



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위논문

공기업 직원의 조직공정성 인식이  
조직몰입 및 업무만족에 미치는 영향  
- MZ세대의 조절효과를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 성 식

공기업 직원의 조직 공정성 인식이  
조직몰입 및 업무만족에 미치는 영향  
- MZ세대의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 권 일 응

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2022년 3월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
김 성 식

김성식의 석사 학위논문을 인준함  
2022년 6월

위 원 장	금 현 섭	(인)
부위원장	김 동 욱	(인)
위 원	권 일 응	(인)

## 국 문 초 록

최근 우리 사회의 화두중 하나는 MZ세대의 부상에 따른 ‘공정성’에 대한 요구와 일보다는 내 삶을 중시하는 워라밸(Work & Life Balance)에 대한 중시 경향이다. 조직내 공정성의 인식수준이 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 대한 많은 연구가 있었으나, MZ세대의 특성을 반영한 연구는 부족한 실정이며, 승진·성과급 분야 이외에 근무장소를 결정하는 전보에 대한 공정성인식에 대해서도 관심이 필요한 상황이다.

따라서 본 연구는 공기업 조직원을 대상으로 승진, 전보에 대한 조직공정성 인식수준을 알아보고, 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향과 MZ세대 여부의 조절효과에 대해 실증적으로 살펴봄으로써 기존 연구와의 차별화를 시도하였다. 이를 통해 조직내 핵심인력으로 자리잡아가는 MZ세대에게 유의미한 인사관리 체계 수립에 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직공정성의 세 가지 유형인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 각각 승진, 전보 관련으로 구분하여 독립변수로 설정하였으며, 조직몰입과 업무만족을 종속변수로 하여 관계를 실증적으로 분석하였다. 또한, 이론과 선행연구를 통해 개인적 특성과 역할특성, 직무동기, 리더십 등의 상황변수를 통제하여 명확한 인과관계를 알아보하고자 하였다.

본 연구의 모집단은 2021년 12월 현재 한국수자원공사에 소속되어 근무하고 있는 일반직 4,192명이며, 모집단을 적절하게 대표할 수 있도록 직급, 직종, 근무부서 등을 고려하여 층화표본추출방식으로 500명의 표본을 추출하여 설문조사를 실시하였으며, 미응답 및 불성실 답변 등을 제외하고 최종적으로 490개를 분석에 활용하였다. 또한, 실증적 분석결과의 해석의 신뢰도를 제고하기 위해 심층면접을 실시하였다.

실증분석결과 승진, 전보 관련 조직공정성의 세 가지 유형 모두 보통 이상으로 나타났으며, 분배공정성이 승진, 전보 모든 차원에서 상대적으로 높게 나타난 반면, 절차공정성의 인식수준이 승진, 전보 모든 차원에서 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 종속변수인 조직몰입과 업무만족은 모두 보통 이상으로 나타났으며, 통제변수 중에서는 직무특성(중요성, 피드백)이 상대적으로 높게 나타난 반면, 역할특성중 역할과다와 직무동기중 무동기가 낮게 나타났다.

조직공정성과 조직몰입, 업무만족간의 관계를 검증한 결과, 전보관련 분배공정성, 승진관련 절차공정성, 승진관련 상호작용공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 업무만족과의 관계에 있어서는 유의한 영향을 찾지 못하였다. 또한, MZ세대와 기존세대를 비교해보면, MZ세대 여부는 직무만족과 부(-)의 영향을 가지는 것을 확인할 수 있었다.

아울러 MZ세대 여부가 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족간의 관계에서 조절효과를 가지는지 검증하기 위해, 승진·전보 관련 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 상호작용항을 투입하여 분석한 결과, 전보관련 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향만이 MZ세대 여부에 의해 조절되는 것을 확인할 수 있었다.

업무만족에 대해서는 독립변수인 조직공정성과 조절변수인 MZ 세대 여부와 유의한 관계를 확인할 수 없었으나, 통제변수중 내재적 동기, 직무중요성, 직무피드백이 모든 모델에서 유의한 정(+)의 영향을 갖는 것으로 나타났으며, 역할과다는 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과를 토대로 다음과 같이 정책적 시사점을 찾아보았다.

첫째, MZ세대 구성원들이 기존 인사제도에 대해 기존 세대에 비해 상대적으로 공감하지 못하는 것으로 볼 수 있으며, 이를 해결하기 위해서는 경영진의 인사관련 의사결정과정에 구성원이 참여할 수 있는

공식적인 채널과 상향식(Bottom-up) 소통방식 개선 등이 필요할 것으로 보이며, MZ세대의 인사관리는 승진 및 보수 차등을 넘어 원하는 곳에서 원하는 직무를 수행할 수 있는 전보기회의 형평성 제고가 중요하다고 보인다.

둘째, 승진관련 절차공정성과 상호작용공정성, 그리고 전보관련 분배공정성이 조직몰입과 유의한 관계에 있음을 확인함에 따라, 승진제도의 개선 방향은 절차의 투명성과 의사결정 과정의 민주성을 확보해야하고, 전보제도는 원하는 근무지에서 일할 수 있는 기회의 형평성 강화가 중요한 것으로 판단된다.

마지막으로 업무만족 향상을 위해서는 직무에 대한 사명감(내재적 동기)과 업무결과에 대한 정보접근성(직무피드백)을 높이는 동시에, 적정 업무량부여(업무과다), 직무에 대한 가치부여(무동기)가 이루어질 수 있도록 지속적인 조직변화관리 노력이 필요할 것으로 보인다.

주요어 : 공기업, 조직공정성, 조직몰입, 업무만족, MZ세대, 승진, 전보  
학 번 : 2021-21743

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석 .....	5
제 1 절 조직공정성 .....	5
1. 조직공정성의 이론적 체계 .....	5
2. 조직공정성의 유형 .....	7
제 2 절 조직몰입과 업무만족 .....	9
1. 조직몰입의 개념 .....	9
2. 조직몰입의 유형 .....	11
3. 업무만족의 개념 .....	12
4. MZ세대의 특성 .....	14
제 3 절 선행연구 검토 .....	17
1. 조직공정성 관련 선행연구 검토 .....	17
2. 공기업 관련 조직공정성 관련 선행연구 검토 .....	20
3. MZ세대와 직무태도 관련 선행연구 검토 .....	23
4. 선행연구의 시사점 및 한계 .....	24
제 3 장 연구 방법 .....	26
제 1 절 연구의 모형 .....	26
제 2 절 연구의 가설 .....	27

1. 조직공정성과 조직몰입, 업무만족의 관계 .....	27
2. 세대구분에 따른 조직공정성과 조직몰입, 업무만족의 관계 ..	31
<b>제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....</b>	<b>35</b>
1. 조직공정성(독립변수) .....	35
2. 조직몰입, 업무만족(종속변수) .....	37
3. 통제변수 .....	39
<b>제 4 절 설문구성 .....</b>	<b>43</b>
<b>제 5 절 자료의 수집 및 분석 .....</b>	<b>45</b>
1. 표본의 선정 및 자료수집 .....	45
<b>제 4 장 분석결과 및 논의 .....</b>	<b>48</b>
<b>제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성 .....</b>	<b>48</b>
<b>제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석 .....</b>	<b>50</b>
<b>제 3 절 변수의 기초통계량 .....</b>	<b>51</b>
<b>제 4 절 변수들 간의 상관관계 분석 .....</b>	<b>53</b>
<b>제 5 절 가설검증 및 논의 .....</b>	<b>57</b>
1. Model I: 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 관련 회귀모형(가설 1,2,3,4,5,6 검증) .....	57
2. Model II,III,IV: 승진,전보 차원의 조직공정성에 대한 MZ세대 여부의 조절효과 검증(하위요소별 분석) .....	63
3. Model V: 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 관련 회귀모형(가설 7,8,9,10,11,12 검증) .....	72
<b>제 6 절 실증적 분석결과 .....</b>	<b>77</b>

제 5 장 결 론 .....	81
제 1 절 연구결과 및 시사점 .....	81
1. 기존 인사제도에 대해 공감하지 못하는 MZ세대 .....	81
2. 승진제도의 투명성 및 전보기회의 형평성 강화 필요 ..	85
3. 업무만족 향상을 위한 역할·동기·직무 특성의 중요성 ..	91
제 2 절 연구의 한계 .....	94
참고문헌 .....	95

## 표 목차

[표 1] 조직공정성 선행연구 .....	19
[표 2] 공기업 및 준정부기관의 조직공정성 선행연구 .....	22
[표 3] 한국수자원공사의 일반직 직원중 직급-세대별 인원수 ...	32
[표 4] 조직공정성의 조작적 정의 .....	37
[표 5] 조직몰입의 조작적 정의 .....	38
[표 6] 업무만족의 조작적 정의 .....	39
[표 7] 개인적 특성 통제변수의 측정 .....	40
[표 8] 상황적 특성 통제변수의 측정 .....	42
[표 9] 설문문항 구성 .....	44
[표10] 연구의 분석방법 .....	46
[표11] 인구통계학적 빈도분석 .....	49
[표12] 변수의 기초통계량 .....	52
[표13] 변수의 분산팽창계수(VIF) .....	55
[표14] 변수간 상관관계 .....	56
[표15] 다중회귀분석 결과(Model I -1(조직몰입)) .....	61
[표16] 다중회귀분석 결과(Model I -2(업무만족)) .....	62
[표17] 다중회귀분석 결과(Model II -1(조직몰입)) .....	65
[표18] 다중회귀분석 결과(Model II -2(업무만족)) .....	66
[표19] 다중회귀분석 결과(Model III -1(조직몰입)) .....	68
[표20] 다중회귀분석 결과(Model III -2(업무만족)) .....	69
[표21] 다중회귀분석 결과(Model IV -1(조직몰입)) .....	70
[표22] 다중회귀분석 결과(Model IV -2(업무만족)) .....	71
[표23] 다중회귀분석 결과(Model V -1(조직몰입)) .....	75

[표24] 다중회귀분석 결과(Model V-2(업무만족)) .....	76
[표25] 가설검증 결과 .....	79

## 그림 목차

[그림 1] 조직공정성의 구성요소 .....	6
[그림 2] 연구모형 .....	27
[그림 3] 전보 분배공정성과 조직몰입도 관련 MZ세대 조절효과(Model II-1) .....	64
[그림 4] 전보 분배공정성과 조직몰입도 관련 MZ세대 조절효과(Model V-1) .....	73

## 부록 목차

[부록1] 설문지 .....	104
-----------------	-----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

조직내 구성원들이 인지하고 체감하는 조직공정성의 수준이 업무태도와 조직문화에 큰 영향을 미치기 때문에 그 간 조직공정성에 대한 다양한 연구가 있었지만, 대부분의 연구에 있어 독립변수는 급여, 성과급 등의 측면에 집중되어 있어 현재 우리 공기업의 현실 - 개인단위 성과측정 부재 및 총액인건비 내에서의 연공서열식 급여체계 등 - 과는 다소 동떨어져 있다고 볼 수 있다. 또한, 인사관리측면에서 이루어진 연구 역시 승진 분야에만 집중되어 있고 전보(보직이동) 차원에서의 연구는 미흡한 것으로 보이는데, 최근 MZ세대 및 여성 직원들의 증가 및 조직내 경쟁에 대한 누적된 피로감 등으로 일과 삶의 균형(work-life balance)에 대해 보다 중요하게 인식함에 따라, 과거와 같이 승진에만 몰두하는 조직문화는 많이 약해진 것으로 보인다. 전국 단위 사무소를 대상으로 순환보직 인사제도를 운영하고 격오지 소재 사무소가 많은 공기업의 특성과 구성원들이 내 집과 가까운 곳에서, 내가 원하는 직무를 수행하는 것에 대한 욕구가 더 높아져 가는 추세가 맞물려 전보의 공정성에 대한 연구의 필요성이 높아지고 있다.

특히, 조직내 공정성에 대한 인식은 MZ세대 직원들을 중심으로 더욱 중요한 가치로 여겨지고 있다. MZ세대라는 개념은 Neil Howe & William Strauss(1991)의 세대 구분을 바탕으로 1980년대 초반부터 1990년대 중반에 출생한 밀레니얼 세대 (Millennial Generation)와 1990년대 후반 이후 세대인 Z세대를 통칭하는 용어로, 그들은 모든 일이

‘내’가 기준이 되고, 내가 하는 일의 가치와 의미를 중시하며, 수평적인 의사소통에 익숙한 특징을 가진다고 알려져 있다. 과거 세대는 다소 모호하고 비공식적인 의사결정에 대해 불만이 있어도 인내하고 수용하였지만, MZ세대는 이러한 상황을 기준에 맞지 않는 ‘불공정’으로 인식하고 그들이 수용하기 어려운 권위적인 의사결정에 대항하여 공개적·공식적으로 문제제기를 하는 행태를 보이는 특성을 보인다.

불공정이란 자신이 속한 조직에서 경험하는 분배, 제도, 절차, 과정, 대우에 관한 형평, 균형이 깨어진 상태를 일컫는다. 반대로 공정(justice)이란 불공정이 회복된 상태로써 적절한 절차를 거쳐 분배가 적절하게 이루어지고 조직원이 기대하는 바에 합당한 대우를 받는 균형적인 상태라고 할 수 있다. Adams(1963)의 평등이론에 근거한 현대의 조직공정성에 대한 논의가 시작된 이후, 여러 후속 연구를 통해 조직공정성 인식이 직원들의 직무만족, 성과, 조직몰입 등과 같은 변수에 유의미한 영향을 미치고 있음이 증명된 바 있다(Lynd & Tyler, 1988; Greenbug, 1990; Moorman, 1991; 배귀희, 2007; 박순애·정선경, 2011; 엄석진·최낙범, 2013). 최근에는 공공기관에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는데, 대부분 승진, 성과급 등에 대한 연구에 집중하여 전보 측면과 MZ세대의 조직공정성에 대한 연구는 미흡한 것으로 보인다.

위와 같은 문제의식을 바탕으로 한국수자원공사 직원들을 대상으로 승진 및 전보 분야의 조직 공정성에 대한 인식수준을 알아보고, 이를 바탕으로 조직몰입과 업무만족도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 각 분야에서 어떤 유형의 공정성이 더욱 강조되어야 하는지를 알아보고 구성원들이 조직에 몰입할 수 있도록 조직운영에 정책적 시사점을 도출코자 한다.

특히, 각 변수간의 관계가 세대별로 어떤 유의한 차이를 보이는지에 대해서도 알아보고자 한다. 한국수자원공사의 경우 최근 5년간 채용한 직원 2,273명중 MZ세대에 해당하는 직원이 1,991명으로 87.5%에 달하고, 현재 재직중인 일반직 직원 4,192명중 58.3%인 2,446명이 MZ세대에 해당하며, 이들은 점차 조직내 다수를 차지할 것이고 핵심인적 자원으로 성장하여 향후 조직의 중심역할을 할 세대이기 때문에 이들의 역량을 끌어낼 수 있는 인사관리의 시사점을 찾기 위한 연구가 필요할 것이다.

이를 통해 그 간 공기업의 가장 강력한 동기부여 체계로 인사관리의 핵심이었던 ‘승진’이 과연 MZ세대 직원에게도 그대로 유의미한지, 아니면 내가 원하는 곳에서 내가 원하는 일을 할 수 있는 ‘진보’가 해당 직원들의 조직몰입에 더 유의미한지, 그리고 업무만족과의 관계는 어떠한지 등에 대한 실증적 연구를 통해, MZ세대에 적합한 인사관리 방향성에 대해 고민해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 문헌조사 및 선행연구를 통해 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 등 직무태도의 이론적 개념과 체계를 검토하고 각 변수간의 관계와 독립변수의 하위요소 들이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향에 관한 논의를 정리해보았다. 또한, 이론과 선행연구를 통해 밝혀진 조직몰입과 업무만족에 영향을 주는 다양한 변수를 검토하고 최대한 많은 통제변수를 투입하여 조직공정성에 대한 조직원의 인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다.

통제변수로는 근속년수, 성별, 직급, 직종, 근무부서 등의 개인적인

특성을 포함시켜 혼란, 허위변수를 최대한 억제하고 연구의 내적 타당성을 확보하고자 하였다. 또한, 1982년 이후 출생을 기준으로 MZ세대 여부를 정의하여 조절변수로 하였다.

실증분석을 위해 한국수자원공사에 재직중인 일반직 직원 4,192명을 대상으로 설문조사를 실시하고자 하며, 분석단위는 개인으로 하였다. 일반직 직원만을 모집단으로 선정한 이유는 승진임용과 전국단위 순환보직의 대상이 되는 직군이기 때문이며, 설문조사는 층화표본추출을 통해 500명의 표본을 추출하여 실시한 후, 수집된 자료를 바탕으로 기술통계를 제시하고, Cronbach's  $\alpha$ , 다중회귀분석 등의 방법을 활용한 후, 실증분석결과를 재확인하기 위해서 일부 직원을 대상으로 심층면접 조사를 실시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

### 제 1 절 조직공정성

#### 1. 조직공정성의 이론적 체계

조직공정성은 조직구성원이 조직에 투입한 노력에 대해 스스로 기대하는 보상과 관련된 개념이다. 공정성이란 개념에 대한 철학적 고찰은 과거부터 계속되어 왔으나, 이를 현대적 논의로 시작한 것은 Adams(1963)의 연구를 통해서라고 할 수 있다. 그는 공정성을 형평(equity)의 차원에서 바라보고 개인의 투입정도와 그에 따라 얻게되는 이익을 상충적(trade-off) 관계에 있는 다른 조직구성원의 이익과 비교 계산하는 것으로 바라보았다. 조직구성원은 조직원의 동기를 자극하는 중요한 요인들이 절대적인 기준에 의한 것이 아니라 산출과 투입의 상대적인 비율, 그리고 다른 조직원과의 상대적인 관계에서 동기요인들이 작용한다고 주장하였다.

Adams는 계량적 개념(투입과 산출)을 사용하여 형평성에 중점을 두는 분배적 공정성이란 조직행동 개념을 확립하였다. 이후 Thibaut & Walker는 결과적인 분배적 공정성의 개념이 그 보상이 결정되기 까지의 절차와 과정에 대해 소홀하였다는 점을 지적하였고, 이를 이어받아 Leventhal이 실제 조직차원에서의 절차적 공정성의 개념을 정립하였다. 그는 일관성, 편파억제, 정확성, 의견개진 기회, 교정가능성, 윤리성의 여섯 가지 요인들로 절차적 공정성을 설명하고자 하였다.

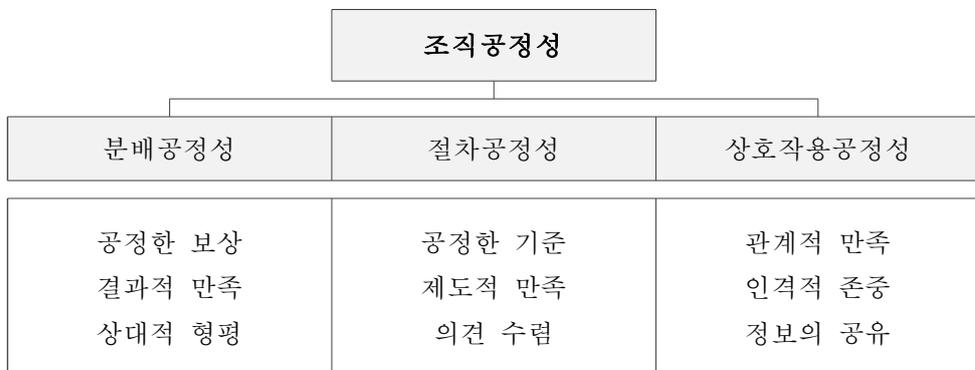
Greenbug(1990)는 이상의 선행연구의 이론들을 종합하여 조직

공정성을 분배 공정성과 절차공정성으로 구조화하였고, ‘반응적-주도적 차원’과 ‘내용-절차 차원’으로 분류하여 기존 이론들을 분류하였다.

이 후에도 Bies & Moag에 의해 논의가 확장되었는데, 이들은 분배가 이루어지거나 그 절차나 과정이 이행될 때 조직구성원 사이에 이루어지는 상호작용과 권위자로부터 받는 대우에서 오는 만족감 등에 따라 공정성에 대한 인식이 달라질 수 있다고 보았다. 이를 상호작용적 공정성(interactional justice)라고 명명했으며, 이는 다시 대인(interpersonal) 공정성과 정보(informational) 공정성으로 구분해서 보았는데, 전자는 분배의 절차에 있어 얼마나 존중받고 의견수렴 등이 이루어졌었는지를 의미하고, 후자는 결정과정에 있어 정보가 얼마나 공유되었는지에 따라 달라지는 공정성 인식을 의미한다.

이처럼 조직공정성에 대한 논의는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세가지 유형 [그림 1]과 같이 구성되는 개념으로 이해되고 있다.

[그림 1] 조직공정성의 구성요소



## 2. 조직공정성의 유형

### 1) 분배공정성

조직 내에서 구성원들이 받는 동기부여인 승진, 급여, 성과급 등의 크기가 투입대비 공정하게 이루어지는가를 의미하는 것으로, 조직에 기여한 반대급부로 부여받는 결과가 적정한지에 대하여 느끼는 공정성의 인식정도를 의미한다.

Adams(1963)는 공정성의 개념을 구성원이 느끼는 상대적인 박탈감에서 시작하는 심리적인 기제로 접근하였고, 이는 인지부조화이론, 교환이론 등 사회심리학적 이론에 토대를 두고 있었다. 즉, 조직 구성원이 과업수행을 위해 투입한 노력, 기술, 시간, 경험, 교육수준 등과 그로 인해 기대되는 이익인 승진, 급여, 성과급, 부서배치, 평가 등을 비교함으로써 인식된다고 보았는데, 이는 절대적인 기준을 충족했는지 여부가 아니라 본인이 비교가능한 대상인 동료와 비교함으로써 상대적으로 지각된다고 하였다.

이러한 분배공정성의 개념은 Leventhal(1976)에 의해 한 단계 발전되었는데, 그는 조직 구성원들이 공정성을 획득하기 위해 주도적인 행위를 하게 되고 상황에 따라 공정성 규범(justice norms)을 취하게 된다고 하였고 이러한 규범의 선택은 사회적 조건이나 국가, 문화적 상황에 따라 그 선호가 달라지게 된다는 것을 알게 되었다.

이러한 분배 공정성에 대한 논의의 발전에도 불구하고 여전히 공정하지 못한 상황을 경험할 때 이를 회복하기 위해 어떤 대응행동을 하는지에 대한 설명에는 한계가 있었다. 게다가 다양한 조직환경에서 어떻게 해결책이나 계획이 도입되는지에 대한 논의, 즉 절차중심적인 검토가 필요하다는 주장이 나타나게 되었다(Greenbug & Tyler, 1987).

## 2) 절차공정성

분배공정성은 결과의 상대적 공정성에 집중하였다면, 절차공정성은 그 결과에 이르는 과정, 규칙, 절차들이 조직구성원들에게 얼마나 공정하게 인식되고 있는가에 대한 문제이다. Thibaut & Walker(1978)은 분쟁해결을 위한 법적절차중 변론해결 과정에서 증거와 정보를 제시하는 과정의 중요성을 말하며, 의사결정권자가 독재적으로(autocratic) 결정하는 경우보다 이해당사자가 더 많은 통제권한을 가지고 있는 상황에서 더 공정하다고 느끼게 된다는 것을 발견하였다.

이 후 절차공정성에 대한 다양한 연구들을 통해 이론적인 개념화가 이루어졌으며 이는 조직내의 인사문제 뿐 아니라, 직무동기, 업무만족, 직무몰입 등 다양한 변수에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Moorman, 1991).

절차공정성에 대한 논의가 자리를 잡으면서 조직구성원이 결과와 그 결과에 이르기 위한 과정중에 어떠한 측면에 더 중요하다고 여기는지에 따라서 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 제시할 수 있는 이론적 토대를 제공하였으나, 조직내에서의 다차원적인 상황과 사회적 맥락, 그리고 시점에 대한 고려가 부족하다는 이론적 한계에 부딪히게 되었다.

## 3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 조직 구성원이 결과 자체나 그 과정 뿐 아니라, 조직내 주요 의사결정자 또는 권위자 등으로부터 본인이 어떻게 다루어지는지, 즉 조직내 대우와 처우와 같은 비공식적 관계에서 인지되는 공정성을 의미한다. Bies & Moag(1986)는 공정성에 대한

인식이 절차, 상호작용, 결과의 3단계를 거쳐 이루어짐을 주장하였고, 이에 대한 판단기준으로 신뢰, 존중, 적절한 질문, 충분한 설명 등의 4가지 기준을 제시하였다.

연구자들은 점차 상호작용공정성의 중요성을 인식하기 시작했으며, 최근의 연구에서는 대인관계공정성(interpersonal justice)과 정보 공정성(informational justice)의 두 가지 측면으로 나누어 살펴보고 있다(Thurston & Mcnall, 2010). 대인관계공정성은 조직내 의사결정자가 조직원을 대할 때 보이는 존중과 예의·태도에서 나타나는 것으로, 이 공정성이 높아질수록 조직구성원들이 보다 적극적으로 참여할 가능성이 높아지게 된다고 하며, 정보공정성은 의사결정과정에서 그에 필요한 정보에의 접근가능성에 관련된 것으로 그 수준이 높을수록 조직구성원은 더 공정하다고 느끼는 것으로 나타났다.

이처럼 공정성에 대한 논의는 지속적으로 발전하여 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 각각 독립적인 요인으로 보는 3요인 모델(three-factors model)로 자리잡았고, 최근의 연구는 이러한 이론적 분류를 받아들여 이루어지고 있다.

## 제 2 절 조직몰입과 업무만족

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 구성원이 소속 조직에 대해 느끼는 애착, 조직에 남아있고자 하는 욕구, 조직 목표에 본인의 역량을

정렬시키는 동일시 등을 의미한다(Mowday et al, 1982). 이처럼 조직몰입이라는 개념은 조직의 목표와 조직 구성원을 연결해주고 조직의 생존능력, 생산성, 효율성을 높이는 매우 중요한 기능을 수행하기 때문에 조직행태 연구에 있어 주요변수로 다루어져 왔다.

조직몰입이라는 개념에 대해서는 다양한 견해가 있는 것으로 보인다. 초기 연구에 따르면 조직몰입을 감정적, 애착적인 측면에서 바라보는 사회심리학적 접근과 조직내 헌신이나 이직 등에 영향을 미치는 도구적인 측면의 경제학적인 접근 두 가지 이원적인 모습으로 시작되었다.

정서적인 측면은 구성원의 태도(attitude)에 집중하는 것으로, Buchanan (1974)은 개인이 조직에 가지는 감정적 애착(attachment)를 강조하였고, Sheldon(1971)은 조직과 개인을 결합시키는 동일적 태도(identity) 라고 정의하였다. 이에 반해 경제적 접근방법에서의 조직 구성원은 경제적 합리성을 기준으로 현 조직에서 떠나 다른 곳으로 갈 경우 발생하는 매몰비용, 선택비용, 신규 계약비용 등을 계산하여 선택하는 주체이며, 이 맥락에서 조직 구성원은 해당 조직에 종사하면서 얻는 보상을 긍정적으로 평가하고 이를 지속적으로 유지하기 위한 노력과 현상으로써 조직몰입을 설명하고 있다.

이러한 논의는 Allen & Meyer(1990)에 의해 조직몰입을 정서적 몰입(affective), 지속적 몰입(continuance), 규범적 몰입(normative) 의 세 가지 차원으로 구분하게 되었고, 많은 연구에서 이러한 이론적 논의들을 받아들이고 있는 것으로 보인다. 이외에도 Wood(2004)는 조직 구성원이 조직을 얼마나 동일시하는지와 조직의 일부분으로 자신을 인식하는 정도를 의미하는 것으로 정의하고 있으며, 이에 더해 조직 구성원이 고용계약이나 사회적으로 요구받는 표준적인 직무상의 의무를

넘어서 자신이 자발적으로 조직에 공헌하고자 하는 강력한 의지로 조직몰입을 설명하는 입장도 있다(Eroglu et al., 2011).

## 2. 조직몰입의 유형

### 1) 정서적 몰입

정서적 몰입은 이원적 접근방식중 사회심리학적 접근방법에 따른 유형에 해당하며, 조직 구성원이 조직에 대해 가지는 감정으로 정서적인 애착, 감정적 결합, 본인을 조직과 동일시, 조직의 일원으로 기꺼이 참여하고자 하는 동기 등을 의미한다.

Buchanan(1974)은 정서적 몰입을 조직의 목표와 가치에 관련되고 조직 목표에 부합하는 조직 구성원 개인의 헌신적이고 감정적인 애착이라고 정의했다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 조직 구성원은 주어진 목표 달성을 위해 더욱 노력하고 경영활동에 적극적으로 참여하게 된다고 보았다.

### 2) 지속적 몰입

지속적 몰입은 정서적 몰입과 대척점에 있는 경제적 접근방법에 따른 유형에 해당하며, 조직 구성원이 소속 조직을 떠나거나, 다른 조직으로 이직할 때 발생하는 비용과 부수적인 편익 등에 대한 합목적적인 판단을 통해 조직에 계속 몰입하는 경우를 말한다. 이는 Becker(1960)의 부수적 보상의 손실에 관한 논의와 Kanter(1968)의 인지-지속적 몰입 이론 등과

방향을 같이하며, 부수적인 보상이 큰 직원일수록 조직을 떠났을 경우 잃게되는 것이 많기 때문에 지속적 몰입이 크다고 볼 수 있다는 입장이다. 일반적으로 근속년수가 오래되거나, 직급이 높거나, 임금수준이 높은 경우 등이 부수적인 보상이 높은 경우에 해당한다고 볼 수 있으며, 공공기관 종사자의 경우 특유의 고용안정성 역시 같은 맥락에서 평가할 수 있을 것이다.

### 3) 규범적 몰입

규범적 몰입은 조직 구성원이 소속 조직에 남아야한다는 의무감 또는 책임감을 가진다는 것을 의미한다. 이는 조직목표에 부합하는 방법으로 그 간 내재화된 규범적 압박의 총체라고 정의되고도 하며(Weiner, 1982), 직원들은 본인의 필요에 의해 조직에 몰입하기보다 단순히 그것이 옳은 것이기 때문에 몰입행동을 한다는 입장이다.

이는 조직에 들어오기전 학습활동 또는 사회화 과정을 통해 체득된 측면도 있고, 조직에서의 의도적 활동에 의해 체화되는 것일 수도 있다. 공공기관 종사자 들이 높은 윤리성을 요구받는 것을 당연시하고 공익을 위한 의사결정을 하고자 하는 모습들이 규범적 몰입의 예라고 볼 수 있다.

## 3. 업무만족의 개념

업무만족 개념은 효율적인 조직관리를 위해 필수적인 요인으로 중요하게 다루어져 왔다(Varey, 1995). Heller, Judge, Watson(2002)은

조직 구성원이 본인의 직무에 만족 또는 불만족하는 경향으로 업무만족을 정의하였다. Spector(1997)는 업무만족을 조직 구성원이 자신이 맡아 수행하는 직무에 대해 느끼는 감정으로 정의하고, 좋고 싫음의 정도로 설명할 수도 있다고 하였다. 이처럼 업무만족은 조직의 효과성이나 조직 구성원의 업무역량에도 영향을 주는 요소이고 구성원의 동기부이를 통한 성과향상에 매우 중요한 의미를 가지고 있는 개념이다.

업무만족에 영향을 주는 요인에 대한 연구는 매우 다양하게 있어왔으나, 그 결정요인에 대한 학문적 합의는 부족한 상황이다. Mowday와 Sappiro(1994)는 주어진 직무, 급여, 승진기회, 감독자, 동료의 5가지 요인을 제시하였고, 황기순, 김재득(2005)은 급여, 승진기회, 직무, 조직의 절차, 근무조건, 개인적 포부, 상사 또는 동료관계로 보다 세분화하고자 하였다. 이처럼 많은 선행연구에서 임금, 승진, 동료 관계, 상사관계, 성취도 등을 이용하여 업무만족을 측정하였고(Silva, 2006) 최근에는 직무자체에 대한 만족, 성취감을 통한 업무만족도를 측정하는 경향도 있다. 이처럼 업무상황이 직무, 책임, 조직구성원과의 상호작용, 보상체계, 근무환경 등과 복잡하게 상호작용 하고 있어 독립적인 규명이 어렵기 때문에, 어느 하나가 주요한 요인이라고 말하기 어렵다. 또한, Herzberg는 2요인분석(1982)을 통해, 업무만족을 직무만족요인과 직무불만족요인으로 분류하였다. 직무의 내적요인인 성취감, 인정, 과업자체, 책임감, 성장발전 등이 업무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였고, 불만족 요인으로 는 회사정책, 관리관계, 급여, 직무안정 등을 들고 있다. 기존 공무원들을 대상으로 한 업무만족도의 선행연구 검토 결과 업무만족에 영향을 주는 변수로 조직특성요인, 직무특성요인, 개인특성요인으로 크게 나누어져

있고 이들 변수를 설명변수로 하여 업무만족도와의 관계성을 밝혀왔다.

종합적으로 살펴보면 업무만족은 다양하게 정의되고 있지만 일반적으로 조직 구성원이 직무 또는 직무 경험에 대한 평가로부터 오는 정서상태라고 이해할 수 있다. 이것은 직무에 관련한 인간관계, 근무환경, 보상체계 등과 같은 요소를 모두 포함하는 조직 구성원의 정서 상태를 의미한다.

#### 4. MZ세대의 특성

MZ세대는 1980년대 초반부터 1990년대 중반에 출생한 밀레니얼 세대(Millennial Generation)와 1990년대 후반 이후 세대인 Z세대를 통칭하는 용어로, 최근 인구사회학적 연구에 있어 중점적으로 논의되는 세대이다. 밀레니얼 세대는 Neil Howe & William Strauss(1991)가 세대를 출생년도에 따라 베이비붐세대(1943년~1960년), X세대(1961년~1981년), 밀레니얼 세대(1982년~1994년) 등으로 구분하면서 널리 알려지기 시작했다. Z세대는 1995년부터 2005년 출생한 세대를 지칭하는 용어로 X, Y를 이어 마지막 알파벳인 Z를 붙인 새로운 세대라는 의미로 Z세대라고 명명하였다(박정훈, 2019). 최근에는 이 두 세대를 통칭하여 MZ세대라는 용어를 많이 사용하고 있는 것으로 보이는데, 이 두 세대는 모두 디지털 환경에 익숙하고 개인주의적인 성향을 보이며 공통 관심사나 필요에 따라 소집단을 구성했다가 쉽게 흩어지는 모습을 보인다는 특징이 있다.

MZ세대가 기존 베이비붐세대나 X세대와 뚜렷하게 구분되는 특성은 디지털 기기와 매체를 라이프스타일의 기초로 삼고 있다는 점이고, 특히 Z세대는 디지털 네이티브(Digital Native) 세대라고 불리울 만큼

태생부터 디지털문화를 체화하고 있는 세대이다. 이들은 SNS, 디지털 플랫폼 등을 매우 익숙하게 사용하는 세대로 이는 4차 산업혁명, 디지털화 등 우리 사회가 나아가야할 방향과 일치된 특성을 가지고 있기 때문에, 이 세대에 대한 연구가 집중되고 있다. 이들 세대는 조직내에서도 점차 다수의 지위를 가져가고 있으며, 현재는 대다수가 하위직이지만 앞으로 조직의 중추이자 핵심 인력으로 성장할 세대이기 때문에 이들의 역량을 조직방향에 정렬시키지 못한다면 조직은 환경에 적응하지 못하고 도태될 가능성이 높다.

MZ세대에 대한 많은 선행연구에 따르면 이들은 ‘나’를 중시하는 개인주의적 성향을 가지고 있어 기존 세대와는 다른 욕구기준을 가지고 있다(김가영, 2019). 이들은 ‘자기다운 삶에 몰입’하는 것에 관심을 가지고 있어 야근, 주말근무, 회식 등에 대한 수용도가 기존 세대에 비해 매우 낮은 특성을 보인다. 2016년 LG경제연구원의 연구에 따르면 주 3~4회 야근시 MZ세대의 퇴직률이 기존 세대에 비해 14배 정도 높다고 한다. 또한, 이들은 일의 가치와 이유, 그리고 추진단계에서의 합리성을 매우 중요시하고, 조직내 의사소통 역시 SNS에서 체화된 수평적이고 자유로운 방식을 선호하여 위계질서에 반발하는 모습을 보인다고 한다. 이처럼 이들은 본인만의 방식대로 소통과 협업을 통해 업무를 추진하는 것에 익숙하고 일과 삶의 균형을 중요하게 여기는 세대라고 할 수 있다.

그 간 조직변수에 관한 연구의 경향은 조직의 성과는 리더에 의해 좌우되고 조직 구성원에 대한 관심은 상대적으로 적었다고 볼 수 있다(Alcon, 1992). 또한, Crumpacker(2007)의 연구에 따르면 한 세대의 지배적 가치나 동기, 기대 등은 다른 세대와는 유의미하게 구분되며, 이런 의미에서 세대란 동질적인 가체관을 공유하면서 다른 집단과

유의미하게 구별될 수 있는 기준이라고 정의한 바 있다.

우리 사회의 대다수 조직에서는 Neil Howe & William Strauss의 3세대인 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼세대가 각기 다른 특성을 지닌채 공존하고 있는 모습을 보이고 있으며, 조직내에서 지배적인 위치에 이르지 못한 MZ세대들의 특징을 이해하지 못한 조직관리로 인하여 잦은 갈등과 이직 등의 문제가 발생하고 이를 젊은 세대의 문제로만 치부하는 경향이 있어, 이에 대한 체계적인 연구와 맞춤형 인적자원관리 방향 설정이 중요하다고 보인다.

## 제 3 절 선행연구 검토

### 1. 조직공정성 관련 선행연구 검토

조직공정성에 대한 선행연구에 따르면 분배공정성은 업무만족 등의 개인측면의 변수에 상대적으로 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 조직몰입과 같은 집단측면의 변수에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나는 것으로 알려져 있으나, 실제 경험적 연구에 따르면 이론적 가정과는 다르게 다양한 결과로 나타나는 것으로 알려져 있다. 또한, 최근의 연구에서는 상호작용공정성도 독립된 변수로 진행하여 유의한 결과를 얻는 경우가 많은데, 이는 현대사회에서 조직내 상호의존이 극도로 높아지고 직장을 경제적 수단으로써만 여기지 않고 자아실현을 위한 기회로 여기는 경향이 크기 때문으로 보인다.

McFarlin & Sweeney(1992)는 은행원을 대상으로 한 연구에서 절차공정성이 조직몰입과 직무 태도에 더 큰 영향을 미치는데 비해, 분배공정성은 업무만족도와 같은 개인관련 측면에 더 큰 영향을 미친다고 주장했다. Schminke et al.(2000)은 절차 공정성과 상호작용 공정성에 대한 인식과 조직이 얼마나 집권화되어 있는지, 공식화 정도 등의 관계를 조사하였는데 집권화 경향이 클수록 절차 공정성이 낮아지고, 공식화 정도와 조직 규모가 커질수록 상호작용공정성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

국내에서도 다양한 선행연구가 꾸준히 이루어져 왔는데, 박철민·김대원(2003)은 지자체 공무원을 대상으로 조직공정성과 조직몰입, 조직내 신뢰의 관계를 분석하여 분배공정성이 절차공정성에

비하여 조직내 신뢰에 더 큰 영향을 미친다고 하였고, 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입과의 관계에 있어 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타난다는 점을 밝혔다.

고종욱·서상혁(2003)은 지자체 공무원을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무태도에 미치는 영향을 연구하였다. 분배공정성이 업무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

배귀희(2007)는 국립수산과학원 소속 연구직을 대상으로 조직공정성과 조직몰입의 관계를 분석한 결과, 분배공정성과 절차공정성이 직접적으로 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 조직신뢰에는 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

최낙범(2013)은 하위직 경찰공무원을 대상으로 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 분배공정성이나 절차공정성은 유의한 결과가 없고 상호작용 공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 이는 경직된 경찰조직 문화와 위계적인 조직질서에 따른 영향으로 분석하고 있고 이를 위해 조직내 상하간 관계 증진을 위한 노력의 필요성을 강조하였다.

김인철(2014)와 유재호(2015)는 각각 대학의 행정직원을 대상으로 실증연구를 진행하였는데, 분배공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 절차공정성과 상호작용공정성은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 보고하였다.

[표 1] 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가 설	결과
박철민 김대원 (2003)	조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향 (지자체 공무원 256명)	절차공정성이 분배공정성에 비해 큰 영향	채택
		분배공정성은 상관신뢰에 영향	채택
		상관신뢰는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 매개	채택
고종욱 서상혁 (2003)	분배 및 절차공정성이 공무원의 직무태도에 미치는 영향 (지자체 공무원 371명)	분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
배귀희 (2007)	조직공정성과 조직시민행동 (국립수산연구원 230명)	분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		분배공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 정(+)의 영향	채택
최낙범 (2013)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (경찰공무원 303명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택
김인철 (2014)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (부산사립전문대 행정조직 114명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
유재호 (2015)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (서울소재 사립대 행정조직 192명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
McFarlin & Sweeney (1992)	분배, 절차공정성이 개인만족과 조직결과에 미치는 영향 (은행원 675명)	조직몰입과 같은 직무태도에는 절차공정성의 영향이 분배공정성보다 크다	채택
		직무만족과 같은 개인태도에는 분배공정성의 영향이 절차공정성보다 크다	채택
Schminke et al. (2006)	조직구조가 절차, 상호작용공정성에 미치는 영향 (11개조직 409명)	집권화 경향은 절차공정성에 부(-)의 영향	채택
		조직규모는 상호작용공정성에 부(-)의 영향	채택
		공식화는 절차공정성에 영향	기각

## 2. 공기업 관련 조직공정성 선행연구 검토

국내에서 조직공정성과 관련된 연구는 민간부문보다는 공무원 및 공공부문을 대상으로 활발히 이루어지고 있는데, 이는 상대적으로 성과측정이 어려운 공공부문에서 조직 내부에서의 공정성과 관련된 목소리가 많이 나오기 때문으로 보인다. 공기업을 대상으로 한 조직공정성 관련 연구는 다음과 같다.

원구환 외(2008)은 공기업을 사업성격과 설립주체에 따라 4가지 유형으로 구분하고, 그 중 5개 공기업 직원 295명을 대상으로 조직몰입에 영향요인에 대한 비교연구를 진행하였다. 그 결과 상호작용공정성은 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 분배공정성은 부(-)<sup>2</sup>의 영향, 절차공정성은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 공기업의 특성상 관계를 통한 상호작용을 중시하는 조직문화 때문으로 해석하고 오히려 성과에 따른 공정한 결과의 배분에 대해서는 부정적으로 반응하고 있어 성과에 따른 공정한 대우가 필요함을 주장했다.

이화중(2012)는 LH직원 168명을 대상으로 통합공기업의 직무특성과 조직 공정성이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였고, 업무만족에는 분배공정성이 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미치고, 조직몰입에는 절차공정성이 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미친다는 결론을 내렸다. 이를 통해 업무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 성과를 명확히 측정하고 이에 따라 보상을 해야하며, 승진 등의 보상에 있어 조직 구성원의 직무성과가 미치는 영향력을 정확히 파악할 수 있도록 기회제공이 필요하다고 하였다.

이상호(2013)는 한국전력공사 직원 298명을 대상으로 공기업 임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였고 조직공정성과 직무행태간의 영향에 대한 분석을 하였고, 업무만족도에는 분배공정성과 절차공정성이 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 직무몰입도에는 상호작용공정성이 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

장진욱(2013)은 석유공사 직원 205명을 대상으로 공기업 직원의 조직공정성 인식과 조직몰입간의 관계를 연구하였고, 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입과 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 가지는 반면 상호작용공정성은 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

박영식(2014)은 한국공항공사 직원 213명을 대상으로 조직공정성 인식과 역할특성이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였고 분배공정성만이 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는 것으로 보고하였다.

강정수(2015)는 K공기업 직원 291명을 대상으로 조직공정성 인식과 역할특성이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였고 분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 밝혀냈다.

손중효(2016)는 공기업이 아닌 준정부기관인 산업단지공단 직원 430명을 대상으로 준정부기관 직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였는데, 분야를 승진과 성과급으로 한정하여 연구하였고 승진의 경우에는 절차공정성이 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성과급은 분배공정성이 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 갖는 것을 밝혀냈다.

공기업 및 준정부기관을 대상으로 한 조직공정성 관련 선행연구 결과는 다음 [표 2]와 같다.

[표 2] 공기업 및 준정부기관의 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가 설	결과
원구환 외 (2003)	공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구(5개 공기업직원 295명)	분배공정성이 조직몰입에 영향(부의영향)	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택
신현호 (2010)	공기업의 성과중심보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향(공기업 308명)	분배공정성은 직무만족에 정(+의 영향	기각
		절차공정성은 직무만족에 정(+의 영향	채택
		분배공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	기각
		절차공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	채택
이회중 (2012)	통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향(LH 165명)	분배공정성은 직무만족에 정(+의 영향	채택
		절차공정성은 직무만족에 정(+의 영향	기각
		분배공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	기각
		절차공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	채택
이준호 (2013)	성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (K공기업 364명)	성과보상 절차의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
		성과보상 분배의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
이상호 (2013)	공기업임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구 (한국전력 298명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택
장진욱 (2013)	공기업직원의 조직 공정성 인식과 조직 몰입 간의 관계 연구 (석유공사 205명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	채택
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
박영식 (2014)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향(공항공사 213명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
강정수 (2015)	조직공정성 인식과 역할특성이 조직 몰입에 미치는 영향 (K공기업 291명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택
손종호 (2016)	준정부기관 직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (산단공 430명)	(승진) 분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		(승진) 절차공정성이 조직몰입에 영향	채택
		(승진) 상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
		(성과급) 분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		(성과급) 절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		(성과급) 상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각

### 3. MZ세대와 직무태도 관련 선행연구 검토

최근 MZ세대는 우리 사회의 변화를 이끌어가는 주요 행위자로 인식되고 있으며, 이에 따라 다양한 분야에서 이들 세대에 대한 연구가 이루어지고 있다. 그중에서도 가장 연구가 활발하게 이루어지는 분야는 마케팅 분야로 보이는데, 많은 시장에서 주도적인 소비주체로 떠오르고 있는 MZ세대에 대한 분석이 이루어지고 있다. 조직 및 인사관리 분야에서도 각 조직내에서 다수의 지위를 점하고 있는 MZ세대의 특성에 대한 연구를 통해 향후 인사관리의 방향성을 제시하는 연구가 이루어지고 있다.

김경진(2018)은 MZ세대의 조직갈등이 조직몰입에 미치는 영향을 대상으로 한 연구에서 수평적인 조직문화가 조직몰입 향상을 위한 조건임을 주장하였으며, 홍성철·김용수(2019)는 호텔에서 근무하는 MZ세대를 대상으로 한 연구에서 기존 세대로부터 세대교체가 일어나는 시기임에 따라 공유 리더십의 효용에 대해 논의한 바 있다.

김견숙·신상명(2020)은 MZ세대 교사의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 조직공정성 인식은 조직몰입과 정(+)의 상관관계에 있다고 주장하였으며, 장진아(2020)은 MZ세대의 팔로워십 특성이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구에서 적극적이고 능동적인 행동을 하는 팔로워들이 조직몰입과 업무만족 모두 높은 결과를 보임을 확인하였다.

성남의(2021)는 MZ세대 공무원을 대상으로 한 연구에서 유연근무제 이용만족도, 변혁적 리더십, 승진 공정성, 의사결정과정의 공정성, 협업·소통 인식, 공직만족도가 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 가지는 것을 확인하였다.

#### 4. 선행연구의 시사점 및 한계

이상에서 살펴본 바와 같이 대부분의 선행연구들은 각 기관별 임직원을 대상으로 실증분석 방법을 활용하여 조직공정성에 대한 인식이 여러 차원의 직무태도(조직몰입, 업무만족, 서비스품질 등)에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 이를 통해 공정성이 조직내 직무관련 다양한 변수에 유의한 영향을 보이고 있음을 알 수 있다. 선행연구를 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 조직공정성의 하위요인들이 조직몰입에 미치는 영향은 각 기관별로 매우 상이한 모습을 보여주고 있어, 일관된 결과를 나타내지는 못하고 있는 것으로 보인다. 이는 각 기관별 근무환경과 조직문화가 상이하고, 공정성과 관련되어 급변하는 사회적 요구수준 등 외부환경의 변화 역시 관련이 있을 것으로 보인다. 이러한 상황적 요인에 대한 분석 필요성에 따라 기존의 분배, 절차공정성의 2요인분석보다 상호작용 공정성을 더한 3요인 분석이 최근 많이 이루어지는 것 역시 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

둘째, 공기업을 대상으로 한 선행연구들은 연구범위에 있어 다양성을 가지고 있지 못하다는 점이다. 조직내 보상에 집중하다보니 급여, 성과급 등 물질적 보상과 대표적인 동기부여 기제인 승진에만 국한되어 연구가 이루어진 부분이 있다. 그러나 우리 공공기관의 급여체계는 성과가 아닌 근속년수 및 직급에 따라 높아지는 과거 호봉제의 모습에서 크게 벗어나지 못하고 있으며, 승진 역시 연공서열식 임용이 굳은 관행으로 남아있는 현실임에 따라, 이에 대한 공정성 인식과

직무태도와의 상관관계에 혼란을 줄 수 있다고 보인다. 오히려 공기업 지방이전, 전국 단위 순환보직 등으로 근무지에 대한 스트레스를 호소하는 상황에 맞추어 전보에 관련된 공정성 인식과 직무태도와의 상관관계를 밝혀보는 것이 의미가 있을 것이라고 보인다.

셋째, 독립변수와 종속변수간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못한 것으로 보인다. 다양한 선행연구를 통해 다양한 개인적, 상황적 변수가 조직몰입에 영향을 미칠 수 있음을 밝혀냈지만, 여전히 다양한 변수를 고려하지 않는 것으로 보인다. 근무부서(본부, 지사), 직급(상위직, 하위직) 등을 구분하여 관계의 유의미성을 보는 것도 중요하지만, 조직내에서 공정성과 관련하여 집합적인 의견을 표출하는 집단을 선정하여 그들과 다른 여타 집단간의 차이점을 밝혀보는 것도 중요할 것이다. 한국수자원공사의 경우 순환근무와 높은 격오지 근무 가능성 등으로 인하여, MZ세대들이 공정하고 투명한 전보의사결정에 대한 집단적 의견이 표출되고 있는 상황으로, 이들에 대한 실증적 연구를 통해 인사제도 개선의 시사점을 도출해보고자 한다.

마지막으로, 대부분의 선행연구가 실증분석을 통한 양적결과에 의존하고 있는 경우가 많았고, 최근에는 심층면접과 같은 질적 연구방법을 활용하고 있다. 인력교류가 상대적으로 활발하지 않고 폐쇄적인 문화를 지닌 공기업 조직의 특성을 근사하기 위해서는 보다 적극적인 인터뷰 등을 통해 경로의존성을 밝혀내는 것이 중요할 것이다.

## 제 3 장 연구 방법

### 제 1절 연구의 모형

본 연구는 “한국수자원공사 직원들이 승진과 전보에 있어 지각하는 조직 공정성에 대한 인식이 조직몰입과 업무만족에 어떠한 영향을 줄 수 있을까?” 라는 연구질문에서 출발하였다. 또한, “MZ세대 여부가 승진과 전보에 대한 조직공정성 인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향에 조절효과를 가지고 있는지?”에 대한 질문으로 확장되었다.

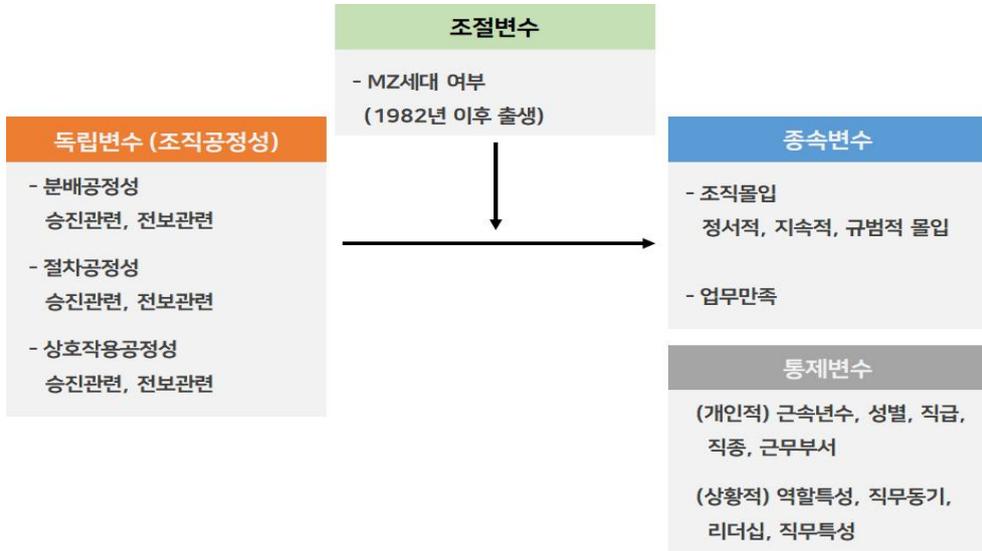
이를 위해 조직공정성은 선행 연구에 따라 세 가지 하위요소인 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 차원으로 나누어, 각각 승진과 전보 관련으로 다시 구분하여 독립변수로 설정하였으며, 종속변수중 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 측정하였고, 또 다른 종속변수는 업무만족으로 설정하였다.

조절변수로는 MZ세대 여부로 설정하여 각 변수들간의 관계에서 조절효과를 확인하고자 하며, MZ세대의 기준은 1982년 이후 출생한 자로 정의하였다.

통제변수로는 근무년수, 성별, 직급, 직종, 근무부서 등을 포함한 개인적 변수와 역할특성, 직무동기, 리더십, 직무특성을 포함한 상황적 변수로 구성·설정하였다.

이상의 연구모형을 그림으로 나타내면 다음 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 연구 모형



## 제 2절 연구의 가설

위 연구 모형에 나타나는 여러 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위해 다음과 같이 연구문제와 가설을 설정하였다.

### 1. 조직공정성과 조직몰입, 업무만족의 관계

일반적인 선행연구에 따르면 조직공정성의 세 가지 하위요소인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대한 인식이 높은 수준일수록 조직몰입과 업무만족 역시 높아진다는 이론적 가정을 하고 있다. McFarlin & Sweeney(1992)의 연구에 따르면, 분배공정성은 개인적인 변수에 영향을 미치고, 절차공정성은 조직측면의 변수에 영향을 미치는

것으로 알려져 있으며, 상호작용공정성은 결과나 과정과는 별개로 조직구성원간 상호작용에 있어 존중받고 인정받고자 하는 욕구가 커질수록 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 받는 것으로 알려져 있다.

박철민·김대원(2003)이 지자체 공무원을 대상으로 조직공정성과 조직몰입, 조직내 신뢰의 관계를 분한 결과에 따르면, 분배공정성이 절차공정성에 비하여 조직내 신뢰에 더 큰 영향을 미친다고 하였고, 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입과의 관계에 있어 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 고종욱·서상혁(2003)은 분배공정성과 절차공정성이 직무태도에 미치는 영향을 연구한 결과 분배공정성이 업무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 보고했다.

공기업을 대상으로 한 선행 연구에 따르면, 이상호(2013)는 한국전력공사 직원 298명을 대상으로 공기업 임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였고 조직공정성과 직무행태간의 영향에 대한 분석을 하여, 업무만족도에는 분배공정성과 절차공정성이 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고, 직무몰입도에는 상호작용공정성이 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것을 밝혔으며, 손종효(2016)는 준정부기관인 산업단지공단 직원 430명을 대상으로 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였는데, 분야를 승진과 성과급으로 한정하여 연구하였고 승진의 경우에는 절차공정성이 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성과급은 분배공정성이 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 관계를 갖는 것을 밝혀냈다.

한국수자원공사의 경우에는 물인프라 성숙기 진입에 따른 상위직 정원동결, 누적된 인사적체 등으로 인하여 한정된 보직으로 승진기회의 제한이 많고, 업무특성상 댐·정수장 등 격오지 사무소가 산재해 있어

상대적으로 근무환경이 좋은 부서나 본사·본부 등 선호부서로의 인사 배치가 용이하지 않기 때문에 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입과 업무만족에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한, 상대적으로 폐쇄적이고 위계적인 조직문화에 따른 조직내 인간관계 등의 상호작용이 인사상 의사결정에 미치는 영향이 클 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 모든 조직공정성 하위 유형들이 조직몰입과 업무만족에 정(+ )의 영향을 미칠 것으로 가설 1, 2, 3, 4, 5, 6을 설정하였다.

---

**가설 1. 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.**

가설 1-1. 승진 관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 1-2. 전보 관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

**가설 2. 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.**

가설 2-1. 승진 관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 2-2. 전보 관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

**가설 3. 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.**

가설 3-1. 승진 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

가설 3-2. 전보 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다.

**가설 4. 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.**

가설 4-1. 승진 관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

가설 4-2. 전보 관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

**가설 5. 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.**

가설 5-1. 승진 관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

가설 5-2. 전보 관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

**가설 6. 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.**

가설 6-1. 승진 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

가설 6-2. 전보 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다.

---

## 2. 세대구분에 따른 조직공정성과 조직몰입, 업무만족 관계

세대별 특성에 관한 연구는 Neil Howe & William Strauss(1991) 이후 Smola & Sutton(2002), Isaken(2002), 조성남·박숙미(2002), 박재홍(2003), Armour(2008) 등을 통해 다양한 관점에서 활발히 진행되고 있다. 많은 선행연구에서 현재 활발히 사회활동을 하고 있는 세대를 베이비붐 세대(1943~1960년 출생), X세대(1961~1981년 출생), MZ세대 (1982년 이후 출생)로 구분하여 설명하고 있으나, 각 연구별로 주제·특성에 따라 4~5년씩 기준년도를 다양하게 설정하여 정의하고 있는 것으로 보인다.

본 연구에서는 공기업내의 MZ세대와 기존 세대의 승진, 전보에 대한 조직공정성 인식과 직무태도의 관계의 차이점에 대해 고찰해 보고자 하므로, 일반적인 인구사회학적 논의에서 사용되는 정의에 따라 1982년 이후 출생한 직원으로 정의하고자 한다.

MZ세대는 성장주의, 집단주의, 물질주의적인 기존 세대와 다르게 ‘우리’라는 개념보다 ‘나’에 대한 자기애가 강한 특징을 보이는 세대이며, 디지털 기술을 능숙하게 활용하고 이를 업무나 일상생활에도 적극적으로 이용하는 세대이다. 인구학적으로는 전체 인구의 37%, 기업내 구성원의 비중은 3~40%에 해당한다는 알려져 있다.

대다수의 공기업 및 준정부기관은 MZ세대가 입직하기 시작한 2000년대 중후반부터 기업규모(정원)의 지속적 증가를 경험했기 때문에, 현재 구성원 수의 절반 이상이 MZ세대에 해당할 것으로 예상된다. 한국수자원공사의 경우 최근 5년간 채용한 2,273명중 MZ세대에 해당하는 직원이 1,991명으로 87.5%에 해당하며, 현재 근무중인 일반직

직원 4,154명 중 58.3%인 2,441명이 MZ세대로 분류된다. 한국수자원공사의 일반직 직원중 직급-세대별 인원수는 다음 [표 3]과 같다.

[표 3] 한국수자원공사 일반직 직원중 직급-세대별 인원수

(단위:명)

구 분	계	1급 (부서장급)	2급 (부장급)	3급 (차장급)	4급 (대리급)	5급 (사원)
계	4,192	59	390	1,329	1,722	692
기존세대	1,746	59	390	1,047	212	38
MZ세대	2,446	-	-	282	1,510	654

선행연구에 따르면 MZ세대 직원들은 승진기회를 위해 본인의 노력과 시간을 투자하기 보다는 일과 삶의 균형(Work-Life Balance), 거주환경이 좋은 대도시에서 내가 원하는 직무를 수행하기 위한 전보 의사결정에 더 민감하게 반응하는 경향을 보이고 있다.

많은 연구에서 직급, 연령에 따른 조직몰입에 영향에 대해 밝히고 있는데, Mathieu & Zajac(1993)은 조직몰입의 선행변수에 대한 메타분석에서 직급, 연령 등이 조직몰입에 영향을 미치는 주요변수라는 것을 보고한 바 있다. 다만, 승진과 전보에 있어서 어느 쪽에 더 민감하게 반응하는지에 대한 선행연구는 아직 미흡한 것으로 보인다.

이상의 논의를 종합해보면 MZ세대 여부에 따라 승진과 전보의 공정성에 대한 인식과 조직몰입, 업무만족의 관계에 있어 유의한 조절효과를 가질 것이라고 예상할 수 있다.

이에 따라 다음과 같이 가설 7,8,9,10,11,12 를 설정하였다.

---

**가설 7. 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 7-1. 승진 관련 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 7-2. 전보 관련 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

**가설 8. 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 8-1. 승진 관련 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 8-2. 전보 관련 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

**가설 9. 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 9-1. 승진 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 9-2. 전보 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

**가설 10. 분배공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 10-1. 승진 관련 분배공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 10-2. 전보 관련 분배공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

---

**가설 11. 절차공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 11-1. 승진 관련 절차공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 11-2. 전보 관련 절차공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

**가설 12. 상호작용공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.**

가설 12-1. 승진 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

가설 12-2. 전보 관련 상호작용공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.

---

## 제 3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 조직공정성 인식 (독립변수)

본 연구에서는 최근 연구추세에 맞추어 Moorman(1991), Thurston & McNall(2010) 등이 제시하고 활용한 바와 같이, 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 하위 요소로 나누고 각 유형별로 조작적 정의를 시도하였다.

#### 1) 분배공정성

분배 공정성은 조직 구성원이 조직에 투입한 노력과 시간에 따라 기대되는 보상의 수준에 대한 상대적인 평가가 그 기준이 된다. 본 연구에서는 Price & Mueller(1986)이 제시하였던 교육수준, 노력, 업적, 경력 및 경험, 책임수준, 스트레스 중에서 한국수자원공사의 조직특성을 고려하여 상대적으로 더 적합하다고 예상되는 문항을 선정하여 측정도구를 마련하였다. 설문문항은 Price & Mueller(1986)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 사용하였다.

#### 2) 절차공정성

절차공정성은 보상의 분배를 결정하는 조직 내의 의사결정 및 전달 과정에서 구성원이 지각하게 되는 공정성으로, Leventhal et al.(1980)은 그 판단기준으로 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성 등의 여섯 가지를 제시하였고, 김명언(1997)은 의견반영, 정보수집, 연고지양, 편파배제, 기준의 일관성, 외부압력 배제 등을 기준으로 제시하였다.

공기업은 위계질서와 하달식 의결 전달이 강하여 의사결정에 있어 민주적이기보다 권위적인 방식으로 이루어지는 경우가 많다. 또한, 조직 외부에 다양한 이해관계자의 영향에 민감한 특성상 인사 관련 의사결정에 있어서도 비공식적인 외부압력이 작용할 우려가 큰 편이다. 이러한 특성을 종합적으로 고려하여 Leventhal과 김명언이 제시한 판단기준중에 더 적합하다고 예상되는 문항을 선정하여, 일관성, 편파억제, 정보수집, 외부압력 배제 등을 중심으로 측정도구를 마련하였다.

### 3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 보상의 결과나 그 결정을 위한 절차가 아닌, 과정중에 조직내에서 의사소통, 인간관계 등에 의한 것으로 의사결정자 또는 권위자가 조직 구성원을 대하는 태도에서 인식되는 차원의 공정성이다. Tyler(1999)는 판단기준으로 중립성, 신뢰성, 지위인정 등을 제시했고, Greenbug(1991)은 배려와 친절, 권리존중, 진실성, 결정에 대한 충분한 설명 등을 제시하였고 후속연구에서는 이를 바탕으로 피평가자의 관점에서의 고려, 개인적 편견 배제, 결정에 대한 피드백, 배려와 친절, 권리존중, 진실성 등의 여섯가지 측정도구를 마련하였다. 본 연구에서는 Greenbug(1991)의 측정문항중에서, 한국수자원공사의 특성에 적합하다고 판단되는 문항을 중심으로 선정하여 의견고려, 편견배제, 합리적 설명 등을 중심으로 측정도구를 마련하였다.

이상 독립변수인 조직공정성에 대한 조작적 정의와 측정도구를 다음 [표 4]와 같이 정리해 보았다.

[표 4] 조직공정성의 조작적 정의

변 수	구성요소	척도
분배공정성	(승진) 노력, 업적, 스트레스 (전보) 경력 및 경험, 업적	Likert 5점 척도
절차공정성	편파억제, 외부압력 배제 정보수집	Likert 5점 척도
상호작용 공정성	의견고려 합리적 설명	Likert 5점 척도

## 2. 조직몰입, 업무만족 (종속변수)

선행연구에 따르면 조직몰입의 측정 척도로 널리 활용되는 것은 Mowday et al.(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)와 이를 바탕으로 Allen & Meyer(1993)가 66개 항목을 사용하여 항목간 상관관계와 내재된 요인 등을 고려하여 개발한 세가지 하위 분류로 구성된 척도이다. 조직몰입에 대한 이론적 연구의 하위 분류와 마찬가지로 정서적 몰입척도(Affective Commitment Scale, ACS), 지속적 몰입척도(Continuance Commitment Scale, CCS), 규범적 몰입척도(Normative Commitment Scale, NCS)의 세가지 유형으로 구분하였고, 각 유형별로 8개 항목으로 구성되어 있다.

정서적 몰입척도(ACS)는 조직에 대한 행복, 가족애, 정서적 애착, 소속감, 조직의 의미 등으로 구성되며, 지속적 몰입척도(CCS)는 퇴직 및 이직시 두려움, 금전적 어려움, 기타 고려사항 등이 포함되고, 규범적 몰입척도(NCS)는 의무감, 자긍심, 윤리성, 충성도 등이 포함되어 있다.

본 연구에서는 위의 세가지 척도를 토대로 하여 한국수자원공사의 조직적 맥락에 적합한 문항을 선택하여 측정도구를 구성하였으며,

분석시에는 전반적인 몰입수준을 알아보기 위하여 세 가지 유형의 결과를 통합하여 활용하였다.

업무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 자신의 업무를 좋아하는 정도를 의미한다(Locke, 1976). 본 연구에서는 업무의 다양한 측면보다는 조직 구성원이 본인의 업무 그 자체를 얼마나 만족하는지에 초점을 맞추고자 한다. 이에 따라 Price & Mueller(1986)의 연구에서 이용되었던 9가지의 측정도구 중에서 한국수자원공사의 조직 상황에 적합하다고 생각되는 3가지를 선정해 보았다.

조직몰입과 업무만족의 측정을 위해 구성된 측정도구는 다음 [표 5] 및 [표 6]과 같다.

[표 5] 조직몰입의 조작적 정의

변 수		구성요소	척도
조직 몰입	정서적 몰입	소속감 정서적 애착	Likert 5점 척도
	지속적 몰입	생계유지 목적 현 조직에서의 혜택	Likert 5점 척도
	규범적 몰입	일할만한 가치 이직시 동료에 대한 미안함	Likert 5점 척도

[표 6] 업무만족의 조작적 정의

변 수	구성요소	척도
업무만족	업무의 느낌 업무에 대한 싫증(逆) 전반적 만족감	Likert 5점 척도

### 3. 통제변수

통제변수는 선행연구를 토대로 설정하였으며, 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하였다. 개인적 특성에는 연령, 성별, 근속년수, 직급, 직종, 근무부서 등을 포함시켰고, 상황적 변수에는 역할특성, 직무동기, 상사의 리더십, 직무특성 등을 포함시켰다. 이상 통제변수들의 조작적 정의와 측정 도구에 대한 구체적 내용은 다음과 같다.

#### 1) 개인적 특성

선행연구에 따르면 개인적 특성의 변수들은 조직몰입, 업무만족을 비롯한 직무태도에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 우선 연령과 근속기간은 조직몰입과 업무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난다(Sheldon, 1971; Steers, 1977, Buchanan, 1974; Mowday et al., 1979). 직급 역시 위로 올라갈수록 조직몰입과 업무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데(DeCotiis & Summers, 1987), 이는 직급이 높아질수록 급여, 존중 등의 보상도 높아지는데다 권한과 재량권이 커지는 등에 따른 결과로 예상된다.

이에 더해 한국수자원공사의 특성에 따라 근무부서와 직종을 추가하였다. 근무부서는 본사, 본부, 현장지사로 구분되는데, 본사와 본부는 대도시 인근에 위치하고 있어 근무환경이 상대적으로 좋은 편이고 승진기회나 향후 희망부서로 전보가능성 등에 있어서 유리한 점이 있기 때문에 분류를 통해 통제변수에 포함시켰다. 또한, 직종간 상이한 업무 프로세스를 가지고 있고, 승진·전보 가능성도 다른데다 조직문화 역시 상당한 차이를 보이고 있어 10개의 직종(행정, 토목, 기계, 환경 등)을 행정과 기술로 구분하여 통제변수로 설정하였다.

[표 7] 개인적 특성 통제변수의 측정

변 수	구성요소
연령	30세 미만(1993년 이후 출생), 30~40세(1982년~1992년생), 41~50세(1971년~1981년생), 51세 이상(1971년이전 출생)
성별	남, 여
직급	2급이상, 3급, 4급 이하
근속년수	5년 이하, 6~10년, 11~20년, 20년 이상
직종	행정, 기술
근무부서	본사, 본부, 현장지사

## 2) 상황적 특성

상황적 특성에 해당하는 변수는 역할특성, 직무동기, 상사의 리더십, 직무특성으로 설정하였고 이를 Likert 5점 척도를 활용해서 측정하였다. 선행연구를 통해 타당성 및 신뢰성이 입증된 측정도구를 토대로 한국수자원공사의 조직적 특성에 맞추어 항목을 선정하고자 하였다.

역할특성이 조직몰입과 업무만족에 유의한 영향을 미친다는 것은 Mathieu & Zajac(1990) 등의 연구를 통해 제시된 바 있으며, 이들은 다시 역할특성을 역할갈등, 역할모호성, 역할과다로 구성된다고 제시한 바 있다. 이 중 본 연구에서는 한국수자원공사 조직의 특성을 고려하여 역할갈등과 역할과다로 구성하여 측정도구를 마련하였다.

직무동기는 소속 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 나의 행동을 하게 만드는 내적인 동력 또는 상태를 의미하는데, 이는 Guay et al.(2000)의 연구(SIMS, Situational Motivation Scale)를 활용하여 내재적 동기, 외재적 동기, 무동기로 구분하여 Likert 5점 척도를 통해 측정하였다.

리더십은 조직관리 측면에서 오랜 기간 다루어지는 분야로서 다양한 조직 변수와의 관계를 검증하려는 노력이 계속되어 왔다. 본 연구에서는 리더십 연구분야에서 널리 활용되고 있는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에서 문항을 선택하여 측정도구를 구성하였다.

직무특성은 조직 구성원 개인이 선호하고 잘할 수 있는 직무를 부여하면 조직몰입이나 업무만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장을 핵심으로 한다. Hackman & Oldman(1975)는 직무특성을 측정할 수 있는 도구(JDS, Job Diagnostic Survey)를 개발하였고, 본 연구에서는 그 중 직무중요성과 피드백으로 구성하여 측정도구를 마련하였다.

이상 상황적 특성의 통제변수에 대한 조작적 정의와 측정도구를 정리하면 [표 8]과 같다.

[표 8] 상황적 특성 통제변수의 측정

변 수		구성요소	척도
역할 특성	역할 갈등	판단과 다른일 수행, 대립된 요구	Likert 5점 척도
	역할 과다	업무의 과중	
직무 동기	내재적 동기	직무에 대한 흥미	Likert 5점 척도
	외재적 동기	의무에 따른 외재적 통제, 스스로의 선택에 따른 통제	
	무동기	가치 미부여	
상사 리더십	변혁적 리더십	카리스마, 개별적 고려	Likert 5점 척도
	거래적 리더십	조건적 보상	
직무 특성	직무 중요성	업무의 중요성 인식	Likert 5점 척도
	피드백	직무수행 결과에 대한 정보 접근 여부	

## 제 4절 설문 구성

이상의 논의를 바탕으로 설문을 구성하였다. 설문문항은 개인적 특성 관련 문항을 제외하고 모두 Likert 5점 척도를 활용하였고, 전체 설문 문항은 총 31개이다. 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 8개로, 승진과 전보 관련 조직공정성에 관련된 문항 각 4개씩으로 구성되어 있으며, 조직몰입과 업무만족에 관한 문항은 각 6개와 3개로 구성하였다. 통제변수에 관련된 문항은 총 14개로 상황적 특성에 관련된 9개 문항과 개인적 특성에 관한 5개 문항으로 이루어져 있다. 조절변수인 MZ세대 여부는 연령을 묻는 1개 문항으로 구성하였고, 다양한 연령기준에 따른 혼란을 방지하기 위해 선택지에 출생년도를 병기하였다.

전체 설문구성표는 다음 [표 9]와 같다.

[표 9] 설문문항 구성

변 수		구성요소	문항수	문항 (부록)
독립 변수	조직 공정성	분배 공정성	2	(승진) 1 (진보) 5
		절차 공정성	4	(승진) 2, 3 (진보) 6, 7
		상호작용 공정성	2	(승진) 4 (진보) 8
조절 변수	MZ세대 여부 (1982년 이후 출생 여부)		1	26
통제 변수	개인적 특성		5	
		성별, 직급, 근속년수, 직종, 근무부서	5	27, 28, 29, 30, 31
	상황적 특성		9	
	역할 특성	역할갈등	1	17
		역할과다	1	18
	직무 동기	내재적 동기	1	19
		외재적 동기	1	20
		무동기	1	21
	상사 리더십	변혁적 리더십	1	22
		거래적 리더십	1	23
	직무 특성	직무중요성	1	24
피드백		1	25	
종속 변수	조직 몰입	정서적 몰입	1	9
		지속적 몰입	2	10, 11
		규범적 몰입	2	12, 13
	업무만족		3	14, 15, 16

## 제 5절 자료의 수집 및 분석

### 1. 표본의 선정 및 자료수집

연구의 모집단은 2021년 12월 현재 한국수자원공사에 소속되어 근무하고 있는 일반직 직원중 1급~5급 직원으로 하였다. 공사의 직군체계는 크게 일반직, 전문직, 운영직으로 구성되어 있으나, 전문직과 운영직은 규모가 작고 직제상 직급구분이 없으며, 전보가 거의 이루어지지 않는 직군이기에 때문에 연구대상에서 제외하였다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해서 다단계 층화표본추출 방식 (Multi-stratified sampling)을 활용하였다.

실증분석을 위한 자료수집 방법은 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기보고식 설문지를 사용하였다. 설문조사는 표본 대상자에게 인쇄된 설문지를 배포하여 무기명으로 취합하여 수거하는 방식으로 진행하였으며, 기간은 2021년 12월중 2주간 진행하였다.

또한, 양적자료의 분석결과를 재확인하고 설문조사에서 자세히 다루지 못한 부분에 대해 보완하여, 논리의 타당성과 분석결과의 신뢰성을 확보하고자 근무부서, 직급, 직종을 고려하여 MZ세대와 기존세대의 대표 직원 8명을 선정하여 심층인터뷰 조사를 실시하였다.

본 연구에서 수집된 자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩을 거쳐, STATA를 활용하여 통계처리 및 분석을 하였으며, 표본의 인구통계학적 특성 분석을 위해서는 빈도수와 백분율을 산출하는

빈도분석을, 측정 변수의 분포를 분석하기 위해서는 평균과 표준편차를 산출하는 기술 통계분석을 실시하였다. 또한, 설문문항의 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 활용하고, 상관관계분석을 통해 다중공선성 문제를 확인하였다. 독립변수와 종속변수의 관계와 MZ세대 여부의 조절효과 분석을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

구체적인 분석내용은 다음 [표 10]과 같다.

[표 10] 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사 대상자의 일반적 특성	빈도분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's $\alpha$
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직공정성과 조직몰입, 업무만족와의 관계	다중회귀분석
분석결과의 재확인 및 신뢰성 확보	면접조사

개인적 특성 변수는 회귀분석을 위해 다음과 같이 구성하였다.

연령은 30세 미만(1993년 이후 출생), 30~40세(1982년~1992년생), 41~50세(1971년~1981년생), 51세 이상(1971년 이전 출생)으로 묻는 방식으로 하였으며, 다양한 연령기준에 따른 혼란을 방지하기 위해 출생년도를 명확히 병기하였다. MZ세대 여부를 결정하는 기준(출생년도)은 선행 연구에서 가장 많이 사용되는 Neil Howe & William Strauss(1991)와 Wong et al.(2008)의 논의에 따라 1982년생 이후 출생자로 하였다.

근속년수는 5년미만, 5~10년 미만, 11~20년 미만, 20년 이상으로 하였고, 직급은 2급 이상, 3급, 4급 이하로 구성하였다.

이외에 성별, 직종은 더미변수화 하여 분석하였다.

면접조사는 승진, 전보 등의 공정성에 대한 민감한 주제임에 따라 보다 솔직한 응답을 얻기 위해 비구조화 면접 (unstructured interview)을 진행하였다.

## 제 4 장 분석결과 및 논의

### 제 1절 조사대상자의 인구통계학적 특성

설문응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

총 응답자는 490명으로, 모집단인 일반직 직원 4,192명(21년 말 기준)의 11.68%에 해당하며, 성별 분포는 남성 341명(69.59%), 여성 149명(30.41%)이며, 연령별 분포는 30대 미만 84명(17.14%), 30~40대 218명(44.49%), 40대 132명(26.94%), 50대 이상 56명(11.43%)으로 집계되었으며, MZ세대에 해당하는 1982년 이후 출생 표본은 총 302명(61.63%)으로 나타났다.

직급별로는 2급 이상(부서장 및 부장급)이 34명(6.94%), 3급 차장급이 139명 (28.37%), 4급 과장·대리급 이하 317명 (64.69%)으로 집계되었다. 근속 년수에 있어서는 5년 미만 근속 157명(32.04%), 5년~10년 미만(127명, 25.92%), 11년~20년 미만 근속 133명(27.14%), 20년 이상 근속 73명 (14.90%)으로 나타났다.

직종(직무분야)별로는 행정직 231명(47.14%), 기술직 259명(52.86%)으로 나타났으며, 근무부서는 본사 143명(29.18%), 유역본부 135명(27.55%), 현장지사 212명(43.27%)으로 집계되었다.

이러한 분포는 본 연구의 모집단인 한국수자원공사의 현재 인적구성과

비교해 상당부분 일치하는 것으로 나타나, 표본의 대표성이 어느정도 확보되었다고 볼 수 있다.

다음의 [표 11]에 조사대상자의 인구통계학적 특성을 정리하였다.

[표 11] 인구통계학적 빈도분석

항목	구분	빈도(명)	비율(%)
계		490명	100%
성 별	남	341명	69.59%
	여	149명	30.41%
연 령	30세 미만	84명	17.14%
	30~40세	218명	44.49%
	41~50세	132명	26.94%
	51세 이상	56명	11.43%
근무부서	본 사	143명	29.18%
	본 부	135명	27.55%
	현장지사	212명	43.27%
직 급	2급(부장) 이상	34명	6.94%
	3급(차장)	139명	28.37%
	4급(과장·대리) 이하	317명	64.69%
직 종	행 정	231명	47.14%
	기 술	259명	52.86%
근속년수	5년 미만	157명	32.04%
	5~10년	127명	25.92%
	11~20년	133명	27.14%
	20년 이상	73명	14.90%

## 제 2절 측정도구의 신뢰성 분석

변수의 내적 일관성을 분석하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용하여 문항의 신뢰도를 검정하였고 기준값은 사회과학 연구에서 일반적으로 활용하는 0.6으로 정하였다.

독립변수인 승진, 전보에 대한 공정성 인식을 묻는 각 문항의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 확인한 결과, 분배공정성(승진관련) .864, 분배공정성(전보관련) .861, 절차공정성(승진관련) .862, 절차공정성(전보관련) .859, 상호작용공정성(승진관련) .863, 상호작용공정성(전보관련) .860으로 나타났다.

종속변수인 조직몰입과 업무만족은 공히 .866으로 나타났으며, 통제변수는 역할갈등 .878, 역할과다 .880, 내재적 동기 .866, 외재적동기 .886, 무동기 .871, 변혁적 리더십 .868, 거래적 리더십 .866, 직무중요성 .868, 직무피드백 .870 으로 나타났다.

위와 같이 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.8 이상으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

### 제 3절 변수의 기초통계량

모든 변수의 특성을 확인하고자 기초통계분석을 진행하여 다음 [표 12]에 정리하였다. 표준편차는 모든 항목에서 평균보다 낮게 나타나 설문결과 비정상적인 극단값은 존재하지 않는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성은 분배공정성이 승진(3.64), 전보(3.54) 모두 비교적 높게 나타났으며, 절차공정성에서 승진(3.13), 전보(3.10)으로 가장 낮은 것으로 나타났다.

종속변수인 조직 몰입은 전체 3.52이며, 정서적 몰입이 3.52로 가장 높게 나타났으며, 규범적 몰입이 3.42로 가장 낮게 나타났으며, 업무만족의 경우 조직몰입과 유사한 3.56으로 나타났다.

이외에 통제변수중에서는 리더십과 직무특성에 관련된 문항에 대한 평균값이 높게 나타났으며, 역할과다, 내재적 동기, 무동기 등에 대한 평균값은 비교적 낮게 나타났다.

이러한 결과는 한국수자원공사 직원들은 승진, 전보 모두 결과에 대해서는 비교적 공정하다고 인식하면서도, 그 절차와 의사결정 과정에 대해서는 다소 불공정하다고 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

조직몰입에 있어서는 조직에 대한 정서적인 애착이 가장 높은 것으로 나타나 정(情)과 ‘우리’를 중시하는 공기업의 문화에 영향을 받은 것으로 보이며, 전체 조직몰입과 업무만족 역시 평균보다 높은 수준을 보여주고 있다.

또한, 업무동기와 직무중요성, 리더십 등에 있어서도 평균보다 높은 인식을 보여주고 있고, 특히 수행하는 직무의 특성에 대해서는 3.91, 3.94로 높은 수준으로 나타나 국가물관리를 책임지는 공기업 구성원으로 업무에 대한 책임감을 가지고 업무를 수행하고 있음을 알 수 있다.

[표 12] 변수의 기초통계량

N=490

변 수	구 분	min	max	M	SD
조직공정성 (독립변수)	(승진)분배공정성	1	5	3.64	.843
	(승진)절차공정성	1	5	3.13	.827
	(승진)상호작용공정성	1	5	3.20	.953
	(전보)분배공정성	1	5	3.54	.901
	(전보)절차공정성	1	5	3.10	.879
	(전보)상호작용공정성	1	5	3.18	.979
조직몰입 (종속변수)	조직몰입 전체	1.6	5	3.52	.663
	정서적 몰입	1	5	3.84	.866
	지속적 몰입	1	5	3.45	.916
	규범적 몰입	1	5	3.42	.808
업무만족 (종속변수)	업무만족 전체	1.6	5	3.56	.653
통제변수	역할갈등	1	5	3.32	.937
	역할과다	1	5	2.88	.912
	내재적동기	1	5	3.35	.907
	외재적동기	1	5	3.70	.805
	무동기	1	5	2.27	.918
	변혁적리더	1	5	3.84	.849
	거래적리더	1	5	3.80	.875
	직무중요성	1	5	3.91	.854
	직무피드백	2	5	3.94	.715

## 제 4절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 다중공선성 여부를 확인하고 관계와 방향성 등을 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과 다음 [표 14]과 같이 변수들 간의 상관계수는 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 발견되지 않았다고 볼 수 있다.

종속변수 중 첫 번째 조직몰입도를 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 역할특성 중 역할과다를 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 승진의 절차공정성, 전보의 분배공정성, 전보의 절차공정성과 높은 상관계수를 보이고 있으며, MZ세대 여부와는 부(-)의 상관계수를 갖는 것으로 나타났다.

또 다른 종속변수인 업무만족도를 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 역할 특성중 외재적 동기를 제외한 모든 변수와 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 업무만족도는 조직몰입에 비해 독립변수인 공정성 관련 변수들보다 역할특성 변수와의 상관계수 값이 비교적 높은 것으로 나타났다. 그 중에서도 내재적 동기, 직무중요도, 직무피드백 과의 상관계수가 높게 나타났으며, MZ세대 여부와는 역시 부(-)의 상관계수를 보이는 것으로 나타났다.

두 가지 종속변수간에도 역시 정(+)의 상관관계(.358,  $p < .01$ )를 보이는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성의 세 가지 요인들은 승진, 전보 모든 차원에서 조직몰입과 업무만족 모두와 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 조직몰입도에는 승진의 절차공정성(.531,  $p < .01$ ), 전보의 분배공정성(.537,  $p < .01$ )이 높은 상관계수를 보였고, 업무만족도에는 승진보다는 전보의 공정성 인식(분배 .388, 절차 .398, 상호작용 .375,

모두  $p < .01$ )이 더 높은 상관계수를 갖는 것으로 나타났다.

역할 변수들을 살펴보면 역할갈등과 무동기의 경우 조직몰입, 업무만족 모두와 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며. 기타 내재적동기, 리더십, 직무특성 등은 모두 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 다만, 역할과다의 경우 조직몰입에는 유의하지 않지만, 업무만족과는  $-.258, p < .01$  로 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

또한, 다중공선성 문제를 진단하기 위하여 [표 13]과 같이 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴보았으며, 허용기준으로는 분산팽창요인 10이하 (공차한계 .10) 이하를 적용하였으며, 모든 변수들이 허용기준 이내에 포함되는 것을 확인하였다.

[표 13] 변수의 분산팽창계수(VIF)

변수	VIF	1/VIF
(승진) 분배공정성	2.470	0.404
(승진) 절차공정성	3.220	0.311
(승진) 상호작용공정성	2.450	0.409
(전보) 분배공정성	2.620	0.381
(전보) 절차공정성	3.330	0.300
(전보) 상호작용공정성	2.790	0.358
MZ세대 여부	2.830	0.353
역할갈등	1.210	0.826
역할과다	1.250	0.800
내재적동기	1.710	0.586
외재적동기	1.100	0.909
무동기	1.520	0.656
변혁적리더십	2.150	0.465
거래적리더십	2.250	0.444
직무중요성	1.950	0.512
직무피드백	1.560	0.642
성별	1.190	0.843
직급	2.880	0.347
근속연수	3.340	0.299
직종	1.290	0.773
근무부서	1.240	0.809

[표 14] 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)	18)
1)분배공정성 승진	1																	
2)절차공정성 승진	.680**	1																
3)상호공정성 승진	.545**	.691**	1															
4)분배공정성 전보	.671**	.615**	.567**	1														
5)절차공정성 전보	.557**	.707**	.597**	.672**	1													
6)상호공정성 전보	.456**	.611**	.631**	.603**	.736**	1												
7)조직몰입도	.461**	.531**	.479**	.537**	.523**	.484**	1											
8)업무만족도	.328**	.317**	.253**	.388**	.398**	.375**	.358**	1										
9)역할갈등	-.137**	-.187**	-.171**	-.129**	-.167**	-.151**	-.141**	-.184**	1									
10)역할과다	-.149**	-.104*	-.058	-.149**	-.116**	-.114*	-.083	-.258**	.315**	1								
11)내재적동기	.296**	.240**	.277**	.323**	.384**	.360**	.352**	.603**	-.144**	-.163**	1							
12)외재적동기	.026	-.009	-.033	.035	-.036	-.093*	.090*	-.010	.039	.061	-.052	1						
13)무동기	-.190**	-.198**	-.166**	-.256**	-.292**	-.235**	-.235**	-.480**	.244**	.180**	-.453**	.118**	1					
14)변혁리더십	.362**	.340**	.340**	.289**	.326**	.313**	.324**	.315**	-.141**	-.121**	.296**	-.028	-.151**	1				
15)거래리더십	.358**	.370**	.398**	.338**	.371**	.381**	.402**	.327**	-.171**	-.149**	.309**	.034	-.176**	.695**	1			
16)직무중요도	.244**	.262**	.259**	.300**	.376**	.380**	.315**	.499**	-.112*	.005	.509**	.054	-.440**	.379**	.361**	1		
17)직무피드백	.231**	.242**	.203**	.273**	.336**	.313**	.350**	.449**	-.133**	-.044	.414**	.077	-.333**	.264**	.354**	.511**	1	
18)MZ 여부	-.004	-.017	.043	-.087	-.090*	-.024	-.374**	-.143**	-.031	-.015	-.088	-.014	.078	.031	-.037	.090*	-.162**	1

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

## 제 5절 가설검증 및 논의

승진, 전보 차원의 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

### 1. Model I : 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 관련 회귀모형 (가설 1,2,3,4,5,6 검증)

승진, 전보에 대한 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족간의 관계를 분석하기 위하여, MZ세대 여부를 비롯한 개인적 특성변수와 역할특성, 직무동기, 리더십, 직무특성등의 변수를 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 연령변수인 41~50세(1972년~1981년생) 및 51세 이상(1971년 이전 출생)에 해당하는 응답자는 0으로, 30세 미만(1993년 이후 출생), 30~40세(1982년~1992년생)에 해당하는 응답자는 1로 더미변수를 생성하여 MZ여부로 명명하였으며, 1982년 이전 출생자를 MZ세대, 이전 출생자는 기존세대로 구분하였다. 성별은 남성을 0, 여성을 1로, 직종은 행정직을 0, 기술직을 1로 더미변수화 하였다.

조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 [표 15] 및 [표 16]과 같이 나왔으며, 전체설명력은 55.6%로 높게 나타났고 유의확률은  $p=.000$ 으로 나타났다.

조직공정성의 하위요소가 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 분배 공정성은 전보 관련( $t=3.31$ ,  $\beta=.121$ ,  $p<.001$ )이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 절차공정성에서는 승진 관련( $t=3.52$ ,  $\beta=.155$ ,

$p < .001$ )이 정(+)의 영향을 갖는 것으로 나타났으며, 상호작용 공정성에서도 승진 관련( $t=2.28, \beta=.076, p < .05$ )이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 조직몰입에 대한 가설 1-2, 2-1, 3-1이 채택되었다.

이러한 결과는 여러 선행연구에서도 각 기관별로 다양한 결론이 도출된 것과 일맥상통하는 것으로, 기관별 특성이 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 승진분야에서는 절차공정성과 상호작용공정성이 유의한 것으로 나타났는데, 이는 이 둘의 개념적 유사성을 고려하면 승진 의사결정 과정과 절차적 합리성에 따라 조직몰입이 크게 영향을 받게 되는 것으로 보이며, 전보의 경우에는 절차보다는 결과에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 보인다. 이는 승진 관련 경영의사결정이 승진심사위원회, 근무평정 등 제도화된 절차에 의해 이루어지는 짐에 따라 전보보다 절차와 상호작용 공정성에 유의한 영향을 받는 것으로 해석할 수 있다.

이들 독립변수 이외에도 통제변수로 포함시킨 여러 변수들에게서 조직몰입과 유의한 관계가 나타났는데, 업무동기중 내재적 동기( $t=2.71, \beta=.080, p < .01$ )와 외재적 동기( $t=2.86, \beta=.076, p < .01$ )가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 업무를 수행함에 있어 즐거움과 흥미를 느끼는 내재적 동기 뿐 아니라, 나에게 주어진 의무에 대한 책임감 역시 조직몰입에 큰 영향을 미친다는 것으로 해석할 수 있다.

성별에 따른 차이도 확인할 수 있었는데, 남성에 비해 여성이 조직몰입이 더 낮은 것( $t=-3.29$ ,  $\beta=-.158$ ,  $p<.001$ )으로 나타났는데 이는 일반적으로 여성이 일과 가정에서 이중의 부담을 느끼는 점과 한국수자원공사의 업무문화가 아직 남성중심으로 이루어지기 때문으로 볼 수 있다. 또한, 근무부서에 따라서도 유의한 차이를 확인할 수 있었는데, 본사, 본부, 현장지사로 갈수록 조직몰입이 더 높아지는 것( $t=1.97$ ,  $\beta=.053$ ,  $p<.05$ )으로 나타났다.

업무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과 전체 설명력은 51.7%로 높게 나타났고, 유의확률은  $p=.000$ 으로 나타났다.

다만, 조직공정성의 하위요소들은 업무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 전보차원의 분배공정성( $t=1.93$ ,  $\beta=.072$ ,  $p=.054$ )도 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 통제변수에 포함되었던 내재적동기( $t=7.99$ ,  $\beta=.243$ ,  $p<.001$ )와 직무피드백( $t=3.13$ ,  $\beta=.114$ ,  $p<.01$ )이 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 역할과다( $t=-4.27$ ,  $\beta=-.109$ ,  $p<.001$ )와 무동기( $t=-4.17$ ,  $\beta=-.117$ ,  $p<.001$ )는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 업무만족에 관련된 가설4,5,6은 모두 기각되었다.

이는 일에서 느끼는 즐거움과 내 업무에 대한 주변의 피드백에서 업무만족을 느끼는 것으로 보이고, 반대로 내 직무에 대해 아무런 가치를 느끼지 못하고 수동적으로 업무를 수행할 경우에는 업무만족에 부정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이처럼 조직공정성 인식이 업무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으나, 내재적 동기와 직무에 대한 피드백이 높을수록 업무만족 역시 높아지는 것을 확인할 수

있었으며, 반대로 나에게 주어진 역할이 과다하거나 내 직무에 대한 명확한 동기가 부여되지 않을 경우에는 업무만족이 낮아지는 것을 확인할 수 있었다.

이처럼 조직공정성 인식과 조직몰입간의 관계에는 일부 차원에 있어 유의한 영향이 있는 것으로 나타났으나, 조직공정성 인식과 업무만족 사이에는 어떠한 차원에서도 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

[표 15] 다중회귀분석 결과 (Model I -1(조직몰입))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.022	.038	0.58	.561
(승진)절차공정성	.155***	.044	3.52	.000
(승진)상호작용공정성	.076*	.033	2.28	.023
(전보)분배공정성	.121***	.036	3.31	.001
(전보)절차공정성	-.018	.042	-.44	.658
(전보)상호작용공정성	.058	.034	1.68	.093
MZ여부 (ref=기존세대)	-.346***	.070	-4.90	.000
역할갈등	-.015	.023	-.66	.511
역할과다	.014	.025	.57	.571
내재적동기	.080**	.029	2.71	.007
외재적동기	.076**	.026	2.86	.004
무동기	.006	.027	.25	.804
변혁적리더	.040	.035	1.14	.255
거래적리더	.067	.035	1.92	.055
직무중요성	-.014	.033	-.45	.656
직무피드백	.054	.035	1.52	.128
성별 (ref=남성)	-.158***	.048	-3.29	.001
직급	.020	.056	.37	.709
근속년수	.059	.035	1.70	.090
직종 (ref=행정)	-.065	.046	-1.40	.161
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	.053*	.027	1.97	.049
상수	1.083	.312	3.47	.001
R <sup>2</sup>	.556			
Adj. R <sup>2</sup>	.536			
F(sig.)	27.91***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 16] 다중회귀분석 결과 (Model I -2(업무만족))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.010	.039	0.26	.792
(승진)절차공정성	.062	.045	1.38	.169
(승진)상호작용공정성	-.053	.034	-1.55	.123
(전보)분배공정성	.072	.037	1.93	.054
(전보)절차공정성	-.021	.043	-.49	.623
(전보)상호작용공정성	.033	.035	.95	.343
MZ여부 (ref=기존세대)	-.076	.072	-1.06	.290
역할갈등	.001	.024	.07	.941
역할과다	-.109***	.025	-4.27	.000
내재적동기	.243***	.030	7.99	.000
외재적동기	.016	.027	.61	.543
무동기	-.117***	.028	-4.17	.000
변혁적리더	.049	.036	1.36	.173
거래적리더	-.008	.035	-.23	.820
직무중요성	.091	.034	2.67	.008
직무피드백	.114**	.036	3.13	.002
성별 (ref=남성)	-.034	.049	-.69	.491
직급	.033	.057	.58	.561
근속년수	.019	.036	.54	.590
직종 (ref=행정)	.018	.047	.39	.699
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	-.031	.027	-1.13	.260
상수	1.897	.320	5.92	.000
R <sup>2</sup>	.517			
Adj. R <sup>2</sup>	.495			
F(sig.)	23.90***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## 2. Model II,III,IV : 승진·전보 차원의 조직공정성에 대한 MZ세대 여부의 조절효과 검증 (가설 7,8,9,10,11,12 관련 / 분배, 절차, 상호작용공정성별 - MZ세대여부 상호작용항의 조절효과 분석)

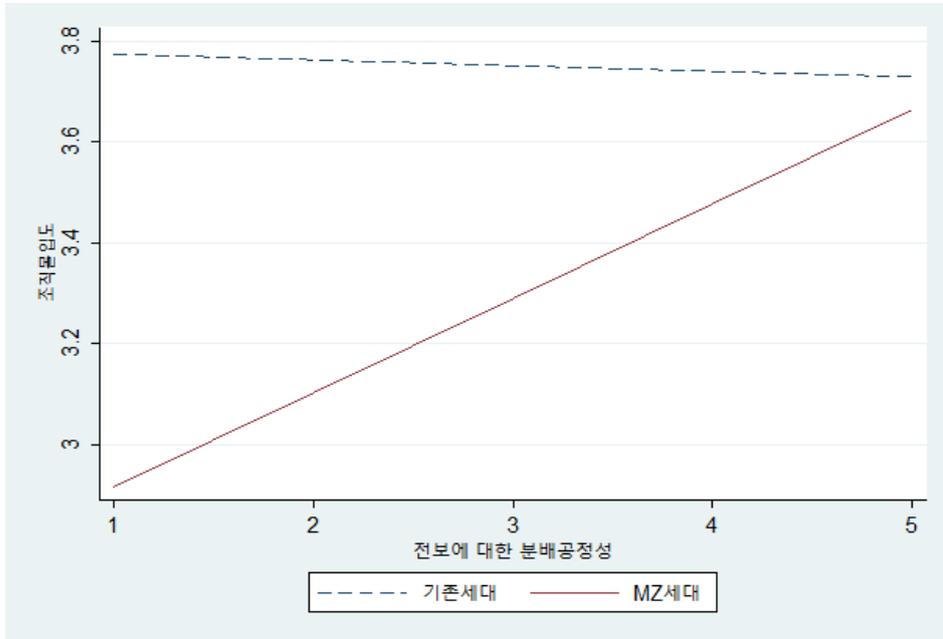
승진, 전보에 대한 공정성인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향에 대한 MZ세대 여부의 조절효과에 대한 가설 7,8,9,10,11,12 확인을 위해 조절 회귀분석 방법을 사용하였다. 회귀식에 독립변수와 조절변수의 곱셈으로 결합된 상호작용변수를 추가하여 모델의 설명력( $R^2$ )이 유의하게 변동되는지를 비교하여 해당 상호작용항의 조절효과를 확인하고자 하였다.

승진·전보에 대한 분배공정성 인식과 MZ세대 여부의 상호작용항이 조직몰입과 업무만족에 대한 조절효과에 대해 [표 17] 및 [표 18]과 같이 분석(Model II)되었다.

전보차원의 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 MZ세대의 상호작용항( $t=2.96$ ,  $\beta=.198$ ,  $p<.001$ )만이 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났으며, 이는 [그림 3]의 그래프로 표현하였다. 이외에 승진에 대한 분배공정성과 MZ세대의 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 업무만족에 대해서는 승진과 전보관련 분배공정성과 MZ세대의 상호작용항 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이는 Model I에서 전보관련 분배공정성이 유의하게 나타난 것과 같은 맥락에서 볼 수 있으며, 일과 가정의 균형을 중시하는 MZ세대의 특성이 반영된 것으로 해석할 수 있다.

[그림 3] 전보 분배공정성과 조직몰입도 관련 MZ세대 조절효과(Model II-1)



[표 17] 다중회귀분석 결과 (Model II-1(조직몰입))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.068	.055	1.24	.217
(승진)절차공정성	.130**	.044	2.96	.003
(승진)상호작용공정성	.083*	.033	2.52	.012
(전보)분배공정성	-.011	.057	-.20	.845
(전보)절차공정성	-.020	.041	-.49	.624
(전보)상호작용공정성	.064	.034	1.87	.062
MZ여부 (ref=기존세대)	-.986***	.203	-4.84	.000
MZ여부×(승진)분배공정성	-.019	.068	-.28	.779
MZ여부×(전보)분배공정성	.198**	.066	2.96	.003
역할갈등	-.015	.023	-.65	.519
역할과다	.004	.024	.19	.846
내재적동기	.083**	.029	2.85	.005
외재적동기	.077**	.026	2.94	.003
무동기	.012	.027	.47	.640
변혁적리더	.043	.034	1.24	.217
거래적리더	.064	.034	1.88	.061
직무중요성	-.022	.033	-.68	.495
직무피드백	.060	.035	1.73	.084
성별 (ref=남성)	-.146**	.047	-3.06	.002
직급	.008	.055	.15	.882
근속년수	.057	.034	1.64	.101
직종 (ref=행정)	-.051	.046	-1.11	.269
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	.047	.026	1.79	.074
상수	1.466	.327	4.48	.000
R <sup>2</sup>	.569			
Adj. R <sup>2</sup>	.548			
F(sig.)	26.83***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 18] 다중회귀분석 결과 (Model II-2(업무만족))

구분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.005	.057	.080	.936
(승진)절차공정성	.058	.046	1.260	.209
(승진)상호작용공정성	-.051	.035	-1.490	.138
(전보)분배공정성	.063	.060	1.050	.295
(전보)절차공정성	-.021	.044	-.490	.626
(전보)상호작용공정성	.035	.036	.970	.330
MZ여부 (ref=기존세대)	-.198	.213	-.930	.352
MZ여부×(승진)분배공정성	.019	.071	.270	.789
MZ여부×(전보)분배공정성	.014	.070	.210	.836
역할갈등	.001	.025	.050	.957
역할과다	-.110***	.026	-4.240	.000
내재적동기	.244***	.030	7.990	.000
외재적동기	.017	.027	.610	.540
무동기	-.117***	.028	-4.120	.000
변혁적리더	.050	.036	1.370	.171
거래적리더	-.008	.036	-.230	.820
직무중요성	.090**	.035	2.610	.009
직무피드백	.115**	.037	3.130	.002
성별 (ref=남성)	-.033	.050	-.650	.514
직급	.031	.058	.540	.592
근속년수	.019	.036	.510	.607
직종 (ref=행정)	.020	.048	.410	.681
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	-.032	.028	-1.130	.258
상수	1.967	.341	5.770	.000
R <sup>2</sup>	.517			
Adj. R <sup>2</sup>	.494			
F(sig.)	21.76***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

승진·전보에 대한 절차공정성, 상호작용공정성 인식과 MZ세대 여부의 상호작용항이 조직몰입과 업무만족에 대한 조절효과에 대해서는 [표 19] 내지 [표 22]와 같이 분석하였다(Model III, Model IV).

이 두가지 모델에서는 조직몰입과 업무만족에 대한 상호작용항 4개 모두 조절효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 승진·전보에 대한 절차공정성과 상호작용공정성 인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향에 대해서는 MZ세대 여부에 따라 조절받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

[표 19] 다중회귀분석 결과 (Model III-1(조직몰입))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.039	.038	1.030	.306
(승진)절차공정성	.066	.062	1.070	.284
(승진)상호작용공정성	.082*	.033	2.440	.015
(전보)분배공정성	.109**	.037	2.970	.003
(전보)절차공정성	-.027	.057	-.470	.636
(전보)상호작용공정성	.062	.035	1.790	.074
MZ여부 (ref=기존세대)	-.836***	.183	-4.570	.000
MZ여부×(승진)절차공정성	.133	.072	1.840	.066
MZ여부×(전보)절차공정성	.024	.068	.350	.725
역할갈등	-.013	.024	-.530	.598
역할과다	.011	.025	.440	.661
내재적동기	.078**	.029	2.660	.008
외재적동기	.079**	.026	2.980	.003
무동기	.013	.027	.480	.631
변혁적리더	.036	.035	1.030	.304
거래적리더	.068*	.035	1.960	.050
직무중요성	-.016	.033	-.490	.621
직무피드백	.053	.035	1.490	.138
성별 (ref=남성)	-.156***	.048	-3.250	.001
직급	.012	.056	.220	.825
근속년수	.059	.035	1.680	.093
직종 (ref=행정)	-.059	.046	-1.270	.203
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	.048	.027	1.800	.072
상수	1.373	.325	4.220	.000
R <sup>2</sup>	.564			
Adj. R <sup>2</sup>	.542			
F(sig.)	26.23***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 20] 다중회귀분석 결과 (Model III-2(업무만족))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.010	.040	.260	.798
(승진)절차공정성	.089	.064	1.400	.162
(승진)상호작용공정성	-.052	.035	-1.510	.132
(전보)분배공정성	.073	.038	1.900	.057
(전보)절차공정성	-.043	.059	-.740	.461
(전보)상호작용공정성	.033	.036	.920	.360
MZ여부 (ref=기존세대)	-.051	.190	-.270	.789
MZ여부×(승진)절차공정성	-.046	.075	-.620	.537
MZ여부×(전보)절차공정성	.038	.071	.540	.587
역할갈등	.001	.025	.050	.961
역할과다	-.111***	.026	-4.280	.000
내재적동기	.242***	.031	7.940	.000
외재적동기	.016	.027	.600	.549
무동기	-.118***	.028	-4.160	.000
변혁적리더	.052	.037	1.430	.155
거래적리더	-.010	.036	-.280	.782
직무중요성	.091**	.034	2.660	.008
직무피드백	.116**	.037	3.150	.002
성별 (ref=남성)	-.033	.050	-.670	.503
직급	.034	.058	.580	.560
근속년수	.021	.036	.580	.564
직종 (ref=행정)	.018	.048	.370	.713
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	-.030	.028	-1.090	.276
상수	1.882	.337	5.580	.000
R <sup>2</sup>	.517			
Adj. R <sup>2</sup>	.494			
F(sig.)	21.76***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 21] 다중회귀분석 결과 (Model IV-1(조직몰입))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.052	.039	1.340	.181
(승진)절차공정성	.141***	.044	3.200	.001
(승진)상호작용공정성	.021	.049	.440	.660
(전보)분배공정성	.109**	.036	2.990	.003
(전보)절차공정성	-.012	.042	-.280	.776
(전보)상호작용공정성	.018	.048	.370	.708
MZ여부 (ref=기존세대)	-.893***	.167	-5.350	.000
MZ여부×(승진)상호공정성	.098	.058	1.690	.092
MZ여부×(전보)상호공정성	.078	.056	1.400	.162
역할갈등	-.014	.024	-.590	.555
역할과다	.012	.025	.470	.640
내재적동기	.080**	.029	2.730	.007
외재적동기	.075**	.026	2.860	.004
무동기	.015	.027	.560	.576
변혁적리더	.041	.035	1.180	.239
거래적리더	.058	.035	1.650	.099
직무중요성	-.018	.033	-.540	.589
직무피드백	.054	.035	1.520	.128
성별 (ref=남성)	-.156***	.048	-3.260	.001
직급	.004	.056	.080	.936
근속년수	.062	.035	1.780	.076
직종 (ref=행정)	-.065	.046	-1.410	.158
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	.050	.027	1.870	.062
상수	1.418	.322	4.400	.000
R <sup>2</sup>	.568			
Adj. R <sup>2</sup>	.546			
F(sig.)	26.65***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 22] 다중회귀분석 결과 (Model IV-2(업무만족))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.017	.040	.430	.666
(승진)절차공정성	.059	.046	1.290	.197
(승진)상호작용공정성	-.062	.051	-1.230	.220
(전보)분배공정성	.070	.038	1.840	.067
(전보)절차공정성	-.020	.044	-.460	.648
(전보)상호작용공정성	.019	.050	.390	.699
MZ여부 (ref=기존세대)	-.212	.174	-1.220	.223
MZ여부×(승진)상호공정성	.017	.060	.280	.779
MZ여부×(전보)상호공정성	.027	.058	.460	.645
역할갈등	.002	.025	.090	.931
역할과다	-.111***	.026	-4.290	.000
내재적동기	.243***	.031	7.950	.000
외재적동기	.016	.027	.590	.553
무동기	-.115***	.028	-4.070	.000
변혁적리더	.049	.036	1.360	.174
거래적리더	-.010	.036	-.290	.775
직무중요성	.091**	.034	2.640	.008
직무피드백	.115**	.037	3.120	.002
성별 (ref=남성)	-.033	.050	-.660	.507
직급	.029	.058	.510	.613
근속년수	.020	.036	.560	.576
직종 (ref=행정)	.019	.048	.390	.698
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	-.032	.028	-1.160	.247
상수	1.981	.335	5.910	.000
R <sup>2</sup>	.518			
Adj. R <sup>2</sup>	.494			
F(sig.)	21.80***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

### 3. Model V : 승진·전보 차원의 조직공정성에 대한 MZ세대 여부의 조절효과 검증 (가설 7,8,9,10,11,12 관련 / 분배, 절차, 상호작용공정성 - MZ세대 여부 상호작용항 일괄 투입 모델)

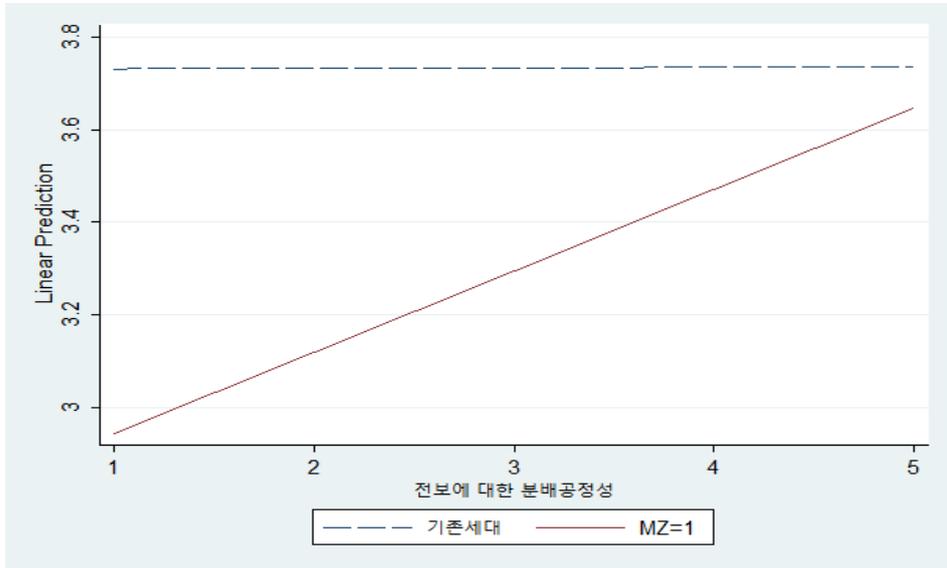
승진·전보에 대한 분배, 절차, 상호작용공정성 인식과 MZ세대 여부의 6개 상호작용항이 조직몰입과 업무만족에 대한 조절효과에 대해 분석한 결과 [표 23] 및 [표 24]와 같이 나타났다.

모든 상호작용항이 모두 투입된 통계적으로 가장 엄밀한 기준에 따른 모델이며, 분석결과 전보 관련 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 MZ세대의 상호작용항( $t=2.28$ ,  $\beta=.174$ ,  $p<.05$ )만이 통계적으로 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났고, 이는 [그림 4] 그래프로 표현하였다.

이외에 승진관련 세가지 공정성과 전보관련 절차, 상호작용공정성 관련 상호작용항은 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 업무만족에 대해서는 6개 상호작용항 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

따라서, 조절효과 관련 가설 7,8,9,10,11,12 중에 가설 7-2만 지지되었고, 나머지 가설은 모두 기각되었다.

[그림 4] 전보 분배공정성과 조직몰입도 관련 MZ세대 조절효과(Model V-1)



Model I ~ V 모두에서 MZ세대 여부는 조직몰입과 항상 부(-)의 관계를 가지고 통계적으로 유의한 것( $t=-4.96$ ,  $\beta=-1.031$ ,  $p<.001$ )으로 나타난다. 즉, 유사한 조직공정성 인식수준일 경우 기존 세대가 느끼는 조직몰입도에 비해 MZ세대가 느끼는 조직몰입도가 통계적으로 유의하게 낮아진다고 해석할 수 있다. 이는 다양한 선행연구와 사회적 통념과도 맞닿아 있는 부분으로 MZ세대가 기존 세대에 비해 공정성 인식수준에 따라 조직몰입에 더 민감한 영향을 받는 것으로 나타났다고 할 수 있다.

다만, MZ세대 여부가 조직공정성 인식이 조직몰입도에 미치는 영향을 조절하는 효과는 전보에 관련된 분배공정성에서만 유의하게 나타났다. 즉, 전보관련 분배공정성 인식이 높을수록 조직몰입도 역시 높아지며, MZ세대일 경우 이러한 상승효과가 유의하게 더 커진다는 것을 의미한다고 해석할 수 있다.

업무만족에 대해서는 MZ세대 여부와 큰 관계성이 없는 것으로 보인다. 오히려 통제변수로 포함시킨 역할특성중 역할과다( $t=-4.11$ ,  $\beta=-.108$ ,  $p<.001$ , Model V 기준), 직무동기중 내재적 동기( $t=8.00$ ,  $\beta=.245$ ,  $p<.001$ , Model V 기준), 직무중요성( $t=2.54$ ,  $\beta=.088$ ,  $p<.05$ , Model V 기준), 직무피드백( $t=3.16$ ,  $\beta=.116$ ,  $p<.01$ , Model V 기준) 등이 모든 모델에서 유의한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 업무만족은 조직 구성원이 자신이 맡아 수행하는 직무에 대해 느끼는 감정이라고 정의한 Spector(1997)의 연구와 최근 직무 자체에 대한 만족감 성취감을 통해 업무만족도를 측정하려는 시도(Silva, 2006) 등과 맞닿아 있는 것으로 보인다. 즉, 한국수자원공사의 구성원들은 승진, 전보등 모티베이션 체계에 대한 공정성 인식보다 직무 자체에 대한 감정, 내게 주어진 역할에 대한 공감여부 등이 업무만족에 더 큰 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

[표 23] 다중회귀분석 결과 (Model V-1(조직몰입))

구 분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	.096	.060	1.600	.109
(승진)절차공정성	.099	.067	1.480	.139
(승진)상호작용공정성	.039	.054	.720	.474
(전보)분배공정성	.001	.061	.020	.986
(전보)절차공정성	.042	.062	.680	.500
(전보)상호작용공정성	.029	.053	.550	.586
MZ여부 (ref=기존세대)	-1.031***	.208	-4.960	.000
MZ여부×(승진)분배공정성	-.058	.079	-.740	.461
MZ여부×(전보)분배공정성	.174*	.076	2.280	.023
MZ여부×(승진)절차공정성	.060	.090	.670	.506
MZ여부×(전보)절차공정성	-.105	.083	-1.270	.204
MZ여부×(승진)상호공정성	.066	.068	.970	.331
MZ여부×(전보)상호공정성	.066	.068	.960	.337
역할갈등	-.013	.024	-.540	.589
역할과다	.007	.025	.300	.765
내재적동기	.085**	.029	2.880	.004
외재적동기	.076**	.026	2.870	.004
무동기	.015	.027	.570	.570
변혁적리더	.038	.035	1.080	.281
거래적리더	.062	.035	1.760	.079
직무중요성	-.021	.033	-.620	.533
직무피드백	.058	.035	1.650	.100
성별 (ref=남성)	-.150**	.048	-3.130	.002
직급	.003	.056	.060	.951
근속년수	.057	.035	1.650	.100
직종 (ref=행정)	-.053	.046	-1.160	.248
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	.045	.027	1.690	.091
상수	1.508	.328	4.590	.000
R <sup>2</sup>	.573			
Adj. R <sup>2</sup>	.548			
F(sig.)	23.03***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

[표 24] 다중회귀분석 결과 (Model V-2(업무만족))

구분	Coef.	S.E.	t	P-value
(승진)분배공정성	-.017	.063	-.280	.780
(승진)절차공정성	.135	.070	1.930	.054
(승진)상호작용공정성	-.086	.057	-1.520	.129
(전보)분배공정성	.077	.064	1.210	.226
(전보)절차공정성	-.007	.064	-.100	.919
(전보)상호작용공정성	-.001	.055	-.010	.989
MZ여부 (ref=기존세대)	-.182	.217	-.840	.402
MZ여부×(승진)분배공정성	.066	.082	.810	.420
MZ여부×(전보)분배공정성	.000	.080	.000	.998
MZ여부×(승진)절차공정성	-.135	.094	-1.440	.150
MZ여부×(전보)절차공정성	-.028	.086	-.320	.750
MZ여부×(승진)상호작용공정성	.057	.071	.800	.424
MZ여부×(전보)상호작용공정성	.062	.072	.870	.386
역할갈등	-.002	.025	-.090	.932
역할과다	-.108***	.026	-4.110	.000
내재적동기	.245***	.031	8.000	.000
외재적동기	.013	.028	.490	.628
무동기	-.117***	.028	-4.110	.000
변혁적리더	.054	.037	1.480	.140
거래적리더	-.015	.037	-.410	.684
직무중요성	.088*	.035	2.540	.012
직무피드백	.116**	.037	3.160	.002
성별 (ref=남성)	-.033	.050	-.650	.514
직급	.026	.058	.450	.652
근속년수	.020	.036	.550	.583
직종 (ref=행정)	.013	.048	.270	.789
근무부서 (1=본사,2=본부,3=현장)	-.028	.028	-1.010	.313
상수	1.961	.343	5.720	.000
R <sup>2</sup>	.521			
Adj. R <sup>2</sup>	.493			
F(sig.)	18.62***			
N	490			

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## 제 6절 실증적 분석결과

지금까지 한국수자원공사 직원의 승진, 전보에 대한 조직공정성 인식과 조직몰입 및 업무만족과의 관계를 살펴보았다. 우선 조직공정성의 3가지 하위요소인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성은 승진, 전보 차원에서 모두 3점 이상으로 나타나, 조직의 공정성에 대해 전반적으로 만족하는 것으로 나타났다.

특히, 승진과 전보 모두 분배공정성은 3.5점 이상으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 절차공정성과 상호작용공정성은 두 차원 모두에서 3.1점대로 비교적 낮게 나타났다. 실제 승진과 전보의 결과는 공정하다고 느끼는 반면 의사결정 절차와 조직내 소통 등에 있어 불투명하거나 비교적 덜 공정하다고 느끼는 것을 알 수 있다.

조직몰입과 업무만족 역시 5점 척도에 평균 각 3.52, 3.56으로 평균 이상으로 나타났으며, 조직몰입의 하위변수에서는 정서적 몰입이 가장 높았으며(3.84), 지속적 몰입과 규범적 몰입은 각 3.45, 3.42로 유사한 수준으로 나타났다. 이는 구성원들이 조직에 대한 강한 소속감과 애착을 느끼고 있는 것으로 볼 수 있다.

변수들 간의 관계를 검증한 결과, 승진과 전보에 대한 조직공정성 인식과 조직몰입, 업무만족 사이에는 전보 관련 분배공정성과 승진 관련 절차공정성, 승진관련 상호작용공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 어떠한 차원의 조직공정성도 업무만족과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 여타 통제변수 중에서는 조직몰입에 MZ세대 여부가 부(-)의 유의한 영향을 미치는

것으로 나타났으며. 내재적 동기와 외재적 동기는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성별 구분에 있어서는 여성이 남성에 비해 조직몰입이 낮게 나타났으며 집단간 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그 간 노력에도 불구하고 성별에 따른 보이지 않는 차별 등이 조직문화에 남아있거나, 한국수자원공사의 업무특성과 전국 순환근무 등의 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향이 남성에 비해 여성에 비교적 더 큰 부담으로 작용했을 가능성이 있다고 해석할 수 있다.

통제변수가 업무만족에 미치는 영향에 대해서는 역할과다와 무동기가 유의한 부(-)의 영향을 나타냈고, 내재적동기와 직무피드백은 정(+)의 영향을 가지는 것으로 나타났다. 당초 가설과는 다르게 업무만족에는 조직공정성 인식보다는 역할특성, 직무동기, 직무특성 등이 보다 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 MZ세대 여부의 조절효과에 대한 분석 결과, 전보관련 분배공정성과 MZ세대 여부의 상호작용항 만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직공정성 인식이 업무만족에 미치는 영향에 대한 MZ세대 여부의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다음의 [표 25]에 본 연구의 가설검증 결과를 요약하였다.

[표 25] 가설검증 결과

분 류		가설내용	채택 여부
조 직 몰 입	가설1	1-1. 승진관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	기각
		1-2. 전보관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	채택
	가설2	2-1. 승진관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	채택
		2-3. 전보관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	기각
	가설3	3-1. 승진관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	채택
		3-3. 전보관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아질 것이다	기각
업 무 만 족	가설4	4-1. 승진관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각
		4-2. 전보관련 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각
	가설5	5-1. 승진관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각
		5-2. 전보관련 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각
	가설6	6-1. 승진관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각
		6-2. 전보관련 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 업무만족이 높아질 것이다	기각

분 류	가설내용	채택 여부	
MZ세대 조절효과 (조직몰입)	가설7	7-1. 승진관련 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		7-2. 전보관련 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	채택
	가설8	8-1. 승진관련 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		8-2. 전보관련 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
	가설9	9-1. 승진관련 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		9-2. 전보관련 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
MZ세대 조절효과 (업무만족)	가설 10	10-1. 승진관련 분배공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		10-2. 전보관련 분배공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
	가설 11	11-1. 승진관련 절차공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		11-2. 전보관련 절차공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
	가설 12	12-1. 승진관련 상호작용공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각
		12-2. 전보관련 상호작용공정성에 대한 인식이 업무만족에 미치는 영향은 MZ세대 여부에 의해 조절될 것이다.	기각

## 제 4 장 결 론

### 제 1절 연구결과

이상 실증적 분석결과를 기반으로 직급·직종·세대별 구성원을 대상으로 개별 심층면접을 진행한 결과 다음의 3가지 측면에서 한국수자원공사 구성원들의 승진, 전보에 대한 조직공정성 인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향과 관련된 현상을 분석할 수 있을 것이다.

#### 1. 기존 인사제도에 대해 공감하지 못하는 MZ세대

모든 모델에서 MZ세대 여부는 조직몰입도에 항상 부(-)의 관계로 통계적으로 유의한 것으로 나타난다. 즉, 유사한 조직공정성 인식수준일 경우 기존 세대가 느끼는 조직몰입도에 비해 MZ세대가 느끼는 조직몰입도가 낮다고 해석할 수 있다. 이는 MZ세대의 공정성 인식에 대한 여러 선행연구(장진아, 2020. , 성남의, 2021.) 등의 논의와 최근 사회학적으로 논의되는 이슈 등과도 일맥상통하는 결과로 볼 수 있다. 따라서 MZ세대의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 기존 세대보다 조직공정성에 대한 고민과 논의가 더 필요하다고 해석할 수 있다.

또한, 승진과 전보 모두 분배공정성 인식수준보다 절차공정성과 상호작용공정성의 인식수준이 더 낮은 것으로 나타났다. 이는 실제 인사 결과의 공정성 인식 수준보다 그 의사결정 절차와 비공식적 의사소통 과정에서의 공정성 인식 수준이 더 낮다는 것을 의미하여, 조직의 인사

제도와 결정 과정을 비교적 더 불공정하다고 생각하고 있다고 볼 수 있다.

기존 세대에게 승진, 전보 등 인사관련 의사결정 과정은 경영진만이 참여하여 이루어지고, 그 결과에 대해 불만이 있더라도 감내해야하는 것으로 받아들여졌지만, MZ세대는 의사과정에 직접 참여하고, 그 결과를 수용하지 못할 경우 공식적으로 문제제기를 하는 것을 당위적으로 받아들이기 때문에 그것이 실제 이루어지지 못할 경우 조직몰입이 저하되는 것으로 보인다. 본사·본부·현장지사에 근무하는 직원들과의 인터뷰에서 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다.

“ 윗 분들은 우리 공사만큼 체계적이고 공정한 인사제도를 가진 조직이 없다고 말씀하시는데, 솔직히 공감은 가지 않습니다. 매년 인사철만 되면 업무가 정지될 정도로 승진과 전보 결과만 바라보고 있고, 온갖 카더라 통신을 가지고 서로 수군대기 바쁜데, 이게 다 인사 절차가 투명하게 공개되지 않는데다가, 직원들의 의견이 반영되지 않고 윗분들의 선호에 따라서 결정되기 때문이라고 생각합니다. 연말 근무평정 시작하는 10월부터 사실상 업무에 손을 놓고 조직개편과 승진 결과만 바라보고 수군대는 회사에서 조직몰입을 바라는 건 어불성설 아닌가요? (현장 지사에 근무하는 MZ세대 직원) ”

“ 입사 초기에만 해도 국가 물관리를 책임진다는 사명감이 컸던 것 같습니다. 그러다보니 다소 부당한 지시나 납득하기 어려운 의사결정이 이루어져도 회사의 방향을 믿고 열심히 일하려고 노력했던 것 같습니다. 그런데 요즘에는 분위기가 많이 바뀐 것 같습니다. 승진한 사람의 좋은 면을 찾아 배우려하기보다는 뒷 말이 무성하게 나오는 문화가 과연 젊은

세대들이 말하는 공정인지 의문스럽습니다. 당장 내 눈에 보이고 들리는 것이 전부가 아닐 수 있는데, 너무 쉽게 흥분하고 반응하는 것 같아서 아쉬울 때가 많습니다. 우리 월급의 절반은 참고 버티는 값이라는 말을 하곤 했었는데... (유역 본부에 근무하는 기존세대 직원) ”

“ 우리 직원들 승진이나 전보에 대한 막연한 불신이 있는 것 같습니다. 인사업무의 불공정성에 대한 비판을 많이 하던데, 정작 부정청탁이나 규정에 맞지 않는 사례를 본 적 있다고 하는 직원은 한 명도 보지 못했습니다. 그럼 왜 불공정하다고 느끼냐고 물어보면 선배나 동료들이 그렇게 얘기하는 것을 들어서 그렇다고 합니다. 이런 얘기를 들으면 참 안타깝고 답답할 경우가 많습니다. (본사에 근무하는 기존세대 직원) ”

MZ세대 직원들은 본연의 업무가 아닌 조직·인사 기능에 많은 시간과 자원을 투입하는 회사의 문화를 받아들이지 못하고 있으며, 상위 직급에서 인사 관련 정보가 독점되고 통제되는 상황을 불공정한 것으로 받아들이는 것으로 보인다.

반면 기존 세대 직원들은 이러한 상황을 감내하고 받아들여야 하는 것으로 인식하고 있는 것으로 보인다. 이는 김명언(1997)의 연구에서 우리 나라 직장인들은 불공정한 상황에 대한 행동으로 ‘참고 지낸다(3.17점 / 5점)’, ‘일을 더 열심히 한다(2.98점)’, ‘이의제기를 한다(2.53점)’, ‘노조 등에 고발한다(1.93점)’ 순으로 반응한다고 밝혀낸 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 기존 세대 직원들은 불공정하다고 느끼는 상황에 대해 이의제기를 하거나 권리구제를 찾기 보다는, 참아 넘기거나 오히려 일을 더 열심히 하는 방향으로 행동함에 따라 공정성

인식이 조직몰입에 미치는 영향이 비교적 작다고 추측할 수 있다.

하지만 2021년말 현재 한국수자원공사의 일반직 직원 4,192명중 MZ세대에 해당하는 직원이 2,446명으로 58.3%에 달하고, 2~3년 전부터 MZ세대 직원들이 초급관리자인 3급 차장으로 승진하기 시작하여, 조직내 중심적인 역할을 담당하고 있다. 점차 조직의 리더로 성장해 갈 이들의 역량을 조직목표에 정렬하기 위해서는 MZ세대의 공정성인식을 높일 수 있는 방향으로 인사기능의 혁신이 필요하다고 할 수 있다.. 이들은 인사의 결과에 대한 공정성 인식보다 절차와 의사소통에 대해 불공정하다고 느끼고 있으므로, 경영진과 구성원 간에 인사의사결정을 위한 공식적인 채널을 신설하고 상향식(Bottom-up)으로 의견이 반영될 수 있도록 업무방식을 개선해야 할 것으로 보인다.

## 2. 승진제도의 투명성 및 전보기회의 형평성 강화 필요

조직공정성의 하위요소가 조직몰입에 미치는 영향(Model I-1) 중 통계적으로 유의한 것은 전보 관련 분배 공정성( $t=3.31, \beta=.121, p<.001$ ), 승진 관련 절차공정성( $t=3.52, \beta=.155, p<.001$ ), 승진 관련 상호작용 공정성( $t=2.28, \beta=.076, p<.05$ ) 이 모두 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 한국수자원공사 직원들은 승진자가 결정되는 절차와 관련 공식, 비공식적 의사소통과정이 공정하다고 느낄수록 조직몰입도 역시 높은 것으로 해석할 수 있는데, 이는 절차공정성과 상호작용공정성의 개념적 유사성에 따른 결과로도 볼 수 있을 것이다. 한국수자원공사의 인사규정에 따르면 승진자가 결정되기까지는 근무평정(상사평가 및 부하·동료평가 포함), 교육평정, 경력평정 및 가감평정을 거쳐 승진심사 대상자가 결정되고, 승진심사위원회의 심사결과를 바탕으로 기관장이 최종 결정을 하는 절차를 거치게 되어있다. 이러한 일련의 검증절차를 통해 승진자가 결정됨에 따라 ‘최종 승진자가 누구인지?’에 대한 공정성 보다는 그 ‘의사결정 절차가 투명하고 공정하게 이루어졌는지?’ 와 ‘경영진이 승진자 결정을 위해 다양한 소통노력을 기울였는지?’에 대한 공정성 인식이 구성원들에게 더 중요하게 받아들여지는 것으로 보인다.

“솔직히 공기업 직원이 조직에서 열심히 일하게 만드는 기제가 승진 말고는 없지 않습니까? 그러다보니 거기에 관심이 쏠리는 것은 어쩔 수 없을 것 같습니다. 매년 승진하시는 분들보면 대부분 직원들이 수긍하는 분들이 되시는 경우가 대부분이잖아요. 그런데도 승진

관련으로 계속 뒷 말이 생기는 이유는 그 절차가 윗 분들끼리만  
깜깜이로 이루어진다는 인상 때문인 것 같아요. (본사에 근무하는  
기존세대 직원) ”

“몇 년전부터 승진심사할 때 동료나 부하직원들의 다면평가결과와  
의견을 심사위원회에 공개한다고 들었습니다. 일방적이고  
보여주기식으로 업무를 처리하는 분들보다 위아래 소통해가며 내실있게  
업무를 하시는 분들에게 유리해진 것 같아서 좋은 제도라고 생각합니다.  
(현장 지사에 근무하는 MZ세대 직원) ”

위 인터뷰 결과에서도 구성원들은 승진자가 결정되는 절차와 그  
과정에 구성원들의 의견이 얼마나 반영될 수 있는지를 중요하게  
생각한다는 것을 알 수 있다. 이는 근무기간 동안 내가 직접  
승진대상자가 되는 경우보다 동료직원들의 승진 결과를 관망하는 경우가  
더 많기 때문에, 누가 승진하는가보다는 그 절차가 공정하고 투명하며,  
직원들의 의견이 얼마나, 어떻게 반영되는지에 대한 공정성 인식이  
조직몰입에 더 크게 영향을 준다고 해석할 수 있다.

따라서, 승진 관련 공정성 인식수준을 높이고 조직몰입을 향상시키기  
위해서는, 승진제도의 투명성과 공개성을 제고하는 방향으로 검토되어야  
할 것이다. 비공개로 이루어지는 승진심사위원회의 논의 결과를 최대한  
공개하고, 승진심사 위원의 선정기준·절차 등도 명확히할 필요가 있으며,  
경영진 및 상급자의 의견 뿐 아니라 동료 및 부하직원들의 의견이  
객관적으로 공유될 수 있는 소통경로를 공식화하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 승진에 있어 절차공정성과 상호작용 공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미친 것과는 다르게, 전보에 있어서는 상대적 결과에 관련된 분배공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 일반적으로 전보에 관련된 절차·제도 등이 승진에 비해 비교적 덜 체계화되어 있고, 의사결정 역시 승진에 비해 경영진 및 인사담당부서의 재량권으로 인식되고 있기 때문에, 그와 관련된 절차 또는 상호작용에 대한 공정성보다는 결과적으로 누가 어느 부서에 배치되는가에 관련된 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 더 유의한 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

“우리 회사에 대한 가장 큰 불만을 말하라면 단연코 전보일 겁니다. 3~5년 단위로 전국에 산재한 사무소로 순환전보를 다녀야하고, 사무소 위치도 대부분 오지에 있다보니 이에 대한 스트레스가 가장 심합니다. 가고싶은 자리는 정해져 있고, 원하는 직원은 많고 어려운 상황인거 알고 있고, 회사 입장에서든 뺄수 없는 것도 압니다. 다만, 선호 부서에 갈 수 있는 기회를 공정하게 줬으면 좋겠습니다. 기회가 공정하지 않다고 생각하니 불만이 쌓이는 것 같습니다. (현장 지사에 근무하는 MZ세대 직원)”

“전보기준이나 계획은 정말 잘 만들어져 있습니다. 하지만 결국 내가 원하는 곳에서 근무할 수 있는지가 중요하지, 몇들어진 계획이 무슨 소용인가요? 내가 움직여야 할 때 원하는 부서의 부서장이 누구인지, 그때 그 부서에 TO가 나는지 등은 우연에 의한 요소라서 정말 예측하기가 어렵더라고요. 게다가 그 부서로 육아휴직 복직자나 고충이 있는 직원이 전입신청할 경우 어쩔 수 없이 밀리게 되다보니, 내가

열심히 일하는 것보다 그냥 운에 맡기는 것 같아서 더 불안합니다.  
(본부에 근무하는 기존세대 직원)”

위와 같이 구성원들은 전보 의사결정의 절차적 공정성보다는 그 결과가 만족스러운지에 대해 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 보인다. 육아휴직에서 복직하거나 고충이 있는 직원을 우선 고려하는 절차에 대해서는 대부분 동의하더라도, 그로 인해 내가 원하지 않는 부서로 배치받을 경우에는 조직몰입이 낮아질 수 밖에 없을 것이다. 또한, 근무 생애주기에서 2~3번 경험하게 되는 승진심사에 비해, 전보 대상으로는 평균적으로 10회 이상 포함되기 때문에, 관련된 의사결정 절차나 의견수렴 보다 상대적인 결과에 더 민감하게 반응하는 것으로 보인다.

따라서, 전보 관련 공정성 인식수준을 높이고 조직몰입을 향상시키기 위해서는, 원하는 곳에서 근무할 수 있는 기회의 형평성 측면에서 접근해야 할 것으로 보인다. 오지부서에서 근무했을 경우 마일리지 적립을 통해 차기 전보시 우선권을 부여하거나, 휴직·고충 등으로 인한 우선배치 횟수를 제한하고, 나아가 비선호부서에서 일정 수준 이상의 성과창출에 성공한 경우 승진에 가산점을 주는 식의 제도 개선이 필요할 것이다. 나아가 전보 단위를 권역별로 제한하고 거주지에서 너무 먼 곳으로 배치될 경우 수당을 유의미하게 증액하고 선호부서 근무자는 총 급여를 감액하는 등의 다양한 제도적 보완 역시 필요하다고 판단된다.

한편, MZ세대 여부가 조직공정성 인식이 조직몰입도에 미치는 영향을 조절하는 효과는 전보에 관련된 분배공정성에서만 유의( $t=2.28$ ,  $\beta=.174$ ,  $p<.05$ , Model II-1, Model V-1)하게 나타났다.

이는 MZ세대가 조직내 또는 사회적 지위를 높일 수 있는 승진보다는 내가 원하는 곳에서 근무할 수 있는 전보에 더 민감하게 반응하고, 전보 의사결정 과정상 절차 및 의사소통 등 상호작용 보다는 결과적으로 어느 곳에서 근무하는가에 관련된 분배공정성이 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타난 것으로, MZ세대의 특성중 사회적 성공보다는 나와 내 가정을 더 중시하는 성향이 어느 정도 반영된 것으로 보인다. 다른 차원의 해석도 가능한데, MZ세대들은 조직내에서 승진심사 대상으로 경쟁한 경험이 아예 없거나 차장승진 1회만 경험한 직원이 대부분이기 때문에, 승진보다는 전보에 관련된 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는 효과가 유의하게 나타났다고 해석할 수도 있다.

“솔직히 제 동기들은 승진에 대한 욕심은 없습니다. 집 근처에서 가족과 함께 만년 과장으로 살 수 있다면, 승진포기하겠다는 동기들이 훨씬 더 많습니다. (본부 근무중인 MZ세대 직원) ”

또한, 전국 단위 사무소 순환보직을 운영하고 업무 특성상 댐, 정수장 등 오지 사무소가 많은 한국수자원공사 업무특성이 영향을 미친 것으로 보인다. 한 곳에서 직무(부서)만 바뀌는 조직이 아니라, 전보에 따라 필연적으로 이사 또는 주말부부 등 정주여건이 크게 바뀔 수 밖에 없는 상황이기 때문에 전보에 대해 더 민감하게 반응할 수 밖에 없고, 3~4대가 대부분인 MZ세대의 연령특성상 신혼 또는 어린 아이를 양육하는 등의 가족 여건을 가지고, 대부분 맞벌이인 경우가 많아 전보에 더 민감할 것이라고 해석할 수 있다. 따라서 MZ세대에게는 전보 관련 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향이 기존 세대에 비해 유의하게 더 큰 결과를 보이는 것으로 해석할 수도 있을 것이다.

“저도 예전에는 전보 때문에 스트레스 많이 받았었는데, 이제 부장 승진하고 아이도 대학에 가고 하니 전보에 대한 생각이 많이 달라졌습니다. 회사가 보내면 가면 되지 라는 생각이 강해지더라고요. 그나마 저는 아내가 집에서 육아를 전담해줘서 근무지 근처로 이사도 가고 그랬었는데, 요즘 부하직원들은 대부분 맞벌이인 경우가 많아서 근무지에 대해 더 스트레스를 받는 것 같아서 안타까운 경우가 많습니다. (본사 근무하는 기존 세대 직원) ”

위와 같이 MZ세대 여부에 따라 전보관련 분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 유의하게 조절된다는 것을 확인함에 따라, 향후 인사관리의 방향성 역시 승진과 그에 따른 급여차등을 뛰어 넘어 원하는 곳에서 원하는 직무를 수행할 수 있는 기회의 형평성 차원으로 확장되어야 할 것이다.

### 3. 업무만족 향상을 위해서는 역할·동기·직무 특성이 중요

MZ세대 여부와 관계없이 조직공정성의 3가지 하위요소 모두 업무만족과의 유의한 관계가 나타나지 않았으며(Model I), MZ세대 여부와 3가지 요소별 상호작용항 역시 조절효과가 유의하지 않은 것(Model II,III,IV,V)으로 나타났다. 업무만족관련 선행 연구에서도 업무만족에 영향을 주는 결정요인에 대한 학문적인 합의는 부족한 것으로 보이며, 본 연구에서는 승진, 전보 등의 조직내 보상체계에 대한 공정성 인식이 업무만족에 영향을 주는 요인이라는 가설에서 시작했으나, 유의한 관계를 밝혀내지 못했다.

다만, Model I~V 모두에서 통제변수로 투입했던 역할특성, 직무동기, 직무특성이 업무만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 조직내에서 나에게 주어진 업무가 과중(역할과다)한 경우 업무만족에 부(-)의 영향( $t=-4.27, \beta=-.109, p<.001$ , Model I -2 기준)을 미치는 것을 확인할 수 있었고, 내 업무에 대해 별다른 가치를 부여하지 않은 경우(직무 무동기)도 업무만족에 부(-)의 영향( $t=-4.17, \beta=-.117, p<.001$ , Model I -2 기준)을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 내 직무에 대한 흥미와 사명감(내재적 동기)이 높을수록 업무만족에 정(+)의 영향( $t=7.99, \beta=.243, p<.001$ , Model I -2 기준)을 가지고, 내 업무수행 결과에 대한 정보접근여부(직무피드백)도 업무만족에 정(+)의 영향 ( $t=3.13, \beta=.114, p<.01$ , Model I -2 기준)을 미치는 것으로 나타났다.

이외의 통제변수인 성별, 근속년수, 근무부서 등은 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히, 현장부서 대다수가 댐, 정수장 등

대도시에 먼 곳에 위치한 특성상 근무부서에 따른 차이가 나타날 것으로 예상하였으나, 분석결과 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이는 한국수자원공사 직원들은 내가 수행하는 직무 자체에 대한 만족감과 적절한 업무배분이 이루어지면 높은 업무만족을 느낀다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 Mowday와 Sappiro(1994)나 황기순과 김재득(2005)이 시도한 직무, 급여, 승진기회, 감독자, 동료, 조직내 절차, 근무조건 등을 통해 업무만족을 측정하려는 시도보다는 최근의 경향인 Heller, Judge, Watson(2002)의 조직원이 본인의 직무에 만족 또는 불만족하는 경향으로 업무만족을 설명하려는 시도와 일맥상통하는 것으로 보인다.

한국수자원공사의 경우 국민의 생명과 국가안보에 핵심적인 물 자원을 관리하는 기관으로, 구성원이 나의 직무수행을 통해 공공가치를 실현하는 것을 중요시하는 사명감이 높을수록 업무만족 역시 높게 나타나는 것으로 보인다. 반면 내 업무에 대한 특별한 동기를 느끼지 못하는 경우에는 업무만족 역시 낮게 나타나고 있다. 따라서 직원들이 수행하는 직무와 경영전략과의 연계성 등을 보다 명확하게 정리하여 직무기술서에 명시하고, 구성원 스스로 지속적인 동기부여가 이루어질 수 있도록 교육, 사내 캠페인 등의 변화관리 노력이 이루어져야 할 것이다.

반면에 기관 업무특성상 세분화된 직군, 직렬 구조에 따른 업무량 증가로 인한 역할과다의 상황의 경우에는 업무만족이 낮아지는 것으로 나타나고 있어 체계적인 조직진단을 통한 인력의 최적 재배분 작업이

필수적으로 보이며, 특정 직원에게 업무가 집중되는 현상이 발생하지 않도록 인력배치와 적극적인 근무평정과 보상체계 개선을 통한 무임승차 사례의 예방노력이 필요할 것으로 보인다.

## 제 2절 연구의 한계

본 연구에서는 승진, 전보 관련 조직공정성 인식이 조직몰입과 업무만족에 미치는 영향과 MZ세대 여부가 조절효과를 가지는 지에 대해 설문조사를 통한 양적 연구방법과 비구조화 면접을 통한 질적 연구방법을 통해 알아 보았다. 하지만 본 연구는 분석대상 및 범위에서 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 표본이 한국수자원공사에 한정되어 있어서 여타 조직으로의 논의의 확장을 통한 일반화가 어렵다는 한계를 가지고 있다. 조직내 인사관리에 대한 공정성 인식과 그에 따른 직무태도에 대한 영향은 각 기관별 역사적 경로의존성과 조직문화에 따라 큰 편차를 가질 수 밖에 없기 때문이다. 이에 따라 조직공정성과 직무태도에 대한 선행연구의 결과가 기관별로 모두 다양하게 나타났고, 본 연구의 결과 역시 한국수자원공사의 사례 안에서만 유의하다는 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 일정 시점에 연구대상의 인식을 대상으로 한 횡단면적 분석을 통해 살펴보았기 때문에, 설문조사 시기 및 개인적 상황 등에 따라 향후 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 대내외 경영환경의 변화에 따른 구성원의 인식변화를 반영한 시계열 자료를 확보하여 종단면적인 연구를 진행한다면 보다 풍성한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로 공공기관에 있어 조직인사 분야의 MZ세대에 대한 연구가 비교적 역사가 짧아 학문적인 개념정립과 명확한 이론적 틀이 미흡하다. 아울러 공정성에 대한 인식수준만을 살펴보아 불공정한 상황에 대한 직무태도의 반응이 어떠한지에 대한 연구 역시 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

강수돌 (2010), “변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족 : 내재적 동기 부여의 매개효과, 인적자원개발연구, 13(2), pp. 21-40.

강정수 (2015), “조직공정성 인식과 역할특성이 조직몰입에 미치는 영향 연구”, 서울대학교 석사학위 논문

김견숙·신상명 (2020), “밀레니얼 세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향 : 수평적·수직적 의사소통의 매개효과”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문

김경진 (2018), “밀레니얼세대의 조직갈등이 조직몰입과 생활만족에 미치는 영향 : 수평적·수직적 의사소통의 매개효과”, 중앙대학교 대학원 석사학위논문

김기환·윤상오·조주은(2009), “디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구”, 정보화정책, 16(2)

김귀곤 (2003), “지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구”, 지방 정부연구, 제7권 제3호, pp. 163-180.

김명언 (1997), “정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성”, 한국사회의 불평등과 공정성, pp. 273-324.

김명언·이현정 (1992), “조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 한국심리학회지, Vol.6, No.2, pp.11-28.

김인철 (2014), “조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 부산사립전문대학 행정조직을 중심으로”, 부산대학교 석사학위 논문

남궁근(2004), 『행정조사방법론(제2판)』, 법문사

박순애·정선경 (2011), “조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향”, 한국사회와 행정연구, 21(4), pp.1-23.

박영식 (2014), “조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 한국공항공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

박정훈 (2019), “[HOT TREND] 디즈니가 실사영화를 만드는 3 가지 이유.”, N 콘텐츠, 12, 36-39.

박찬영·이지은·이수영(2015), “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증”, 한국행정논집, Vol.27(1) : 215-241

박철민·김대원(2003), “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향”, 한국행정학보, 제37권 제4호, pp. 125-145.

배귀희 (2007), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로”, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp.473-500.

성남의 (2021), “밀레니얼 세대 공무원의 조직몰입 영향요인에 대한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문

손종효 (2016), “준정부기관 직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문

원구환, 류숙원, & 김상윤. (2008), “공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구”, 한국조직학회보, 5(3), 29-63.

윤병섭·이영안·이홍재 (2010), “성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 한국정책연구, 제10권 제3호, pp.219-238

이상호 (2013), “공기업 임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국전력공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

이철기·이광희 (2007), “조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 중소기업과 대기업의 비교연구”, 중소기업연구, 제29권 제3호, pp.75-98.

이화중 (2012), “통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 : 한국토지주택공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

장진아 (2020), “밀레니얼 세대 팔로워십 특성이 직무태도에 미치는 영향 연구 : 상사의 코칭리더십에 따른 영향을 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

장진욱 (2013), “공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계 연구 : 한국석유공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

조성남, & 박숙미 (2002), “한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰”, 사회과학연구 논총, 9, 39-68.

진주화 (2016), “밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식”, LG Business Insight, pp.21-26.

최낙범·엄석진 (2013), “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로”, 한국행정학보, 제47권 제3호, pp. 181-212.

황기순·김재득 (2005), “경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국정책과학학회보, 제9권제2호, pp.78-86.

홍성철·권용주 (2019), “호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향 : 팀 효능감 매개효과”, 한국관광레저학회, 관광레저연구, Vol.31(5), pp.229-252.

## <국외문헌>

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Eds.), *Advances in experimental social psychology: Vol.2*, pp.267-299, *New York: Academic Press*.
- Allen N. J., & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational psychology*, 63, pp.1-18.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995) MLQ multifactor leadership questionnaire manual. *Palo Alto, C.A : Mind Garden*.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional justice : Communication criteria of fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, pp.43-55.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative science quarterly*, 19, pp.533-546.

- Crumpacker, M., J. M. Crumpacker. (2007) Succession planning and generational stereotypes : should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?, *Public Personnel Magagement. 36(4), 349-369*
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987) A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations, 40, pp.445-470.*
- Greenberg,J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology, 71(2), pp.340-342.*
- Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment injustice, *Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.845-855.*
- Greenberg, J. & Lind, E. A. (2000) The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application, In C. L. Cooper& E. A. Locke(Eds.), *Research in Organizational Behavior , 18, Greenwich,CT: JAI Press. pp.111-156.*
- Guay, F., Vallerand, R. J., C. Blanchard (2000) On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivaion : The situational motivation scale(SIMS), *Motivation and Emotion, Vol.24(3), pp.175-213.*

- Hacman, J. R., & Oldman, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Heller, D., Judge, T.A. and Watson, D. (2002), The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *J. Organiz. Behav.*, 23: 815-835.
- Neil Howe & William Strauss (1991) Generations : The History of America's Future, *Quill*
- Leventhal, G. S. (1976) Fairness in Social Relationships, *Contemporary Topics in social psychology*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp.171-194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, pp.626-637.
- Moorman, R. H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Lynd, E. A., & Tyler, T. R. (1988) The social psychology of procedural justice, NY: *Plenum*.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986) Handbook of organizational measurement, *Marshfield, MA: Pitman*.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000) The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness, *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp.294-304.
- Sheldon, M. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-150.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), pp.363-382.

- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of contemporary hospitality management*.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). *Sage*.
- Steers, R. M. (1975) Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative science Quarterly*, 20, pp.546-558.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978) A theory of procedure, *California Law Review*, 66, pp.541-566.
- Varey, R.J. (1995), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 40-63.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations : A normative view, *Academy of management review*, 7, pp.418-428.
- Wong, M., et al. (2008) Generational differences in personality and motivation : do they exist and why are the implications for the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp.878-890.

## 부 록 1 < 설 문 지 >

### 설 문 조 사

안녕하십니까?

업무로 바쁘신 중에 시간을 내어 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문연구를 위한 것으로 우리 공사의 승진, 전보에 대한 공정성 인식이 조직몰입도와 업무만족에 미치는 영향을 측정하고자 작성되었습니다. 이를 통해 우리 공사의 발전과 구성원의 만족도를 높이기 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해주시는 내용은 익명으로 처리되며 오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용되고, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며, 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

본 설문조사에 참여해주신 응답자님께 거듭 감사의 말씀 드립니다.

2021년 월

서울대학교 행정대학원

지도교수 : 권 일 응

연구자 : 김 성 식

설문에 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의바랍니다.

I. 다음은 조직공정성 인식에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√’ 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 노력하여 달성한 업적과 받은 스트레스를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 승진기회를 받고 있다.					
2	승진 결정은 필요한 정보를 충분히 고려하여 이루어진다.					
3	승진 결정은 연령, 성별, 학연 등이나 외부 압력 등에 영향을 받지 않는다.					
4	승진 결정과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려하고, 그 결과에 대해 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.					
5	나의 경력, 경험과 달성한 업적을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 전보기회를 받고 있다.					
6	전보 결정은 필요한 정보를 충분히 고려하여 이루어진다.					
7	전보 결정은 연령, 성별, 학연 등이나 외부 압력 등에 영향을 받지 않는다.					
8	전보 결정과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려하고, 그 결과에 대해 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.					

II. 다음은 조직몰입과 업무만족에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√” 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
9	나는 우리 조직에 소속감과 정서적인 애착을 느낀다.					
10	현 시점에서 퇴사하지 못하는 이유는 생계 유지에 필요한 소득 때문이다.					
11	현 시점에서 이직을 한다면 여기서 누리는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.					
12	우리 조직은 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.					
13	현 시점에서 이직을 하는 것은 남아있는 동료와 조직에게 미안한 일이다.					
14	나는 나의 업무에 싫증이 날 때가 많다.					
15	나는 내가 수행하는 업무자체가 만족스럽다.					
16	근무지역, 업무환경, 동료 등을 종합적으로 고려하였을 때, 현재 내 업무가 만족스럽다.					

Ⅲ. 다음은 상황적 특성에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√” 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
17	내 업무와 관련된 이해관계자들의 다양한 요구 때문에, 내 판단과는 다르게 일을 해야 할 때가 있다.					
18	나는 업무 과부하에 시달리고 있다.					
19	나는 내 업무가 흥미있는 일로 느껴지기 때문에 수행한다.					
20	나는 내 업무가 나에게 맡겨졌기 때문에 수행한다.					
21	내 일이니까 하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.					
22	나의 상사는 나를 포함하여 다른 사람들로 부터 존경받는 사람이다.					
23	나의 상사는 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.					
24	내가 맡고 있는 업무는 우리 조직에서 매우 중요한 업무중 하나이다.					
25	상사나 동료가 지적하지 않더라도 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되고 있는지 알 수 있다.					

IV. 다음은 귀하의 기본적인 인적사항을 조사하기 위한 항목입니다. 해당 사항에 “√” 표 하여 주시기 바랍니다.

---

26. 귀하의 출생년도는?

- ① 30세 미만 (1993년 이후 출생)    ② 30~40세 (1982~1992년생)    ③ 41~50세 (1971년~1981년생)    ④ 51세 이상 (1971년 이전 출생)

27. 귀하의 성별은?

- ① 남                      ② 여

28. 귀하의 직급은?

- ① 2급 이상              ② 3급                      ③ 4급 이하

29. 귀하의 근속년수는?

- ① 5년 미만    ② 5년~10년 미만    ③ 11년~20년 미만    ④ 20년 이상

30. 귀하의 직종은?

- ① 행정                      ② 기술

31. 귀하의 근무부서는?

- ① 본사                      ② 본부                      ③ 지사·관리단
- 

“ 바쁘신 와중에도 성심껏 답변해 주셔서 대단히 감사드립니다. ”

## Abstract

# The Effect of Perceived Organization Justice on Organizational Commitment and Work Satisfaction

- Focusing on the moderating effect of the  
Gen MZ -

Kim Seongsik

Master of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

According to the emerging generation called Gen MZ, One of the recent topics in our society is the tendency to value Work&Life Balance more than the demand and work for “Justice”. There has been many researches on how the perceived level of justice has influenced on members’ job attitude, but researches reflecting the characteristics of Gen MZ are insufficient, and attention is needed for the recognition of justice in transference, including promotion and performance-related pay fields.

Therefore, this research is attempted to differentiate itself with previous researches by examining the perceived level of organizational justice in promotion and transference, and how it influences on organizational commitment and job satisfaction and the regulation effect of Gen MZ empirically from public employee. From this, it was intended to present policy implication for the establishment of a meaningful personnel management system for Gen MZ, which is becoming a core personnel in the organization.

In this research, according to precedent researches, the three types of organizational justice, which are distributive justice, procedural justice, and interactional justice, were classified into independent variable by dividing them into promotion and transference respectively, and the relationship was empirically analyzed by using organizational commitment and work satisfaction as dependent variable. In addition, through theories and precedent researches, it was intended to investigate a clear casual relationship by controlling situational variable such as personal characteristics, role characteristics, job motivation and leadership.

As from December 2021, the population of this research was 4,192 general employees belonging to the K-water, and 500 samples were extracted by stratified sampling in consideration of positions, occupations, and departments to represent the population properly, and 490 were finally used for analysis,

except for unresponsive and unfaithful responses, etc. Also, depth interviews were conducted to improve the reliability of the interpretation of empirical analysis results.

As a result of the empirical analysis, all three types of organizational justice related to promotion and transference were found to be above average, and distributive justice was relatively high in all levels of promotion and transference, while the level of recognition of procedural justice was relatively low in all levels of promotion and transference. Both organizational commitment and work satisfaction, which are dependent variables, were found to be above average, and job characteristics(Importance, Feedback) were relatively high among control variables, while role overload among role characteristics and amotivation among job motivation were low.

As a result of verifying the relationship between organizational justice, organizational commitment and job satisfaction, it was found that transference-related distributive justice, promotion-related procedural justice, and promotion-related interactional justice had a statistically significant positive effect on organizational commitment. However, no significant effect was found in the relationship with job satisfaction. In addition, comparing Gen MZ and the existing generation, it was confirmed that Gen MZ had a negative effect on job satisfaction.

In order to verify whether Gen MZ has a moderating effect in the relationship between the recognition of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction, as a result of analyzing the distributive justice, procedural justice and interactional justice related to promotion and transference with interactive term, it was confirmed that only the effect of perception of transference-related distributive justice on organizational commitment was moderated by Gen MZ.

As for job satisfaction, a significant relationship between organizational justice, which is an independent variable, and Gen MZ, which is a moderating variable, was not confirmed, but among the control variables, intrinsic motivation, job importance and task feedback were found to have a significant positive effect on all models, and there was a negative effect of role overload.

Based on the above analysis results, policy implications were found as follows.

First, it can be seen that members of Gen MZ do not sympathize with the existing personnel system compared to the existing generation, and to solve this problem, it is necessary to improve official channels and bottom-up communication methods for members to participate in the management-related decision-making process.

Second, as promotion-related procedural justice, promotion-related interactional justice and transference-related distributive justice are confirmed to have a significant relationship with organizational commitment, the direction of improving the promotion system should secure transparency in procedures and democracy in the decision-making process, and the transference system is judge to be important to strengthen the equity of opportunities to work in the desired workplace.

In addition, as the moderating effect of the influence of Gen MZ on organizational commitment is significant only in transference-related distributive justice, the direction of personnel management for Gen MZ should be set to improve the equity of transference opportunities to perform desired tasks in desired workplaces beyond promotion and remuneration.

Lastly, in order to improve job satisfaction, continuous organizational change management efforts are needed to increase the sense of duty (intrinsic motivation) for jobs, and access to information (job feedback) for job performance, while providing appropriate workload (work overload) and value for jobs (amotivation).

**Key words : public enterprise, Gen MZ, organizational justice, organizational commitment, job satisfaction, promotion, transference**