한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2013. Vol. 26, No. 2, 297-315

# 리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향: 구성원의 상호작용 공정성 지각의 매개효과를 중심으로*

오 원 경　　김 민 수　　손 건 강　　신 경 식†

한양대학교 경영대학　　이화여자대학교

기존의 많은 공정성에 대한 연구에서는 구성원의 공정성 지각이 태도 및 행동에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 그러나 이러한 연구들은 조직 내 구성원이 리더와의 관계 안에 배태되어 있다는 사실을 간과하였다. 이에 최근 조직행동 연구에서는 구성원의 공정성 지각과 그에 따른 구성원 태도 형성에 미치는 리더의 역할을 강조하기 시작하였다. 적하효과(trickle-down effect)는 구성원의 지각, 태도 및 행동이 위계적 사슬을 따라 조직 내 리더로부터 부하직원으로 전달된다는 것으로, 조직 내 공정성에 대한 구성원의 지각 형성에 있어서도, 이러한 리더의 효과를 살펴볼 필요성이 제기되고 있다(Tepper & Taylor, 2003). 이에 따라 본 연구에서는 조직 내 구성원의 상호작용 공정성 지각이 리더의 상호작용 공정성 지각에 의해 영향을 받을 것으로 보았다. 리더와 구성원으로 이루어진 다수준 분석을 위해 연구대상으로 총 리더 240명, 구성원 5626명을 선정하여 Mplus 5로 분석을 실시하였다. 분석결과 구성원의 상호작용 공정성 지각은 리더의 상호공정성 지각에 의해 영향을 받고, 이는 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최종적으로, 구성원의 상호작용 공정성 지각은 리더의 상호공정성 지각과 정서적 조직몰입 간의 매개효과를 확인할 수 있었다.

주요어 : 상호작용 공정성, 적하효과, 정서적 조직몰입, 다수준 구조방정식모형

---

* 본 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-H00003).

† 교신저자 : 신경식, 이화여자대학교, ksshin@ewha.ac.kr

조직 내 공정성은 조직행동 연구 분야에서 오랫동안 관심을 받아온 주제로, 많은 연구에서 공정성 지각이 구성원의 태도와 밀접한 관계를 갖는다는 것을 밝혔다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). 이처럼 공정성 지각은 조직 내에서 구성원들의 태도 형성에 중요한 영향을 미치는 요소다. 그럼에도 불구하고 연구자들은 구성원의 태도 형성에 영향을 미치는 공정성 지각의 선행요인에 대한 이해는 부족한 실정이다. 즉 기존의 연구가 조직에 대한 구성원들의 공정성 지각에 그쳤다면, 본 연구에서는 이러한 구성원들의 공정성 지각에 있어 중요한 선행요인을 밝히고자 한다.

Adams(1965)가 공정성 이론을 제시한 이후, 분배 공정성과 절차적 공정성의 논의로 공정성 연구가 진행되어왔다면, 최근에는 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 구성된 상호작용 공정성에 대한 논의로 이어지고 있다. 상호작용 공정성은 다른 공정성들과는 달리 조직 내 결정 과정이나 절차의 실행동안 받은 대인 관계적 처우의 질에 대한 개인의 지각에 초점을 맞추는 것으로(Bies, 2001; Bies & Moag, 1986; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Luo, 2007), 이러한 대인관계에서 발생하는 공정성 지각은 다른 사람의 인지적, 정서적, 행동적 반응에 영향을 미치고, 영향을 받게 된다(Tyler & Bies, 1990). 또한 조직 내에서 발생하는 공정성 판단과 같은 애매하고 객관적인 기준이 없는 상황에서 구성원들은 준거점이 될 수 있는 기준점을 찾고자 노력하는데, 이때 구성원들은 조직 내에서 태도 및 행동을 형성하는데 있어 공식적 권위 수준이 높은 사람들을 준거점으로 고려하게 되는 경향이 있다(Merton, 1957). 그러므로 구성원들은 조직 내 공정성 지각 형성에 있어 가장 적합한 준거점이라 여겨지는 리더를 통해 상황을 해석하게 될 것이다.

그러나 기존의 공정성 연구는 조직에 대한 구성원 개개인의 공정성 지각에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 이러한 연구들은 조직 내 구성원이 리더와의 관계 안에 배태되어 있다는 사실을 간과하였다. 한 조직 내 배태되어 있는 리더와 구성원들은 공통의 목표와 긴밀한 상호작용을 통해 상호의존적인 특성을 갖기 때문에, 조직에 대한 구성원의 지각 및 태도 형성에 있어 리더의 역할은 중요하다. 이와 같은 맥락에서, Tepper와 Taylor(2003)의 최근 연구에서는 구성원들의 공정성 지각 형성을 설명하기 위해 “적하 모델(trickle-down model)”의 개념을 발전시키고 검증하였다. 그들의 연구 결과, 리더의 절차 공정성 지각이 구성원들에 대한 보다 높은 수준의 조직시민행동으로 이어져, 구성원들의 절차 공정성 지각에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 즉 조직 내 구성원의 공정성 지각은 그들의 리더의 공정성 지각 수준에 의해 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있었다.

그러므로 본 연구에서는 선행연구에서 밝힌 바와 같이 기존 공정성 논의와 함께 조직 내 배태되어 있는 구성원의 태도 형성에 있어 사회적 맥락을 고려해야 한다는 다수준 접근법의 필요성에 따라 구성원의 공정성 지각 형성에 있어 리더의 적하효과를 고려하고자 한다. 조직 내 리더의 상호작용 공정성 지각이 일정 부분 구성원의 상호작용 공정성 지각에 영향을 미칠 것이고, 이는 더 나아가 구성원의 정서적 조직몰입으로 이어질 것이라 예상하고,

이러한 리더-구성원 관계의 모형을 제안하고 검증하고자 한다.

## 공정성 이론

조직행동 연구 분야에서는 조직 공정성에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다(Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2011). 조직 내 공정성은 구성원의 믿음, 생각, 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 변인으로서, 오랜 기간 동안 조직 내 구성원의 태도 및 행동을 이해하기 위한 중요한 개념으로 나타나고 있다(Cropanzano & Rupp, 2003). 그러므로 사람들이 조직 내 공정성에 대해 어떻게 판단하는지 그리고 지각된 공정성 혹은 불공정성에 대해 어떻게 반응하는가를 이해하는 것은 조직행동 연구에 있어서 중요한 부분이라 하겠다(Ambrose & Schminke, 2009).

초반 공정성 연구 분야에서는 분배 공정성과 절차적 공정성의 두 가지 유형으로 구분해 왔다면, 90년 대 후반부터는 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 구성된 상호작용 공정성에 대한 논의가 시작되었다. 상호작용 공정성(interactional justice)은 신뢰, 존중, 정당성 등과 같은 절차의 실행 과정 동안의 구성원이 받은 대인 관계적 대우에 대한 공정성을 다루는 것으로(Bies & Moag, 1986), 연구자들은 상호작용 공정성이 다음과 같은 두 가지 형태로 구성된다고 하였다: 대인관계 공정성과 정보 공정성(Colquitt, Conlon, Weson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg, 1993). 대인관계 공정성은 사람들이 공손함, 존엄성, 존중으로 대하는 정도를 반영하는 것이라면, 정보 공정성 개인이 받은 설명의 정확성과 수준에 초점을 맞춘 것이다.

먼저 대인관계 공정성에 대해 살펴보면, 대인관계 공정성은 사람들 간의 모든 의사소통이나 상호작용에서 비롯되는 것으로, 사람들이 절차 실행과 결과물(outcome)의 결정 과정에서 어떻게 대해졌는가를 다루는 것이다(Greenberg, 1990a). 즉 구성원에 대한 상사 혹은 부하직원의 존중 혹은 존엄 정도를 말하며, 대인 관계적 행동은 개개인의 관계에서의 신뢰, 존중하는 행동을 포함한다.

반면, 정보 공정성은 절차나 의사소통에 대한 정보의 분배가 공정해야 한다는 것으로, 사람들에게 왜 절차가 특정 방식으로 적용되었는지 혹은 왜 결과물이 그러한 방식으로 분배가 되었는지에 대한 정보를 다룬다(Greenberg, 1990a). 그러므로 주어진 설명이 보다 정확할수록, 정보 공정성에 대한 지각 수준은 높아질 것이다. 최근 들어 정보는 인적 자본과 경제적 자본 발전을 위한 가장 중요한 자본 중 하나라 여겨짐에 따라, 정보 공정성의 중요성 또한 높아지고 있다(Colquitt et al., 2001).

## 공정성 지각과 구성원의 태도

기존의 많은 연구에서는 조직 내 공정성 지각의 효과에 대해 초점을 맞춰왔다. 구성원의 지각은 각 공정성 시스템에 따라 다르게 나타나는데, 선행 연구들은 공정성이 구성원의 성과에 영향을 미치는 중요한 역할을 하며, 조직 내 공정성 수준에 만족한 구성원들은 그렇지 않은 구성원에 비해 더 높은 성과를 달성하는 경향이 있다고 하였다(Luo, 2002). 또한 많은 연구들에서는 공정성 지각이 성과 이외에도 직무 만족, 조직 몰입, 성과, 조직 시민행동과 같은 다양한 구성원의 태도 및 행동 등 직무 관련 결과물에 중요한 영향을 미친다

는 것을 밝혔다(Bies & Shapiro, 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Hui, Lee, & Rousseau, 2004).

한편 상호작용에 대한 불공정성(injustice)에 대한 연구들도 있다. Burton, Mitchell, 그리고 Lee(2005)는 불공정성(injustice)이 직무태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. 그들의 연구에 따르면 상호작용에 대한 불공정성이 리더에 대한 믿음과 존경에 대한 좌절로 이어짐에 따라 보복성 행동(retaliation behavior)을 유발 할 수 있다고 하였다. 이외에도 상호작용의 불공정성은 조직이탈(Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999), 직무태만(Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002), 보복성 행동(Skarlicki & Folger, 1997) 등과 같이 직무 태도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 Blau(1964)의 사회적 교환 이론을 통해 조직 내 구성원의 공정성 지각과 태도 간 관계의 기반을 제공할 것이다. 많은 연구자들은 Blau(1964)의 연구를 시작으로 조직 내 구성원들의 대인관계 형성에 집중하였고, 이러한 관계가 경제적 관계와 사회적 관계, 두 가지로 분류될 수 있다는 것을 밝혔다(Masterson, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Wayne & Green, 1993). 경제적 교환관계는 일반적으로 단기적이고, 보상을 기반으로 하며, 종종 금전적 자원의 교환을 포함하기도 한다. 반면, 사회적 교환 관계는 보다 장기적이며, 인정(recognition) 혹은 존중과 같은 상징적 혹은 사회-정서적 자원의 교환이 이루어진다. 경제적 교환에 비해 사회적 교환 관계를 형성한 개인들은 그들이 속해있는 사람 혹은 개체와 보다 동일시하게 된다.

이러한 사회적 교환은 이자간 관계에서 발생하는 일련의 상호적 교환관계에 의해 발생하는 것으로, 교환의 상대방으로부터 보상과 같은 혜택을 받았을 때, 준 사람은 향후 언제가 돌려받을 것이라는 일반적인 기대를 형성하게 되고, 반면 받은 사람은 앞으로 언젠가는 이에 대한 보답을 해야 한다는 상호호혜의 규범을 기반을 형성하게 된다. 공정성 연구에서는 이러한 사회적 교환관계에 대한 중요성을 다루고 있다. 즉, 조직 내 공정성이 사회적 교환 관계의 형성을 촉진한다는 것이다(Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Pillai, Schriescheim, & Williams, 1999). 이러한 관계의 결과로서, 개인들은 보다 많은 조직시민행동에 참여하고, 높은 직무 성과를 달성하게 된다(Niehoff & Moorman, 1993; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

본 연구에서는 조직 내 구성원이 갖는 긍정적인 태도 중 가장 대표적이고, 조직유효성을 평가하는 중요한 변수로 다루어지고 있는 조직몰입을 살펴보고자 한다. 몰입이란 개인이 직무나 사회적 개체와 관련된 어떠한 대상에 대해 갖는 지각된 심리적 유대감으로, Meyer와 Allen(1991)은 몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입 그리고 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 조직몰입은 개인이 소속된 조직에 대한 동질감이나 소속감 정도이라 정의할 수 있다(Mowday, Porter, & Steer, 1982). 반면, 지속적 몰입은 조직에 남아있는 것이 떠나는 것보다 손실이 더 적다는 생각에 기반을 두어 남아있는 것이고, 규범적 몰입은 조직에 남아있는 것이 옳다고 믿는 심리의 반영이다. 즉, 지속적 몰입과 규범적 몰입과는 달리 정서적 조직몰입은 구성원이 자신과 조직을 동일시하며, 조직에 대한 심리적 애착과 감정적 일체감을 갖고, 조직을 대신해 조직목표를 위해 감정적,

행동적으로 조직에 몰입하게 한다(김혜진, 김비아, 이재식, 2012). 이러한 몰입들 간의 서로 다른 특성을 고려하여 본 연구에서는 조직몰입 중 정서적 몰입을 중심으로 살펴보고자 하였다.

그러므로 구성원들이 조직 내에서 공정한 대우, 즉 적절한 정도의 대인 관계적 대우를 받고, 적절한 정보를 제공받았다고 지각할 경우, 상호호혜성을 기반으로 이에 대한 보답으로 조직에 대한 애착과 더 많은 노력을 보이게 되므로, 이는 조직에 대한 몰입에 영향을 미칠 것이다.

이에 본 연구에서는 구성원이 지각하는 상호작용 공정성 수준이 구성원의 태도 형성에 영향을 미칠 것이라 보고, 다음과 같은 가설 1을 유도하였다.

**가설** 1: 구성원의 상호작용 공정성 지각은 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

### 리더의 공정성 지각과 구성원의 공정성 지각 간의 관계: 적하효과

본 연구에서는 적하효과(trickle-down effect)를 기반으로, 리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 적하효과란 구성원의 지각, 태도, 그리고 행동들은 상사로부터 부하직원으로 위계적 사슬을 따라 전달된다는 것이다. 선행 연구에서는 근로자와 고객 간의 상호작용(Masterson, 2001; Maxham & Netemeyer, 2003), 리더와 구성원 간의 상호작용(Tepper & Taylor. 2003)을 적하효과를 통해 살펴보았다.

조직행동 연구 내 다양한 분야에서 적하효과를 살펴볼 수 있었다. Shanock와 Eisenberger (2006)는 리더의 태도가 구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있음을 설명하고 있다. 즉, 리더의 지각된 조직 지원(perceived organizational support)은 리더로 하여금 구성원들에게 더 높은 지원을 하게 만들고, 이러한 지원은 구성원들로 하여금 리더의 지원 정도에 대한 높은 지각을 이끌어, 결과적으로 구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다. Bordia, Restubog, Bordia, 그리고 Tang(2010)의 연구에서는 리더의 조직에 대한 심리적 계약 위반 지각이 조직에 대한 기여 및 조직시민행동(organizational citizenship behavior), 멘토링(mentoring) 등의 지원적 행동에 부정적 영향을 미치게 되어, 결국 구성원들 또한 리더와의 심리적 계약이 위반되었다고 지각하게 됨을 확인하였다. Liu, Liao, 그리고 Loi(2012)의 최근 연구에서는 '차상위 리더-리더-구성원'의 삼자 관계에서 차상위 리더의 모욕적인 행위가 리더에게 영향을 미치고, 결국 구성원들의 창의성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타내고 있다. 이와 더불어 공정성 연구에서 또한 적하효과를 통한 연구를 발견할 수 있었다. Tepper와 Taylor(2003)는 리더와 구성원 간의 절차 공정성 지각의 관계에 대해 다루었다. 그들은 리더의 절차 공정성 지각이 구성원들에 대한 보다 높은 수준의 조직시민행동으로 이어져, 구성원들의 절차 공정성 지각에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 즉 조직 내에서 형성된 리더의 지각은 구성원들의 지각 형성에 영향을 미칠 수 있는 것이다.

앞서 거론한 바와 같이 상호작용 공정성은 조직 내 결정 과정이나 절차의 실행동안 받은 대인 관계적 대우의 질에 대한 개인의 지각에 초점을 맞추며, 존중, 정직, 존엄성과 같은 사

회적 민감성(sensitivity)을 보이는 "인간적 측면"의 다양한 행동들을 포함한다(Bies, 2001; Bies & Moag, 1986; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Luo, 2007). 절차적 공정성이 교환 프로세스의 공식적 측면을 강조한다면, 이와는 달리 상호작용 공정성은 프로세스의 사회적 측면을 강조하는 것이다(Skarlicki & Folger, 1997). 이러한 대인관계에서 발생하는 상호작용 공정성은 다른 사람의 인지적, 정서적, 행동적 반응에 영향을 미치고, 영향을 받게 된다(Tyler & Bies, 1990).

구성원들은 조직 내에서 발생하는 공정성에 대한 판단에 있어 기준점을 찾고자 한다. 사회심리학 연구 분야에서는 사람들이 애매한 상황에서의 '현실(reality)'을 정의하고자 다른 사람에게 의존하게 된다고 하였다(Ash, 1956; Deutsch & Gerard, 1955; Festinger, 1954; Sherif, 1935; Weick, 1969). 즉 사람들은 객관적이고 비-사회적 기준에 따라 상황에 대한 판단을 하고자 하지만, 이러한 기준이 애매모호하고 사용가능하지 않을 때, 그 중 상황 해석에 있어 가장 적절한 사람으로부터 사회적 정보를 찾고자 한다(Festinger, 1954).

또한 Salancik과 Pfeffer(1978)의 사회적 정보처리 이론에 따르면, 개인들은 조직의 정책, 가치, 규범 등에 대한 판단을 형성하기 위해 자신들에게 직접적인 사회적 맥락 내 다른 사람들을 통해 수집한 정보를 사용하게 된다. 즉 같은 조직에 속해있는 사람들은 다른 구성원과의 공유된 경험과 상호작용을 통해 사회적 단서(social cue)를 얻게 되고, 이러한 사회적 단서는 조직 내에서 발생하는 상호작용 공정성에 대한 개인의 태도를 형성하는 기준이 되는 것이다(Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990).

역할 설정 이론(role set theory) 관점에서, 개개인의 공식적 권위 수준은 사람들이 조직 내에서 태도 및 행동을 형성하는 데 중요한 역할을 하는 준거점(referent)으로 고려된다(Merton, 1957). 또한 공식적 절차의 실행 혹은 중요한 결정을 내리는 조직을 대표하는 사람의 경우, "공정성 휴리스틱(heuristic) 효과"를 통해 상위 차원의 공정성의 대표자로 보임으로써 영향을 미치게 된다(Bies & Moag, 1986; Rupp & Cropanzano, 2002). 즉, 조직 내 리더는 구성원들의 공정성 지각 형성에 중요한 영향을 미치는 존재이다.

조직 내에서 리더들은 중요한 조직 자원을 할당하고, 완성된 직무과업에 대해 평가하며, 중요한 인사 결정을 내린다. 사회적 학습이론(social learning theory)에서는 이러한 조직 내 상황은 구성원들로 하여금 그들이 어떻게 행동해야하는지를 결정할 때 리더의 행동과 태도 그리고 결정들에 대해 조심스럽게 관찰하고, 그것을 기반으로 행동하게 된다고 보았다(Mayer et al., 2009; Tucker, Turner, Barling, & McEvoy, 2010). Bies와 Moag(1986)의 연구에서도 조직 내 리더와 구성원들은 빈번한 의사소통을 하기 때문에, 구성원들은 조직 공정성에 대해 그들의 리더의 행동을 해석함으로써 판단하게 된다는 것을 밝혔다.

앞서 살펴본 여러 이론적 배경을 통해, 본 연구에서는 조직 내에서 리더의 상호작용 공정성에 대한 지각 수준이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 중요한 영향을 미칠 것이라 보고, 다음과 같은 가설 2를 도출하였다.

**가설** 2: 리더의 상호작용 공정성 지각은 구성원의 상호작용 공정성 지각에 정적인 영향을 미칠 것이다.

### 구성원의 공정성 지각의 매개효과

지금까지의 이론적 배경을 바탕으로 선행요인으로서 리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 영향을 미칠 것이며, 구성원의 상호작용 공정성 지각은 정서적 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 앞의 가설들은 선행연구의 이론적 배경을 토대로 선정된 것인 만큼, 변수들 간의 인과관계를 추론해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 구성원의 상호작용 공정성 지각의 매개효과 검증을 위한 가설 3을 설정하였다.

**가설** 3: 구성원의 상호작용 공정성 지각은 리더의 상호작용 공정성 지각과 구성원의 조직 몰입 간 관계를 매개할 것이다.

연구모형은 그림 1과 같다. 즉, 본 연구에서는 구성의 상호작용 공정성 지각이 정서적 조직몰입에 미치는 효과와 리더의 상호작용 공정성 지각과 정서적 조직몰입 간 관계에서 구성원의 상호작용 공정성 지각의 매개효과를 검증할 것이다.

## 방 법

### 연구 대상 및 자료수집 절차

본 연구는 조직 내 구성원과 리더의 공정성 지각의 효과를 살펴보는 다수준 연구로서, 다수준 분석이 가능하다고 판단되는 조직들을 연구 대상으로 선정하였다. 또한 연구의 일반화 가능성을 높이기 위해 다양한 산업군에 속하는 일반 직장인들을 대상으로 자료를 수집하였다.

설문지는 리더설문지과 구성원설문지로 구분하여 배포하였으며, 최종적으로 리더 설문지 240부와 구성원 설문지 5626부를 회수하여 최종분석에 사용하였다. 각 조직 별로 설문에 응답한 직원들의 수는 평균 23.02명이었고, 최소 3명에서 최대 105명에 이르렀으며 설문에 참여한 응답자들은 모두 정규직 직원이었다. 구성원설문지의 응답자는 남자 3747명(66.6%), 여자 1809명(32.2%), 미응답 70명(1.2%) 으로 구성되었으며, 평균연령은 33.68세(표준편차 8.32)로 나타났다. 그리고 리더설문지의 응답자는 남자 234명(97.5%), 여자 6명(2.5%)으로 구성되었으며, 평균연령은 47.40세(표준편차 6.75)로 나타났다.

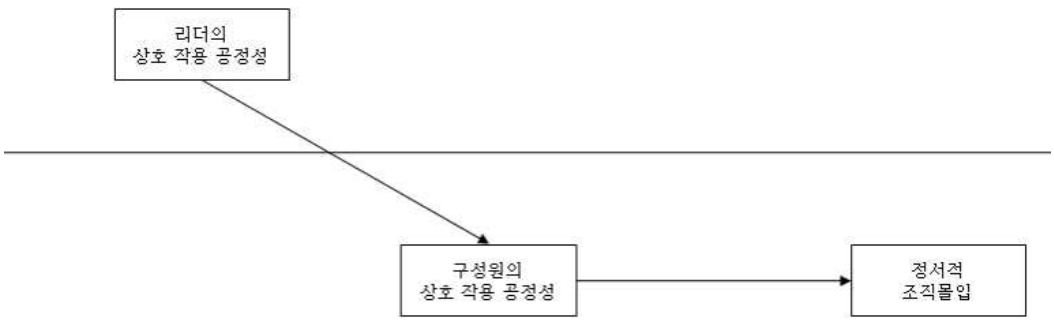


그림 1. 연구모형

## 측정도구

연구에 사용된 변수들 중 통제 변수를 제외한 모든 변수들을 측정하기 위해 리커트 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 조사 특성상 모든 측정변수들은 개별 구성원들의 응답을 통해 얻어진 점수가 사용되었으며, 각 수준(리더, 구성원)에서 측정되었다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

### 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 절차의 실행 과정 동안의 구성원이 받은 대인 관계적 대우에 대한 공정성을 다루는 것으로(Bies & Moag, 1986), 본 연구에서는 상호작용 공정성의 구성요소인 대인관계 공정성과 정보 공정성에 대해 측정하였다.

본 연구에서는 상호작용 공정성을 Colquitt (2001)이 개발한 척도 중 3문항을 선정하여 측정하였다. 상호작용 공정성에 대한 측정은 리더와 구성원 모두 측정하였으며, 상호작용 공정성 문항에 대한 예로는, '의사결정 절차를 정중하게 설명한다,' '의사결정에 대해 제때 설명한다.' 등이 있다. 신뢰도 검증 결과, 리더의 상호작용 공정성의 Chronbach's $\alpha$ 는 .90, 구성원의 상호작용 공정성의 Chronbach's $\alpha$ 는 .92 으로 나타났다.

### 정서적 조직몰입

정서적 조직몰입은 조직의 목표와 가치를 수용하고, 조직을 위해 자발적인 노력을 하며, 조직에 대한 소속감을 유지하면서 자신이 속한 조직에 대해 심리적 애착을 가지는 정도라 정의하였다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)의 연구를 참조하여 정서적 조직몰입 측정을 위한 4 문항을 사용하였다. 정서적 조직몰입 문항에 대한 예로는, '우리 회사는 나에게 상당히 중요한 의미를 가진다.' 등이 있다. 신뢰도 검증 결과, 구성원의 정서적 조직몰입의 Chronbach's $\alpha$ 는 .86 으로 나타났다.

### 통제 변수

본 연구에서 사용되는 통제변수 또한 구성원과 리더 수준으로 나누어 측정하였다. 연구변수들에 잠재적으로 영향을 미칠 수 있는 인구 통계적 특성을 통제 변수로 사용하였다. 즉, 응답자의 연령과 성별 더미 변수(남자=1, 여자=0)가 통제 변수로 이용되었으며 이는 리더와 구성원 간의 관계에서 유의미한 영향을 미칠 수 있다고 제안되는 변수들이다(Dienesch & Liden, 1986).

## 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 개인수준(구성원의 상호작용 공정성에 대한 지각, 정서적 몰입)과 그 상위 수준(리더의 상호작용 공정성에 대한 지각)으로 구성되어 있는 다수준 구조이다(Hox, 2002). 특히 그림 1에서 제시한 바와 같이 본 연구의 모형은 상위 수준의 변수가 하위 수준의 매개변수를 거쳐 하위 수준의 종속변수에 영향을 미치는, 수준 간 (cross-level) 매개 모형이다(Mathieu & Taylor, 2007). 구조방정식 모형(structural equation modeling; SEM)에서는 이러한 다수준 매개모형의 검증이 불가능하기 때문에, Muthén과 Asparouhov(2008)가 제안에 따라 매개가설 검증을 위해 다수준 구조방정식 모형(multilevel structural equation modeling; MSEM) 구현이 가능한 Mplus

5(Muthén & Muthén, 2010)를 사용하여 검증을 실시하였다.

모든 분석에서는 비정상 자료와 결측치를 고려하기 위해 로버스트(robust) 표준 오차를 고려한 최대우도 추정법(maximum likelihood estimator)을 사용하였다(Muthén & Muthén, 2007). 그리고 다음의 4가지의 모형 적합도 지수 CFI(comparative fit index), TLI(turker-lewis index), RMSEA(root mean-square error of approximation), SRMR(standardized root mean-square residual)을 통해 모형의 적합도를 판단하였다(Hu &Bentler, 1999). 또한 MSEM 모형 내 개인수준에서는 구성원의 나이와 성별 그리고 상위수준에서는 리더의 나이와 성별을 통제하였으며, 본 연구에서 통제 변수의 효과는 고려 대상이 아니기 때문에, 결과 부분에서 통제변수에 대한 보고는 하지 않았다.

또한 본 연구에서는 다수준 매개 관계 가설을 검증하기 위해 MacKinnon, Lockwood, 그리고 Williams(2004)이 제시한 방법에 따라, Monte Carlo 방법을 사용하여 신뢰 구간을 측정하는 방법을 사용하였다. 이를 위해 a(독립변수 → 매개변수)와 b(매개변수 → 종속변수) 경로의 값, 각각의 표준오차를 바탕으로 한, Selig와 Preacher(2008)의 모수적 부트스래핑 분석방법을 통해 간접효과 경로의 신뢰 구간을 도출해냈다.

본격적인 가설검증에 앞서 변인들에 대한 기초 통계량 분석 및 변인들 간의 상관관계를 확인하였고, 각 변인의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 그 후 각각의 가설 검증을 위해 다수준 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

## 결 과

### 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변인들에 대한 기초 통계량 분석 및 상관관계 분석 결과는 다음의 표 1-1과 1-2와 같다. 본 연구에서는 리더와 구성원의 두 가지 분석 수준을 내포하고 있기 때문에, 각 수준을 나누어 상관분석을 실시하였다. 본 연구에서 예상한 바와 같이 구성원의 상호작용 공정성이 정서적 조직몰입과 유의한 상관관계가 나타남을 확인할 수 있었다($r$ = .42, $p$ = .01).

또한 본 연구에 사용된 측정도구들이 실제 측정하고자 하는 개념이 적절한지를 파악하고 측정도구들이 서로 잘 구분되는지 알아보기

표 1-1. 리더 수준 측정 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

| 변인 | 평균 | 표준편차 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. 성별[a] | 0.98 | 0.16 | - | | |
| 2. 연령[b] | 47.37 | 6.75 | .01 | | |
| 3. 리더의 상호작용공정성 | 3.54 | 0.76 | -.01 | .07 | (.90) |

**주** 1. n = 240, * p < .05, ** p < .01

2. [a] 성별은 0 은 여성, 1 은 남성으로 코딩, [b.] 실제연령으로 코딩

3. ( ) 값은 변인의 신뢰도 계수를 나타냄

표 1-2. 구성원 수준 측정 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

| 변인 | 평균 | 표준편차 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 성별[a] | 0.67 | 0.47 | - | | | |
| 2. 연령[b] | 33.68 | 8.32 | .32** | | | |
| 3. 구성원의 상호작용공정성 | 3.12 | 0.81 | .09** | .05** | (.92) | |
| 4. 정서적 조직몰입 | 3.44 | 0.76 | .20** | .21** | .42** | (.86) |

**주** 1. n=5,626, *p < .05, **p < .01
2. [a] 성별은 0 은 여성, 1 은 남성으로 코딩, [b.] 실제연령으로 코딩
3. ( ) 값은 변인의 신뢰도 계수를 나타냄

위해 구성 타당도(construct validity)를 알아보고자 하였다. 이를 위해 AMOS 18.0을 통해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 개인 수준의 상호작용 공정성, 정서적 몰입으로 구성된 2요인 모형과 두 가지 변수들을 하나의 요인으로 구성한 1요인 모형의 적합도 지수를 통해 비교하였다. 그 결과, 두 모형의 적합도 지수 비교는 2요인($X^2$= 424.4, df =13, CFI=.983, TLI=.963, RMSEA=.075) 모형이 1요인($X^2$= 8285.6, df =14, CFI=.685, TLI=.317, RMSEA=.324) 모형에 비해 요인구조가 더 적합한 것으로 나타났다($\Delta X^2$=7861.2, $\Delta$ df = 1).

## 가설검증

본 연구는 조직 내 리더와 구성원의 응답으로 구성되어 있는 위계적 구조로. 앞서 거론한 바와 같이 다수준 구조방정식으로 모형화하였다. 가설화한 모형(완전매개모형: 그림 2)을 검증한 결과, 유의미한 chi-square($X^2$= 38.109, df = 12, p <.01)와 적합한 수준의 적합도를 보였다(CFI = 0.98, TLI = 0.96, RMSEA = .02, SRMR = .02). 또한 본 연구의 매개효과가 부분매개로 가능성을 살펴보기 위해 검증한 결과, 그림 3에서 나타난 바와 같이 가설화한 경로의 계수 값은 변화가 없었지만, 모델의 적합도는 완전 매개모형보다 낮게 나타나다($X^2$= 68.502, df = 20, p <.01, CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = .02, SRMR = .02). 이에 따라 본 연구에서는 완전매개모형을 기반으로 가설을 검증하였다($\Delta^2$= 30.393, $\Delta$df = 8).

가설 1에서는 구성원의 상호작용 공정성 지각이 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였다. 그림 2에서 나타낸 바와 같이, 구성원의 상호작용 공정성 지각은 정서적 조직몰입에 유의미한 효과를 갖는 것으로 나타났다($\beta$ = .34, p<.01). 그러므로 가설 1은 지지되었다.

다음으로, 가설 2는 리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 정적인 영향을 미칠 것이라는 다수준으로 구성된 가설이다. 이 또한 그림 2에서 제시한 바와 같이, 정적인 효과를 갖는 것으로 나타났다($\beta$= .08, p<.01). 그러므로 가설 2는 지지되었다.

마지막으로, 구성원의 상호작용 공정성에

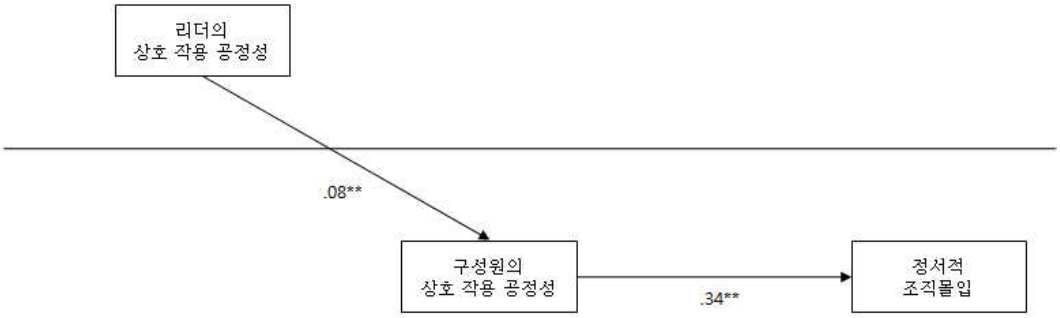


그림 2. 완전매개 검증 결과

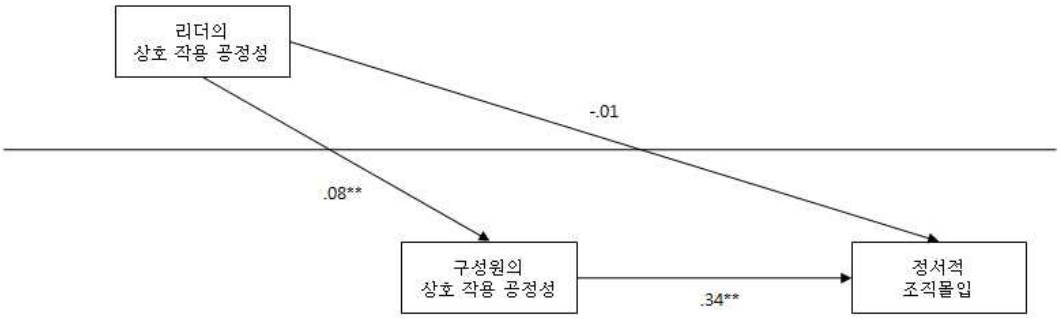


그림 3. 부분매개 검증 결과

대한 지각이 리더의 상호작용 공정성에 대한 지각과 구성원의 정서적 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이라 예측한 가설 3을 검증하였다. 20,000번의 Monte Carlo 방법을 사용한 결과, 리더의 상호작용 공정성에 대한 지각 → 구성원의 상호작용 공정성 지각 → 정서적 몰입 경로의 간접 효과는 95% 신뢰구간에서 [0.01, 0.04]에 따라 가설 3이 지지됨을 확인할 수 있었다.

## 논 의

본 연구에서는 기존의 공정성 연구가 조직에 대한 구성원들의 지각에 초점을 맞추어 진행되어 왔다는 한계점을 극복하고 새로운 논의를 발전시키고자 다음의 분석을 실시하였다. 먼저, 공정성 수준과 구성원의 조직에 대한 태도 형성간의 관계를 살펴보고, 리더의 공정성 지각이 적하효과를 통해 구성원의 공정성 지각에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 이러한 과정을 통해 얻어진 구체적인 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1은 구성원의 태도에 대한 구성원의 공정성 지각의 효과를 살펴보는 가설로서, 구성원의 상호작용 공정성 지각에 따라 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 선행연구들(Bies & Shapiro, 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, &

Ng, 2001; Hui, Lee, & Rousseau, 2004)과 더불어 조직 내 상호공정성의 수준이 높을수록 구성원은 조직에 대한 보다 긍정적인 태도를 형성할 수 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 가설 2에서는 공정성의 적하효과를 살펴보고자 하였다. 분석결과 리더의 상호작용 공정성 지각은 구성원의 상호작용 공정성 지각에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존의 적하효과를 다룬 연구들(Bordia, Restubog, Bordia, & Tang, 2010; Liu, Liao, Loi, 2012; Shanock & Eigenberger, 2006; Tepper & Taylor, 2003)에서 나타난 바와 같이 리더의 태도 및 행동이 구성원들의 태도 및 행동 형성에 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다고 할 수 있겠다. 특히 본 연구는 상호작용 공정성 지각 형성에 있어 리더의 효과를 배제하는 선행연구의 제한점을 극복하고, 공정성 연구에 새로운 시사점을 제시하였다고 할 수 있겠다.

셋째, 앞서 언급한 논의들을 바탕으로 가설 3에서는 구성원의 상호작용 공정성 지각의 매개효과에 대해서 살펴보았다. 즉, 구성원의 상호작용 공정성 지각이 리더의 상호작용 공정성 지각과 구성원의 조직 몰입 간 관계를 매개할 것인지에 대해서 살펴본 결과, 가설이 지지됨을 확인할 수 있었다. 따라서 리더가 지각하는 상호작용 공정성이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미치며 이는 구성원들의 긍정적 태도 형성으로까지 이어질 수 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구의 이론적 의의는 크게 두 가지로 살펴볼 수 있다. 첫째는 공정성 지각 형성에 대한 적하효과의 검증을 시도하였다는 점이다. 최근 조직행동 연구에서는 리더와 구성원 간의 상호작용, 근로자와 고객 간의 상호작용 등 조직 내에서 형성될 수 있는 다양한 관계에서의 적하효과를 살펴보고 있다(Masterson, 2001; Maxham & Netemeyer, 2003; Tepper & Taylor. 2003). 이러한 적하효과를 살펴보는 분야도 지각된 조직지원, 심리적 계약, 상사의 모욕적 행위 등 다양한 연구 분야에서 나타나고 있는 추세이다(Bordia, Restubog, Bordia, & Tang, 2010; Liu, Liao, & Loi, 2012; Shanock & Eisenberger, 2006). 그러나 아직까지 국내 연구에서는 적하효과를 다루는 연구들이 부족한 실정이며, 특히 조직 내 상호작용 공정성 지각이 리더와 구성원 간의 적하효과로 나타남을 살펴본 연구는 없다. 그러나 이러한 적하효과를 통해 조직 내 구성원의 공정성 지각 형성을 보다 세밀하게 밝힐 수 있을 것이다. 그러므로 본 연구에서 리더와 구성원 간 공정성 지각 수준의 적하효과를 살펴보았다는 점에서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

둘째는 구성원의 상호작용 공정성의 매개효과를 살펴보았다는 점이다. 기존의 공정성 연구에서는 공정성 수준이 구성원의 직무 만족, 조직 몰입, 조직 시민행동 등과 같은 구성원의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bies & Shapiro, 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Hui, Lee, & Rousseau, 2004). 그러나 본 연구에서는 이러한 기존의 연구의 주장과 마찬가지로 공정성 지각이 구성원의 태도 형성에 있어 중요한 역할을 한다는 것뿐만 아니라 구성원의 공정성 지각의 매개효과를 밝힘에 따라 리더의 공정성 지각의 중요성을 강조하고, 향후 연구에서 리더의 역할을 고려해야 한다는 중요한 시사점을 밝혔다는데 의의가 있다고 하겠다.

아울러 실무적 측면에서는 구성원의 공정성

지각의 효과를 살펴봄으로써 관리상의 유의점을 제시할 수 있겠다. 본 연구에서는 구성원의 태도에 대한 조직 내 상호작용 공정성의 효과를 살펴봄으로써, 조직 내에서 적정 수준의 공정성 유지의 중요성을 밝혔다. 즉, 조직을 보다 긍정적으로 이끌어 나가기 위해서는 구성원 스스로 자신이 속한 조직이 자신을 어떻게 대우하는지, 특히 조직 내 절차 실행 과정에서 어떠한 대우를 받았는지가 중요하므로, 조직의 효과성을 향상시키기 위해 구성원들이 지각하는 공정성 수준을 향상시킬 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

또한 본 연구는 구성원의 공정성 지각 및 태도 형성에 리더의 지각이 미치는 효과를 확인함으로써, 조직 내 리더 관리의 중요성에 대해 밝혔다. 기존의 연구에서는 조직 내 공정성을 수행하는 역할로서만 리더를 살펴보았지만, 실제로 리더 또한 조직의 공정성 수준에 대해 지각하고, 이에 영향을 받는 또 하나의 개인이다. 이러한 리더의 지각이 구성원들로 하여금 조직 내 공정성 지각 형성에 있어 준거점으로서의 역할을 한다는 것을 밝힘에 따라, 구성원뿐만 아니라 리더의 공정성 수준을 향상시킬 수 있는 방안 또한 필요할 것이라는 점을 확인할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 동일방법편의(common method bias)의 문제를 지닌다. 본 연구에서 사용된 모든 변수들은 리더와 구성원 각자의 지각에 의한 설문지 응답법을 통해 측정 및 수집되었다. 특히 모든 변수들은 구성원들의 자기보고식으로 측정하였기 때문에, 향후 연구에서는 객관적인 수치로 제시가 가능한 성과 등을 결과변수로 설정하거나 결과변수에 대한 측정을 본인 이외의 타인에 의해 실시하는 방법을 통해 측정 오차를 줄이는 연구를 진행하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단(cross-sectional)으로 설계되어 결과로부터 인과관계를 확립하기에 한계가 있다. 본 연구에서는 리더의 상호작용 공정성에 대한 지각이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 영향을 미치고, 더 나아가 정서적 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 그러나 구성원의 공정성 지각이 리더의 공정성 지각에 선행할 잠재적 가능성이 존재하며, 더불어 구성원의 조직에 대한 몰입 정도가 공정성 수준의 선행이 될 가능성도 존재한다. 그러므로 향후 연구에서는 종단 연구를 통해 좀 더 명확한 인과관계를 증명하는 것이 중요할 것이다.

셋째, 본 연구는 측정과 관련된 문제점을 갖고 있다. 본 연구에서 사용된 측정변수들의 측정문항 수는 각각 상호작용 공정성은 3개 문항, 정서적 조직몰입은 4개 문항으로 기존의 문항 수보다 적게 구성되었다는 점에서 정확한 타당도를 확보하는 데 어려움이 있을 것이다. 분석결과, 각 변수에 대한 신뢰도와 변수들 간의 타당도는 적절한 수준으로 나타났으나, 향후 연구에서는 더 많은 측정 문항 수를 활용하여 연구를 진행하여야 할 것이다.

이처럼 본 연구는 조직 내에서 구성원의 상호작용 공정성 형성에 대한 리더의 역할을 고찰한 결과, 리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 상호작용 공정성 지각에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 개인의 공정성 지각의 수준에 따른 태도 형성에 대한 보다 정밀한 연구를 위해서는 리더의 공정성 지각 수준을

함께 고려할 필요가 있다는 점을 확인할 수 있었다.

## 참고문헌


강대석, 차동옥 (2004). 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향, 인사관리 연구, 28(1), 263-287

강영순, 백기복, 김정훈 (2001). LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과, 인사관리 연구, 5(2), 349-374.

김정석, 안관영 (2012). 조직 공정성과 자발적 이직의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과에 관한 연구, 한국경영교육학회, 27(6), 331-352.

김종우, 이지우, 백유성 (2007). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 관계, 경영연구, 22(4), 117-150.

김혜진, 김비아, 이재식 (2012). 조직구성원의 문화성향에 따른 조직시민행동의 차이: 조직지원인식의 조절효과와 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(2), 265-297.

박오수, 고동운 (2009). 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과(trickle-down effect) -리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향 -, 경영학연구, 38(4), 1027-1058.

이수지, 김유진, 손영우 (2007). 채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(20), 157-176.

이철기, 이광희 (2007). 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교 연구, 한국중소기업학회, 29(3), 75-99.

정홍술, 이경근 (2005). 상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동과의 관계, 한국인사관리학회, 29(2), 119-151.

Ash, S. E. (1956). Studies of independenceand conformity: A minorityof one against a unanimous *Psychological Monographs, 70,* 177-190.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz(ed.), Advances in Social Psychology. vol. 2, Academic Press. 267-299.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63,* 1-18.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89,* 947-965

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, *94(2),* 491-500.

Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, *20,* 1073-1091.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness.* In R. J.

Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 1, pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional justice: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, *1,* 199-218.

Bies, R. J. (2001). *Interactional (in)justice: the sacred and the profane*. In J. Greenberg, & R. Cropanzano(Eds.), Advances in organizational justice (pp.89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Bordia, P., Restubog, S. L., Bordia, S., & Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, *36,* 1578-1607.

Burton, J. P., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2005). Negative reactions to injustice: the role of self esteem and social influences. *Journal of Business and Psychology*, *20,* 131-170.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86,* 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86,* 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng., K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86,* 425-445.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson(Eds.), International review of industrial and organizational psychology (Vol. 2, pp. 317-372). New York: Wiley.

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers(Eds.), Motivation and work behavior (pp.82-94). Boston, MA: McGraw-Hill.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). *Three roads to organizational justice*. In G. R. Ferris(Ed.), Research in personnel and human resource management (pp.1-113). New York: Elsevier Science.

Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice. *Group and Organizational Management*, *27,* 324-351.

Cropanzano, R., Bowen, D., Gilliland, S. (2011). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, *21(4),* 34-48.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, *11,* 618-634.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal*

*and Social Psychology, 51,* 629-636.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7,* 117-140.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. Journal of Management, *16,* 399-432.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizatinal Behavior and Human Decision Processes*, *54,* 81-103.

Hox, J. J. (2002). Multilevel analysis: Techniques and applications. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6,* 1-55.

Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, *89(2),* 311-321.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on creativity. *Academy of Management Journal*, *55,* 1187-1212.

Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal, 50(3),* 644-664.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams J. (2004). Confidence limits for the ndirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research. 39,* 99-128.

Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, *86,* 594-604.

Mathieu, J. E., & Taylor, S. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *28,* 141-172.

Maxham, J. G., & Netemyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing, 67,* 46-62.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum. R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108,* 1-13.

Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*, Revised edition. Glencoe, IL: Free Press.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationships between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, *41(3),* 351-357.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2010).

Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables(6th ed.). Los Angeles, CA: Author.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36,* 527-556.

Pillai, R. C., Schriescheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, *25,* 897-933.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26,* 513-563.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice, *Organizational Behavior and Human*, *89,* 925-946.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23,* 224-253.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. Journal of Applied Psychology, *91(3),* 689-695.

Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects [Computer software]. Retrieved from http://www.quantpsy.org

Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*, *27(187),* 12-22.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82,* 434-443.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, *46,* 97-105.

Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond forma l procedures: The interpersonal context of procedural justice*. In J. S. Carroll(Ed.), Applied social psychology and organizational settings (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tucker, S., Turner, N., Barling, J., & McEvoy, M. (2010). Transformational leadership and childrens' aggression in team settings: A short-term longitudinal study. *Leadership Quarterly*, *21,* 389-399.

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, *46,* 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*, *87,*

590-598.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *47,* 205-246.

1차 원고접수 : 2013. 04. 12
2차 원고접수 : 2013. 05. 15
최종게재결정 : 2013. 05. 20

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2013. Vol. 26, No. 2, 297-315

# The Effects of Leader's Perception of Interactional Justice on Member's Affective Organizational Commitment: The Mediating Effects of the Member's Perception of Interactional Justice

Won-Kyung Oh Min-Soo Kim Keon-Kang Son Kyung-Sik Sin

Hanyang University Ewha Womans University

The previous justice literatures have studied that member's justice perception influenced member's attitude and behavior. Since the study of Tepper & Taylor(2003), the recent literature emphasize the necessity of considering trickle-down effect that focus on justice perception flows from leader to member and eventuates influence employee attitude. Therefore, We hypothesized that member' interactional justice perception will be influenced by leader' interactional justice perception in organization. To test multilevel analysis, we collected the survey data from 240 leader and 5626 members and analyzed Multilevel Structural Equation Modeling using Mplus 5. In result, We found that member' interactional justice increases affective organizational commitment and mediate the relationship between leader' interactional justice and affective organizational commitment.

*Key words : Interactional Justice, Trickle-down effect, affective organizational commitment, Multilevel SEM*