

## 상사의 비인격적 행동과 직무수행 간의 메커니즘에 관한 연구\*

이수진

서울대학교 경영대학 박사과정  
(insis@snu.ac.kr)

손승연

국방대학교 관리대학원 리더십 전공 조교수  
(faithnet153@yahoo.co.kr)

김석영

서울대학교 경영대학 박사과정  
(loretta@snu.ac.kr)

김보영

국민대학교 경영대학 조교수  
(bykim7@kookmin.ac.kr)

윤석화(교신저자)

서울대학교 경영대학 부교수  
(syun@snu.ac.kr)

조직의 효과성을 향상시키는 긍정적인 리더 행동의 연구 흐름 속에서 부정적 리더 행동인 상사의 비인격적 행동은 꾸준한 관심을 받으며 지속적으로 연구되어 왔다. 더욱이 성과를 강조하는 경쟁적인 조직 환경의 변화로 상사의 파괴적 행동의 빈도가 점차 증가하고 있는 가운데 이것이 조직에 미치는 영향에 대하여 학계와 실무 모두에서 점차 관심이 높아지고 있다. 그럼에도 대부분의 선행연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무 관련한 태도나 개인의 심리적 반응에 미치는 부정적인 영향에 초점을 맞추었으므로 실제적으로 조직의 성과로 직결되는 구성원의 직무수행에 미치는 영향에 대한 이해는 제한적인 실정이다. 이에 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행, 구체적으로 개인의 과업성과와 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 밝히고자 하였다. 또한 둘 사이의 관계를 보다 명확히 규명하기 위하여 사회교환이론의 관점에서 구성원이 인지하는 상사에 대한 신뢰와 심리적 계약 위반의 매개효과를 검증함으로써 구체적인 메커니즘을 확인하고자 하였다.

연구 결과, 상사의 비인격적 행동은 구성원의 직무수행, 즉 과업성과와 개인과 조직 관련한 조직시민행동 모두에서 유의한 부적 관계가 있음을 확인하였다. 또한 이 관계는 구성원이 인지하는 상사에 대한 신뢰의 감소를 통해 완전 매개되고 심리적 계약 위반의 증가를 통해 부분 매개되는 것으로 나타났다. 본 연구는 크게 2가지 관점에서 이론적·실무적 시사점을 지닌다. 첫째, 조직 운영에 핵심적인 성과변수인 개인의 과업성과와 조직시민행동에 미치는 상사의 비인격적 행동의 부정적인 영향을 실증하였다. 이로써 상사의 비인격적 행동으로 인한 개인의 심리적인 반응뿐만 아니라 행동적 결과변수인 직무수행에의 영향을 검토함으로써 선행연구의 한계점을 보완하고, 실무적으로 그것이 미치는 파괴적인 영향을 고려하여 조직에서는 보다 적극적으로 관리자에 대한 규제와 훈련이 필요함을 제시하고 있다. 둘째, 구성원의 상사에 대한 신뢰와 심리적 계약 위반의 매개효과를 검증함으로써 상사의 비인격적 행동이 직무수행에 미치는 영향에 대한 구체적인 메커니즘에 대한 검토가 이루어졌다. 이를 통해 체계적으로 둘 사이의 과정적 요인에 대한 규명이 이루어지는 한편, 상사의 비인격적 행동의 부정적인 파급 효과, 즉 상사에 대한 신뢰 구축 저해 및 조직에 대한 부정적 인지 형성을 확인함으로써 조직 관리 및 관리자에 대한 지침을 제공하고자 하였다.

주제어: 상사의 비인격적 행동, 상사에 대한 신뢰, 심리적 계약 위반, 과업성과, 조직시민행동

논문접수일: 2012. 2                      게재확정일: 2012. 5

\* 이 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2011-327-B00205). 본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소와 노사관계연구소의 지원과 더불어 2012년도 국민대학교 신진교수 연구지원금으로 수행된 연구입니다.

## 1. 서론

리더십은 많은 학자와 실무자들이 관심을 가지고 활발하게 연구하는 주제 중에 하나로, 조직의 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다(Yukl, 2006). 리더십이 조직에서 긍정적인 효과를 가져올 수 있다는 철학을 바탕으로, 대부분의 리더십 연구는 조직의 효과성 또는 성과를 향상시키는 리더의 긍정적인 행동에 초점을 맞추어 왔다(Bass, 1990; Yukl, 2006). 하지만 실제 조직 현장에서 상사-부하 관계에 존재하는 고유한 힘의 불균형과 리더십 과정에서의 역기능적인 측면에 착안하여, 상사의 비인격적 행동(abusive supervision)<sup>1)</sup>에 관한 연구가 점차 많은 관심을 받아왔다(Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007; Tepper, 2000, 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy; 2008; Tepper, Moss, & Duffy, 2011). 상사의 비인격적 행동은 '상사의 언어적·비언어적 적대행동에 대한 구성원의 주관적 인식'이라고 정의되는데(Tepper, 2000), 성과를 강조하는 오늘날의 경쟁적인 환경 속에서 상사의 비인격적 행동의 빈도가 증가하고 있는 가운데 이에 대한 관심은 더욱 높아지고 있다(Harris et al., 2007). 실제로, Tepper et al.(2011)의 연구에서 밝히고 있는 바와 같이, 상사의 비인격적 행동은 연 24조에 해당하는 경제적 손실을 가져올 수 있을 만큼 조직에 막대한 피해

를 가져올 뿐만 아니라, 구성원의 직무 및 삶에 대한 불만족, 이직의도, 역할 갈등, 심리적 스트레스 등 개인과 조직에게 적지 않은 부정적 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Tepper, 2000; Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007).

상사의 비인격적 행동에 대한 기존의 연구는 대체로 개인의 심리적, 정서적 반응과 이에 따른 직무 관련 태도들을 중심으로 살펴보았다(Tepper, 2000; Tepper et al., 2007; Wu & Hu, 2009). 물론 이런 선행연구들은 상사의 비인격적 행동에 대한 우리의 이해에 많은 기여를 해 온 것이 사실이지만, 조직의 성과와 보다 직결되는 구성원의 직무수행에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다(Harris et al., 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2007). 직무수행(job performance)이란 국내 문헌에서 연구목적에 따라 '직무성과'(박동수·이희영, 2002) 혹은 '업무성과'(심원술, 1998)로 사용된 개념으로 주로 직책이나 직위 상에 부여되는 일에 대한 개인의 조직에 기여하는 행동으로 기술된다(Campbell, 1990). 경쟁적이며 성과지향적인 조직 환경의 변화로 인하여 조직은 구성원으로 하여금 공식적 역할 수행 이외에 조직에 기여하는 자발적인 행동을 요구하고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 이를 바탕으로 직무수행에 관한 많은 연구에서 구성원의 과업성과(task performance)와 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)을 직무수행의 주요 구성요소로 삼으며 연구를 진행하여 왔다(LePine

1) 'abusive supervision'은 'abusive'가 지닌 의미의 모호성으로 인해 국내 문헌에서 '상사의 모욕적 행동'(손승연·박희태·이수진·윤석화, 2009, 2010), '비인격적 감독'(한주원·김정진·박경규, 2011) 등으로 번역되어 사용되었다. 최근 국내 문헌에서는 'abusive'에 대해 '비인격적'이라는 표현이 폭넓게 받아들여지고 있다(한주원 등, 2011; 박희태, 2011). 또한 'supervision'의 경우 사전상 '감독'의 뜻을 지니지만, 이 개념을 최초로 언급한 Tepper(2000)의 연구를 통해 이것은 상사의 언어적·비언어적 적대 행동(behaviors)으로 기술되고 있는 점에 착안하여, 본 연구에서는 'abusive supervision'에 대해 '상사의 비인격적 행동'으로 사용하고 자 한다.

& Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991; Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). 더욱이 조직에 있어 구성원의 직무수행은 조직의 생존과 성장을 좌우하는 결정적인 요인으로 이것에 영향을 미치는 여러 선행요인에 대한 검토가 활발히 이루어지고 있다(Janssen, Lam, & Huang, 2010; Yun et al., 2007). 이런 맥락에서 조직에서 구성원의 행동에 부정적 영향을 미칠 수 있는 상사의 비인격적 행동을 직무수행의 선행요인으로 고려하는 것은 이론 및 실무적으로 적지 않은 함의를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 인식을 바탕으로, 본 연구에서는 사회교환이론(Social Exchange Theory)과 자원보존이론(Conservation of Resources Theory) 및 반발이론(Reactance Theory)을 적용하여 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행, 즉 과업성과와 조직시민행동에 미치는 영향을 고찰하고자 한다.

또한, 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 영향을 보다 명확히 이해하기 위해서는 그 사이에 존재하는 매커니즘에 관한 연구가 필요하다. Morgeson, DeRue, and Karam (2010)은 리더십이 성과에 미치는 영향을 확인함에 있어서 그 과정에서의 매커니즘에 대한 검토가 필요함에도 이에 대한 연구가 부족함을 지적하였다. 소수의 선행 연구에서 상사의 비인격적 행동이 결과변수로 연결되는 과정에서의 구체적인 매커니즘에 대한 제한적인 검토가 이루어졌다(Aryee et al., 2008; Tepper, 2000; Tepper et al., 2008). 예를 들어, Tepper (2000)는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 다양한 직무관련 태도를 예측함에 있어서 조직공정성의 매개과정을 검증하였다. 또한 Aryee et al.(2008)은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 맥락적 성과와의 관계를 밝힘에 있어서 구성원이 느끼는 정서적 고갈이 둘 사이의 관계를 매개함을 입증하였다. 하지만

Harris와 그의 동료들(2007)은 현재까지 상사의 비인격적 행동과 구성원의 과업성과 사이의 매커니즘에 대한 체계적인 접근이 이루어지지 못하였음을 지적하면서 둘 사이의 과정적인 측면에 대한 보다 엄밀한 실증이 필요함을 언급하였다. 구체적으로 사회교환의 맥락에서 상사의 비인격적 행동이 어떠한 과정으로 구성원의 성과에 부정적인 영향을 미치게 될 것인지, 그리고 자원보존이론의 관점에서 어떠한 가치 있는 자원의 손실이 발생하는지와 같은 보다 구체적인 논의가 필요함을 제시하였다. 이러한 기존 연구에서의 한계점을 인식하고, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 직무수행에 영향을 미치는 매커니즘을 살펴보고자 한다. 구체적으로 상사의 비인격적 행동은 구성원의 상사에 대한 신뢰와 심리적 계약위반을 통해 직무수행에 영향을 미칠 수 있음을 본 연구에서 검증하고자 한다.

우선, 상사의 비인격적 행동은 직접적으로 상사에 대한 구성원의 인지와 태도에 영향을 미칠 수 있을 것이다(Hoobler & Brass, 2006). Duffy & Ferrei(2003)는 구성원의 직무 관련된 태도에 미치는 상사의 행동의 영향을 살펴보면 상사의 비인격적 행동은 부하의 상사에 대한 불신의 주요한 예측변수임을 언급하였고, Tepper와 그의 동료들(2007)은 Bies & Tripp(1996)의 연구에 기반하여 상사의 비인격적 행동이 구성원들로 하여금 전형적으로 낮은 수준의 신뢰를 느끼게 함을 지적하였다. 조직 구성원들이 리더에 대해서 가지고 있는 신뢰는 그간 조직 연구에서 중요한 개념으로 여겨졌으며, 리더십 이론에서 주요한 개념으로 자리잡고 있다(Bass, 1990; Dirks & Ferrin, 2002; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). 따라서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 영향을 검토함에 있어서 구성원들이 느끼는 상

사에 대한 신뢰는 주요한 메커니즘으로 작용하게 될 것임을 예측할 수 있다.

또한, 상사는 구성원들과 가장 빈번한 접촉을 하는 조직의 대리인으로서, 조직이 구성원들에 대해 가지고 있는 태도에 대한 정보를 가장 직접적으로 제공해 주는 역할을 한다(Baccili, 2003; Tepper et al., 2008). 이에 따라 구성원들은 상사가 자신들에게 보이는 여러 태도와 행동들을 그가 속한 조직이 자신에게 가지는 태도로 인지하며 그에 따라 반응하게 될 것이다. 따라서 상사의 비인격적 행동은 조직과 구성원간의 상호의무에 대한 구성원의 믿음을 나타내는 심리적 계약(psychological contract)을 통해 간접적으로 구성원들이 조직에 기여하는 여러 행동들에 영향을 미칠 수 있을 것임을 예측할 수 있다. 구체적으로 비인격적 행동을 하는 상사의 구성원들은 조직이 관리자에 대한 적합한 규제의 책임과 구성원들에 대한 보호의 의무를 충분히 이행하지 않은 것에 대한 인지를 형성하게 되며(Tepper, 2000; Tepper et al., 2008), 이것은 심리적 계약에 대한 불이행을 의미하는 심리적 계약 위반(psychological contract breach)으로 지각될 것이다(Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996). 이에 따라 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 간의 관계를 파악함에 있어서 구성원들이 조직에 대해 가지는 심리적 계약 위반은 상사의 행동에 대한 구성원의 반응으로 그들의 성과변수를 예측하는데 주요한 매개변수로서 작용하게 될 것이다.

이상의 논의를 바탕으로, 본 연구는 크게 두 가지의 목적으로 수행되었다. 첫째, 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, 본 연구에서는 상사에 대한 신뢰와 구성원이 인지하는 심리적 계약 위반의 매개효과를 검증함으로써 상사의 비인격적 행동이 직무수행에

영향을 미치는 구체적 메커니즘에 대하여 탐구하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 상사의 비인격적 행동에 대한 선행연구에서의 미흡한 분야를 체계적으로 접근함으로써 기존의 상사의 비인격적 행동에 대한 연구, 나아가 리더십 연구를 보완하고, 실무적으로는 점차 늘어나고 있는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 부정적 영향을 검토함으로써 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 상사의 비인격적 행동과 직무수행

비교적 최근에 리더십 학자들은 리더의 나쁜 행동(bad behavior)에 대해 관심을 기울이기 시작하였다(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Tepper, 2000). 이러한 연구 흐름의 주된 이유는 실제 조직 현장에서 리더의 파괴적 행동이 꾸준히 증가하고 있으며(Harris et al., 2007), 이러한 행동들이 개인과 조직에게 미치는 부정적인 영향이 상당하기 때문이라고 할 수 있다(Duffy et al., 2002; Tepper, 2000). 예를 들어, 상사의 침해(supervisor undermining), 직장에서의 괴롭힘(workplace bullying), 부정적인 멘토링 경험(negative mentoring experiences), 상사의 비인격적 행동(abusive supervision)과 같은 행동들에 대해 학자들의 관심이 증대되고 있다(Griffin & Lopez, 2005). 그 중에서도 상사의 비인격적 행동은 상사의 대표적인 나쁜 행동으로 인식되고 있으며, 리더십 연구에서 주요개념으로 자리 잡아 가고 있다. 상사의 비인격적 행동은 “상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 적대행동을

부하들에게 지속적으로 표현하는 정도에 대한 부하들의 인식"을 의미한다(Tepper, 2000: 178).

상사의 비인격적 행동은 그간의 연구에서 구성원의 직무와 삶에 대한 불만족, 음주 문제, 이직 의도, 건강 문제, 심리적 스트레스, 결근율, 직무이탈, 조직시민행동 등에 좋지 않은 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Ashforth, 1997; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000, 2007; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 하지만 Harris와 그의 동료들(2007)이 지적한 것처럼 상사의 비인격적 행동과 관련하여 밝혀지지 않은 한 가지 중요한 조직 결과가 바로 구성원의 과업성과이다. 구성원의 직무수행은 리더십 연구에서 중심이 되는 변수(Hadiki & O'Driscoll, 2000)라는 점을 감안하였을 때, 둘의 관계성에 대한 검토는 리더십에 대한 이해를 증진시키기 위해서 중요하면서도 필요한 일이라고 할 것이다.

한편 직무수행의 구성요소에 대해서는 연구자들마다 관점이 다소 상이하지만 상당수의 연구가 직무수행의 구성요소로서 구성원의 과업성과와 조직시민행동의 두 측면을 모두 고려하여 연구를 수행하였다(LePine & Van Dyne, 2001; Williams & Anderson, 1991; Yun et al., 2007). 우선 과업성과는 역할 내 행동(in-role behavior)으로 앞서 언급한 바와 같이 조직에 의해 공식적으로 구성원에게 요구되는 규정된 역할에 대한 구성원의 수행을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 반면, 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 직접적, 명시적으로 보상되지는 않지만 전체적으로 조직의 효율적인 기능을 증진시키는 구성원의 자발적인 행동(Organ, 1988)을 의미하며, 조직행위론 연구에서 조직시민행동은 대체로 역할 외 행동(extra-role behavior)으로 규정된다. 특히 Williams &

Anderson(1991)에 의해 조직시민행동은 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 조직지향 조직시민행동(OCBO)으로 구분되어 보다 세분화된 조직시민행동의 개념에 대한 접근이 이루어지고 있다. 따라서 본 연구에서는 구성원의 직무수행에 대한 검토를 함에 있어 선행연구의 기반과 현실적인 필요성에 의해 과업성과와 조직시민행동의 두 측면을 고려하여 상사의 비인격적 행동과의 관계를 살펴보고자 한다.

### 2.1.1 상사의 비인격적 행동과 과업성과

본 연구의 첫 번째 질문은 상사의 비인격적 행동이 구성원의 과업성과에 어떠한 영향을 주는지에 관련된 것이다. 선행연구에서 상사의 비인격적 행동이 조직에 유익한 여러 결과들에 부정적으로 관련되어 있음이 보고되었음에도(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000, 2007; Zellars et al., 2002), 과업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 극히 드문 실정이다. 하지만 과업성과가 개인과 조직 모두에게 미치는 영향을 고려해 보았을 때, 상사의 비인격적 행동과의 관계 연구는 의의가 있다 할 것이다. 이러한 한계점을 인식하여 Harris와 그의 동료들(2007)은 3개의 다른 원천(자신, 공식적 성과 평가, 상사)으로부터 3가지 성과평가와 관련된 측정도구를 활용하여 상사의 비인격적 행동과 성과평가 사이의 관계와 그 사이에서 일에 대한 의미의 조절효과에 대해서 검토하였다. 그 결과, 상사의 비인격적 행동은 상사의 부하에 대한 성과평가를 비롯한 직무지식, 직무의 양과 질, 사람을 다루는 능력 등과 관련된 9개의 공식적 성과 평가의 항목들과 부(-)적 관계가 있음이 제시되었다. 또한 선행연구에서 성과를 예측하는 주요 직무관련 태도들, 예를 들어 직무 만족

(Tepper, 2000; Tepper et al., 2004; Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006), 조직 몰입 (Duffy et al., 2002; Schat et al., 2006; Tepper, 2000)과는 부적 관계, 이직의도(Schat et al., 2006; Tepper, 2000)와는 정적 관계가 있음을 밝히면서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 과업성과에 있어 부정적 영향에 대한 추론의 근거를 제시해 주었다.

또한, 조직에서 일어나는 여러 현상들을 이해하고 설명하기 위해서 제시되어 온 사회교환이론(social exchange theory: SET; e.g., Blau, 1964; Gouldner, 1960)과 자원보존이론(conservation of resources: COR; e.g., Hobfoll, 1989)은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 과업성과 사이의 관계를 예측함에 있어서 주요한 이론적 틀을 제공해 준다. 사회교환이론은 상호호혜성(reciprocity; Gouldner, 1960)의 규범을 바탕으로 구성원의 행동 이면에 있는 동기부여적 기초와 긍정적 직무 태도의 형성을 기술하기 위해 조직 연구자들에 의해 자주 사용되어 왔다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). 일반적으로 조직 또는 조직의 대표자에 의해 행해지는 구성원들을 향한 긍정적이며 이로운 행동들은 상호호혜에 대한 의무감을 형성하며 높은 교환 관계를 형성하는데 반해, 부정적인 처우와 행동들은 같은 형태의 상호호혜를 바탕으로 낮은 질의 교환 관계를 형성하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). 더욱이 상사에 의한 비인격적 행동은 조직의 행동으로 인식됨에 따라(Schneider, 1987) 구성원들은 조직에 이로운 행동인 과업성과를 감소시킴으로써 부정적인 재보상을 하게 되는 것이다.

다음으로, 구성원이 지닌 여러 역량이나 능력을 자원의 관점에서 접근하며 그들의 행동과 반응을 설

명하는 자원보존이론은 개인이 인지하는 스트레스가 다음과 같은 4가지 상황에서 과업성과에 부정적인 영향을 줄 것임을 제안하였다(Hobfoll, 2001). 첫째, 개인이 자원 손실에 대한 위협을 인지할 때, 둘째, 실제로 자원 손실이 발생할 때, 셋째, 직무에 대한 요구가 개인이 지닌 자원의 수준을 능가한다고 인지할 때, 넷째, 자원에 대한 투자가 기대한 보상을 가져오지 않을 때 개인은 충분치 못한 자원으로 인해 과업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 선행연구에 따르면, 상사의 비인격적 행동으로 인해 구성원들은 적대감, 분노 혹은 좌절과 같은 심리적인 불편함을 겪고(Richman, Flaherty, Rospenda, & Christensen, 1992) 심리적 자원을 소모하게 된다. 더욱이 상사의 부하에 대한 비인격적인 언행들은 상사의 지원(support) 관점에서 자원의 손실(loss)을 의미하게 된다(Aryee et al., 2008). 같은 맥락에서 Harris와 그의 동료들(2007)은 상사의 비인격적 행동이 구성원의 자원 손실에 대한 인지 혹은 실질적인 자원 손실을 야기하게 될 가능성이 높음을 피력하였다. 예를 들어, 상사에 의한 약속 불이행, 무례한 행동들과 거짓말, 무시와 같은 부정적인 언행들은 구성원들로 하여금 가치 있는 자원인 시간과 에너지를 과업수행보다는 그 상황에 대한 관리(managing upwards)로 자원을 분산시키게 만든다는 것이다. 즉, 구성원은 현재 그들에게 요구되는 과업을 수행하기 위한 자원이 충분치 않게 되고(Halbesleben & Bowler, 2007) 그 결과 낮은 수준의 과업성과로 연결된다는 것이다.

이상의 논의를 종합해 보면, 상사의 비인격적 행동은 사회교환관점에서 구성원들로 하여금 부정적인 상호호혜를 기반으로 하여 그들의 조직에 대한 기여인 과업성과를 감소시킬 수 있다. 또한 자원보존이론에 따르면, 구성원들이 지닌 자원의 손실에 대한

위협 혹은 실제 자원 손실에 대한 결과를 초래함으로써 과업 수행을 위한 불리한 환경을 조성하게 됨을 알 수 있다. 이에 따라 상사의 비인격적 행동과 구성원의 과업성공에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-a: 상사의 비인격적 행동은 과업성공과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.1.2 상사의 비인격적 행동과 조직시민행동

Organ과 그의 동료들은 초기 연구에서 구성원의 직무 관련 태도와 그들의 과업성공 사이의 약한 정의 관계를 발견하고 이러한 결과에 대한 탐색 과정에서 조직시민행동의 개념을 소개하였다(Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Organ은 구성원들의 조직에 대한 태도는 과업을 수행하는 과정에서보다 역할 외 행동, 즉 구성원들의 자발적인 행동으로 발현될 가능성이 더욱 높음을 제시하였다(Organ, 1988). 이러한 주장은 이후 관련된 많은 실증 연구에서 지지되었다(Podsakoff et al., 2000). 예를 들어, Hui, Law, and Chen (1999)는 상사가 시간, 정보, 개인적 지지와 같은 그의 가치 있는 자원을 직접적으로 교환하는 내집단(in-group) 구성원들이 조직의 공식적인 계약적 역할 관계를 가지는 외집단(out-group) 구성원들보다 더욱 빈번하게 조직시민행동을 한다는 사실을 입증하였다. 또한 Podsakoff와 그의 동료들(1990, 1996)은 상사의 변혁적 리더십을 통한 구성원의 우호적인 태도와 그들이 하는 조직시민행동 사이의 정적인 상관관계가 있음을 제시하였다. 더불어 최근의 조직시민행동에 관한 연구에서는 Williams & Anderson (1991)의 연구로 이어 조직시민행동을 행동이 향하는 대상에 근거

하여 연구를 진행하고 있다(Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011; Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 최근의 메타분석(Eatough et al., 2011)에서는 개인과 조직을 향한 조직시민행동을 구분하여 각 성격 특성과의 관계성을 규명하였으며, Ilies et al.(2007)은 대상에 초점을 둔 조직시민행동에 관한 연구는 실무적 관점에서 유용한 접근법이 됨을 언급하였다. 개인에게 이로운 행동에 초점이 맞추어진 개인지향 조직시민행동은 이타주의, 도움행동, 예의, 협력, 상호촉진과 같은 행동을 포함하는 반면, 스포츠맨십, 순응, 시민정신, 성실성과 같은 행동들은 개인이 아닌 보다 더 큰 조직을 향한 행동으로 구분된다(Ilies et al., 2009).

본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 개인과 조직을 향한 구성원의 재량적 행동인 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 우선 개인을 향한 조직시민행동을 중심으로 살펴보면, 부정적인 상호호혜의 맥락에서 상사의 구성원에 대한 부정적 행동들은 행동의 나선구조를 통해 다시 부하의 상사(또는 조직)에 대한 부정적 행동으로 연결될 것임을 예상할 수 있다(Duffy et al., 2002). Aryee와 그의 동료들(2007)은 상사의 비인격적인 행동이 구성원과의 낮은 질의 교환 관계를 형성하게 하며 이것이 구성원의 상호작용 공정성을 통해 상사를 향한 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치게 될 것임을 실증하였다.

또한 조직을 향한 조직시민행동의 맥락에서, 조직 내에 존재하는 상사와 부하 간의 권력 차이의 특성은 비인격적 상사 행동에 대하여 부하가 "tit for tat"의 나선형과 같은 동일한 형태의 대응을 하기에 힘든 구조라고 할 수 있다(Lord, 1998). 즉, 상사의 비인격적 상황 하에 놓인 부하는 직접적으로 상

사를 향한 비인격적 행동으로 나타내는 것이 상황을 해결해주지 못할 것이며 오히려 더 강한 적대적 상황을 가져올 것이라는 위협을 느끼게 될 것이다 (Tepper, Duffy, & Shaw, 2001). 따라서 구성원들은 자신에게 요구되지는 않지만 조직과 상사에게 이로운 재량적인 행동들, 즉 Organ(1988)의 정의에 따른 조직의 효과성을 증진시키는 조직을 향한 조직시민행동과 같은 행동들을 보류함으로써 보다 안전하게 상사의 비인격적 행동에 대하여 반응할 가능성이 높은 것이다(Zellars et al., 2002). Aryee et al.(2007)은 비인격적 상사 아래에 있는 구성원들은 조직에 대한 정서적 몰입이 낮으며 조직을 향한 조직시민행동을 적게 한다는 것을 제시하였다.

상사의 비인격적 행동에 대한 구성원의 반응을 설명하는 대표적 이론인 반발 이론(reactance theory; e.g., Brehm & Brehm, 1981)은 조직시민행동과의 관계성에 대한 이론적 근거를 제시해준다. 관련된 선행연구에 따르면 개인은 위협을 느끼거나 통제감 상실을 인지하게 될 경우 자율성을 보전하기 위하여 어떠한 형태로든 노력을 기울이게 된다(Wright & Brehm, 1982). 같은 맥락에서 Ashforth(1997)는 좌절의 상황을 극복하기 위하여 개인은 좌절을 가져온 원인에 대하여 직접 혹은 간접적인 방법으로 반응한다는 사실을 지적하였다. Wright & Brehm (1982)은 통제감을 보전하는 가장 유력한 방법 중 하나가 바로 행동에 있어 자신이 가진 재량성 혹은 자율성을 발휘하는 것이라고 언급하였다. 즉, 상사의 비인격적 행동에 대하여 구성원들은 자율성과 자유를 보전하기 위하여 의도적으로 자신의 자율성을 발휘할 수 있으면서 조직에 도움이 되는 행동들을 보류하게 될 것이다. 따라서 상사로부터 비인격적 행동을 경험한 부하들은 그렇지 않은 부하들보다 더 적은 시민행동을 하게 될 것임을 추론할 수 있다.

과업성과에서의 논리적 추론과 유사하게 사회교환 이론의 관점에서 상사의 비인격적 행동과 구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 살펴볼 수 있다. 즉, 부정적 상호호혜성(Gouldner, 1960)의 한 형태로서 상사에 의한 부정적 행동은 구성원들의 조직에 대한 자율적인 기여인 조직시민행동의 감소로 연결될 것임을 알 수 있다. 같은 맥락에서 실증 연구들은 위주장을 뒷받침하고 있다. 예를 들어, Zellars et al.(2002)은 군 조직을 대상으로 상사의 비인격적 행동이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향을 조사함에 있어서 둘 간의 부적 관계는 조직시민행동을 역할 내 행동으로 규정하는 구성원보다 역할 외 행동으로 규정하는 구성원에게서 더 강하게 나타나며, 이 관계는 절차 공정성과 조직시민행동의 역할 규정의 상호작용에 의해 완전매개 된다는 사실을 입증하였다. 또한 앞서 간단히 언급한 바와 같이, Aryee et al.(2007)는 중국에 있는 통신회사의 직원들을 대상으로 상사의 비인격적 행동의 선행요인과 결과변수를 적하모형(trickle-down model)을 적용하여 검증하였다. 구체적으로 상사가 인지하는 절차 공정성과 권위주의적 리더십 유형(authoritarian leadership style)은 상사의 비인격적 행동에 영향을 주게 되고, 이것은 구성원이 인지하는 상호작용과 절차 공정성을 통해 결과변수인 조직 몰입과 개인 및 조직을 향한 조직시민행동에 연결된다는 것이다. 이상의 논리와 실증연구를 기반으로 종합하였을 때, 상사의 비인격적 행동에 노출된 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비하여 행동의 재량성을 담고 있는 조직시민행동을 더 적게 할 것임을 추론할 수 있고, 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-b: 상사의 비인격적 행동은 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 부(-)의 관계를

가질 것이다.

가설 1-c: 상사의 비인격적 행동은 조직지향 조직시민행동(OCBO)과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

## 2.2 상사의 비인격적 행동과 상사에 대한 신뢰

상사의 비인격적 행동이 직무수행, 즉 구성원의 과업성과와 조직시민행동의 두 측면에 미치는 영향을 검토함에 있어서 본 연구에서는 관계성에 대한 보다 체계적인 접근을 위하여 그 사이의 메커니즘에 대해서 밝히고자 한다. 그 과정에서 우선적으로 고려하는 것은 상사에 대한 부하의 신뢰이다. 개인이 리더에 대해서 가지는 신뢰는 조직 연구에서 중요한 개념으로 자리 잡으며, 특히 리더십 연구에서 중심적인 개념으로 설명되었다. 예를 들어, 변혁적 리더십에서는 부하의 리더에 대한 신뢰 구축을 주요한 세부 개념으로 인정하고 있으며(Podsakoff et al., 1990), 부하의 리더에 대한 신뢰는 리더십 효과성(effectiveness)에 있어서 결정적인 요소임이 검증되었다(Bass, 1990). 또한 신뢰는 리더-구성원 교환 관계(leader-member exchange: LMX)이론의 구성요소(Schriesheim et al., 1999)로 자리하며 리더십 전반의 많은 문헌에서 그 중요성이 강조되어 왔다(Bass, 1990; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). 본 연구에서도 리더십의 어두운 측면(dark side)을 조명하며 살펴보는 상사의 비인격적 행동이 구성원에게 주는 영향을 고찰함에 있어서 주요한 메커니즘으로 상사에 대한 신뢰를 고려하고자 한다.

Hoobler & Brass(2006)는 상사의 부정적 행동은 직접적으로 구성원의 상사에 대한 인지와 태도에 영향을 미칠 수 있음을 언급하였다. 한편, Duffy와

Ferrei(2003)는 상사가 보이는 비인격적인 행동들은 부하의 불신을 예측하는 주요한 변수임을 지적하면서 둘의 관계성에 대한 추론의 근거를 제시해주었다. 상사의 비인격적 행동의 개념을 정립한 Tepper 역시 그의 동료와 함께 상사의 비인격적 행동이 부하로 하여금 상사에 대한 신뢰를 떨어뜨리게 됨을 지적하였다(Tepper et al., 2007). 이와 같이 부하를 향한 상사의 비인격적 행동은 상사에 대한 부하의 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 예측해 볼 수 있다.

Colquitt et al.(2007)의 연구는 보다 세부적으로 둘의 관계를 살펴볼 수 있는 근거를 제시하여 준다. 그들은 그간의 신뢰에 관한 연구를 바탕으로 신뢰(trust)라는 개념으로부터 신뢰성(trustworthiness)과 신뢰성향(trust propensity)의 개념을 구분하였고, 이 두 개념과 결과변수와의 관계에서 신뢰가 매개역할을 함을 메타분석을 통하여 입증하였다. 특히, 신뢰 객체의 특성인 신뢰성의 구성요소는 구체적으로 능력(ability), 배려(benevolence), 성실성(integrity)으로 신뢰 주체의 신뢰를 가져오는 선행요인이 됨이 밝혀졌다. 우선 신뢰성의 첫 번째 요인인 신뢰 객체의 '능력'은 조직에서 성공하는데 필요한 일반적인 지혜와 대인 관계의 기술, 그리고 특정 직무에 필요한 지식과 기술을 나타내는 개념으로(Barber, 1983; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 신뢰 주체(본 연구에서는 부하 혹은 구성원)가 객체(본 연구에서는 상사)에 대한 신뢰를 하게 하는 주요 요인이 된다. 반면, 상사의 비인격적 행동에는 부하의 과거 잘못이나 실수를 상기시키는 등의 행동과 상사 자신의 곤란함이나 부족함을 감추기 위해 부하를 비난하는 것과 같이 대인 관계적인 측면에서의 기술이나 직무와 관련한 전반적인 능력면에서의 부족함을 나타내는 행동들을 포함하고 있

다. 이는 부하로 하여금 상사의 전반적인 직무에서의 능력에 대한 의심을 낳게 됨에 따라 궁극적으로 그에 대한 신뢰를 떨어뜨리게 할 것이다. 두 번째 요인인 '배려'는 신뢰의 객체가 이윤 추구의 동기와는 별개로 신뢰 주체를 향해 좋은 행동을 할 것이라고 믿는 정도를 나타내는 것으로 충성심, 보살핌, 지원 등과 유사한 의미로 인지되는 개념이라고 할 수 있다(Mayer et al., 1995). 상사에 의한 비인격적 행동에는 부하를 다른 사람들 앞에서 비난하거나 무례하게 대하고 다른 이유로 화가 났음에도 부하들에게 화를 내는 등의 행동들을 포함함으로써 신뢰 주체로 하여금 객체의 배려의 정도가 낮음을 지각하게 하고 이것은 결국 부하의 상사에 대한 불신으로 이어질 것이다. 끝으로 '성실성'은 신뢰 객체가 건전한 도덕성과 윤리적인 원칙을 고수할 것이라는 믿음의 정도로서 공정성, 일관성, 약속 이행 등의 의미와 같은 맥락에서 이해되는 개념이다(Mayer et al., 1995). 그런데 상사의 비인격적 행동에는 부하들에게 거짓말을 하거나 그들과의 약속을 지키지 않고, 사생활을 침해하는 등의 비도덕적이며 비윤리적인 행동이 포함됨으로써 상사의 성실성에 대한 믿음을 떨어뜨리게 하고 이것은 결국 신뢰의 감소로 나타나게 될 것이다.

선행연구에서 신뢰성이 신뢰를 가져오는 주요한 선행요인임을 감안하였을 때(Colquitt et al., 2007), 상사의 비인격적 행동은 신뢰성의 세 측면, 즉 능력, 배려, 성실성과 모두 부정적인 관계를 가지게 되고 그에 따라 결국 부하의 상사에 대한 신뢰를 떨어뜨리게 될 것임을 추론할 수 있다. 이를 바탕으로 상사의 비인격적 행동과 부하의 상사에 대한 신뢰간의 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 상사의 비인격적 행동은 상사에 대한 신

뢰와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.3 상사의 비인격적 행동과 심리적 계약 위반

다음으로 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무 수행간의 관계에서 주요한 메커니즘으로 구성원의 조직에 대한 인지를 검토하고자 한다. 앞서 언급한 바와 같이, 상사는 구성원들과 가장 긴밀하고 빈번하게 접촉을 하는 관리자임과 동시에 조직의 대리인으로서 조직과 구성원들과의 관계 특성에 대하여 가장 많은 정보를 직접적으로 제공해 줄 수 있다(Baccili, 2003; Tepper et al., 2008). 따라서, 구성원들은 조직의 대리인인 상사가 자신들에게 보이는 여러 태도와 행동들을 조직이 자신들에게 가지는 태도로 인지하며 그에 따라 반응하게 된다. 예를 들어, 상사의 지원적 행동은 구성원 자신이 조직에 있어 매우 가치 있는 존재이며, 사회교환의 맥락에서 주요한 교환파트너로 대우해 줌을 나타내는 수단인 것임에 반해, 적대적이며 비인격적인 상사의 행동은 조직이 그들과의 관계에서 교환의무에 대한 노력을 하지 않으며 구성원에 대한 호의적 기여를 하지 않겠다는 조직의 태도를 대변한다고 인지하게 된다(Zellars et al., 2002). 이러한 맥락에서 상사의 비인격적 행동은 조직과 구성원간의 상호의무에 대한 구성원의 믿음을 나타내는 심리적 계약(psychological contract)을 통해 간접적으로 구성원들이 조직에 기여하는 여러 행동들에 영향을 미칠 수 있을 것임을 예측할 수 있다.

심리적 계약이란 "두 실체 간에 이루어지는 상호교환협정의 내용과 조건에 대한 개인 차원의 믿음"(Rousseau, 1995: 5)을 의미한다. 심리적 계약은 조직과 구성원간의 상호의무에 대하여 그들이 어떻게 지각하는지에 초점을 맞추므로써 구성원의 단순

한 기대감보다는 조직의 의무를 강조하는 개념이라고 할 수 있다(Rousseau & Parks, 1992). 즉, 구성원들은 조직에서 제공하는 여러 환경과 처우에 대하여 인지적 판단을 하게 되고, 상호호혜성의 원칙에 근거하여 상호의무에 대한 자신의 믿음을 형성하게 되는 것이다. 이 과정에서 조직이 구성원들과의 관계에서 심리적 계약을 구성하는 하나 혹은 그 이상의 의무를 불이행하게 되는 경우 구성원들은 심리적 계약 위반(psychological contract breach)을 인지하게 된다(Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996).

조직과의 관계 속에서 암묵적 혹은 명시적으로 인지된 약속의 불이행에 대한 구성원의 인지는 대리인인 상사의 태도와 행동을 통해서 형성될 수 있다. 즉, 상사의 비인격적 행동은 구성원으로 하여금 조직에 대한 심리적 계약 위반을 인지하게 하는 선행요인이 된다는 것이다. 구체적으로, 상사의 비인격적 행동이 일어나는 상황에서 구성원들은 그들의 조직이 관리자에 대해 적절하게 이루어져야 할 규제의 책임을 다하지 못하고 있음을 인식하게 된다(Tepper, 2000). 뿐만 아니라, 그러한 행동의 피해자가 되고 있는 구성원들을 적극적으로 보호해야 할 의무를 이행하지 않음에 따라 이러한 상황에 대한 책임이 조직에 있다고 생각하게 된다(Folger & Cropanzano, 2001). 따라서 상사의 비인격적 행동은 구성원들로 하여금 조직이 자신의 의무를 충분히 수행하지 않았다고 인지하게 하고 이는 심리적 계약 위반으로 연결될 것이다. 이와 같이 상사의 비인격적 행동은 조직에 대한 구성원의 인지와 태도를 형성할 수 있는 주요한 경로가 됨을 예측할 수 있다. 실제로 몇몇 실증연구에서 이러한 추론과 일치되는 연구결과들을 제시하고 있다. 구성원의 조직에 대한 애착이나 동일시를 나타내는 주요한 개념인 정서적

몰입이 상사의 구성원에 대한 태도나 행동, 구체적으로 상사의 비인격적 행동을 통해서 부정적인 영향을 받을 수 있음이 제시되었다(Aryee et al., 2007; Duffy et al., 2002; Tepper, 2000; Tepper et al., 2004). 또한 Henderson et al.(2008)은 4개 제조 공장을 대상으로 한 연구에서 상사와의 상대적 교환관계의 질(RLMX)이 심리적 계약 이행(psychological contract fulfillment)과 정의 관계가 있음을 밝히며, 상사와의 관계 혹은 상사의 구성원에 대한 태도가 구성원의 심리적 계약에 대한 인지에 영향을 미침을 규명하였다. 따라서 상사의 비인격적 행동은 구성원의 조직에 대한 인지, 구체적으로 심리적 계약 위반을 가져오는 주요한 선행요인이 될 수 있음을 예측할 수 있다. 이를 바탕으로 둘 간의 관계에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 상사의 비인격적 행동은 심리적 계약 위반과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

## 2.4 상사에 대한 신뢰의 매개효과

본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 부정적인 영향을 살펴봄에 있어서 구성원이 인지하는 상사에 대한 신뢰를 주요한 매개변수로 고려하고자 하였다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 직접적으로 상사에 대한 구성원의 인지와 태도에 영향을 미치면서(Hoobler & Brass, 2006) 그들이 상사에 대해 가지는 신뢰를 떨어뜨리게 하고, 이러한 구성원의 상사에 대한 낮은 신뢰는 조직에 기여하는 그들의 행동을 보류시킴으로써 낮은 수준의 직무수행으로 연결될 것임을 상정하였다. 사회교환의 맥락에서 구성원이 상사에 대해 가지는 신뢰는 상사의 비인격적 행동과 직무수행의 관계를 연결

하는 주요변수가 될 것이다.

Blau(1964)는, 두 당사자 간에 존재하는 교환의 유형을 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하였다. 경제적 교환(economic exchange)은 당사자들 간의 구체화되고 정확한 교환을 수반하며 시간 프레임 상 더욱 단기적이며 계약적으로 이루어지는 형태의 교환이다. 반면, 사회적 교환(social exchange)은 사회정서적 이익의 교환을 수반하여 감정적 애착을 바탕으로 모호한 형태의 교환과 의무로 구성되며 시간 상 열려있는 특징을 갖고 있다. 사회적 교환관계를 형성하고 있는 당사자는 Gouldner(1960)의 상호호혜성의 규범에 의해 현재 받은 호의가 상대방으로 하여금 미래에 어떤 보상에 대한 기대를 창출함을 이해하고, 자신이 받은 호의에 대한 의무감을 형성하게 된다. 이러한 의무감은 호의적인 태도와 행동을 이끄는데 영향을 미치게 된다. 이처럼 사회교환의 맥락에서 신뢰에 대한 개념은 중요한 위치를 차지한다(Colquitt et al., 2007). 즉, 사회교환에서 어떤 공식적인 계약이나 보상 계획에 대한 부재는 상대방이 의무를 이행하지 않을 가능성에 대한 위험을 항상 수반하게 되므로 그러한 관계는 신뢰 없이는 발전할 수 없는 것이다(Blau, 1964). 이에 따라 많은 학자들은 신뢰 수준을 사회교환관계 존재의 지표로 사용하여 연구를 수행하였다(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006).

한편, 앞선 논의에서 상사의 비인격적 행동은 신뢰성의 세 측면, 즉 능력, 배려, 성실성에 부정적인 영향을 미침으로써 궁극적으로 부하의 상사에 대한 신뢰를 떨어뜨리게 될 것임을 주장하였다. 또한 선행연구에서는 구성원의 상사에 대한 낮은 신뢰 수준이 그들의 직무수행에 부정적인 영향이 있음을 제시하고 있다. 즉, 상사에 대한 신뢰는 구성원의 역할

내 행동인 과업성과와 부적 관계(Deluga, 1995; Podsakoff et al., 1996)가, 그리고 역할 외 행동인 조직시민행동에도 부정적 영향(Deluga, 1995; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 1990)이 있음을 밝히고 있다. 조직의 위계질서 내에서 상사에 대한 신뢰는 구성원의 위험감수 행동에 영향을 미치게 된다(Dirks & Ferrin, 2002). 예를 들어, Mayer와 그의 동료(1995)가 지적한 바와 같이 구성원이 자신의 상사가 신뢰할만하다고 인지하게 될 때 그들은 위험을 감수하는 행동을 하는 것이 보다 좋은 선택이 된다. 이러한 노력의 일환으로 구성원들은 자신의 자원과 에너지를 투입하여 조직에 이로운 행동들을 함으로써 상사에 대한 신뢰가 구성원의 높은 수준의 직무수행으로 연결된다는 것이다. 이와 반대로, 구성원이 상사를 신뢰하지 못하는 경우에는 자신의 에너지를 직접적으로 과업활동에 투자하기보다는 단지 핑계나 구실을 찾는 행동 등에 투입함으로써 낮은 수준의 직무수행을 가져오게 된다는 것이다(Mayer & Gavin, 2005).

본 연구에서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 부정적 영향은 주로 사회교환이론에 입각해서 설명이 이루어졌다. 즉, 상사로부터의 부정적 태도와 행동으로 인해 구성원들은 부정적 상호호혜를 바탕으로 조직에 기여하는 여러 긍정적 행동의 수준을 떨어뜨리게 되는 것이다. 마찬가지로 상사에 대한 구성원의 낮은 신뢰 수준은 사회교환의 맥락에서 조직에 유익한 여러 행동들에 부정적 영향을 미치게 될 것임을 예측할 수 있다. 이상에서의 논의를 바탕으로 상사의 비인격적 행동과 직무수행 사이의 관계에서 구성원이 인지하는 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 4-a: 상사에 대한 신뢰는 상사의 비인격적 행동과 과업성과 사이의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-b: 상사에 대한 신뢰는 상사의 비인격적 행동과 개인지향 조직시민행동(OCBI) 사이의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 4-c: 상사에 대한 신뢰는 상사의 비인격적 행동과 조직지향 조직시민행동(OCBO) 사이의 관계를 매개할 것이다.

## 2.5 심리적 계약 위반의 매개효과

또한 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 영향을 미치는 과정에서 구성원의 조직에 대한 인식이 주요한 메커니즘으로 작용할 것임을 상정하였다. 앞서 논의된 바와 같이, 상사의 비인격적 행동은 구성원으로 하여금 조직이 자신의 의무를 충분히 수행하지 않았음을 인지하게 함으로써 심리적 계약 위반으로 연결될 것임을 설명하였다(가설 3). 이러한 심리적 계약 위반은 구성원의 인지적 요소에 근거하기 때문에, 그들의 태도와 행동을 결정하는 강력한 선행요인이 된다(Schein, 1980). 그에 따라 구성원의 심리적 계약 위반은 조직과 구성원 사이에 존재하는 사회교환 관계를 파괴하게 됨으로써 궁극적으로 낮은 수준의 직무수행으로 연결될 것이다.

경쟁적인 조직 환경으로 인한 합병, 재구조화, 해고 등 최근 조직을 둘러싼 많은 변화들은 고용관계의 변화를 야기하였고, 그 결과 심리적 계약은 고용관계를 정의함에 있어 중요한 요소로 자리 잡고 있다(Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). 이에 따라 심리적 계약 위반이 구성원의 태도와 행동에 미치는 부정적인 영향에 대한 연구는 사회교환

이론을 적용한 주요한 연구 흐름 중 하나가 되었다(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995a; Robinson & Rousseau, 1994). 특히 구성원들의 직무수행에 있어 그들이 자신의 조직에 대해 가지는 심리적 계약 위반에 대한 인지는 일관되게 부정적인 영향이 있음을 관련 연구에서 규명하고 있다(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Zhao et al., 2007). 예를 들어, Zhao와 그의 동료들(2007)은 그간의 심리적 계약 위반에 관한 연구들을 바탕으로 8가지 직무 관련된 결과들에 대하여 메타분석을 시행하였다. 그 결과, 실제 이직을 제외한 7가지 결과들, 구체적으로 정서상의 위반(violation), 불신, 직무 만족, 조직 몰입, 이직 의도, 조직시민행동과 역할 내 성과에서 심리적 계약 위반이 미치는 부정적인 영향을 확인하였다.

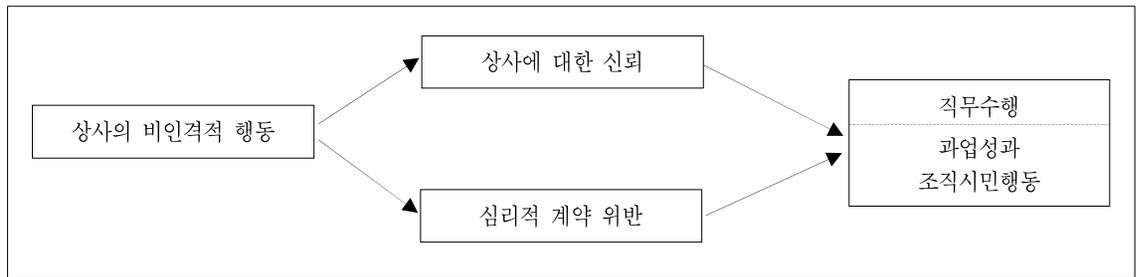
본 연구의 큰 흐름에 있는 사회교환이론은 구성원이 심리적 계약이 이행되지 않았음을 인지하였을 때 그에 대한 반응을 이해하는데 일반적인 접근법을 제공해 준다(Turnley et al., 2003). 실제 약속과 이행 사이의 불일치로 나타나게 되는 심리적 계약 위반은 고용 관계에서의 불균형을 창출하게 되고, 구성원은 조직의 의무 불이행에 대한 배신감과 불신으로 조직의 효과성에 기여하는 이로인 행동들을 감소 시킴으로써 고용 관계의 재균형을 꾀하고자 한다는 것이다(Robinson, 1996; Rousseau, 1995). 즉, 심리적 계약 위반은 조직과 구성원 사이에 존재하는 사회교환을 파괴하기 때문에 (Rousseau, 1995), 조직이 구성원의 기대를 충족시키지 않는 경우 구성원은 조직에 대한 기여를 하지 않게 됨으로써 궁극적으로 낮은 수준의 직무수행으로 연결될 것이다(Rousseau, 1995; Turnley et al., 2003).

이상의 논의를 바탕으로 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행간의 관계에

서 주요한 메커니즘으로서의 역할을 하게 됨을 추론할 수 있다. 즉, 비인격적인 상사 행동들은 구성원으로 하여금 조직에 대한 심리적 계약 위반을 인지하게 하고 이것은 사회교환의 관점에서 그들의 조직에 대한 기여인 직무수행에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이상에서의 논의를 바탕으로 구성원이 인지하는 심리적 계약 위반의 매개효과에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 5-a: 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 행동과 과업성과 사이의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 5-b: 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 행동과 개인지향 조직시민행동(OCBI) 사이의 관계를 매개할 것이다.
- 가설 5-c: 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 행동과 조직지향 조직시민행동(OCBO) 사이의 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설을 바탕으로 본 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구 방법

#### 3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구를 위한 자료 수집은 수도권 및 충청 지역 소재 제조업과 서비스업을 하고 있는 기업을 대상으로 이루어졌다. 설문은 구성원 및 그들의 직속상사로 구성된 총 360쌍에게 배포되었으며 그 중 300쌍의 응답이 동봉한 봉투에 밀봉되어 인편 또는 우편으로 전달되었다. 이중 불성실 응답 및 결측치가 있는 설문을 제외한 255쌍이 최종 분석에 활용되었다. 구성원의 인구통계학적 특성으로는 남성이 73.7% (188명)였으며, 나이는 30대가 60% (153명)로 가장 많았다. 또한 이들의 학력은 4년 대졸이 51% (130명)로 과반수를 차지하였으며, 평균 근속기간은 6.5년으로 나타났다. 구성원의 직속상사의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 92.5% (236명)였으며, 나이는 40대가 61% (156명)로 가장 많았다. 또한 학력은 4년 대졸이 52.5% (134명)로 과반수 이상을 차지하였고, 평균 근속기간은 12.4년으로 나타났다.

### 3.2 변수의 측정

상사의 비인격적 행동, 상사에 대한 신뢰, 심리적 계약 위반은 구성원(부하)에게 측정하였으며, 구성원의 직무수행, 즉 과업성과와 조직시민행동은 그들의 직속상사로부터 응답을 확보하였다. 통제 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다), 세부적인 각 변수의 측정은 다음과 같다.

#### 3.2.1 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 행동은 Tepper(2000)가 개발한 15항목을 통하여 측정하였으며, 많은 연구들을 통해 측정도구의 신뢰도 및 타당도가 확인되었다(Tepper, 2007). 세부 항목으로는 “나의 상사는 나를 조롱한다”, “나의 상사는 다른 사람들 앞에서 나를 모욕한다” 등으로 구성원들은 자신의 상사가 비인격적 행동을 더 할수록 높은 척도 점을 선택하게 된다. 확인된 신뢰계수의 값은 .98로 기존 연구에서와 마찬가지로 높은 값을 나타내었다.

#### 3.2.2 상사에 대한 신뢰

상사에 대한 신뢰는 Podsakoff et al.(1990)에 의한 6항목을 통하여 측정하였다. 세부 항목으로는 “나는 상사가 나를 공정하게 대할 것임을 전적으로 믿는다” 등으로, 신뢰계수의 값은 .95로 확인되었다.

#### 3.2.3 심리적 계약 위반

심리적 계약 위반은 Robinson & Morrison(2000)이 개발한 도구를 사용하였다. 구체적으로 “나는 회

사가 약속했던 나의 공헌에 대한 대가를 다 받지 못했다”, “나는 회사에 대한 약속을 지켰음에도 불구하고 회사에서는 나에게 한 많은 약속을 어겼다” 등의 총 6문항을 통하여 구성원의 조직에 대한 심리적 계약 위반을 확인하였다. 확인된 신뢰계수 값은 .95로 높게 나타났다.

#### 3.2.4 과업성과

과업성과는 Williams & Anderson(1991)이 개발한 7항목을 통해 측정하였으며, 구성원의 상사로부터 자료를 수집하였다. 세부항목으로는 “이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다”, “이 직원은 공식적으로 요구되는 업무요건을 충족시킨다” 등의 7문항으로 구성되어 있다. 신뢰계수 값은 .92로 확인되었다.

#### 3.2.5 조직시민행동

조직시민행동은 과업성과와 마찬가지로 Williams & Anderson(1991)이 개발한 측정도구를 사용하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 조직시민행동은 개인을 향한 행동(OCBI)과 조직을 향한 행동(OCBO)으로 구분되며 각각 7문항씩 측정에 사용되었다. OCBI의 세부항목으로는 “이 직원은 업무량이 많은 다른 사람들을 돕는다” 등이, OCBO에는 “이 직원은 질서를 유지하기 위한 비공식적인 규칙들을 준수한다” 등이 포함된다. 확인된 신뢰계수 값은 각각 .93과 .83으로 나타났다.

#### 3.2.6 통제변수

본 연구에서 사용된 통제변수는 직무수행에 대한

기존연구들을 참고하여 나이, 성별, 학력, 직종, 직급, 고용형태, 조직 근속기간, 상사와의 근무기간을 포함시켰다.

### 3.3 분석방법

가설검증을 위한 통계분석은 SPSS 19.0을 활용하였다. 측정도구의 신뢰도 검사를 위해 각 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값을 확인하였으며, 요인분석을 통해 타당도를 점검하였다. 변수 간 상관관계 분석과 위계적 다중회귀분석을 통해 변수 간 관계와 가설에 대한 검증을 하였으며, 매개 과정에 대한 검토는 Baron & Kenny(1986)의 절차를 따라 이루어졌다.

## IV. 결 과

### 4.1 변수의 기술 통계량 및 상관관계

분석에 사용된 변수의 평균, 표준편차, 신뢰계수의 기술 통계량과 변수들 간의 상관계수는 <표 1>에서 제시되고 있다. 각 변수의 기술 통계량의 경우 기존 연구에서 제시된 수준과 유사하게 나타남을 확인할 수 있다.

변수들 간의 상관관계에 있어 대체로 선행연구와 일치되지만, 몇몇 변수들 간의 비교적 높은 상관관계를 고려하여 본 연구에서는 추가적으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 가설에 제시된 변수들 간의 관계를 검토하고자 하였다. 확인적 요인 분석의 결과는 다음 <표 2>와 같다. 표에서는 본 연구에서 사용된 모형을 기초모형(6요인)으로 하여 변수들 간의 높은 상관을 보이는 변수

를 고려하여 재설정된 모형을 대안모형(1-4)으로 하여 적합도 지수를 비교하였다. 우선 대안모형 1에서는 상사의 비인격적 행동과 상사에 대한 신뢰가 높은 상관을 보여 하나의 요인으로 고려한 모형이 제시되었으며, 대안모형 2는 개인과 조직을 향한 시민행동을 한 요인으로 고려한 모형으로 설정하였다. 대안모형 3에서는 구성원의 과업성과와 조직시민행동을 하나의 요인으로 고려하여 분석한 값이 제시되었으며, 대안모형 4는 상사의 비인격적 행동, 상사에 대한 신뢰, 심리적 계약 위반을 한 요인으로 고려하여 살펴본 모형이 제시되었다. 표에서 제시되고 있는 바와 같이 본 연구에서의 연구모형인 6요인의 기초모형이 적합도 지수(CFI, TLI, RMSEA와 RMR)의 모든 측면에서 우수한 값을 보이고 있는 것을 확인함으로써 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 파악할 수 있었다.

### 4.2 가설의 검증

#### 4.2.1 연구 가설 1, 2, 3에 대한 검증

상사가 평가한 구성원의 직무수행에 대한 상사의 비인격적 행동의 주효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 3>에 제시되어 있다. 본 연구의 첫 번째 가설은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 간의 부적인 관계에 관한 것이다. 결과변수 중 과업성과에 관한 모형 2에서 나타난 바와 같이, 상사의 비인격적 행동은 과업성과와 부적으로 유의한 관계가 있음이 확인되었다( $\beta = -.21, p \leq .01$ , 가설 1-a). 개인과 조직을 향한 조직시민행동에 관한 결과에서도 과업성과와 마찬가지로 상사의 비인격적 행동과의 부적인 관계가 모두 통계적으로 유의미하게 나타났다( $\beta = -.26, p \leq$

〈표 1〉 변수의 기술 통계량 및 상관관계

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 나이	34.68	5.90														
2. 성별	.26	.44	-.30***													
3. 학력	3.54	1.28	.00	.01												
4. 직종	2.43	1.47	-.11	-.13*	.22***											
5. 직급	2.30	1.18	.68***	-.21**	.19**	.07										
6. 고용형태	1.03	.17	.01	-.01	-.04	-.08	-.18**									
7. 근속기간	6.53	5.33	.60***	-.03	-.15*	-.12	.56***	-.15*								
8. 상사와 근무기간	3.12	2.81	.37***	-.14*	-.16**	.01	.33***	-.10	.51***							
9. 상사의 비인격적 행동	2.06	1.06	.11	-.06	.03	.04	.07	-.03	.08	.09	(.98)					
10. 상사에 대한 신뢰	5.02	1.26	-.09	.03	-.01	-.06	-.11	.08	-.19**	-.13*	-.69***	(.95)				
11. 심리적 계약 위반	3.58	1.14	.24***	-.06	-.05	-.01	.10	.03	.20**	-.01	.30***	-.38***	(.95)			
12. 과업성과	5.48	.87	.11	.00	.08	.01	.16*	-.03	.19**	.07	-.19**	.19**	-.14*	(.92)		
13. 조직시민행동(OCBI)	4.74	1.11	.06	.04	.14*	-.02	.10	.00	.13*	.02	-.25***	.24***	-.27***	.65***	(.93)	
14. 조직시민행동(OCBO)	5.74	.90	.04	.04	.14*	-.13*	.00	.02	.05	.00	-.16*	.19**	-.29***	.56***	.56***	(.83)

주1) N=255

주2) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p<.001 (two-tailed)

주 3) 괄호 안에 제시된 값은 신뢰계수임.

〈표 2〉 확인적 요인 분석 결과

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
기초모형(6요인)	713.831	284	.943	.934	.077	.052
대안모형1(5요인)	1264.689	289	.870	.853	.115	.090
대안모형2(4요인)	1508.075	293	.838	.820	.128	.099
대안모형3(3요인)	1849.282	296	.793	.772	.144	.105
대안모형4(2요인)	2641.270	298	.687	.659	.176	.155

주 1) CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = Root Mean Squared Error of Approximation; RMR = Root Mean square Residual

.001: OCBI의 모형 2/ 가설 1-b,  $\beta = -.17, p \leq .01$ ; OCBO의 모형 2/ 가설 1-c). 따라서 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행간의 부적 관계에 관한 가설 1(a, b, c)은 지지되었다. 다음으로 가설 2는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 상사에 대한 신뢰에 부적인 영향을 미친다는 것으로, 〈표 3〉의 상사에 대한 신뢰의 모형 2에서 통계적으로 유의미한 결과가 확인되었다( $\beta = -.69, p \leq .001$ ). 따라서 가설 2는 지지되었다.

본 연구의 세 번째 가설은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 조직에 대한 심리적 계약 위반 사이의 정적인 관계에 관한 것으로, 결과는 〈표 4〉에 제시되어있다. 심리적 계약 위반의 결과변수의 모형 2에서 나타나는 바와 같이, 둘 간에는 통계적으로 유의한 정적인 관계가 확인되었으며( $\beta = .29, p \leq .001$ ), 모형 1과 모형 2 사이의 F값 증가 역시 유의미한 결과가 나타났다( $\Delta F = 24.64, p \leq .001$ ). 이에 따라 본 연구의 가설 3은 지지되었다.

#### 4.2.2 연구 가설 4에 대한 검증

본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 영향을 살펴봄에 있어서 구체적인 매커니즘에 대한 검토가 이루어졌다. 매개효과에

대한 검증은 Baron & Kenny (1986)의 절차를 따랐으며, 구체적 과정은 다음의 절차를 포함한다. 첫째, 독립변수는 결과변수와 유의미하게 관련되어 있어야 하며 둘째, 독립변수와 매개변수의 관계 역시 유의미해야 한다. 셋째, 모형 내에 독립변수가 포함되었을 때, 매개변수는 결과변수와 유의하게 관계가 있어야 한다. 이상의 세 조건이 충족되면 적어도 부분매개 효과가 있음을 확인할 수 있고, 세 번째 과정에서 독립변수의 유의도가 사라지면 이 과정은 완전매개로 규정된다.

본 연구에서 네 번째 가설은 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 사이의 관계에서 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 관한 것으로 〈표 3〉을 통해 확인할 수 있다. Baron & Kenny (1986)의 절차를 따라, 첫째, 독립변수인 상사의 비인격적 행동과 결과변수인 직무수행, 구체적으로 과업성과와 OCBI & OCBO 사이의 유의한 관계는 가설 1을 통해 그 결과를 확인하였다( $\beta = -.21, p \leq .01$ : 과업성과,  $\beta = -.26, p \leq .001$ : OCBI,  $\beta = -.17, p \leq .01$ : OCBO). 또한 가설 2, 즉 상사의 비인격적 행동과 구성원의 상사에 대한 신뢰 사이의 유의한 부적 관계를 확인함으로써 매개 테스트의 두 번째 조건이 충족되었다( $\beta = -.69, p \leq .001$ ). 또한 모형 내에 독립변수인 상사의 모욕적 행동이 포함되어

〈표 3〉 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

	상사에 대한 신뢰		과업성과			조직시민행동(OCBI)			조직시민행동(OCBO)		
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 3	모형1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
<u>Step 1. 통제변수</u>											
나이	.03	.10	-.06	-.03	-.05	-.07	-.04	-.06	.03	.05	.03
성별	.03	.01	.00	-.01	-.01	.02	.01	.01	.02	.01	.01
학력	-.04	-.01	.09	.10	.10	.17*	.18**	.18**	.22**	.22**	.22**
직종	-.06	-.04	.00	.01	.02	-.04	-.03	-.02	-.16*	-.15*	-.14*
직급	.03	.00	.07	.06	.06	.03	.01	.01	-.11	-.11	-.11
고용형태	.04	.02	.02	.01	.01	.03	.02	.02	.01	.00	.00
근속기간	-.21*	-.20**	.21*	.21*	.25**	.20*	.20*	.24**	.09	.09	.13
상사와 근무기간	-.04	.00	-.02	.00	.00	-.03	-.01	-.01	.02	.03	.03
<u>Step 2. 주효과</u>											
상사의 비인격적 행동		-.69***		-.21**	-.08		-.26***	-.12		-.17**	-.05
<u>Step 3. 주효과</u>											
상사에 대한 신뢰					.19*			.20*			.17*
Overall F	1.55	28.98***	1.58	2.74**	3.00**	1.55	3.48***	3.73***	1.89	2.53**	2.68**
R <sup>2</sup>	.02	.50	.02	.06	.07	.02	.08	.10	.03	.05	.06
F change		236.51***		11.48**	4.90*		18.06***	5.37*		7.25**	3.72*
R <sup>2</sup> change		.47		.04	.02		.06	.02		.03	.01

주1) N=255

주2) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p<.001 (two-tailed)

주 3) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

〈표 4〉 심리적 계약 위반의 매개효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

	심리적 계약 위반		과업성과			조직시민행동(OCBI)			조직시민행동(OCBO)		
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
<u>Step 1. 통제변수</u>											
나이	.27**	.24**	-.06	-.03	.00	-.07	-.04	.02	.03	.05	.13
성별	-.02	-.01	.00	-.01	-.01	.02	.01	.01	.02	.01	.01
학력	-.04*	-.05**	.09	.10	.10	.17*	.18**	.16**	.22**	.22**	.21**
직종	.06	.05	.00	.01	.02	-.04	-.03	-.02	-.16*	-.15*	-.13*
직급	-.14	-.13	.07	.06	.04	.03	.01	-.02	-.11	-.11	-.15
고용형태	.01	.02	.02	.01	.02	.03	.02	.03	.01	.00	.01
근속기간	.21*	.21*	.21*	.21*	.24**	.20*	.20*	.26**	.09	.09	.15
상사와 근무기간	-.18*	-.20**	-.02	.00	-.03	-.03	-.01	-.06	.02	.03	-.03
<u>Step 2. 주효과</u>											
상사의 비인격적 행동		.29***		-.21***	-.17**		-.26***	-.18**		-.17**	-.08
<u>Step 3. 주효과</u>											
심리적 계약 위반					-.14*			-.26***			-.30***
Overall F	3.34**	5.99***	1.58	2.74**	2.91**	1.55	3.48***	4.97***	1.89	2.53**	4.67***
R <sup>2</sup>	.07	.15	.02	.06	.07	.02	.08	.14	.03	.05	.13
F change		24.64***		11.48**	4.13*		18.06***	16.52***		7.25**	21.95***
R <sup>2</sup> change		.08		.04	.02		.06	.06		.03	.08

주1) N=255

주2) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\* p<.001 (two-tailed)

주 3) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

있는 경우에 매개변수와 결과변수 사이의 유의한 관계를 확인함으로써( $\beta = .19, p \leq .05$ : 과업성과의 모형 3,  $\beta = .20, p \leq .05$ : OCBI의 모형 3,  $\beta = .17, p \leq .05$ : OCBO의 모형 3) 매개 검증을 위한 세 번째 요건을 충족하였다. 그리고 이 경우 매개변수가 모형에 투입되었을 때 독립변수인 상사의 비인격적 행동의 유의도는 모두 사라짐으로써 각 결과변수와의 관계에서 상사에 대한 신뢰가 완전매개 함을 확인할 수 있었다( $\beta = -.08, n.s$ : 과업성과의 모형 3,  $\beta = -.12, n.s$ : OCBI의 모형 3,  $\beta = -.05, n.s$ : OCBO의 모형 3). 따라서 상사에 대한 신뢰는 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 사이의 관계를 완전매개 함으로써 가설 5(a, b, c)는 모두 지지되었다.

#### 4.2.3 연구 가설 5에 대한 검증

끝으로 구성원의 심리적 계약 위반에 관한 인지가 상사의 비인격적 행동과 그들의 직무수행 사이의 매개효과에 관한 가설 5는 <표 4>에서 그 결과를 확인할 수 있다. 마찬가지로 Baron & Kenny (1986)의 절차를 따라, 가설 1을 통해 매개 테스트의 첫 번째 요건이 충족됨을 확인할 수 있었다( $\beta = -.21, p \leq .001$ : 과업성과,  $\beta = -.26, p \leq .001$ : OCBI,  $\beta = -.17, p \leq .01$ : OCBO). 또한 가설 3, 즉 상사의 비인격적 행동과 구성원의 심리적 계약 위반의 유의한 정적 관계를 확인함으로써 두 번째 요건이 충족되었다( $\beta = .29, p \leq .001$ ). 마지막으로, 모형 내에 독립변수인 상사의 비인격적 행동이 포함되어 있는 경우에 매개변수인 심리적 계약 위반은 각 결과변수에 모두 유의미하게 관련이 있음을 확인하였다( $\beta = -.14, p \leq .05$ : 과업성과의 모형 3,  $\beta = -.26, p \leq .001$ : OCBI의 모형 3,  $\beta = -.30, p \leq$

.001: OCBO의 모형 3). 그리고 이 경우 독립변수인 상사의 비인격적 행동의 유의도는 과업성과와 개인을 향한 조직시민행동의 경우 유의도가 감소하였고( $\beta = -.17, p \leq .01$ : 과업성과,  $\beta = -.18, p \leq .01$ : OCBI), 조직을 향한 조직시민행동의 경우 유의도가 사라졌다( $\beta = -.08, n.s$ ). 이에 따라 심리적 계약 위반은 과업성과와 OCBI에 있어서는 부분매개를, OCBO에 있어서는 완전매개 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 상사의 비인격적 행동과 직무수행 사이에서 심리적 계약 위반의 매개효과에 대한 가설 5(a, b, c)는 모두 지지되었다.

## V. 토의 및 결론

조직의 효과성을 향상시키는 긍정적인 리더 행동의 연구 흐름 속에서 부정적 리더 행동인 상사의 비인격적 행동은 학계와 실무 모두에서 꾸준한 관심을 받으며 지속적으로 연구되어 왔다(Aryee et al., 2008; Harris et al., 2007; Tepper, 2000, 2007; Zellars et al., 2002). 이러한 관심은 경쟁적인 조직 환경의 변화로 실제 조직 현장에서 상사의 파괴적인 행동의 빈도가 점차 증가하고 있으며(Harris et al., 2007), 상사의 비인격적 행동이 개인과 조직에 미치는 부정적인 영향이 상당하기 때문이라고 보고되고 있다(Tepper, 2000; Tepper et al., 2008; Tepper et al., 2011). 선행연구에서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무 관련 태도와 개인의 심리적 반응에 미치는 부정적 영향에 대하여 밝히고 있지만(Tepper, 2000; Tepper et al., 2004; Wu & Hu, 2009), 실제적으로 그 과정을 구체적으로 밝히는 연구는 드물었다(Harris

et al., 2007). 이에 본 연구에서는 보다 체계적으로 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 영향과 과정에 대하여 밝히고자 하였다.

### 5.1 결과에 대한 논의

본 연구는 크게 두 가지의 목적으로 수행되었다. 첫째, 상사의 비인격적 행동으로 인한 구성원의 행동적 반응, 보다 구체적으로 과업성과와 조직시민행동을 포함하는 직무수행에의 영향을 검토하고자 하였다. 연구결과 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 둘 간의 관계를 보다 명확히 규명하기 위하여 상사의 비인격적 행동에 대한 구성원의 상사와 조직에 대한 반응으로 각각 상사에 대한 신뢰와 심리적 계약 위반의 매개효과를 검토하고자 하였다. 분석 결과, 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 사이의 관계에서 상사에 대한 신뢰는 직무수행의 모든 결과변수에서 완전매개를, 심리적 계약 위반은 과업성과와 OCBI에서는 부분매개 그리고 OCBO에서는 완전매개 함을 밝힘으로써 구체적인 메커니즘의 예 대한 규명이 이루어졌다. 보다 세부적으로 각 변수들간의 관계에 대한 검토는 다음과 같다.

우선, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동과 구성원의 과업성과와의 관계를 규명하였다. 상사의 비인격적 행동에 관한 연구에서 조직의 효과성을 직접적으로 예측하는 구성원의 과업성과에의 영향을 살펴보는 것은 조직 관점에서 매우 중요하고 필요한 일임에도 불구하고, 소수의 연구에서 둘의 관계를 밝히려는 노력이 이루어졌다(Harris et al., 2007). 본 연구 결과 상사의 비인격적 행동은 구성원의 과업성과에 통계적으로 유의한 부적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌으며, 이것은 Harris와 그의 동료들

(2007)의 연구와 유사한 맥락이라고 할 수 있다. 다음으로 상사의 비인격적 행동이 개인과 조직을 향한 조직시민행동 모두에서 부적인 영향이 있음을 확인하였다. 역할 내 성과인 과업성과에 비하여 조직에 기여하는 개인의 자발적이고 재량적인 행동을 나타내는 조직시민행동은 구성원의 조직에 대한 태도를 보다 직접적으로 예측함을 선행연구에서는 지적하였다(Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2000). 그에 따라 본 연구에서도 상사의 비인격적 행동은 구성원의 조직시민행동에 더 강한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

구체적인 메커니즘 규명에 대한 노력으로 본 연구에서는 우선 상사의 비인격적 행동이 구성원의 상사에 대한 신뢰에 주는 영향을 확인하였다. 선행 연구에서 상사의 비인격적 행동이 신뢰를 예측하는 주요한 변수가 될 것임을 언급하였음에도 불구하고 둘의 관계에 대한 직접적인 검토는 이루어지지 못하였다. 이에 본 연구에서 둘의 관계를 확인한 결과, 실제로 강한 부적인 영향 ( $\beta = -.69, p \leq .001$ )이 있음을 밝힘으로써 선행연구의 한계점을 실증적으로 보완할 수 있었다. 다음으로 상사의 비인격적 행동과 구성원의 조직에 대한 반응인 심리적 계약 위반과의 관계에 대한 검토가 이루어졌다. 조직의 대리인으로서 비인격적인 상사의 행동은 조직에 대한 구성원의 인지를 결정하며 심리적 계약 위반과 통계적으로 유의한 정적인 영향 ( $\beta = .29, p \leq .001$ )이 있음이 밝혀졌다. 선행연구에서 상사의 비인격적 행동이 구성원의 조직에 대한 태도와 심리적 반응에 부정적인 영향을 미치는 것과 마찬가지로 구성원의 조직에 대한 인지에 있어서도 부정적인 영향이 있음을 본 연구 결과를 통해서 확인할 수 있었다.

다음으로 본 연구에서는 구체적인 매개효과에 대한 검토가 이루어졌다. Baron & Kenny(1986)의

매개 검증 절차를 따라 우선 상사에 대한 신뢰가 구성원의 직무수행에 미치는 상사의 비인격적 행동의 영향에 완전매개 역할을 함을 확인하였다. 상사의 비인격적 행동은 구성원의 상사에 대한 신뢰를 감소시키고, 구성원의 낮은 신뢰는 그들의 직무수행에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 부정적 상호호혜의 맥락에서 신뢰는 주요한 사회교환의 지표로 작용하여서(Aryee et al., 2002; Shore et al., 2006) 상사로부터 받은 부정적인 대우에 대하여 그들의 조직에 대한 기여를 줄이는 과정에 주요한 연결고리로서의 역할을 함을 확인할 수 있었다. 끝으로, 조직의 구성원의 대한 의무불이행으로 야기되는 심리적 계약 위반은 상사의 비인격적 행동과 그들의 직무수행과의 관계에서 주요한 과정적 요인이 됨을 규명하였다. 상사의 비인격적 행동으로 인하여 구성원들은 약자에 대한 조직의 보호의 무와 관리자에 대한 적합한 규제 책임을 하지 않은 것에 대한 심리적 계약 위반을 인지하게 되고 이에 따라 조직과의 관계에서 사회교환이 파괴되게 된다(Rousseau, 1995). 그로 인하여 결국 조직에 대한 기여 정도를 줄이게 되고 궁극적으로 구성원의 낮은 직무수행으로 연결됨을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다.

## 5.2 시사점

본 연구는 크게 3가지 관점에서 이론적 시사점을 제시하여 준다. 첫째, 조직에 있어 중요한 결과변수인 개인의 직무수행에 미치는 상사의 부정적인 영향, 즉 상사의 비인격적 행동의 영향을 규명하였다. 목표 성취를 위한 영향력의 과정이라는 리더십의 정의에 입각해서 대부분의 리더십의 연구가 긍정적인 리더 행동에 초점을 맞추어 따라 리더의 부정적 행

동에 대한 연구와의 이론적 불균형이 존재하였다(Tepper, 2000; Yukl, 2006). 또한 상사의 비인격적 행동으로 인한 구성원의 직무수행에의 영향은 조직 관점에서 주요한 성과변수임에도 불구하고 현재까지 명확하게 둘의 관계에 대한 검토가 이루어지지 못한 실정이다(Harris et al., 2007; Tepper, 2007). 이에 본 연구에서는 조직에 있어 주요한 개인의 행동변수인 과업성과 개인 및 조직 지향 조직시민행동의 두 측면을 고려하여서 상사의 비인격적 행동과의 관계에 대해 규명함으로써 기존의 이론적 공백 및 실증적인 미흡함을 메우고자 하였다. 상사의 부정적 행동에 대한 이론적, 실무적 관심이 증대되고 있는 시점에서, 상사의 비인격적 행동이 인한 구성원의 직무수행에의 부정적인 영향을 줄일 실증적으로 밝힘으로써, 본 연구는 선행 연구의 한계를 보완하면서 상사의 부정적인 행동에 관한 연구를 확장할 수 있는 계기를 제공하였다.

둘째, 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 간의 관계에서 상사에 대한 신뢰와 심리적 계약 위반의 매개효과를 밝힘으로써 구체적인 메커니즘에 대한 검토가 이루어졌다. 두 변수 간의 관계에 대하여 보다 정확하고 체계적인 이해를 위해서는 둘 사이의 과정적 요인에 대한 규명이 필수적일 것이다. 더욱이 Morgeson과 그의 동료들(2010)은 리더십이 성과에 미치는 영향에 있어서 둘 사이의 메커니즘에 대한 연구가 필요함에도 불구하고 실증적으로 이것을 밝힌 연구가 부족함을 지적하였다. 또한 저자들의 지식 범위 내에서 현재까지 유일하게 이루어진 상사의 비인격적 행동과 과업성과 사이에 대한 연구를 한 Harris와 동료들(2007) 역시 자신들의 연구의 한계점으로 실질적인 과정에 대한 검토가 이루어지지 않은 점을 지적하였다. 이에 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원에게 미치는 두

가지 반응으로 직접적으로 상사에 대한 그리고 상사를 통해 형성되는 조직에 대한 반응으로 구분하여서 과정적 요인에 대한 검토가 이루어졌다. 이를 통해 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 직무수행에 미치는 부정적 영향을 고려함에 있어서 구성원이 상사에 대해 가지는 신뢰와 그들이 자신의 상사로부터 형성하게 되는 조직에 대한 인지가 얼마나 중요한 역할을 하게 되는지를 밝힐 수 있었다. 또한 매개효과를 검토하는 과정에서 밝혀진 상사의 비인격적 행동과 상사에 대한 신뢰 사이의 부적 관계 그리고 심리적 계약 위반 사이의 정적 관계는 비인격적 상사 행동의 또 다른 주요한 부정적 결과요인임을 더불어 확인할 수 있었다.

셋째, 본 연구에서는 조직 연구에서 구성원과 상사 혹은 조직 사이의 상호간의 의무와 교환에 대하여 규정한 사회교환이론(Blau, 1964; Gouldner, 1960)의 프레임 하에서 크게 기술되었다. 물론 각 변수들 간의 관계 설정에 있어서 관련된 여러 이론의 적용이 있었지만 연구의 전반적인 큰 틀을 형성하고 있는 것은 바로 사회교환이론이라고 할 수 있다. 이론의 중심에 있는 상호호혜성(norm of reciprocity)에 입각해서, 상사의 구성원에 대한 부정적 행동은 구성원의 조직에 대한 기여를 줄임으로써 직무수행의 수준을 낮추게 되는데, 이것은 그 사이에 존재하는 사회적 교환 관계 속에서 상사에 대한 감소된 신뢰를 그리고 조직에 대한 심리적 계약 위반을 야기함으로써 발생하게 된다는 것을 설명하였다. 이로써 그간 사회교환이론의 관점에서 이루어진 많은 연구 결과들과 같은 맥락에서 상사의 비인격적 행동이 미치는 부정적 영향들을 조명함으로써 이론의 실증 결과에 대한 보완 및 확장의 기여를 할 수 있었다.

더불어 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을

지니고 있다. 첫째, 구성원의 직무수행, 구체적으로 그들의 과업성과와 조직시민행동에 미치는 상사의 부정적 영향에 대하여 검토함으로써 조직 관리에 있어 중요한 시사점을 제공해 주고 있다. 조직에 있어 중요한 결과변수인 개별 구성원의 직무수행의 정도를 향상시키기 위해서 조직에서는 각종 지원 정책을 마련하고 성과보상과의 연계를 피하고 있다. 하지만 실질적으로 구성원에게 이러한 정책이 주는 긍정적 효과보다 상사의 부정적 행동이 미치는 파괴적 영향이 훨씬 더 크고 심각함을 고려하였을 때(Tepper et al., 2011), 조직에서는 보다 적극적으로 관리자에 대한 적극적인 교육과 규제가 필요하다고 할 수 있다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 초래하는 부정적 결과에 대한 반응적 대응이 아닌 보다 능동적이며 적극적인 예방적 차원에서 조직에 대한 관리가 이루어져야 한다는 것이다. 그러므로 조직에서는 관리자의 대인관계 기술 향상을 위한 교육 및 훈련 프로그램을 강화하고, 나아가서는 선발 과정에서 이러한 행동을 야기하는 여러 요인에 대한 검토를 통해서 지원자를 걸러내는 작업이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 메커니즘에 대한 규명 과정을 통해 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 상사에 대한 신뢰를 떨어뜨림을 확인하였다. 실무적으로 부하의 상사에 대한 신뢰는 조직에게 유익한 여러 행동들을 자발적으로 이끌어내는데 핵심적인 요인이라고 할 수 있다(Dirks & Ferrin, 2002). 즉, 구성원과 상사 사이의 사회적 교환 관계를 형성함에 있어서 그들이 자신의 상사에 대해 가지는 신뢰는 그 관계의 질을 결정하게 되고(Aryee et al., 2002; Shore et al., 2006), 이것은 조직에 대한 행동으로 직결된다는 것이다. 이렇듯 조직의 관점에서 부하의 상사에 대한 신뢰 형성은 중요하고도 필요한 일임을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 조직 상황에

서 상사가 구성원들에게 보이는 부정적이며 비인격적인 행동들은 그들 사이의 신뢰 구축을 가로막음으로써 궁극적으로는 조직의 효과성을 떨어뜨리게 되는 것이다. 그러므로 관리자는 그들의 구성원의 바람직한 태도와 행동을 형성하기 위해서 부정적인 언행을 삼가고 배려와 존중으로 구성원들과의 신뢰를 구축하는 노력을 기울여야 할 것이다.

끝으로, 구성원의 조직에 대한 인지인 심리적 계약 위반에 미치는 상사의 비인격적 행동의 영향을 파악함으로써 본 연구에서는 보다 적극적으로 실무적 시사점을 도출하고 있다. 조직을 둘러싼 환경의 변화로 인하여 심리적 계약은 고용 관계를 규정함에 있어 그 중요성이 점차 커지고 있다(Turnley et al., 2003). 그리고 실질적으로 심리적 계약 위반에 대한 구성원의 인지는 직무 만족의 감소, 조직에 대한 신뢰 감소, 이직 의도의 증가와 같이 조직에 있어 광범위한 부정적 결과를 가지고 오는 것으로 나타나고 있다(Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Zhao et al., 2007). 이렇듯 상사의 비인격적 행동은 직접적으로 상사에 대한 구성원의 태도와 인지를 형성하는 범위를 넘어서서 조직의 대리인으로서 조직에 대한 그들의 인지를 형성하게 됨으로써 그 파장 효과가 훨씬 광범위함을 알 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 통해서 조직은 상사의 비인격적 행동에 대하여 현재보다 더 큰 주의와 관심을 가지고 경계해 나갈 필요가 있을 것이다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

이상과 같은 이론적, 실무적 기여점에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 우선, 연구 설계상 횡단 연구로 인하여 인과관계를 명확히 밝히지 못하였다. 예를 들어, 상사의 비인격적 행동으로

인하여 구성원의 직무수행의 정도가 낮아진 것인지 아니면 반대로 그들의 직무수행의 정도가 낮아서 상사로 하여금 비인격적 행동의 수준을 높인 것인지가 불분명하다. 실제로 Tepper와 그의 동료들(2011)이 상사의 비인격적 행동의 선행요인을 규명하는 과정에서 부하의 직무수행의 정도가 상사-부하간 비유사성과 상사의 비인격적 행동 사이에서 매개역할을 함을 규명하였다. 때문에 종단 연구 설계를 통하여 둘간의 보다 정확한 관계를 규명하는 노력이 이루어져야 할 것이다. 더불어 본 연구에서는 구성원의 직무수행에 영향을 미치는 개인의 특성을 고려함에 있어 나이, 성별, 직급 등의 인구통계학적 변인들을 통제하였는데, 향후 연구에서는 보다 직접적으로 개인의 특성, 예를 들어 자기효능감(self-efficacy)(Stajkovic & Luthans, 1998)이나 목표성향(goal orientation)(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007) 등에 대한 통제가 이루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 상사의 비인격적 행동과 상사에 대한 신뢰, 그리고 심리적 계약 위반의 경우 모두 구성원의 응답으로 둘 간의 관계에 있어 동일방법편의(common method bias)의 문제가 존재할 수 있다. 물론 개별 구성원의 인지에 대한 측정에 가장 적합한 원천이 본인임에도 불구하고, 동일 원천으로부터 확보한 응답으로 인해 연구 결과의 왜곡 가능성은 존재할 수 있는 것이다. 더욱이 연구자들은 개인이 지닌 기질 혹은 특성으로 인해 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있음을 지적하였다(Burke, Brief, & George, 1993; Clark & Watson, 1991). 본 연구는 이러한 복합적인 요인들로 인해 동일방법편의의 문제를 가질 수 있으나, 결과변수에 대하여 상사 측정 자료를 활용함으로써 가능한 이것으로 인한 문제를 극복하고자 노력하였다. 하지만 향후 연구에서는 동일방

법편의의 문제를 감소시키기 위해 응답원천의 분리뿐만 아니라 개인의 기질에 대한 고려도 함께 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 간의 관계에 초점을 맞추므로써 유의미한 조절변수에 대한 검토가 누락되었다. 각 변수들 간의 관계에 있어서 조직 관점에서 유익한 조절변수에 대한 탐구는 조직 관리에 있어서 실질적인 운영지침을 제공해 줄 수 있을 것이므로 향후 연구에서는 이 부분에 대한 검토가 이루어질 필요가 있을 것이다. 또한 본 연구에서 살펴본 상사에 대한 신뢰 및 심리적 계약 위반 이외에도 상사의 비인격적 행동과 구성원의 직무수행 사이의 또 다른 메커니즘에 대한 탐구는 둘의 관계를 구체적으로 규명함에 있어 유익한 연구가 될 것이다. 넷째, 본 연구는 선행연구에서 미흡했던 상사의 비인격적 행동이 직무수행에 미치는 영향을 살펴보았다. 하지만, 상사의 비인격적 행동의 선행요인에 대한 연구도 아직 많이 부족한 상태이다. 향후 연구에서는 상사의 비인격적 행동의 선행요인, 예를 들어 상사의 성격 특성으로 나르시시즘(narcissism) 혹은 완벽주의적 성향(perfectionism), 그리고 조직적 상황으로 조직문화 등의 영향을 밝힘으로써 상사의 비인격적 행동을 사전적으로 예방할 수 있는 방법을 강구할 필요가 있을 것이다. 끝으로, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동에 대한 구성원의 행동적 반응으로 직무수행의 내용에 초점을 두었다. 하지만 이 외에도 구성원의 지식공유(knowledge sharing)나 창의적 성과(creative performance) 역시 조직에 유익한 결과변수이므로 추후 연구에서는 이러한 결과변수에 대한 검토가 이루어질 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 박동수 · 이희영 (2002), "자기유능감과 직무성과간의 관계에 대한 셸프리더십의 매개작용," **인사 · 조직연구**, 10, 135-159.
- 박희태 (2011), "상사의 비인격적 행동이 구성원의 반응과 직무성과에 미치는 영향," 서울대학교 박사학위논문.
- 심원술 (1998), "조직몰입과 업무성과의 관계에 대한 상하이론 개발을 위한 연구," **인사 · 조직연구**, 6, 93-115.
- 손승연 · 박희태 · 이수진 · 윤석화 (2009), "상사의 성격 특성과 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구," **경영학연구**, 38, 1059-1084.
- 손승연 · 이수진 · 박희태 · 윤석화 (2010), "자기지방적 완벽주의, 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업 성과에 미치는 영향에 관한 연구," **인사 · 조직연구**, 18, 139-177.
- 한주원 · 김정진 · 박경규 (2011), "비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로," **경영학연구**, 40, 831-857.
- Aryee, S., P. S. Budhwar, and Z. X. Chen (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L.-Y. Sun, and Y. A. Debrah (2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Aryee, S., L.-Y. Sun, Z. X. Chen, and Y. A. Debrah (2008), "Abusive supervision and contex-

- tual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure," *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Ashforth, B. (1997), "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Baccili, P. A. (2003), "Effects of company and manager psychological contract violation on justice, negative affect and commitment," *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Barber, B. (1983), *The logic and limits of trust*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York, The Free Press.
- Bies, R. J., and T. M. Tripp (1996), "Beyond distrust: Getting even and the need for revenge," In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 246-260.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Brehm, J., and S. Brehm (1981), *Psychological reactance: A theory of freedom and control*, New York, Academic Press.
- Burke, M. J., Brief, A. P., and J. M. George (1993), "The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature," *Journal of Applied Psychology*, 78, 402-412.
- Campbell, J. M. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (2nd Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 687-732. Palo Alto, CA, consulting Psychologists Press.
- Clark, L. A., and D. Watson (1991), "Theoretical and empirical issues in differentiating anxiety from depression," In J. Becker & A. Kleinman (Eds.), *Psychosocial aspects of mood disorders*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 39-65.
- Colquitt, J. A., B. A. Scott, and J. A. LePine (2007), "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance," *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Cropanzano, R., and M. S. Mitchell (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Deluga, R. J. (1995), "The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior," *Military Psychology*, 7, 1-16.
- Dirks, K. T., and D. L. Ferrin (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice," *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Duffy, M. K., and W. J. Ferriei (2003), "Birds of a

- Feather...? How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes," *Group and Organization Management*, 28, 217-248.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster, and M. Pagon (2002), "Social undermining in the workplace," *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Eatough, E. M., C. H. Chang, S. A. Miloslavic, and R. E. Johnson (2011), "Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 96, 610-632.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchinson, and D. Sowa (1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Folger, R., and R. Cropanzano (2001), "Fairness theory: Justice as accountability," In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 89-118.
- Gouldner, A. W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, 25, 161-177.
- Griffin, R. W., and Y. P. Lopez (2005), "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research," *Journal of Management*, 31, 988-1005.
- Hadikin, R., and M. O'Driscoll (2000), *The bullying culture: Cause, effect, harm reduction*, Melbourne, Books for Midwives.
- Halbesleben, J. R. B., and W. M. Bowler (2007), "Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation," *Journal of Applied Psychology*, 92, 93-106.
- Harris, K. J., K. M. Kacmar, and S. Zivnuska (2007), "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship," *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Henderson, D. J., S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick (2008), "Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multi-level examination," *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory," *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-421.
- Hoobler, J. M., and D. J. Brass (2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Hui, C., K. S. Law, and Z. X. Chen (1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Iaffaldano, M. T., and P. M. Muchinsky (1985), "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilies, R., I. S. Fulmer, M. Spitzmuller, and M. D. Johnson (2009), "Personality and citizenship behavior: The mediating role of job

- satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.
- Ilies, R., J. Nahrgang, and F. P. Morgeson (2007), "Leader - member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Janssen, O., C. K. Lam, and X. Huang (2010), "Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect," *Journal of Organizational Behavior*, 31, 787-809.
- Jones, G. R., and J. M. George (1998), "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- LePine, J. A., and L. Van Dyne (2001), "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability," *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Lord, V. B. (1998), "Characteristics of violence in state government," *Journal of Interpersonal Violence*, 13, 489-504.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R. C., and M. B. Gavin (2005), "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.
- Mitchell, M. S., and M. L. Ambrose (2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Morgeson, F. P., D. S. DeRue, and E. P. Karam (2010), "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes," *Journal of Management*, 36, 5-39.
- Morrison, E. W., and S. L. Robinson (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops," *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Payne, S. C., S. S. Youngcourt, and J. M. Beaubien (2007), "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bacharch (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Richman, J. A., J. A. Flaherty, K. M. Rospenda, and M. L. Christensen (1992), "Mental health consequences and correlates of medical student abuse," *Journal of the American Medical Association*, 267, 692-294.

- Robinson, S. L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., and E. W. Morrison (1995a), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., and E. W. Morrison (2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., and D. M. Rousseau (1994), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Rousseau, D. M., and J. M. Parks (1992), "The contracts of individuals and organizations," *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Schat, A. C. H., S. Desmarais, and E. K. Kelloway (2006), "*Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model*," Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Schaubroeck, J., S. S. K. Lam and A. C. Peng (2011), "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance," *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schein, E. H. (1980), *Organizational psychology* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Schneider, B. (1987), "The people make the place," *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schriesheim, C., S. Castro, and C. Cogliser (1999), "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures," *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Shore, L. M., L. E. Tetrick, P. Lynch, and K. Barksdale (2006), "Social and economic exchange: Construct development and validation," *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Stajkovic, A. D., and F. Luthans (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007), "Abusive supervision in work organizations: Reviews, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, and J. D. Shaw (2001), "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.
- Tepper, B. J., C. A. Henle, L. S. Lambert, R. A. Giacalone, and M. K. Duffy (2008), "Abusive supervision and subordinates' organization deviance," *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.
- Tepper, B. J., S. E. Moss, and M. K. Duffy (2011), "Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, re-

- lationship conflict, and subordinate performance," *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- Tepper, B. J., S. E. Moss, D. E. Lockhart, and J. C. Carr (2007), "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress," *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180.
- Williams, M. (2001), "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development," *Academy of Management Review*, 26, 377-396.
- Williams, L. J., and S. E. Anderson (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wright, R., and S. Brehm (1982), "Reactance as impression management: A critical review," *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 608-618.
- Wu, T. Y., and C. Hu (2009), "Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries," *Group and Organization Management*, 34, 143-169.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations* (6th ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Yun, S., R. Takeuchi, and W. Liu (2007), "Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment," *Journal of Applied Psychology*, 92, 745-756.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper, and M. K. Duffy (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.
- Zhao, H., S. J. Wayne, B. C. Glibkowski, and J. Bravo (2007), "The impact of PC breach on work-related outcomes: A meta-analysis," *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

## The Study of Mechanisms in the Relationships Between Abusive Supervision and Job Performance

Soojin Lee\* · Seung Yeon Son\*\* · Seckyoung Loretta Kim\* · Boyoung Kim\*\*\* · Seokhwa Yun\*\*\*\*

### Abstract

Although much of the leadership research has focused on constructive leader behaviors, researchers recently has shown their interests in dysfunctional leader behaviors that can be referred as abusive supervision. Furthermore, more studies have reported the growing percentage of abusive supervision in their organization as organizations have been pushed for rapid changes in a competitive environment. For that reason, researchers as well as practitioners have demonstrated their growing concern of this topic. Although the direct negative influence of abusive supervision on organization effectiveness is quite predictable, the current empirical literatures on abusive supervision is very limited that previous studies have only focused on the negative impact of abusive supervision on individual's well being and there is not much attention to find the negative effect of abusive supervision on job related performances.

Drawing on insights from Social Exchange Theory (SET), this research examines the negative consequence of abusive supervision on job related performance, specifically, task performance and organization citizenship behaviors. In order to clarify and investigate the mechanisms between these relationships, trust in leader and psychological contract breach are selected as mediating variables. Out of the process, we developed and empirically tested the following hypotheses:

H 1a: Abusive supervision is negatively related to task performance.

H 1b: Abusive supervision is negatively related to OCBI.

H 1c: Abusive supervision is negatively related to OCBO.

---

\* Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University

\*\* Assistant Professor, Graduate School of Defense Management, Korea National Defense University

\*\*\* Assistant Professor, College of Business Administration, Kookmin University

\*\*\*\* Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University

H 2: Abusive supervision is negatively related to trust in leader.

H 3: Abusive supervision is positively related to psychological contract breach.

H 4a: Trust in leader mediates the relationship between abusive supervision and task performance.

H 4b: Trust in leader mediates the relationship between abusive supervision and OCBI.

H 4c: Trust in leader mediates the relationship between abusive supervision and OCBO.

H 5a: Psychological contract breach mediates the relationship between abusive supervision and task performance.

H 5b: Psychological contract breach mediates the relationship between abusive supervision and OCBI.

H 5b: Psychological contract breach mediates the relationship between abusive supervision and OCBO.

The result of this study showed that abusive supervision was negatively related to employee's job performance, suggesting the support of Hypothesis 1(a, b, and c). Also, as predicted, the results suggested the negative relationship between abusive supervision and employee's trust in leader(Hypothesis 2) as well as the positive relationship between abusive supervision and his/her psychological contract breach(Hypothesis 3). Next, to test our hypotheses regarding the mediating role of trust in leader, we adopted the approach suggested by Baron and Kenny (1986). The result of mediation analysis suggested the support of Hypothesis 4(a, b, and c). Finally, our hypotheses regarding the mediating role of psychological contract breach was strongly supported, suggesting the support of Hypothesis 5.

This study has implications for theory and practice. First, we contribute to the literature on abusive supervision by demonstrating a negative relationship between abusive supervision and job performance. Second, our research identified an important mechanisms related to how abusive supervision influences the occurrence of employee's job performance, suggesting the mediating effects of trust in leader and psychological contract breach. Finally, our study demonstrated that abusive supervision can damage the long-term success of the organization by increasing employee's psychological contract breach and reducing his/her trust in leader. Therefore, organizations need to pay more attention to managing supervisor's abusive behaviors. Limitations and future research are discussed.

Key words: Abusive Supervision, Trust in Leader, Psychological Contract Breach, Task Performance, OCB