

# 상사의 특성이 비인격적인 감독과 부하조직몰입에 미치는 영향 연구

## A Study on the Effects of Supervisor's Characteristics on Abusive Supervision and Organizational Commitment

전빛나, 오영호, 전묘  
건국대학교 경영학

Bit-Na Jeon(lovedrd@nate.com), Youngho Oh(adpin21@gmail.com),  
TIAN-MIAO(ashleytian0302@gmail.com)

### 요약

본 연구는 한국의 직장인들에게 익숙해지고 있는 '직장 내 괴롭힘'에 대한 근본적인 원인인 상사의 비인격적인 행동에 대한 연구이다. 이를 위해, 선행연구를 통해 상사의 특성 3가지를 개인적 상황(권위주의성향), 조직적 상황(직무불안정성), 개인 및 조직적 상황(자기방어양가성)으로 구분하였다. 그리고 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이를위해 국내 대기업에 근무하는 남녀 종사자를 대상으로 팀장과 팀원을 위한 설문지를 각각 구성하여 설문조사를 실시하였다. 주요연구 내용에 대한 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사의 비인격적 감독과 관련한 선행요인 3가지(권위주의, 직무불안정성, 자기방어 양가성)가 상사의 비인격적 감독에 모두 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 상사의 비인격적 감독이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설 2에서, 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 비인격적 감독의 매개효과에 관한 가설 3 검증 결과 선행요인 3가지가 비인격적 감독을 부분매개하여 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 비인격적 감독 | 조직몰입 | 권위주의 | 직무불안정성 | 자기방어적 양가성 |

### Abstract

This study is about the impersonal behavior of the supervisor, which is the root cause of 'Workplace Harassment [bullying]', which becomes familiar to Korean workers. For the purpose of the study, characteristics of supervisors are classified into three situations such as personal situation (authoritarian propensity), organizational situation (job insecurity), and personal and organizational situation (self-defensive ambivalence). Then the effects of those propensities on the organizational commitment of their subordinating workers through abusive supervision were analyzed. To this end, separate surveys for team leader and team members were composed. The subjects were male and female workers in large enterprise in Korea. The major results of the study are as follows. First, the three predisposing factors related to the abusive supervision (authoritarianism, job insecurity, and self-defensive ambivalence) made positive (+) effects on the abusive supervision of the supervisor. Second, in the hypothesis 2 regarding the effects of the abusive supervision of the supervisor on the organizational commitment of the subordinates, it was found that the abusive supervision of the supervisor made negative (-) effects on the organizational commitment of the subordinates. Third, in the verification of the hypothesis 3 regarding the mediating effect of the abusive supervision, the three predisposing factors partially mediated the abusive supervision and made negative (-) effects on the organizational commitment of the subordinates.

■ keyword : | Abusive Supervision | Organizational Commitment | Authoritarianism | Job Insecurity | Self-defensive Ambivalence |

## I. 서론

2018년 맥킨지와 대한상공회의소가 국내 대기업 직장인 2천명을 대상으로 실시한 조사<sup>1</sup>에서 여전히 국내의 조직문화는 글로벌 대비 하위권에 속하는 것으로 밝혀졌으며 조직 내 리더십은 최하위 수준으로 밝혀졌다. 비록 기업들이 조직개선을 위한 관심을 가지고 수평적, 자율적, 효율적 기업문화로 변화하기 위한 많은 노력을 기울이고 있지만 여전히 리더의 권위주적 성향, 구성원의 의견을 듣지 않는 태도, 명확한 전략방향 제시가 부족한 상황이 지적되었고 조직원들은 직무에 대한 불안감이 가중되고 있는 것으로 확인되었다<sup>1</sup>].

권위주의가 강한 구조일수록 상하 위계구조가 일상화되고 중앙집권적이며 계층화된 수직적 인간관계가 지배적인 특성을 지닌다<sup>2</sup>]. 이러한 구조의 조직에서는 상사에게 노(no)라고 말하기보다는 권위에 복종하는 경향이 강하다<sup>3</sup>]. 그리고 의사결정방식은 일방적 지시로 이루어지며 상사가 거침없는 표현이나 일방적이고 부당한 행동을 공공연히 하더라도 암묵적으로 용인되는 조직분위기를 갖고 있기 때문에 노출되지 않는 상사의 적대적 행위에 따른 피해는 더욱 심각하다고 할 수 있다<sup>4</sup>].

그리고 기업들은 성과주의 인적자원관리 시스템 도입을 늘리고 있으며 성과를 내지 못하는 상사는 고용불안, 명예퇴직 등의 직무불안정성에 시달리게 된다<sup>2</sup>]. 실제 2018년 중앙일보 기사<sup>2</sup>에도 우리나라 직장인의 평균 퇴직연령이 49세라고 보도되었다. 이러한 조직상황적인 분위기로 상사들은 고용불안 등으로 직무불안정이 증가하고 상사가 직무상의 불안정성을 인식할 때, 상사의 공격성이 나타날 수 있다<sup>3</sup>].

또한 한국은 전통적으로 유교적인 사회분위기가 주도를 해왔고, 조직에서도 권위주의의 틀이 기본구조를 이루고 있다<sup>4</sup>]. 이러한 조직 분위기에서 상사들은 자신의 상사에게 자신을 의견을 제대로 표현하지 못하게 되고 정서를 표현하더라도 자신의 의견이 타인에게 거부 당할지 모른다는 두려움을 갖게된다<sup>5</sup>]. 지금까지 많은 사

람들은 자신의 감정이나 정서를 표현하는 것을 억제하는 것이 갈등을 줄이고 관계를 유지시키는데 도움이 될 수도 있다고 생각하였다. 하지만 지나치게 자신의 욕구를 억제한다면 당사자는 심리적, 관계적, 생리적으로 어려움을 겪게 될 것이다<sup>5</sup>]. 이는 자기방어양가성이라는 개념으로 이해 될 수 있으며 결국, 상사는 자신의 상사와의 관계에서 친밀감과 지지를 이끌어 내지 못함으로써 불안과 적대감을 갖게 된다<sup>6</sup>]. 그리고 상사가 분노나 적대감을 쉽게 가지는 성향일수록 자신의 조직으로부터 더 큰 부당한 당할 두려움으로 인해 자신보다 힘이 약한 다른 상대, 즉 부하 직원에게 분노를 표출하게 된다<sup>7</sup>].

상사의 권위주의 성향, 상사의 직무에 대한 불안정성, 상사의 자기 방어양가성으로 행해지는 상사의 행위는 상사의 비인격적 감독에 해당한다. 비인격감독은 조직과 부하 모두에게 부정적이고 파괴적인 영향력을 행사하는 부정적 리더십 행동의 한 형태로써 직접적인 신체 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 모욕 행동, 비난과 모욕, 조롱, 강압적 태도 등을 동반한다<sup>8</sup>]. 비인격적 감독 연구에서 대표적인 학자인 Tepper는, 비인격적 감독이 조직구성원의 스트레스와 삶의 만족도와 같은 정신적인 부분에 부정적인 영향을 미치고 조직구성원들의 직무만족, 조직시민행동, 조직 몰입 등에 부정적인 영향을 미친다<sup>8</sup>][9]고 하였다.

우리나라의 경우, 노동연구원(2017)에서 전국 2,500명을 대상으로 실시한 직장 내 괴롭힘 실태조사에서도 10명 중 6명은 '직장 내 괴롭힘'을 경험했으며 괴롭히는 대상은 주로 상사로 밝혀졌다. 이처럼 상사의 비인격적 감독 현상은 정도의 차이는 있지만 기업 경영자에게 뿐만 아니라 조직에서 우월적 위치에 있는 감독자들에게 광범위하게 나타나고 있다<sup>10</sup>]. 이러한 측면에서 기업이 비인격적 감독과 관련된 근본적인 문제를 해결하기 위해서는 비인격적 감독과 연관된 상사의 특성과 상사의 비인격적 감독, 그리고 부하의 조직몰입과의 관계를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

지금까지 Tepper의 영향을 받은 해외 연구자들은 상사의 비인격적 감독이 부하직원 당사자를 포함하여 부하직원의 가족에게까지 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다<sup>11-14</sup>]. 그리고 국내의 비인격

1 대한상공회의소, McKinsey & Company(2018, 5, 15), "한국기업문화 근본적 혁신을 위한 제안"

2 중앙일보(2018년 7월 21일자), "내 직업은 구직자...직장인 평균 퇴직연령 49세"

적 감독에 대한 선행연구는 초기에는 대부분 Tepper의 영향을 받아 Tepper의 연구 결과가 국내 기업에도 적용 되는지 실증 분석하는데 주로 초점을 맞추어 진행하였으나 비인격적 감독에 영향을 미치는 선행변인을 살펴보고 선행변인들과 비인격적 감독과의 관계를 찾는 연구[2][15-20]를 진행하였다. 하지만 비인격적 감독에 관한 선행연구는 여전히 부족한 상황[2]이며 비인격적 감독을 유발 요인으로 상사의 개인적 상황요인과 조직적 상황요인, 개인적 상황요인과 조직상황적 요인의 상호작용이 제시[7]되고 있음에도 불구하고 이를 구분하여 제시된 연구는 미흡한 수준이다. 조직에서 상사는 부하에게 직접적인 영향을 미치며 조직에서의 상사는 부하직원들을 지도하고 지시함은 물론이고 평가를 하는 역할을 한다. 따라서 상사의 비인격적인 행동은 조직구성원인 부하직원들의 사기를 저하시키는 원인이 되기도 한다[10]. 이러한 근거로 비인격적 감독에 영향을 미치는 변인과 비인격적 감독으로 인한 부하직원의 영향 관계를 살펴보기 위한 연구가 필요하다고 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 전국에 위치한 대기업에 근무하는 일반 사무직을 대상으로 상사의 특성 3가지(개인적 특성, 조직적 특성, 개인적 상황요인과 조직상황적요인)가 상사의 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 연구의 결과를 기반으로 실무적 관점, 학문적 관점에서의 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 비인격적 감독의 개념과 연구동향

Tepper(2000)는 비인격적 감독을 "육체적 접촉을 제외한 비언어적 행동, 적대적인 언어의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식"으로 정의하였다[8]. 그리고 비인격적 감독은 부정적 감독 행동의 표현을 전제로 하며 물리적인 신체적 접촉은 없지만 적대적인 언어 또는 비언어적 행동으로 나타난다고 강조하였다[7-8][12][21]. Robinson & Bennett(1995)는 비인격적인 감독에 대해 비정상적인 조직적 행위로서 부하

에게 상사가 행하는 것이라고 하였고[55] Neuman & Baron(1997)은 비인격적인 감독 행위란 비록 상사가 부하에게 물리적인 행동을 취하지는 않지만 직장 내에서 행해지는 공격적인 행위라고 하였다[38].

비인격적 감독에서 많은 연구를 실시한 Tepper의 연구를 살펴보면 비인격적 감독이 조직구성원의 스트레스와 삶의 만족도와 같은 정신적인 부분에 부정적인 영향을 미치고 조직구성원들의 직무만족, 조직시민행동, 조직 몰입 등에도 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과[7][8]를 제시하였다. 그리고 그는 여러 연구를 통해 비인격적 감독에 대한 개념적인 정의를 구체화하였고[22] 개념적인 정의를 기반으로 직무만족도[8], 조직시민행동[22], 절차공정성[7][23], 조직몰입[24]과 연관된 변수와의 관계를 살펴보는데 집중하였다. 하지만 비인격적 감독을 일으키게 하는 선행변수에 대한 탐색연구가 부족하였고, 비인격적 감독과 선행변수를 조절하는 요인에 대한 탐색연구가 미흡한 제한점을 가지고 있다.

그리고 해외 연구자에 의한 비인격적 감독 연구는 Tepper의 영향을 받았다. Tepper가 비인격적 감독이 조직측면에서 부정적인 면을 중점적으로 연구를 했다면, 다른 해외 연구자들은 상대적으로 개인적인 측면 즉, 부하직원 당사자 혹은 부하직원의 가족에게 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 제시한 연구[11-14]가 많이 이루어졌다. 비인격적 감독을 초기에 연구한 Ashforth(1997)는 상사의 비인격적 감독에 따른 조직에 대한 부정적 감정에 관한 연구를 실시하였다[56]. 그리고 Inness, Barling & Turner(2005)은 비인격적 감독은 구성원에게 부정적인 행동과 태도를 가지게 한다고 하였으며 가족에게도 공격적인 태도[13]를 줄 수 있다고 하였다. 뿐만 아니라 Mitchell & Ambrose(2007)는 비인격 감독으로 인해 구성원들이 냉소적이고 공격적인 성향으로 바뀌게 된다는 연구결과를 제시하면서 비인격적 감독으로 인해 발생하는 비용도 적지 않다고 주장하였다[26]. Bowen(2003)은 비인격적 감독은 상사 자신이 조직으로부터 받는 부당한 처우와 보복행위 형태로 나타난다고 주장하였다. 그리고 이러한 감정을 가진 상사는 부하를 대상으로 상사 자신의 분노를 표출한다고 하였다[14][25-26].

국내의 비인격적 감독에 대한 선행연구 역시 초기에는 대부분 Tepper의 영향을 받았다. 많은 연구자들은 Tepper의 연구 결과가 국내 기업에도 적용 되는지 실증분석 하는데 주로 초점을 맞추어 진행 하였다. 그리고 점차 Tepper가 제시한 비인격적 감독의 결과 변인 이외, 보다 다양한 변수를 도입하고 실증분석하는 연구로 확대하였다. 즉, 조직침묵, 창의성, 저항, 이탈행동, 웰빙 등[2][17][27-33]과 같이 보다 폭넓은 분야에 미치는 영향을 확대 적용하기 시작하였다. 더불어 일부 연구를 중심으로 비인격적 감독에 영향을 미치는 선행변인을 살펴보고 여러 선행 변인들과 비인격적 감독과의 관계를 찾는 연구[2][15-20]를 진행하기도 하였다.

지금까지 살펴본 국내·외 비인격적 감독을 요약하면 Tepper 연구를 포함한 국내·외 선행연구는 내용적인 측면에서 비인격적 감독에 대한 결과 변수로 조직효과성, 직무만족, 조직유효성, 조직몰입, 직무만족도, 이직 의도, 부하 저항성, 조직시민행동 등을 살펴보았다. 그리고 선행변인으로 신경증, 성실성, 권위주의성향, 절차 공정성, 직무 불안정성, 권력거리 등이 제시되었으나 선행변인의 특성 구분에 따른 연구는 미흡[2]한 수준으로 확인되었다. 또한 상사의 비인격적 감독을 연구하는 목적이 상사의 비인격적 감독행위는 조직과 개인에게 부정적인 영향을 미치므로 줄여야 함을 강조하기 위한 연구가 주를 이룰 수 있었다. 그리고 방법적인 측면에서는 대부분의 연구는 팀원을 중심으로 조사가 진행되었고 부하직원들이 응답한 결과를 바탕으로 결론을 제시하는 연구가 주를 이루어짐을 확인할 수 있었다. 반면 일부 국내·외 연구에서는 팀장과 팀원 간 한 쌍을 구성하여 연구[2][15][17]가 이루어지기도 하였다.

기업 경영자들은 바람직한 인사관리와 조직평판의 유지, 그리고 조직성과의 하락을 방지하기 위해 상사의 비인격적 감독을 상사의 특성에 따른 보다 현실적으로 접근할 필요가 있음을 강조하고 있다[10]. 이러한 측면에서 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 Tepper(2006)가 강조한 상사의 특성 3가지(개인적 특성, 조직적 특성, 개인과 조직적 특성)를 중심[26]으로 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

## 2. 비인격적 감독에 미치는 선행요인에 관한 연구

상사의 비인격적 감독에 미치는 선행요인은 국내 여러 연구자[2][15-20][32]에 의해 연구가 되었으나 상사의 특성을 상사의 개인적 상황요인과 조직적 상황요인, 개인적 상황요인과 조직상황적 요인으로 제시[23]한 연구는 드물며 국내 연구자 중 한주원(2008)과 임창현(2012)이 연구에서 상사의 개인적인 특성과 조직적인 특성으로 구분하여 연구[2][18]를 실시하기도 하였다. 한주원(2008)은 연구[2]에서 개인적인 특성으로는 성격과 권위주의적 성향을 제시하였고 조직적인 특성은 조직공정성과 직무불안정성을 제시하였다. 그리고 임창현(2012)은 개인적 특성을 상사의 감성지능을 제시하였고 조직문화적인 특성으로는 권력거리를 제시[18]하였다. 이에 본 연구에서는 Tepper(2006)가 제안한 상사의 특성 3가지를 중심[23]으로 연구를 실시하고자 하며 개인특성과 조직특성은 한주원(2008)이 연구[2]에서 실시한 권위주의적 성향과 직무불안정성을 제시하고자 한다. 그리고 개인적 상황요인과 조직상황적 요인을 상사의 자기방어 양가성으로 제시하고자 한다. 비록 지금까지 연구에서 자기방어양가성이 비인격적 감독의 선행요인으로 제시되어 실증 분석된 사례는 없으나 자기방어 양가성의 개념이 사람들이 원만한 대인관계나 조직생활을 위해 내면화된 표현규칙에 따라 자신의 정서를 조절하고 정서표현을 억제해나간다[6]는 측면에서 볼 때 조직의 상황에 따른 개인의 특성에 해당한다고 할 수 있을 것이다. 이를 위해 본 연구에 사용되는 선행요인의 개념을 먼저 살펴보고 본 선행요인과 비인격적 감독과의 관계 연구를 위한 선행연구를 제시하고자 한다.

먼저 권위주의 성향은 조직에서 개인 간 지위와 권력의 차이가 존재하며 지위 및 권력을 활용하는 것이 조직 전체적인 관점에서 효과적인 기능화를 위해 중요하다고 믿는 것을 의미한다[34]. 그는 권위주의적 성향이 강한 사람은 의존적이고 불안정하다고 하였다. 그리고 이들은 어린 시절에 겪은 불안정성과 의존에 대한 경험으로 성인이 된 후 권력과 권위를 지닌 위치의 사람들에게 대해서는 복종을 하고 자신보다 약한 사람들에게는 적대적으로 변한다고 하였다. 그리고 한주원(2008)은 권위주의 성향은 조직의 상하관계에 따라 우열을 가리며,

상사에게 무조건적인 복종을 요구하고 부하에게는 공격적 태도를 보이는 성향을 말한다고 하였다[2]. 그리고 권위주의적인 사람일수록 편협적이고 적개심이 강하며, 대개 불안감을 느끼고 위협을 받는다고 생각하여 남을 의심하는 등 항상 경직상태에 있을 가능성이 높다고 하였다.

직무 불안정성은 조직의 상황에 의해 조직의 구성원이 자신이 가진 직무특성 혹은 직무자체를 잃게 될지도 모른다는 불안감으로 지속적인 직무를 유지하는 것에 무기력한 상태[35]를 말하며, 이는 직무안정성의 반대 개념으로 볼 수 있다. 직무 불안정성에 대해 Greenhalgh & Rosenblatt(1984)는 직무 불안정성을 직무적인 위협 상황에서 아무 것도 할 수 없다고 느끼는 무기력한 상태(Powerlessness)라고 정의하였고[54] Ashford & Bobko(1989)는 조직에서 직무 불안정성이란 자신 업무가 조직 내에서 없어질 수 있다는 위협적인 상황으로 인해 갖게 되는 무력감이라고 정의하였다[35].

또한 정서표현 양가성에 대해서 김은정(2013)은 자신의 감정을 표현하고 싶지만 이를 억제하고 갈등하는 상태라고 정의하였다[52]. 즉, 일상에서 매 순간 경험하게 되는 정서를 표현할지 표현하지 말지에 대한 양가감정을 지속적으로 경험한다는 점은 개인이 정서 과정에서 계속적으로 심리적 작용과 내적 갈등이 일어나고 있음을 시사한다고 하였다[36]. 따라서 정서표현 양가성을 '자기감정을 표현하고자 하는 욕구가 있지만 여러 가지 상황을 고려하여 이를 억제하며 갈등하는 것'으로 개념화할 수 있다. 강렬하게 경험되는 양가성이란 갈등의 한 형태로, 동일한 대상에 대하여 긍정과 부정의 느낌이 동시에 혹은 빠르게 교차하는 것이며, 한 대상을 원하면서 동시에 원하지 않는 접근-회피 갈등으로 이해될 수 있다[6]. 정서표현 양가성은 동기적 속성에 의해 자기방어적 양가성(self-defensive ambivalence)과 관계 관여적 양가성(Relationship-involved Ambivalence)으로 구분된다. 그 중에서 본 연구에서는 자기방어적 양가성을 제시하고자 하며 자기방어적 양가성(self-defensive ambivalence)은 정서를 표현했을 때 자신의 표현이 타인에게 거부가 될지 모른다는 두려움과 관련성이 있다. 최해연(2008)은 자기방어적 양가성은 신체화, 강박증, 대인민감성, 우울, 불안, 적대

감, 공포, 편집증, 정신증, 전반적인 심각도와 정적인 관계가 있다고 하였다[45]. 그리고 한국적인 맥락에서 정서표현 자체를 갈등한다는 것은 상대와의 관계를 고려하여 자제한다는 것에서 기인할 수 있으며 이러한 표현에 대한 결과가 두려워서 정서적인 표현을 회피한다면 이는 양가성을 경험하기보다는 적응적일 수 있다고 하였다. 이러한 측면에서 자기방어적 양가성은 개인적인 특성과 조직적인 특성을 동시에 반영하는 변수라 할 수 있을 것이다.

한주원(2008)은 상사의 권위주의 성향이 클수록 비인격적 감독이 높아진다는 결과를 제시하였다[2]. 그리고 박경규(2011)는 상사의 권위주의성향은 상사의 비인격적 감독과 직접적인 관련성이 있다고 제시하였고 상사가 비인격적인 감독행위가 심할수록 부하의 역기능적인 저항이 더 심해진다고 하였다[17]. 또한 김정진, 박경규(2012)는 상사의 비인격적 감독에 영향을 미치는 상사의 성격적인 특성으로 권위주의를 독립변수로 사용하였고 권위주의가 높은 상사는 비인격적 감독이 증가한다는 결과를 제시하였다[15].

그리고 조직 변화와 압력을 겪는 상사에게서 분노와 좌절감이 높게 나타날 수 있으며[37] 구조조정이나 다운사이징과 같은 조직적 변화는 불공정성에 대한 종업원의 민감성을 높이고 공격적 성향을 증가시키는 동기가 될 수 있다[38]. Tepper(2006), 한주원 (2008)은 직무 불안정성은 비인격적 감독을 증가시킨다고 하였다[2]. 그리고 정호일(2015)은 상사가 직무 불안정성을 많이 느낄 때 비인격적 감독은 증가할 것이라고 주장하였다. 그리고 연구 결과를 통해 상사의 직무 불안정성이 높을수록, 상사의 비인격적 행위는 높아진다는 결과를 제시하였다[20].

또한 사람들은 대인관계에서 상호 관계를 원만하게 이끌어 나가고 해치지 않기 위해 내면화된 표현규칙에 따라 스스로 정서를 조절하고 정서표현을 억제해 나가기도 한다. 하지만 지나치게 자신의 욕구를 억제한다면 이는 정서의 기능에 역행하여 심리적, 관계적, 생리적으로 어려움을 겪게 될 것이다[6]. 자기방어 양가성에 관련한 연구는 주로 가족 단위를 대상으로 한 연구[36]가 주를 이루고 있다. 반면 개인적 특성과 조직적 특성에서 상사의 비인격적 감독과의 관계로 연구가 이루어지지

않았다. 그렇지만 최해연·민경환(2007)은 자기방어 양가성이 높은 사람들은 자신에 대한 표현을 억제함과 동시에 자신의 정서적인 경험에 대한 회피경향이 높게 나타난다고 주장하였다[44]. 따라서 조직에서 상사가 자기방어 양가성이 높을 때, 이로 인해 불안, 적대감을 많이 느끼게 될 것이다. Tepper et al.(2006)은 상사가 분노나 적대감을 쉽게 가지는 성향일수록 자신의 조직으로부터 더 큰 부당한 당할 두려움으로 인해 자신보다 힘이 약한 다른 상대, 즉 부하 직원에게 분노를 표출한다고 하였다[7]. 그리고 사람들은 자신을 제대로 표현하지 못하게 되고 이는 곧 상대방과의 친밀감과 지지를 이끌어 내지 못함으로써 공감과 지지를 받지 못해 불안을 겪는다[5]. 이러한 측면에서 상사의 자기방어 양가성이 강할수록 상사의 비인격적 감독은 증가할 것이라는 것을 유추할 수 있을 것이다.

지금까지 선행연구를 통해 상사의 비인격적 감독과 관련한 선행변수로 권위주의 성향, 직무 불안정성을 확인할 수 있었다. 그리고 국내외 선행연구 고찰에서 살펴본듯 지금까지 비인격적 감독에 관한 변수는 제한적이었다는 한계점을 가지고 있었다. 따라서 본 연구에서는 지금까지 다루지 지 자기방어적 양가성을 선행변수로 활용하고자 하며 다음과 같이 연구가설을 수립할 수 있을 것이다.

*[가설 1] 상사와 관련된 선행요인은 비인격적 감독에 직접적인 영향을 미칠 것이다.*

*[가설 1-1] 상사의 권위주의적 성향은 비인격적 감독에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

*[가설 1-2] 상사의 직무 불안정성 인식은 비인격적 감독에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

*[가설 1-3] 상사의 자기방어 양가성은 비인격적 감독에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

### 3. 비인격적 감독과 조직몰입에 관한 연구

상사의 비인격적 감독은 상사와 부하 간에 불신관계를 형성하며, 부하의 심리적 스트레스, 직무만족, 조직몰입에 부정적 영향을 미친다[8][39][40]. 그리고 상사의 비인격적 감독 행동은 상사와 부하의 관계에서 불신

을 초래하며 스트레스, 우울, 불안, 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치게 된다[41]. Duffy et al.(2002)의 연구[40]에 따르면 비인격적 감독은 조직구성원의 직무만족도 및 협력행동과 부정(-)인 상관관계를 가지며, 이직의도와는 정적(+인 상관관계를 나타낸다고 하였다. 그리고 상사의 비인격적 감독이 성원의 개인적, 환경적, 상호관계적인 다양한 변수들과 부정(-)인 영향관계를 가짐을 확인하였다. Ashforth(1997)는 비인격적 감독을 하는 상사는 부하를 학대하고 억누르기 위해 자신이 가진 힘과 권한을 함부로 사용하는 상사로써 이와 같은 행동으로 상사와 부하 간 불신이 조장되고 부하직원은 심리적인 스트레스와 함께 직무만족, 조직공정성에 대한 인식, 그리고 정서적 조직몰입에도 부정적인 영향을 받게 된다고 주장하였다[11]. 또한 Banberger & Bacharach(2006)는 연구에서 상사에 의한 비인격적 감독행위는 그 빈도와 관계없이 구성원의 직무만족과 개인적인 생활에 대한 만족을 저하시킬 뿐만 아니라 조직몰입도 저하시킨다고 하였다[25].

국내 연구자의 경우, 정인호·이종연·이은진(2014)은 상사의 비인격적 감독과 부하의 창의성의 관계에서 상사의 비인격적 감독이 부정적인 영향을 미친다고 하였으며[31] 상사의 비인격적 감독이 정서적 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다[42].

이처럼 선행 연구에서 상사의 비인격적 감독은 조직에 부정적인 영향을 미친다는 연구를 확인할 수 있으며 다음과 같은 가설2를 설정할 수 있을 것이다.

*[가설 2] 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

### 4. 비인격적 감독의 매개효과에 관한 연구

지금까지 상사의 특성이 비인격적 감독에 영향을 미치는 연구가 이루어져 왔다. 그리고 이러한 연구에서는 비인격적 감독의 선행요인이 비인격적 감독을 매개로 조직적 차원에 미치는 매개효과를 연구하였다. 그 중 권위주의 성향[2][15][17][19]과 직무불안정성[2][20]이 상사의 비인격적 감독의 선행요인으로 제시가 되기도 하였다. 또한 연구결과에서 권위주의 성향과 직무불안정성은 비인격적 감독에 영향을 미치고, 상사의 비인

격적 감독은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 이뿐 아니라 비인격적 감독이 매개변수로서 작용한다는 여러 선행연구[2][16-20][32]를 통해 비인격적 감독은 매개작용을 하는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 차원에서 본 연구에서는 기존 연구에서 제시된 상사의 특성 중 권위주의 성향을 상사 개인적인 특성, 직무불안정성을 조직적인 특성으로 제시하고 자기방어 양가성을 상사의 개인적 상황요인과 조직상황적요인으로 구분하여 제시하고자 한다. 그리고 세가지 선행변수가 상사의 비인격적 감독을 매개로 부하의 정서적 조직몰입에 영향을 가설을 제시하고자 한다.

*[가설 3] 비인격적 감독은 선행요인과 정서적 조직몰입 사이의 관계를 매개할 것이다.*

*[가설 3-1] 비인격적 감독은 상사의 권위주의적 성향과 정서적 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.*

*[가설 3-2] 비인격적 감독은 상사의 직무 불안정성 인식과 정서적 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.*

*[가설 3-3] 비인격적 감독은 상사의 자기방어 양가성과 정서적 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.*

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형

본 연구는 상사의 권위주의 성향, 상사의 직무불안정성 인식, 그리고 상사의 자기방어적 양가성이 비인격적 감독을 매개로 부하의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위함이다. 이를 위해 선행연구를 통해 이론적 근거를 확인 후 가설을 수립하였으며 연구모형을 [그림 1]과 같이 제시하고자 한다.

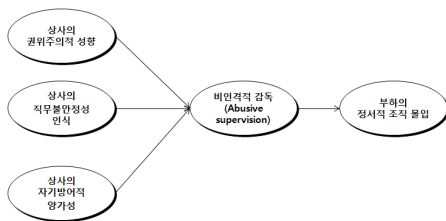


그림 1. 연구모형

#### 1.1 설문의 구성

본 연구를 위한 설문지는 상사용과 부하용으로 구분하여 구성하였다. 상사에 대한 응답을 부하직원이 측정하게 될 경우, 비록 설문지에 비밀이 보장됨에도 불구하고 자신의 상사를 의식하여 실제와 다르게 응답할 가능성이[43]을 내포하고 있다. 그리고 모든 변수를 상사 혹은 부하직원 중 하나의 관점에서 조사를 실시하는 경우 오류가 발생하게 됨으로써 연구결과의 타당성을 심각히 위협한다는 문제점을 가진다[30]고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 설문의 설계를 상사에 대한 응답과 부하에 대한 응답을 구분하여 각각 자신의 상황에 대해 응답이 될 수 있도록 설문을 설계함으로써 위와 같은 문제를 해결하기 위해 노력하였다.

설문지는 상사용과 부하용으로 공통적으로 인구통계학적 특성을 확인하고자 하였고 상사의 경우에는 상사의 권위주의 성향, 직무불안정성 인식, 자기방어적 양가성을 응답하도록 설계하였다. 그리고 부하용은 상사의 비인격적 감독과 정서적 조직몰입으로 구성하였다.

설문문항의 출처와 세부 내용으로 첫째, 상사의 권위주의 성향을 측정하기 위해 박경규(1983)가[17] Adorno(1950)가 측정된 문항을 수정 보완하여 사용한 12개 문항을 본 연구 목적에 맞게 수정보완하여 사용하였다. 둘째, 직무불안정성을 측정하기 위해 Ashford(1989)가 개발한 척도 항목 중[35]에서 직무자체, 무력감을 측정하는 8문항을 사용하였다. 셋째, 자기방어 양가성은 King과 Emmons(1990)가 개발한[5] 질문지(Ambivalence over Emotional Expressiveness Questionnaire)의 한국판(AEQ-K)으로, 최해연·민경환(2007)가 변안한 질문지[44]를 사용하였다. 전체 13 문항이며 하위 요인으로 정서표현 불능감(5문항), 긍정적 표현의 양가성(3문항), 정서표현 결과의 두려움(2문항), 억제와 미충족된 욕구(3문항)로 구성되었다. 넷째, 비인격적 감독의 측정은 한주원(2008)이 한국적인 상황에 맞게 재구성한[2] 8문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정 보완하여 사용하기로 하였다. 다섯째, 정서적 몰입은 Allen & Meyer(1990)가 개발한 조사도구를 수정 보완하여 3개 문항으로 구성하였다[53]. 각 항목들에 대한 측정은 Likert형 5점 척도를 사용하여 측정하였으

며 [표 1]로 제시하였다.

표 1. 설문지의 구성

구분	설문 응답	요인	하위 요인	문항
독립 변수	상사	상사의 권위주 의적 성향	-	12
		상사의 직무불 안정성 인식	-	8
		상사의 자기방 어 양가성	정서표현의 불감성(5), 긍정적 표현 양가성(3), 억제외 미충족 된 욕구(3)	13
매개 변수	부하	상사의 비인격 적 감독	-	8
종속 변수		정서적 조직몰입	정서적(3)	3

## 1.2 자료수집

본 연구를 위한 본 조사를 실시하기 전에 인사관리를 전공한 경영학 박사 2명과 대기업 임원과 직원 5명을 대상으로 설문 문항이 적절하게 구성이 되었는지, 설문 내용을 이해하는데 어려움이 없는지 확인 후 지적한 사항을 수정 보완하였다. 그리고 2018년 5월 2일부터 2018년 6월 30일까지 전국에 위치한 대기업에 근무하는 일반 사무직을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구대상기업은 대한상공 회의소에서 제공하는 코참비즈 (<http://www.korchambiz.net>)를 활용하여 자산규모 10조 이상의 기업으로 유통, 제조회사를 연구대상 기업으로 선정하였다. 코참비즈의 경우, 기업에 대한 종합적이고 신뢰성 높은 정보를 공유하므로 상시종사자 수, 자산규모, 매출액 등을 감안하여 연구대상 기업선정이 가능하다[18]. 코참비즈를 통해 선정된 대기업을 대상으로 대표 연락처를 확보하고, 각 기업별 담당자에게 연락을 취한 후 본 연구의 목적을 설명하여 설문조사를 할 수 있도록 요청을 하였다. 설문에 허락한 기업을 대상으로 기업 담당자에게 설문지를 직접 전달하였다. 그리고 일부 기업의 경우, 직접 방문하여 팀별로 설문지를 응답할 수 있도록 하였다. 설문지의 작성방식은 팀 단위로 설문지를 배포하고 팀장 1명에 팀원 3~7명까지 설문에 응답하도록 하였다.

## 1.3 분석 방법

설문지는 팀별로 작성이 되게 하였고 일련번호를 관리하여 타 팀과 혼재되지 않도록 회수를 하였다. 그리

고 회수한 설문지를 팀별로 응답결과를 정리하였다. 응답결과를 정리함에 있어 상사용인 팀장 1명 응답에 대해 팀원 최소 3명에서 최대 7명까지 응답한 부하용 응답결과를 연결하여 설문지 결과를 정리하였다. 상사용과 부하용을 한쌍으로 설문조사를 실시한 연구에서는 상사용 응답과 부하용 응답 각 1명씩이며 설문 응답을 상사용과 부하용으로 상호 연결하여 1건의 분석 데이터를 완성하는 방식이었으나 본 연구에서는 상사 1명과 다수의 부하직원 이므로 팀원 개인별 해당되는 팀장의 응답결과를 입력함으로써 1건의 분석 데이터를 완성하였다. 만약 팀장 1명에 팀원 5명으로 응답을 하였다면 해당 팀원 5명에 대한 상사의 응답을 모두 자신의 팀장이 응답한 결과치를 입력하여 상사용과 부하용을 연결하였다.

설문을 통해 수집된 자료는 SPSS 24.0를 이용하여 실증분석을 실시하였다. 인구통계학적 특성을 빈도분석을 통해 실시하였고, 탐색적 요인분석을 실시하여 측정변인 타당성을 확인 후 부적절한 변수는 제거하였다. 그리고 신뢰도 분석을 실시한 후 피어슨 상관계수를 활용한 상관분석을 실시함으로써 변수 간 관계를 확인하였다. 또한 가설 검정을 위해 다중회귀분석을 통해 직접 및 매개효과를 검증하였다. 분석방법을 위계적 선형 모형이 아닌 다중회귀분석을 실시한 이유는 팀장과 팀원에 대한 설문을 별도로 구성하고 한 쌍으로 구분한 연구[2][15][17]에서도 팀장과 팀원의 응답을 1:1로 매칭하여 구조방정식 모형으로 실증 분석하였기 때문에 본 연구에서도 팀장과 팀원의 응답을 1: 다수로 매칭하여 Baron & Kenny 에 따라 매개효과 분석을 실시하기로 하였다. 그리고 위계적 선형모형(hierarchicallinear model)은 개인이 생각하는 응답의 수준이 자신이 속한 조직에 적합한지 확인하기 위해 사용되며, 개인이 조직에 대한 응답을 동시에 실시한 경우에 주로 실시하는 방법이다[45]. 반면 본 연구에서는 상사에 대한 응답은 상사가 응답하게 하였고 부하에 대한 응답은 부하가 직접 응답하게 하였기 때문에 다중회귀분석을 통한 방법은 적합하다고 판단하였다.



## IV. 연구결과

### 1. 인구통계학적 특성

본 연구는 상사와 부하에 대한 상관관계 분석과 인과관계 분석을 실시하기 위하여 팀장과 팀원으로 구성되어 설문은 받은 내역에 대하여 각 팀장별 팀원의 응답을 통합하는 과정을 거쳤다. 상사용 응답과 부하용 응답을 통합하기 위한 과정이며 팀원의 응답에 대한 팀장의 응답 내용은 해당 팀원의 팀장 응답을 매칭하는 과정을 거쳤다. 이러한 과정을 통해 150개의 팀을 대상으로 150명의 팀장과 750명의 팀원의 표본을 확보하기 위해 노력한 결과 128개 팀에 대한 팀장 128명, 팀원 552명의 표본을 확보할 수 있었다.

#### 1.1 상사 집단의 특성

상사 집단은 전체 128명이었으며 남자는 110명(85.9%), 여자 18명(14.1%)로 확인되었다. 연령대는 30대 9명(7%), 40대 57명(44.5%), 50대 62명(48.4%)로서 40대와 50대가 가장 많이 차지하였다. 거주 지역은 서울 32명(25.0%)로 가장 많았고 다음으로 경기도 26명(20.3%)으로 확인되었다. 그리고 인천 16명(12.5%), 충청권 13명(10.2%), 전라권 11명(8.6%), 경상권 18명(14.1%), 강원권 8명(6.3%), 제주권 4명(3.1%)으로 확인되었다. 상사의 직급은 차장급 42명(32.8%), 부장급 57명(44.5%), 임원급 26명(20.3%), 대표이사 3명(2.3%)을 차지함을 확인되었다.

#### 1.2 부하 집단의 특성

부하 집단은 전체 552명이었으며 남자는 208명(37.7%), 여자 344명(62.3%)로 확인되었다. 연령대는 20대 145명(26.3%), 30대 169명(30.6%), 40대 139명(25.2%), 50대 99명(17.9%)를 차지하였다. 거주지역은 서울 155명(28.1%)로 가장 많았고, 다음으로 경기도 99명(17.9%)으로 확인되었다. 그리고 인천 61명(11.1%), 충청권 61명(11.1%), 전라권 55명(10.0%), 경상권 72명(13.0%), 강원권 27명(4.9%), 제주권 22명(4.0%)으로 확인되었다. 부하의 직급은 사원급 241명(43.7%), 대리급 158명(28.6%), 과장급 153명(27.7%)로 확인되었다. 지역별, 성별, 연령대별, 직급별로 부하

의 특성이 전반적으로 다양한 분포를 보임을 확인하였다.

### 2. 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석

요인에 대한 타당성을 확인하고자 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시하여 측정 변수에 대한 타당성을 확인하기 전, 공통성(Communality)을 확인한 후 0.4 미만인 문항은 제거함으로써 추출된 요인들에 의한 변수의 설명력을 높이고자 하였다. 공통성이 기준치에 미달하는 항목이 발생할 경우, 해당 항목을 제거 후 탐색적 요인분석을 반복 실행하는 과정을 거쳤다. 그리고 표본의 적절성을 평가하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett의 구형성 검증을 실시하였고 KMO값이 0.7 이상이면 요인 분석을 수행하는데 문제가 없다고 판단하였다[46]. 탐색적 요인분석에서 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(Principle component analysis), 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 사용하였다. 또한 회전된 성분행렬의 각 변수에 대해 고유값(Eigen value)이 1.0이상, 요인적재치는 0.4이상, 총설명력은 60% 이상이면 기준을 충족한다고 판단하였다.

상사용 응답에 대해 1차 탐색적 요인분석을 실시한 후 공통성을 확인한 결과 공통성이 기준치를 미달하는 권위주의 5문항(1, 3, 6, 7, 9, 12), 자기방어양가성 1문항(12)을 제거하였다. 2차 탐색적 요인분석은 공통성이 미달한 항목을 제거하고 실시하였으며 분석 결과 공통성은 모두 0.4 이상으로 확인되었다. 그리고 KMO는 .821로써 적합함을 확인하였다. 그리고 고유값(Eigen value)은 자기방어양가성(6.59), 직무불안정성(4.76), 권위주의성향(3.06)으로 모든 요인의 기준치 1을 충족하는 것으로 확인되었고 총설명력은 62.4%로 기준치를 충족함을 확인하였다. 마지막으로 회전된 성분행렬에 대한 요인적재치를 확인한 결과 기준치 0.4를 미달하는 항목이 없음을 확인하였다.

이후 제거된 문항을 제외하고 설문응답에 대한 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 모두 0.7을 상회함으로써 설문응답 결과에 대한 신뢰도를 확보하였다고 판단하였다.

표 2. 상사집단 요인 분석 및 신뢰도 분석요약

구분	측정문항	공통성 2차	성분
권위주의 (신뢰도 .775)	1.젊은이 반항적 생각(제거)		
	2.애국심 충성심 중요	.483	.606
	3.품행 방정(제거)		
	4.적게 말하고 많이 일하기	.486	.570
	5.권위에 복종 및 존경	.601	.727
	6.용기있는 지도자(제거)		
	7.타인 무관심(제거)		
	8.부도 복종	.455	.667
	9.의지력(제거)		
	10.국가와 가족 위한 의지	.612	.772
	11.인간 구분	.478	.567
	12. 부모불양(제거)		
직무불 안정성 (신뢰도 .896)	1.승진 기회 상실	.504	.601
	2.임금인상 기회 상실	.552	.713
	3.직무 영향력 약화	.602	.758
	4.일할 자유 상실	.437	.600
	5.낮은 단계 직무이동	.705	.804
	6.해고 가능성	.687	.791
	7.소속 불확실	.563	.660
	8.명예퇴직 압박	.675	.752
자기방 어양가 성(신뢰 도 882)	1.적당한 단어 찾기 어려움	.507	.619
	2.실제 느낌 표현 어려움	.569	.698
	3.다른 사람과 이야기 하기	.628	.735
	4.느끼는바 이야기하기	.693	.796
	5.정서 반응 드러내기 어려움	.668	.786
	6.내 문제이야기 어려움	.710	.796
	7.나의 소중함 말하지 못함	.612	.714
	8.애정 표현 걱정	.525	.654
	9.부정적 감정표현 두려움	.671	.809
	10.자신의 상처	.726	.845
	11.내 속 두려움 이야기	.448	.515
	12.진심으로 이야기못함 후회		
13.화를 참는 것에 대한 타인이 인지해 줬으면 하는 마음	.548	.624	

부하용 응답에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 공통성이 모두 0.4이상임을 확인할 수 있었다. 그리고 KMO는 .920으로써 적합함을 확인하였다. 그리고 고유값(Eigen value)은 비인격적 감독(5.293), 조직몰입(4.205)로 모든 요인의 기준치 1을 충족하는 것으로 확인되었고 총설명력은 62.6%로 기준치를 충족함을 확인하였다. 마지막으로 회전된 성분행렬에 대한 요인적재치를 확인한 결과 기준치 0.4를 미달하는 문항이 없음

을 확인할 수 있었다. 이후 설문응답에 대한 신뢰도 분석을 실시한 결과 모두 0.7을 상회함으로써 설문응답 결과에 대한 신뢰도를 확보하였다고 판단하였다.

표 3. 부하집단 요인 분석 및 신뢰도 분석요약

구분	측정문항	공통성	성분	신뢰도
비인격적 감독(신뢰 도.922)	1.내 능력무시하는 말	.586	.764	.922
	2.내에 대해 좋지 않은 말	.636	.797	
	3.내생각 느낌 불안정	.676	.800	
	4.내 실수 들추기	.650	.808	
	5.내 업력 돌리지 않기	.616	.784	
	6.내에게 화풀이	.636	.791	
	7.난처함 회피 위한 비난	.717	.840	
	8. 무례한 행동	.702	.817	
조직몰입( 신뢰도.8 79)	1.회사에서 남은 직장생활	.629	.732	.879
	2.회사 강한 소속감	.722	.782	
	3.회사에서 의미	.711	.764	

### 4.3 상관관계 분석

독립변수, 매개변수, 종속변수에 대한 상호 관계를 확인하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 이를 위해 상사의 결과값과 부하의 결과값을 통합하였으며 통제변수를 결정하기 위해 부하의 인구통계학적 특성에 따른 종속변수인 정서몰입에 차이가 발생하는지 차이분석(t-test, 일원변량분석)을 실시하였다. 그 결과 인구통계학적 특성에 따른 종속변수인 정서적 조직몰입에 평균 차이가 없음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 통제변수를 별도 구성하지 않았으며 이와 같은 과정을 통한 상관관계 분석을 실시한 결과 모든 변인 간 통계적으로 유의한 관계를 확인할 수 있었으며 권위주의, 직무불안정성, 자기방어양가성이 비인격적 감독과는 정(+)의 상관관계가 있으며 조직몰입과는 부(-)의 상관관계가 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 이를 표 4로 요약 제시하였다.

표 4. 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5
권위주의	1				
직무불안정성	.120**	1			
자기방어양가성	.209**	.566**	1		
비인격적감독	.894**	.203**	.289**	1	
정서몰입	-.286**	-.0255**	-.030**	-.236**	1

1(권위주의성향), 2(직무불안정성), 3(자기방어양가성), 4(비인격적감독), 5(정서몰입)

Note. \*\*P<.01

#### 4. 가설 검증

##### 4.1 상사 선행요인이 비인격적 감독에 미치는 영향

가설 1은 상사의 비인격적 감독과 관련한 선행연구 3가지(권위주의, 직무 불안정성, 자기방어 양가성)가 상사의 비인격적 감독에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였고 분석결과를 해석하기 전, 투입된 변수가 다중회귀분석에 적합한지 확인하기 위해 Durbin-Watson을 확인한 결과 1.900으로 2에 근접하여 다중회귀분석에 적합함을 확인할 수 있었다. 그리고 변수 간의 다중공선성을 확인하기 위해 공차와 VIF를 확인하였으며 공차 .1이상 VIF 10미만으로 다중공선성의 문제가 높지 않을 것이라는 것을 확인할 수 있었다.

그리고 본 분석을 위한 변수와의 관계를 살펴보면 독립변수에 의해 종속변수가 설명되는 설명력은 42.2%였으며 변수간의 관계가 유의( $F=277.811, p<.001$ )함을 확인함으로써 투입된 변수 중 유의한 값이 있을 것이라는 것을 예상할 수 있었다.

그리고 가설(H1-1)을 확인한 결과 통계적으로 유의( $B=.599, p<.001$ )한 수준에서 채택됨을 확인할 수 있었다. 가설(H1-2)의 결과를 살펴보면 통계적으로 유의( $B=.483, p<.01$ )한 수준에서 채택됨을 확인할 수 있었다. 마지막으로 가설(H1-3)의 결과를 살펴보면 통계적으로 유의( $B=.379, p<.01$ )한 수준에서 채택됨을 확인할 수 있었다. 이를 통해서 상사 권위주의의 성향, 직무불안정성, 자기방어적 양가성이 높아질수록 비인격적 감독이 증가한다는 것을 확인할 수 있었다.

표 5. 선행요인이 비인격적 감독에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	B	$\beta$	t	공차	VIF	결과
상사의 비인격적 감독	권위주의	.599	.596	6.270***	.877	1.141	H1-1 채택
	직무 불안정성	.483	.472	5.242***	.663	1.509	H1-2 채택
	자기방어 양가성	.379	.364	4.834***	.64	1.564	H1-3 채택
Durbin-Watson							1.900
F				277.811***			
R <sup>2</sup>				.422			

Note. \* $P<.05$ , \*\* $P<.01$ , \*\*\* $P<.001$

이러한 분석 결과를 통해 가설1은 모두 채택됨을 확인할 수 있었다. 그리고 세부적으로 상사의 권위주의, 직무 불안정성, 자기방어 양가성과 상사의 비인격적 감독과의 관계에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 표준화 계수를 살펴본 결과, 상사의 권위주의( $\beta=.596$ )로 가장 높았고 다음으로 직무 불안정성( $\beta=.472$ ), 자기방어 양가성 ( $\beta=.364$ ) 순임을 확인할 수 있었다. 그리고 상사의 비인격적 감독에 미치는 영향력이 권위주의, 직무 불안정성, 자기방어 양가성 순으로 높음을 확인할 수 있었다.

##### 4.2 상사의 비인격적 감독과 정서적 조직몰입에 미치는 영향

가설 2는 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 이를 위해 회귀분석을 실시하였고 설명력은 24.7%였으며 가설(H2)을 확인한 결과 통계적으로 유의( $B=-.225, p<.001$ )한 수준에서 채택됨을 확인할 수 있었다. 이는 상사의 비인격적 감독이 증가하면 부하직원의 정서적 몰입은 감소한다는 것(가설2)을 의미한다.

표 6. 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	B	$\beta$	t	결과
정서적 몰입	비인격적 감독	-.225	-.23	-6.0631***	H2 채택
F			25.527***		
R <sup>2</sup>			.247		

Note. \*\*\* $p<.001$

##### 4.3 상사의 선행요인과 정서적 조직몰입 간 비인격적 감독의 매개효과

가설 3은 비인격적 감독의 매개효과를 살펴보는 것이다. 이를 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 단계적 매개효과 검증방법에 따라 1단계, 2단계, 3단계에 걸쳐 매개모형 검증을 실시하였다. 1단계는 상사의 선행요인(권위주의, 직무 불안정성, 자기방어 양가성)이 매개변수인 비인격적 감독에 미치는 영향에 대한 분석을 실시한 결과 3가지 변수 모두 유의함으로써 Model 1이 충족되었다.

2단계는 상사의 선행변수 3가지(권위주의, 직무 불안

정성, 자기방어 양가성)가 종속변수인 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과 모두 유의한 결과를 확인함으로써 Model 2가 충족되었다.

3단계에서는 독립, 매개변수를 동시에 투입시키고 종속변수를 정서적 조직몰입으로 투입을 시켰다. 그 결과 매개변수인 비인격적 감독은 종속변수인 정서적 조직몰입에 유의(p<.05)한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 Model 3이 충족됨을 확인하였다. Model 3에서는 Model 3의 독립변수들에 대한 B값과 Model 2의 B값을 상호 비교하였다. 그 결과 권위주의 성향은 Model 2(B=-.358)보다 Model 3(B=-.237)이 낮아진 것을 확인하였고 직무 불안정성 역시 Model 2(B=-.056) 보다 Model 3 (B=-.055)이 낮아진 것이 확인되었다. 마지막으로 자기방어 양가성도 Model 2 (B=-.084)보다 Model 3(B=-.057)이 낮아진 것을 확인함으로써 Baron & Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증방법이 충족됨을 확인하였다. 그리고 매개효과를 세부적으로 살펴보기 위해 권위주의성향, 직무 불안정성, 자기방어 양가성 모두 종속변수에 유의(p<.05)함으로써 부분매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

즉, 상사의 비인격적 감독은 권위주의성향(가설 3-1), 상사의 직무 불안정성 인식(가설 3-2), 상사의 자기방어 양가성(가설 3-3)과 부하의 정서적 조직몰입과의 관계에서 부분매개를 한다는 것을 확인할 수 있었다.

### 1. 연구의 결과

본 연구는 국내 기업을 중심으로 상사의 비인격적 감독에 미치는 선행요인을 확인하고 상사의 비인격적 요인이 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 종합적으로 연구하기 위함이다. 이를 위해 선행연구를 통하여 선행변수를 도출하고 연구가설과 연구모형을 수립하였다. 그리고 기업 별 팀장과 팀원으로부터 설문조사를 실시하는 것으로 연구 설계를 하였고 128개 팀(팀장 128명, 팀원 552명)으로부터 응답을 회수하였으며 1개 팀당 평균 4.3명의 부하직원이 응답을 하여 결과를 분석하였다.

그리고 연구의 모형을 설계하는 과정에서 선행변수로 상사의 개인적인 특성으로 권위주의성향 [2][15][17][47]과 상사의 조직상황적 특성으로 직무 불안정성[2][20][37]을 제시하였고, 추가적으로 상사의 개인적 상황요인과 조직적 상황요인으로 자기방어 양가성을 사용하였다. 지금까지 정서표현 양가성의 하나의 구성요소인 자기방어 양가성은 주로 심리적인 부분에 연구[36][48]가 주를 이루었지만 사람들이 지나치게 자신의 욕구를 억제한다면 이는 정서의 기능에 역행하여 심리적, 관계적, 생리적으로 어려움을 겪게 되고, 자기방어 양가성이 강할수록 상대방과의 친밀감과 지지를 이끌어 내지 못함으로 인해 상대방에게 불안, 적대감을 많이 느끼게 될 것이[6]라는 점에서 상사의 자기방

표 7. 상사의 선행요인과 조직몰입 간 비인격적 감독 매개효과 분석 결과

변수	구분	1단계 : 종속변수 (비인격적 감독)			2단계 : 종속변수 (조직몰입)			3단계 : 종속변수 (조직몰입)			비고
		B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	
독립 변수	권위 주의	.599	.596	6.270***	-.358	-.273	-6.942***	-.237	-.181	-2.548*	부분 매개
	직무 불안정성	.483	.472	5.242***	-.256	-.250	-1.999*	-.055	-.049	-1.322*	부분 매개
	자기방어 양가성	.379	.364	4.834***	-.384	.370	-2.012*	-.057	.048	-1.26*	부분 매개
매개 변수	비인격적 감독							-.038	-.039	-2.226*	
		R(.407), R2(.422), adjR2(.419), F(277.811), p(.000), Durbin-Watson(1.900)			R(.513), R2(.263), adjR2(.251), F(21.516), p(.000), Durbin-Watson(1.878)			R(.612), R2(.520), adjR2(.510), F(53.113), p(.000), Durbin-Watson(1.883)			

Note. \* p<.05, \*\*\* p<.001

## V. 결론

어 양가성의 특성은 개인적인 특성이기도 하지만 조직 상황적인 특성이라고 할 수 있을 것이다. 이러한 특성은 비인격적 감독에 영향을 미칠 것이라 판단하여 선행 변수로 사용하였다. 즉, 기존의 선행연구는 주로 상사의

비인격적 감독이 부하직원에게 미치는 영향을 연구하거나 상사의 개인적인 특성이 비인격적 감독을 매개로 부하직원에게 영향을 미친다는 연구가 주를 이루었다. 반면 본 연구에서는 상사의 특성을 개인적인 특성과 조직적인 특성으로 구분하여 제시하였다는 점에서 기존 연구와의 차별성을 갖는다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 기존 연구에서 다루어지지 않았던 자기방어적양가성을 중심으로 제시했다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다.

그리고 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 비인격적 감독의 선행요인(권위주의, 조직불안정성, 자기방어 양가성)이 비인격적 감독에 영향을 미칠 것이라는 가설1은 모두 채택 되었다. 그리고 세부적으로 3가지 요인이 강해질 수록 상사의 비인격적 감독에 높아진다는 것으로 확인되었다. 이는 상사의 비인격적 감독에 미치는 선행변수로서 권위주의의 성향과 직무 불안정성이 상사의 비인격적 감독에 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 지지하는 연구라 할 수 있을 것이다. 그리고 상사의 자기방어 양가성이 조직관리에서 상사의 비인격적 감독의 선행요인으로 연구가 된 사례는 거의 없었지만 본 연구결과를 통해 상사의 자기방어적 양가성은 상사의 비인격적 감독에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 상사가 지나치게 자신을 방어하기 위한 목적으로 자신의 욕구를 억제하게 되면 스스로 심리적, 관계적인 어려움을 겪게 되고 상대에 대한 두려움과 친밀감 저하를 경험하게 됨으로써 불안감, 적대감, 우울, 대인민감성을 나타내게 되고[48] 결국 부하직원에게 비인격적 감독을 강화하는 행동으로 표출됨을 의미한다고 할 수 있다.

둘째, 상사의 비인격적 감독이 부하의 정서적 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설2를 검증한 결과 채택됨을 확인하였다. 이로써, 상사의 비인격적 감독이 심해질수록 부하직원의 정서적 조직몰입은 낮아짐을 알 수 있었다. 본 연구의 결과는 선행연구의 결과 [8][31][39][40][42][50][51]를 지지하는 결과라 할 것이며 본 연구의 대상인 국내 대기업 역시 상사의 비인격적 감독은 부하직원의 정서적 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 것을 다시 확인하는 연구결과라 할 수 있다.

셋째, 비인격적 감독이 선행요인과 부하의 정서적 조직몰입에 매개하는지 확인하기 위한 가설3에서 권위주의, 조직불안정성, 자기방어 양가성과 정서적 조직몰입 간에 비인격적 감독이 부분매개 하는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 상사의 비인격적 선행요인이 직접적으로 부하의 정서적 조직몰입에 영향을 미치기도 하고 비인격적 감독을 통해 부하의 정서적 조직몰입에 영향을 미침을 확인할 수 있었다.

## 2. 연구의 시사점과 한계

본 연구에서는 상사의 특성을 3가지(개인, 조직, 개인 및 조직)로 구분하여 설계하였으며 대기업을 중심으로 팀 단위로 설문조사를 실시하였다. 이러한 연구를 통한 본 연구가 가지는 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 팀장 1명에 팀원을 최대 7명까지 구성하여 설문조사를 실시함으로써 연구를 차별화 하는데 노력했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 이러한 연구의 방식은 향후 조직관리와 관련한 연구에서 다양하게 적용함으로써 기존의 연구 결과와의 차이를 확인하고 새로운 연구의 형태로 제시될 수 있다는 점에서 의의를 지닌다고 할 것이다.

두 번째, 비인격적 감독을 선행변수를 제시함에 있어 본 연구에서는 상사의 개인 및 조직적인 특성으로 자기방어 양가성을 제시하여 실증 분석하였다. 그리고 자기방어 양가성이 다른 요인들과 상관관계가 유의한 것을 확인할 수 있었고 자기방어양가성이 비인격적 감독에 영향을 미치는 변수임을 확인했다는 점에서 학문적 의의를 가진다고 할 수 있을 것이다.

세 번째, 갈수록 비인격적 감독에 대한 실무적인 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 조직이 비인격적 감독 증가를 완화시키기 위해서는 상사의 개인적인 특성 뿐 아니라 조직적인 특성, 개인적이고도 조직적인 특성도 감안해야 한다는 점을 밝혔다. 따라서 기업들이 향후 기업차원에서 비인격적 감독을 방지하고 완화시키기 위해 다양한 방식의 노력이 필요하다는 실무적 시사점을 제시했다고 할 수 있다.

네 번째, 상사가 스스로 자신의 직무가 중요하다고 생각하고 위치가 안정적이라고 생각한다면 자신의 근로생활의 질적 향상뿐만 아니라 부하직원과의 갈등, 통

제하고자 하는 생각, 공격적인 행동을 줄여 나갈 수 있을 것이다. 하지만 현실적으로 기업환경의 변화로 구조 조정, 다운사이징, 합병에 따른 해고가 발생하고 있기 때문에 종업원의 생존에 대한 압력을 줄이고 좌절감을 줄이는 데에는 한계가 있을 수 있다. 따라서 조직은 인사관리차원에서 조직원이 느끼는 위협과 무기력, 이로 인한 부하직원에 대한 공격적인 행동을 줄이기 위한 종합적인 관리프로그램의 개발 및 도입이 필요하다는 것을 제안하고자 한다.

본 연구가 갖는 학문적, 실무적인 시사점에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 상사와 부하와의 관계를 조사 및 분석하는 과정에서 기업의 규모에 따른 분석을 별도로 실시하지 않았다. 그리고 기업의 문화를 확인하지 않았다. 이는 기업의 규모와 문화에 따라 상사의 개인적인 특성과 조직적인 특성이 영향을 받는다는 것을 고려하지 않은 것이다. 따라서 후속 연구에서는 이를 고려한 연구가 진행될 것을 제안한다.

둘째, 본 연구에서는 인구통계학적인 통제변인은 고려하지 않았다는 한계점을 가지고 있다. 이는 부하의 인구통계학적 변수(성별, 연령대, 거주지역, 부하직급)에 따른 정서몰입에 평균차이가 없었기 때문에 별도로 고려하지 않았다. 그리고 이는 홍영옥(2014)이 연구에서 회귀분석을 사용함에 있어서 통제변인을 사용하지 않은 것[33]을 참고하였으나 후속 연구에서는 보다 다양한 인구통계학적 특성을 살펴보고 종속변수와와의 평균 차이를 확인 이후 통제변수를 고려해야 할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 상사의 특성을 선행연구를 통해 도출하였다. 하지만 상사의 비인격적 감독에 미치는 선행변수는 매우 다양할 것이다. 따라서 이를 도출함에 심층 인터뷰나 표적집단면접(F.G.I) 등을 통해 상사의 비인격 감독의 선행요인을 발굴하고 이에 대한 유효성을 검증하는 방식의 연구를 제안한다.

넷째, 부하직원이 상사의 리더십의 행동에 영향을 받듯, 상사 또한 그의 상사의 비인격적 감독에 영향을 받을 수 있다. 이는 곧 비인격적 감독이 낙수효과를 통해 조직 구성원에게 영향을 미칠 수 있다는 것을 고려한다면 향후 연구에서는 차상위 상사-상사-부하직원에 이르는 확대된 연구가 필요하다고 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 대한상공회의소·McKinsesy & Company, “한국기업 문화의 근본적 혁신을 위한 제언,” 2018.
- [2] 한주원, *비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구*, 서강대학교 대학원, 박사학위 청구논문, 2008.
- [3] Valle, Matthew, “A preliminary model of abusive behavior in organizations,” *Southern Business Review*, Vol.30, No.2, pp.27-35, 2005.
- [4] 임기영, 조선미, “송호정, 의사집단 내 폭력 현상 및 권 위주의와 공격성, 충동성, 성격특징과의 상관,” *한국의 학교육*, 제16권, 제3호, pp.299-308, 2004.
- [5] L. A. King and R. A. Emmons, “Conflict over emotional expression: Psychology and physical correlates,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.58, pp.864-877, 1990.
- [6] R. A. Emmons and P. M. Coby, “Emotional conflict and well-being: Relation to perceived availability daily utilization, and observer reports of social support,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.68, pp.947-959, 1995.
- [7] B. J. Tepper, M. K. Duffy, C. A. Henle, and L. S. Lambert, “Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision,” *Personnel Psychology*, Vol.59, pp.101-12, 2006.
- [8] B. J. Tepper, “Consequences of Abusive Supervision,” *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, pp.178-190, 2000.
- [9] K. L. Zellars, B. J. Tepper, and M. K. Duffy, “Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.6, pp.1068-1076, 2002.
- [10] 김선주, 한인수, “비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제 능력의 조절된 매개효과,” *조직과 인사관리연구*, 제41권, 제1호, pp.65-94, 2017.
- [11] B. Ashforth, “Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences,” *Canadian Journal of*

- Administrative Sciences, Vol.14, pp.126-140, 1997.
- [12] F. Bowen and K. Blackmon, "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1393-1417, 2003.
- [13] J. M. Hoobler and D. J. Brass, "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, pp.1125-1133, 2006.
- [14] M. Inness, J. Barling, and N. Turner, "Understanding supervisor-targeted aggression," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.2, pp.737-739, 2005.
- [15] 김정진, 박경규, "상사의 비인격적 감독과 성격에 관한 연구," *대한경영학회지*, 제25권, 제1호, pp.461-481, 2012.
- [16] 남경숙, 유영진, "공정성이 비인격적 감독과 조직시민행동에 미치는 영향- 비인격적 감독의 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제16권, 제4호, pp.324-334, 2016.
- [17] 박경규, "상사 및 부하의 성격과 비인격적 감독의 상호작용 효과," *서강경영논총*, 제22권, 제1호, pp.65-92, 2011.
- [18] 임창현, *상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향 : 부하의 상사신뢰와 회복탄력성 작용을 포함한 분석*, 중앙대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2012.
- [19] 정수진, 이춘길, "비인격적 감독행위와 조직성과 및 자아존중감, 사회적 지원의 영향력에 관한 연구," *산업경제연구*, 제27권, 제3호, pp.1285-1308, 2014.
- [20] 정호일, "비인격적 감독행위가 부하의 부정적 조직행위에 미치는 영향에 관한 연구- 감성지능 조절 및 상호작용 효과를 중심으로," *산업경제연구*, 제28권, 제6호, pp.2767-2788, 2015.
- [21] B. J. Tepper, "Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol.33, pp.261-289, 2007.
- [22] B. J. Tepper, M. K. Duffy, and J. D. Shaw, "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.5, pp.974-983, 2001.
- [23] B. J. Tepper, "Abusive supervision," In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, pp.1-4, 2006.
- [24] B. J. Tepper, C. A. Henle, L. S. Lambert, R. A. Giacalone, and M. K. Duffy, "Abusive supervision and subordinates' organizational deviance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.4, pp.721-732, 2008.
- [25] P. A. Banberger and S. B. Bacharach, "Abusive Supervision and Subordinate problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account," *Human Relations*, Vol.59, No.6, pp.723-752, 2006.
- [26] M. S. Mitchell and M. L. Ambrose, "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, pp.1159-1168, 2007.
- [27] 김선주, *비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계: 권력 거리성향과 자기통제능력이 조절하는 상호작용공정성의 매개효과*, 충남대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2018.
- [28] 김학주, *호텔상사의 비인격적감독이 직무만족, 직무스트레스, 상사신뢰, 심리적 웰빙간의 관계성연구 : 특급호텔 조리종사자를 중심으로*, 관동대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2018.
- [29] 이운룡, 백양숙, 박호환, "상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 직무스트레스에 미치는 영향- 마음챙김 및 셀프모니터링의 조절효과," *한국경영학회 통합학술발표논문*, pp.1411-1447, 2016.
- [30] 이현기, 이은진, 정인호, "상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향과 동료로부터의 지식수혜 및 상사의 지적자극의 조절효과," *한국HRD연구*, 제11권, 제4호, pp.1-23, 2016.
- [31] 정인호, 이종연, 이은진, "비인격적 감독과 부하의 창의성 간의 관계에서 조직지원 인식과 심리적 임파워먼트의 조절효과 탐색," *한국경영교육학회*, 제29권, 제6호, pp.112-136, 2014.
- [32] 한주원, 김정진, 박경규, "비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구 - 상호작용공정성과 심리적 제약위반을 중심으로," *경영학연구*, 제40권, 제3호,

- pp.837-857, 2011.
- [33] 홍영옥, *호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로*, 세종대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2014.
- [34] T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswik, D. Levinson, and Sanford, "The Authoritarian Personality (2nd Eds.)," W. W. Norton & Company, Inc. 1982.
- [35] S. J. Ashford, C. Lee, and P. Bobko, "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.803-829, 1989.
- [36] 배민정, 정윤경, "어머니의 정서표현 양가성이 양육태도와 자녀의 문제행동에 미치는 영향," *한국심리학회지:발달*, 제28권, 제2호, pp.159-174, 2015.
- [37] J. Brochner, T. R. Tyler, and R. Cooper-Shneider, "The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall," *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.241-261, 1992.
- [38] J. H. Neuman and R. A. Baron, Aggression in the workplace, In R. A. Giacalone & J. Greenberg(Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, pp.37-67, 1997.
- [39] 김성진, "조직내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구," *지식경영연구*, 제12권, 제4호, pp.1-15, 2011.
- [40] M. K. Duffy, D. C. Ganster, and M. Pagon, "Social undermining and social support in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.331-351, 2002.
- [41] M. J. Martinko, P. Harvey, J. R. Brees, J. Mackey, "A review of abusive supervision research," *Journal of organizational Behavior*, Vol.34(S1), pp.120-137, 2013.
- [42] 양혜선, *카지노 상사의 비인격적 감독이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향 : 상호작용공정성의 조절효과를 중심으로*, 경기대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2016.
- [43] K. Aquino, "Structural and individual determinants of workplace victimization: The effect so fhiera rchical status and conflict management style," *Journal of Management*, Vol.126, pp.171-193, 2000.
- [44] 최해연, 민경환, "한국판 정서표현에 대한 양가성 척도의 타당화 및 억제 개념들 간의 비교 연구," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 제21권, 제4호, pp.71-89, 2007.
- [45] 최해연, *정서표현에 대한 갈등과 억제*, 서울대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2008.
- [46] 김원표, *Amos를 이용한 구조방정식 모델분석*, 사회와 통계, 2008.
- [47] R. Hense and C. Wright, "The development of the attitudes toward censorship questionnaire," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.22, pp.1666-1675, 1992.
- [50] 박계홍, 최영근, "비인격적 감독과 부하의 조직행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 탐색," *인적자원개발연구*, 제15권, 제1호, pp.127-151, 2012.
- [51] 박규석, *비인격적 감독과 부하의 태도 및 행동의 관계에서 직무스트레스의 매개효과 및 권력거리의 조절효과*, 순천대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2014.
- [52] 김은정, *아동기 외상과 초기성인기 우울수준과의 관계 초기부적응도식과 정서표현 양가성 및 회피대처방식의 매개효과*, 경북대학교 대학원, 박사학위청구논문, 2010.
- [53] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.11, pp.63-118, 1990.
- [54] L. Greenhalgh and Z. Rosenblatt, "Job Insecurity : Toward con ceptional clarity," *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.438-448, 1984.
- [55] S. L. Robinson and R. J. Bennett, "A typology of deviant workplace behaviors : A multi-dimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.555-572, 1995.
- [56] S. J. Ashford, "Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model," *Research in Organizational Behavior*, Vol.11, pp.133-174, 1989.



저 자 소 개

전 빛 나(Jeon-Bit Na)

정회원



- 2017년 2월 : 건국대학교 MBA 석사(경영학)
- 2019년 2월 : 건국대학교 경영학 박사(경영학)

〈관심분야〉 : 경영, 마케팅, 조직

오 영 호(Oh-Youngho)

정회원

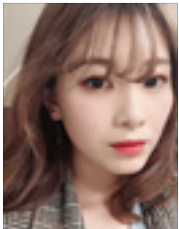


- 2019년 2월 : 건국대학교 경영학 박사과정중(경영학)

〈관심분야〉 : 경영, 마케팅, 조직

전 묘(TIAN-MIAO)

정회원



- 2019년 2월 : 건국대학교 경영학 석사과정중(경영학)

〈관심분야〉 : 경영, 마케팅, 조직