

상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로*

임창현** · 이희수***

■ 요약 ■

최근 조직 내 부하의 일탈과 반시민적 행동, 직무와 조직에 대한 만족도 저하, 심지어 이직에 이르기 까지 수많은 부정적 정서의 원인으로 상사에 의한 파괴적이고 부정적인 행동이 지목되면서 리더십의 어두운 측면으로서 상사의 '비인격적 감독 행동'에 대한 관심이 높아지고 있다. 생산적이고 효율적인 업무환경 조성과 리더십 개발, 조직문화 형성의 역할을 담당하는 인적자원개발 차원에서 부정적 측면의 리더십에 대한 이해와 실천적 대응 노력은 매우 중요하다.

이에 본 연구는 상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성 차원에서 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 부정적 영향을 살펴보고, 부하의 상사신뢰에 대한 매개효과와 부하의 회복탄력성(resilience)의 조절효과를 분석하였다. 이를 위해 국내 대기업 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하여 393명의 데이터를 분석에 적용하였다.

연구 결과, 상사의 비인격적 감독행동은 부하의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동과 부(-)적 관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 상사신뢰의 매개효과를 분석한 결과, 조직몰입과 혁신행동에 대한 매개효과가 확인되었다. 마지막으로 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족 및 조직몰입 간에 관계에서 회복탄력성의 조절효과가 검증되었으나 혁신행동에 대해서는 부하의 회복탄력성에 의한 조절효과가 나타나지 않았다.

이상의 연구결과를 토대로 인적자원개발 관점에서 상사의 비인격적 감독 행동으로부터 조직과 구성원을 보호하고 또 효과적인 리더십 개발을 위한 시사점과 제언을 제시하였다.

[주제어] 비인격적 감독 행동, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동, 회복탄력성, 상사신뢰

* 본 연구는 임창현(2012)의 중앙대학교 박사학위 논문을 보완/발전시킨 것임

** 임창현(제1저자): 중앙대학교 대학원 인적자원개발정책학 박사, SK아카데미, ich91@nate.com

*** 이희수(교신저자): 중앙대학교 사범대학 교육학과 교수, heesu@cau.ac.kr

I. 연구의 필요성과 목적

최근 들어 리더십의 어두운 측면으로서 상사에 의한 비인격적이고 모욕적인 행동(abusive supervision)에 대한 관심과 연구가 증대되고 있다. 대부분의 조직 내 파괴적이고 부정적 영향을 미치는 비인격적인 리더가 많이 있으며(Aasland, et al., 2010), 이로 인한 조직 및 구성원의 피해가 우려되면서 리더의 비인격적 감독 행동에 대한 보다 폭 넓고 심층적인 연구가 요구되고 있다.

선행연구에 따르면 조직 내 적지 않은 리더들이 자신이 갖고 있는 높은 직책상의 권한을 바탕으로 부하들을 무시하거나 비인격적으로 대하고, 위협적인 행동도 서슴지 않는다(Liu, Liao, & Loi, 2012; Tepper et al., 2009). 이와 같은 상사의 비인격적 감독 행동은 부하에게 스트레스 환경으로 작용하여(한주원, 박경규, 2009), 조직에 대한 부하의 만족도를 낮추고(Tepper, 2000), 반생산적인 업무행동을 야기하며(Detert et al., 2007), 조직 내 바람직한 활동으로서 조직시민 행동을 감소시킬 뿐 아니라(Zellars, Tepper, & Duffy, 2002), 심지어 이직에 이르게 하는 등(Hoel & Cooper, 2000) 많은 부정적 영향력을 행사한다.

지금까지 비인격적 감독에 대한 연구는 결과론적 관점에서 상사에 의한 부정적이고 파괴적인 리더십 행동이 조직과 구성원에게 어떠한 부정적 영향을 미치는지를 밝히는데 초점을 두고 이루어져왔다. 그러나 비인격적 감독 행동과 그로 인한 결과간의 관계를 설명할 수 있는 메커니즘으로서 매개변인을 규명하는 연구나, 비인격적 감독 행동으로 인한 부정적 영향력을 최소화 할 수 있는 조절변인에 대한 연구의 필요성이 지속적으로 제기되고 있으나(Mitchell & Ambrose, 2007; Thau, et al., 2009), 아직 충분한 실증연구가 이루어지지 못한 실정이다. 이 연구는 상사의 비인격적 감독 행동에 대한 이론 형성 과정에 기여하고 실천적 대응 전략 탐색을 위해서는 상사의 비인격적 감독 행동에 대한 결과, 그리고 매개 및 조절변인에 대한 종합적인 연구 프레임 설정이 필요하다는 인식하에 다음과 같은 측면을 고려하였다.

첫째, 상사의 리더십 행동은 조직 구성원의 직무태도와 행동에 의미 있는 영향을 미치는 선행변수로서의 역할을 수행한다. 역기능 리더십 행동으로서 상사의 비인격적 감독 행동은 구성원의 직무태도 관점에서 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 가능성이 제기된다. 또한 행동 관점에서 상사의 비인격적 감독은 구성원의 혁신적인 행동에도 부정적 영향을 미칠 가능성이 제기된다. 선행연구에 따르면 상사의 변혁적 리더십이 구성원의 창의성을 촉진하고 있다는 것을 보여준다(Shin & Zhou, 2003). 이는 상사의 리더십 행동이 구성원의 창의성과 밀접한 관계가 있으며, 일정한 방향으로 영향력을 행사하고 있다는 것을 시사한다. 그러나 아직까지 상사가 보이는 역기능 리더십 행동이 구성원의 혁신 행동에 미치는 연구는 충분히 이루어지지 못하고 있어, 이에 대한 체계적인 연구의 필요성은 지속적으로 제기되어 왔다(Liu, Liao, &

Loi, 2012).

둘째, 상사의 비인격적 감독 행동이 실제 부하의 이탈 또는 부정적 행동 표출에 영향을 미치기 위해서는 상사에 대한 부하의 인식 및 태도에 영향을 미치는 과정이 수반된다(Aryee et al., 2007; Tepper, 2007; Tepper et al., 2009; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 이러한 현상은 비인격적 감독 행동이 부하의 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 양자간의 관계를 설명해 주는 매개변수가 존재한다는 것을 시사한다(이경근, 조용현, 2010). 따라서 사회적 교환관계의 수준을 나타내는 대표적 지표이면서 동시에 상사의 리더십 발휘 방향에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 상사신뢰(Konovsky & Pugh, 1994)는 상사의 비인격적 감독 행동이 이루어지는 과정을 설명할 수 있는 매개변인으로서의 가능성을 보여준다.

셋째, 조절변인은 독립변인과의 상호작용을 통한 체계적인 변화를 보여주는 것으로(Baron & Kenny, 1986), 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 끼치는 부정적 효과의 크기에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 도움을 준다. 최근 긍정심리학의 연구에 따르면 스트레스 환경에서 구성원의 행동과 반응은 개인의 심리적 자원으로서 회복탄력성(resilience)의 수준에 따라 달라질 수 있다는 것을 보여준다(Sutcliffe & Vogus, 2003; Tugade & Fredrickson, 2004). 상사의 비인격적 감독 행동이 부하에게는 부정적 영향을 미치는 스트레스 요인으로 인식될 수 있다는 점에서(Tepper, 2000), 부하의 회복탄력성에 따라 직무와 조직에 대한 부정적 태도의 차이가 나타날 수 있는 조절변인으로서의 역할 가능성을 드러낸다. 이와 같이 상사의 비인격적 감독 행동의 설명력을 높이고, 비인격적 감독 행동으로 인한 부정적 영향력을 최소화하기 위한 체계적인 대응 전략을 수립하는 데 있어 조절변인 연구는 의미 있는 시사점을 제공할 수 있다.

이러한 연구 필요성을 토대로 이 연구에서는 상사의 비인격적 감독 행동이 부하의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향관계를 상사신뢰의 매개효과와 부하의 회복탄력성의 조절효과를 중심으로 살펴보고자 한다. 상사의 비인격적 감독 행동은 특정 조직의 문제라기보다는 대부분의 조직이 갖고 있는 보편적이고 일상적인 문제이며(Aasland et al., 2010), 이에 대한 조직차원의 지원이 이루어지지 않는다면 부하에게 심각한 악 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 인적자원개발 측면에서 효과적인 리더십 개발을 지원하고, 비인격적 감독 행동으로부터 조직과 부하를 효과적으로 보호하기 위해서는 비인격적인 감독 행동에 대한 체계적이고 종합적인 연구가 시급하다고 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 비인격적 감독 행동

상사의 리더십 행동에 대한 대부분의 연구가 긍정적 효과성에 기반하여 이루어졌다면, 최근 적대적이고 공격적인 행동으로서 상사의 비인격적 감독 행동 연구가 주목받고 있다(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000). 상사의 공격적 행동은 비인격적 감독 행동(abusive supervision; Tepper, 2000)을 비롯하여, 비열한 횡포(petty tyranny; Ashforth, 1994), 감독자의 공격성(supervisor aggression; Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006), 감독자의 침해(supervisor undermining; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), 직장 내 괴롭힘(workplace bullying; Hoel & Cooper, 2000) 등 다양한 관점에서 전개되고 있다. 이들 가운데 Tepper(2000)가 주장하는 ‘비인격적 감독 행동’이 실제 조직 내 존재하는 상사의 공격적 행동 모습과 특징을 적절히 반영한 개념으로 인정받고 있다(이경근, 조용현, 2010).

상사에 의한 비인격적 감독이란 ‘직접적인 신체 접촉을 제외한, 부하가 지각하는 상사의 지속적인 언어적, 비언어적 모욕행위’를 의미한다(Tepper, 2000). 선행연구에 의하면 상사의 비인격적 감독 행동은 조직 내 부하에게 심리적 스트레스를 경험하게 하며, 부정적 태도를 높이고, 정서적 소진을 겪게 하여(Carlson et al., 2012; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), 결국 조직 성과에도 부정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다(Aryee et al., 2007). 실제 Tepper 등(2006)은 미국 기업을 중심으로 상사의 억압적 감독 행동으로 인한 피해액을 추정한 결과 매년 238억 달러에 이른다고 주장하며, 비인격적 감독 행동에 대한 보다 적극적인 대응 노력이 필요하다고 주장한다.

한편 일부 학자들은 상사의 비인격적 감독 행동에 의한 부정적 영향력은 상사-부하간의 관계를 넘어 조직 전반으로 확산될 수 있다고 주장한다(Aryee et al., 2007; Harris, Harvey, & Kacmar, 2011; Mawritz et al., 2012). 사회적학습이론(Bandura, 1977)에 따르면, 개인의 공격적 행동도 역할모델로부터 학습하는 경향을 보여준다. 가령, 중간 리더가 자신의 직속상사로부터 비인격적 감독행동을 자주 목격하게 되면, 이렇게 행동하는 것이 허용되는 것으로 인식하고, 자신도 비슷한 행동을 보이는 것으로 나타난다는 것이다. 결국 상사의 비인격적 감독 행동은 부하인 중간 리더들에 의해 학습 및 모방되어 다시 자신의 부하에게 비인격적으로 대하는 역기능 리더십의 적하현상(trickle-down effect)이 나타날 가능성이 크다(Liu, Liao, & Loi, 2012).

이처럼 비인격적 감독 행동은 그동안 관심 밖의 영역이었던 리더십의 어두운 측면에 초점을 두고, 조직과 부하에 대한 부정적이고 파괴적인 영향력을 이해하고 효과적으로 대응할 수 있도록 하는데 많은 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

2. 상사신뢰

조직에서의 성과는 다양한 구성원들이 동일한 목표를 향해 효율적으로 일할 수 있을 때 가능하며, 이때 구성원 간의 신뢰가 중요한 역할을 수행한다(송정수, 양필석, 2009). 일반적으로 신뢰란 다른 실체가 자신이 기대하는 바와 똑같은 행동을 하리라고 가정할 수 있는 믿음을 의미하며, 관계형성의 기본 전제로서 역할을 수행한다. 신뢰는 조직 내 갈등을 풀어주고, 협동을 증진시킴으로써 개개인의 성과를 높이는 역할을 한다(최찬기, 2008).

선행연구에 의하면 상사에 대한 부하의 신뢰는 상사의 리더십 영향력의 방향을 결정짓는 중요한 요인이다(이경근, 조용현, 2012; Konovsky & Pugh, 1994). 상사와의 신뢰가 높은 경우 부하는 상사의 리더십 발휘 방향에 대한 믿음을 바탕으로 자발·의욕적으로 헌신하게 될 가능성이 크다(박계홍, 김학준, 2010). 많은 선행연구 결과에서도 상사에 대한 부하의 신뢰는 부하의 조직일체성과 관련된 조직몰입도를 높이며, 직무만족에도 긍정적인 효과가 있다는 것을 보여준다(송정수, 양필석, 2009; 최찬기, 2008; Driscoll, 1978). 또한 상사에 대한 부하의 신뢰는 부하의 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(송정수, 양필석, 2009; Scott & Bruce, 1994). 상사에 대한 부하의 신뢰는 조직목표 달성을 위한 자발적 행동을 촉진하며, 부하로 하여금 적극적으로 혁신행동을 강화하는 원천으로 작용할 수 있기 때문이다(박계홍, 김학준, 2010).

3. 회복탄력성(resilience)

회복탄력성은 최근 심리학의 새로운 패러다임으로 주목받고 있는 긍정심리학의 핵심개념 중 하나로, 다양한 스트레스 요인에도 불구하고 이를 극복해내는 개인의 심리적 자원으로 인식되고 있다(Tugade & Fredrickson, 2004). 회복탄력성은 개념적 정의에서 암시되어 있는 것처럼 스트레스로부터 회복하는 능력, 스트레스 상황에서 적응하는 능력, 심각한 역경에도 불구하고 이에 굴하지 않는 능력, 그리고 스트레스나 역경에도 불구하고 평균 이상의 기능을 수행하는 능력(Tusaie & Dyer, 2004)을 포괄한다.

회복탄력성에 대한 초기 연구는 아동의 정신병리 현상 연구에서 출발하였다(Masten & Reed, 2002). 위험률이 높은 환경에 처한 아동들에게 나타나는 긍정적 성장 현상에 초점을 두고 스트레스원(stress source)의 부정적 영향에 대응하는 개인의 타고난 성향과 능력이 무엇인가를 규명하는 것에 초점을 두었다(이현수, 2009). 이를 통해 높은 위험 속에서도 성공하는 아동들을 설명하는 특성을 상처받지 않는 성향(invulnerable)이나 스트레스에 잘 견디는 성향(stress-resistant)과 같은 것으로 간주하여 왔다(Masten & Reed, 2002). 그러나 최근 연구에서는

회복탄력성이 유아기 때 형성되어 고정되는 특성이 아니라 지속적으로 학습되고 발달 될 가능성이 있는 가변적 특성이라는 인식이 점차 확대되고 있다(Wicks, 2005). Sutcliffe와 Vogus(2003)는 회복탄력성을 개인의 타고난 특성인 것처럼 인식하는 것은 위험하다고 지적하며, 회복탄력성을 희귀하고 예외적 현상으로 보기 보다는 오히려 역량을 촉진하고 자기효능감을 복원시켜 주며 성장을 장려하는 비교적 평범한 적응 과정에서 나타나는 것이라고 주장하였다. 결국 회복탄력성은 유연하고 축적이 가능하며 융통성 있는 형태의 자원들을 만들고 보유할 수 있는 역동성에서 만들어지는 것으로, 이것을 갖추게 되면 구성원들이 부적응 경향이나 예상치 않은 사건에도 긍정적으로 대처할 수 있다는 것이다(Sutcliffe & Vogus, 2003).

회복탄력성은 인적자원개발 관점에서 조직효과성을 높일 수 있는 중요한 심리적 자원으로서의 가능성을 드러낸다. 특히 개발 가능한 특성으로서 회복탄력성은 스트레스 환경에 대한 구성원의 적응력을 높이고, 직무에 대한 만족과 조직몰입, 그리고 혁신행동을 높임으로써 바람직한 성과 창출의 가능성을 높일 수 있기 때문이다. 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독 행동으로 인한 스트레스에서도 빠르게 회복하고, 오히려 성장의 기회를 발견할 수 있는 새로운 가능성을 제공한다.

4. 조직효과성

조직과 부하에게 미치는 상사 리더십의 영향력은 조직효과성 측면에서 살펴볼 수 있다. 조직효과성이란 조직이 어느 정도 목적을 달성하고 있는지, 또는 얼마나 잘되고 있는지를 나타내는 것으로서 조직성과를 평가하고 판단하는 기준으로서 적용되는 개념이다(Steers, 1975). 이 연구에서는 상사의 비인격적 감독 행동이 조직에 미치는 결과로, 조직효과성 지표 중에서 가장 대표적인 부하의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동과 같은 직무태도와 행동 차원에서 살펴보고자 한다.

첫째, 직무만족은 조직의 효과성을 결정하는데 중요한 요인으로서 작용하고 있기 때문에(홍성관, 2008), 인사조직 및 인적자원개발 분야에서 오랫동안 많은 관심과 연구가 이루어져 오고 있다(이영면, 2001). 리더십 측면에서 상사의 리더십 영향력의 방향에 따라 부하의 직무만족에 대한 인식과 태도는 큰 차이가 있다(Mancheno-Smoak et al., 2009; Tepper, 2000). 상사의 리더십에 대한 부하의 긍정적인 인식은 구성원의 자발적이고 의욕적인 행동을 불러일으키며, 자신의 직무에 대한 만족과 성취로 이어진다. 반면 부하에 대한 상사의 모욕과 비인격적인 행동은 조직 구성원으로 하여금 심각한 좌절과 위협을 경험하게 하며, 조직과 상사에게 저항의 행동으로 나타나고(이경근, 조용현, 2010), 결과적으로 직무와 조직만족에 심각한 훼손으로 연계될 가능성이 크기 때문이다.

둘째, 조직효과성 측면에서 상사의 리더십에 대한 중요성이 점차 부각되면서 상사의 리더십

유형과 특성에 따른 조직구성원의 조직몰입이 중요한 이슈가 되고 있다. 선행연구에 따르면 상사의 리더십은 조직구성원의 조직몰입과 일관성 있게 높은 상관을 보여주고 있다(김영환, 2009; 이문선, 강영순, 2000; 이유진, 정재삼, 2013; 이창로, 김보인, 2012; Aryee et al., 2007; Tepper, 2000). 상사의 긍정적 리더십 행위는 조직구성원에게 바람직한 태도와 충성심을 갖게 하여 조직에 대한 몰입 수준이 더욱 높아지며, 곧 높은 성과로 연결된다는 것이다(이문선, 강영순, 2000). 반면, 상사에 의한 비인격적이고 모욕적인 감독 행동은 조직 구성원의 조직에 대한 자발적 충성과 남아있으려는 태도, 의지에 심각한 부정적 영향을 미치게 되고, 구성원의 조직몰입에도 부정적 영향을 미칠 가능성이 크다(김성혁, 권상미, 양현교, 2008; Tepper, 2000).

셋째, 기업의 장기적 생존과 성장을 위한 경쟁이 치열해지면서, 지속가능한 경쟁우위의 원천으로서 조직과 구성원의 ‘혁신’ 또는 ‘혁신적 행동’이 오래전부터 주목을 받아왔다(Shalley, Gilson, & Blum, 2009). Simonton(1994)은 다양한 문화에 걸쳐 여러 시대에 나타난 창의적이고 혁신적인 산출물들은 특정 개인의 창의성 보다는 환경적 변수와 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. 이러한 인식은 혁신행동이 개인 차원의 창의성 수준을 넘은, 조직 문화적 환경의 산물로 이해될 수 있다는 것을 의미한다. 특히 조직 구성원에게 있어 중요한 업무적 환경 변수로서 상사의 리더십 행동의 방향은 조직 구성원의 혁신행동과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(송운석, 김진해, 2009; Hennessey & Amabile, 2010; Scott & Bruce, 1994).

이상에서 살펴본 것처럼 구성원의 직무만족, 조직몰입, 혁신행동은 상사의 리더십 방향에 의해 크게 영향 받는 결과 변수로서의 성격을 보여준다. 상사의 긍정적 리더십 영향력이 조직효과성에 긍정적 기여를 할 것으로 기대되지만, 상사의 비인격적 감독 행동은 조직 구성원의 조직 효과성에 부정적 영향을 미칠 가능성이 크다는 것을 시사한다.

5. 변수간의 관계에 대한 선행연구

선행연구 분석결과 상사의 비인격적 감독 행동은 부하로 하여금 바람직하고 긍정적인 태도와 행동의 횡수와 질을 줄임으로써 조직에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Thau & Mitchell, 2010). Ashforth(1994)에 따르면 부하에 대한 상사의 비인격적이고 비열한 행동은 부하의 자존감을 훼손시키며, 리더에 대한 신뢰를 낮추고, 스트레스를 주며, 업무와 조직에도 낮은 응집력으로 나타난다고 주장하였다. Schilling(2009)도 비인격적이고 파괴적인 리더십 행동에 대한 질적 연구를 통해 상사의 부정적인 리더십 행동은 부하로 하여금 조직에 대한 긍정적 동기를 손상시키고, 낮은 수준의 조직몰입으로 연계되며, 조직이 요구하는 자발적인 혁신행동을 나타내기 보다는 수동적으로 대응하게 되어, 결국 낮은 성과로 이어지는 부정적 순환관계를 지적한다.

Mitchell과 Ambrose(2007)는 상사의 비인격적 감독 행동은 리더에 대한 부하의 신뢰를 감소

시키고, 부하의 이탈과 성과에도 악영향을 미치게 된다고 주장하였다. 이러한 결과는 다시 상사로 하여금 보다 전제적이고 억압적인 리더십 행동으로 이어지는 악순환이 이루어질 수 있다는 것이다. 국내연구에서 박오수와 고동운(2009)은 상사의 비인격적 감독 행동이 상사에 대한 신뢰와 LMX에 부(-)적 관계에 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이와는 다른 차원에서 이경근과 조용현(2010)은 교육기관의 사무직 종사자들을 대상으로 수행한 연구를 통해 상사의 비인격적 감독은 상사신뢰에 부(-)의 영향을 미치며, 상사에 대한 신뢰는 조직에 대한 긍정적 가치 및 행동으로서 조직시민행동에 정(+)의 효과를 지니고 매개역할을 하고 있다는 것을 증명하였다. 이처럼 직장 내에서 상사의 비인격적 감독 행동은 부하의 부정적 감정을 증가시키고, 조직을 효과적으로 이끌어가는 상사의 리더십에 대한 신뢰를 감소시키며(Fox & Stallworth, 2005), 부하의 바람직한 직무태도로서 직무만족이나 조직몰입, 혁신행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

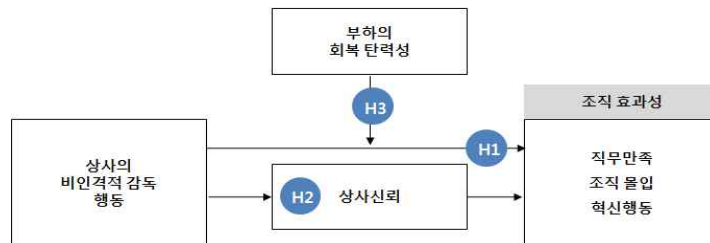
Hogan과 Hogan(2001)은 역기능적인 리더십 행동에 영향을 미치는 부정적 성격연구를 통해, 부정적이고 파괴적인 성격 특성이 상사의 리더십 행동으로 드러나며, 부하와의 낮은 신뢰관계에 영향을 미친다고 주장하였다. 이러한 리더들은 타인을 배려하기 보다는 자기중심 성향이 강하고, 팀웍 형성과 부하와의 신뢰관계 형성에도 어려움을 경험한다는 것이다. 이처럼 상사의 비인격적 감독 행동은 상사와 부하와의 신뢰형성에도 영향을 미칠 것으로 기대되며, 부하의 직무태도와 행동에도 직간접적으로 영향을 미칠 가능성이 크다.

한편, 아직까지 상사의 비인격적 감독 행동과 부하의 회복탄력성에 대한 직접적인 선행연구는 충분히 이루어지지 않고 있다. 그러나 직무환경에서의 스트레스나 일반적 스트레스 환경에서 회복탄력성이 부정적이고 파괴적인 결과에 대한 조절효과를 보이고 있다는 연구는 지속적으로 이루어지고 있다. 김영희와 서경현(2011)은 병원 종사자의 직무 스트레스와 스트레스 반응 및 서비스 질의 관계에 대한 연구를 통해 스트레스를 크게 인식할수록 스트레스에 대한 반응으로 낮은 수준의 서비스 질과 높은 상관관계가 나타나고 있으나, 개인의 회복탄력성이 부정적 결과에 대한 조절 역할을 수행하고 있다는 것을 보여준다. 직장 내 스트레스의 상당 부분은 상사로 비롯되는 경우가 많으며(Sutton, 2010), 특히 상사에 의한 비인격적 감독 행동은 부하에게 심각한 조직 내 스트레스 환경으로서 인식되고 있다는 점을 고려할 때(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000), 직무 스트레스와 이로 인한 부정적 인식과 업무 태도에서의 회복탄력성은 시사하는 바가 크다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 연구가설

이 연구는 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향 관계를 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 부하의 회복탄력성에 대한 조절효과 관점에서 살펴보고자 설계되었다. 이 연구를 위한 연구모형은 다음과 같다.



[그림 III-1] 연구모형

연구 모형에 기초하여 연구 가설은 다음과 같이 설정하였다.

- 가설1. 상사의 비인격적 감독 행동은 조직효과성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-1. 상사의 비인격적 감독 행동은 부하의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-2. 상사의 비인격적 감독 행동은 부하의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-3. 상사의 비인격적 감독 행동은 부하의 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 부하의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독행동과 조직효과성의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

가설2-1. 부하의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 직무만족의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

가설2-2. 부하의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 조직몰입의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

가설2-3. 부하의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 혁신행동의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

가설3. 부하의 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독행동과 조직효과성의 관계에서 조절효과가 있을 것이며, 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 높은 조직 효과성을 보일 것이다.

가설3-1. 부하의 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 직무만족의 관계에서 조절효과를 가질 것이며, 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 높은 직무만족을 보일 것이다.

가설3-2. 부하의 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 조직몰입의 관계에서 조절효과를 가질 것이며, 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 높은 조직몰입을 보일 것이다.

가설3-2. 부하의 회복탄력성은 상사의 비인격적 감독행동과 부하의 혁신행동의 관계에서 조절효과를 가질 것이며, 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 높은 조직몰입을 보일 것이다.

2. 표본의 선정과 자료수집

이 연구는 직속상사와 일상적으로 대면하여 근무하는 국내 대기업 30개사 구성원을 대상으로, 편의표본 추출방식을 활용하여 연구 대상자를 선정하였다.

<표Ⅲ-1> 응답자의 인구 통계적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남	291	74.0
	여	102	26.0
연령	20대	90	22.9
	30대	249	63.4
	40대	54	13.7
학력	전문대졸	9	2.3
	4년대 졸	246	62.6
	석사 이상	138	35.1
직급	사원	96	24.4
	대리	99	25.2
	과장	126	32.1
	차/부장 이상	72	18.3
직속상사와의 근무 기간	1년 미만	183	46.6
	1년 ~ 3년 미만	132	33.6
	3년 ~ 5년 미만	33	8.4
	5년 이상	39	9.9
	무응답	6	1.5

각 기업별로 협력자 1인을 선정하여 사별 최소 5인 이상이 온라인 설문에 응답할 수 있도록 요청하였다. 이메일을 통한 온라인 설문 방식으로 2011년 11월 27일부터 2012년 1월 27일까지

2개월간 진행되었으며, 총 489명이 응답하였다. 그 중 누락된 설문문항이 많거나 불성실하게 응답한 설문을 제거하여 총 393부를 분석에 사용하였다.

3. 측정도구

이 연구에서는 선행연구를 통해 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 차용하여 적용하였으며, 문항은 Likert 5점 척도로 구성하여 적용하였다.

가. 비인격적 감독 행동

비인격적 감독 행동은 ‘신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 모욕 행위’를 의미하며, Tepper(2000)가 개발한 측정도구를 번안하여 적용하였다. 설문문항은 ‘나의 상사는 다른 사람 앞에서 나를 깎아 내린다’와 같은 문항이 포함되었다.

나. 상사신뢰

이 연구에서 상사신뢰는 ‘상사가 자신의 어려움이나 문제를 진정성을 갖고 도움을 주고자 노력하며 언제든지 의지할 수 있다고 믿는 정도’로 정의하고, Robert와 O’ Reilly(1974), Cook 등(1981)의 연구에서 적용한 문항을 차용하여 총 5개 문항을 적용하였다. 설문문항은 ‘나의 직속상사는 되도록 내가 처한 문제들을 해결해 주고자 힘쓰고 배려한다’와 같은 문항을 포함한다.

다. 회복탄력성

회복탄력성은 ‘다양한 스트레스 요인에도 불구하고 이를 극복해내는 개인의 심리적 자원’으로(Tugade & Fredrickson, 2004), 상사의 비인격적 감독 행동으로부터 본인을 보호하고 일의 의미와 가치를 회복할 수 있게 하는 중요한 개인의 특성이다. 이 연구에서는 Smith 등(2008)이 개인의 회복탄력성의 정도를 측정하기 위해 적용한 6개 문항을 차용하여 적용하였다. 설문문항은 ‘나는 어려운 일을 겪은 후에도 빠르게 회복하는 편이다’와 같은 문항을 포함한다.

라. 직무만족

이 연구에서는 직무만족을 ‘구성원이 자신의 직무로부터 얻는 즐거움의 정도’로 정의하고, 직무 전반에 대한 구성원의 인식과 태도를 측정할 수 있는 차원에서 3개 문항으로 이루

어진 Michigan Organizational Assessment Questionnaire(Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979) 측정도구를 차용하여 적용하였다. 설문문항은 ‘대체로 나는 내 직무에 만족한다’ 와 같은 문항을 포함한다.

마. 조직몰입

이 연구에서 조직몰입은 ‘조직 구성원이 그들의 가치목표를 조직목표와 동일시하고, 조직이 성장할 때 자신도 함께 성장할 수 있다는 신념을 바탕으로 조직을 위해 열심히 노력하며 지속적으로 조직 구성원으로 남고자 하는 개인적 태도’ 로 정의하였다. 이를 위해 Meyer(1993)가 연구한 정서적 몰입과 규범적 몰입을 측정한 설문도구를 국내 연구에 적용한 김영환(2009)의 설문문항을 차용하여 7문항을 적용하였다. 설문문항으로는 ‘나는 내가 소속해 있는 조직을 남에게 긍정적으로 이야기 한다’ 와 같은 문항을 포함한다.

바. 혁신행동

이 연구에서 혁신행동이란 ‘조직 내에서 새로운 아이디어가 생성되거나 도입되고, 오랜 시간에 걸쳐 실행되고 활용되는 행동 과정’ 으로 정의하였으며, Scott과 Bruce(1994)가 개발한 6개 문항으로 구성된 측정 도구를 차용·번안하여 적용하였다. 설문문항은 ‘나는 아이디어를 제안하고 촉진한다.’ 와 같은 문항을 포함한다.

이 연구에 적용된 측정 도구를 종합하면 표 III-2와 같다.

<표III-2> 측정도구

요인	하부요인	문항수	이론적 근거
	상사의 비인격적 감독 행동	15	Tepper(2000)
	부하의 상사신뢰	5	Robert & O'Reilly(1974) Cook et al.(1981)
	부하의 회복탄력성	6	Smith et al.(2008)
조직효과성	직무만족	3	Cammann et al.(1979)
	조직몰입	7	Meyer(1993)
	혁신행동	6	Scott & Bruce(1994)
	인구통계적 특성	8	-
	계	50	

이와 같이 선행연구를 통해 신뢰도와 타당도가 확인된 측정도구를 적용하였으며, 이 연구에서도 각 측정도구가 신뢰성과 타당성을 확보했는지 검증하기 위해 Cronbach's α 를 통한 내적

일관성과 확인적 요인분석을 통해 확인하였다. 각 변수에 대한 신뢰도는 .80~.94로 높은 내적 일관성을 보여주었다. 요인분석 결과 상사의 비인격적 감독 8문항(7문항 제거), 부하의 회복탄력성 6문항, 상사신뢰 5문항, 조직몰입 6문항(1문항 제거), 혁신행동 6문항, 직무만족 2문항(1문항 제거)이 추출되었으며, 총 분산은 72.34%로 확인되었다.

<표 III-3> 측정도구의 신뢰도·타당도 분석결과

구분	1	2	3	4	5	6	신뢰도분석 (Cronbach α)
상사 비인격적 감독02	0.80	-0.14	-0.16	-0.19	-0.07	-0.10	.91
상사 비인격적 감독03	0.79	-0.16	-0.14	-0.28	-0.04	-0.18	
상사 비인격적 감독04	0.74	-0.06	-0.11	-0.25	-0.19	0.18	
상사 비인격적 감독05	0.66	-0.02	-0.17	-0.07	-0.47	0.03	
상사 비인격적 감독06	0.78	-0.06	-0.09	-0.11	-0.14	-0.04	
상사 비인격적 감독11	0.76	-0.18	-0.01	-0.28	0.04	-0.16	
상사 비인격적 감독13	0.50	-0.03	-0.24	-0.45	0.05	-0.13	
상사 비인격적 감독14	0.71	-0.18	-0.06	-0.38	0.04	-0.20	
회복탄력성1	-0.06	0.11	0.81	0.23	0.07	0.09	.89
회복탄력성2	-0.18	-0.05	0.73	0.13	0.09	0.15	
회복탄력성3	-0.12	0.14	0.73	0.01	0.30	-0.24	
회복탄력성4	-0.12	0.05	0.74	0.09	0.27	0.14	
회복탄력성5	-0.09	0.11	0.83	0.10	0.08	0.24	
회복탄력성6	-0.11	0.07	0.85	0.11	0.02	0.16	
상사신뢰1	-0.33	0.21	0.26	0.73	0.05	-0.03	.94
상사신뢰2	-0.30	0.13	0.19	0.81	0.20	-0.06	
상사신뢰3	-0.27	0.12	0.08	0.82	0.17	0.12	
상사신뢰4	-0.37	0.21	0.11	0.77	0.22	0.07	
상사신뢰5	-0.34	0.16	0.13	0.74	0.27	-0.03	
조직몰입2	-0.08	0.21	0.26	0.13	0.66	0.38	.88
조직몰입3	-0.14	0.26	0.22	0.03	0.80	0.20	
조직몰입4	-0.05	0.33	0.16	0.23	0.67	0.19	
조직몰입5	-0.22	0.31	0.02	0.19	0.54	-0.02	
조직몰입6	-0.09	0.38	0.20	0.26	0.53	0.49	
조직몰입7	-0.01	0.26	0.14	0.19	0.70	0.05	
혁신행동1	-0.08	0.78	0.02	0.12	0.20	0.14	
혁신행동2	-0.12	0.88	0.07	0.03	0.13	0.16	
혁신행동3	-0.15	0.81	0.05	0.05	0.20	0.07	
혁신행동4	-0.11	0.86	0.12	0.09	0.14	-0.03	
혁신행동5	-0.15	0.77	0.07	0.22	0.23	0.03	
혁신행동6	-0.05	0.75	0.07	0.21	0.21	0.02	
직무만족1	-0.15	0.12	0.32	0.11	0.28	0.77	.80
직무만족2	-0.21	0.15	0.26	-0.11	0.23	0.73	
Eigen Value	5.01	4.81	4.37	4.07	3.61	2.01	
분산설명(%)	15.19	14.57	13.25	12.32	10.92	6.09	
누적분산(%)	15.19	29.76	43.01	55.33	66.25	72.34	

IV. 연구결과

1. 변인간 상관관계

각 변인간 관련성의 정도와 방향을 파악하기 위하여 각 변인별 상관분석을 실시하였다. <표 IV-1>은 각 변인의 평균과 표준편차, 그리고 각 변인간의 상관관계를 보여준다. 분석 결과 상사의 비인격적 감독 행동에 대한 평균이 1.88(SD=.66)로 나타나 기존의 국내 선행연구와도 비슷한 결과를 보여준다. 대부분의 국내 선행연구에서도 Likert 5점 척도를 기준으로 할 때 평균 1.45-2.18을 보이는 등(박오수, 고동운, 2009; 손승연 등, 2009; 이경근, 조용현, 2010) 전반적으로 부하가 인식하는 상사의 비인격적 감독 행동은 상대적으로 크지는 않은 것으로 나타났다. 그러나 Mitchell과 Ambrose(2007)가 지적하듯이 비록 비인격적 감독자의 수가 적다하더라도 조직과 부하에 미치는 부정적 영향이 크다는 것을 고려할 때 상사의 비인격적 감독 행동은 여전히 중요한 의미를 갖는다. 이에 대한 정규분포성을 확인하기 위해 왜도 및 첨도를 분석한 결과 왜도가 .60, 첨도가 .14로 나타나 정규분포를 이루고 있음을 확인하였다. 상관관계 분석 결과 상사의 비인격적 감독 행동은 구성원의 상사신뢰($r=-.62^{**}$), 회복탄력성($r=-.35^{**}$), 직무만족($r=-.31^{**}$), 조직몰입($r=-.38^{**}$), 혁신행동($r=-.29^{**}$)과 모두 부적 상관이 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 변인간 상관관계 분석 결과

구분	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.성별	1.25	.44	1.00											
2.연령(세)	33.83	5.35	-.42**	1.00										
3.학력	3.33	.518	.00	.29**	1.00									
4.직위	2.55	1.26	-.17**	.79**	.23**	1.00								
5.근속연수 (개월)	90.47	62.30	-.21**	.86**	.20**	.73**	1.00							
6.상사와의 근무 기간(개월)	26.06	26.49	-.099	.32**	.12*	.34**	.31**	1.00						
7.비인격적 감독	1.88	.66	.14**	.02	.09	-.02	.01	.06	1.00					
8.직무만족	3.75	.70	-.18**	.25**	-.02	.28**	.21**	.10	-.31**	1.00				
9.조직몰입	3.53	.68	-.26**	.27**	.04	.28**	.23**	.19**	-.38**	.52**	1.00			
10.혁신행동	3.22	.78	-.18**	.16**	-.04	.25**	.16**	.07	-.29**	.31**	.60**	1.00		
11.상사신뢰	3.50	.82	-.24**	.10*	-.01	.12*	.07	.21**	-.62**	.26**	.51**	.43**	1.00	
12.회복탄력성	3.48	.60	-.14**	.15**	-.08	.22**	.13*	.04	-.35**	.46**	.39**	.23**	.34**	1.00

N=393, * $p < .05$, ** $p < .01$

2. 가설검증 결과

가. 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향 분석

상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성 차원에서 직무만족, 조직몰입, 그리고 부하의 혁신 행동에 부(-)적 영향을 미칠 것이라는 가설 검증을 위하여 회귀분석을 적용하였으며 <표 IV-2> 과 같은 결과를 확인하였다. 가설 검증 결과, 직무만족($\beta = -.26, p < .01$), 조직몰입($\beta = -.36, p < .01$), 혁신행동($\beta = -.28, p < .01$) 등 모두 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3은 모두 지지되었다. 이러한 결과는 부하들이 인식하는 상사의 비인격적 감독 행동이 클수록 부하의 직무만족 및 조직몰입이 낮아지며, 구성원의 혁신적인 행동에도 부정적 영향이 있다는 것을 의미한다.

<표 IV-2> 상사의 비인격적 감독 행동과 조직효과성에 대한 회귀분석 결과

구분	직무만족		조직몰입		혁신행동		
	모형1	모형2	모형1	모형2	모형1	모형2	
통제	성별	.19**	.14*	.32**	.24**	.24**	.18**
	학력_대졸	-.22	-.27	-.59**	-.66**	-.37*	-.42**
	학력_석사	-.29	-.31	-.54**	-.57**	-.40*	-.42**
	직위_사원	-.48**	-.43**	-.39**	-.32**	-.58**	-.53**
	직위_대리	-.26**	-.20*	-.17*	-.10	-.28**	-.23**
	직위_과장	-.30**	-.23**	-.13	-.03	-.15*	-.08
	연령	-.04	.03	-.22	-.13	-.43**	-.37**
	근속연수	-.00	-.03	.12	.08	.16	.13
	상사근무	-.04	-.02	.08	.11*	.00	.03
	독립	비인격적 감독		-.26**		-.36**	
R^2		.14	.20	.18	.30	.13	.20
	Adj R^2	.12	.18	.16	.28	.11	.18
	R^2 Change		.06		.12		.07
	F	6.57**	9.28**	8.81**	15.43**	5.91**	9.06**
	F Change		29.11**		61.76**		32.73**

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

주) 통제변수로 연령(년 단위), 근속연수 및 상사와의 근무기간(개월 수) 등은 연속형 변수로 처리되었고, 성별(남=1, 여=0), 학력, 직위는 더미변수로 처리되었음(이하 동일)

나. 상사신뢰의 매개효과

일반적으로 매개효과 분석을 위해서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 분석방법을 따르는데, 이를 위해서는 다음과 같이 3단계 조건을 만족해야 한다. 먼저 1단계에서는 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의한 영향력이 존재해야 하며, 2단계에서는 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의한 영향력이 존재해야 하고, 마지막으로 3단계에서는 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의한 영향력이 존재해야 한다. 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족에 미치는 영향에 있어 상사신뢰의 매개효과를 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계법에 의해 회귀분석하여 <표 IV-3>와 같은 결과를 확인하였다. 분석결과 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족간의 관계에서 매개효과를 가지지 않는 것으로 나타나 가설 2-1은 기각되었다.

<표IV-3> 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과

구분	상사신뢰		직무만족				
	1단계		2단계		3단계		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형 5	모형 6	
통계	성별	.29**	.15**	.19**	.14*	.14*	.13*
	학력_학사	.01	-.11	-.22	-.27	-.22	-.26
	학력_석사	-.00	-.05	-.29	-.31	-.29	-.31
	직위_사원	-.20	-.08	-.48**	-.43**	-.44**	-.42**
	직위_대리	-.17	-.04	-.26**	-.20*	-.23**	-.20*
	직위_과장	-.10	.07	-.30**	-.23**	-.28**	-.23**
	연령	-.21	-.06	-.04	.03	.01	.03
	근속연수	.01	-.06	-.00	-.03	-.00	-.03
	상사근무	.22**	.27**	-.04	-.02	-.08	-.03
독립	비인격적 감독		-.63**		-.26**		-.24**
매개	상사신뢰				.20**		.04
R^2		.12	.49	.14	.20	.17	.20
Adj R^2		.10	.47	.12	.18	.15	.18
R^2 Change		.37		.06		.03	
F		5.45**	34.36**	6.57**	9.28**	7.63**	8.46**
F Change		259.71**		29.11**		14.00**	

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

다음으로 상사의 비인격적 감독 행동이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 상사신뢰의 매개효과 분석 결과 <표 IV-4>과 같은 결과를 확인하였다. 상사의 비인격적 감독 행동(독립변인)과, 상사신뢰(매개변인), 조직몰입(종속변인)간 회귀분석결과 회귀분석계수의 값이 모두 유의하고, 3단계 회귀식에서 상사의 비인격적 감독 행동이 조직몰입에 갖는 회귀계수($\beta = -.12^{**}$)가 2단계($\beta = -.36^{**}$)에서 보다 현저히 감소하였으므로 부분매개 효과가 있다고 볼 수 있다(가설 2-2 지지).

<표 IV-4> 상사의 비인격적 감독 행동과 조직몰입간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과

구분	상사신뢰		조직몰입					
	1단계		2단계		3단계			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형 5	모형 6		
통계	성별	.29**	.15**	.32**	.24**	.19**	.19**	
	학력_학사	.01	-.11	-.59**	-.66**	-.60**	-.62**	
	학력_석사	-.00	-.05	-.54**	-.57**	-.54**	-.55**	
	직위_사원	-.20	-.08	-.39**	-.32**	-.30**	-.29**	
	직위_대리	-.17	-.04	-.17*	-.10	-.10	-.08	
	직위_과장	-.10	.07	-.13	-.03	-.08	-.06	
	연령	-.21	-.06	-.22	-.13	-.12	-.11	
	근속연수	.01	-.06	.12	.08	.12	.11	
	상사근무	.22**	.27**	.08	.11*	-.03	.00	
독립	비인격적 감독				-.36**		-.12*	
매개	상사신뢰						.46**	.38**
	R^2	.12	.49	.18	.30	.36	.37	
	Adj R^2	.10	.47	.16	.28	.35	.35	
	R^2 Change		.37		.12		.01	
	F	5.45**	34.36**	8.81**	15.43**	20.69**	19.41**	
	F Change		259.71**		61.76**		4.67*	

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

다음으로 상사의 비인격적 감독 행동이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 상사신뢰의 매개효과 분석 결과 <표 IV-5>과 같은 결과를 확인하였다. 상사의 비인격적 감독 행동(독립변인)과, 상사신뢰(매개변인), 혁신행동(종속변인)간 회귀분석결과 1단계 회귀식과 ($\beta = -.63^{**}$), 2단계 회귀식 ($\beta = -.28^{**}$)에서는 유의한 영향이 확인되었으나, 3단계 회귀식에서는 독립변인의 회귀계수가 유의하지 않음으로써 완전매개 효과가 있다고 볼 수 있다(가설 2-3 지지).

매개효과가 검증된 조직몰입과 혁신행동에 대해 매개효과의 유의성 여부를 확인하기 위해 Sobel(1982)의 매개효과 유의성 검증을 시도하였다. 조직몰입에 대한 유의성 검증 결과 $z = -9.15(p < .001)$ 으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 혁신행동에 대해서도 $z = -7.17(p < .001)$ 로 유의한 결과를 보여주었다.

<표 IV-5> 상사의 비인격적 감독 행동과 혁신행동간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과

구분		상사신뢰		혁신행동			
		1단계		2단계		3단계	
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형 5	모형 6
통제 변수	성별	.29**	.15**	.24**	.18**	.13*	.13*
	학력_학사	.01	-.11	-.37*	-.42**	-.37*	-.38*
	학력_석사	-.00	-.05	-.40*	-.42**	-.40**	-.41**
	직위_사원	-.20	-.08	-.58**	-.53**	-.50**	-.50**
	직위_대리	-.17	-.04	-.28**	-.23**	-.22**	-.21**
	직위_과장	-.10	.07	-.15*	-.08	-.11	-.10
	연령	-.21	-.06	-.43**	-.37**	-.35**	-.34**
	근속연수	.01	-.06	.16	.13	.15	.15
	상사근무	.22**	.27**	.00	.03	-.09	-.08
독립 매개	비인격적 감독		-.63**		-.28**		-.05
	상사신뢰					.40**	.37**
	R ²	.12	.49	.13	.20	.27	.27
	Adj R ²	.10	.47	.11	.18	.25	.25
	R ² Change		.37		.07		.00
	F	5.45**	34.36**	5.91**	9.06**	13.22**	12.06**
	F Change		259.71**		32.73**		.65

N=393, * p < .05 ** p < .01

다. 부하 회복탄력성의 조절효과

조절변인은 종속변인에 대한 설명변인의 상호작용 효과를 나타내는 것으로 변인간 관계의 체계적인 변화를 보여준다. 이 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 독립변인과 조절변인, 그리고 독립변인과 조절변인간의 상호작용 효과를 위계적 회귀분석 방법을 통해 조절효과를 검증하였다.

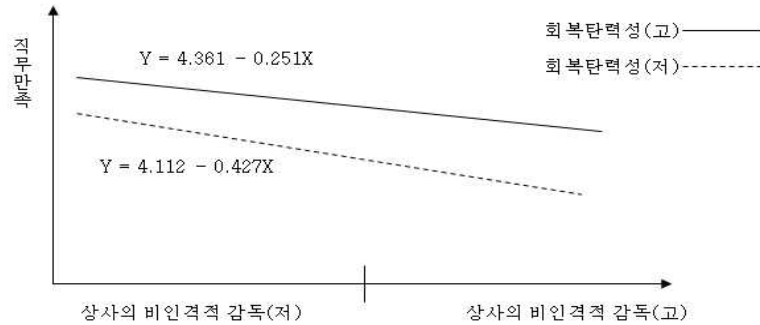
먼저 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족에 미치는 영향에 있어 부하의 회복탄력성에 대한 조절효과를 분석한 결과를 요약하면 <표 IV-6>과 같다. 통제변인을 회귀한 후 설명력을 나타내는 모형 1의 R²의 변화량을 살펴보면 직무만족에 대해 14%의 설명력을 보여준다. 독립변인인 상사의 비인격적 감독 행동을 추가로 회귀한 모형 2의 설명력은 20%로 모형 1에 비해 6.0%의 증가된 설명력을 나타낸다. 여기에 조절변인인 부하의 회복탄력성을 추가로 회귀한 모형 3에서는 설명력이 31%로 11%가 증가된 설명력을 보이고 있다. 상호작용항을 추가로 회귀한 모형 4의 설명력은 32%로 모형 3에 비해 1.0% 증가하였고, 모형 4에서의 유의확률 F변화량이 5.62(p < .05)로 통계적으로 유의한 결과가 확인되었다(가설3-1 지지). 이러한 결과는 상사의 비인격적 감독 행동에 의해 직무만족이 부(-)적 영향을 미치지만 부하의 회복탄력성의 정도에 따라 부(-)적 영향력의 크기가 줄어들 수 있다는 것을 의미한다.

<표IV-6> 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족과의 관계에서 부하 회복탄력성의 조절효과 분석 결과

구분		직무만족			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형4
통제 변수	성별	.19**	.14*	.12*	.14*
	학력_대졸	-.22	-.27	-.33*	-.36*
	학력_석사	-.29	-.31	-.32*	-.35*
	직위_사원	-.48**	-.43**	-.34**	-.37**
	직위_대리	-.26**	-.20*	-.15*	-.17*
	직위_과장	-.30**	-.23**	-.20**	-.21**
	연령	-.04	.03	.01	.01
	근속연수	-.00	-.03	-.02	-.02
	상사근무	-.04	-.02	-.03	-.03
독립	비인격적 감독		-.26**	-.15**	-.15**
조절	부하			.36**	.35**
	회복탄력성				
상호 작용	비인격적 감독 x 회복탄력성				-.11*
R^2		.14	.20	.31	.32
Adj R^2		.12	.18	.29	.30
R^2 Change			.06	.11	.01
F		6.57**	9.28**	14.96**	14.36**
F Change			29.11**	57.36**	5.62*

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

부하의 회복탄력성에 의한 조절효과를 보다 구체적으로 확인하기 위하여 회복탄력성 수준을 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 후, 상사의 비인격적 감독 행동을 X축으로, 직무만족을 Y축으로 하여 조절효과 그래프를 작성하여 확인하였다. 조절효과 그래프는 Cohen과 Cohen(1983)이 추천한 바와 같이 평균값으로부터 ± 1 표준편차 한 값으로 회복탄력성이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하였다. [그림IV-1]이 보여주듯이 상사의 비인격적 감독 행동은 직무만족에 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 부하의 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 높은 수준의 직무만족을 보여준다. 기울기의 경우도 회복탄력성이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 더 가파르게 하락하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회복탄력성이 낮은 집단이 상사의 비인격적 감독 행동에 따른 직무만족의 하락의 정도가 더 강하게 나타나고 있다는 것을 의미하며, 상대적으로 회복탄력성이 높은 집단의 경우 직무만족에 대한 하락의 정도가 완만하게 나타나고 있다는 것을 의미한다.



[그림 IV-1] 상사의 비인격적 감독과 직무만족과의 관계에서 부하 회복탄력성의 조절효과

다음은 상사의 비인격적 감독 행동이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 부하 회복탄력성의 조절효과를 분석하여 <표 IV-7>과 같은 결과를 얻었다.

<표 IV-7> 상사의 비인격적 감독 행동과 조직몰입과의 관계에서 부하 회복탄력성의 조절효과 분석 결과

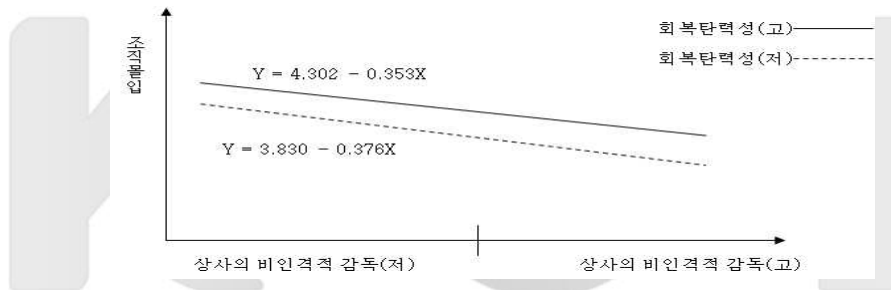
구분		조직몰입			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형4
통제 변수	성별	.32**	.24**	.23**	.25**
	학력_대졸	-.59**	-.66**	-.71**	-.74**
	학력_석사	-.54**	-.57**	-.58**	-.60**
	직위_사원	-.39**	-.32**	-.26**	-.29**
	직위_대리	-.17*	-.10	-.06	-.07
	직위_과장	-.13	-.03	-.01	-.02
	연령	-.22	-.13	-.14	-.14
	근속연수	.12	.08	.09	.09
	상사근무	.08	.11*	.10*	.09*
독립	비인격적 감독		-.36**	-.27**	-.28**
조절	부하			.28**	.26**
	회복탄력성				
상호 작용	비인격적 감독 x 회복탄력성				-.09*
R^2		.18	.30	.36	.37
Adj R^2		.16	.28	.34	.35
R^2 Change			.12	.06	.01
F		8.81**	15.43**	18.56**	17.57**
F Change			61.76**	35.35**	4.60*

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

조직몰입에 대하여 통제변인을 회귀한 모형 1의 설명력(R^2)은 18%이며, 여기에 독립변인인 상사의 비인격적 감독 행동을 추가로 회귀한 모형 2는 30%로 12%의 증가된 설명력(R^2)을 나타

낸다. 모형3은 조절변인인 부하의 회복탄력성을 추가로 회귀한 것으로 설명력(R²)이 36%로 나타나 6%가 증가된 설명력을 보이고 있다. 마지막으로 상호작용항을 추가로 회귀한 모형 4의 설명력은 37.0%로 모형 3에 비해 1% 증가하였고, 모형 4에서의 유의확률 F변화량이 4.60(p<.05)로 통계적으로 유의한 결과가 확인되었다.(가설3-2 지지)

조직몰입에 대한 부하 회복탄력성의 조절효과를 보다 구체적으로 확인하기 위하여 [그림 IV-2]와 같이 조절효과 그래프를 작성하여 확인하였다. [그림 IV-2]에서도 상사의 비인격적 감독 행동은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고 있으며, 부하의 회복탄력성이 높은 집단이 낮은 회복탄력성을 가진 집단에 비해 높은 수준의 조직몰입을 보여주었다. 또한 회복탄력성이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 더 가파른 기울기를 보여줌으로써 회복탄력성이 낮은 집단이 상사의 비인격적 감독 행동의 정도에 따라 조직몰입의 하락의 정도가 더 강하게 나타나고 있다는 것을 의미하며, 상대적으로 회복탄력성이 높은 집단의 경우 조직몰입에 대한 하락의 정도가 완만하게 나타나고 있다는 것을 의미한다.



[그림 IV-2] 상사의 비인격적 감독과 조직몰입과의 관계에서 부하 회복탄력성의 조절효과

다음으로 상사의 비인격적 감독 행동이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 부하 회복탄력성의 조절효과를 분석하여 <표 IV-8>와 같은 결과를 확인하였다. 분석결과 혁신행동에 대하여 부하 회복탄력성의 조절작용 효과가 검증되지 못하였다(가설3-3 기각). 이로써 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어서는 부하의 회복탄력성이 조절효과를 보이고 있으나, 혁신행동에 대해서는 회복탄력성의 조절효과는 확인되지 않았다. 부하 회복탄력성의 조절효과가 없다는 것은 회복탄력성의 크기에 관계없이 상사의 비인격적 감독 행동의 크기에 따라 혁신행동이 일관성 있게 부정적 영향을 받는다는 것을 의미하는 것으로 기존의 선행연구와는 차이를 보여준다.

〈표IV-8〉 상사의 비인격적 감독 행동과 혁신행동과의 관계에서 부하 회복탄력성의 조절효과 분석 결과

구분		혁신행동			
		모형 1	모형 2	모형 3	모형4
통제 변수	성별	.24**	.18**	.18**	.19**
	학력_대졸	-.37*	-.42**	-.44**	-.46**
	학력_석사	-.40*	-.42**	-.43**	-.44**
	직위_사원	-.58**	-.53**	-.50**	-.52**
	직위_대리	-.28**	-.23**	-.21*	-.22**
	직위_과장	-.15*	-.08	-.07	-.07
	연령	-.43**	-.37**	-.37**	-.37**
	근속연수	.16	.13	.13	.13
	상사근무	.00	.03	.02	.02
독립	비인격적 감독		-.28**	-.25**	-.25**
조절	부하			.10	.09
	회복탄력성				
상호 작용	비인격적 감독 x 회복탄력성				-.07
R^2		.13	.20	.21	.21
Adj R^2		.11	.18	.18	.19
R^2 Change			.07	.01	.00
F		5.91**	9.06**	8.61**	8.04**
F Change			32.73**	3.52	1.82

N=393, * $p < .05$ ** $p < .01$

V. 논의 및 결론

이 연구는 조직과 부하에게 부정적이고 파괴적인 영향력을 미치는 상사의 비인격적 감독 행동에 초점을 두고, 상사의 비인격적 감독 행동이 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 미치는 영향에 있어 상사신뢰의 매개효과와 부하의 회복탄력성의 조절 효과를 중심으로 분석하였다. 먼저, 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동에 모두 부(-)적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 상사의 비인격적 감독 성향이 강하게 나타날수록 부하들이 직무와 조직에 대해 부정적인 인식을 갖게 하고, 자발·의욕적으로 새롭고 창의적으로 행동하기 보다는 수동적으로 행동하게 하며, 결과적으로 조직성파에 심각한 악영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 연구 결과는 Tepper(2000)가 미국 중서부 도시 거주자를 대상으로 수행한 연구에서 직장 내 상사의 비인격적 감독 행동이 부하의 조직몰입을 낮출 뿐 아니라, 직무만족과 삶의 만족에도 부정적 영향을 미치며, 심리적 고통을 높여

이직에도 영향을 미친다는 연구 결과와 일치한다. 독일의 통신기업을 대상으로 한 Schilling(2009)의 연구에서도 상사의 파괴적인 리더십 행동은 부하의 긍정적 동기와 조직몰입, 그리고 자발적인 혁신행동을 방해하며, 결국 낮은 성과로 연계되는 부정적 순환관계를 보인다고 보고하고 있다. 이상에서 살펴보았듯이 상사의 비인격적 감독 행동은 부하의 바람직한 직무태도와 행동에 부정적 영향을 미치며, 장기적으로는 조직의 성과에도 악영향을 미친다는 것이 지속적으로 확인되고 있다. HRD 차원에서는 상사의 비인격적 감독 행동으로부터 조직과 구성원을 보호하기 위한 역할 수행에 보다 적극적인 필요가 있으며, 또한 상위 직책자들이 자신의 리더십 영향력에 대해 명확히 이해하고 개발할 수 있는 개발 지원이 요구된다.

둘째, 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 부하가 인식하는 상사신뢰의 매개효과를 분석한 결과, 조직몰입과 혁신행동에는 통계적으로 유의한 수준에서 매개효과가 나타났다. 이러한 결과는 Wu, Liu와 Liu(2009)가 북경지역에 소재한 6개의 전자제조 기업 구성원을 대상으로 상사의 비인격적 감독 행동이 성과에 미치는 영향에 있어 상사신뢰가 매개 역할을 한다는 것과 일치된 내용을 보여준다. 부하가 자신의 상사로부터 인격적인 모욕이나 부당한 대우와 같은 부정적인 리더십 행동을 경험할 경우, 상사에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 미치며, 이는 부하의 조직에 대한 몰입도와 자발·의욕적인 혁신행동의 저하를 유발한다고 해석할 수 있다. 특히 이번 연구결과에서 상사의 비인격적 감독 행동과 혁신행동의 관계에서 상사신뢰는 완전매개 효과를 보여주었다. 완전매개 하였다는 것은 매개변인에 초점을 두고 대응 전략을 수립해야 한다는 것을 의미한다(서영석, 2010). 조직의 성장 발전을 위해 부하의 혁신적인 사고와 행동이 중요한 조직이라면 혁신행동이 장려될 수 있도록 전략적 대안을 수립할 때 상사와의 신뢰 관계가 매우 중요하다는 것을 보여준다. 상사의 비인격적 감독 행동은 상사와의 신뢰관계에 치명적인 악영향을 행사할 수 있으며, 조직 내 바람직한 행동으로서 혁신행동은 상당히 제약받을 수 있다.

한편 조직몰입은 상사신뢰와 부분매개 효과를 보여주었다. 이는 부하로 하여금 조직에 일체감을 갖고 남아있으려는 조직몰입에 있어 상사의 비인격적 감독 행동이 직접적인 영향력을 행사하기도 하지만 상사와의 신뢰감 훼손에 의해서도 일정부분 영향력을 미치고 있다는 것을 시사한다. 그러나 조직효과성 지표 중 직무만족에 대해서는 상사신뢰의 매개효과가 나타나지 않았다. 기존 선행연구에서는 긍정적 리더십의 형태로서 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십이 부하의 직무만족에 긍정적 영향을 미치며, 상사신뢰가 매개효과를 가진다는 연구 결과가 보고되고 있으나(Jung & Avolio, 2000), 비인격적 감독 행동에 대해서는 상사신뢰의 매개효과가 일관성 있게 나타나지 않았다. 이는 부하의 직무만족에 대해서는 상사신뢰 여부에 관계없이 상사의 비인격적 감독 행동이 직접적인 부정적 영향을 미치고 있다는 것으로 해석된다. 이처럼 부하의 상사신뢰는 상사의 비인격적 감독 행동의 영향력이 행사되는 과정에 대한 이해의 폭을 넓혀 준다. 무엇보다 리더로 하여금 자신이 보여주는 부정적이고 파괴적인 리더십의 영향력을

최소화하는 관점에서 상사신뢰 구축이 선행되거나, 상사에 대한 신뢰를 높일 수 있는 활동이 중요하다는 것을 보여준다.

셋째, 부하의 회복탄력성이 상사의 비인격적 감독 행동과 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 조절효과를 보이고 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 상사의 비인격적 감독 행동이 부하의 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미치지만, 회복탄력성이 높은 부하는 낮은 회복탄력성을 가진 부하에 비해 상대적으로 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 유지하고 있다는 것을 의미한다. 이는 기존의 선행연구(Salami, 2010; Zahradnik et al, 2009)에서 회복탄력성이 높은 사람들의 경우 스트레스 상황에 대해 적응하는 능력이 뛰어나고 효율적으로 적응할 수 있기 때문에 스트레스 상황에서도 긍정적 태도를 갖고 바람직한 태도를 보이는 것과 같은 결과를 보여준다.

그러나 혁신행동에 미치는 영향에 있어서는 회복탄력성의 조절효과가 확인되지 않아 일관된 결과를 보여주지는 못하였다. 이와 같은 결과가 나타난 원인 중 하나는 조직효과성을 나타내는 직무만족, 조직몰입, 혁신행동 간의 내재적 속성 차이에서 기인하는 것으로 판단된다. 직무만족이나 조직몰입의 경우 부하의 만족도나 일체감을 나타내는 심리적 지표로서 회복탄력성과 보다 직접적인 영향 관계에 있는 반면, 혁신행동은 창의적인 사고와 아이디어 제안 및 행동을 통한 결과 창출을 의미하는 것으로, 태도 차원보다는 영향을 미치는 상대적 거리가 더 클 가능성이 있다. 이는 부하의 회복탄력성과 조직효과성의 상관관계 분석에서도 직무만족($r=.46, p<.01$)과 조직몰입($r=.39, p<.01$)이 혁신행동($r=.23, p<.01$)보다 더 높은 상관을 보여주는 데에서도 확인할 수 있다.

조직 내에서 상사의 비인격적 감독 행동은 그 빈도가 높지 않아도 이로 인한 조직과 부하에 미치는 영향은 결코 작지 않다(Mitchell & Ambross, 2007). 그렇기 때문에 리더육성과 조직문화를 담당하는 인적자원개발 차원에서 비인격적 감독 행동과 같은 부정적인 리더십에 대한 문제 인식과 대응노력은 시급하고도 중요한 문제라 할 수 있다. 이 연구는 상사에 의한 부정적이고 파괴적인 리더십 영향력으로서 상사의 비인격적 감독 행동에 초점을 두고 연구를 수행하여 다음과 같은 시사점을 확인하였다. 첫째, 기업이 지향하는 바람직한 리더십 철학과 가치뿐 아니라 리더로서 주의하고 경계해야 할 부정적 리더십에 대해서도 명확히 인식을 공유할 필요가 있으며, 이를 효과적으로 진단 및 피드백 할 수 있어야 한다. 둘째, 상사의 리더십 발휘 과정에서 나타나는 부하의 상사신뢰에 대한 인식을 지속적으로 파악하고 대응할 필요가 있다. 성과에 대한 압박과 스트레스 환경에서 상사는 비인격적이고 모욕적인 방법을 동원해서라도 과제를 달성하기 위한 행동을 범할 가능성이 크며, 이는 상사신뢰에 심각한 악영향을 미칠 가능성이 크다. 부정적인 신뢰가 지속되어 부하의 직무태도와 행동에 악영향으로 이어지기 전에 신뢰를 회복하기 위한 노력이 요구된다. 셋째, 대부분의 조직 내 비인격적인 감독 행동을 보이는 상사가 이미 보편화 되어 있는 현실을 고려할 때, 구성원의 회복탄력성에도 관심을 갖고

이를 높이기 위한 조직 차원의 개발 지원 노력이 요구된다. 넷째, 조직 내 부정적이고 파괴적인 리더십의 발현을 막고 바람직하고 건전한 리더십 개발의 선순환이 지속적으로 유지되기 위해서는 기업문화와 제도 및 시스템이 한 방향으로 정렬 될 필요가 있다. 무엇보다 단기성과 창출을 위해 비인격적인 감독 행동을 일삼는 리더가 더 이상 조직 내에서 성공할 수 없다는 것을 보일 수 있어야 한다. 이를 위해서는 비인격적 감독 행동을 보이는 리더에 대한 파악이 상시적으로 이루어질 수 있어야 하며, 이러한 리더가 조직 내 중요한 역할을 수행하거나 조직의 상층부로 올라가는 것이 아니라, 조직에서 탈락하거나 불이익을 볼 수 있는 인사제도적, 조직 문화적 환경의 조성이 선행될 필요가 있다.

이 연구는 국내 기업환경에서 상사에 의한 비인격적 감독 행동의 결과, 매개 및 조절효과에 대한 실증적 연구로서 의의가 있으나 다음과 같은 연구의 한계를 인정한다. 첫째, 이 연구는 부하의 주관적 인식을 토대로 자기보고식 설문을 통해 데이터를 확보하였으나, 이처럼 단일 출처에 의존할 경우 동일방법편의의 오류가 나타날 가능성이 있다. 향후 연구에서는 데이터 출처를 다양화하거나 상사와 부하를 쌍으로 측정하는 등 보다 다각적인 데이터 취합과 분석을 시도할 필요가 있다. 둘째, 이 연구는 국내 기업 중 대기업의 요건을 충족하는 기업을 선정하여 연구하였으나, 연구자가 임의로 선정한 기업의 부하를 대상으로 삼았으며, 각 연구에 참여한 기업 간 구성원의 수도 차이가 있어 일반화의 근거가 부족할 수 있다. 셋째, 이 연구에서는 매개효과 분석을 위해 많은 연구에서 보편적으로 적용하고 있는 Baron & Kenny(1986)가 제안한 방식을 적용하였으나, 일각에서는 이 방법이 세 개의 가정(독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의, 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의, 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의)을 모두 만족시켜야 하므로, 매개효과에 대한 통계적 검증력이 약한 방법이라는 지적이 있다 (Hayes, 2009). 넷째, 이 연구는 횡단연구방법을 적용함으로써 인과관계를 규명하는데 한계를 지니고 있는 만큼 향후 종단 연구의 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 김성혁, 권상미, 양현교(2008). 관광기업에서 직속상관의 괴롭힘이 직원 직무수행, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향-직무 스트레스를 매개변수로. *관광학연구*, 32(2), 233-254.
- 김영환(2009). 리더십이 조직갈등과 조직몰입에 미치는 영향. 박사학위논문. 경남대학교 대학원.
- 김영희, 서경현(2011). 병원 종사자의 직무 스트레스 및 자아탄력성과 스트레스 반응 및 서비스 질의 관계. *한국심리학회지 건강*, 16(2), 329-345.
- 박계홍, 김학준(2010). 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향-임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. *산업교육연구*, 24(2), 105-129.
- 박오수, 고동운(2009). 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과-리더십을 매개하여 부하의 리더 신뢰 및 LMX에 미치는 영향. *경영학연구*, 38(4), 1027-1058.
- 서영석(2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석 시 고려사항. *상담 및 심리치료*, 22(4), 1147-1168.
- 손승연, 박희태, 이수진, 윤석화(2009). 상사의 성격 특성과 차상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *경영학연구*, 38(4), 1059-1084.
- 송운석, 김진해(2009). 조직·상사 신뢰와 혁신행동의 관계: 조직몰입의 매개효과와 동료신뢰의 조절효과를 중심으로. *한국행정학회 학술대회 발표논문집*, 2009(12), 587-603.
- 송정수, 양필석(2009). 상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에서 있어서 심리적 임파워먼트 매개효과. *산업경제연구*, 22(5), 2437-2455.
- 이경근, 조용현(2010). 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과. *인적자원관리연구*, 17(3), 173-191.
- 이경근 & 조용현(2012). 한국의 중소기업에서 경영자에 대한 도덕성과 우리성지각이 경영자 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향: 문화심리 접근을 바탕으로. *HRD 연구*, 14(4), 131-159.
- 이문선, 강영순(2000). 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과. *인사관리연구*, 24(1), 33-57.
- 이영면(2011). 직무만족의 의미와 측정. 서울: 도서출판 경문사.
- 이유진 & 정재삼(2013). 중간관리자의 변혁적 리더십, 조직학습역량, 조직몰입, 무사안일의 관계 분석: G 도청 공무원을 대상으로. *HRD 연구*, 13(2), 135-164.
- 이장로 & 김보인(2012). 한국과 미국 근로자의 감정적 조직몰입과 이직의도에 관한 실증연구: 직장상사의 리더십 행동과 근로자의 역할스트레스를 중심으로. *HRD 연구*, 14(4), 73-99.
- 이현수(2009). 역경속 성장. 서울: 학지사.
- 최찬기(2008). 리더십 유형과 조직몰입의 관계에 있어서 상사에 대한 신뢰의 조절효과에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 11(1), 57-88.
- 한주원, 박경규(2009). 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. *한국*

심리학회지, 22(2), 233-259.

- 홍성관(2008). 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-육군 연대 및 대대를 중심으로. 박사학위논문. 전북대학교 대학원.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A.(2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. E.(1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bandura, A.(1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistics considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J.(1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D.(2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*(2012), doi:10.1016/j.leaqua.2012.05.003.
- Cohen, J., & Cohen, P.(1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 2nd ed*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B.(1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M.(2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Driscoll, J. W.(1978). Trust and participation in organization decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Review*, 2(1), 44-56.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M.(2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Fox, S., & Stallworth, L. E.(2005). Racial/Ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M.(2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M.(2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.
- Hoel, H., & Cooper, C.(2000). *Report to the British Occupational Health Research Foundation on workplace bullying*. Manchester UK: University of Manchester.
- Hogan, R., & Hogan, J.(2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J.(2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Mancheno-Smoak, L., Endres, G. M., Polak, R., & Athanasaw, Y.(2009). The individual cultural values and job satisfaction of the transformational leader. *Organization Development Journal*, 27(3), 9-21.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J.(2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez(Eds.), *Handbook of positive psychology*(pp. 74-88). London: Oxford University Press.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V.(2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personal Psychology*, 65(2), 325-357.
- Meyer, H. D.(1993). The cultural gap in long-term international work groups: A German-American case study. *European Management Journal*, 11(1), 93-101.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L.(2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Robert, K. H., & O'Reilly, C. A.(1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Salami, S. O.(2010). Moderating effects of resilience, self-esteem and social support on adolescents' reactions to violence. *Asian Social Science*, 6(12), 101-110.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K.(2006). *Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model*. Unpublished

- manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Schilling, J.(2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership, 5*(1), 102-128.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C.(2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal, 52*(3), 489-505.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703-714.
- Simonton, D. K.(1994). *Greatness*. New York: Guilford.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., & Christopher, P.(2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine, 15*(3), 194-200.
- Sobel, M. E.(1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt(Ed.), *Sociological methodology 1982*(pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Steers, R. M.(1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 20*(4), 546-558.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T.(2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sutton, R. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best and learn from the worst*. New York: Business Plus Publishing.
- Tepper, B. J.(2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J.(2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S.(2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W.(2009). Abusive supervision, intention to quit, and employee's workplace deviance: A power dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 109*(2), 156-167.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B.(2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An

- uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108(1), 72-92.
- Thau, S., & Mitchell, M. S.(2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009-1931.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 320-333.
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-8.
- Wicks, C. R.(2005). *Resilience: An integrative framework for measurement*. Doctoral dissertation. Loma Linda University.
- Wu, L. Z., Liu, J., & Liu, G.(2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologica Sinica*, 41(6), 510-518.
- Zahradnik, M., Stewart, S. H., O'Connor, R. M., Stevens, D., Ungar, M., & Wekerle, C.(2009). Resilience moderates the relationship between exposure to violence and posttraumatic reexperiencing in Mi'kmaq youth. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 8(2), 408-420.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K.(2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

•논문접수 2013. 6. 30 / 수정 2013. 8. 2 / 게재확정 2013. 8. 7

- 임창현 : 중앙대학교에서 HRD 박사학위를 취득하였으며, 현재 [SK아카데미 리더십개발센터]에서 임원리더십 진단 업무를 담당하고 있음. 주요관심분야는 Leadership Assessment, Leadership Derailment, Talent Analytics 등임.
- 이희수 : 중앙대학교 교육학 박사학위를 취득하고, 현재 중앙대학교 교육학과 및 글로벌 인적자원개발대학원 교수로 재직 중. 주요관심분야는 평생교육, HRD, 리더십 등임.

Abstract

A study on the influence of abusive supervision of supervisors on organizational effectiveness

Im, Chang-Hyun (SK Academy Leadership Development Center)

Lee, Hee-Su (Chung-Ang University)

Recently, there has been a growing interest in ‘abusive supervision’ as the dark side of leadership. The destructive and generally negative behavior of supervisors is cited as the reason behind the numerous negative emotions including deviant behavior, incivility towards members of an organization, decline of job and organizational satisfaction, and even high turnover rates. It is critical to understand the negative effects of leadership in terms of human resources development which role is to build productive and efficient work environment, leadership development, and shape an organizational culture.

For this study, we tested (1)the abusive supervision of supervisors had a significant effect on organizational effectiveness, (2)trust in supervisors showed a mediating effect in the relationship of abusive supervision of supervisors and organizational effectiveness, and (3) the subordinates’ resilience showed a moderating effect in the relation between abusive supervision of supervisors and organizational effectiveness. 393 out of 489 responses from Korean conglomerates’ employees were used for data analysis.

The results of this empirical study are as follows: First, the abusive supervision of supervisors had negative(-) effects on job satisfaction, organizational commitment, and innovative behavior. Second, trust in the immediate boss had a partial mediating effect on organizational commitment and a complete mediating effect on innovative behavior. Third, employees’ resilience had a significant moderating effect on job satisfaction and organizational commitment.

Based on the results of this study, implications and suggestions are discussed.

[Key words] abusive supervision, job satisfaction, organizational commitment, innovative behavior, resilience, trust in supervisor