

## 공무원 동기부여방안에 관한 組織正義論(Organizational Justice Theory)적 접근

편상훈

사회과학대학 사회과학부

### <요약>

「작고 효율적인 정부」 구현이라는 국정목표 아래 공공부문의 생산성 향상에 관한 다각적인 연구가 요구되는 시점에서, 공무원의 업무성과 효과성(performance effectiveness) 제고를 위한 「조직정의(組織正義)」의 동기부여 효과를 조직 및 인적자원관리 차원에서 검증하였다. 즉, 조직내 정의(justice) 또는 공정성(fairness)에 대한 조직구성원의 인식(판단)과 그들의 근무행태 및 업무성과간의 상관성을 설문조사를 통하여 실증적으로 분석하였다. 조직정의론(Organizational Justice Theory)을 이론적 바탕으로 조직행태론적 접근을 통하여, 공무원의 분배적, 절차적, 인간관계적 조직정의에 대한 인식이 긍정적 근무행태로 내면화되어 업무성과 증진을 위한 동기부여적 효과를 갖는다는 가설검증을 위하여, 전국 광역 자치단체 소속공무원 295명을 설문조사하였다. 보다 공정하고 민주적인 조직 및 인적자원관리를 통한 조직효과성 관리라는 관점에서 조직내 정의 및 공정성 제고의 중요성을 시사하고 있다.

## A Motivational Approach of Organizational Justice Orientations in South Korean Public Sector

Pyun, Sang-Hoon

Professor, Department of Public Administration

### <Abstracts>

This study applies a theoretical framework of organizational justice as a managerial fairness principle to the link between human resources management and organizational performance effectiveness in South Korean labor market. The objective is to demonstrate

the utility of considering individual justice perceptions or fairness judgments as major determinants of or bases for understanding differences in individual performance effectiveness within work organizational settings. The research primarily examines the main effects of multidimensional justice perceptions on individual public employee's performance effectiveness. Adopting a cross-sectional exploratory survey design, 295 observations from 15 local governments are analyzed using an exploratory factor analysis and a path analysis. Findings substantially clarify the considerable role of organizational justice constructs in determining individual performance effectiveness.

## I. 서론 및 연구배경

정보화 등 사회 전반에 걸친 급격한 변화와 더불어, 전통적 관념에서의 근로 자체, 근로자, 작업장의 본질에 있어서도 상당한 변화가 이루어져 왔고 또 변화되리라 예측되고 있다. 미시적 관점에서 볼 때, 조직성과의 효율성은 대체로 구성요소인 인적자원의 질과 그들의 기술정도에 의해 결정되며 (Sudit, 1996), 동작화 또는 동기부여(motivation)는 그 중 인적자원의 질을 결정하는 가장 중요한 요인 중 하나이다.

오늘날 새로운 조직환경의 변화와 요구에 대응하여 조직내에서 보다 생산적인 인력관리 및 개발, 동기부여, 그를 통한 업무성과의 효과성 제고를 위해서는, 조직내에서 관리적 공정성(managerial fairness) 개념의 조직정의(組織正義, organizational justice)에 대한 구성원들의 인식이 중요하다는 가설에서 본 연구의 논의를 시작한다.

일반적으로, 조직내 정의감 인식이나 판단에 관한 결정요인이나 의의(영향력)에 관하여 조직이론, 조직형태론, 또는 사회·조직심리학의 영역에서 관심이 고조되고 있으며, 조직내 정의감의 인식(판단)과 근무관련 행태의 긍정적 변화에 따른 업무성과 효과성과의 상관성에 관하여 조직심리학적 차원에서의 실증적 연구의 필요성이 있다. 특히, 「작고 효율적인 정부」 구현이라는 국정목표의 효과적 실현을 위하여 공공조직(정부)의 생산성 향상과 국가 경쟁력 강화에 관한 다각적인 연구가 요구되는 시점에서, 공무원의 업무성과 효과성(performance effectiveness) 달성을 위한 효율적 인적자원관리 및 인력정책적 차원에서 조직정의의 동기부여 효과의 측정을 통한 조직행태론적 접근을 시도하였다.

본 연구는, 조직내 정의 및 공정성 제고의 관점에서 조직내 분위기(climate) 변화 및 조직의 필요성에 관한 세 가지 관리적 요구(challenges)를 조직·인력관리 측면에서 개념화하고 있다. 첫째, 조직내 정치적 성향(organizational politics)을 배제하여 생산적·협동적 조직분위기를 창출하고 (Cropanzano, Kacmar, and Bozeman, 1995); 둘째, 조직내 반사회적, 비생산적인 행태를 방지 또는 감소시키고자 하는 다소 구체적이고 현실적인 개념과 아울러, 셋째, 관리측면에서, 조직의 장기적 효과성(Giacalone and Greenberg, 1997) 제고와 생존을 위한 조직 구성원에 대한 도덕적 의무로서의 공정성·윤리성의 확보라는 측면 등이 있다(Sudit, 1996). 이러한 관리적 요구가 곧 조직내 분위기(climate)의 변화를 유도한다고 본다(Boye and Jones, 1997). 이러한 관점에서, 본 연구에서는 다차원적인 조직정의의 인식이 내재화됨으로써 근로자의 업무관련 행태를 긍정적으로 변화시키고 동기부여 효과

를 통하여 궁극적으로 조직내 개개 근로자의 업무생산성을 제고하고 조직의 업무효과성이 증진되는가의 상관성에 관하여 실증적으로 연구·분석하고자 한다.

## II. 연구목적 및 연구과제

본 연구는, 조직구성원이 인식하는 조직내 정의 및 관리적 공정성의 실현 여부가 그들 업무효과성을 결정짓는데 갖는 유용성을 실증적으로 검증하려는 목적으로 연구되었다. 즉, 조직구성원의 조직내 정의감의 인식 및 공정성 판단 정도가 그들 개개인의 업무성과 효과성(task performance effectiveness)의 차이를 이해하는데 중요한 근거 및 결정 요인이 되는가를 분석하기 위함이다. 특히, 공공조직(공무원조직)의 생산성 및 효율성에 대한 회의적 시각을 배경으로 제기된 ‘작고 효율적인 정부’의 구현을 위한 인력정책적 대응방안의 일환으로서, 조직정의 실현에 의한 동기부여 효과를 통하여 공무원의 업무성과의 효과성을 제고시키고 이러한 효율적 인적자원관리를 통하여 궁극적으로 정부조직의 생산성 및 경쟁력을 증진시킬 수 있다는 논리에 대한 조직행태론에 근거한 타당성을 검증하고자 하였다.

이러한 연구목적에 의해 제기된 주된 연구문제는, 조직정의의 조직론적 의의 측면에서 다차원적(분배적, 절차적, 관계적) 조직정의 인식과 개개 근로자의 업무효과성의 상관성 문제이다. 과연 조직정의라는 것이 왜 문제가 되는가 하는 거시적 관점에서 출발하여, 세 가지 차원(dimensions)에서의 조직내 정의가 개별적 업무성과에 대해 갖는 각각의 차별적 효과성의 문제가 미시적 관점에서 제기되고 있다. 이와 더불어, 분배적·절차적 두 차원에서의 조직정의에 대한 인식이 업무성과의 효과성에 대해 갖는 개별적 영향력 비교를 위하여 ‘이원적 모델’(two-factor model: Sweeney and McFarlin, 1993)의 논거에 대한 검증을 시도하였다.

이상의 연구목적 및 연구과제와 관련하여 제시된 가설검증을 위하여 상관관계분석, 탐색적 요인분석, 경로분석 등이 사용되었다.

## III. 조직정의 관련이론 및 개념

### 1. 조직정의론

사회심리학적 조직정의론은 조직구성원들이 조직내 산출물(outcomes), 절차(procedures), 조직내 대우(treatment) 및 전반적 시스템 등에 관하여 조직정의(관리적 공정성)를 어떻게 인식하고 판단하는가에 관한 이론적 근거를 제시한다(Greenberg, 1996). 조직정의가 조직체계내에서 갖는 조직행태적·사회적 의미를 이해하는 기초를 마련하기 위하여, 조직내 불공정성(injustice)에 관한 논의로부터 출발하여 정의감 인식에 관한 조직심리학적 연구와 아울러 경영윤리적 측면에서 좀더 광범한 접근을 포함하고 있다.

### 1) 정의에 관한 심리학적 두 관점

정의(공정성)의 심리적 판단(인식)에 관한 두 가지 관점은 사회적 공정성 인식의 결정요인을 설명하는 두 가지 견해로 대변된다(Rasinski, 1987). 한 가지는, 생산성, 사회적 융화, 인본주의(humanitarianism) 등 사회적 규범, 즉 사회에 관한 규범적 목적에 의해 공정성에 관한 판단이 결정된다고 보는 견해이다(Deutsch, 1975; Rawls, 1971). 이와 반대로, 사회적 가치기준보다, 개인적 가치, 관심(concerns), 인식(perception), 판단(judgment) 등이 공정성에 관한 심리를 결정적으로 좌우한다고 보는 견해(Greenberg, 1979)가 있다. 라진스키(K. Rasinski) 역시 사회·정치적 제반현상에 관한 정의감을 인식하고 판단하는데 개인적 가치 체계의 영향이 상대적으로 크다고 보는 입장이다.

### 2) 조직내 불공정성(injustice)에 대한 인식과 조직정의 문제

이론적 관점에서, 조직정의 문제는 조직을 운영하는데 있어서 윤리적·정의적 접근의 하나로서 의의가 있으며, 실증적 측면에서 볼 때는 조직내 불만처리 문제에서부터 산업적 태업(sabotage)에 이르기까지 구성원이 느끼는 불공정성에 대한 반응에서 제기되는 문제이다. 대표적 연구로서, 쉐파드 등(Sheppard et al., 1992)은 조직정의에 대한 관심과 이해를 유발시키는 조직내 불공정성(organizational injustice)의 범주와 속성 등에 관한 연구의 일환으로, 조직내 세 가지 중요 기능 -- 보수(본질적으로 결과적 정의), 고용자 발언제도(voice systems: 절차적 정의), 이해 당사자들 관리상 조정문제(체제적 정의) -- 의 관점에서 설명하고 있다. 조직정의에 관한 관심은 보편적인 인식 그 자체가 중요한 것이 아니라 그러한 인식의 결과가 조직구성원이 갖는 소속 조직에 관련된 행태에 긍정적 영향을 줄 때 그 의미가 있는 것이다.

## 2. 조직정의 개념

### 1) 정의(正義) 개념

조직정의 개념을 이해하기 위해서는 정의(justice) 개념 자체에 대한 논의가 선행되어야 한다. 정의 자체는 한가지 의미만을 갖고 있지 않으며, 그 사전적 정의(定義)를 보면, (1) 공평한 질적 상태로서의 공정성(fairness); (2) 도덕적 정당성의 원리로서의 공평(equity); (3) 공정성의 옹호, 특히 명예로움, 기준, 법률 등에 근거한 공정한 처우(fair treatment) 및 정당한 보상(due reward) 개념 등을 포함한다.

### 2) 조직정의의 세 가지 유형

#### (1) 분배적 정의(성과배분 만족: Distributive Justice)

아담스(Adams, 1965)의 형평이론(equity theory)에서 출발한 분배적 정의 개념은, 조직체내 보수수준이나 승진기회 등 성과물 배분에 있어서의 공정성을 의미한다. 이 이론에 의하면, 일반적으로 개인의 투입·산출 비율이 비교되는 타인의 그 비율과 균형을 이룰 때 바람직한(just) 분배라고 간주한다. 랜달과 뮐러(Randall and Mueller, 1995)에 의하면 재화나 조건의 비교론적 배분이나 사회적 보상배분에 있어서의 규범적 기준의 적용 등이 배분적 정의의 중요한 적용영역이라 한다. 이와 관련하여, 노직(Nozick, 1992)의 자격이론

(entitlement theory)에 의하면, 보유(holdings)에 있어서 분배적 정의의 원리라 함은, 한 개인의 보유가 그 획득, 전환, 불공정성에 대한 수정에 있어서 정의론에 입각하여 자격이 부여되었을 때에 한하여 분배적 정의가 이루어졌다고 본다.

### (2) 절차적 정의(체제 만족: Procedural Justice)

절차적 정의 개념은 산출물의 배분이 이루어지는 수단이나 과정에 대한 인식상의 공정성을 의미한다. 일반적으로, 과정 및 절차에 대한 개입이나 통제( process control)가 절차적 정의를 증진시키고 따라서 공정한 절차가 공정한 결과물 배분의 가능성을 크게 한다고 본다. 티보우와 워커(Thibaut and Walker, 1975)는 조직내 위원회제도, 제안제도, 참여적 관리, 고충처리절차 등 구성원의 발언제도(employee voice systems)가 갖는 절차적 정의 개념에서의 긍정적 효과를 강조한다.

### (3) (인간)관계적 정의(Relational or Interactional Justice)

절차적 정의 개념이 의사결정과정의 구조적, 질적 수준과 연관되는데 반하여, 관계적 정의는 사람들간의 사회적 교환작용(social exchange)상의 문제이다. 조직내 관계적 정의의 관점에서 보면, 조직 구성원들이 받는 대인관계상 대우(treatment)의 정도에 따라 공정성의 인식이 상당히 좌우된다고 본다(Bies and Moag, 1986). 이러한 관계적 모델의 정의 개념은, 1980년대 후반에 이르러 조직내 사회적 관계(대인관계상 취급)를 중심으로 사회적 측면에서의 조직정의에 관한 연구에 관심을 갖게 되면서부터, 포괄적 의미의 절차적 정의 개념과 구분되어 별개의 독립된 정의 개념으로 연구되기 시작하였다.

## IV. 이론적 분석의 틀

본 연구는 조직정의의 인식 및 판단에 대한 결정요인보다, 그 결과적 의미에 초점을 두고 공무원들의 조직행태 및 개인적·조직적 산출결과 등으로 내면화된 동기부여 효과를 조직정의론적 관점에서 설명하고자 한다.

기본적으로, 조직정의에 대한 촉구 및 그 필요성을 조직관리를 위한 하나의 관리적 요구(challenge)로 이해하고, 사회적 조직분위기 관리를 위한 세 가지 관점에서 조직정의 실현의 필요성을 설명한다.

첫째, 조직내 사회적 분위기관리(social climate management)에 대한 요구이다. 이러한 관점은, 조직내 유해한 정치적 성향을 배제하고, 보다 생산적이고 협동적인 조직분위기 조성에 관한 논의이다. 이와 관련하여, 크로판자노 등(Cropanzano et al., 1995)은 조직사회의 삼차원적 구성요소로서 조직정치(organizational politics), 조직정의, 조직의 협동적후원(organizational support)을 지적한다. 조직정치 차원에서의 정치적 조직모델은 1960년대와 1970년대의 사회학적 주요 패러다임이었다(Donaldson, 1995). 이러한 차원에서는 사회적 영향력이나 정치적 행동 등을 유발시키는 상황적·개인적 요인이 주된 조직연구의 대상이었다. 어떻게 하면 권력의 남용이나 조직체계상 비생산적인 정치적 행동 등을 억제할 수 있는가 하는 관점에서 볼 때, 빈약한 도덕성과 비효과적 행태 등을 양산하는 조직정치

폐해를 관리할 수 있는 하나의 처방으로서 조직내 정의의 사회적 역학관계에 관한 분석이 필요하다고 본다. 반면에 조직협동 차원의 관점에서는 조직구성원의 요구 및 필요(needs)에 초점을 둔다. 협동적 조직은 밀접한 호혜적 대인관계, 높은 수준의 대인간 신뢰감, 대화의 창구, 동기부여의 잠재력 등으로 특징지어진다.

둘째, 반사회적, 비생산적 행태를 방지 및 감소시키려는 보다 실제적, 실용적 관점의 관리적 도전(practical challenge)이다. 최근 조직내 전반적으로 일어나는 반사회적 행태에 관한 관심이 증가하고 있다. 반사회적(anti-social) 행태라 함은 조직 자체, 구성원, 기타 이해관련자들에게 피해를 끼치는 일련의 비정상적, 역기능적 행태들을 의미하며(Giacalone and Greenberg, 1997), 차별, 폭력행사, 불필요한 소송, 태업, 뇌물, 절도, 악의적 내부자고발(whistle-blowing), 비밀누설 등 다양한 행태들이 포함된다. 이와 유사한 비정상적 조직내 행동으로서의 반생산적(counter-productive) 행태는, 조직과 그 구성원의 안녕을 위협하고 중요한 조직규범을 위반하는 행태들을 포함한다(Boye and Jones, 1997).

일반적으로 이러한 조직내 역기능적 행태들에 대한 관심이 전반적으로 고조되고 있는 반면, 다른 사회과학자들에 비해 경영학자들에게는 전통적으로 별로 큰 관심대상이 되지 못했다. 하지만, 일부 조직관리 이론가들은 이러한 일련의 행태들이 조직관리의 문제점으로 인식되어야 하며 그들을 어떻게 규정하고 관리하여야 할 것인가가 중요한 문제라고 주장한다. 이와 관련하여, 보이와 존스(Boye and Jones, 1997)는 비생산적 조직행태들을 야기시키는 세 가지 요인으로서, 경제적 요인(경제문제 관련 스트레스), 개인적 요인(의도적이고 왜곡된 자의적 합리화 성향), 그리고 조직적 요인을 제시한다. 많은 조직 연구 결과들을 토대로 보면, 조직적 요인(예를 들어, 조직내 정의 등 가치관념, 제도적 절도방지정책, 구성원 규범, 위반자처리 기록관리 등)에 대한 적극적 관리를 통해 조직분위기를 수정하는 방안이, 조직내 반사회적, 비생산적 행태의 해소 및 감소방안으로서 가장 효과적이라고 주장되고 있다.

마지막으로, 조직이 그 구성원에 대해 갖는 도덕적 의무(moral obligation)의 관점이다. 공·사조직을 막론하고 조직은 주된 구성원(조직내 근로자, 소비자 또는 시민, 기타 관련자 등)들의 가치관이나 목적에 관하여 적극적이고 능동적으로 대응해야 한다. 좁게 보면, 조직이 갖는 도덕적 의무나 사회적 책임성 등은 조직의 주목표인 효율성, 질적 수준, 효과성 등과 상충적인 것 같아 보이나, 보다 넓은 관점에서 보면 조직의 장기적 효과성(목표달성도) 제고와 생존을 위해서는 조직 구성원에 대한 도덕적 의무로서의 조직정의 및 공정성, 윤리성의 실현이 중요하다고 본다. 이와 연관된 연구로서, 분배적 그리고 광범한 의미의 절차적 정의 실현을 위한 도덕적 행태가 조직의 효과성 달성을 위한 핵심적 차원에 해당된다는 주장도 있다(Sudit, 1996).

이러한 세 가지 관점에서의 조직내 정의 실현 필요성에 대한 이해를 바탕으로, 그 효과적 실현을 위하여 구성원 개개인의 인식 및 판단에 의존한 조직분위기의 조정(organizational climate modification)이라는 수단을 강구한다. 즉, 하나의 조직가치로서의 정의로운, 공정한 조직특성을 추구하기 위하여, 다양한 차원(multiple dimensions)에서의 조직정의 분위기를 조정·정착시켜 구성원의 동기부여를 위한 조직관리적 노력이 요구된다는 논리이다.

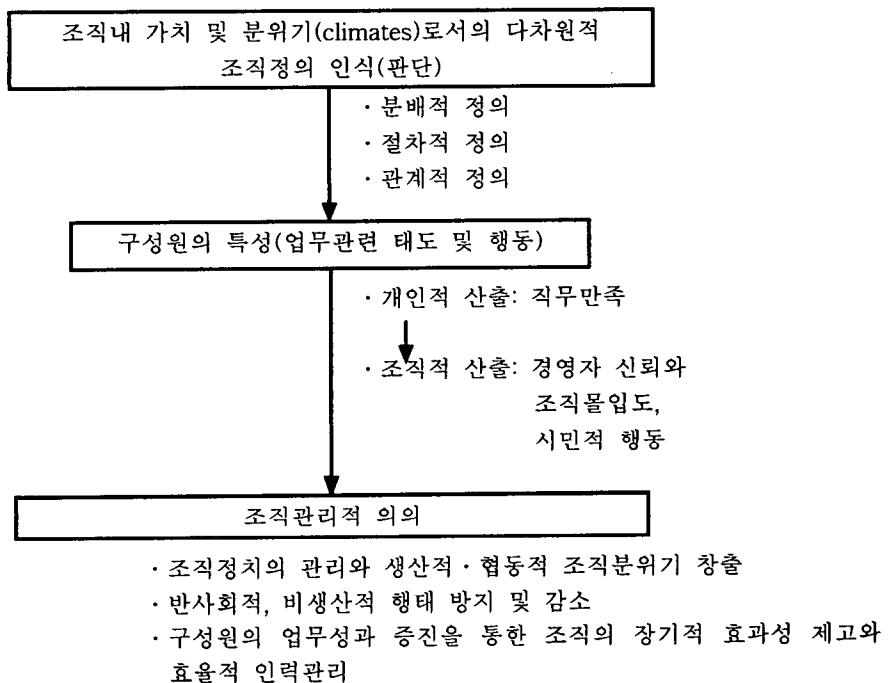
공정적 조직가치로서는, 구성원에 대한 공정한 대우, 공정하고 적절한 보수 및 임금, 신뢰, 존경, 존엄과 품위, 배려 및 감정이입 등을 바탕으로 한 인력관리, 협동적 노력, 진실되

고 윤리적인 조직분위기, 조직구성원에 대한 권한위임, 경력관리 기회부여, 정확한 직무-인력 배치, 안전한 작업장, 직업보장 등이 포함된다. 이러한 관점에서, 다차원적인 조직정의 실현 노력은 조직내 비생산적인 행태를 확인·관리·예방하는 조직관리상의 필연적 요구이다.

이상 논의된 바와 같이, 세 가지 관점에서 조직내 분위기 조정에 대한 조직관리적 요구를 인식하고 그 일환으로 다차원적 조직정의 실현의 필요성에 대한 이해를 바탕으로, 본 연구에서는 조직정의 체계의 구현이 개개 구성원의 업무성과 효과성에 미치는 인과적 영향력을 분석하기 위하여 조직내 체계적 정의감 인식과 그 의의를 설명하는 이론적 모델을 제시한다<그림 1>.

요약하면, 조직이론, 정의론, 조직행태과학 및 사회·조직심리학적 관점에서, 관련 문헌 조사를 바탕으로 본 연구를 위한 이론적 분석의 틀을 구축함으로써 관리적 공정성 원칙으로서의 조직정의 이론을 업무성과의 효과성과의 상관성에 적용하고자 하였다. 즉, 세 가지 관점에서 조직분위기 변화 및 조정의 필요성이 제기되고, 이를 위해서는 조직의 가치개념으로서의 조직정의 실현이 중요한 변수가 될 수 있고, 이로 인해 조직 구성원의 업무관련 태도 및 행동의 긍정적 변화를 기함으로써 동기부여 효과를 통하여 궁극적으로는 업무성과의 효과성 제고가 가능하다고 보는 측면에서, 조직내 정의감 및 공정성 실현이 갖는 인적자원관리, 조직성과 및 생산성 관리적 의의를 찾고자 한다.

<그림 1>



## V. 연구문제와 가설

### 1. 다차원적 조직정의 인식 및 공정성 판단의 동기부여 효과

이론의 논리적 결과로서의 가설정립과 관련하여, 본 연구의 일차적 연구과제로서 다차원적(분배, 절차, 관계적) 조직정의의 동기부여 효과 및 그 조직행태론적 중요성에 관한 검증·분석을 위하여, 기존의 실증적 연구결과와 글로벌한 차원의 시스템적 조직정의론(Sheppard, Lewicki, and Minton, 1992) 등 관련이론들(Randall and Mueller, 1995; Greenberg, 1996)을 바탕으로 (가설 1)을 설정하였다.

(가설 1) 삼차원에 걸친 총체적 조직정의에 관한 인식 및 공정성 판단이, 개인적·조직적 산출물로서의 업무관련 태도 및 행동에 긍정적으로 내재화되어, 동기부여 효과를 통하여 궁극적으로 개개 구성원의 업무성과 효과성을 증진시킨다. 요약하면, 삼차원적 조직정의에 대한 인식이 업무와 관련된 긍정적 행태변화에 의해 증개된 개인적 업무효과성 예측에 있어서 중요한 변수가 된다.

### 2. 각 개별적 차원의 조직정의 구도가 갖는 차별적 효과

삼차원에 걸친 조직정의에 관한 이론적·인식론적 개념의 차이를 바탕으로, 구성원의 개인적 및 조직적 특성(산출)에 대해 유형별 조직정의가 갖는 각각의 동기부여 효과의 상관성 관점에서 이원적 모델(two-factor model) 등 관련 논의(Sweeney and McFarlin, 1993; Cropanzano, Kacmar, and Bozeman, 1995)를 바탕으로, 특히 분배적, 절차적 정의 인식의 차별적 영향관계에 관하여 경험적 검증을 위한 두 가지 가설을 설정하였다.

(가설 2) 분배적 정의 인식(판단)은 조직적 산출결과보다 개인적 산출결과(예를 들면, 직무만족)에 보다 밀접한 영향력 관계를 갖는다.

(가설 3) 절차적 정의 인식(판단)은 개인적인 것보다 조직적 산출물(예를 들면, 조직몰입도 및 관리자 신뢰성, 시민적 행동)에 보다 밀접한 영향력 관계를 갖는다.

이와 더불어, 조직정의와 조직구성원 관계에 관한 다양한 모델 중, 각각의 조직정의 유형의 궁극적 영향력 크기를 비교할 때, 분배적 정의 인식이 개인 업무성과의 효과성에 갖는 지배적 영향력에 대한 distributive halo model 등 기존 문헌연구의 주장(Lerner and Whitehead, 1980; Sweeney and McFarlin, 1993)을 검증하고자 (가설 4)를 설정하였다.

(가설 4) 개별적 조직정의가 갖는 업무성과 효과성에 미치는 차별적 영향력을 설명함에 있어, 분배적 정의 인식(판단)이 가장 중요한 차원의(영향력의 정도가 가장 큰) 정의감 인식의 유형이다.



## VI. 방법론

### 1. 연구설계 개요

본 연구를 위한 표본추출을 위해서 15개 광역자치단체 소속공무원 총 352명을 대상으로 설문조사를 실시하여, 회수된 295명(회수율 83.8%)에 대한 조사결과를 분석하였다.

분석단위는 개개 조직구성원들(인식 및 판단)이며, Likert형 5점 척도를 사용한 횡단적 설문조사 방법을 시행하였고, 상관관계 분석을 기초로 다변량 모델 추정을 위하여 탐색적 요인분석과 경로분석을 사용하였다. 특히, 연구문제 및 해당 가설들의 통계적 검증을 위하여 추정된 변수간 인과관계를 경로도해(path diagram)에 시각적으로 제시하였다.

표본추출면에서, 시간적, 경제적 제약으로 완전 무작위추출은 할 수 없었으나, 조사 당시 4개 국공립 공무원교육·훈련기관(총무처 중앙공무원교육원, 내무부 지방행정연수원, 서울시 지방공무원교육원, 서울시 전자계산소) 및 서울시정개발연구원에서 교육·훈련에 참여 중인 전국 15개 광역자치단체(서울특별시, 5개 광역시, 9개 도청 등)에 소속한 가급적 다양한 직급(4급-9급)의 국가 및 지방공무원 최종 295명을 sampling함으로써, 조사대상 '기관 효과(organizational effect)'를 줄이고 표본의 대표성(sample representativeness)과 조사결과와의 '일반화' 문제를 고려하고자 노력하였다. 이와 더불어, 너무 표본크기가 큰 경우는 통계적 검증에 지나치게 민감한(sensitive) 결과를 초래할 우려가 있으며, 상대적으로 너무 작은 크기의 표본인 경우는 통계적 힘(power)이 너무 적어 의미있는 결과도출이 어려울 수 있으며 또한 구체적으로 특정한 표본에 overfitting하는 경향이 있는 바, 이러한 관점에서 볼 때 조직행태관련 연구목적상 본 연구가 수행한 표본의 크기(295명)면에서도 요인분석이나 경로분석을 통하여 얻은 결과를 일반적으로 적용하는 데 통계적으로 큰 무리가 없다고 사료된다.

설문문항은, 기본적으로 해당 변수를 위해 기존의 유사연구에서 수행했던 항목들을 가급적 활용하였고, 설문대상자 개인에 대한 기초조사와 본 연구의 핵심이 되는 종속변수인 근무평정결과(업무성과)를 위한 설문문항들은 연구목적에 부합하도록 특별히 설계하였다. 구체적인 설문문항의 예시는 지면관계상 부득이 생략하였으나, 필요한 경우 설문문항 전문의 개별적인 제공이 가능함을 밝혀 둔다.

### 2. 연구모델 및 변수

사회·심리학적 조직정의론 및 동기이론을 중심으로 한 이론적 체계를 바탕으로, 조직내 정의 및 공정성 인식(판단) 정도와 그로 인한 업무관련 행태변화를 통한 개인적 업무성과 효과성간의 인과적 관계 모델의 정립을 시도하였다.

종속변수인 개인적 업무성과의 효과성을 측정하기 위하여, 본 연구에서는 연구목적상 세 가지 독립 변수로 구성된 하나의 단순모델을 상정하였다. 즉, 교육훈련, 동기부여, 조직행태, 성과(performance) 등 관련이론들을 바탕으로, 능력(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity) 등 세 가지 설명변수로 구성된 함수관계로서 개인 업무성과의 효과성을

설명하고자 하였다:

$$\text{업무성과(P)} = f \{ \text{능력(A), 동기부여(M), 기회(O)} \}$$

이러한 연구모델이 나타내는 의미는, 능력을 갖추고 동기부여가 이루어진 상태에서 능력을 발휘할 재량적 기회가 주어진다면 개인적 업무성과의 효과성을 제고시킬 것이라는 논리를 가장 적절히, 간결하게(parsimonious) 설명하는 모델이라는 점이다.

여기서, 능력(Ability) 변수는 교육수준(education)과 최근 3 년이내 사내외에서 실시한 교육훈련(training) 프로그램에 참여한 횟수로 측정하였고, 교육 수준은 공식적 학교교육을 수료한 학력정도로 측정되었다. 동기부여 (Motivation) 변수를 위해서는 세 가지 유형의 조직정의 및 관리적 공정성의 인식(판단) 정도를 측정하였으며, 이를 위하여 기존의 유사연구(Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993; Egan, 1993)에서 사용한 설문문항들을 활용하여, 각각 분배적 정의(근무평정결과, 승진 및 보직변경, 급여수준 등에 관한 인식을 위한 6 문항), 절차적 정의(의사결정과정 참여, 직무상 결정의 일관적 적용 여부 등 8 문항), 관계적 정의(업무결정상 직속상사의 관심, 배려, 존중, 협의 여부 등 11 문항) 등 해당 변수들을 위한 설문문항을 설계하였다. 기회(Opportunity)변수는, 각기 조직 구성원이 스스로 업무와 관련된 일련의 의사 결정을 함에 있어서 자유 재량권이 부여되어 있는 정도로 측정하였다.

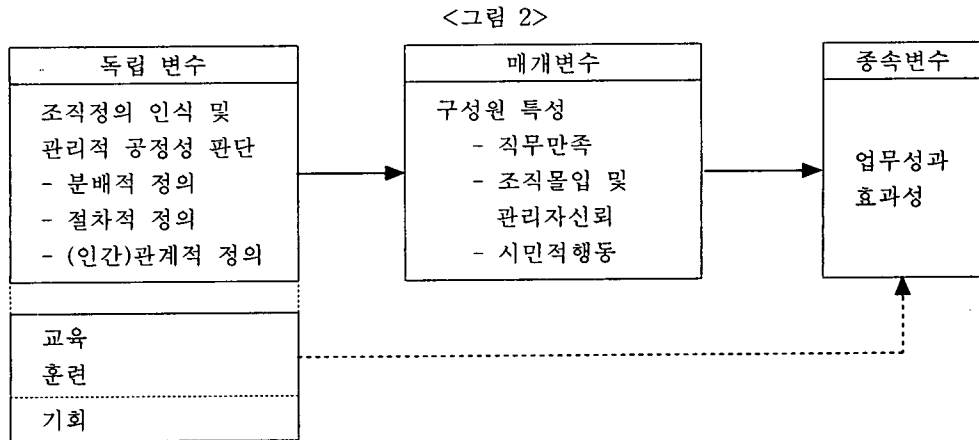
이들 독립변수들 이외에, 독립변수들과 종속변수인 업무성과 효과성(task performance effectiveness)과의 인과관계를 연결시키는 매개변수로서, 직무만족(Job Satisfaction), 조직몰입(Organizational Commitment) 및 관리자에 대한 신뢰(Management Trust), 시민적 행동(Organizational Citizenship Behavior) 등을 포함한다. 즉, 조직내 정의 및 관리적 공정성에 대한 인식 정도는 그 구성원에게 긍정적인 업무관련 행태의 발현으로 내재화되어 이를 매개로 동기부여 효과를 일으켜 종속변수에 영향을 준다는 논리이다.

직무만족은 조직구성원이 그들 직무에 대해 갖는 감정적 대응성을 말하며, 알렉산더와 루더맨(Alexander and Ruderman, 1987) 등 기존의 연구에서도 본 연구와 관련하여 조직내 그 중요성이 지적되고 있다. 변수측정을 위하여, 베이필드와 로드(Bayfield and Rothe)의 Job Satisfaction Scale(Moorman, 1991)과 Minnesota Satisfaction Questionnaire를 활용하여 현재의 직업에 대한 열성, 흥미, 만족도 등 총 18개의 설문문항을 설정하였다. 세 가지 유형에 걸친 조직몰입도(감정적, 계속적, 규범적)를 측정하는 설문 문항들은 통합적 관계모형, 충성심, 자아실현, 지속적 소속감 등의 정도를 측정하고자 Organizational Commitment Questionnaire(Mowday, Steers, and Porter, 1979)를 활용하여 직장에 대한 애착심, 소속감, 정년근무의지 등 총 24개 항목을 포함하였고, 신뢰관리의 측면에서 관리자의 성실성에 대한 신뢰도의 측정을 위하여 기존 유사연구 문헌조사(Roberts and O'Reilly, 1974; Alexander and Ruderman, 1987; Konovsky and Cropanzano, 1991; Kim and Mauborgne, 1993)를 통하여 최고관리층에 대한 믿음, 동조 등 4개 항목을 설계하였다. 이 건(Egan, 1993)에 따르면, 시민적 행동을 크게 두 가지 요소로 분류하여, 돕는 행동과 독립

적 술선 및 절조있는 참여로 개념화한다. 즉, 업무성과와 같은 원칙적 직무와 구별하여, 계약상 보상규정도 없고 업무규정이나 관리자의 실제 강제력도 미치지 않는 기여 및 공헌적 성격의 과외적 역할(extra-role)을 의미한다. 변수측정을 위해, 이타주의(altruism), 예의(courtesy), 정당성(sportsmanship), 양심주의(conscientiousness), 공민도덕성(civic virtue) 등의 차원(Moorman, 1991; Niehoff and Moorman, 1993; Konovsky and Organ, 1996)에서 시간엄수, 법규준수, 자발성, 적극성 등 총 17개 문항을 설정하였다.

종속변수인 업무성과의 효과성 측정을 위하여 기존의 유사연구에서는 자기 평가(self-evaluated) 또는 자기인식(self-perceived)된 데이터를 활용하였으나(Egan, 1993), 본 연구에서는 보다 객관적인 데이터의 분석을 위하여 자신이 속한 직장내 관리자로부터 평가·부여된 근무평정결과를 스스로 작성(self-reported)하도록 설계하였다.

연구목적상 추가된 처리변수들을 포함한 총체적 연구모델은 <그림 2>와 같다.



### 3. 모델 분석

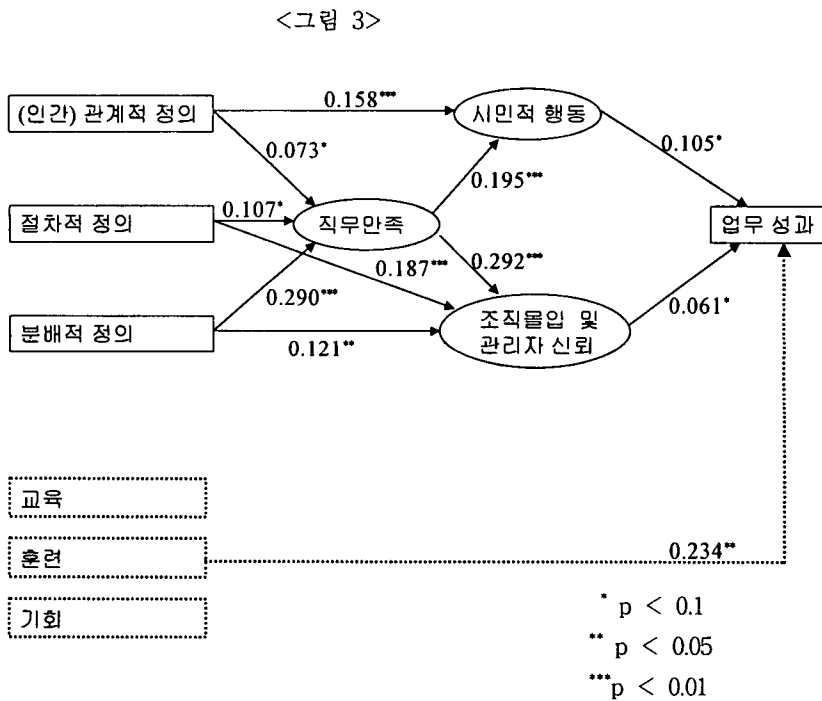
본 연구에서는 모델의 성격상 상관관계 분석, 탐색적 요인분석, 경로분석 등의 통계분석 기법을 활용하였다. 경로분석모델은 상관관계나 공분산분석을 통하여 인과관계의 정도를 추정하기 위한 분석의 기초가 된다.

이론적으로 보다 의미있는 요인패턴의 해석을 위하여, 요인들간의 상관관계(relation-ships)의 가능성이 있으므로 먼저 principal components 방법으로 인자를 도출하고 사각회전방법 중 promax방법을 사용하여 요인분석 하였다.

## VII. 연구결과 및 분석

어떤 연구모델에 정당성을 부여하려는 시도는, 경험적으로 추정된 연구결과가 그 통계적 유의성을 근거로 모집단(total population)에까지 일반화될 수 있다는 것을 의미하려는 것이다. 연구모델에 포함된 모든 변수들에 대한 기술적 통계(극소, 극대, 평균, 분산, 표준편차, 변수간 상관관계수) 이외에, 조직정의 관련 변수들을 측정하려는 설문문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과는, 25개 항목이 각각 세 가지 차원의 독립적인 조직정의 개념을 측정하는 요인들로 구별됨을 보여준다. 이러한 타당성 조사와 더불어, 각 변수들을 위한 설문문항들의 신뢰도를 Chronbach Alphas 계수를 통하여 검사하여 각기 양호한 신뢰도 측정값(관계적 정의: 0.92; 절차적 정의: 0.81; 분배적 정의: 0.65)을 얻었으며, 이는 또한 각 변수의 설명항목들간의 높은 내부적 상관성을 의미하기도 한다. 한편, 조직구성원들의 특성(업무관련 행태) 변수들에 관한 설문문항의 요인분석 결과, 총 47개 문항들이 각기 분명한 독립성을 가진 세 가지 변수로 나누어짐을 보여준다. 신뢰도 측정결과도 인정할만한 수준의 측정값을 보여준다(직무만족: 0.88; 시민적행동: 0.84; 조직몰입 및 관리자신뢰: 0.80).

상호연관된 변수들간의 인과관계의 성질과 크기를 측정한 각 변수간 회귀분석을 기초로 한 경로분석계수(path coefficients)중 통계적으로 유의한 계수들을 <그림 3>의 도해(path diagram)상에 제시하였다.



<그림 3>의 경로분석 계수 등을 근거로, 세 가지 유형의 조직정의 및 공정성의 실현이 개인의 업무성과 효과성에 대하여 갖는 각기 다른, 그러나 통계적으로 유의한, 영향력을 확인하였다. 이는 곧 주된 연구가설(가설 1)이 제시한 업무성과 효과성의 주요 변수로서의 총체적 조직정의 및 형평성 실현의 긍정적 역할이 통계적으로 검증된 것이다. 또한, 각기 다른 세 가지 유형의 조직정의에 대한 인식과 개인적·조직적 산출물로서의 조직구성원의 특성(직무만족, 조직몰입 및 관리자신뢰, 시민적행동)과의 관계를 보면, 전형적인 이원적 모델(Sweeney and McFarlin, 1993)이 본 연구결과에 의해 통계적으로 '뒷받침되고 있다. 즉, 분배적 정의가 직무만족이라는 개인적 산출물에 상대적으로 유의한 차별적 효과를 보이며(가설 2), 절차적·관계적 정의가 조직적 산출물인 조직몰입 및 관리자신뢰와 시민적 행동 등에 보다 유의한 영향력을 갖는다(가설 3)는 연구가설들이 실증적으로 검증되었다.

본 연구는 각 유형별 조직정의에 대한 인식이 업무성과에 대해 갖는 차별적 효과성의 관계에 있어서, 이들 정의감 인식이 구성원의 특성에 긍정적으로 내재화된 후 동기부여 효과를 통하여 간접적으로 최종적인 업무성과 효과성 제고에 영향을 준다는 논리에 입각하고 있다. 따라서 각 유형별 조직정의감 인식이 최종 종속변수에 대해 갖는 간접적인 차별적 효과의 합계를 보면, 각기 인간관계적 정의(0.019), 절차적 정의(0.015), 그리고 분배적 정의(0.018)의 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과로 볼 때, 기존의 분배적 정의의 지배적 영향력에 대한 가설(가설 4)은 통계적으로 검증되지 못하고 있다.

이러한 결과를 이해하기 위한 한가지 설명은 타일러와 린드(Tyler and Lind, 1992)가 제시한 그룹가치모델(group-value model)에 의존한다. 즉, 조직내 구성원들은 원칙적으로 어떤 특정한 경우의 분배적 산출물 자체보다 광의의 절차적 정의(절차적 관계를 포함한 소속조직 자체와의 장기적인 사회관계)를 더 중시하는 경향이 있고, 조직내 절차를 그 조직 및 관리자의 가치 자체로 본다는 주장이다.

## VIII. 결론

연구결과를 종합하면, 조직내 정의(공정성)에 대한 인식이 긍정적 근무태도 및 행동과 그를 통한 궁극적인 업무성과의 효과성 제고에 미치는 동기부여 효과를 이해하는데, 조직정의 이론이 적합한 설명력을 갖고 있음을 시사한다. 이와 관련된 연구가설들에 대한 전반적인 통계검증을 통하여, 개인적 업무성과의 효과성을 높이고 나아가 조직의 생산성을 제고하는데 있어서 조직내 정의 및 관리적 공정성 실현의 중요성이 경험적으로 입증된 것이다.

본 연구의 의의를 인적자원관리 및 인력정책적 차원에서 본다면, 동기부여된 인력이 조직생산의 효과성과 나아가 국부의 원동력이 된다는 인식 하에, 공무원의 업무성과 효과성을 달성하기 위해서는 조직내 정의 및 공정성 분위기를 실현하여 인식시키는 것이 중요하다는 점에서, 생산적이며 경쟁력있는 인적자원관리 차원에서의 의의를 찾을 수 있다.

특히, 행정학적 관점에서 보면, 공무원 조직과 같은 사회적 조직이 갖는 일차적 덕목으로서의 조직정의(공정성)를 이해하고, 사회정의 및 민주화를 실현하기 위한 책임행정의 구현을 위해서는, 관료 및 정책담당자들의 조직정의론에 대한 중요성의 인식이 절실하게 요

구된다는 관점에서 본 연구의 행정관리적 의의가 있다. 더구나, 작고 효율적인 정부 구현이라는 현 정부의 개혁의지에 관련해 볼 때, 조직과 기능의 변경 등을 위주로 한 행정개혁 만으로는 진정한 의미에서의 효율적인 정부로의 개혁관점에서 그 한계가 있다고 본다. 구조조정 등을 통한 조직과 기능의 개혁과 더불어 행정의 능률을 올리려면, 무엇보다 조직 구성원인 공무원의 행태 및 의식구조의 개혁이 이루어져야 하고 이를 위해서는 어떤 인센티브가 주어져야 한다는 논의는, 바로 다양한 관점에서의 정의로운 조직분위기 실현의 중요성을 강조한 본 연구의 의의를 뒷받침하고 있다.

다른 유사한 연구와 비교하여 볼 때, 본 연구에서는 다차원적(multi-dimensional) 조직정의 유형을 분석기준으로 삼았고, 종속변수인 업무성과 효과성 변수를 측정하기 위하여 기존의 유사연구와는 달리 한층 객관적인 자료접근을 시도하여 그 분석 자료의 정확성을 기하였다.

한편, 본 연구에서는 연구목적상 단선적 모델검증에 그쳤으나, 반대방향을 포함한 교호적 관계에 관한 기존의 논의도 포함하여 종합적 연구모델로서의 'full model'의 정립이 향후 연구과제로서 필요하다고 생각된다. 또한, 우리 나라 근무평정제도 자체의 타당성에 관한 논의는 미루더라도, 평정결과 자료에 대한 직접적인 접근이 불가능한 이유로 보다 완벽하게 객관성 있는 자료의 분석에는 제약점이 있었으며, 조직정의 및 공정성에 대한 인식이나 판단이 그들 구성원의 업무관련 태도나 행동에 긍정적으로 내재화되어 그것이 업무성과의 효과성 제고를 향한 동기부여 효과로 나타나기 위한 시간적 격차의 존재를 상정할 때, 횡단분석(cross-sectional)과 아울러 종단적(longitudinal) 분석의 필요성도 인정하는 바이다.

이러한 연구한계 등을 바탕으로 제기되는 향후 연구방향으로는, 방법론적 보완문제와 더불어, 일반적 사회(계약)관계를 바탕으로 발달된 정의이론 체계와 다른 보다 구체적인 조직이론을 배경으로 한 조직정의이론 모델의 정립이 필요하다고 본다. 특히 우리 나라와 같이 유교적, 가부장제적 영향권에 있는 조직적 특수상황이나 조직문화 및 가치관적 특성을 감안한 조직정의 모델의 개발이 의미있는 연구과제가 될 것이다. 끝으로, 최근 미국을 중심으로 한 현대 조직이론에 있어서의 새로운 패러다임들이 공통적으로 반경영자측 성향(anti-management)에 편중되어 있는 추세이다(Donaldson, 1995). 이러한 관점에서 볼 때, 조직정의 및 조직효과성에 관한 연구방향도 구성원입장에서의 능동적 역할 측면에서 재정립해 볼 필요가 있다.

## &lt;참고문헌&gt;

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchanges. In L. Berkowitz(Ed.), Advances in Experimental Social Psychology(Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. Social Justice Research, 1, 177-198.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman(Eds.), Research on Negotiation in Organizations(Vol. 1. pp.43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Boye, M.W., & Jones, J.W. (1997). Organizational Culture and Employee Counter-productivity. In R.A. Giacalone, & J. Greenberg(Eds.), Antisocial Behavior In Organizations (pp. 150-171). CA: SAGE Publications.
- Chemers, Martin M., Oskamp, Stuart, & Costanzo, Mark A. (Eds.). (1995). Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace. CA: SAGE Publications.
- Cropanzano, Russell S., Kacmar, K. Michele, & Bozeman, D.P. (1995). The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice, and Support. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar(Eds.), Organizational Politics, Justice, and Support (pp. 1-18). London: Quorum Books.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis For Distributive Justice? Journal of Social Issues, 31 (3), 137-149.
- Donaldson, Lex. (1995). American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation. Cambridge University Press.
- Egan, T.D. (1993). Multiple Dimensions of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Irvine.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. Academy of Management Journal, 32, 115-130.
- Giacalone, Robert A., & Greenberg, Jerald. (1997). Antisocial Behavior In Organizations. CA: SAGE Publications.
- Greenberg, Gerald. (1996). The Quest For Justice On The Job. CA: SAGE Publications.
- Kessler, Lorence L. (1990). Managing Diversity In an Equal Opportunity Workplace. Washington, D.C.: The National Foundation for the Study of Employment Policy.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions. Academy of Management Journal, 36, 502-526.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. Journal of Applied Psychology, 76 (5), 698-707.

- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior, 17, 253-266.
- Lerner, M. J., & Whitehead, L. A. (1980). Procedural Justice Viewed in the Context of Justice Motive Theory. In G. Mikula (Eds.), Justice and Social Interaction (pp. 219-256). New York: Springer-Verlag.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 36, 527-556.
- Nozick, Robert. (1992). Distributive Justice. In S. Avineri, & A. De-Shalit (Eds.), Communitarianism and Individualism. New York: Oxford University Press.
- Randall, C.S., & Mueller, C.W. (1995). Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting. Social Psychology Quarterly, 58 (3), 178-194.
- Rasinski, Kenneth A. (1987). What's Fair Is Fair...Or Is It? Public Values and Conflicting Public Views About Social Justice. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 201-211.
- Rawls, John. (1971). A Theory of Justice. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roberts, K. E., & O'reilly, C. A., III. (1974). Measuring Organizational Communication. Journal of Applied Psychology, 59 (3), 321-326.
- Sheppard, Blair H., Lewicki, Roy J., & Minton, John W. (1992). Organizational Justice. New York: Lexington Books.
- Sudit, E.F. (1996). Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach (pp. 83-93). London: Kluwer Academic Publishers.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 23-40.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. In M. Zanna (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25, pp. 115-192). New York: Academic Press.