

解雇에 대한 殘留從業員의 公正性知覺과 職務態度

柳炳胄*
安相閔**

〈目次〉

I. 序言	IV. 實證研究
II. 解雇의 意義 및 效果	V. 結語
III. 解雇에 대한 殘留從業員의 公正性 知覺이 態度 및 成果에 미치는 影響	

I. 序言

1997년말 발생한 외환위기로 인한 국제통화기금(IMF) 관리체제 이후 우리 나라 사회 전반에 가장 큰 파장을 몰고 온 것은 아마도 '경영상의 이유에 의한 해고'를 통한 구조조정이라고 할 수 있다. 1998년 2월 20일, 근로기준법의 개정으로 시행 가능하게 된 경영상 해고를 통해 기업은 인건비 절감의 효과를 기대할 수 있게 된 반면, 노동자 입장에서는 노동권의 축소 및 생존근거 위협이라는 점에서 큰 사회적인 문제가 제기되고 있다.

그동안 우리 나라에서의 해고에 관한 연구는, 주로 해고 관련법이나 제도, 그리고 해고 당사자나 가족에 대한 사회학적 또는 사회복지 차원에서 접근이 이루어져 왔으나, 해고 후 기업내에서 고용관계를 지속하고 있는 임류종업원들의 직무태도와 행동 그리고 성과와의 관련성에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않았다.

임류종업원에 대한 조직행동론적 연구는 Brockner(1985) 이후에 두 가지 관점에서 주로 이루어져 왔다. 그 첫째는 해고는 기업의 과업환경과 과업특성을 변화시키고, 이것은 다시 임류종업원들의 직무태도와 조직성과에 영향을 미치고 있다는 것에 관한 것이

* 충남대학교 경영학과 교수

** 대전산업대학교 강사

고, 둘째는 해고가 잔류종업원들의 여러 가지 작업행동과 태도에 영향을 주기 때문에 잔류종업원들에 대한 해고의 영향을 예측하고 설명하는 개념적인 틀을 파악하는 데 있다.

이와 같은 관점에서 본 연구는 첫째, 여러 가지 해고의 형태 가운데 다운사이징 (downsing) 전략의 하나인 경영상 해고 후, 고용관계를 지속하고 있는 잔류종업원들의 해고에 대한 공정성 지각이 직무태도와 직무행동의 변화에 어떤 영향을 미치는 가를 파악하고자 하는 것과, 둘째, 해고에 대한 공정성 지각에 리더의 과업지향성이 어떤 조절효과를 가지고 있는지를 파악함으로써 인사관리의 시사점을 찾는 것을 연구의 목적으로 한다.

II. 解雇의 意義 및 效果

일반적으로 해고에는 종업원의 귀책사유로 인한 징계해고가 있고, 미국식의 일시해고 (layoff)와 같은 경영상 해고가 있다. 본 연구에서는 경영상의 이유 때문에 발생하는 해고의 경우를 연구의 대상으로 하였다.

1997년 12월부터 1998년 3월 사이에 우리 나라에 있어서 고용조정을 실시한 300개 기업의 경우를 보면, ①정규직을 비정규직 근로자로 대체한 기업이 15개(5%), ②채용 동결이나 축소를 실시한 기업이 116개(38.7%), ③조기(명예)퇴직을 실시한 기업이 24 개(8.0%), ④비정규직 감축을 실시한 기업이 38개(12.7%), ⑤경영상 해고(권고사직)를 실시한 기업이 52개(17.3%)를 차지했다(최강식, 이규용, 1998: 10).

우리나라의 경영상 해고의 특징을 사회적 측면, 경제적인 측면, 기업 측면, 개인적 측면과 관련하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사회적인 측면에서 볼 때 경영상 해고는 기업이 고용을 확대하여 사회 구성원들의 경제적 안정에 기여하고 이를 통하여 사회적 안정과 발전에 기여해야 한다는 사회적 책임과 관련된 윤리적인 문제를 유발시키는 원인이 된다.

둘째, 경제적인 측면에서 볼 때 경영상 해고는 노동시장에 존재하는 고용의 불합리성을 해소하는 결과를 가져온다. 즉, 기업은 낮은 임률을 유지하기 위하여 기존의 고임금 근로자를 해고하고 저임금 신규인력을 채용하거나 잉여인력을 감축하고자 하는 의지를 가지고 있지만 이를 시행하지 못하는 불합리성 속에 있게 되는데 경영상 해고는 이러한 불합리성을 해소하는 효과를 가져 온다(정갑원, 정균승, 1989: 62~73).

셋째, 기업 내부의 측면에서 볼 때 경영상 해고는 종업원들의 의지와는 관계없이 강제적이고 집단적으로 시행되기 때문에 사용자와 종업원 또는 노동조합간에 긴장상태를 유발시키는 원인이 되어 협력적 노사관계보다는 갈등적 노사관계로의 변화를 유발시키게 된다. 반면에 기업의 분위기를 쇄신하고 새로운 기업문화를 재구축하는 계기가 되기도 한다.

넷째, 개인적인 측면에서 볼 때 경영상 해고는 종업원의 의사와 관계없이 행해지기 때문에 종업원들로 하여금 경력개발을 계획할 수 없는 요인으로 작용한다. 이것은 종업원 개인에는 전 생애에 걸쳐 좌절감을 안겨주고 나아가서는 소외와 같은 개인적 정신질환이나 아노미현상과 같은 사회적인 문제를 유발시킬 수 있다.

이러한 경영상 해고는 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 동시에 가지고 있는바, 먼저 긍정적인 효과를 보면, 기업경영 측면에서 경영상 해고는 인사적체 해소와 원활한 승진을 통하여 조직의 활성화에 기여할 수 있다. 조직내 보수적인 분위기를 변화시킬 수 있고 전전한 위기감을 조성함으로써 종업원들에게 새로운 동기부여를 제공할 수 있다. 그리고 중고령자의 해고시 기업의 비용절감 효과를 가지고 올 수 있다.

종업원들의 개인행동 측면에서 볼 때 경영상 해고 후에 자율성과 책임감이 증가되고 해고 전보다 더 많은 일이 부여됨으로써 종업원들이 전에 비하여 더 적극성을 발휘하여 직무를 수행하고 일에 대한 즐거움을 찾기도 한다(Brockner, et al, 1987). 종업원 본인의 창조성과 능력발휘에 의해 보상받을 수 있는 가능성이 커짐으로써 동기부여의 기회가 된다.

한편 경영상 해고의 부정적인 측면을 보면, 기업경영 측면에서 볼 때 경영상 해고는 사회적 책임인 고용보장을 저해한다는 측면에서 윤리적 비판을 받을 수 있다. 노사간에 긴장과 갈등을 고조시키게 되고 이것은 산업평화에 위협적인 요소가 될 수 있다. 종업원의 감소로 일의 양이 많아져 건강이나 안전의 위험성이 커지고 잔류종업원들도 경영상 해고의 대상이 될 수 있다는 불안감은 사기저하와 조직에 대한 소속감의 저하를 가져와 조직분위기의 침체를 가져온다(오문원, 1998: 114~115). 종업원들의 개인행동 측면에서 볼 때 경영상 해고는 작업양의 증가, 휴가 축소, 근무시간의 연장 등 과업환경에 있어서 변화를 초래함으로써 종업원들의 불안감, 승진에 대한 기대감 축소 등의 부정적 결과를 초래한다(Brockner, 1992). 해고가 일상화되어 있는 미국의 경우에 있어서도 기업의 고용조정 이후에 근로자들의 스트레스와 질병이 증가하고 있는 것으로 보고되고 있다(김은환, 고현철, 1998).

III. 解雇에 대한 殘留從業員의 公正性知覺이 態度 및 成果에 미치는 影響

Adams(1965)는 종업원들은 공평하게 대우받는 것에 대하여 크게 관심을 가지고 있다고 주장했다. 이 때 공평한 대우란 자신의 작업 투입에 대한 작업 성과율이 다른 사람의 그것과 비교해서 동일한 비율로 지각하는 상태를 말하는 것이다. 때문에 이 비율이 불공평한 것으로 지각되면 종업원들은 태도나 신념을 바꾸게 된다는 것이다. 즉, 종업원들은 과대보상을 받게 되면 작업동기보다 더 큰 비율로 투입을 하게 된다는 것이고 과소보상을 받게 되면 투입을 줄이거나 전직을 하려고 한다는 것이다. Adams와 Rosenbaum(1962), Mowday(1979)는 과대보상을 받게 되면 사람들은 더 열심히 일 하려고 하는 것을 발견했다. 이러한 결과는 잔류종업원들이 해고를 당하지 않고 고용관계를 지속하는 것을 과대보상이라고 지각하는데서 비롯된 것이다.

Brockner 등(1993)의 연구에 의하면, 잔류종업원들이 동료 작업자들이 해고되는 상황을 경험하면서 작업반장들에게 더 많은 일을 달라고 요청하거나 작업의 질을 더 높이려는 노력을 하는 것을 볼 수 있다. 이것 역시 해고되는 동료 작업자들에 비해서 잔류종업원들이 과대보상을 받고 있다고 지각하는데서 기인한다. 또한 잔류종업원들은 그들의 동료 작업자들의 해고에 대하여 갖게 되는 양심의 가책을 줄이기 위하여 성과를 크게 하려고 노력하기도 한다.

이와 같은 맥락에서 볼 때, 경영상 해고에 대한 잔류종업원들의 공정성 지각이 성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

해고 관련 공정성 지각이 잔류종업원들의 직무태도 및 직무행동에 영향을 미치는 것에 관한 연구는 절차적 공정성과 분배적 공정성 차원에서 이루어지고 있다. Brockner 등(1987: 526~527)은 해고과정에서 공정성의 문제가 여러 가지 측면에서 잔류종업원들의 조직행위와 직무태도와 관련을 맺고 있다고 주장했다. 첫째, 잔류종업원들은 가장 먼저 적법성 여부를 의심한다. 둘째, 해고근로자들이 공정하게 해고당했다고 인식하고 있는지를 의심한다. 셋째, 종업원들을 해고시키는데 사용한 규정이 올바른지를 의심한다. 넷째, 해고당한 종업원들이 과연 조직으로부터 정당하게 보상을 받았는지를 의심한다. 즉, 잔류종업원들은 회사가 해고 근로자들의 고통을 덜어주기 위하여 해고수당을 지급했는지, 재취업 카운셀링 등을 실시했는지를 의심한다.

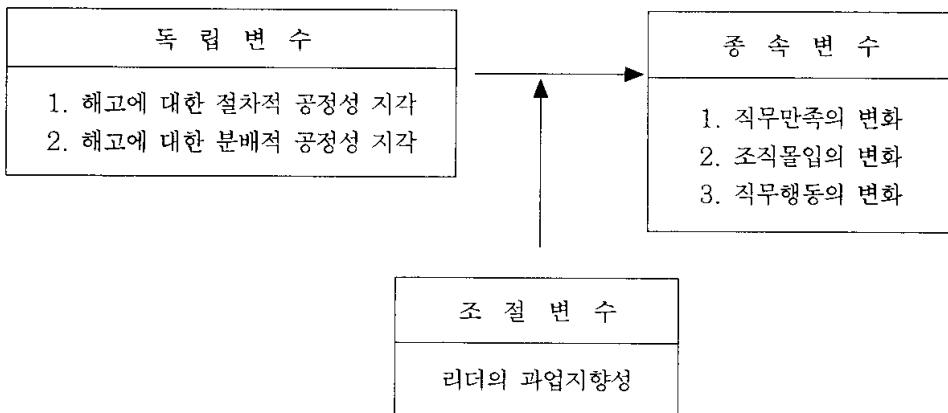
또한 잔류종업원들의 해고에 대한 공정성 지각은 경영상 해고의 방법 뿐만 아니라 경영상 해고의 이유에 대한 개인적 신념에 의하여 결정된다는 것인데, 그 내용은 다음과 같다(Brockner, 1992: 10~15).

첫째, 해고가 시행되기 전에 최고경영자가 다양한 경비절감조치를 고려했다면 경영상 해고가 더 공정한 것으로 인식될 수 있다. 둘째, 해고가 기업문화와 불일치하는 것으로 인식한다면 잔류종업원들은 경영상 해고를 불공정한 것으로 인식한다. 셋째, 해고에 앞서서(적어도 60일 전에) 미리 부서가 폐쇄될 가능성이 있다든지 하는 등의 예고를 하지 않았다면 경영상 해고를 불공정한 것으로 인식한다. 넷째, 해고과정에서 회사가 해고자나 잔류종업원들에게 인간적으로 존중하고 배려하는 입장을 견지하면 잔류종업원들은 경영상 해고를 비교적 공정한 것으로 인식한다. 다섯째, 해고의 이유에 대한 합당한 설명이 있으면 잔류종업원들은 경영상 해고를 비교적 공정한 것으로 인식한다. 여섯째, 해고 시 고위 경영층의 고통분담(보상의 삽감 또는 경영상 해고)이 병행된다면 잔류종업원들은 경영상 해고를 공정한 것으로 인식한다. 일곱째, 좋은 의도라 할 지라도 업적을 해고의 기준으로 정할 때 잔류종업원들은 해고를 불공정한 것으로 인식한다. 여덟째, 해고자들의 불행을 최소화시키기 위한 보호조치(해고보상금 지급, 재취업 알선 등)가 있으면 잔류종업원들은 경영상 해고를 공정한 것으로 인식한다. 아홉째, 해고 의사결정 과정에 종업원들이 참여를 했다면 잔류종업원들은 해고를 공정한 것으로 인식한다.

IV. 實證研究

1. 연구모형의 설계

본 연구의 주된 목적은 오늘날 우리 나라에서 법적으로 보장된 경영상 해고의 실시 후 고용관계를 지속하고 있는 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적, 분배적 공정성 지각이 직무태도 및 직무행동의 변화에 어떻게 영향을 미치는가를 파악하는데 있다. <그림 IV-1>은 본 연구의 목적을 달성하기 위해서 설계된 연구의 모형이다. 이 모형에서 보는 것처럼 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 분배적 공정 지각 변수를 독립변수로 설정하였으며, 직무만족과 직무몰입, 그리고 직무행동을 종속변수로 설정하고 리더의 과업지향성을 조절변



〈그림 IV-1〉 연구모형의 설계

수로 설정하여 서로의 관계성을 검증하고자 하였다.

2. 가설의 설정

1) 독립변수가 종속변수에 미치는 영향의 가설

많은 선행연구(Lerner and Lerner, 1981; Greenberg and Cohen, 1982; Greenberg, 1987)에서 잔류종업원들의 성과에 대한 해고의 영향을 설명하고 예측하는 개념적인 틀로써 조직내 개인간의 상호작용과 조직의 공정성 문제가 독립변수로 채택되었다. Brockner 등(1990)의 연구는 독립변수로서의 해고과정에 대한 설명이 부족하다고 지각할 때 잔류종업원들의 직무노력이 저하되는 것을 보여주고 있다. 즉, 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 직무태도 및 직무행동에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 잔류종업원들이 해고시 경비절감정책의 시행, 경영진의 임금삭감, 해고자에 대한 충분한 경제적 보상 등이 공정하게 이루어지는 것으로 지각하면 그것은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이것은 해고에 대한 분배적 공정성에 대한 지각이 잔류종업원의 직무태도에 영향을 미친다는 것을 뜻한다.

이와 같은 이론적 근거에 의하여 해고에 대한 공정성 지각이 종속변수에 미치는 영향에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

- 가설 1a. 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 높을수록 직무만족은 커질 것이다.
- 가설 1b. 잔류종업원들의 해고에 대한 분배적 공정성 지각이 높을수록 직무만족은 커질 것이다.
- 가설 2a. 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 높을수록 조직몰입은 커질 것이다.
- 가설 2b. 잔류종업원들의 해고에 대한 분배적 공정성 지각이 높을수록 조직몰입은 커질 것이다.
- 가설 3a. 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 높을수록 부정적 직무행동은 감소할 것이다.
- 가설 3b. 잔류종업원들의 해고에 대한 분배적 공정성 지각이 높을수록 부정적 직무행동은 감소할 것이다.

2) 리더의 과업지향성의 조절작용에 대한 가설

경영상 해고는 조직의 구조조정 전략 중에서 가장 신속하게 조직의 목표를 달성할 목적으로 단기간에 시행된다. 즉, 대부분의 기업에서 경영상의 쇠퇴기에 인원을 감축함으로써 비용을 줄이기 위하여 해고를 실시한다. 그 결과 조직분위기가 인간 중심적이고 배려적이 되기보다는 과업 중심적으로 흐를 가능성이 많고 그에 따라 리더들도 구조 주도적이고 과업 지향적인 행동을 보이기가 쉽다. 따라서 본 연구에서는 해고 후 조직의 리더들이 성과를 높이기 위하여 과업 지향적이 되는 경우에 독립변수와 종속변수 사이에서 어떤 조절효과를 보이는지를 알아보고자 했다.

- 가설 4a. 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 직무만족은 작아질 것이다.
- 가설 4b. 해고에 대한 분배적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 직무만족은 작아질 것이다.
- 가설 5a. 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 조직몰입은 작아질 것이다.

- 가설 5b. 해고에 대한 분배적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 조직몰입은 작아질 것이다.
- 가설 6a. 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 부정적 직무행동은 증가할 것이다.
- 가설 6b. 해고에 대한 분배적 공정성 지각과 리더의 과업지향성이 상호작용을 하면 부정적 직무행동은 증가할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

경영상 해고에 대한 절차적 공정성 지각: 경영상 해고 관련 절차적 공정성 지각은 해고과정에 있어서 각종 절차가 공정하게 이루어진 것에 대한 지각의 정도를 의미한다. 이는 Brockner(1992)가 제시한 대로 해고과정에서의 인격적 존중, 해고이유의 설명, 종업원 의견의 수용 등 3개 문항을 5점 척도로 측정했다.

경영상 해고에 대한 분배적 공정성 지각: 경영상 해고 관련 분배적 공정성 지각은 해고자에 대한 경제적 보상 및 배려 등이 공정하게 이루어진 것에 대한 지각의 정도를 의미한다. 이는 Brockner(1992)가 제시한대로 해고자에 대한 금전적 보상, 해고자들에 대한 재취업 노력, 경영자층의 보수 삭감 등 3개 문항을 5점 척도로 측정했다.

직무만족: 직무만족(job satisfaction)에 대한 측정은 Smith, Kendal 및 Hulin 등 (1969)이 제시한 직무기술지표(JDI)의 5가지 항목인, 일 그 자체에 대한 만족과 즐거움, 급여에 대한 만족, 승진에 대한 만족, 관리자에 대한 만족, 동료 작업자에 대한 만족에 대한 세부적인 문항들을 선별적으로 채택하거나 유사한 항목을 서술형으로 통합하여 9개 문항 11점 척도로 측정했다. 단, 해고 전과 비교하여 전혀 변화가 없는 정도를 0점으로 놓고 직무만족이 감소한 정도를 -5점까지, 직무만족이 증가한 정도를 +5점까지 측정함으로서 해고 전과 후의 증감상태를 비교할 수 있도록 했다.

조직몰입: Mowday, Porter 및 Steers(1992)등은, 조직몰입(organizational commitment)을 “어떤 조직에 대하여 개인이 일체감을 가지고 몰입하는 정도”로 정의하

고 있다. 이들은 조직몰입의 중심개념으로 '조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용감, 조직을 위하여 기꺼이 노력을 다하겠다는 의사, 그리고 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지'를 설명하고 있다. 본 연구에서는 Mowday 등이 제시한 위의 3가지 변수를 조직몰입 측정을 위한 항목으로 채택하였다. 즉 회사의 가치관과 종업원 가치관의 일치, 회사 재직에 대한 자부심, 회사를 위하여 기꺼이 노력하려는 의도, 전직의도, 충성심, 신뢰감, 목표에의 동일성 등의 8개 문항에 대해서 11점 척도로 측정했다. 단, 해고 전과 비교하여 전혀 변화가 없는 정도를 0점으로 놓고 조직몰입이 감소한 정도를 -5점 까지, 조직몰입이 증가한 정도를 +5점까지 측정함으로써 해고 전과 후의 증감상태를 비교할 수 있도록 했다.

부정적 직무행동: Cameron 등(1991)은 다운사이징을 실시한 기업의 분석에서 대부분의 조직들이 다운사이징을 부적절하고 비효과적으로 하고 있는 것을 발견하고 이러한 다운사이징의 실시 결과 기업의 성과가 증진되기보다는 오히려 역기능적 결과들이 강화되었다고 지적하고 있다. Cameron 등은 이 역기능적 결과들은 직무수행상의 갈등, 조직에 대한 낮은 충성심, 상호 불신행동, 경직된 행동, 책임전가행동, 협담, 낮은 서비스 정신 및 행동, 보수적 행동, 의사소통 장애 등이라고 열거하고 있다. 본 연구에서도 우리나라의 기업에서 실시되고 있는 경영상 해고가 잔류종업원들의 부정적인 반응을 강화시키고 있는지를 알아보기 위하여 Cameron 등이 제시한 9개의 역기능적 변수가운데, 요인분석을 실시하여 타인에 대한 협담과 의사소통의 장애 등 2개 변수를 제외한 설명력이 있는 7개의 변수를 채택하여 11점 척도로 측정했다. 단, 해고 전과 비교하여 전혀 변화가 없는 정도를 0점으로 놓고 부정적 행동이 감소한 정도를 -5점까지, 증가한 정도를 +5점까지 측정하여 해고 전과 후의 증감상태를 비교할 수 있도록 했다.

리더의 과업지향성: 리더십은 일반적으로 '조직의 목표를 달성하기 위한 방향으로 영향력을 행사하는 과정'이라고 정의 할 수 있다. 본 연구에서는 리더의 과업지향적(Task-oriented) 리더십의 조절효과를 측정하였다. 과업지향적 리더쉽을 조절변수로 택한 이유는, 경영상 해고가 인간주의보다는 성과주의를 지향하고 있다는 가정에서 비롯되었기 때문이다. 따라서 경영상 해고 후 변화된 과업환경 속에서 과연 과업지향형 리더십이 부정적인 결과를 가져오는가를 알아보는 것은 이를 잔류종업원의 관리에 있어서 중요한

〈표 IV-1〉 표본의 구성

항 목	구 分	빈 도	비 율
연 령	20대	140	22.4
	30대	398	63.8
	40대 이상	82	13.1
	무응답	4	0.6
성 별	남자	552	88.5
	여자	72	11.5
학 력	고졸	310	49.7
	대졸 이상	310	49.7
	무응답	4	0.6
직 종	생산·기술직	228	36.5
	판매·영업직	144	23.1
	사무직	248	39.7
	무응답	4	0.6
근무년수	5년 미만	238	38.1
	5-10년	246	39.4
	10년 이상	132	21.2
	무응답	8	1.3
직 급	직원급	550	88.1
	관리자급	54	8.7
	무응답	20	3.2
노조가입 여부	노조원	354	56.7
	비노조원	236	37.8
	무응답	34	5.4
결혼여부	미혼	202	32.4
	기혼	416	66.7
	무응답	6	1.0
맞벌이 여부	맞벌이	126	20.2
	비맞벌이	458	73.4
	무응답	40	6.4

문제라고 볼 수 있다. 리더의 과업지향성 측정 방법은 직무의 기술적 측면, 과업적 측면, 과업 완성에 대한 관심, 부하들을 목적달성의 수단으로 생각하는 정도 등 4개 항목에 대하여 5점 척도로 측정했다.

4. 조사대상과 구성

본 연구의 조사 대상은 1998년도에 경영상 해고를 실시한 경험이 있는 국내 7개 기업에 근무하는 근로자들을 대상으로 했다. 먼저 1998년 11월부터 12월 사이에 시험조사를 실시하고 그 결과를 토대로 설문지를 완성하여 1999년 2월 본 조사를 실시하였다.

설문지는 총 1,000부를 배포하여 698부를 회수하였으며 회수율은 69.8%이다. 회수된 설문지 중에서 실증연구 자료로서 가치가 없는 응답지 74부를 제외시키고 624부를 통계처리했다. 실제 조사에 사용된 대상자들의 구성은 <표 IV-1>과 같다.

5. 결과 및 논의

1) 변수의 기술통계량 및 상관관계

가설의 검증에 앞서 주요 변수들의 기술통계량, 신뢰도와 상관관계 분석(correlation analysis)을 해본 결과 <표 IV-2>와 같이 나타났다. 본 연구에서 사용한 문항의 신뢰성은 모두 0.6이상을 넘는 것으로 문항의 신뢰성은 양호한 것으로 나타났다.

변수들간의 상관관계를 보면, 해고 관련 절차적 공정성 지각과 분배적 공정성 지각은 직무만족과 조직몰입에 대하여 유의한 긍정적 상관관계($p<0.01$)가 있으며, 부정적 직무행동과는 유의한 부적 상관관계($p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다.

조절변수로 상정한 리더의 과업지향성은 직무만족 변화와는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났으나 조직몰입과는 유의한 긍정적 상관관계($p<0.01$)에 있고 부정적 직무행동과는 유의한 부적 상관관계($p<0.01$)가 있는 것으로 나타났다.

또한 부정적 직무행동은 직무만족과 조직몰입에 대하여 유의한 부적 상관관계($p<0.01$)가 있음을 보여주고 있다.

〈표 IV-2〉 변수간 기술통계량, 신뢰도 및 상관관계

구 분	평 균	표준편차	신뢰도	1	2	3	4	5	6
1. 절차적 공정성	2.0487	0.8341	0.8391	1.000					
2. 분배적 공정성	2.0638	0.7548	0.6152	.767**	1.000				
3. 리더의 과업지향성	3.1242	0.6824	0.6507	0.59	.103*	1.000			
4. 직무만족	-1.3322	1.5468	0.8749	.469**	.473**	-.075	1.000		
5. 조직몰입	-0.7871	1.7572	0.8856	.442**	.415**	-.144**	.656**	1.000	
6. 부정적 직무행동	0.194	1.1323	0.6530	-.326**	-.309**	.148**	-.530**	-.595**	1.000

* p<0.05, ** p<0.01

2) 가설의 검증

(1) 해고에 대한 공정성 지각이 종속변수에 미치는 영향

〈표 IV-3〉은 잔류종업원들의 해고에 대한 공정성 지각이 직무만족의 변화에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석의 결과이다.

이 표에서 보는 바와 같이 해고에 대한 절차적 공정성 지각 변수와 분배적 공정성 지각 변수가 잔류종업원들의 직무만족 변화에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있으며, 따라서 가설 1a와 가설 1b는 지지되었다.

회귀분석 결과 해고에 대한 분배적 공정성 지각의 베타값이 0.297(p<0.001)로 직무만족 변화에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 IV-3〉 공정성 지각과 직무만족의 다중회귀분석 결과

독립변수	Beta	t	Sig.
해고 관련 절차적 공정성 지각	.184	3.058	.001
해고 관련 분배적 공정성 지각	.297	5.365	.000
$R^2 = 0.304, F = 60.662, \text{ Sig.} = .000$			

〈표 IV-4〉에서 보는 것처럼 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 분배적 공정성 지각은 잔류종업원들의 조직몰입 변화에 각각 유의한 긍정적 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 2a와 가설 2b는 지지되었다.

회귀분석 결과 해고 관련 절차적 공정성 지각의 베타값이 0.235($p<0.001$)으로 조직 몰입의 변화에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 IV-4〉 공정성 지각과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

독립 변수	Beta	t	Sig.
해고 관련 절차적 공정성 지각	.235	4.055	.000
해고 관련 분배적 공정성 지각	.207	3.669	.000
$R^2 = .257, F = 48.976, \text{Sig.} = .000$			

〈표 IV-3〉과 〈표 IV-4〉에서 보는 것처럼 잔류종업원들의 해고에 대한 분배적 공정성은 직무만족의 변화에 더 크게 영향을 미치고 절차적 공정성 지각은 조직몰입에 더 크게 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이러한 분석 결과는 해고시 절차적 공정성이 높으면 잔류 종업원들은 해고하지 않는 경우와 거의 동일한 정도로 조직에 대하여 지지와 신뢰를 보인다는 Brockner 등(1995)의 주장을 뒷받침하고 있다.

〈표 IV-5〉는 잔류종업원들의 해고에 대한 공정성 지각이 부정적 행동의 변화에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석(stepwise)의 결과이다.

이 표에서 보는 것처럼 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 분배적 공정성 지각은 부정적 직무행동의 변화에 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 잔류종업원들이 해고와 관련하여 절차적 공정성과 분배적 공정성이 높다고 지각할수록 부정적 직무행동이 감소하는 것을 보여주고 있다. 따라서 가설 3a와 가설 3b는 지지되었다.

회귀분석의 결과 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적 · 공정성 지각의 베타값이 -0.185($p<0.001$)로 부정적 설명력이 더 높은 것으로 나타났다. 즉, 잔류종업원들의 해고 관련 절차적 공정성 지각이 높을수록 부정적 행동은 감소하는 것을 보여주고 있다. 이는 해고 관련 절차적 공정성 지각이 부정적 성과를 감소시킨다는 Brockner 등(1995)의 연구결과와 일치하는 것이다.

〈표 IV-5〉 공정성 지각과 부정적 직무행동과의 다중회귀분석 결과

독립변수	Beta	t	Sig.
해고 관련 절차적 공정성 지각	-.185	-2.978	.003
해고 관련 분배적 공정성 지각	-.158	-2.596	.010
$R^2 = .140, F = 30.630, \text{Sig.} = .000$			

(2) 리더의 과업지향성의 조절작용에 대한 검증

절차적·분배적 공정성 지각과 종속변수인 직무만족, 조직몰입, 부정적 직무행동의 변화 사이에 리더의 과업지향성 변수가 조절작용을 하는지를 알아보기 위하여 각각 조절회귀분석방법(Moderated Multiple Regression : MMR)을 실시하였다.

분석결과 리더의 과업지향성은 분배적 공정성과 직무만족, 분배적 공정성과 부정적 직무행동 사이를 제외하고는 모두 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 조절작용을 하는 것으로 나타난 분석결과를 제시하면 다음과 같다.

〈표 IV-6〉에서 보는 바와 같이 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 리더의 과업지향성의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 수준($p<0.001$)에서 R^2 의 증가를 가지고 왔다. 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 직무만족 변화에 미치는 영향관계 사이에서 리더의 과업지향성은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 잔류종업원들이 해고 관련 절

〈표 IV-6〉 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 직무만족 변화 사이에 리더의 과업지향성 조절효과에 대한 회귀분석

Model		Beta	t	Sig.	R^2	ΔR^2	ΔF	Sig. ΔF
1	절차적 공정성	.492	13.615	.000	.242	-	185.359	.000
2	절차적 공정성	.497	13.739	.000	.247	.005	3.512	.061
	리더의 과업지향	-.068	-1.874	.061				
3	절차적 공정성	-.183	-1.037	.300	.266	.020	15.523	.000
	리더의 과업지향	-.392	-4.370	.000				
	절차적 공정성 × 리더 과업지향	.785	3.940	.000				

차적 공정성이 높은 것으로 지각할 때 리더가 과업지향적이라면 직무만족은 더 커진다.

이상의 분석결과는 해고 관련 절차적 공정성 지각과 직무만족 변화의 사이에서 리더의 과업지향성이 조절역할을 하면 직무만족이 낮아질 것이라는 가설 4a와 역의 관계가 성립되고 있음을 보여주고 있다.

한편 <표 IV-7>은 해고에 대한 절차적 공정성 지각이 조직몰입 변화에 미치는 영향관계 사이에서 리더의 과업지향성은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 나타내고 있다. 즉, 잔류종업원들이 해고 관련 절차적 공정성이 높다고 지각할수록 리더가 과업지향적이라면 조직몰입은 더 커진다.

<표 IV-7> 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 조직몰입 변화 사이에
리더의 과업지향성 조절효과에 대한 회귀분석

Model		Beta	t	Sig.	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig. ΔF
1	절차적 공정성	.441	11.933	.000	.194	-	142.387	.000
2	절차적 공정성	.448	12.241	.000	.213	.019	14.245	.000
	리더의 과업지향	-.138	-3.774	.000				
3	절차적 공정성	-.069	-.379	.705	.225	.011	8.423	.004
	리더의 과업지향	-.382	-4.171	.000				
	절차적 공정성 × 리더과업지향	.592	2.902	.004				

이상의 분석결과 해고 관련 절차적 공정성 지각과 조직몰입 변화의 사이에서 리더의 과업지향성이 조절역할을 하면 조직몰입은 작아질 것이라는 가설 5a는 역의 관계가 성립되고 있음을 보여주고 있다.

<표 IV-8>은 해고에 대한 분배적 공정성 지각과 리더의 과업지향성의 상호작용 효과가 통계적으로 유의한 수준($p<0.001$)에서 R^2 의 증가를 나타내고 있음을 보여주고 있다. 즉 해고 관련 분배적 공정성 지각이 조직몰입 변화에 미치는 영향관계 사이에서 리더의 과업지향성은 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 잔류종업원들이 해고 관련 분배적 공정성이 높다고 지각할 때 리더가 과업지향적이라면 조직몰입은 더 커진다.

〈표 IV-8〉 해고 관련 분배적 공정성 지각과 조직몰입 변화 사이에
리더의 과업지향성 조절효과에 대한 회귀분석

Model		Beta	t	Sig.	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig. ΔF
1	분배적 공정성	.420	11.289	.000	.177	-	127.436	.000
2	분배적 공정성	.437	11.881	.000	.205	.029	21.373	.000
	리더의 과업지향	-.170	-4.623	.000				
3	분배적 공정성	-.055	-.318	.751	.216	.011	8.340	.004
	리더의 과업지향	-.443	-4.371	.000				
	분배적공정성 × 리더의 과업지향	.596	2.888	.004				

이상의 분석결과 해고 관련 분배적 공정성 지각과 조직몰입 변화의 사이에서 리더의 과업지향성이 조절역할을 하면 조직몰입이 작아질 것이라는 가설 5b는 역의 관계가 성립되고 있음을 보여주고 있다.

〈표 IV-9〉은 해고에 대한 절차적 공정성 지각과 리더의 과업지향성의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 수준($p<0.01$)에서 R^2 의 증가를 나타내고 있음을 나타내고 있다. 즉

〈표 IV-9〉 해고 관련 절차적 공정성 지각과 부정적 직무행동 변화 사이에
리더의 과업지향성 조절효과에 대한 회귀분석

Model		Beta	t	Sig.	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig. ΔF
1	절차적 공정성	-.321	-8.227	.000	.103	-	67.68 ₂	.000
2	절차적 공정성	-.330	-8.559	.000	.128	.025	16.64 ₀	.000
	리더의 과업지향성	.157	4.079	.000				
3	절차적 공정성	.206	1.081	.280	.140	.012	8.262	.004
	리더의 과업지향	.413	4.267	.000				
	절차적 공정성 × 리더의 과업지향	-.617	-2.874	.004				

해고 관련 절차적 공정성 지각이 부정적 직무행동의 변화에 미치는 영향관계 사이에서 리더의 과업지향성은 조절변수로서의 역할을 하는 것을 보여주고 있다. 즉, 잔류종업원들이 해고 관련 절차적 공정성을 지각할 때 리더가 과업지향적이라면 부정적 행동은 감소한다는 것이다.

이상의 분석결과 해고 후 잔류종업원들의 해고 관련 절차적 공정성 지각과 부정적 직무행동의 변화 사이에서 리더의 과업지향성이 조절역할을 하면 부정적 행동은 증가할 것이라는 가설 6a는 역의 관계가 성립되고 있음을 보여주고 있다.

V. 結 語

본 연구는 경영상 해고를 실시한 기업에서 해고를 당하지 않고 고용관계를 지속하고 있는 잔류종업원들의 해고에 대한 절차적, 분배적 공정성 지각이 직무태도와 직무행동의 변화에 어떻게 영향을 미치며, 종속변수에 대한 독립변수의 영향관계 사이에서 리더의 과업지향성은 어떤 조절작용을 하는지를 실증연구를 통하여 알아보았으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 해고 관련 절차적, 분배적 공정성 지각변수가 직무만족과 조직몰입 및 직무행동에 영향정도를 알아보기 위하여 독립변수와 종속변수간에 상관관계분석 및 다중회귀분석을 실시했다.

그 결과 잔류종업원들의 해고 관련 절차적, 분배적 공정성 지각은 직무만족과 조직몰입의 변화에 각각 유의한 긍정적 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 해고 관련 절차적 공정성 지각은 조직몰입의 변화에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 해고 관련 분배적 공정성 지각은 직무만족의 변화에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 독립변수인 해고 관련 공정성 지각이 종속변수인 직무만족, 조직몰입 및 직무행동의 변화에 영향을 미치는 관계 사이에서 리더의 과업지향성은 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

즉, 리더의 과업지향성은 직무만족에 대한 절차적 공정성지각 사이에서, 조직몰입에 대한 절차적 공정성 지각과 분배적 공정성 지각 사이에서 각각 유의한 긍정(+)적 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 또한 리더의 과업지향성은 부정적 직무행동에 대한 절차적 공정성 지각 사이에서도 긍정(+)적 조절효과를 하는 것으로 나타났다.

셋째, 우리 나라에 있어서 해고 실시 후 임류종업원들의 직무만족과 조직몰입은 해고 실시 전과 비교하여 감소한 것으로 나타났으며, 조직몰입에 비하여 직무만족이 더 크게 감소한 것으로 나타났다. 부정적 직무행동도 그 정도가 약하기는 하지만 해고 전보다 증가한 것으로 나타났다. 직무행동에 있어서 직무수행상 갈등 행동, 상호불신 행동, 경직된 행동, 불친절한 행동 및 보수적인 행동이 해고 전보다 더 증가한 것으로 나타났다. 그러나 위축된 행동과 책임전가 행동은 감소한 것으로 나타났다. 즉, 해고 후 임류종업원들은 직무수행시 더욱 적극적인 행동을 보이며 문제발생시 자신의 책임으로 돌리고 적극적으로 대처하려는 행동은 더 강화된 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 인사관리상의 시사점을 제공하고 있다고 볼 수 있다.

첫째, 불가피하게 경영상 해고를 실시해야 한다면 해고과정에서 종업원들의 인격을 존중해주고, 사전에 해고의 이유를 충분히 설명해주고, 종업원들의 의견을 많이 수용하는 조치를 취함으로서 임류종업원들이 해고와 관련하여 절차적 공정성을 지각하도록 하는 것이 중요하다. 또한 해고 근로자들에게 충분한 보상을 해주고 재취업을 위하여 최선을 다하며, 경영자층의 보수를 삭감하는 조치 등을 통하여 임류종업원들이 분배적 공정성을 지각할 수 있도록 하는 것이 필요할 것이다. 임류종업원들이 해고 관련 절차적 공정성과 분배적 공정성을 강하게 지각하면 할수록 그들의 긍정적 태도가 증가하고 반면에 부정적 직무행동은 감소할 것이기 때문이다.

둘째, 경영상 해고 후 임류종업원들이 절차적, 분배적 공정성만 높게 지각한다면 리더가 과업지향성을 지니고 있다고 하여도 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 즉, 해고 후 여러 가지 불리한 여건 속에서 성과중심적으로 종업원들을 관리해야 할 필요성이 있다면 해고는 절차적으로나 분배적으로 공정하게 이루어져야 한다.

셋째, 경영상 해고 후 고용관계를 지속하고 있는 임류종업원들의 직무만족과 조직몰입이 해고 전보다 더 작아지고 부정적 직무행동은 더 증가한 것으로 증명되었다. 또한 조직몰입보다는 직무만족의 감소폭이 더 큰 것으로 나타났다. 이것은 경영상 해고 결과 종업원들이 임금, 승진 등에 있어서 불이익을 받고 있다고 생각하고 있으며, 회사 일에 대하여 의욕을 잃고 있다는 것을 의미한다. 따라서 해고 후 조직이 목표의 달성이나 성과를 높이기 위해서는 임류종업원들에 대하여 다양한 동기유발 정책을 쓰는 것이 필요하다고 하겠다.

참 고 문 헌

- 김은환, 고현철(1998), “고용조정 이후의 조직안정방안,” CEO Information, 제159호.
- 정갑원, 정균승 역(1989), 「노동경제학과 노사관계론」, 형설출판사.
- 최강식, 이규용(1998), 「우리나라 기업의 고용조정 실태(Ⅱ)」, 한국노동연구원.
- Brockner, J.(1992), “Managing the Effects of Layoffs on Survivors,” *California Management Review*, Winter, pp.9-28.
- _____, Davy, J., & Carter, C.(1985), “Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt: Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.36, pp.229-244.
- _____, Greenberg, J., Brockner, A., Brotzer, J., Davy, J., & Carter, C.(1986), “Layoffs, Equity Theory, and Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt,” *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, pp.373-384.
- _____, Grover, S., Reed, T., DeWitt R., & Rocki, L.(1992), “Layoffs, Job Insecurity, and Survivors’ Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship,” *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.413-426.
- _____, Hurley R., Dewitt, R. L., Wiesenfeld, B., Grover, E., Stephan, J., & Reed, T.(1997), “The Effect on Layoff Survivors of Their Fellow Survivors’ Reactions,” *Journal Applied Social Psychology*, Vol.27, No.10, pp.835-864.
- _____, Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C.(1997), “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability,” *Administrative Science Quarterly*, September, pp.558-583.
- _____, Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R.(1992), “The Influence of Prior Commitment to an institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder they Fall,”

- Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No.2, pp.241-262.
- _____, Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. L.(1995), "Decision Frame, Procedual Justice, and Survivors' Reactions to Job Layoffs," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.63, No.1, pp.59-68.
- _____, Wiesenfeld, B. M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C.(1993), "Interactive Effect of Job and Context on the Reactions of Layoff Survivors," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.64, pp.187-197.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K.(1991), "Best practice in white-collar downsizing: managing contradictions," *Academy of Management Executive*, Vol.5, pp.57-73.
- Cascio, W. F.(1995), *Managing Human Resources*, McGrow Hill.
- Eisenberg, P., & Lazarsfeld P. F.(1938), "The Psychological Effects of Unemployment," *Psychological Bulletin*, pp.358-390.
- Folger, R., & Konovesky, M.(1989), "Effects of Procedural Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130.
- Greenberg, J.(1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.9-27.
- _____(1990), "Employ Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Costs of Pay Cuts," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.561-168.
- Greenhalgh, L.(1982), "Managing Organizational Effectiveness during Organizational Retrenchment," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.19, No.2, pp.155-170.
- _____, Lawrence, A. T., & Sutton, R. I.(1988), "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.2, pp.241-254.

- Kazel, R.(1996), "AT & T Extends Health Plan, Pension Credit in Layoffs," *Business Insurance*, Vol.30, No.2, January, pp.387-491.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982), Employee-Organization Linkages : *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York Academic Press.
- Sheldon, A., & Ruderman, A.(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol.1, pp.177-198.
- Thibaut, J., & Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Yukl, G.(1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc.

Survivors' Justice Perception on Layoff and Job Attitude

Byung-Joo Ryu*
Sang-Yoon Ahn**

ABSTRACT

This study is to examine how survivors' job attitude and job behavior change in the companies executing layoff. Survivors' behavior change after layoff is very important factors on the performance of a company. This study is designed to find the following major objectives.

1. To examine how justice perception of survivors concerning layoff (procedural justice and distributive justice) affect survivors' changes in the job satisfaction, organizational commitment, and negative job behavior.
2. To find the moderating effects of the task-oriented style of leaders.

To achieve these two purposes, 12 hypotheses were set up and the empirical study was conducted to prove these hypotheses. The findings and implications of this study are as follows.

1. In case of the survivors' perception of procedural and distributive justice is very high, then survivors' job satisfaction and organizational commitment are significantly increased and negative job behavior is significantly decreased.

* Professor, Chung-nam National University

** Instructor, Tae-jon National University of Technology

2. Significant positive moderating effects of leader's task-oriented style were found first on procedural justice perception and job satisfaction. Second, the positive moderating effects were found on the procedural justice perception & distributive justice perception and organizational commitment. Third, it were found on the procedural justice perception and negative job behavior.

3. The implications of this study are as follows. To improve performance of the survivors after layoff, first, personnel managers should design the layoff program very fairly, on the procedure and distribution of layoff, and second, personnel managers consider the survivors' uneasiness and role ambiguity after layoff.