

## The Effect of Remuneration Equity on Organizational Trust and Job Satisfaction of Fire Officials

- A Case of Performance-based Salary System for Assistant Fire Chiefs -

Chang Gil Kim<sup>†</sup>

Department of Fire Safety Management, Mokwon University, 88 Doanbuk-ro, Seo-gu, Daejeon, Republic of Korea

### Abstract

This study analyzed how a performance-based annual salary system influences employees' organizational trust and job satisfaction by applying the organizational equity theory to the salary system of fire officials in South Korea. The study method involves survey for the subjects as well as interviews to draw implications. The results of this study showed that wage equity, including distribution equity, process equity and interactive equity, affects both organizational trust and job satisfaction. This suggested that managerial effort is required to improve organizational trust and job satisfaction by developing the performance-based salary system rather than the seniority-based salary system. In addition, it is found that firefighting organizations should focus on fostering environments where the payment range of performance-based salary system can be annually enlarged and the discretionary authority of implementing agency can be gradually expanded, which is vital to achieve the eventual goal of a performance-based annual salary system.

**Key words:** equity, organizational trust, job satisfaction, performance-based annual salary system

### 1. 서론

1997년 IMF 구제금융 이후 우리나라의 영리기업을 포함한 공공기관에서는 국제화 시대에 경쟁력을 확보하기 위한 수단으로 건전한 재정구조, 높은 수준의 기술, 합리적인 조직관리 등 모두 중요한 요소이지만 무엇보다 개인의 경쟁력을 우선시 하게 되었다. 그 이유는 신자유주의 경향에 따른 개인의 능력과 활동이 조직체의 생산 효율성을 견인하는 기초로 인식했기 때

문이다.

그리고 정부기관의 경우 개인의 경쟁력 확보차원에서 일부 제한적으로 연봉제를 1990년 후반부터 일부 고위직을 대상으로 도입하여 시행하였으나, 대부분의 공무원은 개인의 능력과 업무성과와는 무관하게 직급과 근무연한에 따라 매년 정기승급으로 호봉이 올라가는 연공서열 중심의 호봉제 보수체계로 운영되고 있다. 이러한 호봉제 보수체계는 성과중심의 행정 효율성 제고와 시민중심의 행정서비스를 공급하여야

<sup>†</sup> Corresponding author: Chang Gil Kim, Tel. +82-44-902-2203, Fax. +82-44-902-2210, e-mail. [cgk2200@korea.kr](mailto:cgk2200@korea.kr)

하는 공직환경의 특성과도 어울리지 않으며, 특히 소방령 소방공무원 개개인 측면에서도 연공서열 중심의 호봉제는 금전적 보상을 통한 동기 유발에도 한계가 있었다.

이에 정부에서는 공무원의 보수체계를 연공급 보수체계와 병행하여 능력(실적)주의 보수체계인 연봉제를 1999년부터 도입하여 공직사회의 생산성과 경쟁력을 높이고, 창의적이고 열심히 일하는 공직분위기를 조성하고자 하였으며, 연봉제 보수체계와 같이 탄력적인 보수체계 전환으로 민간부문의 우수한 전문인력을 공직사회 유치에 기여하고, 복잡한 급여체계의 단순화로 급여제도의 투명성을 확보하고자 하였다.

본 연구의 목적은 첫째, 2017년 공무원 보수규정 일부개정에 따른 소방령 소방공무원의 성과급적 연봉제의 공정성 인식을 살펴, 기존 민간기업의 조직 구성원을 대상으로 한 보수공정성 연구와 차별성을 두고 있다. 둘째, 성과급적 연봉제도 운영에 있어 공정성 인식, 조직신뢰 및 직무만족 변인의 중요성을 규명하고, 성별, 직급, 근무지, 근무경력, 평정등급이 각 변인에 미치는 영향의 차이를 규명하고자 하였다. 셋째, 각 기관별로 운영하고 있는 성과급적 연봉제도의 계획수립 절차와 운영에 있어 차이점과 유사점을 살펴보고 향후 소방령 소방공무원의 성과급적 연봉제 보수제도의 안정적인 정착과 발전적인 보수제도 개선에 유용한 정보를 제공하는데 있다.

본 연구의 대상은, 충청권 소방본부에 해당하는 세종·대전·충남·충북소방본부 4개 소방기관의 소방령 소방공무원을 대상으로 하였으며, 심층적으로 가설검증 결과의 의미를 도출하기 위해 4개 소방기관 소속 연봉제 보수제도 담당 공무원과 대상 공무원을 상대로 면접조사를 실시하였다.

여기서 설문문항의 설계는 보수공정성, 조직신뢰, 직무만족과 관련된 변인의 선행연구 결과를 바탕으로 구성하였으며, 연구설문의 타당도와 신뢰도를 유지하기 위해 연구 대상자 180명 중 5.5%인 10명에게 예비 설문지 문항을 설문한 후 해당 결과를 연구 목적과 취

지에 부합하도록 재구조화하여 설문지를 최종 작성하는 파일럿 테스트 방식으로 진행하였다. 그리고 수집된 설문조사 자료의 변인 간의 관계를 검증하기 위해 기술통계분석, 다중회귀분석 등을 실시하였다.

## II. 이론적 배경

우리나라 공무원의 보상체계의 가장 큰 문제점은 연공에 의한 보상 결정과 이로 인해 동기부여 효과가 저감 된다는 점이다. 직급별 봉급표를 보면 직무의 곤란성이나 책임의 정도보다는 주로 재직기간과 직급을 반영하여 설계되어 있다. 또한 기본급의 정기승급은 봉급표에 따라 매년 근속이 증가함에 따라 자동 1호봉씩 승급하는 방식으로 운영되고 있다(Kang, *et. al.*, 2004). 그 결과 국가경쟁력 제고 차원에서 고위 관리직이나 과학기술과 전문지식을 요하는 인력의 경우 민간의 우수인력 영입이 필요한데, 연공에 의한 경직된 기본급 운영은 외부의 우수인력 유입에도 장애요인으로 작용하고 있다(Kim, 2006). 또한 타당성이나 공무원에 대한 동기부여 측면에서도 공무원들의 불만요인이 되고 있으며 공직사회의 효율성 향상에 도움이 되지 못한 것으로 비판받고 있다(Kang, *et. al.*, 2004). 이러한 문제들은 직무의 내용과 난이도와 무관하게 일괄적인 보상체계를 적용하는 현행 연공급적 보상체계에 기인한다고 볼 수 있다. 따라서 2017년 이후 도입된 소방령 소방 공무원의 성과급적 연봉제의 보상결과와 보상절차 그리고 그 과정에서 대인적 처우에 대한 보수 공정성 인식이 소방공무원의 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향력을 살펴 기존 성과연봉제의 민간인 대상 연구와 차별성을 두었다.

### 1. 보수공정성의 개념과 하위개념

Greenberg(1990)에 따르면 조직 공정성(Organizational Equity)이란 조직구성원이 자신의 업무를 수행함에 있어서 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있는지와 그러한 공정한 대우가 직무와 관련된 조직구성원의 행

동 혹은 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하는 개념이다. 따라서 조직 공정성이란 구성원들이 옳다고 신뢰하는 주관적이면서도 기술적인 개념이다 (Cropanzano, *et. al.*, 2007). Adams(1965)의 공정성 이론(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)이 학계에 발표된 이후, 조직공정성을 설명하는 형태뿐만 아니라, 조직 공정성이 특정한 결과에 어떠한 영향을 미치는지 설명하는 이론 역시 다양하게 연구가 진행되어 왔다.

공정성의 하위 개념으로 먼저, 분배 공정성(Distributive Equity)은 자원의 교환 관계에 근거를 두고, 조직구성원이 자신이 투입한 노력의 보상과 관련이 있다. 분배 공정성은 비교 준거가 되는 다른 사람에게 할당되는 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 정도를 말한다 (Rutte & Messick, 1995). Adams(1965)는 분배 공정성에 대한 이론을 확립하였는데, 조직구성원의 투입 대비 결과 비율이 타인의 투입과 결과 비율과 같을 때 공정성을 인지하고, 그렇지 않을 경우에는 불공정성을 인식한다고 하였다.

(Leventhal, 1980)에 따르면 절차 공정성(Procedural Equity)이란 ‘최종결과 획득을 위해 활용된 기준과 과정이 공정한지를 지각하는 정도’라고 정의하면서, 사람들은 절차에 대해 지속적으로 인식하고 평가하며, 절차에 대한 평가는 결과에 대한 공정성 지각에 중요한 영향력을 미친다고 강조하였다. 즉, 과정이 결과보다 더 중요하다고 주장하면서, 절차 공정성의 결정 요인으로 편견 억제(Bias suppression), 일관성(Consistency), 수정 가능성(Correct ability), 대표성(Representative), 정확성(Accuracy), 윤리성(Ethicality)을 제시하였다.

끝으로 상호작용 공정성(Interaction Equity)이란 의사 결정 과정에서 권한을 보유한 자가 보이는 대인적 처우나, 정책과 절차의 실행과정에서 조직구성원이 인식하는 대인적 처우의 공정성을 의미한다. 그동안 상호작용 공정성을 조직 내에서 유지되는 공식적인 특징과 절차를 함께 절차 공정성을 구성하는 하나의 요인으로 평가하는 경향이 있었으나, 최근에는 상호

작용 공정성이 절차 공정성과 구별되는 별개의 특성을 지니고 있는 것으로 연구가 진행되고 있다. 즉, 공정성 있게 체계화된 절차라도 실제 운영과정에서 조직구성원과 상사와의 대인적 처우 방식은 의사 결정자에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또 조직구성원에 따라 다르게 받아들여질 수 있는 심리적, 주관적 요인의 개입 여지가 많다고 할 수 있다.

최근의 연구 경향은 세 공정성 개념의 독립성을 인정하고, 조직 내의 다양한 유효성 변인들에 대한 상호 결합적 효과 또는 개별적인 효과를 인식하는데 연구의 초점을 두고 있다.

본 연구에서는 위의 공정성 이론을 토대로 하여 소방령 소방공무원이 성과급적 연봉에 대해 인식하는 공정성 지각의 하위 변인으로 선행연구 결과에서 도출된 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 포함한 총 3가지를 독립변인으로 정하였다.

## 2. 조직신뢰의 개념과 기능

신뢰의 정의에 대한 연구는 두 가지 측면으로 나누어 볼 수 있는데, 먼저 단일 차원적 정의로서 신뢰의 특성을 무엇으로 정의하는가 하는 관점이다. 즉 단일 차원적 접근은 신뢰를 신념(Belief), 태도(Attitude), 기대(Expectation), 특성(Attribute), 행동(Behavior) 중 어느 하나의 속성으로 정의한다. 두 번째는 신뢰의 다차원적 정의로서 신뢰를 여러 속성들의 종합적 결합으로 보는 시각이다. 즉 다차원적 접근은 신뢰를 여러 속성들의 종합적 결합으로 보고 이를 정서적, 인지적 및 행동적 차원으로 구분하여 정의한다.

조직에서 신뢰의 기능은 첫째, 신뢰는 조직 내에서 통제기능을 대체하는 역할을 한다. 조직 내에서 신뢰가 없다고 가정한다면 여러 가지 형태의 통제기제가 필요하게 된다. 그러나 높은 수준의 신뢰관계가 형성될수록 공식적, 비공식적 통제기제는 반비례하게 된다. 무엇보다 기존의 공식적이고 제도적인 통제기제의 필요성이 감소할 경우 신뢰구축의 순기능은 증가된다. 둘째, Kramer(1999)에 따르면 신뢰는 상호 거래

비용의 절감을 가져다주며, 상호 교환관계에 있어서 신뢰는 일종의 사회적 비용절감 효과를 작용하여 거래비용과 노력의 감소를 가져다준다. Kramer(1999)에 따르면 이 경우 신뢰는 당면한 딜레마적 선택상황에서 어떻게 반응해야 하는가에 대해 신속한 결정을 내릴 때 행위자가 용이하게 사용할 수 있는 일상적 단순 법칙이 된다.

셋째, Collins(2002)에 따르면 신뢰는 좋은 기업(Good company)을 넘어서 위대한 기업(Great company)을 만드는 원동력으로 작용한다. 신뢰가 높은 기업 조직은 구성원 상호간에 협력 증진, 솔직한 피드백 구성원 간의 높은 상호 영향력, 조직 또는 집단의 공동 목표달성에 대한 노력을 이끌어낸다(Ryan & Oestreich, 1998).

본 연구는 조직신뢰의 개념을 측정하기 위해 이론의 간편성, 현장적용의 실용성을 고려하여 단일차원의 조직신뢰의 정의를 재구성하여 설문문항을 구성하였다.

### 3. 직무만족의 의의와 중요성

직무만족에 대한 가장 대표적인 정의는 Locke(1976: 1300)가 정의한 ‘개인의 직무와 직무경험에 대한 평가의 결과로 인해, 긍정적이거나 즐거운 정서적 상태’라고 정의 하고 있다. Reitz(1981)는 직무만족이란 ‘행동, 정보 그리고 정서의 3요소로 구성되어 있으며, 직무에 대한 조직 구성원의 감정이나 느낌’이라고 정의 하고 있다. 이후에도 많은 학자들이 직무만족에 대한 정의를 시도하였지만 본 연구에서는 직무만족에 대한 정의를 정리하기보다는 직무만족에 대한 이론을 간략하게 정리하였다.

직무만족의 중요성을 살펴보면 일반적으로 재화와 서비스의 생산활동에 참여하는 모든 근로자들의 일에 대한 심리적 상태를 직무만족이라 정의하고 있다. 일에 대한 능력과 역량을 가지고 있다고 하더라도, 직무를 수행하는 의지를 가지고 있지 않다면 일에 대한 성과를 기대할 수 없을 것이다. 조직을 운영하는 입장에서는 역량 있는 구성원들이 의욕을 가지고 일을 하도

록 격려하고 지원한다. 일반적으로 직무에 대한 만족감은 직무수행 자체에서 오는 만족감과 성취감 그리고 업무를 함께 수행하는 동료와 하급자와의 인간적인 관계, 상사의 리더십, 업무를 수행하는 장소의 소음, 조명, 온도, 환기 등과 같은 물리적 환경측면과 업무수행과 그 결과에 따른 후생복지와 보상 등에 따라 결정된다고 볼 수 있다.

또한 좀 더 포괄적으로는 최근에 중요성이 대두되고 있는 고용의 안정성, 향후 전망과 비전 등을 포함한다. 이러한 요소들에 의해 결정되는 직무만족은 다시 업무의 성과나 조직에서의 이직에도 많은 영향을 미친다. 이렇게 직무만족은 그 결과가 구성원이 소속된 조직의 성과에 매우 중요한 영향을 미치므로 조직을 경영하는 입장에서는 직무만족도를 제고하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

직무만족의 중요성에 대한 연구로 Shin(1982) 등에 따르면 직무만족이 직무와 관련해 직·간접적으로 매우 중요한 의미를 지닌다고 정리하고 있다. 간접적인 측면에서 중요성을 살펴보면 첫째, 가치판단에서 중요성을 가지며, 둘째, 정신건강의 측면으로 직무에서의 불만족은 다른 부문의 생활에서도 불만을 야기하기 쉽다. 셋째, 육체적 건강에서도 중요하다. 직무불만족의 결과 발생하는 스트레스나 무료함 등이 건강을 해치는 것은 일반적으로 인정할 것이다. 직무만족과 건강에 대한 연구는 의학계를 중심으로 진행되고 있다.

직무자체와 직무만족의 중요성에 대해서는 이견이 없다. 첫째, 직무만족이 직무성과에 영향을 준다는 것은 실증적인 분석에 대한 논란에도 불구하고 대부분의 경영자들이 인정한다(Chen & Spector, 1992). 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 여타 생활에 대해서도 긍정적으로 나타난다. 셋째, 직무만족도가 높을 경우 이직률과 결근율이 낮아지고 생산성은 긍정적 효과가 나타난다(An & Wu, 1990: 104).

넷째, Seo(1997)에 따르면 직무에 대해 만족할 때 대인관계도 원만해질 수 있다. 또한 조직시민행동에

대해 긍정적이라는 연구들도 있다(Song, et. al., 1999: 87-92).

이상과 같이 직무만족의 중요성에 대해서는 공감하고, 직무만족도를 높이기 위한 많은 연구가 이루어지고 있어 본 연구에서도 보수공정성 연구의 종속변인으로 직무만족을 설정하였다.

### III. 연구의 설계

#### 1. 연구모형

보수공정성 인식의 하위 변인으로 결과에 대한 만족도를 의미하는 분배 공정성과, 절차와 기준에 대한 만족도를 의미하는 절차 공정성, 마지막으로 대인적 처우에 대한 만족도를 의미하는 상호작용 공정성을 추가 설정하였다. 이들 변인 간 영향관계를 분석하기 위해 선행연구를 바탕으로 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

#### 2. 연구가설의 설정

##### 1) 보수공정성과 조직신뢰의 가설(보수공정성 → 조직신뢰)

조직공정성의 연구에 있어서 연구자들은 세 가지 하위 변인인 절차공정성, 분배공정성 그리고 상호작용 공정성을 조직 구성원을 대상으로 한 연구에서 절차적 공정성과 분배적 공정성이 조직의 신뢰를 유도하고, 이는 조직의 성과에 영향을 미친다고 제시하였으며, 이들의 연구에서 절차공정성은 분배공정성보다 최고의사결정권자에 대한 신뢰에 영향을 미치지 않는다고 보았다(Alexander & Ruderman, 1987). 국내

연구 사례에서는 조직공정성의 하위변인이 조직신뢰에 미치는 영향 관계를 정리하여 보면, Lee(2017)에 따르면 부산, 경남기업 종사자를 대상으로 기업에서 제공된 보상서비스의 공정성지각과 조직신뢰의 영향관계 연구에서 임금의 공정성이 조직신뢰를 높이는 것으로 나타났으며, 분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직구성원이 직무수행에 따라 받은 보상결과와 분배를 위해 위해 절차와 규칙, 그리고 이런 절차의 설정이나 절차의 실행과정에서 상급자가 주는 처우가 공정하면 공정할수록 조직신뢰가 높음을 뜻한다. 따라서 보상의 공정성은 조직구성원에게 보수의 공정성을 지각하게 하고 이는 조직신뢰를 높인다는 것을 시사한다.

이상의 선행연구들은 조직공정성과 조직신뢰의 영향관계에 있어, 조직공정성의 하위 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 영향관계에 대해서 서로 다른 결론을 도출하고 있으나, 조직공정성이 조직신뢰에 중요한 선행요인이라는 점에서는 의견이 합치된다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 선행연구 결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하고 본 연구에서는 검증하고자 하였다.

*Hypothesis 1-1, distribution equity will have a positive (+) effect on organizational trust.*  
*Hypothesis 1-2, procedural equity will have a positive (+) effect on organizational trust.*  
*Hypothesis 1-2, interactional equity will have a positive effect on organizational trust.*

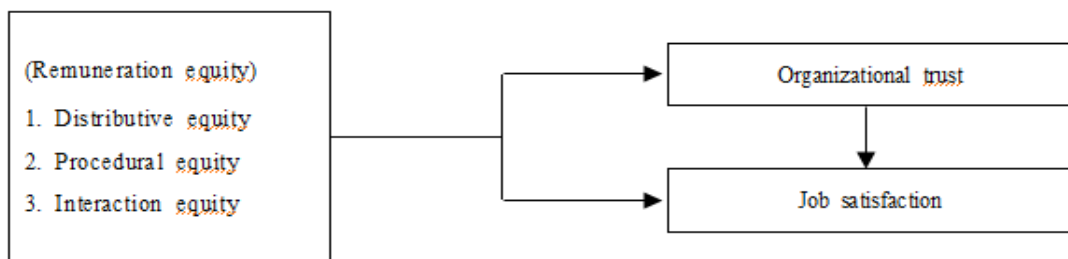


Figure 1. Framework of analysis

## 2) 보수공정성과 직무만족의 가설(보수공정성 → 직무만족)

Lee(2015)에 따르면 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족에 미치는 영향 연구 결과로 직무만족에 절차적공정성과 분배공정성이 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이때 절차공정성이 분배공정성보다 영향을 더 많이 미치는 것으로 나타났다. 따라서 객관적이고 타당한 기준으로 공무원의 성과와 노력, 그리고 보상에 대한 결정이 공정하게 이루어지고 그 결과가 공무원들이 자신의 노력과 성과에 비례한 보상을 받을 수 있다는 기대가 현실화될 때 공무원들은 본인의 직무에 대해 더 많은 자긍심과 보람을 가지고 더욱 열심히 업무를 수행하게 될 뿐만 아니라 조직에 대한 애착과 헌신도도 높아진다고 보았다. 또한 이때 분배공정성 보다 절차적 공정성이 직무만족에 미치는 영향이 크다는 것으로 나타났다.

No(2007)에 따르면 성남시청 공무원 대상으로 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서, 절차공정성보다 분배공정성이 직무만족에 유의한(+ ) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성은 절차적공정성이 직무만족에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다.

Lee(2016)에 따르면 대전과 김천의 사기업 종사자를 대상으로 조직공정성과 직무만족의 영향관계 연구 결과에서 먼저, 분배공정성은 직무만족에 유의한 부(-)의 결과가 나타났다. 이는 설문조사 기간의 임금협상 기간과 겹쳐 조직원의 심리적 동요로 판단했다. 그리고 절차공정성과 상호작용공정성은 직무만족에 유의한 정(+ )의 결과를 나타냈다.

Nam(2015)에 따르면 공공기관 U-콜센터 상담원의 조직공정성과 직무만족의 영향관계를 연구한 결과에서 분배공정성이 직무만족에 통계적 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성이 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성도 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직공정성 인식과 직무만족의 선행연구들의 분석을 통해 분배공정성은 절차공정성 보다 직무만족에의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 알 수 있다. 본 연구에서는 조직공정성을 분배·절차·상호작용 공정성으로 나누어지는 것으로 보고 있고 이러한 연구의 틀에서 직무만족과 관련된 조직공정성의 지각 요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요소는 분배공정성과 상호작용공정성의 요소일 것이라는 것이 판단되어 질 수 있다. 하지만 본 연구에서의 연구 대상자가 소방령 이라는 특수성을 감안 할 때 조직공정성 하위변인들이 직무만족과 어떠한 관계를 가지는 지에 대해 밝히기 위해 세 가지 요인들을 모두 고려할 것이다. 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하고 검증하고자 하였다.

*Hypothesis 2-1, distributive equity will have a positive effect on job satisfaction.*

*Hypothesis 2-2, procedural equity will have a positive effect on job satisfaction.*

*Hypothesis 2-2, interactional equity will have a positive effect on job satisfaction.*

## 3) 조직신뢰와 직무만족의 가설(조직신뢰 → 직무만족)

조직신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행 연구는 다양하게 진행되었다. Kim(2015)에 따르면 외식기업의 경영자 특성에 있어 조직신뢰가 직무만족의 영향관계 연구에서 외식기업 종사자가 인식하는 경영자에 대한 조직신뢰는 직무만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 조직신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하면서, 외식기업 조직신뢰는 종사원의 직무만족도를 높여주는 요소임을 예상할 수 있다 (Hwang & Ha, 2013). 경영자에 대한 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향관계가 형성된다고 한 Back & Shin(2014)의 연구와 중간관리자의 신뢰가 직무만족도에 관계한다는 (Kim & Lee, 2013: 71)의 연구는 이의 관계를 지지해 준다. 한편 조직신뢰 요인 중 조직에 대한 신뢰가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 (Chang & Lee, 2015)의 연구는 외식산업 종사자들의 조직신뢰는 직무만족과 밀접한 영향관계에 있음을 알

수 있다.

Shore and Shore(1995)는 조직신뢰와 상사신뢰는 조직과 개인 간의 관계 형성에 영향을 미치고, 직무에 대한 만족도를 증진하는데 중요한 역할을 한다고 하였으며, 이러한 내용은 Seo(1997)의 연구에서 조직신뢰와 직무만족과의 영향 관련성이 강조되었다.

이상의 선행연구를 통해 조직신뢰를 독립변인으로 직무만족을 종속변인으로 하여 영향관계에 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하고 검증하고자 하였다.

*Hypothesis 3, organizational trust will have a positive effect on job satisfaction.*

### 3. 자료수집과 연구방법

본 연구의 대상은 충청권 세종·대전·충남·충북 소방본부를 대상으로 하였으며, 그 소속직원 중 2019년도 기준 성과급적 연봉제 대상, 소방령 소방공무원 180명을 대상으로 하여 설문에 응답한 98명(54%)을 최종 연구대상으로 하였으며, 이후 보다 심층적으로 가설검증 결과의 의미를 도출하기 위해 4개 소방본부 소속 연봉제 보수제도 설계 공무원과 수급 소방공무원 10명을 대상으로 면접조사를 실시하였다.

본 연구는 선행연구의 이론을 토대로 보수공정성과 조직신뢰의 관계, 보수공정성과 직무만족의 관계 그리고 조직신뢰와 직무만족의 영향관계를 가설로 설정하였다. 또한 성별, 직급, 근무지, 근무경력, 평정등급의 조건이 보수공정성과 조직신뢰 및 직무만족 간의 영향관계를 조절변인으로 하는 가설로 설정하였으며, 가설검증을 위해서 설문조사를 통한 실증분석으로 가설을 검증하고, 이후 가설검증 결과를 면접조사를 실시하여 그 의미를 분석하였다.

여기서 설문문항의 설계는 보수공정성, 조직신뢰, 직무만족과 관련된 변인의 선행연구 결과를 바탕으로 구성하였다. 우선, 연구설문의 타당도와 신뢰도를 유지하기 위해 연구 대상자 180명 중 5.5%인 10명에게

예비설문지 문항을 설문한 후 그 결과를 본 연구 목적에 맞게 재구조화하여 설문지를 최종 작성하는 파일럿 테스트 방식으로 진행하였다.

그리고 수집된 설문조사 자료의 변인 간의 관계를 검증하기 위해 기술통계분석, 다중회귀분석 등을 실시하였으며 이러한 과정에서 데이터처리를 위해 SPSS 통계 프로그램을 활용하였다. 설문조사는 2019년 8월부터 10월까지 40일 동안 설문조사를 진행하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 표본의 구성특성

최종 98명을 대상으로 수집한 자료를 분석한 표본의 구성 결과로 성별은 남성이 94명(95.9%), 여성이 4명(4.1%)이며, 경력은 25년 미만인 12명(12.2%), 25년 이상 30년 미만인 56명(57.1%), 30년 이상 30명(30.7%)으로 나타났다. 성과급적 연봉 책정등급은 A등급이 57명(58.1%)로 전체의 절반 이상의 비중을 차지하였고, B등급 32명(32.6%)와 S등급 9명(9.3%) 순으로 나타났다. 자세한 내용은 다음의 <Table 1>과 같다.

그리고 본 자료를 대상으로 왜도와 첨도를 분석한 결과 왜도(skewness)는 분배공정성(.326), 절차공정성(-.456), 상호작용공정성(-.276), 조직신뢰(-.463), 직무만족(.208)으로 절대값을 1을 벗어나지 않아 정규분포 모형으로 적합하게 나왔다. 또한 첨도(kurtosis)는 분배공정성(-.587), 절차공정성(-.016), 상호작용공정성(-.318),

Table 1. Characteristics of fire fighters(N=98)

Division		Frequency(number of people)	Composition ratio(%)
Gender	Man	94	95.9
	Woman	4	4.1
Careers	less than 25 years	12	12.2
	25 to 30 years	56	57.1
	over 30 years	30	30.7
Performance annual salary rating	S grade	9	9.3
	A grade	57	58.1
	B grade	32	32.6
	C grade	-	-

조직신뢰(-.300), 직무만족(.263)으로 정규분포 모형으로 적합하게 나왔다.

2. 타당도 분석

1) 보수공정성에 대한 탐색적 요인분석 결과

본 연구에서는 보수공정성에 대한 탐색적 요인분석 결과 누적 분산비율은 약 68%이며 측정변인들에 의하여 68%의 정보가 추출되었음을 알 수 있다. 또한 보수공정성 요인에 대한 KMO 측도는 .708로 요인분석을 위한 변인들의 선정이 적당 한편이다. 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정결과 <Table 2>와 같이  $\chi^2=5521.904(p=.000)$ 으로 나타나 요인분석으로 사용이 적합하다.

2) 조직신뢰에 대한 탐색적 요인분석 결과

조직신뢰에 대한 탐색적 요인분석 결과 누적 분산 비율은 약 58%이며 측정변인들에 의하여 58%의 정보

Table 2. Remuneration equity factor analysis results

Question	1	2	3	Commonness
Procedural equity 1	0.859	0.198	0.198	0.693
Procedural equity 4	0.796	0.080	0.257	0.709
Procedural equity 3	0.764	0.448	-0.009	0.871
Procedural equity 6	0.731	0.132	0.360	0.679
Procedural equity 7	0.724	0.329	0.150	0.892
Procedural equity 5	0.675	0.033	0.185	0.786
Procedural equity 2	0.485	0.250	0.276	0.856
Distribution equity 5	0.354	0.875	-0.014	0.554
Distribution equity 3	0.075	0.863	0.346	0.675
Distribution equity 4	0.173	0.776	0.214	0.680
Distribution equity 6	0.021	0.726	0.508	0.491
Distribution equity 2	0.327	0.657	0.413	0.706
Distribution equity 1	0.493	0.644	0.188	0.681
Interaction equity 1	0.247	0.230	0.861	0.816
Interaction equity 5	0.227	0.128	0.782	0.655
Interaction equity 2	0.470	0.195	0.645	0.456
Interaction equity 4	0.119	0.232	0.623	0.374
Interaction equity 3	0.384	0.368	0.520	0.784
Eigenvalue	4.710	4.219	3.426	
Cumulative dispersion(%)	26.166	49.607	68.643	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure=.708, $\chi^2=5521.904$ p=.000				

Table 3. Organizational trust factor analysis results

Question	1	Commonness
Organizational trust 6	.887	.788
Organizational trust 7	.815	.664
Organizational trust 5	.802	.643
Organizational trust 2	.767	.588
Organizational trust 4	.702	.492
Organizational trust 3	.682	.466
Organizational trust 1	.676	.457
Eigenvalue 4.096	Cumulative dispersion(%) 58.520	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure=.812, $\chi^2=1034.291$ p=.000		

가 추출되었음을 알 수 있다. 또한 보수공정성 요인에 대한 KMO 측도는 .812로 요인분석을 위한 변인들의 선정이 꽤 좋은 편이다. 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정결과 <Table 3>과 같이  $\chi^2=1034.291$  (p=.000)로 요인분석의 사용이 적합하다.

3) 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과

직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과 누적 분산 비율은 약 66%이며 측정변인들에 의하여 66%의 정보가 추출되었음을 알 수 있다. 또한 보수공정성 요인에 대한 KMO 측도는 .824로 요인분석을 위한 변인들의 선정이 꽤 좋은 편이다. 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정결과 <Table 4>와 같이  $\chi^2=1467,947$  (p=.000)로 요인분석의 사용이 적합하다.

Table 4. Job satisfaction factor analysis results

Question	1	Commonness
Job satisfaction 3	.916	.839
Job satisfaction 2	.847	.717
Job satisfaction 6	.843	.711
Job satisfaction 5	.837	.701
Job satisfaction 1	.810	.656
Job satisfaction 4	.796	.633
Job satisfaction 7	.644	.415
Eigenvalue 4.673	Cumulative dispersion(%) 66.751	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure=.824, $\chi^2=1467.947$ p=.000		

Table 5. Reliability analysis result

Research variable		Question number	Cronbach's $\alpha$
Repair equity	Distribution equity	6	.919
	Procedural equity	7	.872
	Interaction equity	5	.825
Organizational trust		7	.876
Job satisfaction		7	.914

3. 신뢰도 분석결과

각 변인에 대한 신뢰도(reliability)를 검증한 결과 <Table 5>와 같이 세 가지 변인 모두 0.8이상의 값으로 나타나 각 연구변인을 구성하는 항목 사이에 내적일관성이 높게 나타났다.

4. 가설검증 결과

1) 보수공정성과 조직신뢰 관계의 영향력

보수공정성이 조직신뢰에 의미있는 영향을 주는가에 대한 가정의 분석을 위해 다중회귀분석을 활용하여 유의성을 검증하였다. 회귀분석 결과를 토대로 기본적인 가정 충족 여부에 대한 잔차 통계량을 확인하였으며, 그 결과 회귀모형에서 등분산성의 가정이 충족되었다. 또한 DW통계량이 1.927로 기준치 2에 근접하게 나타나 독립성의 가정 역시 충족되었다. 다중 공선성의 공차한계는 0.9보다 작게 나타났으며, VIF 통계량은 10보다 작게 나타나, 다중 공선성의 문제가 발생하지 않은 것으로 본다. 해당 결과에 대한 관련 내용은 다음의 <Table 6>과 같다.

이 연구모형은 조직신뢰의 영향요인인 보수공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 조직

Table 6. The effect of remuneration equity on organizational trust

Independent variable	Standard-ization	t	p	Collinearity statistic	
	$\beta$			Tolerance	VIF
(Constant)		1.287	.199		
Distribution equity	.042	2.834	.004**	.565	1.771
Procedural equity	.907	2.977	.000***	.425	2.356
Interaction equity	.134	7.748	.000***	.419	2.388

$R^2=.967$ , Modified  $R^2=.966$ ,  $F=2159.909$  (df1=3, df=266),  $p=.000$   
 \*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ , DW=1.927

신뢰의 96.6%를 설명하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 또한 보수공정성의 3개 하위요인 모두 조직신뢰에 의미있는 영향을 주는 것으로 나타났다.

2) 보수공정성과 직무만족 관계의 영향력

보수공정성이 직무만족에 의미있는 영향을 주는가에 대한 가정의 분석을 위해 다중회귀분석을 활용하여 유의성을 검증하였다. 회귀분석 결과를 토대로 기본적인 가정 충족 여부에 대한 잔차 통계량을 확인하였으며, 그 결과 회귀모형에서 등분산성의 가정이 충족되었다. 또한 DW통계량이 1.993로 기준치 2에 근접하게 나타나 독립성의 가정 역시 충족되었다.

다중 공선성의 공차한계는 0.9보다 작게 나타났으며, VIF 통계량은 10보다 작게 나타나, 다중 공선성의 문제가 발생하지 않은 것으로 본다. 해당 결과에 대한 관련 내용은 다음의 <Table 7>과 같다.

Table 7. The effect of remuneration equity on job satisfaction

Independent variable	Standard-ization	t	p	Collinearity statistic	
	$\beta$			Tolerance	VIF
(Constant)		2.120	.055		
Distribution equity	.923	1.816	.000***	.565	1.771
Procedural equity	.120	3.328	.000***	.425	2.356
Interaction equity	.009	1.991	.004**	.419	2.388

$R^2=.991$ , Modified  $R^2=.991$ ,  $F=9526.931$  (df1=3, df2=266),  $p=.000$   
 \*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ ,  $p<.05$ , DW=1.993

이 연구모형은 직무만족의 영향요인인 보수공정성의 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 직무만족의 99.1%를 설명하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 또한 보수공정성의 3개 하위요인 모두 직무만족에 의미있는 영향을 주는 것으로 나타났다.

3) 조직신뢰와 직무만족 관계의 영향력

조직신뢰가 조직만족에 유의한 영향을 미치는가에 대한 분석을 위하여 회귀분석을 이용해 유의성을 검증하였다. 회귀분석 결과 기본적인 가정 충족 여부에 대한 판단을 위해 잔차 통계량을 확인하였으며, 그 결과

회귀모형에서 등분산성의 가정이 충족되었다. 또한 DW통계량이 1.970로 기준치 2에 가깝게 나타나 독립성의 가정 역시 충족되었다. 다중 공선성의 공차한계는 0.9보다 작게 나타났으며, VIF 통계량은 10보다 작게 나타나, 다중 공선성의 문제가 발생하지 않은 것으로 본다. 이와 관련한 내용은 다음의 <Table 8>과 같다.

본 연구가설의 검증결과를 정리하면 첫째, 조직신뢰의 종속변인에 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 보수공정성의 독립변인은 양(+)의 상관관계(.594, .979, .771)를 나타냈으며, 통계적으로 유의미하여 가설이 채택되었다. 추가로 실시한 위계적 회귀분석에서는 독립변인 간에 조직신뢰(종속변인)에 미치는 영향력의 차이를 분석한 결과 상호작용 공정성은 35.1%, 절차공정성이 60.8%, 분배공정성 7.0%의 순으로 영향력의 차이를 나타냈다. 둘째, 직무만족의 종속변인에 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 보수공정성의 독립변인은 양(+)의 상관관계(.991, .677,

.649)를 나타냈으며, 통계적으로 유의미하여 가설이 채택되었다. 추가로 실시한 위계적 회귀분석에서는 독립변인 간에 직무만족(종속변인)에 미치는 영향력의 차이를 분석한 결과 절차공정성은 23.7%, 상호작용 공정성이 6.3%, 분배공정성 3.0%의 순으로 영향력의 차이를 나타냈다.

셋째, 보수공정성에 대한 조직신뢰와 직무만족에 있어 양(+)의 상관관계(.645)를 나타냈으며, 통계적으로 유의미하여 가설이 채택되었다.

### V. 결론

본 연구를 통해서 소방령 소방공무원에게 적용되는 성과급적 연봉제도의 보수공정성 현황을 가설을 통해 측정해 보고, 합리적 제도 운영 방안이 무엇인지를 살펴보았으며, 보수공정성과 조직신뢰 및 직무만족 간의 유의한 영향관계와 보수공정성 하위 변인으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정의 영향의 위계도 살펴보았다.

이러한 연구결과를 바탕으로 소방공무원 대상 성과급적 연봉제의 합리적 운영방안에 대한 제도운영 차원의 정책적 함의와 보수공정성과 조직신뢰 및 직무만족의 가설검정 결과에서 나타난 정책적 함의를 구분하여 제시하면, 성과급적 연봉제의 평가방법, 지급단위 구분, 평가항목 등에 관한 면접조사 결과에서 나타난 성과급적 연봉제의 합리적 운영방안으로 첫째, 성과급적 연봉제의 취지를 살릴 수 있는 성과기준을 조직 구성원에 의한 상향적 의사결정 방식으로 마련하고, 연공서열 성격의 근무평정 요소를 성과연봉 산출요소에서 최소화 하여야 한다. 성과기준은 개인의 성과만을 측정하기 보다는 부서평가, 협업 역량, TF 참여성과 등 조직에서의 협업 역량을 동시에 측정하여야 한다.

둘째, 소방령 소방공무원 전체를 대상으로 성과급적 연봉제를 적용할 경우 업무의 특성과 내용이 차별성을 갖기 곤란하여 기준 설정과 결과 수용성이 떨어

Table 8. The effect of organization trust on job satisfaction

Independent variable	Standard-ization	t	p	Collinearity statistic	
	$\beta$			Tolerance	VIF
(Constant)		.210	.000		
Organizational trust	.857	13.800	.000***	.425	2.356

$R^2=.415$ , Modified  $R^2=.413$ ,  $F=1009.059$  (df1=1, df=268),  $p=.000$   
 \*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ , DW=1.970

Table 9. Hypothesis verification results

Content	Adoption or not
Hypothesis 1-1, distribution equity will have a positive (+) effect on organizational trust.	Adoption
Hypothesis 1-2, procedural equity will have a positive (+) effect on organizational trust.	Adoption
Hypothesis 1-3, interactional equity will have a positive effect on organizational trust.	Adoption
Hypothesis 2-1, distributive equity will have a positive effect on job satisfaction.	Adoption
Hypothesis 2-2, procedural equity will have a positive effect on job satisfaction.	Adoption
Hypothesis 2-3, interactional equity will have a positive effect on job satisfaction.	Adoption
Hypothesis 3, organizational trust will have a positive effect on job satisfaction.	Adoption

질 수 있다. 따라서 관리자 측면의 성격이 높은 소방본부의 담당(과장) 보직자를 중심으로 역할과 책임이 비교적 큰 보직자로 한정하여 성과급적 연봉제를 적용할 필요가 있다.

셋째, 성과연봉제의 성공과 실패를 결정하는 것은 결국 합리적이고 투명한 평가로 귀결될 것이다. 성과급적 연봉제는 개인의 성과를 보수 지급과 연계하여 동기를 부여하고, 조직은 성과를 창출하고자 하는 제도이기에 조직구성원의 성과에 대한 공정하고 객관적인 평가가 마련되지 않고서는 절대로 성공할 수 없다. 따라서 중요한 것은 조직 구성원의 신뢰를 받을 수 있는 평정제도의 개발과 확립에 있다.

넷째, 조직구성원간에 평가결과에 대하여 승복하는 조직문화가 정착되어야 한다. 열심히 일한 만큼 보상을 받는다는 인사고과 원칙을 수용하는 조직문화가 형성되기 위해서는 조직구성원 간의 신뢰형성을 위한 노력과 관심이 필요하다.

다음 보수공정성과 조직신뢰 및 직무만족의 가설 검증 결과와 면접조사 결과를 정리하여 정책적 함의를 제시하면, 첫째, 소방공무원들은 자신이 공정하게 대우받지 못했다고 인식하면 그 상황을 자신의 인식 수준으로 맞추기 위해 노력할 것이며, 이로 인해 역량 등 투입을 조절하거나 보상에 대한 인식을 변경할 것이고, 또는 비교 대상을 바꿔 긴장을 줄이려고 하며, 상당한 수준의 불공정성을 인식하는 경우에는 소방공무원들이 그것을 줄이기 위한 행동을 취할 가능성이 높다는 것을 실증적으로 밝혔다. 예를 들어 소방공무원들이 타 직원과의 업무협조에 소극적이거나, 주어진 시간 내에 업무를 마치지 않으려고 하거나, 기관 내에서 불평의 의견을 개진하여 협업 역량을 저하시키는 행동 등이 불공정성을 인식하여 나타나는 행태이다. 그간 이러한 사례가 발생할 경우 기관에서도 그러한 소방공무원들을 대상으로 단조로운 직무에 배치하고, 성과급을 줄이거나 근무성적평정에서 저평가하는 사례도 있었다.

둘째, 소방공무원들은 자신의 투입과 보상을 적절

한 다른 공무원과 비교한 후에야 보수공정성을 고려하여 인식한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 준거 대상들은 같은 기관 내의 소방공무원일 수도 있고, 다른 기관의 소방공무원 일 수도 있다. 후자일 경우 인사권자는 다른 기관의 소방공무원에게 제공하는 것을 통제할 수 없는 경우도 있다.

셋째, 기관의 보수공정성에 대한 문제는 소방공무원에게 보상되는 보수액 자체보다는 부서장이나 의사결정자로부터 관심에 의해 더 많은 영향을 미친다. 보수의 공정성인식은 규칙과 절차가 어떤 과정을 거쳐 결정되었는지, 또한 자신에게 영향을 미칠 수 있는 의사결정을 할 때, 자신을 포함한 소방공무원들과 얼마나 협의·소통하는지에 의해서 영향을 받는다는 것을 밝혔다.

특히, 성과와 비례하여 성과급적 연봉의 차등액이 큰 민간기관과 달리 성과급적 연봉제의 차등이 상대적으로 적고, 그 기준이 「공무원 보수규정」에 따라 재량의 범위가 한정되어있는 정부기관의 경우 제도도입의 취지가 낮아질 수 있다는 의견도 면접조사를 통해 제시되었다. 따라서 성과연봉의 범위를 연차적으로 향상시킬 필요성과 함께 공무원 보수제도를 관리하는 인사혁신처에서 연봉제 적용기관의 재량 범위를 단계적으로 확대하여 성과급적 연봉제가 본래 목적을 달성하기 위한 여건을 마련할 필요가 있다.

## References

- Adams, J. S. 1963. Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5): 422-436.
- Alavi, H. R., et. al. 2003. The Relationship Between Self-esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations. *Public Personnel Management*. 32(4): 591-599.
- Angle, H. L. and J. L. Perry. 1986. Dual Commitment and Labor-management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*. 29(4): 31-50.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 6(1): 32-40.

- Bies, R. J. and J. S. Moag. 1986. *Interactional Justice: Communication Criteria of Equity*. In R. J. Lewicki, B. H. Bazerman. eds. *Research on Negotiation in Organizations*. Wiley.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Choi, Dong Hwang. 2012. A Study on the Influence of Inter-personal Trust on Organizational Citizenship Behavior and Effectiveness. Ph.D. Dissertation. The Catholic University of Korea.
- Choi, Jae Wook. 2013. The Effects of Trustworthiness and Organizational Trust on Organizational Effectiveness. Ph.D. Dissertation. Dongyang University.
- Choi, Won Seok and Jae Hyun Ha. 2017. The Structural Relationships Among Organizational Justice, Organizational Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Secondary School Physical Education Teachers. *Journal of Korea Sports Education*. 12(4): P37-51.
- Chung, Mee Young. 2012. The Influence of Interactional Justice and Trust Within Organization on Reflective Learning and Work Behaviors in the Workplace. Ph.D. Dissertation. Chung-Ang University.
- Chung, Seung Jo. 2002. The Influence of Organizational Justice on Pay Satisfaction and Organizational Effectiveness of Hospital Employees. Master's Thesis. Inje University.
- Crop anzano, R. and J. Greenberg. 1997. Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In C. L. Cooper and I. T. Robertson. eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Farh, J. L., P. M. Podsakoff, and D. W. Organ. 1990. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Equity and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*. 16(4): 705-721.
- Firestone, W. A. and J. R. Pennell. 1993. Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research*. 63(Winter): 489-525.
- Jeong, Young-Hee. 2013. Relation Analysis Related to Achievement Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, According to the Perceived Organizational Justice Based on Performance Based Pay System. Ph.D. Dissertation. Joongbu University.
- Joo, Hyun Sik, Seung Hyun Yun, and Hwa Kyung Kim. 2007. The Impact of Convention Center Employee Job Characteristics on Organization Commitment, Job Satisfaction, and Citizenship Behavior. *Korean Journal of Tourism Research*. 21(4): 43-60.
- Kim, Hye Suk. 2013. The Effects of Justice Perception with Regard to Performance Bonus System on Organizational Effectiveness. Master's Thesis. Incheon National University.
- Kim, Hyung Sun. 2016. The Structural Relationships among Equity of Teacher Merit Pay, Feedback Acceptance, Self-development Motivation and Organizational Commitment. Ph.D. Dissertation. Incheon National University.
- kim, Jun Seok. 2013. The Difference in Equity Sensation Related to the Form of Bonuses and the Impact of Self-efficacy on Organizational Effectiveness. Master's Thesis. Kyunghee University.
- Kim, Myeong Hyune. 2006. The Effect of the Organizational Equity Perception for Private Security Guard on the Organizational Commitment and the Organizational Citizenship Behavior. Ph.D. Dissertation. Kyonggi University.
- Kim, Seong Geon and Jung Hwa Kim. 2015. A Study on the Effect of Perception of Equity on the Reliability of Managers in Performance Payment. Korean Academy of Organization and Management Publication Paper. 193-214.
- Kim, Se Won. 2016. A Study on Validity of Introduction of a Portion of Annual Salary based on Performance for Public Organization. Master's Thesis. Seoul National University of Science and Technology.
- Ko, Su Hyeon. 2004. Study on the Determinants of Trust in Organization. Master's Thesis. Seokyeong University.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh. 1994. Citizenship Behaviour and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3): 656-669.
- Konovsky, M. A., R. Folger, and R. Cropanzano. 1987. Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes. *Representative Research in Social Psychology*. 17(3): 15-24.
- La, Soon Ja. 2005. Job Satisfaction and Organizational Commitment Impact of Teacher's Pay-for-performance Perception. Master's Thesis. Korea University.
- Lee, Jong Wan. 2015. A Study on the Effect of Perception of

- Justice about Pay for Performance System on the Organizational Effectiveness. Ph.D. Dissertation. Yeungnam University.
- Lee, Kyung Ho. 2010. A Study on Effect of Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. Ph.D. Dissertation. Dankook University.
- Levering, R. 2002. *A Great Place to Work*. Scotland: Avon books.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Equity Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- Moyle, P. 1995. The Role of Negative Activity in the Stress Process: Test of Alternative Models. *Journal of Organizational Behavior*. 16(11): 647-658.
- Quinn, R. P. and T. W. Manfione. 1973. Evaluation Weighted Models of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story. *Organizational Behavior and Human Performance*. 15(4): 47-49.
- Reyes, P. 1990. Organizational Commitment of Teachers. In Pedro Reyes. ed. *Teachers and Their Workplace*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Riehl, C. and J. Sipple. 1996. Making the Most of Time and Talent: Secondary School Organizational Climates, Teaching Task Environments, and Teacher Commitment. *American Educational Research Journal*. 15(7): 8-9.
- Ryu, Geun Hyeok. 2015. The Effects of Teacher's Perception on the Justice of Teacher's Merit-pay on Teacher's Commitment to Teaching in Elementary School. Master's Thesis. Inha University.
- Salancik, G. R. 1977. Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamic*. 6(1): 62-80.
- Seo, Dae Gyo. 2010. The Relationships of Corporate Social Responsibility, Organizational Trust and Organizational Effectiveness. Ph.D. Dissertation. Dongyang University.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson. 1991. Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & In-role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3): 601-618.
- Wright, B. E., et. al. 2004. Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*. 33(1): 70-90.
- Korean References Translated from the English*
- 고수현. 2004. 조직신뢰에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 석사학위논문. 서경대학교 대학원.
- 김명현. 2006. 민간경비원의 조직공정성지각이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 경기대학교 대학원.
- 김성건, 김중화. 2015. 성과급의 공정성 지각이 경영자 신뢰도에 미치는 영향에 관한 연구. 2015 한국인사관리학회 춘계학술대회 발표논문집. 193-214.
- 김세원. 2016. 공공기관 성과연봉제 도입 타당성에 대한 연구. 석사학위논문. 서울과학기술대학교.
- 김준석. 2013. 성과급 형태에 따른 공정성 지각의 차이 및 자기효능감이 조직유효성에 미치는 영향. 석사학위논문. 경희대학교 대학원.
- 김형선. 2016. 교사 성과상여금 지급의 공정성, 피드백 수용도, 자기계발동기, 조직헌신 간의 구조 관계. 박사학위논문. 인천대학교 대학원.
- 김혜숙. 2013. 성과상여금에 대한 공정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향. 석사학위논문. 인천대학교 대학원.
- 노덕선. 2009. 스포츠센터 조직구성원의 조직공정성, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계. 박사학위논문. 서남대학교 대학원.
- 리순자. 2005. 교원 성과상여금 지급제도에 대한 지각이 교원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문. 고려대학교.
- 서대교. 2010. 기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직효과성 간의 관계. 박사학위논문. 동양대학교 대학원.
- 유근혁. 2015. 개인성과급에 대한 초등교사의 공정성 인식이 교사헌신에 미치는 영향. 석사학위논문. 인하대학교 대학원.
- 이경호. 2010. 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 이종완. 2015. 성과연계보상제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문. 영남대학교 대학원.
- 전숙영. 2015. 보상과 공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 한성대학교.
- 정미영. 2012. 일터에서 상호작용 공정성과 조직 내 신뢰가

- 성찰학습과 업무수행행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 정승조. 2002. 임금에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문. 인제대학교 대학원.
- 정영희. 2013. 교원 성과급에 대한 공정성 인식과 성취동기, 조직헌신, 직무만족의 관계 분석. 박사학위논문. 중부대학교 대학원.
- 주현식, 윤승현, 김화경. 2007. 컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향. 관광연구. 21(4): 43-60.
- 최동황. 2012. 조직 구성원 간 신뢰가 조직시민행동 및 조직성과에 미치는 영향. 박사학위논문. 가톨릭대학교 대학원.
- 최원석, 하계현. 2017. 중등체육교사의 조직공정성 인식과 조직신뢰, 직무만족, 조직몰입간의 구조적 관계. 한국체육교육학회지. 12(4): 37-51.
- 최재욱. 2013. 신뢰성과 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문. 동양대학교 대학원.

---

Received: Oct. 6, 2020 / Revised: Oct. 8, 2020 / Accepted: Oct. 8, 2020

## 소방공무원의 보수공정성이 조직신뢰와 직무만족에 미치는 영향 연구

- 소방령 소방공무원의 성과급적 연봉제를 중심으로 -

국문초록 본 연구는 조직공정성 이론을 소방공무원(소방령 계급)의 성과급적 연봉제 영역에 적용하여 성과급적 연봉제가 어떻게 조직 구성원들의 조직신뢰와 직무만족에 영향을 미치는지를 분석하였다. 연구 방법은 연구 대상자에게 설문조사를 실시하였고, 합의점 도출을 위해 인터뷰를 진행 하였다. 그 결과 보수 공정성의 분배 공정성·절차 공정성·상호작용 공정성 모두 조직 신뢰와 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 소방공무원의 성과급적 연봉제 제도 시행에 있어 과거의 연공 서열 중심으로 성과급적 연봉을 결정하기보다는 업무의 성과 중심으로 제도를 운영하여 조직신뢰와 직무만족을 높일 수 있는 조직관리의 필요성을 제시하였다. 또한 성과급적 연봉제의 대상금액 범위를 연차적으로 향상시키고, 본제도 시행기관의 재량의 범위도 단계적으로 상향시켜 성과급적 연봉제가 본연의 목적을 달성하기 위한 여건을 마련할 필요가 있다.

주제어 : 공정성, 조직신뢰, 직무만족, 성과급적연봉제

Profiles **Chang Gil Kim** : He received Ph.D. from Mokwon University. Now he is a part-time lecturer at Mokwon University. His subject of study is the theory of administrative organization. He has years of experience in central and local governments (cgk2200@korea.kr).