

조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과

조은현¹ · 탁진국²

¹광운대학교 산업심리학과, ²광운대학교 산업심리학과

(2009년 1월 접수, 2009년 3월 채택)

요약

본 연구는 최고경영자신뢰와 상사신뢰를 구분하고, 이러한 신뢰의 유형이 조직공정성과 종업원 행동 간의 관계에 미치는 매개효과를 구조방정식모형으로 검증하였다. 국내 18개 회사 4,055명을 대상으로 자기보고식 설문조사를 실시하고 AMOS 구조방정식 모형으로 분석하였다. 연구결과, 분배공정성과 절차공정성 모두 상사신뢰보다 CEO신뢰에서 높은 상관을 보였다. 또한 CEO신뢰와 상사신뢰는 조직공정성과 종업원 행동 간의 관계를 완전매개 하였다. 특히 절차공정성은 분배공정성 보다 CEO신뢰와 상사신뢰에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰의 유형이 종업원 행동에 미치는 영향은 차이가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점 그리고 제한점과 미래연구 과제에 대해 논의하였다.

주요용어: 분배공정성, 절차공정성, 신뢰, 조직시민행동, 반생산적행동.

1. 서론

21세기 기업 경영의 화두는 지속 가능한 경영과 생존이라고 할 수 있다. 기업은 지속 가능한 경영과 생존을 위한 경쟁우위의 요소로 조직에 긍정적인 영향을 주는 구성원들의 자발적 행동에 많은 관심을 기울이게 되었다.

자발적인 행동은 개인의 동기적인 측면과 많은 관련이 있기 때문에 기업은 조직 내 개인의 동기에 영향을 주기 위해 금전적 보상을 지급하거나 교육·훈련 프로그램 도입, 복지제도 강화 등과 같은 다양한 노력을 시도하고 있다. 그러나 이러한 물질적인 노력은 많은 자본과 시간을 요구한다. 무엇보다 조직에서 중요하게 여기는 인재들은 물질적 보상 이상의 것을 기대하기 때문에 이러한 노력들이 그들의 동기에 긍정적인 영향을 미치는데 한계가 있다.

Adams (1963)의 형평 이론에 의하면 사회적 교환관계에서 사람들은 타인과 비교하여 자신의 투입에 대한 성과 비율이 공정하다고 지각하게 되면 공정성을 경험하게 되고, 이렇게 지각된 공정성은 조직에 긍정적인 영향을 주는 동기적인 노력을 초래한다고 한다. 투입에 대한 성과 분배의 공정한 교환과정이 반복되고 이러한 과정과 절차가 공정하다고 지각될 때 조직 구성원들 사이에는 신뢰(trust)가 형성되게 된다. 따라서 조직공정성에 대한 지각은 종업원들의 상사와 조직에 대한 신뢰형성에 영향을 미치게 될 것으로 보인다. 그러나 만약 조직 구성원이 투입에 대한 성과 분배 및 이러한 과정과 절차에서 불공정성을 경험하게 되면 이를 시정하기 위한 동기적인 노력을 하게 된다. 이들은 불공정성으로부터 심리적인 형

²교신저자: (139-701) 서울시 노원구 월계동 광운대학교 산업심리학과, 교수. E-mail: tak@kw.ac.kr

평을 회복하기 위하여 조직에 부정적인 영향을 미치는 행동을 표출하거나 심할 경우 조직을 불신하며 이직과 같은 교환관계 자체를 떠나는 방법을 선택하기도 한다.

기본적으로 신뢰는 관계적 제약과 사회적 교환의 기초를 바탕으로 형성되며 단순한 개인의 내적 심리 상태를 말하는 것이 아닌 지속적인 사회적 상호관계에서 발생하는 사회적 현상이다. 따라서 신뢰는 지속적인 사회적 상호관계를 통해 당사자 간 상호 기대에 맞도록 행동할 것이라는 공정성을 포함하는 믿음이라고 할 수 있다. 조직 내에서 구성원의 상사와 조직에 대한 신뢰는 조직공정성과 종업원 행동을 매개하는 역할을 수행할 가능성이 높다.

공정성과 종업원 행동에 관한 신뢰의 매개효과에 대해 많은 연구들 (Konovsky와 Pugh, 1994; Aryee 등, 2002; 도윤경, 2001)이 진행되어 왔다. 그러나 조직에 대한 신뢰를 측정할 때 설문에 응답하는 사람들의 입장에서 그 대상이 모호하다는 문제가 제기될 수 있다 (Albrecht, 2002; 이상갑, 2007). 신뢰의 대상이 단순히 자신의 상급자인지 아니면 조직의 최고경영자인지에 따라 신뢰의 매개효과가 다르게 나타날 수도 있을 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 관리자뿐 아니라 최고경영자와 같이 조직의 다른 의사결정권자를 대상으로 신뢰의 매개효과에 관한 연구가 이루어질 필요가 있다.

이에 따라 본 연구는 신뢰의 유형을 최고경영자 신뢰와 상사 신뢰로 구분하고, 이러한 신뢰 유형이 조직 공정성과 종업원의 행동간의 관계를 어떻게 매개하는지 알아보려 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 조직 공정성

Adams (1963)는 사회교환이론의 틀을 사용하여 형평 이론을 발표하였다. 이 이론에 의하면 사회적 교환관계에서 사람들은 자신의 투입에 대한 성과 비율을 다른 사람의 투입에 대한 성과 비율과 비교하여 두 비율이 일치하다는 것을 지각하게 되면 공정성을 경험하게 되고, 이렇게 지각된 공정성은 조직에 긍정적인 영향을 주는 동기적인 노력을 초래한다고 한다. 그러나 자신과 비교하여 타인의 투입에 대한 성과 비율이 불일치하다는 것을 지각하게 되면 불형평을 경험하게 되고, 이렇게 지각된 불형평은 심리적 긴장을 초래하기 때문에 이를 시정하려는 동기적인 노력이 이루어진다고 한다.

투입과 성과라는 구체적인 제량 개념으로 구성된 형평 이론은 분배공정성을 대표하는 이론이지만, 일부 연구자들은 분배공정성이 성과나 보상의 배분에만 주의를 기울이고 있고 성과나 보상이 결정되기까지의 과정과 절차에 대해서는 간과하고 있다고 지적하였다 (Greenberg, 1987; Lind와 Tyler, 1988).

Thibaut와 Walater (1975)는 조직공정성 연구에 과정과 절차 공정성의 개념을 도입하였다. 이들은 중재와 같이 제 3자가 개입하는 분쟁해결 단계를 크게 과정 단계와 결정 단계로 나누어 보았다. 여기서 이들은 사람들이 어떤 결정이 내려지기 이전에 그 결정 과정에서 과정통제가 충분히 보장되는 경우에는 그 절차를 공정하다고 지각하고, 결정 단계에 대한 통제권을 쉽게 포기한다는 것에 주목하였다 (서용원, 1992). Leventhal (1980)은 Thibaut와 Walater (1975)의 절차공정성 개념을 조직 장면에 도입하여 일관성, 편파억제, 정확성, 의견개진 기회, 교정가능성 및 윤리성의 여섯 가지 요인을 절차공정성의 구조적 결정요인이라고 제시하였다.

2.2. 신뢰

조직을 경영하는데 있어서 신뢰는 반드시 필요한 요소라고 할 수 있다. 사전적 의미에서 신뢰란 어떤 사람이나 사물의 정직함, 언행일치, 약속의 이행, 거짓이나 위선이 아닐 것이라는 기대, 어떤 일 또는 역할을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대를 말한다.

Doney 등 (1998)과 Zucker (1986)는 교환관계에서 관련된 모든 사람들이 공유하고 있는 일련의 기대를 신뢰라고 정의하였으며, McKnight 등 (1998)은 신뢰란 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것이라고 정의하였다. Barney와 Hansen (1994)은 교환관계에 있는 당사자들이 서로의 취약성을 이용하지 않을 것이라는 상호확신을 신뢰라고 개념화하기도 하였다. Kanter (1977)에 따르면, 공유된 가치관에 근거한 신뢰는 상호이해로부터 나오며 조직 구성원들의 충성과 몰입에 필수불가결한 것이라고 주장하였다.

오늘날 급변하는 경영환경에 신속하게 대응하고 생존을 하기 위해 조직 구조가 축소되고 구성원들에게 자율성과 책임성이 부여되면서 조직과 구성원 간의 신뢰는 조직 생존의 필수조건이 되었다 (Jones와 George, 1998). Barney와 Hansen (1994)도 경쟁우위의 원천으로서 신뢰를 강조하였다.

신뢰는 학자들의 연구관점에 따라 다양하게 구분될 수 있지만, 조직 내 대인관계와 관련된 신뢰는 상사에 대한 신뢰와 경영자에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰로 구분할 수 있다. 대부분의 선행연구들은 주로 직속상사와 부하간의 신뢰 관계를 다루어 왔지만 오늘날에는 상사 못지않게 경영자에 대한 종업원들의 신뢰가 중요하다는 인식이 확산되고 있다. 이러한 인식은 리더십에 대한 역할기대가 변화하는 것과 밀접한 관련이 있다. 리더에 대한 신뢰는 조직의 성공과 조직안정성, 그리고 종업원의 행동에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요인이기 때문이다 (Cook과 Wall, 1980; Tyler와 DeGoey, 1996). 따라서 한 조직에서 가장 신뢰가 필요한 사람은 조직의 리더라고 할 수 있다.

경영자에 대한 신뢰의 개념은 일반적인 신뢰 개념의 연장선에서 이해될 수 있다. Cook과 Wall (1980)은 조직구성원이 경영자의 약속과 행동에 대해 가지는 확신과 경영자를 향한 호의적인 성향의 정도를 경영자 신뢰라고 정의하였다. Mayer 등 (1995)은 경영자 신뢰를 종업원들의 의지 또는 행위의도로 보았는데 경영자에 대한 구성원들의 의지와 지지정도로 경영자 신뢰 개념을 측정하였다.

2.3. 조직공정성과 신뢰

신뢰는 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상으로서 관계적 계약과 사회적 교환의 기초 위에서 형성된다. 다시 말해 신뢰는 지속적인 사회적 상호관계에 따라 발생하는 사회적 속성을 가지고 있으며 이러한 관계를 통해 서로 간의 기대에 맞도록 행동할 것이라는 공정성을 포함하는 믿음이라고 할 수 있다. 따라서 공정성이 확보된 사회적 교환은 서로에게 신뢰감을 높여주며, 불공정성이 가미된 사회적 교환은 당사자들에게 불신감을 조장시킬 것이다 (한광현, 2006).

일반적으로 신뢰의 형성요인으로 분배공정성보다는 절차공정성의 중요성이 더 많이 강조되고 있다 (Zucker, 1986). 왜냐하면 절차공정성의 기반이 되는 사회적 교환관계 자체가 당사자 간 신뢰에 기초를 두고 있기 때문이다 (Blau, 1964). McFarlin과 Sweeney (1992)는 과업환경영역에서 절차공정성의 존재가 부하의 상사에 대한 긍정적 평가를 증가시키며, 조직과 경영층에 대한 신뢰 형성에 밀접한 영향을 준다고 하였다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 최고경영자는 의사결정권자로서 분배공정성 보다는 절차공정성의 영향을 더 많이 받을 것으로 예측할 수 있다.

가설 1-1. 최고경영자에 대한 신뢰는 분배공정성보다 절차공정성의 영향을 더 많이 받을 것이다.

한편, 분배공정성을 단순하게 사회적 교환관계로만 시각할 경우 신뢰형성은 매우 낮을 수 있다 (Konovsky와 Pugh, 1994). 그러나 분배공정성이 확보될 경우 교환당사자들 사이에는 일종의 거래적 신뢰가 형성될 수 있다. 권석균 (2000)은 합리적인 계산을 통한 공정한 거래가 이루어지는 것이 당사자 간 신뢰형성에 직접적인 역할을 수행한다고 하였는데, 이는 분배공정성을 통해 계산적 신뢰가 형성될 가능성이 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이러한 결과로 유추해 볼 때 종업원들은 최고경영자 보다는 자신의 상사와 직접적인 관계를 맺으며 상호 합의된 목표를 설정하고, 목표를 달성하기 위해 자신의 노력을 투입하며 그에 대한 성과를 상사로부터 평가 받음으로써 거래적 신뢰를 형성할 것이라고 예측할 수 있다.

다시 말해, 대인관계와 관련된 신뢰의 측면에서 상사에 대한 신뢰는 절차공정성보다는 분배공정성으로부터 더 많은 영향을 받을 것으로 예측할 수 있다.

가설 1-2. 상사에 대한 신뢰는 절차공정성보다 분배공정성의 영향을 더 많이 받을 것이다.

2.4. 조직공정성과 신뢰, 종업원 행동

조직 내에서 종업원들이 경험하는 공정성 지각의 정도는 여러 가지 결과변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 예를 들어 공정성은 조직몰입 (Folger과 Konovsky, 1989; Greenberg, 1994), 신뢰 (Folger과 Cropanzano, 1998; Konovsky와 Pugh, 1994), 조직시민행동 (Ball 등, 1994), 반생산적 과업행동 (Greenberg, 1990; Mustaine과 Tewksburu, 2002; 한광현, 2006) 등과 같은 중요한 조직행동 결과들에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 주목할 점은 분배공정성의 효과와 절차공정성의 효과가 서로 다르게 나타난다는 점이다.

Alexander와 Ruderman (1987)이 정부 조직의 2,800명 종업원을 대상으로 수행한 조사연구에 따르면 절차공정성과 분배공정성의 효과는 다르게 나타났다. 이들의 연구결과를 살펴보면, 상사에 대한 평가, 종업원들 간의 갈등정도, 최고경영인에 대한 신뢰 등의 변인에서 절차공정성이 분배공정성보다 더 높은 상관을 보이는 반면, 이직 의도에 있어서는 분배공정성이 더 높은 상관을 보였다. 이 연구는 조직 내 종업원들의 몇 가지 중요한 태도변인들이 절차공정성에 대한 판단에 의해 영향을 받고 있음을 보여주며 그 영향의 정도에 있어서도 절차공정성의 영향이 더 크다는 것을 보여주고 있다 (서용원, 2002, 재인용).

그러나 절차공정성의 영향이 분배공정성의 영향보다 크다는 연구결과는 항상 일관되게 성립되지 않고 있다. Folger과 Cropanzano (1989)이 217명의 제조업체 근로자를 대상으로 실시한 조사연구에서 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차공정성과 밀접한 관계를 갖지만, 봉급인상에 대한 만족도에 있어서는 절차공정성보다 분배공정성의 영향을 더 크게 받는다고 보고하고 있다. 이와 유사한 Sweeney와 McFarlin (1993)의 연구에서도 종업원들의 조직몰입 정도는 절차공정성의 영향을 받고, 봉급에 대한 만족은 분배공정성의 영향을 받는다고 나타났다.

한편 Bies와 Moag (1986)는 불공정성을 지각한 개인이 자신이 근무하는 조직에 대한 보복행위를 하였다고 보고하였으며, 특히 분배공정성에 있어서 불공정성을 지각하는 경우 이를 극복하기 위하여 조직의 비품 또는 생산물을 훔치는 절도행위, 시설과 자재를 고의적으로 파괴하는 행동 등의 반생산적 행동이 나타났다 (Greenberg, 1990; Mustaine와 Tewksbury, 2002; 한광현, 2006). Aquino 등 (1999)는 절차에 대한 불공정성을 지각한 개인은 조직의 시스템에 대한 불만족, 자신의 직무와 감독자에 대한 불만족 등과 같은 정서 상태를 경험하게 되고 이러한 불만족 정서가 개인의 파괴적 행동이나 타인에 대한 비난 그리고 절도와 같은 반생산적 행동을 유발하게 되는 것으로 보았다.

한편 개인이 경영자와 상사에 대한 신뢰가 높다면 그들에 대한 믿음과 기대가 증가할 것이고 이는 조직에 대한 긍정적인 행동, 즉 조직시민행동을 증가시킬 것이라고 예측할 수 있다. 그러나 경영자와 상사에 대하여 불신감이 높다면 그들에 대한 감정적 교환이 매우 약화되거나 중지되고 상호간의 애정이나 관심도 매우 낮아질 것이라고 예측할 수 있다. Diffie-Couch (1984)는 조직과 상사에 대한 신뢰감 저하가 종업원들의 바람직하지 않은 행동의 증가를 가져올 수 있다고 주장하였다. 이상의 논의를 종합해 볼 때 조직공정성은 신뢰에 영향을 주고 이러한 신뢰감은 종업원 행동에 영향을 주는 것으로 가정할 수 있다.

가설 2-1. 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향은 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 의해 매개될 것이다.

가설 2-2. 절차공정성이 반생산적행동에 미치는 영향은 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 의해 매개될

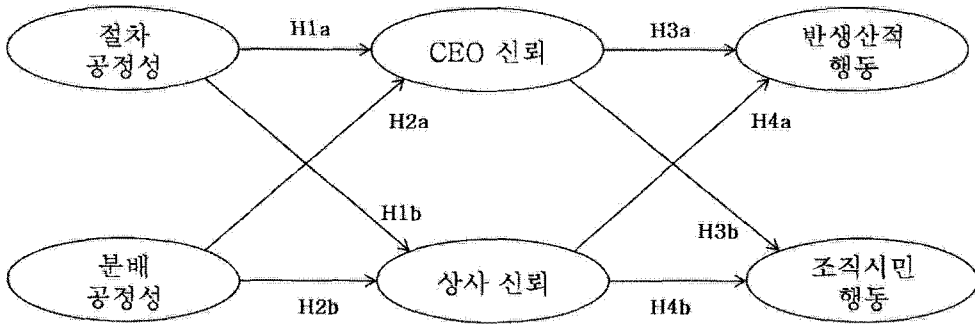


그림 2.1. 연구모형

것이다.

가설 2-3. 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향은 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 의해 매개될 것이다.

가설 2-4. 분배공정성이 반생산적행동에 미치는 영향은 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 의해 매개될 것이다.

이상의 관계를 모형화하면 그림 2.1과 같다.

3. 방법

3.1. 조사대상 및 자료수집 절차

국내 18개 회사의 조직 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이 조사는 조직의 신뢰에 영향을 주는 변인을 파악하기 위한 연구를 위해 실시되었으며, 본 연구에서는 이 설문지 가운데 본 연구의 목적에 적합한 변인들을 선정하여 사용하였다. 총 4,055명이 설문에 참여하였으며, 이 중 불성실한 응답자 212명을 제외한 총 3,842명(94.7%)을 최종 분석에 사용하였다.

조사대상자들의 인구통계학적인 특성을 살펴보면, 남성이 2,889명(75.2%), 여성이 951명(24.8%)이었으며, 평균 근속년수는 6.0년으로 1년 미만부터 31년까지의 분포를 보였다. 직급별로 살펴보면 사원급이 2,464명(64.3%)으로 가장 많았으며 대리급 738명(19.2%), 과장급 446명(11.6%), 부장급 161명(4.2%) 순으로 나타났으며 임원급도 26명(0.7%)을 차지하였다. 업무별로 살펴보면 사무(행정, 기술)직이 2,187명(57.5%)으로 가장 많았으며, 생산(기능)직이 1,404명(36.9%), 연구직이 210명(5.5%)이었다.

3.2. 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다 ~ 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

3.2.1. 조직공정성 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 측정하였다. 분배공정성은 종업원에게 주어진 보상이 회사에서의 역할, 책임, 성과에 비해 얼마나 공정한가에 대한 지각도를 측정하는 것으로서 Cropanzano와 Greenberg (1997)가 개발한 문항을 토대로 선행연구에서 분배공정성

표 3.1. 측정도구 - 문항

구분	문항	문항 내용
CEO 신뢰	ceo10	우리회사 경영진의 약속은 믿을 수 있다.
	ceo12	우리회사 경영진은 회사상황에 대하여 솔직하게 말해준다.
	ceo13	우리회사 경영진은 구성원들로부터 신뢰를 받고 있다.
상사 신뢰	ld7	내상사의 약속은 믿을 수 있다.
	ld8	내상사는 부서 구성원들로부터 신뢰를 받고 있다.
	ld9	나의 미래를 내상사의 손에 맡길 수 있다.
분배 공정성	j1	우리회사에서는 일한만큼 공정한 대우를 받는다.
	j3	우리회사에서는 업무성과 또는 능력에 따라 임금이 지급되고 있다.
	j4	우리회사에서는 능력이 승진을 좌우한다.
절차 공정성	j6	우리회사에서는 부당한 대우를 받은 경우 이의를 제기하면 공정하게 재처리된다.
	j8	우리회사는 구성원과 관련된 중대 사안에 대해서는 사전조사를 한다.
	j9	우리회사에서는 구성원에게 중요한 의사결정에 대하여는 구성원에게 피드백을 준다.
조직시민 행동	ocb2	나는 시키지 않은 일도 자발적으로 한다.
	ocb3	나는 업무상 문제가 일어나지 않도록 사전예방활동을 자발적으로 한다.
	ocb5	나는 회사에 필요한 건설적인 제안을 자발적으로 한다.
반생산적 행동	rt1	회사물건을 소중히 다룰 필요성을 느끼지 않는다.
	rt10	회사에 손해나는 일을 하고 싶은 충동이 들 때가 많다.
	rt4	회사 일을 일부러 망치고 싶은 충동이 있다.
	rt7	다른 사람에게 회사를 비난하고 싶은 마음이 있다.

을 측정하기 위해 사용한 문항 중에서 공통적으로 나타나는 3개의 문항을 발췌하여 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 구체적으로 “우리 회사에서는 일한 만큼 공정한 대우를 받는다”와 같은 문항이 있다. 이 척도의 신뢰도계수(Cronbach's α)는 .74였다.

절차공정성은 보상이나 승진을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 지각정도를 측정하는 것으로서, 본 연구에서는 Folger과 Konovsky (1989)가 개발한 문항을 토대로 선행연구에서 절차공정성을 측정하기 위해 사용한 문항 중 공통적으로 나타나는 3문항을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 구체적으로 “우리 회사에서는 부당한 대우를 받은 경우 이의를 제기하면 공정하게 재처리된다”와 같은 문항이 있다. 이 척도의 신뢰도계수는 .80이었다.

3.2.2. 최고경영자 및 상사신뢰 신뢰란 교환관계에서 관련된 모든 사람들이 공유하고 있는 일련의 기대 (Doney 등, 1998; Zucker, 1986)를 의미하며 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것 (Mayer 등, 1995; McKnight 등, 1998)을 말한다. 신뢰는 대상에 따라 수직적 신뢰와 제도적 신뢰로 구분할 수 있다 (Fox, 1974; Cook과 Wall, 1980). 수직적 신뢰는 상하관계에서 형성되는 것으로 상사신뢰가 대표적이며, 제도적 신뢰로 최고경영자 또는 조직간의 관계에서 형성되는 신뢰를 말한다. 본 연구에서는 최고경영자신뢰를 제도적 신뢰로 측정하였다.

상사신뢰의 문항으로 “내 상사의 약속은 믿을 수 있다”와 같은 3 문항을 사용하여 측정하였으며, 척도의 신뢰도계수는 .83이었다. 최고경영자신뢰는 이를 측정할 선행연구가 많지 않아 본 연구에서는 신뢰 및 제도적 신뢰의 정의를 참고하여 새롭게 개발하였으며 “우리 회사 경영진의 약속은 믿을 수 있다”와 같은 문항을 사용하였다. 모두 3개의 문항으로 구성하여 측정하였으며, 이 척도의 신뢰도계수는 .85였다.

3.2.3. 종업원 행동 종업원 행동은 조직시민행동과 반생산적행동으로 구분하여 측정하였다. 조직시

민행동은 공식적으로 보상을 받는 행위는 아니지만 스스로 행위에 대한 재량권을 가지고 있으면서 전체적으로 조직의 기능을 유효하게 촉진시켜 주는 개인의 행동이며 (Organ, 1988), 자발적으로 조직, 집단 및 타인을 위해 행동하는 것을 말한다. Organ (1988)의 정의를 바탕으로 본 연구에서는 3개의 문항을 개발하여 측정하였으며, 문항의 예로는 “나는 시키지 않은 일도 자발적으로 한다” 등이 있다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도계수는 .67이었다.

반생산적행동은 생산 및 재산상의 일탈행위를 포함한 조직에 대한 반생산적 과업행동과 다른 조직구성원들에 대한 대인적 언어폭력, 험담, 모욕 등을 의미하는 개인에 대한 반생산적 과업행동으로 구분된다 (Aquino 등, 1999). 본 연구에서는 조직에 대한 반생산적행동에 초점을 두고 Aquino 등 (1999)이 개발한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 구체적으로 “회사에 손해나는 일을 하고 싶은 충동이 들 때가 많다”와 같은 4개의 문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 이 척도의 신뢰도계수는 .85였다.

3.3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료의 처리를 위하여 SPSS 12.0 for Windows와 AMOS 7.0 프로그램을 사용하였다.

우선 연구에 사용된 각 변인들의 기술적 통계자료(평균과 표준편차)와 각 척도의 신뢰도 분석을 실시하였다. 각 척도의 구성 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시하였고 변인들 간의 관계성을 알아보기 위해 상관분석을 실시하였으며 예측변인, 신뢰, 결과변인 간의 인과관계를 확인하고 가설을 검증하기 위하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다.

구조방정식모형에서 χ^2 검증은 가설적 이론 모델의 타당성을 검증하기 위하여 사용하는 검증방법으로 경험적 자료에서 관찰되는 측정변수들과 가설모델에서 설정한 측정변수들 간의 차이 정도를 나타낸다. 이 차이가 아주 적다면, 다시 말해 χ^2 이 통계적으로 유의미하지 않다면 관찰된 자료와 가설적 이론모델 간에 차이가 없는 것으로 인정되어 이론모델이 지지된다. 그러나 χ^2 검증은 표본크기와 측정변수의 개수에 영향을 많이 받기 때문에 표본크기가 크고 측정변수가 많을 때에는 약간의 차이만 있어도 χ^2 값이 유의하게 나타나는 문제점이 있다 (Bentler와 Bonnett, 1980).

이러한 문제점을 보완하기 위한 대안으로 구조모형의 타당성을 검증하는 지수가 활용되고 있다. 가장 널리 쓰이는 지수중의 하나는 Bentler와 Bonnett (1980)이 제안한 표준적합도 지수(NFI: Normed Fit Index)이다. 표준적합도 지수는 모형의 적합도를 평가하는 실제적인 선정기준으로 평가되고 있으나 표본이 적을 경우 적합도를 과소평가하는 경향이 있다. Bentler (1990)는 표본의 크기를 고려하여 NFI를 수정 제안하였는데 이 지수가 비교적합도 지수(CFI: Comparative Fit Index)이다. 그리고 Tucker와 Lewis (1973)가 제안한 NFI와 관련이 있는 지수로 모델의 간명성과 표본의 크기 문제를 제시하는 TLI(Tucker-Lewis Index)도 있다. NFI나 CFI, TLI는 독립모델과 가설모델의 비율을 통해 도출되며 이 값이 0.90보다 클 경우 모형의 적합도가 높다고 볼 수 있다 (Bentler, 1992).

또한 공변량구조모형의 적합도를 나타내는 지수로 RMSEA(root mean square error of approximation)가 있다. RMSEA는 모집단의 근사치 오차를 고려할 뿐만 아니라 모형, 추정치 값, 모집단 공분산행렬의 적합도 등을 평가할 수 있는 근거가 되고 있다. 만일 RMSEA값이 0.05보다 작으면 모형의 적합도는 높다고 할 수 있으며, 0.08이하이면 어느 정도는 모집단의 근사치 오차를 받아들일 수 있다 (Browne와 Cudeck, 1993). 마지막으로 구조방정식 경로의 영향력을 검증하기 위하여 제약모형 비교를 실시하였다.

표 4.1. 측정척도에 대한 요인분석 결과(N = 3,842)

문항	반생산적 행동	최고경영자 신뢰	분배 공정성	상사 신뢰	조직시민 행동	절차 공정성
rt4	.880					
rt10	.877					
rt7	.786					
rt1	.674					
ceo10		.789				
ceo13		.774				
ceo12		.773				
j3			.793			
j4			.753			
j1			.671			
ld8				.829		
ld9				.785		
ld7				.766		
ocb2					.791	
ocb3					.692	
ocb5			.317		.681	
j8						.844
j9						.741
j6			.462			.500

주. 요인계수 .30 미만은 제거하였음.

rt = 반생산적행동, ceo = 최고경영자신뢰, ld = 상사신뢰, ocb = 조직시민행동
j = 조직공정성(j1~j4 = 분배공정성, j6~j9 = 절차공정성).

4. 연구결과

4.1. 측정변인들의 상호상관

본 연구에 사용된 척도의 구성타당도를 검증하기 위하여 표 3.1에 제시된 19개 문항을 가지고 주성분요인분석을 실시하였다. 측정도구에 사용된 문항은 연구의 목적에 적합한 변인들을 선정하여 사용하였기 때문에 요인수를 6개 요인으로 설정하고 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과는 표 4.1에 제시되어 있다.

표 4.1에서 보듯이 고유치가 1.0이상인 요인 6개가 명확하게 구분되는 것으로 나타났으나, j6 문항의 경우 요인 계수 값이 분배공정성과는 0.462, 절차공정성과는 0.500으로 유사하게 나타났다. 그러나 문항의 내용이 절차공정성의 의미를 나타낼 뿐만 아니라 베테릭스 회전 결과도 절차공정성 문항들과 더 가까이 위치하기 때문에 절차공정성 문항으로 구분하였다. 이 외의 각 요인에 속하는 문항들은 해당 요인과의 요인계수가 .5 이상으로 높게 관련된 것으로 나타났다. 그러나 다른 요인과는 요인계수가 높게 관련되지 않아 본 연구에 사용한 척도의 구성타당도는 의미가 있는 것으로 해석할 수 있다.

연구변인들 간의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도계수는 표 4.2에 제시되어 있다. 먼저 대각선에 제시된 각 변인의 신뢰도계수를 살펴보면 전반적으로 높게 나타났는데, 조직시민행동의 신뢰도계수가 .67로 가장 낮았고 분배공정성이 .74로 그 다음으로 낮았다. 나머지 4개의 변인들의 신뢰도계수는 대부분 .80대였으며 CEO신뢰와 반생산적행동이 .85로 가장 높게 나타났다. 반생산적행동 변인의 평균 점수는 1.81로 나타나 전반적으로 반생산적행동을 많이 보이지 않은 것으로 나타났으며 다른 5개의 변인

표 4.2. 측정변수의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변수	M	SD	N	1	2	3	4	5	6
1 분배공정	2.91	.76	3,841	(.74)					
2 절차공정	2.95	.71	3,839	.62	(.80)				
3 CEO신뢰	3.18	.74	3,843	.51	.60	(.85)			
4 상사신뢰	3.20	.78	3,843	.45	.50	.54	(.83)		
5 조직시민행동	3.34	.59	3,843	.34	.43	.42	.41	(.67)	
6 반생산적행동	1.81	.65	3,842	-.22	-.26	-.36	-.31	-.36	(.85)

$p < .01$ 수준에서 모든 상관이 유의미함. 대각선 숫자는 신뢰수 계수인 Cronbach's alpha를 의미함.

M = 평균, SD = 표준편차, N = 인원수

표 4.3. 측정모형의 χ^2 차이검증 및 적합도

모형	χ^2	df	NFI	CFI	TLI	RMSEA
M1 완전매개	1896.50	143	.943	.947	.929	.056
M2 부분매개	1845.70	139	.944	.948	.929	.057

들과 부적인 상관을 보였다. 조직공정성을 나타내는 분배공정성과 절차공정성은 모두 상사신뢰($r_{\text{분배}} = .45, p < .01, r_{\text{절차}} = .50, p < .01$) 보다 CEO신뢰($r_{\text{분배}} = .51, p < .01, r_{\text{절차}} = .60, p < .01$)에서 높은 상관을 보였다. 이러한 결과는 조직 내 구성원인 상사와 CEO에 대한 신뢰가 형평성 이론에 근거한 주관적인 교환 보다는 객관적인 수단 및 절차와 더 많은 관련이 있음을 알 수 있다.

4.2. 연구 가설의 검증

조직공정성이 종업원 행동에 미치는 영향은 최고경영자신뢰와 상사신뢰에 의해 매개될 것이라는 연구 가설을 검증하기 위해 AMOS 7.0을 이용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식모형의 적합도와 χ^2 차이검증 결과는 표 4.3에 제시되어 있다.

표 4.3에서 완전매개모형은 그림 2.1에서 제시한 연구모형과 동일한 형태로 조직공정성이 CEO신뢰 또는 상사신뢰의 매개에 의해 종업원 행동에 영향을 미치며 종업원 행동에 대한 조직 공정성의 직접적 영향은 없음을 의미한다. 이에 반해 부분매개모형은 조직공정성이 신뢰의 매개에 의해 종업원 행동에 영향을 미치는 동시에 직접적으로 종업원 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다.

먼저 연구모형을 다른 모형과 비교하지 않고 모형 그 자체를 평가하는 절대 적합도지수(absolute fit indices)인 χ^2 이 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타남으로써 가설 모형과 실제로 얻어진 자료 간에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 다시 말해 완전매개모형보다는 부분매개모형이 더 적합한 것으로 나타났다. 그러나 χ^2 값은 표본의 크기와 측정변수들의 수에 민감하게 영향을 받기 때문에 비록 p 값이 유의하게 나타나더라도($p < .05$) 다른 지표들과 함께 적합도를 판단할 필요가 있다.

표 4.3에서 보듯이 신뢰가 공정성과 종업원 행동 간에 미치는 완전매개모형(M1)의 적합도를 나타내는 NFI와 CFI, TLI가 모두 .90이상으로 만족할 만한 적합도를 보이고 있으며 RMSEA는 .05~.06 사이의 값을 가지고 있어 어느 정도 모집단의 근사치 오차를 받아들일 수 있는 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 설정한 매개모형이 만족할 만한 적합도를 보이고 있음을 의미한다.

또한 가설모형에서 조직공정성이 종업원 행동에 미치는 직접효과를 추가한 부분매개모형(M2)의 적합도를 살펴본 결과, 완전매개모형과 유사한 적합도를 보였다. 완전매개모형에 비해 부분매개모형에서 χ^2 값은 유의미하게 감소하였기 때문에 부분매개모형을 선택하는 것일 일반적이다.

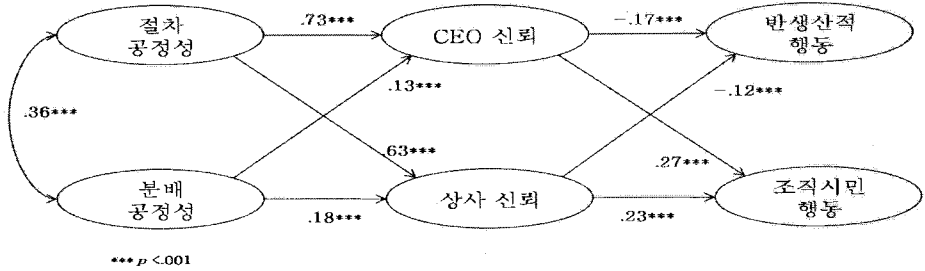


그림 4.1. 연구모형 분석결과

표 4.4. 가설모형의 경로계수표

			M1 완전매개		M2 부분매개	
			Estimate	P	Estimate	P
최고경영자신뢰	← H1a	절차공정성	.73	***	.69	***
상사신뢰	← H1b	절차공정성	.63	***	.59	***
최고경영자신뢰	← H2a	분배공정성	.13	***	.16	***
상사신뢰	← H2b	분배공정성	.18	***	.22	***
반생산적행동	←	최고경영자신뢰	-.17	***	-.20	***
조직시민행동	←	최고경영자신뢰	.27	***	.17	***
반생산적행동	←	상사신뢰	-.12	***	-.14	***
조직시민행동	←	상사신뢰	.23	***	.18	***
반생산적행동	←	절차공정성			.02	.581
반생산적행동	←	분배공정성			.04	.168
조직시민행동	←	분배공정성			-.09	.015
조직시민행동	←	절차공정성			.27	***
분배공정성	↔	절차공정성	.362	***	.362	***

*** p < .001

그러나 앞서 살펴본 바와 같이 χ^2 은 표본의 수에 영향을 받는 경향이 있으며, 표 4.4에서 보듯이 분배공정성과 절차공정성에서 반생산적행동으로 가는 직접효과의 경로가 모두 유의하지 않았기 때문에 본 연구에서는 모형의 간명성이라는 측면에서 완전매개모형을 채택하였다. 따라서 조직공정성이 종업원 행동에 미치는 영향은 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 의해 완전매개 된다는 가설 2-1부터 가설 2-4까지 모두 지지되었다. 완전매개모형의 분석결과는 그림 4.1에 제시되어 있으며, 모형에서 추정하고 있는 미지수들의 표준화된 추정치는 표 4.4에 제시되어 있다.

절차공정성(경로 H1a)이 분배공정성(경로 H2a)보다 최고경영자에 대한 신뢰에 더 많은 영향을 미칠 것이라고 예측한 가설 1-1과 분배공정성(경로 H2b)이 절차공정성(경로 H1b)보다 상사에 대한 신뢰에 더 많은 영향을 미칠 것이라고 예측한 가설 1-2를 검증하기 위하여 각각의 경로에 영향력 크기가 동일하다는 제약을 설정한 제약모형과 연구모형의 비교를 실시하였다.

가설 1-1의 제약모형은 앞에서 검증된 M1 완전매개모형에서 CEO신뢰로 향하는 절차공정성 경로와 분배공정성 경로를 동일한 값(regression weight = a)으로 지정하여 설정할 수 있다. 제약모형을 분석한 결과는 연구모형에 비해 χ^2 값이 커질 것이며 자유도도 '1'만큼 커질 것이다. 그러나 제약모형은 연구모형과 동일한 경로를 가지며 다만 경로간의 크기만을 비교하기 때문에 표준적합도지수를 포함한 다른 적합도지수는 연구모형과 거의 동일하게 나타나게 된다. 경로계수의 영향력을 검증하기 위한 제약모형의 χ^2 차이검증 결과는 표 4.5에 제시되어 있으며, 그 결과는 그림 4.1과 같다.

표 4.5. 경로계수의 영향력 검증을 위한 χ^2 변화량

path	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	비고
M1 완전매개	1896.50	143		
M1 제약모형-공정성 → 최고경영자신뢰	1931.40	144	34.90	가설 1-1 지지
M1 제약모형-공정성 → 상사신뢰	1910.90	144	14.40	가설 1-2 기각
M1 제약모형-신뢰 → 반생산적행동	1899.70	144	3.20	제약모형이 우수
M1 제약모형-신뢰 → 조직시민행동	1898.10	144	1.60	제약모형이 우수

우선, 최고경영자 신뢰에 영향을 미치는 절차공정성과 분배공정성에 대한 연구모형과 제약모형의 경로계수의 영향력(H1a, H2a)을 비교한 결과 χ^2 값이 34.90($\Delta df = 1$) 증가하였다. 일반적으로 유의수준 5%(0.05)에서 자유도가 1일 때 χ^2 값은 3.84이며, 가설 1-1에서 살펴본 $\Delta\chi^2$ 은 3.84보다 크기 때문에 연구모형이 제약모형보다 우수함을 알 수 있다. 이는 CEO신뢰에 영향을 미치는 절차공정성의 경로계수 H1a = .73의 영향력이 분배공정성의 경로계수 H2a = .13의 영향력보다 크다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1-1은 지지되었다.

상사신뢰에 영향을 미치는 절차공정성과 분배공정성에 대한 연구모형과 제약모형의 경로계수의 영향력(H1b, H2b)을 비교한 결과 χ^2 값이 14.40($\Delta df = 1$) 증가하였다. 이 값은 유의수준 5%에서 자유도 1일 때 χ^2 값보다 크기 때문에 상사신뢰에 대한 연구모형이 제약모형보다 우수함을 알 수 있다. 이는 상사신뢰에 영향을 미치는 절차공정성의 경로계수 H1b = .63의 영향력이 분배공정성의 경로계수 H2b = .18의 영향력보다 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 분배공정성이 절차공정성보다 상사신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2와 반대되는 결과이기 때문에 가설 1-2는 기각되었다.

동일한 방법으로 종업원 행동에 영향을 미치는 신뢰유형에 대한 연구모형과 제약모형을 추가 비교한 결과 χ^2 값이 유의미하게 증가하지 않았다. 이는 신뢰의 유형이 종업원의 행동에 미치는 영향은 유의미하지만, 경로계수의 영향력에는 차이가 없음을 의미한다.

5. 논의

본 연구는 신뢰의 유형을 최고경영자신뢰와 상사신뢰로 구분하고 이러한 신뢰의 유형이 조직공정성(절차공정성과 분배공정성)과 종업원의 행동(조직시민행동과 반생산적행동)에 미치는 영향을 구조방정식 모형으로 검증하고자 하였다.

먼저 공정성이 신뢰에 미치는 영향을 살펴본 결과, 최고경영자에 대한 신뢰는 분배공정성보다 절차공정성의 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 그러나 상사에 대한 신뢰는 절차공정성보다 분배공정성의 영향을 더 많이 받을 것이라는 예측과 달리 절차공정성의 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대인관계와 관련된 신뢰의 측면에서 최고경영자와 상사라는 대상이 명확하게 제시되더라도, 사회적 교환과정을 기반으로 하는 절차공정성이 분배공정성보다 신뢰 형성에 더 중요하게 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이는 곧 기존의 연구 (Folger과 Greenberg, 1985; Tyler, 1986)에서 주장하고 있는 절차공정성의 우세론을 지지하는 결과라고 볼 수 있다.

한편 신뢰는 그 유형에 관계없이 조직공정성과 종업원행동과의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 구체적으로 조직공정성과 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 최고경영자와 상사에 대한 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성과 반생산적행동과의 관계에서도 최고경영자와 상사에 대한 신뢰가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 반생산적행동과의 관계에서 매개역할에 관한 결과는 한광현 (2006)이 조직공정성과 반생산적행동과의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과가 검증되지 않았다는 연구결과와 반대되는 것이다.

이러한 결과는 조직공정성과 신뢰, 반생산적행동을 측정하는 도구의 차이에서 기인할 수 있으며, 표본의 차이에서 기인할 수도 있다. 구체적으로 살펴보면, 조직공정성과 반생산적행동과의 관계에 대한 한광현(2006)의 연구는 자동차 및 중기계를 생산하는 5대 대기업에 근무하는 319명의 생산직 근로자들에게서 받은 설문결과를 토대로 분석을 실시하였다. 이에 반해 본 연구는 국내 18개 기업에 근무하는 다양한 직군(사무직, 생산직, 연구직)을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 표집인원 또한 기존 연구의 12배에 해당하는 3,842명의 설문결과를 최종분석에 사용하였다.

측정도구의 경우 기존의 연구는 조직공정성을 Niehoff와 Moorman (1993)의 연구를 토대로 설문을 구성한 반면, 본 연구는 Cropanzano와 Greenberg (1997)과 Folger와 Konovsky (1989)의 연구를 토대로 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 상사에 대한 신뢰는 Doney 등 (1998)의 연구를, 반생산적행동은 Aquino 등 (1999)의 연구를 토대로 기존 연구와 유사한 측정도구를 사용하였다. 그러나 본 연구에서는 선행연구에서 공통적으로 나타나는 문항을 고려하여 개념을 측정하였기 때문에 기존 연구에 비해 적은 수의 문항을 사용하였다. 조직공정성과 신뢰, 반생산적행동 간의 관계에 대한 연구는 이제 시작하는 단계이기 때문에 이들 변수들 간의 관계에 대한 폭넓은 후속 연구가 필요하다고 판단된다.

조직공정성과 신뢰는 종업원의 행동에 유의한 영향을 미치지만 신뢰의 유형에 따른 영향력의 차이는 없는 것으로 나타났다. 또한 신뢰가 종업원의 행동에 미치는 영향력은 기대한 것에 비해 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 신뢰 이외의 다른 변인이 조직공정성과 종업원 행동 간의 관계를 매개할 가능성이 있음을 시사하는 것으로 해석할 수 있다. 향후 연구에서는 인지적으로 지각된 조직공정성에 의해 유발된 동기적인 노력과 종업원 행동과의 관계를 매개하는 보다 영향력이 큰 변인에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구의 학문적 의의로는 조직 내에서 형성될 수 있는 신뢰의 대상을 조직이 아닌 최고경영자로 확장하고 그 영향력을 검증했다는 점이다. 조직 구성원이 지각하는 신뢰의 대상을 구체적으로 제시함으로써 신뢰와 관련된 연구의 개념을 명료화하고 연구의 범위를 확장했다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 실무적 의의로는 과거에 비해 조직 리더의 역할이 훨씬 더 중요하게 여겨지는 시점에서 리더에 대한 신뢰를 효과적으로 형성하는 선행변인에 대한 단서를 제공했다는 것이다. 특히 사회적 교환과 형평성을 제공하는 절차공정성이 직접적인 거래가 일어날 수 있는 분배공정성에 비해 최고경영자와 상사에 대한 신뢰에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 향후 조직 내에서 공정한 제도와 시스템을 갖추는 것이 종업원과 경영진 간의 신뢰를 구축하는데 훨씬 더 효과적일 수 있다는 시사점을 제공하였다.

또한 본 연구에서 상사의 신뢰뿐 아니라 최고경영자에 대한 신뢰도 종업원의 자발적 행동에 영향을 미친다는 결과를 확인하였다. 조직에서 이 두 다른 대상에 대한 신뢰를 높이기 위하여 동일한 방법으로 접근할 것인지 또는 다른 방법으로 대처해야 하는지에 대한 논의가 필요함을 인식시켜주었다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 제한점으로는 연구방법에서도 기술하였듯이 본 연구에서 사용한 변인을 큰 단위의 연구과제에서 사용한 많은 변인들 가운데 일부를 선정하여 사용하였다는 점이다. 본래 설문지에 포함되어야 할 문항의 수가 많았기 때문에 대부분의 변인 당 문항수를 축약하여 사용하였다. 따라서 본 연구에서 사용된 변인들에 포함되는 문항의 수가 다른 연구에서 사용된 변인의 문항수에 비해 작았기 때문에 변인의 구성개념을 타당성있게 측정하지 못했을 가능성이 있다. 그러나 표 3.1에서 볼 수 있듯이 본 연구에서 사용한 모든 변인들에 대한 요인분석 결과 각각의 요인이 독립적인 것으로 나타났기 때문에 이러한 가능성은 높지 않을 것으로 기대할 수 있다.

또한 본 연구에서는 신뢰의 매개효과를 검증하기 위하여 횡단적 연구 자료를 통해 분석하였다는 제한점이 있다. 향후 연구에서는 종단적 자료를 통해 신뢰의 매개효과를 검증하고 더 나아가 본 연구에서 다른

종업원 행동뿐 아니라 종업원의 실제 수행에도 영향을 주는지를 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 권석균 (2000). 부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동통성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향, <경영학연구>, **29**, 189-218.
- 도윤경 (2001). 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과 연구, <인적자원개발연구>, **3**, 87-111.
- 이상갑 (2007). <경영자에 대한 신뢰의 형성요인과 종업원 태도 및 행동과의 관계>, 서강대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서윤원 (1992). 수행평가상황에서 도구적 및 비도구적 발언 기회가 절차정의 지각에 미치는 영향, <한국심리학회 1992년도 학술발표논문집>, 365-375.
- 서윤원 (2002). 공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과, <한국심리학회지: 산업 및 조직>, **15**, 113-132.
- 한광현 (2006). 조직공정성과 신뢰 및 반생산적 과업행동의 관련성에 대한 연구, <대한경영학회지>, **19**, 679-702.
- Adams, J. S. (1963). Inequity in social exchange, In *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz(ed.), **2**, 267-299, Academic Press, New York.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change, *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, **7**, 320-343.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, **1**, 177-198.
- Aquino, K., Lewis, M. U. and Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 1073-1091.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 267-285.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. and Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship, *Academy of Management Journal*, **37**, 299-322.
- Barney, J. B. and Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, **15**, 175-190.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin*, **107**, 238-246.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin, *Psychological Bulletin*, **112**, 400-404.
- Bentler, P. M. and Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, **88**, 588-606.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness, In *Research on negotiations on organizations*, R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), **1**, 43-55, CT: JAI Press, Greenwich.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen and Long, J. S.(Eds), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage, 445-455.
- Cook, J. and Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, **53**, 39-52.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze, In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 317-372, Wiley, New York.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a Feeling of Trust in the Company, *Supervisory Trust*, **29**, 31-36.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. and Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, **23**, 601-620.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage

- Publications, California.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of preraonnel systems. In M. Kendrith, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, **3**, 141-184, CT: JAI Press, Greenwich.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, **32**, 115-130.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*, Faber and Faber, London.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, **12**, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, **16**, 399-432.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban, *Journal of Applied Psycholpgy*, **79**, 288-297.
- Jones, G. R. and George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implication for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, **23**, 531-546.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, Basic Book, New York.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, **37**, 656-669.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In R. J. Greenberg, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Socail exchange: Advances in theory and research*, 27-55, Plenum Press, New York.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, **20**, 709-734.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, **35**, 626-637.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. and Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, **23**, 473-490.
- Mustaine, E. E. and Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes, *American Journal of Criminal Justice*, **27**, 111-127.
- Niehoff, P. B. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, **36**, 527-556.
- Organ, D. W. (1988). The motivational basis of organizational citizenship behavior, in B. M. Staw, & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavioral*, **12**, 43-72.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **55**, 23-40.
- Thibaut, J. and Walater, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Tucker, L. R. and Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis, *Psychometrika*, **38**, 1-10.
- Tyler, T. R. (1986). When does prcedural justice matter in organizational settings? In R. J. Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, 7-24, CT: JAI Press, Greenwich.
- Tyler, T. R. and Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 331-356, Sage Publications.
- Zucker, L. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, *Research in Organizational Behavior*, **8**, 53-111.

Organizational Justice and Employee Behaviors: The Mediating Roles of Trust in CEO and Supervisor

Eun-hyun Cho¹ · Jinkook Tak²

¹Department of Industrial Psychology, Kwang Woon University;

²Department of Industrial Psychology, Kwang Woon University

(Received January 2009; accepted March 2009)

Abstract

This study was intended to examine the mediating roles of trust in CEO and supervisor on the relationships between organizational justice and employee behaviors. Data were collected from 4,055 employees across 18 different companies in Korea. Employees were asked to answer on a self-reported questionnaire. The two dimensions of organizational justice (*i.e.* procedural justice and distributive justice) were used. Employee behaviors were measured using counter-productive behavior and organizational citizenship behavior. Data were analyzed using a structural equation model. The hypothesized fully mediated model better fitted the data. Relative to distributive justice, procedural justice was more strongly related to both trust in CEO and trust in supervisor. But there were no significant differences in the degree of relationships between the two dimensions of trust and the two types of employee behaviors. These results showed that procedural justice is more important in enhancing trust in leader.

Keywords: Organizational justice, procedural justice, distributive justice, trust, organizational citizenship behavior, counter-productive behavior.

²Corresponding author: Professor, Department of Industrial Psychology, Kwang Woon University, 447-1, Wolgye-Dong, Nowon-Gu, Seoul 139-701, Korea. E-mail: tak@kw.ac.kr