

인사공정성이 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구*

A study on the impact of personnel fairness on organizational commitment
and turnover intention of organizational members

민경률(Min, Kyoung Ryoul)**·한동숙(Han, Dong Sook)***

ABSTRACT

With the emphasis on fairness issues, the importance of fairness in personnel management for public servants is increasing. We examined the level of fairness in personnel management, from recruitment for public service to promotion, staffing, workload, and evaluation, and explored how fairness in personnel management affects organizational commitment and turnover intentions. Analyzing the results, firstly, the level of fairness in recruitment was the highest, and workload was the lowest. Secondly, perceived fairness in recruitment, promotion, workload, and evaluation positively influenced organizational commitment. Thirdly, perceived fairness in recruitment and workload was found to decrease turnover intentions. Based on these findings, implications were provided to enhance organizational commitment among members and reduce turnover intentions.

Key words: personnel fairness, organizational commitment, turnover intention, civil servants

* 이 논문은 2023학년도 제주대학교 교원성과지원사업에 의하여 연구되었음.

** 제1저자: 제주대학교 행정학과 조교수, 사회과학연구소 부소장, 행정학박사

*** 교신저자: 충남대학교 행정학과 조교수, 정책학박사

I. 서론

시대의 변화에 따라 중요시되는 행정가치가 다르게 나타날 수 있는데, 최근 들어 공정성에 대한 수요가 높아져 가고 있다. 공정에 대한 가치가 상대적으로 높아지면서 근로자들은 조직이 자신들을 공정하게 대우하는지 여부에 따라 조직을 신뢰하거나 자신을 조직과 동일시하는 마음을 가질 수 있다. 특히, 공직사회에서는 이러한 사회의 공정 가치 실현을 위해 다양한 제도적인 공정성 장치를 마련하고 있다. 공정하고 투명한 인사제도 운영을 위해서 채용을 위한 시험일정이나 방식 등 채용제도를 일괄적으로 공개하고, 외부 심사위원을 초빙하여 심사 평가의 독립성과 전문성을 확보하는 방식 등이 활용되고 있다. 5급 이하 공무원 을 대상으로 근무성적 평가를 하는 경우 부서별 업무의 난이도와 업무량 등을 고려하여 부서 단위 평가결과를 반영하기도 하고, 과장급 이상의 공무원은 역량평가를 확산하여 승진 심사, 배치전환에 합리적인 근거를 마련하는 제도가 정착되어 있다(행정안전부, 2011). 공정한 인사 운영이 공직사회 입문 시부터 적절한 인재를 등용하고, 이들이 조직에 기여하고, 또한 조직을 떠나는 경우도 막을 수 있으므로 그 중요성에 대해 재차 논의가 불요하다고 할 수 있다.

인사관리에 대한 공정성 또는 조직에 대한 공정성 인식이 중요해짐에 따라 관련 연구가 활발히 추진되어 왔다. 공정성이 구성원의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적 영향을 미치고 있음을 종합적인 측면에서 살펴보기 위해 공정성을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하고 있다. 공정성을 세분화 하면서 조직 구성원들이 보다 중요하게 여기는 것이 무엇인지 살펴봄으로써 공정성을 높이기 위한 개선방안을 제시하고 있다. 다만, 다수의 연구들이 공정성을 관점에 따라 세분화하면서 조직지원이나 인사관리를 구체적으로는 살펴보지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 먼저 인사제도를 채용, 승진, 배치, 직무량, 성과평가로 세분화하여 이들에 대한 구성원들의 공정성 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 각 분야에서 인식되는 공정성이 공무원들이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 파악함으로써 인사공정성이 특히 중요한 분야를 알 수 있고, 우선적으로 인사공정성 확보를 위한 제도 운영의 시사점을 확보할 수가 있다. 우리나라에서는 우수한 인재를 입직시기부터 지속적으로 관리함으로써 역량을 향상시키고 있지만, 최근 퇴직 공무원의 숫자가 증가하고 있다. 그러므로 공무원들의 이직의도를 낮추고 우수 인재를 공직사회에서 유지하는 방안을 인적·경제적 나아가서는 국가경쟁력 측면에서 모색하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 분석결과를 바탕으로 공무원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 수 있는 인사 및 조직관리 개선에 기여할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 인사공정성

공정성에 대한 논의는 고대 그리스 시대의 철학에서부터 찾아볼 수 있으며, Homans (1961)와 Adams(1965)에 의해 집단 내에서 보상, 권리, 부담, 책임 등이 어떻게 분배되는가에 대한 공정성 이론(equity theory)으로 발전하였다(박효민·김석호, 2015). 공정성 이론에 따르면, 개인은 자신에게 주어진 보상에 대해 절대적 기준으로 자신이 받은 보상이 공정한가 그렇지 않은가에 대해 느끼기보다는 집단의 성과물을 창출하는데 개인이 기여한 비율을 고려하게 된다. 개인은 자신의 기여와 보상 비율이 다른 사람의 기여와 보상 비율과 같아야 공정하다고 인식하는 것이다. 즉 개인은 다른 사람과의 비교를 통해 공정성 수준을 평가한다고 볼 수 있다. 공정성 이론에서 흥미로운 점은 다른 사람과의 비교를 통해 공정성 수준을 평가하는데 있어 다른 사람보다 보상이 적은 경우뿐만 아니라 보상이 더 많은 경우에도 불공정성이 발생한다고 본다. 따라서 공정성 수준을 높이기 위해서는 많지도 부족하지도 않은 적정수준을 유지하는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

다만, 공정성 수준에 있어 과대보상과 과소보상이 개인에게 미치는 영향의 크기는 다르다고 볼 수 있다. 공정성 인식과 관련된 감정적 반응에 대한 연구는 초기에는 감정의 강도와 유형을 측정하기 위해서 자기보고식 설문조사에 의존했지만, 후속 연구에서는 감정을 평가하기 위한 객관적인 측정 도구를 개발하여 적용하였다. 이러한 노력으로 과잉 보상으로 인해 발생하는 부정적 감정이 과소 보상으로 인해 발생하는 부정적 감정에 비해 효과가 뚜렷하게 나타나지 않는다는 점을 발견하게 되었다. 즉 개인은 동일한 크기의 이익과 손해가 있다면 이익보다는 손해에 더 민감하게 반응을 하게 된다는 것이다.

공정성 이론을 인사관리에 적용해보면, 인사공정성을 “조직 내에서 실시하고 있는 모든 인사제도와 의사결정이 어느 정도로 공정하게 이루어지고 있는가에 대한 조직 내 구성원들이 지각하는 공정한 정도를 의미한다”로 정의할 수 있다(하영수, 2021, p.107). 따라서 조직 내에서 이뤄지는 채용, 승진, 인력배치, 업무, 평가 등이 공정하고 투명하게 이뤄진다면, 인사공정성을 높은 수준으로 인식하고 있다고 표현할 수 있다. 이렇게 인사공정성이 높은 경우 조직 구성원들은 자신의 직무에 보다 만족하고 집중할 수 있으며, 조직성과 향상을 위한 활동에 자발적으로 참여하려는 동기에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 하지만 공정성 수준이 낮은 경우에는 이를 회복하고자 하는 적극적인 행동으로 이어지기도 하며, 불공정성으로 인한 부정적 감정이 해소되지 않는 경우 보상을 주는 대상과의 교환관계가 중단되기도 한다(박효민·김석호, 2015). 따라서 인사공정성 수준이 낮다고 인식하는 경우에는 직무에 불만족하거나 조직을 이탈하려는 이직의도가 증가하는 부정적 효과가 나타나기도 한다(Cohen-

Charash & Spector, 2001).

2. 조직몰입

조직몰입은 조직 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 어떻게 생각하고, 열정을 가지고 몰입하는가의 정도를 의미하는 개념으로 볼 수 있으며(김미선·박성수, 2015), 산업심리학, 조직학, 사회학 등 다양한 분야에서 관련 연구가 이루어지고 있다. 조직몰입은 조직에 대한 구성원 개인의 감정을 반영하고 있으며, 이러한 감정은 개인의 행동을 결정하는 것 뿐만 아니라 성과에도 영향을 미치기 때문에 조직성과를 높이는 데 중요한 요인으로 볼 수 있다. 이에 전략적 인적자원관리나 고성과 작업시스템 등이 조직몰입을 높이는가를 살펴보고, 개인 및 조직요인이 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가를 분석하는 연구들이 진행되어 왔다. 이러한 연구를 추진하는데 있어 조직몰입은 학자들에 의해 다양한 유형으로 분류되어 왔지만, Mayer와 Allen(1991)이 분류한 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 유형이 대표적으로 활용되고 있다(이혜림·이효주·박성민, 2018). 정서적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 가지고 있는 감정적 또는 심리적인 일체감과 애착을 의미하고, 지속적 몰입은 조직 구성원이 조직으로부터 제공받는 혜택을 유지하고자 조직에 남으려는 심리적 상태이며, 마지막 규범적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대한 믿음과 의무를 의미한다(이동영·김현정, 2013).

3. 이직의도

이직은 조직에 소속되어 있는 구성원이 조직을 떠나는 행위로 볼 수 있다. 이직은 피할 수 없는 이직(unpreventable turnover), 바람직한 이직(desirable turnover), 바람직하지 않은 이직(undesirable turnover) 등으로 구분할 수 있다(Shim, 2010). 피할 수 없는 이직은 질병이나 가족 문제 또는 은퇴로 인한 것을 의미하며, 바람직한 이직은 구성원의 무능력으로 인한 이직을 의미하며, 바람직하지 않은 이직은 감독이나 지원부족, 역할 갈등 등의 조직적 문제로 능력과 자격이 있는 구성원이 퇴사하는 것을 의미한다. 이외에도 자발적 이직과 비자발적 이직으로도 유형을 구분하기도 한다.

이직은 주로 조직 구성원인 개인이 결정하지만, 조직 입장에서 조직 구성원의 이직은 교육훈련 등으로 그 동안 투자해 온 인력의 손실을 의미하기 때문에 생산성 저하 등의 부정적 영향을 받게 된다(모은정·강민지, 2023). 잘 훈련된 핵심인재 뿐만 아니라 신규 구성원이 조직에 적응하지 못하고 이탈하게 되는 일이 증가하게 되면 장기적인 측면에서 인력 확보에 어려움을 겪게 된다. 최근 20~30대 공무원의 퇴직률이 빠르게 상승하고 있어 조직 이탈을 방지하기 위해서는 구성원의 이직의도를 사전적으로 관리할 필요가 있다. 조직 구성원의 이직의도가 높은 경우는 구성원 간 갈등이 있거나 조직이 제공하는 보수와 직무환경에

불만족한 상태를 의미하며, 이는 동기저하, 근무태만, 결근 등으로 이어져 업무성과에 부정적 영향을 미치게 된다(오민지, 2022). 최근 국회입법조사처에서 진행한 조사에 따르면 신규 임용 공무원들이 이직을 희망하는 이유로 낮은 보수를 1순위로 선정하였고, 이외에도 경직된 공직문화와 과도한 업무스트레스를 이직 원인으로 제시하고 있다(조종오, 2024). 따라서 보수 현실화, 유연한 조직문화 조성, 합리적인 업무 분배 및 근무환경 개선 등을 통해 신규 임용된 공무원의 이직의도를 감소시킬 필요가 있다.

4. 선행연구 검토 및 본 연구의 차별성

인사공정성에 관한 연구들은 민간과 공공부문 구성원을 대상으로 다양하게 진행되어 왔다. 인사공정성이 조직몰입(김경주, 2007; 김귀곤, 2003; 김선점, 2017; 이희태, 2015; 태소희·오정록, 2023; 하영수, 2021), 이직의도(이혁준·오영삼·이지선, 2010; 하계현, 2018; 홍상우·이대웅, 2023), 직무만족(고승희, 2013; 이희태, 2015; 태소희·오정록, 2023), 조직시민행동(강여진·장지원, 2005; 하영수, 2021), 혁신적 업무행동(김종관·윤준섭·이염남, 2013; 정재화·강여진, 2007), 공공봉사동기(김지현, 2021) 등 조직 및 인적관리에 있어 중요한 요인들에 미치는 영향에 대해 살펴보고 있으며, 다수의 연구들이 인사공정성의 긍정적인 효과를 제시하고 있다. 이들 연구 중 인사공정성과 조직몰입, 이직의도에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 인사공정성과 조직몰입 간의 관계를 살펴보면, 김귀곤(2003)은 인사관리 체계에 대한 지방공무원의 공정성 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 인사공정성을 임금과 승진 등의 보상이 구성원들의 성과에 따라 공정하게 분배되는 것을 의미하는 분배공정성과 이러한 분배가 공정한 절차를 통해 이뤄졌는가에 대한 절차공정성으로 구분하였다. 개인특성에 따른 인사공정성 차이를 살펴보면, 여성이 남성보다, 학력이 높을수록, 근무기간이 길수록, 직급이 낮을수록 인사공정성이 잘 준수되지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다. 회귀분석 결과에서는 절차공정성만이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 인사관리에 있어 조직몰입을 높이기 위해서는 절차공정성을 확보하려는 노력이 요구된다고 제시하였다.

윤정현·이재훈(2005)은 민간기업의 종업원을 대상으로 인사관리인 승진, 평가, 보상에 대한 조직 구성원들의 공정성 인식이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 인사공정성을 절차, 분배, 상호작용 공정성으로 구분해서 회귀분석을 실시했으며, 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것을 확인하였다. 이와 함께 조직몰입이 매개변수로서 역할을 수행해 인사공정성이 조직몰입을 통해 조직시민행동에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

김경주(2007)는 지방공무원들이 인식하는 분배공정성과 절차공정성의 수준이 모두 평균

보다 낮지만, 남녀간의 차이는 나타나지 않음을 확인하였다. 또한, 회귀분석을 통해 절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 투명하고 객관적인 근무성적평가가 될 수 있는 제도적 기반을 마련할 필요가 있다고 제시하였다.

유영현(2020)은 해양경찰공무원의 직무만족과 조직몰입을 높이기 위한 수단으로서 공정성요인을 살펴보았다. 이를 위해 조직으로부터 받는 임금, 승진, 보직, 승진 등에 대해 공평하게 분배되고 있다고 느끼는 분배공정성, 절차에 대한 공정성을 의미하는 절차공정성, 대인관계에 있어 처우의 공정성인 상호작용공정성이 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 회귀분석 결과를 살펴보면, 상호작용공정성, 분배공정성, 절차공정성 순으로 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

하영수(2021)는 대구·경북지역 지방공무원 280명을 대상으로 인사공정성, 조직몰입, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 밝히고자 하였다. 이를 위해 인사공정성을 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 구분하였으며, 인사공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 조직몰입이 매개역할을 수행하는지 분석을 시도하였다. 분석결과, 분배, 절차, 상호작용 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과를 토대로 지방공무원의 자발적인 행동인 조직시민행동을 이끌어 내기 위해서는 인사공정성이 선행되어야 하며, 특히 분배와 관련된 공정성의 역할이 더 중요하다고 제시하였다.

태소희·오정록(2023)은 지방직 공무원을 대상으로 직무를 수행하는데 있어 공정한 대우와 평가가 이루어졌는가에 대한 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 인사공정성은 분배, 절차, 상호작용 공정성으로 세분화하였으며, 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 분배, 절차, 상호작용 공정성 모두 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 이러한 결과를 통해 분배, 절차, 상호작용 공정성 모두 효과적인 조직관리를 위한 핵심 요인이라고 보고, 객관적인 지표를 마련해 조직 구성원의 수용성을 확보해야 한다고 보았다. 이와 함께 모든 구성원이 공정하다고 생각하는 제도를 만들기는 어렵기 때문에 의사결정 과정의 투명성과 구성원의 참여를 높일 수 있는 방안의 필요성을 제시하였다.

인사공정성이 이직의도와 관계를 살펴본 이혁준·오영삼·이진선(2010)은 사회복지사 447명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석을 통해 분배공정성과 절차공정성이 이직의도를 감소시키는 긍정적 효과가 있음을 확인하였다. 이들 간의 관계에 있어 성장욕구가 유의미한 매개역할을 하고 있음을 함께 제시하였다.

하제현(2018)은 골프장 캐디를 대상으로 절차공정성은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고, 상호작용 공정성이 이직의도를 감소시키는 것을 확인하였다. 골프산업이 증가하고는 있지만, 골프장 종사자를 대상으로 진행된 연구가 거의 진행되지 않아, 연구결과를 토대로 골프장 종사자에 대한 인적자원관리 시사점을 제시한 점에서 연구의 의의점을 제시하고 있다.

홍상우·이대웅(2023)은 MZ세대 공무원을 1,578명을 대상으로 분배공정성(보상과 승진)과 절차공정성(의사결정과 채용)이 이직의도에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 분석결과, 보상과 승진, 의사결정에 대한 공정성 수준이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것을 확인하였다. 이를 통해 MZ세대 공무원들이 자신의 담당 직무의 난이도와 책임성에 따른 공정한 보상이 이루어지고 있다고 인식시키고 위해 공개와 평가, 소통을 통한 인식도 제고 노력이 요구된다고 제시하였다. 이와 함께 MZ세대 공무원들의 특성을 고려한 인사관리 전략의 필요성을 강조하였다.

〈표 1〉 인사공정성 관련 선행연구

연구자	독립변수	조절/매개변수	결과변수	대상
김귀곤 (2003)	인사공정성 (분배, 절차공정성)	-	조직몰입	공무원
윤정현·이재훈 (2005)	인적자원관리관행에 대한 공정성 (분배, 절차, 상호작용 공정성)	조직몰입	조직시민행동	민간기업 종업원
김경주 (2007)	인사행정의 공정성 (분배, 절차공정성)	-	조직몰입	공무원
유영현 (2020)	공정성 (분배, 절차, 상호작용 공정성)	-	조직몰입, 직무만족	해양경찰 공무원
하영수 (2021)	인사공정성 (분배, 절차, 상호작용 공정성)	조직몰입	조직시민행동	지방공무원
태소화·오정록 (2023)	인사공정성 (분배, 절차, 상호작용 공정성)	-	직무만족, 조직몰입(정서적, 지속적, 규범적 몰입)	지방공무원
이혁준·오영삼·이 진선(2010)	조직공정성 (분배, 절차 공정성)	성장욕구	이직의도, 조직몰입	사회복지사
하제현 (2018)	조직공정성 (분배, 절차, 상호작용 공정성)	-	직무만족, 조직몰입, 이직의도	민간기업 종업원
홍상우·이대웅 (2023)	분배공정성(보상, 승진), 절차공정성(의사결정, 채용)	입직직급	이직의도	공무원

이상의 논의를 종합해보면, 인사공정성이 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 것이라고 예측할 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 인사공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 인사공정성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

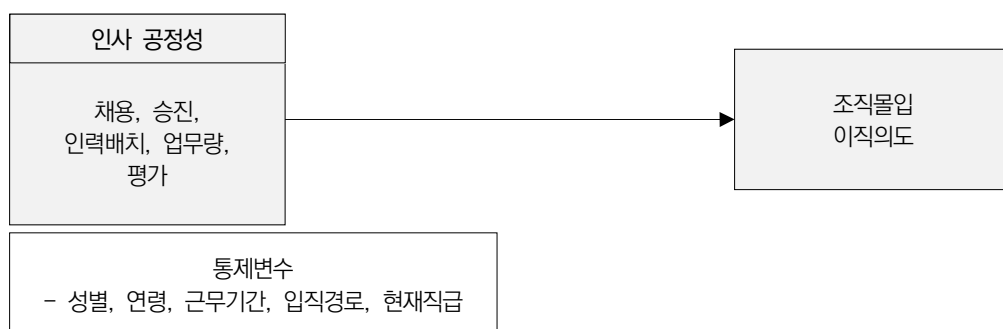
다만, 본 연구와 선행연구의 차별점을 제시해보면 기존 선행연구에서는 홍상우·이대웅(2023)의 연구를 제외하고는 인사공정성을 절차, 분배, 상호작용 공정성으로 구분해서 살펴보고 있다. 따라서 채용, 승진, 보상, 평가 등을 개별적으로 구분하기 보다는 인사관리 전반에 대한 공정성 인식을 살펴보고 있다. 이런 분석을 통해 공정성을 다양한 측면에서 살펴본다는 장점이 있지만, 개별 인사관리에 대한 구분은 할 수 없게 된다는 문제점이 발생하게 된다. 따라서 본 연구에서는 개별 인사관리를 중심으로 살펴보기 위해 인사공정성을 채용, 승진, 인력배치, 업무량, 평가로 구분해서 개별 인사관리에 대한 공정성이 구성원들의 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구 모형

본 연구에서는 인사공정성이 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 위해 채용, 승진, 인력배치, 업무량, 평가에 대한 공정성을 독립변수로 선정하였고, 조직몰입과 이직의도를 종속변수로 설정하였다. 이와 함께 성별, 연령, 근무기간, 입직경로, 현재직급을 통제변수로 설정하였다. 변수들 간의 관계를 구체화한 연구모형은 아래와 같다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 변수의 측정

분석에 활용된 변수의 측정은 아래 표와 같은 설문문항으로 구성되었으며, 변수별 측정방식을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인사공정성은 인사관리에 대한 공정성을 측정하기 위해

채용, 승진, 인력배치, 업무량, 평가에 대한 공정성을 질문하는 단일문항으로 구분해서 측정되었다. 둘째, 조직몰입은 3개의 문항으로 구성되었으며, 조직몰입에 대한 탐색적요인분석(요인값 0.89~0.83)과 신뢰도분석(Cronbach의 알파=0.83)을 실시하여 변수 구성의 타당성과 신뢰도를 확보하였다. 인사공정성과 조직몰입은 1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다로 측정되었다. 셋째, 이직의도는 단일문항으로 1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=그렇다, 4=매우 그렇다로 측정되었다. 넷째, 성별은 0=여성, 1=남성으로 구분해서 측정되었다. 다섯째, 연령은 1=20세 이상~29세 이하, 2=30세 이상~39세 이하, 3=40세 이상~49세 이하, 4=50세 이상으로 측정되었다. 여섯째, 근무기간은 1=5년 미만, 2=5년이상~9년 이하, 3=10년 이하~14년 이하, 4=15년 이상~19년 이하, 5=20년 이상으로 측정되었다. 일곱째, 입직경로는 공무원으로 채용된 방식을 묻는 것으로 0=공개경쟁채용, 1=경력경쟁채용으로 측정되었다. 여덟째, 현재직급은 현재의 직급으로 1=1급, 2=2급, 3=3급, 4=4급, 5=5급, 6=6급, 7=7급, 8=8급, 9=9급으로 측정되었다.

〈표 2〉 변수의 측정문항

변수명		설문 내용
인사공정성	채용	우리 기관은 인재를 공정하게 채용하고 있다
	승진	우리 기관은 승진제도를 공정하게 운영하고 있다
	인력배치	우리 기관은 인력의 배치전환을 공정하게 한다
	업무량	우리 기관은 직무(량) 배분을 공정하게 한다
	평가	우리 기관에서 나에 대한 성과평가는 나의 실제 성과를 공정하게 반영하고 있다
조직몰입		나는 직무를 수행하면서 즐거움을 느낀다
		나는 조직이 원하면 추가적인 직무를 맡을 용의가 있다
		나는 조직에서 중요한 의사결정에 참여할 용의가 있다
이직의도		귀하는 기회가 된다면 이직할 의향이 있으십니까?
성별		귀하의 성별은 무엇입니까?
연령		귀하의 출생년도를 기입해 주십시오
근무기간		귀하는 언제 공직에 입직하였습니까?
입직경로		귀하는 어떤 방식으로 채용되었습니까?
현재직급		귀하의 현재 직급을 표기해 주십시오

3. 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구에서는 2022년 한국행정연구에서 실시한 ‘공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신’ 설문조사를 활용하여 실증분석을 실시하였다. 설문조사는 MZ세대의 공무원 가치관을 반영하여 조직관리 및 인사관리 개선방안을 마련하고자 공무원의 세대별 직업가치관, 조직문화,

리더십 유형, 인사관리, 공공봉사동기 등을 조사하였다. 설문조사는 2022년 5월 24일부터 6월 6일까지 중앙행정기관 소속 공무원을 대상으로 연령대별 각 250명씩 균등 할당하여 설문을 진행했으며, 최종 1,002명의 응답 자료를 확보하였다. 응답자의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 성별은 여성이 44.5%로 남성이(55.5%) 조금 더 높은 것으로 확인되었다. 둘째, 연령은 30세 이상~39세 이하가 31.4%로 가장 높은 비율인 것으로 나타났으며, 그 다음으로 40세 이상~49세 이하(30.2%), 20세 이상~29세 이하(22.0%), 50세 이상(16.4%) 순으로 나타났다. 셋째, 근무기간은 5년 이상~9년 이하가 26.4%로 가장 많았으며, 그 다음으로 5년 미만(24.1%), 20년 이상(21.3%), 15년 이상~19년 이하(15.4%), 10년 이상~14년 이하(12.9%) 순으로 나타났다. 넷째, 입직경로는 공개경쟁채용이 75.3%로 경력경쟁채용(24.7%)보다 많은 비율은 것으로 확인되었다. 마지막으로 현재직급은 7급이 27.5%로 가장 많은 것으로 나타났고, 그 다음으로 6급(21.1%), 8급(19.6%), 9급(14.2%), 5급(13.1%), 4급(3.7%), 3급(0.4%), 2급(0.3%), 1급(0.2%) 순으로 나타나 6급 이하가 전체 표본의 80% 이상인 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 표본의 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	여성	446	44.5
	남성	556	55.5
연령	20~29세 이하	220	22.0
	30~39세 이하	315	31.4
	40~49세 이하	303	30.2
	50세 이상	164	16.4
근무기간	5년 미만	241	24.1
	5년 이상~9년 이하	265	26.4
	10년 이상~14년 이하	129	12.9
	15년 이상~19년 이하	154	15.4
	20년 이상	213	21.3
입직경로	공개경쟁채용	755	75.3
	경력경쟁채용	247	24.7
현재직급	1급(고위공무원 가급)	2	0.2
	2급(고위공무원 나급)	3	0.3
	3급	4	0.4
	4급	37	3.7
	5급	131	13.1
	6급	211	21.1
	7급	276	27.5
	8급	196	19.6
	9급	142	14.2
계		1,002	100.0

IV. 실증분석

1. 기초통계분석

실증분석에서 활용될 주요 변수들의 기초통계량은 다음과 같다. 첫째, 인사공정성을 구성하는 채용, 승진, 인력배치, 직무량, 평가는 모두 1~5의 값을 가지고 있으며, 이 중 채용의 평균이 3.51로 가장 높고, 직무량이 2.61로 가장 낮은 것으로 나타났다. 공무원 채용 시험의 경우 현재 공식적인 시험을 통해 공개채용하는 방식으로 진행되기 때문에 상대적으로 공정성이 높게 나타난 반면, 업무량의 경우 다른 인사관리보다 낮게 나타나 조직 구성원이 다른 구성원보다 자신의 업무량이 많다고 인식하는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 조직몰입은 1~5의 값을 가지며, 평균 3.14인 것으로 나타나 조직몰입에 대해 부정적 의견보다는 긍정적이 의견이 더 많은 것으로 확인되었다. 마지막으로 이직의도는 1~4의 값을 가지며, 평균이 2.74인 것으로 나타나 기회가 된다면 이직을 희망하는 인식이 더 높은 것으로 확인되었다.

〈표 4〉 기초 통계량

구분	표본 수	최솟값	최댓값	평균	표준편차
채용	1,002	1.00	5.00	3.51	0.92
승진	1,002	1.00	5.00	2.87	1.01
인력배치	1,002	1.00	5.00	2.68	0.99
업무량	1,002	1.00	5.00	2.61	0.96
평가	1,002	1.00	5.00	2.97	0.94
조직몰입	1,002	1.00	5.00	3.14	0.85
이직의도	1,002	1.00	4.00	2.74	0.82

2. 상관분석

주요 변수 간의 밀접한 관련성이 있는지 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였다. 상관분석은 피어슨 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였으며, 분석결과는 아래와 같다. 분석결과, 나이와 근무기간 간의 상관계수가 .81로 가장 높게 나타났는데, 이는 나이가 많은 근무자들이 대체로 근무기간 또한 길기 때문인 것으로 판단된다. 이외에 주요 변수인 배치와 직무량(.73**), 승진과 배치(.70**), 승진과 평가(.63**), 승진과 직무량(.59**), 배치와 평가(.59**)의 상관계수가 높게 나타났다. 상관계수가 높은 경우 다중공산성 문제가 발생할 수 있어, VIF값을 점검하여 다중공산성 발생 가능성이 낮음을 확인하였다.

〈표 5〉 상관분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 성별	1											
2. 나이	.34**	1										
3. 근무기간	.27**	.81**	1									
4. 입직경로	.00	.05	-.06*	1								
5. 현재직급	-.21**	-.48**	-.56**	.02	1							
6. 채용	-.05	-.09**	-.05	-.04	0.00	1						
7. 승진	.03	-.03	-.02	.00	-.10**	.54**	1					
8. 인력배치	.08*	0.03	.03	-.03	-.08*	.47**	.70**	1				
9. 업무량	.12**	.11**	.10**	.00	-.09**	.41**	.59**	.73**	1			
10. 평가	.05	-.02	-.01	0.04	-.09**	.41**	.63**	.59**	.54**	1		
11. 조직몰입	.14**	.20**	.17**	.07*	-.20**	.31**	.41**	.40**	.45**	.42**	1	
12. 이직의도	-.11**	-.16**	-.16**	.01	.13**	-.22**	-.27**	-.29**	-.31**	-.21**	-.36**	1

*p<0.05, **p<0.01

3. 다중회귀분석

인사공정성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 다중회귀분석을 실시하였다. Model 1에서는 응답자의 개인특성이 투입되었으며, Model 2에서는 개인특성과 함께 인사공정성이 추가되었다. 먼저 조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 6〉 조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과

조직몰입	Model 1			Model 2		
	B	t	유의확률	B	t	유의확률
(상수)	3.40	16.95	0.00	1.58	7.61	0.00
성별	0.13	2.37	0.02	0.08	1.58	0.11
나이	0.12	2.58	0.01	0.14	3.52	0.00
근무기간	-0.02	-0.75	0.45	-0.02	-0.77	0.44
입직경로	0.13	2.08	0.04	0.12	2.18	0.03
현재직급	-0.09	-3.85	0.00	-0.05	-2.76	0.01
채용				0.10	3.24	0.00
승진				0.09	2.52	0.01
인력배치				-0.02	-0.40	0.69
업무량				0.20	5.65	0.00
평가				0.17	5.25	0.00
R ²	.07			.31		
adj R ²	.06			.30		
F	13.99***			43.82***		

***p<.001

첫째, 나이($\beta=.14$, $p<.00$)와 입직경로($\beta=.12$, $p<.05$)는 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 반면, 현재직급($\beta=-.05$, $p<.05$)은 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 채용($\beta=.10$, $p<.00$), 승진($\beta=.09$, $p<.05$), 업무량($\beta=.20$, $p<.00$), 평가($\beta=.17$, $p<.00$)가 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 인력배치를 제외한 채용, 승진, 업무량, 평가에 대해 공정하다고 인식할수록 조직 구성원들의 조직몰입이 높아진다는 것을 의미한다.

이직의도에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 개인특성은 이직의도에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 확인되었다. 둘째, 채용($\beta=-.09$, $p<.05$)과 업무량($\beta=-.14$, $p<.00$)은 이직의도에 유의미한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 채용과 업무량 이외에 승진과 평가도 긍정적인 영향을 미치고 있었지만, 이직의도는 조직몰입과 다르게 채용과 직무량만 영향을 주고 있는 것으로 확인되었다. 이는 채용과 업무량에 대해서 불공정하다고 인식할수록 이직의도가 높아진다는 것으로 볼 수 있다.

〈표 7〉 이직의도에 대한 다중회귀분석 결과

이직의도	Model 1			Model 2		
	B	t	유의확률	B	t	유의확률
(상수)	2.83	14.42	0.00	3.91	17.65	0.00
성별	-0.10	-1.84	0.07	-0.07	-1.32	0.19
나이	-0.05	-1.19	0.23	-0.06	-1.42	0.15
근무기간	-0.04	-1.16	0.25	-0.04	-1.28	0.20
입직경로	0.01	0.20	0.84	0.00	0.06	0.95
현재직급	0.03	1.28	0.20	0.01	0.57	0.57
채용				-0.09	-2.72	0.01
승진				-0.06	-1.64	0.10
인력배치				-0.05	-1.25	0.21
업무량				-0.14	-3.60	0.00
평가				0.00	0.13	0.90
R ²	.03			.14		
adj R ²	.03			.13		
F	7.12***			16.17***		

*** $p<.001$

V. 결론

본 연구는 인사공정성이 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보았다. 기존 연구와는 다르게 공정성을 기준으로 유형화하지 않고, 인사관리를 기준으

로 세분화하여 분석하였다. 분석결과와 함께 시사점을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 인사공정성 중 채용에 대한 공정성 인식 수준이 가장 높은 반면, 업무량은 가장 낮은 것으로 확인되었다. 공무원에 입직하는 경로는 크게 공개경쟁채용과 경력채용방식으로 구분된다. 공개경쟁채용과 경력채용방식의 취지는 조금 다를 수 있지만, 두 방식 모두 필기 시험과 면접 등 공식적인 절차를 통해 채용이 진행된다는 점에서 공통점을 가지고 있다. 특히 공무원의 경우 채용규모나 방식, 절차 등에 대해 사전에 공고가 되고, 공정성과 객관성을 높이기 위한 다양한 노력이 이뤄진다. 따라서 다른 요인보다 채용에 대한 공정성이 높게 나타난 것으로 판단된다. 이에 반해 업무량에 대한 공정성은 가장 낮은 것으로 나타났는데, 이는 업무량 배분에 대한 기준이 명확하지 않기 때문에 업무량 배분에 대한 공정성이 높지 않다고 인식할 수 있다. 또한, 국민이 요구하는 행정서비스가 급증함에 따라 업무량 자체가 많아 불공정하다고 인식할 수도 있다. 따라서 조직 구성원들이 업무량 배분에 불공정성을 느끼지 않도록 조직 차원에서의 지원이 필요하다. 특히 신규임용 공무원의 이직 발생 요인으로 과도한 업무스트레스가 언급되고 있듯이 불필요한 업무는 최소한으로 할 뿐만 아니라 하위직이나 일부 구성원에게 업무가 집중되지 않도록 개선할 필요가 있다. 또한, 직원들이 과도한 업무로 인한 스트레스를 관리하고 해소할 수 있도록 정신 건강, 심리 상담과 같은 근로자 지원 프로그램의 운영도 확대될 필요가 있다.

둘째, 채용, 승진, 업무량, 평가에 대해 공정하다고 인식할수록 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직공정성이나 인사공정성이 조직몰입에 유의미한 긍정적 효과를 주었던 선행연구들과 유사한 결과가 도출되었다. 윤지웅·김주경·이중근(2012)의 연구에서도 업무량, 보수, 승진기회, 동료와의 관계에서의 공정한 대우를 받는다고 인식할수록 직무만족이 높게 나타났다. 즉 인사관리에 대한 공정성 여부가 조직 구성원에게 긍정적 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 따라서 인사관리 전반에 있어 공정성 수준을 높이기 위한 노력이 요구된다. 채용이나 승진, 평가를 진행하는 과정의 많은 부분이 공개되지 않고 개인은 결과만 통지받는 경우가 많다. 절차가 진행되는 과정에 대한 정보가 없이는 해당 과정이 공정하고 투명하게 진행되었는가에 대한 판단을 내릴 수 없고, 공정성 수준이 낮아질 수 있다. 개인에게 부여되는 다양한 인사관리가 공정하게 이루어지고 있다고 생각하기 위해서는 무엇보다도 공개를 통한 인식변화가 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 채용과 업무량에 대한 공정성 인식이 이직의도를 감소시키는 반면, 승진과 인력배치, 평가는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이는 채용과 업무량에 대해 불공정하다고 느낄 경우 이직의도가 증가한다고도 볼 수 있다. 조직 구성원의 조직 이탈을 방지하기 위해서는 무엇보다도 채용과 업무량에 대한 공정성 확보가 중요하다고 볼 수 있다. 특히 최근 퇴직하는 공무원이 증가하고 있다는 점을 고려한다면 채용을 진행하는 과정에서의 공정성을 확보하기 위한 노력과 업무량 배분에 있어 조직 구성원이 자신의 업무량이 적정하다고 인식할 수 있도록 명확한 기준과 함께 합리적으로 배분하려는

노력이 요구된다. 업무량 배분에 있어서는 명확하게 구분하기 어렵다는 현실적인 여건을 고려한다면, 구성원의 직급과 직무를 고려한 합리적인 업무배분이 이뤄질 필요가 있다. 이러한 관점에서 직무중심의 근무로 변화하고자 공공기관을 중심으로 확대되고 있는 직무급 제도가 공정성을 확보하기 위한 수단으로 활용될 수 있다.

본 연구는 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 선행요인으로 인사공정성을 살펴보았다는 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 다만 본 연구에서 다루지 못한 한계점을 살펴보면, 첫째, 인사관리를 세분화하였지만, 각 인사관리에 대한 공정성 여부를 다각도로 살펴보지 못했다는 점이다. 채용을 예를 들어보면, 채용에 대한 공정성 여부를 포괄적으로 질문하고 있기 때문에 채용에 있어서 분배, 절차, 상호작용 공정성을 구분하지 못했다. 인사공정성에 대한 보다 면밀한 분석을 위해서는 인사관리 각 항목에 대한 공정성을 구분해서 분석할 필요가 있다. 둘째, 인사공정성 수준을 측정하는데 있어 개인 수준에서만 이루어진 점이다. 채용, 승진, 평가 등에 대한 개인의 공정성 인식만이 분석되었지만, 조직 차원에서의 공정성 수준도 함께 고려되었다면 보다 종합적인 시각에서 조직관리를 위한 시사점이 논의되었을 것이다. 향후 연구에서는 이러한 점을 보완하여 연구를 진행해 볼 필요가 있다.

〈참고문헌〉

- 강여진·장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 16(2), 25-53.
- 고승희. (2013). 인사제도의 공정성이 직무만족과 직무성파에 미치는 영향: 충청남도 인사제도를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(12), 212-220.
- 김경주. (2007). 자치단체 인사행정의 공정성 인식과 조직몰입에 관한 연구. *한국사회와 행정연구*, 17(4), 43-64.
- 김귀곤. (2003). 지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구-전라북도 지방공무원의 인사공정성에 대한 인식을 중심으로. *지방정부연구*, 7(3), 163-180.
- 김선겸. (2017). 특급호텔종업원의 인사공정성이 직무태도와 조직몰입에 미치는 관계 연구. *국제관광산업연구*, 10(1), 37-60.
- 김종관·윤준섭·이엽남. (2013). 인사공정성이 종업원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향-최고경영자와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 20(1), 171-189.
- 김종근·김선혁. (2016). 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 상사신뢰와 팀·구성원 교환관계(TMX)의 매개효과: 소방공무원을 중심으로. *경상논집*, 36(1), 35-68.
- 김지현. (2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. *지방정부연구*, 25(2), 229-247.
- 모은정, & 강민지. (2023). 공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M 세대·Z 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. *행정논총*, 61(4), 179-212.
- 박효민·김석호. (2015). 공정성 이론의 다차원성. *사회와 이론*, 27(2015), 219-260.
- 오민지. (2022). 조직시민행동에 대한 재고찰 조직시민행동, 이직의도, 그리고 초과근무시간의 관계를 중심으로. *한국행정학보*, 56(1), 275-304.
- 유영현. (2020). 해양경찰 공무원의 공정성과 조직몰입 및 직무만족간의 관계에 관한 연구. *한국자치행정학보*, 34(4), 175-195.
- 윤지웅·김주경·이준근. (2012). 우리나라 기능직공무원의 직무만족에 미치는 요인 및 영향 분석. *사회과학연구*, 38(1), 71-98.
- 이동영·김현정. (2013). 경찰관 직무만족과 조직몰입간 관계에 대한 연구: 서울경찰관을 대상으로. *한국경찰학회보*, 15(4), 93-121.
- 이혁준·오영삼·이지선. (2010). 사회복지사가 지각한 조직공정성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 성장육구의 매개효과를 중심으로. *한국사회복지조사연구*, 24(2010), 153-181.
- 이혜림·이효주·박성민. (2018). 정부부처 내 신뢰와 공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 연구. *사회과학논집*, 49(2), 155-181.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성파에 미치는 영향. *지방정부연구*, 19(3), 53-75.
- 정재화·강여진. (2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향. *한국행정학보*, 41(3), 243-271.
- 조종오. (2024). 신규임용 공무원의 퇴직 증가 문제: 보수 현실화, 유연한 공직문화 조성 등 범정부 차

- 원의 대응 필요. 국회입법조사처, 이슈와 논점(2203호).
- 태소희 · 오정록. (2023). 지방직 공무원이 인식하는 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 충청북도 소재 기초지방자치단체를 중심으로. 한국인사행정학회보, 22(1), 33-64.
- 하영수. (2021). 지방공무원이 지각하는 인사공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 사회융합연구, 5(1), 105-118.
- 하제현. (2018). 골프장 캐디가 지각하는 조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 골프연구, 12(2), 15-29.
- 홍상우 · 이대웅. (2023). 조직공정성과 이직의도 간 영향관계에 관한 실증연구: MZ 세대 공무원을 중심으로. 한국행정학보, 57(3), 1-29.
- 행정안전부. (2011). 공정 · 투명한 공직인사 구현방안.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- 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.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms* (new york: Har-court, brace and world).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.

투고일자 : 2024. 03. 17
수정일자 : 2024. 03. 30
게재일자 : 2024. 03. 31

<국문초록>

인사공정성이 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

민 경 료 · 한 동 숙

공정성 이슈가 강조됨에 따라 공무원의 인사관리에 있어서도 공정성의 중요성이 높아지고 있다. 공무원으로 입직하기 위한 채용에서부터 승진, 인력배치, 업무량, 평가 등 인사관리 전반에 대한 공정성 수준을 진단하고, 인사공정성이 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보았다. 분석결과를 살펴보면, 첫째, 인사공정성 수준은 채용이 가장 높고 업무량이 가장 낮았다. 둘째, 채용, 승진, 업무량, 평가에 대한 공정성 인식이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 채용과 업무량에 대한 공정성 인식은 이직의도를 감소시키는 것으로 확인되었다. 이상의 결과를 토대로 구성원의 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮추기 위한 시사점을 제시하였다.

주제어: 인사공정성, 조직몰입, 이직의도, 공무원