

비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구 - 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로 -*

한주원

배화여자대학 비서행정과 전임강사
(ffm99@dreamsiz.com)

김정진(교신저자)

서울여자대학교 경영학과 조교수
(jungjinkim@swu.ac.kr)

박경규

서강대학교 경영학부 교수
(kyungkyu@sogang.ac.kr)

조직 내 관리자의 공격적 행동이 종업원의 정신적, 육체적 피해를 야기함은 물론 이들의 행동이 부하에게 전위되어 또 다른 직장 내의 반기능적 행동을 유발할 수 있다. 본 연구는 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상호작용 공정성)과 비인격적 감독이 부하직원의 저항 유형에 미칠 수 있는 영향에 관한 실증기초 자료를 제공하고자 한다. 또한 선행요인과 부하의 행동의 관계에서 비인격적 감독의 매개역할을 밝히고 비인격적 감독과 부하의 행동 간의 관계의 관계를 강화 또는 약화시킬 수 있는 조절변수(심리적 계약위반)를 검증하고자 하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 상사-부하(한 쌍)를 대상으로 총 466부(233쌍) 설문조사를 실시한 결과, 첫째, 상사가 지각하는 상호작용 불공정성이 높을수록 비인격적 감독이 증가하는 것으로 나타났다. 둘째, 비인격적 감독과 부하의 저항간의 관계에서 역기능적 저항은 비인격적 감독과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으나 비인격적 감독과 부하의 건설적 저항의 관계는 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못했다. 셋째, 비인격적 감독을 유발하는 선행요인과 부하의 저항 행동 간의 관계에 있어 비인격적 감독의 매개효과를 확인할 수 있었으나, 이들 간에 심리적 계약위반의 조절효과는 확인되지 못하였다.

주제어: 비인격적 감독, 상호작용 공정성, 부하의 저항, 심리적 계약 위반

1. 서론

조직에 해를 끼치는 행동이나 파괴적인 행동에 대한 관심은 지난 10년간 증가해왔으며 이러한 연구의 대부분은 직원들의 부정적 행동에 초점을 둔다(Bennett & Robinson, 2003). 최근에는 조직 내 종업원의 이직, 직무태도 저하, 심리적 갈등 등 부정적 행동을 유발하는 중요한 변인으로 감독자의 파괴적이고 공격적 행동인 비인격적 감독(abusive supervision)에 관한 연구가 활발하게

진행되고 있다(Tepper, 2000; Tepper, Duffy, & Henle, 2002; Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). 본 논문에서는 이러한 두 가지 유형의 파괴적인 행동, 즉 비인격적 감독과 직원의 부정적 행동 간의 관계를 고려하여 조직 내 감독자의 일탈 행동이 다른 유형의 부하 저항 행동과 관련이 있다는 것을 밝히고자 한다. 기존 연구자들은 저항 이론을 비인격적 감독에 대한 직원들의 반응을 이해하기 위한 토대로 사용해왔다(Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 저항 이론에서는 사람들은 자신의 통제력을 유지하기 위해 노력하지만, 조직에서 상

사는 실질적인 영향력 행사자로서 구성원들은 비인격적 감독자에 대해 자신이 거의 또는 전혀 통제할 수 없다고 느낀다고 주장한다(Brehm & Brehm, 1981). 그 결과, 개인은 자신의 통제력을 회복하는 다양한 형태의 저항 행동을 강화하게 된다(Zellars et al., 2002).

본 연구에서는 이러한 비인격적 감독을 개념화하고, 직장 내에서의 공격적 행동을 유발하는 조직상황적 변인에 관해 먼저 살펴보았다. 일반적으로 조직 내 공격성의 기본 전제는 전위적 공격성의 관점에서 출발점을 제시한다. 전위적 공격성(displaced aggression)은 개인이 나쁜 행동이나 불공정한 대상에 대한 분노와 좌절을 표출할 때, 그 대상에 위해를 가한 사람이나 조직이 아닌 제 3자인 다른 사람이나 조직에게 대체해서 나타내는 공격적 행동으로서(Dollard, Doob, Miller, Mowrer & Sears, 1939) 조직이나 직속 상사로부터 불공정한 대우를 받는 개인이 보복에 대한 두려움 때문에 상사(조직)에게 감히 보복을 하지 못하고 대신 힘이 약하고 덜 위협적인 대상을 찾아 공격적인 행동을 한다는 것이다(Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson, & Miller, 2000). 즉 인지된 불공정성의 원천이 그들보다 더 강력하다고 느낄 때, 간접적인 수단을 통해 공정성을 회복하려는 의도에서 전위된 공격성이 유발됨을 알 수 있다. 즉 조직이나 상사로부터 불공정하게 대우받았다고 느끼는 개인은 훼손된 공정성을 회복하려는 동기부여를 갖게 된다(Greenberg, 1993). 이 때 이들이 사용하는 방법 중 하나가 공격적인 보복을 하게 되며 이 점에서 인지된 불공정성이 또 다른 공격적 행동을 유발할 수 있다는 근거가 될 수 있다(Neuman & Baron, 1998; Skarlicki & Folger, 1997).

둘째, 본 연구에서는 조직 행동차원에서 저항 패

러다임에 기초하여 비인격적 감독이 조직 내 부정적 저항 행동을 유발함을 밝히고자 하였다(Tepper et al., 2006). 사회적 교환이론(Cropanzano & Mitchell, 2005)에서 감독자의 비인격적 대우에 대한 부하직원의 저항은 부정적 의미의 호혜성이라 볼 수 있다. 비인격적 감독자의 부하는 자신이 받은 공격성과 같은 유형으로 감독자의 적대감에 보복하고자 직접적이고 역기능적 저항과 비직대적 저항 등의 동기를 갖게 된다(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002). 그러나 수직적인 감독자와 부하의 관계 특성상 감독자를 비인격적으로 대하는 보복은 부하 직원의 욕구를 일시적으로 만족시킬 수 있지만 이는 또 다른 심각한 보복(해고)을 가져올 수 있다(Bies & Tripp, 1996). 이와 같은 불평등한 관계에서 가해자의 경우 비인격적 감독의 행사에 망설이지 않고 피해자의 경우 가해자에 대한 더 심한 적대감과 저항 행동이 조장될 수 있다(Tepper et al., 2001).

셋째, 비인격적 감독과 저항 행동 간의 관계에 영향을 미치는 상호작용 효과로 심리적 계약위반의 조절 효과를 고려하였다. 심리적 계약은 상호의무수행에 대한 신뢰를 바탕으로 하는 개념으로 종업원이 조직에 대한 자신의 신뢰가 손상되었다고 지각할 때 단순한 불공정 지각보다 훨씬 심각한 심리적 충격을 경험하게 된다. 상사 또는 일선 감독자들은 가장 영향력 있는 조직의 역할 전달자로서, 신뢰를 기반으로 한 상사와의 계약관계가 부당한 취급으로 인해 깨지면 부하는 이를 조직과의 계약관계의 파기로 인식할 수 있다. 계약이 위반되었을 때, 종업원은 소외감과 착취의 감정을 나타내며(Crino & Leap, 1989) 이 같은 종업원의 분노는 조직이나 동료를 자발적으로 돕는 행동에 직접적으로 나서지 않을 수 있게 하거나 권력과 통제력을 회복하기 위해 일탈의 방법을 사용한다(Mikula,

Petri, & Tanzer, 1990).

최근 국내에서도 고용불안, 구조조정 등으로 인하여 종업원의 직무불안정이 증가하고 기업의 성과주의 시스템 도입이 늘고 있는 상황에서 성과를 내세운 상사의 부당한 행동은 더욱 증가하고 있다. 또한 상사의 비인격적 감독을 상사가 행사할 수 있는 고유의 당연한 권리로 용인하는 일부 조직 문화에서 비인격적 감독자들은 자신의 부정적 행동의 결과를 지각하지 못하고 그들의 행동이 조직의 권위를 행사하는 합법적 수단이라고 생각할 수 있으며 이 결과로 그들의 부하를 더 비인격적으로 대우할 수 있다. 이와 같은 국내기업의 조직상황이나 조직문화를 고려할 때, 비인격적 감독의 발생률이나 심각성이 해외보다 높을 수 있으며 이에 대한 심도 있는 연구와 대처방안이 요구되고 있다. 따라서 본 연구에서 조직 내 저항 행동에 대한 비인격적 감독의 역할을 이해하는 것은 실무적인 차원에서 조직과 구성원들에게 부정적인 행동으로 인한 경제적인 비용과 심리적인 비용을 감소시키고 이를 줄이기 위한 방안으로 비인격적 감독을 관리하는데 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 비인격적 감독

조직 내 관리자의 파괴적이고 적대적 조직행동과 관련하여 위계적 괴롭힘(Generalized hierarchical abuse), 비열한 폭군(Petty tyranny), 직장 내 피해행동(Work victimization) 등 다양한 관점에서 연구가 이루어져 왔다. 최근 조직행동 차원에서

비인격적 감독에 대한 관심이 증가하고 있지만, 비인격적 감독에 대한 체계적인 연구 및 연구자들 간 유사 개념에 관한 개념적 합의가 부족한 실정이다. 먼저 비인격적 감독과 유사한 개념으로 '위계적 괴롭힘'은 위계적으로 상급자인 동료가 제공하는 적대감의 노출(Rospenda, 2002)로 이들의 공격적 행동은 비인격적 감독과 유사하지만, 일정 대상에 대해 특정한 감독자가 행하는 비인격적 행동으로 제한을 두지 않았다는 점과 신체적 제한을 가하지 않는다는 점에서 비인격적 감독과 구분된다. 또 다른 개념으로 '비열한 폭군'은 가혹하고 악의적으로 권한이나 힘을 사용하는 감독자로 정의할 수 있다(Rosenstein & O'Daniel, 2005). 비인격적 감독과 마찬가지로 위계적 관계에서 나타나지만, 피해자가 감독자 횡포를 적대적으로 인식하지 않을 수 있다는 점에서 차이가 있다. 즉 이러한 관리자 들은 모든 일원에게 배려심이 없고 호의적인 행동을 하지 않기 때문에 이를 개인을 대상으로 한 적대적 행동으로 인식되지 않는다는 것이다(Ashforth, 1997). 반면 '직장 내 피해행동'은 1인 이상이 표현하는 공격적 행동이 반복적으로 표출된다는 개인의 인식으로 정의된다(Aquino, 2000). 비인격적 감독을 부하에 대한 직속상사의 괴롭힘이라고 한다면 직장 내 피해행동은 하향적 괴롭힘을 포함한 동료, 상사에 대한 부하의 괴롭힘 등을 포괄하는 행동이라 하겠다. 또한 직장 내 피해행동은 언어적 괴롭힘뿐만 아니라 신체적 괴롭힘까지를 포함한다는 의미에서 비인격적 감독과 구분된다(Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999).

일반적으로 비인격적 감독(Abusive supervision)은 공격적 조직 행동의 한 유형으로 기존 연구자들은 비인격적 감독을 적대적인 형태의 공격적 행동으로 정의하였다. 특히 Tepper(2000)는 비인격적

감독을 '신체적 접촉을 제외한 적대적인 언어적, 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 정도에 대한 부하의 지각'으로 정의하였다. 이러한 비인격적 감독의 개념의 기본 전제는 첫째, 부하가 감독자의 행동을 비인격적인 것으로서 간주하는 주관적인 평가이다. 둘째, 비인격적 감독은 일회성의 사건이나 단기성 행동 보다 부정적 감독 행위의 지속적 표현으로 나타난다. 셋째, 비인격적 감독은 신체적 접촉을 제외한 적대적 언어나 비언어적 행동으로 나타난다. 구체적인 예로 다른 사람 앞에서 누군가를 조롱하거나 폄하하고, 목살하는 태도, 필요한 정보를 주지 않거나 해고의 위협을 사용하며, 다른 의견을 나타내는 부하에게 감정을 격하게 드러내어 소리를 지르거나 위협하는 행동을 포함한다(Keashley, 1998).

기존의 경험적인 연구를 살펴보면 관리자의 지위 남용을 부하 직원의 관점에서(Ashforth, 1997; Tepper, 2000; Tepper, Eisenbach, Kirby, & Potter, 1998; Zellars et al., 2002) 고찰하였으며, 본 논문에서도 이와 같은 관점을 적용하였다. 즉 비인격적 감독을 당하는 부하는 이를 바로잡을 수 있는 행동을 취하기에 무력하고, 또한 경제적으로 가해자에게 의존하고 있기 때문에 그 관계를 유지할 수밖에 없다. 또한 가해자가 보통의 상식적 행동과 함께 비인격적 행동을 하며 이는 부정적 행동이 끝날 것이라는 바람을 갖도록 강화시키는 결과를 가져온다. 비인격적 감독은 피해자가 이러한 적대적 상황이 정확히 언제 일어날지 모른다는 점에서 더 큰 스트레스를 유발한다(Monat, Averill, & Lazarus, 1972).

2.2 비인격적 감독의 선행요인- 상호작용 공정성

비인격적 감독을 포함한 감독자의 공격적 행동을

유발하는 조직 상황적 특성에 관한 연구는 조직 불공정성(Niehoff & Moorman, 1993), 직무불안정성(Neuman, Baron, & Geddes, 1996), 제도적 규범(Tepper, 2006) 등의 다양한 동기변인의 관점에서 연구되었다. 불공정성과 비인격적 감독에 대한 연구에서 Skarlicki & Folger(1997)는 조직 내 여러 불공정한 조건(분배, 절차, 상호작용)은 높은 수준의 보복 행동과 연관된다는 점을 밝혔다. 이에 대한 결과로 불공정성을 경험한 감독자는 자신의 적대감을 욕구불만의 상대에게 표출하기 보다는 다른 대상을 선택해서 드러냄으로써 부하에게 비인격적 감독을 할 수 있는 가능성이 나타난다(Tepper, 2006). 본 연구에서는 직장 내 공격성의 원인이 불공정한 취급에서 비롯될 수 있다는 논리에 근거하여 비인격적 감독의 선행요인으로 조직 공정성에 관해 고찰하고자 한다. 최근 고용 관계에 있어 조직 공정성은 직원들을 이해하는 중요한 변수로 부상하고 있다(Shore et al., 2004). 조직 공정성은 조직으로부터 받은 대우의 정당함에 대한 개인 또는 그룹의 지각 및 이러한 지각에 대한 행동적 반응을 설명한다(James, 1993). 조직 공정성은 조직 상황에서 구성원들이 인지하는 공정성의 정도로 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성으로 구분될 수 있다(Greenberg, 1993). 이 중에서 상호작용적 공정성은 사회적 교환을 통해서 형성이 되므로 경제적 교환을 기초로 하는 분배적 공정성, 절차적 공정성보다 상호 개인의 신뢰 관계에 더욱 큰 영향을 받게 된다(Lind & Tyler, 1988; Rousseau & Parks, 1993).

일반적으로 상호작용 공정성은 상사와 부하간의 의사소통에서 공정한 대우를 받는 가를 의미하며 상사로부터 받는 종업원의 대우의 질이나 의사결정자로부터 받는 상호인간적인 대우에서의 공정성을

강조한다(Bies & Moag, 1986; Bies & Tripp, 1996). 이러한 상호작용 지각에 중심이 되는 2가지 중요한 요소는 첫째, 의사소통에서 명확하고 적절한 설명이 이루어지는 것과 둘째, 상대를 정중하게 예우하는 것을 포함한다(Bies, 2001). 본 연구에서는 비인격적 감독의 선행 요건으로서 상호작용 공정성은 상사(감독자)를 대상으로 측정하였으며 이에 따른 지각대상은 상사의 직속상사이다. 즉 감독자의 직속상관으로부터 받은 상호 작용적 대우의 공정성과 대우의 질을 일컫는다(Bies & Moag, 1986). 이러한 감독자의 직속상관과의 상호작용의 질은 직장에서의 공정한 대우 또는 부당한 대우의 정도를 평가하는 지표가 된다.

상호작용 불공정성에 대한 지각은 공격자에 대한 분노로 이어지며(Skarlicki, & Folger, 1997), 상호작용 불공정성의 희생자는 비생산적인 업무 행동을 하거나 적대적인 행동을 하게 된다(Baron & Neuman, 1996). 그러나 감독자와 감독자의 직속 상사 간에 권력 불균형이 있고, 자신보다 높은 직급의 공격자에 대한 복수는 보복을 받을 수 있기 때문에(Bies & Tripp, 1996), 직속 상사로부터 상호 작용적인 불공정성을 경험한 감독자는 자신의 좌절을 부하 직원에게 표출할 수 있다. 이는 보복이 두려워서 부당한 대우의 제공자에게 복수하는 대신, 감독자가 위협할 수 있는 대상을 확대하거나 비인격적으로 대우하도록 행동하는 '전위적 공격 행동'을 보이게 된다(Marcus-Newhall, Pedersen, Carlson, & Miller, 2000). 전위적 공격행동은 화를 유발한 원인 제공자가 아닌 다른 대상에 대한 확대의 형태를 보이는 것이다. 따라서 본 연구는 직속 상사에게 상호 작용적인 불공정성을 경험한 감독자가 자신의 좌절 또는 화를 부하 직원에게 표출하여 부하직원의 지각된 불공정성에 영향을 미치

는 낙수효과(trickle-down) 맥락에서 비인격적 감독을 설명한다.

기존 연구에서 직속 상사로부터 상호작용 불공정성을 경험한 감독자는 화, 분노, 좌절의 정서적 상태를 경험하게 될 것이며, 비인격적 감독과 같이 비생산적인 행동을 유발할 가능성이 있기는 하지만, 이러한 행동에 대한 가능성은 비우호적이고 혐오적인 경험 또는 상황에 개인이 어떻게 반응하는지에 따라 달라질 수 있다(Aryee et al., 2007). 이들의 연구에서 감독자의 '화'를 유발하는 자극이 비정상적인 행동으로 이어지는지 여부를 관찰하였으며 이러한 과정에서 제약 조건이 되는 변인으로 낮은 수준의 권위적 리더십 유형을 제시하였다. 즉 권위적 리더십 유형에서 높은 점수를 보인 사람들은 내적 제약 조건을 거의 가지고 있지 않았으며, 부하의 제안을 무시하거나 직원의 기여도를 축소하는 등의 비인격적 감독을 나타낸다고 밝히고 있다. 이러한 맥락에서 비인격적 감독은 상호작용 공정성에 대한 감독자 지각뿐만 아니라 권위적인 리더십 유형의 개인차 변수에 의해 영향을 받는다. 권위적 리더십 유형에서 높은 점수를 보여준 감독자의 경우, 통제에 대한 기본적인 욕구와 감정을 관리하지 못하는 능력이 비인격적 감독으로 이어지는 경향이 있다(Ashforth, 1997). 그러나 Farh & Chen (2000)의 중국과 같은 관계 지향적 문화에 있어 상호작용 공정성과 비인격적 감독에 관한 연구결과에 따르면, 직속 상사와의 강력한 상호작용 공정성 지각이 비인격적 감독을 일으키는 데 충분할 수 있다고 주장한다. 이러한 논의에 기초하여 감독자의 상호작용 공정성 지각이 비인격적 감독을 유발하는 필요조건이 될 수 있으나 반드시 충분조건은 아닐 수 있다.

이상의 선행연구를 바탕으로 아래의 가설을 도출하고자 한다.

가설 1: 상사가 상호작용 공정성을 낮게 지각할수록 부하에 대한 비인격적 감독은 증가할 것이다.

2.3 비인격적 감독의 결과 부하의 저항 유형

사회적 교환이론은 상호의존적 관계에서 파트너에 의해 제공되는 산출을 평가하는 이론적 틀을 제공하고 있다. 기존 심리학이나 조직행동 관련연구에서 사회적 교환이론의 전제인 호혜성(reciprocity)은 긍정적 역할을 하는 견지에서 다루어져 왔다. 상호작용 호혜성은 보상 행동을 포함하며, 이는 무언가를 주면 이에 상응하는 것을 돌려주어야 한다는 의무감을 말한다. 대부분의 연구는 긍정적인 상호작용에 초점을 맞추며, 균형적인 교환을 통해 관계의 안정성을 촉진한다고 주장하고 있다. 그러나 최근 직장 내에서 부정적 영향을 미치는 또 다른 형태의 부정적 호혜성도 중요한 연구과제로 제시되고 있다. Bennett & Robinson(2003)은 상호작용의 부정적인 규범에서 부정적 호혜성 원칙을 설명하였다. 그는 비호의적인 대우가 "혜택을 되돌려주는 것이 아니라 손해를 되돌려주는 것"을 촉진시키는 상호작용의 부정적인 규범임을 주장하였다. 이후 비인격적 감독과 감독자에 대한 일탈 행동 간의 관계를 개념화하는 데 중요한 역할을 하는 부정적 호혜 원칙은 "눈에는 눈, 이에는 이"(출애굽기 21:23-25), 즉 부정적 취급이 부정적 반응을 가져온다는 시각에서 비롯된다.

사회적 교환이론의 관점에서 살펴보면 상사에게 부당한 취급을 받은 부하는 이를 보복하기 위한 방법으로 부정적 행동을 하게 된다(예: 감독자의 지시에 따르지 않음, 불필요하게 주변을 어질러놓음, 동료에 대한 안 좋은 소문을 퍼트림, 무언의 반항

등). 부하는 비인격적 취급에 대해 직접적으로 보복하기 위해 일탈적인 행동을 보이거나 또는 상사의 보복을 피하고자 직접적인 대응방법보다 긍정적인 행동을 줄이거나 상사에게 비호의적 자세로 간접적인 피해를 주는 방법으로 대응할 수 있다. 비인격적 감독자의 부하는 자신이 받은 공격성과 같은 유형으로 감독자의 적대감에 보복하고자 직접적이고 적대적인 보복과 비적대적 불응이라는 부정적 동기 부여를 갖게 된다(Duffy et al., 2002). 그러나 수직적인 감독자와 부하의 관계 특성상 비인격적인 되갚음은 가해자의 똑같은 행동을 당사자에게 되돌리지 못하는 경향을 나타낸다(Lord, 1998). Ashforth(1997)의 주장대로 부하는 기대하는 상황을 회복하기 위해 욕구불만의 인지된 원인에 대해 직접적으로든 간접적으로든 저항하게 될 것이다.

기존의 저항 관련 연구에서는 상사에 대한 부하 직원의 저항을 부정적 행동 차원에서의 1차원적 변수로서 개념화하였다.(Barry & Shapiro, 1992; Falbe & Yukl, 1992; Yukl et al., 1996). 그러나 실제 저항 유형에는 역기능적 효과를 나타내는 부정적 의미의 저항도 있지만 조직에 긍정적 효과가 있을 수 있는 건설적 저항 유형도 존재하므로 이를 다기능적 관점에서 살펴보아야 한다. Yukl(2002)이 제안한 저항 유형에는 상사의 부적절한 행위에 대해 부하는 왜 그 요청을 수행할 수 없는지 변명하기, 그 요청을 철회나 변경하도록 상사를 설득하기, 상사의 요청을 무효로 하기 위해 더 높은 상급자에게 도움을 요청하기, 상사가 그 요청을 잊을 거라는 바램을 갖고 행동을 미루거나 그 일을 하는 체 하다가 그만두기, 그 요청의 수행을 노골적으로 거절하기 등이 있다. Waldon(1991)은 상사의 부적절한 행위에 대한 부하의 저항을 역기능적 저항과 건설적 저항으로 구분하였다. 역기능적

저항은 상사와의 접촉을 피하거나 지시를 무시하고 왜곡하며 문제발생을 피하기 위해 진실을 왜곡하는 등의 부정적 행동으로 관계를 유지하거나(Waldron, 1991), 상사의 부정적 행동을 목격한 부하는 침묵하거나 비도덕적 행동을 함으로써 수동적으로 반응하는 것이다(Uhl-Bien & Carsten, 2007).

반면 건설적 저항(constructive resistance)은 감독자와 문제를 공개적으로 의논하며 관련된 불공정성에 대해 문제 제기, 명백한 설명과 협상을 요청하는 등의 적극적인 저항 방법을 일컫는다(Waldron, 1991). 건설적 저항은 상호간의 신뢰관계에서 가능하다. 즉 부하가 자신의 정보를 건설적인 피드백으로 상사가 받아들일 것임을 느낀다면, 부하는 인지된 불공정성에 관한 대화가 안전하리라고 생각할 수 있기 때문이다. 부하는 갈등적 대립 없이 불응 메시지를 보낼 수 있다고 생각할 때 건설적인 저항 전략을 사용한다(Burroughs, Kearney, & Palx, 1989; McLaughlin, Cody, & Robdy, 1980; O'Hair, Cody, & O'Hair, 1991). 그러나 비인격적 감독의 상황에서 일반적으로 부하는 낮은 수준의 신뢰를 인지하므로 건설적 저항을 위협부담이 있는 커뮤니케이션 방법으로 생각할 수 있다(Tepper et al., 2007). 따라서 부하는 건설적인 저항을 통해 제안한 내용이 효과적이라 자신하거나 개인적으로 위협(상사로부터의 보복, 불이익)을 감수하겠다고 생각하지 않으면 비인격적 감독에 대해 항의하고 상대방이 탐탁해 하지 않는 의견을 드러내지 않을 것이다(Marrison & Milliken, 2000). 비인격적 감독 하에서 역기능적 저항은 부하들이 선택하는 비인격적 감독을 바로잡기 위한 비교적 포괄적인 방법일 수 있으나 이는 비인격적 감독의 발생을 지속하거나 유도할 수 있는 또 다른 동기로 제공될 수 있다(Tepper et al., 2001). 회피나 거절은 조

직적 효과성을 방해하는 역기능적 갈등을 확대시키는 잠재성을 가지고 있다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 또한 건설적 저항 방법은 비인격적 감독에 대해 반응하기 위한 부하의 가장 실용적인 저항 방법이며(Burroughs et al., 1989) 감독자는 역기능적 저항을 하는 이들에 비해 건설적 저항을 하는 부하에 대해 더 우호적으로 대하는 경향이 있다(Tepper et al., 2007). 이러한 점을 고려해 본다면, 비인격적 감독의 상황에서 건설적 저항보다는 회피적이고 역기능적 대응으로 부하의 저항 행동이 나타날 수 있음을 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 부하의 저항유형을 Waldron(1991)의 역기능적 저항과 건설적 저항으로 분류하고 비인격적 감독 하에서 부하들이 행동하는 저항유형을 살펴보고자 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 2: 비인격적 감독은 부하의 저항에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 상사의 비인격적 감독을 높게 지각할수록 부하의 역기능적 저항은 증가할 것이다.

가설 2-2: 상사의 비인격적 감독을 높게 지각할수록 부하의 건설적 저항은 감소할 것이다.

2.4 비인격적 감독과 종업원 저항 간에 심리적 계약 위반의 조절효과

심리적 계약 위반은 조직 구성원과 조직간 상호호혜적 의무에 대한 조직 구성원의 믿음으로써 이에 대한 위반은 조직이 심리적 계약을 적절히 이행하는 데 실패했다는 믿음에서 나타나는 정서적 경험을 말한다(Morrison & Robinson, 1997). 즉

구성원의 고용관계가 불공정한 사회적 교환관계로 지각되는 조직 특성으로 본 연구에서 초점을 두는 부하의 심리적 계약위반 지각은 공정한 선발, 평가, 승진관리, 쾌적한 직무환경, 노력과 성과에 비례한 급여, 교육훈련 기회 등으로 조직의 심리적 계약 위반에 대한 지각정도를 측정한다. 종업원이 조직에 대한 자신의 신뢰가 손상되었다고 지각할 때 단순한 불공정 지각보다 훨씬 심각한 심리적 충격을 경험하게 된다(권상순, 1995). 사회적 교환관계에 따르면 조직과 구성원은 상호 호혜적 규범을 근거로 구성원에게 다양한 혜택과 우월한 처우가 주어지면 조직을 위해 노력하는 행동으로 보상한다(Morrison & Robinson, 1997). 그러나 심리적 계약이 위반되었을 때, 종업원은 소외감과 착취의 감정을 나타내며(Crino & Leap, 1989) 이 같은 종업원의 분노는 조직이나 동료들 자발적으로 돕는 행동 등의 추가적인 역할 행동을 줄이고 상사에 대한 저항을 통해 공정성을 회복하려고 할 것이다. 심리적 계약위반과 부하의 행동의 관계에 관한 실증연구에서도 심리적 계약이 위반된 경험을 한 구성원이 조직에 대한 신뢰나 조직 지향적 행동에 부정적인 자세를 나타낸 연구(Singh, 1998), 심리적 계약의 위반이 조직에 대한 충성심을 감소시킨다는 연구(Turnely & Feldman, 1999)를 통해 심리적 계약위반과 구성원 행동의 부적(-) 관계를 예상할 수 있다.

심리적 계약위반은 비인격적 감독과 부하 행동 간의 상호작용 관계를 개념화하는 데 중요한 역할을 한다. 심리적 계약위반이 조직특성과 종업원 행동 간의 관계에 미치는 조절 효과에 관한 연구에서 King(2000)은 직무불안정, 직무몰입과 조직시민 행동, 충성심, 직무에 대한 노력 등의 관계에서 심리적 계약위반의 조절효과를 검증하였다. 즉 종업원

이 지각하는 직무불안정과 직무몰입이 조직시민 행동에 미치는 영향에 심리적 계약 위반이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. Aselage & Ensenberger(2003)는 인지된 조직 지원과 부하의 호의적(비호의적) 취급 간의 관계가 심리적 계약에 의해 조절됨을 밝힘으로써 조직 상황적 특성이 종업원의 행동에 미치는 영향을 조절하는 심리적 계약의 역할을 실증하였다. 본 연구에서는 조직과의 신뢰관계가 손상됨에 따라 조직이 자신에 대해 의무를 이행하지 않는다는 계약위반 지각 과정에서 높은 심리적 계약 위반을 지각한 부하들은 비인격적 감독과 부하의 역기능적 저항 간의 정적 관계를 강화할 것으로 예상하였다. 따라서 부하가 지각하는 심리적 계약위반을 상사의 비인격적 감독이 부하의 부정적 행동에 미치는 정적인 관계를 강화하는 조절변인으로 예측하였으며 그 조절효과에 대한 가설을 다음과 같이 도출하였다.

가설 3: 심리적 계약 위반 지각은 비인격적 감독과 부하의 저항간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1: 부하의 심리적 계약 위반 지각이 클수록 비인격적 감독과 역기능적 저항의 정적(+) 관계를 강화할 것이다.

가설 3-2: 부하의 심리적 계약 위반 지각이 클수록 비인격적 감독과 건설적 저항의 부적(-) 관계를 강화할 것이다.

2.5 비인격적 감독의 매개효과

본 연구에서 비인격적 감독의 선행요인으로 조직 상황적 특성이 비인격적 감독에 영향을 미치며 비인격적 감독은 부하의 저항 행동에 저항에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이 과정에서 비

인격적 감독이 선행요인과 종속변인의 관계에서 매개역할을 할 수 있다는 가정을 할 수 있다. 그러나 기존연구에 비인격적 감독의 선행요인과 결과에 관한 연구는 현재 활발하게 이루어지고 있으나 비인격적 감독의 매개효과를 검증한 논문은 매우 부족한 상황이다. 비인격적 감독의 매개효과에 관한 이론적 근거는 조직특성과 종업원의 행동에 대한 매개역할을 상사와 부하의 교환관계(LMX)나 상사에 대한 신뢰의 관점에서 살펴본 기존 연구에서 찾을 수 있다. 국내 연구에서 최승호(2006)는 상사와 부하의 교환관계가 조직시민행동에 대해 직접적인 영향을 줄뿐 아니라 절차적 공정성과 상호작용적 공정성을 연결하는 중요한 매개변수의 역할을 하고 있음을 제시하였다. 이와 같이 공정성과 부하 행동 사이에서 상사에 대한 신뢰나 LMX의 매개변수 역할과 관련된 실증연구가 제한적이기는 하지만, 조직공정성이 LMX, 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치고 이들이 부하 행동에 영향을 미친다는 선행연구의 결과는 조직공정성, 비인격적 감독, 저항행동의 관계구조에 대해 윤곽을 제시해 주고 있다.

또한 상사와 부하의 교환관계뿐 아니라 부하의 상사에 대한 신뢰도 조직공정성과 부하의 조직시민행동사이에서 매개변수의 역할을 실증연구를 통해 입증한 연구들이 있으며 이 연구들은 상사에 대한 신뢰가 조직공정성 독립변수와 조직에 대한 행동 및 성과 종속변수 사이에서 매개변수로 중요한 역할을 함을 제시하고 있다(Konovsky & Pugh, 1994; Earley, 1986; Meyer & Allen, 1997). Konovsky & Pugh(1994)의 연구에서는 상사에 대한 신뢰가 상대적으로 높을 때 조직시민행동을 더 하는 경향이 있으며 상사에 대한 신뢰가 조직공정성과 조직시민행동사이를 매개함을 실증분석을 통해 밝히고 있다. 상사에 대한 신뢰의 매개변수

영향을 보고한 상사와 부하의 교환관계의 관점에서 비인격적 감독은 심리적 계약, 상호 신뢰, 비공식적 책무 등을 침해하는 요인이 된다(Rousseau, 1995). 즉 비인격적 감독은 상호작용 공정성에 대해서는 종속변수로, 그리고 부하의 저항 행동에 대해서는 선행요인으로 작용하면서 상호작용 공정성과 저항 행동 간의 관계를 매개할 것이라 예측할 수 있다. 본 연구에서는 비인격적 감독이 상사가 지각하는 상호작용공정성과 부하의 저항의 관계에 대한 매개효과를 검증하기 위해 아래 가설을 설정하였다.

가설 4: 비인격적 감독은 상호작용 공정성과 부하의 저항의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1: 비인격적 감독은 상사가 지각하는 상호작용 공정성과 부하의 역기능적 저항의 관계 매개할 것이다.

가설 4-2: 비인격적 감독은 상사가 지각하는 상호작용 공정성과 부하의 건설적 저항의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본

본 연구는 직속상사에게서 비인격적 감독을 받은 경험이 있는 부하와 그 상사를 상사-부하(한 쌍)로 하여 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 자료 수집을 위해 설문지 유형을 상사대상 설문지와 부하대상 설문지로 구분하여 2008년 7월 20일부터 9월 15일까지 설문조사를 하였다. 설문의 익명성을 보장하기 위해 각각 수거용 봉투를 함께 배포하였으

며 작성 후 설문 봉투를 반드시 작성자가 밀봉하도록 하였다. 총 700부(350쌍)의 설문지를 배포하여 522부(261쌍)의 설문지를 회수하였다(회수율: 74.5%). 수거된 설문지 중 비인격적 감독에 관한 설문항목의 평균값이 '1'로 비인격적 감독의 경험이 전혀 나타나지 않는 설문지 35부와 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러진 설문지 21부를 제외하고 최종 466부(233쌍)를 사용하였다(유효응답률: 67.5%)

설문지는 상사 대상의 설문지와 부하 대상의 설문지로 구분하여 각각의 측정 항목을 다르게 하여 작성하였다. 상사 대상 설문지는 비인격적 감독을 유발하는 선행 요인에 관한 설문 항목으로 상호작용 공정성 지각에 관한 항목으로 구성되어 있다. 부하 대상 설문지는 비인격적 감독의 정도와 비인격적 감독이 부하의 행동에 미치는 영향을 조사하기 위한 내용으로 구성되어 부하가 지각하는 직속 상사의 비인격적 감독의 정도에 관한 항목, 상사로부터 수행이나 납득이 어려운 지시를 받았을 때의 부하의 저항 유형에 관한 항목, 조절변수인 심리적 계약 위반 지각에 관한 항목으로 구성되어 있다.

본 연구의 조사대상(상사)의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 상사의 조사대상자는 남성 193명(82.8%), 여성 40명(12.2%)이다. 연령은 30세 이하가 18명(7.7%), 31-35세가 35명(15.0%), 36-40세가 73명(31.3%), 41-45세가 73명(31.3%), 46-50세가 24명(11.6%), 51세 이상이 7명(3.0%)이었다. 학력은 고졸 20명(8.6%), 전문대졸 18명(7.7%), 대학졸 134명(57.5%), 대학원졸 61명(26.2%)로 나타났다.

조사대상(부하)의 인구통계학적 특성은 부하의 성별은 남성 121명(51.9%), 여성 112명(48.1%)이다. 연령은 30세 이하가 104명(45.7%), 31-35

세가 60명(25.8%), 36-40세가 43명(18.5%), 41세 이상 87명(9.9%)이었다. 상사와의 근무기간은 1년 미만이 29명(12.4%), 1-3년 미만 87명(37.3%), 3-5년 77명(33.0%), 5-10년 미만 25명(10.7%), 10년 이상 15명(6.4%)이었다. 학력은 고졸 34명(14.6%), 전문대졸 40명(17.2%), 대학졸 130명(55.8%), 대학원졸 29명(12.4%)로 나타났다.

3.2 측정도구

본 연구에서 변수들은 Likert형 5점 척도로 측정되었으며 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

• 비인격적 감독(Abusive supervision)은 Tepper (2000)가 정의한 감독자가 신체적 접촉을 뺀 적대적 언어, 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 것으로 정의한다. Tepper(2000)는 비인격적 감독에 대한 측정도구로 15항목을 개발하였으며 본 연구에서는 8개의 설문항목을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문항목 도출과정에서 설문항목 중 내용이 중복되거나 극단적 표현이나 한국의 실정에 맞지 않는 표현에 대해 전문가와 실무자의 의견을 반영하여 제거하였다. 즉 내용타당도를 분석한 결과 한국적 상황에서 상사의 비인격적 감독에 대해 조직구성원의 지각정도를 대표할 수 있다고 판단되는 8항목만을 발췌하여 측정하였다. 설문 내용은 다음과 같다. '상사는 내 능력을 무시하는 말을 한다', '상사는 나에게 좋지 않은 얘기를 다른 사람에게 한다', '상사는 과거의 내 실수와 잘못을 들추어 말하곤 한다', '상사는 내가 성공적으로 수행했던 일에 대해 나의 업적으로 돌리지 않는 일

이 종종 있다. '상사는 다른 이유로 화가 났음에도 나에게 화풀이하곤 한다', '상사는 자신의 난처함을 벗어나기 위한 방법으로 나를 비난한다', '상사는 나에게 무례하게 행동한다'.

- 상호작용 공정성은 Moorman(1991)이 정의한 대로 공식적 절차의 설정이나 절차의 실행과정에서 상사로부터 조직 구성원들이 받는 처우의 공정성의 정도로 한다. 본 연구에서는 비인격적 감독에 미치는 상호작용 공정성의 영향을 측정을 위해 관련 선행연구를 기초로 Niehoff & Moorman (1993)이 개발한 설문항목 11개 중에서 상호작용 공정성에 해당하는 5항목을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였으며 설문 내용은 다음과 같다: '상사는 의사결정을 할 때 회사직원으로서의 내 권리에 관심을 갖는다', '상사는 의사결정에 대한 정확한 정보를 수집하는 공정한 절차를 사용한다', '상사는 의사결정을 할 때, 자신의 개인적인 편견을 개입시키지 않는다', '상사는 내게 영향을 주는 의사결정(예: 임금결정, 부서이동 등)을 할 때, 나의 요구에 관심을 갖는다', '우리 회사는 나를 존중해주면서 대우해 준다'.

- 부하의 저항행동은 비인격적 감독에 대한 부하 직원의 저항행동으로 건설적인 저항(constructive resistance)과 역기능적 저항(dysfunctional response)으로 구분하였다(Tepper 등, 2001). 건설적 저항은 감독자와 대화를 공개하고 명백한 설명과 협상을 요청하는 방식으로 당사자 간의 관계를 향상하거나 잘못된 점을 시정하고자 하는 방식이다. 역기능적 저항은 상사의 지시사항에 대해 너무 바빠서 지시한 일을 완수할 수 없는 것처럼 행동, 지시를 듣지 못한 것처럼 행동하는 방식으로 업무의 흐름

을 방해하거나 동료에게 추가된 업무를 떠맡기는 등의 행동으로 나타난다. 본 연구에서는 건설적 저항과 역기능적 저항으로 구분한 Tepper et al., (2001)의 8개의 설문항목을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정한다. 역기능적 저항은 4개 문항으로 측정하였으며 다음과 같다: '나는 일을 하는 척한 후, 상사에게 못하겠다고 한다', '나는 상사의 지시를 무시한다.(예 : 업무처리를 깜빡 잊은 척한다.)', '나는 지시받은 일을 이해하지 못하는 척 한다', '나는 그 일은 할 수 없다고 분명히 말한다'. 건설적 저항도 4문항으로 측정하였으며 설문 문항은 다음과 같다: '나는 상사에게 지시받은 일에 대해 상세한 설명을 요청한다', '나는 상사에게 그 일의 타당성을 다시 고려해 보도록 요청한다', '나는 상사의 지시 방법보다 다른 방법으로 하는 것이 바람직하다는 생각을 상사에게 얘기한다.', '나는 상사에게 그 일이 기대한 만큼의 결과를 얻지 못할 수도 있다고 말한다'.

- 심리적 계약위반은 조직이 심리적 계약을 적절히 이행하는 데 실패했다는 믿음에서 나타나는 정서적 경험을 말한다(Morrison & Robinson, 1997). 본 연구에서는 Turnley & Feldman(1999)의 연구에서 사용한 7개의 항목을 중심으로 리커트 5점 척도로 측정한다. 설문의 내용은 빠른 승진 기회, 공정한 선발, 평가, 승진관리, 쾌적한 직무환경, 노력과 성과에 비례한 급여, 교육훈련 기회 등으로 조직의 심리적 계약 위반에 대한 지각정도를 측정하며 설문문항은 다음과 같다: '회사는 공정한 승진기회를 제공한다', '회사는 개인의 노력과 성과에 비례한 급여를 제공한다', '회사는 교육훈련의 기회를 충분히 제공한다', '회사는 장기적인 고용안정을 제공한다', '회사는 경쟁기업과 비교했을 때 적절한 수준의 급여를 제공한다', '회사는 경력개발

의 기회를 충분히 제공한다', '개인의 사적인 문제에 대해 필요시 회사가 지원한다'.

IV. 실증 분석 결과

4.1 변수의 신뢰도 및 타당도

본 연구의 연구모형에 대한 가설검정에 앞서 측정하고자 하는 개념이 측정도구인 설문항목에 얼마나 잘 반영되어 있는지와 그 개념이 측정도구에 의해 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 타당도를 알아보기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 확인적 요인분석을 통하여 관측변수와 잠재변수간의 요인부하량(factor loading)을 측정하였다. 또한 개념신뢰도(construct reliability)와 분산추출지수(variance extract)를 통하여 다항목 측정방법으로 구성된 요인에 있어 각 측정항목이 해당요인을 설명하는데 어느 정도 수준으로 수렴하는지를 나타내는 수렴타당성과 다른 요인과 구별이 이루어지는 가를 표시해 주는 판별타당성을 검증하였다.

〈표 1〉에서 변수에 대한 요인이 분석되었는데 요인부하량(표준적재치)이 비교적 높은 수준으로 나타났다($\lambda > 0.5$). 모든 요인에 대해 개념신뢰도(0.7이상)와 분산추출지수(0.5이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 각 변수의 유의성을 나타내는 C.R.(critical ratio)은 독립변수 종속변수의 모든 요인에서 통계적으로 유의한 유의수준 ± 1.96 이상의 값을 가지는 것으로 나타나 측정변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있음을 보여준다. 또한 본 연구의 선행변수

요인에 대한 확인적 요인분석의 전반적인 측정모형의 적합도를 살펴보면 χ^2 값이 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며($p < .01$) 여러 연구자의 추천 적합지수인 GFI(기초적합지수; goodness of fit index),

CFI(비교적합지수; comparative fit index), TLI(터커-루이스지수; Turker-Lewis index), RMSEA(근사오차평균자승의 이중근; Root mean square error of approximation)의 기준에서 모델의 적합도를 평가하였다. 적합지수의 추천 값으로 $GFI \geq 0.9$, $AGFI \geq 0.9$, $CFI \geq 0.9$, $TLI \geq 0.9$ 의 기준을 제시하며(홍세희, 2001) RESEA의 추천값은 0.05이하인 경우 우수모델로 제시된다(홍세희, 2007). 이와 같은 기준에 따라 본 연구에서 확인적 요인분석을 위한 선행변수에 대한 모형 적합지수를 살펴본 결과 χ^2 이 682.74이고 자유도는 372($p < .05$)이며, $GFI = 0.891$, $TLI = 0.912$, $CFI = 0.933$, $RMSEA = 0.041$ 로 나타나 전반적으로 적합도 지표가 양호한 것으로 나타났다.

4.2 변수의 기술통계량 및 상관관계

본 연구의 연구모형에 사용된 제 변수들의 관계를 파악하기 위하여 기술통계량 분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 〈표 2〉의 상관관계 분석결과 선행변수인 상호작용 공정성이 비인격적 감독($r = -.341$ $p < .001$), 역기능적 저항($r = -.356$ $p < .001$), 심리적 저항($r = -.239$ $p < .001$)과 부적 상관관계가 나타났다. 비인격적 감독과 결과변수인 역기능적 저항($r = .475$ $p < .01$), 심리적 계약($r = .394$ $p < .001$)도 긍정적인 상관관계가 나타났다. 또한 심리적 계약위반과 역기능적 저항($r = .200$ $p < .05$)도 유의한 상관관계를 보이고 있다.

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

변인	경로(추정항목-<잠재요인)	비표준화 계수	표준 오차	C. R.	표준 적재치(λ)	개념신뢰도 (CCR)	분산추출 계수(AVE)
상호작용 공정성	문항5	1.00			.71	.96	.86
	문항7	.95	.10	9.51*	.64		
	문항8	.93	.10	9.30*	.63		
	문항9	.92	.09	10.23*	.70		
	문항10	.94	.09	10.44*	.71		
비인격적 감독	문항8	1.00			.83	.98	.91
	문항1	.81	.07	11.57*	.63		
	문항2	.73	.06	12.17*	.75		
	문항3	.82	.07	11.71*	.64		
	문항4	.81	.06	13.54*	.74		
	문항5	.82	.06	13.66*	.75		
	문항6	.85	.06	14.16*	.82		
역기능적 저항	문항2	1.00			.81	.97	.92
	문항1	.84	.08	10.52*	.73		
	문항3	.81	.07	11.58*	.78		
건설적 저항	문항3	1.00			.81	.97	.89
	문항1	.58	.07	8.28*	.68		
	문항2	.63	.08	7.87*	.61		
	문항4	.79	.08	9.87*	.71		
심리적 계약위반	문항6	1.00			.79	.89	.86
	문항1	.82	.09	9.11*	.63		
	문항2	.94	.09	10.44*	.72		
	문항3	.90	.08	11.25*	.74		
	문항4	.68	.09	6.66*	.57		
	문항5	.93	.09	10.33*	.71		
	문항7	.75	.09	8.33*	.58		

*p<.001

4.3 가설 검증

4.3.1 가설 1과 가설 2의 검증: 비인격적 감독의 선행요인과 결과변수 검증

구조모형 분석을 통해 변수 간의 인과관계에 대

해 설정한 가설을 검증할 수 있다(표 3). 본 연구의 가설 1의 분석결과 표준화된 경로계수의 크기를 비교하였을 때 비인격적 감독의 선행변수인 상사가 지각하는 상호작용 공정성이 클수록 비인격적 감독에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다($\beta = -.86, p < .001$). 이러한 결과

〈표 2〉 측정변수의 상관관계 분석

측정 변수	평균	SD	1. 상호작용 공정성	2. 비인격적 감독	3. 역기능적 저항	4. 건설적 저항	5. 심리적 계약위반
1. 상호작용 공정성	3.14	.57	1.00				
2. 비인격적 감독	2.17	.79	-.341***	1.00			
3. 역기능적 저항	1.89	.75	-.356***	.475***	1.00		
4. 건설적 저항	2.94	.72	-.033	.061	.199**	1.00	
5. 심리적 계약위반	3.07	.65	-.238***	.394***	.200**	-.069	1.00

주) *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

는 상호작용 공정성과 비인격적 감독간의 이전 연구와 유사한 결과를 나타내며 Aryee et al., (2007), Tepper et al., (2006)의 조직공정성이 비인격적 감독의 선행요인이 될 수 있다는 연구와 맥을 같이 한다.

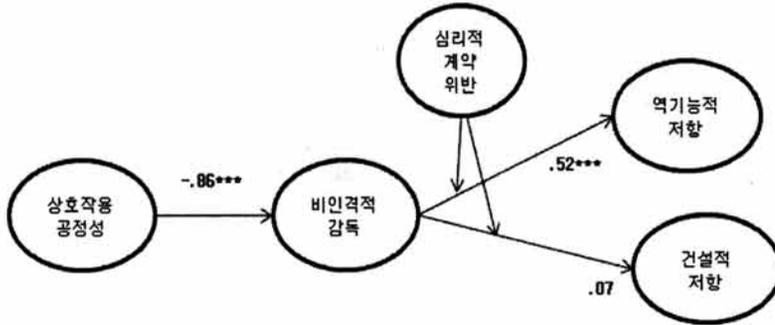
가설 2-1 “비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 역기능적 저항의 정도는 증가할 것이다”의 분석 결과 비인격적 감독이 부하의 역기능 저항에 미치는 효과는 유의한 정의 관계를 보이고 있는 것으로 나타나 가설이 지지되었다($\beta = .52$, $p < .001$). 가설 2-1의 결과는 Tepper 등(2001)이 비인격적 감독을 받는 부하는 역기능적 저항을 나타낸다는 연구를 뒷받침하고 있다. 반면 가설 2-2 “비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 건설적 저항의 정도는 감소할 것이다”의 분석결과 비인격적 감독이 부하의 건설적 저항에는 유의한 영향력을 보이지 못하는 것으로 나타났다($\beta = .07$, $p > .05$). 가설이 기각된 이유로 첫째, 부하는 비인격적 감독에 대한 건설적인 저항조차도 드러내기 꺼려하는 경향이 있으며(Costa & McCrae, 1992), 추가적인 갈등

을 일으키지 않도록 동기화되어 감독자와의 상호작용을 회피할 수 있을 것으로 추론된다. 둘째, 비인격적인 대우를 받은 일부 부하 직원들은 건설적인 방식으로 비인격적 감독에 반응함으로써 적대감의 순환을 깨려고 시도하겠지만, 또 다른 맥락에서 우리나라와 같은 위계적 조직문화에서는 비인격적 감독에 대한 부하의 순종을 보여줄 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서 부하의 순종적 수준을 측정하지 않았기 때문에 이러한 가능성에 관해서는 향후 연구에서 명시적으로 검증되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서 측정된 역기능적, 건설적 저항과는 별도의 저항 유형도 고려하여 추가적인 실증 연구를 해야 할 필요성을 강조한다. 기존 연구에서도 괴롭힘을 당한 일부 사람들이 불쾌하거나 혐오스러운 자극을 통제할 수 없는 학습된 무기력을 경험한다고 밝힌다(Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997). 즉 괴롭힘을 당한 부하 직원들이 학습된 무기력을 경험하는 경우, 이들은 역기능적 저항 또는 건설적인 저항을 효과적인 반응으로 인지하지 못할 수 있기 때문이다.

〈표 3〉 가설 1과 가설2에 대한 검증결과

	경로	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.	P	가설 검증
가설 I	비인격적감독 ← 상호작용 공정성	-.86	.14	-6.30	***	H1 채택
가설II-1	역기능저항 ← 비인격적감독	.52	.08	626	***	H2 채택
가설II-2	건설적저항 ← 비인격적감독	.07	.08	.84	.19	H3 기각

주) *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$



〈그림 1〉 연구모형 및 가설 검증 결과

4.3.2 가설 3의 검증: 심리적 계약위반의 조절 효과

구조방정식 모형에서 조절효과는 다중집단분석(multi-group analysis)을 통해 χ^2 차이 검증에 의해 분석할 수 있다. 먼저 조절변수인 심리적 계약위반을 평균이나 중위수를 중심으로 고집단과 저집단의 복수 집단으로 분류한다. 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 따라 달라지는 것에 대해 제약을 가하지 않은 비제약모델 또는 자유모델을 추정하며 독립변수와 종속변수의 관계가 조절변수에 대해 동일하도록 제약을 가한 제약모델 또는 등가모델을 추정한다. 마지막으로 비제약모델과 제약모델 간의 χ^2 차이검증을 실시한 결과 역기능적 저항을 종속변수로 한 제약모델의 $\chi^2(373.1)$ 와 비제약모델의 $\chi^2(363.4)$ 의 차이검증 결과 $\chi^2(1) =$

9.7로 나타나 자유도 1($p < 0.05$)일 때의 χ^2 임계치인 3.84보다 크므로 통계적으로 유의적이라 할 수 있다. 그러나 건설적 저항을 종속변수로 한 상호작용이 없는 제약모델의 $\chi^2(363.4)$ 는 비제약모델의 $\chi^2(363.4)$ 가 유의적으로 차이를 나타내지 않으므로 이는 독립변수와 조절변수에 상호작용이 없음을 의미함으로써 가설 3-2는 지지되지 못했다. 따라서 부하가 지각하는 심리적 계약위반이 비인격적 감독과 부하의 역기능적 저항간의 관계에서 조절변수로서의 효과가 있다고 할 수 있으며 추가로 조절효과의 크기와 방향성을 측정하기 위해 경로계수를 비교하였다.

각 조절변수의 효과에 대한 분석결과는 〈표 5〉과 같다. 심리적 계약 위반의 상호작용 효과는 비인격적 감독과 부하의 역기능적 저항간의 관계에서 통계적으로 유의한 결과 값을 나타낸다. 즉 심리적

〈표 4〉 가설3에 대한 검증결과

조절변수		비계약 모델	계약모델	
			역기능 저항	건설적 저항
심리적 계약위반	χ^2 (df)	363.4 (280)	373.1 (281)	363.4 (281)

〈표 5〉 조절효과에 따른 독립변수와 종속변수의 경로분석 결과

경로	조절변수	집단 구분	비표준화 계수	표준 오차	C.R. (t-value)	표준화 계수
역기능저항 ← 비인격적감독	심리적계약 위반	고	.14	.08	1.72	.17
		저	.62	.13	4.75***	.54

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

계약위반이 높은 집단의 경로계수는 0.14(C.R. = 1.72, $p>0.1$)이며 심리적 계약위반이 낮은 집단의 경로계수는 0.62(C.R. = 4.75, $p<0.001$)로 나타난다. 두 집단의 경로계수의 차이를 통계적으로 검증한 경로계수의 C.R.은 3.03으로 $t(\pm 1.96)$ 보다 크기 때문에 집단 간의 경로계수는 통계적으로 유의하게 나타난다. 연구 결과 심리적 계약 위반이 높은 집단보다 낮은 집단에서 경로계수가 더 높게 나타남으로써 연구의 가설인 "부하의 심리적 계약 위반 지각이 클수록 비인격적 감독과 부하의 역기능적 저항의 정도의 정적(+) 관계를 강화할 것이다"라는 가정과 비교하여 집단 간의 차이가 상반되는 결과로서 본 연구의 가설 3은 지지되지 못하였다.

4.3.3 가설 4의 검증: 비인격적 감독의 매개효과

본 연구의 선행요인과 종속요인에서 비인격적 감독의 매개역할을 분석한 결과는 〈표 6〉과 같다. 분석결과 비인격적 감독의 선행요인인 상호작용 공정

성이 부하의 저항에 통계적으로 의미 있는 직접적 영향을 보이지 않았으나 비인격적 감독을 거치면서 간접적 영향을 나타내는 것을 알 수 있다. 구체적인 분석결과를 살펴보면 〈표 6〉에서 상호작용 공정성이 부하의 역기능적 저항에 미치는 직접효과는 -0.11, 간접효과는 -0.45로 나타나 비인격적 감독의 매개역할을 강하게 밝히고 있다. 즉 비인격적 감독의 매개를 통해 역기능적 저항에 미치는 총 효과가 더 크게 나타나는 것을 알 수 있다.

비인격적 감독에 따른 간접효과의 통계적 유의성을 좀 더 구체적으로 검증하기 위하여 소벨테스트(Sobel test)로 경로분석을 실시하였다. 〈표 7〉과 같이 소벨 방법은 독립변수가 매개변수를 경유하여 종속변수에 영향을 미치는 간접효과의 유의성을 검증하였다. 이와 같이 경로분석과 소벨테스트에 의해 측정된 제 요인의 결과 값을 통해 상사가 지각하는 상호작용공정성이 비인격적 감독을 매개로 부하의 역기능적 저항에 미치는 간접효과가 유의함을 확인함으로써, 해당가설인 가설 4-1은 채택되었다.

〈표 6〉 비인격적 감독의 매개효과(직접효과, 간접효과)

	종속변수	상호작용공정성
총효과	비인격적감독	-.86
	역기능저항	-.56
	건설적저항	-.08
직접효과	비인격적감독	-.86
	역기능저항	-.11
	건설적저항	-.02
간접효과	비인격적감독	.00
	역기능저항	-.45
	건설적저항	-.06

〈표 7〉 간접효과 검증을 위한 소벨테스트 결과

선행변수	종속변수	a(Sa)	b(Sb)	Zab	p	매개효과
상호작용 공정성	역기능저항	-.86(.14)	.52(.08)	-4.46	.00	간접효과 있음
	건설적 저항	-.86(.14)	.07(.08)	-0.87	.38	간접효과 없음

a = 독립변수와 매개변수 사이의 비표준화 회귀계수

b = 매개변수와 종속변수 사이의 비표준화 회귀계수

sa = a의 표준오차 / sb = b의 표준오차

V. 토의 및 결론

본 연구는 이론적으로는 비인격적 감독과 관련된 기존 연구를 확장시켜 주고 실무적으로는 관리자 및 조직에 미치는 실무적 함의를 아래와 같이 제안한다.

첫째, 비인격적 감독이 상호작용 불공정성과 밀접한 관련이 있는 것으로 나타남으로써 조직 내 공격적 행동의 발생이 특정한 조직 상황에서 유발될 수 있다는 것을 시사한다. 불공정성 인식은 비인격적 행위의 선행변인으로 감독자의 일탈 행동과 연관이 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 감독자의 인지된 불공정성이 비인격적인 감독으로 부하에 대

한 일탈 행동이 나타나고, 이로 인해 비인격적인 상사에 대한 보복이 나타나고, 결과적으로 연속적인 일탈 행동이 나타나게 되는 조직 내 악순환의 시작점이 될 수 있음을 시사한다. 이는 Andersson & Pearson(1999)의 나선형 행동의 개념화와 유사한 효과이며, 부정적 행동을 줄이려는 조직의 노력은 먼저 감독자의 공정한 취급에서부터 시작해야 할 것이다. 따라서 본 연구를 통해 조직 불공정성을 비인격적 감독의 발생 동기로 인식하고 조직차원에서 이 문제를 다루어야 할 필요성을 강조한다. 조직은 신뢰를 기반으로 한 공정성을 확보하는 것은 물론이고 실무적인 차원에서 비인격적 감독이 용납되지 않는 조직문화를 키워감으로써 비인격적 감독의 발생을 막을 수 있다. 예를 들어 비인격적

감독과 같이 상호간 관계 규범을 위반한 사람에 대한 징계 절차를 개발하거나, 다면평가를 수행하여 건설적인 피드백을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구 결과 비인격적 감독이 종업원의 역기능적 행동을 유발하는 요인임을 인식하였다. 종업원의 역기능적 저항 행동은 상사로부터 비인격적 취급을 당하는 상황에서 부하가 상사에게 직접적으로 대항할 수 없을 때 나타난다. 이는 조직의 대리인인 상사의 잘못된 행동에 대해 조직에 대해 책임을 지우려는 부하의 의도에서 비롯된다는 점에서 전위적 공격의 형태를 띤다. 본 연구에서는 비인격적 감독이 직장 이탈 행동의 전체적인 수준에 영향을 미칠 수 있는 두 가지 시사점을 제시한다. 첫 번째, 사회 학습 이론에서는 조직 관리자에 의해 수행된 행동이 부하들에게 행동 모델을 형성하고 비정상적인 행동을 "모델링"하게 된다고 주장한다(Bandura, 1973). O'Leary(1994)은 공격적이거나 비인격적인 모델을 목격하게 되면 이와 유사한 행동에 대한 억제제가 감소한다고 주장했다. 또한 공격성을 목격하면 목격자의 정서적 각성을 자극할 수 있으며, 이로 인해 공격적인 성향이 증가할 수 있다. 따라서 비인격적 감독은 직원 이탈 행동의 전체적인 수준을 증가시키는 분위기를 형성할 수 있다. 두 번째 이전 연구에서는 비인격적 감독과 구성원의 저항 행동 간의 관계에 대한 개념화에서 비인격적 감독이 구성원의 저항 행동의 선행 영역(Ashforth, 1997; Tepper, 2000; Tepper et al., 2001, 2004)이라고 제시한다. 그러나 한편으로 직원의 저항 행동은 비인격적으로 지각된 감독자 반응(예: 질책, 경고)을 야기할 수도 있다. 또한 적대적인 업무 환경, 공격성에 대한 조직적인 규범, 개인 간의 무례 등이 비인격적 감독과 저항 행동을 촉진할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 그

러나 현재 연구의 맥락에서 데이터가 횡단적이기 때문에 이러한 인과 관계에 관해 구체적으로 논증하기 어렵다.

셋째, 본 연구에서 비인격적 감독과 직원의 저항 행동 간 존재하는 심리적 계약위반의 상호작용 효과를 밝혔으나 그 관계의 유형은 가설에서 예측한 바와 상반된 것이었다. 이러한 결과를 통해 본 연구 가정을 재검토할 필요성을 제시하며 연구결과가 얻어진 문화 간 차이로부터 이러한 불일치가 기인했을 가능성이 있다. 첫째, 선행연구의 대부분이 국외 자료를 기반으로 연구되었으므로 국내의 조직 문화나 개인특성 등의 문화적 차이가 선행연구와 상이한 결과 도출에 영향을 미칠 수 있음을 조사해야 한다. 본 연구에서도 심리적 계약위반은 부하의 저항 행동에 대해 유의미한 주 효과가 있었다. 즉 죄가 있든 없든 심리적 계약위반을 지각한 개인이 공격성에 대한 카타르시스 접근 방법을 가지며, 어떤 대상에 대해 공격적으로 행동함으로써 만족감을 얻는다고 주장한 Eisenberger et al. (2004)의 연구와도 일관성이 있다. 그러나 비인격적 관리체계 하에서는 심리적 계약위반에 대한 지각이 클수록 상사에게 도전이나 논란의 여지가 있는 저항 행동 등을 허용하지 않는 문화일 수 있다는 신호로 해석된다. 그러나 이러한 관계는 비인격적 감독과 조직 상황요인(위계적 문화)의 상호작용 측면에서 암시적이므로 심리적 계약위반의 조절효과가 선행연구의 결과와 불일치함에 대해 보다 명확하게 해석하기 위해서는 추후 국내에서 보다 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

한편 Keashly(1998)의 연구는 이러한 결과에 대해 또 다른 설명을 가능하게 해준다. 일반적으로 구성원이 조직에 대한 신뢰를 가질 때 업무 상황을 의미 있게 느끼고 자신의 에너지를 활용한다는 측

면에서 업무 및 조직에 온전하게 몰입하게 된다. 반면 조직에 대한 신뢰가 낮은 경우 스스로를 관련성이나 영향력이 적고 주변 상황으로부터 이탈된다고 느끼게 된다면 결과적으로 저항 행위에 참여하려고 하지 않을 것이라는 연구와도 맥락을 같이 한다. 즉 심리적 계약위반에 대한 지각이 큰 구성원은 비인격적 감독이나 저항행위에 덜 민감하게 반응할 수 있을 것이다. 그러나 본 연구의 결과는 단일연구에 기초한 것이므로 표집오차나 측정오차에 의해 크게 영향을 받을 가능성이 있다. 따라서 보다 타당한 결론을 내리기 위해서 앞으로 이러한 차이에 대한 타당한 해석을 위해서 국내 자료가 더 축적될 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 한계를 바탕으로 향후 연구 방향을 요약하면 다음과 같다. 공격적 행동에 관한 기존 연구에서 나타나듯이 본 연구에서는 비인격적 감독에 대한 부하의 지각을 자기보고식 측정방법으로 조사하였다. 여기에서 두 가지 문제가 발생할 수 있다. 첫 번째로, 공격성에 대한 기존연구와 같이 비인격적 감독에 대한 부하 직원의 지각을 측정하였으며, 감독자의 관점은 측정되지 않았다. 이러한 점은 공격성(Dollard et al., 1939)과 보복(Skarlicki & Folger, 2004)에 대한 이전 연구와 일치한다. 기본적인 가정은 공격성이 받아들이는 사람의 관점이라는 것이다. 만약 누군가가 자신에 대해 공격적이라고 지각한다면 사람들은 인지된 공격성에 대해 반응할 것이다. 그러나 이러한 접근 방법은 감독자의 동기를 측정하지 않는다. 두 번째로 자기보고식 측정 방법에서 부하가 자신에 대한 정보제시를 회피하고 자신을 보다 호의적으로 보이려는 의도에서 부정적 행동을 축소하는 답변을 함으로써 오차가 발생할 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 실제 자신이 피해를 당한다는 것을

인정하는 것을 내켜하지 않아 실제 수준보다 더 낮게 나타내는 경향이 있을 수 있다(Aquino & Lamertz, 2004).

기존 연구에서 비인격적 감독에 관한 객관적인 데이터(자료)가 일탈행동 연구에 통합되어야 한다고 주장한다(Greene & Bureson, 2003). 그러나 조직에서는 직원이 질책을 받을 경우에만 이러한 행동에 대해 보고하기 때문에 객관적인 데이터는 준거 결핍과 준거 오염의 부정적인 영향을 받을 수 있다. 그럼에도 불구하고 피해자 뿐 아니라 다른 자료를 통해 데이터를 수집함으로써 비인격적 감독을 보다 정확하게 파악하는 노력이 필요하다. 추후 연구에서는 여러 출처에서 데이터를 수집하는 방법 등을 통해 부하의 행동에 대한 평가를 본인이 아닌 제3자(동료, 상사)로부터 결과를 얻는다면 더욱 타당성 있는 측정 결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 연구자가 임의로 선정된 기업들만을 연구대상으로 삼았기 때문에 일반화의 근거가 부족할 수 있고, 선정된 표본이 실제 비인격적 감독을 당하고 있는가를 파악하기 어렵다는 표본 추출상의 문제를 가지고 있다. 이는 향후 연구에서 표본의 수를 늘림으로써 이러한 한계점을 극복하고 객관적인 자료를 수집할 수 있는 표본 프레임 개발해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 횡단연구방법을 사용함으로써 인과관계 연구의 한계를 가지고 있다. 추후 연구에서 비인격적 감독 변수를 사실적으로 관찰하기 위해 종단적 연구의 필요성을 제안한다. 일정한 간격의 시점에서 동일 대상자에게 종단연구를 실시하여 그 효과를 조사할 필요가 있으며, 지속적인 언어적, 비언어적 괴롭힘이라는 비인격적 감독의 특징을 고려하여 일정기간의 시간 주기를 정하고 동일 상사의 비인격적 감독의 정도를 측정하여 비교함

로써 비인격적 감독과 직원행동 간의 인과 관계 및 과정 등을 명확히 설명할 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 기존 연구의 초점을 넓히고 비인격적 감독의 과정뿐만 아니라 비인격적 감독에 추가적으로 영향을 줄 수 있는 변인(개인 성격이나 특성, 조직상황적 특성, 문화, 지속기간, 경영방식 등)에 관해 다루는 것도 흥미로운 주제가 될 것이다.

넷째, 본 연구에서 부하의 저항은 자기보고서를 사용하여 측정하였으며 부하(피해자) 이외 정보원을 통해 데이터를 수집하지 못하였다. 이러한 접근 방법은 자기 보고된 행동과 실제 경험 간의 일치도가 높다고 가정한다. 그러나 자기보고식 측정방법에서 부하가 자신에 대한 정보제시를 회피하고 자신을 보다 호의적으로 보이려는 의도에서 부정적 행동을 축소하는 답변을 함으로써 오차가 발생할 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 이를 보완하기 위해 향후 연구에서는 부하의 행동에 대한 평가를 본인이 아닌 여러 정보원(동료, 상사)을 통해 데이터를 수집하고 목격자 보고서, 감독자 보고서 등 객관적인 자료를 함께 얻음으로써 더욱 타당성 있는 측정결과를 도출할 수 있을 것이다.

다섯째, 심리적 계약위반에 관한 조절효과는 부하를 대상으로 실시하였으며, 심리적 계약위반은 조직이 위반한 심리적 계약에 대한 지각정도를 측정하였다. 그러나 본 연구 이면의 논리에서는 상사 또는 일선 감독자들은 가장 영향력 있는 조직의 역할 전달자이고 직원들이 상호작용하는 조직의 대표자로서, 조직과 부하의 심리적 계약과 관련한 정보의 원천을 제공해줄 수 있다. 즉 신뢰를 기반으로 한 상사와의 계약관계가 부당한 취급으로 인해 깨지면 부하는 이를 조직과의 계약관계의 파기로 보고 조직이 비인격적 감독자를 처벌하거나 희생자를 보호하는 절차를 적절하게 개발 또는 실행하지 않

았다고 인식할 수 있다. 즉 상사의 부당하고 공격적인 행동으로 인해 조직과의 신뢰관계가 손상됨에 따라 조직이 자신에 대해 의무를 이행하지 않는다는 심리적 계약위반에 대한 지각이 증대될 수 있다. 이와 같은 이유로 조직에 대한 심리적 계약위반을 지각한 구성원들이 비인격적 감독에 대한 지각적 편향이 증가하는지, 상사의 비인격적 감독을 경험한 부하의 지각이 조직에 대한 계약위반을 인식하고 비인격적 감독에 대한 지각적 편향이 증가하는지에 대해서는 명확하지 않다. 따라서 이러한 한계를 극복하는 한 가지 방법은 감독자(상사)의 관점으로부터 부하의 심리적 계약위반을 측정하는 것이 유용할 것이다.

마지막으로 본 연구는 비인격적 감독이 모든 부하 직원에게 동일한 방식으로 영향을 미치지 않는다는 점을 가정하여 상사와 부하 일대일 관계에 기초하여 자료를 수집하였다. 연구절차 상 설문지는 상사용과 부하용으로 구분하였고, 상사에게 배포된 설문지는 상호작용 공정성을, 부하에게 배포된 설문지에는 비인격적 감독, 부하의 저항, 심리적 계약위반을 각각 측정하였다. 그러나 본 연구에서 상사와 부하 양자 간의 교환관계에 대한 지각의 일치성을 파악하기 위한 동일 항목을 측정하지 못한 한계가 있다. 또한 설문의 익명성과 기밀성을 보장하기 위해 각각 수거용 봉투를 함께 배포하였으며 작성 후 설문 봉투를 반드시 작성자가 밀봉하도록 하였다. 따라서 추후 연구에서 익명보다는 실명으로 설문에 응답하도록 설계하여 상사와 부하 교환관계에 대한 상관관계가 짝 수준으로 성립됨을 검증하는 추가 분석의 필요성(WABA 분석 등)을 제안한다.

참고문헌

- 권상순(1995), "종업원 관점에서 본 심리적 계약의 효과성에 관한 연구," 고려대학교 박사학위 논문.
- 정기준(2007), "인적 특성 변수 및 상사부하 교환관계와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개 효과," 영남대학교 박사학위 논문.
- 최승호(2006), "조직공정성, LMX, 종업원노력이 조직시민행동에 미치는 영향." *대한경영학회지*, 19(2), 355-378.
- 한광현(2004), "조직공정성이 반생산적 파업행동에 미치는 영향: 부정적 감정 성향의 조절효과를 중심으로," *인사관리연구*, 28(4), 57-84.
- 홍세희 (2000), "구조 방정식 모형에 있어서 적합도 선정 기준과 그 근거," *한국 심리학회지: 임상*, 19, 161-177.
- 홍세희 (2007), "구조방정식 모형의 이론과 응용", 고급연구방법론 워크샵 시리즈
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Journal*, 24, 452-71.
- Aquino, K.(2000), "Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style." *Journal of Management*, 26, 171-193.
- Aquino, K. & Lamertz, K.(2004), "A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships," *Journal of Applied Psychology*, 89, 10223-1034.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M.(1999), "Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test," *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A.(2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 191-201.
- Asch, S. E.(1951), "Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments." In: H. Guetzkow (ed.) *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh: Carnegie Press.
- Aselage, J. & Eisenberger, R.(2003), "Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration," *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashford, S. J.(1989), "Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model," *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174.
- Ashforth, B.(1997), "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Bandura, A. (1973). 'Aggression: A Social Learning analysis'. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H.(1998), "Workplace aggression-The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets," *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Barry, B. & Stewart, G. L.(1997), "Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality," *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L.,(2003), "A typology of deviant workplace behaviors: A

- multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Bies, R. J.(2000), "Interactional (in)justice: The sacred and the profane," In J. Greenberg & R. Cropanzano(Eds), *Advances in Organizational Behavior*, Stanford, CA: Stanford University Press, 320-333.
- Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986), "Interactional justice: Communication criteria for fairness." In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (43-55), Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M.(1996), "Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly." In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins(Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Non-violent Dysfunctional Behavior*(49-67), Stamford, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997), "At the breaking point: cognitive and social dynamics of revenge in organizations," In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.) *Antisocial Behavior in Organizations* (18-36), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brebner, J.(2001), "Personality and stress coping," *Personality and Individual Differences*, 31, 317-327.
- Brehm, J. & Brehm, S.(1981), *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, New York: Academic Press.
- Brehmer, B.(1976), "Social judgement theory and the analysis of interpersonal conflict," *Psychological Bulletin*, 83, 985-1003.
- Burroughs, N. F., Kearney, P., & Plax, T. G. (1989), "Compliance-resistance in the college classroom," *Communication Organization Management*, 20, 149-166.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R.(1992), "Multiple uses for longitudinal personality data," *European Journal of Personality*, 6, 85-102.
- Crino M. D., & Leap T. L. (1989), "What HR managers must know about employee sabotage," *Personnel*, 66(7), 31-38.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E.(2008), "Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures," In Gilliland, S.W., Skarlicki, D. P., & Steine, D. D.(Eds.), *Research in Social Issues in Management: Justice, Morality, and Social Responsibility* (63-99), Greenwich CT: Information Age Publishing.
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R.(1939), *Frustration and Aggression*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002), "Social undermining and social support in the workplace," *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Earley, P. C. (1986). "Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England," *Journal of Management*, 12, 457-473.
- Eisenberger, R., Lynch, P., & Aselage, J. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787 - 99.

- Falbe, C. M., & Yukl, G.(1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics," *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Farth, J. L., & Cheng, B. S.(2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon(Eds.)," *Management and Organizations in the Chinese Context* (94-129), London: MacMillan.
- Fitzgerald, L.F., Drasgow, F., Hulin, C.L., Gelfand, J.J., & Magley, V.J. (1997), "Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model," *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 578-589
- Greenberg, J.(1993), "Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderator of theft reactions to underpayment inequity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greene, J. O. & Burlinson, B. R.(2003), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, Routledge, Psychology Press, 523.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A.(1994), "Human resource practices as communications and the psychological contract," *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Keashly, L.(1998), "Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues," *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W.(1996), "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kunze, M. G.(2005), *An Examination of Linkages Between Personality, Leader-Member Exchange, and the Psychological Contract*, Georgia State University
- Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988), "The Social Psychology of Procedural Justice," New York: Plenum.
- Lord, V. B.(1998), "Characteristics of violence in state government," *Journal of Interpersonal Violence*, 13, 489-504.
- Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carson, M., & Miller, N.(2000), "Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review," *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670-689.
- Marrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world," *Academy of Management Review*, 25, 706-731.
- Monat, A., Averill, J. R. & Lazarus, R. S.(1972), "Anticipatory stress and coping reaction under various conditions of uncertainty," *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 237-253.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998), "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L.(1997), "When employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops," *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- McLaughlin, M., Cody, L., & Robey, C.(1980), "Situational influences on the selection of strategies to resist compliance-gaining attempts," *Human Communication Research*, 7, 14-36.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1997), *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Milgram, S.(1963), "Behavioral study of obedience," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N.(1990), "What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice," *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Miller, N. E.(1941), "The frustration-aggression hypothesis," *Psychological Review*, 48, 337-442.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L.(1997), "When employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops," *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A.(1998), "Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets," *Journal of Management*, 24, 391-411.
- Neuman, J. H., Baron, R. A., & Geddes, D. (1996), "A three-factor model of workplace aggression: predicting specific forms of aggression in organizational settings," Unpublished manuscript.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of threlationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Hair, M. J., Cody, M. J., & O'Hair, D.(1991), "The impact of situational dimensions on compliance-resisting strategies: A comparison of methods," *Communication Quarterly*, 39, 226-240.
- O'Reilly, B.(1994), "The new deal: What companies and employees owe one another," *Fortune*, 129(12), 44-52.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M.(2005), "Disruptive behavior and clinical outcome: Perceptions of nurses and physicians," *American Journal of Nursing*, 105, 54-64.
- Rospenda, K. M.(2002), "Workplace harassment, services utilization and drinking outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 141-155.
- Rousseau, D. M.(1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M.(1993), "The contracts of individuals and organizations," In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*(Vol. 15, 1-43), Greenwich, CT: JAI Press.
- Singh, R.(1998), "Redefining psychological contracts with the U. S. workforce: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s," *Human Resource Management*, 37(1), 61-69.

- Skarlicki, D. P., & Folger, R.(1997), "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice," *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Tepper, B. J.(2000), "Consequences of Abusive Supervision," *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J.(2006), "Abusive supervision," In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*: 1-4. Sage.
- Tepper, B. J.(2007), "Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Henle, C. A. (2002), "Development and test of an interactional model of abusive supervision," Unpublished manuscript, University of North Carolina, Charlotte.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006), "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw J. D. (2001), "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tepper, B.J., Eisenbach, R.J., Kirby, S.L., Potter, P.W. (1998), "Test of a justice-based model of subordinates' resistance to downward influence attempts," *Group and Organization Management*, 23, 144-160.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C.(1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect," *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. (2007), "Being ethical when the boss is not," *Organizational Dynamics*, 36, 2, 187-201.
- Uhl-Bien M., & Maslyn, J. (2003), "Reciprocity in manager-subordinate relationship: Components, configurations and outcomes," *Journal of Management*, 29, 511-532.
- Waldron, V. R.(1991), "Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics," *Communication Monographs*, 58, 289-306.
- Yukl, G.(2002), *Leadership in Organizations*(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M.(1996), "Antecedents of influence outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- 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.
- Zey, M. G.(1984), *The Mentor Connection*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

A Study on the Relationship between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance Behavior

- focused on interactive justice & psychological contract -

JuWon Han* · Jung-Jin Kim** · Kyung-kyu Park***

Abstract

Negative behavior from those in positions of leadership has been pointed out as an important variable in causing negative actions. These negative behaviors have been considered to be limited to certain kinds of people, and therefore it has been studied in the psychological aspect; however, unnecessary economic losses or reduced efficiency have been pointed out in the business management field. In the social exchange theory, employees who received unfair treatment from their supervisor tend to look for ways to get revenge or exhibit other negative behaviors. They may reduce their positive behaviors like organizational citizenship behaviors in order to avoid potential retaliation from the supervisor and instead exhibit deviant behavior to cause indirect damage to the supervisor with their attitude.

Abusive supervision, which is the one of the types of negative behavior of a leader, tends to be a long-term problem, and empirical studies have been performed recently, but very few in Korea. Abusive supervision was defined as the employees' view that their supervisor engages in unrelenting hostile verbal and nonverbal behaviour. This might include public criticism/ridicule, insulting behaviour/rudeness, breaking promises, silent treatment, invasion of privacy and so forth (not physical attacks). Previous research has found abusive supervision is related to lower satisfaction and commitment, higher work-family and family-work conflict and higher levels of stress-related problems.

The purpose of this study is to determine the antecedents of abusive supervision and its effect on the resistance to such behavior by workers, and also to determine the mediating roles

* Baewha Women's University, Department of Secretarial Administration, Full-time Instructor

** Seoul Women's University, Department of Business, Assitant Professor

*** Sogang University, School of Business, Professor

of abusive supervision between the antecedents and subordinates behaviors and to consider the moderating variables that can strengthen or weaken the relationship between the abusive supervision and employee behaviors. The detailed goals of this study can be specified as follows.

The first objective is to find out the use of abusive supervision increases as the recognized interactive justice increases. Second, this study focuses on dividing the employee's behaviors into the categories of resistance in an organization and empirically determine how each behavior is related to the abusive supervision in order to determine the effect of the abusive supervision on employee behaviors. Third, this study aims to determine the psychological degree to which the employees recognize the psychological contract breach as a variable that can moderate the relationship between the abusive supervision and employee behaviors, and to analyze its moderating effects. Fourth, to determine the mediating role of the abusive supervision in the relationship between the antecedents that can cause the abusive supervision and the subordinates' organizational citizenship behaviors.

For empirical study, a supervisor-employee(paired) survey was performed for the analysis, and a total of 466 surveys (233 Pairs) was used. Technical statistics, relationship analysis, and structural equation analysis were performed to verify the hypothesis. The following is a summary of the verification results. First, the use of abusive supervision increases as the recognized interactive justice increases. Second, in the relationships between the use of abusive supervision and employee's dysfunction resistance, the resistance is positively correlated to the abusive supervision, but no significant statistic results were found for the relationship between the abusive supervision and employee's constructive resistance.

Third, the degree to which the employees recognize the psychological contract breach doesn't have a role in moderating the relationship between the abusive supervision and employee's organizational citizenship behavior as well as the constructive resistance. The employee's psychological contract breach had a moderating effect on the relationship between the abusive supervision and employee's dysfunctional resistance; however, it doesn't match the study hypothesis which says that the relationship between the abusive supervision and employee's dysfunctional resistance strengthens as the psychological contract breach increases; and therefore the hypothesis was rejected. Fourth, the abusive supervision was empirically verified to have a mediating effect between the organizational situational characteristics(interactive justice) and the employee's dysfunctional resistance.

Key words: Abusive supervision, Interactive justice, Employee's resistance, Psychological contract