

# 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향 : 부산을 중심으로\*

이 희 태

## 국문요약

본 연구는 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성에 대한 공무원들의 인식이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 어느 정도 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 규명하는 데 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 부산광역시청 공무원과 부산지역 4개 구청에서 근무하는 5급이하 공무원 398명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 이를 구조방정식모형을 통해 가설을 검증하였다.

가설 검증결과 절차적 공정성은 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 공무원의 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 분배적 공정성은 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족과 조직몰입은 모두 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 공정성과 직무성과 간 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증한 결과 절차적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났으나 분배적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

주제어: 성과중심적 인사관리, 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무성과

## I. 서론

전통적으로 우리나라 공직사회는 연공서열 중심으로 운영되어 왔기 때문에 공무원들의 적극적인 노력을 유도하는데 많은 한계가 있었다. 그러나 최근 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서도 경쟁이 가열되면서 연공서열보다는 조직 구성원의 개인적 능력과 성과를 중시하는 분위기가 확산되고 있다. 그 결과 대부분의 지방정부에서는 공무원들의 성과향상을 통한 조직의 생산성 향상을 도모하기 위해 능력 중심의 채용, 성과 중심의 승진 및 보직관리, 성과와 보상과의 연계성 강화 등의 다양한 제도적 장치를 도입하고 있다.

지방정부에서 경쟁적으로 도입하고 있는 성과중심적 인사관리제도는 부분적으로 공무원들의

\* 본 연구는 한국지방정부학회·한국거버넌스학회 2015년도 하계공동학술대회 발표 논문을 수정한 것임.

일하는 분위기 조성 및 성과 향상에 기여하고 있다는 긍정적인 평가를 받고 있기도 하지만 기준이나 평가의 객관성과 타당성 결여, 운영의 공정성에 대한 문제제기 등의 부작용이 나타나고 있는 것도 사실이다. 그러나 인사제도는 조직구성원들을 관리하고, 동기부여를 통해 조직성과로 이어지게 하는 중요한 기능을 수행한다(김민석·민진, 2014: 89)는 점에서 공무원들의 능력, 성과와 보상을 조화롭게 유지할 수 있는 것이 무엇보다 중요하다. 특히, 공무원들이 조직 내의 다양한 직무를 수행하는 동안 지각하게 되는 공정성이 자신들의 동기부여와 더불어 직무행태와 직무성과와 관련이 깊다는 점에서 성과와 보상 결정과정 및 보상결과의 공정성 확보 문제는 매우 중요하다(박동진·이광희, 2013: 98). 즉, 공무원의 직무성과를 보상, 승진, 승급, 교육훈련 등 인사관리 전분야로 점차 확대, 활용하게 됨에 따라 성과관리의 공정성 여부가 공무원 각자에게 가장 민감한 관심대상이 되고 있으며, 그 결과는 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 중요한 동기부여수단이 되고 있다(김효선·강영결, 2010: 92).

지금까지 공정성에 관한 연구는 주로 조직의 공정성이 구성원의 직무만족과 조직몰입(민경호·조국행, 2002), 조직시민행동(박철민·김대원, 2004; 송상호·김재원, 2009)에 미치는 영향에 관한 연구, 조직공정성이 임금만족에 미치는 영향(이경근·박성수, 2001) 등에 초점을 두고 있다. 그러나 조직효과성에 많은 영향을 미치고 있는 공무원의 인사관리와 관련한 연구는 성과급 공정성과 직무만족, 또는 조직몰입과의 관계(김동원, 2013; 김희규, 2013), 인사고과의 공정성이 수용도에 미치는 영향(김효선·강영결, 2010) 등 제한적으로 이루어지고 있을 뿐만 아니라 본 연구의 주제인 성과중심적 인사관리의 공정성과 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 대한 연구는 거의 찾아보기 어려운 실정이다. 그러나 공공부문의 경우 고성과자에 대해서는 승진, 보직, 금전적 보상 등 인사관리 전반에 걸쳐 적극적이고 다양한 우대를 실시하고 있는 반면에 저성과자에 대해서는 공직퇴출을 추진하는 등 성과중심적 인사관리가 그 어느 때보다도 강조되고 있는 상황에서 인사관리의 공정성 문제는 공무원 개인적인 측면뿐만 아니라 공직사회 전체적으로도 매우 중요한 문제로 부각하고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 최근 범지방정부적으로 실시되고 있는 성과중심적 인사관리제도 운영과 관련한 주요 사항 결정과정과 그에 따른 배분의 공정성에 대한 공무원들의 인식이 조직효과성의 주요 지표인 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 어느 정도 영향을 미치는가를 실증적으로 규명하는 데 목적을 두고 있다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 성과중심적 인사관리와 조직 공정성

#### 1) 성과중심적 인사관리의 의의와 내용

성과중심적 인사관리란 개인과 부서가 달성한 실적과 연계하여 평가, 급여 및 승진 등의 보상을 실시하는 인사관리를 의미한다(삼성경제연구소, 2002: 1). 성과중심적 인사관리의 주된 목적

은 성과에 초점을 둔 인사관리를 통해 개인의 성과 향상을 기하고 궁극적으로는 조직 전반의 성과향상을 도모하데 있다. 따라서 성과중심적 인사관리제도는 공무원들에게 경쟁요소를 부과함으로써 열심히 일할 동기를 부여하려는 것이다. 이를 통해 공무원들의 무사안일한 태도를 극복함으로써 국정운영의 효율성을 확보할 수 있으며 더 나아가서는 국가경쟁력을 향상시킬 수 있다 (조희진·장용석, 2014: 344).

성과중심적 인사관리제도는 능력이 우수한 사람을 채용·유지하고, 그들로 하여금 일정 수준 이상의 직무관련지식과 작업속련도를 습득할 수 있도록 교육훈련을 제공하며, 임금관리를 중심으로 한 인센티브를 제공하여 직무에 대한 높은 수준의 동기부여가 가능하게 하고, 구성원들이 자신의 직무에 대해 스스로 결정하도록 하는 인사제도를 내용으로 하고 있다(정연앙, 2008: 71). 성과중심적 인사관리제도의 주요 구성요소는 다음과 같다(체령후·장석인, 2012:53-54). 첫째, 선별적 채용제도 즉, 채용시 높은 성과를 낼 가능성이 높은 사람을 충원하는 데 초점을 두고 있다. 둘째, 개인의 능력을 지속적으로 발전시키기 위한 체계적이고 적극적인 교육훈련을 강조한다. 셋째, 성과에 초점을 둔 평가와 보상을 강조한다. 넷째, 성과에 기초한 승진제도를 강조한다. 즉, 성과중심적 인사관리제도는 크게 성과중심의 충원, 성과중심의 평가, 성과중심의 보상과 보직관리 등으로 구성된다.

성과중심의 충원제도에서는 선발의 중요 기준으로 후보자의 과거 업적이나 충원 이후 높은 성과를 기록할 가능성 여부를 고려한다. 실적제를 근간으로 하는 현대 인사행정에서 공무원의 신규채용은 공개경쟁시험에 의하는 것을 원칙으로 하고 있으나 공개경쟁채용이 부적절하거나 불필요한 경우 경쟁이 제한된 별도의 선발절차를 거쳐 임용후보자를 결정하는 경력경쟁채용을 하게 된다(강성철 외, 2014: 275). 그러므로 공개경쟁채용에서는 선발 기준으로 성과를 고려하기 어렵지만 경력경쟁채용에서는 후보자의 업적(성과) 및 미래의 성과 가능성을 선발의 주요 기준으로 고려할 수 있다.

성과중심의 평가는 직무를 수행한 후 나타난 결과에 대한평가이다. 조직 구성원이 조직 목표달성을 위해 얼마나 기여했는지, 개인별로 직무수행 결과 나타난 서비스의 규모와 내용, 그리고 효과를 평가하는 것이다. 세부적인 성과평가 요소로는 업무량, 업무완성도, 목표달성도, 적시성, 업무난이도 등이다(이창길, 2013: 377).

성과중심 보상은 구성원의 성과에 비례하여 승진, 금전적 보상 등을 하는 것을 의미한다. 직무 성과가 높은 사람을 승진시키는 것은 재직자들의 업무 의욕을 고취시킬 수 있고, 승진대상자들의 수용 가능성도 높다. 누구나 열심히 노력하여 성과를 내면 승진할 수 있다는 인식이 확산될 수 있다(이창길, 2013: 287). 성과에 비례한 금전적 보상 즉, 성과급은 직무수행의 결과 또는 산출고를 기준으로 결정하는 보수이다. 성과급은 맡은 직무의 실천을 대상으로 하는 보수이며, 조직에 대한 공헌의 가능성보다 실제적 공헌 내지 실현된 공헌을 기준으로 하는 보수이기 때문에 형평성 구현을 보다 실질화 할 수 있다. 또한 성과급은 보수를 직무수행실적에 결부시킴으로써 공무원의 동기를 유발하고 생산성을 향상시킬 수 있다(오석홍, 2009: 408-414).

우리나라의 성과중심적 인사관리제도는 직무성과계약제, 성과급제, 성과관리카드제 등으로 구성된다. 이런 제도들은 개인별 성과목표를 설정하고 이에 대한 평가를 실시하며 평가결과를 성과

급, 인사 등에 반영시킨다(윤수재 외, 2008: 24). 우리나라 지방정부에서도 다양한 성과중심적 인사관리제도를 실시하고 있다. 즉, 성과중심적 인사관리 측면에서 지방정부에서는 저성과 공무원에 대한 공직 퇴출을 시도하였고, 고성과자의 조기승진이 가능하도록 공무원의 특별승진제도를 개선하였을 뿐만 아니라 성과급제, 연봉제, 성과중심의 평가시스템 등을 구축하는 등 성과지향적 인사관리를 강화하고 있다. 이와 관련 부산광역시에서도 4급 이상 공무원은 성과관리제도(BSC)를 도입하여 성과중심의 인사관리를 적극적으로 실시하고 있고, 5급 이하 공무원에 대해서는 우수성과자 발탁승진, 성과상여급제, 성과 중심의 근무성적 평정, 주기적 성과기록 관리 등을 실시하고 있으며<sup>1)</sup>, 부산지역 각 구청의 경우도 부산시청과 유사한 성과중심적 인사관리를 실시하고 있다.

성과중심의 공무원 인사관리는 연공서열이 강조되어 온 우리 공직사회에 경쟁성 제고와 열심히 노력하는 분위기 조성에 기여하고 있다는 긍정적인 측면과 더불어 공무원들의 신체적, 정신적인 스트레스를 유발하고, 그에 따른 조직과 직무 부적응을 경험하는 사람들이 늘어나면서 개인적인 성과는 물론이고 조직성과를 저해할 수 있다는 우려를 동시에 가지고 있다(이희태, 2014, 459). 무엇보다 공공부문은 민간부문에 비해 무형적 측면이 강해 성과 측정이 어려운 경우가 많고, 대부분의 업무수행이 구성원의 개별적 노력을 통해 이루어지기 보다는 다양한 구성원, 부서간 협력을 통해 이루어지는 경우가 많고, 업무의 특성상 다양성과 상호관련성이 높아 객관적이고 타당한 측정 지표 선정이 어렵고, 양적 측면보다는 질적 측면을 강조한다는 점 등의 한계가 있다. 따라서 이러한 한계 때문에 공공부문에 성과중심적 인사관리를 적용하는 데는 상당한 한계가 있는 것이 사실이다.

## 2) 조직 공정성

조직공정성이란 조직구성원들이 근무하면서 받는 보상이 자신들이 생각해서 과정으로부터 결과까지의 공정한가에 대한 구성원의 지각이라고 할 수 있다(심영국·류재숙, 2006: 18). 따라서 공정성은 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 구성된다. 일반적으로 분배적 공정성은 조직구성원들이 자신이 받은 보상의 양이 공정하다고 인지하는 정도를, 절차적 공정성은 보상의 양을 결정하는 데 이용하는 수단이 공정하다고 인지하는 정도를 의미한다(Folger & Konovsky, 1989: 115). 본 연구에서는 절차적 공정성은 성과중심적 인사관리에 관한 주요 사항들을 결정하는 과정이 공정하게 이루어지고 있는가에 대한 공무원들의 지각으로, 분배적 공정성은 성과중심적 인사관리에 따른 결과물인 금전적 및 비금전적 보상이 공정하게 이루어지고 있는가에 대한 공무원들의 지각으로 정의하고자 한다.

일반적으로 조직 구성원들은 결과가 결정되어지는 과정상의 통제권이 주어졌을 때 절차와 결과에 대해 만족을 하게 된다. 따라서 절차적 공정성에 대한 구성원의 인식을 제고시키기 위해서는 의사결정과정에서 구성원이 통제권을 발휘할 수 있는 절차, 참여 절차 등이 중요하다(이경근·박성수, 2001: 169).

1) 부산광역시 인사담당관실 관계자와의 인터뷰 내용을 요약한 것임.

분배적 공정성은 조직구성원들이 자신이 일한 결과에 대한 기대가 실제 성과와 연계될 때 나타난다. 사회교환이론에 따르면 개인들은 분배적 공정성이 자신에게 긍정적인 결과를 가져다 줄 것으로 믿기 때문에 분배적 정의를 추구하는 것으로 가정한다(Clay-Warner, Hegtvedt and Roman, 2005: 90). 분배적 공정은 Adams의 형평성 이론에 기반을 두고 있으며, 단순히 보수의 공정성만을 의미하지 않고 승진, 보너스, 징계, 편익, 성과평가와 같이 광범위한 영역에 있어서의 분배적 결과가 공정한가와 관련된다(Ravangard, 2013: 36). 즉, 분배적 공정성은 개인의 기여에 의거하여 조직구성원이 받는 보상의 공정성, 개개인에 대한 동등한 보상, 개인적 필요에 따른 혜택 등에 관한 것으로서(이준호·이규만, 2013: 243), 기여한 만큼의 분배를 의미하는 공평, 성과의 균등한 배분을 의미하는 평등, 기여의 양과 무관하게 필요한 만큼의 분배를 의미하는 필요충족 등이 주요 기준이 되고 있다(박철민·김대원, 2004: 118). 분배공정성에 대한 연구는 조직구성원들의 행동을 이해하는데 중요한 개념적 틀을 제시해 주었지만, 조직의 의사결정이 이루어지기까지의 절차, 규칙, 기준에 대한 관심을 가지지 않았기 때문에 분배결과에 상관없는 만족, 불만족 행위에 대해서는 설명이 어렵다는 한계를 가지고 있다(송상호·김재원, 2009: 110).

결국 분배적 공정성이 분배결정의 결과에 대한 공정성을 다룬다면, 절차공정성은 그 같은 결정이 이루어지는 과정이 얼마나 공정하였는지의 문제를 다룬다고 할 수 있다(민경호·조국행, 2002: 83). 조직구성원들은 보상결과와 그 결정과정에 대한 공정성이 선행될 때 보상을 습득하기 위해 적극적인 노력을 하게 되지만 반대로 불공정하다고 인식할 경우 일과 조직에 대한 열정과 공헌은 약화될 수 있다. 따라서 조직공정성은 구성원들의 태도와 행태를 이해하는데 있어 핵심 요소로 인식되고 있다(Rai, 2013: 260).

## 2. 직무만족, 조직몰입 및 직무성과

### 1) 직무만족

직무만족이란 조직구성원이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황에 대하여 지각한 후 이를 평가하여 나타내는 정서적 반응의 상태이다(옥원호·김석용, 2001: 359). 그러나 직무만족에 대한 개념 정의는 학자에 따라 다양하게 이루어지고 있다. 즉, 직무만족은 직무수행을 통해 경험하는 욕구충족의 정도(박경자·오윤진, 2013: 13), 조직 구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 내리는 유쾌하고도 긍정적인 정서적 상태(정윤길, 2002: 93), 조직 구성원이 자신의 업무 경험이나 직무 평가에 대한 긍정적이고 즐거운 감정상태(Locke, 1976), 조직 구성원들이 자신의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생한 긍정적인 감정상태 또는 조직 구성원들이 자신의 직무경험을 통해 느끼는 만족정도(Waight & Madera, 2011) 등 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이와 같이 직무만족에 대한 학자들의 정의는 학자에 따라 다소 차이가 있기는 하지만 일반적으로 직무만족은 조직에서 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 개인의 내재적·외재적 욕구가 어느 정도 충족되고 있는가에 대한 구성원들의 지각된 반응으로서 직무에 대한 자부심, 승진 및 보수의 공평성, 동료와의 일체감, 적재적소의 배치, 성장의 기회 등을 의미하는 것으로 이해되고 있다(김홍균, 2010: 138).

직무만족은 개인의 욕구만족의 측면에서 중요한 의미를 지니고 있다. 개인의 조직에 대한 직무만족감이 높으면 부서이탈이나 급여, 승진에 대해서도 만족도가 높게 나타나며 조직정책에도 현신적 태도로 임하여 효율적인 통제가 가능하다(안상봉·이복숙·최낙순, 2007: 167). 조직구성원들이 직무에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되면 그만큼 업무수행을 위한 의지가 강해지고 더 많은 노력과 집중력을 투입하게 된다. 조직차원에서는 그런 집단이 그렇지 않은 집단보다 더 높은 생산성을 보일 것으로 기대할 수 있다. 조직구성원 개인에게도 일에 대한 긍정적 감정을 통해 삶의 가치를 느낌으로써 정신건강과 신체건강을 유지할 수 있는 토대가 된다(김동원, 2013: 200-201). 따라서 조직구성원의 직무만족은 구성원의 모든 행위에 영향을 미치게 되며, 특히 조직과 개인의 성과에도 많은 영향을 미치게 된다.

## 2) 조직몰입

조직몰입은 조직 내 개인이 느끼는 조직에 대한 일체감정도(이경호, 2014: 10), 한 개인이 자신이 소속된 조직과 일체감을 가지고 그로 인해 조직 목표 달성을 위해 노력하며, 조직에 대한 의무감을 가지고 계속적으로 그 조직의 구성원으로서 남아하려는 상태(주효진, 2004: 40), 조직 구성원들이 자신이 속해 있는 조직과 동일시하고, 적극적인 관여를 하며 조직의 목적과 목표달성을 위해 노력하려는 의지(남석훈·김민석, 2009: 139) 등 학자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

일반적으로 조직몰입은 세 가지 측면 즉, 정서적 몰입, 근속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된다(Meyer & Allen, 1991: 64-69; 이지혜·이인희, 2010: 31). 정서적 몰입은 조직구성원들이 조직의 가치, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직구성원으로서 남아 있으려는 욕구 등과 같은 조직에 대한 정서적 애착과 조직과 동일시하려는 것을 의미하며, 근속적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생할 비용 즉, 조직 구성원으로서 계속 남아 있을 경우 누리게 되는 금전적 이익뿐만 아니라 각종 편익에 대한 고려 때문에 조직에 계속 남아 있으려는 것을 의미하고, 규범적 몰입은 조직의 목표와 이해관계를 충족시키는 식으로 행동하려는 내면화된 규범적 압력의 총체로서 조직구성원이 정년까지 조직에 계속 남아 있으려는 의무감에 기인한 것을 의미한다.

또한 조직몰입은 소극적 측면과 적극적 측면에서 논의할 수 있다. 소극적 측면의 조직몰입은 이직을 하지 않으려는 의지 즉, 그동안 조직에 투입된 매물비용이 아쉬워 조직을 떠나지 못하고 구속되어 있는 상태를 의미한다. 반면에 적극적 측면에서는 구성원들이 조직의 목표와 가치관을 적극적으로 수용하고 그것에 대해 신념을 가지고 있는 상태 즉, 조직에 대해서 감정적인 동일감 내지 애착을 가지는 상태를 의미한다(김동원, 2013: 208).

조직몰입은 결론과 이직률 감소에 기여할 뿐만 아니라 구성원들의 조직시민행동, 직무와 관련한 노력, 직무성과, 조직 효과성 제고에 기여하게 된다(Ravangard, 2013: 40). 또한 조직몰입은 개인에 대하여 경제적 욕구, 미래의 경제적 보상, 심리적 보상 등을 제공해준다고 할 수 있다. 조직의 측면에서 살펴보면 높은 결근율과 이직률은 조직에 경제적인 손실을 발생시키는데, 조직구성원의 조직몰입 수준을 상승시킴으로써 이와 같은 조직원의 부정적인 태도를 감소시킬 수 있다(송상호·김재원, 2009: 113).

### 3) 직무성과

조직 구성원의 직무성과는 조직관리의 유효성을 나타내는 지표로 널리 사용되어 왔고, 개인 업무 목표달성에 있어 중요한 기준이 된다(이광수, 2013: 335). 직무성과는 조직구성원의 업무가 달성된 정도(정영주·민 순·김혜숙, 2010), 조직구성원이 주어진 업무를 잘 수행하는 정도(김문성·박성철, 2011: 145), 구성원이 맡은 직무를 어떻게 얼마나 성공적으로 수행하여 업적과 업무가 향상되었는가의 정도(전용대, 2015: 70) 등과 같이 다양하게 정의되고 있다. 일반적으로 직무 성과란 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가리키는 개념으로서 생산성의 의미와 동일하게 사용된다. 그러나 생산성이 물리적 산출이라는 보다 구체적이고 협의적인 의미를 담고 있는데 반해 업무성과는 조직구성원의 성취라는 보다 포괄적인 개념을 담고 있으며 조직에 영향력을 미치는 조직 구성원 행동의 한 측면이 된다(권순창, 2004: 16). 또한 직무성과는 조직 구성원에 의해 이루어진 하나의 행태로 구성원의 업무수행의 결과인 산출과도 구별된다(김문성·박성철, 2011: 146).

직무성과는 연구대상, 연구자에 따라 다양한 기준을 통해 분석되고 있다. 박희서·임병춘(2001)은 업무의 양적 성과, 질적 성과, 업무추진력을 기준으로 분석하였고, 강여진(2005)은 업무수행 시 발생하는 시행착오의 감소, 업무활용도, 업무수행능력 향상 정도를 기준으로 분석하였으며, 김선아·박성민(2013)은 업무처리 시간단축, 업무처리 비용감소, 업무처리 착오감소, 업무처리 능력향상을 기준으로 분석하였다. 최점숙(2012)은 업무의 향상 정도, 조직 업무 체계화에 기여 정도, 조직의 목표달성에 기여 정도, 업무수행의 질적 수준 정도 등을 기준으로 분석하였고, 이정호(2010)는 업무수행능력의 향상, 업무활용도의 향상, 업무수행 시행착오예방, 업무처리절차의 간소화, 경제적 비용 절감을 기준으로 하였다. Steers(1991)는 업무처리 속도, 업무처리 능력, 업무처리의 정확성, 목표달성도를 기준으로 분석하였고(김희진·현성협·김인식, 2013: 162), 전용대(2015)는 조직구성원의 업무의 주도성, 업무와 관련한 의사소통의 원활성, 지식 및 신뢰성의 향상과 조직의 목표달성, 업적의 향상과 효율성 및 혁신성을 기준으로 하였다.

본 연구에서는 직무성과를 공무원이 자신의 과업목표를 어느 정도 성공적으로 달성하였는가, 그리고 달성된 과업의 질과 양이 어느 정도 우수한가를 의미하는 것으로 정의하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 직무성과를 업무목표 달성정도, 업무수행 결과의 우수성 정도, 동료와 비교한 업무 실적 정도, 업무수행실적의 향상 정도, 전반적인 업무 성과 정도를 기준으로 분석하고자 한다.

### 3. 변수간의 인과적 관계 및 가설 설정

조직구성원들의 조직공정성에 대한 인식은 구성원들의 감정, 태도는 물론이고 성과에도 많은 영향을 미친다는 점에서 조직관리의 주요한 과제로 인식되고 있다(Garcia-Lzquierdo, et.al., 2012: 395). 일반적으로 조직구성원들의 직무수행 실적은 직무수행의 결과에 대한 성과의 보상이나 인사에 있어 공정한 분배, 절차 및 공평한 대우에 대한 인식에 따라 영향을 받을 수 있다(신황용·이희선, 2013: 158). 조직구성원은 조직이 자신이 노력한 만큼의 정당한 대우와 보상을 받고 있

다고 인지할수록 조직에 보다 헌신하게 될 뿐만 아니라 자신들의 직무와 조직에 대해 긍정적인 태도와 행위를 할 수 있게 되기 때문에 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치게 된다(임진섭 외, 2012: 90). 따라서 조직구성원들이 조직으로부터 공정한 대우를 받는 것으로 인식할 경우 조직구성원들은 자신이 맡은 일에 대해 많은 보람과 흥미를 가지고 적극적으로 일을 할 뿐만 아니라 조직에 대한 애착과 구성원으로서의 자긍심이 높아지게 되어 직무에 대한 만족도와 조직몰입도도 높아지게 되고, 그 결과 업무수행 실적도 높아지게 된다. 즉, 인사관리의 공정성이 확보되면, 조직구성원의 직무만족과 조직몰입이 향상되고 이를 통해서 직무성과도 높아진다(금창호·권오철, 2014: 179).

성과중심적 인사관리는 일방적으로 성과만을 강조하는 것이 아니라 구성원들로 하여금 성과 향상에 도움이 될 수 있도록 교육을 포함한 다양한 능력발전의 기회를 제공하며, 구성원들은 그에 상응하여 자신의 직무뿐만 아니라 조직몰입이나 일에 대한 성취감과 보람 등을 통해 조직에 대한 긍정적인 태도와 행위는 물론이고 조직 전체의 성과와 목적을 자신의 그것과 일치시키도록 한다(이민우, 2008: 10). 선행연구결과에 따르면 조직공정성은 구성원의 직무만족과 조직몰입 그리고 직무성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Loi 등(2006)의 연구결과, Lowe와 Vodanovich(1995)의 연구결과, Schappe(1998)의 연구결과에 따르면 절차적 공정성과 분배적 공정성은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 심영국·류재숙(2006)의 연구결과에 따르면 인사정책의 공정성은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 Rai(2013)의 연구결과에 따르면 분배적 공정성은 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에, 절차적 공정성은 조직몰입에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직무만족에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 전용대(2015)의 연구결과에 따르면, 분배적 공정성은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만 조직몰입과 업무성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났고, 절차적 공정성은 직무만족과 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 업무성과에는 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않았지만 직무만족을 매개로 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Gillet 등(2013)의 연구결과에 따르면 절차적 공정성은 조직구성원의 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 조직공정성과 직무만족, 조직몰입을 분리하거나 공정성을 유형별로 차별화 효과를 검증한 연구결과에서도 조직공정성의 긍정적 영향을 확인한 결과가 많다. 먼저, 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 많은 연구결과들은 조직공정성은 조직 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 주요 요인으로 확인되고 있다. 신승훈·김충호(2014)의 연구결과와 Schappe(1998)의 연구결과에 따르면 분배공정성과 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Alexander와 Ruderman(1987)의 연구결과에서도 절차적 공정성과 분배적 공정성 모두 조직구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 정도는 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 더 강한 것으로 나타났다. 특히, 절차적 공정성보다 분배적 공정성이 직무만족에 더 많은 영향을 미친다는 것이 다수이지만(신승훈·김충호, 2014: 53), Lambert(2003), Mamarzadeh와



Mohmoudi(2010)의 연구결과에서는 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고(Rai, 2013: 262), Clay-Warner 등(2005)의 연구결과와 임진섭 외(2012)의 연구결과에서도 절차적 공정성과 분배적 공정성 모두 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 그 영향력의 정도는 절차적 공정성이 더 강한 것으로 나타났다.

Adams의 공정성이론에 따르면 개인이 보상에 대해 불공정성을 느끼게 되면 조직에 대해 갖는 긍정적인 애착심을 줄임으로써 개인의 조직에 대한 노력과 조직의 개인에 대한 보상의 비율을 유지하려 한다(정연양 외, 2003: 90). 조직몰입을 설명하는데 있어 널리 활용되고 있는 교환이론의 입장에서 보면 조직몰입은 조직이 구성원에게 제공하는 반대급부의 함수이다. 즉, 조직이 구성원들에게 제공하는 물질적 또는 상징적 반대급부가 구성원들이 조직에 기여하는 공헌보다 크다고 인식되면 조직몰입은 강해지고 그 반대인 경우 조직몰입은 약해진다. 최근 우리나라 공공조직에서도 인사성과 결과를 보상, 승진, 승급, 교육훈련 등 인사관리 전분야로 점차 확대, 활용하게 됨에 따라 성과관리의 공정성 여부가 구성원 각자에게 가장 민감한 관심대상이 되고 있으며, 조직몰입에 큰 영향을 미칠 수 있는 중요한 동기부여수단으로 활용하고 있다(김효선·강영걸, 2010: 169). 그러므로 조직의 공정성에 대해 긍정적인 인식을 한 구성원일수록 조직몰입도 높아지게 된다. 관련 선행연구결과에서도 조직공정성은 일반적으로 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데, 연구결과에 따라 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타난 경우도 있고 그 반대의 경우도 있는 것으로 나타났다(Colquitt, et al., 2001). 민경호·조국행(2002)의 연구결과에 따르면 분배적 공정성과 절차적 공정성이 높을수록 구성원들의 조직몰입도도 높은 것으로 나타났다. 신황용·이희선(2013)의 연구결과에 따르면 분배적 공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면에 절차적 공정성은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

조직구성원들의 업무수행결과는 구성원들의 직무만족, 조직몰입에 의해 영향을 받는다(김선화·이영민, 2013: 91). 성과중심적 인사관리가 절차적, 결과적으로 공정한 것으로 인식할 경우 공무원들은 자신들의 직무에 더욱 충실할 뿐만 아니라 조직에 대해 헌신적으로 기여하려는 태도를 갖게 되기 때문에 개인의 성과는 물론이고 조직의 성과도 향상되게 된다. 무엇보다 조직구성원들이 자신이 노력과 성과에 따른 공정한 보상을 받고 있다고 인식할수록 성과에 대해 만족을 느끼게 되고 계속해서 좋은 성과를 내기 위한 동기부여가 될 것이기 때문에 구성원의 업무성과도 향상되게 될 것이다(전용대, 2015: 46). 김희진·현성협·김인식(2013)의 연구결과에 따르면 직무만족은 업무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최점숙(2012)의 연구결과에서도 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입은 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향을 분석한 김선화·이영민(2013)의 연구결과에 따르면, 직무만족은 업무성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 반면에 조직몰입은 업무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같은 이론적 근거와 선행연구에 대한 분석을 기초로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

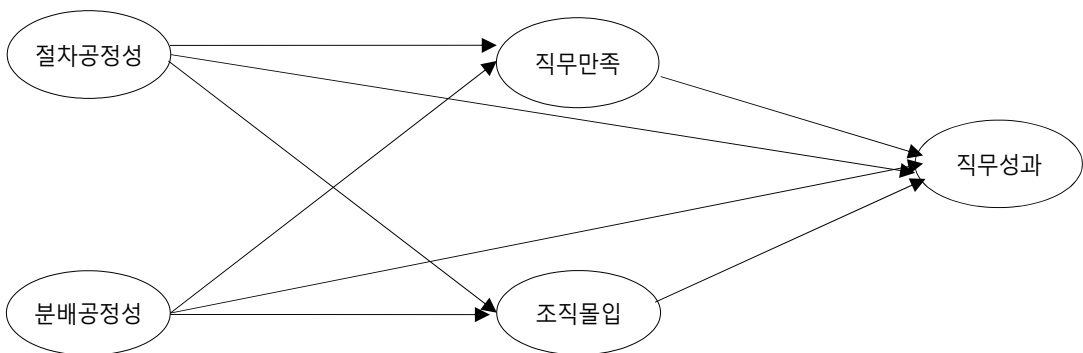
- 가설1 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 공무원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설2 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 공무원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설3 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설4 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 공무원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설5 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 공무원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설6 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설7 공무원의 직무만족은 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설8 공무원의 조직몰입은 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설9-1 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 직무만족을 매개로 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설9-2 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 조직몰입을 매개로 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설10-1 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 직무만족을 매개로 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설10-2 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 조직몰입을 매개로 공무원의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

#### 1. 연구모형과 측정지표

본 연구에서는 선행연구에 대한 종합적 검토를 기초로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



<그림 1>에 나타난 바와 같이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 영향변인으로 절차적 공정성과 분배적 공정성을, 매개변인으로 직무만족과 조직몰입을 그리고 결과변인은 공무원의 직무성과로 연구모형을 구성하였다.

## 2. 자료수집 방법 및 표본의 특성<sup>2)</sup>

본 연구는 최근 범지방정부적으로 실시되고 있는 성과중심적 인사관리의 공정성이 조직효과성의 주요 요소인 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 어느 정도 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하는 데 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 부산시청 4개국과 부산지역 구청 중 부산진구, 사상구, 사하구, 수영구 소속 5급 이하 공무원을 표본으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 이와 같이 광역자치단체인 부산시청과 기초자치단체인 구청을 표본으로 선정한 이유는, 자치단체의 수준에 따라 직무 성격, 난이도, 책임도, 그리고 성과중심적 인사관리 전략이나 추진 강도, 공정성에 대한 인식에 있어 차이가 날 것으로 예측되기 때문에 자치단체 수준에 따른 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 직무성과의 차이를 충분히 반영될 수 있도록 하기 위해서이다.

자료의 수집은 조사원이 설문지를 직접 배부하고 회수하는 방법으로 2014년 8월 25일부터 9월 5일까지 각 표본별로 60부 총 480부를 배부하여 421부를 회수(회수율 87.7%)하였으며, 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 23부를 제외한 총 398부를 대상으로 분석하였다.

본 연구의 표본 특성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 성별로는 남자가 50.3%, 여자가 49.7%로 나타났고, 연령별로는 40대가 39.2%, 50대 33.9%, 30대 21.1%, 20대 5.8% 순으로 나타났다. 직급별로는 6급 31.2%, 7급 24.6%, 5급 이상 22.4%, 8급 12.6%, 9급 9.3% 순으로 나타났으며, 학력별로는 4년제 대졸 76.6%, 3년제 이하 대졸이 10.1%, 대학원 졸 7.3%, 고졸 6.0% 순으로 나타났고, 근무기간별로는 20년 이상 근무자 42.7%, 15년 이상 - 20년 미만 20.4%, 5년 미만 16.1%, 10년 이상 - 15년 미만 12.1%, 5년 이상 - 10년 미만 8.8% 순으로 나타났다.

## IV. 실증적 분석

### 1. 측정변수의 타당도와 신뢰도

본 연구에서는 측정모형의 구성개념 타당성 검증을 위해 AMOS18을 이용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과 <표 1>과 같이 본 연구의 측정변수에 대한 구성개념의 타당성이 입증되었음을 알 수 있다. 그리고 확인적 요인분석 모형의 적합도 주요 지표들이 대체적으로 적합한 수준으로 나타났다는 점에서 모형의 적합도는 충족된 것으로 판단된다.

2) 본 연구의 표본은 본인의 “지방정부의 성과지향적 인사관리에 따른 공무원의 역할특성 및 대인관계 요인이 직무스트레스, 직무소진에 미치는 영향”(지방정부연구, 제18권 제3호: 457-480)과 동일함을 밝힌다.

그리고 측정모형을 평가하는 데 쓰이는 주요한 측정치인 개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출(average variance extracted: AVE)을 통해 본 연구의 잠재변수에 대한 집중타당성을 계산한 결과 <표 2>와 같이, 개념신뢰도는 모두 0.70 이상으로 나타났고, 평균분산추출은 0.5 이상으로 나타났다. 일반적으로 개념신뢰도는 0.70 이상, 평균분산추출은 0.50 이상이 되면 수용 가능한 것으로 보고 있다(배병렬, 2007: 198-199)는 점에서 본 연구의 잠재변수의 신뢰도는 양호한 것으로 판단된다.

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과<sup>3)</sup>

요 인		항 목	요인 적재값	개념 신뢰도(CR)	평균 분산추출
공정성	절차적	제도운영의 공정성 정도	.850	.943	.806
		성과 평가의 공정성 정도	.880		
		보상 결정과정의 공정성 정도	.865		
		주요 기준의 공정성 정도	.848		
	분배적	성과에 비례한 금전적 보상 정도	.887	.965	.876
		성과에 비례한 승진 정도	.929		
		성과에 비례한 보직 정도	.931		
		조직기여도와 보상의 비례 정도	.864		
직무만족	직무에 대한 전반적 만족 정도	.853	.931	.772	
	담당 직무에 대한 흥미 정도	.873			
	담당 직무에 대한 보람 정도	.870			
	담당 직무에 대한 자긍성 정도	.861			
	직무수행 결과에 대한 만족 정도	.788			
조직몰입	조직에 대한 애착 정도	.845	.939	.757	
	조직 구성원으로서의 자긍심 정도	.867			
	조직을 위한 헌신성 정도	.853			
	조직과 동일시 정도	.852			
	현 직장 계속 근무의사 정도	.721			
직무성과	업무 수행 결과의 우수성 정도	.859	.948	.786	
	업무 목표 달성 정도	.749			
	동료와 비교한 업무 실적 정도	.785			
	업무 수행실적 향상 정도	.848			
	전반적 업무 성과 정도	.778			
모형적합도	$\chi^2=797.768$ , d.f.=220, p=.000, NFI=.913, RFI=.900, IFI=.936, CFI=.935, TLI=.926, RMSEA=.081				

3) 개념신뢰도 =  $(\sum \text{표준화추정치})^2 / (\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}$ ; 평균분산추출 =  $(\sum \text{표준화추정치})^2 / (\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}$

그리고 본 연구의 주요 잠재변수 간 상관관계를 Pearson 상관계수를 통해 분석한 결과 <표 2>와 같이 주요변수 간에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 주요 변수간의 상관관계

변수명	절차공정성	분배공정성	직무만족	조직몰입성	업무성과
절차공정성	1				
분배공정성	.810**	1			
직무만족	.871**	.789**	1		
조직몰입	.827**	.785**	.847**	1	
업무성과	.399**	.438**	.439**	.444**	1

\*\* P<. 01에서 유의함

## 2. 가설검증

### 1) 연구모형의 적합도 평가

본 연구모형에서 제시된 구성개념들 간의 인과관계를 검증하기 위해 AMOS18을 이용하여 연구모형의 적합도를 분석한 결과 <표 3>과 같이 나타났다.

<표 3> 연구모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMR	GFI	TLI	NFI	CFI
기 준	-	-	.05이상	4이하	.05이하	.9이상	.9이상	.9이상	.9이상
모형 값	783.409	210	.000	3.731	.020	.856	.923	.915	.936

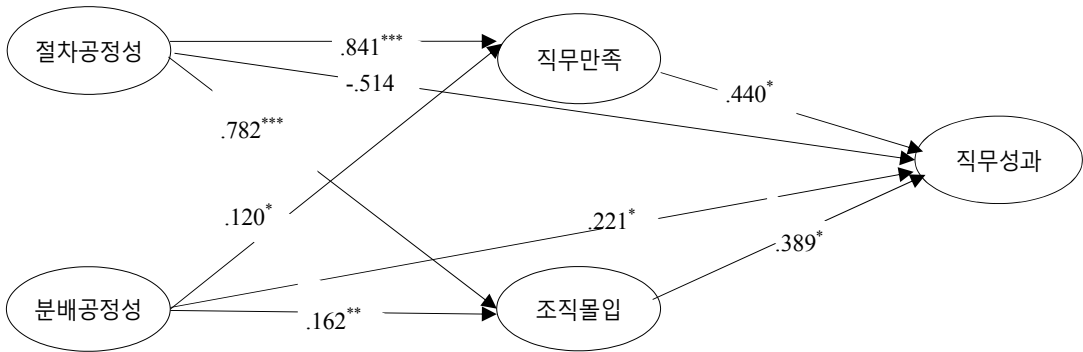
연구모형의 적합도를 나타내는 지수에는 여러 가지가 있고 연구자에 따라 사용하는 지수도 다양하지만 일반적으로 가장 기본적인 적합도 지수인  $\chi^2$  통계량(자유도, p-value)과 함께 절대적 적합도 지수와 증분적합도 지수를 적어도 한 개는 보고하는 것이 권장된다(이학식·임지훈, 2008: 37). 본 연구에서는 절대 적합도 지수중에서  $\chi^2$ 와 RMR, 증분적합도지수 중에서는 GFI, TLI, NFI, CFI를 연구모형의 적합도 판단 지수로 삼았다. 즉, 본 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2=783.409$ (d.f.=210, p=.000,  $\chi^2/df=3.73$ ), RMR=0.020, GFI=0.856, TLI=.923, NFI=0.915, CFI=0.936으로 대부분의 지표들이 기준을 잘 충족하고 있는 것으로 나타났기 때문에 분석모형은 적합한 것으로 판단된다. 그리고  $\chi^2$  통계량은 표본의 크기와 측정변수들의 수에 민감하기 때문에 비록 유의적으로 나타났더라도(p-value<.05) 반드시 적합도가 낮다고 할 수 없으며<sup>4)</sup>, 다른 지표들과 함께 적합도를 판

단해야 한다(이학식·임지훈, 2008: 34)는 점에서 다른 적합도 지표들이 기준을 충족하고 있는 것으로 나타났기 때문에 본 연구모형은 전반적인 적합도 수준에서 만족스러운 것으로 판단된다.

2) 가설 검증 및 결과에 대한 논의

본 연구 모형에서 제시된 구성개념들 간의 인과관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 통해 경로계수를 추정한 결과 <그림 2>와 <표 4>와 같이 나타났다. 즉, <그림 2>와 <표 4>에 나타난 바와 같이 본 연구의 가설 검증 결과 가설1 - 가설8 중에서 가설 3을 제외한 모든 가설이 채택되었음을 알 수 있다. 그리고 각 변수들의 직접효과, 간접효과, 총효과는 <표 5>와 같다.

<그림 2><sup>5)</sup> 연구모형의 가설검정 결과



<표 4> 연구모형의 경로계수 추정치

구분	경로	비표준화 계수(B)	표준화 계수(β)	표준오차 (S.E)	t값 (C.R)	유의 확률(p)	가설 채택여부
가설1	절차적 공정성-->직무만족	.832	.841	.067	12.389	.000	○
가설2	절차적 공정성-->조직몰입	.778	.782	.069	11.203	.000	○
가설3	절차적 공정성-->직무성과	-.451	-.514	.268	-1.681	.093	×
가설4	분배적 공정성-->직무만족	.116	.120	.056	2.062	.039	○
가설5	분배적 공정성-->조직몰입	.158	.162	.060	2.629	.009	○
가설6	분배적 공정성-->직무성과	.190	.221	.092	2.055	.040	○
가설7	직무만족-->직무성과	.390	.440	.197	1.980	.048	○
가설8	조직몰입-->직무성과	.343	.389	.153	2.242	.025	○

4)  $\chi^2/df$  지수가 수용 가능한 권장수준 4이하로 나타나 모형의 적합성을 충족하고 있음을 알 수 있다.

5) \*\*\*P<. 001, \*\*P<. 01, \*P<. 05에서 유의함.

〈표 5〉 각 변수들의 효과 분석

경로	직접효과	간접효과	총효과
절차적 공정성-->직무만족	.841	.000	.841
절차적 공정성-->조직몰입	.782	.000	.782
절차적 공정성-->직무성공	-.514	.674	.161
분배적 공정성-->직무만족	.120	.000	.120
분배적 공정성-->조직몰입	.162	.000	.162
분배적 공정성-->직무성공	.221	.116	.337
직무만족-->직무성공	.440	.000	.440
조직몰입-->직무성공	.389	.000	.389

\* 직접효과, 간접효과, 총효과는 모두 표준화된 계수임

본 연구의 가설검증 결과에 대해 논의하면 다음과 같다. 첫째, 가설1은 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 직무만족도도 높을 것으로 예측했는데, 실증적 분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수의 추정값이 .841( $t=12.389$ ,  $p<.000$ )로 나타나 가설을 지지하였다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리의 운영, 주요 기준, 성과평가, 보상결정과정 등이 공정하다고 인식할수록 직무만족도도 높다는 것을 의미한다. 그리고 이러한 연구결과는 Loi 등(2006), Schappe(1998), Gillet 등(2013), 전용대(2015) 등의 연구결과와도 일치한다.

가설2는 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 조직몰입도도 높을 것으로 예측했다. 실증분석결과, 절차적 공정성과 조직몰입 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .782( $t=11.203$ ,  $p<.000$ )로 가설을 지지한 것으로 나타났다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리의 주요 절차와 관련한 사항들이 공정하다고 인식할수록 조직에 대한 애착과 헌신, 조직구성원으로서 자긍심이 높아지는 등 조직몰입도도 높아지고 있다는 것을 의미하며, 이러한 연구결과는 조직의 절차적 공정성이 높아질수록 구성원의 조직몰입도도 높다는 Lowe와 Vodanovich(1995), Rai(2013), 심영국·류재숙(2006), 민경호·조국행(2002) 등의 연구결과와 일치한다.

가설3은 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 자신이 인식하는 직무성공도 높을 것으로 예측했는데, 실증분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 -.514( $t=-1.681$ ,  $p>.05$ )로 가설은 기각된 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 절차적 공정성은 조직구성원의 직무만족과 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 Gillet(2013)의 연구결과와는 상이하다. 이와 같이 절차적 공정성이 직무성공에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타난 것은 다음과 같은 측면에서 해석된다. 즉, 성과중심적 인사관리제도 운영, 주요 기준, 개인의 성과 평가과정, 보상결정과정 등과 같은 성과중심적 인사관리제도도 관련한 절차적 측면의 공정성에 대해 공무원들이 문제의식을 갖지 않거나 비록 문제의식을 가진 경우라고 해도 그러한 요인들이 자신들의 업무수행 의욕에 부정적인 영향을 줄 정도로 심각하게 인식하지 않고 있음을 의미한다.

가설4는 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성에 대해 긍정적으로 인식

할수록 직무만족도도 높을 것으로 예측했는데, 실증분석결과 분배적 공정성과 직무만족 간 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .120( $t=2.062$ ,  $p<.05$ )로 나타나 분배적 공정성에 대한 긍정적인 인식은 공무원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이는 공무원들이 자신의 노력, 성과와 조직 기여에 비례하여 승진, 보직, 금전적 보상 등을 적절하고 공정하게 받고 있다고 인식할수록 직무에 대한 보람, 직무에 대한 자긍심, 직무수행결과에 대한 만족도 등이 높아진다는 것을 의미하며, 이러한 연구결과는 여러 선행연구결과(Alexander와 Ruderman, 1987; Clay-Warner, 2005; 임진섭 외, 2012; 전용대, 2015)에 의해 지지되고 있다.

가설5는 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 조직몰입도도 높을 것으로 예측했다. 실증분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .162( $t=2.629$ ,  $p<.01$ )로 가설을 지지한 것으로 나타났다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리에 따른 금전적 보상, 승진, 보직 등과 같은 다양한 보상이 구성원들의 노력과 성과 그리고 조직 기여도에 비례하여 이루어지고 있다고 인식할수록 조직에 대한 애착이나 헌신 등 조직몰입도도 높아진다는 것을 의미한다. 즉, 성과중심적 인적자원관리 운영은 조직 구성원에게 다양한 내외적 보상을 제공함으로써 구성원들이 조직을 좋아하게 만들고 사회적 교환관계의 관점에서 구성원들의 조직에 대한 심리적 애착과 몰입이 높아져 조직몰입도도 향상되게 된 것으로 볼 수 있다(김진희, 2009: 52). 이러한 연구결과는 Schappe(1998), 신승훈·김충호(2014) 등의 연구결과에 의해 지지되고 있다.

가설6은 공무원들이 지방정부의 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성에 대해 긍정적으로 인식할수록 자신이 인식하는 직무성과도 높을 것으로 예측했다. 실증분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .221( $t=2.055$ ,  $p<.05$ )로 가설을 지지한 것으로 나타났다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리에 따른 다양한 배분이 구성원들의 노력과 직무성과 그리고 조직 기여도에 비례하여 이루어지고 있다고 인식할수록 자신의 업무에 더욱 적극적으로 임하게 되고 그 결과 직무성과도 향상된다는 것을 의미하며, 이러한 연구결과는 전용대(2015)의 연구결과와는 상이하다.

가설7은 지방정부의 성과중심적 인사관리에 따라 공무원들의 직무만족도가 향상될 경우 이는 공무원의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측했다. 실증분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .440( $t=1.980$ ,  $p<.05$ )로 가설을 지지한 것으로 나타났다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리로 인해 담당업무에 대해 흥미, 일에 대한 보람, 일에 대한 자부심, 그리고 직무에 대한 전반적 만족도가 향상되게 되고, 그 결과 공무원들의 직무성과도 향상되게 된다는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 김희진·현성협·김인식(2013), 최점숙(2012)의 연구결과에 의해 지지되고 있다.

가설8은 지방정부의 성과중심적 인사관리에 따라 공무원들의 조직몰입도가 향상될 경우 이는 공무원의 직무성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측했다. 실증분석결과 두 변수 간의 인과관계를 나타내는 표준화 경로계수가 .389( $t=2.242$ ,  $p<.05$ )로 가설을 지지한 것으로 나타났다. 이는 공무원들이 성과중심적 인사관리로 인해 조직에 대한 애착, 조직 구성원으로서의 자긍심, 조직을 위한 헌신, 조직과 동일시, 현 직장에 계속 근무의사 등과 같은 조직몰입의 주요 구성요소에도 긍정적인 영향을 미치게 되어 직무성과도 향상되게 된다는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 박성민(2011), 최점숙(2012), 김선화·이영민(2013) 등의 연구결과에 의해 지지되고 있다.



〈표 6〉 직무성과에 대한 직무만족과 조직몰입의 매개효과 검증

경로	Sobel test(Z)	표준오차	P
절차적 공정성-->직무만족-->직무성과	1.95	0.165	.050
절차적 공정성-->조직몰입-->직무성과	2.19	0.121	.027
분배적 공정성-->직무만족-->직무성과	1.43	0.031	.152
분배적 공정성-->조직몰입-->직무성과	1.70	0.031	.087

본 연구에서는 지방정부의 성과중심적 인사관리가 공무원들의 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측했다. 매개효과를 검증하기 위해 Sobel test를 실시한 결과 <표 6>과 같이 성과중심적 인사관리의 절차적 공정성은 공무원들의 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성은 공무원의 직무만족을 매개로 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 9-1과, 조직몰입을 매개로 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 9-2는 채택되었다.

그러나 분배적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 공무원의 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 성과중심적 인사관리의 분배적 공정성은 공무원의 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 10-1과 10-2는 기각되었다. 이와 같이 공무원의 직무만족과 조직몰입이 직무성과에 매개적 역할을 하지 못한 것은 분배적 공정성의 문제가 아니라 분배 자체가 공무원들의 직무성과를 향상시키는 데 동기요인으로 작용할 정도로 유의미한 것이 못되고 있다는 것을 반증한 결과로 해석된다. 즉, 성과중심적 인사관리를 시행하고 있기는 하지만 현실적으로 성과에 비례한 충분한 분배가 이루어지지 못하고 있을 뿐만 아니라 그러한 분배 또한 제한적으로 이루어지고 있고 여전히 연공서열, 나눠주기 형태로 이루어지고 있는 현실이 반영된 결과로 볼 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성에 대한 공무원들의 인식이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 어느 정도 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 규명하는 데 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 부산광역시청 공무원과 부산지역 4개 구청에서 근무하는 5급이하 공무원 398명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 이를 구조방정식모형을 통해 가설을 검증하였다.

가설 검증결과 절차적 공정성은 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 공무원의 직무성과에는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 분배적 공정성은 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족과 조직몰입은 모두 직무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 공정성

과 직무성과에 대한 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 검증한 결과 절차적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났으나 분배적 공정성은 직무만족과 조직몰입을 매개로 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

본 연구결과 조직공정성은 조직 효과성의 중요한 요소인 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 완전 또는 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구결과는 객관적이고 타당한 기준을 가지고 공무원의 성과와 노력, 그리고 보상에 대한 결정이 공정하게 이루어지고 그 결과 공무원들이 자신의 노력과 성과에 비례한 보상을 받을 수 있다는 기대가 현실화될 때 공무원들은 자신의 일에 대해 더 많은 보람과 자긍심을 가지고 더욱 열심히 업무를 수행하게 될 뿐만 아니라 조직에 대한 애착과 헌신도도 높아지고 궁극적으로는 개인의 직무성과도 향상될 수 있음을 시사해 준다.

또한 전체적으로 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입은 공무원들의 직무성과를 촉진시키는 요인으로 작용한 것으로 나타났다. 따라서 최근 범지방정부적으로 실시되고 있는 성과중심적 인사관리의 성공적인 운영과 조직효과성의 주요 요소인 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 직무성과 향상을 위해서는 조직공정성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.

지방정부의 성과중심적 인사관리의 성공적 운영을 위해 필요한 조직공정성 확보를 위해서는 다음과 같은 측면에 대한 노력이 필요하다. 첫째, 공무원의 근무성과에 대한 객관적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 근무성적평가 기준과 평가의 객관성 제고와 평가결과의 적극적인 공개 등이 이루어져야 한다. 특히 무형적 측면이 강한 공공부문의 특수성으로 인해 현재와 같은 상사 중심의 평가제도하에서는 상사의 뜻을 벗어난 소신 있는 업무처리가 어려울 뿐만 아니라 출서기 등의 부작용을 야기할 수 있다는 점에서 다면평가와 같은 평가 주체의 다원화가 이루어져야 한다. 둘째, 성과중심적 인사관리의 운영과정에 공무원들의 적극적인 참여가 보장되어야 하고, 운영전반에 대한 정보를 적극적으로 공개하는 등 운영의 투명성을 제고하여야 한다. 셋째, 성과에 비례한 보상이 이루어지도록 우수성과자가 승진, 보직, 성과급 등 다양한 보상체계에서 우대를 받을 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다. 무엇보다 공무원들이 자신의 성과에 비례한 충분한 보상을 받았다고 인식할 수 있도록 보상의 양과 질의 적정성을 확보하여야 한다. 넷째, 공무원들이 성과중심적 인사관리제도의 필요성을 이해하고 이를 적극적으로 수용할 수 있도록 다양한 교육과 소통 채널 마련 등을 통해 성과중심적 인사관리가 조직문화로 정착되도록 노력하여야 한다.

## 참고문헌

- 강성철 외. (2014). 「새 인사행정론」, 서울: 대영문화사.
- 강여진. (2005). 지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향-중앙부처공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 17(2): 431-460.
- 권순창. (2004). 「대학병원 직원의 업무성과에 미치는 영향요인 분석」. 연세대학교 대학원박사학위논문.

- 금창호·권오철. (2014). 지방자치단체 인사관리의 공정성 확보방안. 「한국인사행정학보」, 13(3): 179-197.
- 김동원. (2013). 성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-교육행정직 공무원을 중심으로-. 「한국거버넌스학회보」, 20(3): 199-222.
- 김문성·박성철. (2011). 공무원의 자기효능감이 업무성과에 미치는 영향. 「한국공공관리학보」, 25(4): 143-161.
- 김민석·민진. (2014). 인사제도가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 제도 내재화의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학보」, 13(1): 89-118.
- 김선아·박성민. (2013). 공공부문의 사회자본 확충과 지식관리 활성화를 통한 업무성과 제고 방안 연구. 「정책분석평가학회보」, 23(3): 25-64.
- 김선화·이영민. (2013). 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 20(1): 89-106.
- 김진희 (2009). 고성과 인적자원관리 요인이 조직몰입유형에 미치는 효과-중소기업을 대상으로. 「인적자원관리연구」, 16(특별호): 49-69.
- 김홍균 (2010). 조직문화가 고객지향성과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구-5678서울 도시철도를 중심으로-. 「공공정책연구」, 17(2): 123-169.
- 김효선·강영결 (2010). 인사고과의 공정성이 수용도에 미치는 영향. 「경영교육연구」, 63: 91-115.
- 김희규 (2013). 교사의 교원성과급에 관한 공정성 인식이 직무만족 및 조직헌신에 미치는 영향. 「한국교육학연구」, 19(2): 69-93.
- 김희진·현성협·김인식 (2013). 호텔종사자의 직무 착근도, 직무만족, 조직시민행동 및 업무성과간의 관계연구-형제자매수 조절효과와 함께-. 「관광연구」, 28(4): 157-176.
- 남석훈·김민석 (2009). 장애인복지시설에서 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향-직무만족, 조직몰입을 매개변인으로. 「한국비영리연구」, 8(2): 125-153.
- 민경호·조국행 (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「인사관리연구」, 26(3): 79-100.
- 박경자·오윤진 (2013). 요양보호사의 직무스트레스, 인간관계스트레스, 슈퍼비전 및 직업만족과의 관계연구: 슈퍼비전의 조절효과 검증을 중심으로. 「노인복지연구」, 60: 7-34.
- 박동진·이광희 (2013). 조직공정성과 조직지원인식의 관계에 있어 고과결과의 영향. 「인적자원관리연구」, 20(2): 97-115.
- 박성민 (2011). 「귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로」. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 박철민·김대원 (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정 서비스 질에 대한 영향 분석: 대안모형과 경쟁모형의 적용. 「한국행정학보」, 38(1): 115-136.
- 박희서·임병춘 (2001). 지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증. 「한국정책학회보」, 10(2): 111-134.
- 배병렬 (2007). 「구조방정식 모델링-원리와 실제」, 서울: 청람.

- 삼성경제연구소 (2002). 성과주의 인사의 명암과 제언. CEO Information 제457호.
- 송상호·김재원 (2009). 구성원의 조직공정성 지각이 직무만족과 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「산연논총」, 34: 107-135.
- 신승훈·김중호 (2014). 핵심인재관리제도의 지각된 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향. 「한국지역경제연구」, 28: 47-72.
- 신황용·이희선 (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 「한국행정학보」, 47(3): 157-179.
- 심영국·류재숙 (2006). 호텔의 인사정책 공정성과 임금만족도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-서울 시내 특급 호텔을 중심으로-. 「호텔관광연구」, 8(4): 15-34.
- 안상봉·이복숙·최낙순 (2007). 세무공무원의 직무스트레스 요인이 직무스트레스 수준과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 「재정정책논집」, 9(2): 161-191.
- 오석홍 (2009). 「인사행정론」, 서울: 박영사.
- 옥원호·김석용 (2001) 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4): 355-373.
- 윤수재·이광희·홍재환 (2008). 「성과관리제도에 대한 해외사례 비교분석-영국, 캐나다, 뉴질랜드」. 한국행정연구원 연구보고서 2008-05.
- 이경근·박성수(2001). 분배적 공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향-연공급제와 연봉제하에서의 효과를 중심으로-. 「인사관리연구」, 25(2): 165-195.
- 이경호 (2014). 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「행정논총」, 52(1): 1-34.
- 이광수 (2013). 교원성과급이 직무동기를 매개로 직무수행노력과 직무성취에 미치는 영향. 「교육행정학연구」, 31(2): 325-346.
- 이민우 (2008). 고성과 인적자원관리와 구성원의 개인변수가 직무만족에 미치는 영향에 관한 다층 분석. 「한국관광경영학회지」, 6(2): 5-26.
- 이정호 (2010). 학교조직의 지식공유, 지식공유 선행요인, 업무성과 간의 관계에 대한 구조적 분석. 「교육행정학 연구」, 28(2): 149-173.
- 이준호·이규만(2013). 중국 국유기업의 조직공정성, 판시작용(guanxi practice)과 조직시민행동 간의 관계: 성과평가수용성의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(3): 235-259.
- 이지혜·이인희 (2010). 교사의 업무부담, 직무만족, 조직몰입, 교사 전문성과 학교교육 성과의 구조적 관계 분석. 「한국교원교육연구」, 27(2): 25-52.
- 이창길 (2013). 「인적자원행정론」, 서울: 법문사.
- 이학식·임지훈 (2008). 「구조방정식 모형분석과 AMOS 7.0」, 서울: 법문사.
- 이희태 (2014). 지방정부의 성과지향적 인사관리에 따른 공무원의 역할특성 및 대인관계 요인이 직무스트레스, 직무소진에 미치는 영향. 「지방정부연구」, 18(3): 457-480.
- 임진섭·이혁준·임정훈 (2012). 조직공정성과 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 생활시설과 이용시설 종사자의 차이를 중심으로. 「사회복지연구」, 43(1): 89-115.
- 전용대 (2015). 「성과측정시스템의 상호작용적 이용과 업무성과간의 관계: 공정성, 조직몰입, 직무

- 만족의 매개효과」. 경상대학교 대학원 박사학위논문.
- 정연양·손일상·최재환 (2003). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-노조가입 여부를 중심으로-. 「산업관계연구」, 13(1): 87-106.
- 정연양·최장호 (2008). 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 「인사관리연구」, 32(3): 69-94.
- 정영주·민 순·김혜숙 (2010). 노인복지시설 종사자들의 조직성향이 업무성공에 미치는 영향. 대한 경영학회 춘계학술대회 발표논문.
- 정윤길 (2002). 지방공무원의 직무만족과 성과에 대한 역할스트레스와 멘토링의 역할. 「한국지방자치학회보」, 14(3): 85-103.
- 조희진·장용석 (2014). 성과평가제도의 운영 요인 및 조직 효과성 분석-공공기관의 전략적 선택과 제도적 조응을 중심으로-. 「한국정책학회보」, 23(1): 343-372.
- 주효진 (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 「행정논총」, 42(2): 29-53.
- 체렝후·정연양 (2008). 성과주의 인적자원관리제도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 「인적자원관리연구」. 19(3): 51-69.
- 최점숙(2012). 「임상간호사의 직무특성이 직무성공에 미치는 영향-직무태도의 매개효과를 중심으로」. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of procedural justice and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1: 117-198.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., and Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*, 18(4): 391-409.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A. & Roman, P.(2005). Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact On Organizational Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68(1): 89-102.
- Colquitt, J. A. et. al. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 36(3): 425-445.
- Dailey, R. C. & Krik, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45: 305-317.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of Procedual and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of management Journal*, 32(1): 115-130.
- Garcia-Lzquierdo, A. L., Moscoso, S. and Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4): 394-403.
- Gillet, Nicolas et al. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11): 2560-2571.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. in Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 101-120.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1): 99-114.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Rai, Guari S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?. *International Journal of Human Sciences*, 10(2): 260-284.
- Ravangard, R., Sajjadnia Z. & Ansarizade, N. (2013). Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1): 36-43.
- Schappe, Stephen P. (1998). Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4): 493-503.
- Waight, J. & Madera, J. M. (2011). Diversity Training: Examining Minority Employees' Organizational Attitudes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4): 609-619.

---

이희태(李熙泰): 부산대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(논문: 준공공문조직의 공공서비스 성과 영향요인 분석. 1998), 현재 신라대학교 보건행정학과 교수로 재직 중이다. 학문적 관심분야는 인사행정, 보건행정 등이며, 주요 논문으로는 지방행정혁신에 대한 공무원의 수용성 분석(2006), 공무원 성과급제도의 동기부여효과 분석(2010), 지방 의료기관의 서비스 지향성이 구성원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향: 부산지역을 중심으로(2013), 의료기관인증제도가 의료기관의 서비스 지향성, 구성원의 고객지향성, 조직효과성에 미치는 영향: 인 증병원과 미인증병원 간 비교를 중심으로(2014), 지방정부의 성과지향적 인사관리에 따른 공무원의 역할특성 및 대인관계 요인이 직무스트레스, 직무소진에 미치는 영향(2014) 등이 있다. 한국행정학회 운영이사, 한국지방정부 학회 연구이사 등을 맡고 있다(heetae@silla.ac.kr).

Abstract

**A study on the effects of organizational justice in Local governments performance-oriented human resource management on civil servants job satisfaction, organizational commitment and job performance: focused on Busan**

Lee, Hee Tae

This study empirically examines the extent to which organizational equity in local government performance-oriented human resource management affect civil servants perception on job satisfaction, organizational commitment and job performance. A total of 398 civil servants below level5 were selected from Busan Metropolitan City Hall and 4 Gu Offices in Busan area to conduct a questionnaire survey. The hypothesis for this study were verified through the structural equation model.

The verified results indicated that procedural equity had a positive statistically significant effect on job satisfaction and organizational commitment but it did not have a positive effect on civil servants job performance. It was observed that distributive equity had a positive significant effect on civil servants job satisfaction, organizational commitment and job performance. Job satisfaction and organizational commitment had positive significant effect on total job performance. In addition, verified results on the mediation effects between equity and performance on one hand and job satisfaction and organizational commitment on the other hand, indicated that the mediation of procedural equity through job satisfaction and organizational commitment had positive significant mediation effect on job performance. The mediation of distributive equity through job satisfaction and organizational commitment did not have a positive significant effect on job performance.

Key Words: performance-oriented human resource management, organizational equity, job satisfaction, organizational commitment, job performance