

# 상사의 행동이 부하의 공정성 지각과 성과에 미치는 영향\*

김경수\*\* · 이경근\*\*\* · 김인숙\*\*\*\* · 조용현\*\*\*\*\* · 양동민\*\*\*\*\*

**국문 요약** : 본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 리더십관점과 귀인이론 관점에서 설명하여 경쟁가설로 제시하고 리더십관점보다는 귀인이론 관점이 보다 타당할 것이란 가설을 제시하였다. 또한 상사의 행동에 대해 부하가 공정성을 지각할 때 부하는 상사가 만족할 만한 성과를 제공한다는 가설 역시 제시하였다. 지방에 소재하고 있는 7개 기업 49개 집단에 속한 147명의 직원들을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과 본 연구에서 예측한 바와 같이 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 리더십 관점보다는 귀인이론 관점이 보다 타당하다는 것이 밝혀졌다. 또한 상사의 행동에 대해 부하가 공정성을 지각한 경우 부하는 상사가 만족할 만한 성과를 제공한다는 가설 역시 뒷받침 되었다. 이러한 연구결과는 동일한 집단에 속한 부하들은 상사가 다른 부하들에 대해 동질적으로 행동 하는가 또는 차별적으로 행동 하는가에 상관하기 보다는 상사의 행동이 부하 자신에게 호의적인지 또는 비호의적인지에 보다 초점을 맞춘다는 것을 의미한다. 또한 본 연구결과는 부하의 성과를 높이기 위하여 상사는 부하로 하여금 상사 자신의 행동에 대해 공정성을 지각하게끔 해야 하는바 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보임으로써 가능하다는 것을 의미한다. 결론 부분에서는 본 연구결과가 의미하는 바를 이론적인 이슈와 실증적 이슈로 구분하여 설명했으며, 본 연구가 가지는 한계점 및 시사점에 대해서도 논의가 이루어졌다(**핵심 주제어** : 평균적 리더십 스타일 이론, 수직적 짝 연계이론, 귀인이론, 공정성 지각, 부하의 성과).

## 목 차

- |                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| I. 서론                     | IV. 연구 결과       |
| II. 이론적 배경 및 연구가설         | 4.1 가설 1과 2의 검증 |
| 2.1 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각 | 4.2 가설 3의 검증    |
| 2.2 부하의 공정성 지각과 성과와의 관계   | 4.3 가설 4의 검증    |
| III. 연구 방법                | V. 결론           |
| 3.1 자료수집 및 표본             | <참 고 문 헌>       |
| 3.2 변수측정                  | <Abstract>      |
| 3.3 변수의 신뢰도 및 타당도         |                 |

\* 본 연구는 2010년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2010-32A-B00074).  
\*\* 전남대학교 경영학과 교수(제1저자, kskim@chonnam.ac.kr).  
\*\*\* 순천대학교 사회과학대학 경영학과 부교수(공동저자, chosim@sunchon.ac.kr).  
\*\*\*\* 연세대학교 간호대학 교수(공동저자, iskim@yuhs.ac.kr).  
\*\*\*\*\* 전남대학교 경영대학 강의전담교수(공동저자, c1113@daum.net).  
\*\*\*\*\* 전남대학교 경영학과 박사(교신저자, ponasada@hanmail.net).

## I. 서론

리더십 접근에서 상사행동에 대한 부하의 공정성 지각은 두 가지 관점에서 연구되어 왔다. 첫째, 평균적 리더십스타일 이론(average leadership style theory, Dansereau et al., 1975) 관점에서 상사는 동일한 집단에 속한 부하들에게 자신의 스타일에 기초한 동질적인 행동을 보임으로써 집단에서 동일한 지위를 가지는 부하들은 상사의 행동에 대해 공정성을 지각한다(김경수 외 7인, 2013). 둘째, 수직적 짝 연계이론(vertical dyad linkage theory, Dansereau et al., 1975) 관점에서 상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group) 구성원으로 구분하여 차별적인 행동을 보임으로써 내집단과 외집단에 속한 부하들은 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하게 된다(cf, Morrand and Meriman, 2012; 김경수 외 7인, 2013).

상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 고려해 볼 수 있는 또 하나의 관점은 귀인이론 관점이다. 귀인이론에 따르면 인간은 자신에게 이익이 되는 결과에 대해서는 자신의 탓으로 귀착하는 반면 자신에게 손해가 되는 결과에 대해서는 남의 탓으로 귀착한다. 따라서 상사의 행동이 부하 자신에게 이익이 되면, 부하는 상사의 행동을 자신의 탓으로 귀착하지만 상사의 행동이 자신에게 손해가 된다면 상사의 행동을 상사의 탓으로 귀착한다. 이때 부하에게 이익이 되는 상사의 행동을 부하 자신의 탓이라고 귀착하는 부하는 자신에 대한 상사의 행동을 당연한 것으로 여기고 상사의 행동이 공정하다고 지각한다. 반면에 부하에게 손해가 되는 상사의 행동을 상사의 탓으로 귀착하는 부하는 상사의 행동에 대해 불공정하다고 지각한다. 그러므로 귀인이론 관점에서는 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에게 상사가 어떤 방식(동질적 또는 차별적)으로 행동했는가에 의해 공정성을 지각하는 것이 아니라 상사의 행동이 부하 자신에게 이익이 되는지 또는 손해가 되는지에 따라 공정성 여부를 지각하게 된다.

본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 또는 불공정성의 지각이 리더십 관점과 귀인 이론 관점 중 어느 것이 타당한가의 여부를 경쟁가설로 설정하고 검증하고자 하며 또한 부하의 공정성 또는 불공정성의 지각이 부하의 행동에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 우선 상사가 부하들에 대해 어떤 방식으로 행동하는가에 대한 이론적 모형을 제시하고자 한다. 기존의 리더십접근에 따르면 상사는 부하들에 대해 평균적 리더십스타일 모형이나 수직적 짝 연계 모형에 기초하여 행동할 수 있으므로 본 연구에서는 두 가지 모형에 대해 설명하고 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각이 어디에 근거하여 나타날 수 있는가를 예측하고자 한다. 기존의 문헌에 따르면 상사의 행동에 대한 부하의 공정성지각은 상사가 동일한 집단에 속한 부하들을 동등하게 또는 차별적으로 대하는 경우 나타날 수 있다. 둘째, 귀인이론 관점에서 상사의 행동에 대해 부하가 지각하는 공정성 지각에 대해 설명하고자 한다. 귀인이론에 따르면 부하는 상사의 행동이 부하 자신에게 유리하게 또는 불리하게 작용하는가에 따라 그 원인을 자신 또는 상사의 탓으로 귀착하며 이러한 귀착에 따라 공정성 또는 불공정성을 지각할 수 있다. 셋째, 리더십관점과 귀인이론관점에 기초한 경쟁가설 중 어떤 가설이 더 타당할 것인가에 대한 이론적인 근거를 제시하고자 한다. 넷째, 상사의 행동에 대해 부하가 공정성을 지각하는 경우 나타나는 효과에 대해 설명하고자 한다. 일반적으로 부하가 공정성을 지각하는 경우 동기부여가 되어 성과를 높이는 반면, 불공정성을 지각할 때는 공정성을 회복하려는 노력을 기울이게 된다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 상사-부하 교환의 첫 번째 관점

상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 논의하기 위해서는 우선 상사가 동일한 집단에 속한 부

하들에게 어떤 방식으로 행동할 것인가를 고려해보아야 한다. 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 어떻게 행동할 것인가에 대해 기존의 리더십 접근에서는 두 가지 이론을 제시하고 있는바 하나의 접근은 평균적 리더십스타일 이론이고 다른 하나는 수직적 짝 연계이론이다.

### 2.1.1 평균적 리더십스타일 이론

평균적 리더십스타일(average leadership style) 이론에 따르면, 상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 하나의 전체로 보고 동등하게 또는 동질적으로 대한다(Fiedler, 1967; Fleishman, 1957, 1998; Likert, 1961; Schriesheim et al., 1995; Stogdill and Coons, 1957). 상사가 부하들을 하나의 전체로 보고 동질적으로 대하는데 있어 적어도 3가지 요인이 작용할 수 있다. 평균적 리더십 스타일 접근에 따르면 상사로 하여금 동일한 집단에 속한 부하들을 평등하게 대우하게끔 하는데 적어도 세 가지 요인이 작용한다고 볼 수 있다. 첫째, 상사가 가지는 개인적 특성(성격적 특성[Fiedler, 1967] 이나 스타일[Stogdill and Coons, 1957])로 인하여 상사는 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 일정한 방식으로 행동할 수 있다. 예를 들어 직무 지향적(job-oriented)인 스타일을 가지는 상사는 동일한 집단에 속한 모든 부하에 대해 직무 지향적인 행동을 보이게 된다. 둘째, 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 상사는 동일한 집단 구성원으로서의 지위를 부여하는 경향이 있으며 따라서 상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 평등하게 대하게 된다(Cummings, 1975). 셋째, 집단은 일반적으로 부하들이 공유하는 목표를 가지게 되며 이러한 공동목표를 달성하기 위하여 부하들은 서로 협력하게 되고 따라서 상사는 이들의 협력관계를 깨뜨리지 않기 위하여 부하들을 구별하거나 차별하지 않는 경향이 있다(cf. Fleishman, 1998). 이 경우 상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 동질적으로 대하게 된다. 이러한 세 가지 요인에 의한 접근은 상사가 동일한 집단에 속한 부하들을 동등하게 대할 것이라 예측을 가능하게 한다(김경수 외 7인, 2013).

상사가 동일한 집단에 속한 부하들을 동등하게 대하는 것이 과연 보편적인 현상인가에 대해 Cummings(1975)는 이론적인 측면에서 반대의 입장을 취하고 있으며, 실증적 관점에서 역시 기존의 연구 결과들은 상사가 동등하게 대하는 것에 대해 의문을 제기한 바 있다. 구체적으로 평균적 리더십스타일 이론에 따르면 상사가 부하들을 동질적으로 대한다는 것은 동일한 집단에 속한 부하들은 모두 동질적인 대우를 받는다는 것을 의미한다. 따라서 상사의 대우(행동)가 집단 내에서는 차이가 없는 대신, 집단 간에서는 유의적인 차이를 보이게 된다(Dansereau et al., 1984). 그러나 실증연구 결과는 이를 뒷받침하고 있지 않은 바 Katerberg와 Hom(1981) 그리고 Markham과 Scott(1983)은 상사의 행동에 대한 부하의 응답이 집단 내에서 동질성을 보이는 것이 아니라 집단 내에서 그리고 집단 간에서 차이가 난다는 것을 발견하였다. 이러한 연구결과는 어떤 집단에서는 상사가 부하들을 동질적으로 대우하는 반면, 다른 집단에서는 상사가 부하들을 동질적이지 않게 대한다는 것을 의미한다.

그럼에도 불구하고 평균적 리더십스타일 이론은 기존의 연구에서 타당한 것으로 받아들여지고 있어 이 이론에 기초해 다음과 같은 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 예측해볼 수 있다. 평균적 리더십스타일 이론에서 상사가 동일한 집단에 속한 부하들을 동등하지 않게 대우할 때 부하들은 불공정성을 지각하게 되는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 동일한 집단에 속한 부하들은 동일한 지위를 가지게 되는데 상사가 동일한 지위를 가지는 부하들을 차별한다면 동일한 지위를 가지는 부하들은 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각할 것이다. 둘째, 상사는 자신이 가지는 스타일에 따라 부하들에게 일정하게 행동하게 되는데 만일 상사가 자신의 스타일과는 다른 행동을 특정한 부하에게 보인다면 부하들은 상사의 특정한 부하에 대한 차별적인 행동을 불공정하다고 지각할 것이다. 셋째, 상사는 집단의 목표를 달성하기 위하여 부하들의 협력관계를 유지하려고 하며 따라서 부하들에게 동질적인 행동

을 보이게 되는데 만일 협력관계를 깨뜨려서라도 특정한 부하에게 차별적인 행동을 보인다면 부하들은 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각할 것이다. 물론 반대로 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에게 동질적인 행동을 보인다면 부하들은 공정성을 지각할 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 예측이 가능하다. 즉 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적으로 행동한다면 부하들은 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하는 반면, 상사가 이질적(차별적)으로 행동한다면 부하들은 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각할 것이다. 이러한 예측을 변수들 간의 관계와 분석수준으로 나타내면 다음과 같다.

*가설 1.* 상사의 동질적인 행동과 부하의 공정성 지각은 정(+)의 관계를 가질 것이다. 이때 상사행동은 집단 내에서 차이보다는 집단 간에서 유의적인 차이를 보일 것이다.

### 2.1.2 수직적 짝 연계 이론

댄스로와 그의 동료들에 의해 제시된 수직적 짝 연계이론(vertical dyad linkage theory, Dansereau et al., 1975)은 평균적 리더십스타일 접근의 대안으로 개발되었는바 후에는 리더-부하 교환접근(leader-member exchange, LMX)으로 명명되기도 하였다(Graen et al., 1982; Graen and Scandura, 1987; Graen and Uhl-bien, 1995; Henderson et al., 2009; Rockstuhl et al., 2012). 본 연구에서는 리더-부하 교환 접근보다는 수직적 짝 연계접근에 초점을 맞추어 논의하고자 하는바 그 이유는 리더-부하 교환 관계 접근이 분석수준에 있어 명확한 설명을 하고 있지 못하기 때문이다(리더-부하 교환관점에 따르면 리더와 부하의 교환관계가 리더-부하의 일대 일로 일어나는지 또는 리더가 집단전체를 내집단과 외집단으로 구분하여 교환관계가 일어나는지에 대해 명확한 설명을 하고 있지 않다). 수직적 짝 연계 접근에 따르면, 리더는 동일한 집단에 속한 부하들을 충성심이나 매력의 정도, 집단에 공헌한 정도, 리

더-부하의 교환관계의 질, 또는 이러한 요인들의 조합에 의해 내집단과 외집단으로 구분하게 된다(Dansereau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986; Liden and Maslyn, 1998; Rockstuhl et al., 2012; Schriesheim et al., 1999; Schriesheim et al., 2000). 즉 리더는 집단 내 내집단 구성원들과 특별한 관계를 구축하는 반면, 외집단의 구성원들과는 형식적인 관계를 구축하게 된다. 이러한 두 가지 다른 관계에 기초하여 리더는 내집단과 외집단의 구성원들에게 두 가지 다른 방식 즉, 리더십(leadership)과 감독(supervision, Dansereau et al., 1975) 또는 더 정확하게 말하면 위임(delegation)과 비위임(lack of delegation) 행동으로 영향력을 행사한다(박노윤, 2009; Schriesheim et al., 1998). 리더십이나 위임은 공식적인 계약관계를 넘어서 감독활동의 일부 또는 전체를 부하들에게 위임하는 특징을 가지는 반면, 감독이나 비위임은 양방향성이 아닌 일방적인 영향력 행사, 공식적인 고용계약관계, 협상허용범위의 제한 등의 특징을 가진다(Scandura, 1999; Wayne et al., 1997). 그러므로 동일한 집단에 속한 부하들은 리더의 차별화된 관계(내집단-외집단)에 의해 이질적으로 영향을 받게 된다.

그러나 Cummings(1975)는 이러한 수직적 짝 연계이론에 대해 이론적인 관점에서 의문을 제기한 바 있으며, 실증적인 연구결과 역시 이러한 접근을 뒷받침하지 않고 있다(Ferris, 1985; Graen et al., 1982; Graen and Scandura, 1987; Nachman et al., 1985). 이러한 연구결과들은 동일한 집단에 속한 부하들에 대한 상사의 대우가 집단 내에서 뿐만 아니라 집단 간에서도 차이가 난다는 것이며, 이것은 어떤 상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 동일하게 대하는 반면, 어떤 리더들은 동일한 집단에 속한 부하들을 동일하지 않게 대하는 것을 의미한다.

그럼에도 불구하고 수직적 짝 연계이론은 기존의 연구에서 타당한 것으로 받아들여지고 있어 이 접근에 기초해 다음과 같은 예측을 할 수 있다. 수직적 짝 연계이론 관점에서, 상사가 부하들을 동질적으로 대우하는 경우 부하들은 불공정성을 지각하게

되는 바 그 이유는 내집단 구성원들이 외집단 구성원들과 비교했을 때 상대적으로 더 많은 호의적인 대우를 받지 못했다고 지각하기 때문이다. 반대로 상사가 부하들을 이질적(차별적)으로 대우했다면(내집단 구성원들에게는 호의적인 대우를 하고 외집단구성원들에게는 비호의적인 대우를 했다면) 내집단구성원들과 외집단구성원들은 상사로부터 적절하게 대우받았다고 지각하므로 공정성을 지각할 것이다. 그러므로 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에게 동질적인 행동을 보이는 경우 부하들은 상사의 그러한 행동에 대해 불공정성을 지각하는 반면 상사가 이질적(차별적)인 행동을 보인다면 부하들은 공정성을 지각할 것이다. 이러한 예측을 변수들 간의 관계와 분석수준으로 나타내면 다음과 같다.

*가설 2.* 상사의 동질적인 행동과 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 부(-)의 관계를 가질 것이다. 이 때 상사행동은 집단 간에서 차이보다는 집단 내에서 유의적인 차이를 보일 것이다.

### 2.1.3 귀인이론

사회적 교환이론(박노운·설현도, 2011; 이규만·김중철, 2005; Blau, 1964; Homans, 1958)에 따르면 상사는 부하가 상사에게 무엇인가 이득을 제공하면 상사는 부하에게 호의적인 행동을 보이는 반면 부하가 상사에게 무엇인가 손해가 되는 것을 제공하게 되면 상사는 부하에게 비호의적인 행동을 보이게 된다. 그러므로 상사의 호의적인 행동과 비호의적인 행동은 부하가 상사에게 무엇을 제공했는가에 따라 결정된다. 하지만 귀인이론(Bernard, 2011; Eberly et al., 2011)에 따르면 인간은 자신에게 나타난 긍정적인 결과에 대해서는 자신의 탓으로 귀착하는 반면 부정적인 결과에 대해서는 남의 탓으로 귀착하는 경향이 있다. 그러므로 부하 자신이 상사에게 무엇인가 이득이 되는 것을 제공했는가의 여부에 상관없이 부하는 상사의 호의적인 행동에 대해서 자신이 상사에게 무엇인가 이득을 제공했기

때문에 나타난 당연한 결과로 원인을 규명한다. 반대로 상사의 비호의적인 행동에 대해서는 부하 자신이 상사에게 무엇인가 손해가 되는 것을 제공했기 때문에 나타난 결과라고 원인을 보기 보다는 상사의 탓으로 원인을 규명하게 된다. 이러한 귀인이론은 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 또는 불공정성 지각을 설명하는데 있어 유용하다고 볼 수 있다. 즉 부하에 대한 상사의 호의적인 행동에 대해서 부하는 상사의 호의적인 행동의 원인을 자신이 무엇인가 이득이 되는 것을 제공했기 때문에 나타난 것으로 원인을 규명하면 상사의 호의적인 행동이 당연하고 따라서 공정하다고 지각하게 된다. 그러나 상사의 비호의적인 행동에 대해서는 그 원인을 자신의 탓으로 귀착하는 것이 아니라 상사의 탓으로 귀착하게 된다. 예를 들어 상사의 성격적 결함이나 부하자신이 무엇인가 이득이 되는 것을 제공했음에도 불구하고 상사가 그에 합당한 호의적인 행동을 보이지 않는다고 불평하게 된다. 따라서 상사의 비호의적인 행동이 공정하지 못하다고 지각하게 된다. 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 3.* 상사의 호의적인 행동과 부하의 공정성 지각은 정(+)의 관계를 가질 것이다. 이 때 상사행동은 집단 간 그리고 집단 내에 차이를 보일 것이다 (즉 개인수준에서 성립할 것이다).

본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어 리더십 관점과 귀인이론 관점에 기초를 둔 경쟁가설을 제시하였다. 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 리더십관점과 귀인이론 관점으로 설명할 수 있지만 어떤 관점이 보다 타당할 것인가를 밝히는 것은 중요하다고 볼 수 있다. 우선 평균적 리더십스타일 이론에 따르면 상사는 부하를 하나의 전체로 보고 동일한 집단에 속한 부하들에게 동질적인 행동을 하게 되므로 부하들은 차별당하지 않는다는 지각을 통해 공정성을 지각할

수 있다. 하지만 만일 동일한 집단에 속한 일부 부하들이 동료들과의 비교에서 더 우수하다고 지각한다면 상사의 동질적인 행동에 대해 공정하지 않을 것이라고 지각할 것이다. 또한 수직적 짝 연계이론에 따르면 상사는 동일한 집단에 속한 부하를 내집단과 외집단으로 구분하여 내집단에 속한 부하들에게는 호의적인 대우를 해주는 반면 외집단에 속한 부하들에게는 호의적인 대우를 해주지 않게 되며 따라서 같은 집단에 속한 내집단과 외집단 부하들은 상사의 차별적인 행동에 대해 공정성을 지각하게 될 것이다. 하지만 외집단에 속한 부하들은 자신이 왜 외집단에 속하고 왜 비호의적인 대우를 받는가에 대해 공정하지 못하다는 지각을 할 수도 있다. 결론적으로 리더십관점에 따르면 평균적 리더십스타일 이론이나 수직적 짝 연계이론은 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 설명하고는 있지만 실제적으로 동일한 집단에 속한 부하들의 특성여하에 따라 일부 부하는 공정성을 다른 부하는 불공정성을 지각하므로 집단전체적인 측면에서는 공정성을 지각하지 않을 것이다.

반면에 귀인이론관점에 따르면 상사의 호의적인 행동에 대해 부하는 자신의 탓으로 귀착하고 상사의 비호의적인 행동에 대해서는 상사의 탓으로 귀착하게 된다. 따라서 상사의 호의적인 행동에 대해서 부하 자신이 상사에게 무엇인가 이득이 있는 것을 제공했기 때문에 나타난 당연한 것으로 받아들여지게 되어 상사의 행동에 대해 공정하다고 지각하게 된다. 그러나 상사의 비호의적인 행동에 대해 부하는 자신이 이득이 되는 무엇인가를 제공하지 않기 때문에 나타나 결과라기보다는 상사의 탓이라고 귀착하게 된다. 그러므로 상사의 비호의적인 행동이 불공정하다는 지각을 하게 된다. 이때 상사는 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적으로 행동하거나 차별적으로 행동하기 보다는 부하들에게 개별적으로 행동하게 된다. 다시 말하면 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 집단수준에서 일어나는 것이 아니라(동일한 집단에 속한 부하들이 모두 공정성을 지각) 부하 개개인에게서 일어난다는 것을

알 수 있으며 따라서 동일한 집단에 속한 부하라고 하더라도 상사가 호의적으로 대하는 경우 부하는 공정성을 지각하는 반면 비호의적인 대우를 받은 부하는 불공정성을 지각하게 된다. 결론적으로 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어 리더십 관점보다는 귀인이론관점이 타당하고 볼 수 있다.

## 2.2 부하의 공정성 지각과 성과와의 관계

조직에서 구성원의 공정성 지각은 구성원 자신의 태도와 행동에 영향을 미친다. 예를 들어 조직구성원이 조직에 대한 공정성을 지각할 때 조직몰입과 직무만족이 높은 것으로 나타났으며 업무수행에 대한 노력 역시 높은 것으로 나타났다(Frank et al., 2004; McFarlin and Sweeney, 1992; Saks, 2006; Susanj and Jakopec, 2012). 또한 조직에서 구성원 자신의 투입과 산출에 대한 공정성을 지각하는 경우 구성원들은 동기가 부여되어 높은 업무성적을 보이는 것으로 나타났다(Tudor, 2011). 상사의 행동에 대해 공정성을 지각한 부하 역시 상사에게 만족하며 상사가 만족할만한 성과를 제공하게 된다. 일반적으로 부하는 상사로부터 공정하게 대우받는 것에 대해 매우 신경을 쓰는 편인데 그 이유는 공정성 지각이 부하의 심리적인 욕구(소속감, 통제력, 존재 이유 등)를 충족시켜주기 때문이다(Cropanzano et al., 2001). 따라서 상사의 행동에 대해 공정성을 지각한 부하는 상사에 대해 만족하며 상사가 만족스러워할 성과를 제공하게 된다. Leung 등(2001)에 따르면 상사가 부하에게 주는 피드백에 대해 부하가 공정함을 지각하는 경우 부하는 리더를 신뢰하고 리더에게 만족하며 이 때 비록 피드백이 부정적이라고 할지라도 부하는 리더에게 만족한다. 그러나 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각한 부하는 공정성을 회복하려는 시도를 하게 되는바 예를 들어 자신의 노력을 축소시키며 이러한 시도는 곧 저조한 성과로 나타나게 된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 4. 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 부하의 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 자료수집 및 표본

위에서 제시한 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서는 지방에 소재하고 있는 7개의 기업들을 대상으로 자료를 수집하였으며 이들 기업 내 52개의 집단, 156명의 부하직원으로부터 자료를 수집하였다. 수거된 설문서 156부 중 응답이 미비하거나 불성실한 응답 경향이 뚜렷한 9부를 제외하고 49개 집단의 147부로 구성된 설문서 자료가 최종 분석에 이용되었다. 응답자의 인구 통계적 자료의 분석결과에 따르면 상사의 경우, 성별 구성은 남성 45명(91.8%), 여성 4명(8.2%)으로 남성이 여성보다 훨씬 많은 것으로 나타났으며, 연령은 30세에서 39세가 21명(42.9%)으로 가장 많은 것으로 나타났고, 학력은 4년제 학사가 34명(69.4%)으로 가장 많은 것으로 나타났고, 근속년수는 5년 이상 10년 미만의 근속년수를 가진 사람이 17명(34.7%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 부하의 경우, 성별 구성은 남성 114명(77.6%), 여성 33명(22.4%)으로 남성이 여성보다 훨씬 많은 것으로 나타났으며, 연령은 30세에서 39세가 85명(57.8%)으로 가장 많은 것으로 나타났고, 학력은 4년제 학사가 74명(50.3%)으로 가장 많은 것으로 나타났고, 근속년수는 1년 이상 3년 미만의 근속년수를 가진 사람이 68명(46.3%)으로 가장 많은 것으로 나타났다.

#### 3.2 변수측정

3.2.1 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각  
분배적 정의의 한 하위유형인 공정성은 비율(proportion)에 초점을 두고 있는바 개인이 받는 결과물(outcomes, 예를 들면 사무실 크기, 책상의 크

기, 보수, 대우 등)은 개인이 제공하는 투입(input, 예를 들면 열심히 하는 정도, 생산성 등)에 비례하여 이루어져야 한다는 의미를 가진다(Morand and Merriman, 2012). 그러나 Adams(1965)의 공정성 이론에 따르면 개인이 지각하는 공정성은 자신의 투입과 결과물에 대한 비율을 타인의 투입과 결과물에 대한 비율과의 비교를 통해 공정성을 지각하게 된다. 그러므로 본 연구에서는 집단에서 한 부하 직원이 제공하는 투입과 그 부하직원이 제공받는 결과물에 대한 비율을 다른 동료가 제공하는 투입과 그 동료가 제공받는 결과물에 대한 비율이 일치할 때 공정함을 지각한다고 보았다. 따라서 부하가 지각한 공정함을 측정하기 위하여 부하가 제공한 투입과 결과물에 대한 비율뿐 아니라 다른 부하가 제공한 투입과 결과물의 비율과의 비교를 통하여 응답하도록 하였다. 상사의 행동에 대해 부하들이 지각한 공정함에 대해서 김경수 등(2007)의 연구에서 사용된 측정도구는 높은 신뢰도를 보이고 있을 뿐만 아니라 확증적 요인분석결과 역시 구성타당도가 있는 것으로 나타나 본 연구에서는 김경수 등(2007)이 개발한 5개의 문항('상사가 귀하를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 대하는가?', '상사가 귀하의 성과를 평가하는데 있어서 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 대하는가?', '귀하가 업무를 수행함에 있어서 상사는 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 설명하는가?', '상사가 귀하를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 배려해주는가?', '상사가 귀하를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 존중해주는가?')을 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.2 상사의 동질적인 행동

상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적인 행동을 보이는가의 여부를 측정하기 위하여 한 부하가 상사로부터 받는 행동이 동일한 집단에 속한 다른 부하들이 받는 행동과 동질적인가에 대해 고려한 후 응답하도록 하였다. 상사의 행동에 대해 부하들이 지각하는 동질적인 행동에 대해서 김

〈표 1〉 측정도구들에 대한 요인분석

변 수	상사의 호의적인 행동	상사행동에 대한 부하의 공정성 지각	상사의 동질적인 행동	부하의 성과
1. 상사는 나의 아이디어 및 활동을 지원해 준다.	.795	.349	.114	.181
2. 상사는 프로그램 혹은 업무 수행을 하는 이유에 대해 나에게 설명하는 편이다.	.793	.152	.294	-.030
3. 상사는 나의 문제 해결 및 새로운 아이디어 제안을 독려한다.	.789	.199	.280	-.111
4. 상사는 내 직무성과 평가에 대한 피드백(정보)을 나에게 제공한다.	.737	.382	.186	.088
5. 상사는 나의 제안이나 아이디어를 신중하게 고려하는 편이다.	.712	.212	.344	-.046
6. 상사는 내가 수행하는 작업에 영향을 미칠 수 있는 의사결정에 나를 참여시킨다.	.709	.112	.077	.189
7. 상사는 나에게 직무상 책임과 권한에 대한 정보를 제공해 준다.	.696	.358	.283	-.055
8. 상사는 나의 감정과 욕구에 주의를 기울인다.	.693	.248	.296	.138
9. 상사는 내가 가진 진실성, 동기, 능력에 대해 자신감을 가지고 있다는 확신을 준다.	.610	.381	.301	.174
10. 상사는 나에게 부서 내 부하의 지위, 부서의 현재 및 미래 상태에 대한 정보를 제공해 준다.	.596	.486	-.138	.330
1. 상사는 나를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 배려해준다.	.229	.820	.348	-.034
2. 상사는 나를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 존중해 준다.	.272	.775	.406	.034
3. 상사는 나를 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 대한다.	.318	.762	.264	.093
4. 상사는 나의 성과를 평가하는데 있어서 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 대한다.	.288	.695	.026	.016
5. 상사는 내가 업무를 수행함에 있어서 다른 부하들에 비해 어느 정도 공정하게 설명한다.	.261	.631	.486	.099
1. 나의 상사는 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 모든 부하들에게 동등하게 부여한다.	.374	.195	.749	-.015
2. 나의 상사는 같은 집단에 속한 모든 부하들을 동등하게 대우한다.	.301	.435	.733	.133
3. 나의 상사는 유용한 정보를 모든 부하들에게 동등하게 제공한다.	.330	.401	.679	.192
1. 귀하의 성과에 대해 상사는 만족한다.	.132	.096	.327	.819
2. 귀하의 성과에 대해 상사는 선호한다.	.334	.204	.169	.761
3. 귀하의 성과 수준은 우수하다.	-.161	-.118	-.207	.707
고유값	10.668	1.869	1.628	1.003
설명비율	50.801	8.901	7.752	4.777
누적설명비율	50.801	59.702	67.454	72.231

경수 등(2007)의 연구에서 사용된 측정도구는 높은 신뢰도를 보이고 있을 뿐만 아니라 확증적 요인분석결과 역시 구성타당도가 있는 것으로 나타나 본 연구에서는 김경수 등(2007)이 개발한 4개의 문항('상사는 같은 집단에 속한 모든 부하들을 동질적으로 대한다.', '상사는 유용한 정보를 모든 부하들에게 동질적으로 제공한다.', '상사는 의사결정에 참여할

수 있는 권한을 모든 부하들에게 동질적으로 부여한다.', '상사는 동일한 집단에 속한 부하들을 동질적으로 대하지 않는다.')을 본 연구에 적합하게 수정한 후 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.3 상사의 호의적인 행동

부하에 대한 상사의 호의적인 행동을 측정하기

〈표 2〉 상관관계 매트릭스

	평균	표준 편차	성별	연령	학력	근속 년수	상사의 동질적인 행동	상사의 호의적인 행동	상사 행동에 대한 부하의 공정성 지각	부하의 성과
성 별	1.22	.42								
연 령	2.90	.73	-0.24 <sup>***</sup>							
학 력	2.34	.80	-0.09	0.18 <sup>*</sup>						
근속년수	2.42	.94	-0.10	0.36 <sup>***</sup>	0.46 <sup>***</sup>					
상사의 동질적인 행동	3.61	.84	-0.02	-0.18 <sup>*</sup>	-0.32 <sup>***</sup>	-0.20 <sup>*</sup>	(0.88)			
상사의 호의적인 행동	3.59	.66	-0.04	-0.13	-0.37 <sup>***</sup>	-0.14	0.66 <sup>***</sup>	(0.94)		
상사행동에 대한 부하의 공정성 지각	3.71	.70	-0.04	-0.16	-0.23 <sup>**</sup>	-0.20 <sup>*</sup>	0.73 <sup>***</sup>	0.70 <sup>***</sup>	(0.91)	
부하의 성과	3.26	.52	0.12	0.03	0.01	0.07	0.24 <sup>***</sup>	0.28 <sup>***</sup>	0.22 <sup>**</sup>	(0.71)

주) ① \* : p < .05; \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .005, ( )의 숫자는 신뢰도 계수(cronbach's alpha)임.  
 ② 성별은 '1=남자', '2=여자', 연령은 '1=20세 미만', '2=20세-29세', '3=30세-39세', '4=40세-49세', '5=50세 이상', 학력은 '1=고졸', '2=학사(2년제)', '3=학사(4년제)', '4=석사 이상', 근속년수는 '1=1년 미만', '2=1년-3년 미만', '3=3년-5년 미만', '4=5년-10년 미만', '5=10년-15년 미만', '6=15년 이상'임.

위하여 본 연구에서는 Dansereau 등(1984)이 개발한 상사의 부하에 대한 투자를 측정하는 도구를 사용하였다. 상사의 부하에 대한 투자는 부하 측면에서 보았을 때 이득이 되는 호의적인 행동이라고 볼 수 있다. 대표적인 문항은 부하의 기분이나 욕구에 주의를 기울여주는 정도, 부하가 가지는 성실성, 능력, 의지 등에 대해 확신해주는 정도, 부하의 업무성과에 대한 평가정보를 제공해주는 정도, 부하의 행동과 아이디어를 지지해주는 정도, 회사, 팀, 그리고 내 위치의 현재와 미래 상황에 대한 정보를 제공해주는 정도, 부하 과업에 대해 부하 스스로 수정할 수 있는 권한을 부여해주는 정도 등이다. 따라서 상사가 부하에게 제공하는 투자에 대해 부하가 어떻게 지각하는가를 측정하기 위하여 위에서 사용된 11개의 문항을 부하들이 응답할 수 있도록 수정하여 5점 척도로 측정하였다.

### 3.2.4 부하의 성과

부하의 성과에 대해서 Dansereau 등(1984)은 2개의 문항으로 된 측정도구를 개발하였고, 이러한 측정도구는 이후의 연구(Dansereau et al., 1995; 김경수 외 2인, 2007)에서 사용되었으며 분석결과 역시 높은 신뢰도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 기존의 2개 문항을 토대로 부하로 하여금 '부하 자신의 성과가 상사를 어느 정도 만족시킨다고 믿는가?'와 '부하 자신의 성과가 상사의 선호도와 어느 정도 일치한다고 믿는가?'에 대해 5점 척도로 측정하였다. 이와 더불어 부하성과의 우수성 정도 역시 부하의 성과를 평가하는 주요항목이므로 본 연구에서는 부하 자신의 성과가 어느 정도 우수한가에 대한 항목을 추가하여 5점 척도로 측정하였다.

〈표 3〉 상사행동에 대한 집단수준 분석결과

변수	eta		F 비율	E 비율	추론
상사의 동질적 행동	.77	.64	2.99*	1.21	집단 간 차이와 집단 내 차이를 동시에 보임(개인수준에서 성립)
상사의 호의적 행동	.69	.72	1.87*	.96	집단 간 차이와 집단 내 차이를 동시에 보임(개인수준에서 성립)

주) \*:  $p < .01$ , E 비율이 150 수준에서 유의하기 위해서는  $E > 1.30$  이거나(집단 간의 차이가 유의함) 또는  $E < 0.77$  이어야 함(집단 내에서의 차이가 유의함).

### 3.3 변수의 타당도 및 타당도

본 연구에서 사용된 측정 변수들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 요인분석결과 위의 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 측정항목들의 타당도가 있는 것으로 나타났다. 또한 본 연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바흐 알파(cronbach's alpha) 계수를 산정한 결과 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 연구모형 내 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.7 이상으로 Van de Ven과 Ferry(1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 측정도구로 나타났다.

본 연구의 분석에 활용된 모든 변수들은 한 명의 응답자로부터 측정되었기 때문에 단일응답자 편차의 문제점이 제기될 수 있다. 따라서 이러한 단일응답자 편차에 대한 통계적 사후 해결법으로 Podsakoff와 Organ(1986)이 제시하고 있는 하만의 일원검증법(one-factor test)을 실시하였다. 이는 연구에 사용된 모든 측정항목들을 대상으로 주성분분석을 진행하는 것인데, 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 아니면 여러 개의 요인이 도출된다 하더라도 그 분산 설명력에 있어 한 요인의 설명력이 절대적이 된다면 CMV(common method variance)가 있다고 가정하는 것이다. 이에 따른 분석 결과, 가장 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 49%를 설명하고 있으므로 보편요인으로 보기 어려우며 하만의 일원검증법에 근거하여 본 연구에서 사용된 자료는 CMV 문제가 허용범위 내

에 있다고 볼 수 있다.

## IV. 연구결과

〈표 2〉는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각, 동일한 집단에 속한 부하들에 대한 상사의 동질적인 행동, 상사의 호의적인 행동, 그리고 부하성과 간의 상관관계 매트릭스를 보여주고 있다. 상관관계 분석 결과에 의하면 상사의 동질적인 행동은 상사의 호의적인 행동, 상사행동에 대한 부하의 공정성 지각, 그리고 부하의 성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 상사의 호의적인 행동 역시 상사의 동질적 행동, 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각, 그리고 부하성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 부하의 성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

### 4.1 가설 1과 2의 검증

상사의 동질적인 행동과 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 정(+)의 관계를 가진다는 가설 1과 부(-)의 관계를 가진다는 가설 2를 검증하기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과 두 변수 간 관계는 정(+)의 관계( $r=0.73$ ,  $p < .005$ )를 가지는 것으로 나타나 수직적 짝 연계이론보다는 평균적 리더십스타일 이론이 타당하다고 볼 수 있다. 그러나 단순히 두 변수 간의 관계가 정(+)의 관계를 가진다고 하여 평균적 리더십스타일 이론이 타당하다고 보기는 어렵다. 평균적 리더십 스타일이론이 타당한가를 검증하기 위해서는 동일한 집단에 속한 부하들이

〈표 4〉 부하의 공정성 지각에 대한 다중회귀분석

	부하의 공정성 지각		
	β	t	유의 확률
성 별	-.021	-.394	.694
연 령	-.015	-.267	.790
학 력	.121	1.981	.050
근속년수	-.101	-1.678	.096
상사의 동질적인 행동	.473 <sup>***</sup>	6.799	.000
상사의 호의적인 행동	.415 <sup>***</sup>	5.869	.000
R2	.617		
F	40.160 <sup>***</sup>		

주) \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .005

상사의 행동에 대해 모두 일치된 견해를 보이는가 (즉 분석수준에 대한 가설)를 검증해야 한다. 본 연구에서는 47개의 집단에 속한 149명의 부하들로부터 응답을 구하였으므로 집단수준에 대한 분석을 위해 F-검증과 E-검증을 실시하였다(Dansereau et al., 1984. 보다 구체적인 검증에 대해서는 김경수 외 7인(2013) 참조). 우선 F-검증의 결과에 따르면 동일한 집단에 속한 부하들의 상사의 행동에 대한 일치된 견해는 집단 간에서 차이를 보이는 것으로 나타난(F=2.99, p<.005)

반면, E비율은 〈표 3〉에서와 같이 1.21(ηB=.77, ηW=.64)로 유의적이지 않은 것으로 나타나 집단 내와 집단 간에서 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 어떤 집단의 상사는 부하들에 대해 동질적인 행동을 보이는 반면, 어떤 집단의 상사는 부하들에게 동질적인 행동을 보이지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 전체집단을 고려했을 때 동일한 집단에 속한 부하들이 상사의 행동에 대해 동질적으로 지각하지 않는다는 결과가 도출되어 평균적 리더십스타일 이론이 뒷받침되지 않은 것으로 결론 내릴 수 있다.

#### 4.2 가설 3의 검증

상사의 호의적인 행동과 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각이 정(+)의 관계를 가진다는 가설

3을 검증하기 위하여 일련의 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 상사의 호의적인 행동이 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과는 〈표 4〉에 제시되어 있다. 가설 3은 상사의 호의적인 행동이 부하의 공정성 지각과 정의 관계에 있음을 제시하고 있다. 회귀분석에서 상사의 호의적인 행동은 부하의 공정성 지각을 유의하게 설명하는 것으로 나타나(β = .415, p < .005, R<sup>2</sup> = .617) 가설 3은 지지되었다.1) 또한, 상사의 호의적인 행동에 대한 F-검증 결과는 집단 간에서 차이를 보이는 것으로 나타났다(F=1.87, p<.01). 하지만 〈표 3〉에서 보여주는 바와 같이 E비율은 0.96(ηB=.69, ηW=.72)으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이는 상사의 호의적 행동은 집단 간과 집단 내에서 차이를 보일 것(즉 개인수준에서 성립)이라는 가설 3의 내용을 지지하는 것이라 할 수 있다.

#### 4.3 가설 4의 검증

상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각과 부하의 성과 간 정(+)의 관계를 가진다는 가설 4를 검

1) 가설 3의 검증을 위해 실시한 다중회귀분석에 있어 부하의 공정성 지각에 대한 상사의 호의적인 행동의 효과를 보다 명확하게 검증하기 위해, 비교적 상관관계가 높은 상사의 동질적인 행동 변수를 함께 투입하여 분석하였음.

〈표 5〉 부하의 성과에 대한 다중회귀분석

	부하의 성과		
	β	t	유의 확률
성별	.157	1.884	.062
연령	.069	.782	.435
학력	.017	.189	.850
근속년수	.110	1.170	.244
부하의 공정성 지각	.262 <sup>***</sup>	3.121	.002
R2	.054		
F	2.651 <sup>*</sup>		

주) \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .005

증하기 위하여 일련의 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각이 부하의 성과에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과(〈표 5〉), 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각은 부하의 성과를 유의하게 설명하는 것으로 나타나(β=.262, p < .005, R<sup>2</sup> = .054) 가설 4는 지지되었다.

## V. 결론

본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 대해 리더십 이론 관점(평균적 리더십 스타일 이론 관점, 수직적 짝 연계 이론 관점)과 귀인 이론 관점을 토대로 경쟁가설을 설정하였으며 귀이론관점이 리더십관점보다 타당하다는 근거를 제시하였다. 가설검증 결과 본 연구에서 예측한 바와 같이 리더십 관점보다는 귀인이론 관점이 보다 타당한 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 동일한 집단에 속한 부하들은 상사가 다른 부하들에 대해 동질적으로 행동 하는가 또는 차별적으로 행동 하는가에 상관하기 보다는 상사의 행동이 부하 자신에게 호의적인지 또는 비호의적인지에 보다 초점을 맞추는 것을 나타낸다. 또한 본 연구결과에 따르면 상사의 행동에 대해 부하가 공정성을 지각할 때 부하는 상사에게 만족할 만한 성과를 제공한다. 이러한 연구결과를 이론적인 이슈와 실증적인 이슈 그

리고 실용적 이슈로 구분하여 설명하면 다음과 같다.

### 5.1 이론적 이슈와 실증적 이슈

본 연구에서는 리더십관점과 귀인이론관점에서 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 대해 이론적인 예측을 하였다. 그러나 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 대해 한 가지 더 고려해 볼 수 있는 것은 리더십 관점과 귀인이론 관점을 통합한 관점이라고 볼 수 있다. 리더십 관점과 귀인이론 관점을 통합하면 상사의 행동에 대한 부하의 공정성지각의 새로운 예측이 가능해진다. 리더십 관점(평균적 리더십 스타일 관점)에서는 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에게 동질적인 행동을 보일 때 부하는 공정성을 지각하는 반면, 귀인이론 관점에서는 부하가 상사의 호의적인 행동을 지각하면 부하는 공정성을 지각한다. 이를 바탕으로 리더십 관점과 귀인이론 관점을 통합해 보면, 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에게 동질적으로 행동할 때 부하는 상사의 행동이 호의적이던 또는 비호의적이던 상관없이 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하게 된다. 또한 통합관점에서는 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보일 때 부하는 공정성을 지각하므로 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 상사가 동질적으로 행동하던 또는 이질적(차별적)으로 행동하던 상관없이 상사의 행동에 대해 부하는 공정성을 지각

〈표 6〉 상사의 동질적 행동과 호의적 행동이 부하의 공정성 지각에 미치는 영향

	상사의 동질적 행동	상사의 이질적 행동
상사의 호의적 행동	부하의 공정성 지각	부하의 공정성 지각
상사의 비호의적 행동	부하의 공정성 지각	부하의 불공정성 지각

〈표 7〉 조절화 된 회귀분석 결과

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	
	(상수)	표준 오차	베타			(상수)	표준 오차	베타			
(상수)	.79	.36		2.20	.03	.86	.37		2.36	.02	
성별	-.04	.09	-.02	-.46	.65	-.05	.09	-.03	-.51	.61	
연령	-.03	.05	-.03	-.63	.53	-.03	.05	.04	-.64	.52	
학력	.11	.05	.13	2.03	.04	.12	.05	.13	2.15	.03	
근속 년수	-.08	.04	-.10	-1.82	.07	-.08	.04	-.10	-1.18	.07	
상사의 호의적 행동	.44	.08	.41	5.74	.00	.43	.08	.40	5.52	.00	
상사의 동질적 행동	.39	.06	.47	6.76	.00	.39	.06	.47	6.70	.00	
상사의 호의적 행동 × 상사의 동질적 행동						-.06	.06	-.06	-.11	.28	
R2							.633				
△R2										.003	

하게 된다. 이것을 표로 나타내면 다음과 같다.

〈표 6〉에 따르면 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적인 행동을 보임과 동시에 호의적인 행동을 보이는 경우 부하들은 공정성을 지각할 것이며, 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적인 행동을 보임과 동시에 비호의적인 행동을 보이는 경우 부하는 공정성을 지각할 것이고, 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 이질적(차별적)인 행동을 보임과 동시에 호의적인 행동을 보이는 경우 부하는 공정성을 지각할 것이다. 반면, 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 이질적(차별적)으로 행동함과 동시에 상사가 부하에게 비호의적인 행동을 하는 경우 부하는 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각할 것이다. 리더십과 귀인이론을 통합한 관점에서 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각 여부를 검증한 일원배치 분산분석 결과

에 따르면 상사의 동질적 행동과 호의적 행동에 대한 부하의 공정성 지각(평균값=4.21, 표준편차=0.41), 상사의 이질적 행동과 호의적 행동에 대한 부하의 공정성 지각(평균값=3.71, 표준편차=0.33), 상사의 동질적 행동과 비호의적 행동에 대한 부하의 공정성 지각(평균값=3.64, 표준편차=0.93), 상사의 이질적 행동과 비호의적 행동에 대한 부하의 공정성 지각(평균값=3.14, 표준편차=0.61)이 유의적인 차이( $F=38.42, p<.05$ )를 보이는 것으로 나타났다. 더불어 이원배치 분산분석 결과 상사의 동질적 행동( $F=10.16, p<.05$ )과 상사의 호의적 행동( $F=4.04, p<.05$ )의 주 효과가 유의하게 나타나고 두 변수들의 상호작용 효과( $F=5.51, p<.05$ ) 역시 유의하게 나타나 두 변수들에 따라 부하의 공정성 지각이 달라진다는 결과를 보여주고 있다. 이러한 분산분석 결과는 상사의 동질적이고 호의적인 행동에

대해, 동질적이고 비호의적인 행동에 대해, 그리고 이질적이고 호의적인 행동에 대해 부하는 공정성을 지각하는 반면 상사의 이질적이고 비호의적인 행동에 대해 부하는 공정성을 가장 낮게 지각하고 있다는 것을 보여준다. 따라서 리더십 관점과 통합 관점이 타당한 것으로 나타났다. 하지만 연속변수들로 이루어진 하나의 모형의 조절효과를 검증하는데 있어 분산분석은 유의성을 검증하기보다는 방향성을 제시하기 때문에 보다 명확한 검증을 위해 추가적으로 조절화 된 회귀분석을 실시하였다. 조절화 된 회귀분석결과에 따르면 <표 7>에서와 같이 통합 관점이 뒷받침되지 않은 것으로 나타났다. 조절화 된 회귀분석은 독립변수와 조절변수, 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 단계적으로 추가했을 때 회귀식의 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup> 값의 변화를 통해 조절효과를 입증하는 방법이다. 먼저 1단계로 통제변수와 함께 독립변수와 조절변수가 회귀식에 추가적으로 포함되었고, 2단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 항이 포함된 회귀식이 추정되었다. 분석결과 상사의 동질적 행동은 상사의 호의적 행동과 부하의 공정성 지각 간의 관계를 조절해 주지 못하는 것으로 나타났다. 상사의 호의적 행동과 상사의 동질적 행동의 상호작용효과가 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나타났으며, 상호작용 항을 투입했을 때 R<sup>2</sup>의 증가분 역시 유의하지 못한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 호의적 행동과 상사의 동질적 행동 간의 유의적인 상호작용 효과를 보여주지 못함으로써 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 대한 통합 관점은 유의적인 결과를 보여주지 못한다고 할 수 있다. <표 7>의 결과에 따르면 상사의 동질적 행동과 호의적 행동은 각각 부하의 공정성 지각과 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타나 리더십관점과 귀인이론 관점이 부하의 공정성 지각을 설명하는데 있어 유의하다는 것을 보여준다. 하지만 가설 1과 2의 검증결과에서 보듯이 상사의 동질적 행동이 집단 간에서 차이나 집단 내에서 차이가 유의하지 않기 때문에 리더십 관점은 타당하지 않은 것으로 볼 수 있다. 또한, <표 7>

의 귀인이론(상사의 호의적 행동) 결과는 가설 3의 검증결과와 일치하는 것으로 귀인이론이 타당함을 보여준다. 추가적으로 실시된 <표 7>의 상호작용효과에 대한 분석결과는 리더십관점과 귀인이론 관점을 통합한 관점이 타당하지 않다는 것을 보여주고 있다. 통합관점이 타당하다는 것을 밝히기 위해서는 <표 6>에서 보여주는 것과 같이 상사의 동질적 행동(리더십 관점)과 상사의 호의적 행동(귀인이론관점)의 상호작용효과가 부하의 공정성 지각과 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타나야 한다. 다시 말하면 통합관점에 따르면 상사가 동질적인 행동을 보이지 않고 동시에 비호의적인 행동을 보이는 경우 부하들은 상사의 행동에 대해 불공정성을 지각하는 반면 상사가 동질적인 행동을 보이는 경우 상사의 호의적인 행동여하에 관계없이 부하는 공정성을 지각하며 마찬가지로 상사가 호의적인 행동을 보이는 경우 상사의 동질적 행동여하에 관계없이 부하가 공정성을 지각해야 한다. 이러한 통합관점은 상사의 동질적 행동과 상사의 호의적 행동의 상호작용효과가 있어야 한다는 것을 의미한다. 그러나 <표 7>의 결과는 상사의 동질적 행동과 호의적 행동의 상호작용효과가 부하의 공정성 지각에 유의적이지 않은 것으로 나타나고 있기 때문에 통합관점이 타당하지 않음을 보여준다. 결론적으로 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 리더십 관점이나 통합 관점보다는 귀인이론 관점이 보다 타당하다는 것을 알 수 있다.

## 5.2 실용적 이슈

본 연구결과에 따르면 상사의 행동에 대해 부하가 공정성을 지각할 때 부하는 상사가 만족할만한 성과를 제공하게 된다. 따라서 부하의 성과를 높이기 위해서 상사는 부하들로 하여금 상사 자신의 행동에 대해 공정성을 지각하도록 해야 하는바 상사는 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적인 행동을 보이거나 부하들을 내집단과 외집단 구성원으로 구분하여 차별적인 행동을 보이는데 초점을 둘

것이 아니라 부하들에게 호의적인 행동을 보여야 한다. 즉 상사는 부하에 대해 호의적인 행동을 보일 때 부하는 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하고 상사에게 만족할만한 성과를 제공하게 된다. 그러나 반대로 상사가 부하에 대해 비호의적인 행동을 보일 때 부하는 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하지 못하게 되며 따라서 상사가 만족할 만한 성과 역시 제공하지 않게 된다. 결론적으로 부하의 성과를 높이기 위해서 상사는 부하들에 대해 되도록 호의적인 행동을 보여야 한다. 이러한 주장은 사회적 교환이론과는 모순될 수 있다. 사회적 교환이론에 따르면 상사는 부하가 제공하는 보답(성과) 여하에 따라 호의적 또는 비호의적인 행동을 하는바 예를 들어 부하가 상사에게 높은 성과를 제공하는 경우 상사는 반대급부로 부하에게 호의적인 행동을 보여야 한다. 그러나 반대로 부하가 상사에게 저조한 성과를 제공하는 경우 상사는 부하에게 비호의적인 행동을 보임으로써 교환관계가 성립한다. 그럼에도 불구하고 사회적 교환이론에 따르면 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보임으로써 부하로부터 무엇이든 보답을 이끌어낼 수도 있다. 즉 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보일 경우 부하는 반대급부로 상사에게 높은 성과를 제공하게 된다. 그러므로 부하가 비록 저조한 성과를 제공한다고 하더라도 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보일 경우 부하는 상사의 호의적인 행동에 대한 보답으로 차후에 높은 성과를 제공하게 된다. 이러한 논의는 귀인이론 관점에서의 설명과 모순되지 않는바 상사가 부하에게 호의적인 행동을 보일 경우 부하는 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하게 되며 그 결과 높은 성과를 보여준다. 따라서 비록 귀인이론과 사회적 교환이론은 부하의 성과에 대해 각각 다른 설명을 하고 있지만 그 결과는 상이하지 않다고 결론지을 수 있다. 이와 더불어 상사는 호의적인 행동과 비호의적인 행동을 구분하여 부하들에게 행동할 필요가 있다. 기존의 문헌에 따르면 부하에 대한 상사의 호의적인 행동은 흥미로운 직무의 제공, 도전적인 과업의 제공, 의사결정권한의 위임, 부하직원 수준에서는

접할 수 없는 고급스러운 정보제공, 직무수행에 대한 자율성 부여, 칭찬, 인정, 부하의 성장과 개발, 부하의 욕구에 대한 관심, 개방적 커뮤니케이션, 상호 신뢰, 보상의 제공 등을 들 수 있다(Dansereau et al., 1975; Graen and Scandura, 1987; Graen and Uhl-Bien, 1995). 따라서 상사는 위에서 언급한 호의적인 행동을 주지하고 있어야 하며 부하에게 이러한 호의적인 행동 또는 행동의 일부를 부하들에게 보여야 한다. 이 경우 부하들은 상사의 행동에 대해 공정성을 지각하게 되고, 공정성을 지각한 부하는 상사에게 만족할만한 성과를 제공하게 된다.

### 5.3 본 연구의 한계점

본 연구가 가지는 한계점은 크게 두 가지를 들 수 있다. 첫째, 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 부하는 상사의 행동에 대해 동질적인지의 여부와 호의적인지의 여부를 판단하는바 본 연구에서는 부하의 응답에만 기초하여 자료를 분석하였다. 그러나 상사의 행동에 부하의 응답뿐 아니라 상사자신의 응답 역시 매우 중요한 역할을 하게 된다. 일반적으로 상사의 행동에 대해 상사와 부하의 응답은 일치하지 않는 경향이 있는데(Bass, 1990; Graen and Scandura, 1987) 만일 상사의 동질적인 행동과 호의적인 행동에 대해 부하와 상사의 응답이 일치하는가의 여부를 판단하게 된다면 부하의 공정성 지각에 대해 보다 타당한 결과를 제시할 수 있을 것이다. 따라서 향후 상사의 행동에 대해 부하의 응답 뿐 아니라 상사의 응답까지도 자료를 수집하여 분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 리더십 관점보다는 귀인이론 관점이 타당하다는 것을 보여주었다. 즉 부하는 자신에게 유리한 결과(상사의 호의적인 행동)에 대해서는 자신의 탓으로 귀착하는 경향이 있는 반면 불리한 결과(상사의 비호의적인 행동)에 대해서는 상사의 탓으로 귀착하는 경향이 있다. 그러나 사람의 특성에 따라서는 자신에게 불리한 결과에 대해 자

신의 탓으로 귀착하는 경우도 있다. 예를 들어 “왜 나의 올해 성과가 저조하였는가?”와 같은 질문에 대해 어떤 사람은 그 원인을 경기 침체, 회사의 잘못된 정책과 같은 외적, 환경적 요인 탓으로 돌리는 반면 어떤 이들은 자신의 능력이나 노력 부족과 같은 자신의 내적, 개인적 요인들 탓이라 생각할 수도 있다. 이는 Weiner(1979)가 귀인이론을 설명하는 매우 중요한 요소로 언급한, 내적, 외적 귀인 성향에 큰 영향을 미칠 수 있는 개인들의 특성을 고려할 필요가 있음을 의미한다. Daley(1998) 역시 귀인이론 관련 연구에 있어 연구 대상들의 내적, 개인적 성격이 연구 수행에 매우 중요한 요소임을 주장하고 있다. 따라서 향후 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 연구함에 있어서 부하의 특성이 고려되어야 할 것이다.

#### 5.4 시사점

본 연구에서는 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 리더십 관점이나 리더십 관점과 귀인이론 관점을 통합한 관점보다는 귀인이론 관점이 보다 타당하다는 것을 밝혔다. 그러나 이러한 연구결과가 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각에 있어서 리더십 관점이나 통합 관점이 옳지 않다는 것을 증명했다고 보기 어렵다. 예를 들어 수직적 짝 연계이론에 따르면 상사가 동일한 집단에 속한 부하들을 내집단 구성원과 외집단 구성원으로 구분하여 차별적으로 행동을 하는 집단에서는 내집단 구성원들과 외집단 구성원들이 각각 상사의 행동에 대해 각각 공정성과 불공정성을 지각할 것이므로 수직적 짝 연계이론이 보다 타당할 것이다. 마찬가지로 상사가 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 동질적인 행동을 보이는 집단에서 부하는 상사의 동질적인 행동에 대해 공정성을 지각하는 반면, 상사의 이질적인 행동에 대해서는 불공정성을 지각하게 되므로 평균적 리더십 스타일 이론이 보다 타당할 것이다. 따라서 향후 상사의 행동에 대한 부하의 공정성 지각을 예측함에 있어서 상사가 동일한 집단

에 속한 부하들에게 어떤 방식(동질적 또는 이질적)으로 행동하는가를 확인한 후 이에 알맞은 예측이 이루어져야 할 것이다.

### <참 고 문 헌>

- 김경수·김공수·조용현(2007), “작업집단에서 상사의 편애에 대한 부하의 지각: 개별화된 리더십을 중심으로,” **인사조직연구**(한국인사·조직학회), 15(1), 175-200.
- 김경수·Fred Dansereau·이경근·조용현·김인숙·노현재·김광숙·양동민(2013), “상사의 행동에 대한 부하의 체계적인 오해에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**(한국인사관리학회), 37(3), 227-257.
- 박노윤(2009), “사회적 교환과 경제적 교환 -고용지위, 조직지원인식, 리더-부하직원의 관계, 목표지향성의 영향-,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 16(2), 79-107.
- 박노윤·설현도(2011), “직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향 -종업원-조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로-,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 18(2), 161-185.
- 이규만·김종철(2005), “사회적 교환관계와 직무태도 -군대조직의 하급간부를 중심으로-,” **기업경영연구**(한국기업경영학회), 12(1), 239-254.
- Adams, J.(1965), Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M.(1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed., New York: Free Press.
- Bernard, W.(2011), “Ultimate and Proximal Determinants of Motivation Given An Attribution Perspective and The Metaphors Guiding

- Attribution Theory,” *Group & Organization Management*, 36(4), 526-532.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Cropanzano, R., D. E. Rupp, C. J. Mohler, and M. Schminke(2001), *Three Roads to Organizational Justice*. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cummings, L. L.(1975), Assessing The Graen/Cashman Model and Comparing It with Other Approaches. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*: 181-185. Kent, Ohio: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
- Daley, D. M.(1998), “Attribution Theory and The Glass Ceiling: Career Development Among Federal Employees,” *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 1(1), 93-116.
- Dansereau, F., G. Graen, and J. Haga(1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F., F. J. Yammarino, S. E. Markham, J. A. Alutto, J. Newman, M. Dumas, S. Nachman, T. Naughton, K. Kim, S. Al-Kelabi, S. Lee, and T. Keller(1995), “Individualized Leadership: A New Multiple Level Approach,” *The Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Dansereau, F., J. A. Alutto, and F. J. Yammarino(1984), *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Paradigm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden(1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development,” *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Eberly, M. B., E. C. Holley, M. D. Johnson, and T. R. Mitchell(2011), “Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions,” *Academy of Management Review*, 36(4), 731-753.
- Ferris, G.(1985), “Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication,” *Journal of Applied Psychology*, 70, 777-781.
- Fiedler, F. E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A.(1957), A Leader Behavior Description for Industry. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* : 103 10-119. Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- (1998), Consideration and Structure: Another Look at Their Role in Leadership Research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The Multiple Level Approaches*: 51-60. Stamford, CT: JAI Press.
- Frank, F. D., R. P. Finnegan, and C. R. Taylor(2004), “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in The 21st Century,” *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Graen, G. and M. Uhl-Bien(1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Graen, G. and T. A. Scandura(1987), *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- \_\_\_\_\_, R. Liden, and W. Hoel(1982), "Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process," *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Henderson, D. J., R. C. Linden, B. C. Gilibkowski, and A. Chaudhry(2009), "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes," *Leadership Quarterly*, 20, 517-534.
- Homans, G.(1958), "Social Behavior as Exchange," *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Katerberg, R. and P. Hom(1981), "Effects of Within-Group and Between-Group Variation in Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 66, 218-223.
- Leung, K., S. Su, and M. W. Morris(2001), "When Is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback," *Human Relations*, 54, 1155-1187.
- Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Linden, R. C. and J. M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development," *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Markham, S. and P. Scott(1983), "A Component Factor Analysis of The LBDQ Form XII," *Psychological Reports*, 52, 71-77.
- McFarlin, D. and P. Sweeney(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Morand, D. and K. Merriman(2012), "Equality Theory as A Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management," *Journal of Business Ethics*, 111(1), 133-144.
- Nachman, S., F. Dansereau, and T. Naughton (1985), "Levels of Analysis and The Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership," *Psychological Reports*, 57, 661-662.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ(1986), "Self-Reporters in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rockstuhl, T., A. Soon, J. H. Dulebohn, and L. M. Shore(2012), "Leader-Member Exchange and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries," *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Saks, A. M.(2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619.
- Scandura, T. A.(1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective," *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Schriesheim, C. A., C. C. Cogliser, and L. L. Neider(1995), "Is It Trustworthy? A Multiple-Levels-of-Analysis Re-Examination of An Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research," *Leadership Quarterly*, 6, 111-145.
- \_\_\_\_\_, L. L. Neider, and T. A. Scandura (1998), "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues," *Academy of Management*

- ment Journal*, 41, 289-318.
- \_\_\_\_\_, S. L. Castro, and C. C. Cogliser (1999), "Leader-Member Exchange(LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices," *The Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and F. J. Yammarino (2000), "Investigating Contingencies: An Examination of The Impact of Span of Supervision and Upward Controllingness on Leader-Member Exchange Using Traditional and Multivariate Within- and Between-Entities Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 85, 659-677.
- Stogdill, R. N. and A. F. Coons(1957), *Leader Behavior: Its Descriptions and measurement*. Columbus, OH : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Susanj, Z. and A. Jakopec(2012), "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of The Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment," *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
- Tudor, T. R.(2011), "Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and The Fast Food Industry as A Model," *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 95-101
- Van de Ven, H. A. and D. Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiner, B.(1979), "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences," *Journal of Educational Psychology*, 71, 3-25.

## &lt;Abstract&gt;

## A Study on The Effects of Supervisor Behavior on Subordinate Perceptions of Fairness and Subordinate Performance

Kim, Kyoungsu<sup>\*</sup> · Lee, Kyunggeun<sup>\*\*</sup> · Kim, Insook<sup>\*\*\*</sup> · Cho, Yonghyeon<sup>\*\*\*\*</sup> · Yang, Dongmin<sup>\*\*\*\*\*</sup>

This paper predicted subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior from leadership and attribution theory perspectives.

First, from the perspective of average leadership style theory, a supervisor shows homogeneous behavior to the subordinate in the same group and subordinate perceive fairness on a supervisor's homogeneous behavior. Second, from the perspective of vertical dyad linkage theory, a supervisor divides subordinates in the same group into two group as in-group and out-group. A supervisor shows different behavior toward in- and out-group. In- and out-group members perceive supervisor's differential behavior as fair. Third, from the perspective of attribution theory, a subordinate would perceive supervisor's favorable behavior toward him or her as fair, whereas a subordinate perceive a supervisor's unfavorable behavior toward him or her as unfair. We predicted that the attribution theory perspective is more valid than the leadership perspective. In addition, we hypothesized subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior positively related to subordinate performance

Based on thee predictions, four hypotheses were derived:

- H1:* A supervisor's homogeneous behavior toward subordinates in the same group will positively relate to subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior and supervisor behavior will vary between groups rather than within groups.
- H2:* A supervisor's heterogeneous behavior toward subordinates in the same group will ngatively relate to subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior and supervisor behavior will vary within groups rather than between groups.
- H3:* A supervisor's favorable behavior will positively relate to subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior.
- H4:* A subordinate's perception of fairness on supervisor behavior will positively relate to subordinate performance.

\* Professor, College of Business Administration, Chonnam National University.

\*\* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Suncheon National University.

\*\*\* Professor, College of Nursing, Yonsei University.

\*\*\*\* Lecturer, College of Business Administration, Chonnam National University.

\*\*\*\*\* Ph. D., College of Business Administration, Chonnam National University.

To test the proposed hypotheses in this study, we collected the data from 147 employees from 49 groups in 7 organizations.

The results showed that the attribution theory perspective was more valid than the leadership perspective. The results also showed that subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior were positively associated with subordinate performance. These results indicate that subordinates perceive his or supervisor's favorable behavior as fair, whereas they perceive his or supervisor's unfavorable behavior as unfair. The results also indicate that subordinate perceptions of fairness on supervisor behavior increase subordinate performance. In conclusion section the implications of the results, directions for future study, and the limitations of this study were discussed.

**Key Words:** *Average leadership style approach, Vertical dyad linkage approach, Attribution theory, Perception of fairness, Subordinate performance*

K C I