

공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별 효과

서 용 원[†]

성균관대학교 사회과학부 심리학 전공

본 연구에서는 공정성의 이 요인 모델에 따라 리더의 리더십 행동이 분배적으로 공정한 리더십 행동과 절차적으로 공정한 리더십 행동의 두 차원으로 나눌 수 있음을 먼저 개념화 한 후, 이 두 가지 리더십 행동이 조직행동에 어떤 차별적인 효과를 갖는지를 검증하였다. 이를 위해 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 효과에 관해 이중과정 모델, 동등효과 모델, 분배우세 모델, 절차우세 모델, 분배유일 모델, 절차유일 모델 등의 6개 모델을 가설화 한 후, 구조모델 분석을 실시하였다. 연구 결과, 분배공정 리더십은 상사에 의한 보상만족과 회사에 의한 보상만족에 유의한 효과가 보이지만, 절차공정 리더십은 상사에 의한 보상만족, 회사에 의한 보상만족, 리더에 대한 지지, 및 조직몰입의 4 변수에 모두 유의한 효과를 갖는 것으로 나타나서 절차우세모델이 지지되었다. 이러한 결과는 분배 공정성은 보상만족처럼 성과들에 대한 개인적 만족이나 태도에 주로 영향을 주고, 절차 공정성은 조직 차원에서 제도나 시스템, 또는 의사결정자에 대한 평가 및 수용에 주로 영향을 준다는 공정성의 이 요인 효과 모델이 리더십 행동의 효과에도 적용되어짐을 부분적으로 보여 줌과 동시에 절차공정 리더십의 효과가 전반적으로 더 우세하게 작용함을 보여 주는 결과이다.

주요어 : 공정성, 분배 공정성, 절차 공정성, 리더십, 리더 행동, 구조모델 분석

[†] 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, 02-760-0491, suh0491@dreamwiz.com

조직의 효과적 기능에 공정성이 어떤 영향을 미치는지를 다루는 조직 공정성 연구는 지난 10여 년 동안 산업 및 조직심리학, 인적자원 관리, 및 조직 행동 분야에서 가장 많이 연구된 분야 중 하나로 평가받고 있다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 조직 공정성에 대한 관심이 이처럼 확대됨에 따라 그동안 많은 이론적 발전이 이루어졌으며, 그 결과 오늘날 공정성 연구는 분배 공정성, 절차 공정성, 및 상호작용 공정성이라는 세 갈래의 흐름으로 크게 나뉘어 진다.

조직 공정성 연구의 흐름

심리학에서 공정성에 관한 본격적인 연구가 진행된 것은 Adams(1963; 1965)의 형평이론이 발표된 이후부터이다. 그는 사회교환이론의 틀을 사용하여 공정성에 대한 관심 중에서도 분배 공정성(distributive justice) 문제에 접근하였다. 이 이론에 의하면, 사회적 교환관계에서 사람들은 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 타인의 그것과 비교하여 두 비율이 불일치함을 지각하게 되면 불형평을 경험하며, 이렇게 지각된 불형평은 심리적 긴장을 초래하기 때문에 이를 시정하려는 동기적인 노력으로 이어진다는 주장을 펼쳤다. 불형평으로부터 심리적으로 형평을 회복하기 위한 동기적인 노력의 유형에는 자신의 투입이나 성과를 실제적으로 변경시키려고 시도하거나, 자신의 투입이나 성과를 심리적으로 왜곡시키는 방법, 타인의 투입이나 성과를 실제적 및 심리적으로 왜곡시키는 방법, 또는 비교대상 인물을 바꾸거나 교환관계 자체를 떠나는 방법 등이 포함된다. 투입과 성과의 두 비율에 대한 비교에는 능력과 노력, 금전적 보상과 승진 등의 객관적인 요소들이 사용되지만, 비교과정 및 지각과정은 전적으로 주관적인 판단의 결과라고 본다.

Adams의 이론에서는 분배 공정성의 판단 규칙으로 형평의 개념을 사용하고 있지만, 분배상의 공정성을 평가하는 데에는 동등 규칙, 또는 필요 규칙과 같은 다른 기준들이 사용될 수도 있다(Leventhal, 1976). 예컨대, 사람들은 맥락이 직장이나 가정이나에 따라서, 조직의 목표가 화합이나 생산성이냐에 따라서, 또는 동기적 관심이 이기적이나 이타적이냐에 따라서 선호하는 분배공정성 규칙이 달라질 수 있다(Deutsch, 1975).

투입과 성과라는 구체적인 계량적 개념들을 사용하여 그 이론 명제들이 정교하게 구성되어 있기 때문에, 형평이론은 그 후 산업장면에서 조직 구성원의 만족이나 동기, 수행 등을 연구하는 산업심리학자들에게 많은 주목을 받았으며, Weick(1966)에 의하면 조직행동 이론들 중에서 가장 유용한 이론중의 하나로 일찍이 평가받은 바 있다. 그러나, 형평이론은 분배공정성을 대표하는 이론이지만, 이 이론은 성과나 보상의 배분에만 주의를 기울이고 있고, 성과나 보상이 결정되기까지의 과정과 절차에 대해서는 간과하고 있음이 지적되었다(Folger, 1977; Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988). 사람들의 사회생활을 크게 직장 내 생활과 직장 외 생활의 두 가지로 나누어 보았을 때, 직장 밖의 가정생활이나 기타 사회생활에서보다는 직장 내의 조직생활에서 사람들은 여러 가지 절차에 따른 생활을 상대적으로 더 한다고 볼 수 있다. 즉, 직장이라는 조직에서 새로운 구성원을 선발하는 것도 일정한 절차에 따른 일이며, 직장 내에서의 업적을 평가받을 때에도 절차가 사용되며 그 밖의 보상의 배분이나 조직 내 여러 가지 의사결정들도 모두 어떤 절차와 규칙에 입각한 행위들이다. 따라서 절차의 공정성 여부는 조직 구성원들의 생활전반에 많은 영향을 미칠 것으로 가정되며, 이러한 이유로 인해 절차 공정성(procedural justice) 연구는 조직 심리학에서

그 비중이 커지고 있는 현실이다.

공정성 연구에 절차와 과정의 개념이 도입된 것은 Thibaut와 Walker(1975)의 절차이론에서 비롯된다. 이들은 중재와 같이 제 3자가 개입하는 분쟁해결 단계를 크게 과정 단계와 결정 단계로 나누어 보았다. 여기서 이들은 분쟁의 당사자들이 종종 결정 단계에 대한 통제권을 쉽게 포기하게 되는데, 이것은 과정 단계에 대한 통제권이 충분히 보장되는 경우에 한한다는 점에 주목하였다. 즉, 사람들은 어떤 결정이 내려지기 이전에 그 결정과정에서 과정통제가 가능하면 그 절차를 공정하다고 지각하게 된다는 것이며, 그 후 이러한 현상은 과정통제 효과(process control effect) 또는 발언 효과(voice effect)라고 명명되었다(Folger, 1977, Lind & Tyler, 1988; 서용원, 1992; 서용원, 1994a; 서용원과 오동근, 1998). Thibaut와 Walker(1975)는 절차 공정성이라는 개념을 처음 도입했지만, 이들의 후속 연구들은 법정에서의 소송해결 과정들만을 주로 다루고 있다. 법적 장면을 떠나 조직 장면에 절차 공정성의 개념을 처음 도입한 것은 Leventhal(1980)의 연구에서 비롯된다. 그는 과정통제의 개념 이외에 사람들로 하여금 어떤 절차가 공정했다는 느낌을 향시키는 데에는 일관성, 편파억제, 정확성, 의견개진 기회, 교정가능성, 및 윤리성의 여섯 가지 요인들이 작용한 게 되며, 따라서 이것들이 절차 공정성의 구조적 결정요인들로 제시한 바 있다.

공정성에 관한 연구는 그 후 Bies와 Moag(1986)에 의해 확장되었는데, 이들은 절차가 시행되거나 분배가 결정될 때 사람들 간에 이루어지는 상호작용의 질에 따라 공정성에 대한 지각이 달라질 수 있음에 주목하고, 이를 상호작용적 공정성(interactional justice)이라고 불렀다. 상호작용적 공정성은 다시 두 개의 유형으로 나뉘어서 개념화되었다(Greenberg, 1990, 1993). 첫 번째 유형은

대인간 공정성(interpersonal justice)으로, 절차가 시행될 때 또는 결정이 이루어질 때 사람들이 얼마나 정중하게 존중받았다는 느낌을 전달 받았는지의 정도에 따라 달라지는 공정성 지각을 말한다. 두 번째 유형은 정보적 공정성(informational justice)으로, 왜 이런 절차가 사용되었는지 또는 왜 이런 분배 결정이 내려졌는지에 관해서 설명할 때 어떤 형태의 정보가 전달되느냐에 따라서 달라지는 공정성 지각을 말한다(김동현과 서용원, 1996).

조직 공정성의 효과

조직 내에서 종업원들이 경험하는 공정성 지각의 정도는 여러 가지 결과 변인들과 관계가 있는 것으로 알려졌다. 예를 들어, 조직 공정성은 직무만족(Folger & Konovsky, 1989; Sweeny & McFarlin, 1993), 조직몰입(Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1994; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), 신뢰(Folger & Cropanzano, 1998); Konovsky & Pugh, 1994), 조직시민행동(Ball, Trevino, & Sims, 1994; Moorman, 1991), 직무수행(Earley & Lind, 1987; Kanfer, Sawyer, Earley, & Lind, 1987) 등과 같은 중요한 조직행동 결과들에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그런데 여기서 한 가지 주목할 점은 조직 공정성의 효과 중에서 분배 공정성과 절차 공정성의 효과가 서로 다르게 나타난다는 점이다. 조직 현장에서 수행된 연구는 아니지만, Tyler와 Caine(1981)은 대학생과 일반 시민을 대상으로 조사한 자료에서 학생들의 교수에 대한 평가 및 시민들의 정치지도자에 대한 평가, 정부 조직에 대한 평가 등에서 분배 공정성보다는 절차 공정성이 더 많은 설명변량을 나타낸다고 보고한 바 있다. 즉, 교수와 학생 또는 정부와 시민이라는 사회적 교환관계에서 학생이나 시민은 그들이 수혜받는

성과나 혜택의 공정성보다는, 그러한 성과나 혜택을 받게 된 절차가 얼마나 공정했느냐는 사실에 더 입각해서 결정권자나 의사결정 기관에 대한 평가를 하는 것으로 나타났다. 절차 공정성 효과가 분배 공정성 효과보다 더 크다는 사실은 조직 장면에서 수행된 Alexander와 Ruderman(1987)의 연구에서도 잘 나타나고 있다. 정부조직의 2800명 종업원을 대상으로 한 이들의 조사연구를 살펴보면, 상사에 대한 평가, 종업원들간의 갈등 정도, 최고경영진에 대한 신뢰 등의 변인에서 절차공정성이 분배공정성보다 더 높은 상관율을 보이며, 전직 의사에 있어서만 분배공정성이 더 높은 상관율을 나타냈다. 이 연구에서는 결국 조직 내 종업원들의 몇 가지 중요한 태도변인들이 절차공정성에 대한 판단에 의해 영향 받고 있음을 보여주고 있으며, 그 영향의 정도에 있어서도 분배공정성보다는 절차공정성의 영향이 더 크다는 것을 보여줌으로써 절차공정성 우위론을 뒷받침해 주고 있다. 한편, 노조에 대한 만족도와 고충처리 제도에 대한 종업원의 평가적 반응을 다룬 Fryxell과 Gordon(1989)의 연구에서도 절차공정성 효과의 상대적 우위가 발견되었다. 구체적으로, 고충처리 제도에 대한 종업원의 평가는 실제 고충이 처리된 결과보다는 고충이 처리되는 방식이나 과정에 의해서 더 많은 영향을 받았으며, 노조에 대한 만족에서도 절차공정성 여부는 분배공정성 여부보다 두 배 이상의 상관관계를 보인 것으로 나타났다. 분배공정성과 절차공정성의 영향을 직접적으로 비교한 서용원(1994b)의 연구에서도 절차공정성은 봉급만족, 이직의도, 애사심, 회사만족에 모두 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 이들 중에서 봉급만족과 이직의도에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

지금까지 언급된 연구 결과들을 보면, 조직구성원들이 지니는 여러 가지 태도에 대해 분배공

정성보다는 절차공정성이 더 큰 영향을 미침으로써 절차공정성의 상대적 우위에 대한 주장(Folger & Greenberg, 1985; Tyler, 1986)을 경험적으로 뒷받침해 주고 있다. 그러나, 이러한 효과가 항상 일관되게 성립되는 것이 아님을 보여주는 연구들이 그 이후에 발표되고 있다. 예를 들어, Folger와 Konovsky(1989)는 217명의 제조업체 근로자들을 대상으로 실시한 조사연구에서 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차공정성과 밀접한 관계를 갖지만, 봉급인상에 대한 만족도에 있어서는 절차공정성보다 분배공정성의 영향이 더 크다는 결과를 얻어낸 바 있으며, 이와 유사하게 Sweeney와 McFarlin(1993)의 연구에서도 종업원들의 조직에 대한 몰입정도는 절차공정성의 영향을 받고, 이들의 봉급에 대한 만족은 분배공정성의 영향을 받는 이론 모델이 경험적 자료에 의해 지지된 바 있다. 한편, 김명언과 이현정(1992)의 연구에서는 직무만족과 조직몰입, 직무몰입에서는 절차공정성의 영향이 더 크고, 봉급만족에서는 분배공정성과 절차공정성 지각이 거의 동등한 영향을 미치는 자료를 보고함으로써, 위에 언급한 두 연구와 부분적으로 일치하는 결과를 보여주고 있다.

연구목적

이처럼 공정성의 개념을 도입하여 조직현상을 다루고 있는 연구들이 늘고 있는 것이 사실이지만, 그럼에도 불구하고 리더십의 관점에서 공정성의 효과를 다루어 본 연구는 전무한 실정이다. 조직 장면에서 구성원들이 실제로 공정성에 관한 사건을 경험하는 데에는 리더와의 상호작용이 가장 큰 비중을 차지한다. 예를 들어, 상사가 나의 능력에 걸맞는 대접을 해 주고 있는지, 상사가 내가 노력한 정도에 합당하게 나를 대우하고 있

는지, 상사가 인사고과를 할 때 나에게 대한 정확한 정보를 갖고 있는지, 상사가 업무 목표를 정할 때 내 의견을 충분히 고려하는지 등과 같은 사건들이 그 예이다. 즉, 조직 공정성의 효과를 다루고 있는 여러 연구들은 위에서 언급한 리더십 장면들을 직접 다루기 보다는 회사의 제도나 시스템, 정책 등에 대한 공정성 지각의 효과들을 주로 다루어 왔다. 대부분의 기업 조직에서 그 회사의 여러 가지 공식적 제도나 정책들 자체가 불공정하게 구성되어 있는 경우는 찾아보기 어려우며, 오히려 그러한 제도나 정책들을 운영하고 시행하는 사람들이 원칙과 기준을 준수하지 않기 때문에 불공정한 경우가 훨씬 더 많다는 사실을 감안하면, 조직 구성원들이 경험하는 공정성/불공정성의 정도는 바로 상사의 리더십 행동에 의해서 크게 좌우된다는 점을 알 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 상사의 리더십 행동을 분배공정 리더십과 절차공정 리더십으로 나누어서 각각이 어떤 효과를 갖는지를 살펴보고자 한다. 조직 공정성의 효과를 다룬 위의 연구들을 종합해 보면, 크게 세 가지 형태로 결과들이 나뉘어짐을 알 수 있다. 첫 번째는 이 요인 모델로서, 분배 공정성은 봉급만족이나 직무만족과 같은 개인 수준의 성과에 대한 만족에 주로 영향을 미치고, 절차 공정성은 조직몰입이나 상사에 대한 평가와 같은 조직 수준의 성과에 대한 만족에 주로 영향을 미침으로써 각각의 효과가 차별적이라는 것이다(Sweeny & McFarlin, 1993). 두 번째는 절차우세 모델로서, 절차 공정성의 효과가 더 우세하다는 연구들이다. 세 번째는 분배우세 모델로서 분배 공정성의 효과가 더 우세하다는 연구들이다. 이에 따라 본 연구에서도 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 여러 가지 결과 변인들에 대해 과연 서로 다른 차별적 영향을 주고 있는지, 아니면 동등한 영향을 미치는지, 또는 분배

공정 리더십이 더 우세한 효과를 보이는지, 아니면 절차공정 리더십이 더 우세한 효과를 보이는지에 관해 분석의 초점을 두고자 한다. 또한 위에서 언급한 연구들을 보면 분배 공정성과 절차 공정성의 상대적 우위를 검증하기 위해 대다수의 연구들이 단순히 일차 상관관계의 크기를 비교해 보는 수준에 머물고 있다. 본 연구에서는 보다 엄밀한 모델 검증을 위해 Joreskog과 Sorbom(1988)이 제시한 선형구조관계(LISREL)의 틀을 이용하여 구조모델 분석(structural equation analysis)을 실시하고자 한다.

분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 영향 과정이 차별화 되는지 아닌지를 공평하게 검증하기 위해서, 본 연구에서는 각각에 의해서 차별화 될 것으로 예상되는 두 개씩의 결과 변인들을 연구에 포함시키기로 하였다. 먼저 분배공정 리더십은 개인 차원의 성과만족에 주로 영향을 줄 것으로 가정되므로, 조직에서 개인들이 받는 여러 가지 보상들을 상사가 제공하는 보상과 회사가 제공하는 보상으로 나누어서 각각에 대한 만족을 결과 변인으로 선정하였다. 한편, 절차공정 리더십은 의사결정자에 대한 수용 또는 조직 차원의 성과만족에 주로 영향을 줄 것으로 가정되기 때문에, 리더에 대한 지지와 조직몰입의 두 가지를 결과 변인으로 선정하였다. 이 변인들은 조직 구성원의 태도 및 조직 효과성에 주목하는 연구에서 많이 다루어지는 변인들이기 때문에, 이들과 분배공정 및 절차공정 리더십 간의 구조관계를 체계적으로 밝히는 작업은 중요하게 다루어질 필요가 있다. 이 모델이 그림 1에 제시되어 있으며, 이 모델은 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 각각 별개의 차별적 영향 과정을 갖는 구조로 되어 있기 때문에 이중과정모델이라고 명명하였다. 한편, 이 이중과정모델 한 가지만 설정하여 그것이 본 연구에서 경험적으로 얻은 자료와 잘 부합

되는지 만을 검증해 본다면 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 영향에 대해 잘못된 결론을 도출하는 오류를 범할 수도 있다. 왜냐하면, 구조 모델 분석에서는 이 모델보다 얻어진 자료에 더 잘 부합되는 모델이 존재할 가능성도 있고, 이 모델과 자료에의 부합도 측면에서 차이가 없으면서도 더 간결한 모델이 성립할 가능성도 있기 때문이다. 따라서, 구조모델 분석에서는 가설 모델 이외의 경쟁모델들을 설정하여 이들의 지지여부를 확인해 볼 필요가 있는데, 가설 모델을 포함하여 이때 설정되는 모든 경쟁모델들이 구조적으로 서로 포함관계에 있는 모델(nested model)일 경우에는 단계적으로 χ^2 차이검증을 실시하여 더 좋은 설명모델을 확인할 수 있게 된다. 다만, 이 경우 경쟁모델들의 설정은 가설모델 바로 다음으로 가장 가능성이 있을 것으로 판단되는 구조 모델을 연구자가 이론적 관점에 따라 사전에 설정해 놓은 것이어야 하며, 가설 모델의 분석 결과를 살펴본 후 추가지수(modification index)나 잔차(residual)에 관한 정보에 입각해서 사후적으로 설정하는 모델이 되어서는 안된다는 점에 주의할

필요가 있다(Pedhazur & Schmelkin, 1991). 사후분석 정보에 입각해서 경쟁모델들을 설정할 경우에는 전반적인 분석 자체가 확인적(confirmatory) 분석이 아닌 탐색적(exploratory) 분석이 되어서 χ^2 차이검증의 일종오류를 증폭시키기 때문이다. 이상과 같은 점을 고려하여, 본 연구에서는 이중과정 모델 이외에 다음과 같은 경쟁모델들을 설정하였다.

위의 연구목적에서 언급하였듯이, 이중과정 모델 이외의 첫번째 이론적 관심은 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 결과 변인들에 대해 차별적인 영향을 주지 않고 동등하게 영향을 미치는 동등효과모델이다. 동등효과모델은 그림 1의 이중과정모델에서 더 나아가 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 4개의 결과 변인에 대해 모두 영향을 미칠 것으로 가정한 모델이다. 이 모델은 이중과정모델에 비해 이론 변수들 간의 구조관계에 관해 4개의 경로계수를 추가한 모델로서, 이중과정모델에 비해 미지수 추정을 제약하지 않고 자유롭게 놓아 둔 비제약모델(unconstrained model)

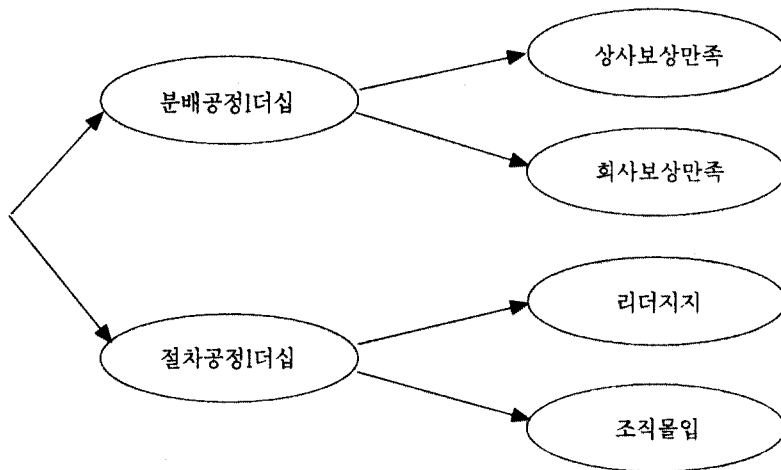


그림 1. 이중과정모델

이기 때문에, 이중과정모델보다는 자료와의 부합도가 무조건 높게 나타날 것이다. 따라서, 두 모델 간의 차이가 유의하면 이중과정모델 보다는 동등효과모델이 지지된다.

두번째 이론적 관심의 대상이 되는 경쟁모델로는 분배우세모델과 절차우세모델을 들 수 있다. 분배우세모델은 그림 1의 이중과정모델에서 분배공정 리더십만이 4개의 결과 변인에 대해 모두 영향을 주는 모델이며, 절차우세모델은 이중과정모델에서 절차공정 리더십만이 4개의 결과 변인에 대해 모두 영향을 주는 모델을 말한다. 이 두 모델은 이중과정모델보다는 2개의 미지수 추정을 더 요구하는 비제약모델이지만, 동등효과모델보다는 2개의 미지수 추정을 덜 요구하는 제약모델(constrained model)이 된다. 따라서, 분배우세모델과 절차우세모델은 모두 이중과정모델 보다는 부합도가 높을 것이며, 동등효과모델보다는 부합도가 낮을 것이다.

끝으로, 만일 이중과정모델이 분배우세모델, 절차우세모델, 및 동등효과모델의 세 가지와 부합도 면에서 전부 차이가 없는 것으로 나타나면, 이중과정모델이 가장 간결한 모델로 받아들여지게 된다. 그러나, 분배우세모델, 절차우세모델, 및 동등효과모델은 모두 이중과정모델보다 미지수 추정을 더 자유롭게 한 비제약모델이기 때문에, 이중과정모델보다 미지수 추정을 덜 요구한 제약모델과의 차이도 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면, 만일 이 제약모델이 이중과정모델과 부합도에서 차이가 없는 것으로 나타나면 더 간결한 모델로 지지될 수 있기 때문이다. 따라서, 이와 같은 제약모델을 설정할 필요성이 대두되며, 이중과정모델과 포함관계를 유지하면서 이론적 관점에서 미지수 추정을 덜 하는 제약모델로서 본 연구에서는 분배유일모델과 절차유일모델을 설정하였다. 분배유일모델은 그림 1의 이중과정모델에서 절차

공정 리더십의 영향은 없고 4개의 결과 변인 모두가 분배공정 리더십에 의해서만 영향을 받는 모델을 말하며, 절차유일모델은 이와는 반대로 이중과정모델에서 분배공정 리더십의 영향은 없고 4개의 결과 변인 모두가 절차공정 리더십에 의해서만 영향을 받는 모델을 말한다.

이상에서 언급한 6개 경쟁모델들 상호간의 부합도 차이검증에 따라 최종적으로 지지되는 모델에 의해 본 연구에서 밝히고자 하는 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 효과를 검증하게 된다.

연구방법

조사대상

본 연구의 조사대상은 7개 기업의 남녀 사무직 근로자 374명이었으며, 불성실 응답 및 결측 자료를 제외하고 실제 분석에 사용된 자료는 358명의 자료였다. 전체 응답자들 중에서 남성이 91.3%였으며, 기혼자는 42.6%, 평균연령은 29.5세(표준편차 8.2)였다.

측정문항

본 연구에서 사용된 6개의 이론변수들 중 선행변인으로 가정된 분배공정 리더십과 절차공정 리더십 행동을 측정하는 문항들이 표 1에 제시되어 있다.

분배공정 리더십을 측정하기 위해 사용된 6개 문항은 Price와 Mueller(1986)에 의해 개발된 분배공정성 척도를 리더십 장면에 맞도록 수정한 것으로서, 형평이론에서 개념화된 대로 작업자의 여러 가지 투입 요소들에 비해 상사가 그에 합당

표 1. 분배공정 리더십과 절차공정 리더십 행동 측정문항 및 신뢰도

분배공정 리더십($\alpha=.92$)	
상사는 내가 가진 능력과 전문성에 합당하게 나를 대우한다.	
상사는 내가 평소에 노력하는 정도에 합당하게 나를 대우한다.	
상사는 나의 경험과 훈련 정도에 합당하게 나를 대우한다.	
상사는 내가 맡고 있는 책임 정도에 합당하게 나를 대우한다.	
상사는 내가 달성한 업무 실적에 합당하게 나를 대우한다.	
상사는 내가 받고 있는 업무 스트레스에 합당하게 나를 대우한다.	
절차공정 리더십($\alpha=.86$)	
상사는 나의 실적을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다.	
상사는 나의 평소 업무 수행 정도를 정확하게 파악하고 있다.	
상사는 나를 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다.	
상사는 업무목표 설정 시 내 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다.	
상사는 고과 결과에 대해 나에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다.	
상사는 나의 수행 약점을 보완할 수 있는 코칭활동을 충실히 한다.	

한 대우를 하고 있는 지를 묻고 있다. Cronbach Alpha로 측정된 이 척도의 신뢰도는 Price와 Mueller(1986)의 연구에서 .94였으며, 본 연구에서는 .92로 나타나 6개 문항들 간의 내적 일관성이 매우 높은 것으로 나타났다. 절차공정 리더십을 측정하는 6개 문항은 Leventhal(1980)이 제시한 일관성, 정확성, 편파억제, 발언기회, 윤리성, 교정기회 등의 절차공정성의 구조적 원칙들을 Greenberg(1986)가 상사의 수행평가 상황에 적용한 것으로서, 본 연구에서 척도의 신뢰도는 .86으로 나타났다.

분배공정 리더십에 의해서 영향을 받으리라고 가정된 결과변수들을 측정하기 위해서 Guzzo(1979)가 분류한 보상의 유형을 참고하였다. 구체적으로, 상사에 의한 보상만족을 측정하기 위해 상사가 제공할 수 있는 업무적 보상(인사고과, 업무분담내용, 업무량과 대인적 보상(인정, 칭찬, 책임)에 대한 만족 정도를 알아보는 두 개의 척도(6문항)가 사용되었으며, 회사에 의한 보상만족은 회

사에서 제공하는 금전적 보상(급여, 복리후생, 인센티브)과 제도적 보상(승진기회, 전환배치, 교육기회)에 대한 만족 정도를 알아보는 두 개의 척도(6문항)를 사용하여 측정하였다. 한편, 절차공정 리더십에 의해서 영향을 받으리라고 가정된 결과변수들 중에서 리더에 대한 지지를 측정하기 위해 리더에 대한 호감 3문항과 리더에 대한 충성 3문항이 사용되었다.

끝으로 조직몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1990)가 제시한 조직몰입의 세 가지 요인에 대한 측정문항들 중 10개의 문항을 선정하여 사용하였다. 구체적으로, 감정적 몰입(이 회사는 나에게 있어서 개인적으로 상당한 의미를 부여한다, 나는 이 회사에서 한 가족의 일원이라는 느낌을 받고 있다, 나는 회사에 대해 강한 소속감을 갖고 있다), 계속적 몰입(설령 내가 원한다 하더라도 당장 회사를 떠나는 것은 매우 어려운 일이다, 만일 지금 회사를 떠난다면 내 인생에서 너무나 많은 것을 잃게 될 것이다, 이 회사에 계속 다니

는 것이 현재 나에게서 필수적인 일이다, 나는 회사를 그만뒀을 때의 대안들을 거의 갖고 있지 않다), 그리고 규범적 몰입(나는 한 회사에서 계속 충성하고 남아 있는 것이 가치 있는 일이라고 배웠다, 이 회사 저 회사 옮겨 다니는 것은 비윤리적이라고 생각한다, 다른 회사에서 더 좋은 조건을 제시한다고 직장을 떠나는 것은 옳지 않다) 등의 문항들이 사용되었다.

분석방법

본 연구에서 설정된 이론모델의 지지여부를 검증하기 위해서 Joreskog와 Sorbom(1988)이 제시한 선형구조관계(LISREL)의 틀이 사용되었고, 자료분석을 위한 컴퓨터 프로그램은 LISREL 8.12판을 사용하였다. LISREL은 요인 또는 직접적으로 측정될 수 없는 이론변수들 간의 구조식 모델을 분석하는 기법으로서, 요인분석과 경로분석을 합쳐놓은 분석이라고 할 수 있다. 구조식 모델의 타당성을 검증함에 있어서 LISREL은 이론변수들을 나타내는 지수로서 측정변인들을 사용하지만, 실제 구조모델의 검증은 이론변수 또는 요인들에 의해 평가되고 무선적 측정오차의 효과를 반영하기 때문에 측정변수들만으로 분석이 이루어지는 회귀 분석이나 경로분석보다 편파되지 않은 구조관계 계수들의 추정이 가능한 것으로 평가된다.

가설적 이론 모델의 타당성을 검증하기 위해서는 χ^2 검증이 사용되는데, 이 χ^2 는 경험적 자료에서 관찰된 측정변수들 간의 관계를 보여주는 표본 공분산행렬과 가설모델에서 설정한 측정변수들 간의 관계를 반영하는 재생 공분산행렬 간의 차이의 정도를 나타내 준다. 이 차이가 아주 적다면, 즉 χ^2 가 통계적으로 유의하지 않다면 관찰된 자료와 가설적 이론모델간에 차이가 없는 것으로 받아들여져서 이론모델이 지지되어진다. 그

러나, 이러한 χ^2 검증은 표본크기 및 다변량 정상 분포 가정에 민감하기 때문에, 표본크기가 크고 측정변수가 많을 때에는 표본과 재생 공분산행렬 간에 약간의 차이만 있어도 χ^2 값이 유의하게 나타난다는 문제점이 있다(Bentler, 1980; Bentler & Bonnett, 1980). 이에 대한 대안으로서 개발된 여러 가지 부합치 중에서 가장 널리 쓰이는 방식 중의 하나가 Bentler와 Bonnett(1980)가 개발한 표준 부합치(NFI;normed fit index)이다. 표준부합치는 가설적 이론모델의 χ^2 값과 모든 측정변수들이 완전히 독립적이라고 가정하는 독립모델(independence model)의 χ^2 값을 비교한 것으로서, 표본크기나 자유도에 의한 영향을 받지 않는다는 장점이 있다. 본 연구에서는 표준부합치 외에도 독립모델과 이론모델의 자유도를 고려한 비표준부합치(NNFI; nonnormed fit index) 및 Bentler(1988)의 비교부합치(CFI;comparative fit index)를 제시하였다.

표본 공분산행렬의 분석기법은 극대우도 추정법(ML;maximum likelihood method)이 사용되었으며, 표본 공분산행렬의 측정변수의 수는 21개이고 분석에 사용된 사례수는 358개여서 표본크기와 구조모델에서 측정하는 미지수 간의 비율이 최소한 5:1이 넘어야 할 것을 요구하는 Bentler(1989)의 기준을 만족시키고 있다.

연구결과

측정모델의 분석

21개 측정변수간의 상호상관 및 평균, 표준편차가 표 2에 제시되어 있으며, 상호상관 및 표준편차가 LISREL 프로그램의 입력자료로 사용되었다. 상관 행렬만으로도 구조모델 분석은 가능하

표 2. 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수

	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	DJ5	DJ6	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	LE1	LE2	CE1	CE2	LS1	LS2	OC1	OC2	OC3					
DJ1	1.000																									
DJ2	.765	1.000																								
DJ3	.781	.769	1.000																							
DJ4	.732	.752	.735	1.000																						
DJ5	.746	.792	.823	.772	1.000																					
DJ6	.698	.824	.783	.735	.744	1.000																				
PJ1	.518	.506	.522	.486	.496	.492	1.000																			
PJ2	.532	.512	.479	.485	.476	.501	.765	1.000																		
PJ3	.478	.504	.512	.482	.459	.511	.684	.648	1.000																	
PJ4	.475	.486	.469	.448	.485	.466	.702	.696	.705	1.000																
PJ5	.502	.473	.455	.463	.511	.442	.685	.704	.682	.711	1.000															
PJ6	.536	.513	.489	.504	.498	.508	.772	.717	.620	.694	.721	1.000														
LE1	.458	.467	.466	.477	.457	.460	.379	.315	.398	.402	.450	.366	1.000													
LE2	.403	.485	.492	.436	.442	.510	.418	.362	.411	.428	.417	.322	.726	1.000												
CE1	.357	.387	.324	.402	.325	.301	.265	.284	.353	.345	.311	.294	.204	.142	1.000											
CE2	.412	.369	.315	.342	.401	.354	.323	.345	.262	.301	.287	.352	.126	.132	.695	1.000										
LS1	.362	.298	.324	.387	.325	.305	.350	.431	.421	.362	.413	.408	.211	.185	.067	.084	1.000									
LS2	.392	.364	.371	.365	.351	.313	.413	.374	.403	.428	.432	.385	.224	.168	.082	.075	.768	1.000								
OC1	.304	.285	.292	.313	.279	.322	.320	.365	.384	.435	.317	.388	.115	.132	.168	.157	.204	.215	1.000							
OC2	.288	.221	.307	.314	.323	.279	.289	.312	.369	.424	.331	.302	.094	.117	.142	.135	.212	.189	.678	1.000						
OC3	.232	.213	.288	.243	.265	.236	.366	.394	.431	.377	.385	.322	.133	.089	.122	.146	.166	.155	.719	.738	1.000					
M	3.846	3.912	3.762	3.924	3.685	4.058	3.694	3.582	3.768	4.113	3.879	3.787	3.885	4.258	4.321	4.026	3.856	3.832	4.133	3.854	4.051					
SD	1.016	1.052	1.050	1.024	1.032	1.045	1.025	1.063	1.032	1.094	1.108	1.085	1.215	1.187	1.344	1.287	1.124	1.115	1.054	1.086	1.035					

DJ=분배공정 리더십 PJ=철차공정 리더십 LRI=업무적 보상만족 LR2=대인적 보상만족 CR1=금전적 보상만족 CR2=제도적 보상만족
 LS1=리더호감 LS2=리더지지 OC1=감정적 몰입 OC2=계속적 몰입 OC3=규범적 몰입

지만, 상관자료만으로 구조모델 분석을 수행했을 때에는 표준오차 및 χ^2 의 추정치가 부정확할 수 있기 때문에(Bentler & Lee, 1983), 표본 공분산행렬을 산출하기 위해 표준편차 자료가 함께 사용되었다.

먼저 21개의 측정변수들이 6개의 이론 변수들을 잘 나타내 주는 측정모델인지를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 이를 위해 6개의 이론 변수를 측정하는 문항들은 오직 해당 이론변수에만 부하되도록 하였으며, 잔차(residual)들 간에는 일체 상관이 없고, 이론변수들 간에는 상호상관이 모두 존재하는 6요인 측정모델이 설정되었으며, 이 측정모델에 대한 분석 결과가 표

3에 제시되어 있다.

모든 측정변인들의 요인 부하량이 .802에서 .902에 이르기까지 매우 높은 것으로 나타나서($P_s < .001$), 각각의 이론변수들을 측정하는 측정변수들끼리 높은 수렴 타당도를 갖는 것으로 밝혀졌다. 한편, 이론변수들간의 변별 타당도를 알아보기 위해서 4개의 가능한 측정모델을 설정하여 이들 간에 모델간 차이점증을 실시하였다. 이를 위해 21개의 측정변수가 모두 하나의 이론변수에 부하되는 1요인 모델, 구조모델에서 선행 변수로 가정된 분배공정 리더십과 절차공정 리더십을 측정하는 12개의 측정변수를 하나의 선행 요인으로

표 3. 6요인 측정모델의 표준화된 요인계수 및 잔차

측정변수	요인계수	표준오차	Z	잔 차	표준오차	Z
분배공정 리더십1	.851	.043	19.881	.276	.024	11.699
분배공정 리더십2	.895	.044	21.594	.199	.020	10.807
분배공정 리더십3	.892	.044	21.482	.204	.021	10.883
분배공정 리더십4	.849	.044	19.816	.279	.025	11.724
분배공정 리더십5	.890	.043	21.398	.208	.020	10.940
분배공정 리더십6	.868	.044	20.520	.247	.024	11.427
절차공정 리더십1	.863	.044	20.223	.255	.025	10.882
절차공정 리더십2	.845	.046	19.542	.287	.029	11.246
절차공정 리더십3	.798	.046	17.911	.363	.033	11.875
절차공정 리더십4	.839	.047	19.334	.296	.031	11.343
절차공정 리더십5	.836	.048	19.232	.301	.032	11.389
절차공정 리더십6	.844	.047	19.512	.288	.030	11.261
업무적 보상만족	.836	.059	17.204	.301	.066	6.712
대인적 보상만족	.868	.057	18.007	.246	.064	5.373
금전적 보상만족	.802	.072	14.895	.356	.104	6.205
제도적 보상만족	.866	.070	16.031	.250	.103	4.023
리더 호감	.852	.056	17.190	.274	.061	5.638
리더 지지	.902	.055	18.350	.187	.064	3.643
감정적 몰입	.817	.048	17.967	.332	.038	9.725
계속적 몰입	.832	.049	18.415	.308	.039	9.248
규범적 몰입	.883	.046	20.065	.221	.033	7.059

표 4. 측정모델들의 부합치 및 χ^2 차이검증

모델	χ^2	df	p	NFI	NNFI	CFI	sRMR
독립모델	6279.104	210	p<.001				
1요인모델	2602.977	189	p<.001	.585	.558	.602	.119
2요인모델	2589.867	188	p<.001	.588	.558	.604	.119
4요인모델	1264.638	183	p<.001	.799	.795	.822	.126
6요인모델	587.326	174	p<.001	.906	.918	.932	.031
단계적 χ^2 차이검증:							
1요인-2요인	13.110	1	p<.001				
2요인-4요인	1325.229	5	p<.001				
4요인-6요인	677.312	9	p<.001				

놓고 나머지 측정변수들을 다른 하나의 결과 요인으로 설정한 2요인 모델, 분배공정 리더십과 절차공정 리더십을 두 개의 선행 요인으로 보고 나머지 측정변수들도 두 개의 결과 요인으로 설정한 4요인 모델, 마지막으로 본 연구에서 설정한 6요인 모델을 비교해 보았다. 표 4는 위에서 언급한 4개의 측정모델들의 부합치 및 차이검증 결과를 요약한 것이다. 표 4에 나타나 있는 것처럼, 6요인 모델이 4요인, 2요인, 및 1요인 모델에 비해 부합도에서 유의한 차이를 보임으로써 본 연구에 사용된 6개의 이론변수들간에 변별 타당도가 있음을 알 수 있다.

구조모델들의 분석

표 5에는 본 연구에서 설정한 구조모델들의 부합치와 χ^2 차이검증 결과가 제시되어 있다. 먼저 χ^2 를 통해서 각 구조모델이 얻어진 자료와 얼마나 부합되는지의 정도를 살펴보면, 본 연구에서 가설화한 모든 구조모델의 χ^2 값이 .001 수준에서 유의한 것으로 나타남으로써, 이 모델들에서 설정한 이론변수들간의 가설적 구조 관계가 실제 얻

어진 자료와는 차이가 있음을 보여주고 있다.

서론에서 밝힌 바와 같이 χ^2 부합치는 표본크기와 자료의 다변량 정규분포성에 의해 많은 영향을 받기 때문에, 본 연구에서처럼 표본크기와 측정변수의 수 간의 비율이 5:1을 훨씬 넘어서 17:1 이상인 상황에서는 χ^2 부합치만으로 모든 가설 모델들이 지지되지 않았다고 결론짓는 것은 부적절하다. 따라서, χ^2 이외의 다른 부합도 지수들을 살펴보면, 표 3에서 보는 바와 같이 이중과정모델 이후의 구조모델들은 부합도 지수가 .898에서 .927에 이르고 있어서 만족할 만한 부합도를 나타내고 있다. 즉, 본 연구에서 설정한 구조모델 중 이중과정모델 이후의 모델들은 가설화된 구조식에 의해 재생된 공분산행렬과 자료에서 실제 얻어진 공분산행렬 간의 차이가 만족할 만한 수준 이하로 작다는 것을 알 수 있다.

그러나, 위와 같은 부합도 지수들에 대한 검토만으로는 본 연구에서 다루고자 했던 연구목적에 충실히 검증할 수가 없다. 본 연구의 주목적은 분배공정 리더십 행동과 절차공정 리더십 행동이 조직 구성원의 태도나 행동과 같은 결과변인들에 대해서 과연 차별적 효과를 갖는지 아니면 동등

표 5. 이론모델들의 부합치 및 χ^2 차이검증

모델	χ^2	df	p	NFI	NNFI	CFI	sRMR
독립모델	6279.104	210	p<.001				
분배유일모델	907.814	185	p<.001	.855	.865	.881	.265
절차유일모델	889.383	185	p<.001	.858	.868	.884	.262
이중과정모델	643.268	184	p<.001	.898	.914	.924	.046
분배우세모델	638.779	182	p<.001	.898	.913	.925	.044
절차우세모델	626.880	182	p<.001	.900	.915	.927	.039
동등효과모델	621.880	180	p<.001	.901	.915	.927	.039

단계적 χ^2 차이검증:

분배유일-이중과정	264.546	1	p<.001
절차유일-이중과정	246.115	1	p<.001
이중과정-동등효과	21.388	4	p<.001
분배우세-동등효과	16.899	2	p<.001
절차우세-동등효과	5.000	2	p>.05
이중과정-절차우세	16.388	2	p<.001

한 효과를 갖는지, 또는 분배공정 리더십의 효과가 더 우세한지 아니면 절차공정 리더십의 효과가 더 우세한지를 체계적으로 규명하는데 있으므로, 각 모델간에 단계적 χ^2 차이검증을 실시하였다.

먼저, 첫 번째 단계로 본 연구의 주 관심사인 이중과정모델과 이보다 구조관계에 관한 미지수 추정을 적게 한 제약모델이기 때문에 부합도가 더 낮을 것으로 예언된 절차유일모델 및 분배유일모델간의 χ^2 차이검증을 해 볼 필요가 있다. 만일 이 차이검증 결과가 유의하지 않게 나타난다면, 비제약모델 보다는 경로계수를 적게 사용한 제약모델이 간결성 기준에 의하여 지지될 수 있기 때문이다. 표 4의 하단 부분에 제시된 바와 같이, 분배유일모델과 이중과정모델 간의 차이($\chi^2=264.546$, $df=1$, $p<.001$) 및 절차유일모델과 이중과정모델 간의 차이($\chi^2=246.115$, $df=1$, $p<.001$) 모두 유의한 것으로 나타나서, 일단 절차유일모

델이나 분배유일모델은 이중과정모델에 비해 상대적으로 부합도가 떨어지는 것으로 밝혀졌다. 따라서, 분배공정 리더십만이 결과변인들에 영향을 미치거나 절차공정 리더십만이 결과변인들에 영향을 줄 것이라는 가설적 구조는 지지되지 못했다. 다시 말하자면 첫 번째 단계의 차이검증 분석 결과에 따르면 이중과정모델이 가장 설명력이 높은 모델임을 알 수 있다.

두 번째 단계로는, 이론적 관점의 범위 내에서 구조관계에 관한 미지수 추정을 가장 많이 요구한 비제약 모델이기 때문에 6개 이론 모델 중에서 부합도가 가장 높을 것으로 예언된 동등효과 모델과 이중과정모델 간의 차이검증 필요성이 대두된다. 양자간의 차이검증 결과($\chi^2=21.388$, $df=4$, $p<.001$)는 유의한 것으로 나타남으로써, 이중과정 모델은 일단 구조적 포화모델인 동등효과모델에 비해 상대적으로 부합도가 떨어지는 것으로 밝혀졌다. 즉, 두 번째 단계의 차이검증 분석 결과에

따르면 동등효과모델이 가장 설명력이 높은 모델임을 알 수 있다.

지금까지의 분석으로는 6개의 구조모델 중에서 동등효과모델이 가장 부합도가 높은 것으로 드러났다. 그러나 동등효과모델과 부합도 면에서 차이가 없으면서도 더 간결한 모델이 존재할 가능성도 있기 때문에, 세 번째 단계로 동등효과모델과 분배우세모델 및 절차우세모델 간의 차이검증을 실시해야 한다. 그 결과, 분배우세모델은 동등효과모델과 유의한 차이를 보이고 있는데 반하여 ($\chi^2=16.899$, $df=2$, $p<.001$), 절차우세모델은 동등효과모델과 차이가 없는 것으로 나타났다($\chi^2=5.000$, $df=2$, $p>.05$). 따라서, 세 번째 단계의 차이검증 분석 결과에 따르면 절차우세모델이 가장 설명력이 높은 모델임을 알 수 있다.

지금까지의 결과에 의하면, 절차우세모델이 동등효과모델에 비해서는 설명력에서 차이가 없으면서도 보다 간결한 모델이라는 점이 입증되었지만, 그보다 더 간결한 이중과정모델에 비해서 과연 설명력이 더 큰지는 아직 증명되지 못하였다. 따라서 마지막 단계로 절차우세모델과 이중과정모델 간의 차이검증을 실시해야 한다. 그 결

과, 절차우세모델은 이중과정모델과 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다($\chi^2=16.388$, $df=2$, $p<.001$). 따라서, 마지막 단계까지의 차이검증 분석 결과, 본 연구에서 처음에 가설화 했던 6개의 구조모델 가운데 절차우세모델이 부합도와 간결성이라는 두 기준에 의해 가장 좋은 설명모델인 것으로 나타났다.

절차우세모델은 그림 1에서 제시한 이중과정모델보다 두 개의 미지수 추정을 추가한 모델로서, 분배공정 리더십은 상사의 평가결과에 대한 만족 및 회사의 평가결과에 대한 만족에 영향을 주지만, 절차공정 리더십은 이 두 가지뿐만 아니라 리더에 대한 지지 및 조직몰입의 4가지 변수에 모두 영향을 미칠 것으로 가정된 모델이다. 절차우세모델의 분석결과가 그림 2에 제시되어 있으며, 이 모델에서 추정하고 있는 미지수들의 표준화된 추정치, 표준오차, 및 Z통계치가 표 6에 제시되어 있다.

절차우세모델 분석 결과에 의하면, 분배공정 리더십과 절차공정 리더십이 서로 높은 상관계수를 보이는 것으로 나타남으로써($r=.672$), 이 두 개념이 상호 독립적이라기 보다는 현실적으로 밀

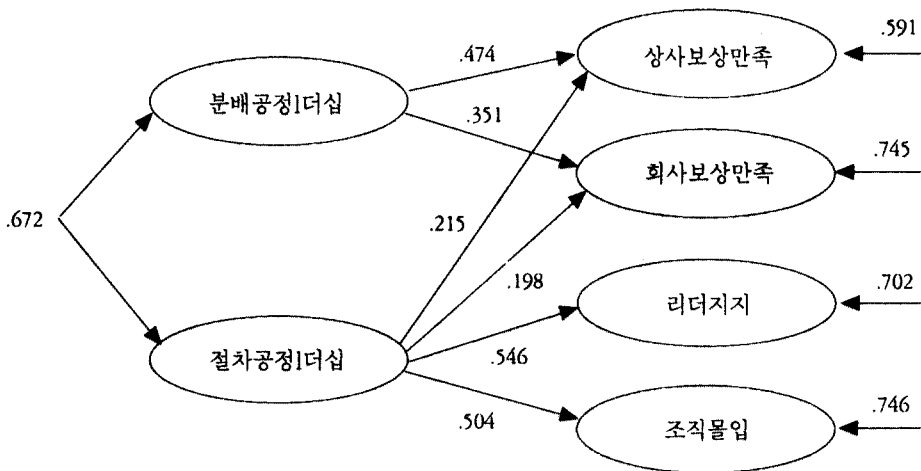


그림 2. 절차우세모델 분석결과

표 6. 절차우세모델의 표준화된 미지수 추정치, 표준오차, 및 Z 통계치

	미지수 추정치	표준오차	Z
상관:			
분배공정 리더십 ↔ 절차공정 리더십	.672	.032	20.887
경로계수:			
분배공정 리더십 → 상사보상만족	.474	.075	6.324
분배공정 리더십 → 회사보상만족	.351	.079	4.461
절차공정 리더십 → 상사보상만족	.215	.070	3.079
절차공정 리더십 → 회사보상만족	.198	.077	2.572
절차공정 리더십 → 리더지지	.546	.061	8.897
절차공정 리더십 → 조직몰입	.504	.060	8.411
잔차변량:			
상사보상만족	.591		
회사보상만족	.745		
리더지지	.702		
조직몰입	.746		

접하게 관련된 리더 행동으로 이해되고 있음을 보여 준다. 한편, 절차우세모델에서 추정한 이론 변수들 간의 구조관계에 대한 경로계수들을 살펴 보면, 분배공정 리더십은 상사에 의한 보상만족(.474)과, 회사에 의한 보상만족(.351)에 유의한 효과가 보이지만, 절차공정 리더십은 상사에 의한 보상만족(.215), 회사에 의한 보상만족(.198), 리더에 대한 지지(.546), 및 조직몰입(.504)의 4 변수에 모두 유의한 효과를 갖는 것으로 나타났다.

논 의

본 연구는 조직 내에서 상사의 분배공정 리더십과 절차공정 리더십 행동들이 조직 구성원의 여러 가지 태도나 행동 등과 같은 결과변인들에 어떤 영향을 미치는지를 현장의 근로자들을 대상으로 한 조사를 통해 알아보고자 하였다. 구체적

으로, 분배공정 리더십과 절차공정 리더십에 대한 조직구성원의 지각이 이러한 결과변인들에 대해 서로 다른 차별적 영향을 미치는지 아니면 동등한 영향과정을 갖는지, 또는 분배공정 리더십이 더 우세한 효과를 보이는지 아니면 절차공정 리더십이 더 우세한 효과를 보이는지를 구조모델 분석을 통해 검증하고자 하였다. 이를 위해, 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 이중과정모델, 동등효과모델, 분배유일모델, 절차유일모델, 분배우세모델, 및 절차우세모델 등의 6개 이론 모델들이 가설적으로 설정되었으며, 분석결과 절차우세모델이 모델과 자료와의 부합도 및 모델의 간결성이라는 두 기준에서 가장 우수한 모델인 것으로 밝혀졌다. 즉, 종업원의 분배공정 리더십에 대한 반응 및 절차공정 리더십에 대한 반응 중에서, 분배공정 리더십은 상사에 의한 보상만족과 회사에 의한 보상만족에만 유의한 효과가 보이지만, 절차공정 리더십은 상사에 의한 보상만족과

회사에 의한 보상만족 뿐만 아니라, 리더에 대한 지지 및 조직몰입 등에 전반적으로 더 우세한 효과를 나타냈다.

분배공정 리더십보다 절차공정 리더십 지각이 조직 구성원의 태도나 행동과 같은 결과 변인들과 더 강한 관계를 나타낸다는 이상의 연구결과는 절차우세효과를 지지한 선행연구들(예, 서용원, 1994; Alexander & Ruderman, 1987; Fryxell & Gordon, 1989; Tyler & Caine, 1981)과 일치되는 반면에, 분배 공정성과 절차 공정성의 이중과정모형을 주장한 Sweeney와 McFarlin(1993)의 연구와는 부분적으로 일치하지 않는 결과이다. 본 연구에서 밝혀진 변인들 간의 구조관계와 선행연구들에서 다른 변인들 간의 관계에서 일치점과 불일치점을 구체적으로 찾아보면 다음과 같다.

먼저, 서용원(1994b)의 연구에서나 Folger와 Konovsky(1989)의 연구 모두에서 유일하게 분배 공정성이 더 우세한 효과를 갖는 것으로 밝혀진 변인은 봉급만족 뿐이다. 김명언과 이현정(1992)의 연구에서도 직무만족과 조직몰입, 직무몰입 등의 변인에서는 절차공정성의 영향이 더 크지만, 봉급만족에서는 분배공정성과 절차공정성이 거의 동등한 정도의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 봉급만족이 하나의 이론 변수로 다루어지지 않는 않았지만, 회사보상 만족에서 급여와 복리후생에 대한 만족을 다루고 있는데, 여기에서 분배공정 리더십의 효과가 관찰되었다는 점에서 어느 정도 일치하는 점이 있다고 볼 수 있다.

공정성과 이직의도 간의 관계에서는 본 연구의 결과와 Alexander와 Ruderman(1987)의 연구결과가 상반되고 있다. Alexander와 Ruderman(1987)의 연구에서는 유일하게 이직의도에서만 분배 공정성의 효과가 더 큰 것으로 나타났지만, 본 연구에서는 종업원의 계속적 몰입을 포함하는 조직몰입에 대

해 분배공정 리더십의 효과는 거의 없으며, 오히려 절차공정 리더십이 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Alexander와 Ruderman(1987)은 그들의 연구결과 이직의도에서만 유일하게 분배 공정성의 영향이 더 크게 나타난 사실을 해석하면서, 이직의도는 개인의 특정 행동에 대한 의도이며 그들이 조사한 다른 결과 변인들(직무만족, 상사에 대한 평가, 종업원들간의 갈등 정도, 최고경영진에 대한 신뢰)은 모두 사회적 또는 대인관계적 태도 변인이었다는 사실에 주목하여, 분배 공정성은 종업원의 개인적 행동 변인과 더 깊은 관계가 있고, 절차 공정성은 조직 구성원들의 사회적 태도 변인과 더 깊은 관계가 있는 것 같다고 해석하였다. 그러나, 이와 같은 해석은 본 연구에서 다른 개인적 행동변인인 리더에 대한 지지에 대해서 분배공정 리더십의 효과는 거의 없고 절차공정 리더십 효과만이 크게 나타남으로써 뒷받침되지 못하고 있다. 뿐만 아니라, 실험연구 결과를 구조모델 분석한 서용원(1992)의 연구에서도 수행 또는 노력의도라는 개인적 행동 변인에 대해 절차 공정성이 큰 영향을 주고 있음이 관찰된 바 있어서, Alexander와 Ruderman(1987)의 해석을 뒷받침하지 않고 있다.

본 연구에서 관찰된 조직몰입과 공정성 간의 관계는 선행연구 결과들(김명언과 이현정, 1992; Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin, 1991)과 비교했을 때, 절차공정 리더십의 영향을 크게 받는 것으로 나타나서 조직몰입에 대해서는 절차공정성의 우세 효과가 안정적으로 나타난 결과를 보이고 있다.

본 연구에서 나타난 여러 가지 결과들은 조직 현장에서 중요한 시사점을 제공해 준다. 즉, 본 연구의 결과는 조직 구성원들이 그들의 상사에 대해 얼마나 호감을 갖고 그를 지지하며 그에게 충성을 다하느냐 하는 문제와, 그들이 몸담고 있

는 회사에 대해 얼마나 충성하고 몰입하느냐와 같은 중요한 문제들이 모두 상사의 평가 결과에 대한 구성원들의 만족/불만족보다는 업적평가, 봉급인상, 승진결정, 전환배치, 업무분담 등과 같은 절차의 시행에 있어서 그들의 상사가 얼마나 공정하게 원칙을 준수하는 행동을 보여주느냐에 의해 더 크게 좌우된다는 점을 분명히 보여 주고 있다. 조직의 리더들은 위에서 언급한 것과 같이 부하들에게 자신이 절차 공정성의 원칙을 지키는 사람임을 보여 주는 것이 그들의 지지와 충성을 이끌어 내는 첩경이 될 수 있음을 인식할 필요가 있으며, 절차공정 리더십 행동들은 더 나아가서 종업원들 개개인이 회사에서 얼마나 열심히 일하고 노력하는지와 같은 생산성에까지 영향을 준다는 사실에 주목해야 한다.

끝으로, 본 연구에서 다룬 여러 가지 결과 변인들은 모두 질문지에 의한 자기보고식 측정에 의존했다는 점에서 연성준거 만을 사용하고 있다는 제한점을 지니며, 앞으로 조직의 실제 생산성이나 이직율과 같은 강성준거 자료를 수집하여 리더십과의 관계를 살펴 볼 필요가 있음을 밝혀 둔다.

참고문헌

김동현, 서용원 (1996). 절차불공정 상황에서 준거 성과의 사회비교가 부정정서에 미치는 영향. *한국심리학회 1996년도 학술발표논문집*, 665-686.

김명언, 이현정 (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. *한국심리학회지: 사회*, 6(2), 11-28.

서용원 (1992). 수행평가상황에서 도구적 및 비도

구적 발언 기회가 절차정의지각에 미치는 영향. *한국심리학회 1992년도 학술발표논문집*, 365-375.

서용원 (1994a). 절차공정성 지각의 심리적 기제: 발언 효과. *사회과학의 동향과 전망*, 389-412. 서울: 한울아카데미.

서용원 (1994b). 분배공정성과 절차공정성의 차별 효과에 관한 구조모델 분석. *한국심리학회 1994년도 학술발표논문집*, 441-454.

서용원, 오동근 (1998). 발언의 도구성, 배려성, 및 주체와 공정성 지각. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 11(1), 137-154.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 117-198.

Ball, G. A., Trvino, L. K., & Smith, H. P., Jr. (1993). Justice and organizational punishment: Attitudinal outcomes of disciplinary events. *Social Justice Research*, 6, 37-67.

Bentler, P. M. (1988). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.

Bentler, P. M. (1989). *EQS: Structural equations program manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software, Inc.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of

- covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M., & Lee, S. Y. (1983). Covariance structures under polynomial constraints: Applications to correlation and alpha-type structural models. *Journal of Educational Statistics*, 8, 207-222.
- 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.
- 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.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-150.
- Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1148-1160.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In M. Kendrith, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Guzzo, R. A. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *Academy of Management*

- Review*, 4(1), 75-86.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1988). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Kanfer, R., Sawyer, J. E., Earley, P. C., & Lind, E. A. (1987). Fairness and participation in evaluation procedures: Effects on task attitudes and performance. *Social Justice Research*, 1, 235-249.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In R. J. Greenberg, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Thibaut, J., & Wailer, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1986). When does procedural justice matter in organizational settings? In R. J. Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, 7-24. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642-655.
- Tyler, T. R., Rasinski, K., & McGraw, K. (1985). The influence of perceived injustice on support for political authorities. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 700-725.
- Weick, W. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11, 414-439.
- 1 차원고접수 : 2002. 9. 6.
수정원고접수 : 2002. 11. 19.
최종게재결정 : 2002. 11. 23.

Relationship between Fairness Perception and Leadership Behavior: Differential Effects of Distributively and Procedurally Fair Leadership

Yongwon Suh

Department of Psychology, Sungkyunkwan University

The present study attempted to distinguish between distributively and procedurally fair leadership behaviors, and investigated their differential effects on organizational behavior. The six competing models from theoretical perspectives (dual-process, equal-proceed, distribution-dominant, procedure-dominant, distribution-only, procedure-only) were hypothesized, and a structural equation analysis was conducted with survey data collected from 358 white collar workers. Based on goodness-of-fit indexes and parsimoniousness of competing models, the sequential χ^2 -difference tests supported the procedure-dominant model. This model assumed that distributively fair leadership influences outcome satisfaction by leader and organization, whereas procedurally fair leadership influences leader support and organizational commitment as well as outcome satisfaction by leader and organization. These results suggest that the two factor model of justice can be, in part, applied to leadership setting, and overall effects of procedurally fair leadership are greater than distributively fair leadership.

key words : justice, distributive justice, procedural justice, leadership, leader behavior, structural equation analysis