

The Impact of Justice of Layoff on Management Trust, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hotel Corporations

Kim, Young-Soon* · Dae-Hee Ahn**

〈Abstract〉

Since financial crisis of IMF resulted in intensive competitiveness and adverse management environment, many hotel industries have responded it with restructuring. Since this restructuring is accompanied by reduction of employees, hence comes the recognition of justice in the procedure of restructuring. When the surviving employees in the restructuring process recognize unfairness in the procedure and practical operations, organization effectiveness can not be maintained due to losing trust of their employers. In this paper I will examine the relationship between validity of restructuring and compensatory programs for layoffs and surviving employees' trust of the employers. Also I will find out the relationship between remaining employees' trust of the employers and their job satisfaction and organization commitment. Through this relationship, we can prepare an alternative to reduce negative effect of restructuring.

The hypotheses of this study are proposed as follows:

- H1: The higher surviving employees' recognition of procedural justice in restructuring process is, the higher their trust with a manager of the company is.
- H2: The higher surviving employees' recognition of distributive justice in restructuring process is, the higher their trust with a manager of the company is.
- H3: The higher surviving employees' recognition of procedural justice in restructuring process is, the higher their job satisfaction is.
- H4: The higher surviving employees' recognition of distributive justice in restructuring process is, the higher their job satisfaction is.
- H5: The higher surviving employees' recognition of procedural justice in restructuring process is, the higher their organization commitment is.

* Associate Professor of Tourism Management, Dongyang Technical College e-mail: kys152@dongyang.ac.kr

** Assistant Professor of Hotel Management, Daewon Science College e-mail: adh33@hanmail.net

H6: The higher surviving employees' recognition of distributive justice in restructuring process is, the higher their organization commitment is.

H7: The higher surviving employees' trust with a manager of the company in restructuring process is, the higher their job satisfaction is.

H8: The higher surviving employees' trust with a manager of the company in restructuring process is, the higher their organization commitment is.

For the purposes of this study, employees working in luxury hotels located in Seoul were targeted. Self-administered questionnaires were distributed to those who consented with the investigation after explaining the purpose of the survey. A total of 500 questionnaires were distributed and 450 questionnaire were returned to the researcher for analysis. 430 of the returned questionnaires were used for analysis.

As for the education for this survey, 250 junior college graduates or under (58.1%), 143 college graduates (33.3%) and 37 graduate school graduates (8.6%). As for the marital status, 315 persons (73.3%) are single and 115 are married (26.7%). As for the monthly income, 49 people (11.48%) are less than 2 million won, 148 (34.4%) are between 2 million and less than 2.5 million won, 153 (35.6%) are between 2.5 million to less than 3 million won, 80 (18.6%) are more than 3 million won. As for the workplace, 293 people (68.1%) work for the F&B department, 73 (17.0%) for rooms department, 41 (9.5%) for operation/ marketing department, 23 (5.3%) for account/ general affair department. As for the period of employment, 85 people (19.8%) are less than 5 years, 150 (34.9%) are between 6 to 9 years, 143 (33.3%) are between 10 to 14 years. and 52 (3.%) are more than 15 years.

An exploratory factor analysis was used to survey validity and reliability of calculating tool on perceived values. This study used correlation between individual items and whole items and Cronbach's alpha value of multiple-item scale which is usually used to assess scale and reliability.

Reliability of conceptual sub-dimension was assessed by basing on repeated procedure of correlation between individual items and whole items and factor loading.

1. Verification of correlation between validity of restructuring and trust

This research showed that procedural and distributive justice of restructuring affects trust positively. The path coefficient between procedural justice of restructuring and trust is 0.719($t=10.135$, $p=0.000$), and thereby the higher procedural justice results in higher

trust. The path coefficient between distributive justice of restructuring and trust is $0.160(t=3.291, p=0.001)$, and thereby the higher distributive justice results in higher trust. Hence H1 and H2 are accepted.

2. Verification of correlation between validity of restructuring and job satisfaction

The path coefficient between procedural justice of restructuring and job satisfaction is $0.179(t=2.202, p=0.028)$, and thereby the higher procedural justice results in higher job satisfaction. The path coefficient between distributive justice of restructuring and job satisfaction is $0.074(t=1.620, p=0.105)$, and thereby distributive justice of restructuring has no relationship with job satisfaction. Hence H3 is accepted, but H4 is removed.

3. Verification of correlation between validity of restructuring and organization commitment

The path coefficient between procedural justice of restructuring and organization commitment is $0.188(t=2.466, p=0.014)$, and thereby the higher procedural justice results in higher organization commitment. The path coefficient between distributive justice of restructuring and organization commitment is $0.118(t=2.720, p=0.007)$, and thereby the higher distributive justice results in higher organization commitment. Hence H5 and H6 are accepted.

4. Verification of correlation between trust and job satisfaction

The path coefficient between trust and job satisfaction is $0.610(t=6.736, p=0.000)$, and thereby the correlation has a meaningful result.

Since the higher trust of the employer results in higher job satisfaction, H7 is accepted.

5. Verification of correlation between trust and organization commitment

The path coefficient between procedural justice of restructuring and job satisfaction is $0.446(t=5.547, p=0.000)$, and thereby the higher trust of the employer results in higher organization commitment. Hence H8 is accepted.

This research aimed to help the employers of hotel industries by analyzing the effects of validity of restructuring on employees' trust, job satisfaction and organization commitment. The research found that employer's validity of restructuring has significant affects on the degree of employee's trust with a manager, thereby reducing the negative effects of restructuring and enhancing organization commitment and job satisfaction.

The principal purpose of this research is to confirm the correlation between employees' perceived validity of restructuring and their trust with a manager. Also whether this correlation results in competitive edge of the company is also investigated. It is also pointed out that employees had to participated the procedure of restructuring, sharing the

philosophy and reason of restructuring. This participation and furthermore compensatory methods can reduce employees' anxiety of organization operations.

Variable of trust appeared to have impact on intermediation effect between perceived variable of validity and job satisfaction, organization commitment, so that increase of trust with a manager plays an crucial role in increasing organization effectiveness.

Since this research did not cover whole hotel industries which underwent restructuring, it showed a limit. Unlike previous studies which dealt with validity and trust of superior bosses, this research focussed on employers. Also the organization citizenship which is not considered in this study will be dealt with in the future study.

Key words: procedural justice, distributive justice, trust, job satisfaction, organization commitment

호텔기업에 있어 구조조정상의 공정성 지각이 경영진의 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향†

김용순* · 안대희**

〈요 약〉

IMF이후 경쟁의 심화와 적대적인 경영환경에 효과적으로 대응하고자 많은 호텔기업들이 구조조정을 실시해오고 있다. 이러한 구조조정은 인력감축을 동반하기 때문에 구조조정 과정에서 공정성을 지각하는데, 인력감축에서 살아남은 생존자들이 인력감축의 절차나 실무에서 불공정성을 지각할 때 상사에 대한 신뢰감이나 조직유효성을 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 호텔기업을 대상으로 구조조정 이후 살아남은 생존자를 대상으로 정리해고의 공정성 지각이 경영진의 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하는 것이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 실증분석을 실시한 결과 잔류종업원들은 구조조정 과정에서 절차 공정성 및 분배 공정성을 높게 지각 할수록 경영진에 대한 신뢰감과 조직 몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 구조조정 과정에서 절차 공정성을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났지만, 분배 공정성은 직무만족과는 인과관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 구조조정 과정에서의 경영진에 대한 신뢰감이 높아질수록 직무만족이나 조직몰입은 높아지는 것으로 나타났다.

주제어: 공정성, 신뢰, 직무만족, 조직몰입

I. 서 론

IMF이후 경쟁의 심화와 적대적인 경영환경에 효과적으로 대응하고자 많은 호텔기업들이 구조조정(restructuring)을 실시해 오고 있다. 기업이 조직의 효율성 향상을 위해 실시하는 인력과 직무의 감축이라고 정의할 수 있는 구조조정은 그 과정에서 수반되는 인원 및 직무감축으로 인한 해고자들에 대해 정부를 비롯한 많은 학자들이 관심을 가져왔다.

구조조정으로 인해 기업으로부터 퇴출된 희생자들에 대한 관심은 재취업이라든지 실

업수당과 같은 국가의 정책으로 강구되어 왔다. 실질적으로 구조조정 과정에서 직무를 상실하지 않은 잔류종업원들의 생산성과 도덕성에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 종업원들의 직무안정성이 높으면 고객지향성이 높아지지만(이용기, 오명건, 남중현, 2000), 효율적으로 구조조정을 실행하기 위해서는 조직의 업무수행에 방해 되지 않을 정도의 인원감원을 필요로 한다(김경훈, 강정식, 2000). 따라서 종업원들은 구조조정 과정에서 공정성을 지각하는데, 인력감축에서 살아남은 생존자들이 인력감축의 절차나 실무에서 불

† 본 연구는 2006년도 동양공업전문대학 학술연구비 지원과제임

* 교신저자: 동양공업전문대학 관광경영과 부교수 e-mail: kys152@dongyang.ac.kr

** 대원과학대학 호텔경영과 조교수 e-mail: adh33@hanmail.net

공정성을 지각할 때 상사에 대한 신뢰감을 감소시키며, 나아가 조직유효성에 악영향을 미치는 것으로 나타났다(Brockner and Siegel, 1995). Brockner and Siegel(1995)은 구조조정 과정에서의 조직공정성과 관련하여 조직유효성을 높일 수 있는 중요 변수가 '신뢰'라고 주장하였다. 또한, 최익봉(2004)은 구조조정 성공을 위해 조직유효성을 높이려면 리더의 신뢰가 없다면 조직구성원의 조직유효성은 향상되지 못할 것이라고 하면서 신뢰의 중요성에 대해 강조하였다.

일반적으로 상사에 대한 신뢰는 부하 직원들에게 그들이 상사로부터 지원을 받고 있다고 인지하도록 함으로써, 상사와의 관계에 만족을 느끼게 되고 이는 조직에 대한 충성심과 조직과의 동질화 경향을 높임으로써 결국 조직 유효성에 영향을 미친다(Brockner and Siegel, 1995). 즉 상사와 부하직원과의 신뢰 구축은 부하직원으로 하여금 조직을 위해 더욱 노력하게 만들며 조직 및 직무와 관련된 태도 형성에 많은 영향을 미친다(Konovsky and Pugh, 1994). 따라서 신뢰는 조직 내 구성원들 간의 단순한 개인적 심리상태가 아닌 직무와 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 중요한 영향변수임이 밝혀졌다. 이러한 측면에서 신뢰는 최근 조직연구에 있어서 중요하게 부각되고 있는 개념임에도 불구하고 조직행동 및 조직이론의 연구에서 직접적인 연구 주제로 활발하게 다루어지지 못하고 있다.

구조조정 과정에서 조직 구성원들에게 지급되는 보상의 규모와 보상이 결정되어지는 절차에 대한 공정성은 상사에 대한 신뢰를 발전시키는데 있어 중요한 역할을 한다(Brockner and Siegel, 1995; Konovsky and

Pugh, 1994).

Brockner(1988)의 연구에서도 구조조정은 직무 불안정성에 직접적으로 영향을 미치며 잔류종업원들은 구조조정이 불공정하다고 느낄 경우, 사기저하, 조직몰입과 신뢰감소, 생산성 감소 등의 반응을 나타낸다고 주장하였다. 또한 호텔종사원들의 구조조정에 대한 공정성지각은 조직분위기, 업무수행능력, 직무성취도, 동료와의 관계와 높은 관련성이 있는 것으로 나타나고 있다(권영욱, 2002).

따라서 본 연구에서는 구조조정 이후 조직 내에 잔류하는 호텔종업원들을 대상으로 구조조정 과정에서 해고절차나 해고대상자에게 제시한 프로그램들이 공정하게 진행되었는가의 정도가 경영진에 대한 신뢰에 어떠한 관련성이 있으며, 또한 경영진에 대한 신뢰는 잔류종업원의 직무만족과 조직몰입과는 어떤 영향을 미치는지를 밝혀 구조조정의 부정적 효과를 줄일 수 있는 대안을 마련해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 구조조정과 공정성 지각

최근 국내외 경영여건의 변화에 따라 우리 호텔기업은 경쟁 환경에 대처하기 위해 구조조정을 실시하고 있는 과정에서 공정성의 문제가 한층 대두되고 있다. 일반적으로 공정성 문제는 승진 및 이동, 성과 평가, 임금결정, 전환배치, 해고 등 조직구성원에 대한 조직의 각종의사결정과 관련하여 발생된다. 조직구성원들이 인정하지 못하는 불공정한 결정이 있

을 경우에는 불공정성을 인식한 조직구성원들은 좌절이나 직무불만족 등의 소극적인 반응은 물론 결근, 이직 등의 적극적인 반응을 초래하여 조직유효성을 저해하는 중요한 문제를 일으킬 수 있기 때문에 조직구성원들과 관련된 의사결정을 내리는 데에는 조직구성원 누구나가 인정하는 공정성 및 정당성을 갖추어야 한다.

따라서 구조조정은 인력감축을 동반하기 때문에 공정성을 지각하는데(Brockner, 1994; Cameron, 1994), 구조조정을 수행한 방법뿐만 아니라 발생한 이유에 대한 이해로 결정된다. 이러한 구조조정상의 공정성 지각은 잔류종업원의 반응에 중요한 역할을 한다(Greenberg, 1987). 이때 Brockner(1994)는 구조조정이 부당하게 이루어지면 잔류종업원들의 생산성과 도덕성이 저하되어 조직이 성취하고자 하는 목표를 달성할 수 없게 된다고 하였다. 또한 Brockner, Grover, Reed, Dewit, and O'Malley(1987)는 Adams(1963)의 공정성 이론에 근거하여 잔류종업원들이 해고희생자들이 조직으로부터 적절한 보상을 받지 못했다고 느꼈을 때 조직으로부터 부정적인 반응을 나타낼 것이라고 하였다.

Folger and Konovsky(1989)는 분배적 공정성을 종업원들이 받는 보상의 양에 대한 공평함의 인지로 언급했고, 절차적 공정성을 종업원들이 받는 보상의 양을 결정하는데 사용되는 절차적 공평함의 인지로 언급했다. 그는 또한 절차적 공정성은 시스템 혹은 제도화된 특성의 평가와 밀접한 관계가 있고, 분배적 공정성은 특정 보상(outcomes)의 평가와 더 밀접한 관계가 있다고 하였다. 그리고 구조조정에 대한 절차적 공정성과 분배적 공

정성이 이루어졌을 경우에 구조조정 과정을 지켜본 잔류종업원들의 부정적인 효과가 줄어들 것이라고 하였다.

2.1.1. 절차적 공정성(Procedural justice)

구조조정상의 절차적 공정성이란 구조조정 과정에서 계획하고 실행하는 과정이 얼마나 공정 했는가를 말한다(Brockner and Greenberg, 1990; Brockner, Weoesemfe, and Martin, 1995).

구조조정에 대한 선행연구들은 구조조정과정에서 구조조정 대상자들이 얼마나 발언권을 가졌는지, 구조조정공시가 얼마나 적합하였는지, 구조조정대상자들에게 구조조정에 대한 설명이 충분하게 이루어졌는지 등의 상황을 고려하였다(Daniel, Ellard, and Kellin, 1998). 구조조정에 대한 사전정보나 설명이 해고자들에게 얼마나 충분히 이루어졌는지를 잔류종업원들이 인식할수록 그들은 구조조정 절차가 공정했다고 지각하게 되며 이러한 절차공정성은 그들의 인식이나 반응에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Folger and Konovsky, 1989). 그리고 해고대상자 선정결과가 구조조정 결과의 공정성을 평가하는데 중요한 잣대가 될 수 있다. 구조조정을 통해 해고당한 사람들이 조직 공헌도나 평소 업무 태도, 성과 등의 기준에서 볼 때 타 잔류종업원에 비해 해고될 사유가 더 많다고 판단할 경우, 구조조정을 지켜보는 잔류종업원은 그 의사결정이 공정한 것이라고 평가하고 해고대상자를 선정한 의사결정자인 기업 및 경영자에 대해 긍정적인 태도와 행위가 보일 것이다. 반면 인력감축이 절차적 이유나 무작위의 비합리적 방법으로 이루어진다면 인력감

축의 대상자, 잔류종업원 모두 절차상 하자가 있다고 지각할 것이다. 즉 구조조정이 불공정한 과정으로 실행되었다고 잔류종업원들이 인식함에 따라서 고용불안은 물론 심리적 긴장, 조직몰입에 부정적인 효과를 미칠 것이다 (Brockner, Weoesemfe, and Martin, 1995).

한편, Brockner, Weoesemfe, and Martin (1995)은 잔류종업원들이 절차적 공정성을 비교적 높다고 인지할 때 일반적으로 더 조직에 대해 호의적인 반응을 기대할 수 있다고 하면서 공정성 이론에 따라, 절차적 공정성은 최소한 두 가지 이유로 인해 잔류종업원들에게 가치가 있다고 하였다. 첫째, 순수한 경제적 혹은 수단적 관점에서 잔류종업원들은 절차적 공정성이 비교적 높다고 인지할 때 그들은 바람직한 결과물을 얻을 수 있다고 믿는다. 둘째, 절차적 공정성은 단지 바라는 경제적인 목적을 의미하는 것이 아니라 조직구성원들 자기 자신의 권리라는 것이다. 즉 조직이 의사결정과정에 조직 구성원들을 참여시킬 때 그 상징적인 의미는 조직이 조직 구성원들의 존엄성을 존중해주는 것이고 그들과 커뮤니케이션을 한다는 것을 나타낸다. 그 결과 조직 구성원들의 자기존경과 조직과의 자기 동일감이 강화 된다는 것이다.

2.1.2. 분배적 공정성(Distributive justice)

분배공정성이란 의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 배분과 관련하여 조직구성원이 느끼는 공정성의 지각정도를 의미한다. 구조조정상의 분배공정성은 구조조정대상자에게 지급된 보상이 얼마나 공정하였는가의 정도를 의미한다(Brockner, Grover,

Reed, Dewit, and O'Malley, 1987).

이러한 분배공정성은 지급된 보상이 타인과 비교했을 때 얼마나 공정했는가에 초점을 둔다. 즉 잔류종업원들은 구조조정 대상자들에게 지급된 보상이 구조조정을 실시한 다른 기업과 비교하거나 구조조정 대상자들 간에 비교했을 때 공정하게 분배되지 않았다고 인식할 경우 분배공정성을 낮게 지각할 수 있다. 선행연구들은 분배공정성을 낮게 지각한 잔류종업원일수록 그들의 조직에 부정적인 반응을 나타낸다고 하였다(Brockner, Weoesemfe, and Martin, 1995). 즉 공정성이론에 근거하여 잔류종업원들은 해고희생자들이 적절한 보상을 받지 못했다고 느꼈을 때, 조직으로부터 부정적인 반응을 나타낼 것이다.

반면 구조조정대상자들이 조직으로부터 적절한 보상을 받았다고 잔류종업원들이 인식하면 분배공정성을 높게 지각하게 된다. 만약 자신들도 같은 입장에 있을 때 동일한 혜택을 볼 수 있다고 기대하기 때문이다. 다시 말해서 구조조정 희생자에게 조직이 개인적 비용과 부담을 경감시켜줄 수 있도록 보상과 지원을 해 줄 경우에 잔류종업원은 조직에 대해 긍정적인 태도와 기여를 할 수 있다는 것이다. 그리고 잔류종업원들은 구조조정대상자에게 지급된 보상이 잔류종업원들에게 공정하게 이루어졌다고 지각하면 추가적인 구조조정이 있더라도, 기업이 구조조정대상자들의 삶을 보장하기 위해 최선을 다할 것이라고 기대할 것이다. 또한 구조조정과정에서 분배적 공정성이 공정하게 이루어졌다고 평가하는 생존자들은 긍정적 반응을 나타낼 것이다. 조직 내의 종업원들이 형성하는 상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식의 형성에도 긍정

적인 영향을 미친다는 것이다(정시영, 2004).

2.2. 경영진에 대한 신뢰

새로운 고용계약 개념의 시대에는 경영자와 종업원간 신뢰의 중요성이 부각된다. 비록 투명성과 개방성이 신뢰를 구축하는데 출발점이 된다고 하더라도 다운사이징과 같은 중대한 상황에서는 오직 그 프로세스와 의사결정이 본질적으로 공정한 것으로 인식되어야 신뢰는 유지될 수 있다. 신뢰가 구축되어야만 조직구성원들은 회사가 어렵다는 것을 이해할 수 있고, 경영자들이 해고를 피하기 위해 성실한 노력을 했다는 것을 알 수 있다. 이로써만이 퇴출대상 인력들이 구조조정 방침에 대해 동의할 수 있을 뿐만 아니라 잔류인력도 향후 회사를 위해 지속적인 기여 노력을 경주할 수 있게 된다.

조직구성원들의 조직에 대한 신뢰는 그들의 조직이나 경영진에 대한 믿음의 정도이다. 신뢰의 개념은 개인 상호간의 신뢰로 정의되는데, Mayer, Davis, and Schoorman(1995)은 이러한 신뢰는 개인 혹은 집단의 또 다른 개인이나 집단의 말, 약속, 구두적 혹은 문서적 진술이 믿을 만 하다는 기대감이라고 하였다.

신뢰에 대한 선행연구들은 연구자마다 신뢰의 정의를 관점에 따라 다양하게 제시하고 있다. 신뢰라는 용어는 조직과 조직구성원간의 관계에서만 정의되는 것이 아니다. 신뢰는 조직과 조직구성원간의 관계뿐만 아니라 리더와 구성원들 간에, 상사와 부하 간에, 구성원 상호간의 관계도 포함한다. 이러한 신뢰가 바탕이 되어야만 조직의 업무가 순조롭게 이

루어 질 수 있다.

Kimeyer and Lim(1987)은 신뢰 중에서도 상사와 부하간의 신뢰를 정의하고 있는데 그는 상사와 부하간의 커뮤니케이션에서 신뢰의 역할을 강조하고 있다. 즉 신뢰는 의사소통되는 정보량을 증가시키고 좋지 않은 정보도 공개시키는 역할을 한다는 것이다. 상사와 종업원의 신뢰나 조직구성원간의 신뢰와 같은 대인간의 신뢰가 아닌 잔류종업원들이 느끼는 경영진에 대한 신뢰에 초점을 맞추어 이러한 신뢰와 조직유효성 변수들과의 관계를 연구하고자 한다. 그 이유는 실질적으로 다운사이징을 실시하는 주체는 경영진이기 때문이다. Brockner(1994)는 구조조정의 공정한 실행은 경영진의 신뢰를 높여 조직에 협력적인 조직에 대해 협력적인 반응을 나타낸다는 것이다. 바꾸어 말하면, 잔류종업원들이 경영진에 대한 신뢰가 없다면, 그들은 다운사이징에 의해 더 위협을 받을 것이고, 조직으로부터 떠나거나 구조조정의 실행과 경영진에 대해 대항하는 것과 같은 부정적인 방법으로 반응한다는 것이다.

이와 같이 신뢰는 조직구성원들의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치므로 조직성과에 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있고 이러한 신뢰가 증대 된다면 조직은 보다 높은 성과를 기대할 수 있을 것이다.

2.3. 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 개인이 직무경험이나 직무평가를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 정서적인 만족상태나 긍정적인 감정 상태를 말하며, 직무만족의 영향요인으로 일

자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업여건, 감독, 동료, 정책 등에 관련된 포괄적인 요인을 제시하고 있다(Locke, 1976). 또한 직무만족에는 인지적 요소와 감정적 요소가 있는데 인지적 요소는 어떤 대상에 대한 일련의 인식을 말하고, 감정적 요소는 대상에 의해 일어나는 느낌이나 감정을 의미한다.

또한 Steers(1982)는 직무만족이란 직무로부터 개인이 가지고 있다고 생각하는 것을 실제로 얻는다는 지각에서 나온다고 하면서 이러한 직무만족은 조직 구성원들이 지니고 있는 태도의 특수한 하위 개념이며, 조직구성원이 자신의 직무에 대해서 갖고 있는 태도로서 직무에 대한 개인의 정서적 반응을 나타낸다고 하고 있다. 직무만족에 대한 개념을 종합해보면 직무만족의 중심개념은 직무상 욕구충족여부와 직무자체의 특성과 직무주변 환경과 관련된 태도라고 할 수 있다.

2.4. 조직몰입

Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974)은 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하면서 근속몰입은 조직구성원의 잔류의사에 관한 개념으로 즉 조직에 남아 있을 의지를 가지고 있으면서 조직을 위해 헌신하려는 의지를 뜻하고 가치몰입은 조직의 목표를 수용하면서 자기 자신이 속한 조직에 대하여 자부심을 가지고 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태를 말한다. 그리고 Buchanan(1974)은 조직몰입을 동일시, 몰입, 충성심의 3가지로 구분하고 있다. 동일시는 조직에 대한 자부심, 즉 조직의 목표와 가치의 내면화를 말하고, 몰입은 한 개인의 역할

행동에 있어서의 심리적인 몰입, 몰두를 말한다. 그리고 충성심은 조직에 대한 애정과 애착, 즉 조직에 머무르기를 바라는 소속감에 대한 감정이다.

Meyer and Allen(1991)은 조직몰입의 세 가지 구성요소로 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누어 정의하고 있다. 정서적 몰입이란 조직 구성원이 조직에 정서적으로 애착과 일체감을 가지고 몰입하는 것이고, 지속적 몰입은 구성원이 조직을 떠나 다른 조직으로 옮길 때 발생하는 비용에 기초한 몰입의 차원이며, 규범적 몰입은 구성원이 마땅히 조직에 머물러 있어야 되겠다는 의미감에 기초한 몰입의 차원으로 나누고 있다. 앞에서 언급된 것처럼 연구자들의 조직몰입에 대한 정의를 종합해 보면, 조직몰입의 중심개념은 조직에 대한 애착을 나타내고 조직을 위한 노력의지라고 할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

3.1. 연구가설

3.1.1. 정리해고의 공정성과 신뢰의 관계

Blau(1964)는 절차공정성과 신뢰감 간에 긍정적인 영향이 있다고 하였고, 다운사이징을 추진하게 된 정책은 구성원들의 신뢰감 회복과 당면한 위기 극복을 위해 매우 중요하다 하고 있다. 그리고, Folger and Konovsky(1989)는 사회적 교환이론의 중요한 한 가지 요소로서 분배공정성이 아닌 절차공정성과 경영진에 대한 신뢰와 유의한 영향력이 있다고 하였다.

Konovsky and Cropanzono(1991)는 약물 테스트에 대한 연구로서 공정성과 직무만족, 조직몰입, 경영진에 대한 신뢰, 이직의도, 성과와의 관계를 조사하였는데 조직의 리더에 대한 종업원들의 신용(endorsement)을 측정하는데 있어서 절차적공정성은 경영진의 신뢰와 정의 관계에 있다고 하였다. 또한, 그들은 종업원들의 종합적인 조직에 대한 평가를 측정하는데 있어서 절차적 공정성은 또한 직무만족, 조직몰입, 직무성과와도 정의 관계에 있다고 하였다.

Brockner and Siegel(1995) 또한 절차공정성과 신뢰 간에 정의 관계가 있다고 보고하면서 조직구성원들은 현재의 절차가 공정(불공정)할 때, 미래의 절차도 공정(불공정)할 것이라고 믿는다고 하였다. Alexander and Ruderman(1987)은 2000명 이상의 연방정부 종업원들의 조사에 의한 한 연구에서 절차적 공정성과 분배적 공정성이 감독자(supervisor)의 평가와 경영진의 신뢰와의 관련성을 연구하였다. 그들은 절차공정성이라는 선행변수가 분배공정성보다 감독자의 평가와 경영진의 신뢰에 상당히 더 유의 하다고 하였다(Folger and Konovsky, 1989). Lind and Tyler(1988)는 미국시민들의 정부에 대한 신뢰는 정부의 의사결정에 대한 절차적 공정성의 인지와 높은 상관관계가 있다고 보고하였다(Brockner and Siegel, 1995). Konovsky and Pugh(1994)는 절차공정성과 분배공정성은 감독자의 신뢰에 유의한 영향이 있다고 하였는데 그들 또한 절차공정성이 분배공정성보다 신뢰에 더 유의한 영향이 있다고 하였다. 다시 말하면, 절차공정성은 상사에 대한 긍정적 평가 혹은 경영층의 신뢰

등과 같은 조직자체와 관련된 요인과 훨씬 더 관련이 많으며, 반면에 분배공정성은 이러한 요인보다는 개인적 만족도나 이직의사 등과 관련된 종업원 개인과 관련 있는 변수와 더욱더 밀접한 관계가 있음을 나타내었다.

일반적으로 잔류종업원들의 낮은 조직신뢰는 구조조정의 불공정성과 직업불안정에 대한 인식이 높아지면서 야기되는 것으로 이해되는데, 이러한 인식기반은 구조조정 과정과 의사결정 및 해고자 선정기준에 대한 공정성 등이 주된 요인으로 작용한다고 하였다. 즉 구조조정상의 절차공정성의 핵심적인 내용인 해고자 선정 기준의 합리적인 공정성이 확보되지 않았을 경우 잔류종업원들은 조직에 대한 강한 불신과 불안을 갖게 되고, 결과적으로 조직에 대한 신뢰를 유보하려는 태도를 보인다는 것이다. 노용진, 김동배(2003)는 절차 공정성은 고용조정결정과정의 투명성만이 아니라 대인적 공정성 즉 고용조정의 불가피성에 대한 충분한 설명과 관련된 정보를 포함하는 것이라고 하면서 고용조정에 있어서 절차공정성이 생존자의 조직몰입에 영향을 미치는 메커니즘으로서 그리고 절차공정성과 분배공정성의 상호작용 효과를 설명하는 변수로서 신뢰가 중요하다고 하였고, 생존자의 조직에 대한 신뢰는 고용조정의 절차공정성에 의해서 영향을 받기 때문에 절차공정성은 노사 간 신뢰 즉 노사관계 분위기와 관련해서도 중요한 의미를 갖는다고 하였다.

H1: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 절차 공정성을 높게 지각할수록 경영진의 신뢰는 높아질 것이다.

H2: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 분

배 공정성을 높게 지각할수록 경영진의 신뢰는 높아질 것이다.

3.1.2. 공정성 지각과 직무만족과의 관계

Folger and Konovsky(1989)는 분배공정성은 임금만족과 같은 개인적인 결과변수에 영향을 주는 반면에 절차공정성은 관리자 신뢰(trust in management)와 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. Dittrich and Carrell(1979)의 연구에서는 보상의 공정성 인식이 직무만족에 영향을 미쳤고, Lissak and Sheppard(1983), Farmer, Heehr, and Love(2003)의 연구에서도 마찬가지로 조직 공정성 인식이 직무만족에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 절차공정성이 분배공정성 보다 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 설명하였다. Dean and Paul(1992), Singer(1992)의 연구에서도 공정성 인식이 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Folger and Konovsky(1989), Sweeny and McFarlin(1993), Miceli, Jung, Near, and Greenberger(1991)의 연구에서도 마찬가지로 절차공정성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H3: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 절차 공정성을 높게 지각할수록 직무만족은 높아질 것이다.

H4: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 분배 공정성을 높게 지각할수록 직무만족은 높아질 것이다.

3.1.3. 공정성 지각과 조직몰입과의 관계

Konovsky and Cropanzano(1991)는 조직

에 대한 감정적 애착을 의미하는 조직몰입은 대개 분배공정성 보다는 절차공정성과 주로 관련이 있다고 주장하고 있다. 또한 Folger and Konovsky(1989), McFarlin and Sweeny(1992)의 연구에서도 마찬가지로 분배공정성이 임금만족도는 높지만 조직몰입과 상사에 대한 신뢰에 있어서는 절차공정성이 더욱 높게 나타났다. 이들에 따르면 절차는 조직구성원이 조직에서 얼마나 공정하게 처우 받고 있는가에 대한 정도로 정의할 수 있기 때문이다. 그래서 조직구성원이 절차가 공정하다고 판단되어지면, 심지어 낮은 임금상승과 같은 개인적 보상에 현재 불만스러울지라도 조직을 긍정적으로 바라 볼 수 있다. 즉 감정적 몰입에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 Farmer, Heehr, and Love(2003)의 견해와 일치하고 있다.

H5: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 절차 공정성을 높게 지각할수록 조직몰입은 높아질 것이다.

H6: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 분배 공정성을 높게 지각할수록 조직몰입은 높아질 것이다.

3.1.4. 신뢰와 직무만족의 관계

직무만족에 대한 선행연구를 살펴보면 신뢰와 직무만족에 관한 선행연구들은 공통적으로 신뢰는 조직에서 갈등을 줄여주고 개개인의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미쳐 성과를 향상시키며 조직간의 협동을 증진시켜 주는 효과가 있다고 주장하고 있다. Blake and Mouton (1984), Cook and Wall(1980)은 신뢰가 직무만족에 정의 영향을 미친다고

하였다. 특히, Driscoll and Carroll(1978)의 연구에서는 신뢰가 만족의 선행변수로 유용하다는 명제를 제시했는데 그들은 신뢰에 대한 결과 변수로서 종합적인 만족과 의사결정에 참여하는 만족으로 구분하였다. 여기서의 종합적인 만족이란 직무라든지 승진, 직무안정성, 현재 동료에 대한 만족, 임금에 대한 만족인데 그는 신뢰가 이러한 종합적인 만족에 유의한 영향이 있다고 하였다.

H7: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 경영진에 대해 신뢰를 높게 지각할수록 직무만족은 높아질 것이다.

3.1.5. 신뢰와 조직몰입과의 관계

조직몰입에 대한 대표적인 연구인 Diffie and Couch(1984)는 회사가 조직 구성원을 정당한 이유 없이 불신하게 되면 그 결과로서 몰입을 감소시키고 근로의욕을 낮추고, 또한 결근 및 이직율이 높아지게 된다고 하였다.

Mowday, Steers, and Porter(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자하는 의사(조직에 대한 공헌), 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구로 정의하였다. 조직몰입과 신뢰간의 선행연구에서 Buchanan(1974)은 높은 신뢰관계의 분위기에서 일하는 구성원들은 조직에 대한 몰입도에 있어서 높은 수준을 나타낸다는 연구결과를 제시한 바 있으며, Liou(1995)의 연구에서도 상사에 대한 신뢰와 조직몰입이 유의한 정의의 관련성을 나타내고 있다는 것을 보여주었다. 그리고 Cook and Wall(1980)의 연구

에서도 신뢰와 존경을 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 핵심요소라고 강조하였다. 또한, 신뢰가 조직구성원의 조직몰입과 정의 상관관계가 있음을 밝히면서 신뢰의 중요성을 강조하고 있다.

이렇게 경영진에 대한 신뢰는 경제적인 교환에 기초를 둔 거래적인 심리적 계약보다는 비물질적인 관계적인 심리적 계약(BaBará, 1993)을 통하여 조직과 개인 간의 관계를 더욱 강하게 성립시키는 가교의 역할을 담당하게 되어 그 조직의 방침에 대한 이해와 협력, 특히 조직에 대한 몰입도가 높아진다는 것이다.

H8: 잔류종업원들이 구조조정과정에서 경영진에 대해 신뢰를 높게 지각할수록 조직몰입은 높아질 것이다.

3.2. 변수의 조작적 정의

3.2.1. 절차적 공정성 지각

절차적 공정성은 어떤 의사결정이 이루어지거나, 실행될 때 그 절차가 얼마나 공정하게 이루어졌는가를 의미한다. 즉 조직구성원들이 조직 내 보상, 승진과정에서 사용된 절차가 얼마나 공정하게 이루어졌는가를 인식하는 정도라고 할 수 있다. 인력감축과 관련한 절차적 공정성 지각은 해고과정에서 근거가 분명하고 명확한가, 희생자들이 해고에 대한 명확한 이유를 설명 받았는가와 같은 각종 절차가 공정하게 이루어진 것에 대한 지각의 정도를 의미한다. 해고관련 절차적 공정성 지각에 대한 측정은 Brockner(1994)의 문항을 이용하여 인력감축과정에서 해고사유에 대한 충분한 설명, 조직구성원의 의견수용 등

5개 문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 측정되었다.

3.2.2. 분배적 공정성 지각

분배공정성은 조직 내에서 자신이 받게 되는 의사결정의 결과가 얼마나 공정하게 이루어졌는가를 의미한다. 인력감축과 관련한 분배적 공정성 지각은 인력감축의 희생자에 대한 경제적 보상이 공정하게 이루어진 것에 대한 지각의 정도를 의미하는 것으로 분배적 공정성 지각에 대한 측정은 Brockner(1994)의 문항을 이용하여 해고자에 대한 충분한 금전적 보상 제공, 새 직장 알선, 경영층의 보수 삭감 등 4개 문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 측정되었다.

3.2.3. 경영진에 대한 신뢰

조직에서의 신뢰란 조직구성원이 조직이나 경영진에 대한 믿음의 정도로 정의할 수 있다.

경영진과 종업원간의 신뢰는 종업원들의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치기 때문에 부하가 인식하는 이러한 경영진에 대한 신뢰의 수준에 따라 조직몰입, 직무만족, 작업노력, 이직 및 결근과 같은 종업원의 태도와 행동에 영향을 미친다고 할 수 있다. 본 연구에서는 Butler(1991)의 신뢰에 대한 항목을 참고로 하여 경영진에 대한 성실성, 일관성, 능력 등을 추출하여 6개 문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 측정되었다.

3.2.4. 직무만족

직무만족이란 개인이 직무수행이나 직무평

가를 통해서 얻게 되는 유쾌한 감성적, 정서적인 만족상태나 긍정적인 감정 상태를 말하며, 직무만족의 결정 요인으로 일 자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업여건, 감독, 동료, 정책 등에 관련된 포괄적인 요인을 제시하고 있다(Locke, 1976). 본 연구에서는 Bayfield and Rothe(1951)의 문항을 이용하여 5개 문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 측정되었다.

3.2.5. 조직몰입

Mowday, Steers, and Porter(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자하는 의사(조직에 대한 공헌), 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지라고 하였다. 본 연구는 Cook and Wall(1980)의 문항을 이용하여 5개 문항에 대하여 1점은 '전혀 그렇지 않다', 5점은 '매우 그렇다'로 측정되었다.

3.3. 조사설계

조사는 2006년 10월 1일 ~ 10월 20일에 서울시내 특급호텔 종업원들을 대상으로 현장 설문조사를 실시하였다. 특히 설문조사에 동의한 사람들에게는 설문목적을 설명한 후 자기기입식(self-administered) 설문지를 배부하였으며, 설문조사의 참여율과 응답의 충실도를 높이기 위해 성실하게 응답했다고 판단되는 사람에게 즉석복권 1매를 인센티브로 제공하였다. 설문조사 결과 총 500매를 배부하여, 450부를 회수하였다. 이 중에서 불성실

하게 응답했거나 연구목적에 부합하지 않는 설문지를 제외한 총 430매를 분석에 사용하였다.

3.3.1. 인구 통계적 특성

표본에 대한 인구 통계적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 먼저 성별에 있어서는 남성이 290명(72.1%), 여성이 140명(27.9%)로 나타났다.

교육수준에 있어서는 전문대졸 이하 250명(58.1%), 대졸이 143명(33.3%), 대학원 이상이 37명(8.6%)으로 나타났다. 결혼여부에 있어서는 미혼이 315명(73.3%), 기혼이 115명(26.7%)으로 나타났다. 월평균소득에 있어서는 200만원 이하가 49명(11.4%), 200-249만원이 148명(34.4%), 250-299만원 이하가 153

명(35.6%), 300만원 이상이 80명(18.6%)으로 나타났다. 부서에 있어서는 식음료부서가 293명(68.1%), 객실영업이 73명(17.0%), 영업/마케팅부가 41명(9.5%), 경리/총무부서가 23명(5.3%)으로 나타났다. 근속기간에 있어서는 5년 이하가 85명(19.8%), 6-9년이 150명(34.9%), 10-14년이 143명(33.3%), 15년 이상이 52명(3.5%)로 나타났다.

3.3.2. 공정성에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

지각된 가치에 대한 측정도구의 타당도와 신뢰도를 살펴보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 평가척도의 신뢰도를 평가하기 위하여 일반적으로 사용되고 있는 다항목적도의 개별항목과 전체항목간의

Table 1. Sample Characteristics

Demographic variables		Frequency(n)	%
Gender	Female	290	67.4
	Male	140	32.6
Marriage status	Single	315	73.3
	Married	115	26.7
Educational Level	Second-year College Graduate	250	58.1
	University Graduate	143	33.3
	Masters Degree or Higher	37	8.6
Annual Income	Less than 2Million Won	49	11.4
	2.01-2.49Million Won	148	33.4
	2.50-2.99Million Won	153	35.6
	More than 3 Million Won	80	18.6
Working Place	F & B	293	68.1
	F & O	73	19.3
	Sales/Marketing	41	9.5
	Accounting	23	5.3
Working Experience	Less than 5Years	85	19.8
	6-9Years	150	34.9
	10-14Years	143	33.3
	More than 15Years	52	12.1

상관관계와 Cronbach's α 값을 사용하였다.

먼저 개념별 하위차원의 신뢰성을 평가하기 위해 첫째, 개별항목과 전체 항목간의 상관관계와 요인 적재치를 고려하여 반복과정을 거쳤다. 요인분석에 있어서 본 연구에서는 먼저 변수들의 상관관계를 이용하여 본래의 변수들이 갖고 있는 의미를 최대한 보존하면서 보다 적은 수의 합성변수로 요약하는 R-type 요인분석을 실시하였으며, 주성분분석을 통하여 직각회전의 Varimax 방법을 사용하였다. 요인추출과정에 있어서는 고유치 (eigen value) 기준을 적용하여 1.0보다 큰 요인에 대해 요인화 하였다. 내용타당도에 있어서는 분산율도 74.9%로 매우 높게 나타났고, 요인별 신뢰도의 값도 .80 이상으로 매우 높게 나타나 본 설문지의 내용타당도를 포함 신뢰

도는 매우 높은 측정도구임을 증명하고 있다.

3.3.3. 신뢰, 직무만족, 조직몰입의 신뢰도 분석

측정도구의 신뢰성은 Cronbach's α 값에 의한 신뢰성계수로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰성 분석결과는 <표 3>에서 보는 바와 같이 구성개념에서 α 계수가 0.8 이상으로 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

3.3.4. 각 연구단위별 전체 확인요인분석

표본자료에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 검정을 실시한 후, 요인분석을 통해서 밝혀진 판별타당성과 집중타당성을 다시 한번 통계적으로 검증하기 위해서 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 특정 가설을 설

Table 2. Factor Analysis of Justice and Reliability Test

Factors	Mean	Factor Loading	Eigen Value	Cronbach's α
Factor1: Distributive Justice				
Retirement program for retirees is acceptable	.346	.878	5.585(62.1)	.918
Management is trying to avoid reduction by internal transferring	.338	.867		
Management conducted consultation for rehiring during the reduction process	.344	.824		
Continuous benefit programs were placed to voluntary retirees	3.68	.788		
Factor2: Procedural Justice				
Opinion of the employee was reflected when the standard of reduction program was established	3.39	.894	1.150(12.8)	.886
Opinion of the employee was taken when the reduction program took place	3.47	.829		
Why the reduction program is necessary was explained sufficiently	3.34	.828		
Validity of the reduction program was presented	3.29	.734		
Labor union or a representative of employee participated into the reduction program	3.18	.554		

Table 3. Reliability Test for Trust, Job Satisfaction, Job Commitment

Variables	Items	Cronbach's α
Trust	6	.913
Job Satisfaction	5	.897
Job Commitment	5	.847

Table 4. Confirmatory Factor Analysis for Hypothesized Model

Factors	χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	CFI	NFI	RMSEA	P	
Justice of Restructuring	Distributive Justice	13.644	2	0.984	0.918	0.013	0.992	0.991	0.116	0.001
	Procedural Justice	12.737	5	0.988	0.965	0.018	0.993	0.989	0.060	0.026
Trust		17.272	9	0.989	0.965	0.015	0.996	0.991	0.046	0.045
Job Satisfaction		7.748	2	0.993	0.948	0.010	0.995	0.994	0.082	0.021
Job Commitment		10.236	4	0.991	0.966	0.014	0.993	0.988	0.060	0.037

정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설 형식으로 모형화하고 행렬의 일부원소의 값을 제약한다(김계수, 2001). 이들에 대한 확인 분석결과는 <표 4>에서 제시한 바와 같다.

각 단계별로 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해서 χ^2 ,

RMR, GFI, AGFI, CFI, NFI, RMSEA 등을 사용하였다. 적합도를 나타내는 지표가 대체적으로 만족할 만한 수치를 보여주고 있음을 알 수 있다.

3.3.5. 각 연구단위 간의 상관관계분석

각 요인들 간의 상관관계분석을 실시하여 각 연구단위의 기준타당성을 검증하였다.

Table 5. Correlation Matrix

	Distributive Justice	Procedural Justice	Trust	Job Satisfaction	Job Commitment
Distributive Justice	1.000				
Procedural Justice	.680**	1.000			
Trust	.626**	.792**	1.000		
Job Satisfaction	.574**	.729**	.769**	1.000	
Job Commitment	.542**	.665**	.688**	.781**	1.000

*P<0.05, **P<0.01

IV. 연구결과

4.1. 연구모형의 검증

논문에서 제기한 연구모형의 전반적인 적합도를 살펴보면, $\chi^2=258.180$, $df=224$, $GFI=0.956$, $AGFI=0.935$, $RMR=0.021$, $CFI=0.966$, $NFI=0.969$, $RMSEA=0.019$, $p=0.058$ 로 나타나 적합도에는 대체로 충족시키는 것으로 나타났다. 전반적으로 보았을 때 적합도 지수들이 기준치를 충족시키는 것으로 나타났다.

4.2. 가설의 검증

4.2.1. 정리해고의 공정성과 신뢰간의 관계검증

먼저 정리해고 시 절차공정성과 신뢰간의 경로계수가 $0.719(t=10.135, p=0.000)$ 로 나타나 정리해고 시 절차공정성이 높을수록 신뢰가 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 또한 분배적

공정성과 신뢰간의 경로계수가 $0.160(t=3.291, p=0.001)$ 으로 나타나 정리해고 시 분배공정성이 높을수록 신뢰가 높아지는 것으로 예상할 수 있다. 따라서 가설 1과 가설 2는 채택되었다.

4.2.2. 정리해고의 공정성과 직무만족간의 관계검증

정리해고 시 절차공정성과 직무만족간의 경로계수가 $0.179(t=2.202, p=0.028)$ 로 나타나 정리해고 시 절차공정성이 높을수록 직무만족이 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 또한 정리해고 시 분배공정성과 직무만족간의 경로계수가 $0.074(t=1.620, p=0.105)$ 로 나타나 정리해고 시 절차공정성과 직무만족과는 인과관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었고, 가설 4는 채택되지 못하였다.

4.2.3. 정리해고의 공정성과 조직몰입간의 관계검증

정리해고 시 절차공정성과 조직몰입간의 경로계수가 $0.188(t=2.466, p=0.014)$ 로 나타나

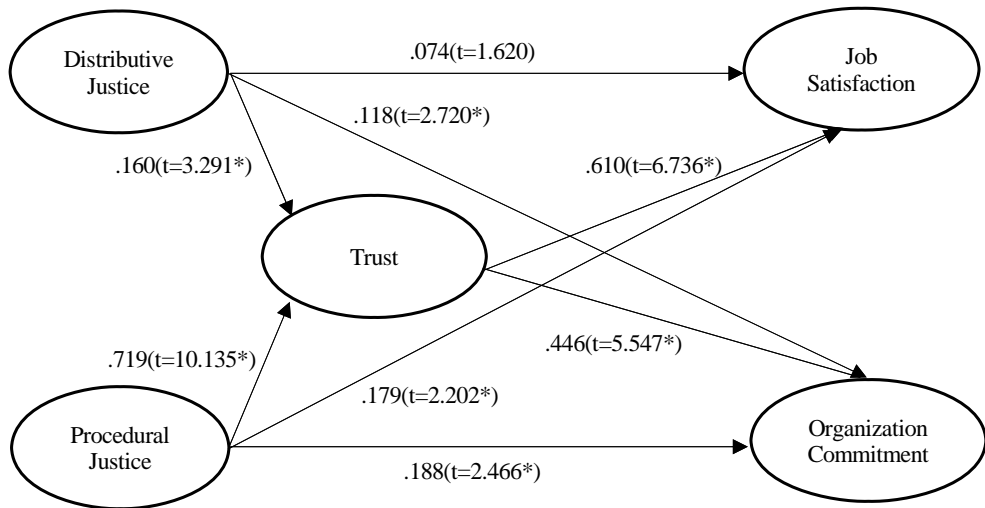


Figure 1. Results of analysis

정리해고 시 절차공정성이 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 예상할 수 있다. 또한 정리해고 시 분배공정성과 직무만족간의 경로계수가 0.118($t=2.720$, $p=0.007$)로 나타나 정리해고 시 절차공정성이 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 따라서 가설 5, 가설 6은 채택되었다.

4.2.4. 신뢰와 직무만족간의 관계검증

본 연구에서 경영진에 대한 신뢰가 높을수록 직무만족이 높아질 것이라는 가설 7의 검증에서 경로계수가 0.610($t=6.736$, $p=0.000$)으로 나타나 경로간의 관계가 유의적으로 나타났다. 따라서 경영진에 대한 신뢰가 높을수록 직무만족이 높아진다는 것이 예상되어 가설 7은 채택되었다.

4.2.5. 신뢰와 조직몰입 간의 관계검증

신뢰가 높을수록 조직몰입이 높아질 것이라는 가설 8의 검증에서 정리해고 시 절차공정성과 직무만족간의 경로계수가 0.446($t=5.547$, $p=0.000$)으로 나타나 정리해고 시 경영진의

신뢰가 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 생각할 수 있다. 따라서 가설 8은 채택되었다.

V. 결 론

5.1. 연구의 종합 및 시사점

본 연구는 정리해고의 공정성이 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하여 우리나라 호텔경영자에 도움이 되고자 하였다.

실증분석을 토대로 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 정리해고의 공정성 지각에 대한 요인분석을 실시한 결과 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 차원화되었다. 이는 Greenberg(1987), Brockner(1994), Brockner and Konovsky(1992)가 연구한 결과에서처럼 기존 연구들과 일치하는 결과다. 즉 호텔기업의 정리해고에 따른 잔류생존자들이 정당하다고 평가하더라도 공정하다고 판단하는 것은 해고와

Table 6. Testing Hypothesis and Path Coefficient

Hypothesis	Path	Path Coefficient	Standard Error	T-value	P-value	Result
H1	Procedural Justice → Trust	0.719	0.071	10.135	0.000	Supported
H2	Distributive Justice → Trust	0.160	0.049	3.291	0.001	Supported
H3	Procedural Justice → Job Satisfaction	0.179	0.081	2.202	0.028	Supported
H4	Distributive Justice → Job Satisfaction	0.074	0.046	1.620	0.105	Not Supported
H5	Procedural Justice → Job Commitment	0.188	0.076	2.466	0.014	Supported
H6	Distributive Justice → Job Commitment	0.118	0.043	2.720	0.007	Supported
H7	Trust → Job Satisfaction	0.610	0.091	6.736	0.000	Supported
H8	Trust → Job Commitment	0.446	0.080	5.547	0.000	Supported

관련된 결과적 측면(분배적 공정성 측면을 의미한다)과 해고를 실행하는데 사용되는 절차적 측면(절차적 공정성 측면을 의미한다)으로 구분해서 공정성을 판단하고 있음을 의미한다.

분배적 공정성을 결정하는 요인은 해고를 실시한 조직이 해고된 사람들에게 제공했다고 믿어지는 도움, 즉 위로금, 재취업상담, 전직의 기회제공 등을 예로 들 수 있고, 절차적 공정성 측면에서 고려되는 요인은 조직이 해고의 이유와 관련하여 정확하고 적절한 설명을 했는지에 대해 생존자들이 어떻게 인지하는가를 예로 들 수 있다. 다시 말해 공정성의 문제는 해고실행상의 여러 가지 측면에서 생존자들에게 매우 중요한 의미를 지니는 것으로 나타났다. 예를 들어 생존자들은 다음과 같은 사항을 궁금해 하고 있다는 것이다. 첫째, 우선 해고의 기준과 그 기준을 채택하게 된 경우가 공정한 것인가(Greenberg, 1987), 둘째, 해고된 사람들은 공정한 방법에 의해 그 사실을 알게 되었는가(Brockner and Greenberg, 1990)를 파악함으로써 정리해고의 공정성을 지각한다는 것을 의미한다는 것이다.

셋째, 본 연구에서 정리해고의 분배적 공정성과 절차적 공정성이 신뢰와는 어떠한 관계가 있는가를 검증해 본 결과, 정리해고의 분배적 공정성 및 절차적 공정성이 높을수록 경영진의 신뢰가 높아지는 것으로 나타났다. 특히 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 신뢰에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. Blau(1964), Lind and Tyler(1988), Konovsky and Cropanzano (1991), Brockner and Siegel(1995) 등의 연구결과와 일치를 보여

주고 있다.

이러한 결과를 볼 때, 조직구성원들의 경영진에 대한 신뢰를 제고시키기 위해서는 무엇보다 조직 내에서의 보상, 평가과정에서 사용되는 절차를 더욱 공정하게 해야 할 뿐만 아니라 투명하게 할 필요성이 강조되어진다. 또한 먼저 경영진이 조직구성원의 해고 회피노력을 통해 해고 대상자의 수를 줄이려는 노력을 하여야 하며, 부득이, 정리해고를 실행한다 하더라도 해고 과정에서 해고 대상자의 선정을 위한 객관적인 기준을 마련하고 종사원들의 참여 및 커뮤니케이션의 통로를 마련할 필요성이 강조되어진다. 또한 객관적인 기준에 따라 해고대상자에게 재취업 기회를 부여하거나 나아가 적절한 위로금 및 후생복지의 혜택을 제공함으로써 경영진의 신뢰를 증진시킬 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 매개변수로서의 신뢰가 잔류종업원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴본 결과에서는 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 Konovsky and Cropanzano(1991)의 연구와 일치하고 있다. 또한 Lee, Yong-Ki, Yong-ju Kwon, and Kyung Ah Lee(2007)의 연구에서는 매니저와 종사원간 관계의 질, 조직과 종사원간 관계의 질은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직 내에서의 상사의 중요한 역할과 경영진과 부하 간에 형성되어지는 대인관계의 중요함을 시사하고 있고, 경영진의 신뢰가 잔류종업원의 조직에 대한 태도와 행위 형성에 더욱 중요한 역할을 한다는 것을 의미하는 것이다.

결론적으로 인력감축으로 인한 부작용을 최소화하고 조직몰입을 높이는 방안으로 잔

류종업원들의 직무만족과 조직몰입을 유도하기 위해서는 인력감축을 하는데 있어서 경영진은 해고과정에서의 공정성을 잘 관리해 나간다면 잔류종업원의 조직 혹은 경영진에 대한 신뢰를 이끌어 내어 조직이 바라는 목표를 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

5.2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구의 주요 목적은 잔류종업원들의 인력감축에 대한 공정성 인식이 경영진의 신뢰를 통해 조직의 경쟁력제고와 궁극적인 목표를 달성하는가에 중점을 두어 연구하였다. 조직은 조직 구성원들의 직무불안을 줄이고 경영진에 대한 잔류종업원의 신뢰를 이끌어 내기 위해 인력감축을 실시하는 절차에 있어서 해고자 선정 기준이나 사유에 대한 충분한 설명과 함께 조직 구성원들을 절차과정에 참여시킴으로써 그들에게 주인의식을 고양시키고 해고자에 대한 충분한 지원과 보상이 있어야만 조직에 남아있는 잔류종업원들은 경영진을 신뢰하고 인력감축 후에 조직의 경쟁력 향상을 위해 조직에 헌신할 것이라는 시사점을 주고 있다. 또한 매개효과여부검증에서 신뢰변수가 공정성 지각변수와 직무만족, 조직몰입 변수들 간에 매개효과를 나타내는 것으로 나타나 경영진의 신뢰 증대는 조직의 유효성을 크게 증대시킬 수 있는 중요변수임을 밝혀냈다는 점이다.

본 연구의 한계점은 물론 조사대상이 본 연구에 적합한 수도권지역 특급호텔을 대상으로 이루어졌지만 그들이 과연 구조조정 전체 대상호텔이라 할 수 없다는 점이다. 또한 공정성과 신뢰를 중심으로 한 선행연구들

이 많이 있지만 상사신뢰에 대한 연구가 대부분이었는데 본 연구자가 인력감축을 실시하는 주체가 경영진이기 때문에 경영진으로 해석하여 연구를 실시한 점에 대해 무리가 있을 수 있지 않나 하는 점이다. 마지막으로 최근에 조직유효성평가 변수로서 조직몰입이나 직무만족을 많이 사용하고 있지만, 조직시민행동 등도 많이 사용하고 있는데 본 연구에서는 사용하지 않아 추후 연구에서는 포함되어질 필요가 있다.

(논문접수일 : 2008년 1월 18일)

(게재확정일 : 2008년 3월 17일)

참고문헌

- 김경훈, 강정식 (2000). 기업의 구조조정과 마케팅성과에 관한 모형연구. *마케팅과학연구*, 5, 1-19.
- 김계숙 (2001). AMOS 구조방정식 모형분석, SPSS 아카데미.
- 권영욱 (2002). 호텔기업의 구조조정이 직무스트레스 요인과 직무성과에 미치는 영향. *세종대학교 대학원 석사학위논문*.
- 노용진, 김동배 (2003). 고용조정방식이 생존자 조직몰입에 미치는 영향. *인사관리연구*, 27(3), 55-83.
- 이용기, 오명건, 남중현 (2000). 레스토랑 종업원의 서비스지향성 재정의 및 영향요인 -T.G.I. Fridays를 중심으로-. *마케팅과학연구*, 5, 43-56.
- 정시영 (2004). 잔류종업원의 해고관련 공정성지각과 직무불안정성이 직무만족, 조직

- 몰입, 조직시민행동에 미치는 영향. 영남대학교 대학원 석사학위논문.
- 최익봉 (2004). 리더의 임파워먼트 행위, 조직 공정성, 신뢰와 조직유효성 간의 관련성에 관한 연구-신뢰의 매개적 역할을 중심으로-. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- Adams, J. S. (1963). *Inequity in social exchange*. In L. Bberkowitz(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, academic Press.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alexander, S. & M. Ruderman. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviors. *Social Justice Research*, 1, 177-197.
- Babara, A. M. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge, Polity Press.
- Bayfield, A. H. & H. F. Rothe. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Blake, R. B. & J. S. Mouton. (1984). *Solving Costly Organization Conflict*. San francisco Jossey-Bass Publisher.
- Blau, P. M. (1964). *The dynamic of bureaucracy : a study of interpersonal relations in two government, agencies*. Chicago, II, University of Chicago Press.
- Brockner, J. & J. Greenberg. (1990). *The impact to layoffs on survivors : an organizational justice perspective*. In J. S. Carrol, *Applied Social Psychology and Organizational Setting*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 45-75.
- Brockner, J. & M. Konovsky. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivor of job loss. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 397-409.
- Brockner, J. & P. Siegel. (1995). *Understanding the interaction between procedural and distributive justice : the role of trust*. In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, 391-413.
- Brockner, J. (1988). The effect of work layoffs on survivor. *Research in organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 213-255.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., Dewit, R. & M. O'Malley. (1987). Survivors' reactions to layoff: we get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526-541.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & C. Martin. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivor' reaction to job layoffs. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 63(1), 59-68.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T.,

- Grover, S. & C. Martin. (1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 187-197.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 534-545.
- Butler, J. K. Jr. & R. S. Cantrell. (1984). A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superior and subordinates. *Psychological Reports*, 56, 19-28.
- Butler, J. K. Jr. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cook, J. & T. Wall. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Daniel, P. S., Ellard, J. H. & B. R. V. Kellin. (1998). The party perception of a layoff: procedural derogation and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 119-127.
- Dean, B. M & D. S. Paul. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Dittrich, J. E. & M. R. Carroll. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates, organizational. *Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Farmer, S. J., Heehr, T. A., & K. G. Love (2003). Becoming an undercover police officer : a note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.
- Folger, R. & M. R. Konovsky. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-12.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham. (1976). Motivation through the design of work. *Human Performance*, 16, 250-279.
- Kimeyer, S. L. & T. Lim. (1987). Social

- support: its relationship to observed communication with peers and supervisor. *Academy of Management Journal*, 30, 138-151.
- Konovsky, M. A. & R. Cropanzano. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Konovsky, M. A. & S. D. Pugh. (1994). Citizenship behavior and exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lee, Yong-Ki, Yong-ju Kwon, & Kyung Ah Lee. (2007). Investigating the effects of relationship quality on organizational commitment and prosocial behavior in hotel food & beverage division. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 17(4), 109-132.
- Lind, E. A. & T. R. Tyler. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum Press.
- Liou, T. K. (1995). Understanding employee commitment, in the public organization : a study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18(8), 1269-1295.
- Lissak, R. I. & B. H. Sheppard. (1983). Beyond fairness: The Criterion Problem in Research on Dispute Intervention. *Journal of Applied Social Psychology*, 13(1), 45-65.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnett, M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago. Rand McNally.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & F. D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McFarlin, D. R. & P. D. Sweeney. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer and Allen. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miceli, M. P., Jung, L., Near, J. P. & D. B. Greenberger. (1991). Predictors and outcomes of relations to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508-521.
- Mowday, R. T. Steers, R. M & I. W. Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., KPorter, L. W. & R. M. Steers. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turn-over*. San Diego, CA. Academic Press.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & P. V. Boulian. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Singer, M. S. (1992). Procedural justice in managerial selection, identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research, 5*(1), 49-70.
- Sweeney, P. D. & D. B. McFarlin (1993). Workers' evaluations of the end and means: an examination of four models of distributive and procedural justice organization, genetic. *Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.