

지방공무원의 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석

Effect of Job Autonomy of Local Government Officials on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effect of Organizational Justice Perception and Moderating Effect of Self-Efficacy

진윤희

단국대학교 행정법무대학원

Yoon-Hee Jin(yunheejin@dankook.ac.kr)

요약

본 연구는 경기도 소재 지방자치단체 공무원 312명을 대상으로 직무자율성과 조직시민행동의 관계에 관한 가설검증을 위해 회귀분석을 수행하였다. 조직공정성 인식의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석을 위해서는 경로분석을 실시했다. 분석결과를 살펴보면 첫째, 조직구성원들이 인식하는 직무자율성의 정도가 높을수록 조직시민행동이 긍정적(+인) 관계임을 확인하였다. 둘째, 절차공정성은 자율성과 조직시민행동과의 관계에서 부분매개효과가 확인되었다. 반면 분배공정성은 자율성과 조직시민행동과의 관계에서 매개효과가 기각되었다. 셋째, 자기효능감은 절차공정성 인식이 직무자율성과 조직시민행동 사이의 매개적 역할을 조절하였다. 넷째, 자기효능감은 직무자율성과 조직시민행동 사이에서 조절역할을 하는 것으로 분석되었다. 본 연구의 결과는 지방공무원들의 조직성과를 높이기 위한 조직시민행동의 선행요인을 통해 조직행태이론의 발전에 기여할 것으로 사료된다.

■ 중심어 : | 조직시민행동 | 직무자율성 | 분배공정성 | 절차공정성 | 자기효능감 |

Abstract

This study conducted a regression analysis on 312 local government officials in Gyeonggi-do to verify the hypothesis on the relationship between job autonomy and organizational citizenship behavior. Path analysis was conducted to analyze the mediating effect of organizational fairness recognition and the moderating effect of self-efficacy. Looking at the analysis results, first, it was confirmed that the higher the degree of job autonomy perceived by the members of the organization, the more positive (+) organizational citizenship behavior was. Second, the partial mediating effect of procedural justice was confirmed in the relationship between autonomy and organizational citizenship behavior. On the other hand, the mediating effect of distributive justice was rejected in the relationship between autonomy and organizational citizenship behavior. Third, self-efficacy controlled the mediating role between job autonomy and organizational citizenship behavior in recognition of procedural justice. Fourth, it was analyzed that self-efficacy plays a controlling role between job autonomy and organizational citizenship behavior. The results of this study are expected to contribute to the development of organizational behavior theory through preceding factors of organizational citizenship behavior to improve the organizational performance of local public officials.

■ keyword : | Organizational Citizenship Behavior | Job Autonomy | Distributive Justice | Procedural Justice | Self-Efficacy |

* 본 연구는 2020년도 단국대학교 대학연구비 지원으로 수행되었습니다.

접수일자 : 2021년 09월 14일

수정일자 : 2021년 10월 08일

심사완료일 : 2021년 10월 08일

교신저자 : 진윤희, e-mail : yunheejin@dankook.ac.kr

I. 서론

IOT 기술의 확산으로 양방향 소통이 활발해지고 행정환경이 크게 변화했다. 현대사회 문제의 다양성과 복잡성이 증가하면서 국민들의 공공서비스에 대한 기대 수준이 함께 높아지고 있다. 한편, 기존의 법령과 제도는 현실적 필요를 적시에 반영하지 못하는 실정이다. 행정 환경의 변화로 인하여 공직자들이 직무수행하는 태도와 마음가짐이 더욱 중요하게 된 것이다. 특히 고객 접점에서 공공서비스를 제공하는 기초지방자치단체에서 공무원들의 적극 행정은 더욱 중요성이 있다고 하겠다. 이런 맥락에서 지방공무원의 조직시민행동을 적극적으로 유도하기 위한 방안에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

공공부문은 목표의 모호성과 성과측정의 어려움으로 인해 서비스 질을 개선하는데 많은 어려움과 한계를 보여왔다[1]. 직접 담당하는 직무와 관련이 없는 직무 외 행동을 자발적으로 하는 것은 공공서비스에 대한 주민 만족도 향상에 긍정적 영향을 미치게 될 것이라는 점은 의심할 여지가 없을 것이다[2]. 조직시민행동은 개별적 보상을 염두에 두지 않고 조직을 위해 자발적으로 수행하는 일종의 이타적 행동이다. 조직구성원이 조직시민 행동에 적극적으로 참여하도록 적절한 동기를 부여할 수단이 있다면, 이는 조직 효율성 향상에 효과적 방안이 될 것이다.

조직시민행동은 외부환경의 불확실성에 유연하게 대처하고 조직의 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 자발성에 입각한 역할 외 행동(extra-role behavior)이 중요하다는 인식 때문에 관심을 받아왔다. 공공조직을 대상으로 한 선행연구를 보면 직무태도, 인사공정성[3], 임파워먼트[4], 공공봉사동기[5], 리더십[6], 개인 성격[7], 소신[8], 조직몰입[9], 심리적 자본[10] 등 다양한 변수들이 관련성 있는 것으로 보고되었다. 선행연구의 주요 결과를 요약하면 공공봉사동기, 직무만족, 조직몰입, 조직공정성인식, 조직신뢰 등이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다[11][12].

경규용·임도빈(2021)은 기존 선행연구들이 조직시민 행동의 이면에서 작용하는 복잡한 심리적 과정에 대한 분석을 소홀히 하고 있다는 비판을 제기하였다[13]. 조

직시민행동이 일종의 비합리적인 행동이라는 점에서 인지적 측면에 작용하는 심리적 과정의 분석이 필요하다고 하였다. 본 연구는 이러한 문제 제기에 부응하여 조직시민행동이 어떤 심리적 과정을 통해 일어나는지를 심층적으로 분석할 목적으로 수행되었다. 즉, '직무 자율성-조직공정성인식-조직시민행동'의 인과적 관계에서 작용하는 인간의 심리과정을 심층적으로 분석하는데 본 연구의 초점이 있다.

직무동기이론에 의하면 직무자율성(job autonomy)은 조직구성원에게 내적 동기를 부여하여 자율적으로 목적 지향적 행동을 하게하고, 그 결과 조직의 성과 향상으로 나타나게 한다[14]. 한편 조직 공정성 인식은 조직구성원들의 사기진작과 동기부여에 영향을 주는 요인으로 연구 관심의 대상이 되고 있다. 본 논문은 이들 변수들의 매개적 관계에서 개인의 심리적 역량과 관련된 변수인 자기효능감의 조절작용을 분석하고자 한다.

자기효능감은 심리적 자본의 핵심적 구성 요소로 연구되고 있는 개념이다. 자기효능감이 교육 훈련 및 직무경험을 통하여 증진되고 변화될 수 있다는 특성에 인적자원관리 실무적 측면에서 그 활용 가치를 인정받아 왔다. 본 연구 결과는 조직시민행동의 형성과정에서 작용하는 심리적 과정에 대한 이해를 심화시키고, 나아가 지방자치단체 인적자원관리 전략을 논의하는데 기여하게 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 직무 자율성

직무자율성(job autonomy)은 주어진 직무를 수행하고 완성하는데 작업의 계획과 방법, 의사결정 등에 대한 재량권을 의미한다[15]. 최근 연구의 흐름은 직무 자율성을 동기부여와 관련하여 영향을 미치는 종합적인 개념으로 정의하는 추세이다. 직무에서 재량이 많을수록 조직 내 동료들과 협력 및 업무적인 교환을 수행할 수 있을 것이다. 이런 관점에서 직무자율성은 지속적인 동기부여의 수단이 되는 것이다[16]. 따라서 직무 자율성을 인식하는 조직구성원은 자기결정권으로 인하여 긍정적인 정서가 높아지며 결과적으로 향상된 행복

의 수준을 경험하게 된다고 한다. 구성원들의 욕구와 동기의 다양성을 인정해주고, 자율적인 내재적 동기를 높이는 것이 조직의 효과성을 높이는 중요한 전략이 된다고 하겠다. 자발성을 통해 기회를 극대화하는 한편 통제가 필요한 상황에서는 부드러운 개입으로 위협을 최소화하는 것이 중요하다고 인식되면서, 새로운 동기 부여 시스템을 만들어가는 작업에 대한 관심이 높아지고 있다[17].

직무자율성은 내적 동기부여, 창의성, 성취 경험에 영향을 미치고 자기효능감을 향상시킨다[18]. 반면 직무에 대한 통제의 증가는 외적 보상에 의해 움직인다는 느낌 때문에 직무에 대한 궁지가 감소하는 결과로 나타난다. 따라서 통제하기보다는 자율성을 진작하는 것이 내면의 동기부여를 통한 자발적이고 긍정적인 행동을 가져오므로 인적자원 관리에서 중요한 시사점이 있는 것이다. 인간의 행동의 자율적이고 창의적인 정도, 내면으로부터 동기부여 된 정도는 자율성 지향적인 성향과 사회적 환경이 상호작용한 결과로 나타나게 된다[19]. 따라서 직무자율성이 높은 사람은 내적 동기부여로 인하여 직무수행에서 자발적으로 혁신적이고 창의적이며 직무성과를 올릴 것으로 기대할 수 있다. 아울러 대인관계의 만족도가 높아 업무 외의 역할도 적극적으로 수행할 수 있을 것으로 기대할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 직무자율성이 조직시민행동의 선행요인으로 작용하여 지방공무원들에게 동기와 태도에 영향을 주고, 자신의 직무에 대한 의미부여 및 스스로 목표를 정해서 추구하는 정도로 정의하고자 한다. 직무자율성은 내적 동기부여에 영향을 미치므로 내적동기를 자극하여 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 추론할 수 있을 것이다[20].

2. 조직공정성인식

조직공정성이란 조직 내에서 업무 과정과 의사결정이 전반적으로 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 지각이다[21]. 선행연구에서는 조직공정성을 절차적 공정성(procedural justice)과 분배적 공정성(distributive justice)으로 구분하고 있다. 절차적 공정성은 보상이나 모든 의사결정의 절차나 과정이 공정한가에 대한 지각의 정도를 말한다. 반면, 분배적 공정

성은 의사결정이 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 말한다[22].

조직 구성원이 업무성과의 평가에 있어서 결과는 물론, 구성원의 노력과 과정이 평가에 반영된다고 믿고 있는 조직의 효과성에도 영향을 미칠 것이다. 반면, 보상을 둘러싼 경쟁 과정에서 불공정성을 경험한 조직구성원은 조직에 대한 부정적 감정을 갖게 되고 조직 신뢰에 부정적인 영향을 주어, 조직의 효율성에 부정적으로 작용하게 된다. 그러므로 조직공정성 인식은 조직에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 조직에 대한 신뢰는 개인의 정서적 몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치는 심리적 과정이 작용하는 것으로 볼 수 있다[23].

Cremer and Tyler(2005)의 연구에 의하면 공정한 의사결정과 관련해 인식되는 절차공정성은 개인이 주변과 협력하도록 동기를 부여하는 과정에서 심리적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[24]. 따라서 절차공정성의 보장은 조직 활동에서 공정하고 긍정적인 생산적 교환을 가능하게 하는 기제로 작용하게 된다. 의사결정 과정에서 공정한 절차가 보장되면 구성원들 간의 생산적 교환이 촉진된다. 이러한 생산적 교환과정 속에서 조직구성원들이 긍정적인 감정을 경험하게 되고, 이 감정은 조직에 대한 긍정적인 정서와 연대효과의 증가로까지 이어지므로, 결국 조직구성원 상호간 호혜적 행동을 이끌어 낼 수 있게 된다고 하겠다[13].

선행연구에 의하면 분배공정성은 직무만족이나 임금만족 등과 같은 개인관련 변수에 상대적으로 더 큰 영향을 미친다. 반면, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 더 큰 영향을 미친다고 알려지고 있다[25]. 정석환(2013)은 공무원을 대상으로 한 공정성 인식에 대한 경험적 연구에서 평가 절차에 대한 공정성이 결여되어 있다고 인식할 때 조직시민행동의 감소로 이어지는 것을 발견하였다[26].

본 연구에서는 조직공정성인식이 외적 동기요인으로 작용하여 조직 구성원의 자발적인 행동을 촉진시키며, 구성원들로 하여금 자신들의 노력을 스스로 자극함으로써 조직의 성과창출에 긍정적으로 기여하기 위해 조직시민행동을 증가시키는 것으로 가정하고자 한다.

3. 조직시민행동

Organ(1988)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인 행동으로, 명시적 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는더라도 자발적으로 행하는 행동을 총체적으로 의미한다고 정의하였다[27]. 조직시민행동은 조직구성원이 이해관계와 관계없이 자신의 업무 수행 범위를 넘어서 동료들을 도와주며 적극적으로 조직 활동에 관여하는 자발적 직무행동의 일종이다.

조직시민행동의 하위개념에는 이타적 행동(altruism)과 양심적 행동(conscientiousness), 신사적 행동(sportsmanship), 배려 행동(courtesy)이 포함된다. 광의적으로는 조직에 도움이 되는 개선안을 제안하고 조직 내 동호회 및 친목회 참여 등 다른 구성원들과 개인적 교류를 적극적으로 하는 참여적 행동(civic virtue)까지 포함하고 있다[27].

이타적 행동은 공동체 안에서 구성원의 상호작용의 결과로 형성된 상호성 규범(reciprocity norm)의 영향을 받아 나타나는 도움 행동의 일종이다. 사회적 규범의 영향력 때문에 물질적 보상과 같은 직접적인 보상이 없이도 이루어지는 행동을 하게 된다는 것이다. 행동경제학에서는 인간의 행동이 감정적 요소의 영향을 받아 비합리적 선택을 하게 되는 과정을 중요하게 다루고 있다. 조직시민행동이 공식적 보상체계와는 관계없이 정서적 요인의 영향을 받아 조직을 위한 비합리적 행동이라는 점에서 행동경제학의 접근방법과 일맥상통 한다고 하겠다.

본 연구는 조직시민행동을 정서적 요인이 작용한 결과로 나타나는 비합리적 행동의 일종으로 보고, 조직시민행동이 나타나는 과정에서 작용하는 인간의 심리적 과정에 초점을 두고 있다. 선행연구들은 인간을 합리적 존재로 가정하면서, 인간의 정서가 태도형성과정에서 작용하는 심리적 현상에 대해서는 관심을 보이지 않았다. 본 논문은 조직시민행동에 작용하는 심리적 측면을 분석대상으로 하여 조직행동 이론의 발달에 기여하고자 한다.

4. 직무자율성, 조직공정성인식, 조직시민행동의 관계

직무자율성과 조직시민행동은 자발성을 공통적 특성으로 하고 있다. 선행연구에서는 직무자율성이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다. 그러나 어떤 인과적 과정을 거쳐 직무자율성이 조직시민행동을 증가시키는지에 대해서는 상대적으로 연구가 미진한 실정이다. 이는 조직시민행동에 관한 연구가 경제적 교환관계를 사회적 교환관계로 대체하려는 동기에서 시작하였기 때문에 직무태도와 조직성과의 연결고리를 찾는 것에 연구의 초점이 있었기 때문이다[29].

Espejo(2011)는 심리적 동기의 관점에서 조직시민행동을 내면적 동기(intrinsic motives), 외적동기(extrinsic motives), 고객에 대한 혜택 제공 동기(contributive motivation), 관계적동기(relational motive)가 작용하는 것으로 구분하여 제시하였다[30]. 지금까지 연구에서 조직시민행동의 선행요인으로서 개인적 동기에 대한 연구 결과들은 충분한 합의에 이르지 못하고 있는 실정이다.

본 연구는 동기부여의 필수적 요소의 하나가 되는 자율성이 조직시민행동을 동기로 작용할 것이라고 가정하고 이 과정에서 조직공정성의 인식이 매개적 역할을 할 것이라는 가설을 설정하였다. 조직 공정성인식은 조직에서 의사결정 과정이 얼마나 공정하게 이루어지는지에 대한 지각을 중심으로 이루어지는 인지적 과정의 결과로 형성된다. 공정성 이론에 의하면 공정성의 인식이 절대적 가치나 신분체계에 결정되기 보다는 공정성이 결정되는 사회문화적 또는 상황적 맥락, 개인의 주관적 태도 등과 같은 주관적 요인의 영향을 많이 받는다고 한다[31]. 조직구성원은 과거 경험한 유사한 상황과 현재 상황을 조합하여 공정성 인식이 형성한다는 것을 의미한다. 결과적으로, 상황과 관련된 과거 경험이 긍정적 정서와 관련된다면 현재의 공정성 판단에서 상대적으로 느슨한 잣대를 적용할 가능성이 높다. 반면, 부정적 정서와 관련된 상황이라면 공정성 판단이 엄격해지는 결과로 나타나게 된다는 것이다. 이런 관점에서 볼 때 직무자율성 인식은 조직공정성 인식의 선행요인으로 작용하게 된다고 가정할 수 있다. 직무자율성을 높게 인식한 개인은 상황에 대한 통제력을 자신이 가지고 있다고 보게 될 것이며 조직의 의사결정 과정의 공정성에 대해 느슨하게 평가할 것이며, 반대 경우에는

엄격한 기준으로 조직 공정성을 인식할 것이다.

한편 직무자율성은 직무 완수에 대한 책임감을 높이므로 자율성이 높을수록 직무수행 과정에서 진실 된 자아를 더 많이 개입시킬 가능성을 높아지게 된다. 결과적으로 직무자율성 인식은 감정적 부조화를 낮추며, 감정적 부조화의 감소는 직무소진을 줄여 긍정적 감정을 가지고 직무를 수행하게 하는 효과가 있다. 이렇게 볼 때 직무자율성은 개인의 감정적 정서적 태도를 통해 조직공정성 인식과 논리적 연관성이 있다는 가정을 할 수 있다.

조직공정성 인식과 조직시민행동에 관한 선행연구들은 조직공정성 인식은 조직 신뢰에 영향을 미치며, 조직 신뢰가 높을수록 조직시민행동을 하게 되는 것으로 보고 있다. 따라서 본 연구는 앞서 언급한 심리적 과정을 거쳐 직무자율성 인식이 공정성 인식을 매개로 조직 시민행동에 영향을 미치는 것으로 연구모형을 구성하고자 한다.

5. 자기효능감의 조절효과

자기효능감은 개인의 심리적 역량과 관련된 변수로 조직구성원의 태도들의 관계를 조절하는 역할을 한다. 자기효능감은 진성리더십과 조직시민행동과 관계에서 부분매개효과가 있으며, 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[13]. 자기효능감은 성과달성이나 팀 효과는 물론 동기부여에도 긍정적인 관계가 있다는 선행연구도 있다[32].

Bandura(1986, 1997)는 자기효능감을 “주어진 환경에서 하나의 특정한 일을 성공적으로 실행하기 위해 필요한 행동의 진행과 인지적 자원, 그리고 동기부여를 결집할 수 있는 한 사람의 능력에 관한 확신 또는 자신감”이라고 정의했다[33]. 자기효능감은 직접 성공, 대리 경험과 롤 모델링, 사회적 설득과 긍정적 피드백, 심리적 생리적 환기와 안녕감을 경험할 수 있는 기회 등을 통해서 발전할 수 있다[34].

본 연구의 목적은 직무자율성-조직공정성인식-조직 시민행동의 매개적 관계에서 작용하는 심리적 과정을 분석하는 것이다. 자기효능감이 이들 매개적 관계를 조절하는지를 살펴보는 것은 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들 간의 역동적 관계에 대한 심층적 이해와

이론의 발전에 기여하게 될 것이다. 자기효능감은 개인의 심리적 역량과 관련된 변수로 조직구성원의 태도들의 관계를 조절하는 역할이 선행연구를 통해 밝혀져 왔다. 따라서 본 연구에서 자기효능감이 직무자율성과 공정성인식 및 직무자율성과 조직시민행동 사이에서 조절변수로 작용하는지도 함께 검증하고자 한다. 매개된 조절효과는 상호작용 항을 포함하는 매개모형으로 상호작용 항과 종속변수의 관계를 매개하는 제3의 변수가 있다는 것을 의미한다. 반면, 조절된 매개효과는 조절변수의 수준에 따라 매개적 작용이 어떻게 나타나는지를 보여준다. 본 연구에서 자기효능감이 매개된 조절 효과를 갖는지 조절된 매개효과를 갖는지를 경험적으로 규명하는 것은 조직시민행동이 나타나는 이면에서 작용하는 심리적 과정에 대한 심층적 이해에 도움이 될 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

지금까지 논의를 바탕으로 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향을 미치는 과정에서 조직공정성인식과 자기효능감이 매개적 역할과 조절적 역할을 하는지를 분석하기 위해 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 조직공정성 인식은 절차공정성 인식과 분배공정성 인식으로 구분하여 가설을 검증하고자 한다.

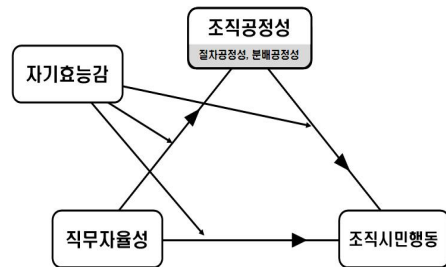


그림 1. 연구모형

본 연구에서 검증하고자 하는 가설은 다음과 같다.

가설1: 직무자율성은 조직시민행동에 긍정적(+) 영향

을 미칠 것이다.

가설2: 조직공정성인식은 직무자율성과 조직시민행동의 관계에서 매개적 역할을 할 것이다.

가설2-1: 절차공정성인식은 직무자율성과 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

가설2-2: 분배공정성인식은 직무자율성과 조직시민행동의 관계를 매개할 것이다.

가설3: 자기효능감은 조직공정성인식의 직무자율성과 조직시민행동 사이의 매개적 역할을 조절할 것이다.

가설3-1: 자기효능감은 절차공정성 인식이 직무자율성과 조직시민행동 사이의 매개적 역할을 조절할 것이다.

가설3-2: 자기효능감은 분배공정성 인식이 직무자율성과 조직시민행동 사이의 매개적 역할을 조절할 것이다.

가설4: 자기효능감은 직무자율성과 조직시민행동 사이에서 조절역할을 할 것이다.

2. 자료수집 및 인구통계 특성

본 연구의 자료는 경기도 소재 기초자치단체에 재직하고 있는 지방공무원을 대상으로 수집되었다. 모집단의 대표성을 확보하기 위해 부서별, 직급별, 연령대별 할당표본 방법으로 350명을 추출하여 설문지를 배포하였으며 조사 기간은 2021년 1월 15일부터 2021년 2월 15일까지이다. 최종적으로 수집된 설문지는 331부이며 회수율은 94.6%이다. 설문 문항에 대한 불성실 응답으로 분석이 곤란한 설문지를 제외한 312부를 최종 분석에 활용하였으며 표본의 인구통계 특성은 [표 1]에 제시되어있다.

표 1. 인구통계학적 특성

항목		빈도	비율(%)
성별	남성	150	48.1
	여성	162	51.9
연령	20대	37	11.9
	30대	115	36.9
	40대	110	35.3
	50대 이상	50	16.0
직급	9급	76	24.4
	8급	64	20.5

경력	7급	97	31.1
	6급	67	21.5
	5급 이상	8	2.6
	5년 미만	137	43.9
	5-10년	48	15.4
	11-15년	32	10.3
20년 이상	43	13.8	
	52	16.7	
합계		312	100.0

응답자의 성별 구성은 남성 48.1%, 여성 51.9%로 여성 응답자가 많은 것으로 나타났으며 이는 최근 여성공무원 수의 증가를 표본이 반영하고 있음을 의미한다. 연령대별 분포를 보면 30대와 40대가 각각 36.9%, 35.5%를 차지하여 전체 응답자의 70%를 상회하고 있다. 다음으로 50대 16%, 20대 11.9%로 구성되어 있어 기초자치단체 공무원의 연령대별 분포를 잘 대표하고 있다. 직급별 분포를 살펴보면 6급 이하 하위 직급에 대한 분포를 잘 반영하고 있으며 전체 표본에서 7급이 31.1%로 가장 높은 비율을 보이고 있다. 경력별 분포는 5년 미만이 43.9%로 가장 많고 다음으로 5~10년 15.4%, 11~15년 10.3%, 16~20년 13.8%, 20년 이상이 16.7%를 차지하고 있다.

3. 변수의 측정 및 타당성 검증

본 연구에서 활용한 변수들은 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 문항 중 연구목적과 부합하는 문항들을 선별하여 구성하였으며 리커트 5점 척도로 설문을 작성하였다. 독립변수 직무자율성은 Breugh (1989)[35] 및 Frese et al(1996)[36]등의 선행연구에 근거하여 과업을 수행함에 있어 실행목표 설정 등과 같은 직무관련 의사결정권, 업무 방식 결정권, 업무 일정 결정권 및 업무 관련 발언권 등에 관한 4가지 문항으로 측정하였다. 종속변수인 조직시민행동은 적절한 보상이 따르지 않더라도 조직의 발전을 위해 주인의식을 가지고 자발적으로 수행하는 행동으로 Williams and Anderson(1991)의 선행연구를 참조하여 이타적 행동, 도덕적 행동, 친사회적 행동 등과 관련하여 5문항을 통해 측정하였다. 매개변수 조직공정성 인식은 조직의 의사결정 자체에 대한 공정성 인식 정도를 의미하는 절차공정성과 조직에서 얻은 보상의 크기에 의해 분배공정

성 인식되는 공정성으로 Cropanzano et al.,(2001) [37]이 사용한 설문문항으로 척도를 구성하였다. 조절 변수 자기효능감은 과업의 성공적 수행에 대한 주관적 자신감을 측정하는 총 6문항을 척도로 사용하였으며, 측정 문항들은 Luthans(2002)가 개발하여 선행연구에서 타당성이 입증되어 광범위하게 사용되어온 문항들과 구성하였다[34]. 측정문항들의 타당성을 검증하기 위해 4개 변수 24개 문항들에 대한 요인분석을 수행하였다. 주성분분석의 Varimax 회전 결과 4개의 고유 성분이 확인되었으며 모든 측정문항의 요인적재량이 타당성 판별의 기준이 되는 0.5를 상회하고 있어 측정문항의 타당성이 확인되었다. 아울러 측정문항들의 신뢰도 검증을 수행한 결과 Cronbach- α 값이 0.8을 상회하고 있어 높은 신뢰도를 확인하였다. 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 [표 2]에 제시되어 있다.

표 2. 요인분석 및 신뢰도

요인	내용	요인 적재량	신뢰도
절차공정성 인식1	인사, 업무분담, 급여 등을 결정할 때 모든 당사자들의 사정을 충분히 고려한다	0.792	0.884
절차공정성 인식2	인사 업무분담 급여 등의 결정이 모든 당사자들에게 일관성 있게 적용된다	0.738	
절차공정성 인식3	직원의 요청이 있을 경우 결정된 사항에 대한 해명과 부가적 정보를 제공한다	0.682	
절차공정성 인식4	내가 업무에 기울인 노력의 양에 비추어 볼 때 조직은 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 해준다	0.85	
절차공정성 인식5	내가 달성한 업무의 성과에 비추어 볼 때 조직은 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 해준다	0.748	
분배공정성 인식1	내가 맡은 업무에서 받은 스트레스나 긴장에 비추어 볼 때 조직은 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 해준다	0.914	0.948
분배공정성 인식2	그 결정으로 인해 영향을 받게 될 모든 당사자들의 입장이 충분히 대변된다	0.909	
분배공정성 인식3	그 결정에 대해 이의를 제기하는 것이 허용된다	0.876	
분배공정성 인식4	내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때 조직은 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 해준다	0.839	
조직시민행동 1	과중한 업무를 맡은 동료들 기꺼이 돕는다	0.760	0.865
조직시민행동 2	동료가 결근하면 그 동료의 일을 기꺼이 도와준다	0.814	
조직시민행동 3	신입사원이 들어오면 담당자가 아니더라도 회사에 잘 적응하도록 도움을 준다	0.738	
조직시민행동 4	유용하다고 생각되는 정보를 동료와 공유한다	0.802	
조직시민행동 5	동료의 개인적인 문제나 걱정을 들어주는데 시간을 할애한다	0.668	
자기효능감1	나는 장기적인 문제를 분석해서 해결책을 찾는 일에 자신이 있다	0.771	0.909

자기효능감2	나는 내 업무분야에서 어려움에 처했을 때 이에 대응할 자신이 있다	0.831	0.892
자기효능감3	우리 조직에서 전략을 논의할 때 많은 도움이 될 자신이 있다	0.836	
자기효능감4	나는 내 업무분야에 대한 목표를 설정할 수 있는 자신이 있다	0.78	
자기효능감5	나는 회사관련 문제를 논의하기 위해 공급자나 고객과 같은 회사 외부사람들을 접촉할 자신이 있다	0.754	
자기효능감6	나는 동료들에게 내가 가진 정보를 자신 있게 제공할 수 있다	0.584	
직무자율성1	나는 내 직무에서 의사결정권을 가지고 있다	0.756	
직무자율성2	업무에서 일하는 방식을 내가 결정할 수 있다	0.847	
직무자율성3	나의 업무 계획 혹은 일정을 내 스스로 결정할 수 있다	0.796	
직무자율성4	나는 내 직무에서 일어나는 것들에 대하여 많은 발언권을 가지고 있다	0.759	

IV. 분석 결과

1. 기술통계 및 상관분석

가설검증에 앞서 연구모형에 포함된 변수들에 대한 기술통계 및 상관관계 분석을 실시하였고 결과는 [표 3]에 제시되어 있다. 독립변수인 직무자율성의 평균은 3.46이고 종속변수 조직시민행동의 평균은 3.77로 나타나고 있어 보통 이상 수준에서 직무자율성을 인식하고 있으며 조직시민행동을 적극적으로 실행하고 있는 것으로 파악된다. 반면 분배공정성인식은 보통 수준을 의미하는 3을 하회하는 2.89 값을 보이고 있고, 절차공정성인식도 3.0으로 보통수준을 보이고 있다. 반면 표준편차 값이 조직시민행동이나 직무자율성에 비해 높게 나타나고 있어 공정성 인식에 대한 개인차가 크다는 것을 알 수 있다. 주요 변수들의 상관관계를 보면 독립변수인 직무자율성과 종속변수 조직시민행동의 상관관계는 0.461로 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 변수 절차공정성인식과 분배공정성인식도 독립변수 및 종속변수와 정(+)의 관계를 보이고 있다.

표 3. 기술통계 및 상관분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)조직시민행동	1				
(2)직무자율성	0.461	1			
(3)절차공정성인식	0.312	0.395	1		
(4)분배공정성인식	0.23	0.345	0.842	1	

(5)자기효능감	0.546	0.559	0.379	0.293	1
평균	3.770	3.46	3.000	2.890	3.42
표준편차	0.528	0.715	0.725	0.792	0.622

2. 가설검증

연구모형에서 도출된 가설을 검증하기 위해 회귀분석과 경로분석을 수행하였다. 독립변수 직무자율성과 종속변수 조직시민행동의 관계에 관한 가설검증을 위해 회귀분석을 수행하였고, 조직공정성 인식의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석에는 경로분석을 실시했다. [표 4]에는 독립변수 직무자율성 인식이 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 실시한 회귀분석 결과이다. 먼저 모형1에는 직무자율성을 독립변수로 하고 조직시민행동을 종속변수로 하고 있으며 성별, 연령대, 직급이 통제변수로 포함되었다. 모형2와 모형3은 매개효과 검증에 앞서 조직공정성인식과 조직시민행동의 관계를 살펴보기 위해 실시한 회귀분석이다. 모형2는 절차공정성인식을 독립변수로 포함하였고 모형3은 분배공정성인식을 독립변수로 포함하고 있다. 모형1에서 독립변수 직무자율성은 종속변수인 조직시민행동에 양(+)의 영향을 미치며 통계적으로도 유의미한 결과를 보이고 있다. ($\beta=0.328, p<0.01$) 모형2에서도 직무자율성의 통계적 유의성이 확인되었으며, 독립변수에 추가된 절차공정성 인식도 통계적 유의성이 있는 것으로 나타났다. ($\beta=0.106, p<0.05$) 반면 모형2에 변수 분배공정성인식을 추가한 모형3에서 직무자율성과 절차공정성 인식은 통계적 유의성을 보였지만 분배공정성 인식은 통계적으로 유의성이 없는 것으로 나타났다.

직무자율성이 조직시민행동에 미치는 효과를 분석한 회귀분석 결과를 통해, 지방공무원의 직무자율성 인식이 강할수록 조직시민행동이 증가할 것이라는 가설1(주효과)이 채택되었다. 본 연구의 매개변수로 설정된 절차공정성인식과 분배공정성인식이 투입된 모형2와 모형3에서도 직무자율성인식이 통계적 유의성을 보이고 있어 조직시민행동에 미치는 상대적 영향력이 큰 것을 알 수 있다. 통제변수로 투입된 직급의 회귀계수가 음의 값을 보이고 통계적 유의성을 보이는 것은 직무자율성인식이 조직시민행동에 미치는 영향이 직급별로 차이가 난다는 것을 의미한다. 더미변수 직급에 대한 회

귀계수의 값에 대한 해석은 다음과 같다. 모형2에서 집단3(7급), 집단4(6급), 집단5(5급 이상)의 회귀계수 값이 모두 음의 값을 보이고 있고 집단3과 집단4에서는 통계적 유의성을 보이고 있다. 본 연구에서 직급의 준거집단은 9급으로 7급 이상 직급의 직무자율성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향은 준거집단 9급에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있으며 특히 7급 및 6급에 대해서는 통계적으로 유의미한 차이가 있다고 해석할 수 있다. 이러한 경향은 모형2와 모형3에서도 동일하게 나타나고 있다. 이러한 결과는 조직시민행동을 촉진하기 위해서는 상대적으로 하위직급에 대한 직무자율성 부여가 중요함을 시사한다고 하겠다. 한편 성별과 연령대별 통제변수에서는 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않다.

표 4. 조직시민행동의 회귀분석

구분	변수	모형1		모형2		모형3	
		비표준화 계수	표준화 계수	비표준화 계수	표준화 계수	비표준화 계수	표준화 계수
통제 변수	성별 여-남	-0.006	-0.011	0.022	0.041	0.017	0.033
	2-1	0.008	0.015	0.008	0.015	0.010	0.020
	연령 3-1	0.105	0.199	0.111	0.210	0.109	0.207
	4-1	0.220	0.416	0.224	0.424	0.218	0.413
	2-1	0.010	0.019	0.033	0.063	0.026	0.049
	3-1	-0.197**	-0.373	-0.168*	-0.318	-0.170**	-0.321
독립 변수	4-1	-0.197*	-0.373	-0.167	-0.317	-0.167	-0.316
	5-1	-0.182	-0.345	-0.179	-0.339	-0.167	-0.316
	직무자율성	0.328***	0.444	0.284***	0.384	0.286***	0.387
	절차공정성			0.106**	0.145	0.178**	0.244
	분배공정성					-0.080	-0.120
상수		2.667***		2.464***		2.478***	
R ²		0.236		0.252		0.256	
Adjusted R ²		0.213		0.228		0.229	

성별: 1(남자), 2(여자); 연령: 1(20대), 2(30대), 3(40대), 4(50대); 직급: 1(9급), 2(8급), 3(7급), 4(6급), 5(5급 이상); *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1

절차공정성 인식과 분배공정성 인식의 매개적 역할을 분석하기 위한 경로분석을 실시하였다. 본 연구에서는 R 기반 통계패키지 jamovi (version 1.8.2)가 제공하는 경로분석 모듈인 medmod module과 jAMM-Advanced Mediation Models 를 사용하여 매개효과, 조절효과, 매개된 조절효과, 조절된 매개효과를 분석하였다. jamovi의 medmod module 과 jAMM-Advanced Mediation Models 가 제공하는 분석결과는 직접효과, 간접효과, 총 효과는 물론 각 경로별 표준화계수와 가설검정을 위한 Z값을 제공하고

있다. 절차공정성 인식의 매개효과에 대한 경로분석 결과는 [표 5]에 제시되어 있다. [표 5]에서 보는 바와 같이 절차공정성 인식의 매개적 역할이 확인되어 가설 2-1이 지지되었고 이들의 관계는 부분매개 관계로 나타났다. ($\beta=0.045$, $p<0.01$) 직무자율성 인식이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 총 효과는 0.341이다. 총 효과를 다시 분해하면 직접효과는 0.296이고, 절차공정성 인식의 매개적 역할을 통한 간접효과는 0.045로 나타나고 있다. 경로계수는 표준회귀계수로 상대적으로 비교가 가능하므로 직무자율성 인식의 직접효과가 상대적으로 크다고 해석할 수 있다.

표 5. 경로분석 결과(절차공정성 인식의 매개효과)

	Effect	비표준화계수	표준화계수	z
간접효과	j_auto ⇒ ojp1 ⇒ ocb	0.045***	0.061	2.67
	j_auto ⇒ ojp1	0.401***	0.395	7.6
	ojp1 ⇒ ocb	0.112***	0.154	2.85
직접효과	j_auto ⇒ ocb	0.296***	0.401	7.42
총 효과	j_auto ⇒ ocb	0.341***	0.462	9.17

j_auto: 직무자율성인식, ojp1: 절차공정성 인식, ocb: 조직시민행동, *** p<0.01

분배공정성 인식의 매개효과에 대한 경로분석 결과는 [표 6]에 제시되어 있다. 경로분석 결과에서 볼 수 있듯이 직접효과는 통계적 유의성을 보이지만 간접효과가 통계적 유의성이 없어 가설2-2는 기각되었다($\beta=0.021$, $z=1.47$). 경로분석에서 직무자율성 인식이 조직시민행동에 직접적 영향을 미치는 직접효과는 0.321이다. 이들의 관계는 공변관계로 매개적 관계가 아니라고 해석된다. 즉, 직무자율성 인식의 증가는 조직시민행동을 촉진하면서 동시에 분배공정성 인식을 높이지만 분배공정성 인식의 증가가 조직시민행동의 증가로 나타난다고는 볼 수 없다는 것을 의미한다.

표 6. 경로분석 결과(분배공정성 인식의 매개효과)

	Effect	비표준화계수	표준화계수	z
간접효과	j_auto ⇒ ojp2 ⇒ ocb	0.0206	0.0278	1.47
	j_auto ⇒ ojp2	0.3828***	0.3454	6.5
	ojp2 ⇒ ocb	0.0537	0.0805	1.51
직접효과	j_auto ⇒ ocb	0.3205***	0.4337	8.13

총 효과	j_auto ⇒ ocb	0.3411***	0.4615	9.17
------	--------------	-----------	--------	------

jauto: 직무자율성인식, ojp2: 분배공정성 인식, ocb: 조직시민행동, *** p<0.01

[표 7]은 직무자율성 인식이 절차공정성 인식을 매개하여 조직시민행동에 영향을 미치는 관계에서 자기효능감이 갖는 조절효과를 검증한 결과이다. [표 7]에 나타나있듯이 종속변수가 절차공정성인식인 경로(1)에서는 경로계수가 통계적으로 유의성을 보이고 있어($\beta=0.200$, $p<0.01$) 독립변수(직무자율성 인식)와 종속변수(절차공정성 인식) 간의 관계에 있어 자기효능감이 조절변수로 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 경로 (2)의 경로계수와 경로(3)의 경로계수 값에 대한 통계적 유의성을 가지지 않아($\beta=0.052$, $p>0.1$; $\beta=0.045$, $p>0.1$) 자기효능감의 조절작용은 확인되지 않았다. 자기효능감이 독립변수(직무자율성)와 종속변수(조직시민행동) 간에 미치는 경로에서도 조절효과를 확인할 수 없었다. [그림 2]에는 절차공정성 인식의 매개적 역할에 작용하는 자기효능감의 조절역할 분석결과가 종합하여 도식화되어 있다. 이학식(2012)에 의하면 이러한 결과를 자기효능감에 의해 조절된 절차공정성 인식의 매개효과에 해당한다고 하겠다. 조절변수 자기효능감의 경로계수 값이 양(+)의 값으로 나타나고 있어 독립변수 직무자율성 인식이 절차공정성 인식에 미치는 영향을 자기효능감을 조절하여 더욱 크게 하는 역할을 하는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 자기효능감이 높은 집단이 직무자율성을 많이 인식하게 되면 절차공정성을 더욱 높게 인식함을 보여주는 결과라고 해석할 수 있다. 따라서 가설 3-1이 지지되었다. 한편 가설 3-2는 분배공정성 인식의 매개적 역할이 없으므로 가설검증의 가능성이 없어져서 가설검증 결과는 검증 불가능하다.

표 7. 경로분석: 자기효능감의 조절된 매개효과(절차공정성)

Interaction	비표준화계수	표준화계수	z
(1) j_auto:se ⇒ ojp1	0.200***	0.150	2.869
(2) ojp1:se ⇒ ocb	0.052	0.203	1.044
(3) j_auto:se ⇒ ocb	0.045	0.046	0.784

j_auto: 직무자율성, ojp1: 절차공정성, ocb: 조직시민행동, se: 자기효능감, *** p<0.01

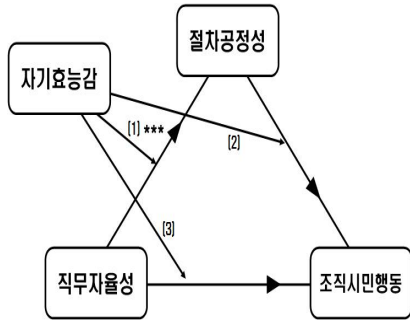


그림 2. 자기효능감의 조절된 매개효과

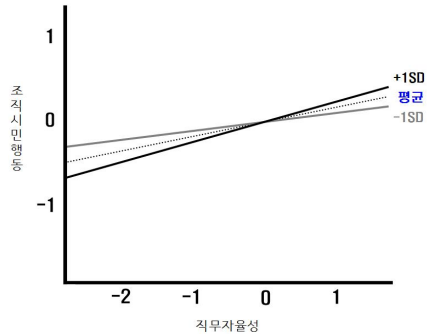


그림 3. 자기효능감의 조절효과

자기효능감이 독립변수 직무자율성과 종속변수 조직 시민행동 사이에서 조절변수로 작용하는지에 대한 경로분석 결과가 [표 8]에 제시되어 있으며 자기효능감의 조절작용이 통계적 유의성이 있음을 확인하였다. ($\beta = 0.088, p < 0.1$) 이는 자기효능감이 높은 집단에서 직무자율성이 높아질수록 조직시민행동이 증가하는 속도가 자기효능감이 낮은 집단보다 상대적으로 빠르다는 것을 의미한다. [그림 3]에는 자기효능감이 평균값인 집단과 평균보다 1 SD(표준편차) 상위 집단, 평균보다 1 SD(표준편차) 아래인 집단에 대한 직무자율성 인식의 증가와 조직시민행동의 변화를 그래프로 제시되어 있다. 집단별 기울기의 차이와 통계적 가설검증 결과가 [표 8]과 [그림 3]에 제시되어 있다. [표 9]에서 보는 바와 같이 자기효능감이 평균보다 1SD(표준편차) 높은 집단의 기울기가(0.230) 평균보다 1SD(표준편차) 아래인 집단(0.121) 높아 자기효능감의 수준에 따라 직무자율성인식이 조직시민행동에 미치는 영향이 다르게 나타남을 보여주고 있다. 이러한 분석결과를 바탕으로 가설4는 지지되었다.

표 8. 경로분석: 자기효능감의 조절효과

	Estimate	S.E	Z
j_auto	0.175***	0.034	5.15
se	0.330***	0.039	8.46
j_auto * se	0.088*	0.045	1.96

j_auto: 직무자율성, ocb: 조직시민행동, se: 자기효능감, *** p(0.01)

3. 가설검증 결과의 요약 및 함의

회귀분석 결과 직무자율성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1을 지지하였다. 직무자율성이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 구체적 경로에 대해서는 다양한 이론적 설명이 가능하겠지만 본 연구에서는 조직공정성에 대한 인식이 매개적 역할을 하는지에 분석의 초점을 두고 있다. 조직공정성 인식의 매개적 역할에 대한 경로분석에 앞서 회귀분석을 통해 조직공정성인식의 조직시민행동에 대한 영향을 분석하였다. 조직공정성인식은 절차공정성인식과 분배공정성인식으로 구분하여 회귀분석을 수행하였다. 회귀분석결과 절차공정성인식은 조직시민행동과 긍정적 관계에 있음이 확인되었지만 분배공정성 인식은 통계적 유의성이 없었다.

경로분석 결과 절차공정성인식은 직무자율성과 조직 시민행동의 관계를 매개하는 변수로 확인되어 가설 2-1은 지지되었고 절차공정성인식이 부분 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 변수 분배공정성인식의 매개적 역할은 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나 가설 2-2는 기각되었다. 직무자율성을 지각하고 있는 개인은 조직의 의사결정 과정과 절차가 공정하다고 생각할 때 조직시민행동을 더욱 적극적으로 수행하게 됨을 시사한다. 반면 금전적 인센티브, 승진, 인정 등과 같은 분배 결과의 공정성에 대한 인식은 직무자율성과 조직 시민행동 사이에서 매개적 역할을 하고 있지 않는 것을 가설2-2의 검증결과를 통해 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 직무자율성에 대한 지각이 조직시민행동의 자긍심과 내적 만족 등과 같은 내재적 동기(intrinsic

motives)를 자극하지만 물질적, 관계적 보상 등을 추구하는 외재적 동기(external motives)와는 상대적으로 관련성이 낮다는 것으로 해석된다.

절차공정성 인식의 매개효과에 대한 자기효능감의 조절작용에 대한 가설검증 결과 자기효능감이 직무자율성과 절차공정성인식을 조절하고 있는 것으로 나타나 매개된 조절효과가 있음을 확인했고 결과적으로 가설 3-1을 지지하였다. 이러한 결과는 자기효능감이 높을수록 직무자율성이 절차공정성 인식에 미치는 영향이 크게 나타나고 있어 개인의 심리적 자질이 조직시민행동에 영향을 미치는 구체적 과정을 보여주는 결과이다. 가설 3-2는 분배공정성 인식의 매개효과 자체가 없어서 분배공정성 인식의 매개효과에 대한 자기효능감의 조절효과 분석의 의미가 없어서 생략하였다.

추가적으로 직무자율성과 조직시민행동 사이에서 자기효능감의 조절효과를 분석하는 경로분석 결과 자기효능감의 조절효과가 확인되어 가설 4를 지지하였다. 자기효능감이 높은 사람일수록 직무자율성 지각이 조직시민행동으로 나타날 가능성이 높게 됨을 보여주는 것으로 개인의 성격특성이 조직시민행동이 나타나는 과정에서 어떻게 나타나고 있는지를 보여준다는 점에서 의미 있는 결과라고 할 수 있다.

V. 결론 및 함의

본 연구에서는 지방공무원의 직무자율성이 조직공정성인식을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 작용하는 심리적 과정을 분석하였다. 경기도 지방공무원을 대상으로 수집된 자료를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무자율성은 조직시민행동에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내재적 동기에 의한 자기 결정에 입각한 행동을 유발하는 직무자율성이 자발적 결정의 결과인 조직시민행동을 유발하게 되는 것을 의미한다. 이러한 결과는 그동안 선행연구 결과를 지지하고 있다. 이를 해석하면 통제보다는 자율적인 조직관리가 효과적임을 의미하며, 공무원들의 태도 및 마음가짐의 변화를 통해서 자발적이고 비공식

적인 기여행위를 증대시키는 것이 조직 효율성을 높이고 행정서비스에 대한 만족도를 제고하는 결과를 가져올 수 있음을 시사하고 있다. 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향이 9급 공무원 집단에서 상위 직급보다 상대적으로 높게 나타나고 있는데 이는 조직시민행동을 장려하기 위해서는 하위 직급에 대한 직무자율성 부여가 상대적으로 더 효과적임을 보여주는 결과로 해석할 수 있다.

둘째, 절차공정성인식과 분배공정성인식은 직무자율성과 조직시민행동의 관계에서 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 아담스의 공정성이론을 통해서 분배적 공정성과 절차적 공정성이 직접적인 영향력 관계를 보여주는 기존의 연구[38]와 일치하는 결과이다. 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 총 효과 측면에서 조직시민행동에 상대적으로 강한 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났는데 이는 기존 연구 결과를 확인해주고 있다[39]. 이러한 결과에서 명확한 보상의 기준과 목표가 불분명한 공공조직에서 결과에 대한 보상 자체보다는 투명한 업무성과 평가 절차와 평가 과정에서 적극적 소통이 조직시민행동을 촉진하는 것으로 유추할 수 있을 것이다. 불확실한 업무 환경에서 조직시민행동은 외부 영향에 의해 일어나는 것이 아니라 개인 내부의 심리 기제를 자극함으로써 일어난다는 측면을 강조한 것과 맥락을 같이 한다고 할 수 있다[23].

셋째, 직무자율성이 매개변수인 절차공정성인식에 미치는 영향을 자기효능감이 조절하는 것으로 나타났다. 그러나 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향과 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 조절효과는 통계적 유의성이 없었다. 이러한 결과는 과업의 성공적 수행 능력에 대한 개인적 자신감이 높을수록 직무자율성이 절차공정성인식에 미치는 영향을 증가시킨다는 것을 의미한다. 반면, 분배공정성 인식의 매개적 역할에 대한 자기효능감의 조절작용은 통계적으로 유의성이 없었다. 이는 자기효능감이 높은 사람들은 직무자율성이 부여될 경우 절차공정성인식을 높게 하여 조직시민행동을 자극하지만 분배공정성인식에 대해서는 통계적으로 의미 있는 영향력이 확인되지 않음을 의미한다. 따라서 자기효능감은 직무자율성이 절차공정성을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 '조절

된 매개효과'를 나타낸다. 절차공정성의 매개효과가 자기효능감 수준에 의해 조절되는 것을 의미하며 이러한 관계는 조직시민행동이 나타나는 심리적 과정을 구체화 시켜 보여주는 최초의 결과라는데 본 연구의 기여라고 하겠다.

넷째, 자기효능감은 직무자율성과 조직시민행동 사이에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 자기효능감 수준에 따라 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향이 달라지는 것을 의미한다. 자기효능감 수준이 높을수록 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향이 강하게 나타나고 있음을 의미한다.

본 연구의 분석결과가 갖는 함의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 심리적 변수인 직무자율성과 조직공정성인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 보여줌으로써 직접적인 보상이 이루어지지 않더라도 심리적 보상이 조직시민행동의 증가를 가져온다는 것을 확인해주었다. 이는 금전적 보상을 통하지 않고도 자율성을 확대하고 절차공정성을 높이는 방법으로 개인의 심리적 동기를 자극하여 조직시민행동을 촉진할 수 있음을 의미한다. 개인의 자기효능감이 조직시민행동에 미치는 선행변수의 영향을 조절하는 것은 조직구성원의 긍정적 경험을 통해 자기효능감을 높여주는 것이 조직시민행동의 증가를 통한 조직효율성 향상이 가능함을 의미한다. 이는 조직에서 성공적 직무 경험을 통해 자신감을 확대해주는 것이 갖는 긍정적 효과를 확인해 주는 것으로 새로운 업무나 도전적인 업무를 담당하는 조직구성원이 성공적으로 과업을 수행할 수 있도록 다양한 지원을 제공하는 것이 중요하다는 점에서 인적자원 관리 정책에 함의가 있다고 하겠다. 해당 과업의 성공적 수행을 통한 긍정적 성과를 넘어서 조직 전체의 효율성을 높여주는 효과가 있다는 점에서도 그 중요성을 인식할 필요성을 확인해주고 있다.

하지만 본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구가 특정 지방자치단체를 대상으로 횡단면 자료를 통해 분석이 이루어졌기 때문에 일반화의 한계가 있다. 자기효능감의 조절효과가 절차공정성의 매개효과 모형에서만 통계적 유의성이 확인되었고 분배공정성의 매개효과 모형에 대해서는 통계적 유의성이 없다. 이러한 결과가 다른 표본에서도 동일하게 나타나는지를 추

가적 연구를 통해 규명할 필요가 있으며 이러한 차이가 나타나는 이유에 대해서도 이론적 설명을 위한 후속 연구가 필요하다고 하겠다. 둘째, 직무자율성이 조직시민행동에 미치는 영향의 크기가 직급별로 차이가 있음이 확인되었는데 이러한 차이가 다른 조직에서도 나타나는지를 확인하고 이에 대한 후속 연구가 필요하다고 하겠다.

참 고 문 헌

- [1] 오영균, "지방의회와 성과관리가 전문성에 미치는 요인에 관한 연구," 한국공공관리학보, 제30권, 제3호, pp.143-162, 2016.
- [2] 윤영채, 이광순, "조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향," 행정논총, 제47권, 제1호, pp.209-232, 2009.
- [3] 하영수, "지방공무원이 지각하는 인사공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향," 사회융합연구, 제5권, 제1호, pp.105-118, 2021.
- [4] 유재두, "경찰 공무원의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동 관계- LMX의 조절효과 중심으로 -, " 경찰학논총, 제10권, 제3호, pp.37-64, 2015.
- [5] 강지선, 임효숙, "공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로," 한국행정논집, 제32권, 제3호, pp.503-534, 2020.
- [6] 박희서, "지방행정에서 상급 공무원의 리더십 행태와 하급 공무원들의 조직시민행동의 관계에 관한 연구," 韓國地方自治學會報, 제14권, 제3호, pp.65-84, 2002.
- [7] 주재진, "경찰공무원의 개인적 성향이 조직시민행동에 미치는 영향," 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제3호, pp.722-731, 2016.
- [8] 이강훈, "비간부 경찰공무원의 이직의도에 대한 직무관련 태도의 영향에 관한 연구," 시큐리티연구, 제16권, pp.1-17, 2008.
- [9] 신황용, "감정노동, 조직몰입과 조직시민행동 간에 구조적 인과관계: 경기도 일선 지방공무원을 중심으로," 한국공공관리학보, 제34권, 제2호, pp.141-166, 2020.
- [10] 이병철, 이채익, "지방공무원의 심리적자본이 직무만

- 족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 지방정부연구, 제13권, 제3호, pp.67-85, 2009.
- [11] 김소희, 김서용, 이병량, “동기이론에 대한 비교분석 : 공공봉사동기, 업무특성이론, 내재적동기이론,” 한국행정 학보, 제54권, 제1호, pp.37-75, 2020.
- [12] 이동수, 박희서, “지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향,” 한국행정논집, 2008.
- [13] 경규용, 임도빈, “조직시민행동 형성에 대한 심층분석: 절차공정성의 조절된 매개효과를 중심으로,” 한국행정학보, 제55권, 제1호, pp.161-19, 2021.
- [14] 이경환, “조직의 인성역량과 인성문화,” 투데이신문, 2020.
- [15] A. Shirom, N. Nirel and A. D. Vinokur, “Overload, Autonomy, and Burnout as Predictors of Physicians Quality of Care,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.11, No.4, pp.328-342, 2006.
- [16] 권기룡, *직무의 자율성이 혁신적 업무성과에 미치는 영향*, 단국대학교 대학원, 국내석사학위논문, 경기도, 2010.
- [17] 서기원, “디지털 조직문화의 탄생(4) - 자발적 동기 부여,” CIOCISO매거진, 2021.
- [18] 진윤희, 김성중, “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제1호, pp.451-461, 2015.
- [19] Edward L. Deci and Richard Flaste, “Why we do What we do,” *마음의 작동법*, 예코의 서재, 2011.
- [20] M. C. Bolino, “Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?,” *Academy of Management Review*, Vol.24, pp.82-98, 1990.
- [21] 서재현, “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영학연구, 제29권, 제3호, pp.451-471, 2000.
- [22] 유지원, “공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구 : 전라북도 일 반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로,” 한국지방정부학회, 제10권, 제1호, pp.25-48, 2006.
- [23] 신민철, “조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로,” 지방행정연구, 제23권, 제3호, pp.81-106, 2009.
- [24] T. R. Tyler, and D. De Cremer, “Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change,” *LEADERSHIP QUARTERLY*, Vol.16, No.4, pp.529-545, 2005.
- [25] 민경호, 조국행, “공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구,” 조직과 인사관리연구, 제26권, 제3호, pp.79-100, 2002.
- [26] 정석환, “공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직 시민행동에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제2호, pp.244-253, 2013.
- [27] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [28] 진윤희, “진성리더십이 사회복지시설종사자의 고객 지향성에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제12호, pp.247-256, 2015.
- [29] D. W. Organ, “The motivational basis of organizational citizenship behavior, in B.M. Staw & L.L. Commings (eds.),” *Research in organizational behavior*, Vol.12, pp.43-72, 1990.
- [30] Espejo, Alvaro, “Role perception and motivation to perform organization citizenship behavior,” *Academia, Revista Latin American Administration*, Vol.48, pp.1-14, 2011.
- [31] 박효민, 김석호, “공정성 이론의 다차원성,” *사회와 이론*, 제27권, pp.219-260, 2015.
- [32] B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, and Y. Berson, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership,” *Journal of applied psychology*, Vol.88, No.2, pp.207-218, 2003.
- [33] A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall. 1986.
- [34] Youssef C. M. Luthans, “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management,” *Organizational dynamics*, Vol.33, No.2, pp.143-160, 2004.
- [35] James A Breaugh, “The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence,” *Human relations*, Vol.42, No.11, pp.1033-1056, 1989.
- [36] Frese Michael, Kring Wolfgang, Soose Andrea, “Personal Initiative at Work,” *Academy of*

Management Journal, Vol.39, No.1, pp.37-63, 1996.

[37] R. Cropanzano, D. E. Rupp, C. J. Mohler, M. Schminke, "Three Roads to Organizational Justice," Research in personnel and human resources management, Vol.20, pp.1-114, 2001.

[38] 박철민, 김대원, "공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용," 韓國行政學報, 제38권, 제1호, pp.115-136, 2004.

[39] Dennis W. Organ, *Organizational citizenship behavior*, California: SAGE Publications, 2006.

저 자 소 개

진 윤 희(Yoon-Hee Jin)

정회원



- 2012년 8월 : 단국대학교 행정법무대학원(사회복지학석사)
- 2015년 8월 : 단국대학교 일반대학원(행정학박사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 행정법무대학원 조교수

〈관심분야〉 : 공공관리, 조직행태, 사회정책