

상사 공정성과 조직 지향 행동: 동일시와 상사의 조직 전형성의 조절된 매개모형

이 수 민 이 혜 원 손 영 우[†]

연세대학교 심리학과

본 논문은 최근 주목을 받고 있는 공정성 인식에서의 상사 역할에 주목하여 그 효과성을 파악하고자 하였다. 연구의 목적은 상사 공정성이 조직 구성원의 조직 지향적 행동에 미치는 영향과 그 심리적 기제를 확인하는 것으로, 다중초점 공정성과 동일시 개념을 바탕으로 조직 구성원이 인식한 상사 공정성이 구성원의 조직지향 조직시민행동(OCBO)와 조직지향 반생산적 직무행동(CWBO)에 미치는 영향을 조사하였다. 상사 공정성이 OCBO 및 CWBO와 유의한 관계가 있을 것으로 보았으며, 구성원의 상사 동일시와 조직 동일시가 상사 공정성과 OCBO 및 CWBO의 관계를 매개할 것이라고 예상하였다. 마지막으로, 상사의 조직 전형성이 조직 동일시를 통한 상사 공정성의 간접적 효과를 조절할 것이라고 보았다. 연구 결과, 상사 공정성은 OCBO와 유의한 정적 관계를 보였으며, CWBO와는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 상사공정성과 OCBO, CWBO의 관계에서 상사동일시 및 조직동일시의 매개효과에 경우 상사 공정성의 영향으로 조직 구성원이 조직에 동일했을 때 상사 공정성은 OCBO와 CWBO 모두와 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 반면, 구성원이 상사에 동일시 했을때에는 상사 공정성이 OCBO와는 간접적인 정적 관계를 보이지만 CWBO에는 유의한 간접효과가 나타나지 않는 것으로 확인됐다. 마지막으로 상사 조직 전형성의 조절된 매개효과를 확인한 결과, 상사의 조직 전형성은 조직 동일시를 매개로 한 상사 공정성과 OCBO 및 CWBO의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, OCBO를 향한 매개 효과는 정적으로 강화된 반면, CWBO를 향한 매개 효과는 부적으로 강화되었다. 본 연구 결과는 상사 공정성이 조직에 대한 행동으로 확대되는 과정에서 동일시가 형성되는 대상에 따른 차별적 효과를 보여주었으며, 이 때 상사의 조직 전형성이 이를 조절할 수 있음을 확인하였다. 본 연구 결과에 기초하여 함의 및 한계점을 논의하였다.

주요어 : 상사 공정성, OCBO, CWBO, 상사 동일시, 조직 동일시, 상사의 조직 전형성

[†] 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, 서울특별시 서대문구 연세로 50 연세대학교 위당관 407호
E-mail: ysohn@yonsei.ac.kr

최근 투명성과 합리성을 중요시하는 MZ 세 대들이 조직의 새로운 구성원으로 합류하며, 조직들은 변화의 시기를 맞고 있다. 이들은 조직 내에서 자신이 어떻게 대우받는지 기민하게 파악하고 이에 대응하여 조직에 대한 태도를 형성하는 경향성이 강하다. 이를 반영하듯 2020년 한국리서치의 설문조사 결과 우리 사회에 가장 필요한 핵심 가치 1위로 '공정(20.2%)'이 꼽히기도 했으며, 국내 유수의 대기업들에서 성과급 산출 프로세스의 투명성 대한 직원들의 불만이 공개적으로 표출되어 화제가 되기도 하였다.

이러한 흐름에 따라, 공정성은 직원들의 조직 친화적 태도를 위한 필수 과제가 되었다. 공정성이 그 어느 때보다도 가장 중요한 키워드로 부상한 가운데, 조직의 목표와 가치를 직원들에게 전달하는 대리인이자, 조직으로부터 권한을 위임받은 의사결정권자, 그리고 직원들과 가장 밀접하게 소통하는 존재인 직속 상사가 공정성 인식을 함양시킬 수 있는 핵심 요소로서 주목을 받고 있다.

다수의 실증 연구에서도 상사 공정성은 조직원의 태도 및 행동 형성에 광범위한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lavelle et al., 2015; Rupp et al., 2014). 구체적으로, 상사 공정성은 수행능력, 직무 만족, 상사에 대한 헌신과 정적 상관이 나타났다(Lavelle et al., 2007; Lavelle et al., 2015; Yang et al., 2009). 반면, 결근, 이직의도와는 부적 상관이 있는 것으로 나타났다(Harris et al., 2020; Kivimäki et al., 2003).

더 나아가, 상사 공정성이 높다고 인식한 직원들은 주어진 업무를 수행하는 것 외에, 조직의 이익에 영향을 미칠 수 있는 자발적 행동에도 더욱 적극적으로 참여하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 조직의 안녕에 영향

을 미치는 조직 지향적인 자발적 업무행동 중, 이타적이고 도움이 되는 행동인 조직 지향적 조직시민행동(OCBO)과 조직에게 위협이 되는 조직 지향적 반생산적 과업행동(CWBO)에 주목하였다. OCBO와 CWBO는 그동안의 연구에서 직원들의 조직에 대한 정서와 태도를 반영하는 동시에, 직접 또는 간접적으로 조직의 이익에 영향을 미친다는 점에서 중요한 변인으로 연구되어 왔다(Ehrhart et al., 2006; Spector & Fox, 2002). 또한, 여러 선행연구에서 상사공정성이 OCBO와 정적 관계가 있으며, CWBO와는 부적 관계가 있음이 검증되어 왔다(Lavelle et al., 2018; Liao & Rupp, 2005; Skarlicki et al., 2016).

이와 더불어, 선행연구들은 이처럼 상사 공정성이 조직 지향적 행동에 영향을 미칠 때 발생하는 구체적인 매커니즘을 이해하고, 조직에서의 적절한 개입점을 파악할 필요성을 제시해왔다(Rupp & Cropanzano, 2002; Rupp et al., 2014). 그러나 지금까지 이루어진 연구들은 상사 공정성이 자발적 행동에 미치는 영향을 사회적 교환 이론(Social exchange theory; Blau, 1964)을 기반으로 해석하며, LMX(leader-member exchange)를 매개변수로 상사공정성이 OCBO와 CWBO에 영향을 미치는 것을 확인한 정도에 그쳐왔다(Colquitt et al., 2013; Karriker & Williams, 2009). 이때 LMX는 형평성에 입각한 교환 관계를 가정한 것이며, 조직 지향행동이 발생한 이유 또한 상사지향행동에 추가적으로 발생한 전이 현상으로 설명되었다. 따라서 상사와의 관계가 조직 지향 행동으로 이어지는 이유를 더욱 설득력있게 설명하기 위해서는 추가적인 매커니즘이 필요하다고 보았다.

이에 따라 본 연구는 다음의 세 가지 연구

목적을 가지고 진행하였다.

먼저, 상사 공정성과 조직원들의 조직에 대한 자발적인 행동의 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이를 위해, 종속 변인으로 OCBO와 CWBO를 살펴보았다. OCBO와 CWBO는 직무 외에 이루어지는 조직원의 대표적인 자발적인 행동으로, 조직에 대한 태도를 나타내는 주요 행동적 지표로서 사용되어 왔다(Dalal et al., 2012; Ehrhart et al., 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

다음으로, 상사에 대한 개인 동일시(상사 동일시)와 조직동일시를 통해 상사 공정성이 조직 구성원의 OCBO 및 CWBO에 영향을 미치는 매커니즘을 확인하고자 하였다. 조직 내에서 상사 또는 조직에 동일시한 구성원은 동일시한 대상의 성공을 통해 긍정적인 자아개념을 유지할 수 있어 보상과 상관없이 협력적인 행동을 하는 것으로 알려졌다(Tyler & Blader, 2001). 따라서 동일시는 상사와의 관계에서 형성된 호혜적인 1:1 관계 외에서 나타나는 조직 지향적 행동을 효과적으로 설명할 수 있을 것으로 사료된다. 구체적으로 본 연구는 상사 동일시와 조직 동일시의 병렬적인 매개 효과를 보고자 하였다. 선행연구에서는 조직원이

상사를 긍정적으로 인식한 경우 상사에 대한 상사 동일시와 조직 동일시가 병렬적으로 나타날 수 있음이 밝혀져 왔으며, 이를 통해 상사 차원의 변인이 영향을 미치는 경로를 보다 현실적으로 파악할 수 있다고 제시되어 왔다(Kark et al., 2003). 이에 따라, 본 연구는 상사 동일시와 조직 동일시를 상사 공정성과 조직 지향 행동의 관계를 매개하는 변인으로 도입하여 조직에 미치는 영향을 살펴보고, 상사 공정성의 매커니즘을 확인하였다.

마지막으로, 조직 동일시를 통한 간접 효과를 강화하는 조절 변인으로 상사 조직 전형성(Supervisor's organizational embodiment, 이하 SOE; Eisenberger et al., 2010)을 살펴보고자 하였다. 상사 공정성이 조직 동일시로 이어지는 것과 같이 그 대상이 상이한 변인 간의 관계는, 상사 공정성과 상사 동일시처럼 대상이 일치하는 경우에 비하여 더 적게, 비일관적으로 나타난다. 따라서 이러한 경로를 강화시킬 수 있는 환경적 조건을 살펴보는 것이 의미있을 것으로 생각된다. SOE는 상사가 조직에 얼마나 동일시되었는지에 대한 조직원의 평가로, SOE가 높을수록 상사의 행동이 조직의 의사와 일치한다고 인식된다. 본 연구는 SOE 수준이

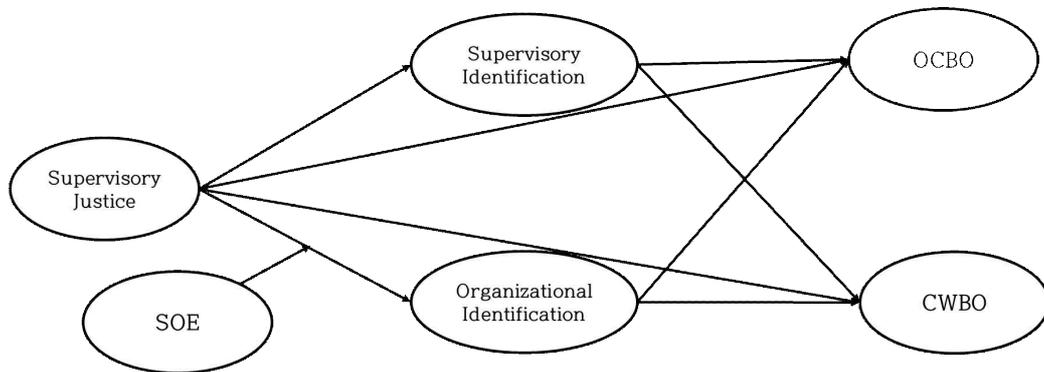


Figure 1. Research Model

높을 때 상사공정성이 조직동일시에 더 큰 영향을 미칠 것으로 보았다.

종합하면, 본 논문에서는 상사 공정성이 OCBO와 CWBO에 이르는 과정에서 상사 동일시 및 조직 동일시의 매개 효과를 살펴보고, 조직 동일시에 대한 상사 조직 전형성의 조절 효과를 조절된 매개 모형에서 검증하였다. 본 연구의 가설을 나타낸 모델은 Figure 1에서 나타난 것과 같다.

상사 공정성과 조직원의 조직을 향한 행동

공정성은 자신이 공정하게 대우받는지에 대한 인식으로(Cropanzano & Greenberg, 1997), 전통적인 관점에서는 이를 내용에 따라 구분해왔다. 이에 따르면, 공정성은 분배, 절차, 대인, 정보 공정성이라는 4가지 하위요인으로 구분된다(Colquitt et al., 2001). 분배 공정성은 조직 내 자원 혹은 보상의 분배가 공평하게 나누어지는 것(Adams, 1965), 절차 공정성은 의사결정을 내리는 과정에서 사용된 정책의 공정한 정도(Leventhal, 1976), 대인 공정성은 존엄한 존재로서 존중하며 대하는 것, 정보 공정성은 의사결정의 정보를 공개적으로 공유하는 것을 의미한다(Bies, 2005).

그러나 최근 연구자들은 공정성을 공정한 행위의 주체에 기반하여 구분하는 '다중초점 공정성 접근(Multifoci justice approach)'을 제안하였다(Rupp & Cropanzano, 2002). 다중초점 공정성은 공정성의 책임 소재를 강조하는 접근으로, 공정성의 맥락과 내용보다, 어떤 존재가 공정하다고 인식하는지가 더 중요하다고 보는 관점이다.

다중초점 공정성 관점의 연구들은 상사 또는 조직의 공정성을 인식하는 정도가 조직원

들의 각 대상에 대한 태도 및 행동에 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Rupp & Cropanzano, 2002; Rupp et al., 2014). Lavelle et al.(2007)에 따르면, 공정성에 대한 조직 구성원의 반응은 주로 공정성을 제공한 대상에 상응하여 나타나지만, 그 이외의 대상을 향해서도 나타나는 경우가 존재한다. 전자의 경우, 사회적 교환이론(Social exchange theory; Blau, 1964)에 근거하여 구성원이 공정한 대우를 받으면 그 대상에 직접적으로 우호적인 행동을 하기 때문이라고 설명하고 있다. 한편, 후자의 경우와 같이 공정성을 제공한 대상 이외의 존재에 대해 태도 및 행동 변화가 일어나는 것을 두고 학자들은 전이효과에 의한 교차 초점 효과가 발생했다고 보았다.

교차 초점효과는 상사 공정성이 높은 경우 자주 발견되어왔다. 상사는 직장 내에서 조직원과 가장 밀접한 관계를 맺는 핵심적인 대상 중 하나이기 때문에(Wayne et al., 1997), 상사와의 관계에서 인지한 공정성이 다른 관계에서 인식한 공정성보다 더 높은 수준의 정서적 만족감을 제공한다. 우호적인 업무 환경으로부터 파생된 긍정적인 정서는 업무 태도 전반에 파급 효과를 발생시키는 핵심적 요소이기 때문에, 상사 공정성이 조직원의 조직 지향 행동에도 영향을 미쳤을 것으로 보인다(Weiss & Cropanzano, 1996). 이를 지지하는 실증적 연구들에서 상사 공정성은 직무 만족, 조직 몰입, 작업 수행 등의 변인에 영향을 주는 것으로 밝혀졌으며(Colquitt et al., 2013; Lavelle et al., 2018; Liao & Rupp, 2005), 본 연구에서 주목하고 있는 조직 지향적인 자발적 행동에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Rupp et al., 2014).

특히, 공정성은 직무만족과 신뢰를 증가시

켜 구성원의 OCBO 의도를 높이는 반면, 불공정성은 착취당한다는 인식을 일으켜 양갈음하려는 의도로 CWBO에 참여하도록 하는 것으로 알려졌다(Erturk, 2007; Jones, 2009; Lind, 2001; Organ, 1988; Skarlicki & Folger, 1997). OCBO는 직접적이거나 분명한 보상이 주어지지 않지만, 조직의 이익을 위해 행해지는 자율적인 행동으로, 규범에 대한 순응, 조직에 대한 충성, 지지를 포함하며(Borman & Motowidlo, 1997; Graham, 1991; Organ, 1988), CWBO는 조직에 해를 끼치는 파괴적인 행동을 의미하며, 의도적으로 일을 천천히 하거나, 재산을 훼손하는 행동이기 때문이다(Berry et al., 2007; Spector & Fox, 2002).

본 연구는 선행연구에서 지속적으로 나타난 교차 초점 효과를 확인하기 위해 상사 공정성의 OCBO 및 CWBO와의 관계를 검증하였다. 구체적으로, 조직 구성원이 핵심적 관계라 여기는 상사가 제공하는 공정성 수준이 증가할수록 OCBO는 증가하는 나타나는 반면, CWBO는 감소할 것이라고 예측하였다. 이에 따른 가설은 다음과 같다.

가설 1a. 상사 공정성은 OCBO와 정적 상관관계가 있을 것이다.

가설 1b. 상사 공정성은 CWBO와 부적 상관관계가 있을 것이다.

동일시의 매개효과

다음으로 본 연구는 상사와 조직에 대한 두 가지 동일시를 통해 상사 공정성이 조직 구성원의 OCBO 및 CWBO에 미치는 간접효과를 검증하였다. 동일시는 외부 개체에 인지적으로 일체감(oneness)을 느끼는 것과, 정서적인 애

착을 느끼는 것을 포함하는 개념이다(Ashforth et al., 2008; Tajfel, 1978). 이때 개인은 다양한 대상을 향해 동일시할 수 있으며, 특히 상사에 대해 긍정적으로 인식한 경우 조직원들은 상사 동일시와 조직 동일시가 모두 발생할 수 있음이 밝혀졌다(Ete et al., 2021; Kark et al., 2003). 이에 본 연구는, 상사 동일시와 조직 동일시의 병렬적인 매개효과를 살펴보고, 이를 기반으로 교차 초점 효과의 구체적인 기제를 확인하였다.

상사 동일시는 상사와 일체감을 느끼고, 스스로를 상사에 비추어 정의를 내리는 것을 의미한다(Ashforth et al., 2016). 그 결과, 조직원은 상사의 신념, 관점, 그리고 가치 등을 내재화하며 상사의 결과물 또한 공유한다고 여긴다(Aron et al., 2013).

상사 공정성은 다음의 두 가지 이유로 상사 동일시에 영향을 미칠 것으로 보았다. 첫째, 공정성은 일종의 도덕적 덕성으로 비춰지기 때문에(Cropanzano et al., 2003; Folger & Cropanzano, 2001), 조직 구성원으로 하여금 상사의 가치와 매력을 높여 상사에 대한 동일시를 하게 할 것으로 예상했다. Ashforth et al. (2016)에 따르면, 동일시의 대상이 되는 개인은 매력적인 가치, 행동, 그리고 능력을 가지고 있거나, 친밀함을 주는 경우가 많다. 즉, 상사가 따르고 싶은 본보기가 되거나 친밀한 인상을 줄 때 조직원은 상사를 더 많이 동일시하려는 경향이 있는데, 공정성은 그 자체로 가치 있는 것으로 여겨지기 때문에 상사를 본보기로 삼고자 하는 태도가 늘어날 수 있다. 둘째, 상사의 공정성은 상사와 조직원 간의 관계를 보다 우호적으로 만듦으로써 구성원의 상사 동일시를 높일 수 있다. Rupp et al.(2014)의 연구에 따르면 상사 공정성은 LMX와 상사

에 대한 몰입을 높이는 것으로 나타났는데, 조직 구성원은 상사가 공정할수록 상사와 자신의 관계를 긍정적으로 인식한다고 할 수 있다. 이를 종합할 때, 상사 공정성은 상사동일시와 유의한 정적 관계가 있을 것으로 예상할 수 있다.

다음으로 본 연구에서는 상사 동일시가 높을수록 구성원은 OCBO를 더 많이 하고, CWBO를 더 적게 할 것으로 예상했다. 선행연구에 따르면 상사 동일시는 조직에 대한 정서적 몰입, 직무 만족 등 조직에 대한 조직원들의 긍정적인 태도를 형성하는 데 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Miao et al., 2012; Zhu et al., 2013). 또한 상사 동일시 수준이 높은 조직원은 상사로부터 인정받고자 하여 자발적으로 조직 성과에 기여하는 경향성을 보인다(Brewer & Gardner, 1996; Grant & Wrzesniewski, 2010). 따라서 조직원은 상사동일시로 인해 형성된 긍정적인 태도와 조직 성과에 기여하고자 하는 동기를 바탕으로 조직에 참여적인 행동을 보일 것으로 예측할 수 있다. 이에 가설 2a와 2b는 다음과 같다.

가설 2a. 상사 동일시는 상사 공정성과 OCBO의 정적 관계를 매개할 것이다.

가설 2b. 상사 동일시는 상사 공정성과 CWBO의 부적 관계를 매개할 것이다.

조직 동일시는 특정한 조직의 구성원으로서 자기 자신을 정의내리는 것을 의미한다(Mael & Ashforth, 1995). 조직 동일시 수준이 높은 개인은 조직에게 인지적인 차원의 일체감을 느낄 뿐만 아니라 조직에 대한 애착을 느낀다(Mael & Ashforth, 1992). 또한, 조직에 동일시한 조직원은 자신을 좋은 구성원으로서 정의

내리고자 하며, 조직의 규범과 가치에 따르는 경향성이 있다(Ashforth & Mael, 1989; Flynn, 2005).

상사 공정성과 조직 동일시의 관계는 집단 참여 모델(Group engagement model; Tyler & Blader, 2003)을 통해 설명할 수 있다. 집단 참여 모델에 따르면, 개인은 소속된 집단에서 자신이 존중받는다 느낄 때 집단 수준의 동일시를 하는 경향성이 있다(Tyler & Blader, 2001). 구체적으로, 공정한 대우를 받았을 때 조직원들은 자신이 조직 내에서 존중받는 존재라고 느끼며, 자신들이 존중받는 조직에서 자신의 정체감이 보호될 수 있다고 느껴 더욱 동일시하고자 하는 경향성을 보인다(Tyler & Blader, 2003).

상사는 조직으로부터 권한을 부여받은 대리인이자, 조직원과 가장 빈번하게 상호작용하며 조직원에게 조직에 대한 정보를 제공하는 존재이므로, 상사의 공정성을 높게 인식하는 구성원은 조직에서 자신의 존중감이 보호된다고 느껴 조직에 동일시할 가능성이 클 것으로 예상할 수 있다(Sluss & Ashforth, 2008). 따라서, 상사 공정성은 구성원의 조직 동일시와 유의한 정적 관계가 있을 것으로 예상되었다.

선행연구들에 의하면, 조직 동일시는 친조직적인 행동의 증가와 반생산적 행동의 감소를 일으키는 강력한 변인이다(Van Dick et al., 2006). 조직 동일시 수준이 높은 개인은 조직의 이익을 자신의 이익으로 느끼며(Ashforth & Mael, 1989), 조직의 특성이 자기 개념에 영향을 미치기 때문에 적극적으로 조직을 위한 행동에 참여한다. 이는 실증적 연구를 통해서도 지지되었는데, 조직 동일시와 OCBO는 정적 상관이 있었다(Blader & Tyler, 2009). 반면, 이직의도, 일탈행동과는 부적 상관이 있는 것으

로 나타났다(Norman et al., 2010; Van Dick et al., 2004). 이를 종합할 때 가설 3a, 3b는 다음과 같다.

가설 3a. 조직 동일시는 상사 공정성과 OCBO의 정적 관계를 매개할 것이다.

가설 3b. 조직 동일시는 상사 공정성과 CWBO의 부정적 관계를 매개할 것이다.

상사의 조직 전형성의 조절된 매개효과

본 연구에서 마지막으로 확인하고자 하는 것은, 조직동일시를 통한 상사공정성과 조직원의 조직을 향한 행동의 관계에 있어 SOE의 조절된 매개효과이다. 조직동일시의 매개 효과는 상사가 조직의 대리인으로서 인식된다는 가정에 기반하므로, 상사가 조직과 얼마나 밀접한 관계를 가지고 있는지에 대한 조직원의 인식이 동일시에 대한 전이 효과를 강화하는데 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다.

SOE는 조직원들이 상사가 조직과 정체성을 공유하고 있다고 인식하고 있는 정도를 의미한다. 상사는 조직의 대리인으로서 인식되기도 하지만, 조직과 별개의 특성을 가진 개인으로서도 인식된다. SOE가 커질수록, 조직원들은 자신의 상사가 조직과 특성을 공유한다고 생각한다. 이에 따라 상사로부터 받는 혜택을 조직으로부터 받는 혜택이라고 인식하며, 상사와의 상호작용을 자신과 조직의 관계에 대한 정보적 단서로서 인식한다. 반면 SOE가 낮은 경우, 조직원은 상사가 자신을 대하는 행동을 조직과 분리하여 받아들이는 경향이 있으며, 따라서 상사는 조직의 대리인으로서 인식되지 않는다. 이때 상사와 조직원의 관계는 조직에 대한 태도로 전이되지 않는다

(Eisenberger et al., 2010).

선행 연구들은 상사와의 관계가 조직에 대한 태도와 행동에 영향을 미치는 과정에서 SOE의 조절효과를 밝혀왔다. 높은 수준의 SOE는 상사-멤버 교환관계와 정서적 조직 몰입, 조직 동일시의 정적 관계를 강화하였다(Eisenberger et al., 2010; Hussain & Shahzad, 2018). SOE는 상사와의 긍정적인 관계뿐만 아니라 부정적인 관계를 조직에 대한 인식으로 확장시키는 데도 영향을 미쳤는데, SOE는 학대적인 감독관이 조직을 향한 CWBO에 미치는 간접 효과를 강화시켰다(Shoss et al., 2013).

이러한 논리에 기반하여, SOE가 높을수록 상사가 대리인으로서 인지되는 경향성이 더 높아질 것이라고 보았다. 따라서, SOE가 높은 경우 상사 공정성을 기반으로 조직과 자신의 관계를 파악하고, 조직동일시를 향한 교차 초점 효과가 강화될 것으로 보았다. 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 4. SOE는 상사 공정성과 조직 동일시의 관계를 조절할 것이다. 즉, SOE가 높으면 상사 공정성과 조직동일시의 관계가 강화될 것이다.

SOE의 조절 효과는 상사 공정성이 조직동일시를 매개로 OCBO와 CWBO에 미치는 간접적 효과 또한 조절할 것이라고 추론하였다. SOE가 높은 경우 조직 동일시로 이어져 OCBO를 증가시키고 CWBO를 감소시킬 것이다. 반면 SOE가 낮은 경우, 상사의 행동은 조직과 별개로 인식되므로 조직 동일시에 이어지지 않고, 따라서 OCBO, CWBO를 향한 간접적 효과 역시 나타나지 않을 것이라고 보았다. 이때 Preacher et al.이(2007) 언급한 바에 따르

면, 조절된 매개 효과를 검증하기 위해서는 매개 효과와 조절효과가 유의해야 하므로, 가설 3a, 3b, 4의 유의성을 확인한 후 마지막으로 조절된 매개 모형을 검증하고자 한다.

가설 5. SOE는 상사 공정성이 조직동일시에 매개되어 OCBO에 미치는 영향에서 상사 공정성의 간접 효과를 조절할 것이다.

가설 6. SOE는 상사 공정성이 조직동일시에 매개되어 CWBO에 미치는 영향에서 상사 공정성의 간접 효과를 조절할 것이다.

방 법

연구 대상

본 연구에서는 가설 검증을 위하여 만 18세 이상 국내 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 상사 및 조직에 대한 평가가 요구되는 설문조사의 특성에 따라, 선행연구를 참고하여 응답자가 속한 조직의 규모 및 응답자의 근속연수를 고려하여 참가 기준을 설정하였다(Kark et al., 2003). 따라서 참가자들의 직책을 팀장 미만으로 제한하였고, 현재 조직에 3개월 미만 근무하였거나 팀장이 현재 직책을 맡은 기간이 6개월 미만인 경우 대상자에서 제외하였다. 또한 50인 이상 규모의 기업에 근무하는 참가자들만 연구에 참여하도록 하였다. 이러한 참가 기준을 만족시킨 참가자는 총 330명이었으며, 이 중 불성실 응답자를 제외한 326명의 데이터를 분석에 사용하였다. 설문조사 기간은 2021년 4월 12일부터 4월 26일까지로, 연세대학교 생명윤리위원회(IRB, Institutional review board)의 승인을 받아

윤리적 기준에 따라 진행되었다.

참가자의 평균 평균 연령은 33.51세($SD = 6.72$)였으며, 범위는 21세부터 66세까지였다. 성별은 남성은 41.4%(134명) 여성은 58.9%(192명)를 차지하였다. 근속연수는 3년 이하가 32.82%로 가장 많았고, 5-10년(29.75%), 3-5년(21.78%), 10-15년(9.20%), 15년 이상(6.44%) 순으로 나타났다.

측정 도구

상사 공정성

상사 공정성은 Byrne(1999)가 개발한 12문항 척도를 연구자가 한국어로 다음과 같이 번안하여 사용하였다. 먼저, 연구자가 이중언어자 1인의 도움을 받아 번안-역번안 절차를 거쳤다. 다음으로, 영어에 능통한 심리학 석·박사 3인이 5점 척도로 일치성을 평가하는 평정 절차를 거쳤으며, 3점 이하인 문항들에 대하여 이중언어자와 함께 재번안을 실시하였다.

척도는 절차 공정성, 정보 공정성, 대인 공정성의 3개의 하위요인으로 이루어져 있다. 척도는 리커트 7점 척도(1= 전혀 동의하지 않는다, 7= 매우 동의한다)로 측정되었으며, “팀장이 결정을 내리는 데 사용한 절차는 공정하지 않다.(R)”, “팀장은 모든 팀원들이 일의 진행 상황을 알 수 있도록 공개적으로 결정을 내린다.”, “팀장은 내가 소중한 직원이라는 것을 분명하게 알려준다.” 등의 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 확인적 요인분석 후 다소 보수적인 기준에 따라 .60 이하의 낮은 요인 부하량(Matsunaga, 2010)을 갖는 문항 1개를 제외하고 총 11문항을 분석에 사용하였으며, 다른 변인에서도 해당 기준을 적용하여 문항을 제외하였다. Liao와 Rupp(2005)의

연구에서 내적일치도 계수(Cronbach's alpha)는 .82-.89 였으며, 본 연구의 내적 일치도 계수는 .84-.91 로 나타났다.

상사의 조직 전형성(SOE)

상사의 조직 전형성은 Eisenberger et al.(2010)이 개발하고, 김성은(2014)이 번안한 척도를 사용하였다. 리커트 7점 척도(1= 전혀 동의하지 않는다, 7 = 매우 동의한다)로 측정되었으며, “팀장이 내가 한 일에 대해 좋게 생각하면, 우리 회사도 그렇게 생각할 것이다.” 등의 문항으로 구성되어있다. 요인부하량이 낮은 하나의 문항을 제외하고 8개의 문항을 분석을 위하여 사용하였다. Eisenberger와 et al.(2010)의 연구에서 내적 일치도 계수는 .87이었으며, 본 연구에서 내적 일치도 계수는 .90이었다.

상사 동일시

상사 동일시의 매개 효과를 관찰한 Kark et al.(2003)의 연구를 참고하여, 조직 동일시를 측정하기 위해 개발된 Mael과 Ashforth(1992)의 척도를 상사에 대해 묻는 문장으로 수정한 척도와, 상사에 대한 동일시와 신뢰를 측정한 Shamir et al.(1998)의 척도를 채택하여 사용하였다. 각 척도는 이슬기와 장재윤(2013), 박종근(2017)이 번안한 것을 사용하였다. 리커트 7점 척도(1= 전혀 동의하지 않는다, 7 = 매우 동의한다)로 측정되었으며, “팀장은 내가 중요하다고 생각하는 가치를 대변한다.” 등 총 8문항으로 구성되었다. 본 연구의 내적 일치도 계수는 .96으로 나타났다.

조직 동일시

Mael과 Ashforth (1992)가 개발하고, 송대승(2014)이 번안한 6문항 척도를 사용하여 측정

하였다. 이는 리커트 7점 척도(1= 전혀 동의하지 않는다, 7= 매우 동의한다)로 측정되었으며, “회사의 성장과 발전이 곧 나의 성장과 발전이다”와 같은 문항이 사용되었다. 원척도는 6문항으로 구성되어 있으나, 이 중 요인부하량이 낮은 문항을 제외한 5개의 문항을 분석에 사용하였다. Mael과 Ashforth(1992)의 연구에서 내적일치도 계수는 .87이었으며, 본 연구에서 낮은 요인부하량을 나타낸 문항을 제외했을 때 내적 일치도 계수는 .90이었다.

조직지향 조직시민행동(OCBO)

Lee와 Allen(2002)가 기존의 OCBO 척도들 중에서 조직을 향한 조직시민행동과 관련된 문항들을 채택하여 구성한 척도를 윤수민(2011)이 번안한 것을 사용하였다. 리커트 5점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 측정되었으며, “아무도 강요하지 않았지만 회사의 이미지에 도움이 되는 행사에 참여한다” 등의 문항으로 구성되었다. 요인 부하량이 낮은 문항 하나를 제외하고 7개 문항을 분석에 사용하였다. Lee와 Allen(2002) 척도와 본 연구에서 내적일치도 계수는 .88로 같았다.

조직지향 반생산적 직무행동(CWBO)

Jones(2009)의 연구에서 사용된 8개 문항의 CWBO 척도를 연구자가 한국어로 번안하여 사용하였다. 번안 절차는 앞에서 언급한 상사 공정성 척도 번안과 동일하였다. 이는 리커트 7점 척도(1= 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다)로 측정되었으며, “업무시간에 개인적인 일을 하면서 시간을 보낸다” 등의 문항이 사용되었다. Jones의 연구에서 내적 일치도 계수는 .84였으며, 본 연구에서 내적 일치도 계수는 .90이었다.

통제변수(Control variable)

본 연구에서는 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 근속연수를 통제변인으로 고려하였다. 선행연구에 따르면 남성은 여성보다 호혜성에 대한 믿음이 강해 더 높은 수준의 OCBO를 보일 수 있다(Perugini et al., 2003). 또한, 연령이 증가할수록 HEXACO 성격 6요인 중 성실성과 정직·겸손은 증가하며, 정서성은 감소하기 때문에 CWBO가 낮아질 수 있다(Pletzer, 2021). 다음으로, 근속연수가 높을수록 조직의 가치를 받아들이는 경향성이 높아 조직에 동일시하는 경향성이 높다(Mael & Ashforth, 1992). 상관분석 결과, 예측한 바와 같이 주요변인들과 인구통계학적 특성의 유의한 상관관계가 나타났다. 따라서 구조방정식 모형에 해당 인구통계학적 변인에서 주요변인으로 향하는 경로를 추가하는 방법으로 통제를 실시하였다.

분석방법

본 연구의 자료를 분석하기 위해 다음과 같은 절차를 거쳤다. 먼저, SPSS 25를 통해 기술통계치, 신뢰도 계수, 그리고 연구 변인들 간 상관관계를 분석하였다. 이후 Mplus 7.4를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하여 측정 모형을 검증하였다. 그 결과를 바탕으로, 다차원 척도의 경우 하위 요인에 따라 문항 묶음을 실시하였고, 일차원 척도의 경우, 요인 알고리즘에 따라 요인 부하량이 큰 순서대로 문항을 배열한 후 부하량이 큰 문항과 작은 문항을 하나의 묶음에 배정하는 방법으로 문항묶음을 실시하였다(이지현, 김수영, 2016). 다음으로, 구조방정식으로 매개 효과를 검증하고, 잠재 조절구조방정식(LMS, latent moderated structural equation) 접근법으로 조절 효과와 조절된 매개

효과를 확인하였다. LMS는 새로운 변인을 만들지 않고 상호작용을 분석하는 방법이다. 이는 측정 변인을 곱하는 경우 발생하는 다중공선성 문제를 해결할 수 있고, 상호작용 변수들이 비정규성을 가지고 있는 경우에도 사용될 수 있으며, 다른 방법들에 비해 모수 추정에 있어서 우수하다는 장점이 있다(Klein & Moosbrugger, 2000; Little et al., 2006). 다만 Mplus로 LMS를 실행했을 때 일반적인 적합도 지수를 얻을 수 없다는 문제가 있어, 상호작용항을 제외한 기저 모형을 만들어 두 모형 간의 차이검정을 통해 적합도를 확인하였다.

모형 적합도 확인을 위해서 χ^2 , CFI, RMSEA, SRMR를 참조하였다. 선행 연구에 따라 CFI는 .90 이상일 때, SRMR은 .08 미만일 때 좋은 적합도를 가지고 있으며, RMSEA은 .05 미만일 때 좋은 적합도를 가지고 .08 이하인 경우 괜찮은 수준의 적합도를 가진다고 보았다(Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999; Jaccard & Wan, 1996).

결 과

기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 주요 변인 및 통제 변수의 기술통계치와 상관 관계 분석 결과를 Table 1에 제시하였다. 구조방정식 모형에서 정규분포를 가정하기 위해서는 왜도의 경우 절대값이 3.0 이하, 첨도의 경우 10.0 이하의 조건을 만족시켜야 한다(Kline, 2005). 주요 변인들의 왜도 절대값은 .07에서 .50, 첨도 절대값은 .13에서 .68의 범위를 가졌으므로 정규분포를 가정할 수 있다.

Table 1. Means, standard deviations, and zero-order correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Supervisory Justice	-								
2 Supervisory Identification	.82**	-							
3 Organizational Identification	.28**	.40**	-						
4 SOE	.38**	.56**	.39**	-					
5 OCBO	.29**	.46**	.74**	.46**	-				
6 CWBO	-.02	-.08	-.17**	-.09	-.16**	-			
7 sex	-.02	-.04	-.09	-.05	-.17**	.02	-		
8 age	-.07	-.05	.13*	-.03	.09	-.14*	-.23**	-	
9 tenure	-.14*	-.10	.19**	-.06	.09	-.09	-.06	.56**	-
Mean	4.37	3.54	3.60	3.94	2.69	2.58	1.59	33.51	2.35
Standard Deviation	1.14	1.38	1.31	1.14	.81	1.15	.49	6.72	1.21
Skewness	-.50	-.21	-.15	-.32	-.07	.44	-.36	1.10	.511
Kurtosis	-.22	-.68	-.66	-.13	-.21	-.66	-1.88	1.63	-.62

Note: $N = 326$; * $p < .05$, ** $p < .01$; SOE = Supervisor's organizational embodiment; OCBO = Organizational citizenship behavior towards the organization; CWBO = Counterproductive work behavior towards the organization; In the case of tenure, 1=less than 3years, 2=3-5years, 3=5-10years, 4=10-15years, 5= more than 15 years.

상사 공정성과 조직원들의 조직을 향한 행동 간의 관계에 대한 가설 1a와 1b를 검증하기 위해 상사 공정성과 OCBO 및 CWBO의 상관 관계를 살펴보았다. 그 결과, 상사 공정성과 OCBO의 상관계수는 유의하였다($r = .29, p < .05$). 그러나 상사 공정성과 CWBO의 상관계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다($r = -.02, p > .05$). 이에 따라, 가설 1a는 지지된 반면 가설 1b는 기각되었다.

측정모형 분석

연구 가설을 반영한 6요인 모형, OCBO와 CWBO를 하나의 요인으로 묶은 5요인 모형(상사 공정성, 상사 동일시, 조직 동일시, 조직

지향 행동), 5요인 모형에서 조직 동일시와 상사 동일시를 하나의 요인으로 묶은 4요인 모형(상사 공정성, 동일시, 조직 지향 행동), 모든 변인을 하나의 요인으로 묶은 단일 요인 모형에 확인적 요인분석을 실시하고 적합도를 구하였다.

분석 결과, 본 연구의 연구 모형인 6요인 모형은 괜찮은 적합도를 갖는 것으로 나타났다, $\chi^2 = 205.40(df = 104)$, CFI = 0.98, RMSEA = 0.06(90%CI = {0.04, 0.07}), SRMR = 0.03. 이후 세 개의 대안모형의 적합도를 연구 모형의 적합도와 비교하였다. 그 결과는 Table 2에 제시되어있다. 보이는 것과 같이, 연구 모형이 5 요인 모형, 4 요인 모형, 1 요인 모형보다 우수한 적합도를 갖는 것으로 나타났다.

Table 2. Conformatory factor analysis results

Model	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1 (Single factor)	2435.35	119.00	-	0.54	0.47	0.24	0.18
Model 2 (Four Factors)	1450.00	113.00	985.36***	0.73	0.68	0.19	0.20
Model 3 (Five Factors)	999.29	109.00	45.70***	0.82	0.78	0.16	0.13
Research model (Six Factors)	205.40	104.00	793.90***	0.98	0.97	0.06	0.03

Note. *N* = 326; *** *p* < .001; CFI = Comparative fit index, TLI = Tucker-Lewis index, RMSEA = Root-mean square error of approximation, SRMR = Standardized root-mean square residual.

매개모형 분석

상사 동일시의 매개효과(가설 2a, 2b)와 조직 동일시의 매개효과(가설 3a, 3b)를 검증하기 위해 연구 변인 중 SOE를 제외한 매개 모형의 경로 분석을 실시하였다. 먼저, 상사 공정성의 OCBO와 CWBO에 대한 직접 효과가 제외된 완전 매개 모형(Figure 2)과 직접 효과가 포함된 부분 매개 모형(Figure 3)의 적합도를 살펴보았다. Table 3에서 제시된 바와 같이 두 모형 모두 적합한 것으로 나타났으나, 직접 효과를 분석한 결과 상사 공정성이 CWBO에 유의하지 않았고 완전 매개 모형이 더욱 간명하므로 이를 연구 모형으로 수정하여 사용하였다.

경로 분석을 위하여 ML 추정과 5,000회의 부트스트래핑 방법을 사용하였다. 매개 효과를 검증한 결과는 Table 4에 제시된 바와 같다. 상사 공정성이 상사 동일시를 매개로 OCBO에 미치는 영향은 $b = .12(95\%CI = [.06, .20])$ 로 유의하게 나타나 가설 2a는 지지되었다. 상사 동일시를 매개로 CWBO에 미치는 영향은 $b = -.03(95\%CI = [-.18, .11])$ 로 유의하지 않았으므로 가설 2b는 지지되지 않았다. 더불어 상사 공정성이 조직 동일시를 매개로 OCBO에 미치는 영향은 $b = .22(95\%CI = [.15, .30])$ 로 유의하였고, 조직 동일시를 매개로 CWBO에 미치는 영향은 $b = -.07(95\%CI = [-.16, -.01])$ 로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3a와 가설 3b는 모두 지지되었다.

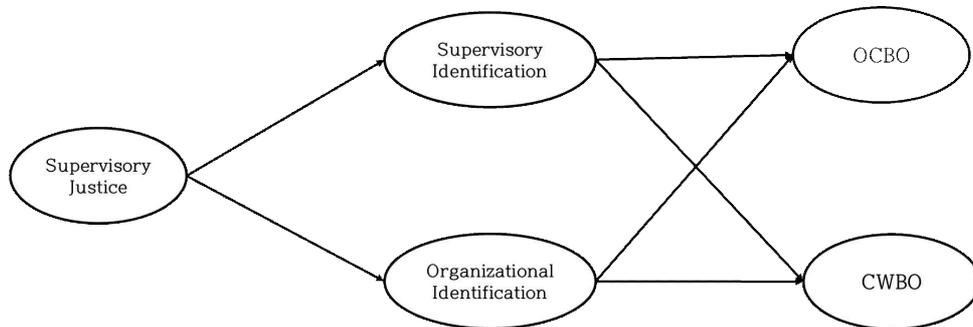


Figure 2. Full mediation model

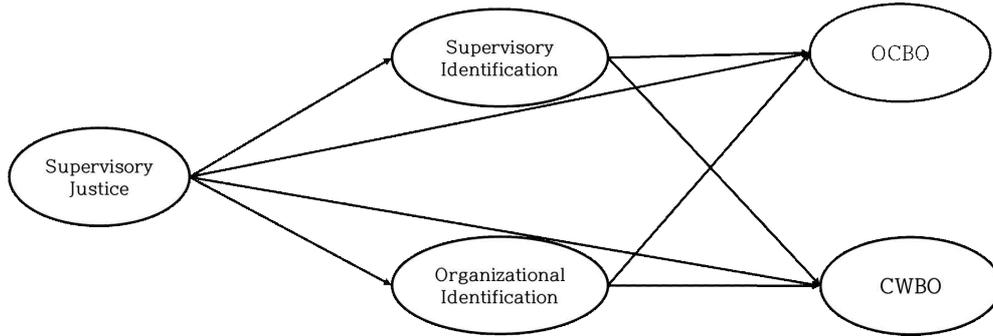


Figure 3. Partial mediation model

Table 3. Fit indices of mediation model

Model	χ^2	<i>df</i>	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Full mediation	205.79	100.00	0.98	0.97	0.06	0.05
Partial mediation	194.64	98.00	0.98	0.97	0.06	0.05

Table 4. Indirect path coefficients

Path	<i>B</i>	<i>SE</i>	Bootstrapping 95%
Supervisory Justice → Supervisory Identification → OCBO	0.12	0.04	.06, .20
Supervisory Justice → Supervisory Identification → CWBO	-0.03	0.08	-.18, .11
Supervisory Justice → Organizational Identification → OCBO	0.22	0.04	.15, .30
Supervisory Justice → Organizational Identification → CWBO	-0.07	0.04	-.16, -.01

Note: Bootstrap sample = 5,000.

조절효과 분석

상사 공정성이 조직 동일시에 미치는 영향에서 SOE의 조절효과를 확인하기 위하여, Klein & Moosbrugger(2000)이 제시한 LMS 방법에 따라 분석을 실시하였다. 그러나 LMS 방법을 사용할 때는 일반적인 적합도 지수를 구할 수 없어, 두 단계로 나누어 적합하지 판단하였다. 먼저 잠재 상호작용항을 포함하지

않은 단순주효과모형(기저 모형)을 분석하여 적합도를 확인하였다. 이후 잠재 상호작용항을 포함한 모형(조절 모형)과 기저 모형의 적합도를 비교하였다. 적합도를 비교하는 다양한 방법이 제안되고 있으나, 본 연구에서는 Cheung et al.(2021)이 가장 적절하다고 언급한 log-likelihood값과 scaling correction factor값을 기반으로 한 차이검정을 통해 적합도를 비교하였다. 그 식은 다음과 같다.

$$TRd = \frac{2(L_1 - L_0)(p_1 - p_0)}{c_1 p_1 - c_0 p_0}$$

기저 모형의 적합도 지수는 우수하였다, $\chi^2 = 159.31(df = 78)$, CFI = .98, RMSEA = .06(90%CI = [.044, .069]), SRMR = .05. 기저 모형과 조절 모형의 log-likelihood와 scaling correction factor 값은 Table 5에서 제시된 것과 같다. 분석 결과, $TRd(df = 2) = 12.76 (p < .05)$ 으로, 연구 모형이 기저 모형보다 더 적합한 것을 확인하였다.

Table 6는 조절 모형의 분석 결과를 나타낸 것이다. 이때 유의도는 5,000번의 부트스트래핑을 진행하여 판단하였다. 잠재 상호작용항

이 조직 동일시에 미치는 영향을 확인한 결과, SOE는 상사 공정성과 조직 동일시의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다($b = .16$, 95% CI = [.08, .32]). SOE의 수준에 따라 상사 공정성이 조직 동일시에 미치는 효과가 어떻게 달라졌는지 구체적으로 알기 위해 SOE가 평균보다 1SD 높은 집단, 평균인 집단, 평균보다 1SD 낮은 집단에서의 단순 기울기 검정을 하였다. 그 결과는 Table 7에 제시되었다. SOE가 높은 집단의 경우 $b = .48(95\% \text{ CI} = [.28, .69])$, 평균 집단은 $b = .28(95\% \text{ CI} = [.12, .45])$ 로 부트스트래핑 결과 유의하게 나타났고, 낮은 집단은 $b = .08(95\% \text{ CI} = [-.11, .29])$ 로, SOE값이 커질수록 상사 공정성과 조직동일시

Table 5. Loglikelihood and scaling correction factor value of moderation model

Model	Log-likelihood (<i>L</i>)	Scaling correction factor (<i>c</i>)	<i>df</i> (<i>p</i>)
Baseline model (0)	-4847.85	1.15	48
Moderation model (1)	-4842.68	1.13	50

Table 6. Path coefficients of moderation model

Path	<i>B</i>	<i>SE</i>	Bootstrapping 95%
Supervisory Justice → Organizational Identification	.28	.08	.12, .45
SOE → Organizational Identification	.41	.09	.24, .60
Supervisory * Justice → Organizational Identification	.19	.06	.08, .32

Note. Bootstrap sample = 5,000.

Table 7. Simple slope test of SOE's moderating effect

SOE	<i>B</i>	<i>SE</i>	Bootstrapping 95%
Mean + 1SD	.48	.10	.28, .69
Mean	.28	.08	.12, .45
Mean - 1SD	.08	.10	-.11, .29

Note. Bootstrap sample = 5,000.

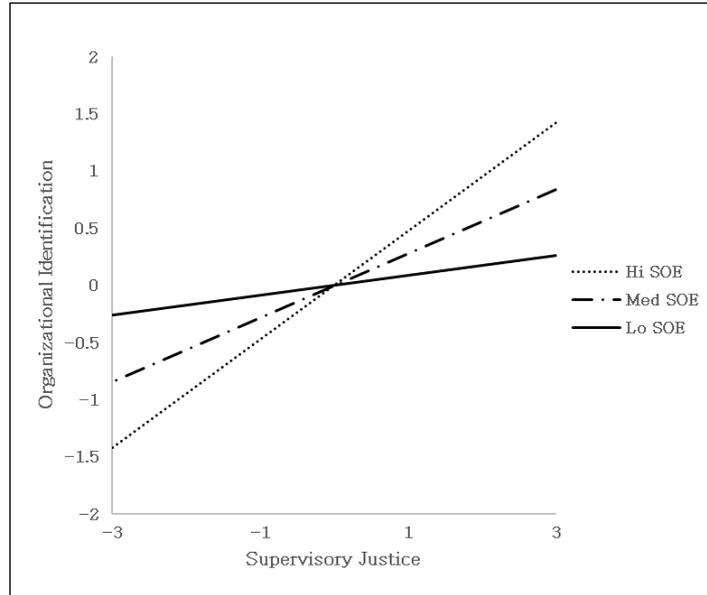


Figure 4. The moderating effect of SOE in the relationship between supervisory justice and organizational identification

의 관계가 더 강화되는 것으로 나타났다. 이를 그래프로 나타낸 것은 Figure 4와 같다. 이에 따라, 가설 4는 지지되었다.

조절된 매개효과 분석

상사 공정성이 조직 동일시를 매개로 OCBO와 CWBO에 미치는 영향을 SOE가 조절하는지 알아보기 위하여, 조절된 매개 모형을 분석하였다. 조절된 매개 모형 또한 LMS 방법으로 분석을 실시하였다. 먼저, 조절된 매개모형이 적합한지 확인하였다. 기저 모형의 적합도는

우수하였다, $\chi^2 = 293.13(df = 147)$, CFI = .977, RMSEA = .05(90%CI = [.03, .05]), SRMR = .04. 기저모형과 조절된 매개 모형에서 구한 log-likelihood와 scaling correction factor값은 Table 8에서 제시된 것과 같다. 해당 값을 바탕으로 차이를 구한 결과, $TRd(df=2) = 15.76$ ($p < .05$)으로 조절된 매개 모형이 기저 모형보다 더 적합한 것을 확인하였다.

조절된 매개 모형에서는 잠재 상호작용항이 매개변수에 미치는 효과와 매개변수가 종속변수에 미치는 효과를 곱하는 방법으로 조절된 매개 지수를 구하였다. 부트스트래핑 방법으

Table 8. Loglikelihood and scaling correction factor value of moderated mediation model

Model	Log-likelihood (L)	Scaling correction factor (c)	df (p)
Baseline model (0)	-6662.85	1.17	75
Moderated mediation model (1)	-6656.20	1.16	77

Table 9. Moderated mediation index

Mediation path	Moderated mediation index	Bootstrapping 95%
Supervisory Justice → Organizational Identification → OCBO	.10	.05, .16
Supervisory Justice → Organizational Identification → CWBO	-.04	-.09, -.01

Note. Bootstrap sample = 5,000.

로 조절된 매개지수의 유의성을 살펴보고, 그 결과는 Table 9에서 나타난 것과 같다. 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아, SOE는 상사공정성이 조직동일시를 매개로 OCBO와 CWBO에 미치는 간접적 영향을 유의하게 조절하는 것으로 나타났다.

구체적인 효과를 알아보기 위해 SOE를 평균에서 표준편차 단위로 구분하여 단순 기울기 검정을 실시하였다. 그 결과는 Table 10과 같다. 먼저, 상사 공정성 → 조직 동일시 → OCBO 경로의 조절효과를 확인한 결과, SOE가 높은 집단의 경우 $b = .26(95\%CI = [.17, .39])$, 평균 집단은 $b = .16(95\%CI = [.08, .25])$ 로 조

절 효과가 유의하게 나타났고, 낮은 집단은 $b = .05(95\%CI = [-.04, .15])$ 로 유의하지 않았다. 이는 SOE가 높을수록 매개 경로가 강화됨을 의미한다.

다음으로, 상사 공정성 → 조직 동일시 → CWBO 경로의 조절효과를 살펴보았다. SOE가 높은 집단은 $b = -.09(95\%CI = [-.20, -.02])$, 평균인 집단은 $b = -.06(95\%CI = [-.13, -.01])$ 로 유의하였고, 낮은 집단은 $b = -.02(95\%CI = [-.07, .01])$ 로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로, CWBO를 향한 경로 또한 SOE가 높을수록 강화되는 것을 확인하였다. 이에 따라, 가설 5와 가설 6은 지지되었다.

Table 10. Simple slope test of SOE's moderated mediation effect.

SOE	B	SE	Bootstrapping 95%
Indirect path: Supervisory Justice → Organizational Identification → OCBO			
Mean + 1SD	.26	.06	.17, .39
Mean	.16	.04	.08, .25
Mean - 1SD	.05	.05	-.04, .15
Indirect path: Supervisory Justice → Organizational Identification → CWBO			
Mean + 1SD	-.09	.05	-.20, -.02
Mean	-.06	.03	-.13, -.01
Mean - 1SD	-.02	.02	-.07, .01

Note. Bootstrap sample = 5,000.

논 의

지금까지 상사 공정성이 상사 및 조직 동일시를 통해 OCBO와 CWBO에 영향을 미치는 매개 효과를 확인하였고, 이때 SOE가 조직 동일시를 통한 매개 경로를 유의하게 조절할 수 있는지 검증하였다. 본 연구의 가설검증 결과는 다음과 같다. 먼저, 상사 공정성은 OCBO와 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 반면, 상사 공정성과 CWBO와는 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 다음으로, 상사 동일시는 상사 공정성과 OCBO의 관계를 정적으로 매개하는 한편 상사 공정성과 CWBO의 관계에서는 유의한 매개효과가 관찰되지 않아 가설이 일부만 지지되었다. 반면, 조직 동일시는 상사 공정성과 OCBO의 관계를 정적으로 매개했고, 상사 공정성과 CWBO의 관계는 부적으로 매개하는 것으로 나타났다.

이때 상사 공정성과 OCBO가 유의한 정적 상관 관계가 있으며, 상사 동일시와 조직 동일시를 매개하였을 때 모두 OCBO에 유의한 간접 효과가 있는 것은 상사 공정성과 조직 지향 친사회적 행동 간의 교차 초점 효과를 검증한 기존의 연구들과 맥을 같이 하는 결과이다(Karriker & Williams, 2009; Rupp & Cropanzano, 2002; Rupp et al., 2014). 반면 조직 동일시를 매개했을 때는 상사 공정성이 CWBO를 유의하게 감소시키는 것으로 나타났지만, 상사 동일시를 매개했을 때는 상사 공정성과 CWBO 사이에 유의한 관계가 나타나지 않았다. OCBO는 반드시 해당 조직에 대해 좋은 태도를 형성했을 때만 아니라, 상사에 대한 태도가 우호적일 때도 형성될 수 있는 반면, CWBO는 조직에 대한 긍정적인 태도가 선행되어야 함을 확인할 수 있다. 이를 통해,

상사 공정성의 전이 효과가 항상 나타나는 것이 아니라고 추론할 수 있다.

마지막으로, SOE는 조직 동일시를 매개로 한 상사 공정성과 OCBO 및 CWBO의 관계를 조절하였다. 구체적으로, 상사 공정성의 OCBO를 향한 정적인 매개 효과를 강화하고, CWBO를 향한 부적인 매개 효과를 강화하였다. 이는 상사와 조직원 간의 관계가 조직 지향적 행동으로 전이되는데 SOE가 유의한 조절 효과를 보인다는 선행연구를 지지하는 결과이다(Eisenberger et al., 2010; Hussain & Shahzad, 2018; Shoss et al., 2013).

본 연구가 갖는 이론적 함의는 다음과 같다. 먼저, 상사 공정성이 상사 및 조직 동일시를 매개로 조직 지향적인 자발적 행동에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로, OCBO는 상사 공정성과 정적 상관 관계가 있었고, 상사 동일시와 조직 동일시를 매개로 했을 때 상사 공정성에 의해 증가하는 양상이 있었다. 이는 상사 공정성의 교차 초점 효과를 지지하는 결과로서, 상사 공정성이 조직 지향적 행동의 선행변수로서 앞으로 더욱 활발히 연구되어야 할 필요성을 시사한다. 반면, CWBO는 상사 공정성과 유의한 관계가 나타나지 않으며, 조직 동일시를 매개로 했을 때만 감소하는 양상을 보였다. 상사에 대한 태도 형성에 따라 조직에 대한 전이 효과가 무조건적으로 나타나는 것이 아니므로, 그 매커니즘과 발생 조건을 면밀히 살펴봐야 할 필요가 있음을 제시한다.

두 번째로, 상사 공정성이 조직 지향 행동에 영향을 미치는 매커니즘을 확인하였다. 기존 연구들은 상사 공정성이 조직원의 행동에 미치는 효과를 상사의 공정한 행동에 대한 호혜적 반응을 중심으로 설명해왔으며, 상사가

핵심적인 관계이기 때문에 그 효과가 증폭되어 나타난다고 보았다(Lavelle et al., 2007). 그러나 본 연구에서는 상사 공정성과 조직 지향적 행동의 관계는 독립적인 존재로 인식된다는 점에서 상술한 매커니즘만으로는 설명하기 어렵다고 보았고, 이를 보완하기 위해 동일시의 매개 효과를 확인하여 상사 공정성의 효과를 설명하는 새로운 관점을 제시하였다. 다만 이때 상사 동일시를 매개로 할 때는 CWBO에 유의한 관계가 없었지만, 조직 동일시를 매개로 하는 CWBO가 유의하게 감소하는 것으로 나타났는데, 이는 어느 대상에 동일시를 하는지에 따라 상이한 결과가 나타날 수 있음을 강조하는 리더십 연구와 맥을 같이한다(Kark et al., 2003). 앞으로도 리더십 연구에서 동일시의 매개효과를 관찰하는 경우 이를 다각적으로 고려하는 것이 합리적인 접근이 될 수 있다는 점을 알 수 있다.

마지막으로, SOE의 조절된 매개효과를 검증하여 상사 공정성이 조직 지향적 행동으로 발현되는 경계 효과(boundary effect)를 확인하였다. 지금까지 상사 공정성과 조직원들의 조직 지향적 행동의 관계를 강화하는 조절 변수에 대해서는 일부 한정된 연구에서만 검증이 이루어진 바 있다(Koivisto et al., 2013; Lavelle et al., 2018) 본 연구는 상사 차원의 변인인 SOE가 매개경로를 유의하게 조절하는 것을 확인하여, 조직원들의 조직 지향적 행동을 강화하는 데 있어서 상사 특성이 중요한 조절 변수가 될 수 있음을 증명하는 실증적 근거를 더욱 풍성히 제시하였다.

본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 상사 공정성이 OCBO와 정적 상관에 있으며, 조직 동일시를 매개로 OCBO에 정적 영향을 미치고, CWBO에 부정

영향을 미치는 것을 발견하였다. 이는 조직원들의 친조직적 행동을 함양하고자 하는 조직이라면, 리더들이 갖춰야 할 특성 중 하나로 공정성을 고려하고 이를 더욱 적극적으로 육성해야함을 시사한다. 특히, 공정성을 개발시키거나 평가 기준으로 사용할 때 그 대상은 임원 레벨에만 한정짓지 않고, 하위 수준의 직책자들이 갖춰야 할 역량으로도 공정성을 포함시키는 방안을 고려할 필요가 있을 것이다.

둘째, 상사 공정성이 높은 경우에도, 조직 동일시가 매개하지 않으면 CWBO는 감소하지 않는 것으로 나타났다. 이는 오로지 상사의 노력만으로 전이 효과를 발생시키는 데 한계가 존재함을 의미한다. 따라서 조직에서는 조직에 대해 동일시할 수 있는 직무 환경을 조성하려는 노력이 필요할 것이다. 이에 대한 구체적인 개입 방법으로는, 조직원들의 조직 구성원으로서의 정체성을 함양시킬 수 있는 적극적인 사회화 전략이나, 조직원 친화적인 인사 정책을 마련하는 방안을 들 수 있을 것이다(Ashforth & Saks, 1996; Reade, 2001).

마지막으로, 본 연구에서는 SOE의 조절 효과 및 조절된 매개효과를 검증하였다. 이에 따라, 조직은 효과적인 리더십을 발휘하는 직책자의 부하직원들이 직책자를 조직의 표상으로 인식하도록 주의를 기울여야 할 것이다. 선행연구에서는 상사가 구성원 앞에서 조직의 운영 방식이나, 조직원의 업적을 인정하는 수준 등 조직에 대해 우호적인 표현을 하는 경우 조직원들의 SOE가 높아질 것이라고 제안하였으며, 근본적으로는 상사의 조직에 대한 동일시가 선행되어야 한다고 보았다(Eisenberger et al., 2010).

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 먼저, 본

연구는 국내 직장인들만을 대상으로 진행되었기 때문에 일반화하기 어려울 것으로 보인다. 사회적 정체성을 형성할 때, 개인주의적 문화권에서는 집단 간의 비교와 자기-범주화(Self-categorization)가 원인이 되는 반면, 집단주의적 문화권에서는 관계적인 화합과 상호 연결성이 원인으로 작용한다(Brewer & Roccas, 2001; Yuki, 2003). 따라서 집단주의의 영향을 받는 한국 표본에서는 상사와의 긍정적인 관계를 기반으로 조직 동일시를 형성하고, 조직 지향적 행동에 참여하는 경향성이 더욱 강하게 나타났을 수도 있다. 그러므로 조직 동일시의 매개 효과는 개인주의 문화권에서도 검증될 필요성이 있다.

두 번째 문제점은 연구 설계에 기인한다. 본 연구에서 사용된 자료는 모두 조직원들이 자기보고식으로 응답한 것으로, 공통방법편의로 인한 문제가 발생할 수도 있다. 다만 CFA를 통해 변별 타당도를 검증한 결과, 연구 모형에 포함된 모든 변인이 서로 구분되는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 향후 연구에서는 변인을 더욱 면밀히 측정하기 위해, 상사와 조직원으로 응답원을 구분하거나, 설문지 이외의 다른 방법을 포함해야 할 것이다.

세 번째로, 주요 변인인 상사 공정성과 상사 동일시 간의 상관 계수가 .82로 매우 높게 나타났다. 이는 다중공선성을 의심할만한 수치이나, 두 변인의 VIF 값이 3.01로 다중공선성에 문제가 있다고 판단되는 기준인 10보다 낮았다는 점에서 구분 가능한 두 변인으로 보는 것이 타당하다고 판단하였다.

마지막으로, 본 연구의 설문조사는 단일 회기에 모든 척도에 응답하는 횡단 연구 디자인으로 수행되어, 인과 관계를 설명하는 데 어려움이 있다. 따라서 추후 연구에서는 검사를

종단적으로 시행하거나, 실험 연구를 포함하여 본 연구에서 확인된 관계를 명확하게 밝힐 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김성은 (2014). 상사의 비인격적 감독이 정서적 소진을 통해 조직 냉소주의에 미치는 영향: 자아탄력성, 상사와 조직의 동일시 정도 인식, 동료지원 인식의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 박종근 (2017). 진정성 리더십이 직무 스트레스와 직무 만족에 미치는 영향: 리더에 대한 동일시 및 감정조절전략의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
- 송대승 (2014). 조직정체성 및 조직동일시가 이직의도에 미치는 영향: 공군 전투조종사를 대상으로. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤수민 (2011). 조직몰입, 직무안정성, 그리고 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 이슬기, 장재윤 (2014). 상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향: 부정 정서의 매개효과와 리더 동일시의 조절 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 339-366.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v27i2.339-366>
- 이지현, 김수영 (2016). 문항묶음: 원리의 이해와 적용. 한국심리학회지: 일반, 35(2), 327-353.
<https://doi.org/10.22257/kjp.2016.06.35.2.327>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange.

- In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aron, A., Lewandowski, G. W., Mashek, D., & Aron, E. N. (2013). The self-expansion model of motivation and cognition in close relationships. In J. A. Simpson & L. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Close Relationships* (pp. 90-115). Oxford: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325-374.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I Identify with Her," "I Identify with Him": Unpacking the Dynamics of Personal Identification in Organizations. *Academy of Management Review*, *41*(1), 28-60.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0033>
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 149-178.
<https://doi.org/10.2307/256634>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 410-424.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice, interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 445-464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(1), 83-93.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Brewer, M. B., & Roccas, S. (2001). Individual values, social identity, and optimal distinctiveness. In C. Sedikides & M. B. Brewer (Eds.), *Individual Self, Relational Self, Collective Self* (pp. 219-237). Psychology Press.
- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Sage Publications.
- Byrne, Z. (1999). How do procedural and interactional justice influence multiple levels

- of organizational outcomes? Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
<https://doi.org/10.1037/e519152013-001>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2021). Testing moderation in business and psychological studies with latent moderated structural equations. *Journal of Business and Psychology, 36*(6), 1009-1033.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09717-0>
- 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*(3), 425-445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 1019-1024.
<https://doi.org/10.1002/job.228>
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*, E295-E325.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance, 19*(2), 159-173.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_4
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085-1103.
<https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 257-270.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733089>
- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., & Graham, L. (2022). Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: The role of identification processes. *Journal of Business Ethics, 176*(4), 741-760.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04728-6>
- Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations and

- Forms of Social Exchange in Organizations. *The Academy of Management Review*, 30(4), 737-750. <https://doi.org/10.2307/20159165>
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 1-55). Stanford University Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121. <https://doi.org/10.1037/a0017974>
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., & McMahan, G. C. (2020). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2141-2164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1441163>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2018). Role of supervisor's organizational embodiment and organizational identification on LMX and job performance relationship: a test of moderated-mediation model. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 18-37. <http://dx.doi.org/10.20547/jms.2014.1805102>
- Jaccard, J. & Wan, C. K. (1996). LISREL approaches to interaction effects in multiple regression. Thousand Oaks, CA: Sage Series on Quantitative Applications in the Social Sciences
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525-542. <https://doi.org/10.1002/job.563>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 27-34. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.1.27>
- Klein, A., & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457-474. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/BF02296338>

- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage.
- Koivisto, S., Lipponen, J., & Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.002>
- Lavelle, J. J., Harris, C. M., Rupp, D. E., Herda, D. N., Young, R. F., Hargrove, M. B., Thornton Lugo, M. A., & McMahan, G. C. (2018). Multifoci effects of injustice on counterproductive work behaviors and the moderating roles of symbolization and victim sensitivity. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1022-1039.
<https://doi.org/10.1002/job.2280>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
<https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J., & Thornton, M. A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 165-186). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.7>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 91-131). Academic Press.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The Impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organization Justice* (pp. 56-88). Stanford University Press.
- Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. F. (2006). On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables. *Structural Equation Modeling*, 13(4), 497-519.
https://doi.org/10.1207/s15328007sem1304_1
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

- Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyze your data right: Do's, don'ts, and how-to's. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 97-110.
<https://doi.org/10.21500/20112084.854>
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377-395.
<https://doi.org/10.1177/1742715012444055>
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
<https://doi.org/10.1177/1548051809353764>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283. <https://doi.org/10.1002/per.474>
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
<https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
<https://doi.org/10.1080/09585190110083794>
- 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 Decision Processes*, 89(1), 925-946.
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates'

- attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
<https://doi.org/10.5465/257080>
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
<https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., Shao, R., Song, Y. H., & Wang, M. (2016). Extending the multifoci perspective: The role of supervisor justice and moral identity in the relationship between customer justice and customer-directed sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 108-121.
<https://doi.org/10.1037/apl0000034>
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0349>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
[https://doi.org/10.1016/S1533-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1533-4822(02)00049-9)
- Tajfel, H. E. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. Academic Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
<https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the

- structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.009>
- Yuki, M. (2003). Intergroup comparison versus intragroup relationships: A cross-cultural examination of social identity theory in North American and East Asian cultural contexts. *Social Psychology Quarterly*, 166-183. <https://doi.org/10.2307/1519846>
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2013). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group & Organization Management*, *38*(1), 36-67. <https://doi.org/10.1177/1059601112456595>

투고일자 : 2021. 09. 24

수정일자 : 2022. 04. 29

게재확정 : 2022. 05. 17

Supervisory Justice and Organization Target Behavior: A Moderated Mediation Model of Identification and Supervisor's Organizational Embodiment

Soomin Lee

Hyewon Lee

Young Woo Sohn

Department of Psychology, Yonsei University

The purpose of this study was to evaluate the effects of supervisory justice on organizational citizenship behavior towards the organization(OCBO) and counterproductive work behavior towards the organization (CWBO), and their psychological mechanism based on the concept of identification and multifoci justice. Specifically, we assumed that supervisory justice has a significant relationship with OCBO and CWBO, and also that this relationship is mediated by supervisory identification and organizational identification. Finally, we expected that supervisor's organizational embodiment moderates the indirect effect of supervisory justice through organizational identification. The results showed supervisory justice has a significant positive relationship with OCBO and no significant relationship with CWBO. Also, when supervisory identification mediates the relationship of supervisory justice with OCBO and CWBO, supervisory justice has a significant indirect positive relationship with OCBO but no significant relationship with CWBO. On the other hand, when organizational identification mediates, supervisory justice has a significant indirect positive relationship with OCBO and a significant indirect negative relationship with CWBO. Finally, the supervisor's organizational embodiment moderates the relationship of supervisory justice with OCBO and CWBO, based on the mediation of organizational identification. Specifically, the mediation effect for OCBO was strengthened positively, and the mediation effect for CWBO was strengthened negatively. The results of this study showed a differential effect according to the object in which identification is formed in the process of transferring supervisory justice to behavior toward the organization. Based on these results, we presented the implication and limitations of this study.

Key words : Supervisory justice, OCBO, CWBO, Supervisory identification, Organizational identification, Supervisor's organizational embodiment