

상호작용 공정성 인식이 구성원의 창의성에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과와 상사신뢰의 매개효과

왕위¹, 김용호^{2*}

¹호남대학교 경영학부 박사과정, ²한국융합산업진흥원 원장

The Influence of Organizational Members' Perception of Interactional Justice on Creativity: The Mediating Effect of Trust in Leader and Moderating Effect of Procedural Justice

Yu Wang¹, Yongho Kim^{2*}

¹Ph.D Student, Dept. of Business Administration, Honam University

²Chief Executive Officer, Korea Convergence Industry Promotion Institute

요 약 조직성과는 상사의 행동과 직결되기 때문에 다양한 리더십의 중요성은 지속적으로 강조되어 왔다. 리더십의 유형과 역할은 다양하지만 중국 조직은 사회적 책임을 지속적으로 강화하고 조직의 지속적인 발전과 성과 향상을 위해 윤리적 요소를 요구하고 있다. 이러한 현상을 바탕으로 본 연구는 중국 조직 내에서 조직 구성원들 상호작용과 상사의 초점을 맞추고 있다. 성과 측면에서는 오늘 혁신이 요구되는 상황을 바탕으로 구성원들의 혁신행동에 초점을 맞췄다. 나아가 윤리적 리더십이 구성원 혁신행동에 미치는 영향, 구성원 상사의 신뢰에 대한 다중 직렬매개 효과를 검증했다. 본 연구는 중국 중소기업 종사자 330명을 대상으로 설문을 진행하였고 지금까지 중국 중소기업에서 상호작용 공정성이 조직 구성원들의 창의성에 대한 영향력을 검증하였다. 더 나아가 창의성을 향상시키는 변수를 탐색함과 동시에 창의성을 향상시키는 방안을 모색하는데 초점을 둔다.

주제어 : 상호작용 공정성, 절차공정성, 상사신뢰, 창의성

Abstract The research focuses on the interactional justice of organizational members and supervisors within Chinese organizations. In terms of organizational performance, the focus is on creativity by members, based on the need for innovation today. Furthermore, it verifies the influence of moral leadership on members' innovative behavior and the various effects of trust on members' superiors. This study empirically examined 330 Chinese small practitioners and identified the role of interactional justice in increasing the creative influence of organizational members to date in Chinese small. This study will propose ways to increase the level of creative and reduce the level of procedural justice, and discuss future research directions related to this.

Key Words : Interactional Justice, Procedural Justice, Trust-in Leader, Creativity,

*Corresponding Author : Yongho Kim(multi_kyh@hanmail.net)

Received April 2, 2022
Accepted May 20, 2022

Revised April 11, 2022
Published May 28, 2022

1. 서론

COVID-19는 우리의 일상생활 패턴에 많은 변화를 가져왔고, 전 세계 기업들의 성장이 제약되면서 기업 전체는 물론 조직 구성원들에게도 적지 않은 영향을 미치고 있다[1]. 이러한 현상은 조직 간의 치열한 경쟁을 유발하였으며 조직은 생존을 위해 적절한 경영전략을 마련하고 있다. 그중에서 조직의 생존과 발전에 영향을 주는 요소인 창의성의 중요성이 강조되고 있다[2].

구성원들은 조직에서 핵심 연구 기술 혁신 업무를 담당했을 뿐만 아니라 조직 혁신 활동 중의 주체가 되었다. 이는 구성원들의 창의성은 기업의 혁신성과 직결되기 때문이다[3].

창의성은 '새롭고 독창적이고 유용한 것을 생각해내는 능력' 또는 '전통적인 사고방식을 벗어나서 새로운 관계를 창출하거나, 비밀상적인 아이디어를 산출하는 능력' 등으로 정의한다[4].

조직 구성원 창의성은 기업이 획기적인 발전을 이루고 지속적인 혁신을 하는 핵심 요소이며, 창의성 향상은 기업이 시장에 빠르게 반응하고 기회를 적극적으로 포착하여 경쟁력을 끊임없이 향상시키는데 도움이 된다[5].

충분한 창의성을 발휘하도록 하는 것은 상사가 구성원의 신뢰를 개선시킬 수 있도록 제공하는 유용한 정보와 구성원들을 얼마나 지원하는가에 달려있다[6].

기업의 빠르게 발전하는 경쟁 환경에서 대응하기 위해 구성원들이 자신의 창의성을 발휘할 수 있도록 기업조직 내부의 성장에도 신경을 써야 한다[7]. 기업조직에서 구성원들의 창의성을 끌어 오르게 만들기 위해서 우선 구성원들이 일의 의미를 인식하는 것이 중요하고, 조직에서 구성원들의 상호작용 공정성을 촉진하고 이를 통해 리더신뢰를 향상시킬 수 있다. 리더신뢰는 결국 구성원들의 창의성을 높일 수 있는 역할을 할 것이다.

그런데 조직에서 창의성을 발휘하기 위한 가장 기본적인 조건은 구성원 개인이 생각하는 다양한 의견과 생각을 부담 없이 밖으로 표출할 수 있어야 하는 것이다. 그러나 조직 내 부정적인 환경요소들과 상사의 비인격적 감독으로 인해 구성원들이 의도적으로 자기 의견을 표출하지 못하는 행위들은 결국 창의성을 방해되는 부작용을 유발할 뿐만 아니라 이런 행위가 지속할 경우, 조직에 대한 위협한 신호라고 할 수 있다[8].

이와 같은 내용을 바탕으로 본 연구는 창의성의 수준을 향상시키는 요소와 관련하여 상호작용 공정성에 초점을 둔다. 더 나아가 상호작용 공정성이 창의성에 미치는

영향에서 상사신뢰의 매개효과를 검증하고자 한다.

본 연구의 목적은 구성원들의 창의성 수준을 결정 지을 수 있는 변수 탐색과 관련하여 절차공정성의 조절역할을 규명하고 이를 조절효과 분석을 통해 검증하고자 한다. 즉 본 연구는 상호작용 공정성과 절차공정성의 상호작용을 통해 창의성의 수준을 밝히고자 한다.

구체적으로 본 연구는 창의성 수준을 증가 시키는 방안에 대한 검증을 통해 창의성 연구 분야에 기여할 것이고 더 나아가 향후 연구 방향에 대해 논의해보고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 정보를 적절히 공유하고 불쾌하거나 잔혹한 발언을 피하며 대화적으로 공평한 상대방을 대하는 방식을 말한다[9]. 상호작용의 공정성은 교환관계에서 사람 간 의사소통에서의 공정성이라고 정의한다[10].

상호작용 공정성은 조직 구성원들의 직무만족을 높일 수 있다는 것이 검증되었으며 그중에서 상호작용 공정성의 영향력을 가장 큰다고 것으로 나타났으며 상호작용 공정성만 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것도 확인되었다[11]. 조직공정성이 구성원들이 상사와 조직에 대한 태도 및 조직 내의 적극적이고 소극적인 조직행위에 관한 연구를 통해 상호작용 공정성은 조직신뢰, 상사신뢰, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동과 모두 정(+)의 관련성이 있고 이직의도와 부(-)의 관련된 것으로 나타났다[12].

2.2 절차공정성

절차공정성이란 결과 자체의 특정 할당 방식이 아니라 결과가 할당되는 방식을 말한다[13]. 절차공정성이란 조직의 의사결정을 하기 위해 사용하는 프로세스가 공정하다고 간주하는 정도를 의미한다[14].

절차공정성은 의사결정 과정을 통해 결과에 이르는 데 의사결정자에 의해 사용되는 정책, 절차, 그리고 기준에 대한 지각된 공정성이다[15]. 절차공정성은 조직 구성원들이 공정한 평가와 정책을 통해 분배를 달성할 수 있도록 조직을 신뢰하는 것을 의미한다[16]. 즉, 절차공정성은 조직 내 구성원들의 분배 과정을 어떻게 처리할지, 분배 과정이 구성원들이 기대하는 정의 기준에 맞는지 등에 주로 나타났다.

조직공정성이 직원들을 상사와 조직에 대한 태도 및 조직 내의 적극적이고 소극적인 조직행위에 대한 연구를 살펴보면 절차공정성은 조직신뢰, 직무만족, 조직몰입와 정(+)의 관련성이 있고 이직의도와 부(-)의 관련성이 있는 것으로 나타났다[17]. 또한, 절차공정성 모두 직무소진에 대한 예측 효과가 크다는 결과가 나왔다. 구체적으로 절차공정성은 냉소주의에 가장 큰 부(-)의 영향을 미친다[18]. 그래서 선행연구에 따르면 본 연구는 절차공정성은 부정적인 변수와 부정적인 상관관계를 보여주고 있다.

2.3 상사신뢰

본 연구는 조직 내 신뢰에서 수직적 대인 신뢰 중 상사에 대한 부하의 신뢰, 즉 상사신뢰에 초점을 맞추었다. 상사신뢰의 개념을 살펴보면 상사에 대한 믿음은 상사의 행동이나 언어에 의지할 수 있으며, 상사는 좋은 의도가 있다고 믿는 정도이다[19]. 또한, Mo & Shi[20]의 연구에서 상사에 대한 신뢰는 개인이 상사의 적극적인 의도를 기대할 때 자신의 취약성을 받아들이는 심리 상태라고 하였다. 김계영 등[21]의 상사신뢰는 상사와의 관계에서 직원들이 느끼는 신뢰와 신체적, 정신적 감정을 말하며, 상사에게 긍정적인 욕구이다. 상사에 대한 신뢰를 설명하는 또 다른 방법은 연약함과 위협이다.

상사에 대한 신뢰가 조직 구성원들의 대인 이탈행동 및 조직 이탈행동에 뚜렷한 부정적인 영향을 있는 것으로 확인되었다[22]. 연구에 따르면 조직 구성원들이 상사에 대한 신뢰는 행복감과 긍정적인 정(+)의 상관관계가 있다는 검증하였다[23]. 즉, 직원들은 상사에 대한 상사에 대한 조직 구성원들의 신뢰는 직장에서의 행복을 매우 증가시켰다. 그래서 선행연구에 따르면 본 연구는 상사신뢰를 긍정적인 변수로 보고 있다.

2.4 창의성

조직 구성원 창의성은 개인 차원의 현상으로 참신하고 조직적인 가치의 발생으로 정의한다[24]. 독창성은 "독창성은 '고품질의 독창적이고 우아한 문제의 해결방법'으로 정의된다. 즉, 창의성은 유용하고 적절하며 독창적이라고 생각하는 것을 의미한다[25]. 창의성이라는 용어는 유용하고 참신하고 관련 있는 아이디어만을 의미한다[26]. 창의성은 지속해서 문제를 찾고, 새로운 조직의 해결책을 창조하고 실천하는 것으로서 이러한 제반의 과정을 창의적 활동이라고 정의한다[27].

리더는 격려를 통해 미래의 비전뿐만 아니라 목표를 달성할 수 있는 길을 보여주고 추종자들이 할 수 있도록 격려했다[28]. 동기부여를 통해 리더는 부하에게 필요한 자원을 제공하고 다른 방식으로 일하도록 격려한다. 창의성 측면에서 많은 연구와 이론 수립에 기여하고 있으며 개인이 아이디어를 발휘하는 가장 중요한 요소로 내재적 동기를 제시하고 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 창의적 연구자, 학자, 실무자들은 이를 간과했다[29]. 상사신뢰는 일반적으로 구성원의 개인성과와 조직성과와 직결되는 변수로 간주하고 있다.

2.5 상호작용공정성과 상사신뢰

상사가 조직 구성원들에 대한 배려, 존중, 그리고 조직 구성원들의 불만 사항의 해결은 상사의 신뢰를 높일 수 있다[30]. 조직 구성원들이 의미 있는 방식으로 일할 수 있는 권한을 위임받았을 때, 또한 상사에게 공정한 대우를 받을 때, 상사가 조직 구성원들을 존중한다는 것을 인지하게 되는데, 이러한 존중은 상사에 대한 신뢰의 정도를 예측할 수 있다[31]. 상사-구성원 교환관계의 질은 상호작용 공정성과 신뢰의 관계를 설명하는 데에도 활용될 수 있다. 구성원의 상호작용을 공정하게 대하는 상사는 질 높은 상사-구성원 교환관계를 형성될 수 있고 질 높은 상사-구성원 교환관계는 지지적이고 상사와 구성원은 이러한 관계에서 높은 신뢰도를 보여 서로 어려움에서 벗어날 수 있도록 돕는다. 반면에 불공정한 행동을 하는 상사는 질 낮은 상사-구성원 교환관계를 갖게 되고, 이런 관계가 더욱 멀어져 지지감이 부족하고 신뢰가 부족하게 된다[32]. 따라서 본 연구는 상호작용 공정성이 상사신뢰에 대해 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보고 있다.

가설 1: 상호작용공정성은 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.6 상사신뢰와 창의성

신뢰의 환경에서 사람들은 위험을 감수할 가능성이 크다[33]. 또한, 참신함을 추구해 도전하는 본질적인 동기 부여도, 창조적인 아이디어를 반영할 가능성이 크다고 말할 수 있다. 특히 협업이 강하고 지식과 정보가 공유되는 신뢰할 수 있는 환경에서는 새롭고 유용한 아이디어가 표출되고 발견될 가능성이 크다고 할 수 있다[34]. 한편, 상사신뢰에 의해 조직의 신뢰 분위기에서 내부 동기

부여가 된 구성원은 안정감이 낮고, 지지 분위기를 인식해 업무에 보다 적극적으로 임하는 것으로 간주할 수 있다. 그리고 새로운 것에 도전해 적극적으로 추구하고 싶은 의욕을 한층 더 높일 수 있다[35]. 따라서 본 연구는 상사신뢰가 구성원의 창의성에 대해 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 강조한다.

가설 2: 상사신뢰는 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.7 상사신뢰의 매개효과

사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 개인은 자발적으로 다른 사람들에게 "혜택"을 제공하고, 다른 사람들이 그 "혜택"을 보충하도록 의무화된다. 신뢰 관계에서 신뢰대상자는 신뢰 대상에게 신뢰 "혜택"을 제공하고 신뢰 대상에게 일정한 심리적 의무를 부여한다. 따라서 상사-조직 구성원 간의 상호 신뢰 관계는 어느 일방의 신뢰 관계이기보다는 사회적 요인(social element)에 의한 상사와 조직 구성원 간의 상호의존성을 가정한다고 할 수 있다[36].

리더가 보여주는 상호작용 공정성은 부하들이 공정하게 대우받고 있다는 증거이며 부하들이 문제를 논의하고 개선방안을 제안하고 서로 의사소통을 통해서 창의적 사고에 대해 다룰 수 있도록 지원한다. 상사의 상호작용 공정성은 조직 구성원들이 존엄하게 대우받고 문제를 논의하고 개선안을 제안하고, 그들이 창의적인 사고를 다루는 데 도움을 주기 위해 서로 소통한다는 증거이다[37]. 따라서 본 연구는 상사신뢰는 상호작용 공정성과 창의성의 사이에 대해 매개효과를 미칠 수 있다고 보고 있다.

가설 3: 상사신뢰는 상호작용공정성과 창의성 간의 관계를 매개할 것이다.

2.8 절차공정성의 조절효과

선행연구에 따르면 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 구분할 수 있다. 그 중에 절차공정성은 보상의 크기를 결정하는 데 사용된 수단이나 절차에 대한 공정성을 의미하며, 상호작용 공정성은 설정된 절차를 수행하는 과정에서 부하가 상사로부터 받는 대우의 공정성을 뜻한다[38]. 한편, 상호작용 공정성은 절차공정성을 다시 세분한 것으로서, 설정된 절차 자체보다

는 그 절차를 실제로 시행함에 있어서 상사와 조직 구성원 간의 의사소통 과정에서 조직 구성원가 상사로부터 공정한 대우를 받았는지를 의미한다[39, 40].

조직에서 직원들과 상사의 상호작용 과정에서 직원이 느끼는 공정이나 불공정(즉 상호작용 공정성)은 신뢰의 형성 및 발전과도 밀접한 관계가 있다. 존중은 직원들의 조직 내 다른 구성원에 대한 신뢰의 기초이다[41].

그중에서 많은 절차 원칙은 신뢰 형성의 관건이 되는 데, 왜냐하면 일관성과 정확성에 대한 강조로 예측할 수 있고 신뢰할 수 있는 지각이 만들 수 있고 공정한 절차는 조직의 권위(상사)에 정당성을 부여하고, 상사의 전문성에 대한 직원들의 지각과 상사에 대한 존중을 촉진하는데 도움이 되며 이는 결국 상사에 대한 구성원들의 신뢰가 형성되는 핵심으로 볼 수 있다[42].

따라서 본 연구는 상호작용공정성과 절차공정성 긍정적인 영향을 있고 상호작용 공정성과 상사신뢰 긍정적인 영향을 있고, 절차공정성과 상사신뢰도 긍정적인 영향을 있다. 그래서 조직 구성원들이 상호작용 공정성 높아질수록 상사에 대해 신뢰를 생기고 조직 구성원들이 절차공정성 높아질수록 상사에 대해 신뢰를 형성하고 조직 구성원들의 절차공정성은 상호작용 공정성과 상사신뢰의 관계를 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 절차공정성은 상호작용 공정성과 상사신뢰의 사이에 대해 조절역할을 할 수 있다고 본다.

가설 4: 조직 구성원들의 절차공정성 인식은 상호작용 공정성과 상사신뢰의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

3. 연구방법

3.1 인구통계학적 특성

설문 조사를 중국 중소기업에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 최종 분석 표본 수330명 응답자의 진행하였다.

표본의 성별에 대한 구성을 살펴보면, 남성은 85명(25.8%)을 차지했으며 여성은 245명(74.2%)을 차지하였다. 여성이 남성보다 비교적 높은 비율을 차지하는 것을 알 수 있었다. 연령대는 20세~30세 미만이 207명(62.7%)을 가장 많았고, 30세~40세 미만이 76명(23%), 40세~50세 미만이 20명(6.1%), 50세~60세 미만이 17명(5.2%), 20세 미만이 10명(3%)의 순으로 나타났으며 60세와 60세 이상의 응답자는 없는 것으로 나타났다.

학력을 살펴보면 대학교를 졸업한 직원이 209명(63.3%)을 차지함으로써 가장 많았고, 전문대학교 졸업 및 전문대학교 졸업 이하 학력의 직원이 92명(27.9%)을 차지했고 대학원 졸업 및 대학원 졸업 이상 학력의 직원이 29명(8.8%)을 차지하였다.

고용형태를 봤을 때 정규직 직원은 251명(76.1%)을 차지했고 비정규직 직원은 79명(23.9%) 차지하는 것으로서 이는 본 연구의 주체가 대부분 정규직 직원이라는 것을 알 수 있었다.

재직기간에 대한 표본을 살펴봤을 때 3년 미만인 211(63.9%)이 제일 많았고, 3년~6년 미만이 57명(17.3%), 6년~9년 미만이 22명(6.7%), 9년과 9년 이상의 직원들도 40명(12.1%)을 차지하는 것으로 나타났다.

3.2 측정도구

본 연구에서는 상호작용 공정성을 조직에서 구성원들이 상사로부터 먼저 구성원들과 존중과 관련 정보를 공유하는 정도로 정의하였다[43]. 본 연구에서는 상호작용 공정성을 측정하기 위해서 Moorman[44]의 연구에서 사용된 총 6개 측정 문항을 사용하여 리커트(Likert) 7점 척도로 활용하여 측정하였다. 문항에는 상사의 정보공정 및 대인 공정 등에 관한 내용이 포함되어 있다. 문항은 예를 들어 “나의 상사는 결정 및 실행에 대해 피드백을 제공한다.”, “나의 상사는 나의 조직 구성원들의 권리에 관심을 둔다.” 등 문항이 있다.

절차공정성은 조직 내에서 결과 분배의 방법 및 프로세스에 대해 직원들이 지각하는 평등, 투명, 일관성의 정도를 말한다[45, 46]. 본 연구에서는 절차공정성을 측정하기 위해서 Leventhal & Karuza Jr & Fry[47]의 연구에서 사용된 총 6개 측정 문항을 사용하여 리커트(Likert) 7점 척도로 활용하여 측정하였다. 문항에는 절차의 일관성, 무편견, 정확성, 참여성, 시정 가능성, 도덕성 등에 관한 내용이 포함되어 있다. 문항은 예를 들어 “나는 회사의 결정이 일관성이 있게 적용한다고 생각한다.”, “나는 회사의 결정이 직원에게 불리할 때, 직원은 수정 신청을 할 권리가 있다고 생각한다.” 등 문항이 있다.

상사신뢰는 조직 구성원들은 상사가 공정하고 도덕적이고 예측 가능한 방식으로 행동하는 것에 대한 믿음과 상사의 다양한 의사결정이 직원들에게 유리하다고 믿음을 의미한다[48][49]. 상사신뢰를 측정하기 위해서 Podsakoff et al.[50]의 연구에서 사용된 총 5개 측정 문항을 사용하여 리커트(Likert) 7점 척도로 활용하여 측정하였다. 문항에는 상사에 대한 직원들의 믿음 및 충성

등에 관한 내용이 포함되어 있다. 문항은 예를 들어 “나는 상사가 조직 구성원들을 속여 이득을 취하지는 않을 것이라고 믿는다.”, “나는 상사에게 충성한다고 생각한다.” 등 문항이 있다.

창의성은 개인이 새롭고 유용한 아이디어의 발현하는 것으로 정의된다[51]. 창의성을 측정하기 위해서 Jaiswal & Dhar[52]의 연구에서 사용된 총 4개 측정 문항을 사용하여 리커트(Likert) 7점 척도로 활용하여 측정하였다. 문항에는 상사에 대한 직원들의 믿음 및 충성 등에 관한 내용이 포함되어 있다. 문항은 예를 들어 “이 조직 구성원들은 새로운 업무 처리 방법의 기회를 특징이다.”, “이 조직 구성원들은 일의 독창성을 발휘한다.” 등 문항이 있다.

3.3 분석

변수의 측정과 관련하여 본 연구는 7점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다. 2=그렇지 않다. 3=약간 그렇지 않다. 4=보통이다. 5=약간 그렇다. 6=그렇다. 7=매우 그렇다)를 사용한다.

측 점수가 높을수록 행위의 의도가 강렬을 의미한다.

4. 실증분석

4.1 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

확인적 요인분석 결과는 다음과 같다. 절대적합지수는 $\chi^2(p)=464.905(.000)$, $\chi^2/df=2.486$, RMSEA=.067으로 나타났고 증분적합지수는 IFI=.953, CFI=.953으로 나타났으며 간명적합지수는 PGFI=.717, PNFI=.822로 나타났다.

더 나아가 평균분산추출값(AVE)과 구성개념 신뢰도(C.R) 값을 구하였다. AVE 결과 값과 관련하여 상호작용 공정성=.668, 절차공정성=.593, 상사신뢰=.725, 창의성=.695으로써 모두 .5이상으로 나타났다. C.R 결과 값과 관련하여 상호작용공정성=.878, 절차공정성=.937, 상사신뢰=.871, 창의성=.868으로써 나타났다. 본 연구의 AVE 값은 모두 .5이상이며 C.R 값은 모두 .7이상으로 나타났기 때문에 이는 수용 가능한 수치로 판단된다. 그리고 본 연구는 Cronbach's α 값도 분석하였다. Cronbach's α 결과 값과 관련하여 상호작용 공정성=.939, 절차공정성=.904, 상사신뢰=.940, 창의성=.910으로써 모두 .7이상으로 나타났다. 결과는 다음의 Table 1와 같다.

4.2 기술통계 및 상관관계 분석

상관관계 분석 결과를 살펴보면 조직 구성원들의 상호작용 공정성은 상사신뢰($r=.594, p<.001$), 조직 구성원의 창의성($r=.497, p<.001$)과 긍정적인 상관관계를 보여주었다. 그리고 조직 구성원들의 상호작용 공정성은 조직 구성원의 절차공정성($r=.599, p<.001$)와 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 또한, 조직 구성원들의 절차공정성은 상사신뢰($r=.599, p<.001$)와 긍정적인 상관관계를 나타냈고 절차공정성은 창의성($r=.473, p<.001$)과 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 그리고 상사신뢰는 조직 구성원들의 창의성($r=.576, p<.05$)와 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 변수 간에 모두 유의한 긍정적인 관련성이 있는 것이 확인되었다. 기술통계, 상관관계분석은 다음의 Table 2와 같다.

Table 1. The Result of Convergent Validity

Variables	Estimate	S.E.	C.R.	p	Standardized Regression Weights	AVE	C.R	Reliability	
Interactional (A)	A6	1			.842	.668	.878	.939	
	A5	1.087	.047	23.317	.849				
	A4	1.012	.051	19.714	.872				
	A3	1.022	.059	17.407	.889				
	A2	1.129	.055	20.439	***				.798
	A1	1.045	.049	21.504	***				.864
Procedural Justice (B)	B1	1			.900	.593	.937	.904	
	B2	.962	.052	18.351	.875				
	B3	1.054	.059	17.890	.806				
	B4	1.063	.053	19.884	.742				
	B5	1.105	.062	17.811	.763				
	B6	1.032	.075	13.692	.806				
Trust-in Leader (C)	C5	1			.876	.725	.871	.940	
	C4	1.145	.061	18.693	***				.788
	C3	1.247	.050	24.800	***				.846
	C2	1.248	.052	24.038	***				.773
	C1	1.304	.053	24.089	***				.736
Creativity (D)	D1	1			.902	.695	.868	.910	
	D2	.921	.043	21.280	***				.498
	D3	.906	.043	21.280	***				.780
	D4	1.064	.054	21.165	.805				
Model Fit Index	$\chi^2(p)=464.905(.000), \chi^2/df=2.486, RMSEA=.067, IFI=.953, CFI=.953, PGFI=.717, PNFI=.822$								

Table 2. The Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

	Mean	S.D	1	2	3	4
1	5.308	1.236	—			
2	5.122	1.163	.599***	—		
3	5.030	1.388	.594***	.473***	—	
4	5.184	1.093	.497***	.427***	.576***	—

1=Interactional, 2=Procedural Justice, 3=Trust-in Leader, 4=Creativity, ***: $p<.001$, **: $p<.01$, *: $p<.05$

4.3 매개효과 분석

본 연구의 매개효과는 경로분석을 사용하였다. 연구결과를 위하면 상사신뢰는 조직 구성원들의 상호작용공정성과 조직 구성원들의 창의성에 매개효과를 나타냈다.

먼저 상사신뢰는 조직 구성원들의 상호작용공정성과 조직 구성원들의 창의성을 매개하였다. 간접효과는 .404로 나타났다. 부트스트래핑과 관련하여 또한 하한값은 .302이고 상한값은 .502로 나타났으며 이 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다.

그래서 본 연구의 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 매개효과의 경로분석은 다음의 Table 3와 같다.

4.4 상호작용공정성과 상사신뢰 관계에서 절차공정성에 조절효과

본 연구의 조절효과 검증을 위해 다중회귀분석을 사용하였다. 연구결과를 위하면 절차공정성은 조직 구성원들의 상호작용공정성과 상사신뢰에 조절효과를 나타내지 않았다.

3단계에서 상호작용 공정성을 살펴보면 절차공정성의 조절효과($\beta = -.078, p>.05$)는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

그래서 본 연구의 가설4는 기각되었다. 조절효과의 다중회귀분석은 다음의 Table 4와 같다.

Table 3. The Results of Reliability Analysis

Path		Estimate	S.E.	C.R.	p
Interactional	→ Trust-in Leader	0.591	0.050	11.726	***
Trust-in Leader	→ Creativity	0.610	0.054	11.189	***
Indirect Effect		Effect	Boot LLCI	Boot ULCI	
Interactional→ Trust-in Leader→ Creativity		.404	.302	.502	
Model Fit Index		$\chi^2(p)=464.905(.000), \chi^2/df=2.486, RMSEA=.067, IFI=.953, CFI=.953, PGFI=.717, PNFI=.822$			

Table 4. Multiple Regression Analysis

Variables	Subordination variable : Trust-in Leader						
	β	t	β	t	β	t	VIF
Interactional (A)	.594***	13.389	.486***	8.890	.484***	8.507	1
Procedural Justice(B)			.182***	3.328	.181***	3.276	1.593
Interactional(A)*B)					-.004	-.089	1.239
$R^2(Adjusted R^2)$.353		.375		.375		
$\Delta R^2(Adj-R^2)$.351		.371		.369		
F	179.270		11.073		.008		

***: $p<.001$, **: $p<.01$, *: $p<.05$

5. 결론

5.1 결과 및 시사점

본 연구는 중국 중소기업에서 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 COVID-19시대에 중국 중소기업에서 상사의 상호작용 공정성이 창의성에 미치는 영향을 검증하였다. 그리고 상호작용 공정성이 창의성에 미치는 영향에서 상사신뢰의 매개효과를 검증하였다. 마지막으로 절차공정성은 상호작용 공정성과 상사신뢰의 조절효과는 유의하지 않은 것이 검증되었다. 본 연구의 결과를 바탕으로 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원의 상호작용 공정성은 상사신뢰에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다. 이는 상호작용 공정성이 높아질수록 구성원이 상사에 대한 신뢰가 높아질 수 있다는 것을 보여준다. 따라서 상호작용 공정을 인지하게 될 경우, 상사신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 조직 구성원은 자신의 기여가 정당한 보상을 받았다고 생각하고 평소 조직에서도 상사가 편견을 갖지 않고 직원의 합리적인 요구를 존중한다고 생각할 때, 상사가 직원을 존중하고 정보를 즉각적으로 피드백할 때 상사를 더욱 신뢰하게 된다는 것으로 시사한다.

둘째, 상사신뢰는 조직 구성원들의 창의성에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것이 검증되었다.

이는 상사에 대한 신뢰수준이 높아질수록 조직 구성원들에게는 더 많은 창의성이 이끌어낼 수 있는 것을 보여준다. 따라서 상사신뢰와 구성원의 창의성에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 직원이 상사에 대한 신뢰감을 느끼게 되면 조직의 충성도가 촉진되고 나아가 자기 생각을 과감히 표현하게 되며, 전통적인 보수 관념에 얽매이지 않고 기업(조직)에 새로운 공헌을 할 수 있음을 시사한다.

셋째, 상호작용공정성과 창의성 간의 관계에 있어서 상사신뢰는 긍정적인 매개효과를 보였다. 상사가 보여주는 상호작용 공정성이 높을수록, 그리고 상사에 대한 신뢰수준이 높을수록 창의성이 높아질 수 있다는 것을 나타냈다. 따라서 상호작용공정성 인지는 조직 구성원들의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 구성원이 자신의 기여를 합리적으로 보상받고 다른 직원에 비해 합리적인 결과를 얻었다고 생각할 때, 그리고 조직에서 상사가 직원을 존중하고 즉각적인 정보를 피드백할 때 상사를 더 신뢰하게 된다. 상사에 대한 신뢰감을 통해

직원들이 원하는 대로 기업에 새로운 방안을 제시하고 기업에 충성할 수 있음을 시사한다.

넷째, 상호작용공정성과 절차공정성의 상호작용을 통해 구성원의 상사에 대한 신뢰의 수준을 검증하였다. 이와 관련하여 절차공정성의 조절효과를 검증하였지만 유의하지 않은 것으로 나타났다. 절차공정성의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났지만 상호작용 공정성과 절차공정성은 모두 상사신뢰와 긍정적으로 관련되어 있다. 따라서 조절효과는 유의하지 않지만 절차공정성과 상호작용공정은 모두 상사신뢰를 향상시킬 수 있는 요소이기 때문에 구성원이 상사에 대한 신뢰를 향상시킬 수 있는 중요한 변수로 볼 수 있다.

5.2 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점과 향후 연구는 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 설문 대상은 중국 중소기업 직원들이다. 중소기업은 공기업, 대형기업 등 다른 유형의 기업에 비해 조직구조 및 관리방식 등에 차이가 있으므로 중소기업 이외의 다른 유형 기업에서도 같은 연구결과를 얻을 수 있다고 보장하기 어렵다고 본다. 따라서 향후 연구에서 다양한 유형의 기업 직원들을 선정해 더 정확한 결과를 얻을 수 있는 심도 깊은 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 상사신뢰에 대한 고찰에서 상사신뢰를 하나의 요인으로만 보고 연구하고, 그러나 연구에서 상사신뢰는 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 두 차원으로 구분할 수 있다고 검증하였다[53]. 따라서 상사의 능력에 대한 인정 및 상사에 대한 정서적 의존의 두 가지 관점에서 상사에 대한 직원들의 신뢰를 고찰할 수 있으므로 향후 연구에서는 상사신뢰의 두 차원이 고려할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 조절변수 절차공정성은 조절역할만 보고 상호작용 공정성과 상사신뢰의 관계 조절효과를 나타냈지 않다. 향후 연구에서 매개역할을 아닌 독립변수로 보고 상호작용공정성과 차이점을 검증한 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서 창의성에 관한 연구는 충분하지 않다. 조직 구성원들에 대한 창의성은 당분간 기업과 조직에서 광범위하게 실천되지 않고 반면에 보수적인 상태를 유지해왔지만 향후 추세에 따라 조직 구성원들의 창의성이 강조될 것으로 보인다. 향후 연구에서는 창의성의 적극적인 측면에 대해 탐구해야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] X. Jin & S. W. Hamm, (2021). Using Online Information Support to Decrease Stress, Anxiety, and Depression. *KSII Transactions on Internet and Information Systems, Korea Science*. 15(8), 2944–2958.
DOI : 10.3837/tiis.2021.08.013
- [2] Bo Gyung, Kang & sang hyuk, Yim. (2021) Organizational Learning Orientation Mediated Creative Self-efficacy Influence on Creativity. *Korean Journal of Business Administration*, 22(4), 1321–1341.
DOI : 10.18032/kaaba.2021.34.7.1321
- [3] Y. Tang (2020). Research on the Influence Mechanism of Psychological Capital, Work Engagement and Knowledge Sharing to Employees' Innovative Behavior. 226(21)
DOI : 10.27005/d.cnki.gdzku.2021.000244
- [4] Sang Pyo, Kim, Chung gyu Byun, & Hwanho Ha. (2014) Creativity and Entrepreneurship : What is The Relationship between Creativity and Entrepreneurship? *The Korean Society Of Management Consulting*. 12(2), 67–78
DOI : G704–SER000008776.2014.14.3.014
- [5] D. X. Wang, X. Duan, Y. Hong. (2011). A Study on the Mechanism of Organizational Climate Impacts on Employee Creativity. *Journal of Zhejiang University(Humanities and Social Sciences)*. 7(2)
DOI : 10.3785/j.issn.1008–942X.
- [6] E. L. Deci, & R. M. Ryan, (1980), The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 39–80
DOI : 10.1016/S0065–2601(08)60130–6
- [7] Jeong Won, Park & eung Yeon, Son. (2017). The Effects of Interactional Justice on Creativity and Task Performance: Meaning of Work as a Mediator and Locus of Control as a Moderator. *Korean Academy of Leadership*. 28(5), 5–32.
DOI : 10.22243/tklq.2016.8.2.
- [8] Inho, Zang, Jong–Yeon, Lee & Eunjin, Lee (2014) Exploratory research on the moderating effect of the perceived organizational support and psychological empowerment on relationship between abusive supervision and the employee's creativity. *Korean Association Of Business Education*. 25(6), 112–136
- [9] R., Cropanzano, D. E. Bowen, & S. W. Gilliland, (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of management perspectives*. 21(4), 34–48.
- [10] R. J. Bies & J. S. Moag (1986). International Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations I*: 43–55
- [11] Cong Do, Pa & Chan youg, Hur (2012). Mediating Effect of Job Stress on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness in Military Organizations. *Journal of Organization and Management*. 36(4), 195–225.
- [12] S. Aryee, P. S. Budhwar & Z. X. Chen, (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(3), 267–285.
DOI : 10.1002/job.138
- [13] Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of management perspectives*. 21(4), 34–48.
DOI : 10.5465/amp.2007.27895338
- [14] J. Tata, Fu, P. P., & R. Wu (2003). An Examination of Procedural Justice Principles in China and The US. *Asia Pacific Journal of Management*. 20(2), 205–216.
DOI : 10.1023/A:1023
- [15] J. Thibaut. & L. Walker. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. *Duke Law Journal*. 340(115), 87–38473.
DOI : 10.2307/1371953
- [16] Hae–Ryong, Kim, & Tae–hwa, Kim (2021). A Study on the Effect of the Perceived Justice of the Performance–based Annual Salary System on the Extrinsic and Intrinsic Motivation and Organizational Commitment: Focusing upon the Operation Division of Petrochemical Companies. *Korean Corporation Management Review*. 28(3), 155–182.
DOI : 10.21052/KCMR.2021.28.3.08
- [17] Aryee, S., Budhwar, P. S., & 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(3), 267–285.
DOI : 10.1002/job.138
- [18] C. P. Li, K. Shi (2003). The Influence Of Distributive Justice And Procedural Justice On Job Burnout. *Institute of Psychology*. 35(5) :677– 684
DOI : G704–SER000008776.2014.14.3.014
- [19] K. T. Dirks, (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*. 85(6), 1004–1012.
DOI : 10.1037/0021–9010.85.6.1004
- [20] S. Mo, & J. Shi, (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*. 144(2), 293–303.
DOI : 10.1007/s1055
- [21] Jae–Young, Kim & Byung–Wook, Lee, Jong–Jin Im, Dong–Yeol, Yoon (2020). The Effects of Authentic Leadership on Innovative Behavior in Public Institutions: The Moderated Mediation Effect of Trust in Leader and Promotion Focus. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 33(11), 2013–2042.
DOI : 10.18032

- [22] A. Latif, G. K. K. Baghoor, & I. Rasool, (2017). Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: Moderating Role of Benevolent Leadership and Mediating Role of Trust in Leader. *Journal of Managerial Sciences*. 11(3), 331-350
- [23] R. N. A. Khan, S. Masih, & W. Ali, (2021). Influence of Transactional Leadership and Trust in Leader on Employee Well-being and Mediating role of Organizational Climate. *International Journal of Business and Economic Affairs*. 6(1), 13-23. DOI : 10.24088/IJBEA-2021-61002
- [24] T. M. Amabile, (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 40(1), 39-58. DOI : 10.2307/41165921
- [25] M .D. Mumord, K. S. Hester ; I. C. Robledo (2012), "Handbook of organizational creativity", Unive-rsity of Oklahoma,Norman,OK DOI : 10.1016
- [26] T. M. Amabile. (1996). "Creativity in contex, " *Boulder, CO : Westview Press*.
- [27] M. Basadur. (1992). Managing Creativity : A Japanese Model. *Academy of Management Executive*, 6(2), DOI : 10.2307/4165063
- [28] B. J. Avolio, B. M. Bass & D. I. Jung, (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 (4), 441-462. DOI : 10.1348/096317999166789
- [29] T. M. Amabile, (1988), A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 10, 123-167.
- [30] M. A. Konovsky, & S. D. Pugh. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of management journal*. 37(3), 656-669. DOI : 10.5465/256704
- [31] H. K. .Spence Laschinger, & Finegan, J. E.(2004). Empowerment, Interactional Justice, Trust And Respect: A Nursing Recruitment And Retention Strategy. *Academy of Management*. 1, 1-6. DOI : 10.5465
- [32] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman, & M. S. Taylor, (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationships. *Academy of Management Journal*. 43(4), 738-748. DOI : 10.5465
- [33] R. C. Mayer, J. H. Davis, & F. D. Schoorman. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20(3), 709-734. DOI : 10.5465
- [34] C. M. Ridings, D. Gefen, & B. Arinze. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *Journal of Strategic Information Systems*. 11, 271-295. DOI : 10.1016
- [35] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby,& M. Herron, (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39(5), 1154-1184. DOI : 10.5465
- [36] Blau (1964) Exchange and Power in Social Life. *Taylor & Francis Group an informa business*. 21(3). 658-978. DOI : 10.1007
- [37] Young-Bohk. Cho, Seonhwa. Kwag & Jeongran Ryu. (2010) The Effects Of Job Characteristics And Team Leader's Attitudes On Creativity - Focused On Mediation Effect Of Attitudes Toward Divergent Thinking. *Korean Academy Of Human Resource Management*. 18. 431-448 DOI : G704-001783.2010.17.4.015
- [38] R. Folger, & M. K. Konovsky(1989), "Effects of procedural and distributive justice onreactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*. 32, 115-130. DOI : 10.5465
- [39] T. R. Tyler. (1990). Why people cooperate with Organization: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior*. 25, 201-246
- [40] R. J. Bies. (1990). Beyond formal procedures : Theinterperson context of procedural justice, In J. S. Carroll(Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*. 77-98.
- [41] A. K. Mishra, A. K., & G. M. Spreitzer (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of management Review*. 23(3), 567-588. DOI : 10.5465
- [42] J. A. Colquitt, , J. A LePine, R. F. Piccolo, C. P., Zapata, & B. L. Rich, (2012). Explaining The Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener Or Trust as Uncertainty Reducer? *Journal of applied psychology*. 97(1), 1-15. DOI : 10.1037
- [43] J. A. Colquitt, (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of applied psychology*. 86(3), 386-400. DOI : 10.1037//0021-9010.86.3.386
- [44] R. H. Moorman, (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76(6), 845-855. DOI : 10.1037
- [45] G. S. Leventhal .(1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange*. 27-55

DOI : 10.1007

- [46] R. Cropanzano, D. E. Bowen, & S. W. Gilliland, (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of management perspectives*. 21(4), 34-48.
DOI : 10.5465
- [47] G. S. Leventhal, G. S. & J. Karuza Jr & W, R. Fry.(1980). Beyond Fairness: A theory of Allocation Preferences. *Justice and Social Interaction*. 3(1), 167-218.
- [48] J. C. Anderson, & J. A. Narus. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. 54(1), 42-58.
DOI : 10.1177
- [49] J. L. Perry, & L. R, Wise.(1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public administration review*. 50(3), 367-373.
DOI : 10.1111
- [50] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, & R. Fetter, (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The leadership quarterly*. 1(2), 107-142.
DOI : 10.1111
- [51] T. M. Amabile, (1985). Motivation and creativity, effect of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 48, 393-399.
DOI : 10.1037
- [52] N. K. Jaiswal & R. L. Dhar (2015) Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*. 51, 30-41.
DOI : 10.1016
- [53] D. J. McAllister. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of management journal*. 38(1), 24-59.
DOI : 10.5465

김 용 호(Yongho, Kim)

[정회원]



- 2021년 3월 ~ 현재 : 한국융합산업진흥원 원장
- 관심분야 : 창업정책, 창업교육, 기업가정신, AI, BIG DATA
- E-Mail : multi_kyh@hanmail.net

왕 위(Wang Yu)

[정회원]



- 2021년 9월 ~ 현재 : 호남대학교 일반대학교 경영학부 박사과정
- 관심분야 : 조직행동, 리더십, 인적자원관리, 융합연구
- E-Mail : limliy0818@naver.com