

구성원 태도에 대한 상호작용 공정성의 효과 : 팀 탄력성의 조절효과를 중심으로*

오 원 경** · 김 민 수*** · 권 나 영**** · 신 경 식*****

국문요약(Korean Abstract): 오늘날 조직은 불확실성과 지속적 변화 상황에 놓여있고, 많은 연구자들은 이러한 상황에서 조직의 발전과 유지를 위한 중요한 요소로서 인적자원 관리의 중요성을 밝혔다. 특히 대기업에 비해 상대적으로 열악한 조건 하의 놓여있는 중소기업에서는 보다 높은 경쟁력 획득을 위한 방안으로서, 조직에 대한 구성원들의 태도를 긍정적으로 형성하도록 이끄는 것이 조직 성공의 중요한 요소로 나타나고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 조직 내 구성원의 긍정적 태도, 직무만족과 정서적 몰입에 정적인 영향을 줄 수 있는 선행요인으로서 상호작용 공정성 지각의 효과를 밝히고자 하였다. 또한 기존의 공정성 연구들이 공정성 효과에 대한 조절변수에 대한 고찰이 부족하였다는 한계점과 개인의 태도 형성에 있어 사회적 맥락을 고려해야 한다는 다수준 접근에 대한 필요성에 따라, 팀 수준의 조절변수로서 팀 탄력성(team resilience)의 효과를 살펴보았다. 다수준 분석을 위해 국내 중견 제조업 A사를 연구대상으로 총 14개 팀 330명을 선정하여 위계적 선형 모형(HLM; Hierarchical Linear Modeling) 분석을 실시하였다. 분석결과 개인의 상호작용 공정성 수준은 직무만족과 정서적 몰입에 정적인 영향을 보였으며, 상호작용 공정성과 직무만족 간 사이의 관계를 팀의 탄력성 수준이 조절하는 것으로 나타났다.

[주제어] 상호작용 공정성, 팀 탄력성, 직무만족, 정서적 조직몰입

* 본 논문은 2013년도 정부재원(교육부)으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2054667).

** 한양대학교 대학원 박사과정(new-jung@hanmail.net, 제1저자)

*** 한양대학교 대학원 경영학부 교수(kimmin@hanyang.ac.kr, 교신저자)

**** 한양대학교 대학원 석사과정(kny1030@gmail.com, 제3저자)

***** 이화여자대학교 경영학부 교수(ksshin@ewha.ac.kr, 제4저자)

A Study on the Effects of Interactional Justice : The Moderating Effects of Team Resilience

Won-Kyung Oh* · Min-Soo Kim** ·
Na-Young Kwon*** · Kyung-Sik Sin****

Abstract: Organizational change continues to occur at a high rate in modern organizations. Especially the reality of small business firm's condition is poor than large one. It is crucial factor that employee's positive attitude or behavior to their organization to survive. Accordingly, researchers have increasingly concluded that employees play a major role in the success or failure of change in their organizations. It is crucial factor that employee's positive attitude or behavior to their organization for success. The present study examines to influence of interactional justice and the relationship with employee's positive outcome (e.g. job satisfaction, organizational commitment). In addition, the recent literature emphasize the necessity of team context factor that focusing on team resilience as moderator. To test multilevel analysis, we collected the survey data from middle size organization, 14 teams and 330 members and analyzed HLM (Hierarchical Linear Modeling). We found that member's interactional quality increases job satisfaction and organizational commitment and team resilience could moderate this relationship.

[Keywords] Interactional Justice, Team Resilience, Job Satisfaction, Organizational Affective Commitment

* Doctral student, School of business, Hanyang University(new-jung@hanmail.net, First Author)

** Professor, School of business, Hanyang University(kimmin@hanyang.ac.kr, Corresponding Author)

*** Undergrated student, School of business, Hnyang University(kny1030@gmail.com, Third Author)

**** Professor, School of business, Ewha Womans University(ksshin@ewha.ac.kr, Forth Author)

I. 서론

오늘날 조직은 외부적 압력과 위협, 예측하기 어려운 환경 및 과업 관련 요소들로 인해 많은 불확실성에 대면하고 있다(Argote, 1982). 이러한 불확실하고 격변하는 경제적, 사회적 그리고 환경적 변화 상황에서, 조직은 경쟁력을 유지하고 생존하기 위해서 지속적으로 그러한 변화에 적응해나가야 한다(Burnard and Bhamra, 2011). 많은 연구에서 연구자들은 이러한 변화 상황에서 조직의 발전과 유지를 위한 중요한 요소로서 인적자원 관리의 중요성을 밝히고 있다(이철기 · 이광희, 2007; Kotter and Cohen 2002; Van Knippenberg, Martin, and Tyler, 2006; Whelan-Berry, Gordon, and Hinings, 2003).

특히 우리나라는 중소기업이 전체 사업체 수의 99.9%를 차지하고, 종사자 수가 1,175만 명으로 전체의 약 87.8%에 달하는 한국경제 발전에 있어 매우 중요한 역할을 맡고 있다(중소기업청, 2009). 그러나 이러한 중소기업에서의 인적자원관리 활동은 대기업에 비해 상대적으로 열악한 편이다(김종관 · 김진옥, 2006). 그러므로 중소기업이라는 상황에서, 조직이 보다 경쟁력을 갖고 성공하기 위해 어떠한 방안으로 조직에 대한 구성원들의 태도를 긍정적인 방향으로 유지시킬 수 있는가를 밝히는 것이 중요할 것이다. 이에 본 연구에서는 조직 내 구성원들의 긍정적 태도를 유지시킬 수 있는 선행요인으로서 공정성의 효과를 밝히고자 한다.

Greenberg(1990)는 공정성이 구성원들의 조직에서의 개인적 만족과 조직의 효과적 기능을 위한 필수적 요건이라 하였다. 이러한 조직 공정성 연구는 지난 30년 동안 활발

하게 진행되어 왔고, 최근까지 연구자들은 구성원의 긍정적 태도 및 행동 형성에 대한 공정성 지각의 역할에 초점을 맞춰왔다. 그 결과 조직 내 공정성이 직무만족, 이직의도, 조직몰입, 조직시민행동 등 구성원의 긍정적 태도 및 행동 형성에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다(Bies and Shapiro, 1987; Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng, 2001; Hui, Lee, and Rousseau, 2004; Moorman, 1991). 특히 상호작용 공정성은 조직 내 의사결정과 절차의 실행 과정에서 받은 대인관계 측면의 공정성에 대한 인식으로, 구성원의 태도 형성에 보다 밀접한 관련이 있으며, 조직 전체의 공정성을 판단하는 중요한 요인이다(Colquitt, Greenberg, and Zapata-Phelan, 2005; Folger and Cropanzano, 1998). 본 연구가 상대적으로 규모가 작고, 비제도적이고 비공식적으로 이루어지는 인사관리 활동이 빈번한 중소기업에 초점을 맞추어 진행이 되었다는 점을 고려해볼 때(윤대혁, 2001), 상호작용 공정성 지각은 조직 내 구성원들의 태도 형성에 더욱 영향을 미칠 것이다.

한편 구성원의 태도 형성에 대한 공정성 지각의 중요성에도 불구하고, 공정성 효과의 경계조건(boundary conditions)에 대한 이해는 부족한 실정이다. Cropanzano, Byrne, Bobocel and Rupp(2001)의 연구에서는 이러한 문제점을 지적하고, 공정성 연구에서 조절 변인 탐색의 필요성에 대해 논하였다. 또한 Cohen-Charash and Spector(2001), Colquitt et al.(2001) 등의 메타분석 연구에서도 공정성 연구에서의 유의미한 조절 변수의 설명력에 대해 논하였다. 이후 공정성 효과에 대한 조절 변수로서 개인의 성격(Stouten, Kuppens, and Decoster, 2013), 자아 존중감(Wiesenfeld,

Swann JR., Brockner, and Bartel, 2007) 그리고 조직문화(Erdogan, Liden, and Kraimer, 2006) 등이 나타났다. 이외에도 국내 연구에서는 고용형태(권순식·김상진, 2005; 김찬중·윤찬성, 2008), 업적평가시스템, MBO(문철·박계홍·강병호, 2006), LMX, 조직지원인식(허찬영·박정도, 2012) 등이 유의미한 조절변인으로서 논의되었다. 그러나 이러한 움직임에도 불구하고, 상호작용 공정성의 효과에 대한 조절변수를 탐색한 연구는 그리 많지 않으며, 특히 팀 수준의 변인은 찾아보기 힘든 실정이다.

한 집단 내 배태되어 있는 구성원들은 공통의 목표를 갖는 상호의존적인 특성을 갖기 때문에, 구성원의 태도 형성에 있어 사회적 맥락(context)을 고려하는 것이 중요하다(손은울·최명옥·박동건, 2011; 이기현·오홍석·정명호, 2008; Sparrowe and Liden, 1997). 연구자들은 구성원 개개인을 이해하고자 점차 팀이 제공하는 맥락 안에서 개개인들의 경험을 고려하기 시작했지만(West, Patera, and Carsten, 2009), 아직까지는 팀 맥락 변수들의 영향력에 대해 살펴본 연구는 부족한 실정이고, 특히 공정성 연구에서 또한 팀 수준의 효과를 살펴본 연구는 드물다. 이에 본 연구에서는 개인의 긍정적 태도 형성에 대한 상호작용 공정성 효과의 조절변수로서, 팀 수준의 변수인 팀 탄력성을 고려해보고자 하였다. 조직적 맥락에서 긍정 조직학(Positive Organizational Behavior)에서는 구성원들이 갖고 있는 긍정적인 심리적 자원 혹은 역량을 나타내는 탄력성(resilience)이 구성원들의 긍정적 태도 형성에 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다(Luthans, 2002b). 그럼에도 불구하고, 조직 연구에서 탄력성을 다룬 연구는 극히 드물고, 특히

공정성 효과에 대한 조절변인으로서 살펴본 연구는 찾아볼 수 없었다. 팀 탄력성은 이러한 개개인의 탄력성을 팀 수준으로 개념화 한 것으로, 본 연구에서는 조직 내에서 개인이 지각하는 공정성이 발생하는 긍정적 효과를 보다 더 강화할 수 있는 팀 맥락적 조절변수로서 팀 탄력성의 효과를 알아보고자 하였다.

그러므로 본 연구에서는 위에서의 논의를 기초로 기존 공정성 논의와 함께 그 한계점을 보완하기 위해 다수준 접근을 통해 팀 수준 조절변인의 효과를 검증하고자 한다. 즉 조직 내 상호작용 공정성 지각이 구성원의 태도, 직무만족과 정서적 조직몰입에 영향을 미치고, 이 관계가 팀 탄력성에 의해 정적으로 강화될 것이라 예상하고, 이러한 모형을 제안하고 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 공정성 이론

조직 공정성 지각은 조직 행동, 인적자원 관리, 산업 조직 심리학 등 다양한 분야에서 연구자들의 관심을 받고 있다(Cropanzano and Greenberg, 1997). 이러한 조직 공정성에 대한 연구는 분배 공정성, 절차 공정성 그리고 상호작용 공정성 3가지로 나타난다. 초기 Adams(1965)는 구성원들이 조직 내에서 자신들이 다른 동료들에 비해 혹은 투자한 시간이나 노력 등에 비해한 적절한 보상을 받았는가를 비교하여 공정성을 판단한다는 것을 밝혔다. 이것이 분배 공정성으로, 급여나 승진과 같은 결과물에 분배에 대한 관리자의 의사결정이 공정한가에 대한 구성원의 지각을 나타낸다(Folger and Konovsky,

1989). 또한 절차 공정성은 의사결정 과정이 실행되는 방식이 공정한가를 나타낸다(Folger and Cropanzano, 1998). 이후 이러한 결정이 어떻게 만들어졌는가에 대한 관심으로 이어져, 공식적 의사결정 절차의 실행 과정 동안 당사로부터 어떠한 대우를 받았는가에 대한 구성원의 지각을 반영한 상호작용 공정성의 개념이 등장하였다(Bies and Moag, 1986).

Bies and Moag(1986)에 의해 처음 제기된 상호작용 공정성은 조직 내 의사결정과 절차의 실행 과정에서 받은 대인 관계적 대우의 질에 대한 개인의 지각이라 정의할 수 있겠다. 이는 존중, 정직, 존엄, 예의 등과 같은 공정성 행위를 행하는 사람에 의해 나타나는 다양한 인간적 측면의 행위들을 포함한다. 그러므로 상호작용 공정성은 공정성 행위자가 구성원들을 존중하는 태도로 대우하고, 이후에 일어나는 행동 혹은 의사결정에 대한 정당한 설명을 제공했을 때 발생하게 된다(Bies, 2001; Tyler and Bies, 1990).

Greenberg(1990)는 이러한 상호작용 공정성을 두 가지 개념으로 구분하였다. 첫 번째는 대인관계 공정성으로, 절차의 실행 혹은 결과물을 결정할 때 개입되는 권한을 가진 사람 혹은 제 3자에 의해 사람들이 얼마나 존중받았는가를 반영한다. 두 번째는 정보 공정성으로, 왜 절차가 그러한 방법으로 행해졌는지, 왜 결과물이 그러한 방식으로 분배되었는지에 대한 정보를 사람들에게 제공했는가를 반영한다. 그러므로 상호작용 공정성은 의사소통 혹은 정보 공유 그 자체, 의사소통 혹은 정보 공유로 인한 결과나 효과성을 다루는 것이 아니라, 상호작용 과정의 공정성을 강조하는 것이다(Bies and Moag, 1986).

이처럼 상호작용 공정성은 기존의 절차 공정성이나 분배 공정성에서 다루어 왔던 조직 내 구조적 측면의 공정성뿐만 아니라 대인관계 측면의 공정성을 고려하는 것으로(Cropanzano, Prehar, and Chen, 2002), 기존의 공정성에 대한 연구에서는 상호작용 공정성이 다른 공정성보다 구성원의 태도 형성에 보다 밀접한 관련이 있으며, 조직 전체의 공정성을 판단하는 중요한 요인이라는 것을 밝혔다(Colquitt et al., 2005; Folger and Cropanzano, 1998). 즉, 구성원은 조직 내에서 상호작용 공정성이 확보되었다고 지각한다면, 조직 내 시스템이나 절차와 같은 요소들보다는 그러한 절차를 수행하는 상사를 공정성의 출처로 인식하게 되어 조직에 대한 보다 긍정적인 태도를 형성할 수 있게 되는 것이다. 이에 본 연구에서는 구성원의 긍정적인 태도를 형성하는 선행요인으로서, 상호작용 공정성을 살펴보고자 하겠다.

2.2 공정성 지각과 구성원의 태도

조직 공정성 지각에 대한 연구들은 조직 내 공정성의 역할에 초점을 맞추어왔고, 공정성이 직무만족, 이직의도, 조직몰입, 조직시민행동 등 구성원의 긍정적 태도 및 행동형성에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다(이수지 · 김유진 · 손영우, 2007; Bies and Shapiro, 1987; Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Hui et al., 2004; Moorman, 1991). 또한 공정성 지각은 조직의 권위를 강화시키고(Tyler and Lind, 1992), 조직의 이익과 반대되는 행위들을 막아주며(Greenberg and Lind, 2000), 조직의 변화를 받아들이는데 도움을 주기도 한다(Greenberg, 1994). 한편 Burton, Mitchell, and Lee(2005)

는 조직 내 구성원들이 공정성을 지각하지 못할 경우, 직무태도에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. 즉 공정하지 않은 상호작용이 구성원으로 하여금 리더에게 가졌던 믿음과 존경에 대한 좌절로 이어짐에 따라 보복성 행동(retaliation behavior)을 유발할 수 있다는 것이다. 이외에도 상호작용의 불공정성은 조직이탈(김정석·안관영, 2012; Aquino, Lewis, and Bradfield, 1999), 직무태만(Ambrose, Seabright, and Schminke, 2002), 보복성 행동(Bies and Tripp, 1996; McLean Parks, 1997; Skarlicki and Folger, 1997; Tripp and Bies, 1997) 등과 같이 조직에 대한 부정적인 태도 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 더불어 공정성은 구성원의 직무 성과에 중요한 역할을 하며, 조직 내에서 공정성을 지각한 구성원들은 그렇지 않은 구성원에 비해 더 높은 성과를 달성하게 된다는 것을 밝혔다(Earley and Lind, 1987; Luo, 2002). 이처럼 구성원들이 조직 내 공정성에 대해 어떻게 판단하는지 그리고 지각된 공정성 혹은 불공정성에 대해 어떻게 반응하는가를 이해하는 것은 매우 중요하다(Ambrose and Schminke, 2009).

오랫동안 조직 연구자들은 사회적 교환 이론(Blau, 1964)을 통해 구성원들의 긍정적인 태도 및 행동 형성 과정을 설명해왔다(Etzioni, 1961; Levinson, 1965; March and Simon, 1958; Settoon, Bennett, and Liden, 1996). 본 연구에서도 사회적 교환 이론의 상호호혜의 규범(norm of reciprocity)의 원리를 통해, 조직 내 구성원의 공정성 지각과 태도 간의 관계를 설명하고자 한다. 사회적 교환 관계는 이자간 관계에서 일어나는 일련의 상호적 교환관계에 의해 것으로, 경제적 교환관계와는 달리 장기적이며 제

인지(recognition)나 존중과 같은 사회 정서적 자원의 교환이 이루어진다. 이러한 사회적 교환 과정에서 한 개인이 상대방으로부터 여러 혜택을 받았을 때 이러한 혜택을 준 사람은 향후 언젠가 돌려받을 것이라는 기대를 형성하게 되고, 받은 사람은 언젠가는 이에 대한 보답을 해야 한다는 상호호혜의 규범을 형성하게 된다. 이전의 공정성 연구에서는 조직 내 개인의 공정성 지각이 이러한 사회적 교환 관계의 형성을 촉진한다고 보았다(Cropanzano, Rupp, Mohler, and Schminke, 2001; Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000; Moorman, Blakely, and Niehoff, 1998; Pillai, Schriesheim, and Williams, 1999).

본 연구에서는 조직 내 구성원이 갖는 긍정적인 태도 중 가장 대표적인 것으로 직무만족과 정서적 조직몰입을 살펴보고자 한다. 직무만족은 개인의 수행하는 조직이나 직무에 대해 갖는 태도로, 개인이 직무나 직무 경험에 대한 평가로 얻게 되는 긍정적인 감정이다(Locke, 1976). 이러한 직무만족은 실제 얻은 결과물과 원하던 결과물 사이의 비교를 기반으로, 직무에 대한 정서적 반응을 나타내는 것이다. 이러한 직무의 요소로는 급여, 승진, 직무조건, 상사, 조직 정책, 동료와의 관계 등을 포함한다(Mosadeghrad, 2003).

또한 몰입이란 개인이 직무나 사회적 개체와 관련된 어떠한 대상에 대해 갖는 지각된 심리적 유대감으로, Mowday, Porter, and Steer(1982)는 정서적 조직몰입을 개인이 소속된 조직에 대한 동질감이나 소속감 정도로서, 조직에 대한 정서적 반응이라 정의하였다. Porter, Steers, Mowday, and Boulian(1974)은 조직의 목표나 가치를 위한 강한 믿음, 조직을 위한 노력하고자 하는 의지,

그리고 조직에 대한 멤버십을 유지하고자 하는 욕구로서 정서적 조직몰입을 정의하였다.

따라서 구성원들이 조직 내에서 긍정적인 대우, 즉 구성원이 조직 내에서 받은 대인 관계적 대우가 긍정하고, 충분한 정보가 공유 되었다고 지각할 경우, 그들은 조직이 구성원의 안위를 위해 많은 관심과 배려를 해주고 있다고 생각하게 되므로 상호 호혜성의 규범을 기반으로 구성원들은 조직에 대한 보다 긍정적인 태도를 형성하게 될 것이다.

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

가설 1 : 구성원의 상호작용 공정성 수준은 직무태도 a) 직무만족 b) 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 팀 탄력성(Team Resilience)의 조절효과

조직 내에서 구성원은 매일 그리고 정기적으로 다양한 도전과 역경에 직면하게 된다. 특히 외부 환경에 대한 변화에 유연하고 빠르게 대처하는 장점을 가진 중소기업의 구성원들은 업무 환경 안에서 빈번하게 혁신을 마주하게 된다. 탄력성은 이러한 혁신에 대한 도전으로부터 발생하는 스트레스를 극복하고, 원래의 상태로 돌아가는 것은 물론, 그러한 과정에서 겪는 경험으로부터 학습하고 적응하여 이러한 상황들에 적응하고 발전할 수 있는 개인, 집단, 그리고 조직의 역량을 지칭한다(Kossek, Colquitt, and Noe, 2001; Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreizer,

and Dutton, 2013). 즉, 탄력성은 활력과 같은 긍정적인 이탈 행동이다(Bright, Cameron, and Caza, 2006; Caza, Barker, and Cameron, 2004).

조직행동과 심리학 연구 분야에서는 탄력성에 대한 다양한 정의가 나타나고 있다. Coutu(2002)는 탄력성을 개인이 실패나 좌절을 딛고 일어서게 만드는 적응 시스템이라 정의한다. 반면, Block and Kremen(1996)의 연구에서는 구성원의 심리적 탄력성을 변화하는 요구에 유연하게 적응하고 원 상태로 돌아갈 수 있는 “특성과 같은(trait-like)” 안정적인 역량으로 정의하고 있다. 또한 긍정 심리학자인 Youssef and Luthans(2007)는 탄력성을 어떠한 문제 상황이 발생했을 때, 이전의 상태로 돌아가거나 더 나아가 성공에까지 이르게 되는 개인의 긍정적 심리 상태(state)라 하였다. 이처럼 아직까지는 탄력성에 대한 하나의 일관된 정의에 도달하지 못한 채, 연구에서는 서로 다른 정의를 활용하고 있다. 그러나 탄력성이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 팀 내에서 어렵고, 다소 부정적인 사건을 경험한 이후에 보다 긍정적인 상태로 돌아가고자 하는 높은 수준의 동기를 갖는다는 점에서는 일관성을 보이고 있다.

이러한 개인의 특성으로부터 발생하는 심리적 탄력성 수준은 조직에 대한 구성원의 긍정적 태도를 형성하기 위해 중요한 요소이다(Block and Kremen, 1996; Lazarus, 1993). 최근 들어 많은 연구자들은, 탄력성을 계속해서 변화하는 조직 상황에 대처하기 위한 중요한 자원으로 바라보고 있다(Block and Kremen, 1996; Shin, Taylor, and Seo, 2012; Waugh, Fredrickson, and Taylor, 2008). Hobfoll(2001)의 심리적 자원 이론에

따르면 개인은 조직 내에서 받는 스트레스를 다루기 위해서 혹은 스트레스를 받게 되는 상황을 해결하기 위해 자원을 소비한다. 그러나 개인이 가진 자원은 한정되어있기 때문에 멀지 않은 미래에 다시 사용할 자원을 채워 넣는 과정을 거치게 된다. 이 과정에서 높은 수준의 탄력성을 갖는 사람들은 스트레스를 유발하는 상황에서 자원을 덜 사용하거나, 더 빠르게 채워 넣을 수 있는 것이다. 이처럼 그들이 가진 심리적 자원들을 보다 효과적으로 사용할 수 있어 스트레스를 유발하는 사건에 대한 영향력을 최소화하고 보다 적극적으로 상황에 대처할 수 있다(Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, and Finkel, 2008; Shin et al., 2012). 결과적으로 많은 연구에서는 탄력성이 긍정적 생각(Kumpfer, 1999), 낮은 수준의 심리적 스트레스(Utsey, Giesbrecht, Hook, and Stannard, 2008), 그리고 직무만족, 조직몰입 등의 긍정적 직무 태도(Youssef and Luthans, 2007)에 정적인 영향을 미치는 중요한 개인의 심리적 자원으로서의 역할을 하고 있음을 밝혔다.

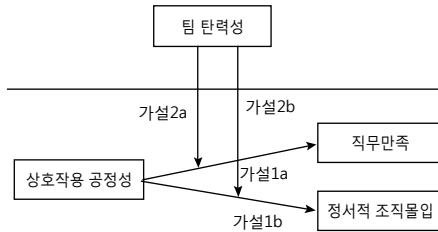
본 연구에서는 이러한 탄력성을 West et al.(2009)의 연구에서 제안한 바와 같이, 팀 수준의 개념으로 조작화하고자 한다. 이러한 상위 수준으로의 개념화는 팀 수준의 긍정적 심리 역량을 개인의 심리적 역량의 동종(isomorphism)의 표상으로 간주하는 것으로, 전체로서 직무 집단이 어떻게 지각하는지에 초점을 맞춘다. 즉, 팀 탄력성을 팀 구성원들의 “공유된 유닛 속성”으로 다루는 것이다(Kozlowski and Klein, 2000). Kozlowski and Klein(2000)은 집단 수준의 개념은 상향식(bottom-up) 프로세스를 통해 발생한다고 주장하였다. 이러한 집단 수준의 개념은 직

무 집단 내 구성원들 사이의 사회적 상호작용 및 교환을 통해 발생한다(p. 15). 대부분의 연구에서는 탄력성을 개인 수준의 변수로서 활용하고 있지만, 본 연구에서는 탄력성이라는 개념이 직무 집단이라는 사회적 맥락 안에서 발생하는 상호작용을 통해 집단 수준에서는 구분되는 개념으로 발생할 것이라 기대하고 있다.

West et al.(2009)은 이러한 탄력성을 팀 수준에서 개념화하였는데, 그들은 팀 탄력성을 팀 자신들의 안위(well being)를 위협하는 실패, 좌절, 갈등 등 일련의 사건들을 경험한 후에 다시 원래의 상태로 되돌아올 수 있게 만드는 팀의 역량이라 정의하였다. 즉 불확실한 환경에서 경험할 수 있는 여러 스트레스로 인해 발생하는 팀에 위협적인 상황에서 오는 스트레스를 쉽게 극복하고 이러한 상황에 적응하여 이러한 불확실성이 더 이상 위협으로 작용할 수 없게 만드는 긍정적인 팀의 능력으로서, 보다 긍정적 직무 태도를 형성하는데 도움을 주는 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이 지금까지 탄력성에 대한 개인 수준과 팀 수준의 연구들은 해롭거나, 위협이 되고 혹은 도전적인 상황에 대응하기 위한 전략적인 대처 능력에 초점을 맞추고 있다(Lazarus, 1993). 즉 부정적 상황 이후에 가능한 성장(Fredrickson, Tugade, Waugh, and Larkin, 2003; Stephens et al., 2013)이나 이전의 정상적 기능으로의 회복할 수 있는 능력(Carver, 1998)으로서 탄력성을 바라본 것이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업에서 발생할 수 있는 환경의 불확실성과 혁신에 대한 팀 구성원들의 스트레스 상황에 잘 적응하고 이를 긍정적인 방향으로 극복하여 이후의 이러한 것들이 위협이 되지 않는 팀의 긍정적인 능력으로서 살펴 볼 수 있을 것이다.

즉, 팀 탄력성에 대해 긍정적 상황에서 발생 하는 긍정적 효과를 보다 더 강화할 수 있는 요소로서 살펴볼 수 있을 것이다.



<그림 1> 연구모형

상호작용 공정성 수준에 따른 팀 내 구성원들의 태도 형성에는 팀 구성원들이 갖고 있는 심리적 자원 혹은 역량, 즉 팀의 탄력성이 중요하게 작용할 것이다. 팀 탄력성은 팀 내 구성원들이 어떠한 부정적인 상황에서도 보다 낙관적으로 바라보고자 하는 긍정적인 심리적 역량으로서, 이것은 구성원들의 태도 형성에 상징적 중요성을 지닐 수 있다. George(1990)는 팀 내 공유된 긍정적 분위기(tone)는 구성원들 태도 및 행동에 정적인 영향을 미치는 중요한 요소라고 언급하였다. 즉, 팀 내 구성원들이 긍정적인 심리적 자원을 갖고 있을수록, 구성원들은 조직 상황에 대해 긍정적이고 호의적인 지각을 형성하게 되고, 더 나아가 조직에 대한 태도 또한 보다 긍정적으로 형성될 것이다. 그러므로 팀 탄력성 수준이 낮을 경우에는, 상호작용 공정성 지각과 구성원 태도 간 관계에 큰 영향을 미치지 않지만, 팀 탄력성 수준이 높을 경우에는, 구성원들이 팀 내 상호작용 공정성 수준에 대해 보다 긍정적으로 지각하게 됨에 따라, 긍정적 태도 형성에 영향을 미치는 상호작용 공정성 지각의 효과는 더욱 강화될 것이다.

Salancik and Pfeffer(1978)의 사회적 정보 처리 이론(Social information processing theory)에 따르면 개인은 조직에 대한 태도나 행동을 형성할 때 환경적 요인에 의해 영향을 받는데, 특히 자신과 유사한 상황에 처한 사람들을 사회적 단서(social cue)로서 활용한다고 하였다. 즉 개인이 조직에 대한 태도를 형성할 때, 같은 팀에 속해있는 동료들이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Ford and Seers, 2006). 그러므로 구성원들은 자신의 상호작용 공정성에 따른 태도를 형성할 때, 팀 내 구성원들이 형성하고 있는 전반적인 팀 탄력성은 중요한 기준이 될 것이다. 구성원이 자신이 받은 상호작용 공정성 수준에 대해 판단할 때, 팀 탄력성이 낮은 팀에서는 자신이 속한 팀에 대한 신뢰나 확신의 정도가 떨어지기 때문에, 상호작용 공정성을 지각할지라도 그로인한 전반적인 긍정적 태도 형성에는 영향을 덜 미칠 것이다. 반면 팀 탄력성이 높은 팀 내 구성원들은 상호작용 공정성 판단에 따른 태도 형성에 있어서, 팀 탄력성이 긍정적인 사회적 단서로서 작용하게 됨에 따라 더욱 긍정적인 태도 형성으로 이어질 것이다. 그러므로 팀 탄력성이 높은 팀에서 상호작용 공정성이 미치는 영향력이 더 크게 나타날 것이다.

이에 본 연구에서는 구성원의 상호작용 공정성 수준에 따른 태도 형성은 팀 탄력성 수준이 높을수록 더욱 정적으로 나타나고, 탄력성 수준이 낮을수록 정적인 관계가 약화될 것이라 예상하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설 2를 유도할 수 있다.

가설 2 : 팀 탄력성은 상호작용 공정성 수준과 직무태도 a) 직무만족 b) 조직몰입과의 관계를 조절할 것

이다. 즉, 팀 탄력성의 수준이 높을수록 상호작용 공정성 수준과 직무태도 a) 직무만족 b) 조직몰입과의 정적인 관계는 강화될 것이다.

2.4 연구모형의 설정

이상의 선행연구 고찰을 통해 설정된 가설을 바탕으로 연구모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

Ⅲ. 연구조사 설계

3.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구에서는 다수준 분석이 가능한 국내 중견 제조업 A사를 대상으로 실시하였다. 중견 제조업 A사는 1991년 설립된 IT소재 분야 기업으로, 기업의 발달 과정 중 성숙기로 접어드는 변화의 과정 속에 있다. 이러한 변화가 성공적인 방향으로 이뤄지기 위해서는 구성원들의 태도가 매우 중요한 요인으로 작용하게 된다. 따라서 구성원들이 체감하고 있는 조직의 분위기를 상호작용 공정성을 통해 진단하고, 업무가 이뤄지는 단위인 각 팀의 탄력성 정도가 구성원들의 태도에 어떠한 역할을 하고 있는지 알아보고자 하였다. 연구대상으로는 집단수준의 구성이 가능한 일반 사무직과 연구직을 선정하였다. 자료 수집 기간은 2011년에 10월부터 약 3주간에 걸쳐 이뤄졌으며, 측정은 설문지 응답법을 통해 이루어졌다. 총 463명의 설문대상자 중 무응답 7명과 3명 미만의 집단 구성원이 응답한 설문지를 제외하고 총 14개 팀, 구성원 330명의 응답을 통계분

석에 사용하였다. 팀의 크기는 평균 8.17, 표준편차는 23.84로 나타났다.

분석에 사용된 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 남성 260명(78.8%), 여성 70명(21.1%)이고, 연령분포는 31~40세 이하가 218명(66.1%)으로 가장 높은 비율을 차지하고 있었으며, 현 회사에서의 근속기간은 195명(59.1%)의 응답자가 5~10년이라고 응답해 가장 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

3.2.1 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 Colquitt(2001)의 척도를 사용하여 총 3문항을 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 개념의 하위차원은 정보 공정성과 대인관계 공정성으로 구성되어 있으며 구체적인 설문문항으로는 ‘회사는 사후에 승진결과에 대해 합리적인 설명을 제공하고자 노력한다.’와 ‘승진결과에 대해 불만을 가질 수 있는 사람들에게 아쉬운 마음을 전한다.’ 등이 있다. 상호작용 공정성에 대한 신뢰도 검증 결과 Cronbach's α 값은 .86로 나왔다.

3.2.2 직무만족

직무만족은 Agho, Price, and Mueller(1992) 척도를 사용하여 총 5문항을 Likert 5점으로 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 ‘담당하고 있는 업무에서 성취감과 보람을 느낀다.’와 ‘하고 있는 업무를 통해 회사로부터 인정받고 있다고 느낀다.’ 등이 있다. 직무만족의 신뢰도는 .87로 나타났다.

3.2.3 정서적 조직몰입

정서적 조직몰입은 Meyer and Allen(1991)의 척도 중 3문항을 사용하였으며 구체적인 설문문항으로는 ‘나는 다른 사람들에게 우리 회사에 대해 자랑하곤 한다.’와 ‘나는 회사에 문제가 생기면 내 자신의 문제라고 여긴다.’이다. 정서적 조직몰입에 대한 신뢰도 검증 결과는 Cronbach's α 값이 .73으로 나타났다.

3.2.4 팀 탄력성

팀 수준 연구의 중요성을 감안하여, 본 연구에서는 개인 수준의 탄력성이 아닌 팀 수준의 탄력성을 변수로 사용했다. 팀 탄력성은 팀의 긍정적인 심리적 역량을 말한다(West et al., 2009). 측정문항은 Connor and Davidson(2003)의 총 5문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 팀 탄력성의 하부구성 요인으로는 내성(hardiness), 낙관주의(optimism), 자원충족(Resource-fullness)이 있으며 구체적인 설문문항으로는 ‘어떠한 어려움이 닥쳐도 이겨낼 수 있다’, ‘희망이 없어보이지라도, 포기하지 않는다’, 그리고 ‘기업 환경 변화에 적응할 수 있다.’ 등이 있다. 신뢰도 측정결과 Cronbach's α 값은 .89로 나타났다.

또한 본 연구에서는 팀 탄력성을 변수화하기 위해 팀별로 개인의 탄력성 점수를 평균 내어 사용하였다. 또한 개인의 응답을 팀 수준으로 통합하기 전에, 팀 구성원들의 점수를 합산하여 팀 탄력성 변수로 사용하는 것이 적절한지 확인하기 위해 다수준 타당도 검증을 실시하였다. 다수준 타당도를 확인할 수 있는 계수로 r_{wg} 를 활용하였다. r_{wg} 는 신뢰도와 유사한 개념으로 .70을 넘으면 양호하다고 판단한다(James, Demaree, and Wolf, 1984). 분산분석(ANOVA)을 통해

집단 내(within group) 차이에 비해 집단 간(between group)에 의해 나타나는 차이가 유의한지를 확인한 결과, 무선반응 영분포(uniform null distribution)을 기준으로 한 r_{wg} 의 값이 .83으로 나타나 팀 내 동의도가 높은 것으로 나타났다(James et al., 1984). 이에 따라 개인들의 탄력성 점수를 팀 탄력성 변수로 사용하는 것이 유의미함을 밝혔다.

3.2.5 통제변수

통제변수는 개인 수준과 팀 수준으로 나누어 통제하였다. 먼저 개인 수준의 통제변수는 조직 공정성의 연구에서 근로자들의 태도에 영향을 줄 수 있는 성별, 근무기간을 통제하였다(McFarlin and Sweeney, 1992). 성별은 남자를 1, 여자는 0으로 더미변수 처리하였고, 근무기간 또한 ‘5년 미만, 5년~10년, 11년~15년, 16년~20년, 21년 이상’의 문항으로 응답하게 하여, 더미변수 처리하여 통제하였다.

팀 수준에서는 팀 크기와 직군, 팀의 상호작용 공정성 평균값을 통제변수로 포함하였다(Liao and Rupp, 2005). 팀의 크기는 팀에 속한 구성원들의 수로 측정하였고, 직군특성은 비연구소를 0, 연구소를 1로 더미변인 처리하여 통계분석에 포함하였다. 또한 팀의 상호작용 공정성 평균을 통제함으로써, 집단 수준의 영향력을 배제하고도 개인 수준의 공정성 지각이 유의미한 영향력을 갖는다는 것을 확인할 수 있었다.

IV. 실증분석 및 가설검증

4.1 분석방법

본 연구에서는 개인수준(상호작용 공정

성, 직무만족, 정서적 조직몰입)과 집단수준(팀 탄력성)의 다수준 분석을 위해 위계적 선형 모형(Hierarchical linear model; HLM)을 실시하였다. 분석에 앞서 변인들 간의 다중공선성을 줄이기 위하여 개인 수준의 변인은 척도의 집단 평균(group mean)을, 집단수준의 변인은 척도의 전체평균(grand mean)을 기준으로 센터링을 하였다(Hoffman and Gavin, 1998).

가설 1에서 개인 수준의 직무만족, 정서적 조직몰입에 대한 상호작용 공정성의 효과를 검증하기 위하여 위계적 선형모형의 절차와 분석을 따랐다. 먼저 집단 간 분산과 그 유의성에 대해 알아보고자 영모형을 검증한 후 가설검증을 위한 분석단계를 시작하였다.

이를 식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 Y_{ij} &= \beta_{0j} + \beta_{1j} \text{성별}_{ij} + \beta_{2j} \text{근무기간}_{1ij} \\
 &\quad + \beta_{3j} \text{근무기간}_{2ij} + \beta_{4j} \text{근무기간}_{3ij} \\
 &\quad + \beta_{5j} \text{상호작용 공정성}_{ij} + e_{ij} \\
 \beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{팀크기}_j + \gamma_{02} \text{직군}_{jj} \\
 &\quad + \gamma_{03} \text{팀 수준의 상호작용 공정성}_{jj} \\
 &\quad + u_{0j} \\
 \beta_{1j} &= \gamma_{10} \\
 \beta_{2j} &= \gamma_{20} \\
 \beta_{3j} &= \gamma_{30} \\
 \beta_{4j} &= \gamma_{40} \\
 \beta_{5j} &= \gamma_{50}
 \end{aligned}$$

다음으로, 가설 2는 팀수준의 조절변수인 팀 탄력성과 개인 수준의 상호작용 공정성 간의 상호작용을 검증하기 위해 다음과 같은 방법으로 진행하였으며, 가설 검증을 위한 모형은 다음과 같다.

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} \text{성별}_{ij} + \beta_{2j} \text{근무기간}_{1ij}$$

$$\begin{aligned}
 &\quad + \beta_{3j} \text{근무기간}_{2ij} + \beta_{4j} \text{근무기간}_{3ij} \\
 &\quad + \beta_{5j} \text{상호작용 공정성}_{ij} + e_{ij} \\
 \beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{팀크기}_j + \gamma_{02} \text{직군}_{jj} \\
 &\quad + \gamma_{03} \text{팀 수준의 상호작용 공정성}_{jj} \\
 &\quad + \gamma_{04} \text{팀 탄력성}_{jj} + u_{0j} \\
 \beta_{1j} &= \gamma_{10} \\
 \beta_{2j} &= \gamma_{20} \\
 \beta_{3j} &= \gamma_{30} \\
 \beta_{4j} &= \gamma_{40} \\
 \beta_{5j} &= \gamma_{50} + \gamma_{51} \text{팀 탄력성}_{jj} + u_{5j}
 \end{aligned}$$

위의 두 식에서 Y_{ij} 는 구성원의 태도를 나타내는 변인으로 본 연구에서는 직무만족과 정서적 조직몰입을 살펴보았다.

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

4.2 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 측정도구가 실제 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는지와 측정도구들이 서로 잘 구별되고 있는지에 대한 구성 타당도(construct validity)를 검증하기 위해 AMOS 18.0을 통한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모형의 적합도 지수는 개인 수준의 변수인 상호작용 공정성, 직무만족, 정서적 조직몰입으로 구성된 3요인 모형과 세 변수들을 하나의 요인으로 구성된 1요인 모형의 적합도를 지수를 통해 비교하였다. 그 결과 3요인 모형($X^2 = 89.920$, $df = 41$, $CFI = .971$, $TLI = .953$, $RMSEA = .060$)이 1요인 모형에 비해($X^2 = 641.880$, $df = 44$, $CFI = .645$, $TLI =$

<표 1> 측정변인의 평균, 표준편차 및 상관관계

변인명	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
직군 ^a	.14	.36									
팀 크기	8.17	23.84	.92**								
팀 수준 상호작용 공정성	2.68	.20	-.17	-.25							
팀 탄력성	3.38	.16	-.34	-.36	.68**						
성별 ^b	.79	.41	-	-	-	-					
근무기간1 ^c	.32	.47	-	-	-	-.06					
근무기간2 ^c	.59	.49	-	-	-	.04	-.83**				
근무기간3 ^c	.07	.26	-	-	-	.01	-.19**	-.34**			
상호작용 공정성	2.64	.76	-	-	-	-.10	.05	-.06	-.04		
직무만족	3.46	.67	-	-	-	.00	-.01	.04	.04	.30**	
정서적 조직몰입	3.37	.66	-	-	-	.01	.02	.04	.02*	.36**	.52**

주) ^a 직군은 연구소 1, 비연구소 0으로 코딩.

^b 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩.

^c 근무기간1은 5년 미만을, 근무기간2는 5년~10년, 근무기간3은 11~15년을 1로 코딩.

* p < .05, ** p < .01.

.468, RMSEA = .203) 요인구조가 더 적합한 것으로 나타났다($\Delta X^2 = 551.960$, $\Delta df = 3$).

또한 상호작용 공정성과 종속변수인 직무만족과 정서적 조직몰입이 구성원 개인의 자기보고식으로 측정 및 수집되었기 때문에, 분석 결과가 공통방법편의(common method bias)에 의해 영향을 받을 가능성이 존재한다. 그러므로 본 연구에서는 이러한 문제를 해결하기 위해 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff(2003)가 제시한 방법에 따라, 하나의 측정되지 않은 잠재요소를 통제하여 확인적 요인분석을 재 실시하였다. 그 결과 $X^2 = 44.039$, $df = 30$, $CFI = .992$, $TLI = .982$, $RMSEA = .038$ 로 나타남에 따라, 본 연구에서 공통방법편의가 연구결과에 미치는 효과가 크지 않음을 확인할 수 있었다.

본 연구에서 사용한 변인들의 기술통계와 상관관계 분석 결과는 집단수준과 개인

수준으로 구분하였으며, 결과는 <표 1>에 제시하였다. 개인 수준의 변인들의 상관관계에서 상호작용 공정성은 구성원의 태도, 즉 직무만족($r = .30$, $p < .01$), 정서적 조직몰입($r = .36$, $p < .01$)과의 유의미한 상관관계를 갖는 것을 확인할 수 있었다.

4.3 가설검증

본 연구의 분석절차는 통제변인만 넣은 모형 1, 상호작용 공정성과 직무만족, 정서적 조직몰입의 주 효과를 본 모형 2, 팀 탄력성의 조절효과를 살펴본 모형 3으로 구분하여 진행하였으며, 검증결과는 <표 2>를 통해 제시하였다.

가설 1에서는 상호작용 공정성이 구성원의 태도에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 검증결과, <표 2>에서 나타난 바와 같이 상호작용 공정성이 직무만족($\gamma_{50} =$

<표 2> 팀 탄력성의 조절효과에 대한 위계적 선형모형 검증 결과

변인	직무만족			정서적 조직몰입		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
상수 γ_{00}	3.98**	3.48**	3.73**	3.59**	3.46**	3.39**
성별 ^a γ_{10}	-.03	-.04	-.03	-.11	-.12	-.12
근무기간1 ^c γ_{20}	-.48	-.37	-.29	.03	.14	.18
근무기간2 ^c γ_{30}	-.49	-.36	-.30	-.05	.09	.12
근무기간3 ^c γ_{40}	-.37	-.21	-.15	-.00	.16	.20
직군 γ_{01}	-.36	-.37	.02	-.37	-.39	-.10
팀 크기 γ_{02}	.00	.01	.00	.00	.00	.00
팀 수준 상호작용공정성 γ_{03}	.00	.01	-.06	.32	.33	.38
팀 탄력성 γ_{04}	-.17	-.16	-.04	-.20	-.20	-.16
상호작용 공정성 γ_{50}		.27**	.32**		.29**	.31**
상호작용 공정성 X 팀 탄력성 γ_{51}			.94*			.53

주) ^a 직군은 연구소 1, 비연구소 0으로 코딩.

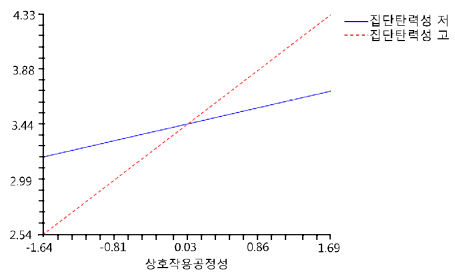
^b 성별은 남자는 1, 여자는 0으로 코딩.

^c 근무기간1은 5년 미만을, 근무기간2는 5년~10년, 근무기간3은 11년~15년을 1로 코딩.

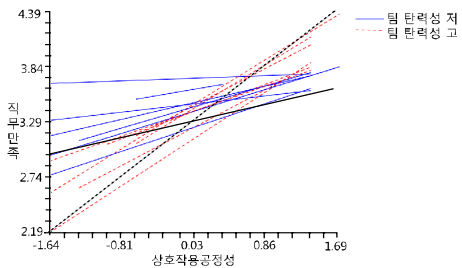
* $p < .05$, ** $p < .01$.

.27, $p < .01$)과 정서적 조직몰입($\gamma_{50} = .29$, $p < .01$)에 대해 모두 유의미한 영향력을 가짐을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 1-a와 가설 1-b는 모두 지지되었다. 다음으로 가설 2에서 제시한 팀 탄력성의 조절 효과는 직무만족($\gamma_{51} = .94$, $p < .05$)에서는 유의미한 결과를 확인할 수 있었으나, 정서적 조직몰입($\gamma_{51} = .53$, n.s.)에 대해서는 조절효과가 나타나지 않았다. 따라서 상호작용 공정성과 구성원 태도 간 관계에 대한 팀 탄력성의 조절 효과는 직무만족에 대해서만 유의미하게 나타남에 따라 가설 2는 부분 지지 되었다.

위의 가설 검증 결과를 바탕으로 팀 탄력성의 조절효과를 파악하기 위해 <그림 2>와 <그림 3>을 제시하였다. <그림 2>는 조절변수인 팀 탄력성의 평균을 기준으로 상호작용 공정성과 직무만족 간의 관계를



<그림 2> 팀 탄력성의 조절효과 검증 결과



<그림 3> 팀 탄력성의 조절효과 검증 결과 (전체 팀 분포)

상위/하위 수준을 나타낸 것으로, 본 연구에서 예측한 바와 같이 조직 내 긍정적 태도 형성을 위한 상호작용 공정성의 효과는 팀 탄력성이 높을 경우에 발휘되고, 팀 탄력성이 낮은 경우에는 그 효과가 미미하게 나타났다. 또한 전체 팀들의 분포를 보다 자세히 알아보기 위해 팀 내 팀 탄력성이 높은 집단(상위 50%)과 낮은 집단(하위 50%)을 구분하여 상호작용 공정성과 직무만족 간의 관계를 <그림 3>에 제시하였다. <그림 3> 또한 높은 팀 탄력성을 갖는 팀이 낮은 팀 탄력성을 가진 집단에 비해서 상호작용 공정성과 조직몰입 간의 관계가 정적으로 강화됨을 알 수 있었다.

V. 토의 및 결론

5.1 연구의 요약 및 결론

본 연구는 중소기업 맥락 하에서 구성원의 긍정적인 태도 형성을 위한 선행요인으로 개인 수준의 상호작용 공정성 지각을 살펴보았다. 또한 상호작용 공정성이 미치는 영향에 대한 연구가 개인 수준에 초점을 맞추어 진행되어왔다는 한계점을 극복하기 위해 집단 수준의 변인의 영향력까지 고려하는 다수준 분석을 실시하였다. 구체적으로 본 연구에서는 구성원들의 공정성에 대한 지각, 특히 상호작용 공정성이 구성원의 긍정적 태도 형성에 미치는 효과와 이에 대해 팀 탄력성의 조절효과에 대해 살펴보았다. 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원들이 지각하는 상호작용 공정성은 구성원들의 직무만족, 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이전까지 연구되었

던 상호작용 공정성의 결과와 일치되는 결과라 할 수 있겠다(Bies and Shapiro, 1987; Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Hui et al., 2004; Moorman, 1991). 둘째, 구성원들이 지각하는 상호작용 공정성과 직무만족 간 관계에 대한 팀 탄력성의 조절효과가 유의미한 것으로 나타났다. 즉 팀 탄력성이 높게 형성된 팀에서는 낮게 형성된 팀에 비해 상호작용 공정성이 직무만족에 미치는 정적인 효과가 더욱 커지는 것으로 나타났다. 따라서 구성원의 상호작용 공정성 지각에 의한 효과에 있어 그들이 속해있는 집단 맥락에 대한 고려가 필요하다는 점을 밝혔다 할 수 있겠다. 세 번째, 상호작용 공정성과 직무만족 관계에서 팀 탄력성의 조절효과가 유의미하게 나타난 것과 달리, 조직몰입에서는 그 효과가 나타나지 않았다. 이는 공정성 지각이 조직 유효성에 대한 효과에 있어 조직지원인식의 조절효과를 살펴본 허찬영·박정도(2012)의 연구와 일치하는 결과로, 그들의 연구에서 또한 직무만족에 대한 효과는 유의미하게 나타났으나 조직몰입에 대한 효과는 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 결과가 나타나게 된 이유로, 본 연구는 구성원들이 상호작용 공정성에 의해 형성되는 긍정적 효과를 팀 수준에서 형성되는 탄력성이 조절하는가를 살펴보았기 때문에, 이때 긍정적 효과가 미치는 대상으로 조직에 대한 몰입도 보다는 팀에 더욱 밀접한 영향을 미치는 요소가 아닐까 유추해 볼 수 있겠다. 그러므로 향후 연구에서는 공정성과 팀 몰입 간의 관계에 대한 팀 탄력성의 효과를 살펴본다면, 보다 유의미한 결과가 나타날 것이라 예측된다.

5.2 연구의 시사점 및 한계점

이러한 결과에 따라 살펴본 본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫 번째, 본 연구는 상호작용 공정성이 구성원 태도에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 다수준 분석을 실시하였다. 한 집단 내 배태되어 있는 구성원들은 공통의 목표를 갖고, 상호의존적인 특성을 갖기 때문에, 구성원의 지각에 의한 태도 형성에 있어 사회적 맥락(context)을 고려하는 것이 중요하다(손은을 외, 2011; 이기현 외, 2008; Sparrowe and Liden, 1997). 그러나 국내 연구들에서는 상호작용 공정성에 대한 다수준 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 다수준 분석을 통해 구성원들의 긍정적 태도 행동 형성에 대한 공정성 지각 효과를 살펴보았다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 상호작용 공정성 효과의 조절변인을 밝혀냈다는 점에서 의의가 있다. 앞서 거론한 바와 같이 공정성 효과의 경계조건(boundary conditions)에 대한 연구는 상대적으로 적게 나타났다. 본 연구에서는 Cropanzano et al.(2001)이 지적한 공정성 연구에서의 조절 변인 탐색의 필요성에 따라 상호작용 공정성 효과를 정적으로 더욱 강화시킬 수 있는 조절변인으로서 팀 탄력성을 밝혀냈다는 점에 의의가 있다.

셋째, 본 연구에서는 팀 탄력성 변수의 효과를 살펴보았다. 탄력성은 어떠한 부정적인 상황에서도 보다 낙관적으로 바라보고자 하는 긍정적인 심리적 역량으로서, 조직 심리학 연구에서는 구성원 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요소로 나타나고 있다. 그러나 이러한 탄력성에 대한 연구는 국내·외적으로 아직 많이 다루어지지 않

고 있다. 또한 지금까지의 탄력성 연구는 주로 개인 수준에서 이루어졌으나, 본 연구에서는 팀 수준의 탄력성을 살펴봄으로써, 조직 내 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 따라서 본 연구를 통해 팀 탄력성의 효과를 살펴 본 점을 의의로 들 수 있겠다.

이러한 연구의 의의를 바탕으로 하여 실무적 측면에서는 다음과 같이 제안할 수 있다. 첫째, 앞서 거론한 바와 같이 중소기업의 구성원들은 변화와 혁신에 빠르게 적응해 나가야 할 요구를 가지게 되지만 상대적으로 제도상 미비한 인사관리를 수행하고 있다. 이에 본 연구에서는 중소기업과 같은 조직 내 구성원들이 조직에 대한 보다 긍정적인 태도를 형성하고, 조직의 성공을 이끌기 위한 중요한 선행요인으로서 상호작용 공정성의 효과를 살펴보았다. 즉 조직 내 절차나 결과가 만족스럽지 못할지라도 구성원에게 충분한 설명과 적절한 정보를 제공하는 등 대인적 처우를 제공한다면, 구성원 스스로 자신이 속한 조직이 자신들을 공정하게 대우한다고 지각하게 되어 조직에 대해 보다 긍정적인 태도를 형성하게 될 것이다. 그러므로 조직의 효과성을 향상시키기 위해서는 구성원들이 지각하는 공정성 수준 특히 상호작용 공정성을 유지하고 향상시킬 수 있는 방안을 마련해야 한다는 실무적 시사점을 밝혀냈다고 하겠다.

둘째, 본 연구에서는 조직 내 구성원들의 긍정적인 심리적 역량의 효과를 밝혔다. 중소기업이라는 특성상 구성원들은 지속적으로 혁신에 대한 도전으로부터 발생하는 스트레스를 받게 되는데, 이를 극복하고 더 나아가 학습하고 적응하고 발전할 수 있는 역량이 필요하다. 즉 이러한 역량이 탄력성

으로, 구성원의 긍정적 태도 형성을 위해서는 상호작용 공정성도 중요하지만, 구성원들이 자신들이 속한 팀에 대해 얼마나 긍정적으로 생각하는지 그리고 팀 구성원들의 전반적인 특성에 따라 그 효과가 달라질 수도 있다는 것이다. 그러므로 조직 내 관리자 들은 팀 내 구성원들의 심리적 역량을 개발하고, 긍정성을 유지시킬 수 있는 다양한 방안을 마련함으로써 구성원들의 태도를 보다 긍정적으로 관리할 수 있는 유용한 전략을 세울 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 구성원들의 상호작용 공정성을 높기 위한 방안으로 인적자원관리 전담 부서의 설치나 개발전략의 수립을 제안할 수 있겠다. 우리나라의 중소기업의 인적자원관리는 대기업에 비해 상대적으로 열악한 상황이기 때문에 인적자원관리에 대한 연구역시 부족했던 것이 사실이다(김종관·김진국, 2006). 그러나 중소기업의 기술력 향상을 위해 인적자원 확보는 매우 중요하며, 이로 인해 인적자원관리의 필요성이 지속적으로 제기되고 있는 것이다. 이러한 상황에서 전문적인 인적자원관리 전담 부서는 중소기업의 특성에 맞는 교육프로그램 등을 제공할 수 있도록 도와줄 것이다. 또한 개발전략의 수립은 경영자의 기업가 정신이 중요하게 작용하는 중소기업의 특성상 전문적인 인적자원관리의 토대로 작용할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 방안들은 구성원들의 상호작용 공정성뿐만 아니라 중소기업의 성장과 발달에 매우 유용한 전략이 될 것이다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 측정방법을 들 수 있다. 본 연구에서 사용하고자는 변인들인 상호작용 공정성, 직무만족, 정서적 조직몰입, 팀 수준 탄력성은 설문지

응답법을 통해 측정 및 수집되었기 때문에 공통방법편의를 가질 수 있다. 본 연구에서는 공통방법편의의 가능성을 확인하여, 그 효과가 결과에 미치는 영향력이 미미한 것으로 밝혀졌지만, 향후 연구에서는 보다 높은 객관성 확보를 위한 또 다른 변인 측정 방법을 고려해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 국내 제조업 기업인 A사의 구성원들을 대상으로 이루어졌다. 따라서 표본이 어느 한 특정 산업 분야인 제조업에 한정되어 있다는 한계를 가지고 있다. 향후 연구에서는 제조업뿐만 아니라 다양한 산업군을 포함한 표본을 구성하여 연구를 확장하여 일반화 할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 특정시점에서의 횡단 연구(cross-sectional)설계를 통해 변인들 사이의 관계를 검증하였기 때문에 인과관계를 명확히 도출하기에는 한계가 있다. 본 연구의 결과와 달리 상호작용 공정성을 형성하는데 있어 직무만족과 정서적 조직몰입이 선행될 가능성도 존재한다. 따라서 추후 연구에는 종단 연구를 통해 인과관계를 입증할 필요가 있다.

논문접수일 : 2013년 05월 17일

논문수정일 : 2013년 08월 01일

게재확정일 : 2013년 09월 06일

참 고 문 헌

- 권순식·김상진(2005), “근로자의 공정성 지각과 조직시민행위 : 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구,” 『인사·조직연구』, 제13권, 제2호, pp. 1-34.
- 김정석·안관영(2012), “조직 공정성과 자발적 이직의 관계에서 정서적 몰입의

- 매개효과에 관한 연구,” 『한국경영교육학회』, 제27권, 제6호, pp. 331-352.
- 김종관 · 김진옥(2006), “중소기업의 인적 자원 개별활동의 효율화 방안에 관한 연구,” 『인적자원관리연구』, 제13권, 제4호, pp. 37-52.
- 김찬중 · 윤찬성(2008), “비정규직의 공정성 지각과 조직신뢰의 관계에 관한 연구,” 『산업경제연구』, 제21권, 제2호, pp. 759-782.
- 문철 · 박계홍 · 강병호(2006), “공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 『인적자원개발연구』, 제8권, 제2호, pp. 75-96.
- 손은울 · 최명옥 · 박동건(2011), “LMXSC가 조직몰입 및 이탈행동에 미치는 영향 : 지각된 상사 지위의 조절효과 검증,” 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 제24권, 제4호, pp. 719-738.
- 윤대혁(2002), “부산 · 경남지역 벤처기업의 인적자원관리 현황과 과제,” 『벤처경영연구』, 제5권, 제3호, pp. 131-155.
- 이기현 · 오홍석 · 정명호(2008), “관계적 리더십과 팀 구성원의 성과 : 리더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합,” 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 제21권, 제4호, pp. 545-573.
- 이수지 · 김유진 · 손영우(2007), “채용결과에 따라 절차 공정성 및 상호작용 공정성이 자아존중감에 미치는 효과,” 『한국심리학회지 : 산업 및 조직』, 제20권, 제2호, pp. 157-176.
- 이철기 · 이광희(2007), “조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구 : 중소기업과 대기업의 비교 연구,” 『한국중소기업학회』, 제29권, 제3호, pp. 75-99.
- 허찬영 · 박정도(2012), “조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과,” 『인적자원관리연구』, 제19권, 제4호, pp. 177-203.
- Adams, J. S.(1965), “Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz(ed.),” *Advances in Social Psychology*, Vol.2, Academic Press, pp. 267-299.
- Agho, A. O., J. L. Price, and C. W. Mueller (1992), “Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity,” *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol.65, pp. 185-196.
- Ambrose, M. L., M. A. Seabright, and M. Schminke(2002), “Sabotage in the workplace : The role of organizational injustice,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.89, pp. 947-965.
- Ambrose, M. L. and M. Schminke(2009), “The role of overall justice judgments in organizational justice research : A test of mediation,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.2, pp. 491-500.
- Aquino, K., M. U. Lewis, and M. Bradfield (1999), “Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance : A proposed model and empirical test,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, pp. 1073-1091.
- Argote, L.(1982), “Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, pp. 420-434.
- Bies, R. J.(2001), *Interactional (in)justice : The*

- sacred and the profane*. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118), Stanford, CA, Stanford University Press.
- Bies, R. J. and J. F. Moag(1986), *Interactional justice : Communication criteria of fairness*, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Bies, R. J. and D. L. Shapiro(1987), "Interactional justice : The influence of causal accounts," *Social Justice Research*, Vol.1, No.1, pp. 199-218.
- Bies, R. J. and T. M. Tripp(1996), *Beyond distrust : "Getting even" and the need for revenge*, In R. M. Kramer and T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260), Newbury Park, CA, Sage.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Block, J. and A. M. Kremen(1996), "IQ and ego-resiliency : Conceptual and empirical connections and separateness," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.70, pp. 349-361.
- Bright, D. S., K. S. Cameron, and A. Caza (2006), "The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations," *Journal of Business Ethics*, Vol.64, pp. 249-269.
- Burnard, K. and R. Bhamra(2011), "Organisational resilience : development of a conceptual framework for organisational responses," *International Journal of Production Research*, Vol.49, No.18, pp. 5581-5599.
- Burton, J. P., T. R. Mitchell, and T. W. Lee (2005), "The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice," *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, No.1, pp. 131-170.
- Cameron, K. S., J. E. Dutton, and R. E. Quinn (2003), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Carver, C. S.(1998), "Resilience and thriving : Issues, models, and linkages," *Journal of Social Issues*, Vol.54, pp. 245-266.
- Caza, A., B. A. Barker, and K. S. Cameron (2004), "Ethics and ethos : The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness," *Journal of Business Ethics*, Vol.52, pp. 169-178.
- Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector(2001), "The role of justice in organizations : A meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, pp. 278-321.
- Colquitt, J. A.(2001), "On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter, and K. Y. Ng(2001), "Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp. 425-445.
- Colquitt, J. A., J. Greenberg, C. P. Zapata-Phelan (2005), *What is organizational justice? A*

- historical overview*, In J. Greenberg, J. A. Colquitt. (Eds), *The handbook of organizational justice*, pp. 3-56, Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Connor, K. M. and J. R. Davidson(2003), "Development of a new resilience scale : the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)," *Depress Anxiety*, Vol.18, pp. 76-82.
- Coutu, D. L.(2002), "How resilience works," *Harvard Business Review*, Vol.May, pp. 46-55.
- Cropanzano, R., Z. S. Byrne, D. R. Bobocel, and D. E. Rupp(2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp. 164-209.
- Cropanzano, R. and J. Greenberg(1997), *Progress in organizational justice : Tunneling through the maze*, In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372), New York, John Wiley.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar, and P. Y. Chen (2002), "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice," *Group and Organization Management*, Vol.27, pp. 324-351.
- Cropanzano, R., D. E. Rupp, C. J. Mohler, and M. Schminke(2001), *Three roads to organizational justice*, In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 1-113), New York, Elsevier Science.
- Erdogan, B., C. R. Liden, L. M. Kraimer(2006), "Justice and leader-member exchange : The moderating role of organizational culture," *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp. 395-406.
- Etzioni, A.(1961), *A comparative analysis of complex organizations*, NY, The Free Press.
- Folger, R. and R. Cropanzano(1998), *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Folger, R. and M. A. Konovsky(1989), "Effects of procedural and distributive justice to reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp. 115-130.
- Ford, L. R. and A. Seers(2006), "Relational leadership and team climates : pitting differentiation versus agreement," *Leadership Quarterly*, Vol.17, pp. 258-270.
- Fredrickson, B. L., M. A. Cohn, K. A. Coffey, J. Pek, and S. M. Finkel(2008), "Open hearts build lives : Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.95, pp. 1045-1062.
- Fredrickson, B. L., M. M. Tugade, C. E. Waugh, and G. R. Larkin(2003), "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.84, pp. 365-376.
- George, J. M.(1990), "Personality, affect, and behavior in groups," *Journal of Applied*

- Psychology*, Vol.75, pp. 107-116.
- Greenberg, J.(1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, Vol.16, pp. 399-432.
- Greenberg, J.(1994), "Using socially fair treatment to promote acceptance of a workplace smoking ban," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp. 288-297.
- Greenberg, J. and E. A. Lind(2000), *The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application*, In C. L. Cooper and E. A. Locke (Eds.), *Industrial/organizational psychology : What we know about theory and practice* (pp. 72-107), Oxford, England, Blackwell.
- Hobfoll, S. E.(2001), "The influence of culture, community, and the nested self in the stress process : Advancing conservation of resources theory," *Applied Psychology : An International Review*, Vol.50, pp. 337-370.
- Hoffman, D. and M. Gavin(1998), "Centering decisions in hierarchical linear models : Theoretical and methodological implications for organizational science," *Journal of Management*, Vol.24, pp. 623-641.
- Hui, C., C. Lee, and D. M. Rousseau(2004), "Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.2, pp. 311-321.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf (1984), "Estimating within group inter-rater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp. 85-98.
- Kotter, J. P. and D. S. Cohen(2002), *The heart of change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kossek, E. E., J. A. Colquitt, and R. A. Noe (2001), "Caregiving decisions, well-being, and performance : The effects of place and provider as a function of dependent type and workfamily climates," *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp. 29-44.
- Kozlowski, S. W. J. and K. J. Klein(2000), *A multilevel approach to theory and research in organizations : Contextual, temporal, and emergent processes*, In K. J. Klein, and S. J. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90), San Francisco, Jossey-Bass.
- Kumpfer, K. L.(1999), *Factors and processes contributing to resilience : The resilience framework*. In M. D. Glantz and J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development : Positive life adaptations* : pp. 179-224. New York, Kluwer Academic/ Plenum.
- Lazarus, R. S.(1993), *From psychological stress to the emotions : A history of changing outlooks*, In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, Vol.44, pp. 1-21. Palo Alto, CA, Annual Reviews.
- Levinson, H.(1965), "Reciprocation : The relationship between man and organization,"

- Administrative Science Quarterly*, Vol.9, pp. 370-390.
- Liao, H. and D. E. Rupp(2005), "The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes : A cross-level multi-foci framework," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp. 242-256.
- Locke, E. A.(1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1297-1349.
- Luthans, F.(2002b), "Positive organizational behavior : Developing and managing psychological strengths," *Academy of Management Executive*, Vol.16, pp. 57-72.
- Luo, Y.(2002), "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp. 903-920.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor(2000), "Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 738-748.
- March, J. G. and H. A. Simon(1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, Inc.
- McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney(1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp. 626-637.
- McLean Parks, J.(1997), *The fourth arm of justice: the art and science of revenge*, In: Lewicki, R., Sheppard, B. and Bies, R. (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT
- Meyer, J. P. and N. J. Allen(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp. 61-89.
- Mosadeghrad, A. M.(2003), "Participative management's role in hospital effectiveness and efficiency," *Research in Medical Sciences*, Vol.8, No.3, pp. 85-89.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp. 845-855.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely, and B. P. Niehoff(1998), "Does perceived organizational support mediate the relationships between procedural justice and organizational citizenship behavior?," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, pp. 351-357.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee-organization linkages The psychology of commitment and absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.
- Pillai, R. C., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams(1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership : A Two-Sample Study," *Journal of Management*, Vol.25, pp. 897-933.

- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research : A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp. 879-903.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian(1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp. 603-609.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer(1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp. 224-253.
- Settoon, R. P., N. Bennett, and R. C. Liden (1996), "Social exchange in organizations : Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, pp. 219-227.
- Shin, J., M. S. Taylor, and M. Seo(2012), "Resource for change : The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change," *Academy of Management Journal*, Vol.55, pp. 727-748.
- Skarlicki, D. P. and R. Folger(1997), "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp. 434-443.
- Sparrowe, R. T. and R. C. Liden(1997), "Process and structure in leader-member exchange," *Academy of Management Review*, Vol.22, pp. 522-552.
- Stephen, P. J., D. E. Heaphy, A. Carmeli, M. G. Spreitzer, and E. J. Dutton(2013), "Relationship quality and virtuousness : Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.49, pp. 13-41.
- Stouten, J., P. Kuppens, and S. Decoster(2013), "Being angry for different reasons : The role of personality in distributive justice," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.43, pp. 795-805.
- Tripp, T. M. and R. J. Bies(1997), *What's good about revenge : The avenger's perspective*, In R. J. Lewicki, R. J. Bies, and B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol.6, pp. 145-160), Greenwich, CT, JAI Press.
- Tyler, T. R. and R. J. Bies(1990), *Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice*, In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*(pp. 77-98), Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R. and E. A. Lind(1992), *A relational model of authority in groups*, In M. Zanna(Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol.25, pp. 115-191), New York, Academic Press.
- Utsey, S. O., N. Giesbrecht, J. Hook, and P. M. Stanard(2008), "Cultural, sociofamilial, and psychological resources that inhibit psychological distress in African Americans exposed to stressful life events and rac-

- erelated stress,” *Journal of Counseling Psychology*, Vol.55, pp. 49-62.
- Van Knippenberg, B., L. Martin, and T. Tyler (2006), “Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, pp. 685-704.
- Waugh, C. E., B. L. Fredrickson, and S. F. Taylor(2008), “Adapting to life’s slings and arrows : Individual differences in resilience when recovering from an anticipated threat,” *Journal of Research in Personality*, Vol.42, pp. 1031-1046.
- West, B. J., J. L. Patera, and M. K. Carsten (2009), “Team level positivity : investigating positive psychological capacities and team level outcomes,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, pp. 249-267.
- Whelan-Berry, K. S., J. R. Gordon, and C. R. Hinings(2003), “Strengthening organizational change processes : Recommendations and implications from a multi-level analysis,” *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.39, pp. 186-207.
- Youssef, C. M. and F. Luthans(2007), “Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope, optimism, and resilience,” *Journal of Management*, Vol.33, pp. 774-800.