

# 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일시와 조직일탈행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로

이정훈<sup>1</sup>, 문지영<sup>2\*</sup>, 허일무<sup>1</sup>, 이종호<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>성균관대학교 경영대학원, <sup>2</sup>라이트 매니지먼트 <sup>3</sup>딜로이트안진회계법인

## The Effects of Abusive Supervision on Subordinates' Organizational Identification and Workplace Deviance Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction

Jung-Hun Lee<sup>1</sup>, Jee-Young Moon<sup>2\*</sup>, Il-Mu Heo<sup>1</sup> and Jong-Ho Lee<sup>3</sup>

<sup>1</sup>School of Business, SungKyunKwan University, <sup>2</sup>Right management, <sup>3</sup>Deloitte Anjin LLC

**요약** 본 연구의 목적은 상사의 비인격적 감독이 부하들의 조직동일시와 조직일탈행동에 미치는 영향을 연구하는 데 있다. 구체적으로, 본 연구는 상사의 비인격적 감독과 부하들의 조직동일시 및 조직일탈행동 간의 관계에서 부하들의 직무만족이 매개역할을 하는지를 분석하는 것이다. 국내의 다양한 기업들에 종사하는 종업원들로부터 수집한 설문자료(n=281)를 이용하여 본 연구의 가설들을 구조방정식모형으로 검증하였다. 본 연구결과에 의하면, 상사의 비인격적 감독이 부하들의 직무만족에 부(-)적인 관계가 있고 결과적으로 조직동일시에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 그리고 상사의 비인격적 감독은 직무만족을 매개로하여 간접적으로 조직일탈행동에 정(+)적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로 조직일탈행동에도 영향을 준다는 것이 검증되었다. 특히 본 연구는 직무만족이 상사의 비인격적 감독과 부하들의 조직동일시 및 조직일탈행동 간의 관계에서 유의미한 매개역할을 한다는 것을 검증하였다.

**Abstract** This study investigated the mediating role that subordinates' job satisfaction might play in influencing the relationships between abusive supervision and subordinates' organizational identification and workplace deviance behavior(WDB-O). With data gathered from employees(N=281) representing a wide array of organizations, structural equation modeling was used to test hypotheses. The results showed that abusive supervision is negatively related to job satisfaction and consequently organizational identification, positively associated with organizational deviance behavior through job satisfaction indirectly and has a direct effect on WDB-O.

**Key Words** : Abusive Supervision, Job satisfaction, Organizational Identification, Workplace Deviance Behavior(WDB-O)

### 1. 서론

21세기는 그 어느 시대보다도 변화가 빠른 시기이다. 이러한 변화는 컴퓨터와 인터넷 등과 같은 정보기기와 네트워크의 발달로 더욱 가속화되고 있다. 그리고 변화의 가속화는 조직의 내·외부환경에 영향을 미치고 있다. 기업들은 예측하기 어려운 환경변화 속에서 적응하고 생

존하며 번영하기 위한 전략을 수립하여 실행한다. 또한 성과를 높이기 위한 방안을 지속적으로 모색하고 있다.

높은 성과를 창출하기 위해서는 궁극적으로 조직구성원들의 노력과 몰입을 이끌어낼 필요가 있다. 특히 조직구성원들의 자발적인 노력과 동기를 높이기 위해서는 리더의 역할이 중요하다고 할 수 있다. 따라서 기업들은 유능한 리더들을 선발하고 육성하는데 많은 관심과 노력을

\*Corresponding Author : Jee-Young Moon(Right management)

Tel: +82-10-4310-2474 email: alisamoon@naver.com

Received March 24, 2014

Revised (1st April 11, 2014, 2nd April 24, 2014)

Accepted May 8, 2014

기울이고 있다.

또한 학계에서도 오랫동안 많은 학자들이 리더십에 대한 연구를 수행하고 있다. 일반적으로 이러한 연구는 조직의 공유된 목표를 달성하고 조직유효성을 높이기 위하여 구성원들의 긍정적인 태도와 능력을 높이고 조직구성원들을 동기부여 시킬 수 있는 리더십에 초점을 두고 있다[1]. 예를 들어, 이러한 리더십 이론 중 변혁적 리더십은 조직구성원들에게 영감적인 비전을 제시하고 지적으로 자극하며 개인적인 배려를 통해서 조직의 유효성을 높이는 대표적인 이론이다[2].

그런데 과연 모든 리더들이 변혁적 리더십과 같은 긍정적인 리더십만을 발휘하고 있을까? 실제로 현업에서 조직구성원들은 리더의 긍정적인 리더십뿐만 아니라 부정적인 리더십도 경험하고 있다. 다시 말해서, 어떤 리더는 조직구성원들의 열정과 만족을 높이는 등의 순기능적인 리더십을 발휘하는 반면에, 또 다른 리더는 조직구성원들의 감정을 상하게 만들고 동기를 저하시키는 등의 역기능적인 리더십을 발휘하기도 한다.

역기능적인 리더십 연구와 관련하여, 최근에 Tepper[3]는 상사가 부하들을 조롱하고 무시하며 공정하게 대우하지 않는 등의 비인격적인 감독에 대해 제시하고 있다. 이러한 감독행위는 조직구성원들의 동기와 태도에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 결과적으로 조직유효성을 떨어뜨릴 가능성이 높다[4].

상사의 비인격적 감독을 반복적으로 경험하는 조직구성원들은 일에 대한 만족도가 낮아질 것으로 예상된다. 왜냐하면 사람들은 누군가의 인정을 받고 싶어 하지 누군가의 조롱을 받고 싶지는 않기 때문이다. 그리고 이러한 비인격적 감독은 부하들이 조직의 목적과 가치에 대하여 일체감을 느끼는데 저해요인으로 작용하고, 부하들이 조직에 대한 부정적인 일탈행동을 하도록 유발시킬 수 있다.

Williams와 Hazer[5]는 직무만족이 조직동일시에 영향을 준다고 하였으며, Dadal[6]은 직무만족이 낮을 경우에 조직시민행동보다는 직장내 일탈행동을 할 가능성이 높다고 주장하였다. 따라서 직무만족이 높으면 조직동일시가 높아지며, 일탈행동은 줄어들 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 상사의 비인격적 감독이 부하들의 직무만족에 미치는 영향을 검증한다. 둘째, 부하들의 직무만족이 조직동일시와 조직내 일탈행동에 미치는 영향을 연구한다. 셋째, 상사의 비인

격적 감독과 부하들의 조직동일시 및 조직내 일탈행동과의 관계에서 부하들의 직무만족의 매개효과를 검증한다.

이를 위하여 본 연구에서는 각 변수들의 선행연구들을 고찰하고 이론적 배경을 바탕으로 가설을 수립한다. 또한 실증분석을 통하여 가설을 검증하며 결과와 시사점을 제시한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 감독(abusive supervision)은 상사가 부하직원에게 신체적인 접촉을 제외한 악의적인 언어를 사용하거나 비언어적 표현을 지속적으로 나타내는 정도를 부하직원이 지각하는 것을 의미한다[3]. 일반적으로 상사의 비인격적 감독의 예로는 부하를 공개적으로 조롱하는 행위, 부하가 하지도 않은 실수에 대하여 비난하는 행위, 부하를 무시하거나 없는 사람처럼 취급하는 행위 등이 있다[4]. 이외에도 부하의 생각과 감정이 어리석다고 부하에게 직접 말하거나 다른 사람들 앞에서 부하를 바보로 만드는 행위 등도 포함된다[7].

다시 말해서, 상사의 비인격적 감독은 상사가 부하를 적대적으로 대하거나 비인격적인 모독을 주는 행위를 말한다. 대체적으로 이러한 상사의 행위는 모욕을 받는 당사자인 부하직원의 객관적인 평가이기보다 주관적인 평가일 가능성이 있다. 그러나 비인격적인 감독의 가해자인 상사와 피해자인 부하 간의 지속적인 관계를 다른 사람들이 평가했을 때에는 객관적으로 상사의 행동이 나쁘고 지나친 행동이라고 생각할 수도 있다. Tepper[3]에 의하면, 동일한 부하라도 상사의 똑같은 행동을 어떤 상황에서는 비인격적인 행동으로 보기도 하지만, 다른 상황에서는 비인격적인 행동이 아니라고 생각하기도 한다. 또는 상사의 일관된 비인격적인 감독에 대해서도 어떤 부하는 비인격적으로 평가하는 반면에, 다른 부하는 비인격적이지 않다고 인지하기도 한다고 주장하였다.

상사의 비인격적 감독이 발생하는 원인들로는 1) 상사가 비인격적 감독의 피해자, 2) 상사의 성격특성, 3) 상사가 받는 스트레스, 4) 상사와 부하 간의 나쁜 관계 등이 있다.

첫째, 상사가 자신의 직속상사로부터 비인격적 감독의 피해를 받았을 경우와 관련하여, 그 상사는 자신의 직속

상사와의 권력의 수준차이 때문에 가해자인 직속상사를 대상으로 비인격적인 대우에 대한 문제를 해결하지 못하고, 자신보다 권력수준이 낮은 부하를 대상으로 직속상사에게서 받은 동일한 행위를 전가시킬 수 있다[8,9].

둘째, 상사의 성격특성 중 상사가 권위주의적 성향을 보일 경우, 상사는 부하들의 충성이나 복종을 원하고 일방적인 의사결정을 하며 복종에 대한 보상과 불복종에 대한 처벌을 하는 경향을 보인다. 이러한 상사는 불복종한 부하에 대해서 비인격적인 처벌이나 벌칙을 줄 수 있다[8].

셋째, 상사가 직무스트레스를 받는 경우와 관련하여, 상사는 자신이 맡은 일의 직무요구수준과 자신이 갖고 있는 신체적·정신적 능력수준 간의 차이를 느낄 때 스트레스를 받게 된다. 그리고 상사는 이러한 스트레스를 해소하기 위해서 부하에게 비인격적 행동을 표출할 수 있다[10].

넷째, 상사와 부하간의 관계가 나쁠 경우, 상사가 부하를 싫어하거나 또는 상사와 부하 간에 갈등이 발생하면 상사는 부하에게 비인격적 감독을 할 가능성이 있다[11].

조직 내에서 리더가 부하들을 동기부여 시키는 리더십을 발휘하기보다 비인격적인 감독을 한다면 조직유효성에 매우 부정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 조직이 비인격적인 감독을 예방하거나 줄일 수 있는 대책을 제대로 강구하지 못한다면 부하들은 조직으로부터 지원을 받지 못한다고 생각할 것이다[12]. 또한 이러한 상사의 비인격적인 감독은 조직공정성과 직무성과 및 조직시민행동에도 부정적인 영향을 미친다[13,14]. 상사의 비인격적 감독은 부하의 직무스트레스를 높이고[15], 부하들로 하여금 조직의 이익에 반하는 비생산적인 행동을 유발시키며[16], 직장내 일탈행동이나 상사에 대한 일탈행동을 초래할 수도 있다[17]. 심지어 상사의 비인격적 감독은 부하의 가정생활에까지도 부정적인 영향을 미칠 수 있다[18].

## 2.2 직무만족

Locke[19]의 정의에 의하면, 직무(job)란 하나의 실체를 의미하는 것이 아니라 재무적 보상 또는 다른 형태의 보상을 위하여 사회적인 맥락에서 개인이 수행하는 과업들의 조합을 의미하는 추상적인 개념이다. 그리고 직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 직무에서 자신의 직무가치를 성취하거나 촉진하고 있다고 평가함으로써 얻게 되는 감성적으로 즐거운 상태를 의미한다. 다시 말해서, 직무만족이란 종업원이 자신의 직무 또는 직무경

험에 대한 평가의 결과로 발생하는 즐겁거나 긍정적인 감성적 상태이다[20].

조직구성원의 직무만족은 조직구성원의 직무에 대한 태도이다. 태도를 구성하는 기본적인 세 가지 차원은 인지적, 정서적 및 행동적 차원으로 구성되어 있다[21]. Locke[19,20]는 직무만족에 대한 정의에서 인지적 차원(직무에 대한 평가)과 정서적 차원(즐거운 감성적 상태)을 구분하여 제시하였다. 특히 Moorman[22]은 직무만족과 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족의 인지적인 차원이 정서적인 차원보다 더 조직시민행동과 관련성이 높다고 제시하였다. 그리고 정서적인 차원과 관련하여, Ilies와 Judge[23]는 직무만족과 기분(mood) 간의 연관성이 높다고 주장하였다. 한편, Judge와 Ilies[24]는 과거의 직무만족과 관련된 연구는 직무만족의 인지적 차원과 행동적 차원이 정서적 차원보다 상대적으로 더 많이 연구되었다고 주장하였다.

직무만족이 구분 가능한 과업들의 조합에 대한 종합적인 평가이기 때문에, 직무만족에 영향을 주는 요인들도 개인의 특성, 직무의 특성 및 직무환경 등 매우 다양하다[24-26]. 그리고 직무만족이 조직유효성에 미치는 영향과 관련된 연구들로는 과업성과, 조직몰입, 조직시민행동, 조직내 일탈행동 및 이직의도 등이 있다. 특히 직무만족이 중요하게 평가받는 이유는 직무만족이 과업성과, 조직몰입 및 이직과 밀접한 관련이 있기 때문이다[27].

## 2.3 조직동일시

조직동일시(organizational identification)란 조직의 목표와 조직구성원의 목표가 점차적으로 통합되고 수렴되는 과정이다[28]. Ashforth와 Mael[29]은 조직환경에서 사회적 정체성의 중요성을 설명하였다. 그들은 조직동일시를 조직구성원이 조직과의 심리적인 일체감을 인지하는 정도로 정의하였다. 그들의 주장에 의하면, 조직구성원들의 조직동일시가 높을수록 조직과 더 명확한 정체성을 갖는다. 그리고 조직의 성공을 자신들의 성공으로서 경험하게 되므로 조직구성원들은 더 높은 성과를 내기 위해서 노력한다[28].

조직동일시는 사회적 정체성 이론(social identification theory)에 기반을 둔다. 이 이론에 따르면, 조직구성원의 사회적 정체성은 조직구성원이 조직의 일원이 된다는 것을 의미하며 조직구성원의 태도와 행동에

중요한 영향을 미친다. 그리고 조직의 일원으로서 자신을 인지하는 조직구성원일수록 조직의 규범과 가치에 일치하도록 행동한다[28,30]. 그리고 조직동일시에 대한 메타분석 연구에서 Riketta[31]는 조직동일시를 조직구성원이 자신의 자아개념과 조직 간의 관계를 인지적이거나 감성적으로 연관 짓는 것으로 보았다. 첫째, 인지적인 연관은 조직구성원이 자아를 조직의 일부로 인식하거나 조직의 가치를 내재화하는 것을 의미한다. 둘째, 감성적 연관은 조직구성원이 조직의 일원으로서 자부심을 갖는 것을 말하며 자신이 속한 조직의 긍정적 이미지를 창조하고 긍정적인 사회적 정체성을 형성하게 된다.

조직동일시를 연구하는 많은 학자들은 조직동일시와 조직몰입이 서로 차이가 있다고 주장하였다. 조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 자신이 소속된 조직에 정서적인 애착을 느끼는 정도로 정의한다[32]. van Knippenberg와 Sleebos[33]의 연구에 의하면, 조직동일시는 개인의 자아개념에 조직이 통합되는 정도를 반영하는 반면, 조직몰입은 조직구성원이 조직을 향한 정서적인 태도로 보는 것이 좀 더 일반적이라고 주장하였다. 조직동일시는 조직구성원이 조직의 일원이라고 자신을 인식하는 것을 의미하며 조직의 운명을 자신의 운명으로 받아들이는 것과 관련되어 있지만, 조직몰입은 이러한 인식을 포함하지 않는다. 다시 말해서, 조직동일시는 조직구성원이 자신과 자신이 소속된 조직과의 연관성을 나타내지만, 조직몰입은 자신이 소속된 조직에 대한 태도를 말한다.

조직동일시에 영향을 주는 선행요인들로는 조직의 공정한 정책[34], 조직의 위상[35], 조직의 차별화된 역량[36], 원만한 업무관계와 조직을 상징하는 대표적인 리더 및 참여적인 의사결정[37] 등이 있다. 그리고 조직동일시와 조직유효성 간의 관계와 관련된 연구들에 의하면, 조직동일시가 높은 종업원들은 더 많은 조직시민행동을 보이고 조직을 위해 봉사하고 충성하며[38], 역할내 행동[31], 종업원 발언행동[39] 등을 더 많이 나타낸다. 또한 조직동일시가 높은 조직구성원들은 이직의도가 낮고 실제적으로 이직을 덜 하는 것으로 나타났다[36]. 요약하면, 조직에 대해 높은 조직동일시를 갖고 있는 조직구성원들은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 행동을 하며 조직의 입장에서 생각하고 최선의 이익을 추구하는 경향이 있다[28].

## 2.4 조직일탈행동

Robinson과 Bennett[40]은 직장내 일탈행동(workplace deviance behavior)을 조직구성원이 조직의 중요한 규범을 위반하는 임의적인 행위로서 그로 인해 조직과 동료들의 안녕(well-being)을 위협하는 행동이라고 정의하였다. 직장내 일탈행동은 조직시민행동[41]과는 달리 조직유효성을 낮추는 비생산적인 행동으로 볼 수 있다.

조직구성원의 직장내 일탈행동은 그 대상에 따라서 크게 두 가지로 구분된다[40]. 첫째, 조직일탈행동(organizational deviance behavior, WDB-O)은 조직구성원이 조직을 대상으로 일탈하는 행동을 말하며, 절도, 태업, 지각, 조기퇴근, 과도한 휴식, 설비파손, 뇌물수수, 회사자원의 사적유용 등이 포함된다. 둘째, 대인관계일탈행동(interpersonal deviance behavior, WDB-I)은 타인에 대해 개인적으로 공격하거나 관계적으로 불이익을 주는 행동으로서, 비난, 조롱, 음해, 비윤리적인 언어사용, 동료의 자산에 대한 도둑질, 동료에 대한 위협, 비열한 행동과 논쟁하기, 당황스럽게 만드는 것 등을 의미한다.

그리고 직장내 일탈행동은 직장에서의 윤리와 연관성이 있지만, 둘 간의 개념적인 차이가 있다고 볼 수 있다. 직장내 일탈행동은 조직의 규범을 위반하는 행동에 초점을 두는 반면에, 기업윤리는 법, 정의 또는 행동의 도덕성을 결정하는 사회적 지침에 의해서 판단할 때 옳거나 잘못된 행동에 초점을 둔다[40,41]. 다시 말해서, 윤리적 기준을 조직의 중요한 규범으로 정하고 있는지 그렇지 않은지에 따라서 직장내 일탈행위가 윤리적 문제와 관련될 수도 있고 아닐 수도 있다. Robinson과 Bennett[40]의 예를 인용하면, 회사의 지침에 따라서 강에 유해물질을 방류하는 것은 사회적으로 비윤리적인 것이지만 직장내 일탈행동은 아니다.

상기에서도 언급하였듯이, 직장내 일탈행동은 조직유효성에 부(-)적으로 영향을 주는 비생산적인 행동인 반면에, 조직시민행동[42]은 생산적인 행동으로 조직유효성에 정(+ )적으로 영향을 미친다. 이와 관련하여, Dunlop와 Lee[43]는 직장내 일탈행동과 조직시민행동이 조직성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과에 의하면, 조직시민행동이 조직성과를 예측하는데 유효하지 않은 반면에, 직장내 일탈행동은 조직성과에 유의하게 부정적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 그들은 회사설비에 대한 파손, 부주의로 인하여 발생하는 상해에 대한

보상비용 등이 금전적으로 환산하기 어려울 정도로 매우 크다고 주장하였다.

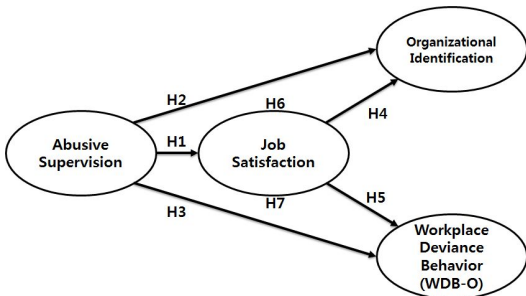
직장내 일탈행동은 남성일 경우, 연장자일 경우, 충동적인 성향이 강할 경우, 사회화 수준이 낮을 경우와, 조직이 공정하다고 인지하지 못할 경우에 일반적으로 더 많이 발생할 가능성이 높다[44]. 그리고 직장내 파손행위에 대한 실증연구에서 Ambrose 등[45]에 의하면, 종업원들은 자신들이 불공정하게 대우받는다고 느낄 때 조직일탈 행동을 하는 경향이 있다고 주장하였다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형

선형연구에 의한 이론적 고찰을 통하여 상사의 비인격적 감독이 부하의 태도와 행동에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 구체적으로 말해서, 상사의 비인격적 감독이 부하의 직무에 대한 만족도를 낮출 것이며, 이로 인해서 부하의 조직에 대한 동일시도 낮아질 뿐만 아니라 조직에 대한 일탈행동이 높아질 것으로 예상된다.

따라서 상사의 비인격적 감독과 부하의 직무만족, 조직동일시 및 조직일탈행동 간의 관계에 대하여 Fig. 1과 같은 연구모형을 수립하였다.



[Fig. 1] Hypothesized Model

#### 3.2 가설설정

##### 3.2.1 상사의 비인격적 감독과 직무만족

상사의 효과적인 리더십이 조직구성원들의 태도나 행동에 긍정적이고 의미있는 영향을 주는 반면에, 상사의 비인격적인 감독은 조직구성원들에게 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그런데 상사의 비인격적 감독과

같은 역기능적인 관리나 감독스타일에 대한 연구는 순기능적이고 효과적인 리더십에 대한 연구보다 상대적으로 많은 관심을 받지 못하고 있다.

본 연구의 가설인 상사의 비인격적 감독과 직무만족과 관련하여, Keashly 등[46]은 직장내 상사의 비인격적인 감독에 대한 연구에서 상사로부터 비인격적인 대우를 더 많이 받은 조직구성원들은 상사와 동료들뿐만 아니라 직무에 대한 만족수준이 더 낮았다고 제시하였다. 또한 Tepper[3]는 상사의 비인격적 감독이 부하의 직무만족에 부(-)적으로 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 기존 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 1] 상사의 비인격적 감독은 부하의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 상사의 비인격적 감독과 조직동일시

기존 연구들을 조사한 결과, 상사의 비인격적 감독이 직접적으로 부하의 조직동일시에 미치는 영향을 연구한 논문이 거의 없다. 조직동일시는 조직뿐만 아니라 조직의 대표 또는 전형[47]인 리더에 의해 의해서도 영향을 받을 수 있다. 왜냐하면 종업원과 직속상사의 관계는 가장 강력한 조직과의 연결로 볼 수 있기 때문이다[48]. 예를 들어 개발지향적 리더들은 지원적 업무환경을 만들고 조직의 정체성을 좀 더 매력적으로 만든다. 개발지향적 리더십은 조직의 미션과 가치, 부하직원의 집단정체성에 대한 개인 정체성을 고양시키고 조직과의 사회적 동일시를 향상시키는 것과 관련 된다. 또한 구성원들간에 신뢰가 존재하고 심리적 안정에 대한 개인의 욕구를 만족시키는 조직에서 좀 더 높은 동일시가 발생한다.[49]. 이와 같은 이론적 근거를 바탕으로 조직의 대표성을 갖고 있는 상사의 비인격적 감독행위는 구성원에 대한 조직정체성에 대한 매력도를 떨어트리고 심리적 안정감과 신뢰를 낮추어 조직동일시에 부정적인 영향을 줄 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

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

##### 3.2.3 상사의 비인격적 감독과 조직일탈행동

Mitchell과 Ambrose[17]는 상사가 부하들을 비인격적으로 감독하는 행위는 부하로 하여금 상사에 대한 직접적인 보복으로 반응하게 하거나, 조직이나 동료들을 대상으로 하여 상사에 대한 부정적인 감정을 전가시켜 직

장 내에서 일탈행동을 하게 할 수도 있다고 주장하였다. 다시 말해서, 상사의 비인격적인 감독은 부하에게 부정적인 영향을 미치며 조직에서의 일탈행동을 높이는 이유가 될 수 있다. 또한 그들의 연구결과는 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장내 일탈행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직일탈행동 간의 관계에 대해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 3] 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직일탈행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 직무만족과 조직동일시

Williams와 Hazer[5]의 연구에 의하면, 직무만족이 조직동일시를 매개변수로 하여 이직의도에 영향을 주는 것을 밝혔다. 그리고 de Moura 등[50]은 조직동일시가 직무만족을 매개로 하여 이직의도에 미치는 영향보다 직무만족이 조직동일시를 매개로 이직의도에 미치는 영향이 더 크다고 제시되었다.

따라서 본 연구에서는 조직구성원의 직무만족이 높을수록 조직구성원의 조직동일시를 높일 것으로 판단하여 이에 대한 가설을 설정하였다.

[가설 4] 직무만족이 조직동일시에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 직무만족과 조직일탈행동

직무만족은 조직구성원이 직무에 대해 갖는 태도를 말한다. 조직구성원이 직장내에서 자신이 맡은 일에 대한 만족도가 높으면 일반적으로 동료들을 도와주는 이타적인 행동을 할 가능성이 높다. 그러나 Dalal[6]의 메타분석에 의하면, 조직구성원들은 직무에 대한 만족도가 낮을 경우에는 조직시민행동보다는 직장내 일탈행동을 할 가능성이 높다고 한다. 특히 Dalal[6]은 직무만족과 직장내일탈행동 간의 상관관계가 직무만족과 조직시민행동 간의 상관관계보다 더 높다고 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다. [가설 5] 직무만족이 조직일탈행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 직무만족의 매개효과

상사의 비인격적 행동이 직무만족 등의 조직유효성에

미치는 영향은 사회적 교환이론에 의하여 설명된다. Blau[51]는 거래 주체 간에 이루어지는 교환의 형태를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하고, 경제적 교환은 재화의 금전 구매, 급여와 같이 거래 주체 간에 교환이 계약의 형태로 이루어지고 금전적으로 환산할 수 있는 것을 의미하며, 사회적 교환은 호의, 정치적 지원 같은 감성 또는 감정적 이해를 바탕으로 금전적으로 환산할 수 없으며 책임과 의무가 명확하게 정의되지 않은 교환의 형태를 의미한다고 하였다. 따라서 사회적 교환이론에 의하면 상사로부터 우호적인 대우를 받은 사람은 직무만족과 같은 긍정적인 심리상태가 증진되며, 동시에 이러한 우호적인 대우에 대한 적절한 보상을 하여야 한다는 의무감이 형성된다.

또한 우호적인 대우에 대한 보상은 상사에게 직접 이루어질 수도 있지만, 동료나 조직 같은 다른 관계에 있는 제3자에게 대신 표현될 수도 있다[52].

본 연구는 상기와 같은 이론과 연구결과에 근거하여 상사의 비인격적 감독은 직무만족에 부정적인 영향을 주고, 부정적인 영향을 받은 직무만족에 의하여 조직동일시는 낮아지며, 조직일탈행동은 증가할 것이라는 가설을 설정하였다.

[가설 6] 상사의 비인격적 감독은 부하의 직무만족을 매개로 부하의 조직동일시에 영향을 미칠 것이다.

[가설 7] 상사의 비인격적 감독은 부하의 직무만족을 매개로 부하의 조직일탈행동에 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 자료수집

본 연구를 위해서 국내의 11개 기업들과 공공기관에 종사하는 직원들을 대상으로 설문을 배포하고 취합하였다. 설문조사기간은 2013년 12월3일부터 12월16일까지였다. 설문은 400부를 배포하고 352부를 회수하였다(회수율: 88%). 또한 불성실하게 응답한 설문들은 분석에서 제외되었다. 최종적으로 281개 샘플을 사용하여 본 연구모형을 검증하였다.

### 4.2 각 변수의 측정도구

각 변수를 측정하기 위한 측정도구는 다음과 같다. 그

리고 각 변수는 리커트 5점 척도로 측정되었다. 이론적 배경과 선행연구를 통하여 충분히 타당성이 검증된 측정 문항을 본 연구에서 사용하였다.

#### 4.2.1 비인격적 감독

본 연구에서는 Tepper[3]가 제시하는 15개 측정문항으로 상사의 비인격적 감독을 측정하였다. 측정항목의 예로는 ‘나의 상사는 나를 조롱한다.’, ‘나의 상사는 나를 다른 사람들 앞에서 바보로 만든다.’ 등이다.

#### 4.2.2 직무만족

직무만족을 측정하기 위해서 Judge 등[53]이 제시한 5개 측정항목을 사용하였다. 대표적인 항목은 ‘나는 현재 나의 직무에 상당히 만족한다.’를 예로 들 수 있다.

#### 4.2.3 조직동일시

조직동일시를 측정하기 위해서 Mael과 Ashforth[28]의 6개 항목으로 구성된 측정도구를 사용하였다. 측정항목의 예로는 “나는 내가 소속된 회사에 대해 말할 때 항상 ‘우리 회사’라고 말한다.” 등이 있다.

#### 4.2.4 조직일탈행동

본 연구에서는 조직일탈행동(WDB-O)만을 측정하기 위해서 Robinson과 Bennett[40]이 제시하는 12개 항목을 사용하였다. 대표적인 측정문항들로는 ‘나는 의도적으로 일을 늦게 처리한다’, 나는 상사의 지시를 무시한다’ 등이 있다.

#### 4.2.5 통제변수

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 통제변수로 성별, 나이, 근속년수, 현재 직속상사와 함께 근무한 년수 등을 사용하여 연구모형에서 통제하였다.

## 5. 실증분석 결과

### 5.1 기술통계

자료의 인구통계학적 특성과 업종별 분포를 요약하면, 성별은 남자 173명(61.6%), 여자 108명(38.4%); 평균연령은 33세, 학력은 대졸이상이 234명(83.2%); 직급은 사원 135명(48%), 대리 56명(19.9%); 업종별로는 전기/전자 78

명(27.8%), 건설 45명(16%), 병원 38명(13.5%), 유통/운송 33명(11.7%), 교육기관 26명(9.3%), 호텔 24명(8.5%), 금융 15명(5.3%), 기계 13명(4.6%), 통신 9명(3.3%); 9개의 국내사기업 종사자 157명(54.8%), 공공기관 60명(21.3%), 2개의공기업 49명(17.5%), 1개의 외국계기업 18명(6.4%) 등으로 나타났다.

### 5.2 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서는 SPSS 13.0과 AMOS 6.0을 사용하여 본 연구의 구조모형을 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 전에, 잠재변수의 측정 문항들이 정상분포조건을 만족하고 있는지 확인하기 위한 분석을 실시하였다[54]. 정상분포조건을 만족시키려면 왜도(skewness)가 2보다 작고, 첨도(kurtosis)가 4보다 작아야 한다. 분석결과, 모든 측정문항들이 정상분포조건을 충족시켰지만 조직일탈행동을 측정하는 문항인 wdb12(평균:1.37, 표준편차: .654, 왜도: 2.136, 첨도: 5.762)가 기준에서 벗어났기 때문에 wdb12는 분석에서 제외되었다.

그리고 잠재변수들과 측정문항이 잘 일치하고 있는지 분석하기 위해서 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다[55]. 모수를 추정하기 위해서 최대우도법(maximum likelihood)을 사용하였다. 각각의 잠재변수들을 대상으로 요인분석을 실시할 때에 측정문항의 설명력을 의미하는 SMC (Squared Multiple Correlation)값이 .4미만인 문항은 제외시켰다. 구체적으로 직무만족 항목에서 js4(.072)와 조직동일시 항목에서 oi1(.243), oi2(.316), oi3(.394) 및 조직일탈행동 항목에서 wdb1(.340), wdb4(.368), wdb5(.243), wdb6(.286), wdb10(.390)은 분석에서 제외되었다.

Table 1은 확인적 요인분석 결과를 제시하고 있다. 본 연구의 관심 있는 변수인 상사의 비인격적 감독뿐만 아니라 다른 변수들의 회귀계수 값들이 높은 수준이라는 것을 알 수 있다. 또한 모형의 적합도를 평가하기 위해서 IFI, NNFI(TLI), CFI, RMSEA 등의 적합도지수를 이용하였다[57]. IFI와 TLI 및 CFI는 .9이상이면 좋다. RMSEA는 .5미만이면 좋은 적합도이고, RMSEA가 .5에서 .8사이면 적합한 적합도이다[56]. 분석결과, 본 연구의 측정모형의 적합도가 IFI=.916, TLI=.908, CFI=.916, RMSEA=.077이기 때문에 적합도가 좋은 모형이라는 것을 확인하였다.

또한 각각의 변수에 대한 전반적인 신뢰성과 타당성을 분석할 필요가 있다. 본 연구에서는 수렴타당성(convergent validity)을 평가하기 위해서 개념신뢰도값을 이용하였고, 판별타당성(discriminant validity)을 분석하기 위해서 평균분산추출(AVE)을 사용하였다[55]. 일반적으로 개념신뢰도값이 .7이상이면 좋고, 평균분산

추출값은 .5이상이면 좋다[55]. Table 2는 변수들의 타당성 검증결과를 제시하고 있다.

Table 2를 보면, 각각의 변수들의 수렴타당성과 판별타당성값이 모두 기준보다 높은 값으로 나타났기 때문에 각 변수의 타당성이 확보되었다.

[Table 1] Results of Confirmatory Factor Analysis

variable	item	B	$\beta$	S.E.	t	P	SMC
abusive supervision	as15	1.000	.841				.706
	as14	1.098	.893	.054	20.160	.000	.797
	as13	1.134	.863	.060	18.943	.000	.744
	as12	1.109	.886	.056	19.874	.000	.785
	as11	1.065	.830	.060	17.727	.000	.689
	as10	1.052	.817	.061	17.259	.000	.667
	as9	.936	.765	.060	15.568	.000	.585
	as8	1.136	.870	.059	19.221	.000	.757
	as7	1.084	.827	.062	17.615	.000	.684
	as6	1.149	.844	.063	18.219	.000	.712
	as5	.957	.765	.061	15.582	.000	.586
	as4	1.031	.879	.053	19.603	.000	.774
	as3	1.021	.880	.052	19.643	.000	.775
as2	1.071	.850	.058	18.470	.000	.723	
as1	1.001	.857	.053	18.736	.000	.735	
job satisfaction	js1	1.000	.798				.637
	js2	1.058	.860	.068	15.462	.000	.740
	js3	.952	.804	.066	14.358	.000	.647
	js5	.900	.778	.065	13.799	.000	.605
organizational identification	oi4	1.149	.747	.109	10.587	.000	.558
	oi5	1.260	.867	.116	10.833	.000	.751
	oi6	1.000	.688				.473
workplace deviance behavior	wdb2	1.000	.644				.415
	wdb3	.943	.706	.093	10.093	.000	.498
	wdb7	1.188	.800	.107	11.126	.000	.640
	wdb8	1.215	.811	.108	11.234	.000	.657
	wdb9	1.051	.802	.094	11.147	.000	.643
	wdb11	.976	.722	.095	10.278	.000	.521

n=281,  $\chi^2=909.515$ , df=344, p=.000, IFI=.916, TLI=.908, CFI=.916, RMSEA=.077

[Table 2] Results of Convergent Validity and Discriminant Validity

validity	abusive supervision	job satisfaction	organizational identification	WDB-O
convergent	.986	.924	.864	.956
discriminant	.825	.753	.681	.785



그리고 Table 3은 평균과 표준편차, 상관관계 및 신뢰성을 제시하고 있다. 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직일탈행동 간의 상관계수가 가장 높고(.567,  $p < .01$ ), 상사의 비인격적 감독과 부하들의 조직동일시 간의 상관계수가 가장 낮게 나타났다(-.139,  $p < .05$ ). 또한 Table 3에는 대각선 괄호의 숫자는 Cronbach's  $\alpha$ 값이다.  $\alpha$ 값이 기준치인 .7보다 모두 높게 나와서 각각의 변수들이 신뢰성이 높다고 할 수 있다[55].

### 5.3 가설검증

본 연구는 상사의 비인격적 감독이 부하들의 태도와 행동에 미치는 영향을 분석하는데 목적이 있다. 구체적

으로 상사의 비인격적 감독이 부하의 직무만족을 매개로 하여 부하의 조직동일시와 조직일탈행동에 미치는 영향을 검증하기 위해서 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 사용하여 가설을 검증하였다.

Table 4는 성별, 연령, 근속년수 및 현재의 상사와 함께 근무한 연수 등과 같은 통제변수를 사용하기 전과 후의 제안모형의 검증결과를 나타내고 있다(표에서 괄호안의 수치는 통제변수를 사용하기 전의 값임). 연령, 근속년수는 유의한 값이 나오지 않았지만, 성별은 조직일탈행동( $\beta = .107, t = 2.011, p < .05$ )에 영향을 미치고, 상사와 함께 근무한 연수는 직무만족( $\beta = .220, t = 2.607, p < .01$ )에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구모형의 검증결과,

[Table 3] Means, Standard Deviations, Correlations and Reliabilities

variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. sex	.61	.48								
2. age	33.6	7.24	.137*							
3. tenure	5.57	5.53	.023	.715**						
4. time with supervisor	3.4	4.3	-.130*	.478**	.680**					
5. abusive supervision	1.72	.62	.114	.066	-.007	.039	(.97)			
6. job satisfaction	3.51	.68	-.025	.045	.068	.139*	-.277**	(.88)		
7. org identification	3.52	.70	.042	.085	.063	-.030	-.139**	.364**	(.80)	
8. WDB-O	1.42	.46	.167**	.071	.008	-.004	.567**	-.300**	-.222**	(.88)

n=281, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  (two-tailed), Reliabilities in ( ). Sex: 0=female, 1=male.

[Table 4] Results of Pathway Estimates for Hypothesized Model

H	Pathway	B	$\beta$	S.E.	t	p
H1	Abusive S.→ Job Sat.	-.350 (-.333)	-.308 (-.293)	.073 (.073)	-4.793 (-4.573)	.000 (.000)
H2	Abusive S→ Org Ident.	-.052 (-.060)	-.054 (-.063)	.064 (.063)	-.815 (-.964)	.415 (.335)
H3	Abusive S.→ WDB-O	.399 (.409)	.557 (.571)	.051 (.051)	7.830 (7.990)	.000 (.000)
H4	Job Sat.→ Org Ident.	.355 (.331)	.416 (.391)	.065 (.064)	5.425 (5.187)	.000 (.000)
H5	Job Sat.→ WDB-O	-.108 (-.105)	-.170 (-.166)	.037 (.037)	-2.878 (-2.840)	.004 (.005)

n=281,  $\chi^2=1047.623, df=441, p=.000, IFI=.916, TLI=.905, CFI=.915, RMSEA=.070$   
(n=281,  $\chi^2=913.314, df=345, p=.000, IFI=.916, TLI=.907, CFI=.916, RMSEA=.077$ )

Note. Model fit index before including control variables are listed in parentheses.

[Table 5] Results of Direct, Indirect, and Total Effect

independent variable	dependent variable	direct effect	indirect effect	total effect
abusive supervision	job sat.	-.308**	.000	-.308**
	org ident.	-.054(n.s.)	-.128**	-.182**
	WDB-O	.557**	.052**	.106**
job satisfaction	org ident.	.416**	.000	.416**
	WDB-O	-.170**	.000	-.170**

\*\*p<.01

모형의 적합도지수는 IFI=.916, TLI=.905, CFI=.915, RMSEA=.070으로 나타나서 좋은 적합도를 갖는 모형임을 알 수 있다. 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하기 위해서 구조모형의 경로계수를 살펴보면, 가설1, 가설3, 가설4, 가설5가 p<.01 수준에서 모두 유의하여 채택되었지만, 가설2(상사의 비인격적 감독→조직동일시)는 p=.415로 나와서 기각되었다.

그리고 본 연구에서는 부하의 직무만족이 매개역할을 중심으로 연구모형을 검증하기 때문에 Bootstrapping을 이용하여 모형의 간접효과를 분석하였다. Table 5는 제안모형의 직접효과, 간접효과 및 총효과를 분석한 결과를 제시하고 있다. Bootstrapping 분석결과, 가설6과 가설7은 모두 p<.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 본 연구모형의 가설6과 관련하여 직무만족이 완전매개역할을 한다. 구체적으로 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일시에 직접적인 영향을 미치지 않았다. 그러나 직무만족이라는 매개변수가 조직동일시에 영향을 주는 매우 중요한 변수라는 결론을 도출할 수 있었다. 가설7과 관련하여 직무만족이 부분매개역할을 한다는 것을 확인하였다. 상사의 비인격적 감독이 직무만족을 매개로 조직일탈행동에 영향을 주었을 때 경로계수는 .052이다. 상사의 비인격적 감독이 직무만족을 매개로 하지 않고 조직일탈행동에 직접적으로 영향을 줄 경우, 경로계수는 .557이다. 따라서 가설2를 제외한 본 연구의 모든 가설들이 통계적으로 유의하게 지지되었다.

Fig. 2는 제안모형의 가설검증결과를 제시한다. 상사가 부하들을 비인격적으로 감독하게 되면, 부하들은 우선적으로 직무에 대한 만족도가 낮아지고 결과적으로 조직에 대한 정체성이 낮아지며 비생산적인 일탈행동을 할 가능성이 높아짐을 알 수 있다. 특히 상사의 비인격적 감독

으로 인해서 부하들은 기분을 상하게 되고 직접적으로 직장내 일탈행동을 불러일으키는 계기가 된다.



[Fig. 2] Pathway Estimates for Hypothesized Model

## 6. 결론 및 시사점

### 6.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 최근 역기능적인 리더십의 영역에서 부각되고 있는 상사의 비인격적 감독에 초점을 맞추고 있다. 그리고 상사의 비인격적 감독은 부하들의 직무경험에서 오는 즐거운 감정이나 긍정적인 태도 및 생산적인 행동에 부정적인 영향을 미친다. 즉, 부하의 낮은 직무만족 수준은 부하 자신과 조직을 심리적으로 통합하고 일체감을 느끼게 하는 조직동일시에 부정적인 영향을 주며, 조직에 대한 일탈행위를 증가시킨다.

선행연구를 기반으로 본 연구는 상사의 비인격적 감독이 부하들의 조직동일시와 조직에 대한 일탈행위에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 그리고 이러한 관계에서 직무만족이 매개역할을 할 것이라고 가정하였다. 국내 기업과 기관에 근무하는 281명의 종업원들을 대

상으로 설문조사를 실시하고 수집된 자료를 바탕으로 구조방정식모형을 사용하여 본 연구의 가설을 검증하였다. 연구결과에 의하면, 상사의 비인격적 감독은 부하들의 직무만족에 부(-)적인 영향을 미쳤다. 그리고 직무만족을 매개로 하여 조직동일시와 조직내 일탈행동에 유의한 영향을 주는 것을 검증하였다.

그러나 본 연구모형에서 제시하는 가설들 중 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직동일시에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 그 이유는 상사의 비인격적 감독을 받은 부하는 직무와 조직에 대한 태도에서 우선적으로 직무에 대한 태도를 먼저 인지하고 있기 때문이고 낮아진 직무만족이 이차적으로 조직동일시에 영향을 미치게 된다. 그리고 본 연구의 결과로 나타났듯이 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직동일시 간의 관계에서 부하의 직무만족이 완전매개역할을 하고 있다는 것을 알 수 있다.

## 6.2 이론적 · 실무적 시사점

연구결과와 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 대부분의 선행연구들은 순기능적 리더십과 조직동일시와의 관계를 고찰하였다. 그러나 본 연구는 순기능적인 리더십을 사용하지 않고 역기능적인 리더십을 이용하여 조직동일시와의 관계를 연구하였으며, 역기능적인 리더십이 조직동일시 등의 조직 유효성에 부정적인 관계가 있음을 밝혀내었다.

둘째, 직무만족의 매개효과를 검증하였다. 많은 연구들은 비인격적 감독이 조직유효성에 미치는 영향을 검증함에 있어 양 변수사이의 관계를 증감시키는 조절효과에 중점을 두었기 때문에 매개효과에 대한 연구는 상대적으로 적었다. 그러나 본 연구는 직무만족을 매개변수로 사용함으로써, 비인격적 감독이 어떠한 단계를 거쳐 일탈행동 등에 영향을 주는가에 대하여 규명하였다. 또한 직무만족을 선행요인으로 하는 이직의도 등의 변수에도 비인격적 감독이 부정적인 영향이 있음을 추론할 수 있다.

셋째, 사회적 교환관계에 있어서 제3자에 대한 보상이 이루어질 수 있음을 확인하였다. 즉, 권력수준의 비대칭에 의하여 부하는 보복에 대한 두려움 등에 의하여 비인격적 감독을 한 상사에 대한 직접적인 보복보다는 조직이나 동료 등의 제3자에 대한 보복 행위를 선택할 수 있다는 것을 검증하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 상사의 비인격적 감독에 대한 연구를 바탕으로 직무만족과 조직동일시, 그리고 조직일탈행동에 어떻게 영향을 미치는지 이론적 접근방법을 제시하였다. 이는 실무적인 관점에서 조직구성원들이 조직과 공동운명체로 받아들이는 조직동일시를 높이기 위한 노력뿐만 아니라 부(-)적인 영향을 주지 않기 위한 노력도 중요하게 다루어야 한다는 시사점을 제시한다. 다시 말해서, 상사가 부하들을 효과적으로 동기부여 하는 리더십을 발휘하는 것도 중요하지만 부하들의 동기와 긍정적 정서 및 태도에 악영향을 주는 비효과적 행동을 하지 않아 뉘를 의미한다. 특히 '실적이 인격'이라는 말이 당연하게 받아들이는 지나친 성과중심의 조직에서 근무하는 리더들이 성과를 핑계로 구성원들을 비인격적으로 대우하는 것이 성과를 높이기보다는 일에 대한 구성원의 만족수준을 낮추고 조직에 대한 일체감을 약화시켜서 장기적으로 조직유효성에 악영향을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 조직차원에서 상사의 비인격적 감독이 발생하지 않도록 좀 더 많은 관심과 관리가 필요한 근거를 제시했다. 만약 상사가 일을 잘하는 부하직원에게도 비인격적 감독을 한다면 이것은 상사에게 문제가 있는 것이다. 이러한 문제는 상사의 인격이나 성격 및 심리적인 상태에 심각한 결함이 있을 수 있다는 것을 암시한다. 그러나 조직의 특성상 부하직원이 상사의 비인격적 감독을 공개적으로 문제를 제기하기는 쉽지 않다. 그래서 조직차원에서 구성원들이 리더의 문제행동을 표현할 수 있는 언로를 만들고 그런 상사를 객관적으로 평가할 수 있는 제도적인 시스템(예: 다면평가제도, 교육프로그램)을 구축해야 한다.

셋째, 직무만족은 조직동일시에 있어서 비인격적 감독을 완전매개하고 있다. 다시 말해서, 상사의 비인격적인 감독은 일차적으로 조직구성원들의 자신의 업무에 대한 만족도를 낮추고 이차적으로 조직에 대한 생각이나 태도에도 부정적인 영향을 미칠 것이다. 반대로 직무만족을 높일 경우, 비인격적 감독이 조직동일시 등에 미치는 영향을 감쇄시킬 수 있음을 의미한다. 비인격적 감독의 폐해는 매우 심각하며, 직무만족이 조직유효성에 미치는 선행연구들의 주장을 고려하면, 직무만족에 영향을 주는 다양한 요인들에 대한 개선활동을 통하여 부하들의 직무만족을 높이는 활동도 매우 중요하다고 할 수 있다.

마지막으로 이미 발생한 비인격적 감독에 대한 치유활동이 필요하다. 조직은 상사로부터 비인격적 감독을

경험한 부하들을 위하여 심리적인 안정프로그램을 제공하여야 하며, 이러한 안정 프로그램은 피해를 입은 부하들을 심리적으로 치유할 뿐만 아니라 상사의 비인격적 감독이 발생하지 않게 하는 예방효과도 기대할 수 있다.

### 6.3 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구의 자료는 상사를 포함하지 않고 부하들만을 대상으로 자기보고식(self-report) 설문방법을 사용하여 자료를 수집하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)를 배제할 수 없다. 본 연구에서는 Harman의 단일요인분석[57]을 통해서 동일방법편의를 확인해 보았다. 본 연구에서 사용된 측정항목들을 대상으로 비회전 요인분석을 실시한 후, 하나의 요인의 분산값이 47.1%로 나타나서 전체의 대부분을 설명하지 않기 때문에 동일방법편의의 가능성은 상대적으로 낮은 것으로 판단되었다. 그러나 향후 연구에서는 이러한 문제점을 해결하기 위해서 부하들뿐만 아니라 상사들을 대상으로 측정할 것을 권장한다.

둘째, 본 연구는 설문조사 방법에 있어서 횡단적인 연구를 실시하였다. 따라서 본 연구에서 검토된 변수들 간의 인과성이 성립되지 않을 수 있다. 상사의 비인격적 감독은 일시적인 현상이 아니라 간헐적이거나 지속적인 영향을 보일 수 있다. 또한 부하들의 직무만족, 조직동일시 및 조직일탈행동도 시간에 따라서 변할 수 있다. 따라서 상사의 비인격적 감독과 관련된 미래연구에서는 종단적인 설계를 통하여 연구를 실시할 필요가 있다. 그런데 본 연구조사에서 직속상사와 함께 근무한 평균연수가 3년 4개월 정도로 파악되었기 때문에 상사가 비인격적 감독을 하는 사람이라면 그 기간 동안 부하들의 직무만족이나 조직동일시는 낮아졌을 것이고 조직에 대한 일탈행동은 높아졌을 것으로 예상된다.

셋째, 본 연구에서는 상사의 비인격적 감독이 결과변수인 부하들의 조직동일시와 조직일탈행동만을 사용하여 분석하였지만, 향후연구에서는 결과변수로서 직무성과, 이직의도, 조직몰입, 조직시민행동, 번아웃(burnout) 등과 같은 다양한 변수들을 사용하여 직무만족이 매개역할을 하는지 검증할 필요가 있다. 또한 매개변수로서 직무만족이 아니라 활력(vitality), 상사지원인식, 직무스트레스, 상사에 대한 신뢰, 조직동일시 등을 이용하여 분석할 수 있다.

## Reference

- [1] G. Yukl. *Leadership in organizations*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.
- [2] B. M. Bass, & B. J. Avolio. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- [3] B. J. Tepper. Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 43, 178-190, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>
- [4] B. J. Tepper, M. K. Duffy, & J. D. Shaw. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance, *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- [5] L. J. Williams, & J. T. Hazer. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods, *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231, 1986. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- [6] R. S. Dalal. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- [7] J. M. Hoobler, & D. J. Brass. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- [8] S. Aryee, Z. X. Chen, L. Sun, & Y. A. Debrah. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model, *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- [9] A. Marcus-Newhall, W. C. Pedersen, M. Carlson, & N. Miller. Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670-689, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.670>
- [10] J. P. Burton, J. M. Hoobler, & M. L. Scheuer. Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise, *Journal of Business Psychology*, 27, 271-279, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>
- [11] B. J. Tepper, S. E. Moss, & M. K. Duffy. Predictors of abusive supervision: Supervisor

- perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance, *Academy of Management Journal*, 54, 279-294, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263085>
- [12] M. K. Shoss, R. Eisenberger, S. L. Restubog, & T. J. Zagenczyk. Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment, *Journal of Applied Psychology*, 98, 158-168, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0030687>
- [13] E. Xu, X. Huang, C. K. Lam, & Q. Miao. Abusive supervision and work behavior: The mediating role of LMX, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531-543, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.768>
- [14] K. J. Zellars, B. J. Tepper, & M. K. Duffy. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068-1076, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- [15] B. J. Tepper, S. E. Moss, D. E. Lockhart, & J. C. Carr. Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress, *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/20159918>
- [16] J. R. Detert, L. K. Trevino, E. R. Burris, & M. Andiappan. Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>
- [17] M. S. Mitchell, & M. L. Ambrose. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- [18] L. D. Restubog, K. L. Scott, & T. J. Zagenczyk. When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision, *Journal of Applied Psychology*, 96, 713-729, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0021593>
- [19] E. A. Locke. What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336, 1969.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- [20] E. A. Locke. The nature and causes of job satisfaction, In Dunnette, M. D. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1343. Rand McNally, Chicago, 1976.
- [21] A. H. Eagley, & S. Chaiken. *The psychology of attitudes*, Fort Worth, TX: HarcourHall, 1993.
- [22] R. H. Moorman. The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior, *Human Relations*, 6, 759-776, 1993.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/001872679304600604>
- [23] R. Ilies, & T. A. Judge. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119-1139, 2002.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00018-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00018-3)
- [24] T. A. Judge, & R. Ilies. Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home, *Journal of Applied Psychology*, 89, 661-673, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.661>
- [25] M. Mount, R. Ilies, & E. Johnson. Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction, *Personnel Psychology*, 59, 591-622, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- [26] L. M. Saari, & T. A. Judge. Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, 43, 395-407, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20032>
- [27] C. L. Wilkin. I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 47-64, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.1790>
- [28] F. A. Mael, & B. E. Ashforth. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130202>
- [29] B. E. Ashforth, & F. A. Mael. Social identity and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39, 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258189>
- [30] M. A. Hogg, & D. Abrams. *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*, London: Routledge, 1988.
- [31] M. Riketta. Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66,

- 358-384, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- [32] J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- [33] D. van Knippenberg, & E. Sleebos. Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584, 2006.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.359>
- [34] T. R. Tyler, & S. L. Blader. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement, Philadelphia, Psychology Press, 2000.
- [35] A. Smidts, A. T. H. Pruyn, & C. B. M. van Riel. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069448>
- [36] F. A. Mael, & B. E. Ashforth. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130202>
- [37] L. Morris, L. G. Hulbert, & D. Abrams. An experimental investigation of group members' perceived influence over leader decisions, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 57-167, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.4.2.157>
- [38] R. van Dick. My job is my castle: Identification in organizational contexts, In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 171-203), Chichester, Wiley, 2004.
- [39] S. Tangirala, & R. Ramanujam. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification, *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732719>
- [40] S. Robinson, & R. Bennett. A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256693>
- [41] P. V. Lewis. Defining "business ethics": Like nailing jello to a wall, *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02388590>
- [42] D. W. Organ. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85-97, 1997.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- [43] P. D. Dunlop, & K. Lee. Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.243>
- [44] C. A. Henle. Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality, *Journal of Managerial Issues*, 17, 247-263, 2005.
- [45] M. L. Ambrose, M. A. Seabright, & M. Schminke. Sabotage in the workplace: The role of organizational justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965, 2002.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- [46] L. Keashly, V. Trott, & L. M. MacLean. Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation, *Violence and Victims*, 9, 341-357, 1994.
- [47] B. Tepper, & E. Taylor. Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, 46, 97-105, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/30040679>
- [48] S. J. Wayne, L. M. Shore, & R. C. Liden. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257021>
- [49] T. R. Tyler, & S. L. Blader. Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement, Philadelphia, Psychology Press, 2000.
- [50] G. R. de Moura, D. Abrams, C. Retter, S. Gunnarsdottir, & K. Ando. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention, *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.553>
- [51] P. M. Blau. Exchange and power in social life, New York, Wiley, 1965.
- [52] L. D. Molm, G. Peterson, & N. Takahashi. The value of exchange, *Social Forces*, 80, 159-185, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1353/sof.2001.0081>
- [53] T. A. Judge, E. A. Locke, C. C. Durbam, & A. N.

Kluger. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34, 1998.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>

[54] S. Hong, M. L. Malik, & M. K. Lee. Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using non-western sample, *Educational and Psychology Measurement*, 63, 636-654, 2003.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0013164403251332>

[55] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson & R. L. Tatham. *Multivariate data analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2006.

[56] J. H. Steiger. Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180, 1990.

DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)

[57] P. M. Podsakoff & D. W. Organ. Self-reports in organizational research: Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12, 531-326, 1986.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920638601200408>

---

### 이 정 훈(Jung-Hun Lee)

[정회원]



- 2004년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 성균관대학교 경영대학 초빙교수

<관심분야>

리더십, 조직개발

---

### 문 지 영(Jee-Young Moon)

[정회원]



- 2007년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학 석사)
- 2014년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학 박사)
- 2004년 12월 ~ 현재 : Right management 컨설턴트 (이사)

<관심분야>

리더십, 조직행동

---

### 허 일 무(Hl-Mu Heo)

[정회원]



- 1996년 2월 : 광운대학교 행정학과 (행정학사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 경영대학원 (경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 경영대학원 (박사수료)
- 2009년 1월 ~ 현재 : HIM변화디자인연구소 소장

<관심분야>

리더십, 동기배이션, 변화관리

---

### 이 종 호(Jong-Ho Lee)

[정회원]



- 1994년 2월 : 성균관대학교 경상대학 경제학과 (경제학학사)
- 1998년 8월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학석사)
- 2010년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (박사수료)
- 2007년 5월 ~ 현재 : 딜로이트 안진회계법인 Partner

<관심분야>

인사조직, 경영정보