creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

경영학석사 학위논문

경찰 조직 내 고충 처리 방식의 선택과 효과 분석

2019년 2월

서울대학교 대학원
경영학과(인사조직 전공)
김 태 준

경찰 조직 내 고충 처리 방식의 선택과 효과 분석

지도교수 박 희 준

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2018년 11월

서울대학교 대학원

경영학과 인사조직전공

김 태 준

김태준의 석사 학위논문을 인준함

2018년 12월

위 원 장 최 진 남 (인)

부 위 원 장 김 성 수 (인)

위 원 박 희 준 (인)

요약(국문초록)

고충은 조직원들로 하여금 업무에 집중하지 못하게 하고, 이직을 유발하는 등 조직원의 조직유효성과 조직 운영에 부정적인 영향을 미치는 조직 내의 중요한 문제이다. 따라서 고충의 관리를 위하여 국내의 공사 조직은 고충 처리 제도를 마련하는 등 고충 처리의 중요성을 인식하고 있다. 본 연구는 개인적 발언으로서의 고충 처리 방식이 유형별 고충에 따라 어떻게 선택되는지, 각 고충 처리 방식이 조직원의 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 하였다. 개인적 발언 연구에 적절한 환경을 제공해주는 경찰 조직을 대상으로 고충 처리 방식의 선택과 효과에 대해 연구를 진행하였다. 구체적으로 서울 소재 경찰관서에 근무하는 208명의 경찰관을 표본으로 하여 연구를 진행하였다.

기존의 고충 처리 방식의 선택에 관한 연구의 경우 유형별 고충 경험이 고충 처리 방식의 활용에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 충분한 관심을 보이지 않았다. 고충의 경험이 고충 처리의 전제가 되는 조건이라는 가정 하에 본 연구는 고충 경험을 업무 부분에 따른 고충 경험을 직무적, 인사적, 관계적 고충으로 나누고, 이러한 각 고충 경험이 공식적, 비공식적, 회피적 고충 처리 방식이라는 각기 다른 처리 방식에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 또한 유형별 고충 경험과 고충 처리 방식의 관계를 개인적, 문화적 요인이 조절할 것이라고 예상하였다.

연구 결과 경찰 조직 내에서는 직무적, 인사적 고충의 경우 각 고충 처리 방식과 유의미한 관계를 갖지 않았으며, 관계적 고충의 경우 회피적 고충 처리 방식에 정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 연구 결과 고충 경험은 공식적, 비공식적 고충 제기에 반영되지 않아 경찰 조직의 경우 조직원들의 실질적 고충에 대한 정보를 충분히 파악하지 못하며, 조직원들의 경우 자신들의 고충을 해결할 수 있는 적절한 처리 방식을 찾지 못하는 것으로 판단할 수 있다. 또한 관계적 고충의 경우 단순히 고충을 인내하는 것이 가장 비용이 적게 들고, 경찰 조직 내에서 사회적 정당성을 획득하는 처리 방식으로서 인식되는 것을 확인할 수 있었

다.

기존의 고충 처리 방식의 효과에 관한 연구의 경우 공식적 고충 처리 방식이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 논란이 있어왔다. EVL (Exit-Voice-Loyalty) 이론에 따르면 공식적으로 고충을 처리하는 것은, 조직원들로 하여금 발언을 통해 자신들의 업무 상 문제를 해결하는 기회를 제공하고, 조직과 관리자들에게는 조직원들의 문제를 파악하여 이를 해결할 수 있도록 하여 조직유효성을 증진시킬 수 있는 것으로 판단할 수 있다. 하지만 실증 연구들에서는 EVL 이론과 달리 공식적으로 고충을 처리하는 것이 공식적 고충 제기자에 대한 사측의 보복을 유발하여 공식적 고충 제기자의 조직유효성이 비제기자에 비해 낮다는 연구 결과들이 도출되었다. 따라서 본 연구에서는 고충 경험을 통제하고, 공식적 고충 처리 방식 뿐 아니라 비공식적, 회피적 고충 처리 방식을 함께 고려하여, 논란이 되었던 연구 결과를 재검증하고자 하였다.

연구 결과 기존의 실증 연구와 마찬가지로 공식적 고충 처리 방식의 경우 직무 성과에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 회피적 고충 처리 방식의 경우 직무 성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 따라서 사측의 보복이 존재한다는 기존의 실증 연구를 강하게 지지하는 것으로 판단된다. 따라서 경찰 조직의 경우 공식적 고충 처리 방식이 조직 유효성에 미칠 수 있는 발언의 긍정적 효과가 나타나지 않으며 오히려 발언의 공식성이 미치는 사측의 보복과 같은 부정적 효과가 발현되는 것으로 파악할 수 있다. 또한 회피적으로 고충을 처리하는 것이 오히려 경찰관들의 직무 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 따라서 경찰 조직은 발언 공식성에 따른 부정적 효과를 줄이고, 회복적 발언의 긍정적 효과를 향유할 수 있는 정책적 고안이 필요할 것이다.

주제어 : 경찰, 고충 처리, 회복적 발언, EVL, 보복 이론, 조직 유효성, 이직의도, 직무성과

학번 : 2017-23835

목 차

제 1 장 서론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 구성 ····· 7

제 2 장 이론적 배경 ····· 9
제 1 절 고충 처리 ····· 9
1. 고충 ····· 9
2. 고충 처리 방식 ····· 14
제 2 절 조직 유효성 ····· 18
제 3 절 선행연구 검토 ····· 20
1. 고충의 발생 ····· 20
2. 고충의 제기 ····· 21
3. 고충 처리의 효과 ····· 28
제 4 절 고충 처리의 현황과 실태 ····· 34
1. 공조직 내의 고충 처리 현황 및 실태 ····· 34
2. 경찰 조직 내의 고충 처리 현황 및 실태 ····· 36

제 3 장 연구 모형 및 연구 가설 설정 ····· 38
제 1 절 연구 모형의 수립 ····· 38
제 2 절 연구 가설 ····· 39
1. 고충 유형과 고충 처리 방식의 관계 ····· 39
2. 지위 및 문화의 조절 효과 ····· 47
3. 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계 ····· 50

제 4 장 연구 방법 ····· 54
제 1 절 연구의 대상과 자료수집 방법 ····· 54
제 2 절 측정 ····· 54
제 3 절 분석 방법 ····· 59

제 5 장 결과의 분석 ····· 60
제 1 절 기초적 통계 분석 ····· 60
1. 표본의 인구통계학적 특성 ····· 60
2. 고충 유형 빈도 분석 ····· 62
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 ····· 62
제 3 절 가설의 검증 ····· 70
1. 변수 간 상관관계 분석 ····· 70
2. 고충 처리 방식의 선택 가설 검증 ····· 74
3. 고충 처리 방식의 효과 가설 검증 ····· 78

제 6 장 논의 및 시사점 ····· 82
제 1 절 연구 결과의 요약 ····· 82
제 2 절 연구 결과 논의 ····· 83
1. 고충 유형과 고충 처리 방식의 관계 ····· 83
2. 개인적, 문화적 요인의 조절 효과 ····· 87
3. 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계 ····· 88
제 3 절 연구의 시사점 ····· 91
1. 이론적 시사점 ····· 91
2. 정책적 시사점 ····· 95

제 7 장 결론 ····· 100
제 1 절 연구의 결론 ····· 100
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향 ····· 102
1. 연구의 한계 ····· 102
2. 향후 연구 방향 ····· 104

참고 문헌 ····· 106
설문지 ····· 120

표·그림 목차

[표 1] 고충 유형의 구분 ····· 11
[표 2] 발언의 구분 ····· 15
[표 3] 고충 처리 방식의 구분 ····· 16
[그림 1] 연구 모형 ····· 39
[표 4] 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계 예측 ····· 53
[표 5] 인구통계학적 특성 ····· 61
[표 6] 고충 유형 빈도 ····· 62
[표 7] 유형별 고충 경험 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 64
[표 8] 참여적 의사결정 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 65
[표 9] 권력 거리 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 66
[표 10] 고충 처리 방식 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 67
[표 11] 이직 의도 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 68
[표 12] 직무성과(자기측정) 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 69
[표 13] 직무성과(상사측정) 문항의 타당도와 신뢰도 ····· 70
[표 14] 변수 간 상관관계 ····· 72
[표 15] 유형별 고충 경험과 공식적 고충 처리의 회귀분석 결과 ····· 74
[표 16] 유형별 고충 경험과 비공식적 고충 처리의 회귀분석 결과 ····· 76
[표 17] 유형별 고충 경험과 회피적 고충 처리의 회귀분석 결과 ····· 77
[표 18] 고충 처리 방식과 이직의도의 회귀분석 결과 ····· 78
[표 19] 고충 처리 방식과 직무성과의 회귀분석 결과 ····· 80

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

조직에 속한 구성원들은 자신의 업무를 수행하거나 조직원들과 관계를 맺는 과정에서 많은 고충을 겪게 된다. 고충을 해결하지 않는다면 개인은 스트레스 등으로 인해 자신의 업무를 제대로 수행하기 어려우며, 이는 조직의 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 예를 들어 고충은 조직원들의 결근과 같은 근무 태만에 영향을 미치며 결국 조직의 효율성에도 부정적인 영향을 줄 수 있다고 알려져 있다(Katz, Kochan & Gobeille, 1983).

개인과 조직에 악영향을 미칠 수 있는 조직원의 고충을 관리하는 것에 대해 조직은 관심을 보인다. 그 이유를 살펴보면, 첫째, 고충의 관리를 통해 조직원의 불만족을 해소하고, 고충에 집중되는 직원의 초점을 업무로 돌릴 수 있다. 둘째, 조직에서 고충을 처리하는 절차를 적정하게 제공하는 것은 직원들에게 조직을 이탈하는 행동에 대안을 제시할 수 있다(Freeman & Medoff, 1984). 셋째, 조직으로 하여금 조직원들의 이직에 따라 발생하는 채용 및 훈련비용을 낮추는 등 조직의 운영에도 도움을 줄 수 있다(Freeman & Medoff, 1984; Rees, 1991; Bacharach & Bamberger, 2004).

고충 및 고충 관리의 위와 같은 예상 효과들에 입각하여, 고충 처리라는 발언 행동 및 기회에 대한 연구가 진행되어 왔다. 조직원의 고충 제기와 같은 발언(Voice)은 조직 구성원들이 자신의 불만을 표현하고 해결할 수 있는 대안 중 하나이다. 기존의 노사 관계 연구에서의 발언 관련 연구는 노동조합과 같은 집단적 발언 메커니즘(collective voice mechanism)에 대한 연구가 주를 이루어 왔다. 하지만 노조 조직율의 하락으로 인하여 개인적 발언 메커니즘(individual voice mechanism)에 대

한 연구의 필요성이 증가되어 본 연구에서 관심을 가지는 개인적 고충 처리 방식에 대한 연구 또한 진행되는 중이다.

기존의 개인적 고충 처리 방식에 관한 연구들을 살펴보면, 어떠한 요인들이 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치는지, 그리고 고충 처리 방식이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지의 두 흐름으로 나뉘어 진행되었다. 하지만 두 가지 흐름의 연구들 모두 한계가 존재하며, 통합적으로 다루어질 필요가 있다.

고충 처리의 선택과 관련한 연구들을 살펴보면, 유형별 고충 경험에 따라 어떠한 고충 처리 방식이 선택되는지에 대한 연구가 진행되지 않았다. 고충의 경험이 조직원이 고충을 처리하는데 있어 전제가 되는 선행조건이라는 것을 고려한다면, 각 유형 고충 경험과 여러 가지 고충 처리 방식 간의 관계를 연구할 필요성이 존재한다. 우선 고충 경험이 고충 제기에 반영이 된다면, 조직과 조직의 관리자들은 공식적, 비공식으로 제기된 고충을 통해서 조직 내에 존재하는 조직원들이 실제로 느끼고 있는 문제들을 파악할 수 있고, 문제 해결을 위한 정책을 수립할 수 있다. 또한 유형별 고충 경험에 따라 선택되는 고충 처리 방식을 확인한다면, 조직은 각 유형의 고충을 파악할 수 있는 경로를 알 수 있을 뿐 아니라, 적절한 방식을 통해 조직원들이 자신들의 고충을 해결할 수 있도록 유도할 수 있다. 기존의 고충 경험과 고충 처리 방식의 관계를 살펴본 연구들은 대부분 직접적으로 고충의 경험을 측정하기보다는, 고충 경험을 잠재적으로 초래할 수 있는 요인들을 측정하는 간접적인 측정방식을 선택하였다. 따라서 본 연구에서는 조직원들에게 유형별로 경험한 고충을 직접적으로 측정하여 고충 처리 방식의 선택에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

고충 처리 방식의 선택은 일반적으로 두 가지 기준에 의해서 선택되는 것으로 파악된다. 첫째는 고충 처리 방식의 고충 해결 가능성 및 고충 처리의 비용과 효용 같은 기술적인 합리성에 의해 선택하는 것이고, 둘째는 고충 처리 방식이 조직과 타 조직원의 지지를 받을 수 있는지와 같은 사회적인 정당성에 의해 선택하는 것이다. 본 연구에서는 조직원들이

유형별 고충 경험에 따라 어떻게 고충 처리 방식을 선택하는지에 대해 이러한 두 가지 기준을 적용하여 논의하도록 한다.

고충 처리 방식의 효과에 대한 연구들을 살펴보면, 발언 관련 연구의 이론 중 하나인 EVL(Exit-Voice-Loyalty) 이론에 따르면 공식적 고충 처리는 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추정할 수 있다. 하지만 이러한 이론과 달리 각 실증 연구들은 공식적 고충 처리가 조직 유효성에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주기도 하는 등 서로 다른 연구 결과들 보이고 있다. 공식적 고충 처리 방식이 조직 유효성에 악영향을 미치는 현상의 설명으로서, 고충 처리에 대한 조직의 보복이나 공식적 고충 처리자의 성과 재평가라는 이론이 제기되고 있다. 하지만 기존의 연구들에서는 조직원의 고충 경험 통제 및 대안적 고충 처리 방식의 고려가 충분히 이루어지지 않았다는 한계가 존재한다.

따라서 본 연구에서는 이러한 연구의 배경에 따라 기존의 한계를 반영하여 두 가지의 연구 주제를 통합하여 고충 처리의 선택과 효과에 대해 경찰 조직원을 대상으로 연구를 진행한다. 구체적으로 첫째, 고충 경험을 직접적 방식으로 측정하여, 유형별 고충 경험이 각 고충 처리 방식과 어떠한 관계를 가지는지 살펴본다. 둘째, 고충 경험과 고충 처리 방식의 관계를 개인적, 문화적 요인이 조절하는지에 대해 살펴본다. 셋째, 또한 각 고충 처리 방식의 활용이 조직원의 이직의도 및 직무성과라는 조직 유효성에 미치는 영향을 각 유형의 고충 경험을 통제하여 연구하도록 한다.

2. 연구의 대상

본 연구의 대상은 대한민국 내의 경찰 공무원을 대상으로 한다. 그 이유는 경찰 공무원 조직이 개인적 고충 처리 방식의 선택과 효과에 관한 연구를 진행하기에 적절한 환경을 제공해주기 때문이다. 공무원 조직의 고충 처리는 사기업의 고충 처리와는 다른 양상을 보인다. 국내 기업들의 경우 노동조합 및 노사 협의회를 통해 집단적인 방식으로 고충의 처리가 가능하다. 반면 공무원 조직의 경우 노동조합이나 직장 협의회가

구성된다 하더라도 법령 및 관행에 의해 고충 처리를 위한 대표 기구의 활용이 매우 제한된다. 따라서 공무원 조직은 개인적 발언 메커니즘인 고충 처리를 연구하기에 적합한 대상일 뿐 아니라 실무적으로도 연구의 필요성이 존재하는 연구 대상이라 할 수 있다.

공무원의 고충 처리와 관련해서 가장 연구할 필요가 있으며 연구를 하기 적합한 대상인 공무원 조직은 본 연구의 대상인 경찰 조직이다. 일반 공무원들의 경우 제한되기는 하더라도 노동조합을 결성할 수 있으며, 직장 협의회 또한 설립이 가능하기 때문에 집단적으로 고충을 처리할 수 있는 가능성이 있다. 하지만 경찰 공무원의 경우 노동조합의 결성이 법적으로 금지되어 있으며, 직장 협의회 또한 결성하지 못하도록 제한되어 있기 때문에 고충의 집단적 해결이 어려운 실정이다(공무원노조법 제 6조, 공무원직협법 제 3조). 이러한 상황을 반영하듯, 공식적 고충 처리의 활용 수준은 공무원 조직 중 경찰 조직에서 현저하게 높게 나타나는 것으로 보인다(김영민 등, 2012)

경찰 공무원의 직무 특성은 일반 공무원에 비해 더욱 고충을 야기할 가능성이 높다는 점도 연구의 필요성을 증대시킨다. 경찰관의 업무는 범죄를 다루며, 시민과 대립하여 법집행을 하는 직무 특성을 지닌다. 또한 경찰 조직은 수직적인 조직 문화의 특성을 보여 불만을 해결할 수 있는 조직 내 소통이 어렵고, 예산이 타 부처에 비해 상대적으로 적게 편성되어 조직원들의 복지 및 근무 조건이 열악한 등의 특성을 띤다(배규식 등, 2007).

공무원들의 고충이 적절하게 처리되지 못한다면, 그 피해는 고스란히 시민들이 입게 될 가능성이 높다. 일반적으로 조직원의 만족도가 업무 성과에 영향을 미치게 된다. 공무원들의 고충으로 인한 만족도의 저하는 시민들을 대상으로 하는 공무원들의 업무 성과가 낮아지게 되는 현상이 발생할 우려가 있는 것이다. 이러한 공무원 조직의 고충 처리의 문제와 필요성을 인식하여, 정부는 고충 처리 관계 법령을 개정하고, 정책적으로 고충 처리 제도를 활성화 시키려고 노력하는 등 조직 내 고충 처리에 대해 관심을 기울이려 노력하고 있다.

경찰 공무원의 고충 처리에 대한 연구는 학술적으로는 충분한 고충이 있음에도 불구하고 집단적 발언이 활용되지 못하며, 개인적 발언으로서의 고충 처리만이 활용되기 때문에 개인적인 발언으로서의 고충 처리 방식을 연구하기에 적합한 대상이다. 실무적으로는 경찰 공무원의 조직 유효성과 그들의 업무에 의해 영향을 받는 시민들의 만족 향상을 위해 그 연구의 필요성이 존재한다.

3. 연구의 목적과 의의

본 연구는 공조직의 하나인 경찰 조직 내에서 고충 유형 등의 선행 요인들이 고충 처리 방식 선택에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 고충 처리 방식이 직원의 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 한다. 또한 이러한 연구의 결과를 바탕으로 경찰 조직을 비롯한 국내의 다양한 조직들로 하여금 고충 처리 관련 정책을 형성하는데 있어 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구에서는 경찰 조직을 대상으로 고충 처리 방식의 선택과 효과에 대해 접근한다. 경찰 조직은 공공 조직으로서 구성원인 경찰관들은 노동조합에 가입하는 등 집단적인 단체 행동을 할 수 없도록 규정되어있다. 노동조합은 직원들에게 집단적인 발언 기회를 제공함으로써 직원들이 불만을 표출하고 고충을 해결할 수 있는 창구로서의 기능을 제공한다. 하지만 조직의 성격상 노동조합 결성 및 단체 행동이 법적으로 금지된 경찰 조직에서는 구성원이 개인적으로 불만을 해소하거나 고충처리를 요청할 수 있는 접근 경로가 제한될 수밖에 없다(배규식 등, 2007).

그럼에도 불구하고 경찰 조직은 오히려 일반 기업 혹은 다른 공공기관보다 고충 처리가 상당히 많이 필요한 조직 중 하나이다. 경찰 조직의 구성원은 언제나 위험한 상황에 놓일 수 있는 가능성이 많으며, 난이도가 높은 대민업무를 수행하는 경향이 강하고, 군사적 계급제의 특성상 수평적 인간관계 보다는 수직적 관계를 통해 조직 내 인간관계가 이루어지고 있기 때문이다.

본 연구는 경찰 조직의 특성을 참고하여 고충의 강도가 상대적으로 높고 발생빈도가 높을 것으로 판단되는 경찰 조직 내의 다양한 고충 처리 방식이 어떤 요인들에 의해 선택되는지 살펴본다. 특히 고충의 유형이 어떤 고충 처리 방식을 선택하게 하는지 살펴보고, 고충 처리 방식이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향을 파악할 것이다.

본 연구에서는 고충 처리 방식을 고충 처리 방식의 작위성, 공식성이라는 두 가지 기준에 근거하여, 고충 처리 회피, 공식적 고충 처리, 비공식적 고충 처리의 세 가지 방식으로 구분한다. 본 연구에서는 다양한 고충 처리 방식에 따라 궁극적으로 조직원의 태도 및 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검증함으로써 연구 결과를 바탕으로 조직이 구성원에게 적합한 고충 처리 방식을 제공할 수 있도록 정책적인 제안을 할 수 있을 것이다.

본 연구의 구체적인 목적을 살펴보면, 첫째, 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치는 요인들을 살펴보는 것이다. 특히 본 연구는 경험한 고충의 유형, 조직원의 지위, 조직 내 문화 인식이라는 세 가지 특성이 고충 처리 방식의 선택에 어떠한 역할을 수행하는지 알아보고자 한다.

두 번째, 고충 처리 방식이 조직 유효성에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것이다. 고충 처리 방식에 따라서 조직 유효성 중 특히 이직의도와 직무성과에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 기존의 일부 선행 연구들은 공식적 고충 처리 방식의 활용이 조직 유효성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과를 제시한 바 있다. 이러한 연구 결과에 대한 논의가 있어왔는데, 본 연구에는 고충의 경험을 통제하고 공식적 고충 처리 방식에 더하여 다른 대안적 고충 처리 방식까지 포함하여 연구함으로서 기존의 논란이 있던 연구 결과에 대해 다시 검증하는 목적을 가지고 있다.

셋째, 경찰 조직 내의 고충 처리에 대한 정책적 제안을 제시하는 것이다. 본 연구를 통해 알아낸 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치는 요인과 다양한 유형의 고충 처리 방식이 조직 유효성에 미치는 영향을 통해, 경찰 조직의 고충 처리 정책의 바람직한 개선 방향을 제시하고자 한

다.

본 연구의 의의는 크게 네 가지로 간추릴 수 있다. 첫째, 지금까지는 공식적 고충 처리, 비공식적 고충 처리에 대한 연구가 통합되지 않고 각기 다른 연구로 진행되어왔다. 또한 고충 처리의 직원 태도 및 성과에 대한 악영향을 다루었던 기존의 고충 처리의 효과 연구는 공식적 고충 처리의 효과에 대해서만 논의하였다. 하지만 기존의 연구들이 간과한 비공식적 고충 처리까지 포함하여 고충 처리 방식의 효과에 대해서 분석함으로써 과거 연구들이 다루었던 공식적 고충 처리가 직원의 성과에 실제로 악영향을 미치는지의 여부를 살펴보게 된다. 본 연구는 따라서 공식적, 비공식적 고충 처리 방식의 통합 연구로서 의의가 있다.

둘째, 기존의 연구들에서 선행 요인들과 고충 처리 방식 활용의 관계를 설명하기 위해 활용하였던 기대 이론, 고충 처리의 비용/효용 평가, 사회적 정당성과 같은 이론적 설명들을 고충 유형이라는 선행 요인에도 적용하는 것에 의의가 있다.

셋째, 기존의 연구들에서 연구 결과의 합의가 이루어지지 않은 공식적 고충 처리 와 조직 유효성의 관계를 살펴보기 위해, 고충 경험을 통제하고, 대안적 고충 처리 방식을 모형에 추가하여 연구한다는 의의가 있다.

넷째, 고충 처리의 선택과 효과에 대한 연구는 한국 및 공무원 조직의 환경에서는 이루어진 바가 매우 드물다. 또한 기존의 연구들 또한 사기업을 대상으로 한 연구가 주를 이루었다. 본 연구는 한국의 공무원 조직 환경에서 고충 처리의 선택과 효과를 연구하는 데에 의의가 있다.

제 2 절 연구의 구성

1장에서는 연구의 배경과 대상 그리고 목적과 의의를 제시하였다. 이후 2장에서는 본 연구에서 다룰 개념들을 제시 및 설명하며, 고충 처리의 선택과 효과와에 대한 이론적 배경에 대해 검토한다. 또한 공무원 조직과 경찰 조직 내의 고충 및 처리 현황에 대해 살펴보게 된다. 3장에서는 이론적 배경을 토대로 연구 모형을 수립하고 가설을 설정한다. 연구

가설은 크게 두 부분으로 나눌 수 있는데, 고충 처리 방식의 선택과 관련한 가설, 고충 처리 방식의 효과와 관련한 가설이 그것이다. 4장에서는 본 연구의 방법적 측면에 대해 다루도록 한다. 연구의 대상과 자료 수집 방법, 변수들의 측정, 그리고 분석 방법을 서술하도록 할 것이다. 5장에서는 가설에 대한 연구 결과를 제시하게 된다. 설문 조사를 통해 얻은 자료를 통해 경찰 조직 내 고충 처리의 실태분석 및 관심 변수들에 대한 기술통계 분석을 진행하고, 4장에서 설정한 가설을 검증하도록 한다. 6장에서는 연구 결과를 요약하고 이에 대해 논의한 후 본 연구의 학술적 및 정책적 시사점을 정리한다. 7장에서는 연구의 전체적인 결론을 서술하고 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해 논하도록 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 고충 처리

1. 고충

1) 고충의 개념

많은 학자들이 고충의 개념에 대해서 다양하게 정의한 바 있다. 국내의 연구자들이 정의한 고충의 개념을 살펴보면, 노재희(2003 : 10)는 “근로자 개인의 불평이나 사용자에 의한 불평한 대우로 인한 근로자 집단의 불평이나 근로자가 직무를 수행하는데 저해요소가 되는 여러 가지 문제와 갈등”으로 고충을 정의하였다. 조선일(2014, : 351)은 “고충이란 고충의 타당성 여부와 상관없이 근로자의 불만족이 있을 때 존재하며, 그것은 기관과 관련하여 개인의 생각, 신념 심지어 느낌 등의 그 어떠한 것이 불공정, 부당, 불공평한 데서 나온다”라고 정의하였다. 이희진(2012 : 7)은 고충을 “근로자의 근무환경이나 근로조건에 관한 개별적인 불만, 기타 근로자의 성격, 심리적 상태, 개인적 문제 등이 원인이 되어 조직 내에서 근로자가 겪게 되는 불만족 또는 불안정 상태”라고 정의하였다.

인간은 다양한 삶의 활동을 하게 되는데, 자신이 지닌 욕구가 만족되지 않는 상황에서 갈등이나 불만을 느끼고 이로 인해 고충을 경험하게 된다. 하지만 조직원이 자신의 삶 속에서 느끼는 모든 고충을 연구 대상으로 삼을 수는 없다. 따라서 인사 조직 연구에서 다루고자 하는 고충의 범위를 특정할 필요가 있다.

첫째, 고충은 고용 관계에서 발생하는 것으로 한정한다. 조직 개인의 업무와 관련하지 않은 일상생활의 고충은 인사 조직 연구에서 관심을 가지는 조직에 관한 현상이 아니므로 연구의 범위에서 배제한다.

둘째, 고충은 주관적인 특성을 지닌다. 고충은 조직원으로 하여금 불만이나 부당함을 느끼도록 하여야 고충으로서 존재할 수 있다. 예를 들어

어떤 조직 구성원은 특정 직무 조건에 대해 불공정 혹은 불공평하다는 등의 불만을 느끼지 않을 수 있지만, 다른 구성원에게는 해당 직무 조건이 불만스러운 직장 내 요소로 느껴질 수 있다. 사건의 객관적인 특성은 곧바로 갈등의 발생을 일으키는 것은 아니며, 사건에 대한 개인의 해석이 해당 사건을 갈등이라고 결정짓는 주요 요소이다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008; Sitkins & Bies, 1993).

셋째, 고충은 직장 내의 다양한 요소로부터 발생할 수 있다. 고충을 발생시킬 수 있는 요소로는 임금, 노사 관계, 업무량, 직무 안정성, 노동 시간, 고용 계약 이슈, 건강 및 안전, 기회, 휴가, 차별 등의 고충 및 직장 내 인간관계와 관련한 고충 등이 다양하게 존재한다(Charlwood & Pollert, 2014). 또한 근로자 개인이 직장에서 직접 느끼는 불만 뿐 아니라 다수 조직원에게 집단적으로 영향을 미치는 직장 내 요소, 조직 전체적인 정책과 관련된 이슈 또한 조직원의 고충이 될 수 있다(이희진, 2012).

이러한 세 가지 기준을 적용하여 본 연구에서는 고충을 “근무 조건, 인사 관리, 인간관계 등 업무와 관련한 다양한 요인으로 인해 조직원이 주관적으로 느끼는 직장 내에서 발생하는 갈등이나 불만”이라고 정의하고자 한다.

2) 고충의 유형과 강도

앞서 언급한 바와 같이 조직원의 고충은 직장 내의 다양한 조건으로부터 발생할 수 있다. 이러한 다양한 고충을 고충이 발생하는 원인에 따라 크게 두 가지로 나누어볼 수 있는데, 그 유형을 분류하자면 재량적 고충과 정책적 고충으로 나눌 수 있다(Klaas & DeNisi, 1989). 재량적 고충의 경우 상사나 동료와의 인간관계에서 발생하는 고충으로, 이러한 고충은 관계를 맺고 있는 사람의 재량적인 행동으로부터 기인한다(Olson-Buchanan & Boswell. 2008; Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 반면 정책적 고충은 조직의 절차나 업무 정책으로 인한 고충을 의미한다

(Olson-Buchanan & Boswell. 2008; Boswell & Olson-Buchanan, 2004).

고충의 유형은 고충이 업무의 어떤 부분과 관련되어 발생하는지, 즉 고충의 소재라는 기준으로도 나누어볼 수 있다. 이는 근무 조건과 관련하여 발생하는 직무적 고충, 인사 관리 행위와 관련하여 발생하는 인사적 고충, 조직 내 인간관계에서 발생하는 관계적 고충으로 나눌 수 있다.

업무 부분에 의해 나누어지는 세 가지 고충 유형은 고충 원인에 의해 나누어지는 고충 유형으로서의 특성을 각기 다른 수준으로 보유한다, 직무적 고충의 대상이 되는 근무 조건은 조직 내 의사결정 규칙에 따라 정책결정자가 결정하게 된다. 따라서 직무적 고충은 정책에 의해 유발되며 자신과 가까운 거리에서 관계를 맺고 있는 타 조직원의 재량에 의해서는 유발되지 않기 때문에 정책적 고충의 특성을 띤다, 반면 인사적 고충은 정책 및 재량적 고충의 특성이 혼재할 수 있다. 인사 관리는 조직이 명문화된 절차와 규칙에 의해 인사권자에게 권한을 부여하여 이루어진다. 따라서 정책적 고충의 특성을 띤다. 하지만 인사권자는 자신의 인사 관리 행위에 있어 일정 부분 자신의 주관적 판단을 개입시키는 등 재량을 발휘할 여지가 있기 때문에 재량적 고충의 특성 또한 띨 수 있다, 다른 조직 구성원과의 인간관계에 기인한 관계적 고충의 경우 조직의 절차나 정책에 의해서 경험되는 것은 아니며, 타 구성원이 스스로 만들어낸 개인적 행동에 기인하는 것으로서 재량적 고충으로서의 특성이 크다고 할 수 있다.

[표 1] 고충 유형의 구분

고충 원인 / 고충 소재	정책적 고충	재량적 고충
직무적 고충	○	
인사적 고충	○	○
관계적 고충		○

고충을 구분하는 또 다른 기준은 고충의 강도이다. 고충의 강도는 고충을 경험한 사람의 반응을 결정하는 주요 요인이다(Todor & Owen,

1991). 상대적으로 사소한 사건을 경험한 경우 해당 사건에 대해 극적인 반응을 보이는 경향이 덜하지만, 고통스러운 사건을 겪게 된다면 이러한 경험은 당사자로 하여금 부정적인 반응을 유도할 가능성이 매우 크다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 고충의 강도 또한 유형과 마찬가지로 조직원의 어떠한 고충 처리 방식을 선택할지와 처리 결과에 대해 영향을 미칠 가능성이 높다(Todor & Owen, 1991).

3) 고충의 영향

개인은 어떠한 경험이 고충이라고 인지하게 된다면 크게 세 가지 반응을 보이게 되는데, 이는 심리적, 생리적, 행동적 반응이다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 이러한 세 가지 반응은 동시에 일어나기도 하지만 하나의 반응이 다른 반응을 초래할 수도 있다,(Olson-Buchanan & Boswell, 2008).

우선 고충은 조직원들로 하여금 심리적 반응을 유발한다. 고충은 분노, 두려움, 존중받지 못하는 느낌을 유발하는 등, 조직원으로 하여금 불편한 심리적 상태를 겪도록 한다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 정서적 사건 이론(affective event theory)에 따르면 업무와 관련한 사건의 발생은 감정의 형태로 정서적 반응을 이끌어내며, 이러한 감정적 반응의 누적은 조직원의 업무 태도와 행동에도 영향을 미칠 수 있다(Weiss & Cropanzano, 1996). 감정적 반응은 정서적이며, 단기간이고 상대적으로 매우 강렬하고, 인지적 프로세스를 방해할 가능성이 높다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 고충으로 인한 부당한 처우의 느낌의 경우 조직 몰입, 직무 만족 등의 일반적 직무 태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Colquitt, Noe, & Jackson, 2002).

기존의 연구들에 따르면 고충의 경험은 정서적 반응을 통해서 간접적으로 생리적 반응에 영향을 미칠 수 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 생리적 반응의 예는 두통, 고혈압, 수면 장애 등이 있다. 이러한 생리적 반응은 개인의 스트레스 요인 처리 방식에 의해서도 달라질 수

있는데, 예를 들어 수동적인 처리 방식은 고혈압 등의 생리 현상과 관계가 있는 것으로 나타났다(Krieger & Sidney, 1996; Olson-Buchanan & Boswell, 2008).

고충의 경험은 조직원들의 행동적 반응에도 영향을 미치게 되는데, 예를 들어 이탈 행위, 회복적 발언 등의 반응을 보일 수 있다(Olson-Buchanan, 2008). 이탈 행위에는 두 가지가 있는데, 적응적 이탈 행위와 이직이 그것이다.

적응적 이탈 행위는 조직원 자격을 유지하면서 지각, 결근, 과도한 휴식을 하는 것이다(Hanisch & Hulin, 1990). 기존 연구들에서는 조직 내 불공정성의 느낌 그리고 고충의 경험은 직원의 적응적 이탈 행위와 관련이 있는 것으로 나타나고 있다(Masterson et al., 2000; Colquitt et al., 2001; Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 이직은 조직과의 관계를 단절하는 것이다. 고충 경험자의 경우 비경험자에 비해 이직 하는 경향이 높다는 연구 결과가 존재한다(Boswell & Olson-Buchanan, 2004).

회복적 발언은 악화된 고용 관계를 회복하기 위한 의도로 활용되는 발언이다. 고충으로 인한 감정적 타격으로 인해 분노를 식히거나 불만을 표출하기 위해 조직원들은 회복적인 발언 행동을 할 수 있지만, 현재의 고충을 해결하고 고용 관계를 회복하기 위한 의도가 없다면 이는 회복적 발언이라고 볼 수 없다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008).

4. 고충 특성에 따른 반응의 차이

고충 원인에 의해 나뉘는 두 가지 고충 유형은 직원으로 하여금 서로 다른 반응을 보이도록 한다. 정서적 반응과 관련해서는 재량적 고충의 경험은 더욱 감정적이고 부정적 정서를 수반한 반응을 유도하며, 정책적 고충의 경험은 내면화되는 경향이 적으며 고충을 경험한 직원으로 하여금 인간적으로 공격받았다는 느낌을 크게 주지 않는다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 반면 정책적 고충의 경험은 내면화되어 심리적 고통을 겪을 경향이 적다. 유형별 고충의 각기 다른 특성으로 인해 조직원의

행동적 반응 또한 달라지게 되는데, 예를 들어 내면화되어 부정적인 감정을 불러일으키는 재량적 고충이 정책적 고충보다 직무 이탈 행위를 더욱 촉진한다는 연구 결과가 존재한다(Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 정책적 고충과 달리 재량적 고충의 경우 생산성의 프록시가 되는 직무 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Klass & DeNisi, 1989). 이러한 서로 다른 반응을 초래하는 유형별 고충 경험이 각 고충 처리 방식의 활용 수준에 어떠한 영향을 미치는지는 아직 검증되지 않았다. 하지만 고충의 유형에 따라 심리적, 행동적 반응의 차이가 나타나는 것을 통해 고충 처리 방식의 선택과 효과에 대해서도 서로 다른 역할을 수행할 것으로 추정할 수 있다.

2. 고충 처리 방식

1) 고충 처리 방식의 개념

고충 처리 방식은 조직원의 고충에 대한 행동 방식을 의미한다. 고충 처리 방식은 단지 고충의 해결 및 해소를 위해 활용하는 행동만을 포함하는 것이 아니라 이를 인내하거나 회피하는 등의 행동까지 포함한다. 고충 처리 방식은 조직원이 자신의 의견을 표현하는 '발언(Voice)'와 관련이 깊다. 발언 메커니즘은 집단적 발언과 개인적 발언이 존재하는데, 집단적 발언으로서 예를 들 수 있는 방식들은 노동조합, 노사 협의회, 직장 협의회 등의 집단적 대표기구들의 활용이다. 기존의 노사관계 연구들은 이러한 집단적 발언 메커니즘에 대한 연구가 주를 이루었지만, 최근 노동조합의 조직률이 낮아지는 상황에서 개인적 발언 메커니즘에 대한 연구가 늘어나고 있는 실정이다(Walker & Hamilton, 2011; Charlwood & Pollert 2014).

개인적 발언의 종류는 발언의 목적과 공식성에 따라 크게 네 가지로 구분 지을 수 있다. 이는 공식적 고충 처리, 비공식적 고충 처리, 공식적 친사회적 제안, 비공식적 친사회적 제안으로 나눌 수 있다(Klass et al.,

2012). 이 때 고충 처리의 조직 내에서 조직원이 부당함, 불만족 등을 경험하고 이를 해결하고자 활용하는 발언이며, 친사회적 제안(prosocial voice)이란 조직에 이익이 될 수 있는 제안을 하는 건설적 발언을 의미하며, 조직행동론 분야에서 주로 다루는 발언의 종류라 할 수 있다. 고충 처리 방식의 경우 고충으로 인해 악화된 조직원의 업무 상황과 불만족를 회복시키는 것에 그 목적이 있으며, 친사회적 제안의 경우 조직을 긍정적으로 발전시키는 것에 목적이 있다. 즉, 고충 처리 방식과 친사회적 제안이라는 두 발언 형태는 회복과 발전이라는 목적의 차이가 존재하는 것이다. 개인의 고충을 어떠한 고충 처리 방식을 통해 해결하는지를 다루는 본 연구에서는 개인적 발언 방식들 중 친사회적 제안이 아닌 공식적/비공식적 고충 처리 방식에 초점을 맞추도록 한다.

앞서 언급한 바와 같이 공식적/비공식적 고충 처리 발언은 조직에 보태기 위한 친사회적인 발언과는 달리 회복적인 발언이라고 할 수 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 고충 처리를 위한 발언은 발생한 고충으로 인한 고용 관계의 악화를 치유하려는 목적을 가지고 있기 때문이다. 조직원들은 고충을 해결하기 위해 동시에 혹은 단계적으로 여러 가지 고충 처리 방식을 활용할 수 있다. 또한 조직은 모든 고충 처리 절차를 가지고 있지 않을 수 있으며, 고충 처리 절차가 존재한다 하더라도 유명무실할 수 있다(Colvin, 2003).

[표 2] 발언의 구분

발언 대표성	발언 목적	발언 공식성
개인적 발언	회복적 발언	공식적 고충 처리
		비공식적 고충 처리
	친사회적 발언	공식적 친사회적 발언
		비공식적 친사회적 발언
집단적 발언	노동자 대표 기구(노동조합, 노사 협의회 등)	

2) 고충 처리 방식의 유형

고충을 처리하기 위해 많은 조직들은 명문화된 고충 처리 시스템을 두어 조직 내에서 부당하거나 불리한 처우를 받은 느낌을 해소할 수 있도록 한다(Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 그러나 고충을 처리하기 위해 단순히 고충 처리 시스템을 이용하는 것 이외에도 다양한 방식들이 고충의 해결 과정에 활용될 수 있다. 직장 내에서 겪고 있는 고충의 처리를 위해 직원들은 다양한 방식으로 회복적인 발언(voice)을 할 수 있는데, 이러한 작위적 고충 처리는 조직 내에 존재하는 고충 처리 절차를 활용하여 고충을 제기하는 방식(grievance filing) 뿐만 아니라 상사와 비공식적으로 고충 이슈에 대해 대화를 나누거나, 옴부즈만, 중재자, 조직 내 제 3자의 도움을 찾는 것을 포함한다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 또한 개인은 고충을 표시하지 않고 침묵하는 등 고충을 부작위적으로 처리할 수도 있다(Boroff & Lewin, 1997).

고충 처리 방식은 두 가지 기준으로 구분할 수 있다. 첫 번째 기준은 작위성이다. 어떤 직원은 고충을 처리하기 위해 다양한 발언 방식을 활용하여 고충을 처리하기 위해 행동하기도 하지만, 반면에 고충의 해결을 회피하는 부작위의 방식으로 고충을 처리할 수 있다. 이를 회피적 고충 처리라고 할 수 있다. 두 번째 기준은 공식성이다. 고충 처리 방식에 있어 공식성이란 비합의성, 기록성, 체계적 평가, 대의성, 구조적 절차의 활용을 의미하는데(Olson-Buchanan & Boswell, 2002; Klass et al., 2012; Budd & Colvin, 2008) 이러한 공식성의 기준에 따라 작위적 고충 처리 방식을 다시 공식적 고충 처리와 비공식적 고충 처리로 구분할 수 있다.

[표 3] 고충 처리 방식의 구분

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">작위성</td></tr>
<tr><td rowspan="2">공식성</td><td>공식적 고충 처리</td><td rowspan="2">회피적 고충 처리</td></tr>
<tr><td>비공식적 고충 처리</td></tr>
</table>

가. 공식적 고충 처리

노동조합이 존재하지 않는 조직에서 공식적 고충 처리는 노사 간의 분규 처리를 위한 메커니즘으로서 활용이 증대되는 중이다(Feuille and Hildebrand, 1995). 공식적 고충 처리 방식으로는 기업 내부에 마련된 내부적 고충 처리 제도와 기업 외부에 존재하는 외부적 고충 처리 제도가 존재한다. 내부 공식적 고충 처리 제도를 살펴보면 일반적으로 조직이 고충 문제에 대한 해결 결정 권한을 가지고 있거나 공식적인 권고안을 제시할 수 있다. 고충 처리 절차가 대표적인데, 이러한 고충 처리 절차는 여러 단계의 절차로 구성되어 있으며, 일반적으로 비합의적인(non-consensual) 특성을 지니고 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 내부 공식적 고충 처리 방식의 예로는 고충 및 소청 심사 제도가 있다. 외부 공식적 고충 처리 제도는 조직 외부의 방식으로서 특히 사법 시스템과 관련이 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 외부적 고충 처리 제도로서는 노동 재판 등의 예를 들 수 있다. 공식적 고충 처리 방식의 경우에는 고충 관련 문제에 대해 적법 절차를 지키며 문제를 해결할 수 있고, 정확한 결과를 얻을 수 있다는 장점이 있다. 하지만 공식적 고충 처리 방식을 활용하게 된다면 기업과 조직원 양자 모두 고충 처리 과정에서 상당한 비용을 지불해야 하며(Feuille & Hildebrand, 1995), 노동자와 경영층 및 상사 등과의 인간적 관계에 문제를 일으킬 수 있는 여지가 존재한다.

나. 비공식적 고충 처리

다양한 고충은 공식적인 방법으로 해결되는 것만은 아니고 비공식적으로 해결되기도 한다(Charlwood & Pollert, 2014). 비공식적 고충 처리는 당사자 간의 직접적 논의의 형태를 띨 수 있는데, 이 때에는 비공식적 논의를 통해서 서로가 수용할 수 있는 합의를 도출해내게 된다(Pierce &

Pruitt, 1993). 다른 방식은 제 3자의 도움을 통해 문제 해결을 촉진하는 방식이 있다. 제 3자는 조직 내에 고충 처리와 관련한 역할을 맡거나 맡지 않은 사람일 수도 있고, 외부 인사일 수도 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 하지만 이러한 제 3자는 결과를 내릴 수 있는 권한을 가지고 있지는 않다. 따라서 제 3자를 통한 고충 처리 방식 또한 합의적인(consensual) 특성을 띤다(Peirce & Pruitt., 1993). 비공식적 고충 처리의 경우 공식적 고충 처리에 비해 당사자 간 자주적으로 고충을 해결할 수 있도록 하며, 공식적 고충 처리에 드는 비용을 줄일 수 있다.

다. 회피적 고충 처리

회피적 고충 처리는 개인의 고충관리 방식 중 하나로서, 고충을 직접적으로 해결하지 않고 회피하는 것이다. Hirschman(1970)에 의하면 조직 내에서의 불만에 대응하는 메커니즘으로서 이탈(exit), 발언(voice), 인내(suffering)가 존재한다. 고충과 관련된 다양한 연구들의 경우 고충을 실제로 제기하는 것과 같은 발언 행동의 효과에는 많은 관심을 가졌으나, 고충 처리 방식으로서 고충을 해결하지 않고 회피하거나 인내하는 행동에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 않은 실정이다. 기존의 연구에 따르면 노사의 권력은 직원이 고충을 제기하는 발언 행동을 선택할지 고충을 인내하는 행동을 선택할지에 대해 영향을 미친다(Bacharach & Bamberger, 2004). 경찰 조직의 경우 권력이 상부에 상당히 집중된 조직 구조를 지니기 때문에 고충 해결 방식으로서 고충을 회피할 가능성이 크다. 따라서 경찰 조직 내에서 고충의 소극적 처리 방식인 회피의 영향력에 대해서 또한 탐구할 필요가 있다.

제 2 절 조직 유효성

최근 조직 유효성은 다양한 연구에서 조직의 목표 달성과 관련한 직원의 성과를 나타내기 위한 지표로서 활용되고 있다. 조직 유효성은 연구

자들이 관심을 가지고 측정하고자 하는 조직의 목표가 다양하기 때문에 개념의 정의가 일관적, 통일적이지 않지만, 일반적으로 '얼마나 조직이 성공적인 목표 달성을 위한 역량을 가지고 있는지 나타내는 개념'이라고 말할 수 있다(김기중, 2014).

Steers(1975)에 따르면 조직 유효성 개념은 조직 연구 문헌에서 많이 활용되고 있지만, 조직 유효성이 조직에 바람직한 특성이라고 일반적으로 인식되고 있음에도 불구하고 17개의 조직 유효성 모델을 검토한 후 조직 유효성을 평가하는 기준에 일관성이 부족하다는 결론을 내린 바 있다. 그 이유 중 하나는 조직 유효성이란 객관적이기 보다는 평가자의 가치 전제에 따라 평가자가 측정하고자 하는 조직의 목표가 서로 다르기 때문이다(Steers, 1975).

Campbell(1977)은 관련 문헌을 검토하여 조직 유효성을 평가하는 30여 가지의 기준을 제시하였고, 이를 다시 경제적, 심리적, 관리적 특성의 기준으로 나눈 바 있으며, Dalton et al.(1980)은 조직 유효성 평가 지표를 수익, 생산성 등의 경제적 성과지표, 직무 만족과 조직 몰입 등의 심리적 성과지표라는 범주로 구분하였다.

본 연구에서는 조직에서 조직원에게 기대하는 경제적, 심리적 목표의 달성이 고충 처리 방식에 의해 향상된 고충의 해결과 해소에 의해 도움을 받을 것이라고 예측한다. 따라서 조직 유효성을 측정하기 위한 지표로서 경제적 유효성을 나타내는 직무 성과, 심리적 유효성을 나타내는 이직 의도를 활용하고자 한다.

직무 성과는 크게 역할 내 성과와 재량적인 업무 성과로 이루어져 있다.(Williams & Anderson, 1991). 역할 내 성과는 정해진 시간만큼 일을 하거나 정시에 자신의 업무를 완수하는 것, 혹은 직장 내 규칙을 따르는 등 공식적인 성과를 의미하며, 재량적인 업무 성과는 공식적 보상 시스템에 의해 명시적으로 인지되지 않는 재량적인 개인의 활동이라 규정된 조직 시민 행동으로 인한 성과이다(Williamson & Anderson, 1991; Organ, 1988). 본 연구에서는 기존의 고충 처리 연구들에서 관심을 가진 공식적 업무 수행에 관한 역할 내 성과만을 직무 성과로서 다루고자 한

다.

이직은 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나눌 수 있는데, 비자발적 이직의 경우 조직이 저성과자 혹은 직무부적응자 등 조직에 유용하지 않은 조직원을 방출하는 것으로서 조직의 성과에 악영향을 주지는 않지만, 자발적 이직의 경우 조직에 기여할 수 있는 조직원 스스로 조직을 이탈하는 것이기 때문에 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서의 이직은 자발적 이직을 다루고자 한다. 이직 행동 자체를 조사하는 것이 이직 관련 연구에서 필요하기는 하지만, 이직 행동은 조직을 이미 이탈한 인원을 조사해야 하기 때문에 실질적으로 연구가 쉽지 않다. 따라서 이직 행동을 가장 잘 예측한다고 알려진 이직 의도(Joseph et al., 2007)가 이직 행동을 대신하여 연구되는 경우가 많다.

제 3 절 선행연구 검토

1. 고충의 발생

고충과 관련한 대부분의 행동은 고충의 발생으로부터 시작된다(Bemmels & Foley, 1996). 고충의 발생은 고충의 제기와는 구별되는 개념이다. 고충의 발생은 조직 구성원이 업무와 관련하여 겪는 고충을 느끼거나 인식함으로서 발생하는 것이며, 고충의 제기는 발생한 고충의 해결을 위해 공식적 혹은 비공식적으로 고충을 대외적으로 표출하는 것으로서 고충 관련 행동의 시작점이다. 제기된 고충은 발생된 고충의 일부라 할 수 있다.

많은 연구들은 고충이 상당히 높은 빈도로 발생할 것이라고 암시하고 있으나, 그 빈도는 확실히 알려지지 않았다. 그 이유는 첫째, 많은 수의 고충이 비공식적으로 처리되어 기록되지 않으며(Lewin, 1999), 둘째 고충의 빈도를 조사한 자료들 또한 매우 드문 편이기 때문이다.(Walker & Hamilton, 2011)

고충 제기에 관한 연구와 고충 처리 방식의 효과에 대한 연구를 하기

위해서는 반드시 고충의 발생을 고려할 필요가 있다. 예를 들어 고충의 발생을 통제하지 않으면, 해당 연구는 암묵적으로 모든 표본 내 개인이 같은 강도와 같은 빈도로 고충을 경험한다고 가정하게 되어, 실증 연구상의 편의를 가져오게 된다(Bemmels & Foley, 1996) 실제로 Lewin & Peterson(1988)의 연구에 의하면 모든 조직원이 고충을 느끼는 것은 아니고, 조직원 중 28%는 처리할 고충이 없다는 것으로 나타났기 때문에, 고충 처리에 관한 연구에서 고충의 발생을 고려하지 않으면, 고충이 없는 사람들 또한 고충이 있다는 잘못한 가정을 하게 된다.

고충의 발생을 통제하기 위하여 Bemmels, Reshef & Stratton-Devine(1991)은 상사의 단체 협약에 대한 이해도를 측정하여 고충의 발생을 간접적으로 통제하였으며, Allen & Keaveny(1985) 도한 상사에 대한 태도, 임금 불평등에 대한 인식을 측정하여 고충의 발생을 간접적으로 통제하였다. Boroff & Lewin(1997)의 발언(Voice), 이탈(Exit) 행동에 대한 연구에서는 부당한 대우를 받은 경험이 있는 직원만을 표본에 넣음으로서 고충의 발생을 직접적으로 통제한 바 있다.

2. 고충의 제기

발생된 고충을 처리하기 위해서 직원들은 세 가지 경로를 활용하게 되는데, 첫째, 공식적인 고충 처리 둘째, 비공식적인 고충 처리, 셋째, 회피적인 고충 처리이다(Walker & Hamilton, 2011). 고충의 해결을 위해 고충을 제기하는 대부분의 조직 구성원들은 고충을 문서화하여 처리하지 않으며, 많은 수가 동료 직원이나 상사와의 논의를 통해 비공식적으로 처리된다(Lewin, 2014; Lewin, 1999). 공식적 고충 처리와 비공식적 고충 처리의 비율은 약 1대 10 정도로 추측된다(Lewin & Peterson, 1988).

고충의 제기와 관련한 연구들은 대부분 공식적인 고충 제기를 다루고 있다. 공식적 고충 제기와 관련한 북미 지역의 연구를 살펴보면 비노조 부문에서는 연간 5%의 조직 구성원이 공식적으로 고충을 제기하는 것으로 나타났다(Lewin, 2004). 반면 노조 부문에서는 약 10%의 공식적 고충

제기가 일어나는 것으로 알려져 있다(Lewin & Peterson, 1988; Bemmels et al., 1991; Bemmels, 1994; Lewin, 2004).

기존 연구들에서는 다양한 요인들이 고충 제기에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 이러한 연구들을 여러 이론과 선행 요인의 특성에 따라 약 5가지로 분류할 수 있다. 첫째, 고충 처리 방식의 기술적 합리성과 관련한 연구, 둘째, 고충 제기의 정당성과 관련한 연구가 존재하며, 셋째, 고충 경험을 유발하는 요인들과 고충 제기와의 관계를 다룬 연구, 넷째, 개인의 특성과 고충 제기와의 관계를 다룬 연구, 다섯째, 문화와 고충 제기와의 관계를 다룬 연구가 존재한다.

1) 고충 제기의 기술적 합리성

가. 고충 제기에 의한 문제 해결 기대

Vroom(1964)에 따르면, 사람은 고통을 줄이고 만족을 향상시키기 위해 자신의 지각, 태도, 신념에 따라 특정한 행동을 의식적으로 선택한다. 이러한 주장에 기반하여 Porter & Lawler(1968)은 개인의 행동은 행동으로 인해 획득될 결과에 대한 기대(기대성 : expectancy)와 그 획득한 결과가 얼마나 보상을 가져다줄지(도구성 : instrumentality), 그리고 보상에 대한 개인의 평가(유의성 : valence)에 의해서 결정된다는 기대 이론을 정립하였다. 따라서 개인의 행동에 대한 동기 부여는 “기대성 × 도구성 × 유의성“으로 결정된다.

이러한 기대 이론에 입각하여, Klass(1989)는 개인이 공식적 고충 제기의 상대적인 매력도와 효용을 평가한다고 주장하였다. 조직원들은 공식적 고충 제기의 매력도가 대안적 고충 처리 방식보다 높을 때 이를 활용한다는 것이다. 이러한 평가 과정에는 고충 제기 인용 확률, 고충으로 인한 피해 회복에 대한 기대, 대안적 고충 대응 방식이 고려된다(Klass, 1989). 또한 고충을 제기하는 목적이 공정성 인식의 회복인지, 고충 제기를 통한 경제적 이익의 획득인지에 따라서 고충 제기 이외의 다른 대안

을 선택할지의 여부에 영향을 미칠 수 있을 것으로 파악하였다(Klass, 1989).

나. 고충 제기의 비용/효용 평가

일반적으로 사람은 자신의 행동이 가져다 줄 비용과 효용을 비교하여 행동의 선택을 하게 된다. Cappelli & Chauvin(1991)은 직장 내에서 부당한 대우를 받은 직원은 제반 비용과 효용을 평가하여 공식적 고충 제기를 한다고 주장하였다. 이러한 가정에 따라 노동 시장의 높은 실업률과 자신의 높은 임금 프리미엄은 공식적 고충 제기의 향상에 영향을 미친다는 것을 보였다(Cappelli & Chauvin, 1991). 고충 제기의 비용/효용 평가라는 가정에 입각한 거시 수준의 연구 또한 존재하는데, 해당 연구에 따르면, 고충 처리 절차에 대한 요구는 노동 시장의 환경에 따라 주기적인 변동이 생기며, 장기적인 분석 결과 높은 실업이 고충 철차에 대한 요구에 영향을 미친다(Brown et al., 1997).

Bacharach & Bamberger(2004)의 경우 이러한 효율 이론에 의존 이론(dependency theory)을 더하여 노동 시장 환경과 공식적 고충 제기의 관계에 관하여 논하였다. 해당 연구는 권력 의존 이론에 따라 높은 노동 권력(labour power) 하에서는 기존의 연구들과 같이 임금 프리미엄과 공식적 고충 제기가 정적 선형 관계를 보이지만, 낮은 노동 권력 하에서는 그 관계가 희석되거나 역으로 변할 수 있다고 주장하였다. 그 이유는 조직이 노동자에 대한 의존도가 큰, 즉 노동 권력이 강하다고 느끼면 공식적 고충 처리가 가져올 위험이나 조직의 부정적 반응이 줄어들 것이기 때문이다(Bacharach & Bamberger, 2004). 비공식적 고충 제기와 관련해서는 공식적 고충 제기와 달리 고용 대안이 있을 경우 비공식적 고충 제기가 향상된다는 연구 결과가 존재한다(Rusbult et al., 1988)

2) 고충 제기의 정당성

조직과 개인은 사회적 존재로서 어떤 행위를 함에 있어 경제적, 합리적 행동만을 선택할 수는 없으며, 다른 조직 혹은 주변인으로부터 행위의 정당성을 확보할 필요가 있다. 이러한 주장은 조직 이론 연구에서 주로 발견되는데, 일반적으로 조직은 사회에서 제도화되고, 바람직하다고 여겨지는 관행이나 절차를 받아들이게 된다는 것이다(Meyer & Rowan, 1977). 조직은 제도화된 행위를 수행하여 단기적인 경제적 이익을 양보하는 대신 정당성을 확보하여 사회로부터 자원을 확보하고 장기적인 조직의 생존을 담보할 수 있다(Meyer & Rowan, 1977) 조직뿐만 아니라 조직원 또한 조직 내에 만연히 퍼져있는 사회적 규범을 수용하여 정당성을 확보하려 할 것이라 유추할 수 있다.

조직 내 사회적 규범 혹은 업무 상 주변인들의 영향은 조직원의 고충처리의 방식의 선택에 영향을 미칠 수 있다(Klass, 1989). 에를 들어 조직 구성원들이 업무적인 고충을 공식적 고충 제기가 아니라 비공식적으로 해결하는 등 다른 대안을 장려하는 사회적 규범을 가지고 있다면, 직원들은 공식적 고충 제기를 꺼리게 될 것이다(Klass, 1989).

이러한 설명에 입각한 발언 관련 연구를 살펴보면, 조직 내의 비공식적 발언은 조직원이 자신이 건설적인 제안을 하는 것이 자신의 업무적 역할 중 하나라고 인식할 때 향상되는 것으로 나타났다(Van Dyne et al., 2008). 또한 공식적 발언은 이러한 발언을 장려하는 조직 내 공공 캠페인이 있을 경우 향상되는 것으로 알려져 있다.(Leach et al., 2006; Rapp & Eklund, 2007). 고충 제기와 관련한 조직 수준 연구를 살펴보면, 노동조합이 있는 조직의 경우 노동조합 전담자가 조직원들에게 고충 제기의 기회를 인지할 수 있도록 장려하는 것이 고충 제기율을 증가시키는 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Dalton & Todor, 1979).

3) 고충의 경험

고충 제기는 고충의 발생을 반영하기 때문에 고충 제기는 고충을 경험할수록 더욱 활용되는 경향이 있다(Klass, 1989). 기존의 연구들은 고충

의 경험을 직접적으로 측정하기보다는 간접적인 방식으로 고충 경험을 측정하였다. 노사 간 갈등을 감소시키기 위한 조직 내부의 프로그램은 조직의 공식적 고충 제기 비율에 부적 영향을 미친다는 연구 결과가 존재한다(Kats, Kochan, & Gobeille, 1983). 리더가 신뢰와 존중을 반영하는 배려 행동(consideration)을 지향하는지, 작업 집단의 행동을 조직하고 결정하는 구성 행동(structure)을 지향하는지에 따라서도 직원의 고충 제기에 영향을 미치게 되는데, 일반적으로 리더가 배려 행동을 지향할수록 공식적 고충 제기가 낮게 나타나는 것으로 나타났다(Bemmels, Reshef & Stratton-Devine, 1991; Bemmels, 1994). 이는 배려 행동을 지향하는 리더일수록 직원이 부당한 대우 등의 고충을 경험할 빈도가 줄어들기 때문으로 파악된다. 비공식적인 고충 제기와 관련해서는 사측의 심리적 계약 위반에 대한 직원 인식이 비공식적인 고충 제기에 영향을 미친다는 연구 결과가 존재한다(Turnley & Feldman, 1999).

고충 경험을 유발할 수 있는 관리적 요인과 고충 제기의 관계에 대한 연구가 다수 이루어진 바 있다. 사측의 성과 및 징계 기준이 너무 엄격하면 조직의 공식적 고충 제기율이 높아지는 것으로 나타났다(Labig & Helburn, 1986). 또한 업무 감독의 강도에 따라 공식적 고충 제기율이 높아지는 것으로 나타났으며, 생산 계획에 따른 생산량의 증가 역시 공식적 고충 제기율을 높인다는 연구결과가 나타났다(Kleiner, Nickelsburg & Pilarski, 1995). Bamberger et al.(2008)은 적대적 업무 조건과 공식적 고충 제기의 정적 관계는 여성 혹은 소수자와 같은 인구통계학적 요인에 의해 조절될 수 있을 것으로 파악했다. 이 외에도 관리 기술과 고충 제기의 관계를 살펴본 연구가 있으나, 그 관계는 대체적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다(Bemmels, Reshef & Stratton-Devine, 1991; Bemmels(1994).

4) 개인적 요인

개인적 요인을 다루는 접근 방식은 고충 제기가 직원들의 개인적인 성

향이나 특성에 의해서 설명될 것이라고 가정하는 것이다(Walker & Hamilton, 2011). 우선 인구통계학적 특성과 공식적 고충제기의 관계를 다룬 연구를 살펴보면, 북미의 연구에서는 노조 부문에서 공식적 고충 제기자들은 고충 비제기자에 비해 연령이 적고, 교육수준이 높으며, 기술 집약적 직업을 가지며, 남성인 경향이 높은 것으로 파악되었다(Peterson & Lewin, 2000). 반면 비노조 부문에서의 공식적 고충 제기자들은 연령이 적고 남성인 것은 마찬가지이나, 교육 수준이 낮고, 블루컬러 계열 종사자인 것으로 나타났다(Lewin, 2004). 이외에도 공식적 고충 제기와 관련한 많은 연구에서 인구통계학적 특성들과 고충 제기의 관계에 대한 연구를 진행하였지만, 연구 결과들을 종합하면 일관성이 없는 것으로 나타났다(Klass et al., 2012; Bamberger. Kohn & Nahum-Shani, 2008; Labig & Greer, 1988)

고충 제기와 태도적 요인을 다룬 연구들은 대체로 고충 제기자와 비제기자의 직무 만족, 조직 몰입 등의 조직적 태도의 차이를 확인하였다. Allen & Keaveny(1985)의 경우 공식적인 고충 제기자는 비제기자에 비해서 직무에 대해 덜 만족하고, 일선 관리자에 대한 태도가 좋지 않으며, 임금의 형평성이 낮다고 느끼는 등 조직에 대한 태도가 부정적인 경향이 있다는 연구 결과를 보여주었다. 충성도와 고충 제기간의 연구들의 연구 결과는 서로 상이하다. Lewin & Boroff(1997)의 경우 충성도가 높을수록 공식적인 고충 제기가 낮다는 연구결과를 얻은 바 있다. 이 연구 결과를 토대로 충성도가 높을수록 직원들은 침묵할 것이라는 주장을 하며, 충성도가 높을수록 직원의 발언이 향상될 것이라는 Hirschman(1970)의 이탈, 발언, 충성도(EVL) 이론을 반박한 바 있다. 하지만 Olson-Buchanan & Boswell(2002)의 연구에서는 Lewin & Boroff(1997)의 주장과 달리 충성도가 높은 사람들은 침묵으로 고충을 견디기 보다는 비공식적인 발언을 통해 고충을 해결할 것이라는 주장을 하며, 충성도와 고충 제기의 공식성의 관계를 확인하였다. 이 결과 충성도가 높은 직원의 경우 공식적인 고충 제기 대신 비공식적인 고충 제기를 하는 경향이 높음을 밝힌 바 있다.

태도적 요인과 고충 제기와의 연구들은 대체로 긍정적인 조직 태도(직무 만족, 정서적 몰입, 직무 몰입, 직원에 대한 투자 인식, 충성도 등)는 비공식적인 고충 제기와 정적인 관계를 보이며(Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988; Olson-Buchanan, 1997; Luchak, 2003; Mellahi, Budhwar & Li, 2010), 공식적 고충 제기와는 부적 관계를 보이는 것으로 나타났다(Olson-Buchanan, 1997; Gordon & Bowlby, 1989; Boroff & Lewin, 1997; Olson-Buchanan & Boswell, 2002). 하지만 이러한 연구 결과들에 대해서 주의해야 할 점은, 대부분의 연구들이 고충 제기 후에 태도를 측정한 것이기 때문에, 태도적 요인과 고충 제기와의 인과방향이 불분명하다는 것이다.

성격적 요인에 대한 연구는 기존에 충분하게 진행되지 않은 것으로 보인다. Harlos(2010)의 실험 연구에서는 자존감(self-esteem)이 높은 학생들이 상급생과 관련된 고충에 대해서 내부 중재자를 활용한 공식적 고충 처리 방식을 활용하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 비공식적 고충 제기와 관련한 기존 연구에 따르면, 적극성(assertiveness)와 상사를 통한 비공식적인 고충 제기는 정적인 관계를 보이는 것으로 나타났다(Naus, Van Iterson, & Roe, 2007).

5) 문화적 요인

문화적 요인이 고충 처리에 대해 미치는 영향을 다룬 연구는 매우 드물다. 차이에 대해서 자유롭게 말할 수 있는 문화에서는 조직원들은 고충의 처리에 있어 비공식적 고충 제기 등 합의적인 방식을 선호할 것이나 대립적인 문화에 있는 조직은 공식적 제기 등 비합의적인 방식을 취할 것이라는 등, 조직에 만연한 문화나 사회적 규범이 고충 처리의 선택에 영향을 미칠 수 있다고 여겨진다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 하지만 이에 대해서 실증적으로 규명한 연구는 거의 없다시피 하다. 하지만 관련 연구를 살펴보면, 조직의 수평적, 참여적 문화가 고충 제기 방식의 선택에 영향을 미칠 수 있다는 것을 추정할 수 있다. Charlwood &

Pollert(2014)의 연구 결과에 따르면, 조직 내 이슈에 대한 주기적인 논의의 장이 있는지에 대한 인식이 높을수록 상사와의 접촉을 통한 비공식적 고충 처리를 선택하는 경향이 높으며, 공식적인 고충 제기를 활용하는 경향은 낮다.

이 외에도 고충 처리 방식 이외의 조직원의 발언 관련 연구를 살펴보면, 비공식적, 사회 지향적 발언이 수평적 개인주의 문화와 정적 관계를 띠며(Thomas and Au, 2002), 권력 거리와는 부적 관계를 보인다는 연구 결과가 존재한다(Botero & Van dyne, 2009).

3. 고충 처리의 효과

1) 공식적 고충 처리의 효과

Hirschman(1970)의 고객 행동을 다룬 EVL 모델에 따르면 조직 구성원이 조직에 대한 불만족이 존재할 경우 두 가지 방식으로 대응을 하게 되는데, 첫째는 조직으로 인한 불만족을 해결하지 않고 이탈하는 것이며, 둘째는 해당 불만족에 대해 발언을 하는 것이다. 이중 전자는 조직에게는 파괴적인 행동이며, 후자는 건설적인 행동이라고 볼 수 있다(Farell, 1983). Freeman & Medoff(1984)는 이러한 이론을 노사관계 연구에 차용하여, 노동자에게 노동조합과 같은 발언 메커니즘이 부여된다면 조직에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 주장하였다. 즉, EVL 모델에 따르면, 경우 발언 행동은 성과를 향상시키고, 이직을 감소시킬 것으로 예상할 수 있다.

하지만 조직원이 활용할 수 있는 발언 메커니즘 중 하나인 공식적 고충 제기와 그 이후의 직원 성과의 관계를 다룬 연구들을 살펴보면, 대체적으로 공식적 고충 제기는 EVL 모델과는 달리 성과 평가, 승진, 이직 등의 성과 지표들에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Lewin(1987)의 공식적 고충 제기를 한 직원과 그 상사에 대한 연구를 살펴보면, 공식적인 고충 제기 후 1년이 지난 뒤 고충 제기자와와 비제

기자를 비교한 결과 성과 평가와 승진률이 고충 제기자의 경우 유의미하게 낮은 것으로 파악되었다. 이러한 효과는 고충 처리 절차의 상위 단계를 거칠수록, 직원의 고충 인용률이 높을수록 그 효과가 강해졌다. 고충을 제기한 직원의 상사의 경우에도 승진률, 성과평가가 낮고, 이직률은 높은 것으로 나타났다(Lewin, 1987).

Lewin & peterson (1988)은 앞선 연구와 비슷한 방식의 연구를 통해 공식적 고충 제기자와 비제기자를 성과 평가, 결근율, 이직률, 승진률을 비교하였는데, 고충 제기 이전에는 고충을 제기한 직원들이 높은 승진률과 낮은 이직률을 보였지만, 고충 제기 이후에는 모든 부문에서 고충 제기자의 성과 지표가 낮게 나타났다. 역시 고충 처리 절차의 상위 단계로 갈수록 성과 평가, 이직률, 승진률에 악영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사의 경우에도 비슷한 결과가 또 다시 도출되었고, 비자발적 이직 또한 높은 것으로 나타났다(Lewin & Peterson, 1999; Peterson & Lewin, 2000).

이러한 결과들은 발언 행동이 조직과 조직원에게 도움이 될 것이라는 EVL 모델과 반대되는 연구 결과이다. 따라서 이러한 현상을 해석하기 위해 많은 연구들이 진행되었는데, 문헌들을 종합하면 크게 세 가지의 설명이 현상의 해석에 활용되었다.

가. 사측의 보복

공식적 고충 제기자의 부정적 성과를 해석하는 첫 번째 설명은 공식적 고충 제기자에 대한 사측의 보복이 존재한다는 것이다. 이러한 설명의 이론적 근거로서 조직적 처벌이 주목받았는데, 해당 설명 공식적 고충 제기자들이 조직의 비공식적 규칙을 위반했기 때문에 처벌받게 된다고 암시한다(Walker & Hamilton, 2011). 이러한 첫 번째 설명을 보복 이론이라고 한다(Lewin & Peterson, 1999).

이러한 주장을 입증시킬 만한 근거로서 첫 번째로 직원들의 공식적 고충 제기에 대한 인식을 들 수 있다. 많은 직원들이 조직 내에서 고충을

느끼고 있지만, 공식적으로 고충을 제기할 사항이 있음에도 불구하고 그렇지 않은 주된 이유를 “불이익으로 인한 두려움”이라고 언급한 바 있다(Lewin, 1987). 국내의 연구 중 조선일(2014)에서는 공무원을 대상으로 고충 심사 청구의 장애요인에 대한 조사를 한 바 있는데, 장애요인이 무엇인지에 대한 응답을 살펴보면 “‘고충심사를 제기한데 대하여 기관이 불이익을 주지 않을까 걱정되었음’ 21.8%, ‘조직이나 상관에 반항하는 것으로 보일까봐 걱정되었음’ 23.0%”의 결과를 보여주고 있다(조선일, 2014; 360p). 공식적 고충 제기로 인한 불이익이 있을 것이라는 조직원의 인식은 실제로 직장 내에서 이러한 고충 제기자들에 대한 보복을 반영하는 것일 수도 있다.

두 번째 근거로서 고충 유형에 따라서 공식적 고충 제기자의 성과가 다르게 나타났다는 것을 들 수 있다. 기존의 연구들에 따르면 정책적 고충보다 관계적 고충을 공식적으로 제기하였을 때 고충 제기자의 성과가 나쁘게 나타났다.(Klaas & de Nisi, 1989; Lewin & Peterson, 1999) Klaas & de Nisi(1989)에 의하면 상사에 대한 고충 제기가 조직 정책에 대한 고충 제기보다 낮은 성과 평가를 이끌어내었는데, 이는 상사 자신에 대한 공식적인 고충 제기를 한 직원에게 부정적인 보복 반응을 나타냈다는 것을 의미한다. 또한 이러한 차이는 성과 평가를 한 상사가 고충의 대상이 된 상사가 아니라면 사라진다는 연구 결과 또한 나타났다(Klass and de Nisi, 1989).

나. 성과의 재발견

두 번째 설명은 성과의 재발견이다. 이러한 설명에 따르면, 공식적 고충 처리자의 행동에 실제로 변화가 있는 것이 아니라, 고충 제기자와 그 상사가 평가된 성과보다 실제로는 더 낮은 성과를 내는 직원이었는데, 공식적으로 고충을 제기하기 전에는 그러한 저성과가 평가자에게 보이지 않았던 것이다. 공식적 고충 제기 이후 사측에서 주의 깊게 고충 제기자와 상사의 성과를 평가하게 되고, 그렇기 때문에 성과의 결함을 발견하

게 된 것이다(Lewin & Peterson, 1999; Olson-Buchanan, 1996).

하지만 이러한 주장은 사측이 평가하고 결정권을 가지게 되는 성과 평가나 승진에만 국한되는 것이고, 공식적 고충 제기자와 비제기자의 이직 및 근무 태만의 차이를 설명하기 힘들다는 단점이 있다.

다. 고충 경험의 여부

세 번째 연구는 고충 경험 때문에 이러한 역설적인 결과가 발생했다는 것이다. 기존의 연구들은 공식적 고충 제기자와 비제기자를 비교하였는데, 이러한 비제기자에는 고충을 경험한 사람과 하지 않은 직원이 혼재되어있다. 신약의 개발의 효과를 파악하기 위해서는 건강한 사람이 아닌 환자들만을 대상으로 그 효과를 보야 하듯, 고충의 처리에 대한 효과를 살펴보기 위해서는 고충 경험자를 대상으로 연구를 해야한다(Boswell & Olson-Buchanan, 2004).

이러한 연구의 필요성에 따라 Boroff and Lewin(1997)의 연구는 기존 연구와는 달리 고충을 경험한 사람만을 대상으로 공식적 고충 제기자와 비제기자를 비교하였다. 해당 연구들에서는 직원의 충성도와 이직의 관계는 부적 관계라는 연구 결과가 도출되어 충성도가 높은 조직원이 이직을 덜 할 것이라는 Hirschman(1970)의 EVL 이론에 부합하는 연구 결과를 내보였지만, 충성도와 공식적 고충 제기의 관계가 부적이라는 결과 또한 보임으로써, EVL 모델과는 달리 충성도가 높은 직원이 더욱 침묵으로 고충을 참는다는 결론을 내렸다(Boroff & Lewin, 1997)

반면, Olson-Buchanan(2002)의 연구는 기존의 연구들에서는 고충 비제기자는 단지 침묵만 하는 것이 아니라 비공식적으로 고충을 처리할 수도 있다는 점을 지적하였다. 해당 연구에서는 고충 처리 방식을 공식성에 따라 비공식적, 공식적 고충 처리 방식으로 나누어 충성도가 높을수록 선택한 고충 처리 방식의 공식성이 낮아진다는 연구 결과를 밝혔다(Olson-Buchanan, 2002). 이러한 연구 결과에 따르면 충성도가 높은 직원은 고충을 경험했을 때 공식적으로 고충을 제기하는 대신, 덜 공식적

인 방식으로 고충을 처리한다고 볼 수 있다.

Olson-Buchanan(1996)은 기존의 연구들이 대체로 필드 스터디 방식을 선택한 것과 달리 실험 시뮬레이션을 통해 비슷한 고충을 겪은 사람들을 대상으로 연구를 진행하였다. 해당 실험에서는 고충 제기를 한 사람들은 기존의 연구와 달리 낮은 이직률을 보였다. 하지만 성과 평가의 경우에는 상사의 주관적 평가가 아닌 객관적 성과지표를 사용했음에도 불구하고 낮은 것으로 나타났다. 즉 사측의 보복이 개입하지 않은 연구 조건 하에서도 보복과 비슷한 효과가 나타났다.

Boswell & Olson-buchanan(2004)은 고충 경험자와 비경험자로 나누어 연구를 진행하였는데, 고충 경험자가 더 이직을 많이 하는 것으로 나타났다. 그리고 고충 경험자를 다시 공식적 고충 제기자와 비제기자로 나누어 분석한 결과 이들 간에는 이직과 적응적 이탈 행위에 유의미한 차이가 없다고 밝혔다.

2) 비공식적 고충 처리의 효과

고충 처리와 관련된 문헌에서는 비공식적인 고충 처리의 효과에 대해서는 충분한 논의가 이루어지지 않은 상황이다. 공식적 고충 제기보다 더 많은 문제나 고충이 비공식적으로 이루어질 것이지만 이러한 비공식적 고충 처리의 경우 관련 문헌 연구자들의 초점을 벗어나 있는 상태이다(Charlwood & Pollert, 2014). 특히 개인적 고충 처리와 개인 수준의 조직 유효성의 관계를 다룬 연구들은 고충의 처리를 위한 발언(voice)의 범위를 공식적인 고충 처리 제도의 활용에 한정지어왔다(Walker & Hamilton, 2011).

Olson-Buchanan & Boswell(2002)은 고충 처리 관련 문헌에서 발언의 개념을 공식적 고충 처리 제도의 활용 뿐 아니라 비공식적인 고충 처리 방식의 활용으로 확장하여 연구를 진행하였다. 해당 연구에 따르면 고충 처리를 위해 활용한 발언의 공식성이 높을수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다. 해당 연구에서는 고충 처리 방식의 공식성을 변수로 하였기

때문에 실제로 비공식적인 고충 처리 방식의 이직의도에 대한 영향을 확인할 수는 없다. 하지만 해당 연구를 통해 비공식적 고충 처리가 공식적 고충 처리에 비해 조직원의 이직의도에 미치는 정적 영향이 약하거나, 비공식적 고충 처리의 활용은 조직원의 이직 의도를 낮출 수 있을 것이라는 추정을 가능케 한다. Spencer(1986)의 연구는 여러 가지 발언 채널의 존재가 이직 의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았는데, 질의응답 프로그램과 같은 비공식적인 고충 처리의 방식으로 활용할 수 있는 채널은 이직 의도를 낮추는 것으로 나타났다. Marchington & Suter(2013)는 조직원의 공식적인 참여와 비공식적 참여를 비교한 바 있다. 해당 연구에서는 공식적인 참여와 비교하였을 때 비공식적인 참여 경험과 참여 빈도는 조직원의 직무 만족과 조직 몰입을 높이는 것으로 나타났다.

개인적 발언과 관련한 연구 분야인 조직행동론 분야에서는 조직원의 역할 외 발언(extra-role voice)에 대해서 연구가 충분히 이루어져왔다, 하지만 조직행동론의 연구는 Van Dyne & Le Pine(1998)의 재량적, 친사회적, 비공식적 발언 개념에 초점을 맞추어 진행되었기 때문에 회복적 발언 혹은 불만족에 관련한 발언에 대한 관심이 매우 적다(Barry & Wilkinson, 2015). 그럼에도 불구하고 조직행동론 분야의 발언 연구들은 비공식적 고충 처리와 조직 유효성의 관계의 이해에 도움을 줄 수 있다, 그 이유는 비록 조직행동론 분야의 친사회적 발언(voice)이 불만을 제기하기 위한 발언은 아니지만 현재 상황에 대해 도전(challenging status quo)하기 위한 발언이라는 점이기에 두 발언 개념은 유사성이 있기 때문이다.

Van Dyne & Le Pine(1998)은 발언이 상사가 측정한 직무 성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 상사가 평가한 발언은 직무 성과와 유의미한 정적 관계를 보이는 것으로 나타났다. Ng & Feldman(2012)의 연구에서의 조직 구성원의 현재 상황을 개선하기 위한 변화지향적 발언을 다룬 66개 연구를 대상으로 한 메타 분석 연구를 살펴보면, 조직 구성원의 직장 내 발언은 일반적으로 직무 성과를 향상시키는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 해당 연구는 이러한 관계를 자원 보유 이론으로 설명하는데,

조직원의 발언을 통해 조직원은 생산성을 향상 시킬 수 있는 자원을 얻을 수 있다고 주장한다. 하지만 조직 구성원의 직장 내 친사회적 발언이 조직 유효성에 부정적인 영향을 미칠 가능성 또한 존재한다. Seibert, Kraimer, & Crant(2001)의 경우 발언이 직장 내의 인간관계를 훼손하여 상사가 발언자에게 낮은 성과 평가를 내릴 수 있게 한다는 결론을 내린 바 있다.

제 4 절 고충 처리의 현황과 실태

1. 공조직 내의 고충 처리 현황 및 실태

고충 관리의 중요성에도 불구하고 한국의 많은 공·사 조직은 조직 구성원들의 고충 처리에 대해서 큰 의미를 부여하지 않는 경우가 많다(이희진, 2012). 현재 한국에서는 공·사 조직 내 고충처리제도의 운영을 법적으로 제도화하였으나, 그 기능을 다하지 못하는 상황이다(주창미, 2009).

공무원의 권익을 보호하여 공무원들의 효율적 직무 수행과 사기 진작을 도모하기 위해 고충 처리 제도는 1981년 공무원고충처리규정의 제정을 통해 도입되었다(소청 및 고충심사 업무편람, 2014). 고충 처리를 위한 대표적 제도인 고충심사제도는 근무조건, 처우, 인사 상의 모든 신상 문제를 대상으로 한다. 이 외의 제도로는 고충 상담과 소청심사제도가 존재한다. 소청심사제도의 경우 고충심사제도와 마찬가지로 고충에 대해 심사위원회의 심사를 받을 수 있도록 하는 제도이나, 심사 대상과 심사 결과의 기속력의 차이가 존재한다. 소청심사제도의 경우 조직원에 대한 행정기관의 행정상 불이익 처분을 심사의 대상으로 하며, 고충심사제도와 달리 심사 결과가 처분과 관련한 행정청을 구속하게 된다.

대표적인 고충 처리 제도인 고충 심사 제도는 보통고충심사와 중앙고충심사로 나누어져 있다. 보통고충심사의 경우 6급 이하 공무원 등이 신청할 수 있으며, 임용권자 혹은 임용제청권자 단위로 설치된다. 보통고충

심사위원회는 위원장 1명을 포함한 7명 이상 15명 이하의 공무원 위원과 민간 위원으로 구성되어 있으며, 민간위원의 수는 총 위원 수에서 위원장을 뺀 인원의 2분의 1 이상이어야 한다. 위원장과 위원은 설치기관의 장이 임명한다. 중앙고충심사의 경우 보통고충심사위원회의 심사를 거친 재심청구와 5급 이상 공무원 등이 신청할 수 있다. 경찰, 소방의 경우 보통심사위원회가 별도로 존재하며, 교육 공무원의 경우 보통심사 뿐 아니라 중앙고충심사위원회까지 별도로 설치된다.

공식적인 고충 처리 제도의 활용은 매우 저조한 실정으로 알려져 있다. 공무원 고충 처리 제도 중 하나인 고충 심사의 경우 중앙고충심사위원회의 경우 한 해 동안 심사하는 건수가 10건 미만으로 알려져 있는데, 공무원의 권익 보장에 대한 인식이 상당히 향상된 현 시점에서 납득하기 어려운 수치이다(조선일, 2014). 고충 심사나 고충 상담 등 공무원 조직 내에서 활용할 수 있는 고충 처리 제도를 활용해본 경험이 있는 비율은 약 3.8%로 나타났다(김영민 등, 2012). 약 70%의 공무원들이 직장 생활과 관련하여 고충을 겪고 있는 것으로 나타났지만, 이러한 높은 수치에도 불구하고 공식적으로 표출하는 공무원은 상대적으로 매우 적은 것이다(제갈돈, 이경국, 2001). 최근 인사혁신처에서 중앙 부처 소속 공무원을 대상으로 한 연구(응답자 18,807명)에서는 약 78.7%가 고충 경험이 있다고 밝혔으며, 약 3.6%의 공무원이 고충을 해결하기 위한 경로로서 공식적 고충 처리 제도를 활용하였다고 응답하였다(인사혁신처, 2018).

김영민 등(2012)의 연구에 따르면, 고충 처리 제도를 활용하지 않는 이유는 고충이 없기 때문이라는 이유를 제외하고는, ①고충 제기로 인한 불이익 염려 ②대안적 해결 방법의 존재 ③고충 제도 미인지 순으로 나타났으며, 고충 심사 청구의 장애 요인에 대한 응답에 따르면 반항으로 보일 염려와 불이익의 염려가(44.8%) 매우 큰 것으로 나타났다. 이러한 응답을 보면, 고충 심사를 제기한 공무원에게 인사상의 불이익을 주지 않도록 보장되어있는 고충처리규정에도 불구하고, 암묵적으로 조직으로부터 불이익을 받을 수 있다는 인식이 상당히 큰 것으로 보인다.

고충처리제도에 대한 저조한 활용을 인식한 정부는 현재 고충처리규정

의 개정을 통하여 이를 활성화하도록 노력하는 중이다. 2018년 5월 개정된 공무원고충처리규정에 따라 기관별 보통고충심사위원회에 민간위원의 참여가 의무화되는 등 심사의 공정성과 객관성 확대를 위한 조치가 이루어지고 있다. 또한 청구인 진술기회가 위원회 심사에 필요한 경우에만 부여하여 왔었는데, 개정안에 따르면 청구인이 포기하지 않는 한 진술기회가 주어지게 되었다.

2. 경찰 조직 내의 고충 처리 현황 및 실태

경찰 조직은 국민의 생명, 신체, 재산 등을 보호하고 사회의 질서를 유지하기 위한 치안활동을 담당하는 공공 조직으로서, 한국을 비롯해 거의 대부분의 나라에 존재하고 있다. 경찰 조직을 이루고 있는 구성원인 경찰관은 국민의 생명, 신체, 재산의 보호와 범죄의 예방, 진압 및 수사, 공공의 안녕과 질서 유지 등의 직무를 수행한다(경찰관직무집행법).

경찰 조직은 다른 조직에 비하여 고충에 취약하다. 경찰관의 직무 특성 상 갑작스러운 출동 상황과 같은 수시적 직무 요구가 존재하는데, 이러한 수시적 직무 요구의 경우 조직원에게 스트레스나 번 아웃을 유발하는 등 부정적인 영향을 줄 수 있다(Zohar, 1997; Reynolds, 1997; Bacharach & Bamberger, 2004). 또한 경찰관들은 자신 및 동료의 안전에 대한 수시의 위협으로 인해 일반적인 직업들에 비해 큰 고충을 경험하게 된다(Anderson, Litzenberger & Plecas. 2002). 일반 시민을 대상으로 친절한 이미지를 주기 위해 혹은 수사의 목적 달성을 위해 대민 업무에 있어 다양한 감정을 표현해야 하는 경찰관은 감정노동을 매우 많이 하는 등 대민 업무 상 고충을 경험한다(김기중, 2014).

경찰 조직은 수직적, 권위적인 계급제 운영 등 그 구조적 특성 경직적인 특징을 지니고 있기에 이러한 특징 또한 경찰관들의 고충을 불러일으킬 수 있다(김정환, 2017). 따라서 경찰관은 업무와 관련한 고충에 매우 취약한 직업이라 판단할 수 있다(Anshel, 2000; Anderson, Litzenberger & Plecas, 2002).

경찰 조직에서의 고충 처리 현황에 대해 살펴보면, 기존의 연구에서는 공무원들의 고충 처리 제도 활용 경험이 약 3.8%에 불과한 반면, 경찰 조직의 경우에는 약 8.6%의 경찰 공무원이 고충 처리 제도를 활용한 경험이 있는 것으로 나타났다(김영민 등, 2012). 또한 향후 고충이 발생할 경우 고충 처리 제도를 활용할 의사 또한 공무원이 약 73%정도로 응답한 반면, 경찰 공무원의 경우 이보다 상당히 높은 약 86.%의 응답을 보였다(김영민 등, 2012). 이를 통해 경찰 조직의 경우 공식적인 고충 처리 제도를 활용할 유인이 큰 것으로 추정할 수 있다.

경찰 조직의 고충 및 고충 처리 현황을 살펴보면, 경찰 조직의 경우 개인적 고충 처리 방식의 선택과 효과에 대한 연구를 진행하기 적합한 환경으로 평가할 수 있다. 첫째, 고충 경험이 충분히 존재하는 업무상 조건을 지니고 있으며, 둘째, 노동조합 등 집단적 고충 처리 메커니즘이 부재하여 집단적 고충 처리 방식의 활용을 통제할 수 있으며, 셋째, 다른 공무원 조직들과 달리 공식적 고충 처리가 충분히 이루어지고 있기 때문이다.

제 3 장 연구 모형 및 연구 가설 설정

제 1 절 연구 모형의 수립

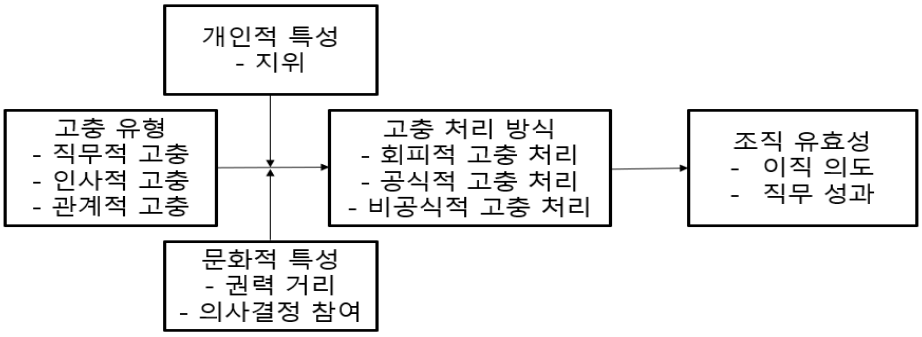
본 연구는 고충 처리 방식의 선택이 어떻게 이루어지는지, 또한 각 고충 처리 방식이 조직원의 조직 유효성에 어떤 영향을 미치는지 다룬다. 이를 위하여 각 유형의 고충 경험 인식, 고충 처리 방식, 지위 특성, 문화적 특성, 그리고 조직 유효성으로서의 이직 의도와 직무 성과라는 개념들의 관계를 살펴본다.

본 연구에서는 우선 고충 처리 방식의 선택에 유형별 고충의 경험 인식이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보게 된다. 기존의 연구에서는 고충 유형별 특성에 따라 고충 처리 방식에 다른 영향을 미칠 수 있다고 언급된 바 있다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 고충은 원인에 따라 정책적 혹은 재량적인 특성을 지닌다(Klass & Denisi, 1989; Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 그리고 조직 내 사회적 자본, 사회적 권력을 반영하는 조직원의 지위와 조직 문화 인식을 통제변수로 놓고 서로 유의미한 관계에 있다고 가정된 각 고충 유형 처리 방식들의 관계에 이러한 통제변수가 어떠한 영향을 미치는지의 여부도 함께 살펴본다. 조직원의 조직 문화에 대한 인식은 두 가지 인식으로 나눌 수 있다. 이는 조직원의 참여적 의사결정 인식과 조직원이 느끼는 조직 내 권력 거리 인식이다. 경찰 조직의 경우 조직 문화가 수직적이며 하향적 의사결정의 특성을 지니는데, 본 연구는 경찰 조직의 소통 문화에 대한 인식 수준이 각 고충 유형과 고충 처리 방식들의 관계에 유의미한 영향을 미치는지 검증한다.

본 연구는 고충 처리 방식의 조직 유효성에 대한 영향 또한 살펴본다. 기존 연구들에서는 Lewin(1987)의 연구를 비롯하여 공식적 고충 처리자와 비처리자의 집단의 조직 유효성을 비교한 연구가 주를 이룬다. 하지만 이러한 방식은 앞서 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 고충 경험이 조직 유효성에 미칠 수 있는 영향을 통제하지 않은 연구로서, 공식적 고충 처리의 실질적 영향을 검증하지 못할 수 있다(Boswell &

Olson-Buchanan, 2004). 또한 기존의 연구들은 대부분 고충에 대한 대응을 위해 활용할 수 있는 방안으로서 공식적 고충 처리만을 다루는 연구 방식을 취하였다(Walker & Hamilton, 2011). 따라서 공식적 고충 처리와 함께 활용될 수 있는 회피적 및 비공식적 고충 처리 방식이 조직 유효성에 미치는 영향의 가능성을 배제하게 된다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구들과는 달리 고충 경험을 통제하고, 세 가지 고충 처리 방식을 모두 고려하여, 각각의 고충 처리 수준이 조직 유효성에 미치는 영향을 확인하도록 할 것이다. 조직 유효성은 기존의 고충 처리의 효과 연구들에서 주로 다루어왔던 이직 의도와 직무 성과라는 두 가지 변수로 측정한다. 기존 연구들과 같은 변수로 조직 유효성을 측정함으로서 타 연구들과의 비교가 가능할 것이다.

[그림 1] 연구 모형



제 2 절 연구 가설

1. 고충 유형과 고충 처리 방식의 관계

고충 유형을 국내 법령(중앙고충처리업무지침)을 참조하여 고충의 소재에 따라 구분하면 직무적 고충, 인사적 고충, 관계적 고충으로 나눌 수 있다. 직무적 고충의 경우 근무 조건에 해당하는 보수, 근무 시간, 업무

량, 근무 환경, 복지 후생 등으로 이루어진다. 인사적 고충의 경우 승진, 전직, 전보, 근무 평가, 교육 훈련 등으로 이루어지며, 관계적 고충의 경우 직장 내 다른 조직원들과의 관계로 인한 고충으로 관계 대상에 따라 상사 관계, 동료 관계, 부하 관계에 의한 고충으로 이루어진다. 앞선 장에서 언급한 바와 같이 각 유형의 고충들은 정책에 의한 고충일 수도, 재량에 의한 고충일 수도 있다.

고충 처리 방식의 경우 회피적, 공식적, 비공식적 고충 처리 방식이 존재하는데, 공식성과 작위성에 따라 처리 방식을 구분할 수 있음을 앞서 언급하였다. 작위적인 고충 처리 방식은 Hirschman(1970)의 불만에 대한 이탈, 인내, 발언의 세 가지 대응 방식 중 발언에 해당한다. 발언이라는 작위적인 방식을 취할수록 고충은 타인에게 표현이 되며, 해결 가능성 또한 높아진다. 공식성이 높은 고충 처리 방식일수록 조직이나 정책 결정권자에게 고충에 대한 체계적 평가를 받을 수 있으며, 고충의 해결은 조직의 구조적 절차를 활용하여 이루어진다(Klass et al., 2012). 반면 작위적, 공식적일수록 고충 해결을 위한 비용이 높아진다. 그 이유는 조직 내에서 목소리를 내는 것은 기존의 절차나 관행에 대해서 도전을 하는 것이기 때문에 조직원에게 위험을 발생시킬 잠재적 가능성이 있기 때문이다(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Klass et al., 2012). 또한 고충 관계인에게 고충을 토로할 용기 등의 심리적 비용, 고충 처리 과정에서의 시간 및 금전 등 경제적 비용이 증가한다.

각 고충 유형의 특징과 각 고충 처리 방식의 특징이 서로 다르기 때문에 각 고충 유형에 따라서 선호되는 처리 방식이 존재할 것임을 예측할 수 있다. 본 연구에서는 세 가지 기준이 고충 유형에 따라 어떠한 고충 처리 방식의 선택을 할지의 판단에 활용될 것이라 본다. 이 중 첫 번째 기준과 두 번째 기준은 고충 처리 방식의 기술적 합리성과 관련되어 있으며, 세 번째 기준은 고충 처리 방식의 사회적 정당성과 관련되어 있다.

첫 번째 기준은 특정 유형의 고충이 특정 고충 처리 방식에 의해 적절히 해결될 것이라고 예상하는지의 기대성이다, 이는 여러 가지 대안적 행동 중 어떠한 대안을 선택하게 되는지 설명하는 Vroom(1964)의 기대

이론에 근거한다. 특정 행동을 취할지의 동기 부여는 해당 행동이 다른 대안적 행동보다 자신이 바람직하다고 생각하는 결과를 만들어낼 것으로 기대될수록 높아지게 된다.

두 번째 기준은 특정 유형 고충의 해결 및 해소와 특정 고충 처리 방식 활용의 효용/비용의 평가이다. 이는 Cappelli and Chauvin(1991)의 효율 이론에 근거한다. 해당 이론에 따르면 고충 경험자는 고충 제기로 인한 비용과 효용을 비교하여 고충 제기를 선택하게 된다. 이러한 주장에 따르면 특정 유형의 고충을 특정 고충 처리 방식으로 해결하는 것은 그 효용이 높을수록, 비용이 낮을수록 선호될 것이라고 예측할 수 있다.

세 번째 기준은 특정 유형의 고충이 특정 고충 처리 방식에 해결되는 것이 사회적으로 바람직하게 여겨지는지의 정당성이다. 이는 조직 이론 중 하나인 Meyer & Rowan(1977)의 제도주의 이론에 근거한다. 해당 이론은 조직이 경제적으로 더 유리한 조직 구조를 어느 정도 양보하고 사회로부터 정당성을 인정받는 조직 구조를 받아들인다는 이론이다. 조직뿐 아니라 개인 또한 행동의 선택에 있어 주변으로부터의 정당성의 확보가 장기적인 사회 활동에 있어 중요할 것이기에 정당성의 확보 또한 고충 처리 대안 선택의 주요 기준이 될 것이다.

1) 직무적 고충과 고충 처리 방식의 관계

직무적 고충의 대상이 되는 근무 조건 등은 조직의 규칙에 따라 정해지기 때문에 정책적 고충으로서의 특성이 크다. 정책적 고충의 특성을 띠는 직무적 고충을 해결을 기대할 수 있는 고충 처리 방식은 공식적 고충 처리 방식이다. 정책적 고충은 조직 내의 명문화된 절차와 시스템 운영에 의해 경험하게 된다(Boswell & Olson-Buchanan, 2004). 따라서 직무적 고충은 고충 당사자의 공식적인 발언을 통해서 정책 결정권자 등 조직 운영에 권한 있는 주체에게 알려져야 해결의 가능성이 커진다. 근무 조건에 관한 문제의 경우 조직적 범위의 문제이기 때문에 비공식적으로 접촉할 수 있는 주변인을 통해 해결할 수 있는 범위를 넘어서는 경우

가 잦다. 조직원들은 공식적 고충 처리의 해결 방식으로서의 매력도가 다른 대안의 매력도보다 높을 때 공식적으로 고충을 처리한다(Gordon & Miller, 1984; Klass 1989). 직무적 고충의 경우 정책 형성과 조직 운영에 관한 결정권이 있는 기관의 장에게나 조직 자체에 고충 해결 요청의 의사를 표현하는 것이 다른 처리 대안들보다 매력적인 발언 방식으로 기대될 것이기 때문에 공식적 고충 처리 방식이 선호될 것이다.

직무적 고충에 대한 공식적 고충 처리 방식 활용의 비용/효용 평가에 대해 논하면, 직무적 고충의 경우 근무 조건에 의해 지속적이고 장기적인 불만을 불러일으킬 가능성이 있다. 따라서 이를 해결하는 효용은 매우 크다고 할 수 있다. 그런데 앞서 언급한 바와 같이 직무적 고충의 해결을 기대할 수 있는 경로는 공식적 고충 처리가 거의 유일한 채널이다. 따라서 작위성, 공식성이 높아 비용이 많이 드는 고충 처리 방식이라 할지라도 처리 대안의 부재와 고충 해결의 효용으로 인해 공식적 고충 처리 방식에 대한 선택은 직무적 고충을 느낄수록 촉진될 것이다.

직무적 고충을 경험하는 경우 공식적 고충 처리 방식을 활용하는 것은 조직이나 다른 조직원으로부터 정당성을 확보할 수 있다. 일반적으로 조직은 위계적 질서를 띠고 있기 때문에 조직원의 발언은 그 정당성이 있어야 활용이 가능하다(Klass et al., 2012). 직무적 고충에 관해서 공식적으로 부당함 혹은 불만족을 제기하는 것은 다른 직장 내 동료들에게 피해를 미치지 않으며, 오히려 조직 정책에 대한 논의는 건설적이며, 기존의 생각과 다른 관점을 제시하여 조직 내의 필요한 변화를 만들어 낼 수 있다(Boswell & Olson-Buchanan 2004). 따라서 직무적 고충의 공식적 제기는 규칙 및 관행의 개선을 통해 동료 조직원의 근무 조건에도 긍정적인 영향을 미치는 낙수 효과를 만들어낼 수 있기 때문에 타 조직원들의 지지를 받을 수 있다. 조직원이 느끼는 근무 조건에 대한 불만 청취는 더 나은 근무 조건을 형성하는데 있어 도움이 되는 것이기 때문에 조직 또한 그 정당성에 문제를 삼지 않을 것이다.

가설 1. 직무적 고충을 느낄수록 공식적 고충 처리에는 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

2) 인사적 고충과 고충 처리 방식의 관계

인사적 고충의 경우 사후적으로는 정책적, 사전적으로는 재량적 고충으로서의 속성을 모두 지닌 이중적 특성을 지닌 고충이다. 일반적으로 승진, 인사 이동, 근무 평가 등 인사 관리는 행정 기관이 정책과 법령을 통해 인사권자에게 권한을 부여하여 이루어지는 조직적 행동이라고 할 수 있다. 예를 들어 경찰관의 승진의 경우 경찰공무원 승진임용 규정 및 그 시행규칙이라는 법령 및 정책에 따라 조직원의 감독자에게 근무성적 평정의 권한을 부여한다. 인사 관리와 관련한 행위가 이루어진 이후에는 그 결과가 확정적이고 공식적인 것이기 때문에 비공식적으로 해결할 수 있는 방법이 거의 없다시피 하다. 따라서 인사 관리에 대해 사후적으로 부당함을 느끼게 된다면, 기존의 처분을 뒤집을 수 있는 공식적 권한의 활용이 필요하다. 예를 들어 조직의 공식적 메커니즘을 통해 처분에 대한 이의를 제기하여 조직의 권한을 빌리거나 외부의 법적 권한을 빌릴 수밖에 없다. 즉, 인사 관리의 결과에 의한 인사적 고충의 경우 공식적 고충 처리 방식에 의해 해결의 기대가 가능한 고충이라 할 수 있다.

반면, 인사 관리 행위 이전에는 인사권자의 재량에 의해 결과의 변동 여지가 있기 때문에 재량적 고충의 특성을 띤다. 예를 들어 경찰 조직의 승진과 근무 평가의 경우 평가 기준이 추상적이기 때문에 상급자의 재량이 개입할 개연성이 크다(배규식 등, 2007). 따라서 인사권자의 재량에 의해 발생할 수 있는 고충에 대해서는 인사권자와의 비공식적인 접촉, 혹은 직원들 간의 자율적 합의를 통해 인사 처분이 바뀔 수 있으므로, 인사적 고충은 인사 관리 행위가 이루어지기 전에는 비공식적 고충 처리 방식에 의해 해결의 기대가 가능한 고충이라고 할 수 있다. 즉, 인사적 고충을 해결할 수 있는 도구는 인사 관리 처분 이후에는 공식적 고충 처리 방식이며, 처분 이전에는 비공식적 고충 처리 방식이라 할 수 있다.

인사적 고충의 해결 및 해소가 만들어내는 효용과 공식적 및 비공식적

활용의 비용을 비교하게 되면, 기본적으로 인사 관리 처분은 조직원의 경력 전반에 영향을 미치게 되므로 인사 관리 처분을 자신에게 유리하게 하는 것은 장기적으로 매우 큰 효용을 가져다 줄 것이다. 반면 공식성과 작위성이 높은 공식적 고충 처리 방식은 활용의 비용이 상당하지만, 장기적인 직장 내의 효용을 위해 이러한 비용을 감수할 것이다. 비공식적인 고충 처리 방식은 작위성은 높지만 공식성이 낮기 때문에 해당 처리 방식을 활용할 때의 비용과 위험은 상당히 낮게 판단될 것이다. 따라서 비공식적 고충 처리 방식 또한 인사적 고충을 해결하기 위해 선호될 것이다.

인사적 고충에 대한 공식적 및 비공식적 처리 방식의 활용은 모두 정당성을 얻을 수 있다. 조직 공정성의 확보는 사회적 조직에서 가장 중요하다고 여겨지는 요소이다(Rawls, 2009). 특히 인사 관리는 공정성의 문제가 매우 대두되는 문제 중 하나이다. 인사적 고충에 대한 공식적 고충 처리는 인사 관리의 공정성에 대해 조직에게 경각심을 불러일으킬 수 있으며, 조직원들에게는 부당한 인사 관리에 의한 구제를 받을 수 있는 가능성을 보여주기 때문에, 조직 내에서 동료 직원들의 정당성을 얻게 될 것이다. 비공식적 처리 방식의 정당성에 대해 살펴보면, 처분 이전에 인사권자에 대한 비공식적 접촉은 인사권자에게 인사 관리의 결정을 할 때에 있어 정보를 충분히 제공해줄 수 있다. 따라서 피처분자에게 부당하거나 불만족스러운 처분을 최대한 지양할 수 있게 하기에 상사에 의해 수용될 것이다. 또한 인사 관리의 대상이 되는 직원들 간의 비공식적인 소통과 그 결론의 인사 관리의 반영은 모두에게 최고의 이익을 가져다주지는 않더라도 서로 타협할 수 있는 결과를 만들어 내는 기회가 되기 때문에, 인사 관리 대상자들 간의 비공식적 접촉은 조직원들로 하여금 지지받을 수 있다.

논의를 종합하면, 공식적 고충 처리 방식과 비공식적 고충 처리 방식의 활용은 일반적으로 다른 특성을 지니지만, 인사적 고충의 경우 이중적인 모습을 띄기 때문에 결국 두 가지 고충 처리 방식의 활용을 촉진하는 영향을 미치게 될 것이다.

가설 2. 인사적 고충 경험은 고충 처리 방식에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1. 인사적 고충을 느낄수록 공식적 고충 처리에는 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2. 인사적 고충을 느낄수록 비공식적 고충 처리에는 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 관계적 고충과 고충 처리 방식의 관계

관계적 고충은 업무 수행 과정에서 발생하는 상사, 동료, 부하 등 조직 구성원들과의 일상적 관계로부터 기인하는 불만이나 괴로움을 의미한다(주창미, 2009). 이러한 관계적 고충을 해결하기 위한 수단으로서 가장 적합한 고충 처리 방식은 고충 관계인과의 직접적인 대화나 관련 제 3자의 도움을 통한 중재 등의 비공식적 고충 처리 방식이다. 관계적 고충의 경우 고충 사안과 밀접하게 관련된 사람들만이 그 안의 미묘한 내용을 알 수 있기에 고충 관계인들끼리의 해결이 가장 적절한 해결 방안을 만들어낼 수 있다. 또한 인간관계에 관한 사안은 은밀한 사생활의 부분인 경우가 많기 때문에 관계적 고충은 공론화보다는 비공식적으로 당사자끼리의 해결하는 방식이 선호될 것이다.

관계적 고충의 해결 및 해소의 효용과 고충 처리 방식의 효용을 비교해보면, 우선 관계적 고충은 장기적인 고충이 되지 않을 가능성이 높다. 특히 경찰 조직의 경우 해마다 대규모의 인사 이동이 있으며 전국적인 범위의 이동을 보여주는 특수한 직종이다(박상진, 박진완, 2017). 따라서 조직 내에서 관계를 맺는 조직 구성원들이 높은 빈도로 변하게 되기 때문에 관계적 고충의 해결은 효용이 크지 않다. 따라서 관계적 고충을 해결하기 위해 조직원들은 공식성과 작위성이 낮아 비용이 크지 않은 고충 처리 방식을 선택할 유인이 크다. 또한 고충 관계인의 재량적 행동에 대한 공식성이 높고 작위성이 높은 처리 방식의 활용은 해당 고충 관계인에게 위협이 되어 부정적인 반응을 일으킬 수 있다(Klass & Denisi,

1989) 따라서 관계적 고충에 대한 발언은 인간 관계의 훼손이라는 추가적인 비용을 유발할 가능성이 크다. 그러므로 관계적 고충은 비공식적, 회피적 고충 처리 방식을 통해서 해결될 유인이 크다고 평할 수 있다.

사회적 정당성의 기준에서 관계적 고충에 대한 고충 처리 방식의 선택에 대해서 살펴보면, 관계적 고충의 해결할 때에는 비공식적으로 해결하는 것이나 회피적으로 처리하는 것이 조직이나 조직 구성원들에게 가장 정당성을 인정받는 방식으로 여겨질 것이다. 관계적 고충을 겪는 경우 조직원은 당장 해결해야할 사안이 아닌 상대에 대한 반감을 향해 개인의 관심 초점을 돌리게 된다(Friedman et al., 2000). 따라서 주변의 조직 구성원들은 관계적 고충의 해결을 통해 고충을 겪는 동료 조직원이 업무에 집중할 수 있기를 바랄 것이기에 작위적으로 고충을 처리하는 것이 바람직하게 여겨질 수 있다. 하지만 공식적인 고충 처리의 정당성은 크지 않을 것이다. 직원의 고충 관련 발언은 조직으로 하여금 일정 비용을 소모하도록 만들 수밖에 없다.(Klass et al., 2012) 따라서 공식적 고충 제기에 의해 비용을 소모해야 하는 조직의 입장에서는 조직 구성원 간의 사적인 관계의 정리를 위해 공식적으로 시간과 자원을 소비하는 것에 대해서 부정적인 입장을 취할 것이다. 또한 조직 구성원들 또한 다른 조직 구성원들의 관계적 고충의 공식적 경로를 통한 공론화를 반기지 않을 것인데, 그 이유는 문화적인 특성으로 인한다. 경찰 조직의 경우 범죄 대응 및 질서 유지라는 업무 특수성으로 인해 집단적, 위계적 문화가 쉽게 형성되어 조직 내의 단결이 중요시된다(주재진, 2013). 따라서 경찰 조직에서 인간 관계적인 분쟁이 공론화되는 것은 조직의 단결을 해치는 현상으로 치부될 수 있다. 이에 더하여 직무, 인사적 고충과 달리 관계적 고충의 공식적 고충 처리는 타 조직원에게 미치는 긍정적 파급효과가 매우 적다. 관계적 고충에 대한 공식적 고충 처리의 경우 당사자 간의 갈등과 문제의 해결을 도모한다. 이는 사적인 관계의 정리로서, 관계적 고충이 공식적으로 다루어진다고 하더라도 조직 내의 공정성 확보나 근무 조건의 개선과 같은 반사적 이익을 타 조직원들이 향유할 수 없다. 그러므로 관계적 고충은 일반적으로 비공식적 처리 방식을 통해 해결 및 해소되거

나 회피적으로 처리되는 것이 사회적으로 바람직하다고 여겨질 것이다.

가설 3. 관계적 고충의 경험은 고충 처리 방식에 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1. 관계적 고충을 느낄수록 비공식적 고충 처리에는 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2. 관계적 고충을 느낄수록 회피적 고충 처리에는 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 지위 및 문화의 조절 효과

기존의 개인적, 문화적 요인들과 고충 처리 방식 활용 간의 관계를 다른 연구 다수는 조직원의 고충 경험을 고려하지 않은 경우가 많다. 기본적으로 조직원이 고충이 존재한다고 인식하거나, 고충의 강도가 고충 처리 행동을 취할 정도로 충분히 강하다는 인식을 가져야만 고충 처리 방식을 활용하게 된다. 따라서 고충 처리 방식의 활용 수준을 결정하는 주요인은 조직원의 고충 경험이라 할 수 있다.

개인적, 문화적 요인은 그 자체로 고충을 만들어낼 가능성이 적다면 고충 처리 방식의 활용 수준을 결정하는 주 요인이 아니라 고충을 경험하였을 때 고충 처리 방식의 활용을 촉진하거나 약화시키는 역할을 하게 될 것이다. Allen & Keaveny(1985)의 연구와 같이 개인적 태도가 고충을 반영하는 것이 아닌 이상 개인적, 문화적 요인의 경우 고충 경험과 고충 처리 방식 활용 수준 간의 조절적 역할을 하는 변수일 것이라 가정하는 것이 바람직하다.

1) 지위

각 유형의 고충에 대한 인식과 공식적 고충 처리 방식의 관계는 지위에 의해 조절 될 수 있다. 공식적 고충 처리 방식의 활용은 자신의 능력에 대한 믿음, 심리적 면역 등 조직원의 내재적 특성에 의해 영향을 받

게 된다(Klass & Ward, 2015). 이러한 특성은 조직 내에서 동원할 수 있는 사회적 자본이 많으며, 조직에 대한 이해가 높다고 평할 수 있는 고지위의 직원들에게서 일반적으로 발견할 수 있을 것이다. 실제로 Klass & Ward(2015)의 대학 교수진에 대한 연구를 살펴보면 심리적 면역이 높은 사람들 중 약 67%를 고지위의 교수가 차지하고, 약 33%를 저지위의 교수를 차지한 반면, 심리적 면역이 낮은 사람들 중 약 38%를 고지위의 교수들이 차지하고 약 62%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 지위가 높을수록 심리적 면역이 높다는 것을 추정할 수 있다. 자신의 능력에 대한 믿음이 크고, 심리적 면역이 높은 고지위의 조직원들일수록 공식적 고충 처리 방식을 활용하는 데 드는 비용이 적으며, 고충의 인용을 이끌어내어 자신에게 더 많은 효용이 돌아오게 할 수 있을 것이라 인식할 것이다. 따라서 지위가 높을수록 직무적 고충을 느낄 때 공식적 고충 처리 방식을 활용할 유인이 크다. 이러한 지위는 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 고충에 대한 인식과 상호작용하여 공식적 고충 처리 방식에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 지위는 고충 경험과 공식적 고충 처리의 관계를 조절할 것이다.
가설 4-1. 직무적 고충과 공식적 고충 처리의 정(+)적 관계는 지위가 높을수록 강화된다.
가설 4-2. 인사적 고충과 공식적 고충 처리의 정(+)적 관계는 지위가 높을수록 강화된다.

2) 참여적 의사결정

각 유형의 고충에 대한 인식과 비공식적 고충 처리와의 관계는 참여적 의사결정 인식 수준에 의해 조절될 수 있다. 조직원들은 차이에 대해 자유롭게 말할 수 있는 문화에서는 고충을 해결하기 위한 합의적인 처리 방식을 선호하게 된다(Olson-Buchanan & Boswell, 2008). 비공식적 고충 처리는 조직 내에서 발언 기회가 많을수록 그 활용 수준이 높아진다.

미팅 등 주기적인 발언 기회가 존재한다는 인식이 높을수록 비공식적 고충 처리 방식이 많이 활용되는 것으로 나타났다(Charlwood & Pollert, 2014). 또한 고참여 작업 시스템과 같이 의사 결정 과정에 참여할 수 있도록 하는 환경에서는 조직원들이 이러한 시스템으로 인한 더 강한 신뢰와 문제 해결의 경험을 바탕으로 비공식적으로 갈등이 해결될 수 있다(Colvin, 2013). 따라서 참여적 의사결정이 많이 이루어질수록 사회적 네트워크의 빈도 및 강도가 높아지기 때문에 고충에 대해서도 조직 내 의견 개진에 활용되었던 네트워크를 활용하여 비공식적인 고충 처리가 가능할 것으로 파악된다. 그러므로 각 유형의 고충 인식과 비공식적 고충 처리 방식의 관계는 참여적 의사결정 인식이 높아질수록 강화될 것으로 예측할 수 있다.

가설 5. 참여적 의사결정 인식은 고충 경험과 비공식적 고충 처리의 관계를 조절할 것이다.
가설 5-1. 인사적 고충과 비공식적 고충 처리의 정(+)적 관계는 참여적 의사결정 인식이 높을수록 강화된다.
가설 5-2. 관계적 고충과 비공식적 고충 처리의 정(+)적 관계는 참여적 의사결정 인식이 높을수록 강화된다.

3) 권력 거리

권력거리 인식이 높을수록 불평등에 대한 수용이 높아진다(Fahr et al., 2007). 권력 거리를 높게 인식하면 부하는 상사의 행동에 대해 수용하게 된다. 반대로 권력거리가 높은 조직에서는 상사의 경우 부하에게 관대하게 보일 필요가 있으며, 사적인 접촉을 하지 않는 것이 하지 않는 것이 바람직한 것으로 여겨지기 때문에 부하로 인한 고충이 있더라도 쉽게 이를 처리하고자 하지 않을 것이다. 따라서 권력 거리가 높게 인식된다면 조직원들은 직장 내의 관계적 고충의 해결을 회피하는 경향이 강화될 것으로 예상할 수 있다.

가설 6. 관계적 고충과 회피적 고충 처리의 정(+)적 관계는 권력거리 인식이 높을수록 강화된다.

3. 고충 처리 방식와 조직 유효성의 관계

서로 다른 작위성과 공식성을 띠는 공식적, 비공식적, 회피적 고충 처리라는 각기 다른 고충 처리 방식은 조직원의 조직 유효성에 서로 다른 영향을 미칠 것이다.

우선 회피적 고충 처리가 조직 유효성에 미치는 영향에 대해서 살펴보도록 한다. 고충에 대한 발언을 삼가는 회피적 고충 처리 방식을 활용하여 조직원이 자신의 고충을 처리하게 된다면 고충을 표출하지 못하며, 또한 이에 따라 고충의 해결을 도모하기 어렵다. 따라서 회피적 고충 처리 방식을 활용하게 된다면 조직원의 불만족은 누적될 것이다. 이러한 불만족은 조직 유효성에 악영향을 끼칠 가능성이 매우 크다. 첫째로, Freeman & Medoff(1984)의 발언-이탈 이론에 따르면, 조직 이탈과 조직원의 발언은 서로 대안적 관계에 존재한다. 즉, 발언을 통해서 조직 내의 불만족에 대해서 표출하고 이를 해결하게 된다면, 조직원의 낮은 이직을 조직이 향유할 수 있다. 따라서 발언을 활용하지 않는 부작위의 방식인 회피적 고충 처리방식의 활용은 조직원의 이직 의도를 낮출 것으로 예상할 수 있다. 두 번째, 회피적 고충 처리 방식을 활용하게 된다면, 조직원은 불만족을 계속적으로 누적시키게 된다. 이러한 불만족의 누적은 직무 성과에도 악영향을 미칠 수 있는데, 그 이유는 불만족으로 인해 업무 자체에 집중하지 못하기 때문이다. 일례로 조직 유효성 중 하나인 직무 성과에 대한 일련의 메타 분석들은 양자의 유의미한 부적 상관관계를 밝힌 바 있다(Judge et al., 2001; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Petty et al., 1984). 또한 조직이나 타 조직원에게 고충을 해결하기 위한 발언을 하지 않는다면 조직은 조직원에게 어떠한 문제가 존재하는지 정보를 알 수 없게 된다. 이러한 정보 교류의 부재로 인해 업무 수행에 지장을

초래하는 고충은 더욱 심화될 가능성이 있고, 이에 따라 낮은 직무 성과를 만들어내는 상황이 발생할 수 있다.

회피적 고충 처리가 아닌 작위적 고충 처리의 활용은 '기본적으로' 조직 유효성을 향상시킬 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 발언은 불만족을 해소, 고충을 유발하는 문제의 해결에 도움을 줄 수 있다. 또한 조직과 조직원의 상사 및 동료는 조직원이 업무 환경 내에서 가지고 있는 문제가 무엇인지에 대한 정보를 파악하고 이를 해결하는데 도움을 줄 수 있다. 따라서 발언을 활용한 조직원의 이직 의도는 낮아지고 직무 성과는 높아질 것이라고 예상할 수 있다. 발언에 의한 조직 유효성 향상은 집단적 발언 메커니즘 중 하나인 노동조합에 대한 거시적 연구를 참조하여 간접적으로 예측할 수 있다. 노동조합은 조직원으로 하여금 발언 기회를 얻도록 하여 조직이 조직원의 낮은 이직의도와 높은 조직 생산성을 향유하도록 한다(Freeman & Medoff, 1984). 따라서 가장 기본적인 작위적 고충 처리 방식인 비공식적 고충 처리 방식의 경우 회피적 고충 처리와 반대의 효과를 보일 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 비공식적 고충 처리 방식의 활용은 이직 의도를 감소시키고, 직무 성과를 향상시킬 것으로 가정한다.

하지만 작위적인 고충 처리 방식이 조직유효성을 무조건적으로 향상시키지는 않을 것이다. 그 이유는 '발언의 공식성'이 발언의 긍정적인 효과를 저해하거나 심지어 부정적인 효과를 초래할 수 있기 때문이다. 발언의 공식성을 기준으로 고충 처리 방식이 조직 유효성에 미치는 영향을 살펴보면, 공식적 고충 처리 수준과 조직 유효성과의 관계에 대해서는 앞서 언급한 발언-이탈 이론 이외에도 추가적인 설명이 필요하다. 기존의 연구들은 공식적 고충 처리와 조직 유효성과의 관계가 발언-이탈 이론을 따르지 않는 현상을 보였으며, 양자의 관계에 대해 합의된 결론을 내리지 못하였다. 많은 연구들이 공식적 고충 처리가 조직 유효성에 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 보이며 그 원인을 설명하기 위해 사측의 보복, 성과의 재발견 등의 이론을 제시하였다. 사측의 보복은 공식적으로 고충을 처리하는 것이 조직 내의 암묵적인 규율을 위반하는 것

으로 보고 공식적 고충 제기자에 대해 규율 위반에 대한 보복을 한다는 것이다. 특히나 경찰 조직은 단결 및 단합을 중시하는 조직으로서, 공식적으로 조직 및 다른 조직원의 행위에 대해 이의를 제기하는 것을 조직에 대해 반항하는 것으로 여길 수 있다. 또한 실질적으로 보복이 존재하지 않더라도, 공식적으로 고충을 제기한 조직원의 경우 조직과 인사권자로부터 많은 관심을 받게 되고, 이러한 관심으로 인하여 기존에 고충 제기자를 평가할 때 지나쳤던 결함들을 조직과 인사권자가 발견하게 되어 직무 성과가 낮게 평가될 수도 있다. 뿐만 아니라, 공식적인 고충 처리는 다른 고충 처리에 비해 물질적, 심리적으로 상당한 비용이 드는 방식이다. 공식적 절차를 통해 고충을 해결하기 위해 서면으로 자신의 고충을 증명하여야 하고, 필요할 시 법적 도움을 받기 위한 금전적 비용을 지출해야 한다. 또한 행정 심판에 준하는 사법적 시스템 내에서 상당히 긴 시간 해당 고충을 처리해야 한다. 또한 비합의적인 절차이기 때문에 비공식적 고충 처리와 달리 고충 당사자가 처리 결과를 스스로 만들어내기 어려우며, 고충 당사자간의 타협을 통한 승-승(win-win) 상황을 만들어내기 어렵다. 이러한 발언의 공식성이 초래하는 문제들로 인하여 공식적 고충 처리 방식의 활용은 조직 유효성을 증가시키지 못하거나 오히려 악화시킬 수 있는 가능성을 가지고 있는 것이다.

본 연구에서는 공식적 고충 처리 방식의 긍정적 효과(ex. 발언-이탈 이론 등)과 이에 반대되는 효과(ex. 보복 이론, 성과의 재평가 등)을 모두 인정하나, 공식적 처리 방식의 종합적인 효과에 대해서는 예상하기가 힘든 것이 현실이다. 따라서 기존의 연구 결과를 살펴봄으로서 공식적 고충 처리 방식이 이직 의도와 직무 성과에 어떠한 영향을 미치는지 예측해보고자 한다.

고충 경험자만을 연구 대상으로 하며, 비공식적 고충 처리 방식이 존재할 여지가 없는 실험연구에서는 공식적 고충 처리 방식은 이직의도와 부적 관계를 보인 바 있다(Olson-Buchanan, 1996). 본 연구는 앞서 언급한 연구와 같이 고충 경험을 통제하고, 공식적 고충 처리 이외의 다른 처리 방식의 활용 수준을 통제하기 때문에 EVL 이론에 따라 공식적 고

충 처리 수준이 높을수록 이직 의도가 낮아질 것으로 예상한다.

하지만 같은 연구(Olson-Buchanan, 1996)에서 직무 성과는 EVL 이론의 예측과는 달리 고충 경험자 중 공식적 고충 처리자가 비처리자에 비해 낮은 것으로 나타났다. 따라서 공식적 고충 처리의 활용이 직무 성과를 높이는 영향보다 조직의 보복이나 성과 재평가를 불러일으키는 효과가 더 클 수 있다는 가능성을 발견할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공식적 고충 처리 방식의 활용은 직무 성과에 부적인 영향을 미칠 것이라고 예측한다.

[표 4] 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계 예측

조직 유효성 / 고충 처리 방식	이직 의도	직무 성과
공식	- (발언 효과>공식성 효과)	- (발언 효과<공식성 효과)
비공식	-	+
회피	+	-

가설 7 : 공식적 고충처리는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 7-1 : 공식적 고충처리는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7-2 : 공식적 고충처리는 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 비공식적 고충처리는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 8-1 : 비공식적 고충처리는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8-2 : 비공식적 고충처리는 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9 : 회피적 고충처리는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

가설 9-1 : 회피적 고충처리는 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9-2 : 회피적 고충처리는 직무성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구 방법

제 1 절 연구의 대상과 자료수집 방법

연구의 대상은 서울 소재 경찰관서의 경찰관들을 대상으로 한다. 본 연구에서는 서울 소재 3개 경찰서, 39개 지역경찰지서(지구대, 파출소), 1개의 기동단에 소속해있는 총 81개 팀의 317명의 경찰관을 대상으로 연구를 진행하였다. 연구자는 경찰관서들을 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수집하였다. 한 팀당 최소 1명에서 최대 5명까지 팀원들로 하여금 팀원용 작성지를 작성하였으며, 각 팀의 팀장이 설문조사에 참여한 직원들에 대한 팀장용 설문지를 작성하였다. 팀장과 팀원이 제공한 데이터의 매치를 위해서, 팀원에게는 자신의 영문 이니셜을 기입하도록 하였으며, 팀장에게는 팀원의 영문 이니셜을 기입하도록 하였다. 설문지의 기밀성을 확보하기 위하여 팀원과 팀장은 각각 나누어준 서류 봉투에 자신의 설문지를 밀봉하여 제출하도록 하였다. 이를 토대로 팀원 및 팀장의 매치가 되고, 분석에 문제가 없는 총 219개의 분석 가능한 표본을 선정하여 연구를 진행하였다.

제 2 절 측정

1. 고충 유형과 고충 처리 방식의 관계

1) 독립 변수

가. 고충 유형

고충 유형은 중앙고충업무처리지침을 참조하여 고충 심사의 대상이 되는 사항들을 직무적 고충, 인사적 고충, 관계적 고충으로 나누어 측정한다. 고충 심사의 대상이 되는 사항은 근무 조건(보수, 근무 시간, 업무량,

근무 환경, 복지후생), 인사 관리(승진, 전직, 전보, 근무성적평정, 교육훈련), 인간관계(상사, 동료, 부하)로 나눌 수 있다. 이 중 근무 조건의 경우 직무적 고충으로 보며, 인사 관리의 경우 인사적 고충, 인간관계의 경우는 관계적 고충으로 본다. 직무적 고충과 인사적 고충의 경우 각 5개의 항목으로 측정하며, 관계적 고충의 경우 3개의 항목으로 측정한다. 측정 방식은 likert 5점 척도를 활용하도록 한다.

나. 지위

지위는 조직 내에서 조직원의 상대적인 위치이다. 조직 구성원의 지위는 계급을 통해 측정한다. 경찰 조직의 계급은 순경부터 치안총감까지 총 11개 계급으로 이루어져 있다. 하지만 본 연구는 실무를 담당하는 경찰관들을 대상으로 하기 때문에 고급 간부 이상에 대한 측정은 무의미하다. 따라서 ① 순경 ② 경장 ③ 경사 ④ 경위 ⑤ 경감 이상으로 측정한다.

다. 권력거리 인식

권력 거리 인식은 Dorfman & howell(1988)의 6가지 개인의 권력거리 인식 설문 문항을 조직적 권력 거리 인식을 측정하기에 적합하도록 변형하여 측정한다. 측정에는 Likert 5점 척도를 활용한다.

Ⓐ 우리 조직에서는 관리자는 부하와 상의 없이 대부분의 결정을 내린다.

Ⓑ 우리 조직에서는 관리자는 부하에게 자주 권한 및 권력을 활용한다.

Ⓒ 우리 조직에서는 관리자는 부하의 의견을 거의 묻지 않는다.

Ⓓ 우리 조직에서는 관리자는 부하와 업무 외의 사회적 접촉을 피하는 것이 좋다고 여겨진다.

Ⓔ 우리 조직에서는 직원들은 관리자의 결정에 반대하지 않아야 한다.

Ⓕ 우리 조직에서는 관리자들은 직원에게 중요한 업무를 위임하지 않는다.

라. 의사결정 참여 인식

의사결정 참여 인식은 김치풍(2003)의 업무 관련 참여적 의사결정을 측정하는 5개 문항을 차용하여 Likert 5점 척도를 활용하여 측정한다.

Ⓐ 업무량을 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.

Ⓑ 업무 수행 방법을 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.

Ⓒ 업무 진행 절차를 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.

Ⓓ 업무 기준 및 속도를 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다

Ⓔ 업무 능률 증진과 관련한 결정을 함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.

2) 종속 변수

세 가지 고충 처리 방식인 공식적 고충 처리, 비공식적 고충 처리. 회피적 고충 처리의 경우 Olson-Buchanan & Boswell(2002)의 부당한 처우에 대한 고충 처리 반응 설문 문항을 변형하여 활용한다. 처리 수준의 측정은 Likert 5점 척도를 활용한다.

가. 회피적 고충 처리

Ⓐ 나는 내가 경험한 고충에 대해 별다른 조치를 취하지 않았다.

Ⓑ 나는 나의 고충과 관련된 관계자를 회피하였다.

나. 비공식적 고충 처리

Ⓒ 나는 고충과 관련한 사람과 의사소통을 하였다.

Ⓓ 나는 고충을 처리하기 위해 상사와 의사소통하거나 도움을 받았다.

Ⓔ 나는 고충을 처리하기 위해 중립적인 제 3자의 도움을 받았다.

다. 공식적 고충 처리

Ⓕ 나는 고충을 처리하기 위해 조직 내의 고충 상담 제도를 활용하였다.
Ⓖ 나는 고충을 처리하기 위해 조직 내의 고충 심사 등의 고충처리제도를 활용하였다.
Ⓗ 나는 고충을 처리하기 위해 조직 외부의 제도 및 절차(소송 등)를 활용하였다.

3) 통제 변수

본 연구에서는 기본적인 인구통계학적 변수들인 성별, 연령, 학력, 입직 경로를 통제하였다. 또한 경찰관들로 하여금 가장 큰 고충 경험이 무엇인지 측정하였는데, 근로조건을 가장 큰 고충으로 판단한 조직원을 dummy1=1, 인사관리를 가장 큰 고충으로서 응답한 조직원을 dummy2=1, 인간관계를 가장 큰 고충으로 인식한 조직원을 dummy3=1로 측정하여 모형에 함께 투입하였다.

2. 고충 처리 방식과 조직 유효성과의 관계

1) 독립 변수

독립 변수로는 앞서 종속변수로 활용한, 공식적 고충 처리, 비공식적 고충 처리, 회피적 고충 처리를 활용한다.

2) 종속 변수

조직원의 조직 유효성을 대변할 수 있는 직무 성과, 이직 의도를 측정한다.

가. 이직 의도는 표선영(2009)의 경찰관 이직의도 측정 7개 문항으로 측정하며 Likert 5점 척도를 활용한다.

Ⓐ 나는 나의 조직을 떠날 생각을 종종 한다.
Ⓑ 나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다.
Ⓒ 나는 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다.
Ⓓ 만일 내가 조직을 다시 선택한다면 나는 현재의 조직을 선택할 것이다(R).
Ⓔ 보다 나은 타 직종이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다.
Ⓕ 새로운 직장에 대한 정보 수집을 하고 있다.
Ⓖ 똑같은 월급을 준다면 다른 직업으로 옮기고 싶다.

나. 직무 성과는 Williamson & Anderson(1991)의 7개 문항으로 측정하며 Likert 5점 척도를 활용한다. 직무 성과는 팀원 자신이 스스로를 측정하는 자기 측정 직무 성과와 팀장이 팀원을 측정하는 상사 측정 직무 성과로 나뉜다.
Ⓐ 나는/이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다.
Ⓑ 나는/이 직원은 맡은 업무와 책임을 이행한다.
Ⓒ 나는/이 직원은 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다.
Ⓓ 나는/이 직원은 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다.
Ⓔ 나는/이 직원은 자신의 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다.
Ⓕ 나는/이 직원은 자신이 수행해야 할 업무를 소홀히 한다.(R)
Ⓖ 나는/이 직원은 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다.(R)

3) 통제변수

고충 처리 방식과 조직 유효성간의 관계를 파악하기 위해 앞서 언급한 유형별 고충 경험을 모형에 투입하였다. 조직원들의 각기 다른 고충 경험을 통제함으로서 고충 처리 방식의 활용과 조직 유효성간의 관계를 파악하는데 있어 조직원들이 같은 고충 경험이 양 변수가 나타내는 관계에

편의를 불러일으키는 것을 방지하였다. 또한 고충 처리 방식의 선택을 파악하기 위해 설정한 모형과 마찬가지로 통제변수로서 인구통계학적 변수와 세 가지 더미변수를 투입하였다.

제 3 절 분석 방법

본 연구의 문제를 분석하기 위해 수집한 자료들은 통계 프로그램 중 하나인 SPSS 25.0와 Hayes & Cai(2007)가 고안한 SPSS용 Heteroskedasticity-Consistent 표준오차를 활용한 회귀분석 매크로를 활용하여 다음과 같은 방법을 거쳐 분석하고자 한다. 첫째로, 연구 대상자의 인구통계학적 현황에 대한 빈도 분석을 실시할 것이다.

둘째, 설문에 사용된 변수들인 유형별 고충 경험 인식, 권력 거리 인식, 의사결정 참여 인식, 고충 처리 방식, 이직 의도 및 직무 성과의 측정 타당성과 내적 일관성을 확인하기 위해 요인 분석 및 크론바흐 알파 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시한다.

셋째, 변수들의 상관관계 및 관계의 방향 및 강도를 확인하기 위해서 상관관계분석 및 다중회귀분석을 활용하여 분석한다. 본 연구가 활용하는 자료의 경우 내재적 자료로서 팀별 요인이 변수 간 관계에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 강건한 표준오차를 활용한 다중회귀분석을 진행하였다.

제 5 장 결과의 분석

제 1 절 기초적 통계 분석

1. 표본의 인구통계학적 특성

표본을 살펴보면, 성별로는 남성이 90.4%, 여성이 9.6%로 남성 응답자가 대부분의 표본을 구성하는 것으로 나타났다. 이는 경찰 조직 내 인구비율을 반영하는 것이다. 연령의 경우 25세 이하가 2.9%, 26-30세가 20.7%, 31-35세가 20.7%, 36-40세가 15.4% 40-45세가 11.5% 46-50세가 11.5%, 51세 이상이 17.3%로 나타났다. 학력을 살펴보면 4년제 대학교 졸업이 52.4%로 가장 많았고, 고졸이 37.0% 전문대 졸업이 9.1%, 대학원 졸업이 1.4%인 것으로 나타났다. 계급의 경우 경위가 36.5%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 뒤를 이어 경장 26%, 순경 20.7%, 경사 16.8%인 것으로 나타났다. 이 외의 세부적인 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

[표 5] 인구통계학적 특성

	분포범위	빈도	백분율
성별	남성	188	90.4
	여성	20	9.6
연령	25세 이하	6	2.9
	26-30세	43	20.7
	31-35세	43	20.7
	36-40세	32	15.4
	40-45세	24	11.5
	46-50세	24	11.5
	51세 이상	36	17.3
계급	순경	43	20.7
	경장	54	26.0
	경사	35	16.8
	경위	76	36.5
학력	고졸	77	37.0
	전문대졸	19	9.1
	4년제졸	109	52.4
	대학원졸	3	1.4
근무 기간	1-3년	51	24.5
	4-6년	41	19.7
	7-9년	22	10.6
	10-12년	15	7.2
	13-15년	14	6.7
	16년 이상	65	31.3
경로	순경 공채	196	94.2
	특기자 공채	6	2.9
	경찰대	4	1.9
	기타	2	1.0
업무 유형	경무	15	7.2
	생활안전	141	67.8
	여성청소년	14	6.7
	수사	4	1.9
	형사	4	1.9
	경비교통	20	9.6
	정보보안	8	3.8
	기타	2	1.0
교대제	일근	62	29.8
	3교대	13	6.3
	4교대	132	63.5
	기타	1	.5

2. 고충 유형 빈도 분석

본 연구는 경찰관들이 어떠한 부분에서 가장 큰 고충을 경험했는지에 대해 조사하였다. 직장 내 고충이 없다고 응답한 직원은 3.4%로서 거의 대부분의 경찰 공무원들이 고충을 경험하고 있는 것으로 파악할 수 있다. 근무 조건 중에서는 보수와 근무 환경에 대해 경찰관들이 고충을 많이 경험하는 것으로 나타났다. 가장 큰 고충의 소재로서 23.6%가 보수를 선택하였고, 12.0%가 근무 환경을 선택하였다. 인사 관리에서는 13.5%가 승진을 선택하여, 승진 또한 고충을 야기하는 큰 원인으로 나타났다. 인간관계와 관련해서는 9.1%의 응답자가 상사관계에서 가장 고충을 경험하는 것으로 나타났다.

[표 6] 고충 유형 빈도

		빈도	백분율
직장 내 고충 없음		7	3.4
근무 조건	보수	49	23.6
	근무시간	13	6.3
	업무량	16	7.7
	근무환경	25	12.0
	복지후생	12	5.8
인사 관리	승진	28	13.5
	인사이동	13	6.3
	근무평가	6	2.9
	교육훈련	7	3.4
	상훈	3	1.4
인간 관계	상사관계	19	9.1
	동료관계	7	3.4
	부하관계	3	1.4

제 2 절 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 유형별 고충 경험 문항의 타당도 및 신뢰도

측정 도구의 타당도는 측정코자 하는 개념이 측정도구에 의해서 얼마나 정확하게 측정되었는지를 의미한다. 측정도구의 타당도를 검증하는 방식으로는 요인 분석이 주로 활용된다. 요인 분석은 측정 항목들 중 상관관계가 높은 항목끼리 묶어 공통요인을 찾아냄으로서 변수를 적은 수의 차원으로 축소하는 것이다. 본 연구에서는 요인 추출의 방식으로서 주성분 분석을 실시하였으며, 요인 회전 방식으로는 varimax 방식을 사용하였다.

신뢰도란 어떠한 측정 도구를 이용해 동일한 측정 대상을 반복적으로 측정할 때 결과가 얼마나 유사하게 나오는지를 의미한다. 신뢰도가 높을수록 일관적이고 안정적인 측정 도구라고 평가할 수 있다. 신뢰도를 판단하는 방법으로는 여러 가지가 존재하나 본 연구에서는 문항들의 내적일관성을 통해서 신뢰도를 판단하도록 한다. 내적일관성 신뢰도 분석은 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)라는 신뢰도 계수를 기준으로 신뢰도를 평가하게 된다.

고충 경험을 측정한 13개의 설문 문항을 대상으로 요인 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과는 아래의 표와 같다. 앞서 고충 경험은 직무적 고충, 인사적 고충, 관계적 고충의 세 가지 유형으로 구성될 것이라고 예상하였는데, 예상과 같이 요인 분석 결과 고충 경험은 3가지의 하위 요인으로 구분되었다. 고유값은 인사, 직무, 관계적 고충 순으로 각각 5.483, 1.448, 1.162로서 모두 1 이상의 수치를 보였다. 각 요인의 분산은 전체의 42.17%, 11.14%, 8.94%를 설명하며, 총 설명력은 62.25%으로 나타났다. 각 요인 적재량은 모두 0.40 이상으로 나타나고 있어 타당도를 가지고 있는 것으로 분석되었다. 또한 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.858로 비교적 높은 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 직무적 고충을 측정하는 5개 문항의 크론바흐 알파 값은 0.824, 인사적 고충을 측정하는 5개 문항의 크론바흐 알파 값은 0.820, 관계적 고충을 측정하는 3개 문항의 크론바흐 알파 값은 0.752로서 모두 만족할만한 수치가 나온 것을 확인할 수 있다.

[표 7] 유형별 고충 경험 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석			신뢰도 분석
	인사적 고충	직무적 고충	관계적 고충	Cronbach's Alpha
인사고충4	.749	.173	-.067	0.820
인사고충2	.729	.175	.273	
인사고충3	.715	.209	.313	
인사고충1	.660	.321	.262	
인사고충5	.656	.147	.246	
직무고충3	.183	.795	.190	0.824
직무고충2	.156	.785	.194	
직무고충1	.098	.702	.021	
직무고충4	.424	.664	.170	
직무고충5	.450	.568	.051	
관계고충2	.070	.138	.867	0.752
관계고충3	.244	.040	.759	
관계고충1	.297	.280	.669	
Eigen Value	5.483	1.448	1.162	
설명력(%)	42.174	11.139	8.935	
총 설명력(%)	62.249			
KMO	.858			

2. 참여적 의사결정 인식 문항의 타당도와 신뢰도

참여적 의사결정을 요인분석한 결과 선행연구와 같이 하나의 요인으로 구분되었고, 고유값은 4.293로서 1 이상이며, 요인 적재량은 모두 0.4 이상으로 나타났다. 요인의 분산은 전체의 85.59%를 설명하는데, 이를 통해 높은 설명력을 지니는 것을 알 수 있다. KMO 값은 0.881로 비교적 높은 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파의 값이 0.959로 나타나 높은 신뢰도를 가진 측정도구임을 알 수 있다. 아래의 표에 요인 분석 및 신뢰도 분석의 결과를 요약하였다.

[표 8] 참여적 의사결정 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석	신뢰도 분석
	참여적 의사결정	Cronbach's Alpha
의사참여2	.942	0.959
의사참여5	.934	
의사참여4	.931	
의사참여3	.921	
의사참여1	.904	
Eigen Value	4.293	
설명력(%)	85.587	
KMO	.881	

3. 권력 거리 인식 문항의 타당도와 신뢰도

조직 내 권력 거리 인식 측정한 6개의 설문 문항을 대상으로 요인 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과는 아래의 표와 같다. 권력 거리 인식은 선행연구와 마찬가지로 단일한 요인으로 구성되어 있는 것으로 나타났다. 고유값은 3.527로서 1 이상의 수치를 보였다. 요인의 분산은 전체의 58.78%를 설명한다. 요인 적재량은 모두 기준값인 0.40 이상으로 나타나고 있어 충분한 타당도를 가지고 있는 것으로 분석되었다. KMO 값은 0.840로 비교적 높은 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파의 값이 0.849로 나타나 적당한 신뢰도를 가진 측정도구임을 알 수 있다.

[표 9] 권력 거리 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석	신뢰도 분석
	권력거리	Cronbach's Alpha
권력거리3	.881	0.849
권력거리2	.872	
권력거리1	.869	
권력거리4	.785	
권력거리6	.591	
권력거리5	.519	
Eigen Value	3.527	
설명력(%)	58.776	
KMO	.840	

4. 고충 처리 방식 문항의 타당도와 신뢰도

9개의 설문 문항이 고충 처리 방식의 측정을 위해 활용되었는데, 이를 대상으로 요인 분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 고충 처리 방식은 선행연구를 검토한 바 세 가지 유형으로 구성될 것이라고 예상하였는데, 예상과 같이 고충 경험은 3가지의 하위 요인으로 구분되었다. 고유값은 공식적, 비공식적, 회피적 고충 처리 순으로 각각 2.781, 1.710, 1.077로서 모두 1 이상으로 나타났다. 각 요인의 분산은 전체의 34.76%, 21.83%, 13.47%를 설명하며, 총 설명력은 69.60%으로 나타나 비교적 높은 설명력을 지닌 것으로 나타났다. 각 요인 적재량은 모두 0.40 이상으로 나타나고 있어 충분한 타당도를 가지고 있는 것으로 분석되었다. KMO 값은 0.693으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합하다고 할 수 있다. 신뢰도 분석 결과 공식적 고충 처리 문항의 크론바흐 알파 값은 0.799, 비공식적 고충 처리 문항의 크론바흐 알파 값은 0.724로서 측정도구로서 만족할만한 값을 보인다. 하지만 회피적 고충 문항의 크론바흐 알파 값은 0.505로서 비교적 낮은 신뢰도를 보이나, 이는 해당 변수를 구성하는 문항이 2개로서 적음에 기인할 수 있으며, 측정도구로서의 최소치인 0.5의 기준에는 만족하기 때문에 측정도구로서 활용할 수 있다고

판단된다.

[표 10] 고충 처리 방식 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석			신뢰도 분석
	공식적 고충 처리	비공식적 고충 처리	회피적 고충 처리	Cronbach's Alpha
공식1	.869	.186	-.058	0.799
공식2	.864	.229	-.006	
공식3	.760	-.029	.121	
비공식3	.036	.854	.079	0.724
비공식2	.163	.832	-.135	
비공식1	.226	.613	-.379	
회피2	.103	.084	.860	0.505
회피1	-.009	-.270	.714	
Eigen Value	2.781	1.710	1.077	
설명력(%)	34.760	21.381	13.465	
총 설명력(%)	69.606			
KMO	0.693			

5. 이직 의도 문항의 타당도와 신뢰도

이직 의도를 요인 분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었고, 고유값은 4.636로서 1 이상이며, 요인 적재량은 모두 0.4 이상으로 나타났다. 요인의 분산은 전체의 66.23%를 설명하는데, 이를 통해 높은 설명력을 지니는 것을 알 수 있다. KMO 값은 0.890로 비교적 높은 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파의 값이 0.908로 나타나 상당히 높은 신뢰도를 가진다. 다음 표에 요인 분석 및 신뢰도 분석의 결과를 요약하였다.

[표 11] 이직 의도 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석	신뢰도 분석
	이직의도	Cronbach's Alpha
이직의도3	.906	0.908
이직의도1	.885	
이직의도4	.852	
이직의도2	.843	
이직의도7	.773	
이직의도6	.771	
이직의도5	.637	
Eigen Value	4.636	
설명력(%)	66.230	
KMO	0.890	

6. 직무 성과(자기 측정) 문항의 타당도와 신뢰도

자기 측정에 의한 직무 성과 문항을 요인 분석한 결과 선행연구와 마찬가지로 하나의 요인으로 구성되었다. 고유값은 1 이상의 수치인 3.396이며, 요인 적재량은 모두 0.4 이상으로 나타났다. 요인의 분산은 전체의 48.51%를 설명하고 있다, KMO 값은 0.788으로 적당한 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파의 값이 0.793로 나타나 신뢰할 수 있는 측정도구임을 알 수 있다. 아래의 표에 요인 분석 및 신뢰도 분석의 결과를 요약하였다.

[표 12] 직무성과(자기측정) 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인 분석	신뢰도 분석
	직무성과(자기측정)	Cronbach's Alpha
자기성과2	.826	0.793
자기성과1	.806	
자기성과4	.796	
자기성과3	.747	
자기성과6	.575	
자기성과7	.566	
자기성과5	.470	
Eigen Value	3.396	
설명력(%)	48.512	
KMO	0.788	

7. 직무 성과(상사 측정) 문항의 타당도와 신뢰도

상사 측정에 의한 직무 성과 문항을 요인 분석한 결과 단일 요인으로 구성되는 것으로 판단된다. 고유값은 4.431로서 1 이상이며, 요인 적재량은 모두 0.4 이상으로 나타났다. 요인의 분산은 전체의 63.3%를 설명한다. KMO 값은 0.862로 비교적 높은 수준으로 나타나 요인 분석에 따라 추출된 요인이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파의 값이 0.898로 나타나 상당히 높은 신뢰도를 가진다. 아래의 표에 요인 분석 및 신뢰도 분석의 결과를 요약하였다.

[표 13] 직무성과(상사측정) 문항의 타당도와 신뢰도

설문 항목	요인분석	신뢰도 분석
	직무성과(상사측정)	Cronbach's Alpha
상사성과3	.870	0.898
상사성과2	.855	
상사성과4	.847	
상사성과1	.836	
상사성과5	.785	
상사성과7	.722	
상사성과6	.626	
Eigen Value	4.431	
설명력(%)	63.300	
KMO	0.862	

제 3 절 가설의 검증

1. 변수 간 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기위해 사용되는 각 변수들의 평균, 표준편차 그리고 변수 간 상관관계는 다음 표에 요약되었다. 연구 가설 검증 이전 상관관계를 분석하는 목적 중 하나는 모형 내 다중 공선성의 위험이 있는지 확인하는 것에 있다. 본 연구에서 변수 간 상관관계가 가장 큰 것으로 나타나는 변수 간의 상관계수는 -0.702으로서 회귀분석을 통한 가설 검증에 있어 다중 공선성의 문제가 발생할 가능성은 낮은 것으로 판단할 수 있다.

우선 고충 유형 간의 상관관계를 살펴보면, 세 유형의 고충 경험은 서로 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 직무적 고충과 인사적 고충의 경우 정(+)적인 상관관계(r=.594)를 보이며, 직무적 고충과 관계적 고충 또한 정(+)적인 상관관계(r=.419)을 보이는 것으로 나타났다. 인사적 고충과 관계적 고충 또한 양의 상관계수(r=.516)를 보이고 있다. 각 유형의 고충 경험과 고충 처리 방식과의 관계를 살펴보면 직무적, 인사

적, 관계적 고충의 경우 회피적 고충 처리와 유의미한 상관관계를 보이고 있다.

고충 처리 방식 간의 상관관계를 살펴보면 공식적 고충 처리와 비공식적 고충 처리는 유의미한 정(+)적 상관관계(r=.315)를 보이며, 비공식적 고충처리와 회피적 고충 처리는 유의미한 부(-)의 상관관계(r=-.240)를 보이는 것으로 나타났다. 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계를 살펴보면 공식적 고충 처리와 자기측정 직무성과는 유의미한 부(-)의 상관관계(r=-.146)를 가지며, 회피적 고충 처리는 이직의도와 유의미한 정(+)의 상관관계(r=.317)을 보이는 것으로 나타났다.

[표 14] 변수 간 상관관계

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	1.10	.296	1							
2. 연령	4.16	1.849	−.231**	1						
3. 학력	3.18	.961	.159*	−.003	1					
4. 경로	1.13	.585	.154*	−.090	.174*	1				
5. 직무적 고충	3.31	.817	−.117	.166*	.005	−.128	1			
6. 인사적 고충	3.17	.840	−.021	.143*	.012	−.119	.594**	1		
7. 관계적 고충	2.52	.893	−.002	.313**	.136*	−.079	.419**	.516**	1	
8. 계급	2.69	1.168	−.208**	.810**	−.023	.134	.230**	.203**	.312**	1
9. 참여적 의사결정	2.60	.860	.011	−.103	.026	.042	−.292**	−.384**	−.335**	−.092
10. 권력 거리	2.77	.871	−.001	.201**	.040	−.103	.395**	.416**	.385**	.175*
11. 공식적 고충 처리	1.34	.557	−.134	.275**	.017	−.054	.001	.067	.133	.228**
12. 비공식적 고충 처리	2.43	.838	−.065	−.005	.033	.034	−.003	−.088	.007	.033
13. 회피적 고충 처리	3.17	.864	−.007	.051	−.040	−.051	.211**	.258**	.263**	.059
14. 이직 의도	2.52	.962	−.073	.277**	.039	.049	.461**	.386**	.360**	.266**
15. 직무 성과 (자기측정)	4.13	.422	.010	.079	.016	.045	.025	.065	−.076	.132
16. 직무 성과 (상사측정)	4.40	.600	−.121	.008	.035	−.034	.049	.065	−.003	.053

	평균	SD	9	10	11	12	13	14	15	16
9. 참여적 의사결정	2.60	.860	1							
10. 권력 거리	2.77	.871	−.702**	1						
11. 공식적 고충 처리	1.34	.557	.040	.046	1					
12. 비공식적 고충 처리	2.43	.838	.204**	−.106	.315**	1				
13. 회피적 고충 처리	3.17	.864	−.390**	.429**	.046	−.240**	1			
14. 이직 의도	2.52	.962	−.434**	.537**	.023	−.112	.317**	1		
15. 직무 성과 (자기측정)	4.13	.422	−.003	.071	−.146*	−.032	.107	−.041	1	
16. 직무 성과 (상사측정)	4.40	.600	.049	−.050	−.052	.041	−.039	−.166*	.158*	1

N=219, * $p<0.05$, ** $p<0.01$

2. 고충 처리 방식의 선택 가설 검증

유형별 고충 경험과 고충 처리 방식과의 관계검증을 위해 회귀분석을 진행하였다. 회귀 분석은 종속 변수별로 3개의 모형을 활용한 위계적 다중회귀분석을 활용하였다. 모형 1의 경우 가설의 독립변수인 직무적 고충, 인사적 고충, 관계적 고충과 각 고충 처리 방식과의 영향관계만을 살펴보았다. 모형 2의 경우 조절 변수로서 기능할 수 있다고 상정된 계급, 권력거리, 참여적 의사결정과 인구통계학적 변수인 성별, 연령, 학력, 입직경로 그리고 고충 경험과 관련한 3가지 더미 변수를 통제변수로서 분석에 투입하였다. 마지막으로 모형 3의 경우 가설에 상정된 조절효과를 확인하기 위하여 상호작용항을 분석에 투입하였다.

1) 유형별 고충 경험과 공식적 고충 처리

[표 15] 유형별 고충 경험과 공식적 고충 처리의 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β
상수항	1.219	.980†	.995†
직무적 고충	-.058	-.104	-.099
인사적 고충	.028	.088	.088
관계적 고충	.092	.041	.038
계급		.017	.020
참여적 의사결정		.090	.087
권력거리		.054	.052
성별		-.164†	-.163†
연령		.066†	.064†
학력		.004	.004
입직경로		-.019	-.020
dummy1(근로조건)		-.160	-.171
dummy2(인사관리)		-.275	-.286
dummy3(인간관계)		-.176	-.182
직무적 고충 * 계급			-.018
인사적 고충 * 계급			.018
R square	.022	.114	.115
F	1.836	2.032	1.845
p-value	.142	.020*	.031*

†p<0.1, *p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001

앞서 가설 1과 가설 2-1에서 직무적 고충 및 인사적 고충이 공식적 고충 처리 방식과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 분석 결과 세 가지 유형의 고충 경험은 모두 공식적 고충 처리에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 가설 2-1은 기각되었다.

또한 조절 변수인 계급, 참여적 의사결정, 권력 거리 또한 고충 처리 방식에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 모형 3에 나타난 바와 같이 상호작용항 또한 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 기각되었다.

한편 통제변수 중 성별과 연령은 공식적 고충 처리와 유의미한 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 모형 2와 모형 3에서 성별의 회귀계수는 각각 -.164, -.163으로서 공식적 고충 처리와 유의수준 0.1에서 부(-)의 관계를 보였다. 연령의 회귀계수는 각각 .066, .064로서 공식적 고충처리와 유의수준 0.1에서 정(+)의 관계를 보였다.

2) 유형별 고충 경험과 비공식적 고충 처리

[표 16] 유형별 고충 경험과 비공식적 고충 처리의 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β
상수항	2.566***	2.097**	2.179**
직무적 고충	.068	.051	.048
인사적 고충	-.159	-.069	-.076
관계적 고충	.058	.084	.083
계급		.071	.070
참여적 의사결정		.234*	.232*
권력거리		.057	.058
성별		-.198	-.195
연령		-.050	-.051
학력		.013	.010
입직경로		.033	.034
dummy1(근로조건)		-.427	-.446†
dummy2(인사관리)		-.527	-.547†
dummy3(인간관계)		-.418	-.444
인사적 고충 * 참여적 의사결정			.051
관계적 고충 * 참여적 의사결정			-.002
R square	.014	.076	.078
F	.900	1.285	1.1049
p-value	.442	.224	.354

†p<0.1, *p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001

앞서 가설 2-2과 가설 3-1에서 인사적 고충 및 관계적 고충이 비공식적 고충 처리 방식과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 분석 결과 각 유형의 고충 경험은 모두 비공식적 고충 처리에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3과 가설 4는 기각되었다.

한편 조절변수 중 참여적 의사결정은 비공식적 고충 처리와 유의미한 정(+)의 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 모형 3에서 고충 유형과 참여적 의사결정의 상호작용항을 살펴보면 가설 5에서 가정한 조절효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

한편 본 모형을 살펴보면, 모형 3에서 R제곱의 경우 .078로 나타나 모

형의 설명력이 매우 떨어지며, F값이 1.104이며 유의확률이 .354로서 본 연구의 유의수준을 만족시키지 못하기 때문에 모형의 적합도가 매우 떨어지는 것으로 나타났다.

3) 유형별 고충 경험과 회피적 고충 처리

[표 17] 유형별 고충 경험과 회피적 고충 처리의 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β
상수항	2.106***	2.862***	2.873***
직무적 고충	.063	-.003	-.009
인사적 고충	.141	-.007	-.008
관계적 고충	.161*	.184*	.183*
계급		-.022	-.023
참여적 의사결정		-.142	-.139
권력거리		.299**	.031**
성별		.017	.017
연령		-.036	-.036
학력		-.054	-.052
입직경로		.027	.026
dummy1(근로조건)		-.239	-.233
dummy2(인사관리)		-.144	-.136
dummy3(인간관계)		-.549	-.542
관계적 고충 * 권력거리			-.032
R square	.092	.235	.236
F	6.099	3.499	3.205
p-value	.001**	.000***	.000***

†p<0.1, *p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001

앞서 가설 3-2에서 관계적 고충과 회피적 고충 처리 방식이 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 분석 결과 관계적 고충은 예상한 바와 같이 회피적 고충 처리와 유의미한 정(+)의 영향관계를 띠는 것으로 나타났다. 세 가지 모형 모두에서 관계적 고충과 회피적 고충 처리간의 유의미한 관계를 발견할 수 있다. 따라서 가설 3-2는 지지되었다.

한편 조절변수 중 권력 거리는 회피적 고충 처리와 유의미한 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 모형 2와 모형 3에서 권력거리의 회귀계수는

.299, .031로서 회피적 고충 처리와 정(+)의 관계를 보였다. 권력거리가 관계적 고충과 회피적 고충 처리의 관계를 조절하는지 확인한 결과 모형 3에서 상호작용항의 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 드러나 가설 6은 기각되었다.

3. 고충 처리 방식의 효과 가설 검증

1) 고충 처리 방식과 이직 의도의 관계

[표 18] 고충 처리 방식과 이직의도의 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2
	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β
상수항	1.518***	-.229
공식적 처리	.041	-.056
비공식적 처리	-.054	-.047
회피적 처리	.339***	0.86
직무적 고충		.263**
인사적 고충		.091
관계적 고충		.051
계급		-.071
참여적 의사결정		-.063
권력거리		.348***
성별		-.100
연령		.125*
학력		-.010
입직경로		.284***
dummy1(근로조건)		.150
dummy2(인사관리)		-.064
dummy3(인간관계)		-.008
R square	.102	.431
F	5.730	10.254
p-value	.001**	.000***

†p<0.1, *p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001

앞서 가설 7-1에서 공식적 고충 처리와 이직 의도는 부(-)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 8-1에서는 비공식적 고충 처리와 이직

의도는 부(-)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 9-1에서는 회피적 고충 처리는 이직 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 하지만 분석 결과 각 유형의 고충 경험은 모두 회피적 고충 처리에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모형 1에서는 회피적 고충 처리는 이직 의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 다른 통제변수들을 모형에 투입한 결과 모형 1에서의 통계적 유의성이 모형 2에서는 사라지는 것으로 나타났다. 따라서 가설 7-1, 가설 8-1, 가설 9-1은 기각되었다.

통제변수 중 직무적 고충, 권력 거리, 연령, 입직경로는 이직 의도와 유의미한 정(+)의 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 직무적 고충의 회귀계수는 0.263로서 이직 의도와 정(+)의 관계를 보였으며, 권력 거리의 회귀계수는 0.348로서 이직 의도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 입직경로의 경우 회귀계수가 .284로서 이직의도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 연령의 경우 0.125의 회귀계수를 보여 이직 의도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 따라서 연령이 높을수록, 조직 내 권력 거리가 크다고 인식할수록, 직무적 고충을 경험하였다고 인식할수록 조직원들은 이직하고자 하는 의도를 더욱 갖는 것으로 나타났으며, 일반 순경 공채가 아닌 타 경로로 입직할수록 조직원들은 이직의 의도를 더욱 갖는 것으로 나타났다.

2) 고충 처리 방식과 직무 성과의 관계

[표 19] 고충 처리 방식과 직무성과의 회귀분석 결과

	직무성과(자기측정)		직무성과(상사측정)	
	모형1	모형2	모형1	모형2
	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β	비표준화 계수 β
상수항	4.043	3.295***	4.457	4.617***
공식적 처리	-.127	-.162*	-.074	-.106
비공식적 처리	.026	.038	.041	.036
회피적 처리	.062	.072†	-.016	-.002
직무적 고충		-.056		-.007
인사적 고충		.080		.099
관계적 고충		-.083†		-.043
계급		.066		.084
참여적 의사결정		.065		.018
권력거리		.060		-.043
성별		.045		-.260
연령		.008		-.035
학력		.016		.044
입직경로		.007		-.066
dummy1(근로조건)		.267†		-.117
dummy2(인사관리)		.201		-.162
dummy3(인간관계)		.116		-.058
R square	.037	.129	.006	.049
F	1.572	2.178	.374	.585
p-value	.197	.007**	.772	.893

†p<0.1, *p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001

앞서 가설 7-2에서 공식적 고충 처리와 직무 성과는 부(-)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 8-2에서는 비공식적 고충 처리와 직무

성과는 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 9-2에서는 회피적 고충 처리는 직무 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 분석 결과 공식적 고충 처리와 회피적 고충 처리는 자기 측정 직무 성과와 유의한 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 공식적 고충 처리는 회귀계수가 -0.162로서 자기 측정 직무 성과에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회피적 고충 처리는 회귀계수가 0.072로서 유의수준 0.1에서 자기 측정 직무 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 공식적으로 고충 처리를 한 경험이 있을수록 자신의 직무 성과가 낮다고 평가하는 것으로 나타났다. 반면 회피적으로 고충 처리를 한 경험이 있을수록 자신의 직무 성과가 높다고 평가하는 것으로 나타났는데 이는 가설의 예상과 반대되는 결과를 보인다. 따라서 가설 7-2는 채택되었으나, 가설 8-2, 가설 9-2은 기각되었다.

통제변수 중 관계적 고충은 자기 측정 직무 성과와 유의미한 영향관계에 있는 것으로 나타났다. 모형 2에서 관계적 고충의 회귀계수는 -0.083으로서 이직 의도와 부(-)의 관계를 보였다. 따라서 관계적 고충을 인식할수록 조직원들은 자신의 직무 성과를 낮게 평가하는 경향이 있는 것을 확인할 수 있다.

본 연구에서는 직무 성과를 측정하기 위해 상사 측정 직무 성과 변수 또한 형성하였다. 하지만 분산분석을 통한 모형 적합도를 평가한 결과 F값이 두 가지 모형 모두에서 매우 낮은 값이 나왔으며, 이에 따라 유의확률이 연구자가 정한 통계적 유의미성의 최소 기준인 0.1를 넘지 못하였다. 따라서 연구 결과를 분석하기에 적합한 모형이라고 평가할 수 없어, 상사 측정 직무 성과를 활용한 회귀분석 결과의 해석은 생략하도록 한다.

제 6 장 논의 및 시사점

제 1 절 연구 결과의 요약

본 연구는 고충 처리 방식의 선택과 효과의 검증을 위해 서울 시내 경찰 공무원들을 대상으로 연구를 진행하였으며, 연구에 활용된 표본의 개수는 208개이다. 본 연구의 목적은 첫째, 유형별 고충 경험이 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치는지 검증하는 것이었다. 고충 처리 방식의 선택에 있어 개인적, 문화적 요인들이 유형별 고충 경험과 고충 처리 방식간의 관계를 조절하는지 또한 살펴보고자 하였다. 둘째, 각 고충 처리 방식의 활용이 조직 유효성에 영향을 미치는지 검증하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위해 고충 경험을 통제하였다. 위의 두 목적을 중심으로 총 9개의 가설을 수립하였고, 총 16개의 소가설로 세분화하였다. 가설을 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, 유형별 고충 경험과 각 고충 처리 방식과의 관계를 살펴본 결과, 직무적 고충과 인사적 고충의 경우 어떠한 고충 처리 방식에도 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면 관계적 고충의 경우 회피적 고충 처리와 정(+)적 관계를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 가설 2, 가설 3-1은 기각되었으며, 가설 3-2는 채택되었다.

둘째, 유형별 고충 경험이 각 고충 처리 방식과 갖는 유의미한 영향 관계가 개인적, 문화적 요인 의해 조절될 것이라는 가설들의 경우, 가설 검증의 전제인 고충 경험과 고충 처리 방식 간의 유의미한 관계가 밝혀지지 않았으며 독립변수와 조절변수의 상호작용항 또한 통계적 유의성이 나타나지 않았기 때문에 모두 기각되었다. 따라서 가설 6, 가설 7, 가설 8은 모두 기각 되었다. 하지만 고충 경험과 고충 처리 방식의 관계를 조절할 것이라고 가정한 조절 변수 중 권력거리의 경우 회피적 고충 처리와 정(+)관계를 보이는 유의미한 독립 변수로서 기능하는 것으로 나타났다.

셋째, 공식적 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계에 대한 가설은 부

분적으로 지지되었다. 공식적 고충 처리는 이직 의도와는 유의미한 관계를 보이지 않았지만, 직무 성과와는 부(-)의 관계를 보였다. 따라서 가설 7은 부분적으로 지지되었다.

넷째, 비공식적 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계에 대한 가설은 기각되었다. 비공식적 고충 처리는 이직 의도 및 직무 성과와 유의미한 관계를 보이지 않았다. 따라서 가설 8은 기각되었다.

다섯째, 회피적 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계에 대한 가설은 기각되었다. 회피적 고충 처리는 이직 의도에는 유의미한 영향을 미치지 않았으며, 직무 성과에는 예상과는 반대로 부(-)의 영향이 아닌 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 9는 기각되었다.

제 2 절 연구 결과 논의

1. 고충 유형과 고충 처리 방식의 관계

1) 직무적 고충과 공식적 고충 처리

본 연구에서는 앞서 직무적 고충 경험이 공식적 고충 처리에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 가정한 바 있다. 하지만 이러한 가정은 연구 결과 실증되지 않았다. 직무적 고충의 경우 조직의 절차나 정책 결정에 의한 정책적 고충의 특성을 지닌다고 언급한 바 있다. 따라서 이러한 조직 절차 및 정책으로 인한 고충은 조직 자체 혹은 조직의 정책결정권자에게 알려져야 해결될 수 있기에 직무적 고충의 해결 방안으로서 공식적인 경로가 선호될 것으로 예상하였다. 하지만 조직원들은 공식적 고충 처리 방식이 직무적 고충을 해결하기에 매력적인 해결 방안으로 인식하지 않은 것으로 보인다. 그 이유는 공식적 고충 처리 방식은 개인적인 발언 메커니즘이기 때문에 직무적 고충이 발생하는 근무 조건을 개선시키는 데에는 개인적인 발언으로는 한계가 있다고 여길 수 있기 때문이다. 경찰관의 고충을 발생시키는 근무 조건은 경찰 조직 내부의 정책, 입법에

의한 법령, 가용할 수 있는 예산 등에 의해서 정해지는 것이다. 이러한 조직적 차원의 문제들은 개인의 발언으로는 해결이 어렵다고 인식될 수 있다.

또 다른 해석으로는 직무적 고충을 공식적으로 처리하는 효용과 비용의 평가 결과 처리의 효용이 비용보다 크지 않다고 인식하기에 직무적 고충과 공식적 고충 처리 방식 사이에 유의미한 관계가 없을 수 있다는 것이다. 기본적으로 사법 시스템과 비슷한 형태를 띠는 공식적 고충 처리 방식을 활용하기 위해서는 다양한 절차를 밟고, 서면으로 자신의 고충이 중대하며 부당하다는 증명을 해야 한다. 공식적 고충 처리의 비용적 측면이 크기 때문에 직무적 고충의 공식적 고충 처리가 크게 선호되지 않는 것으로 생각할 수 있다. 이 외에도 직무적 고충을 공식적으로 처리하는 사회적 정당성이 예상한 만큼 크지 않기 때문이라는 해석도 가능하다.

2) 인사적 고충과 고충 처리

가. 인사적 고충과 공식적 고충 처리

인사적 고충이 공식적 고충 처리에 정(+)의 영향을 미친다는 가정은 기각되었다. 앞서 조직원들은 인사 관리에 관한 결과는 조직의 권한으로 이루어진 정책적 고충의 특성이 있으므로 이에 대해 공식적인 경로로 고충을 처리할 가능성이 높다고 보았다. 하지만 이러한 예상과는 달리 조직원들은 이미 시행된 인사 관리에 대한 결과를 공식적 고충 처리로 바꿀 수 없다는 인식을 하는 것으로 볼 수 있다.

만약 인사적 고충을 공식적 고충 처리 방식으로 해결할 수 있다고 인식한다고 하더라도 그 비용 및 효용의 평가에 대해서 조직원들이 본 연구와는 달리 효용보다 비용이 더 크다고 여길 가능성도 있다. 앞서 언급한 바와 같이 공식적 고충 처리는 비용이 많이 소모되는 처리 방식이다. 인사적 고충의 경우 본 연구에서는 장기적으로 지속적인 영향을 미치는

고충일 것이라 평가하였지만, 승진, 인사 이동, 교육 훈련 등의 인사 관리 처분의 경우 한 번의 기회만이 주어지는 것이 아니라 주기적으로 새로운 기회가 주어지기 때문에 인사 관리 상의 부당함 혹은 불만족은 예상과는 달리 장기적으로 강한 고충을 초래하지 않을 수 있다.

인사 관리 행위는 가치의 분배와 관련이 있기 때문에 인사 관리 처분에 대한 공식적인 고충 처리는 조직원들로부터 정당성을 얻지 못할 가능성도 있다. 예를 들어 승진에 대해 부당함과 불만족을 느꼈더라도 이를 공식적으로 처리하지 못하는 이유로는, 승진이라는 것이 누구나 얻고자 하는 경쟁을 유발하는 가치이다. 따라서 조직원이 그러한 가치 획득을 위해서 공식적으로 고충을 처리하는 것에 타 조직원들이 반감을 가지거나 지지하지 않을 수 있다.

나. 인사적 고충과 비공식적 고충 처리

인사적 고충이 비공식적 고충 처리에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 앞서 인사적 고충이 사전적으로는 인사권자의 재량에 상당히 영향을 많이 받는 재량적 고충의 특성을 띤다고 언급한 바 있다. 따라서 인사 관리 행위가 이루어지기 전에는 조직원들이 자신의 인사 관리에 권한을 지닌 상사에게 비공식적으로 접근하여 고충을 언급하고 문제를 풀어나갈 것으로 예상하였다. 또한 인사 관리 행위라는 가치 분배에 있어 갈등을 겪을 수 있는 동료 직원들과 비공식적인 경로로 타협과 합의를 하는 경향이 높아질 것으로 예상하였다. 하지만 예상과 달리 비공식적 고충 처리 방식이 인사적 고충을 해결하기에 적합한 방안으로 인식되지 않기 때문에 이러한 결과가 나타난 것일 수 있다.

만약 조직원들이 비공식적인 고충 처리를 통해 인사적 고충을 해결할 수 있다고 인식한다고 하더라도 앞서 언급한 바와 마찬가지로 인사적 고충이 장기적인 고충이 아니라는 등의 이유로 그 해결이 큰 효용을 가져다주지 않을 수도 있다. 혹은 인사 관리 행위에 대해서 비공식적으로 인사권자에게 접근하거나, 조직원 간의 암묵적 합의는 바람직하지 못한 청

탁이나 담합 등으로 비추어질 소지가 있기에 타 조직원들로부터 사회적 정당성을 지지받지 못할 수 있다.

3) 관계적 고충과 고충 처리

가. 관계적 고충과 비공식적 고충 처리

관계적 고충의 경우 조직의 절차나 정책의 개입이 적은 인간관계에서의 재량적 행동에 의해 발생하기 때문에 재량적 고충의 특성을 지님을 언급하였다. 인간관계와 같은 사적인 문제는 당사자 간, 혹은 주변 제 3자의 도움을 얻어 비공식적으로 해결해 나가는 것이 고충을 해결할 수 있는 방식으로 여겨질 것이라고 예상하였다. 하지만 관계적 고충과 비공식적 고충 처리 간의 유의미한 관계는 없었기에 조직원들이 비공식적 고충 처리가 관계적 고충의 해결에 큰 도움을 주지 못한다고 인식한다는 가능성을 발견할 수 있다.

만약 비공식적 고충 처리가 관계적 고충의 해결에 적합한 처리 방식이라고 인식된다고 하더라도 고충 처리의 효용이 비용보다 크지 않기 때문에 이러한 결과가 발생한 것이라고 해석할 수도 있다. 또는 비공식적인 고충 처리의 사회적 정당성을 크게 얻지 못하기 때문에 양자 간의 유의미한 선형 관계가 도출되지 않았을 수도 있다.

나. 관계적 고충과 회피적 고충 처리

관계적 고충의 회귀계수가 0.183로서 유의 수준 $p<.05$ 하에서 회피적 고충 처리에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경찰관들은 인간관계에서 고충을 경험할수록 작위적인 방식을 통해서 고충을 직접 해결하기보다는 부작위의 처리 방식을 통해 고충을 인내하는 방식을 택하는 것으로 파악된다. 따라서 관계적 고충의 경우 조직에서 이를 공론화 하지 않고 회피하는 것이 비용/효용적으로나 사회적인 정당성의 기준

에서 경찰관들이 선택하는 고충 처리 방식이라는 본 연구의 주장을 반영한다고 볼 수 있다.

2. 개인적, 문화적 요인의 조절 효과

본 연구에서는 유형별 고충 경험과 고충 처리 방식의 조절 변수로서 계급, 참여적 의사결정 인식, 권력 거리 인식을 상정하였다. 구체적으로 계급은 고충 경험과 공식적 고충 처리와의 관계를 조절하며, 참여적 의사결정 인식은 고충 경험과 비공식적 고충 처리와의 관계를 조절하고, 권력 거리 인식은 고충 경험과 회피적 고충 처리의 관계를 조절한다고 예상하였다, 그러나 유형별 고충 경험이 고충 처리 방식에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 유형별 고충 경험과 고충 처리 방식의 상호작용항 또한 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문에 세 가지 개인적, 문화적 요인은 조절변수로서의 기능을 하지 않는다고 판단된다.

본 연구에서는 한편 각 고충 처리 방식에 미치는 고충 경험의 영향을 조절하는 변수로 상정한 세 가지 조절 변수 중 권력 거리의 경우 독립변수로서 회피적 고충 처리 방식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 앞서 고충 경험이 주 효과를 발생시키고, 개인적, 문화적 요인의 경우 조절 변수로 취급해야 한다는 주장과는 다른 현상이 발생하였다. 따라서 이러한 결과에 대한 해석을 실시하도록 한다.

권력 거리 인식의 경우 회피적 고충 처리에 유의미한 정(+)의 관계를 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직원들이 조직 내의 권력 불평등이 크다고 느낄수록 고충을 인내하거나 회피하는 경향이 크다는 것을 표현한다. 조직 내 권력 거리가 높다고 느낄수록 조직원들은 조직 자체나 상사 등 보다 큰 권력을 지닌 존재의 행위에 대해 수용하는 경향이 크다. 또한 권력 거리가 높을수록 상하관계에서 서로 접촉하지 않는 문화가 형성된다. 따라서 조직 내의 높은 권력 거리 인식은 작위적인 고충 처리를 행하기에 장애요인이 된다. 권력 차이가 심하여 조직이나 상사 등에게

접촉하기 어려운 상황은 조직원들로 하여금 작위적 고충 처리를 활용할 때 비용을 초래하며, 조직 문화 상 고충 처리의 정당성을 제공해주지 못한다. 반면 조직 내의 권력 거리에 대한 인식은 조직원들로 하여금 회피적 고충 처리 방식을 활용하는 것이 비용이 가장 덜 들며, 사회적으로 자신에게 기대되는 행동이라고 인식하도록 할 것이라는 해석을 할 수 있다.

3. 고충 처리 방식과 조직 유효성의 관계

1) 공식적 고충 처리 방식과 조직 유효성

본 연구에서는 공식적 고충 처리 방식이 이직 의도에는 부(-)의 영향을 미치고, 직무 성과에는 부(-)의 영향을 미친다는 가설을 세웠다. 연구 결과 이직 의도와는 통계적으로 유의미한 관계를 가지지 못하였고 직무 성과와는 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타나 부분적으로 가설이 지지되었다.

본 연구에서는 공식적 고충 처리 방식의 활용이 조직 유효성에 미칠 수 있는 EVL 이론에 따른 영향력과 발언 공식성에 의거한 반대 방향의 영향력 모두를 긍정하며, 조직 유효성의 종류에 따라 표현되는 효과가 다르게 나타날 것이라고 보았다. 즉, 이직 의도에 대해서는 발언을 통한 이탈 저지 효과가 반대되는 대안적 이론에 근거한 효과보다 크고, 직무 성과에 대해서는 발언에 의한 불만 해결 및 해소를 통한 업무 집중 효과가 이와 반대되는 대안적 이론보다 작을 것이라고 예측하였다.

연구 결과를 해석해보면, 공식적 고충 처리 방식의 활용이 이직 의도에 미치는 상반되는 두 가지 영향력은 서로 완전히 상쇄하기 때문에 양 변수 간의 유의미한 영향관계가 존재하지 않는 것으로 해석할 수 있다. 직무 성과의 경우 공식적 고충 처리 방식의 EVL 이론에 따른 직무 성과에 대한 정(+)적 영향이 대안적 이론에 따른 부(-)적 영향보다 훨씬 작기 때문에 양 변수간 부(-)의 관계가 나타나는 것으로 해석할 수 있

다.

그런데, 주의해야 할 점이 있는데, 공식적 고충 처리 방식이 직무 성과에 미치는 악영향이 어떠한 원인으로부터 발생하는지에 대한 것이다. 본 연구에서는 조직의 보복과 고충 처리자에 대한 성과 재평가에 의해서 공식적 고충 처리가 직무 성과에 악영향을 미칠 것이라는 예상을 한 바 있다. 하지만 고충 처리자에 대한 성과 재평가는 상사가 측정한 직무 성과 변수를 논할 때 활용할 수 있는 이론이다. 따라서 조직원 자신이 측정한 직무 성과 변수를 통해 발견한 관계에 대해서는 해당 이론을 적용할 수 없을 것이다. 따라서 공식적 고충 처리와 직무 성과의 부적 관계는 공식적 고충 처리자에 대한 조직 및 타 조직원의 암묵적인 보복으로 인해 낮은 직무 성과를 발생시키는 것으로 해석할 수 있다. 이 외에도 공식적 절차를 통해 고충을 해결하려 할 때 발생한 물질적, 심리적 비용이 추후 조직원의 직무 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로도 해석할 여지가 있다.

2) 비공식적 고충 처리 방식과 조직 유효성

본 연구에서는 비공식적 고충 처리 방식이 이직 의도에는 정(+)의 영향을 미치고, 직무 성과에는 부(-)의 영향을 미친다는 가설을 세웠다. 연구 결과 비공식적 고충 처리는 이직 의도와 직무 성과에 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 비공식적 고충 처리의 경우 회복적 발언으로서 조직원의 고충으로 인해 악화된 고용 관계를 회복하는데 도움을 주어 조직 유효성을 향상시키는데 도움을 줄 것이라고 예측하였다. 하지만 예상과는 달리 비공식적 고충 처리의 경우 이직의 대안이 되는 발언으로서의 기능을 하지 못하는 것으로 드러났다. 또한 비공식적인 고충 처리를 통한 불만족의 해소 및 표출의 결과가 향상된 직무 성과로 이어지지 않는 것으로 드러났다.

3) 회피적 고충 처리 방식과 조직 유효성

본 연구에서는 회피적 고충 처리는 이직 의도와는 정(+)의 관계, 직무 성과와는 부(-)의 관계에 있는 것으로 예상하였다. 하지만 예상과는 달리 이직 의도와는 통계적으로 유의미한 관계를 가지지 않으며, 직무 성과와는 유의 수준 0.1 기준에서 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 고충을 인내하고 회피하는 것이 이직 의도에 영향을 미치지 않으며, 직무 성과를 향상시키는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 변수간의 관계는 본 연구에서 가정한 EVL 이론, 즉 불만족을 해결 혹은 해소하기 위한 발언을 할수록 조직을 이탈할 생각이 줄어든다는 주장을 충족시키지 못한다. 또한 고충을 해결하려 시도하게 되면 불만족 상황이 해결되거나 불만을 표출함을 통해 업무에 더욱 집중하여 직무 성과가 높아질 것이라는 본 연구의 주장과 위배되는 것이다.

해당 현상을 해석하기 위해서 약 두 가지 정도의 설명을 할 수 있다. 첫째, 알려지지 않은 어떤 변수가 회피적 고충 처리와 직무 성과에 동시에 영향을 미쳐 허위의 인과관계를 보여주는 것일 수 있다. 예를 들어 충성도가 높은 직원일수록 회피적으로 고충을 처리하며, 동시에 충성도가 높은 직원일수록 직무 성과가 높은 식으로 미지의 변수가 양 변수에 영향을 미치는 것이다.

둘째, 고충을 처리하지 않고 인내하는 조직원들의 경우 조직에 순응하는 하는 것으로 보이기 때문에 조직과 타 조직원들이 회피적으로 고충을 처리하는 조직원들을 좋은 조직원이라고 생각하여 물질적, 심리적으로 많은 지지를 보내줄 수 있다. 따라서 고충 자체가 일으키는 업무 수행에 대한 부정적인 효과보다 이러한 사회적인 지지가 일으키는 긍정적 효과가 경찰 조직 내에서 더 크게 발휘된다고 할 수 있다. 이러한 해석은 보복 이론과 그 결을 같이한다.

제 3 절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

1) 고충 처리 방식의 선택에 관한 시사점

본 연구는 우선 경찰 조직 내 고충 처리 방식의 선택과 관련하여 시사하는 바가 크다. 본 연구에서는 고충 처리 방식의 선택이 기술적 합리성과 사회적 정당성이라는 두 가지 기준에 의해서 이루어지는 것으로 보았으며, 이러한 기준들을 유형별 고충 경험과 각 고충 처리 방식간의 관계에 적용하였다. 하지만 유형별 고충 경험이 고충 처리 방식의 선택에 일반적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 연구 결과가 도출되었다. 관계적 고충만이 회피적 고충 처리에 유의미한 영향을 미쳤으며, 두 가지의 작위적 고충 처리 방식은 어떠한 유형의 고충 경험에도 유의미한 영향을 받지 않았다. 또한 유형별 고충 경험과 각 고충 처리 방식간의 관계를 조절할 것이라고 예상하였던 권력 거리의 경우 고충 처리 방식의 활용에 독립적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

유형별 고충 경험이 작위적인 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치지 않는다는 것은 흥미로운 연구 결과이다. 선행 연구에 따르면 제기된 고충은 경험한 고충의 일부이기 때문에 본 연구에서는 고충 처리 방식의 활용은 고충 경험을 반영할 것이라 예상하였다. 또한 기존 연구들에 따르면 서로 다른 유형의 고충 경험은 상이한 특성을 지니며 다른 반응을 초래하기 때문에, 본 연구에서는 고충의 유형에 따라서 처리를 위해 선호되는 방식 또한 다를 것이라고 예상하였다. 하지만 이러한 예측은 빗나갔다.

이러한 연구 결과를 통해 얻어낼 수 있는 시사점은 첫 번째로 고충의 경험과 고충의 제기는 매우 구별되는 개념이며, 일반적으로 인식하는 것과는 달리 제기된 고충은 고충의 경험을 반영하지 않을 수 있다는 것이다. 조직이나 상사는 조직원으로부터 제기된 고충을 통해 조직원의 불만

족이라는 조직의 문제가 무엇인지에 대한 정보를 인식하게 된다. 하지만 고충의 경험과 고충의 제기가 구별되는 것이라면, 조직원들이 실질적으로 경험한 고충이라는 정보를 조직원이 인식하지 못하는 문제가 발생하는 것이다. 게다가 조직은 관계적 고충을 느끼거나 조직 내 권력 거리가 높다고 인식하는 조직원들이 회피적 고충 처리를 하기 때문에 조직원들의 고충 경험을 제대로 파악하지 못하게 된다. 이러한 정보 왜곡은 조직으로 하여금 조직원들의 불만족을 정확히 인식하여 이에 대한 적절한 정책 결정을 도모하는 것에 장애 요인이 된다.

두 번째 시사점은 고충 경험이 작위적 고충 처리 방식에 영향을 미치지 않는 것은 또한 조직원들이 자신의 고충 유형에 맞는 적절한 고충 처리 방식을 선택하지 못하고 있다는 것이다. 예를 들어 고충 처리가 비용이 많이 들고 사회적인 정당성이 결여되기 때문에 각 유형의 고충을 해결할 수 있는 적절한 작위적인 고충 처리 방식이 있음에도 불구하고 선택을 하지 못하는 것일 가능성이 상당히 높다.

세 번째 시사점은 본 연구의 결과는 고충 자체가 아닌 사람과 상황에 따라 고충 처리 방식의 선택에 차이가 발생하는 것임을 보여준다는 것이다. 고충 처리 방식의 선택에 영향을 미치는 권력 거리 인식, 성별, 연령 등은 사람 및 상황과 관련한 요인이다. 본 연구를 통해서 개인적, 문화적 요인이 고충 처리 방식의 선택에 결정적인 영향을 미치는 변수임을 확인할 수 있었다. 따라서 고충 처리 방식의 선택과 관련한 연구에서는 앞으로 어떠한 개인적, 문화적 요인이 또 다른 선행 요인이 될 수 있을지에 대해 연구하는 것 또한 추구해야할 것이라고 본다.

다만 한 가지 주의해야 할 점은 본 연구는 경찰 조직을 대상으로 한 연구이기 때문에, 일반적인 조직에서 이러한 연구 결과가 그대로 적용되지 않을 수도 있다는 것이다. 경찰 조직의 경우 매우 특수한 조직 중 하나이다. 고충 경험이 고충 처리 방식에 영향을 미치지 않는 것은 경찰 조직이 고충이 매우 일상적으로 발생하는 조직이기 때문이거나, 고충의 경험이 고충 처리로 이어지는 것을 방해하는 요인이 경찰 조직의 어떠한 특수성으로 인해 발생한 것이기 때문일 수 있다. 고충의 경험과 고충 처

리 방식 활용 간의 관계는 경찰 조직이 아닌 다른 조직을 대상으로도 연구하여 일반적으로도 본 연구의 결과와 같은 현상이 발생하는지를 살펴볼 필요가 있다. 그러므로 고충의 경험은 여전히 고충 처리 방식의 선택과 관련한 연구에서 다루어질 필요가 있는 변수라고 할 수 있다.

2) 고충 처리 방식의 효과에 관한 시사점

본 연구는 고충 처리 방식의 효과에 대한 연구 내용을 풍부하게 한 것에 매우 큰 의의가 있다. 우선 공식적 고충 처리에 대한 기존의 연구들은 예상과는 달리 공식적 고충 제기자가 비제기자에 비해 조직유효성이 낮다는 결과를 보였다. 따라서 이러한 이론에 대해서 EVL 이론과 대안적 이론(ex.보복 이론)이 상충하게 되고, 어떠한 이론이 더욱 적절한 이론인지 제대로 파악하기 위해서는 고충 경험 자체를 통제하고 연구를 진행해야 한다고 본 연구에서는 주장하였다. 그리고 공식적 고충 처리만이 고충 경험을 해결하는데 활용되는 것이 아니라 비공식적 처리와 회피적 처리라는 대안도 존재하기에 이를 모두 고려하여 연구를 해야한다고 주장하였다. 이러한 두 주장을 반영한 연구 결과가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫 번째 시사점은 고충 경험을 통제하는 것의 중요성이다. 고충 경험은 이직 의도와 직무 성과에 영향력을 미쳤기 때문에 고충 경험을 통제하고 고충 처리 방식들의 효과를 검증한 것은 매우 적절한 것으로 밝혀졌다. 따라서 앞으로의 고충 처리 방식의 효과를 선택하는 연구에서는 고충 경험에 대해서 반드시 고려해야 할 것이다.

두 번째 시사점은 기존의 연구와 마찬가지로 공식적 고충 처리의 부정적 효과를 입증했다는 것이다. 본 연구의 결과 이직 의도는 각 고충 처리 방식에 의해 유의미한 영향을 받지 않았고, 공식적 고충 처리는 직무 성과를 낮추고 회피적 고충 처리는 직무 성과를 높인다는 결과가 도출되었는데, 이러한 결과는 보복 이론에 근거한 Lewin(1987) 계열의 주장을 반영하는 결과이다. 따라서 사측의 보복과 같은 효과, 즉 EVL 이론과

반대되는 영향력이 있다는 것을 확실히 실증하였다.

본 연구의 결과는 공식적 고충 처리가 고용 관계의 회복을 위한 발언임에도 불구하고 사측의 보복을 받는 등의 이유로 회복의 목적을 달성하지 못하고 오히려 목적 달성을 저해하는 현상을 보여주었다. 이러한 연구 결과의 원인은 두 가지 정도로 예상할 수 있다.

첫 번째로는 실제로 조직과 타 조직원으로부터 암묵적인 보복을 받아서 직무 성과가 낮아질 수 있는 것이다. 조직 내에 불만을 공식적으로 제기하는 것이 조직에 반항하는 것으로 보일 수 있는 것이다. 이로 인해 공식적 고충 제기자에게 암묵적인 보복이 주어져, 공식적 고충 제기자는 자신이 직무를 잘 수행하지 못한다고 인식하거나 실제로 직무를 잘 수행하지 못하는 것이다.

두 번째로는 공식적 고충 처리가 사법 시스템과 마찬가지라서 경제적, 심리적 비용을 많이 지출하게 되고 그로 인해 조직에서 일하는 와중 회의감을 많이 느껴 직무를 제대로 수행치 못하는 것이라고도 생각할 수 있다. 고충 심사나 소청 심사는 행정 심판의 예를 따른다. 서면으로 신청하며, 증거를 제출해야하고, 사법 절차와 마찬가지로 신속한 처리가 어려운 경우가 많다. 물론 조직이나 타 조직원이 부당한 고충을 유발한 것이라는 것을 심사할 때에는 공식적으로 불가역적인 심사 결과를 내는 것이기 때문에 엄격하게 판단하여야 하기 때문에 서면으로 하고, 여러 단계의 절차를 거쳐야 하는 것은 중요하다. 따라서 이러한 사법 시스템적인 체계를 긍정하면서 최대한 비용이 줄어드는 공식적 고충 처리 방식을 도출해낼 수 있는지 살펴볼 필요가 있다.

고충 경험을 통제했음에도 불구하고 개인적 고충 처리의 효과가 EVL 이론과 달리 대안적 이론의 주장을 따르는 것을 보면, 공식적으로 고충을 처리하는 것은 보복적 효과가 있고, 고충을 인내하는 것이 조직과 조직원의 조직 유효성에 도움이 된다는 기존의 연구들을 강력하게 지지하는 것이라고 볼 수 있다. 연구자들이 주목해야 할 것은 그렇다면 공식적/비공식적 고충 처리와 같은 개인적인 발언 메커니즘은 오히려 장려하지 않는 것이 바람직한지의 문제이다. 산업 민주주의를 만들어 내기 위해서

는 자신의 고충에 대해서 말할 수 있도록 하는 것이 바람직하며, 당위적인 것이다. 그런데 현실에서는 이러한 산업 민주주의에 기반하여 고충을 처리하게 되더라도 조직이나 조직원 개인에게 도움이 되는 것이 없다는 이유로 인해 이를 장려하지 않는 것은 크나큰 문제가 되는 것이다. 따라서 고충 처리와 관련하여 개인적 발언 메커니즘의 한계가 있음을 인지하고, 이러한 문제를 고치기 위해 조직이 나서야 한다고 할 수 있다. 집단적 발언 메커니즘을 활용할 수 없는 조직의 경우 개인적 발언 메커니즘만이 고충의 해결을 기대할 수 있는 유일한 창구일진데, 그 활용을 저지하는 것은 올바른 학술적 결론이 될 수 없다. 개인적 고충 처리 방식의 부정적 효과를 인지하고, 그러한 효과를 유발하는 정확한 원인을 특정하여 이를 해결하는 것이 올바른 연구자의 태도일 것이다. 회복적 발언은 조직의 민주성을 위해 필요하며, 유익한 효과가 있을 것임은 직관적으로 예상할 수 있다. 그렇다면 회복적 발언의 예상되는 긍정적인 효과를 향유하기 위해 이를 저해하는 원인을 탐구해야 한다.

2. 정책적 시사점

고충 경험 자체는 작위적 고충 처리 방식의 선택에 큰 영향을 미치지 않았다. 이 의미는 잘 생각해보면, 제기된 고충들이 실제 조직원들의 고충을 반영하지 않는다는 말이다. 따라서 조직 및 상사들은 실제 조직원들의 고충이 무엇인지 제대로 파악하지 못할 수 있다. 따라서 실질적인 고충 경험에 대해 보다 적극적인 관리가 필요하다. 조직은 수동적으로 조직원들이 고충을 제기할 때 까지 기다리지 않고, 현재 조직원들의 고충이 무엇인지 적극적, 선제적으로 파악해야 한다는 것이다. 특히 조직원들은 관계적 고충을 경험하는 경우 회피적 고충 처리를 선택하는 경향이 있기 때문에, 특히 관계적 고충은 더욱 숨겨지는 조직 문제라는 것을 인식해야 한다.

본 연구 결과 유형별 고충의 경험은 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무적 고충의 경우 이직의도에 영향을 미치고 관계적 고

충의 경우 직무성과에 영향을 미친다. 따라서 고충 경험 자체를 관리하는 것이 매우 필요한 것으로 나타났다. 고충 경험과 조직 유효성의 관계를 살펴본 바, 경찰 조직은 조직원의 이직을 낮추기 위해서는 근무 조건을 개선할 필요가 있다. 설문조사를 실시하면서 경찰관들의 의견을 청취한 결과, 지역경찰관들의 근무 조건이 매우 열악하고, 이에 대해 경찰관들은 큰 불만족을 느끼는 것으로 나타났다. 현재 경찰관 충원을 하고 있고, 점점 새로운 건물들을 짓고 있지만, 투자가 없으면 충분한 기간 훈련되었으며 역량을 지닌 경찰관들이 조직을 이탈할 가능성이 있다. 이는 인적 자원의 손실일 뿐 아니라, 새로운 인적 자원을 만들어내기 위한 비용을 상당히 초래할 것이다. 또한 직무 성과는 조직원들과의 관계에 따라 달라질 가능성이 높다. 따라서 관계적 고충을 유발할 수 있는 상사의 갑질, 권위적 문화 등을 조직 차원에서 선제적으로 정리할 필요가 있다.

개인적, 문화적 요인과 고충 처리 방식의 활용 간의 관계에서도 정책적인 시사점이 도출된다. 첫 번째, 성별과 연령에 따라 공식적 고충 처리 방식의 선택이 달라지기 때문에 공식적 고충 처리를 선택하지 못하는 집단에 대한 정책적 고려가 필요하다. 저연령, 여성 직원들은 비교적 공식적으로 고충 처리를 하는 경향이 낮다. 그렇다면 공식적인 고충 처리가 필요한 사람임에도 연령이 낮거나 여성인 직원들 중 이를 실행하지 못하는 경우가 발생할 것이다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서 저연령, 여성 조직원을 대상으로 조직 차원에서 선제적으로 고충이 무엇인지 청취하고 탐색할 필요가 있다.

두 번째, 비공식적으로 고충을 처리하도록 하기 위해서는 참여하는 분위기를 만들어주어야 한다. 그렇다면 주기적인 미팅, 의사결정 과정에서 의견이 많이 반영되는 문화를 조성해야 한다. 사측이 주도하는 주기적인 미팅의 경우 비공식적인 고충 처리 방식을 올릴 수 있는 것으로 파악된다(Charlwood & Pollert, 2014). 경찰 조직 측에서 먼저 업무 의사 결정 과정에서 참여할 수 있는 구조를 만들어 놓는다면, 그에 따른 파급 효과로서 비공식적인 고충 처리 방식을 증진시킬 수 있을 것이다.

세 번째, 권력 거리가 높을수록 회피적 고충 처리를 선택하는 경향이

있기 때문에 권력 차이를 줄이기 위한 정책적인 고안이 필요하다. 예를 들어 현행 계급제에 더하여 직위분류제를 가미하는 식의 방안을 찾는 것이다. 또한 권위적 문화를 줄이고 수평적인 문화를 형성할 필요가 있다. 하지만 이러한 문화 개선은 어려운 과제일 것이다. 경찰 조직은 역사적으로 준군사적인 조직 구조를 지녔고, 상명하복의 규율이 상당히 강하게 존재하기 때문이다. 따라서 조직 내에 수평적인 문화를 만들기 위한 장기적인 계획을 수립할 필요가 있다.

내부 고객에 대한 관리는 매우 중요하다. 하지만 지금까지 경찰 조직은 내부 고객에 대해서 많은 관심을 갖지 않았다. 설문조사 과정에서 일선 경찰관들의 의견을 청취할 기회가 많았는데, 경찰관들은 경찰 조직이 매우 잘되기를 바라고 있다는 것을 알 수 있었다. 반면 경찰관으로서 일하는 것이 굉장히 힘들다는 것을 토로하였다. 경찰 조직은 독재 정권 하에서 시민들에 대해 매우 권위적인 행보를 보였다. 민주화 이후 시민들에 대한 채무감을 해결하기 위해서 경찰 조직은 민생 치안에 집중하고 사회의 다양한 어려움을 해결하기 위해 친절하게 봉사하는 경찰관을 이상적인 모델로 삼아왔다. 그리하여 경찰관들은 힘든 직무를 수행하는 와중에도 시민들에게 최대한 친절하도록 하며, 공정성을 지키고 부패를 없애고, 시민들의 권리를 지켜주기 위해 매우 노력하였다. 하지만 시민이라는 외부 고객에게 최선을 다하는 만큼 내부 고객 관리는 제대로 이루어내지 못하였다. 경찰관이라는 내부 고객 관리를 위해서 가장 중요한 것은 조직원들의 불만을 잘 청취하고 이를 해결하는 것이다. 하지만 본 연구의 결과 경찰 조직 내에서 불만족의 해결 및 해소를 위해 작위적인 고충 처리 행위를 하더라도 조직원들에게 좋은 점이 없으며 오히려 악영향이 있다는 것을 발견하였다. 즉, 오히려 공식적인 고충 처리 방식을 활용하면 직무 성과가 악화되고, 고충을 단순히 참아내는 것이 직무 성과를 높이는 비정상적인 상황이 발생하는 상황이다. 본 연구 결과를 참고하면 두 가지의 정책적인 제안을 도출할 수 있다.

첫 번째로는 개인적 발언 메커니즘에 의존하지 않고 조직적 발언 메커니즘을 경찰 조직 내에 도입하여야 하는 것이다. 경찰 조직은 노사 관계

에 있어 매우 보수적인 집단이다. 노동조합과 직장 협의회를 구성하지 못하게 되어있다. 하지만 앞으로 경찰 조직은 경찰관이 개인적으로 고충을 처리하는 것의 한계를 인식하고 한걸음 더 앞으로 나아가야한다. 노동조합의 구성은 현 상황에서 매우 힘든 과제이다. 국민의 생명, 신체, 재산의 보호와 직결되며, 국민의 세금으로 운영되는 경찰 조직이 노동조합을 결성하여 파업과 같은 행위를 하는 것은 여전히 한국에서는 받아들이기 어려운 제안이다. 하지만 직장협의회의 경우에는 이러한 우려가 없는 안전한 방안이다. 따라서 직장협의회의 구성에 대해서 경찰 조직이 본격적으로 논의할 필요가 있을 것이다.

두 번째로는 개인적 고충 처리 방식의 부정적인 효과를 없애는 방안을 마련해야 하는 것이다. 개인적 고충 처리 방식을 활용했을 때 조직유효성에 악영향을 미치는 유력한 원인은 앞서 말한 것과 마찬가지로 조직의 보복과 고충 처리의 비용 문제를 들 수 있다.

보복 자체가 있는 것인지 없는 것인지 본 연구의 결과만으로는 알 수는 없다. 하지만 경찰관들과 학자들의 언급에 따르면 공식적 고충 처리를 해서 직무성과가 낮아지거나, 회피를 했을 때 오히려 직무성과가 조금이라도 높아지는 가장 유력한 원인은 공식적 고충 처리로 인한 불이익이다. 따라서 이러한 것을 해결하기 위해서는 고충이 발생하였을 때 이를 해결하려 시도하는 것이 당연한 권리이고 정당한 행위라는 것을 알려야 한다. 기존의 연구 결과에 따르면 발언을 장려하는 캠페인 등의 존재가 조직원들의 발언을 향상시키는 것으로 나타났다(Leach et al., 2006). 따라서 고위 정책결정자들과 경찰 조직은 고충 처리의 정당성에 관련한 메시지를 적극적, 지속적으로 제시할 필요가 있다. 또한 특정 고충이 생기면 반드시 고충을 처리해야 한다는 규정을 수립하는 등, 고충 처리를 하는 것이 조직의 암묵적인 규율을 깨는 것이 아니라 매우 바람직한 행위라는 것을 조직원들이 인식하도록 하여야 한다.

고충 처리의 효용은 늘리고 비용은 줄일 필요가 있다. 예를 들어 경찰 조직 내에서 공식적 고충 처리는 조직원으로 하여금 상당한 비용을 소모하도록 한다. 본 연구에서 제안하는 바는 우선 고충 처리 절차를 간편해

야한다는 것이다. 서면에 의해 신청하고 심사에 의한 고충 처리 제도는 물론 필요하지만, 조금 더 편리한 고충 처리 절차를 형성하는 것이 필요하다. 예를 들어서 고충 상담 기구를 고충 처리를 하기 전에 반드시 거치게 하고 구두로 이야기를 하고, 낮은 단계에서 문제를 합의적으로 해결하는 개선이 필요하다. 이러한 방식은 비용이 훨씬 줄어들며, 조직원과 경찰 조직이 합의적으로 해결하게 된다면 양자 모두에게 적절하고 만족스러운 문제해결 방식을 찾을 수 있기 때문에 조직과 조직원의 비용이 줄어들고 효용은 늘어날 수 있다.

세 번째로는 조직 문화를 개선할 필요가 있다. 현재 경찰 조직 문화는 단결을 매우 강조하는 문화를 보인다. 또한 수직적이고 권위적인 문화가 여전히 강세를 보이고 있다. 이러한 문화는 적절한 고충 처리의 선택을 방해하고, 작위적인 고충 처리의 긍정적 효과를 저해한다. 문화라는 것은 매우 오랜 시간 형성되었기 때문에 이를 변화시키기 위해서는 장기적이고 지속적인 계획과 노력을 필요로 하는 쉽지 않은 일이다. 하지만 경찰 조직은 조직 문화를 바꿀 역량이 충분히 지니고 있으며, 문화 개선의 가능성은 역사를 통해 발견할 수 있다. 경찰 조직은 한국의 역사에서 오랜 시간 시민에게 매우 권위적 기관으로 비춰졌다. 시민과 대립하는 조직으로 비추어졌던 것이다. 또한 부패가 만연한 조직으로도 여겨졌고, 조직 내에서도 그런 것이 당연하다고 인식되는 문화가 있었다. 하지만 경찰 조직에서 더 이상 그런 문화는 찾아볼 수 없다. 시민들의 경찰관 및 경찰조직에 대한 인식은 현저히 변화되었다. 왜냐하면 경찰 조직이 민주경찰로서 시민에게 친절하고 봉사하는 그러한 조직이 되고자 지속적으로 개혁을 도모하였고, 바람직한 조직 문화를 정착시켰기 때문이다. 경찰 조직이 외부 고객에게 그러했듯, 내부 고객에게도 좋은 문화를 정착시킬 수 있을 것이다.

제 7 장 결론

제 1 절 연구의 결론

조직원의 고충은 조직과 조직원의 효과적인 업무 수행을 방해하고, 조직원의 이탈을 유발할 수 있는 문제이다. 따라서 조직원은 적절한 방식을 선택하여 고충을 해결 및 해소하도록 시도해야하며, 조직의 경우 조직원이 고충을 적절히 해결할 수 있도록 유도하고, 고충을 처리할 수 있는 환경을 조성해주어야 한다. 또한 고충 처리를 통해서 조직원과 조직의 고용 관계의 회복이 이루어질 수 있도록 노력하여야 한다. 고충 관리의 중요성에 입각하여 경찰 조직을 비롯한 국내의 다양한 공사 조직은 민주적, 효율적 조직 운영을 위하여 고충 처리 제도를 마련하는 등 명목적으로는 조직원의 고충 처리를 유도하고자 한다. 본 연구에서는 어떠한 고충 처리 방식이 고충 경험을 해결하는데 있어 선호되는지 살펴보고, 고충 처리 방식의 활용이 고용 관계를 실질적으로 회복하는지 살펴보기 위해 서울 소재 경찰관들을 대상으로 연구를 진행하였다.

고충 처리 방식의 선택과 관련하여 본 연구에서는 고충 해결의 기대성, 고충 처리의 효용 및 비용, 고충 처리의 사회적 정당성이라는 세 가지 기준에 따라서 직무적, 인사적, 관계적 고충이라는 유형별 고충 경험에 따라 서로 다른 고충 처리 방식이 선택될 것으로 예상하였다. 하지만 이러한 예상과는 달리 각 유형의 고충 경험과 공식적, 비공식적 고충 처리 방식이라는 작위적인 고충 처리 방식의 활용 수준과는 일반적으로 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 오히려 관계적 고충을 느낄 경우 부작위적인 처리 방식인 회피적 고충 처리 방식을 활용하는 것으로 밝혀졌다. 예상과 다른 본 연구의 결과는 고충을 경험하여도 이를 공식적, 비공식적으로 표현하고 해결하려 하지 않는다는 것을 의미한다. 이러한 연구 결과가 암시하는 바는 조직과 관리자는 조직원의 공식적, 비공식적으로 제기된 고충을 통해서 실질적인 조직원들의 고충 경험을 알 수 없다는 것이다. 따라서 조직 및 관리자는 조직원들의 실제 고충을 인식하고

이를 해결하기 위해서는 적극적, 선제적으로 조직원들의 고충을 청취할 필요가 있다.

경찰 조직에서 고충 경험이 고충 제기에 반영되지 않는 이유는 첫째, 경찰 조직 내 작위적인 고충 처리 방식들이 고충을 해결하는데 도움이 되는 처리 방식으로 여겨지지 않거나, 둘째, 작위적인 고충 처리를 위한 비용이 고충 처리로 인한 효용보다 적거나, 셋째, 작위적으로 고충을 처리하는 것이 조직과 타 조직원들로부터 정당성을 획득하지 못하기 때문으로 추정할 수 있다. 따라서 경찰 조직에서는 고충 경험이 고충 제기로 이어지도록 하여 조직원들에게는 고충 해결의 기회를 가질 수 있게 하고, 조직은 실제 조직원의 고충이 어떤 것인지 파악하도록 하기 위해 앞서 언급한 세 가지의 잠재적 원인을 유념하여 조직원의 고충이 실제로 표현될 수 있도록 정책을 조성할 필요가 있다.

고충 처리 방식의 효과와 관련하여 본 연구에서는 기존의 연구들이 밝힌 공식적 고충 처리 방식의 조직 유효성에 대한 부정적 효과를 다시 검증하였다. 기존의 연구를 보완하여 각 고충 처리 방식이 조직 유효성에 대해 미치는 효과를 살펴본바, 공식적 고충 처리의 경우 조직원의 직무 성과에 부적 영향을 미치며, 회피적 고충 처리의 경우 조직원의 직무 성과에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 발언의 긍정적 효과는 발현되지 않으며, 발언의 공식성이 불러일으키는 악영향이 실제로 존재한다는 것이다. 또한 경찰 조직 내에서는 고충을 회피적으로 처리하는 경찰관이 조직에 순응하는 조직원으로 비추어져 조직과 타 조직원으로부터 지지를 받아 더욱 높은 직무 성과를 보인다는 것이다.

본 연구의 결과는 기존의 연구들에서 논란이 있었던 공식적 고충 처리 방식의 조직 유효성에 대한 부정적 영향력을 상당히 지지하는 연구 결과이다. 본 연구 결과가 시사하는 바는 조직 내의 발언이 무조건적으로 조직원과 조직에게 긍정적으로 기능하는 것은 아니며, 조직원들의 발언이 실질적으로 고용 관계의 회복에 기여하기 위해서는 조직 내 고충 처리를 위한 환경이 적절하게 갖추어져야 한다는 것이다. 조직원들의 회복적인 발언이 조직 유효성을 증진시키기 위해서는 고충을 제기한 조직원에 대

한 암묵적인 보복과 불이익이 사라져야 하며, 고충 처리로 인해 발생하는 심리적, 물질적 비용이 줄어들어야 한다. 따라서 경찰 조직을 비롯한 공사 조직의 경우 조직원의 작위적인 고충 처리를 장려하는 정책을 펼치고, 고충 처리에 드는 비용을 줄이기 위한 정책을 조성하여야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

1. 연구의 한계

본 연구에서 가장 중요한 관심을 두어야 하는 한계는 고충 처리 방식의 활용 수준의 변동이 적다는 것이다. 고충 처리 방식과 타 변수 간의 관계를 적절히 살펴보기 위해서는 각 고충 처리 방식의 활용 수준 또한 충분한 변동을 지녀야 할 것이다. 하지만, 연구 결과 경찰 조직 내에서 공식적, 비공식적 고충 처리 방식의 활용 수준은 매우 낮은 수준이며, 활용의 편차 또한 크지 않은 것으로 나타났다. 특히 공식적 고충 처리의 활용 수준을 살펴보면, 평균이 5점 만점의 기준으로 1.34점으로 나타났으며, 표준편차가 .557로서, 조직원들이 공식적 고충 처리 방식을 일반적으로 거의 활용하지 않는다고 판단할 수 있다. 따라서 고충 경험과 고충 처리 방식 간의 선형관계를 발견할 수 없던 것이 고충 처리 방식의 적은 변동에 기인하는 것일 수도 있음을 언급한다. 이러한 연구의 한계는 고충 처리 방식 대한 연구를 실행하는 것이 어려움을 보여준다. 본 연구자는 기존 연구를 토대로 경찰 조직이 공식적인 고충 제기가 충분히 이루어진다고 판단하여 연구를 진행하였으나, 이러한 판단에 약간의 실수가 있음을 인정한다. 추후 연구들에서는 고충 처리 방식의 선택을 연구하기 위해 작위적인 고충 처리 방식이 충분히 활용된다고 판단되는 연구 환경을 조금 더 면밀하게 선택하고, 본 연구에 비해 보다 나은 연구 방법을 적용하여 연구하는 것이 필요할 것이다.

본 연구의 두 번째 한계는 횡단적 연구로서의 한계가 있다. 본 연구는 동일 시점에 변수를 측정하였다. 따라서 그 인과관계를 실제로 확인할

수 없기에 본 연구 결과의 해석은 완전히 실증되지는 않은 것이다. 따라서 인과 관계를 분명하게 측정하기 위해서는 시점을 달리하여 변수를 측정할 필요가 있다. 예를 들어 고충 처리 방식의 효과를 연구할 경우 조직 유효성을 측정하고 충분한 시간이 지나고 다른 시점에 고충 처리 방식 활용 여부와 조직 유효성을 측정하는 방식이 바람직 할 것이다.

세 번째 한계는 동일방법편의의 문제를 들 수 있다. 본 연구에서는 동일방법편의의 문제를 인식하고 직무 성과의 경우 본인 뿐 아니라 상사 또한 측정하도록 하였다. 하지만 직무 성과의 경우 상사의 측정 성과가 너무 편향이 심하기도 하고, 그로 인해서 모형 적합도가 매우 떨어지는 문제가 발생하였다. 따라서 본 연구를 진행할 때 직원 스스로 자신의 성과를 측정한 변수에 의존할 수밖에 없었다. 직무 성과나 공식적 고충 처리 방식의 활용 경험이 매우 민감한 정보이기는 하지만 추후 연구에서는 가능하다면 조직 내부의 객관적 기록(ex. 공식적인 근무 성적 평정 데이터)을 활용하여 측정한다면 더욱 적절한 효과가 나올 것이라고 예상할 수 있다. 경찰 조직이 아니라 사조직에서는 이러한 연구가 조금 더 쉽게 가능할 것이다.

네 번째 한계는 이론적 한계를 들 수 있다. 이론적으로는 중요한 변수 하나를 넣지 않은 바가 있다. 이는 고충 제기의 인용 여부 혹은 해결 여부이다. 사실 고충이 원하는 방향으로 해결이 되어야 고용 관계의 회복이 될 수 있다고 생각이 된다. 본 연구에서는 고충 처리 방식 자체의 효과를 살펴보는 것에 목적이 있었기 때문에 고충의 해결 여부를 따로 연구 목적에 포함시키지 않고 측정도 하지 않은 바 있다. 고충 해결 여부 혹은 고충 처리 결과의 만족도가 고충 처리의 효과를 조절하거나, 종속변수를 설명할 수 있는 중요 변수일 수 있다. 또는 고충 처리 방식에 따라서 고충 해결 여부 및 처리 만족도가 달라질 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수까지 포함을 해서 연구를 한다면 다른 연구 결과를 볼 수 있거나 더욱 풍부한 연구 결과를 도출해낼 수 있을 것이다.

다섯 번째 한계는 표본 추출의 경우 무선 추출이 가장 적절하지만 본 연구의 경우 민감한 정보를 많이 다루었으며, 팀원과 상사의 응답이 매

칭시켜야 하기 때문에 연구의 편의상 연구자가 경찰관서를 방문하여 자의적인 표집을 하였다. 이러한 연구의 방법상 편의가 발생할 수 있기 때문에 추후 연구에서는 표본을 무선적으로 추출할 필요가 있을 것이다.

여섯 번째 한계는 직무 성과의 측정이 상향평준화되는 것을 언급할 수 있다. 조직원 자신이 직무 성과를 측정할 때도 상향평준화가 발생하는 것을 발견하였지만, 특히 상사가 측정할 때 상향평준화되는 편향이 발생하는 문제가 심각하였다. 상사의 경우 설문조사에 응할 때 굳이 자신의 부하에 대해 부정적인 응답을 할 필요를 느끼지 못할 것이다. 누가 누군가를 평가한다는 것이 매우 민감한 일이기 때문에 본 연구에서는 응답자에게 익명성과 비밀성을 보장했음에도 불구하고 부하의 직무성과를 후하게 평가하는 경향이 발생한 것으로 판단된다. 이러한 상향평준화의 이유로 인해 상사 측정 직무 성과가 매우 중요한 변수였음에도 불구하고 이를 제대로 활용하지 못하였다. 따라서 측정의 상향평준화 문제를 해결하기 위해서 상사가 측정하는 직무 성과의 척도 자체를 5점 척도가 아니라 7점 척도로 하는 방식, 직무 성과에 대한 긍정적인 응답를 여러 개로 구분하는(예를 들어 '그렇다'를 '그렇다', '매우 그렇다', '현저히 그렇다', '특수하게 그렇다' 등) 방식을 고려하는 것을 제안한다. 상사가 직원을 평가할 때 부하에 대해 미안한 마음을 덜 가지도록 유도하는 척도 구성 등을 활용하여 상사가 성과 측정을 할 때 단순히 모든 직원에게 만점에 가까운 점수를 주는 것이 아니라 측정치에 충분한 변동이 형성될 수 있게 응답하도록 유도하여야 연구에 활용할 수 있는 적절한 응답을 도출할 수 있다는 것을 언급하고자 한다.

2. 향후 연구 방향

첫 번째로 본 연구는 경찰 조직이 개인적 고충 처리를 연구하기에 적합한 환경이기 때문에 경찰 조직을 대상으로 하여 연구를 진행하였다. 하지만 경찰 조직은 다른 일반적인 조직과는 매우 특수한 성격을 지니고 있다. 따라서 이러한 결과는 쉽게 일반화 될 수 없다고 말할 수 있다. 따

라서 일반화 가능한 연구 결과를 얻기 위해서는 추후 연구들은 민간 조직과 공공기관 등 다양한 연구 대상을 포함하여 연구 결과의 일반화를 도모할 필요가 있다.

두 번째로 고충 처리 방식이 미치는 효과를 적절히 설명할 수 있는 개연성 있는 다양한 이론을 형성할 필요가 있다. 보복 이론이 본 연구의 결과를 설명하는 가장 유력한 이론이기는 하나, 다른 설명의 가능성이 존재한다. 공식적 고충 처리 방식이 조직 유효성에 악영향을 미치고, 회피적 고충 처리 방식이 오히려 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는 원인이 무엇인지에 대한 이론적 탐색이 더욱 필요하다. 다양한 가능성 있는 이론에 근거하여야 실제 원인을 특정할 수 있으며, 이를 제거하여 개인적 고충 처리 방식의 긍정적인 효과를 향유할 수 있기 때문이다.

세 번째로 향후의 연구들은 고충 처리로 인한 고충의 해결이나 만족도를 다룰 필요가 있다. 왜냐하면 회복적 발언의 활용만으로 고용 관계의 회복이 되는 것이 아니라 기저의 문제가 실제로 해결되고 만족이 형성되어야 고용 관계가 진정으로 회복되는 것이기 때문이다. 따라서 고충 처리 방식과 조직 유효성간의 관계를 고충의 해결이나 고충 처리의 만족이 매개 혹은 조절하는지 다루어볼 필요가 있다.

참고 문헌

Allen, R. E., & Keaveny, T. J. (1985). Factors differentiating grievants and nongrievants. Human Relations, 38(6), 519 - 534.

Anderson, G. S., Litzenberger, R., & Plecas, D. (2002). Physical evidence of police officer stress. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 25(2), 399 - 420.

Anshel, M. H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. Criminal Justice and Behavior, 27(3), 375 - 400.

Bacharach, S., & Bamberger, P. (2004). The power of labor to grieve: The impact of the workplace, labor market, and power-dependence on employee grievance filing. ILR Review, 57(4), 518-539.

Bamberger, P., Kohn, E., & Nahum Shani, I. (2008). Aversive workplace conditions and employee grievance filing: the moderating effects of gender and ethnicity. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 47(2), 229 - 259.

Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro social or pro management? A critique of the conception of employee voice as a pro social behaviour within organizational behaviour. British Journal of Industrial Relations, 54(2), 261-284.

Bemmels, B. (1994). The determinants of grievance initiation. ILR Review, 47(2), 285 - 301.

Bemmels, B., & Foley, J. R. (1996). Grievance procedure research: A review and theoretical recommendations. Journal of Management, 22(3), 359-384.

Bemmels, B., Reshef, Y., & Stratton-Devine, K. (1991). The roles of supervisors, employees, and stewards in grievance initiation. ILR Review, 45(1), 15 - 30.

Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. ILR Review, 51(1), 50 - 63.

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2004). Experiencing mistreatment at work: The role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. Academy of Management Journal.

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. Management Communication Quarterly, 23(1), 84 - 104.

Brown, S., Frick, B., & Sessions, J. (1997). Unemployment, Vacancies, and Unfair Dismissals. Labour, 11(2), 329 - 349.

Budd, J. W., & Colvin, A. J. S. (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 47(3), 460 - 479.

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. New Perspectives on Organizational Effectiveness, 13, 55.

Cappelli, P., & Chauvin, K. (1991). A test of an efficiency model of grievance activity. ILR Review, 45(1), 3 - 14.

Charlwood, A., & Pollert, A. (2014). Informal E mployment D ispute R esolution among Low Wage Non Union Workers: Does Managerially Initiated Workplace Voice Enhance Equity and Efficiency? British Journal of Industrial Relations, 52(2), 359 - 386.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. Personnel Psychology, 55(1), 83 - 109.

Colvin, A. J. S. (2003). The dual transformation of workplace dispute resolution. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42(4), 712 - 735.

Colvin, A. J. S. (2013). Participation Versus Procedures in Non Union Dispute Resolution. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 52, 259 - 283.

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Manifest needs of stewards: Propensity to file a grievance. Journal of Applied Psychology, 64(6), 654.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. Academy of Management Review, 5(1), 49 - 64.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. Advances in International Comparative Management, 3(1), 127 - 150.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support - employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. Academy of Management Journal, 50(3), 715-729.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. Academy of management journal, 26(4), 596-607.

Feuille, P., & Hildebrand, R. L. (1995). Grievance procedures and dispute resolution. Handbook of Human Resource Management, 340 - 369.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do? New York: Basic Books.

Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. International Journal of Conflict Management, 11(1), 32 - 55.

Gordon, M. E., & Bowlby, R. L. (1989). Reactance and intentionality attributions as determinants of the intent to file a grievance. Personnel Psychology, 42(2), 309 - 329.

Gordon, M. E., & Miller, S. J. (1984). Grievances: A review of research and practice. Personnel Psychology, 37(1), 117-146.

Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. Journal of Vocational Behavior, 37(1), 60 - 78.

Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. Human Relations, 63(3), 311 - 329.

Hayes, A. F., & Cai, L.(2007). Using heteroskedasticity-consistent standard error estimator in OLS regression: An introduction and software implementation. Behavior Research Methods, 39(4), 709-722.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job

performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97(2), 251.

Joseph, D., Ng, K.-Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. Mis Quarterly, 31(3), 547 - 577.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376.

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. Industrial & Labor Relations Review.

Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. Academy of Management Journal, 32(4), 705-717.

Klaas, B. S. (1989). Determinants of grievance activity and the grievance system's impact on employee behavior: An integrative perspective. Academy of Management Review, 14(3), 445 - 458.

Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. Journal of Management, 38(1), 314 - 345.

Klaas, B. S., & Ward, A. K. (2015). Formal, Justice Oriented Voice in the Nonunion Firm: Who Speaks Up and When?. Industrial

Relations: A Journal of Economy and Society, 54(2), 321-356.

Kleiner, M. M., Nickelsburg, G., & Pilarski, A. (1995). Monitoring, grievances,
and plant performance. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 34(2), 169 - 189.

Krieger, N., & Sidney, S. (1996). Racial discrimination and blood pressure: the CARDIA Study of young black and white adults. American Journal of Public Health, 86(10), 1370 - 1378.

Labig, C. E., & Greer, C. R. (1988). Grievance initiation: A literature survey and suggestions for future research. Journal of Labor Research, 9(1), 1 - 27.

Labig, C. E., & Helburn, I. B. (1986). Union and management policy influences on grievance initiation. Journal of Labor Research, 7(3), 269 - 284.

Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. International Journal of Innovation Management, 10(03), 325-350.

Lewin, D. (1987). Dispute resolution in the nonunion firm: A theoretical and empirical analysis. Journal of Conflict Resolution, 31(3), 465 - 502.

Lewin, D. (1999). Theoretical and empirical research on the grievance procedure and arbitration: A critical review. Employment Dispute

Resolution and Worker Rights in the Changing Workplace, 137 - 186.

Lewin, D. (2004). Dispute resolution in the non-union organization: key empirical findings. In S. Estreicher & D. Sherwyn (Eds.), Alternative dispute Resolution in the Employment Arena: Proceedings of New York University Annual Conference Series, 379 - 403. New York: Kluwer.

Lewin, D. (2014). 17 Individual voice: grievance and other procedures. Handbook of Research on Employee Voice: Elgar Original Reference, 281.

Lewin, D., & Peterson, R. (1988). The Modern grievance procedure in the American economy. New York: Quorum Books.

Lewin, D., & Peterson, R. B. (1999). Behavioral outcomes of grievance activity. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 38(4), 554 - 576.

Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. British Journal of Industrial Relations, 41(1), 115-134.

Marchington, M., & Suter, J. (2013). Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non union firm. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 52, 284-313.

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.

Mellahi, K., Budhwar, P. S., & Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. Human Relations, 63(3), 349 - 369.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American journal of sociology, 83(2), 340-363.

Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. Human Relations, 60(5), 683 - 718.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. Journal of Organizational Behavior, 33(2), 216-234.

Olson-Buchanan, J. B. (1996). Voicing discontent: What happens to the grievance filer after the grievance? Journal of Applied Psychology, 81(1), 52.

Olson-Buchanan, J. B. (1997). To grieve or not to grieve: Factors related to voicing discontent in an organizational simulation. International Journal of Conflict Management, 8(2), 132 - 147.

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). The role of

employee loyalty and formality in voicing discontent. Journal of Applied Psychology, 87(6), 1167.

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. Academy of Management Review, 33(1), 76 - 96.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.

Peirce, R. S., & Pruitt, D. G. (1993). Complainant-respondent differences in procedural choice. International Journal of Conflict Management, 4(3), 199 - 222.

Peterson, R. B., & Lewin, D. (2000). Research on unionized grievance procedures: Management issues and recommendations. Human Resource Management, 39(4), 395 - 406.

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. Academy of Management Review, 9(4), 712 - 721.

Porter, L. W., Lawler, E. E., 1968. Managerial Attitudes and Performance. Irwin, Homewood, ILL.

Rapp, C., & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. Human Factors and Ergonomics in

Manufacturing & Service Industries, 17(1), 79-94.

Rawls, J. (2009). A theory of justice. Harvard university press.

Rees, D. I. (1991). Grievance procedure strength and teacher quits. ILR Review, 45(1), 31 - 43.

Reynolds, J. R. (1997). The effects of industrial employment conditions on job-related distress. Journal of Health and Social Behavior, 105 - 116.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. Academy of Management Journal, 31(3), 599 - 627.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. Personnel psychology, 54(4), 845-874.

Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. Human Relations, 46(3), 349 - 370.

Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. Academy of Management Journal, 29(3), 488-502.

Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 546 - 558.

Thomas, D. C., & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. Journal of International Business Studies, 33(2), 309 - 326.

Todor, W. D., & Owen, C. L. (1991). Deriving benefits from conflict resolution: A macrojustice assessment. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(1), 37 - 49.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. Human Relations, 52(7), 895 - 922.

Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1195.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management journal, 41(1), 108-119.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Walker, B., & Hamilton, R. T. (2011). Employee-Employer Grievances: A Review. International Journal of Management Reviews, 13(1), 40 - 58.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A

theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, 18, 1-74. US: Elsevier Science/JAI Press.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17(3), 601 - 617.

Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle based measure of role demands. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(2), 101 - 115.

김기중. (2014). 일선 지역경찰관서 경찰공무원들의 감정노동이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원.

김영민, 이승종, 조선일, 김용훈, & 조윤경. (2012). 소청심사 및 고충처리 제도 발전방안. 한국행정학회.

김정환. (2017). 지역경찰관의 직무상 스트레스 유발 요인과 그 요인이 우울에 미치는 영향. 한세대학교 일반대학원.

김치풍. (2003). 조직구성원의 조직정치지각과 직무만족, 이직의도간의 관계에 관한 연구. 서울대학교 대학원.

노재희. (2003). 정보처리요원(IPP)의 고충처리 실태에 관한 연구. 계명대학교.

박상진, & 박진완. (2017). 경찰공무원의 지식공유 및 지식이전에 관한 연구. 한국치안행정논집, 14(3), 117-140.

배규식, 노용진, & 심상완. (2007). 무노조기업의 고용관계, 한국노동연구원.

이희진. (2012). 기업 내 고충처리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 경제대학원.

제갈돈, & 이경국. (2001). 지방공무원 고충처리의 문제점과 개선방안, 지방정부연구, 5(1), 259 - 279.

조선일. (2014). 공무원 고충처리제도 운영 실증분석, 사회과학연구, 25(1), 349 - 373.

주재진. (2013). 경찰 조직문화와 직무태도의 관계. 한국경찰학회보, 43, 203-230.

주창미. (2009). 고충요인 유형별 고충처리방식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 서울시립대학교.

표선영. (2009). 경찰관의 입직동기와 이직의도에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원.

설 문 지

□ 팀원용

** 본 설문 조사의 응답 내용은 통계법 제 33조(비밀의 보호)에 따라 비밀이 보장되며, 통계의 목적 이외의 용도로 활용되지 않습니다.*

안녕하십니까? 설문 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다. 본 설문지는 경찰 조직 내 고충 처리 방식의 선택과 효과에 관한 연구를 위해 현직 경찰관들에게 배포 및 수집됩니다. 귀하의 응답은 경찰 조직의 더 나은 정책 형성을 위한 연구에 소중한 자료로서 활용될 수 있습니다.

설문 조사에 대한 귀하의 응답은 오직 본인의 연구를 위한 학술적 목적으로만 사용되며, 귀하 개인의 신원과 귀하가 속한 부서의 특징은 절대로 노출되지 않습니다.

▸설문지 응답 안내

1. 각 설문 문항에 대한 바람직한 응답이나 맞는 정답은 없습니다. 오래 생각하지 마시고 문항에 대한 생각과 느낌을 솔직하게 적어주시기 바랍니다.
2. 설문 문항들이 유사하거나 반복될 수도 있습니다. 하지만 상관하지 마시고 모든 문항에 대해서 응답해주시기 바랍니다.

설문지에 대한 응답은 연구에 있어 매우 소중한 기초 자료로서 활용되기 때문에 귀하의 정성어린 응답을 부탁드리겠습니다.

설문에 대한 문의 사항이 있으시다면 아래에 연락처를 남겨놓았으니 언제든지 문의해주시면 감사하겠습니다.

2018년 10월

서울대학교 대학원 경영학 석사과정
(경찰대학 교무과 경위)
김태준 드림

HP) 010-9380-**** / e-mail) *********@snu.ac.kr

A. 귀하께서 직장에서 겪을 수 있는 고충의 유형이 아래와 같이 나열되어 있습니다. 각 고충 유형의 각 항목에 귀하의 생각과 느낌을 응답해 주십시오.

1. 직무적 고충

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 보수와 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
2	나는 근무 시간과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
3	나는 업무량과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
4	나는 근무 환경과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
5	나는 복지후생과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5

2. 인사적 고충

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 승진과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
2	나는 전직·전보 등 인사 이동과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
3	나는 근무 평가와 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
4	나는 교육 훈련과 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
5	나는 상훈 등 업적 성취와 관련한 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5

3. 관계적 고충

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 상사와의 관계에서 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
2	나는 동료와의 관계에서 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5
3	나는 부하와의 관계에서 고충을 경험하였다.	1	2	3	4	5

B. 귀하께서 가장 큰 고충을 느낀 고충의 유형은 어떤 부분입니까?(하나만 선택 하십시오)

① 직장 내 고충 없음 ② 보수 ③ 근무 시간 ④ 업무량 ⑤ 근무 환경 ⑥ 복지 후생
⑦ 승진 ⑧ 인사 이동 ⑨ 근무 평가 ⑩교육 훈련 ⑪ 상훈 등 업적 성취
⑫ 상사 관계 ⑬ 동료 관계 ⑭ 부하 관계

C. 귀하는 경험한 고충에 대해 어떻게 처리하였는지 각 항목에 모두 응답해 주십시오.

1. 회피적 고충 처리

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 경험한 고충에 대해 별다른 조치를 취하지 않았다.	1	2	3	4	5
2	나는 나의 고충과 관련된 관계자를 회피하였다.	1	2	3	4	5

2. 비공식적 고충 처리

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
3	나는 고충과 관련한 사람과 직접 의사소통을 하였다.	1	2	3	4	5
4	나는 고충을 처리하기 위해 상사와 의사소통하거나 도움을 받았다.	1	2	3	4	5
5	나는 고충을 처리하기 위해 중립적인 제 3자의 도움을 받았다.	1	2	3	4	5

3. 공식적 고충 처리

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
6	나는 고충을 처리하기 위해 조직 내의 고충 상담 제도 등의 창구를 활용하였다.	1	2	3	4	5
7	나는 고충을 처리하기 위해 고충·소청 심사 등 조직 내에 마련된 고충 처리 제도를 활용하였다.	1	2	3	4	5
8	나는 고충을 처리하기 위해 조직 외부의 제도 및 절차(소송 등)를 활용하였다.	1	2	3	4	5

D. 다음은 직무 행동에 관한 설문입니다. 각 항목에 응답하여 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 주어진 업무를 적절하게 완성한다.	1	2	3	4	5
2	나는 맡은 업무와 책임을 이행한다.	1	2	3	4	5
3	나는 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다.	1	2	3	4	5
4	나는 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다.	1	2	3	4	5
5	나는 자신의 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다.	1	2	3	4	5
6	나는 자신이 수행해야 할 업무를 소홀히 한다.	1	2	3	4	5
7	나는 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다.	1	2	3	4	5

E. 다음은 조직 내 권력 거리에 대한 인식 문항입니다. 각 항목에 응답하여 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직에서는 관리자는 부하와 상의 없이 대부분의 결정을 내린다.	1	2	3	4	5
2	우리 조직에서는 관리자는 부하에게 자주 권한이나 권력을 활용한다.	1	2	3	4	5
3	우리 조직에서는 관리자는 부하에게 의견을 거의 묻지 않는다.	1	2	3	4	5
4	우리 조직에서는 관리자는 부하와 업무 외의 사회적 접촉을 피하는 것이 좋다고 여겨진다.	1	2	3	4	5
5	우리 조직에서는 직원들은 관리자의 결정에 반대하지 않아야 한다.	1	2	3	4	5
6	우리 조직에서는 관리자들은 직원에게 중요한 업무를 위임하지 않는다.	1	2	3	4	5

F. 다음은 의사결정 참여에 대한 인식 문항입니다. 각 항목에 응답하여 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	업무량을 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.	1	2	3	4	5
2	업무 수행 방법을 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.	1	2	3	4	5
3	업무량 진행 절차를 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.	1	2	3	4	5
4	업무 기준 및 속도를 결정함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.	1	2	3	4	5
5	업무 능률 증진과 관련한 결정을 함에 있어 직원들의 발언권 또는 영향력은 높은 편이다.	1	2	3	4	5

G. 다음은 이직 의도에 관한 설문입니다. 각 항목에 응답하여 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 조직을 떠날 생각을 종종 한다.	1	2	3	4	5
2	나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다.	1	2	3	4	5
3	나는 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다.	1	2	3	4	5
4	다 나은 타 직종이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다.	1	2	3	4	5
5	만일 내가 조직을 다시 선택한다면 나는 현재의 조직을 선택할 것이다	1	2	3	4	5
6	새로운 직장에 대한 정보 수집을 하고 있다.	1	2	3	4	5
7	똑같은 월급을 준다면 다른 직업으로 옮기고 싶다.	1	2	3	4	5

H. 다음은 응답자의 인구 통계학적 특성을 분류하기 위한 항목들입니다. 응답자의 개인적 특성은 통계적인 목적 이외에는 절대 활용되지 않음을 다시 한번 알려드립니다. 아래의 항목들에 대해서 자신이 속하는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

"나는 설문 조사에 참여한 후 상품권 등의 답례를 받았음을 확인합니다 귀하 성명의 영문 이니셜 : _____ _____ _____
본 연구에 참여한 후 상품권을 받았음을 확인하기 위해 익명성을 위하여 성명을 대신하여 이니셜로 확인합니다. 또한 설문 응답 분석 과정에서 귀하의 설문지가 상사의 설문지와도 매칭되어야 하기 때문에 연구의 진행 상 이니셜의 기입이 필수적입니다. **반드시 이니셜을 적어주십시오.**

성별	①남성 ①여성
연령	①25세 이하 ②26 ~ 30세 ③31 ~ 35세 ④36 ~ 40세 ⑤ 40 ~ 45세 ⑥46 ~ 50세 ⑦51세 이상
계급	①순경 ②경장 ③경사 ④경위 ⑤경감 이상
최종 학력	①고졸 미만 ② 고졸 ③전문대졸 ④4년제 졸 ⑤ 대학원 졸
근무 기간	①1~3년 ②4~6년 ③7~9년 ④10~12년 ⑤13~15년 ⑤16년 이상
입직 경로	①일반 순경 공채 ②특기자 공채 ③간부 후보생 ④경찰대 ⑤기타( )
소속 부서 업무	①경무 ②생활안전 ③여성청소년 ④수사 ⑤형사 ⑥경비·교통 ⑦정보·보안 ⑧기타( )
교대제 여부	①일근 ②3교대 ③4교대 ④기타( )

설 문 지

□ 팀장용

** 본 설문 조사의 응답 내용은 통계법 제 33조(비밀의 보호)에 따라 비밀이 보장되며, 통계의 목적 이외의 용도로 활용되지 않습니다.*

안녕하십니까? 설문 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사드립니다. 본 설문지는 경찰 조직 내 고충 처리 방식의 선택과 효과에 관한 연구를 위해 현직 경찰관들에게 배포 및 수집됩니다. 귀하의 응답은 경찰 조직의 더 나은 정책 형성을 위한 연구에 소중한 자료로서 활용될 수 있습니다.

본 설문지는 설문 조사에 참여한 부하 직원의 직무 행동과 고충 처리 행동의 측정을 위한 것입니다.

설문 조사에 대한 귀하의 응답은 오직 본인의 연구를 위한 학술적 목적으로만 사용되며, 귀하 개인의 신원과 귀하가 속한 부서의 특징은 절대로 노출되지 않습니다.

▸설문지 응답 안내

1. 각 설문 문항에 대한 바람직한 응답이나 맞는 정답은 없습니다. 오래 생각하지 마시고 문항에 대한 생각과 느낌을 솔직하게 적어주시기 바랍니다.
2. 설문 문항들이 유사하거나 반복될 수도 있습니다. 하지만 상관하지 마시고 모든 문항에 대해서 응답해주시기 바랍니다.

설문지에 대한 응답은 연구에 있어 매우 소중한 기초 자료로서 활용되기 때문에 귀하의 정성어린 응답을 부탁드리겠습니다.

설문에 대한 문의 사항이 있으시다면 아래에 연락처를 남겨놓았으니 언제든지 문의해주시면 감사하겠습니다..

2018년 10월

서울대학교 대학원 경영학 석사과정
(경찰대학 교무과 경위)
김태준 드림

HP: 010-9380-**** / e-mail; **********@snu.ac.kr

직원 1 : _____
(직원의 영문 이니셜을 기입하여 주십시오)

A. 해당 직원의 직무 행동에 대해 응답하여 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다.	1	2	3	4	5
2	이 직원은 맡은 업무와 책임을 이행한다.	1	2	3	4	5
3	이 직원은 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다.	1	2	3	4	5
4	이 직원은 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다.	1	2	3	4	5
5	이 직원은 자신의 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다.	1	2	3	4	5
6	이 직원은 자신이 수행해야 할 업무를 소홀히 한다.	1	2	3	4	5
7	이 직원은 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다.	1	2	3	4	5

B. 해당 직원은 직장 내 고충에 대해 어떻게 처리하였는지 각 항목에 모두 응답해 주십시오.

	질문	그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 이 직원이 자신의 고충 처리를 위해 고충 관련인과 직접 의사소통하는 것을 듣거나 보았다	1	2	3	4	5
2	이 직원은 고충의 처리를 위해 나와 의사소통하거나 나의 도움을 받은 적이 있다.	1	2	3	4	5
3	나는 이 직원이 고충을 처리하기 위해 중립적인 제 3자의 도움을 받은 것을 듣거나 보았다.	1	2	3	4	5
4	나는 이 직원이 조직 내의 고충 상담 제도 등의 공식 창구를 이용한 것을 듣거나 보았다.	1	2	3	4	5
5	나는 이 직원이 고충·소청 심사 등의 고충 처리 제도를 활용한 것을 듣거나 보았다.	1	2	3	4	5
6	나는 이 직원이 고충 처리를 위해 조직 외부의 제도나 절차(소송 등)을 활용한 것을 듣거나 보았다.	1	2	3	4	5

.C. 다음은 응답자의 인구 통계학적 특성을 분류하기 위한 항목들입니다. 응답자의 개인적 특성은 통계적인 목적 이외에는 절대 활용되지 않음을 다시 한번 알려드립니다. 아래의 항목들에 대해서 자신이 속하는 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

"나는 설문 조사에 참여한 후 상품권 등의 답례를 받았음을 확인합니다 귀하 성명의 영문 이니셜 : _____ _____ _____
본 연구에 참여한 후 상품권을 받았음을 확인하기 위해 익명성을 위하여 성명을 대신하여 이니셜로 확인합니다. 또한 설문 응답 분석 과정에서 귀하의 설문지가 상사의 설문지와도 매칭되어야 하기 때문에 연구의 진행 상 이니셜의 기입이 필수적입니다. **반드시 이니셜을 적어주십시오.**

성별	①남성 ①여성
연령	①25세 이하 ②26 ~ 30세 ③31 ~ 35세 ④36 ~ 40세 ⑤ 40 ~ 45세 ⑥46 ~ 50세 ⑦51세 이상
계급	①순경 ②경장 ③경사 ④경위 ⑤경감 이상
최종 학력	①고졸 미만 ② 고졸 ③전문대졸 ④4년제 졸 ⑤ 대학원 졸
근무 기간	①1~3년 ②4~6년 ③7~9년 ④10~12년 ⑤13~15년 ⑤16년 이상
입직 경로	①일반 순경 공채 ②특기자 공채 ③간부 후보생 ④경찰대 ⑤기타( )
소속 부서 업무	①경무 ②생활안전 ③여성청소년 ④수사 ⑤형사 ⑥경비·교통 ⑦정보·보안 ⑧기타( )
교대제 여부	①일근 ②3교대 ③4교대 ④기타( )

Abstract

A Study about Selection and Effect of Grievance Treatment Styles in Korean Police Organization

Kim, Tae June
Department of Business Administration
The Graduate School
Seoul National University

Grievance is a very important matter that is supposed to make negative impact on organizational effectiveness of workers and operation of an organization as it distracts workers from doing their tasks and triggers turnover. Therefore, korean public and private organizations seem to recognize the importance of grievance treatment as they arrange grievance procedures in their institution. This research tried to study about how grievance treatment styles as individual voice are selected according to grievance experience types and how each type of grievance treatment style affects organizational effectiveness of workers. This research studied about korean police organization that provides appropriate research environment for studying individual voice, especially we studied about 208 police officers who work at local police agencies in Seoul.

Previous research about selection of grievance treatment was not interested in how experience of each grievance type affects usage of

each grievance treatment style. Supposing that grievance experience is a precondition of grievance activities, this study classified grievance experience as task grievance, HR grievance and relationship grievance by locus of grievances, and tried to find impact of grievance types on grievance treatment style which can be divided into formal, informal and aversive treatment styles. Furthermore this study expected that the relationship between the grievance types and the styles of grievance treatment would be moderated by individual and cultural factors like status, cognition of participative decision making and power distance.

The result of this study found that there was no significant relationship between task/HR grievances and all of grievance treatment styles. However relationship grievance has positive effect on aversive treatment style. According to this results, this study judges that korean police organization could not identify the information of real grievances that police officers felt, and police officers could not find a proper way to resolve their problem in their workplace because grievance experience seems not to be reflected on formal and informal grievance filing. In addition, when treating grievance of personal relationship, enduring it was recognized as the most cheap and legitimate treating style in police organization by the officers.

In previous research stream of effectiveness of grievance treatment style, there was serious controversy about what effect formal grievance filing has on organizational effectiveness of workers. According to EVL(Exit-Voice-Loyalty) theory, treating grievance formally provides opportunities of resolving workplace problems through voice and enhances organizational effectiveness promoting organizations to identify and solve troubles that workers face. However, contrary to this theory, it was found that formal grievance filers had lower organizational effectiveness than non-filers because

of organization's retribution to filers in previous empirical studies. Therefore this study reexamined this controversial results by controlling for grievance experience and adding alternative grievance treatment styles like informal and aversive styles in addition to formal treating style in this study's model.

It is found that formal grievance filing has negative effect on task performance of workers as it was found in previous research, and aversive treatment style is found to have positive effect on the same variable. Therefore it is judged that this study's result strongly supports the previous research that supposes the existence of retribution of organization to formal grievance filers. So It seems that there is no positive function of voice that is expected to formal grievance treating style and rather formal grievance filing makes negative function of organizational punishment in korean police organization. Also it is found that treating grievance in aversive manner makes performance of officers be enhanced. Therefore, there should be some practical consideration to suppress negative effect of voice formality and enhance positive effect of remedial voice in korean police organization.

Keywords : Police, Grievance treatment, EVL theory, retribution of organization, organizational effectiveness, turnover intention, task performance.

Student Number : 2017-23835