「지방정부연구」 제25권 제2호(2021 여름): 229-247
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.25 No.2 (2021 Summer)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.25.2.10

인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로

김 지 현*

국문요약

본 연구는 공직자들을 연구대상으로 하여 인사관리에 대한 공무원의 공정성 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향을 탐색하고, 이러한 영향 관계에서 업무자율성과 상사피드백이 가지는 조절효과를 분석하였다. 특히 인사관리에 대한 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 나누어 분석한 결과, 인사관리에 대한 절차공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 끼치는 것을 확인하였다. 또한 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 검증한 결과, 업무자율성이 높아질 때 분배공정성과 상호작용 공정성이 공공봉사동기에 미치는 영향력을 증가시켰고, 상사 피드백이 높을 때 절차공정성과 상호작용 공정성이 공공봉사동기에 미치는 영향력을 증가시킨다는 것을 볼 수 있었다. 본 연구결과는 공공봉사동기의 선행요인으로 조직 차원에서의 공정성 가치를 다루고, 공공봉사동기에 영향을 미치는 업무자율성과 상사피드백의 긍정적 역할을 조명하는 정책적 함의를 제공했다는데 연구의 의의가 있다.

주제어: 인사관리, 공정성, 공공봉사동기, 업무자율성, 상사피드백

Ⅰ. 서론

최근 재직기간 5년도 안되서 퇴직하는 공무원이 급증하는 등 (「한국경제」, 2020.10.8.), 공무원의 조직 부적응 및 이직 등을 방지하기 위한 조직 차원의 방안이 고려되고 있다. 따라서 조직 내에서도 공무원의 조직 부적응 및 이직 등을 방지하기 위한 조직 차원의 방안이 고려하고 있으며, 이에 따라 조직의 인적자원관리 및 공무원의 동기부여에도 관심이 증가되고 있다.

조직의 인사관리는 구성원들의 직무와 관련된 활동에 대한 객관적이고 공정한 평가를 내리는 기능을 수행함으로 효율적인 인적자원관리의 중추를 담당하고 있으며, 구성원과 조직 양측 모두에게 매우 중요한 요소로 작용한다. 조직은 인사관리를 통해 조직의 목표와 성과를 높이기 위해 조직 구성원들을 어떻게 활용해야되는지에 대한 전략에 관여할 수 있으며, 구성원들에게 인사고

* 단독저자

과는 승진, 보상과 직결되는 문제로 평가에 대한 공정함의 인식에 의해 그 영향이 좌우된다 (신승인·김찬중, 2018). 조직공정성은 이러한 인사고과 시스템의 합리적 결정을 위한 개념적 프레임워크를 제공하며 (Thurston& McNall, 2010; 신승인·김찬중, 2018 재인용), 조직 구성원들이 인사고과를 공정하게 인식할 경우, 평가 결과에 대한 수용 뿐 아니라 구성원들의 동기부여에 영향을 미칠 것이다. 반면, 공정성을 담보하지 못한 인사제도 실행시, 조직 구성원들의 불만이 지속될 수 밖에 없으며, 조직에 대한 불합리성, 불공정성 인식은 공무원들의 공익적, 친사회적 동기 및 조직 몰입에 장애물로 작용할 수 있다.

본 연구의 목적은 공공봉사동기에 있어 인사관리의 공정성이 끼치는 영향이 중요하다고 보고, 인사관리의 공정성 인식이 어떤 영향을 미치는지 살펴보는데 있다. 인사관리는 보수, 승진, 교육훈련, 채용, 다양성 관리 등 다양한 측면에서 시행될 수 있다. 그동안 많은 연구들에서 공공봉사동기는 조직 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 공공봉사동기에 영향을 미치는 조직 변인을 파악하려는 실증연구는 미미하다 (김상묵, 2018; 김상숙·이근주, 2020). 기존연구들은 공직동기 결정요인과 관련하여 조직 차원에서 의미를 가지는 다양한 구조적 요인들을 간과하고 있으며, 인사관리 활동에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기에 미치는 실증연구도 부족하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직 차원에서의 분석을 확장하여 인사관리에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 또한 인사관리에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기에 영향을 미치는 과정에서 어떤 상황에서 공정성 인식이 더욱 강화될 수 있는지 살펴보고자, 업무자율성과 상사피드백이라는 두 가지 상황적 조건을 조절변수로 설정하였다. 업무자율성과 상사피드백은 자기효능감과 관련되어 있어 이 두 가지 변수들에 따라 공정성 인식이 미치는 영향력이 달라질 수 있음에 주안점을 둔 것으로 이러한 변수들에 대한 검증도 기존 연구들과 차별되는 점이라 할 수 있다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 공공봉사동기

공공봉사동기(public service motivation, PSM)은 Perry &Wise (1990)에 의해 개념이 구체적으로 정립된 이후 많은 학자들에 의해 다양하게 인용되고 있다. Perry&Wise (1990)는 공공봉사동기를 공공기관 및 조직에 우선적으로 혹은 독특하게 표출하는 동기에 반응하려는 개인의 성향으로 규정하였다. Rainey & Steinbauer (1999)는 공공봉사동기를 “공동체, 국가, 또는 인류의 이익에 봉사하기 위한 이타적 동기(altruistic motivation)”로 정의함으로 이 개념을 공공부문 종사자 외의 사람들에게도 확장하였다 (Rainey & Steinbauer, 1999:23). 즉 공공봉사동기는 “사리사욕이 아닌 공익과 공공가치를 추구하면서 국가와 국민을 위해 의미있게 봉사하려는 개인의 성향”을 정의한다고 할 수 있다 (김상묵, 2018). 공공봉사동기는 물질적·경제적 보상보다는 시민에 대한 봉사나 공익

정신, 질 좋은 공공서비스 제공에 대한 개인의 신념 혹은 기질로 정의되며 (김태호·노종호, 2010), 자기희생을 감수하고서라도 공공의 가치를 실현하려는 개인 수준의 가치나 성향이라고 할 수 있다 (김선희·심동철·박현희, 2018).

이같은 공공봉사동기의 개념에서 알 수 있듯이 공공봉사동기는 공익에 대한 헌신, 봉사, 자기 희생 등 이타심을 특성으로 삼고 있으며 사회 정의 실현 및 약자 배려 등과 같은 친사회적 가치와 밀접한 관련이 있다. 공공봉사 동기가 높은 개인은 공익과 사회문제 해결에 적극적인 역할을 담당하며 공공선을 실현해나가는 정부기관과 비영리조직에서 근무하며 경력을 쌓는 것을 선호할 가능성이 높다 (Perry&Wise, 1990; 박정호, 2016). 이것은 개인이 자신의 성향과 가장 잘 호환되는 조직적 환경에 끌린다는 것을 의미하며, 공공봉사동기가 높은 개인에게는 정부조직이 흔히 목표로 내세우는 다양한 공공선과 사회정의 실현이 개인의 가치를 실현하는 중요한 근무동기가 되기 때문이다 (Perry & Wise, 1990; Forest, 2008; 박정호 2016). Bright (2007)는 이타심과 친사회적 가치에 기반한 공공봉사동기를 가지고 조직에 입직하는 사람들이 조직과의 목적 적합성(person-organization fit)이 높으며 이에 따라 개인의 성과에도 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혀냈다 (Bright 2007).

선행연구들에서는 이러한 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 크게 구성원이 입직 전 경험하는 개인의 인구통계학적 특성과 같은 일반사회화 요인과, 입직 후의 조직사회화 요인으로 구분하고 있다. 개인의 일반사회화 요인은 주로 개인의 봉사활동, 종교활동, 가족 내 사회화 과정을 꼽고 있다 (Perry, 2008). 일반사회화 중에서도 성별, 연력, 학력 등의 인구통계학적 요인을 살펴보면 대체적으로 선행연구들은 연령이 높고, 교육수준이 높을수록 공공봉사동기가 높은 것으로 결론을 내렸으며, 성별과 같은 경우에는 연구결과에 차이가 있었으나 주로 남성보다는 여성이 공공봉사동기가 높은 것으로 나타났다 (Perry, 1997, Camilleri, 2007; 김서용, 2009; 김상묵·노종호, 2018).

또한 최근 연구들은 개인의 일반사회화 과정 뿐 아니라 구성원들이 입직 후 경험하는 조직 내 사회화 과정이 공공봉사동기를 형성하는데 중요하게 작용할 수 있다는 점도 밝히고 있다 (김서용, 2010; 박창권, 2013). 조직 내 사회화 요인, 즉 조직생활을 통해 경험하거나 학습하는 사회화 과정도 공공봉사동기의 중요한 요인인데, 학자들에 의하면 의사소통, 리더십, 조직문화, 조직목표와 같은 조직적 요인이 공공봉사동기에 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Moynihan& Pandey, 2007; Schott & Pronk, 2014; 이하영·오민지·이수영, 2017; 김상묵·노종호, 2018). Moynihan & Pandey (2007)도 공공봉사동기의 영향요인으로 조직적 요인의 중요성을 강조하며, 교육과 멤버십, 위계적 권위와 개혁노력은 긍정적인 영향을 미치며, 레드테이프로 지칭되는 형식주의는 부정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다 (Moynihan& Pandey, 2007). 이는 공공봉사동기가 오랜 사회화의 결과라 하더라도 조직 환경의 직접적인 영향을 받으면 변화될 수 있다는 것을 말해주고 있다. 김서용 (2009) 역시 공직동기에 영향을 미치는 요인들을 사회인구학적 요인, 조직관리요인, 조직구조요인, 사회적 관계요인으로 구분하여 살펴봄으로서 공직동기를 향상시키기 위한 조직 차원의 구조 방향을 제시하고 있다.

조직 내 사회화 과정에서 공공봉사동기에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 것은 중요하다. 이는 설사 일반 사회화 과정에서 형성된 공공봉사동기가 공무원들로 하여금 공익과 친사회적 가치들을

위해서 일하기 위해 공직으로 들어오는 중요한 동력이라고 하더라도, 조직이 내부적으로 불합리성과 반사회적 가치들의 관행을 유지하고 있을 때 조직의 구성원들은 조직이 내세우는 가치와 실제 사이에 괴리를 느끼게 되며, 공공봉사동기가 저해되는 결과를 가져올 수 있기 때문이다(박정호, 2016). 특히 인사 영역에서의 공정성은 조직 구성원들에게는 직접적으로 영향을 끼치는 민감한 부분일 수 밖에 없다. 따라서 인사관리 요인들은 구성원들의 입직 후 공공봉사동기에 영향을 미칠 수 있는 조직 내의 중요한 요소이며 이를 분석할 필요가 있다.

2. 공정성 이론과 인사관리

조직공정성은 조직 내에서 시행되고 있는 모든 시스템 및 의사결정 실행의 공정성 수준에 대한 조직구성원의 자각이며 (Adams, 1965), 조직구성원이 느끼는 제도와 자원배분, 의사결정과정, 정보공유가 얼마나 공정한가에 대한 인식이라고 할 수 있다 (Greenberg, 1990). 조직공정성은 학자들에 따라 주로 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 분류하거나, 상호작용 공정성(interactional justice)을 추가하여 세가지 하위개념으로 분류하기도 한다. 분배공정성은 직원이 받는 봉급과 같이 구성원들이 인지하는 보상 결과물에 대한 공정성에 초점을 맞춘다. Homan(1961)은 분배공정성을 “보상이 제3자에 의해 주어질 때 보상을 받는 사람들이 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적절한 보상이 주어지길 기대하게 되며, 이러한 적정한 배분의 지각”이라 정의했다 (최정인 외, 2017). 절차 공정성은 결과가 만들어지는 의사결정과정에서의 절차적 공정성을 뜻하는 것으로, 조직 구성원들은 배분 결과 뿐 아니라, 그런 결과나 성과 배분이 일어나게 된 과정, 절차, 수단 등도 중요하게 인식한다는 것을 강조한다. Leventhal (1980)은 절차공정성의 확보를 위해 대표성, 일관성, 편견배제, 정확성, 윤리성, 수정가능성의 6가지 원칙이 적용되어야함을 주장했다 (김호균, 2015). 마지막으로 상호작용 공정성은 결과나 과정 뿐 아니라 조직구성원이 조직 및 상사로부터 공정한 대우를 받고 있는지에 대한 인식 정도이다. Bies & Moag(1986)은 절차시행 및 분배 결정시 조직구성원이 경험하는 대인적 처우인 상호작용의 질적 수준에 따라 개개인이 공정성에 대해 지각하는 정도가 달라질 수 있다고 보았다. Greenberg(1993)은 상호작용 공정성을 다시 정보 공정성 및 대인관계공정성 두가지 차원으로 나누었는데, 정보 공정성은 받는 정보의 정확성 및 질, 대인관계 공정성은 예를 들어 존중이나 진실성, 적절성과 같은 대인적 상호작용의 질을 의미한다고 보았다.

기본적으로 공정성 이론은 조직의 구성원들이 조직 속에서 자신들이 투입과 얻어지는 결과를 타인이나 집단과 비교한다고 가정하고 있다. 개인은 본인의 노력 등 투입 대비 결과의 비율이 타인과 비교했을 때 공정하다고 느껴지면 만족하게 되며 (Adams, 1963), 조직에서 불공정한 대우를 받고 있다고 인식하는 경우에는 불공정한 상태를 바꾸기 위한 반응과 행동을 취한다 (Greenberg, 1990). 개인이 조직에서 얼마나 공정하게 대우받고 일하느냐에 대한 인식은 직무만족, 조직몰입, 이직과 밀접하게 관련되어 있으며 조직의 성과를 높이는 중요한 수단이기도 하다 (이희태, 2015; 김상숙·이근주, 2020). 따라서 조직의 공정성은 인적자원을 관리하는데 있어 매우 중요한 요인이

라고 할 수 있으며, 인사 고과 운영 등 인사관리업무는 인적자원관리 기능으로 조직 공정성 이론에서 설명하는 근무동기와 밀접하게 관련되어 있다.

인사관리는 보수와 편익 제공, 인적자원계획수립, 교육훈련, 근무성적 평정 등의 기능을 수행하여 공무원의 직무 및 조직에 대한 몰입을 유도하고(구주영, 2019), 조직의 성과 제고에 기여할 뿐만 아니라 구성원의 동기를 부여하는 역할을 수행한다 (김상묵 외, 2018). 인사고과는 그 자체로서 산출인 동시에 절차로 작용하기 때문에 인사관리 공정성은 조직 구성원들에게 있어서 매우 중요한 문제가 된다. 인사관리는 보수, 보상, 승진, 교육훈련, 성과 관리 등 다양한 측면에서 수행되며, 다양한 인사관리 요인들 중에서는 공무원의 보상 및 보수에 대한 만족도, 승진 등의 인사관리가 공무원의 역량과 성과, 동기부여에 영향을 미쳤다는 선행연구들이 존재한다 (이희태, 2010; 김민영 외, 2018). 특히 선행연구결과에 의하면, 보상요인이 특별히 공공봉사동기에 영향을 주었다는 실증적 결과들도 존재한다 (Houston, 2000; Camilleri 2007; Taylor, 2008). 조직구성원은 자신의 노력과 실적에 상응한 보상을 받을 수 있다는 기대감이 있을 때 더 강하게 동기부여되는 것처럼, 공공봉사동기도 공공의 이익을 위해 봉사하겠다는 하나의 동기요소로서, 외재적, 내재적 보상이 있을 때 더 높은 수준으로 유발될 수 있다 (하미승 외, 2018). 인사관리 공정성이 중요한 이유로, 정부조직의 경우, 기관특성상 사회 전체 및 헌법가치와 행정가치를 현실화하고 있기 때문에 공정성 측면에서 조직이 표방하는 가치와 실제 인사운영의 괴리가 클 경우 구성원들은 조직이 내세우는 가치들에 대해 신뢰하지 않을 가능성이 높고(박정호, 2016), 이는 공공봉사동기를 저해하는 결과를 낳을 수 있다.

따라서 본 연구에서는 인사관리에 대한 공정성 인식을 조직공정성에서 논의되고 있는 각 하위차원의 개념으로 나뉘어 이러한 인사관리 공정성 인식이 공공봉사동기에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 조직공정성의 세 가지 하위차원 개념을 인사관리 영역에 적용하면 분배공정성은 근무평정, 포상 등의 보수나 보상 등에 대한 공정성을 뜻하며, 절차공정성은 분배가 이루어지는 의사결정 과정에서의 공정성에 대한 인식을 의미하며, 상호작용 공정성은 업무에 따른 보상/이익과 관련하여 구성원들이 인지하는 대인적 처우의 질을 의미한다. 위에서 논의된 이론적 근거와 선행연구에 대한 분석을 기초로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 인사관리의 분배 공정성에 대한 인식은 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
가설 2 인사관리의 절차 공정성에 대한 인식은 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
가설 3 인사관리의 상호작용 공정성에 대한 인식은 공무원의 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

3. 업무자율성과 상사 피드백의 조절효과

직무특성은 공공봉사동기에 뚜렷한 영향을 미치는 변수로 알려지고 있다 (하미승 외, 2018). Hackman & Oldham (1976)에 의하면, 직무특성 요인은 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성, 자율성, 업무 결과에 대한 피드백으로 나눌 수 있다. 이 중 업무자율성의 경우는 직무요구-자원 모델(job demands-resources, JD-R model)에 입각하여 직무의 질을 구성하는 요인이자 직무 자원 중

하나로 인식되어진다. 업무자율성은 조직구성원이 작업 과정과 방법 등을 결정할 때 부여된 자유, 독립성, 재량권 정도를 의미한다 (Hackman & Oldham, 1975; Morris & Feldman, 1996). 조직 구성원들에게 있어서 업무자율성이 높아지는 경우에는 구성원들은 업무 수행에 관여되는 여러 통제들로부터 벗어날 수 있기 때문에 강한 내재적 동기를 이끌어낼 수 있으며, 업무자율성이 낮은 경우에는 업무에 대한 결정권한이 제한되기 때문에 동기가 낮아질 수 있다 (Georgellis et al., 2010; 김화연·오현규, 2018 재인용).

피드백은 자신의 업무수행 성과에 대한 평가를 직접적 혹은 간접적으로 습득하는 것을 의미하며 (Gibson, Gibbs, Stanko, Tesluk & Cohen, 2011; 양다연·조윤직, 2019 재인용), 조직구성원들은 업무활동의 수행 정도에 따라 업무수행의 효과성에 대한 직접적이고도 명확한 정보를 얻게 된다 (Hackman & Oldham, 1975). 따라서 상사로부터 피드백을 통해 조직 구성원들은 자신의 성과를 개선하게 되며 이는 성과 향상으로 이어질 수 있다. 또한 이는 업무의 목적성을 명확히 하고 조직 구성원들의 직무에 대한 동기를 고취시킴으로 조직 구성원의 행태에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 기대할 수 있다.

업무자율성과 상사피드백의 조절변수로서의 역할은 자기결정이론(self-determination theory)에 의해 설명될 수 있다. 자기결정이론에 의하면, 사람들이 자신의 행동에 스스로 통제력을 갖고 있다고 인식할 때 동기가 내재화되며 그 동기의 영향력이 더욱 커진다 (양다연·조윤직, 2019). 자기결정성이 충족되기 위한 세 가지 필요로는 개인의 역량(Competence), 관계성(relatedness), 자율성(autonomy)이 있는데 (Deci & Ryan, 1985), 업무자율성과 상사피드백은 각각 자율성과 역량과 관련되어 있다. 직무특성에 의해 역량, 자기결정욕구 형태로 내재적 욕구가 강화된다고 할 때, 이러한 내재적 동기와 공직동기간의 상관성을 살펴보면, 공무원은 자신의 이상적 가치를 발견하고 그 가치를 직무수행을 통해 실현시켜나가는 문제가 곧 자신의 내재적 욕구를 실현시키는 문제이기 때문에, 이는 공직동기를 자극하게 될 것이다 (박창권, 2013).

업무자율성이나 상사피드백은 둘다 공무원의 성장욕구 충족과 관련되어 있다. 직무수행은 조직구성원이 자신의 역량을 발휘하여 성취를 경험하는 활동이기 때문에, 공무원이 자신의 직무와 관련하여 충분한 재량을 가지고 직무수행방식, 시기, 순서 등을 결정할 수 있을 때, 즉 업무자율성이 높을수록 구성원의 성장욕구 충족에 더 많은 기회가 주어질 것이다 (이하영 외, 2017). 또한 상사피드백 역시 구성원의 성과에 대한 상사의 반응이기 때문에 상사의 피드백을 통해서 조직구성원은 자신의 역량을 더 향상시킬 기회를 갖게 된다. 이러한 성장욕구 충족에 기여하는 조직적 요인들은 구성원들에 제공되는 일종의 내재적 보상인바 구성원의 공공봉사동기 수준을 향상시키는 요인으로 작용할 수 있다 (이하영 외, 2017). 선행연구에서도 Camilleri(2006)은 실증분석을 통해 업무자율성, 업무 정체성, 기술 다양성, 업무 환류, 업무 유의미성, 친화성 가능성, 타인과의 상태 등이 공직동기와 관련성을 가진다는 것을 밝혀낸바 있다 (Camilleri, 2006; 김서용, 2009 재인용).따라서 본 연구에서는 이상의 논의를 바탕으로 하여 이러한 업무자율성과 상사피드백이 인사관리에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향을 조절할 수 있다고 보고 아래와 같이 가설을 설정하였다.

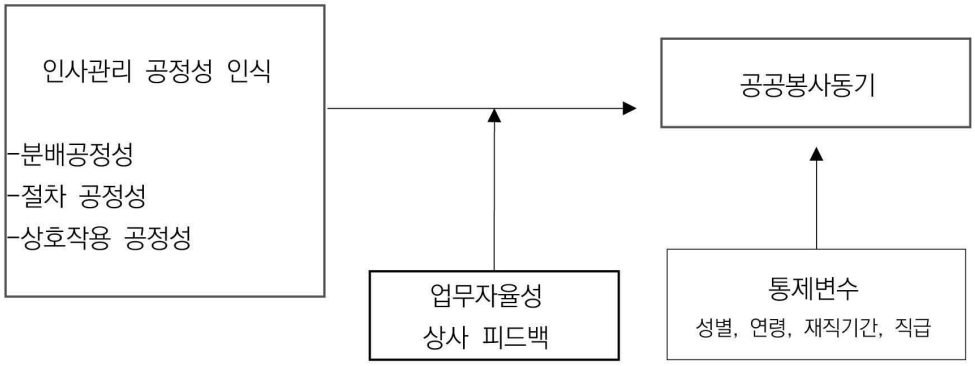
가설 4-1: 업무자율성이 높을수록 분배공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다
가설 4-2: 업무자율성이 높을수록 절차공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다
가설 4-3: 업무자율성이 높을수록 상호작용 공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다
가설 5-1: 상사 피드백이 높을수록 분배공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다
가설 5-2: 상사 피드백이 높을수록 절차공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다
가설 5-3: 상사 피드백이 높을수록 상호작용 공정성과 공공봉사동기간의 정(+)의 관계는 더 강화될 것이다

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 앞선 이론적 논의를 통해서 최종적으로 도출된 가설들을 토대로 아래 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 설정하였다. 독립변수는 인사관리와 관련된 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이며, 공공봉사동기를 종속변수로 설정하고, 업무자율성과 상사피드백을 조절변수로 설정하였다. 마지막으로 종속변수에 영향을 끼칠 수 있는 주요 인구통계학적 원인인 성별, 연령, 재직기간, 직급을 통제변수로 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 분석자료

본 연구는 분석을 위해 2019년 한국행정연구원이 ㈜리서치랩에 의뢰하여 시행한 '2019년 공직생활 실태조사' 자료를 활용하였다.[1] 이 설문조사는 46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원 총 4,111명을 대상으로. 2019년 8월 12일부터 2019년 9월 30일까지의 기간동안 실

1) 본 연구는 한국행정연구원의 설문자료(2019)를 활용하였고, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거하여 사용허가를 받았음을 밝힘 (2020).

시되었다. 분석대상 공무원들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 남성이 2,598명으로 63.2 %를 차지하였고, 여성은 1,513명으로 36.8%를 차지하였다. 학력을 보면 4년제 대학이 2,872명 (69.9%)으로 가장 높은 비율을 차지하고 있었고, 연령의 경우 40대가 38.2%, 30대가 31.1%로 높은 비율을 차지하고 있다. 재직기간은 5년 이하가 845명 (20.6%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 26년 이상이 802명 (19.5%), 11년 이상 15년 이하가 793명 (19.3%)으로 그 다음으로 높은 비중을 차지하였다. 직급은 6-7급이 2,427명(59.04%), 5급이 998명(24.28%), 8-9급이 412명(10.02%), 1-4급이 274명(6.67%)으로 나타났다. 분석에 최종적으로 활용한 표본의 특성은 다음과 같다[2].

〈표 1〉 표본의 특성

구분		빈도	퍼센트(%)	구분		빈도	퍼센트(%)
성별	남자	2,598	63.2	재직기간	5년 이하	845	20.6
	여자	1,513	36.8		6년~10년	613	14.9
연령	20대	420	10.2		11년~15년	793	19.3
	30대	1,277	31.1		16년~20년	545	13.3
	40대	1,569	38.2		21년~25년	513	12.5
	50대 이상	845	20.6		26년 이상	802	19.5
학력	고졸이하	173	4.2	직급	1~4급	274	6.67
	전문대졸	249	6.0		5급	998	24.28
	대학(4년제)	2,872	69.9		6~7급	2,427	59.04
	대학원(석사)	684	16.6		8~9급	412	10.02
	대학원(박사)	133	3.2				

3. 변수의 측정

본 연구는 공무원들의 공공봉사동기에 영향을 미치는 요인 규명과 업무자율성과 상사피드백의 조절 효과를 살펴보기 위하여 아래의 설문 측정 문항을 활용하였다. 변수 측정요인은 한국행정연구원(2019)에서 작성된 설문지 문항을 중심으로 구성되었다. 변수의 구성은 아래 표에 기술하였다. 측정도구는 독립변수, 조절변수, 종속변수를 Likert식 5점 척도(1점 전혀 그렇지않다~ 5점 매우 그렇다)를 활용하여 구성하였다. 조절효과를 분석하기 위해서, 상호작용 특성상 다중공선성이 증가하는 문제를 해결하기 위해서 각 변수를 평균중심화 (mean centering)하였다.

종속변수인 공공봉사동기의 측정은 한국행정연구원 조사설문지 문항의 축약된 공공봉사동기의 척도 중에서, Perry(1996)가 제시한 공공봉사동기의 차원 중 공익몰입, 사회정의, 자기희생, 동정심, 시민의무 등을 포괄한 개념인 3개의 문항으로 측정하였다 (예: “국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다”, “비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다”, “나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다“). 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파값은 0.8405였다.

2) 표본은 한국행정연구원의 설문조사 가중치 적용 전의 원데이터를 중심으로 구성됨

〈표 2〉 측정문항

변수명		측정문항	요인값	α
독립변수	분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	.8015	.9314
		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다	.9453	
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다	.9266	
	절차 공정성	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다	.7174	.9041
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 모든 직원들의 의견을 고려한다	.8249	
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 명확한 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	.8455	
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다	.7945	
	상호작용 공정성	나의 상사는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다	.8536	.9217
		나의 상사는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다	.8559	
조절변수	업무자율성	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	.6378	.80
		나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	.7614	
		나는 업무수행 평가지표/기준을 수정할 수 있다	.7275	
	상사피드백	나는 상관에게 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다	.6894	.8845
		상관으로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다	.7035	
종속변수	공공봉사동기	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다	.7411	.8405
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	.7788	
		나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	.7866	
통제변수	성별	0=남자 1=여자		
	연령	1=20대 2=30대 3=40대 4=50대 이상		
	재직기간	1=5년 이하, 2=6년~10년, 3=11년~15년, 4=16~20년, 5=21~25년 6=26년 이상		
	직급	1=9급, 2=8급, 3=7급, 4=6급, 5=5급, 6=4급, 7=3급, 8=2급, 9=1급		

독립변수인 인사관리 공정성 인식은 조직공정성의 3가지 하위차원인 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 나누어 관련 설문문항을 활용하였다. 분배공정성은 기존 선행연구들을 참고하여, 업무성과에 비추어 본 공정성, 담당업무의 난이도 및 책임성을 고려했을 때 공정성을 나타내는 3개의 문항을 활용하였으며 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파값은 0.9314로 나타났다. 절차 공정성은 공정한 방식을 통한 의사결정, 의사결정에 모든 직원들 의견 고려, 의사결정에 명확한 설명이나 추가적 정보 요구 등 조직 내에서 이루어지는 공정한 의사결정절차에 대한 4가지

문항으로 측정하였으며 신뢰도는 0.9041로 나타났다. 상호작용 공정성은 조직 구성원들이 상사로부터 받는 대인적 처우를 측정하였는데, 보상과 관련하여 구성원들이 상사로부터 설명을 받는지 여부, 설명이 적절한지 여부를 묻는 문항으로 측정하였고, 신뢰도는 0.9217로 나타났다.

조절변수인 업무자율성은 업무수행 방식/절차에 대한 선택권, 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있느냐 여부, 업무수행 평가지표/기준을 수정할 수 있느냐 여부에 관한 5점 척도 인식이며, 신뢰도는 0.8로 나타났다. 상사피드백도 성과에 대한 피드백 여부, 피드백의 적절성을 나타내는 문항들로 측정하였으며, 신뢰도는 0.8845로 나타났다. 이 밖에 통제변수로는 선행연구를 통해 공공봉사동기 및 조직몰입에 영향을 줄 수 있다고 알려진 일반적 인구사회학적 통계적 변수인 성별, 연령, 재직기간, 직급을 사용하였다 (Perry, 1997).

Ⅳ. 분석결과

1. 기술통계 및 상관관계분석

변수들의 기초통계량 및 상관관계는 아래 〈표 3〉 와 같다. 독립변수인 분배 공정성 인식의 평균값은 2.75로 다소 낮게 나타났으며, 절차공정성과 상호작용 공정성 인식은 각각 3.04, 3.13으로 중간값을 살짝 넘게 나타난 것으로 보아, 공무원들이 느끼는 보수 공정성 인식이 다소 낮다는 것을 볼 수 있다. 종속변수인 공공봉사동기는 3.5로 비교적 높게 나타났으며, 조절변수인 업무자율성과 상사피드백은 3.01, 3.32로 나타났다.

〈표 3〉 주요 변수의 기초통계 및 상관관계분석

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	
공공봉사 동기	3.5	0.69	1						
분배 공정성	2.75	0.78	0.166 **	1					
절차 공정성	3.04	0.74	0.374 **	0.360 **	1				
상호작용 공정성	3.13	0.83	0.295 **	0.313 **	0.577 **	1			
업무 자율성	3.01	0.73	0.278 **	0.353**	0.451 **	0.407 **	1		
상사 피드백	3.32	0.78	0.343 **	0.262 **	0.597**	0.665 **	0.387 **	1	

*p〈.05, **p〈.01
1.공공봉사동기 2.분배공정성 3.절차공정성, 4.상호작용공정성, 5.업무자율성, 6.상사피드백

또한 상관관계 분석을 실시하여, 실제 변수들이 어느 정도 관련성을 지니고 있는지 살펴보았는

데, 독립변수인 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성은 공공봉사동기와 유의미한 상관관계를 나타냈다. 조절변수인 업무자율성 및 상사피드백 역시 종속변수인 공공봉사동기와 유의미한 상관관계를 나타냈다. 통제변수 중인 성별, 연령, 재직기간, 직급도 종속변수와 유의미한 상관관계를 보였다. 다중공선성 문제 가능성을 검토한 바로는 모든 변수들의 분산팽창계수 (variance inflation factor: VIF) 값이 절사점인 10 (O'brien, 2007)보다 낮았고, 평균적 분산팽창계수 값은 2.03으로 나타났다.

2. 회귀분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 사용하였고, 총 3가지 모델을 마련하였다. 분석 결과는 아래 〈표 4〉에 표시하였다. 첫 번째 모델(1)에서는 개인적 특성인 통제변수 (성별, 연령, 재직기간, 직급)를 투입하고 다중회귀분석을 실시하였고[3], 두 번째 모델(2)에서는 통제변수와 함께 독립변수들인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 인식, 업무자율성과 상사피드백을 투입하여 살펴보았으며, 마지막으로 세 번째 모델(3)에서 분배, 절차, 상호작용 공정성 인식과 업무자율성, 상사피드백 변수의 상호작용항들을 투입하여 조절효과를 검증하였다. 표에서 Coef는 회귀계수(regression coefficient), 괄호 안의 t는 t값, Beta는 표준화된 회귀계수를 의미한다.

먼저, 주효과의 분석결과를 보면, 모델(2)에서 절차공정성은 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 영향을 주고 있었다. 절차 공정성은 공공봉사동기와 통계적으로 유의미하며 정(+)의 관계를 맺고 있는 것으로 나타나, 공무원의 절차 공정성이 높을수록 공공봉사동기가 증가할 것이라는 가설 2를 지지하였다. 인사관리 공정성 인식 중에 절차 공정성은 표준화계수 값이 모델2에서 0.21로 다른 변수들과 비교하여 그 영향력이 높은 것으로 분석되었다. 또한 분배공정성과 상호작용 공정성은 모델3에서는 공공봉사동기와 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 맺지 않다고 나와 가설 1과 가설3을 기각하였다. 따라서, 이러한 결과는 공무원들이 다른 어떤 것보다 인사관리의 주요 절차와 관련된 사항들이 공정하다고 인식할수록 공공봉사동기가 증가한다는 것을 알 수 있다.

다만 가설1에 대해서는, 공무원들의 인사관리의 분배공정성이 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측했는데, 실증분석결과 직접 효과가 기대와 달리 음(-)의 방향으로 나타나서 분배공정성이 높을수록 공공봉사동기가 약화되는 결과가 나타났다. 이는 보수/보상 자체가 금전적인 측면으로서 외재적 요인으로 인식되었기 때문에 의미있는 성취감이나 공공봉사동기 같은 내재적 요인과 반대되는 경향을 보였다고 유추할 수 있다. 공무원의 경우, 처음 입직할 때부터 외재적 보상보다는 사회와 공익을 위해 유익한 일을 하기 위한 동기로 입직한 경우가 많기 때문에 결과적 측면에서 공공봉사동기와 상충되는 결과가 나타났을 수 있다. 이것은 조직이 제공하는 내재적 보상은 공공봉사동기에 유의한 긍정적 영향을 주는 반면, 급여, 근무시간과 같은 일부 외재적 보상은 오히려 부정적 영향을 준다는 연구결과와도 일치한다 (황성원, 2016). 이러한 결과는 또한 공공

3) 통제변수의 통계적 유의성을 살펴보면, 성별, 연령, 직급만이 공공봉사동기와 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

조직별로 여러 가지 맥락적 특성에 있어 차이가 있을 수 있기 때문에 이는 추후 연구에서 더 검증할 필요가 있다.

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과

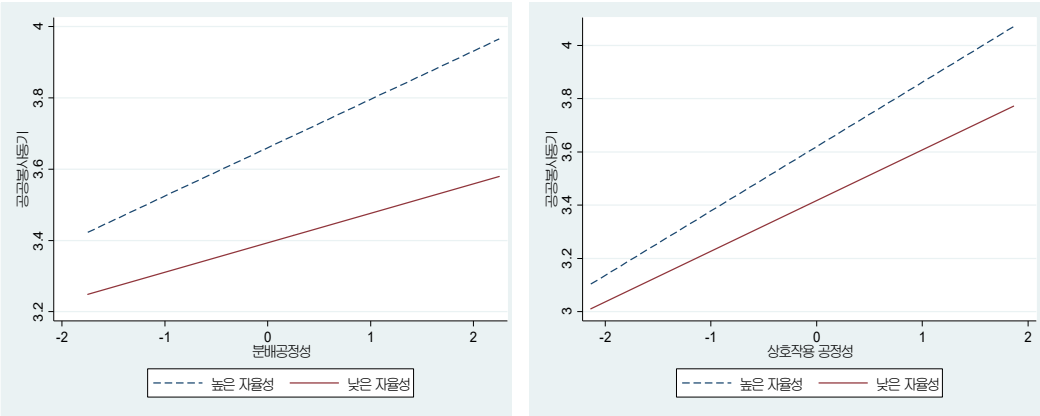
구분	변수명	공공봉사동기					
		Model (1)		Model (2)		Model (3)	
		Coef (t)	β	Coef (t)	β	Coef (t)	β
통제변수	성별	-0.166*** (-7.35)	-0.11	-0.0854*** (-4.08)	-0.05	-0.078*** (-3.81)	-0.054
	연령	0.136*** (6.8)	0.17	0.132*** (7.19)	0.17	0.134*** (7.42)	0.176
	재직기간	0.0004 (0.04)	0.001	-0.0133 (-1.45)	-0.03	-0.0136 (-1.5)	-0.034
	직급	0.055*** (5.48)	0.09	0.0634*** (6.81)	0.108	-0.059*** (6.46)	0.101
독립변수	분배공정성	-	-	-0.021 (-1.6)	-0.02	-0.013 (-1.0)	-0.015
	절차공정성	-	-	0.2*** (11.45)	0.21	0.187*** (10.79)	0.201
	상호작용 공정성	-	-	0.0008 (0.53)	0.01	0.00079 (0.05)	0.0009
조절변수	업무자율성	-	-	0.0875*** (5.7)	0.09	0.0853*** (5.63)	0.089
	상사피드백	-	-	0.142*** (8.2)	0.16	0.182*** (10.40)	0.206
상호작용항	분배공정성 X 업무자율성	-	-	-	-	0.045** (2.61)	0.044
	절차공정성 X 업무자율성					-0.015 (-0.73)	-0.015
	상호작용공정성 X 업무자율성					-0.042* (-2.27)	-0.045
	분배공정성 X 상사피드백					-0.023 (-1.42)	-0.024
	절차공정성 X 상사피드백					0.045* (2.39)	0.052
	상호작용공정성 X 상사피드백					0.119*** (7.15)	0.152
상수항		2.981*** (67.03)		2.978*** (72.57)		2.929*** (72.05)	
표본수		4111		4111		4,111	
F		91.82***		135.12***		94.36***	
R-squared		0.082		0.229		0.257	
Adj. R-squared		0.081		0.227		0.254	

*** p〈0.001, ** p〈0.01, * p〈0.05

조절변수로 투입된 업무자율성과 상사피드백의 효과도 살펴보면(모델2), 업무자율성은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미치며, 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다 (β=0.09, p〈0.001). 마찬가지로 상사피드백도 공공봉사동기에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 도출되었다 (β=0.16, p〈0.001). 이는 업무자율성이나 상사피드백이 자기결정성과 관련해 공무원의 내재적 욕구를 자극하여 공공봉사동기에 유의미한 영향을 끼칠 수 있을 것이라는 선행연구 결과들과도 일치한다 (하미승 외, 2018; 이하영 외 2017).

다음으로는 상호작용항을 투입하여(모델3), 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 분석하였다. 〈표 4〉의 분석결과에서 드러나듯이 조절효과와 관련해서는 총 4개의 상호작용항이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 업무자율성과 분배공정성과의 상호작용 효과는 유의수준 0.01에서 공공봉사동기에 유의한 영향(Coef=0.045, β=0.044)을 주는 것으로 나타났다. 또한 업무자율성이 상호작용 공정성과 공공봉사동기와의 관계를 조절하는 효과도 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 업무자율성이 높을수록 인사관리의 분배공정성과 상호작용 공정성이 공공봉사동기에 미치는 영향력이 더 강화되는 것을 볼 수 있었다. 이러한 관계는 〈그림 2〉로 나타낼 수 있는데, 〈그림 2〉에서는 분배공정성이 증가함에 따라 공공봉사동기 역시 증가하고 있다. 그러나 업무자율성이 낮은 경우, 분배공정성이 공공봉사동기를 완만하게 증가시키고 있는 것에 반해, 업무자율성이 높을 때는 공공봉사동기가 가파르게 증가하고 있는 것을 볼 수 있다. 또한 마찬가지로, 상호작용 공정성이 증가할수록 공공봉사동기 역시 증가하고 있지만, 업무자율성이 높을 때 상호작용 공정성은 공공봉사동기를 더 가파르게 증가시키고 있는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 4-1, 4-3이 채택되었다.

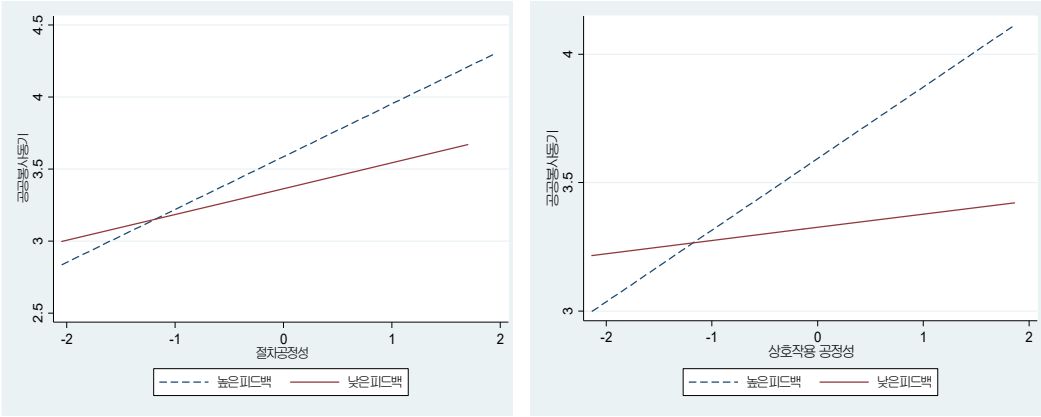
〈그림 2〉 업무자율성의 조절효과



다음으로 상사피드백의 조절효과에 있어서도, 상사피드백과 절차공정성과의 상호작용 효과는 공공봉사동기에 유의한 영향(β=0.052, p〈0.05)을 주는 것으로 나타났다. 상사피드백이 상호작용 공정성과 공공봉사동기와의 관계를 조절하는 효과도 통계적으로 유의미한 것(β=0.152, p〈0.001)으로 나타났다. 즉, 상사피드백이 높을수록 인사관리의 절차공정성과 상호작용 공정성이 공공봉

사동기에 미치는 영향력이 더 강화되는 것을 알 수 있다. 〈그림 3〉에 따르면 절차공정성이 증가함에 따라 공공봉사동기 역시 증가하고 있지만, 상사피드백이 낮은 경우, 공공봉사동기의 기울기가 완만하게 상승하고, 상사피드백이 높을 때는 공공봉사동기 기울기가 가파르게 상승하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 마찬가지로, 상호작용 공정성이 증가할수록 공공봉사동기 역시 증가하고 있지만, 업무자율성이 높을 때 상호작용 공정성은 공공봉사동기를 더 가파르게 증가시키고 있는 것을 확인할 수 있다. 그러나 절차공정성이나 상호작용 공정성 인식 수준이 낮은 구간에서는 상사피드백이 낮을 때 전반적인 공공봉사동기 수준이 높은 것을 관찰할 수 있다. 이는 상황적 제약 관점에서 인사관리의 절차공정성이나 상호작용 공정성 인식이 일정 수준인 상황에서 상사 피드백이 도움이 되지만, 공정성 인식이 낮은 수준에서 상사의 피드백은 조직 수준에서의 불신과 더불어 오히려 공공봉사동기를 저해시킬 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 추론은 향후 연구를 통해 보다 더 구체적으로 검증되어야 할 것이다.

〈그림 3〉 상사피드백의 조절효과



V. 결론

본 연구는 한국행정연구원의 '2019 공직생활실태조사' 자료를 활용하여 인사관리 공정성의 세 가지 차원이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향을 규명하였고, 이를 통해 인사관리 공정성의 정책적 시사점을 찾아보고자 하였다. 이를 위해서, 독립변수로 인사관리의 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성을 설정하였으며, 조절변수로는 업무자율성과 상사피드백을 설정하여 공공봉사동기에 미치는 영향력을 분석하였다. 주요 결과로, 공무원의 공공봉사동기에 있어 절차 공정성 인식은 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고 (가설 2 채택), 분배공정성과 상호작용 공정성은 통계적으로 유의미한 결과를 얻지 못해 가설 1과 3은 기각되었다. 또한 본 연구의 분석결과에 의하면 조절효과를 검증했을 때, 업무자율성과 상사피드백이 공공봉사동기

에 미치는 영향도 부분적으로 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다. 업무자율성의 경우에는, 업무자율성이 높아질 때 인사관리의 분배공정성과 상호작용 공정성 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향력이 더 증가하는 것을 볼 수 있었다 (가설 4-1, 4-3 채택). 또한 상사피드백의 조절 효과와 관련해서도, 인사관리의 절차 공정성과 상호작용 공정성 인식이 일정 수준 이상일수록 공공봉사동기는 증가하였는데, 상사피드백이 높을 때 공공봉사동기가 더욱 증가함을 확인할 수 있었다 (가설 5-2, 5-3 채택).

이를 토대로 다음과 같은 함의를 제시할 수 있다. 본 연구는 기존의 연구들에서 많이 다루어지지 못했던 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미칠 수 있는 영향에 주목하여, 공공봉사동기에 영향을 미치는 공정성 가치에 대한 것을 다루고 있으며, 특히 입직 후 조직 내 사회화 과정에서 구성원들이 조직의 불공정성과 불합리성을 인지했을 때 그것이 구성원들의 동기와 태도에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해 분석하고 있다. 분석 결과에서 볼 수 있듯이 공무원의 공공봉사동기를 높이기 위해서는 인사관리 측면에서의 공정성과 타당성을 확보하여야 한다. 이는 객관적이고 공정한 기준을 가지고 공무원의 노력과 성과 및 보상에 대한 결정이 공정하게 이루어져야 공무원들이 공공봉사동기를 잃지 않고 더 많은 자긍심과 보람으로 조직에 더 몰입할 수 있게 됨을 시사한다. 특히 본 연구결과에서는 인사관리 공정성 중에서 분배공정성이나 상호작용 공정성보다는 절차 공정성 인식이 공무원들의 공공봉사동기와 더 유의미한 관계를 보여주었던 만큼 조직 내 의사결정 프로세스를 더 투명하고 공정하게 합리적인 방향으로 확립하는데 더 많은 자원과 에너지를 쏟을 필요가 있다. 특히 절차공정성 인식 대상이 되는 의사결정 절차는 근로자들이 일상 업무를 하는 가운데 상시적으로 인지할 수 있는 것이고, 절차의 공정성 담보는 의사결정 과정의 투명화나 이의제기 절차 마련 등의 비교적 명확한 방법으로 달성할 수 있는만큼 (표선영, 2020), 조직구성원들의 공공봉사동기를 저해하지 않고 구성원들의 내적 만족도를 위해 중요하게 고려되어져야 한다. 특히 구성원들에게 민감한 인사관리의 승진이나 보상, 순환배치 등의 과정이 어떻게 이루어졌는지에 관해서 구성원들이 납득할 수 있도록 합리적이고 투명하게 절차가 공개된다면 더욱 의미있는 변화를 이끌어낼 수 있다고 본다.

또한 업무자율성과 상사피드백이 조절변수로서 인사관리 공정성 인식의 영향력을 강화하는 것이 확인되었던 것만큼, 조직구성원들이 조직 내 사회화 과정에서 계속해서 공공봉사동기를 고취시키기 위해서는 업무자율성을 확대하고 상사의 피드백이 적절하게 잘 주어질 수 있도록 이를 강조하는 노력이 병행되어야 한다. 특히 인사관리 과정에서 조직 구성원들이 느낄 수 있는 공정성이라는 민감한 문제에 있어 업무자율성의 향상 및 상사피드백은 내재적 욕구를 상승시켜 공공봉사동기를 더욱 고취시킬 수 있는 기제가 된다. 따라서 조직은 이러한 업무자율성의 긍정적 영향력을 고려하여 이를 공무원들의 동기와 태도 향상에 잘 활용할 필요가 있으며, 상사 피드백에서도 나타났던 것 같이 공무원들에게 성과에 대한 적절한 피드백도 절차 공정성이나 상호작용 공정성에 대한 인식과 결합하여 공공봉사동기를 높이는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 이상의 정책적 함의에도 불구하고 다음과 같은 측면에서 한계점을 가진다. 우선 본 연구는 자료 출처의 특성상 동일방법편의(Common method bias) 문제가 발생했을 가능성이

있다. 특히 조직 사회화 과정은 입직 후 상당한 시간을 요하며 공공봉사동기에 영향을 미치게 되는데, 자료 한계상 횡단분석을 실시하였기 때문에 시간의 흐름을 반영하지 못했다는 한계가 있다. 이는 추후 자료수집 단계에서 시간의 흐름을 반영하고 조사 시점이나 대상을 달리한 복수의 출처를 사용하는 변수들을 포함시킴으로 연구를 보완할 수 있을 것이다.

참고문헌

김대욱·이희재. (2016). 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계 분석: 지방공무원의 인식을 중심으로. 「지방행정연구」, 30(3): 155-180

김민영·이효주·유정모·박성민. (2018). 교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신임관리자 교육훈련 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1), 103-139.

김상묵. (2018). 공공봉사동기 연구의 성과와 과제. 「정부학연구」, 24(3): 43-112.

김상묵·노종호.(2018). 공무원의 공공봉사동기와 인적자원관리. 「한국인사행정학회보」, 17(3):145-174

김상숙·이근주. (2020). 양성평등 균형인사에 대한 공정성 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향. 「한국사회와 행정연구」, 31(3): 199-219.

김서용.(2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석. 「행정논총」, 47(2): 182~209.

김서용·조성수·박병주 (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인: 사회와 요인의 비교분석. 「한국행정학보」, 44(1): 147-177.

김선희·심동철·박현희. (2018). 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 15(3): 29-61

김지수·윤수재 (2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4):53-74

김재형·박성민 (2020). 공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」, 14(3): 3-33

김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-169

김호균.(2015). 지방자치단체에서의 상사의 변혁적 리더십, 조직공정성, 정서적 조직몰입간 관계. 「한국사회와 행정연구」, 25(4): 1-35.

김화연·오현규.(2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 「사회과학연구」, 29(3): 243-266

구주영. (2019). 인사관리가 공무원의 역량과 성과 인식에 미치는 영향; 기관유형의 조절효과를 중

심으로.「지방정부연구」23(1): 53-82
박정호.(2016). 인지된 성불평등과 공공봉사동기에 관한 연구: 조직공정성 관점에서 접근.「한국행정학보」. 50(3): 65-100
박창권.(2013). 직무특성이 공직동기에 미치는 영향: 윤리풍토의 조절역할을 중심으로.「지방행정연구」, 27(3): 203-230
신승인·김찬중(2018). 인사고과 공정성, 정서적 안녕, 이타적 행동의 관계-진성리더십의 조절된 매개효과.「인적자원관리연구」. 25(1): 17-42
양다연·조윤직.(2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로.「한국인사행정학회보」, 18(3):67-96
이희태. (2010). 공무원의 성과상여금만족도가 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.「한국거버넌스학회보」, 17(2), 139-166
이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향.「지방정부연구」, 19(3): 53-75.
이하영·오민지·이수영. (2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로.「한국인사행정학회보」, 16(3):53-91
최정인·정세희·문명재.(2017). 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로.「한국거버넌스학회보」, 24(3): 1-27
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·이진만·공주·이병진. (2018). 인적자원관리 요인이 공직봉사동기에 미치는 영향 분석.「한국인사행정학회보」, 17(1): 25-56
황성원 (2016). 성과급적 연봉제에 대한 만족이 국립대 교원의 직무만족, 조직몰입, 공직봉사동기에 미친 영향.「공공정책과 국정관리」, 10(3):233-266
Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology,LXVII: 422-436.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Research on negotiation in organizations, 1(1), 43-55.
Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? Review of Public Personnel Administration, 27: 361-379.
Camilleri, E. (2006). “Towards Developing an Organizational Commitment—Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees.” . Public Policy and Administration 21(1): 63-83
Camilleri, E.(2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation. Personnel Review, 36(3).

356~377.

Coyle-Shapiro, J. A. M. and I. Kessler. (2003). "The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective." . Journal of Public Administration Research and Theory 13(2): 213-230

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. Journal of management, 16(2): 399~432

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54, 81-103

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2): 159-170.

Houston, D.(2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. JPART, 10(4): 713~727.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 50(3): 367-373.

Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. Public Administration Review, 68(3): 445-458

Perry, J. L. and L. W. Porter. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. Academy of Management Review Jan(7): 89-98.

Rainey, Hal G., & Paula Steinbauer. (1999). "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations." Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1): 1-32.

Schott, C., & Pronk, J. L. J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 2(1), 28-56.

Taylor, J.(2008). Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. International Public Management Journal, 11(1): 67~88.

Thurston, P.W. & McNall, L. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices. Journal of Managerial Psychology, 25(3): 201-228.

김지현(金志玹): 연세대학교에서 행정학 박사과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 조직행태. 국제개발, 전자정부 등이다(jhkim2140@gmail.com).

〈논문접수일: 2021. 7. 10 / 심사개시일: 2021. 7. 16 / 심사완료일: 2021. 8. 10〉

Abstract

A Study on the Effect of Organizational Justice Perception about Human Resource Management System on Public Service Motivation: Evaluating the Role of the Job Autonomy and Feedback

Kim, Jee Hyun

The study analyzed the effects of pubic officials' perception of organizational justice about Human Resource Management (HRM) on Public Service Motivation(PSM), exploring the moderating role of job autonomy and feedback. In particular, as a result of analyzing organizational justice about HRM by dividing it into three categories: distributive, procedural, and interactional justice, the findings shows that the procedural justice perceptions has a positive and statistically significant effect on PSM. The results also indicate that job autonomy and feedback significantly moderate the effect of organizational justice perception on PSM. The research result is meaningful in that it deals with justice values as a prerequisite for public service motivation, and provides policy implications that shed light on the positive role of job autonomy and feedback.

Key Words: HRM, organizational justice, public service motivation, job autonomy, feedback