

## 공공조직 내 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향분석: 조직공정성지각의 매개효과를 중심으로

차현우\*  
오성엽\*\*  
최원우\*\*\*  
황희영\*\*\*\*

본 연구의 목적은 공공조직 구성원의 조직정치에 대한 인식이 조직몰입에 영향을 미치는 과정과 이러한 과정에서 조직공정성지각(분배적, 절차적, 상호작용적 공정성)의 매개효과를 규명하는 데 있다. 이를 위해 본 연구에서는 Baron & Kenny의 3단계 매개효과 검증방법을 적용하였으며, 부트스트래핑 기법을 통해 매개효과의 통계적 유의미성을 검증하였다. 분석결과, 조직정치지각은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성지각은 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계에서 부분매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 공공조직의 효과적인 관리를 위해 통합적 공정성 관리체계 구축과 불공정한 조직정치 차단을 위한 제도적 장치 마련이 필요함을 시사한다.

주제어: 조직정치지각, 조직몰입, 조직공정성지각

\* 동의대학교 소방방재행정학과 재난관리학전공 석사과정에 재학 중이며, 주요 관심 분야는 재난관리, 조직이론 등이다(E-mail: hwcha0329@naver.com).

\*\* 동의대학교 소방방재행정학과 재난관리학전공 석사과정에 재학 중이며, 주요 관심 분야는 재난관리, 조직이론, 제도주의 등이다(E-mail: oykojk501@daum.net).

\*\*\* 동의대학교에서 재난관리학 석사학위를 취득하고 현재 동의대학교 소방방재행정학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심 분야는 재난관리, 조직이론, 제도주의 등이다(E-mail: circlecowl23@naver.com).

\*\*\*\* 고려대학교 행정학 박사학위를 취득하고 현재 동의대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 사회적 자본, 정책분석/평가, 지방재정 등이다(E-mail: hhy@deu.ac.kr).

## I. 서론

조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표와 가치에 신뢰와 애착을 느끼며, 조직의 일원으로서 소속감을 유지하고자 하는 심리적 상태를 의미한다(Porter et al., 1974). 이러한 조직몰입은 오랫동안 조직 효과성의 주요 예측변수로 인식되어 왔으며, 구성원의 태도 및 행동, 나이가 조직성과를 이해하는 데 있어 중요한 개념으로 자리매김해 왔다. 특히, 공공조직의 경우 민간조직에 비해 금전적 보상이나 인센티브 제공에 구조적 제약이 크기 때문에 구성원들의 심리적 몰입이 성과 향상과 우수 인재의 유지에 핵심적인 요인으로 작용한다는 점에서 그 중요성이 더욱 부각되어 왔다(Porter et al., 1974; 김도윤·나태준, 2015). 즉, 공공조직에서는 풍부한 물질적 보상 대신 조직에 대한 신뢰와 애착, 공공가치에 공감과 헌신이 구성원의 노력과 지속적인 재직을 이끄는 주요 동력으로 기능한다는 것이다.

공공조직은 그동안 구성원의 조직몰입을 높이기 위해 다양한 노력을 기울여 왔다. 그럼에도 불구하고 공무원의 조직몰입 수준은 여전히 낮은 편이며, 오히려 일부 조직에서는 감소하는 경향마저 나타나고 있다(한국행정연구원, 2025). 이는 기존 접근 방식이 조직몰입을 저해하는 핵심 요인을 충분히 반영하지 못했을 가능성을 시사한다. 기존 연구들은 주로 리더십, 인사제도, 조직문화 등 공식적·제도적 요인에 초점을 맞추어 왔다(이희태, 2015). 그러나 조직 내 비공식적 권리관계나 구성원의 자기 이익을 중심으로 한 정치적 행위가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 관심은 상대적으로 부족한 실정이다. 특히, 공공조직은 위계적 구조와 복잡한 이해관계로 인해 조직정치 현상이 빈번하게 발생할 수 있는 환경적 특성을 지니고 있다(박이래 외, 2022). 이러한 맥락에서 조직정치가 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 체계적으로 규명하는 것은 학문적·정책적 측면에서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.

이와 관련하여 조직정치와 조직몰입의 관계를 분석한 기존 연구들은 대체로 조직정치가 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 점을 일관되게 보고하고 있다(Ferris & Kacmar, 1992; 남승하, 2016). 하지만 관련 연구들의 경우 주로 두 변수 간의 직접적 관계 분석에 초점을 두고 있어, 조직정치가 조직몰입에 영향을 미치는 구체적인 과정이나 메커니즘에 대해서는 충분한 설명을 제공하지 못하고 있다. 이러한 한계는 조직정치가 조직몰입에 미치는 영향을 보다 체계적이고 심층적으로 이해하는 데 제약으로 작용해 왔다.

조직정치와 조직몰입 사이의 메커니즘을 이해하는 데 있어 조직공정성은 중요한 단서를 제공한다. Ferris & Kacmar (1992)에 따르면, 조직정치는 본질적으로 조직 내

공정성에 대한 인식과 밀접한 관련성을 가진다. 구체적으로 구성원들은 자원배분이나 의사결정 과정에서 정치적 행위를 지각할 경우, 공식적 절차와 기준이 무시되고 비공식적 영향력이 작용한다고 느끼게 되며, 이는 공정성 인식의 저하로 이어진다 (Croppanzano et al., 1997). 이러한 공정성 인식의 약화는 곧 조직에 대한 신뢰와 동일시를 감소시키고, 결과적으로 조직몰입 저하로 연결된다. 나아가 조직공정성은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 고려되어 왔다는 점을 종합적으로 감안하면 조직정치가 공정성을 약화시키고 그 결과 조직몰입이 감소하는 인과적 경로를 충분히 예상해 볼 수 있다(신황용·이희선, 2013).

이에 본 연구에서는 한국행정연구원의 '2024년 공직생활실태조사' 자료를 이용해 공공조직 구성원의 조직정치에 대한 지각이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 과정에서 조직공정성지각의 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해 조직정치와 조직몰입 간 관계의 작동 메커니즘을 이론적으로 구체화하는 동시에 공공조직 내 조직정치의 효과적 관리와 조직몰입 제고를 위한 실천적·정책적 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직구성원이 조직의 목적과 가치에 신뢰와 애착을 느끼고 이에 헌신하며, 조직의 일원으로 남고자 하는 심리적 상태를 의미한다(Porter et al., 1974). 이러한 조직몰입은 단순한 정서적 반응을 넘어 구성원이 조직과 자신을 동일시하고 적극적으로 참여하는 정도를 나타내는 태도적 성향을 반영한다(Mowday et al., 1979). 즉, 조직몰입은 조직의 규범과 가치가 개인의 신념과 결합되어 형성되는 지속적이고 심리적인 유대로 볼 수 있다.

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입의 세 가지 유형으로 구분한다. 먼저, 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는 심리적 애착과 일체감을 의미하며, 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 내면화하고 조직 구성원으로서 자부심과 소속감을 느끼는 상태를 반영한다. 둘째, 지속적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생할 수 있는 비용이나 손실에 대한 인식에 기반한 몰입으로, 구성원이 조직에 투자한 시간과 노력, 이탈 시 잃게 될 혜택,

대안의 부족 등을 고려하여 조직에 남아야 한다는 필요 중심의 몰입을 의미한다(정수원·왕태규, 2023).셋째, 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 한다는 의무감이나 도덕적 책임감에 기반한 몰입으로, 조직이 제공한 교육이나 지원에 대한 보답 의식이나 충성에 대한 사회적 규범을 내면화함으로써 조직에 머물러야 한다고 느끼는 상태를 의미한다(Allen & Meyer, 1990).

세 가지 몰입 유형은 구성원의 태도와 행동에 서로 다른 방식으로 영향을 미친다. 선행연구에 따르면 조직몰입은 조직참여 및 직무성과와 정(+)의 관계를, 이직의도·결근·태업과는 부(-)의 관계를 보이는 것으로 나타난다(Mathieu & Zajac, 1990). 그러나 몰입 유형별로 그 영향력의 크기와 범위는 상이하다. 구체적으로 정서적 몰입은 자발적 협력, 역할 외 행동, 직무성과에 대한 예측력이 가장 강한 반면, 지속적 몰입은 주로 임류 및 이직 관련 행태를 설명하는 데 그치며, 규범적 몰입은 정서적 몰입과 개념적으로 중첩되는 경향이 있다(오인수 외, 2007; Meyer et al., 2002; 이환범·이수창, 2006).

특히 공공조직의 맥락에서 정서적 몰입의 중요성은 더욱 부각된다. 공공조직은 민간 조직에 비해 금전적 보상이나 인센티브 제공에 구조적 제약이 크기 때문에, 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착과 동일시가 구성원의 노력과 헌신을 이끄는 핵심 동력으로 작용한다(Porter et al., 1974; 김도윤·나태준, 2015; 임재영 외, 2019). 실제로 공공조직을 대상으로 한 연구에서도 정서적 몰입은 혁신적 업무행동, 조직시민행동의 증가, 성과 지표의 개선과 일관되게 연결되는 것으로 확인된다(신황용·이희선, 2013; 원숙연·성민아, 2023; 이희태, 2015). 이러한 점은 정서적 몰입이 구성원 행동을 설명·예측하는 선행요인일 뿐만 아니라, 조직성과를 높이는 전략적 자원이라는 점에서 이론적·실천적 중요성을 동시에 가지는 개념임을 시사한다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 정서적 조직몰입에 초점을 두며, 이를 구성원이 조직에 대해 느끼는 정서적 애착과 동일시, 그리고 조직의 일원으로 계속 함께하고자 하는 심리적 유대로 개념화한다.

## 2. 조직정치지각

조직정치는 조직 내 한정된 자원을 확보하고 활용하기 위해 구성원들이 다양한 형태의 영향력과 전략적 행동을 행사하는 과정으로 정의된다(남승하, 2016; 박이레 외, 2022). 이러한 정치적 행위는 자원배분과 의사결정 과정에서 자연스럽게 발생하며, 조직의 구조적·기능적 특성과 밀접하게 연결되어 있다. 따라서 조직정치는 단순한 일탈

적 행동이 아니라 조직의 권력구조와 상호작용 속에서 필연적으로 발생하는 현상으로서 조직에서 완전히 제거될 수 없는 고유한 속성으로 이해된다(Ferris & Kacmar, 1992).

조직정치가 불가피한 현상이라는 점은 특히 불확실성과 이해관계의 충돌이 존재하는 조직 환경에서 더욱 분명하게 나타난다. 조직 내 목표가 충돌하거나 상황이 불확실해질수록 구성원들은 자신이 선호하는 결과를 확보하기 위해 공식적·비공식적 영향력을 더욱 적극적으로 행사하게 된다. 이 과정에서 나타나는 정치적 행동은 단순히 개인적 이익 추구를 넘어, 조직 내 다양한 집단 간의 이해관계가 복합적으로 얹혀 나타나는 현상으로 이해할 수 있다(Ferris & Kacmar, 1992).

조직정치를 둘러싼 논의는 그 존재 여부 자체보다 조직에 미치는 상반된 영향이 공존한다는 점에 주목하며 전개되어 왔다. 먼저 긍정적 측면에서 조직정치는 구성원의 소속감을 강화하고 경력 개발을 촉진하는 순기능적 역할을 수행한다(Hsiung, 2012). 이는 적절한 수준의 정치적 행동이 구성원 간 네트워크 형성을 활성화하고, 개인이 조직 내에서 성장과 발전의 기회를 확보하는 데 기여할 수 있음을 의미한다. 반면 부정적 측면에서 조직정치는 개인의 사적 이익을 우선시하는 행동으로 인식되며, 조직 전체의 이익에 반하는 역기능적 현상으로 받아들여진다(Ferris & Kacmar, 1992). 특히 승진, 평가, 보상 등 개인 성과와 직접적으로 연결된 상황에서는 이러한 부정적 조직정치가 더욱 두드러지게 나타난다. 그 결과 구성원 간 신뢰가 약화되고 공정성 인식이 저하되며, 궁극적으로 조직의 효율성을 감소시킨다(Gandz & Murray 1980).

이처럼 조직정치가 긍정적·부정적 효과를 동시에 지닌다는 점은 조직정치 그 자체보다 구성원이 이를 어떻게 인식하는지가 더 중요하다는 것을 시사한다. 동일한 정치적 상황이라도 구성원의 위치나 경험에 따라 전혀 다른 의미로 해석될 수 있으며 (김구·김영환, 2002), 이러한 인식의 차이는 조직 내 태도와 행동에 결정적 영향을 미친다(Ferris & Kacmar, 1992). 즉, 조직정치는 실제 정치적 행위가 객관적으로 어느 정도 존재하는지보다, 구성원이 해당 행위를 어떻게 지각하고 해석하는가에 초점을 두는 개념이라고 할 수 있다. 동일한 조직 상황이라도 개인의 경험과 인지적 틀에 따라 정치적 행동이 전혀 다르게 인식될 수 있다는 점에서 조직정치는 본질적으로 주관적이고 지각적인 속성을 갖는다. 이러한 이유로 최근 연구들은 조직정치의 객관적 수준보다 구성원이 지각한 조직정치를 중심으로 그 영향력을 분석하는 방향으로 전환되고 있다(윤성환, 2025).

이에 본 연구에서는 조직정치를 개인의 주관적 해석을 통해 형성되는 인지적 현상으로 이해하고, 조직정치지각을 조직 구성원이 타인의 행동을 개인적 이익을 위한 비공식적 영향력 행사로 받아들이는 정도로 개념화한다.

### 3. 조직공정성지각

조직공정성지각(Perception of Organizational Justice)은 조직 구성원이 조직으로부터 받는 대우가 공정하다고 인식하는 정도를 의미하며(신황용·이희선, 2013; 고대유 외, 2015), 조직 내에서 경험하는 공정성 수준에 대한 구성원의 주관적 인식을 반영 한다. 조직공정성지각은 구성원의 태도와 행동 전반에 영향을 미치는 주요 요인으로, 조직 신뢰를 형성하고 조직몰입을 강화하는 데 긍정적인 영향을 미친다(Greenberg, 1987; 김대욱·이희재, 2016).

조직공정성지각은 Adams(1965)의 공정성 이론에 기반을 둔다. Adams(1965)의 공정성 이론에 따르면, 구성원들은 자신이 조직에 기여한 투입과 그로부터 얻은 산출의 비율을 타인과 비교하여 공정성을 평가하며, 이 과정에서 불공정성을 인식하게 될 경우 투입-산출 간 균형을 회복하려는 동기를 가지게 된다(Greenberg, 1987). 공정성에 대한 이러한 판단은 단순한 비교를 넘어 조직 환경에 대한 구성원의 심리적 반응을 촉발하는 중요한 요인으로 작용한다(이지혜·박성민, 2021). 즉, 공정하다고 느낄 때는 조직에 대한 신뢰와 긍정적 감정이 강화되지만, 불공정하다고 인식하면 조직에 대한 부정적 태도와 몰입 저하로 이어질 수 있다. 이러한 측면에서 공정성 평가는 조직 내 신뢰와 몰입 등 핵심 태도 변화를 설명하는 중요한 기반을 제공한다(이재훈·최익봉, 2004).

조직공정성지각은 크게 분배적 공정성(distributive justice), 절차적 공정성(procedural justice), 상호작용적 공정성(interpersonal justice)으로 구분되며(Greenberg, 1987), 각 유형은 구성원의 태도와 행동에 서로 다른 영향을 미친다.

분배적 공정성은 구성원들이 자신의 직무 기여도에 상응하는 공정한 보상을 받고 있다고 인식하는 수준을 나타낸다(윤병섭 외, 2010; 이동영·김현정, 2014). 보상의 절대적 크기보다는 타인과의 비교를 통한 상대적 보상 수준에 대한 인식으로 보상 배분의 공정성과 관련된 개념이다(유승현·박순애, 2021).

절차적 공정성은 보상 수준이 결정되는 과정에서 활용되는 의사결정 절차와 방법, 평가 기준의 공정성에 대한 구성원의 인식을 의미한다(Greenberg, 1990; 정영숙·박통희, 2016). 분배적 공정성이 최종 결과물의 공정성을 다루는 것과 달리 절차적 공정성은 그 결과에 도달하는 과정 자체의 공정성에 초점을 맞춘다(이동영·김현정, 2014). 이는 의사결정 절차가 얼마나 일관적이고 투명하며, 합리적인가에 대한 인식을 포함한다(Folger & Konovsky, 1989).

상호작용적 공정성은 상급자와의 관계 속에서 구성원이 경험하는 대우의 공정성 정

도를 나타낸다(Bies & Shapiro, 1987). 이는 조직 내 구성원 간 상호작용에서 나타나는 공정한 대우와 관련되며, 대인관계에서 발생하는 사회적 교환의 질적 측면을 강조한다(오원경 외, 2013).

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직공정성지각을 세 가지 차원으로 개념화 한다. 분배적 공정성은 구성원의 업무 기여도 대비 보상의 적절성에 대한 인식을 의미한다. 절차적 공정성은 의사결정 과정의 투명성과 일관성, 그리고 구성원 참여 기회에 대한 인식을 의미한다. 상호작용적 공정성은 상급자의 정보 제공과 존중적 의사소통에 대한 인식을 의미한다.

#### 4. 조직몰입의 영향요인으로서의 조직정치지각

조직정치지각은 구성원의 조직 내 정치적 행위에 대한 주관적 인식을 의미하며, 이러한 인식은 조직에 대한 심리적 태도 형성에 직접적인 영향을 미친다(Ferris & Kacmar, 1992; 김구·김영환, 2002; 이근환 외, 2012). 구성원이 조직 내 정치적 행위를 지각하게 되면 조직으로부터 부당한 대우를 받는다는 느낌을 갖기 쉬우며(Folger & Konovsky, 1989), 승진이나 보상과 같은 중요한 의사결정이 객관적인 성과나 능력보다는 정치적 관계나 전략에 의해 좌우된다고 믿게 되면서 조직에 대한 신뢰가 약화된다. 이러한 인식은 정서적 반감과 냉소적 태도를 불러일으키고 조직에 대한 애사심을 떨어뜨리며, 직무 수행 과정에서 부정적인 감정을 더욱 증폭시키는 요인으로 작용한다(이규만·도광섭, 2006; 장진혁·유태용, 2013). 이러한 부정적 경험은 긍정적 경험에 비해 개인의 인지와 기억에 깊이 각인되며 지속적인 영향을 미친다. Baumeister et al.(2001)의 연구에 따르면, 개인은 긍정적 사건에 대해서는 비교적 신속한 적응을 통해 일상적인 정서 상태로 돌아가는 경향을 보이는 반면, 부정적 사건이 야기하는 심리적 영향은 오랜 기간 지속되며 안정적인 심리 상태로의 회복에 상당한 시간이 소요된다. 이는 부정편향 현상으로 설명될 수 있으며, 조직 맥락에서 부정적 경험이 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향력이 긍정적 경험보다 현저히 저하된다는 점을 시사한다. 이로 인하여 조직정치지각은 부정적인 경험으로 인식되며, 관련 선행연구들은 조직정치지각을 주로 조직 내 부정적 현상으로 다루어 왔다(Cropanzano et al., 2007; 남승하, 2016; 김창수·현병환, 2022; 윤성환, 2025). 따라서 조직정치지각으로 인해 촉발된 일련의 심리적 전이 과정은 궁극적으로 조직몰입을 저하시키는 결과로 이어진다. 실제로 조직몰입은 조직정치지각의 영향을 강하게 받는 대표적인 태도변수로 알려져 있다(김창수·현병환, 2022; 박지원, 2013).

조직몰입에 대한 조직정치지각의 부정적 영향에 관한 논의를 뒷받침하는 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 조직몰입에 대한 조직정치지각의 부정적 영향을 검증한 선행연구들도 다수 존재한다. Ferris & Kacmar (1992)의 연구에 따르면 조직정치지각이 직무스트레스와 직무만족 저하를 통해 몰입을 약화시키는 것으로 나타났으며, 장진혁·유태용(2013)과 김대원(2015)의 연구 역시 조직정치지각이 욕구 불충족과 불안, 불공정 인식 및 냉소주의를 심화시켜 궁극적으로 조직몰입을 감소시킨다는 점을 밝히고 있다.

이상의 논의를 종합하면, 조직 내 정치적 행위를 부정적으로 지각할수록 구성원은 조직을 불공정하고 신뢰하기 어려운 대상으로 인식하게 되며, 조직에 대한 정서적 애착과 동일시를 약화시켜 조직몰입을 저하시키는 방향으로 작용할 가능성이 크다.

가설 1. 조직정치지각 수준이 높을수록 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 5. 조직정치지각과 조직몰입의 관계에서 조직공정성지각의 매개효과

### 1) 분배적 공정성의 매개효과

조직정치지각과 분배적 공정성의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 조직정치지각은 조직 내에서 공식적으로 허용되지 않는 방식으로 개인적 이익을 추구하는 행위가 존재한다고 인식하는 정도를 의미한다(박지원, 2013). 이러한 인지적 평가가 높아질수록 구성원은 자원배분과 의사결정이 성과나 기여도보다는 관계, 영향력, 혹은 비공식적 네트워크에 의해 좌우된다고 판단하게 되며, 이는 조직내 공정성에 대한 인식에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다.

특히 조직정치지각은 분배적 공정성 인식을 저해하는 핵심 요인으로 알려져 있다. 분배적 공정성은 구성원이 자신의 투입 대비 산출의 비율을 타인과 비교해 공정성을 평가하는 것으로, 이는 Adams(1965)의 공정성 이론(Equity Theory)에 기반한 개념이다. 공정성 이론은 보상·승진·업무 배분 등이 합리적이고 형평성 있게 이루어졌는가에 대한 지각을 포함한다. 그러나 조직정치지각의 수준이 높을 때 구성원은 성과-보상체계가 실력이나 노력보다는 정치적 관계나 전략에 의해 작동한다고 해석하게 되며, 이로 인해 보상체계의 공정성에 대한 신뢰는 크게 낮아진다(김구·김영환 2002; 이근환·장영철, 2012). 실제로 국내 공공조직을 대상으로 한 연구들에서도 정치적 행위에 대한 지각이 높을수록 공정성 인식이 전반적으로 하락하는 경향이 확인되었으며(이규만·도광섭, 2006; 임운식·김무형, 2011; 김정태·홍아정, 2013), 이는 조직정치지

각이 보상체계를 불투명하고 비합리적으로 인식하게 만들어 분배적 공정성을 약화시킨다는 점을 시사한다(김대우·이희재, 2016).

분배적 공정성은 조직몰입을 형성하는 데 있어 중요한 영향을 미친다. 사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면 조직과 구성원 간의 관계는 상호적 호혜성을 기반으로 하며, 구성원이 조직으로부터 공정한 대우를 받았다고 인식할수록 조직에 대한 긍정적 태도와 협신이 강화된다. 분배적 공정성이 높다고 느끼는 구성원은 자신의 노력이 정당하게 인정받고 그에 상응하는 보상이 제공된다고 신뢰하게 되며, 이는 조직에 대한 신뢰와 애착을 높여 조직몰입을 강화하는 방향으로 이어진다(이종범·이만규, 2005; 전호성·송해덕, 2018). 반대로 구성원이 분배적 공정성을 낮게 인식할 경우 조직과의 교환관계가 불균형하다고 느끼게 되어 심리적 유대감과 충성심이 약화되고, 결과적으로 조직몰입 수준도 저하될 가능성이 높다(조혜진·문국경, 2025).

이상의 논의를 종합하면, 조직정치지각은 분배적 공정성을 낮추는 요인으로 작용하고, 분배적 공정성은 조직몰입을 강화하는 긍정적 요인으로 기능한다. 즉, 조직정치지각이 높아질수록 성과-보상체계에 대한 신뢰가 약화되며, 이는 분배적 공정성의 하락으로 이어지고, 낮아진 분배적 공정성은 조직과 구성원 간의 호혜성을 약화시켜 조직몰입을 감소시키는 인과적 경로가 성립한다. 이러한 이유로 본 연구에서는 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향에서 분배적 공정성이 매개효과를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

가설2-1. 조직정치지각의 수준이 높을수록 분배적 공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 분배적 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3. 분배적 공정성은 조직정치지각과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

## 2) 절차적 공정성의 매개효과

조직정치지각과 절차적 공정성의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 절차적 공정성은 의사결정 과정에서 적용되는 절차가 일관되고 편견 없이 운영되며, 정확한 정보에 기반하고 필요한 경우 구성원의 의견이 반영될 수 있는지를 평가하는 개념이다(Leventhal, 1980). 구성원이 조직 내 정치적 행위를 강하게 느낄수록 의사결정이 공식 규칙이나 객관적 기준이 아닌 비공식적 영향력이나 개인적 관계에 의해 좌우된다고 해석하게 되며, 절차가 일관적·종립적으로 적용되지 않는다고 판단하기 쉽다(변재우·성혜진, 2018).

실제 공공부문을 대상으로 한 연구에서도 절차가 공정할수록 조직 내 정치적 행위가 적게 관찰되는 것으로 나타났으며, 이는 역으로 조직정치지각이 높을수록 절차적 공정성에 대한 신뢰가 약화된다는 사실을 시사한다(배수정 외, 2016; 정영숙·박통희, 2016).

또한 높은 수준의 조직정치지각은 구성원의 발언이나 이의제기에 대한 기대효용을 감소시키는 경향이 있다. 조직 내 정치적 행위가 만연하다고 느끼는 구성원은 자신의 의견을 표명하거나 문제를 제기해도 실질적인 변화가 일어나지 않을 것이라 판단하여 절차 침묵을 선택하게 된다(박이례 외, 2022). 이러한 체념적·순응적 침묵은 절차적 공정성의 핵심요소인 '의견반영기회'를 실질적으로 약화시키며, 결과적으로 절차적 공정성 인식을 더욱 낮추는 요인으로 작용한다(김소라, 2022). 즉, 조직정치지각의 수준이 높아질수록 의사결정 절차가 왜곡될 가능성을 높게 느끼고, 이는 절차적 공정성 하락으로 이어지게 된다(김대욱·이희재, 2016).

한편 절차적 공정성은 조직몰입을 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 절차적 공정성 이론(Thibaut & Walker, 1975)과 집단가치모형(Lind & Tyler, 1988)에 따르면 공정한 절차는 구성원이 조직으로부터 존중받고 있다는 신호를 전달하며, 이를 통해 조직에 대한 신뢰와 심리적 유대감이 강화된다. 절차적 공정성이 높다고 인식하는 구성원은 조직이 자신을 일관되고 중립적이며 존중하는 방식으로 대한다는 안정적 기대를 형성하게 되며, 이는 의사결정 결과에 대한 수용성을 높이고 조직에 대한 정서적·규범적 몰입을 촉진한다(박철민·김대원, 2003). 반대로 구성원이 절차적 공정성을 낮게 인식하면 구성원은 조직이 자신을 공정하게 대우하지 않는다고 느끼며, 조직에 대한 신뢰와 심리적 유대가 약화되고 조직몰입 수준도 감소하게 된다.

이상의 논의를 종합하면, 조직정치지각의 수준이 높아질수록 의사결정절차가 비공식적 영향력에 의해 왜곡된다고 믿게 되고, 이는 절차적 공정성의 인식을 저하시키며, 낮아진 절차적 공정성은 조직에 대한 신뢰와 심리적 유대를 약화시켜 조직몰입을 감소시키는 인과적 경로를 형성한다. 따라서 절차적 공정성은 구성원의 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 설명하는 중요한 매개요인으로 작용할 것으로 예상되며, 이에 본 연구에서는 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계에서 절차적 공정성의 매개효과를 검증하고자 한다.

가설3-1. 조직정치지각의 수준이 높을수록 절차적 공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2. 절차적 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-3. 절차적 공정성은 조직정치지각과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

### 3) 상호작용적 공정성의 매개효과

조직정치지각과 상호작용적 공정성의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 상호작용적 공정성은 의사결정 과정에서 조직이나 상사가 구성원을 대하는 방식(존중과 배려, 진정성 있는 커뮤니케이션, 적절한 설명 제공 등)이 얼마나 공정하게 이루어지는지를 평가하는 개념이다(Bies & Shapiro, 1987). 이는 분배적·절차적 공정성이 조직의 제도적 측면과 관련되는 것과 달리, 상사와의 직접적인 관계 속에서 경험되는 대인적 요소와 더욱 밀접하게 연결된다(이재훈·최익봉, 2004). 따라서 상호작용적 공정성은 조직에 대한 신뢰뿐 아니라 상사에 대한 신뢰와 관계의 질에 직접적인 영향을 받는다.

조직 내 정치적 행위가 강하게 지각되는 환경에서는 조직의 투명성과 신뢰가 약화되며, 구성원 간의 존중이나 진정성 있는 커뮤니케이션도 줄어드는 경향이 나타난다(박주원, 2016; 변재우·성혜진, 2018). 조직정치지각이 높은 구성원은 상사나 동료의 행동을 순수한 의도보다는 정치적 계산이나 개인적 이익 추구로 해석하게 되며, 그들의 친절·피드백·격려조차도 도구적이고 형식적인 것으로 받아들인다(Ferris & Kacmar, 1992; 한주원, 2018). 이러한 인식은 상호 신뢰와 진정성을 근본적으로 훼손하고, 구성원으로 하여금 자신이 존중받지 못한 채 부당하게 대우받고 있다고 느끼게 한다. 결과적으로 상호작용의 질은 낮아지고 상호작용적 공정성 지각도 저하된다(배수정 외, 2016).

상호작용적 공정성은 조직몰입을 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 사회교환이론(Blau, 1964)에 따르면 구성원은 조직이나 상사로부터 존중과 공정한 대우를 받을 때 이를 긍정적인 사회적 교환으로 인식하며, 이에 대한 호혜적 반응으로 조직에 대한 신뢰와 정서적 유대감을 강화하게 된다(오원경 외, 2013). 실제로 상호작용적 공정성을 높게 인식할수록 구성원은 조직의 일원으로서 가치 있게 존중받고 있다고 느끼며, 이는 조직에 대한 신뢰와 정서적 몰입을 높인다(김호균, 2007; 이진주 외, 2018). 반대로 상호작용적 공정성을 낮게 인식할 때 구성원은 상사와 조직으로부터 부당하게 대우받고 있다고 느끼며, 조직과의 심리적 유대감이 약화되고 조직몰입 수준도 감소하게 된다(박재춘, 2013).

이상의 논의를 종합하면, 조직정치지각의 수준이 높아질수록 상사와 조직에 대한 신뢰와 투명성이 약화되고 상호작용 과정에서 존중과 진정성이 훼손되며, 이는 상호작용적 공정성의 하락으로 이어진다. 낮아진 상호작용적 공정성은 구성원의 심리적 유대와 애착을 약화시켜 조직몰입을 감소시키는 인과적 경로를 형성한다. 따라서 상호작용적 공정성은 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 설명하는 중요한 매개요인

으로 작용할 것으로 예상되며, 이에 본 연구에서는 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계에서 상호작용적 공정성의 매개효과를 검증하고자 한다.

가설4-1. 조직정치지각의 수준이 높을수록 상호작용적 공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-2. 상호작용적 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-3. 상호작용적 공정성은 조직정치지각과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구설계

#### 1. 분석방법

본 연구의 목적은 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고, 이 과정에서 조직공정성지각의 매개효과를 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 한국행정연구원의 '2024년 공직생활실태조사' 자료를 활용하여 OLS 다중회귀모형을 통해 분석에 활용하였다.

조직공정성지각은 다차원적 개념으로 단일 지표가 아닌 여러 하위 차원의 종합적 검토를 통해 측정될 필요가 있다(Cropanzano et al., 2007). 따라서 본 연구는 선행 연구의 면밀한 검토를 통해 조직공정성지각을 '분배적 공정성', '절차적 공정성', '상호작용적 공정성'으로 구분하여 각각의 매개효과를 독립적으로 분석하고자 한다. 각 공정성의 유형별 개념은 구분되는 독립적 구성개념으로 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계에서 서로 다른 매개 메커니즘을 가질 수 있다는 점에서 개별적 검증이 필요하다(조혜진·문국영, 2025).

매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 접근법을 적용하였다. 이 방법은 매개효과를 체계적으로 검증하기 위한 고전적 접근방법으로 다음과 같은 순서로 진행된다. 먼저, 독립변수와 매개변수 간의 회귀분석을 통해 통계적으로 유의미한지 확인한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인하기 위해 회귀분석을 진행하고 통계적으로 유의미한지 확인한다. 마지막으로, 독립변수와 매개변수를 함께 회귀분석을 하여 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 독립변수의 영향력이 감소하는지를 확인하는 절차로 구성된다. 해당 과정을 본 연구에서는 각 공정성 유형별로 독립적으로 분석을 수행하여 개별 매개효과를 검증하였

다. 또한 매개효과의 통계적 유의성을 보다 엄밀하게 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping)<sup>1)</sup> 방법을 추가로 활용하였다. 부트스트래핑은 간접효과의 신뢰구간을 추정하여 매개효과의 유의성을 직접 검증하는 방법으로, Baron & Kenny 접근법의 한계를 보완할 수 있는 것으로 알려져 있다(박천희 · 흥은영, 2017).

또한, 본 연구는 종속변수, 독립변수, 매개변수를 모두 동일한 응답자의 자기보고식 설문으로 측정하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)의 가능성을 검토할 필요가 있다. 이를 진단하기 위해 Harman의 단일 요인 검정을 실시하였다(Podsakoff et al., 2003).

본 연구에서는 조직정치지각이 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 것뿐만 아닌 조직공정성지각을 거치는 매개 메커니즘을 통해 간접적으로도 작용할 수 있음을 실증적으로 분석하고자 한다. 즉, 조직정치지각은 조직공정성지각을 저해하고 낮아진 조직공정성지각이 다시 조직몰입을 감소시키는 경로를 통해 영향을 미칠 수 있다. 특히 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 각각 독립적인 매개 메커니즘을 통해 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계를 설명하는 것을 확인하고자 한다.

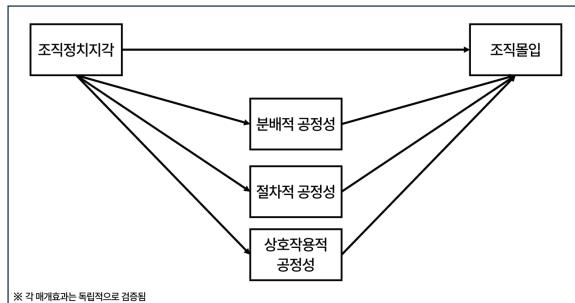
이상의 논의에 따라 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 분석틀을 제시한다.

## 2. 변수의 측정

본 연구는 조직몰입을 종속변수로 두고, 독립변수는 조직정치지각, 매개변수는 조직공정성지각으로 설정하였다. 개인의 인구통계학적 특성은 통제변수로 포함하였으며, 자료는 한국행정연구원이 실시한 '2024년 공직생활실태조사'를 활용하였다. 각 변수별 구체적인 측정방법은 아래와 같다.

1) Baron & Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증 절차는 간접효과( $a \times b$ )의 통계적 유의성을 직접적으로 평가하지 못한다는 한계를 지닌다. 이에 따라 간접효과의 유의성을 검토하기 위해 Sobel 검정이나 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 추가로 활용할 필요가 있다. 최근 연구에서는 부트스트래핑 접근이 더 선호되는 경향을 보인다. Sobel 검정은 간접효과의 분포가 정규분포를 따른다고 가정한다. 그러나 실제 간접효과는 일반적으로 비대칭적(positive skew) 분포를 나타낸다. 또한 Sobel 검정은 표본수가 200명 이상일 때에만 충분한 검정력을 확보할 수 있다. 반면 부트스트래핑은 원자료(parent sample)에서 동일한 크기의 표본을 반복적으로 재추출(resampling)한다. 이를 통해 경로계수의 표준오차(Standard Error)를 경험적으로 추정한다. 이 방법은 분포 형태에 대한 사전 가정이 불필요하다. 또한 Sobel 검정에 비해 표본 크기에 대한 제약이 상대적으로 적다는 장점을 지닌다(Efron, 1992; Davidson & MacKinnon, 2000). 본 연구에서는 Hayes(2012)가 개발한 PROCESS macro (Model 4)를 활용하여 5,000회 부트스트래핑을 실시하였으며, 95% 신뢰구간에서 간접효과의 유의성을 검증하였다.

〈그림 1〉 분석의 틀



### 1) 종속변수: 조직몰입

본 연구에서는 조직몰입을 구성원이 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 유대 및 애착을 바탕으로 형성된 조직에 대한 태도로 정의한다. 이는 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 애착 및 조직 구성원으로 남고자 하는 욕구 등의 태도를 의미한다. 조직몰입은 조직에 남기 위한 의지, 조직 성공을 위한 노력 의사, 조직에 대한 소속감을 묻는 세 개의 설문 문항(5점 척도)을 활용하였으며(윤소진 · 홍세희, 2022), 응답의 평균값으로 측정하였다.

### 2) 독립변수: 조직정치지각

조직정치지각은 조직 내 구성원들이 개인의 이익을 위해 타인에게 비공식적 영향력을 행사하는 것을 인지하는 정도를 의미한다. 조직정치는 공식적인 조직 시스템과 무관하게 개인이나 집단의 이익을 극대화하기 위해 영향력을 행사하는 행위로 이에 대한 구성원의 인식은 조직 태도와 행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(김구외, 2002). 본 연구에서는 조직정치지각을 왜곡된 정보 전달과 특정 집단의 영향력 행사에 대한 인식을 묻는 두 개 문항(5점 척도)의 평균값으로 측정하였다(고대유 · 김도윤, 2016; 윤소진 · 홍세희, 2022).

### 3) 매개변수: 조직공정성지각

본 연구에서는 조직공정성지각을 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성의 세 가지 차원으로 구분하여 측정하였다. 조직공정성지각은 조직 내 의사결정과 자

원배분 과정에서 구성원이 인지하는 공정성의 정도를 의미하며, 각 차원은 서로 구별되는 개념적 특성을 지닌다(조혜진 · 문국영, 2025).

첫째, 분배적 공정성은 구성원이 자신의 투입 대비 받는 보상의 형평성에 대한 인식을 의미한다(Adams, 1965; 윤병섭 외, 2010). 본 연구에서는 업무 성과 대비 보수의 적정성, 민간부문과의 비교, 업무 난이도와 책임성을 고려한 보상의 공정성을 묻는 네 개 문항(5점 척도)의 평균값으로 측정하였다(조혜진 · 문국영, 2025).

둘째, 절차적 공정성은 의사결정 과정과 절차의 투명성 및 일관성에 대한 인식을 의미한다(Greenberg, 1990; 정영숙 · 박통희, 2016). 본 연구에서는 의사결정 방식의 공정성, 직원 의견 반영, 정보 요구 및 이의제기 가능성을 묻는 네 개 문항(5점 척도)의 평균값으로 측정하였다(김소라, 2022).

셋째, 상호작용적 공정성은 의사결정 과정에서 상급자가 하급자를 대하는 방식에 대한 인식을 의미한다(Bies & Shapiro, 1987). 본 연구에서는 보상 관련 정보 제공, 인격적 존중, 자유로운 견의, 수직적 의사소통을 묻는 다섯 개 문항(5점 척도)의 평균값으로 측정하였다(조혜진 · 문국영, 2025).

#### 4) 통제변수

본 연구에서는 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성을 통제변수로 포함하였다. 선행연구에 따르면 성별, 연령, 혼인상태, 학력, 직급 등의 개인적 특성이 조직몰입과 유의미한 관계를 가지는 것으로 나타났다(최진욱 · 노종호, 2019). 이는 주요 독립변수 및 매개변수 이외에도 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 요인을 함께 고려함으로써 분석의 정확성을 높이기 위함이다.

구체적으로 성별은 조직에 대한 태도 차이를 반영하기 위해 포함하였으며(김문숙, 1996; 조경호, 1993), 연령은 연령대별 조직몰입 수준의 차이를 고려하여 통제하였다(박영배, 1993; 장은미, 1997). 혼인상태는 가족 유무와 생활 안정성이 조직몰입에 미치는 영향을 반영하였으며(박영배, 1993), 학력은 교육 수준에 따른 조직 인식의 차이를 통제하기 위해 포함하였다(권종욱, 2000). 직급은 조직 내 위계적 지위에 따른 몰입도 차이를 고려하여 통제변수로 활용하였다(우갑정, 1996; 이용규 · 정석환, 2005). 위의 내용을 종합한 변수의 측정은 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 변수의 측정

구분	변수	측정	신뢰도
종속 변수	조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다 (5점 척도)	0.817
		나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다 (5점 척도)	
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다 (5점 척도)	
독립 변수	조직 정치지각	우리 조직에는 자신의 이익을 위해 왜곡된 정보를 전달하는 사람들이 있다 (5점 척도)	0.754
		우리 조직에는 상당한 영향력을 행사하는 집단이 있다 (5점 척도)	
		내가 받는 보수는 내 업무성과에 비주어 적정하다 (5점 척도)	
분배적 공정성	분배적 공정성	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적정한 수준이다 (5점 척도)	0.950
		나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다 (5점 척도)	
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다 (5점 척도)	
		우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다 (5점 척도)	
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는 데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다 (5점 척도)	
매개 변수	절차적 공정성	직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다 (5점 척도)	0.919
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다 (5점 척도)	
		나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다 (5점 척도)	
상호 작용적 공정성			0.854

구분	변수	측정	신뢰도
		나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다 (5점 척도)	
		나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다 (5점 척도)	
		우리 기관에서는 업무 수행 방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다 (5점 척도)	
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다 (5점 척도)	
통제 변수	성별	여성=0, 남성=1	-
	연령	20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대 이상=4	-
	혼인상태	배우자 없음=0, 배우자 있음=1	-
	학력	고졸 이하=1, 전문대학 졸업=2, 대학(4년제) 졸업=3, 대학원 석사 졸업=4, 대학원 박사 졸업=5	-
	직급	9급=1, 8급=2, 7급=3, 6급=4, 5급 이상=5	-

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계 분석결과

본격적인 가설 검증에 앞서, 동일방법편의(Common Method Bias) 여부를 진단하기 위해 Harman의 단일 요인 검정을 실시하였다(Podsakoff et al., 2003). 본 연구는 종속변수, 독립변수, 매개변수를 모두 동일한 응답자의 자기보고식 설문으로 측정하였기 때문에, 변수들 간 상관관계가 실제보다 높게 나타날 가능성이 있다. 이를 확인하기 위해 모든 측정 문항을 대상으로 회전 없이 탐색적 요인분석을 수행한 결과, 첫 번째 요인이 설명하는 분산 비율은 43.014%로 나타나 일반적 기준인 50%를 초과하지 않았다. 이는 동일방법편의가 본 연구 결과에 심각한 영향을 미치지 않음을 시사한다.

분석에 포함된 조사대상자의 일반적 특성은 <표 2>에 제시하였다. 성별은 남성은 50.8%, 여성이 49.2%로 나타나 비교적 균형있게 분포되어 있다. 연령은 '20대'가 10.9%, '30대'가 41.9%, '40대'가 30.4%, '50대 이상'이 16.9%인 것으로 나타났으

며, 30대와 40대가 전체의 72.3%를 차지하여 조직의 핵심 연령층이 주를 이루는 것으로 확인되었다. 혼인상태의 경우 배우자가 있음에 응답한 응답자는 55.6%, 배우자가 없음에 응답한 응답자가 44.4%인 것으로 나타났다. 학력의 경우 대학(4년제) 졸업이 79.3%로 가장 많았으며, 그 다음으로는 대학원 석사 졸업(9.4%), 고졸 이하(5.3%), 전문대학 졸업(4.5%), 대학원 박사 졸업(1.3%)의 순으로 나타났다. 직급의 경우 '7급'이 31.6%로 가장 많았으며, '6급' 24.1%, '8급'이 17.5%, '5급 이상'이 16.5%, '9급'이 10.3%의 순으로 나타났다. 전체적으로 6급과 7급이 55.7%를 차지하여 중간 직급의 공무원이 조사대상자의 절반 이상을 구성하는 것으로 확인되었다. 주요 변수의 기술통계량과 상관관계 분석결과는 각각 〈표 3〉와 〈표 4〉에 제시하였다.

〈표 2〉 조사대상자의 일반적 특성

특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	3,084	50.8
	여성	2,991	49.2
연령	20대	664	10.9
	30대	2,543	41.9
	40대	1,844	30.4
	50대 이상	1,024	16.9
혼인상태	배우자 없음	2,699	44.4
	배우자 있음	3,376	55.6
학력	고졸 이하	325	5.3
	전문대학 졸업	276	4.5
	대학(4년제) 졸업	4,819	79.3
	대학원 석사 졸업	574	9.4
	대학원 박사 졸업	81	1.3
직급	9급	627	10.3
	8급	1,064	17.5
	7급	1,919	31.6
	6급	1,464	24.1
	5급 이상	1,001	16.5

〈표 3〉 주요 변수별 기술통계량

구분	변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값
종속변수	조직몰입	6075	3.0390	0.82113	1.00	5.00
독립변수	조직정치지각	6075	2.9209	0.87724	1.00	5.00
매개변수	분배적 공정성	6075	2.3005	0.89428	1.00	5.00
	절차적 공정성	6075	2.9433	0.80321	1.00	5.00
	상호작용적 공정성	6075	3.0707	0.74164	1.00	5.00

〈표 4〉 주요 변수 간 상관관계

	1	2	3	4	5
1	1				
2	-0.18*	1			
3	0.35*	-0.16*	1		
4	0.50*	-0.35*	0.40*	1	
5	0.51*	-0.31*	0.39*	0.73*	1
6	0.11*	-0.04*	0.02	0.08*	0.08*
7	0.23*	0.02*	0.20*	0.01	0.03*
8	0.17*	0.04*	0.10*	0.01	0.03*
9	0.05*	0.02	-0.01	-0.01	0.000
10	0.15*	0.03*	0.18*	0.01	0.05*
	6	7	8	9	10
6	1				
7	0.13*	1			
8	0.13*	0.53*	1		
9	-0.003	0.18*	0.10*	1	
10	0.15*	0.61*	0.44*	0.24*	1

주: 1) \*  $p<0.1$ 

- 2) 1. 조직몰입, 2. 조직정치지각, 3. 분배적 공정성, 4. 절차적 공정성,  
5. 상호작용적 공정성, 6. 성별, 7. 연령, 8. 혼인상태, 9. 학력, 10. 직급

## 2. 매개회귀분석 결과

다음 표 〈표 5〉, 〈표 6〉, 〈표 7〉는 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직공정성지각의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증방법을 실시한 결과이다. 또한 조직공정성지각의 3가지 구분에 따라 독립된 분석

을 실시하여 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성 각각의 매개효과를 개별적으로 확인하였다.

분배적 공정성의 매개효과를 검증한 결과는 〈표 5〉와 같다. 먼저 1단계에서 독립변수인 조직정치지각은 매개변수인 분배적 공정성에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 구성원이 조직정치를 높게 지각할수록 분배적 공정성을 낮게 인식함을 의미한다. 2단계에서는 독립변수인 조직정치지각이 종속변수인 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 구성원이 조직정치를 높게 지각할수록 종속변수인 조직몰입은 직접적으로 떨어뜨리는 것으로 해석할 수 있다. 마지막 3단계는 독립변수인 조직정치지각과 매개변수인 분배적 공정성을 동시에 투입한 결과 분배적 공정성의 경우 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직정치지각의 경우 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 설명력의 경우 단계( $R^2=0.075$ ), 2단계( $R^2=0.096$ )를 거쳐 3단계( $R^2=0.178$ )에서 증가하는 것을 확인할 수 있다.

해당 결과는 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 기준에 충족되며, 분배적 공정성은 조직정치지각과 조직몰입의 관계를 부분매개하는 것으로 확인되었다. 이는 조직정치지각이 조직몰입에 직접적으로 부(-)의 영향을 미칠 뿐만 아니라 분배적 공정성을 통해 간접적으로도 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는다는 것을 의미한다.

〈표 5〉 매개회귀분석(매개변수: 분배적 공정성) 결과

구분	1단계(X→M)			2단계(X→Y)			3단계(M→Y)		
	분배적 공정성			조직몰입			조직몰입		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
조직 정치지각	-0.169***	0.013	-0.166	-0.176***	0.011	-0.188	-0.129***	0.011	-0.138
분배적 공정성							0.274***	0.011	0.299
성별	-0.048**	0.022	-0.027	0.119***	0.020	0.073	0.132***	0.019	0.081
연령	0.148***	0.017	0.149	0.176***	0.015	0.192	0.135***	0.015	0.148
혼인상태	-0.018	0.027	-0.010	0.104***	0.024	0.063	0.109***	0.023	0.066
학력	-0.091***	0.018	-0.065	0.021	0.016	0.016	0.046***	0.016	0.036
직급	0.086***	0.012	0.116	-0.005	0.011	-0.007	-0.029***	0.010	-0.042
상수	2.448***	0.068		2.942***	0.062		2.271***	0.065	

구분	1단계(X→M)			2단계(X→Y)			3단계(M→Y)		
	분배적 공정성			조직몰입			조직몰입		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
N	6075			6075			6075		
R-square	0.075			0.096			0.178		
F값 변화량 (유의확률)	82.892***			108.531***			189.494***		

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

SE는 비표준화 회귀계수(B)에 대한 통상적(non-robust) OLS 표준오차임(robust/cluster 보정 미적용)

다음 〈표 6〉는 절차적 공정성의 매개효과를 검증한 결과이다. 1단계 분석에서 조직정치지각은 절차적 공정성에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 조직정치지각 수준이 높아질수록 절차적 공정성에 대한 인식이 낮아

〈표 6〉 매개회귀분석(매개변수: 절차적 공정성) 결과

구분	1단계(X→M)			2단계(X→Y)			3단계(M→Y)		
	절차적 공정성			조직몰입			조직몰입		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
조직정치지각	-0.318***	0.011	-0.347	-0.176***	0.011	-0.188	-0.018*	0.011	-0.019
절차적 공정성							0.497***	0.012	0.486
성별	0.101***	0.020	0.063	0.119***	0.020	0.073	0.069***	0.018	0.042
연령	-0.001	0.015	-0.001	0.176***	0.015	0.192	0.176***	0.013	0.193
혼인상태	0.024	0.023	0.015	0.104***	0.024	0.063	0.092***	0.021	0.056
학력	-0.010	0.016	-0.008	0.021	0.016	0.016	0.026*	0.014	0.020
직급	0.002	0.010	0.004	-0.005	0.011	-0.007	-0.006	0.010	-0.009
상수	3.831***	0.060		2.942***	0.062		1.040***	0.071	
N	6075			6075			6075		
R-square	0.125			0.096			0.302		
F값 변화량 (유의확률)	146.038***			108.531***			376.888***		

\* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

SE는 비표준화 회귀계수(B)에 대한 통상적(non-robust) OLS 표준오차임(robust/cluster 보정 미적용)

점을 알 수 있다. 2단계 분석결과는 조직정치지각이 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나며, 조직정치지각이 조직몰입을 저해하는 요인임이 확인되었다. 3단계에서 절차적 공정성과 조직정치지각을 함께 투입한 결과 절차적 공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 영향을 보였으며, 조직정치지각은 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미쳤다. 모형의 설명력은 1단계( $R^2=0.125$ ), 2단계( $R^2=0.096$ )를 거쳐 3단계( $R^2=0.302$ )에서 상승하는 것으로 나타났다.

이상의 분석결과는 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 기준에 부합하며, 절차적 공정성이 조직정치지각과 조직몰입의 관계에서 유의한 매개변수로 작용하는 것으로 나타났다. 절차적 공정성 역시 분배적 공정성과 동일하게 3단계에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 절차적 공정성은 부분매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 즉, 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 부정적 영향이 절차적 공정성을 매개로 전달되기도 하며, 동시에 직접적인 영향도 유지됨을 의미한다.

상호작용적 공정성의 매개효과 검증결과는 〈표 7〉에 제시되어 있다. 1단계에서 조직정치지각은 상호작용적 공정성에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직정치지각이 높을수록 상호작용적 공정성 인식이 저하됨을 보여준다. 2단계에서 조직정치지각은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직정치지각은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직정치지각이 조직몰입의 수준을 감소시키는 선행요인임을 나타낸다. 3단계에서 상호작용적 공정성과 조직정치지각을 모두 투입하였을 때, 상호작용적 공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 정(+)의 영향을 보였고, 조직정치지각은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 설명력은 1단계( $R^2=0.103$ ), 2단계( $R^2=0.096$ )를 거쳐 3단계( $R^2=0.308$ )에서 크게 향상되는 것을 확인할 수 있다.

분석결과 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 기준에 따라 상호작용적 공정성이 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. 3단계에서 독립변수인 조직정치지각이 종속변수인 조직몰입에 대해 여전히 통계적으로 유의미한 영향을 나타냄에 따라 상호작용적 공정성은 부분매개효과를 지니는 것으로 검증되었다. 결과적으로 조직정치지각은 조직몰입에 대해 직접적인 부정적 영향을 미치는 것뿐만 아니라 상호작용적 공정성을 거치는 경로를 통해서도 조직몰입을 저해하는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 매개회귀분석(매개변수: 상호작용적 공정성) 결과

구분	1단계(X→M)			2단계(X→Y)			3단계(M→Y)		
	상호작용적 공정성			조직몰입			조직몰입		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
조직 정치지각	-0.262***	0.010	-0.310	-0.176***	0.011	-0.188	-0.035***	0.011	-0.037
상호 작용적 공정성							0.539***	0.012	0.487
성별	0.092***	0.018	0.062	0.119***	0.020	0.073	0.070***	0.018	0.042
연령	-0.008	0.014	-0.010	0.176***	0.015	0.192	0.180***	0.013	0.197
훈인상태	0.019	0.022	0.013	0.104***	0.024	0.063	0.094***	0.021	0.057
학력	-0.006	0.015	-0.005	0.021	0.016	0.016	0.024*	0.014	0.019
직급	0.032***	0.010	0.052	-0.005	0.011	-0.007	-0.022**	0.010	-0.033
상수	3.716***	0.056		2.942***	0.062		0.940***	0.071	
N	6075			6075			6075		
R-square	0.103			0.096			0.308		
F값 (유의확률)	117.390***			108.531***			387.963***		

\* p&lt;0.1, \*\* p&lt;0.05, \*\*\* p&lt;0.01

SE는 비표준화 회귀계수(B)에 대한 통상적(non-robust) OLS 표준오차임(robust/cluster 보정 미적용)

### 3. 매개효과 검증

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 방법을 통해 확인된 조직공정성지각의 매개효과가 통계적으로 유의한지 검증하기 위해 Bootstrap 방법을 활용하였다. Bootstrap은 5,000회 반복 추출을 실시하였으며, 95% 신뢰구간을 기준으로 매개효과의 유의성을 판단하였다. 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 해석한다.

분석결과는 다음 〈표 8〉와 같다. 첫째, 조직정치지각이 분배적 공정성을 거쳐 조직몰입에 미치는 간접효과의 경우 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 둘째, 조직정치지각이 절차적 공정성을 경유하여 조직몰입에 미치는 간접효과 또한 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하지 않고 있다. 따라서 종속변수와 독립변수의 관계를 통계적으로 유의미하게 매개하는 것으로 확인된다. 셋

째, 조직정치지각이 상호작용적 공정성을 통해 조직몰입에 미치는 경우 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하지 않고 있으므로 통계적으로 유의미한 수준에서 상호작용적 공정성은 간접효과를 가지는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향이 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성을 통해 간접적으로 전달되는 경로가 모두 통계적으로 유의미함을 의미한다.

한편, 세 가지 공정성 차원의 간접효과 크기를 비교하면, 절차적 공정성( $B=-0.158$ )과 상호작용적 공정성( $B=-0.141$ )의 매개효과가 분배적 공정성( $B=-0.046$ )에 비해 상대적으로 크게 나타났다. 이는 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 부정적 영향이 주로 의사결정 과정의 공정성 인식과 상사와의 상호작용 과정에서의 공정성 인식을 경유하여 전달됨을 시사한다.

〈표 8〉 매개효과 검증(부트스트래핑)결과

경로	B	S.E.	95% 신뢰구간	결과
조직정치지각 → 분배적 공정성 → 조직몰입	-0.046	0.005	[-0.055~ -0.038]	채택
조직정치지각 → 절차적 공정성 → 조직몰입	-0.158	0.008	[-0.174~ -0.142]	채택
조직정치지각 → 상호작용적 공정성 → 조직몰입	-0.141	0.008	[-0.157~ -0.126]	채택

주) Bootstrap 5,000회 반복 추출, 95% 신뢰구간 기준

주) 표 8의 SE는 간접효과( $a \times b$ )의 부트스트랩 표준오차(BootSE)이며, BootLLCI-BootULCI는 5,000회 부트스트랩 95% 신뢰구간임.

## V. 결론

본 연구의 목적은 공공조직 내 구성원을 대상으로 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 이 관계에서 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성의 매개효과를 실증적으로 규명하는 것이다.

본 연구의 주요 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직정치지각은 조직몰입에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원들이 조직 내 정치적 행태를 높게 지각할수록 조직에 대한 몰입 수준이 낮아진다는 것을 의미한다. 둘째, 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용적 공정성이 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 확인되었다. 특히 간접효과의 크기를 비교한 결과, 절차적 공정성과 상호작용적 공정성의 매개효과가 분배적 공정성에 비해 상대적

으로 크게 나타났다. 이러한 결과는 공공조직에서 조직정치의 부정적 영향을 완화하기 위해서는 보상의 공정성뿐만 아니라, 의사결정 과정의 투명성과 일관성, 그리고 상사-부하 간 존중적 상호작용이 더욱 중요할 수 있음을 시사한다.셋째, 부트스트래핑 결과로 조직정치지각이 조직몰입에 미치는 간접효과는 세 공정성 차원 모두에서 유의하였다. 특히 절차적 공정성(-0.158)과 상호작용적 공정성(-0.141)의 매개효과가 분배적 공정성(-0.046)보다 크게 나타났다. 이러한 차이는 본 연구에서 조직정치지각이 왜곡된 정보 전달과 특정 집단의 영향력 행사에 대한 인식으로 측정된 점과 관련이 있다. 정치적 환경은 보상 결과 자체보다 의사결정 과정의 투명성과 일관성을 나타내는 절차적 공정성, 그리고 상급자의 정보 제공과 존중적 의사소통을 반영하는 상호작용적 공정성 등 과정 및 대인 차원의 공정성 인식을 보다 직접적으로 훼손하는 것으로 해석된다.

이론적 측면에서 본 연구는 조직정치지각과 조직몰입 간의 관계를 조직공정성지각의 매개효과를 통해 설명했다는 점에서 의의를 가진다. 기존 연구들이 주로 두 변수 간의 직접효과에 주목한 데 비해 본 연구는 조직공정성지각이라는 인지적 평가 과정을 통해 설명했다는 점에서 이론적 공백을 보완하였다. 구체적으로 구성원들은 조직 내 정치적 행동을 공정성 차원에서 평가하고 이를 바탕으로 조직에 대한 태도를 형성하는 것으로 나타났다. 이는 조직공정성지각이 조직정치지각과 조직몰입 간의 핵심 매개변수임을 보여주며, 조직관리 작동원리 이해에 중요한 시사점을 제공한다.

본 연구의 정책적 함의는 다음과 같다. 첫째, 조직정치의 부정적 영향을 줄이고 구성원의 몰입을 높이기 위해서는 조직 내 공정성 관리체계가 필요하다. 먼저 성과와 보상의 연결을 객관화하여 분배적 공정성을 확보해야 한다. 또한 인사, 평가, 보상 절차를 문서화 및 공개하고 제도화하여 절차적 공정성을 강화해야 한다. 또한 존중, 설명, 피드백을 표준운영절차로 만들어 상호작용적 공정성을 향상시켜야 한다. 둘째, 불공정한 정치행위를 차단하기 위해 「공익신고자 보호법」의 실효성을 높일 필요가 있다. 이를 위해 익명 신고가 가능하고 보복이 없는 신고체계를 구축하고 독립된 전담기구를 설치하며 처리 결과를 공시하는 등의 방안을 통해 절차의 투명성과 신뢰를 회복해야 한다. 셋째, 「근로기준법」의 직장 내 괴롭힘 발생 시 조치 규정을 엄격히 집행하여 정치행위를 억제해야 한다. 신고 접수 시 즉시 객관적 조사를 실시하고 피해자 보호 및 가해자 조치를 일관되게 적용해야 한다. 더 나아가 권한을 이용한 우대나 배제 행위를 명시적으로 금지하고 재발 방지를 위한 모니터링 체계를 제도화하여 관계 중심의 자의적 의사결정을 축소해야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 본 연구는 단년도 설문조사 자료를 활용한 획단면 분석으로, 연구 결과를 인과관계로 일반화하는 데 한계가 있다. 향후 연

구에서는 종단적 자료를 활용한 인과 경로 분석을 통해 조직정치지각-조직공정성지각-조직몰입 간 관계의 인과적 명확성을 높일 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 매개효과 분석에서 Hayes(2012)의 PROCESS macro(Model 4)를 활용하여 부트스트래핑 검증을 실시했음에도 불구하고, 세 가지 조직공정성 차원(분배, 절차, 상호작용)을 각각 개별적으로 분석하였다는 방법론적 한계가 있다. 특히 본 연구에서 세 가지 공정성 차원 간 상관관계가 비교적 높게 나타났는데, 이러한 상황에서 개별 분석은 매개변수들 간의 상호 관련성을 통제하지 못하여 각 매개경로의 독립적 효과를 과대 또는 과소 추정할 가능성이 있다. 향후 연구에서는 여러 매개변수를 동시에 투입하는 병렬 매개모형이나, 측정오차를 통제하면서 모형 적합도를 평가할 수 있는 구조방정식 모형을 활용하여 각 공정성 차원의 고유한 매개효과를 보다 염밀하게 검증할 필요가 있다. 아울러 조직공정성을 2차 요인 모형(second-order factor model)으로 설정하여 전반적 공정성 인식과 하위 차원 간의 관계를 정교하게 검토하는 것도 유용한 접근이 될 것이다. 셋째, 분석 대상이 중앙행정기관과 광역자치단체에 한정되어 기초자치단체나 공공기관 등으로의 일반화에는 한계가 있다. 공공조직 유형별로 조직문화와 업무 특성이 상이하므로 향후 다양한 공공부문을 포함하는 비교연구가 필요하다. 넷째, 주요 변수의 응답 평균이 낮게 나타나 변수 간 분산이 충분히 확보되지 않았을 가능성이 있으며, 이는 효과크기의 과소추정이나 통계적 검정력 저하로 이어질 수 있다. 후속 연구에서는 측정도구의 신뢰도와 변별력을 개선하여 보다 정교한 분석이 이루어져야 할 것이다. 마지막으로 후속 연구에서는 이론적 확장의 측면에서 조직몰입을 단일 차원의 태도로 분석하였으나, 조직몰입은 정서적·지속적·규범적 몰입으로 다차원적 구조를 갖는다. 향후 연구에서는 몰입의 하위 차원별로 조직정치지각의 영향과 조직공정성의 매개경로가 어떻게 달라지는지 비교·검증할 필요가 있다.

## ▣ 참고문헌

- 고대유 · 김도윤. 2016. “공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향.” 《한국 사회와 행정연구》, 26(4): 81-109.
- 고대유 · 강제상 · 김광구. 2015. “조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석.” 《한국행정연구》, 24(1): 223-261.
- 김구 · 김영환. 2002. “지방정부에 있어서 조직정치의 지각이 직무태도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 실증분석.” 《지방정부연구》, 6(1): 77-96.
- 김대우 · 이희재. 2016. “조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계 분석: 지방공무원의 인식을 중심으로.” 《지방행정연구》, 30(3): 155-179.
- 김대원. 2015. “조직정치지각과 조직냉소주의 및 비조직몰입간 구조모형 분석: 지방정부 관료들의 부정적 조직몰입 요인 탐색을 중심으로.” 《행정논총 (Korean Journal of Public Administration)》, 53(1): 239-267.
- 김도윤 · 나태준. 2015. “공공 · 민간 조직 구성원의 조직몰입도 비교 연구: 성과급제의 조절효과를 중심으로.” 《한국행정연구》, 24(1): 197-222.
- 김소라. 2022. “MZ 세대 공무원의 공직만족도가 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과 검증.” 《한국행정학회 하계학술발표논문집》, 2022: 465-494.
- 김정태 · 홍아정. 2013. “조직정치지각이 혁신행동에 미치는 영향: 조직냉소주의와 분배공정성의 매개효과를 중심으로.” 《HRD 연구》, 15(2): 111-134.
- 김창수 · 현병환. 2022. “밀레니얼 세대의 조직정치지각이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과.” 《대한경영학회지》, 35(10): 1983-2012.
- 김호균. 2007. “조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석.” 《한국행정 학보》, 41(2): 69-94.
- 남승하. 2016. “조직공정성과 조직정치지각 및 조직성과와 관계: 조직정치지각의 매개 효과를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 15(4): 31-63.
- 박이례 · 이혁규 · 김태형. 2022. “공공조직 내에서의 조직정치가 정부성과에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로.” 《한국조직학회보》, 18(4): 37-70.
- 박재춘. 2013. “절차 및 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향.” 《교육행정학연구》, 31(3): 97-130.
- 박주원. 2016. “조직정치가 직무태도와 조직신뢰에 미치는 영향: 조직지원의 조절효과를 중심으로.” 《한국행정학회 동계학술발표논문집》, 2016: 1-35.
- 박지원. 2013. 《중앙정부에서 조직정치와 조직몰입의 관계》. 이화여자대학교 일반대

학원 박사학위논문.

- 박천희 · 홍은영. 2017. “위험커뮤니케이션과 원자력 위험회피행동의 관계에 관한 연구: 정부신뢰의 매개효과를 중심으로.” 『한국행정학보』, 51(4): 291-322.
- 박철민 · 김대원. 2003. “조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향.” 『한국행정학보』, 37(4): 125-146.
- 배수정 · 정종원 · 이선영. 2016. “조직공정성이 조직 내 정치와 갈등에 미치는 영향 연구.” 『정책개발연구』, 16(3): 121-150.
- 변재우 · 성혜진. 2018. “조직정치지각이 조직공정성 및 조직시민행동에 미치는 영향: 특1급 호텔구성원 중심으로.” 『호텔경영학연구』, 27(7): 199-216.
- 신흥용 · 이희선. 2013. “조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과 관계 분석.” 『한국행정학보』, 47(3): 157-179.
- 오원경 · 김민수 · 권나영 · 신경식. 2013. “구성원 태도에 대한 상호작용 공정성의 효과: 팀 탄력성의 조절효과를 중심으로.” 『중소기업연구』, 35(3): 133-156.
- 오인수 · 김광현 · Todd C. Darnold · 황종오 · 유태용 · 박영아 · 박량희. 2007. “직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석.” 『인사 · 조직연구』, 15(4): 43-86.
- 우갑정. 1996. “일본기업에 있어서 조직구성원의 인구통계학적 특성에 따른 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 차이에 관한 실증연구.” 『경제연구』, 14(2): 95-122.
- 유승현 · 박순애. 2021. “공무원의 성과평가 공정성 인식이 조직성과에 미치는 영향: 개인-조직 간 성과격차의 조절효과를 중심으로.” 『행정논총』, 59(4): 113-145.
- 윤병섭 · 이영안 · 이홍재. 2010. “성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 경찰공무원들의 인식을 중심으로.” 『한국정책연구』, 10(3): 219-238.
- 윤성환. 2025. “조직정치지각이 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 재중 한국기업의 중국 현지 종업원을 대상으로.” 『인문사회과학연구』, 26(3): 519-550.
- 윤소진 · 홍세희. 2022. “공직가치에 따른 공직자 잠재프로파일 분석: 개인적, 조직적 영향요인 및 잠재프로파일별 삶의 만족도, 조직몰입 차이 검증.” 『조사연구』, 23(3): 165-198.
- 이규만 · 도광섭. 2006. “군조직에서의 조직정치지각이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향.” 『경영교육연구』, 41(1): 51-67.
- 이근환 · 장영철. 2012. “조직정치지각이 직무태도에 미치는 영향 연구.” 『창조와 혁신』, 5(1): 189-229.

- 이동영 · 김현정. 2014. “조직공정성과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구: 전국 경찰관을 대상으로.” 『한국정책과학학회보』, 18(1): 75-97.
- 이용규 · 정석환. 2005. “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석.” 『행정논총 (Korean Journal of Public Administration)』, 43(1): 71-98.
- 이재훈 · 최익봉. 2004. “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구.” 『인사조직연구』, 12(1): 92-132.
- 이종법 · 이만규. 2005. “보상공정성에 대한 인식이 직유효성에 미치는 영향에 관한 연구.” 『인적자원관리연구』, 12(2): 51-76.
- 이지혜 · 박성민. 2021. “공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로.” 『사회과학연구』, 60(3): 345-376.
- 이진주 · 노윤정 · 박정은 · 송지훈. 2018. “정서적 소진이 상호작용 공정성을 매개하여 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로.” 『HRD 연구』, 20(2): 141-165.
- 이희태. 2015. “지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향.” 『The Korean Journal of Local Government Studies』, 19(3): 53-75.
- 임운식 · 김무형. 2011. “조직정치지각이 경찰공무원의 직무소진에 미치는 영향.” 『치안정책연구』, 25(2): 181-210.
- 장은미. 1997. “경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력 단계와 경력 경로와의 관계.” 『경영학연구』, 26(2): 271-286.
- 장진혁 · 유태용. 2013. “조직 내 정치적 행동 지각과 이직의도 간의 관계: 스트레스, 조직몰입의 매개효과와 정직성의 조절효과.” 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 26(3): 413-436.
- 전호성 · 송해덕. 2018. “조직침묵, 직무몰입, 조직공정성, 이직의도 간 구조적 관계연구.” 『HRD 연구』, 20(2): 87-112.
- 정수원 · 왕태규. 2023. “공직가치가 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로.” 『한국공공관리학보』, 37(4): 1-27.
- 정영숙 · 박통희. 2016. “성과평가의 공정성과 조직몰입: 식품의약품안전처를 대상으로.” 『한국정책학회보』, 25(3): 243-275.
- 조경호. 1993. “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조 모형의 적용.” 『한국행정학보』, 27(4): 1203-1226.

- 조혜진 · 문국경. 2025. “조직수준의 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 조직공정성의 세 가지 하위차원의 조절효과를 중심으로.” 『한국정책연구』, 25(1): 209-238.
- 최진욱 · 노종호. 2019. “일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구.” 『국가정책연구』, 33(1): 57-92.
- 한국행정연구원. 2025. 『2024년 사회통합실태조사』.
- 한주원. 2018. “조직공정성 및 조직정치지각이 구성원의 조직냉소주의, 혁신저항, 창의성에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과.” 『비서 · 사무경영연구』, 27(3): 109-133.
- Adams, J. Stacy. 1965. “Inequity in Social Exchange.” In *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, 267-299. Academic Press.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. 2001. “Bad is stronger than good.” *Review of General Psychology*, 5(4): 323-370.
- Baron, Reuben M., & Kenny, David A. 1986. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Bies, Robert J., & Shapiro, Debra L. 1987. “Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts.” *Social Justice Research*, 1(2): 199-218.
- Blau, Peter M. 1964. “Justice in Social Exchange.” *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W. 2007. “The Management of Organizational Justice.” *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Cropanzano, Russell, Howes, John C., Grandey, Alicia A., & Toth, Paul. 1997. “The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress.” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2): 159-180.
- Ferris, Gerald R., & Kacmar, K. Michele. 1992. “Perceptions of Organizational

- Politics." *Journal of Management*, 18(1): 93-116.
- Folger, Robert, & Konovsky, Mary A. 1989. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions." *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Gandz, Jeffrey, & Murray, Victor V. 1980. "The Experience of Workplace Politics." *Academy of Management Journal*, 23(2): 237-251.
- Greenberg, Jerald. 1987. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories." *Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Greenberg, Jerald. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Hayes, A. F. 2012. PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hsiung, Hsin-Hua. 2012. "Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process." *Journal of Business Ethics*, 107(3): 349-361.
- Lind, E. Allan, & Tyler, Tom R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Springer Science & Business Media.
- Mathieu, John E., & Zajac, Dennis M. 1990. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*, 108(2): 171.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Thibaut, John W., & Walker, Laurens. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

# **An Analysis of the Impact of Perceived Organizational Politics on Organizational Commitment in Public Organizations: Focusing on the Mediating Effect of Perceived Organizational Justice**

Hyunwoo Cha & Sungyeob Oh & Wonwoo Choi & Heeyoung Hwang

This study aims to investigate how members' perceptions of organizational politics within public organizations affect their commitment to the organization. It also seeks to identify the mediating roles of organizational justice perceptions—specifically distributive, procedural, and interactional justice—in this relationship. To accomplish this, the study employed Baron and Kenny's three-step mediation testing procedure and confirmed the statistical significance of the mediation effects using a bootstrapping technique. The analysis revealed a statistically significant negative relationship between perceived organizational politics and organizational commitment. Furthermore, organizational justice perceptions were found to partially mediate the impact of perceived organizational politics on organizational commitment. These findings indicate that effective management of public organizations requires the establishment of a comprehensive justice management system and institutional mechanisms to mitigate unfair organizational politics.

※ Keywords: Perceived organizational politics, Organizational commitment, Perceived organizational justice