

상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향

한 주 원[†]

박 경 규

서강대학교 경영학과

본 논문에서는 상사의 비인격적 감독이 부하의 행동적 측면에서 직장 내 일탈행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증함으로써 개인뿐만 아니라 조직에 미치는 부정적 결과를 살펴보았다. 부하의 일탈행동을 조직에 대한 일탈행동과 상사에 대한 일탈행동으로 구분하여 상사의 비인격적 감독이 이 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 하였다. 또한 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절할 수 있는 변인으로 부하의 개인적 특성인 자기존중감과 부하의 심리적 임파워먼트를 파악하고 어떠한 조절효과를 나타내는가를 분석하고자 하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 40여개 기업조직 구성원 271명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하여 분석한 결과, 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 영향을 미친다는 연구결과를 확인하였다. 본 연구결과 첫째, 비인격적 감독이 가해자인 상사에 대한 부하의 일탈행동 뿐 아니라 조직에 대한 일탈행동을 증가시키는 것을 확인할 수 있었다. 둘째, 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동 간의 관계에서 부하의 자기 존중감의 조절효과는 확인되지 않았지만, 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 간의 관계에서 부하의 자기 존중감의 조절효과가 유의하게 나타났다. 셋째, 부하의 심리적 임파워먼트가 비인격적 감독과 부하의 직장 내 일탈행동 간의 관계에서 조절효과를 나타내는 것으로 밝혀졌다. 즉 부하의 자기 존중감과 심리적 임파워먼트가 높을 경우 비인격적 감독과 부하의 직장 내 일탈행동 간의 정적 관계가 약화되는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점, 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 비인격적 감독, 직장 내 일탈행동, 자기존중감, 심리적 임파워먼트

[†] 교신저자 : 한주원, 서강대학교 경영학과, ffm99@dreamwiz.com, 010-7748-7847

지금까지 많은 리더십 연구들이 조직 유효성을 향상하고 부하의 긍정적 업무태도나 행동을 확장해 가는 리더의 행동에 초점을 두었으나 최근에는 리더십 행사의 부정적 측면에 관심을 둔 감독자의 파괴적이고 공격적 행동에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이는 리더 및 관리자의 공격적인 행동을 조직 및 그 구성원에게 부정적 영향을 주어 조직의 효율성에 악영향을 주는 중요한 요인으로 보기 때문이다. 실제 어느 조직에서나 리더들 중에 부하직원을 위협하거나, 모욕을 주거나, 욕설을 퍼붓고 물건을 집어 던지거나, 업무를 고의로 방해하거나, 동료나 상사를 비웃고 성희롱을 일삼는 사람들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 이와 같이 자신의 권한을 오용하여 부하에게 모욕감을 주고 부당하게 행동하는 리더 및 관리자의 공격적인 행동은 조직 자체를 부정적인 사고로 몰들이고 심각한 사회적 스트레스를 야기함으로써 이는 중요한 사회문제로 부각되고 있다(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002).

조직에서 상사는 부하에게 실질적인 영향력 행사자로서 직접적인 영향을 미치기 때문에 비인격적 감독은 피해자에게 심각한 사회적 스트레스의 요인으로 나타날 수 있다(Nelson, 1998). 감독자의 부정적 리더십에 관한 연구에서 Hoel & Cooper(2000)는 영국의 5300명의 근로자를 대상으로 조사한 결과 직장 내 괴롭힘을 당하는 경우 가해자의 81%가 상사에 의한 것으로 조사했으며 이 결과 상사 괴롭힘의 피해자 중 25%가 이직을 했고 추가로 이를 목격한 주변 사람의 20%도 이직하는 것으로 나타났다. 또한 직장 괴롭힘에 의한 사회적 비용에 관한 연구에서 미국 근로자의 13.6%가 상사의 괴롭힘에 피해를 당하고 있으며(Schat, Frone, & Kelloway, 2006) 이에 대한 기업의 비

용 손실(결근, 심리치료비, 생산성 저하)도 연간 238억달러에 해당한다고 나타낸다(Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006). 이와 같이 개인의 심리적 스트레스와 더불어 직원재고용, 재훈련과 같은 이직 대체비용, 심리 치료, 소송 비용, 생산성 저하 등 조직의 손실을 감안할 때 감독자의 부하에 대한 공격적 행동은 조직의 생산성 강화에 큰 걸림돌이 될 수 있으므로 개인이나 조직뿐 아니라 사회적인 차원에서 이를 조직행동의 주요 변인으로 이해하고 관리해야 한다.

여러 연구에서 상사의 부하에 대한 공격적 행동을 신체적, 심리적 가해 유형에 따라 폭군적 횡포, 따돌림, 괴롭힘, 비인격적 감독 등의 용어로 다양하게 표현하고 있다. 특히 최근의 연구는 상사가 육체적 가해 없이 언어적, 비언어적 적대적 표현을 지속적인 행동으로 나타내는 비인격적 감독(abusive supervision)에 초점을 두고 있으며 이는 실제 직장 내에서 발생하는 상사의 공격적 행동이 육체적 가해의 형태보다는 모욕, 욕설 등의 언어적인 형태로, 직접적이기보다는 간접적으로, 노골적이기 보다는 은밀한 형태로 나타나기 때문이다(Baron & Neuman, 1998). 직장 내에서 상사가 부하에게 신체적, 물리적 가해를 할 때, 해고, 법적처벌 등의 직접적 제재를 받을 수 있으나 비인격적 감독과 같은 정신적, 언어적 공격행동에 대해서는 그 구분이 명확하지 않아 제도적 장치가 거의 없는 상황이다. 하지만 이러한 특성 때문에 비인격적 감독은 직장내 폭력, 성희롱 등의 신체적 가해보다 발생빈도가 잦고 지속적으로 나타난다는 점에서 당사자에게 성적, 육체적 가해만큼 피해가 크게 인식될 수 있다(Cox, 1989. Diaz & McMillin, 1991).

여러 실증 연구에서 비인격적 감독이 그 피

해자의 심리적 스트레스를 높이고 직무만족의 감소, 조직시민행동의 감소, 이직의도의 증가 등의 부정적 결과를 가져옴을 밝히고 있다 (Tepper, 2000; Zellar, Tepper & Duffy, 2002). 그러나 대부분 비인격적 감독에 관한 연구는 부하의 심리적 갈등이나 스트레스 등 감정 상태를 주로 다루고 있으며 조직행동차원에서 비인격적 감독과 부하의 부정적 행동의 관계에 대해 주목한 연구는 그리 많지 않다. 부하가 상사의 부당한 비인격적 감독에 직접적인 방법으로 대항하거나 응수하지 않으며 대외적으로 노출하기를 꺼려하기 때문에 문제의 심각성이 더 크다. 대인 갈등단계에서 초기의 개인의 심리적 갈등상태가 공개적 갈등행동으로 표출되고 강화된다는 점에서(Pondy, 1967) 비인격적 감독에 따른 부하의 행동연구는 조직행동차원에서 중요한 의미가 있다.

사회적 교환이론의 관점에서 살펴보면 상사에게 부당한 취급을 받은 부하는 이를 보복하기 위한 방법을 찾게 되고 그들 스스로 부정적 행동을 하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 그러나 그들은 상사의 보복을 피하고자 조직시민행동과 같은 긍정적 행동을 줄이거나 (Zellar et al., 2002) 상사에게 비호의적 자세로 간접적인 피해를 주는 일탈행동을 취하게 된다. 또한 이들은 상사가 아닌 조직이나 동료 등 제3자를 상대로 전위된 일탈행동을 할 수도 있다(Mitchell & Ambrose, 2007). 전위된 일탈행동은 개인이 보복에 대한 두려움 때문에 힘이 약하고 덜 위협적인 대상을 선택해서 해를 끼치는 행동을 하는 것을 말하며(Marcus-Newhall, Pedesen, Calson, & Miller, 2000) 이 경우 비인격적 감독을 받은 부하가 상사에게 감히 보복을 하지 못하고 조직, 동료, 부하 등을 대상으로 스스로 조직규범을 위반하고 피해를

주는 행동을 하는 것으로 나타날 수 있다. 이와 같이 비인격적 감독에 대한 부하의 일탈행동은 은밀하고 자연스런 대응으로 진행되지만 결국 이러한 부하의 행동이 상사의 비인격적 감독을 유지시키거나 더욱 악화시키는 요인이 될 수 있다(Bies & Tripp, 1996). 상사의 비인격적 감독 하에서 부하의 일탈행동이 나타날 수 있는 다른 이유는 상사의 공격적 행동이 부하의 일탈행동의 모델로 작용할 수 있다는 것이다(O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996). 비인격적인 감독이 고의적으로 부하를 해하는 행동으로 나타난다는 점에서 직장 내 일탈행동의 한 유형으로 간주할 수 있고(Baron, 2005) 이들의 행동을 보면서 따라하는 공격적 행동(watching aggression)이 부하의 행동에서 나타날 수 있다. 즉 비인격적 감독은 주위 사람의 공격적 성향을 자극하고 선동할 수 있는 자극제가 된다는 점에서 부하의 일탈행동을 유도할 수 있는 동기를 제공한다(Mitchell & Ambrose, 2007). 따라서 실무적인 차원에서 직장내 일탈행동이 조직성과를 저해하는 중요한 문제이기 때문에 조직에서 이를 줄이기 위한 방안으로 비인격적 감독을 관리하는 것은 큰 의미가 있다.

비인격적 감독과 같은 직장 내의 정신적 폭력에 관한 선행연구는 외국의 경우 1990년대 후반부터 본격적으로 이루어지고 있으나 현재까지 국내의 연구는 진행된 결과가 거의 없는 상황이다. 국내에서 비인격적 감독에 관한 관심과 연구가 부족한 이유는 개인차원에서 부하는 그들이 경험한 정신적 폭력의 불공정성에 대해 노출하기를 꺼려하므로 비인격적 감독에 따른 갈등이 표면화되지 않기 때문이다(Ashforth, 1994; Kim, Smith, Bigham, 1998). 비인격적 감독의 갈등이 표면화되지 않는 이유

를 조직문화에서 나타나는 권력거리에서 찾아볼 수 있다. 권력거리는 Hofstede(2001)가 나타낸 각국의 문화적 특성을 구분하는 측정지수로서 특정 문화가 얼마나 권위주의적인가, 얼마나 불평등한 사회인가를 나타내주는 지표로서 사용된다. 권력거리가 큰 사회일수록 상하 위계구조가 일상화되고 중앙집권적이며 계층화된 수직적 인간관계가 지배적인 특성을 지닌다. 이러한 사회에서는 상사에게 노(no)라고 말하기보다는 권위에 복종하며, 권위와 관련되어 위신과 체면, 형식이 중요하다. 직장에서의 의사결정방식은 일방적 지시로 이루어지며 학교에서는 교사가 학생에게 체벌하는 것은 당연히 허용된다. 그러므로 한국과 같이 권력거리가 큰 사회는 조직서열과 위계를 중시하므로 상사의 거침없는 표현이나 일방적이고 부당한 행동이 공공연히 발생되더라도 암묵적으로 용인이 되는 조직분위기를 갖고 있기 때문에 노출되지 않는 비인격적 감독의 피해는 더욱 심각하다고 할 수 있다. 또한 상사의 비인격적 감독을 상사가 행사할 수 있는 교유의 당연한 권리로 용인하는 조직문화에서 이를 당사자간의 문제로 사건을 축소시킴으로 그 피해와 관계없이 이는 행동관리대상에서 제외되는 경향이 나타날 수 있다(Barling & Hershcovis, 2008).

부하가 상사의 부당한 비인격적 감독에 직접적인 방법으로 대항하거나 응수하지 않으며 대외적으로 노출하기를 꺼려하는 또 다른 이유는 국내기업의 경우 66% 이상이 인사고과에서 수직평가를 적용하여 부하의 승진, 보상, 계속 고용 등을 상사에게 의존하기 때문이다(한겨레신문, 2006. 12. 9) 최근 고용불안, 구조조정 등으로 인하여 종업원의 직무불안정이 증가하고 기업의 성과주의 인적자원관리 시스

템 도입이 늘고 있는 상황에서 성과를 내세운 상사의 권한 이외 부당한 행동은 더욱 증가할 수 있으며 피해자의 대처행동은 더욱 위축될 수밖에 없다. 이와 같이 국내기업의 조직상황이나 조직문화를 고려할 때, 비인격적 감독의 발생률이나 심각성이 국외보다 높을 수 있으며 이에 대한 심도 있는 연구와 대처방안의 모색이 절실히 요구되고 있다.

이와 같은 연구배경 하에서 본 연구의 목적은 상사의 비인격적 감독이 종업원의 부정적 행동으로 직장 내 일탈행동에 미칠 수 있는 영향에 대해 실증적으로 검증하고자 한다.

첫째, 상사의 비인격적 감독이 부하의 행동적 측면에서 직장 내 일탈행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증함으로써 개인뿐만 아니라 조직에 미치는 부정적 결과를 살펴보고자 한다. 부하의 일탈행동을 조직에 대한 일탈행동과 상사에 대한 일탈행동으로 구분하여 상사의 비인격적 감독이 이 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 한다. 둘째, 비인격적 감독 하에서도 개인의 특성이나 조직 상황적 특성에 따라 부하의 일탈행동을 줄일 수 있는 잠재적 조절자를 찾는 연구를 하고자 한다. 즉 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절할 수 있는 변인으로 부하의 개인적 특성인 자기존중감과 조직상황적 특성인 부하가 지각하는 심리적 임파워먼트를 파악하고 어떠한 조절효과를 나타내는가를 분석하고자 한다.

비인격적 감독의 개념

비인격적 감독은 공격적 조직 행동의 한 유형으로 여러 심리학자들은 비인격적 감독을 적대적인 형태의 공격적 행동으로 묘사한다.

감독자의 파괴적이고 적대적 조직행동과 관련하여 여러 연구자들은 비열한 횡포(petty tyranny; Ashforth, 1994; 1997), 무분별한 강압적 행동(inconsiderate coercive action; Bies & Tripp, 1996), 비육체적 직장 내 공격성(nonphysical workplace aggression; Newman & Baron, 1997), 또는 조직 일탈행동(deviant workplace behaviors; Robinson & Bennett, 1995)으로 정의한다. 감독자가 그의 부하에게 표출하는 공격적 행동은 작업장에서 부하에게 고의적으로 육체적, 심리적 해를 입히는 감독자의 행동을 말하며 (Schat, Desmarais, et al., 2006) Tepper(2000)는 비인격적 감독은 “육체적 접촉을 제외한 적대적인 언어적, 비언어적 행동의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식”으로 정의한다. Tepper의 정의를 바탕으로 비인격적 감독의 개념의 기본 전제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 비인격적 감독은 부하가 감독자의 행동을 비인격적인 것으로써 간주하는 것으로 주관적인 평가이다. 둘째, 비인격적 감독은 일회성의 사건이 아니라 부정적 감독 행동의 지속적인 표현을 전제로 한다. 셋째, 비인격적 감독은 신체적 접촉 없이 적대적 언어나 비언어적 행동으로 나타난다. 비인격적 감독의 구체적인 예로 다른 사람 앞에서 누군가를 조롱하거나 폄하하고, 목살하는 태도를 취하고 공격적인 시선 맞추기, 필요한 정보를 주지 않거나 해고의 위협을 사용하며, 다른 의견을 나타내는 부하에게 감정을 격하게 드러내서 소리 지르거나 위협하는 행동을 포함한다 (Keashley, 1998; Mitchell & Ambrose, 2007). 비인격적인 감독을 하는 관리자는 부하를 억누르고 학대하기 위해 그들의 권한과 힘을 함부로 사용하는 상사이며(Ashforth, 1997) 이들의 행동은 상사와 부하의 관계에서 불신을 유도하며

이는 부하의 심리적 스트레스는 물론 조직 공정성 인식, 직무만족, 조직몰입에도 부정적 영향을 가져온다(Ashforth, 1997; Duffy et al., 2002; Tepper, 2000). 이에 본 연구에서는 기업에서 빈번하게 발생하는 상사의 공격적 행동인 비인격적 감독의 영향을 분석하고자 한다.

비인격적 감독과 부하의 직장 내 일탈행동 간의 관계

최근의 많은 연구에서 역기능적 조직 행위, 특히 직장 내 공격성(Newman & Baron, 1997; O'Leary-Kelly et al., 1996), 일탈행동(Robinson & Bennett, 1995), 보복(Bies, Tripp, & Kramer, 1997; Bies & Tripp, 1998)의 영향 및 원인에 대한 관심이 증가하고 있다.

사회적 교환이론(Blau, 1964)의 관점에서 부하가 부당하다고 인식한 상사의 감독은 보복적 행동을 조장할 수 있다. 즉 상사에게서 비인격적 대우를 받은 종업원은 여러 방법으로 이를 되돌리고 보복할 수 있는 방법을 찾게 된다는 것이다. 인격적으로 부당한 대우를 받았다고 지각한 부하는 상사의 지시를 거스르는 직접적 보복을 하거나 긍정적 행동(조직성과 또는 조직시민행동)을 줄이는 간접적인 방법을 선택하기도 하며 보복 형태가 직접적이든 간접적이든 이는 직장 내 일탈행동으로 간주된다. 직장 내 일탈행동은 조직의 규범을 위반하고 조직, 종업원 또는 모두에게 해를 입히고자 하는 의도된 행동으로 정의할 수 있다(Bennett & Robinson, 2003) Robinson & Bennett(1995)는 직장 내 일탈행동의 유형을 조직에 대한 일탈행동과 대인에 대한 일탈행동으로 구분하였다. 조직에 대한 일탈행동은 근무시간에 게으름을 피우거나 고의적으로 잔업

을 하는 등의 행동을 말하며 대인에 대한 일탈행동은 특정 대상에게 고의적으로 해를 끼칠 목적으로 언어적 폭력, 성희롱 등을 하는 행동을 말한다. 대인에 대한 일탈행동을 세분화하면 가해자인 상사에 대한 일탈행동과 제3자(조직, 동료, 부하)에 대한 일탈행동으로 구분할 수 있다.(Herscovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, & Inness, 2007)

김영일과 유태용(2008)은 대인관계를 중요시하고 상사가 개인의 발전과 업무에 직접적 영향을 미치는 국내기업의 조직문화적 특성을 고려할 때 리더-부하의 부합 수준이 개인의 직무태도 및 행동에 큰 영향을 미칠 수 있음을 나타냈으며 개인-상사의 부합에 따른 직장 내 일탈행동에 관한 연구에서 개인과 상사의 부합이 직장 내 일탈행동과 부적인(-) 관계가 있음을 밝혔다. 본 연구에서는 이러한 연구결과를 통해 비인격적 감독의 상황과 같이 개인-상사의 부합이 낮을 경우 부하의 직장 내 일탈행동이 증가할 수 있다는 점을 예측할 수 있다.

조직에 대한 일탈행동

Inness, Barling, & Turner(2005)는 비인격적 감독이 조직에 대한 부하의 공격적 행동과 정적인(+) 관계가 있다고 밝혔다. 비인격적 감독을 당한 부하는 조직에 대해서 일탈행동을 행함으로써 그들의 분노를 표출할 수 있다(Duffy et al., 2002; Mitchell & Ambrose, 2007; Schaubhut, Adams & Jex, 2004; Thau & Mitchell, 2006). Mitchell & Ambrose(2007)은 대체되어 나타난 공격성(displaced aggression)을 기반으로 이 관계에 대해 설명했다. 즉 사람들은 화나게 하는 상대에 대해 직접적으로 보복할 수 없을 때

가장 편하고 알아채지 못하는 상대에게 적대감을 표출한다는 것이다. 또한 이들의 연구에서 비인격적 감독을 당한 부하가 그들의 감독자에게 보복할 수 없거나, 직접적인 보복이 감독자의 입장에서 더 큰 적대감을 불러일으킬 수 있다는 두려움을 가질 때, 감독자보다는 조직에 대해 그들의 분노를 표출할 수 있다고 했다.

불공정한 감독자의 행동은 조직에 대한 부하의 보복을 조장한다. 이는 조직의 대리인인 상사의 행동에 대해 조직에게 책임을 지우려는 생각에서 나타나며 결과적으로 조직은 일탈행동의 대상이 될 수 있다(Skarlicki & Folger, 1997). 사회적 교환이론에 따르면 감독자로부터 비인격적 대우를 받는 부하의 경우 직무 책임에 대한 노력을 적게 하고 조직 유효성을 높일 수 있는 행동을 줄이게 된다(Harris, Kacmar, Michele, & Zivnuska, 2007). 비인격적 감독을 받은 부하는 물리적으로 비인격적 감독자로부터 피하거나 대항할 수 없을 때 근무 시간에 개인적인 문제를 처리하거나 마감일을 놓치는 등 심리적 일탈행동을 나타낼 수 있다(Harris et al., 2007).

상사에 대한 일탈행동

여러 연구에 따르면 비인격적 감독이 부하의 보복과 관련이 있으며 비인격적 감독에 대한 부하의 보복적 행동은 상사가 대상이 되어 나타날 수 있음을 밝히고 있다(Mitchell & Ambrose, 2007; Inness et al., 2005). 사회적 교환이론을 근거로(Blau, 1964) 개인이 받은 부정적인 취급에 대해 부정적인 보복으로 되돌리는 경향이 나타나며(Cropanzano & Mitchell, 2005) 이는 감독자의 부하에 대한 부당하고 비인격

적인 행동이 보복적 행동을 조장함을 의미한다(Mitchell & Ambrose, 2007; Skarlicki & Folger, 1997). 감독자로부터 비인격적 대우를 받은 부하는 가해자의 또 다른 보복을 피할 수 있는 여러 가지 방법에서 가해자에게 해를 끼칠 수 있는 보복을 찾게 되며 이들 중 강한 부정적 호혜에 대한 믿음을 가지고 있는 부하는 일탈 행동을 더욱 강화할 것이다(Mitchell & Ambrose, 2007).

Bies와 Tripp(1996)은 비인격적 감독의 직접적인 피해자인 부하는 공개적으로 상사에게 대적하거나 비난하고 상사를 비하하는 공격적 행동을 한다고 나타냈으며 Baron와 Neuman(1998)은 상사의 부당한 행동에 대해 부하의 응답자 31.4%가 상사에 대해 공격적인 태도를 보였고 그런 행동을 정당하게 느끼는 것으로 조사하였다. 이는 비인격적 감독에 대한 부하의 일탈행동은 비인격적 취급에 대항하는 한 방법에서 나타나며 이는 상사의 공격적 행동이 상사에 대한 부하의 공격적 행동으로 전이되어짐을 알 수 있다(Day & Hamblin, 1964). 감독자를 대상으로 한 보복차원에서의 공격적 행동은 조직 내 지위와 권한에서 유발된 상호작용적 불공정성과 유의한 관련이 있으며(Jones, 2003) 감독자의 부하에 대한 불공정한 행동은 부하가 감독자에게 나타내는 공격적 행동의 강한 동기를 제공함을 나타낸다(Herscovics et al., 2007). Aquino, Tripp & Bies(2006)는 부당한 상황에 대해 지위가 낮은 종업원이 지위가 높은 종업원보다 상사에 대한 보복의 경향을 더 두드러지게 나타내는 것으로 밝혔다.

이러한 점을 고려해 본다면, 비인격적 감독에 대한 부하의 직접적이고 적대적 대응으로 상사에 대한 부하의 일탈행동이 유발될 수 있

음을 예측할 수 있다. 위에서 제시한 선행연구를 분석한 결과 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 상사의 비인격적 감독은 부하의 일탈행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직에 대한 일탈행동을 증가시킬 것이다.

가설 1-2. 상사의 비인격적 감독은 부하의 상사에 대한 일탈행동을 증가시킬 것이다.

부하의 자기 존중감의 조절효과

상사의 비인격적 감독이 부하에게 미치는 영향 정도는 개인의 극복능력과 특성에 따라 달라질 수 있다. 비인격적 감독은 부하의 만족감과 같이 평가할 수 있는 결과물보다 불안감, 자기 존중감과 같은 개인적 감정의 결과물과 더 강한 관련이 있으며 부하의 자기 존중감, 심리적 웰빙과 부정적 관계를 갖게 된다(Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009). 개인특성 중 긍정적 정서인 자기존중감은 집단 내 타인으로부터 자기가 얼마나 가치있는 인물로 받아들여지는가 하는 자아에 대한 개인적 판단을 의미하며(Gardner & Pierce, 1998) 이는 종업원의 직무태도나 행동에 중요한 조절변인의 역할을 하고 있다(서수균, 권석만, 2002; Burton & Hoobler, 2006).

자기 존중감과 종업원의 행동, 특히 공격적 행동에 대한 선행연구들은 다양한 결과를 보이고 있다. 몇몇 연구에서는 자기 존중감이 높은 사람이 대인관계에서 그들의 자아의식을 지키기 위해 다른 사람의 비평에 더 민감할 수 있으므로 더 공격적으로 행동할 수 있다는 주장을 한다(Shrauger & Lund, 1975, Baumeister,

Smart, & Boden, 1996). Schaubhu 등(2004)은 비인격적 감독이 부하의 대인에 대한 일탈행동과 조직에 대한 일탈행동에 관련이 있다는 것을 나타내며 이러한 관계의 강도는 부하가 자신에 대해 긍정적 견해를 갖는 부하의 자기 존중감에 달려 있음을 나타낸다. 이 연구에서 자기 존중감이 낮은 부하의 경우 비인격적 감독이 부하의 일탈행동에 미치는 영향은 크지 않으나 자기 존중감이 높은 부하의 경우 비인격적 감독이 부하의 일탈행동에 정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타낸다. 이들은 자기 존중감이 높은 부하가 비인격적 감독을 받을 경우 자기 존중감이 낮은 부하보다 자신의 이미지에 더 큰 위협을 받게 되고 이 과정에서 이들이 느끼는 자기 존중감에 대한 위협은 적대적인 반응을 불러올 수 있다(Baumeister & Boden, 1996). 따라서 비인격적 감독과 조직에 대한 일탈행동 간의 정적인(+) 관계는 부하가 스스로의 가치를 입증하고 유지하기 위한 동기부여로서 자기 존중감을 높게 가질 때 더 강해질 수 있다(Tau & Mitchell, 2006).

최근 들어서 자기 존중감과 공격적 행동 간의 상관이 없음을 보여주는 또 다른 연구결과가 제시되고 있다. Inness 등(2005)의 연구에서는 부하의 자기 존중감이 비인격적 감독과 감독자를 상대로 나타내는 부하의 공격성 사이의 관계에서 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. Barling(2002)의 연구에서 감독자에 대한 부하의 공격성은 부하의 자기 존중감이 낮은 경우보다는 이들이 불공정성의 지각하거나 비인격적 감독을 받는 경우 더 빈번하게 나타난다고 조사하였다.

그러나 자기 존중감과 공격적 행동에 대한 전통적 주장은 낮은 자기 존중감이 공격적 행동을 초래한다는 주장으로 자기 존중감이 낮

을수록 분노감과 적대감 수준이 높아서 적대적 행동이나 태도를 더 많이 보이는 경향이 있음을 나타낸다(Anderson 1994; Toch, 1993). 분노통제는 자기 존중감이 높을수록 증가하였으며 분노억제는 자기 존중감이 낮을수록 증가하는 경향을 보이고 자기존중감이 낮은 사람은 대인관계에서 분노감을 더 많이 경험하고 이를 더 과격하고 부적절하게 표현될 소지가 높게 나타난다(서수균, 권석만, 2002). 따라서 자기 존중감이 낮은 사람은 더 공격적으로 행동할 수 있으며(Oates & Forrest, 1985) 이들은 다른 사람에 의해 훼손된 자아의식을 회복시키기 위한 시도로서 공격적인 행동을 선택할 수 있다(Toch, 1993). 이에 비해서 자기 존중감이 높은 사람은 타인의 비난이나 부정적인 평가를 접하더라도 심리적인 동요를 크게 보이지 않으며 위협감을 덜 느끼는 것으로 보인다(Saimivalli, 2001).

본 연구는 다양한 연구결과 중 자기 존중감이 높은 사람이 부정적 피드백에 대해 덜 공격적인 행동을 할 것으로 예측하며 이는 자기 존중감이 심리적 만족감 외에도 개인이 환경에서 오는 불안에 잘 대처하도록 해주는 순기능을 하며(한규석, 1995) 긍정적 상황보다 부정적 상황일 때 개인의 심리나 태도에 자기 존중감이 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다(Schroth & Shah, 2000)는 관점을 바탕으로 한다. 즉 자기 존중감이 낮은 사람은 자신의 부정적 평가나, 타인의 사소한 비난, 평가적인 언급에 대해 쉽게 우울감, 의욕저하 등을 경험하고(Frey & Carlock, 1989) 이러한 감정을 부적절하게 충동적으로 표출하거나 보복 가능성이 적은 대상을 분풀이 상대로 택하는 경향이 있다(Baumeister et al., 1996). 이러한 관점에서 자존감이 낮은 사람일수록 상사로부터 비인격적

감독을 받을 때 이들의 일탈행동은 더욱 증가할 것으로 예측된다.

따라서 본 연구에서는 개인특성인 자기 존중감을 상사의 비인격적 감독이 부하의 일탈행동에 미치는 정적인(+) 관계를 약화하는 조절변인으로 예측하였으며 그 조절효과에 대한 가설을 다음과 같이 도출하였다.

가설 2. 부하의 자기 존중감은 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1. 부하의 자기 존중감이 낮을수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동 간의 관계는 더 높아질 것이다.

가설 2-2. 부하의 자기 존중감이 낮을수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 간의 관계는 더 높아질 것이다.

부하의 심리적 임파워먼트의 조절효과

종업원이 직무상 통제력을 가지고 있다고 지각하는 경우는 감정적 웰빙과 직접적으로 관련이 있고 타인에 의한 직장내 공격적 행동에 대해서도 불안을 적게 나타낸다(Schat & Kelloway, 2003). 직무상 의미감과 통제력을 지각하는 심리적 임파워먼트는 개인이 자신의 삶이나 업무의 중요한 측면에 파워를 가진 듯이 느끼고 행동하게 되는 전반적인 과정으로 정의되며 이처럼 자신의 업무에 대해 의미를 갖고 통제력을 가지고 있는 종업원은 스트레스를 줄이고 공격적 행동을 덜 나타낸다(Spreitzer, 1995). 즉 심리적 임파워먼트를 더 많이 지각하고 경험할수록, 자신이 담당한 직무를 수행으로 하는 원인이 외부적 요인이 아닌 업무 자체의 내부적 요인으로 전환되고 업

무 수행과정에서 더 큰 만족감을 느끼게 되는 것이다(장재운, 최한별, 2007).

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트를 다차원으로 해석하고 임파워먼트의 구성을 의미성(meaning), 자기 결정감(self-determination), 역량(competence), 영향력(impact) 차원으로 구분하여 이 네 차원이 증대되면 조직의 과업 성과가 나타난다고 주장하였다. 심리적 임파워먼트의 여러 차원들은 업무 역할에 대한 적극적인 지향성을 반영하며 이러한 적극적 지향성을 통해서 조직 구성원들은 자신의 업무 역할과 환경을 스스로 통제할 수 있음을 느낀다. 의미성이란 주어진 업무 활동과 개인의 신념, 태도, 가치 및 행위 간의 일치된 정도를 의미한다. 구성원들이 과업을 수행하는 데 활력을 불어넣는 메커니즘으로 작용한다. 자기결정감은 스스로 업무에 대한 행동을 하거나 규제할 수 있는 선택권을 가졌다고 느끼는 정도를 말한다. 자기 결정성이 주어지면 종업원은 자신의 행동이 외부적 요인의 통제 하에 발생하는 것이 아니라 개인의 결정에 의한 것으로 판단하기 때문에 과업 수행에 있어 능동적으로 활동할 수 있다. 역량은 자신의 업무를 능숙하게 수행할 수 있을 것이라고 믿는 정도를 말한다. 영향력은 업무에 있어 개인이 전략적, 관리적, 운영적 결과에 영향을 미칠 수 있다고 느끼는 정도를 의미한다.

심리적 임파워먼트의 통합적 개념으로 이상의 네 차원을 사용한 연구도 있지만(Boudrias, Gaudreau, & Laschinger, 2004; Spreitzer, De Janasz & Quinn, 1999) 많은 연구에서 개별적인 영역으로 조사하고 있다(Kraimer, Seibert & Liden, 1999; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Spreitzer, Kizilos, Nason(1997)은 심리적 임파워먼트의 동력으로써 의미성을 강조하였으며 의미

성은 직장 내 종업원 행동의 중요한 지표로서 사용될 수 있다(Liden et al, 2000).

Harris 외(2007)의 연구에서 의미성은 비인격적 감독에 대한 부정적 대응을 줄일 수 있는 것으로 나타났다. 직무상 높은 의미성을 갖고 있는 부하는 조직에서 그들의 위치에 대해 걱정하고 비인격적 감독자와의 관계유지를 위해 상당한 에너지와 노력을 쏟게 된다고 주장하였다. 반대로 직무에서 의미를 적게 느끼는 부하는 직무와 자신과의 밀착성을 적게 인식하고 조직에서의 자신의 위치에 신경을 쓰지 않으며 따라서 비인격적 감독자의 관계 유지를 위해 보다 적은 노력을 하게 된다. 직무상 높은 의미를 갖고 있는 부하는 그렇지 못한 이들보다 비인격적 감독의 상황에서 더 많은 것을 잃을 수 있기 때문에 이들은 감독자에게 화를 내고 의견을 달리하는 행동을 하지 않거나 감독자를 피하는 행동을 하며 적대적 행동을 덜 나타낸다.

Aqino 외(1999)는 자기결정력이 높은 사람은 인과관계의 중심이 자신에게 있고 다른 사람들과 상호교류의 시기와 방법을 통제할 수 있는 능력이 있다고 믿으며 공격적인 행동을 하는 사람과의 충돌을 피할 수 있고 타인의 잘못된 취급에 대해 자신을 보호할 수 있다는 자신감을 가지고 있는 사람으로 보았다. 반대로 자기결정력이 낮은 사람은 조직 내에서 파워가 적다고 느끼고 결과적으로 도움받을 수 없는 희생자의 역할을 하는 것으로 보인다. 따라서 직무에 대한 통제력이 있다고 인식하는 자기 결정력이 높은 사람은 비인격적인 감독에 대해 공격적인 행동을 덜 할 것으로 예측할 수 있다. Aryee & Chen(2006)의 연구에서 부하의 심리적 임파워먼트는 상사-부하간 교환관계(LMX)가 심리적 일탈행동에 미치는 영

향을 조절하는 것으로 나타났다. 이들의 연구에서는 부하가 그들의 직무를 의미 있게 느끼고, 직무상 자기 결정력이나 통제력을 가지고 있음을 지각할 때, 그들은 직무에 더 내재적으로 동기 부여되고 직무상 일탈행동을 적게 할 것임을 밝히고 있다.

이상과 같이 비인격적 감독이 부하의 일탈 행동에 영향을 미치는 과정에서 개인의 직무상 느끼는 가치나 파워, 통제력에 따라 달라질 수 있다는 이론적, 실증적 연구를 기반으로 본 연구는 부하가 지각하는 심리적 임파워먼트의 조절 역할을 주목할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 선행연구를 기초로 개별적인 영역인 의미성과 자기결정력을 심리적 임파워먼트의 하위 차원으로 구성하고 이 변인이 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈 행동을 조절하는 가를 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 부하의 심리적 임파워먼트는 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1. 부하의 심리적 임파워먼트가 높을수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동간의 관계는 더 낮아질 것이다.

가설 3-2. 부하의 심리적 임파워먼트가 높을수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동간의 관계는 더 낮아질 것이다.

연구방법

자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 표본을 선

정하는데 있어 현실적인 어려움으로 인하여 편의표본 추출법을 사용하였다. 본 연구에서는 40여개 기업조직을 대상으로 2009년 1월 5일부터 23일까지 3주간에 걸쳐 350부의 설문지를 배포하였고 그 중 285부가 회수되어 약 81%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 누락되었거나 또는 중심화 경향이 두드러지게 보인 응답지 14부는 통계자료로서의 가치가 없는 것으로 판단하여 분석에서 제외하여 실제 분석에 사용된 설문지는 총 271부로 나타났다. 분석은 통계패키지 SPSS 11을 사용하였다. 분석대상인 표본의 성별 분포는 남성 55.7%, 여성 44.3%를 차지하고 있다. 연령별 분포는 20-29세 31%, 30-39세 42.1%, 30-39세 19.9%, 40세 이상 7%인 것으로 나타났다. 결혼여부는 기혼 50.9%, 미혼 49.1%로 나타났다. 현재의 직속상사와 근무한 기간은 1년 미만 36.5%, 1-3년 미만 38%, 3-5년 미만 12.5%, 5년 이상 12.9%이며 전체 직장경력은 5년 미만 46.5%, 5-10년 24.7%, 11-15년 19.6%, 16년 이상 9.2%이다. 직급은 사원 46.1%, 대리 24.7%, 과장 19.9%, 차장이상 9.2%이며 학력은 고졸 8.5%, 전문대졸 17.3%, 대졸 65.7%, 대학원졸 8.5%로서 표본이 다양하게 추출되었다.

변인의 조작적 정의 및 측정

비인격적 감독(Abusive Supervision)

본 연구에서 비인격적 감독은 Tepper(2000)가 정의한 감독자가 신체적 접촉을 뺀 적대적 언어, 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 것으로 정의한다. Tepper(2000)는 비인격적 감독에 대한 측정도구로 15항목을 개발하였으며 본 연구에서는 이 항목 중 한국적 상황에서

상사의 비인격적 감독에 대해 조직구성원의 지각정도를 대표할 수 있다고 판단되는 항목만을 발췌하여 8개의 설문항목을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문 내용은 “상사는 내 능력을 무시하는 말을 한다,” “상사나에 대해 좋지 않은 얘기를 다른 사람에게 한다,” “상사는 과거의 내 실수와 잘못을 들추어 말하곤 한다” 등의 문항을 사용하였다.

조직에 대한 일탈행동

본 연구에서 조직에 대한 일탈행동은 종업원이 조직의 규범을 위반하여 조직에게 피해를 주는 행동으로 정의한다(Robinson & Bennett, 1995). 즉, 이는 종업원이 자신이 소속되어 있는 조직을 대상으로 해를 끼치는 행동을 말한다. 본 연구에서는 Bennett와 Robinson(2000)의 개발항목 중 중복된 개념을 묻는 문항은 삭제하고 한국적 상황에서 적합하다고 판단되는 항목을 선별하여 7개의 항목을 일탈행동의 측정항목으로 사용하였다. 최근 1년 동안의 응답자의 행동의 빈도에 대해 응답하도록 한다. 이는 5점 척도(1- 전혀 아니다, 2- 1회~3회, 3- 4회~10회, 4- 11회~20회, 5-20회 이상)로 측정하였다.

상사에 대한 일탈행동

본 연구에서 부하의 상사에 대한 일탈행동은 조직 구성원이 행하는 대인 일탈행동으로 상사를 상대로 해를 입히거나 기준을 위반하는 행동을 말한다. 이는 상사로부터 부당하고 악의 있는 행동의 피해를 당한 경우 부하는 가해자인 상사에게 보복하는 형태에서 나타난다(Averill, 1982). 본 연구에서는 Mitchell & Ambrose(2007)의 10개의 항목 중 8개의 항목을 사용하였으며 최근 1년 동안의 응답자의

행동의 빈도에 대해 응답하도록 한다. 이는 5점 척도(1- 전혀 아니다, 2- 1회~3회, 3- 4회~10회, 4- 11회~20회, 5-20회 이상)로 측정하였다.

자기 존중감

본 연구에서 자기 존중감은 개인이 자신을 유능하고 중요하며 성공적이고 가치가 있다고 생각하는 것으로 정의한다(Coopersmith, 1981). 즉, 이는 개인이 스스로에게 갖는 태도 속에서 나타나는 자신에 대한 가치 판단이라 할 수 있다. Rosenberg(1965)의 Self-esteem Scale의 10항목 중 긍정적 자기존중감과 부정적 자기존중감을 각각 4문항씩 발췌하여 8항목으로 측정하였다. 각 문항의 응답은 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

심리적 임파워먼트

본 연구에서 심리적 임파워먼트란 책임과 권한을 넘겨받은 구성원들이 주인의식을 가지고 적극적으로 책임을 수행하려는 심리적 믿음으로 개인과 조직을 활성화시켜 조직 구성원의 역량을 배양하고 이를 조직 전체로 확산시키는 내재적인 개념으로 정의한다(Conger & Kanungo, 1988). 본 연구에서는 Spreitzer(1995)가 구분한 심리적 임파워먼트의 하위차원인 의미성, 자기결정력, 역량, 영향력 중에서 직장 내 종업원의 공격적 행동과의 관계에 대한 선행 연구를 기초로 의미성과 자기결정력, 두 항목을 심리적 임파워먼트의 구성항목으로 설정하여 측정하였다. 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어 판단된 직무목표가 얼마나 가치 있는가를 나타내는 것으로 직무상의 개인의 역할과 신념, 가치관, 행위상의 합의로 정의할 수 있다. 또한 심리적 임파워먼트의 다른 구

성요소인 자기결정력은 개인의 능력이 숙달된 상황에서 스스로 자신의 행동을 규제하고 독자적으로 선택할 수 있는 개인의 감각을 나타낸다(Spreitzer, 1996). 본 연구에서는 Spreitzer(1996)의 개발항목 중 의미성과 자기결정력을 포함한 6개의 항목을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

측정도구의 신뢰도 및 타당도

신뢰도를 측정하기 위한 방법으로 Cronbach's alpha를 활용한 내적일관성 기법을 이용했다. 각 변인에 대한 신뢰도 검증결과 모든 변인의 신뢰도 값이 0.8 이상이였으므로 본 연구에서 사용된 측정도구들이 신뢰도가 있는 것으로 판단하였다. 신뢰도가 확보된 후에는 설문항목의 요인구조를 파악하기 위해서 SPSS 12.0을 이용하여 요인분석을 실시하여 설문항목들을 해당 구성개념에 분류되었다. 본 연구에서는 판별타당도를 확보하기 위해 주성분분석을 이용하였으며 요인회전방법은 직각회전방법을 선택하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 독립변인, 종속변인, 조절변인 총 5개의 변인들에 대한 탐색적 요인분석 결과, 5개의 요인 모두 아이겐값이 1.0 이상인 것으로 나타났다. 이러한 과정을 통해 총 30개 문항을 최종분석에 사용하였다.

연구결과

상관관계 분석결과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용되는 변인 간의 상관관계를 분석하였다. 이 연구에서

표 1. 측정 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계

N=271	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 비인격적 감독	(.88)											
2. 조직에 대한 일탈행동	.424**	(.81)										
3. 상사에 대한 일탈행동	.462**	.634**	(.87)									
4. 자기 존중감	-.302**	-.256**	-.212**	(.74)								
5. 심리적 임파워먼트	-.296**	-.124	-.148*	.378**	(.87)							
6. 성별	.061**	.103	.105	-.171**	-.154*							
7. 연령	-.087**	-.055	-.132*	.040	.077	-.189**						
8. 결혼여부	-.091**	-.060	-.063	-.017	.055	-.162**	.533**					
9. 상사와 근무기간	.068**	.008	.005	-.026	.132*	-.080	.381**	.327**				
10. 총 직장경력	-.151**	-.154*	-.124*	.059	.201**	-.124*	.644**	.471**	.400**			
11. 직급	-.133**	-.116	-.028	.111*	.230**	-.307**	.545**	.447**	.358**	.615*		
12. 학력	-.027**	-.047	-.032	.169**	.077	-.180**	.098	.060	.051	-.030	.236**	
평균	2.89	2.09	2.01	3.2	3.4	.44	3.03	.49	2.69	2.07	1.92	2.74
표준편차	.70	.70	.73	.54	.66	.50	.89	.50	1.00	1.13	1.10	.73

* p<.05 ** p<.01

대각선의 괄호 안의 숫자는 신뢰도계수를 나타냄..

코딩정보) 성별 : 0=남성, 1=여성 / 결혼여부 : 0=미혼, 1=기혼 / 연령 : 1= 30세 이하 2=31세-35세, 3=36세-40세 4=41세 이상 / 현재의 직속상사와 근무한 기간 : 1=1년 미만 2=1-3년 미만 3=3-5년 미만 4=5년 이상 / 전체직장경력 : 1=5년 미만 2=5-10년 3=11=15년 4=16=20년 5=21년 이상 / 직급 : 1=사원 2=대리 3=과장 4=차장 / 최종학력 : 1=고졸이하 2=전문대졸 3=대학졸 4=대학원졸

사용된 추정치들의 평균과 표준편차, 상관계수가 표 1에 제시되어 있다. 변인들 간의 상관관계를 살펴보면, 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직에 대한 일탈행동과 상사에 대한 일탈행동 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 부하의 자기 존중감은 조직에 대한 일탈행동과 상사에 대한 일탈행동에 대하여 유의적인 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다. 비인격적 감독은 부하의 자기 존중감과 심리적 임파워먼트에 유의한 부(-)의 상관관계를 나타냈으며 총직장경력과 직급에도 유의한 부(-)의 상관관계를 보였다.

상사의 비인격적 감독과 부하의 직장 내 일탈행동 간의 관계에 대한 가설 검증

본 연구는 가설 1을 검증하기 위하여 비인격적 감독이 부하의 일탈행동에 미치는 영향에 관해 다중회귀분석을 하였다. 모형에는 첫 단계에서 통제변인으로 인구통계학적 특성 변인(성별, 연령, 결혼여부, 직속상사와 근무기간, 총직장경력, 직급, 학력)을 투입하고 2단계에서 독립변인인 상사의 비인격적 감독 변인을 투입하였다.

비인격적 감독과 조직에 대한 부하의 일탈행동의 관계에 대한 위계적 회귀분석의 결과는 표 2에 제시하였다. 첫 번째 모형에서 통

표 2. 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동 간의 관계에 대한 부하의 자기 존중감의 조절효과

변인	종속변인: 조직에 대한 일탈행동							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.108	.244	.943	.277	1.553	.407	-.250	1.008
성별	.120	.091	.105	.084	.081	.086	.065	.084
연령	.072	.068	.064	.063	.063	.064	.062	.062
결혼	-.008	.104	.016	.096	-.001	.098	-.004	.095
상사근무	.056	.048	.008	.044	.007	.046	.000	.044
총근무	-.138	.057	-.095	.052	-.092	.054	-.095	.052
직급	-.013	.060	.007	.055	.009	.057	.009	.055
학력	-.045	.063	-.038	.057	-.020	.059	-.019	.057
비인격적감독			.403***	.057	.366***	.061	.985**	.324
자기 존중감					-.167	.079	.383	.293
비인격적감독X 자기 존중감							-.188	.097
R ²	.043		.198		.212		.223	
Adjusted R ²	.018		.173		.184		.193	
F	1.690		8.067***		7.783***		7.457***	
ΔR ²			.155		.014		.011	
sig. F	.112		.000		.000		.000	

B는 비표준화계수 ***p<.001 **p<.01 *p<.05

제변인인 상사와의 근무기간이 종속변인인 조직에 대한 일탈행동과 유의한 관계를 나타내고, 다른 변인들은 종속변인과 유의한 관계가 나타나지 않았다. 조직에 대한 일탈행동에 대한 독립변인의 효과를 검정한 모형 2는 통제변인의 영향을 검정한 모형 1에 비해 매우 유의한 효과를 나타내고 있으며(ΔR²=.155, ΔF=6.377, p<.001) 정(+)의 유의한 영향관계(B=.403; p<.001)가 있음을 보여준다. 이는 부하의 조직에 대한 일탈행동에 대한 상사의 비인격

적 감독의 영향이 뚜렷함을 알 수 있다. 따라서 상사의 비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 조직에 대한 일탈행동은 증가할 것이라는 가설 1-1은 지지되었다. 가설 1-1의 비인격적 감독과 부하의 직장 내 조직에 대한 일탈행동에 관한 연구결과, 비인격적 감독이 조직에 대한 부하의 공격적 행동과 정적인(+) 관계가 있다는 Inness, Barling, & Turner(2005)의 연구결과와 유사한 맥락을 보여준다.

표 3에서 종속변인으로 상사에 대한 일탈행

표 3. 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동간의 관계에 대한 부하의 자기 존중감의 조절효과

변인	종속변인: 상사에 대한 일탈행동							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.202	.253	.829	.279	1.182	.401	-.905	1.019
성별	.158	.094	.140*	.084	.126	.085	.108	.085
연령	-.094	.071	-.104	.063	-.104	.063	-.106	.063
결혼	.006	.108	.035	.097	.025	.097	.030	.096
상사근무	.050	.050	-.006	.045	-.007	.045	.014	.044
총근무	-.104	.059	-.054	.053	-.052	.053	-.056	.052
직급	.109	.062	.133*	.056	.134*	.056	.134	.055
학력	-.046	.065	-.037	.058	-.027	.058	-.025	.058
비인격적감독			.475***	.057	.454***	.060	1.170***	.327
자기 존중감					-.096	.079	.540	.297
비인격적감독 X 자기 존중감							-.218*	.098
R ²	.044		.243		.248		.262	
Adjusted R ²	.018		.220		.222		.233	
F	1.715		10.532***		9.547***		9.128***	
ΔR ²			.199		.005		.014	
sig. F	.106		.000		.000		.000	

B는 비표준화계수 ***p<.001 **p<.01 *p<.05

동을 검정한 모형 1은 통제변인 중 성별만 종속변인과 유의한 관계를 나타내고 있다. 모형 2에서는 모형 1에 비해 독립변인인 비인격적 감독에 대한 효과가 더욱 유의한 것으로 나타난다(ΔR²=.199, ΔF=8.817, p<.001). 이러한 정(+)의 유의한 관계(B=.475; p<.001)에서 상사의 비인격적 감독의 정도가 클수록 부하의 상사에 대한 일탈행동이 증가하는 결과를 나타내며 이로써 가설 1-2가 지지되었다. 본 결과는 Mitchell과 Ambrose(2007)의 연구에서 제시한

부하의 직장 내 일탈행동이 비인격적 감독을 하는 상사를 대상으로 나타날 수 있다는 주장을 지지하였다. 가설 1-2와 가설 1-2가 지지됨으로써 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 영향을 미칠 것이라는 가설 1이 지지되었다.

자기 존중감의 조절효과에 대한 가설 검증

표 2는 비인격적 감독이 부하의 조직에 대

한 일탈행동에 미치는 영향의 부하의 자기 존중감에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 2-1을 검증하기 위한 계층적 회귀분석의 결과를 나타낸다.

통제변인과 독립변인을 투입한 후 부하의 자기 존중감을 추가로 투입한 모형 3에서 비인격적 감독은 부하의 조직에 대한 일탈행동과 통계적으로 유의한 관계를 나타내지만 자기 존중감은 종속변인과 직접적인 관계가 발견되지 않았다. 모형 4에서 비인격적 감독과 부하의 자기 존중감의 상호작용항을 투입한 결과 조직에 대한 일탈행동이 감소하기는 하였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=-.188$; $p>.05$). 따라서 부하의 자기 존중감이 클수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동 사이의 정적(+) 관계는 약화할 것이라는 가설 2-1은 기각되었다. 하지만 자기 존중감의 영향은 제한적인 유의수준($p<.10$)에 근접하고 있기 때문에 향후 연구에서 계속 고려할 필요가 있다고 생각한다.

표 3에서는 부하의 상사에 대한 일탈행동과 상사의 비인격적 감독의 관계에 대한 부하의 자기 존중감의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 회귀분석 결과이다. 모형 3에서 조절변인인 부하의 자기존중감은 부하의 상사에 대한 일탈행동과 직접적인 관계가 발견되지 않았다($B=-.096$; $p>.05$). 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 간의 관계를 부하의 자기 존중감이 조절할 것이라는 가설 2-2는 모형 4에서 검정하였다. 통제변인, 비인격적 감독, 부하의 자기 존중감, 비인격적 감독과 부하의 자기 존중감의 상호작용항의 변인을 모두 투입하고 분석하였다. 그 결과 비인격적 감독과 부하의 자기 존중감의 상호작용항은

부하의 상사에 대한 일탈행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다($B=-.218$; $p<.05$). 즉 비인격적 감독이 부하의 상사에 대한 일탈행동을 증가시키는데, 부하의 자기 존중감이 높을 경우 이들의 일탈행동을 감소시킬 수 있다는 것이다. 이와 같은 부(-)의 상호작용효과를 나타내는 결과는 부하의 자기 존중감이 낮을수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 사이의 정적(+) 관계를 강화할 것이라는 가설 2-2에서 제시한 관계를 검증하였다. 부하의 자기존중감이 클수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동의 정도가 약화될 것이라는 연구의 결과는 Toch(1993)의 낮은 자기 존중감을 가진 사람이 다른 사람에게 의해 훼손된 자아의식을 향상하기 위해 더 공격적으로 행동할 수 있다는 연구를 뒷받침한다.

상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 간의 관계에 대한 자기 존중감의 조절효과를 구체적인 방향을 살펴보기 위해 추가분석을 실시하였다. 이를 위해 Peter(1984)가 제안한 방법에 따라 자기존중감의 중간값인 3.2를 기준으로 자기존중감이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고 각 집단에서 상사에 대한 일탈행동을 종속변인으로, 상사의 비인격적 감독을 독립변인으로 하는 회귀식을 도출하였다. 분석 결과 그림 1에서와 같이 양 집단 모두 비인격적 감독이 증가함에 따라 상사에 대한 일탈행동이 증가하지만 부하의 자기존중감이 낮은 집단($B=.441$, $t=4.731$, $p<.001$)이 높은 집단($B=.403$, $t=4.782$, $p<.001$)보다 더 큰 기울기를 보이고 있다. 즉 자기 존중감이 낮은 집단은 증가하는 기울기가 자기 존중감이 높은 집단보다 큰 것으로 나타났다. 이는 자기 존중감이 낮은 상태에서 비인격적

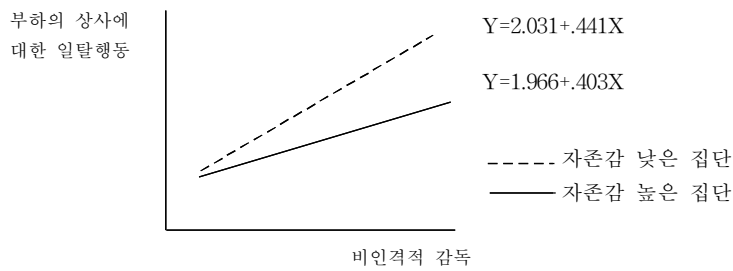


그림 1. 비인격적 감독과 부하의 직장내 일탈행동 간의 관계에서 자기 존중감의 상호작용

감독이 높아질수록 상사에 대한 일탈행동에 더 많은 영향을 주는 것으로 판단된다.

심리적 임파워먼트의 조절효과에 대한 가설 검증

가설 3에서는 부하의 심리적 임파워먼트가 상사의 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절할 것이라고 설정하였다. 표 4에 제시된 분석결과는 모형 1과 모형 2를 통해 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동의 관계에서 부하의 심리적 임파워먼트의 조절효과를 검증하였다. 모형 1에서는 부하의 심리적 임파워먼트와 조직에 대한 일탈행동의 직접적인 관계가 나타나지 않는다. 그러나 모형 2에서 비인격적 감독과 부하의 심리적 임파워먼트의 상호작용항을 추가로 분석한 결과 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동의 관계에서 심리적 임파워먼트의 조절효과를 검증하기 위한 회귀식은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($\Delta R^2=.013$, $\Delta F=-.214$, $p<.001$). 부하의 심리적 임파워먼트가 높을수록 비인격적 감독이 부하의 조직에 대한 일탈행동에 미치는 영향은 감소할 것이라는 결과를 얻음으로써($B=-.177$, $p<.05$) 가설 3-1은 지

지되었다. 마지막으로 표 4의 모형 3과 모형 4를 통해 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동의 관계에 대한 부하의 심리적 임파워먼트의 조절효과를 설명하고 있다. 모형 4에서 독립변인인 비인격적 감독은 여전히 부하의 상사에 대한 일탈행동에 영향을 미쳤으며($B=1.130$, $p<.001$) 비인격적 감독과 부하의 심리적 임파워먼트의 상호작용항도 상사에 대한 일탈행동에 효과를 미치는 것으로 나타났다($B=-.188$, $p<.05$).

즉 부하의 심리적 임파워먼트가 클수록 상사의 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동 사이의 정적(+) 관계를 약화할 것이라는 가설 3-2를 지지한다. 이는 부하가 심리적 임파워먼트로서 자신의 업무에 대한 의미감이나 업무수행에 있어서의 자기결정력을 가지고 있다고 높게 지각하는 경우가 이를 낮게 지각하는 부하의 경우보다 비인격적 감독 하에서 상사에 대한 일탈행동의 정도를 약화시킬 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 따라서 부하의 심리적 임파워먼트가 비인격적 감독과 부하의 일탈행동의 관계를 조절한다는 가설 3은 지지되었다고 할 수 있다.

심리적 임파워먼트의 상호작용효과를 더 자세히 알아보기 위해 심리적 임파워먼트가 높

표 4. 비인격적 감독과 부하의 일탈행동 간의 관계에 대한 부하의 심리적 임파워먼트의 조절효과

변인	조직에 대한 일탈행동				상사에 대한 일탈행동			
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	.892	.382	-.865	.936	.875	.385	-.993	.942
성별	.107	.084	.084	.085	.138	.085	.114	.085
연령	.165	.063	-.064	.063	-.105	.064	-.106	.063
결혼	.018	.096	-.014	.096	.034	.097	.029	.096
상사근무	.007	.045	.001	.045	-.005	.045	-.014	.045
총근무	-.096	.053	-.091	.053	-.053	.053	-.047	.053
직급	.006	.056	-.014	.055	.134	.056	.142	.056
학력	-.038	.058	-.036	.057	-.036	.058	-.034	.058
비인격적감독	.406***	.060	1.026**	.307	.472***	.060	1.130***	.309
심리적임파워먼트	.013	.067	.507	.250	-.012	.068	.514*	.251
비인격적감독X 심리적임파워먼트			-.177*	.086			-.188*	.087
R ²	.198		.211		.243		.257	
Adjusted R ²	.170		.180		.217		.228	
F	7.149***		6.935***		9.330**		8.987***	
ΔR ²	.		.013				.014	
sig. F	.000		.000		.000		.000	

B는 비표준화계수 ***p<.001 **p<.01 *p<.05

은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 비인격적 감독과 부하의 조직 내에서의 일탈행동과의 관계를 비교하였다. 이를 위해 심리적 임파워먼트의 중위수(3.27)를 중심으로 높거나 낮은 집단으로 구분하고 각 집단에 대해 비인격적 감독이 부하의 조직 내 일탈행동에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 하였다(Aiken & West, 1991). 그 결과 그림 2에서 집단별로 비인격적 감독에 대한 부하의 조직에 대한 일탈행동에 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 심리적 임

파워먼트가 낮은 집단에서의 비인격적 감독과 조직에 대한 일탈행동 간의 관계(B=1.476, t=3.405 p<.001)는 높은 집단(B=.251, t=2.991 p<.05) 비해 그 관계가 더 큰 것으로 나타났다.

또한 그림 2에서 집단별로 비인격적 감독이 부하의 상사에 대한 일탈행동에 차이를 나타내는 것으로 나타났다. 심리적 임파워먼트가 낮은 집단이 높은 집단에 비해 비인격적 감독에 대한 부하의 상사에 대한 일탈행동이 더

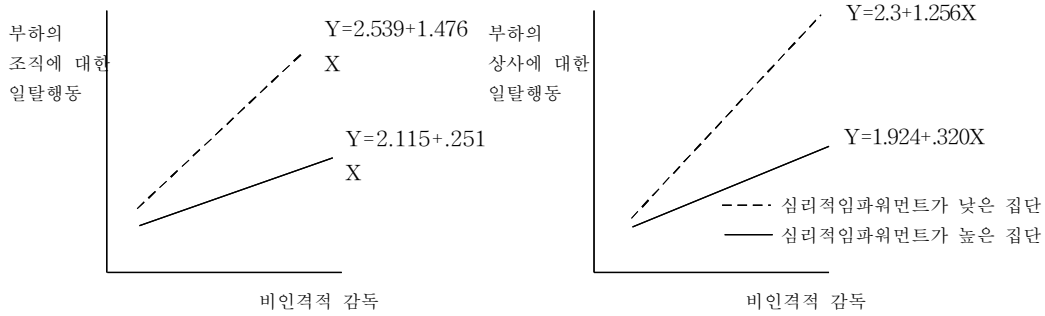


그림 2. 비인격적 감독과 부하의 직장 내 일탈행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 상호작용

빠르게 증가하였다. 즉, 심리적 임파워먼트가 낮은 집단에서의 비인격적 감독과 상사에 대한 일탈행동 간의 관계($B=1.256, t=3.081, p<.05$)는 높은 집단($B=.320, t=4.056, p<.001$)에 비해 그 관계가 더 높게 나타났다. 이는 부하가 심리적 임파워먼트가 낮은 상태에서 비인격적 감독이 커질수록 부하의 상사에 대한 일탈행동에 더 많은 영향을 주는 것으로 판단된다.

논 의

본 연구에서는 직장 내의 정신적 폭력의 형태로서 나타나는 상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 본 연구를 통하여 직장내 집단따돌림, 성희롱 등과 더불어 상사에 의한 비인격적 감독은 명확한 역기능적 현상으로써 인식하였다.

국내에서는 위계조직의 문화 풍토 아래 상사의 비인격적 감독을 상사의 당연한 권리로 생각하고 가해자나 그 피해대상의 개인적인 문제로 인식함으로써 그 발생과 원인에 대

한 연구가 미흡하고 조직차원의 대처에 미온한 자세를 나타낸다. 본 연구의 선행연구가 대부분 외국기업의 종업원을 대상으로 하기에 연구결과를 국내의 경우에 일반화시켜 적용시켜 볼 때, 감독자에 의한 비인격적 감독을 단순한 개인 사이의 사건이라기보다는 사회적 상호작용의 관련시스템으로 이를 이해하고 취급해야 한다. 따라서 본 연구에서는 직장 내에 발생하는 상사의 비인격적 감독의 형태를 살펴보고, 직장내 비인격적 감독의 결과와 이를 조절하는 요인에 대해 실증 분석하였다. 이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 비인격적 감독이 높을수록 부하의 직장 내 일탈행동은 증가하는 것으로 나타났다. 상사의 비인격적 감독을 높게 지각한 부하는 가해자인 상사에 대한 적대적인 행동으로 간접적으로 비난하거나 비호의적인 태도를 보임으로써 일탈행동을 하는 것으로 나타났다. 또한 이들은 상사뿐만 아니라 조직에 대해서도 일탈행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 상사로부터 비인격적 취급을 당했다더라도 종업원이 상사에 직접적으로 대항할 수 없을 때나 조직의 대리인인 상사의 잘못된 행동에 대해 조직에 대해 책임을 지우려는 의

도에서 비롯되었음을 예측할 수 있다.

둘째, 부하의 개인특성으로서 자기 존중감은 비인격적 감독과 부하의 조직에 대한 일탈행동의 관계에서는 유의미한 조절효과를 나타내지 못하였으나 비인격적 감독과 부하의 상사에 대한 일탈행동의 관계에서 유의한 조절효과를 미치는 것으로 나타났다. 자기존중감이 높은 부하의 경우 비인격적 감독을 지각할 경우 자기존중감이 낮은 종업원보다 상사에 대한 일탈행동을 덜 하는 것으로 해석할 수 있다. 이는 자기존중감이 부하의 직장 내 일탈행동의 관계를 약화할 것이라는 선행연구의 결과와 일치하는 것으로(Anderson 1994; Toch, 1993) 이는 낮은 자기 존중감을 가진 사람은 높은 자기 존중감을 가진 사람보다 더 공격적으로 행동할 수 있고 이들은 상사에 의해 훼손된 자아의식을 향상하기 위한 시도로서 일탈행동의 정도를 증가시킬 수 있다는 사실을 도출할 수 있다.

셋째, 심리적 임파워먼트가 낮은 부하의 경우 비인격적 감독에 대한 일탈 행동에 더욱 강하게 정의 방향으로 작용 하는 것으로 나타났다. 이들은 상사에 대한 대인 일탈행동 뿐 아니라 조직에 대한 일탈행동에도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자신의 업무에 대해 높은 의미감이나 자기결정력을 가지고 있는 종업원의 경우 상사가 비인격적 감독을 하더라도 일탈행동을 더 적게 표출한다는 것이다. 이는 업무의 질이나 자율성에 따라 부하의 일탈행동의 가능성을 줄임으로써 조직 효과성을 높일 수 있다는 측면에서 개인의 동기부여 및 행동 관리에 중요한 의미를 제공한다.

이러한 논의와 함께 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과로 실무적 차원에서의 시사점은 그동안 인사관리차원

에서 등한시하던 위계조직에서 발생하는 상사에 의한 지속적인 언어적, 비언어적인 형태의 역기능적 행동에 대한 실증적 기초를 제공한다. 조직 내 부정적인 상호작용은 직장 내 공격적인 행동을 유발하고 이는 개인 뿐 아니라 조직에 큰 피해를 가져올 수 있음을 나타냄으로써 이에 대한 제도적 차원에서의 관리가 필요함을 제시한다. 즉 조직은 감독자에게 대인관계의 개선을 위한 기술을 교육시키고 그들의 부정적 행동이 부하의 반응이나 행동, 더 나아가서는 조직에 심각한 부정적 결과를 줄 수 있음을 인지시켜야 할 필요가 있다. 실증적 자료를 기초로 본 연구는 상사에 의해 지속적으로 행해지는 감정적인 공격행동을 예방하고 관리하기 위한 프로그램과 정책의 개발을 이끌 수 있는 기초를 제공한다. 이와 같이 종업원의 직장 내 일탈행동에 비인격적인 감독이 미치는 영향을 밝혀내는 것은 부하가 자발적으로 조직활동에 참여하게 유도하는 상사의 긍정적 리더십의 필요성을 강조하며 상사의 행동을 모니터링 하는 절차를 통해 조직의 사회적 비용인 일탈행동의 경제적, 심리적 비용을 줄이는 데 큰 공헌을 할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구를 통해 개인에 따라 비인격적 감독이 종업원에게 미치는 영향이 차이가 있을 수 있으며 특히 개인특성이나 직무특성을 통해 부정적 효과를 약화시킬 수 있음을 제시한다. 본 연구 결과는 리더의 파괴적이고 공격적인 행동이 종업원의 정신적, 육체적 피해를 야기하고 또 다른 직장 내의 일탈행동을 유발한다는 실증기초 자료를 제공함과 동시에 이는 종업원의 개인특성, 직무특성에 따라 조절될 수 있음을 나타낸다. 따라서 비인격적 감독의 부정적 결과를 완화시킬 수 있도록 돕

는 행동이 무엇인지 결정하는 가이드를 제공할 수 있다. 즉 종업원의 희생화(victimization)와 직장 내 공격적 행동 및 일탈행동의 빈도를 줄이거나 이를 방지할 수 있는 발전된 제도적 장치를 위한 기초자료로서 학문적, 실무적 기여를 할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 한계를 바탕으로 향후 연구 방향을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공격적 행동에 관한 여러 연구에서 나타나듯이 본 연구에서는 비인격적 감독에 대한 부하의 지각을 자기보고식 평가방법으로 조사하였고 연구의 편의를 위해 임의적으로 표본을 선정하였다. 자기보고식 평가방법에서 부하가 자신에 대한 정보제시를 회피하고 자신의 일탈행동을 축소하는 답변을 함으로써 오차가 발생할 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 이는 향후 연구에서 다양한 자료수집을 통한 부하의 일탈행동에 대한 평가를 본인이 아닌 제 3자(동료, 상사)로부터 결과를 얻는다면 더욱 타당도 있는 측정결과를 도출할 수 있을 것이다. 그리고 본 연구에서 임의 표본추출을 통해 선정된 표본이 실제 비인격적 감독을 당하고 있는가를 파악하기 어렵다는 표본 추출상의 문제를 가지고 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계점을 극복하고 객관적인 자료를 수집할 수 있는 표본프레임을 개발해야 할 것이다.

둘째, 횡단연구방법을 사용함으로써 인과관계연구의 한계를 가지고 있다. 개인성격이나 특성, 조직상황적 특성, 지속기간에 따라 피해자가 인식할 수 있는 지각 정도의 차이가 나타날 수 있다. 그러므로 일정한 간격의 시점에서 동일 대상자에게 종단연구를 실시하여 그 효과를 조사할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 조절변인인 자기 존중감

과 심리적 임파워먼트는 단순히 조절변인으로만 고려하였으나 이는 비인격적 감독의 선행변인으로도 예측 가능하다. 즉 높은 자기 존중감을 가진 부하는 상사의 비인격적 감독의 빈도를 낮게 지각할 수 있으며 부하의 자율권이 상사의 부하 신뢰에서 비롯될 수 있다는 점에서 추후 연구에서 이를 선행변인으로 인식하고 이 관계에 대한 고찰이 필요할 것으로 보인다.

넷째, 이 연구에서 상사의 비인격적 감독의 변량이 비교적 작았으며 변인간의 상관계수도 통계적으로 유의하지는 하였으나 실제 상관관계의 크기는 작았다. 이러한 결과에서 비인격적 감독의 직접적 결과를 명확히 측정하는데 본 연구의 한계가 있으며 추후연구에서는 다양한 관점의 변인을 통제함으로써 인과관계를 밝혀야 할 것이다. 또한 추후연구에서는 상사의 비인격적 감독에 대한 원인이나 동기변인의 측정을 조사함으로써 조직 차원에서 비인격적 감독의 발생에 기여할 수 있는 위험요소들을 확인하고 관리할 수 있는 연구의 토대를 마련할 필요가 있다.

참고문헌

- 김영일, 유태용 (2008). 조직 구성원의 개인향 환경 부합과 정직성이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(1), 27-58.
- 서수균, 권석만 (2002). 자존감 및 자기에성향과 공격성의 관계. 한국심리학회지: 임상, 21(4), 809-826.
- 장재윤, 최한별 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화

- 의 매개효과 및 고/저 수행집단간의 차이 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20(4), 113-133.
- 한규석 (1995). 사회심리학의 이해. 학지사, 68. 한겨레신문. 2006년 12월 9일.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, E. (1994). The code of the streets, *Atlantic Monthly*, 273, 81-94.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J., (2006). Getting even or moving on? Power, Procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-658.
- Aryee, Samuel & Chen, Zhen Xiong (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggress: An essay on emotion*, New York: Springer-Verlag.
- Bamberger, Peter A. & Bacharach, Samuel B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 723-750.
- Barling J. (1996). The prediction, psychological experience, and consequences of workplace violence. *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*(22-49), Washington, DC: American Psychological Association.
- Baron, R. A. (2005). Workplace aggression and violence: Insights from basic research, In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly(Eds.). *The dark side of organizational behavior*(pp.23-61), New York: Jossey-Bass.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression-The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets, *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Baumeister, R. F., & Boden, J. M. (1998). Aggression and the self: High self-esteem, low self-esteem, and ego threat. in R. G. Geen & E. Donnerstein(Eds.), *Human aggression*: 111-138. San Diego, CA: Academic Press.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg(Ed.), *Organizational behavior: The state of science*(2nd ed., pp. 247-281), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R.

- Tyler(Eds.), *Trust in organizations*(pp.246-260), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins(Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*(pp. 49-67), Stamford, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: cognitive and social dynamics of revenge in organizations, In R. A. Giacalone & J. Greenberg(Eds.) *Antisocial behavior in organizations*(pp.18-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Boudrias, J., Gaudreau, P., & Laschinger, H. (2004). Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 64, 861-877.
- Burton, J. P. & Hoobler. J. M. (2006). Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340-355.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cox, H. (1991). Verbal abuse nationwide, Pt. 2: Impact and modifications. *Nursing Management*, 22, 66-69.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Day, R. C., & Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, 69, 499-510.
- Diaz, A. L., & McMillin, J. D. (1991). A definition and description of nurse abuse. *Western Journal of Nursing Research*, 13, 97-109.
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Frey, D., & Carlock, C. J. (1989). *Enhancing Self-Esteem(2nd)*, Accelerated Development Inc., 165-176.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: an empirical examination. *Group & Organization Management*, 23, 48-70.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Hershcovis, S. M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in

- advising relationships: Investing the role of social support. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 233-256.
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Report to the British Occupational Health Research Foundation on workplace bullying*, Manchester UK, University of Manchester.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations(2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor -targeted aggression: A within-person between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.
- Jones, D. A. (2003). Predicting retaliation in the workplace: The theory of planned behavior and organizational justice. In D. H. Nagao (Ed.) *Best paper proceedings of the 63rd Annual Meeting of the Academy of Management*(CD), L1-6, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Kim, S. H., Smith, R. H., & Brigham, N. L. (1998). The effects of power imbalance and the presence of third parties on upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24: 353-361.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59,127-142.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2003). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Marcus-Newhall, a., Pedersen, W. C., Carson, M., & Miller, N. (2000). Displaced aggression is alive and well: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 670-689.
- Miller, N. E. (1941). The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48, 337-342.
- Mitchell, M. S. & 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.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg(Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A.(1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-411.
- Oates, R. K., & Forrest, D. (1985). Self-esteem and early background of abusive mothers. *Child Abuse & Neglect*, 9, 89-93.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R., & Glew, D. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts*

- and Models*, A. S. Q., Vol. 12, No. 2, pp. 298-320.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Salmivalli, C. (2001). Feeling good about oneself, being bad to others? remarks on self-esteem, hostility, and aggressive behavior. *Aggressive and Violent Behavior*, 6, 375-393.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U. S. workforce: Findings from a national study. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell(Eds.), *Handbook of workplace violence*: 47-89, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: the buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110-122.
- Schaubhut, N., Adams, G. A., & Jex, S. M. (2004). *Self-esteem as a moderator of the relationships between abusive supervision and two forms of workplace deviance*, Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology, Chicago.
- Shrauger, J. S., & Lund, A. K. (1975). Self-evaluation and reactions to evaluations from others. *Journal of Personality*, 43, 94-108.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (2004). Broadening our understanding of organizational retaliatory behavior. In: R. W. Griffin and A. m. O'Leary-Kelly, Editors, *The dark side of organizational behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 393-402.
- Spreitzer, G. M. (1995)., Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The Role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123
- Toch, H. (1993). Good violence and bad violence: Self-presentations of aggressors through accounts and war stories. In R. B. Felson & J. T. Tedeschi(Eds.), *Aggression and violence: Social interactional perspectives*(pp.193-206),

Washington, DC: American Psychological Association.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076.

1차 원고접수 : 2009. 03. 31

수정 원고접수 : 2009. 05. 09

최종 게재결정 : 2009. 05. 13

Impact of Abusive Supervision on Deviant Behavior of Employees in the Workplace

Ju Won Han

Kyungkyu Park

Sogang University

In this thesis, the effects of abusive supervisors on employee behavior, especially deviant behavior in the workplace, are empirically verified. The aim is to determine the negative effects on both individuals and organizations. Deviant behavior in the workplace was divided into organizational deviance and supervisor-directed deviance in order to determine the effects of abusive supervision in the respective areas. In addition, regarding variables that moderate the relationship between abusive supervision and deviant behavior, the individual characteristic of self-esteem and the status of psychological empowerment of employees are studied in order to analyze their moderating effects. For the empirical analysis, 271 employees from 40 corporations were surveyed, and from the analysis of the collected data, the effects of abusive supervision on deviant behavior of employees in the workplace were confirmed. The results were as follows; firstly; abusive supervision increases not only deviant behavior towards supervisors but also towards the organization Secondly, moderating effects of self-esteem were unverified in the relationship between the deviant behavior of employees towards their supervisors and organizations; however, moderating effects of self-esteem seemed significant in the relationship between abusive supervision and deviant behavior of employees Thirdly, it was determined that psychological empowerment has a moderating effect in the relationship between abusive supervision and deviant behavior of employees in the workplace.

Key words : Abusive supervision, Workplace Deviance, Supervisor-directed deviance, organizational deviance, Self-esteem, Psychological empowerment.