조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로*

서재현
대구대학교 경영·관광학부 교수
(jhs111@biho.taegu.ac.kr)

조직후원인식은 의인화된 조직이 종업원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 종업원의 지각을 의미한다. 조직후원인식과 관련된 연구는 조직후원인식이 조직 내에서 종업원이 경험하게 되는 금전적 및 비 금전적 요인들에 의하여 발전된다고 주장하고 있다 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 본 연구는 조직공정성이라는 조직내 공정성과 관련된 종업원의 지각이 조직후원인식으로 연결되는 과정을 조직을 대표하여 모든 제도와 정책을 실행하는 상사에 대한 신뢰가 가지는 매개역할을 중심으로 살펴보았다.
본 연구의 결과는 절차적 공정성과 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식의 형성에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 분배적 공정성에 비하여 절차적 공정성은 상사에 대한 신뢰에 강한 영향을 미치지 않으며, 절차적 공정성은 분배적 공정성 보다 조직후원인식에 직접적으로 강한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 또한, 상사에 대한 신뢰는 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향을 매개하고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 분배적 공정성은 조직후원인식에는 부정적인 영향을 미치나 상관에 대한 신뢰를 통해서 조직후원인식에 긍정적이 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.
이러한 연구결과의 시사점, 연구의 한계 및 미래의 연구방향에 대한 심도 있는 논의가 제시되었다.

Ⅰ. 서 론

종업원들이 조직에 몰입하는 것에 대한 연구는 많은 학자들에게 관심의 대상이 되어왔다 (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Randall, 1990). 조직몰입에 관한 연구들은 종업원들이 조직에 몰입하게 되는 동기가 다양하고 조직에 몰입하게 되는 다양한 동기에 따라 조직 내에서 보여줄 수 있는 태도와 행동이 달라질 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히, 성과 (Meyer, Gellatly, Goffin, and Jackson, 1989), 직무만족 (Bluedorn, 1982; Dossett & Suszko, 1990; Rusbult & Farrell, 1983; Vandenberg & Scarpello, 1991; Vandenberg & Lance, 1992; William & Hazer, 1986), 이직 및 결근 (Allen & Smith, 1987; Meyer & Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; O'Reilly & Chatman, 1986; Vandenberg, Self & Seo, 1992)등의 조직 내 태도 및 행동들이 조직몰입과 유의한 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 많은 학자들이 종업원들이 조직에 몰입하는 것을 의미하는 조직몰입에 보여준 관심과는 반대로 조직이 종업원에게 몰입할 수 있다는 개념에 대해서는 많은 관심을 보여주지 못했다.

최근 들어 조직몰입과 대칭 되는 개념으로 조직이 종업원들에게 몰입을 할 수 있다는 개념은 몰입

논문 접수일 : 99.10 게재확정일 : 2000.5
* 본 논문은 1999학년도 대구대학교 학술 연구비 지원에 의한 논문임.

을 연구하는 학자들에게 또 다른 관심의 초점이 되었으며, Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa(1986)와 March & Simon(1958)등은 개인은 조직을 대상으로 몰입하는 반면에, 조직 또한 개인에게 몰입하여 조직이 개인을 중요시 여기고 있다는 것을 보여 주어야 한다고 주장하는 사용자몰입 (employer commitment)이라는 개념을 제시하고 있다. 특히, Eisenberger와 그의 동료들은(1986) 사회적 교환이론 (Blau, 1964)에 기초하여 조직이 종업원에게 몰입한 정도를 나타내는 조직후원인식(Perceived Organizational Support)이라는 개념을 제시하고 있다. 그들은 조직이 개인의 기여 (contribution)를 가치 있게 여기며, 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음을 조직후원인식이라고 정의하고 있다.

Eisenberger와 그의 동료들(1986)은 조직후원인식을 측정하기 위한 조직후원인식 설문지(Survey of Perceived Organizational Support)를 제시하였다. 조직후원인식에 관하여 실시된 최근의 연구들은 조직후원인식이 종업원이 조직 내에서 형성할 수 있는 유사한 개념과는 독립된 개념이라는 것을(Shore & Tetrick, 1991; Shore, Tetrick, Sinclair, & Newton, 1994) 보여주고 있다. 일련의 연구들은 조직후원인식 설문지는 조직몰입과는 다른 것을 측정하는 타당한 측정도구로 나타나고 있으며(Shore & Wayne, 1993), 그들이 주장했듯이 조직후원인식은 금전적인 것과 가치관에 관련된 모든 것을 포함하고 있는 하나의 조직에 대한 믿음이라는 것을 보여주고 있다(Shore & Tetrick, 1991).

그러나 조직후원인식의 개념적 독립성을 보여주는 연구에도 불구하고 조직후원인식을 사용한 최근의 일련의 연구들은 1) 조직 내에서 종업원들이 조직후원인식을 형성하게 되는 과정에 대한 관심이 미흡하였으며, 2) 조직몰입은 이직 등을 연구하기 위한 많은 모델(예, Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979)의 중요 변수로 사용되어 조직몰입을 연구하기 위한 통합적인 접근법이 많이 존재하고 있는 반면에, 조직후원인식에 관련된 연구는 모델을 이용한 선행변수의 연구가 많지 않으며, 3) 조직후원인식의 형성에 영향을 미칠 수 있는 조직과 관련된 변수들에 관한 연구가 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 조직 내에서 종업원들이 인식하게 되는 공정성을 대표하고 있는 조직공정성(Organizational Justice) 및 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식의 형성에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 한다.

조직공정성이란 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 모든 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 종업원의 지각이라 할 수 있다. Greenberg(1987)는 조직공정성을 절차적 공정성(Procedural Justice)와 분배적 공정성(Distributive Justice)로 구분하고 있다. 절차적 공정성은 모든 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 지각인 반면에 분배적 공정성은 의사결정의 결과로 자신에게 돌아온 몫의 공정성에 대한 인식이라 할 수 있다. 따라서 이러한 공정성은 조직이 개인의 노력을 평가하는 과정과 결과에 영향을 미칠 수 있다는 면에서 조직후원인식의 형성에 중요한 역할을 담당할 수 있을 것이다. 더욱이 상사는 조직 내 공정성을 확보하기 위한 중요한 위치를 차지하는 사람으로서 모든 공정성의 집행자로 인식될 수 있을 것이다. 따라서, 본 연구는 종업원에게 인식되고 있는 조직내 공정성이 조직후원인식이라는 조직에 대한 인식의 형성에 미치는 영

향에 대하여 살펴보고, 이러한 과정에서 상사에 대한 신뢰가 차지하고 있는 역할에 대하여 알아보고자 한다.

II. 이론적 배경

조직후원인식은 조직을 의인화하여 조직도 개인에게 몰입할 수 있다는 주장이다. 조직몰입이 종업원의 조직에 대한 몰입이라면, 이것은 고용자가 종업원에게 몰입하는 것이라 할 수 있다. 상호성의 규범(norm of reciprocity) (Gouldner, 1960)에 기초하여 제안된 조직후원인식은 개인이 보여준 증가된 노력을 조직이 중요시 여기며 조직이 종업원의 복지향상을 위하여 노력하고 있다는 것에 대하여 종업원이 형성하게 되는 전반적인 지각이다. 이러한 개인의 조직에 대한 지각은 조직이 개인의 노력을 정당하게 평가하고 있는가를 결정하고, 인정, 소속, 자존의 욕구 등을 충족시키기 위하여 요구되는 것이다. 개인이 조직의 보상으로 기대하는 것은 단기간의 교환을 포함하고 있는 금전적인 보상뿐만 아니라 가치에 기초를 두고 있는 장기적인 교환을 포함하고 있다는 면에서 Eisenberger와 그의 동료들(1986)은 조직후원인식은 조직과의 가치일치적 관계에 기초하고 있는 감정적 관계 (Affective attachment) (e.g. Buchanan, 1974; Etzioni, 1961; Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers, & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986) 뿐만 아니라 조직이 주는 보상에 기초를 두고 형성하게 되는 계산적 관계(Calculative involvement) (Becker, 1960; Etzioni, 1961; Meyer & Allen, 1984; Rusbult & Farrell, 1983)도 포함하는 포괄적인 개인의 태도로 규정하고 있다. Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro(1990)등은 조직후원인식이 물질적인 것과 비물질적인 요소들에 의하여 영향을 주고받을 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히, Eisenberger와 그의 동료들 (1986)은 개인이 조직 내에서 형성하게 되는 물질적인 지각과 비물질적인 지각도 조직후원인식에 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주었다. 특히, 최근의 연구는 상사 또는 동료의 지지와 같은 비물질적 요소들이 조직후원인식에 많은 영향을 미칠 수 있다는 것을 한국의 병원 근로자들을 이용하여 보여주었다(Yoon & Lim, 1999).

2.1 조직공정성과 조직후원인식

조직공정성 이론은 공정성이론(Adams, 1963)에 기초하여 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다. 조직정의는 종업원들이 자신의 직무수행 과정에서 공정하게 대우를 받고 있으며, 직무와 관련된 변수들이 공정하게 처리되고 있는가에 관한 종업원의 인식에 기초를 두고 있다. 조직 내에서 종업원이 소유할 수 있는 공정성의 원천을 Greenberg(1987)는 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 구분하고 있다. 절차적 공정성은 임금을 비롯한 조직 내 직무수행의 절차가 합리적으로 결정되고 있는가에 관한 공정성인 반면에, 분배적 공정성은 조직 내 보상이 공정하게 분배되고 있는가에 대한 인식이라 할 수 있다. Greenberg (1990)는 절차적 공정성과 분배적 공정성이 중요한 것은 종업원의 태도, 조직의 성과, 상사와의 관계 등 조직내의 다양한 변수와 관계를 맺고 있다는 점에서 찾을 수 있다고 주장하고 있다(임준철과 윤

정구, 1998; Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Fryxell & Gordon, 1989). 특히, 절차적 공정성은 개인에게 인지된 체계에 대한 만족인 반면에 분배적 공정성은 개인이 받게 되는 대우에 많은 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Fryxell & Gordon, 1989; Tyler, 1984; 1990). 법정 형량에 대한 인식(Tyler, 1984), 임금결정(Folger and Konovsky, 1989), 상급자에 대한 신뢰형성(Konovsky and Pugh, 1994)등을 이용한 연구를 통하여 분배적 공정성과 절차적 공정성이 개인에 대한 대우 및 인지된 체계와 차등적인 결과를 맺고 있다는 것을 보여주고 있다.

이상의 일련의 연구들은 개인이 인지할 수 있는 공정성이란 개인에게 주어지는 직접적인 결과도 중요하지만 의사결정 과정상의 공정성도 중요시 여기고 있다는 것을 보여주고 있다. 이러한 절차적 공정성과 분배적 공정성이 조직 내에서 종업원들이 자신의 상사에 대한 신뢰 및 조직이 종업원에게 몰입하고 있다는 인식(조직후원인식)에 영향을 미칠 수 있다는 것은 사회적 교환이론과 Group-value Model(Lind & Tyler, 1988)에 기초하여 설명되어 질 수 있을 것이다.

Blau(1964)는 물질적 교환 및 비물질적 교환에 대하여 사회적 교환이론과 경제적 교환이론으로 구분하여 설명하고 있다. 조직이 주는 경제적인 보상에 기초하여 조직을 위한 행동을 취하는 것이 경제적 교환이론인 반면에, 미래에 얻을 수 있는 비물질적인 보상을 얻기 위하여 조직과의 교환관계를 맺을 수 있다는 것이 사회적 교환이론의 기본이다. 사회적 교환이론은 조직과 개인은 상호간의 신뢰 및 신용의 관계에 기초를 두고 미래이익을 추구하는 사이로 규정하고 있다. 조직과 개인이 신뢰 및 신용의 관계에 기초를 두고 맺을 수 있는 관계에 대하여 Rousseau(1989), Rousseau & Parks(1993)은 관계적인 심리적 계약(Relational Psychological Contract)이라 칭하고 있다. 보상에 기초를 두고 단기간에 맺을 수 있는 거래적인 심리적 계약과 (Transactional Psychological Contract)는 다르게 관계적인 심리적 계약은 상호간의 신용 및 신뢰에 기초를 두고 미래의 이익을 위하여 상호작용을 할 수 있는 관계를 의미하는 것이다. 종업원이 인식하는 조직정의와 상사에 대한 신뢰는 개인과 조직사이에 장기적이고 비금전적인 관계 성립을 촉진시키는 중요한 역할을 담당하게 될 것이다.

더욱이 장기적인 관계성립에 기여할 수 있을 것으로 기대되고 있는 조직 내 절차적 공정성이 종업원에게 줄 수 있는 효과에 대하여 집단가치 모델(Group-value Model) (Lind & Tyler, 1988)은 개인이 개인에게 돌아오는 몫의 크기뿐만 아니라 자신의 몫을 결정하는 절차상의 공정성을 중요시 여기는 것은 사람들은 자신들이 속한 집단(작업집단 또는 개인이 속한 조직)과 지속적인 오랜 관계유지를 가치 있게 여기며, 이러한 경향이 집단의 결속력을 증진시키는 절차를 중요시 여기게 만들기 때문이라고 설명하고 있다. 조직이 중립적이고 공정한 의사결정 과정을 이용하여 모든 조직원들이 공정한 보상을 받을 수 있으며, 존경과 위엄이 따르는 중요한 집단의 구성원이라는 사실에 대한 인식을 통하여 자신의 자존(Self-esteem)을 확인할 수 있는 대우를 사람들은 기대하는 것이다(Tyler, 1989).

따라서 조직 내에서 개인이 느끼게 되는 절차와 개인에게 돌아오는 몫에 대한 공정성은 조직이 개인을 중요시 여기고 있다는 결정에 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 개인은 조직의 목표달성을 위하여 노력하고 노력의 댓가로 조직으로부터 일련의

보상을 받게 된다 (Lawler, 1973). 이러한 보상을 받는 과정에서 개인은 조직의 보상 노력이 개인을 얼마나 생각하고 실시되는 것이며, 종업원을 위하여 얼마나 노력하고 있으며, 종업원을 어느 정도 중요시 여기고 있는가에 대한 태도를 형성하게 된다. 상징적인 보상이든 외적보상이든 상관없이 정당하고 적절하게 결정되는 보상이 조직 자체의 성향으로 돌릴 수 있다면 조직후원인식을 높일 수 있으며, 같은 보상도 외부의 압력(예, 노조의 압력)에 의하여 부여된 것은 조직후원인식을 감소시킬 수 있을 것이다. 결국 개인의 노력에 대한 조직의 정당하고 공정한 평가 없이는 조직후원인식의 형성을 기대하기 힘들 것이다. 공정한 평가란 개인에게 할당되는 보상의 양과 관계된 공정성뿐만 아니라 평가제도 및 제도의 운영을 포함한 것이 종업원의 눈에 비춰진 공정성이라 할 수 있다. 조직 자체의 성향이라고 생각되는 물질적인 보상과 종업원이 증가된 노력을 보였을 때 얻을 것으로 기대되는 상징적인 보상결정의 공정성은 종업원이 조직에 대한 전반적인 인식을 형성하는데 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Eisenberger et al., 1986). 그러나, 종업원들이 자신에게 돌아오는 분배의 양과 분배의 양을 결정하는 절차가 조직이 종업원을 후원하고 있다는 인식에 많은 영향을 미칠 수 있을지라도 분배의 양을 결정하는 절차의 중요성을 더욱 강조할 수 있을 것이다. 조직이 개인을 후원하고 있다는 인식은 개인과 조직사이에 비물질적인 관계에 바탕을 두고 형성될 때 더욱 강하고 오래 지속될 수 있을 것이다. 자신이 받게 되는 보상의 양에 대한 공정성보다는 보상이 결정되는 과정의 공정성이 조직과 개인 사이의 보다 강력한 심리적 계약을 맺게 할 것이다. 심리적 계약과 관계된 연구는 개인과 조직사이의 관계가 거래적 심리적 계약과 같이 단기적이고 물질적인 것에 기초를 두고 형성된 것보다는 관계적인 심리적 계약과 같이 장기적이고 비물질적인 것에 기초를 두고 형성된 관계라는 인식으로 비춰질 때 보다 강하고 오랜 관계가 성립된다고 주장하고 있다(Rousseau, 1989). 또한 Group Value Model에서 주장하는 것과 같이 개인과 조직과의 관계를 맺는데 있어서 보다 장기적이고 지속적인 관계 성립을 위한 보다 많은 정보를 포함하고 있는 절차적 공정성이 분배적 공정성 보다 조직후원인식과 보다 강한 관계를 맺을 수 있을 것이다.

H1-1: 절차적 공정성은 조직후원인식 형성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 분배적 공정성은 조직후원인식 형성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 절차적 공정성은 분배적 공정성보다 조직후원인식에 보다 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사에 대한 신뢰

종업원들은 조직내 사회화를 통하여 조직에 대한 가치와 목표 및 직무수행 양식을 습득한다(Feldman, 1982). 조직은 종업원을 사회화시키기 위하여 다양한 방법을 사용하며, 사용하는 전술에 따라 종업원으로부터 다른 반응을 기대할 수 있을 것이다(Van Maanen & Schein, 1979). 사회화를 겪은 종업원들로부터 기대되는 행동은 조직의 일관성을 유지하기 위하여 조직이 바라는 동일한 반응이라 할 수 있으며, 이렇게 종업원이 보이는 동일한 반응을 Van Maanen & Schein(1979)은 Custodial response라 부르고 있다. 조직이 바라

는 반응을 유도하기 위한 사회화 과정에서 조직 내 관리자들은 종업원들에게 필요한 정보를 제공하는 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 사회화 담당자로서 중요한 역할을 담당할 수 있는 상사는 조직을 대표하여 종업원에게 조직에 관한 정보제공을 통하여 종업원의 조직 내 적응 및 조직과 관련된 태도 및 행동형성에 많은 영향을 줄 수 있을 것이다(Holmes, 1981). 따라서 신뢰받을 수 있는 상사는 종업원의 조직적응 및 조직후원인식과 같은 조직과 관련된 태도 및 행동의 형성에 많은 영향을 미치게 될 것이다.

이상과 같이 상사는 종업원의 조직 내 적응에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이러한 상사의 역할은 상사에 대한 신뢰를 통하여 한층 강화될 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰를 발전시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것 중의 하나가 조직 내에서 종업원들이 인식하게 되는 공정성이다(Holmes, 1981; Konovsky & Pugh, 1994; Lind & Tyler, 1988). 조직 내에서 종업원들이 형성할 수 있는 대인관계는 종업원들이 인식하게 되는 공정성과 관련된 느낌에 의해서 많은 영향을 받을 수 있을 것이다. 특히, 받게 되는 보상의 양에 기초하고 있는 분배적 공정성에 대한 인식도 중요하지만 절차적 공정성의 중요성이 더욱 강조될 수 있을 것이다. 상사에 대한 신뢰는 단기적인 것보다는 장기적인 것, 물질적인 것보다는 비물질적인 것에 기초하여 발전된 지속적이고 상호적인 관계라고 할 수 있을 것이다. 분배적 공정성은 단기간의 현시적인 경제적 교환의 주체가 될 수 있는 반면에 절차적 공정성은 묵시적으로 미래에 받을 수 있는 보상의 기초가 될 수 있는 교환이라 할 수 있을 것이다. Konovsky & Pugh(1994)는 분배적 공정성보다는 절차적 공정성이 상사에 대한 신뢰와 강한 관계를 맺고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 조직을 위한 역할외 활동으로 이어지고 있다는 것을 보여주었다.

한편, 상사에 대한 신뢰가 낳을 수 있는 결과와 관련하여 많은 연구들은 상사에 대한 신뢰가 종업원들의 조직과 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 기존의 연구들은 상사에 대한 신뢰가 개인의 직무만족(Hackman and Oldham, 1980; 1986), 조직내 스트레스(Leiter and Maslach, 1988; Mayes, Barton & Ganster, 1991; McDonald & Korabik, 1991), 조직을 위한 역할외 활동(Konovsky & Pugh, 1994), 종업원의 성과(Babin & Boles, 1996; Steffen, 1992)등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

이렇게 종업원의 행동 및 태도 형성에 중요한 역할을 담당하고 있는 상사에 대한 신뢰는 Blau (1964)가 주장하고 있는 사회적 교환을 통하여 영향을 주고받으며 종업원의 태도 및 행동의 형성에 영향을 미치는 역할을 담당하게 될 것이다. 종업원들은 조직 내에서 직무를 수행하는 과정에 많은 대인관계를 맺게 될 것이다. 조직 내에서 맺게되는 대인관계는 직무와 함께 종업원의 태도 및 행동 형성에 매우 중요한 역할을 담당할 수 있으며, 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 여겨지고 있다(McAllister, 1995; Seabright, Leventhal, & Fichman, 1992). 단기적이며 금전적인 관계에 기초한 대인관계보다는 장기적이며 비물질적 것에 기초한 상호작용적인 대인관계가 종업원의 안정된 태도 및 행동의 형성에 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 상사는 종업원이 맺게 되는 장기적인 대인관계의 주요 대상이라 할 수 있다. 상사에 대한 신뢰는 경제적인 교환에 기초를 둔 거래적인 심리적

계약보다는 비물질적인 관계적인 심리적 계약 (Rousseau & Parks, 1993)을 통하여 조직과 개인 간의 관계를 더욱 강하게 성립시키는 가교의 역할을 담당하게 될 것이다.

결국 상사에 대한 신뢰 형성은 조직 내에서 종업원이 형성하게 되는 공정성에 대한 인식에 의해서 영향을 받을 수 있으며, 상사에 대한 신뢰의 형성은 조직 내에서 개인이 보여주게 되는 태도 및 행동에 영향을 미치게 될 것이다. 사회적 교환의 대상이 되고 있는 상사는 조직을 대표하는 대리인의 역할을 담당하게 될 것이다. 조직 내에서 종업원들이 형성하게 되는 각종 제도 및 분배에 대한 공정성 인식은 조직을 대표하는 대리인에 대한 지각에도 많은 영향을 미치게 될 것이다. 조직을 대신하는 대리인으로서 종업원들의 상사는 모든 제도 및 분배 결정의 당사자로 여겨질 수 있을 것이다. 따라서, 종업원이 조직 내에서 실시되고 있는 모든 의사결정 및 분배결정에 대하여 공정하다고 인식하는 것은 이러한 의사결정을 담당하고 있는 당사자에 대한 신뢰에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 더욱이 회사를 대신한 대리인으로서의 상사의 역할은 절차적 공정성의 영향을 보다 많이 받게 될 것이다. 단기적이고 일시적인 심리적 계약보다는 장기적이고 비물질적인 심리적 계약이 보다 바람직한 조직과의 관계(Rousseau, 1989)라는 면에서 절차적 공정성의 확보가 회사와 개인사이의 보다 장기적인 관계성립의 수단이 될 수 있으며, 회사를 대신한 의사결정자인 상관에 대한 신뢰의 형성에도 보다 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 회사를 대신한 의사결정자에 대한 신뢰는 의사결정의 결과도 중요하지만 의사결정 과정이 투명하고 절차적으로 하자가 없을 때 보다 많은 신뢰를 얻게 될 것이다. 따라서, Konovsky & Pugh(1994)는 회사 내 의사결정 절차에 대한 공정성이 자신에게 돌아온 분배의 공정성보다는 상사의 신뢰에 보다 강한 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었다.

또한, 모든 의사결정의 당사자인 상사는 조직을 대신하여 개인과 사회적 교환을 담당하는 담당자로서 개인의 조직에 대한 태도 형성에도 많은 영향을 미칠 수 있을 것이다. 개인이 형성하게 되는 절차 및 분배에 대한 공정성 인식은 상사에 대한 신뢰로 이어지게 될 것이며, 이러한 상사에 대한 신뢰는 조직을 대신하는 대리인을 통한 조직에 대한 개인의 태도 및 행동에 영향을 미칠 것이다. 따라서 상사에 대한 신뢰는 조직공정성 등에 의해서 영향을 받을 수도 있으며, 조직이 종업원에게 보여주고 있는 몰입에 대한 종업원의 태도형성에도 영향을 미칠 수 있게 될 것이다.

H2-1: 절차적 공정성은 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 분배적 공정성은 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 절차적 공정성은 분배적 공정성 보다 상사에 대한 신뢰에 보다 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3 : 상사에 대한 신뢰는 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-1: 상사에 대한 신뢰는 절차적 공정성이 조직후원인식 형성에 미치는 영향을 매개하는 역할을 담당하게 될 것이다.

H4-2: 상사에 대한 신뢰는 분배적 공정성이 조직후원인식 형성에 미치는 영향을 매개하는 역할을 담당하게 될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구설계 및 연구절차

본 연구를 위하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하였으며, 자료수집을 위하여 본 연구에 참여한 종업원들은 자발적인 의사에 의한 참여를 원칙으로 하여 선발되었다. 연구에 참여한 종업원들의 개인적인 응답에 대한 비밀을 보장하기 위하여 연구이외의 목적으로 사용되지 않을 것이며, 집단을 대상으로 분석될 것이라는 약속이 주어졌으며, 기존에 개발되어 있는 설문문항들로 구성되어 있는 설문지의 배포에 앞서 연구에 대한 기본적인 취지에 대한 자세한 설명이 주어졌다.

3.2 연구참여자

연구에 참여한 종업원들은 금융산업에 속해있는 한 회사에서 근무하고 있는 146명 이였다. 연구참여자들은 39%의 남자와 61%의 여자로 구성되어 있으며, 연령의 최빈치는 29세였으며, 평균적으로 전문대학 졸업수준의 학력을 갖고 있었다.

3.3 사용된 척도

조직공정성 조직공정성을 측정하기 위하여 Price and Mueller(1986)가 고안한 설문지를 개발하여 McFarlin and Sweeney(1992)이 만든 문항들을 이용하였다. 절차적 공정성과 분배적 공정성을 측정하기 위한 설문지는 Likert의 5점 척도를 이용하여 구성되었다 (1=전혀 동의하지 않는다, 5=완전히 동의한다). 분배적 공정성과 절차적 공정성을 측정하기 위하여 구성된 문항들의 크롬바하 알파 계수는 각각 0.60과 0.73이었다.

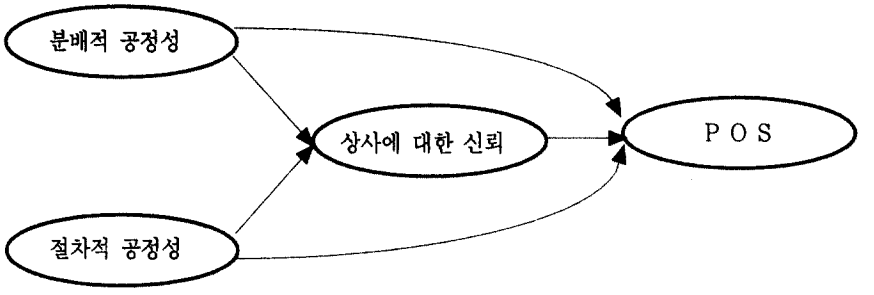
상사에 대한 신뢰 상사에 대한 신뢰는 Robert and O'Reilly(1974)에 의해서 개발된 문항을 사용하여 측정하였다. 사용된 문항은 Likert의 5점 척도를 사용하여 구성하였으며(1=전혀 하지 않는다, 5=매우 많이 한다), 사용된 문항의 크롬바하 알파계수는 0.91을 보여 주었다.

조직후원인식 조직후원인식을 측정하기 위하여 Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, (1986)등이 개발한 문항들을 이용하였다. 사용된 문항들은 Likert의 5점 척도를 사용하여 구성하였다(1=전혀 동의하지 않는다, 5=완전히 동의한다). 사용된 문항들의 내적일관성은 0.86이었다.

3.4 연구모델 및 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 앞에서 언급한 이론적인 배경을 기초로 하여 〈그림 1〉과 같은 모델을 설정하였다. 모델 검증을 위하여 수집된 자료를 LISREL Ⅷ(Jöreskog & Sörbom, 1993)을 이용하여 분석하였다. LISREL 분석을 위하여 기초자료를 토대로 만들어진 분산-공분산 행렬을 이용하였으며, 구조모델을 이용한 가설을 검증하기 전에 척도모델을 이용한 확인적 요인분석을 통하여 연구에 사용된 개념적 독립성을 검증하였다. 특히, 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직공정성이 조직후원인식에 영향을 미치는 영향을 매개효과를 분석하기 위하여 LISREL Ⅷ이 제공하고 있는 간접적 효과에 대한 분석을 이용하였다. LISREL을 이용한 간접효과의 분석은 매개효과를 분석하는데 있어서 매개회귀분석보다 우수한 분석기법으로 인정되고 있다(Baron & Kenny, 1986).

〈그림 1〉 연구에 사용된 모델



Ⅳ. 연구결과

〈표 1〉은 본 연구에서 측정오류를 교정한 후 가설의 검증을 위해서 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 및 상관관계를 보여주고 있다. 〈표 1〉에서 관찰할 수 있듯이 분배적 공정성은 절차적 공정성과 0.36의 상관관계를 보여주고 있다. 분배적 공정성과 절차적 공정성 사이의 높은 상관관계는 과거의 연구에서 볼 수 있었으며(이재훈, 1996; Tyler, 1984), 동일한 개념에 대한 서로 다른 영역의 측정에서 그 원인을 찾아 볼 수 있을 것이다. Folger (1987)는 두 종류의 조직정의는 높은 상관관계를 보여야 한다고 주장하였다. 〈표 1〉에서 보여주고 있는 분배적 공정성과 절차적 공정성 사이의 상관관계는 과거의 연구만큼 높은 상관관계를 보여주는 것은 아니지만 통계적으로 유의한 상관관계를 보여주고 있다 ($p < 0.01$).

설정된 가설을 구조모델을 이용하여 검증하기 전에 확인적 요인분석을 실시하였다. 〈표 2〉에서 관찰할 수 있듯이 연구에 사용된 모든 변수들은 통계적으로 유의한 적재치를 보여주고 있다. 유의한 적재치를 고려하여 주어진 모든 문항들을 이용하여 가설검증을 위한 분석을 실시하였다.

가설을 검증하기 위하여 〈그림 2〉에 제시되고 있는 것과 같은 구조모델을 이용하여 LISREL 분석을 실시하였다. 구조모델의 검증결과 카이스퀘어는 136.42 ($df=98$ $p=0.0063$) 이였으며, RMR은 0.058, GFI와 NFI는 각각 0.90와 0.83으로 최소한의 모델로 인정될 수 있는 수치를 보여주었다.

〈표 3〉은 가설을 검증하기 위한 구조모델의 분석결과를 보여주고 있다. 첫 번째 가설인 조직공정성과 조직후원인식 사이와 관련된 분석의 결과는 분

〈표 1〉 사용된 변수의 평균, 표준편차 및 상사관계

	평균	표준편차	분배적 공정성	절차적 공정성	상사에 대한 신뢰	조직후원인식
분배적 공정성	2.17	1.31	1.00			
절차적 공정성	2.59	1.95	0.36*	1.00		
상사에 대한 신뢰	3.03	2.46	0.09	0.13	1.00	
조직후원인식	3.37	4.24	0.01	0.27*	0.33*	1.00

참고: * $p < 0.01$.

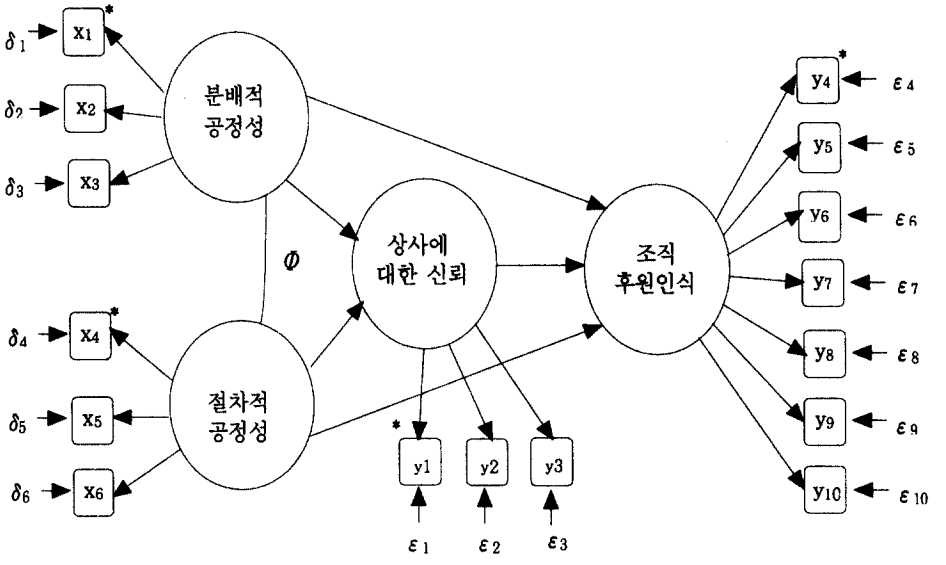
〈표 2〉 확인적 요인분석 결과

변수	분배적 공정성	절차적 공정성	상사에 대한 신뢰	조직후원인식
x1	0.53 (5.92)			
x2	0.56 (6.21)			
x3	0.80 (8.84)			
x4		0.51 (5.49)		
x5		0.48 (5.21)		
x6		0.83 (8.84)		
y1			0.82 (11.62)	
y2			0.94 (14.43)	
y3			0.88 (12.91)	
y4				0.13 (2.44)
y5				0.53 (6.14)
y6				0.69 (8.31)
y7				0.54 (6.21)
y8				0.49 (5.52)
y9				0.76 (9.42)
y10				0.46 (5.14)

* 요인적재치(λ)는 표준화된 측정치임
* 괄호안은 t 값을 나타냄

배적 공정성과 절차적 공정성이 조직후원인식에 각각 -0.36(t=-2.03, p〈0.05)와 0.44(t=2.66, p〈0.05))의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 5% 유의수준 하에서 통계적으로 유의한 결과로서 분배적 공정성과 절차적 공정성이 조직후원인식에 중요한 영향을 미치고 있다는 것을 보여주는 결과이다. 그러나 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향은 가설과 같이 긍정적인 영향이 아니라 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었으며, 반면에 가설 1-2는 기각되었다. 한편, 절차적 공정성과 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향은 절

〈그림 2〉 LISREL 분석에 사용된 모형



*fixed parameter

차적 공정성의 영향이 분배적 공정성의 영향보다 크다는 것을 보여주고 있다. 또한 절차적 공정성과 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향력이 동일하다고 가정하여 설정된 수정된 구조모델은 카이스퀘어 값이 144.59(df=99, p=0.0019)였으며, RMR은 0.063, GFI와 NFI는 각각 0.90과 0.82를 보여주고 있다. 이러한 결과는 5% 유의수준 하에서 영향력의 동일성을 가정하지 않은 원래의 구조모델에 비하여 카이스퀘어 값이 악화되는 결과를 보여주는 것이다 ($\triangle x^2$=8.17, df=1, p 〈 0.05). 따라서, 조직후원인식에 미치는 영향력의 크기를 비교한 가설 1-3은 기대와 같이 검증되었다.

조직공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 〈표 3〉에서 관찰할 수 있듯이 분배적 공정성과 절차적 공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 각각 0.44(t=3.09, p〈0.05)와 -0.01(t=-0.10, p〉0.05)을 보여주었다. 분배적 공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 5%의 유의수준 하에

〈표 3〉 LISREL에 의한 모수추정결과

			표준화된 추정치	Standard Error	t-value
분배적 공정성	⟶	상사에 대한 신뢰	0.44	0.14	3.09
분배적 공정성	⟶	조직후원인식	-0.36	0.18	-2.03
절차적 공정성	⟶	상사에 대한 신뢰	-0.01	0.13	-0.10
절차적 공정성	⟶	조직후원인식	0.44	0.17	2.66
상사에 대한 신뢰	⟶	조직후원인식	0.27	0.12	2.34

서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있는 반면에, 절차적 공정성은 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 따라서 절차적 공정성이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향과 분배적 공정성에 비교하여 절차적 공정성의 상대적 중요성을 강조하고 있는 가설 2-1과 가설 2-3은 기각되었고, 가설 2-2는 기대와 같이 검증되었다.

한편, 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식에 미치는 영향은 0.27(t=2.34, $p < 0.05$)로서 5%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 상사에 대한 신뢰가 조직후원인식에 많은 영향을 미칠 것이라는 세 번째 가설을 지지하는 것이다.

네 번째 가설인 상사에 대한 신뢰의 매개효과를 분석하기 위하여 조직정의가 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 간접적으로 미치는 영향을 알아보았다. 〈표 4〉에서 관찰할 수 있듯이 분배적 공정성은 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 0.12 (t=1.75, $p<0.1$)의 영향을 미치는 반면에, 절차적 공정성은 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 0.00 (t=-0.10, $p>0.05$)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 5%의 유의수준을 기준으로 할 때 절차적 공정성과 분배적 공정성이 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 미치는 간접효과는 없다고 판단할 수 있는 반면에, 10%의 유의수준에서는 분배적 공정성이 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 간접적인 영향을 미치는 것을 보여주는 결과였다. 따라서, 미약하지만 가설 4-2는 10%의 유의수준 하에서 지지되었으며, 가설 4-1은 기각되었다.

V. 연구결과 및 토론

본 연구의 목적은 조직 내에서 종업원들이 형성할 수 있는 상사에 대한 신뢰 및 조직 내에서 종업원들이 형성할 수 있는 공정성에 대한 인식이 조직후원인식의 형성에 미치는 영향을 규명하고, 상사에 대한 신뢰가 종업원의 공정성에 대한 인식이 조직후원인식에 미치는 영향력을 매개할 수 있다는 것을 검증하는 것이었다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 1) 분배적 공정성은 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 많은 영향을 미치고 있으며, 2) 기대와는 다르게 분배적 공정성은 조직후원인식의 형성에 부정적인 영향을 미치고 있다. 3) 절차적 공정성은 조직후원인식의 형성에는 많은 영향을 미치고 있으며, 4) 기대와는 다르게 절차적 공정성은 분배적 공정성보다 상사에 대한 신뢰에 강한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 5) 절차적 공정성은 분배적 공정성보다 조직후원인식에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 한편, 6) 상사에 대한 신뢰는 조직후원인식의 형성에 많은 영향

〈표 4〉 조직공정성의 조직후원인식에 대한 간접효과 분석결과

간접효과 경로	표준화된 추정치	Standard Error	t-value
분배적공정성 ⟶ 상사에 대한 신뢰 ⟶ 조직후원인식	0.12	0.07	1.75
절차적공정성 ⟶ 상사에 대한 신뢰 ⟶ 조직후원인식	0.00	0.04	-0.10

을 미치며, 7) 상사에 대한 신뢰는 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향을 매개하는 반면에, 기대와는 다르게 절차적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향은 매개하지 않는 것으로 나타났다.

개인에게 돌아온 보상의 공정성을 나타내고 있는 분배적 공정성과 직무수행 절차의 공정성을 나타내고 있는 절차적 공정성이 조직후원인식의 형성에 미치고 있는 영향에 관한 결과는 조직후원인식의 형성에 금전적 요소와 비금전적 요소가 모두 중요하다는 주장(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990)을 부분적으로 검증해주는 결과라 할 수 있다. 본 연구의 결과는 회사 내에서 실시되고 있는 의사결정 과정의 공정성을 나타내고 있는 절차적 공정성과 같은 비금전적 요인만이 조직후원인식에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었다.

한편, 분배적 공정성이 상사에 대한 신뢰에 중요한 영향을 미치고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 조직후원인식에 중요한 영향을 미치고 있다는 결과는 개인에게 직접적인 영향을 줄 수 있는 의사결정을 담당하고 있는 상사의 중요성을 강조할 수 있는 결과이며, 상사가 조직을 대신할 수 있는 사회화(Feldman, 1982)의 대리인 역할을 할 수 있다는 가능성을 보여주는 결과라 할 수 있을 것이다. 이러한 결과는 상사를 신뢰한다는 것은 상사가 개인에게 돌아갈 수 있는 보상을 공정하게 결정하고, 이러한 상사의 의사결정은 개인에게는 조직을 대신하여 내리는 결정으로 받아들여져 조직후원인식과 같은 개인의 조직에 대한 태도형성에 많은 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주는 결과라 할 수 있을 것이다.

반면에, 절차적 공정성은 분배적 공정성 보다 조직후원인식에 많은 영향을 미치고 있으며, 분배적 공정성이 조직후원인식에 직접적인 영향을 미치기보다는 상관에 대한 신뢰를 통하여 간접적인 영향을 미치고 있다는 결과는 조직공정성과 관련된 연구결과와 일관성을 보이는 결과로 해석할 수 있다. 분배적 공정성이 개인에게 돌아오는 몫에 대한 공정성의 인식이라면, 절차적 공정성은 의사결정 시스템에 대한 공정성 인식이라는 면에서 조직후원인식이라는 거시적 대상에 대한 지각 형성에 절차적 공정성이 보다 많은 영향을 미친다는 결과는 과거의 분배적 공정성과 절차적 공정성의 연구결과와 일관성이 있는 결과라 할 수 있을 것이다(Konovsky and Pugh, 1994; Folger and Konovsky, 1989; Fryxell & Gordon, 1989; Tyler, 1984; 1990). 또한 상사에 대한 신뢰가 분배적 공정성이 조직후원인식에 미치는 영향을 매개하고 있다는 결과는 조직 내에서 함께 근무하고 있는 상사는 조직을 대신하여 분배를 결정하는 대리인으로서 조직에 대한 태도를 형성하는데 많은 역할을 담당하고 있는 것으로 인식될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 그러나, 상사에 대한 신뢰가 담당하고 있는 매개 역할은 다른 변수들의 영향에 비하여 약하게 나타나고 있으며 (유의수준 10% 하에서 중요한 것으로 나타남), 기대와는 다르게 절차적 공정성은 상사에 대한 신뢰 형성에 영향을 미치지 않고 있으며, 상사에 대한 신뢰를 통하여 조직후원인식에 간접적인 영향을 미치지 않고 있으며, 분배적 공정성이 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다.

먼저 절차적 공정성이 상사에 대한 신뢰 및 조직후원인식에 대한 간접적인 영향이 기대와 다르게 나온 것은 연구에 참여한 사람들의 특수성이 원인으로 작용했을 가능성이 있다. 본 연구에 참여한 종업원들은 금융업에 종사하는 사람들로서 각자 표준화된 업무를 수행하고 있다는 특수성을 들 수 있

을 것이다. 연구참여자들은 매일매일 함께 의사결정을 하며 상호 연관된 의사결정을 하는 직무를 수행하는 것이 아니라 직무가 표준화 되어있으며, 대부분이 반복적인 업무를 수행하고 있다는 면에서 의사결정의 절차에 대한 많은 경험을 가질 수 없는 위치에 있는 종업원들이라 할 수 있을 것이다. 반면에, 직속상사의 평가에 의한 개인의 보상결정은 쉽게 접할 수 있다는 면에서 상사에 대한 신뢰에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 연구결과는 절차적 공정성의 중요성을 강조하는 기존의 연구결과(Konovsky & Pugh, 1994)에 새로운 시각을 제시하는 결과로서 절차적 공정성이 상사의 신뢰도에 영향을 미치기 위해서는 표준화된 작업보다는 상호 의존하는 비표준화된 작업을 통하여 보다 뚜렷이 나타날 수 있다는 가능성을 제시하고 있는 결과라 할 수 있을 것이다.

한편, 분배적 공정성이 조직후원인식에 부정적인 영향을 미치고 있다는 결과는 조직후원인식을 처음 주장한 Eisenberger와 그의 동료들(1986)의 주장을 정면으로 뒤집는 결과로 조직후원인식에는 자신에게 돌아온 분배의 양에 대한 공정성이 영향을 미칠 수 없다는 것을 의미하는 것이다. 이러한 결과는 연구자도 예상하지 못했던 결과이다. 예상 못한 결과의 원인으로 의심되는 한 가지는 본 연구에 사용된 측정도구이다. 본 연구에 사용된 분배적 공정성을 측정하기 위하여 임금과 같은 외적보상 뿐만 아니라 칭찬 및 인정과 같은 내적보상의 공정성도 동시에 측정하여 사용하고 있다는 것이 뜻밖의 결과를 가져왔을 수도 있을 것이다. 외재적 보상만을 중시 여기는 인상을 줄 수 있는 분배적 공정성의 측정에 내재적 보상의 공정성을 측정하는 문항의 존재는 응답자에게 많은 혼란을 야기 할 수 있을 것이다. 따라서 미래의 공정성과 관련된 연구는 측정도구에 대한 보다 치밀한 점검을 통하여 우리나라의 문화에 맞는 이론으로의 발전시키는 것이 요구되고 있다.

본 연구를 통한 결과는 많은 것을 시사해 주고 있다. 이론적인 측면에서 본 연구의 결과는 조직 내에서 종업원이 형성하게 되는 태도와 관련된 이론의 발전에 많은 것을 시사해 주고 있다. 특히, 본 연구의 결과는 종업원들이 조직과 관련된 태도(예, 조직몰입)를 형성하는 과정을 이해하는데 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 조직에서 근무하는 종업원들은 조직과 관련된 태도를 형성하는데 있어서 조직과 관련된 정보를 많이 이용하고 있는 것으로 나타나고 있다(Vanderberg & Seo, 1992). 조직과 관련된 정보는 정보의 종류에 따라 조직과 관련된 태도에 차등적인 관련을 맺고 있는 것으로 나타나고 있다(Allen & Smith, 1987; Meyer & Allen, 1984; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; O'Reilly & Chatman, 1986; Vandenberg, Self, & Seo, 1992). 이러한 측면에서, 조직 내에서 개인이 형성하게 되는 조직의 공정성에 관련된 정보는 개인이 조직과 관련된 긍정적인 태도 결정에 매우 중요한 요소로 사용될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 더욱이 본 연구는 공정성의 종류에 따라서 개인의 태도형성 및 태도형성과정에 차등적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주고 있다. 따라서, 조직몰입과 조직후원인식과 같은 조직과 관련된 태도의 형성과정을 설명하기 위한 모델들은 개인의 태도적 일관성이라는 면에서 조직이 개인에게 줄 수 있는 정보의 차등적 영향력에 대하여 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

또한 본 연구를 통해서 밝혀진 상사에 대한 신뢰가 종업원의 태도형성에 많은 영향을 미칠 수 있다는 결과는 조직 내 상사역할의 중요성을 다시 한

번 강조하는 결과이며, 조직 내에서 종업원들이 형성할 수 있는 대인관계의 중요성을 강조할 수 있는 결과라 할 수 있다. 특히, 상사에 대한 신뢰가 조직에 대한 태도 형성에 중요한 역할을 할 수 있다는 결과는 조직과 관련된 태도 형성을 위한 사회화(Feldman, 1982)에서 상사가 담당할 수 있는 역할에 대한 보다 많은 연구의 필요성을 제기 할 수 있는 결과이며, 최근에 제시되고 있는 상호작용적 공정성(Bies & Moag, 1986)의 중요성을 다시 한 번 강조하는 결과라 할 수 있을 것이다. 기존의 연구들은 의사결정 과정에서 상사와 종업원 사이의 상호작용 과정의 공정성을 나타내고 있는 상호작용적 공정성이 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다 (Moorman, 1991; 이재훈, 1996; 이경근과 박성수, 1999). 본 연구에서 밝혀진 상사에 대한 신뢰가 조직과 관련된 태도 형성에 영향을 미칠 수 있다는 결과는 상호작용적 공정성이 상사 개인의 공정성이 아니라 조직 자체의 공정성으로 간주될 수 있다는 면에서 보다 많은 연구가 요구되고 있는 것이다.

본 연구의 또 다른 이론적 기여는 종업원이 조직 내에서 형성할 수 있는 제도 및 절차에 대한 인식이 조직후원인식의 발전에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 본 연구의 결과는 조직이 개인에게 제공하는 실질적인 보상보다는 종업원이 인식하는 의사결정 절차의 공정성 및 상사에 대한 신뢰 등도 조직이 얼마나 지지해 줄 수 있는가를 판단하는데 중요한 요인으로 작용할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 Eisenberger와 그의 동료들(1986)이 주장한 물질적인 교환뿐만 아니라 사회적 교환 (Blau, 1964)의 대상도 조직후원인식의 발전에 대상이 될 수 있다는 것을 암시하는 것이다. 따라서, 조직후원인식의 발전에 영향을 미치는 요인들을 밝히려는 연구들은 단순히 교환의 대상만을 찾을 것이 아니라 사회적 교환과 관련된 인식 및 태도를 형성하는데 영향을 미치는 요소들에게도 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

이러한 결과들은 실무적으로 종업원들을 회사에 적응하도록 사회화시키는 과정에 많은 것을 시사하고 있다. 조직내 사회화의 목표는 종업원들이 조직에 적응하여 좋은 성과를 올리도록 만드는 것이라 할 수 있다. 종업원들의 상사가 종업원들이 회사에 대한 태도를 결정하는데 중요한 역할을 담당하고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 종업원들이 자신에게 돌아오는 분배의 양에 대한 공정성에 기초하여 결정한다는 결과는 임금결정과 연계되어 있는 인사고과의 공정성을 다시 한 번 강조할 수 있는 결과라 할 수 있다. 공정한 인사고과를 통해 종업원들이 객관적으로 받아들일 수 있게 정해진 임금만이 상사가 종업원에게 신뢰를 받을 수 있는 수단이 될 수 있으며, 이러한 분배의 공정성이 조직이 종업원의 노력을 높이 평가하고 있다는 생각을 하게 만드는 수단이 될 수 있다는 것이다. 더욱이 최근에 강조되고 있는 연봉제와 같이 능력을 중시하는 임금제도하에서는 그 중요성을 더욱 강조할 수 있는 결과라 할 수 있을 것이다.

또한 절차적 공정성이 조직후원인식에 많은 영향을 미치고 있다는 결과는 IMF 이후 강조되고 있는 조직운영의 투명성을 더욱 강조할 수 있는 결과라 할 수 있다. 절차적 공정성이 조직이 종업원에게 몰입하고 있다는 종업원의 느낌 형성에 영향을 미친다는 결과는 보다 객관적이고 보다 공개적인 의사결정 과정의 중요성을 강조할 수 있는 결과이며, 공개적이고 객관적인 의사결정 제도의 성립을 통하여 조직에 대한 종업원의 애착을 유도할 수 있다는 것을 의미하는 것이다.

그러나 본 연구를 통하여 밝혀진 결과를 해석하는데는 다음과 같은 제약점들을 고려하여 많은 주의가 요구되고 있다.

첫째, 사용된 표본의 숫자가 적다는 점을 들 수 있다. 적은 숫자의 표본은 통계적 분석결과의 안정을 찾을 수 없다는 문제를 안고 있다. 그러나, 본 연구에서는 대부분의 연구결과가 기대했던 것과 동일한 방향이었으며, 사용된 설문과 표본사이의 비율이 5:1이 넘고 있다는 것이 적은 표본이 야기할 수 있는 문제에 대한 염려를 상쇄시킬 수 있는 표본의 크기를 확보하고 있음을 보여주고 있다 (Gorsuch, 1983; Hair, Anderson, Tatham, & Grablowsky, 1995). 둘째, 본 연구의 개념적 일관성을 유지하기 위하여 종단적 연구가 요구됨에도 불구하고 횡단적 자료를 금융산업에서만 수집하여 사용하고 있다는 면에서 결과의 수용에 많은 주의를 기울여야 할 것이다. 횡단적 자료수집은 응답자가 한 시점에서 선행변수와 결과변수에 대한 응답을 동시에 제공하고 있다는 면에서 common method variance 문제를 내포하고 있으며, 편의적인 자료수집 방법을 이용하여 금융산업에서만 자료를 수집한 것은 연구결과의 외적 타당성에 많은 문제를 야기할 수 있는 것이다. 따라서 미래의 연구는 개념적 일관성을 유지하기 위하여 종단적 자료를 통한 인과관계를 추론할 수 있는 연구가 되어야 할 것이다. 미래의 연구는 종단적인 연구설계와 함께 다음과 같은 분야에 집중되어야 할 것이다.

첫째, 미래의 연구는 보다 많은 조직후원인식의 선행변수를 찾아내려는 노력에 집중되어야 할 것이다. 비교적 짧은 역사를 보여주고 있는 조직후원인식과 관련된 연구들은 조직후원인식이 조직몰입과 같이 조직에 대한 개인의 태도형성에 중요한 역할을 담당하고 있다(Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore & Liden, 1997)는 것을 보여주고 있음에도 불구하고 어떻게 형성되는가에 대한 연구는 많이 진행되고 있지 않은 실정이다. 개인을 지지해주고 있다고 인식되는 조직의 모습에 대한 보다 많은 연구가 요구되고 있는 것이다.

둘째, 조직에 대해 형성하는 태도의 일관성을 밝히는데 도움이 될 수 있는 연구가 요구되고 있다. 조직에서 형성하는 많은 태도와 관련된 연구들은 개인이 조직 내에서 형성하게 되는 태도의 일관성을 유지하기 위하여 들이는 노력에 대하여 더 많은 관심을 집중시켜야 할 것이다. 기존의 태도를 강화하고 유지하기 위하여 조직 내에서 형성되는 지각의 역할에 대하여 많은 관심이 요구되고 있다. 이러한 연구들은 초기의 종업원들이 조직에 적응하는 과정을 돕기 위하여 실시되고 있는 사회화 과정에서 사용되는 사회화 전략도 조직에 임하고 있는 종업원들의 태도를 강화시켜줄 수 있는 방향으로 개발된다면 더욱 효과적일 수 있다는 면에서 많은 연구가 요구되고 있는 것이다.

참 고 문 헌

이재훈 (1996). A study on organizational justice types in an employee participation program and their effects on outcome acceptance. 한국 인사조직학회 추계학술대회 발표논문집.

이경근과 박성수 (1999). 조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로. **「인사·조직연구」** (한국인사·조직학회), 7,2:191-229.

임준철과 윤정구 (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무

만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직구성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. **「경영학연구」** (한국경영학회), 27(1), 93-112.

Adams, J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Allen, N. J. & Smith, J. (1987). *An investigation of extra-role behaviors within organizations.* Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association. Vancouver, British Columbia.

Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.

Baron, G. A. & Kenny, D. A. (1986). The moderate-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: The management or moral outrage. In L.L. Cummings and B.W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319, Greenwich, CT.: JAI Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 36, 135-153.

Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employers. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.

Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Day D. V. & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for an new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464.

DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Dossett, D. L. & Suszko, M. (1990). *Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment.* Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Miami, FL.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.

Feldman, D. C. (1982). The multiple socialization of organization members. Academy of Management Review, 6, 309-318.

Folger, R. 1987. Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement

on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Fryxell, G. E. & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.

Gorsuch, R. L. 1983. *Factor analysis (2nd. Ed.)*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impression of organizational justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 12*, 111-157. Greenwich, CT: JAI Press.

Hackman, J. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1986). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hair, J. R. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Grablowsky, B. J. (1995). *Multivariate data analysis (2nd. Ed.)*, Tulsa Petroleum.

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*, 261-284. New York: Plenum.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Lawler, E. E. (1973), *Motivation in work organization*, Monterey: Brooks/Cole

Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plnum.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Mayes, B. T., Barton, M. E., & Ganster, D. C. (1991). An exploration of the moderating effect of age on job stressor-employee strain relationships. In Perrew, P.L. (Ed.) Handbook on job stress [Special Issue]. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 289-308.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McDonald, L. M. & Korabik, K. (1991). Sources of stress and ways of coping among male and female managers. In Perrewe, P.L. (Ed.) Handbook on Job Stress [Special Issue]. *Journal of*

Social Behavior and Personality, 6(7), 185-198.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R.D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nixon, B. (1995). Developing empowering culture in organization. *Empowerment in Organization*, 2, 1.

O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Price, J. L. & Mueller, C. W. 1986. *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.

Robert, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D. M., & Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.

Seabright, M. A., Leventhal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35, 122-160

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Sinclair, R. R., & Newton, L. A. (1994). Validation of a measure of perceived union support. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 971-977.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 76(5), 637-643.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of Affective commitment and Continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Steffen, T. M. (1992). *Determinant of service quality in health care organization*. Unpublished Dissertation: The University of Wisconsin at Milwaukee.

Tyler, T. R. 1984. The role of perceived injustice in defendants' evaluation of their courtroom experience. *Law and Society Review*, 18, 51-74.

Van Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational* Be-

havior. Greenwich, CT: JAI Press.

Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the Internalization, Identification and Compliance measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.

Vandenberg, R. J. & Seo, J. H. (1992). Placing recruiting effectiveness in perspective: A cognitive explanation of the job-choice and organizational-entry period. *Human Resource Management Review*, 2(4), 239-273.

Yoon, J. K. & Lim J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7). 923-945.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

The influence of organizational justice on the Perceived Organizational Support: The role of supervisory trust

Seo Jai Hyun*

Abstract

POS is the perception of employees on the personified organization's commitment to the employees. Research showed that POS could be developed based on monetary or nonmonetary factors in an organization (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). This study investigated the mediating role of supervisory trust through which organizational justice develops into perceived organizational support.

The result of this study showed that procedural justice and supervisory trust had significant influences on the development of POS, while the influence of procedural justice on the supervisory trust was not stronger than that of distributive justice. That is, supervisory trust was found to mediate the influences of distributive justice on POS.

In depth discussion on implications, limitations, and future research directions were supplied.

Key words: Organizational Justice, POS, Trust

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Taegu University, KyungSan JinRyang, KyungBuk 712-713

부 록 : 연구에 사용된 설문문항들

본 연구에 사용된 설문문항은 Likert의 5점 척도를 이용하여 구성되었으며, 현재 근무하는 조직 및 함께 근무하는 상사와 관련된 내용을 응답하도록 구성되어 있다.

조직후원인식

1. 우리회사는 보다 낮은 임금에 나를 대신할 사람을 고용할 수 있다면 고용할 것이다(R).
2. 우리회사는 나의 초과노력을 감사하지 않는다(R).
3. 내가 가능한 최선을 다했음에도 불구하고 회사는 알아주지 않는다(R).
4. 우리회사는 내가 직장에서 얻게되는 일반적인 만족에 관심이 있다.
5. 회사는 나의 의견을 중요시 여긴다.
6. 만일 기회가 주어진다면 회사는 나를 이용해 먹을 것이다(R).
7. 회사는 나에게 관심을 전혀 보여주지 않는다(R).

상사에 대한 신뢰

1. 당신은 직속상관과 직무를 수행하는데 발생하는 문제와 어려움을 당신의 위치를 위태롭게 하거나 또는 토론의 내용이 당신에게 불리하게 작용되지 않으면서 어느 정도 자유롭게 토론하고 있습니까?
2. 당신의 직속상관의 때때로 당신의 이익과는 상치되는 의사결정을 내려야만 한다. 이 경우 당신은 직속상관의 결정이 다른 고려사항들에 의하여 정당화되었다고 어느 정도의 신뢰를 갖고 있습니까?
3. 당신은 직속상관의 일반적인 공정성에 대하여 어느 정도의 신뢰감과 자신감을 갖고 있습니까?

분배적 공정성

직무수행을 위해서 들인 노력을 보상하기 위하여 다음사항들이 어느 정도 공정하게 분배되고 있습니까?

1. 임금
2. 칭찬
3. 인정

절차적 공정성

조직 내에서 다음사항들이 어느 정도 공정한 절차를 거쳐 실시되고 있습니까?

1. 인사고과
2. 임금의 결정
3. 승진에 대한 일반적 절차