대한 태도 등을 다르게 해석할 수 있기 때문에 기업은 제품 또는 서비스 구매 의도를 높이기 위해 심리적 거리를 좁힐 필요가 있으며, 이를 위해서는 고객과의 시간적, 공

간적 거리를 가깝게 할 필요가 있는 것이다. 기업은 고객과의 장기적 관계를 유지하고 지속 가능한 성장을 추구하기 위해 인게이지먼트를 유도하는 것이 중요하다. Saks(2019)의 연구에 따르면, 인게이지먼트는 기업과 장기적으로 상호작용함에 따라 협력할 가능성이 크다. 또한 이전 연구에서는 특정 소매업이 온라인 판매 플랫폼에서 지속적인 연결과 긍정적인 경험을 조성하는 데 인게이지먼트가 중요하다는 결과를 보여주었다.

2.4 이용자치향성

직원의 이용자치향성은 이용자에게 좋은 서비스를 제공하기 위한 직원의 능동적인 활동이며, 이용자와의 상호작용을 통해 전달되기 때문에 서비스 태도와 매우 밀접한 관계가 있다. 이용자치향적인 행동을 보이는 직원들은 일반적으로 이용자의 이익을 최우선으로 하지만 다른 이해관계자의 이익을 배제하지 않고 조직의 효율성과 효과성을 높이는 데 도움을 준다(Andersen & Kjeldsen, 2013). 일반적으로 서비스 연구자들은 서비스 성공의 핵심 요소로 이용자치향성을 말하고 있으며 보다 나은 서비스 품질을 위해서는 이용자의 욕구 파악과 서비스 전달과정에서 경쟁우위를 창출할 것을 강조하고 있어 이용자치향성의 중요성이 강조되고 있다(윤주옥, 김민경, 서창적, 2020). 이용자치향성에 관하여 선행연구들은 다양하게 정의하고 있다. Saxe & Weitz(1982)은 이용자치향성이란 이용자의 관점으로 이용자의 이익증진을 최우선으로 여기며 이용자에게 더욱 나은 가치를 제공하는 이용자 중심의 관점으로 정의한다. Palma, Hinna,

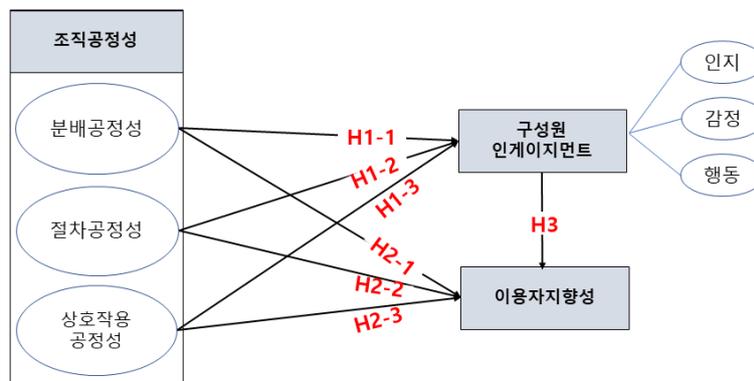
& Mangia(2017)은 이용자의 이해에 가장 부합되는 방향으로 이용자의 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 기업과 조직원의 접근 자세라고 이용자지향성을 정의했다. 이용자지향성을 정의한 학자들의 연구를 살펴보면, 서비스 접점에서 이용자와 성공적인 관계를 맺기 위해서는 구성원과 내부조직이 성공적이어야 한다고 주장한다. 이를 뒷받침하는 연구로 Jensen & Andersen(2015)은 이용자지향성이란 이용자의 욕구를 이용자의 입장에서 이해하고 충족시키려는 이용자에 대한 조직원의 접근자세라고 정의하였는데, 서비스를 제공하는 과정에서 자신의 역할에 만족한 종사원만이 이용자지향적인 마인드를 보유하고 이용자에 대해 정성과 열의를 다해 서비스를 제공할 수 있다고 하였다. Dovjak et al.(2018)은 병원을 대상으로 한 연구에서 직원의 고객지향성이 고객만족과 서비스품질의 매개 역할을 통해 고객충성도에 미치는 영향에 대한 실증연구에서, 직원의 고객지향성 수준은 병원의 서비스품질에 대한 환자의 시각에 긍정적인 영향을 미치고 결국 소비자 충성도와 만족도로 이어지는 것을 확인했다.

이와 같이 다양한 선행연구를 통해, 직원의 이용자지향성은 서비스품질에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이용자지향성의 중요성에 대한 이해와 함께, 선행요인으로 직무만족과 이용자지향성과의 관계에 관한 연구를 통해, 직무만족이 직원의 이용자지향성에 유의한 영향을 미친다는 결과를 증명했다(Jensen & Andersen, 2015). 이처럼 이용자지향성에 대한 견해를 종합해보면 내부고객인 직원이 이용자의 욕구를 이용자의 입장에서 이해하여 이용자의 욕구에 부합되는 방향으로 충족시키려는 태도로 정의할 수 있다.

3. 연구방법

3.1 연구모형 및 연구가설

공공도서관의 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

이러한 연구모형에 따라 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

- 가설 H1-1. 조직공정성의 분배공정성은 조직구성원 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-2. 조직공정성의 절차공정성은 조직구성원 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H1-3. 조직공정성의 상호작용공정성은 조직구성원 인게이지먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-1. 조직공정성의 분배공정성은 이용자지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-2. 조직공정성의 절차공정성은 이용자지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H2-3. 조직공정성의 상호작용공정성은 이용자지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 H3. 조직구성원 인게이지먼트는 이용자지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 측정도구

조직공정성은 조직구성원이 적절한 절차를 거친 정당한 보상과 함께 자신의 기대에 부합하는 처우를 받는 균형 있는 상태를 의미하는데, 조직공정성 구성 요인은 조직의 자원 분배의 공정성을 위한 분배공정성, 조직이 자원을 배분하는 방법의 절차공정성, 그리고 상호작용공정성

의 일반적인 카테고리로 구성되어 활용되고 있어 이를 측정하였다. 이 연구는 선행연구를 통해 신뢰성과 타당성이 입증된 Adams(1965)가 제시한 문항을 기초하여 사용한 문항, Folger & Konovsky(1989), Tyler & Bies(1990), 최선규, 최용득(2020)을 연구 주제에 맞게 일부 수정하여 사용하였다. 각각 4문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

인게이지먼트란 개인이 개인 스스로 과업(일)과 역할을 수행하는데 있어서 높은 수준의 에너지를 개발하고, 역할을 수행하는 동안 인지적, 감정적, 행동적으로 일에 자기 자신을 투자하고, 일에 긍정의 힘과 유대관계를 형성하는 것이다. Kilger & Romer(2007), Islam & Rahman(2016), Saks(2019)에 의해 제시한 문항을 참고하여 구성된 설문지를 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 설문구성은 각각의 3문항씩으로 총 9문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다.

이용자지향성은 이용자가 바라는 대로 해주려는 자세, 이용자의 물음에 대한 신속한 반응, 직원들의 친절함 등을 말하며 Jensen & Andersen(2015)이 사용한 설문지와 Palma, Hinna, & Mangia(2017), 윤주옥, 김민경, 서창적(2021)이 사용한 설문문항을 기초로, 본 연구에 맞게 수정·보완하였다. 총 4문항으로 구성하였고 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이 연구에서 사용된 측정도구의 구성은 <표 1>과 같다.

3.3 연구대상 및 자료수집

이 연구는 공공도서관의 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성

〈표 1〉 측정도구 구성

변수	문항수	조작적 정의	측정문항	출처	
조직 공정성	분배 공정성	4	도서관에서 제공하는 보상(급여, 승진, 평가 등)이 나의 능력을 공정하게 반영하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 업무에 대한 공정한 보상 - 경력에 대한 공정한 보상 - 노력을 감안할 때 공정한 보상 - 업무능력을 고려할 때, 공정한 보상 	Adams(1965), Folger & Konovsky (1989), Tyler & Bies(1990), 최선규, 최용득(2020)
	절차 공정성	4	도서관의 보상(급여, 승진, 평가 등) 절차가 공정하다고 생각되는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 정확한 자료와 정보를 통해 보상 - 절차에 따른 일관성 보상 - 절차에 대한 믿음만한 보상 - 보상의 절차에 대한 이익제기 	
	상호 작용 공정성	4	상사가 공정한 보상(급여, 승진, 평가 등)결정을 위해 상호작용하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 상사는 보상 결정에 개인의 의견을 줄이려 노력함 - 상사는 보상과 관련하여 충분한 피드백 줌 - 상사는 보상 결정 과정에서 의견 존중함 - 상사는 보상 결정 과정을 상세히 설명함 	
인게이 지먼트	인지	3	과업수행 중 성과를 위해 몰입하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 시 집중도 - 일에 집중도 - 몰입하여 시간가는 줄 모름 	Kilger & Romer(2007), Islam & Rahman(2016), Saks(2019)
	감정	3	조직의 긍정적 결과를 위해 조직과 동일시하려는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 현 조직에서 근무시 개인적 큰 의미 - 직무에 강한 소속감 가짐 - 조직의 일원으로 활기 넘치게 함 	
	행동	3	도서관의 성과에 긍정적 결과를 위해 행동하려는 의향의 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 누가 시키지 않아도 추가적인 노력을 기울임 - 도서관의 성공을 돕기 위해 기대치 이상 노력함 - 흥미진진한 일들에 참여 	
이용자 지향성	4	이용자의 요구 및 정보를 파악하기 위해 노력하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 이용자를 최우선으로 생각함 - 이용자의 소리에 귀를 기울임 - 이용자들이 무엇이 필요한지 이해하려 노력함 - 이용자의 요구에 신속히 대응함 	Jensen & Andersen (2015), Palma, Hinna, & Mangia (2017), 윤주옥, 김민경, 서창적 (2021)	

에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 연구대상의 모집단은 서울특별시 자치구와 경기도에 위치해 있는 공공도서관이며, 표본은 지역별 안배를 고려해 A자치구 6개 구립도서관, B자치구 4개 구립도서관, C자치구 5개 구립도서관, D자치구 8개 시립도서관에 근무하고 이용자와 접점이 많은 구성원들을 대상으로 2024년 5월

29일부터 6월 15일까지 210부를 배부하여 실시하였으며, 성실하게 모든 문항에 응답한 데이터를 기준으로 189부를 최종적으로 분석에 사용하였다. 수집된 데이터는 SPSS 통계패키지를 사용하여 분석을 수행하였으며, 신뢰성 검증과 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조방정식이 분석에 〈표 2〉와 같이 사용되었다.

〈표 2〉 분석 방법

구분	내용	통계기법
기초통계분석	인구통계	빈도분석, 기술통계분석
	타당성 분석	주성분분석, 베리맥스 회전에 의한 요인분석
	신뢰성 분석	Cronbach's α 계수
	변수간 관련성	Person 상관계 분석
가설검증	가설	구조방정식 분석

3.4 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 SPSS 통계패키지를 활용하여 연구모형의 검증과 분석을 수행하였다. 연구의 목적에 따라 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고, 측정 도구의 타당성을 검증하며, 내적 일관성과 신뢰성을 확보하였으며, 각 변인 간의 상관성을 파악하고, 최종적으로 연구모형의 가설검증을 실행하였다. 먼저, 연구대상자의 인구통계학적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 그리고 측정 도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실행하였으며, 이때 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전을 이용하여 요인들을 추출하였다. 이어서, 설문 문항의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 값을 검사하여 신뢰성을 확보하였다. 또한, 연구모형의 가설검증을 위해 구조방정식 분석을 실행하였다. 수집된 데이터에서 측정된 구성개념들의 척도들에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행하였다. 탐색적 요인분석은 적절한 요인을 추출하기 위해 반복적으로 진행되었으며, 이때 공통성이 0.5 이하로 나타나는 변수들은 제외하였다. KMO 측도를 통해 요인분석의 적합성을 확인하였고, Bartlett의 구형성 검정 결과를 통해 변수들 간의 상관관계가 유의하게 나타나 요인분석이 적합한 것으로 판단되었다.

3.4.1 외생변수의 신뢰성 및 타당성

외생변수로서 독립변수의 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)에 대한 요인분석 결과, KMO 측도는 .676으로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 557.851^{***}$ 로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 분배공정성은 2개의 요인, 절차공정성은 3개의 요인, 상호작용은 2개의 요인으로 범주화되었다. 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)의 요인은 77.721%의 요인 설명력을 보였다. 신뢰성을 분석한 결과 요인들의 Cronbach's α 계수는 분배공정성은 .934, 절차공정성은 .753, 상호작용은 .731로 분석에 높은 신뢰성을 보였으며, 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과는 〈표 3〉과 같다.

3.4.2 내생변수의 신뢰성 및 타당도

먼저, 1차적으로 3개의 잠재요인으로 구성되어 있는 인게이지먼트(인지, 감정, 행위)에 대한 신뢰성 및 타당도를 검증한 후, 2차적으로 내생변수(인게이지먼트, 이용자지향성)에 대한 신뢰성 및 타당도를 검증하였다.

1차적으로 인게이지먼트(인지, 감정, 행위)에 대한 요인분석 결과, KMO 측도는 .768로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 687.999^{***}$ 으로 유의하게 나타나

〈표 3〉 외생변수(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)에 대한 요인분석 및 신뢰성 분석결과

항목	요인			Communality	Cronbach's a 계수
	절차 공정성	분배 공정성	상호작용 공정성		
(AJ3) 노력을 감안할 때 공정한 보상	.144	.955	.059	.937	.934
(AJ4) 업무능력을 고려할 때, 공정한 보상	.125	.957	.095	.940	
(BJ1) 정확한 자료와 정보를 통해 보상	.865	.137	.026	.768	.753
(BJ2) 절차에 따른 일관성 보상	.814	.136	.217	.728	
(BJ3) 절차에 대한 믿음만한 보상	.879	.071	.076	.784	
(CJ2) 상사는 보상과 관련하여 충분한 피드백 줌	-.027	.012	.860	.741	.731
(CJ3) 상사는 보상 결정 과정에서 의견 존중함	.281	.133	.668	.543	
eigen-value	2.888	1.475	1.077		
% of Variance	32.865	26.978	17.878		
Cumulative %	77.721				
KMO 측도	.676				
Bartlett의 구형성 검정	$\chi^2 = 557.851^{***}$				

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

요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 인게이지먼트를 구성하는 인지, 감정, 행위는 각각 2개의 요인으로 범주화되었으며, 88.517%의 만족할 만한 요인 설명력을 나타냈다. 각 요인

의 Cronbach's a 계수는 인지는 .869, 감정은 .875, 행위는 .850으로 나타났다. 변수들의 요인 분석 및 신뢰성 분석에 대한 세부 결과는 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 매개변수(인게이지먼트)에 대한 측정도구의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항목	요인			Communality	Cronbach's a 계수
	인게이지먼트				
	인지	행동	감정		
(DJ2) 일에 집중도	.897	.180	.261	.905	.869
(DJ3) 몰입하여 시간가는 줄 모름	.840	.152	.374	.868	
(EJ1) 현 조직에서 근무시 개인적 큰 의미	.353	.245	.834	.881	.875
(EJ2) 직무에 강한 소속감 가짐	.319	.272	.848	.895	
(FJ1) 누가 시키지 않아도 추가적인 노력을 기울임	.255	.847	.286	.864	.850
(FJ2) 조직의 성공을 돕기 위해 기대치 이상 노력함	.085	.928	.173	.898	
eigen-value	3.714	1.061	.536		
% of Variance	30.134	29.456	28.927		
Cumulative %	88.517				
KMO 측도	.768				
Bartlett의 구형성 검정	$\chi^2 = 687.999^{***}$				

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

<표 5> 내생변수(인게이지먼트, 이용자지향성)에 대한 측정도구의 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

항목	요인		Communality	Cronbach's a 계수
	인게이지먼트	이용자지향성		
(EG1) 인게이지먼트 - 인지	.843	.093	.720	.784
(EG2) 인게이지먼트 - 감정	.854	.258	.796	
(EG3) 인게이지먼트 - 행동	.729	.088	.539	
(US2) 이용자의 소리에 귀를 기울임	-.088	.810	.664	.683
(US3) 이용자들이 무엇이 필요한지 이해하려 노력함	.434	.590	.537	
(US4) 이용자의 요구에 신속히 대응함	.286	.681	.546	
eigen-value	2.721	1.080		
% of Variance	37.500	27.856		
Cumulative %	65.356			
KMO 측도	.744			
Bartlett의 구형성 검정	$\chi^2 = 294.864^{***}$			

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

2차적으로 내생변수(인게이지먼트, 이용자지향성)에 대한 요인분석 결과, KMO 측도는 .744로 높은 적합도를 보여주었다. Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2 = 294.864^{***}$ 로 유의하게 나타나 요인분석 모형은 적합한 것으로 판단되었다. 인게이지먼트와 이용자지향성 각각 3개의 요인으로 범주화되었으며, 65.356%의 요인 설명력을 보였다. 신뢰성을 분석한 결과 요인들의 Cronbach's a 계수는 인게이지먼트는 .784, 이용자지향성은 .683으로 적합한 신뢰성을 보였으며, 요인분석 및 신뢰성 분석의 결과는 <표 5>와 같다.

4. 연구결과

4.1 기술 통계

본 연구의 설문조사로 수집된 데이터(N=189)의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 6>과 같다.

조사대상자의 성별 분포를 살펴보면, 여자가 159명(72.6%), 연령분포는 30대가 103명(47.0%), 학력은 대학교 졸업이 137명(72.4%), 직급으로는 8급이 65명(34.4%)으로 가장 높게 나타났다. 또한 근무경력은 1년 이상 ~ 5년 미만이 64명(33.9%), 받고 싶은 교육은 서비스마인드가 63명(33.3%), 업무시 도움되는 교육은 서비스 전문능력이 95명(50.3%)으로 가장 높은 순으로 분포되었다.

4.2 구조방정식 모형분석

본 연구의 구조방정식 모형분석을 위해 1차와 2차로 나누어 확인적 요인분석을 실시하였다. 잠재변수(인게이지먼트)가 다차원의 잠재요인으로 구성되어 있을 경우에 2차 확인적 요인분석을 실시한다.

1차적 확인적 요인분석에 대한 결과, 평균분산 추출(Averaged Variance Extracted: AVE) 값이 .546 ~ .889로 판별타당성을 충족하는 것으로

〈표 6〉 인구통계학적 특성

내용		빈도	퍼센트(%)
성별	남자	60	27.4
	여자	159	72.6
연령	20대	39	17.8
	30대	103	47.0
	40대	47	21.5
	50대	29	13.2
	60대	1	0.5
학력	고등학교 졸업	13	6.8
	전문대학 졸업	16	8.5
	대학교 졸업	137	72.4
	대학원 재학 및 이상	24	12.6
직급	9급	40	21.2
	8급	65	34.4
	7급	41	21.7
	6급	29	15.3
	5급	11	5.8
	4급	3	1.6
근무경력	1년 미만	38	18.5
	1년 이상 ~ 5년 미만	64	33.9
	5년 이상 ~ 10년 미만	37	19.6
	10년 이상 ~ 15년 미만	21	11.2
	15년 이상 ~ 20년 미만	18	7.9
	20년 이상	14	7.4
받고 싶은 교육	서비스마인드	63	33.3
	불만이용자응대	27	14.3
	커뮤니케이션	59	31.2
	전문지식능력	40	21.2
업무시 도움되는 교육	서비스 전문능력	98	50.3
	서비스 전문기술	91	49.7
합계		189	100.0

로 분석되었으며, 복합신뢰도 값도 .598 ~ .936으로 일반적으로 인정하는 기준을 충족시키고 있다. 구성개념(Construct Reliability: CR)에 대한 각각의 측정항목은 표준화계수 값이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서는 $\chi^2/df=144.007(83)$, $p<.001$, $CMIN/DF=1.775$ 에 유의한 결과로 $CFI=.959$, $GFI=.915$, IFI

$=.960$, $NFI=.911$, $AGFI=.861$, $RMR=.029$, $RMSEA=.063$ 으로 나타나 통계적 타당성을 확보하였으며 〈표 7〉과 같이 나타났다.

판별타당성은 각 변수의 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값이 각 구성개념 간의 상관계수 값보다 크다면 판별타당성이 존재하는 것으로 평가할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 본

〈표 7〉 확인적 요인분석(1차)

요인명	요인명	변수	표준화 계수	표준오차	t 값	복합 신뢰도	AVE			
조직공정성	분배공정성 (DJ)	AJ3	.928	.084	10.972	0.936	0.889			
		AJ4	.947	-	-					
	절차공정성 (PJ)	BJ1	.804	.086	11.171	0.842	0.713			
		BJ2	.761	.087	10.651					
		BJ3	.832	-	-					
	상호작용공정성 (IJ)	CJ2	.966	-	-	0.737	0.678			
CJ3		.653	.121	6.642						
인게이지먼트	인지 (CE)	DJ2	.857	.071	13.415	0.869	0.802			
		DJ3	.895	-	-					
	감정 (EE)	EJ1	.888	-	-	0.875	0.809			
		EJ2	.876	.064	15.113					
	행동 (BE)	FJ1	.982	.079	9.165	0.865	0.799			
		FJ2	.753	-	-					
이용자지향성	이용자지향성 (UO)	US2	.344	.136	3.721	0.598	0.546			
		US3	.715	-	-					
		US4	.588	.153	5.506					
적합 지수	χ^2	df	p	CFI	GFI	IFI	NFI	AGFI	RMR	RMSEA
	144.007	83	.000	.959	.915	.960	.911	.861	.027	.063

연구에서는 1차 판별타당성을 확인하기 위해 각 변수의 AVE 제공근 값과 다른 변수의 상관관계 값을 비교한 결과, 각각의 구성개념 간 상관관계수 값이 AVE 제공근 값보다 낮게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 〈표 8〉과 같이 확인할 수 있다.

2차적 확인적 요인분석에 대한 결과, 구성개념에 대한 모든 표준화계수 값이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 평균분산추출 값이 .540 ~ .889로 판별타당성을 충족하는 것으로 나타났고, 복합신뢰도 값도 .583 ~ .936 으로 적합한 것으로 분석되었다. 본 연구에서는 χ^2/df

〈표 8〉 판별타당성 분석(1차)

	DJ	PJ	IJ	CE	EE	BE	UO
DJ 분배공정성	0.943						
PJ 절차공정성	0.305	0.844					
IJ 상호작용공정성	0.309	0.619	0.823				
CE 인게이지먼트(인지)	0.308	0.062	0.296	0.896			
EE 인게이지먼트(감정)	0.209	0.02	0.161	0.802	0.899		
BE 인게이지먼트(행동)	0.14	0.095	0.14	0.78	0.621	0.894	
UO 이용자지향성	0.217	0.13	0.186	0.504	0.67	0.343	0.739

주) 대각선 셀의 숫자: 평균분산추출(AVE)의 제공근 값, 대각선 아래 상관관계수(r)

=92.518(55), $p < .001$, CMIN/DF=1.775에 유의한 결과로 CFI=.964, GFI=.933, IFI=.964, NFI=.914, AGFI=.889, RMR=.028, RMSEA=.059으로 나타나 통계적 타당성을 확보하였으며 <표 9>와 같이 나타났다.

본 연구에서 2차 판별타당성을 확인하기 위해 각 변수의 AVE 제곱근 값과 다른 변수의 상관관계 값을 비교한 결과, 각각의 구성개념 간 상관계수 값이 AVE 제곱근 값보다 낮게 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 <표 10>과

같이 확인할 수 있다.

4.3 가설검증

공공도서관의 조직공정성이 구성원 인게이지먼트 및 이용자지향성에 미치는 영향의 관계 가설 H1-1, H1-2, H1-3, H2-1, H2-2, H2-3, H3을 검증하기 위해서 구조방정식모형 분석을 실시하여 <표 11>과 같은 결과를 얻었다.

가설 H1-1 분배공정성은 인게이지먼트에 정

<표 9> 확인적 요인분석(2차)

요인명	요인명	변수	표준화 계수	표준오차	t 값	복합신뢰도	평균분산추출			
조직 공정성	분배 공정성	DJ3	.928	.086	10.671	0.936	0.889			
		DJ4	.947	-	-					
	절차 공정성	PJ1	.804	.086	11.165	0.842	0.713			
		PJ2	.761	.087	10.627					
		PJ3	.832	-	-					
	상호작용 공정성	IJ2	.966	-	-	0.746	0.686			
IJ3		.653	.123	6.101						
인게이지먼트	인지	CE	.739	.071	9.945	0.807	0.64			
	감정	EE	.923	-	-					
	행동	BE	.583	.078	7.881					
이용자지향성	이용자 지향성	UO2	.346	.139	3.719	0.583	0.54			
		UO3	.703	-	-					
		UO4	.599	.159	5.517					
적합 지수	χ^2	df	p	CFI	GFI	IFI	NFI	AGFI	RMR	RMSEA
	92.518	55	.002	.964	.933	.964	.914	.889	.028	.059

<표 10> 판별타당성 분석(2차)

	DJ	PJ	IJ	E	UO
DJ 분배공정성	.943				
PJ 절차공정성	.305	.844			
IJ 상호작용공정성	.299	.610	.828		
E 인게이지먼트	.308	.046	.188	.800	
UO 이용자지향성	.223	.133	.178	.672	.721

주) 대각선 셀의 숫자: 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값, 대각선 아래 상관계수(r)

〈표 11〉 구조방정식 모형 분석 결과

가설	경로	표준화계수	t 값(p)	가설 검정						
H1-1	분배공정성 --> 인게이지먼트	0.323	3.472 ***	가설 채택						
H1-2	절차공정성 --> 인게이지먼트	-0.113	-1.042	가설 기각						
H1-3	상호작용공정성 --> 인게이지먼트	0.308	3.458 ***	가설 채택						
H2-1	분배공정성 --> 이용자치향성	0.009	0.092	가설 기각						
H2-2	절차공정성 --> 이용자치향성	0.277	2.928**	가설 채택						
H2-3	상호작용공정성 --> 이용자치향성	-0.089	-1.379	가설 기각						
H3	인게이지먼트 --> 이용자치향성	0.701	5.904 ***	가설 채택						
적합 지수	χ^2	df	p	CFI	GFI	IFI	NFI	AGFI	RMR	RMSEA
	99.607	86	.156	.991	.940	.991	.935	.955	.028	.039

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

(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .323($t=3.472^{***}$)으로 나타나 가설 H1-1은 채택되었다. 따라서 조직공정성 중 분배공정성(DJ)은 인게이지먼트(E)에 정(+)의 영향을 보여주었다. 도서관 업무에 대한 공정한 보상과 경력에 대한 공정한 보상 그리고 노력을 감안할 때 공정한 보상 뿐만 아니라 업무능력을 고려할 때, 공정한 보상에 영향이 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 기존의 조직공정성이 구성원의 행동에 영향을 미친다는 최선규, 최용득(2020)의 연구에서도 확인할 수 있다.

가설 H1-2 절차공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 -.113($t=-1.042$)으로 나타나 가설 H1-2은 기각되었다. 이는 도서관 조직공정성 중 절차공정성(PJ)은 보상, 승진, 평가 절차가 인게이지먼트에 영향을 주지 않는 것으로 이해된다.

가설 H1-3 상호작용공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .308($t=3.458^{***}$)

로 나타나 가설 H1-3은 채택되었다. 따라서 조직공정성 중 상호작용공정성(IJ)은 인게이지먼트(E)에 정(+)의 영향을 보여주었다. 상사는 보상 결정에 개인의 의견을 줄이려는 노력을 하고, 보상과 관련하여 충분한 피드백을 주며, 보상 결정 과정에서 의견을 존중할 뿐만 아니라 보상 결정 과정을 상세히 설명하는 것에 영향을 미침을 알 수 있다. 이러한 결과는 기존의 조직공정성이 구성원의 행동에 영향을 미친다는 박의현, 이인희(2022)의 연구에서도 확인할 수 있다.

가설 H2-1 분배공정성은 이용자치향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .009($t=.092$)로 나타나 가설 H2-1은 기각되었다. 이는 도서관 조직공정성 중 분배공정성(DJ)은 보상, 능력을 반영하는 정도는 이용자치향성(UO)에 영향을 미치지 않았다.

가설 H2-2 절차공정성은 이용자치향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석결과, 경로계수 .277($t=2.928^{**}$)로 나타나 가설 H1-2은 채택되었다. 따라서 조직공정성 중 절차공정성(PJ)은 이용자치향성(UO)에 정(+)

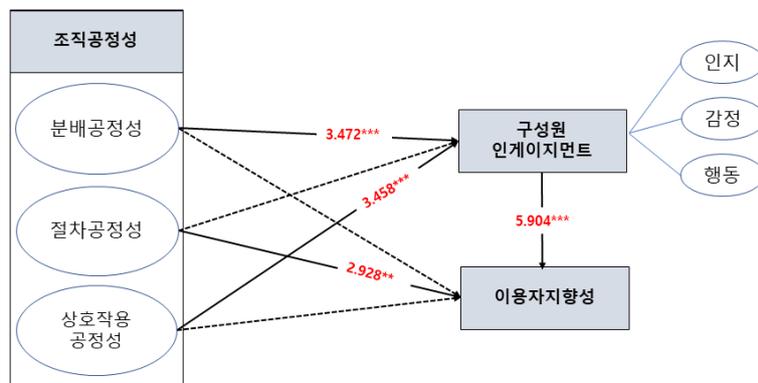
의 영향을 보여주었다. 정확한 자료와 정보를 통해 보상하고, 절차에 따른 일관성 보상과 절차에 대한 믿을 만한 보상뿐만 아니라 보상의 절차에 대한 의의제기하는 것에 영향을 미침을 알 수 있다. 이러한 결과는 기존의 조직공정성이 구성원의 행동에 영향을 미친다는 이재훈, 최익봉(2004)의 연구에서도 확인할 수 있다.

가설 H2-3 상호작용공정성은 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과, 경로계수 $-0.089(t=-1.379)$ 로 나타나 가설 H2-3은 기각되었다. 따라서 상호작용공정성은 이용자지향성에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 도서관은 개인이 아닌 공동체를 지향하고, 공공성이라는 가치를 본질적으로 내재한다는 점에서 생각해 볼 수 있다.

가설 H3 인게이지먼트는 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 분석 결과, 경로계수 $.701(t=5.904^{***})$ 의 결과로 나타나 가설 H3은 채택되었다. 따라서 인게이지먼트(E)는 이용자지향성(UO)에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 업무와 일 집중도와 몰입하여 시간가는 줄 모르고 과업수행을 하며,

현 조직에서 근무시 개인적 큰의미를 부여하고, 직무에 가한 소속감을 가지고, 조직의 일원으로 활기 넘치게 누가 시키지 않아도 추가적인 노력을 기울이고, 도서관의 성공을 돕기 위해 기대치 이상 노력할뿐만 아니라 흥미진진한 일들에 적극 참여하려는 정도에 영향을 주는 것으로 나타나 Sakss(2019)와 Dovjak et al.(2018)의 연구에서도 확인할 수 있다.

결과적으로 공공도서관의 조직공정성이 구성원 인게이지먼트 및 이용자지향성에 영향을 미침으로서 일상적인 삶 속으로 확장된 효과를 다양하게 공공도서관에 반영되는 것으로 추론할 수 있다. 또한 이용자들에게 도서관은 윤리적이고 도덕적인 의미가 상대적으로 크기 때문에 조직공정성을 통해 긍정적이고 진정성 있는 서비스접점구성원의 만족도를 제공한다면 이용자지향성의 촉매 역할을 보이는 것을 확인할 수 있다. 비록 인지나 감정이나 행동 등이 직접적으로 생산성을 향상시키지는 않지만 인게이지먼트는 생산성의 토대를 형성한다. 구조방정식 모형분석을 통해 도출된 표준화된 경로계수를 정리하면 <그림 2>와 같다. 화살표 사이의 수치



<그림 2> 연구모형 분석결과

가 영향정도를 의미하는 표준화된 경로계수를 표시하고 있으며, 유의수준(* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)을 함께 표시하고 있다.

5. 결론 및 제언

인류의 발자취와 함께 탄생한 도서관은 질서와 조화를 가진 우주이다. 공유의 공간이자 과거의 다양한 현인을 만나는 공간으로 사회적 가치에 대한 관심이 높아지면서, 기업과 기관 등 조직공정성에 있어서 빠질 수 없는 내용으로 자리잡은 서비스접점구성원의 인게이지먼트가 사회 전반에 적용되고 있다. 현재의 공공도서관도 이러한 바람이 불기 시작하면서 도서관의 서비스, 환경, 프로그램에도 이용자지향성이 중심에 놓이기 시작하였다. 도서관 역할의 변화를 모색하는 흐름이 세계적으로 확장되고 있다. 사회적인 기반 시설로서 기능 고도화를 위한 도서관의 진화를 위해서는 조직공정성을 바탕으로 세심한 관리를 통해 구성원의 자발적인 참여를 이끌도록 노력하는 역할 강화가 핵심이다. 이에 따라 본 연구는 공공도서관 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성 간의 상호 연관성을 파악하는 연구모형을 설계하고 검증하였다. 이를 위해 공공도서관을 이용하는 이용자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 서울 및 경기도 23개에서 189명의 유효표본을 이용하여 기술통계와 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 연구결과를 토대로 논의를 전개하면 다음과 같다.

첫째, 분배공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 무엇이 공정한

것이냐에 대해서는 다양한 의견이 있을 수 있지만, 노력을 감안할 때 공정한 보상, 업무능력을 고려할 때, 공정한 보상으로 받아들여지고 있다. 조직구성원은 자신의 일을 하게 마련이다. 일의 특성과 일을 하는 과정은 서로 다를 수밖에 없다. 더 고난도의 일을 처리해야 하고, 더 많은 시간을 들여 일을 해야 하며 심지어 성과가 분명하지 않은 일임에도 묵묵히 완수해야 하는 경우가 많다. 즉 누군가가 들인 투입과 그것으로부터 나온 산출의 비율이다. 특히 도서관 업무는 이용자와 조직구성원 업무 간에 융합적이고 연계성이 강한 특성으로 이해되는 만큼 효과적인 업무 성과를 거두기 위해서는 조직구성원에게 보여주는 공정성이 매우 중요할 수밖에 없다. 또한 직원 간에 상호보완적인 협업과 이타적 행동이 요구될 수밖에 없어 이에 관한 공정한 보상은 인게이지먼트에 중요한 의미를 지닌다고 볼 수 있다.

둘째, 상호작용공정성은 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사는 보상과 관련하여 충분한 피드백을 주고, 보상 결정 과정에서 의견을 존중하는 절차가 시행되는 과정에서 상사로부터 신뢰나 존경 등과 같은 공정한 처우를 받는 지에 대해 조직구성원이 인식하고 있는 것을 보여주고 있다. 조직과 조직구성원 간에 사회적 계약관계가 지속되기 위해서는 계약을 이행하기 위한 상호 노력이 필요하기 마련인데, 상호작용공정성은 관계의 질과도 관련이 있다. 의사결정 과정에서 상사가 조직구성원에게 보여주는 공정성 혹은 대인적 처우와 커뮤니케이션 과정에서 상사의 태도 및 행동과 밀접하게 관련이 있기 때문이다. 이처럼 상호작용공정성은 상사와 조직구성원 간의

대인관계에 기반한다는 점에서 도서관 조직의 구조에서는 개인적 편견 배제, 사려 깊고 솔직한 태도, 의견 수렴 등의 항목을 중심으로 이루어져야 한다.

셋째, 절차공정성은 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정확한 자료와 정보를 통해 보상, 절차에 따른 일관성 보상, 절차에 대한 믿음만한 보상은 보상의 양을 결정하는 데 사용된 수단이나 방법에 대한 공정성을 더 인식하고 있음을 보여주었다. 보상의 결과보다는 보상을 결정하는 절차가 공정한가에 대한 것이기 때문에 평가와 관련성이 높다. 즉 평가방법이 얼마나 투명한 지, 얼마나 명확하고 객관적인지 등이 관여된다고 볼 수 있다. 따라서 도서관 조직에서 선발과 보상에 대한 기본적인 규칙, 다양한 정보를 수집하고 조직구성원들과 공유하는 방법, 도서관 내에서 중요한 사안에 대한 의사결정 과정, 의견을 수렴하여 정책을 제시하는 과정, 권한과 책임에 대한 기준 등을 마련해야 한다.

넷째, 인게이지먼트는 이용자지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일에 집중하며 몰입하여 시간가는 줄 모르고, 누가 시키지 않아도 추가적인 노력을 기울임이 있음을 확인하였다. 심리학에서 사용되는 VAB(Value-Attitude-Behavior) 모델에 따르면 특정 행동을 취하기 이전에 태도가 선행되어야 한다. 본 연구에서도 서비스제공자의 이용자지향적인 행동이 나타나기 전에 서비스 업무에 대한 태도가 선행되어야 함을 통계적으로 검증함으로써 개념적으로 제시된 이론을 실증적으로 뒷받침하고 있다. 따라서 도서관은 지어놓으면 저절로 굴러가는 것이 아니다. 운영여건과 인적자원이

적절하게 관리되어야 한다. 도서관 조직에서는 서비스접점구성원의 이용자지향적인 행동을 유발하기 위해서 조직구성원의 인게이지먼트를 먼저 이끌어낼 수 있는 내부 시스템을 설계할 필요가 있다. 구체적으로는 업무에 대한 의미와 가치를 지각하게 함으로써 자부심을 가지고 업무에 대한 열정을 가질 수 있는 직무관련 프로그램의 설계와 제공이 필요하다. 공감, 참여, 합의에 의해 조직의 가치관이 구축되어 수준 높은 성과 창출을 촉진함으로써 도서관 서비스 이용자에게 간접적으로 전해질 수 있는 것으로 해석된다. 이용자를 최우선으로 하는 서비스접점구성원의 의지와 행동인 이용자지향성이 높은 직원으로부터 서비스를 제공받은 이용자라면 해당 도서관에 대한 긍정적인 감정 상태를 형성할 수 있는 다양한 서비스 환경이 조성되어야 할 것을 시사한다.

구체적으로 본 연구는 공공도서관의 조직공정성이 서비스접점구성원의 인게이지먼트와 이용자지향성에 대한 체계적이고 구체적인 접근을 시도하여 분배공정성은 인게이지먼트에, 상호작용공정성은 인게이지먼트에, 절차공정성은 이용자지향성에, 인게이지먼트는 이용자지향성에 영향력이 있음을 확인할 수 있었다. 더하여 이러한 결과를 종합해보면 조직에 대한 애착, 헌신, 남고자 하는 욕구로 도서관 운영에 조직구성원의 자발적이면서 자신의 희생을 감수하는 헌신적인 행동을 취하게 하고 업무에 대하여 긍정적으로 몰입하고자 하는 자세를 갖춘 서비스접점구성원이라면 이용자를 최우선으로 하여 서비스를 제공하는 이용자지향적 행동을 취할 가능성이 크기 때문이다. 구조방정식 모형분석 결과, 인게이지먼트가 이용자지향성에

미치는 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다. 앞서 살펴본 이 연구의 결과로 한계점을 짚어보고 후속 연구를 위한 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 공공도서관의 조직공정성을 바탕으로 서비스접점구성원의 인게이지먼트 그리고 이용자지향성에 대한 요인들을 살펴보고 실증적 분석을 진행하였으며 초기연구로 학문적 의의를 지닌다. 기존 조직공정성에 관련된 선행연구는 금융 관련 연구, 자동차 관련 연구, 백화점 관련 연구 등으로 한정되었다. 또한 본 연구는 공공도서관 조직공정성에 있어서 서비스접점구성원의 인게이지먼트가 이용자지향성에 미치는 요인을 분석함으로써 중요성이 대두되는 도서관에 도움이 될 수 있는 효과적인 조직의 운영 및 유효성 전략과 개선방안을 제시하였다는 점에서 실무적으로 의의를 지닌다.

둘째, 서비스접점구성 인게이지먼트는 단일차원으로 검증되기도 하지만 다차원적으로 검

증하는 경우도 존재한다. 다차원적 접근으로는 Saks(2019)가 제시한 직무 몰입과 감성적 측면 그리고 직무적 측면 등이 있으나 본 연구에서는 업무에 대한 활력을 포함하는 개념으로 서비스접점구성원 인게이지먼트를 살펴보았기에 단일차원으로 통계적 검정을 시도하였다. 그러나 서비스접점구성원의 태도와 관련한 구체적인 전략 수립을 위해서는 인게이지먼트를 보다 면밀하게 관리할 필요가 있기에 향후 연구에서는 서비스접점구성원 인게이지먼트를 다차원적으로 살펴보아야 할 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구는 서울과 경기도 일부 지역의 공공도서관을 중심으로 연구가 이루어졌기 때문에 전체 도서관을 일반화하기에는 한계가 있고, 구조방정식으로 연구가 이루어졌기 때문에 더 다양한 방법으로 연구해 본다면, 공공도서관 조직공정성에 대해 더욱 의미있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김현주, 정순여 (2024). MZ 세대 카지노 종사원의 조직공정성 인식과 직원경험이 조직 유효성에 미치는 영향 및 직원경험의 매개효과. 경영컨설팅연구, 24(1), 67-81.
- 매일춘추 (2015). 도서관, 소풍 가듯 즐겁게 찾는 제3의 공간.
출처: <https://www.imaeil.com/page/view/2021030411241430427>
- 박의현, 이인희 (2022). 뷰티산업종사자의 상호작용공정성이 조직신뢰와조직몰입에 미치는 영향. 한국산학기술학회지, 23(8), 310-321.
- 윤주옥, 김민경, 서창적 (2021). 서비스 제공자의 심리적 주인의식이 인게이지먼트와 고객지향성에 미치는 영향. 서비스경영학회지, 22(3), 324-345.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직 유효성간의 관련성에 관한 연구. 인사·조직연구, 12(1), 93-132.

- 장경수, 황찬규, 서현식 (2024). 조직공정성과 직무만족에 대한 조직후원인식의 매개 효과: 자동차부품 제조기업종사자. *한국과 세계*, 6(2), 581-604.
- 정현석, 홍관수 (2018). 행동유도시스템과 혁신행동에서 민첩성의 매개효과 및 인지욕구의 조절효과: 서비스기업을 중심으로. *e-비즈니스연구*, 19(1), 21-38.
- 최선규, 최용득 (2020). 조직 내 사회구조적 특성과 경력사원의 이직 의도: 조직 내부인 지위 인식과 전반적 조직공정성의 역할. *인사조직연구*, 28(4), 85-114.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Inequity in social exchange*, *Advances in Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Anaza, N. A. & Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 340-358.
<https://doi.org/10.1108/09604521211253469>
- Andersen, L. B. & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: a question of employment sector?. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817253>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-96.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800408>
- Brady, T., Salas, C., Nuriddin, A., Rodgers, W., & Subramaniam, M. (2014). MakeAbility: creating accessible makerspace events in a public library. *Public Library Quarterly*, 33(4), 330-347.
<https://doi.org/10.1080/01616846.2014.970425>
- Brockner, J., De Cremer, D., Fishman, A. Y., & Spiegel, S. (2008). When does high procedural fairness reduce self-evaluations following unfavorable outcomes?: the moderating effect of prevention focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 187-200.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.03.002>

- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Busselle, R. & Bilandzic, H. (2009). Measuring narrative engagement. *Media psychology*, 12(4), 321-347. <https://doi.org/10.1080/15213260903287259>
- Choo, H. & Petrick, J. F. (2014) Social interactions and intentions to revisit for agritourism service encounters. *Tourism Management*, 40, 372-373. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.011>
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. <https://doi.org/10.5465/255951>
- Desai, S., Armstrong, R., Mohr, J. J., Semler, D. R., Liu, J., Bertin, E., & Zenteno, A. (2012). The blanco cosmology survey: data acquisition, processing, calibration, quality diagnostics, and data release. *The Astrophysical Journal*, 757(1), 83. <https://doi.org/10.1088/0004-637X/757/1/83>
- Diamond, S. S. & Zeisel, H. (1977), *Procedural justice: a psychological analysis*, Jillsdale, 2, 1289-1296. <https://doi.org/10.2307/1371953>
- Dovjak, M., Shukuya, M., & Krainer, A. (2018). User-centred healing-oriented conditions in the design of hospital environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2140. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102140>
- Dwivedi, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 100-109. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.007>
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Folger, R. & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90049-1](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90049-1)
- Islam, J. U. & Rahman, Z. (2016). Linking customer engagement to trust and word-of-mouth on Facebook brand communities: an empirical study. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/15332861.2015.1124008>
- Jensen, U. T. & Andersen, L. B. (2015). Public service motivation, user orientation, and prescription

- behaviour: doing good for society or for the individual user?. *Public Administration*, 93(3), 753-768. <https://doi.org/10.1111/padm.12163>
- Kilger, M. & Romer, E. (2007). Do measures of media engagement correlate with product purchase likelihood?. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 313-325. <https://doi.org/10.2501/S002184990707033X>
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Nguyen, T. D., Cannata, M., & Miller, J. (2018). Understanding student behavioral engagement: importance of student interaction with peers and teachers. *The Journal of Educational Research*, 111(2), 163-174. <https://doi.org/10.1080/00220671.2016.1220359>
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Osborne, S. & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). Improvement of individual performance in the public sector: Public service motivation and user orientation as levers. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 344-360. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2017-0040>
- Perkmann, M., Salandra, R., Tartari, V., McKelvey, M., & Hughes, A. (2021). Academic engagement: a review of the literature 2011-2019. *Research Policy*, 50(1), 104114. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104114>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351. <https://doi.org/10.1007/002224378201900307>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. <https://doi.org/10.1177/002224298504900110>
- Swart, J., Peters, C., & Broersma, M. (2017). Repositioning news and public connection in everyday

- life: a user-oriented perspective on inclusiveness, engagement, relevance, and constructiveness. *Media, Culture & Society*, 39(6), 902-918. <https://doi.org/10.1177/0163443716679034>
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (2015). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In *Applied social psychology and organizational settings*. Psychology Press, 77-89. <https://doi.org/10.4324/9781315728377>
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252. <https://doi.org/10.1177/1094670510375461>
- Whiteoak, J. W. & Mohamed, S. (2016). Employee engagement, boredom and frontline construction workers feeling safe in their workplace. *Accident Analysis & Prevention*, 93, 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2015.11.001>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. *Wiley international encyclopedia of marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Zhou, S., Hiver, P., & Al-Hoorie, A. H. (2021). Measuring L2 engagement: a review of issues and applications. *Student Engagement in the Language Classroom*, 75-98. <https://doi.org/10.21832/9781788923613-008>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Choi, Sun-Gyu & Choi, Yong-Duk (2020). Social structural characteristics and turnover intention of experienced employees: the role of perceived insider status and overall justice perception. *Korean Academy Of Management*, 28(4), 85-114.
- Jang, Kyoung-Soo, Hwang, Chang-Yu, & Seo, Hyeon-Sik (2024). The mediating effect of perceived organizational support between organizational justice and job satisfaction: focusing on workers at automobile parts manufacturing companies. *Korea and World Review (KWR)*, 20(2), 581-604.
- Joung, Hyun-Suk & Hong, Kwan-Soo (2018). Mediating effects of agility and moderating effects of need for cognition in the relationship between affordance system and innovative behavior: focusing on the service firms. *The E-Business Studies*, 19(1), 21-38.
- Kim, Hyoun-Ju & Jung, Soon-Yeo (2024). The impact of MZ generation casino workers' perception of interaction fairness and employee experience(Cultural Environment) on organizational effectiveness and mediating effect of employee experience. *The Korean Society of Management*

Consulting, 24(1), 67-81.

Maeil Chunchu (2015). The library is a third space that you can enjoy as if you were going on a picnic. Available: <https://www.imaeil.com/page/view/2021030411241430427>

Park, Eui-Hyun & Lee, In-Hee (2022). The effect of interactional justice on organizational trust and organizational commitment of beauty industry workers. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 23(8), 310-321.

Rhee, Jae-Hoon & Choi, Ik-Bong (2004). Relationships among organizational justice, trust and organizational effectiveness. *Korean Journal of Management*, 12(1), 93-132.

Yoon, Ju-Ok, Kim, Min-Kyung, & Suh, Chang-Juck (2021). Effects of service provider's psychological ownership on engagement and customer orientation. *Journal of Korea Service Management Society*, 22(3), 324-345.

