creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

행정학석사 학위논문

조직공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 직급별 차이와 거래적·변혁적 리더십의 조절효과 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

양 소 라

조직공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 직급별 차이와 거래적·변혁적 리더십의 조절효과 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
양 소 라

양소라의 석사 학위논문을 인준함
2023년 7월

위 원 장 _____ 박 순 애 _____ (인)

부위원장 _____ 엄 석 진 _____ (인)

위 원 _____ 이 수 영 _____ (인)

국문초록

이 연구는 공정성 이론(equity theory; Adams 1965)을 토대로 조직공정성을 구성하는 분배공정성과 절차공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 직급에 따라 공정성별 영향력에 차이가 있는지를 확인하였다. 또한, 상황적 조건으로서 거래적·변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 조절변수로 작용하는지를 분석하였다.

공무원의 조직몰입 제고를 위한 처방적 함의를 제공하고자 사회적으로 관심이 많은 주제인 '조직공정성'에 주목하였다. 조직공정성에 대한 인식이 구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하는 것에서 나아가, 공무원들이 조직 내에서 가지는 지위나 역할에 따라 조직으로부터 다른 업무적 정체성을 부여받는다는 사회정체성 이론(social identity theory)에 기반하여 직급별로 각 공정성이 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 확인하고자 하였다. 이와 함께, 그간 많이 다루어지지 않았던 조직공정성과 조직몰입 변수 간 관계에서의 거래적·변혁적 리더십의 조절변수 역할에 대한 실증연구를 진행함으로써 연구의 공백을 보완하고 이론의 정교화에 기여하고자 하였다.

이러한 배경 하에서 이 연구는 조직공정성을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로, 거래적·변혁적 리더십을 조절변수로 하여 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구대상은 중앙부처 소속 공무원이며, 한국행정연구원의「2021년 공직생활실태조사」설문자료를 사용하여 총 1,890명에 대한 분석을 진행하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 관련하여 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향력은 직급에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 4급 이상 관리자 직급에서는 절차공정성의 조직몰입에 대한 영향력만 유의미한 것으로 나타난 반면 5급 이하 실무자

직급에서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 영향이 있었으며 영향력의 정도는 절차공정성이 더 큰 것으로 나타났다. 셋째, 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 거래적·변혁적 리더십의 조절효과와 관련하여서는 거래적 리더십이 절차공정성과 조직몰입 사이에서 유의미한 조절효과가 없는 경우를 제외하고는 모든 관계에서 리더십 스타일의 정(+)의 조절효과가 확인되었다.

연구 결과를 통해 얻을 수 있는 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 분배공정성과 절차공정성 모두 공무원 조직구성원들의 조직몰입에 유의미하게 긍정적인 영향이 있음을 재차 확인한 만큼, 공무원의 퇴사 증가 등과 같은 조직몰입 저하의 결과적 현상들을 방지하고 조직몰입을 증대시키기 위하여 공무원 조직 차원에서 전방위적으로 조직공정성 제고를 위한 방안을 강구할 필요가 있다. 둘째, 조직공정성을 높이기 위한 조직적 차원의 계획을 수립할 때 4급 이상 관리자급과 5급 이하 실무자급에서 조직몰입에 미치는 공정성별 영향력이 다르게 나타난 분석 결과를 참고할 필요가 있다. 전 직급을 대상으로 하는 일괄적인 조직관리의 차원뿐만 아니라 직급별로 차별화된 맞춤 관리 전략이 필요해 보인다. 셋째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 강화하는 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 살펴볼 때, 공무원의 조직몰입이 상사의 리더십 스타일에 영향을 받을 수 있다는 점을 확인하였다. 또한, 두 리더십 스타일의 작동기제는 다르지만 모두 두 변수 간 관계를 강화하는 방향으로 비슷한 효과가 있음을 알 수 있었다. 거래적·변혁적 리더십의 정(+)의 조절효과를 비추어 볼 때, 공무원들의 조직몰입을 높이기 위하여 조직 내 제도적 변화를 통해 공정성을 제고하려는 노력도 필요하지만 동시에 조직공정성의 영향력을 조절하는 리더십의 활용에 대하여 리더가 조직 내 상황을 인지하고 적절하게 적용할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

마지막으로, 이 연구가 가지는 한계와 관련하여 분석에 사용된 한국행정연구원의 설문조사가 동일한 시점에 자기보고식으로 실시되었으며 해당 설문에서 두 개 이상의 변수를 측정하였기 때문에 동일방

법편의(common method bias)의 문제가 제기될 수 있다. 이 연구의 경우 잠재변수 간의 상관계수가 모두 0.9 이하의 수치를 보였고 Harman의 단일요인검증(single-factor test) 실시 결과, 동일방법편의로 인한 분석 결과의 편향이 발생할 가능성은 크지 않은 것으로 확인되었다. 추후 연구에서는 응답자의 자기보고식 설문 외에도 기타 객관적인 수치 데이터 등을 포함하여 분석을 진행할 필요가 있다. 또한, 연구가설을 검증함에 있어 각 변수의 개념적 정의와 일치하는 측정문항이 충분하지 않은 경우가 있었다. 예로, 거래적 리더십 변수의 측정문항은 조건적 보상 관련 2문항으로만 구성하였다. 요인분석과 신뢰도 검사를 통해 잠재변수 구성의 타당성은 확보하였으나, 향후 연구에서는 변수를 보다 정확하게 측정할 수 있는 충분한 설문문항을 확보하여 분석할 필요가 있다.

주요어 : 조직공정성, 조직몰입, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 공무원, 직급별 비교
학 번 : 2021-24761

목 차

제 1 장 서론 ····· 10

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 10

1. 연구 배경 ····· 10

2. 연구 목적 및 필요성 ····· 12

1) 공무원 전체를 대상으로 한 연구의 필요성 ····· 13

2) 조직 전반에 대한 공정성 인식의 조직몰입에 대한 영향력 확인의 필요성 ····· 13

3) 직급별 비교를 통한 조직관리적 차원의 맞춤 처방 제시 ····· 13

4) 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 선행연구들의 결과 혼재 ····· 14

5) 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 리더십의 조절효과 연구 필요성 ····· 14

제 2 절 연구의 범위와 방법 ····· 15

1. 연구 대상 및 범위 ····· 15

2. 연구 방법 ····· 15

제 2 장 이론적 검토와 문제 제기 ····· 16

제 1 절 조직공정성에 대한 이론적 검토 ····· 16

1. 조직공정성의 개념: 공정성 이론을 중심으로 ····· 16

2. 조직공정성의 차원: 2요인 모델 vs 3요인 모델 ····· 17

1) 2요인 모델(two-factor model): 분배·절차공정성 17

2) 3요인 모델(three-factor model): 분배·절차·상호작용공정성 ····· 18

3. 조직공정성의 중요성 ····· 20

4. 선행연구의 검토 및 문제제기 ····· 21
1) 공무원 전체를 대상으로 한 연구의 필요성 ····· 21
2) 조직 전반에 대한 공정성 인식의 조직몰입에 대한 영향력 확인의 필요성 ····· 21

제 2 절 조직몰입에 대한 이론적 검토 ····· 22
1. 조직몰입의 개념 ····· 22
2. 조직몰입의 중요성 ····· 24
3. 조직몰입의 영향요인 ····· 25
1) 개인적 특성 ····· 26
2) 직무적 특성 ····· 27
3) 관계적 특성 ····· 27
4) 조직적 특성 ····· 28
5) 관리적 특성 ····· 28
4. 선행연구의 검토 및 문제제기 ····· 29
1) 직급별 비교를 통한 조직관리적 차원의 맞춤 처방 제시 ····· 29
2) 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 선행연구들의 결과 혼재 ····· 29

제 3 절 거래적·변혁적 리더십에 대한 이론적 검토 ····· 30
1. 거래적·변혁적 리더십의 개념 ····· 30
2. 거래적·변혁적 리더십의 중요성 ····· 32
3. 선행연구의 검토 및 문제제기 ····· 33
1) 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 리더십의 조절효과 연구 필요성 ····· 33

제 3 장 연구 설계 ····· 34
제 1 절 연구 모형 및 가설 설정 ····· 34
1. 연구 문제 및 가설 설정 ····· 34

1) 조직공정성과 조직몰입 ····· 34
2) 거래적·변혁적 리더십의 조절효과 ····· 37
2. 연구 모형 ····· 40

제 2 절 연구 대상 및 자료 수집 ····· 42

제 3 절 변수의 측정 ····· 43
1. 독립변수: 조직공정성 ····· 44
1) 분배공정성 ····· 44
2) 절차공정성 ····· 45
2. 종속변수: 조직몰입 ····· 45
3. 조절변수: 거래적·변혁적 리더십 ····· 45
4. 통제변수 ····· 46

제 4 절 분석 방법 ····· 48

제 4 장 연구 결과 ····· 49
제 1 절 주요 변수의 일반적 특성 ····· 49
1. 기술통계 ····· 49
2. 평균차이 분석 ····· 50
1) 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 51
2) 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 52
3) 학력에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 54
4) 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 56
5) 근무기간에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 57
6) 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 59
3. 주요 변수 간 상관관계 ····· 60

제 2 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석 ····· 61
1. 측정도구의 타당도 ····· 61

2. 측정도구의 신뢰도 ····· 61

제 3 절 가설검증 및 논의 ····· 64
1. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1 검증) 64
1) 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향
(가설 1-1 검증) ····· 65
2) 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향
(가설 1-2 검증) ····· 66
3) 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향:
직급별 차이 분석 ····· 67
2. 거래적·변혁적 리더십의 조절효과 (가설 2 검증) ··· 71
1) 거래적 리더십의 분배공정성과 조직몰입 간
관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증) ····· 71
2) 거래적 리더십의 절차공정성과 조직몰입 간
관계에 대한 조절효과 (가설 2-2 검증) ····· 74
3) 변혁적 리더십의 분배공정성과 조직몰입 간
관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증) ····· 77
4) 변혁적 리더십의 절차공정성과 조직몰입 간
관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증) ····· 79

제 5 장 결론 ····· 83
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 83

제 2 절 연구의 의의와 한계 ····· 86
1. 연구의 의의 ····· 86
2. 연구의 한계 ····· 88

참고문헌 ····· 89

표 목 차

[표 3-1] 표본의 인구통계학적 특성 ····· 43
[표 3-2] 변수 측정을 위해 사용된 설문 항목 ····· 47
[표 3-3] 연구의 분석방법 ····· 49
[표 4-1] 기술통계 ····· 50
[표 4-2] 성별에 따른 각 변수의 차이 ····· 51
[표 4-3] 연령에 따른 각 변수의 차이 ····· 53
[표 4-4] 학력에 따른 각 변수의 차이 ····· 55
[표 4-5] 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 ····· 56
[표 4-6] 근무기간에 따른 각 변수의 차이 ····· 58
[표 4-7] 직급에 따른 각 변수의 차이 ····· 59
[표 4-8] 주요 변수 간 상관관계 분석 ····· 60
[표 4-9] 변수 측정의 타당성과 신뢰도 ····· 63
[표 4-10] 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향
(가설 1-1 검증) ····· 66
[표 4-11] 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향
(가설 1-2 검증) ····· 67
[표 4-12] 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향:
4급 이상 ····· 68
[표 4-13] 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향:
5급 이하 ····· 69
[표 4-14] 거래적 리더십의 분배공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증) ····· 73
[표 4-15] 거래적 리더십의 절차공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-2 검증) ····· 76
[표 4-16] 변혁적 리더십의 분배공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증) ····· 78
[표 4-17] 변혁적 리더십의 절차공정성-조직몰입

관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증) ····· 81
[표 5-1] 연구가설 검증결과 요약 ····· 85

그 림 목 차

[그림 2-1] 조직몰입의 유형 ····· 23
[그림 3-1] 연구 모형 ····· 41
[그림 4-1] 거래적 리더십의 분배공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증) ····· 74
[그림 4-2] 변혁적 리더십의 분배공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증) ····· 79
[그림 4-3] 변혁적 리더십의 절차공정성-조직몰입
관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증) ····· 82

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구 배경

요즘 한국 공직사회가 당면한 많은 문제들이 조직 경쟁력을 약화시키고 있다. 강한 위계질서문화, 낮은 보수와 불공정한 업무량 배분 등과 같은 다양한 조직 내 이슈들로 인해 공무원의 조직몰입은 감소하고 이직의도가 증가하면서 공무원 조직 전반의 활력 또한 감소하고 있는 실정이다. 공무원 조직몰입의 감소 원인을 크게 두 가지 차원으로 나누어 볼 수 있는데, 보수 및 승진과 같은 물질적이고 금전적인 측면의 외재적 보상이 불공정하다는 인식과 사회적 인정이나 업무 만족도와 같은 주관적이고 심리적인 수준에서의 내재적 보상이 불공정하다고 여기는 차원이 바로 그것이다.

구체적으로 살펴보면, 공무원의 직업적 안정성과 연금보장 등의 이점에도 불구하고 물가상승률(2022년 5.1%, 2023년 3%대 전망)에도 미치지 못하는 급여 인상률(2023년 1.7%)과 최저임금보다 낮은 수준의 9급 공무원 봉급 등 불공정한 외재적 보상은 조직원들의 불만을 일으키기에 충분했던 것으로 보인다(김철관, 2021.8.31. 기사). 이는 잇따른 공무원 노조의 조직행동으로 표출되었다. 또한, 공무원 시험 경쟁률이 역대 최저 수준으로 떨어지고 있는 상황[1]은 과거에 최고의 직장으로 꼽혔던 공직에 대한 사회적 선호도가 감소하고 있음을 보여준다. 이는 공무원의 조직몰입에 중요한 사회적 인정과 같은 내재적 보상 역시 약화되고 있다는 것을 의미한다.

조직의 불공정에 대한 공무원의 불만과 조직몰입 감소는 특히 조직에

---

1) 23년 9급 공채 경쟁률은 22.8대 1로, 1992년 19.2대 1을 기록한 이래 가장 낮은 수치를 보였다. 9급 공무원 공채 경쟁률은 2011년 93.3대 1까지 치솟았다가 이후 꾸준히 감소세를 보였지만 2년 연속 30대 1 아래로 떨어진 것은 이번이 처음이다.

최근 유입된 저연차 또는 하위직 공무원 층에서 보다 강하게 나타나는 것으로 보인다. 어렵게 시험에 응시하고 합격했지만 사기업으로 취직을 했을 때와 비교하면 금전적인 부분과 객관적인 처우뿐만 아니라 개인별 자율성이 낮은 경직된 조직문화, 낮아진 사회적 인정 수준 등이 퇴사에 큰 요인으로 작용하고 있다. 이를 증명하듯 실제 저연차, 하위직 공무원의 퇴사 비율이 역대 최고에 이르고 있다[2]. 재직자의 조기 퇴직 증가 등이 문제가 되면서 인사혁신처는 인재 유치를 위해 최근 공무원 시험 수험생들을 대상으로 한 공직 인사제도 안내서를 최초로 발간하고, 신규·저연차 공무원을 위한 적응 안내서와 상담도 실시한다고 밝혔다(김은비, 2023.3.9. 기사).

살펴본 바와 같이 공무원의 조직몰입을 감소시키는 요인으로 조직에 대한 공정성 관련 인식이 크게 작용하고 있다. 따라서, 구성원들이 느끼는 조직공정성에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 조직몰입을 증가 또는 개선할 수 있는 처방을 제시하는 것은 공공조직의 경쟁력 제고를 위해 필요한 일이라고 할 수 있다.

이 연구에서는 조직공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해 다루고, 세부적으로 조직공정성을 구성하는 하위 차원인 분배공정성과 절차공정성 각각의 조직몰입에 대한 영향력이 직급에 따라 차이가 있는지 확인한다. 사회정체성 이론(social identity theory)에 의하면 공무원들은 조직 내에서 가지는 지위나 근무하는 곳의 조직적 특성에 따라 조직으로부터 다른 업무적 정체성을 부여받으며, 이러한 업무적 정체성의 차이는 공무원들의 조직공정성에 대한 인식 정도가 그들의 업무 행위나 태도에 미치는 영향력을 다르게 할 수 있다(표선영, 2020). 해당 내용을 확인함으로써 공무원 조직에서 조직공정성이 조직몰입에 대해 가지는 중요성을 확인하고 직급별로 각 공정성이 조직몰입에 미치는 영향력에 차이를 보인다면 조직관리적 차원에서 이를 차별적으로 관리할 필요성을 제안할 수 있을 것이다.

이와 함께, 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 확인하여 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향이 리더십 스타일에 따라 달라지며 일부 보완

---

2) 서울시와 서울시내 25개 구청에서 퇴직한 '임용 5년차 이하' 공무원은 최근 10년 새 7배 수준으로 늘었다. 2013년 39명이었던 저연차 공무원 퇴직자는 2017년 131명, 2021년 211명을 거쳐 지난해 281명에 달했다(이동수, 2023.4.10. 기사).

될 수 있음을 밝히고, 공무원 조직 내 리더십 역할의 중요성을 조명하고자 한다. 상황이론에 따르면 조직구성원들은 직무수행과정에서 자신이 처해 있는 상황적 요소와 조건에 의해 영향을 받기 때문에 조직공정성의 조직몰입에 대한 효과 역시 리더십 스타일에 따라 달라질 수 있다고 추론할 수 있다. 이와 관련하여 공무원을 대상으로 한 조직공정성과 조직몰입의 관계 연구에서 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 경우는 많지 않기 때문에 연구의 필요성이 제기되며, 조절변수로서 리더십이 공공부문의 인사·조직 관리 및 조직의 혁신 등에서 주요한 변수로 다루어져 왔으므로(Rainey, 2009; 김석용, 2015; 류은영·유민봉, 2008; 정호준 외, 2015) 두 변수 사이의 관계에서도 어떠한 역할을 하는지에 대한 확인이 필요하다. 다양한 리더십 스타일 중에서 거래적·변혁적 리더십 이론은 현재에도 행정학 분야에서 공공부문 리더십 연구에 널리 활용되고 있어(Sun & Henderson, 2017) 해당 리더십 스타일의 효과성을 확인하는 것은 공공부문 리더십 연구에서 이론의 정교화에 기여할 수 있을 것으로 기대한다(김태연·조원혁, 2021).

2. 연구 목적 및 필요성

이 연구의 목적은 공정성 이론(equity theory; Adams 1965)을 토대로 조직공정성을 구성하는 분배공정성과 절차공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 직급에 따라 각각의 공정성별 상대적 영향력에 차이가 있는지를 파악하는 것이다. 또한, 거래적·변혁적 리더십 이론에 기반하여 상황적 조건으로서 두 리더십 스타일이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에 조절변수로 어떻게 작용하는지를 실증하고자 한다.

이 연구는 최근 공직사회에서 지속적으로 제기되는 공정성의 문제와 관련하여 전체 공무원을 대상으로 조직공정성과 조직몰입의 관계를 확인하고 직급 간 공정성별 조직몰입에 대한 영향력의 차이를 비교할 뿐 아니라, 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 확인함으로써 조직몰입 강화를 위한 실질적인 방안을 제시할 수 있다는 점에서 그 이론적·실천적 중요성이 있다고 할 수 있다. 다음에서 조직공정성, 조직몰입과 리더십에 대한 기존의 연구동향과 비교하여 해당 연구가 지니는 차별성과 중요성

을 구체적으로 논의하였다. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구는 선행연구가 다수 있음에도 불구하고,

1) 공무원 전체를 대상으로 한 연구의 필요성이 제기된다.

선행연구를 살펴보면, 조직공정성 인식에 관한 연구가 민간기관 근로자들을 중심으로 이루어져 공공조직을 대상으로 한 연구는 부족하거나(표선영, 2020) 공적부문에 대한 연구라 할지라도 전북, 부산 등 특정 지역 공무원 또는 경찰, 사회복지 등 특정 직군 공무원을 대상으로 한 경우가 많아 연구의 결과를 대한민국 공무원 전체로 일반화하기에는 한계가 있었다. 따라서, 전체 공무원에 대한 조직공정성을 확인하고 이것이 조직몰입에 미치는 영향을 다루는 것은 의미가 있다고 여겨지며 외적타당성 제고에도 도움이 된다.

2) 조직 전반에 대한 공정성 인식의 조직몰입에 대한 영향력 확인이 필요하다.

선행연구들은 공무원 조직에서의 성과평가제도 또는 인사고과제도 등 특정 제도에 대한 조직공정성 인식의 결과적 측면이 조직몰입에 미치는 영향을 확인한 경우가 많다. 특정 제도에 한정한 조직구성원의 공정성 인식이 아니라 조직 전반에 대한 공정성 인식을 독립변수로 하여 공무원 조직 자체에 대한 공정성 인식과 그 영향력을 연구하고 현황을 파악할 필요가 있다.

3) 직급별 비교를 통해 조직관리적 차원의 맞춤 처방을 제시할 수 있다.

현재 공무원 사회에서 나타나는 현상 등을 미루어 볼 때, 조직공정성에 대한 인식과 불만족 수준이 직무 역할특성에 차이를 보이는 과장급 이상과 미만으로(4급 이상 관리자급, 5급 이하 실무자급) 차이가 있을 것이라고 추측할 수 있다.[3] 이에 따라, 종속변수인 조직몰입의 수준 또한

직급에 따라 다를 것이라고 추론할 수 있는데 선행연구 등에서는 직급별 조직몰입의 차이, 특히 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 공무원 직급별 비교 분석은 찾기가 어렵다. 이 연구의 결과에 따라, 조직공정성과 관련한 조직몰입을 제고할 수 있는 처방을 제시함에 있어 전 직급을 대상으로 하는 일괄적인 조직관리의 차원이 아니라, 직급별 맞춤 관리 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

4) 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 선행연구들의 결과가 혼재되어 있어 추가적인 실증연구가 필요하다.

선행연구마다 조직공정성의 하위 차원인 각각의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 다르게 보고하고 있어 추가적인 실증연구가 필요하다. 선행연구 결과들의 혼재는 조직의 환경과 자원의 배분상태 및 준거집단의 특성 등을 종합적으로 고려한 접근방법이 필요하다는 점을 시사한다(최낙범·엄석진, 2013).

5) 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 리더십의 조절효과 연구가 필요하다.

상황이론에 따르면 조직구성원들은 직무수행과정에서 자신이 처해 있는 상황적 요소와 조건에 의해 영향을 받기 때문에 조직공정성의 효과 역시 조직적 맥락에 따라 달라질 수 있으며, 이와 관련한 리더십의 조절효과 연구가 미진한 편으로 추가적인 연구의 필요성이 제기된다. 특히, 조직공정성과 조직몰입 변수 간의 관계를 리더십 스타일이 조절한다는 연구는 많지 않은데, 리더십에 따라 두 변수 사이 관계의 강도가 달라질 수 있음에도 불구하고 그동안 많은 선행연구는 이들 변수 간의 직접적인 관계만을 밝히는 것에 초점을 두었다.

---

3) 중앙부처의 경우 5급 공무원은 관리자라기보다는 실무자의 성격을 가진다(박천오, 2009; 표선영, 2020)

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구 대상 및 범위

이 연구의 범위를 내용적·공간적·시간적 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 내용적 측면에서 1) 공정성 이론을 바탕으로 조직공정성을 구성하는 분배공정성과 절차공정성이 공무원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지를 분석하고 직급에 따른 차이를 확인한다. 2) 거래적·변혁적 리더십이 각각의 공정성에 대해 조절변수로서 미치는 효과를 분석한다.

둘째, 공간적 측면에서 이 연구는 47개 중앙부처 및 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 한다.

셋째, 시간적 측면에서 이 연구의 범위는 2021.08.12.~2021.09.30.이다.

2. 연구 방법

이 연구는 한국행정연구원에서 수집한「2021년 공직생활실태조사」설문자료[4]를 사용하여 분석을 진행하였다. 해당 설문은 공무원 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 공무원이 공직을 수행하면서 경험하고 느끼게 되는 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 자료를 축적하고자 하는 목적에서 실시되고 있다. 이 설문의 데이터에서는 모집단을 전국에 근무하는 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로 정의하였고, 유효표본 수를 4,000명으로 설정하여 중앙행정기관으로부터 2,000명, 광역자치단체로부터 2,000명의 공무원을 층화집락추출방법[5]으로 선정하였다(한국행정연구원, 2022). 이 연구에서는 최종 수집된 4,133명의 표본 데이터 중 중앙부처 소속 공무원 1,890명에 대한 자료를 분석에 사용하였다.

---

4) 이 설문자료는 한국행정연구원에서 생산한 것으로 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

5) 중앙행정기관 및 광역자치단체를 각각 부차모집단으로 간주하여 독립적으로 표본을 설계함에 따라 각 부차모집단에 대해서 다른 층화 기준을 사용하였는데, 이 조사에서는 각 기관에서 1차 추출단위를 과/팀으로 하고, 표본으로 추출된 과/팀에서 대상자를 선정하여 조사하는 층화집락추출방법을 사용하였다.

연구는 다음과 같이 수행하였다. 조직공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 실증하고, 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 검증하기 위하여 독립변수인 조직공정성, 종속변수인 조직몰입, 조절변수인 거래적·변혁적 리더십에 관한 이론적 논의와 선행연구를 살펴보았다. 그리고 조직공정성과 조직몰입의 관계를 조절하는 상황적 조건으로서 거래적·변혁적 리더십에 관한 이론적 근거를 정리한 후 연구 가설을 설정하였다. 가설 검증에 앞서 분석에 사용된 자료의 적절성을 확인하고 연구대상의 기본적인 특성을 살펴보고자 주요 변수의 기술통계량, 평균차이 및 상관관계를 파악하였으며, 이를 통해 표본 크기의 적정성과 잠재적 다중공선성의 위험 등을 판단하였다. 다음으로 요인분석을 통해 측정도구의 타당도 및 신뢰도를 확인한 후 가설 검증을 위해 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 진행하였다. 이 연구의 모든 분석은 SPSS 26.0 프로그램을 사용하여 이루어졌다.

제 2 장 이론적 검토와 문제 제기

제 1 절 조직공정성에 대한 이론적 검토

1. 조직공정성의 개념 : 공정성 이론을 중심으로

조직공정성(organizational justice)이란 조직 내에서 정당한 분배가 적절한 절차를 거쳐 이루어지고 자신의 기대에 합당한 대우를 받는 균형있는 상태를 일컫는다(Moorman, 1991; Thurston & Mcnall, 2010). 즉, 조직구성원의 투자에 따른 기대에 대한 심리적 보상을 의미하며 궁극적으로는 희소자원과 사회의 다양한 가치의 배분과 관련된 개념이다(최낙범·엄석진, 2013). 조직공정성은 직무만족, 조직몰입, 이직률, 결근율, 조직윤리성 등 제반 조직구성원의 태도와 행동을 변화시키는 주요 원인으로 제시되어 왔다(조병섭, 2009; 김희규, 2013; 육풍림·조태영, 2013).

조직공정성에 대한 논의는 Homans(1961), Adams(1965)에 의해 공정성 이론(equity or justice theory)으로 본격화된 것으로 보는 것이 일반적인 견해이며(유수동·전성훈, 2017), 주로 조직행동 및 인사 분야에서 연구되어 왔다(김소라, 2022). 공정성 이론은 조직구성원이 다른 사람과 비교하여 자신이 얼마나 공정하게 대우받고 있다고 지각하는지를 기초로 한다(Greenberg, 1987). 동기이론 중에서도 동기부여 과정에 초점을 둔 공정성 이론에서는 형평·불형평은 투입에 대한 심리적 합계 대비 사회적 관계에서 받는 보상을 준거집단과 비교하여 지각되며, 이는 의도로 전환되어 개인행동에 영향을 준다고 본다(Adams, 1963). 이때, 주관적 판단과 신념에 의해 좌우되는 공정성 인식에는 다양한 개인적 특성과 사회환경요인들이 종합적으로 작용함을 가정한다(오석홍, 2009). 또한, 이러한 기본가정에 따라 공정성 인식의 평가기준과 반응행동은 사회·문화·환경요인에 따라서 달라질 수 있다(김명언·이현정, 1992).

2. 조직공정성의 차원 : 2요인 모델 vs 3요인 모델

조직공정성은 다양한 하위 차원으로 구성되며 일반적으로 조직공정성과 관련한 연구는 전통적으로 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)을 하위차원에 포함시키는 2요인 모델을 주로 다루었다. 3요인 모델의 경우 기존의 공정성 하위 차원인 분배·절차공정성에 상호작용공정성을 추가한 것이다. 한국사회를 대상으로 한 실증분석에서는 일반적으로 조직공정성을 절차공정성과 분배공정성으로 한정하여 보거나 상호작용공정성까지 포함하여 보는 경우로 나눌 수 있다(박희봉 외, 2019).

1) 2요인 모델(two-factor model) : 분배·절차공정성

분배공정성은 Adams(1963)의 공정성 이론(equity theory)을 바탕으로 정교화된 개념으로(김호균·김정인, 2013), 조직 내에서 구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 의미한다(Homans, 1961). 조직공정성에 대한 심리적, 주관적 접근방법을 따른 초기의 논의들은 주로 결과 측면인

분배공정성에 초점을 맞추었으며, 인식체계는 인지부조화이론, 교환이론, 균형이론 등에 토대를 두었다(최낙범·엄석진, 2013). Homans(1961)는 분배공정성을 개인이 투입한 요소들인 직무경험, 노력, 기술 등과 그로 인해 얻는 이익 또는 기대를 교환관계에 있는 행위자들의 것과 비교함으로써 지각된다고 보았다. 분배공정성을 구성하는 요인에는 기여규칙, 필요규칙, 공평 비용, 서비스 양, 정확성, 우월성 등이 있다(Leventhal, 1980). 교환이론에 따른 분배공정성의 개념은 불공정성을 인식하였을 때 나타나는 형평회복 방식과 공정성 판단의 조건이 되는 다양한 사회적 기준을 고려하지 못한다는 비판을 받았으며, 이후 절차공정성 개념이 대두되었다(Greenberg, 1990).

절차공정성은 보상의 크기를 결정하는 과정이나 수단에서 인식되는 공정성을 의미한다(Leventhal et al, 1980). 절차공정성 개념은 분쟁해결 과정에서 당사자들의 반응을 분석한 Thibaut와 Walker(1978)의 연구를 통해 발전되었다(최낙범·엄석진, 2013). 그들은 법적절차에서 공정성을 판단하는 기준으로 과정통제와 결정통제의 두 가지 유형을 제시하고, 제3자가 두 가지 모두를 통제하는 독재적(autocratic) 상황에서보다 당사자들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 높은 과정통제(process control) 조건에서 중립적인 제3자가 결정을 내리는 경우 더 공정함을 지각하게 된다고 보았다. 이후 Leventhal 외(1980)는 일반상황에서도 적용가능한 절차공정성의 7가지 요소를 ①의사결정자의 선발, ②보상을 평가하는 기본규칙 설정, ③정보수집 방법, ④의사결정의 과정, ⑤의견호소(appeal) 과정, ⑥권한남용 등에 대한 안전장치, ⑦변경기제(change mechanisms)의 활용으로 제시하였다. 그리고 절차공정성은 조직공정성이 다차원적인 개념으로 인식되면서 분배공정성과 함께 조직공정성의 하위 차원으로 포함되기 시작하였다(Robbins & Judge, 2011; 윤영석, 2014).

2) 3요인 모델(three-factor model) : 분배·절차·상호작용공정성

3요인 모델은 2요인 모델의 공정성 하위 차원인 분배·절차공정성에 상호작용공정성을 추가한 것이다. 상호작용공정성이란 의사결정과정에서 상관이나 권위자로부터 받는 대우와 같은 인간관계와 상호작용에서 지각되는 공정성을 의미한다(Greenberg & Lind, 2000). 분배공정성과 절차공

정성이 사회교환론적 입장에서 모든 것을 대변하지 못함을 인식하고(조병섭, 2009), 1990년대 이후에는 상호작용공정성(interactional justice)이라는 새로운 개념을 포함시켜 공정성을 세 차원으로 분류하는 연구경향이 나타났다(Moorman, 1991).

Bies와 Moag(1986)는 공정성에 대한 문제가 절차와 같은 고정적인 측면뿐만 아니라 구성원간의 상호작용과 같은 인간관계에서의 인식이 핵심요인으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 이 때 상호작용을 판단하는 기준으로는 ①진실함, ②존중, ③질문의 적절성, ④설명에 대한 정당성을 제시하였다. 상호작용공정성의 의의는 산출의 경제적 측면에서 부당함을 느끼거나 결과에 불만족하더라도 결정자들의 행위나 태도에 따라서 공정성을 다르게 경험하게 만드는 데에 있다(최낙범·엄석진, 2013). 분배공정성과 절차공정성과는 달리, 상호작용공정성의 공정성에 대한 인식 기준은 조직이 아닌 상사와의 관계이다.

조직공정성이 실제로 어떤 하위 차원으로 이루어지고, 그것을 단일 차원 또는 다차원적 개념으로 다루어야 하는지에 관한 논쟁은 현재까지도 이어지고 있다(Benson & Martin, 2017). 더불어 Welbourne et al.(1995), Hauenstein et al.(2001) 등은 공정성의 하위개념들이 상호 관련되어 있으며 구분하기 어렵다는 결론을 내리기도 하였다(유수동·전성훈, 2017). 그럼에도 불구하고, 대부분의 선행연구들은 분배공정성과 절차공정성이 공정성 지각을 구성하는 기본적인 개념이라는 사실에 동의하고 있다(Marie & Didier, 2016; Benson & Martin, 2017; Jessie & Stephanie, 2017; Todd et al, 2017). 따라서 이 연구에서는 이론적·실증적 차원에서 조직공정성의 기본적인 구성 개념으로 확인된 분배공정성과 절차공정성의 두 가지 개념으로 논의를 한정하고자 한다.

그리고 연구의 방향과 관련하여서도 공무원들의 불공정성에 대한 인식의 초점을 직원 간 관계적 차원 보다는, 조직관리적 차원 또는 조직 자체의 상태와 특성에 맞추고자 하기 때문에 2요인 모델을 바탕으로 연구를 진행하고자 한다. 상호작용공정성의 공정성에 대한 인식 기준은 조직이 아닌 상사와의 관계라는 점에서 인간관계적 특성이 큰 변수이므로 분배공정성과 절차공정성이 조직관리적 특성을 가지는 변수라는 점과 성격이 다르다고 볼 수 있다.

3. 조직공정성의 중요성

최근 조직공정성에 대한 관심이 높아지고 있는데(임세건, 2018) 이는 조직공정성이 구성원의 조직에 대한 동기 및 행동에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 점이 다수 밝혀진 것(문형구 외, 2009; 박재춘, 2013)과 동시에 일과 생활의 균형, 일한 만큼의 보상 등 조직구성원들의 일과 처우에 대한 인식이 변화하고 있는데 기인한다고 볼 수 있다. 또한, 민간기업 대비 공무원 조직의 보수 측면에서의 격차 심화[6]뿐만 아니라 조직문화 및 일하는 방식에서의 차이 역시 공무원 조직구성원들의 비교의식을 강화하고 결과적으로 공정성에 대한 불만을 확대시킨다고 할 수 있다.

조직공정성은 조직구성원이 노력하여 달성한 결과물이 공정한 보상으로 이어질 것이라는 기대감을 주고, 조직공정성의 확립은 조직효과성의 형성을 촉진하는 계기가 될 뿐만 아니라 조직의 성과를 제고시키는 데에도 결정적인 역할을 하게 된다는 점에서 그 중요성이 크다고 할 수 있다(박종주·류지원, 2006). 조직구성원의 공정성에 대한 인식 정도는 직무만족, 조직몰입, 상사에 대한 신뢰, 직무성과 등에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Folger & Konovskey, 1989).

조직공정성에 대한 연구들 중 일부는 조직공정성의 하위 차원인 분배공정성과 절차공정성이 결과변수에 미치는 영향을 각각 확인하며 영향력의 차이를 실증하려고 시도하였다. 전통적인 2요인 모델에서의 일반적인 가정은 분배공정성이 직무만족과 같은 개인 관련 변수에 더 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직 관련 변수에 더 큰 영향을 미친다는 것이다(최낙범·엄석진, 2013). 그러나 실제 경험적 연구에서 제시하는 결과는 이론적 가정과 다르게 나타나기도 한다(Folger & Konovsky, 1989; 배귀희, 2007; 조은현·탁진국, 2009). 선행연구들에서 나타나는 상

---

6) 역대 정부의 민간 대비 공무원 보수 수준 평균(상용근로자 100인 이상 사무관리직 임금 대비 공무원 보수 비율)은 △박근혜 정부 84.28% △이명박 정부 86.3% △문재인 정부 87.35% △노무현 정부 93.2%로 나타났다(정채희, 2022.9.11., 한경BUSINESS, “대통령 연봉 2억4천만원…9급 공무원 월급은 최저임금보다 낮아”, 2023.3.9. 검색: https://magazine.hankyung.com/business/article/202209103134b).

반된 결과는 공정성의 결과우위론과 절차우위론 주장을 통해 이해할 수 있다. Leventhal 외(1980)는 구성원들은 결과에 더 민감하게 반응하기 때문에 일반적으로 절차보다는 분배가 강조되지만, 배분을 정당화하는 수단에 만족하지 못하면 절차에 더 관심을 갖는다고 보았다. 반대로 Cropanzano와 Folger(1989)는 준거인지이론(reference cognition theory)을 토대로 피평가자들은 절차가 정당하다고 생각할 경우, 불만족스러운 결과에 대해서도 분노반응을 일으키지 않는다는 절차우위론을 주장하였다. 이러한 선행연구의 혼재된 결과들은 조직의 환경과 자원의 배분상태 및 준거집단의 특성 등을 종합적으로 고려한 접근방법이 필요하다는 점을 시사한다(최낙범·엄석진, 2013). 조직공정성 논의에서는 맥락적으로 작용하는 환경요인들과 개인적 특성이 중요하게 다루어질 필요가 있다.

4. 선행연구의 검토 및 문제제기

1) 공무원 전체를 대상으로 한 연구의 필요성이 제기된다.

선행연구를 살펴보면, 사적부문에 관련 연구가 편중되어 있거나 공적부문이라 할지라도 전북, 부산 등 특정 지역 공무원 또는 경찰, 사회복지 등 특정 직군 공무원을 대상으로 한 경우가 많아 연구의 결과를 대한민국 공무원 전체로 일반화하기에는 한계가 있었다. 따라서, 전체 공무원에 대한 조직공정성을 확인하고 이것이 조직몰입에 미치는 영향을 다루는 것은 의미가 있다고 여겨지며 외적타당성 제고에도 도움이 된다.

2) 조직 전반에 대한 공정성 인식의 조직몰입에 대한 영향력 확인이 필요하다.

선행연구들은 공무원 조직에서의 성과평가제도 또는 인사고과제도 등 특정 제도에 대한 조직공정성 인식의 결과적 측면이 조직몰입에 미치는 영향을 확인한 경우가 많다. 국내 연구의 흐름을 확인해보면, 2000년대 초반 신공공관리론 도입과 함께 공공조직에도 경쟁 요소, 개인 평가와

같은 장치들을 활용하게 되면서 조직공정성에 대한 연구는 이런 제도들의 공정성이 조직구성원의 행태에 어떤 영향을 미치는지에 대해 많은 논의를 지속했다(예: 신황용·이희선, 2013; 김동원, 2013). 개인의 임금이 업무성과에 따라 차등화되는 연봉제가 도입됨에 따라 구성원들의 공정성에 대한 관심이 한층 증대되었기 때문이다(이목화·문형구, 2014).

그러나 특정 제도에 한정한 조직구성원의 공정성 인식이 아니라 조직 전반에 대한 공정성 인식을 독립변수로 하여 공무원 조직 자체에 대한 공정성 인식과 그 영향력을 연구하고 현황을 파악할 필요가 있다.

제 2 절 조직몰입에 대한 이론적 검토

1. 조직몰입의 개념

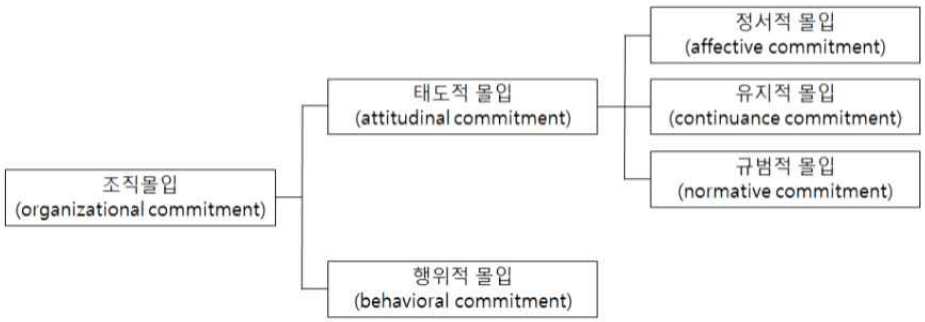
조직몰입(organizational commitment)이란 구성원이 조직이나 조직목표에 대해 갖는 심리적인 애착 또는 동일시 정도를 일컫는다(Mowday et al., 1979). 일반적으로 조직몰입은 '조직과 조직 구성원 간의 유대(linking) 및 결속(bond)'을 의미하며 이러한 관계의 성격 즉, 조직과 구성원 사이에 유대와 결속이 형성되고 발전되는 과정을 어떻게 이해하는지에 따라 다양한 방식으로 개념 정의가 이루어지고 있다(Mathieu & Zajac, 1990).

조직몰입의 개념은 크게 행위적 몰입(behavioral commitment)과 태도적 몰입(attitudinal commitment)으로 구분할 수 있다(Brown, 1996). 행위적 몰입은 조직을 이탈할 경우 발생하는 비용을 회피하고자 공식적이고 규범적인 수준의 기대를 넘어 지속적으로 조직에 몰두하는 행동을 의미한다(Mowday, Steers, & Porter, 1979). 휴가기간, 이전 불가능한 퇴직기금, 종신재직 등은 모두 조직이탈을 어렵게 만드는 비용으로서 행위적 몰입을 유도하는 요소들이라고 할 수 있다(Salancik, 1977). Becker(1960)는 부수적 투자이론(side-bets theory)에서 조직구성원이 조직을 이탈할 경우 그동안 조직에 투자해 온 가치가 손실되기 때문에 행동의 일관성 즉, 구성원으로서의 자격을 지속적으로 유지하려는 경향을 보인다고 주장하였는데, 이것이 조직몰입에 대한 행위적 접근의 대표적인 예시이다

(Ko, Price, & Mueller, 1997).

반면, 태도적 몰입은 조직에서의 작업경험, 조직에 대한 인식, 개인의 특성 등이 복합적으로 결합되면서 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되는 것을 말한다(Mowday, Porter, & Steers 2013). 태도적 몰입은 다시 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 세분화할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 이렇게 조직몰입이 세 가지 차원으로 제시된 이후, 조직몰입을 다차원적인 태도 개념으로 보는 인식이 확산되어 왔다(Allen & Meyer, 1996).

<그림 2-1> 조직몰입의 유형



자료: Brown(1996)

조직몰입을 세 가지 차원으로 구분할 때, Allen과 Meyer에 따르면 첫 번째 차원인 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적인 결합을 통해 조직의 일원으로서 참여하는 것을 즐겁게 여기는 것을 의미한다. 조직에 대한 충성심, 소속감 등의 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도이며 조직에 대한 구성원의 감성적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감대, 그리고 높은 참여의식을 반영하는 정신적인 상태를 의미한다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 근로자는 조직에 남아있을 가능성이 높은데 그 이유는 자신이 원하기 때문이라고 볼 수 있다.

두 번째 차원인 유지적 몰입은 조직을 떠났을 경우에 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 계속 몰입하게 되는 것을 의미한다. 조직과의 관계가 유지적 몰입에 의하여 지속되고 있다면 그 이유는 필요(need)에 의해

서인 것이다. 경제적인 측면에 중점을 두는 몰입의 유형이라고 할 수 있다(최낙범·엄석진, 2013).

세 번째 차원인 규범적 몰입은 조직구성원들이 조직의 규범을 내재화하여 조직에 남아야 한다는 의무감 또는 책임감을 갖는 것에서 형성되는 몰입을 뜻한다. 조직에 대한 만족과는 상관없이 도덕적 의무감으로 조직에 남아야 한다고 생각하여 몰입하는 것이다. 높은 수준의 규범적 몰입 상태에 있는 근로자는 그 조직에 머무르는 이유가 의무감에 있다고 볼 수 있다.

2. 조직몰입의 중요성

조직몰입은 조직구성원과 조직을 이어주는 연결고리(linkage)로써 조직 전체의 생산성과 효과성을 높이는 중요한 기능을 수행하기 때문에 조직구성원의 행태연구에서 중요한 변수로 인식되어 왔으며(최낙범·엄석진, 2013), 조직행위론의 연구에서도 중요한 변수로 많이 연구되어 왔다(이유진 외, 2005). 조직몰입은 단순한 감정적 반응이 아니라 조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 신뢰하는 것이기 때문에 가치 신념의 뿌리가 깊으므로 업무환경이나 상황변동이 있더라도 잘 변하지 않는다(김동원, 2013). 비교적 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내 주고 있다는 점에서 그 중요성이 높다고 할 수 있다(성상훈, 2006).

개인이 조직에 몰입한다는 것은 조직을 위해 헌신적인 공헌(contribution)을 할 수 있게 된다는 측면에서 중요시되고 있는데, 이는 조직몰입이 구성원들의 이직 및 결근(Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 1989)과 같은 행위 변수뿐만 아니라 직무만족(Bluedom, 1982; Rusbelt & Farrell, 1983; Vandenberg & Scarpello, 1990; Williams & Hazer, 1986)과 같은 태도 변수, 그리고 성과(Meyer et al., 1989)에 유의한 영향을 미친다고 여겨지기 때문이다. 특히, 구성원의 직무성과 향상은 조직의 경쟁력 강화 및 조직성과의 향상으로 이어질 수 있기 때문에(Kathz & Kahn, 1978) 효율적인 조직관리의 차원에서도 조직몰입의 중요성이 인정된다(이환범·이수창, 2006). 실제로 조직몰입은 조직효과성을

나타내는 유용한 지표로 활용되고 있다(예: Steers, 1975).

보다 구체적으로 조직몰입이 개인의 행위 변수와 태도, 개인 또는 조직의 성과에 영향을 미친다는 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직몰입이 개인의 행위 변수에 영향을 미치는 경우로, Katz와 Kahn(1978)은 조직몰입의 수준을 높일 경우 구성원들의 이탈행위(withdrawal behavior)를 줄이고 혁신과 같은 부가적인 역할행동(extra-role behavior)을 유발하여 조직의 경쟁력을 높일 수 있다고 주장하였다.

둘째, 조직몰입이 개인의 태도 변수에 영향을 미치는 경우와 관련하여서는 조직몰입 수준이 높은 구성원들이 직무수행을 위한 동기와 조직에 근속하고자 하는 동기가 높은 것으로 나타났다(안도희·안병국, 2015).

셋째, 조직몰입이 성과 변수에 영향을 미치는 경우를 살펴보면 Scholl(1981)과 Weiner(1982)가 조직몰입과 조직성과 간에 직・간접적인 효과가 있다고 밝힌 바 있으며 Thompson & Werner(1997)도 조직몰입은 조직성과와 강력한 관계를 가진다고 보고하였다. 이 외에도 조직몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되어 왔으며(예: Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; 이희태, 2015) 이는 조직이론의 중요한 측면이라고 할 수 있다(김석용, 2020).

3. 조직몰입의 영향요인

조직몰입과 관련된 연구는 Becker(1960)로부터 비롯되었다(오진주·김진모, 2015). Becker(1960)의 이론에 따르면 조직몰입은 기본적으로 경제적 교환 행동의 하나인 계약에 의해 이루어지며, 이 계약을 통해 직원이 몰입함으로써 얻는 것을 사이드 베트(Side-bet)라고 한다. 정서적 몰입과 규범적 몰입의 형성과정은 이 교환원칙으로 설명이 가능한데, 구성원은 조직으로부터 받은 각종 보상으로 인하여 일종의 도덕적 의무감을 가지게 된다. 교환의 호혜성(norm of reciprocity)에 따라 구성원은 조직에 대한 헌신과 애착을 통해 그러한 의무감을 충족시키려고 하기 때문에 정서적 몰입과 규범적 몰입이 형성될 수 있는 것이다(Meyer and Allen, 1991). 두 가지 차원의 몰입은 매우 유사한 과정을 통해 형성된다고 볼

수 있다(박준혁 외, 2014).

이러한 이론적 추론에 기반하여 조직몰입에 영향을 주는 요인과 관련한 연구가 다수 이루어져 왔다. 또한, 조직몰입이 가지는 중요성으로 인하여 어떤 과정을 통해 조직몰입의 수준이 결정되는지 등을 규명하려는 시도가 많은 학자들에 의해 진행되었다(이하영, 2017).

조직몰입의 수준은 다양한 차원의 요인들이 복합적으로 작용하여 결정되는데, Mathieu와 Zajac(1990)와 Steers(1977)의 분류를 참고하여 이하영(2017)이 재정리한 다섯 차원의 구분 기준[7]에 따라 조직몰입의 영향요인을 살펴보고자 한다. 분류 내용은 ⅰ)개인적 특성 ⅱ)직무적 특성 ⅲ)관계적 특성 ⅳ)조직적 특성 ⅴ)관리적 특성의 다섯 차원이다. 이 논문에서는 관리적 특성을 보다 중점적으로 살펴보고자 하는데 그 이유로 첫째는 주요 주제인 조직공정성과 관련이 있기 때문이고 둘째는 실증연구를 통해 관리적 차원이 다른 차원에 비해 조직몰입에 더 큰 영향력을 미친다고 알려졌기 때문이다(이하영, 2017).

1) 개인적 특성

조직몰입에 영향을 미치는 개인적 특성은 크게 객관적 특성과 주관적 특성으로 나눌 수 있다. 객관적 특성의 예로는 연령, 성별, 학력, 결혼여부 등과 같은 인구사회학적 특성이 있고 근속연수, 직급, 직위, 고용형태, 성과 등의 그 외 특성이 있다. 그리고 주관적 특성으로는 개인의 심리 및 인식과 관련성이 높은 직무동기, 공공봉사동기, 직무스트레스 등이 제시되어 왔다.

개인의 인구사회학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 일관된 결과를 보이지 않는다. 개인의 인구사회학적 특성은 조직몰입의 직접적인 영향이라기보다 주로 관련된 중간 매개변수들을 통해 간접적인 영향을 미치

---

7) Mathieu와 Zajac(1990)는 조직몰입의 영향요인을 개인적 특성(personal characteristic), 직무적 특성(job characteristic), 역할적 특성(role state), 관계적 특성(group/leader relation), 조직적 특성(organizational characteristic)의 다섯 차원으로 분류하였고, Steers(1977)는 개인적 특성(personal characteristic), 직무적 특성(job characteristic), 작업경험(work experience)의 세 차원으로 구분하였다.

기 때문에 합치된 연구결과가 나타나지 않았을 가능성이 크다(방하남·김상욱, 2009). 그럼에도 불구하고 경험적 연구에서 대체로 반복 관측되는 사실들은, 여성이 남성보다, 나이가 많은 사람이 젊은 사람보다 더 높은 조직몰입 수준을 나타내는 것으로 보고되고 있다(방하남·김상욱, 2009)

한편, 개인의 주관적 특성인 직무동기(예: Mathieu & Hamel, 1989), 공공봉사동기(예: 최낙범·이수영, 2016), 직무스트레스(예: 김구, 2005) 등도 구성원의 조직몰입 수준에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

2) 직무적 특성

직무특성과 조직몰입 간의 관계를 설명한 많은 연구들은 직무특성이론(Hackman et al., 1975)을 바탕으로 하였는데, 직무특성이론에서는 직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 직무 자체가 종사자의 직무동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있는 특성을 가지고 있는 것으로 본다(최낙범·전대성, 2016). 직무특성이론에 기반하여 직무특성과 조직몰입의 관계를 설명한 많은 경험연구들은 직무유형과 직무범위, 직무량 등의 직무특성이 조직몰입에 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

일반적으로 확인되는 사실은 조직구성원에게 부여된 직무의 범위가 넓고(Mathieu & Zajac, 1990) 직무량이 적절할수록 조직으로부터 안정적인 직무환경을 제공받고 있다고 인식하게 되어(조선배 외, 2009) 높은 수준의 조직몰입이 나타난다는 점이다.

3) 관계적 특성

조직구성원 간 관계적 특성은 조직경험의 핵심적인 부분(이하영, 2017)이므로 조직경험을 통하여 형성되는 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 실제, 리더십과 임파워먼트 등 다양한 관계적 특성이 조직몰입의 영향요인으로 제시되어 왔으며, 많은 선행연구들이 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십 등 다양한 유형의 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

4) 조직적 특성

조직구조와 조직문화 등과 같은 조직적 특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 많은 경험적 연구들이 진행되어 왔다. 조직적 특성 역시 조직구성원들의 경험에 영향을 준다는 측면에서 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 할 수 있다. 대표적인 관련 변수로는 목표명확성과 조직문화가 있다. 목표설정이론(goal setting theory)에 따르면, 구체적이고 명확한 조직목표는 조직구성원들이 목표달성을 위해 무엇을 해야 하는지를 정확하게 알려주기 때문에 긍정적인 동기를 유발하고 심리적 애착을 증진한다(허성욱, 2016; 김선문·문국경, 2019). 그리고 조직문화는 조직 내에서 장기간 형성되어온 가치관이나 신념을 반영하는 조직특성 중 하나로, 조직 구성원들의 조직사회화에 강한 영향을 미치고 결과적으로 그들이 가지는 태도나 행위에도 큰 영향을 미치는 요인으로 확인되었다(윤우제 외, 2011). 그러나 관련 연구들의 결과에서 조직적 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 일관된 결과를 보이지 않는다(이하영, 2017).

5) 관리적 특성

구성원이 경험한 다양한 조직 관리적 특성은 조직몰입 수준에 상당한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(이하영, 2017). 우선, 채용, 성과급 등의 보상, 교육훈련, 경력관리 등 구성원에게 직접적인 영향을 미치는 인적자원관리는 조직구성원에 대한 장기적 투자의사를 나타내는 일종의 신호로 인식될 수 있다(Alfes et al., 2013). 이러한 경우 호혜적 보답으로 구성원의 조직몰입 또한 높아질 수 있다.

이 외에도 조직관리가 이루어지는 과정과 그 결과가 얼마나 공정한지를 구성원들이 인식하는 정도, 즉 조직공정성이 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(예: Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988; 최낙범·엄석진, 2013). 이는 많은 선행연구를 통해 경험적으로도 확인되었으며, 일반적으로 조직공정성 수준을 높게 인식하면 조직몰입이 증가하고 반대로 낮게 인식하는 경우는 조직몰입 수준이 감소하는 것으로 나타난다.

4. 선행연구의 검토 및 문제제기

1) 직급별 비교를 통하여 조직관리적 차원의 맞춤 처방을 제시할 수 있다.

현재 공무원 사회에서 나타나는 현상 등을 미루어 볼 때, 조직공정성에 대한 인식과 불만족 수준이 직무 역할특성에 차이를 보이는 과장급 이상과 미만으로(4급 이상 관리자급, 5급 이하 실무자급) 차이가 있을 것이라고 추측할 수 있다. 이에 따라, 종속변수인 조직몰입의 수준 또한 직급에 따라 다를 것이라고 추론할 수 있는데 선행연구 등에서는 직급별 조직몰입의 차이, 특히 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 공무원 직급별 비교 분석은 찾기가 어렵다. 이 연구의 결과에 따라, 조직공정성과 관련한 조직몰입을 제고할 수 있는 처방을 제시함에 있어 전 직급을 대상으로 하는 일괄적인 조직관리의 차원이 아니라, 직급별 맞춤 관리 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

2) 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 선행연구들의 결과가 혼재되어 있어 추가적인 실증연구가 필요하다.

선행연구마다 조직공정성의 하위 차원인 각각의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 다르게 보고하고 있어 추가적인 실증연구가 필요하다. 선행연구 결과들의 혼재는 조직의 환경과 자원의 배분상태 및 준거집단의 특성 등을 종합적으로 고려한 접근방법이 필요하다는 점을 시사한다(최낙범·엄석진, 2013).

제 3 절 거래적·변혁적 리더십에 대한 이론적 논의

1. 거래적·변혁적 리더십의 개념

리더십이란 리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 다른 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이며(Northouse, 2021), 조직 내 자원이 조직의 성장과 경쟁력에 중요하다는 자원기반이론에서 말하는 인적자원에 해당한다. 직무수행 과정이 리더와 부하 간의 끊임없는 상호작용이라고 한다면(김준영·이갑두, 2018), 부하의 동기부여가 상사의 리더십 스타일에 따라 달라질 수 있음을 고려할 수 있다(Graves et al., 2013).

전통적으로 리더십에 대한 연구는 어떤 사람이 리더가 될 수 있는가에 초점을 맞춘 특성론부터, 특정 유형의 리더를 만들기 위해서 어떤 교육·훈련이 필요한가에 관심을 갖는 행동론, 그리고 리더십의 효과성이 높은 상황이나 조건은 무엇인가에 관심을 둔 상황론 등으로 구분한다(홍승희·김구, 2014). 많은 연구들은 전통적으로 행동론과 상황론을 결합하여 과업 중심적인 리더와 사람 중심적인 리더가 어느 상황에서 조직의 효과성을 높이는가를 연구하는데 많은 관심을 보여 왔다(윤견수, 2006).

이후 리더십 연구에 큰 변화를 가져온 것이 Burns(1978)가 처음으로 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)에 대한 이론이었다(홍승희·김구, 2014). 리더의 영향력을 크게 관료적 권위에 의한 영향력과 교환 및 변화를 줄 수 있는 영향력으로 구분하고 후자의 경우를 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 다시 구분하였다(윤견수, 2006). 거의 10년이 지난 후 Bass(1985)가 거래적·변혁적 리더십의 범위와 특성 등을 구체화하며 이론을 확장시켰다(Lussier & Achua, 2013).

거래적 리더십은 조직구성원이 자신이 원하거나 필요로 하는 것들을 얻기 위하여 교환관계에 참여하는데, 이 때 리더가 부하 직원들에게 명확한 목표와 부하 직원이 목표를 달성하였을 때 받을 수 있는 보상을 구체적으로 제시함으로써 부하 직원의 몰입을 유도하여 조직의 성과 달성을 이루어내는 것을 의미한다(김지한 외, 2010). 또한, 금전적 인센티브를 제공하여 부하의 저차원적 욕구를 충족시키고 바람직한 행동을 끌어낸다(신장선·차윤석, 2014). 거래적 리더십은 구성원들의 자기이익(self-interest)

을 충족시키는 활동을 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 믿음을 전제로 하고 있다(장세은·문국경, 2022).

거래적 리더십의 하위차원에는 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)가 있다(Bass, 1985). 첫째, 조건적 보상은 리더와 부하 직원이 서로 건설적인 교환이나 거래를 형성하는 것을 의미한다. 리더는 자신의 기대를 명확하게 제시하고, 기대를 충족시켰을 때 따르는 보상에 대해 부하들과 합의를 이루어내기 위해 노력한다(Judge & Piccolo, 2004). 거래적 리더는 부하들에게 노력한 만큼 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 경제적 교환관계를 중심으로 부하직원들을 동기부여하는 것이다. 둘째, 예외에 의한 관리는 리더와 부하 직원들 간의 거래 결과에 기초해서 부하 직원의 행동을 교정하는 것을 의미한다. 부하 직원의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때에만 리더가 개입하는데, 리더가 개입하는 시기의 차이를 기준으로 적극적인(active) 행태와 소극적인(passive) 행태로 구분된다. 적극적인 예외관리는 부하직원의 행동을 관찰하고, 문제를 예방하며, 심각한 어려움이 발생하기 전에 부하직원의 행동을 조정하는 것이고, 소극적 예외관리는 문제가 발생한 후에야 이를 교정하기 위한 행동을 취하는 것이다(김지한 외, 2010).

변혁적 리더십은 조직구성원들이 개인적 이해관계를 넘어서 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십이다. 즉, 조직구성원들의 자발적인 변화를 이끌어내는 것이며, 조직의 과업, 목표, 그리고 전략에 조직구성원들이 몰입하도록 하는 리더십이다(Yukl, 1989). 변혁적 리더십은 스스로 조직구성원에게 탁월한 역할 모델(role model)이 되며, 도덕적 가치를 개발하고, 자율적 의사에 기반을 둔 의사결정 및 문제해결의 정체성을 보유하며, 구성원에 귀를 기울이며 대립되는 의견일지라도 개방적인 특성을 지닌다(장세은·문국경, 2022). 이를 통해 리더와 구성원 간의 협력적인 분위기가 형성되고, 구성원은 변혁적 리더의 기대에 부응하고자 노력하며, 신뢰를 기초로 리더를 본받으려 노력한다. 즉, 변혁적 리더십은 부하의 가치와 신념에 중점을 두고, 거래적 리더십은 리더와 부하 사이의 교환관계에 중점을 두고 있다는 점에서 큰 차이가 있다고 할 수 있다(Judge & Piccolo, 2004; 전원보,

2007).

변혁적 리더십의 하위차원에는 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspirational motivation)라는 네 개의 요소가 있다(Bass, 1985). 첫째, 카리스마는 리더가 하위자로부터 존경과 신뢰를 얻어내고 강한 사명감을 심어주는 것을 의미한다(류은영·유민봉, 2008). 부하 직원들이 리더와 일체감을 느끼도록 행동하는 것으로, 부하 직원들에게 리더가 확신과 신념을 가지고 있는 것으로 느끼도록 하며 때로는 감정적인 호소를 하기도 한다(Judge & Piccolo, 2004). 둘째, 개별적 배려는 리더가 부하 직원들의 관심과 욕구에 귀를 기울이며, 부하 직원들에게 멘토나 코치로서의 역할을 수행하는 것을 의미한다(Judge & Piccolo, 2004). 개별적 배려는 리더가 부하들의 관심사항을 공유하는 것이라고 할 수 있다. 셋째, 지적 자극은 도전적이며, 기존에 일하던 방식을 개선하기 위해서 선입견을 극복하고 새롭게 고민하면서 보다 도전적인 아이디어를 추구하는 것이다(Cremer, Dijke & Bos, 2007). 넷째, 영감적 동기부여는 업무에 대한 의미와 도전을 제시함으로써 동기를 유발하게 한다. 매력적인 미래를 마음속에 그릴 수 있도록 격려함으로써 팀 정신, 열정, 낙관주의 등을 증가시키는 결과를 가져오게 한다(Gelard et al., 2014).

2. 거래적·변혁적 리더십의 중요성

조직에서 리더는 인사권, 예산권, 평가·보상과 같은 다양한 공식적 권한을 사용할 수 있으며, 리더 개인의 품성 및 역량과 함께 이러한 권한을 활용하여 조직 내에서 강한 영향력을 발휘할 수 있다(하미승, 2018). 리더의 영향력은 구성원의 행동 및 동기와 상호작용하여 조직성과와 조직문화에 여러 영향을 미칠 수 있으며, 조직이 지향하는 바를 결정하게 된다는 점에서 중요하다(김재형 외, 2020). 다수의 공공 행정 연구에서도 리더십이 공공 부문 조직의 성과를 향상시키는 데 필수적인 역할을 하며 중요하다는 점이 강조되었다(Lee & Park, 2021).

다양한 리더십 스타일 중에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 여러 분야에서 연구의 주제로 널리 사용되어지고 있는데(Bass & Avolio,

1990), 행정학 분야에서도 공공부문 리더십 연구에 많이 활용되고 있다(Sun & Henderson, 2017). 거래적·변혁적 리더십이 공공부문에 있어 중요한 이유는 불확실한 환경에서 조직의 경쟁력과 성과를 증진하는데 해당 리더십 스타일이 핵심적인 역할을 할 뿐만 아니라(류은영·유민봉, 2008), 구성원의 태도와 행위를 결정짓는 중요한 변수로 간주되기 때문이다(홍승희·김구, 2014).

실증연구들에서 거래적·변혁적 리더십 양자의 역할과 효과의 차이에 주목하고 두 리더십의 조직효과성 변수들에 대한 영향력을 확인한 최근 연구들을 보면(이영균·김영태, 2014; 장호일·이재완, 2014; 정재명, 2011; 정호준 외, 2015) 대체적으로 다음과 같은 결론을 내린다. 첫째, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족, 조직혁신, 조직시민행동 등의 변수에 대해 보다 강력한 효과를 발휘한다. 둘째, 조직몰입과 관련하여서는 일관성이 없다. 변혁적 리더십은 일반적으로 구성원의 조직몰입을 높이지만, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계는 정형적이지 않으며, 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 영향력은 거래적 리더십에 비해 항상 높지는 않다는 점을 알 수 있다(허성욱·최재송, 2017).

3. 선행연구의 검토 및 문제제기

1) 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 리더십의 조절효과 연구가 필요하다.

상황이론에 따르면 조직구성원들은 직무수행과정에서 자신이 처해 있는 상황적 요소와 조건에 의해 영향을 받기 때문에 조직공정성의 효과 역시 조직적 맥락에 따라 달라질 수 있으며, 이와 관련한 리더십의 조절효과 연구가 미진한 편으로 추가적인 연구의 필요성이 제기된다. 특히, 조직공정성과 조직몰입 변수 간의 관계를 리더십 스타일이 조절한다는 연구는 많지 않은데, 리더십에 따라 두 변수 사이 관계의 강도가 달라질 수 있음에도 불구하고 그동안 많은 선행연구는 이들 변수 간의 직접적인 관계만을 밝히는 것에 초점을 두었다.

하나의 특정한 리더 행동이 어떤 상황에서나 가장 효과적이지 않다고

주장하는 전 범위 리더십 모델에 따르면, 부하에 대한 리더의 영향력이 실질적인 효과를 발휘하기 위해서는 부하의 특성과 조직의 환경에 적합해야 한다(정동일 외, 2013). 즉, 단순히 어떤 특정한 리더십 스타일이 있다고 해서 리더십 효과성이 결정되는 것이 아니라 리더의 다양한 행동이 상황과 맥락에 맞게 실천되느냐에 따라 효과성의 크기가 달라질 수 있다는 의미이다(Sosik & Jung, 2011). 이러한 관점을 연구에 적용해보면 분배공정성과 절차공정성에 대한 조직구성원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향력은 리더십 스타일이 부하 및 조직 환경과 어떤 관계이냐에 따라 차별적일 수 있다고 가정할 수 있으며 이와 관련한 조절효과 연구가 필요하다고 할 수 있다. 조직공정성과 결과변수들 간의 관계에서 거래적·변혁적 리더십이 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구는 전무한 상태인데, 조절효과 연구의 필요성은 단순히 공정성만을 확보해주는 것뿐만 아니라 어떠한 리더십을 발현하는 것이 긍정적인 결과를 도출하는지 알아봄으로써 공정성과 리더십의 상호관계에 대한 이해의 폭을 넓히는 데 있다(홍계훈 외, 2017).

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 문제 및 가설 설정

1) 조직공정성과 조직몰입

분배공정성과 절차공정성이 조직과 직무에 대한 태도와 정서에 긍정적인 영향을 미치는 것은 사회적 교환이론(social exchange theory)에 의해서 설명될 수 있다(Blau, 1964). 사회적 교환(social exchange)이란 상호

간의 신뢰(trust)에 근거하여, 혜택을 받는 자는 이에 대한 보답의 의무감을 느끼고 혜택을 베푸는 자는 상대방이 언젠가 그 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계를 말한다(Blau, 1964). 조직구성원들의 상호작용으로부터 형성되는 동기와 기여 간의 교환적 성격에 따라 사회적 교환과 비교되는 개념이 경제적 교환이다. 조직이 주는 경제적인 보상에 기초하여 조직을 위한 행동을 취하는 것이 경제적 교환이론인 반면에, 미래에 얻을 수 있는 비물질적인 보상을 얻기 위하여 조직과의 교환관계를 맺을 수 있다는 것이 사회적 교환이론의 기본이다(이유진 외, 2005). 경제적 교환관계에서 조직구성원은 조직과의 공식적인 계약을 기반으로 상호교환과 관련된 시기, 방법, 내용을 명확하게 규정하지만 사회적 교환관계에서는 명시된 계약이 아니라 호혜성의 규범(norm of reciprocity)에 의해 교환이 이루어진다(박노윤 외, 2014).

선행연구에 따르면 분배·절차공정성은 조직구성원과 조직 간의 사회적 교환관계의 수준을 높임으로써 조직효과성을 증가시킨다(최낙범·엄석진, 2013; 이환성, 2009). 조직에서 공정한 절차를 바탕으로 직원들의 노력을 평가하고 이러한 평가에 기반하여 결과물을 공정하게 분배한다고 조직구성원이 인식한다면, 공정한 대우라는 혜택을 받은 만큼 구성원들은 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지고 호혜성의 규범에 따라 조직몰입의 수준을 높일 것이다. 조직과 구성원 간에 사회적 교환관계가 형성되는 것이다.

조직몰입에 미치는 조직공정성의 긍정적인 영향은 국내외 여러 선행연구들을 통하여 입증되었다(최낙범·엄석진, 2013). 관련 연구들은 조직공정성의 각 하위차원이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구와 조직몰입에 대한 하위차원 간 상대적 영향력을 확인한 연구(예: 고종욱·서상혁, 2003; 임준철, 1998; Mcfarlin, 1992)로 분류해 볼 수 있다. 전자인 조직공정성의 각 하위차원이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구들은 연구 결과에 따라 다시 (1) 분배공정성의 영향력만 유의미하게 확인된 연구(예: 이동수, 2008; 김호균·김정인, 2013; 박철민, 2003), (2) 절차공정성의 영향력만 유의미했던 연구(예: 김경주, 2007; 석청호, 2005)와 (3) 분배공정성과 절차공정성 모두가 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인한 연구(예: 이동수, 2008; 곽미정, 2016)로 분류해볼 수 있다. 드물지만 두 변수 모두 조직몰입에 유의미한 영향이 없다고 보고한 연구(예:

배귀희, 2007)도 존재한다.

일부 연구들은 조직의 공정한 의사결정에 의해 지각되는 절차공정성은 주로 조직몰입, 조직신뢰, 조직효과성과 같은 조직 관련 결과물(organization-related outcomes)에 영향을 미치는 반면, 구성원 개인에게 주어지는 보상의 크기에 의해 지각되는 분배공정성은 직무성과, 직무만족, 직무열의 등의 개인 관련 결과물(person-related outcomes)에 영향을 미친다고 주장하기도 한다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 그러나 분배공정성도 조직몰입에 영향을 미치는 요인임을 밝힌 연구들이 다수 존재함과 동시에, 공무원 조직의 최근 사회적 현상 및 인식에 대한 조사 결과[8]들을 살펴보았을 때 분배공정성 역시 조직몰입과 밀접한 관련이 있음을 추론할 수 있기 때문에, 이상의 논의를 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1-1: 분배공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 절차공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

이 연구에서는 추가적으로 직급에 따라 조직몰입에 미치는 공정성별 영향력에 차이가 있는지를 확인하고자 한다. 다수의 조직공정성 관련 연구들은 조직몰입에 대한 조직공정성의 하위 차원 간 상대적 영향력을 확인하였다(예: 고종욱·서상혁, 2003; 임준철, 1998; Mcfarlin, 1992). 분배공정성이 절차공정성보다 조직몰입에 더 강한 영향을 준다는 연구 결과(Pillai, Schriesheim & Williams, 1999), 분배공정성보다 절차공정성이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 연구(Alexander & Ruderman, 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; 표선영, 2020) 등으로 결과는 엇갈리는 경향이 있다.

이 연구의 주요한 연구 대상인 공공부문 관련 연구에서는 조직몰입이 절차공정성에 더욱 민감하게 반응한다는 주장과 이를 뒷받침하는 연구들

8) 2021년 공직생활실태조사에 따르면 공무원의 이직의향 수준이 최근 5년간 상승하는 추세를 보이는 것으로 나타났다(2021년 2.95점, 리커트 5점 척도 기준이며 "전혀 그렇지 않다" 1점~"매우 그렇다" 5점). 2021년 응답 점수는 최근 5년 중 가장 높은 점수이며, 이직의향이 있는 경우 그 이유가 "낮은 보수"라고 한 응답이 34.7%로 가장 높았다. 차순위는 "가치관/적성이 맞지 않아서" 14.0%였다.

이 존재한다(박시진·최선미, 2019; 박정화·심동철, 2018; 이희태, 2015). 조직의 리더가 부하 직원의 보수 및 보너스를 결정할 재량의 폭이 좁아 부하 직원들은 분배공정성보다 적절한 절차를 거쳐 조직으로부터 정당한 분배를 받았는지에 관한 절차공정성에 더 민감하다는 주장이다. 반대로 분배공정성의 영향력이 더 크다는 결과를 보여주는 실증 연구들도 있다(예: 김호균·김정인, 2013). 이처럼 공공부문에서 각각의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향력을 비교한 연구의 결과들이 일관되지 않는데, 이는 조직을 둘러싼 상황이 각자 다르기 때문이라고 추측해볼 수 있다.

이 연구에서는 공무원 조직이라는 특정한 집단을 둘러싸고 있는 맥락과 환경 등의 영향을 고려할 때, 보수와 같은 분배 관련 처우에 대해 저연차·하위직급 공무원 조직이 목소리를 내는 사회적 상황과 함께, 관련 인식조사 등에 기반하여 공무원의 조직몰입에 미치는 공정성별 영향력이 과장급을 기준으로 한 직급(4급 이상 관리자 직급, 5급 이하 실무자 직급)에 따라 차이가 있을 것이라고 추론한다. 다만, 공공조직을 대상으로 직급이 조직공정성의 영향력에 미치는 효과를 확인한 연구가 많지 않고, 제시된 결과들 또한 일관되지 않기 때문에 더 많은 경험적 증거가 필요할 것으로 보인다. 따라서, 이 연구에서는 별도로 가설을 설정하지 않고 대상을 직급별로 구분한 뒤 조직몰입에 미치는 공정성별 상대적 영향력을 확인하여 그 결과를 제시하고자 한다.

2) 거래적·변혁적 리더십의 조절효과

조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 조절변수 연구는 다수 진행되어 왔다. 조직구조(임재영·문국경, 2019), 조직문화(이강문, 2017), 직무특성(최낙범·이수영, 2016; 최낙범·전대성, 2016; 박주원·조윤직, 2016), 보상제도(박순애·이혜연, 2017) 등 다양한 상황요인이 조직공정성의 영향력을 조절한다는 경험적 증거가 제시되었다. 그러나 거래적·변혁적 리더십 스타일이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 어떻게 변화시키는지는 충분히 규명되지 못했다.

조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 각각의 리더십 스타일이 어떻게 조절할 수 있을까? 거래적 리더십의 경우, 두 변수 간의 관계에 대한 거래적 리더십의 조절효과 관련 선행연구를 찾기 어려우나 비슷한 맥락

의 연구들을 통하여 조직공정성의 영향력이 강화될 것이라고 추측해볼 수 있다. Lee & Wei(2017)는 거래적 리더십이 강하게 발휘되는 상황에서 분배공정성을 인지하는 부하는 성과에 상응하는 보상수준에 대해 높은 기대를 하게 되고 이러한 기대감은 성공적인 직무수행을 위한 노력의 크기로 이어질 것이라고 주장한 바 있다. 홍계훈 외(2017)는 이미 조직 내 평가 절차나 보상이 공정하지 못하다고 지각한 부하직원에게 거래적 리더의 조건적 보상 경향은 오히려 직무탈진을 부추기는 역할을 할 수 있다고 밝혔는데, 이를 통해 조직공정성 인식이 낮은 경우에 거래적 리더십이 발휘되면 조직원에 대한 부정적인 영향이 더 강화될 수 있음을 알 수 있다.

선행연구들의 결과와 주장을 참고하여 다음과 같이 추론할 수 있다. 조직구성원이 조직공정성을 높게 인식하여 조직몰입을 증가시킬 경우에는 거래적 리더의 교환과 보상에 대한 직접적인 안내와 강조가 구성원으로 하여금 더욱 목표에 관심을 가지고 달성하고자 하는 의지를 확대시켜 조직몰입을 더 강하게 할 것이다. 반대로, 조직공정성이 낮다고 인식하여 조직몰입이 감소하는 경우, 거래적 리더의 조건적 보상에 대한 강조는 조직원들의 반감을 불러일으켜 직무탈진을 부추길 뿐만 아니라 더 낮은 조직몰입을 가져올 것이라고 예상할 수 있다.

- 가설 2-1: 거래적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.
- 가설 2-2: 거래적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.

다음으로 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 가설 수립을 위해 선행 연구 등을 찾아보면, 거래적 리더십의 경우와 같이 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 변혁적 리더십의 조절효과와 관련한 선행연구를 찾기 쉽지 않다. 따라서, 변혁적 리더십이 조직구성원의 인식 및 리더와 구성원 간의 인간관계에 미치는 영향을 중심으로 가설을 추론하였으며 이에 따라 변혁적 리더십이 조직공정성의 조직몰입에 대한 영향력을 약화시키는 방향으로 조절변수 역할을 할 것이라고 예상하였다.

변혁적 리더는 비전을 제시하여 구성원들의 열정을 불러일으키고, 개

개인을 인격적으로 대우해주는 한편, 새로운 방법으로 문제를 해결할 수 있도록 독려하는 모습들을 보인다(Bass, 1985). 따라서, 자신의 성장과 발전을 위해 노력하는 변혁적 리더에 대해서는 조직구성원이 높은 신뢰 관계를 형성할 수 있으며(Podsakoff et. al., 1990), 조직의 보상체계와는 상관없이 자신의 성과에 대한 보상을 받는다고 인식하게 된다. 리더에 대한 높은 신뢰는 조직에 대한 신뢰도 증가로 연결되어(홍계훈 외, 2017) 조직에 대한 수용성을 높일 것이라고 예상할 수 있다. 또한, 조직원들의 창의성과 자율성을 존중하고, 조직의 변화를 추구하는 변혁적 리더십의 지향점은 직원들이 개인적인 가치관을 중시하고, 조직의 공정성 수준에 대한 인지나 관심을 상대적으로 줄이도록 할 수 있다. 비슷한 맥락에서, 미래지향적인 관점 및 내재적 동기를 강조하는 변혁적 리더십은 부하 직원의 성과를 인정해주고 자존감 상승을 위한 사회심리적 보상을 하게 되며 조직구성원에 대해 업무 수행 시 자기통제권과 주도권을 허용하는 방법을 활용한다(Bass, 1985). 이는 조직구성원들의 내재적 동기를 유발시켜 조직몰입과 같은 조직목표 달성에 기여할 수 있는 긍정적 행동을 하게 하고 조직공정성과 같은 조직체계, 즉 외부적 요소의 조직몰입에 대한 영향은 축소시킬 것이라 추론할 수 있다.

요약하면, 변혁적 리더십 하에서 조직구성원들이 경험하는 상사에 대한 신뢰와 긍정적인 관계, 개인 스스로에 대한 집중과 내재적 동기의 유발은 조직공정성 수준에 대한 인식을 상대적으로 축소시키며, 이로 인해 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 약화될 것이라고 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 2-3 :변혁적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.
- 가설 2-4 :변혁적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.

앞서 제시한 가설들을 통하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 역할에 대한 기존 연구들과 이 연구가 가지는 차별점을 확인할 수 있다. 이전 연구들에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 긍정적인 역할을 수행한다는 의견(Wang et al., 2011)과 변혁적 리더십은 긍정적인 역

할을 수행하지만 거래적 리더십은 부정적인 역할을 수행한다는 의견(Judge & Piccolo, 2004) 등이 일반적으로 제시되어왔다(홍계훈 외, 2017). 그러나 이 연구에서는 거래적 리더십이 조직몰입에 대한 조직공정성의 영향을 강하게 조절하는 역할을 하는 동시에 긍·부정의 양면적인 효과를 모두 가진다고 추론하고 실증하려 한다는 점에서 차별점을 가진다고 할 수 있고 변혁적 리더십의 양면적인 효과를 주장한다는 점에서도 동일한 차별점이 있다고 할 수 있다. 조직공정성이 높을 때는 거래적 리더십이 조직몰입을 강하게 하는 긍정적인 효과를 가지지만 조직공정성이 낮은 상황에서는 조직몰입을 더욱 낮추는 부정적인 측면을 가질 것이라고 보았다. 반대로, 변혁적 리더십의 경우에는 조직공정성이 높을 때 조직몰입을 약하게 하는 부정적인 효과를 가지지만 조직공정성이 낮은 상황에서는 오히려 조직몰입을 덜 낮추는 긍정적인 역할을 할 것이라고 보았다. 이러한 주장은 “하나의 특정한 리더 행동이 어떤 상황에서나 가장 효과적이다”라는 것을 가정하지 않는 전 범위 리더십 모델(full-range leadership model)로 설명할 수 있다.

2. 연구 모형

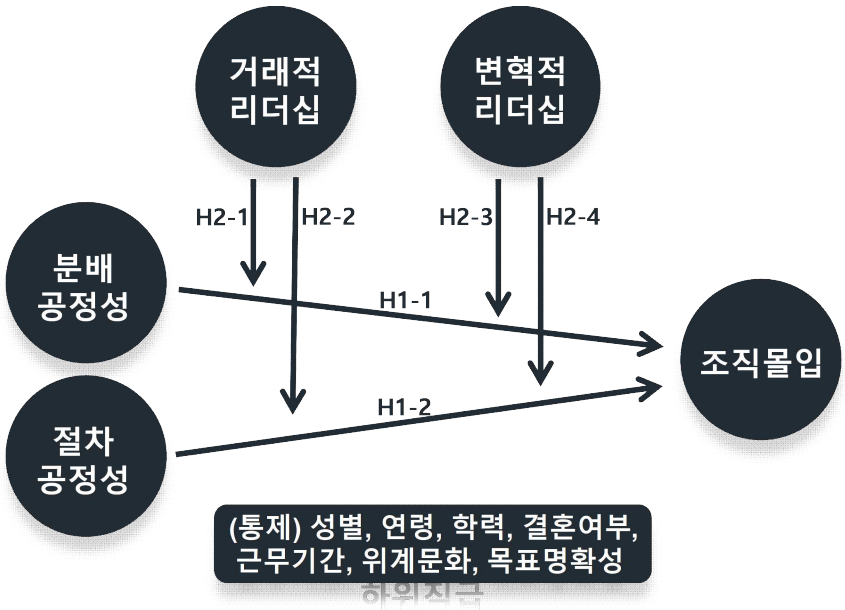
이 연구에서 검증하고자 하는 가설을 중심으로 연구모형을 도식화하면 아래 그림과 같다. 공정성 이론을 기반으로 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 긍정적인 효과에 주목하였고, 공무원 조직의 사회적인 상황 등을 고려하여 직급별(4급 이상 관리자 직급, 5급 이하 실무자 직급)로 조직몰입에 조직공정성 각각의 하위차원이 미치는 상대적 영향력을 확인하였다. 또한, 선행연구 등을 참고하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입의 관계를 서로 다르게 조절할 것이라고 가설을 설정하였다. 연구의 분석틀은 아래의 <그림 3-1>과 같다.

조직공정성의 하위차원인 분배공정성과 절차공정성을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로, 거래적·변혁적 리더십을 조절변수로 하는 연구 모형을 설계하였고, 개인적 요소인 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무기간과 조직적 요소인 위계문화, 목표명확성을 통제변수로 포함하였다.

연구모형의 분석은 1) 분배·절차공정성이 공무원의 조직몰입에 긍정적

인 영향을 미치는지를 분석하고, 직급에 따라 공정성별 영향력에 상대적인 차이가 있는지를 확인한 후, 2) 상황적 조건으로서 거래적·변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 조절변수로 작용하는지 확인하는 순으로 진행하고자 한다.

<그림 3-1> 연구 모형



- 가설 1-1: 분배공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 절차공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-1: 거래적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.
- 가설 2-2: 거래적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.
- 가설 2-3: 변혁적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.
- 가설 2-4: 변혁적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.

제 2 절 연구 대상 및 자료 수집

이 연구의 가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 실시한 「2021년 공직생활실태조사」 설문자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 설문조사의 목적은 공무원 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 공무원이 공직을 수행하면서 경험하고 느끼게 되는 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 자료를 축적하고자 하는 것이다. 이 데이터에서는 모집단을 전국에 근무하는 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로 정의하였고, 유효표본 수를 4,000명으로 설정하여 중앙행정기관으로부터 2,000명, 광역자치단체로부터 2,000명의 공무원을 층화집락추출방법[9]으로 선정하였다(한국행정연구원, 2022).

이 연구에서는 최종 수집된 4,133명의 표본 데이터 중 중앙부처 소속 공무원 1,890명에 대한 자료를 분석에 사용하였다. 직급에 따른 직무특성·권한·책임 및 관리자 여부 등이 중앙부처와 광역자치단체 공무원 간 상이하기 때문에 중앙부처 공무원만을 분석대상으로 한정하였으며, 비슷한 사유로 일부 선행연구에서도 중앙공무원만을 분석대상으로 한 경우가 있음을 확인할 수 있다(예: 표선영, 2020; 강지선·김국진, 2021)

분석대상자 1,890명의 인구통계학적 특성은 <표 3-1>과 같다. 먼저, 성별 분포의 경우 분석대상자 전체 중 남성이 1,130명(59.8%), 여성이 760명(40.2%)으로 남성의 비중이 더 높았다. 연령 분포는 40대가 749명(39.6%)으로 가장 많았고, 그 다음이 30대 527명(27.9%), 50대 이상 444명(23.5%), 20대 170명(9.0%) 순이었다. 재직기간은 5년 이하가 456명(24.2%)으로 가장 많았고, 6~10년이 360명(19.0%), 16~20년 341명(18.0%), 11년~15년 296명(15.7%), 26년 이상이 269명(14.2%), 21~25년이 168명(8.9%)으로 그 뒤를 따랐다. 학력은 대졸(4년제)이 1,282명(67.8%)으로 가장 많은 비중을 차지하고, 대학원 이상이 475명(25.1%), 전문대졸 72명(3.8%), 고졸 이하가 61명(3.2%)으로 그 뒤를 이었다. 혼인

9) 중앙행정기관 및 광역자치단체를 각각 부차모집단으로 간주하여 독립적으로 표본을 설계함에 따라 각 부차모집단에 대해서 다른 층화 기준을 사용하였는데, 이 조사에서는 각 기관에서 1차 추출단위를 과/팀으로 하고, 표본으로 추출된 과/팀에서 대상자를 선정하여 조사하는 층화집락추출방법을 사용하였다.

상태의 경우 기혼이 1,259명(66.6%), 미혼이 631명(33.4%)으로 나타났다. 마지막으로, 직급 분포를 살펴보면 5급이 603명(32.0%)으로 가장 많았고, 6급 388명(20.5%)과 7급 341명(18.0%)이 그 뒤를 이었으며, 8급 123명(6.5%), 9급 95명(5.0%), 3급 9명(0.4%) 순으로 나타났다.

<표 3-1> 표본의 인구통계학적 특성(N=1,890)[10]

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	1,130	59.8	재직 기간	5년 이하	456	24.2
	여성	760	40.2		6~10년	360	19.0
연령	20대	170	9.0		11~15년	296	15.7
	30대	527	27.9		16~20년	341	18.0
	40대	749	39.6		21~25년	168	8.9
	50대이상	444	23.5		26년 이상	269	14.2
학력	고졸이하	61	3.2	직급	3급	9	0.4
	전문대	72	3.8		4급	331	17.5
	대학교	1,282	67.8		5급	603	32.0
	석사	392	20.7		6급	388	20.5
	박사	83	4.4		7급	341	18.0
혼인	기혼	1,259	66.6		8급	123	6.5
	미혼	631	33.4		9급	95	5.0

제 3 절 변수의 측정

2021년 공직생활실태조사에서 사용된 전체 설문 문항 중 이 연구의 주요 변수들을 측정하기 위해 사용한 문항을 <표 3-2>로 정리하였다. 선정된 문항들은 조직공정성과 근로자의 행위 및 태도의 관계, 거래적·변혁적 리더십의 효과를 검증한 선행연구들을 참고한 것이다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다.

10) 통계표에 수록된 숫자는 소수점 두 번째 자리에서 반올림되었으므로 총계가 일치하지 않는 경우가 있음

1. 독립변수: 조직공정성

이 연구에서는 조직공정성을 “조직 내에서 정당한 분배가 적절한 절차를 거쳐 이루어지고 자신의 기대에 합당한 대우를 받는 균형 있는 상태(Moorman, 1991; Thurston & Mcnall, 2010)”로 정의하였으며, 선행연구 검토에서 제시한 것과 같이 조직공정성이 분배공정성과 절차공정성의 두 가지 하위 차원으로 구성되었다고 보는 2요인 모델을 바탕으로 논의를 진행한다.

3요인 모델에서 추가되는 상호작용공정성과 관련하여서는 조직공정성의 또 다른 하위 차원으로 고려한 연구들이 증가하고 있으나, 상호작용공정성을 절차공정성과 구분되는 별도의 하위 차원으로 볼 것인가에 대한 논란이 존재하며(표선영, 2020; 윤우제 외, 2011) 연구자료인 공직생활실태조사 데이터에도 상호작용공정성을 직접 측정할 수 있는 문항이 존재하지 않기 때문에 이 연구에서는 고려 대상에서 제외하기로 하였다. 연구 방향에 있어서도 공무원들의 불공정성에 대한 인식의 초점을 직원 간 인간관계적 차원 보다는, 조직관리적 차원 또는 조직 자체의 상태와 특성에 맞추고자 하기 때문에 상호작용공정성을 제외한 2요인 모델을 바탕으로 연구를 진행하였다.

조직공정성의 측정은 조직의 분배공정성과 절차공정성에 대한 공무원의 인식을 묻는 문항을 통해 이루어졌다. 각 하위 차원별 세부 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 분배공정성

분배공정성은 조직 내에서 구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정성을 의미한다(Homans, 1961). Price & Mueller(1986)는 분배공정성을 판단하는 기준으로 교육 수준, 노력과 투자, 업무성과, 업무 관련 책임, 입사경력 및 보직경험의 정도, 업무 스트레스와 긴장 등 6가지를 제시하였다. 이 연구를 참고하여 정지용·김지수(2020)가 사용한 3개 문항과 구주영(2021), 장세은·문국경(2022)의 연구 등에서 추가로 포함시킨 민간기업과의 적정 보수수준 비교인식을 묻는 1개 문항을 함께 사용하였다.

2) 절차공정성

절차공정성은 보상의 크기를 결정하는 과정이나 수단에서 인식되는 공정성을 의미한다(Leventhal et al, 1980). 절차공정성의 경우 연구마다 사용한 설문 문항에 일부 차이가 존재하나(표선영, 2020; Rubin & Perez Chiques, 2015), 전반적으로 의사결정 과정의 공정성을 측정하는 것과 관련된다는 점에서 공통점이 있다고 할 수 있다. Niehoff, Moorman(1993)은 정확하고 편견 없는 정보의 수집, 종업원의 의견 청취 및 반영, 항의 절차의 존재 유무 등을 확인하는 문항을 통해 절차적 공정성을 측정하였는데, 이러한 내용을 반영하여 공무원 조직에 대한 절차공정성을 측정한 최근 선행연구(예: 표선영, 2020; 경규웅, 2021 등)를 문항 선정에 참고하였다.

2. 종속변수: 조직몰입

이 연구에서는 조직몰입을 “구성원이 조직이나 조직목표에 대해 갖는 심리적인 애착 또는 동일시 정도(Mowday et al., 1979)”로 보고 김연희(2016)가 Meyer and Allen(1991)의 측정척도를 재구성하여 사용한 항목 중 공직생활실태조사 데이터에 포함된 문항 네 개를 사용하였다. 각 항목의 내용은 ① 조직을 위한 직무 수행 용의, ② 조직의 성공을 위한 노력 용의, ③ 조직에 느끼는 소속감 수준, ④ 조직과 나의 추구 가치 일치성이다.

3. 조절변수: 거래적·변혁적 리더십

조절변수인 거래적 리더십은 리더가 부하 직원들에게 명확한 목표와 부하 직원이 목표를 달성하였을 때 받을 수 있는 보상을 구체적으로 제시함으로써 부하 직원의 몰입을 유도하여 조직의 성과 달성을 이루어내는 리더십을 의미한다(김지한 외, 2010). 이와 달리, 변혁적 리더십은 조직구성원들이 개인적 이해관계를 넘어서 기대 이상의 성과를 달성하도록

높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십이다.

Bass(1985)의 논의에 기초하여, 거래적·변혁적 리더십을 연구한 고재권·정지훈(2017), 허성욱·최재송(2017), 임재영 외(2019) 등의 선행연구에서 사용된 문항을 확인하였다. 그 중 공직생활실태조사에서도 활용한 동일 문항을 선별하여 사용하였으며, 거래적 리더십 관련 문항 2개와 변혁적 리더십 관련 문항 3개를 활용하였다.

4. 통제변수

이 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 확인된 개인적 요인인 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무기간을 통제하였다. 그리고 조직구성원 개인의 특성뿐만 아니라, 개인이 어떠한 맥락 속에 있는지에 따라서도 독립변수의 효과가 달라질 수 있으므로 공공부문의 조직적 특성인 위계문화와 목표명확성도 함께 통제하였다(김호균, 2007; 이하영, 2017). 이를 통해 조직공정성과 조직몰입의 고유한 관계에 대한 설명력을 제고하고자 한다.

세부적으로, 개인적 요인 중 연령, 학력, 근무기간은 서열변수이므로 그대로 회귀모델에 포함하였고, 성별(남성=1, 여성=0)과 결혼여부(기혼=1, 미혼=0)는 더미변수로 측정하였다.

조직적 요인인 위계문화는 Quinn and Kimberly (1984)의 경쟁가치모형이 제시한 위계·과업·관계·혁신지향의 네 가지 유형을 측정하는 척도를 기준으로 사용하였으며, 특히 윤우제 외(2011)가 사용한 설문항목 중에서 공직생활실태조사데이터에 포함되어 있는 항목으로, 표선영(2020)이 사용한 문항과 일치하는 것을 사용하였다. 조직의 규칙과 안정을 중시하는 정도와 절차가 중시되고 공식화되어 있는 정도를 묻는 2개 문항으로 위계문화 변수를 측정하였다.

목표명확성은 장세은·문국경(2022)의 연구를 참고하여 조직목표에 대한 이해, 목표 간 우선순위에 대한 명확성, 조직목표와 직무수행 간의 연계성, 목표달성 정도에 대한 정량적 측정 가능성을 내포하고 있는 4개의 문항을 선별하였다.

<표 3-2> 변수 측정을 위해 사용된 설문 항목

측정개념	측정문항	문항 번호 11)
독립변수		
분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	11-1
	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다.	11-2
	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다.	11-3
	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다.	11-4
절차 공정성	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다.	21-1
	우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다.	21-2
	우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다.	21-3
	우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다.	21-4
종속변수		
조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	34-1
	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다.	34-2
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.	34-3
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다.	34-4
조절변수		
거래적 리더십	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	19-1
	나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	19-2
변혁적 리더십	나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해준다.	19-4
	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	19-5
	나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	19-6

11) 2021년 공직생활실태조사 설문지 상

측정개념	측정문항	문항 번호
통제변수		
위계문화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다.	20-7
	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.	20-8
목표 명확성	나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다.	18-1
	우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다.	18-2
	우리 기관의 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.	18-3
	지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다.	18-4

출처: 한국행정연구원, 2021년 공직생활 실태조사 설문지 재구성

제 4 절 분석 방법

이 연구에서는 조직공정성 이론과 사회적 교환이론을 기반으로 조직공정성을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 조직공정성의 조직몰입에 대한 긍정적인 효과가 연구 대상인 공무원 조직구성원에게도 나타나는지 다중회귀분석을 실시하였다. 또한, 공무원 직급을 과장급 이상 관리자인 4급 이상 직급과 5급 이하 실무자 직급으로 구분하여 공정성별 하위 요인이 조직몰입에 미치는 영향에 집단별 차이가 있는지를 동시에 확인하였다. 그리고 조절변수인 거래적·변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이라고 가정하고 이를 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

본격적인 가설 검증에 앞서 분석에 사용된 자료의 적절성을 점검하고 연구대상의 기본적인 특성을 살펴보고자 주요 변수의 기술통계량, 평균차이 및 상관관계를 확인하였고, 이를 통해 표본 크기의 적정성, 잠재적 다중공선성의 위험 등을 판단하였다. 이후 요인분석을 통해 측정도구의 타당도과 신뢰도를 판단하였으며, 분석과정에서 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무기간과 같은 개인적 요소와 조직적 요소인 위계문화, 목표명확성이 통제변수로 사용되었다. 연구의 모든 분석은 SPSS 26.0 버전 통계 프로그램을 이용하여 이루어졌다. 이

연구의 분석방법을 정리하면 다음 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
집단 간 평균차이 분석	t-test, ANOVA
전체 변수들 간 상관관계	상관관계분석
측정도구의 타당도	요인분석
측정도구의 신뢰도	내적일관성분석(Cronbach's α)
조직공정성과 조직몰입의 관계	다중회귀분석
거래적·변혁적 리더십의 조절효과	위계적 회귀분석

제 4 장 연구 결과

제 1 절 주요 변수의 일반적 특성

1. 기술통계

이 연구의 분석대상자인 중앙행정기관 소속 일반직 공무원의 조직몰입 양상과 조직공정성 및 거래적·변혁적 리더십에 대한 인식을 살펴보기 위하여 기술통계 분석을 진행하였고 주요 변수들의 평균과 표준편차, 최솟값과 최댓값을 확인하였다. 분석 결과는 <표 4-1>에 제시하였다.

독립변수인 조직공정성에 대한 인식에서는 5점 척도에서 분배공정성이 평균 2.67로 보통 이하로 인식되는 것으로 나타났으며 절차공정성의 평균은 3.11이었다. 중앙부처 공무원 전체를 기준으로, 분배공정성에 대한 평균적 인식보다 절차공정성에 대한 평균적 인식이 더 높다는 것을 알 수 있다. 중앙공무원들의 분배공정성에 대한 평균적 인식이 보통 이하

수준이라는 결과는 앞서 살펴보았던 공무원 사회 내 급여 수준에 대한 불만 표출 및 이직의도 관련 조사 내용 등과 동일한 맥락이라고 이해할 수 있다.

종속변수인 조직몰입의 경우, 평균이 3.21로 보통 수준보다 소폭 높게 나타났으며, 조절변수인 리더십 스타일의 경우 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 평균이 각각 3.15와 3.29로 나타나 변혁적 리더십에 대한 인식 수준이 거래적 리더십보다 약간 높은 것을 확인할 수 있다.

<표 4-1> 기술통계

변수		최소/최대		평균	표준편차
독립	분배공정성	1	5	2.67	.85
	절차공정성	1	5	3.11	.76
종속	조직몰입	1	5	3.21	.74
조절	거래적 리더십	1	5	3.15	.83
	변혁적 리더십	1	5	3.29	.82
통제	위계문화	1	5	3.48	.73
	목표명확성	1	5	3.33	.69
	성별	0	1	1.40	.490
	연령	1	4	2.78	.908
	학력	1	5	3.19	.717
	결혼여부	0	1	1.33	.472
	근무기간	1	6	3.11	1.722

2. 평균차이 분석

공무원 개인특성에 따라 주요 변수(독립변수, 종속변수, 조절변수)의 평균값에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 독립표본검정(t-test)과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그리고 이 연구에서 주요하게 분석하는 대상그룹인 4급 이상과 5급 이하 직급 간 변수의 평균차이도 t-test를 통해 확인하였다.

1) 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 각 변수의 차이를 검증하고자 t-test를 진행하였고 <표 4-2>와 같은 결과를 얻었다. 남성의 경우, 분배공정성을 제외한 나머지 모든 변수인 절차공정성, 조직몰입, 거래적 리더십, 변혁적 리더십에서 관련 인식 수준이 여성에 비해 유의미하게 높은 것을 확인할 수 있다. 그리고 통계적으로 유의미한 차이는 없지만 분배공정성 변수에서도 인식의 평균값이 여성보다 남성의 경우가 더 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-2> 성별에 따른 각 변수의 차이

(N=1,890 中 남성 1,130, 여성 760)

구분	성별	평균	표준편차	t	유의확률
분배공정성	남성	2.69	.878	.937	.349
	여성	2.65	.799		
절차공정성	남성	3.18	.760	5.204***	.000
	여성	3.00	.753		
조직몰입	남성	3.31	.740	6.978***	.000
	여성	3.07	.715		
거래적 리더십	남성	3.26	.826	7.273***	.000
	여성	2.98	.819		
변혁적 리더십	남성	3.37	.790	4.647***	.000
	여성	3.19	.855		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

2) 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 각 변수의 차이를 검증하기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였고 사후검증은 Scheffe 검증을 실시하여 <표 4-3>과 같은 결과를 도출하였다. 그 결과, 변혁적 리더십을 제외한 모든 변수에서 평균에 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다.

분배공정성에 대한 인식(F=30.912, p=.000)의 평균값은 50대 이상이 가장 높았으며, 40대 2.65, 20대 2.51, 30대 2.50 순이었다. 절차공정성(F=14.618, p=.000)은 20대에서 3.26으로 가장 높았으며, 50대 이상 3.25, 40대 3.09, 30대 2.96 순으로 나타났다. 종속변수인 조직몰입(F=39.354, p=.000)은 50대 이상의 평균이 3.49로 가장 높았고, 40대가 3.22, 30대 3.03, 20대 2.98 순이었다. 거래적 리더십(F=5.121, p=.002)에 대한 인식 역시 50대 이상이 3.27로 가장 높았으며 그 다음으로 20대 3.19, 40대 3.11, 30대 3.08 순이었다. 변혁적 리더십에 대한 인식은 연령에 따라 유의미한 차이를 보이지는 않았지만 평균값을 순서대로 확인하면 20대가 3.42로 가장 높았고 다음이 50대 이상 3.30, 40대 3.29, 30대 3.26 순이었다.

다음으로, 변혁적 리더십을 제외하고 연령별로 유의미한 차이를 보인 나머지 변수들에 대하여 세페의 사후분석(Scheffe's post-hoc analysis)을 실시하였다. 그 결과, 분배공정성은 50대 이상이 20대, 30대, 40대 보다 평균이 더 높은 것으로 나타났고, 절차공정성은 20대와 50대 이상이 30대 보다 더 높은 것으로 확인되었다. 조직몰입에서는 50대가 40대 보다 높고 40대는 20대, 30대 보다 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 거래적 리더십에 대한 인식은 50대 이상이 30대 보다 유의미하게 높은 것으로 확인되었다.

<표 4-3> 연령에 따른 각 변수의 차이

(N=1,890 中 20대 170, 30대 527, 40대 749, 50대 이상 444)

구분	성별	평균	표준편차	*F*	*p*	Scheffe
분배 공정성	20대(a)	2.51	.919	30.912***	.000	d> a,b,c
	30대(b)	2.50	.862			
	40대(c)	2.65	.823			
	50대 이상(d)	2.98	.756			
절차 공정성	20대(a)	3.26	.824	14.618***	.000	a,d>b
	30대(b)	2.96	.795			
	40대(c)	3.09	.688			
	50대 이상(d)	3.25	.783			
조직몰입	20대(a)	2.98	.837	39.354***	.000	d>c> a,b
	30대(b)	3.03	.770			
	40대(c)	3.22	.677			
	50대 이상(d)	3.49	.669			
거래적 리더십	20대(a)	3.19	.819	5.121***	.002	d>b
	30대(b)	3.08	.878			
	40대(c)	3.11	.791			
	50대 이상(d)	3.27	.846			
변혁적 리더십	20대(a)	3.42	.746	1.765	.152	-
	30대(b)	3.26	.866			
	40대(c)	3.29	.784			
	50대 이상(d)	3.30	.853			

* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

3) 학력에 따른 각 변수의 차이 검증

학력에 따른 각 변수의 차이를 검증하기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였고 사후검증은 Scheffe 검증을 실시하여 <표 4-4>의 결과를 얻었다. 그 결과, 5개 변수 모두에서 학력별 평균값에 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

분배공정성에 대한 인식(F=8.675, p=.000)의 평균값은 전문대졸이 가장 높았으며, 고졸이하가 2.99, 대학원 이상 2.71, 대졸 2.62 순이었다. 절차공정성(F=7.181, p=.000)은 고졸이하에서 3.42로 가장 높았으며, 대학원 이상 3.20, 전문대졸 3.12, 대졸 3.06 순으로 나타났는데 이를 통해 분배공정성과 절차공정성이라는 조직공정성에 대한 인식 부분은 대졸 집단이 가장 낮게 인지한다는 점을 알 수 있다. 종속변수인 조직몰입(F=12.403, p=.000)은 고졸이하의 평균이 3.48로 가장 높았고, 대학원 이상 3.36, 전문대졸 3.16, 대졸 3.15 순이었다. 조직몰입 역시 조직공정성과 동일하게 대졸 집단이 가장 낮다는 것을 알 수 있다. 거래적 리더십(F=4.806, p<.053)에 대한 인식은 고졸이하가 3.33으로 가장 높았으며 그 다음으로 대학원 이상 3.25, 전문대졸 3.22, 대졸 3.10 순이었다. 변혁적 리더십에 대한 인식(F=2.723, p<.057)은 고졸이하가 3.42로 가장 높았고 다음이 대학원 이상 3.42, 대졸 3.27, 전문대졸 3.15 순이었다.

다음으로, 셰페의 사후분석을 실시한 결과, 분배공정성은 전문대졸이 대학원 이상 보다 평균이 더 높은 것으로 나타났고, 절차공정성은 고졸이하가 대졸보다 더 높은 것으로 확인되었다. 조직몰입, 거래적·변혁적 리더십에서도 고졸이하가 대졸 보다 평균값이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-4> 학력에 따른 각 변수의 차이

(N=1,890 中 고졸 이하 61, 전문대졸 72, 대졸(4년제) 1,282, 대학원 이상 475)

구분	학력	평균	표준편차	*F*	*p*	Scheffe
분배 공정성	고졸이하(a)	2.99	.982	8.675***	.000	b>d
	전문대졸(b)	3.02	.813			
	대졸(c)	2.62	.812			
	대학원 이상(d)	2.71	.906			
절차 공정성	고졸이하(a)	3.42	.792	7.181***	.000	a>c
	전문대졸(b)	3.12	.813			
	대졸(c)	3.06	.748			
	대학원 이상(d)	3.20	.774			
조직 몰입	고졸이하(a)	3.48	.731	12.403***	.000	a>c
	전문대졸(b)	3.16	.919			
	대졸(c)	3.15	.743			
	대학원 이상(d)	3.36	.670			
거래적 리더십	고졸이하(a)	3.33	.798	4.806*	.053	a>c
	전문대졸(b)	3.22	.785			
	대졸(c)	3.10	.800			
	대학원 이상(d)	3.25	.923			
변혁적 리더십	고졸이하(a)	3.42	.700	2.723*	.057	a>c
	전문대졸(b)	3.15	.787			
	대졸(c)	3.27	.792			
	대학원 이상(d)	3.37	.908			

* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

4) 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 검증

결혼여부에 따른 각 변수의 차이를 검증하고자 t-test를 진행하였고 <표 4-5>의 결과를 얻었다. 분배공정성의 경우 유일하게 결혼여부에 따른 평균의 유의미한 차이가 나타났는데 기혼 평균은 2.74, 미혼 평균은 2.53이었다. 절차공정성은 기혼 평균이 3.13, 미혼 평균 3.06으로 이 경우에도 유의미한 차이를 보이지 않았다. 종속변수인 조직몰입의 경우 각 평균값은 기혼이 3.29, 미혼이 3.05였으며 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 조절변수인 거래적 리더십의 평균은 기혼이 3.16, 미혼 3.13이었으며, 역시 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 마지막으로 변혁적 리더십의 경우 기혼이 3.30, 미혼 3.29로 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 이러한 결과를 통해 5개의 변수 중 분배공정성을 제외하고는 결혼여부에 따른 평균값의 차이는 없다는 점을 확인할 수 있다.

<표 4-5> 결혼여부에 따른 각 변수의 차이

(N=1,890 中 기혼 1,259, 미혼 631)

구분	성별	평균	표준편차	t	유의확률
분배공정성	기혼	2.74	.831	5.211*	.066
	미혼	2.53	.863		
절차공정성	기혼	3.13	.757	2.154	.320
	미혼	3.06	.770		
조직몰입	기혼	3.29	.718	6.824	.649
	미혼	3.05	.755		
거래적 리더십	기혼	3.16	.842	.610	.147
	미혼	3.13	.819		
변혁적 리더십	기혼	3.30	.825	.251	.722
	미혼	3.29	.813		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

5) 근무기간에 따른 각 변수의 차이 검증

근무기간에 따른 각 변수의 차이를 검증하기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였고 사후검증은 Scheffe 검증을 실시하여 <표 4-6>의 결과를 얻었다. 그 결과, 분배공정성과 절차공정성, 조직몰입, 거래적 리더십 변수의 근무기간별 평균값에 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

분배공정성에 대한 인식(F=24.212, p=.000)의 평균값은 26년 이상이 가장 높았으며, 21~25년이 2.87, 16~20년이 2.76, 6~10년 2.62, 11~15년 2.55, 5년 이하 2.43 순이었다. 절차공정성에 대한 인식(F=3.351, p=.099)의 평균값은 21~25년 이상이 3.17로 가장 높았으며, 26년 이상과 6~10년이 3.13으로 동일했고, 그 다음이 16~20년 3.02, 11~15년 3.01 순이었다. 종속변수인 조직몰입(F=16.620, p=.000)은 26년 이상이 3.30, 5년 이하 3.20, 6~10년과 21~25년이 3.11로 동일하고, 그 다음으로 16~20년이 3.10, 11~15년 3.09 순이었다. 분배공정성에 대한 평균적인 인식과 조직몰입의 평균이 가장 높은 집단은 모두 공무원으로 장기 근무한 26년 이상 직원들임을 알 수 있다. 거래적 리더십에 대한 인식(F=2.133, p=.059)은 6~10년이 3.52로 가장 높았으며, 5년 이하 3.29, 11~15년 3.21, 16~20년 3.19, 21~25년과 26년 이상 3.08 순이었다.

다음으로, 근무기간별로 유의미한 차이를 보인 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입과 거래적 리더십 변수에 대하여 셰페의 사후분석을 실시하였다. 그 결과, 분배공정성은 21~25년과 26년 이상의 평균 인식이 5년 이하보다 유의미하게 높은 것을 알 수 있었다. 절차공정성은 21~25년이 11~15년의 평균 인식보다 유의미하게 높았다. 그리고 조직몰입의 경우 5년 이하의 조직몰입 평균보다 21~25년의 평균값이 유의미하게 높았고 21~25년의 평균값보다는 26년 이상의 조직몰입 평균값이 또한 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 거래적 리더십에 대한 인식은 6~10년이 26년 이상의 평균 인식보다 유의미하게 높았다.

<표 4-6> 근무기간에 따른 각 변수의 차이(N=1,890 中 5년 이하 456, 6~10년 360, 11~15년 296, 16~20년 341, 21~25년 168, 26년 이상 269)

구분	학력	평균	표준편차	*F*	*p*	Scheffe
분배 공정성	5년 이하(a)	2.43	.904	24.212***	.000	e,f>a
	6~10년(b)	2.62	.843			
	11~15년(c)	2.55	.859			
	16~20년(d)	2.76	.760			
	21~25년(e)	2.87	.683			
	26년 이상(f)	3.06	.761			
절차 공정성	5년 이하(a)	2.67	.847	3.351*	.099	e>c
	6~10년(b)	3.13	.790			
	11~15년(c)	3.01	.788			
	16~20년(d)	3.02	.739			
	21~25년(e)	3.17	.714			
	26년 이상(f)	3.13	.712			
조직 몰입	5년 이하(a)	3.20	.779	16.620***	.000	f>e>a
	6~10년(b)	3.11	.762			
	11~15년(c)	3.09	.823			
	16~20년(d)	3.10	.746			
	21~25년(e)	3.11	.724			
	26년 이상(f)	3.30	.626			
거래적 리더십	5년 이하(a)	3.29	.566	2.133*	.059	b>f
	6~10년(b)	3.52	.720			
	11~15년(c)	3.21	.739			
	16~20년(d)	3.19	.851			
	21~25년(e)	3.08	.884			
	26년 이상(f)	3.08	.833			
변혁적 리더십	5년 이하(a)	3.14	.797	1.634	.148	-
	6~10년(b)	3.16	.812			
	11~15년(c)	3.26	.789			
	16~20년(d)	3.15	.834			
	21~25년(e)	3.37	.820			
	26년 이상(f)	3.23	.838			

* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

6) 직급에 따른 각 변수의 차이 검증

직급에 따른 각 변수의 차이에 대한 검증은 이 연구에서 확인하고자 하는 주요 대상인 중앙부처 4급 이상 관리자 직급과 5급 이하 실무자 직급으로 그룹을 구분하여 t-test를 진행하였다. 분석 결과는 <표 4-7>에서 확인할 수 있다. 분배공정성의 경우 4급 이상은 2.84, 5급 이하는 2.63으로 4급 이상 관리자 직급이 소폭 더 높게 인식하고 있었고 두 그룹 간 평균값은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것을 알 수 있다. 절차공정성은 4급 이상이 3.24, 5급 이하가 3.08로 평균값에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입 역시 통계적으로 유의미한 차이를 보였는데 4급 이상은 3.40, 5급 이하는 3.17이었다. 조절변수인 거래적 리더십은 4급 이상의 평균값이 3.16, 5급 이하가 3.15로 두 집단 간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 4급 이상이 3.36, 5급 이하가 3.28이었고 역시 두 집단 간 유의미한 차이는 없었다.

<표 4-7> 직급에 따른 각 변수의 차이

(N=1,890 中 4급 이상 339, 5급 이하 1,551)

구분	직급	평균	표준편차	t	유의확률
분배공정성	4급 이상	2.84	.838	4.044***	.000
	5급 이하	2.63	.845		
절차공정성	4급 이상	3.24	.747	3.592***	.000
	5급 이하	3.08	.763		
조직몰입	4급 이상	3.40	.700	5.299***	.000
	5급 이하	3.17	.741		
거래적 리더십	4급 이상	3.16	.895	.290	.772
	5급 이하	3.15	.821		
변혁적 리더십	4급 이상	3.36	.880	1.484	.138
	5급 이하	3.28	.807		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

3. 주요 변수 간 상관관계

조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 리더십 스타일에 따른 조절효과에 대한 회귀분석을 하기 전에 변수들 간 관계와 방향성을 파악하고 다중공선성의 존재여부를 확인하기 위하여 피어슨의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 주요 변수 간 상관관계 분석

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)분배공정성	1						
(2)절차공정성	.352***	1					
(3)조직몰입	.298***	.526***	1				
(4)거래적 리더십	.275***	.571***	.411***	1			
(5)변혁적 리더십	.238***	.573***	.414***	.763***	1		
(6)위계문화	.238***	.375***	.285***	.323***	.344***	1	
(7)목표명확성	.278***	.552***	.501***	.533***	.471***	.395***	1

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

상관관계 분석 결과, 모든 변수들 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 양의 상관관계가 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 먼저, 분배공정성과 다른 변수들과의 상관계수를 살펴보면 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 절차공정성과 0.352, 조직몰입과 0.298, 목표명확성과 0.278, 거래적 리더십과 0.275, 변혁적 리더십과 0.238, 위계문화와 0.238 순이었다(p<.01). 절차공정성 역시 모든 주요 변수와 유의한 정(+)의 상관관계를 보였고(p<.01) 상관계수는 변혁적 리더십이 0.573으로 제일 높은 상관관계를 보였고, 다음으로 거래적 리더십 0.571, 목표명확성 0.552, 조직몰입 0.526, 위계문화 0.375, 분배공정성 0.352 순이었다. 종속변수인 조직몰입 역시 독립변수, 조절변수, 통제변수 모두와 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 확인할 수 있었다(p<.01). 거래적·변혁적 리더십과 위계문화, 목표명확성도 다른 변수들과 유의한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다(p<.01).

독립변수인 분배공정성과 절차공정성 사이에 상호 관계가 있다는 점을 확인할 수 있었으며 종속변수인 조직몰입과의 관계에 있어서는 상관계수

를 참고해보았을 때 분배공정성(r=0.298, p<.01) 보다 절차공정성(r=0.526, p<.01)이 더 강한 상관관계를 가진다는 것을 알 수 있다. 다중공선성에 있어서는 사용된 독립변수 간의 상관계수가 모두 0.9 이하로 나타나 문제가 없음을 확인하였다.

제 2 절 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

1. 측정도구의 타당도

이 연구에 사용된 변수인 분배·절차공정성, 조직몰입, 거래적·변혁적 리더십, 위계문화, 목표명확성에 대한 이론적 개념에 대한 측정의 정확성과 그 타당성을 파악하고자 요인분석을 실시하였다. 여러 개의 설문 문항들을 사용하여 유사한 개념을 측정하는 경우, 그 개념들을 측정하는 설문 문항들이 유의미한 요인으로 구분이 되는지를 확인하기 위해 요인분석이 사용된다. 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무기간, 직급의 경우는 단일문항이므로 요인분석에서 제외하였다.

요인추출방법으로는 주성분 분석을 활용하였으며, 요인적재량을 단순화하여 변수들 간의 관계를 명확하게 파악하기 위해 베리멕스 직교회전(varimax rotation) 방식을 활용하여 요인 적재값을 산출하였다. 분석 결과, <표 4-9>와 같이 모든 설문 문항의 표준화 요인적재량이 0.5 이상으로 나타나 잠재적 변수(latent variable)구성에 대한 타당성이 검증되었다. 하나의 요인으로 묶이는 것이 타당하다고 확인된 주요 변수별 설문 문항들은 응답 값의 평균을 각 변수의 최종 측정값으로 사용하였다.

2. 측정도구의 신뢰도

Cronbach's α계수를 활용하여, 요인분석을 통해 선정된 문항의 신뢰도를 확인하였다. 신뢰도(reliability)는 동일 대상에 대해 동일한 측정 도구를 반복적으로 사용할 때 그 측정 결과 값의 차이가 작아야 된다는 의미

로, 일반적으로 측정도구의 내적 일관성(internal consistency)을 통해 판단할 수 있다(고길곤, 2017). 일반적으로 Cronbach′s α계수 값이 0.7 이상이면 신뢰할 만한(reliable) 수준, 0.6 이상이면 허용할만한(acceptable) 수준의 신뢰도라 판단하고, 0.5 이상을 최소(minimum) 기준으로 보는데, 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준 값으로 하였다. 문항의 신뢰도를 분석한 결과, 각 변수의 Cronbach's 값이 0.748~0.947의 분포를 보이므로 신뢰할만한 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 확인되었다. 따라서 신뢰도를 저해하는 문항은 없는 것으로 평가되어, 문항 제거 없이 분석을 진행하였다.

<표 4-9> 변수 측정의 타당성과 신뢰도

변수	설문문항	요인적재값	Cronbach's α
독립변수			
분배공정성	11-1	.938	.947
	11-2	.928	
	11-3	.902	
	11-4	.889	
절차공정성	21-1	.887	.904
	21-2	.886	
	21-3	.850	
	21-4	.848	
종속변수			
조직몰입	34-1	.883	.850
	34-2	.865	
	34-3	.839	
	34-4	.743	
조절변수			
거래적 리더십	19-1	.950	.891
	19-2	.950	
변혁적 리더십	19-4	.935	.909
	19-5	.917	
	19-6	.908	
통제변수			
위계문화	20-7	.894	.748
	20-8	.894	
목표명확성	18-1	.901	.885
	18-2	.889	
	18-3	.847	
	18-4	.811	

제 3 절 가설검증 및 논의

이 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위해 SPSS 26.0 통계프로그램을 사용하였으며, 유의수준이 $p<.10$ 수준에서 검증하였다. 분석방법으로는 다중회귀분석과 통제변수 및 조절변수, 독립변수, 교호항을 단계별로 분석모형에 투입하여 조절효과를 확인하는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression analysis)을 실시하였다.

구체적으로 가설 1-1, 1-2의 검증에서는 통제변수를 포함하여 독립변수인 분배공정성과 절차공정성 각각이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 추가적으로 직급에 따라 독립변수의 종속변수에 대한 영향력에 차이가 있는지를 확인하고자 4급 이상 관리자 직급과 5급 이하 실무자 직급으로 공무원 집단을 둘로 구분하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다음으로 가설 2-1~2-4의 검증에서는 거래적·변혁적 리더십이 분배·절차공정성과 조직몰입 간의 관계에 미치는 조절효과를 교호항(거래적 리더십×분배공정성, 거래적 리더십×절차공정성, 변혁적 리더십×분배공정성, 변혁적 리더십×절차공정성)을 투입하여 확인하였다. 이 때, 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 독립변수와 조절변수를 대상으로 평균중심화(mean centering) 과정을 거쳤으며, 해당 변수를 사용하여 조절효과 분석을 위한 교호항을 생성하였다.

1. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1-1, 1-2의 검증)

- 가설 1-1: 분배공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 절차공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.

조직공정성의 하위 요인인 분배공정성과 절차공정성 각각이 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위해 응답자의 개인적 특성인 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 근무기간과 조직적 특성인 위계문화, 목표명확성을 통제변수로 포함하여 독립변수와 함께 다중회귀분석을 실시하였다. 통제변수

중 연령, 학력, 근무기간은 서열변수이므로 그대로 회귀모델에 포함시켰고, 성별과 결혼여부는 더미변수로 처리하였다. 성별의 경우 남성을 1, 여성을 0으로 하였고 결혼여부는 기혼을 1, 미혼을 0으로 하였다.

그리고 추가적인 분석을 통해 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성 각각이 조직몰입에 미치는 영향력 차이가 어떻게 나타나는지를 확인하고자 하였다. 이를 위해 4급 이상 관리자 직급에 대한 분석과 5급 이하 실무자 직급에 대한 분석을 각각 진행하여 결과를 확인하였다. 독립변수에는 분배공정성과 절차공정성을, 종속변수에는 조직몰입을 투입하고 나머지 통제변수들을 반영하여 다중회귀분석을 진행하였다.

1) 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1-1 검증)

다중회귀분석 결과, <표 4-10>을 보면 회귀모형은 통계적으로 유의미하게 나타났으며(F=103.861, p=.000) 회귀모형의 설명력은 약 30.6%(수정된 R 제곱은 30.3%)인 것으로 확인되었다(R^2=.306, $_{adj}R^2$=.303). 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.680으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수 VIF도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증결과, 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 분배공정성이 조직몰입에 대해 정(+)의 영향(β=.144, p=.000)을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 공무원들의 분배공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입 수준 또한 높아지는 것을 의미하며 <가설 1-1>은 지지되었다.

한편 통제변수 중에서 조직몰입과 유의한 관계를 나타낸 변수는 성별(β=.074, p=.000), 연령(β=.113, p=.000), 위계문화(β=.088, p=.000), 목표명확성(β=.396, p=.000)이었고 크기를 비교하면 목표명확성, 연령, 위계문화, 성별 순으로 조직몰입에 크게 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 통제변수 중 결혼여부, 학력과 근무기간은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1-1 검증)

종속변수: 조직몰입							
구 분		*B*	*S.E.*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
(상 수)		.776	.107		7.262***	.000	
독립변수: 분배공정성		.125	.018	.144	6.925***	.000	1.169
개인적 특성	성별	.111	.031	.074	3.627***	.000	1.116
	연령	.092	.029	.113	3.221***	.000	3.346
	학력	.015	.021	.014	.695	.487	1.120
	결혼여부	.025	.036	.016	.685	.494	1.470
	근무기간	-.003	.014	-.006	-.177	.860	3.051
조직적 특성	위계문화	.089	.021	.088	4.126***	.000	1.228
	목표명확성	.426	.023	.396	18.252***	.000	1.275
F=103.861(p=.000), R^2=.306, 수정된 R^2=.303, D-W=1.680							

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

2) 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1-2 검증)

절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 확인한 다중회귀분석 결과는 <표 4-11>에 나타나 있다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며 (F=138.533, p=.000), 회귀모형의 설명력은 약 37.1%(수정된 R 제곱은 36.8%)인 것으로 확인되었다(R^2=.371, $_{adj}R^2$=.368). 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.786으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수 VIF도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증결과, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 절차공정성이 조직몰입에 대해 정(+)의 영향을 미치고 있음(β=.352, p=.000)을 알 수 있다. 즉, 절차공정성에 대한 인식이 높아질수록 공무원의 조직몰입 수준 또한 높아지는 것이다. <가설 1-2>는 지지되었다.

한편 통제변수 중에서 조직몰입과 유의미한 관계를 나타낸 변수는 성별(β=.051, p=.000), 연령(β=.121, p=.000), 위계문화(β=.048, p=.000), 목표명확성(β=.254, p=.000)으로 나타나 앞서 확인한 분배공정성과 조직몰입

간 분석모형의 결과와 동일하게 나타났다. 통제변수의 영향력 크기를 비교하면 목표명확성, 연령, 위계문화, 성별 순인 것으로 확인되었다.

<표 4-11> 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 (가설 1-2 검증)

종속변수: 조직몰입							
구 분		*B*	*S.E.*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
(상 수)		.667	.101		6.596***	.000	
독립변수: 절차공정성		.341	.022	.352	15.660***	.000	1.509
개인적 특성	성별	.077	.029	.051	2.629***	.009	1.119
	연령	.098	.027	.121	3.221***	.000	3.345
	학력	.011	.020	.011	.555	.579	1.115
	결혼여부	.027	.035	.017	.773	.440	1.470
	근무기간	.012	.014	.028	.871	.384	3.012
조직적 특성	위계문화	.048	.021	.048	2.351**	.019	1.245
	목표명확성	.273	.025	.254	11.028***	.000	1.582
F=138.533(p=.000), R^2=.371, 수정된 R^2=.368, D-W=1.786							

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

3) 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 직급별 차이 분석

직급에 따라 분배공정성과 절차공정성 각각이 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 나타나는지를 확인하기 위해 4급 이상 관리자 직급을 대상으로 한 분석과 5급 이하 실무자 직급을 대상으로 한 다중회귀분석을 각각 진행하였다.

4급 이상 관리자 직급의 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 다중회귀분석 결과는 <표 4-12>과 같다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=26.218, p=.000), 회귀모형의 설명력은 약 41.7%(수정된 R 제곱은 40.1%)인 것으로 확인되었다(R^2=.417, $_{adj}R^2$=.401). 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.652로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수 VIF도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증결과, 4급 이상 관리자 직급에서는 분배공정성

에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것(β=.012, p<.794)으로 나타났고 절차공정성의 경우 통계적으로 유의미한 영향이 있는 것(β=.550, p=.000)으로 나타났다. 통제변수 중에는 성별(β=.088, p<.069), 근무기간(β=.146, p<.024)과 위계문화(β=.115, p<.023) 만이 유의미한 변수로 나타났다.

<표 4-12> 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 4급 이상

종속변수: 조직몰입							
구 분		*B*	*S.E.*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
(상 수)		1.110	.274		4.057***	.000	
독립 변수	분배공정성	.010	.039	.012	.262	.794	1.235
	절차공정성	.516	.057	.550	9.101***	.000	2.065
개인적 특성	성별	.133	.073	.088	1.823*	.069	1.314
	연령	-.071	.075	-.064	-.954	.341	2.505
	학력	-.005	.045	-.005	-.119	.905	1.105
	결혼여부	-.137	.089	-.070	-1.547	.123	1.173
	근무기간	.076	.033	.146	2.270**	.024	2.344
조직적 특성	위계문화	.113	.050	.115	2.281**	.023	1.432
	목표명확성	.044	.058	.045	.751	.453	2.040
F=26.218(p=.000), R^2=.417, 수정된 R^2=.401, D-W=1.652							

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

다음으로 5급 이하 실무자 직급의 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 다중회귀분석 결과를 <표 4-13>에 제시하였다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=98.872, p=.000), 회귀모형의 설명력은 약 36.6%(수정된 R 제곱은 36.2%)인 것으로 확인되었다(R^2=.366, $_{adj}R^2$=.362). 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.788로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수 VIF도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증결과, 5급 이하 실무자 직급에서는 4급 이상 관리자 직급에서의 결과와 달리 분배공정성(β=.090, p=.000)과 절차공정성(β=.306, p=.000)에 대한 인식이 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 표준화 계수의 크기를 비교하면 절차공정성

(β=.306)이 분배공정성(β=.090) 보다 조직몰입에 더 크게 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 통제변수 중에는 성별(β=.049, p=.022), 연령(β=.131, p=.000), 목표명확성(β=.276, p=.000)이 유의미한 변수로 확인되었다.

<표 4-13> 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향: 5급 이하

종속변수: 조직몰입							
구 분		*B*	*S.E.*	*β*	*t*	*p*	*VIF*
(상 수)		.511	.117		4.365***	.000	
독립 변수	분배공정성	.079	.020	.090	3.888***	.000	1.300
	절차공정성	.297	.025	.306	11.991***	.000	1.585
개인적 특성	성별	.073	.032	.049	2.289**	.022	1.104
	연령	.109	.030	.131	3.667***	.000	3.095
	학력	.028	.023	.026	1.224	.221	1.130
	결혼여부	.033	.038	.022	.867	.386	1.521
	근무기간	-.003	.015	-.007	-.196	.844	2.892
조직적 특성	위계문화	.031	.023	.031	1.366	.172	1.259
	목표명확성	.304	.028	.276	11.052***	.000	1.516
F=98.872(p=.000), R^2=.366, 수정된 R^2=.362, D-W=1.788							

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

분석 결과를 정리하면, 4급 이상 관리자 직급에서는 분배공정성이 조직몰입에 유의미한 영향은 없는 것으로 나타났고 절차공정성만 영향을 주는 것으로 확인되었다. 5급 이하 실무자 직급에서는 분배·절차공정성 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며 영향력의 크기는 절차공정성이 상대적으로 더 큰 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 공무원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력의 크기가 분배공정성에 대한 인식보다는 절차공정성에 대한 인식이 크다는 점을 알게 해준다. 이는 공공조직을 대상으로 한 일부 선행연구들(박시진·최선미, 2019; 박정화·심동철, 2018; 이희태, 2015)에서 밝힌 결과와 일치한다.

또한, 직급에 따라 조직공정성의 하위 차원이 조직몰입에 미치는 영향도가 달라질 수 있다는 점을 시사한다. 과장 이상의 관리자급에서는 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났는데 이는 사회정체성 이론(social identity theory)과 자기결정이론(self-determination theory)을 근거로 이유를 추론해볼 수 있다. 공

무원들은 조직 내에서 가지는 지위나 근무하는 곳의 조직적 특성에 따라 조직으로부터 다른 업무적 정체성을 부여받으며, 이러한 업무적 정체성의 차이는 공무원들의 조직공정성에 대한 인식 정도가 그들의 업무 행위나 태도에 미치는 영향력을 다르게 할 수 있다. 관리자급 공무원의 경우 결정 권한이 많은 편이며 자기결정이론(self-determination theory)이 설명하는 의사결정 권한과 책임에 의해 스스로 내적 동기가 강화될 수 있다(차세영·조세현, 2022). 본인들의 결정이 국가정책과 국민의 삶에 미치는 영향, 상위직급으로서 지니는 명예나 사회적 인정, 권력 등에 대한 관심이 보수나 성과급과 같은 외재적 보상과 관련된 분배공정성 보다 크다고 할 수 있으며, 이러한 점 때문에 4급 이상 관리자급에서는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않다는 결과가 나왔다고 추측할 수 있다. 이를 참고하여, 관리자 직급에 대해서는 조직몰입 증가를 위해 분배공정성 보다는 절차공정성 강화에 초점을 맞춰 관리하는 것이 효율적일 것으로 보인다. 절차공정성을 제고하는 측면의 노력들인 의사결정자 선발의 투명성 제고, 과정의 공개, 의견 제안 단계 필수화 등을 중점적으로 조직 차원에서 강화할 필요성이 제기된다.

5급 이하 실무자급과 관련하여서는 절차공정성이 조직몰입에 유의미하게 긍정적인 역할을 한다는 점이 동일하게 확인되었으나 관리자 직급과 달리 분배공정성에 대한 조직몰입의 영향력도 정(+)적으로 유의미하다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 최근 공무원 조직에서 나타나고 있는 보수 수준에 대한 불만과 이직의도 증가 등으로 조직몰입이 낮아지고 있는 사회적인 현상과 일치하는 결과라고 볼 수 있다. 이를 토대로, 조직 전반에서 절차의 공정성을 제고하는 노력은 기본으로 하되 5급 이하 실무자 직급에 대해서는 적정한 보수 수준 마련 및 민간과의 격차 축소, 업무성과에 대한 포상 공정성 제고 등과 같은 분배공정성에 대한 인식을 개선시킬 수 있도록 추가적인 노력이 필요할 것으로 보인다.

2. 거래적·변혁적 리더십의 조절효과 (가설 2-1~2-4의 검증)

- 가설 2-1: 거래적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.
- 가설 2-2: 거래적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.
- 가설 2-3: 변혁적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.
- 가설 2-4: 변혁적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.

1) 거래적 리더십의 분배공정성과 조직몰입 간 관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증)

분배공정성과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십의 조절효과를 검증하고자 독립변수와 종속변수에 조절변수 및 교호항을 차례로 포함시키는 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 분배공정성 변수와 통제변수를 포함시키고, 2단계에서는 조절변수인 거래적 리더십을 추가하여 변수의 추가 투입으로 독립변수의 종속변수에 대한 영향도가 변화했는지를 확인하였다. 마지막으로 3단계에서는 분배공정성과 거래적 리더십 요인 간의 교호항을 포함하여 모형을 구성하였다.

<표 4-14>의 분석 결과를 살펴보면, 모형의 설명력에 있어 30.6%였던 1단계 모형의 설명력이 2단계 모형에서 32.6%로 소폭 증가하였으며 2단계에서 3단계로는 0.001% 증가한 것으로 나타나 모형개선이 크지 않다는 점을 알 수 있다. F값의 경우 1단계에서 103.861(p=.000), 2단계에서 53.152(p=.000), 3단계에서 3.511(p=.061)로 나타나 세 단계 모형 모두 통계적으로 유의하였다.

그리고 모든 모형에서 분배공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십을 포함한 2, 3단계 모형에서도 리더십 변수 역시 조직몰입과 유의미한 정(+)의 관계(β=.170, p=.000/β=.176, p=.000)가 있는 것으로 확인되었다. 또한, 3단계 모

형에서 확인한 교호항의 계수(β=.036, p=.061)는 유의확률 .10 수준에서 유의한 수치를 보였는데 이는 분배공정성과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십이 정(+)의 조절효과를 가진다는 것을 의미한다. 따라서, 분배공정성에 대한 인식이 공무원의 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향력을 거래적 리더십이 강화할 것이라는 <가설 2-1>은 지지되었다. 이는 거래적 리더십이 강할수록 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향이 더 강해지고, 약할수록 분배공정성의 영향력이 약해짐을 의미한다.

분석 결과를 해석해보면, 거래적 리더의 교환과 보상에 대한 직접적인 안내와 강조가 조직구성원이 조직의 분배공정성을 높게 인식할 때에는 적절한 보상에 대한 기대를 지닌 구성원으로 하여금 더욱 목표에 관심을 가지고 달성하려는 의지를 높여, 조직몰입을 높일 가능성이 크다. 리더와 부하의 경제적 교환관계가 부하의 분배공정성으로 인한 동기부여를 강화하는 것이다. 반대로, 조직공정성이 낮다고 인식하여 조직몰입 또한 낮은 수준인 경우에는 거래적 리더의 조건적 보상에 대한 강조가 오히려 조직원들의 반감을 불러일으켜 더 낮은 조직몰입을 가져온다고 할 수 있다.

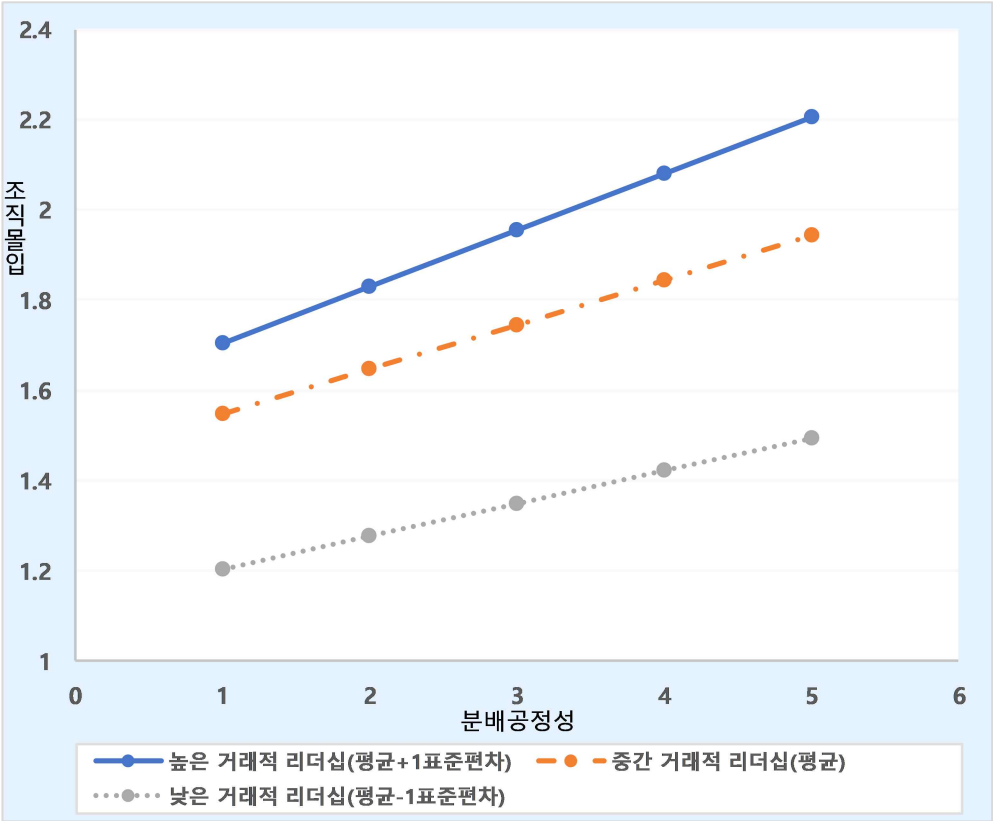
<표 4-14> 거래적 리더십의 분배공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증)

구 분		종속변수: 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
상 수			10.259	.000		12.460	.000		12.478	.000
독립변수	분배공정성	.144***	6.925	.000	.120***	5.763	.000	.114***	5.433	.000
통제변수	성별	.074***	3.627	.000	.053***	2.630	.009	.053***	2.627	.009
	연령	.113***	3.221	.001	.119***	3.430	.001	.119***	3.428	.001
	학력	.014	.695	.487	.011	.555	.579	.013	.667	.505
	결혼여부	.016	.685	.494	.025	1.092	.275	.024	1.064	.287
	근무기간	-.006	-.177	.860	-.001	-.035	.972	.002	.069	.945
	위계문화	.088***	4.126	.000	.071***	3.349	.001	.069***	3.278	.001
	목표명확성	.396***	18.252	.000	.318***	13.351	.000	.315***	13.164	.000
조절변수	거래적 리더십				.170***	7.359	.000	.176***	7.550	.000
교호항	분배x 거래적 리더십							.036*	1.874	.061
F값		103.861***			54.152***			3.511*		
유의수준		.000			.000			.061		
R^2		.306			.326			.327		
수정된 R^2		.303			.323			.323		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

통계적으로 유의미한 조절효과가 확인된 분배공정성과 거래적 리더십의 교호항이 조직몰입에 미치는 상호작용 효과를 <그림 4-1>과 같이 그래프로 나타내었다. 거래적 리더십의 수준과 상관없이 분배공정성이 증가함에 따라 조직몰입은 증가한다. 그리고 거래적 리더십의 수준이 낮을 때(평균에서 1 표준편차를 뺀 값) 보다 높을 때(평균에서 1 표준편차를 더한 값) 분배공정성과 조직몰입 간의 기울기는 더 가파르다는 것을 알 수 있다.

<그림 4-1> 거래적 리더십의 분배공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-1 검증)



2) 거래적 리더십의 절차공정성과 조직몰입 간 관계에 대한 조절효과 (가설 2-2 검증)

절차공정성과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십의 조절효과를 검증하고자 독립변수와 종속변수에 조절변수 및 교호항을 차례로 포함시키는 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 절차공정성 변수와 통제변수를 포함시키고, 2단계에서는 조절변수인 거래적 리더십을 추가하여 변수의 추가 투입으로 독립변수의 종속변수에 대한 영향도가 변화했는지를 확인하였다. 마지막으로 3단계에서는 절차공정성과 거래적 리더십 요인 간의 교호항을 포함하여 모형을 구성하였다.

<표 4-15>를 통해 살펴본 분석 결과, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어 거래적 리더십의 조절효과(β=.064, p=.528)는 확인

되지 않았다. 모형의 설명력에 있어 37.1%였던 1단계 모형의 설명력은 2단계 모형에서 37.4%로 소폭 증가하였으나 2단계에서 교호항을 투입한 3단계에서는 R^2이 37.4%로 동일했다. F값의 경우 1단계에서 138.533(p=.000), 2단계에서 124.775(p=.000), 3단계에서 112.301(p=.000)로 나타나 1, 2, 3단계 모형 모두 적합한 회귀모형인 것을 알 수 있다.

모든 모형에서 절차공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 3단계 모형에서 확인한 교호항의 계수(β=.064, p=.528)는 유의확률 .10 수준에서 유의한 수치를 보이지 않아 절차공정성과 조직몰입의 관계에서 거래적 리더십이 조절효과를 가진다는 점은 확인할 수 없었다. 따라서, '거래적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.'라는 <가설 2-2>은 기각되며 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 거래적 리더십의 정도에 따라 차이가 없다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 경제적 교환관계를 강조하는 거래적 리더십이 투입 대비 산출의 공정과 관련된 분배공정성에 대해서는 적합성이 높아 조직몰입에 미치는 영향력을 조절하지만, 신뢰와 민주성, 투명성과 관련한 절차공정성과는 적합성이 낮아 유의미한 조절효과를 보이지 않는 것이라고 추측할 수 있다.

<표 4-15> 거래적 리더십의 절차공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-2 검증)

구 분		종속변수: 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
상 수			6.596	.000		6.331	.000		3.859	.000
독립변수	절차공정성	.352***	15.660	.000	.324***	13.429	.000	.290***	4.865	.000
통제변수	성별	.051**	2.629	.009	.044*	2.254	.024	.043*	2.224	.026
	연령	.121***	3.611	.000	.123***	3.676	.000	.122***	3.668	.000
	학력	.011	.555	.579	.010	.500	.617	.009	.492	.623
	결혼여부	.017	.773	.440	.021	.948	.343	.021	.944	.345
	근무기간	.028	.871	.384	.027	.859	.390	.028	.875	.382
	위계문화	.048*	2.351	.019	.044*	2.151	.032	.044*	2.140	.032
	목표명확성	.254***	11.028	.000	.232***	9.636	.000	.230***	9.467	.000
조절변수	거래적리더십				.074**	3.102	.002	.038	.631	.528
교호항	절차x거래적리더십							.064	.631	.528
F값		138.533***			124.775***			112.301***		
유의수준		.000			.000			.000		
R^2		.371			.374			.374		
수정된 R^2		.368			.371			.371		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

3) 변혁적 리더십의 분배공정성과 조직몰입 간 관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증)

분배공정성과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하고자 독립변수와 종속변수에 조절변수 및 교호항을 차례로 포함시키는 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 분배공정성 변수와 통제변수를 포함시키고, 2단계에서는 조절변수인 변혁적 리더십을 추가하여 변수의 추가 투입으로 독립변수의 종속변수에 대한 영향도가 변화했는지를 확인하였다. 마지막으로 3단계에서는 분배공정성과 변혁적 리더십 요인 간의 교호항을 포함하여 모형을 구성하였다.

모형의 설명력에 있어 30.6%이었던 1단계 모형의 설명력은 2단계 모형에서 34.0%로 소폭 증가하였고 2단계에 교호항을 투입한 3단계에서는 R^2이 34.2%로 증가하였다. F값의 경우 1단계에서 103.861(p=.000), 2단계에서 107.643(p=.000), 3단계에서 97.528(p=.000)로 나타나 1, 2, 3단계 모형 모두 적합한 회귀모형인 것을 알 수 있다.

<표 4-16>을 통해 분석 결과를 살펴보면, 모든 모형에서 분배공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 변혁적 리더십을 포함한 2, 3단계 모형에서 해당 변수 역시 조직몰입과 유의미한 정(+)의 관계(β=.216, p=.000/β=.221, p=.000)가 있는 것으로 확인되었다. 그리고 3단계 모형에서 확인한 교호항의 계수(β=.041, p=.032)는 유의확률 .10 수준에서 유의한 수치를 보였는데 이는 분배공정성과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조절효과를 가진다는 점을 의미한다. 다만, 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되어 '변혁적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.'라는 <가설 2-3>과 조절효과의 방향이 반대인 것으로 실증분석 되어 <가설 2-3>은 기각되었다. 이러한 결과는 분배공정성에 대한 인식이 공무원의 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향력을 변혁적 리더십이 정(+)적으로 조절함을 의미하며 변혁적 리더십이 강할수록 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 강해지고, 약할수록 영향력은 약해진다고 해석할 수 있다.

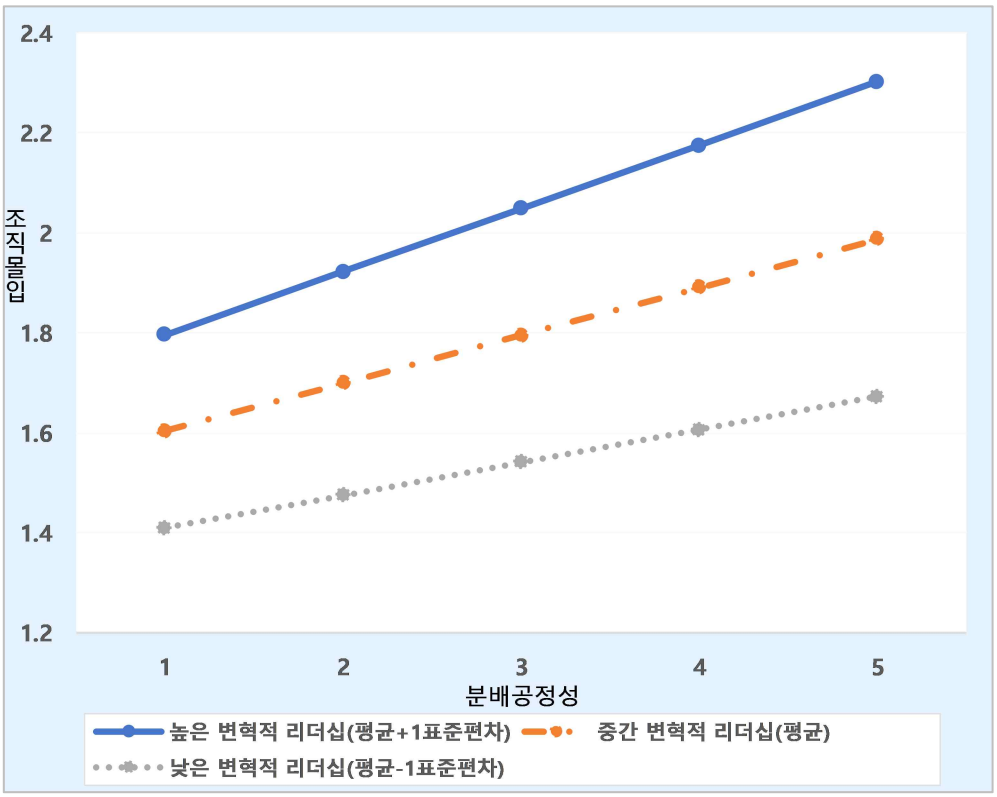
<표 4-16> 변혁적 리더십의 분배공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증)

구 분		종속변수: 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
상 수			10.259	.000		13.323	.000		13.335	.000
독립변수	분배공정성	.144***	6.925	.000	.118***	5.803	.000	.110***	5.327	.000
통제변수	성별	.074***	3.627	.000	.058***	2.927	.003	.057***	2.875	.004
	연령	.113***	3.221	.001	.142***	4.125	.000	.141***	4.090	.000
	학력	.014	.695	.487	.006	.285	.775	.007	.365	.715
	결혼여부	.016	.685	.494	.017	.767	.443	.018	.781	.435
	근무기간	-.006	-.177	.860	-.008	-.240	.811	-.003	-.094	.925
	위계문화	.088***	4.126	.000	.054**	2.553	.011	.053**	2.524	.012
	목표명확성	.396***	18.252	.000	.312***	13.683	.000	.309***	13.523	.000
조절변수	변혁적리더십				.216***	9.796	.000	.221***	9.996	.000
교호항	분배x변혁적리더십							.041**	2.150	.032
F값		103.861***			107.643***			97.528***		
유의수준		.000			.000			.000		
R^2		.306			.340			.342		
수정된 R^2		.303			.337			.338		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

통계적으로 유의미한 조절효과가 확인된 분배공정성과 변혁적 리더십의 교호항이 조직몰입에 미치는 상호작용 효과를 <그림 4-2>와 같이 그래프로 나타내었다. 변혁적 리더십의 수준과 상관없이 분배공정성이 증가함에 따라 조직몰입은 증가한다. 그리고 변혁적 리더십의 수준이 낮을 때(평균에서 1 표준편차를 뺀 값) 보다 높을 때(평균에서 1 표준편차를 더한 값) 분배공정성과 조직몰입 간의 기울기는 더 가파르다는 것을 알 수 있다.

<그림 4-2> 변혁적 리더십의 분배공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-3 검증)



4) 변혁적 리더십의 절차공정성과 조직몰입 간 관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증)

절차공정성과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과를 검증하고자 독립변수와 종속변수에 조절변수 및 교호항을 차례로 포함시키는 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 절차공정성 변수와 통제변수를 포함시키고, 2단계에서는 조절변수인 변혁적 리더십을 추가하여 변수의 추가 투입으로 독립변수의 종속변수에 대한 영향도가 변화했는지를 확인하였다. 마지막으로 3단계에서는 절차공정성과 변혁적 리더십 요인 간의 교호항을 포함하여 모형을 구성하였다.

모형의 설명력에 있어 37.1%였던 1단계 모형의 설명력은 2단계 모형에서 37.9%로 소폭 증가하였고 2단계에 교호항을 투입한 3단계에서는 R^2이 38.0%였다. F값의 경우 1단계에서 138.533(p=.000), 2단계에서

127.571(p=.000), 3단계에서 115.213(p=.000)으로 나타나 1, 2, 3단계 모형 모두 적합한 회귀모형인 것을 알 수 있다.

모든 모형에서 절차공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 모형의 결과에 근거하여서는 변혁적 리더십(β=.117, p=.000) 역시 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었으며, 3단계 모형에서 확인한 교호항의 계수(β=.032, p=.091)는 유의확률 .10 수준에서 유의한 수치를 보였다. 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 관계에 있어 변혁적 리더십은 정(+)적인 조절효과(β=.032, p=.091)가 있는 것으로 나타나 '변혁적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.'라는 <가설 2-4>와 조절효과가 반대인 것으로 확인되었다. 따라서 <가설 2-4>는 기각되었다. 이러한 결과는 절차공정성에 대한 인식이 공무원의 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향력을 변혁적 리더십이 정(+)적으로 조절함을 의미하며 변혁적 리더십이 강할수록 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 더 강해지고, 약할수록 영향력은 약해진다고 해석할 수 있다.

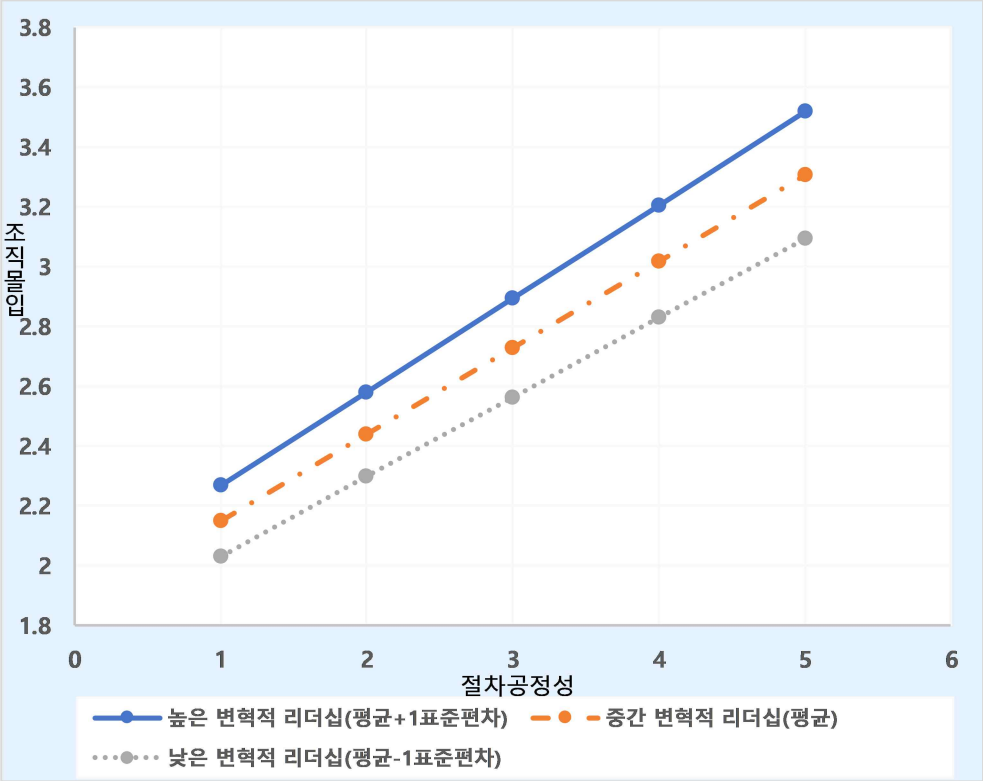
<표 4-17> 변혁적 리더십의 절차공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증)

구 분		종속변수: 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
상 수			15.383	.000		16.194	.000		16.277	.000
독립변수	절차공정성	.352***	15.660	.000	.303***	12.416	.000	.298***	12.179	.000
통제변수	성별	.051***	2.629	.009	.045**	2.363	.018	.044**	2.311	.021
	연령	.121***	3.611	.000	.135***	4.061	.000	.137***	4.104	.000
	학력	.011	.555	.579	.006	.321	.748	.005	.251	.802
	결혼여부	.017	.773	.440	.018	.810	.418	.022	.709	.478
	근무기간	.028	.871	.384	.023	.732	.464	.022	.709	.478
	위계문화	.048**	2.351	.019	.036*	1.775	.076	.036*	1.751	.080
	목표명확성	.254***	11.028	.000	.230***	9.831	.000	.225***	9.548	.000
조절변수	변혁적리더십				.117***	5.046	.000	.126***	5.306	.000
교호항	절차x변혁적리더십							.032*	1.690	.091
F값		138.533***			127.571***			115.213***		
유의수준		.000			.000			.000		
R^2		.371			.379			.380		
수정된 R^2		.368			.376			.377		

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

통계적으로 유의미한 조절효과가 확인된 절차공정성과 변혁적 리더십의 교호항이 조직몰입에 미치는 상호작용 효과를 <그림 4-3>과 같이 그래프로 나타내었다. 변혁적 리더십의 수준과 상관없이 절차공정성이 증가함에 따라 조직몰입은 증가한다. 그리고 변혁적 리더십의 수준이 낮을 때(평균에서 1 표준편차를 뺀 값) 보다 높을 때(평균에서 1 표준편차를 더한 값) 절차공정성과 조직몰입 간의 기울기는 더 가파르다는 것을 알 수 있다.

<그림 4-3> 변혁적 리더십의 절차공정성-조직몰입 관계에 대한 조절효과 (가설 2-4 검증)



<가설 2-3>과 <가설 2-4>에 대한 검증 결과를 통하여 변혁적 리더십이 분배·절차공정성의 조직몰입에 대한 영향력 모두를 강화하는 역할을 한다는 점을 확인할 수 있다. 이러한 변혁적 리더십의 조절효과는 Blau(1964)가 제시한 사회적 교환이론으로 설명할 수 있다. 조직공정성이 높다고 구성원이 인식할수록 조직몰입은 높아지는데 이러한 상황에서 리더와 부하 간 사회적 교환관계가 형성되어 상호호혜성의 규범이 생겨나는 변혁적 리더십이 발휘되면 부하는 현재의 조직몰입을 더욱 향상시켜 조직에 기여하고자 한다. 반면, 변혁적 리더십에 의해 부하가 리더를 신뢰하고 그것을 기반으로 사회적 교환관계를 형성한 상황에서, 기대와 달리 조직공정성이 낮다면 오히려 기대와 현실 간 괴리에서 오는 혼란과 조직 내 분배나 절차에 대한 결정 권한을 가진 상사에 대한 실망감 등의 부정적인 감정이 확대되어 조직몰입 수준이 더 낮아진다고 추측할 수 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

이 연구는 공정성 이론(equity theory; Adams 1965)을 토대로 조직공정성을 구성하는 분배공정성과 절차공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 직급에 따라 공정성별 영향력에 차이가 있는지를 확인하였다. 또한, 상황적 조건으로서 거래적·변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 조절변수로 작용하는지를 분석하였다. 분석결과를 요약하면 <표 5-1>과 같다.

첫째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 관련하여 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-1, 1-2 채택). 이는 국내외 선행연구들을 통하여 확인된 결과와 동일한 것으로, 한국 공무원 조직에서도 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 긍정적이라는 점을 재차 실증하였다.

둘째, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 확인한 결과, 4급 이상 관리자 직급에서는 절차공정성의 조직몰입에 대한 영향력만 유의미한 것으로 나타난 반면 5급 이하 실무자 직급에서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 영향이 있는 것으로 나타났다. 영향력의 정도는 절차공정성이 더 큰 것으로 확인되었다. 이를 통해 직무특성에 차이가 있는 공무원 직급에 따라 조직몰입에 미치는 공정성별 영향력은 차별적이라는 것을 확인하였다.

셋째, 조직공정성과 조직몰입의 관계에 대한 거래적·변혁적 리더십의 조절효과는 거래적 리더십의 경우 분배공정성과 조직몰입의 관계에서만 유의미하게 정(+)의 역할을 하는 것으로 확인되었다(가설 2-1 채택, 2-2 기각). 변혁적 리더십의 조절효과는 분배·절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 모두 통계적으로 유의미하였으나 부(-)의 역할을 할 것이라는 가설과는 반대로 정(+)의 역할을 하는 것으로 나타났다(가설 2-3, 2-4, 기각).

이 연구의 분석 결과는 한국 공무원 사회에서 조직공정성이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 재차 확인한 동시에, 공공부

문의 조직공정성에 대한 기존 연구들이 분배공정성보다 절차공정성의 영향력이 더 크다는 것을 실증한 내용과 일치함을 보여준다(예: 박시진·최선미, 2019; 박정화·심동철, 2018; 이희태, 2015). 이와 관련하여서는 두 가지 측면에서 설명할 수 있는데, 첫째는 조직의 리더가 부하 직원의 보수 및 보너스를 결정할 재량의 폭이 좁아 부하 직원들이 분배공정성보다 적절한 절차를 거쳐 조직으로부터 정당한 분배를 받았는지에 관한 절차공정성에 더 민감할 수 있다는 설명이다(박정화·심동철, 2018). 둘째, 공정성 인식 시기의 측면에서 성과평가 결과에 따른 승진이나 보수 인상은 조직 업무 중 일정 시기에만 결정되므로 조직구성원들의 분배공정성에 대한 인식은 이 시기에 집중된다. 그에 반해 일상업무 수행 중 인지되는 조직 내 의사결정과정의 절차공정성은 체감률이 더욱 높기 때문에 조직구성원들의 절차공정성에 대한 민감도가 더 높다고도 볼 수 있다(우하린·문국경, 2022).

다음으로, 이 연구는 공공부문에서 분배공정성의 조직몰입에 대한 영향력이 미미하다는 주장들과는 달리 직무특성에 차이를 보이는 과장급을 기준으로 그룹을 나누어 영향력을 확인한 결과에서 5급 이하 실무자급의 경우 분배공정성이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향이 유의미함을 확인하였다. 이는 최근 공무원 조직에서 나타나고 있는 보수 수준에 대한 불만과 이직의도 증가 등으로 조직몰입이 낮아지고 있는 사회적인 현상과 일치하는 결과라고 볼 수 있다. 그리고 4급 이상 관리자급에서 분배공정성의 조직몰입에 대한 영향력이 유의미하지 않게 나타난 이유는 이들이 조직에서 부여받은 임무와 권한이 크고 자기결정에 따른 책임감으로 인해 스스로 내적 동기가 강하게 된다는 점 때문이라고 볼 수 있다. 보수나 성과급과 같은 외재적 보상과 관련된 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 공무원 집단의 관리자급 이상에서는 크지 않은 것으로 보인다. 이러한 결과들은 조직구성원의 조직몰입 제고를 위해 조직공정성을 관리하는 차원에서 직급별로 차별화된 접근이 필요함을 시사한다.

마지막으로, 거래적·변혁적 리더십이라는 상황요인의 조절효과 연구를 통해 공무원 조직 내 조직공정성과 조직몰입, 거래적·변혁적 리더십의 관계에 대한 이해의 폭을 넓혔다. 공무원 조직에서 거래적 리더십이 분배공정성과 조직몰입 간의 관계를 정(+)적으로 조절한다는 점과 변혁적 리더십이 분배·절차공정성과 조직몰입 간의 관계에 정(+)의 영향을 미친

다는 것을 확인하였다. 거래적 리더십이 분배공정성과 조직몰입 간 관계에 미치는 정(+)의 조절효과에 대해서는 조직구성원이 조직의 분배공정성을 높게 인식할 때 리더와 부하의 경제적 교환관계가 부하의 분배공정성으로 인한 동기부여를 강화한다고 설명할 수 있다. 반대로, 조직공정성이 낮다고 인식하여 조직몰입 또한 낮은 수준인 경우에는 거래적 리더의 조건적 보상에 대한 강조가 오히려 조직원들의 반감을 불러일으켜 더 낮은 조직몰입을 가져온다고 볼 수 있다. 가설과 반대의 조절효과가 확인된 분배·절차공정성과 조직몰입 간의 관계에 대한 변혁적 리더십의 정(+)의 영향력은 변혁적 리더십 하에서 조직공정성을 어떻게 인식하느냐가 조직몰입에 더 크게 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다. 변혁적 리더십의 조절효과를 사회적 교환이론으로 설명하면, 조직공정성이 높다고 구성원이 인식할수록 조직몰입은 높아지는데 이러한 상황에서 리더와 부하 간 사회적 교환관계가 형성되어 상호호혜성의 규범이 생겨나는 변혁적 리더십이 발휘되면 부하는 현재의 조직몰입을 더욱 향상시켜 조직에 기여하고자 한다. 반면, 변혁적 리더십에 의해 부하가 리더를 신뢰하고 그것을 기반으로 사회적 교환관계를 형성한 상황에서, 기대와 달리 조직공정성이 낮다면 기대와 현실 간 괴리에서 오는 혼란과 조직 내 분배나 절차에 대한 결정 권한을 가진 상사에 대한 실망감 등의 부정적인 감정이 확대되어 조직몰입 수준이 더 낮아진다고 추측할 수 있다.

<표 5-1> 연구가설 검증결과 요약

구분	내용	채택여부
1-1	분배공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
1-2	절차공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이다.	**채택**
2-1	거래적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.	**채택**
2-2	거래적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 강화할 것이다.	기각
2-3	변혁적 리더십은 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.	기각[12]
2-4	변혁적 리더십은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 약화할 것이다.	기각[13]

제 2 절 연구의 의의와 한계

1. 연구의 의의

한국 공직사회는 당면한 많은 문제들로 인하여 조직 경쟁력의 약화를 경험하고 있다. 강한 위계질서문화, 낮은 보수와 불공정한 업무량 배분 등과 같은 다양한 조직 내 공정성 이슈는 공무원의 조직몰입 감소와 이직의도 증가 등을 야기시키고 있으며 이는 공무원 조직 전반의 활력 감소로 이어지고 있다. 따라서 공무원들이 느끼는 조직공정성에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 조직몰입을 증가 또는 개선할 수 있는 처방을 제시하는 것은 공공조직의 경쟁력 제고를 위해 필요하다. 이러한 배경에서 해당 연구는 조직공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 검증하였고, 직급에 따라 공정성별 영향력에 차이가 있음을 확인하였다. 또한, 상황적 조건으로서 거래적·변혁적 리더십이 조직공정성과 조직몰입 간의 관계에서 조절변수로 작용하는지를 분석하여 거래적 리더십이 절차공정성과 조직몰입 사이에서 유의미한 조절효과가 없는 경우를 제외하고는 모든 관계에서 리더십 스타일이 정(+)의 조절효과를 가진다는 것을 확인하였다.

이 연구는 공정성 이론을 바탕으로 공무원의 조직공정성에 대한 인식이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는지를 확인한 것에서 나아가, 공무원들이 조직 내에서 가지는 지위나 역할에 따라 조직으로부터 다른 업무적 정체성을 부여받는다는 사회정체성 이론에 기반하여 직급별로 각 공정성이 조직몰입에 미치는 영향력의 차이를 확인하였다. 이를 통해 전략적인 조직 체계 및 인사관리에 도움이 될 만한 지식을 제공하였다는 점에서 의의를 지닌다. 그리고 그간 많이 다루어지지 않았던 조

---

12) 분배공정성과 조직몰입의 관계에서 변혁적 리더십이 조절효과를 가진다는 사실은 통계적으로 유의미하였으나 <가설 2-3>에서 부(-)의 조절효과를 예상한 것과는 반대로 정(+)의 조절효과가 있음을 확인하였다.

13) <가설 2-3>의 검증 결과와 비슷한 맥락의 결과를 보였다. 변혁적 리더십의 조절효과가 절차공정성과 조직몰입의 관계에서 통계적으로 유의미하였으나 <가설 2-4>에서 부(-)의 조절효과를 예상한 것과는 반대로 정(+)의 조절효과가 있음이 확인되었다.

직공정성과 조직몰입 변수 간 관계에서의 거래적·변혁적 리더십의 조절 변수 역할에 대한 실증연구를 진행함으로써 연구의 공백을 보완하고 세 변수 간 관계에 대한 이해의 폭을 넓혔다. 동시에 각 리더십 스타일의 역할에 대하여 유의미한 실증연구 결과를 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

연구 결과를 바탕으로, 공무원의 조직몰입을 제고하기 위한 정책적 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 분배공정성과 절차공정성 모두 공무원 조직구성원들의 조직몰입에 유의미하게 긍정적인 영향이 있음을 재차 확인한 만큼, 공무원의 퇴사 증가 등과 같은 조직몰입 저하의 결과적 현상들을 방지하고 조직몰입을 증대시키기 위하여 조직 차원에서 전방위적으로 조직공정성 제고를 위한 방안을 강구할 필요가 있다.

둘째, 조직공정성을 높이기 위한 관리 계획을 수립함에 있어 4급 이상 관리자급과 5급 이하 실무자급에서 조직몰입에 미치는 공정성별 영향력이 다르게 나타난 분석 결과를 참고할 필요가 있다. 전 직급을 대상으로 하는 일괄적인 조직관리의 차원뿐만 아니라 직급별로 차별화된 맞춤 관리 전략이 필요해 보인다. 4급 이상 관리자급에 대해서는 절차공정성에 대한 개선책을 집중적으로 제시하는 동시에, 5급 이하 실무자급에 대해서는 공공부문에서 조직몰입에 대한 영향력이 상대적으로 덜 중요하다고 여겨졌던 분배공정성에 대한 관리도 필요한 것으로 나타나 민간과의 보수 격차 해소 및 업무량 개선 등의 부분 또한 중점적으로 다루어져야 할 것이다. 실무자급 내지 하위 직급에 대해서는 보다 나은, 현실적인 보상체계를 갖추는 것이 조직문화와 내부 업무절차 개선 등과 같은 절차공정성 관련 대책을 실행하는 것만큼이나 중요할 것으로 보인다.

셋째, 조직공정성이 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향을 강화하는 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 살펴볼 때, 공무원의 조직몰입이 상사의 리더십 스타일에 영향을 받을 수 있다는 점을 확인하였다. 또한, 두 리더십 스타일의 작동기제는 다르지만 모두 두 변수 간 관계를 강화하는 방향으로 비슷한 효과가 있음을 알 수 있었다. 거래적·변혁적 리더십의 정(+)의 조절효과를 비추어 볼 때, 공무원들의 조직몰입을 높이기 위하여 조직 내 제도적 변화를 통해 공정성을 제고하려는 노력도 필요하지만 동시에 조직공정성의 영향력을 조절하는 리더십의 활용에 대하여 리더가 조직 내 상황을 인지하고 적절하게 적용할 수 있도록 하는 것이 바람직

할 것으로 보인다. 높은 조직공정성에 의해 부하의 조직몰입도 높은 경우에는 거래적·변혁적 리더십의 사용이 장려되나 조직원이 조직공정성에 대한 부정적인 인식을 가진 경우에는 자칫 사기 저하와 조직몰입 감소가 강화될 수 있어 리더십을 발휘하는 방식에 대해 리더는 신중할 필요가 있다. 전 범위 리더십 모델의 설명과 같이 모든 상황에서 적합한 리더십은 존재하지 않음을 다시 한 번 확인할 수 있다.

2. 연구의 한계

이 연구는 이론적·실무적 기여에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지닌다. 한국행정연구원의 설문조사가 동일한 시점에 자기보고식으로 실시되었으며 해당 설문에서 두 개 이상의 변수를 측정하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 제기될 수 있다. 이 연구의 경우 잠재변수 간의 상관계수가 모두 0.9 이하의 수치를 보였고 Harman의 단일요인검증(single-factor test) 실시 결과, 설명력이 가장 큰 요인도 전체 분산의 17.1%를 설명하는 데 그치는 것으로 나타나 동일방법편의로 인한 분석 결과의 편향이 발생할 가능성은 크지 않은 것으로 확인되었다. 다만, 추후 연구에서는 응답자의 자기보고식 설문 외에도 기타 객관적인 수치 데이터 등을 포함하여 분석을 진행할 필요가 있다.

그리고 연구가설을 검증함에 있어 한국행정연구원이 제공한 2차 자료(secondary data)를 활용하였는데 각 변수의 개념적 정의와 일치하는 측정문항이 충분하지 않은 경우가 있었다. 예로, 거래적 리더십 변수의 측정문항은 조건적 보상 관련 2문항으로만 구성하였다. 요인분석과 신뢰도 검사를 통해 잠재변수 구성의 타당성은 확보하였으나, 향후 연구에서는 변수를 보다 정확하게 측정할 수 있는 충분한 설문 문항을 확보하여 정교한 분석을 진행할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

강지선, & 김국진. (2021). 거래적・변혁적 리더십이 공무원의 직무만족에 미치는 영향: 직급과 관리자 여부의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 20(3), 85-128.

경규웅, & 임도빈. (2021). 조직시민행동 형성에 대한 심층분석: 절차공정성의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 55(1), 161-194.

고길곤. (2017). 통계학의 이해와 활용. 서울: 문우사.

고종욱, & 서상혁. (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 한국지방자치학회보, 15(4), 117-136.

구주영. (2021). 중앙공무원과 지방공무원의 보상 인식과 직무만족이 성과에 미치는 영향에 관한 비교 연구: 성과관리와 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 공공정책연구, 38(3), 253-303.

권혜림, & 박보라. (2016). 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 조직공정성의 매개효과: 경찰조직을 중심으로. 사회과학연구, 23(1), 393-414.

김구. (2005). 경찰공무원의 직무스트레스요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 치안센터 민원담당관을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 16(3), 59-87.

김기태, & 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. 인사조직연구, 16(1), 115-157.

김동원. (2013). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-교육행정직 공무원을 중심으로. 한국거버넌스학회보, 20(3), 199-223.

김명언, & 이현정. (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 6(2), 11-28.

김석용. (2015). 지방정부 공무원의 리더쉽이 조직효과성에 미치는 영향 관계에 관한 연구-조직문화의 조절효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 29(1), 199-223.

김선문, & 문국경. (2019). 공공조직에서 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 절차적 공정성의 조절효과를 중심으로. 한국거버넌스학회보, 26(2), 109-131.

김소라. (2022). MZ 세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기 (PSM)에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과 검증. 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2022, 465-494.

김연희. (2016). 전략적 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향: 공유가치, 직무만족, 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 한국조직학회보, 13(1), 1-32.

김재형, 김성엽, 오수연, & 박성민. (2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 31(3), 163-197.

김준영, & 이갑두. (2018). 변혁적 리더십, 사회적 자본, 조직학습, 그리고 조직혁신성의 관계. 경영교육연구, 33(6), 277-302.

김지한, 김영우, & 권우덕. (2010). 리더십이 인사공정성 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관을 대상으로. 한국인사행정학회보, 9(2), 113-134.

김태연, & 조원혁. (2021). 우리나라 공공기관 경영실적 및 재무성과와 변혁적· 거래적 리더십의 관계에 대한 실증 연구: 인적자원관리의 제도적 상황요인을 중심으로. 한국행정연구, 30(1), 47-80.

김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 한국사회와 행정연구, 18(2), 23-49.

김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입간 관계에 대한 연구 : 상사신뢰의 매개역할을 중심으로.

김호균, & 김정인. (2013). 미국 NPO 조직에서의 조직공정성, 조직몰입, 조직시민행동간 관계고찰; 교차수준 분석 (cross-level study) 을 중심으로. 한국행정학보, 47(2), 161-187.

김희규. (2013). 교사의 교원성과급에 관한 공정성 인식이 직무만족 및

조직헌신에 미치는 영향. 한국교육학연구 (구 안암교육학연구), 19(2), 69-93.

류은영, & 유민봉. (2008). 변혁적, 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL 과 매개회귀분석을 적용하여. 한국행정학보, 42(4), 151-177.

문형구, 최병권, & 고욱. (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제. 인사조직연구, 17(2), 229-306.

박노윤, 설현도, & 이준호. (2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 27(11), 2013-2039.

박순애, & 이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 한국조직학회보, 14(2), 97-128.

박시진, & 최선미. (2019). 근무성적평가 공정성 인식 영향 요인에 대한 탐색적 연구: 중앙공무원을 중심으로. 한국조직학회보, 16(1), 35-67.

박재춘. (2013). 절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향. 교육행정학연구, 31(3), 97-130.

박정화, & 심동철. (2018). 윤리적 리더십이 공공조직 구성원의 업무열의에 미치는 영향: 절차적 공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 17(2), 59-91.

박종주, & 류지원. (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 품질에 미치는 영향. 지방정부연구, 10(1), 25-48.

박주원, & 조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 한국행정학회 학술발표논문집, 543-527.

박준혁, 최장호, & 정연앙. (2014). 기업의 공유가치와 개인가치의 부합이개인의 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입 및 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 기업경영연구, 21(4), 207-226.

박천오. (2009). 한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증 연구. 행정논총, 47(2), 122-148.

박희봉, 박순애, & 김유진. (2019). 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 공정성, 윤리성, 혁신성, 재량권부여를 중심으로. 한국공공관리학보, 33, 149-174.

방하남, & 김상욱. (2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. 한국사회학, 43(1), 56-88.

배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정논집, 19(3), 473-500.

성상훈. (2006). 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 연구: 상사신뢰와 상사-부하 적합성의 조절효과. 단국대학교 대학원 석사학위논문.

신장선, & 차윤석. (2014). 변혁적· 거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계: 부하 동기부여의 매개효과. 한국콘텐츠학회논문지, 14(5), 373-379.

신황용, & 이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 한국행정학보, 47(3), 157-179.

안도희, & 안병국. (2015). 지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성과에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석. 역량개발학습연구, 10(2), 73-99.

오석홍. (2009). 조직이론 (제 6 판). 박영사.

오진주, & 김진모. (2015). 대기업 신입사원의 조직몰입과 조직사회화, 직무특성 및 진취적행동의 인과적 관계. 농업교육과 인적자원개발, 47(3), 83-116.

우하린, & 문국경. (2022). 공무원의 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과 연구. 한국공공관리학보, 36(1), 217-241.

유수동, & 전성훈. (2017). 승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로. 한국인사행정학회보, 16(3), 275-303.

유승현, & 박순애. (2021). 공무원의 성과평가 공정성 인식이 조직성과에 미치는 영향: 개인-조직 간 성과격차의 조절효과를 중심으로. 행정논총, 59(4), 113-145.

육풍림, & 조태영. (2013). 카지노 종사자의 공정성 지각과 조직몰입, 직

무만족 및 이직의도와의 관계 연구. 호텔경영학연구, 22(1), 233-251.
윤견수. (2006). 기초단체장의 변혁적 리더십과 지역축제: 함평 나비축제에 대한 스토리 텔링을 중심으로. 한국행정학보, 40(4), 77-100.
윤영석. (2014). 조직공정성이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향. 지역과 세계, 38(3), 219-253.
윤우제, 서인석, & 권기헌. (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. 지방행정연구, 25(3), 155-192.
이강문. (2017). 공공봉사동기가 직무만족 및 인지된 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구-조직 문화의 조절효과를 중심으로. 지역산업연구, 40(4), 51-71.
이동수. (2008). 사회복지시설 종사자의 공정성인식이 직무태도에 미친 영향: 노인복지시설 및 장애인복지시설을 대상으로. 지방정부연구, 12(2), 133-152.
이목화, & 문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구, 38(2), 143-221.
이영균, & 김영태. (2014). 노인요양시설장의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향연구: 리더신뢰를 매개변수로 활용하여. 한국공공관리학보, 28(2), 1-33.
이유진, 이현수, 박광덕, & 김선엽. (2005). 절차공정성과 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식, 조직몰입에 미치는 영향. 한국정책과학학회보, 9(3), 25-47.
이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과 및 성과군별 차이를 중심으로. 한국행정학보, 51(2), 315-347.
이환범, & 이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 3(2), 83-101.
이환성. (2009). 조직 공정성이 조직 효과성에 미치는 영향: 조직문화 및 업무특성의 조절효과를 중심으로. 지방정부연구, 13(2), 7-24.
이효주, 김성엽, 오수연, & 박성민. (2021). 윌다브스키의 searching for

safety 재조명. 한국인사행정학회보, 20, 207-236.
이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 지방정부연구, 19(3).
임세건, & 윤영석. (2018). 조직공정성과 직무스트레스가 보육교사의 조직시민행동에 미치는 영향-신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국자치행정학보, 32(1), 267-294.
임재영, 문국경, & 조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적· 변혁적 리더십의 조절효과. 한국사회와 행정연구, 30(2), 31-53.
임준철. (1998). 사기업과 공기업간 공정성이 조직유효성에 미치는 영향력에 관한 비교연구. 한국인사조직학회 발표논문집, 191-217.
장세은, & 문국경. (2022). 분배적 공정성과 목표명확성이 직무성과에 미치는 영향: 리더십 스타일의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 21(2), 167-201.
장진욱. (2013). 공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입간의 관계 연구: 한국석유공사를 중심으로. 서울대학교 석사학위 논문.
장호일, & 이재완. (2014). 119 안전센터장의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구: 리더십대체이론을 중심으로. 한국인사행정학회보, 13(3), 1-22.
전경미, 전기호, & 이호욱. (2017). 리더의 유머 행위가 조직 구성원의 긍정적 감정 및 부정적 감정에 미치는 영향에 관한 연구: 리더-조직 구성원간 권력거리의 조절효과를 중심으로. 신산업경영저널, 35(1), 1-29.
전원보. (2007). 변혁적・거래적 리더십의 효과성 분석: 공・사조직 간의 비교. 한국공공관리학보, 21(4), 1-24.
정동일, 이은희, & 민동화. (2013). 전 범위 리더십 모델로 본 코리안리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십. Korea Business Review, 17(3), 53-88.
정재명. (2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 행정논총, 49(2), 149-177.

정지용, & 김지수. (2020). 리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향: 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로. 한국조직학회보, 17(1), 63-86.

정호준, 김도현, & 오정일. (2015). 리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구: 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 비교. 행정논총, 53(4), 299-320.

조병섭. (2009). 리조트 기업의 조직공정성이 종사자들의 직무만족, 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 한국스포츠산업경영학회지, 14(3), 133-145.

조선배, 김석영, & 정승환. (2009). 직무특성이 집단응집력과 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향: 호텔의 객실 및 식당 종사자를 중심으로. 호텔경영학연구, 18(4), 201-215.

조은현, & 탁진국. (2009). 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과. 응용통계연구, 22(3), 463-477.

차세영, & 조세현. (2022). 중앙부처 공무원의 협력적 혁신활동 영향요인. 한국인사행정학회보, 21(4), 91-120.

최낙범, & 엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. 한국행정학보, 47(3), 181-212.

최낙범, & 이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 한국행정연구, 25(1), 169-198.

최낙범, & 전대성. (2016). 경찰관의 공공봉사동기 (PSM) 와 직무만족에 관한 연구-직무특성의 조절효과를 중심으로. 한국정책학회보, 25(1), 129-159.

최영월, & 권순식. (2017). 근로자의 가족 친화경영, 공정성에 대한 지각과 조직시민행동: 사회적 교환이론의 탐색적 적용.산업경제연구,30(6), 2091-2117.

표선영. (2020). 분배 및 절차공정성 인식이 중앙부처 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 계급과 조직문화가 가지는 조절 효과를 중심으로. 한국행정논집, 32(3),

611-642.
하미승. (2017). 리더십: 이론과 개발. 윤성사.
한국행정연구원. (2021). 2020년 공직생활실태조사. 서울: 한국행정연구원.
허성욱. (2016). 목표모호성과 정서적· 규범적· 지속적 몰입: 조직문화격차의 매개효과를 중심으로. 한국행정연구, 25(1), 1-24.
허성욱, & 최재송. (2017). 변혁적 리더십, 조직문화, 그리고 지식관리: 조직문화의 조절효과. GRI 연구논총, 19(1), 475-500.
홍계훈, 오세미, & 양회창. (2017). 다수준 분석을 통한 조직 공정성과 직무탈진 간의 관계에서 변혁적/거래적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 경영학연구, 46(2), 455-480.
홍승희, & 김구. (2014). 변혁적· 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 강원도 지방교육행정공무원을 중심으로. 한국조직학회보, 11(3), 25-54.

2. 외국 문헌

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. The journal of abnormal and social psychology, 67(5), 422.
Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. The international journal of human resource management, 24(2), 330-351.
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(1), 1-18.
Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of

construct validity. Journal of vocational behavior, 49(3), 252-276.

Andela, M., & Truchot, D. (2017). The impact of distributive and procedural justice on burnout: does it affect French and German teachers differently?. International Journal of Culture and Mental Health, 10(3), 276-284.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. Organizational dynamics, 13(3), 26-40.

Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Research on negotiation in organizations, 1, 43-55.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. Sociological inquiry, 34(2), 193-206.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. Journal of vocational behavior, 49(3), 230-251.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes, 86(2), 278-321.

De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice 1. Journal of Applied Social Psychology, 37(8), 1797-1816.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management journal, 32(1), 115-130.

Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship between transformational leadership and Knowledge Management. International Journal of Information Science & Management, 12(2).

Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. Journal of

Environmental Psychology, 35, 81-91.
Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management review, 12(1), 9-22.
Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. California Management Review, 17(4), 57-71.
Hauenstein, N. M., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. Employee Responsibilities and Rights Journal, 13, 39-56.
Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. American Behavioral Scientist, 4(8), 3-6.
Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of applied psychology, 89(5), 755.
Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. Journal of applied psychology, 82(6), 961.
Lee, D. S., & Park, S. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations. Public Management Review, 23(8), 1160-1183.
Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Justice and social interaction, 3(1), 167-218.
Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. International Journal of Project Management, 35(2), 95-106.
Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000).

The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. Administrative science quarterly, 45(3), 557-590.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2013). Effective leadership.

Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. Journal of vocational behavior, 34(3), 299-317.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological bulletin, 108(2), 171.

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(3), 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(6), 845.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247.

Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(2), 86-97.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management journal, 36(3), 527-556.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of management, 25(6), 897-933.

Purwanto, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. Journal of Critical Reviews.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Rganizational Behavior.

Rubin, E. V., & Pérez Chiqués, E. (2015). Where you sit is where you stand: Evaluating manager and employee differences in procedural justice perceptions in the US federal government. Administration & Society, 47(5), 549-573.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. Organizational Dynamics, 6(1), 62-80.

Sosik, J. J., & Jung, D. (2011). Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet. Taylor & Francis.

Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. Public Administration Review, 77(4), 554-565.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. Calif. L. Rev., 66, 541.

Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. Journal of managerial psychology, 25(3), 201-228.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & organization management, 36(2), 223-270.

Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995).

Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. Academy of Management Journal, 38(3), 881-899.
Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of management, 15(2), 251-289.

3. 신문 기사

김은비. (2023.3.9.). '박봉' 이미지 탈피 시도…공무원 생활 A to Z 안내서 발간. 이데일리, https://v.daum.net/v/20230309120259731.
김철관. (2022.8.31.). 하위직 공무원노조 "내년 임금 1.7% 인상, 물가상승률 반영하라". 인천뉴스, http://www.incheonnews.com/news/articleView.html?idxno=408916.
이동수. (2023.4.10.). '소통' 바라는 MZ에 '회장님''장관님'이 나섰다. 세계일보, https://www.segye.com/newsView/20230410519468?OutUrl=naver.
정채희. (2022.9.11.). "대통령 연봉 2억4천만원…9급 공무원 월급은 최저임금보다 낮아". 한경BUSINESS, https:// magazine.hankyung.com/business/article/202209103134b.

Abstract

A Study on the Effect of Organizational Justice on the Public Officer's Organizational Commitment

: Focusing on Hierarchical Differences and Moderating Effect of Transactional·Transformational Leadership

Sora Yang
Department of Public Administration
The Graduate School of Public Administration
(Master of Public Administration)
Seoul National University

This study analyzed the effect of distributive justice and procedural justice, which constitute organizational justice based on

equity theory(Adams, 1965), on organizational commitment of public officials and examined whether the influence of justice varies according to rank. Additionally, it explored whether transactional and transformational leadership, as situational conditions, moderate the relationship between organizational justice and organizational commitment.

Focusing on "organizational justice," a socially significant topic that attracts considerable attention, this study aimed to provide prescriptive implications for enhancing organizational commitment among public officials. Beyond examining how perceptions of organizational justice affect members' organizational commitment, the study aimed to investigate the differential effect of justice on organizational commitment according to rank, based on social identity theory, which suggests that members of an organization receive different work-related identities from the organization depending on their status or role. Furthermore, by conducting an empirical study on the moderating role of transactional and transformational leadership in the relationship between organizational justice and organizational commitment, the study aimed to fill research gaps and contribute to the refinement of theory.

In this context, the study conducted multiple regression analysis and hierarchical regression analysis, with organizational justice as the independent variable, organizational commitment as the dependent variable, and transactional and transformational leadership as moderating variables. The study analyzed data from the "2021 Public Employee Perception Survey" conducted by the Korea Institute of Public Administration, which included a total of 1,890 respondents from central government agencies.

The results of the analysis are as follows. Firstly, both distributive justice and procedural justice had significant positive effects on organizational commitment. Secondly, the influence of distributive justice and procedural justice on organizational

commitment varied depending on rank. In managerial positions of grade 4 or above, only procedural justice had a significant effect on organizational commitment. However, in non-managerial positions of grade 5 or below, both distributive justice and procedural justice had significant effects, with procedural justice having a greater influence. Thirdly, regarding the moderating effects of transactional and transformational leadership on the relationship between organizational justice and organizational commitment, positive moderating effects of leadership style were observed in all relationships, except for the absence of a significant moderating effect between transactional leadership and procedural justice.

In summary, the implications derived from the study are as follows. Firstly, considering the significant positive impact of both distributive justice and procedural justice on organizational commitment, it is necessary for public organizations to pursue comprehensive measures to enhance organizational justice in order to prevent negative consequences such as increased turnover among public officials and to promote organizational commitment. Secondly, when formulating organizational plans to enhance organizational justice, it is important to consider the differential influence of justice on organizational commitment between managerial positions of grade 4 or above and non-managerial positions of grade 5 or below. There is a need for tailored management strategies that differentiate among ranks, not just uniform organizational management. Thirdly, this study confirmed that organizational commitment of public officials can be influenced by superiors' leadership style in the context of the moderating effects of transactional and transformational leadership on organizational justice. Although the operational mechanisms of the two leadership styles are different, they both have similar positive effects on strengthening the relationship between the variables. Therefore, to enhance the organizational commitment of public officials, it is desirable not only to make institutional changes within

the organization to improve justice but also to ensure that leaders are aware of the organizational context and apply leadership appropriately to enhance the influence of organizational justice.

Lastly, regarding the limitations of this study, it is worth mentioning that the survey conducted by the Korea Institute of Public Administration used self-reported data collected at the same time, and since two or more variables were measured in the same survey, the issue of common method bias may arise. However, in this study, all correlation coefficients among latent variables were below 0.9, and a single-factor test conducted by Harman revealed that the potential bias resulting from common method bias was not significant. Future studies should consider including objective numerical data and other sources of measurement, in addition to self-reported surveys, for further analysis. Additionally, there were cases where the conceptual definitions of each variable were not adequately represented by the measurement items used to test the research hypotheses. Although the validity of latent variable construction was ensured through factor analysis and reliability tests, future research should secure sufficient survey items that accurately measure the variables for more precise analysis.

Keywords: organizational justice, organizational commitment, transactional leadership, transformational leadership, public officials, rank comparison
Student Number: 2021-24761