

고용조정을 경험한 조직에서 사람들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구: 신뢰의 조절효과를 중심으로*

박상언

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

이영면

동국대학교 경영대학 경영학과
(youngman@dongguk.edu)

기업의 고용조정 상황은 회사와 직원들간에 유지되어 왔던 심리적인 계약의 파기 경험이 발생할 수 있는 중요한 한 조건이며, 그렇기 때문에 이 과정에서 직원들이 회사나 경영진들에게 느끼는 신뢰에도 상당한 변화가 일어날 수 있다. 이런 점에서 잔존 직원들이 지각하는 신뢰는 고용조정 과정에서 이들이 느끼는 고용불안과 직무성과간의 관계를 조절하거나 혹은 매개할 수 있는 중요한 요인일 수 있음에도 불구하고, 아직 이 변수에 대해 주목한 연구는 별로 없어 왔다. 이러한 취지에서, 본 연구는 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 느끼는 고용불안과 이들의 반응 및 직무성과간의 관계를 분석하면서, 특히 잔존 직원들이 지각하는 경영진에 대한 신뢰 요인이 이들 변수들의 관계를 어떻게 조절하는 지 경험적으로 실증해 보고자 한다.

설문조사 결과, 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 느끼는 고용불안은 신뢰와 조직몰입 등 이들이 회사와 경영진에 대해 지각하는 태도에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 하지만 예상과는 달리, 고용불안과 직무성과간의 관계는 오히려 긍정적인 관계로 나타났다. 한편, 신뢰 변수의 조절효과는 주로 경영진에 대한 신뢰를 낮게 지각하는 직원들을 통하여 더욱 강하게 발현되고 있었다. 즉, 고용불안이 조직몰입에 미치는 부정적인 영향은 신뢰를 낮게 지각하고 있는 직원들에게서 더욱 현저하게 나타난 반면, 고용불안이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향 역시 신뢰를 낮게 가지고 있는 직원들에게 있어서 더 크게 나타나고 있었다. 이러한 분석 결과가 시사하는 함의와 연구의 한계점이 토론되었다.

1. 머리말

넓은 의미에서 다운사이징(downsizing)은 조직의 생산성과 경쟁력을 제고시키기 위해 인력의 규모, 비용구조, 업무흐름(work process) 등에 대해 취해지는 일련의 의도적인 조직변화 시도라고 할 수 있다(Freeman & Cameron, 1993: 12-13 쪽). 80년대 이후 다운사이징이 보편화되어 온 서구에서는, 이러한 다운사이징의 확산 이유와 그 실

제 효과에 대한 개념적인 논쟁과 실증적인 분석이 잇달아 제기되어 왔다(Cascio, 1993; Marks, 1993; Mone, 1994; De Meuse et al., 1994; Cascio et al., 1997; McKinley et al., 1998, 2000). 또한 기업이 불가피하게 다운사이징을 실시해야만 할 경우에 있어서도, 그 이후 잔존 직원들(survivors)의 고(高)현신과 고(高)성과를 계속 유인해 낼 수 있는 최선의 관리양식(best practices)이 무엇인가에 대해서도 상당한 논의가 계속되어오고 있다(Cameron et al., 1991;

Brockner, 1988, 1992; Cameron, 1994; Feldman & Leana, 1994; Pfeffer, 1998).

한편, 지난 IMF 경제위기 이후 우리 기업들이 추진해 온 광범한 감량경영 조치들로 말미암아 이제 우리나라에서도 다운사이징은 결코 낯설지 않은 혁신 개념으로 자리잡게 되었다. 다운사이징에 내재된 여러 가지 변화 측면들 가운데, 특히 조직 내 인력규모의 의도적인 감소를 위해 기업이 시도하는 정리해고 혹은 명예퇴직제 등의 조치들을 한국에서는 흔히 포괄적으로 '고용조정'이라 불러 왔다. 그간 고용조정의 확산으로 말미암아 이제 우리나라에서도 '평생직장'이라는 개념이 급격히 퇴조하는 한편, 이른바 '고용가능성'(employability)의 확보가 좁은 신규취업 및 재취업시장에서 살아남기 위한 개인의 중요한 생존요건으로 널리 강조되고 있는 추세이다.

이러한 변화된 여건을 반영하듯, 지난 4-5년 간 우리 학계에서도 기업의 고용조정과 그에 따른 잔존 직원들의 반응 및 태도에 관한 일련의 연구들이 그 어느 때보다도 활발히 산출되어 왔다. 고용조정과 관련한 초기의 몇몇 개념적인 연구들을 필두로 하여(김언수·김재욱, 1997; 김동원·원창희, 1998; 박상언, 1999), 그 후 실제 고용조정을 실시한 기업들을 대상으로 잔존 직원들이 느끼는 고용불안과 심리적인 긴장, 그리고 고용조정과정에서의 공정성 지각 등이, 이들의 조직몰입과 직무만족, 작업노력, 이직의도 등에 어떠한 영향을 미치는지를 실증분석한 연구들이 상당한 수준으로 축적되어 왔던 것이다(김언수·김재욱, 1999; 유병주·안상윤, 2000; 이원행, 2001; 박상언, 2001; 김영조, 2001; 박종훈·양효신, 2002; 노용진·김동배, 2003).

그런데 이러한 실증연구들은 대부분 고용조정의 시행 이후 잔존 직원들이 느끼는 고용불안의 선행

조건과 그 결과를 분석하면서, 이러한 관계를 조절하는 요인으로 주로 '해고과정에서 이들이 지각하는 공정성 여부'와 '조직에 대한 (경제적) 의존 정도' 등에 주목해 왔다. 즉, 해고과정에서 잔존사원들이 회사의 분배공정성 및 절차공정성을 높게 지각할수록 긍정적인 조절효과를, 그리고 이들이 느끼는 회사에의 경제적 의존성이 강할수록 부정적인 조절효과를 기대해 볼 수 있다는 것이다. 하지만 주지하듯이 기업의 고용조정 상황은 그간 유지되어 왔던 회사와 사원들간의 무언의 '심리적인 계약'(psychological contract)이 파기될 수 있는 중요한 한 조건이기도 하며, 그렇기 때문에 그 과정에서 사원들이 회사나 그 경영진들에게 느끼는 신뢰(trust)에도 상당히 급격한 변화가 일어날 수 있는 상황이 된다. 이런 점에서 잔존 사원들이 회사나 경영진에 대해 가지는 신뢰의 정도 역시 기업의 고용조정 과정에서 이들이 느끼는 일반적인 고용불안과 직무성과간의 관계를 조절하거나 혹은 매개할 수 있는 중요한 한 요인임에도 불구하고, 아직 고용조정 과정에서 이 신뢰 변수가 수행하는 역할에 대해 주목한 연구는 별로 없어 왔다.

이러한 취지에서, 본 연구는 그간 고용조정과 잔존 사원들의 반응에 관한 기존 연구에서 제 몫의 조명을 받지 못해 왔다고 볼 수 있는 신뢰 변수의 조절 역할에 주목하면서, 이를 실증적으로 분석해 보고자 한다. 즉, 이 논문은 고용조정을 실시한 기업에서 '살아남은' 잔존 사원들이 느끼는 고용불안과 이들의 반응 및 직무성과간의 관계를 분석하면서, 특히 잔존 사원들이 지각하는 경영진에 대한 신뢰 요인이 이들 변수들의 관계를 어떻게 조절하는지를 경험적으로 검증해 보고자 한다.

II. 선행연구 및 연구가설

2.1 잔존 직원들이 느끼는 고용불안과 그 영향

고용조정을 추진하는 기업들은 대개 당면한 경영 위기에 쫓긴 나머지, 조직 내 어떤 사업이나 혹은 부서를 통·폐합할 것이며, 또한 누구를 방출할 것인가와 관련된 인력감축의 실행방법만을 우선적으로 생각할 뿐, 고용조정 이후 조직에 남게 되는 사람들, 즉 잔존 직원들에 대해서는 별로 신경을 쓰지 못하기 쉽다. 그러나 감축시킬 인원과 부서를 확정하고, 해고 대상자에 대한 지원책을 마련하는 것도 물론 중요하지만, 회사에 남게될 잔존 직원들에 대한 세심한 배려와 지원 계획을 함께 수립하는 것이 고용조정의 성공 여부에 매우 중요하다는 지적이 많이 제기되고 있다(Brockner, 1988, 1992; Brockner et al., 1987, 1988; Feldman & Leana, 1994; O'Neill & Lenn, 1995; Mishra & Spreitzer, 1998). 왜냐하면 불가피하게 감원을 실시하지 않을 수 없는 기업의 경우에 있어서도, 성공적인 고용조정과 조직의 경쟁력 회복의 여부는 궁극적으로 회사에 남게된 이들 잔존 직원들에 의해 상당부분 좌우될 것이기 때문이다.

회사가 고용조정을 추진할 경우, 이에 대하여 구성원들이 내보일 수 있는 반응과 관련해서는 지금까지 상당히 상충되는 증거들이 제기되어 왔다고 볼 수 있다. 우선, 일부 잔존 직원들은 회사가 추진하는 다운사이징에 대해 긍정적이고 적극적인 태도와 반응을 내보일 수 있다. 무엇보다 인원감축에서 살아남은 잔존 직원들은 상당한 감원 조치에도 불구하고 자신이 계속 직장에 남아있을 수 있게 된 것과 관련하여 스스로의 능력에 대해 자긍심을 가

질 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 다운사이징의 생존자들은 회사의 다운사이징 발표 이후 자신의 노력과 헌신 수준을 더 많이 증가시키는 것으로 나타났다(Brockner et al., 1988). 또 이전보다 더 많은 긍정적인 조직시민행동(citizenship behavior)을 발휘했으며(Bies et al., 1993), 심지어 일부 직원들은 이러한 다운사이징을 자신의 개인적인 성장을 위한 기회로까지 인식하고 있다는 연구 결과가 제기된 바 있다(Emshoff, 1994).

하지만 그 반대로 고용조정은 회사에 남게되는 잔존 직원들에 대해 여러 가지로 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 가장 먼저 생각해 볼 수 있는 반응으로는 잔존 직원들이 느끼는 고용불안(job insecurity)의 증대이다. 고용불안은 '위협적인 상황으로 인해 자신의 직무가 상실되어질 수 있는 데도 불구하고, 그 위협을 억제하지 못하기 때문에 느끼게 되는 무력감'으로 흔히 정의될 수 있다(Ashford et al., 1989). 즉, 고용조정 과정에서 개인이 느끼는 고용불안은 직무상실 위협의 심각성이 클수록, 그리고 그 위협을 억제하지 못함으로 인한 무력감이 클수록 더욱 크게 느끼게 된다.

그간 고용불안과 관련한 기존 연구들은 이러한 태도에 영향을 미치는 다양한 선행 요인들과 또 그 결과들에 대해 많은 연구 성과들을 축적해 왔다. 우선, 고용불안을 심화시킬 수 있는 선행 요인으로 '추가적인 조직변화 가능성에 대한 지각'을 들 수 있다. 즉, 고용조정을 경험한 사람들이 향후에 구조조정이나 합병 등 추가적인 조직변화가 있을 것이라고 지각하면 자신의 고용상태를 더욱 불안정하게 생각하게 되기 쉽다는 것이다(Greenhalgh

& Rosenblatt, 1984; King, 2000). 또한 회사의 고용조정은 어떤 형태로든 기존의 업무분장과 직무내용에 새로운 변화를 가져오기 쉬운데, 이 때 잔존 직원들이 변화된 직무 내용과 관련한 '역할 모호성'을 크게 느낄수록, 해당 직무상실의 위협은 물론, 그에 대해 자신이 적절히 대처하지 못함으로 인한 무력감을 동시에 느끼게 되어 고용불안이 가중될 수 있다고 지적되어 왔다(Ashford et al., 1989).

아울러, 잔존 직원들이 '경제적으로 자신의 회사에 얼마나 의존하고 있는 가'도 이들의 고용불안 정도를 결정하는 중요한 요인일 수 있다. 특히 가족 전체의 생계비를 자신의 월급으로만 충당해 나가는 구성원일수록, 그래서 조직에의 경제적 의존성을 높게 지각할수록 회사의 고용조정 과정과 그 이후에 느낄 수 있는 여러 가지 위협 상황을 더욱 민감하게 받아들일 수밖에 없을 것이다. 또 스스로가 그러한 위협상황에 대해 뚜렷한 대처 방안이 없다고 느낄수록 이들이 지각하는 고용불안은 더 클 수 있다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

한편, 이러한 고용불안이 초래하게 되는 여러 가지 결과에 대해서도 다양한 연구들이 수행되어 왔다. 우선, 고용불안을 높게 지각하는 사원들은 상당한 '스트레스'와 '심리적 긴장'을 경험하는 것으로 알려져 있다(Roskies & Louis-Guerin, 1990; Roskies et al., 1993; Lim, 1996; Kinnunen et al., 2000). 이들 연구들에 따르면, 향후 실직할 지도 모른다고 느끼는 불안감은 실제 실직대상이 되는 것에 못지 않은 수준의 불안, 초조, 사기 저하, 분노 등 정신적인 고통을 안겨줄 수 있다고 주장되고 있다.

또한 잔존 사원들이 느끼는 고용불안은 비단 개인적인 반응에서뿐만 아니라, 회사의 경영진이나

소속 회사에 대한 태도 면에서도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 한 회사에 고용되어 일하게 될 때, 그 사원은 조직과 명시적이고 공식적인 계약관계를 맺는 것을 넘어서서, 회사와 묵시적인 심리적 계약관계(psychological contract)를 형성하게 된다고 볼 수 있다(Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994). 즉, 조직과 그 구성원은 쌍방에 대해 기여와 보상에 관련된 나름대로의 기대를 형성해 가지게 되는데, 특히 불공정하다고 여겨지는 회사의 감원조치들일수록 이러한 심리적 계약이 파기되는 특별한 경험을 안겨다 줄 수 있다. 이러한 경험과 그로 말미암은 고용불안의 증대는 결국 회사와 그 경영진에 대한 몰입과 신뢰를 떨어뜨리고, 직장에 대한 헌신의욕을 감퇴시키기 쉽다(Gilmore & Hirschhorn, 1984; Ashford et al., 1989; Robinson, 1996). 비록 고용불안과 조직몰입 변수간의 관계를 직접적으로 분석한 연구들은 아니었지만, 일부 국내 연구에서도 특히 공정성이 결여되었다고 여겨지는 고용조정 과정은 사원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치고 있음이 이미 확인된 바 있다(김영조, 2001; 노용진·김동배, 2003). 그러므로 이상의 선행연구들에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 I-1: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 사원들이 지각하는 고용불안이 클수록 이들의 조직몰입은 낮게 나타날 것이다.

한편, 고용조정 이후 회사에 잔류하여 일하는 사원들이 느끼는 고용불안이 이들의 '작업노력'과 실제 '직무성과'에 어떠한 영향을 미치는가는, 그간 가장 연구가 많이 이루어져 왔으면서도 여전히 논쟁의 여지를 많이 남기고 있는 연구주제라고 할 수

있다. 먼저, 고용불안은 사원들의 작업노력과 직무성과에 부정적인 영향을 준다는 주장이 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 고용불안의 증대는 회사와 경영진에 대한 몰입과 신뢰를 저하시킬 수 있고, 이처럼 심리적 계약의 파기 경험을 가져다 준 조직을 위해 사원들은 더 이상 열심히 일할 의욕을 잃게 되기 쉽다. 지각된 고용불안이 클수록 작업노력과 직무성과가 낮아진다는 이러한 가설에 대해 상당수 연구들은 이를 실제 확인해 주고 있다 (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Roskies & Louis-Guerin, 1990; Robinson, 1996).

하지만 이와 상반된 입장을 취하는 연구도 있다. 이들의 논리에 따르면, 고용불안을 많이 느끼는 사원들일수록 스스로 더욱 작업노력을 기울이고 성과를 높여 조직 내에서 자신의 존재가치를 입증함으로써, 향후 있을지도 모를 추가적인 고용조정 대상자가 되지 않도록 노력해 나갈 수 있다는 것이다. 대부분 실험실 연구방법을 사용한 이들 연구들은 고용불안과 작업노력간의 이러한 긍정적 관계를 실험을 통하여 입증해 내었다(Fox & Staw, 1979; Brockner, 1988; Brockner et al., 1988). 또한 이러한 주장은 나중에 더욱 정교한 실험과정을 거쳐 고용불안과 작업노력의 관계가 역 U자 형의 관계를 보일 것이라고 수정되어 제기되기도 하였다. 즉, 고용불안을 낮게 지각하는 사원들은 자신의 고용상태에 대해 안정감을 느끼고 있음으로 인해 추가적인 노력을 기울일 이유가 없고, 또 직무상실의 위협을 아주 크게 지각하는 사원들은 그러한 위협에 대해 자신들이 어떻게 대처해야 할지 모르기 때문에 무력감이 높아져서 작업의욕이 감퇴할 수 있다. 이에 비해, 사원들이 지각하는 고용불안의 수준이 무력감을 발생시킬 정도로 과도하게 높지 않거나 혹은 무사안일의 지나친 안정감을 주지

않을 정도로 적당한 수준이라면, 이러한 고용불안은 자신의 성과와 조직에 대한 기여를 높이기 위한 추가적인 노력을 유발할 수 있다는 것이다 (Brockner et al., 1992a).

고용불안과 직무성과간의 관계에 관한 이러한 상반된 주장에도 불구하고, 그간 진행되어온 국내 기업들의 고용조정 사정을 감안하자면 고용불안의 증대는 사원들의 직무성과를 떨어뜨릴 가능성이 더 많다고 볼 수 있다. 왜냐하면, 그간 국내 기업들이 고용조정을 실시할 때 많은 경우 사원들의 성과나 인사사고 결과 등 합리적인 기준에 의거하여 그 대상자를 선정하기보다는, 연령이나 성별, 배우자 직장 유무 등 일반적으로 타당하다고 납득하기 어려운 기준에 의거해 대상자를 선별해 온 경우가 많았기 때문이다(이원형, 2001; 박종훈·양효신, 2002). 이처럼 합리적이지 못한 고용조정 과정을 경험했던 사원들은 자신이 기울이는 직무성과 향상을 위한 노력이 향후 자신의 고용안정을 확실하게 보장할 수 없다고 판단하기 쉽고, 그 결과 추가적인 작업노력과 직무성과 향상을 위한 인센티브를 갖기 어려울 것이 당연하다. 그러므로 이러한 논의에 기반해 볼 때, 그간 우리 기업의 고용조정 과정에서는 사원들이 느끼는 고용불안이 이들의 직무성과에 부정적인 영향을 주었을 것이라는 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 I-2: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 사원들이 지각하는 고용불안이 클수록 이들의 직무성과는 낮게 나타날 것이다.

아울러, 고용불안은 잔존 사원들의 공식적인 직무역할에 있어서 뿐만 아니라 그들의 역할외 행동에도 일정한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 자발적

인 역할의 행동 측면은 그간 이른바 '조직시민행동'(organizational citizenship behavior) 개념에 의해 주로 연구되어 왔다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988, 1990). 일반적으로 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 공식적으로 규정된 직무행동 이외에 많은 부분에서 구성원들의 자발적이고 이타적인 차원의 조직시민행동을 필요로 한다. 더욱이 회사가 인원감축을 단행할 수밖에 없는 조직위기 상황에서 조직이 빠른 시간내 안정과 경쟁력을 회복해 가기 위해서는, 명시적인 보상을 기대하지 않는 구성원들의 자발적인 역할의 행동들이 더 더욱 많이 요구되어진다고도 볼 수 있다. 하지만 고용조정 이후 조직 내에서 고용불안이 확산되면, 구성원들 사이에 살아남기 위한 경쟁이 더욱 치열해 질 수 있고, 따라서 다른 사람을 업무상 도와주는 등 자발적인 역할의 행동이 증가하기는커녕, 오히려 구성원들이 자신의 일과 개인적인 성과향상에만 더욱 치중해 가는 양상이 나타날 가능성도 매우 크다고 볼 수 있다.

원래 조직시민행동 개념은 이타성, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 시민정신 등 5가지 차원으로 구성된 다차원적 개념구성을 가진 것으로 논의되어 왔다(Organ, 1988). 하지만 본 연구에서는 그 가운데 '조직과 관련한 과업이나 문제해결을 위해 다른 사람에게 기꺼이 도움을 주는 사려깊은 행동'을 뜻하는 '이타적 행동'에 초점을 맞추어 가설을 설정하고 이를 검증해 보려 한다. 왜냐하면 조직시민행동의 다른 하위 개념들보다도 이러한 이타적 행동 개념이 조직구성원들의 역할외적인 자발적 행동을 가장 적극적으로 포착해 준다고 볼 수 있기 때문이다. 그러므로 이러한 논의에 기초하여, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정해 보고자 한다.

가설 I-3: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 지각하는 고용불안이 클수록 이들의 이타적 행동은 낮게 나타날 것이다.

2.2 경영진에 대한 신뢰와 그 영향

조직구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 한 요인으로서 '신뢰'(trust)가 가지는 중요성은 최근 조직행동 분야에서 점차 강조되고 있다(Sitkin & Roth, 1993; Mayer et al., 1995; Kramer & Tyler, 1996). 그간 심리학이나 미시 조직행동분야에서 신뢰는 흔히 '타인의 미래 행동이 자신에게 호의적이거나 또는 최소한 악의적이지는 않을 가능성에 대한 기대와 믿음'으로 정의되어 왔다(Robinson, 1996). 하지만 개인의 인지적 기대나 신념에 기초한 이러한 신뢰의 정의는, 심리학뿐만 아니라 사회학과 경제학 등 관련 학문영역에서 신뢰에 관한 논의가 점차 활발해 짐과 동시에, 신뢰가 출현하기 위한 전제 조건에 관한 연구가 축적되면서 조금은 다르게 변화되기도 했다.

이러한 논의들에 따르면, 신뢰가 발생되고 또 그것이 긴요하기 위해서는 무엇보다 '상호의존성'(interdependence)과 '위험'(risk)이 전제되어야 한다(Rousseau et al., 1998). 즉, 신뢰는 한 당사자의 이해관계가 다른 사람에게 일정부분 의존하지 않을 수 없는 상호의존성 관계가 먼저 전제되어야 하며, 또한 다른 사람이 어떻게 행동할 것인가와 관련한 불확실성과 그에 따른 일정한 손실의 위험이 수반될 때 신뢰는 더욱 중요해 질 수 있다. 왜냐하면, 타인의 행동에 관한 완전한 예측이 가능하고 또 그에 수반된 위험이 전혀 없는 상황이라면, 사실 상대방에 대한 신뢰는 전혀 필요치 않은

개념이 될 수도 있기 때문이다. 이러한 논의들에 기초하여, 최근 들어서는 신뢰를 '타인이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음에 기반하여 그 상대에게 기꺼이 자신을 취약한(vulnerable) 상태로 맡겨두려는 태도'로서 일반적으로 정의하고 있다(Rousseau et al., 1998, 395쪽).

조직 내에서 이러한 신뢰가 형성될 수 있으면 여러 가지 이점이 있을 수 있다. 신뢰는 미래에 대한 불확실성과 구성원들간의 기회주의적인 행동을 예방하기 위한 많은 통제 장치들의 필요성을 감소시킴으로써 조직내 거래비용(transaction costs)과 관료적 비용(bureaucratic costs)을 대폭 감소시켜 줄 수 있다. 따라서 경영진과 사원들간에 돈독한 신뢰가 형성되어 있을 경우, 이러한 관리체계는 공식적인 제재(sanctioning)에 기반한 통제체계보다 훨씬 더 경제적이고 효과적인 대안이 될 수 있는 것이다(Kramer & Tyler, 1996; Whitener et al., 1998).

또한 신뢰는 그 정의상 평상시보다 위기상황에서 조직구성원들의 행동에 더욱 중요한 영향력을 미칠 수 있다(Mishra, 1996; Robinson, 1996). 특히 조직 내 상사와 부하직원간의 돈독한 신뢰의 구축은, 회사가 구조조정이나 혹은 고용조정과 같은 불확실한 조직위기 상황에 직면하게 되었을 때, 이러한 위기 상황이 가져다주는 여러 가지 심리사회적인 불안과 위협 요소들을 완화시킴으로써, 조직변화에 대한 구성원들의 저항을 극복하고 성공적인 조직변화를 완수하게끔 만들어 주는 매우 중요한 선결 조건인 것으로 익히 지적되어 왔다(Mishra, 1996; Quinn, 1996; Mishra & Spreitzer, 1998). 그러므로 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 고용조정과 같은 경영위기에 처해서도 이들은 회사의 경영진을 믿고 크게 동요하지 않으며, 회사가 추진하는 제반 조직변화 조치들에 대해서도 긍정적인 평가와 몰입을 해 나감으로써 직무성과를 높여나갈 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있다(Mishra, 1996: 266-268쪽).

이러한 제반 논의들에 기초하여, 신뢰와 성과변수들 간에 다음과 같은 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 II-1: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 신뢰를 크게 지각할수록 이들의 조직몰입은 높게 나타날 것이다.

가설 II-2: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 신뢰를 크게 지각할수록 이들의 직무성과는 높게 나타날 것이다.

한편, 경영진에 대해 구성원들이 갖고 있는 신뢰는 이들의 공식적인 직무역할에 있어서 뿐만 아니라 그들의 역할외 행동 측면에 대해서도 일정한 영향을 미칠 수 있다. 즉 앞서 언급했듯이, 조직구성원들이 자사의 경영진에 대해 강한 신뢰를 가지고 있을수록 이들의 조직몰입도 증가할 것이며, 이처럼 중대된 애사심과 주인의식으로 말미암아 사원들은 공식적인 역할 수행 이외의 여러 측면에서도 자발적인 도움행위를 더욱 증대시켜 나갈 수 있을 것이다. 반면, 노사간의 기본적인 신뢰가 구축되어

있지 않아 구성원의 자발적인 역할의 행동을 기대하기 어려운 조직에서는, 조직은 조직대로 구성원의 세세한 역할 규정과 감시를 위해 많은 통제비용을 치러야 할 것이며, 또한 구성원 개개인은 주어진 업적평가의 틀 내에서 자신의 개인적인 성과향상만을 위해 노력해 가는 경향이 더욱 두드러질 수 있다. 그러므로 이상의 논의에 기초해 볼 때, 신뢰가 잔존직원들의 이타적 행동에 미치는 영향과 관련해서는 다음과 같은 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 II-3: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 신뢰를 크게 지각할수록 이들의 이타적 행동은 높게 나타날 것이다.

2.3 신뢰의 조절효과

지금까지 고용조정 이후 직원들이 느끼는 고용불안과 그들의 반응간의 관계를 조절하는 요인으로는 성격 등 개인적인 차원의 여러 특성들, 직장에서의 경제적 의존 정도, 직업이동성(occupational mobility)의 정도, 그리고 해고과정에서 잔존 직원들이 지각하는 공정성의 여부 등이 중요한 변수들로 지목되어 왔다. 먼저, 개인적인 특성 요인으로는 일반적으로 진보적인 성향보다는 보수적인 성향을 가진 사람들이 고용조정과 같은 조직위기 상황이 제기하는 여러 가지 불안에 대해 더욱 민감하게 반응하는 것으로 알려져 왔다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). 또 고용조정의 경우와 같이 스트레스를 많이 야기시키는 상황에 대해 혐오감(aversion)을 강하게 나타내는 성격의 소유자일수록 고용불안은 더욱 부정적인 반응을 초래하기 쉬운 것으로 지적되었다(Bhaght, 1983).

직원들이 자기 직장에 대해 경제적으로 얼마나 의존하고 있는지의 정도 역시 고용불안에 직면했을 때 이들이 내보일 수 있는 반응을 조절하는 중요한 요인임이 확인되어 왔다. 현재 직장에서의 수입을 생계비의 주된 원천으로 하고 있는 사람일수록, 그렇지 않은 사람들에 비해 고용불안에 대한 자신의 느낌을 작업노력이나 실제 성과로 전환시키려는 욕구가 더 강하게 나타날 수 있는데, 이러한 예측은 실제로 국내외의 여러 연구들에서 확인되어지고 있다. 즉, 고용불안을 높게 지각할수록 조직에의 경제적 의존도가 높은 사람들이 그렇지 않은 사람들에 비해 작업노력을 더 크게 증가시키는 경향이 있었던 것이다(Brockner et al., 1992a; 이원행, 2001). 같은 맥락에서, 직업이동성 역시 비슷한 조절효과를 보여줄 것이라고 기대해 볼 수 있다. 자신의 직업이동성을 크게 지각하고 있는 사람일수록 현재 직장에서의 느끼는 고용불안에 대해 덜 민감하게 반응할 수 있다. 그렇지만 대안적인 직장을 찾기가 쉽지 않다고 생각하는 사람일수록 현재 직장에서의 고용을 보장받기 위해 작업노력을 증가시켜 나갈 가능성이 크다.

한편, 직원들의 공정성 지각이 이들의 태도와 행동 반응을 조절할 수 있다는 측면에 대해서는 지금까지 가장 많은 연구가 이루어져 왔다고 할 수 있다(Brockner et al., 1990, 1992b, 1994, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992; Brockner & Siegel, 1996). 특히 경영위기에 직면하여 인원을 감축하게 되는 고용조정 상황의 특수한 성격으로 말미암아, 막상 해고되어 조직을 떠나가는 직원들에게 있어서뿐만 아니라 회사에 남게되는 잔존 직원들 입장에서도 고용조정 상황은 회사가 직원들에게 취하는 공정 혹은 불공정한 대우를 가장 예민하게 지각할 수 있는 한 조건이 된다. 따라서 회사의

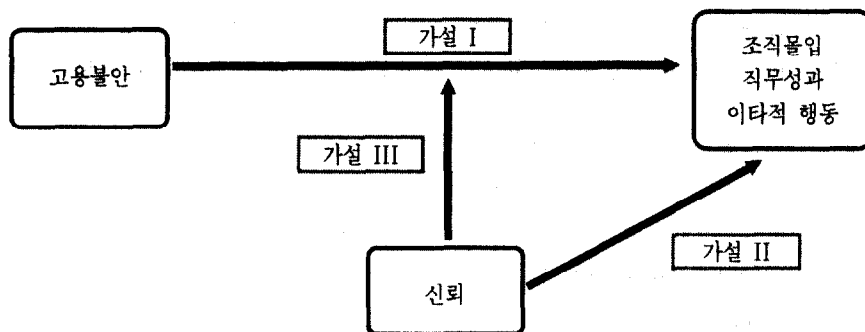
고용조정 이후 고용불안과 사람들의 반응간의 관계를 조절하는 요인으로 공정성 변수가 주목되는 것은 어쩌면 당연한 결과라고 할 수 있을 것이다. 하지만 공정성 요인의 조절효과는 지금까지 그리 일관되게 검증되고 있지는 못해 왔다. 즉, 고용조정 과정에서 사람들이 회사가 시행하는 여러 가지 조치들에 대해 분배적 공정성과 절차적 공정성을 높게 지각할수록 잔존사원들의 조직몰입과 노조몰입, 작업노력, 이직의도, 직무만족 등에 긍정적인 조절효과가 있으리라는 가설은, 그 논리적인 개연성에도 불구하고 상당수 연구에서 그 효과가 충분히 입증되지 않고 있어 여전히 논란의 여지를 남겨두고 있는 실정이며, 이러한 사정은 국내 연구결과에서도 크게 다르지 않아 왔다(김영조, 2001; 이원행, 2001; 박종훈·양효신, 2002).

그러나 앞서 언급한 바와 같이, 기업의 고용조정 상황은 회사와 사원들간에 형성되어 왔던 암묵적인 심리적 계약의 파기(psychological contract breach)경험이 발생될 수 있는 중요한 조건을 제공하기도 한다. 그럴 경우, 고용조정 상황은 그 어느 때보다도 사원들이 회사나 그 경영진에 대해 느끼는 신뢰에 상당한 변화를 불러일으킬 수 있다. 그러므로 잔존 사원들이 지각하는 신뢰 역시 기업의 고용조

정 과정에서 이들이 느끼는 고용불안과 그 결과를 조절하는 중요한 구실을 할 수 있을 것으로 예측해 볼 수 있다. 즉, 사람들이 자기 회사의 경영진에 대해 깊은 신뢰감을 가질수록, 회사가 고용조정을 실시할 수밖에 없는 위기 상황에서 비록 고용불안을 느끼더라도 이들은 회사와 그 경영진을 믿고 크게 동요하지 않으면서 자신의 공식적인 직무영역에서나 혹은 직무외적인 영역에서 과거보다 더 적극적인 노력과 몰입을 기울여 나갈 것이라고 기대해 볼 수 있다. 반면, 회사의 경영진을 기본적으로 신뢰하지 않고 있는 사원들은 고용조정 이후 조직에 대한 자신의 헌신과 기여가 경영진에 의해서 미래에 확실하게 보상될 수 있을 것인가에 대해서도 회의하게 되기 쉽고, 따라서 고용불안을 크게 느낄 경우 오히려 조직에 대한 몰입과 헌신을 더욱 철회시켜 나가게 될 것이다.

하지만 공정성 변수와는 달리, 고용조정 상황에서 신뢰 요인이 가질 수 있는 이러한 조절효과를 실제 경험적으로 검증해 본 연구는 아직 별로 없다. 이러한 취지에서, 본 연구에서는 고용불안과 잔존 직원들의 반응간의 관계를 조절하는 신뢰 변수의 역할과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정해 보고자 한다.

〈그림 1〉 본 연구의 연구모형



가설 III: 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 신뢰를 크게 지각할수록, 고용불안이 조직몰입, 직무성과 그리고 이타적 행동 등 이들의 성과와 반응에 미치는 부정적 영향은 완화되어 나타날 것이다.

위의 <그림 1>에 제시된 연구 모형은, 본 연구에서 측정하는 주요 변수들과 지금까지 설정된 가설들의 내용을 요약해주고 있다.

III. 연구의 방법

3.1 표본의 구성과 자료수집

이상의 가설을 검증하기 위해서는 최근 수 년 동안 고용조정을 시행한 경험이 있는 조직의 구성원들을 표본으로 확보하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구의 자료수집 시기인 2000년 6월을 기준으로, 그 이전 2년 동안 조직 내 고용조정이나 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 통합 폐합 과정에서 상당한 규모의 인력감축이 발생한 바 있다.

설문 내용 가운데는 응답자 본인의 고용불안이나 회사의 경영진에 대한 신뢰, 조직몰입도 등 응답자

가 비교적 민감하게 느낄 수 있는 문항이 들어 있었기 때문에, 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 덜어주려고 노력하였다.

또한 본 연구의 종속변수 중 응답자의 직무성과와 이타적 행동 변수는 동일한 표본을 대상으로 독립변수와 종속변수들을 한꺼번에 측정함으로써 발생할 수 있는 일관성의 편기(consistency bias)와 그로 말미암은 동일방법 사용문제(common method variance)를 피하기 위하여 응답자의 상사로부터 획득하였다. 즉, 대리급 이하 일반 사원들과 과장급 이상 중간 관리자들이 응답하는 별도의 설문지를 구성하고, 전자의 경우에는 고용불안과 신뢰 그리고 조직몰입 변수를, 그리고 후자를 통해서는 직무성과와 이타적 행동 변수들을 측정하였다. 그리하여 연구자가 사원용 설문지와 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.

이러한 조사과정을 거쳐 총 372부가 회수되었으나, 사원용과 상사용 설문지 가운데 한쪽이 회수되

지 못하여 서로 대응되지 못하는 설문지들과 일부 불성실한 설문지들을 제외함으로써, 실제 총 307부의 설문지 세트(set)가 분석에 활용되었다.

응답자들의 특성을 간단히 살펴보면, 먼저 사원용 설문지에 있어서는 총 307명의 응답자 가운데 평사원이 221명(72%), 대리급이 86명(28%)이었으며, 상사용 설문지에 있어서는 총 54명의 응답자 중 과장급이 34명(63%), 차장급이 15명(28%), 부장급 이상은 5명(9%)이 응답하였다. 또한 사원용 설문지에 응답한 총 307명의 응답자 중 74%가 남자, 26%가 여자였다. 연령별에 있어서는 21-40세의 분포를 갖는 가운데, 응답자의 평균 연령은 32.83세였으며, 근속년수는 1-14년의 분포에 평균 근속년수는 6.02년을 나타내었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 고용불안(Job Insecurity)

앞서 언급한 바와 같이, 고용불안과 경영진에 대한 신뢰 그리고 조직몰입 변수는 사원용 설문지에 담아 해당 사원들에게 직접 측정하였다.

고용불안을 측정하는 설문문항은 이미 많은 연구에서 개발·활용되어져 왔다. Ashford 등(1989)의 연구에서처럼 고용불안을 복합적인 구성을 갖는 개념으로 보고 그에 따른 측정을 시도한 연구도 있지만, 많은 경우 이를 단일 구성개념으로 간주하고 전반적인 측면의 고용불안을 측정해 왔다. 더욱이 한국 기업, 특히 금융기관의 인적자원관리가 직무 분석에 기초하여 직무별 고용관리가 시행되기보다는 조직전체 차원의 일괄적인 고용관리가 이루어지는 경우가 많기 때문에, 고용불안을 측정할 때에도 이를 단일 구성개념으로 보고 전반적인 차원의 고

용불안을 측정하는 것이 타당성이 있다고 판단되었다(이원행, 2001).

본 연구에서는 Brockner 등(1992a)의 실증연구에서 사용된 설문문항들을 참조·보완하여 활용하였으며, '나는 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할 지 모른다', '나는 언제 추가적인 인원감축이 있을 지 불안함을 느낀다' 등 총 5문항을 5점 척도로 측정하였다. 신뢰도(Cronbach's α)는 .8103으로 비교적 높게 나타났다.

3.2.2 경영진에 대한 신뢰(Trust)

선행연구들에서는 신뢰 변수 역시 주로 단일 구성개념으로 간주하고 측정해 왔다(예를 들어, Brockner et al., 1995; Robinson, 1996). 하지만 최근에는 신뢰의 개념적 유형이나 차원과 관련한 정교한 논의가 많이 제기되면서, 이 개념을 '계산적 신뢰'(calculus-based trust)와 '동일화 신뢰'(identification-based trust) 등 몇 가지 하위개념으로 구성된 다차원적 구성개념을 갖고 있는 것으로 간주하기도 한다(Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau et al., 1998).

하지만 본 연구에서는 분석의 편의상 신뢰를 단일 구성개념을 갖는 변수로 간주하고, Cummings & Bromiley(1996)를 일부 참조하는 한편, 주로 권석균(2000)이 개발한 문항들을 활용하여 신뢰를 측정하였다. '나는 우리 회사의 경영진이 추구하는 비전과 목표에 대해 신뢰를 갖고 있다', '내가 성과를 높이면 회사의 경영진은 그에 상응하는 충분한 보상을 해 줄 것이다' 등 총 5개 문항을 역시 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 .8582로 높게 나타났다.

〈표 1〉은 고용불안과 신뢰 변수에 대하여 개념의

〈표 1〉 고용불안과 신뢰 변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인 1 (고용불안)	요인 2 (신뢰)
- 내 뜻과 무관하게 회사를 떠나야 할 지 모름	<u>.845</u>	.159
- 추가 감원조치의 가능성이 크다고 생각함	<u>.822</u>	-.065
- 언제 추가 감원이 있을 지 불안함을 느낌	<u>.801</u>	.334
- 내 부서나 혹은 내가 맡은 일의 장래가 불투명하다고 생각함	<u>.778</u>	.164
- 우리 회사의 직장안정성에 대해 만족함(*)	<u>.701</u>	.221
- 우리 회사 경영진이 추구하는 비전과 목표에 대해 신뢰함	-.293	<u>.806</u>
- 우리 회사 경영진과 함께 근무하는 것에 대해 자부심을 느낌	.175	<u>.782</u>
- 우리 회사 경영진에 대해 존경심을 갖고 있어 이들을 믿고 따름	.254	<u>.770</u>
- 성과를 높이면 회사의 경영진은 그에 상응하는 보상을 해 줄 것이라 믿음	.059	<u>.691</u>
- 우리 회사의 경영진 밑에서 일하는 것이 내게 득이 된다고 믿음	.305	<u>.629</u>
고유치(eigen value)	4.781	2.127
설 명 분 산 (%)	47.6	18.9
누 적 분 산 (%)	47.6	66.5

1) (*)는 reverse scale로서 반대방향으로 recode하였음.

구성타당도(construct validity)를 확인하기 위해 요인분석을 실시한 결과이다. 요인분석 방법으로는 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였고, 직교회전(varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였으며, 요인적재량(factor loading)이 0.5 이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과, 두 변수를 측정했던 문항들이 각각 2개의 요인들로 적절하게 적재됨을 확인할 수 있었고, 이들 두 요인이 전체 분산의 66.5%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보되었다고 판단되었다.

3.2.3 조직몰입, 직무성과 그리고 이타적 행동

본 연구의 종속변수 가운데 조직몰입 변수는 사원용 설문지를 통해 사원층인 응답자 본인으로부터

직접 측정되었다. 일반적으로 조직몰입은 조직구성원들이 자신이 속한 조직에 대해 일체감을 느끼고 조직 성원으로 계속 남아 있으려는 태도를 지칭한다고 볼 수 있는데, 본 연구에서는 Mowday & Steers(1979)와 Cook & Wall(1980) 등에 기초하여 조직몰입을 측정하였다. 구체적으로 '조직에 대한 동일시'(즉, 조직의 일원임에 대한 자부심, 회사에 대한 애착과 관심 등), '조직을 위한 헌신적 노력', '근속의지' 등 세 가지 하위 측면을 중심으로 설문을 구성하였으며, 총 8문항을 5점 척도로 측정한 결과 신뢰도는 .8237로 나타났다.

앞서 설명한 바와 같이, 사원층의 직무성과와 이타적 행동에 대해서는 별도의 상사용 설문지를 이용하여 상사가 응답하게 하였다. 먼저, 직무성과 변수는 Oldham & Cummings(1996)에서 활용된 3개의 설문문항을 이용하여, '구성원 개인의 업

무량'(work quantity), '업무의 질'(work quality), 그리고 '노력의 정도'(amount of effort) 등 세 가지 차원의 직무성과를 측정하였다. 이들 문항을 제시하기 전에, "다음은 지난 2년 간 귀사가 실시했던 고용조정 이후, 귀하의 부서 직원들이 보여준 업무성과를 알아보기 위한 문항들입니다. 귀하의 회사에서 설정한 일반적인 '성과표준'이나 혹은 '성과목표치'를 감안해 볼 때, 고용조정을 실시하기 이전과 비교하여 고용조정이 실시된 이후 부하직원 A가 보여주고 있는 업무성과에 대해 평가해 주십시오"라는 간단한 안내문을 제시함으로써 문항의 측정 취지를 분명히 전달하고자 하였다.

그런 다음, 구성원 개인의 '업무량'에 대해서는 "고용조정 이후, 부하직원 A가 처리하고 있는 업무량의 정도는?"이라는 질문을 제시하고, '많이 부족하다'(1), '부족하다'(2), '목표치에 약간 부족하다'(3), '100% 달성한다'(4), '초과 달성한다'(5) 등 5점 척도로 측정하였다. 또한 '업무의 질'에 대해서는 "고용조정 이후, 부하직원 A가 처리하고 있는 업무의 질은?"이라는 질문을 통하여, '형편없다'(1), '그저 그렇다'(3), '완벽한 수준이다'(5) 등 5점 척도로 측정하였다. 아울러, '노력의 정도'는 "고용조정 이후, 부하직원 A가 자신의 업무에 대해 기울이는 노력의 정도는?"이라는 질문을 제시한 후, '전혀 노력을 하지 않는다'(1), '보통이다'(3), '매우 많은 노력을 한다'(5) 등 5점 척도로 측정하였다. 이들 세 문항간의 신뢰도는 .7105로 나타났으며, 본 연구에서는 세 문항의 응답치를 평균하여 개인의 직무성과치를 도출하였다.

또한 본 연구에서는 종속변수로 조직구성원들의 공식적인 직무성과 뿐만 아니라 역할의 행동인 이타적 행동 개념도 함께 측정하였다. 구체적인 설문 문항은 Bateman & Organ(1983)과 Podsakoff

외(1996) 등의 연구에서 조직시민행동 개념을 측정하기 위하여 개발된 항목을 이용하였으며, '과다한 업무를 맡겨진 동료 직원을 기꺼이 도와준다' 등 4개의 문항을 5점 척도로 측정하였다. 이들 문항들의 신뢰도는 .8846으로 아주 높게 나타났다.

3.2.4 통제 변수들

회사가 추진하는 고용조정과 관련하여 잔존 직원들의 인구통계적 속성에 따라서도 상이한 태도와 반응이 도출될 가능성이 있다. 즉, 고용조정의 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 잔존 직원들의 태도 및 반응에 영향을 미치는 한 요인일 뿐만 아니라, 경우에 따라서는 고용불안과 신뢰 등 다른 선행 영향요인들이 잔존 직원들의 성과행동에 미치는 영향관계를 조절하는 조절변수(moderating variable)의 역할을 할 수도 있다고 판단된다. 하지만 본 연구에서는 가급적 연구 모형의 간명성(parsimony)을 확보하기 위하여 성별, 연령, 근속년수 등 세 가지 인구통계변수들을 통제변수로 도입·활용하였다.

여기에 더하여, 본 연구에서는 측정대상 조직에서의 고용조정 실시 횟수를 해당 조직구성원의 태도와 행동반응에 영향을 미칠 수 있는 한 요인으로 상정하고 이를 통제하고자 한다. 선행연구에 의하면, 회사가 불가피하게 고용조정을 시행할 경우에도 있어서도 사전에 잘 계획하여 단 한 번에 그치지 못하고 이를 여러 차례 반복적으로 시행할 경우, 회사와 경영진에 대한 불신을 가중시켜 추후 조직

〈표 2〉 연구변수들간의 상관관계(N=307)

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) 연령	32.83	4.11	1.00								
(2) 성별	0.74	.45	.43**	1.00							
(3) 근속년수	6.02	2.81	.74**	.33**	1.00						
(4) 고용조정 횟수	2.33	1.10	.12*	.16**	.17**	1.00					
(5) 고용불안	3.67	.83	.25**	.07*	.20**	.22**	1.00				
(6) 신뢰	2.45	.60	.09	-.19**	.03	-.39**	-.26**	1.00			
(7) 조직몰입	3.47	.52	.33**	.17**	.09	-.27**	-.32**	.35**	1.00		
(8) 직무성과	3.62	.71	.10*	.14**	-.08	-.28**	.22**	.29**	.21*	1.00	
(9) 이타적 행동	3.11	.97	-.16**	-.10*	-.19*	-.35**	-.08	.27**	.14*	.37**	1.00

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

1) 성별의 경우는 남자를 1, 여자는 0으로 처리함.

구성원들의 고(高)참여 및 고(高)헌신을 유도하는 경영관리를 시행해 나가는 것이 상당히 어려울 수 있다고 주장되고 있다(Brown et al., 1993). 사실, 수 차례 반복적으로 시행되는 해고는 조직 내에서 여러 가지 불확실한 상황을 가중시킴으로써 변화에 대한 사람들의 긍정적인 의지를 약화시키기 쉽다. 왜냐하면 여러 차례 반복되는 해고를 목도하게 되는 조직구성원들은 비록 언제가 될 지는 모르지만 그러한 변화의 노력이 결국에는 자신의 실직을 재촉할 뿐인 것으로 받아들이기 쉽기 때문이다. 실제로 한 국내연구에서도 회사의 다운사이징 실시 횟수의 증가는 사원들의 반응에 여러모로 부정적인 영향을 주는 것으로 확인된 바 있다(박상언, 2001).

이러한 고용조정 실시 횟수는 굳이 응답자의 주관적 기억에 의존하여 측정할 필요가 없다. 따라서 본 연구에서도 최근 3년 동안 인력감축을 수반한 고용조정을 총 몇 차례나 실시한 경험에 있는지를 조사대상 기업의 인사 담당자와 인터뷰를 통해 직접 확인하였다. 그 결과, 본 연구의 5개 조사 대상 기업들은 지난 3년 동안 최소 1회에서 최대 4회,

그리고 평균 2.33회 다운사이징을 실시한 것으로 나타났다

한편, 연구변수들의 평균과 표준편차 그리고 변수들간의 상관관계는 〈표 2〉에 제시되어 있다. 측정시점 당시 금융산업의 구조조정이 강력하게 시행되고 있어서인지 조사 대상기업의 잔존 직원들이 느끼는 고용불안은 비교적 높게 나타난 반면, 경영진에 대한 신뢰는 전반적으로 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다. 반면, 상사들이 평가하고 있는 이들 잔존 직원들의 직무성과는 비교적 높은 수준을 나타내고 있고, 이타적 행동은 보통을 약간 상회하는 수준이다.

IV. 연구의 결과

4.1 가설 I, II에 대한 검증: 고용불안과 신뢰의 영향

가설 I과 II를 검증해 보기 위해, 고용조정이 실

시된 기업에서 잔존 직원들이 느끼는 고용불안의 정도와 신뢰 그리고 이들의 태도 및 성과행동간의 관계를 회귀분석한 결과는 <표 3>과 같다. 먼저, [모형 I]은 성별, 연령, 근속년수 등 인구통계 변수들과 회사의 고용조정 횟수의 영향력을 통제한 이후, 잔존 직원들이 지각하는 고용불안의 정도가 조직몰입, 직무성과 그리고 이타적 행동 등 종속변수들에 미치는 영향을 나타내 주고 있다. 이에 의하면, 고용불안은 이들 종속변수들 가운데 조직몰입에 대해 유의적인 부정적 관계를 나타내고 있다. 그러므로 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들

이 지각하는 고용불안이 클수록 이들이 느끼는 조직몰입이 낮게 나타날 것이라는 가설 I-1은 지지되었다.

그런데 예상과는 달리 고용불안과 직무성과간에는 긍정적인 관계가, 그리고 고용불안과 이타적 행동간에는 유의적인 관계가 나타나지 않아 가설 I-2와 I-3은 지지되지 않고 있다. 특히 고용불안과 잔존 사원들의 직무성과간의 관계는 회귀계수가 양(+)으로 나타나, 애초에 설정된 가설과는 반대방향의 유의적 관계를 나타내고 있음이 특기할 만하다.

<표 3> 가설 I, II, III 에 대한 검증 결과

	조직몰입			직무성과			이타적 행동		
	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 III
성별	.115* (.106)	.103* (.070)	.090 (.062)	.105* (.071)	.033 (.016)	.104* (.049)	-.021 (.057)	-.039 (.011)	.077 (.023)
연령	.187** (.058)	.153* (.091)	.114* (.077)	.012 (.033)	.097 (.032)	.078 (.039)	-.119* (.020)	-.111* (.018)	-.024 (.009)
근속년수	.093 (.041)	-.026 (.011)	.039 (.019)	.017 (.019)	.025 (.010)	-.055 (.014)	.009 (.018)	.025 (.020)	-.103* (.021)
고용조정 횟수	-.155** (.070)	-.079 (.023)	-.127* (.034)	-.112* (.024)	-.141* (.035)	-.095 (.022)	-.197** (.022)	-.109* (.036)	-.156* (.055)
고용불안(JI)	-.255*** (.059)	-.174** (.095)	-.136* (.147)	.136** (.077)	.102* (.058)	-.147* (.067)	-.011 (.062)	-.028 (.024)	-.033 (.015)
신뢰(T)		.257*** (.058)	.198** (.108)		.234** (.071)	-.181** (.118)		.222** (.139)	.144* (.030)
JI × T			-.154** (.037)			.201** (.041)			-.062 (.020)
R ²	.273	.361	.396	.179	.258	.286	.114	.223	.232
F값	34.047	33.041	38.389	21.116	17.765	23.786	9.5184	14.535	16.463
ΔR ²			.035**			.028**			.009

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

1) 괄호 안은 표준오차임.

아울러 선행연구들에서 시사된 바와 같이, 회사가 실시하는 고용조정의 횟수는 잔존 직원들의 신뢰와 조직몰입 그리고 이들의 성과행동 모두에 부정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

한편, 고용조정을 시행한 조직에서 잔존 직원들이 경영진에 대해 느끼는 신뢰의 정도와 그들의 직무몰입 및 성과행동간의 관계를 회귀분석한 결과는 [모형 II]에서 확인할 수 있다. 앞서와 마찬가지로 성별, 연령, 근속년수, 고용조정 횟수의 영향력을 통제한 가운데, 고용불안에 이어 신뢰변수를 추가 투입한 결과, 조직몰입과 직무성과 그리고 이타적 행동 등 세 개의 종속변수들에 대해서 신뢰 변수는 모두 유의한 수준의 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 잔존직원들이 경영진에 대해 느끼는 신뢰가 클수록 이들 조직구성원의 조직몰입과 직무성과 그리고 이타적 행동이 높게 나타날 것이라는 가설 II-1, II-2, II-3은 모두 지지되었다.

4.2 가설 III의 검증: 신뢰의 조절효과 분석

잔존직원들이 지각하는 고용불안과 이들의 조직몰입 및 성과행동간의 관계에서 신뢰 변수의 조절효과를 확인하기 위한 가설 III의 검증 결과는 <표 3>의 [모형 III]에 제시되어 있다. 이러한 조절효과를 분석하기 위하여 통제변수들, 고용불안(JI), 신뢰 변수(T), 그리고 고용불안과 신뢰 변수의 상호작용항(JI×T)을 독립변수로 동시 투입하였다.

그 결과, 먼저 조직몰입에 있어서는 통제변수들과 고용불안 및 신뢰 변수를 투입했을 때의 설명력(R^2)이 36.1%였던 것에 비해, 고용불안과 신뢰의 상호작용항을 회귀식에 추가 투입함으로써 설명력이 39.6%로 증가하였다. 또한 이 설명력의 증분(ΔR^2)에 대한 F검증 결과 통계적으로 유의하게

나타났다. 즉, 상호작용 효과가 유의미함을 확인할 수 있는 것이다. 또 직무성과에 있어서는 이러한 상호작용 효과가 관찰되었다. 통제변수들과 고용불안 및 신뢰 변수를 투입했을 때의 설명력(R^2)이 25.8%였던 것에 비해, 고용불안과 신뢰의 상호작용항을 회귀식에 추가 투입함으로써 설명력이 28.6%로 증가하였으며, 이 설명력의 증분(ΔR^2) 역시 F검증 결과 통계적으로 유의함이 확인되었다. 하지만 이타적 행동의 경우 이러한 상호작용 효과는 유의적으로 나타나지 않았다.

이러한 상호작용의 관계를 좀 더 자세히 파악해 보기 위해, 고용불안과 신뢰 등 두 변수의 중앙값(median)을 기준으로 응답자들을 네 개의 하위집단으로 분류한 다음, 종속 변수들에 대해 이들 집단간의 차이분석을 시도하였다. 이에 의하면, 조직몰입과 직무성과의 경우 상호작용은 상당히 다른 양상으로 나타나고 있음을 알 수가 있다.

먼저 <표 4>와 <그림 2>에서 제시된 조직몰입의 경우, 전반적으로 신뢰 지각이 높은 사원 집단이 그렇지 않은 경우보다 조직몰입이 더 높게 나타나고 있다. 하지만 고용불안이 높아질수록 조직몰입이 현저히 감소하는 가운데, 이러한 양상은 신뢰 지각이 높은 사원들보다 신뢰 지각이 낮은 사원들의 경우에 있어서 더욱 현저하게 나타나고 있다.

반면, <표 5>와 <그림 3>에 나타난 직무성과의 경우 이러한 상호작용 효과는 상당히 다른 양상으로 전개되고 있다. 신뢰 지각이 높은 사원 집단의 경우, 고용불안의 증가에 따라 직무성과도 약간 높게 평가되고 있으나, 이것이 유의적인 차이는 아니었다. 하지만 신뢰 지각이 낮은 사원 집단의 경우에는 고용불안이 증대될수록 직무성과가 오히려 상당히 높게 증가되고 있고, 또 그 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 고용불안이 높게

지각될수록 예상과는 달리 직무성과가 전반적으로 영진에 대한 신뢰가 낮은 사원 집단으로부터 더욱 높게 나타나는 가운데, 이러한 직무성과 향상은 경 현저하게 나타나고 있는 것이다.

〈표 4〉 고용불안 및 신뢰 변수에 따른 조직몰입의 집단간 차이분석

변 수	하위집단의 평균				F	사후검증
	고용불안 高 신뢰 高	고용불안 高 신뢰 低	고용불안 低 신뢰 高	고용불안 低 신뢰 低		
조직몰입	3.6018 (A)	2.7914 (B)	3.8213 (C)	3.4497 (D)	10.1755**	C>A=D>B

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

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

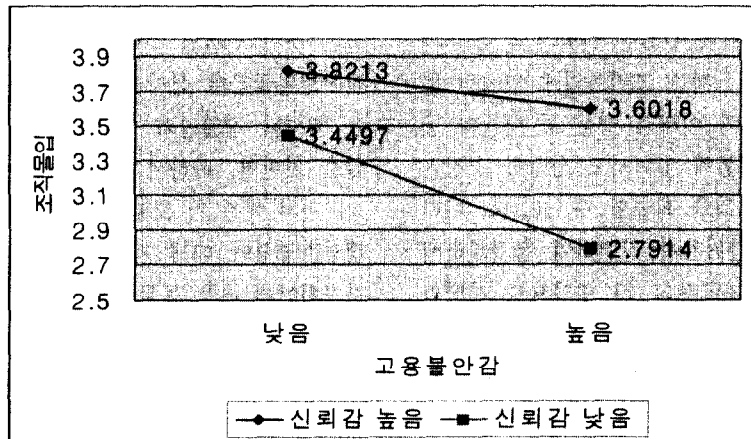
〈표 5〉 고용불안 및 신뢰 변수에 따른 직무성과의 집단간 차이분석

변 수	하위집단의 평균				F	사후검증
	고용불안 高 신뢰 高	고용불안 高 신뢰 低	고용불안 低 신뢰 高	고용불안 低 신뢰 低		
직무성과	3.7418 (A)	3.6495 (B)	3.6195 (C)	3.3073 (D)	8.9841**	A=B=C>D

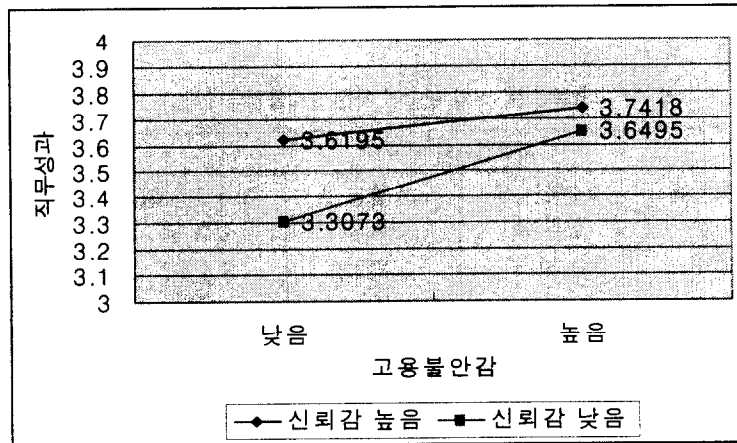
** $P < .05$, * $P < .10$

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

〈그림 2〉 조직몰입에 대한 고용불안과 신뢰의 상호작용



〈그림 3〉 직무성과에 대한 고용불안과 신뢰의 상호작용



V. 토의

5.1 결과의 해석과 시사점

우선, 본 연구에서도 선행 연구결과들과에서와 마찬가지로 신뢰 요인의 중요성이 재차 확인되었다고 볼 수 있다(Mayer et al., 1995 ; Robinson, 1996). 즉 가설 II의 검증 결과에서도 알 수 있었던 듯이, 고용조정을 실시한 회사에서 잔존 직원들이 회사의 경영진에 대해 갖고 있는 신뢰의 정도는 직원들이 회사에 대해 느끼는 조직몰입에 있어서 뿐만 아니라, 직무성과와 이타적 행동 등 이들의 공식, 비공식적 성과행동에 있어서도 상당히 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 분석 결과는 경영위기에 직면하여 불가피하게 인원감축 조치를 위기극복의 한 방안으로 선택할 수밖에 없는 조직이라 할지라도, 그 이후 어디에 역점을 두고 경영관리를 시행해 나가야 하는 지를 잘 시사해 준다고 볼 수 있다.

지난 4-5년 동안 한국 기업들에서도 정리해고와 합법화되고 감량경영과 고용조정이 일상화되기 시작하면서, 이제 직장인들 사이에서도 자기가 현재 일하고 있는 곳이 자신의 '평생직장'이 될 것이라는 기대를 접은 사람이 점차 많아지고 있다. 회사에 대하여 무조건적인 헌신을 제공하는 대신, 별다른 과오를 저지르지 않는 한 그 보답으로서 회사로부터 평생 고용을 보장받아 왔던, 그동안 우리나라의 대부분 기업에서 지배되어져 온 인적자원관리상의 핵심적인 심리적 계약이 이제 점차 파기되어 가고 있는 것이 현실인 것이다. 이처럼 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 더욱 몰두하게 되기 쉽다. 그러므로 한편으로는 고용관리의 유연성을 지속적으로 도모해 나감과 동시에, 다른 한편으로는 이러한 직원들의 애사심과 조직에의 헌신의욕을 새롭게 고취시키는

다소 모순적인 경영 과제에 직면하고 있는 것이 요즘 기업들의 실정이라고 할 수 있다. 따라서 사원들이 지각하는 신뢰가 이들의 직무성과와 직무외적인 이타적 행동에는 물론, 회사에 대해 느끼는 조직몰입도에도 상당히 긍정적인 영향관계를 가진다는 본 연구의 결과는, 조직구성원들의 고(高)현신과 고(高)성과를 유도하기 위해서는 무엇보다 회사와 경영진에 대한 이들의 믿음을 회복시키는 '신뢰의 경영'을 펼칠 필요가 있다는 사실을 다시금 확인해 준다고 볼 수 있다(Webb, 1996; 신동엽, 1999).

한편, 회사의 고용조정 이후 사원들이 느끼는 고용불안은 이러한 신뢰의 조성과 조직몰입의 제고에 걸림돌이 될 수 있다는 것이 본 연구의 분석 결과 다시 한번 입증되었다. 하지만 앞서 가설 I-2의 검증과정에도 나타난 바 있듯이, 고용불안이 개별 사원들의 직무성과에 오히려 긍정적인 영향관계를 나타낸 것은 예상 밖의 결과라고 할 수 있다. 이러한 결과가 나타난 것은, IMF 경제위기 이후 전반적인 구조조정과 감량경영의 추세 하에서 대안적인 직장을 구하기가 결코 쉽지 않았던 사원들로서는 자신의 고용안정을 도모하기 위하여 개인적인 직무성과 향상을 위해서 이전보다 더욱 신경을 쓰고 노력해 나갔던 것으로 추정해 볼 수 있다. 즉, 회사의 고용조정이 가져다 준 심리적 계약의 파기 경험과 그로 말미암은 고용불안이 증대될수록, 이러한 불안감이 회사와 경영진에 대한 믿음과 몰입 등 개인의 주관적인 태도 차원에서는 부정적인 영향을 미쳤지만, 현실적으로 재취업 기회가 더욱 어려워진 여건 하에서 달리 직장이동에 대한 대안이 없었던 대다수 평사원들로서는 만일에 닥칠지도 모르는 추가적인 인원감축에 대비하여 자신의 개인적인 업무 영역에서만은 이전보다 더욱 열심히 업적관리를 해

나간 결과가 아닌가 생각된다.

직무불안감과 직무성과간의 이러한 긍정적 관계가 사실 처음 확인된 것은 아니다. 앞서 언급한 바 있듯이, Brockner 등(1988, 1992a)의 연구에서도 직무불안감을 많이 느끼지만 현실적으로 대안적인 고용기회를 갖기 어렵다고 판단한 잔존직원들은 다운사이징으로 인한 심리적 계약의 파기 경험에도 불구하고 자신의 성과나 조직에 대한 기여를 더 높이려 노력할 수 있음이 지적되었고, 국내 연구에서도 다운사이징 상황은 성과가 좋지 않아 직업안정성의 우려가 큰 사람들의 자발적 참여 의도를 더욱 증가시키거나(김언수·김재욱, 1999) 혹은 조직에 의 의존성이 높아 현 직장에 매달릴 수밖에 없다고 생각하는 사원들일수록 고용불안의 증대에 따라 작업노력이 더 증가하는 것이 이미 확인된 바 있다(이원행, 2001).

하지만 이러한 결과가 나타난 이유에 대해서는 신뢰의 조절효과를 분석했던 가설 III의 검증과정에서 약간의 추가적인 실마리를 찾아볼 수 있겠다. 왜냐하면 <그림 2>와 <그림 3>에서 볼 수 있었듯이, 고용불안이 잔존 사원들의 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향관계는 이들 사원들이 느끼는 신뢰의 정도에 따라 상당히 다르게 나타났기 때문이다.

먼저, <그림 2>와 <그림 3>은 회사의 경영진에 대해 높은 신뢰를 갖고 있는 사원들이 그렇지 않은 경우보다 조직몰입이나 직무성과 면에서 전반적으로 더 높은 수준을 나타내고 있음을 보여주고 있다. 그러므로 이러한 분석 결과는 불가피하게 회사가 고용조정을 시행해야 할 경우에도 조직과 그 구성원들간에 강한 신뢰가 조성되어 있는 경우 여러 가지 부작용이 최소화될 수 있음을 시사해준다고 볼 수 있다. 즉, 다운사이징이나 고용조정과 같은 급격한 조직변화가 단행될 때에도, 사원들이 조직

과 그 경영진을 신뢰하는 경우에는 이를 경영진에 의한 심리적 계약의 의도적인 파기로 인식하기보다는 불가피한 사정에 의한 어쩔 수 없는 선택이라고 받아들일 가능성이 높으며, 따라서 잔존 직원들의 조직헌신 약화 가능성도 크게 줄어들 수 있는 것이다(Robinson, 1996).

그렇지만 본 연구의 분석결과에 의거해 볼 때, 신뢰의 조절효과는 주로 경영진에 대한 신뢰를 낮게 지각하는 직원들을 통하여 더 강하게 발현되고 있다고 볼 수 있다. 즉, <그림 2>에서 제시된 조직몰입의 경우 고용불안의 부정적인 영향은 신뢰를 낮게 가진 직원들에게 있어서 더욱 현저하게 나타났던 것이다. 또한 <그림 3>에서 확인할 수 있었듯이, 고용불안이 직무성과에 미치는 긍정적인 영향 역시 경영진에 대한 신뢰를 낮게 지각하고 있는 잔존 직원들에게 있어서 더 크게 나타나고 있다. 이러한 결과가 나타난 한 이유로는, 회사의 경영진에 대해 신뢰를 낮게 갖고 있는 직원들이 그렇지 않은 사람들보다 고용조정 이후 고용불안이 가중됨에 따라 추가적인 실직의 위협을 더 크게 지각하고, 그에 따라 자신의 개인적인 성과 향상을 위해 더 노력했기 때문이 아닌가 생각된다.

하지만 낮은 신뢰를 갖고 있으면서 고용불안을 많이 느끼는 직원들이 상대적으로 높은 수준의 성과를 내보이고 있는 부분에 대해서 조금은 신중한 해석을 내려 볼 필요가 있다. 이들의 성과수준이 비록 개인적인 차원에서 성과 향상을 위한 추가적인 노력을 기울인 결과라 하더라도, 그것은 회사의 고용조정 조치와 같은 외적인 위협에 직면하여 어디까지나 도구적인 차원에서 생존수단의 일환으로 이루어진 것일 수 있다. 왜냐하면 앞서 <그림 2>에서 확인할 수 있듯이, 이들이 느끼는 조직몰입도는 다른 집단들보다 특히 낮았을 뿐만 아니라, <그림

3>에서처럼 전반적으로 높은 신뢰를 가진 직원들이 그렇지 않은 직원들보다 성과 수준이 더 높았기 때문이다. 그러므로 이처럼 직원들로부터 일시적이고 도구적인 차원에서가 아닌, 보다 장기적인 차원에서 지속적인 성과향상을 유도해 내기 위해서는 이들이 회사와 경영진에 대한 가지는 신뢰를 제고시켜 나갈 수 있는 경영관리를 시행해 나갈 필요가 있을 것이다.

5.2 연구의 의의와 한계

선행연구들과 마찬가지로, 본 연구는 고용조정을 실시한 기업에서 잔존 직원들이 느끼는 고용불안은 신뢰와 조직몰입 등 이들이 회사와 경영진에 대해 지각하는 태도에 부정적인 영향을 미친다는 것을 재확인하였다. 또한 신뢰 변수의 조절효과에 대한 본 연구의 분석 결과에 의하면, 특히 이러한 고용불안의 부정적 영향은 경영진에 대한 신뢰를 낮게 가지고 있는 직원들에게서 더욱 현저하게 나타난다는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과는, 기업이 불가피하게 고용조정을 실시할 경우에 있어서도 그에 따른 부작용을 줄이고 조직에의 헌신과 몰입 의욕을 지속적으로 제고시켜 나가기 위해서는 조직구성원들의 신뢰를 적극 고려하는 경영관리가 필요하다는 사실을 시사해준다고 할 수 있다.

최근 기업의 고용조정과 잔존 직원들의 태도와 반응에 대해 연구한 국내 실증연구들이 점차 많이 산출되고 있는 추세이지만, 이들 잔존 직원이 지각하는 신뢰 변수에 주목한 연구는 거의 없었다는 점에서, 본 연구는 그간 실증연구의 빈자리를 메꾸는 한 의의를 가질 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있겠다. 하지만 본 연구 역시 일반화를 제약하는 몇 가지 한계점을 안고 있다.

첫째, 연구대상과 연구방법상의 한계이다. 무엇보다 본 연구는 고용조정을 실시했던 금융업종의 5개 기업만을 연구대상으로 하고 있다. 그러므로 연구결과의 폭넓은 일반화를 위해서는 더 많은 다양한 기업들을 대상으로 한 반복연구가 시행될 필요가 있다. 또한 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 독립변수와 종속변수를 동일한 정보원천으로부터 측정하는데 따르는 동일방법 사용문제(common method variance)를 피하기 위하여, 두 변수의 자료를 각기 상이한 대상으로부터 구하였다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고, 본 연구에서는 종속변수들 가운데 하나인 직무성과 변수에 대해 객관적인 성과자료를 활용하지 못하고 응답자인 상사의 회고적 응답(retrospective responses)에 의존함으로써, 응답자의 불완전한 기억 등으로 말미암은 측정상의 오류가 개재될 가능성을 포함하고 있다.

둘째, 연구모형과 관련한 한계점이다. 본 연구는 고용조정 및 잔존 직원들의 반응과 연관된 극히 제한된 변수들만을 살펴보고 있어서, 선행연구들에서 중요한 역할을 했던 변수들을 충분히 포함시켜 고려하지 못하고 있다. 대표적인 예가 바로 고용불안과 직무성과 간에 관계를 조절할 것으로 기대되는, '조직에의 경제적 의존 정도'나 '직업이동성에 대한 가능성'에 관한 지각변수들이다. 만일 이들 변수를 포함시켜 측정했다라면 고용불안과 직무성과간에 나타난 긍정적인 관계에 대해서도 보다 확실히 그리고 훨씬 더 풍요로운 해석이 가능했을 것이다. 이런 점에서, 비록 최근에 이루어진 여러 실증연구들에서 고용조정과 관련한 많은 변수들이 분석에 포함되고 있기는 하지만, 고용조정의 추진 과정과 그에 대한 잔존 사원들의 반응을 폭넓게 이해하기 위해서는 추후 연구에서 더 많은 관련 변수들을 고려해 보아야 할 것으로 생각된다.

참고문헌

- 권석균(2000), "부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 축성이 미치는 영향," *경영학연구*, 한국경영학회, 제29권 제1호, 187-216쪽.
- 김동원·원창희(1998), "사회적 책임을 지는 다운사이징," *산업관계연구*, 한국노사관계 학회, 제8권, 323-350쪽.
- 김연수·김재욱(1997), "다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석," *경영학연구*, 한국경영학회, 제26권 제3호, 723-750쪽.
- 김연수·김재욱(1999), "다운사이징 상황에서의 자발적 참여행위," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제23권 제1호, 247-274쪽.
- 김영조(2001), "고용조정의 공정성 및 고용조정의 강도가 잔류 구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구," *인사·조직연구*, 한국인사·조직학회, 제9권 제2호, 93-130쪽.
- 노용진·김동배(2003), "고용조정방식이 생존자 조직몰입에 미치는 영향," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제27권 제3호, 55-83쪽.
- 박상언(1999), "다운사이징과 인적자원관리: 비판적 재고찰," *인적자원개발연구*, 한국인적자원개발학회, 제1권 제1호, 141-171쪽.
- 박상언(2001), "다운사이징을 실시한 조직에 있어서 생존 직원들의 반응에 관한 경험적 연구," *경영학연구*, 한국경영학회, 제30권 제2호, 319-347쪽.
- 박종훈·양효신(2002), "고용불안의 선행요인과 결과: 구조조정기업의 종업원 대상," *인사관리연구*, 한국인사관리학회, 제26권 제2호, 25-60쪽.
- 신동엽(1999), "신뢰의 경영: 신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들," *연세경영연구*, 연세대 경영연구소, 제36권 제1호, 65-105쪽.
- 유병주·안상윤(2000), "해고 후 잔류종업원의 직무특성 변화에 대한 지각이 조직의 유효성에 미치는 영

- 향," 인사관리연구, 한국인사관리학회, 제24권 제1호, 1-31쪽.
- 이원행(2001), "한국에서의 구조조정에 따른 고용불안에 관한 연구," 인사·조직연구, 한국인사·조직학회, 제9권 제1호, 137-170쪽.
- Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P.(1989), "Contents, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test," *Academy of Management Journal*, 32, pp.803-829.
- 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.
- Bhaght, R.S.(1983), "Effects of Stressful Life Events on Individual Performance Effectiveness and Work Adjustment Processes Within Organizational Settings: A Research Model," *Academy of Management Review*, 8, pp.660-671.
- 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.
- 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., 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.
- 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.
- Cook, J. & Wall, T.(1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp.39-52.
- 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.
- Fox, F.V. & Staw, B.M.(1979), "The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action," *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.449-471.
- 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.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z.(1984), "Job Insecurity: Toward a Conceptual Clarity," *Academy of Management Review*, 9, pp.438-448.
- King, J. E.(2000), "White-Collar Reactions to Job Insecurity and the Role of the Psychological Contract: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management*, 39, pp.79-92.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. & Happonen, M.(2000), "Organizational Antecedents and

- Outcomes of Job Insecurity: A Longitudinal Study in 3 Organizations in Finland," *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.443-459.
- 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.
- Lim, V. K. G.(1996), "Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Work-Based and Nonwork-Based Social Support," *Human Relations*, 49, pp.171-194.
- 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.
- 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.
- McKinley, W.M., Mone, A. & Barker, V.L.(1998), "Some Ideological Foundation of Organizational Downsizing," *Journal of Management Inquiry*, 7(3), pp.198-212.
- McKinley, W.M., Zhao, J. & Rust, K.G.(2000), "A Socio-Cognitive Interpretation of Organizational Downsizing," *Academy of Management Review*, 25(1), pp.227-243.
- 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.
- Mowday, R. & Steers, R.M.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- 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*, 윤세준·박상언 옮김, 『휴먼 이퀄이션』, 서울: 지샘 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.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M.(1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.245-259.
- Roskies, E. & Louis-Guerin, C.(1990), "Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences," *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp.345-359.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. & Fournier, C. (1993), "Coping with Job Insecurity: How Does Personality Make a Difference?," *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.617-630.
- Rousseau, D.M.(1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, pp.121-139.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C.(1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3), pp.393-404.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L.(1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust," *Organization Science*, 4, pp.367-392.
- 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.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M.(1998), "Managers As a Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, 23(3), pp.513-530.

An Empirical Study on the Relationships among the Job Insecurity, Trust and Job Performance of Survivors after the Implementation of Organizational Downsizing

Sang-Eon Park* · Young-Myon Lee**

Abstract

A firm generally breaks the psychological contract with its employees in the course of corporate downsizing. The employees' feelings of trust with the firm and with the managers also drastically change in that process. There has been few empirical research testing the role of trust that survivors may have with their managers after downsizing although many studies have investigated the effects of corporate downsizing on the reactions of survivors. The level of trust between the firm and the employees may moderate or mediate the relationship between job insecurity and job performance after the downsizing process. With high level of trust between them, the negative effect of job insecurity on job performance may be reduced.

This paper examines the relationships among the job insecurity, trust in management, and job performance of survivors after the corporate downsizing. A data was collected from 307 respondents in five financial institutions in Korea which implemented downsizing recently.

Two of dependent variables, job performance and organizational citizenship behavior, were collected from the respondents' supervisor to avoid consistency bias and common method variance.

The results show that job insecurity that survivors felt after downsizing is negatively related to their trust and organizational commitment. But contrary to the hypothesis, the

* Associate Professor, School of Business, Chungbuk National University.

** Associate Professor, School of Management, Dongguk University.

relationship between the job insecurity and their job performance appeared positively. Further, trust in management moderated the relationship between the perceived job insecurity and survivors' subsequent reactions. That is, the trust moderated negatively the relationship between job insecurity and organizational commitment, but the trust moderated positively the relationship between job insecurity and job performance.

The implication of these findings are discussed as follows. First, the importance of trust is confirmed again as earlier research mentioned. The level of trust positively influence job performance and organizational citizenship behavior after the downsizing process. This implies 'trust management' is important factor to induce employee's high commitment and high performance in these downsizing era.

Second implication is from the positive relationship between job insecurity and job performance. This relationship was also found in earlier studies. The employees may work harder after the downsizing process because they do not have alternative jobs. Also, employees with lower trust level show relatively higher commitment and performance than employees with higher level. The absolute level of commitment and performance, however, is lower for employees with low trust level. In sum, the company needs to improve trust level of employees to have long term performance enhancement.

This study has the following limitations. First, the data were collected from employees in financial institutions not in various organizations. Information on job performance is based on the memory of employee's supervisor, not based on reliable measures. Second, information on employee's economic dependence on the company or the possibility of job change was not collected. This information might have allowed broader interpretation of empirical results.

Key words: job insecurity, downsizing, trust, job performance, organizational commitment, organizational citizenship behavior, moderating effect.