

## An Analysis of the Structure Relationship of Organizational Culture, Organizational Justice, Empowerment and Organizational Effectiveness Using Structural Equation Models

Jai Youb Choo<sup>1#</sup>, Jeong Hwan Bae<sup>2+</sup>

<sup>1</sup> Department of Public Administration, Hanyang University, Wangsimri-ro, Seongdong-gu, Seoul, Korea

<sup>2</sup> Department of Public Administration, Hanseo University, Hanseo1-ro, Haemi-myun, Seosan-si, Chungnam, Korea

### Abstract

The aims of this study were to investigate the correlation between organizational culture, organizational justice, empowerment and organizational effectiveness and to verify the mediation effect of empowerment. The findings of this study could be used to identify the importance of organizational culture, organizational justice and empowerment in organizational effectiveness among South Korean public officials. The results of this study include the followings: (1) role-oriented and support-oriented culture have a positive effect on empowerment, (2) organizational culture has no effect on organizational effectiveness, (3) all components of organizational justice, including distributional justice, procedural justice and interactional justice, have a positive effect on empowerment, (4) only interactional justice has a significant effect on organizational effectiveness, and (5) empowerment has a positive effect on organizational effectiveness.

**Key words:** organizational culture, organizational justice, empowerment, organizational effectiveness

### 1. 서론

최근 세계화·지방화·정보화로 행정환경이 급변하면서 행정의 혁신 패러다임이 강조되고 있다. 이러한 환경변화 속에서 조직목표 달성을 위한 조직효과성을 제고하기 위한 행정구조와 형태의 변화를 모색하는 연구가 많아졌다.

조직목표 달성을 위해서는 구성원들의 직무성과를 높이는 것이 중요하며, 조직구성원의 직무성과 제고를

위해서는 조직구성원이 직무만족과 조직몰입을 포함하는 조직효과성이 중요하다. 급변하는 환경은 공무원에게도 인간적 만족과 능률향상을 요구하고 있으며, 직무능률과 인간적 만족은 구성원이 속해 있는 조직 안에서 직무만족을 느낄 때 달성될 수 있다(Kim, 2015: 2).

조직의 효과성을 높이기 위해서는 조직구성원들이 가장 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 적절한 환경조성이 필요하다. 이러한 환경은 조직문화와 관련되어 있다(Park, 2002: 3). 조직 구성원의 능력 발휘에 영향

<sup>#</sup> The 1st author: Jai Youb Choo, Tel. +82-2-869-1515, Fax. +82-2-857-1919, e-mail, [powerchoojy@naver.com](mailto:powerchoojy@naver.com)

<sup>+</sup> Corresponding author: Jeong Hwan Bae, Tel. +82-41-660-1288, Fax. +82-41-660-1285, e-mail, [baejh4637@naver.com](mailto:baejh4637@naver.com)

을 미치는 주요한 요소로는 ‘동기부여’나 ‘근무환경’을 들 수 있으며, 근무환경 중 조직문화는 중요한 요소가 된다. 인간은 자기 주변의 환경에 많은 영향을 받게 되며, 특히 자신이 근무하는 조직이 가지고 있는 조직문화에 의해 큰 영향을 받게 될 것이다(Park, 2002: 2).

조직공정성은 조직 내의 유기적인 역학관계에서 조직구성원들은 자기가 조직적으로 정당한 대우를 받고 있는가가 조직 활동의 공식적·비공식적 요소에 동기를 부여시킬 수 있는 근거를 제공한다고 하였고(Bae, 2015: 2), Organ(1988)의 연구에서는 조직구성원들이 공정성을 인식할 때 자신의 직무를 효과적으로 수행한다고 밝혔다(Lee, 2012: 1). 조직은 조직목표를 위하여 성과를 극대화하여야 하며 구성원은 삶을 영위하고 자아실현을 위한 보상이 적절히 이루어져야 한다. 이러한 상황에서 조직구성원을 조직목적 달성으로 유인하기 위한 영향요인으로 조직공정성 개념의 중요성이 대두되고 있다(An, 2014: 1). 이러한 이유로 오늘날 조직공정성은 조직의 성과 창출을 유도하는 매우 중요한 동기부여 요소로 인식되고 있다. 이로 인해 구성원의 조직공정성을 높이기 위한 방안을 모색하는 것이 무엇보다 중요한 경영전략으로 자리잡고 있다(Lee, 2012: 2).

임파워먼트는 조직의 상황요인에 대한 조직구성원의 지각과 경험에 초점을 맞춘 개념으로서, 조직구성원 개개인의 잠재역량을 발휘시키는데 중요한 조건이 되기 때문에 관심이 커지고 있다(Lee & Lee, 2013: 249). 조직의 효율적 인적자원 관리는 조직발전과 조직효율성 증대에 매우 중요한 요소 중의 하나이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 조직목표의 효율적 달성을 위한 조직효과성에 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트는 중요한 영향요인으로 인식되고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직효과성에 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트가 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화(Organizational Culture)

조직문화는 문화의 하위문화로 파악할 수 있다. 조직문화라는 용어가 처음 등장하기 시작한 것은 Prettigrew(1979)가 발표한 ‘On Studying Organizational Culture’라는 논문에서이며, 조직문화에 대한 정확한 개념 정의는 학자들에 따라 다르다. Prettigrew(1979: 574)는 “조직문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의례·의식, 전통 등의 조직개념의 총체적 근원”이라고 정의하였으며, Davis(1984)는 “조직문화란 조직구성원에게 의미를 부여하고, 조직 내 행위에 대한 규칙을 제공하는 공유된 신념과 가치”라고 정의하였다. Hatch(1993: 657-693)는 “조직문화는 조직구성원이 공유하는 가치 및 가정으로서 인공물이나 상징으로 전달되는 것”이라고 정의하고 있다. Brown(1995: 8)은 “조직문화는 조직구성원의 행태나 물질적인 배열이 분명하게 구별되어지고, 조직에서 축적되어온 경험의 활용방법 등에 대한 조직구성원의 가치관과 신념의 유형”이라고 정의하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이 조직문화에 대해 다양한 관점에서 정의하고 있지만, 통일된 정의는 아직 정립되지 않고 있다.

조직문화의 유형으로 Harrison(1972)은 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화의 4가지 유형으로 분류하였다가, 새로운 관점에서 권력지향문화, 역할지향문화, 성취지향문화, 지원지향문화의 4가지 유형으로 분류하였다(Harrison, 1995: 183-210).

Quinn & McGrath(1985)는 조직문화를 경쟁가치 접근법을 이용하여 유연성-통제, 내부-외부지향 차원에 따라 합리문화, 이념문화, 합의문화, 계층문화로 구분하였으며, Sethia & Glinow(1985)는 인간에 대한 관심, 성과에 대한 관심의 두 차원에서 조직문화를 보호문화, 냉담문화, 실적문화, 통합문화로 구분하였다. Steinhoff & Owens(1988)는 학교문화 특성을 바탕으로 조직문화를 기계문화, 공연문화, 공포문화로 구분하였으며, Denison(1990)은 조직문화를 적응문화, 임무문화, 관여문화, 일관성문화로 구분하였다.

## 2. 조직공정성(Organizational Justice)

조직은 조직목표 달성을 위해 개인을 고용하고, 개인의 노력과 성과에 대한 대가로서 보상과 혜택을 제공한다. 또한 개인은 조직의 구성원이 됨으로써 경제적·사회적·심리적 안정을 갖게 되며, 조직 안에서 구성원 자신의 욕구와 목표를 실현시키기 위한 동기를 갖고 있다. 조직과 조직구성원 사이에서 사회적 계약관계가 유지되기 위해서는 상호간에 계약을 이행하기 위한 노력이 필요하다. 특히 조직구성원의 입장에서는 자신의 노력에 대한 조직의 보상과 처우가 기대수준을 충족시킬 수 있을 정도로 유지될 수 있어야 하며, 이러한 이슈는 조직구성원의 공정성 지각과 밀접한 관계를 지니고 있다(Shim & Jeon, 2006).

조직공정성(organizational justice)은 Adams(1965)의 공정성 이론에 이론적 기초를 두고 있으며, 균형 이론, 인지부조화 이론, 교환 이론 등과 관련되어 있다. 조직공정성은 조직 내 여러 양상에 대한 공정성 인식을 의미하며, 구성원이 자신의 업무를 수행함에 있어서 조직으로부터 받는 대우의 공정성 및 그러한 공정한 대우가 직무와 관련된 구성원의 태도 혹은 행동에 미치는 영향을 설명하는 개념이다(Greenberg, 1990). 조직공정성에 관한 초기 연구에서는 분배공정성(distributive justice)에 초점이 맞추어졌다(Greenberg, 1990). 분배공정성은 조직의 자원 분배에 대한 구성원의 공정성 인식을 의미하는데, 주로 보상이나 고과에 대한 구성원의 공정성 인식이 태도 및 행동에 미치는 영향에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 1970년대 이후 분배에 대한 의사결정 절차의 공정성 지각인 절차공정성(procedural justice)이 등장하였으며, 1980년대 중반에는 Bies & Moag(1986)에 의해서 새로운 조직공정성 유형인 상호작용공정성(interactional justice)이 제시되었다. 상호작용공정성은 의사결정자가 의사결정과정에서 조직 구성원을 공정하게 대하는 ‘대우의 질’도 조직구성원의 조직공정성 인식에 영향을 준다고 주장하였다. 즉, 상호작용공정성은 의사결정과정에서 의사결정자가 구성원을 공정하게 대하는 것도 중요하다는 의미이다.

분배공정성은 보상결과물의 크기에 대한 공정성을 말하며, 절차공정성은 보상을 결정하기 위한 수단과 절차의 공정성을 말하며, 상호작용공정성은 의사결정의 실행과정에서 대인관계상 처우의 공정성 수준을 의미하는 대인공정성과 의사결정자가 구성원에게 의사결정 과정 및 결과에 대해 제공하는 정확하고 충분한 정보를 제공하는 수준을 의미하는 정보공정성을 말한다.

## 3. 임파워먼트(Empowerment)

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 관계구조적인 측면에서 권한, 법적 파위를 배분하는 과정과 동기부여적 차원에서 “할 수 있다는 믿음이나 판단” 즉 자기유능감을 부여하는 과정으로 보았다(Park, 1997: 116). Tomas & Velthouse(1990)은 임파워먼트를 “업무성취에서 결과에 미치는 자신의 영향, 직무의 처리 능력, 자신의 목표에 대한 직무의 의미감, 직무과정에서 스스로 결정할 수 있는 선택력 등 조직구성원에게 내적 직무동기를 부여하는 과정”이라고 하였다. Murrell(1985)는 임파워먼트는 “파위를 구축·개발하고, 증대시키는 행동”이라 하였고, McClelland(1975)는 임파워먼트를 “할 수 있다는 신념을 심어주는 과정”이라 하였다. Conger(1986)는 임파워먼트란 “구성원의 능력에 대한 내적 신념의 변환과정”이라 하였으며, Vogt & Murrell(1990)은 임파워먼트를 “협동과 나눔, 함께하는 일을 통해 파위를 형성하고 개발·증대 하는 것”이라 하였다.

임파워먼트란, 증가된 개인의 내재적 동기로서 자신의 업무역할에 대한 개인의 지향성을 반영하는 네 가지의 인지의 세트를 의미한다. Thomas & Velthouse(1990)의 임파워먼트에 대한 이론적 연구의 틀을 토대로 Spreizer(1995; 1996)는 실증적 연구를 통해 임파워먼트가 의미감(meaning), 자신감(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등으로 구성되어 있음을 분석하고 있으며, 이러한 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리 성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다.

#### 4. 조직효과성(Organizational Effectiveness)

조직효과성 개념이 등장하게 된 것은 조직목표가 여러 환경요인과 조직자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고, 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려워짐에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직평가를 하려는 데서 비롯된 것이다(Yang, 1994: 135). 조직효과성의 개념은 일반적으로 조직을 평가할 때 쓰이는 ‘조직목적을 어느 정도 달성하였는가’라는 것이다. 그러나 조직효과성의 개념은 아직도 발전 단계에 있으며, 수많은 조직효과성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정 요인, 평가 척도에는 합의된 견해가 없어 ‘조직효과성의 정글’이라고 불리기도 한다(Miles, 1980).

조직효과성에 대한 개념정의를 보면, 조직효과성은 “희소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력”이며(Seashore & Yuchtman, 1967), “조직 구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 줄 수 있는 조직의 능력”이라 할 수 있다(Georgiou, 1973). Robbins(1983)는 조직효과성이란 “단기-장기목표의 달성도로서, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영되는 것”이라고 정의하였으며, Etzioni(1964: 8)는 “조직은 사회적 단위로서 효과성과 효율성이 최대화되어야 하며, 조직의 효과성은 조직목표의 달성정도에 따라 결정된다”고 정의하였다. 조직효과성은 ‘조직이 잘 운영되고 있는가?’ 또는 ‘조직이 효과적으로 운영되고 있는가?’를 나타내는 것이며, 조직성과의 평가기준을 말한다.

Campbell(1977: 19)은 선행연구를 검토하여 30여개 요인의 조직효과성의 평가기준을 발견하였으며, 이 요인들을 다시 경제적 지표, 심리적 지표, 그리고 관리적 지표의 3가지 유형으로 분류하였다. 경제적 지표로는 전반적 효과성, 능률성, 생산성, 수익성 등이 있고, 심리적 지표에는 동기부여, 직무만족, 사기 등이 있으며, 관리적 지표에는 계획과 목표설정, 이직률, 결근률, 사고 빈도 등이 있다. 또한 Dalton, et. al.(1980: 49-54)은 조직효과성의 평가지표를 경제적 성과지표와 심리

적 성과지표로 나누었는데, 경제적 성과 지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 매출액 등이 포함되고, 심리적 성과지표에는 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 직무수행능력 등이 해당된다(Go, et. al., 2014: 437-438).

조직효과성의 변수는 다양하게 존재하지만, 본 연구가 공무원 조직을 대상으로 하기 때문에 실질적인 측정이 어려운 경제적 지표와 관리적 지표는 제외하고, 공무원 조직에 적합하다고 판단되는 직무만족과 조직몰입을 하위변수로 선정하였다.

### III. 연구설계 및 연구모형

#### 1. 연구모형

본 연구는 구조방정식 모형분석을 사용하여 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것을 연구방법으로 설정하였다.

조직문화와 조직공정성은 조직의 성패를 좌우할 수 있는 중요한 변수이며, 특히, 공무원 조직 내에서 조직문화와 조직공정성은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 줄 것으로 예측된다. 이러한 가설적 관계를 검증하기 위하여 본 연구는 독립변수로 조직문화와 조직공정성을 설정하고, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 선정하였다. 그리고 개인의 동기부여적 성격을 띤 임파워먼트를 매개변수로 선정하였다. 본 연구의 목적은 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향과 각 변인간의 구조관계를 파악하는데 있으며, 선행연구를 토대로 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 조직문화는 권력지향문화, 역할지향문화, 성취지향문화, 지원지향문화로 분류하고, 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 분류하였다.

본 연구는 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트 그리고 조직효과성에 대한 인과관계를 분석하기 위하여 <Figure 1>에서 보는 바와 같이 다음과 같은 전제 조건을 기초로 가정을 수립하였다. 본 연구모형은 인과적

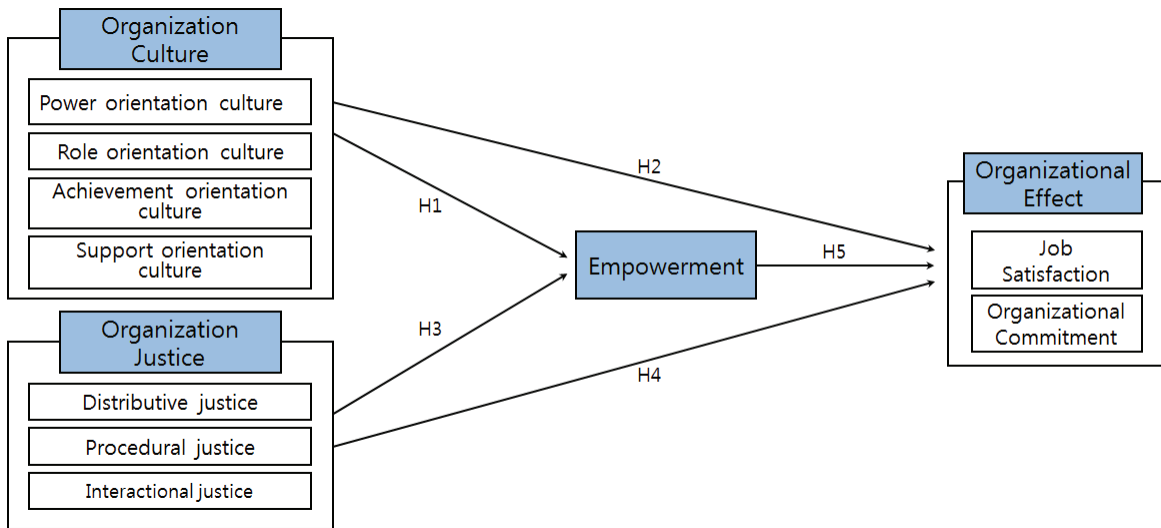


Figure 1. Research model

폐쇄성과 단일방향의 비대칭적 인과관계를 갖는 것으로 가정한다. 즉, 독립변수로부터 출력되는 영향력은 화살표 방향으로만 흐르며 역화살표 방향으로서는 환류되지 않는 것을 의미하며, 변수들 간의 관계는 선형관계임을 가정한다는 뜻이다.

## 2. 연구가설의 설정

### 1) 조직문화와 임파워먼트

Joo(2009)는 조직문화와 직무만족 간에 임파워먼트가 조절효과가 있는 것으로 파악하였으며, Kim(2015)은 조직문화에 대한 인식이 긍정적일수록 임파워먼트 수준이 높다고 하였다. Goodman, *et. al.*(2001; 58-68)은 조직문화(집단문화, 위계문화, 개발문화, 합리문화)가 직무만족, 조직몰입, 이직률, 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는가를 규명하였고, 집단문화는 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트와 정(+)적 상관관계가 있으며, 위계문화는 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트와 부(-)적 상관관계가 있음을 확인하였다. 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 조직문화는 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 권력지향문화는 개인임파워먼트에 정(+)적

인 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 역할지향문화는 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 성취지향문화는 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 지원지향문화는 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### 2) 조직문화와 조직효과성

조직문화에 관한 선행연구들은 대부분 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝히고 있다. Shin & Lee(2014)는 조직원들이 인식하는 조직문화유형에 따라 조직효과성에 유의한 차이가 있었으며, 조직원들은 균형지원문화에서 가장 높은 직무만족 및 조직몰입을 인식한다고 하였고, Shin(2015)은 조직문화가 조직효과성에 정(+)의 방향에서 유의한 영향을 미친다고 하였다.

이처럼 조직문화와 관련한 대부분의 연구들은 조직문화가 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 파악하였으며, 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 조직문화는 조직효과성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 권력지향문화는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 역할지향문화는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 성취지향문화는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 지원지향문화는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-5. 권력지향문화는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-6. 역할지향문화는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-7. 성취지향문화는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-8. 지원지향문화는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3) 조직공정성과 임파워먼트

Kang & Cha(2004)는 조직공정성에 대한 인식이 조기구성원들에게 심리적인 부분에서 임파워먼트에 대한 긍정적인 지각을 형성하게 된다고 하였으며, Lee(2014)는 조직공정성 중 절차공정성과 상호작용공정성은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Lee & Lee(2013)는 분배공정성과 절차공정성은 임파워먼트(유능함, 자기결정력, 영향력)에 유의미한 정(+의 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 조직공정성과 관련한 대부분의 연구들은 조직공정성이 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 파악하였으며, 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3. 조직공정성은 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-1. 분배공정성은 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-2. 절차공정성은 개인임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

- H3-3. 상호작용공정성은 개인임파워먼트에 정(+적인 영향을 미칠 것이다.

4) 조직공정성과 조직효과성

조직공정성에 대한 선행연구를 검토해 보면, Moorman(1991)은 세가지 차원의 공정성은 모두 직무만족에 유의한 영향을 주었으며, Thurston & Mcnall(2010)은 상호작용공정성은 상사에 대한 만족감에 유의미한 영향을 준다고 하였다. Kim, et. al.(2016)은 조직공정성 중 절차공정성과 분배공정성이 직무만족에 유의한 영향을 미치며, 조직공정성 중 분배공정성이 경력몰입에 유의한 영향을 나타낸다고 하였으며, Jeon & Lee(2015)은 공무원들이 공정성과 조직효과성간의 관계에서 상호작용공정성, 절차공정성, 분배공정성이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 조직만족과 조직몰입에 있어서는 각각 상호작용공정성이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Shin(2015)은 조직공정성이 조직효과성에 정(+의 방향에서 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 선행연구들의 결과로 미루어 보면 조기구성원들의 조직공정성 인식은 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H4. 조직공정성은 조직효과성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-1. 분배공정성은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-2. 절차공정성은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-3. 상호작용공정성은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-4. 분배공정성은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-5. 절차공정성은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- H4-6. 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

5) 임파워먼트와 조직효과성

임파워먼트와 조직효과성간의 관계 연구에 있어서 Kim, et. al.(2016)은 임파워먼트 중 전문성신장이 직무만족에 유의한 영향을 미치며, 임파워먼트 중 영향력, 자기효능감이 경력몰입에 유의한 영향을 나타낸다고 하였다. Lee(2015)는 자신감과 의미감이 직무만족과 조직몰입에 정(+)적인 영향을 주며 영향력은 조직몰입에 정(+)적인 영향을 준다고 하였으며, Park(2014)은 교사 임파워먼트가 의사결정, 자신감, 자기결정력의 순으로 조직효과성에 정(+)적인 영향을 준다고 하였다. 이처럼 임파워먼트와 관련한 대부분의 연구들은 임파워먼트가 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 파악하였으며, 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5. 임파워먼트는 조직효과성에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 임파워먼트는 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 자료수집

본 연구의 목적을 위한 설문조사는 A도에 근무하는 공무원을 대상으로 하였으며, 총 240부의 설문을 배부하여 189부를 수거하였다. 수거된 설문 중 응답이 부실한 설문지는 제거하고 총 187부를 분석에 활용하였다. 응답한 표본 대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

응답자를 성별로 살펴보면, 남성이 67.4%(126명), 여성이 32.6%(61명)로 남성이 많았고, 연령대를 보면 20대가 1.6%(3명), 30대가 24.6%(46명), 40대가 51.9%(97명), 50대가 19.8%(37명)를 차지하는 것으로 나타났다. 결혼여부를 보면, 기혼이 56.3%(167명), 미혼이

10.7%(20명)로 나타났으며, 최종학력은 고졸이 7.5%(14명), 전문대졸이 13.4%(25명), 대졸이 69.5%(130명), 대학원 이상이 9.6%(18명)로 나타났다. 직렬을 살펴보면 행정직이 61.5%(115명), 기술직(행정직 외)이 19.8%(37명), 관리운영직이 0.5%(1명), 소방직이 16.6%(31명), 무기계약직이 1.6%(3명)로 나타났으며, 직급을 살펴보면 5급 이상이 11.8%(21명), 6급이 40.4%(72명), 7급이 40.4%(72명), 8급이 6.7%(12명), 9급이 0.6%(1명)로 나타났다. 공무원 근무연한을 보면 10년 이하가 22.5%(42명), 11-20년이 36.9%(69명), 21-30년이 36.9%(69명), 31년 이상이 3.7%(7명)로 나타났다.

##### 2. 측정척도

본 연구에서는 Likert의 5점 척도를 사용하였으며, 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성 등과 관련된 설문문항은 기존 선행연구에서 개발, 활용된 측정문항을 사용하였다. 각 항목의 측정척도를 탐색적요인분석(exploratory factor analysis), Cronbach  $\alpha$ 계수, 항목-척도 상관관계 등 다양한 평가방법을 통해 신뢰도와 타당성을 평가하였으며, 척도순화과정을 통하여 일부 항목은 제거하였다.

조직문화는 Harrison(1995: 183-210)과 Kim(2005)의 설문을 사용하였으며, 설문지 구성은 권력지향문화 4문항, 역할지향문화 4문항, 성취지향문화 4문항, 지원지향문화 4문항 등 총 16개 문항으로 구성된 설문을 사용하였다.

조직공정성을 측정하기 위해 Niehoff & Moorman(1993), 그리고 Folger & Bies(1989)의 연구에서 사용된 도구를 Kim(2014)이 변안한 것을 사용하였다. 본 도구는 분배공정성 4문항, 절차공정성 5문항, 상호작용 공정성 5문항 등 총 14개 문항으로 구성된 설문을 사용하였다.

임파워먼트는 Thomas & Velthouse(1990)와 Kang(2006)의 설문을 사용하였으며, 설문지 구성은 의미감 4문항, 자신감 4문항, 자기결정력 4문항, 영향력 4문항 등 총 16개 문항으로 구성된 설문을 사용하였다.

조직효과성의 변수로 직무만족과 조직몰입을 선택하였다. 먼저 직무만족의 측정도구로는 Cook & Wall (1980)이 개발한 GSS(General Satisfaction Scales)의 직무태도(attitude toward the job)를 측정하는 15 문항 중 일부분항을 수정하여 사용하였다. 다음으로 조직몰입의 측정도구로는 Mowday & Steers(1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)의 일부분항을 수정하여 사용하였다. 본연구의 설문지 문항은 직무만족과 조직몰입의 요인에 각 5문항씩 총 10문항으로 구성하였으며, Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

### 3. 단일차원성과 신뢰도분석

#### 1) 탐색요인분석과 신뢰도분석

변수들의 단일차원성을 증명할 수 있는 탐색적 요인

분석을 실시하여, 측정변수가 구성개념을 정확하게 측정하고 있는가를 알아보았다. 그리고 연구모형에 포함된 요인들을 구성하는 하위변인 구성항목들의 요인별 내적일관성 여부를 판단하기 위해 신뢰도검정을 하였으며 여기서는 Chronbach  $\alpha$ 를 이용하여 확인하였다.

탐색요인분석은 요인추출방법은 주성분분석으로 진행되었으며, 직각회전방법(Varimax)을 사용하였다. 그리고 본 연구의 측정항목들에 대하여 신뢰도검정을 실시하였다.

조직문화를 탐색적 요인 분석한 결과 권력지향문화는 4문항으로 구성하였으며, 신뢰도는  $\alpha=.791$ 로 나타났다, 역할지향문화는 4문항으로 구성하였고, 신뢰도는  $\alpha=.684$ 로 다소 낮게 나타났다. 성취지향문화는 4문항으로 구성하였고, 신뢰도는  $\alpha=.775$ 로 나타났고, 지원지향문화는 3문항으로 구성하였으며, 신뢰도는  $\alpha=.853$ 로 나타났다.

Table 1. Exploratory factor analysis of organization culture and reliability analysis

A construct	Item number	After Varimax	Factor Loading				Cronbach $\alpha$
			Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
Power orientation culture	4	4	.581 .777 .716 .788				.791
Role orientation culture	4	4		.535 .754 .792 .688			.684
Achievement orientation culture	4	4			.618 .676 .737 .547		.775
Support orientation culture	4	3				.655 .690 .695	.853
% of explained variance			17.640	13.448	17.786	17.554	66.428

Table 2. Exploratory factor analysis of organization justice and reliability analysis

A construct	Item number	After Varimax	Factor Loading			Cronbach $\alpha$
			Factor 1	Factor 2	Factor 3	
Distributive justice	4	4	.609 .572 .567 .747			.892
Procedural justice	5	4		.620 .777 .834 .792		.778
Interactional justice	5	4			.851 .705 .823 .802	.884
% of explained variance			24.798	35.050	8.100	67.947

지원지향문화의 1문항은 제외하였으며, 신뢰도 분석에 있어서는 모두 연구에 사용할 만한 신뢰도를 갖는 것으로 분석되었다.

조직공정성을 탐색적 요인분석한 결과 분배공정성은 4문항으로 구성하였으며, 신뢰도는  $\alpha=.894$ 로 나타났다. 절차공정성은 3문항으로 구성하였고, 신뢰도는  $\alpha=.778$ 로 나타났다. 상호작용공정성은 4문항으로 구성하였으며, 신뢰도는  $\alpha=.884$ 로 나타났다. 절차공정성 1문항과 상호작용공정성 1문항은 요인분석 결과 제외되었으며, 신뢰도 분석에 있어서는 모두 연구에 사용할 만한 신뢰도를 갖는 것으로 분석되었다.

2) 확인적요인분석(측정모형분석)

변수들의 단일차원성 즉, 측정변수가 잠재변수를 적절하게 반영하는가를 검토하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다.

측정모형분석에는 연구모형을 구성하는 모든 구성개념과 그 측정변수가 포함된다. 따라서 측정모형은 구성개념타당성에 대하여 전반적이고 확증적인 평가를 가능하게 해주며(Bentler, 1978), 집중타당성과 판별타당성에 대하여 확증적인 평가를 가능하게 해준다(Campbell & Fisk, 1959; Jo, 2006: 191에서 재인용).

연구단위별 측정모형을 도출하기 위해서 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설 형식으로 모형화하고 일부원소의 값을 제약한다(Jo, 2015: 217).

단계별로 항목구성의 최적상태에 대한 적합도를 평가하는 주요 적합도지수 CMIN은  $\chi^2$ 을 의미하며, 이론적 모형과 자료 간의 불일치정도를 나타낸다. 따라서

Table 3. Structural equation modeling analysis

A construct	Item number	Factor loading	Standard factor loading	t	p	CR	AVE
Power orientation culture	4	1,000	0,760			0,947	0,895
	3	0,964	0,724	9,373	0,000		
	2	1,106	0,822	10,453	0,000		
	1	0,754	0,516	6,620	0,000		
Role orientation culture	4	1,000	0,643			0,737	0,519
	3	0,819	0,491	4,852	0,000		
	2	1,270	0,622	5,547	0,000		
	1	1,625	0,634	5,579	0,000		
Achievement orientation culture	4	1,000	0,734			0,804	0,664
	3	0,873	0,632	7,099	0,000		
	2	0,861	0,663	7,351	0,000		
	1	0,857	0,696	7,579			
Support orientation culture	4	1,000	0,637			0,785	0,651
	3	1,115	0,784	8,811	0,000		
	1	0,899	0,742	8,454	0,000		
Distributive justice	4	1,000	0,630			0,985	0,698
	3	1,315	0,872	9,724	0,000		
	2	1,249	0,900	9,934	0,000		
	1	1,420	0,925	10,100	0,000		
Procedural justice	4	1,000	0,628			0,931	0,750
	3	3,382	0,875	2,128	0,033		
	2	2,686	0,680	2,079	0,038		
	1	3,746	0,838	1,742	0,032		
Interactional justice	4	1,000	0,869			0,982	0,638
	3	.876	0,862	15,246	0,000		
	2	.672	0,711	11,239	0,000		
	1	.859	0,804	13,589	0,000		

$\chi^2=140,168$ ,  $df=59$ ,  $p=0,000$ ,  
RMR=0,039, GFI=0,889, AGFI=0,828, NFI=0,874, IFI=0,834, CFI=0,922

Table 4. Correlations among constructs

	Power	Role	Achievement	Support	Distributive justice	Procedural justice	Interactional justice	Empowerment	Job satisfaction	Organizational commitment	Mean	SD
Power orientation culture	1										2.5749	0.7417
Role orientation culture	-0.500	1									3.5294	0.5436
Achievement orientation culture	-0.546	0.702	1								3.4840	0.6165
Support orientation culture	-0.603	0.650	0.712	1							3.6595	0.6852
Distributive justice	-0.526	0.634	0.711	0.673	1						3.7901	0.7261
Procedural justice	-0.281	0.494	0.486	0.492	0.594	1					3.4599	0.5977
Interactional justice	-0.456	0.686	0.695	0.669	0.648	0.450	1				3.2660	0.6877
Empowerment	-0.488	0.675	0.652	0.663	0.746	0.564	0.663	1			3.5084	0.5327
Job satisfaction	-0.399	0.590	0.592	0.575	0.655	0.492	0.699	0.839	1		3.3483	0.5602
Organizational commitment	-0.481	0.652	0.639	0.653	0.711	0.531	0.705	0.799	0.792	1	3.5675	0.5994

주 : 위 표의 모든 상관계수는 0.01 수준에서 모두 유의함.

CMIN( $\chi^2$ )은 작을수록 좋다. 또한 GFI(Goodness of Fit Index;  $\geq 0.9$ ), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index;  $\geq 0.9$ ), RMR(Root Mean square Residual;  $\leq 0.05$ ), NFI(Normal Fit Index;  $\geq 0.9$ ) 등을 이용하였다. 여기서  $\chi^2$ 과 RMR, GFI, AGFI 등은 기초모형의 전반적인 적합도를 나타내는 절대적합지수이며, NFI 등은 기초모형에 대한 제안모델의 적합도를 나타내는 증분적합지수이다(Jöreskog & Sörbom, 1993; Jo, 2006: 191에서 재인용).

본 연구에서는 측정모형의 적합도를 확인하기 위하여 확인요인분석을 실시한 결과는 <Table 3>과 같다.

확인요인분석 결과 적합도지수( $\chi^2=140.168$ ,  $df=59$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.039$ ,  $GFI=0.889$ ,  $AGFI=0.828$ ,  $NFI=0.874$ ,  $IFI=0.834$ ,  $CFI=0.922$ )들 중에서 대부분의 지수들은 권장수준에 부합한다고 할 수 있다. 그리고 본 모형의 구성개념의 척도들의 측정항목에 대한 요인적재치의 t값과 p값도 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 본 연구모형의 구성개념의 척도들은 집중 타당성을 가지고 있다고 할 수 있다. 또한 구성개념 신뢰도와 분산추출값을 계산한 결과 구성개념 신뢰도의 경우 추천기준치인 0.7보다 높게 나타났으며, 분산추

출값도 추천기준치인 0.5보다 높게 분석되어 본 연구에 사용된 척도들은 모두 해당 구성개념에 대해서 대표성을 갖는다고 할 수 있다.

그리고 각각의 요인들 간의 판별타당성을 알아보기 위하여 각 요인들 간 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과 <Table 4>와 같이 구성개념들 간의 모든 상관계수는 1 미만으로 나타나 판별타당성이 충족되는 것으로 분석되었다.

#### 4. 가설의 검정 결과

연구모형에 따른 변수들의 타당성 및 신뢰도분석 결과를 바탕으로 구조방정식 분석모형을 설정하고 연구 가설을 검정하였다. <Figure 2>는 연구모형의 인과관계를 분석한 결과이다.

연구모형을 검정한 결과는 <Figure 2>와 같이  $\chi^2=5.228$ ,  $df=1$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=0.004$ ,  $GFI=0.982$ ,  $AGFI=0.775$ ,  $NFI=0.988$ ,  $IFI=0.989$ ,  $CFI=0.988$ 로 전체모형이 도출되었다. 일부 적합도지수가 기준에 미흡하나( $AGFI=0.775$ ), GFI, AGFI, IFI, CFI가 0.9이상이며, RMR도 0.05이하로 나타나 연구 개념들의 인과관계를 설명하기에 무리가 없다고 판단된다(Jo, 2006: 194).

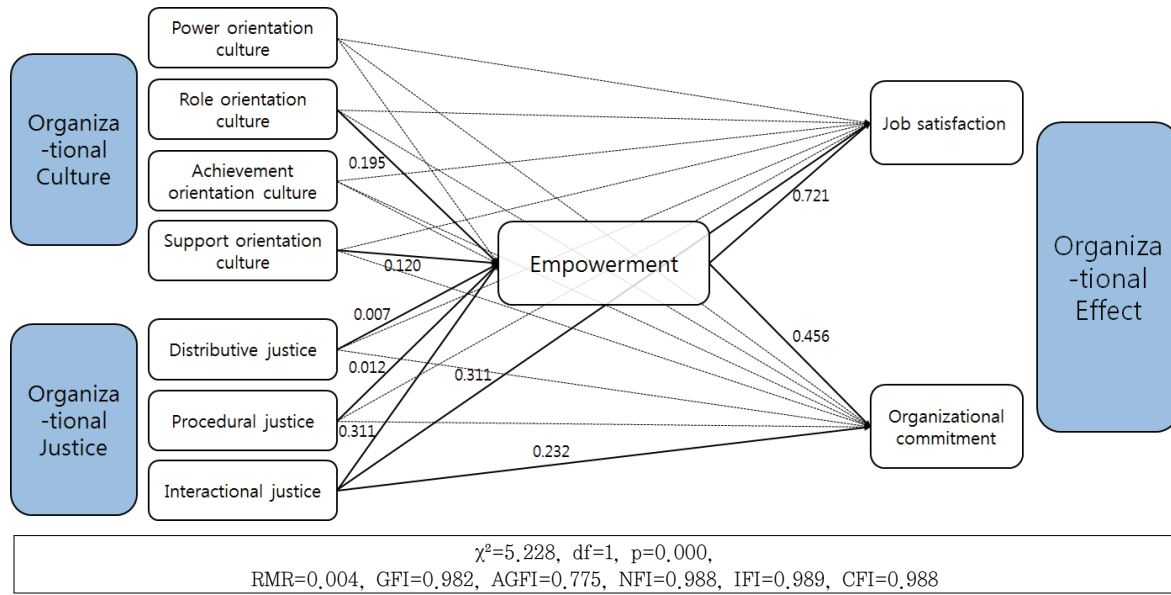


Figure 2. Causal analysis result of research model

Table 5. Statistical hypothesis testing result of path-analysis

Hypothesis	Path	Hypothesis direction	$\beta$	t	p	Result
H1-1	Power orientation culture → Empowerment	+	-0.030	-0.527	0.598	Rejection
H1-2	Role orientation culture → Empowerment	+	0.195	2.872	0.004	Acceptance
H1-3	Achievement orientation culture → Empowerment	+	-0.008	-0.113	0.910	Rejection
H1-4	Support orientation culture → Empowerment	+	0.120	1.676	0.04	Acceptance
H2-1	Power orientation culture → Job satisfaction	+	0.034	0.708	0.479	Rejection
H2-2	Role orientation culture → Job satisfaction	+	-0.066	-1.106	0.269	Rejection
H2-3	Achievement orientation culture → Job satisfaction	+	0.004	0.061	0.952	Rejection
H2-4	Support orientation culture → Job satisfaction	+	-0.061	-0.983	0.326	Rejection
H2-5	Power orientation culture → Organizational commitment	+	-0.028	-0.540	0.589	Rejection
H2-6	Role orientation culture → Organizational commitment	+	0.045	0.710	0.478	Rejection
H2-7	Achievement orientation culture → Organizational commitment	+	-0.018	-0.262	0.793	Rejection
H2-8	Support orientation culture → Organizational commitment	+	0.054	0.804	0.422	Rejection
H3-1	Distributive justice → Empowerment	+	0.007	5.042	0.000	Acceptance
H3-2	Procedural justice → Empowerment	+	0.012	2.192	0.028	Acceptance
H3-3	Interactional justice → Empowerment	+	0.311	2.247	0.025	Acceptance
H4-1	Distributive justice → Job satisfaction	+	0.007	0.103	0.918	Rejection
H4-2	Procedural justice → Job satisfaction	+	0.012	0.244	0.807	Rejection
H4-3	Interactional justice → Job satisfaction	+	0.311	5.254	0.000	Acceptance
H4-4	Distributive justice → Organizational commitment	+	0.126	1.785	0.074	Rejection
H4-5	Procedural justice → Organizational commitment	+	0.047	0.914	0.361	Rejection
H4-6	Interactional justice → Organizational commitment	+	0.232	3.659	0.000	Acceptance
H5-1	Empowerment → Job satisfaction	+	0.721	11.433	0.000	Acceptance
H5-2	Empowerment → Organizational commitment	+	0.456	6.738	0.000	Acceptance

조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성 간의 관계를 나타낸 가설들을 검정하였다. 검정결과 총 9개의 가설이 채택되었으며, 관계방향도 가설에서 설정한 방향인 정(+)의 방향과 일치하였다.

가설검정에 대한 자세한 내용을 요약하면 <Table 5>와 같다.

본 연구에서 독립변인은 권력지향문화, 역할지향문화, 성취지향문화, 지원지향문화의 4가지 조직문화와 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지 조직공정성으로 구성되었다. 그리고 종속변인은 직무만족과 조직몰입으로 구성되었으며, 매개변수로 임파워먼트를 설정하였다.

조직문화와 임파워먼트간의 관계를 검정해 본 결과, 역할지향문화와 지원지향문화가 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할지향문화(0.195), 지원지향문화(0.120)의 순으로 중요성이 확인되었다. 권력지향문화와 성취지향문화는 임파워먼트에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

조직문화와 조직효과성간의 관계를 검정해 본 결과, 조직문화는 조직효과성에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

조직공정성과 임파워먼트간의 관계를 검정해 본 결과, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 모두 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호작용공정성(0.311), 절차공정성(0.012), 분배공정성(0.007)의 순으로 중요성이 확인되었다.

조직공정성과 조직효과성간의 관계를 검정해 본 결과, 상호작용공정성만이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 상호작용공정성은 직무만족에 0.311, 조직몰입에 0.232의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 분배공정성과 절차공정성은 조직효과성에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

임파워먼트와 조직효과성간의 관계를 검정해 본 결과, 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 모두 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 직무만족에는 0.721, 조직몰입에는 0.456의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

## V. 결론

본 연구는 공무원조직 구성원들의 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트를 통한 직무만족과 조직몰입 등을 유인함으로써 공무원조직의 경쟁력 확보방안을 제시하는데 있다. 이를 위해 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성간의 구조관계와 각각의 변인이 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보았다.

연구결과 조직문화와 임파워먼트와의 인과관계에 있어서는 역할지향문화와 지원지향문화가 임파워먼트

에 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직문화와 조직효과성과의 인과관계에 있어서는 조직문화는 조직효과성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직공정성과 임파워먼트와의 인과관계에 있어서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 모두 임파워먼트에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직공정성과 조직효과성과의 인과관계에 있어서는 상호작용공정성만이 조직효과성의 직무만족과 조직몰입에 모두 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임파워먼트와 조직효과성과의 인과관계에 있어서는 임파워먼트는 조직효과성의 직무만족과 조직몰입에 모두 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특이한 점은 조직문화의 경우 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 선행연구의 결과와는 다른 결과를 보여주고 있다. 이는 Harrison의 조직문화 유형이 공무원의 조직문화유형에 적합하지 않기 때문으로 판단된다.

본 논문의 연구분석 결과를 통한 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 임파워먼트에 선행하며 역할지향문화와 지원지향문화에서 인과관계가 있음을 보여주고 있다. 특히, 권력지향문화와 성취지향문화에서는 인과관계가 유지되지 않고 있는 반면, 역할지향문화와 지원지향문화에서 인과관계가 유지되고 있음은 권력적 조직구조에서는 임파워먼트에 인과관계를 갖지 못한다는 것을 의미한다.

둘째, 조직공정성은 임파워먼트에 선행하며 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에서 모두 임파워먼트에 인과관계가 있음을 보여주고 있다. 이는 공무원조직 구성원들은 조직공정성에 의해 강하게 동기부여됨을 알 수 있다.

셋째, 조직공정성 중 상호작용공정성은 직무만족과 조직몰입에 인과관계가 있음을 보여주고 있다. 공무원조직 구성원들은 조직구조에서 분배공정성이나 절차공정성은 이미 규정 등을 통하여 정착되어 있으며, 직무만족과 조직몰입은 조직구성원이 조직 내에서 공정한 인

간관계를 받는가에 더 영향을 받는다는 것을 알 수 있다.

넷째, 임파워먼트와 조직효과성에 선행하며, 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 강한 인과관계가 있음을 알 수 있다.

본 연구의 분석결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 조직의 경쟁력을 확보하기 위해 조직구성원들의 임파워먼트를 통한 효율적인 인적자원의 운영을 하여야 한다. 또한 이를 위해서는 조직공정성을 높여서 조직구성원의 임파워먼트의 수준을 높이는 활동이 필요하며, 조직문화를 역할지향문화와 지원지향문화를 강화시키는 방향으로 운영해야 한다.

둘째, 조직문화에 있어서 역할지향문화와 지원지향문화를 강화해야 한다. 특히, 조직문화의 권력적 구조를 지양하고, 개인의 역할을 중시하고, 조직구성원들간의 인간관계에 기초한 조직문화를 강화해야 한다.

셋째, 조직공정성을 높여야 한다. 특히 상호작용공정성이 강화될 수 있도록 해야 한다. 공무원조직은 분배공정성과 절차공정성에 있어서는 규정 등을 통해 공정성이 상당한 수준에 올라 있다. 반면 조직 내에서의 상사와의 관계에 있어서 동등한 대우를 받는 상호작용공정성이 조직효과성에 강한 영향을 주는 것으로 밝혀진바, 조직 내부에서의 동등한 대우 및 관계를 의미하는 상호작용공정성을 강화해야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 조사대상을 한 지역으로 한정하여 지역적 한계점을 가지고 있다. 둘째, 단기간의 일정 표본을 대상으로 한 횡단적 연구로 인하여 추세적 연구결과를 논하기에는 매우 미흡하다. 셋째, 광역자치단체 공무원을 대상으로 하여 국내에 더 많은 기초자치단체의 공무원까지 일반화하기에는 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에 있어서는 이러한 한계점을 극복할 수 있는 연구가 필요하다.

## References

Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz(ed). *Advances in Experimental Social Psychology* 2. 267-299.

NY: Academic Press.

An, Kyoung Jin. 2014. The Effects of Organizational Justice on Job Performance. Master's thesis. Kyoungsang University.

Bentler, P. M. 1978. The Independence of Theory. Methodology and Empirical Data: Causal Modeling as an Approach to Construct Validation. In James C. Anderson and David W. Gerbing. 1988. *Psychological Bulletin*. 103(3): 411-423.

Bies, R. J. and J. S. Moag. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. In Lewick, R. J., B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman(eds.). *Research on Negotiation in Organization*. 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

Brown, A. D. 1995. *Organizational Culture*. London: Pitman.

Campbell, D. T. and D. W. Fiske. 1959. Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-ultimethod Matrix. *Psychological Bulletin*. 56(2): 81-105.

Campbell, J. P. 1977. *On the Nature of Organizational Effectiveness, New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

Cho, Chul Ho. 2006. The Study of Purchase Decision-making Factors Affecting Intial Trust and Re-purchase in E-commerce: Focusing on Medium and Small Size Internet Shopping Mall. *The Korean Small Business Review*. 28(1): 173-202.

Cho, Chul Ho. 2015. *SPSS/AMOS Application Structural Equation Model Thesis Statistical Analysis*. Seoul: Cheongram.

Conger, J. and R. Kanungo. 1988. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*. 12(4): 637-647.

Cook, J. and T. Wall. 1980. Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39-52.

Dalton, D. R., W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and L. W. Porter. 1980. Organizational Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*. 5(1): 49-64.

Davis, S. M. 1984. *Managing Corporate Culture*. Ballinger Publishing Company: Cambridge.

Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall.

- Folger, R. and J. Greenberg. 1985. Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. In Rowland, K. M. and G. R. Ferris(eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. 74: 35-42.
- Folger, R. and R. J. Bies. 1989. Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2): 79-90.
- Georgiou, P. 1973. The Goal Paradigm and Notes toward a Counter Paradigm. *Administrative Science Quarterly*. 18(3): 291-310.
- Goodman, E. A., R. F. Zammuto, and B. D. Gifford. 2001. The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*. 19(3): 58-68.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16: 399-423.
- Harrison, R. 1972. Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*. 50(3): 119-129.
- Harrison, R. 1995. Organization Culture and Quality of Service. In Harrison, R. (ed.). *The Collected Papers of Roger Harrison*. 183-210. New York: McGraw-Hill.
- Hatch, M. J. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. 18(4): 657-693.
- Jeon, Do Seong and Jae Eun Lee. 2015. An Empirical Analysis on the Organizational Effectiveness of Justice Cognition in Fire Service Organization. *Korean Review of Crisis & Emergency Management*. 11(10): 1-18.
- Ju, Ree Aie. 2009. The Effects of Employee's Empowerment on the Relationships between Organizational Culture and Organizational Effectiveness of Welfare Facilities for the Aged. Master's thesis. Gwangju University.
- Jöreskog, Karl G. and D. Sörbom. 1993. *Lisrel 8 User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Kang, Dae Suk and Dong Ok Chah. 2004. The Impact of Organizational Justice, LMX Quality, and Psychological Empowerment on Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors(OCBs). *Organization and Management Review*. 28(1): 263-287.
- Kang, Tae Won. 2006. The Influence of Transformational Leadership of City Mayors on the Empowerment and Creativity of Civil Servants. Ph.D. Dissertation. Chungbuk National University.
- Kim, Jin Yeol. 2014. The Effect of Organizational Justice and Trust on the Organizational Commitment. Master's thesis. Gacheon University.
- Kim, Jong Jin. 2005. The Influence of Leadership and Organizational Culture toward Organizational Effectiveness: Specific to National Universities. Ph. D. Dissertation. Chungbuk National University.
- Kim, Jong Soo. 2015. The Effects of Organizational Culture and Characterization on Organizational Effectiveness. *Korea Policy Review*. 15(1): 1-17.
- Kim, Jung Eun. 2015. The Study of Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Child Care Centers for Children with Disabilities by Mediated-effects Empowerment. *Korean Journal of Early Childhood Special Education*. 15(4): 201-219.
- Kim, Min Jeong, Suk Young Kang, and Mi Ra Chung. 2016. The Effect of Kindergarten Teachers' Empowerment and Organizational Fairness on Job Satisfaction and Career Commitment. *Yeolin Education Review*. 24(1): 127-145.
- Ko, Jong Wook, Myeong Suk Kim, and Jong Pyo Park. 2014. Effect of Organizational Justice on Organizational Effectiveness and the Mediating Role of Supervisor Trust: With a Focus on the MICE Industry Employees. *The Korea Contents Society*. 14(7): 435-448.
- Lee, Da Jung. 2012. The Influence of K Corporation Members on the Organizational Justice to the Job Performance. Master's thesis. Korea University.
- Lee, Jae Hyoung. 2015. Relationship among the Organizational Culture of Instructors at Ski Schools, Empowerment and Organizational Effectiveness. Ph. D. Dissertation. Yongin University.
- Lee, Sung Il and Hee Seung Lee. 2013. Mediating Effects of Psychological Empowerments on the Relationship between Organizational Justices and Innovative Behaviors in Hotel Firms. *Journal of Tourism Management Research*. 17(4): 247-265.
- Lee, Yeon Sook. 2014. Effect of Domestic Airline Companies' Organizational Justice on the Quality of LMX, Empowerment and the Service Oriented Organizational Citizenship Behavior.

- Foodservice Industry Journal*. 10(2): 81-93.
- McClelland, D. C. 1975. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- Miles, R. H. 1980. *Macro Organizational Behavior*. Goodyear Publishing Co.
- Moorman, R. H. 1991. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(5): 845-855.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 4: 222-247.
- Murrell, K. L. 1985. The Development of a Theory of Empowerment: Rethinking Power for Organization Development. *Organization Development Journal*. 3(2): 34-38.
- Niehoff, B. P. and R. H. Moorman. 1993. Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors. *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, Hui Kyoung. 2014. The Relationship among Distributed Leadership, Teacher Empowerment, and School Organizational Effectiveness at Elementary School. Master's thesis. Ewha Womans University.
- Park, In Soon. 2002. The Impact of Social Welfare Organizational Culture on Social Worker's Job Performance. Master's thesis. Chungnam National University.
- Park, Won Woo. 1997. Empowerment: Its Meaning and Application. *Korea Business Review*. 26(1): 115-138.
- Pettigrew, A. M. 1979. Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. 24: 570-581.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath. 1985. The Transformation of Organizational Culture, a Competing Values Perspectives. In Frost, P. J. et. al.(eds.). *Organizational Culture*. 315-334. Beverly Hills: Sage Publications.
- Robbins, S. P. 1983. *Organizational Theory: The Structure and Design of Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Halls.
- Seashore, S. E. and E. Y. Yuchtman. 1967. Factorial of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 12(3): 377-395.
- Sethia, N. K. and M. A. Glinow. 1985. Arriving at Four Culture by Managing the Reward Systems. In Kilmann, R. et. al.(eds.). *Gaining Control of the Culture*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Shim, Won Shul and Ok Gyu Jeon. 2006. An Empirical Study on the Effects of Perceived Compensation Justice on the Organizational Commitment: Focusing on Mediating Role of Trust Types. *The Korean Journal of Human Resource Development*. 8(1): 69-98.
- Shin, Ji Min and Dae Shik Lee. 2014. Analyzing the Influence of Organizational Culture Types to Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korean Industrial Economic Association Report an Regular Academic Conference*. 259-278.
- Shin, Won Cheol. 2015. The Influence of Organizational Culture from Local Autonomous Government on Organizational Effectiveness: Based on Mediator Effect of Organizational Fairness. *Journal of Local Government Studies*. 27(2): 199-220.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy Manage of Journal*. 38(5): 442-1465.
- Steinoff, C. R. and R. G. Owens. 1988. The Organizational Culture and Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis of Organizational Culture in Educational Setting. *Journal of Educational Administration*. 27(3): 17-23.
- Thomas, K. W. and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive Element of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- Thurston, Jr. P. W. and L. Mcnall. 2010. Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices. *Journal of Managerial Psychology*. 25(3): 201-228.
- Vogt, J. F. and K. L. Murrell. 1990. *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*. San Diego, CA: University Associates.
- Yang, Chang Sam. 1994. *Organization Theory*. Seoul: Pakyoungsa.
- Yoon, Bang Seob. 2001. Empowerment: Concept, Theory and Practice. *Yonsei Business Review*. 38(1): 71-111.

## Korean References Translated from the English

- 강대석, 차동욱. 2004. 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 조직과 인사관리연구. 28(1): 263-287.
- 강태원. 2006. 자치단체장의 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 고종욱, 김명숙, 박종표. 2014. 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개역할: MICE산업 종사자들을 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지. 14(7): 435-448.
- 김민정, 강수경, 정미라. 2016. 유아교사의 임파워먼트와 조직공정성이 직무만족과 경력몰입에 미치는 영향. 열린교육연구. 24(1): 127-145.
- 김정은. 2015. 임파워먼트의 매개효과에 따른 전문 어린이집의 조직문화와 조직유효성에 관한 연구. 유아특수교육연구. 15(4): 201-219.
- 김중수. 2015. 조직의 문화와 특성이 조직효과성에 미치는 영향. 한국정책연구. 15(1): 1-17.
- 김종진. 2005. 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진열. 2014. 조직공정성과 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향. 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박원우. 1997. 임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색. 경영학연구. 26(1): 115-138.
- 박인순. 2002. 사회복지기관의 조직문화가 사회복지사의 직무성과에 미치는 영향. 충남대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 박희경. 2014. 초등학교의 분산적 지도성, 교사 임파워먼트, 학교조직효과성 간의 구조관계. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 신원철. 2015. 지방자치단체의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 한국지방자치학회보. 27(2): 199-220.
- 신지민, 이대식. 2014. 조직원이 인식하는 조직문화유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 분석. 한국산업경제학회 정기학술발표대회 논문집: 259-278.
- 심원술, 전옥규. 2006. 보상의 공정 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구: 신뢰 유형의 매개 역할을 중심으로. HRD연구. 8(1): 69-98.
- 안경진. 2014. 조직공정성이 직무성과에 미치는 영향. 경상대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 양창삼. 1994. 조직이론. 서울: 박영사.
- 윤방섭. 2001. 임파워먼트: 개념, 이론 및 실천. 연세경영연구. 38(1): 71-111.
- 이다정. 2012. K공사 구성원의 조직공정성 인식이 직무성과에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이성일, 이희승. 2013. 심리적 임파워먼트가 조직공정성과 혁신행동의 관계에 미치는 매개효과. 관광경영연구. 17(4): 247-265.
- 이연숙. 2014. 국내 항공사의 조직공정성이 LMX 질, 임파워먼트 및 조직시민행동에 미치는 영향. 한국외식산업학회지. 10(2): 81-93.
- 이재형. 2015. 스키학교 지도자의 조직문화와 임파워먼트 및 조직유효성의 관계. 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 전도성, 이재은. 2015. 소방공무원의 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향 분석. 한국위기관리논집. 11(10): 1-18.
- 조철호. 2006. 전자상거래에서 초기신뢰와 재구매 의도에 영향을 미치는 소비자 구매결정요인에 관한 연구: 중소 인터넷 쇼핑몰을 중심으로. 중소기업연구. 28(1): 173-202.
- \_\_\_\_\_. 2015. SPSS/AMOS활용 구조방정식모형 논문통계분석. 서울: 청람.
- 주리에. 2009. 노인복지시설의 조직문화와 조직유효성 관계에서 종사자 임파워먼트의 조절효과. 광주대학교 사회복지대학원 박사학위논문.

---

Received: Sep. 1, 2016 / Revised: Sep. 23, 2016 / Accepted: Sep. 26, 2016

## 구조방정식을 이용한 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성간의 구조관계 분석

국문초록 이 연구는 공무원조직의 구성원이 인식하는 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트 및 조직효과성의 관련성을 알아보고, 임파워먼트의 매개효과를 검증하여 조직효과성에서 조직문화, 조직공정성 및 임파워먼트의 중요성을 규명하였다. 연구결과 첫째, 역할지향문화와 지원지향문화가 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 조직문화는 조직효과성에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 셋째, 조직공정성 중 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 모두 임파워먼트에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 넷째, 조직공정성 중 상호작용공정성만이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 임파워먼트는 조직효과성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시사점으로 첫째, 조직의 경쟁력을 확보하기 위해 조직구성원들의 임파워먼트를 통한 효율적인 인적자원의 운영을 하여야 하며, 둘째, 조직문화에 있어서 권력적 구조를 지양(止揚), 개인의 역할을 중시, 인간관계에 기초한 조직문화를 강화해야 한다. 셋째, 조직공정성과 상호작용을 강화할 수 있도록 해야 한다.

주제어 : 구조방정식 모델 분석, 조직문화, 조직공정성, 임파워먼트, 조직효과성

---

Profiles **Jai Youb Choo** : He received his M.A. from Dongguk University, Korea in 1991. He finished the coursework in the Department of Public Administration at Hanyang University. His research interests included public management, public policy, urban management(powerchoojy@naver.com).

**Jeong Hwan Bae** : He received his M.A., and Ph.D. from Chungbuk National University. He is a associate professor of the Department of Administration at Hanseo University, in which he has taught since 2009. His research interests include public management, public policy, and science technology of policy. He has published over 30 articles in journals and written 3 co-author books(baejh4637@naver.com).