

지식공유와 보복행동에 대한 중요 예측변인, ‘직장내 괴롭힘’*

강대석
인하대학교 경영대학
(kang0180@inha.ac.kr)
김하연
인하대학교 경영대학
(khy@inha.ac.kr)

.....

직장내 괴롭힘(workplace bullying)이 우리나라에서도 매우 중요한 경영상의 문제로 인식되기 시작했다. 본 연구는 조직을 제대로 기능하도록 하는데 결정적인 지식공유(knowledge sharing)와 보복행동(organizational retaliatory behavior: ORB)에 괴롭힘 당함이 끼치는 영향을 검토하고, 고용력(employability), 고용형태(employment status)의 조절변수들과 직장내 괴롭힘 간 상호작용효과(interactive effects)를 분석하는 데 그 목적이 있다. 연구에 사용된 데이터는 수도권에 소재한 3개의 대형마트에 근무하는 311명의 현장직 근로자들로부터 획득됐다. 분석의 결과, 직장내 괴롭힘은 지식공유에 대해서는 부(-)의 영향을, 보복행동에 대해서는 정(+)의 영향을 각각 보였다. 이러한 주효과 외에도 직장내 괴롭힘과 지식공유의 관계는 고용형태(비정규직에서만)에 의해 조절되었으며, 보복행동에 대해서는 지각된 고용력이 두 변수 사이를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직학습과 사회적 교환의 질에서 비롯될 수 있는 조직건강(organizational health)에 위대한 직장내 괴롭힘을 넘어서 반생산적 행동에 대한 기존 지식의 확대와 현실적인 대응책 마련에 기여한다.

주제어: 직장내 괴롭힘, 지식공유, 보복행동, 고용력, 고용형태

.....

1. 서론

얼마 전 학급 친구들의 폭행과 따돌림을 건디다 못해 자살을 선택한 어느 중학생의 이야기가 언론에 보도되면서 사회전체가 집단 괴롭힘의 심각성을 더욱 충격적으로 받아들이게 되었다. 하지만 이러한 집단 괴롭힘은 비단 학생들 사이에만 존재해왔던 것은 아니다. 직장 내 괴롭힘 역시 오늘날 매우 중요한 경영상의 문제로 인식되고 있다. 한 보도 자료에 따르면, 직장내 괴롭힘을 전혀 겪지 않은 한국 근로자는 7.5명중 1명에 불과하다고 한다. 이것은 가까운 일본과 비교(25.3%가 괴롭힘을 경험; 교도통신,

2012)하더라도 매우 높은 수준이다. 직장내 괴롭힘이 발생할 때 조직이 감당해야할 손해는 건당 최소 1,550만원으로 추산되기도 한다(서유정, 2013). 비록 국내에서는 아직 미미하지만, 서구의 경영자들은 꽤 오래전부터 조직에서 괴롭힘 피해를 최소화하는 데에 적지 않은 관심을 가져왔던 게 사실이다(Langan-fox, Cooper, & Klimoski, 2007). Leymann(1996)은 직장내에서 타인들이 한 개인을 향해 비호의적인 대우를 반복하는 것을 "직장내 괴롭힘(workplace bullying)"이라 명명하였다. 이러한 공격적이고 적대적인 행동들의 예로는 부하직원에 대한 상사의 학대, 동료들에 의한 왕따, 그리고 드물지만 심지어 상사에 대한 부하직원들의 괴롭힘

등이 있다(Einarsen & Mikkelsen, 2003). 만약 이러한 행동들이 제대로 관리되지 않고 그대로 방치 된다면 그 괴롭힘의 대상이나 조직에는 심각한 악영향을 초래하게 될 것이다. 현재까지의 실증 연구들에서는 직장내 괴롭힘은 피해 당사자뿐 아니라 제3자인 목격자의 건강과 웰빙에 까지도 부정적인 영향을 미칠 수 있음이 보고된 바 있다(예. 변창범 외, 2009; Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). 잦은 결근과 높은 이직률, 업무 시간에 집중력 저하와 복수심으로 인한 생산성 감소, 그리고 그 여파로 인한 잠재적인 비용 증가 같은 조직적 관점에서의 심각한 피해 발생 또한 예상할 수 있을 것이다(예. 김정매, 2012; 나태균 & 전인호, 2010; Rayner, 1997; Sheehan, McCarthy, Barker, & Henderson, 2001).

직장내 괴롭힘의 피해자가 스트레스 상황에 놓이게 된다는 것은 이미 여러 연구들에서 제시되고 있지만, 종업원간의 빈번한 비공식적 상호작용을 통해서 성과증진에 기여하게 되는 지식공유(Bartol & Srivastava, 2002)에 대한 직장내 괴롭힘의 잠재적인 폐해는 아직 명확히 규명되지 않은 연구주제로 남아있다. 지식공유(knowledge sharing)는 개인들이 보유한 지식을 조직수준으로까지 전파시킴으로써 개인과 조직을 서로 연결시키기 때문에 오늘날 어느 조직에서나 매우 중요한 개념이다(Hendriks, 1999). 최근 조직학습이론들도 지식공유를 중요시하는 것처럼, 성공적인 지식의 전파는 점차 지속적인 상호학습을 요하는 과정으로써 간주되고 있다(Szulanski, 2000). 지식공유가 어떠한 강요 없이도 지식교환 당사자 간에 행해지는 자발적인 행동이라면(Ipe, 2003), 이러한 개념은 보다 우수한 조직 역량과 성과에 대한 흥미로운 질문들이나 관점들을

이끌어내는 데에 유용할 것이다. 마찬가지로, 이전의 연구자들은 직장내 괴롭힘과 그로 인한 조직 폐해를 검토하려는 시도에서 조직에서의 보복행동이 꽤나 빈번한 현상임에도 불구하고 이에 대해 거의 다루지 않았다. 직장내 일탈행동의 한 형태로서의 조직에서의 보복행동(organizational retaliatory behavior, ORB)은 반사회적이며 비윤리적인 행동들을 일컫는다(Barclay, Skarlicki, & Pugh, 2005). Rogelberg(2007)에 따르면, 이러한 행동은 특히 직장내 불공정한 처우로 말미암아 발생되고 차후에 정의나 형평의 회복과 같은 두드러진 동기(motive)로 이어진다. 자신과 타인에 대한 무의식적인 비교를 설명하는 사회교환모델이 오늘날 인간관계에서 주목을 받는 것처럼, 이것은 다양한 조직내 갈등을 설명할 수 있는 매우 가치 있는 속성이 될 수 있을 것이다(Stacey, 2003). 더구나 조직에서의 보복행동은 그러한 행동이 발생하는 환경을 마치 하나의 촉매로서 매우 강조하므로 조직관리 측면에서 집단 괴롭힘의 부정적인 효과를 설명하는데 중요한 역할을 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 목적 가운데 하나는 직장내 괴롭힘이 과연 조직을 제 기능하도록 하는데 결정적인 지식공유와 보복행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하는 것이다.

직장내 괴롭힘의 폐해(주로 조직비용 관련)에 대한 연구들은 주로 그것들의 주효과(main effect)에 대해서만 다루어 왔다. 이에 따라서 본 연구의 두 번째 목적은 기존 변수들과의 주효과 검증은 넘어 고용력(employability)이나 고용형태(employment status) 같은 조절변수들과 직장내 괴롭힘과의 상호작용효과(interactive effects)를 검토하는 것이다. 지금까지 조직에서의 괴롭힘에 대한 연구들은 대부분 피해 당사자의 지각을 중심으로 이루어졌음에도 정작 그 당사자 개인특성의 역할에 대한

연구들은 매우 부족한 실정이다(Hoel, Rayner, & Cooper, 1999). 커리어 기회를 규명하고 실현하기 위한 준비와 능력을 의미하는 지각된 고용력과 정규직/비정규직을 구분하는 고용형태는 모두 종업원의 태도나 인식에 상당한 영향을 미치기 때문에 직장내 괴롭힘에 대한 현실적인 반응을 예측하는데 중요한 변수가 될 수 있다(예. Clarke, 2008; Virtanen, Rantalaiho, & Koivisto, 2003). 스트레스 요인과 긴장 간의 관계들(the stressor-strain relationships)에서 이들 변수들에 대한 조절효과를 연구함으로써 직장내 괴롭힘은 물론 고용력과 고용형태에 관한 지식까지도 더불어 증진시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 가치는 직장내 괴롭힘 현상에 대한 이해를 증진시키는 동시에 괴롭힘 없는 일터를 조성하기 위한 유용한 처방을 제시하는데 있다. 본 연구의 결과들은 조직학습과 사회적 교환의 질에서 비롯될 수 있는 조직건강(organizational health)에 직장내 괴롭힘이 얼마나 위대한지를 실증함으로써 관련 분야들에서 우선 이론적으로 기여할 수 있게 될 것이다. 직장내 괴롭힘과 조직에서의 지식공유 및 보복행동 간의 관계 이해를 통해 연구자나 실무자들은 반생산적 과업행동(counter-productive workplace behavior)에 대한 보다 깊고 폭넓은 지식을 얻게 될 것이다. 연구 결과들은 또한 지식공유와 보복행동에 대한 직장내 괴롭힘의 부정적 영향에서 개인차의 조절역할을 상세히 규명함으로써 이론과 실무에 모두 기여하게 된다. 직장내 괴롭힘에서 야기된 부정적인 의도나 행동의 결과에서 효과적인 조절변수를 도출하는 것은 향후 실무자와 연구자들이 그 괴롭힘의 폐해를 줄이고자하는 노력을 전개하는데 시사점을 제공함으로써 아주 유용하게 기여할 수 있을 것이다.

II. 문헌고찰 및 연구기설

2.1 직장내 괴롭힘

직장내 괴롭힘(workplace bullying)은 다른 사람을 애먹임, 무례함, 사회적 배제, 또는 다른 사람의 업무에 악영향을 미치는 행동들을 일컫는다(Einarsen & Mikkelsen, 2003). 이것은 정보를 고의로 주지 않거나 사회적으로 소외시키는 등 비교적 파악하기 곤란한 것에서부터 대놓고 공공연히 무시하는 것과 같이 명확히 드러나는 행동에 이르기까지 광범위한 행동들을 포함한다(Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2008). Hoel과 Cooper(2000)는 이러한 다양한 괴롭힘 행동들을 업무와 관련된 것(예. 업무와 관련하여 꼬투리 잡기), 개인적인 것(예. 험담), 조직과 관련된 것(예. 중요한 책임이나 권리 박탈), 그리고 신체적인 위협으로 구분한 바 있다.

대다수 연구자들은(예. Einarsen & Mikkelsen, 2003; Leymann, 1993; Liefvooghe, 2003; Salin, 2003) 앞서 언급된 다른 사람을 부당하게 대우하는 행동들이 주기적으로 반복되거나 일정기간 동안 지속되는 경우에 '직장내 괴롭힘'으로 인정될 수 있다고 주장한다. 여기서 괴롭힘이라는 것은 당하는 사람이 그것을 부당하다고 인식하는 경우를 말한다. 동일한 상황에서도 개인에 따라 자신이 부당한 대우를 받는다고 인식할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있기 때문이다. 상호간의 불균형적인 힘의 상태를 나타내는 직장내 괴롭힘은 상사가 부하 직원에게 행하는 비인격적인 감독(abusive supervision) 외에도, 조직의 위계구조와 상관없이 상사나 동료 심지어 부하직원들에 의해서도 행해질 수 있다(McCormack, Casimir, Djurkovic, & Yang, 2009; Tepper,

2000). 또한, 직장내 괴롭힘은 해를 가하려는 의도적인 행동뿐 아니라 무의식적으로 행하는 무시나 무관심까지도 포함한다. 이것이 바로 직장내 공격성(workplace aggression)—다른 사람에게 해를 가하고자 하는 의도나 노력—과 차별되는 점이다.

직장내 괴롭힘의 결과를 연구한 기존 문헌들은 괴롭힘이 종업원들에게 부정적인 영향을 미친다고 보고한다. 예를 들어, 괴롭힘을 당하는 종업원들은 과도한 불안과 우울, 불면증, 신경증, 대인기피증, 외상 후 스트레스 장애 등을 경험할 수 있으며(Carbo & Hughes, 2010), 이로 인해 두통, 위장병, 만성 피로증후군과 같은 생리적인 문제들도 발생할 수 있다(Mikkelsen & Einarsen, 2002). 직장내 괴롭힘은 이와 같은 신체 및 심리적 건강문제 이외에 조직에서의 종업원들의 태도나 행동에까지 악영향을 미친다. 상사나 동료들로부터 괴롭힘을 당하는 종업원들은 조직에 대한 만족과 몰입이 감소하고(Hoel & Cooper, 2000), 업무에 투입하는 노력이 감소할 뿐만 아니라 괴롭힘으로부터 벗어나기 위해 가급적 근무시간을 줄이려고 하고(Person, 1998), 결국에는 그 조직을 떠나려는 의도가 증가하게 된다(Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2004). 심지어 이러한 부정적인 효과는 괴롭힘을 당하는 당사자 뿐 아니라 그것을 목격하는 다른 종업원들에게서도 발견된다는 결과들이 최근 보고되고 있다(Hansen et al., 2006; Lutgen-Sandvik, Tracy, & Alberts, 2007).

2.2 직장내 괴롭힘과 지식공유

조직이 학습을 하게 되면 지식을 생성하고 조직구성원들의 가치를 더하게 됨으로 시너지를 발생시켜서 궁극적으로 전체적인 성과로 이어지게 된다

(Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002; Vera & Crossan, 2003). 지식공유(knowledge sharing)는 이처럼 하나의 사회 자본(social capital) 축적의 지표로서 인식된다(Collins & Hitt, 2006). 하지만 조직구성원들 간의 지식공유 의지는 사회적 관계들과 구조들 속에서 만들어진 요인에 달려있기 때문에(Lin, 1999; Von Krogh, 2003), 직장내 괴롭힘과 종업원들의 지식공유 행동사이에는 부정적인 관계가 예상된다. Aquino와 Bommer(2003)에 따르면, 다른 사람으로부터 괴롭힘을 당하는 개인은 부정적 호혜성(negative reciprocity)에 기반을 둔 행동 반응을 보인다. 다른 사람에게 받은 호의에 보답하려는 의무감을 수반하는 것이 긍정적 호혜성이라면, 부정적 호혜성은 다른 사람으로부터 해를 입었다고 인식하는 경우 그에 대한 보복 반응을 보이려는 것을 의미한다(Anderson & Pearson, 1999; Axelrod, 1984). 직장내 괴롭힘과 같은 힘의 불균형 상태에서 피해 당사자들은 열등한 입장에 처해지기 때문에 대인관계에서 자신의 통제권이 상실되었음을 느끼고 그러한 부정적 정서를 해소시킬 수 있는 반응을 표출함으로써 자율성을 유지시키고자 한다(Hazler, 1994; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 지식공유가 업무상 반드시 수행해야 하는 공식적인 의무 사항이 아니라 개인의 재량적이고 의식적인 행동이라는 점을 고려해볼 때(Gagné, 2009; Welschen, Mills, & Todorova, 2011), 괴롭힘의 피해자가 자신의 경험이나 정보를 다른 사람들에게 제공하지 않는 것은 통제권 회복을 위한 하나의 소극적 대응방안이 될 것이다. 377명의 군장병과 그들의 직속상사를 대상으로 한 Zellars 외(2002) 연구에서 괴롭힘을 많이 당하는 개인일수록 이타적인 시민행동에 관여하지 않았다는 결과가 이를 뒷받침한다. 비슷한 맥락에서 Andersson과 Pearson

(1999)은 괴롭힘을 당하는 종업원은 조직과 동료들에게 호의적인 행동을 하지 않는다고 했으며, Yildirim (2009) 또한 직장내 괴롭힘이 상사와 동료들과의 관계에 악영향을 끼친다고 보고한 바 있다. 이상의 논리와 연구결과들을 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 직장내 괴롭힘은 지식공유 행동에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

2.3 직장내 괴롭힘과 조직에서의 보복행동

조직에서의 보복행동(organizational retaliatory behavior: ORB)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)—조직 기능을 원활하게 하는데 기여하는 상황적 성과(Borman & Motowidlo, 1993)—과 마찬가지로 당장은 사소해 보여도 장기적으로는 조직의 생존에 중대한 영향을 미친다(Griffin & O'Leary-Kelly, 2004). 그러나 조직에서의 보복행동과 시민행동은 하나의 대응 개념으로서 양자 모두 조직에서의 (불)공정성 인식으로 인한 개인의 행동 반응들이다(Skarlicki & Folger, 1997). 바로 이러한 점에서 조직에서의 보복행동은 단지 개인들에게 잠재적으로 해를 미치는 행동으로 폭넓게 정의되는 반생산적 행동(counterproductive behavior)과 구별될 뿐만 아니라, 부정적 행동들에 관여하는 개인의 성격적 측면만을 주로 강조하는 종업원 이탈(employee deviance)과도 차별된다(Roselburg, 2007). Griffin과 O'Leary-Kelly(2004)에 따르면, 직장에서 자신이 불공정한 대우를 받았다고 지각하는 종업원들은 조직에 해를 주고자 보복행동(retaliatory behavior)에 관여한다. 직장내 괴롭힘을 당하는

개인은 누구든 자신이 현재 불공정한 처우를 받고 있다고 느끼기 쉽다(Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2010; Parzefall & Salin, 2010). 반복되는 부당한 대우 속에서 더구나 조직으로부터 아무런 조치가 없거나 또는 시행된 조치가 적절치 못하다고 여기게 되면 그들의 분노나 좌절감 같은 부정적 정서는 더욱 강해질 수 있을 것이다. 이는 Keashly (2001)가 언급한 것처럼, 조직구성원들은 공정한 업무환경에 대한 기대는 물론, 불공정한 상황이 발생되면 그에 대한 조치까지도 조직이 취해줄 것이라는 기대를 함께 갖는다는 사실과 관계된다. 이런 식으로 부정적인 정서만 누적되게 된다면 괴롭힘의 피해 당사자들은 조직이 자신에 대한 의무를 다하지 않는다는 심리적 계약의 위반(psychological contract breach)을 지각하게 되고, 결국 이것은 조직에 대한 보복행동을 불러일으킬 수 있는 결정적인 역할을 할 가능성이 크다(Parzefall & Salin, 2010). 이러한 논리는 직장내 괴롭힘의 피해 당사자들이 조직에 반감을 갖고 저항을 하거나 심지어 공격적인 행동까지 보인다고 보고한 여러 연구의 결과들과도 일관된다고 할 수 있다(예. Ayoko, Callan, & Hartel, 2003; Lutgen-Sandvik, 2003; Robinson, 2008). 따라서 직장내 괴롭힘과 조직에서의 보복행동 간의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 직장내 괴롭힘은 조직에서의 보복행동에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2.4 고용력의 조절효과

고용력(employability)은 조직 내/외부에서 새로운 일자리를 구할 수 있는 가능성에 관한 개인의 신념을 의미한다. 이것은 직무 안정성의 보장이 사라

저가는 현재의 커리어 환경에서 자신의 능력에 걸맞은 대우를 받고자 하는 종업원들의 태도나 행동을 설명하는데 유용한 변수이다(Berntson & Marklund, 2007; Berntson, Sverke, & Marklund, 2006). 개인이 특정 상황을 어떻게 해석하는지에 따라 그에 대한 반응이 다를 수 있다는 점에서(Shoda & Mischel, 1993), 직장내 괴롭힘으로 인한 행동반응은 다른 무엇보다 지각된 고용력 수준에 따라 달라질 수 있을 것이다. 높은 고용력은 자신의 커리어에 관한 통제감을 강화시켜서 개인이 선택할 수 있는 행동의 폭을 넓혀준다(Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). 예를 들어, 고용력을 높게 지각하는 종업원들은 고용시장에서 자신이 유리한 위치에 있다고 여길 수 있어서 현재 업무환경을 비호의적이라고 인식하게 되면 고용력을 낮게 지각하는 동료들보다 더 쉽게 자신을 조직과 분리시킬 수 있다. 실제로, Berntson, Näswall과 Sverke(2010)은 종업원들의 지각된 고용력 수준이 높을수록 직무불안이라는 스트레스 상황에서 조직에 대한 충성도는 보다 감소하고 이들의 이직의도가 한층 더 강해진다고 보고했다. 고용력을 높게 지각하는 종업원들이 직장내 괴롭힘이라는 부당한 피해 상황에 놓인다면 특히 고용력을 낮게 지각하는 동료들보다 이들의 자존감은 더 큰 손상을 입을 가능성이 있다(Burton & Hoobler, 2006; O'Moore & Kirkham, 2001). 따라서 그들은 현재의 업무환경에 대한 반감으로 새로운 고용기회를 추구하면서 동료들과의 이타적인 지식공유 행동에는 더욱 소극적이게 되고, 보복행동과 같이 조직에 해를 가하는 역기능적 행동에는 보다 적극적으로 관여할 가능성이 크다. 물론, 고용력은 직무수행에 유용한 하나의 자원으로 여러 스트레스 요인들로 인한 부정적 효과를 감소시켜 준다는 주장도 있지만(예. Kalyal, Berntson, Baraldi,

Näswall, & Sverke, 2010; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró, & De Witte, 2009), 직장내 괴롭힘과 같이 심각한 스트레스 상황에 직면하게 되면 고용력 수준이 높을수록 직장내 괴롭힘의 부정적인 폐해는 더욱 악화될 수 있을 것이다. Schaubhut, Adams와 Jex(2004)는 이와 유사한 맥락에서 상사의 비인격적인 대우가 자존감이 높은 부하직원들의 조직내 이탈행동에 긍정적인 영향을 미친다고 밝힌 바 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 지각된 고용력은 직장내 괴롭힘과 지식공유 및 조직에서의 보복행동 간의 관계를 조절할 것이다. 즉 이들 간의 관계는 고용력 수준이 높을 때 각각 더욱 강화되어 나타날 것이다.

2.5 고용형태의 조절효과

인력운영의 유연화를 위한 수단으로서 비정규직 채용이 점차 보편화됨에 따라 연구자들은 종업원들의 고용형태에 따른 조직에서의 업무태도나 행동에 많은 관심을 보여 왔다. 하지만 관련 연구들이 서로 일관되지 않은 결과를 보고한다. 가령, 정규직이 비정규직보다 업무태도나 성과에 있어서 더 우수하다고 밝힌 연구들도 있는 반면에(예. Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Martin & Hafer, 1995; Morrow, Leirer, Altiteri, & Fitzsimmons, 1994), 고용형태에 따른 차이가 특별히 없음을 규명한 연구들도 있다(예. Krausz, 2000; McGinnis & Morrow, 1990; Steffy & Jones, 1990). 이처럼 상반된 연구결과들이 보고되고 있지만, 이들 연구의 대부분은 종업원들이 자신과 조직 간의 관계

를 고용형태에 따라 다르게 인식한다는 하나의 공통된 가정으로부터 출발하였다. 즉, 서로 다른 고용조건에서 종업원들이 그들의 조직과의 관계를 어떻게 지각하는지에 따라 조직의 이해(利害)에 영향을 줄 수 있는 행동에 관여하는 정도가 달라질 수 있으므로(Rousseau, 1995), 직장내 괴롭힘과 지식공유 및 보복행동 간의 관계에서 고용형태의 조절효과를 예측해볼 수 있을 것이다. McLean Parks, Kidder와 Gallagher(1998) 그리고 Millward와 Hopkins(1998)에 따르면, 종업원들이 심리적 계약—조직에서 자신의 의무와 권리에 대해 형성하는 호혜적 기대감—을 형성함에 있어서 정규직들이 주로 관계적인(relational) 심리적 계약을 맺는다면, 고용기간이 한정된 비정규직들은 거래적인(transactional) 심리적 계약을 보인다. 관계적인 심리적 계약이 사회정서적인 교환에 중점을 둔다면, 거래적인 심리적 계약은 계산적인 교환에 중점을 두는 것이다(De Cuyper & De Witte, 2006). 이러한 관점에서 승진, 임금, 피드백, 교육기회 등 다양한 영역에서 정규직에 비해 상대적으로 불충분한 지원을 받게 되는 비정규직들은 조직에 대한 책임과 의무감 또한 보다 적게 인식할 수 있다. 게다가 이미 정해진 고용기간으로 인해 그들은 장기적인 관점에서 행동하려는 의도를 형성하기에도 어려움이 있을 것이다. 따라서 이들이 직장내 괴롭힘의 상황에 놓이게 될 때, 지식공유처럼 조직에 기여하는 행동에 관여해야 할 필요성을 덜 느끼게 될 뿐 아니라, 조직에 해가 되는 행동에도 별다른 거리낌 없이 관여하게 될 가능성이 높다. 이 같은 논리는 괴롭힘과 이직의도 간의 긍정적인 관계가 피해자들의 조직지원인식 수준이 낮을 때 더욱 강화된다고 보고한 Djurkovic 외(2008)의 연구나, 상사에게 비인격적인 대우를 당하는 부하직원들이 조직시민행동을 역할의 행동으로 인식할수록

그 행동에는 더욱 관여하지 않음을 입증한 Zellars 외(2002)의 연구에 의해서도 지지될 수 있다. 이러한 맥락에서, 고용형태의 조절효과에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

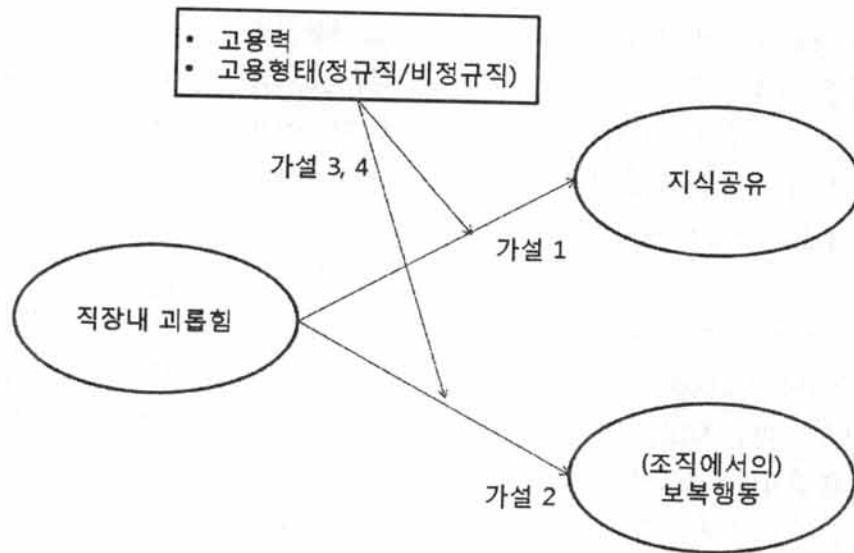
가설 4: 고용형태는 직장내 괴롭힘과 지식공유 및 조직에서의 보복행동 간의 관계를 조절할 것이다. 즉 이들 간의 관계는 비정규직 종업원들에게서 각각 더욱 강화되어 나타날 것이다.

이상에서 설정된 개념간의 관계를 연구모형으로도식화하면 <그림 1>과 같다. 즉 지식공유와 보복행동에 대한 직장내 괴롭힘에 대한 영향력과 이들에 대한 고용력 및 고용형태에 따른 조절효과를 나타낸다.

III. 연구방법

3.1 연구 표본과 절차

본 연구에 사용된 표본은 수도권에 위치한 대형마트(3개사)에서 근무하는 311명의 직원들로부터 획득되었다. 대형마트들은 최근 산업내에서 대규모 인수합병이 발생하였으며, 특히 업무 특성상 많은 비정규직 근로자들이 고용되어 있으며 분포 또한 다양하여 다른 어느 조직들보다도 직장내 괴롭힘의 가능성이 실제로 높은 업무환경이라고 판단된다. 이러한 점에서 대형마트 현장직 근로자들은(사무직 제외) 직장내 괴롭힘과 그에 따른 조직에서의 지식공유와 보복행동을 규명하는데 있어서 하나의 적합한 표본이라고 할 수 있을 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

본사의 HR 담당 임원들과 접촉하여 본 연구의 개요를 설명하고 협조를 요청하였다. 그리고 나서 그들의 협조를 받아 회사별로 각 3개 점포를 선택 후 미리 정해진 연락담당 직원을 통해 각 50부씩 총 450부의 설문을 배포했다. 대상자들에게는 참여가 자율적임을 강조하였으며 모든 문항들에 대해 성실하게 답변해 줄 것을 요청하였다. 점포장들에게도 응답률을 높이기 위해 연구의 성격을 추가로 설명하며 협조를 요청하기도 했다. 대상자들은 근무의 시간(점심시간이나 퇴근 후)을 이용하여 설문을 작성한 다음, 동봉된 반송용 봉투를 이용해서 연구자에게 직접 회신하도록 했다. 설문지는 모두 353부가 회수되었으며(회수율: 78.4%), 이들 중에서 최종적으로 성실하게 응답하였다고 판단되는 311부를 분석 자료로 활용하였다. 연구 대상자들은 정규직과 비정규직이 각각 189명(60.8%), 122명(39.2%)이었다. 성별로는 남성이 191명(61.4%), 여성이 120명(38.6%)이었다. 이들의 평균 연령은 32.3세로, 세부적으로는 30대가 129명(41.5%), 20대가 125명(40.2%), 40대가 51명(16.4%), 50대가 6

명(0.02%) 포함되었다. 평균 근속연수는 3.89년이었으며, 1~3년이 87명(28.0), 1년 미만인 84명(27.0%), 5년 이상 82명(26.4%), 3~5년이 58명(18.6%)순으로 나타났다.

3.2 측정도구

고용형태를 제외한 모든 변수들은 산업심리 또는 조직행동 문헌에서 사용된 다문항 척도(multi-item scales)를 이용하여 측정되었다. 하지만 이들 대부분의 척도가 북미 환경에서 개발된 측정도구임을 감안할 때, 이들을 알맞은 한국어로 전환할 필요가 있었다. 따라서 올바른 번역을 위해 우선 영어로 된 측정도구를 한국어로 번역하고, 그것을 두 언어에 모두 익숙한 학자들이 다시 영어로 번역을 해서 의미를 재확인하는 방식을 적용하였다. 이를 위해 두 명의 영국인 교수와 두 명 정도의 한국인 학자의 자문을 얻어 그들의 피드백에 근거하여 일부 문항들은 추가, 삭제 또는 수정되었다. 응답척도는 기본적으로 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 하고 '매우 그렇다

'를 5점으로 하는 5점 척도로 구성하였다.

3.2.1 직장내 괴롭힘(workplace bullying)

이 변수는 Einarsen, Hoel과 Notelaers(2009)이 개발한 부정적 행위 설문지 개정판(Negative Acts Questionnaire-Revised, NAQ-R)에서 19문항을 이용하여 측정했다. 이것은 본래 상사나 동료들로부터 업무, 개인적인 것, 신체적인 것들과 관련되어 괴롭힘 행동을 당한 정도를 평가하는 척도이지만, 사실상 발생가능성이 높지 않은 신체적인 괴롭힘 행동에 관한 문항은 포함하지 않았다. 설문문항들로는 "상사/동료(들)은 지나칠 정도로 나의 업무를 감시·감독한다."와 "상사/동료(들)은 내 습성이나 태도, 사적인 생활 등에 관해 모욕감을 주거나 불쾌한 말을 한다." 등이 있다. 이 척도의 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .97이었다.

3.2.2 지식공유(knowledge sharing)

이 변수는 Bock, Zmud, Kim과 Lee(2005)이 사용한 5문항 척도를 이용하여 측정되었다. 이것은 업무와 관련된 문서, 자신만의 경험이나 노하우 등을 조직내 다른 구성원들과 공유하는 정도를 평가하는 척도로, 설문문항들로는 "나는 업무상 경험이나 노하우를 다른 구성원들과 자주 공유한다." 그리고 "나는 교육이나 훈련에서 얻은 전문성을 효과적인 방법으로 조직내 다른 구성원들과 공유한다." 등이 있다. 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .80이었다.

3.2.3 조직에서의 보복행동(organizational retaliatory behavior)

이 변수는 행동관찰척도(Behavioral Observation Scale: BOS, Latham & Wexley, 1994)를 기반으로 Skarlicki과 Folger(1997)가 개발한 조직에서의 보복행동(ORB) 척도 17문항을 사용하였다. 응답자가 고의로 조직에 해가 되는 행동에 관여하는 정도를 평가하였으며, 설문문항들로는 "나는 (내 물건이 아니라는 생각에서) 회사 물품을 낭비한다.", "나는 (화가 나면) 고의로 기기를 훼손하거나 업무 프로세스에 지장을 주기도 한다." 그리고 "나는 휴식이나 점심시간을 정해진 것보다 오래 갖는 편이다." 등이 있다. 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .95이었다.

3.2.4 고용력(employability)

이 변수는 Berntson과 Marklund(2007)이 개발한 5문항을 이용하였다. 이것은 의미 있는 고용을 달성하기 위한 개인의 상대적 능력의 정도를 평가하였다. 설문문항들로는 "나는 별 어려움 없이도 현재와 동등하거나 더 나은 일자리(직무)를 구할 수 있을 것이다." 그리고 "나는 회사 내/외부에서 더 나은 일자리(직무)를 얻는데 필요한 개인적 역량을 보유하고 있다." 등이 있다. 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .83이었다.

IV. 분석결과

4.1 변수들간의 상관관계와 신뢰성, 타당성 검증

〈표 1〉에는 본 연구에서 사용된 모든 변수들의 기

〈표 1〉 기술통계, 신뢰성 및 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.나이	32.33	7.30									
2.성별	.39	.49	.21**								
3.학력	1.65	.86	-.14*	.22**							
4.근속연수	3.89	3.97	.15**	-.06	.09						
5.직장내 괴롭힘	1.84	.73	-.10	.01	.15**	.21**	(.97)				
6.지식공유	3.69	.75	.08	-.06	-.09	-.14*	-.21**	(.80)			
7.조직에서의 보복행동	1.76	.77	.20**	.01	.13*	.15*	.74**	-.28**	(.95)		
8.고용력	3.08	.74	-.01	.02	.01	.03	.07	.38**	.05	(.83)	
9.고용형태	.39	.49	.27**	.15**	-.21**	-.12*	-.06	-.02	-.10	.08	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$; 남자=0, 여자=1로 코딩; 정규직=0, 비정규직=1로 코딩

술통계, 신뢰성, 그리고 상관분석 결과가 제시되어 있다. 측정도구들의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .80에서 .97사이의 수치를 보이며 Nunnally and Bernstein(1994)가 제시한 기준(.70 이상)을 모두 상회했다. 그리고 직장내 괴롭힘은 가설화된 방향과 일관되게 지식공유와는 부(-)의 상관을 보였으며($r = -.21, p < .01$) 특히 조직에서의 보복행동과는 상관계수가 .74($p < .01$)로서 비교적 높은 정(+)의 상관을 나타냈다. 지식공유는 조직에서의 보복행동과는 부(-)의 상관을 보였고($r = -.28, p < .01$) 고용력과는 정(+)의 상관을 나타냈다($r = .38, p < .01$).

측정도구들의 요인구조를 검증하기 위한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 수행했다(Anderson & Gerbing, 1988). 공분산행렬이 분석데이터로 투입되었으며 최대우도법(maximum likelihood method)을 이용하여 모수를 추정했다. 설문문항이 많은 직장내 괴롭힘과 조

직에서의 보복행동에 대해서는 척도의 신뢰성을 높이며 보다 연속적이고 정규 분포화된 특성을 얻기 위해 항목 묶음(item parceling) 절차를 이용했다. 직장내 괴롭힘을 측정하기 위한 문항들은 내적일관성 접근법(internal-consistency approach)에 근거해(Kishton & Widaman, 1994) 직장내 괴롭힘의 두 가지 하위 차원을 평가하는 두 개의 지표변수들(parcel)로 각기 재그룹핑했다. 조직에서의 보복행동은 무작위 할당법(random assignment procedure)을 이용해(Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002) 3개의 지표변수(6문항, 6문항, 5문항)로 구성되었다.

확인적 요인분석 결과 가설화된 4요인 모델(직장내 괴롭힘, 지식공유, 조직에서의 보복행동, 고용력)은 데이터에 대해 전반적으로 타당한 적합도 지수들($\chi^2 = 178.25, df = 84, p < .001, GFI = .92, CFI = .94, IFI = .94, RMR = .07$)을 나타냈다. 4요인 모델을 두 개의 경쟁모델, 즉 비교적

높은 상관을 보인 직장내 괴롭힘과 조직에서의 보복행동에 관한 문항들이 동일 요인인 것처럼 가정된 3요인 모델, 그리고 모든 문항들을 하나의 개념처럼 가정한 단일요인 모델과 비교 검증했다. 먼저 3요인 모델은 4요인 모델에 비해 양호하지 못한 적합도 지수들을 보였으며($\chi^2 = 269.46$, $df = 87$, $p < .001$, $GFI = .89$, $CFI = .90$, $IFI = .90$, $RMR = .07$), 두 모델간의 카이스퀘어 차이(91.21)도 자유도가 3일 때의 기준값(7.81)보다 훨씬 크게 나타났다. 마찬가지로, 단일요인 모델 또한 4요인 모델보다 더 나은 적합도를 보이지 못했다($\chi^2 = 978.25$, $df = 90$, $p < .001$, $GFI = .59$, $CFI = .56$, IFI

$= .57$, $RMR = .20$). 이러한 결과들은 4요인 모델이 데이터에 대해 보다 더 나은 모델임을 입증하는 것이다. <표 2>에 제시된 바와 같이, 4요인 모델의 구성개념과 각 측정 지표들간의 표준화 경로계수는 모두 .60 이상을 나타냄으로써($p < .001$) 구성개념별로 수렴 타당성(convergent validity)이 확보됐다(Bagozzi & Yi, 1991). 이외에도, 구성개념간 상관계수의 제곱값이 평균분산추출값(AVE)보다 작은 것으로 나타나 변수들간에 판별 타당성(discriminant validity) 또한 입증했다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 2> 확인적 요인분석 결과

	표준화적재치	구성개념신뢰도	평균분산추출
직장내괴롭힘		.924	.788
괴롭힘1	.824***		
괴롭힘1	.947***		
지식공유		.902	.601
공유1	.707***		
공유2	.778***		
공유3	.787***		
공유4	.798***		
공유5	.801***		
조직에서의 보복행동		.938	.775
보복행동1	.842***		
보복행동2	.893***		
보복행동3	.905***		
고용력		.791	.446
고용력1	.637***		
고용력2	.650***		
고용력3	.658***		
고용력4	.663***		
고용력5	.729***		

주) $\chi^2 = 178.25$, $df = 84$, $p < .001$, $GFI = .92$, $CFI = .94$, $IFI = .94$, $RMR = .07$

4.2 가설 검증

연구 가설들을 검증하기 위해 각 종속변수에 대한 다중조절회귀분석(multiple moderated regression)을 시행했다. 1단계에서 먼저 통제변수(나이, 성별, 교육수준, 근속연수)들이 투입된 이후 독립변수인 직장내 괴롭힘이 2단계에서 투입됐다. 다음 3단계에서는 조절변수인 고용력과 고용형태가 각각 추가로 투입됐다. 마지막으로 직장내 괴롭힘과 각 조절

변수의 상호작용항이 4단계에서 투입됐다. 이 때 Aiken과 West(1991)의 제안대로 변수들간의 다중공선성 문제를 방지하기 위해서 변수들의 원자료를 평균 중심화(mean centering)시킨 후 상호작용항을 구성하여 분석에 투입했다.

〈표 3〉은 지식공유와 조직에서의 보복행동에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다. 지식공유를 종속변수로 하는 분석(모델 2)에서 직장내 괴롭힘은 지식공유에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 드러

〈표 3〉 조절회귀분석 결과

변수	지식공유				조직에서의 보복행동			
	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 1	모델 2	모델 3	모델 5
나이	.12*	.10	.11*	.11*	-.23***	-.14**	-.14**	-.13**
성별	-.11	-.10	-.10	-.10	.09	.03	.03	.04
교육수준	-.08	-.06	-.06	-.06	.10	.01	.01	.01
근속연수	-.16**	-.12*	-.13*	-.13*	.18**	.02	.02	.02
직장내 괴롭힘		-.16**	-.18**	-.19**		.73***	.73***	.68***
고용력			.40***	.40***			.00	.00
직장내 괴롭힘× 고용력				.01				.12**
ΔF	3.54**	7.77**	62.05***	.06	7.10***	344.96***	.01	9.07**
R ²	.04	.07	.23	.23	.09	.57	.57	.58
ΔR ²		.03**	.16***	.00		.48***	.00	.01**
나이	.12*	.10	.12	.12*	-.23***	-.14**	-.13*	-.13*
성별	-.11	-.09	-.09	-.10	.09	.03	.03	.03
교육수준	-.08	-.06	-.07	-.09	.10	.01	.00	-.00
근속연수	-.16**	-.12*	-.13*	-.12*	.18**	.02	.01	.01
직장내 괴롭힘		-.16**	-.16**	-.06		.73***	.73***	.76***
고용형태			-.08	-.08			-.03	-.03
직장내 괴롭힘× 고용형태				-.17*				-.05
ΔF	3.54**	7.77**	1.65	6.09*	7.10***	344.96***	.41	.95
R ²	.04	.07	.07	.09	.09	.57	.57	.57
ΔR ²		.03**	.00	.02*		.48***	.00	.00

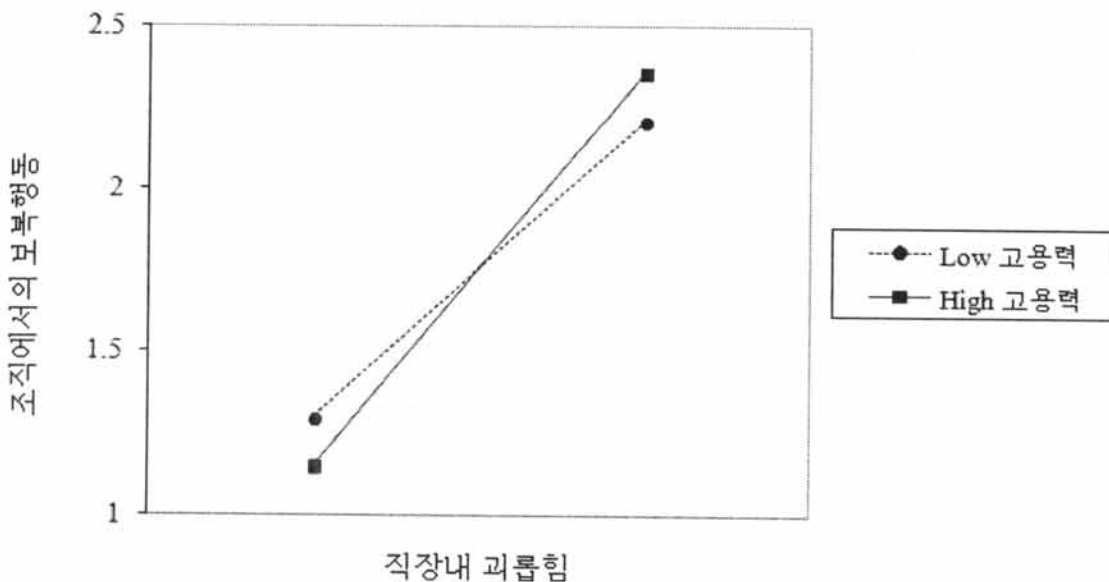
주) * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

났다($\beta = -.16, p < .01$). 따라서 직장에서 다른 사람으로부터 괴롭힘을 많이 당하는 종업원들일수록 지식공유 행동에 관여하지 않는다는 것이 입증되어 가설 1은 채택됐다. 조직에서의 보복행동을 종속변수로 하는 분석(모델 2)에서는 직장내 괴롭힘이 유의한 정(+)^{의 영향을 나타냈다($\beta = .73, p < .001$). 직장에서의 괴롭힘은 종업원들의 보복행동을 유발하는 것이므로 가설 2도 채택됐다.}

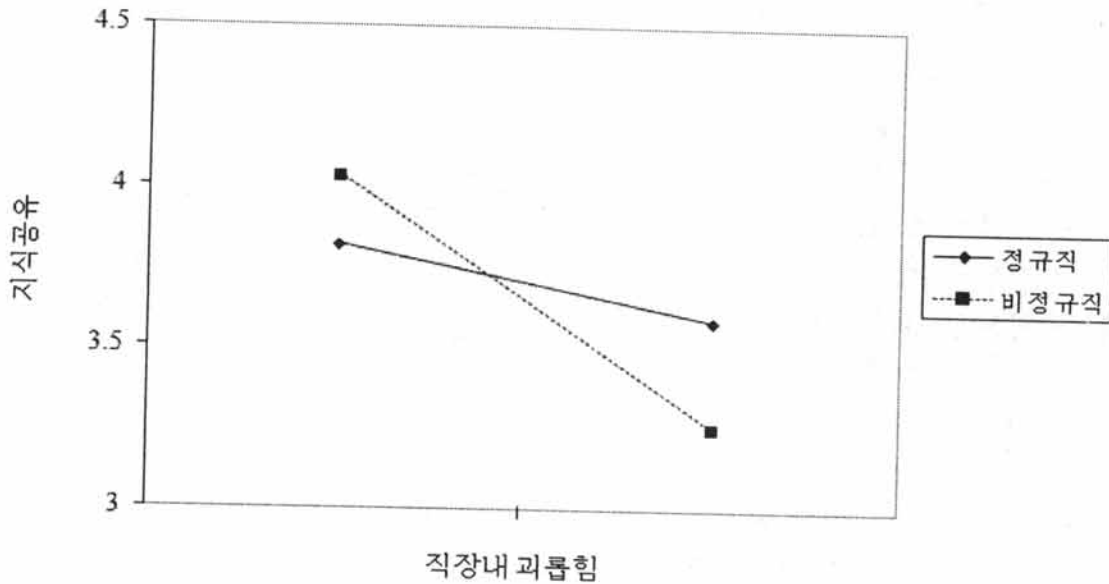
가설 3은 고용력이 직장내 괴롭힘과 두 종속변수, 지식공유(가설 3a) 및 조직에서의 보복행동(가설 3b)간의 관계를 조절하는지에 관한 것이었다. 먼저 지식공유를 종속변수로 하는 분석에서는 고용력과 직장내 괴롭힘의 상호작용항이 추가된 모델 4의 설명력 증가분($\Delta R^2 = .00, ns$)과 상호작용항의 표준화 회귀계수($\beta = .01, ns$)가 통계적으로 유의하지 않았다. 가설 3a는 채택되지 않았다. 하지만 조직에서의 보복행동에 대한 분석에서는 이들 두 변수의 상호작용항이 추가된 모델 4의 설명력이 유의한 증

가를 보였으며($\Delta R^2 = .01, p < .01$), 상호작용항의 표준화 회귀계수 또한 통계적으로 유의했다($\beta = .12, p < .01$). 이것은 직장내 괴롭힘이 조직에서의 보복행동에 미치는 영향을 고용력이 조절한다는 것이다. 이번엔 조절효과를 보다 명확하게 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 따라 단순기울기검증(simple slope test)을 시행했다. <그림 1>은 조직에서의 보복행동에 대한 직장내 괴롭힘의 회귀식을 종업원들의 고용력 수준별(고/저)로 나누어 보여준다. 제시된 것처럼, 직장내 괴롭힘과 조직에서의 보복행동간의 정적 관계는 고용력 수준이 낮은 경우($\beta = .60, p < .001$) 보다 높은 경우에($\beta = .79, p < .001$) 더 강화되는 것으로 나타났다. 가설3b는 채택되었다.

가설 4는 직장내 괴롭힘과 지식공유(가설 4a) 및 조직에서의 보복행동(가설 4b)간의 관계가 고용형태에 의해 조절된다는 것이었다. <표 3>에 제시된 바와 같이, 지식공유를 종속변수로 하는 분석에서



<그림 2> 조직에서의 보복행동에 대한 직장내 괴롭힘과 고용력의 상호작용 효과



〈그림 3〉 지식공유에 대한 직장내 괴롭힘과 고용형태의 상호작용 효과

고용형태와 직장내 괴롭힘의 상호작용이 추가된 모델 4의 설명력 증가분은 유의했으며($\Delta R^2 = .02, p < .05$), 상호작용항의 표준화 회귀계수 또한 유의했다($\beta = -.17, p < .05$). 단순기울기검증의 결과에서(〈그림 2〉 참조) 정규직 집단의 단순기울기는 유의하지 않았지만($\beta = -.11, ns$), 비정규직 집단에서는 유의한 것으로 나타났다($\beta = -.38, p < .001$). 이러한 결과는 직장내 괴롭힘과 지식공유 행동간의 부적 관계가 비정규직 종업원들에게서 강화된다는 것을 의미하므로 가설 4a는 채택됐다. 하지만 조직에서의 보복행동을 종속변수로 하는 분석에서는 고용형태와 직장내 괴롭힘의 상호작용항이 추가된 모델 4의 설명력 증가분($\Delta R^2 = .00, ns$)과 상호작용항의 표준화 회귀계수($\beta = -.05, ns$)가 모두 유의하지 않아 가설 4b는 채택되지 않았다.

V. 논의

본 연구는 기업 환경에서조차 그 심각성이 점차 강조되고 있는 직장내 집단 괴롭힘이 종업원들의 지식공유 및 보복행동에 미치는 주효과를 검토하고, 이와 동시에 직장내 괴롭힘과 조절변수들 즉, 고용력 및 고용형태와의 상호작용효과를 규명하고자 했다. 다른 산업에 비해 업무강도가 높은 편이며 종업원들간의 상호작용이 빈번하게 요구되는 대형마트 현장직 종업원들을 대상으로 한 다중회귀분석 결과, 직장내 괴롭힘은 조직에서의 지식공유와 보복행동 모두에 대해 중요한 예측 변수로 작용했다. 게다가 직장내 괴롭힘과 지식공유와의 관계는 고용형태에 의해 조절되었으며 보복행동과의 관계는 지각된 고용력이 조절하는 것으로 나타났다.

예측대로, 직장내 괴롭힘은 지식공유에 대해서는 부정적인 영향을, 보복행동에 대해서는 긍정적인 영

향을 보였다. 이는 상사나 동료들로부터 괴롭힘을 당하는 종업원들은 조직과의 분리(이직, 해고 등)에 앞서(Djurkovic, McCormack, & Casimir, 2008; Quine, 2001) 직무를 유지하는 동안 자발적인 시민행동에 관여하지 않고 조직에 해가 되는 대응방안을 취한다는 것이다. 결국 상사나 동료들의 괴롭힘으로 인한 사회적 소외감과 불공정성 인식이 심리적 장애와 같은 개인 차원의 문제를 넘어서(Giorgi, 2010) 조직 성과에까지 악영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 이 같은 결과는 괴롭힘을 당하는 종업원들이 조직 멤버십의 유지로부터 얻는 이점들로 인해 실제로는 조직을 쉽사리 떠나지 못하더라도 이미 정서적으로는 조직과 분리되었다고 보고한 Berthelsen, Skogstad, Lau, 그리고 Einarsen (2011)의 결과와 유사한 맥락일 수도 있다.

한편 직장내 괴롭힘은 보복행동에 대해서 주효과 외에도 지각된 고용력과 상호작용효과를 보였다. 구체적으로, 직장내 괴롭힘이 보복행동에 미치는 긍정적인 영향력은 지각된 고용력 수준이 높을수록 더욱 강화된다는 의미다. 이것은 고용력을 높게 지각하는 종업원들은 다른 사람들이나 조직으로부터 자신의 가치에 걸맞은 특별한 대우를 기대하기 때문에(Gerber, Grote, Geiser, & Raeder, 2012) 괴롭힘이라는 부당한 대우를 받으면 고용력을 낮게 지각하는 종업원들보다 부정적 정서를 더 심하게 느끼고 결과적으로 보다 강한 부정적 호혜성을 보일 수 있다는 것이다. 하지만 고용력에 의해서 지식공유에 미치는 직장내 괴롭힘의 부정적인 영향은 조절되지 않았다. 이러한 상반된 결과는 지식공유가 조직에 도움이 되는 이타적인 행동일지라도 이것이 개인적으로는 자신의 가치를 다른 사람들에게 인정받는 하나의 수단으로도 작용하기 때문으로 여겨진다(Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Ipe, 2003).

지각된 고용력이 직장내 괴롭힘과 보복행동간의 관계를 조절했던 것과 달리, 고용형태는 직장내 괴롭힘과 지식공유와의 관계만을 조절했다. 즉 보복행동에 대해서는 고용형태에 따른 유의한 차이가 없었고 비정규직 종업원들이 괴롭힘을 당할수록 지식공유 행동에는 정규직들보다 덜 관여함을 나타냈다. 비정규직들에게는 지식공유 행동이 정규직들과 달리 역할 외 행동으로 간주되는 경향이 있기 때문에(Moorman & Harland, 2002; Van Dyne & Ang, 1998) 지속적인 괴롭힘을 당하게 되면 부정적 호혜성을 표출하는 방식으로 자신의 지식이나 경험을 다른 사람들에게 제공하지 않는 행동을 상대적으로 쉽게 선택할 수 있다는 것이다. 하지만 보복행동에 보다 더 많이 관여하는 방식으로 부정적 호혜성을 표출하지 않는 것은 비정규직들이 조직에 대한 책임을 적게 지각한다는 점을 감안하면 다소 의외의 결과일 수 있다. 아마도 비정규직 고용 자체가 직무불안(job insecurity)을 내재하고 있기 때문에(De Witte & Näswall, 2003), 보복행동 관여로 인해 받게 될 수도 있는 불이익(예, 고용관계의 종료)에 대한 잠재적인 두려움이 반영된 것일 수 있다.

본 연구의 이러한 결과들은 다음과 같은 시사점들을 갖는다. 첫째, 팀의 제 기능을 통해 조직의 성과를 증진시키려는 경영자들이라면 직장내 괴롭힘으로부터 안전한 근로환경을 종업원들에게 제공할 필요가 있다. 팀제의 활용이 구성원들간의 지식공유를 활성화시켜 조직내 사회적 자본을 축적시키지만(Staples & Webster, 2008), 만약 팀에서 괴롭힘이 존재한다면 결국 커뮤니케이션이 단절되어 팀제 도입의 실효성을 기대하기 어렵게 될 것이다. 지식공유는 관리자들도 강요로 실천되기보다는 개인 스스로가 자발적으로 행하는 것이기 때문에(Gibbert & Krause, 2002) 이것을 활성화시키고자 한다면

경영자들은 무엇보다도 먼저 팀내에 괴롭힘 행동의 존재여부에 관심을 가져야 한다. 그리고 직장내 괴롭힘이 겉으로 드러나기보다 은밀하게 행해진다는 점을 고려하여(Bartlett & Bartlett, 2011), 어떠한 행동이 괴롭힘인지 조직 차원에서 구체적으로 규명한 한 다음 그것을 모든 관리자와 종업원들에게 인식시키는 작업도 선결되어야 하는 조치중 하나다. 이 과정에서 계층별 관리자들이 역할 모델이 되어 몸소 윤리적인 행동을 실천함으로써, 종업원들은 조직이 허용하는 행동과 그렇지 않은 비윤리적인 괴롭힘 행동을 보다 명확하게 구별할 수 있을 것이다(Stouten et al., 2010). HR담당자들은 또한 가해자들에 대한 조치사항들을 포함하는 괴롭힘 금지 정책을 수립하는 것과 동시에, 피해자들을 위한 교육이나 상담 프로그램을 마련해야 할 것이다. 특히 피해자들을 위해서는 그들의 심리적인 안정을 우선적으로 돕되, 그들 스스로가 팀원으로서 자신의 태도나 행동을 성찰해볼 수 있는 내용들로 프로그램이 구성되어야 할 것이다. 이것은 괴롭힘이 재발되는 것을 방지해줄 뿐만 아니라 피해자들이 팀에 적응하는 것을 도와줌으로써 궁극적으로는 팀워크 향상에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 경영자들은 종업원들의 반생산적인 행동들이 직장내 괴롭힘으로 인한 폐해일 수 있다는 것을 인식해야 한다. 잘 알려진 바와 같이 조직과의 관계에서 발생하는 불공정성에 대한 지각이 조직에서의 보복행동을 유발하지만, 단절되거나 악화된 대인관계 자체도 그러한 보복행동의 주요 동인으로 작용할 수 있다. 특히 괴롭힘과 조직에서의 보복행동간의 상관관계수가 유사연구들(예, Penney & Spector, 2005)에서 보다 대형마트 직원들을 표본으로 삼은 본 연구에서 상당히 높았던 점을 고려해볼 때, 고객 서비스에 대한 의존도가 높은 업종에서는 괴롭힘 피

해가 고객에 대한 서비스 품질까지 위협하게 되는 그러한 잠재적 가능성에 대해서도 유념해야 할 것이다. 따라서 직장내 괴롭힘을 방지하는 예방책이 필요함과 동시에, 피해 종업원들이 조직을 향한 잘못된 방향으로 정신적 스트레스를 분출시키지 않도록 고충처리위원회와 같은 제도적 절차나 창구가 마련되어야 할 것이다(McCormack et al., 2009). 이것은 학교내 괴롭힘이나 따돌림과 달리, '직장(workplace)'이라는 환경적 특수성으로 인해 피해자들이 괴롭힘 피해 사실을 자신의 관리자에게 고발하기가 현실적으로 매우 어렵다는 점을 감안하면 매우 시급한 조치라 할 수 있다. 이와 더불어, 괴롭힘 현황에 대한 의견을 비공개적으로 수렴해서 조치를 취해주는 것도 그 피해가 전사적으로 확산되는 것을 막아주는데 매우 유용할 것이다(Bartlett & Bartlett, 2011).

셋째, 괴롭힘 관리에 있어서 피해 종업원들의 고용특성에 따른 차별화된 접근법이 요구된다. 지각된 고용력 수준이나 고용형태(정규직/비정규직)에 따라 괴롭힘에 대처하는 피해자들의 갈등관리 양상이 달라질 수 있기 때문에 일괄적이거나 일회성의 프로그램은 괴롭힘 피해를 완화시키는데 적절치 못하다. 특히, 피해자가 자신의 고용력을 높게 평가하는 경우라면 괴롭힘으로 인해 손상된 자존감 회복에 중점을 두고 상담이나 교육을 진행하면서 상황에 따라서는 부서재배치와 같은 조치도 고려해 볼 만하다. 이러한 조치들은 이들이 조직내에서 자신의 가치를 재발견하는 것을 도와 이직이라는 극단적인 결정을 하는 것을 막아줄 뿐만 아니라 조직에 해를 가하려는 부정적인 행동들 또한 어느 정도 완화시킬 수 있을 것이다. 한편, 피해자가 비정규직인 경우에는 조직에서 약자의 입장에 처해있는 이들이 괴롭힘으로 인해 보다 더 소극적인 업무태도나 행동을 보이지 않

도록 지원해 주는 것이 절실하다. 임금이나 승진 등 고용조건과 관련해서 발생하는 구조적 차별은 불가피하더라도, 최소한 괴롭힘 상담이나 교육 프로그램에 있어서만큼은 비정규직 피해 종업원들에게 역차별적으로라도 더 세심한 배려가 있어야 할 것이다. 이들에 대한 조치가 적절하게 취해지지 않을 때, 나머지 비정규직 종업원들은 조직이 자신들에 대해 관심이 없으며 심지어 방치한다는 인식마저 갖게 되어 평상시 지각해온 차별에 대한 인식이 심화될 소지가 있다. 비정규직 종업원들이 조직에 대해 갖는 책임과 의무감을 정규직 수준으로 끌어올리기까지는 현실적으로 한계가 따르겠지만 이러한 노력이 그들의 조직과의 교환범위를 이전보다 더 확장시킬 수는 있을 것이다.

그러나 이러한 결과들은 다음과 같은 한계점을 인정하면서 해석되어야 할 것이다. 우선, 본 연구의 주요 한계점 가운데 하나는 단일 시점에서 하나의 출처로부터 획득된 자기보고식 설문에 의존하고 있다는 점이다. 이로 인한 동일방법분산(common method variance)은 변수들간의 관계를 부풀렸을 가능성이 있다. 따라서 향후에는 종단적 연구설계나 다양한 원천들로부터의 데이터 수집을 통해 변수들간의 관계를 심도있게 검증해 볼 필요가 있다. 특히 직장내 괴롭힘과 조직에서의 보복행동은 변수의 특성상 자기평가가 타당할 수 있지만, 지식공유는 상사나 동료들에 의한 평가를 함께 반영하는 것이 더 바람직할 것이다.

두 번째 한계점은 연구 개념들의 척도가 모두 서양에서 개발된 척도들이라는 점이다. 비록 모든 변수들이 타당한 신뢰성 지수들을 보였지만 비토착적(non-indigenous) 척도를 사용한 것은 잠재적인 오류의 원인이 될 수 있으며 결과에도 영향을 미쳤을지 모른다. 무엇보다도 직장내 괴롭힘 변수의 경

우 국내의 문화적 상황을 고려한 '한국형 직장내 왕따'의 의미를 정확하게 반영하지 못했을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 국내의 기업환경을 잘 반영하는 척도를 개발하여 해당 변수를 측정하는 것은 한국 사회에서의 직장내 괴롭힘이나 따돌림 현상을 보다 잘 설명할 수 있을 것이다.

마지막 한계점은 표본의 대표성 이슈와 관련된다. 본 연구에 사용된 표본은 오직 대형마트 종사자들이었다. 이 표본이 현재의 연구에 있어서는 적합성을 갖는다 하더라도 대형마트 종사자들이 경험하는 직장내 괴롭힘과 그로 인한 반응은 다른 업종, 특히 사무직종 근로자들과 차이가 있을 수 있기 때문에 일반화를 하기에는 다소 무리가 있을 수 있다. 그러므로 업종별 특수성을 감안하여 직장내 괴롭힘 현황의 차이를 사전 검토한 다음 각 업종마다 본 모델을 적용, 검증해볼 필요도 있을 것이다.

참고문헌

- 교도통신(2012). http://www.47news.jp/korean/politics_national/2012/12/055754.html.
- 김정매(2012). 환대산업 조직 내 괴롭힘으로 인한 부정적 감정이 비생산적 업무행동에 미치는 영향. *관광연구*, 27(1), 71-89.
- 나태균 · 전인호(2010). 패밀리 레스토랑 주방 종사원의 직장 내 따돌림 지각이 직무 만족 및 이직의도에 미치는 영향. *한국조리학회지*, 16(5), 37-49.
- 변창범 · 윤간우 · 정최경희 · 조윤호 · 백도영(2009). 일부 서비스 직종 근로자의 직장 내 폭력과 우울증상. *대한산업학회지*, 21(4), 314-323.
- 서유정(2013). 직장에서의 따돌림 실태. *Krivet Issue Brief*, 20, 1-4.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple re-*

- gression: Testing and interpreting interactions*. London: Sage Publications.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K., & Bommer, W. H. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organization Science*, 14(4), 374-385.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Hartel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counter-productive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17, 426-439.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643.
- Bartlett, J. E. & Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying : an integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., & Einarsen, S. (2011). Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-93.
- Bock, G. Zmud, R. W., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340-355.

- Carbo, J., & Hughes, A. (2010). Workplace Bullying: Developing a human rights definition from the perspective and experiences of targets. *Working USA*, 13(3), 387-403.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147-167.
- Coyle Shapiro, J. A., & Kessler, I. (2002). Contingent and Non Contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80(1), 77-101.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459.
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4), 469-497.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381-401.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assess-

- ment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-22.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C., & Raeder, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the "new" career. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21(2), 195-221.
- Gibbert, M. and Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace, in *Knowledge management case book: Siemen Best Practices*, Davenport, T. H and Probst, G. J. B. (eds.). Publicis Corporate Publishing, Erlangen, Germany.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72.
- Hazler, R. J. (1994). Bullying breeds violence. You can stop it! *Learning*, 22(6), 38-41.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester, UK: Manchester School of Management (UMIST).
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 195-230). Chichester, UK: Wiley.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Kalyal, H. J., Berntson, E., Baraldi, S., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Keashly, L. (2001) Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16(3), 233-268.
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F. (1994) Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 757 - 765.
- Krausz, M. (2000). Effects of short-and long-term preference for temporary work upon psychological outcomes. *International Journal of Manpower*, 21(8), 635-647.
- Langan-Fox, J., Cooper, C. L., & Klimoski, R. J. (2007). *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges*

- and symptoms. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal* (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* [Mobbing. Psychological terror at the workplace and how one can defend oneself]. Reinbek bei Hamburg, Germany: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liefooghe, A. P. D. (2003). Employee accounts of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 24-34.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 471-501.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310-331.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2009). Workplace bullying and intention to leave among schoolteachers in China: The mediating effect of affective Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2106-2127.
- McGinnis, S. K., & Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full-and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 82-96.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-87.
- Morrow, D., Leirer, V., Altiteri, P., & Fitzsimmons, C. (1994). When expertise reduces age differences in performance. *Psychology and Aging*, 9(1), 134-148.
- Nourjah, P., Wagener, D. K., Eberhardt, M., & Horowitz, A. M. (1994). Knowledge of risk factors and risk behaviors related to coro-

- nary heart disease among blue and white collar males. *Journal of Public Health Policy*, 15(4), 443-459.
- O'Moore, M., & Kirkham, C. (2001). Self esteem and its relationship to bullying behaviour. *Aggressive Behavior*, 27(4), 269-283.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive workplace behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 777-796.
- Person, C. S. (1998). *Revitalization of an historically black college: A Maryland eastern shore case*. (Doctoral dissertation.) Virginia Tech, Blacksburg, VA, USA.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6, 73-84.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.
- Robinson, S. L. (2008). Dysfunctional workplace behavior. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 141-159). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salin, D. (2003) Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Schaubhut, N., Adams, G., & Jex, S. (2004). *Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance*. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology.
- Sheehan, M., McCarthy, P., Barker, M., & Henderson, M. (2001). *A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying*. Paper presented at the Standing Conference on Organizational Symbolism(SCOS), Trinity College Dublin, 30th June to 4th July.
- Shoda, Y., & Mischel, W. (1993). Cognitive social approach to dispositional inferences: What if the perceiver is a cognitive social theorist? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(5), 574-585.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Stacey, R. D. (2003). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- Steffy, B. D., & Jones, J. W. (1990). Differences between full time and part time employees in perceived role strain and work satisfac-

- tion. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 321-329.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp.121-140). London: Blackwell Publishing.
- Virtanen, P., Rantalaiho, L., & Koivisto, A. M. (2003). Employment status passages and psychosocial well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 123-130.
- Von Krogh, G. (2003). Understanding the problem of knowledge sharing. *International Journal of Information Technology and Management*, 2(3), 173-183.
- Welschen, J., Todorova, N. and Mills, A. M. (2012) An Investigation of the Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Knowledge Sharing. *International Journal of Knowledge Management* 8(2), 23-42.
- Yildirim, D. (2009). Bullying among nurses and its effects. *International Nursing Review*, 56 (4), 504-511.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- 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.

Understanding of workplace bullying: A critical antecedent to organizational knowledge sharing and retaliatory behavior

Dae-seok Kang* · Hayeon Kim**

Abstract

Workplace bullying has received increased prominence in the last few years. Evidence clearly suggests that being the target of bullying is stressful, left unmanaged it can severely affect both targets and organizations. However, a significant area that remains to be explicitly explored is the potential detrimental impact of workplace bullying on knowledge sharing and organizational retaliatory behavior (ORB), which are critical to organization functioning. Therefore, one purpose of our study is to examine what is the influence of workplace bullying on employees' knowledge sharing and retaliatory behaviors. Knowledge sharing is important for any organizations today to make them into a competitive advantage because it provides a link between the individual and the organization by moving knowledge that resides with the individual to the organization level (Hendriks, 1999). As recent organizational learning theories have become a central focus in this field, successful knowledge transfers are increasingly seen as requiring an ongoing process of learning interactions (Szulanski, 2000). Retaliatory behavior refers to something antisocial and akin to unethical behaviors (Barclay et al., 2005). Since organizational retaliatory behavior places a stronger emphasis on the situational context in which the behavior occurs as the main catalyst, it may play an important role in illuminating the detrimental effect of bullying in the perspective of organizational administration.

Next, consequences of workplace bullying, largely organizational costs, have been studied mostly with respect to its main effects. Accordingly, our second purpose in this research is to detect its interactive effects with such moderator variables: employability and employment status, instead of only simple associations between bullying and its conventional outcomes.

* Associate Professor, College of Business Administration, Inha University

** Doctoral Student College of Business Administration, Inha University

Despite the fact that research on workplace bullying has focused almost exclusively on victims' perceptions, little is known about the role of target characteristics (Hoel, Rayner, & Cooper, 1999). As a person's ability and readiness to identify and realize career opportunities, perceived employability and employment status—the type of employment, i.e. a temporary or a permanent employee—are critical to predict realistic responses to bullying given that both have an important influence on a worker's attitude or awareness toward an event (e.g. Clarke, 2008; Virtanen et al., 2003). By studying their joint moderating effect on the stressor-strain relationships, research knowledge about workplace bullying as well as both moderators could be advanced.

Valid and reliable self-report evaluation measures were administered to a sample of 311 workers in big three discount stores in South Korea. Discount store jobs present an exemplary case to study our research questions because there has been M&A and contingent employment are largest in that industry, which are vulnerable to bullying. According to the results, exposure to bullying behaviors was negatively related to knowledge sharing and positively related to ORB, providing support for the respective hypotheses. Furthermore, employability moderated the relationship only for knowledge sharing, whereas employment status had moderating role only for ORB. That is, the negative relationship between bullying experience and knowledge sharing was stronger for those respondents rating their employability to be high. For contingent workers who are generally the last hired and first fired, the positive relationship between their bullying experience and ORB was weaker than permanent ones. The value of this study lies in increasing understanding of workplace bullying phenomena, as well as suggesting a potential prescription to maintain a bullying-free workplace.

Key words: Workplace bullying, Knowledge sharing, Organizational retaliatory behavior (ORB), Employability, Employment status