

# 組織有效性的 參與者滿足模型\*

## A Participant-Satisfaction Model of Organizational Effectiveness

李 承 炫\*\*

《目 次》	
I. 머리말	III. 參與者滿足의 再認識
II. 誘因體系패러다임을 통한 組織의 理解	1. 既存模型의 基本的 限界
1. 誘因의 交換體系로서의 組織	2. 參與者滿足의 決定要素와 公平性의 評價模型
2. 利害關係者로서의 參與者	IV. 參與者滿足模型의 設定
3. 組織과 參與者의 關係	V. 맺는 말

### I. 머리말

組織의 성공정도를 나타내는 유일한 指標인 組織有效性(organizational effectiveness)의 基準은, 主題의 重要性을 말해주듯, “사람이 다르면 다른 것을 의미한다”<sup>(1)</sup>고 할 정도로 다양하게 전개되어 왔다. 지금까지 제시된 組織有效性基準의 類型을 그 근거가 되는 패러다임에 따라 분류할 수 있는데, 이 글에서는 組織理論에 있어서의 패러다임을 目標패러다임(goal paradigm)과 誘因體系패러다임(incentive system paradigm)으로 대별하는 Georgious(1973)의 방법을 따른다.<sup>(2)</sup> 그러므로 각각의 패러다임에 의한 組織有效性基準을 目標模型<sup>(3)</sup>

\* 本 論文은 1983年 10月 8日 秋季研究發表會에서 發表한 내용을 발췌·요약한 것임.

\*\* 慶南大學校 經營學科 專任講師

(1) Steers (1977), p.1.

(2) Georgious(1973), Keeley(1980)를 볼 것. 패러다임분류는 이 외에도 Morgan(1980), Scott (1981a, 1981b), Pfeffer(1982), Astley & Van de Ven(1983) 등의 방법이 있으나 연구의 성격에 따라 이를 택한다. 目標패러다임은 어떤 내용이든 조직의 目標에 초점을 두는 모든 관점을 포함한다. 즉, Scott가 말한 合理的 體系模型 뿐만 아니라, 체계의 존속 및 성장을 체계고유의 目標로 보는 自然的 體系模型의 일부도 目標패러다임에 속한다.

(3) 目標模型이라 하면 일반적으로 合理的 體系模型에 의한 유효성기준을 의미하므로(예컨대 오세철, 1982, p.241) 이 글에서의 目標모형과는 다른 개념임을 유의할 것. 目標模型을 目標의 개념에 따라 개략적으로 분류하면 公式의 目標, 진정한 目標(Etzioni, 1964), 실행목표(Perrow, 1961; Steers, 1975; Hall, 1977), 체계의 존속 및 성장(Gouldner, 1959), 體系資源模型(Yuchtman & Seashore, 1967), 일반체계모형(Katz & Kahn, 1978), 사회적 기능(Parsons, 1956), 主

(goal model)과 參與者滿足模型<sup>(4)</sup>(participant-satisfaction model)으로 나눈다.

目標模型은 有效性基準의 지배적 모형으로 자리잡고 있지만 각 모형의 결합이 다양하게 지적되어 왔는데 요약하면 다음과 같다.<sup>(5)</sup> 첫째, 목표모형은 組織結果를 모두 반영할 수 없고, 둘째 組織의 目標은 環境과 組織行爲가 변함에 따라 달라져서 기준의 一貫性이 없으며, 셋째 조직목표는 일반적으로 複數이고 상충하는 경우가 많은데 상충성을 근본적으로 해소할 수 있는 代案이 없다. 넷째, 組織類型이 다르면 조직간의 比較評價가 거의 불가능하며, 다섯째 추상적인 목표일 경우 測定이 어렵거나 현실적으로 불가능할 때가 많다.

이런 결합을 극복하기 위한 代案的 模型으로 제시된 參與者滿足模型은 상당한 잠재력에도 불구하고 두 가지 큰 문제점을 지니고 있다. 參與者를 內部構成員에 국한시키거나 誘因과 貢獻(contributions)<sup>(6)</sup>의 硯관적 크기만을 문제삼는 경향이 그것이다. (前者의 경우 Keeley (1978), Pfeffer & Salancik (1978) 등에 의해 해소된 것으로 판단되나 편의상 논의에 포함시킨다.)

이 글은 이러한 문제를 극복하는 參與者滿足模型을 설정하려는 것이다. 구체적으로 시도하는 바는 다음과 같다. 첫째, 誘因體系패러다임을 통해 조직을 이해함으로써 참여자의 범위를 모든 利害關係者를 포괄하도록 확대하고 조직의 궁극적 가치가 參與者滿足에 있음을 밝힌다(제 2 장).

둘째, 參與者滿足은 公平性에 의해 결정된다고 보고 公平性의 결정요인과 評價模型을 제시하여 參與者滿足을 새롭게 인식하며(제 3 장), 셋째 이를 Keeley(1978)의 遺憾最小化原則(minimization-of-regret principle)과 결합시켜(제 4 장) 새로운 參與者滿足模型을 설정한다.

## II. 誘因體系패러다임을 통한 組織의 理解

誘因體系패러다임의 기본개념은 組織이 事前에 정해진 조직의 目標를 달성하기 위해서가 아니라 참여자의 利害關係를 증진시키기 위해 존재한다는 점에 있다. 조직과 選擇的이고 契約的인 관계를 갖는 참여자는 자신의 利害關係에 따라 조직에 참여하고, 이런 이해관계

受惠者의 福利(Blau & Scott, 1962), 관계대상의 요구충족(宋復, 1980) 등이다.

(4) 誘因體系패러다임에 따른 것이타 하더라도 모두 參與者의 滿足을 기준으로 삼는 것이 아니라 만족요인에 초점을 두기도 한다(예컨대 Pfeffer & Salancik(1978)는 宋復(1980)과 패러다임은 다르나 기준은 유사하다).

(5) 종합적 비판은 Georgious(1973), Keeley(1978, 1980)를 볼 것.

(6) 誘因과 貢獻에 대한 기본적인 논의는 Barnard(1938), March & Simon(1958), Simon(1976)을 볼 것.

가 조직을 구성하는 原動力이 된다. 誘因體系패러다임이라는 관점을 통해 조직, 참여자 그리고 이 둘간의 關係를 설명한다.<sup>(7)</sup>

### 1. 誘因의 交換體系로서의 組織

組織에 참여하는 개인은 그의 行爲가 조직의 目標와 어떤 연관성을 가지는 利己의이다. 인간은 자신의 개인적 목표나 欲求體系와 中립적이거나 負의 關係를 갖는 조직의 특정목표를 실현하기 위해 조직에 참여하지는 않는다. 參與者個人은 자신이 본질적으로 지니고 있는 物理的·心理的·社會的 限界<sup>(8)</sup> 때문에 協同 또는 協同的 努力을 통하지 않고는 달성할 수 없는 개인적 목표의 실현을 위해 조직에 참여하고 協同적인 노력을 제공한다. 따라서

“조직의 動力을 구성하고 있는 개인적 노력의 貢獻은 誘因(incentives) 때문에 개인에 의해 창출된다. 自己保存과 自己滿足의 利己的 動因(motives)이 조직을 지배하는 힘이다. 전체적으로 보아서, 이러한 동인을 변화시킬 수 없다면 조직은 이 動因의 充足과 일치할 경우에만 존재할 수 있다. 개인은 항상 조직에 있어서 기본적인 戰略要素(strategic factor)가 된다.”<sup>(9)</sup>

參與者個人은 자신의 개인적인 목표에 따른 動因의 충족을 위해 조직에 참여하고 공헌하며, 조직은 어떤 交換過程을 거치든 誘因을 제공하여 이를 報償해 준다. 이러한 공헌과 유인의 만족스러운 交換, 즉 “가능한 한, 주는 자에게는 덜 價値가 있으나 받는 자에게는 더 가치가 있는 것을 주고, 받는 자에게는 보다 가치가 있고 주는 자에게는 덜 가치가 있는 것을 받는”<sup>(10)</sup> 交換을 통해 個人의 參與 및 組織의 存續과 維持를 가능하게 하는 것이다.

조직에 있어서 참여자의 利害關係는 조직에 의해 산출되는 다양한 組織結果와 직접적으로 연관지워진다. 참여자의 이해관계를 充足시키거나 阻害하는 誘因이 바로 組織의 結果이기 때문이다.<sup>(11)</sup> 그런데 참여자에게 誘因이 되는 組織의 結果란 개인의 수준을 떠난 조직의 독특한 힘에 의해 創出되는 것은 아니다. 조직을 구성하는 궁극적인 힘이 참여자개인으로부터 나오는 것이기 때문에 조직의 結果는 결국 參與者個人의 行爲 또는 개인의 集團의 行爲나 이들의 相互作用에 의해 만들어진다. 따라서 참여자개인에게 제공되는 유인은 자신을 포함한 참여자개인 또는 집단에 의해 창출되고 제공된다.<sup>(12)</sup>

(7) 유인체계패러다임의 발전과정은 최초로 참여자개인의 이해관계의 중요성을 인식한 Barnard(1938)를 필두로 March & Simon(1958), Clark & Wilson(1961), Cyert & March(1963), Georgious(1973), Pfeffer & Salancik(1978), Keeley(1980) 등의 연구를 통하여 추적할 수 있다. 여기서는 조직유효성기준과 연관된 기본개념만 제시한다.

(8) Barnard(1938), pp. 22-45를 볼 것.

(9) *Ibid.*, p. 139.

(10) *Ibid.*, p. 254.

(11) 이런 측면에서 보면 조직의 結果는 參與者 개인의 利害關係에 正, 負 그리고 中立의인 關係를 가진 것으로 구분할 수 있다. 그러나 모든 參與者의 이해관계에 전적으로 中립적인 조직결과를 거의 존재하지 않으며 別의 의미가 없다.

(12) 일반적으로 參與者가 조직으로부터 받은 유인은 전부 또는 대부분이 經營者에 의해 分配되거나

이렇게 볼 때 參與者個人 또는 集團은 조직에 공헌을 하고 그 代價로 조직으로부터 誘因을 받는 것이 아니라 조직을 매개로 하여 誘因을 交換하는 것임을 알 수 있다. 그러므로 조직은 誘因의 交換體系로서 참여자의 誘因이 교환되는 마당<sup>(13)</sup> (marketplace/quasi-market)으로 이해된다. 조직의 궁극적인 가치는 참여자의 利害關係의 충족에 있으며, 조직은 장기적으로 이의 향상을 지향해야 하고, 組織有效性의 기준이 參與者滿足에 있음은 당연한 일이다.

이러한 생각을 토대로 目標패러다임의 핵심을 이루는 組織의 目標를 재검토할 필요가 있다. 조직의 목표는 組織理論에서 거의 불가침적인 존재로 취급되어 왔다. 어떤 경우에도 組織目標의 존재는 명확하며 그것이 조직내 참여자의 행위 대부분을 支配하거나 統制하는 것으로 믿어 왔던 것이다.<sup>(14)</sup>

어떤 體系가 目標를 갖는다는 것은 스스로가 目標를 설정하고 合理的으로 이의 達成을 指向한다는 것을 의미한다. 그러나 조직은 스스로 思考하거나 行動할 수 없다.<sup>(15)</sup> 따라서 우리가 흔히 조직의 目標라 일컫는 것은 참여자개인 또는 集團의 목표이거나 이를 달성하기 위한 手段이지 組織의 目標일 수는 없으며, 그들의 影響力 또는 權力의 표현에 지나지 않는다. 또한 참여자의 영향력이나 권력의 크기는 그들이 다른 참여자에게 제공하거나 제공할 수 있는 誘因의 크기에 따라 결정될 것이다. 참여자가 이른바 조직의 목표에 동의 또는 합의하는 정도는 그것이 개인적 목표의 充足手段으로서 개인적 목표의 달성에 얼마나 공헌하느냐에 달려 있다.<sup>(16)</sup> 이와 같이 모든 組織現象은 誘因의 교환과정에 준해서 설명할 수 있다.

---

통제되는 것으로 인식되어 왔다(예컨대, Clark & Wilson, 1961, pp.131-134, Simon, 1976, ch. xv). 그러나 經營者도 한 참여자로서, 조직의 목표달성과 자신의 이해관계가 일치하지 않을 수 있으며, 誘因의 교환은 經營者를 우회하거나 經營者가 모르는 상태에서 행해지기도 하고, 經營者의 욕구와는 반대되는 방향으로 전개되기도 한다. Georgious(1973), pp.303-304.

(13) *Ibid.*, p.306. Pfeffer & Salancik(1978)는 영향력과 통제력이 협상되고 분배되는 마당으로 이해하고 있으나(p.36), 유인을 중심으로 보면 동일한 생각이다.

(14) 이런 현상은 組織均衡理論을 발전시킨 Simon의 경우도 마찬가지이다. 그는 조직목표를 制約條件 또는 이의 集合으로 보고 있다. 조직목표란 개인에게 부여된 조직상의 역할에 주어지는 制約條件이며, 관리계층상의 상위계층에서 개인의 역할을 정의한 制約條件이라는 것이다. Simon(1964)을 볼 것.

(15) Hall(1977)은 조직내의 많은 행위는 개인의 欲求와는 상관없는 학습된 刺戟-反應 메카니즘의 한 형태이며, 構成員의 끊임없는 交替에도 불구하고 조직은 장기간 존속한다는 사실이 조직은 독자적으로 行動한다는 것을 말해준다고 주장한다(pp.24-27). 전자의 경우 그런 행위가 誘因의 제공없이 장기간 지속될 수 없으며(學習의 경우 強化의 消去), 후자의 경우는 誘因의 교환과정의 변화에 따라 조직이 변화하는 것으로 이해되어야 할 것이다.

(16) 協同의 努力을 한다는 사실이 협동적 노력의 결과, 즉 조직목표에 대한 동의나 합의를 의미하는 것이 아니라, 협동적 노력을 통해 참여자 자신이 얻는 바에 대한 동의를 뜻한다(Keeley, 1980, p.352).

2. 利害關係者로서의 參與者

일반적으로 참여자는 經營者를 제외한 内部構成員에 국한시키고 있다. 이는 分析對象을 組織内部로 제한함으로써 참여자의 만족을 管理的 次元에 머물게 하고, (17) 誘因의 交換過程을 일부만 고려하게 한다. 따라서 조직의 環境變數에 대한 고려가 없으면 組織과 연관된 개인의 행위와 조직결과에 대한 포괄적인 이해가 어려워진다.

組織을 참여자가 誘因을 교환하는 마당으로 이해한다면 誘因의 교환과정에 참여하는 모든 사람을 참여자라 할 수 있다. 組織의 결과에 대해 利害關係를 갖는(正의 유인으로 향유하거나 負의 유인으로 감수하는) 모든 사람이 해당된다. 예컨대, 企業組織의 경우 참여자는 經營者·종업원·주주·소비자·투자자·공급자·노동조합·有關政府機關·지역사회 등 모든 利害者集團을 포함하는 것이다.

3. 組織과 參與者의 關係

지금까지의 論議에서 시사된 바대로 組織과 參與者個人과의 관계는 組織 對 個人이라는 一元的인 관계가 아니다. 組織에 있어서 유인을 교환하는 基本單位가 參與者個人 및 集團이므로 組織과 個人과의 관계는 개인 대 개인, 개인 대 집단, 집단 대 집단과의 관계가 복합적으로 작용하여 형성된다. 따라서 조직전체를 두고 본다면 유인의 교환과정의 기본단위가 되는 개인 및 집단의 수(N)는

$$N = \sum_{i=1}^n C_i \quad (n : \text{참여자 수})$$

로 나타낼 수 있고, 직접적인 관계의 수는,

$${}_N C_2 = \frac{N(N-1)}{2} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i (\sum_{i=1}^n C_i - 1)}{2}$$

이 된다. 그러나 교환과정에서 가질 수 있는 관계는 직접적인 관계 뿐만 아니라 橫斷的 關係(cross relationship)도 포함된다. (19)

이와 같이 誘因을 교환하는 관계의 수는 參與者數의 증가에 따라 기하급수적으로 증가하므로 誘因의 교환과정을 직접적으로 추적·분석하는 것은 사실상 불가능하다. 그러므로 이러한 복합적인 交換過程의 결과가 包括的으로 반영되는 共分母(common denominator)가 조

(17) Barnard(1938), Clark & Wilson(1961)을 볼 것. 예컨대 Barnard는 참여자만족을 ‘能率’(efficiency)로 규정하고 장기적인 조직성공의 수단으로 파악한다(pp. 55-56, p. 82). 外部環境에 대한 고려는 Pfeffer & Salancik(1978)를 참조할 것.

(18) 이때 전적으로 集團으로서만 참여하는 參與者集團은 하나의 참여자로 간주한다.

(19) 따라서 한 참여자개인의 입장에서 가질 수 있는 관계의 수는 Graicunas의 公式을 원용하면  $(n-1)\{2^{n-2} + (n-2)\}$ 가 된다.

직유효성의 評價를 위해 要求되는 것이다.

### III. 參與者滿足의 再認識

#### 1. 既存模型의 基本的 限界

組織을 誘因의 交換體系라 할 때 다양하고 복합적인 利害關係를 결과적으로 수렴시키는 共分母는 참여자의 滿足이라고 생각된다. 참여의 결과에 대한 主觀的인 評價가 자신의 滿足水準이라는 心理的 狀態를 결정하며, 滿足에 대해 中立的인 조직결과는 자신의 이해관계와는 無關하기 때문이다. 이러한 共分母的 性格은 參與者滿足이 合理的인 有效性의 기준이 될 수 있음을 시사한다. 조직은 궁극적으로 참여자개인에 의해 형성되고 개인의 利害關係의 充足을 위해 존재하며, 조직의 개인에 대한 가치를 나타내는 指標가 만족수준인 것이다. 일반적으로 參與者滿足은 개인과 조직의 1:1의 교환과정에서 형성되는 誘因과 貢獻의 關係에 의해 결정되는 것으로 이해되어 왔다. 참여자가 조직에 제공하는 貢獻과 그 代價로 조직으로부터 받는 誘因의 크기를 비교하여 誘因이 貢獻과 같거나 클 경우 組織均衡이 형성되고 이것이 바로 협동적 활동을 계속 확보하는 기본적인 요소라는 것이다.<sup>(20)</sup>

그러나 이러한 論理는 두 가지 큰 결함을 지니고 있어서 參與者滿足模型의 合理性을 약화시키고 있다. 첫째, 참여자의 만족수준은 유인과 공헌, 또는 제공받은 誘因과 제공한 誘因에 대한 客觀的인 비교평가가 아니라 主觀的인 비교평가에 의해 결정된다는 점을 간과하고 있다. 평가의 기준이 主觀的인 價值體系에 의해 설정되고 知覺過程을 통해 얻어진 情報를 토대로 평가가 행해지는 것이다. 따라서 主觀的 評價와 客觀的 評價를 동일시한다는 것은 非現實的이며 모형의 實用性을 저하시키게 될 것이다.

둘째, 滿足水準이 전적으로 자신이 주고 받는 誘因에 의해서만 결정된다고 간주하고 있다. 그러나, 참여자는 誘因의 교환과정 및 결과의 상당부분을 社會的 比較過程에 의존한다. 즉, 자신의 交換結果와 다른 참여자의 交換結果의 비교평가에 의해서도 영향을 받는다.

#### 2. 參與者滿足의 決定要素와 公平性의 評價模型

진술한 既存模型의 限界는, 만족의 수준이 타인과의 社會的 比較 結果 知覺하는 公平性(equity) 또는 不公平性(inequity)의 정도에 의해 결정된다는 公平性理論(equity theory)을 이용하여 參與者滿足에 대한 認識을 수정·보완함으로써 해소될 수 있다. 따라서 참여자의 滿足水準은 다음의 세 가지 요소에 의해 결정된다고 본다. 첫째, 자신 및 다른 참여자가 조

(20) Barnard(1938), ch. v, Simon(1976), pp.16-18 및 ch. vi를 분 것.

직에 제공하는 ‘投入’(inputs)과 조직으로부터 받는 ‘結果’(outcomes)의 크기를 평가하는 主觀的 知覺過程, 둘째 자신의 投入과 結果와의 比較, 셋째 자신의 投入과 結果와의 比率과 다른 참여자의 그 비율과의 비교가 그것이다.<sup>(21)</sup>

그러므로 자신의 投入과 結果의 크기가 같고 자신의 投入·結果의 比와 다른 참여자의 그것이 같다고 知覺할 때 이 참여자와 조직간의 交換關係는 公平性을 갖춘 것이다. 또한 不公平性의 정도가 참여자의 만족수준을 결정하고 公平性을 지각할 때 만족수준이 최대화된다.

① 知覺過程을 통한 자신의 投入과 結果의 比較

誘因의 交換過程 또는 그 結果에 대한 참여자의 主觀的 評價는 일차적으로 자신의 投入과 結果의 비교평가에 의존한다. 참여자는 자신의 노력·학력·지능·경험·훈련·기능·연공·나이·성별·사회적 신분·외모·건강·정서적 상태 등 다양한 형태의 投入을 자신의 交換關係에 제공한다.<sup>(22)</sup> 또한 참여자는 投入의 代價로서 다양한 형태의 結果를 교환관계로부터 얻는다. 이 結果는 자신의 이해관계와 연관된 모든 組織結果를 의미한다.

참여자의 滿足水準에 일차적으로 영향을 주는 자신의 投入과 結果에 대한 비교평가는 두 가지 측면에서 이해할 수 있다. 그 하나는 어떤 것이 投入 또는 結果인지 아닌지를 판단하는 일과 그 크기를 평가하는 일이 主觀的인 知覺過程을 통해 이루어진다는 것이며, 다른 하나는 投入과 結果가 같다고 지각할 경우 만족수준이 가장 높다는 것이다.

어떤 것이 지각과정상의 投入 또는 結果가 될 수 있는 요건은 첫째, 그것을 교환과정에 제공하거나 교환과정으로부터 제공받는 사람이 그 存在를 認知하여야 하고(recognition), 둘째 그것이 참여자 자신과 조직간의 교환관계에 대해 適宜性(relevance)을 갖는다고 지각하여야 한다는 것이다.<sup>(23)</sup> 참여자가 그 교환관계에 대해 適宜性을 갖는다고 지각하여 그 代價를 기대할 때 投入이 될 수 있으며, 자신에게 어떤 限界效用을 가질 때 結果가 될 수 있는 것이다.

또한 投入과 結果의 크기도 지각과정을 통한 主觀的 評價에 의해 결정된다. 참여자는 자신의 欲求體系를 바탕으로 한 주관적 평가기준과 지각과정에 의해 얻어지는 情報를 바탕으로 그 크기를 평가한다. 이러한 主觀的 評價에 의한 교환관계가 가능한 것은 참여자가 가정·학교·사회·조직 등에서의 社會化過程을 통하여 적절한 교환이 어떤 것인지를 學習하

(21) 둘째 요소가 기존 참여자만족모형에서의 誘因과 貢獻의 관계이며, 첫째 및 셋째 요소가 公平性理論의 요체이다. 따라서 이것은 기존 참여자만족모형과 公平성이론의 통합결과이다. 이하 投入 및 結果는 각각 제공하는 유인과 제공받는 유인을 의미한다.

(22) Adams(1965), p. 108.

(23) 이는 Adams가 제시한 社會的 比較時의 두 속성을 적용한 것이다. *Ibid.*, pp. 108-110.

고 타인의 결과의 限界效用을 평가할 수 있는 능력을 기르기 때문이다.<sup>(24)</sup>

자신의 投入과 結果를 비교평가하여 公平性이 확보될 경우 만족수준이 가장 높다는 것은 公平性理論이 이점에서는 어느 정도 經驗的 研究의 뒷받침을 받고 있어서 별 무리가 없는 것으로 판단된다.<sup>(25)</sup>

참여자 자신의 投入과 結果에 대한 綜合的 評價(summary evaluation)는 자신과 조직의 관계를 형성하는 모든 交換關係에 있어서의 投入과 結果를 加重評價하여 합계함으로써 행해진다. 참여자가 모든 交換關係를 의식적으로 평가한다고 볼 수는 없지만, 교환관계에서 경험하는 모든 投入과 結果가 綜合的 評價에 수렴된다고 본다. 綜合的 評價의 결과로 投入과 結果가 일치한다고 지각함으로써 公平성의 일차적 요건이 성립된다.

이 경우 不公平性의 정도는

$$\ln \frac{O_P}{I_P} \quad (26) \quad (I_P : \text{자신의 投入}, O_P : \text{자신의 結果}, I_P, O_P \text{는 각각 지각된 量임})$$

로 나타낼 수 있다. 이 때 영의 값을 가질 때는 公平성, 正의 값을 가질 때는 과도한 보상, 負의 값을 가질 때는 과소한 보상을 의미한다.

#### ② 投入과 結果의 社會的 比較

公平성의 또 하나의 요건인 社會的 比較時의 公平性은  $O_P/I_P$ 와  $O_0/I_0$  ( $I_0$ : 다른 참여자의 投入,  $O_0$ : 다른 참여자의 結果)가 같다고 지각하는 것이며, 이때 불공평성의 정도는,  $O_0/I_0$ 가 비교의 기준이기 때문에,

$$\ln \frac{O_P/I_P}{O_0/I_0}, \quad \text{또는} \quad \ln \frac{O_P}{I_P \cdot O_0/I_0} \quad (27)$$

로 표시할 수 있다.

(24) *Ibid.*, p. 110.

(25) 公平性理論에 대한 경험적 연구의 종합적 분석은 Mowday(1979)를 볼 것. Lawler (1981)는 금전적 보상의 경우 이를 인정하고 있다.

(26) 이는 Jasso(1978)가 제시한 正義(justice)의 評價模型을 응용한 것이다. 그가 지적한 바대로 정의에 대한 평가도형에는 ① (A의 보상/A의 투자)-(B의 보상/B의 투자) 또는  $(O_P/I_P)-(O_0/I_0)$ , ② (실제의 보상-정당한 보상), ③  $\frac{O_A-I_A}{(I_A)^{K_A}} - \frac{O_B-I_B}{(I_B)^{K_B}}$  등이 있으나 이들은 정도의 측정이라는 점에서는 그 타당성을 인정받기 어렵다(각 모형에 대한 비판은 pp. 1401-1405를 볼 것). 따라서 正義의 정도는  $\ln$ (실제의 보상/정당한 보상)으로 나타난다는 Jasso의 연구결과를 따른다. 이 評價模型에 의하면 과소한 報償을 받는 참여자가 조직에서 심각한 문제임을 실감할 수 있다. 과도한 報償의 경우  $O_P/I_P$ 가 증가함에 따라 不公平性의 증가가 체감하지만, 과소한 報償의 경우에는 체증하기 때문이다.

(27) Walster *et al.* (1976)은  $I_P \cdot O_P \cdot I_0 \cdot O_0$ 가 負의 값을 가질 수도 있다고 생각하여 Adams의 모형을  $\frac{O_A-I_A}{(I_A)^{K_A}} = \frac{O_B-I_B}{(I_B)^{K_B}}$  일 경우 公平하다고 수정하고 있다(pp. 2-4). 그러나 그들이 생각하는 負의 값을 갖는 투입과 결과는 각각 正의 값을 갖는 결과와 투입으로 보는 것이 보다 합리적인 것으로 판단된다.

③ 公平性的 評價模型

參與者が 자신의 交換關係에서 얻는 滿足의 수준은 全술한 두 측면에서의 不公平性의 정도에 따라 결정될 것이다. 그런데 不公平性의 정도는 두 가지 비교평가결과의 單純한 合計로 나타나는 것은 아니다. 사람과 상황에 따라 각각의 비교에 依存하는 정도가 달라지기 때문이다.

參與者和 조직간의 誘因의 교환결과로 얻어지는 실제의 보상, 즉 제공받는 誘因은  $O_p$ 이다. 한편 자신의 투입과 결과를 비교할 경우 正當한 보상, 즉 제공받아야 할 誘因은  $I_p$ 이며, 社會的 比較의 경우 제공받아야 할 誘因은  $I_p \times O_0 / I_0$ 이다. 따라서 公平성을 평가할 때 社會적 비교에 의존하는 성향을  $k$ 라고 하면 제공받아야 할 誘因은

$$(1-k) \cdot I_p + k \cdot I_p \cdot O_0 / I_0$$

가 된다. 그러므로 公平性的 평가모형은

$$\ln \frac{O_p}{I_p \cdot \{(1-k) + (k \cdot O_0 / I_0)\}}$$

( $k$ : 참여자개인이 社會적 비교에 의존하는 性向,  $0 \leq k \leq 1$ ,  $O_p, I_p, O_0, I_0$ 는 각각 지각된 量임.)

로 표시할 수 있다. 또한 만족의 수준은 이러한 不公平性의 정도에 의해 결정되는 것이다.

#### IV. 參與者滿足模型的 設定

조직이 궁극적으로 指向해야 할 바가 參與者滿足의 向上에 있고, 그 最適狀態는 모든 참여자의 公平性이 확보될 때라 하더라도, 組織有效性的의 基準으로서 참여자만족을 사용하는 데는 해결해야 할 두가지 課題가 있다.

첫째, 조직은 여러 참여자로 구성된 誘因의 交換體系이기 때문에 利害關係의 一致와 相衝이 동시에 나타난다는 점이다. 모든 참여자의 公平性이 확보되는 最適狀態란 현실적으로 달성될 수 없다는 점을 감안하면 相衝性을 해소할 수 있는 基本원칙이 有効성기준에 내포되어야 한다. 둘째, 모든 참여자의 不公平性의 정도나 滿足水準을 精確하게 파악한다는 것이 현실적으로 불가능하다는 점이다.

이 글에서는 지금까지 제시된 參與者 滿足의 概念과 Keeley(1978)의 遺憾最小化의 原則을 結合시켜 참여자만족모형을 설정하려 한다. 이는 全술한 두 과제를 해결할 수 있을 뿐만 아니라, 前章에서 제시한 遺憾最小化原則의 結合을 보완할 수 있다고 판단된다.

먼저 基本的 性格을 제시하면 다음과 같다:

## ① 맥시민원칙

조직유효성이 公平性 또는 不公平性의 정도에 의해 결정되는 參與者滿足의 수준이라면 참여자만족의 分配原則은 맥시민원칙(maximin principle)에 있음은 당연한 귀결이다. Keeley는 Rawls(1971)의 正義의 原則으로부터 遺憾最小化原則을 도출하고 있다. Rawls의 分配原則을 간단히 설명한다.

먼저 개인은 개인활동의 조직화된 체계내에서 相互協同을 통해 얻어지는 基本的 善(primary goods)에 대해 동일한 욕구를 가지고 있다고 가정된다. 또한 基本的 善은 權利와 自由, 權力과 機會, 所得과 富, 自尊 등과 같이 모든 합리적인 인간이 자신의 뜻하는 바가 무엇이든간에 기본적으로 원하는 것이며, 이는 社會의 基本構造가 분배하는 것으로 가정된다.<sup>(28)</sup>

사회는 참여자가 합리적이고 상호 무관심하며 자신의 特定地位나 미래의 利益에 대해 불확실한 最初의 狀況<sup>(29)</sup>(initial situation)을 가정해 보자. 이런 假設的 狀況에서는 사회의 모든 基本的 善이 균등하게 분배되도록 사회가 편성되어 있다고 생각할 수 있다. 최초의 상황에서 참여자는 原初的 立場<sup>(30)</sup>(original position)에 처하게 되는데, 이 때 도달하는 기본적 합의는 正當하다는 것을 보증할 수 있고, 이 입장에서 참여자가 합의할 수 있는 선택 또는 분배의 원칙이 正義의 原則이 될 수 있는 것이다. 이 때 개인은 基本的 善의 균등한 분배 이상의 것에만 합의한다. 최초의 상황에서 참여자가 합의하는 정의 또는 분배의 원칙은 ① 基本的 權利와 義務의 賦課(즉, 기본적 선의 분배)에 있어서 均等性을 요구하고, ② 社會的 및 經濟的 不均等은 그것이 모든 사람, 특히 最小受惠者(the least advantaged)에게 보상할만한 利益을 가져올 때에만 정당화 된다는 원칙이다. 따라서 最適分配은 基本的 善에 근거한 最小受惠者의 厚生을 基本的 善을 제공하여 최대화한 상태이다.

Rawls의 맥시민원칙을 參與者滿足模型에 그대로 적용하기에는 다음과 같은 문제가 있다. 첫째, 誘因의 교환과정에 대한 투입, 즉 참여자가 제공하는 誘因의 요소를 전적으로 무시하고 있다는 점이다. 둘째, 基本的 善은 조직의 경우 결과 또는 제공받은 誘因에 해당하는 데, 참여자는 조직에 대한 이해관계가 서로 달라서 조직결과에 대해 공통적인 選好를 가지고 있다고 할 수는 없다.

(28) Rawls (1971), p. 62.

(29) 이런 假設的 狀況의 특징 가운데는 아무도 자신의 社會的 地位나 타고난 能力에 대해 알지 못하고 있다고 점이 포함되어 있다. 자신이 무엇을 善으로 생각하는지도 모르고 자신이 가진 특정한 心理的 傾向에 대해서도 모른다. *Ibid.*, pp. 12-13.

(30) 原初的 立場은 아무 것도 모르는 상태로 分配의 原則을 채택하는 최초의 상황에서 참여자가 처하는 입장이다.

그러나 이러한 문제는 不公平性의 정도에 의해 결정되는 참여자만족으로 代替함으로써 쉽게 해소할 수 있다. 그러므로 參與者滿足模型은 그 기본적인 성격 중의 하나를 “最低滿足의 참여자의 滿足水準을 最大化”하는 德시민원칙에 둔다.

② 滿足을 수렴하는 遺憾

誘因의 교환과정 또는 그 結果에 대한 참여자의 評價는 자신의 만족수준을 결정하지만 조직전체를 두고 볼 때에는 ‘절대적인 만족수준이 결정적인 의미를 갖는 것은 아니다. Barnard나 Simon의 組織均衡理論이 誘因과 貢獻이 일치하는 조직균형에 관심을 가지듯 사실상 문제의 핵심은 참여자의 滿足이 一定水準을 상회하느냐 않느냐하는 데에 있는 것이다. 이런 사실은 조직의 많은 참여자가 조직에 滿足하고 있지 못한 현실을 감안하면 더욱 확실해진다.

이 때 滿足의 一定水準은 “誘因의 교환과정과 그 결과를 주관적으로 평가한 결과 조직에의 참여를 후회하는 일정수준 미만의 만족수준”인 遺憾(regret)으로 이해할 수 있다.<sup>(31)</sup> 遺憾의 여부를 가름하는 만족수준이 遺憾點(regret point)이다. 만족의 절대적 수준은 遺憾이 해소된 후의 고려대상으로 남을 것이다. 그러므로 참여자만족모형은 참여자의 遺憾을 해소하는 데에 초점을 둔다.

③ 集團의 分類

組織有效性의 초점을 遺憾을 갖는 參與者에 둔다면 參與者를 개인으로 이해할 것인가 아니면 집단으로 이해할 것인가가 중요한 뜻을 갖는다. 參與者는 보통 만족의 평가를 불가능하게 할 정도로 그 수가 많고 다양하기 때문에 參與者를 개인으로 파악한다면 기준이 현실적인 의의를 상실하게 된다. 따라서 參與者란 집단으로 파악하는 것이 마땅하다.

參與者를 集團으로 이해할 때 집단을 分類하는 基準이 문제가 된다. 基本的 善을 만족으로 대체한다고 해서 만족수준을 결정하는 要素간에 반드시 同質性 또는 類似性이 있다고 볼 수는 없기 때문이다.

조직과 조직유효성을 참여자의 利害關係를 중심으로 理解한다는 것은 집단분류상의 同質性 또한 利害關係가 되어야 한다는 當爲性을 강력히 시사하고 있다. 조직내의 役割, 地位 및 參與方式에 따라 利害關係의 同質性을 보이는 참여자 집단이 존재한다는 사실이 이를 더욱 뒷받침해 준다. 이런 同質性 또는 類似性을 가장 잘 보여주는 것이 利害者集團이다.

그러나 동일한 利害者集團내에서도 참여자의 특성에 따라 利害關係를 크게 달리할 수 있다.<sup>(32)</sup> 따라서 조직유효성평가를 위한 집단은 利害關係의 同質性에 따라 利害者集團보다는

(31) Keeley(1978), p. 286을 참조할 것.

(32) *Ibid.*, pp. 288-289 참조.

더욱 細分되어야 할 것이다. 집단의 分類時 또 하나 有意해야 할 것은 각 집단이 조직내에서 차지하는 比重을 고려해야 한다는 점이다. 만약 각 集團의 중요도가 크게 차이난다면 集團끼리 대등한 위치에 두고 비교한다는 것은 의미가 없어진다.

이러한 기본적인 성격을 토대로 參與者滿足模型의 組織有效性基準은 다음과 같이 설정할 수 있다. 組織有效性的 評價基準은 “이해관계의 同質性에 따라 分類한 참여자집단중에서 遺憾을 느끼는 참여자의 수가 그 集團에서 차지하는 비율이 가장 높은 集團(즉 최저만족의 집단 또는 최소수혜자집단)의 그 비율”인 것이다. 조직유효성의 最適狀態는 최저만족집단의 그 비율이 최소화된 상태이며, 組織有效性的 정도는 그 비율이 직접적으로 나타난다. 또한 組織有效性이 향상 또는 하락됨에 따라 최저만족의 집단은 달라질 수 있다.

## V. 맺는 말

지금까지 誘因體系패러다임하에서 公平性的 評價模型을 설정함으로써 參與者滿足을 재인식하였고, 이를 遺憾最小化原則과 결합하여 組織有效性的 參與者滿足模型을 설정하였다. 이 연구를 통하여 既存의 參與者滿足模型의 결합을 어느 정도 보완하였다. 따라서 조직의 궁극적 價値로서의 參與者滿足에 대한 이해와 參與者滿足模型에 의한 組織有效性에의 接近可能性을 제고한 것으로 기대된다.

이 모형을 현실적으로 적용하기 위해서는 組織有效性的의 測定과 向上을 위한 실천적인 과제가 남아 있다. 有效性的의 측정을 위해서는 집단의 분류방법과 遺憾의 측정방법이 組織類型別로 제시되어야 한다. 조직에 있어서는 참여자의 유형별로 利害關係의 同質性이 어느 정도 존재한다는 사실과 遺憾의 측정은 序數的(ordinal) 評價<sup>(33)</sup>만으로 충분하다는 점이 이 모델의 적용을 보다 쉽게 한다.

組織有效性的의 향상을 위한 政策의 수립에는 公平性的의 평가모형을 이용할 수 있다. 우선 最低滿足의 集團內에서 遺憾을 느끼는 참여자의 常數  $k$ 를 충분히 음미하고 不公平性的의 정도와 원인을 밝힐 필요가 있다. 이를 토대로 주고 받는 誘因의 종류와 양을 변화시키거나 참여자간의 衡平을 확보하거나 또는 情報의 公開·說得·教育 등의 방법을 통해 知覺을 변화시켜 公平성을 증대시킴으로써 組織有效性的의 향상을 꾀할 수 있을 것이다.

(33) 善의 평가방법은 Jasso(1980), pp. 4-6 을 볼 것.

參 考 文 獻

1. 宋 復, 組織과 權力: 組織의 支配類型에 관한 研究, 서울, 전예원, 1980.
2. 오세철, 조직행동, 서울, 박영사, 1982.
3. Adams, J.S., "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (New York: Academic Press, 1965), pp. 267-299, abridged in R.M. Steers & L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1979), pp. 107-124.
4. Astley, W.G. & A.H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *ASQ*, vol. 28 (1983), pp. 245-273.
5. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1938).
6. Blau, P.M., & W.R. Scott, *Formal Organizations: A Comparative Approach* (San Francisco, CA: Chandler, 1962).
7. Clark, P.B., & J.Q. Wilson, "Incentive Systems: A Theory of Organizations," *ASQ*, vol. 6 (1961), pp. 129-166.
8. Cyert, R.M. & J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).
9. Etzioni, A., *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964).
10. Georgious, P., "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm," *ASQ*, vol. 18 (1973), pp. 291-310.
11. Gouldner, A.W., "Organizational Analysis," in R.K. Merton, L. Broom, & L.S. Cottrell (eds.), *Sociology Today* (New York: Basic Books, 1959), pp. 400-428.
12. Hall, R.H., *Organizations: Structure and Process*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).
13. Jasso, G., "On the Justice of Earnings: A New Specification of the Justice Evaluation," *American J. of Sociology*, vol. 83 (1978), pp. 1398-1419.
14. Jasso, G., "A New Theory of Distributive Justice," *ASR*, vol. 45 (1980), pp. 3-32.
15. Katz, D. & R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York:

- John Wiley & Sons, 1978).
16. Keeley, M., "A Social-Justice Approach to Organizational Evaluation," *ASQ*, vol. 23 (1978), pp. 272-292.
  17. Keeley, M., "Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models," *ASQ*, vol. 25 (1980), pp. 337-362.
  18. Lawler, E.E., *Pay and Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).
  19. March, J.G., & H.A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1958).
  20. Morgan, G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory," *ASQ*, vol. 25 (1980), pp. 605-622.
  21. Mowday, R.T., "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations," in R.M. Steers & L.W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1979), pp. 124-146.
  22. Parsons, T., "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I," *ASQ*, vol. 1 (1956), pp. 63-85.
  23. Perrow, C., "The Analysis of Goals in Complex Organizations," *ASR*, vol. 26 (1961), pp. 854-866.
  24. Pfeffer, J., *Organizations and Organization Theory* (Boston, MA: Pitman, 1982).
  25. Pfeffer, J., & G.R. Salancik, *The External Control of Organizations* (New York: Harper & Row, 1978).
  26. Rawls, J., *A Theory of Justice* (Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1971).
  27. Scott, W.R., *Organization: Rational, Natural, and Open Systems* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981).
  28. Scott, W. R., "Developments in Organization Theory, 1960-1980," *American Behavioral Scientist*, vol. 24 (1981b), pp. 407-422.
  29. Simon, H.A., "On the Concept of Organizational Goals," *ASQ*, vol. 9 (1964), pp. 1-22.
  30. Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976).
  31. Steers, R.M., "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *ASQ*, vol. 20 (1975), pp. 546-558.

32. Steers, R. M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977).
33. Walster, E., E. Bercheid, & W. Walster, "New Directions in Equity Research," in L. Berkowitz & E. Walster (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 9 (New York: Academic Press, 1976), pp. 1-42.
34. Yuchtman, E., & S.E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *ASR*, vol. 32 (1967), pp. 891-903.

\**ASQ: Administrative Science Quarterly*

*ASR: American Sociological Review*