



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2007년 8월  
박사학위논문

# 인사시스템에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향

-사회복지담당공무원을 중심으로-

조선대학교 대학원

행정학과

편승용

인사시스템에 대한 공정성 지각이  
조직성과에 미치는 영향

-사회복지담당공무원을 중심으로-

*The Impact of Justice Perception about Personnel  
system on Organization Performance*

- Focussed on Social Welfare Officers -

2007년 8월 일

조선대학교 대학원

행정학과

편승용

# 인사시스템에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향

-사회복지담당공무원을 중심으로-

지도교수 박희서

이 논문을 사회복지학 박사학위신청 논문으로 제출함.

2007년 4월 일

조선대학교 대학원

행정학과

편승용

## 편승용의 박사학위논문을 인준함

위원장 서울대학교 교수 오석홍 인

위원 조선대학교 교수 오을임 인

위원 호남대학교 교수 오세윤 인

위원 조선대학교 교수 이민창 인

위원 조선대학교 교수 박희서 인

2007년 6월 일

조선대학교 대학원

# 목 차

## <ABSTRACT>

제 1장 서 론 .....	1
제 1절 연구목적 .....	1
제 2절 연구범위 및 방법 .....	4
1. 연구범위 .....	4
2. 연구방법 .....	6
제 2장 이론적 배경 .....	8
제 1절 인사시스템 .....	8
1. 인사시스템의 정의 .....	8
2. 인사시스템의 특성 .....	9
제 2절 조직 공정성 지각 .....	15
1. 조직 공정성의 정의 .....	15
2. 조직 공정성 연구 접근법 .....	16
3. 조직 공정성 지각의 영향요인 .....	29
4. 분배공정성과 절차공정성의 상호관련성 .....	40
제 3절 조직 성과 .....	44
1. 조직성과의 정의 .....	44

2. 조직 효과성 .....	46
3. 행정 서비스 품질 .....	52
<b>제4절 선행연구 .....</b>	<b>61</b>
1. 조직 공정성 .....	61
2. 조직 공정성과 조직효과성 관계 .....	64
3. 조직 공정성과 행정서비스 품질 관계 .....	66
4. 조직 효과성과 행정서비스 품질 관계 .....	69
<b>제3장 연구 설계 .....</b>	<b>73</b>
<b>제1절 연구모형의 설정 .....</b>	<b>73</b>
<b>제2절 가설의 설정 .....</b>	<b>76</b>
<b>제3절 변수의 조작화와 측정 .....</b>	<b>83</b>
1. 변수의 조작적 정의와 측정 .....	83
2. 설문지 구성 .....	91
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>96</b>
<b>제1절 표본의 특성 .....</b>	<b>96</b>
1. 표본의 추출 .....	96
2. 인구통계학적 특성 .....	97
<b>제2절 측정도구의 검증 .....</b>	<b>100</b>
1. 타당도 분석 .....	100

2. 신뢰도 분석 .....	103
<b>제 3절 기술통계량 및 특성별 차이분석 .....</b>	<b>106</b>
1. 단일변수의 분석 .....	106
2. 특성별 차이분석 .....	111
<b>제 4절 연구모형과 가설의 검증 .....</b>	<b>143</b>
1. 변수간 상관관계 분석 .....	143
2. 연구모형의 검증 .....	146
3. 가설의 검증 .....	150
<b>제 5절 분석결과 논의 .....</b>	<b>179</b>
1. 특성별 차이분석 결과 .....	179
2. 가설검증 결과 .....	182
<b>제 5장 결 론 .....</b>	<b>184</b>
<b>제 1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....</b>	<b>184</b>
1. 연구결과의 요약 .....	184
2. 시사점 .....	186
<b>제 2절 향후 연구과제 .....</b>	<b>191</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>192</b>
<b>부록(설문지) .....</b>	<b>209</b>



# 표 목 차

<표 2-1> 평가절차의 3가지 측면 .....	11
<표 2-2> 연공주의와 능력주의 .....	13
<표 2-3> 이론적 접근에서의 조직공정성의 위치 .....	15
<표 2-4> Campbell의 조직성과 지표 .....	45
<표 2-5> 직무만족의 영향요인 .....	48
<표 2-6> 서비스 품질 구성변수에 대한 선행연구 .....	58
<표 2-7> 조직공정성에 관한 선행연구 요약 .....	62
<표 2-8> 조직공정성과 조직효과성 관계에 관한 선행연구 요약 .....	64
<표 2-9> 조직공정성과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구 요약 .....	67
<표 2-10> 조직효과성(직무만족)과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구 ..	69
<표 2-11> 조직효과성(직무몰입)과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구 ..	71
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	93
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성 .....	98
<표 4-2> 측정항목의 요인 적재값 행렬 .....	101
<표 4-3> 신뢰도 분석 .....	105
<표 4-4> 변수의 기술통계량 분석 .....	107
<표 4-5> 성별 $t$ -test .....	113
<표 4-6> 근무부서 $t$ -test .....	115
<표 4-7> 혼인여부 $t$ -test .....	117
<표 4-8> 연령별 차이에 의한 분산분석 .....	120
<표 4-9> 학력별 차이에 의한 분산분석 .....	124
<표 4-10> 직급별 차이에 의한 분산분석 .....	128
<표 4-11> 재직기간별 차이에 의한 분산분석 .....	132

<표 4-12> 월별 가계소득별 차이에 의한 분산분석 .....	136
<표 4-13> 변수간 상관관계 .....	145
<표 4-14> 연구모형의 부합도 지수 .....	148
<표 4-15> 개인적 관점이 미치는 영향성의 분석결과 .....	151
<표 4-16> 개인적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	152
<표 4-17> 개인적 관점의 구성변수가 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	154
<표 4-18> 개인적 관점의 구성변수가 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	155
<표 4-19> 개인적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	157
<표 4-20> 개인적 관점의 구성변수가 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	159
<표 4-21> 개인적 관점의 구성변수가 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	160
<표 4-22> 집단적 관점이 미치는 영향성의 분석결과 .....	162
<표 4-23> 집단적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	163
<표 4-24> 집단적 관점의 구성변수가 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	165
<표 4-25> 집단적 관점의 구성변수가 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향성 .....	166
<표 4-26> 집단적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	168
<표 4-27> 집단적 관점의 구성변수가 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	169
<표 4-28> 집단적 관점의 구성변수가 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향성 .....	171
<표 4-29> 분배공정성에 미치는 영향성의 분석결과 .....	172
<표 4-30> 절차공정성에 미치는 영향성의 분석결과 .....	174
<표 4-31> 직무만족에 미치는 영향성의 분석결과 .....	174
<표 4-32> 조직몰입에 미치는 영향성의 분석결과 .....	175
<표 4-33> 가설검증결과 요약 .....	178

## 그림 목 차

<그림 2-1> 승진·보상·평가시스템의 상호관련성 .....	9
<그림 2-2> 지각된 서비스에 영향을 미치는 요소 .....	53
<그림 3-1> 연구 모형 .....	75
<그림 4-1> 연구모형의 분석결과 .....	149

# ABSTRACT

## *The Impact of Justice Perception about Personnel system on Organization Performance*

*- Focussed on Social Welfare Officers -*

Pyeon, Seung-Yong.

Advisor: Prof. Park, Hwie-Seo, Ph.D.

Department of Public Administration

Graduate School of Chosun University

This study has uncovered some important relationships among the officers of social welfare perceptions of distributive justice and procedural justice and organizational commitment and job satisfaction and organizational result. This study attempts, first, to identify the perceived two's justices. Second, to determine the relative importance of DJ(distributive justice) and PJ(procedural justice). Add to that two's justice's impact organizational commitment, job satisfaction and to examine relationships of organizational commitment, job satisfaction. Third, to examine relationships of organizational commitment, job satisfaction and organizational result.

The research is the identification of a modest but significant relationship between the two justice and organizational commitment and job

satisfaction and organizational effectiveness. The result make it clear that the officers of social welfare find that right personnel management of fairness.

The hypothesis was tested with a sample of 422 the officers of social welfare at Gwangju and at Jeonnam in Korea. Data were collected from 422 the officers social welfare. Data analysis was performed using the AMOS 5.0 and SPSS 14.0 windows statistic program.

To summarize the result of five variables's relationship influence is as below.

First, selfish interest management and group value management greatly on distributive justice and procedural justice.

Group value management had more effect on distributive justice and procedural justice than selfish interest management.

Second. Distributive justice and procedural justice greatly influence job satisfactional and, organizational commitment. Procedural justice had more effect on job satisfactional and organizational commitment than distributive justice.

Third, job satisfactional and organizational commitment greatly influence on administrative service quality; responsiveness, assurance, tangibles, empathy, reliability. Job satisfactional had more effect on administrative service quality than organizational commitment.

Therefore, this study supports the hypothesis. The research implications of these study suggest that great causality should be this paper' research model in seven variables. The result indicate that manager must pay attention to officers of social welfare perceptions of procedural justice

and distributive justice. In summary, result of this study have managerial implications that procedural justice and distributive justice relationship among these subject, with highly distributive justice perceived officers more likely to associate organization commitment with highly procedural justice perceived officers more likely to related organization commitment, in accordance with organizational justice theory. The correlation between organizational committment and job satisfaction was also significant. It is recommended that future study in this area continue to explore the unique effects of structural and justice's interactional influence on organizational variables.

In addition, it is hoped that justice researcher continue to develop measures of justice or further study reflect the important conceptual contributions.

Building upon the findings of this research, three major implications are suggested as follows. First, in order to increase organizational justice, the personnel systems should provide such characteristics as procedural autonomy and profession which in turn, result in high levels of procedural and distributive justice. That is, the personnel systems decisions should be based on accurate information and data, and the criteria in personnel systems decision making need to be profession applied to all members of an organization. Second, procedural justice can be drastically increased for individuals with high self-esteem by the personnel systems designed to incorporate both the Self Interest Model and Group Value Model characteristics. Therefore, organizational members should be able to increase their self-esteem levels through diverse educations and training

programs in organization. Finally, procedural justice plays a key role strengthening the association between organizational commitment and job satisfaction. This suggests that many of the current personnel systems problems can be partially remedied by achieving procedural justice in organizations.

This study is no exception in that its findings to be interpreted with caution. A major limitation of the study is related with a common methods variance problem which is typical in field research relying on the survey method.

Future research should entangle organization, group and individual-level effects on procedural and distributive justice by developing a more complicated and elaborated model of organizational justice. A cross-level approach may be useful for future research.

Key Words : Distributive justice, Procedural justice,  
Organizational commitment, Job satisfaction.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적

인사시스템의 구성요소인 채용, 승진, 배치, 보직관리 등 일련의 인사결정에 있어서 어느 조직이나 조직 구성원들은 인사결과에 대한 공정성 여부에 대하여 민감한 반응을 보인다. 특히, 승진 등 인사는 조직 구성원들에게 중요한 사안으로써 인사행정의 핵심이라 할 수 있으며 조직 구성원들의 관심사라 할 수 있다.

이는 조직 구성원들의 이해관계가 직접적으로 개인에게 영향을 미치기 때문이다. 특히, 공익과 형평성을 추구하는 공공부문에 있어서 인사시스템의 공정성 확보는 조직에 대한 신뢰성과 애착심을 유발하고, 조직에 대한 활력을 불어 넣어 직무만족과 조직몰입을 통하여 국민에 대한 서비스 질을 향상시킬 수 있기 때문이다.

그러나 조직 구성원의 능력이나 전문성 등 조직 기여도에 의한 성과 보다는 조직의 인사권자에 대한 유대관계나 개인적 기여도, 그리고 혈연, 지연, 학연 등에 의한 객관성과 공정성 등이 결여된 인사운영으로 때로는 사회적으로 문제화 되기도 한다.

이는 조직 구성원 상호간에 불신과 갈등을 조장하여 조직목표 달성을 어렵게 할 뿐만 아니라 특히, 조직 구성원의 능력발전과 사기를 저하시키고, 조직의 기능을 약화시켜서 조직에 대한 성과확보를 어렵게 한다. 따라서 전문성과 업무실적 등 성과중심의 경쟁력을 가진 조직 구성원이 인사에서 대우받을 수 있도록 공정성이 확보된 인사시스템으로 운영된다면 조직 구성원의 신뢰와 직무에 대한 애착심을 유발하여 조직성과를 얻을 수 있을 것이다.

특히, 우리나라의 경우 IMF 이후 전 분야에 걸쳐서 글로벌 경영, 인력감축 및 구조조정 등 혁신을 통한 경쟁력 강화를 위해 부단한 노력을 하고 있다. 이러한 혁신과정에서 인사관리 시스템의 전통적 형태의 하나라고 할 수 있는 평생고용제나 연공서열제도 등 그 모습은 점차 사라져 가고 있다. 대신 무능력, 무실적자의 정리 해고 제도나 성과급제, 그리고 연봉제와 같은 조직 구성원들의 경쟁력 강화를 위한 성과위주의 인사관리 시스템으로 전환되어 가고 있다. 이와 같이 민간부문은 물론



공공부문에서도 경쟁력 강화와 조직의 효율성 증대를 위한 노력이 끊임없이 진행되고 있다.

최근 공공부문에서도 혁신의 중요성을 강조하면서 조직의 경쟁력을 강화하기 위해서 무능력 공무원의 퇴출제도 등 성과위주의 인사시스템으로 바뀌어가고 있다. 즉, 고객 지향적이고, 능동적인 마인드와 전문성 등 능력을 갖춘 경쟁력 있는 공무원이 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공할 수 있다는 것이다. 인사관리 시스템의 개혁의 추진과정도 마찬가지로 조직 구성원들이 납득할만한 정의, 즉 조직공정성이 확보될 때 조직이 지향하는바 목적을 달성할 수 있을 것이다. 예를 들면, 인사관리 시스템을 통해 결정되는 승진, 성과평가, 보수결정 등이 조직 구성원으로 부터 공정성을 인정받지 못하면, 이는 조직 구성원의 의욕상실과 직무 불만족 그리고 좌절 등의 반응으로 나타나 고객에 대한 서비스 질을 저하시켜 고객 불만을 초래하고 조직발전에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 조직에 있어서 인사시스템의 공정성은 조직 구성원의 직무태도와 행동으로 나타나기 때문에 누구나 인정하는 인사의 공정성 및 정당성 확보가 무엇보다 필요하다.

최근 행정서비스를 제공하는데 있어 국민을 직접 상대하는 일선 공무원들의 태도와 행동의 중요성이 부각되는 이유도 정부와 국민의 접점에 위치한 일선 공무원들이 국민을 상대로 어떠한 행위와 태도를 보여주는가에 따라서 서비스 품질, 고객의 만족도 등이 달라지기 때문이다. 이와 같은 공무원들의 태도나 행동을 결정짓는 중요한 영향요인 중에서 최근에 그 중요성이 부각되고 있는 개념 중의 하나로 조직 공정성(organization justice)을 들 수 있다. 즉, 인사행정 전개과정 중 합리적이고 효율적인 조직 관리의 공정성이 확립된다면 공무원의 사기 향상에 중대한 영향을 줄 것이며, 이는 공무원들로 하여금 자발적·주체적인 태도를 형성토록 하여 국민들에게 보다 나은 서비스를 제공하는 촉진제 역할을 할 수 있을 것이다.

최근 연구에 의하면 조직 내의 공정성 지각은 의사 결정자로부터 받는 대인적인 처우(interpersonal treatment)와 절차 및 의사결정에 대한 적절한 설명 등에 의해서도 많은 영향을 받는 것으로 제시되고 있다(Greenberg, 1990; Ambrose, Harland & Kulik, 1991). 이는 지금까지 보상이나 결과에 관련된 절차나 규칙이 공식적으로 얼마나 공정하게 유지되고 있는가에 연구의 초점이 맞추어졌던 절차

공정성과는 달리 그와 함께 절차나 규칙의 실행과정에서 사람들이 경험하는 대인적 처우의 공정성, 즉 상호작용 공정성(interaction justice) 또한 결과의 평가에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 선행연구(Bies & Moag, 1986; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Aquino et al., 1997)에서는 상호작용 공정성이 조직 구성원들의 태도를 나타내는 종속변수들을 예측하는데 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직 공정성은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되므로(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992) 조직 효과성의 증대를 위하여 조직 내 공정성을 확보할 수 있는 방안을 강구해야만 할 것이다.

이러한 조직공정성의 연구는 공공부문의 공무원을 대상으로 한 연구보다는 민간부문의 종업원을 대상으로 한 연구가 더 많았으며, 또한 대부분의 선행연구들은 단편적으로 조직 공정성은 조직 구성원들이 조직효과성 즉, 직무만족과 조직몰입 등에 관한 긍정적인 태도를 형성한다는 분석수준에 머물러 있다. 물론 조직 공정성과 조직 효과성과의 관련성을 다각도로 연구하는 것도 필요하지만 보다 종합적인 관점에서 공무원의 조직공정성 지각이 조직 구성원들의 조직 효과성에 관한 태도 형성에 어떠한 영향을 미치고, 형성된 조직 효과성 태도는 결과적으로 행정서비스에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 연구는 매우 의미가 있을 것으로 본다. 또한 현대사회의 국민의식 성숙으로 인한 행정서비스 품질에 대한 기대수준이 높아지고 있는 시점에서 조직의 효율적인 관리방안과 행정서비스품질 제고에 대한 실증적인 결과를 제시한다는 측면에서도 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 검토하여 공무원의 인사시스템에 대한 조직공정성 지각이 조직효과성과 행정서비스품질에 미치는 영향요인을 분석하여 조직의 성과를 향상시키고, 고객만족 행정 구현을 위한 시사점을 제공하는데 목적이 있다. 즉, 조직 구성원들의 공정성 지각이 직무만족, 조직몰입, 행정서비스 품질 등의 결과변수에 어떠한 영향을 미치며 특히, 이러한 결과변수를 설명해주는 데 있어서 분배 공정성과 절차 공정성의 상대적 중요성을 알아보고자 한다.

인사제도의 공정성에 대한 가치적, 당위적 시각에서 논의가 이루어지고는 있으나, 보다 구체적으로 조직 구성원에게 어떻게 영향을 미치는가에 대한 연구를 통해서 인사제도의 설계, 관리에 보다 중요한 지침을 얻을 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구범위 및 방법

### 1. 연구범위

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구범위를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인사시스템 및 조직 공정성 이론의 개념과 거시·미시적 연구접근법 및 이와 관련된 분배공정성과 절차공정성에 대한 이론적 고찰을 통해서 기초이론 분야를 살펴보고, 특히, 조직 공정성 지각에 대한 개인 이익을 추구하는 집단과 집단 가치를 중시하는 두 가지 관점을 중점 비교 설명 한다.

둘째, 인사시스템에 대한 공정성 지각에 있어서 인사시스템의 어떤 특성들이 중요하게 작용하는가를 찾아 인사시스템의 공정성을 높일 수 있는 기준 및 방안을 설정하는데 시사점을 제공하고, 조직 효과성 증진과 행정 서비스품질 향상 요인들을 밝혀내어 조직 공정성 지각이 조직 효과성 증대와 행정서비스 품질 향상을 통한 조직의 성과를 향상시키는데 도움이 되는 이론적·정책적 시사점을 제공하고자 한다.

셋째, 이의 진행을 위해 본 연구는 인사시스템의 특징, 조직 공정성 지각, 조직 효과성, 행정 서비스품질, 그리고 선행연구에 관한 일반적인 수준에서의 이론적 논의와 이를 검증하기 위한 실증적 분석을 포함시켰다. 먼저, 이론적 고찰을 통해서 인사시스템의 특징인 개인적 관점의 변수와 집단적 관점의 변수들을 독립변수로 설정하였고, 조직 공정성 지각인 분배 공정성과 절차 공정성을 매개 변수로 선정하였으며, 조직성과 변수로는 조직 효과성과 행정서비스 품질을 종속변수로 선정하였다. 조직 효과성에는 직무만족과 조직몰입 변수로 구성하였고 행정서비스 품질에는 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 변수로 구성하였다.

넷째, 본 연구의 공간적 범위로는 지방자치단체의 인사시스템에 대한 조직 공정성 확보와 행정서비스 품질 향상의 차원에서 그리고 지리적·시간적 여건의 제약 때문에 실증분석을 위한 사례지역을 광주광역시와 전라남도에 근무하는 공무원으로 한정하였다.

다섯째, 본 연구의 조사 대상은 광주광역시와 전라남도에 근무하고 있는 사회복지담당 공무원들로 한정하였다. 연구 대상을 사회복지담당 공무원으로 한정한 이유는 사회복지 담당 공무원의 업무성격상 특수성과 현대사회에서 국민들의 다양한 복지욕구의 환경변화로 대민접촉이 많아지고 있고, 특히, 국민의 삶의 질 향상과 가치관의 변화로 인한 국가의 사회복지정책에 대한 수요가 급증하고 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 공무원의 지각된 조직 공정성이 조직효과성의 태도형성과 행정서비스 품질에 어떠한 영향을 미쳐서 조직성적으로 나타나는지를 검증하기 위해서 일반국민과 접점에서 근무하는 사회복지담당공무원을 대상으로 한정하여 연구할 필요성이 있기 때문이다.

## 2. 연구방법

본 연구에서는 포괄적인 연구를 통하여 조직 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향관계를 분석하기 위해서 다음과 같은 연구방법을 통해 연구의 목적을 달성하고자 하였다.

본 연구에서는 이론적 고찰을 통한 문헌적인 연구(documentary study)와 설문조사를 통한 통계분석 방법의 실증적인 연구(empirical study)를 병행 하였다.

첫째, 조직 공정성 등 제 이론에 관한 내용들을 명확히 이해하고 정립하기 위해서 기존 문헌에 관한 국내외 관련 단행본과 연구논문 등을 중점적으로 검토하여 선행연구의 이론적 배경에 대한 고찰을 통하여 연구 자료로 활용하였다.

둘째, 문헌적인 연구를 통하여 연구주제와 관련된 주요 변수들을 조작화하여 본 연구의 분석모형과 변수들을 도출하고 가설을 설정였다.

셋째, 이러한 이론적 고찰을 토대로 공무원의 인사시스템에 대한 조직 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향관계를 밝히기 위해 구조방정식 모형을 구축하여 구체화된 변수들 간의 관계를 설문조사를 통하여 미시적으로 접근하였다.

넷째, 분석모형과 가설의 검증은 광주광역시와 전라남도의 사회복지업무담당 공무원을 대상으로 한 설문조사 방법을 이용하여 통계적으로 분석하였다.

다섯째, 설문을 위한 측정도구는 선행연구를 기반으로 개발하여 수회의 수정을 거친 뒤 광주광역시의 사회복지업무담당공무원 100명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 예비조사에서 타당성과 신뢰성이 확인된 측정도구를 가지고 설문지를 구성하였다.

여섯째, 설문지의 구성은 사회복지담당 공무원의 조직성과에 미치는 결정요인에 대한 공정성 지각의 정도를 중점적으로 묻는 변수 17개와 설문 응답자의 인구통계학적 변수 8개로 설정하여 총84개 문항의 질문으로 설문지를 구성하였다.

일곱째, 설문조사를 이용한 자료 분석은 분석모형의 변수들이 공무원 개인의 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지를 분석하고자 하였다. 이를 위해 SPSS 14.0을 이용하여 타당도분석, 신뢰도 분석, 기술통계량 분석, 상관관계 분석, t-test, 분산분석을 통하여 분산의 동질성 검증과 F검증을 실시하였다. 그리고 가설검증을 위

한 AMOS(Analysis of Moment Structure) 5.0 버전을 활용하여 구조방정식모델 분석방법으로 선행요인들과 인사 시스템의 특징 변수, 그리고 조직의 공정성 지각 변수와 조직성과 변수들 간의 인과관계에 대해 검증하고 변수들 사이의 가설관계를 검증하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 인사시스템

#### 1. 인사시스템의 정의

인사시스템이란 좁은 의미로는 인력의 획득·이동·승진·퇴직 등 일련의 인사행정이 라는 의미로 사용되기도 하지만, 여기에 기업내부의 교육훈련 등 이른바 「인간관계관리의 모든 제도」를 첨가하기도 하고, 때로는 노동조건과 노사관계, 후생복지 등을 더하여 모든 영역을 포함시키는 경우도 있고 그 내용이 각각 다르다. 일반적으로 인사시스템은 조직 내에 포함된 인원에 대한 정보를 관리하고 그 정보를 활용하여 최적의 인력운용을 목적으로 하는 시스템이다. 또한 인사시스템을 통해 생성된 정보는 인사시스템자체의 목적 뿐 만 아니라 급여계산 및 여타 시스템의 사용자정보로서 활용되는 등 통합시스템의 핵심 정보로서 위치한다.

특히 공공기관에 있어서의 인사시스템이란 내부 사무에 관한 정보시스템의 복잡화, 고도화하는 행정수요에 대하여 제한된 인적자원으로 정확히 대응하기 위하여 문제발견능력, 처리능력, 정책입안 능력 등을 가진 인재를 개발하고, 또한 개개 공무원의 개성과 능력을 십분 발휘할 수 있는 조직문화를 만들고 직원의 능력을 정확히 발견하고 적재적소에 배치함으로써 사기를 높이는 인사관리시스템이다.

확대된 인사시스템의 개념은 단순한 인사정보의 저장과 참조기능에서 나아가 이미 확보된 기초 정보의 분석과 평가를 통한 주요 의사결정지원에 활용된다(강영철, 2003: 7). 이러한 인사시스템의 구성요소로는 채용, 승진, 퇴직, 보수, 교육훈련, 평가 등이 있다.

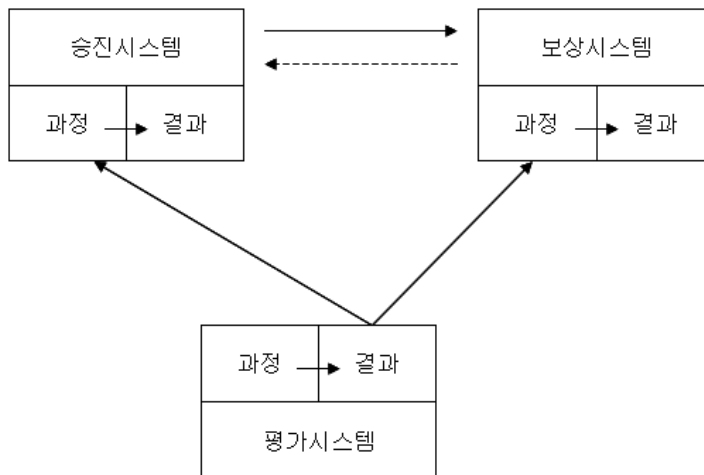
본 연구에서는 채용, 승진, 전보, 평가, 보수, 교육훈련, 퇴직 등 인사시스템의 여러 가지 구성요소 중에서 특히, 공무원의 관심의 정도가 매우 크고, 공정성 지각에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 승진, 보상, 평가를 중심으로 살펴보고자 한다.

## 2. 인사시스템의 특성

조직구성원들은 자신의 인사고과, 임금, 승진에 관한 결정에 대하여 항상 관심을 가지고 공정하게 결정되기를 바란다. 이처럼 조직 내에서 공정성을 판단하는 대부분의 경우는 인사시스템과 관련되며, 인사시스템의 하위요소에 대해 공정성 여부를 판단하는 것은 공정성 연구를 조직 내부로 끌어들이기 위해 반드시 필요하다. 물론 많은 연구들에서 이미 인사시스템과 관련하여 공정성 이론을 적용시키고 있으나, 보다 체계적이고 포괄적으로 인사시스템을 조망해 보는 노력은 아직도 매우 부족한 실정이다.

인사시스템의 하위 요소들은 어느 것 하나 독립적으로 작용하지 않으며, 매우 복잡한 연결 네트워크로 구성되어 상호 교호작용을 한다. 이와 같이 인사시스템의 하위 시스템으로서 여러 가지 활용 국면에서 승진, 보상, 평가의 이 세 가지 요소가 조직 구성원의 인사시스템에 대한 공정성 지각에 보다 더 직결된 요소라고 판단하기 때문에 조망하고자 한다. 이들의 연결 관계를 나타내면 <그림 2-1>과 같다.

**<그림 2-1> 승진·보상·평가지스템의 상호관련성**



출처: 정범구, 1993.



<그림 2-1>에서와 같이 평가시스템의 결과는 승진시스템에서 투입되어 승진, 승격의 결정에 반영되며, 동시에 보상시스템에 투입되어 임금, 성과상여금, 기타 수당 등의 결정에 반영된다. 그리고 승진시스템의 결과는 보상시스템에 투입되어 직급, 직위 등에 따른 급여의 상승으로 연결된다. 한 가지 주목해야 할 것은 평가시스템의 경우, 인사시스템 상에서 절차로 작용한다는 것이다. 이러한 상호 관계 속에서 평가나 보상, 그리고 승진시스템이 균형 있고 정확하게 이루어질 경우, 인사시스템은 합리적이고 공정한 것으로 지각될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 앞으로 검토한 공정성 이론을 기초로 하여 조직 구성원의 관심 정도가 큰 평가관리, 보상관리 그리고 승진관리를 중심으로 인사체계상의 공정성에 대하여 살펴보고자 한다.

## 가. 평가관리

평가시스템, 즉 인사고과는 조직구성원이 조직체의 목표달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 인적자원관리 기능으로서, 조직구성원의 발전과 보상에 합당한 기준을 제시해 준다. 인사고과의 결과는 임금결정, 승진, 인사이동 등 다른 인사 결정에 대한 절차로 작용하기 때문에 인사고과의 공정성은 조직구성원들에게 매우 민감하고도 중요한 사안이다.

인사고과를 분배공정성의 입장에서 살펴보면, 일반적인 형평이론으로 설명할 수 있다. 대개의 조직구성원들은 자신의 직무성적을 평균 이상인 것으로 생각한다. 그런데 만일 상급자가 그들의 성과를 평균보다 낮게 평가하면 이들은 자존심에 상처를 입게 되고, 향후의 업무를 수행하는데 있어서도 성과에 역효과를 낳게 된다. 결국 자신의 개인적 특성보다는 외부요인, 특히 평가자에게 실패의 책임을 떠넘기게 되며, 평가자 혹은 감독자에게 도전적인 반응을 보이기 쉽다(Pearce & Porter, 1986. 재인용).

또한 인사고과는 절차공정성과도 밀접하게 관련되어 있다. Landy 등(1978)은 구성원들이 평가시스템에 대한 정확성과 공정성을 지각하는데, 평가의 빈도, 피평가

자와 평가자의 친밀도, 의견표현의 기회 등과 같은 과정변수들이 중요한 평가기준이 된다는 사실을 발견하였다.

그런데 평가에 대한 반응은 주로 평가 결과보다는 평가의 절차에 근거하는 경우가 많다. 그러므로 평가시스템에 대한 공정성을 판단하기 위해서는 구체적인 평가의 절차와 그에 따른 반응에 주목해야 한다. 평가절차는 주로 평가절차에 대한 개입, 자기평가, 관찰기록의 보존 등 세 가지로 설명할 수 있으며, 이것을 표로 나타내면 <표 2-1>과 같다(정범구, 1993).

**<표 2-1> 평가절차의 3가지 측면**

평가절차	내 용
평가과정 참여	피평가자가 자신의 성과를 평가자에게 설명할 수 있는 기회를 갖는 경우가 그렇지 못한 경우에 비해 높은 공정성을 지각하며, 감독자나 결과에 대한 만족도도 높다.
자기평가	평가시스템은 자기평가와 상사의 평가가 결합되어 이루어질 때 보다 공정하게 지각된다.
기록보존	정확하게 관찰된 기록에 근거하여 평가가 이루어졌을 때 피평가자들이 평가를 보다 공정하게 지각한다.

## 나. 보상관리

보상은 조직구성원이 조직에 공헌한 대가로 받는 경제적 가치를 말하며, 임금과 상여금, 복리후생 등을 포함한다. 일반적으로 보상은 조직구성원의 만족감에 많은 영향을 주고, 직무성과에도 크게 작용을 한다. 보상시스템에 만족을 느끼지 못하면, 구성원들은 조직에 대한 역기능적 행동으로 자신들의 불만을 표출한다. 다시 말하면, 구성원 불만족의 중요한 형성요소가 보상관리에 대한 불공정성의 지각인 셈이다. 이러한 보상시스템은 종업원들에게 과정통제의 기회를 허용하지는 않지만, 분배공정성과 더불어 절차공정성과도 관련성을 갖고 있다.

보상에 대한 분배공정성의 문제에 있어서 가장 중요한 것은, 조직 내의 구성원들 간에 서로 다르게 지급되는 임금관계이다. 이것은 보상에 있어서 조직구성원들의 비교 대상이 다른 조직에 근무하는 같은 직종의 사람이 아니라, 같은 조직 내의 다른 구성원들이라는 것을 설명한다. 즉, 임금과 관련된 개인적인 불만족은 다른 조직과 비교된 보상이 아니라, 같은 조직 내에서의 임금 불공정성에서 발생한다(Pigors & Myers, 1981. 재인용). 조직 내의 대표적인 분배 규칙은 형평(equity)과 균등(equality)의 원리인데, 이러한 분배규칙은 보상의 내용에 따라 상이하게 적용될 수 있다. 주로 경제적 보상에는 형평의 원리를 적용하고, 비경제적인 보상은 균등의 원리를 적용함으로써 경제적 불평등을 줄이려는 것이 그 한 예이다.

보상시스템의 절차공정성을 높이기 위하여, 김은우(2001)의 논문에서는 대표적으로 임금공개를 제시하고 있다. 임금공개는 구성원들이 다른 사람들의 임금 수준을 알 수 있도록 하는 것으로, 그는 임금 공개를 통하여 조직구성원들이 자신의 임금에 더욱 만족한다고 주장하였다. 임금공개가 직접적인 과정의 통제는 아니지만, 절차가 잘못되지 않았으리라는 믿음을 조직구성원에게 주게 됨으로써 절차공정성의 지각을 높여준다는 설명이다.

또한 조직구성원들이 스스로 복리후생제도를 선택하는 카페테리어식 복지제도를 도입함으로써, 조직은 구성원들에게 결과와 관련된 의사결정을 직접 할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 사람들은 같은 결과라 하더라도 본인이 직접 선택한 것에 대해서는 높은 만족도를 보이는 경향이 있다. 이러한 탄력적 복지후생제도의 효과는 Greenberg(1986)의 연구에서도 지지되고 있다.

이와 같은 보상시스템과 절차공정성의 관련성에도 불구하고, 지금까지의 연구결과에 의하면, 보상에 대한 만족도에 있어서는 일반적으로 분배공정성이 절차공정성보다 더욱 큰 영향을 준다고 알려져 있다(Folger & Konovsky, 1989; Sweeny & McFarlin, 1992, 재인용).

## 다. 승진관리

승진은 이동의 한 형태로서, 조직의 구성원이 더 나은 직무, 즉 책임과 신분 그리고 기술과 보상에 있어서 더 좋은 직무로 올라가는 것을 의미한다(Pigors & Myers, 1981: 303, 재인용; 조국행, 2000). 승진은 더불어 조직구성원의 자기 발전과 동기부여에도 매우 중요한 요인으로 작용하는데, 우리나라와 같이 신분적 지위가 중요하게 평가되는 조직에서는 승진시스템의 공정성을 높이기 위한 노력이 곧 인사시스템의 공정성을 높이는 지름길이다.

승진결과에 대한 공정성 평가는 인사시스템의 다른 하위요소에서와 마찬가지로 형평이론이 작용한다. 승진에서 탈락된 조직 구성원은 승진한 조직 구성원과 자신의 근무성과 등을 비교하여 승진결과가 불공정하다고 판단하게 되는 것이 일반적인 현상이다. 오늘날의 승진방침은 연공주의에서 능력주의로 변해가고 있는데, 그 내용은 <표 2-2>와 같다.

**<표 2-2> 연공주의와 능력주의**

구 분	연공주의	능력주의
승진기준	근속년수에 근거	개인의 업무수행능력에 근거
전제조건	숙련과 능력은 근속년수에 비례	직무분석/직무평가에 기초한 직무 분류제도의 존재
지지계층	노동조합, 하부계층	경영진, 상류계층

출처 : 신유근, 1996.

위의 두 가지 승진결정기준에 있어서 무엇보다 중요한 것은, 공정성 확보를 위해 어떻게 연공과 능력을 조화시켜 승진시스템을 설계하는가의 문제이다. 경영자는 연공과 능력의 복합적인 승진기준으로 공정성을 높이는데 다음과 같은 아이디어를 활용해 볼 수 있다(신유근, 1996: 283).

- 1) 근속년수가 많은 구성원과 적은 구성원을 구분하여 전자에는 연공요소의 비중을 더 많이 두고, 후자에는 능력요소의 비중을 더 많이 둔다.

- 2) 기술수준이 낮은 직무군에 대하여는 연공요소의 비중을 보다 많이 두고, 기술수준이 높은 직무군에 대해서는 능력요소의 비중을 더 많이 둔다.
- 3) 동일한 기술수준의 경우, 급여액이 낮은 구성원은 연공요소의 비중을 더 많이 두고, 급여액이 높은 구성원은 능력요소의 비중을 더 많이 둔다.
- 4) 성과가 비슷하게 측정되는 직무군은 연공요소에 더 많은 비중을 둔다.
- 5) 근속연수가 낮은 구성원은 일정기간 동안 연공요소의 비중을 많이 두고, 그 기간이 경과한 후에는 능력요소의 비중을 높여준다.

승진시스템의 절차공정성을 높이기 위한 방법으로 1980년대 말, 직능자격제도가 우리나라에 소개되었다. 직능자격제이란 직무수행에 관련된 현재적 및 잠재적 능력의 특성과 정도에 따라 구성원을 승진시키는 제도이다. 이 제도 하에서는 우선 개인이 가진 능력의 질과 양을 파악하여 경영에 소요되는 능력과 견주어 본다. 그런 다음, 능력의 서열을 정하여 기대되는 공헌도에 따라 승진이 이루어진다(이학중, 2002).

최근에는 근무 연한에 관계없이 업무실적이 우수한 구성원들을 조기에 승진시키는 발탁인사제도가 대기업을 중심으로 점차 확산되어 가고 있다. 이 제도는 임원급뿐만 아니라 중간 관리층에도 적용되어, 승진대상자의 진급 소요연수를 앞당겨 승진시키는 기업체가 점점 증가하고 있다. 기업에서 경영혁신운동이 더욱 본격화됨에 따라서 능력과 업적이 뛰어나고 성장 잠재력이 큰 인재들을 조기 승진시키는 이러한 경향은 앞으로도 계속 확대 실시될 것으로 예상된다(이학중, 2002). 그러나 능력이라는 개념에 대해서는 조직 구성원 개개인의 견해차가 크므로, 서로 다른 주관적 견해를 가진 구성원들로 하여금 불공정성을 지각하게 하는 원인이 되기도 한다.

## 제 2 절 조직공정성 지각

### 1. 조직공정성의 정의

조직공정성은 조직기능과 직접적으로 관련된 변수와 이슈에 보다 적합한 연구가 수행되고 1980년대 후반에는 조직공정성이라는 주제를 본격적으로 다루기 시작했다. 공정성 연구자들의 중요한 관심 중의 하나는 사람들이 적절하지 못하다고 생각하는 보상, 평가, 승진의 결과에 대해 어떤 형태의 대응형태를 보일 것인가 하는 것이었다. 그리고 두 가지 공정성 개념을 고려했는데 첫째는 분배공정성의 개념을 가지고 공정하게 대우받는 것이 무엇인가를 설명하려 했고, 둘째는 절차공정성으로서 무엇이 결정되었는가 보다 어떻게 결정되었는가로 관심의 초점이 변화하였다. 이러한 미시적 정의론인 조직공정성(organizational justice) 이론은 크게 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)의 두 개념으로 구별할 수 있다.

정의는 다양한 표현으로 사용되고 있지만 구별해 볼 필요가 있다. 먼저 결과와 과정의 문제는 정의의 연구에서 중요한 한 부분으로 그 내용을 살펴보면, 결과 지향적인가 또는 과정 지향적인가와 객관적 접근인가, 또는 주관적 접근인가 하는 차원에서 볼 수 있다. 사회정의이론에서 보면 객관적이고 규범적으로 논할 때에는 영문 justice를 정의라고 사용하며, 주관적이고 심리적 측면에 초점을 두었을 때 공정성이라고 표현하며 이를 구체적으로 살펴보면 <표 2-3>과 같다.

**<표 2-3> 이론적 접근에서의 조직공정성의 위치**

구 분	객관적 · 규범적	주관적 · 심리적
결과 지향적	사회정의	분배공정성
과정 지향적		절차공정성

출처 : 강종률, 2004.

본 연구의 조직공정성도 거시적 차원의 사회정의이론에 속하는 것이다. 사회전체의 정의의 실현에 초점을 두고 개인의 주관적 공정성 지각의 제고에 사회와 조직의 발전을 추구하는 것이다(강종률, 2004).

조직차원의 공정성이론은 주로 심리학자들에 의해 발달되었다. 이들은 정의를 객관적 실체가 아닌 한 개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 구성되는 심리적 구성체로 보았다. 이들은 정의라는 표현보다는 공정성(fairness), 형평성(equity) 등의 표현을 사용하였다. G. C. Homans가 처음으로 거시적 공정성 이론에서 사용되던 용어를 미시적 수준으로 끌어내렸다. 초기의 공정성 이론들은 특정한 조직이 아니라 일반적인 사회적 상호작용에서의 정의원칙(justice principle)을 검증하기 위해 생겨난 것이다. 본 연구에서는 이론적 접근에 있어서 미시적·주관적·심리적 접근으로 분배공정성과 절차공정성의 조직공정성 위치에 초점을 두고 살펴본다.

## 2. 조직공정성 연구접근법

### 가. 거시적 접근

#### (1) 사회정의의 주요관점

사회적 불평등에 관한 연구는 많이 진행되어 왔지만, 과연 무엇이 평등하고 또 무엇이 불평등한지에 대한 개념화 문제는 많은 연구의 출발점이기도 하며, 결론짓기 어려운 문제이기도 하다. 즉, 이것은 평등하고 저것은 불평등하다고 하는 것은 도덕적 감정에 의한 가치판단의 문제이며, 이러한 도덕적 판단을 과연 어떻게 설명하고 정당화 할 수 있는지가 정의 문제의 출발인 것이다.

사회정의를 설명하는 데는 보편주의적 접근, 상대주의적 접근, 그리고 상호작용주의적 접근 등의 세 가지 견해가 대표적이다(Raymond Boudon, 1992, 재인용; 정범구, 1993).

### (가) 보편주의적 접근

보편주의적 접근에서 보는 사람들은 그들이 처한 사회적 상황이나 개인적 특성에 관계없이, 주어진 상황의 공정성 여부에 대해서 동일한 도덕적 결론에 도달하게 된다는 가정을 하고 있다. 즉 공정성에 대한 지각이 인간 본성에 의해서 판단된다고 주장한다. 보편주의적 접근에 입각한 이론들은 많이 있지만, 그 중 제일 먼저 꼽히는 것이 평등주의이다. 이것은 정의를 평등한 분배와 직접적으로 관련시켜 평등한 분배만이 정의를 만족시키는 유일한 분배 형태라고 주장한다.

### (나) 상대주의적 접근

상대주의적 접근은 정의가 전적으로 상황에 의존한다고 가정한다. 이러한 관점은 고대 이래로 많은 철학자들에 의해 옹호되어 왔고, 특히 사회학을 통하여 더욱 발전하였다. 상대주의적 관점에서 가치와 판단은 특정한 사회적 상황을 떠나서는 이해될 수 없으며, 진리와 아름다움, 선 등의 개념도 사회적 결정의 산물로 보고 있다.

이러한 접근의 연구는 Marx나 Durkeim에 의해 더욱 발전되어 왔으며, Durkeim은 가치와 특정한 사회적 상황에 의하여 결정된다는 아이디어를 주창한 바 있다. 이후 Durkeim은 오늘날까지도 상대주의 철학자들에 의해 가장 많이 인용되고 있다. 마르크스주의자들은 사회의 가치가 지배 계급의 이익을 반영한 것이고 그것이 은밀한 메커니즘에 의해서 피지배계급에게 주입된다고 주장한다. 이러한 상대주의적 관점을 지닌 학자들은 정의에 대한 지각이 문화적 임의성, 즉 사회화 과정을 통해 형성된다고 주장하고 있다(조국행, 2001).

### (다) 상호작용론적 접근

상호작용론적 접근은 보편주의와 상대주의를 넘어선 개념으로서 어떤 행위가 스스로 정의롭다고 주장할 때 그 원인을 확인해 봄으로써 행위의 정당성을 이해할



수 있다는 가정에서 출발한다. 말하자면 행위자가 위치한 사회적 상호작용시스템의 구조로부터 정의에 대한 지각을 예측 또는 추론할 수 있는 것이다. 즉 상호작용주의적 관점에서는 어떤 상황에 직면한 사람이 어떠한 정의감정을 느낄 것인지를 상호작용시스템의 구조를 파악함으로써 알아낼 수 있다.

상호작용주의적 접근을 보다 명확히 설명하기 위해서는 우선, 이러한 형태의 분석이 사회적 상호작용의 구체적 시스템을 다룬다는 가정을 한다. 만약 그렇지 않으면 상호작용주의에 대한 논의는 사회의 불명확한 개념만을 곁핥기식으로 다루게 된다. 또한 상호작용시스템에서 발생한 정의감정을 전체적으로 추론하는 것이 불가능하다. 한 사건을 두고 어떤 집단은 공정하다고 느끼고, 또 다른 집단은 불공정하다고 느낄 수 있기 때문이다.

이처럼 상호작용주의적 관점에서는 각 집단이나 조직에 따라 의견이 다양하게 형성되므로, 정의문제가 때로는 정치적 토론에 의해서만 해결될 수 있다고 본다(정범구, 1993).

## (2) 사회정의의 주요이론

철학자들은 두 가지의 공통적 관심을 가지고 정의를 논했다. 하나는 정의에 대한 개념적 정의와 조건에 관한 공식적인 원칙을 확립하려는 시도이고, 다른 하나는 정의가 존재하기 위해서 충족되어야 할 조건을 보다 구체화 시키고자 하는 것이다(나풍운, 1998). 공정성 이론은 철학자들을 통해 보다 구체적으로 설명되기 시작했으며, 정의의 실체는 Aristotle에 의해서 최초로 제시되었다.

Aristotle은 정의를 하나의 특수한 도덕률로 보고 있으며, 그 실체가 곧 경제적 평등임을 주장하였다. 그는 개인의 능력에 의거하여 분배된 결과가 심각한 경제적 불균형으로 이어진다면, 이 부분에 대해서는 국가가 관여하여 수정, 분배하는 것이 공정하다고 보았다. Aristotle 이후에도 정의에 관한 이론은 역사적으로 매우 다양하지만, 본 연구에서는 고전적 정의이론, 계약론적 정의이론, 소유권리적 정의이론으로 나누어 살펴보기로 한다.

### (가) 고전적 정의이론

고전적 정의이론 중 제일 먼저 등장한 개념은 평등주의 이론이다. 평등주의 이론에서는 정의의 여러 가지 요소들 중에서 평등성을 가장 중요한 요소로 파악하고 다른 요소들은 부수적인 것으로 파악한다. 즉 평등주의 이론에서 모든 사람은 기본적으로 동등한 권리를 가지고 평등하게 세상에 태어났다고 강조된다. 이처럼 평등성으로 대표되는 평등주의의 정의는 수많은 사람들의 지지를 받아왔지만, 개인의 정당한 권리가 침해당할 수도 있다는 문제점을 내포하고 있다. 모든 인간이 평등하게 태어났으므로 물질적 가치 역시 평등하게 분배되어야 한다는 평등주의의 기본명제는 오늘날까지도 광범위한 지지를 받고 있지만, 그 타당성을 입증하기 위해서 다음의 세 가지 과제가 해결되어야 할 것이다(이준구, 1992).

첫째, 평등주의는 정의를 구성하는 여러 요소 중에서도 특히 평등성이 다른 어떤 것보다 우선해야 함을 설득력 있게 논증해야 한다. 둘째, 여러 가지 도덕적 가치 중에서 정의가 다른 어떤 것보다 우선해야 하는 것 역시 동시에 논증해야 한다. 그리고 마지막으로 명백한 기준을 제시함으로써 과연 평등한 분배의 구체적인 내용이 무엇인가를 밝혀야 한다.

고전적 정의이론 중에서 두 번째로 자유주의 이론에서는 개인의 권리나 자유를 다른 어떤 것보다 우선시 한다. 따라서 어떠한 이유로도 개인의 권리나 자유를 침해하는 것은 정의롭지 않은 것으로 간주되며, 이러한 이론들은 로크, 몽테스키외, 칸트, 스미스 등에 의해 지지되었다. 개인의 정당한 권리와 자유가 다른 어떤 가치와도 맞바꿀 수 없는 귀중한 것이라는 자유주의의 기본명제는 아직 많은 사람들의 지지를 받고 있으나, 자유주의가 형식적인 정당성만을 강조하고 분배의 실질적인 측면을 무시한다는 비판의 목소리가 높다. 정당한 방법으로 소유하게 되었다면 다른 것은 상관하지 않는다는 자유주의 관점은 과연 정당한 방법이 무엇인지에 대한 논의와, 정당한 방법으로 배분된 결과에 대한 무관심 및 무시 등이 그 문제점으로 제기되고 있다(정범구, 1993).

마지막으로 다룬 고전적 정의이론은 사회전체를 대상으로 하여 정의의 문제를 가장 포괄적으로 다룬 공리주의 이론이다. 고전적 공리주의 이론의 주된 내용은

한 사회의 주요제도가 그에 속하는 모든 개인을 최대한으로 만족시킬 수 있게 편성될 경우, 그 사회는 정당한 질서를 갖춘 것이며 또한 정의롭다는 것이다. 따라서 공리주의에서는 어떤 일의 옳고 그름이 그 일로 인해서 다른 사람들이 받은 영향의 옳고 나쁨에 의해서 판가름 나게 된다.

공리주의는 기본적으로 최대 만족의 원리를 우선적으로 지향하며, 이 원리로 충분하지 않을 경우에는 최대 다수의 원리를 적용한다. 그러나 끊임없이 변화하는 개인 및 사회의 다양한 만족을 지속적으로 측정할 수 있는 이론적 도구를 제시하지 못하고 있다. 또한 공리의 원칙에 관한 논리의 일관성, 쾌락이나 행복의 계산 가능성, 그리고 개인 간 공리의 비교문제 등 여러 가지 논의점이 제기되고 있다.

#### (나) 계약론적 정의이론

1970년대 롤스에 의해 주창된 정의이론은 앞서 설명한 세 가지 이론들과 조금씩 공통적인 특성을 가지고 있지만, 세 가지 이론 중 어느 하나로 분명하게 분류하기에는 그 나름의 특색이 너무 뚜렷하다. 롤스의 정의론은 루소, 칸트, 로크 등의 고전적 사회계약론을 보다 발전시킨 것으로, 이것을 우리는 계약론적 정의이론이라고 부른다.

계약론적 정의이론에서 표방하는 정의관은 공정으로서의 정의(justice as fairness)로 설명할 수 있다. 이것을 뒷받침하기 위하여 롤스는 원초적 상황이라는 개념을 제시하였는데, 원초적 상황이란 어떤 문제를 해결하는데 있어서 만장일치로 합의하기 위해 모든 사람의 위치와 상황이 공평한 상태를 말한다. 전통적인 계약론에서는 이를 자연 상태라고 부르기도 하였다. 따라서 원초적 상황은 정부나 국가와 같이 통제적인 조직이 없는 사회계약 이전의 단계로서, 이 상태에서는 모든 사람이 동등한 자유와 권리를 누리고 타인에게 어떠한 제재도 가할 권한이 없다(John Rawls, 황경식(역), 2003).

롤스는 당사자들이 협동함으로써 상호 이익을 도모하는 것으로 경제제도를 설명하였다. 상호 이익증진을 위한 협동체제의 효율성은 그 구성원 개개인의 능력에 달려 있지만, 이러한 능력은 협동체제 내에서만 발휘될 수 있는 것이다. 그러므로

협동체제 내에서 발생하는 모든 이익에 대해서는 구성원 모두가 권리를 가지게 된다는 것이 롤스의 주장이다. 결국 자연적인 재능은 협동체제 내 공동의 자산이며, 이러한 자연적 재능에 대하여 과다하게 자신의 몫을 요구하는 것은 도덕적 관점에서 볼 때 부당하다는 것이다(John Rawls, 황경식(역), 2003).

계약론적 정의이론은 최소 수혜자의 이득을 증진시키기 위해서만 사회적, 경제적 불평등이 정당화되며, 그렇지 않은 경우 사회적, 경제적 가치는 언제나 평등하게 배분되어야 한다는 평등주의적 성향이 강하다. 이처럼 계약론적 정의이론이 학자들의 주목을 받은 것은 현실적이고도 구체적인 정의의 문제, 즉 빈곤의 문제에 대하여 모두에게 동등한 자유가 보장됨과 동시에 모두에게 이익이 돌아갈 수 있는 사회구조의 청사진을 보여주고 있기 때문이다(이준구, 1992).

#### (다) 소유권리적 정의이론

노직(Robert Nozick)은 롤스의 정의론을 비롯한 이전의 이론들을 비판하고, 국가의 기능을 축소한 ‘최소국가’ 개념의 도입으로 소유권리적 정의론(the entitlement theory of justice)을 새로이 제시하였다(정범구, 1993: 19).

소유권리적 정의론은 첫째, 정의의 원칙에 따라 소유물을 취득한 자는 그 소유물에 대한 소유권리가 있다는 ‘재산취득에의 정의원칙’, 둘째, 어떤 소유물을 그 소유물에 대한 소유권리가 있는 자로부터 취득한 자는 그 소유물에 대한 소유권리가 있다는 ‘권리이전에의 정의원칙’, 셋째, 앞의 두 원칙에 의해 설명되지 않고서는 어느 누구도 그 소유물에 대한 소유권리가 없다는 ‘소유물 부정의 교정원칙’ 등 세 가지의 원칙으로 구성되어 있다.

소득이나 부의 재분배는 개인의 권리를 침해하므로 받아들여질 수 없으나, 자유교환의 경우는 개인들의 자발적인 선택에 의해 일어나는 것이므로 정당화 될 수 있다는 것이 소유권리적 정의론의 입장이다. 일례를 들면, 국가의 조세법에 의한 재분배는 비자발적인 것이므로 정의론에 위배된다. 한편 롤스와 노직은 개인의 권리가 침해될 수 있다는 점을 들어 공리주의 이론에 비판을 가하고 있다. 그러나 롤스의 경우는 처음부터 일련의 권리를 전제로 하지 않고 권리의 존재 및 범위 등

을 계약적 상황으로 연결시키는 반면, 노직은 일련의 권리를 가정해두고 그러한 권리를 보호하기 위한 제약 아래서 정의를 주장하고 있다. 또한 톨스는 사람들이 자신의 자연적 재능에 대하여 개별적으로 권리를 행사할 수 없으며, 조직의 재산에 대해서는 구성원 모두가 재산 전체에 대한 공동소유권을 가진다고 주장하였다. 이에 반해 노직은, 자유로운 사회에서 개인의 재능은 자신들뿐만 아니라 타인에게도 이익이 된다는 입장을 보여준다.

이러한 소유권리적 정의론은 완전경쟁의 가정보다 상호 동의할 수 있는 계약의 자유에 의존하기 때문에 독점이 정당화되는 결과를 초래한다는 문제점을 안고 있다. 이것은 특정 개인의 매우 유용한 상품을 소유하거나 생산, 판매한다면 독점의 경우라도 시장질서 하에서 자발적인 교환이 이루어지는 한 정당화될 수 있기 때문이다(최광, 1991; 윤용관, 2001).

## 나. 미시적 접근

정의에 대한 미시적 연구들은 주로 심리학자들에 의하여 시작되었다. 심리학자들은 정의를 객관적 실체가 아닌 한 개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 구성되는 심리적 구성체로 보았다. 그러나 이들은 정의라는 표현보다는 개인의 심리적 측면에서의 공정성, 형평성 등의 표현을 사용하였다. 단지 Homans(1961)가 처음으로 거시적 정의이론에서 사용되던 분배정의라는 용어를 미시적인 수준으로 끌어내렸다.

초기의 Justice이론들은 특정한 조직이 아니라 일반적인 사회적 상호작용에서의 justice principle을 테스트하기 위하여 생겨난 것이다.

대부분 그런 이론들은 많은 형태의 조직행위를 설명하기 위한 기초로서 사용될 때 제한적 성공만을 거두었을 뿐이다(Greenberg, 1987). 보다 최근에는 조직기능과 직접적으로 관련된 변수와 이슈에 보다 적합한 연구가 수행되고 개념적 모델이 개발되었다. 1980년대 후반에는 fairness의 역할이 OJ(Organizational justice)라는 주제로 다루어지기 시작했다.

사람들은 적절하다고 생각하는 보상을 받지 못했을 때 그에 대해 어떤 행동을

하고자 한다. 대부분의 조직 구성원들이 어떤 형태의 행동을 할 것인가를 구체화시키는 것이 문제가 된다. 어떤 사람들은 화가 나서 일을 덜 열심히 하거나, 결근율을 증가시키거나 또는 직장을 그만둘 것이다. 또 다른 사람들은 그들이 원하는 바를 궁극적으로 얻기 위해서 더욱 열심히 일할 것이다. 모든 사람들이 자기가 받아야 한다고 생각하는 만큼 받을 수는 없기 때문에 경영자들은 어떤 상황에서 어떤 반응 행동이 나오는가에 대해 알아야 할 필요가 있다.

조직 구성원들이 자신들이 받는 대우에 대하여 어떻게 반응할 것인가를 이해하기 위해서는 두 가지 공정성개념을 고려해야 한다. 전형적으로 조직연구 문헌들에서는 공정하게 대우 받는 것이 무엇인지를 한 가지 방법, 즉 분배공정성(Distributive Justice)의 개념을 가지고 설명해 왔다.

공정하게 대우받는 것이 무엇인지에 대한 두 번째 생각은 보상결정의 결과나 최소한 자원을 종업원들에게 분배하는 관리적 의사결정에 초점을 두지 않고 결정이 이루어지는 의사결정과정의 공정성, 즉 절차공정성(Procedural Justice)에 초점을 둔다. 달리 말하면 무엇이 결정 되었는가로부터 어떻게 결정되었는가에 초점이 변화한 것이다. 이러한 개념에서 보면 결과가 바람직하다 하더라도 절차가 정당화될 수 없다.

이처럼 OJ는 분배공정성과 절차공정성으로 이루어진다고 볼 수 있다. Greenberg (1987), Tornblom(1990) 등이 분배공정성과 절차공정성개념을 구분하여 사용하게 되었다.

분배공정성 : 획득된 결과의 fairness 절차공정성 : 결과를 획득하는데 사용된 수단의 fairness
--

비록 분배공정성 이론이 잘 개발되고 조직학자들에게 잘 알려져 있지만 절차공정성이 최근의 OJ역사에서 보다 중요하게 지각되고 있고 많은 연구들이 이루어지고 있다. 여기서는 거시적 이론에서의 정의개념과 구별하여 미시적 측면에서의 Justice는 개념상 공정성이라는 단어로 이해하는 것이 보다 자연스럽다고 보여진다. 따라서 미시적 정의이론은 조직공정성이론(Organizational Justice Theory)이

며 그것은 분배공정성과 절차공정성으로 구분된다고 할 수 있다.

### (1) 분배공정성 이론(distributive justice theory)

공정성에 대한 연구가 본격적으로 이루어지기 시작한 것은 Adams(1963, 1965)가 형평이론을 제시한 이후이다. 그는 Homans(1961)의 분배정의 연구를 비롯하여, 상대적 박탈감, 사회비교, 인지부조화 이론 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다. 이 이론은 사람들이 자신이 지각한 work output와 work input의 비율을 다른 사람의 비율과 비교한다는 사실을 주장하였다. 비율이 같을 때 equity state가 되고 만족하게 된다. 개인들은 보다 만족한 상태로 변화시키기 위해서 자신이나 타인의 input과 output을 실질적, 지각적으로 수정한다. 이러한 반응은 행위적(직무성과의 변경) 또는 심리적(작업결과의 지각)이다. 그 후 이를 검증하는 많은 연구들이 이루어지고 이론적 정교화가 진행되고, equity formula의 수정이 이루어졌다.

형평이론은 네 가지의 상이한 보수 불형평 상황에서 직무수행의 변화에 대한 예언을 했다. 개인은 과소지급 받을 수도 있고 과다지급 받을 수도 있으나, 보수를 주는 방법이 시간급인지 능률급인지에 따라서 보수 불형평에 대한 개인의 반응이 다를 것이라는 점을 강조한다. 또한 개인이 불형평을 경감시키거나 회피하는 방법은 여러 가지 유형이 있을 수 있다. Adams는 불형평을 경감시키는 방법으로 첫째, 개인의 투입 변경, 둘째, 개인의 성과 변경, 셋째, 개인의 투입과 성과를 인지적으로 왜곡하는 방법, 넷째, 현장을 떠나는 방법, 다섯째, 타인에 대해서 영향을 미치는 방법, 여섯째, 개인의 비교대상을 바꾸는 방법을 들었다. 물론, Adams는 이들 모든 유형의 불형평 경감 방법이 행동적으로나 인지적으로 개인에게 활용가능하지 않다는 것을 주목하고, 개인이 불형평을 경감시키기 위해 선택하는 가장 있음직한 유형에 대해서 잠정적인 명제들을 제시하였다.

한편, Walster 등(1976)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 확장시키는 수정이론을 제안하였다. Walster 등(1976)의 이론에서는 Adams 이론에서 볼 수 있는 기본 명제들을 네 가지로 수정해서 제시하였다. 이들의 기본

명제에 따르면, 인간은 과소지급이든 과다지급이든 자신의 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 심리적 긴장을 경험하게 된다고 하였다. 불형평이 클수록 개인은 더 큰 긴장을 느끼게 되는데, 과소지급의 불형평 조건에 처하면 분노를 느끼고, 과다지급의 불형평 조건에서는 죄책감을 느끼게 된다는 것이다.

그 후 모든 상황에서 형평원리가 적용될 수 있다는 초기 연구들의 제한점을 지적하고 Lerner(1982)는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장했다. 그는 세 가지의 분배원칙을 내세웠는데 ① 형평(equity) ② 균등(equality) ③ 필요(need)가 그것이다. Lerner는 여러 상황에 두루 알맞은 단 하나의 분배 원칙은 없으며, 사회 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각각 다르게 작용한다고 주장하였다(Lerner, 1982).

즉 자신과 타인을 일치(identity)의 관계로 지각할 때는 투입에 관계없이 필요에 따라 나누는 필요원칙이, 연합(unit)의 관계로 지각할 때는 투입은 다를지라도 똑같이 나누는 균등원칙이, 비연합(nonunit) 관계로 지각할 때는 투입에 비례하도록 나누는 형평원칙이 각각의 분배원칙으로 작용한다는 것이다.

또한 생산성을 중시해야 하는 상황에서는 형평법칙이 분배의 으뜸기준이 되는 반면에, 팀웍이나 구성원간의 원만한 관계가 중시되는 상황에서는 균등법칙이 선호기준이 된다는 것이 발견되었다(Deutsch, 1975). 그리고 필요법칙은 아주 친밀한 관계를 가지는 사람들로 구성된 집단에서 사용되어지는 분배기준으로 밝혀졌다(Swinger, 1980).

Equity 이론의 개념적 변천 중 하나가 조직과정연구에 응용할 수 있는 것으로 Leventhal의 Justice judgement model이다. equity 이론이 임금의 불공정에 대한 반응에 초점을 맞춘데 반해서 Leventhal 등은 사람들이 사전적으로 상이한 justice norm을 채택하는 상황에 대해 연구했다(Greenberg & Leventhal, 1976). 예를 들면 사회적 조화의 유지는 equal outcome allocation(성과에 비례한 분배)에 의해 촉진된다는 사실을 발견했다. 어떤 Justice norm에 의해서 어떤 goal이 촉진된다는 사실은 관리적 분배의사결정을 예측하고 설명하는데 도움을 주게 되었다.

Adams의 Reactive Approach 와 Leventhal의 Proactive Approach는 모두 분배공



정성의 개념화에 대하여 언급한 것이다. 왜냐하면 둘 다 outcome 분배의 fairness에 초점을 맞춘 것이기 때문이다. 1960년대와 1970년대에 분배공정성에 대한 Reactive와 Proactive한 접근이 조직과정에 대한 통찰을 제공했지만 1980년대에 와서는 인기를 잃었다. 좌절의 한 원인은 형평이론이 불공정에 대한 어떤 반응이 일어날 것인가에 대한 구체화를 시키지 못했다는 점이다.

그것은 형평이론이 보상 분배의 결과를 너무 강조하고 그러한 결과에 이르는 과정을 무시했기 때문이다. 즉 형평이론을 검증하는 연구들도 분배공정성에 초점을 두었고, 절차공정성은 무시해 왔다. 두 사람이 똑같이 불형평을 느꼈어도 의사결정과정에서 서로 달랐다면 서로 다른 반응을 보이게 될 것이다.

## (2) 절차공정성 이론(procedural justice theory)

분배공정성 연구는 조직 구성원들의 행동을 이해하는데 큰 도움을 주었다. 그러나 조직이라는 상황 속에서 공정성 연구는 분배공정성 접근만으로는 부족한 점이 많았다. 그것은 조직의 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 대해 관심을 기울이지 못했기 때문이다.

1980년대에 와서 Heneman(1985) 등은 기존의 Justice Theory로는 설명되지 않는 다양한 조직의 주위 환경에서의 Justice에 대한 의문을 제시하기 시작했다. 구체적으로 어떻게 pay plan이 관리되었는가, 어떤 고충처리 활동이 이루어졌는가 등에 대한 의문들이 보다 process oriented 된 fairness에 대한 관심을 촉발시켰다. 즉 어떤 결정이었는가 보다는 어떻게 결정되었는가를 다루게 되었다. 그러한 문제를 설명하기 위하여 연구자들은 그들의 관심을 절차공정성에 집중했다(Greenberg & Tyler, 1987).

그러나 절차공정성이론의 개발은 이미 1970년대 초 Thibaut 와 Walker(1975)에 의한 분쟁해결과정에 대한 반응연구로부터 시작했다. 이러한 연구들은 두 가지 통제 유형에 의한 가상의 분쟁해결절차에 대한 사람들의 반응을 고려하였다. Thibaut 와 Walker(1975)는 다양한 분쟁해결 절차들을 통하여 분쟁 당사자들에게 주어지는 통제의 유형을 조사하였다. 그들은 분쟁해결 절차에 있어서 두 가지의

통제 유형이 존재한다고 가정하였다. 그 하나는 과정통제로서, 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를, 다른 하나는 결정통제로 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 연구결과는 재판진행과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 당사자들은 더 공정하게 생각한다는 것이다.

이 연구 이후, 과정통제와 결정통제가 공정성 지각에 미치는 영향, 갈등문제에 직면한 당사자들의 반응에 절차와 결과가 미치는 영향, 선호하는 절차가 갈등 정도에 따라 달라지는지 등에 관한 연구들이 이어졌고, Sheppard(1984)는 Thibaut 와 Walker(1975)의 이론을 발전시켜서, 과정단계와 결정단계의 두 구분을 네 단계로 세분화하였다.

또한, 중재재판 절차를 사람들이 가장 선호한다는 연구결과들이 속출하는 가운데 Leung(1986) 등은 문화에 따라서 선호하는 절차가 달라질 수 있음을 보였다. 그들은 개인주의적 가치가 팽배한 서양에서는 승자와 패자가 확실히 결정되는 중재재판 절차가 선호되지만 집단주의, 화합 등의 가치를 갖는 동양에서는 당사자들이 서로 조금씩 양보하는 조정절차가 선호된다는 사실을 발견하였다(Leung & Lind, 1986).

Leventhal(1980)은 사람들이 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써, 분배의 결과 그 자체보다 절차가 더 중요할 수 있음을 시사했다.

Leventhal(1980)은 절차공정성의 몇 가지 결정요인을 제시하였다.

- 1) 절차가 사람과 시간에 대해서 일관성이 있는가? (consistency)
- 2) 절차가 편견으로부터 독립적인가? (bias-suppression)
- 3) 절차가 정확한 정보에 기초하고 있는가? (accuracy)
- 4) 절차가 잘못된 결정을 수정할 기회를 허용하는가? (correctability)
- 5) 절차가 관련된 모든 사람의 관심을 고려하였는가? (representativeness)
- 6) 절차가 사회의 공유된 윤리기준에 부합하는가? (ethicality)

조직 내의 절차에 대한 연구들은 절차공정성기준에 대한 Leventhal(1980)의 연

구에 의해 많은 영향을 받았다. 즉 범절차에 대한 연구에서 보여 졌던 발언 여부에 대한 집착에서 벗어날 수 있게 되었다. 그렇지 않았다면 절차공정성 판단은 의견과 결과의 두 가지 요인에 의해 영향을 받는 것으로 생각되었을 것이다. 그 후 절차의 많은 특성들이 공정성 판단에 영향을 미치는 것으로 연구되었다.

Greenberg(1986)는 인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인들을 연구하였다. 그는 여러 기업의 중간 관리자들에게 그들이 받았던 인사고과가 특별히 공정했던 경우와 특별히 불공정했던 경우를 생각하게 하고, 왜 그랬었는지 가장 중요한 요인을 기술하도록 하였다. 다른 그룹의 관리자들은 Q-sort 방식으로 그 결과들을 분류하도록 하였다. 그 결과 7가지 요인들을 발견하고 그 중에서 5가지는 절차공정성에 대한 관심에 기초한 것이고 나머지 2가지는 분배공정성에 대한 관심에 기초한 것이었다.

절차공정성 요인들은 평가전의 의견개진, 면접 중의 쌍방적 커뮤니케이션, 평가에 대한 도전 또는 반박 능력, 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도, 표준의 일관된 적용 등이었다. 분배공정성 요인들은 성과에 기초한 평가, 평가에 기초한 임금 및 승진의 추천 등이었다. 절차공정성 요인 중 처음 두 가지는 과정 통제 또는 voice와 밀접하게 관련되어 있고, 세 번째 것은 Leventhal(1980)의 수정가능성과 밀접하게 관련되어 있다. 그리고 다섯 번째 요인은 Leventhal(1980)의 일관성의 예라고 할 수 있다. 그런데 네 번째 요인, 즉 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도는 Leventhal(1980)의 정확성과 관련되어 있다고 할 수 있다.

Greenberg(1976)의 연구로부터 그가 중요시한 voice변수들과 Leventhal(1980)의 6가지 원칙 중 3개가 공정성 지각의 중요한 요인으로 확인되었다. 그리고 절차공정성과 분배공정성의 중요성에 있어서는 차이가 없는 것을 발견하였다.

김명언과 이현정(1992)은 주요 사례조사법에 의하여 인사 및 업무에 관한 기억에 남는 사례를 기술하도록 하여 306개의 사례를 분류한 결과 7개의 공정성 평가 기준을 발견하였다. 그 중 2개는 분배공정성의 기준이었고 5개는 절차공정성 기준이었다. 분배공정성의 기준은 형평과 균등이었으며, 절차공정성 기준은 상사의 편파억제, 객관성, 일관성, 참여, 윤리성 등이었다. 이중 편파억제, 일관성, 윤리성은 Leventhal(1980)의 기준과 일치하며 참여는 Leventhal(1980)의 수정가능성과

대표성을 포함하는 것으로 볼 수 있다.

이 참여에는 Thibaut와 Walker(1975)의 voice가 포함되어 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 이들의 연구도 Greenberg의 연구와 다소의 차이는 있지만 일맥상통하는 결과를 보여주고 있다. 그러나 인사관리의 전반적 영역으로 공정성연구를 확정했다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다.

Tyler(1989)는 최근에 절차공정성의 세 가지 측면에 대한 증거를 발견하였다.

- 1) 의사결정자가 보여주는 중립성의 정도(neutrality)
- 2) 의사결정자의 의도에 대한 신뢰의 정보(trust)
- 3) 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리는 존중하는 정도(respect)

이 세 가지 형태의 고려는 결정이 절차적으로 공정하게 이루어지기 위한 중립적인 특성이다. 이러한 관점을 의사결정의 과정의 특성뿐만 아니라 의사결정의 행동과 자질의 중요성을 강조하는 것이다.

### 3. 조직공정성 지각의 영향요인

#### 가. 개인적 관점

Thibaut & Walker(1975)의 절차공정성 효과에 대한 설명은 갈등상태에서 협상에 실패한 개인들이 제3자에게 분쟁의 해결을 의존한다는 것이다. 그렇게 함으로써 그들은 분쟁이 합리적으로 해결되고 그들이 얻게 되는 결과에 대한 어떤 형태의 통제력을 유지할 수 있을 것이라고 기대할 것이다. 그러므로 그들은 제3자 개입을 지배하는 절차에 관심을 가질 것이다. 비록 Thibaut & Walker(1975)가 통제에 초점을 두고 절차의 우선성을 논했지만 가장 중요한 것은 통제 그 자체가 아니라 통제에 대한 선호의 예측을 끌어낼 수 있는 개인에 내재하는 관점이었다. 그 관점은

사람들은 기본적으로 결과에 대한 관심 때문에 결정에 대한 통제를 추구한다. 바로 이 관심 때문에 사람들은 통제 문제에 집착하게 된다. 그리고 해결이 어려워 당사자가 결정통제를 포기해야 하는 갈등상황에서 과정통제를 통해서 결정에 대한 간접적인 통제를 하고자 노력한다.

사람들이 다른 사람들과 상호작용할 때 개인적 이익을 극대화하기 위해서 노력한다는 생각은 여러 사회과학의 개인에 대한 행위관점, 경제관점, 학습이론, 사회적 교환과 상호의존성에 대한 사회학, 사회심리학 이론 등이 핵심적인 특성이다.

개인적 관점은 폭넓은 직관적 호소력을 가지고 있고 행동과학이나 사회과학의 많은 중요한 연구에 있어서 중요한 출발점이 되었다. 이 관점이 Leventhal(1980)과 Thibaut와 Walker(1975)의 절차공정성이론 형성에 있어서 기본 가정을 제공해주었다.

Thibaut와 Walker(1975)의 절차공정성에 대한 견해는 개인에 대한 이기주의적 개념에 기초하고 있다. 그들은 절차공정성에 대한 관심이 사회영역에서의 자기이익의 작동으로부터 생겨나는 것으로 보았다. 개인의 자기이익추구에 기초하여 공정성에 대해 관심을 갖는 것은 절차공정성연구만의 독특한 것이 아니라 Walster와 Berscheid(1976)도 비슷하게 개인의 개인적 관점으로부터 형평이론 즉 분배공정성이론을 개발하였다.

공정성에 대한 이론들은 개인이 다른 사람들과의 상호작용에 있어서 개인적 이익을 극대화하기 위하여 행동한다는 견해를 보이고 있다. 공정성에 대한 관심을 개인적 관점에 포함시키기 위해서는 개인들이 다른 사람들과의 협동을 통해서만 얻을 수 있는 결과를 획득하기 위해서는 이기적 선호를 억제해야 한다는 사실을 이해한다는 것을 인정하는 것이 필요하다. 그러한 사회적 타협은 기본적인 것이지만 자기 이해에 도움이 된다는 데에 기초하기 보다는 공정성에 기초하여 결과와 절차를 수용하는 것이다. 이런 식으로 접근한다면 절차공정성의 중요성은 개인에 대한 개념이 경제이론이나 학습이론의 바탕이 되는 관점과 다르다고 주장하지는 않는다.

절차공정성의 주요이론들이 이러한 내용을 포함하는 개인적 관점을 가정한다. 여기서는 개인적 관점의 확장과 수정이 어떻게 기본적인 절차공정성의 과정을 설

명할 수 있는지를 알아보자. Thibaut와 Walker(1975)의 결정통제에 대한 관심에서 과정통제에 대한 관심으로의 변화에 대한 원래의 개념은 사람들이 다른 사람들과 상호작용할 때는 그들의 결과에 대해 완전한 통제를 항상 유지할 수는 없다는 사실을 인정한다는 것이다. 사람들이 집단에 속해 있을 때는 때때로 다른 사람들의 결과나 선호가 수용되고 자신의 바람은 때론 무시되어야 한다는 사실을 인정하게 된다. 이것은 자신들의 관심도 역시 때때로 제시될 수 있지만 한다면 집단에 남아 있으려 할 것이기 때문이다.

이러한 사회적 상호작용의 제한이 주어진다면 왜 사람들은 집단에 참여하려고 하는가? 장기적으로는 사람들은 혼자 얻을 수 있는 것보다는 협동을 통하여 더 많은 것을 얻는다. 이러한 장기적 이익의 논리는 큰 조직뿐만 아니라 소규모 집단이나 비공식집단에의 참여에도 적용된다. 개인적 관점에 따르면 사회집단이든 정치조직이든 작업조직이든 간에 사람들은 장기적으로 이익을 얻을 수 있다고 믿기 때문에 그룹에 참가하고 남아 있는 것이다.

그러나 집단에 참여함으로써 장기적 이득을 얻으려 결정했다고 하더라도 어떻게 사람들은 장기적으로 이득을 실제로 손에 얻을 것이라고 확신할 수 있는가? 따라서 결정이 만들어지는 절차에 있어서의 공정성을 요구하게 되는 것이다. 만약 의사결정과 분쟁해결의 절차가 공정하다면 단기적 이익은 없더라도 장기적 이익을 기대하는 것이 합당할 것이다. 모든 사람의 이익을 항상 만족시키려는 복잡한 결정의 필요성을 제거하고, 결정 할 때마다 새롭게 협상해야 할 필요성을 제거하기 위해서 절차는 의사결정을 단순화시킨다. 집단의 구성원들이 주어진 절차에 동의하는 정도만큼 갈등은 제거되고 집단내의 관계는 보다 조화롭게 된다.

조직에 참여하는 가치에 대한 장기적 관점의 시사점은 정치조직에 대한 지지에 관한 Easton의 이론에서 밝혀졌다. Easton은 자신이 지지한 후보가 낙선했을 때 왜 시민들이 정치체도를 떠나지 않고 뒤엎어 버리려고 하지 않는가를 물었다. 장기적으로 그들의 이익이 그들이 속한 정치체도에 의해서 보장될 수 있다고 믿기 때문에 그렇게 하지 않는다고 그는 주장하였다. 그리고 왜 그들은 그들의 이익이 보호된다고 믿는가? Easton은 사람들이 정치시스템, 즉 절차와 제도에 대해 지지하기 때문이라고 제시한다. 결과적으로 의사결정 절차가 공정하다는 믿음은 시스

템에 대한 충성심과 호의적 감정을 촉진시킨다.

절차공정성에 대한 초점이 자기 이익의 장기적 견해와 연결되어질 수 있다는 생각은 절차공정성 관심은 만족의 연기와 관련되어 있다는 것을 보여준 Reis(1986)의 연구에서도 밝혀졌다. 이 연구에서 Reis는 여러 가지 분쟁해결절차를 확인하고 그 절차에 내재한 기본 차원을 확인하는 다차원적 측정을 사용하였다. 그는 성격상 절차적인 한 차원을 발견하고 그 차원에 걸리는 변수들이 만족의 연기, 즉 장기적 관점에서의 결과를 보는 견해와 관련되어 있다는 사실을 증명하였다. 즉 사람들이 타인과의 관계나 집단성원의식에 대해 장기적 견해를 가질 때 사람들이 절차에 초점을 둔다는 생각은 여러 연구결과에 의해 지지된다. 절차공정성이 개인적 만족에 영향을 미치기보다 리더십이나 제도평가에 더욱 강하게 영향을 미친다. 리더십이나 제도평가를 함에 있어서 사람들은 집단내의 멤버십에 대한 장기적 관점을 취한다.

이처럼 사람들은 두 가지 모순되는 목표를 조화시켜야 한다. 즉 단기의 개인적 이익과 장기적 관계유지이다. 만약 자신의 이익에 도움이 되는 합의에 도달하기 위해 강하게 밀어붙이면 보다 많이 얻을 수는 있을 것이다. 그러나 이것은 관계를 해치거나 전혀 합의에 이르지 못할 위험을 증가시킨다. 절차공정성과 관련하여 이러한 딜레마는 사람들이 절차를 결정이 어떻게 이루어질 것인가로 정의하는데 동의한다면 부분적으로는 해결된다.

Leventhal(1980)은 이러한 논리에 따라 절차공정성 판단은 관계에 있어서 추구하는 목표들의 균형에 기초할 것이라는 가설을 세웠다. 조직 내에서 목표의 트레이드오프(trade-offs)는 항상 필요하다. 집단이나 조직 내의 장기적 관계에 있어서 목표의 트레이드오프는 일반적으로 전체 집단의 높은 결과수준을 가져오는 생산적이고 능률적이어야 할 필요성과 장기적인 집단의 유지를 위한 집단 충성심과 집단에 대한 몰입을 형성할 필요성을 균형 시키는 것을 포함한다. 분배공정성에 있어서는 이러한 트레이드오프는 단기적인 능률성과 생산성을 높인다고 생각되는 형평에 의한 보상과 집단조화와 집단에 대한 몰입을 높인다고 생각되는 균형에 따른 보상 사이에서의 트레이드오프로 나타난다고 생각되어왔다.

집단 내에서 추구되는 목표와 절차공정성에 대한 중요성의 관계에 대한 연구는

집단조화에 대한 관심은 관련된 사람들이 공정하다고 믿는 절차를 사용하는 것의 중요성을 증가시킨다는 것을 보여준다. 반면에 생산성과 능률에 대한 관심은 절차 공정성과 연결되어 있지 않다.

집단조화에 대한 관심이 절차공정성에 대한 강조를 유도한다는 발견은 절차공정성에 대한 장기적 개인적 관점과 일치한다. 집단에 대한 충성심이나 관계의 정도를 결정할 때 사람들은 결정이 이루어지는 방법에 초점을 맞춘다. 만약 결정이 공정하게 이루어졌다고 생각하면 집단

구성원들은 집단에 대한 장기적 몰입을 더욱 수용하려는 경향이 있다.

이러한 사실들은 절차공정성은 집단내의 사회적 관계의 장기적 유지에 매우 중요하다는 사실을 보여주는 것이다.

## 나. 집단적 관점

개인적 관점을 대체하여 절차공정성의 효과에 대해 설명해 주는 것이 집단적 관점이다. 개인적 관점과 마찬가지로 이 관점도 사회심리학에서 오랜 역사를 가지고 있다. Tajfel(1969)의 사회유형화와 그룹 간 편견에 대한 연구는 이 관점의 유용성을 보여주는 강력한 예이다. 최근에는 사회적 딜레마와 관련된 연구들은 이 관점의 유용성을 더욱 높여주는 증거들을 보여주고 있다. 즉 사람들은 비록 작은 공통의 상황에 기초한 일체화라 하더라도 집단에 대한 일체화에 의해서 강하게 영향을 받는다(Brewer & Kramer, 1986). 집단내의 개인들은 그들 자신의 개인적 이익을 제쳐두고 모든 집단 구성원들을 도와주는 방식으로 행동하려는 경향이 있다. 협력적 또는 이타적 효과의 발생은 그 자체로 자기 이익 추구를 하지 않는다는 것을 보여주는 것은 아니다. 개인들이 제공하는 장기적인 보상이나 벌에 대한 관심으로부터 행동한다는 가정도 가능할 것이다. 집단일체감이란 개념은 분배공정성연구와 이론에 있어서 점차 중요한 주제로 되어가고 있다(Reis, 1986).

이 관점을 집단적 관점이라고 부르는 이유는 집단 구성원자격과 관련된 가치의 효과에 특별한 강조를 두고 있기 때문이다. 이 관점은 집단 구성원자격이 사회생활의 매우 강한 측면이라는 가정에서 출발한다. 인간은 본성상 친화적 존재이며



여러 집단의 기능을 이해하고 그 집단 내의 사회적 과정에 참여하기 위해 많은 노력을 기울인다. 이 관점에 의하면 집단 내와 집단 간의 정적관계와 그러한 관계와 관련된 인지적 구성은 태도와 행위의 유력한 결정요인이다.

집단, 조직, 사회와 관련된 사고와 행동을 지배하는 중요한 두 가지 요소는 집단정체성과 집단절차이다. 집단정체성은 집단을 다른 사회적 실체와 구별해 주는 요인이다. 집단절차는 집단의 행동을 작동하는 권한관계와 공식적 비공식적 사회적 과정을 의미한다. 집단정체성이 집단의 외적 특성을 보여준다면 집단절차는 집단의 내적 특성을 나타내준다. 절차는 집단 내의 상호작용을 작동하는 역할을 하기 때문에 절차와 절차에 대한 평가는 사회생활에 있어서 매우 중요하다. 이렇게 보면 절차의 새로운 면이 보인다. 절차는 권한관계를 의미하며 권한관계는 사회적 행동의 유력한 결정요인이다. 절차공정성 영역에서 결과에 대한 동의에 반해서 절차에 대해 동의하는 것을 찾아보기는 힘들다.

이 관점은 절차를 집단의 사회적 구조와 과정을 작동하는 의사결정의 규범이라고 본다. 절차가 집단이나 개인의 기본적 가치와 일치할 때는 절차적 공정성을 느끼게 된다. 이러한 기본적 가치의 상당부분은 사회화의 결과이다. 물론 사회화된 가치들은 집단에 따라 또는 개인에 따라 다를 수 있다. 그러나 모든 집단에 있어서 절차적 공정성에 영향은 몇 가지 기본가치가 있다고 볼 수 있다. 예를 들면 모든 집단들은 어느 정도로 결속이나 권한관계 유지에 관심을 갖고 있다. 또한 어떤 집단의 구성원들은 집단에의 참여기회 뿐만 아니라 집단 내에서의 지위나 한정적 집단 멤버십을 중요시한다. 절차적 공정성에 대한 판단은 집단의 절차가 보편적 가치와 집단 또는 개인의 특정한 가치에 얼마나 일치하는가에 달려있다.

절차는 집단에 대한 지각의 매우 중요한 측면이기 때문에 절차공정성은 집단 관련 태도에 강한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 절차공정성에 대한 판단이 리더나 조직에 대한 평가에 영향을 미친다는 것은 놀라운 일이 아니다. 집단적 관점에 따르면 집단에 대한 전반적 태도는 절차공정성 판단에 의해 형성되는 것으로 기대된다. 집단 절차가 불공정하게 보이는 만큼, 즉 절차가 집단이나 개인의 가치에 반대되는 만큼 집단에 대한 평가와 집단에 대한 몰입은 낮아지게 될 것이다. 집단절차가 공정할수록 집단에 대한 평가와 몰입, 그리고 집단에 대한 충성심을 증가할

것이다.

집단 멤버십에 대한 심리적 반응은 절차공정성 과정 뒤의 주요한 영향력이기 때문에 절차공정성 판단이 집단에 대한 평가에 영향을 미치는 것처럼 집단에 대한 태도는 절차공정성 판단에 영향을 미칠 것이다. 그러므로 집단에 대해 높은 자부심을 가진 사람은 단지 집단이 특정 절차를 승인하기 때문에 그룹의 절차가 공정하다고 볼 것이다.

이 관점이 사회나 조직에 대한 몰입이 절차공정성에 의해 강하게 영향 받는다고 보기 때문에 조직화된 사회 내에서의 책임 당국은 구성원들과 의사소통을 할 때 절차공정성 문제를 강조할 것이다. 이 가설은 체계적으로 검증되지는 않았지만 간접적인 지지를 받아왔다. 산업조직 영역에 있어서 Martin 등은 분배나 의사결정의 갈등이 어떻게 해결되는가에 의해 조직문화가 결정된다는 사실을 발견했다.

집단적 관점은 많은 절차공정성 가치와 신념이 사회화를 통해서 형성된다고 가정한다. 집단의 새로운 구성원들은 선배 구성원들로부터 절차적 가치와 신념을 배운다. 개인들은 단기 또는 장기적인 충성의 유용성을 계산하기 전에 집단에 대한 정적 태도를 발전시킨다. 그리고 이 정적 태도는 후에 얻게 될 결과에 대한 반응에 영향을 미치게 된다. 사회화에 대한 심리적 이론들은 가치수용의 중요한 기초로서 애정의 발전을 강조한다. 그들이 공통가치를 가진 문화의 구성원이기 때문에 아이들은 사회적 가치와 그것에 순응하는 습관을 받아들여지게 된다. 비록 따르는 규칙이 개인의 자기 이익과 관련되었어도 그 순종은 반드시 자기 이익에 대한 심사숙고로부터 나오는 것은 아니다. 오히려 사회화에 의해 그 규칙에 대해 순종하게 되는 것이다.

집단적 관점에 의해 제기되는 중요한 문제는 사회화의 절차적 내용이다. 사회화는 어떤 목표를 집단구성원들이 가치 있다고 보는 지를 결정할 수 있을 것이다. 예를 들면 절차들이 달성하고자 하는 목표에 있어서 차이가 있다면 어떤 목표를 가장 가치 있다고 어떻게 결정할 수 있는가? 그것을 결정하는 가치가 사회화의 요소이다. 사회화는 어떤 절차에 의해서 어떤 목표가 달성될 수 있는가에 대한 신념을 전달할 수도 있다.

집단적 관점에 의해 제기되는 사회화 관점은 적어도 몇 가지 절차적 우선성은

사회화된 태도로 볼 수 있다는 점을 보여준다. 예를 들면 자유주의, 인종주의, 권위주의 등과 같은 태도들과 마찬가지로 절차적 우선성은 초기 사회화 과정에서 획득하며 감정적인 속성을 갖게 된다. 즉 어떤 절차를 더 선호할 뿐만 아니라 그 자체를 감정적으로 좋아하게 된다. 그리고 특정한 문제해결 방식에 대해 찬성 또는 반대하는 일반적 성향을 갖게 된다.

사회화 관점을 받아들이기 전에 몇 가지 사회화 효과에 대한 증거가 필요하다. 그러한 효과의 한 증거는 공정하다고 생각되는 절차에 속한 사람들은 그 절차가 나쁜 결과는 불공정한 결과를 가져온다 하더라도 절차의 공정성에 대한 평가를 변화시키지 않는다는 것이다. 사회화 효과를 보여주는 또 다른 증거는 절차공정성의 의미에 대한 평가는 동일한 문화에 있는 구성원들 사이에는 일관성이 있다는 점이다. 집단적 관점은 집단 내의 생활에 매우 기본적인어서 모든 집단에서 발생할 수 있는 몇 가지 가치들을 확인시켜준다. 예를 들면 절차 위임 발언의 가치표현태도에 포함된 절차공정성 효과에 대한 이 관점의 설명을 보면 알 수 있다. 이 관점은 사람들이 일반적으로 집단에 참여하는 것을 가치 있어 하고 구성원으로서의 지위를 가치 있어 한다는 것을 가정한다. 발언권을 허용하는 절차는 공정하게 보여진다. 왜냐하면 그 절차가 집단과정에 참여할 기회를 제공하고 발언권을 행사하는 기회는 집단멤버십의 가치적인 표시이기 때문이다. 반대로 발언권을 행사할 수 없는 절차는 부적절하게 보여 지며, 따라서 불공정하게 보여 진다. 왜냐하면 그 절차가 집단과정에 참여하고자 하는 욕구를 좌절시키고 완전한 구성원으로서의 권리가 거부되었다고 보기 때문이다. 이 관점을 발언효과가 유리한 결과를 가져오는데 효과적일 것을 필요로 하지는 않는다. 의사 결정자가 표현된 가치와 주장에 대해서 적절히 고려하고 있다는 것을 보여주지만 한다면 발언효과는 나타난다. 만약 집단 참여와 지위확인이 중요한 것이라면 그것들은 자신의 견해가 표현되고 고려된다는 것이 확실시되면 얻어질 수 있다. 이러한 가치는 확인하기 위해 긍정적 결과가 필요하지는 않다.

결과통제에 대한 지각은 절차공정성에 대한 지각과 그럴듯한 이유 때문에 상관관계가 있을 수도 있다. 참여와 구성원 지위를 허용하는 절차는 두 가지 효과를 가질 것이다. 절차는 기본가치와 일치함으로써 인지된 공정성을 제고한다. 그리고

적극적이고 완전한 집단의 구성원이라는 생각을 고양시키기 때문에 통제의 느낌을 유발한다. 통제의 지각은 단지 절차의 부산물이다. 그것은 한편으로는 사람들이 조그만 격려만 주어지면 통제권을 갖는 경향이 있기 때문이며 한편으로는 집단의 완전한 구성원이라는 지각은 환경에 대한 효과성과 통제의 느낌을 갖도록 하기 때문이다. 이러한 생각에 따르면 통제는 절차공정성 판단으로 유도하는 원인관계는 아니다. 그러한 관계는 단지 절차가 참여와 멤버십 확인의 가치와 일치할 때에 나타난다. 통제에 대한 착각된 지각이 발언절차에 의해서 발생할 수도 있다. 그리고 발언권 행사와 절차공정성 판단 사이에는 통제에 의해서 매개되지 않는 관계가 있다는 연구결과들이 있다. Earley와 Lind의 연구는 어떤 경우에도 통제와 절차공정성 사이의 상관관계가 발언권과 절차공정성사이의 인과관계로 오인된다는 사실을 보여준다(정범구, 1995).

집단적 관점은 공손함의 절차공정성 효과와 다른 대우의 어떤 측면을 설명하기 위하여 비슷한 추론을 하기도 한다. 집단이나 사회구성원으로서의 지위에 대해 말하는 관점으로부터 보면 공손하지 못하고 점잖지 못한 대우는 순수하게 결과의 관점에서 평가할 때 보여 지는 것보다 훨씬 중요하다. 공손함이라는 규범을 위반한 절차나 절차적 행동은 불공정하게 보여 질 것이다. 한편으로는 당연히 가치 있다고 생각하는 규정이 훼손되었기 때문이며, 또 한편으로는 불공손한 행동은 집단의 완전한 구성원으로서 존엄성을 거부하기 때문이다.

#### 다. 두 관점의 비교

개인적 관점은 사람들은 결과에 관심이 있기 때문에 과정에 대해 통제하려고 한다고 설명한다(Tyler, 1987). 이점에 관해서는 절차에 대해 발언권을 행사할 수 있는 기회가 절차공정성 지각을 제고한다고 설명되어져 왔다. 그 이유는 Thibaut와 Walker(1975)는 그것이 공정한 결과를 가져올 것이기 때문이라고 했고, Brett(1986)는 그것이 바라는 결과에 대한 통제를 제고할 것이기 때문이라고 했다. 사실 절차에 영향을 주고자 하는 바람은 부분적으로는 그러한 통제가 보다 유리한 결과를 가져올 것이라는 믿음에 기초하고 있다고 주장되어져 왔다.

또한 비록 말하는 것이 의사결정자에게 바라는 대로 영향을 미치지 못한다고 하더라도 자기의 견해가 고려되었으면 하는 바람을 충족시키기 때문에 과정 통제가 절차공정성을 제고할 수 있다고 주장되어져 왔다. 달리 말하면 과정통제는 그것이 결정에 어떤 영향을 준다고 믿기 때문이 아니라 그것이 가치표현 요소를 갖고 있기 때문에 절차공정성을 제고할 수 있다(Tyler, 1987). 즉 원하는 바에 대한 단순한 표현이 긍정적으로 지각될 수도 있다. 이러한 생각이 집단적 관점의 기초를 형성한다(Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989).

집단적 관점에 의하면 사람들은 집단 또는 조직과의 장기적인 관계를 중요하기 때문에 집단 또는 조직의 결속을 촉진하는 결과를 가치 있게 보려고 한다. 달리 말하면 사람들이 의견을 표현하는 것을 중요시하는 것은 통제를 위한 것이라기보다는 집단적 관계를 촉진시키기 위해서이다. 집단적 관점은 Thibaut와 Walker(1975)의 통제관점보다 절차공정성의 의미에 대한 보다 폭 넓은 개념을 주장한다.

조직 내의 사람들은 집단이나 조직과의 장기적 관계에 초점을 둔다. 사람들은 조직이 독립적인 의사결정 절차를 지속적으로 활용하여 모든 구성원들이 집단의 구성원으로서 공정한 이익을 얻을 수 있기를 바란다. 또한 집단 또는 조직과 그 책임자들이 자신들을 존경과 존엄성 있는 공손한 대우를 받을 만한 가치 있는 존재라는 것을 보여주어 자존심을 지켜주는 방식으로 대우해 주기를 바란다.

Lind와 Tyler(1988)는 개인적 관점과 집단적 관점은 모두 장점을 갖고 있으며, 절차공정성의 통일된 이론을 만들기에는 아직 부족하다고 주장한다. 개인적 관점과 일치하여 Greenberg(1986)는 사람들이 불공정한 절차로부터 오는 결과는 그 결과가 적을 때에는 그 자체로 불공정하지만, 결과가 좋으면 절차의 공정성과 관계 없이 공정하다고 지각된다는 사실을 발견했다. 또한 낮은 결과는 그것을 얻기 위해 사용된 불공정한 절차에 대한 관심을 불러일으킨다. 또한 Greenberg의 보상분배연구(1987)에서도 결과가 긍정적일 때는 절차가 받아들여졌다. 그리고 LaTour(1978) 연구에서는 무죄판결을 받았을 때는 과정통제가 만족을 거의 높이지 못한다는 사실을 보여주었다. 이러한 증거들은 개인적 관점을 지지하는 것이며 절차에 대한 관심을 우선적으로 그 효과 즉 절차로부터 얻게 되는 결과에 의해서 지

지된다. 다시 말하면 절차는 그것이 바람직한 결과를 가져올 때만, 즉 자기이익을 증대시킬 때만 가치가 있다.

그러나 최근의 연구 결과들은 대부분 집단적 관점과 일치한다. 이러한 연구들의 많은 것들은 과정통제에 의한 절차공정성의 제고는 얻는 결과와는 독립적이라는 사실을 보여준다. 즉 의견개진이 결정에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있는 객관적 이유가 없는 상황에서도 의견을 개진하는 것이 절차공정성을 제고한다는 것이다 (Lind & Tyler, 1988).

공정성 판단에 대한 집단 고려의 상대적 중요성에 대한 증거는 집단 의사결정 연구에서 보여 졌다. 이 연구에서 결정의 공정성은 자기 자신에게 얼마나 유리한가보다는 결정이 모든 집단 구성원의 이익을 얼마나 대변했는가와 보다 강하게 관련되어 있는 것으로 나타났다. 확실히 집단 간에 대한 관심은 공정성의 중요한 요소이다. 즉 공정성에 대한 관심은 집단 멤버십과 관련되어 있다.

Tyler(1989)는 결과통제나 과정통제와 관련이 없는 세 가지 요인이 절차의 우선성과 절차공정성 판단에 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 그 세 가지 요인이란 의사결정절차의 중립성, 의사결정자에 대한 신뢰, 사회적 위치에 대한 지표(공손함이나 존경의 표시 등)이다. Tyler(1989)는 법률당국에 대한 시카고 시민들의 경험을 조사하여 인지된 과정통제는 절차공정성 판단 및 당국에 대한 호의도와 관련이 있다는 사실을 발견하였다. 그러나 더 많은 부분은 대우의 중립성에 대한 지각과 당국에 대한 신뢰, 지위에 의해서 설명되었다.

Leung과 Li(1990)의 연구는 또 다른 문화에 있어서도 집단적 관점이 유용하다는 사실을 보여준다. 그들은 홍콩의 시민들의 교통요금체계변경에 대한 태도를 조사하여 절차공정성 지각은 결과와 관련된 변수들보다 견해의 고려, 당국의 신뢰의 표현 등에 대한 지각에 의해서 보다 강하게 예측된다는 것을 보여주었다. 그러나 요금체계 자체에 대한 어떤 특정한 긍정적인 면과 부정적인 면을 고려했을 때는 결과가 다르게 나왔다. 결론적으로 비록 집단적 관점은 어느 정도의 지지를 획득하여 왔지만 그 타당성은 앞으로 확립되어야 할 여지가 있다. 그러나 절차공정성 효과에 내재하는 과정을 조사하고자 하는 관심은 여전히 매우 새로운 것이다. 그러므로 이런 방향에서의 어떤 노력도 그것이 아무리 예비적인 것이라 하더라도 가

치 있는 것으로 생각될 수 있다.

기존의 선행연구를 통해 본 연구에서는 개인적 관점을 구성하는 변수들로는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성 등으로 구분하였고 집단적 관점을 구성하는 변수들로는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성 등으로 구분하였다. 개인적 관점을 구성하는 변수 중 전문성은 직무수행을 하는데 요구되는 활동, 기능, 다양한 기술과 능력을 요구하는 정도를 의미하고, 자율성은 직무수행 절차 결정에 있어서 개인에게 부여된 자유, 재량, 독립의 정도를 의미한다. 책임성은 자신의 직무에 관련된 권한과 책임이 무엇인지 알고, 자신이 수행한 직무의 결과에 대하여 책임감을 느끼고 있음을 나타낸다. 성취성은 자신의 직무를 의미 있고 가치 있는 것으로 느끼며 개인의 성취동기 충족의 정도를 나타낸다. 집단적 관점을 구성하는 변수 중 객관성은 인사시스템이 인맥, 지연, 학연, 성별 등에 의해서 영향을 받지 않고 운용되고 있다고 지각하는 정도를 의미하여, 상호성은 인사시스템의 운용에 있어서 조직이 항상 공평무사하고 신뢰받을 수 있도록 구성원들을 대우하려고 노력하고 있다고 지각하는 정도를 의미한다. 일관성은 인사시스템이 인사관리의 기준을 모든 사람에게 동일하게 적용되며 시간에 걸쳐 일관적으로 적용되고 있다고 지각하는 정도를 의미한다. 타당성은 인사시스템이 합리적 기준과 명확한 정보에 의해 운용되고 있다고 지각하는 정도를 의미한다. 이러한 개인·집단적 관점은 조직공정성에 영향을 미친다고 본다.

#### 4. 분배공정성과 절차공정성의 상호관련성

Folger(1986)의 준거인지이론(referent cognition theory)은 분배공정성과 절차공정성개념을 통합해 주는 접근법으로서 최근에 제시되었다. 이 이론은 불공정한 결과에 대한 반응을 설명하기 위한 equity theory의 시도를 확장하였다. 이 이론은 반응의 두 가지 유형을 구분하였다. 즉 결과를 얻기 위해 사용될 수도 있었던 절차에 대한 신념으로부터 나오는 분노반응과 상대적 결과 그 자체로부터 나오는 만족반응이다. 특히 RCT는 의사결정자에 의해 분배된 결과를 포함하는 상황에서는 의사결정자가 사용되어야만 했던 다른 절차를 사용하였다면 보다 나은 결과를

얻을 수 있었을 것이라고 믿을 때 분개는 극대화된다(Cropanzano & Folger, 1989).

RCT의 실험연구에서는 대상자를 사용된 절차 때문에 바람직한 결과를 얻지 못하는 상황에 처하게 된다(Folger & Martin, 1986). 준거결과는 절차가 달랐다면 어떤 결과를 얻었을 것인가를 제시해줌으로써 조작한다. 정당화되지 않은 절차가 사용되지 않았으면 보다 나은 결과를 얻었을 것이라는 높은 준거, 낮은 정당화 상황에서는 사람들은 매우 큰 분노를 나타내며, 반면에 정당화된 이유로 다른 결과를 얻은 사람은 그 절차가 덜 바람직한 결과를 가져왔을 때 비록 불만족하다 하더라도 분노하지는 않는다.

RCT는 불공정에 대한 반응을 보다 잘 이해하게 해 주었으며 절차변수들을 불공정대우 모델에 통합한 것은 큰 공헌이라고 볼 수 있다. 또한 RCT는 분배공정성과 절차공정성의 통합을 위한 개념적 기초를 제공해 주었다. 의사결정자에 의해 시행된 절차공정성 실시에 대해 고려하여 RCT는 결과와 절차에 대한 관심이 어떻게 결합하여 개인의 반응에 영향을 줄 수 있을 것인가를 보여준다. RCT를 조직 문제에 적용하려는 시도는 최초의 일이고 RCT를 조직상황에서 검증한 연구는 거의 없기 때문에 조직 공정성을 이해하기 위한 도구로서의 RCT의 가치는 앞으로의 연구결과들에 달려 있다고 할 수 있다.

요약하면, RCT에 따르면 사람들은 다른 상황에서는 어떠했을 것인가를 반영하여 자신들의 경험을 평가한다(Folger, 1986). 그러한 비교를 하는 한 가지 방법은 조직이 보다 공정한 절차를 사용했다면 결과가 어떻게 달라졌을 것인가를 인지적으로 시뮬레이션 하는 것이다. Cropanzano와 Folger(1989)는 RCT는 절차공정성과 분배공정성의 상호작용효과에 대한 유력한 개념적 틀을 제공해 준다고 주장한다.

RCT에 의하면 결과가 나쁘고 절차가 불공정할 때 분노가 가장 크게 된다. RCT는 종업원들이 현재의 결과와 보다 공정한 절차가 사용되었다면 얻어질 수 있었을 보다 긍정적 결과를 비교하게 된다고 설명한다. 반면에 절차가 공정하다고 느끼면 분배공정성이 낮더라도 분노는 최소로 된다. 그런 상황에서는 보다 나은 결과를 가져올 수 있었을 대체적인 보다 공정한 절차를 찾는 것은 더욱 어려울 것이다(정범구, 1993).



조직공정성의 결과는 절차공정성과 분배공정성을 동시에 고려할 때 보다 깊이 이해할 수 있게 될 것이다. 따라서 다음의 세 가지 조건, 즉 결과는 공정하고 절차는 불공정한 상황, 결과는 불공정하고 절차는 공정한 상황, 둘 다 불공정한 상황의 세 가지 상황에서 조직공정성의 결과가 어떠한지를 살펴본다.

### 가. 분배공정성과 절차불공정성

지금까지 연구결과들은 사람들은 분배공정성이 높으면 절차공정성에 대해 별로 관심을 기울이지 않는 것으로 설명하고 있다. 만약 결과가 긍정적이거나 (Greenberg, 1987) 유리한 대체 안을 생각할 수 없다면 (Cropanzano & Folger, 1989) 불형평성에 대해 흥분하지 않을 것이다. Greenberg의 연구에서 보면 낮은 결과와 불공정한 절차가 연결될 때 불평을 제기하는 것으로 나타났다. 낮은 결과가 행동에 중요한 자극으로 작용한다. 그러나 불공정한 결과 자체만으로는 반응의 방향을 예측할 수 없다. 또한 절차적 불공정성 그 자체만으로도 어떤 행동을 불러 일으키지는 않을 것이다. 이것은 Cropanzano와 Folger(1989)의 연구와 일치하는 것이다. 따라서 결과가 긍정적이고 절차가 부정적이면 사람들은 특별한 흥분 없이 절차적 불공정을 바라본다고 할 수 있다. 그리고 상대적으로 문제를 경감시키기 위한 행동을 하지 않으려 한다. 그러나 불공정한 절차가 단기적으로는 부정적인 효과를 가져 오지 않았다 하더라도, 장기적으로는 불공정한 결과를 가져올 위험이 되기 때문에 절차에 관심을 갖는다. 그러나 불공정한 절차가 지속적으로 자기에게 유리하게 작용한다면 그것을 무시하려 할 것이다. 이타주의적 또는 인도주의적 관심을 가지고 불공정한 절차로 인해 피해를 받는 사람들에게 대해 관심을 가질 수는 있다.

### 나. 분배불공정성과 절차공정성

공정한 관리절차에 의해서 불형평한 분배가 이루어졌을 때 사람들은 그들의 결과에 불만을 표현할 것이다. 그러나 큰 불공정성을 표현하거나 많은 분노를 표

현하지 않을 것이다(Cropanzano & Folger, 1989). 사람들은 다른 사람보다는 자기 자신에게 화를 내게 될 것이다. 낮은 임금이 임금만족과 관련이 있고 조직몰입이나 기업 경영자에 대한 평가에는 관련이 없다는 Folger와 Konovsky(1989)의 연구 결과와도 일치한다.

Greenberg(1987)의 연구나 Folger와 Martin(1986)의 연구는 절차가 공정하면 결과가 기대에 못 미쳐도 부정적 행동을 하지 않는다는 사실을 보여준다. 공정한 절차에서 부정적 결과가 발생하면 개인의 성과는 크게 증가한다. 즉 더 열심히 일한다. 불공정한 절차에서 부정적인 결과를 얻으면 성과는 떨어진다.

#### **다. 분배불공정성과 절차불공정성**

절차도 불공정하고 결과도 부정적이면 부정적 반응이 나타난다. 결과가 좋을 때는 불공정한 절차를 참을 수 있지만 결과가 나쁘면 강력하게 반발하게 된다.

Greenberg(1987)나 Folger와 Martin(1986)의 연구에서도 불공정한 결과와 불공정한 절차가 동시에 발생할 때 대응행동이 가장 강하게 나타나는 것을 보여준다. 또한 Tyler (1987)의 연구에서도 두 가지가 모두 부정적일 때 열심히 일하지 않으려 하여 성과가 가장 떨어진다는 것을 보여주고 있다.

집단적 행동은 부정적 결과를 가져온 절차의 불공정성을 시정하려고 나타나는 경우가 많다. 여기서 두 가지 이유가 있을 것이다. 하나는 분배적 불공정은 보다 개인적이고 특이한 인지를 포함하고 투입과 결과의 상대적 가치는 받는 사람의 판단에 따라 다르기 때문에 분배적 공정성 판단이 집단적 지지를 모으는 것은 어렵기 때문이다. 반면에 절차적 불공정은 많은 조직구성원에 대한 대우를 포함하기 때문에 많은 사람들이 동시에 영향을 받고 집단적 행동도 용이하게 될 것이다.

또 다른 이유는 Tyler(1987)나 Folger와 Konovsky(1989)의 연구에서도 확인된 바와 같이 절차적 불공정성이 전체조직에 대한 평가를 저하시키기 때문이다. 절차적 공정성이 조직이나 조직을 관리하는 사람에 대한 태도를 결정한다. 분배적 불공정에 대한 반응은 집단적이기 보다는 개인적으로 나타나는 경향이 있다.

## 제 3 절 조직성과

### 1. 조직성과의 정의

조직성과는 일반적인 능률성이나 생산성과는 개념적 차이가 있으며, Etzioni (1969)는 조직성과를 조직의 목표달성의 정도라고 정의하고 있다.

또한 Robbins(1990)는 조직성과를 장·단기 목표의 달성도로 정의하고 있고, Seashore & Yuchtman(1967)은 조직성과를 희소하고 가치가 있는 자원을 획득할 수 있는 조직의 능력이라고 정의하고 있다. 이렇듯 조직성과라는 개념은 한마디로 조직의 목표를 달성하는 것이라고 볼 수 있는데, 또 다른 정의로 Mott(1972)는 조직의 권력 중심을 활동생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력으로 정의하였고, Georgiou(1973)는 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력이라고도 정의하였다.

이렇듯 조직을 바라보는 시각이 다양하고 여러 가지 상황적 요인에 의해 그 개념적 정의가 달라지기 때문에 모든 조직에 보편적으로 적용되는 조직성과의 정의는 찾기가 힘들 것이다. Reimann(1975)은 조직성과를 조직의 구성원들이 가지는 동기유발이나 성취욕구의 증가 노력이라고 정의하였는데, 결국 조직을 유효하게 만드는 것을 가능하게 하는 구성원들의 심리적인 개념 자체를 조직성과이라고 포괄적으로 정의하고 있다.

조직성과는 객관적인 현실성을 가지는 관념이기보다는 추상적인 개념으로 총체적인 의미로 표현하기가 어렵기 때문에 그 측정 또한 명료하게 정의내리고 진행하기가 힘들다. Campbell(1977)은 1973년까지의 조직성과에 관한 문헌조사를 실시하였는데, 조직성과의 지표로 제시된 변수들을 아래의 <표 2-5>와 같이 세 가지로 정의하였다.

조직성과에 관한 수많은 선행연구를 통해 측정지표나 변수들이 다양하게 제시되고 있으며, 특히 Dalton(1980)은 다양한 조직성과의 평가지표를 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등의 심리적 성과로 구분하였다. 또한 Lawless(1972)에 의하면

<표 2-4> Campbell의 조직성과 지표

구분	지표
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 성과, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원 가치, 목표달성도
관리적 지표	사과의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

출처 : Campbell, J. P., *On the Nature of Organizational Effectiveness*, 1977: 36.

개인수준의 성과는 집단수준의 성과를 결정하게 되는데, 결국 조직성과에 관한 측정의 여러 가지 평가지표 중에서 개인 수준의 심리적 성과지표가 가장 근원적이며 조직성과를 잘 설명해주는 기준이 된다고 설명한다.

조직성과 연구의 접근법은 목표달성 접근법, 체계접근법, 전략적 환경요소 접근법 등 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 목표달성 접근법은 목표모형이라고 불리는 것으로 목표달성을 조직 성과성의 주된 측정기준으로 삼고, 목표달성 정도에 따라 조직성과를 평가해야 한다고 보는 입장이다. 여기에서 목표란 이윤의 극대화, 생산성, 수익성, 효율성 등의 개념이다. 이와 같은 목표달성의 예로는 MBO를 들 수 있다.

둘째, 체계접근법은 체계자원 접근법이라고도 불리는 것으로, 목표 그 자체를 중시하는 목표모형과는 달리 목표달성에 필요한 수단에 초점을 맞추고 있다. 조직성과를 평가함에 있어서 조직의 건전상태, 투입물의 획득 능력, 변환과정에 있어서의 효율성, 산출물의 유통능력, 안정과 균형의 유지 능력 등 조직의 모든 기능을 포괄하여 평가하는 방법이다. 이는 조직의 존속을 위하여 기술을 향상 시키고

성장에 필요한 자원을 획득하기 위해 노력하며, 외부환경에 대한 적응력을 키우려고 한다. 하지만 이들은 외부환경과 관련된 투입-산출 체계에서 조직은 자원을 획득할 때 지나친 경쟁을 하여야 하고 그 결과 자원을 획득할 수 있다는 논리를 가짐으로써 수단이 지나치게 강조되었다는 비판을 받기도 한다.

셋째, 전략적 환경요소 접근법은 환경과의 상호 의존성을 고려한다는 점에서는 체계접근법과 맥락을 같이 하지만 조직 환경의 모든 요소를 고려 대상으로 하는 것이 아닌 조직 생존에 위협을 가하는 환경요소만을 대상으로 하여 전략적으로 그 환경요소들의 기대를 충족시킴으로써 조직을 존속케 한다는데 차이가 있다. 이 접근법의 가정은 조직이 다양한 이해 집단으로부터 경쟁적인 요구에 직면할 수도 있으며 최고 경영자는 조직의 생존에 필요한 통제력을 가지고 있는 이해집단의 요구에 대응해 나갈 필요가 있다는 것이다.

본 연구자는 기존의 연구에서 살펴본바와 같이 조직의 성과를 생산성 측면에서 능률성과 효과성의 개념적 차이라고 본다. 본 연구에서는 조직 목표를 달성하기 위한 조직 구성원의 능력과 조직의 애착심·공헌도 등을 통한 직무만족과 조직몰입의 효과성으로 생각할 수 있다, 조직 구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 조직성과는 고객만족을 위한 조직의 서비스 품질을 제고 하는 것이라고 정의한다.

본 연구에서는 조직성과를 크게 조직효과성과 행정서비스 품질로 구분하여 살펴보고, 조직효과성으로는 직무만족과 조직몰입을 검토하며, 행정서비스 품질의 선행연구를 통하여 대응성, 보증성, 유형성, 동조성, 신뢰성으로 나누어 살펴본다.

## **2. 조직효과성**

### **가. 직무만족**

#### **(1) 직무만족의 의미**

일반적으로 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 감성적 선호도 또는 정서적 반응 상태를 의미하는 직무만족이라는 개념은 1930년대 이후 오늘날까지 조직운영과 관련해 중요한 연구대상이 되어왔다. 이는 조직의 입장에서는 조직구성원의 성과에 직접적으로 영향을 미치고 원만한 인간관계를 형성하고 이직률, 결근율을 감소시켜 생산성을 향상시키기 때문에 중요성을 가지며, 직무외적으로는 조직의 사회적 책임과 조직 구성원의 인생 전반에 긍정적인 영향을 미치고 스트레스를 감소시켜 수명연장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(고찬규, 2004).

실제로 조직 내의 구성원들에 대한 직무만족의 연구는 종업원의 생산성이 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 지각이 높아지면서 각광을 받게 되었는데(양창삼, 1994), 오늘날 조직행동에 관한 무수히 많은 실증연구들을 통해 직무만족이 어떻게 형성되고 어떻게 측정할 수 있으며, 그 원인과 결과는 무엇인가에 대해 아직도 연구가 활발히 진행 중이다.

McCormick(1974)은 직무를 통해서 얻거나 또는 경험하는 욕구만족 차원의 함수를 직무만족이라고 정의하고 있으며, Porter 등(1968)은 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과하는 정도라고 하였다. Locke(1976)는 직무만족이 정서적 반응이므로 그 개념은 내관과정에 의해서만 발견되거나 파악될 수 있는 것으로 직무만족을 종업원 자신이 직무에 대한 평가결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였다. 또한 Beatty(1981)는 Locke의 정의를 인용하여, 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정의 상태라고 정의하고 있다. 즉 직무만족은 개인의 욕구충족과 밀접히 연관되어 있고 욕구충족의 정도는 동기부여의 정도를 의미함과 동시에 근무의욕에 영향을 주게 된다.

이를 집약적으로 정리하여 유기현(2002)은 조직행동 측면에서 본 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련되어 갖게 되는 감정적 상태라고 정의하였다.

## (2) 직무만족의 영향요인

직무만족의 영향요인은 개인의 정서적인 지각에 관한 것으로 겉으로 드러나지 않기 때문에 간접적으로 유추할 수밖에 없으며, 이런 이유로 그동안의 수많은 연구에도 불구하고 직무만족 영향요인에 대한 명쾌한 해답이 나오지 않고 있는 것이다.

이와 관련해서 직무만족을 결정하는 요인에 대한 선행연구가 다양하게 이루어졌다. Herzberg 등(1959)은 직무만족의 영향요인으로 일반적 만족과 사기, 회사정책과 태도, 직무 그 자체에 대한 만족, 포부만족에 대한 태도, 직속감독자에 대한 태도, 직무조건에 대한 만족 등을 들고 있다. 아래의 <표 2-6>는 직무만족의 영향요인을 정리한 표다.

**<표 2-5> 직무만족의 영향요인**

학자	결정요인
F. Herzberg 등 (1959)	일반적 만족과 사기, 회사정책과 태도, 직무 그 자체에 대한 만족, 포부만족에 대한 태도, 직속 감독자에 대한 태도, 직무조건에 대한 만족
G. Fournet 등 (1966)	개인적 특성(연령, 교육과 지능, 성, 직업수준) 직무특성(조직과 관리, 상사의 감독, 사회적 환경, 의사소통 안정성, 단조성, 임금)
B. Gilmer	안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 속성, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업조건, 부가급부
E. Locke (1973)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료 작업자, 회사경영방침

출처 : 양창삼, 조직이론, 1994.

한편, Fournet 등(1996)은 직무만족의 영향요인으로 개인특성과 직무특성으로 범주화하여 설명하고 있는데, 첫째, 개인특성 요인으로 연령, 교육과 지능, 작업수준 등을 들고 있으며, 둘째, 직무특성 요인으로 조직관리, 상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금 등을 들고 있다. 그리고 Locke(1973)

는 선행연구를 바탕으로 대표적인 직무차원을 작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료 작업자, 회사 경영방침의 아홉 가지로 제시하였다. 여기에서 직무만족의 결정요인으로서 직무자체란 말은 직무에 대한 본질적 흥미·다양성·학습기회·난이도·양성과에 대한 기회·작업 속도와 방법에 대한 통제를 의미하며, 본 연구의 모형설계에 있어서 조절변수를 정의하는데 결정적인 힌트를 제공해주었다.

## 나. 조직몰입

### (1) 조직몰입의 의미

조직몰입은 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 것, 또는 직무활동에 대한 심리적 몰두, 조직 그 자체에 대한 열렬한 애착 등으로 표현할 수 있는데, 양참삼(1994)은 주로 조직에 대한 개인의 일체감·집착·애착·관여(몰입)·충성도·동일시·소속감 등의 정도를 의미한다고 하였다. 앞장에서 살펴본 조직만족의 개념이 개인의 직무에 대한 개인의 반응에 중심을 둔 것에 비해 조직몰입은 조직에 대한 구성원들의 반응을 반영한다는 면에서 보다 포괄적인 개념이라고 볼 수 있다.

조직몰입은 1960년대부터 다수의 학자들에 의한 주로 심리학적 접근을 하였는데, Wagner(1992)는 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 하였고, Lee(1972)는 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보아 개인과 조직체의 심리적인 결속의 형태로 보았다. 또한 Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직의 목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 열렬한 정의적 애착이라 정의하면서 동일시, 관여, 충성심의 세 가지 요소로 구성되어 있다고 하였고, Mowday 등(1982)은 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도로 보면서, 몰입정도가 조직원의 결근율과 이직률에 영향을 미친다고 하였다. Kanter(1968)는 조직에 대한 경력과 충성을 바치려고 하는 사회적 행동태도의 의사라고 조직몰입을 정의하면서 근속·애착·내재화의 세 가지 구성요인을 밝혔는데, 근속은 근속연한을 비롯하여 이직성향, 잔류



의도, 행동적 몰입 등 여러 요인을 포함하고, 애착은 소속감이나 공지·도덕적 몰입·연대감 등의 감정이 내재화는 조직의 지지로 개인목표의 조직목표에의 종속적 조직 가치와 목표의 수용·충성심 등이 포함된다고 하였다.

또한 Porter 등(1974)은 조직몰입을 조직목표 차원에서의 목표에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직차원으로 조직을 위해 열심히 노력하는 의지, 조직구성원 차원으로 해당 조직의 소속감을 유지하기 위한 강한 욕망이라는 세 가지 차원에서 조직몰입을 강조하면서 조직몰입이 조직효과성을 설명하는 좋은 예측변인이 된다고 하였다.

O'Reilly와 Chatman(1986)은 조직이 개인에게 영향을 주고 있는 세 가지의 심리상태를 제시하였는데, 가치내면화, 동일시감정, 외면적동조로 구분하고 있다. 가치내면화는 개인과 조직이 일치된 가치관을 소유하고 있다는 것에 기초를 둔 심리적 상태를 말하며, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고 싶은 소속만족감에 기초를 둔 것이고, 외면적 동조는 외부적인 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리적인 상태를 말한다.

또한 Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 세 가지 유형으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직 구성원의 조직에 대한 충성심, 소속감, 행복감 등과 같은 감정적인 애착을 말하며, 지속적 몰입은 조직 구성원이 조직을 이탈할 때와 그렇지 않을 때와의 기회비용에 관한 개념이다. 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행하여야 한다는 내적 규범체계의 정도를 말한다.

## **(2) 조직몰입의 영향요인**

조직몰입의 영향요인은 매우 다양하게 논의되고 있다. 먼저 Mathieu와 Zajac(1990)은 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 개성 특성변수, 역할상태변수, 직무 특성변수, 집단·지도자 관계변수, 조직 특성변수 등을 제시하고 있고, Balfour & Wechsler(1996)는 공공부문을 대상으로 한 조직몰입에 관한 연구에서 영향요인을 교환몰입의 선행변수, 동일시 몰입의 선행변수, 존속욕구 선행변수,

역할행동의 선행변수, 이직의사의 선행변수로 세분화하여 제시하고 있다.

한편 Romzek(1996)은 조직에서의 근속연수와 같은 개인적 요인과 직원들이 의사결정에 참여하는 정도나 그들이 생각하는 직장의 안정성 같은 조직요인이 조직몰입에 영향을 미친다고 보고 있다.

국내에서도 최창현(1991)은 직무만족도, 통합도, 집권화의 정도, 권위주의에 대한 태도 등을, 조경호(1993)는 공무원이 느끼는 안정감과 존경의 정도, 조직구조의 경직성 등을 제시하였다.

여러 학자들의 논의를 토대로 조직몰입의 영향요인을 개인적 변수, 직무관련 변수, 조직관련 변수로 구분하여 살펴보기로 한다.

먼저, 개인변수로는 연령, 학력, 근무기간, 직급 등이 많이 연구되고 있는데, 연령은 대체적으로 조직몰입과 정의 관계를 보이고 있다(Morris & Steers, 1980), 근무기간, 직급은 정의 관계를 보이고 있으나, 학력은 부의 관계를 보이고 있다(Morrow & Writh, 1989).

직무관련 변수로는 직무특성요인, 업무과부하, 역할갈등, 역할모호성 등과의 관계가 주요 관심대상이라 할 수 있다. 직무특성과 관련해서 과업정체성, 과업중요성, 기능다양성, 과업자율성, 피드백의 정도가 높을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났으며, 업무스트레스, 역할갈등, 역할모호성은 부의 관계를 보이고 있다(Podsakoff, Williams & Todor, 1986).

조직관련 변수로는 조직의 공식화, 집권화, 상사와의 관계, 고용기회, 보상의 공정성 등이 주로 연구되고 있는데, 조직규모가 크고 공식화와 집권화 수준이 높을수록 조직몰입이 감소한다고 볼 수 있으며(James & Jones, 1974), 고용기회는 조직몰입에 부의 관계를 보이고, 상사와 동료와의 관계는 정의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(Ferris & Aranya, 1983). 또한 Fukami와 Larson(1984)는 보상의 공정성은 조직몰입과 정의관계를 보인다고 밝히고 있다.

이상의 연구들을 종합해보면 개인의 특성에 따라 조직몰입은 달라지며, 개인이 자신의 역할에 대해 갈등을 느끼거나 역할이 명확하지 않고 모호할수록 조직몰입의 수준이 낮고, 조직이 분권화 될수록 개인이 의사결정에 참여가능성이 높아지고 개인에게 동기를 부여하게 되어 조직몰입의 수준이 높아짐을 알 수 있다. 또한 상

사와의 관계가 긍정적일수록, 조직에 대한 공헌의 결과인 보상이 공정하고 객관적일수록 조직몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다.

### 3. 행정서비스 품질

#### 가. 행정서비스 품질의 의의

일반적으로 서비스는 무형성, 비분리성, 소멸성의 특성을 가지고 있는데(안관영, 2002), 이러한 특성으로 인해 서비스 품질에 대한 개념을 명확하게 정리하기가 어렵고, 서비스 품질 또한 연구방법이나 연구목적에 따라 다르게 해석되고 있다. 서비스의 특성 중 생산과 소비의 비분리성으로 인해 서비스를 제공하는 사람과 서비스를 서로 분리해서 생각할 수 없다. 즉 서비스를 제공하는 사람의 조직에 대한 심리적 상태가 이들과 조우하는 고객에게 그대로 전달하게 되며, 이는 사기업뿐만 아니라 행정 분야에서도 마찬가지라 할 수 있다(류지원, 2005).

이상의 논의를 바탕으로 행정서비스에 대해 살펴보면 행정서비스를 국민과의 접촉관점에서 정의한 신무섭·안국찬(1997)은 행정서비스를 정보 혹은 행정기관이 국민의 욕구와 필요 또는 삶의 질을 향상시키기 위해서 직·간접적으로 제공하는 유·무형의 용역이라고 정의할 수 있으며 이것이 정부 활동이라고 하였고, Walsh(1989)은 일반적인 행정을 고객을 대상으로 하는 행정이 아니라, 고객을 위한, 고객과 함께하는 행정을 말하며, 고객이 어떤 서비스를 필요로 하며, 고객에게 이를 어떻게 공급할 것인지 등의 사항을 행정기관이 일방적으로 결정하지 않고, 그에 관한 고객의 견해와 판단을 구하는 고객 지향적 행정이라 하였다.

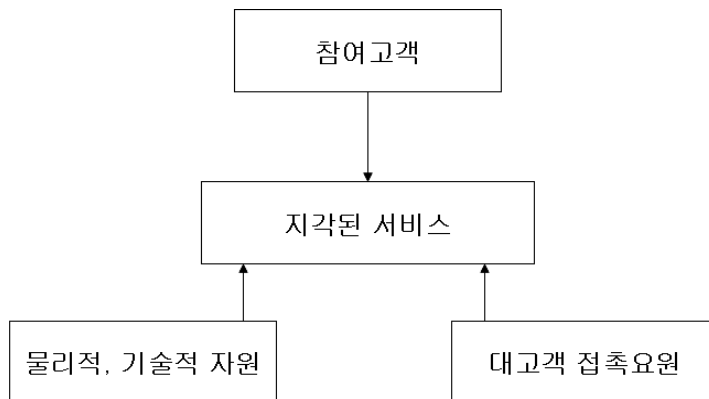
한편 양연조·윤성욱(2003)은 행정서비스의 정의에 있어서 초점의 차이는 공무원들이 국민들과 마주하는 순간, 즉 접촉의 순간에 양질의 서비스를 제공해야 한다고 보고 있다. 따라서 행정서비스는 비자발적인 납세에 의해 생산되고 이윤을 내지 않는 가격으로 고객에게 공급되는 서비스라고 할 수 있다.

Gronroos(1982)는 서비스 품질을 고객의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교

평가 결과라고 정의하면서, 기대한 서비스에 영향을 미치는 요소에는 기업 측의 약속, 전통과 사상, 과거의 경험, 구전 의사소통, 개인적 욕구 등이 있다고 하였다. 또한 지각된 서비스에 영향을 미치는 요소는 기업이 보유하고 있는 시설, 장비, 도구와 이것을 운용하는 지식이나 기술을 포함하는 물리적·기술적 자원, 대고객 접촉요원의 행동·태도를 의미하는 접촉요원, 그리고 참여고객의 개인적 특성 등이 있다고 하였다.

결국 이들 요소들은 복합적으로 상호작용하여 지각된 서비스와 기대된 서비스에 영향을 미치게 되는데 이들을 그림으로 나타내면 <그림 2-2>와 같다

**<그림 2-2> 지각된 서비스에 영향을 미치는 요소**



출처 : C. Gronroos, An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, vol. 16, No. 7, 1982: 38.

Parasuraman, Zeithaml 그리고 Berry(1990)는 서비스 품질을 고객이 서비스기업에서 제공해야 한다고 느끼는 서비스, 즉 고객의 기대된 서비스와 고객이 서비스기업의 서비스공정 및 결과에 대해 지각한 성과의 차이로 정의하였다.

Cronin과 Taylor(1992)는 서비스 품질을 특정 서비스에 대한 장기적이며 전체적인 평가를 의미하는 태도로 정의하였다.

박충희(1989)는 인적서비스의 중요성을 강조하면서 서비스 품질을 고객의 욕구

를 위해 제공하는 인적자원 즉, 대고객 서비스 과정에서 종사원에 의해 고객에게 제공되는 여러 가지 인적서비스 활동으로 정의하고 있으며, 원유희(1992)는 서비스 품질을 접객 종사원이 서비스 상품을 고객에게 제공할 때 그 제공행위의 수행 정도로 정의하고 있다. 또한 김민주(1995)는 서비스 품질을 종사원들이 대고객 서비스 업무를 수행함에 있어서 스스로 평가하는 서비스 제공행위의 수준으로 정의하고 있다.

학자들이 서비스 품질에 대한 이러한 정의는 서비스의 내용과 수준이 절대적으로 어느 상태이거나 어떠한 형식으로 구성되어야 한다는 논리의 전개보다는 고객의 기대품질과 그들의 경험품질의 인지 또는 부합의 정도에 대한 문제이며 인지된 서비스 품질임을 알 수 있다.

이와 같은 서비스 품질을 선행연구를 토대로 살펴보면 다음과 같은 개념적 특성이 있음을 알 수 있다(허대중, 2005).

첫째, 서비스 품질은 제품 품질보다 평가하기가 어렵다. 즉, 서비스의 대상이 물체의 경우에는 어느 정도 측정이 가능하지만 인적 서비스 품질은 객관적으로 측정·평가하기가 어렵다는 말이다.

둘째, 서비스 품질은 고객의 기대와 실제 서비스 수행과의 비교를 통해서 이루어진다.

셋째, 서비스 품질의 평가는 산출된 결과만으로 이루어지는 것이 아니라 서비스가 제공되는 과정까지도 고려해야 한다는 개념이다.

넷째, 서비스 품질은 고객의 지각과 관련된 품질의 개념이다. 서비스 품질을 평가하는 객관적인 측정치가 존재하지 않는 상황에서 서비스 품질을 측정하는 적절한 접근방법은 품질에 대한 고객의 지각을 측정하는 것이다.

다섯째, 서비스 품질은 태도와 유사한 개념이다. 서비스 품질은 서비스에 대한 전반적인 우월성과 우수성을 나타내는 개념으로 만족과는 다른 태도와 유사한 개념이며, 구체적인 특성이라기보다는 추상적이고 다차원적인 개념이다. 또한 서비스 품질은 지속적이고 장기적인 상태로 대상에 대한 전반적인 판단이며, 시간이 지남에 따라 동적으로 변화하는 누적된 구성개념이다.

따라서 본 연구에서는 여러 학자들의 서비스 품질에 대한 개념 정의를 토대로

행정서비스 품질의 개념을 정리해 보면 공무원들이 고객인 국민들에게 다양한 서비스를 제공하면서 이들 서비스 각각에 대해 지각하는 서비스 성과 수준이라고 정의한다.

## 나. 행정서비스 품질의 특성

서비스 품질에 관한 선행연구를 종합하면, 서비스 품질은 두 가지로 구분되어진다. 무엇에 관한 차원과 어떻게에 관한 차원이다. 물리적 품질, 기술적 품질, 결과 품질은 서비스 제공 후 평가로 기업과 고객이 상호작용에서 무엇을 받았느냐를 나타낸 것이다. 서비스와 관련해 생산과정이나 구매자와 판매자의 상호작용이 끝난 뒤 고객에게 남은 것을 나타낸다. 보통 객관적으로 평가 할 수 있고 그 성격상 문제에 대한 기술적인 해결책인 경우가 많기 때문이다. 그러나 많은 경우에 이것이 품질 전체를 나타낸다고 생각한다. 이것은 어떤 서비스 속성에 대하여 평가할 것인가를 어렵게 한다.

과정 품질, 기능 품질, 상호작용 품질은 고객이 서비스를 어떻게 받는지 또는 서비스 제공과정을 어떻게 경험하는가를 나타내는 것이다. 구매자와 판매자간의 상호작용에서 진실의 순간들이 어떻게 다루어지는가, 서비스 제공자가 어떻게 수행하는가를 나타내므로 품질의 또 한 가지 중요한 차원으로, 서비스 제공자의 응모나 행동이 중요하며, 어떻게 일을 수행하는가에 따라서 품질에 대한 고객의 지각을 바꿀 수 있다. 그리고 서비스 품질을 평가하는데 여러 가지로 영향을 미치게 되며, 고객에게 인지된 브랜드 이미지가 서비스에 있어서 매우 중요하다.

Parasuraman, Zeithaml 그리고 Berry(1990)는 인지된 품질은 고객의 기대와 인지사이의 차이의 방향과 정도로 보여진다고 제시함으로써 인지된 품질을 기대와 성과의 개념에 연결시키고 있다. 앞에서 제시한 품질에 대한 정의와 특성으로부터 서비스 품질에 관한 정의를 살펴보면 서비스 품질은 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

### (1) 객관적 품질과 인지된 품질

서비스 품질은 객관적 품질을 고려하되 이와는 다른 인지된 품질로서 실체에 대하여 고객이 판단한 보편적 우월성으로 정의되어 질 수 있다. 서비스 품질을 평가하는 객관적 측정치를 구하기 힘든 상황에서 서비스 품질을 측정하는 적절한 접근은 품질에 대한 고객의 인지를 측정하는 것이다.

서비스 활동은 그 자체가 고객 지향적인 활동으로 고객에 의한 평가가 가장 중요하기 때문에 이러한 접근은 당연한 것으로 간주되며 여러 학자들에 의한 연구에서도 계속된 주장이다. 물론 서비스 품질의 정의에 있어서 객관적 품질을 고려하되 이와 다른 인지된 품질이 사용되어야만 할 것이다. 이때의 인지된 품질은 실체에 대하여 고객이 판단한 보편적 우월성으로 정의된다.

## (2) 프로세스와 결과의 차원

서비스 품질에는 프로세스와 결과의 두 가지 차원이 있어 품질의 평가는 서비스의 결과뿐만 아니라 프로세스에 대한 평가까지 포괄하게 되는 것이다. Parasuraman 등은 서비스 품질은 기대와 수행의 비교이며 서비스 품질의 평가는 결과뿐만 아니라 서비스 제공 프로세스의 평가에서 이루어지며, 특히 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용이 품질평가에 있어서 중요시되어야 한다.

Gronroos에 의하면 서비스 품질은 기술적 품질과 기능적 품질의 결합이며 서비스 제공활동에 있어서는 후자가 특히 중요하다고 한다. 기술적 품질이란 고객이 무엇을 얻을 것인가에 관한 것으로서 편의를 제공하는 활동 그 자체를 고객이 서비스로 파악하는 것이며, 그 활동의 유무에 따라 편리 한가 불편한가 하는 평가를 내리며, 최종적으로 고객이 받는 것을 의미한다.

기능적 품질은 고객이 어떻게 그것을 얻을 것인가에 관한 것으로 편의의 제공이라는 활동 그 자체가 아니라, 제공방법을 고객이 서비스로 파악하는 경우이고 기술적 품질이 기능적으로 고객에게 이전되는 과정을 의미한다. 예를 들어 음식점에서 음식의 질과 맛이 최종적으로 고객에게 전달되는 것이 기술적 품질이라면, 음식점 종업원의 외모와 행동 등은 기능적 품질로서 서비스 품질의 중요한 요소가

된다.

Gronroos는 이러한 두 가지 양상을 고객의 평가에 매개하는 수단으로 기업이미지를 고려하고 있다. 대부분의 경우 고객은 기업이나 직원 또는 서비스 프로세스를 보게 된다. 그러므로 서비스 기업에 있어서 기업의 이미지는 매우 중요하며 서비스 품질을 평가하는데 있어 다양한 영향을 미친다.

### (3) 기대와 성과의 차이

서비스 품질평가에 있어서 고객이 서비스를 제공받기 전에 가지고 있는 기대와 고객이 실제로 제공받는 서비스의 성과를 비교하여 고객들은 서비스의 품질을 인지하게 된다. 그러므로 이러한 것들은 서비스 품질에서 매우 중요한 개념이라고 할 수 있다.

기대란 고객들의 바람이나 욕구, 즉 서비스 기업이 제공할 것이 아니라 제공해야만 한다고 고객이 느끼는 것으로 정의된다. 여기서 한 가지 주목한 점은 서비스 품질 연구에서 사용하는 기대와 고객만족 연구에서 사용하는 기대의 개념이 다르다는 것이다.

고객만족의 연구에서 기대는 거래를 할 때 일어날 것 같은 고객의 예측을 의미한다. 기대는 고객이 어떤 행동을 할 때 발생하는 사건에 대해 고객이 정한 확률을 의미한다.

이와 대조적으로 서비스 품질연구에서는 기대가 고객의 바람이나 욕망, 즉 서비스 생산자가 제공해야 하는 것을 의미한다. 따라서 고객의 서비스 품질의 좋고 나쁘고 하는 것은 고객이 실제 서비스 수행을 어떤 것으로 인지했느냐 하는 것에 따라 결정된다고 할 수 있다(황만중, 2005).

## 다. 행정서비스 품질 측정

행정서비스 품질은 고객만족과 밀접하게 관련이 있기 때문에 행정서비스 품질에 관한 객관적인 기준과 이를 측정하기 위한 합리적인 지표개발이 필요하다. 그러나



행정서비스 품질은 추상적이고 주관적이어서 객관적인 평가방법을 개발하는 것은 어려운 일이다.

한편, 서비스 품질을 측정하려는 시도는 오래 전에 있어 왔으나 체계적인 연구는 Parasuraman, Berry 그리고 Zeithaml(1985)에 의해 시작되었다. 이들은 다양한 조직을 대상으로 체계적, 실증적인 방법을 통해 서비스 질의 구성차원으로 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 감정이입 등이 중요하다는 사실을 확인하여 SERVQUAL이라는 서비스 품질 측정 척도를 개발하였다. 이후 많은 연구들은 이들이 제시한 서비스의 질 구성차원을 중심으로 진행되었다.

연구자들의 각기 다른 입장에서 이루어진 서비스 품질의 구성들을 정리하면 <표 2-6>과 같다.

**<표 2-6> 서비스 품질 구성변수에 대한 선행연구**

구분	구성변수
Parasuraman외(1988)	유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 감정이입
Carman(1990)	유형성, 신뢰성, 대응성, 안전성, 접근성, 개인적 관심, 편리성
Andaleeb & Basu(1994)	공정성, 감정이입, 대응성, 신뢰성, 편리성
오창택(1998)	관심표명 및 친절성, 유형성, 수직적 형평성, 신속·정확성, 이해의 용이성, 이용의 편리성
경기개발연구원(1999)	접근성, 편리성, 쾌적성, 신속·정확성, 대응성, 형평성, 환류성
김인·이희태·허용훈(2000)	신뢰성, 대응성, 편리성, 쾌적성, 형평성
라휘문·박희정(2002)	대응성, 접근성, 쾌적성, 편리성, 신속성, 정확성, 친절성, 공정성
박기관(2002)	접근용이성, 편리성, 신속·정확성, 친절성, 쾌적성, 대응성, 형평성
허대중(2005)	마음가짐, 대응성, 친절성, 신뢰성

Parasurman, Betty 그리고 Zeithaml(1985)는 서비스의 유형에 관계없이 주관적

인 소비자들이 서비스 품질을 평가하는데 있어서 기본적으로 유사한 기준을 사용하고 있다고 하면서, 이 기준들을 서비스 품질 결정요인이라 부르고 신뢰성(Reliability), 대응성(Responsiveness), 능력(Competence), 접근(Access), 우대(Courtesy), 의사소통(Communication), 신용(Credibility), 안전성(Security), 고객이해(Understanding Knowing the customer), 유형성의 10개의 핵심 범주로 구분하였다. 이후 검증을 거쳐 대응성(Responsiveness), 보증성(Assurance), 유형성(Tangibles), 동조성(Empathy), 신뢰성(Reliability)의 5가지 범주로 정리하고 이 기준들을 SERVQUAL이라 명명하였다(Berry & Parasurman, 1991). 이 5가지 변수에 대한 설명은 아래와 같다(서희석·이동기·류지원, 2000).

- 1) 대응성(Responsiveness): 신속한 서비스를 제공하고 고객을 도울 의도이다.
- 2) 보증성(Assurance): 지식 및 안전감·친절성·업무처리에 있어서 신뢰감이다.
- 3) 유형성(Tangibles): 물리적 시설과 장비 그리고 행사진행요원의 외모를 의미한다.
- 4) 동조성(Empathy): 고객에게 제공하려는 개별적 관심과 보살핌이다.
- 5) 신뢰성(Reliability): 약속된 서비스를 믿을 수 있게 정확히 수행하는 능력이다.

따라서 대응성이란 고객의 욕구에 대한 신속한 대응 정도를 의미하며, 사회복지 담당공무원과 고객인 국민과 관계의 성격과 질은 조직이 성공하느냐 실패하느냐를 가늠하는 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다. 보증성이란 사회복지 담당공무원의 지식과 기술, 정중함, 능력 있는 사람이라는 이미지 전달 등을 의미하며, 사회복지 담당공무원과 국민과 관계의 성격과 질은 사회복지 담당공무원의 고객 정보에 대한 충분한 이해와 반응이 매우 중요하다. 유형성이란 시설의 외양과 위치, 설비, 청결, 직원의 외양, 각종 편의시설 및 휴게시설 등 물리적인 상태를 말하며, 이는 고객의 낙인에 영향을 미칠 수 있으며, 시설의 안락함을 지각하는데 영향을 미치기 때문에 복지서비스 질을 결정하는 중요한 요소이다. 동조성은 고객에 대한 개인적 배려, 관심, 보살핌의 정도를 의미하며, 조직체계와 고객 간 인간관계의 요소가 강조된다. 신뢰성이란 약속 이행과 본원적인 욕구충족의 정도를 의미하며, 고객만족에 중요한 영향을 미치기 때문에 서비스 품질을 결정하는 중요한 요소가

된다.

또한 Parasuraman 등은 서비스 품질을 고객의 기대와 성과에 대한 지각사이의 차이로 정의하고, 성과에서 기대를 뺀으로서 SERVQUAL 값을 구하였다. 이는 서비스에 대한 지각과 기대치의 차이의 (+)방향으로 클수록 서비스 품질을 좋게 지각하는 것이고, (-)의 방향으로 클수록 나쁘게 지각한다는 것이다. SERVQUAL 척도를 이용하여 얻은 자료는 여러 수준에서 서비스 품질의 성과와 기대의 차이를 계산할 수 있을 뿐만 아니라, 이를 통해 고객이 인지하는 전체적인 서비스 품질의 수준을 평가하고 측정하는데 용이하며 서비스 제공자가 품질 개선을 위해 노력을 집중해야 할 핵심차원과 그 차원에의 구체적인 측면을 확인하는데 적절하게 사용할 수 있다(김광수, 2003).

다른 한편으로, Parasuraman, Zeithaml 그리고 Berry(1990: 16)는 서비스 품질 평가에서 중요한 것은 평가기준을 고객이 정하고, 고객만이 서비스 품질을 평가할 수 있으며, 서비스 품질의 평가는 서비스 제공자가 어떻게 했는가에 대한 고객의 지각과 서비스 제공자는 어떻게 해야만 한다는 고객의 기대간의 차이로 결정된다고 하였다. 그러므로 서비스 질에 대한 고객 만족도를 정확히 측정하기 위해서는 서비스 이용자들의 기대와 제공된 서비스 질에 대한 이용자들의 지각의 비교를 통해 측정해야 한다. 서비스 품질에 대한 이러한 전제는 서비스 질에 대한 판단은 서비스 결과에 대한 평가와 서비스 전달과정에 대한 평가를 동시에 고려해야 함을 의미한다(이희태, 2003).

## 제 4 절 선행연구

### 1. 조직공정성

인지부조화이론, 균형이론, 교환이론 등과 같이 다양한 이론적 토대에서 출발한 공정성 이론은 투입과 산출의 비교의 결과 지각된 공정성 내지 불공정성이 동기유발의 바탕이 된다는 핵심 내용을 담고 있다. 조직 내의 보상 문제는 공정성 이론의 효과를 검증하기 위해 가장 많은 연구 주제가 되어 왔으며, 이는 동기부여 요인으로서 보상의 효과가 매우 의미가 있는 것으로 파악되어 왔다. 특히 분배공정성과 절차공정성의 구분이야말로 조직공정성에 관한 최근 연구들의 가장 중요한 공헌이라 할 수 있다. 분배공정성은 종업원들이 받은 보상에 대한 공정성에 초점을 둔 반면, 절차공정성은 배분 결정을 내리기 위해 활용되는 절차의 공정성에 초점을 두고 있는 것이다. 연구에 따르면 분배공정성과 절차공정성을 구분할 수 있으며, 분배공정성이 이루어지지 않더라도 절차적 문제에 대한 긍정적 지각은 의사결정 결과에 대해 긍정적인 태도를 유발할 수 있는 것으로 나타난다. 사람들은 자신의 노동에 따른 대가로서 적절한 보상을 요구하게 되고 그러한 보상을 받지 못하게 되면 행동을 취하게 된다. 또한 다른 사람들은 자신들이 원하는 것을 오히려 더 많은 노력을 기울이기도 할 것이다. 그러나 조직은 종업원들이 원하는 만큼 모두 줄 수 없기에 경영자들은 자연스럽게 종업원들이 어떤 상황에서 어떤 반응을 나타내는지에 주의를 기울이게 된다. 조직 내에서 종업원이 소유할 수 있는 공정성의 원천을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하고 있다. 이러한 조직공정성에 관한 선행연구 내용을 정리해보면 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7>에 대한 내용을 살펴보면 다음과 같다. 분배공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성의 지각정도를 의미한다. 분배공정성과 조직구성원들의 반응에 초점을 둔 연구들은 Homans(1961), Adams(1965), Walster 그리고 Berscheid(1976) 등으로 이어지면서 중요한 연구전통을 이어왔다. 분배공정성은 특별한 결과의 평가(결과만족)와 높은 관련이 있는 것으로 연구되고

**<표 2-7> 조직공정성에 관한 선행연구 요약**

연구자	연구내용
Thibaut & Walker (1975)	공정성이론을 여러 가지 측면에서 비판. 조직구성원들은 분배결정이 이루어지기까지의 절차의 공정성을 꾸준히 평가. 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적 영향 미침. 분배의 결과 그 자체보다 절차가 중요할 수 있음을 시사함.
Leventhal (1980)	절차공정성을 평가하는데 보편적 법칙 여섯가지(일관성, 편파배제, 정확성, 시정가능성, 대변성, 윤리성)로 정리. 많은 연구들이 여섯가지 기준을 일부분 받아들이거나 그것과 관련된 기준을 절차공정성의 기준으로 설정하고 있음.
Lind & Tyler (1988)	조직몰입, 충성도, 작업집단을 포함하는 조직에 대한 태도는 절차적 공정성 결정에 영향 받는다고 주장.
Folger & Konovsky (1989)	임금인상을 결정하는데 사용된 절차에 대한 공정성 지각은 조직몰입과 상사에 대한 신뢰에 영향을 미친다고 함.
McFarlin & Sweeney (1992)	분배공정성은 절차공정성보다 개인적 결과변수인 임금만족 혹은 직무만족을 잘 예측해 주는 변수임. 조직적 결과 변수인 조직몰입, 상사의 부하평가 등에 대해서는 절차공정성이 분배공정성보다 더 우수한 예측변수라 주장.

있다. 임금만족에 대한 분배공정성의 역할은 분배공정성 문제에 가장 많이 연구되어 온 주제이기도 하다. Adams(1965)의 이론을 수정·보완하는 시도가 계속 이루어졌지만 조직의 공정한 보상분배에 적용되는 법칙으로서 형평규범은 여전히 핵심적인 가정으로 받아들여지고 있다. 다시 말해 종업원들은 직무에 기울인 자신의 투입에 비례하여 보상을 받기를 기대하므로 조직은 당연히 다른 사람보다 더 많은 조직에 기여한 사람에게 더 많은 보상을 분배해야 한다는 형평규범이 그것이다. 이런 공정성이론의 형평규범에 관한 명제는 지금까지의 수많은 실험실 연구에서 그 타당성이 입증되어 왔다.

절차공정성에 대한 연구가 이루어진 것은 1970년대 중반부터이다. 최초로 절차

공정성에 대한 관심을 가진 것은 Thibaut와 Walker(1975)의 연구와 Leventhal(1980)의 연구이다. 이들은 공정성이론을 여러 가지 면에서 비판하면서 조직구성원들은 분배결정이 이루어지기까지의 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 이런 절차의 평가는 결과자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배의 결과 그 자체보다 절차가 중요할 수 있음을 시사했다. Leventhal(1980)은 사람들이 절차공정성을 평가하는데 보편적으로 사용한다고 하는 법칙을 여섯 가지로 정리하는데 일관성, 편파배제, 정확성, 시정가능성, 대변성, 윤리성이 그것이다. 조직 내 절차공정성에 관한 많은 연구들은 위의 여섯 가지 기준의 일부분을 받아들이거나 그것과 관련된 기준을 절차공정성의 기준으로 설정하고 있다. 앞의 연구들은 특정한 보상 내지 결과의 결정절차에 있어서의 통제권 내지 참여를 통한 절차공정성 제공이 보상 또는 결과의 평가에 대해 지니는 중요성을 제시하고 있다.

또한 법정 형량 구형에 대한 지각, 임금결정, 상사에 대한 신뢰형성 등의 연구를 토대로 분배공정성과 절차공정성이 개인에 대한 대우 및 인지된 체계와 차등적인 결과를 맺고 있다는 점도 밝혀졌다. 이러한 연구들은 개인이 인지할 수 있는 공정성이란 개인에게 주어지는 직접적인 결과로 중요하지만 의사결정 과정상의 공정성도 중요하다는 점을 지적하고 있다. 그러한 연구로서 Lind와 Tyler(1988)는 조직몰입, 충성도, 작업집단을 포함하는 조직에 대한 태도는 절차적 공정성의 결정에 영향을 받는다고 주장하고 있다. 임금인상을 결정하는데 사용된 절차에 대한 공정성 지각은 조직몰입과 상사에 대한 신뢰에 영향을 미친다는 연구결과도 있다. McFarlin과 Sweeney(1992)의 연구에서 보면 분배공정성은 절차공정성보다 개인적 결과변수인 임금만족 혹은 직무만족을 잘 예측해주는 변수이며 조직적 결과변수인 조직몰입, 상사의 부하평가 등에 대해서는 절차공정성이 분배공정성보다 더 우수한 예측변수라고 주장하고 있다. 최근에는 절차적 공정성의 개념을 도입한 다양한 연구 성과, 즉 조직 시민행동, 인사선발, 인사고과 등에서 절차적 문제가 단지 법적 상황이나 분쟁해결 상황에만 국한 되지 않는 보편성을 지닌 중요한 문제임을 보여주고 있다.

본 연구에서는 조직공정성은 외생변수인 개인적 관점과 집단적 관점이 직무만족

과 조직몰입의 매개내생변수에 영향을 미치는 것으로 보고 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향요인을 살펴본다.

## 2. 조직공정성과 조직효과성 관계

조직공정성과 조직효과성간의 관계를 다룬 일련의 연구들을 통해 조직공정성이 성과, 직무만족, 조직몰입, 상사에 대한 신뢰, 이직의도 등에 영향을 미치고, 나아가 간접적으로나마 종업원들의 직무활동 전반에도 영향을 미친다는 사실에 대한 실증연구들은 활발하게 진행되어 왔다. 이에 관한 내용을 정리하면 <표 2-8>과 같다.

**<표 2-8> 조직공정성과 조직효과성 관계에 관한 선행연구 요약**

연구자	연구내용
Dittrich & Carrell(1979)	공정성 지각이 직무만족과 관련 있다는 것을 증명. 분배공정성과 절차공정성의 개별적인 효과는 조사하지 않음.
Alexander & Ruderman (1987)	절차공정성과 분배공정성이 이직의도, 최고 경영진에 대한 신뢰, 직무만족에 영향을 미침. 이 중 절차공정성은 직무만족에, 분배공정성은 이직의도에 보다 큰 영향요인이 됨.
McFarlin & Sweeney(1992)	절차공정성은 개인수준의 결과수준 보다 조직수준의 결과변수와 관련이 큼.
Singer(1992)	채용관리에 있어서의 절차공정성 조사. 절차공정성 요소인 의사소통과 발언이 상당히 직무만족을 예측해 준다는 것을 주장함.
Lissak, Mendos & Lind (1993)	분배공정성보다 절차공정성이 직무만족에 영향을 미친다는 것을 입증함.
Fryxell & Gordon(1989) Folger & Knovsky(1989)	임금만족은 분배공정성과 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차공정성과 밀접한 관련이 있음.
Greenberg(1987) Moorman(1991)	조직공정성이 조직몰입에 영향 미친다고 주장. 임금을 결정하는 절차에 대한 공정성 지각은 독자적으로 조직몰입에 영향 미친다고 함.

<표 2-8>의 내용을 살펴보면, 미국연방정부의 2,800여명의 피고용자를 대상으로 한 Alexander와 Ruderman(1987)의 연구에서 절차공정성과 분배공정성이 이직의도, 최고경영진에 대한 신뢰, 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이중 절차공정성은 직무만족에, 분배공정성은 이직의도에 보다 큰 영향요인이 됨을 발견하였다. 절차공정성 및 분배공정성과 직무만족간의 관계를 다룬 Lissak, Mendos, 그리고 Lind(1993)의 연구결과도 분배공정성보다 절차공정성이 직무만족에 영향을 미친다는 것을 입증하고 있다.

한편, Greenberg(1987)와 Moorman(1991) 등의 연구는 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였고, 또한 그들은 임금을 결정하는 절차에 대한 공정성 지각은 독자적으로 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 이를 구체적으로 실증연구 분석한 Fryxell와 Gordon의 연구(1989), 그리고 Folger와 Knovsky(1989)의 연구에서도 임금만족은 분배공정성과 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차공정성과 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있다. McFarlin와 Sweeney(1992)도 절차공정성은 개인수준의 결과변수(직무만족, 임금만족)보다는 조직수준의 결과변수(조직몰입, 상사에 대한 신뢰)와 관련성이 크다는 사실을 발견하였다.

또한 국외의 연구들 중 Dittrich와 Carrell(1979)은 공정성 지각이 직무만족과 관련되어 있다는 것을 증명하였으나 분배공정성과 절차공정성이 개별적인 효과는 조사하지 않았다. 그러나 Alexander와 Ruderman(1987)은 절차변수들이 분배변수보다 직무만족을 예측하는데 있어 더 나은 것이라고 밝혔으며, Lissak 등(1983)의 연구도 비슷한 연구결과를 나타내었다. Konovsky와 Cropanzano는 약물검사 과정의 공정성지각에 관한 현장연구에서 직무만족에 대한 절차공정성의 효과는 결과 공정성만의 효과를 능가한다는 것을 발견하였다. Singer(1992)는 채용관리에 있어서의 절차공정성을 조사하고도 절차공정성 요소인 의사소통과 발언이 상당히 직무만족을 예측해 준다는 것을 주장하였다.

본 연구에서는 매개내생변수인 조직공정성 변수가 직무만족과 조직몰입의 조직성과의 내생변수로서 작용하는 인과관계를 밝힌다.



### 3. 조직공정성과 행정서비스 품질 관계

조직공정성과 다른 조직성과 변수들 간의 관계에 대한 선행연구는 풍부한 반면, 직접적으로 조직공정성과 서비스 품질과의 직접적인 관계에 대하여 고찰한 연구는 비교적 적다. 하지만 공정성과 서비스 품질과의 관계에 대한 연구들(서철현, 1997 ; 안관영, 2002 ; Bettencourt & Brow, 1997 ; Morrison, 1996 ; Schappa, 1998 ; Williams, 1999 ; Zemke & Shaaf, 1989)은 공정성과 서비스 품질 사이에는 어떠한 매개적 기능으로 인해 상당한 관계가 있음을 유추하고 있다. 조직공정성과 서비스 품질에 관한 선행연구들을 정리하면 <표 2-9>와 같다.

<표 2-9>의 내용을 살펴보면, 조직 공정성에 따른 조직 구성원들의 직무만족과 조직몰입은 구성원들의 자발적인 행위를 유발하며, 결과적으로 고객에 대한 서비스 품질을 제고할 수 있는데 이러한 과정은 절차공정성 뿐만 아니라 상호작용공정성의 경우에도 적용된다(안관영, 1999 ; Babin & Boles, 1996 ; Michaels, Day, Joachimsthaaler ; 1987). 즉 상사의 지원이 많을수록 부하 직원의 동기, 직무만족, 실적이나 수행 등에는 영향을 미칠 수 있다. 이는 공정성 요인 중 상사와의 커뮤니케이션 내용이 함축된 상호작용공정성의 중요성을 내포하는 결과라고 볼 수 있다.

Gouldner(1960)는 혜택의 수혜자는 혜택을 제공한 사람에게 대하여 보상해야 한다는 의무감을 갖게 된다고 보았다. 즉, 종사자는 조직으로부터 어떠한 지원을 많이 지각하게 될 수록 조직에 도움이 되는 행위로 보상하려는 의무감을 보다 많이 가지게 된다는 것이기 때문에(Bettencourt, Brow, 1997 ; Shore, Wayne ; 1999). 이는 직무 내적인 측면뿐만 아니라, 직무 외적인 측면을 자극하는 동기에도 영향을 주며, 이러한 결과는 대 고객 서비스까지도 높아진다고 주장한다. 이를 보충하여 Morrison(1996), Zemke 그리고 Schaaf(1989)는 그들의 연구에서 공정성과 직무 외적인 행위인 조직 시민행동의 연계적 관계가 서비스 품질을 제고 시킬 수 있다고 하여 위의 관계를 부연하여 주고 있다.

그리고 Bettencourt와 Brow (1997)의 그들의 연구에서 직무현장과 공정성과 우수한 서비스 제공 사이의 관련성에 대해서 연구한 결과 종사자의 공정성 지각은

**<표 2-9> 조직공정성과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구 요약**

연구자	연구내용
<b>서철현 (1997)</b>	상급자의 공정한 대우는 종사자의 몰입에 영향을 미치며, 이러한 몰입은 구성원들의 서비스 품질과 연계된다고 밝힘.
<b>안관영 (1999)</b>	분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 중에서 상호작용공정성만이 서비스 품질의 구성요인들에 대해 영향을 미친다고 봄. 상호작용공정성의 서비스 품질간의 어떠한 인과적 관계가 있음을 시사.
<b>이병관 (2003)</b>	공정성의 하위 변수인 상호작용공정성이 서비스 품질에 조직시민행동을 통한 간접적인 영향을 미치는 것을 발견
<b>박철민 &amp; 김대원 (2004)</b>	분배공정성과 행정서비스 질과 절차공정성과 행정서비스 질과의 관계 분석하였으나 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남.
<b>Gouldner (1960)</b>	혜택의 수혜자는 혜택을 제공한 사람에게 대하여 보상해야 한다는 의무감을 갖게 된다고 봄.
<b>Zemke &amp; Shaaf(1989) Morrison (1996)</b>	공정성과 직무외적인 행위인 조직시민행동의 연계적 관계가 서비스 품질을 제고 시킬 수 있다고 함.
<b>Bettencourt &amp; Brow (1997)</b>	종사자의 공정성 지각은 서비스 제공에 유의한 영향을 미친다고 봄.
<b>Schappe (1998) Williams (1999)</b>	동기적 측면에서 보면, 분배공정성과 절차공정성을 낮게 지각하는 경우 조직에 대한 충성도는 낮아질 수밖에 없다.

서비스 제공에 유의한 영향을 미친다고 보고하고 있다. 그들은 종사자가 불공정하다고 지각할 때는 조직 내 동기적 측면이 결여되어 서비스 제공에 부정적인 현상이 나타난다고 하였다.

국내의 선행연구들에서는 서철현(1997)은 상급자의 공정한 대우는 종사자의 몰입에 영향을 미치며, 이러한 몰입은 구성원들의 서비스 품질과 연계된다고 밝히고 있고, 안관영(1999)도 호텔 종사자들을 대상으로 조직공정성의 지각에 따른 서비

스 품질 수준의 관계에 관한 연구에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 중에서 상호작용공정성만이 서비스 품질의 구성 요인들에 대해 영향을 미친다고 보고하여 상호작용공정성의 서비스 품질 간의 어떠한 인과적 관계가 있음을 시사하고 있다.

한편 이병관(2003)은 스포츠 시설 종사자들을 대상으로 한 연구에서 공정성의 하위 변수인 상호작용공정성이 서비스 품질에 조직시민행동을 통한 간접적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

공공부문과 관련하여 박철민과 김대원(2004)은 일선관료들을 대상으로 한 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 연구에서 분배공정성과 행정서비스 질과 절차공정성과 행정서비스 질과의 관계를 분석하였으나 모두 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

조직공정성과 행정서비스 품질에 관한 선행연구를 종합해 보면 조직공정성은 조직 구성원들의 태도와 직무 행동에 영향을 미치고 이러한 직무행동은 고객 서비스 업무의 수행과정에서 서비스 품질에 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 품질을 제고하기 위해서는 조직공정성을 확보하는 방안을 강구해야한다는 시사점을 제시해 주고 있다.

그러나 조직공정성이 직접 행정서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구결과를 밝힌 선행연구들은 미비한 편이고 특히 공공부문에서의 조직공정성과 행정서비스 품질의 관계에 대한 연구는 부족한 편이다. 즉, 사회교환론적 입장에서 접점종사자에 대한 공정성 지각이 종사자의 조직 내 행위와 태도에 큰 영향을 미치고 이러한 긍정적 요소는 조직에서 목표로 한 성과 즉, 서비스 품질에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 공공부문에서는 아직까지는 많은 연구가 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 논문은 사전에 연구된 선행연구에서 제기되어지고 있는 공정성의 중요성을 인지하고 공정성 요인을 독립변수로 적용하며 조직효과성을 매개로 한 서비스 품질의 인과적 관계를 밝히고자 한다.

본 연구에서는 조직효과성인 직무만족과 조직몰입이 행정서비스품질에 미치는 영향요인에 대하여 밝힌다.

#### 4. 조직효과성과 행정서비스 품질 관계

조직효과성과 서비스 품질과의 관계에 관한 선행연구를 직무만족과 서비스 품질과의 관계, 조직몰입과 서비스 품질과의 관계로 나누어 살펴보고자 한다.

먼저 직무만족과 서비스 품질과의 관계에 관한 선행연구에 대해 살펴보면 <표 2-10>과 같다.

**<표 2-10> 조직효과성(직무만족)과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구**

연구자	연구내용
원용희 (1994)	호텔종사원의 직무만족이 서비스 제공 수준 및 성과와 관계가 있음을 실증 분석하여 직무만족이 클수록 서비스 품질이 커진다는 이론을 검증.
박총희 (1996)	서비스 제공의 주체적인 종사원의 직무만족도와 서비스 결과의 상관관계를 실증 분석하여 종사원 만족을 통한 대고객 서비스 질 향상과 개선을 강조함.
서철현 (1997)	종사원의 직무만족이 직무성과에 중요한 영향을 미침을 확인.
강종현 (2003)	직무만족이 클수록 서비스 품질이 높아지므로 종사원들에 대한 관리의 중요성 강조
Lawler(1971)	종사원들의 직무에 대한 불만족은 그들의 생산성과 작업의 질 감소시킨다고 봄.
Schneider(1980) Holland(1981)	종사원의 직무만족은 서비스 품질에 중요한 영향을 미침을 발견.
Albreche & Zemke(1985)	고객이 지각하는 서비스 품질의 향상을 위해서는 종사원의 직무만족이 매우 중요하다고 주장
Steffen(1992)	종사원이 그들의 업무에 대한 만족은 고객이 가장 쉽게 느끼는 특성이 있기 때문에 서비스 품질에 대한 고객의 지각은 종사원의 직무만족과 정의 관계가 있다고 함.
Bettencourt(1998)	고객접촉 종사원의 행위가 서비스 품질의 전달에 영향을 준다.

Lawler(1971)는 종사원들의 직무에 대한 불만족은 그들의 생산성과 작업의 질을 감소시킨다고 보고 있으며 Bettencourt(1998)은 고객 접촉 종사원의 참여 행위가 서비스품질의 전달에 영향을 준다고 하였다.

또한 Holland(1981)와 Schneider(1980)는 종사원의 직무에 대한 만족의 지각으로부터 나오는 성과를 연구한 결과 종사원의 직무만족은 서비스 품질에 중요한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이 밖에 Albreche와 Zemke(1985)도 고객이 지각하는 서비스 품질의 향상을 위해서는 종사원의 직무만족이 매우 중요하다고 주장하였으며, Steffen(1992)도 종사원이 그들의 업무에 대한 만족은 고객이 가장 쉽게 느끼는 특성이 있기 때문에 서비스 품질에 대한 고객의 지각은 종사원의 직무만족과 정의 관계가 있다는 연구결과를 제시하였다.

한편, 국내 연구에서도 박충희(1996)는 고객과 접촉하는 종사원의 직무만족은 서비스 품질에 높은 영향력을 나타낸다고 하면서 인적서비스의 의존도가 큰 호텔기업에서 종사원의 서비스 질을 어떻게 효과적으로 관리하여 고객에게 훌륭한 서비스를 제공할 수 있는가 하는 것이 경영목표 달성의 결정적인 문제라고 지적하고 서비스 제공의 주체적인 종사원의 직무만족도와 서비스 질과의 상관관계를 실증 분석하여 종사원 만족을 통한 대고객 서비스 질 향상과 개선을 강조하였다. 또한, 원용희(1994)는 호텔종사원의 직무만족이 서비스 제공수준 및 성과와 관계가 있음을 실증 분석하여 직무만족이 클수록 서비스 품질이 커진다는 이론을 검증하였다. 이 외에 서철현(1997)도 종사원의 직무만족이 직무성과에 중요한 영향을 미침을 확인하였고, 강중현(2003)은 호텔 식음료 부서에 근무하는 종사원들을 대상으로 실시한 실증분석에서 직무만족이 클수록 서비스 품질이 높아지므로 종사원들에 대한 관리의 중요성을 강조하였다.

다음으로 조직몰입과 서비스 품질에 관한 선행연구를 정리해 보면 <표 2-11>과 같다.

Mowday 등(1982)은 조직몰입이 서비스 품질에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 조직몰입의 정의에 의하면, 조직몰입이 높은 종업원 조직은 조직이 높은 성과를 올리는 것을 돕기 위하여 내적인 동기유발이 되어 직무상의 노력을 기울일 것이기 때문에 조직몰입은 직무상의 직무성과(서비스 품질)와 정의 관계에 있다고 예측할

수 있다고 보고 있다.

이에 대해 Meyer와 Allen(1997)은 조직몰입이 규정 내 직무성과와 관련이 있다고 지적하였으며, 하헌국(2003)은 직무만족과 조직몰입이 서비스 품질에 영향을

**<표 2-11> 조직효과성(조직몰입)과 행정서비스 품질 관계에 관한 선행연구**

연구자	연구내용
이영빈 (2002)	종업원의 직무만족과 조직몰입이 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 봄.
강종헌 (2003)	조직몰입이 클수록 서비스 품질이 높아진다는 것을 주장.
하헌국 (2003)	직무만족과 조직몰입이 서비스 품질에 영향을 미친다고 함.
Mowday 등 (1982)	조직몰입은 직무상의 직무성과와 정의 관계에 있다고 예측함.
Congram & Fridman(1991)	바람직한 수준의 서비스 품질을 유지하기 위해서는 경영자의 관리가 중요함.
Meyer & Allen(1997)	조직몰입의 개념은 자신들이 개발한 정서적 몰입이고 조직몰입이 종업원들의 조직과 동일시 상태를 반영할 때 조직은 낮은 이직율과 높은 개인의 직무성과라는 긍정적 영향을 받게 된다고 함.
Meyer & Allen(1997)	조직몰입이 규정내 직무성과와 관련이 있다고 지적함.

미친다고 하였다. 또한 Meyer와 Allen(1997)은 일반적으로 조직몰입의 개념은 자신들이 개발한 정서적 몰입과 같은 개념이고, 조직몰입이 종업원들의 조직과 동일시 상태를 반영할 때 낮은 이직율과 높은 개인의 직무성과라는 긍정적인 영향을 받게 된다고 하였다.

한편, 강종헌(2003)은 호텔 식음료부에서 고객서비스를 담당하고 있는 서비스 봉사원들을 대상으로 실시한 실증분석에서 조직몰입이 클수록 서비스품질이 높아진다는 것을 주장하며, 특히 고객 대부분이 가지는 대부분의 서비스 품질에 대한 욕구충족이 서비스 종사원의 문제와 직결되기 때문에 바람직한 수준의 서비스 품질을 유지하기 위해서는 경영자의 관리가 중요하다는 Congram과 Friedman(1991)의

연구결과를 입증하였다.

그리고 이영빈(2002)은 구성원의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 종업원의 직무만족과 조직몰입이 종업원의 고객 지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 또한 이러한 종업원의 고객 지향성은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 있어 이를 통해 조직몰입이 서비스 품질에 영향을 미침을 유추할 수 있다(류지원, 2005).

## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 연구모형의 설정

본 연구의 주된 목적은 사회복지담당공무원의 인사시스템에 대한 조직공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향요인에 관한 다양한 변수들의 상대적인 영향력을 규명한다. 사회복지담당공무원들이 직무만족과 조직몰입으로 행정서비스 품질을 높여 고객만족을 활성화 하는데 있다.

본 연구는 제2장에서 언급한 공무원의 인사행정시스템에 대한 조직공정성의 영향요인에 관한 여러 선행 연구결과를 바탕으로 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하여 사회복지담당공무원의 조직공정성이 조직성과에 영향을 미치는 요인들을 분배공정성과 절차공정성으로 나누어 보고, 이러한 요인들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

인사시스템 대한 조직공정성의 영향요인 연구는 학자들의 견해에 따라 매우 다양하게 전개되었다. 조직공정성이 조직성과에 미치는 영향요인에 대한 다변수 모형이 제안되어 왔지만 지금까지 연구에서 살펴보면 변수들을 하나의 틀 안으로 통합하지 못하였고, 또한 일반적으로 이런 연구는 튼튼한 이론적 기반을 갖지 못하고 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 분석대상을 사회복지담당공무원에 대한 조직공정성이 조직성과에 미치는 영향요인을 개인적 관점과 집단적 관점에서 제시된 변수들을 활용하였다. 이런 변수들이 인구통계학적 특성에 따라 분배공정성과 절차공정성에 영향을 미치며, 이들 공정성이 조직성과인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고, 이들은 또 행정서비스품질에 영향을 미치는 것으로 분류하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

본 연구의 기본적인 가설은 상황조절변수로 재직기관과 학력 그리고 직급에 따라 개인적 관점과 집단적 관점의 인사시스템 특성이 조직공정성인 분배공정성과 절차공정성에 대한 지각이 영향을 미치고, 이 매개변수인 조직공정성에 대한 지각이 조직성과인 조직의 효과성과 행정서비스 품질에 영향을 미칠 것이라고 가정한



다. 그리고 이들 각각의 매개변수가 조직성과에 미치는 인과모형분석을 목적으로 하기 때문에 매개변수간의 상관관계에 미치는 영향은 미약한 것으로 본다.

이러한 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 조직공정성의 이론을 근거로 한 연구모형을 개발하여 분배공정성과 절차공정성이 조직성과인 조직효과성과 행정서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고자 한다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개인적 관점의 인사시스템의 특성인 전문성, 자율성, 책임성, 성취성이 인구 통계학적 특성인 재직기간, 학력, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성에 영향을 미치는 요인들로 본다.

둘째, 집단적 관점의 인사시스템인 객관성, 상호성, 일관성, 타당성이 인구 통계학적 특성인 재직기간, 학력, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성에 영향을 미치는 요인들로 본다.

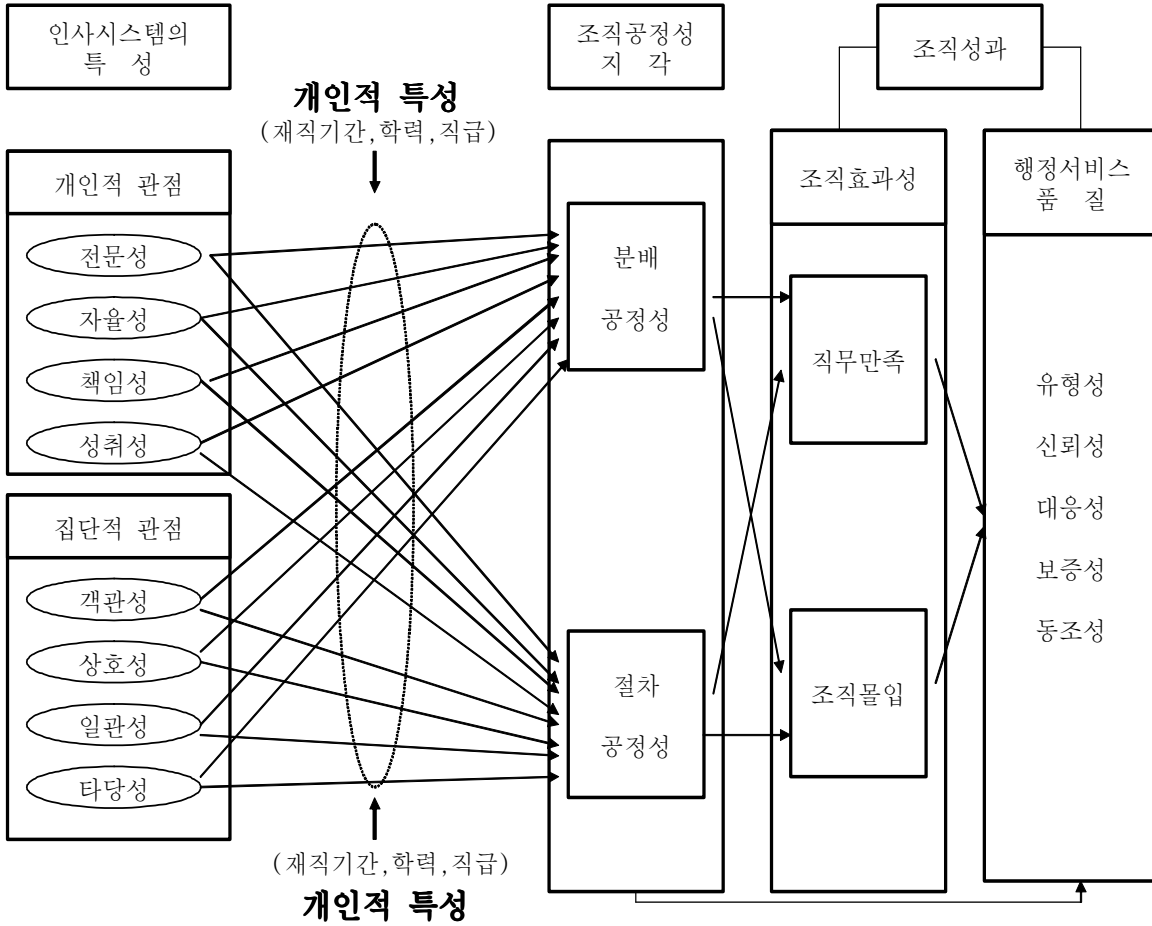
셋째, 분배공정성은 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 보고, 절차공정성도 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 본다.

넷째, 조직효과성인 직무만족과 조직몰입은 행정서비스 품질의 변수인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 영향을 미치는 것으로 보고, 이들은 고객만족에 영향을 미치는 것으로 본다.

조직공정성은 개인적 관점과 집단적 관점에 의해 결정되고, 조직효과성은 분배공정성과 절차공정성에 의해 결정되며, 행정서비스 품질은 직무만족과 조직몰입에 의해 결정되어지고 이러한 조직효과성과 행정서비스 품질은 조직의 성과로 나타나게 된다.

이를 토대로 설정한 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구 모형



## 제 2 절 가설의 설정

본 연구에서는 사회복지담당공무원의 조직성과에 영향을 미치는 다양한 변수들의 관계를 정립하고 이들 변수들 간의 인과관계를 실증분석하기 위해 통합적으로 정립한 연구모형에 따라 가설을 설정하였다. 기존의 연구결과를 바탕으로 연구모형에서 나타난 변수들이 사회복지담당공무원의 조직성과에 미치는 영향에 대한 각 구성변수 사이의 인과관계와 연구가설은 다음과 같다.

### 1. 개인적 관점

개인적 관점은 폭넓은 직관적 호소력을 가지고 있고 행동과학이나 사회과학의 많은 중요한 연구에 있어서 중요한 출발점이 되었다. 이 모델이 Leventhal(1980)과 Thibaut와 Walker(1975)의 절차공정성이론 형성에 있어서 기본 가정을 제공해 주었다.

Thibaut와 Walker의 절차공정성에 대한 견해는 개인에 대한 이기주의적 개념에 기초하고 있다. 그들은 절차공정성에 대한 관심이 사회영역에서의 자기이익의 작동으로부터 생겨나는 것으로 보았다. 개인의 자기이익추구에 기초하여 공정성에 대해 관심을 갖는 것은 절차공정성 연구만의 독특한 것이 아니라 Walster와 Berscheid(1978)도 비슷하게 개인적 관점으로부터 형평이론 즉 분배공정성이론을 개발하였다.

개인적 관점을 구성하고 있는 변수들에는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성이 있다. 전문성은 공무원 개인이 업무수행에 필요한 지식과 기술 및 내용을 말한다. 자율성은 공무원이 업무와 관련하여 필요한 절차나 내용을 선택할 수 있는 권한정도를 의미하며, 책임성은 업무수행 과정에서 과오나 어려운 임무수행에 대한 최선을 다하는지를 말한다. 성취성이란 업무성과를 거두기 위해서 노력하는지와 주어진 임무 외에 새로운 일을 찾아 하는지 등으로 현재 공무원 개인이 하고 있는 일이 매우

의미 있는 일인지를 말한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 개인적 관점의 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 1-1. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
  - 1-2. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
  - 1-3. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.
- 가설 2. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 2-1. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
  - 2-2. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
  - 2-3. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

## 2. 집단적 관점

집단적 관점은 개인적 관점과 마찬가지로 사회 심리학에서 오랜 역사를 가지고 있다. Tajfel(1969)의 사회 유형화와 그룹 간 편견에 대한 연구는 이 모델의 유용성을 보여주는 강력한 예이다. 최근에는 사회적 딜레마와 관련된 연구들은 이 모델의 유용성을 더욱 높여주는 증거들을 보여주고 있다. 즉 사람들은 비록 작은 공통의 상황에 기초한 일체화라 하더라도 집단에 대한 일체화에 의해서 강하게 영향을 받는다(Brewer & Kramer, 1986). 집단내의 개인들은 그들 자신의 개인적 이익을 제쳐두고 모든 집단 구성원들을 도와주는 방식으로 행동하려는 경향이 있다. 협력적 또는 이타적 효과의 발생은 그 자체로 자기 이익 추구를 하지 않는다는 것을 보여주는 것은 아니다. 개인들이 제공하는 장기적인 보상이나 벌에 대한 관심으로부터

행동한다는 가정도 가능할 것이다.

이 모델을 집단적 관점이라고 부르는 이유는 집단 성원자격과 관련된 가치의 효과에 특별한 강조를 두고 있기 때문이다. 이 모델은 집단 성원자격이 사회생활의 매우 강한 측면이라는 가정에서 출발한다. 집단, 조직, 사회와 관련된 사고와 행동을 지배하는 중요한 두 가지 요소는 집단정체성과 집단절차이다. 집단정체성은 집단을 다른 사회적 실체와 구별해 주는 요인이다. 집단절차는 집단의 행동을 작동하는 권한관계와 공식적 비공식적 사회적 과정을 의미한다.

집단적 관점을 구성하는 변수들에는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성들이 있다. 객관성이란 승진결정이나 인사고과에 있어서 남녀, 학연, 지연 등에 차별이 있는지와 이러한 것들에 의해서 영향을 받는지를 말한다. 상호성은 조직의 최고 경영자가 의사결정시 일방적으로 결정하기 보다는 직원들의 의견수렴에 대한 노력과 직원간의 업무협력 정도 등을 말한다. 일관성이란 승진, 임금결정, 인사고과에 대한 기준이나 원칙의 일관성과 이에 대한 일관성 있는지 적용여부를 말한다. 타당성이란 승진관리, 임금결정, 인사고과에 대한 합리적 정도를 말한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 집단적 관점의 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
- 3-2. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
- 3-3. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

가설 4. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 4-1. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
- 4-2. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
- 4-3. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

### 3. 분배공정성

공정성에 대한 연구가 본격적으로 이루어지기 시작한 것은 Adams가 형평이론(1963, 1965)을 제시한 이후이다. 형평이론은 네 가지의 상이한 보수 불형평 상황에서 직무수행의 변화에 대한 예언을 했다. 개인은 과소 지급받을 수도 있고 과다 지급받을 수도 있으나, 보수를 주는 방법이 시간급인지 능률급인지에 따라서 보수 불형평에 대한 개인의 반응이 다를 것이라는 점을 강조하다.

Walster 등(1976)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 확장시키는 수정이론을 제안하였다. Walster 등의 이론에서는 인간은 과소지급이든 과다지급이든 자신의 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 심리적 긴장을 경험하게 된다고 하였다. 불형평이 클수록 개인은 더 큰 긴장을 느끼게 되는데, 과소지급의 불형평 조건에 처하면 분노를 느끼고, 과다지급의 불형평 조건에서는 죄책감을 느끼게 된다는 것이다.

또한 생산성을 중시해야 하는 상황에서는 형평법칙이 분배의 으뜸 기준이 되는 반면에, 팀웍이나 구성원간의 원만한 관계가 중시되는 상황에서는 균등의 법칙이 선호기준이 된다는 것이 발견되었다(Deutch, 1985). 그리고 필요법칙은 아주 친밀한 관계를 가지는 사람들로 구성된 집단에서 사용되어지는 분배기준으로 밝혀졌다(Swinger, 1986).

분배공정성은 내가 수행하는 책임만큼 공정한 보상의 정도와 공정한 보상을 받고 있는지를 의미한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 분배공정성에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5. 분배공정성은 직무만족에 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 분배공정성은 조직몰입에 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 절차공정성

1980년대에 Heneman(1985), Mahoney(1983) 등은 기존의 Justice Theory로는 설명되지 않는 다양한 조직의 주위 환경에서의 Justice에 대한 의문을 제시하기 시작했다. 구체적으로 어떻게 pay plan이 관리되었는가, 어떤 고충 처리활동이 이루어졌는가 등에 대한 의문들이 보다 process oriented 된 fairness에 대한 관심을 촉발시켰다. 즉 어떤 결정이었는데 보다는 어떻게 결정되었는가를 다루게 되었다. 그러한 문제를 설명하기 위하여 연구자들은 그들의 관심을 절차공정성에 집중했다 (Greenberg & Tyler, 1987).

그러나 절차공정성 이론의 개발은 이미 1970년대 초 Thibaut 와 Walker(1975)에 의한 분쟁해결 과정에 대한 반응 연구로부터 시작했다. 이러한 연구들은 두 가지 통제 유형에 의한 가상의 분쟁해결 절차에 대한 사람들의 반응을 고려하였다. Thibaut 와 Walker(1975)는 다양한 분쟁해결 절차들을 통하여 분쟁 당사자들에게 주어지는 통제의 유형을 조사하였다. 그들은 분쟁해결 절차에 있어서 두 가지의 통제 유형이 존재한다고 가정하였다. 그 하나는 과정통제로서, 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를, 다른 하나는 결정통제로 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 과정통제와 결정통제가 공정성 지각에 미치는 영향, 갈등문제에 직면한 당사자들의 반응에 절차와 결과가 미치는 영향, 선호하는 절차가 갈등 정도에 따라 달라지는지 등에 관한 연구들이 이어졌다.

Leventhal(1980)은 사람들이 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써, ‘분배’의 결과 그 자체보다 ‘절차’가 더 중요할 수 있음을 시사했다.

절차공정성은 조직 과업목표의 설정절차, 승진결정의 절차, 직무성과에 대한 평가절차, 인사관리와 관련된 의사결정 기준들에 대한 일관성과 공정성을 말한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 절차공정성에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 7. 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

## 5. 직무만족

직무만족은 일반적으로 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 감성적 선호도 또는 정서적 반응상태를 의미한다. 이는 조직의 입장에서는 조직 구성원의 성과에 직접적으로 영향을 미치고 원만한 인간관계를 형성하고 이직률, 결근율을 감소시켜 생산성을 향상시키기 때문에 중요성을 가지며, 직무 외적으로는 조직의 사회적 책임과 조직구성원의 인생 전반에 긍정적인 영향을 미치고 스트레스를 감소시켜 수명연장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(고찬규, 2004).

조직 내의 구성원들에 대한 직무만족의 연구는 종업원의 생산성이 그들의 기술이나 기능에만 달려 있는 것이 아니라 작업에 대한 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 지각이 높아지면서 각광을 받게 되었는데(양창삼, 1994), 오늘날 조직행동에 관한 무수히 많은 실증연구들을 통해 직무만족이 어떻게 형성되고 어떻게 측정할 수 있으며, 그 원인과 결과는 무엇인가에 대해 아직도 연구가 활발히 진행 중이다.

유기현(2002)은 조직행동 측면에서 본 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련되어 갖게 되는 감정적 상태라고 정의하였다.

직무만족은 업무에 대한 즐거움, 열정, 직무에 대한 애정 등을 의미한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 직무만족에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.



가설 9. 직무만족은 행정서비스 품질에 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

## 6. 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 것, 또는 직무활동에 대한 심리적 몰두, 조직 그 자체에 대한 열렬한 애착 등으로 표현할 수 있는데, 양참삼(1994)은 주로 조직에 대한 개인의 일체감·집착·애착·관여(몰입)·충성도·동일시·소속감 등의 정도를 의미한다고 하였다.

조직몰입은 1960년대부터 다수의 학자들에 의한 주로 심리학적 접근을 하였는데, Meter와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 세 가지 유형으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직구성원의 조직에 대한 충성심, 소속감, 행복감 등과 같은 감정적인 애착을 말하며, 지속적 몰입은 조직구성원이 조직을 이탈할 때와 그렇지 않을 때와의 기회비용에 관한 개념이다. 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행하여야 한다는 내적 규범체계의 정도를 말한다.

조직몰입은 직장에 대한 애착과 조직의 근무여건, 조직의 문제, 가치관등에 대한 내용을 의미한다.

위의 논의들을 종합하고 다른 조건들이 같다면 조직몰입에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 10. 조직몰입은 행정서비스 품질에 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 절 변수의 조작화와 측정

### 1. 변수의 조작적 정의와 측정

이상에서 제시한 모형과 가설을 경험적으로 검증하기 위하여 구성개념과 변수들에 대한 조작적 정의로 연구의 명확성을 기하고자 한다. 조작적 정의는 추상적 구성개념이나 변수를 측정하는데 필요한 활동이나 조작을 상세하게 기술함으로써 그것에 의미를 부여하는 방법이다. 다시 말해서, 조작적 정의는 개념을 측정하거나 실험변수를 조작할 때에 연구자의 활동을 구체적으로 명시한 지침으로써, 본 연구에서 사용되는 용어를 다음과 같이 정의한다. 한편 설문 문항은 연구자가 직접 개발하여 선행연구와 예비조사를 통하여 타당도와 신뢰도가 입증된 문항만으로 구성하였다.

#### (1) 전문성

전문성은 직무수행을 하는데 요구되는 전문적인 활동으로 업무기능이나 다양한 사회 복지의 실천적 기술과 능력을 가지고 민원이나 국민의 요구사항 정도를 능동적으로 해결해 줄 수 있는 정도를 의미한다.

전문성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 업무수행에 필요한 지식과 기술정도 둘째, 내가 수행하는 업무와 관련해서는 내가 다른 사람과의 우월성 여부 셋째, 내가 하는 일에 대한 다양한 기술과 능력의 필요여부 넷째, 내가 수행하는 업무의 내용과 절차의 정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (2) 자율성

자율성은 직무수행 절차 결정에 있어서 개인에게 부여된 자유, 재량, 독립의 정도로 업무를 내 방식대로 자율적으로 선택하여 처리할 수 있는 행위를 의미한다.

자율성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 내 일과 관련하여 필요한 절차를 선택할 권한정도 둘째, 업무 처리를 할 때 내 방식대로 하는 경우의 정도 셋째, 내가 수행하는 업무결과에 따라 내 업무의 내용이나 방법을 고치거나 개선의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (3) 책임성

책임성은 자신의 직무에 관련된 권한과 책임이 무엇인지 알고, 자신이 수행한 직무의 결과에 대하여 책임감을 느끼고 있음을 나타낸다.

책임성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 내가 수행하는 일이 잘되고 못되는 것에 대해 책임감의 여부 둘째, 어려운 임무가 주어져도 포기하지 않고 직무수행에 최선을 다하는지의 여부 셋째, 나의 일은 성과여부에 따라 많은 국민들이 영향을 받는지의 여부 넷째, 내 업무와 관련된 권한과 책임이 무엇인지 알고 있는지의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (4) 성취성

성취성은 자신의 직무를 의미 있고 가치 있는 것으로 느끼며 개인의 성취동기에 대한 충족의 정도를 나타낸다.

성취성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 전보다 더 나은 업무성과를 거두기 위해 노력하는지의 여부 둘째, 동료들보다 좋은 성과를 내기위해 노력하는지의 여부 셋째, 내게 주어진 기본 임무외의 새로운 일을 찾아 하는지의 여부 넷째, 현재 내가 하고 있는 일이 매우 의미 있는 일인지의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’ 에서 7점의 ‘강한 긍정’ 의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### **(5) 객관성**

객관성은 인사관리 시스템이 인맥, 지연, 학연, 성별 등에 의해서 영향을 받지 않고 운용되고 있다고 지각하는 정도를 의미한다.

객관성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 조직의 승진결정에 대한 남녀 간에 차별정도 둘째, 조직의 승진결정이 학연, 지연 등에 의해 영향을 받는지의 여부 셋째, 조직의 인사고과가 남녀 간에 차별을 두고 있는지의 여부 넷째, 조직의 인사고과가 학연, 지연 등에 의해 영향이 있는지의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’ 에서 7점의 ‘강한 긍정’ 의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### **(6) 상호성**

상호성은 인사관리시스템의 운용에 있어서 조직이 항상 공평무사하고 신뢰받을 수 있도록 구성원들을 대우하려고 노력하고 있다고 지각하는 정도를 의미한다.

상호성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 상사의 의사결정시 부하직원들의 의견을 수렴하는지의 여부 둘째, 조직의 최고 경영자는 의사결정시 직원들의 의견을 수렴하는지 여부 셋째, 상관이 부하직원의 고충을 잘 들어 주는 정도 넷째, 상관이 부하직원들과 개별적으로 대화정도 다섯째, 근무하는 직장에서

직원간의 업무협력의 정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’ 에서 7점의 ‘강한 긍정’ 의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (7) 일관성

일관성은 인사관리시스템이 인사관리의 기준을 모든 사람에게 동일하게 적용되며 시간에 걸쳐 일관적으로 적용되고 있다고 지각하는 정도를 의미한다.

일관성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 조직의 승진결정 기준이나 원칙의 일관성 여부 둘째, 조직의 승진 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지 여부 셋째, 조직의 임금결정 기준이나 원칙의 일관성 여부 넷째, 조직의 임금기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지의 여부 다섯째, 조직의 인사고과 기준이나 원칙의 일관성 여부 여섯째, 조직의 인사고과 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’ 에서 7점의 ‘강한 긍정’ 의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (8) 타당성

타당성은 인사관리 시스템이 합리적 기준과 명확한 정보에 의해 운용되고 있다고 지각하는 정도를 의미한다.

타당성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 조직의 승진관리 기준의 합리적 여부 둘째, 조직의 승진관리 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부 셋째, 조직의 임금결정 기준의 합리적 여부 넷째, 조직의 임금결정 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부 다섯째, 조직의 인사고과 항목이나 요소들의 합리적 여부 여섯째, 조직의 인사고과 항목이나 요소들에 정확한 자료와 정보의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’ 에서 7점의 ‘강한 긍정’ 의 척도에 표시를 하도록 하여 각

항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### (9) 분배공정성

개인은 과소 지급받을 수도 있고 과다 지급받을 수도 있으나, 보수를 주는 방법이 시간급인지 능률급인지에 따라서 보수 불형평에 대한 개인의 반응이 다를 것이라는 것과 Walster 등(1976)은 인간은 과소지급이든 과다지급이든 자신의 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 심리적 긴장을 경험하게 된다고 하였다. 불형평이 클수록 개인은 더 큰 긴장을 느끼게 되는데, 과소지급의 불형평 조건에 처하면 분노를 느끼고, 과다지급의 불형평 조건에서는 죄책감을 느끼게 된다는 것이다.

분배공정성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 수행하는 책임만큼 공정한 보상(승진, 임금, 고과)정도. 둘째, 업무에 노력한 만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도 셋째, 쌓아온 경험만큼 공정한 보상(승진, 임금, 고과)정도 넷째, 달성한 업무성과 만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도 다섯째, 맡은 업무에서 오는 스트레스나 긴장만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### (10) 절차공정성

공정성 지각에 미치는 영향, 갈등문제에 직면한 당사자들의 반응에 절차와 결과가 미치는 영향, 선호하는 절차가 갈등 정도에 따라 달라지는지 등에 관한 것으로 Leventhal(1980)은 사람들이 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써, ‘분배’의 결과 그 자체보다 ‘절차’가 더 중요할 수 있음을 시사했다.

절차공정성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 조직의 과업목표 설정절차가 일관되고 공정하는지의 여부 둘째, 조직의 승진결정 절차가 일관되

고 공정하는지의 여부 셋째, 조직의 직무성과 평가절차가 일관되고 공정하는지의 여부 넷째, 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 일정한 기준과 절차에 의해서 이루어지는지의 여부 다섯째, 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 적절하지 않다고 생각하면 이의를 제기할 수 있는지의 여부 여섯째, 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 대체로 관련자들의 의견을 수렴하여 이루어지는지의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### (11) 직무만족

조직의 입장에서는 조직구성원의 성과에 직접적으로 영향을 미치고 원만한 인간 관계를 형성하고 이직률, 결근율을 감소시켜 생산성을 향상시키기 때문에 중요성을 가지며, 직무 외적으로는 조직의 사회적 책임과 조직구성원의 인생 전반에 긍정적인 영향을 미치고 스트레스를 감소시켜 수명연장에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 본다. 조직행동 측면에서 본 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련되어 갖게 되는 감정적 상태라고 정의할 수 있다.

직무만족에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 내가 하는 일의 즐거움의 정도 둘째, 내 업무의 열정정도 셋째, 직무에 대한 애정의 정도 넷째, 다른 종류의 일자리를 구하는 것을 고려해 본적이 있는지 여부 다섯째, 내가 하고 있는 일에 싫증의 정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### (12) 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이는 것과 또는 직무활

동에 대한 심리적 몰두, 조직 그 자체에 대한 열렬한 애착 등으로 표현할 수 있다. 주로 조직에 대한 개인의 일체감·집착·애착·관여(몰입)·충성도·동일시·소속감 등의 정도를 의미하며, 조직몰입은 조직에 대한 구성원들의 반응을 반영한다는 면에서 포괄적인 개념이라고 볼 수 있다.

조직몰입에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 이 직장에서 정년퇴직을 할 수 있다면 매우 행복 하는지 여부 둘째, 현재 근무하는 직장에서 강한 애착을 느끼는지 여부 셋째, 우리 조직의 문제가 나의 문제라고 생각하는지의 여부 넷째, 우리 조직이 근무하기 좋은 곳이라고 말할 수 있는지 여부 다섯째, 나의 가치관과 조직의 가치관이 유사하다고 생각하는지의 여부 여섯째, 현재 근무하는 직장에 가족애를 느끼는지 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

### (13) 유형성

유형성(Tangibles)은 시설의 외양과 위치, 설비, 각종 편의 및 휴게시설 등 물리적 시설의 안락함과 고객의 낙인에 영향을 미칠 수 있는 직원의 태도 등 외모를 의미한다.

유형성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 우리 기관 또는 근처에 주차하는 것에 대한 불편여부 둘째, 대기 중인 고객에게 부가서비스(TV 시청 등)제공여부 셋째, 전산시스템(컴퓨터, 통신장비) 고장으로 인해 행정서비스 지연 여부 넷째, 다른 기관 민원실에 비해 대기하는 고객들에게 안락한 공간제공 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.



## (14) 신뢰성

신뢰성(Reliability)은 약속 이행과 본원적인 욕구 충족의 정도로 약속된 서비스를 믿을 수 있게 정확히 수행하는 능력이다.

신뢰성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 직원들의 고객 질문에 대답할 수 있는 지식을 가지고 있는지 여부 둘째, 고객의 민원업무처리에 대한 오류정도 셋째, 고객이 요구한 행정서비스를 신속하고 정확하게 제공정도 넷째, 고객이 신청한 업무는 고객과 약속한 시간에 처리정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (15) 대응성

대응성(Responsiveness)은 고객의 욕구에 대한 처리과정의 신속한 대응정도로서 고객의 욕구를 충분히 반영하여 서비스를 제공하는 고객을 도울 의도를 의미한다.

대응성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 점심시간, 퇴근시간이 임박해도 고객의 업무처리에 집중정도 둘째, 고객의 문의에 즉시 응답하고 신속하게 대응정도 셋째, 고객의 긴급민원에 대해 공감하며, 가능한 융통성을 발휘정도 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (16) 보증성

보증성(Assurance)은 지식 및 정중함·안전감·친절성·통찰·업무처리 등에 있어서 능력 있는 사람이라는 이미지 전달 등 신뢰감을 의미한다.

보증성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 반가운 얼굴로 고객을 맞이하는지의 여부 둘째, 미소 띤 얼굴로 고객과 대화하는지의 여부 셋째, 상냥한 말투로 고객과 대화하는지의 여부 넷째, 업무에 필요한 전문지식을 갖추려는 노력정도

등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## (17) 동조성

동조성(Empathy)은 고객에 대한 배려, 관심, 보살핌의 정도로써 고객에게 제공하려는 개별적 관심과 보살핌이다.

동조성에 대한 구체적인 측정항목으로는 다음과 같다. 첫째, 고객 운영시간 외에도 원하는 시간에 이용할 수 있는지의 여부 둘째, 고객의 서비스 개선 및 불편사항의 수용정도 셋째, 고객의 문제나 불편사항에 대해 자신의 일처럼 관심을 가지고 해결해 주고 있는지의 여부 등에 대한 지각을 조사하였다. 응답자들에게 각각의 항목에 얼마나 동의 하는지를 1점의 ‘강한 부정’에서 7점의 ‘강한 긍정’의 척도에 표시를 하도록 하여 각 항목에 대한 응답치를 합계하여 평균을 구하였다.

## 2. 설문지의 구성

지금까지 변수의 조작적 정의에 따른 측정지표를 살펴보았다. 측정 설문지는 연구목적과 연구자를 명시한 표지에 설문을 무기명으로 실시하기 때문에 솔직하고 담백하며 가감 없는 응답을 촉구하는 표현을 첨부하였다. 설문지는 사회복지담당 공무원의 조직성과에 미치는 결정요인에 대한 지각의 정도를 중점적으로 묻는 변수들로 구성하였다. 즉 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 및 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 근무부서, 혼인여부,

월별 가계소득 등 설문 응답자의 인구통계학적 변수를 합하여 총 84개의 항목으로 구성하였다. 각 항목은 쉽게 이해할 수 있고, 애매하지 않으며, 즉시 응답할 수 있도록 설계하였다. 단일 항목 보다 다항목이 측정 대상의 지각에 대한 무작위 오차를 줄이고 측정의 신뢰도를 높일 수 있기 때문에 각 변수의 측정항목을 다항목으로 설계하였다(Tett & Meyer, 1993: 260).<sup>1)</sup> 특히 본 연구처럼 심리측정에 관한 구성개념을 자기보고 형식으로 측정할 경우 모든 조건이 동일하다면, 다항목 측정이 훨씬 우월하다는 점은 심리측정 분야에서는 일반적인 사실이다(Nunnally, 1978: 243).

이와 같은 측정지표를 부록의 설문지를 구성하여 7점 척도 및 명목 척도를 구성하였다. SPSS 통계 패키지를 활용하여 초기 데이터에 대한 기술통계량 분석, *t*-test와 분산분석을 통한 인구통계학적 변수와 본 연구의 변수 평균 간 분산의 동질성 검증, F검증, 요인분석과 신뢰도 분석을 통하여 최종항목을 선정하여 이에 대한 합산 평균값을 구하고, 상관관계분석을 실시하였다. 또한 선행요인들과 분배 공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 행정서비스 품질, 그리고 고객만족의 인과성에 대한 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모델(AMOS 5.0)을 사용하였다.

<표 3-1>은 본 연구의 변수에 대한 측정항목으로 구성된 설문지 구성을 나타낸 것이다. <표 3-1>과 같이 설문지 구성의 「I ~ XIII」까지는 가설변수의 조작적 정의에 따른 설문항목으로 7점 척도로 측정하였으며, 각 항목으로 측정한 결과의 산출평균 값으로 산정하였다. 1점은 질문에 대한 강한 부정의 수준이고, 7점은 질문에 대한 강한 긍정의 수준으로 응답치의 평균이 높을수록 여러 변수들에 대해 긍정적으로 지각하고 있다. 일반적 특성은 기술통계량을 산출하여 표본의 특성을 나타내고자 함이다.

---

1) 다른 조건이 동일할 경우, 다항목이 측정의 신뢰도를 높일 수 있다(Nunnally, 1978: 243-245). 한편 단일항목 측정이 중요한 결점을 가지고 있다고 하기보다는 연구의 속성상 받아들일 수 있을 정도로 적절하다면 사용이 가능하다는 주장이 있다(Wanous et al., 1997: 247-252). 유사한 측면에서 다항목 측정에서 우월한 점을 발견하지 못하였다는 연구를 예로 들면서 상황에 따라 단일 항목 측정이 더 우수하다는 주장도 있다(Gardner et al. 1998: 909-910).

**<표 3-1> 설문지의 구성**

변 수	측 정 항 목	척도
I.전문성	1. 업무수행에 필요한 지식과 기술정도	7점 척도
	2. 내가 수행하는 업무와 관련해서는 내가 다른 사람과의 우월성여부	
	3. 내가 하는 일에 대한 다양한 기술과 능력의 필요여부	
	4. 내가 수행하는 업무의 내용과 절차의 정도	
II.자율성	1. 내 일과 관련하여 필요한 절차를 선택할 권한정도	
	2. 업무 처리를 할 때 내 방식대로 하는 경우의 정도	
	3. 내가 수행하는 업무결과에 따라 내 업무의 내용이나 방법을 고치거나 개선의 여부	
III.책임성	1. 내가 수행하는 일이 잘되고 못되는 것에 대해 책임감의 여부	
	2. 어려운 임무가 주어져도 포기하지 않고 직무수행에 최선을 다하는지의 여부	
	3. 나의 일은 성과여부에 따라 많은 국민들이 영향을 받는지의 여부	
	4. 내 업무와 관련된 권한과 책임이 무엇인지 알고 있는지의 여부	
IV.성취성	1. 전보다 더 나은 업무성적을 거두기 위해 노력하는지의 여부	
	2. 동료들보다 좋은 성과를 내기위해 노력하는지의 여부	
	3. 내게 주어진 기본 임무외의 새로운 일을 찾아 하는지의 여부	
	4. 현재 내가 하고 있는 일이 매우 의미 있는 일인지의 여부	
V.객관성	1. 조직의 승진결정에 대한 남녀 간에 차별정도	
	2. 조직의 승진결정이 학연, 지연 등에 의해 영향을 받는지의 여부	
	3. 조직의 인사고과가 남녀 간에 차별을 두고 있는지의 여부	
	4. 조직의 인사고과가 학연, 지연 등에 의해 영향이 있는지의 여부	
VI.상호성	1. 상사의 의사결정시 부하직원들의 의견을 수렴하는지의 여부	
	2. 조직의 최고 경영자는 의사결정시 직원들의 의견을 수렴하는지 여부	
	3. 상관이 부하직원의 고충을 잘 들어 주는 정도	
	4. 상관이 부하직원들과 개별적으로 대화정도	
	5. 근무하는 직장에서 직원간의 업무협력의 정도	

변 수	측 정 항 목	척도
VII. 일관성	1. 조직의 승진결정 기준이나 원칙의 일관성 여부	7점 척도
	2. 조직의 승진 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지 여부	
	3. 조직의 임금결정 기준이나 원칙의 일관성 여부	
	4. 조직의 임금기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지의 여부	
	5. 조직의 인사고과 기준이나 원칙의 일관성 여부	
	6. 조직의 인사고과 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지 여부	
VIII. 타당성	1. 조직의 승진관리 기준의 합리적 여부	
	2. 조직의 승진관리 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부	
	3. 조직의 임금결정 기준의 합리적 여부	
	4. 조직의 임금결정 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부	
	5. 조직의 인사고과 항목이나 요소들의 합리적 여부	
	6. 조직의 인사고과 항목이나 요소들에 정확한 자료와 정보의 여부	
IX. 분배 공정성	1. 수행하는 책임만큼 공정한 보상(승진, 임금, 고과)정도.	
	2. 업무에 노력한 만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도	
	3. 쌓아온 경험만큼 공정한 보상(승진, 임금, 고과)정도	
	4. 달성한 업무성과 만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도	
	5. 맡은 업무에서 오는 스트레스나 긴장만큼 보상(승진, 임금, 고과)정도	
X. 절차 공정성	1. 조직의 과업목표 설정절차가 일관되고 공정하는지의 여부	
	2. 조직의 승진결정 절차가 일관되고 공정하는지의 여부	
	3. 조직의 직무성과 평가절차가 일관되고 공정하는지의 여부	
	4. 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 일정한 기준과 절차에 의해서 이루어지는지의 여부	
	5. 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 적절하지 않다고 생각하면 이의를 제기할 수 있는지의 여부	
	6. 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 대체로 관련자들의 의견을 수렴하여 이루어지는지의 여부	
XI. 직무 만족	1. 내가 하는 일의 즐거움의 정도	
	2. 내 업무의 열정정도	
	3. 직무에 대한 애정의 정도	
	4. 다른 종류의 일자리를 구하는 것을 고려해 본적이 있는지 여부	
	5. 내가 하고 있는 일에 싫증의 정도	
XII. 조직 몰입	1. 이 직장에서 정년퇴직을 할 수 있다면 매우 행복 하는지 여부	
	2. 현재 근무하는 직장에서 강한 애착을 느끼는지 여부	
	3. 우리 조직의 문제가 나의 문제라고 생각하는지의 여부	
	4. 우리 조직이 근무하기 좋은 곳이라고 말할 수 있는지 여부	
	5. 나의 가치관과 조직의 가치관이 유사하다고 생각하는지의 여부	
	6. 현재 근무하는 직장에 가족애를 느끼는지 여부	

변 수	측 정 항 목	척도
X III. 유형성	1. 우리 기관 또는 근처에 주차하기가 힘들고 불편한지 여부	7점 척도
	2. 대기 중인 고객을 지루하지 않게 부가서비스(TV시청 등)제공여부	
	3. 전산시스템(컴퓨터, 통신장비)고장으로 인해 행정서비스 지연여부	
	4. 다른 기관 민원실에 비해 대기하는 고객들에게 안락한 공간제공	
XIV. 신뢰성	1. 직원들의 고객 질문에 대답할 수 있는 지식을 가지고 있는지 여부	
	2. 고객의 민원업무처리에 대한 오류정도	
	3. 고객이 요구한 행정서비스를 신속, 정확하게 제공정도	
	4. 고객이 신청한 업무는 고객과 약속한 시간에 처리정도	
X V. 대응성	1. 점심시간, 퇴근시간이 임박해도 고객의 업무처리에 집중정도	
	2. 고객의 문의에 즉시 응답하고 신속하게 대응정도	
	3. 고객의 긴급민원에 대해 공감하며, 가능한 융통성을 발휘정도	
X VI. 보충성	1. 반가운 얼굴로 고객을 맞이하는지의 여부	
	2. 미소 띤 얼굴로 고객과 대화하는지의 여부	
	3. 상냥한 말투로 고객과 대화하는지의 여부	
	4. 업무에 필요한 전문지식을 갖추려는 노력정도	
X VII. 동조성	1. 고객 운영시간 외에도 원하는 시간에 이용할 수 있는지의 여부.	
	2. 고객의 서비스 개선 및 불편사항의 수용정도	
	3. 고객의 문제나 불편사항에 대해 자신의 일처럼 관심을 가지고 해결해 주고 있는지의 여부	
응답자 특성	① 성별    ② 연령 ③ 학력    ④ 직급 ⑤ 재직기간    ⑥ 근무부서 ⑦ 혼인여부                                        ⑧ 월별 가계소득	

## 제 4 장 실증 분석

### 제 1 절 표본의 특성

#### 1. 표본의 추출

본 연구에서 가설의 연구모형 검증을 위하여 SPSS 14.0을 이용하여 상관분석과 AMOS(Analysis of Moment Structure)을 통하여 연구모형 및 가설의 검증을 실시하였다.

구체적인 연구모형의 검증에 앞서 타당도를 확인하고 각각의 요인별로 분류하기 위해 확증적요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 구성 개념의 내용 타당성을 확립하기 위해 선행연구를 참고하여 조직성과와 관련한 84개의 문항을 개발한 뒤 이를 다차원적으로 수정하여 예비조사를 실시하였다. 각각의 예비조사<sup>2)</sup>는 100부의 설문지를 광주광역시의 5개 구에 각각 20부씩 배포하였으며 연구에 필요한 요인들을 탐색적요인분석(exploratory factor analysis)과 신뢰도 분석을 통하여 설문을 재구성한 다음 본 조사를 실시하였다.

본 조사는 예비조사를 통해 재구성된 설문대상은 광주광역시와 전라남도를 선정하였다. 광주광역시의 경우는 광주광역시청과 동구, 서구, 남구, 북구 광산구의 5개구를 선정하였다. 전라남도의 경우는 목포시, 나주시, 여수시, 순천시의 4개시와 곡성군, 담양군, 무안군, 영암군, 장성군, 화순군, 함평군의 7개 군을 선정하였다. 표본의 추출방법은 할당표본추출(quota sampling)과 편의표본 추출(judgement sampling)을 병행하였다. 본 조사는 2007년 2월 5일부터 3월 17일까지

---

2) 예비조사의 가장 중요한 목적은 설문문항의 의미를 사전에 검토함으로써 보다 정교한 문항을 구성하여 연구자가 필요로 하는 정확한 자료수집이 가능한지를 사전에 점검하기 위하여 설문대상 집단과 유사한 소집단을 대상으로 사전조사를 실시하는데 있다. 대개 25-75개의 표본을 가지고 실시하는 예비조사는 설문항목의 내용, 형식, 양식, 표현, 배치순서 등을 점검하여 수정할 수 있기 때문에 설문조사의 경우 정확한 자료 수집을 위해 필요하다(Converse & Presser, 1986 :pp.54-65). 또한 예비조사의 가치는 설문항목의 오류를 사전에 발견하는데 있으며, 전문적 판단이나 지적활동의 어떠한 것도 예비조사를 완벽하게 대체하기 어렵기 때문에 예비조사는 꼭 필요하다(McDaniel & Gates, 1995: 301).

실시하여 배포한 설문지 총 450부 중 회수된 설문지 총 422부를 통계분석에 이용하였다.

본 조사를 통한 설문결과로 분석문항들에 대한 신뢰도 분석은 <표 4-3>과 같이 Cronbach  $\alpha$  값의 산출로 신뢰도를 확인하였다. 다른 분석방법으로는 빈도분석을 통한 표본의 특성조사, 기술통계의 평균, 표준편차, 왜도의 측정을 통한 전체 표본의 변수들에 대한 지각수준 평가,  $t$ -test 및 분산분석, 상관분석을 통한 Pearson 상관계수의 산출로 변수 상호간의 상관관계 등을 분석하였다. 이상의 분석들은 연구모형 및 가설의 검증 과정에서 분석결과에 대한 신뢰성을 높이고, AMOS 5.0을 이용한 구조방정식모델 분석결과에 해석에 기초로 활용되었다.

## 2. 인구통계학적 특성

본 연구의 분석에서 도출된 표본의 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다. 설문 응답과 422명의 주요 특성을 살펴보면 다음과 같다.

성별에 있어서 전체 응답자의 422명 가운데 남성이 267명으로 약63.3%, 여성은 155명으로 약 36.7%를 차지하고 있어 남성이 많음을 나타내고 있다.

연령별에 있어서는 30세 이하 83명으로 19.7%, 31세에서 40세는 159명으로 37.7%, 41세에서 50세는 146명으로 34.6%, 51세 이상은 34명으로 8.1%를 나타냈다. 연령별 결과는 31세에서 50세가 상대적으로 많음을 나타내고 있다.

학력별에 있어서는 고졸이하가 29명으로 6.9%, 전문대졸이 65명으로 15.4%, 4년제 대학졸업이 312명으로 73.9%, 대학원 졸업이 16명으로 3.8%를 나타냈다. 학력별 결과는 4년제 대학졸업의 학력이 상대적으로 많음을 나타내고 있다.

직급별 특성은 8급 이하가 177명으로 41.9%를 나타내고, 7급은 314명으로 31.8%, 6급은 92명으로 21.8%, 5급 이상은 19명으로 4.5%를 차지하고 있다. 직급별 결과는 7급과 8급이 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

응답자들의 재직기간은 3년 이하가 100명으로 23.7%를 차지하고 있으며, 4~9년은 69명으로 16.4%, 10~19년은 159명으로 37.7%를 나타내고 있고, 20~29년은 72명으로 17.1%를 나타내고 있고, 30년 이상은 22명으로 5.2%순으로 나타났다. 재



직기간별 결과는 10년에서 19년이 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

응답자들의 근무부서별 분포를 보면 현업부서는 322명으로 76.3%, 정책기획부서는 100명으로 23.7%순으로 나타났다.

응답자들의 혼인여부별 분포를 보면 기혼은 321명으로 76.1%, 미혼은 101명으로 23.9%순으로 나타났다.

응답자들의 월별 가계소득은 150만원 이하가 57명으로 13.5%를 차지하고 있으며, 151-200만원은 86명으로 20.4%, 201-250만원은 76명으로 18%를 나타내고 있고, 251-300만원은 61명으로 14.5%를 나타내고 있고, 301-350만원은 61명으로 14.5%를 나타내고, 351만원 이상은 81명으로 19.2%순으로 나타났다.

**<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성**

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남 성	267	63.3
	여 성	155	36.7
	계	422	100
	결측값		
연 령	30세 이하	83	19.7
	31세-40세	159	37.7
	41세-50세	146	34.6
	51세 이상	34	8.0
	계	422	100
	결측값		
학 력	고졸이하	29	6.9
	전문대졸	65	15.4
	4년제 대학졸업	312	73.9
	대학원이상	16	3.8
	계	422	100
	결측값		

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
직 급	8급 이하	177	41.9
	7급	134	31.8
	6급	92	21.8
	5급이상	19	4.5
	계	422	100
	결측값		
재직기간	3년 이하	100	23.7
	4년 - 9년	69	16.4
	10년 - 19년	159	37.7
	20년 - 29년	72	17.1
	30년 이상	22	5.1
	계	422	100
	결측값		
근무부서	현업부서	322	76.3
	정책기획부서	100	23.7
	계	422	100
	결측값		
혼인여부	기 혼	321	76.1
	미 혼	101	23.9
	계	422	100
	결측값		
월별 가계소득	150만원 이하	57	13.5
	151-200만원	86	20.4
	201-250만원	76	18.0
	251-300만원	61	14.5
	301-350만원	61	14.5
	351만원 이상	81	19.1
	계	422	100
	결측값		

## 제 2 절 측정도구의 검증

측정도구의 신뢰도가 높다고 해서 타당도가 높아지는 것은 아니다. 그러나 타당도가 높아지면 신뢰도가 높아지게 된다. 따라서 본 연구에서는 측정항목의 타당도 분석을 먼저 수행하였다. 측정항목에 대한 타당성을 확증적 요인분석과정을 통하여 높였으며, 축소된 요인의 신뢰성을 신뢰도 분석으로 제고시켰다. 타당성과 신뢰성이 확인된 측정항목을 변수에 따라 합산 평균하여 구조방정식모델 분석의 기초자료로 삼았다.

### 1. 타당도 분석

본 연구에서는 타당도를 측정하기 위하여 설문조사의 결과로 요인분석을 실시하였다. 요인분석<sup>3)</sup>에는 탐색적 요인분석과 확증적요인분석이 있는데 예비조사의 결과로 탐색적 요인분석을 실시하여 일련의 연구의 변수들을 확인하였고 설문을 재구성한 후 다시 설문조사를 시행하여 확증적요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확증적요인분석은 사전에 관련된 문헌 고찰 등을 통해서 모집단의 성격을 파악하여 요인들을 추출해 내기는 하지만 분석의 초점은 추출해 낸 요인들이 과연 원래의 모집단을 대표하고 있는가에 쏠리는 것이다(채서일, 1995: 558).

본 연구의 타당도 측정을 위해 앞서 언급했듯이 확증적 요인분석을 사용하였는데 이를 위해 SPSS의 요인분석을 사용하였다. 요인추출의 요인수를 결정하는 방법으로 고유값(eigen value)을 기준으로 하였다. 고유값은 요인이 설명해 줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 것으로 고유값이 1이라는 것은 하나의 요인이 1개 이상의 분산을 설명해 준다는 것을 의미한다.<sup>4)</sup> 요인 적재값의 유의성 기준<sup>5)</sup>은 보통

3) 요인분석의 목적은 변수들을 가장 잘 대표할 수 있는 적은 수의 요인들을 산출하는데 있다. 확증적 요인분석은 데이터가 이미 설정한 분석모형과 일치하는지 여부를 검토함으로써 수렴(convergent) 타당성과 판별(discriminant)타당성을 확인할 수 있다. 즉, 요인분석 결과에 따라 하나의 요인 내에 묶여진 측정항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있고, 각 요인은 서로 상이한 개념이라고 판단할 수 있다(Fishbein & Ajzen, 1975: 109-111).

0.3이상이면 유의하지만 보수적으로는 0.4이상이어야 한다. 그리고 0.5이상일 경우에는 매우 유의한 것으로 본다.

요인분석은 문항들을 데이터 축소(Data Reduction)하여 17개의 요인을 확인하였다. 전체항목의 요인분석 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 1에 가까운 0.930이고 Bartlett의 검정결과 유의확률은 유의수준 0.05보다 작은 0.000으로 전체 적재값은 타당한 것으로 나타났다. 요인의 회전은 베리맥스 직교회전(Varimax Rotation)에 의한 요인 적재값을 산출하여 <표 4-2>와 같이 행렬로 표시하였다.

**<표 4-2> 측정항목의 요인 적재값 행렬**

요 인	요 인 값	고 유 값 (eigen value)	설 명 비 율
1. 전문성	V1	.754	9.051 13.172
	V2	.773	
	V3	.869	
	V4	.809	
2. 자율성	V5	.722	5.239 6.893
	V6	.728	
	V7	.703	
3. 책임성	V8	.610	3.968 5.536
	V9	.760	
	V10	.745	
	V11	.846	
4. 성취성	V12	.791	4.505 5.928
	V13	.608	
	V14	.787	
	V15	.710	

- 4) 일반적으로 아이젠 값을 1이상인 요인들을 의미 있는 것으로 설정하는데, 이는 각 요인이 적어도 변수 하나 정도의 분산을 설명할 수 있어야 한다는 논거에 기초하고 있다. 항목이 20개에서 50개 범위일 때 아이젠 값을 기준으로 선정한 경우 가장 신뢰할 만하다. 20개 이하인 경우 너무 적은 수의 요인이 추출되는 경향이 있으나 50개 이상인 경우일지라도 적절한 수의 요인이 추출된다(Hair, Jr et al., 1998: 103-104). 요인을 분산을 기준으로 추출할 경우 사회과학에서 총분산의 60%정도를 설명해 주는 요인까지 상정한다(채서일, 1995: 561).
- 5) 요인 적재값의 유의성 기준은 표본크기에 따라 다르게 나타나고 있다. 유의수준  $p < 0.05$ 에서 표본수가 50개일 때 적재값이 0.75이상, 100개일 때 0.55이상, 150개일 때 0.45이상, 200개일 때 0.40 이상, 250개일 때 0.35이상, 그리고 350개일 때 0.30이상이어야 한다. 일반적으로 최소한의 표본크기는 100개 이상은 되어야 하며 가장 낮은 적재값은 0.30 이상이 될 때 유의한 수준으로 고려할 수 있다(Hair, Jr et al., 1998: 111-112).

요 인		요 인 값	고 유 값 (eigen value)	설 명 비 율
5. 객관성	V16	.713	3.233	4.269
	V17	.867		
	V18	.831		
	V19	.705		
6. 상호성	V20	.768	3.307	4.351
	V21	.600		
	V22	.804		
	V23	.750		
7. 일관성	V24	.639	3.038	3.997
	V25	.725		
	V26	.831		
	V27	.799		
8. 타당성	V28	.822	3.038	3.997
	V29	.701		
	V30	.718		
	V31	.756		
9. 분배공정성	V32	.751	3.033	3.991
	V33	.606		
	V34	.769		
	V35	.745		
10. 절차공정성	V36	.849	2.692	3.542
	V37	.788		
	V38	.648		
	V39	.606		
11. 직무만족	V40	.761	2.334	3.071
	V41	.770		
	V42	.712		
	V43	.840		
	V44	.737		
	V45	.815		
	V46	.625		
	V47	.731		
	V48	.721		
	V49	.702		
	V50	.646		
	V51	.881		
	V52	.623		

요 인		요 인 값	고 유 값 (eigen value)	설 명 비 율
12. 조직몰입	V53	.613	2.193	2.886
	V54	.623		
	V55	.716		
	V56	.738		
	V57	.752		
	V58	.736		
13. 유형성	V59	.714	2.458	3.918
	V60	.597		
	V61	.766		
	V62	.664		
14. 신뢰성	V63	.748	2.153	2.518
	V64	.649		
	V65	.744		
	V66	.709		
15. 대응성	V67	.718	2.141	2.501
	V68	.705		
	V69	.767		
16. 보증성	V70	.641	2.367	3.142
	V71	.636		
	V72	.737		
	V73	.660		
17. 동조성	V74	.722	1.495	1.761
	V75	.779		
	V76	.806		

## 2. 신뢰도 분석

신뢰도(degree of confidence)란 동일한 대상(목적물)이나 현상에 대해 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 측정을 반복했을 때 동일한 측정값이 나오는 정도를 말하는 것으로, 측정항목의 정확성이나 정밀성을 나타낸다(남궁근, 1999: 326).

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 한 개념을 다항목으로 측정한 변수들로서 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동

조성의 변수들에 대한 신뢰도를 분석하였다. 이상의 항목에 대한 신뢰도 분석방법은 항목간의 평균적인 관계에 근거한 신뢰도 측정방법인 내적 일관성을 고려한 Cronbach  $\alpha$  계수에 의한 신뢰도 측정방법을 사용하였다.

Cronbach  $\alpha$  값은 상관계수로 해석될 수 있으며 그 범위는 0에서 1까지의 값을 갖는다.<sup>6)</sup> 바람직한 Cronbach  $\alpha$  계수 수준으로는 일반적으로  $\alpha=0.6$  이상이면 측정 문항의 신뢰도는 문제가 없는 것으로 본다(Nunnally & Bernstein, 1994: 251-255),

신뢰도 분석결과 <표 4-3>에서 나타난 바와 같이 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 대한 측정항목의 Cronbach  $\alpha$  계수가 모두 0.6이상으로 나타나 본 연구에서 변수측정을 위해 구성하는 항목들은 신뢰할 만 하다고 볼 수 있다.

본 연구에서 설정한 연구모형을 분석하기 위해 타당성과 신뢰성이 입증된 각 측정항목을 가지고 다음과 같은 절차를 수행하였다. 첫째, 구성개념을 측정하는 76개의 항목들을 SPSS를 이용한 요인분석결과, 요인적재값이 0.4이상인 76개 항목을 선정하여 모형을 단순화 하였으며, 신뢰성 분석에도 이를 확인하여 최종 선정하였다. 둘째, 이들 측정항목을 변수별로 평균값을 구하였다. 셋째, 각 변수의 평균을 가지고 가설검증을 위한 구조방정식모델 분석을 수행하였다.

---

6)  $\alpha$  계수의 기준은 연구의 목적에 따라 다르며, 탐색적 연구에서는 0.5-0.6 정도의 신뢰도 이면 충분하되, 기초연구에서는 0.7이상의 신뢰도가 일반적으로 인정되고 있다. 탐색연구는 문헌조사, 경험조사, 사례조사 등을 통하여 문제를 규명하는 성격을 갖고 있고, 기초연구에서는 순수한 학문 발전을 위한 연구로써 기본적으로 가설검정의 성격이 짙다(Nunnally, 1978: 246).

<표 4-3> 신뢰도 분석

변 수 명	항목수	Cronbach Alpha	항목제거시 Cronbach Alpha 계수						제거문항
			①	②	③	④	⑤	⑥	
1. 전문성	4	.849	.777	.774	.854	.811			없음
2. 자율성	3	.771	.694	.636	.743				없음
3. 책임성	4	.761	.680	.670	.719	.657			없음
4. 성취성	4	.870	.816	.815	.842	.861			없음
5. 객관성	4	.908	.896	.885	.868	.871			없음
6. 상호성	5	.883	.855	.875	.835	.842	.881		없음
7. 일관성	6	.900	.875	.872	.900	.899	.870	.866	없음
8. 타당성	6	.925	.914	.905	.923	.919	.904	.905	없음
9. 분배공정성	5	.956	.950	.939	.942	.941	.953		없음
10. 절차공정성	6	.947	.943	.931	.930	.934	.942	.940	없음
11. 직무만족	5	.811	.743	.753	.755	.806	.786		없음
12. 조직몰입	6	.897	.893	.870	.882	.874	.876	.879	없음
13. 유형성	4	.787	.705	.695	.786	.758			없음
14. 신뢰성	4	.906	.882	.885	.866	.881			없음
15. 대응성	3	.704	.626	.631	.667				없음
16. 보증성	4	.923	.882	.879	.884	.847			없음
17. 동조성	3	.841	.840	.763	.731				없음



### 제 3 절 기술통계량 및 특성별 차이분석

#### 1. 단일 변수의 분석

본 연구의 측정변수에 대한 측정항목의 기술통계량은 <표 4-4>에 제시되어 있다. 변수의 측정항목들은 왜도( $Sk$ )가 평균을 중심으로 양(+)<sup>1)</sup>의 값과 음(-)<sup>2)</sup>의 값을 가지기 때문에 관측값들이 양(+)<sup>1)</sup>의 값의 경우에는 왼쪽에 모여 있어서 오른쪽으로 늘어뜨린 꼬리표를 가지고 있고, 음(-)<sup>2)</sup>의 값의 경우에는 오른쪽에 모여 있어서 왼쪽으로 늘어뜨린 꼬리표를 가짐을 알 수 있다. 이와 같이 관측값들이 좌우로 늘어뜨린 모양을 가지고 있다. 또한 왜도를 통하여 관측값들이 정규분포를 이루고 있는가를 살펴보면, 왜도에 대하여 자료의 분포가 완전한 정규분포일 때는  $Sk = 0$ 이 되지만, 사회과학에서는 이러한 경우가 아주 드문 일이다. 실제 자료에서는 정규분포로 간주하여 분석기법을 활용하고 있는데, 정규분포로 간주되는  $Sk$ 의 정확한 값은 단정할 수 없고 대체로 '0'에 가까우면 정규분포로 다룰 수 있다고 한다. 그렇지만  $Sk > +1.0$  이거나  $Sk > -1.0$ 일 때는 정규분포로 보지 않는 것이라고 한다(김호정, 1998: 107~108). 이와 같은 전체에 의하여 <표 4-4>에서 나타난 합산평균의 분포 특성을 보면 항목들의 왜도가 평균을 중심으로 음(-)<sup>2)</sup>의 값을 가지기 때문에 관측값들이 주로 오른쪽에 모여 있어서 왼쪽으로 늘어뜨린 꼬리모양의 분포를 가진다.

**<표 4-4> 변수의 기술통계량 분석**

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	예 도
1. 전문성	* 업무수행에 필요한 지식과 기술정도	4.9882	1.3049	-.532
	* 내가 수행하는 업무와 관련해서는 내가 다른 사람과의 우월성여부	4.8365	1.2631	-.428
	* 내가 하는 일에 대한 다양한 기술과 능력의 필요 여부	4.7156	1.3346	-.294
	* 내가 수행하는 업무의 내용과 절차의 정도	5.2607	1.1339	-.692
	합 산 평 균	4.9502	1.0463	-.344
2. 자율성	* 내 일과 관련하여 필요한 절차를 선택할 권한정도	3.9336	1.9682	-.008
	* 업무 처리를 할 때 내 방식대로 하는 경우의 정도	3.9052	1.3923	-.006
	* 내가 수행하는 업무결과에 따라 내 업무의 내용이나 방법을 고치거나 개선의 여부	4.4313	1.4568	-.403
합 산 평 균	1.0900	1.1646	-.118	
3. 책임성	* 내가 수행하는 일이 잘되고 못되는 것에 대해 개인적인 책임감의 여부	5.6967	.9786	-.424
	* 어려운 임무가 주어져도 포기하지 않고 직무수행에 최선을 다하는 지의 여부	5.6493	.9917	-1.292
	* 나의 일은 성과여부에 따라 많은 국민들이 영향을 받는지의 여부	4.7038	1.3887	-.400
	* 내 업무와 관련된 권한과 책임이 무엇인지 알고 있는지의 여부	5.5213	1.0330	-.733
	합 산 평 균	5.3928	.8476	-.647
4. 성취성	* 전보다 더 나은 업무성과를 거두기 위해 노력하는지의 여부	5.4550	1.0905	-.801
	* 동료들보다 좋은 성과를 내기위해 노력하는지의 여부	5.5464	1.0770	-.595
	* 내게 주어진 기본 임무외의 새로운 일을 찾아 하는지의 여부	4.9810	1.1239	-.326
	* 현재 내가 하고 있는 일이 매우 의미 있는 일인지의 여부			
	합 산 평 균	5.2370	.9555	-.494

번 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도
5. 객관성	* 조직의 승진결정에 대한 남녀 간에 차별정도	3.9123	1.5745	-.188
	* 조직의 승진결정이 학연, 지연 등에 의해 영향 여부	4.4858	1.5096	-.308
	* 조직의 인사고과가 남녀 간에 차별의 여부	3.9431	1.5631	-.059
	* 조직의 인사고과가 학연, 지연 등에 의해 영향 여부	4.4005	1.5847	-.317
	합 산 평 균	4.1854	1.3787	-.186
6. 상호성	* 나의 상사는 의사결정시 부하 직원들의 의견을 수렴하는지의 여부	4.9621	1.3288	-.754
	* 우리 조직의 최고 경영자는 의사결정시 직원들의 의견을 수렴하는지 여부	4.4384	1.4358	-.306
	* 상관이 부하 직원의 고충을 잘 들어 주는 정도	5.0118	1.2773	-.764
	* 상관이 부하 직원들과 개별적으로 대화 정도	4.7085	1.3948	-.588
	* 근무하는 직장에서 직원간의 업무협력의 정도	5.0711	1.1896	-.469
	합 산 평 균	4.8384	1.0968	-.590
7. 일관성	* 조직의 승진결정 기준이나 원칙의 일관성 여부	3.9976	1.3515	-.083
	* 조직의 승진 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용 여부	3.9834	1.3946	-.007
	* 조직의 임금결정 기준이나 원칙의 일관성 여부	4.7014	1.3008	-.265
	* 조직의 임금기준이나 원칙이 일관성 있게 적용 여부	4.8223	1.2761	-.366
	* 조직의 인사고과의 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되었는지 여부	4.2488	1.3103	-.188
	* 조직의 인사고과 기준이나 원칙이 일관성 있게 적용되는지 여부	4.0924	1.3831	-.015
	합 산 평 균	4.3077	1.0906	-.015
8. 타당성	* 조직의 승진관리 기준의 합리적 여부	3.9455	1.2910	-.015
	* 조직의 승진관리 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부	4.0521	1.2772	-.009
	* 조직의 임금결정 기준의 합리적 여부	4.3863	1.2913	-.136
	* 조직의 임금결정 기준에 맞는 정확한 자료와 정보의 여부	4.4171	1.3046	-.195
	* 조직의 인사고과 항목이나 요소들의 합리적 여부	4.0758	1.2306	-.045
	* 조직의 인사고과 항목이나 요소들에 정확한 자료와 정보의 여부	4.0972	1.2867	-.020
	합 산 평 균	4.1623	1.0927	-.041

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도
9.분 배 공정성	* 내가 수행하는 책임만큼 공정한 보상의 정도	3.9336	1.2784	-.060
	* 내가 업무에 노력한 만큼 보상을 받고 있는지 여부	3.9265	1.2734	-.027
	* 내가 쌓아온 경험만큼 공정한 보상을 받고 있는지 여부	3.9005	1.2404	-.047
	* 내가 달성한 업무성과 만큼 보상을 받고 있는지 여부	3.8507	1.2209	-.098
	* 내가 맡은 업무에서 오는 스트레스나 긴장만큼 보상을 받고 있는지 여부	3.7844	1.3126	-.093
	합 산 평 균	3.8791	1.1663	-.023
10.절 차 공정성	* 우리 조직의 과업목표의 설정절차의 일관성과 공정성여부	4.0972	1.1686	-.214
	* 우리 조직의 승진결정 절차의 일관성과 공정성 여부	3.9739	1.2640	-.134
	* 우리 조직의 직무성과 평가절차의 일관성과 공정성 여부	4.0355	1.2544	-.071
	* 우리 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 적절치 않을 때 의의 제기 여부	4.0972	1.2681	-.022
	* 우리조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 적절치 않을 때 의의제기 여부	3.9692	1.2545	-.007
	* 우리 조직의 인사관리와 관련된 의사결정이 관련자들의 의견 수렴 여부	4.0424	1.3179	-.046
합 산 평 균	4.0539	1.1157	-.136	
11.직무 만족	* 내가 하는 일의 즐거움의 정도	4.6659	1.2367	-.252
	* 내 업무의 열정정도	4.9645	1.1330	-.373
	* 직무에 대한 애정의 정도	5.0711	1.1112	-.475
	* 다른 종류의 일자리를 구하는 것을 고려해 본적이 있는지 여부	4.4692	1.6735	-.351
	* 내가 하고 있는 일에 싫증의 정도	4.2725	1.4520	-.188
	합 산 평 균	4.6886	1.0096	-.082

번 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도
12.조직 몰입	* 나는 이 직장에서 정년퇴직에 따른 매우 여부	5.2536	1.2985	-.636
	* 현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 애착을 느끼는 정도	5.0142	1.2501	-.357
	* 우리 조직의 문제가 나의 문제라고 생각하는지의 여부	4.7867	1.3265	-.493
	* 우리 조직이 근무하기 좋은 곳이라고 말할 수 있는지 여부	4.8436	1.2287	-.463
	* 나의 가치관과 조직의 가치관이 유사하다고 생각하는지의 여부	4.4100	1.3594	-.202
	* 현재 근무하는 직장에 가족애를 느끼는지 여부	4.7891	1.2859	-.369
	합 산 평 균	4.8495	1.0501	-.143
13.유형성	* 우리 기관 또는 근처에 주차하기가 힘들고 불편한지 여부	4.1848	1.7048	-.181
	* 대기 중인 고객을 지루하지 않게 부가서비스 (TV시청 등) 제공 여부	4.4028	1.3986	-.221
	* 전산시스템(컴퓨터, 통신장비)고장으로 인해 행정서비스 지연 여부	3.7820	1.3853	-.035
	* 다른 기관 민원실에 비해 대기하는 고객들에게 안락한 공간제공	4.9882	1.2242	-.516
	합 산 평 균	4.3395	1.8540	-.001
14.신뢰성	* 직원들의 고객 질문에 정확히 대답할 수 있는 지식의 여부	5.0995	1.0874	-.633
	* 고객의 민원업무 처리에 대한 오류 정도	4.9929	1.0666	-.399
	* 고객이 요구한 행정서비스를 신속, 정확하게 제공 여부	5.2488	1.0325	-.591
	* 고객이 신청한 업무는 고객과 약속한 시간에 처리여부	5.3436	1.0260	-.594
	합 산 평 균	5.1712	1.3292	-.493

변 수	측 정 항 목	평 균	표준 편차	왜 도
15.대응성	* 점심시간, 퇴근시간이 임박해도 고객의 업무처리에 집중 정도	5.4289	1.0603	-.852
	* 고객의 문의에 즉시 응답하고 신속하게 대응 정도	5.5403	.9485	-.829
	* 고객의 긴급민원에 대해 공감하며, 가능한 융통성을 발휘 정도	5.5664	3.9076	-.698
	합 산 평 균	5.5118	1.3292	-.560
16.보증성	* 반가운 얼굴로 고객을 맞이하는지의 여부	5.3033	1.0779	-.387
	* 미소 띤 얼굴로 고객과 대화하는지의 여부	5.2678	1.0438	-.150
	* 상냥한 말투로 고객과 대화하는지의 여부	5.3223	1.0477	-.313
	* 업무에 필요한 전문지식을 갖추려는 노력 정도	5.6659	.9423	-.486
합 산 평 균	5.3898	.9277	-.124	
17.동조성	* 고객 운영시간 외에도 원하는 시간에 이용할 수 있는지의 여부.	4.8504	1.2184	-.298
	* 고객의 서비스 개선 및 불편사항의 수용 정도	5.2773	.9705	-.250
	* 고객의 문제나 불편사항에 대해 자신의 일처럼 관심을 가지고 해결해 주고 있는지의 여부	5.2346	.9985	-.124
	합 산 평 균	5.1196	.9305	-.006

## 2. 특성별 차이분석

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변수에 대하여 성별, 연령, 학력, 직급, 재직 기간, 근무부서, 혼인여부, 월별 가계소득별로 어떠한 차이를 보이는지  $t$ -test와 분산분석(ANOVA)을 이용하여 살펴보았다.

분산분석<sup>7)</sup>은 독립변수의 차이가 종속변수의 평균에 미치는 영향을 분석하려는

7)  $t$ -test와 분산분석은 등간·비율척도로 측정된 종속변수와 명목·서열척도로 측정된 독립변수간의 관계를 분석하는 기법으로 독립변수의 명목·서열척도가 2개일 때는  $t$ -test 또는  $Z$ -test를 3개 이상일 때는 분산분

것으로써 독립변수의 각 집단이 세 개 이상이며, 종속변수가 등간척도 이상으로 되어 있을 경우에 독립변수에 대한 종속변수의 평균차이가 유의미한지를 비교할 때 사용하는 분석기법이다. 분산분석은 독립변수와 종속변수가 각각 하나씩 일 때 사용하는 일원배치분산분석과 독립변수가 두 개인 이원분산분석, 그리고 여러 개인 다원분산분석으로 구분할 수 있다.  $t$  값 또는  $F$  값이 충분히 큰 경우 그 차이는 표본변동 때문이 아니라 실제의 차이를 대표한다고 말할 수 있다. 이 값이 클수록 집단 간의 평균차이가 두드러진다.  $F$  검증은 세 집단 이상의 집단 내 분산에 대한 집단 간의 분산의 비율인  $F$  값이 임계치 이상으로 크거나  $F$  값의  $p$  값이 유의수준보다 작을 경우에 집단들 간에 평균차이가 있다고 해석할 수 있다. 유의수준이 0.05보다 적으면 5%의 유의수준에서 집단간의 평균이 같다고 볼 수 없기 때문에, 귀무가설을 기각하고 대안가설을 채택한다.

본 연구에서는 성별, 근무부서, 혼인여부를 비교할 때는  $t$ -test를 사용하였으며, 연령, 학력, 직급, 재직기간, 월별 가계소득의 차이를 비교할 때는 분산분석을 사용하였다.

## 가. 성별 차이분석

성별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보충성, 동조성의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여  $t$ -test를 실시하였다.

<표 4-5>는 성별차이분석에 대한  $t$ -test 결과를 나타낸 것으로서 전문성, 자율성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성 등의 변수에 있어서 성별 간 유의한 차이가 확인 되었다.

---

석을 하게된다.  $Z$ -test는 case가 30개 이상일 때 실시하지만 모집단의 분산을 알 수 있어야 하는 한편  $t$ -test는 표본의 크기에 상관없이  $t$ -test로 대체한다. 일반적으로 표본이 30개 이상이 되면 중심극한정리에 따라 정규분포를 가정할 수 있기 때문에  $t$ -test와  $Z$ -test의 분석결과는 동일하다(채서일, 1995: 438).

전문성에 대한 기술통계량에서 남성의 경우는 5.0487 이고, 여성의 경우는 4.7806이며,  $t$  값이 2.650이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 0.008으로  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 성별에 따른 전문성은 차이가 있음을 알 수 있다.

자율성(0.001), 성취성(0.011), 객관성(0.000), 상호성(0.007), 일관성(0.000), 타당성(0.000), 분배공정성(0.003), 절차공정성(0.000), 직무만족(0.038), 조직몰입(0.003), 동조성(0.001) 등에서 유의확률  $P$  값이 0.05보다 적게 나타남으로써 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다.

전문성, 자율성, 성취성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성간에 성별에 따른 변수는 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 남성들이 객관성을 제외한 다른 변수에서는 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

**<표 4-5> 성별  $t$ -test**

구 분	남	여	$t$	$P$
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
1. 전문성	5.0487 (1.0897)	4.7806 (.9467)	2.650	.008**
2. 자율성	4.2297 (1.1218)	3.8495 (1.2007)	3.270	.001**
3. 책임성	5.4345 (.8722)	5.3210 (.80115)	1.327	.185
4. 성취성	5.3268 (.9637)	5.0823 (.6241)	2.551	.011*
5. 객관성	3.7781 (1.3145)	4.8871 (1.1952)	-8.633	.000**
6. 상호성	4.9483 (1.0709)	4.6490 (1.1185)	2.722	.007**
7. 일관성	4.4675 (1.0858)	4.0323 (1.0463)	4.023	.000**
8. 타당성	4.3027 (1.1344)	3.9204 (.9739)	3.511	.000**



구 분	남	여	<i>t</i>	<i>P</i>
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
9. 분배공정성	4.0090 (1.1727)	3.6555 (1.1241)	3.031	.003**
10. 절차공정성	4.1885 (1.1216)	3.7731 (1.0585)	3.743	.000**
11. 직무만족	4.7663 (.98174)	4.5548 (1.0456)	2.082	.038*
12. 조직몰입	4.9632 (1.0333)	4.6538 (1.0531)	2.944	.003**
13. 유형성	4.3174 (.8496)	4.3774 (.8629)	-.695	.487
14. 신뢰성	5.1938 (.9286)	5.1323 (.9346)	.655	.513
15. 대응성	5.444 (.9014)	5.6280 (1.8453)	-1.369	.712
16. 보증성	5.4270 (.9196)	5.3258 (.94120)	1.080	.281
17. 동조성	5.2293 (.8923)	4.9312 (.9667)	3.206	.001**
* : p<0.05      ** : p<0.01				

## 나. 근무부서 차이분석

근무부서에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 *t*-test를 실시하였다.

<표 4-6>은 근무부서 차이분석에 대한 *t*-test 결과를 나타낸 것으로서 전문성, 자율성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성 등의 변수에 있어서 근무부서 간 유의한 차이가 확인 되었다.

전문성에 대한 기술통계량에서 현업부서의 경우는 4.8944이고, 정책기획부서의 경우는 5.1300이며,  $t$  값이 -1.973이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 0.049로  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 근무부서에 따른 전문성은 차이가 있음을 알 수 있다.

자율성(0.020), 객관성(0.002), 일관성(0.000), 타당성(0.000), 분배공정성(0.038), 절차공정성(0.048), 직무만족(0.035), 보증성(0.004), 동조성(0.004)의 변수도 유의확률  $p$  값이 0.05보다 적게 나타남으로서 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 이들 변수 간에 차이가 있음을 알 수 있다.

전문성, 자율성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성간에 근무부서에 따른 변수는 모두 정책기획부서가 현업부서보다 산술평균이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 객관성을 제외한 나머지 변수들이 정책기획부서에 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

**<표 4-6> 근무부서  $t$ -test**

구 분	현업부서	정책기획부서	$t$	$P$
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
1. 전문성	4.8944 (1.0705)	5.1300 (.9471)	-1.973	.049*
2. 자율성	4.0166 (1.1946)	4.3267 (1.0325)	-2.338	.020*
3. 책임성	5.3533 (.8869)	5.5200 (.6951)	-1.955	.052
4. 성취성	5.1988 (.9580)	5.3600 (.9416)	-1.476	.141
5. 객관성	4.3028 (1.3518)	3.8075 (1.4033)	3.172	.002**
6. 상호성	4.7913 (1.1019)	4.9900 (1.0717)	-1.585	.114
7. 일관성	4.1993 (1.0805)	4.6567 (1.0543)	-3.719	.000**

구 분	현업부서	정책기획부서	<i>t</i>	<i>P</i>
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
8. 타당성	4.0590 (1.0839)	4.4950 (1.0592)	-3.532	.000**
9. 분배공정성	3.8137 (1.1453)	4.0900 (1.2135)	-2.078	.038*
10. 절차공정성	3.9762 (1.1150)	4.2283 (1.1016)	-1.981	.048*
11. 직무만족	4.6311 (1.0053)	4.8740 (1.0061)	-2.111	.035*
12. 조직몰입	4.7971 (1.0527)	5.0183 (1.0287)	-1.846	.066
13. 유형성	4.3502 (.8653)	4.3050 (.9182)	.461	.645
14. 신뢰성	5.1374 (.9545)	5.2800 (.8425)	-1.340	.181
15. 대응성	5.4938 (1.4633)	5.5700 (.7525)	-.500	.617
16. 보증성	5.3230 (.9534)	5.6050 (.8073)	-2.675	.004**
17. 동조성	5.0467 (.9447)	5.3533 (.8459)	-2.903	.004**
* : p<0.05      ** : p<0.01				

#### 다. 혼인여부 차이분석

혼인여부에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수들 간에 유의한 차이가 있는지의 여부를 알아보기 위하여 *t*-test를 실시하였다.

<표 4-7>은 혼인여부 차이분석에 대한 *t*-test 결과를 나타낸 것으로서 전문성,

자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에 있어서 혼인여부 간 유의한 차이가 확인 되었다.

전문성에 대한 기술통계량에서 기혼의 경우는 5.1231이고, 미혼의 경우는 4.4010 이며,  $t$  값이 6.322이고 이에 대한 유의확률  $p$  값이 0.000으로  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 두 변수 간에 평균차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 혼인여부에 따른 전문성은 차이가 있음을 알 수 있다.

자율성(0.002), 책임성(0.001), 성취성(0.000), 타당성(0.015), 직무만족(0.000), 유형성(0.000), 신뢰성(0.000), 대응성(0.013), 보증성(0.000), 동조성(0.000) 등의 변수들도 유의확률  $p$  값이 0.05보다 적으므로 혼인여부에 따른 평균의 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다.

전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성간에 혼인여부에 따른 변수는 모두 기혼이 미혼보다 산술평균이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 기혼이 미혼보다 변수 간에 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

**<표 4-7> 혼인여부  $t$ -test**

구 분	기혼	미혼	$t$	$P$
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
1. 전문성	5.1231 (1.0081)	4.4010 (.9779)	6.322	.000**
2. 자율성	4.1890 (1.1742)	3.7756 (1.0802)	3.144	.002**
3. 책임성	5.4720 (.8553)	5.1411 (.7741)	3.466	.001**
4. 성취성	5.3684 (.9418)	4.8193 (.8797)	5.189	.000**
5. 객관성	4.1301 (1.4088)	4.3614 (1.2690)	-1.473	.142
6. 상호성	4.8349 (1.1206)	4.8495 (1.0231)	-.117	.907

구 분	기혼	미혼	<i>t</i>	<i>P</i>
	Mean (Std.)	Mean (Std.)		
7. 일관성	4.3505 (1.1322)	4.1716 (.9385)	1.439	.151
8. 타당성	4.2264 (1.1426)	3.9587 (.8914)	2.450	.015*
9. 분배공정성	3.8592 (1.1980)	3.9426 (1.0622)	-.626	.532
10. 절차공정성	4.0800 (1.1709)	3.8760 (.9094)	1.648	.101
11. 직무만족	4.8405 (.9731)	4.2059 (.9754)	3.995	.000**
12. 조직몰입	4.9621 (1.0514)	4.4917 (1.0006)	1.881	.061
13. 유형성	4.3832 (.8464)	4.2005 (.8674)	4.357	.000**
14. 신뢰성	5.2798 (.8969)	4.8267 (.9544)	4.357	.000**
15. 대응성	5.6023 (1.4346)	5.2244 (.8616)	2.507	.013*
16. 보증성	5.4875 (39026)	5.0792 (.9426)	3.923	.000**
17. 동조성	5.2542 (.9135)	4.6931 (.8559)	5.462	.000**
* : p<0.05      ** : p<0.01				

## 라. 연령별 차이분석

연령별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원 배치 분산분석을 실시하였다. <표 4-8>은 연령별 차이분석에 대한 결과를 나타낸

것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다.

연령에 의한 전문성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과  $F$  값이 20.138이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 연령별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 연령에 따라 전문성의 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 전문성의 지각에 있어서 51세 이상의 사회복지담당공무원이 가장 높고, 30세 이하와 41-50세의 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다.

자율성은  $F$  값이 7.764이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 책임성은  $F$  값이 9.389이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 성취성은  $F$  값이 15.117이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 객관성은  $F$  값이 4.998이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.002$ , 일관성은  $F$  값이 3.398이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.018$ , 타당성은  $F$  값이 4.808이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.003$ , 직무만족은  $F$  값이 11.877이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 조직몰입은  $F$  값이 8.371이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 유형성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과를 살펴보면,  $F$  값이 4.754이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.003$ , 신뢰성은  $F$  값이 3.478이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.016$ 으로 나타났다.

그 외에도 대응성(0.005), 보증성(0.000), 동조성(0.000)의 변수 간에도 유의확률이 0.05보다 적게 나타났으며 이들 변수 간에도 연령에 따른 지각의 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 객관성을 제외한 모든 변수들에 있어서 연령이 높을수록 사회복지담당 공무원들의 지각에 정도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-8> 연령별 차이에 의한 분산분석

구	분	평 균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
1. 전문성	30세이하	4.3223	.90605	.09945	20.138	.000**
	31-40세	4.8664	1.05534	.08369		
	41-50세	4.3223	.90605	.09945		
	51세이상	5.1985	1.00713	.17272		
	합 계	4.9502	1.04638	.05094		
2. 자율성	30세이하	3.6305	1.09447	.12013	7.764	.000**
	31-40세	4.0776	1.18547	.09401		
	41-50세	4.2443	1.10401	.09137		
	51세이상	4.6078	1.09447	.19776		
	합 계	3.6305	1.16462	.05669		
3. 책임성	30세이하	5.0331	.79228	.08696	9.389	.000**
	31-40세	5.0331	.90955	.07213		
	41-50세	5.0331	.76146	.06302		
	51세이상	5.6618	.72007	.12349		
	합 계	5.3928	.84760	.04126		
4. 성취성	30세이하	4.7108	.87607	.09616	15.117	.000**
	31-40세	5.1965	.98981	.07850		
	41-50세	5.5394	.84419	.06987		
	51세이상	5.4118	.88310	.15145		
	합 계	5.2370	.95558	.04652		
5. 객관성	30세이하	4.4066	1.10962	.12180	4.990	.002**
	31-40세	4.3836	1.47307	.11682		
	41-50세	3.9760	1.36373	.11286		
	51세이상	3.6176	1.33886	.22961		
	합 계	4.1854	1.37875	.06712		

구	분	평	균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
6. 상호성	30세이하	4.6602	1.03062	.11313	1.802	.146	
	31-40세	4.7811	1.14224	.09059			
	41-50세	4.9575	1.05051	.08694			
	51세이상	5.0294	1.19101	.20426			
	합 계	4.8384	1.09689	.05340			
7. 일관성	30세이하	4.1566	1.02190	.11217	3.398	.018*	
	31-40세	4.2275	1.11448	.08838			
	41-50세	4.1566	1.11434	.09222			
	51세이상	4.8088	.90373	.15499			
	합 계	4.3077	1.09067	.05309			
8. 타당성	30세이하	4.0181	.97739	.10728	4.808	.003**	
	31-40세	4.0346	1.06786	.08469			
	41-50세	4.2489	1.15772	.09581			
	51세이상	4.7402	1.00184	.17181			
	합 계	4.1623	1.09278	.05320			
9. 분배공정성	30세이하	4.0120	1.08486	.11908	1.172	.320	
	31-40세	3.7723	1.25999	.09992			
	41-50세	3.8712	1.07658	.08910			
	51세이상	4.0882	1.26126	.21630			
	합 계	3.8791	1.16631	.05678			
10. 절차공정성	30세이하	3.9679	1.00049	.10982	1.640	.180	
	31-40세	3.9507	1.12110	.08891			
	41-50세	4.0856	1.18244	.09786			
	51세이상	4.3873	1.02389	.17560			
	합 계	4.0359	1.11574	.05431			
11. 직무만족	30세이하	4.1301	.94556	.10379	11.877	.000**	
	31-40세	4.7673	.98234	.07790			
	41-50세	4.8521	.98234	.08130			
	51세이상	4.9824	.94883	.16272			
	합 계	4.6886	1.00960	.04915			



구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
12. 조직몰입	30세이하	4.4538	.97472	.10699	8.371	.000**
	31-40세	4.7872	1.03980	.08246		
	41-50세	5.0297	1.02286	.08465		
	51세이상	5.3333	1.06600	.18282		
	합 계	4.8495	1.05011	.05112		
13. 유형성	30세이하	4.4247	.81594	.08956	4.754	.003**
	31-40세	4.2547	.88744	.07038		
	41-50세	4.2723	.80082	.06628		
	51세이상	4.8162	.86888	.14901		
	합 계	4.3395	.93025	.04157		
14. 신뢰성	30세이하	4.9398	.96950	.10642	3.470	.016*
	31-40세	5.1226	.89207	.07075		
	41-50세	5.3219	.90256	.07470		
	51세이상	5.3162	1.02305	.17545		
	합 계	5.1712	.93025	.04528		
15. 대응성	30세이하	5.1205	.91299	.10021	4.316	.005**
	31-40세	5.4675	.84786	.06724		
	41-50세	5.7603	1.87164	.15490		
	51세이상	5.6078	.97949	.16798		
	합 계	5.5118	1.32927	.06471		
16. 보증성	30세이하	4.9819	.97981	.10755	8.708	.000**
	31-40세	5.3726	.87731	.06958		
	41-50세	5.5873	.89133	.07377		
	51세이상	5.6176	.87956	.15084		
	합 계	5.3898	.92777	.04516		
17. 동조성	30세이하	4.7269	.90937	.09982	10.164	.000**
	31-40세	5.0587	.88870	.07048		
	41-50세	5.3126	.89600	.07441		
	51세이상	5.5392	.96405	.16533		
	합 계	5.1196	.93050	.04535		
* : P < 0.05      ** : P < 0.01						

## 마. 학력별 차이분석

학력별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원 배치 분산분석을 실시하였다. <표 4-9>는 학력별 차이분석에 대한 결과를 나타낸 것으로서 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등이다.

학력에 의한 객관성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과를 살펴보면,  $F$  값이 1.779이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.03$ 으로서  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 학력별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 학력에 따라 객관성의 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 객관성의 지각에 있어서 대학원졸이상 근무한 사회복지담당공무원이 가장 높고, 고졸이하의 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다.

상호성은  $F$  값이 1.941이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.001$ , 일관성은  $F$  값이 2.774이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.041$ , 타당성은  $F$  값이 2.830이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.038$ , 조직몰입은  $F$  값이 3.566이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.014$ , 객관성은 학력이 높을수록 지각의 정도가 큰 것으로 나타났고, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등 변수에서는 고졸이하의 학력에서 변수에 대한 지각정도가 크게 나타났다.

<표 4-9> 학력별 차이에 의한 분산분석

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
1. 전문성	고졸이하	4.9655	1.10745	.20565	.073	.974
	전문대졸	4.9000	.97508	.12094		
	4년제대졸	4.9615	1.06827	.06048		
	대학원이상	4.9063	.84101	.21025		
	합 계	4.9502	1.04638	.05094		
2. 자율성	고졸이하	4.4943	1.31119	.24348	1.284	.280
	전문대졸	4.0513	1.21939	.15125		
	4년제대졸	4.0577	1.14236	.06467		
	대학원이상	4.1458	1.05387	.26347		
	합 계	4.0900	1.16462	.05669		
3. 책임성	고졸이하	5.5000	.64434	.11965	.500	.682
	전문대졸	5.2885	1.01669	.12610		
	4년제대졸	5.4038	.81902	.04637		
	대학원이상	5.4063	.99948	.24987		
	합 계	5.3928	.84760	.04126		
4. 성취성	고졸이하	5.4828	.76745	.14251	.994	.396
	전문대졸	5.1154	1.05241	.13054		
	4년제대졸	5.2404	.94157	.05331		
	대학원이상	5.2188	1.11383	.27846		
	합 계	5.2370	.95558	.04652		
5. 객관성	고졸이하	3.7414	1.19613	.22212	1.779	.030*
	전문대졸	4.0154	1.32278	.16407		
	4년제대졸	4.2476	1.41272	.07998		
	대학원이상	4.4688	1.07964	.26991		
	합 계	4.1854	1.37875	.06712		

구	분	평	균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
6. 상호성	고졸이하	5.0759	.97748	.18151	1.941	.001**	
	전문대졸	4.8400	1.04833	.13003			
	4년제졸	4.8455	1.10926	.06280			
	대학원이상	4.2625	1.14942	.28736			
	합 계	4.8384	1.09689	.05340			
7. 일관성	고졸이하	4.7299	.95266	.17691	2.774	.041*	
	전문대졸	4.4205	1.01255	.12559			
	4년제대졸	4.2682	1.10191	.06238			
	대학원이상	3.8542	1.22153	.30538			
	합 계	4.3077	1.09067	.05309			
8. 타당성	고졸이하	4.6149	1.05888	.19663	2.830	.038*	
	전문대졸	4.3077	.93599	.11609			
	4년제대졸	4.1068	1.09612	.06206			
	대학원이상	3.8333	1.45169	.36292			
	합 계	4.1623	1.09278	.05320			
9. 분배공정성	고졸이하	4.1310	1.45727	.27061	1.286	.279	
	전문대졸	4.0554	1.07268	.13305			
	4년제대졸	3.8288	1.14204	.06466			
	대학원이상	3.6875	1.38365	.34591			
	합 계	3.8791	1.16631	.05678			
10. 절차공정성	고졸이하	4.2759	1.24026	.23031	1.058	.367	
	전문대졸	4.1154	.96552	.11976			
	4년제대졸	4.0139	1.11998	.06341			
	대학원이상	3.7083	1.34921	.33730			
	합 계	4.0359	1.11574	.05431			
11. 직무만족	고졸이하	5.1034	.95562	.17745	2.036	.108	
	전문대졸	4.7415	.91085	.11298			
	4년제대졸	4.6481	1.02452	.05800			
	대학원이상	4.5125	1.09049	.27262			
	합 계	4.6886	1.00960	.04915			

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
12. 조직몰입	고졸이하	5.3218	.74126	.13765	3.566	.014*
	전문대졸	5.0231	1.01631	.12606		
	4년제대졸	4.7874	1.04943	.05941		
	대학원이상	4.5000	1.38243	.34561		
	합 계	4.8495	1.05011	.05112		
13. 유형성	고졸이하	4.4828	.87610	.16269	.563	.640
	전문대졸	4.3077	.85669	.10626		
	4년제대졸	4.3237	.84546	.04786		
	대학원이상	4.5156	1.00195	.25049		
	합 계	4.3395	.85403	.04157		
14. 신뢰성	고졸이하	5.5172	.84761	.15740	1.699	.167
	전문대졸	5.2192	.91056	.11294		
	4년제대졸	5.1250	.93820	.05312		
	대학원이상	5.2500	.93095	.23274		
	합 계	5.1712	.93025	.04528		
15. 대응성	고졸이하	5.6782	.98191	.18234	1.600	.189
	전문대졸	5.8103	2.72270	.33771		
	4년제대졸	5.4412	.83559	.04731		
	대학원이상	5.3750	1.06022	.26506		
	합 계	5.5118	1.32927	.06471		
16. 보증성	고졸이하	5.5345	.74320	.13801	.956	.413
	전문대졸	5.5077	.96417	.11959		
	4년제대졸	5.3446	.93233	.05278		
	대학원이상	5.5313	.98689	.24672		
	합 계	5.3898	.92777	.04516		
17. 동조성	고졸이하	5.4253	.92965	.17263	1.249	.292
	전문대졸	5.1590	.87818	.10893		
	4년제대졸	5.0825	.94051	.05333		
	대학원이상	5.1250	.91793	.22948		
	합 계	5.1196	.93050	.04535		
* : P < 0.05      ** : P < 0.01						

## 바. 직급별 차이분석

직급별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원 배치 분산분석을 실시하였다. <표 4-10>은 직급별 차이분석에 대한 결과를 나타낸 것으로서 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성 등이다.

직급에 의한 전문성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과를 살펴보면,  $F$  값이 12.669이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로서  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 직급별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 직급에 따라 전문성의 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 전문성의 지각에 있어서 5급 이상의 사회복지담당공무원이 가장 높고, 8급 이하의 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다.

자율성은  $F$  값이 3.739이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.011$ , 책임성은  $F$  값이 7.853이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 성취성은  $F$  값이 10.121이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 객관성은  $F$  값이 7.532이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 상호성은  $F$  값이 4.331이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.005$ , 일관성은  $F$  값이 5.074이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.002$ , 타당성은  $F$  값이 6.894이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 절차공정성은  $F$  값이 5.165이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.002$ , 직무만족은  $F$  값이 6.186이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 조직몰입은  $F$  값이 6.227이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로 나타났다.

그리고 유형성(0.047), 신뢰성(0.011), 보증성(0.002), 동조성(0.000)의 변수에 있어서도 유의확률  $p$  값이 0.05보다 적게 나타났으므로 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다.

특히 객관성, 신뢰성의 변수에서는 직급이 낮을수록 평균값이 높게 나타났으며, 그 외의 변수에서는 직급이 높을수록 변수에 대한 평균값이 더 높게 나타났다.

<표 4-10> 직급별 차이에 의한 분산분석

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
1. 전문성	8급이하	4.6003	1.02638	.07715	12.669	.000**
	7급	5.1474	.96470	.08334		
	6급	5.2527	1.00171	.10444		
	5급이상	5.3553	1.10653	.25386		
	합 계	4.9502	1.04638	.05094		
2. 자율성	8급이하	3.9002	1.18309	.08893	3.739	.011*
	7급	4.1517	1.14498	.09891		
	6급	4.2536	1.07969	.11257		
	5급이상	4.6316	1.27606	.29275		
	합 계	4.0900	1.16462	.05669		
3. 책임성	8급이하	5.1893	.82627	.06211	7.853	.000**
	7급	5.4440	.92513	.07992		
	6급	5.6168	.72481	.07557		
	5급이상	5.8421	.50146	.11504		
	합 계	5.3928	.84760	.04126		
4. 성취성	8급이하	4.9548	.93089	.06997	10.121	.000**
	7급	5.3713	.89418	.07725		
	6급	5.5000	.98547	.10274		
	5급이상	5.6447	.78756	.18068		
	합 계	5.2370	.95558	.04652		
5. 객관성	8급이하	4.3079	1.24366	.09348	7.532	.000**
	7급	4.4478	1.43273	.12377		
	6급	3.6848	1.40587	.14657		
	5급이상	3.6184	1.37782	.31609		
	합 계	4.1854	1.37875	.06712		

구	분	평	균	표	준	편	차	표	준	오	차	F	유의	확	률(P)	
6. 상호성	8급이하	4.7910	1.01574	.07635	4.331	.005**										
	7급	4.6522	1.14141	.09860												
	6급	5.1587	1.12769	.11757												
	5급이상	5.0421	1.07203	.24594												
	합 계	4.8384	1.09689	.05340												
7. 일관성	8급이하	4.2401	1.07321	.08067	5.074	.002**										
	7급	4.1368	.98778	.08533												
	6급	4.5616	1.21667	.12685												
	5급이상	4.9123	.94341	.21643												
	합 계	4.3077	1.09067	.05309												
8. 타당성	8급이하	4.0565	1.01408	.07622	6.894	.000**										
	7급	3.9950	.98970	.08550												
	6급	4.4620	1.28248	.13371												
	5급이상	4.8772	1.00284	.23007												
	합 계	4.1623	1.09278	.05320												
9. 분배공정성	8급이하	3.9525	1.14297	.08591	1.744	.157										
	7급	3.6910	1.19362	.10311												
	6급	3.9804	1.15333	.12024												
	5급이상	4.0316	1.18183	.27113												
	합 계	3.8791	1.16631	.05678												
10. 절차공정성	8급이하	4.0687	1.04544	.07858	5.165	.002**										
	7급	3.7662	1.09608	.09469												
	6급	4.2790	1.22003	.12720												
	5급이상	4.4561	.99356	.22794												
	합 계	4.0359	1.11574	.05431												
11. 직무만족	8급이하	4.4554	1.01213	.07608	6.186	.000**										
	7급	4.7985	1.00928	.08719												
	6급	4.8935	.92888	.09684												
	5급이상	5.0947	.96002	.22024												
	합 계	4.6886	1.00960	.04915												



구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
12. 조직몰입	8급이하	4.6403	1.00375	.07545	6.227	.000**
	7급	4.8570	1.09647	.09472		
	6급	5.1467	.95306	.09936		
	5급이상	5.3070	1.16701	.26773		
	합 계	4.8495	1.05011	.05112		
13. 유형성	8급이하	4.3362	.89783	.06749	2.676	.047*
	7급	4.2034	.69920	.06040		
	6급	4.4946	.95286	.09934		
	5급이상	4.5789	.80817	.18541		
	합 계	4.3395	.85403	.04157		
14. 신뢰성	8급이하	4.9972	.92434	.06948	3.731	.011*
	7급	5.3190	.87809	.07586		
	6급	5.2853	.97043	.10117		
	5급이상	5.1974	.94861	.21763		
	합 계	5.1712	.93025	.04528		
15. 대응성	8급이하	5.3823	1.79157	.13466	.973	.406
	7급	5.6169	.79944	.06906		
	6급	5.5906	.92199	.09612		
	5급이상	5.5965	.79798	.18307		
	합 계	5.5118	1.32927	.06471		
16. 보증성	8급이하	5.2062	.95301	.07163	5.154	.002**
	7급	5.4291	.91695	.07921		
	6급	5.6467	.84852	.08846		
	5급이상	5.5789	.82518	.18931		
	합 계	5.3898	.82518	.04516		
17. 동조성	8급이하	4.9021	.91104	.06848	7.270	.000**
	7급	5.1791	.93360	.08065		
	6급	5.3590	.88782	.09307		
	5급이상	5.5789	.83771	.19218		
	합 계	5.1196	.93050	.04535		
* : P < 0.05      ** : P < 0.01						

## 사. 재직기간별 차이분석

재직기간별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. <표 4-11>은 재직기간별 차이분석에 대한 결과를 나타낸 것으로서 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다.

재직기간에 의한 전문성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과를 살펴보면,  $F$  값이 14.211이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로서  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 재직기간별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 재직기간에 따라 전문성의 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 전문성의 지각에 있어서 20-29년 근무한 사회복지담당공무원이 가장 높고, 3년 이하 근무한 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다.

자율성은  $F$  값이 3.757이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.005$ , 책임성은  $F$  값이 8.753이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 성취성은  $F$  값이 9.555이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 객관성은  $F$  값이 6.811이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.007$ , 상호성은  $F$  값이 3.553이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 일관성은  $F$  값이 5.722이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 타당성은  $F$  값이 10.501이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 분배공정성은  $F$  값이 3.716이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 절차공정성은  $F$  값이 4.532이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.006$ , 직무만족은  $F$  값이 7.564이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.001$ 로 나타났다.

또한 조직몰입(0.000), 유형성(0.002), 신뢰성(0.000), 대응성(0.001), 보증성(0.000), 동조성(0.000) 등의 변수에서도 유의확률  $P$  값이 0.05보다 적게 나타났으므로 각 변수별 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다.

자율성, 책임성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성의 변수에서는 20년 이상 근무한 공무

원에서 평균값이 높게 나타났다.

**<표 4-11> 재직기간별 차이에 의한 분산분석**

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
1. 전문성	3년이하	4.3600	.96943	.09694	14.211	.000**
	4-9년	4.8297	.97439	.11730		
	10-19년	5.2217	1.01958	.08086		
	20-29년	5.2778	.94530	.11140		
	30년이상	4.9773	.98473	.20995		
	합 계	4.9502	1.04638	.05094		
2. 자율성	3년이하	3.7233	1.14597	.11460	3.757	.005**
	4-9년	4.1063	1.08990	.13121		
	10-19년	4.1845	1.19224	.09455		
	20-29년	4.2685	1.10432	.13015		
	30년이상	4.4394	1.17912	.25139		
	합 계	4.0900	1.16462	.05669		
3. 책임성	3년이하	5.0000	.78897	.07890	8.753	.000**
	4-9년	5.3587	.82078	.09881		
	10-19년	5.5079	.89585	.07105		
	20-29년	5.6319	.72793	.08579		
	30년이상	5.6705	.58445	.12461		
	합 계	5.3928	.84760	.04126		
4. 성취성	3년이하	4.8225	.92475	.09248	9.555	.000**
	4-9년	5.0362	.92382	.11122		
	10-19년	5.4355	.93339	.07402		
	20-29년	5.5035	.86551	.10200		
	30년이상	5.4432	.94154	.20074		
	합 계	5.2370	.95558	.04652		
5. 객관성	3년이하	4.2150	1.15853	.11585	6.811	.007**
	4-9년	4.4457	1.30036	.15654		
	10-19년	4.4182	1.42605	.11309		
	20-29년	3.5694	1.44270	.17002		
	30년이상	3.5682	1.27751	.27237		
	합 계	4.1854	1.37875	.06712		

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
6. 상호성	3년이하	4.7420	1.06640	.10664	3.553	.000**
	4-9년	4.8290	1.01881	.12265		
	10-19년	4.7006	1.18789	.09421		
	20-29년	5.2556	.86771	.10226		
	30년이상	4.9364	1.20061	.25597		
	합계	4.8384	1.09689	.05340		
7. 일관성	3년이하	4.2700	.96742	.09674	5.722	.000**
	4-9년	4.2874	1.11176	.13384		
	10-19년	4.0828	1.11281	.08825		
	20-29년	4.7546	1.10801	.13058		
	30년이상	4.7045	.85129	.18149		
	합계	4.3077	1.09067	.05309		
8. 타당성	3년이하	4.0850	.93369	.09337	10.501	.000**
	4-9년	4.1087	1.07816	.12980		
	10-19년	3.8889	1.10517	.08765		
	20-29년	4.8102	1.04226	.12283		
	30년이상	4.5379	1.00650	.21459		
	합계	4.1623	1.09278	.05320		
9. 분배공정성	3년이하	3.9880	.97972	.09797	3.716	.000**
	4-9년	4.0725	1.23620	.14882		
	10-19년	3.6075	1.24349	.09862		
	20-29년	4.1167	1.05390	.12420		
	30년이상	3.9636	1.21206	.25841		
	합계	3.8791	1.16631	.05678		
10. 절차공정성	3년이하	4.0350	.93842	.09384	4.532	.006**
	4-9년	4.0773	1.12444	.13537		
	10-19년	3.8040	1.13559	.09006		
	20-29년	4.4491	1.21178	.14281		
	30년이상	4.2348	1.00219	.21367		
	합계	4.0359	1.11574	.05431		
11. 직무만족	3년이하	4.2920	1.01481	.10148	7.564	.001**
	4-9년	4.5594	1.01145	.12176		
	10-19년	4.8000	.97669	.07746		
	20-29년	5.0278	.91455	.10778		
	30년이상	4.9818	.93790	.19996		
	합계	4.6886	1.00960	.04915		

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
12. 조직몰입	3년이하	4.5367	.94358	.09436	7.031	.000**
	4-9년	4.7198	1.08672	.13083		
	10-19년	4.8417	1.05573	.08372		
	20-29년	5.2755	.98071	.11558		
	30년이상	5.3409	1.02544	.21862		
	합 계	4.8495	1.05011	.05112		
13. 유형성	3년이하	4.2475	4.2475	.08115	4.257	.002**
	4-9년	4.4239	4.4239	.11276		
	10-19년	4.1950	4.1950	.06296		
	20-29년	4.6250	4.6250	.10478		
	30년이상	4.6023	4.6023	.17690		
	합 계	4.3395	4.3395	.04157		
14. 신뢰성	3년이하	4.8375	.95569	.09557	6.632	.000**
	4-9년	5.1014	.84379	.10158		
	10-19년	5.3019	.93206	.07392		
	20-29년	5.4757	.83409	.09830		
	30년이상	4.8375	.90071	.19203		
	합 계	5.1712	.93025	.04528		
15. 대응성	3년이하	5.1533	.89445	.08945	3.283	.001**
	4-9년	5.3865	.81774	.09844		
	10-19년	5.7254	1.83248	.14533		
	20-29년	5.6574	.88098	.10382		
	30년이상	5.5152	.71808	.15309		
	합 계	5.5118	1.32927	.06471		
16. 보증성	3년이하	5.0500	.94615	.09462	7.040	.000**
	4-9년	5.2971	.86632	.10429		
	10-19년	5.4686	.91305	.07241		
	20-29년	5.7569	.87711	.10337		
	30년이상	5.4545	.80043	.17065		
	합 계	5.3898	.92777	.04516		
17. 동조성	3년이하	4.7067	.87525	.08752	9.077	.000**
	4-9년	5.0821	.83511	.10054		
	10-19년	5.1929	.94978	.07532		
	20-29년	5.4554	.88235	.10472		
	30년이상	5.5000	.82134	.17511		
	합 계	5.1196	.93050	.04535		
* : P < 0.05      ** : P < 0.01						

## 아. 월별 가계소득별 차이분석

월별 가계소득별에 따른 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성의 변수 간에 유의미한 차이가 있는지의 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다. <표 4-12>는 월별 가계소득별 차이분석에 대한 결과를 나타낸 것으로서 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다.

월별 가계소득에 의한 전문성의 기술통계를 구하여 지각차이를 검증한 결과를 살펴보면,  $F$  값이 13.337이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로서  $\alpha = 0.05$ 보다 적으므로 월별 가계소득별로 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 따라서 월별 가계소득에 따라 전문성의 지각에 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 전문성의 지각에 있어서 351만원 이상 사회복지담당공무원이 가장 높고, 150만원 이하 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다.

자율성은  $F$  값이 3.464이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.004$ , 책임성은  $F$  값이 6.710이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 성취성은  $F$  값이 6.818이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 상호성은  $F$  값이 3.066이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.010$ , 직무만족은  $F$  값이 5.104이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 조직몰입은  $F$  값이 3.526이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.004$ , 신뢰성은  $F$  값이 6.172이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 대응성은  $F$  값이 2.589이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.025$ , 보증성은  $F$  값이 5.977이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ , 동조성은  $F$  값이 6.239이고 이에 대한 유의확률  $p = 0.000$ 으로 나타났다.

월별 가계소득별 차이에 의한 분산분석결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 월별 가계소득이 높을수록 사회복지담당 공무원의 지각의 정도가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-12> 월별 가계소득별 차이에 의한 분산분석

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
1. 전문성	150만원이하	4.1009	.98523	.13050	13.337	.000**
	151-200만원	4.7529	1.02218	.11022		
	201-250만원	5.0296	1.05433	.12094		
	251-300만원	5.2090	.85291	.10920		
	301-350만원	5.1475	1.00039	.12809		
	351만원이상	5.3395	.91541	.10171		
	합 계	4.9502	1.04638	.05094		
2. 자율성	150만원이하	3.5263	1.07450	.14232	3.464	.004**
	151-200만원	4.0698	1.20143	.12955		
	201-250만원	4.2719	1.14918	.13182		
	251-300만원	4.2131	1.04178	.13339		
	301-350만원	4.2131	1.30956	.16767		
	351만원이상	4.1523	1.08276	.12031		
	합 계	4.0900	1.16462	.05669		
3. 책임성	150만원이하	4.8684	.82390	.10913	6.710	.000**
	151-200만원	5.3343	.82748	.08923		
	201-250만원	5.3882	.95516	.10956		
	251-300만원	5.5041	.82726	.10592		
	301-350만원	5.5574	.82839	.10606		
	351만원이상	5.6204	.64240	.07138		
	합 계	5.3928	.84760	.04126		
4. 성취성	150만원이하	4.7061	.92235	.12217	6.818	.000**
	151-200만원	5.1017	1.03921	.11206		
	201-250만원	5.2467	.96046	.11017		
	251-300만원	5.2746	.89058	.11403		
	301-350만원	5.4262	.85067	.10892		
	351만원이상	5.5741	.83427	.09270		
	합 계	5.2370	.95558	.04652		

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
5. 객관성	150만원이하	4.1842	1.00170	.13268	.268	.930
	151-200만원	4.1744	1.26959	.13690		
	201-250만원	4.3454	1.43757	.16490		
	251-300만원	4.1352	1.49762	.19175		
	301-350만원	4.1311	1.38565	.17741		
	351만원이상	4.1265	1.58021	.17558		
	합 계	4.1854	1.37875	.06712		
6. 상호성	150만원이하	4.6456	.99643	.13198	3.066	.010**
	151-200만원	5.0047	.88808	.09576		
	201-250만원	4.5974	1.29635	.14870		
	251-300만원	4.6098	1.05352	.13489		
	301-350만원	5.0492	.98364	.12594		
	351만원이상	5.0370	1.20005	.13334		
	합 계	4.8384	1.09689	.05340		
7. 일관성	150만원이하	4.1491	.93631	.12402	.710	.616
	151-200만원	4.4322	1.02146	.11015		
	201-250만원	4.2281	1.21650	.13954		
	251-300만원	4.2295	1.11146	.14231		
	301-350만원	4.3880	.99476	.12737		
	351만원이상	4.3601	1.19532	.13281		
	합 계	4.3077	1.09067	.05309		
8. 타당성	150만원이하	4.0000	.91721	.12149	.950	.448
	151-200만원	4.2500	1.03335	.11143		
	201-250만원	4.0241	1.17779	.13510		
	251-300만원	4.1339	1.01188	.12956		
	301-350만원	4.1831	1.14127	.14613		
	351만원이상	4.3189	1.20191	.13355		
	합 계	4.1623	1.09278	.05320		
9. 분배공정성	150만원이하	3.8737	.90997	.12053	1.253	.283
	151-200만원	4.0860	1.21811	.13135		
	201-250만원	3.6684	1.38123	.15844		
	251-300만원	3.9672	1.23999	.15876		
	301-350만원	3.9082	1.03058	.13195		
	351만원이상	3.7728	1.07599	.11955		
	합 계	3.8791	1.16631	.05678		



구 분		평 균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
10. 절 차 공정성	150만원이하	3.9123	.89482	.11852	1.169	.323
	151-200만원	4.2229	1.07272	.11567		
	201-250만원	3.9079	1.21759	.13967		
	251-300만원	3.8962	1.09931	.14075		
	301-350만원	4.0437	1.04567	.13388		
	351만원이상	4.1440	1.24938	.13882		
	합 계	4.0359	1.11574	.05431		
11. 직무만족	150만원이하	4.1018	.90010	.11922	5.104	.000**
	151-200만원	4.6907	1.08883	.11741		
	201-250만원	4.7711	.93735	.10752		
	251-300만원	4.7115	.97401	.12471		
	301-350만원	4.8656	1.07748	.13796		
	351만원이상	4.8716	.90626	.10070		
	합 계	4.6886	1.00960	.04915		
12. 조직몰입	150만원이하	4.4825	1.00775	.13348	3.526	.004**
	151-200만원	4.7112	1.07662	.11609		
	201-250만원	4.8180	.98702	.11322		
	251-300만원	4.8415	1.05997	.13572		
	301-350만원	5.0328	1.08603	.13905		
	351만원이상	5.1523	.99205	.11023		
	합 계	4.8495	1.05011	.05112		
13. 유형성	150만원이하	4.2193	.82520	.10930	.868	.503
	151-200만원	4.3895	.89657	.09668		
	201-250만원	4.4507	.84065	.09643		
	251-300만원	4.2336	.81249	.10403		
	301-350만원	4.2746	.76199	.09756		
	351만원이상	4.3951	.93530	.10392		
	합 계	4.3395	.85403	.04157		
14. 신뢰성	150만원이하	4.5921	1.00516	.13314	6.172	.000**
	151-200만원	5.1453	.85532	.09223		
	201-250만원	5.1809	.88374	.10137		
	251-300만원	5.3279	.97419	.12473		
	301-350만원	5.3156	.95841	.12271		
	351만원이상	5.3704	.78870	.08763		
	합 계	5.1712	.93025	.04528		

구	분	평균	표준편차	표준오차	F	유의확률(P)
15. 대응성	150만원이하	4.9708	.94760	.12551	2.589	.025*
	151-200만원	5.4651	.90211	.09728		
	201-250만원	5.7412	2.50073	.28685		
	251-300만원	5.6011	.93059	.11915		
	301-350만원	5.6230	.82658	.10583		
	351만원이상	5.5761	.70713	.07857		
	합 계	5.5118	1.32927	.06471		
16. 보증성	150만원이하	4.8553	.87110	.11538	5.977	.000**
	151-200만원	5.4680	.96238	.10378		
	201-250만원	5.2533	.92421	.10601		
	251-300만원	5.5000	1.01550	.13002		
	301-350만원	5.5656	.81253	.10403		
	351만원이상	5.5957	.80094	.08899		
	합 계	5.3898	.92777	.04516		
17. 동조성	150만원이하	4.5965	.86313	.11432	6.239	.000**
	151-200만원	5.0504	.96408	.10396		
	201-250만원	5.0439	.87151	.09997		
	251-300만원	5.3825	.89616	.11474		
	301-350만원	5.2611	.94896	.12251		
	351만원이상	5.3292	.86038	.09560		
	합 계	5.1196	.93050	.04535		
* : P < 0.05      ** : P < 0.01						

#### 자. 특성별 차이분석 요약

첫째, 성별 평균비교 결과 전문성, 자율성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 분배공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성 등의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다. 전문성에서 남성이 여성보다 전문성에 대한 기술과 전문 지식이 강한 것으로 나타났고, 성취성에서도 남성이 여성보다 성취성에 적극적 태도를 취하였다. 또한 직무만족의 비교에서도 남성이 여성보다 높게 나타났으며 직무만족에 더 적극적인 열정을 가지는 경향이 있다.

둘째, 근무부서 평균비교 결과 전문성, 자율성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배 공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성 등의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다. 전문성에서 정책기획부서가 현업부서보다 전문성에 대한 지식과 기술력이 강한 것으로 나타났고, 분배공정성에서도 정책기획부서가 현업부서보다 공정한 보상에 적극적 태도를 취하였다. 또한 직무만족의 비교에서도 정책기획부서가 현업부서보다 높게 나타났으며 업무의 열정과 애정에 더 적극적인 생각을 가지는 경향이 있다.

셋째, 혼인여부 평균비교 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다. 전문성에서 기혼이 미혼보다 전문성에 대한 지식과 기술이 강한 것으로 나타났고, 자율성에서도 기혼이 미혼보다 자율성에 적극적 태도를 취하였다. 또한 직무만족의 비교에서도 기혼이 미혼보다 높게 나타났으며 업무의 열정과 애정에 더 적극적인 생각을 가지는 경향이 있다.

넷째, 연령별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다. 특히, 객관성을 제외한 전문성, 자율성, 책임성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성 등의 변수에서 연령이 높은 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다. 이는 41세 이상 사회복지담당공무원이 공무원의 공정성에 따른 조직성과에 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 책임성에서 51세 이상의 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났고, 30세 이하의 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다. 이는 연령이 높을수록 책임성이 강한 경향이 있다.

다섯째, 학력별 분산분석 결과 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다.

특히, 객관성을 제외한 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등의 변수에서 고졸 이하의 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다. 이는 고졸이하의 사회복지담당공무원이 공무원의 공정성에 대한 조직성과에 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 객관성에서 대학원졸의 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났고,

고졸이하의 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다. 이는 학력이 높을수록 객관성이 강한 경향이 있다.

여섯째, 직급별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다.

특히, 객관성, 신뢰성의 변수에서는 직급이 낮을수록 평균값이 높게 나타났으며, 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성의 변수에서 직급이 높은 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다. 이는 6급이나 5급 이상 사회복지담당공무원이 공무원에 공정성에 대한 조직성과에 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 성취성에서 5급 이상 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났고, 8급 이하 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다. 이는 직급이 높을수록 성취성이 강한 경향이 있다.

일곱째, 재직기간별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다.

특히, 자율성, 책임성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성의 변수에서 20년 이상 근무한 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다. 이는 20년 이상 사회복지담당공무원이 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 절차공정성에서 20-29년 근무한 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났고, 10-19년 근무한 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다. 이는 재직기간이 길수록 절차공정성이 강한 경향이 있다.

여덟째, 월별 가계소득별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다.

특히, 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 351만원 이상 사회복지담당공무원이 가장

높게 나타났다. 이는 351만원 이상 사회복지담당공무원이 공무원의 공정성에 대한 조직성과에 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 신뢰성에서 351만원 이상 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났고, 150만원 이하 사회복지담당공무원이 가장 낮게 나타났다. 이는 가계소득이 높을수록 신뢰성이 강한 경향이 있다.

위의 논의를 종합하면 사회복지 담당업무에 있어서 남성이 여성보다 더 적극적인 태도를 취함으로써 사회복지 업무의 구조를 분화시킬 필요가 있다. 혼인여부에 있어서는 기혼자가 미혼자 보다 더 적극적이며, 연령별에서는 연령이 높은 공무원일수록 사회복지 업무에 긍정적이고, 직급이 높거나 재직기간이 길수록 사회복지 업무에 적극적인 태도를 취하는 것을 알 수 있다. 따라서 사회복지 업무를 담당할 공무원과 업무와의 관계를 제도화 시킬 필요가 있다.

## 제 4 절 연구모형과 가설의 검증

본 연구는 연구모형에 대한 주요 변수들의 관계, 즉 개인적 관점과 집단적 관점이 분배공정성과 절차공정성을 매개로하여 조직성과인 직무만족과 조직몰입, 행정서비스 품질에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 따라서 이론구성과 연구 설계에 의하여 나타난 제 요인에 관한 관계성 및 영향을 분석하기 위하여 연구모형과 가설검증을 실시하였다. 가설검증에 앞서 제 변수 간의 관계 정도를 알아보기 위하여 먼저 Pearson 상관관계분석을 실시하여 검토하였고, 연구모형과 가설에 대한 구성 개념 간의 인과관계를 AMOS 5.0으로 구조방정식모델분석을 통해 검증하였다.

### 1. 변수간 상관관계 분석

상관관계분석<sup>8)</sup>은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 사용된다. 즉 하나의 변수가 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보려고 할 때 사용하는 분석방법이다. 상관관계의 성격은 인과관계가 아닐 수도 있으며, 상관관계계수<sup>9)</sup>는 두 변수관계의 상관성에 대한 예측의 정확도를 나타내는 것이고, 측정치가 아닌 하나의 지수이기 때문에 변수 간의 관계의 비율이나 백분율과는 다르다. 변수 간의 관계의 정도와 방향을 하나의 수치로 요약해 표시해 주는 지수가 상관계수이다(박희서 외, 2002:

8) 상관관계 분석시 두 변수 사이의 상관관계에는 허위변수(spurious variable)나 혼란변수(confounding variable)의 영향이 모두 포함되므로 두 변수 사이의 순수한 관계가 어떠한지는 단정할 수 없다(김태일, 1997: 25). 즉 두 변수사이의 인과관계가 실제로는 존재하지 않더라도 존재하는 것으로 지각되는 허위변수나 실제의 관계보다 과대 혹은 과소평가 되는 혼란변수가 개입될 개연성이 있다(남궁근, 1998 :212). 따라서 회귀모형 분석과정에서 변수간의 상관관계를 살펴보는 목적이 변수간 관계의 경향을 이해하는데 있으므로 상관관계 분석결과의 해석시 두 변수 사이에 공동변화 경향이 있다는 정도로 파악하여야 한다(Hair, Jr et al., 1998: 603).

9) 원인 변수의 변화가 결과 변수의 변화와 관련이 있는 경우 이 두 변수는 상관관계가 있다고 말하며 상관관계 계수(correlation coefficient)를 가지고 판단한다. 상관관계 계수의 통계적 유의성은 계수의 크기 및 표본의 크기에 따라 다르다. 일반적으로 두 변수간의 관계가 절대값을 기준으로  $r \leq 0.20$ 일 때는 무시할 수 있을 정도로 낮은 관계라고 하고,  $0.20 \leq r \leq 0.40$ 이면 낮은 상관관계,  $0.40 \leq r \leq 0.70$ 이면 비교적 높은 관계,  $0.70 \leq r \leq 0.90$ 이면 높은 관계,  $r > 0.90$ 이면 아주 높은 관계라고 한다. 하지만 사회과학에서 0.3이상을 만족스러운 관계로 본다. 그렇지만  $r=0.40$ 은  $r=0.20$ 에 비해 두 배 강하다는 의미는 아니다(Ajzen & Fishbein, 1980: 98-99; 강병서, 1999: 186).

286~287). 상관계수  $r$ 은 「 $-1 \leq r \leq +1$ 」의 값을 갖고 측정된 데이터가 좌표상에 정(+)의 기울기를 갖는 직선에 가까울 때 이 상관계수는 정(+)의 상관계수를, 그리고 음(-)의 기울기를 갖는 직선에 가까울 때 음(-)의 상관계수를 갖는다. 또한 선형의 상관관계를 갖지 않는 경우 상관계수는 0에 가까워진다.

본 연구의 연구모형에 따른 주요 구성 개념들의 인과관계를 검증하기 위한 사전 절차로서 변수들 간의 상관관계 분석을 시행하여 그 결과는 <표 4-13>과 같이 제시되어 있다. <표 4-13>의 상관관계 분석결과를 보면, 거의 모든 변수들 간의 상관관계가 확인되었다.

첫째, 거의 모든 변수들 간의 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 특히 Person상관계수가 0.5이상인 것들로 전문성은 책임성( $r=0.656$ ), 성취성( $r=0.588$ )에서 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 책임성은 성취성( $r=0.647$ )에서 높은 상관관계를 가지며, 성취성은 직무만족( $r=0.531$ ), 보증성( $r=0.573$ ), 동조성( $r=0.519$ )에서 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났고, 상호성은 절차공정성( $r=0.511$ )에서 높은 상관관계를 가지고, 일관성은 타당성( $r=0.827$ ), 분배공정성( $r=0.618$ ), 절차공정성( $r=0.767$ )에서 높은 상관관계를 가지며, 타당성은 분배공정성( $r=0.676$ ), 절차공정성( $r=0.796$ )에서 높은 상관관계가 나타나고, 분배공정성은 절차공정성( $r=0.677$ )에서 나타나고, 직무만족은 조직몰입( $r=0.654$ )에서 나타나고, 신뢰성은 보증성( $r=0.570$ ), 동조성( $r=0.521$ )에서 그리고, 보증성은 동조성( $r=0.671$ )에서 높은 상관관계를 가진다.

둘째, 일부 변수들 간에는 유의미한 상관관계가 확인되지 않았다. 전문성에서는 분배공정성과 유형성의 유의미한 상관관계가 확인되지 않았으며, 자율성에서는 객관성이 확인되지 않았고, 책임성은 객관성, 분배공정성의 유의미한 상관관계가 확인되지 않았으며, 객관성은 유형성과 신뢰성 그리고 대응성에서 확인되지 않고, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성에서는 대응성과 유의미한 상관관계가 확인되지 않았다.

<표 4-13> 변수간 상관관계

구분	전문성	자율성	책임성	성취성	객관성	상호성	일관성	타당성	분배 공정성	절차 공정성	직무 만족	조직 몰입	유형성	신뢰성	대응성	보증성	동조성
전문성	1																
자율성	.350**	1															
책임성	.656**	.307**	1														
성취성	.588**	.242**	.647**	1													
객관성	.140**	.008	.062	.159**	1												
상호성	.268**	.240**	.296**	.405**	.278**	1											
일관성	.236**	.251**	.202**	.303**	.447**	.498**	1										
타당성	.220**	.250**	.142**	.297**	.392**	.472**	.827**	1									
분배공정성	.069	.193**	.061	.169**	.321**	.429**	.618**	.676*	1								
절차공정성	.201**	.207**	.137**	.291**	.449**	.511**	.767**	.796**	.677**	1							
직무만족	.374**	.199**	.399**	.531**	.264**	.482**	.437**	.450**	.373**	.465**	1						
조직몰입	.299**	.196**	.342**	.401**	.285*	.496**	.433**	.470**	.421**	.476**	.654**	1					
유형성	.094	.102*	.181**	.177**	.097*	.168**	.128**	.220**	.128**	.244**	.233**	.240**	1				
신뢰성	.496**	.165**	.496**	.476**	.082	.337**	.265**	.229**	.148**	.237**	.452**	.459**	.236**	1			
대응성	.298**	.126**	.362**	.385**	.010	.224**	.065	.089	.021	.082	.303**	.282**	.146**	.470**	1		
보증성	.457**	.181**	.481**	.573**	.155**	.388**	.256**	.272**	.170**	.308**	.486**	.495**	.259**	.570**	.411**	1	
동조성	.442**	.240**	.420**	.519**	.187**	.317**	.248**	.291**	.237**	.311**	.457**	.493**	.260**	.521**	.393**	.671**	1
* : P < 0.05      ** : P < 0.01																	



## 2. 연구모형의 검증

### 가. 분석방법

본 연구는 연구모형과 가설을 검증하기 위해 SPSS와 AMOS 5.0을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 본 연구의 구조방정식모형 분석은 기존의 자료속에 존재하는 연구모형을 발견하는 탐색적 요인 방식이라기 보다는 가설분석모형이 표본자료에 대응하여 얼마나 지지될 수 있는가 하는 것을 밝히는 확인적 요인분석 방식을 의미한다(이순목, 1990: 23~36).

구조방정식모형은 구성개념간의 인과관계를 측정모형과 구조모형을 통해서 모형간의 인과관계를 구체화한 다음 그 효과를 기술하고 설명된 분산과 설명되지 않은 분산을 구분하여 모형간의 인과관계를 파악하는 방정식모형을 의미한다. 구조방정식모형은 공분산구조모형(covariance structural modeling)이라고 부른다.<sup>10)</sup> 구조방정식모형은 일련의 변수들 간의 관계를 일방향 혹은 양방향으로 동시에 보여주면서 검토 및 검증을 할 수 있기 때문에 확증적요인분석, 다중회귀분석, 그리고 경로분석을 하나의 자료분석 구조에 통합한 형태이다. 즉 하나의 원인변수는 또 다른 설명 변수가 될 수 있고, 이러한 이원적인 개념모형이 동시에 이루어져 서로간의 효과를 비교 검증하고 모형의 발전과정과 형태를 살펴볼 수 있는 모형이다(허준·최인규, 2000: 3~5).

본 연구에서는 모형의 전반적인 부합도를 알아보기 위해 카이제곱값( $\chi^2$ )을 비롯하여 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 원소간평균차이(RMR) 등과 같은 절대부합지수와 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등의 증대부합지수, 그리고 간명기초부합지수로서 PGFI 등의 부합도 지수를 가지고 연구모형의 부합성을 판단하고 고정지수를 가지고 가설의 부합성 여부를 검증한다.

---

10) 공분산구조모형은 상관관계 자료를 가지고 구조모형을 검증하는 분석으로써 일련의 관찰된 변수들 간의 관계를 분석하여 이보다 더 적은 수의 잠재적 변수들 간의 구조관계를 설명하기 위한 분석방법이다(Long, 1983: 11).

## 나. 연구모형의 검증

본 연구의 연구모형에 제시되었던 외생변수 즉, 전문성, 자율성, 책임성, 성취성으로 대표되는 개인적 관점, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성으로 대표되는 집단적 관점이 조절변수인 재직기간, 학력, 직급에 따라 매개내생변수 즉 조직공정성에 영향을 미치는 요인이 되고 이러한 요인들이 궁극적으로 내생변수, 즉 조직성과인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 따라서 조직공정성에 의한 사회복지담당공무원의 조직성과의 영향요인에 대한 정책적·이론적 측면에서 함의를 제시하기 위한 모형의 검증결과로서 도출된 전반적인 부합도(Overall model fit) 지수를 <표 4-14>와 같이 요약할 수 있다.

먼저 카이제곱값 469.145, 자유도 37,  $\chi^2$ 에 대한  $p$  값 0.000으로 카이제곱값과 자유도, 그리고  $p$  값만으로 볼 때는 유의한 값이 되어 연구모형과 분석 자료가 적합하다고 할 수 없다.<sup>11)</sup> 그러나 카이제곱값이 매우 크고 그 확률값( $p = 0.000$ )이 0.05보다 작아 유의한 차이가 존재하여 가설을 기각한다고 하더라도 실제로 연구모형이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모형일 가능성이 있기 때문에 카이제곱값에만 의존하여 모형의 부합도를 평가하는 것은 바람직하지 않다(Bentler & Bonett, 1980: 591). 따라서 다른 부합지수를 같이 고려하여 연구모형을 수용할 수 있는지에 대한 결론을 내려야 할 것이다. 다른 부합지수를 기준으로 했을 경우, 기초부합지수(GFI), 조정부합지수(AGFI), 표준적합지수(NFI), 증대적합지수(IFI), 비교적합지수(CFI) 등이 모두 1에 가깝게 나타났다.

<그림 4-1>은 연구모형의 부합도를 전체로 한 분석결과를 전체적 구조방정식모델로 나타낸 것이다. 연구모형에 제시되었던 외생변수, 즉 전문성, 자율성, 책임성, 성취성으로 대표되는 개인적 관점, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성으로 대표되

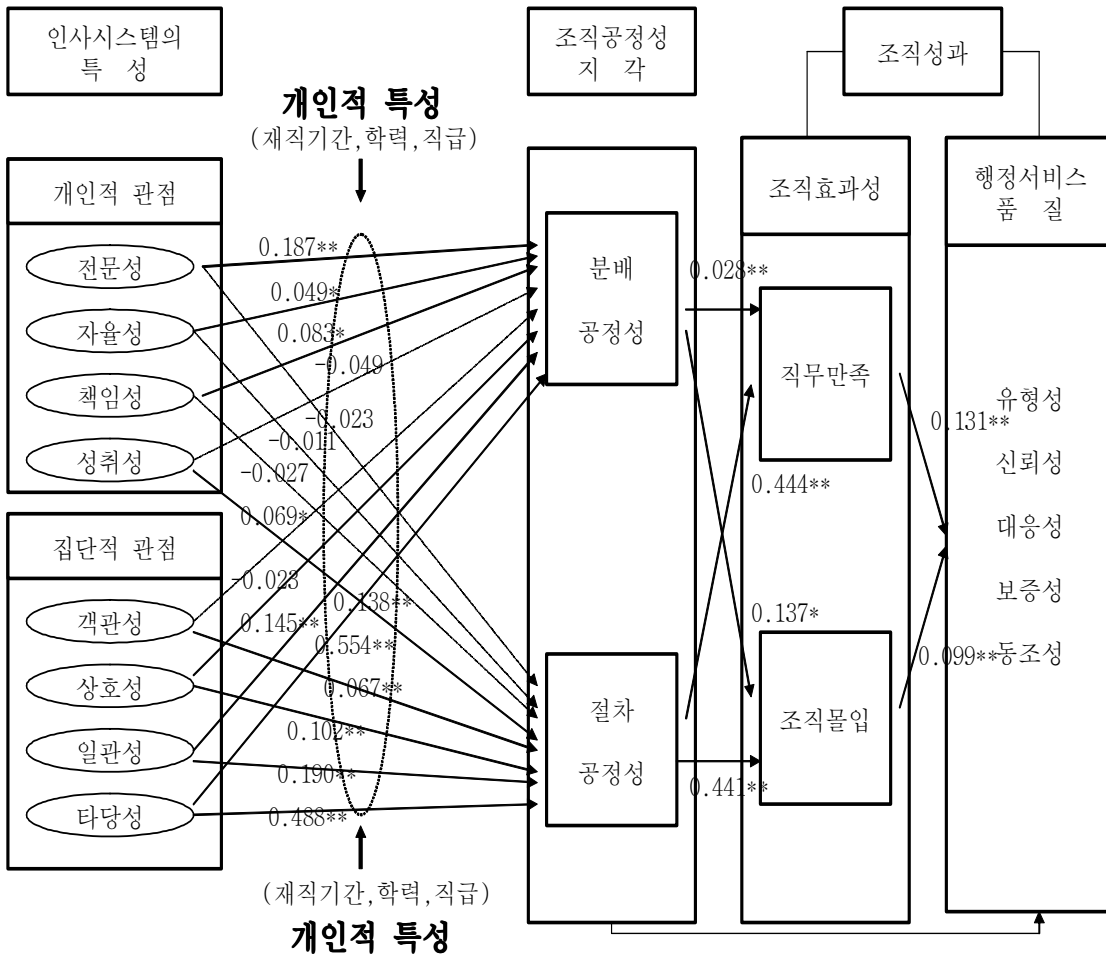
11) 카이제곱값과 표본크기는 매우 민감한 사항인데 표본크기가 100-200개 범위 이내에 있을 때 통계적 유의성 검증에 적절한 카이제곱값을 얻을 수 있다. 카이제곱값은 표본 크기에 아주 민감하게 반응하므로 표본크기가 200이상으로 증가하면 대부분의 경우 유의적 차이가 있는 것으로 분석결과를 제시하여 적합지수가 현실을 잘 설명해 주지 못하고 있다는 오류를 보여주는 경향이 있다. 반면 표본의 크기가 100개 이하로 감소하면 카이제곱값은 비유리적인 차이를 나타내 수용 가능한 부합도를 보임으로써 적합지수가 현실을 잘 설명해 주고 있다. 따라서 본 연구의 표본의 크기는 422개로써 권장 수준보다 훨씬 많음으로 카이제곱값을 신뢰하기 어렵다(Hair, Jr et al., 1998:604-605).

는 집단적 관점이 조절변수인 재직기간, 학력, 직급에 따라 매개내생변수, 즉 조직공정성인 분배공정성과 절차공정성에 영향을 미치는 요인이 되고 이러한 요인들이 궁극적으로 내생변수인 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**<표 4-14> 연구모형의 부합도 지수**

비 교 기 준	권 장 수 준	적 합 지 수
절대부합지수 · 카이제곱값( $\chi^2$ ) · 자유도 · $p$ · GFI(기초부합지수) · AGFI(조정부합지수) · RMR(원소간평균차이)	$p > 0.05$ 1의 근사치 1의 근사치 0.05이하	469.145 37 0.000 0.907 0.854 0.051
증대적합지수 · NFI(표준적합지수) · IFI(증대적합지수) · CFI(비교적합지수)	1의 근사치 1의 근사치 1의 근사치	0.896 0.883 0.897
간명부합지수 · PGFI(간명기초부합지수)	0.6이상	0.672

<그림 4-1> 연구모형의 분석결과



\*,\*\* : 경로계수

실선 : 유의한 관계

점선 : 비유의한 관계

### 3. 가설의 검증

가설검증은 가설의 옳고 그름을 객관적으로 판단하기 위하여 모집단에서 표본을 추출하고 추출된 표본을 대상으로 변수를 측정하여 얻은 표본의 특성치를 이용하여 가설의 채택여부를 결정하는 일련의 과정이다.

본 연구의 가설에 대한 외생변수, 매개내생변수, 내생변수 등 구성개념 간의 영향관계를 AMOS를 통해 얻은 표본의 특성치인 경로계수와 고정지수( $t$ 값) 등을 가지고 유의수준 0.05에서 채택여부를 검증하였다. 각 가설에 대한 검증결과 아래와 같다.

#### 가. 개인적 관점

조직성과를 위한 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점이 조절변수인 재직기간, 학력, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-15>와 같다.

가설 1. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
- 1-2. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
- 1-3. 개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

가설 2. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
- 2-2. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
- 2-3. 개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

첫째, ‘개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 1>을 검증한 결과 <표 4-15>와 같이 개인적 관점이 분배공정성에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인적 관점인 전문성(0.187), 자율성(0.049), 책임성(0.083)이 분배공정성에 각각 유의한 영향을 미치고, 성취성(-0.049)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 개인적 관점은 분배공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 1>은 부분 채택되었다.

둘째, ‘개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 2>을 검증한 결과 <표 4-15>와 같이 개인적 관점이 절차공정성에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인적 관점인 성취성(0.069)은 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 전문성(-0.023), 자율성(-0.011), 책임성(-0.027)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 ‘개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 2>는 부분 채택되었다.

**<표 4-15> 개인적 관점이 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경로 계수	표준오차	t	p
1. 개인적 관점 → 분배공정성				
1) 전문성 → 분배공정성	.187	.050	3.730	.000
2) 자율성 → 분배공정성	.049	.044	1.875	.032
3) 책임성 → 분배공정성	.083	.061	2.638	.017
4) 성취성 → 분배공정성	-.049	.044	-1.104	.270
2. 개인적 관점 → 절차공정성				
1) 전문성 → 절차공정성	-.023	.031	-.747	.455
2) 자율성 → 절차공정성	-.011	.028	-.399	.690
3) 책임성 → 절차공정성	-.027	.039	-.690	.490
4) 성취성 → 절차공정성	.069	.028	2.440	.015

셋째, 가설<1-1>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직

기간에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-16>과 같다.

전문성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.005이고, 유의확률은 0.159로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.002이고 유의확률은 0.333로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 변화량은 0.006이고 유의확률은 0.082로 나타났다. 제1모형과 제2모형인 전문성은 분배공정성에 영향을 미치지 않고, 제3모형은 전문성이 조절변수인 재직기간에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-16> 개인적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의확률		
전문성	제1모형	.005	1.993	.159	.061	.198**
	제2모형	.002	.941	.333		
	제3모형	.006	2.303	.082		
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X전문성)					
자율성	제1모형	.037	16.176	.000	.238**	.215**
	제2모형	.004	1.555	.213		
	제3모형	.000	.001	.970		
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X자율성)					
책임성	제1모형	.004	1.562	.212	.111	.144*
	제2모형	.002	.764	.383		
	제3모형	.000	.007	.782		
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X책임성)					
성취성	제1모형	.028	12.313	.000	.111	.144*
	제2모형	.005	2.278	.132		
	제3모형	.000	.177	.674		
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X성취성)					
		* : P < 0.1	** : P < 0.05			

자율성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.970으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 9년 이하 재직기간의 공무원이 10년 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.782로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

성취성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.674로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

넷째, 가설<1-2>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-17>과 같다.

전문성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.005이고, 유의확률은 0.159로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.009이고 유의확률은 0.054로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.000이고 유의확률은 0.854로 나타났다. 전문성이 조절변수인 학력에 따라 분배공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 전문대졸 이하 학력의 공무원이 4년대 졸업 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

자율성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.001이고 유의확률은 0.638로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.780로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타



타났다.

성취성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.028이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.008이고 유의확률은 0.064로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.007이고 유의확률은 0.073으로 나타났다. 성취성이 조절변수인 학력에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-17> 개인적 관점의 구성변수가 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의 확률		
전문성	제1모형	.005	1.993	.159	.014	4년대 이상 .065
	제2모형	.009	3.783	.054		
	제3모형	.000	.034	.854		
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X전문성)					
자율성	제1모형	.037	16.176	.000	.125	4년대 이상 .179**
	제2모형	.007	2.889	.090		
	제3모형	.001	.221	.638		
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X자율성)					
책임성	제1모형	.004	1.562	.212	.001	4년대 이상 .045
	제2모형	.009	3.718	.055		
	제3모형	.000	.078	.780		
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X책임성)					
성취성	제1모형	.028	12.313	.000	.001	4년대 이상 .045
	제2모형	.008	3.448	.064		
	제3모형	.007	2.725	.073		
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X성취성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

다섯째, 가설<1-3>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-18>과 같다.

전문성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.005이고, 유의확률은 0.159로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.000이고 유의확률은 0.775로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 변화량은 0.008이고 유의확률은 0.075로 나타났다. 제1모형과 제2모형인 전문성은 분배공정성에 영향을 미치지 않고, 제3모형은 전문성이 조절변수인 직급에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원

**<표 4-18> 개인적 관점의 구성변수가 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의확률		
전문성	제1모형	.005	1.993	.159	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.000	.082	.775		
	제3모형	.008	2.670	.075		
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X전문성)				.175*	.082
자율성	제1모형	.037	16.176	.000	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.001	.289	.591		
	제3모형	.000	.031	.861		
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X자율성)				.139	.037
책임성	제1모형	.004	1.562	.212	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.000	.037	.847		
	제3모형	.000	.043	.835		
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X책임성)				.106	.097*
성취성	제1모형	.028	12.313	.000	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.001	.632	.427		
	제3모형	.000	.005	.946		
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X성취성)				.106	.097*

\* : P < 0.1      \*\* : P < 0.05

보다 더 높게 나타났다.

자율성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.861로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.835로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

성취성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.946으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

여섯째, 가설<2-1>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-19>와 같다.

전문성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.040이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.000이고 유의확률은 0.890으로 나타나고, 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.007이고 유의확률은 0.082로 나타났다. 제1모형인 전문성이 재직기간에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형인 전문성은 절차공정성에 영향을 미치지 않고, 제3모형은 전문성이 조절변수인 재직기간에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

자율성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.003이고 유의확률은 0.243으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.001이고 유의확률은 0.462로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타

났다.

성취성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.001이고 유의확률은 0.417로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다

**<표 4-19> 개인적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의 확률		
전문성	제1모형	.040	17.637	.000	.090	.327**
	제2모형	.000	.019	.890		
	제3모형	.007	3.047	.082		
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X전문성)					
자율성	제1모형	.043	18.746	.000	.188**	.274**
	제2모형	.001	.382	.537		
	제3모형	.003	1.365	.243		
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X자율성)					
책임성	제1모형	.019	8.071	.005	.096	.232**
	제2모형	.001	.386	.535		
	제3모형	.001	.541	.462		
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X책임성)					
성취성	제1모형	.085	38.881	.000	.096	.232**
	제2모형	.000	.073	.788		
	제3모형	.001	.660	.417		
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X성취성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

일곱째, 가설<2-2>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-20>과 같다.

전문성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.040이고, 유의확률은 0.000으로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.007이고 유의확률은 0.084로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.001이고 유의확률은 0.493으로 나타났다. 전문성이 조절변수인 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

자율성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.043이고, 유의확률은 0.000으로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.005이고 유의확률은 0.152로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.008이고 유의확률은 0.052로 나타났다. 제1모형인 자율성이 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형인 자율성은 절차공정성에 영향을 미치지 않고, 제3모형은 자율성이 조절변수인 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.002이고 유의확률은 0.405로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

성취성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.085이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.005이고 유의확률은 0.113으로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.009이고 유의확률은 0.047로 나타났다. 성취성이 조절변수인 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 졸 이상 학력의 공무원이 전문대 졸업 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

<표 4-20> 개인적 관점의 구성변수가 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향성

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		R <sup>2</sup>	F	유의확률		
전문성	제1모형	.040	17.637	.000	.030	4년대 이상 .202**
	제2모형	.007	3.009	.084		
	제3모형	.001	.470	.493		
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X전문성)					
자율성	제1모형	.043	18.746	.000	.098	4년대 이상 .197**
	제2모형	.005	2.055	.152		
	제3모형	.008	3.069	.052		
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X자율성)					
책임성	제1모형	.019	8.071	.005	.020	4년대 이상 .120**
	제2모형	.007	2.890	.090		
	제3모형	.002	.695	.405		
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X책임성)					
성취성	제1모형	.085	38.881	.000	.020	4년대 이상 .120**
	제2모형	.005	2.520	.113		
	제3모형	.009	3.115	.047		
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X성취성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

여덟째, 가설<2-3>에서 ‘개인적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-21>과 같다.

전문성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서 R<sup>2</sup>의 값은 0.040이고, 유의확률은 0.000으로 나타났다. 제2모형의 R<sup>2</sup>의 변화량 0.001이고 유의확률은 0.607로 나타나고, 제3모형의 R<sup>2</sup>변화량은 0.019이고 유의확률은 0.004로 나타났다. 제1모형인 전문성은 절차공정성에 영향을 미치고, 제2모형은

절차공정성에 영향을 미치지 않고, 제3모형은 전문성이 조절변수인 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

자율성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.005이고 유의확률은 0.146으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

책임성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.008이고 유의확률은 0.068로 나타나 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-21> 개인적 관점의 구성변수가 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)		
		$R^2$	F	유의확률			
전문성	제1모형	.040	17.637	.000	7급 이하	6급 이상	
	제2모형	.001	.265	.607	.372**	.070	
	제3모형	.019	8.564	.004			
	제1모형(전문성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X전문성)						
제1모형	.043	18.746	.000	7급 이하			6급 이상
자율성	제2모형	.002	.894	.345	.244**	.007	
	제3모형	.005	2.125	.146			
	제1모형(자율성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X자율성)						
	제1모형	.019	8.071	.005			7급 이하
책임성	제2모형	.002	.936	.334	.228**	.101*	
	제3모형	.008	3.344	.068			
	제1모형(책임성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X책임성)						
	제1모형	.065	38.881	.000			7급 이하
성취성	제2모형	.000	.012	.914	.228**	.101*	
	제3모형	.006	2.533	.112			
	제1모형(성취성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X성취성)						

\* : P < 0.1      \*\* : P < 0.05

성취성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.006이고 유의확률은 0.112로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에 서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

## 나. 집단적 관점

조직성과를 위한 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점이 조절변수인 재직기간, 학력, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-22>와 같다.

- 가설 3. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 3-1. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
  - 3-2. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
  - 3-3. 집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.
- 가설 4. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- 4-1. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.
  - 4-2. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.
  - 4-3. 집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.

첫째, ‘집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 3>을 검증한 결과 <표 4-22>와 같이 집단적 관점은 분배공정성에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단적 관점인 상호성(0.145), 일관성(0.138), 타당성(0.554)이 분배공정성에 유의한 영향을 나타내고, 객관성(-0.023)은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. ‘집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 3>은 부분적으로 채



택되었다.

둘째, ‘집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 4>을 검증한 결과 <표 4-22>와 같이 집단적 관점은 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단적 관점인 객관성(0.067), 상호성(0.102), 일관성(0.190), 타당성(0.488)이 절차공정성에 유의한 영향을 나타났다. <가설 4>는 모두 채택되었다.

**<표 4-22> 집단적 관점이 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경로 계수	표준오차	t	p
3. 집단적 관점 → 분배공정성				
1) 객관성 → 분배공정성	-.023	.027	-.844	.399
2) 상호성 → 분배공정성	.145	.041	3.539	.000
3) 일관성 → 분배공정성	.138	.032	4.322	.000
4) 타당성 → 분배공정성	.554	.043	12.836	.000
4. 집단적 관점 → 절차공정성				
1) 객관성 → 절차공정성	.067	.017	3.859	.000
2) 상호성 → 절차공정성	.102	.026	3.891	.000
3) 일관성 → 절차공정성	.190	.022	8.625	.000
4) 타당성 → 절차공정성	.488	.034	14.152	.000

셋째, 가설<3-1>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-23>과 같다.

객관성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.103이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.005이고 유의확률은 0.125로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.000이고 유의확률은 0.886으로 나타났다. 제1모형은 객관성이 재직기간에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형과 제3모형은 객관성이 조절변수인 재직기간에

따라 분배공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.647로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.007이고 유의확률은 0.059로 나타나 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직기

**<표 4-23> 집단적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의 확률	9년 이하	10년 이상
객관성	제1모형	.103	48.412	.000	.206**	.235**
	제2모형	.005	2.362	.125		
	제3모형	.000	.021	.886		
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X전문성)					
상호성	제1모형	.184	94.914	.000	.284**	.382**
	제2모형	.005	2.425	.120		
	제3모형	.000	.210	.647		
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X상호성)					
일관성	제1모형	.382	260.110	.000	.408**	.533**
	제2모형	.009	5.962	.015		
	제3모형	.007	3.279	.059		
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X일관성)					
타당성	제1모형	.457	353.529	.000	.459**	.562**
	제2모형	.017	13.489	.000		
	제3모형	.000	.397	.529		
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X타당성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

타당성이 재직기간에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.529로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다

넷째, 가설<3-2>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-24>와 같다.

객관성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.103이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.003이고 유의확률은 0.212로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.007이고 유의확률은 0.074로 나타났다. 제1모형은 객관성이 학력에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형은 객관성이 조절변수인 학력에 따라 분배공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 제3모형은 객관성이 조절변수인 학력에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.966으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.002이고 유의확률은 0.242로 나타나 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

타당성이 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.553으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-24> 집단적 관점의 구성변수가 학력에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)		
		$R^2$	F	유의 확률			
객관성	제1모형	.103	48.412	.000	전문대이하	4년대이상	
	제2모형	.003	1.563	.212	.073	.369**	
	제3모형	.007	3.218	.074			
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X객관성)						
제1모형(상호성)	.184	94.914	.000	전문대이하			4년대이상
상호성	제2모형	.004	1.844	.175	.194*	.437**	
	제3모형	.000	.002	.966			
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X상호성)						
	제1모형(일관성)	.382	260.110	.000			전문대이하
일관성	제2모형	.000	.077	.782	.371**	.601**	
	제3모형	.002	1.374	.242			
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X일관성)						
	제1모형(타당성)	.457	353.529	.000			전문대이하
타당성	제2모형	.000	.001	.969	.372**	.667**	
	제3모형	.000	.353	.553			
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X타당성)						
	* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

다섯째, 가설<3-3>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 분배공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-25>와 같다.

객관성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.103이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.003이고 유의확률은 0.212로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.003이고 유의확률은 0.506으로 나타났다. 제1모형은 객관성이 직급에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형과 제3모형은 객관성이 조절변수인 직급에 따라 분배공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이

하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.003이고 유의확률은 0.212로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.813으로 나타나 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-25> 집단적 관점의 구성변수가 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의 확률		
객관성	제1모형	.103	48.412	.000	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.003	1.563	.212	.306**	.269**
	제3모형	.003	.683	.506		
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X객관성)					
제1모형	.184	94.914	.000	7급 이하		
상호성	제2모형	.002	.938	.334	.323**	.157**
	제3모형	.003	1.561	.212		
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X상호성)					
	제1모형	.382	260.110	.000		
일관성	제2모형	.007	4.776	.029	.559**	.260**
	제3모형	.000	.056	.813		
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X일관성)					
	제1모형	.457	353.529	.000		
타당성	제2모형	.014	10.880	.001	.539**	.323**
	제3모형	.008	6.146	.014		
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X타당성)					
	* : P < 0.1      ** : P < 0.05					

타당성이 직급에 따라 분배공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.457이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.014이고 유의확률은 0.001로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.008이고 유의확률은 0.014로 나타났다. 제1모형은 객관성이 직급에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형과 제3모형도 객관성이 조절변수인 직급에 따라 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

여섯째, 가설<4-1>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 재직기간에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-26>과 같다.

객관성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.201이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.000이고 유의확률은 0.960으로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.005이고 유의확률은 0.093으로 나타났다. 제1모형은 객관성이 재직기간에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형은 객관성이 조절변수인 재직기간에 따라 절차공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 제3모형은 객관성이 조절변수인 재직기간에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.705로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.003이고 유의확률은 0.068로 나타나 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

타당성이 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량

은 0.000이고 유의확률은 0.545로 나타나 영향을 미치지 않았다. 재직기간에 따른 차이에서는 10년 이상 재직기간의 공무원이 9년 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다

<표 4-26> 집단적 관점의 구성변수가 재직기간에 따라 절차공정성에 미치는 영향성

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		R <sup>2</sup>	F	유의 확률		
객관성	제1모형	.201	105.922	.000	.230**	.389**
	제2모형	.000	.003	.960		
	제3모형	.005	2.975	.093		
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X전문성)					
상호성	제1모형	.261	148.626	.000	.311**	.472**
	제2모형	.000	.110	.740		
	제3모형	.000	.144	.705		
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X상호성)					
일관성	제1모형	.588	599.292	.000	.455**	.666**
	제2모형	.000	.350	.554		
	제3모형	.003	3.350	.068		
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X일관성)					
타당성	제1모형	.634	726.082	.000	.495**	.668**
	제2모형	.003	3.797	.052		
	제3모형	.000	.367	.545		
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 재직기간), 제3모형(제2모형, 재직기간X타당성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						

일곱째, 가설<4-2>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 학력에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-27>과 같다.

객관성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서 R<sup>2</sup>의 값은 0.201이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의 R<sup>2</sup>의 변화량 0.001이고 유

의확률은 0.472로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.006이고 유의확률은 0.070으로 나타났다. 제1모형은 객관성이 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형은 객관성이 조절변수인 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 제3모형은 객관성이 조절변수인 학력에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.002이고 유의확률은 0.313으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이

**<표 4-27> 집단적 관점의 구성변수가 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의확률		
객관성	제1모형	.201	105.922	.000	.178*	.496**
	제2모형	.001	.518	.472		
	제3모형	.006	3.299	.070		
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X객관성)					
상호성	제1모형	.261	148.626	.000	.202*	.515**
	제2모형	.002	.974	.324		
	제3모형	.002	1.021	.313		
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X상호성)					
일관성	제1모형	.588	599.292	.000	.377**	.761**
	제2모형	.000	.467	.495		
	제3모형	.000	.189	.664		
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X일관성)					
타당성	제1모형	.634	726.082	.000	.388**	.787**
	제2모형	.001	1.057	.305		
	제3모형	.000	.403	.526		
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 학력), 제3모형(제2모형, 학력X타당성)					
* : P < 0.1      ** : P < 0.05						



에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.664로 나타나 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

타당성이 학력에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.000이고 유의확률은 0.526으로 나타나 영향을 미치지 않았다. 학력에 따른 차이에서는 4년대 이상 학력의 공무원이 전문대 이하의 공무원보다 더 높게 나타났다.

여덟째, 가설<4-3>에서 ‘집단적 관점의 구성변수는 절차공정성에 미친 영향은 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 <표 4-28>과 같다.

객관성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.201이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.001이고 유의확률은 0.472로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.007이고 유의확률은 0.086으로 나타났다. 제1모형은 객관성이 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제2모형은 객관성이 조절변수인 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 제3모형은 객관성이 조절변수인 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

상호성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.001이고 유의확률은 0.476로 나타나 영향을 미치지 않았다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

일관성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향에서 제3모형의  $R^2$  변화량은 0.001이고 유의확률은 0.228로 나타나 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

타당성이 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향은 제1모형에서  $R^2$ 의 값은 0.634이고, 유의확률은 0.000로 나타났다. 제2모형의  $R^2$ 의 변화량 0.004이고 유

의확률은 0.027로 나타나고, 제3모형의  $R^2$ 의 변화량은 0.000이고 유의확률은 0.487로 나타났다. 제1모형과 제2모형은 객관성이 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제3모형은 객관성이 조절변수인 직급에 따라 절차공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직급에 따른 차이에서는 7급 이하 직급의 공무원이 6급 이상의 공무원보다 더 높게 나타났다.

**<표 4-28> 집단적 관점의 구성변수가 직급에 따라 절차공정성에 미치는 영향성**

구 분	모 형	통 계 량 변 화			B (t)	
		$R^2$	F	유의확률		
객관성	제1모형	.201	105.922	.000	7급 이하	6급 이상
	제2모형	.001	.518	.472	.510**	.341**
	제3모형	.007	2.868	.086		
	제1모형(객관성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X객관성)					
제1모형	.261	148.626	.000	7급 이하		
상호성	제2모형	.000	.250	.617	.514**	.148**
	제3모형	.001	.508	.476		
	제1모형(상호성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X상호성)					
	제1모형	.588	599.292	.000		
일관성	제2모형	.001	1.018	.314	.715**	.314**
	제3모형	.001	1.460	.228		
	제1모형(일관성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X일관성)					
	제1모형	.634	726.082	.000		
타당성	제2모형	.004	4.956	.027	.714**	.342**
	제3모형	.000	.484	.487		
	제1모형(타당성), 제2모형(제1모형, 직급), 제3모형(제2모형, 직급X타당성)					
	* : P < 0.1      ** : P < 0.05					

## 다. 분배공정성

분배공정성은 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 대해서 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-29>와 같다.

가설 5. 분배공정성은 직무만족에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 분배공정성은 조직몰입에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

첫째, ‘분배공정성은 직무만족에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 5>을 검증한 결과 <표 4-29>와 같이 분배공정성은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분배공정성에서 직무만족의 경로계수는 0.028이며,  $t$ 값은 0.452이고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.000$ 으로 ‘분배공정성은 직무만족에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 5>는 채택되었다.

**<표 4-29> 분배공정성에 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경로계수	표준오차	$t$	$p$
5. 분배공정성 → 직무만족	.028	.062	.452	.000
6. 분배공정성 → 조직몰입	.137	.058	2.362	.017

둘째, ‘분배공정성은 조직몰입에 정(+의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 6>를 검증한 결과 <표 4-29>와 같이 분배공정성은 조직몰입에 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 분배공정성에서 조직몰입의 경로계수는 0.137이며,  $t$ 값은 2.362이고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.017$ 이므로 ‘분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 6>은 채택되었다.

## 라. 절차공정성

절차공정성은 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 대해서 어떠한 영향을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-30>과 같다.

가설 7. 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

첫째, ‘절차공정성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 7>을 검증한 결과 <표 4-30>과 같이 절차공정성은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 절차공정성에서 직무만족의 경로계수는 0.444이며,  $t$ 값은 6.159고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.000$ 으로 ‘절차공정성은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 7>은 채택되었다.

둘째, ‘절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 8>을 검증한 결과 <표 4-30>과 같이 절차공정성은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 절차공정성에서 조직몰입의 경로계수는 0.441이며,  $t$ 값은 6.544이고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.000$ 으로 ‘절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 8>은 채택되었다.

**<표 4-30> 절차공정성에 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경 로 계 수	표준오차	t	p
7. 절차공정성 → 직무만족	.444	.072	6.159	.000
8. 절차공정성 → 조직몰입	.441	.067	6.544	.000

**마. 직무만족**

직무만족은 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 대해서 어떠한 영향을 미치는 가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-31>과 같다.

가설 9. 직무만족은 행정서비스 품질에 정(+)<sup>의</sup> 방향으로 영향을 미칠 것이다.

‘직무만족은 행정서비스 품질에 정(+)<sup>의</sup> 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 9>을 검증한 결과 <표 4-31>과 같이 직무만족은 행정서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에서 행정서비스 품질의 경로계수는 0.131이며, t값은 5.395이고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.000$ 으로 ‘직무만족은 행정서비스 품질에 정(+)<sup>의</sup> 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 9>는 채택되었다.

**<표 4-31> 직무만족에 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경 로 계 수	표준오차	t	p
9. 직무만족 → 행정서비스 품질	.131	.024	5.395	.000

## 바. 조직몰입

조직몰입은 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 대해서 어떠한 영향을 미치는 가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과 <표 4-32>와 같다.

가설 10. 조직몰입은 행정서비스 품질에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

‘조직몰입은 행정서비스 품질에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 10>을 검증한 결과 <표 4-32>와 같이 조직몰입은 행정서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에서 행정서비스 품질의 경로계수는 0.099이며,  $t$ 값은 4.877이고, 이에 따른 유의수준  $p = 0.000$ 으로 ‘조직몰입은 행정서비스 품질에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다’ 라는 <가설 10>은 채택되었다.

**<표 4-32> 조직몰입에 미치는 영향성의 분석결과**

가 설	경로계수	표준오차	$t$	$p$
10. 조직몰입 → 행정서비스 품질	.099	.020	4.877	.000

## 사. 검증결과 요약

본 연구의 가설을 구조방정식모형을 검증한 결과를 요약하면 <표 4-33>과 같다. <가설 1>에서 <가설 2>까지는 개인적 관점에 대하여 전문성, 자율성, 책임성, 성취성이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 첫째, <가설 1>에서 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점의 변수는 성취성을

제외하고 분배공정성에 유의미한 영향을 미친다. 둘째, <가설 2>에서는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점의 변수는 전문성, 자율성, 책임성을 제외한 성취성만이 절차공정성에 유의미한 영향을 미친다. 셋째, 가설<1-1> ~ <1-3>의 ‘개인적 관점의 구성변수가 분배공정성에 미친 영향은 재직기간, 학력, 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 재직기간에서는 전문성, 학력에서는 성취성, 직급에서는 전문성이 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 가설<2-1> ~ <2-3>은 ‘개인적 관점의 구성변수가 절차공정성에 미친 영향은 재직기간, 학력, 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 재직기간에서는 전문성, 학력에서는 자율성과 성취성, 직급에서는 전문성과 책임성이 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 3>에서 <가설 4>까지는 집단적 관점에 대하여 객관성, 상호성, 일관성, 타당성이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 첫째, <가설 3>에서 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점의 변수는 객관성을 제외하고 분배공정성에 유의미한 영향을 미친다. 둘째, <가설 4>에서는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점의 변수는 모두 절차공정성에 유의미한 영향을 미친다. 셋째, 가설<3-1> ~ <3-3>은 ‘집단적 관점의 구성변수가 분배공정성에 미친 영향은 재직기간, 학력, 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증결과 재직기간에서는 일관성, 학력에서는 객관성, 직급에서는 타당성이 분배공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 가설 <4-1> ~ <4-3>은 ‘집단적 관점의 구성변수가 절차공정성에 미친 영향은 재직기간, 학력, 직급에 따라 다를 것이다.’ 라는 가설을 검증한 결과 재직기간에서는 객관성과 일관성, 학력에서는 객관성, 직급에서는 객관성이 절차공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 5>에서 <가설 6>까지는 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 첫째, <가설 5>에서 분배공정성의 변수는 직무만족에 유의미한 영향을 미친다. 둘째, <가설 6>에서는 분배공정성의 변수는 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다.

<가설 7>에서 <가설 8>까지는 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 첫째, <가설 7>에서 절차공정성의 변수는 직무만족에 유

의미한 영향을 미친다. 둘째, <가설 8>에서는 절차공정성의 변수는 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다.

<가설 9>에서는 직무만족이 행정서비스 품질에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 직무만족이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향력이 있다.

<가설 10>에서는 조직몰입이 행정서비스 품질에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 조직몰입이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향력이 있다.



<표 4-33> 가설검증결과 요약

가	설	경로계수	t	p	채택여부
1. 개인적 관점 → 분배공정성					
1) 전문성 → 분배공정성		.187	3.730	.000	채택
2) 자율성 → 분배공정성		.049	1.875	.032	채택
3) 책임성 → 분배공정성		.083	2.638	.017	채택
4) 성취성 → 분배공정성		-.049	-1.104	.270	기각
2. 개인적 관점 → 절차공정성					
1) 전문성 → 절차공정성		-.023	-.747	.455	기각
2) 자율성 → 절차공정성		-.011	-.399	.690	기각
3) 책임성 → 절차공정성		-.027	-.690	.490	기각
4) 성취성 → 절차공정성		.069	2.440	.015	채택
3. 집단적 관점 → 분배공정성					
1) 객관성 → 분배공정성		-.023	-.844	.399	기각
2) 상호성 → 분배공정성		.145	3.539	.000	채택
3) 일관성 → 분배공정성		.138	4.322	.000	채택
4) 타당성 → 분배공정성		.554	12.836	.000	채택
4. 집단적 관점 → 절차공정성					
1) 객관성 → 절차공정성		.067	3.859	.000	채택
2) 상호성 → 절차공정성		.102	3.891	.000	채택
3) 일관성 → 절차공정성		.190	8.625	.000	채택
4) 타당성 → 절차공정성		.488	14.152	.000	채택
5. 분배공정성 → 직무만족		.028	2.453	.000	채택
6. 분배공정성 → 조직몰입		.137	2.376	.017	채택
7. 절차공정성 → 직무만족		.444	6.159	.000	채택
8. 절차공정성 → 조직몰입		.441	6.544	.000	채택
9. 직무만족 → 행정서비스 품질		.131	50395	.000	채택
10. 조직몰입 → 행정서비스 품질		.099	4.877	.000	채택

## 제 5 절 분석결과 논의

본 연구는 조직성과에 대한 결정요소로서 직무만족과 조직몰입을 검토하였다. 그리고 조직성과의 직접적인 예측요인으로서 분배공정성과 절차공정성의 인과관계를 실증적으로 분석하기 위해 구조방정식모형 분석을 작성하여 가설을 검증하였다. 또한 공무원의 인사시스템에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미칠 수 있는 정책수립과 이론적 측면에서 유용한 정보를 제공하는데 목적을 두었다. 본 절에서는 분석과정에서 도출한 주요 결과들에 대해 종합적으로 검토하면 다음과 같다.

### 1. 특성별 차이분석 결과

본 연구는 사회복지담당공무원의 조직성과를 예측하고 이해하는데 핵심적인 개념이나 변수들에 중점을 두었다. 외부변수들의 잠재적인 중요성을 인정하여 실시한 사회복지담당공무원 표본의 인구통계학적 특성변수와 공정성 지각에 따른 조직성과 및 그 영향요인의 평균별 차이에 대한 분석결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 성별에 따른 차이를 평균 비교한 결과 전문성, 자율성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성 등의 변수에 있어서 성별 간 유의한 차이가 확인 되었다.

전문성, 자율성, 성취성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성간에 성별에 따른 변수는 모두 남성이 여성보다 산술평균이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 남성들이 객관성을 제외한 다른 변수에서는 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

둘째, 근무부서별에 따른 차이를 평균비교 결과 전문성, 자율성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성 등의 변수에 있어서 근무부서 간 유의한 차이가 확인 되었다.

전문성, 자율성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성간에 근무부서에 따른 변수는 모두 정책기획부서가 현업부서보다 산술평균

이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 객관성을 제외한 나머지 변수들이 정책기획부서에 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

셋째, 혼인여부별에 따른 차이를 평균 비교한 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에 있어서 혼인여부 간 유의한 차이가 확인 되었다.

전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성간에 혼인여부에 따른 변수는 모두 기혼이 미혼보다 산술평균이 더 높게 나오는 것을 알 수 있다. 따라서 기혼이 미혼보다 변수 간에 더 큰 영향력이 있음을 알 수 있다.

넷째, 연령별에 따른 차이를 분산분석의  $F$ 검증을 실시한 결과를 나타낸 것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다.

전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성이 변수 간에 유의확률이 0.05보다 적게 나타났으며 이들 변수 간에도 연령에 따른 지각의 차이가 나타났다. 그 외에도 대응성, 보증성 동조성의 변수 간에도 유의확률이 0.05보다 적게 나타났으며 이들 변수 간에도 연령에 따른 지각의 차이가 있음을 알 수 있다.

특히 객관성을 제외한 모든 변수들에 있어서 연령이 높을수록 사회복지담당 공무원들의 지각에 정도가 높은 것으로 나타났다.

다섯째, 학력별에 따른 차이를 분산분석의  $F$ 검증을 실시한 결과를 나타낸 것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등이다.

학력의 차이에 의한 분산분석 결과 객관성은 학력이 높을수록 지각의 정도가 큰 것으로 나타났고, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등 변수에서는 고졸이하의 학력에서 변수에 대한 지각정도가 크게 나타났다.

여섯째, 직급별에 따른 차이를 분산분석의  $F$ 검증을 실시한 결과를 나타낸 것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성,

책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성 등이다.

전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성의 변수에 있어서 유의확률  $p$  값이 0.05보다 적게 나타났으므로 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다. 특히 객관성, 신뢰성의 변수에서는 직급이 낮을수록 평균값이 높게 나타났으며, 그 외의 변수에서는 직급이 높을수록 변수에 대한 평균값이 더 높게 나타났다.

일곱째, 재직기간별에 따른 차이를 분산분석의  $F$ 검증을 실시한 결과를 나타낸 것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다.

전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 유의확률  $P$  값이 0.05보다 적게 나타났으므로 각 변수별 차이가 없다는 귀무가설을 기각하고 대립가설을 채택한다.

자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성의 변수에서는 20년 이상 근무한 공무원에서 평균값이 높게 나타났다.

여덟째, 월별 가계소득별에 따른 차이를 분산분석의  $F$  검증을 실시한 결과를 나타낸 것으로써 변수들 중에서 각 집단 간 유의한 차이가 확인되는 변수는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등이다. 월별 가계소득별 차이에 의한 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 월별 가계소득이 높을수록 사회복지담당 공무원의 지각의 정도가 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서 다룬 표본의 인구통계학적 특성 변수 즉, 성별, 학력, 연령, 근무부서, 재직기간, 직급, 혼인여부, 월별가계소득 등의 변수들이 조직성과의 연구

변수들에 대체적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 외부변수 즉, 개인적 관점과 집단적 관점의 변수들은 역시 연구모형에 대하여 중요한 참고 요인이라는 점을 확인 할 수 있으며, 궁극적으로 본 연구의 조직공정성이 조직성과에 미치는 이해의 폭을 넓혀주고 있음을 시사하였다.

## 2. 가설검증 결과

본 연구에서 설정한 연구모형은 적합하며 모든 가설들이 타당한 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 본 연구의 연구모형 및 가설의 검증 결과는 본래 의도하였던 본 연구의 목적을 지지하였으며, 이 결과는 특히 개념적 모형의 토대로 삼았던 분배공정성과 절차공정성의 이론을 지지하였다.

첫째, 개인적 관점에 대하여 전문성, 자율성, 책임성, 성취성이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. <가설 1>에서 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점의 변수에서는 성취성을 제외하고 분배공정성에 유의미한 영향을 미친다. <가설 2>에서는 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점의 변수에서는 전문성, 자율성, 책임성을 제외하고 절차공정성에 유의미한 영향을 미친다.

둘째, 집단적 관점에 대하여 객관성, 상호성, 일관성, 타당성이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. <가설 3>에서 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점의 변수는 객관성을 제외하고는 분배공정성에 유의미한 영향을 미친다. <가설 4>에서는 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점의 변수는 모두 절차공정성에 유의미한 영향을 미친다. 업무의 성취성, 승진 결정이나 인사고과에서의 남녀간 차별, 학연, 지연 등의 차별, 또한 의사결정방식과 승진결정기준이나 인사고과, 임금기준 등에 있어서는 크게 영향을 미치는 것을 알 수 있다

셋째, 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. <가설 5>에서 분배공정성의 변수는 직무만족에 유의미한 영향을 미친다. <가설 6>에서는 분배공정성의 변수는 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다. 책임만큼

의 공정한 보상, 업무성이나 스트레스만큼의 보상정도 등이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 조직몰입(0.137)이 직무만족(0.028)보다 더 큰 영향을 미친다.

넷째, 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. <가설 7>에서 절차공정성의 변수는 직무만족에 유의미한 영향을 미친다. <가설 8>에서는 절차공정성의 변수는 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다. 과업목표의 설정절차, 승진결정절차, 인사관리나 직무성과의 절차 등이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 직무만족(0.444)이 조직몰입(0.441)보다는 좀 더 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

다섯째 직무만족이 행정서비스 품질에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 직무만족이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향성이 있다. 업무의 즐거움, 열정, 싫증정도 등이 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 미치는 영향은 0.131로 나타났다.

여섯째, 조직몰입이 행정서비스 품질에 미치는 지각수준 관계를 검증하였다. 조직몰입이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향성이 있다. 정년퇴직후의 행복정도, 직장에서 강한 애착심, 조직문제와 나의 문제의 일치성, 직장에서 가족애의 정도를 느끼는 조직몰입이 행정서비스 품질(0.099)인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성에 미치는 영향은 직무만족이 행정서비스 품질을 느끼는 것보다는 덜 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과의 요약

선행연구를 통해서 이론적 배경을 살펴 본 결과 공정성에 관한 연구는 주로 민간부문에서 많았으나 공무원의 공정성 지각에 따른 조직성과에 대한 연구는 매우 미진하였다. 이에 본 논문에서는 조직공정성 지각에 의한 사회복지담당공무원의 직무만족과 조직몰입의 형성이 조직효과성 측면에 어떠한 영향을 미치는가를 통합적으로 실증분석 하고자 하였다. 특히 조직공정성 문제의 여러 쟁점사항 중 개인적 관점과 집단적 관점에 있어서 사회복지담당공무원들이 조직의 공정성에 대해 어떻게 지각하고 있는가를 분석하였고, 이러한 조직공정성의 조직몰입과 직무만족의 영향관계 및 조직효과성 관계에 대하여 분석하였다. 그 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

본 조사를 통한 설문결과로 분석 문항들에 대한 신뢰도 분석을 통해 Cronbach  $\alpha$  값을 확인하였다. 다른 분석 방법으로는 빈도분석을 통한 표본의 특성조사, 기술통계의 평균, 표준편차, 왜도의 측정을 통한 전체 표본의 변수들에 대한 지각수준 평가,  $t$ -test 및 분산분석, 상관분석을 통한 Pearson 상관계수의 산출로 변수 상호간의 상관관계 등을 분석하였다. 이상의 분석들은 연구모형 및 가설의 검증과정에서 분석 결과에 대한 신뢰성을 높이고, AMOS 5.0을 이용한 구조방정식모델 분석결과의 해석에 기초로 활용하였다. 구조방정식모델 분석의 결과로 가설검증을 확인하였다.

첫째, 변수들의 차이분석 비교 결과를 보면 성별은 전문성, 자율성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 분배공정성, 직무만족, 조직몰입, 동조성 등의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다.

근무부서 평균비교 결과 전문성, 자율성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 보증성, 동조성 등의 변수에서 유의한 차이가 확인되었다.

혼인여부 평균비교 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 타당성, 직무만족, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 유의미한 차이가 확인되었다.

연령별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다. 특히, 객관성을 제외한 전문성, 자율성, 책임성, 일관성, 타당성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성 등의 변수에서 연령이 높은 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다. 이는 41세 이상 사회복지담당공무원이 공무원의 공정성에 따른 조직성과에 대체적으로 긍정적인 생각을 가지는 경향이 있다.

학력별 분산분석 결과 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다. 특히, 객관성을 제외한 상호성, 일관성, 타당성, 조직몰입 등의 변수에서 고졸이하의 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다.

직급별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다. 특히, 객관성, 신뢰성의 변수에서는 직급이 낮을수록 평균값이 높게 나타났으며, 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 일관성, 타당성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성의 변수에서 직급이 높은 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다.

재직기간별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 절차공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다. 특히, 자율성, 책임성, 성취성, 객관성, 일관성, 타당성, 분배공정성, 직무만족, 조직몰입, 유형성, 신뢰성, 보증성, 동조성의 변수에서 20년 이상 근무한 사회복지담당공무원이 가장 높게 나타났다.



월별 가계소득별 분산분석 결과 전문성, 자율성, 책임성, 성취성, 상호성, 직무만족, 조직몰입, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성 등의 변수에서 집단 간 유의미한 차이가 확인되었다.

둘째, 본 연구의 가설을 구조방정식모형을 통해 검증한 결과 요약하면 다음과 같다. 전문성, 자율성, 책임성, 성취성인 개인적 관점의 변수는 개인적 특성의 재직기간, 학력, 직급에 따라서 부분적으로 분배공정성과 절차공정성에 유의미한 영향을 미치고, 객관성, 상호성, 일관성, 타당성인 집단적 관점의 변수는 개인적 특성의 재직기간, 학력, 직급에 따라 객관성을 제외하고는 분배공정성과 절차공정성에 유의미한 영향을 미친다.

분배공정성 변수와 절차공정성 변수는 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

직무만족이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향력이 있는 것으로 나타났다.

조직몰입이 행정서비스 품질인 유형성, 신뢰성, 대응성, 보증성, 동조성과의 관계에서 모두 유의한 관계가 나타남으로써 본 연구모형을 설명하는데 있어서 영향력이 있는 것으로 나타났다.

따라서 행정서비스 품질을 제고하여 고객만족 행정을 구현하기 위해서는 인사시스템의 공정성을 높여 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입을 통하여 조직성과를 향상시켜야 할 것이다.

## 2. 시사점

본 연구의 주된 목적은 사회복지담당공무원의 인사시스템에 대한 조직 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향요인에 관한 다양한 변수들의 상대적인 영향력을 규명한다. 사회복지담당공무원들이 직무만족과 조직몰입으로 행정서비스 품질을 높이는데 있다.

본 연구는 사회복지담당공무원의 인사시스템에 대한 조직 공정성의 영향요인에

관한 연구결과를 바탕으로 다음과 같이 이론적·정책적 시사점을 제시한다.

### 가. 이론적 시사점

첫째, 조직공정성에 대한 관계 연구는 학문적·실천적으로 매우 중요한 요소라고 할 수 있으나 지금까지 주로 기업 등 민간부문의 경영학 분야에서 많은 연구가 진행되어 왔다. 그러나 상대적으로 공공부문의 인사행정 분야에서는 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 실제 국민과 접점에서 근무하는 공무원을 대상으로 하여 실증분석을 하였다는데 큰 의의를 찾을 수 있다. 또한 본 연구는 후속연구에 있어서 인사시스템 관리의 공정성 확보를 위한 기본적인 기초자료가 될 수 있다.

둘째, 개인적 관점과 집단적 관점은 각각 분배공정성과 절차공정성에 영향력을 미치는 것으로 나타났으며 개인적 관점은 절차공정성에서 보다 분배공정성에 더 많은 변수들의 영향력이 나타났고, 집단적 관점은 분배공정성에서 보다 절차공정성에서 더 많은 변수들의 영향력이 나타났다. 또한 개인적 관점보다는 집단적 관점이 절차공정성이나 분배공정성에서 더 많은 변수들의 영향력이 나타남으로써 집단적 관점의 객관성, 상호성, 일관성, 타당성 등의 변수가 중요하다는 것을 알 수 있다.

셋째, 개인적 관점 및 집단적 관점의 변수가 상황 조절변수인 재직기간, 학력, 직급에 따라 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향요인에서는 개인적 관점의 변수들이 재직기간에 따라 분배공정성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 집단적 관점의 변수에서는 학력이 분배공정성과 절차공정성에 모두 영향력이 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 사회복지담당공무원의 학력에 따른 지각의 차이는 미흡하다고 볼 수 있다.

넷째, 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력의 정도에서는 절차공정성은 분배공정성보다 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향력이 나타났으며 분배공정성은 직무만족보다는 조직몰입에 더 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 절차공정성은 직무만족과 조직몰입에 비슷한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이는 보상의 정도 보다는 직무성과의 평가절차나 인사관리와 관련된 제반절차가 중요하다고 지각됨을 알 수 있다.

다섯째, 직무만족과 조직몰입이 행정서비스품질에 미치는 영향력은 조직몰입보다는 직무만족에서 더 크게 지각되는 것으로 나타나 개인과 조직의 문제보다는 조직 내에서 개인의 업무정도가 더 중요하게 지각됨을 알 수 있다.

여섯째, 모든 조직에서 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입은 조직효과성 증대를 위해서 매우 중요한 과제로 지각되고 있다. 따라서 이들의 행위를 변화시킴으로써 조직 제 개인들의 생산성과 효율성을 높이는 한편 더 나아가서는 조직효과성을 증대시킬 수 있는 방안과 요인들을 이론화시키고 실증적인 연구를 수행하였다는 점이다.

일곱째, 선행연구에서는 조직 공정성과 조직성과인 조직 효과성 및 행정서비스품질 관계를 다룬 연구가 드문 실정이었다. 본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 행정서비스 품질에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구는 조직 공정성이 조직 성과인 직무만족과 조직몰입 그리고 행정서비스품질에 영향을 주는 중요한 변수임을 입증한 실증연구라는 점에서 또 다른 측면의 의의를 갖는다.

여덟째, 조직에 대한 성과를 높여 조직의 경쟁력을 확보하기 위해서는 분배공정성과 절차공정성을 높여야 할 것이다. 즉, 획득된 결과의 fairness의 보상 등 분배공정성과 결과를 획득하는데 사용된 수단의 과정에 대한 fairness의 평가과정 등 절차공정성을 높여 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입을 유발하여 행정서비스 품질을 제고해야 할 것이다.

## 나. 정책적 시사점

첫째, 특성별 분석결과로 성별에 있어서는 대부분 변수에서 남성이 높게 나타남으로써 조직공정성 지각에 따른 조직성과에 더 많은 영향을 미치고 있고, 근무부서별 측면에서는 정책기획부서가 현업부서보다 대부분의 변수에서 높게 나타났고, 혼인에 따른 특성별 분석은 미혼 보다는 기혼자가 조직성과에 더 큰 영향력이 있는 것으로 나타났다. 연령별 공정성 지각에 따른 조직성과는 연령이 높을수록 더 큰 영향력을 미치며, 학력별에 있어서는 대부분의 변수에서 공정성 지각에 차이가 없으며 학력에 따른 지각의 정도는 크게 나타나지 않았다. 직급별 분석결과에 있어서는 대부분의 변수가 공정성 지각과 조직성과에 영향력이 있었으며 특히,

직급이 높을수록 더 크게 나타났다. 재직기간과 월별 가계소득에 있어서는 대부분의 변수가 공정성 지각에 따른 조직성과에 영향력이 나타났으며, 재직기간에서는 근무기간이 긴 사회복지담당 공무원에서 지각의 정도가 높게 나타났고, 월별 가계소득에서는 가계소득이 높을수록 더 높게 나타났다. 따라서 업무배분에 있어서 이와 같은 개인별 특성사항을 충분히 고려해야 할 것이다.

둘째, 조직 내에서 형성되고 유지되는 공정성은 조직 구성원 각 개인의 직무만족 및 조직몰입 등과 밀접한 관련이 있다. 분배공정성과 절차공정성의 신뢰관계가 구축되어 있다고 지각할 때 조직 구성원은 조직이 자신을 중요하게 여기고 있다고 느껴서 조직에 더 몰입하고 직무에 만족을 느껴서 조직의 성과를 거양할 수 있을 것이다.

셋째, 조직구성원이 최선을 다하여 직무 및 조직에 몰입하기 위해서는 물질적인 보상의 결과인 분배의 공정성을 확보하여야 하며 보상을 결정하는 절차의 공정성을 확보해야 함을 확인하였다. 특히, 분배공정성보다는 절차공정성이 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입 행위를 강화할 수 있음을 확인하였다. 따라서 절차공정성의 결과변수에 중요한 영향력이 있음을 감안할 때 인사시스템에 있어서 절차공정성을 높이는 노력이 필요하다. 본 연구에서는 절차공정성에 크게 영향을 미치는 것으로 밝혀진 인사시스템 특성의 집단적관점의 구성변수인 객관성, 일관성, 타당성을 높여야 한다는 점을 발견하였다. 즉, 조직 구성원의 승진 등 인사결정에 있어서 남녀간의 차별, 학연, 지연 등에 의한 영향력, 그리고 인사기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않는 일관성과 정확한 자료와 정보에 의해서 운영되는 인사시스템의 합리성 등 조직 내 인사운영 및 평가관리에 있어서 이를 충분히 고려해야 할 것이다.

넷째, 분배공정성의 확보를 위해서 우리나라 각 조직의 임금체계를 성과주의 보상체제로 전환할 것을 제언한다. 우리나라의 경우 보상체계는 전통적으로 연공서열위주이고 임금체계가 매우 복잡하다는 특징을 가지고 있다. 연공서열에 기초한 보상체계는 안정적인 환경 속에서는 생활비의 보장이나 생활의 안정 그리고 객관적인 평가가 용이하다는 점에서 좋은 측면이 있기도 하지만 성장이 둔화되고 환경변화가 불확실한 경우에는 경직성을 드러내게 되고 개인의 성과와 능력을 보상과 연계시키지 못함으로써 조직성과의 향상을 유도하기 어렵다는 한계를 가지고 있

다. 따라서 이러한 보상체계는 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입을 자극할 수 있는 임금의 중요한 기능을 상실하게 된다. 성과중심의 보상체계는 기본적으로 직무의 상대적 가치를 인정하고 조직 구성원의 조직 기여도와 각 개인의 조직성과에 대한 기여도를 정확하게 평가하여 공무원의 경쟁력을 확보하고 보상하는 것이다. 이를 성공적인 제도로 정착하기 위해서는 성과보상에 따른 객관적이고 공정한 평가시스템 마련이 우선되어야 할 것이다.

다섯째, 절차공정성의 확보를 위해 평가에 있어서 공공부문의 경우 승진관리와 성과급 등 결정을 위한 근무성적 평정, 다면평가, 실적가점 등의 인사운영에 있어서 조직 구성원의 공감대가 형성될 수 있는 객관적이고 합리적인 기준이 마련되어야 할 것이다. 이러한 평가제도가 효율적으로 유지 관리되려면 적절한 평가요소의 설계와 피드백 강화, 그리고 평정자 등 인사고과자의 교육훈련 등의 측면에서 운영상의 공정성이 확보되도록 노력해야 할 것이다.

## 제 2 절 향후 연구과제

본 연구에서는 이론적인 측면과 방법론적인 측면에서 몇 가지 한계점을 가지고 있어 다음과 같이 향후 연구과제를 제시하고자 한다.

이론적인 측면에서는 다음과 같은 한계점을 지닌다.

본 연구에서는 설문응답자의 해당 조직특성과 개인의 직무 및 과업특성을 고려하지 못하였다. 후속 연구에서는 조직이 갖는 전문성을 고려한 조직특성변수와 개인의 직무 및 과업특성에 따라 조직공정성, 조직효과성, 그리고 행정서비스품질의 각 변수가 어떠한 차이를 보이는지를 실증해 봄으로써 각 조직과 과업특성에 맞는 시사점을 제시하는 보다 확대된 연구가 필요하다고 본다.

본 연구가 방법론적인 측면에서 갖는 한계점으로는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 본 연구의 설문대상자는 사회복지업무담당 공무원으로 한정하였기 때문에 조직성과로 나타나는 행정서비스 품질은 설문이 공무원의 주관적인 지표가 될 수 있어 국민의 욕구에 대한 고객 만족도의 연구에 한계점을 가질 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 설문지를 사용하여 자기보고(self-reporting)방식으로 자료를 수집하였다. 따라서 설문응답자의 태도에 따라 조사결과가 좌우되는 경향을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 따라서 이러한 한계를 보완하기 위해서는 면접이나 관찰, 그리고 사례연구 등의 복수방법론이 도입되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 광주, 전남지역의 사회복지업무담당 공무원만을 대상으로 하고 임의표본추출방식으로 진행되었다. 따라서 연구대상이 지역적인 특성을 지닐 경우 이를 극복하기가 어렵다는 한계를 지닌다. 따라서 연구결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다는 것이다.

## 【참 고 문 헌】

### <국내문헌>

#### 1. 단행본

- 강병서. 「인과분석을 위한 연구방법론」. 서울 : 무역경영사, 1999.
- 김두섭 · 강남준. 「회귀분석/기초와 응용」. 서울 : 나남출판, 2000.
- 김호정. 「사회과학통계분석」. 서울 : 삼영사, 1998.
- 남궁근. 「행정조사방법론」. 서울 : 법문사, 1999.
- 박희서 · 김구. 「사회조사 방법론」. 광주 : 조선대학교 출판부, 2002.
- 신유근. 「인사관리」, 서울 : 경문사, 1996.
- 이순목. 「공변량 구조분석」. 서울 : 성원사, 1990.
- 이준구. 「소득분배의 이론과 현실」, 서울 : 다산출판사, 1992.
- 이학중. 「전략적 인적자원관리」, 서울 : 세경사, 2002.
- 양창삼. 「조직이론」, 제 2권, 서울 : 박영사, 1994.
- \_\_\_\_\_. 「조직행동의 이해」, 서울 : 법문사, 1994.
- 오정환. 「서비스사업론」, 서울 : 기문사, 1988.
- 유기현. 「조직행동론」, 서울 : 무역경영사, 2002.
- 이준구. 「소득분배의 이론과 현실」, 서울 : 다산출판사, 1992.
- 이학중. 「전략적 인적자원관리」, 서울 : 세경사, 2002.
- 채서일. 「사회과학 조사방법론」. 서울 : 학현사, 1995.
- 허준 · 최인규. 「구조방정식 모형과 경로분석」. 서울 : 고려정보사업, 2000.
- John Rawls 저 ; 황경식 역. 「정의론」, 서울 : 이학사, 2003.

## 2. 논 문

- 강종률. “조직공정성과 통제위치가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위 논문, 2004.
- 강종현. “호텔식음료 부서에서 조직지원, 조직몰입, 직무만족과 서비스 품질의 인과관계 평가”, 한국조리과학회지, 19(2), 2003.
- 경기개발연구원. “고객 지향적 행정서비스를 위한 시민헌장제도에 관한 연구”, 1999.
- 고재건, 김형길, 김정희. “시스템 접근법에 의한 의료서비스 품질의 인과모형에 관한 연구”, 제주경제개발연구소, 제 2집 제 1호, 2000.
- 김광수. “호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직효과성 및 서비스 품질에 미치는 영향”, 경기대학교 박사학위논문, 2003.
- 김명언, 이현정. “조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계”, 「한국심리학회지」, vol. 6. No. 2, 1992 : 11-28.
- 김민주. “호텔 인적서비스 개선을 위한 종업원의 조직 동일시 연구”, 인하대학교 박사학위 논문, 1995.
- 김인·이희태·허용훈. “정부기관과 민간비영리기관의 서비스 질 비교 분석 : 청소년 서비스 질을 중심으로”, 지방과 행정연구, 12권 1호, 2000.
- 김태일. “행정학분야 논문에 사용된 통계기법들의 분석”. 「한국행정학보」 31(3), 1997.
- 라휘문·박희정. “지방자치단체 성과 평가 모형의 개발 및 제도화 연구”, 한국지방정부학회, 5(2), 2001.
- 류지원. “공무원의 조직공정성 지각이 조직효과성과 행정서비스 품질에 미치는 영향 연구”, 원광대학교 박사학위 논문, 2005.
- 박기관. “지방정부 행정서비스에 대한 시민평가 및 결정요인 분석 : 충청북도 시를 중심으로”, 지방정부 연구, 6(3), 2002.
- 박철민·김대원. “공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석 ; 제안 모형과 경쟁모형 적용”, 한국행정학보, 38권 1호, 2004.



- 박충희. “관광호텔 인적서비스 질의 관리에 관한 실증분석”, 경기대학교 박사학위 논문, 1989.
- \_\_\_\_\_. “관광호텔 서비스 질에 관한 연구”, 관광연구, 7(1), 1996.
- 서철현. “여행상담 서비스 품질에 대한 직무관련 요인의 영향과 심리적 요인의 매개역할에 관한 연구”, 대구대학교 박사학위 논문, 1997.
- 서희석·이동기·류지원. “지역축제의 서비스 질 : 불안 해님이 축제를 중심으로”, 2000년도 한국행정학회 기획세미나 발표논문집, 2000.
- 신무섭·안국찬. “지방자치단체의 행정서비스에 대한 주민의 태도 연구”, 전북행정학보, vol. 11(1), 1997.
- 안관영. “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과”, 인사관리연구, 23(1), 1999.
- \_\_\_\_\_. “조직공정성과 서비스 품질의 관계 및 성, 재직기간의 조절효과”, 품질경영학회지, 제 30권 3호, 2002.
- 양연조·윤성욱. “행정서비스 품질 측정에 있어서 SERVQUAL과 SERVPERF 모형비교연구”, 마케팅과학 추계학술논문집, 2003.
- 오창택. “서비스 질 구성차원과 관리 우선순위 : 민간행정 서비스를 중심으로”, 한국행정학보, 32권 2호, 1998.
- 원용희. “호텔 종업원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위 논문, 1992.
- \_\_\_\_\_. “호텔종사원의 직무욕구와 직무적합성에 관한 연구”, 호텔경영연구논총, 3권, 1994 .
- 이병관. “스포츠시설 종사자의 공정성 지각이 조직시민행동 및 서비스품질에 미치는 영향”, 단국대학교 박사학위 논문, 2003.
- 이영빈. “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문, 2005.
- 이희태. “도시공공서비스 전달기관의 서비스 질 관리체계와 성과”, 지방정부연구, 7권 1호, 2003.
- 정범구. “인사관리시스템에 대한 공정성 인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연

- 구” , 서울대학교 박사학위 논문, 1993.
- \_\_\_\_\_. “조직공정성의 개인실리모델과 집단가치모델의 비교에 관한 연구” , 「경영논집」 , 서울대학교 경영대학 경영연구소, 제 29권, 제1, 2호, 1995. 6.
- \_\_\_\_\_. “조직공정성의 설명모델에 대한 이론적 고찰” , 「군산대학교 산업개발연구」 , 제 14집, 1995. 12.
- 조경호, “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구 : 선형구조모형의 적용” , 한국행정학부, 27(4), 1993.
- 조국행. “공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증연구” , 호서대학교 박사학위논문, 2000.
- 최 광. “분배정의와 재정정책” , 대한상공회의소 한국경제연구센터, 1991.
- 최창현. “조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구” , 한국행정학보, 25(2), 1991.
- 하헌국. “호텔기업에서의 직무존중, 조직시민행동 및 서비스 품질간의 관계에 관한 연구” , 관광학 연구, 26(4), 2003.
- 허대중. “공무원 서비스 교육훈련이 교육만족과 민원행정서비스 품질에 미치는 영향” , 전주대학교 박사학위논문, 2005.

## <국외문헌>

- Adams, J. S., Toward on understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963 : 422-436
- \_\_\_\_\_., Inequity in Social Exchange, In L.Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. New Academic Press, 1965 : 267-299.
- Ajzen, and Fishbein, M, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*, M.A.: Addison-Wesley, 1975.
- \_\_\_\_\_,and Fishbein, M, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, Inc, 1980.
- Albrecht, K., & R. Zemke, *Service America : Doing Business in New Economy*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin. 1985.
- Alexander, S., & M. Ruderman, M., The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, vol. 1, 1987 : 177-198.
- Allen, N, J., & Grisaffe, D. B., Employee commitment to the organization and customer reactions : Mapping the linkages, *Human Resource Management Review*, vol. 11. 2001.
- Ambrose, M, L., Harland, L. K., & Kulik, C. T., Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, 76. 1991 : 239-246.
- Andaleeb, S. S., & Basu, A. K., Technical Complexity and Consumer Knowledge as Moderators of Service Quality Evaluation in the Automobile Service Industry. *Journal of Retailing*, 70(8), 1994.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W., Integrating justice

- constructs into the turnover process : A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40. 1997 : 1208-1227.
- Givon, T.(1979), From discourse to syntax : grammar as a processing strategy, in T. Givon, *Syntax and Semantics*, vol. 12, Academic Press, New York.
- Babin, B. J., & Boles, J. S., The effects of perceived Co-Worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 1996 : 57-75.
- Balfour D. L., & Wechsler B., Organizational Commitment Antecedents and Outcomes in Public Organization, *Public Productivity & Management Review*, 19, 1996 : 257-259.
- Beatty, R. W. & Schnier, C. E., *Personnel Administration : An Experimental Skill-Building Approach*, 2nd ed., (Addison-Wesley Publishing Co., 1981) : 392-393.
- Berry, L. L., & Parasraman, A., *Marketing service*, New York : The Free Press, 1991.
- Bettencourt, L. A., & Brow, S. W., Contact employees : Relationship among Workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behavior, *Journal of Retailing*, 73(1), 1997 : 39-61.
- \_\_\_\_\_, L. A., *The service-oriented citizenship performance of customer-contact employees*, Unpublished Ph, D. dissertation, Arizona State University, 1998.
- Bies, R. J., & Moag, J. S., Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness, In R. J. Lewick, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(EDS.), *Research in Negotiations in Organization*, vol. 1, 1986 : 199-218.
- Brannen, J., Combining Qualitative and Quantitative Approaches : An overview. In J. Brannen(Ed.), *Mixing Methods Qualitative and*

- Quantitative Research*. Brookfield, VT : Ashgate, 1992 : 3-37.
- Brett, J. M., Why employees want unions, *Organizational Dynamics*, 8, 1986 : 47-59
- Brewer, M. B., & Kramer, R. K., Choice behavior in social dilemmas : Effect of social identity, group size, and decision framing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986 : 543-549.
- Buchanan, B., "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization" , *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, No. 4, 1974 : 533-546.
- Campbell, J. P., *Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness* (Kent, Ohio : Kent State Univ, Press, 1976) : 30-32.
- \_\_\_\_\_. , On the Nature of Organizational Effectiveness, 1977: 36.
- Carman, J. M., Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, 66(Spring), 1990 : 35-55.
- Congram, C. J., & Friedman, M. L., The quality-leadership connection in service business, *American Management Association*, N. Y. 1991.
- Conlon, D. S., Some Test of the Self-interest & Group-Value Models of Procedural Justice : Evidence Form an Organizational Appeal Procedure, *Academy of Management Journal*, vol. 36, No. 5, 1993.
- Converse, Jean M. & Presser, Stanley., *Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1986.
- Cronin, J. J., & Taylor. S. A., "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension" , *Journal of Marketing*, vol. 56, July, 1992.
- Cropanzano, R. & Folger, R., Referent cognitions and task decision autonomy : Beyond equity theory, *Journal of Applied Psychology*, 74. 1989 :

293-299.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Porter, L. W., "Organization Structure and Performance : A Critical Review" , *Academy of Management Review*, 1980 : 49-54.
- Deutsch, M., Equity and Need : What Determines which Value will be Used as the Basis for Distributes Justice, *Journal of Social Issue*, vol. 31, No.3, 1975 : 137-149.
- Dittrich, J. E. & Carrell, M. R., Organizational Equity, Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates, *Organizational Behavioral Human Performance*, vol. 24. 1979 : 29-40.
- Etzioni, A., *Reading on Modern Organization*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall., 1969) : 8.
- Ferris, K. M. & Aranya, N., A Comparison of Two Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 3, 1983 : 87-98.
- Folger, R., Rethinking equity theory : A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg(Eds.), *Justice in Social relations*, New York : Plenum, 1986 : 145-162.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. Effect of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, vol. 32. 1989 : 115-130.
- Folger, R. & Martin, C., Relative deprivation and referent cognitions : Distributive and procedural justice effects, *Journal of Applied Psychology*, 22, 1986 : 531-546.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K., & Pryer. M. W., "Job Satisfaction : Issues and Problem" , *Personnel Psychology*, vol. 19, 1966 : 165-183.
- Fryxell, G. E. & Gordon, M. E., Workplace Justice and Job Satisfaction with Union and Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 1989

: 851-866.

- Fukami, C. V. & Larson, E. W., Commitment to Company and union : Parallel Model, *Journal of Applied Psychology*, 69(3). 1984.
- Gardner, Donald G. & Pierce, John L., "Self-Esteem and Self-Efficacy Within the ganizational Context: An Empirical Examination", *Group & Organizational Management*. 23(1), 1998.
- Georgiou, P., "The Goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm" , *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, 1973 : 291-310.
- Gilliland, S. W., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1994 : 691-701.
- Gouldner, A. W., The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 1960 : 161-178.
- Greenberg, J., Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 1986 : 340-342.
- \_\_\_\_\_. , Reactions to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 1987.
- \_\_\_\_\_. , Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol. 16, 1990 : 399-432.
- \_\_\_\_\_. , Employee Theft ac A Reaction to Underpayment Inequity, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, 1990 : 845-855.
- \_\_\_\_\_. , & Leventhal, G. S. Equity and the use of overreward to motivate performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1976 : 179-190
- \_\_\_\_\_. , & Tyler, T. R., Why procedural justice in organization?, *Social Justice Research*, 1, 1987 : 127-142.

- Gronroos, C., "A Service-Oriented Approach to Marketing of Service" , *European Journal of Marketing*, vol. 12, No. 8, 1978.
- \_\_\_\_\_. , "An Applied Service Marketing Theory" , *European Journal of Marketing*, vol. 16, No. 7, 1982.
- \_\_\_\_\_. , "A Service quality mode and its implication" , *European Journal of Marketing*, vol. 18, No. 4, 1984.
- Hair, Joseph F. Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., & Black, William C. *Multivariate Data Analysis With Readings*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Heneman, H. G., "Pay satisfaction" , *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 3, 1985 : 115-139.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., *The Motivation to Work* : Wiley, 1959.
- Holland, T. P., A. Konick, W. Buffum, M. K. Smith, & M. Petchers, Institutional Structure and Resident Outcomes, *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 22, 1981 : 433-444.
- Homans, G. C., *Social behavior : Its elementary forms*, New York : Harcourt, Brace, & World, 1961.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M., Job satisfaction and job performance, *Psychological Bulletin*, vol. 97. 1985.
- James, L. R., & Jones, A. P., Organizational Climate : A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81, 1974 : 1096-1112.
- Kanfer, R., Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology, in M. D. Dunnett and L. M. Hough, Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1990 : 76-170.
- Kanter, R., "Commitment and Social Organization" , A study on Commitment Mechanism in Utopian Communities" , *American Sociological Review*, 33(1968) : 499-517.



- Konovsky, M. A., & S. D. Pugh, Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, vol. 73, 1994 : 656-669.
- Korsgard, M. A., & L. Roberson, Procedural Justice in Performance Evaluation : The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions, *Journal of Management*, vol. 21, 1995 : 657-669.
- Landy, F. J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J. N. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 63. 1978 : 751-754.
- LaTour, S., Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of audication, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1978 : 1531-1545.
- Lawler, III. E. E., *Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View*, New York : McGraw-Hill, 1971.
- Lawless. D. J., *Effectiveness Management : Social Psychological Approach*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-hall, 1972) : 397
- Lee, C., Prosocial Organization Behavior : The Role of Workplace Justice, Achievement Striving, and Pay Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, 1995 : 173-202.
- Lee, S. M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification" , *Academy of Management Journal*, vol. 14, No. 2, 1972 : 213-226.
- Lerner, M. J., The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man : A Radical Analysis of Facts and Fictions, in *Cooperation and Helping Behavior : Theory and Research*, New York Academic Press, 1982 : 78-82.
- Leung, K., & Lee, W. K., Psychological mechanism of process control effects, *Journal of Applied Psychology*, 75, No. 6, 1990 : 613-620.
- Leung, K., & Lind, E. A., Procedural justice and culture : Effect of

- culture, gender, and investigator status on procedural preference, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986 : 1134-1140.
- Leventhal, G. S., What should be done with equity theory? in K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Wills(Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* : New York : Plenum, 1980 : 27-55.
- Lewis, R. C., & Bernard, H. B., "The Marketing of Service Quality" in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Eds., Berry, L., G. Shostak and G. Upah, American Marketing Association, Chicago, 1983.
- Lind, E. A., & Tyler, T., *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum, 1988 : 267-278.
- Lissak, R. I., Mendes, H., & Lind, E. A., *Organizational and Non-organizational Influence on Attitudes toward Work*, Manuscript, University of Illinois, Urbana-Champaign, 1983.
- Locke, E. A., "Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees" , *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, 1973 : 67-76.
- \_\_\_\_\_., *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, in M. D. Dunnette *Handbook of Industrial and Organization*, ed. Marvin D. Dunnette, (Chicago : Rand McNally, 1976) : 1300.
- Long, J. Scott, *Confirmatory Factor Analysis*. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 1990 : 171-194.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J., *Industrial Psychology*, 6th ed., (Prentice-Hall, 1974) : 298-299.
- McDaniel, Carl D. & Cates, Roger H. *Contemporary Marketing Research*. Minneapolis, Minnesota: West Publishing, 1995.

- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 3. 1992 : 625-637.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" , *Human Resource Management Review*, vol. 1, No. 1, 1991: 61-89.
- \_\_\_\_\_, *Commitment in the workplace : Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA : sage. 1997.
- Michaels, C. L., & Joachimsthaler, E. A., Role stress among industrial buyers : An Integrative Model. *Journal of Marketing*, 51(April), 1987 : 28-45.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W., Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors : Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(Setember), 1993 : 209-255.
- \_\_\_\_\_., Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991 .
- Morris, J. H. & Steers, R. M., Structural influence on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17, 1980 .
- Morrison, E. W., Organizational citizenship behavior as a critical between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(Winter), 1996.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E., Work commitment among salaried professionals, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 1989.

- Mott, P. E., *The Characteristics of Effective Organization*, (New York : Haper & Row, 1972) : 17.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M., *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, (New York : Academy Press, 1982).
- Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.
- \_\_\_\_\_ & Bernstein, I. H. *Psychometric Theory*, Third Edition, New York: McGraw-Hill, 1994.
- O'Reilly, C. II., & Chainman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosaical Behavior" , *Journal of Applied Psychology*, 1986.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" , *Journal of Marketing*, 49(4), 1985.
- \_\_\_\_\_, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York : The Free Press, 1990.
- Parasuraman, Berry A. Leonard L. and Zeithamal, Valarie A. SERVQUAL : a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 1988 .
- Pearce, J. L. & Porter, L. W. Employee responses to formal performance appraisal feedback, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71. 1986.
- Pigors, P. & Myers, C. A. *Personnel Administration : A Point View and a Method*(9<sup>th</sup> ed.), New York : McGraw Hill Book. 1981.
- Podsakoff. P. M., Williams, L. J. & Todor, W. D., Effect of Organizational Formalization on Alienation Among Professional and Nonprofessional, *Academy of management Journal*, 29(4), 1986.

- Porter, L. W., & Lawler, E. E., III, *Managerial Attitudes and Performance*, (Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1968) : 31.
- \_\_\_\_\_., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician” , *Journal of Applied Psychology* , vol. 59, 1974.
- Raymond, B. Sentiments of justice, *Social justice Research*, voi. 5, no. 2. 1992.
- Reimann, B. C., “Organizational Effectiveness and Management's Public Values : A Canonical Analysis ” , *Academy of Management Journal*, vol. 18, 1975.
- Reis, H. T., Levels of interest in the study of interpersonal justice, In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg(Eds.), *justice in social relation*, New York : Plenum Press, 1986.
- Robbins, S. P., *Organization Theory : Structure, Design and Applications*, 3rd ed., (Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1990).
- Romzek, B., Personal consequences of employee commitment, *Academy of management Journal*, 32, 1996.
- Schappa, S. P., The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The journal of psychology*, 132(3), 1998.
- Schneider, B., J. J. Parkington, & V. M. Buxton, Employee and Customer Perception of Service in Bank, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.
- Seashore, S. E., & Yuchtman. E., “Factorial Analysis of Organizationl Performance” , *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 6, 1967.
- Sheppard, B. H., Third-party conflict intervention : A procedural framework,

- in B. M. Straw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT : JAL Press, vol. 6, 1984.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J., Commitment and employee behavior : Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of applied Psychology*, 78(October), 1993.
- Singer, M. S., Procedural Justice in Managerial Selection : Identification of Fairness Determinants and Associations of Fairness Perceptions, *Social Justice Research*, vol. 5. 1992.
- Steers, T., Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977.
- Steffen, Teresa M., *Determinant of Service Quality in Health Care Organization*, The University of Wisconsin , Milwaukee, 1992.
- Swinger, T., Just Allocation of Goods : Decisions among Three Principles, *Justice and Social Interactions*, New York : Spring, 1980.
- Tajfel, H., Cognitive aspects of prejudice, *Journal of Social Issues*, 25, 1969.
- Tett, Ribert P. & Meyer, John R., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46(2). 1993.
- Thibaut, J., & Walker, L., *Procedural justice : A psychology analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.
- Tyler, T. R., The Role of Perceived Injustice in Defendant's Evaluation of their Courtroom Experience, *Law and Society Review*, vol. 18, 1984.
- \_\_\_\_\_. , Conditions leading to value expressive effect in judgement of procedural justice : A test of four models, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987.
- \_\_\_\_\_. , The psychology of procedural justice : A test of group-value

- model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989.
- Vecchio, R. P., An Individual Differences Interpretation of the Conflict Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory, *Journal of Applied psychology*, vol. 66, 1981.
- Wagner, J. A. III., & Hollenbeck, J. R., *Management of Organization Behavior*, (Prentice-Hall Inc., 1992).
- Walsh, kierson, *Marketing in Local Government*, London : Longman, 1989.
- Walster, E. & Berscheid, B., New Directions on Equity Research, In L. Berkowitz & E. Walster, eds., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 9, 1976.
- Wanous, John P., Reichers Arnon E., & Hudy, M. J., Overall Job Satisfaction: How good are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997.
- Williams, S, The effect of distributive and procedural justice performance. *Journal of Psychology* , 133(2), 1999.
- Zemke, R, & Schaaf, D. *The Service edge : 101 companies that profit from customer care*, New York : New American Library, 1989.

## 설 문 지

안녕하십니까?

귀하의 소중한 시간을 할애하시어 본 설문조사에 참여해 주신 것을 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 사회복지담당공무원의 인사시스템에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구를 위하여 구성된 설문지입니다. 귀하께서 응답하여 주시는 내용은 본 연구과정에서 매우 중요한 기초 자료가 될 것입니다.

본 설문조사는 통계법 제13조에 의거하여, 비밀이 철저히 보장되며 학술적 연구목적 이외에는 어떤 목적으로도 사용되지 않을 것이오니 업무에 바쁘시더라도 부디 성의껏 답변해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 도움에 거듭 감사드립니다.

2007년 2월 일

조선대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 박 희 서

연구자 : 편 승 용 박사과정

☞ 설문지를 작성함에 있어 귀하의 생각을 사실 그대로 기록하여 주시고 일반적으로 바람직하다고 생각하시는 내용이 아닌 귀하의 실제 느낌이나 사실을 그대로 기록하여 주시기를 부탁드립니다.



※ 각 문항에서 가장 적합한 하나의 수준에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

I. 다음은 전문성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무수행에 필요한 지식과 기술을 충분히 가지고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 내가 수행하는 업무와 관련해서는 내가 누구보다도 낫다고 생각한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 내가 하는 일은 다양한 기술과 능력을 필요로 하는 경우가 많다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나는 내가 수행하는 업무의 내용과 절차를 잘 안다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

II. 다음은 자율성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내 일과 관련하여 필요한 절차를 선택할 권한이 많다	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 업무 처리를 할 때 내 방식대로 하는 경우가 많다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나는 내가 수행하는 업무결과에 따라 내 업무의 내용이나 방법을 고치거나 개선할 수 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Ⅲ. 다음은 책임성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 수행하는 일이 잘되고 못되는 것에 대해 개인적인 책임감을 느낀다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 어려운 임무가 주어져도 포기하지 않고 직무수행에 최선을 다하는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나의 일은 성과여부에 따라 많은 국민들 이 영향을 받는다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나는 내 업무와 관련된 권한과 책임이 무엇인지 잘 안다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Ⅳ. 다음은 성취성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 전보다 더 나은 업무성과를 거두기 위해 노력하는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 동료들보다 좋은 성과를 내기 위해 노력하는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나는 내게 주어진 기본 임무외의 새로운 일을 찾아 열심히 일하는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나는 현재 내가 하고 있는 일이 매우 의 미 있는 일이라고 생각한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

V. 다음은 객관성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직의 승진결정은 남녀간에 차별을 두고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 우리 조직의 승진결정은 학연, 지연 등에 의해 영향을 받고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 우리 조직의 인사고과는 남녀간에 차별을 두고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 우리 조직의 인사고과는 학연, 지연 등에 의해 영향을 받는다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

VI. 다음은 상호성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 의사결정시에 일방적으로 결정하기 보다는 부하직원들의 의견을 들으려고 노력한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 우리 조직의 최고 경영자는 의사결정시 일방적으로 결정하기 보다는 직원들의 의견을 반드시 수렴하려고 노력한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나의 상관은 부하직원의 고충을 잘 들어주는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나의 상관은 부하직원들과 개별적으로 충분히 대화하고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 내가 근무하는 직장은 직원간의 업무협력이 잘되는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**VII. 다음은 일관성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직의 승진결정 기준이나 원칙은 자주 바뀌지 않고 일관성이 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 우리 조직의 승진 기준이나 원칙은 모든 사람들에게 일관성 있게 적용되고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 우리 조직의 임금결정 기준이나 원칙을 자주 바뀌지 않고 일관성이 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 우리 조직의 임금기준이나 원칙은 모든 사람들에게 일관성 있게 적용되고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 우리 조직의 인사고과는 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 일관성이 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. 우리 조직의 인사고과의 기준이나 원칙은 모든 사람에게 일관성 있게 적용되고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**VIII. 다음은 타당성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직의 승진관리의 기준은 매우 합리적이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 우리 조직의 승진관리는 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의해서 이루어진다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 우리 조직의 임금결정의 기준은 매우 합리적이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 우리 조직의 임금결정은 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어진다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 우리 조직은 인사고과의 항목이나 요소들이 매우 합리적으로 구성되어 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. 우리 조직의 인사고과는 그 항목이나 요소들을 정확한 자료와 정보를 바탕으로 평가되어진다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**IX. 다음은 분배 공정성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 수행하는 책임의 양만큼 나는 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 받고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 내가 업무에 노력한 만큼 나는 보상(승진, 임금, 고과)을 받고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 내가 쌓아온 경험의 양만큼 나는 공정한 보상(승진, 임금, 고과)을 받고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 내가 달성한 업무성과 만큼 나는 보상(승진, 임금, 고과)을 받고 있다	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 내가 맡은 업무에서 오는 스트레스나 긴장만큼 나는 보상(승진, 임금, 고과)을 받고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**X. 다음은 절차 공정성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직은 과업목표의 설정절차가 일관되고 공정하다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 우리 조직은 승진결정 절차가 일관되고 공정하다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 우리 조직은 직무성과의 평가절차가 일관되고 공정하다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 우리 조직은 인사관리와 관련된 의사결정이 일정한 기준과 절차에 의해서 이루어진다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 우리 조직은 인사관리와 관련된 의사결정이 적절하지 않다고 생각하면 이의를 제기할 수 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. 우리 조직은 인사관리와 관련된 의사결정이 대체로 관련자들의 의견을 수렴하여 이루어진다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**XI. 다음은 직무 만족에 대한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 하는 일에 즐거움을 느낀다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 내 업무에 열정을 가지고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나는 직무에 대한 애정이 다른 사람들에게 게 뒤지지 않는다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나는 다른 종류의 일자리를 구하는 것을 심각하게 고려해 본 적이 없다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 나는 내가 하고 있는 일에 싫증을 느끼 는 일이 거의 없다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**XII. 다음은 조직몰입에 대한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 이 직장에서 정년퇴직을 할 수 있 다면 매우 행복할 것이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 나는 현재 근무하는 직장에 대해서 정서 적으로 강한 애착을 느끼고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 나는 우리 조직의 문제가 나의 문제라고 생각한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 나는 우리 조직이 근무하기 좋은 곳이라 고 친구에게 말할 수 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. 나는 나의 가치관과 조직의 가치관이 유 사하다고 생각한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. 나는 현재 근무하는 직장에 가족애를 느 낀다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

XIII. 다음은 행정 서비스 품질의 유형성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기관 또는 근처에 주차 공간 부족 으로 주차하기가 힘들고 불편하다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 대기중인 고객을 지루하지 않게 부가서 비스(TV 시청, 음료수, 신문, 잡지 등)를 충분히 제공한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 전산시스템(컴퓨터, 통신장비, 케이블) 고장으로 인해 행정서비스가 지연되는 경우가 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 다른 기관 민원실에 비해 민원업무를 위 해 대기하는 고객들에게 안락한 공간 (의자)을 제공하고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

XIV. 다음은 행정 서비스 품질의 신뢰성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 직원들은 고객의 질문에 정확히 대답할 수 있는 지식을 가지고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 고객의 민원업무처리에 대한 오류가 없 는 편이다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 고객이 요구한 행정서비스를 신속, 정확 하게 제공하고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 고객이 신청한 업무는 고객과 약속한 일 시(시간)에 정확히 처리하고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**X V. 다음은 행정 서비스 품질의 대응성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 점심시간이나 퇴근시간이 임박해도 고객의 업무처리에 집중한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 고객의 문의에 즉시 응답하고 신속하게 대응한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 고객의 긴급민원에 대해 공감하며, 가능한 융통성을 발휘한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**X VI. 다음은 행정 서비스 품질의 보증성에 관한 질문입니다.**

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 반가운 얼굴로 고객을 맞이한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 미소띠티 얼굴로 고객과 대화한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 상냥한 말투로 고객과 대화한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. 업무에 필요한 전문지식을 충분히 가질려고 노력한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )



XVII. 다음은 행정 서비스 품질의 동조성에 관한 질문입니다.

설문 내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 고객 운영시간 외에도 고객이 원하는 시 간에 이용할 수 있도록 하고 있다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. 고객의 서비스 개선 및 불편사항을 적극 적으로 수용한다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. 고객의 문제나 불편사항에 대해 자신의 일처럼 관심을 가지고 해결해 주고 있 다.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**XVIII. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.**

※ 선생님께 관하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다. 이 부분은 통계처리를 위해 꼭 필요한 사항이오니 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.

1. 성별

- ① 남      ② 여

2. 연령

- ① 30세 이하    ② 31세-40세    ③ 41세-50세    ④ 51세 이상

3. 학력

- ① 고졸이하    ② 전문대 졸업    ③ 4년제 대학졸업    ④ 대학원 졸업

4. 직급

- ① 8급이하    ② 7급    ③ 6급    ④ 5급 이상

5. 재직기간

- ① 3년 이하    ② 4년-9년    ③ 10년-19년    ④ 20년-29년    ⑤ 30년 이상

6. 근무부서

- ① 현업부서    ② 정책기획부서

7. 혼인여부

- ① 결혼                      ② 미혼

8. 월별 가계 총소득

- ① 150만원 이하    ② 151-200만원    ③ 201만원-250만원  
④ 251만원-300만원    ⑤ 301만원-350만원    ⑥ 351만원 이상

바쁘신 중에 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사합니다.

# 저작물 이용 허락서

학과	행정학과	학번	20057364	과정	박사
성명	한글 편 승 용 한문 片承龍 영문 Pyeon, Seung-Yong				
주소	광주광역시 광산구 월계동 758-8번지 첨단기산아파트 109동 403호				
연락처	E-mail : pyunsy@hanmail.net				
논문제목	한글 : 인사시스템에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향 -사회복지담당공무원을 중심으로-				
	영문 : <i>The Impact of Justice Perception about Personnel system on Organization Performance</i> - Focussed on Social Welfare Officers -				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집과 형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물 이용의 허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속 대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(  ) 반대(  )

2007년 월 일

저작자: 편 승 용 (인)

## 조선대학교 총장 귀하

