

상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 영향과 부하 주도적 성격의 조절효과*

황한솔(주저자)
 한양대학교 일반대학원 박사과정
 (th2soulist@gmail.com)
 김미희(교신저자)
 한양대학교 경영대학 연구전담교수
 (mihee@hanyang.ac.kr)
 신유형(공저자)
 한양대학교 경영대학 교수
 (yuhjung@hanyang.ac.kr)

.....

전 세계적으로 직장에서 비인격적 감독과 관련된 사례들이 많이 발생하고 있다. 이러한 현실 변화로 인해 학계에서도 비인격적 감독에 대한 연구가 증가하고는 있지만, 비인격적 감독에 대한 선행요인과 결과변인을 동시에 규명하고, 비인격적 감독의 매개효과를 검증하고자 하는 실증 연구는 부족한 편이다. 따라서, 본 연구는 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 매개변인으로 하여 부하의 창의성에 미치는 영향에 대해 검증하고자 한다. 여기서 한 발 더 나아가, 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성 간 부(-)적 관계를 완충시키는 부하의 주도적 성격(proactive personality)의 역할을 관찰해 보고자 한다. 이를 위해 다양한 조직에 근무하는 상사-부하 397쌍의 데이터를 수집하여 가설을 검증한 결과, 본 연구의 예측처럼 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 정(+)적으로 유의미하게 예측하였으며, 상사의 비인격적 감독은 부하의 창의성과 부(-)적으로 관련 있음을 확인하였다. 또한, 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 간접효과가 유의미한 것으로 나타났으며, 비인격적 감독과 부하의 창의성 사이의 주도적 성격의 조절효과 역시 유의미하였다. 즉, 부하의 주도적 성격이 높을수록 비인격적 감독과 부하의 창의성의 부(-)적인 관계가 완화되는 것으로 나타났다.

주제어: 심리적 특권의식, 비인격적 감독, 창의성, 주도적 성격

.....

1. 서론

비인격적 감독에 관한 사례는 전 세계적으로 쉽게 접할 수 있는 이슈가 되었다. 해외에서 뿐 아니라, 국내에서도 한진그룹 모녀 갑질(연합뉴스, 2018), 위디스크 회장 폭언 및 폭행(연합뉴스, 2018) 등 조직 내 다양한 비인격적 감독 관련 사건들을 미디어를 통해 접할 수 있다. 학계에서도 과거에는 리더십의 긍정적인 부분에 초점을 맞추었지만, 최근에는

비인격적 감독에 관한 연구가 Tepper(2000)의 연구 이후 많이 늘어나고 있고, 미국 외에 다른 나라의 표본을 활용한 연구 역시 활발히 진행되고 있는 추세이다(Martinko, Harvey, Brees, and Mackey, 2013).

비인격적 감독은 상사가 적대적 언어와 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 것에 대해 갖게 되는 부하의 인식을 의미한다(Tepper, 2000). 앞서 언급한 대로, 비인격적 감독은 조직에서 흔히 발생하고 있고, 이를 해결하기 위한 조직의 실무자들과 학

자들의 관심이 높아지고 있는 실정이다. 최근 비인격적 감독의 선행요인에 대한 연구가 늘고 있지만 (Tepper, Simon, and Park, 2017) 아직은 그 수가 제한적이다. 또한, 비인격적 감독의 선행요인에 대한 탐색도 중요할 뿐 아니라 비인격적 감독으로부터 비롯되는 부하의 물리적, 정신적 피해 역시 만만치 않기 때문에 (Tepper, Duffy, Henle, and Lambert, 2006), 비인격적 감독의 선행요인과 결과변인을 동시에 고려하는 연구가 필요하다.

비인격적 감독의 선행요인은 이를 행하는 상사를 둘러싼 환경적 요인(예, 조직 구조, 조직 규범, 리더십 등)과 개인적 요인(예, 성격, 지각, 스트레스 등)으로 나누어 볼 수 있다. 이 중 본 연구에서는 비인격적 감독을 촉발시키는 선행요인으로 개인적 요인에 집중하고자 한다. 재력이 많거나, 상대적으로 지위가 높은 사람들이 부하들에게 폭언을 하거나 무례하게 대하는 등의 비인격적 감독을 많이 하지만, 이와 관련한 선행요인 탐색이 부재한 실정이다. 따라서, 이를 보완하기 위해 본 연구에서는 상사의 심리적 특권의식(psychological entitlement)에 관심을 둔다. 심리적 특권의식은 자신이 특별한 대우 및 보상 등을 받아야 한다고 믿는 경향성을 의미한다 (Naumann, Minsky, and Sturman, 2002). 심리적 특권의식을 가지고 있는 사람은 자신이 타인과 다른 특별한 대우, 보상 등을 받아야 한다고 생각하는 경향이 있다(Naumann et al., 2002). 관련 선행연구를 살펴보면, 심리적 특권의식은 나르시시즘으로 인한 공격성과 관련이 있고(Reidy, Zeichner, Foster, and Martinez, 2008), 인간관계에 문제를 일으키고(Moeller, Crocker and Bushman, 2009), 비윤리적 리더십을 발생시킬 수 있다(Zhang and Bednall, 2016). 따라서, 이를 바탕으로 심리적 특권의식이 비인격적 감독의 선행요인이 될 것이

라 예상할 수 있다. 상사의 심리적 특권의식과 부하의 비인격적 감독 간 관계를 밝힌 선행 연구(Whitman, Halbesleben, and Shanine, 2013)가 존재하나, 간호사라는 특정 직군만을 그 대상으로 삼았으며, 표본의 성별이(여: 94%) 한쪽으로 치우쳐져 있다는 한계점을 가지고 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구의 한계점을 보완하기 위해 다양한 직무를 수행하는 근로자들을 대상으로 상사의 심리적 특권의식과 비인격적 감독의 관계를 다시 한 번 고찰하고자 한다.

또한, 본 연구는 여기서 한 발 더 나아가 상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향까지 통합적으로 살펴보고자 한다. 특히, 구성원의 창의성은 빠르게 변화하는 경영 환경 속에서 기업이 생존하기 위한 필수 조건이기 때문에 (Oldham and Cummings, 1996) 그 중요성이 점점 증가하고 있다. 따라서, 조직 내 구성원의 창의성을 저해하는 요인들을 발견하고, 이것의 부정적 효과를 완화 시켜 주는 조절요인에 대한 탐색이 필요하다.

창의성은 새롭고 쓸모 있는 아이디어를 만들어 내는 것으로 정의할 수 있다(Amabile, 1985). 상사의 비인격적 감독을 경험한 부하들은 창의성이 낮아질 것으로 예상된다. 예를 들어, 비인격적 감독으로 인한 두려움 때문에 부하는 업무를 처리하는데 있어서 참신한 방식을 고안해 내거나 새로운 도전을 하지 않고, 기존의 방식을 고수하게 된다. 따라서, 부하의 창의성은 더 나빠질 수밖에 없을 것으로 판단된다.

비인격적 감독이 부하의 창의성 저하를 발생시키는 결과를 완충하기 위한 방안에 대한 연구들이 진행되고 있다. 예를 들어, 조직지원인식과 심리적 임파워먼트(정인호 · 이종연 · 이은진, 2014), 동료와의 지식 공유 및 상사의 지적자극(이현기 · 이은진 · 정인호, 2016) 등 주로 외부적 요인들에 관심을 갖고 조절 효과를 탐색하였다. 즉, 부하의 창의성 저하

에 대한 해결책을 조직의 지원 또는 동료 및 상사 특성 등과 같은 주변 환경에서만 찾고 있고, 부하의 개인적 특성과 관련된 연구는 제한적이다. 부하의 특성에 따라 비인격적 감독 경험에 대한 반응이나 대처가 달라질 수 있기 때문에, 부하의 특성에 관한 연구가 필요하다. 따라서, 본 연구에서는 부하의 특성으로서 주도적 성격(proactive personality)을 비인격적 감독과 부하의 창의성 사이의 조절변수로 고려하고자 한다.

주도적 성격은 자신이 겪고 있는 환경을 개선하여 새로운 환경을 만들고 더 나아가 목표를 달성하기 위해 지속적으로 노력을 하는 개인의 성향을 말한다(Bateman and Crant, 1993; Crant, 2000). 선행 연구들을 살펴보면, 주도적 성격은 직무 성과를 향상시키며(김동욱·한영석·김명소, 2014; Thompson, 2005), 실제로 개인과 조직의 성공을 이끌 수 있는 중요한 요소 중의 하나이다(Ashford and Black, 1996; Crant, 2000). 따라서, 주도적 성격이 높은 부하들은 상사로부터 비인격적 감독과 같은 열악한 처우를 지각할지라도 부정적 영향을 받아 낙담하기 보다는 현재를 적극적으로 바꾸고 개선하고자하기 때문에 창의성이 줄어드는 정도가 완화될 것이라 예측할 수 있다.

지금까지 논의를 바탕으로, 본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 심리적 특권의식을 상사의 비인격적 감독의 선행요인으로 고찰한다. 둘째, 상사의 비인격적 감독과 창의성의 부(-)적 관계를 확인한다. 동시에 선행요인과 결과를 잇는 비인격적 감독의 매개효과를 검증한다. 마지막으로, 부하의 창의성에 대한 비인격적 감독의 부(-)의 효과를 조절하는 부하의 주도적 성격의 효과를 살펴보고, 동시에 부하의 창의성에 대하여 상사의 심리적 특권의식이 갖는 간접효과가 부하의 주도적 성격에

따라 어떻게 달라지는지를 확인하기 위해 조절된 매개효과를 검증하고자 한다. 이를 통해, 본 연구의 결과는 비인격적 감독 연구에 대한 통합적인 이론적 시사점과 유용한 실무적 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 심리적 특권의식

특권의식이라는 개념은 다양한 분야에서 논의되어 왔지만, 크게 경제학자들이 말하는 특권의식과 심리학자들이 말하는 심리적 특권의식으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저, 경제학자들이 말하는 특권의식은 재화나 서비스를 구매 또는 이용함으로써 획득하게 되는 것으로 경제적 재화로 개념화 한다(Harvey and Martinko, 2009). 반면, 심리학자들이 말하는 심리적 특권의식은 '보상에 대한 기대'에 초점을 두는 것으로서 실제 수행결과로 나타나는 성과와 관계 없이 자신이 다른 사람들보다 더 많이 받을 만하고 더 많은 자격이 있다고 여기는 것이다(Campbell, Bonacci, Shelton, Exline, and Bushman, 2004). 이와 같은 심리적 특권의식은 비교적 변하지 않는 안정적인 특성을 가지며, 칭찬이나 보상에 대한 자기 인식과 비현실적인 기대로 구성되어 있다(Harvey and Harris, 2010). 즉, 심리적 특권의식은 자신이 다른 사람들보다 특별한 대우 및 보상 등을 받아야 한다고 믿는 개인의 안정적인 성향으로 정의할 수 있다(Naumann et al., 2002; Campbell et al., 2004).

선행연구들은 심리적 특권의식이 자기위주 귀인 편향(self-serving attributional biases), 나르시

시즘, 이기적인 경향과 자기방어(self-defensiveness)와 관련이 있음을 보고하고 있다(Harvey, Harris, Gillis, and Martinko, 2014). 특히, 특권의식이 높은 사람은 자기 자신의 긍정적인 면에 대한 비판을 수용하는 것을 매우 꺼려하며, 동시에 칭찬과 보상에 대하여 매우 높은 기대를 하는 것으로 알려져 있다(Naumann et al., 2002; Snow, Kern, and Curlette, 2001). 보통 이와 같은 기대는 그에 합당한 실제 능력과 노력 수준이 불일치하기 때문에 쉽게 채워지지 않는다. 따라서, 심리적 특권의식은 빈번한 실망과 좌절 등으로 이어지며(Harvey and Harris, 2010), 조직 내에서의 부정적인 태도나 행동 등으로 나타날 수 있다. 구체적으로, 공격적이고 경쟁적인 행동을 보이고(Campbell et al., 2004), 직무만족을 낮추고, 이직의도 및 상사와의 갈등을 높이며(Harvey and Martinko, 2009), 일탈행동을 발생시킨다(Yam, Klotz, He, and Reynolds, 2017).

교육 수준의 증가와 경쟁의 가속화에 따라 심리적 특권의식을 가진 사람들이 계속해서 증가하고(Harvey and Martinko, 2009), 그로 인한 사회 문제가 빈번히 발생하고 있다. 따라서, 사회 현상을 연구 주제로 삼는 사회심리학에서 특권의식은 매우 중요한 개념이다. 그러나, 자아와 성격을 연구하는 심리학자들조차 개인 차이 변수로서 이를 다루는 연구가 제한적이다(Campbell et al., 2004). 이와 같은 흐름 속에서 경영학계에서 역시 심리적 특권의식에 대한 학자들의 관심은 미미한 실정이다(정양운 · 박혜원 · 문형구, 2012). 하지만, 심리적 특권의식은 기업에서 리더십을 가지고 있는 개인의 판단이나 행동에 부정적인 영향을 주기 때문에(Levine, 2005), 리더의 속성으로서 심리적 특권의식이 가지는 영향력에 대한 연구가 필수적으로 요구된다.

2.2 심리적 특권의식과 비인격적 감독의 관계

Tepper(2007)의 연구에 따르면 비인격적 감독은 다음과 같은 3가지의 중요한 특징이 있다. 먼저, 비인격적 감독은 감독자(예, 직속 상사 또는 리더)의 행동에 대한 부하의 주관적 평가라는 사실이다. 즉, 경험자의 특성(예, 성격, 인구통계학적 프로파일 등) 또는 환경(예, 작업 환경, 동료의 지각 등)에 따라 같은 행동이라도 다른 평가가 이루어질 수 있다. 둘째, 비인격적 감독은 비물리적인 적대감의 지속적 표현이라는 것이다. 상사가 조직 내외부에서 겪은 부정적 경험을 일시적으로 부하에게 전가하는 것은 비인격적 감독에 해당되지 않는다. 하지만, 상사가 이와 같은 행위를 반복함으로써 부하에게 위계적 학대를 지속하는 경우라면 비인격적 감독에 해당한다. 마지막 특징은 비인격적 감독은 목적이 있는 고의적인 행동을 의미한다는 것이다(Tepper, 2000). 하지만, 의도적으로 해를 입히기 위한 행동을 의미하지는 않는다. 자신의 목적을 달성하기 위해 비인격적 감독을 행한다. 정리를 하면, 감독자는 자신의 목적을 이루기 위해 비인격적 감독을 의도적으로 하고, 그 결과로 부하에게 의도하지 않았던 피해를 주게 되는 것이다. 비인격적 감독의 예로, 비판적인 이름 사용, 필요한 정보 공유 차단, 공격적인 시선 맞춤(eye contact), 부정적인 루머 퍼뜨리기, 타인 앞에서 조롱하기 등이 있다(Keashly, 1997).

비인격적 감독으로부터 비롯되는 부정적인 결과에 초점을 둔 선행연구와 달리(예, 임창현 · 이희수, 2013; 배건 · 이규만, 2018; 한주원 · 박경규, 2010; Kluemper et al., 2018; Vogel and Mitchell, 2017; Zhao, 2018) 최근 비인격적 감독의 선행요인에 대한 검증에 관심을 둔 연구들이 증가하고 있는 추세이다. Zhang and Bednall(2016)의 메타

분석에 따르면, 상사의 부정적 경험과 정서 등과 같은 상사의 심리적 요인이 비인격적 감독을 발생시키는 주요 선행요인임을 밝혔다. 더 나아가 비인격적 감독의 선행요인으로 또 다른 심리적 요인에 대한 고찰이 필요하다고 주장하였다. 이 밖에도, 상사가 가지고 있는 개인적 특성에 따라 비인격적 감독에 미치는 영향이 달라질 수 있다고 본다(Aryee, Chen, Sun, and Debrah, 2007; Tepper, Moss, Lockhart, and Carr, 2007). 따라서, 본 연구에서는 비인격적 감독의 선행요인으로 상사의 개인적 특성이자 심리적 요인인 심리적 특권의식에 주목한다. 특히, 국내에서는 재벌이라는 집단에 속한 사람들, 또는 조직 내에서 고성과자이며 동시에 경영진에게 신임을 받는 리더들은 심리적 특권의식을 가지고 있다. 따라서, 현재 조직 장면에서는 이로부터 비롯된 비인격적 감독과 함께 다양한 부작용들이 관찰되고 있기 때문에 본 연구에서는 심리적 특권의식이 비인격적 감독의 선행요인으로 작용할 수 있다고 판단하였다.

선행연구들의 결과에 따르면, 심리적 특권의식은 나르시시즘, 이기적 경향, 자아 방어성(Campbell et al., 2004)과 관련된 것으로 나타났다. 특히, Reidy와 그의 동료들은(2008) 심리적 특권의식은 나르시시즘의 자기애적 특성으로 인해 공격성을 예측할 수 있다는 것을 밝혔다. 따라서, 부하가 상사의 심기를 건드렸을 때, 공격적인 언어적, 비언어적 행동이 나타날 수 있으며 이것이 비인격적 감독으로 표현될 것이라 예상할 수 있다. 뿐만 아니라, 심리적 특권의식을 가진 상사는, 자신이 마땅히 받아야 하는 보상 등을 실제보다 크게 생각하므로(Harvey and Harris, 2010), 다른 사람에 비해 부하가 그 기준을 맞추는 것이 쉽지 않다. 그렇기 때문에 상사는 부하가 자신에게 합당한 대우를 하지 않는다고 여길

가능성이 매우 높다. 그 결과, 상사가 받는 부당한 대우를 부하에게 부정적 보복으로 돌리는 경향이 나타날 수 있다(Cropanzano and Mitchell, 2005).

또한, 심리적 특권의식이 비인격적 감독에 미치는 영향은 도덕적 허가 이론(moral licensing theory)으로 설명될 수 있다. 이 이론에 따르면, 도덕적인 일을 하게 될 경우, 비도덕적 행동에 대해 용인할 수 있게 된다(Monin and Miller, 2001). 상사는 조직의 미션 달성을 위해 일하는 것을 자신이 마땅히 해야 하는 도덕적인 일이라고 생각할 수 있다. 그로 인해 조직을 위해서라면 부하에게 나쁜 행동을 해도 괜찮다고 생각할 수 있는 도덕적 허가(moral licensing)가 생긴다. 특히, 심리적 특권의식이 있는 사람은 자신에 대한 보상 기대를 더 크게 생각하는 경향 때문에 심리적 특권의식이 없는 사람들보다 도덕적 허가를 더 크게 인식하게 될 가능성이 크다. 그래서 부하에게 행해지는 비도덕적인 일들에 대해 무감각해진다. 이외에도 Moeller et al.(2009)는 특권의식을 가진 사람은 갈등을 유발하기 쉽고 적대감을 가지기 쉽기 때문에 인간관계에 문제를 일으킬 수 있다고 보았다. 또한, 특권의식을 가진 사람은 다른 사람들에게 존경 받을 자격이 있다고 생각한다. 구체적으로 긍정적인 이미지를 구축하고 이를 유지 및 보호하기 위한 자아상 목표(self-image goal)를 가지고 있다. 따라서, 상사와 부하 간 인간관계에 갈등 상황 발생 시, 자신의 긍정적 이미지에 대한 위협이 공격성으로 나타날 수 있으며(Ohbuchi and Fukushima, 1997), 더 나아가 언어적 공격성을 포함하는 비인격적 감독으로 이어질 것으로 예측할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 상사의 심리적 특권의식이 상사의 비인격적 감독에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향

기존 선행연구들은 긍정적 리더십이 구성원의 창의성에 긍정적 영향을 미치는 연구에 집중하고 있지만 부정적 리더십을 나타내는 비인격적 감독이 창의성에 주는 부정적인 영향에 대한 연구는 그 수가 제한적이다(정인호 외, 2014). 변혁적 리더십(Bass, 1999), 진성 리더십(Avolio and Gardner, 2005) 등과 같은 긍정적인 리더십 연구 결과에 따르면, 상사는 리더십 발휘를 통해 물질 및 정서적 지원을 제공함으로써 부하에게 동기를 부여한다. 특히, 정서적 지원의 경우, 부하들이 이를 통해 심리적 안정감(psychological safety)을 지각하게 만든다. 하지만, 이와 반대로 부정적인 측면을 다루는 리더십, 즉, 비인격적 감독을 경험하는 부하의 경우, 상사로부터의 지원을 지각하는데 한계가 존재할 것이라 예측할 수 있다. 실제로, Liu와 그의 동료들(2016)은 상사의 비인격적 감독이 심리적 안정감을 매개로 부하의 창의성을 감소시킨다는 사실을 밝혔다. 구체적으로 비인격적 감독을 통해 심리적 안정감을 느끼지 못하게 되면, 부하는 상사의 강요나 압박이 두려워 새로운 방식의 도전을 두려워하게 되고, 기존의 방식을 고수하게 된다. 그로 인해 부하의 창의성이 저해될 것이라 유추할 수 있다. 또한, Zhang and Bartol(2010)은 리더를 통해 높은 수준의 심리적 안정감을 지각하는 경우, 내재적 동기가 높아지고 창의성 관련 행동에 몰입을 하게 됨으로써, 창의성에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혔다. 한편, Liu, Liao, and Loi(2012)는 직접적으로 비인격적 감독이 부하의 내재적 동기에 부정적 영향을 주고, 이를 통해 부하의 창의성 감소로 이어지는 것을 증명하였다. 지금까지의 내용을 종합해 보면, 비인격적

감독은 부하의 창의성 발현에 있어서 핵심적인 역할을 하는 심리적 안정감을 낮추고, 내재적 동기를 감소시킨다. 따라서, 본 연구에서 역시 비인격적 감독과 창의성의 부(-)적인 관계를 예측하며, 아래와 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 상사의 비인격적 감독은 부하의 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 비인격적 감독의 매개효과

지금까지의 논의를 종합하여, 비인격적 감독의 선행요인과 결과 사이의 관계에서 매개효과를 살펴보고자 한다. Tepper(2007)의 비인격적 감독의 발현 모델과 이를 발전, 보완시킨 비인격적 감독 모델(Martinko et al., 2013)에 따르면, 상사 수준에서의 환경적, 개인적 요소들이 선행요인들로 거론된다. 예를 들면, 조직의 구조, 리더십 스타일, 조직 규범, 갈등, 그리고 불공정성 지각 등과 같은 환경적인 요인뿐만 아니라 상사의 성격, 귀인 오류 등 개인적 요인들 역시 비인격적 감독을 예측한다. 이러한 선행요인들로 인해 실제로 상사의 비인격적 행위가 발생하고 이에 대한 부하의 비인격적 감독에 대한 판단과 지각으로 이어지며, 이는 곧 부하의 심리적 고통, 이탈행동, 과업 태도 및 성과 등으로 나타난다고 설명하고 있다. 본 연구에서는 위의 이론적 모델을 바탕으로, 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 영향을 줄 것이라 제안하며, 비인격적 감독의 매개 효과를 검증하고자 한다. 구체적으로, 도덕적 허가 이론에 기반하여, 심리적 특권의식을 가지고 있는 상사는 자신이 조직을 위해 한 일을 도덕적 행위로 인식하고, 심리적 특권의식이 없는 사람보다 그 행위에 대한 자격을 더 크

게 인식하여 비도덕적 행위에 대해 관대해짐으로써 비인격적 감독이 나타난다. 이러한 상사의 특권의식으로부터 촉발된 비인격적 감독은 부하에게 호의적이고 지원적인 환경을 제공하지 못함으로써 부하의 심리적 안정감 및 내재적 동기에 부정적 영향을 미치고, 결국 부하의 창의성이 낮아질 것이라 예측할 수 있다. 따라서, 상사의 특권의식은 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 영향을 줄 것이라는 아래와 같은 비인격적 감독의 매개가설을 제시한다.

가설 3: 상사의 비인격적 감독은 상사의 심리적 특권의식과 부하의 창의성 간의 관계를 매개할 것이다.

2.5 부하의 주도적 성격의 조절효과

비인격적 감독에 대하여 구성원들이 어떻게 대처하는지 그리고 어떠한 대처 전략이 가장 효과적인지에 대한 관심이 증가하고 있다(Tepper et al., 2017). 이와 관련한 연구의 한 축으로 부하의 개인적 차이(individual differences)에 초점을 둔 연구들이 진행되고 있다. 개인에 따라 어떻게 효과적으로 비인격적 감독에 대처하는지에 주목한 연구들은 주로 비인격적 감독과 결과변수(예, 주관적 웰빙, 작업 동기 등) 사이에서 부하의 개인적 차이를 조절변수로 다루고 있다. 선행연구를 살펴보면 비인격적 감독을 경험한 부하가 정서적 전염에 덜 민감할수록(Wu and Hu, 2009), 감성 지능이 높을수록(Hu, 2012), 사회적 적응성이 높을수록(Mackey, Ellen, Hochwarter, and Ferris, 2013), 그리고 핵심 자기 평가가 높을수록(Zhang, Kwan, Zhang, and Wu, 2014) 효과적으로 비인격적 감독에 대처한다고 보고하고 있다. 이러한 선행 연구의 흐름과 일치

하여 본 연구에서는 부하의 개인적 차이 요소로 주도적 성격을 비인격적 감독과 창의성 사이의 조절변수로 고려하고자 한다.

주도적 성격은 자신이 겪고 있는 환경을 개선하여 새로운 환경을 만들고 더 나아가 목표를 달성하기 위해 지속적으로 노력을 하는 개인의 성향을 말한다(Bateman and Crant, 1993; Crant, 2000). 최근의 다이나믹한 경영환경 속에서 이와 같은 개인의 주도적 성격은 개인과 조직의 성공을 이끌 수 있는 매우 중요한 요소이다(Ashford and Black, 1996; Crant, 2000). 기존의 선행연구에서 볼 수 있는 주도적 성격의 특징은 다음과 같다. 주도적 성격을 가진 사람은 상대적으로 환경에 얽매이지 않고, 인내할 수 있는 성격을 가지고 있다(Bateman and Crant, 1993; Crant, 2000). 또한 위협이나 장애물이 있는 환경에서도 쉽게 좌절하지 않고 그것을 극복하는 특성을 가지고 있다(Fuller and Marler, 2009). 그리고 주변 상황에 대해 탄력적으로 대응이 가능하다(Prieto, 2010). Fuller and Marler(2009)의 연구에 따르면, 주도적 성격은 주관적 또는 객관적 커리어 성공과 관련이 있다. 이와 같이 주도적 성격이 높은 사람은 환경이 어렵거나 힘들 때, 적극적으로 해결책을 찾기 위해 노력하고, 어려움이 금방 해결이 되지 않더라도 변화가 발생할 때까지 끝까지 인내하는 경향이 있다. 또한, 주도적 성격이 높은 사람은 실제로 직무를 수행할 때, 기존의 절차를 변화하려는 진취적인 행동을 취하고, 창의적 행동을 나타내는 경향이 높기 때문에(Seibert, Kraimer, and Crant, 2001), 비인격적 감독으로 인해 자신의 업무 환경이 나빠진다고 하더라도, 이를 극복하기 위해 창의적 행동을 발휘하려는 노력을 끊임없이 해 나아갈 것이라 예상된다. 따라서, 본 연구에서는 주도적 성격이 높은 사람은 비인격적 감독

으로 인한 창의성 감소가 덜 할 것으로 예측한다.

뿐만 아니라, 상사의 비인격적 감독과 창의성 간 관계에서 주도적 성격의 조절 효과는 주도적 대처 이론(proactive coping theory) (Schwarzer and Taubert, 2002)으로 설명 가능하다. Schwarzer and Taubert(2002)에 의하면, 주도적 대처 행동(proactive coping behavior)은 피할 수 없는 위험에 대비하여 개인이 성장할 수 있는 자원을 확보하기 위한 행동을 의미한다. 주도적 성격이 높은 사람들은 자신의 주변 환경에서 발행하는 위험, 기회 등을 식별할 수 있다. 그리고 그 위험을 오히려 자신의 성장을 위한 기회로 바꾸어 생각할 수 있는 경향이 있고, 기존과 다른 방식과 아이디어 등으로 문제를 해결한다. 그 과정 속에서 주도적 성격을 가지지 못한 사람들보다 더 나은 창의성이 발현될 수 있다. 따라서, 상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 부정적인 영향을 완화시키는 조절효과가 나타날 수 있다. 즉, 주도적 성격이 낮은 사람과 비교하여 높은 사람의 경우, 비인격적 감독의 경험에 대해 더욱 적극적으로 대처함으로써 창의성이 덜 감소할 것이다. 지금까지의 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 부하의 주도적 성격은 상사의 비인격적 감독에 의한 창의성의 부(-)적 관계를 완화할 것이다.

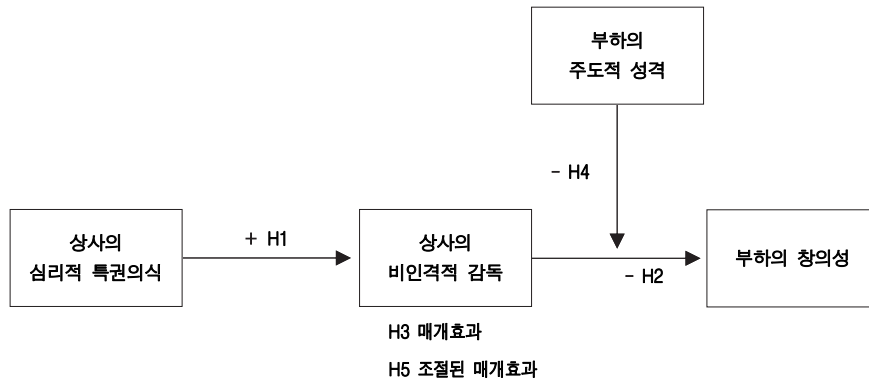
2.6 부하의 주도적 성격의 조절된 매개효과

부하의 주도적 성격이 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성 간의 관계를 조절할 것이라고 가정하면, 부하의 주도적 성격은 상사의 심리적 특권의식이 부하의 창의성에 미치는 간접 효과 역시 조절할 것으

로 예상할 수 있다. 즉, 부하의 주도적 성격에 따라 간접효과가 달라지는 조건부 간접효과(conditional indirect effect)가 존재할 것으로 기대한다. 선행 연구에 따르면, 주도적 성격은 스트레스와 자아 효능감의 부(-)적인 관계를 완화시키는 것으로 밝혀졌다(Zhao, Zhou, Liu, and Kang, 2016). 뿐만 아니라, 자원보존이론(conservation of resource theory)을 바탕으로, 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 창의성에 부정적 영향을 미치는 것과 같은 스트레스가 극심한 상황에서는 주도적 성격이 개인 특성 차원의 자원으로써 활용될 것으로 기대된다. 구체적으로, 주도적 성격이 높은 경우, 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 유발하더라도 이것이 창의성에 미치는 영향이 유의하지 않을 것으로 예상되며, 반대로 주도적 성격이 낮은 경우, 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 통해 창의성에 부정적으로 미치는 매개효과가 유의할 것으로 예측한다. 지금까지의 내용을 종합하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 상사의 심리적 특권의식과 부하의 창의성의 사이에서 비인격적 감독의 매개효과는 부하의 주도적 성격에 의해 조절될 것이다.

지금까지 언급했던 논의를 바탕으로 가설들을 종합한 연구 모형은 다음의 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구를 진행하기 위해 중소기업부터 대기업까지 다양하게 구성된 국내 기업에 근무하고 있는 근로자들을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 본 연구는 상사-부하 한 쌍이 연구 단위로 타깃 구성원과 그들의 상사가 모두 연구 참여에 동의했을 때 최종적으로 연구 대상으로 삼았다. 특히, 한 명의 상사가 다수의 부하를 평가할 수 없음을 설문조사 실시 전에 명확히 주의를 주어 설문과정에서 발생할 수 있는 오류들을 줄이고자 노력하였다. 90개 기업에 재직하고 있는 1,000명(500쌍)의 근로자들을 대상으로 설문지를 배포하였으며, 816명(408쌍)이 응답을 완료하였다(응답률: 81.6%). 설문 과정 중에서 상사-부하 매칭이 부정확하거나 불성실한 응답을 제외하였고(22명, 11쌍), 최종적으로 89개의 기업의 상사-부하 397쌍의 응답을 통계 분석 자료로 활용하였다.

397쌍 중 상사의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 남성은 82.6%(328명) 여성은 16.4%(65명)이었으며, 학력은 대졸이 41.3%(164명)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 대학원졸(20.2%, 80명), 전문대졸(12.6%, 50명), 고졸(7.6%, 30명) 순이었다. 직급으로는 과장 22.2%(88명), 차장 16.4%(65명), 부장이 16.1%(64명) 대부분을 차지하고 있었으며, 그 밖에도 기타 16.1%(64명), 대리 5.0%(20명), 사원이 3.0%(12명)인 것으로 확인되었다. 한편 부하의 경우, 남성은 61.7%(245명), 여성은 32.2%(128명)이었으며, 평균 연령은 34.33이다. 학력은 대졸이 50.1%(199명)로 다수를 차지하고 있었으며, 전문대졸(18.4%, 73명), 고졸(13.9%, 55명), 대학원졸(11.1%, 44명) 순으로 나타났다. 직급은 사원이 29.5%(117명), 대리가 30.2%(120명)으로 다수를 차지하고 있었으며, 과장이 13.1%(52명), 차장이 6.0%(24명)이었다.

3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수들 중 상사와 부하간의 인

구통계학적 특성을 나타내는 통제변수(예, 성별 (비) 유사성, 연령 (비) 유사성, 상사(부하)와의 근속년 수)를 제외하고 모두 Likert식 5점 척도를 사용하여 측정되었다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 동일방법편의를 최소화하고 동시에 본 연구 모형의 특성을 반영하기 위하여, 각각의 연구변수들의 측정원천을 분리하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 독립변수로 사용되는 상사의 심리적 특권의식은 상사로부터 측정이 되었으며, 상사의 비인격적 감독은 부하로부터 측정되었다. 부하의 주도적 성격은 본인이 스스로 평가하게 하였으며, 부하의 창의성은 상사에게 평가하도록 하였다. 구체적인 각 변수의 측정 내용은 다음과 같다.

3.2.1 상사의 심리적 특권의식

Campbell과 그의 동료들(2004)이 개발한 4개의 문항을 통하여 측정하였다(신뢰도=.85). 문항의 예는 다음과 같다. “나는 모든 부분에서 더 많은 것을 받을 권리가 있다고 생각한다.”, “모든 상황은 내가 원하는 방향으로 진행되어야 한다.” 그리고 “나는 특별한 대우를 받을 자격이 있다.”

3.2.2 비인격적 감독

Tepper(2000)가 개발한 비인격적 감독 측정문항 7개를 사용하여 부하로 하여금 상사의 비인격적 감독 수준을 평가하게 하였다(신뢰도=.95). 구체적인 문항의 예로는 “나의 상사는 업무에 관하여 진행과정을 무시하고 결과만을 가지고 나를 비난한다.”, “나의 상사는 내가 많은 노력을 기울이고 열심히 한 업무에 대해 인정해 주지 않는다.” 그리고 “나의 상사는 나에게 무례하게 대한다.” 등이 있다.

3.2.3 부하의 주도적 성격

Crant(1995)가 개발한 주도적 성격 측정문항 중 3개 문항을 사용하여 부하 본인에게 자신의 성격을 평가하게 하였다(신뢰도=.77). 구체적인 문항의 예로는 “내 아이디어를 실현시키기 위해 노력하는 것보다 더 만족스러운 것은 없다.”, “나는 항상 내 삶을 향상시키기 위한 방법을 찾는다.”, 그리고 “나는 항상 건설적인 변화를 가져오는 핵심적인 역할을 해왔다.” 등이 있다.

3.2.4 부하의 창의성

Zhou and George(2001)가 개발한 5개의 문항을 사용하여 상사가 부하의 창의성을 평가하게 하였다(신뢰도=.90). 구체적인 문항의 예로는 “나의 부하는 새로운 업무 방식이 등장하면 남들보다 이를 먼저 시도해보곤 한다.”, “나의 부하는 직면한 문제를 해결하기 위해 새로운 방법으로 접근한다.” 그리고 “나의 부하는 업무를 창의적으로 수행하기 위해 노력한다.” 등이 있다.

3.2.5 통제변수

비인격적 감독 및 창의성과 관련한 선행연구들을 참고하여, 이에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제변수로 고려하였다. 상사-부하의 인구통계학적 특성(예, 성별, 연령 등)이 유사한 경우, 상호 대인적인 매력, 긍정적인 감정, 신뢰 등과 같은 특성을 갖고 상사는 부하에게 전폭적인 지원을 아끼지 않기 때문에(Foley, Linnehan, Greenhaus, and Weer, 2006) 본 논문에서 보고자 하는 상사-부하의 관계에 기반을 둔 연구 내용에 영향을 줄 것으로 예상되

는바 성별 유사성과 연령 (비)유사성을 통제하였다 (e.g., Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne, and Marinova, 2012; Zellars, Tepper and Duffy, 2002). 부하(상사)와 함께 일한 기간은 더욱이 상사-부하의 관계에서 발생하는 행위와 반응에 영향을 미치기 때문에 통제하였다(Mitchell and Ambrose, 2007). 또한, 상사의 특질로 대표되는 부정적 정서의 경우, 상사의 비인격적 감독에 선행하여 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 통제하였다(Hoobler and Hu, 2013). 구체적인 조작적 정의를 살펴보면, 상사-부하의 성별 유사성은 상사와 부하가 같은 성별이면 1, 다른 성별이면 0으로 코딩하여 더미변수를 만들어 사용하였다. 상사-부하의 연령 유사성은 상사의 연령과 부하의 연령의 차이 값에 절댓값을 취하였으며, 값이 클수록 상사와 부하의 연령 차이가 큰 것이며, 상사-부하 연령 유사성이 낮음을 나타낸다. 또한, 부하(상사)와 함께 일한 기간은 상사에게 해당 부하와 함께 일한 기간을 물어 답하게 하였으며(단위: 년), 상사의 부정적 정서는 PANAS(Watson, Clark and Tellegen, 1988)의 부정적 정서를 묻는 문항 중 일부를 발췌하여 사용하였다(7문항, 신뢰도 = .89).

3.3 분석방법

본 연구는 상사-부하의 관계 즉, 한 쌍(dyad)의 관계를 살펴보고자 하며, 연구 변수들은 각각의 내용에 따라 상사 또는 부하로부터 측정되어 개인차원의 변수들(uni-level)을 다루고 있기에 개인 수준에서 분석을 진행하였다. 구체적으로, 가설을 검증하기 전에 변수의 신뢰도와 타당도를 평가하고, 변수들 간의 변별 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 이 후, 본격적으로 위계적 회귀

분석을 통해 가설을 검증하였다. 먼저, 비인격적 감독에 대한 상사의 심리적 특권의식의 주효과를 살펴 보았으며, 이후, 부하의 창의성에 대한 비인격적 감독의 주효과와 함께 부하의 주도적 성격의 조절효과를 살펴보았다. 비인격적 감독의 매개효과는 부스트래핑(반복추출=10,000번) 방식을 사용하여 간접효과의 통계적 유의미성 통해 확인하였다(Mackinnon, Fairchild, and Fritz 2007; Preacher, Rucker, and Hayes, 2007; Shrout and Bolger 2002).

IV. 연구결과

4.1 요인분석 결과

본 연구에서 사용된 연구변수들이 서로 뚜렷하게 구분되고 타당한지를 확인하기 위하여 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 상사의 특권의식, 비인격적 감독, 부하의 주도적 성격과 창의성으로 구성된 4요인 모형과 이 4가지 변수들이 구분되지 않음을 가정한 1요인 모형의 적합도 지수를 비교하였다. 그 결과, 4요인 모형($\chi^2(df) = 271.75(146)$, CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .04)이 1요인 모형($\chi^2(df) = 2408.33(152)$, CFI = .44, TLI = .29, RMSEA = .19)과 비교하여 더 나은 적합도 지수를 가지는 것으로 확인하였으며, 모형 값의 차이 또한 통계적으로 유의하였다($\Delta\chi^2(df) = 2136.58(6)$, $p < .001$).

4.2 기술통계 및 상관관계 분석

연구에 사용된 변수들의 기초통계량과 상관관계 분

석 결과는 <표 1>에 잘 나타나 있다. 먼저, 주요 변수들 간의 관계를 보면, 상사의 심리적 특권의식은 상사의 비인격적 감독과 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다($r=.16, p < .01$). 동시에 상사의 비인격적 감독은 부하의 창의성과 부(-)적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며($r=-.16, p < .01$), 부하의 주도적 성격은 그들의 창의성과 정(+)의 방향으로 관련한다는 사실($r=.18, p < .001$)을 관찰할 수 있었다.

4.3 가설 검증

본격적인 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 상사의 심리적 특권의식과 상사의 비인격적 감독 사이의 관계를 살펴보기 위하여, 상사의 비인격적 감독을 종속변수로 설정하고 회귀방정식에 통제변수를 포함시킨 후, 상사의 심리적 특권의식의 주효과를 살펴보았다. 그 결과는 <표 2>의 모형 2를 통해 확인할 수 있다. 연구자들의 예측대로 상사의 심리적 특권의식의 상사의 비인격적 감독을 정(+)적으로 예측하는 것을 확인할 수 있었다($\beta=.15, p < .01$). 따라서, 가설 1이 지지되었다.

다음으로, 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성의 관계를 살펴보기 위해 부하의 창의성을 종속변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마찬가지로, 동일한 통제변수를 고려한 후, 상사의 비인격적 감독을 투입한 결과 회귀계수가 음(-)의 부호를 가지며 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($\beta=-.14, p < .01$)(<표 2> 모형 4 참조). 따라서, 상사의 비인격적 감독은 부하의 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2 역시 지지되었다.

위의 결과를 통해 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 유의하게 예측하였으며, 비인격적 감독 역시 부하의 창의성과 유의미하게 관련 있음을 확인할 수 있다. 따라서, 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 간접효과를 확인하기 위해 부트스트래핑(반복횟수=10,000번) 방법을 사용하였다. 그 결과, 부하의 창의성에 대한 상사의 심리적 특권의식의 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(effect size=-.02, LLCI=-.05, ULCI=-.01). 따라서, 비인격적 감독이 상사의 특권의식과 부하의 창의성 사이를 매개한다는 가설 3은 지지되었다.

또한, 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성 간

<표 1> 변수들 간 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 상사-부하 성별 유사성	.67	.46	-						
2. 상사-부하 연령 (비)유사성	9.36	6.32	-.10*	-					
3. 상사(부하)와의 근속년수	2.92	3.02	.13*	-.18**	-				
4. 상사의 부정적 정서	2.31	.70	.00	-.04	.02	-			
5. 상사의 심리적 특권의식	2.90	.66	.05	-.00	-.02	.03	-		
6. 상사의 비인격적 감독	1.80	.77	.12*	-.13*	.13**	.07	.16**	-	
7. 부하의 주도적 성격	3.11	.75	.06	-.02	.09	-.05	.13**	.10*	-
8. 부하의 창의성	3.41	.66	-.00	.08	-.04	-.12*	.00	-.16**	.18***

Note. N=397쌍, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

의 부(-)적인 관계에서 부하의 주도적 성격이 갖는 조절효과를 살펴보기 위하여 상사의 비인격적 감독과 부하의 주도적 성격을 곱한 상호작용 항을 만들어 분석에 활용하였다. 그 결과, 부하의 창의성에 대하여 상호작용항이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($\beta = .10, p < .05$)(<표 2> 모형 6 참조). Aiken and West (1999)의 제안한 절차에 따라 조절효과의 패턴을 구체적으로 확인하기 위하여 부하의 주도적 성격의 평균에서 1 표준편차 이상인 경우와 1 표준편차 이하인 경우를 그래프를 통해 확인하였다. <그림 2>을 통해 확인할 수 있듯이 부하의 주도적 성격이 높은 경우, 상사의 비인격적 감독과

부하의 창의성 사이의 부(-)적인 관계가 완화됨을 확인할 수 있다. 반대로, 부하의 주도적 성격이 낮은 경우, 이 관계는 더욱더 강화되는 것을 알 수 있다. 따라서, <표 2>의 모형 6과 <그림 2>의 결과를 바탕으로 가설 4는 지지되었다.

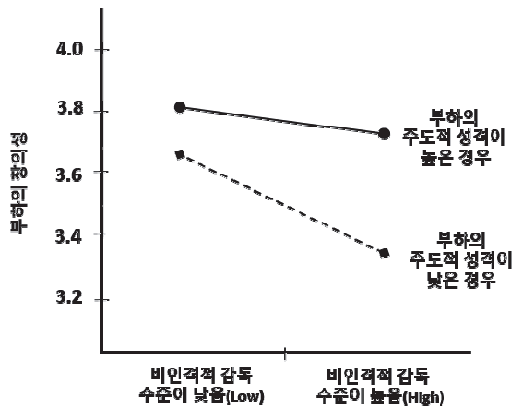
마지막으로, 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 거쳐 부하의 창의성에 미치는 간접효과는 부하의 주도적 성격에 따라 달라질 것이라는 매개된 조절효과를 제안한 가설 5를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS 매크로를 사용하여 조건부 간접효과(conditional indirect effect)를 검증하였다. <표 3>을 통해 분석 결과를 확인할 수 있다. 구체적으로

<표 2> 가설검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

	상사의 비인격적 감독			부하의 창의성		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
<i>Step 1) 통제변수</i>						
상사-부하 성별 유사성	.13*	.10*	-.01	-.00	-.01	-.02
상사-부하 연령 (비)유사성	-.10 ⁺	-.08	.06	.05	.05	.04
상사(부하)와의 근속년수	.10 ⁺	.10 ⁺	-.03	-.02	-.03	-.02
상사의 부정적 정서	.06	.03	-.09 ⁺	-.09 ⁺	-.07	-.07
<i>Step 2) 주 효과</i>						
상사의 심리적 특권의식		.15**				
<i>Step 3) 매개효과</i>						
상사의 비인격적 행동				-.14**	-.16**	-.19**
<i>Step 4) 조절효과</i>						
부하의 주도적 성격					.18**	.18***
상사의 비인격적 행동 × 부하의 주도적 성격						.10*
F-statistics	5.01***	6.65***	1.51	2.66*	4.31***	4.32***
R ²	.05	.10	.01	.03	.07	.08
ΔR ²		.05***		.02**	.04**	.01*

Note. N=397, 성별유사성: same gender=1, others=0, 연령(비)유사성: |상사 나이-부하 나이|, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

로, 부하의 주도적 성격 수준이 낮은 경우(10th percentiles), 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 통해 부하의 창의성에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다(간접효과 = -.05, 95% 신뢰구간[-.10,-.02]). 반대로 부하의 주도적 수준이 높은 경우(90th percentiles), 부하의 창의성에 대한 상사의 심리적 특권의식의 간접효과가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다(간접효과 = -.01, 95% 신뢰구간[-.04,.00]). 이와 같은 결과를 종합하여 가설 5는 지지되었다.



〈그림 2〉 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성 관계에 대한 부하의 주도적 성격의 조절효과

V. 논의

본 연구는 비인격적 감독의 선행요인과 결과를 탐색하는 것을 목표로 상사의 심리적 특권의식과 부하의 창의성에 사이에서의 비인격적 감독의 매개효과 검증하고, 더 나아가 비인격적 감독의 부하의 창의성의 관계가 부하의 주도적 성격에 의하여 조절되는지를 고찰하기 위한 목적을 가지고 실시되었다. 연구결과, 상사의 특권의식은 비인격적 감독을 정(+)적으로 유의미하게 예측하였으며, 비인격적 감독은 부하의 창의성에 대하여 부(-)적인 영향을 갖는 것으로 확인되었다. 또한, 상사의 특권의식과 부하의 창의성의 관계에서 비인격적 감독의 매개효과가 검증되었으며, 동시에 비인격적 감독과 부하의 창의성의 부(-)적인 관계는 부하의 주도적 성격에 의해 조절되는 것을 확인하였다. 즉, 주도적 성격이 높은 부하의 경우, 동일한 수준의 비인격적 감독을 경험했을지라도 주도적 성격이 낮은 부하에 비해 창의성이 덜 저하되는 것으로 관찰되었다.

위와 같은 본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 함의를 갖는다. 첫째, 비인격적 감독의 선행요인과 결과를 동시에 고찰 하였을 뿐 아니라 비인격적 감독의 부정적 효과를 완화시키는 조절변수 탐색을 동시에 시행하였다. 이는 Tepper(2007) 그리고 Martinko와 그의 동료들(2013)이 제안한 비인격

〈표 3〉 조건부 간접효과 분석 결과

적극적 성격의 수준	간접효과 크기	LLCI 95%	ULCI 95%
(10 th percentiles) 2.36	-.05	-.10	-.02
(50 th percentiles) 3.11	-.03	-.06	-.01
(90 th percentiles) 3.86	-.01	-.04	.00
조절된 매개효과	.02	.00	.05

적 감독 모델의 일반화 뿐 아니라, 비인격적 감독 연구 영역의 확장에 기여한다.

둘째, 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 발생시키는 선행요인임을 확인하였다. 심리적 특권의식에 대한 관심이 상대적으로 적었던 과거 연구와 달리 최근 심리적 특권의식을 비인격적 감독과 관련짓는 연구들이 등장하기 시작하였다. Whitman과 그의 동료들은(2013) 상사의 특권의식이 비인격적 감독을 촉진시킬 것이라는 가설을 실증적으로 검증하였지만, 여기에 사용된 표본이 간호사라는 특정 직군, 그리고 여성에 치우친 표본을 사용하였다는 한계 때문에 연구결과의 외적 타당성 확보에 그 한계를 가지고 있다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구의 한계점을 보완하여 다양한 업종, 직군에 종사하는 근로자들을 대상으로 상사의 심리적 특권의식을 비인격적 감독의 선행요인인 것을 다시 한 번 확인하였다.

셋째, 부하의 창의성에 대한 비인격적 감독의 부정적인 효과를 완화시킬 수 있는 요인으로 부하의 주도적 성격을 고찰하였다는 점이다. 선행연구에서 비인격적 감독에 대한 영향을 줄일 수 있는 다양한 조절변수들(예, 감성지능, 핵심 자기 평가, 사회적 수용성 등)이 있었지만(Spitzmuller, Sin, Howe, and Fatimah, 2015), 주도적 성격에 대한 연구는 거의 없었다. 따라서, 본 연구에서는 부하의 창의성에 미치는 비인격적 감독의 부정적 효과는 부하의 주도적 성격에 따라 달라진다는 결과를 통해 부하의 주도적 성격이 중요하다는 사실을 밝혔다.

본 연구가 실무적으로 시사하는 점은 다음과 같다. 먼저, 심리적 특권의식으로 인한 비인격적인 감독이 부하의 창의성을 저하시킨다는 결과를 바탕으로 구성원 관리의 필요성을 제안한다. 특히, 구성원들이 가지고 있는 심리적 특권의식을 파악하고, 비인격적

감독을 예방할 수 있는 교육 프로그램을 개발하거나 또는 분노를 감소시키는 명상(최연자, 2007) 및 심리상담(박경애·백혜순·한종숙, 2007) 활성화 등을 통해 제도적으로 비인격적 감독을 미연에 방지할 수 있도록 준비해야 할 것이다. 둘째, 본 연구의 결과는 조직에서의 인력배치 및 과업할당과 관련하여 실무적 관리방안을 제공한다. 비인격적 감독은 부하의 창의성을 저해하기 때문에, 비인격적 감독을 발생시킬 수 있는 요소인 심리적 특권의식이 낮은 상급자를 고도의 창의성을 필요로 하는 팀의 리더로 배치한다면 더욱 효과적인 업무수행이 가능할 것이다. 마지막으로, 조직에서 부하의 주도적 성격이 가지고 있는 장점을 확인했기 때문에, 이를 관리 및 육성하는 방법을 개발해야 할 필요성을 강조한다. 따라서, 조직에서는 구성원들의 주도적 성격 정도를 파악한 후, 그 수준에 따라 주도적 행동에 대한 규범을 공유하고, 어렵거나 곤란한 상황이 발생했을 때 대처하는 방법 등에 대한 교육을 실시한다. 이를 통해 조직은 비인격적 감독의 부정적 영향을 긍정적으로 대처하는 능력을 기를 수 있는 기회를 구성원들에게 제공할 것이다.

지금까지 논의한 이론적, 실무적 기여점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 모든 연구변수가 한 시점에 측정되었다는 점이다. 따라서, 역인과(reverse causality) 관계 이슈가 발생할 수 있다. 즉, 상사의 심리적 특권의식이 비인격적 감독을 촉진시키는 것이 아니라, 비인격적 감독 행위 자체가 상사의 심리적 특권의식을 강화시키는 것이 아닌지에 대한 확인이 필요하다. 향후 연구에서는 상사의 심리적 특권의식과 비인격적 감독 사이의 인과관계를 보다 확실하게 검증하기 위한 반복측정 또는 변수별 측정 시점을 달리하는 종단적 연구 설계(longitudinal research design)

를 적용해야 할 것이다. 또한, 상사의 심리적 특권의식이 부하의 창의성 평가에 영향을 줄 가능성이 잠재해 있다. 선행연구에 따르면, 심리적 특권의식은 인지욕구(needs for cognition)를 저하시킴으로써 태도나 행동을 형성하는 중요한 정보들을 간과하게 만든다(Harvey & Martinko, 2009). 따라서, 상사의 심리적 특권의식은 부하를 평가하는 데 있어서 제공되는 정보를 객관적으로 정확하게 판단하지 못할 것으로 예상된다. 따라서, 추후 연구에서는 부하의 창의성을 측정함에 있어서 객관적인 측정도구(예, 아이디어 제안 건수 등)를 활용해야 할 것이다.

둘째, 비인격적 감독의 선행요인으로서 상사의 심리적 특권의식을 밝혔지만, 어떠한 메커니즘을 통하는지 또는 어떠한 조건에서 이들 간의 관계의 패턴이 조절되는지에 대한 탐색이 제한되었다. 따라서, 추후 이에 대한 연구가 추가적으로 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 비인격적 감독과 부하의 창의성 사이의 관계에서 부하의 주도적 성격만을 조절변수로 검증하였다. 하지만, 향후 연구에서는 비인격적 감독에 대처하는 부하의 개인적 차이 변수로 주도적 성격 이외의 다른 변수의 고려하여 연구가 진행될 필요가 있으며, 다른 환경적 요인을 나타내는 변수들과의 삼항 상호작용(three-way interaction) 효과를 살펴본다면 비인격적 감독 연구의 확장에 더욱 기여할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 비인격적 감독과 창의성의 관계를 설명하는 매개 변수에 대한 탐색이 이루어져야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 비인격적 감독이 발생하는 관계를 직속상사와 부하 사이로 제한하였다. 즉, 비인격적 감독의 행위 주체가 더 높은 상위 직급의 상사가 될 수도 있음에도 불구하고, 이에 대한 영향을 고려하지 못하였다. 따라서, 향후 연구에서는 비인격적 감독에 대한 측정을 직속 상사, 팀장, 임원 등 다수준(multi-

level), 다초점(multi-foci) 시각을 적용하여 보다 세밀하게 비인격적 감독 현상을 관찰할 필요가 있겠다.

참고문헌

- 김동욱 · 한영석 · 김명소(2014), “주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 27(2), 471-495.
- 배진 · 이규만(2018), “비인격적 감독이 구성원의 행동에 미치는 영향,” **경영교육연구**, 33(4), 271-289.
- 박경애 · 백혜순 · 한중숙(2007), “집단상담 : 인지, 정서, 행동(REBT) 집단상담이 간호사의 직무스트레스, 긍정적 정서, 부정적 정서 그리고 자아존중감에 미치는 효과,” **상담학연구**, 8(3), 951-963.
- 연합뉴스(2018), “‘위디스크’ 양진호 회장, 전 직원 폭행 영상 논란,” 10월 30일.
- 연합뉴스(2018), “한진가 이명희, 직원 폭언 · 폭행 혐의 추가 기소,” 12월 31일.
- 임창현 · 이희수(2013), “상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로,” **HRD연구**, 15(3), 85-115.
- 이현기 · 이은진 · 정인호(2016), “상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향과 동료로부터의 지식수혜 및 상사의 지적자극의 조절효과,” **역량개발학술연구**, 11(4), 1-23.
- 정양운 · 박혜원 · 문형구(2010), “심리적 특권의식의 선행요인과 결과요인,” **인사조직연구**, 20(3), 151-187.
- 정인호 · 이종연 · 이은진(2014), “비인격적 감독과 부하의 창의성 간의 관계에서 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 조절효과 탐색,” **경영교육연구**, 29(6), 112-136.
- 최원자(2007), “명상요법이 간호학생의 우울과 분노에 미치는 효과,” **정신간호학회지**, 16(4), 481-488.

- 한주원 · 박경규(2010), "비인격적 감독의 선행요인과 부하의 행동에 미치는 영향에 관한 연구," *조직과 인사관리연구*, 34(3), 61-89.
- Aiken, L. S., and West, S. G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Amabile, T. M.(1985), "Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., and Debrah, Y. A.(2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashford, S. J., and Black, J. S.(1996), "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Avolio, B. J., and Gardner, W. L.(2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M.(1999), "Two decades of research and development in transformational leadership," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M.(1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates," *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., and Bushman, B. J.(2004), "Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure," *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45.
- Crant, J. M.(1995), "The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents," *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M.(2000), "Proactive behavior in organizations," *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S.(2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., and Weer, C. H.(2006) "The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision," *Group & Organization Management*, 31(4), 420-441.
- Fuller Jr, B., and Marler, L. E.(2009), "Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature," *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Harvey, P., and Harris, K. J.(2010), "Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication," *Human Relations*, 63(11), 1639-1660.
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., and Martinko, M. J.(2014), "Abusive supervision and the entitled employee," *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217.
- Harvey, P., and Martinko, M. J.(2009), "An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459-476.
- Hayes, A. F.(2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, Guilford Press, New York.
- Hoobler, J. M., and Hu, J.(2013), "A model of

- injustice, abusive supervision, and negative affect," *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.
- Hu, H. H.(2012), "The influence of employee emotional intelligence on coping with supervisor abuse in a baking context," *Social Behavior and Personality*, 40(5), 863-874.
- Keashly, L.(1997), "Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues," *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., and Ilie, A.(2018), "When Core Self-Evaluations Influence Employees' Deviant Reactions to Abusive Supervision: The Moderating Role of Cognitive Ability," *Journal of Business Ethics*, 2018, 1-19.
- Levine, D. P.(2005), "The corrupt organization," *Human Relations*, 58(6), 723-740.
- Liu, D., Liao, H., and Loi, R.(2012), "The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity," *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., and Mao, J. (2016), "Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification," *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., and Ferris, G. R.(2013), "Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples," *The Leadership Quarterly*, 24(5), 732-746.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., and Fritz, M. S.(2007), "Mediation analysis," *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., and Mackey, J.(2013), "A review of abusive supervision research," *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., and Marinova, S. V.(2012), "A trickle down model of abusive supervision," *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- Moeller, S. J., Crocker, J., and Bushman, B. J. (2009), "Creating hostility and conflict: Effects of entitlement and self-image goals," *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 448-452.
- Monin, B., and Miller, D. T.(2001), "Moral credentials and the expression of prejudice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 33-43.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L.(2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., and Sturman, M. C.(2002), "The use of the concept "entitlement" in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications," *Human Resource Management Review*, 12(1), 145-166.
- Ohbuchi, K. I., and Fukushima, O.(1997), "Personality and interpersonal conflict: Aggressiveness, self-monitoring, and situational variables," *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 99-113.
- Oldham, G. R., and Cummings, A.(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P.(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., and Hayes, A. F.(2007). "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Prieto, L. C.(2010), "Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill," *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107-122.
- Reidy, D. E., Zeichner, A., Foster, J. D., and Martinez, M. A.(2008), "Effects of narcissistic entitlement and exploitativeness on human physical aggression," *Personality and Individual Differences*, 44(4), 865-875.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. (2001), "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success," *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Schwarzer, R., and Taubert, S.(2002), "Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping," *Beyond Coping: Meeting Goals, Visions and Challenges*, 19-35.
- Shrout, P. E., and Bolger, N.(2002), "Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations," *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Snow, J. N., Kern, R. M., and Curlette, W. L. (2001), "Identifying personality traits associated with attrition in systematic training for effective parenting groups," *The Family Journal*, 9(2), 102-108.
- Spitzmuller, M., Sin, H. P., Howe, M., and Fatimah, S.(2015), "Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: A meta-analytic review," *Human Performance*, 28(4), 351-379.
- Tepper, B. J.(2000), "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J.(2007), "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., and Lambert, L. S.(2006), "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., and Duffy, M. K.(2011), "Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance," *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., and Carr, J. C.(2007), "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress," *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Tepper, B. J., Simon, L., and Park, H. M.(2017), "Abusive supervision," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thompson, J. A.(2005), "Proactive personality and job performance: a social capital perspective," *Journal of Applied Psychology*, 90(5),

- 1011-1017.
- Vogel, R. M., and Mitchell, M. S.(2017), "The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision," *Journal of Management*, 43(7), 2218-2251.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988), Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., and Shanine, K. K.(2013), "Psychological entitlement and abusive supervision: Political skill as a self-regulatory mechanism," *Health Care Management Review*, 38(3), 248-257.
- Wu, T. Y., and Hu, C.(2009), "Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries," *Group and Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., and Reynolds, S. J.(2017). "From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance," *Academy of Management Journal*, 60(1), 373-396.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., and Duffy, M. K. (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zhang, X., and Bartol, K. M.(2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement," *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y., and Bednall, T. C.(2016), "Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review," *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., and Wu, L. Z. (2014), "High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision," *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.
- Zhao, T.(2018), "The Effect of Abusive Supervision on Job Performance: The Role of Leadership Identification and Subordinates' Tradition," *Research in Economics and Management*, 3(2), 149-155.
- Zhao, X., Zhou, M., Liu, Q., and Kang, H.(2016). "Proactive personality as a moderator between work stress and employees' internal growth," *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(4), 603-617.
- Zhou, J., and George, J. M.(2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Relationship between Supervisor Psychological Entitlement, Abusive Supervision, and Employee Creativity: The Moderating Role of Employee Proactive Personality*

Hansol Hwang** · Mihee Kim*** · Yuhjung Shin****

Abstract

Due to increasing incidents of abusive supervision in the workplace, mounting research has investigated the antecedents and consequences of abusive supervision. However, there is a little simultaneous examination of the antecedents and consequences of abusive supervision. To fill this gap, this study identifies supervisor psychological entitlement as an antecedent of abusive supervision and employee creativity as a consequence of abusive supervision and explores the relationship between supervisor psychological entitlement, abusive supervision, and employee creativity, as well as the moderating role of employee proactive personality. More precisely, we propose that supervisor psychological entitlement is positively associated with abusive supervision, which in turn negatively affects employee creativity. We further predict that the negative effect of abusive supervision on employee creativity is weaker when employee proactive personality is high than when it is low. To test our hypotheses, we collected surveys from 397 supervisor-subordinate dyads in various South Korean organizations. The results of hierarchical regression analyses provided support for all our hypotheses. As predicted, supervisor psychological entitlement exerted a negative effect on employee creativity through abusive supervision. Furthermore, employee proactive personality played a buffering role in the negative relationship between abusive supervision on employee creativity. These findings have implications for research on abusive supervision and managerial implications to cope with abusive supervision in organizations.

Key words: psychological entitlement, abusive supervision, creativity, proactive personality

* This work was supported by the research fund of Hanyang University(HY-2018)

** Doctoral student in Business Administration, School of Business, Hanyang University, First Author

*** Assistant Professor, School of Business, Hanyang University, Corresponding Author

**** Professor, School of Business, Hanyang University, Co-Author

- 저자 황한술은 현재 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직인사전공 박사과정에 재학 중이다. 서울시립대학교에서 학사 학위를, 고려대학교에서 MBA학위를 취득하였다. 삼성물산 상사부문 경영지원팀, 기획팀에서 근무한 바 있다. 주요 관심 분야는 개인-조직 적합성, 창의성, 조직문화, 리더십 등이다.
- 저자 김미희는 현재 한양대학교 경영대학 연구진담교수로 재직 중이다. 한양대학교에서 경영학 석, 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 팀 문화 및 팀 풍토, 리더십, 팀 불안정 및 직무 불안정, 발언 행동 등이다.
- 저자 신유형은 현재 한양대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 서울대학교 심리학과를 졸업했으며, 미국 컬럼비아 대학교에서 조직심리학 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 팀 성과 및 프로세스, 개인-조직 적합성, 창의성, 조직시민행동, 잡 크래프팅 등이다.