

# 세무공무원이 지각하는 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 미치는 영향

## Influence of Organizational Fairness Perceived by Revenue Officers on Empowerment and Employee Efforts

홍순복

동명대학교 경영학부 경영학과

Soon-Bok Hong(hong6601@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 세무공무원들의 조직공정성에 대한 인식이 임파워먼트와 종업원노력에 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 직무공정성 중 절차공정성을 제외한 분배공정성과 상호작용공정성은 임파워먼트에 유의한 영향을 미치며, 임파워먼트는 종업원노력에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 세무공무원들이 업무수행과정에서 인식하는 조직공정성이 높을수록 임파워먼트가 높으며, 임파워먼트가 높을수록 종업원노력수준이 높아져 과세업무수행의 효율성을 높일 수 있음을 확인 할 수 있었다. 따라서 임파워먼트를 실시하여 종업원이 노력할 수 있는 권한이 하부로 이양되는 것은 세무조직관리자가 부하직원의 잠재력을 개발하도록 인식하고 실행하는 것이므로 세무조직에서 필요할 것으로 판단된다.

■ 중심어 : | 조직공정성 | 임파워먼트 | 종업원노력 |

### Abstract

This study empirically analyzed how the organizational fairness perceived by revenue officers affect the empowerment and employee efforts. The result of the analysis revealed that as for job fairness, distribution fairness and interaction fairness, with the exception of process fairness, have significant influence on the empowerment while the empowerment, in turn, has significant influence on the employee efforts. This finding confirms that a high level of organizational fairness perceived by revenue officers in their job processes results in a high level of empowerment, which then produces heightened employee efforts, eventually contributing to the efficiency of revenue officers' job performance and the improvement of satisfaction with service quality. Therefore, it is necessary that administrators of revenue offices allow their subordinates to develop their potentials by empowering the employees and delegating authority.

■ keyword : | Organizational Fairness | Empowerment | Employee Efforts |

## I. 서론

조직의 목표와 세무공무원들의 욕구 사이의 균형을

위해서 세무행정조직은 조직이 의도한 목표를 달성하기 위하여 세무공무원들에게 직무수행에 관한 권한을 부여할 수 있다. 권한을 부여받은 세무공무원들은 조직

접수번호 : #090218-001

접수일자 : 2009년 02월 18일

심사완료일 : 2009년 03월 16일

교신저자 : 홍순복, e-mail : hong6601@hanmail.net

의 목표를 설정하고 달성하는 과정에 적극적으로 참여한다. 이를 통해서 주인정신을 느끼게 되고 그들이 직무를 수행함에 있어서 자긍심을 느끼게 된다. 따라서 세무행정조직의 관리자는 조직몰입의 강화, 의사결정의 향상, 효율적인 세무업무수행을 위해 권한위임을 통해서 일선 세무서와 보다 능동적인 동반자관계를 만들어야 한다. 직무의 성공적인 수행을 위해 동기부여, 합리적 목표, 그리고 각각의 구성원에게 공정하게 권한을 위임하는 것은 필수적이며, 이는 적법한 절차에 따라 세법을 집행하는 세무공무원들이 지역사회에서 세무행정서비스활동의 전제조건이기도 하다[16]. 조직 내 공정성의 다양한 역할과 이것이 조직구성원들의 행동에 잠재적으로 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 연구들에 의하면 조직구성원들이 조직내에서 공정하게 대우받고 있음을 느낄 때 자신들의 긍정적인 태도를 가지게 되며, 이것은 조직효과성을 증진시키는데 중요한 역할을 한다고 하였다[1][9][13][22]. 공정성에 관련한 연구는 분배공정성과 절차공정성이 조직유효성에 대해서 동일한 역할을 하는지 혹은 각각의 역할이 조직의 유효성변수들이 가지고 있는 특성에 따라 상이하게 나타나는지의 여부를 검증하는데 초점을 맞추고 있다[15][8]. 연구결과들을 종합해보면 절차공정성의 인지가 분배공정성보다 조직몰입, 권한의 합법성과 같은 시스템이나 기구들에 대한 각 조직구성원의 평가에 더 큰 영향을 미치며, 분배공정성의 인지가 절차공정성의 인지보다 직무만족이나 이직률 등과 같은 개인적인 성과변수에 더 큰 영향을 미친다고 하였다[12][20][14][6]. 이는 분배공정성이 확립되었을 때 구성원으로서의 확고한 위치를 지각하게 되고 자기에게 주어진 직무를 충실히 이행하게 된다는 것을 말한다[23]. 하지만 조직공정성과 관련된 다양한 연구에서 직무에 대한 불만, 사기저하, 근무의 비능률성, 잘못된 직무수행, 위험스런 업무의 회피 등의 해결방안으로 제기되는 임파워먼트와 조직의 구성원들이 얼마만큼 노력하고 있는가에 대한 종업원 노력과 관련된 연구는 찾아보기 매우 어려운 실정이다. 특히 임파워먼트를 실시하는 것은 권한이 하부로 상당히 이양되는 것이기 때문에 세무행정관리자가 구성원의 잠재력을 개발하도록 인식하고 실행하는 것으로 세무조직

에서 반드시 필요하다. 우리나라 세무서는 최근의 세무활동에 있어 지역의 특성과 수요에 맞는 인력배치에 역점을 두기 위한 효율적 운영이 필요하게 되었다. 이를 위해 일선 세무서의 현장 중심적 업무수행과 자기책임을 강조할 수 있는 임파워먼트가 요구되고 있다. 이는 환경변화에 잘 적응하고 근무의욕의 향상과 독자적이고 창조적으로 근무할 수 있도록 재량행위가 인정되는 것이기 때문이다. 본 연구는 세무공무원이 지각하는 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 어떤 영향을 미치는지를 알아보고, 이를 통하여 세무행정조직 내에서 임파워먼트와 종업원노력의 향상방안을 제시하여 조직관리의 효율성을 도모하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 1. 조직공정성

세무공무원에게 공정성이란 개인에게 주어지는 보상의 직접적인 결과도 중요하지만, 의사결정 과정 그 자체가 조직구성원들의 공정성 인지에 중요한 영향을 미칠 수 있다[22]. 따라서 세무공무원은 조직이 중립적이고 공정한 의사결정 절차를 준수하는 것을 보면서 그들이 존경과 위임을 갖춘 중요한 집단의 구성원이라는 사실을 인지하고, 나아가 자신의 자존을 확인할 수 있는 대접을 받을 것이라는 기대를 할 것이라고 예견된다[23]. 조직공정성은 조직상황에서 구성원들이 인지하는 공정성의 정도로서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 구분될 수 있다. 임금, 승진 등의 보상이 근로자들의 성과에 따라 공정히 분배되고 있는가 하는 분배공정성과 이러한 분배에 관한 결정이 공정한 절차에 따라 이루어지고 있는가 하는 절차공정성 그리고 설정된 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 상사와 부하간의 의사소통에서 공정한 대우를 받는가를 의미하는 상호작용공정성이 있다[16][3][19]. 조직공정성은 공정성 이론에 기초하여 조직 내에서 형성되는 조직의 기능과 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치며, 조직성과 변수에 유의한 영향을 미친다[8]. 따라서 조직과 개인의 관계는 상호간의 신뢰, 동일시의식에 기초를 두고 미래

이익을 추구하는 사이로서, 공정성이 조직관여에 중요한 영향변인으로 작용할 것이며, 세무공무원이 속한 조직에게 부여하는 만큼 혹은 그 이상의 가치를 조직이 구성원에게 부여할 때, 세무공무원은 조직참여에 있어서 긍정적이고 적극적인 직무형태를 보일 것으로 판단된다[10].

## 2. 임파워먼트

임파워먼트는 다양하고 차별적인 시각으로 설명되고 있다. 개인이 직무의 수행방식을 개선하여 조직의 목표를 달성하는 방향으로 책임을 많이 맡을 수 있도록 상급자가 용기를 주고 허용하는 행위[17], 또는 조직구성원들과 권력을 공유함으로써 그들의 자기효능성을 높이는 과정이라 한다. 여기서 권력을 공유한다는 것은 부하직원들에게 의사결정 권한을 부여하고 결과에 대한 책임을 지게 하는 것을 말한다. 임파워먼트가 실시되면 관리자와 근무자 사이의 의사결정과 책임의 공유가 실현되는 것이다[1]. 이처럼 임파워먼트는 통제중심에서 자율중심으로 개인과 조직을 옮기는 문화변화의 과정으로, 자율과 통제를 동시에 추구하는 것이다[2]. Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요소를 의미성(meaningfulness), 역량성(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact)으로 구분하여, 이러한 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리 성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다[13]. 임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 좌절하지 않고 일을 주도적으로 처리하게 된다고 하였다[18]. 이는 자신을 조직과 동일시함으로써 과업을 수행하는 과정에서 나타나는 주도적인 역할은 업무수행능력을 높이게 한다는 것이다.

## 3. 종업원노력

경영관리자는 구성원들이 보다 열심히 직무에 충실할 수 있게 동기부여이론을 활용한다. 동기부여는 적절하게 무엇인가를 지속적으로 추구하거나 동원시키는 노력의 수준으로서 이는 누군가가 다른 누군가를 관찰하여 얻어진 행위 혹은 심리적인 노력의 표시에 의해

동기부여를 명확히 끌어낼 수 있다는 것을 의미한다[5][9]. 노력은 동기부여이론에 있어서 중요한 구성개념으로 노력의 기간, 노력의 강도 그리고 노력의 방향으로 구성되어 진다[21]. 노력의 기간은 어느 정도의 시간을 사용하여 직무에 몰입하고 있는가를 나타내는 반면, 노력의 강도는 얼마만큼 강도 높은 노력을 하는가를 의미한다. 노력의 방향은 노력의 결과가 어떤 방향으로 나타나는가를 의미하며, 이러한 노력의 정의에 근거하여 시간적 몰입정도와 노력 강도의 중요성이 강조된다. 동기부여에 의해 영향을 받게 되는 행위에는 행위의 지속성, 노력, 목표지향성 세 가지로 구분되는데, 이 중에서 노력이 개인에너지의 소비라는 관점에서 정의내리고 있다[11]. 종업원의 노력은 종업원이 얼마만큼의 에너지를 개인의 지속적인 행위에 투입하는 가로 정의내릴 수 있으며 이는 동기부여와 종업원 노력의 관련성이 매우 높다고 할 수 있다[9]. 종업원이 노력하기 위해서는 조직이 종업원에게 동기를 부여할 수 있는 소중한 것을 제공할 수 있어야 하며, 종업원 노력이 지속되기 위해서는 조직과 종업원사이의 교환이 공정하다고 간주되어야 종업원은 직무에 대한 책임감과 의무감을 가질 수 있다[4].

본 연구는 이상에서 살펴본 선행연구의 결과를 바탕으로 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 : 세무공무원들이 지각하는 조직공정성은 임파워먼트와 종업원노력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 분배공정성은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 절차공정성은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 상호작용공정성은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 : 임파워먼트는 종업원노력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구 설계

본 연구는 세무행정조직 내에서 이루어지고 있는 조직공정성과 임파워먼트 그리고 종업원노력의 실재를 실증적으로 분석하고, 이 결과를 바탕으로 조직공정성이 임파워먼트와 종업원노력에 어떤 영향을 미치는지를 구조방정식모델(structural equation model)로 분석하여 알아보고자 한다. 이 분석기법은 변수간의 인과적 관계검정 이외에 연구모델의 적합성을 평가할 수 있다. 본 연구에서 분석하고자 하는 선행변수와 그 결과와의 관계모형을 알아보기 위하여 [그림 1]과 같은 연구모형을 설계하였다.

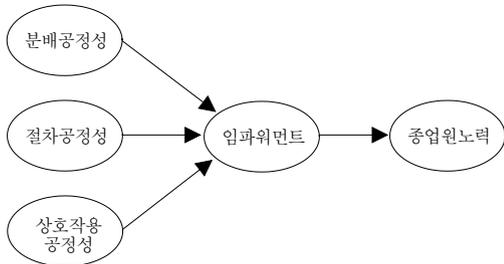


그림 1. 연구모형

#### 1. 연구대상

표 1. 인구통계적 특성

구 분		빈도수(비율)	
세무 공무원	성별	남성	205 (85.4)
		여성	35 (14.6)
	경력	5년 미만	38 (15.8)
		5년-10년 미만	62 (25.8)
		10년-15년 미만	76 (31.7)
		15년-20년 미만	34 (14.2)
		20년 이상	30 (12.5)
	담당 세목	법인세	72 (30.0)
		소득세	45 (18.8)
		부가가치세	58 (24.2)
		재산세	44 (18.3)
		기타	21 (0.09)

본 연구는 2008년 11월 현재 부산지역의 현업에 종사하는 세무공무원 280명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 중 253부의 설문지를 회수할 수 있었으며, 이들 중 응답이 부실하거나 설문 문항에 응답을 하지 않

은 설문지 13부를 제외하고 총 240부가 최종분석에 이용되었다. 설문조사는 2008년 11월 3일-25일에 걸쳐 실시하였으며, 실증연구를 위한 모집단은 부산국세청과 부산지역 세무서에 근무하는 세무공무원들을 표본으로 할당 추출하였다. [표 1]은 본 연구의 인구 통계적 특성 내용이다.

#### 2. 연구도구

연구모형에 의해 설정된 가설들을 검증하기 위하여 사용한 도구는 설문지이다. 설문지의 문항은 총 27개이며 응답형태를 측정하는 평점척도는 Likert 5점 척도를 사용하여(전혀 그렇지 않다=1, 매우 그렇다=5; 최하 1점에서 5점까지 부여함) 측정되었다. 각 변수의 조작적 정의는, 조직공정성에서 분배공정성과 절차공정성은 Price & Mueller(1986)와 McFarlin & Sweeney(1992)의 설문문항을 중심으로 4개와 3개 항목을 이용하였으며, 상호작용공정성은 Tyler & Bies(1990)의 5개 항목을 분석에 활용하였다. 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 제시한 문항을 연구목적에 맞게 수정 변경하여 12개 문항으로 구성하였다. 종업원노력은 Brown & Leigh(1996)가 사용한 문항을 수정하여 3개 문항을 사용하였다.

### IV. 분석결과 및 논의

#### 1. 측정모델결과

4개 이론변수 사이의 관계를 검토하기 위해 하위척도(subscale)를 포함 전체 27개의 측정지표를 사용하였다. 분석방법은 Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근방법에 따라 27개 측정지표-분배공정성(4개 항목), 절차공정성(3개 항목), 상호작용공정성(5개 항목), 임파워먼트(4개 구성지표), 종업원노력(3개 항목)을 포함하는 측정모델을 구성하고 이를 LISREL8.70을 분석하였다. 특히 임파워먼트는 4개 차원(하위척도)으로 구성된 다차원척도이다. 그리고 4개 차원 모두는 3개 항목으로 이루어져 있는데 분석결과 신뢰성은 전체적으로 높았다(의미성( $\alpha=.85$ ), 능력( $\alpha=.83$ ), 자기결정감( $\alpha$

=.78), 영향력( $\alpha=.76$ ). [표 2]에서 전체적인 지표들을 종합하여 고려할 때 전반적으로 모형의 적합도는 매우 높

다고 판단된다( $\chi^2(142) = 342.64$ , RMR = .0453, GFI = .87, AGFI = .82, CFI = .98, NFI = .96).

표 2. 측정모델의 결과

측정항목	표준화 적재치	t값	$\alpha$ 계수	구성 개념 신뢰도	AVE		
<b>분배공정성</b>			.87	.91	.71		
1. 나는 말은바 업무 및 책임과 관련하여 공정한 보상을 받고 있다.	.80	14.60					
2. 나는 나의 경력과 경험에 비해서 공정한 보상을 받고 있다.	.87	16.76					
3. 나는 업무에 대해서 내가 노력한 만큼 공정한 보상을 받고 있다.	.90	17.64					
4. 나는 내가 달성한 업무성과 만큼 공정한 보상을 받고 있다.	.79	14.48					
<b>절차공정성</b>			.84	.88	.71		
1. 우리조직은 내려진 의사결정 사항에 대해 이의를 제기하는 것이 허용되어있다.	.78	13.90					
2. 우리조직은 의사결정에 영향을 받게 되는 모든 사람들의 의견을 수렴하고 있다.	.90	17.29					
3. 우리조직은 의사결정기준을 일관성 있게 적용한다.	.84	15.53					
<b>상호작용공정성</b>			.87	.90	.64		
1. 나의 상사는 나의 의견을 존중한다.	.81	14.95					
2. 나의 상사는 의사결정사항이나 이의 실행결과에 대하여 시기적절한 피드백을 제공해준다.	.83	15.29					
3. 나의 상사는 개인적인 편견을 가능한 억제하려고 노력한다.	.82	15.27					
4. 나의 상사는 솔직한 자세로 나를 대한다.	.77	13.74					
5. 나의 상사는 피 고용인으로서의 나의 권리를 존중해 준다.	.78	13.99					
<b>임파워먼트</b>			.85	.89	.67		
1. 의미성( $\alpha=.85$ )							
1. 내가 수행하고 있는 업무는 나에게 매우 중요하다.	.82	15.07					
2. 내가 수행하는 업무는 개인적으로 나에게 의미가 있는 일이다.							
3. 내가 수행하는 업무는 나에게 의미가 있다.							
2. 능력 ( $\alpha=.83$ )	.87	16.42					
1. 나는 나의 업무수행 능력을 자신하고 있다.							
2. 나는 나의 업무수행능력에 대하여 스스로 확신하고 있다.							
3. 나는 숙달된 업무수행능력을 지니고 있다.							
3. 자기결정력( $\alpha=.78$ )	.83	15.39					
1. 나는 자율적으로 나의 업무수행 방법을 결정한다.							
2. 나는 어떻게 업무를 수행해야할 것인지에 대해 내 스스로 결정할 수 있다.							
3. 나는 나의 업무를 수행하는데 상당한 독립성(자유)을 가지고 있다.							
4. 영향력( $\alpha=.76$ )	.75	13.13					
1. 나는 나의 부서업무에 큰 영향을 미친다.							
2. 나는 나의 부서업무에 대하여 상당한 통제력을 가지고 있다.							
3. 나는 나의 부서에 대하여 중요한 영향력을 가지고 있다.							
<b>중입원노력</b>			.86	.91	.76		
1. 나는 할 업무가 있을 때, 그것을 이루기 위해 나의 모든 에너지를 투입한다.	.89	17.02					
2. 나는 일을 할 때 집중을 해서 한다.	.91	17.66					
3. 나는 모든 직무에 나의 능력을 다해 일을 한다.	.82	15.03					
구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)							
척도	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 분배공정성	3.17	.73	1.00				
2. 절차공정성	3.20	.77	.79	1.00			
3. 상호작용공정성	3.34	.71	.78	.82	1.00		
4. 임파워먼트	3.44	.62	.54	.44	.60	1.00	
5. 중입원노력	3.58	.73	.42	.33	.46	.68	1.00
모델적합도 : $\chi^2(142) = 342.64$ , RMR = .045, GFI = .87, AGFI = .82, CFI = .98, NFI = .96							

그리고 모든 척도에서 Cronbach  $\alpha$ 값이 .84~.87에서 높은 신뢰성을 보여 주었다. 구성개념 신뢰성 역시 .88~.91의 유사한 결과를 보여주고 있다. 그리고 척도분산에 대한 특성분산의 비율을 나타내는 AVE(Average Variance Extracted)측면에서 모든 척도는 .50를 상회하는 만족스러운 결과를 보여 주었다. 따라서 AVE의 결과와 적재추정치의 통계적 유의성 그리고 구성개념 신뢰성 등을 감안할 때 본 연구에서 사용된 측정척도는 전체적으로 집중타당성을 지니고 있다고 볼 수 있다. 척도의 판별타당성은 구성개념 간 상관계수 각각에 대한 95% 표준오차 구간추정치가 1을 포함하는지 여부를 기준으로 평가하였다. 구간추정치가 1을 포함하게 되는 경우 이는 판별타당성이 존재하지 않는 것이며, 포함하지 않을 때는 판별타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다[7]. 본 연구에서는 상관계수에 대한 어떠한 구간 추정치에서도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났으며, 이는 척도의 판별타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다.

2. 제안모델평가 및 가설검증

[표 3]은 연구모델을 LISREL 8.70으로 추정한 결과이다. 측정 모델의 자료적합도는 전체적인 지표를 종합하여 고려할 때 높은 수준이었다( $\chi^2(145)=345.47$ , RMR = .047, GFI = .87, AGFI = .83, CFI = .98, NFI = .96). 본 연구에서 제안한 4개의 가설 중 가설2를 제외하고 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 분배공정성은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1( $t=2.67$ ), 상호작용공정성은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3( $t=4.33$ ), 임파워먼트는 종업원노력에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설4( $t=10.22$ )가 채택되었다. 한편, 가설검증을 위한 직접효과 분석에 이어, 구조방정식모델을 활용하여 ①분배공정성→임파워먼트→종업원노력, ②절차공정성→임파워먼트→종업원노력, ③상호작용공정성→임파워먼트→종업원노력에 대한 간접효과를 검토하였다. [표 3]에서 나타나듯이 ②절차공정성→임파워먼트→종업원노력을 제외하고①분배공정성→임파워먼트→종업원노력( $t=2.62$ ), ③상호작용공정성→임파워먼트→종업원노력( $t=4.15$ )이 .01수준에서 유의한 간접효과를 지니고 있

음을 확인할 수 있었다. 특히 R<sup>2</sup>에서 볼 때, 임파워먼트는 분산의 60%, 종업원노력은 53%가 설명되고 있음을 알 수 있었다.

표 3. 제안모델의 LISREL 추정결과

경로	직접효과		간접효과		비고
	계수값	t-값	계수값	t-값	
H1: 분배공정성 → 임파워먼트	0.32	2.67*			채택
H2: 절차공정성 → 임파워먼트	-0.30	-2.10*			기각
H3: 상호작용 → 임파워먼트	0.60	4.33*			채택
H4: 임파워먼트 → 종업원노력	0.68	10.22*			채택
분배공정성 → 종업원노력			.22	2.62*	
절차공정성 → 종업원노력			-.20	-2.08	
상호작용공정성 → 종업원노력			.41	4.15*	

R<sup>2</sup>(임파워먼트) .60  
R<sup>2</sup>(종업원노력) .53

모델적합도 :  $\chi^2(145)=345.47$ , RMR = .047, GFI = .87, AGFI = .83, CFI = .98, NFI = .96

\*p< .01, \*\*p<.05

VI. 결 론

우리나라 세무조직은 조직목표달성을 위하여 지속적인 개혁을 추진하고 있다. 이러한 개혁과 함께 미래에 추구해야할 세무행정조직의 목표를 달성하기 위해서는 임파워먼트를 통한 세무공무원들의 자발적인 참여유도가 필수적이며, 방대한 조직의 효율적인 운영을 위한 기초가 될 것이다. 본 연구는 세무공무원들의 조직공정성에 대한 인식이 임파워먼트와 종업원노력에 미치는 영향을 분석하여 세무공무원들이 조직 내에서 임파워먼트를 향상시키고, 이로 인한 종업원노력수준이 향상되는지 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 전체적으로 제안모델은 수용 가능한 자료 적합도를 보여 주었으며, 제시한 4개의 가설 중 3개의 가설이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직무공정성 중 절차공정성은 적법한 절차에 따라 세법을 집행하는 세무업무의 특성상 공평과세를 위한 납세자들의 과세업무절차가 세법과 시행령으로 규정화되어 있고 규정된 절차에 따라 조세부과

절차가 이루어지므로 유의한 영향을 미치지 않을 것으로 예상하였다. 연구결과, 절차공정성은 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 이를 제외한 분배공정성과 상호작용공정성이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치며 임파워먼트는 종업원노력에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 분석결과는 세무공무원들이 업무수행과정에서 인식하는 조직공정성이 높을수록 임파워먼트가 높아지며, 임파워먼트가 높을수록 종업원노력이 높아져 과세업무수행의 효율성을 높일 수 있고 납세자들의 세무서비스만족도를 높이는데 효과가 있음을 확인 할 수 있었다. 세무공무원들의 근무의욕은 조직·인사·근무형태·보수·후생복지 등 모든 분야에서 유기적인 개선이 이루어져야만 높아질 수 있으므로 조직구성원의 능력과 노력에 대한 임금이나 승진 등의 보상을 보다 공정하게 적용하고, 분배과정에서 발생하는 상사와 조직구성원 간의 의사소통에서 공정한 대우에 대한 인식이 높을수록 적극적인 임파워먼트가 가능할 것이다. 이러한 임파워먼트를 통해 자신의 역량성을 갖추고 업무에 대한 자기결정권을 적극적으로 행사하면서 부서나 조직의 운영에 영향을 미치고 있다고 느낀다면 자신의 업무수행 환경변화에 능동적으로 대응하면서 혁신적인 종업원노력이 촉진될 수 있을 것이다. 임파워먼트는 직무에 대한 근무의 비능률성, 잘못된 직무수행, 위협스런 업무의 회피에 대한 해결방안으로 표현되고 있고, 종업원노력은 직무수행에 지속적인 에너지를 투입하는 것으로, 조직이 종업원에게 동기를 부여할 수 있는 소중한 것을 제공할 수 있어야 한다. 따라서 임파워먼트를 실시하여 종업원이 노력할 수 있는 권한이 하부로 이양되는 것은 세무조직관리자가 부하직원이 잠재력을 개발하도록 인식하고 실행하는 것으로 세무조직에서는 반드시 필요할 것으로 판단된다. 본 연구는 조직공정성, 임파워먼트 그리고 종업원노력 간의 관계에 대해 세무공무원을 대상으로 실증 분석한 연구로서 조직공정성의 이론적 발전에 기여하였다는 점에서 시사점을 들 수 있다. 그러나 방법론 측면에서 설문지법을 사용한 횡단면 분석은 어느 정도의 타당성은 있으나 동일방법사용문제점에서 오는 일반적인 한계점이 있다.

### 참고 문헌

- [1] 김성국, *조직과 인간행동*, 서울: 명경사, 2001.
- [2] 박원우, *임파워먼트 실천 매뉴얼*, 서울: 시그마컨설팅그룹, 1998.
- [3] 윤세환, "여행사 종사원의 지각된 공정성이 조직시민행동과 서비스 품질에 미치는 영향", 대구대학교 박사학위논문, 2001.
- [4] 최승호, "조직공정성, LMX, 종업원노력이 조직시민행동에 미치는 영향", *대한경영학회지*, 제29권, 제2호, pp.355-378, 2006.
- [5] A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement of self-Reactive Influences in Cognitive Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.38, pp.92-113, 1989.
- [6] A. G. Stoney and M. L. Ambrose, "Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice, and monitoring research," *Human Resource Management Review*, Vol.15, pp.43-67, 2005.
- [7] J. C. Anderson and E. W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review & Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol.103, pp.411-423, 1988.
- [8] D. B. McFarlin and P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.626-637, 1992.
- [9] D. Katz and R. L. Kahn, *The social psychology of organizational*, 3rd ed., New York: Wiley, 1978.
- [10] E. A. Lind and T. R. Tyler, *The Social Psychology of procedural justice*, New York, 1988.

[11] E. A. Locke, *Nature and causes of job satisfaction*, In M. D. Dunnette(Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.

[12] G. E. Fryxell and M. E. Gordon, "Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.851-886, 1989.

[13] G. M. Spreitzer, " Psychological empowerment in the work place: Dimesions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.215-237, 1995.

[14] J. A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational Justice: A Construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.386-400, 2001.

[15] J. L. Price and C. W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA : Pittman, 1986.

[16] J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job*, Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

[17] K. D. Sullivan, *Empowerment and Control: A New Management Paradigm*, Educational Leadership, Seattle, WA: Seattle University, 1994.

[18] P. Kizilos, "Crazy about empowerment?" *Training*, December, pp.47-56, 1990.

[19] R. Folger and M. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32. pp.115-130, 1989.

[20] S. Alexsander and M. Ruderman, "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol.1, pp.177-198, 1987.

[21] S. P. Brown and T. W. Leigh, "A new look at psychological climate and its relationship to job

involvement, effort and performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp.358-368, 1996.

[22] T. R. Tyler, "The Psychology of Procedural Justice: a Test of Group-Value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, pp.830-838, 1989.

[23] T. R. Tyler and R. J. Bies, *Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice in Applied Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, HJ: Erlbaum, 1990.

#### 저 자 소 개

홍 순 복(Hong Soon-Bok)

정희원



- 1995년 8월 : 동아대학교 회계학과(경영학박사)
- 1997년 7월 ~ 1998년 8월 : University of Illinois (미국) 교환교수
- 현재 : 동명대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 세무정보시스템, 회계정보, e-Biz