

# 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향

## Impact of Perceived Organizational Justice on the Organizational Citizenship of Civil Servant's

정석환

(사)한국공공행정연구원

Seok-Hwan Jung(answertree30@empas.com)

### 요약

본 연구는 공공부문이 능력주의로 변화하는 과정 속에서 공무원들이 인지하는 조직공정성이 조직시민행동에 어떠한 영향력을 미치는가를 실증적으로 분석하는데 있다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성 요인과 직무만족의 관계에 있어 절차공정성과 상호작용공정성이 통계적으로 유의한 수준에서 영향관계 있는 것으로 나타났다. 둘째, 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 있어 상호작용공정성은 조직시민행동에 밀접한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 상당한 수준에서 매개변수의 효과를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공무원들의 조직시민행동의 행태를 경험적으로 설명함으로써 조직행태이론의 발전에 기여할 것으로 판단된다.

■ 중심어 : | 조직공정성 | 조직시민행동 | 공공부문 혁신 |

### Abstract

This research explores the impacts on the recognition of organizational justice for public employees organizational citizenship behavior during the public-sector reformation. Research results are summarized as follows. The first, the job satisfaction and organizational citizenship behavior of public employees relate with procedural justice, interactional justice. but distributive justice not impact. The second interactional justice relations impact organizational citizenship behavior. The third, job satisfaction does the intermediate role between the organizational justice and organizational citizenship behavior of public employees. These result contribute to the explanation of how public employees organizational citizenship behavior work in the public sector reform process.

■ keyword : | Organizational Justice | Organizational Citizenship Behavior | Public-sector Reform |

## 1. 연구목적

공공부문이 도입하고 있는 경쟁의 원리에 의한 보상의 차등지급과 능력주의 패러다임은 조직공정성이 확

보되어야만 결실을 거둘 수 있다. 구성원들이 조직의 평가시스템에 대해 공정성이 결여되었다고 인지할수록 조직이 추구하는 정책들은 비효율적으로 변질되기 때문이다. 특히, 오늘날처럼 공공부문의 혁신이 요구되

\* 이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(35C-2011-2-B00451).

접수번호 : #121203-007

접수일자 : 2012년 12월 03일

심사완료일 : 2012년 12월 26일

교신저자 : 정석환, e-mail : [answertree30@empas.com](mailto:answertree30@empas.com)

는 상황에서 능력평가에 대한 공정성이 결여는 미래의 불확실성과 위협이 가져올 피해로부터 자신들을 보호하기 위해 자기방어 본능만 증가할 가능성이 매우 높다. 심리적 계약 위반(psychological contract breach)으로 이어지기 때문이다[31]. 이런 맥락에서 공공조직에서의 공정성은 공무원들의 승진 및 이동, 성과평가, 전환배치, 교육훈련 등의 인사에 반영되어 공무원의 직무태도로 직접적으로 나타나게 되므로 중요한 의미를 갖는다[7][29].

이 연구의 논리는 여기서 출발한다. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 공유하고, 협동하고, 자원 봉사하는 일련의 친사회적 행동으로써 전반적으로 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 핵심변인으로 조직공정성에 많은 영향을 받을 수 있기 때문이다[28]. 따라서 민간부문보다 공정성을 측정하기가 상대적으로 어려운 공공부문에서 조직공정성과 조직시민행동의 인과관계를 파악하는 것은 인적자원의 관리(Human Resource Management) 측면에서 중요한 연구라고 판단된다.

이러한 문제의식을 바탕으로 연구자는 공무원이 인지하는 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향관계를 실증적 차원에서 연구해보고자 한다. 연구의 진행방향을 설명하면 다음과 같다. 첫째는 선행연구 고찰을 통해 조직공정성 요인과 조직시민행동 간의 관계에 대한 이론적 논의를 시도하고, 계량화가 가능한 분석모형을 제시하고자 한다. 둘째, 수집된 경험적 데이터를 바탕으로 구조방정식 모형분석(SEM)을 통해 공무원이 인지하는 조직공정성 요인과 조직시민행동 간의 관계를 실증적으로 증명해 보고자 한다. 마지막으로 분석결과를 통해 얻어진 결과를 바탕으로 조직관리 관점에서 학술적 논의를 시도하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 공공부문의 특수성과 조직공정성, 조직시민행동이 갖는 의미

한국의 조직사회는 외환위기 이후 공무원연급법개정, 구조조정추진, 개방형직위제도, 성과급제, 다면평가제도, 팀제, 혁신마일리지 등과 같은 혁신을 통해 업적과 능력에 따른 성과급제의 확대 등의 인사시스템 변화를 도모하고 있다[1][7][8]. 그러나 이러한 정책들은 공정성이 확보되어야만 그 효과를 볼 수 있다. 왜냐하면 조직 내에서 이루어지는 제도와 의사결정에 대해 구성원들이 지각하는 공정성에 대한 인식과 만족의 수준이 낮아질수록 직무행동이 부정적으로 나타날 수 있기 때문이다. 이것이 고착화되고 발전되면, 조직냉소주의가 조직을 지배하게 된다. 즉, 조직이 추구하는 정책목표에 친자발적으로 행동하는 조직시민행동과 같은 긍정적 직무행태가 나타나기 힘든 구조로 전환될 수 있는 것이다[9][22].<sup>1)</sup>

조직냉소주의는 조직, 부서, 제도, 리더 등에 대한 경멸과 불신, 실망, 좌절감, 욕구불만 등을 초래하는 정서적 경향으로써 조직공정성과 같은 동기변수(motivation variable)에 영향을 받으면서 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입과 같은 직무태도(job attitude)로 나타나게 된다[12][13][33]. 이런 맥락에서 능력주의를 기반으로 하고, 경쟁을 중시하고, 실적에 따른 보상시스템이 적용되는 조직혁신과정에서의 공정성 결여는 인사정책의 비효율성으로 이어진다. 즉, 평가와 보상을 통해 구성원의 경쟁을 촉진시키며, 성과를 높이려고 하더라도 조직구성원들이 조직의 공정성에 대한 인식이 부정적이라면 조직은 원하는 성과를 만들어내기 어렵기 때문이다[2].

우리나라 공무원들의 의식조사를 보더라도 채용방식에 있어서는 상당히 긍정적인 평가를 하고 있으나, 근무평정제도, 포상, 승진, 보직관리, 근무여건 등에 대해서는 매우 부정적 인식을 가지는 것으로 나타나고 있다[8]. 이런 맥락에서 심리학적 측면에서 조직공정성과 조

1) 심리적 계약이란 조직과 조직구성원간의 상호의무에 대한 믿음을 의미한다(Rousseau 1990). 따라서 조직과 조직구성원은 서로의 행동을 예측하며 상호간에 적절한 행동이 무엇인지를 지각하려 할 경우, 계약체결자의 관점에서 심리적 계약을 통해 서로를 지각할 수 있다. 주로 조직의 일방적인 주도로 실행되는 변화는 조직구성원으로 하여금 조직구성원이 갖고 있던 심리적 계약에 비추어 조직이 계약을 위반한 것으로 지각하게 만든다. 이러한 계약위반 지각은 변화에 대한 저항을 유발하게 할뿐만 아니라 조직에 대한 부정적 태도를 갖게 만든다(Strebel 1996).

직시민행동에 관한 인과관계 연구는 개인과 조직의 관계를 관리하는 것이므로 공공조직의 효율적 운영을 위한 기초로서 중요한 연구과제가 된다.

### III. 인과관계에 대한 이론적 논의

#### 1. 조직공정성과 직무만족의 관계

조직공정성은 구성원들의 태도와 행위를 설명하는 핵심이론으로 지속적인 연구가 진행되어지고 있다 [11][14][23][30]. 공정성 이론의 핵심은 자신이 조직에서 공정하게 처우 받고, 평가 받는다고 인지할수록 긍정적 직무행태를 보인다는 것이다[19]. 이런 관점에서 가설설정을 위한 기존의 경험적 연구 결과를 검토해 보면 다음과 같다.

조직공정성은 전통적으로 임금, 승진 등 보상에 관련한 결과적 대우를 의미하는 분배공정성에 초점이 맞추어져 왔다. 따라서 분배공정성은 직무만족과 같은 개인의 성과변수에 직접적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[18][24]. 그러나 공정성을 구성하는 요인이 세분화되면서 절차공정성 역시 직무만족에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[25]. 특히, 경험적 연구를 통해 상호작용의 공정성은 더욱 중요시 되는 경향을 보이고 있다[11][30]. 국내의 연구경향을 보면 조직공정성 요인은 직무만족을 설명하는 중요한 조직행태 변수로 나타나고 있다[3-5]. 특히, 민간부문을 대상으로 한 연구가 주류를 이루고 있는데, 조직공정성 요인이 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 기존 선행연구들에 대한 결과를 요약해 보면, 조직구성원들은 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가가 내려지기를 기대하고, 이러한 평가 결과가 보상으로 적절하게 연계되기를 희망한다. 따라서 조직공정성은 구성원들의 심리 및 태도에 영향을 미쳐 심리적 수준에서 직무만족을 결정하는 중요한 요인으로 작용되는 것으로 이해될 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H 1 : 공무원들이 인지하는 분배공정성 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2 : 공무원들이 인지하는 절차공정성 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 3 : 공무원들이 인지하는 상호작용공정성 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2. 조직공정성과 조직시민행동과의 관계

조직은 보상을 통해 구성원들의 조직참여를 유도하며, 개인들은 기여에 대한 보상을 기대하면서 조직에 참여한다. 이런 측면에서 보상과 관련된 조직공정성은 구성원들의 조직 활동에 직접적 영향을 미치게 된다 [18][19][20][23]. 특히, 공정성은 과업수행, 직무만족, 조직시민행동을 비롯하여 조직몰입 등 구성원의 태도를 설명하는데 매우 유용하다[15]. 기존의 경험적 연구결과를 보면, 성과-보상 연계성 인식이 보상만족 외에 조직시민행동에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났으며, 분배공정성 보다는 절차공정성이 조직시민행동을 유의하게 예측하였다[18][19][20][23][25]. 이러한 논의의 접근을 한국의 공직사회에서 이해해볼 필요성이 있는데, 전국공무원을 대상으로 한 연구에서 우리나라 공무원들은 채용상의 공정성 이외에는 근무평정제도의 공정성, 승진공정성, 보직관리 공정성, 교육훈련공정성 등 전반적 조직공정성에 대해 낮은 인식을 갖고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 승진제도에 있어서는 실적보다는 학연, 지연과 같은 인간관계가 중요한 요소라고 인식하고 있으며, 보수적 측면에서도 부정적 응답자가 80% 이상을 차지하고 있다[8]. 따라서 최근 공공부문에 시행되고 있는 능력주의에 의한 조직관리 방식인 성과급제, 다면평가, 근무평정제도 등과 같은 부문에서 평가절차에 대한 공정성이 결여 되어 있다고 판단하는 것은 조직시민행동의 감소로 이어질 수 있는 것이다. 이러한 이론적 논의와 선행연구 검토를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 4 : 공무원들이 인지하는 분배공정성 인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 5 : 공무원들이 인지하는 절차공정성 인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 6 : 공무원들이 인지하는 상호작용공정성 인식은

조직시민행동에 정(+)<sup>1)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족의 매개역할

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련하여 단일 차원에 대한 만족이기보다는 직무에 직접적인 관련이 있는 동료, 상사 및 직무환경과 직무결과인 급여와 승진 등과 같은 요인에 대한 만족을 포함한다. 즉, 자신의 직무에 대한 모든 차원의 평가결과로 형성되는 전반적인 긍정적 감정 상태이다[27]. 직무만족과 조직시민행동의 관계는 사회교환이론(social exchange theory)과 상호성 규범(norm of reciprocity)이론으로 설명될 수 있는데, 조직구성원들이 조직에 대한 만족도가 높을수록, 조직으로부터 받은 혜택에 대한 보답으로 공식적인 직무 외에도 자발적으로 조직에 도움이 될 수 있는 조직시민행동을 보일 가능성이 높다는 것이다. 기존의 경험적 연구결과를 보면, 두 변인 간에 직접적인 관계가 있다고 하였으며, 어떤 연구는 조직동일시와 같은 매개변인을 통한 간접적인 관계를 확인하였다. 이와 같은 결과에 의하면 직무만족은 조직시민행동에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라 매개변인을 통해 간접적으로도 영향을 줄 수 있음을 시사한다[20][24][25][27]. 요약하자면 조직 생활에 있어 중요한 개인적 기여 활동이 존재하며, 이러한 활동들이 시민행동의 범주에 해당하고 직무만족은 바로 이와 같은 행동들과 밀접하게 연결되어 있다는 것이다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 매개변수의 역할을 수행할 것이라는 가설을 설정하고자 한다.

H 7 : 공무원들이 인지하는 조직공정성 요인과 조직 시민행동과의 관계에서 직무만족은 매개변수의 역할을 수행할 것이다.

### 4. 연구모형

앞서 논의한 이론적 근거를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형(research model)을 제시하고자 한다. 독립변수로는 조직공정성의 차원으로 분배, 절차,

상호작용공정성으로 구분한다. 종속변수로는 조직시민 행동으로 설정하였으며, 직무만족을 매개변수로 설정하였다. 이에 대한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

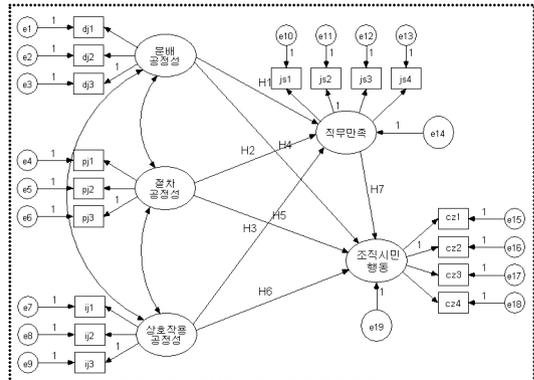


그림 1. 연구모형

## IV. 연구방법론

### 1. 변수의 조작적 정의와 측정도구

앞서 논의된 이론적 근거와 연구모형을 바탕으로 본 연구에서의 독립변수는 조직공정성(분배, 절차, 상호작용) 요인이며, 종속변수는 조직시민행동, 매개변수는 직무만족으로 설정하였다. 구체적인 내용을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 조직공정성 요인은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지 차원으로 분류하였다. 분배공정성은 조직구성원들이 조직에 기여한 대가(보수, 승진, 성과급)로 평가받게 되는 의사결정 결과가 얼마나 적절한가에 대한 조직구성원들의 느끼는 공정성 인식정도를 의미한다. 절차공정성은 구성원들이 보상의 총량을 결정하는 조직 내 보상 및 승진과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인식하고 있는가의 정도를 의미한다. 상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 구성원이 지각하는 상호커뮤니케이션의 적절성 지각이다. 측정도구는 Moorman(1991), Colquitt(2001), McFarlin & Sweeney(1992) 등의 연구에서 사용한 신뢰성과 타당성이 확보된 문항들을 현실

에 맞게 번안하여 사용하였다.

둘째, 종속변수인 조직시민행동은 자유재량(discretionary)의 행동으로서, 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적으로 명백하게 인식되지는 않으나, 총체적(in the aggregate)으로 조직에 효과적인 기능을 발휘하는데 기여하는 행동으로 정의한다. 측정문항은 Smith, Organ & Near(1983), Williams, Podsakoff & Huber(1986), Konovsky(1986) 등의 연구를 참조하여 이타성, 스포츠맨십, 시민정신, 순응의 4가지 차원에서 사용된 내적타당성이 있는 문항들을 일부 수정하여 사용하였다.

셋째, 매개변수인 직무만족도는 직무자체, 임금, 승진, 보수 전반적 직무만족 수준에 대한 만족의 정도를 의미하는 것으로 Scarpello & Campbell(1983), Hackman & Oldham(1975), Curry et al(1986)의 척도를 활용하여 사용하였다.

2. 자료수집 및 분석절차

이 연구는 구체적인 경험적 데이터를 수집하기 위해 서울시내 근무하는 6급 이하 공무원들 대상으로 실시하였으며, 부서별로 인원이 다르다는 현실을 감안하여 직급별 분포에 대한 균형을 위해 판단추출방식을 적용하였다. 2012년 6월 - 2012년 9월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 600부를 배포하였으나 회수된 설문지는 437부였다. 이 중에서 불성실하거나 명백하게 허위로 답변하여 분석이 불가능하다고 판단되는 설문지를 제외하여 407부를 대상으로 분석을 실시하였다. 조사대상자(N=407)의 통계학적 표본특성에 대한 구체적인 내용은 [표 2]을 통해 제시하였다.

표 1. 조사대상자의 특성(N=407)

구분	빈도	백분율(%)
성별	남성	309 75.9%
	여성	98 24.1%
연령	20대	145 35.6%
	30대	138 33.9%
	40대	95 23.3%
	50대	29 7.1%
직급	6급	83 20.4%
	7급	94 23.1%
	8급	111 27.3%
	9급	119 29.2%

연구의 분석절차로는 구성타당성 분석을 위한 요인 분석(factor analysis), 척도의 내적일관성 측정을 위한 신뢰도검증(reliability test), 연구변인들 간의 관계를 알아보기 위한 상관관계분석(correlation analysis), 가설검증을 위해 구조방정식모델(Structural Equation Modeling : SEM)분석을 실시하였다. 분석도구로는 SPSS Win 12.0과 AMOS 4.0을 활용하였다.

V. 실증분석

1. 기술통계량, 상관관계, 신뢰도 검증

앞서 설명한 측정변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과는 [표 2]와 같다.

표 2. 측정도구의 평균, 표준편차, 상관관계분석결과

구분	Mean	SD	1	2	3	4	5
1.분배공정성	3.16	.8029	1				
2.절차공정성	2.99	.8273	.703**	1			
3.상호작용공정성	3.60	.7892	.518**	.460**	1		
4.직무만족	3.34	.7546	.416**	.473**	.619**	1	
5.조직시민행동	3.68	.7051	.487**	.453**	.725**	.540**	1

주) \* p<.05, \*\*p<.01

먼저 평균값에 대한 결과를 보면, 기술통계량을 기초로 하여 5점 척도를 기준으로 분배공정성은 3.16, 절차공정성 2.99, 상호작용공정성 3.60, 직무만족은 3.34, 조직시민행동은 3.68로 나타나고 있으며, 절차공정성에 대한 인식이 가장 낮은 평균값을 보이는 것으로 나타나고 있다. 이는 공무원들이 공직운영의 절차상의 문제점을 강하게 인식하는 것으로 이해될 수 있다. 변수들의 상관관계는 대체적으로 정(+)의 상관관계를 형성하고 있는 것으로 나타나고 있다. 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 보면, 분배공정성 .487\*\*, 절차공정성 .453\*\*, 상호작용공정성 .725\*\* 등으로 나타났으며, 직무만족과 조직시민행동의 관계는 .540\*\*으로 나타났다. 변수의 허위관계를 나타내는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 발견되지 않았다.

다음으로 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's Alpha(a)

를 활용하였다. 신뢰도 분석결과와 구체적인 내용을 살펴보면 독립변수인 분배공정성 .8876, 절차공정성 .9117, 상호작용공정성 .9082, 매개변수인 직무만족 .8675, 종속변수인 조직시민행동은 .9124로 나타나고 있다. 이러한 결과는 연구 설계를 통해 구성된 측정도구들이 사회과학(social science)이 요구하는 신뢰수준인 .05를 모두 상회하는 것으로 나타나고 있어 측정도구의 내적일관성이 확보된 것으로 나타나고 있다. 구체적인 내용은 [표 3]을 통해 제시하였다.

표 3. 측정도구의 신뢰성 검증결과 요약

구분		최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's Alpha(a)계수
조직 공정성	분배공정성	3	3	.8876
	절차공정성	3	3	.9117
	상호작용공정성	3	3	.9082
직무만족		4	4	.8675
조직시민행동		4	4	.9124

2. 구조모형분석을 바탕으로 한 가설검증

1) 모형검증

모형의 적합성 여부의 판정은 절대부합지수 GFI(Goodness of Fit Index : >.90이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index : ≥.085-0.90이 바람직함), RMR(Root Mean Square ≤.05 이하일수록 바람직함),  $\chi^2$  (특정한 기준은 없고 작을수록 바람직함) 등을 사용하였다. 이 기준에 의하면 [표 3]에서 알 수 있듯이 검증모형의 전반적 적합도 지수(Measures of overall fit)는  $\chi^2=359.81$ ,  $df= 105$ , GFI=.911, AGFI=.871, RMR =.040, NFI=.938, RFI=.920, IFI=.956, TLI=.942, CFI=.956 으로 나타나 구조방정식 계량모형에서 요구되는 기준별 적합도 범위 내에 있는 것으로 나타났다.

표 4. 모형검증의 적합도 결과

구분	GFI	AGFI	RMR	NFI	RFI
적합도 요구수준	.90 이상	.85 이상	.05 이상	.90 이상	.90 이상
지수값	.919	.881	.040	.928	.925

2) 가설검증

인과모형에서 매개변수의 표준화된 계수들의 유의수준은 사회과학에서 일반적으로 적용되는  $p<.05$ 를 기준으로 하였다. 공무원들이 인지하고 있는 조직공정성 수준이 직무만족과 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 통계적 영향관계의 결과는 [표 4]와 같다.

표 5. 구조모형분석을 바탕으로 한 인과관계 추정치 요약

변수경로	추정값	S.E	C.R(t)	P
분배공정성 → 직무만족	-.111	.076	-1.47	.142
절차공정성 → 직무만족	.321	.062	5.15	.000
상호작용공정성 → 직무만족	.603	.060	10.00	.000
분배공정성 → 조직시민행동	.100	.069	1.45	.147
절차공정성 → 조직시민행동	.037	.055	.67	.505
상호작용공정성 → 조직시민행동	.700	.074	9.41	.000
직무만족 → 조직시민행동	.181	.068	2.68	.007

(1) 조직공정성과 직무만족

공무원들의 조직공정성 인식이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설(H1-H3)에 대한 분석결과를 보면 다음과 같다. H1인 분배공정성(-.111,  $t=-1.467$ ,  $p<.142$ )로 통계적으로 유의한 영향관계가 없는 것으로 나타났으며, H2인 절차공정성(.321,  $t=5.153$ ,  $p<.000$ )과 H3인 상호작용공정성(.603,  $t=10.001$ ,  $p<.000$ )은 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 서구에서 실시된 연구[21][24]와는 대체적으로 상반된 결과를 보이고 있으나 국내에서 실시된 연구[3-6]와는 대체적으로 그 맥을 같이 하고 있다. 결과에 대한 해석을 시도해보면 다음과 같다. 절차공정성과 상호작용공정성은 구성원들의 직무행태에 중요한 영향을 미치는 변수로써 조직 의사결정 과정에서 정확성(accuracy), 대표성(representation), 일관성(consistency), 피드백제공(feedback) 등에 대한 추가정보 제공성을 포함하는 개념이다. 즉, 조직에서 자신이 단순한 기계적 도구가 아닌 주체로써의 인식을 의미한다. 구성원들은 의식적이든 무의식적이든 조직 구성원의 일원으로써 인정받기를 희망한다. 따라서 절차와 상호작용공정성이 직무만족에 직접적 영향을 미치는 것으로 판단된다. 한편, 분배공정성이 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 결과는 공공부문의 특수성이 반영된 결과로 판단된

다. 공공부문의 경우 분배공정성을 결정하는 크기가 법적·정치적 요인에 의해서 결정되므로 보상의 크기 자체에서는 큰 영향을 받지 않는 것으로 추론된다.

(2) 조직공정성과 조직시민행동

공무원들의 조직공정성 인식이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설(H4-H6)에 대한 분석결과를 보면 다음과 같다. H4인 분배공정성(1.00,  $t=1.452$ ,  $p<.147$ )과 H5인 절차공정성(.037,  $t=.667$ ,  $p<.505$ )은 통계적으로 유의한 영향관계가 나타나지 않았으며, H6인 상호작용공정성(.700,  $t=9.414$ ,  $p<.000$ )은 통계적으로 유의한 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 연구결과에 대한 구체적인 해석을 시도해보면 다음과 같다.

첫째, 분배공정성과 절차공정성은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이런 결과는 한국공무원사회의 특성과 문화적 특수성이 반영된 결과로 판단된다[17][26]. 우리나라 공직사회는 민간부문이나 서구문화와 비교하여 직업안정, 보수, 승진과 같은 외적 보상이 관련법령, 정치적·경제적 요인 등에 의해 결정되므로 현실적으로 분배공정성 자체에 한계가 존재한다. 즉, 공무원들 역시 이러한 현실적 한계를 스스로가 인지한 결과로 판단된다.

둘째, 상호작용공정성은 매우 강한 영향관계가 형성되는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 공무원들이 경제적 교환관계보다는 사회적 교환관계에 보다 더 영향을 받고 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 이러한 현상을 관료제가 가지는 가장 큰 약점이 조직구조의 경직화 서열주의로 인한 몰인격화를 겪게 되면서, 인간으로서 사회구성원의 사회적 교환관계를 공무원들이 열망하고 있음을 시사해준다. 이런 맥락에서 한국의 공무원을 대상으로 한 조직구성원들의 직무행태의 관계에 관한 연구[1][7]와 유사한 결과를 보여주고 있으며, 외국의 경우에는 민간기업 중심의 연구와 유사한 결과를 보여주고 있다[25][27][30]. 이러한 결과를 놓고 볼 때, 공공조직도 상사와 부하간의 열린 의사소통을 통한 사회교환적 관계에서의 공정성을 제고하기 위한 다각적 노력이 조직차원에서 시도되어야 할 것이다.

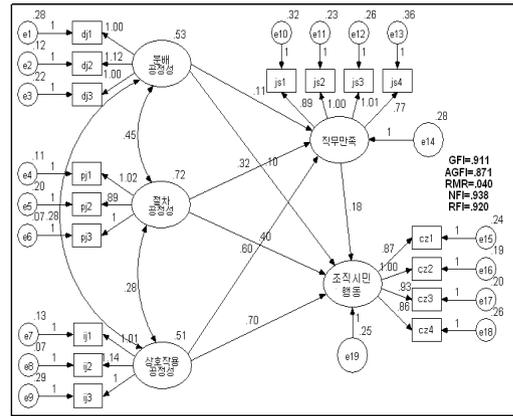


그림 2. 경로계수의 도식결과

(3) 매개효과분석

조직공정성 요인과 조직시민행동의 영향관계에 있어 직무만족의 매개역할에 관한 매개효과분석이 이루어질 경우 간접적인 측면에서 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 설명할 수 있을 것이다. 이러한 목적을 바탕으로 직무만족에 대한 매개효과분석을 위해 공변량분해(CSM : Covariance Structural Model)을 통해 간접효과(indirect effect)와 총효과(total effect)에 대한 분석을 실시하였다. 분석결과를 요약해 놓은 것이 [표 6]이다.

표 6. 공변량분해(CSM)를 통해 간접효과, 직접효과, 총효과 요약

변수경로	직접효과	간접효과	총효과
분배공정성 → 직무만족	-.111	-	-.111
절차공정성 → 직무만족	.321	-	.321
상호작용공정성 → 직무만족	.603	-	.603
분배공정성 → 조직시민행동	.100	-.020	.080
절차공정성 → 조직시민행동	.037	.058	.095
상호작용공정성 → 조직시민행동	.700	.109	.809
직무만족 → 조직시민행동	.181	-	.181

연구결과를 요약해보면 조직공정성 요인 중에서 상호작용공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 상당한 수준에서 매개효과의 능력을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설 H7은 채택되었다. 이러한 분석결과에 대한 해석을 시도해보면, 상호작용공정성은 근로자의 권리를 인정해주는 조직차원의 노력으로 이는 직무만족에 큰 영향을 미치게 되며, 직무만족

과 조직시민행동 사이의 관계는 사회적 교환이론 (social exchange theory)으로 설명될 수 있는데, 절차나 상호작용공정성은 단기적인 측면의 거래적 관계가 아닌 장기적인 관점에서 내재화 과정을 통해 조직시민행동과 같은 활동이 자연스럽게 나타날 수 있다는 것이다. 이런 맥락에서 상호주의적인 기대가 강할수록 조직시민행동에 대한 동기유발도 강해지며, 사회적 교환 경험들은 직무만족 수준으로 연결되는 것으로 설명될 수 있다. 요약하자면 긍정적인 사회적 교환의 경험들이 구성원들로 하여금 직무만족을 느끼게 하며, 직무만족 수준이 높은 직원일수록 장기적 관점에서의 조직전체를 위해 적극적으로 조직시민행동을 유발할 수 있게 한다는 것이다. 따라서 절차와 상호공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족은 조직에 대한 심리적 안정과 만족감을 통해 동료들의 업무를 자발적으로 도와주며, 동료의 문제가 자신의 문제, 나아가 조직의 문제로 인식하여 직무에 적극적으로 참여하는 행태를 보이는 것으로 해석될 수 있다.

## VI. 결론

이 연구는 공공부문이 연공서열을 탈피하여 능력주의의 조직운영시스템으로 변화하는 과정에서 구성원들이 인지하는 조직공정성 인지가 조직시민행동에 어떠한 영향력을 미치는가를 경험과학의 관점에서 연구를 시도하였으며, 이를 통해 얻어진 연구결과는 크게 세 가지 정도로 요약될 수 있다.

첫째, 공무원들이 인지하는 조직공정성 요인은 절차공정성과 상호작용공정성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 행정이념에 있어서의 절차적 합리성과 투명성으로 요약될 수 있다. 즉, 공공부문이 성과평가를 하는 과정에서 있어 얼마나 적법한 절차와 규정을 준수하고 피평가자인 공무원들의 의견을 수렴했는가의 문제로서 조직운영에 있어 민주적 리더십과 민주적 조직운영이 무엇보다 중요하다는 결과라는 점을 알 수 있었다.

둘째, 공무원들이 인지하는 조직공정성과 조직시민

행동의 관계에서는 상호작용의 공정성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 부문은 기존의 공공부문이 하향적 조직운영을 해왔다는 것을 의미한다. 즉, 구성원들에 대한 의견수렴이라든가, 평가결과에 대해 이의를 제기할 수 있는 인사행정의 시스템의 체계적으로 갖추어지지 못했다는 점을 의미하는 것으로 이에 대한 제도적 마련이 매우 시급한 과제라는 교훈을 얻을 수 있었다.

셋째, 공무원들이 인지하는 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 직무만족이 중요한 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직업공무원제의 확립을 위해 구성원들의 직무만족수준을 높이기 위한 노력이 더욱 높아져야 할 것으로 판단된다. 예를 들어 보수, 절차, 동기부여 등 다양한 차원에서의 정책적 접근이 세부적으로 추진되어야 할 것으로 판단된다.

마지막으로 연구가 가지는 한계점을 지적해보면, 표본의 특성에서 외적타당성에 한계가 있으므로 공무원 전체를 가지고 설명하는 일반화를 추구하기 보다는 제한된 범위에서 기존의 이론들을 지지하면서 경험적 데이터의 축적으로 활용되는 것이 적절할 것으로 사료된다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강여진, 장지원, “인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향 : 서울시 공무원의 인식을 중심으로”, 한국사회와 행정연구, 제16권, 제2호, pp.25-53, 2005.
- [2] 김경주, “자치단체 인사행정의 공정성 인식과 조직몰입에 관한 연구”, 한국사회와 행정연구, 제17권, 제4호, pp.43-64, 2007.
- [3] 박경문, 우석봉, “호 텔산업조직의 조직정당성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 관광·레저연구, 제9권, 제1호, pp.25-41, 1997.
- [4] 이경근, 박성수, “분배적공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향 : 연공급제와 연봉제하에서의 효과를 중심으로”, 인사관리연구, 제25권, 제2호, pp.165-195, 2001.

- [5] 임준철, 윤정구, “분배공정성과 절차공정성이 직 무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학 연구, 제27권, 제1호, pp.124-140, 1998.
- [6] 정범구, “평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구”, 생산성논집, 제12권, 제1호, pp.169-196, 1998.
- [7] 정재화, 강여진, “공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향 : 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로”, 한국행정학보, 제41권, 제3호, pp.243-271, 2007.
- [8] 황성원, 함종석, “행정에 관한 공무원의 인식과 태도”, 한국행정연구원, 2001.
- [9] 홍순복, “세무공무원이 지각하는 조직공정성이 입과워먼트와 종업원노력에 미치는 영향”, 한국 콘텐츠학회논문지, 제9권, 제3호, pp.288-295, 2009.
- [10] 하용규, “호텔기업 조직공정성과 종사원 혁신행동의 관계에서 사회적 지원 인식수준의 매개효과”, 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제10호, pp.368-377, 2010.
- [11] 김동희, 하규수, “외국인근로자의 문화적응과 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제9호, pp.187-201, 2011
- [12] O. Aktouf, “Management and Theories of Organization in the 1990s : Toward a Critical Radical Humanism?,” Academy of Management Review, Vol.17, No.2, pp.407-431, 1992.
- [13] S. Alexander and M. Ruderman, “The Role of Procedural and Distributive in Organizational Behavior. Social Justice Research,” Vol.1, No.1, pp.177-198.
- [14] S. Aryee, S. Pawan, and X. Z. Chen, “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes : Trust of a Social Exchange Model,” Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.3, pp.267-285, 2002.
- [15] P. M. Branders, “Organizational Cynicism : It’s nature, antecedents and consequences,” Doctoral Dissertation. University of Cincinnati, 1997.
- [16] P. M. Branders, R. Dharwdkar, and J. W. Dean, “Does organizational cynicism matter : Employee and supervisor perspectives on work outcomes,” Unpublished working paper, 2002.
- [17] N. D. Cole and D. H. Flint, “Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : flexible versus traditional benefit plans,” Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No.1, pp.19-40, 2003.
- [18] J. A. Colquitt, “On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure,” Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, pp.386-400, 2001.
- [19] E. J. Conlon and D. G. Gallagher, “Commitment to employer and union : effect of membership status,” Academy of Management Journal, Vol.30, No.1, pp.151-162, 1987.
- [20] D. Fand, M. Pang, and C. Chiu, “Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong,” Journal of Organizational Behavior, Vol.21, pp.547-562, 2000.
- [21] R. Folger and M. A. Konovsky, “Effects of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay rise decisions,” Academy of Management Journal, Vol.32, No.1, pp.115-130, 1989.
- [22] J. Greenberg, “The intellectual adolescence of organizational justice : You’ve come a long way, may be,” Social Justice Research, Vol.6, pp.135-148, 1993.
- [23] M. A. Konovsky and S. D. Pugh, “Citizenship

- Behavior and Social Exchange,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.656-669, 1994.
- [24] M. A. Konovsky, R. Folger, and R. Cropanzano, “Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes,” *Representative Research in Social Psychology*, Vol.17, pp.15-24, 1987.
- [25] H. A. Linstone and I. I. Mitroff, “The Challenges of the 21st Century,” New York : State University of New York Press, 1994.
- [26] A. McDowall and C. Fletcher, “Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*,” Vol.33, No.1, pp.8-29, 2004.
- [27] 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, No.3, pp.626-637, 1992.
- [28] R. H. Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.6, pp.845-855, 1991.
- [29] C. W. Muller, R. D. Iverson and D. G. Jo, “Distributive Justice Evaluations in two Cultural Contexts A Comparison of U S and South Korean Teachers,” *Human Relations*, Vol.52, No.7, pp.869-893, 1991.
- [30] B. P. Niehoff and R. H. Moorman, “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.527-556, 1993.
- [31] D. W. Organ, “Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome,” Lexington, MA : Lexington Books, 1988.
- [32] H. G. Rainey, R. W. Backoff, and C. H. Levine, “Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*,” Vol.36, No.2, pp.233-244, 1976.
- [33] N K. Saunders and A. Thronhill, “Organizational justice, trust and the management of change,” *Personnel Review*, Vol.32, No.3, pp.360-373, 2003.
- [34] G. Sutton and M. A. Griffin, “Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations : A longitudinal study of new professionals,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77, No.4, pp.493-514, 2004.
- [35] J. P. Wanous, A. E. Reichers, and J. T. Austin, “Organizational cynicism : An initial study,” *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.269-273, 1994.

#### 저 자 소 개

정 석 환(Seok-Hwan Jung)

정회원



- 2002년 2월 : 중앙대학교 대학원 행정학과(행정학 석사)
- 2008년 2월 : 중앙대학교 대학원 행정학과(행정학 박사)
- 2010년 ~ 현재 : (사)한국공공행정연구원

<관심분야> : 인지심리학, 시스템다이내믹스