

직무요구와 직무소진(Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구*

박상언

충북대학교 경영대학 경영학부 교수
(separk@chungbuk.ac.kr)

김민용

충북대 박사과정
(owner0001@hanmail.net)

본 연구는 공정성이론(Equity theory)과 직무요구-자원모형(Job-Demand Resource model)을 주요 이론적 배경으로 하여, 공정성 지각이 조직구성원들이 경험하는 직무소진(job burnout)의 느낌을 완화시키는 한편, 직무요구와 직무소진 간의 관계를 어떻게 조절하는 지를 살펴보고자 하였다.

제조업 생산직에 근무하는 총 164명의 응답자들을 대상으로 설문조사를 시행한 결과, 다음과 같은 분석 결과를 얻었다. 먼저, 사원들이 지각하는 분배공정성은 직무소진의 두 하위차원인 '고갈'(exhaustion)과 '일로부터의 심리적 이탈'(disengagement) 모두에 대해 부(-)적인 관계에 있었으며, 특히 직무요구를 많이 느끼는 사원들의 '일로부터의 심리적 이탈'을 완화시키는 조절효과가 있음을 확인하였다. 이에 비해 상호작용공정성 지각은 '일로부터의 심리적 이탈' 차원에 대해서만 부(-)적인 관계를 보여주었다. 이러한 연구결과가 시사하는 경영관리적 의미와 본 연구의 한계점들이 토론되었다.

주제어: 직무소진, 분배공정성, 상호작용공정성, 직무요구, 고갈, 일로부터의 심리적 이탈

1. 서론

최근 '고용없는 성장'과 '청년실업' 문제가 우리 사회의 새로운 화두가 될 정도로 기업은 강도 높은 구조조정과 함께, 신규인력의 채용을 가급적 억제해 가고 있다. 또한 기업의 경쟁력 제고를 위해 그 어느 때보다 지속적으로 생산성 향상을 위한 노력이 전개되고 있다. 그 결과, 기업에 잔존한 사원들은 예전보다 훨씬 더 높은 수준으로 고용불안과 업무과부하를 느끼면서 성과경쟁에 직면하게 되었다. 때문에, 이들이 겪게 되는 각종 스트레스성 질환과 직무긴장(job strain)이 심각한 수준에 이르고 있다는 우려의 목소리도 함께 제기되고 있는 실정이다

다(장세진, 2000).

사실, 구성원들이 조직생활 속에서 직면하는 업무부담 즉, 직무요구(job demand)는 이들의 태도와 행동에 상당히 상반된 영향을 미칠 수 있는 것으로 알려져 왔다. 적당한 수준에서 주어지는 직무요구와 관련 스트레스는 사람에게 긴장감을 불러넣어 심신의 활력을 제공하고 성취동기를 부여해 주는 긍정적 역할도 한다. 하지만 과도한 업무부하와 그로 말미암은 피로, 스트레스, 직무소진(job burnout) 등은 개인적 차원에서 불안감의 증대, 업무 집중력의 저하, 업무의욕의 상실, 각종 스트레스성 질환 등 정신적, 육체적으로 매우 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 이러한 영향은 결국 안전사고의 발생, 각종 건강관리 비용의 증대, 생산성 감소, 이

직 증가 등 조직차원의 성과에도 직·간접적으로 심각한 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다(de Jonge & Schaufeli, 1998).

그렇지만 지금까지의 여러 연구결과들에 의하면, 실제 업무환경과 조직적 맥락 속에는 직무요구와 직무담당자들의 태도 및 행동반응 간의 관계에 영향을 미치고 또 이를 조절할 수 있는 다른 요인들이 많이 있을 수 있다. 그 중의 가장 대표적인 한 예가 바로 조직구성원의 '공정성 지각'(justice or fairness perception)이다. 공정성 지각은 지금까지 많은 국내외 연구들을 통하여 조직내 보상이나 승진, 고과, 다운사이징 등 다양한 맥락에서, 조직구성원의 직무만족과 신뢰, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동 등 여러 태도 및 행동 변수들에 직·간접적인 영향을 미치는 요인으로 지적되어 왔다(예를 들면, Aryee et al., 2002; Greenberg, 1987, 1990; Masterson et al., 2000; McFalin & Sweeney, 1992; 박상언, 2001; 이경근·박성수, 1999; 이재훈·최익봉, 2004; 임준철·윤정구, 1998; 정범구 1994 등). 하지만 이러한 공정성 지각이 조직구성원들이 경험하는 직무요구와 직무소진간의 관계에서 어떠한 역할을 수행하는 지에 관해서는 아직 이렇다할 선행연구가 제시되어 있지 않다.

이러한 취지에서, 본 연구는 직무요구와 직무소진 그리고 조직공정성 변수를 각각 다루어 왔던 선행 연구성과들에 기초하면서, 공정성이론(Equity theory)과 직무요구-자원모형(Job-Demand Resource model)을 주요 이론적 배경으로 하여, 공정성 지각이 조직구성원들이 경험하는 직무소진의 느낌을 완화시키고 또 직무요구와 직무소진간의 관계를 조절하는 또 하나의 '조직자원'의 구실을 할 수 있는 지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

2.1 직무요구

'직무요구'란 '직무담당자에게 지속적인 육체적 혹은 정신적(즉, 인지적 또는 정서적) 노력을 요구하는 제반 직무특성이나 측면들'로 흔히 정의되어진다(Bakker et al., 2004). 즉, 직무요구는 특정 직무의 수행을 위해 요구되는 육체적, 정신적 노력과 부담을 의미하며, 이를테면 업무부하(work load), 업무완수를 위한 시간적 압박(time pressure), 그리고 역할 갈등 등의 측면을 지칭한다고 볼 수 있다. 일반적으로, 많은 양의 업무를 처리해야 하거나 또는 같은 양의 업무를 상대적으로 짧은 시간 내에 처리해야 하는 경우, 그리고 담당해야 할 업무와 관련하여 모호성이나 갈등을 느끼는 경우처럼 어느 정도 높은 수준의 양적 혹은 질적 직무요구에 직면하게 되면, 직무담당자는 일정한 생리적, 심리적 각성 상태와 스트레스를 경험하게 된다.

지금까지의 여러 논의에 따르면, 이러한 직무요구는 개별 직무담당자에게 다양한 결과를 초래할 수 있다. 우선, '활성화 이론'(activation theory)(Gardner, 1986; Gardner & Cummings, 1996)과 '개인-환경간 적합성 이론'(person-environment fit theory)(Caplan, 1983; Edwards & Cooper, 1990) 등에 따르면, 적절한 수준으로 주어지는 직무요구는 직무담당자의 신경활동과 집중력을 활성화시키고 또 높은 직무요구 환경에 자신을 적응시키기 위해 노력하도록 유인할 수 있다. 그리하여 자신의 능력과 과업수행 기술을 향상시키거나 혹은 과업수행 방법 자체의 변화를 통해 증대된 직무요구에 대처해 나감으로써, 결과적으로 이들의 혁신

행동과 직무만족 그리고 직무성과가 제고될 수 있다.

반면, '직무요구-통제모형'(Job Demand-Control model, JD-C model)(Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990)이나 혹은 '직무요구-자원모형'(Job Demand-Resource model, JD-R model)(Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2004)에 따르면, 높은 수준의 직무부담에 대처해 나갈 수 있는 적절한 통제력과 자원이 제공되지 않은 상태에서 직무담당자가 과도한 수준의 직무요구에 직면하게 되면, 이는 곧 업무추진 동기의 상실은 물론, 직무긴장과 스트레스, 심지어 불안과 소진 등 매우 부정적인 생리적, 심리적 경험을 초래할 수도 있게 된다. 그 결과, 이는 곧 직무만족과 조직몰입의 저하는 물론, 이직의도의 증대 등 해당 조직에 대해서도 심각한 부정적 영향을 줄 수가 있다.

사실, 조직구성원에게 일정한 업무부담이 주어지는 것은 어쩌면 현실 경영과정에서 불가피한 일일 뿐만 아니라, 또한 직무요구 그 자체는 반드시 부정적일 이유가 없는 개념이기도 하다. 하지만, 날로 심화되고 있는 기업의 경쟁 환경은 경쟁력 확보 차원에서 끊임없는 생산성 향상을 요구하고 있고, 그 결과 개별 조직구성원들이 직면하는 직무요구 수준은 양적, 질적으로 더욱 가중되고 있는 것이 현실이다. 이러한 저간의 사정을 감안할 때, 여러 가지 부정적인 부작용이 초래되지 않도록 적절하고 도전적인 수준으로 직무요구를 관리하고 또 이를 위한 직무환경을 조성해 가는 것은 오늘날 기업과 그 경영자에게 제기되고 있는 여전히 유효한 경영 과제라고 할 수 있을 것이다.

2.2 직무소진

한편, 과도한 직무요구가 초래할 수 있는 한 부정적 결과로서, 직무담당자가 느끼는 직무소진(job burnout 또는 burnout)에 관한 연구가 최근 구미지역에서 활발히 진행되고 있다. 1980년대 이후 Maslach와 그의 동료 연구자들(Maslach & Jackson, 1981, 1986)이 측정도구를 개발하면서 촉발된 직무소진 개념에 대한 연구관심은, 그 후 특히 '직무요구-통제 모형'에 기반한 여러 연구들에서 이 직무소진 변수가 직무긴장(job strain)과 함께 주요 종속변수로서 자주 측정, 활용되면서 더욱 활발히 전개되어 왔다(Cordes & Dougherty, 1993).

직무소진은 원래 '대인적인 접촉이 잦을 수밖에 없는 직무들에서 직무담당자가 장시간 스트레스 요인에 노출됨으로 인해 겪게 되는 부정적인 심리적 경험'을 의미해 왔다(Maslach & Schaufeli, 1993). 하지만 최근의 연구결과들에 의하면, 이러한 직무소진 현상은 비단 대인접촉 직무에서 뿐만 아니라, 거의 모든 직종과 조직 구성원들에게서 발견할 수 있다는 것을 보여주고 있다(예를 들면, Cordes et al., 1997; Demerouti et al., 2001; Leiter & Schaufeli, 1996; Sand & Miyazaki, 2000 등).

그간 직무소진의 구성개념에 대해 많은 논의가 있어 왔으나, 일반적으로 이 개념은 (1) 기존의 직무긴장 변수와 유사하게, 육체적, 정서적 소진 상태를 의미하는 '고갈'(exhaustion)과, (2) 일에 대해 회의적이고 냉소적인 태도를 갖는 것을 의미하는 '일로부터의 심리적 이탈'(disengagement), 그리고 (3) 업무에 대한 자신감의 감소 내지는 상실을 의미하는 '저하된 개인적 성취감'(feelings of reduced personal accomplishment) 등 3가지

차원을 갖는 것으로 주장되어 왔다(Maslach, 1982; Lee & Ashforth, 1996). 하지만, 그간의 연구들에서 '낮은 개인적 성취감' 차원은 직무소진의 나머지 두 차원과 가장 낮은 상관관계를 보여 왔을 뿐만 아니라(Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001), 이 차원은 직무소진 반응의 순수한 한 구성요인이자기보다는 오히려 '자기-효능감'(self-efficacy)에 더 가까운 개인적인 성격 특성을 반영하는 개념으로서, 고갈이나 심리적 이탈 차원과는 어느 정도 독립적인 발생을 갖는 것으로 비판되어져 왔다(Cordes & Dougherty, 1993; Leiter, 1993). 이러한 여러 가지 이유들로 인해, 오늘날에는 비단 대인접촉 직무만이 아닌, 보다 일반적인 직무들을 대상으로 직무소진을 연구할 경우, '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 두 차원만을 '직무소진의 핵심 차원'(core dimensions of burnout)으로 간주하고 측정하는 경향이 있다(Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001).

한편, 지금까지 이루어진 여러 실증연구들에 따르면, 이러한 직무소진의 두 하위차원 간에도 흥미로운 관계가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 먼저 일부 연구들에 의하면, 직무소진의 두 핵심차원 가운데, '고갈'이 '일로부터의 심리적 이탈'을 심화시키는 한 요인인 것으로 지적되기도 했다.(Bakker et al., 2000; Cordes et al., 1997). 즉, 육체적, 정신적 고갈 상태는 자신의 일에 대한 냉소적인 태도와 염증을 더 가중시킬 수 있다는 것이다. 하지만 최근에 이루어진 여러 연구들은 직무소진 개념의 두 하위차원들이 각각 서로 독립적인 심리적 과정을 추동할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 즉, Demerouti 등(2001)의 연구에 따르면, 직무요구는 직무담당자의 육체적 피로감과 정서적 소진 상태를 증대시

킴으로써 주로 직무소진의 '고갈' 차원과 연관되는 반면, 해당 직무수행의 자율적 통제력을 갖지 못하거나 혹은 직무수행과정에서 상사나 동료로부터 사회적 지원을 받지 못하는 등 적절한 직무자원을 확보하지 못하는 것은 직무소진의 '심리적 이탈' 차원에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리하여, 직무요구의 증대는 '고갈'의 증대를 매개로, 주로 조직내 공식적인 역할내 성과에 부정적인 영향을 미치는 반면, 직무자원의 결핍은 '일로부터의 심리적 이탈'을 매개로 하여, 조직시민행동이나 혁신추구 행동 등 주로 자발적인 차원의 역할외 성과와 직무행동을 감소시킬 수 있다는 것이다(Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

아울러, 조사대상자의 성별과 나이 등 인구통계적인 변수들도 직무소진의 두 차원과 일정한 관련성이 있는 것으로 밝혀졌다. 지금까지의 연구들에서는 일반적으로 나이가 많은 사원들보다 젊은 층의 사원들에게서 전반적인 직무소진의 수준이 더 높게 나타났다. 또한 비록 성별 요인은 종속변수로서의 직무소진을 설명해 주는 강력한 예측변인은 아니었지만, 남성의 경우 일반적으로 '냉소주의적 태도'(즉, '심리적 이탈' 차원)가, 그리고 여성의 경우 '고갈' 차원에서 비교적 일관되게 더 높은 측정치를 나타내었다(Maslach et al., 2001; Salanova et al., 2002).

2.3 공정성 요인의 역할: 직무요구-자원 모형과 공정성 이론을 중심으로

과도한 직무요구와, 그 결과 발생될 수 있는 긴장과 피로, 직무소진 등 부정적인 심리적 경험 간의 관계는, 그간 '직무요구-통제 모형'에 입각해서 주로 실증되어 왔다(Dwyer & Ganster, 1991;

Fox et al., 1993; Karasek, 1979; Wall et al., 1996; Xie, 1996). 이 모형이 함축하고 있는 핵심 가정은, 직무요구와 직무긴장 혹은 직무소진간의 관계에 있어서 직무통제 요인이 조절효과(moderating effects)를 가진다는 것이다. 즉, 직무담당자가 자신의 직무활동을 얼마나 자율적으로 통제할 수 있는가를 의미하는 직무통제 요인은, 직무요구의 증대에 따른 여러 가지 부정적인 심리적, 생리적 경험과 태도들을 완충 혹은 완화시키는 역할을 수행하게 된다는 것이다.

하지만 전반적으로 볼 때, 직무요구와 직무통제간의 상호작용 효과는 그리 일관되게 입증되지 못해 왔다고 볼 수 있다. 한 예로, 지난 20년 간 이루어져 왔던 경험연구들에 대한 최근의 한 문헌고찰 연구에서는, 그간 상호작용 효과를 검증했던 총 31개의 연구들 가운데 단지 15개의 연구들만이 이 효과를 부분적으로 혹은 완전하게 입증해 주었던 것으로 지적되고 있다(Van der Doef & Maes, 1999).

이처럼 그간 일관되지 못한 실증연구 결과들이 제기되어 왔던 것과 관련해서는 몇 가지 이유가 제시되어 왔다. 그 중 하나는, 많은 선행연구들이 직무담당자의 '성격 특성'과 '개인차'(individual differences) 요인을 충분히 고려하지 못해 왔다는 것이다(Parkes, 1994; Van der Doef & Maes, 1999). 이를테면, 적극적이고, 통제성향이 크며, 자기효능감을 크게 지니고 있는 사람에게 있어서는 직무통제 요인을 증가시켜 주는 것이 직무요구의 증대가 수반하는 부정적인 영향을 완화시킬 수 있는 효과적인 '완화제'(buffering) 구실을 할 수 있겠지만, 반면 수동적이고 통제성향이 크지 않은 사람에게 있어서는 이것이 오히려 직무긴장과 스트레스를 더욱 가중시키는 조치가 될 수도 있다는 것이

다(Daniels & Guppy, 1994; de Rijk et al., 1998; Parker & Sprigg, 1999; Schaubroeck & Merritt, 1997; Van Yperen & Janssen, 2002 등).

또한 최근 들어서는 직무요구와 여러 부정적 결과 사이의 관계를 조절할 수 있는 또 다른 범주의 상호작용 요인으로서, 직무수행 상황과 관련된 '직무맥락'(job context) 변수들이 적극적으로 탐색되기 시작하였다. 이러한 과정에서 정립된 새로운 '직무요구-자원 모형'(JD-R model)은 말하자면 '확장된 직무요구-통제모형'(extended JD-C model)이라고 할 수 있는데, 이는 기존의 직무통제 요인 이외에 직무요구와 상호작용하여 직무소진 등 부정적인 심리적 경험을 경감, 완화시켜 줄 수 있는 다양한 조절요인을 규명해 보고자 하는 시도에서 비롯되었다(Demerouti et al., 2001; Sand & Miyazaki, 2000; Van Yperen & Hagedoorn, 2003; Bakker et al., 2004).

이 모형에 의하면, 일반적으로 '직무자원'(job resources)이란, '직무담당자가 자신의 직무요구에 효과적으로 대처해 가고, 직무긴장 등 부정적인 영향을 적절히 감소시켜 가는데 기여하며, 또 궁극적으로 직무목표를 달성해 가는데 기능적인 역할을 하는 일체의 직무맥락 요인들을 일컫는다(Demerouti et al., 2001). 따라서 실제 업무수행 상황에서 이러한 직무자원으로 구실할 수 있는 것에는 다양한 요인들이 있을 수 있다. 즉, 직무자율성이나 통제, 의사결정에의 참여, 기술 다양화(skill variety), 역할 명료화, 성과피드백 제공 등 개별 직무차원과 관련된 요인들은 물론, 상사나 동료사원들의 지원과 협력적인 팀 분위기 등과 같은 대인관계적 요인들도 이에 포함될 수 있으며, 심지어 전반적인 임금수준과 경력기회, 고용 안정성(job security) 등

과 같은 조직적 차원의 요인들도 이러한 직무자원의 구실을 할 수 있다고 지적되고 있다(Bakker et al., 2004).

이와 같이 직무자원의 개념을 폭넓게 해석할 경우, 직무요구와 직무소진간의 관계에서 또 다른 상황요인이나 조직 및 대인관계 차원의 '자원'으로 구실할 수 있는 요인으로서 조직구성원의 '공정성 지각'(justice or fairness perception)을 생각해 볼 수 있다. 일반적으로, 공정성 지각은 개별 조직구성원의 행동과 이들의 정서적 태도에 영향을 미치는 매우 중요한 동기유발 요인으로 주목되어 왔다. 인지부조화이론(Cognitive dissonance theory)과 균형이론(Balance theory) 등 다양한 이론적 기반에 기초한 공정성이론(Equity theory)에 따르면, 조직구성원들은 조직과정에서 수시로 자신이 속한 조직과의 교환관계들을 평가하게 된다(Adams, 1965). 그리하여 이 과정에서 지각되는 불공정한 느낌은 그로 말미암은 불편한 감정과 긴장상태를 완화시키기 위해 조직구성원으로 하여금 다양한 대처방안을 강구하게 만들 수 있는데, 이를테면 실제 직무노력과 자발적인 역할의 직무행동을 감소·철회시킬 수도 있지만, 또한 공정성을 평가하는 주관적인 기준이나 틀 혹은 인지적인 차원의 태도를 변화시켜 가지게 만들 수도 있다(Adams, 1965; Dittrich & Carrell, 1979; Mowday, 1991).

직무요구-자원 모형과 공정성이론에 관한 이상의 논의에 입각해 보자면, 직무수행과정에서 조직구성원이 지각하는 공정성의 정도는, 부담스런 직무요구에 직면하여 이에 얼마나 적극적으로 대응·노력하는 가 뿐만 아니라, 스트레스와 직무소진 등 이들이 느끼는 주관적인 심리적, 생리적 판단에도 일정한 영향을 미칠 수 있는 또 하나의 '조직자원' 요인으로 기능할 것으로 판단된다. 우선, 공정성 지

각은 직무담당자가 느끼는 직무소진과 부(-)적 영향관계에 있음을 예상해 볼 수 있다. 불공정성 지각에 수반되는 불편한 감정과 긴장상태는 그 자체가 직무소진을 증가시키는 한 요인이 될 것이기 때문이다.

아울러, 공정성 지각은 직무담당자가 직면하는 직무요구 수준과 상호작용하여, 직무요구와 직무소진간의 관계를 조절하는 요인으로도 작용될 수 있을 것이다. 즉, 불공정한 느낌을 가지는 사람은 기존의 직무요구 수준이 야기하는 일정한 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 수준에 더하여, 그가 지각하는 불공정성 자체가 추가적인 스트레스 요인으로 작용되어 이러한 직무소진을 더욱 가중적으로 느끼게 될 수 있을 것이다. 이와는 반대로, 높은 수준의 업무부담으로 인해 이미 일정 수준의 직무소진을 경험할 수밖에 없는 여건에 처한 사람이라 할지라도, 본인이 평가하는 조직공정성이 클 경우에는 이러한 공정성 지각에 수반되는 긍정적인 느낌과 태도 등이 직무소진의 정도를 완화시켜 느끼게 만들 가능성도 있다. 본 연구가 주목하고 또 실제 경험적으로 검증해 보고자 하는 것이 바로 공정성 요인의 이러한 역할이다.

한편, 조직공정성은 그동안 분배공정성과 절차공정성 그리고 상호작용공정성 등 세 가지 차원에서 주로 연구되어져 왔다. '분배공정성'(distributive justice)은 조직구성원들이 받는 보상의 양에 대한 공정성 평가에 초점을 두는 반면, '절차공정성'(procedural justice)은 그러한 배분 결정에서 적용되는 절차나 규칙의 공정성 평가에 주안점을 두는 개념이다(Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990). 한편, '상호작용공정성'(interactional justice)은 절차의 실행과정에서 타인으로부터 받는 처우의 질(quality of interpersonal treatment)을 공

정성 평가의 핵심내용으로 한다(Bies & Moag, 1986). 이것은, 설령 절차가 아무리 공정하게 설정되어 있더라도 그 절차의 실제 집행과정에서 나타나는 대인적 처우의 방식은 그 실행자에 따라 다르게 구현될 수 있다는 전제 하에서 나온 개념이다. 이러한 상호작용공정성을 절차공정성과 구분되는 독립적인 개념으로 볼 것인지, 아니면 절차공정성의 한 하위개념으로 볼 것인지에 대해서는 약간의 논란이 있어왔다. 하지만 의사결정을 위한 절차의 공정성과, 그 절차의 실행과정에서 겪게 되는 대인관계적인 대우의 질에 대한 지각은 질적으로 다른 차원이며, 또한 그 역할과 효과 역시 다르다는 것이 그간의 많은 연구결과 입증되어 왔다 (Aquino et al., 1997; Aryee et al., 2002; Bies, 1987; Moorman, 1991 등).

공정성의 구성 개념에 대한 이러한 제반 논의와, 제조업 분야 생산직 직원들을 대상으로 이들이 느끼는 직무요구와 직무소진 그리고 공정성 지각간의 관계를 살펴보고자 하는 본 연구의 성격을 감안해 볼 때, 다소 포괄적이고 추상적인 성격의 절차공정성 개념보다는 상사와의 구체적인 상호작용과정을 반영할 수 있는 상호작용공정성 개념이 분배공정성과 함께 응답자들의 태도와 반응에 더욱 유의하게 영향을 미칠 수 있는 요인일 것으로 생각해 볼 수 있다. 왜냐하면, 절차공정성의 평가 대상이 되는 조직의 의사결정 절차나 시스템은 생산라인에서 반복적인 일상적 과업을 수행하는 이들 생산직 사원들에게 있어서는 대부분 이미 '주어진' 조건 내지는 상황으로 받아들여져, 직무소진과 같은 극히 개인적인 차원의 심리적인 태도와 생리적인 반응을 결정하는데 있어서는 직접적으로 영향을 미치기 어려울 수 있다. 반면, 이들에게 있어서 그러한 절차의 집행자인 팀장 등 상사와의 상호작용은 실제 작업

장에서 매우 빈번하게 발생될 뿐만 아니라 또한 작업자의 일상적인 태도에 영향을 미칠 수 있는 보다 직접적이고 민감한 요인일 것으로 생각되기 때문이다.

이상의 논의에 입각하여, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 실험해 보기로 한다.

가설 I. 공정성에 대한 지각은 직무소진에 대해 부(-)의 영향관계에 있을 것이다.

가설 I-1. 분배공정성에 대한 지각은 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 직무소진에 대해 부(-)의 영향관계에 있을 것이다.

가설 I-2. 상호작용공정성에 대한 지각은 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 직무소진에 대해 부(-)의 영향관계에 있을 것이다.

가설 II. 직무요구와 공정성 지각은 직무소진에 대해 상호작용 효과를 가질 것이다. 즉, 분배공정성과 상호작용공정성을 각각 크게 지각하는 사람일수록, 직무요구의 증대에도 불구하고 직무소진의 증가는 완화되어 나타날 것이다.

III. 연구의 방법

3.1 표본과 자료수집

이상의 가설을 검증하기 위해서, 본 연구에서는 전자부품, 생활용품, 화장품 등을 생산하는 총 6개의 제조기업 생산직 사원들을 대상으로 설문조사를

실시하였다. 표본 기업의 인사담당자와 작업 팀장들에 대한 사전 인터뷰와 조사에 따르면, 이들 기업에서는 대부분 지난 IMF 경제위기 이후 감량경영 차원에서 사원들의 신규충원을 최대한 자제하는 인력정책을 실시해 왔다. 따라서 일부 생산라인의 자동화 도입에도 불구하고, 기존 사원들이 경험하는 전반적인 노동강도와 업무부담 수준은 이전 시기보다 더 높아지고 있다는 것이 일반적인 반응이었다.

총 240부의 배포 설문 가운데 201부가 회수되었으나, 불성실한 일부 설문지를 제외한 164부의 설문지가 실제 분석에 활용되었다. 설문지의 회수율이 높았던 이유는, 조사자가 직접 표본 기업을 방문하여 해당 기업의 인사담당자와 작업 팀장의 협조를 구한 뒤 설문조사를 실시하고 설문지를 회수해 왔기 때문이다.

응답자들의 특성을 간단히 살펴보면, 전체 응답자 중 남자는 53명(32.3%), 여자가 111명(67.7%)이었다. 또한 재직기간별로는, 5년 미만이 89명(54.3%), 5년 이상 9년 미만이 34명(20.7%), 10년 이상 15년 미만이 28명(17.1%)이며, 15년 이상 장기근속자들도 13명(7.9%)이 포함되어 있었고, 응답자들의 평균 재직기간은 6.41년이었다.

3.2 변수의 측정과 신뢰도 및 타당도 검증

3.2.1 직무요구(Job Demand)

직무요구 변수는 측정대상인 생산직 사원들의 직무특성을 충실히 반영할 수 있도록, '작업속도', '작업량', 그리고 '작업 중 느끼는 시간적 압박감' 등 주로 작업자가 느끼는 양적 차원의 업무부담 증가

요인에 국한하여 측정하였다. Janssen(2002)과 Van Yperen & Hagedoorn(2003)이 사용한 문항들 가운데, '귀하는 작업 중 시간적 압박감을 느끼면서 일하십니까?' 등 3문항을 5점 척도로 측정하였다. 이들 문항간 신뢰도(Cronbach's α)는 .6308로 나타났다.

3.2.2 직무소진(Job Burnout)

본 연구에서 직무소진은 그 핵심 차원으로 일컬어지는 '고갈'(exhaustion)과 '일로부터의 심리적 이탈'(disengagement) 등 두 가지 하위 차원을 갖는 구성 개념으로 측정되었다. 또한 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구의 대상은 생산직 사원들이다. 이상의 사항들을 고려하여, 본 연구에서는 간호사, 교사 등 주로 대인관계 접촉이 많은 직무들을 대상으로 하고 또 직무소진 개념의 3차원적 구성을 전제로 하여 개발된 MBI(Maslach Burnout Inventory)나 MBI-GS(MBI-General Survey)를 쓰지 않고, 최근에 개발된 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)의 문항들을 활용하였다(Demerouti et al., 2001, 2003). 이는 직무소진 개념을 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 두 가지 차원을 갖는 구성 개념으로 전제하고 있을 뿐만 아니라, 고갈 차원과 관련해서도 종래와 같이 '정서적' 고갈만이 아니라, 피로도 등 '육체적' 소진 측면을 함께 측정해 주는 등, 보다 일반적인 직무들을 대상으로 적용·측정할 수 있도록 개발된 측정도구이다.

먼저, 과로로 인한 정서적, 육체적 소진 정도가 심하여 휴식에 대한 강한 욕구를 느끼는 상태를 의미하는 '고갈'은, '나는 일을 한 후에 피로감과 함께, 심신이 녹초가 됨을 느낀다' 등 4개의 문항(5

점 척도)으로 측정하였고, 이들 문항간 신뢰도는 .6642로 나타났다. 또한 과도한 업무부담으로 인해 자신이 하고 있는 일에 대해 회의적이고 냉소적인 태도를 갖게 되는 측면을 의미하는 '일로부터의 심리적 이탈'은, '나는 내가 담당하고 있는 일이 지겹고 신물이 난다고 느낀다' 등 4개의 문항으로 측정되었고, 신뢰도는 .7021로 확인되었다.

〈표 1〉은 이러한 직무소진 변수의 구성타당도(construct validity)를 확인하기 위해 요인분석을 실시한 결과이다. 요인분석 방법으로는 주성분 분석법(principal components analysis)을 사용하였고, 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였으며, 요인적재량이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과, 직무소진 변수를 구성하는 두 하위차원들이 각각 2개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다.

3.2.3 공정성(Justice)

먼저, 분배공정성은 Price & Muller(1986)와 de Boer(2002) 등이 활용한 문항을 사용하여 측정되었다. 응답자가 비교적 반복적인 과업을 수행하는 생산직 사원임을 감안하여, 작업량과 작업노력에 초점을 맞춘 2개의 간단한 문항(5점 척도)으로 보상의 공정성을 측정하였다. 신뢰도는 .8818로 확인되었다.

상호작용공정성은 절차의 추진과정에서 나타나는 대인적 처우의 공정성을 말한다. 본 연구에서는 선행연구들(Masterson et al., 2000; Niehoff & Moorman, 1993; de Boer, 2002)에서 언급된 상호작용공정성의 주요 차원들 가운데, 상사가 보여주는 의견존중, 편견배제, 솔직성, 의사결정사항에 대한 설명 제공 등 4가지 차원에 대한 척도를 생산직 응답자가 이해하기 쉽도록 수정하여 활용하

〈표 1〉 직무소진 변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (일로부터의 심리적 이탈)	요인 2 (고갈)
나는 내가 담당하고 있는 일이 지겹고 신물이 난다고 느낀다.	<u>.799</u>	.226
나는 내가하는 일이 별 볼일 없는 일이라고 말하곤 한다.	<u>.701</u>	-.142
내가 하는 일은 나에게 도전감을 제공해 준다.(*).	<u>.684</u>	.178
나는 일을 하면 할수록 나의 일에 몰입하게 된다.(*).	<u>.655</u>	-0.23
나는 일을 한 후에 피로감과 함께, 심신이 녹초가 됨을 느낀다.	-.112	<u>.802</u>
나는 내 몸의 회복을 위해서 보통 일한 시간보다 더 많은 시간을 쉬어야 한다.	.289	<u>.712</u>
나는 일을 한 후에도 여가활동을 즐길 수 있을 만큼 충분히 힘이 남아 있음을 느낀다.(*).	-.178	<u>.656</u>
나는 일을 한 후에 내 감정까지도 메마르게 소진되는 것을 느낀다.	.204	<u>.631</u>
고유치(eigen value)	2.732	1.549
설명분산(%)	32.395	22.571
누적분산(%)	32.395	54.966

(*)는 역서술 항목으로서, 반대방향으로 recode하였음.

〈표 2〉 공정성 변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (상호작용 공정성)	요인 2 (분배공정성)
상사는 나에게 불리한 일이 발생했을 때 친절하게 설명해 준다.	.823	.216
상사는 무엇을 결정하려 할 때 그 일과 관련한 정보와 의견을 먼저 청취하려 노력한다.	.821	.004
상사는 항상 정직하고 솔직한 태도로 대화한다.	.780	.132
상사는 사원들의 불평에 진지하게 귀를 기울여 준다.	.767	.158
회사내 다른 사원과 비교할 때, 내 작업량에 비추어 나의 급여는 공정하다.	.123	.926
회사내 다른 사원과 비교할 때, 내 노력정도에 비추어 나의 급여는 공정하다.	.151	.820
고유치(eigen value)	2.587	1.772
설명분산(%)	43.124	29.528
누적분산(%)	43.124	72.652

였다. 5점 척도로 측정된 총 4문항의 문항간 신뢰도는 .8412로 나타났다.

〈표 2〉는 공정성 변수에 대한 요인분석 결과이다. 그 결과, 분배공정성과 상호작용공정성 등 두 차원은 각각 독립적인 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었고, 이들 두 요인이 총 분산의 73%를 설명해 주고 있음을 알 수 있다.

IV. 분석 결과

가설 검증에 앞서, 본 연구에서 활용된 변수들의 기술통계값과 변수들간의 상관관계가 〈표 3〉에 제시되었다. 앞서 이론적 배경에서 논한 바 있듯이, 선행연구들에 따르면 응답자의 성별과 나이, 재직기간 등 주요 인구통계적 속성들도 직무소진과 같은 변수에 일정한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서는 연구모형의 간명성(parsimony)을 확보하는 차원에서 인구통계변수

중 '성별'과 '재직기간' 등 두 변수만을 통제변수로 도입·활용하였다.

본 연구의 응답자들이 평균적으로 지각하는 직무요구는 3.55로서 비교적 높은 수준으로 나타난 반면, 이들이 느끼는 공정성의 수준은 비교적 낮게 나타났다. 특히 여성 응답자들일수록 분배공정성($r = -.201$)과 상호작용공정성($r = -.340$)을 낮게 지각하고 있었으며, 이는 둘 다 통계적으로 유의한 수준이었다($p < .010$). 또한 응답자들이 느끼고 있는 직무소진의 수준은 전반적으로 그리 높게 나타나지 않고 있다. 그 가운데서도 '고갈'은 보통보다 약간 높은 수준인데 비해, '일로부터의 심리적 이탈'은 보통보다 약간 낮은 수준을 보여주고 있다. 아울러, 직무소진의 두 하위차원 가운데, 일로부터의 심리적 이탈은 성별과 재직기간 등 인구통계변수들과 별다른 상관관계가 없었지만, 고갈 차원과 관련해서는 여성 사원일수록, 그리고 재직기간이 짧은 사원일수록 직무소진을 더 많이 느끼는 것으로 나타났다. 직무소진과 인구통계적 속성간의 관계에 관한 이러한 양상은, 앞서 이론적 배경 부분에서

〈표 3〉 연구변수들간의 상관관계 (N=164)

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 성별	.68	.44	1.00						
(2) 재직기간	6.41	5.31	-.205**	1.00					
(3) 직무요구	3.5513	.7812	.001	-.002	1.00				
(4) 분배공정성	2.7152	.6964	-.201**	.024	-.094	1.00			
(5) 상호작용공정성	2.6543	.7749	-.340**	.135*	-.217**	.295**	1.00		
(6) 고갈	3.1225	.7582	.199**	-.167*	.382**	-.221**	-.129*	1.00	
(7) 일로부터의 심리적 이탈	2.8531	.6892	.083	-.069	.097	-.186*	-.211**	.213**	1.00

** p < .010, * p < .050

성별의 경우는 남자는 0, 여자는 1로 처리함.

언급했던 선행연구의 결과와도 어느 정도 유사한 측면이 있다(Maslach et al., 2001; Salanova et al., 2002).

〈표 4〉는 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 세 단계에 걸쳐 이루어진 계층적 다중회귀분석 결과이다. '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 직무소진의 두 하위차원에 대해, 첫 번째 단계에서는 성별과 재직기간 등 인구통계학적 변수들과 직무요구가 미치는 영향을 사전 통제하고자 이들 변수들이 독립변수로 투입되었다. 다음 단계에서는 가설 I에서 설정된 바와 같이, 분배공정성과 상호작용공정성 등 두 공정성 변수들이 종속변수에 미치는 영향을 살펴보기 위해 이들 변수들이 투입되었다. 또한 마지막 단계에서는 가설 II를 검증하기 위한 목적으로, 직무요구와 두 공정성변수들 간의 상호작용 항목이 투입되었다. 이처럼 상호작용 항목을 회귀방정식에 포함된 변수들의 곱으로 생성하는 경우, 이들 상호작용항은 직무요구 및 공정성 변수들과 다중공선성의 문제를 야기할 가능성이 높다. 따라서 이러한 문제를 피하기 위하여, 본 연구에서는 모든 변수들의 원자료를 중심화(centering)시킨 후 상호작용항을 구성하고 이를 분석에 투입하였다.

이제 논의의 편의를 도모하기 위해 모형별로 검토해 보기로 한다. 먼저, [모형 I]에서는 통제변수인 직무요구 변수와 인구통계변수들이 직무소진의 두 하위차원에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다. 직무요구는 '고갈'에 대해서 강한 정(+)적 영향을 미치는 반면, '일로부터의 심리적 이탈' 차원에 대해서는 비록 정적인 영향관계에 있긴 하지만 그 정도가 유의적이지 않게 나타났다. 또한 재직기간은 고갈과 일로부터의 심리적 이탈 등 직무소진의 두 차원과 부정적인 관계를 보여주고 있지만 그 영향이 유의적이지는 못한 반면, 성별은 고갈에 대해 유의적인 정(+)적 영향관계를 보여주고 있다. 즉, 여성일수록 고갈을 더 많이 느끼는 것이다. 하지만 이 역시 일로부터의 심리적 이탈 차원에 대해서는 유의한 영향력을 보여주지 못하고 있다.

조직구성원의 공정성 지각이 이들의 직무소진에 대해 미치는 영향은 [모형 II]에서 확인해 볼 수 있다. 가설 I에서 예측한 바와 같이, 전반적으로 공정성 지각은 구성원의 직무소진에 대해 부정적인 영향관계에 있음을 알 수 있다. 하지만 '고갈'에 대해 유의적인 것은 분배공정성인 반면, '일로부터의 심리적 이탈' 차원에 있어서는 비록 분배공정성(β

〈표 4〉 직무소진에 대한 회귀분석 결과와 상호작용 효과 분석

변 수	고 갈			일로부터의 심리적 이탈		
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III
성별	.168* (2.409)	.123 (1.658)	.129 (1.854)	.069 (.887)	-.023 (-.259)	.005 (-.056)
재직기간	-.134 (-1.905)	-.132 (-1.913)	-.121 (-1.779)	-.050 (-.630)	-.041 (-.524)	-.031 (-.399)
직무요구	.378*** (5.624)	.361*** (5.266)	.344** (5.042)	.075 (-.878)	.101 (1.465)	.160* (2.301)
분배공정성		-.151* (-2.281)	-.132† (-1.829)		-.149† (-1.981)	-.144† (-1.848)
상호작용공정성		-.057 (-.682)	-.030 (-.387)		-.183* (-2.294)	-.131 (-1.576)
직무요구×분배공정성			-.088 (-1.280)			-.189* (-2.545)
직무요구×상호작용 공정성			-.097 (-1.410)			-.080 (-1.081)
F값	14.536***	10.055***	7.764***	.794	2.797*	3.217**
R ²	.197	.228	.239	.012	.079	.118
ΔR ²		.031*	.011		.067**	.039*

*** p < .001, ** p < .010, * p < .050, † p < .100
 제시된 수치는 표준화된 회귀계수이고, 괄호 안은 t값임.

=-.149, p<.100)도 어느 정도 영향을 주고 있지만 상호작용공정성(β=-.183, p<.050)이 더 큰 부정적 영향관계에 있음을 확인해 볼 수 있다. 공정성 변수가 추가된 두 번째 모형은 고갈(F=10.055, p<.001, R²=.228)과 일로부터의 심리적 이탈(F=2.797, p<.050, R²=.079)에 대해 모두 통계적으로 유의하였고, R²의 변화량에 대한 F검증 역시 고갈은 p<.050 수준에서 그리고 심리적 이탈은 p<.010 수준에서 각각 유의한 것으로 밝혀졌다. 그러므로 공정성 지각이 직무소진에 미치는 부정적 영향을 확인하기 위한 가설 I의 경우, 분배

공정성과 관련한 가설 I-1은 주로 고갈 차원에서, 그리고 상호작용공정성에 대한 가설 I-2는 일로부터의 심리적 이탈 차원에서만 입증되고 있다고 할 수 있다.

한편, 직무요구와 직무소진간의 관계에서 공정성 지각이 수행하는 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항목을 추가 투입한 [모형 III]의 경우, 고갈에 대해서는 그 이전 [모형 II]에 비해 설명력(R²)이 유의적으로 증가하지 않았음에 비해, 일로부터의 심리적 이탈 차원에 있어서는 7.9%에서 11.8%로 증가하였고, 이 설명력의 증분(ΔR²)에 대한 F 검

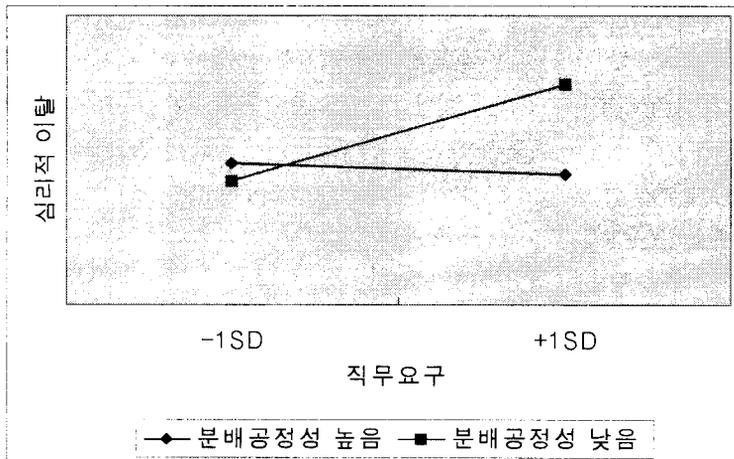
증 역시 유의한 것으로 나타났다($p < .050$). 다시 말하면, 고갈 차원에 있어서는 직무요구와 두 공정성 변수 간에 예상한 상호작용 효과가 나타나지 않은 반면, 일로부터의 심리적 이탈 차원과 관련해서는 특별히 분배공정성과 직무요구간의 상호작용 효과가 의미있는 것으로 나타났다. 또한 이 경우, [모형 II]에서는 별다른 유의성을 갖지 못했던 직무요구와 분배공정성의 주효과도 유의한 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 분석결과는, 분배공정성 지각이 직무요구와 일로부터의 심리적 이탈간의 관계를 조절할 것이라는 사실을 뒷받침해 주는 것으로 볼 수 있다.

이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해, 응답자들 가운데 분배공정성을 상대적으로 더 높게 지각하는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 직무요구와 직무소진간의 관계를 비교분석해 보았다. 즉, 분배공정성 지각이 평균보다 표준편차 1단위 이상 높거나 낮은 두 집단을 대상으로($M+1SD$; $M-1SD$), 심리적 이탈을 직무요구에 단순회귀분석하여 그 기울기를 비교해 보는 것

이다(Aiken & West, 1991; Janssen, 2000). 그 결과, 상대적으로 분배공정성을 높게 지각하는 집단에서는 직무요구와 일로부터의 심리적 이탈이 서로 유의적인 관계를 나타내지 못하는 반면($b = -.031$, $t = -.701$, n.s.), 상대적으로 분배공정성을 낮게 지각하는 집단에서는 직무요구가 증대될수록 심리적 이탈도 함께 증가하는 양상을 보여주었다($b = .212$, $t = 2.537$, $p < .050$).

이와 같은 분석결과를 보다 이해하기 쉽도록 시각적으로 도시화한 것이 <그림 1>이다. 이 그림을 통해 우리는, 조직에서 보상이 작업량이나 작업노력에 따라 공정하게 분배되지 않고 있다고 느끼는 사람들은 직무요구가 증가할수록 자신의 일에 대한 심리적 이탈 즉, 일에 대한 냉소적 태도와 염증을 더 많이 느끼는 반면, 분배공정성을 높게 지각하는 사람들에게 있어서는 직무요구의 증가가 반드시 일로부터의 심리적 이탈을 함께 초래하지 않을 수 있음을 짐작해 볼 수 있다. 따라서 이상의 분석결과에 의한다면, 직무요구와 직무소진간의 관계에 대해 공정성 지각의 조절효과를 가정한 가설 II 역시

<그림 1> 일로부터의 심리적 이탈에 대한 직무요구와 분배공정성간의 상호작용



본 연구에서는 직무소진의 두 차원 가운데 '일로부터의 심리적 이탈'에 대해서만 부분적으로만 입증되고 있다고 볼 수 있다.

V. 토론 및 연구의 한계

본 연구는 직무요구-자원 모형(JD-R model)과 공정성 이론(Equity theory)을 배경으로, 공정성 지각이 조직구성원의 직무소진을 경감시키고 또 직무요구와 직무소진간의 관계를 조절하는 요인인지를 살펴보는 것을 주요 연구과제로 하고 있다. 이와 관련하여, 본 연구의 분석결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점과 토론거리를 제기해 주고 있다.

먼저 가설 I에 대한 검증결과에서 확인할 수 있듯이, 공정성 변수는 그 자체가 조직구성원들이 느끼는 직무소진의 느낌을 부분적으로 덜어줄 수 있는 한 요인임을 짐작해 볼 수 있다. 곧, 조직구성원들이 자신의 노력이나 성과에 따라 공정하게 대우받고 있으며 또한 조직생활 속에서 적절한 인간관계적 처우를 받고 있다고 여길 경우, 그러한 공정성 지각은 이들이 자신의 업무로부터 느낄 수 있는 각종 육체적, 정신적 피로도(고갈)와 일에 대한 냉소적 태도 및 거리두기(일로부터의 심리적 이탈) 등 일련의 부정적인 심리적 경험과 태도를 완화시켜 가지는데 긍정적인 기능을 할 수 있다는 것이다.

하지만 본 연구에서는 직무소진 변수의 두 하위 차원에 따라 이러한 관계가 조금씩 다르게 전개되었다. 즉, 분배공정성은 '고갈'과 '일로부터의 심리적 이탈' 등 직무소진의 두 차원 모두에 부(-)적인 영향관계에 있었지만, 상호작용공정성 지각은 '고갈'의 감소에는 큰 역할을 하진 못한 반면, '일로부터

의 심리적 이탈'과는 의미있는 부(-)적 영향관계에 있었다.

이처럼 상호작용공정성이 직무소진의 두 차원 가운데 일에 대한 부정적 태도와 관련해서만 유의적인 관계를 나타낸 이유에 대해서는, 기존의 선행연구결과들에 기대어 유추해 볼 수 있다. 앞서 이론적 배경 부분에서 논한 바와 같이, 상호작용공정성은 상사나 리더가 보여주는 대인적 처우와 관련된 공정성 평가이다. 즉, 관리과정에서 일정한 권한을 보유한 상급자가 얼마나 친절하고 솔직하게 행동하며, 또 필요한 정보와 설명을 제공해 주는 등 상대방을 잘 배려해 가면서 행동해 주는가에 대한 부하직원의 평가인 것이다. 이런 점에서, 상호작용공정성 개념은 그간 직무요구-자원 모형(JD-R model) 등에서 조직구성원들의 직무긴장과 소진을 완화시키는데 기여하는 한 조직자원으로 주목해 왔던 '상사의 사회적 지원'(social support from a supervisor) 개념과 일맥상통한다고 볼 수 있다 (Demerouti et al., 2001; Van Yperen & Hagedoorn, 2003)

그런데 그간의 실증연구들에 의하면, 일반적으로 상사의 사회적 지원과 같은 직무자원 변수들은 직무소진의 두 차원 가운데 고갈 보다는 일로부터의 심리적 이탈을 경감 내지는 완화시키는데 더 기여를 한다는 것이 밝혀졌다(Cohen & Willis, 1985; Eastburg et al., 1994; Sand & Miyazaki, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004; 박상언 외, 2005). 즉, 작업방식에 대한 조언과 따뜻한 격려 등 상사로부터 제공되는 도구적, 정서적 지원은 작업자가 업무수행과정에서 느끼는 절대적인 피로감을 완화시키는 데는 한계가 있지만, 그 대신 이들이 자신의 일에 대해 염증을 느끼거나 기피하는 태도를 완화시키고 몰입을 유도하는 데는 효과가 있

다는 것이다. 바로 이러한 연유로 인해, 개념상 '상사의 사회적 지원' 개념을 일정부분 대리한다고 볼 수 있는 상호작용공정성 변수는, 본 연구에서도 직무소진의 두 차원 가운데 고갈보다 일로부터의 심리적 이탈 차원과 더 큰 부(-)적 관계를 나타내고 있는 것으로 추측된다.

한편, 가설 II에 대한 검증과정에서 알 수 있었던 듯이, 조직구성원의 공정성 지각은 직장생활에서 이들이 경험하는 직무소진의 느낌을 덜어줄 수 있는 직접적인 한 요인일 뿐만 아니라, 특히 직무요구의 증대로 말미암은 직무소진의 증가를 완화시켜 줄 수 있는 조절요인이자 중요한 상황적 조건일 수 있음이 본 연구의 분석결과 부분적으로 확인되었다. 보다 구체적으로, 이 경우 직무소진의 두 차원 가운데 고갈과 관련해서는 별다른 조절효과를 찾아 볼 수 없었지만, 일로부터의 심리적 이탈에 있어서는 분배공정성 지각이 이러한 구실을 할 가능성이 있음이 확인되었다.

이와 같은 연구결과는, 오늘날의 경영여건처럼 조직의 생산성 제고를 위해 사원들의 업무량을 늘려가고 또 품질향상과 원가절감을 위해 더 많은 제안실적을 요구하는 등 일정부분 직무요구를 강화시켜 나갈 수밖에 없는 경우에도, 상호작용공정성과 함께 분배적 차원의 공정성을 잘 관리해 나가는 것이 상당히 중요할 수 있음을 시사한다. 본 연구에서는 사원들의 분배공정성 지각이 이들의 고갈과 일로부터의 심리적 이탈에 대한 경감 요인으로 작용할 뿐만 아니라, 특히 직무요구 즉 업무부하를 많이 느끼는 사원들에게 있어서 일에 대한 심리적 이탈을 완화시키는데 일정한 기여를 할 가능성이 있음을 보여주고 있다.

공정성에 대한 관리가 조직구성원들의 공식성과에 있어서 뿐만 아니라, 이들이 발휘할 수 있는 조

직시민행동과 혁신행동 등 자발적인 역할의 성과를 유도해 내는데 있어서도 매우 중요한 조건이 된다는 사실은 이미 많은 선행연구들에 의해 밝혀져 왔다(Janssen, 2000, 2001; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1990; Organ & Ryan, 1995; 안관영, 1999; 이지우, 2002 등). 본 연구의 결과는, 이에 더하여 사원들의 노력이나 성과에 따라 공정한 보상제도를 시행해 나가고, 또 작업현장에서 이들에게 적절한 도구적, 정서적 지원을 제공해주는 것이, 직무소진과 같이 이들이 업무수행과정 중에 느낄 수 있는 여러 가지 부정적인 심리적 경험과 태도를 예방 내지는 완화시키는데도 상당한 도움이 될 수 있다는 사실을 시사해 주고 있다.

하지만 본 연구는 설문조사 방법에 의존함으로써 다음과 같은 몇 가지 한계를 갖고 있다. 우선, 이 연구는 횡단적이고 비실험적인 연구설계에 의존하고 있기 때문에, 변수들 간의 인과관계를 유추하는데 무엇보다 조심할 필요가 있다. 비록 공정성 지각이 직무소진과 상당부분 연관이 있음을 확인하긴 했지만, 기본적으로 본 연구결과 제시된 두 변수간의 부(-)적인 관계는 상관관계이지 인과관계를 나타내는 것이 아니다. 실제로, 불공정성 지각이 직무소진을 증대시킬 수도 있지만, 그 반대로 직무소진의 증가가 공정성 지각을 훼손시킬 수도 있는 것이다. 그러므로 향후에는 이러한 변수간 인과관계 규명이 가능한 실험(experiment)이나 통시적인 조사연구 등 다양한 연구방법이 적용되어질 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 독립변수와 종속변수를 동일한 정보원천으로부터 측정하였기 때문에, 이른바 동일방법 사용문제(common method variance)로 인해 일관성의 편기(consistency bias)가 개재

되었을 가능성이 있다. 아울러, 본 연구의 표본이 제조업 생산직 사원들에 한정되었다는 것도 또 다른 제약이라고 할 수 있다. 이러한 여러 한계점들 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데는 세심한 주의가 필요할 것이다.

그렇지만 본 연구는 국내에서 아직 그리 많은 연구성과가 축적되지 않고 있는 직무소진 변수를 도입·측정하고, 이를 공정성 변수와 연관시켜 분석해 본 의의가 있다고 할 수 있다. 향후에는 직무소진에 영향을 미치는 보다 다양한 요인들을 함께 고려하는 연구모형의 개발과 함께, 앞서 지적한 연구방법과 표본구성상의 한계를 극복해 갈 수 있는 많은 후속연구들이 이어지길 기대해 본다.

참고문헌

- 박상언 (2001), "다운사이징을 실시한 조직에 있어서 생존 직원들의 반응에 관한 경험적 연구," *경영학연구*, 한국경영학회, 제30권 제2호, 319-347.
- 박상언 · 김주엽 · 김민용 (2005), "소진(Burnout)에 대한 직무요구, 직무통제 그리고 사회적 지원의 효과," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제29권 제2호, 25-57.
- 안관영 (1999), "조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 효과," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제23권 제1호, 115-144.
- 이경근 · 박성수 (1999), "조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로," *인사·조직연구*, 한국인사·조직학회, 제7권 제2호, 191-229.
- 이재훈 · 최익봉 (2004), "조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구," *인사·조직연구*, 한국인사·조직학회, 제12권 제1호, 93-132.
- 이지우 (2002), "분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제26권 제1호, 113-130.
- 임준철 · 윤정구 (1998), "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구," *경영학연구*, 한국경영학회, 제27권 제1호, 939-111.
- 장세진 (2000), "직장인 스트레스 실태조사," 한국예방의학회 직무스트레스 예방전략 심포지움 발표논문집
- 정범구 (1994), "조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제18권, 469-497.
- Adams, J. S. (1965), "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.2, 267-299. N.Y.: Academic Press.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Hom, P. W. (1997), "Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model," *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-385.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004), "Using the job demand resources model to predict burnout and performance," *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, B. A., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W. & Van Dierendonck, D. (2000),

- "Patient demands, lack of reciprocity and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Bies, R. J. (1987), "The predicament of injustice: The management of moral outrage," in L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.9, 289-319, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness" in R. J. Lewick, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, vol. 1 43-55, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Caplan, R. D. (1983), "Person-environment fit: Past, present and future," in C. L. Cooper (ed.), *Stress Research*, 35-78, London: Wiley.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985), "Stress, social support, and the buffering hypothesis," *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993), "A review and an integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. & Blum, M. (1997), "Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models," *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- Daniels, K. & Guppy, A. (1994), "Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being," *Human Relations*, 12, 1523-1544.
- de Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. & Schaufeli, W. B. (2002), "Unfairness at work as a predictor of absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- de Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998), "Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardkou, I. & Kantas, A. (2003), "The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-multimethod Analysis," *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12-23.
- de Rijk, Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & de Jonge, J. (1998), "Active coping and need for control as moderators of the job-demand-control model: Effects on burnout," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.
- Dittrich, J. E. & Carrell, M. R. (1979), "Organizational equity perceptions, employee satisfaction, and departmental absence and turnover rates," *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1991), "The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, 7, 595-608.
- Eastburg, M. C., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994), "Social support, personality, and burnout in nurses," *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1233-1250.
- Edwards, J. R. & Cooper, C. L. (1990), "The

- person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 293-307.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1993), "Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting," *Academy of Management Journal*, 36, 289-318.
- Gardner, D. G. (1986), "Activation theory and task design: An empirical test of several new predictions," *Journal of Applied Psychology*, 71, 411-418.
- Gardner, D. G. & Cummings, L. L. (1988), "Activation theory and job design: Review and reconceptualization," in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 81-122. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Janssen, O. (2000), "Job demand, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2001), "Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.
- Karasek, R. A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. N.Y.: Plenum Press.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996), "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M. P. (1993), "Burnout as developmental process: Consideration of models," in W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (eds.), *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*, 237-250, New York: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (1996), "Consistency of the burnout construct across occupations," *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Maslach, C. (1982). "Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon", in W. S. Paine (ed.), *Job Stress and Burnout*, 29-40, Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981), *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986), *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993), "Historical and conceptual development of burnout," in W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (eds.), *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*, 1-18, New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), "Job burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R. T. (1991), "Equity theory perceptions of behavior in organizations," in R. M. Steers & L. W. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 111-131. N.Y.: McGraw-Hill.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. T. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, 43-72, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Parker, S. & Sprigg, C. A. (1999), "Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality," *Journal of Applied Psychology*, 84, 925-939.
- Parkes, K. R. (1994), "Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures," *Work and Stress*, 8, 110-129.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Salanova, M., Peiro, J. M. & Schaufeli W. B. (2002), "Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1-25.
- Sand, G. & Miyazaki, A. D. (2000), "The impact of social support on salesperson burnout and burnout components," *Psychology & Marketing*, 17(1), 13-26.
- Schaubroeck, J. & Merritt, D. E. (1997), "Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy," *Academy of Management Journal*, 40(3), 738-754.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004), "Job Demand, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A

- Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Van der Doef M. & Maes, S. (1999), "The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research," *Work and Stress*, 13(2), 87-114.
- Van Yperen, N. W. & Hagedoorn, M. (2003), "Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support," *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Van Yperen, N. W. & Janssen, O. (2002) "Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands," *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996), "The demands-control model of job strain: A more specific test," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 153-166.
- Xie, J. L. (1996), "Karasek's model in the People's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1594-1618.

An Empirical Study on the Relationships among Job Demand, Job Burnout and Worker's Perception of Organizational Justice

Sang-Eon Park* · Min-Yong Kim**

Abstract

Because of highly competitive business environments, many organizations are now introducing new forms of work design and various management reforms such as lean production, organizational downsizing, and business restructuring more than ever before. These initiatives may help to enhance the productivity and competitiveness of the organizations, but simultaneously they may raise levels of job stress, job burnout, and other negative psychological and health-related outcomes among employees. For these reasons, many researchers have focused on the burnout phenomenon which employees experience in their job contexts, and they also have investigated the factors and conditions that contribute to job burnout in a wide variety of service, industrial, and corporate settings.

In the nearly three decades since job burnout first entered the management literature, many findings have been cumulated. Specially, many conceptual and empirical studies have shown that burnout has important dysfunctional ramifications, implying substantial costs for both the organizations and individuals. However, according to afore-mentioned research, there may be several job resources that can help to facilitate successful coping with highly demanding jobs, preventing or buffering such potentially harmful effects of these kinds of jobs like job-strain and burnout. Such resources may be located at the level of organization (e.g., salary, job security, career opportunities), interpersonal and social relations (e.g., supervisor and co-worker supports, team climate), and the organization of work (e.g., performance feedback, skill variety, job autonomy etc.).

* Professor, School of Business, Chungbuk National University.

** Doctoral Student, School of Business, Chungbuk National University.

Based on the Equity Theory and Job-Demand Resource Model of burnout, we can also expect that the extent to which employees perceive justice or fairness in their job contexts will have the same attenuating or buffering effect of job resources on their burnout. Although much research has been done on justice perception in the context of organizational reward, performance appraisal and promotion etc., there has been little empirical research that has focused on the role of the justice perception of employees concerning the relationship between job demands and employee burnout.

In this respect, the aim of the present study is to test the attenuating effects of justice perception of employees on burnout (i.e., exhaustion and disengagement) and their moderating or buffering role as kinds of job resources in the relationship between the job demands and burnout.

The analysis based on data collected from 164 Korean manufacturing workers produced moderately strong evidence in support of our expectations. Most importantly, justice perception affected job burnout negatively. Specifically, we found that the distributive justice which workers felt in the context of their work were negatively related to both dimensions of burnout, i.e., exhaustion and disengagement. In addition, the distributive justice moderated or buffered the negative effects of job demands on the disengagement component of burnout. Meanwhile, interactional justice, which means the quality of interpersonal treatment taken from a supervisor, was negatively related only to the disengagement dimension of burnout, and it did not have any kinds of interaction effect.

The implication of these findings for the implementing of high commitment and low-burnout inducing work practices are then discussed. Also, the limitations of this study and future research directions are suggested.

Key words: burnout, distributive justice, interactional justice, job demands, exhaustion, disengagement