

다운사이징을 실시한 조직에 있어서 생존 직원들의 반응에 관한 경험적 연구*

박상언

건양대학교 경영정보관학부
(separk@kytis.konyang.ac.kr)

다운사이징의 추진과정에서 조직구성원들의 지속적인 몰입과 헌신을 확보해 나가기 위해서는, 고용조정 이후 회사에 남게 될 생존직원들의 태도와 반응에 영향을 미치는 여러 요인들에 대한 이해와 관리가 필요하다. 왜냐하면 불가피하게 인력감축을 실시할 수밖에 없었던 기업이 다운사이징 이후 빠른 기간내 소정의 경영 목표를 달성하고 경쟁력을 회복할 수 있는가의 여부를 결정함에 있어서 상당한 열쇠를 쥐고 있는 사람들이 다름 아닌 바로 이들 생존직원들이기 때문이다. 이러한 차원에서 본 연구는 최근 다운사이징을 실시한 경험이 있는 기업들을 대상으로 하여, 생존 직원들의 반응과 그에 영향을 미치는 여러 선행 요인들에 대해 실증적으로 연구해 보았다.

총 326명의 응답자들에 대한 설문조사 결과, 다운사이징을 실시하는 과정에서 구성원들이 느끼는 분배적 및 절차적 공정성의 정도는 이들의 직무성과와 이타적 행동 등 성과변수들 뿐만 아니라, 해당 조직의 경영진에 대한 신뢰감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 신뢰감은 이들 공정성 변수와 직무성과를 부분적으로 매개하는 요인으로 나타나, 성공적인 다운사이징을 위해서는 무엇보다 조직구성원들의 공정성 지각과 신뢰감을 적극 고려하는 위기관리를 시행해 나가야 한다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 사전에 충분한 계획과 준비없이 수시로 반복 시행되는 고용조정은 경영진에 대한 신뢰감과 헌신의욕을 떨어뜨리게 되므로, 다운사이징 이후 조직구성원들의 고(高)헌신과 고(高)몰입을 계속 유도해 나가기 위해서는 다운사이징의 실시 횟수 자체도 신중하게 고려될 필요가 있다는 것을 확인하였다.

1. 연구목적

IMF 경제 위기 이후 우리 기업들은 조직 및 인적 자원 구조조정의 한 방편으로서 다운사이징을 적극 도입·추진해 왔다. 그 결과, 지난 수년 동안의 대규모 고용조정 경험은 노사 모두에게 고용관계 및 조직내 인적자원관리와 관련한 새로운 경험과 과제를 제기해 왔다. 즉, 대다수 조직구성원들은 그 동안 당연시되어 왔던 평생직장 관행과 관련된 회사와의 묵시적 계약이 여지없이 파기되는 경험을 맛보았

며, 기업은 기업대로 '경영상의 이유로 인한' 고용조정이 합법적으로 허용된 상황에서 한편으로 고용유연성의 확보는 물론, 다른 한편으로는 조직구성원들의 애사심과 조직몰입을 동시에 추구해야 하는 새로운 과제를 안게 되었던 것이다.

지금까지 우리 기업들이 추진해온 감량경영과 다운사이징의 실시는 IMF 경제 위기 이후 경쟁력 강화 차원에서 우리 기업의 방만한 경영 체질을 개선하고 고용유연성을 확보해 나가기 위해서는 불가피한 선택이었을 수도 있다. 그러나 이러한 조치들 가운데 상당수는 사전에 충분한 계획이나 엄밀한

논문 접수일 : 2000.8 게재확정일 : 2000.8

* 이 논문은 1999년도 한국학술진흥재단의 연구비에 의하여 지원되었음(KRF-99-C00314). 본 논문을 심사해 주시고, 유익한 조언을 주신 두 분의 심사위원께 감사드립니다. 아울러, 고용조정 상황에서의 공정성 지각과 관련한 설문문항을 제공해 주신 김영조 교수님께도 감사를 드립니다.

효과 검증도 없이, 특히 그것이 수반할 수 있는 여러 부정적 효과들에 대해서 충분한 고려를 하지 못한 채, 외적인 강제와 시간적인 긴박성에 쫓겨 시행되어졌다는 데에 문제점이 있을 수 있다. 따라서 지난 수년간에 걸쳐 사상 유례없는 규모로 고용 조정을 실시해 왔던 우리 기업들에 대해서도 이제 어떠한 형태로든 다운사이징의 효과와 관련된 검증을 실시해 볼 시기가 되었다고 볼 수 있을 것이다.

사실, 다운사이징의 효과와 관련해서는 구미의 학계를 중심으로 상당히 상충된 결과들이 보고되고 있다. 다운사이징이 분명 조직의 단기적인 효율성을 도모해 줄 수는 있겠지만, 그것을 통하여 조직의 중·장기적인 경쟁력을 제고시킬 수 있을 것인가와 관련해서는 아직도 많은 의문이 제기되고 있는 형편이다. 이러한 맥락에서 최근 주목되고 있는 요인이 바로 다운사이징을 실시하는 기업에서 '살아남은' 생존 직원들(survivors)이 내보이는 태도와 반응이다. 왜냐하면 불가피하게 인력감축을 실시할 수밖에 없었던 기업이 다운사이징 이후 빠른 기간 내 소정의 경영 목표를 달성하고 경쟁력을 회복할 수 있는 가의 여부를 결정함에 있어서 상당한 열쇠를 쥐고 있는 사람들이 다름 아닌 바로 이들 생존 직원들이기 때문이다(Cameron et al., 1991; Brockner, 1988, 1992; Cameron, 1994; Feldman & Leana, 1994; Pfeffer, 1998). 따라서 기왕에 다운사이징을 실시할 수밖에 없는 실정에 처한 기업이라 할 지라도, 다운사이징의 추진 과정이나 혹은 그 이후 이들 생존 직원들이 해당 조직에 대해 배신감이나 불안감을 느끼지 않고 소속 조직에 대한 강한 신뢰감과 몰입을 견지하면서, 고객과 자신의 직무에 대해 배전의 노력을 강구해 나갈 수 있도록 유도해 줄 수 있는 조직 내부환경을 구축하는 것이 무엇보다 중요할 것이다. 왜냐하

면 이는 다운사이징의 성공 여부에도 결정적인 영향을 미치는 요인일 뿐만 아니라, 더 나아가 조직의 장기적이고도 지속적인 경쟁우위를 확보하는 데 있어서도 매우 중요한 전제 조건이 될 수 있기 때문이다.

이처럼 다운사이징의 성공적인 실행 전략을 규명하려는 노력은 물론, 특히 그 과정에서 생존 직원들의 고헌신(high commitment) 및 고성능(high performance)을 유인해 낼 수 있는 조건과 최선의 관리양식(best practices)을 규명해 내기 위한 일련의 연구들은 80년대 이후 다운사이징이 보편화되어 온 구미에서는 이미 상당한 수준으로 축적되어 왔다. 이제 우리 학계에서도 이와 관련한 연구성과들이 점차 제기되고 있으나(김언수·김재욱, 1997; 김동원·원창희, 1998; 권석균·이영면, 1999; 박상언, 1999), 아직 대부분이 개념적인 논의일 뿐 다운사이징과 관련한 실증연구, 특히 생존 직원들의 태도와 반응에 관한 경험 연구는 아직 쉽게 찾아보기 어려운 실정이다.

이러한 취지에서 본 연구는 최근 다운사이징을 실시한 경험이 있는 우리 기업들을 대상으로 하여 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 생존 직원들의 반응과 그 선행 영향 요인들에 대해 실증적으로 연구해 보고자 한다. 본 연구의 결과가 시사해 주는 여러 교훈들은 다운사이징을 실시하는 조직에서 구성원들의 부정적인 반응을 최소화하고 긍정적인 직무성과와 행동을 유도해 나가기 위해서는 어떠한 사전 준비와 조건이 필요한 지에 관하여 유용한 정보를 제공해 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 다운사이징의 개념과 그 효과

넓은 의미에서 다운사이징(down sizing)은 조직의 효율성, 생산성 그리고 경쟁력을 개선하기 위해서 조직 인력의 규모, 비용구조, 업무흐름(work process) 등에 변화를 가져오는 일련의 의도적인 조치들을 의미한다(Freeman & Cameron, 1993: 12-13쪽). 또한 다운사이징은 조직의 효율성과 성과 증진을 위하여 때로는 선제적(proactive)으로 그리고 때로는 방어적(defensive)으로 시도되기 때문에, 반드시 그런 것은 아니지만 이 과정에서 대개 조직 내 인력의 감소 현상을 수반하기 마련이며, 그 결과 조직 내 기존 업무구조와 흐름에 일정한 변화를 가져오게 된다.

그러면 다운사이징의 추진 결과, 기업 경영성과에 미친 효과는 과연 어떠한가? 앞서 언급한 바와 같이 이와 관련해서는 많은 상반된 연구 결과들이 제기되었다. 우선, 다운사이징은 조직 내 간접비의 감소, 관료적인 비효율적 조직운영의 개선, 신속한 의사결정, 종업원 1인당 생산성의 증가 등을 통하여 기업의 단기적인 수익성을 반전시키는데 있어서는 분명 효과적일 수 있다는 여러 주장과 증거들이 제기되어 왔다(Heenan, 1989; Neinstedt, 1989; Byrne, 1994).

그러나 다운사이징의 효과가 생각만큼 긍정적이지만은 않다는 것을 보여주는 연구 결과도 최근 많이 제기되고 있다. 즉 다운사이징의 추진 결과 조직구성원의 낮은 사기와 조직몰입, 변화에 대한 저항과 대인 및 부서간 갈등의 증가, 능력있는 인재의 유출, 생각보다 많은 해고 관련 비용의 지출 등

상당한 부작용들이 수반될 수 있음을 보여주었던 것이다(Cascio, 1993; Marks, 1993; Mone, 1994). 여기에 더하여, 다운사이징과 기업의 재무적 성과와의 관계에 대하여 엄밀한 계량분석을 실시해 본 또 다른 연구들 역시 다운사이징에 대한 일반적인 통념(myths)과 사실(facts)이 얼마든지 다를 수 있음을 확인해 주었다. 즉 이러한 연구들에 따르면, 놀랍게도 다운사이징을 추진했던 기업들이 그렇지 않은 기업들보다도 다운사이징 이후 오히려 자산이익률이나 추가수익률 등의 여러 재무적 경영성과 지표면에서 생각보다 별다른 개선이 이루어지지 않았거나 혹은 이전보다 더 악화되었음을 보여주었던 것이다(De Meuse et al., 1994; Casio et al., 1997).

이처럼 다운사이징이 단기적으로 기업의 인원 규모를 작게 줄이는 것은 확실하게 보장해 줄 수 있겠지만, 중·장기적인 관점에서 판단할 때 수익률을 개선하고 조직의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 수단이 될 수 있을 것인가에 대해서는 아직도 많은 의문이 제기되고 있다. 어떻게 보면, 다운사이징이 가져다주는 이러한 제한된 경제적 효익은 결코 그렇게 놀랄만한 것이 못된다. 왜냐하면, 첫째로 단순히 조직의 인원을 줄이는 것만으로는 회사가 당면한 제품과 고객 서비스에 관련된 문제들, 그리고 적시에 제품 및 서비스를 시장에 내놓을 수 있는 연구개발과 시장개척 능력 등 기업이 당면한 여러 전략적인 문제의 해결을 반드시 보장할 수 없기 때문이다(Hamel & Prahalad, 1994). 또한 두 번째로, 이처럼 인원을 줄이는 것은 언제든지 누구에 의해서든 쉽게 모방되고 복제될 수 있는 활동이기 때문에, 장기간에 걸쳐 지속될 수 있는 경쟁우위(sustainable competitive advantage)의 원천으로서 그것이 가지는 효과성은 필연적으로 제한될

수밖에 없다(Pfeffer, 1998). 그리고 세 번째로, 다운사이징은 흔히 조직구성원과 관련된 측정이 어렵거나 혹은 예기치 않았던 많은 부작용들을 수반할 수 있기 때문에, 이것 또한 다운사이징의 경제적 효익을 제한하는 중요한 한 요인이 된다. 특히 이 세 번째 사항과 관련하여 최근에 크게 주목받고 있는 것이 바로 다운사이징의 '생존자'(survivors) 문제이다.

2. 생존 직원들의 반응과 그 선행 영향 요인들

다운사이징을 추진하는 기업들은 대개 당면한 경영 위기에 쫓긴 나머지, 어느 사업이나 부서를 통폐합할 것이며, 또한 누구를 방출할 것인가와 관련된 다운사이징의 실행방법만을 생각할 뿐, 다운사이징 이후 조직에 남게 되는 사람들, 즉 다운사이징의 생존자들에 대해서는 별로 신경을 쓰지 못하기 마련이다. 그러나 감축시킬 인원과 부서를 확정하고, 해고 대상자에 대한 지원책을 마련하는 것도 물론 중요하지만, 회사에 남게 될 생존 직원들에 대한 세심한 배려와 지원 계획을 함께 수립하는 것이 다운사이징의 성공 여부에 매우 중요하다는 지적이 많이 제기되고 있다. 앞서 지적한 바와 같이, 어쩔 수 없이 다운사이징을 실시하지 않을 수 없는 기업의 경우에 있어서도, 성공적인 다운사이징과 조직의 경쟁력 회복의 여부는 궁극적으로 회사에 남게 된 이들 생존 직원들에 의해 상당부분 좌우될 것이기 때문이다.

회사가 다운사이징을 추진할 경우, 이에 대하여 구성원들이 내보일 수 있는 반응과 관련해서도 지금까지 상당히 상충되는 증거들이 제기되어 왔다. 우선, 일부 생존 직원들은 회사가 추진하는 다운사이징에 대해 긍정적이고 적극적인 태도와 반응을 내보

일 수 있다. 무엇보다 인원감축에서 '살아남은' 생존 직원들은 상당한 감원 조치에도 불구하고 자신이 계속 직장에 남아있을 수 있게 된 것과 관련하여 스스로의 능력에 대해 자긍심을 가질 수 있고, 또한 소속 회사에 대해서도 내심 감사하게 생각할 수 있으며, 그 결과 그들은 이전보다 더 열심히 일할 것으로 예측해 볼 수 있다(Nelson, 1997). 실제로 일부 연구들에서 생존자들은 회사의 다운사이징 발표 이후 자신의 노력과 헌신 수준을 더 많이 증가시키는 것으로 나타났고(Brockner et al., 1988), 이전보다 더 많은 긍정적인 조직시민행동(citizenship behavior)을 내 보였으며(Bies et al., 1993), 심지어 이러한 다운사이징을 자신의 개인적인 성장을 위한 기회로까지 인식하고 있다는 연구 결과가 제기된 바 있다(Emshoff, 1994).

하지만 그 반대로 생존 직원들이 회사가 추진하는 다운사이징에 대해 여러 가지로 부정적이고 냉소적인 반응을 내보일 가능성도 매우 크다. 먼저, 다운사이징의 생존 직원들은 실직자들과 마찬가지로 심각한 심리적 타격을 받을 수 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 경우에 따라서는 이들이 회사에 대한 분노와 배신감은 물론, 동료들은 해고되었는데 자신만 살아남게 되었다는 죄의식마저 느낄 수 있다는 것이다(O'Neill & Lenn, 1995). 또한 다운사이징이나 계속되는 다운사이징의 위협은 살아남은 생존 직원들에게까지 자신감(self-efficacy)과 자부심(self-esteem), 그리고 직무만족과 조직 몰입도 등에 부정적인 영향을 미침으로써 결국 동기 상실과 함께 결근율과 이직률 등이 증가하게 되는 역기능이 발생할 수 있다는 지적이 있다(Gilmore & Hirschhorn, 1984; Brockner, 1988). 또한 이러한 전반적인 사기 저하는 그 이후 조직이 시도하는 다른 혁신 프로그램들에 대해서도 냉소적인

태도를 만연시키기 쉽고, 실제 참여도도 극히 낮은 수준으로 떨어뜨리는 중요한 요인이 될 수 있다는 것이다. 아울러 다운사이징 이후 감원 조치에서 살아남은 생존자들은 대개 해고당한 사람들이 수행하던 일들을 추가적으로 감당해야 하는 등 새로운 업무환경에의 적응을 위해서 엄청난 스트레스를 받게 되기 쉽다고 알려져 왔다(Cascio, 1993).

따라서 문제는 이러한 다양한 태도와 반응들이 어떠한 선행 조건하에서 더 많이 발생하는가를 규명하는 것이다.

(1) 경영진에 대한 신뢰감과 생존 직원의 성과

조직구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 한 요인으로서 '신뢰감'(trust)이 가지는 중요성은 최근 조직행동 분야에서 점차 강조되어 왔다(Sitkin & Roth, 1993; Mayer et al., 1995; Kramer & Tyler, 1996). 특히 조직내 상사와 부하직원간의 신뢰감의 구축은 다운사이징과 같은 불확실한 조직위기 상황이 가져다주는 여러 가지 심리사회적인 불안과 위협 요소들을 완화시킴으로써, 조직변화에 대한 구성원들의 저항을 극복하고 성공적인 조직변화를 완수하는데 있어서 매우 중요한 선결 조건인 것으로 지적되어 왔다(Mishra, 1996; Quinn, 1996; Mishra & Spreitzer, 1998).

신뢰감은 일반적으로 '타인이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음에 기반하여 그 상대에게 기꺼이 자신을 취약한(vulnerable) 상태로 맡겨두려는 태도'를 의미하는데, 이러한 신뢰감은 특히 상대방이 배려적이고, 역량이 있으며, 개방적이고, 일관성을 가지고 있다고 인식될 때 더욱 커질 수 있다(Mishra, 1996: 266-268쪽). 조직 내에서 이러한 신뢰감이 형성될 수 있으면 여러 가지

이점이 있을 수 있다. 신뢰감은 미래에 대한 불확실성과 구성원들간의 기회주의적인 행동을 예방하기 위한 많은 통제 장치들의 필요성을 감소시킴으로써 조직내 거래비용(transaction costs)과 관료적 비용(bureaucratic costs)을 감소시켜준다. 따라서 경영진과 사원들간에 돈독한 신뢰가 형성되어 있을 경우, 이러한 관리체계는 공식적인 제재(sanctioning)에 기반한 통제체계보다 훨씬 더 경제적이고 효과적인 대안이 될 수 있다(Kramer & Tyler, 1996).

또한 신뢰감은 그 정의상 평상시보다 위기상황에서 조직구성원들의 행동에 더욱 중요한 영향력을 미칠 수 있다(Mishra, 1996; Robinson, 1996). 즉 회사의 경영진이 평소 조직구성원들의 입장과 이해에 대하여 큰 관심을 보여 왔을수록, 또 구성원들이 경영진의 경영 역량에 대하여 커다란 믿음을 축적해 왔을수록, 그리고 경영진이 항상 정직하게 회사의 경영정보를 알려주어 구성원들이 자기 회사의 경영진에 대해 신뢰롭다고(reliable) 여길수록, 그 경영진에게 자신의 운명을 더 더욱 취약하게 맡겨둘 수밖에 없는 다운사이징과 같은 경영위기에 처해서도 이들은 회사의 경영진을 믿고 크게 동요하지 않으며, 회사가 추진하는 제반 조직변화 조치들에 대해서도 긍정적인 평가와 몰입을 해 나갈으로써 직무 성과를 높여나갈 수 있을 것이다.

한편, 경영진에 대해 구성원들이 갖고 있는 신뢰감은 이들의 공식적인 직무역할에 있어서 뿐만 아니라 그들의 역할외 행동에도 일정한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 자발적인 역할외 행동 측면은 이른바 '조직시민행동'(organizational citizenship behavior) 개념에 의해 주로 연구되어 왔다(Organ, 1988, 1990). 일반적으로 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 공식적으로 규정된 직무

행동 이외에 많은 부분에서 구성원들의 자발적이고 이타적인 차원의 조직시민행동을 필요로 하며, 더욱이 다운사이징과 같은 조직위기 상황에서는 명시적인 보상을 기대하지 않는 구성원들의 자발적인 역할의 행동들이 더욱 많이 요구되어진다고 볼 수 있다. 또한 구성원들의 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로는 이들의 직무만족과 조직몰입 요인이 가장 많이 지목되어 왔다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1990). 따라서 조직구성원들이 자사의 경영진에 대해 강한 신뢰감을 가지고 있을수록 이들의 조직몰입도 증가할 것으로 예측해 볼 수 있으므로, 이를 매개로 하여 신뢰감과 조직시민행동간의 관계 역시 긍정적으로 나타날 것을 기대해 볼 수 있다. 반면, 노사간의 신뢰감이 구축되어 있지 않아 구성원의 역할의 행동을 기대하기 어려운 조직은 구성원의 세세한 역할 규정과 감시를 위해 더 많은 통제비용을 치뤄야 할 것이며, 그렇기 때문에 더 비효율적인 수밖에 없는 이 조직은 다운사이징과 같은 위기극복도 그만큼 더 어려울 수밖에 없을 것이다.

원래 조직시민행동 개념은 이타성, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 시민정신 등 5가지 차원으로 구성된 다차원적 개념구성을 가진 것으로 논의되어 왔다(Organ, 1988). 하지만 여기서는 그 가운데 '조직과 관련한 과업이나 문제해결을 위해 다른 사람에게 기꺼이 도움을 주는 사려깊은 행동'을 뜻하는 이타적 행동에 초점을 맞추어 가설을 설정하였다. 왜냐하면 이타적 행동 개념이 조직시민행동의 다른 하위 개념들보다도 조직구성원들의 역할 외적인 자발적 행동을 가장 적극적으로 포착해 준다고 판단했기 때문이다.

가설 I: 조직구성원들이 경영진에 대한 신뢰감을

크게 느낄수록 생존직원들의 성과가 더 높게 나타날 것이다.

I-1. 조직구성원들이 경영진에 대한 신뢰감을 크게 느낄수록 구성원들의 직무성과가 더 높게 나타날 것이다.

I-2. 조직구성원들이 경영진에 대한 신뢰감을 크게 느낄수록 구성원들의 이타적 행동이 더 크게 나타날 것이다.

(2) 다운사이징과 관련한 공정성 지각과 신뢰감

다운사이징의 추진과정 중에 조직구성원들이 느끼는 공정성의 여부는 그들의 태도와 반응을 형성하는데 결정적으로 영향을 미칠 수 있는 한 요인이다. 이처럼 다운사이징의 추진과정에 있어서 구성원들이 지각하는 공정성(justice) 및 형평성(fairness) 문제는 아마도 다운사이징과 관련하여 지금까지 가장 많은 실증연구가 이루어져 왔던 주제라고 할 수 있다(Brockner, et al., 1992b, 1993; Brockner & Siegel, 1996). 이들 여러 연구들에 따르면, 공정성 문제는 다시 분배적(distributive) 차원의 공정성과 절차적(procedural) 차원의 공정성으로 나누어 볼 수 있다.

분배적 공정성(distributive justice): 다운사이징 상황에서 분배적 차원의 공정성은 그것이 초래하는 여러 가지 결과적 측면들(outcomes)에 대하여 조직구성원들이 어떻게 지각하는가의 문제를 의미한다. 선행 연구들에 따르면, 이러한 분배적 공정성은 무엇보다 해고되어 방출되는 직원들에 대하여 조직이 이들을 어떻게 대우하고 지원하는가에 기초하여 가장 예민하게 지각된다고 알려져 있다(Brockner, et al., 1990, 1994). 많은 실험

실 연구와 현장 연구들은 회사가 한 때 동료였던 해고 직원들에게 충분하고 마땅한 보상을 제공해주지 않는다고 느낄 경우, 회사에 남겨진 생존 직원들은 소속 회사와 경영진에 대한 배신감을 느끼는 것은 물론, 이들의 생산성 및 조직에의 헌신이 현격하게 떨어질 수 있다는 사실을 보고해 주고 있다(Brockner et al., 1987; Brockner, 1988, 1992).

생존 직원들의 분배적 공정성 지각을 좌우하는 또 다른 요인으로는, 다운사이징의 추진과정에서 과연 조직내 모든 계층에서 다운사이징의 부담을 형평성있게 공유했는가에 대한 문제를 들 수 있다. 한 예로, 다운사이징으로 말미암아 상당수 하위직 사원들이 얼마 되지 않는 퇴직 수당을 받고 회사를 떠나는 마당에, 같은 회사의 경영진들은 인상된 성과 보너스를 챙기는 모습을 조직구성원들이 지켜보게 된다면, 이는 구성원들이 느끼는 분배적 공정성을 크게 훼손시키게 될 것이고, 그에 따라 현재 진행되고 있는 회사의 다운사이징과 그 결정을 내린 경영진에 대해서도 이들은 상당한 불신과 회의, 그리고 냉소적인 반응을 내보이게 될 것이다(O'Neill & Lenn, 1995). 따라서 이들 변수와 관련된 가설은 다음과 같이 설정하였다.

가설 II: 조직구성원들이 회사의 다운사이징 추진과정과 관련한 분배적 공정성을 크게 느낄수록 경영진에 대한 신뢰감도 높게 나타날 것이다.

절차적 공정성(procedural justice): 절차적 공정성이란 실제 다운사이징이 추진되는 과정(process) 자체가 얼마나 형평성있고 공정하게 이루어지는가에 대해 구성원들이 느끼는 감정을 의미한다

(Brockner et al., 1994). 일반적인 의사결정 상황을 가정할 때, 절차적 공정성은 다음과 같은 여러 요인들에 의해 결정된다고 알려져 왔다(Mauborgne & Kim, 1997). 즉 첫째, 의사결정의 기준과 절차가 이해당사자들에게 미리 명시되었는가? 둘째, 미리 정해진 기준과 절차가 일관성있고 공정하게 적용되었는가? 셋째, 의사결정과정에서 이해당사자들의 의견이 충분히 검토되고 반영되었는가? 넷째, 의사결정 이후에 그 결정배경과 이유를 이해당사자에게 충분히 설명하고 피드백하였는가? 다섯째, 반대의견을 개진하고 그것이 채택될 기회가 충분히 주어졌는가? 여섯째, 이 모든 과정이 공개적으로 이루어졌는가? 등이다.

이미 사회적 교환이론(social exchange theory)이나 기타 공정성 논의들을 통해서도 절차적 공정성과 신뢰감간의 긍정적인 관계가 충분히 예측되어 왔었지만(Blau, 1964; Brockner & Siegel, 1996), 구체적으로 다운사이징 상황을 전제한 여러 선행 연구들에 의하면 이러한 조직위기 상황에서도 절차적 공정성 요인들이 해당 조직과 경영진에 대한 신뢰감의 형성에 매우 중요함을 확인해 볼 수 있다. 즉, 회사의 인원감축시 누가 회사를 떠날 것인가를 결정하기 위해 적용되는 기준과, 해고될 직원들에게 얼마나 사전에 이 사실을 잘 통보해 주는가 등의 요인이 중요하게 나타났을 뿐만 아니라(Brockner et al., 1992b, 1994), 특히 다운사이징을 추진하게 된 배경과 이유에 대한 충분한 설명을 제공하는 등 공개적인 커뮤니케이션 정책을 가져가는 것이 구성원들의 신뢰감 회복과 당면한 위기 극복을 위해 매우 중요하다는 것을 알 수 있다(Cameron et al., 1991; Bies et al., 1993; Luthans & Sommer, 1999). 따라서 가설은 다음과 같이 설정되었다.

가설 III: 조직구성원들이 회사의 다운사이징 추진과정과 관련한 절차적 공정성을 크게 느낄수록 경영진에 대한 신뢰감도 높게 나타날 것이다.

한편, 공정성과 관련한 많은 논의들은 직무만족이나 조직몰입, 그리고 조직시민행동 등 구성원들이 느끼거나 취할 수 있는 많은 태도와 행동 반응들이 분배적 공정성과 절차적 공정성간의 상호작용에 의해서도 크게 영향받는다는 것을 보여주었다 (Greenberg, 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; Brockner et al., 1995; Brockner & Siegel, 1996). 이러한 상호작용은 다양한 형태로 나타날 수 있다. 우선, 구성원들의 반응에 미치는 분배적 공정성의 영향을 절차적 공정성 요인이 조절할 수 있다. 그리하여 절차적 공정성이 낮을 때에는 분배적 공정성의 영향이 상대적으로 중요하지만, 절차적 공정성이 높을 경우에는 분배적 공정성이 구성원들의 반응에 미치는 영향은 훨씬 제한될 수 있는 것이다. 하지만 분배적 공정성이 조절효과를 가질 수도 있다. 즉 일반적으로 사람들은 분배적 공정성이 크게 훼손되었다고 지각할수록 절차적 공정성의 존재 여부에 더욱 민감하게 반응할 수가 있다.

따라서 다운사이징을 추진하는 과정에서 구성원들이 느끼는 공정성과 신뢰감 간에도 이러한 상호작용 효과가 작용될 수 있을 것이다. 특히 조직위기 상황 속에서 신뢰감의 형성에 미치는 영향에 있어서는 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 더욱 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 일반적으로 특정 의사결정의 결과(outcomes)는 의사결정자가 신뢰로운 행동을 했는가의 여부 이외에도 많은 다른 요인들에 의해 영향받을 수 있다. 즉, 자신에게

불리한 의사결정의 결과만 가지고는 경영진이 실제로 신뢰롭지 못한 행동을 하였는지 혹은 불가피한 다른 환경요소들에 의해 그런 결정이 나올 수 밖에 없었는지 정확하게 판단하기 어려운 경우가 많다. 하지만 그러한 의사결정과정에서 앞서 언급한 절차적 공정성의 요인들을 충족시켰는지의 여부는 일반 조직구성원들의 입장에서 상대적으로 쉽게 판단할 수 있기 때문에, 경영진에 대한 신뢰 여부를 결정함에 있어서도 단순히 의사결정의 결과보다는 의사결정이 내려지는 과정과 관련된 절차적 공정성이 더 중요할 수 있는 것이다. 이러한 차원에서 신뢰감에 미치는 두 가지 공정성의 상호작용 효과를 확인해 보기 위해 다음과 같은 탐색적 가설을 설정해 보았다.

가설 IV: 회사의 다운사이징 추진과정과 관련하여 조직구성원들이 느끼는 분배적 공정성과 절차적 공정성은 경영진에 대한 신뢰감에 대하여 상호작용 효과를 가질 것이다.

(3) 다운사이징 실시 횟수와 신뢰감

다운사이징의 추진과정에서 생존직원들의 반응에 영향을 미칠 수 있는 또 하나의 요인으로는 회사가 다운사이징을 얼마나 자주 실시하는가의 문제를 들 수 있다. 사전에 잘 계획된 단 한번의 다운사이징과, 그렇지 못하고 최초의 약속을 깨뜨리면서 여러 번 반복 추진된 다운사이징의 경우에는 그 결과 면에서 엄청난 차이가 초래될 수 있음을 한 사례연구는 보여주고 있다(Brown et al., 1993). 이에 따르면, 비록 단 한 번에 그친 다운사이징은 그렇지 않았지만, 여러 차례 반복적으로 시행되는 다운사

이징은 회사와 경영진에 대한 불신을 가중시켜 기본적으로 구성원들의 고(高)참여 및 고(高)헌신을 유도하는 경영관리를 시행해 나가는 것을 거의 불가능하게 만들 수 있는 것이다.

수 차례 반복적으로 시행되는 종업원 해고는 조직 내에서 여러 가지 불확실한 상황을 가중시킴으로써 변화에 대한 사람들의 긍정적인 의지를 약화시키기 쉽다. 왜냐하면 여러 차례 반복되는 해고를 목도하게 되는 조직구성원들은 '비록 언젠가 될 지는 모르지만 그러한 변화의 노력이 결국에는 자신의 실적을 재촉할 뿐인 것'으로 이해하게 되기 쉽기 때문이다(Brown et al., 1993: 271쪽). 따라서 이와 관련해서는 다음과 같은 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 V: 회사가 다운사이징을 빈번히 실시할수록, 조직구성원이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감은 낮게 나타날 것이다.

(4) 탐색적 연구과제: 신뢰감 변수의 매개효과

지금까지 가설구축을 통해서 설정된 변수들간의 관계를 모형화하면 <그림 1>과 같다. 이 연구모형과 관련해 볼 때, 가설구축 과정에서 아직 제시되지 않은 연구과제는 바로 신뢰감 변수의 매개효과 여부를 확인하는 것이다. 그리하여 만약 신뢰감이 부분적으로나마 매개효과를 나타낸다면, 공정성 및 다운사이징 실시횟수와 같은 독립변수들은 생존직원들의 직무성과와 이타적 행동 등 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 한편, 동시에 신뢰감을 통해 매개되어 간접적인 영향을 미치는 선행요인으로 자리매김된다. 반면에 이러한 매개효과가 확인되지 않는다면, 신뢰감은 공정성 등 독립변수에 의해 영향받지만,

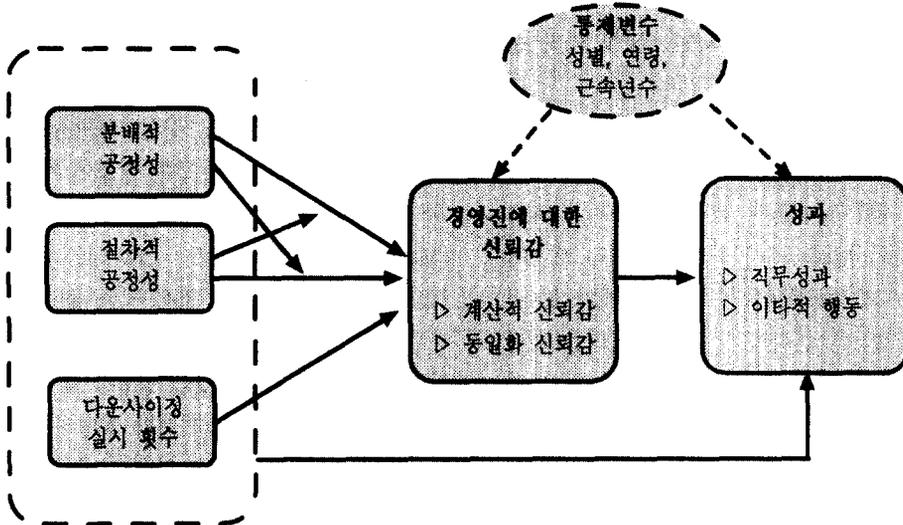
그 자체는 성과변수들과 관련하여 별도의 독자적인 영향력을 지니고 있다는 것을 의미한다.

하지만 신뢰감과 관련된 지금까지의 논의들을 살펴보면, 이 요인이 매개역할을 할 가능성이 매우 크다고 짐작해 볼 수 있다. 우선, 신뢰감은 상대방 행동의 일관성이나 언행의 일치 정도에 기반하는 합리적인 계산과 판단으로부터 비롯된다고 볼 수 있다(Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996). 그러므로 만일 조직구성원들이 다운사이징 과정에서 경영진으로부터 이러한 일관성이나 언행 일치가 쉽게 파기되는 것을 경험할 때, 이들은 조직에 대한 자신의 헌신과 기여가 경영진에 의해서 미래에 확실하게 보상될 수 있을 것인가에 대해 회의하게 될 것이다. 따라서 이러한 계산적 차원의 신뢰감(calculus-based trust)의 상실은 곧바로 몰입과 헌신의 저하로 연결될 수 있다.

신뢰감을 형성하는 또 다른 원천은 상대방과의 남다른 관계적 결속과 그에 기초하는 유대감이다(Mayer et al., 1995; Lewicki & Bunker, 1996). 이러한 유대감은 상대방을 존중하고, 서로의 이해와 복지에 대해 단순히 계산적 차원을 넘어선 배려와 관심을 기울일 것이라는 묵시적 가정에 기반한다. 그런데 다운사이징 과정에서 여러 가지 불공정한 경험을 하게 됨으로써 이러한 가정에 금이 가게 된다면, 구성원들은 그동안 가져왔던 동일화에 기반한 신뢰감(identification-based trust)을 철회하고, 그에 기반한 관계를 유지·복원하는데 더 이상 헌신하지 않게 될 것이다.

신뢰감의 매개효과와 관련한 이러한 논리적인 추론은 비록 소수이긴 하나 몇몇 실증연구들을 통해서도 확인된 바 있다. 즉 Konovsky와 Pugh(1994)는 절차적 공정성과 조직시민행동간의 관계에서, 그리고 Robinson(1996)은 조직구성원들의

〈그림 1〉 본 연구의 연구모형



심리적 계약 파기(psychological contract breach) 경험과 직무성과간의 관계에서 신뢰감의 매개효과를 검증하였던 것이다. 따라서 본 연구에서도 신뢰감 변수의 매개효과 여부를 탐색적인 연구과제로 삼고 이를 확인해 보고자 한다.

III. 연구의 방법

1. 표본의 구성과 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해서는 최근 수년 동안 다운사이징을 실시해 본 경험이 있는 조직의 구성원들을 표본으로 확보하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구의 자료수집 시기인 2000년 6월을 기준으로, 그 이전 2년 동안 조직 내 다운사이징이나 인력방출을 수반한 구조조정을 실시한 경험이

있으며 또한 연구자가 비교적 손쉽게 접근하여 자료를 획득할 수 있는 5개 조직을 최종적인 연구 대상으로 선정하였다. 5개 조직은 모두 금융업에 종사하는 기업으로서, 2개 조직은 은행, 3개 조직은 협동조합 조직이다. 은행 조직의 경우, 타 은행과의 합병과정에서 그리고 협동조합의 경우에는 기존 지점의 통폐합 과정에서 상당한 규모의 인력감축이 발생하였다.

본 연구에서는 동일한 표본을 대상으로 독립변수와 종속변수들을 동시에 측정함으로써 발생할 수 있는 일관성의 편기(consistency bias)와 그로 말미암은 동일방법 사용문제(common method variance)를 피하기 위하여, 독립변수와 종속변수들을 서로 다른 자료원에서 획득하였다. 즉, 대리급 이하 일반 사원들과 과장급 이상 중간 관리자들이 응답하는 별도의 설문지를 구성하고, 전자의 경우에는 독립변수와 매개변수를, 그리고 후자를 통해서 종속변수들을 측정하였다. 먼저, 연구자가 사원용 설문

지와 상사용 설문지를 측정 대상 조직의 과장급 이상에게 전달하면, 이들 관리자들은 자신의 부하 직원들에게 사원용 설문지를 작성케 하고, 또 상사 자신은 이들 설문에 응답하는 부하직원들 각각에 대해서 상사용 설문지를 별도로 작성하도록 조치하였다. 이를 위하여 모든 설문지 표지에는 각각 A, B, C, D, E, F 기호를 표시하였는데, 이것은 해당 상사가 부하직원들을 개인별로 명확히 구분하기 위한 표시였다. 이처럼 자료 수집에 있어서 관리자급 응답자의 협조가 특별히 많이 요청되는 점으로 인하여 본 연구에서는 부득이 편의추출(convenience sampling) 방법을 사용하지 않을 수 없었다.

응답의 오류를 줄이고 응답률을 높이기 위하여 설문지 길이는 사원 및 상사용 공히 3쪽으로 제한하였다. 또한 사원용 및 상사용 설문지 각각에 반응용 우표가 부착된 봉투를 별도 동봉하여 개별 사원 응답자들이 직접 연구자에게 자신의 설문지를 반송하게끔 함으로써, 상사에게 설문지를 제출할 경우 발생할 수 있는 반응 불안과 사회적으로 바람직한 반응(socially desirable response)의 가능성을 덜어주었다. 그리하여 총 372부가 회수되었으나, 사원용과 상사용 설문지 가운데 한쪽이 회수되지 못하여 서로 대응되지 못하는 설문지들과 일부 불성실한 설문지들을 제외함으로써, 실제 분석에 포함된 설문지는 총 326부의 설문지 세트(set)였다.

응답자들의 특성을 간단히 살펴보면, 먼저 사원용 설문지에 있어서는 총 326명의 응답자 가운데 평사원이 72.4%, 대리급이 27.6%였으며, 상사용 설문지에 있어서는 총 58명의 응답자 중 과장급이 62%, 차장급 27%, 부장급 이상이 10% 응답하였다. 또한 전체 응답자 중 75.8%가 남자, 24.2%가 여자이었다. 연령별에 있어서는 21-40세의 분포를

갖는 가운데, 응답자의 평균 연령은 33.07세였으며, 근속년수는 1-14년의 분포에 평균 근속년수는 6.04년을 나타내었다.

2. 변수의 측정과 신뢰도 및 타당도 검증

(1) 공정성 변수와 다운사이징 실시 횟수

앞서 논한 바와 같이, 공정성 개념은 분배적 공정성과 절차적 공정성 개념으로 구분할 수 있다. 먼저, 분배적 공정성 변수를 측정하기 위한 설문은 Brockner 등(1992a)을 일부 참조하는 한편, 주로 김영조(2000)가 개발한 문항들을 활용하였다. 즉, '고용조정 대상자들에 대한 적절한 수준의 금전적 보상의 제공 정도' 등 4개 문항을 5점 척도로 측정하였으며, 이들 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .8602로 나타났다.

또한 절차적 공정성 변수 역시 Brockner 등(1992a, 1993, 1995)을 참조하는 한편, 김영조(2000)가 개발한 문항들을 활용하였으며, 이 역시 5점 척도로 측정하였다. 이에는 '고용조정 대상자의 선정 기준이 객관적이었는가?' 등 총 5개 문항으로 묻고 있다. 신뢰도는 .8697로 양호하였다.

〈표 1〉은 이 두 가지 공정성 개념의 요인구조를 확인하기 위한 타당도 분석의 결과이다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였으며, 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였다. 그 결과, 분배적 공정성과 절차적 공정성을 측정하는 문항들이 각각 2개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었다.

한편, 본 연구에서는 측정대상 조직에서의 다운사이징 실시 횟수를 해당 조직구성원의 태도와 행동반

〈표 1〉 공정성 변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (절차적 공정성)	요인 2 (분배적 공정성)	Communality
- 고용조정을 실시하는 과정에서 구성원들에게 관련 정보를 충분히 제공함	.862	.192	.779
- 회사는 고용안정을 위해 최대한 노력하였으며, 불가피할 경우 가능한 모든 해고회피 노력을 다 하였음	.841	.134	.725
- 고용방식과 절차를 공개하고, 사원들의 의견을 수렴함	.776	.188	.638
- 고용조정의 대상이 된 사원들은 이에 대해 진정할 기회를 가짐	.767	-.064	.592
- 고용조정 대상자의 선정은 객관적인 기준에 의해 공정하게 이루어짐	.736	.308	.637
- 고용조정의 고통을 노사간에 균등하게 부담함	.227	.847	.769
- 고용조정으로부터 얻은 성과를 이해관계자에게 공정하게 분배함	-.018	.825	.681
- 고용조정 대상자들에게 적절한 수준의 금전적 보상을 제공함	.192	.822	.713
- 취업알선, 재취업 훈련 등 고용조정 대상자들에게 충분한 배려를 제공함	.175	.806	.681
고유치(eigen value)	4.203	2.012	
설명 분산(%)	46.7	22.4	
누적 분산(%)	46.7	69.1	

용에 영향을 미칠 수 있는 한 요인으로 상정하고 있다. 이와 관련해서는 응답자의 주관적 기억에 의존하여 측정하지 않고 보다 객관적인 자료에 기반하기 위하여, 최근 3년 동안 인력감축을 수반한 고용조정을 총 몇 차례나 실시한 경험이 있는지를 조사대상 기업의 인사 담당자와 인터뷰를 통해 직접 확인하였다. 그 결과, 본 연구의 5개 조사 대상기업들은 지난 3년 동안 최소 1회에서 최대 4회, 그리고 평균 2.33회 다운사이징을 실시한 것으로 나타났다.

(2) 경영진에 대한 신뢰감

신뢰감 요인과 관련한 논의가 최근 많이 제기되고

있지만, 실제로 신뢰감을 측정하기 위한 도구는 아직 많이 개발되어 있지 않다. 조직구성원들이 회사와 경영진에 대해 느끼는 신뢰감의 정도와 관련하여 지금까지는 이 변수와 관련한 개념적 하위차원을 별도로 구분하지 않은 채 단일 구성개념으로 인식하고 측정해 왔다(예를 들어, Brockner et al., 1995; Robinson, 1996). 하지만 최근 신뢰감의 개념적 유형이나 차원과 관련한 정교한 논의가 많이 제기되면서 이 개념 역시 다차원적 구성개념을 갖고 있는 것으로 간주되고 있다. 따라서 본 연구에서도 조직구성원들이 회사의 경영진에 대해 느끼는 신뢰감과 관련하여 Lewicki & Bunker(1996)의 논의를 좇아 '계산적 신뢰감'(calculus-based trust)과 '동일

화 신뢰감' (identification-based trust)으로 구분하여 측정하고 이를 분석에 활용해 보았다. 이 때 계산적 신뢰는 '상대방과 공정한 거래가 이루어지는가에 대한 합리적 계산을 통하여 형성되는 신뢰'이며, 동일화 신뢰는 '상대방의 가치나 신념, 선호 경향 등을 수용하고 서로에 대해 일체감을 느끼는 차원의 신뢰' 개념이다.

이를 위한 설문은 Cummings & Bromiley(1996)를 일부 참조하는 한편, 주로 권석균(2000)이 개발한 문항들을 활용하였다. 계산적 신뢰감은 '내가 성과를 높이면 회사의 경영진은 그에 상응하는 충분한 보상을 해 줄 것이다' 등 4문항으로 측정하였고, 동일화 신뢰감은 '나는 우리 회사의 경영진이 추구하는 비전과 목표에 대해 신뢰를 갖고 있다' 등 총 5개 문항으로 측정하였다. 신뢰도는 각각 .8483과 .8775로 나타났다.

〈표 2〉는 신뢰감 개념의 요인구조를 평가하기 위해 실시한 요인분석의 결과이다. 총 9개의 문항들은 2개의 요인들로 적재되었고, 요인적재치(factor loading)도 충분히 유의적인 것으로 나타났으며, 이들 2개의 요인들은 전체 분산의 69.9%를 설명하고 있다.

(3) 직무성과 변수와 이타적 행동

조직구성원들의 직무성과 변수는 Oldham & Cummings(1996)에서 활용된 3개의 설문문항을 이용하여, 구성원 개인의 업무량(work quantity), 업무의 질(work quality), 그리고 노력의 정도(amount of effort) 등 세 가지 차원의 직무성과를 측정하였다. 앞서 설명한 바와 같이, 이러한 부하직원의 직무성과 변수 측정은 상사에 의해 이루어졌으

〈표 2〉 신뢰감 변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (동일화 신뢰감)	요인 2 (계산적 신뢰감)	Communality
- 회사의 경영진을 굳게 믿을만큼, 이들에 대해 일체감을 느낌	.811	.148	.680
- 경영진과 함께 근무하는데 대해 강한 자부심을 느낌	.797	.193	.673
- 회사의 경영진이 추구하는 가치에 대해 깊은 신뢰를 가짐	.790	.455	.831
- 경영진에게 존경심을 갖고 있기 때문에 이들을 믿고 따름	.763	.234	.637
- 경영진이 추구하는 비전과 목표에 대해 신뢰감을 가지고 있음	.745	.309	.650
- 열심히 노력하면 회사의 경영진은 나를 적극 이끌어 줄 것이라 믿음	.255	.830	.753
- 우리 회사의 경영진 밑에서 일하는 것이 내게 득이 된다고 믿음	.130	.804	.663
- 성과를 높이면 회사의 경영진은 그에 상응하는 보상을 해줄 것이라 믿음	.249	.752	.627
- 업무성과나 조직에 대한 기여도가 높아지면 경영진은 나를 책임지고 키워줄 것이라 믿음	.468	.744	.772
고유치 (eigen value)	5.056	1.231	
설명 분산 (%)	56.2	13.7	
누적 분산 (%)	56.2	69.9	

〈표 3〉 연구변수들간의 상관관계 (N=326)

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 연령	33.07	4.03	1.00									
(2) 성별	1.24	.43	-.42**	1.00								
(3) 근속년수	6.04	2.78	.76**	-.32**	1.00							
(4) 다운사이징 실시 횟수	2.33	1.10	.11*	.16**	.16**	1.00						
(5) 분배적 공정성	2.62	.82	-.13*	-.12*	-.21**	-.38**	1.00					
(6) 절차적 공정성	2.87	.83	-.17**	-.04	-.22**	-.48**	.35**	1.00				
(7) 계산적 신뢰감	2.98	.64	-.13*	-.18**	-.16**	-.37**	.49**	.29**	1.00			
(8) 동일화 신뢰감	2.40	.60	.08	-.22**	.02	-.42**	.45**	.36**	.38**	1.00		
(9) 직무성과	3.60	.72	-.10	-.13*	-.11*	-.29**	.21**	.32**	.32**	.25**	1.00	
(10) 이타적 행동	3.09	.95	-.17**	-.10	-.20**	-.37**	.23**	.37**	.25**	.31**	.41**	1.00

** P < .01 , * P < .05

1) 성별의 경우는 남자를 1, 여자는 0으로 처리함.

며, 세 가지 성과 차원 면에서 고용조정 이전과 비교할 때 고용조정이 실시된 이후 개별 부하직원의 직무성과 정도를 평가해 주도록 요청하였다. 세 문항간의 신뢰도는 .7279로 나타났으며, 세 문항의 응답치를 평균하여 개인의 직무성과치를 도출하였다.

본 연구에서는 종속변수로 조직구성원들의 공식적인 직무성과 뿐만 아니라 역할의 행동인 이타적 행동 개념도 함께 측정하였다. 구체적인 설문문항은 Bateman & Organ(1983)과 Podsakoff 외 (1996) 등의 연구에서 조직시민행동 개념을 측정하기 위하여 개발된 항목을 이용하였으며, '과다한 업무를 맡게된 동료 직원을 기꺼이 도와준다' 등 4개의 문항으로 측정하였다. 이들 문항들의 신뢰도는 .9101로 아주 높게 나타났다.

(4) 통제 변수들

회사가 추진하는 다운사이징과 관련하여 조직구

성원들의 인구통계적 속성에 따라서 상이한 태도와 반응이 도출될 가능성이 있다. 즉 다운사이징의 결과로 초래되는 인원감축과 부서 통·폐합 등의 여러 가지적인 조직변화 내용들에 대해서 성별, 연령, 근속년수, 노조가입 여부 등의 여러 요인들에 따라 구성원들간에 상이한 평가와 반응이 있을 수 있는 것이다. 또한 이러한 인구통계적 변수들은 그 자체가 생존 직원들의 태도 및 반응에 영향을 미치는 한 요인일 뿐만 아니라, 경우에 따라서는 공정성 및 신뢰감 등 다른 선행 영향요인들이 생존 직원들의 성과행동에 미치는 영향관계를 조절하는 조절변수(moderating variable)의 역할을 할 수도 있다고 판단된다. 하지만 본 연구에서는 가급적 연구모형의 간명성(parsimony)을 확보하기 위하여 성별, 연령, 근속년수 등 세 가지 인구통계변수들을 통제변수로만 도입·활용하였다.

한편, 연구변수들의 평균과 표준편차 그리고 변수들간의 상관관계는 〈표 3〉에 제시되어 있다. 연구대

상 기업의 다운사이징 과정과 관련하여 해당 조직의 생존 직원들이 느끼고 있는 공정성의 정도와, 특히 경영진에 대해 갖고 있는 동일화 신뢰감의 정도는 전반적으로 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다. 반면, 상사들이 평가하고 있는 이들 생존 직원들의 직무성과는 비교적 높은 수준을 나타내고 있고, 이타적 행동은 보통을 약간 상회하는 수준이다.

된 조직에서 생존 직원들이 느끼는 신뢰감의 정도와 그들의 성과와의 관계를 회귀분석한 결과는 <표 4>와 같다. 표에서 보듯이, 성별, 근속년수, 연령과 같은 인구통계 변수들의 영향력을 통제할 가운데, 직무성과와 이타적 행동 등 두 개의 종속변수들에 대해서 계산적 신뢰감과 동일화 신뢰감 모두가 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 생존직원들이 경영진에 대해 느끼는 신뢰감이 클수록 이들 조직구성원의 직무성과와 이타적 행동이 높게 나타날 것이라는 가설 I은 지지되었다.

그런데 회귀계수를 통해 변수간 관계를 살펴보면, 생존 직원들의 직무성과와 관련해서는 동일화 신뢰감보다 계산적 신뢰감이 더 큰 영향을 미치는 반면, 이타적 행동에 대해서는 계산적 신뢰감보다 동일화 신뢰감이 조금 더 큰 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다.

IV. 연구의 결과

1. 가설의 검증

(1) 신뢰감과 생존 직원의 성과와의 관계: 가설 I의 검증

가설 I을 검증해 보기 위해, 다운사이징이 실시

<표 4> 경영진에 대한 신뢰감과 성과변수간의 관계에 대한 회귀분석 결과

	직무성과	이타적 행동
성별	-.011 (.075)	.022 (.090)
근속년수	.025 (.020)	.007 (.024)
연령	-.026 (.015)	-.039* (.018)
계산적 신뢰감	.334*** (.058)	.250*** (.070)
동일화 신뢰감	.268*** (.062)	.347*** (.074)
Constant	1.840***	.808
R ²	.508	.599
F값	66.062	75.681

*** P < .001 , ** P < .01 , * P < .05

1) 괄호 안은 표준오차임.

(2) 다운사이징 실시 횟수, 공정성 그리고 신뢰감간의 관계: 가설 II, III, V의 검증

회사가 얼마나 빈번히 다운사이징을 실시해 왔는가에 따라 해당 조직구성원들이 자사의 경영진에 대해 느끼는 신뢰감의 정도(가설 V), 그리고 그 과정에서 그들이 느끼는 공정성의 정도와 신뢰감간의 관계(가설 II, III)에 대해 분석한 결과는 <표 5>에 제시되어 있다.

먼저, 성별, 근속년수, 연령 등을 통제한 가운데 다운사이징의 실시 횟수와 신뢰감의 관계에 대해 살펴보면, 계산적 신뢰감과 동일화 신뢰감 모두에 있어서 다운사이징 실시횟수는 부정적인 영향을 미

치고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 회사가 보다 빈번한 고용조정을 실시해 왔을수록 생존 직원들이 경영진에 대해 느끼는 신뢰감의 수준은 낮게 나타나고 있는 것이다. 따라서 가설 V는 지지되었다.

성별, 근속년수, 연령 이외에, 다운사이징 실시 횟수까지 통제한 가운데, 회사가 추진해 왔던 다운사이징 과정과 관련하여 조직구성원들이 느꼈던 공정성의 정도와 경영진에 대한 신뢰감의 관계를 살펴보면, 이 역시 가설II와 III에서 예측했던 결과가 입증되고 있음을 알수가 있다. 회귀계수의 크기를 통하여 변수간 관계를 좀 더 자세히 살펴본다면, 계산적 신뢰감과 관련해서는 절차적 공정성보다 분배적 공정성이, 그리고 동일화 신뢰감과 관련해서

<표 5> 신뢰감에 대한 회귀분석 결과와 공정성 변수의 상호작용 효과 분석

	계산적 신뢰감			동일화 신뢰감		
성별	-.155* (.060)	-.127* (.051)	-.103 (.051)	-.078 (.062)	-.075 (.051)	-.378 (.049)
근속년수	-.001 (.016)	.027 (.014)	.038** (.014)	-.032 (.017)	.001 (.014)	.015 (.014)
연령	-.014 (.012)	-.022 (.010)	-.026** (.010)	.039** (.012)	.030 (.010)	.025** (.009)
다운사이징 실시 횟수	-.231*** (.022)	-.111*** (.031)	-.177*** (.035)	-.269*** (.022)	-.042* (.031)	-.131*** (.034)
분배적 공정성(DJ)		.258*** (.032)	-.147 (.157)		.214** (.032)	-.400*** (.151)
절차적 공정성(PJ)		.109** (.034)	-.196** (.108)		.252*** (.034)	-.093 (.104)
DJ × PJ			.152** (.039)			.204*** (.037)
Constant	4.684***	2.962***	4.691***	2.267***	-.343	1.984***
R ²	.492	.607	.630	.397	.574	.602
F값	76.534	98.108	88.026	59.141	89.906	82.215
ΔR ²			.023***			.028***

*** P < .001 , ** P < .01 , * P < .05

1) 괄호 안은 표준오차임.

는 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 좀 더 큰 영향력을 미치고 있다.

(3) 분배적 공정성과 절차적 공정성의 상호작용 효과 분석: 가설 IV의 검증

앞서 논한 바와 같이 선행 연구들에 의하면, 조직구성원들의 태도나 행동반응은 두 가지 공정성 변수의 상호작용에 의해서도 상당히 영향을 받을 수 있다. 앞의 <표 5>는 두 공정성 변수의 상호작용이 조직구성원들이 느끼는 신뢰감의 정도에는 어떠한 영향을 미치는가에 대해서도 함께 보여주고 있다.

이러한 상호작용 효과를 분석하기 위하여 통제변수들과 분배적 및 절차적 공정성 변수, 그리고 이 두 공정성 변수들의 상호작용항을 독립변수로 동시 투입하는 조절회귀분석 방법을 실시하였다. 그 결과, 계산적 신뢰감과 동일화 신뢰감 등 두 종속변수에 있어서 통제변수들과 두 가지 공정성 변수들을 투입했을 때의 설명력(R^2)이 각각 60.7%, 57.4%였던 것에 비해, 두 공정성 변수의 상호작용항을 회귀식에 추가 투입함으로써 설명력이 각각 63.0%와 60.2%로 증가하였다. 또한 이 설명력의 증분(ΔR^2)에 대한 F검증 결과, 이들은 모두 통계적으로 유의하게 나타났다(F변화량의 유의확률 = .000). 즉, 상호작용 효과가 유의미함을 확인할 수

<표 6> 두 공정성 변수에 따른 계산적 신뢰감의 집단간 차이분석

변 수	하위집단의 평균				F	사후검증
	분배적 공정성 高 절차적 공정성 高	분배적 공정성 高 절차적 공정성 低	분배적 공정성 低 절차적 공정성 高	분배적 공정성 低 절차적 공정성 低		
계산적 신뢰감	3.5214 (A)	2.7986 (B)	2.7857 (C)	2.4662 (D)	9.849**	A)B=C)D

** P < .05 , * P < .10

1) 유의수준 .05에서 하위집단간 유의적인 차이를 보이는 경우에 부등호(<, >)로, 그리고 유의적인 차이가 없는 경우에는 등호(=)로 나타냄.

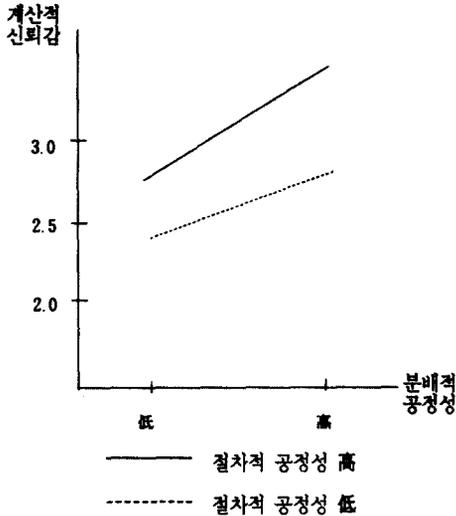
<표 7> 두 공정성 변수에 따른 동일화 신뢰감의 집단간 차이분석

변 수	하위집단의 평균				F	사후검증
	분배적 공정성 高 절차적 공정성 高	분배적 공정성 高 절차적 공정성 低	분배적 공정성 低 절차적 공정성 高	분배적 공정성 低 절차적 공정성 低		
동일화 신뢰감	2.8752 (A)	2.2167 (B)	2.3143 (C)	2.0081 (D)	8.435**	A)C=B, C)D

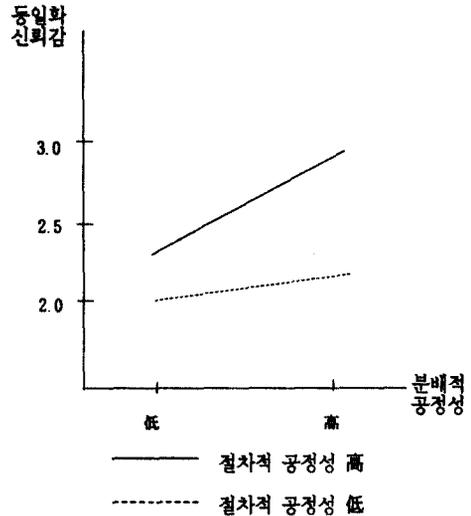
** P < .05 , * P < .10

1) 유의수준 .05에서 하위집단간 유의적인 차이를 보이는 경우에 부등호(<, >)로, 그리고 유의적인 차이가 없는 경우에는 등호(=)로 나타냄.

〈그림 2〉 분배적 공정성과 계산적 신뢰감의 관계에 대한 절차적 공정성의 조절효과



〈그림 3〉 분배적 공정성과 동일화 신뢰감의 관계에 대한 절차적 공정성의 조절효과



있는 것이다.

이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해, 두 가지 공정성 변수의 중앙값(median)을 기준으로 응답자들을 네 개의 하위집단으로 분류한 다음, 신뢰감 변수에 대해 이들 집단간의 차이분석을 시도하였다. <표 6>과 <표 7>에 의하면, 분배적 공정성과 절차적 공정성을 모두 높게 지각하고 있는 집단이 계산적 신뢰감과 동일화 신뢰감을 가장 크게 느끼고 있는 반면, 두 가지 공정성을 모두 낮게 느끼는 집단이 신뢰감도 가장 낮은 것으로 나타나고 있다.

표의 내용을 도시화한 <그림 2>와 <그림 3>을 통해서 이러한 상호작용 관계를 더욱 확연히 관찰할 수 있다. 우선, 두 공정성 변수의 상호작용 효과는 계산적 신뢰감이나 동일화 신뢰감 모두에 있어서 유사한 양상으로 작용되고 있음을 알 수가 있다. 즉, 절차적 공정성이 높을 때나 낮을 때나

분배적 공정성이 높게 지각될수록 두 신뢰감은 크게 나타나고 있다. 하지만 이러한 양상은 절차적 공정성이 낮을 때보다 높게 지각되는 경우에 더욱 현저히 나타난다. 곧, 절차적 공정성이 높을 경우에는 분배적 공정성의 상승에 따른 신뢰감의 증가가 더욱 크게 나타나고 있다. 이러한 분석 결과는 신뢰감에 미치는 영향에 있어서는 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 조절변수로 작용되고 있음을 시사해 주는 것이다.

2. 신뢰감 변수의 매개효과 분석

마지막으로, 앞서 <그림 1>의 연구모형과 관련하여 탐색적인 연구과제로 제기했었던 신뢰감 변수의 매개효과에 대해 분석해 보기로 하자. 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)가 추천한 절차를 따라, 계층적 회귀분석(hierarchical regression

〈표 8〉 신뢰감 변수의 매개효과 분석을 위한 계층적 회귀분석 결과

	직무성과			이타적 행동		
	Model I	Model II	Model III	Model I	Model II	Model III
성별	-.026 (.057)	-.009 (.057)	-.033 (.056)	.006 (.054)	.004 (.055)	.004 (.054)
근속년수	.034* (.016)	.030 (.016)	.014 (.016)	.025 (.015)	.025 (.014)	.025 (.015)
연령	-.019 (.011)	-.016 (.011)	-.013 (.011)	-.024* (.011)	-.025* (.011)	-.024* (.011)
다운사이징 실시 횟수	-.267*** (.035)	-.240*** (.062)	-.191*** (.037)	-.273*** (.033)	-.277*** (.035)	-.291*** (.043)
분배적 공정성	.079* (.036)	.049 (.042)	.051 (.041)	.069* (.034)	.076 (.040)	.077* (.039)
절차적 공정성	.253*** (.038)	.138*** (.038)	.149** (.043)	.228*** (.036)	.230*** (.037)	.236*** (.042)
계산적 신뢰감		.229** (.062)			-.019 (.059)	
동일화 신뢰감			.206** (.076)			.025 (.060)
Constant	4.639***	4.265***	3.804	3.836***	3.893***	3.828***
R ²	.611	.631	.625	.651	.653	.651
F값	90.985	83.093	81.712	117.171	101.002	102.047
△R ²		.020**	.014**		.002	.000

*** P < .001 , ** P < .01 , * P < .05

1) 괄호 안은 표준오차임.

analysis)을 통해 매개효과를 검증해 보기로 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 세 가지 조건이 충족되어야 한다.

첫째, 독립변수와 매개변수는 각각 종속변수와 유의미한 관계가 있음이 입증되어야 한다. 독립변수인 공정성 변수 및 다운사이징 실시 횟수와 종속변수인 성과변수들간의 관계에 대한 분석 결과는 〈표 8〉의 모형 I에서 확인해 볼 수 있다. 직무성과와 이타적 행동 등 두 종속변수에 대해 독립변수들은 모두 유의미적인 관계를 갖고 있다. 특히 다운사이징 실시 횟수는 앞서 경영진에 대한 신뢰감에서와 마찬가지로 성과변수들에 부정적인 영향을 미치고 있으며, 두 공정성 변수들 가운데서는 절차적

공정성의 영향력이 분배적 공정성보다 훨씬 더 크게 나타나고 있다. 한편, 매개변수인 신뢰감과 종속변수들간의 관계에 대해서는 이미 〈표 4〉를 통해 확인한 바 있다. 이로써 첫 번째 조건은 충족되었다.

매개효과를 검증하기 위한 두 번째 조건은 독립변수와 매개변수간에 유의미적인 관계가 존재하는 것이다. 이 또한 앞서 제시된 〈표 5〉를 통해 이미 확인하였다. 즉, 독립변수들인 두 공정성 변수들은 매개변수인 신뢰감과 긍정적인 관계를, 그리고 다운사이징 실시 횟수는 신뢰감과 부정적인 관계를 갖고 있었다. 따라서 두 번째 조건도 충족되었다.

매개효과를 검증하기 위한 마지막 조건은 다음과

같다. 독립변수와 매개변수가 동시에 회귀방정식에 투입되었을 때 매개변수가 종속변수에 여전히 유의적인 영향을 미치는 한편, 독립변수와 종속변수들 간의 관계는 매개변수가 투입되지 않았을 경우보다도 더 약화되거나 혹은 유의하지 않게 나타나야 한다. 이러한 세 번째 조건을 확인하기 위하여 기존의 독립변수들 이외에 매개변수인 두 신뢰감 변수를 추가 투입한 회귀분석 결과는 <표 8>의 모형 II 및 모형 III과 같다.

먼저, 두 가지 종속변수들 가운데 직무성과와 관련해서는, 모형 II에서처럼 매개변수인 계산적 신뢰감이 투입되었을 경우 매개변수는 여전히 유의적인 것에 비해, 독립변수들의 영향력은 공통적으로 약화되는 것을 발견할 수 있다. 또한 모형 I과 비교한 모형 II의 설명력의 증분(ΔR^2) 역시 유의적인 것으로 나타났다. 하지만 독립변수들 중 다운사이징 실시 횟수와 절차적 공정성 변수는 비록 약화된 했지만 여전히 종속변수와 유의적인 관계를 갖고 있기 때문에, 계산적 신뢰감은 이들 변수들간에 부분적인 매개효과를 보이고 있음을 확인해 볼 수 있다.

다음으로, 계산적 신뢰감 대신 동일화 신뢰감을 매개변수로 투입했을 경우가 모형 III이다. 비록 계산적 신뢰감의 경우보다 동일화 신뢰감의 회귀계수가 약간 줄어들긴 했지만, 모형 II의 경우와 유사하게 모형 III도 세 번째 조건을 충족시키고 있다. 따라서 동일화 신뢰감 역시 부분적인 매개효과를 갖고 있음을 알 수 있다.

한편, 또 다른 종속변수인 이타적 행동과 관련한 분석 결과에 의하면, 계산적 신뢰감과 동일화 신뢰감 모두 매개효과를 가지기 위한 세 번째 조건을 충족시키지 못함으로써 신뢰감 변수의 매개효과가 나타나지 않고 있다. 따라서 이타적 행동 변수와

관련해서는 공정성과 다운사이징 실시횟수, 그리고 신뢰감 변수들이 각각 독자적인 영향을 미칠 뿐, 신뢰감 변수들이 이들 변수간의 관계를 매개하지는 않고 있음을 확인해 볼 수 있다.

V. 토론과 제언

1. 결과의 해석과 시사점

본 연구의 분석 결과는 최근 기업들이 경영혁신 프로그램의 일환으로 적극 도입하고 있는 다운사이징과 관련해서 몇가지 중요한 함의를 제공해 주고 있다.

먼저, 다운사이징 실시 횟수 요인부터 살펴보기로 하자. 앞서 <표 5>와 <표 8>에서 제시된 바와 같이, 기업이 다운사이징을 빈번히 실시하는 것은 생존 직원들이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감과 공식적인 직무성과, 그리고 그들의 이타적 행동에 대해 부정적인 영향을 초래하였다. 이러한 분석 결과는, 기업이 다운사이징을 통해 인력을 감축할 수밖에 없는 열악한 상황에서도 가급적 사전에 이를 잘 계획하고 준비하여 시행해 나갈 필요성이 있음을 암시한다. 사전에 치밀한 계획과 준비 없이 상황과 필요에 따라 수시로 반복되는 고용조정은 경영진에 대한 신뢰감을 떨어뜨려, 그 이후 회사와 경영진이 주도하는 어떠한 경영혁신 프로그램들에 대해서도 생존 직원들이 쉽사리 호응을 해 나가지 않게 만들 수 있다(Brown et al., 1993; Pfeffer, 1998). 또한 잦은 해고로 인해 생성된 불안하고 냉소적인 조직분위기는 오히려 능력있는 사원일수록 더 적극적으로 대안적인 취업 기회를 찾게 부추길 수 있다

(Mone, 1994). 그러므로 다운사이징 이후 조직 구성원들의 고(高)헌신과 고(高)참여를 계속 유도해 나가기 위해서는 이러한 다운사이징의 실시 횟수 자체도 신중하게 고려될 필요가 있다는 것을 알 수가 있다.

또한 본 연구의 결과는 여러 선행 연구들과 마찬가지로 조직구성원들에 대한 공정성 관리가 매우 중요하다는 사실을 확인해 준다. 다운사이징을 통해 동료 직원이 해고되고 부서가 통폐합되는 위기 상황은, 구성원들이 해당 조직의 공정성 관리 측면을 평소보다 더욱 예민하게 지각하도록 만들 수 있다. 본 연구에서도 다운사이징의 추진과정과 관련한 생존직원들의 공정성 지각은 이들이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감은 물론(표 5), 직무성과와 이타적 행동(표 8)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

여기서 한가지 흥미로운 발견은 생존직원들이 느끼는 계산적 차원의 신뢰감에는 분배적 공정성이, 그리고 동일화 신뢰감에는 절차적 공정성이 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다는 사실이다. 물론 추후 반복 검증이 필요한 부분이어서 함부로 일반화할 수는 없겠지만, 이러한 분석 결과는 일반적으로 분배적 공정성이 임금만족이나 직무만족 등 개인적인 결과변수들을 잘 예측해 주는 반면, 조직몰입이나 상사평가 등과 같은 조직적 차원의 결과변수들에 대해서는 절차적 공정성이 더 예측력이 크다는 선행 연구결과들과 무관치 않아 보인다(McFarlin & Sweeney, 1992). 주지하듯이, 계산적 신뢰감은 상대방과의 신뢰보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰 개념인 반면, 동일화 신뢰감은 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대한 내재적 수용에 토대를 둔 신뢰 개념이다. 그러므로 다운사이징으로부터 초래되는 여러가

지 결과적 측면들에 대해 느끼는 분배적 공정성 지각은, 이후 생존직원들이 느끼게 되는 자신의 성과 행동과 관련한 반대급부의 예측과 계산에 일정한 영향을 줄 수 있고, 바로 이러한 영향으로 인해 분배적 공정성에 대한 지각이 경영진에 대한 계산적 신뢰감에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 반면, 일반적으로 분배적 공정성보다 절차적 공정성의 여부가 조직구성원들이 전체 조직이나 혹은 관리자에 대한 태도와 평가를 결정하는데 더 큰 영향을 미칠 수 있다(Greenberg, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994). 바로 이러한 이유로, 다운사이징과 관련한 절차적 공정성 지각은 경영진에 대한 평가적 태도를 강하게 반영하고 있는 동일화 신뢰감과 더 큰 영향관계를 나타내고 있을 수 있다.

한편, 여러 선행연구들과 마찬가지로 본 연구를 통해서도 우리는 조직구성원들의 태도와 성과 결정에 분배적 공정성보다 절차적 공정성 변수가 더 중요할 수 있다는 사실을 확인하였다. 우선 <표 8>에서 볼 수 있듯이, 성과변수들과 관련해 볼 때 절차적 공정성은 공식적인 직무성과는 물론, 직무외적 차원의 이타적 행동 차원에 있어서도 분배적 공정성보다 더 큰 영향력을 미치고 있었다. 이러한 분석 결과는 공헌의욕과 조직일체감 등 조직효과성 변수와 조직시민행동 등을 성과변수로 도입한 국내외의 여러 선행 연구결과와도 일치하는 것이다 (Greenberg, 1990; 정범구, 1994; 안관영, 1999).

이러한 절차적 공정성 변수의 중요성은 앞서 가설 IV의 검증 과정에서처럼 분배적 공정성과 신뢰감간의 관계에 대한 이 변수의 조절효과 분석을 통해서 더욱 확연히 느낄 수 있다. <그림 2>와 <그림 3>에서도 확인할 수 있듯이, 비록 절차적 공정성이

낮을 때에도 분배적 공정성이 커짐에 따라 신뢰감이 증대되긴 했지만, 절차적 공정성이 높을 경우에는 분배적 공정성의 상승에 따른 신뢰감의 증대가 더욱 크게 나타나고 있었던 것이다. 이는 결국 분배적 공정성을 크게 개선할 수 없는 상황에서도 절차적 공정성을 향상시킬 경우 구성원들이 느끼는 신뢰감은 크게 훼손되지 않거나 혹은 증대될 수 있으며, 절차적 공정성을 제고시킴과 동시에 분배적 공정성을 함께 높일 수 있다면 신뢰감의 상승효과는 더욱 커질 수 있다는 것을 암시한다.

따라서 다운사이징과 같은 조직위기 상황에서도 남아있는 생존직원들의 사기와 몰입을 유지하기 위해서는 특히 절차적 차원의 공정성의 관리가 매우 중요한 전략적 수단이 될 수 있다는 것을 알 수가 있다. 감원 조치의 희생자들이 어떻게 취급받았는가와 관련된 기억은 조직에 남아있는 사원들의 마음에도 오랫동안 간직되게 된다. 그러므로 회사로부터 사전 고지도 없이 일방적인 해고 통지를 받거나 혹은 고용대상자의 선정에 있어서 임의적인 기준이 적용되고 있다고 느낀다면, 이제 회사에 남아있는 사원들은 그러한 무원칙적이고 무자비한 조치의 다음 희생자가 바로 자기자신일지 모른다는 두려움만을 안게 되기 쉽다(Marks, 1993: 79-80쪽). 따라서 기왕에 불가피하게 인원감축을 시행해야만 하는 경우에는, 성공적인 다운사이징을 위해서 해당 회사가 조직을 떠나가게 된 실직자에 대한 적절한 지원뿐만 아니라, 그러한 지원 내용과 과정을 생존 직원들에게 구체적으로 알려주는 적극적인 의사소통 전략을 구사해 나갈 필요가 있다. 사실, 기존 직원을 감축해야만 하는 상황에 이른 회사가 고용조정 대상자들에게 풍족한 금전적 보상을 시행하고 이들에게 충분한 재취업 훈련과 알선을 제공하기가 현실적으로 매우 어려울 수 있다. 하지만

고용조정 이유 및 그 추진과정과 관련한 정보를 조직구성원들에게 소상히 제공하고, 고용조정 대상자들의 존엄성과 자존심을 살려주면서 고용조정을 시행하는 것과 같은 여러 형태의 절차적 공정성 관리는 오히려 추가적인 금전적 부담을 그렇게 많이 소요치 않으면서 시행할 수 있는 이점도 있을 것이다.

끝으로, 본 연구의 분석 결과를 통해서 발견할 수 있었던 또 다른 사실은, 다운사이징과 같은 조직위기 상황에서 생존직원들이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감 요인의 중요성에 관한 것이다. 우선 가설 I의 검증과정에서 확인할 수 있었듯이, 조직구성원들이 자사의 경영진에 대해 가지고 있는 신뢰감과 이들의 성과행동간에는 상당히 긍정적인 관계가 존재하였다. 또한 생존직원들이 느끼는 공정성과 이들의 직무성과간의 영향관계를 신뢰감 변수가 부분적으로 매개하는 복합적 상호관련성을 확인해 볼 수 있었다. 이는 조직구성원들이 회사가 추진하는 다운사이징 과정과 관련하여 공정성을 크게 지각할수록 경영진에 대한 신뢰감이 커지고, 또 이러한 신뢰감은 다시 개별 구성원들의 직무성과 제고에 긍정적으로 작용될 수 있다는 것을 뜻하는 것이다. 이러한 분석 결과는 결국 우리에게 조직구성원들의 고(高)헌신과 고(高)성과를 유도하기 위해서는 이른바 '신뢰의 경영'이 필요하다는 사실을 시사해 준다(신동엽, 1999).

조직구성원들간의 신뢰감의 조성은 일상적인 경영환경 하에서도 반드시 필요하지만, 특히 조직의 생존 자체가 위협받는 위기상황에서 더욱 중요한 역할을 한다. 위기상황에서는 일반적으로 고도의 불확실성이 존재할 뿐 아니라, 이에 대한 대응으로서 시도되는 급격한 조직변화는 대개 결과적으로 조직 내 다양한 부문과 계층의 이해 관계에 각기

다른 중대한 영향을 미치게 되기 때문에, 원활한 위기 극복과 조직 재활력화를 위해서는 관련당사자들간의 신뢰 확보가 필수적인 요소가 된다(Webb, 1996). 이러한 위기상황의 전형적인 한 예가 바로 다운사이징을 추진하는 경우라고 볼 수 있다.

지난 IMF 경제위기 이후, 우리 기업들에서도 그동안 평생 직장의 개념하에 개인생활과 가정생활을 희생해 가면서까지 회사에 헌신해온 많은 사원들이 갑자기 해고를 당하여 조직으로부터 방출을 당하는 일이 잦아졌다. 회사에 대하여 무조건적인 헌신을 제공하는 대신 그 보답으로서 평생 직장을 보장받는다는데, 그동안 우리 나라의 대부분 기업에서 지배되어져 왔던 인적자원관리상의 핵심적인 심리적 계약이 이제 여지없이 파기되어 갔던 것이다. 이러한 심리적 계약의 파기는 해고당한 당사자들 뿐 아니라 조직에 잔류해 있는 생존직원들의 태도와 행동에도 심각한 영향을 미치게 된다. 일단 기업과 조직구성원들간의 심리적 계약이 깨어지면 구성원들은 회사나 경영진의 약속을 더 이상 믿으려 하지 않을 것이며, 따라서 본연의 업무에 몰입하기는커녕, 언제 닥칠 지 모를 회사의 또 다른 기회주의적 행동가능성에 대해 자신을 방어하기 위한 수단을 강구하는데 몰두하게 될 것이다.

하지만 불가피하게 다운사이징을 시행해야 할 경우에도 조직과 그 구성원들간에 강한 신뢰감이 조성되어 있는 경우에는 이러한 부작용이 최소화될 수 있다. 즉, 다운사이징과 같은 급격한 조직변화가 단행될 때에도 구성원들이 조직과 그 경영진을 신뢰하는 경우에는 이를 경영진에 의한 심리적 계약의 의도적인 파기로 인식하기보다는 불가피한 사정에 의한 어쩔 수 없는 선택이라고 받아들일 가능성이 높으며, 따라서 생존 직원들의 조직헌신 약화 가능성도 크게 줄어들 수 있는 것이다(Robinson,

1996).

결론적으로, 본 연구의 실증분석 결과는 다운사이징과 관련하여 그 동안 추천되어 왔던 최선의 관리 방안들(best practices)을 대체적으로 지지해 주는 것이었다(Cameron et al., 1991; Cameron, 1994; Feldman & Leana, 1994; 박상언, 1999). 즉, 기업이 사전에 충분히 계획되고 준비되지 못한 무분별한 다운사이징을 시행할 경우 단기적으로는 노동비용을 줄이고 조직을 슬림(slim)화할 수 있을지 모르지만, 오히려 중·장기적으로는 생존직원들의 몰입과 헌신을 심각하게 훼손시킴으로써 아주 값비싼 대가를 치르게 될 수도 있다는 것이다. 인적자원은 기업의 경쟁우위 확보에 매우 중요한 한 원천이 될 수 있으며, 특히 본 연구의 대상 조직처럼 서비스업에 종사하는 기업들은 더 더욱 그러하다. 이러한 기업에서 조직내 지적자본(intellectual capital)의 축적과 그에 기반한 경쟁우위의 확보는 기본적으로 구성원들이 개발해 온 역량(competence)과 그들이 발휘해 주는 헌신(commitment)에 의해 좌우된다(Ulrich, 1997, 1998). 단순히 당면한 위기를 일시적으로 모면하기 위해 인원을 감축할 따름인 다운사이징은 곧잘 구성원들의 역량을 훼손시키고, 그들의 헌신 의욕을 떨어뜨리는 방향으로 전개되기 쉽다. 또한 본 연구는 그러한 부작용을 줄이고 성공적인 다운사이징을 시행해 나가기 위해서는 무엇보다도 조직구성원들의 공정성 지각과 신뢰감을 적극 고려하는 관리를 해나가는 것이 매우 중요하다는 것을 시사해주고 있다.

2. 연구의 한계와 향후 연구과제

하지만 본 연구는 분석 결과의 일반화를 제약하는 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

첫째, 변수의 측정과 관련된 문제점이다. 앞서 언급한 바와 같이, 독립변수와 종속변수를 동일한 정보원천으로부터 측정하는데 따르는 동일방법 사용문제(common method variance)를 피하기 위하여 본 연구에서는 두 변수의 자료를 각기 상이한 대상으로부터 구하였다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고, 본 연구에서는 주요 변수들의 측정을 여전히 피측정자의 회고적 응답(retrospective responses)에 의존하고 있다. 예를 들어, 공정성 변수의 측정에 있어서는 사원층에게 최근 2년 이내에 실시된 회사의 다운사이징 과정에 대한 기억을 회상하여 응답해 달라고 하였고, 또 성과변수들의 측정에 있어서는 당사들에게 해당 부하직원들의 다운사이징 이전과 그 이후의 성과를 비교해서 응답해 줄 것을 요청하였다. 하지만 이러한 측정방식은 시간차와 그로 말미암은 응답자의 불완전한 기억 등 외생변수들의 영향을 통제하지 못함으로 인해 개념의 구성타당도(construct validity)를 저해하는 많은 문제점을 수반할 수 있다.

이러한 제반 문제점을 피할 수 있는 방법은 실험이나 종단적인 연구(longitudinal study)를 수행하는 것이다. 하지만 실험은 현실성(mundane realism)이 떨어지고, 종단적인 연구는 다운사이징이 실시될 기업을 미리 알아내어 다운사이징 실시 이전과 이후의 자료를 확보하는 것이 현실적인 문제로 대두된다. 따라서 현실적으로 다른 대안을 가지기 어려웠을 뿐 아니라, 실험과 현장 설문조사를 병행한 기존의 많은 선행 연구들에 의하면 본 연구에서와 같이 회고적인 측정변수를 사용했을 경우에도 반복검증이 가능한 일관된 결과들을 산출해 왔다는 점에서(Brockner et al., 1987, 1992a, 1992b), 본 연구에서의 측정치도 나름대로 의의가 있을 것으로 판단하였다. 하지만 향후로는 보다 다

양한 방법론을 적용한 연구들이 산출될 필요가 있다.

둘째, 연구모형과 관련한 한계점이다. 다운사이징의 추진 과정은 물론, 그에 대한 생존직원들의 반응을 폭넓게 이해하기 위해서는 아직도 더 많은 변수들을 고려해 보는 것이 필요할 것이다. 예를 들어, Brockner 등(1992a)의 연구에 의하면 생존 직원들의 직무불안감(job insecurity)과 업무 노력(work effort)간의 관계는 그들이 느끼는 일 자리에 대한 경제적 필요성(economic need to work)에 의해 조절되어 역U자 형의 관계를 나타내고 있었다. 즉, 일자리에 대한 경제적 필요성이 큰 사람일수록 어느 정도의 직무불안감은 오히려 그들의 업무노력을 제고시키는데 기여한다는 것이다. 또한 국내에서도 김언수·김재욱(1999)의 실험 연구에 의하면, 다운사이징 상황은 오히려 성과가 좋지 않아 직업안정성의 우려가 큰 사람들의 자발적 참여 의도를 더욱 증가시키는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구 결과들은 생존직원들의 복잡한 반응을 이해하기 위해서는 본 연구의 모형에 포함된 변수들 이외에 더 많은 요인들이 고려될 필요성이 있음을 암시한다. 사실, 공정성과 신뢰감 그리고 성과간에 나타난 본 연구의 결과는 추가적인 조절변수들이 고려될 때 훨씬 약하게 나타나거나 혹은 아예 나타나지 않을 수도 있을 것이다. Brockner 등(1992a)의 연구에서처럼, 직무불안감을 많이 느끼지만 현실적으로 대안적인 고용기회를 갖기 어렵다고 판단한 생존직원들은 다운사이징으로 인한 심리적 계약의 파기 경험에도 불구하고 자신의 성과나 조직에 대한 기여를 더 높이려 노력할 수도 있기 때문이다. 이러한 의미에서 본 연구는 다운사이징과 연관된 극히 제한된 변수들의 관계만을 살펴본 셈이어서 선행 연구들의 상충되는 분석결과들을 모

두 아우르는 해석을 제공해 주지는 못하고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 향후에는 한국 기업의 생존 직원들을 대상으로 좀 더 다양한 변수들의 관계를 검증해보는 후속 연구결과들이 축적될 필요가 있을 것이다.

참고 문헌

- 권석균(2000), "부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 측성이 미치는 영향", 『경영학연구』, 한국경영학회, 제29권 제1호, 187-216쪽.
- 권석균·이영면(1999), 『감량경영과 고용조정』, 서울: 한-언
- 김동원·원창희(1998), "사회적 책임을 지는 다운사이징", 『산업관계연구』, 한국노사관계학회, 제8권, 323-350쪽.
- 김언수·김재욱 (1997), "다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석", 『경영학연구』, 한국경영학회, 제26권 제3호, 723-750쪽.
- 김언수·김재욱 (1999), "다운사이징 상황에서의 자발적 참여행위", 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제23권 제1호, 247-274쪽.
- 김영조(2000), "고용조정에 대한 공정성 지각이 생존구성원들의 반응에 미치는 영향", 미발표 논문.
- 박상언 (1999), "다운사이징과 인적자원관리: 비판적 재고찰", 『인적자원개발연구』, 한국인적자원개발학회, 제1권 제1호, 141-171쪽.
- 신동엽 (1999), "신뢰의 경영: 신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들", 『연세경영연구』, 연세대 경영연구소, 제36권 제1호, 65-105쪽.
- 안관영 (1999), "조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 효과", 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제23권 제1호, 115-144쪽.
- 정범구 (1994), "조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과", 『인사관리연구』, 한국인사관리학회, 제18권, 469-497쪽.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, pp.587-595
- Bies, R., Martin, C. & Brockner, J. (1993), "Just Laid Off, But Still A Good Citizen? Only If the Process is Fair", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 6, pp.227-238
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brockner, J. (1988), "The Effect of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory, and Practice", in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, vol. 10, pp. 213-255
- Brockner, J. (1992), "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", *California Management Review*, 34(2), pp. 9-28
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R.L., & O'Malley, M., (1987), "Survivors' Reactions to Layoffs", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.526-541
- Brockner, J., Grover, S. & Blonder, M.D. (1988), "Predictors of Survivors' Job Involvement Following Layoffs: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp.436-442
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. L. & Reed, T. F. (1990), "When It Is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting the Relationship between Managers' Explanations of a Layoff and Survivors' Reactions to a Layoff",

- Journal of Experimental Social Psychology*, 26, pp.389-407
- Brockner, J., Grover, S. Reed, T.F. & DeWitt, R.L. (1992a), "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, 35(2), pp.413-425
- Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992b), "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Fairness: The Higher They Are, the Harder They Fall", *Administrative Science Quarterly*, 37(2), pp.241-261
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M., Reed, T. F., Grover, S., & Martin, C. (1993), "Interactive Effect of Job Content and Context on the Reactions of Layoff Survivors", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), pp.187-197.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R., (1994), "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity and Survivors of Job Loss", *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.397-409
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. & Martin, C.L. (1995), "Decision Frame, Procedural Justice, and Survivors' Reactions to Job Layoffs", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(1), pp.59-68
- Brockner, J., & Siegel, P. A. (1996), "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust", in R. M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.390-413
- Brown, C., Reich, M. & Stern, D. (1993), "Becoming a High-Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement and Training", *The International Journal of Human Resource Management*, 4, pp. 267-283
- Byrne, J.A. (1994), "There is an Upside to Downsizing", *Business Week*, May, 9, p.69
- Cameron, K.S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33(2), pp. 189-211
- Cameron, K.S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33(2), pp. 189-211
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A.K. (1991), "Best Practices in White-collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 57-73
- Cascio, W.F. (1993), "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *Academy of Management Executive*, 7(1), pp. 95-104
- Cascio, W.F., Young, C.E. & Morris, J.R. (1997), "Financial Consequences of Employment Change Decisions in Major U.S. Corporations", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 1175-1189
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996), "The Organizational Trust Inventory: Development and Validation", in R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.302-330
- De Meuse, K.P., Vanderheiden, P.A., Bergmann, T.J. (1994), "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance", *Human Resource Management*, 33(4), pp. 509-530
- Emshoff, J.R. (1994), "How to Increase Employee Loyalty while You Downsize", *Business Horizons*, 37(2), pp.49-57
- Feldman, D.C. & Leana, C.R. (1994), "Best Practices in Managing Layoffs", *Human Resource Management*, 33(2), pp. 239-260
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989), "Effects of

- Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-130
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S. (1993), “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework”, *Organization Science*, 4(1), pp.10-29
- Gilmore, T.N. & Hirschhorn, L. (1984), “Managing Human Resources in a Declining Context”, in Fombrun, N.T., Tichy N.M. & DeVanna, M.A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, pp. 297-318
- Greenberg, J. (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12, pp.9-22
- Greenberg, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16, pp.399-432
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heenan, D.A. (1989), “The Downside of Downsizing”, *The Journal of Business Strategy*, November-December, pp. 18-23
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 656-669
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (eds.) (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, in R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.114-139
- Luthans, B.C. & Sommer, S.M. (1999), “The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes”, *Group & Organization Management*, 24(1), pp.46-70
- 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), pp. 626-637
- Mauborgne, R. & Kim, W.C. (1997), “Fair Process: Managing in the Knowledge Economy”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.65-75
- Marks, M.L. (1993), “Restructuring and Downsizing”, in P.H. Mirvis (ed.), *Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success*, New York: John Wiley & Sons, pp. 60-94
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734
- Mishra, A.K. (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, in R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.261-287
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998), “Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign”, *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 567-588
- Mone, M.A. (1994), “Relationship Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization”, *Human Resource Management*, 33(2), pp. 261-279
- Neinstedt, P.R. (1989), “Effectively Downsizing Management Structures”, *Human Resource Planning*, 12, pp.155-164
- Nelson, B. (1997), “The Care of the Un-Downsized”, *Training & Development*, April, pp. 41-43

- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607-634
- O'Neill, H.M. & Lenn, D.J. (1995), "Voices of Survivors: Words That Downsizing CEOs Should Hear", *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 23-34
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", in in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, vol. 12, pp. 43-72
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22, pp.259-298
- Quinn, R.E. (1996), *Deep Change: Discovering the Leader Within*, SF: Jossey-Bass
- Robinson, S.L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.574-599
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. (1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust", *Organization Science*, 4, pp.367-392
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital=Competence×Commitment", *Sloan Management Review*, Winter, pp.15-26
- Webb, E.J. (1996), "Trust and Crisis", in R.M. Kramer & T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp.288-301

An Empirical Study on the Responses of Survivors after the Implementation of Organizational Downsizing

Sang-Eon Park*

Abstract

Although a number of foreign studies have investigated the effects of corporate downsizing on the reactions of survivors, there have been few empirical research that tested such relationships in Korean firms. This paper examines the empirical relationships between the several key factors shaping the survivors' perception throughout the downsizing process and their performance, using data from 326 respondents in Korean firms which implemented downsizing recently.

Results show that the distributive and procedural justice which survivors felt during the downsizing are positively related to their job performance and organizational citizenship behavior(altruistic behavior). And the perceived justness of downsizing implementation also influenced the trust in management that survivors had. Further, trust in management partially mediated the relationship between the perceived organizational justice and survivors' subsequent contributions to the firm. Finally, we can assure that it is very important to minimize the number of implementing downsizing if possible, because the repeated rounds of downsizing create uncertainty that undermines the survivors' willingness to trust in management and to commit the organization. The implication of these findings for the implementing successful downsizing and high commitment work practices are then discussed.

key words: Downsizing, Survivors, Trust, Justice

* Department of Business Administration, Konyang University