

# 조직공정성 인지도와 직무스트레스의 관계 및 신뢰의 조절효과

안 관 영\*

\*상지대학교 경영학과

## The relationship between perceived organizational justice and job stress, and the moderating effect of trust

Kwan Young Ahn\*

\*Department of Business Administration, Sangji University

### Abstract

This paper reviewed the relationship between perceived organizational justice(distributive justice, procedural justice, interactional justice) and job stress, and the moderating effect of trust(organizational trust and superior trust). Based on the responses from 176 employees, the results of multiple regression analysis appeared as follow; 1) Distributive justice and interactional justice effect negatively on job stress, but procedural justice does not effect on job stress. 2) While organizational trust and superior trust are stronger, interactional justice effect less negatively on job stress. When interactional justice is higher, job stress is lower in high trust level than in low trust level.

**Keywords** : job stress, organizational justice, trust, moderating effect

### 1. 서론

직무 스트레스는 1960년대 들어 학문적으로 많은 관심을 받기 시작했다. 초기 연구자들은 직무스트레스는 직무와 관련되어 잠재적으로 긴장상태를 유발하는 직장내 스트레스 요인들이라고 정의하였고, 직무 스트레스가 조직원의 신체적, 심리적 및 행동적 측면에 미치는 부정적인 영향에 관심을 두었다. 구체적으로 직무 불만족, 삶에 대한 불만, 자신감 상실, 우울증, 불안장애, 두통, 호흡곤란, 복통, 불면증, 피부질환, 심장질환, 인지기능 저하 등과 같은 정신적, 신체적 부적응이 직무스트레스에 의해서 야기되거나 혹은 더 악화된다는 결과들이 보고되었다. 한편, 최근 직무 스트레스 연구자들은 직무 스트레스의 순기능적 측면에 대해서도 관

심을 두기 시작 하였고, 최적 수준의 스트레스의 존재를 가정하게 되었다. 적정 수준의 스트레스는 조직체와 조직원 모두에게 긍정적 효과를 발휘하지만, 너무 낮거나 너무 높은 스트레스 수준은 부정적이어서 조직체와 조직원 모두에게 해를 끼치게 될 수 있다(강동목 등, 2005; 김완일·안관영, 2013).

이처럼 기업 현장에서 구성원들의 직무스트레스는 조직에 많은 부정적 영향을 미친다는 점에서 많은 연구자들의 연구주제가 되고 있으며, 기업측으로서도 직무스트레스를 줄이기 위해 부단히 노력하고 있다. 이러한 직무스트레스 원인은 매우 다양한데 그 중 주요한 영향 요인의 하나로서 조직공정성을 들고 있다(Judge & Colquitt, 2004; 김성희, 2001; 박정도·허찬영, 2012).

† Corresponding Author: : Prof. Kwan-Young Ahn, Dept. of Business Administration, Sangji Univ., Usan-dong, Wonju-si, Gangwon-do, Korea, M·P: 010-2745-3271, E-mail: kyahn@sangji.ac.kr  
Received July 18, 2013; Revision Received September 8, 2013; Accepted November 29, 2013.

국내 기업체들은 외환위기 이후 경쟁력 강화를 위해 이전의 기업규모 확대에서 경쟁력 강화를 통한 내실을 다지는 방향으로 전환되고 있다. 따라서 외환위기 이후 많은 기업들은 팀제나 연봉제, 발탁인사제 등과 같은 능력주의 인사제도를 경쟁적으로 도입·운용하고 있다. 외환위기 및 최근의 금융위기와 같은 경제위기를 경험하면서 능력주의 인사제도의 도입에 대한 필요성은 대체적으로 인정하고 있는 추세이다. 그런데 문제점으로 지적되는 것은 능력주의 인사제도를 운용함에 있어서 과연 공정성이 얼마나 유지되는가에 대한 것이다. 성과와 능력에 따른 보상의 필요성은 있지만 그 것이 공정하게 적용되지 못하는 경우 조직과 상사에 대한 신뢰는 낮아지게 되며, 결과적으로 구성원들은 조직이나 상사에 대해 비판적이며, 회의적인 반응과 태도를 보이는 결과를 초래하고 말 것이다.

본 연구에서는 실증적 분석을 통해 조직공정성의 구성요소인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 직무스트레스에 미치는 효과를 살펴봄, 조직공정성과 직무스트레스의 관계가 구성원들의 조직에 대한 신뢰와 상사신뢰 수준에 따라 차이가 있는가를 고찰하고자 한다. 이러한 조직신뢰와 상사신뢰 수준에 따른 차이분석은 선행연구가 매우 미흡하며, 분석결과는 직무스트레스를 줄이기 위한 노력으로서 공정성 관리와 신뢰구축에 필요한 시사점을 제공하게 될 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 직무스트레스

스트레스란 주변 사람들이나 특정인이 자신이 스스로에 대한 기대나 요구가 지나쳐 당사자가 감내할 수 있는 수준을 넘어설 때 겪게 되는 심리적 내지 신체적 긴장감을 의미한다. 개인에게 영향을 주는 스트레스 인자는 과업 및 삶의 두 차원으로 구분되며 이들 요인이 개인의 특성과 상호작용하면서 여러 가지 부정적 증상을 야기하게 된다. 직무 스트레스에 대해서는 미국 국립 산업안전 보건연구소(NIOSH, 1999)에서 다음과 같이 정의하고 있다. “직무 스트레스란, 업무상 요구사항이 근로자의 능력이나 지원, 바램(요구)과 일치하지 않을 때 생기는 유해한 신체적 정서적 반응”이다.

산업현장에서 작업자들이 인지하는 스트레스는 산업혁명 이후 생산방식이 전문화를 기반으로 기계화·자동화되면서 더욱 증가하고 있으며, 이에 따라 직무스트레스에 대한 관심이 증가하고 있다. 생산의 기계화로 생산량은 현저하게 증가하게 되었다. 반면에 지나친 전문

화와 자동화로 생산 현장에 참여하는 근로자들의 근로생활의 질은 점차 저하되었다. 업무의 분업화와 전문화는 작업자들의 숙련도를 높이는데 기여하였지만 다른 편으로는 지나친 전문화와 기계화는 매우 단편적이고 표준화된 작업을 지속적으로 반복하도록 강요함으로써 작업수행에 따른 권태감을 초래하고, 대인관계 단절에 따른 소외감 초래, 인간 노동의 기계에의 예측화 문제 등을 초래하였으며, 특히 높은 작업할당량, 대인관계 단절, 많은 근로자들 간의 경쟁 등의 상황은 작업자들의 업무 수행에 따른 부담감을 높이고 스트레스를 증가시키는 요인이 되었다.

다양한 종류의 스트레스 요인의 영향은 근로자들의 급성반응을 통해 나타난다. 일차적으로 이러한 스트레스 요인에 대한 급성반응은 심리적, 생리적 측면에서 나타나며, 행동적 측면에서도 나타난다. 먼저 심리적 반응으로는 불안, 우울, 분노, 낮은 직무만족도, 낮은 자아존중감 등이 포함된다. 생리적 반응으로는 급성반응으로 나타나는 건강이상 증상, 즉 고혈압, 심계항진, 두통, 수면장애 등이 포함된다. 끝으로 행동적 반응은 흡연, 음주, 약물남용, 대인관계 장애, 파괴적 행위 등이 포함된다.

### 2.2 조직공정성과 직무스트레스

공정성에 관한 연구는 아담스의 사회적 비교이론에 기반한 공정성 이론을 기점으로 많은 연구가 이루어지고 있다. 그의 이론에 따르면 한 사람이 다른 사람에 비해 공정한 느낌을 받는다는 느낌을 중시하는 이론이다. 공정성 이론은 인간행동에 대한 기본적인 가정이며 인간이 자신의 사회적 관계를 평가하며, 타인들과 비교를 통해 평가가 이루어진다는 전제를 가지고 출발한다(박성국, 2011). 구체적으로 어떤 개인이 인지하는 공정성은 그가 조직을 위해 투자한 투입(노력, 학력, 직무경험, 자격증 등)에 비해 그가 대가로 조직으로부터 받는 보상으로서의 산출(금전적 보상, 승진, 인정, 업무적 성취나 보람감 등)의 정도로 인지하게 된다는 것이다. 그런데 이러한 투입과 산출의 정도를 자신과 비슷한 상황에 있는 참고인과의 비교를 통해 공정성 정도를 인지한다는 것이다.

이처럼 자신의 투입 정도에 비해 조직으로부터 보상 받는 산출의 분배정도에 대한 공정성을 분배공정성이라 한다. 그런데 사람들은 분배공정성 이외에 분배의 절차나 과정에 대해서도 관심을 갖게 된다는 것이 추후 연구에서 밝혀지고 있다. 구체적으로 Karambayya & Brett(1989)은 MBA 수강생들을 세 개 집단으로 나

누어 두 명의 분쟁 중인 종업원에 대한 분쟁조정자 역할을 맡도록 하였다. 실험 후 참가자들에게 분쟁 조정 절차에 대한 공정성과 조정결과에 대한 공정성을 설문하였다. 조사 결과 조정자들이 위협이나 협박을 가한 경우에는 분규 당사자들 모두 조정절차와 조정결과의 타협안도 불공정하다고 응답하였다. 이는 절차상의 문제가 있는 경우 분배결과에 대한 공정성도 훼손될 수 있음을 의미한다. 근래 들어 Greenberg(1996)는 분배공정성과 절차공정성 외에 상호작용공정성이 있음을 주장하였다. 이는 공식절차를 이행하거나 그러한 절차를 해명함에 있어서 구성원이 인지하는 공정성을 의미한다. 구체적으로 공식적 절차를 실행함에 있어서 구성원 개개인에 대하여 형평성 있게 적용하는가에 대한 문제이다. 즉, 절차공정성이 공정한 절차의 존재여부라 한다면 상호작용공정성은 그러한 절차의 공정한 적용에 관한 것이다(정무관, 2009; Niehoff & Moorman, 1993; 안관영, 2012).

조직공정성이 기업 관리자나 연구자들에게 주목받는 이유는 공정성이 구성원들의 동기부여나 직무행동에 많은 영향을 미친다는 점이다. 조직으로부터 절대적 기준으로는 많은 보상을 받는 구성원이라 하더라도 다른 종업원에 비해 적다는 느낌을 받는다고 보상기준 설정의 논의과정에서 제외되었다든가, 상대적으로 동료에 비해 저평가된다고 인지하는 경우 불공정성을 인지하고 되며 그에 따른 부작용이 수반하게 된다. 기대이론에 따르면 보상이 주어진다하더라도 그 보상에 대해 불공정성을 인지하는 경우 보상에 따른 만족감은 차이가 있으며, 이러한 만족감 수준은 미래상황에 대한 노력정도에도 영향을 미치게 된다는 것이다. 또한 보상에 대한 불공정성은 직무 스트레스에도 영향을 미친다. 미국 23개 대학의 교직원을 대상으로 자기기술과 삼자기술에 기반한 설문조사를 실시한 결과 모두 절차공정성과 상호작용공정성이 낮아지는 경우 직장-가정갈등을 초래하며, 직무스트레스를 증가시킨다는 것이다(Judge & Colquitt, 2004). 공정성에 대한 많은 연구자들은 공정성이 직무만족이나 이직, 결근 및 스트레스에 상당한 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다(Ceylan & Sulu, 2010). 특히 공정성은 스트레스에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데 이러한 배경은 구성원이 조직으로부터 받게 되는 보상으로서 승진이나 임금 등에 대해 불공정성을 인지하거나, 또는 그러한 보상의 의사결정 과정에 참여하지 못하는 경우 스스로 무기력감(powerlessness)을 느끼며, 사회적으로 소외된 것으로 인지하게 된다는 것이다. 이러한 의사결정에서의 소외는 미래를 위협적으로 인식하고 심리적 스트레스를 초래하며, 그러한 스트레스 원천에 대해 공격적 성향을 갖게 한다는 것이다(Zellars et al., 2004).

국내 연구의 경우도 비슷한 연구결과가 나타나고 있다. 사회복지사를 대상으로 한 김성희(2001)의 연구에 따르면 역할갈등, 공정하지 못한 보상, 구성원들 간의 약한 응집력 등은 직무스트레스나 이직의도에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 또한 직업군인들을 대상으로 한 박정도·허찬영(2012)의 연구에 따르면 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 직무스트레스에 대해서는 부정적 영향을 미치게 된다는 것이다. 특히 직무스트레스는 직무만족과 조직몰입에 대한 매개효과를 나타내는 것으로 나타났다. 이상의 선행연구에 대한 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하자 한다.

가설 1: 조직공정성과 직무스트레스의 관계

가설 1-1: 분배공정성은 직무스트레스에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 절차공정성은 직무스트레스에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 상호작용공정성은 직무스트레스에 부정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 신뢰의 개념 및 효과

신뢰에 관한 연구가 주목받는 이유는 기업조직이 점차 비대해지면서 구성원들 간의 관계가 복잡해지고 이해관계가 얽히면서 많은 분쟁이 표출되었지만 공식적인 내규나 규정만으로 해결되지 않는다는 점이다. 이러한 공식적 관계보다 상하 간 또는 동료들 간의 신뢰관계나 조직에 대한 신뢰가 분쟁예방이나 해결에 도움이 된다는 인식에서 더욱 중시되고 있다. 이처럼 조직관리에서 그 중요성이 인식되면서 많은 연구가 이루어지고 있다. 리더십과의 관계를 고려하여 조직 내의 상사와 부하 간의 관계에 있어서 발생하는 신뢰에 대한 정의를 내린 Lewis & Weigert(1985)에 따르면 “신뢰는 사회체계 내의 사람들 간의 관계에 기초한 집단적 특성의 하나로 관계 당사자들 간의 사회적 결속을 가능케 하는 토대로서 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜주는 핵심적 매커니즘”이라고 정의하였다. 즉 신뢰는 조직 속에서 상사와 부하 간에 유기적으로 형성되는 어떤 관계인 것이다.

신뢰에 관한 중요성이 증대하면서 이에 대한 연구도 비교적 활발하였다. 따라서 신뢰의 유형에 대해서도 다양한 견해가 제기되었다. 그 중 McAllister(1995)는 신뢰를 변수로 하여 여러 형태의 실증연구를 수행하였는데 그에 따르면 개인 간의 신뢰는 정서적 신뢰와 인지

적 신뢰로 구분할 수 있다고 하였다. 즉 신뢰의 유형은 신뢰대상에 대한 강한 긍정적 감정(정서적 신뢰)과 신뢰에 따른 보상에 대한 합리적 이유(인지적 신뢰)가 있다고 주장하였다. 정서적 신뢰란 “개인간의 감정적 측면을 바탕으로 한 것으로, 파트너의 복지를 위하여 진실에서 우러나오는 관심과 걱정을 표현하고, 이러한 관계의 내재적인 가치를 믿으며, 이러한 생각들이 상호 교환된다고 믿는 것”이라고 하였고, 인지적 신뢰란 “어떤 상황 아래서 사람들이 신뢰하는 사람의 어떤 면을 보고 선택하거나, 사람들이 신뢰의 증거를 구성하는 타당한 이유를 기초로 선택하는 것”이라고 하였다.

또한 Mishar & Mishar(1994)는 신뢰를 상호작용을 기반으로 기업과 구성원 간의 신뢰, 경영자와 구성원 간의 신뢰, 그리고 기업과 고객 및 공급업자 간의 신뢰로 구분하였으며, 고객관계 관리나 구조조정에서 성공을 위해서는 이러한 이해관계자 당사자들 간의 신뢰 구축이 필수적임을 주장하였다. 또한 Lewicki & Bunker(1996)는 신뢰의 유형을 제재기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 그리고 동일시 기반 신뢰로 구분하였다. 제재기반 신뢰는 신뢰를 지키지 못하였을 때 따르는 제재(처벌)의 두려움에서 기인하는 신뢰이며, 지식기반 신뢰는 피신뢰자가 어떻게 행동할 것인가를 예상할 수 있는 기대를 기반으로 한 신뢰이다. 동일시기반 신뢰는 상호 간의 동일시와 일체감을 바탕으로 한 신뢰를 의미한다.

앞서 언급하였듯 신뢰는 구성원들의 태도나 행동에 긍정적 영향을 미친다(Mishar & Mishar, 1994). 병원 기관에 대한 신뢰와 스트레스에 관한 연구를 위해 5만 여명을 대상으로 광범위한 조사를 실시한 Ahnquist et al.(2010)의 연구에 따르면 조직에 대한 신뢰가 부족한 경우 스트레스가 증가하게 된다는 것이다. 또한 국내 기업을 대상으로 조사한 전용수 등(2012)의 연구에서도 경영진에 대한 신뢰는 직무스트레스와 부정적 관계를 갖는 것으로 분석되었다. 이처럼 신뢰가 스트레스와 부정적 관계를 갖는 것은 신뢰는 조직과 개인, 또는 상사와 부하의 관계에서 신뢰가 이들 간에 나타날 수 있는 갈등을 줄여주고, 개개인의 성과를 향상시키며, 구성원들 간의 협동을 증진시켜주는 효과가 있기 때문이란 것이다. 그리고 상사와의 업무적 지휘관계에서도 상사에 대한 신뢰가 전제되는 경우 무리한 업무수행 지시에 대해서도 일단 긍정적으로 반응하게 된다는 점에서 긍정적 성과를 나타낼 수 있다는 것이다(Konovsky & Pugh, 1994). 이처럼 신뢰는 구성원들 간의 관계에서 믿음을 기반으로 이해관계에 대한 갈등을 줄이고 협동적 관계를 증진시킨다는 점에서 공정성과 스트레스의 관계에서 긍정적 역할을 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직공정성과 직무스트레스의 관계에서 신뢰의 조절효과

가설 2-1: 조직신뢰수준이 높을수록 조직공정성이 직무스트레스에 미치는 부정적 영향정도는 낮아질 것이다.

가설 2-2: 상사신뢰수준이 높을수록 조직공정성이 직무스트레스에 미치는 부정적 영향정도는 낮아질 것이다.

### 3. 연구의 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 자료수집은 설문지를 통해 이루어졌다. 기업체에 종사하는 현장 근로자들을 대상으로 250부의 설문을 배부하였으며, 이중 회수된 187부 중 누락이 심하거나 반복응답이 심한 11부를 제외한 176부가 본 연구의 분석대상이 되었다. 설문지의 배부와 회수는 2011년 10월에 이루어졌으며 주요 지역은 강원 영서지역의 업체에 소속된 종업원들을 대상으로 하였다. 응답자들의 성별분포는 여성이 38명(21.6%), 남성이 138명(78.4%)으로 나타났으며, 학력은 고졸 48명(27.3%), 전문대졸 60명(34.1%), 대학졸 이상이 68명(38.6%)으로 집계되었다. 규모를 나타내는 종업원수 면에서는 1-5인 업체가 31개(17.6%), 6-10인 기업이 43개(24.4%), 11-20인 기업이 49개(27.8%), 21인 이상 기업이 53개(30.1%)로 각각 구성되었으며, 규모가 가장 큰 기업은 종업원 157명으로 나타났다. 평균 종업원수는 21.56명이며 표준편차는 25.252로 나타났다. 이처럼 규모가 적은 것으로 나타난 이유는 지역적으로 강원 영서지역이 전국 평균에 비해 산업 집적도가 낮기 때문으로 풀이된다.

본 연구의 목적인 조직공정성과 직무스트레스의 관계에 대한 가설1과 공정성과 직무스트레스의 관계에서 신뢰수준의 조절효과에 대한 가설 2는 위계적 다중회귀분석을 이용하였다(Cohen & Cohen, 1983). 이 방법은 독립변수와 종속변수간의 관계가 조절변수의 수준에 따라 차이가 있는가, 즉 조절효과를 검증하는데 적합한 기법이다. 이처럼 조절효과를 분석하는 방법으로는 Fisher의  $z'$  계수법이나 이원분산분석법이 있는데 이 방법을 적용한 이유는 조절변수나 독립변수를 명목적으로 측정하는데 따른 정보손실을 줄일 수 있다는 이점이 있기 때문이다. 통제변수로는 연령, 재직기간, 성별을 고려할 수 있는데, 본 연구에서는 연령과 재직기간과의 상관관계가 높아 성별과 재직기간을 선정하였다.

### 3.2 변수의 측정

설문지는 크게 세 부분으로 구성되어 있다. 조직공정성에 대해서는 Greenberg(1996)와 Niehoff & Moorman(1993)의 연구에서 사용되었던 설문도구를 응용하였다. 분배공정성에 대해서는 업무적 책임정도, 노력정도에 상응하는 보상수준, 경력이나 업무의 난이도에 상응하는 보상 수준의 공정성에 대해 설문하였다. 절차공정성은 승진이나 보상에 대한 규정의 준수정도, 의사결정시 이해관계자의 의견수렴 정도, 의사결정시 관련 자료의 참조정도 등을 설문하였다. 다음으로 상호작용공정성에 대해서는 의사결정의 참여가 형평적으로 이루어지는 정도, 규정이 형평성 있게 적용되는 정도, 개인적 친분을 고려하지 않음 등에 대해 리커트 5점 척도로 설문하였다.

다음으로 직무스트레스에 대해서는 심리적 스트레스 반응을 측정하기 위하여 제시된 5개 문항을 사용하였다. 구체적으로 귀찮은 정도, 의욕, 지루함, 자신감, 숙면정도 등의 정도를 5점 리커트 척도로 측정하였다(강동목 등, 2005). 그리고 조직과 상급자 신뢰의 경우 McAllister(1995)가 검증하여 제시한 정의적 신뢰를 바탕으로 하여 설문을 구성하였다. 상사신뢰의 경우는 부하에 대해 동일한 잣대 적용, 업무적 지시의 합리성 정도, 업무적 지시의 일관성 정도, 부하 평가에 있어서의 일관성 정도를 설문하였으며, 조직신뢰는 보상기준의 적용시 일관성 정도, 업적평가에서의 일관성 정도, 업무 분배에서의 일관성 정도, 조직목표와 부서 및 개인 목표의 일관성 정도에 대해 설문하였다.

각 변수의 구성과 타당성, 신뢰도에 대한 검토는 일차적으로 탐색적 요인분석을 실시한 후 선행연구에서 제시된 결과와 일치하는 문항만을 대상으로 확정적 요인분석을 실시함으로써 이루어졌다. 요인분석은 직각교차법을 이용함으로써 독립변수들 간의 다중공선성을 제거하고자 하였다. 그리고 각 문항의 선정에 따른 기준으로서 요인적재치와 신뢰도는 비교적 연구가 축적되어 있어 선행연구(Price & Mueller, 1986)에서 제시한 기준보다 높게 적용하여 요인적재치는 0.5 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.6을 기준으로 하였다. 이상과 같은 선정기준을 적용한 결과 직무정체성에 관련된 문항은 다른 요인으로 구분되거나 기준을 충족하지 못하여 제거하였다. 또한 각 구성요소에 대한 문항의 선택기준은 선행연구에서 제시하는 기준을 충족하도록 하였다. 구체적으로 요인적재치가 0.5 이상이어야 하며, 특정 문항의 경우 2개의 최고 요인적재치 간의 차이가 0.2이상 이어야 한다는 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

### 4. 조사결과의 분석

본 연구의 목적인 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 직무스트레스의 관계를 분석하고, 조직공정성과 직무스트레스의 관계에서 신뢰수준의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다(Table 1). 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 독립변수로 하고, 직무스트레스를 종속변수로 하며, 응답자의 특성으로서 성별과 재직기간을 통제변수로 하여 분석을 실시하였다. 조절변수인 신뢰는 조직신뢰와 상사신뢰로 구분하여 분석을 실시하였다.

조절회귀분석을 하게 될 경우, 독립변수(X)와 조절변수(M)의 상호작용항(interaction)을 만들어 분석을 하게 된다. 이때 X, M 과 상호작용항 간에는 선형관계가 존재하기 때문에 다중공선성이 발생된다. 회귀분석에서는 독립변수들 간에 다중공선성이 있을 경우 분석을 할 수 없는데, 조절회귀분석에서는 상호작용항을 직접 사용하는데서 문제가 발생된다. 이렇게 상호작용항을 만들면 다중공선성이 발생되어, 다중공선성을 피하기 위한 방법으로 Mean Centering(평균집중화) 방법을 사용하게 된다(Kacmar et al., 2010). 본 연구에서의 분석결과 <Table 1>에 제시된 바와 같이 평균집중화 방식을 통해 변수를 가공하여 분석한 결과 VIF지수는 모두 10 이하인 것으로 나타나 다중공선성에 따른 문제는 없는 것을 알 수 있다.

조직신뢰와 상사신뢰의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 다중회귀분석의 결과는 <Table 1>과 같다. 먼저 모형 1에서는 직무스트레스를 종속변수로 하며, 통제변수인 성별, 재직기간, 그리고 독립변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 예측변수로 하는 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 2개 통제변수와 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 직무스트레스에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.282로 나타났다(p<.01). 1단계의 분석결과 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 중 분배공정성( $\beta = -.291, p < .01$ )과 상호작용공정성( $\beta = -.256, p < .01$ )은 직무스트레스에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성은 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성이 직무스트레스에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 분배공정성과 상호작용공정성의 경우에는 채택되었으며, 절차공정성의 경우는 기각되었다.

다음으로 조직신뢰의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 모형 2와 같다. 모형 2에서는 모형 1에서 투입되었던 2개 통제변수(성별, 재직기간)와 3개 독립변수인 분배공정성, 절차공정성,

상호작용공정성에 추가적으로 조절변수인 조직신뢰와 독립변수(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 투입하였다. 상호작용항(분배공정성\*조직신뢰, 절차공정성\*조직신뢰, 상호작용공정성\*조직신뢰)의 표준화회귀계수가 유의적인 경우 상호작용효과가 존재하는 것이다(Cohen & Cohen, 1983). 이들 변수의 추가로 전체 설명력(R<sup>2</sup>)은 .302로 증가하였으며, 순수한 설명력 증가분(ΔR<sup>2</sup>)은 .020으로서 유의한 것으로 나타났다. 그리고 상호작용항 중 “상호작용공정성\*조직신뢰”항 만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(β=-.279, p<.05), 분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와의 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성과 직무스트레스의 관계에서 조직신뢰의 조절효과에 대한 가설 2-1은 부분적으로 채택되었다.

공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)에 조절변수인 상사신뢰와 3개 상호작용항(분배공정성\*상사신뢰, 절차공정성\*상사신뢰, 상호작용공정성\*상사신뢰)을 투입하여 분석한 결과 조직신뢰에서와 동일하게 “상호작용공정성\*상사신뢰”항의 경우만 직무스트레스에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=-.396, p<.01). 따라서 신뢰수준이 높을수록 조직공정성이 직무스트레스에 미치는 부정적 영향정도가 낮아질 것이라는 가설 2-2는 상호작용공정성의 경우에만 가설이 채택되었고, 절차공정성과 상호작용공정성의 경우에는 기각되었다.

### 5. 결론 및 제언

기업 현장에서의 직무스트레스는 구성원들에게 다양한 부작용을 나타나게 하며, 직접적으로는 이직이나 결근, 지각과 같은 일탈행동을 초래하고, 간접적으로는 작업의 질 저하나 생산 제품의 품질 저하, 만족도 감소와 같은 부작용을 초래한다. 따라서 기업들은 직무스트레스를 줄이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

본 연구에서는 조직공정성으로서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 직무스트레스에 미치는 효과와 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 조절효과를 검증하였다. 분석결과 조직공정성 중에서 절차공정성을 제외한 분배공정성과 상호작용공정성은 직무스트레스에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절효과 분석결과에서는 상호작용공정성이 직무스트레스에 미치는 부정적 효과는 조직신뢰와 상사신뢰의 수준이 높을수록 적어지는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 바탕으로 직무스트레스를 감소시키기 위한 방안은 다음과 같다.

첫째로 분배공정성을 높이기 위해 종업원들이 인지하는 보상수준이 기업을 위해 노력하는 정도에 대해 적절하다고 인지하도록 노력하는 것이다. 예를 들면, 동종업계의 다른 기업체들의 임금수준에 비해 적지 않다는 것을 확인할 수 있도록 하거나, 경쟁기업에 비해 적절한 수준이라거나, 기업체의 재정형편에 비해 비교적 적절한 수준임을 이해시키는 것이다. 그리고 상호작용공정성을 높이기 위해서는 상사들이 부하 직원들을 공정하게 대하도록 교육시킨다든가, 인사고과에 대한 교육을 통해 성과평가의 오류를 줄이도록 하는 것들을 들 수 있을 것이다.

둘째로 조직신뢰와 상사신뢰는 그 자체로도 직무스트레스에 부정적 영향을 미치는 요인이며, 또한 상호작용공정성과 직무스트레스의 관계에도 영향을 미친다. 즉, 조직신뢰나 상사신뢰 수준이 높을수록 상호작용공

<Table 1> Hierarchical multiple regression analysis

		β	공차	VIF
모형 1	성별 <sup>a)</sup>	.076	.848	1.180
	재직기간	.053	.866	1.155
	분배공정성	-.291**	.339	2.946
	절차공정성	-.076	.319	3.134
	상호작용공정성	-.256**	.679	1.472
	R <sup>2</sup>	.282**		
모형 2 (조직신뢰)	성별 <sup>a)</sup>	.087*	.833	1.200
	재직기간	.061	.860	1.163
	분배공정성	-.236**	.287	3.486
	절차공정성	-.101*	.284	3.526
	상호작용공정성	-.107*	.574	1.742
	조직신뢰	-.165*	.387	2.582
	분배공정*조직신뢰	-.105	.161	6.229
	절차공정*조직신뢰	-.040	.158	6.315
	상호작용*조직신뢰	-.279*	.396	2.526
	R <sup>2</sup>	.302**		
ΔR <sup>2</sup>	.020**			
모형 3 (상사신뢰)	성별 <sup>a)</sup>	.063	.839	1.192
	재직기간	.049	.863	1.159
	분배공정성	-.263	.332	3.008
	절차공정성	.022	.316	3.166
	상호작용공정성	-.144*	.398	2.510
	상사신뢰	-.209**	.420	2.383
	분배공정*상사신뢰	.118	.193	5.174
	절차공정*상사신뢰	-.028	.188	5.322
	상호작용*상사신뢰	-.396**	.404	2.475
	R <sup>2</sup>	.319**		
ΔR <sup>2</sup>	.037**			

\* p < .05, \*\* p < .01

a) 성별: 1=남, 2=여

같은 방식으로 상사신뢰의 조절효과 검증을 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 모형 3과 같다. 모형 1에서 투입된 2개 통제변수(성별, 재직기간)와 조직

정성이 직무스트레스에 미치는 부정적 영향력을 감소시킨다는 점에서 조직신뢰와 상사신뢰를 높이려는 노력이 요구된다. 조직신뢰와 상사신뢰를 높이기 위해 다양하고도 개방적인 의사소통 채널을 마련함으로써 최고경영층, 중간관리층, 현장 직원들 간의 의사소통이 자유롭게 이루어지도록 하며, 부서와 부서 간의 수평적 의사소통도 원활하게 이루어지도록 함으로써 상호간 불신을 해소하는 것이 바람직할 것이다.

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 직무스트레스를 줄이기 위해서는 조직공정성을 제고하는 것이 바람직함을 알 수 있으며, 그 중에서도 분배공정성과 상호작용공정성이 중요한 영향을 미친다는 점에서 노력과 성과에 부응하는 보상시스템을 적용하여 분배공정성에 대한 인지도를 높이는 것이 바람직하다. 그리고 상호작용공정성에 대한 인지도를 높이기 위해 관리자들에 대해 부하들과의 관계 개선과 공정한 인사고과, 원활한 의사소통을 위한 교육훈련을 제공하는 것이 요구된다.

본 연구결과는 주로 강원 영서지역의 제조업 종업원들을 상대로 설문조사한 결과를 바탕으로 이루어진 것이다. 따라서 연구결과를 지역적으로 일반화하는 데는 한계가 있을 것이다. 그리고 실증분석의 자료는 전적으로 응답자들의 주관적 판단에 근거한 설문조사를 바탕으로 하는 횡단적 조사에 의존하였다. 이러한 분석방법의 장점은 일정기간 내에서 다수에 대한 정태적 상황을 반영할 수 있다는 것이지만, 응답자들의 시간적 흐름에 따른 의식의 변화와 같은 동태적인 특성을 반영하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 점들이 보완되어야 할 것이다.

## 6. References

- [1] Ahn, K. Y.(2012), "The relationship between organizational justice and innovative behavior, and the moderating effect of gender, Journal of the Korea Safety Management & Science, 14(2); 229-236.
- [2] Ahnquist, J., S. P. Wamala, and M. Lindström (2010), "what has trust in the health-care system got to do with psychological distress? analyses from the national swedish survey of public health", International Journal for Quality in Health Care, 22(4), 250 - 258.
- [3] Ceylan, A. C., and S., Sulu(2010), "Work alienation as a mediator of the relationship of procedural injustice to job stress", South East European Journal of Economics and Business, 5(2); 65-74.
- [4] Chong, M. K(2009), "The Effect of Employees' Trust to Manager and Organizational Justices on the Adoption of Managerial Innovation", Journal of Management Consulting, 9(1); 69-94.
- [5] Chun, Y. S., Chun, K. M., Y. S., Kim(2012), "A Study on Relations between Procedural Justice, Trust in Administration, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Stress of Hotel Business Employee for Restructuring Focusing on Business Department of First: Class Hotels in Busan Area", Korea Journal of Tourism and Hospitality, 26(4), 181-205.
- [6] Cohen, J, and P. Cohen(1983), Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science, Hillsdale, New Jersey: Laerence Erlbaum Associates.
- [7] Judge, T. A., and Colquitt, J. A.(2004), "Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict", Journal of Applied Psychology, 89(3), 395-404.
- [8] Greenberg, J.(1996), The Quest for Justice on the Job, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [9] Kacmar, K. M., D. G. Bachrach, K. J. Harris, and S. Zivnuska(2010), "Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics", Journal of Applied Psychology, 96(3); 633-642.
- [10] Kang, D. M. et al.(2005), Modern understanding of job stress, Koryo Medical Book.
- [11] Karambayya, R., and Brett, J. M.(1989), "Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness", Academy of Management Journal, vol. 32, pp. 687-704.
- [12] Kim, S. H(2001), Organizational commitment and turnover intention of social workers, Ms. dissertation of Ewha University.
- [13] Kim, W. I, and K. Y. Ahn(2013), "The effects of job characteristics and psychological stress response on accidents, and the mediating effect of psychological stress response", Journal of the Korea Safety Management & Science, 15(1); 41-49.
- [14] Konovsky, M., and Pugh, D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange." Academy of Management Journal, 37, 656-669.
- [15] Lewicki, R. J. and Bunker, B. B.(1996), "Devel

oping and maintaining trust in work relationships" in R. M. Kramer & T. Tyler (eds.), Trust in organizations: frontiers of theory and research, Newbury Park, CA: Sage.

- [16] Lewis, J. D. & Wiegert, A.(1985), "Trust as a social reality" Social Forces, 63, 967-985.
- [17] McAllister, D. J.(1995), "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", Academy of Management Journal, 38(3), 24-59.
- [18] Mishra, A. K., and Mishra, K. E.(1994), "The role of mutal trust in effective downsizing stratiges", Human Resource Management, 33(2), 261-279.
- [19] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior," Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 527-556.
- [20] NIOSH(1999), Stress at work, DHHS(NOSH), Publication, 99-101.
- [21] Park, J. D., and C. Y. Huh(2012), "The Moderating effect of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness - Focus on Military Organizations", Journal of Human Resource Management Research, 36(4), 195-225.
- [22] Park, S. G.(2011), Organization and Human Hehavior, Myung Publishing Co..
- [23] Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, 5, JAI Press Inc.
- [24] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." Academy of Management Journal, 37, pp. 765-802.
- [25] Zellars, K. L., Liu, Y., Bratton, V., Brymer, R., and P. L. Perrewe(2004), "An examination of the dysfunctional consequences of organizational injustice and escapist coping", Journal of Managerial Issues, 16(4); 528-545.

## 저 자 소 개

### 안 관 영



청주대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원에서 경영학 석사를, 인하대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 인사·조직이 주 전공이면서 이를 바탕으로 서비스품질, 안전경영, 직무스트레스, 직업탐색 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 중이다.

주소 : 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과