

# 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과

하석광\* · 허호영\*\*

## <요약>

**[연구목적]** 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과를 분석하였다. 먼저, 팀에서 직속상사의 비인격적 감독이 개인의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 다음으로, 팀마음챙김이 비인격적 감독의 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 검증하였다.

**[연구방법]** 본 연구는 6개 회사, 51개 팀, 408건의 자료를 SPSS 23.0과 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하여 위계적으로 회귀분석을 실시하였다.

**[연구결과]** 첫째, 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 분석한 결과 비인격적 감독이 심할수록 개인성과는 감소하였다. 둘째, 비인격적 감독이 높을 경우 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높았다. 셋째, 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것으로 나타났다.

**[연구의 시사점]** 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로를 비난하지 않으며, 스트레스 상황에서 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 비인격적 감독을 줄여 개인성과를 향상시키므로 팀마음챙김의 역할을 강화할 필요성이 있음을 시사한다.

<주제어> 비인격적 감독, 개인성과, 팀마음챙김, 사회교환이론, 심리적 계약

논문투고일 : 2023. 06. 25.    1차 수정일 : 2023. 06. 29.    게재확정일 : 2023. 06. 30

\* 경영학박사, 한국표준협회 수석전문위원, 제1저자 (skha@ksa.or.kr)

\*\* 경영학박사, 오스텍(OSTEC) 대표이사, 교신저자 (ph9647@hanmail.net)

## I. 서 론

비인격적 감독은 상사가 부하에게 신체적 접촉을 제외하고 언어적으로나 비언어적으로 지속적인 적대적 행동을 나타내는 것으로 부하에 의해 인식되는 것을 의미한다(Tepper 2000). 이러한 비인격적인 감독은 부하가 비난을 받지 않기 위해 스스로 노력하거나 자기개발을 하는 등 긍정적인 역할을 할 수 있다고 주장하는 연구자들도 있다(Tepper et al. 2017). 하지만 비인격적인 감독은 부하의 감정적인 소진을 증가시키고 조직침묵을 증가시키며, 직무만족과 조직몰입을 저하시키고 일탈행동과 이직의도를 증가시켜 결국에는 직무성과에 부정적인 영향(조태준·이상훈 2018)을 미치는 것으로 알려져 있다. 그럼에도 불구하고 비인격적인 감독이 직원의 직무열의를 높인다거나(백혜옥·신진교 2018), 직무성과에 미치는 영향이 유의하지 않다는 연구(최호중 2016)가 나오는 등 비인격적 감독의 영향에 대해서는 여전히 논란이 존재한다. 이는 비인격적 감독과 성과의 관계에 영향을 미치는 제3의 요인 즉, 조절요인이 있다는 것으로 해석할 수 있다.

비인격적 감독의 주요한 원인은 개인의 성격적 특성이기 때문에 그 해결이 쉽지 않다. 비인격적 감독이 발생하는 원인으로는 크게 상사 본인의 성격적인 특성인 나르시즘, 신경증, 권위주의 성향과 함께 차상위 상사의 비인격적 감독, 낮은 조직공정성인식 및 위계적이거나 과업지향적인 조직문화 등이 있다(백연정·김문정 2019). 비인격적 감독의 발생을 낮추기 위해서는 상사가 스스로의 특성을 알아차리고 변화하려고 노력하거나 조직의 문화가 바뀌어야 하는데 사람이 자신을 스스로 알아차려 고치기는 쉽지 않다. 비인격적 감독이 초래하는 부정적인 영향을 줄일 수 있는 조절변수로 부하의 성격이나 자존감, 자기효능감, 감성지능, 자기통제능력 등 역시 개인의 특성으로 스스로 변화시키기가 쉽지는 않을 것이다. 그러므로 팀 중심으로 업무가 이루어지는 기업 조직에서 팀장의 비인격적 감독 하에 상사와의 갈등이 발생할 경우, 상사와의 갈등이 조직침묵과 일탈행동에 영향을 미쳐 개인의 성과를 저해하는 것을 감소시킬 방안이 필요하다. 그 중 하나로 조직이나 팀 차원의 특성을 변화시켜 팀의 풍토나 분위기를 변화시키는 방안을 고려할 수 있을 것이다. 이는 사람은 자신이 가지고 태어난 기질에 영향을 받지만 자신이 처한 환경에 의하여 역시 영향을 크게 받기 때문이다.

본 연구는 팀의 풍토 및 분위기와 관련하여 최근 연구되고 있는 팀마음챙김(team mindfulness)에 주목하였다. 국내에서 팀마음챙김은 백양숙·박호환(2019)에 의해 그 개념과 문항이 소개가 되었을 뿐 아직 실증연구가 이루어지지 않았다. 개인의 마음챙김이 개인들의 신체적, 심리적인 측면에 긍정적인 역할을 하고 있고 직장에서의 업무 스트레스와 탈진을 감소시키고 조직유효성을 증가시키고 있지만 아직 팀이나 조직 수준에서 어떤 역할을 하는지는 명확하게 밝혀지지 않았다(백양숙·박호환 2019). 팀마음챙김은 개인 수준의 마음챙김에 기반을 두고 있다. 마음챙김(mindfulness)이란 비판단적으로 자신의 내외적 사건과 경험에 주의의 기울이고 알아차리며 수용하는 것을 의미한다(백양숙·박호환 2019). 기존의 조직연구에

서 개인수준으로 연구하던 마음챙김이 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)에 의해 팀수준의 변수로 개념화되었다. 팀마음챙김은 팀에서의 업무갈등과 관계갈등이 사회적 회방행동으로 확대되는 것을 조절하는 것으로 확인되었다. 비인격적 감독 하에서 팀마음챙김이 중요한 이유는 마음챙김은 훈련을 통해 향상될 수 있기 때문이다. 마음챙김은 감성지능, 사회지능, 인지기능, 정서기능을 향상시키는 체계적인 기술로 훈련을 통해 함양될 수 있다(Good et al. 2016). 즉 기업에 적용하여 충분히 활용할 수 있는 훈련이라는 장점을 가지고 있다. 그러므로 비인격적 감독과 성과 간의 매커니즘을 규명하는 한편 팀마음챙김이 이 매커니즘을 어떻게 조절하는지를 분석하는 연구가 필요하다.

본 연구의 목적은 비인격적 감독이 개인성과에 영향을 미칠 때 팀마음챙김의 조절효과를 분석함에 있다. 먼저, 팀에서 직속상사의 비인격적 감독이 개인의 성과에 미치는 영향을 분석한다. 다음으로, 팀마음챙김이 비인격적 감독의 성과에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 검증한다. 본 연구가 비인격적 감독이 조직구성원 개인의 성과에 미치는 부정적인 영향에 관한 매커니즘을 구체적으로 밝힌다면 팀마음챙김을 통해 비인격적 감독을 감소시키기 위한 효과적인 방법 및 비인격적 감독 강화 방법을 회피하는 방안을 모색할 수 있을 것이다.

## II. 사회교환이론과 심리적 계약

### 1. 사회교환이론

사회교환이론(social exchange theory)은 Homans(1958)에 의해서 처음 개발되었다. Homans(1958)은 모든 인간은 주관적인 관점에서 비용과 편익에 대한 분석을 통하여 자신의 행동을 선택하므로 그 행동이 다르게 나타난다. 사회교환이론의 기본명제는 사회에서 인간 관계의 기본은 ‘주는 것과 받는 것의 교환과정’으로 설명된다. 그러한 교환이라는 상호작용의 과정을 통해 서로 간에 손해보는 것이 없고 남는 것이 있다고 판단될 때 인간관계가 지속된다는 것이다.

인간관계의 지속 여부는 서로가 투자한 노력이나 부담이 얼마만큼의 보상을 받느냐에 달려있다. 어느 정도까지는 자신이 투자한 노력과 부담에 대한 손실이 발생해도 감내하겠지만 장기적으로도 자신이 투자한 시간, 금전과 같은 물질적 노력은 물론 관심과 애정 등의 정신적 노력에 대한 보상이 없어서 인간관계에 대한 만족을 느끼지 못한다면 인간관계가 약화된다는 의미이다.

사회교환이론은 사회심리학 이론이 그 기반이 된다. 이는 사회관계들로부터 각각의 관계들이 주고받는 보상(reward)과 비용(cost)으로 설명하고 있다. 보상은 관계로부터 얻는 것으로 형태를 가지고 직접 소유할 수 있는 유형의 보수와 충고나 사회적 안정, 관심, 인정 등과 같은 무형의 보수가 있다. 반면에 부담은 사회교환 관계에서 일어나는 보상에 대한 부정적인

결과라고 할 수 있다.

사회교환이론에 의하면 조직이나 팀에서 일어나는 역동에서 개인의 노력은 성과로 이어지고 승진, 급여인상 등의 물질적 보상을 받게 되며, 상사 혹은 팀 구성원들의 칭찬과 인정 등의 반복적인 상호작용을 통해 신뢰로 이어지거나 혹은 그 반대의 결과로 불신을 초래하기도 한다(장은미 외 2020). 이러한 과정에서 위계적인 문화에서는 상사 혹은 팀장의 리더십은 팀에서 발생하는 상호작용, 태도 및 행동에 가장 중요한 영향을 미친다는 사실은 간과할 수 없다. 사회적인 교환은 상호간의 신뢰를 근거로 한다. 혜택을 받는 자와 주는 자는 당사자가 언젠가는 응분의 대가를 지불할 것이라는 기대감을 형성하는 교환관계이다. 이러한 과정 중 참여자 간의 상호의존성의 불균형이 권력의 차이를 가져오고 제한된 자원에 대한 경쟁을 유발시킨다고 하였다(이기는·전무경 2011).

결과적으로 팀에서 발생하는 상사와의 갈등은 많은 사회학자들에 의해 사회교환이론(Social exchange theory)을 기반으로 설명되고 있다. 신뢰와 권력, 보상과 비용에 관한 개념은 개인 간의 상호작용과 갈등을 설명하는데 있어 매우 논리적이며 설득력 있는 이론이다(김우영·이창원 2017).

## 2. 심리적 계약

심리적 계약은 Argyris(1960)에 의해 처음으로 개념화되었다. 심리적 계약은 조직의 구성원과 상사 혹은 조직 간의 관계에서 상호간의 규범을 존중하기 위해 작성된 것으로 조직에서의 태도와 행동은 물론 성과와 공정한 보상에 대한 두 당사자 간의 암묵적이고 관습적인 동의를 의미한다. 이는 심리적 계약이 객관적인 계약에 의한 교환이 아닌 조직에 대한 구성원의 기대와 인식에 의한 일방적이고 심리적인 인식임을 의미한다.

하지만 Levinson(1962)은 계약자들이 상호교환적이며 그들 사이 의무를 강조한다는 점에서 기존의 일방적이고 심리적인 계약과 다르다고 주장한다. 그는 상호교환적인 특성을 포함하여 고용계약을 맺고 있는 조직과 구성원들 간의 의식적이거나 무의식적인 상호 간의 기대감으로 심리적 계약을 정의하였다. Schein(1970) 역시 상호교환적인 측면에서 조직과 구성원의 기대 일치수준을 개념화하였다.

현재 심리적 계약은 공식적인 측면에서 고용계약을 체결하는 것뿐만 아니라 비공식적인 측면에서 서로가 기대하고 있는 상호의 의무에 대한 구성원의 믿음이라는 정의로 주로 사용된다(Rousseau 1990). 즉, 개인이 조직에서 공식적으로 수행하여야 하는 계약은 물론 조직에서 보여야 하는 태도와 행동에 대한 의무감 및 조직이 개인에게 다해야 하는 책임감과 의무감에 관한 믿음으로 구체화된 것이다(Conway and Briner 2005). 그러므로 심리적 계약은 조직과 구성원 간의 호혜성(reciprocity)을 중요하게 생각한다(Levinson 1962). 호혜성은 상호 지켜야 하는 의무감과 기대하고 있는 것 같은 동의나 합의를 전제로 하고 있다(Schein 1970).

심리적 계약은 개인이 지각하는 암묵적인 형태 즉, 주관적인 측면이 강하여 계약 위반의 상황에 대한 해석에 따라 그 결과는 달라질 수 있다. 구성원 입장에서는 자신의 주관적인 기

대와 바람에 대해 불만족하게 느끼는 경우 약한 수준의 부정적 감정을 갖게 된다. 또한 조직과 구성원 사이에 객관적인 약속(계약)임에도 불구하고 이것이 지켜지지 않는다면 이는 조직 자체에 대한 신뢰에 악영향을 미치고 분노와 배신감이라는 강한 부정적 감정으로 확대된다(Robinson and Rousseau 1994).

이런 의미에서 심리적 계약위반이란 조직이나 리더가 나에게 약속했던 것 혹은 내가 조직이나 리더에게 기대하는 수준과 실제의 수준이 다를 때 구성원이 지각하는 부정적 감정, 더 강하게는 분노와 배신감을 느끼는 것을 의미한다(Robinson and Morrison 2000). 조직이나 리더가 약속을 이행하지 않는 것뿐만 아니라 리더로서의 태도와 행동, 인간으로서 기본적인 태도와 행동이 자신의 기대와 바람에 미치지 못했을 경우, 그것이 비록 주관적인 인식이라고 할지라도 구성원들의 신뢰를 저하시킬 뿐만 아니라 부정적인 조직 태도와 행동, 이직에 까지 영향을 미친다(Robinson and Rousseau 1994; 장은미 외 2020).

### III. 선행연구

#### 1. 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

##### 1) 비인격적 감독에 관한 선행연구

Tepper(2000)는 상사의 비인격적인 감독이 직무만족과 생산성, 작업장 이탈, 시민행동 등 조직의 효율성 측면에 부정적인 영향을 미치고 이직과 직장-가정 간의 갈등 그리고 심리적 스트레스를 증가시키는 것을 확인하였다. Duffy et al.(2002) 역시 비인격적인 감독이 직원들의 직무만족도와 협력행동을 감소시키고 이직의도를 높이는 등의 결과를 검증하였다. 또한 Bamberger and Bacharach(2006)는 상사의 비인격적 감독행동은 행해지는 빈도가 많지 않더라도 조직구성원의 직무만족도 및 생활만족도를 낮추고 조직몰입을 낮추며, 직장-가정의 갈등을 높이고 조직에서의 역기능적 저항행동 등을 초래한다는 것을 밝혔다. 더 나아가 비인격적 감독행위는 최상위 관리자로부터 행해지는 것이 중간관리자를 거쳐 직속상사에게 이어져 결국 일반 직원들의 이탈행동을 유발시키는 낙수현상을 보인다고 주장하였다(Mawritz et al. 2012).

그리고 직무성과 측면에서 살펴보면 상사의 비인격적 행동은 업무관련 행동과 대인관련 행동으로 구분할 수 있다. 상사의 비인격적인 행동의 효과는 대인관련 행동을 매개로 업무성과에 음(-)의 관계를 나타내기도 하고(박희태 외 2014), 유의한 영향이 없기도 하였다(최호중 2016). 하지만 업무와 관련한 비인격적 감독은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치기도 하였다(백혜옥·신진교 2018). Tepper et al.(2017)는 부하들이 비난을 받지 않기 위해 자기계발에

힘쓰거나 직무열의를 높이는 것은 비인격적 감독의 긍정적 측면이라고 주장하였다. 하지만 이것은 단기적인 현상으로 지속적인 비인격적 감독은 결국 이직의도로 연결된다고 하였다(백연정·김문정 2019). 즉, 비인격적 감독이 발생할 경우, 그것이 업무에 관한 공격이고 단기적으로 발생한다면 부하 직원의 자기개발의 노력이나 직무열의에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있지만 인격에 관한 공격이거나 장기적으로 발생하면 그 결과가 달라질 수 있을 것이다. 이러한 비인격적 감독 상황에 있는 조직구성원들은 현재의 불공정한 조직상황을 개선하기에는 힘이 없으며, 직장생활의 유지여부를 상사에게 의존하고 있고 다른 조직으로 옮긴다 해도 유해한 상황이 또 다시 발생할 수 있기 때문에 상사와의 불편한 관계를 유지해나갈 수밖에 없는 실정이다(Tepper 2000).

## 2) 개인성과에 관한 선행연구

조직은 자신들만의 핵심기술과 노하우를 활용하여 환경에서 자원을 획득하여 제품을 만들어 내거나 사회와 인간의 삶을 변화시키기 위하여 다양한 자원을 활용한다. 이러한 과정을 반복하고 지속시킴으로써 고객을 만족시키고 성과를 창출하여 조직의 생존을 유지한다(March 1965; Thompson 2003). 이러한 조직에서 구성원인 개인은 조직의 목표 달성과 지속성장을 위하여 각자 행해야 하는 직무를 부여받는다. 따라서 지식과 기술, 능력과 같은 개인의 차이와 업무에 관한 조직의 지원 및 보상시스템은 성과와 높은 상관관계가 있다. 다시 말해서, 과업성과에 영향을 미치는 요인으로는 경험이나 성향, 교육 등의 개인적 요인과 기업의 특성이나 보상 및 성과시스템, 관리자 스타일, 훈련 등의 조직적 요인, 그리고 수요상태, 실업률 등의 환경적 요인이 있다(Walker et al. 1977; Churchill et al. 1985; 장은미 외 2020).

한편, 국내 인사조직분야의 주요 학술지의 성과연구를 모두 고찰한 김기태와 최병권(2017)의 연구에 따르면, 성과에 영향을 미치는 선행요인 중 개인특성으로는 성격, 성향, 자기효능감, 동기, 지적능력, 셀프리더십, 긍정심리자본이나 회복탄력성이 있다. 직무특성으로는 직무만족, 직무자율성, 임파워먼트, 직무소진, 심리적 소유감이 있으며, 팀의 특성으로는 지식공유, 응집력, 그룹의 특성, 팀 몰입 등이 있고, 조직특성으로 개인조직 적합성, 참여적 의사결정, 조직후원인식, 조직몰입, 조직신뢰, 조직공정성, 고용안정성, 권력지각, 사회적 교환관계, 심리적 계약 등이 있다. 조절요인으로는 개인의 직무역량, 성별, 학력, 인지능력, 성장욕구, 도덕성, 근무년수와 과업 자율성, 과업 복잡성, 과업 중요성, 신뢰와 조직지원인식 등이 있었다. 리더와의 관계에서는 리더의 유머, 변혁적 리더십, 상사신뢰, 배려, 피드백, 비인격적 행동 등이 성과에 영향을 미쳤다. 대인관계에서 공감과 호감은 선행요인으로, 동료관계는 조절변수로 검증되었다. 그룹수준에서 성과에 영향을 미치는 변수는 집단의 특성, 다양성, 프로세스, 응집력, 효능감, 리더십 등이 있었다. 조절변수로는 과업 상호의존성, 기능적 다양성, 공유 과업지식, 팀 효능감, 팀 내 신뢰, 팀 긍정심리자본 등이 있다(김기태·최병권 2017).

## 3) 비인격적 감독과 개인성과의 관계

만약 팀에서 팀장이나 직속상사가 인격적으로나 업무적으로 강압적으로 지시하거나 팀 구성원의 의견을 무시하고 무례하며 위협하는 등의 적대적인 행동을 보일 때, 팀원은 자신이 기대하는 리더의 행동과 실제의 수준에 차이를 인식하게 되고 더 나아가 분노와 배신감을 느낄 수도 있다. 이것은 업무에 관한 열의를 낮추고 직무만족이나 생산성저하를 가지고 오게 된다(Tepper 2000). 다시 말해서 다양한 비인격적 감독과 관련된 선행연구의 결과들이 보여주듯이 상사의 비인격적 감독행위는 부하로 하여금 바람직하고 긍정적인 태도와 행동의 횟수 및 질을 감소시킴으로서 조직에 부정적인 영향을 미친다(Tepper 2000; Mitchell and Ambrose 2007). 이와 같이 조직구성원 혹은 팀원에 대한 직속상사나 팀장의 비인격적이고 적대적 행동은 부하의 자존심을 훼손시키고 수치심을 증가시키며, 리더에 대한 신뢰도를 감소시키고 팀 구성원 간의 응집력 저하로 나타난다. Schilling(2009)은 비인격적이고 파괴적인 리더십 행동에 관한 질적연구에서 상사의 부정적인 리더십 행동은 부하로 하여금 조직에 대한 긍정적 동기를 감소시키고 조직몰입을 저하시키며, 자발적인 혁신행동을 하기보다는 수동적인 대응을 하게 한다고 설명하고 있다. 결과적으로 이것은 조직성과의 저하로 이어지는 부정적 순환관계를 초래한다. Reed and Bullis(2009)의 연구에서도 마찬가지로 군 장교와 고위공무원의 파괴적인 리더십 행동은 조직 내 다양한 구성원과의 긍정적인 관계를 훼손하고, 직무와 조직만족도는 물론 조직성과(Harris et al. 2007)에 부정적으로 영향을 미친다.

## 2. 팀마음챙김의 조절효과

조직에서의 마음챙김은 개인수준, 팀수준, 조직수준의 3가지 수준으로 연구되고 있다(Vogus and Sutcliffe 2012; Good et al. 2016; Yu and Zellmer-Bruhn 2017). 현재 조직에서 개인수준의 마음챙김은 별도의 개념화작업 없이 기존의 심리학적 마음챙김 정의를 그대로 사용하고 있다. 한편 팀수준의 팀마음챙김은 팀원들 간의 주의와 알아차림, 비판단적인 상호작용에 초점을 맞추고 있다. 마지막으로 조직마음챙김은 안정된 조직을 추구하는 조직에서 마음챙김에 기반하여 나타나는 조직구성원 및 조직의 특성과 정책적인 면에 초점을 맞추고 있다(Vogus and Sutcliffe 2012). 추가로 본 연구자가 개념화한 조직수준의 변수로 조직이 마음챙김을 얼마나 지원하는지를 개념화하고 측정하는 조직마음챙김지원이 있다(하석광·윤병섭 2019).

팀마음챙김에 관한 연구로는 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)의 실증연구가 있는데, 이 연구에서 팀마음챙김은 관계갈등에 음(-)의 영향을 미쳤다. 그리고 팀마음챙김이 업무갈등과 관계갈등 간의 관계를 조절한다. 팀마음챙김이 낮은 집단에서는 업무갈등은 관계갈등에 유의미하게 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 팀마음챙김이 높은 집단에서는 업무갈등은 관계갈등에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그 이유는 업무갈등은 정신적인 스트레스를 일으키고 시야를 좁히며, 업무와 사람을 분리시키는 능력을 감소시키는데 팀원들 간의 팀마음챙김은 그런 갈등 상황에서도 자신의 업무에 집중하면서 비판단적이고 수용적인 태도와 평정심으로 넓은 시야를 유지함으로써 업무와 사람을 분리하는 능력을 유지하기 때문이다.

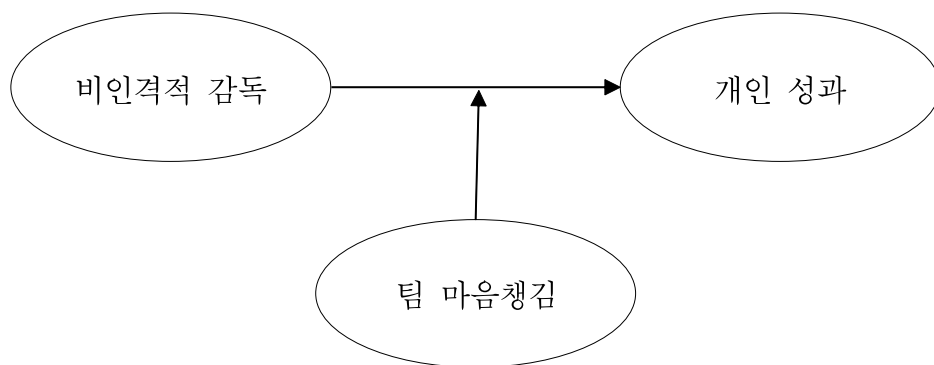
Yu and Zellmer-Bruhn(2017)은 팀마음챙김이 팀 수준의 관계갈등과 개인수준의 인지된 사회적 훼손행동(social undermining behavior) 간의 관계를 조절하는지를 검증하였는데, 팀마음챙김이 낮은 집단에서의 관계갈등은 사회적 훼손행동에 유의미하게 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 팀마음챙김이 높은 집단에서는 관계갈등은 사회적 훼손행동에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 그 이유는 관계적인 갈등이 높아지면 서로를 해치고자 하는 의도가 증가하고 남을 해치는 행동이 증가하는데 경험적이고 비판단적인 상호작용인 팀마음챙김은 개인수준의 마음챙김과 마찬가지로 화나 적대적인 경향성, 지속적인 공격성 등을 감소시키기 때문이다(Good et al. 2016).

## IV. 연구방법

### 1. 연구모형과 연구가설

#### 1) 연구모형

본 연구는 직속상사의 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에 있어서 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하는지를 검증하고자 하였다. 본 연구의 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

#### 2) 연구가설

##### (1) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향 가설

심리적 계약이론과 사회교환이론에서는 호혜성(reciprocity)이라는 개념이 중요하다. 이는

심리적 계약이나 사회적 교환이 일방적이기 보다는 상대방이 나에게 베푼 호의에 반응적으로 나도 상대방에게 호의를 베풀고자 하는 심리적 의무감이 발생한다는 것이다. 즉, 이로 인해 구성원과 리더 혹은 팀원들 간의 관계가 지속되고 신뢰가 쌓이며, 이는 팀의 분위기나 성과에 긍정적으로 영향을 미치게 되는 것이다(Keysar et al. 2008). 그러나 조직구성원 혹은 팀원에 대한 직속상사나 팀장의 비인격적이고 적대적 행동은 부하의 자존심을 훼손시키고 수치심을 증가시키며, 리더에 대한 신뢰도를 감소시키고 팀 구성원 간의 응집력 저하로 나타난다. 본 연구는 장기적으로 이것이 심리적인 계약 위반의 감정과 사회적으로 부적응적인 교환 관계를 형성함으로써 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 판단된다. 그러므로 심리적 계약이론과 사회교환이론, 비인격적 감독의 선행연구 결과를 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과

직장에서 개인의 마음챙김은 독립변수로서 개인의 생리적, 정서적, 인지적, 행동적 기능을 향상시키면서 직무스트레스, 탈진 등을 낮추고 조직유효성에는 긍정적인 영향을 미치고 있다. 동시에 개인의 특성이나 리더의 특성, 조직의 특성들이 직무스트레스나 직무태도, 조직의 유효성과 성과, 창의성과 혁신 등 조직행동에 미치는 영향을 조절하고 있다(Good et al. 2016; 백양숙·박호환 2019).

또한 최근에 마음챙김은 조직과 리더십 분야에서 직장에서의 개인의 신체적, 심리적 측면에 미치는 영향(Pipe et al. 2009)과 조직의 직무만족도와 몰입, 창의성 및 성과에 미치는 영향(박남수 2012) 그리고 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 대한 조절변수로서의 연구들이 많이 진행되고 있다(Sauer et al. 2011). Yu and Zellmer-Bruhn(2017)의 연구에서 보여주듯이 팀마음챙김이 갈등과 사회적 회방행동을 조절하는 결과로 볼 때, 팀마음챙김은 비인격적 감독이 팀에서의 관계나 태도, 성과에 미치는 부정적인 영향을 완화시킬 가능성이 있다. 선행연구를 바탕으로 팀마음챙김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하는지 분석하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H2 팀마음챙김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절할 것이다.

## 2. 자료수집과 설문지 구성

### 1) 자료수집

자료수집은 2021년 4월 1일부터 4월 30일까지 국내 대기업 중에 편의표본추출법에 의해 6개 기업을 선정하고 팀을 편의추출하여 팀원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 51개

팀 435개 자료가 수집되었다. 이 중 중요한 응답이 누락되거나 불성실한 응답자의 설문을 제외하고 51개팀, 408개의 자료를 분석대상으로 하였다. 상사의 비인격적 감독은 팀장에 대한 평가이기 때문에 응답완료 후 팀장이나 다른 팀원들이 설문결과를 볼 수 없도록 설문 작성 후에는 별도의 봉투에 바로 넣도록 하였으며, 설문이 완료된 후에는 바로 밀봉하도록 하였다. 본 연구는 데이터 코딩을 거쳐 SPSS 23.0 통계프로그램 패키지를 이용하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석방법을 사용하였고 매개효과와 조절효과 분석을 위해 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하였다.

## 2) 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 자기보고식으로 구성하였으며 크게 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수, 통제변수로 구성하였다. 변수의 구성은 <표 1>에 제시하였다. 먼저 독립변수로 비인격적 감독은 15문항으로 구성되었고, 종속변수는 개인성으로 10문항으로 구성되었다. 조절변수인 팀마음챙김은 10문항으로 구성되었다. 마지막으로 통제변수는 조직수준 3문항, 팀수준 5문항, 개인수준 6문항으로 구성되어 총 49문항으로 구성되었다.

<표 1> 설문지 구성

| 변수   | 변수명     | 조작적 정의                                                                                      | 문항 | 출처                                      |
|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------|
| 독립변수 | 비인격적 감독 | 업무에 관한 공격과 인격에 관한 공격을 포함한 언어적, 비언어적으로 직속상사나 팀장에 의해 지속적으로 표현되는 적대적 행위에 대한 팀원의 인식             | 15 | Tepper(2000), 김우영·이창원(2017)             |
| 종속변수 | 개인성과    | 팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동                           | 10 | Williams and Anderson(1991) 장은미 외(2020) |
| 조절변수 | 팀마음챙김   | 팀에서 발생하는 일이나 타인의 감정과 생각에 대해 비판 단적으로 주의를 기울이고 스트레스 상황에서도 평정을 유지하면서 자신의 업무에 집중하고 상호작용하는 팀 분위기 | 10 | Yu and Zellmer-Bruhn(2017)              |
| 통제변수 | 조직수준    | 업종, 회사업력, 종업원 수                                                                             | 3  |                                         |
|      | 팀수준     | 팀규모, 업무유형, 구성기간, 팀장성별, 팀장연령                                                                 | 5  |                                         |
|      | 개인수준    | 성별, 연령, 학력, 직급, 총근무경력, 직속상사와 근무기간                                                           | 6  |                                         |
| 총 문항 |         |                                                                                             | 49 |                                         |

## 3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1) 독립변수

독립변수인 비인격적 감독은 신체적인 접촉을 제외한 상사의 언어적 혹은 비언어적인 지속적 적대행동에 대한 부하의 인식을 의미한다(Tepper 2000). 본 연구에서는 비인격적 감독을 ‘업무에 관한 공격과 인격에 관한 공격을 포함한 언어적, 비언어적으로 직속상사나 팀장

에 의해 지속적으로 표현되는 적대적 행위에 대한 팀원의 인식'으로 정의하고 측정은 Tepper(2000)이 개발한 척도를 사용하였다. 설문문항은 '나의 직속 상사는 나를 조롱하듯이 대한다.'등 15개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

## 2) 조절변수

팀마음챙김은 한 개인이 현재 순간순간의 내적 및 외적인 경험에 대해 의도적이고 지속적으로 주의를 기울임으로써 그 내적, 외적 경험을 비판단적으로 알아차리는 마음챙김의 개념을 바탕으로 하여 개념화되었다(Yu and Zellmer-Bruhn, 2017). 조절변수인 팀마음챙김은 Yu and Zellmer-Bruhn(2017)에 의해 '현재 사건에 주의를 기울이고 알아차리며 팀에서의 경험에 대한 경험적이고 비판단적인 상호작용에 대한 팀원들의 공유된 신념'으로 정의하였다. 이는 팀 구성원들 사이의 공유된 믿음으로 팀에서 발생하는 일이나 자신의 업무, 상호작용 등에 비판단적으로 주의를 기울이고 감정적으로 반응하기 보다는 평정심을 가지고 처리하는 과정 혹은 팀의 분위기를 의미한다. 본 연구에서 조절변수인 팀마음챙김은 '팀에서 발생하는 일이나 타인의 감정과 생각에 대해 비판단적으로 주의를 기울이고 스트레스 상황에서도 평정을 유지하면서 자신의 업무에 집중하고 상호작용하는 팀 분위기'로 정의하였다.

## 3) 통제변수

비인격적 감독과 성과에 영향을 미치는 통제변수로는 업종과 회사의 사업기간, 종업원수로 하였고, 팀 수준의 통제변수는 팀의 규모, 업무유형, 구성기간, 팀장의 성별, 연령으로 하였다. 마지막으로 개인 수준에서의 통제변수는 연구대상자의 성별, 연령, 학력, 직급, 총 직장경력 그리고 현재 직속상사와의 근무기간으로 하였다.

## 4) 종속변수

종속변수인 직무성과는 조직의 목표와 관련된 구성원들의 행동과 활동이다. 이는 개인의 과업과 관련된 일들을 수행하고자 하여 진행하게 되는 다차원적인 행동을 의미하는 구성개념이다(Borman and Motowidlo 1997). 본 연구에서 개인성과는 맥락성과 과업성과를 모두 포함하여 '팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동'으로 정의하였다. 과업성과 부분의 측정은 Williams and Anderson(1991)이 개발한 역할 내 행동(in-role behavior)의 6문항으로 장은미 외(2020)가 번역한 것을 사용하였다. 맥락성과 부분의 측정은 Van Scotter and Motowidlo(1996)이 개발한 측정도구로 장은미 외(2020)가 번역한 것을 사용하였다.

## V. 연구결과

### 1. 표본의 특성과 기술통계량

본 연구의 분석대상이 된 조직특성은 <표 2>, 팀의 특성은 <표 3>, 개인특성은 <표 4>와 같다.

<표 2> 표본의 조직특성

| 변수   | 구분            | 빈도(단위:건) | 백분율(단위:%) |
|------|---------------|----------|-----------|
| 업종   | 제조업           | 329      | 80.6      |
|      | 서비스업          | 79       | 19.4      |
| 사업기간 | 20년 미만        | 14       | 3.4       |
|      | 20~30년 미만     | 108      | 26.5      |
|      | 30~40년 미만     | 166      | 40.7      |
|      | 40년 이상        | 120      | 29.4      |
| 종업원수 | 500~1000명 미만  | 40       | 9.8       |
|      | 1000~5000명 미만 | 230      | 56.4      |
|      | 5000명 이상      | 138      | 33.8      |

<표 3> 표본의 팀특성

| 변수     | 구분        |           | 빈도(단위:건) |     | 백분율(단위:%) |      |
|--------|-----------|-----------|----------|-----|-----------|------|
| 팀장성별   | 남         |           | 408      |     | 100.0     |      |
|        | 여         |           | 0        |     | 0.0       |      |
| 팀장연령   | 40대       |           | 53       |     | 13.0      |      |
|        | 50대       |           | 355      |     | 87.0      |      |
| 팀규모    | 10명 미만    |           | 175      |     | 42.9      |      |
|        | 10~20명 미만 |           | 198      |     | 48.5      |      |
|        | 20명 이상    |           | 35       |     | 8.6       |      |
| 업무유형   | 관리/사무     |           | 168      |     | 41.2      |      |
|        | 생산/기술     |           | 217      |     | 53.2      |      |
|        | 영업/서비스 등  |           | 23       |     | 5.6       |      |
| 팀구성 기간 | 3년 미만     | 1년 이하     | 159      | 10  | 39.0      | 2.5  |
|        |           | 1년~3년 미만  |          | 149 |           | 36.5 |
|        | 3년~10년 미만 | 3년~5년 미만  | 114      | 58  | 27.9      | 14.2 |
|        |           | 5년~10년 미만 |          | 56  |           | 13.7 |
|        | 10년 이상    |           | 135      |     | 33.1      |      |

&lt;표 4&gt; 표본의 개인특성

| 변수   | 구분         | 빈도(단위:건) | 백분율(단위:%) |
|------|------------|----------|-----------|
| 성별   | 남          | 349      | 85.5      |
|      | 여          | 59       | 14.5      |
| 연령   | 20대        | 33       | 8.1       |
|      | 30대        | 141      | 34.6      |
|      | 40대        | 135      | 33.1      |
|      | 50대        | 96       | 23.5      |
|      | 60대 이상     | 3        | 0.7       |
| 학력   | 고등학교졸업     | 31       | 7.6       |
|      | 전문대학교졸업    | 55       | 13.5      |
|      | 대학교졸업      | 248      | 61.1      |
|      | 대학원 이상     | 72       | 17.7      |
| 직급   | 사원급        | 116      | 28.6      |
|      | 대리급        | 95       | 23.4      |
|      | 과장급        | 89       | 22.0      |
|      | 차/부장급      | 106      | 26.0      |
| 직장경력 | 1년 미만      | 10       | 2.5       |
|      | 1년~3년 미만   | 65       | 16.0      |
|      | 3년~5년 미만   | 29       | 7.1       |
|      | 5년~10년 미만  | 60       | 14.8      |
|      | 10년~20년 미만 | 128      | 31.5      |
|      | 20년 이상     | 114      | 28.1      |
| 팀원기간 | 6개월 미만     | 77       | 19.0      |
|      | 6개월~1년 미만  | 54       | 13.3      |
|      | 1년~3년 미만   | 168      | 41.4      |
|      | 3년~5년 미만   | 52       | 12.8      |
|      | 5년~10년 미만  | 27       | 6.7       |
|      | 10년 이상     | 28       | 6.9       |

## 2. 요인분석과 신뢰성 분석

연구모형의 변수는 비인격적 감독, 개인성과 그리고 팀마음챙김의 3개의 변수로 구성되었다. 연구모형의 각 변인들의 수렴 및 판별력을 검증하기 위하여 요인분석을 실행하였다. 3개의 변수를 측정하는 문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 .963, Bartlett 구형성 검정(Bartlett's test of sphericity test)의 검정통계량  $\chi^2$  (chi-squared)의 값은 24350.698( $p < .001$ )로 요인분석을 하기에 적절한 표본이다. 요인분석 결과 <표 5>와 같이 비인격적 감독, 개인성과, 팀마음챙김 등 총 3개의 요인이 각각 독립적인 단일요인으로 구분되었다. 각 요인의 문항들의 요인 부하량은 모두 0.4 이상이고 공통분 역시 모두 .32 이상이다. 총 누적분산비율은 70.749%이다. 비인격적감독은 요인1로 신뢰도(cronbach  $\alpha$ )는 .977이다. 개인성과는 요인2로 신뢰도는 .940이다. 팀마음챙김은 요인3으로 신뢰도는 .929이다.

<표 5> 연구모형의 요인분석

| 문항               | 요인1         | 요인2         | 요인3          | 신뢰도  |
|------------------|-------------|-------------|--------------|------|
| 비인격적감독01         | <b>.831</b> | -.066       | .132         | .977 |
| 비인격적감독02         | <b>.810</b> | -.055       | .133         |      |
| 비인격적감독03         | <b>.808</b> | -.078       | .092         |      |
| 비인격적감독04         | <b>.793</b> | -.081       | .069         |      |
| 비인격적감독05         | <b>.725</b> | -.092       | .101         |      |
| 비인격적감독06         | <b>.817</b> | -.075       | .142         |      |
| 비인격적감독07         | <b>.716</b> | -.049       | .200         |      |
| 비인격적감독08         | <b>.810</b> | -.077       | .159         |      |
| 비인격적감독09         | <b>.743</b> | -.047       | .211         |      |
| 비인격적감독10         | <b>.794</b> | -.070       | .164         |      |
| 비인격적감독11         | <b>.814</b> | -.069       | .201         |      |
| 비인격적감독12         | <b>.801</b> | -.075       | .118         |      |
| 비인격적감독13         | <b>.792</b> | -.090       | .190         |      |
| 비인격적감독14         | <b>.832</b> | -.086       | .189         |      |
| 비인격적감독15         | <b>.824</b> | -.047       | .150         |      |
| 개인성과01           | -.162       | <b>.701</b> | -.405        | .940 |
| 개인성과02           | -.128       | <b>.691</b> | -.414        |      |
| 개인성과03           | -.148       | <b>.678</b> | -.369        |      |
| 개인성과04           | -.172       | <b>.688</b> | -.331        |      |
| 개인성과05           | -.018       | <b>.801</b> | -.034        |      |
| 개인성과06           | .026        | <b>.761</b> | .129         |      |
| 개인성과07           | -.039       | <b>.844</b> | .131         |      |
| 개인성과08           | -.017       | <b>.860</b> | .116         |      |
| 개인성과09           | -.031       | <b>.872</b> | .125         |      |
| 개인성과10           | -.094       | <b>.782</b> | .030         |      |
| 팀마음챙김01          | -.246       | .004        | <b>-.535</b> | .929 |
| 팀마음챙김02          | -.236       | .078        | <b>-.671</b> |      |
| 팀마음챙김03          | -.248       | .034        | <b>-.661</b> |      |
| 팀마음챙김04          | -.286       | .074        | <b>-.584</b> |      |
| 팀마음챙김05          | -.258       | .037        | <b>-.675</b> |      |
| 팀마음챙김06          | -.300       | .012        | <b>-.628</b> |      |
| 팀마음챙김07          | -.208       | -.007       | <b>-.559</b> |      |
| 고유값(Eigen Value) | 13.501      | 6.313       | 4.652        |      |
| 분산비율(%)          | 28.546      | 24.478      | 17.725       |      |
| 누적분산비율(%)        | 28.546      | 53.024      | 70.749       |      |

### 3. 상관분석

변수 사이 상관관계는 <표 6>과 같이 분석되었다. <표 6>을 살펴보면 비인격적 감독은 개인성과와  $r=-.227(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 비인격적 감독은 팀마음채김과  $r=-.582(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 개인성과는 팀마음채김과  $r=.261(p<.001)$ 의 양(+)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 독립변수와 매개변수, 조절변수가 종속변수에 미치는 영향에서 공선성을 분석한 결과, 각 분산팽창지수(VIF)가 비인격적 감독 2.933, 팀마음채김 2.052로 공선성이 존재하지 않았다. 분석 결과를 정리해보면 비인격적 감독이 개인성과, 팀마음채김과 음(-)의 상관관계를 가지고 있으며, 개인성과와 팀마음채김은 양(+)의 상관관계를 가짐을 알 수 있다.

<표 6> 상관분석

| 구 분     | 비인격적 감독  | 팀마음채김   | 개인성과 | VIF   |
|---------|----------|---------|------|-------|
| 비인격적 감독 | 1        |         |      | 2.933 |
| 팀마음채김   | -.582*** | 1       |      | 2.052 |
| 개인성과    | -.227*** | .261*** | 1    | 종속    |

\*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$

### 4. 가설검증

#### 1) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 통제변수와 비인격적 감독을 독립변수로 투입하여 위계적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 7>의 모형1에서 통제변수 가운데 사업기간( $B=.007$ ,  $p<.001$ )과 직장경력( $B=.100$ ,  $p<.001$ )이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤다. 설명력은 9.9%이다. 모형2에서 통제변수 가운데 직장경력( $B=.110$ ,  $p<.001$ )이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고 독립변수인 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤으며 유의하였다( $B=-.284$ ,  $p<.001$ ). 설명력은 14.0%이다. 그러므로 “비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다”는 가설 1은 채택되었다. 이는 비인격적 감독이 증가할수록 개인성과가 감소함을 시사한다.

<표 7> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향

| 구 분                |         |         | 종속변수 : 개인성과 |        |          |        |
|--------------------|---------|---------|-------------|--------|----------|--------|
|                    |         |         | 모형1         |        | 모형2      |        |
|                    |         |         | B           | t      | B        | t      |
| 통제<br>변수           | 조직      | (상수)    | 2.519***    | 4.906  | 2.906*** | 5.693  |
|                    |         | 서비스업a   | -.129       | -1.130 | -.133    | -1.193 |
|                    |         | 사업기간    | .007***     | 1.996  | .006     | 1.748  |
|                    | 팀       | 종업원수    | -.062       | -.964  | -.088    | -1.390 |
|                    |         | 팀규모     | -.083       | -1.315 | -.046    | -.739  |
|                    |         | 생산/기술b  | .151        | 1.672  | .108     | 1.215  |
|                    |         | 영업/마케팅b | -.069       | -.251  | -.096    | -.359  |
|                    |         | 서비스b    | .478        | 1.280  | .376     | 1.028  |
|                    |         | 업무유형기타b | -.059       | -.210  | .114     | .409   |
|                    |         | 팀기간     | -.032       | -1.079 | -.029    | -1.001 |
|                    |         | 팀장연령    | .159        | 1.485  | .183     | 1.738  |
|                    | 개인      | 여성c     | -.045       | -.403  | -.051    | -.463  |
|                    |         | 나이      | -.026       | -.401  | -.044    | -.686  |
|                    |         | 학력      | .030        | .612   | .011     | .228   |
|                    |         | 직급      | .032        | .974   | .038     | 1.210  |
|                    |         | 직장경력    | .100***     | 2.471  | .110***  | 2.756  |
|                    |         | 팀원기간    | -.059       | -1.946 | -.054    | -1.791 |
| 독립변수               | 비인격적 감독 |         |             |        | -.284*** | -4.261 |
| R <sup>2</sup>     |         |         | .099        |        | .140     |        |
| Adj R <sup>2</sup> |         |         | .061        |        | .102     |        |
| R <sup>2</sup> 변화량 |         |         |             |        | .041     |        |
| F Value            |         |         | 2.628**     |        | 2.936*** |        |

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$

## 2) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절 효과

### (1) 비인격적 감독과 개인성과의 관계 조절

비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과를 검증하기 위하여 PROCESS 모형1을 이용하여 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 상호작용항의 공선성의 문제를 감소시키기 위하여 독립변수와 조절변수는 평균중심화 하였다. 모형1에서 독립변수인 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미친다( $B = -.284$ ,  $p < .001$ ). 모형2에서 비인격적 감독과 팀마음챙김을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤고( $B = -.162$ ,  $p < .05$ ), 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다( $B = .217$ ,  $p < .01$ ). 모형3에서 독립변수인 비인격적 감독과 조절변수 팀마음챙김, 그리고 상호작용항을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고( $B = -.277$ ,  $p < .01$ ), 팀마음챙김도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤으며( $B = .191$ ,  $p < .05$ ), 상호작용항도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다( $B = -.235$ ,  $p < .05$ ). 그러므로 “팀마음챙김은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절할 것이다.”는 가설2는 채택되었다.

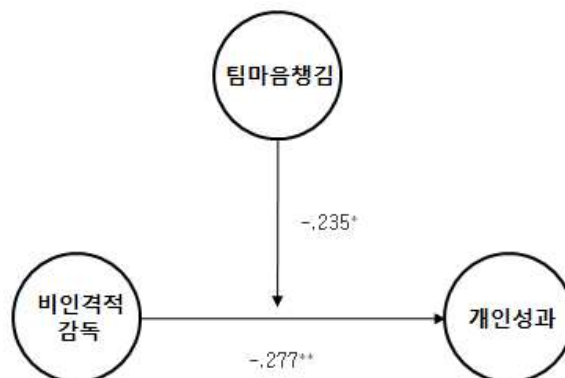
비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음챙김의 조절효과

<표 8> 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과

| 구 분            |                |         | 종속변수 : 개인성과 |        |          |        |          |        |
|----------------|----------------|---------|-------------|--------|----------|--------|----------|--------|
|                |                |         | 모형1         |        | 모형2      |        | 모형3      |        |
|                |                |         | B           | t      | B        | t      | B        | t      |
|                |                | (상수)    | 2.906***    | 5.693  | 1.937**  | 3.199  | 2.395*** | 4.786  |
| 통제<br>변수       | 조<br>직         | 서비스업a   | -.133       | -1.193 | -.145    | -1.310 | -.149    | -1.350 |
|                |                | 사업기간    | .006        | 1.748  | .005     | 1.275  | .005     | 1.341  |
|                |                | 종업원수    | -.088       | -1.390 | -.084    | -1.332 | -.064    | -1.004 |
|                | 팀              | 팀규모     | -.046       | -.739  | -.038    | -.606  | -.035    | -.566  |
|                |                | 생산/기술b  | .108        | 1.215  | .060     | .669   | .059     | .659   |
|                |                | 영업/마케팅b | -.096       | -.359  | -.078    | -.294  | -.025    | -.093  |
|                |                | 서비스b    | .376        | 1.028  | .324     | .892   | .311     | .861   |
|                |                | 업무유형기타b | .114        | .409   | .133     | .482   | .010     | .036   |
|                |                | 팀기간     | -.029       | -1.001 | -.021    | -.713  | -.020    | -.680  |
|                |                | 팀장연령    | .183        | 1.738  | .165     | 1.577  | .171     | 1.643  |
|                | 개<br>인         | 여성c     | -.051       | -.463  | -.044    | -.406  | -.019    | -.171  |
|                |                | 나이      | -.044       | -.686  | -.039    | -.609  | -.018    | -.286  |
|                |                | 학력      | .011        | .228   | .022     | .452   | .020     | .415   |
|                |                | 직급      | .038        | 1.210  | .036     | 1.151  | .038     | 1.217  |
|                |                | 직장경력    | .110***     | 2.756  | .116     | 2.941  | .110     | 2.796  |
|                |                | 팀원기간    | -.054       | -1.791 | -.056    | -1.876 | -.053    | -1.808 |
| 독립변수           | 비인격적 감독        |         | -.284***    | -4.261 | -.162*   | -2.079 | -.277**  | -3.002 |
| 조절변수           | 팀마음챙김          |         |             |        | .217**   | 2.907  | .191*    | 2.540  |
| 상호작용           | 비인격적 감독X 팀마음챙김 |         |             |        |          |        | -.235*   | -2.298 |
| R <sup>2</sup> |                |         | .140        |        | .142     |        | .170     |        |
| F Value        |                |         | 2.936***    |        | 3.987*** |        | 4.098*** |        |

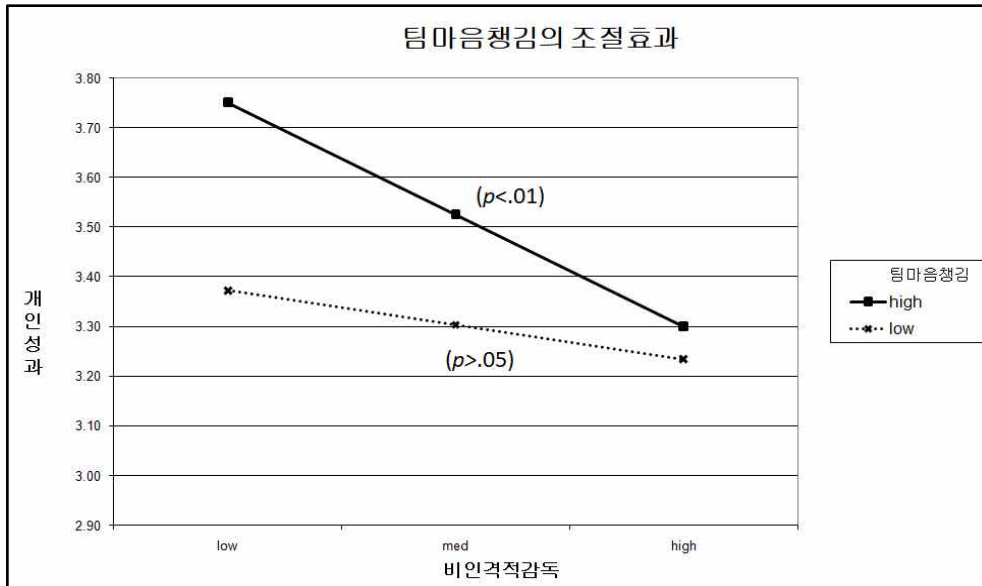
주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성  
\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과(<표 8>)를 정리하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과(<표 8>)

위의 조절효과를 그래프로 분석하면 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 비인격적 감독과 개인성과의 관계에서 팀마음챙김의 조절효과 그래프

[그림 3]과 같이 비인격적 감독이 낮을 경우 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높고 비인격적 감독이 높은 경우에도 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높다. 하지만 비인격적 감독이 증가할수록 팀마음챙김이 높은 팀의 개인성과는 감소하는데 반해 팀마음챙김이 낮은 팀의 개인성과는 감소하지만 유의하지 않다.

### 3) 강건성분석

#### (1) 비인격적 감독과 개인성과

선행연구는 비인격적 감독이 과업에 관련된 부분이나 관계에 관련된 부분(즉, 인신공격)이 성과에 미치는 영향이 다르게 나오거나, 비인격적 감독이 성과에 영향을 미치지 못하거나 오히려 과업성과에는 긍정적인일 수도 있다는 등의 논란이 존재한다(Tepper et al. 2017; 박희태 외 2014; 백연정·김문정 2019). 따라서, 본 연구에서 비인격적 감독을 과업부분, 관계부분으로 구분하고 각각 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향을 추가로 분석하였다. <표 9>에서 보면, 과업에 관련한 비인격적 감독은 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고( $B = -.207, p < .01$ ), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다( $B = -.369, p < .001$ ).

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 팀마음채김의 조절효과

<표 9> 비인격적 감독-과업부분이 개인성과에 미치는 영향

| 구 분            |              |         | 종속변수     |        |          |        |
|----------------|--------------|---------|----------|--------|----------|--------|
|                |              |         | 모형1:과업성과 |        | 모형2:맥락성과 |        |
|                |              |         | B        | t      | B        | t      |
|                |              | (상수)    | 2.619*** | 4.563  | 3.449*** | 6.020  |
| 통제<br>변수       | 조직           | 서비스업a   | -.119    | -.950  | -.157    | -1.258 |
|                |              | 사업기간    | .004     | .909   | .009*    | 2.095  |
|                |              | 종업원수    | -.098    | -1.377 | -.064    | -.896  |
|                | 팀            | 팀규모     | -.039    | -.562  | -.072    | -1.034 |
|                |              | 생산/기술b  | .130     | 1.305  | .073     | .734   |
|                |              | 영업/마케팅b | -.080    | -.266  | -.068    | -.227  |
|                |              | 서비스b    | .166     | .405   | .700     | 1.712  |
|                |              | 업무유형기타b | .068     | .217   | .245     | .785   |
|                |              | 팀기간     | -.015    | -.462  | -.050    | -1.525 |
|                |              | 팀장연령    | .149     | 1.268  | .216     | 1.841  |
|                |              | 개인      | 여성c      | -.098  | -.796    | .012   |
|                | 나이           |         | -.038    | -.526  | -.042    | -.588  |
|                | 학력           |         | .048     | .875   | -.048    | -.885  |
|                | 직급           |         | .030     | .847   | .044     | 1.251  |
|                | 직장경력         |         | .134**   | 3.008  | .073     | 1.649  |
|                | 팀원기간         |         | -.058    | -1.720 | -.051    | -1.517 |
| 독립변수           | 비인격적 감독-과업부분 |         | -.207**  | -2.835 | -.369*** | -5.062 |
| R <sup>2</sup> |              |         | .108     |        | .146     |        |
| F Value        |              |         | 2.721**  |        | 3.828*** |        |

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

<표 10>에서 볼 수 있듯이 관계에 관련한 비인격적 감독 역시 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고(B=-.207,  $p < .001$ ), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다(B=-.390,  $p < .001$ ). 따라서 본 연구에서는 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것을 알 수 있다.

&lt;표 10&gt; 비인격적 감독-관계부분이 개인성과에 미치는 영향

| 구 분            |              |         | 종속변수     |        |          |        |
|----------------|--------------|---------|----------|--------|----------|--------|
|                |              |         | 과업성과     |        | 맥락성과     |        |
|                |              |         | B        | t      | B        | t      |
| 통제<br>변수       | 조직           | (상수)    | 2.554*** | 4.480  | 3.362*** | 5.926  |
|                |              | 서비스업a   | -.118    | -.942  | -.156    | -1.250 |
|                |              | 사업기간    | .004     | 1.106  | .010*    | 2.443  |
|                | 팀            | 종업원수    | -.101    | -1.420 | -.071    | -1.008 |
|                |              | 팀규모     | -.035    | -.493  | -.061    | -.871  |
|                |              | 생산/기술b  | .132     | 1.335  | .075     | .757   |
|                |              | 영업/마케팅b | -.101    | -.335  | -.108    | -.361  |
|                |              | 서비스b    | .167     | .408   | .694     | 1.704  |
|                |              | 업무유형기타b | .034     | .110   | .197     | .638   |
|                |              | 팀기간     | -.016    | -.474  | -.051    | -1.545 |
|                |              | 팀장연령    | .155     | 1.318  | .229     | 1.953  |
|                | 개인           | 여성c     | -.095    | -.769  | .018     | .145   |
|                |              | 나이      | -.041    | -.579  | -.050    | -.707  |
|                |              | 학력      | .050     | .926   | -.045    | -.826  |
|                |              | 직급      | .032     | .915   | .049     | 1.393  |
|                |              | 직장경력    | .134**   | 2.998  | .073     | 1.652  |
|                |              | 팀원기간    | -.057    | -1.688 | -.048    | -1.453 |
| 독립변수           | 비인격적 감독-관계부분 |         | -.207**  | -2.792 | -.390*** | -5.295 |
| R <sup>2</sup> |              |         | .108     |        | .151     |        |
| F Value        |              |         | 2.705*** |        | 3.984*** |        |

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

## (2) 팀마음챙김

팀마음챙김의 연구가 국내에서는 초기이기 때문에 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과에 어떠한 영향을 미치는지 추가로 분석하였다. <표 11>과 같이 통제변수와 팀마음챙김을 투입한 결과, 모형1에서 팀마음챙김은 비인격적 감독에 음(-)의 영향을 미치고( $B = -510$ ,  $p < .001$ ), 모형5에서 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다( $B = 301$ ,  $p < .001$ ). 그러므로 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로 비난하지 않으며, 스트레스 상황에서 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 높은 경우 비인격적 감독은 감소하고 개인성과는 증가되는 것을 알 수 있다.

&lt;표 11&gt; 팀마음챙김 강건성분석

| 구분             |       |         | 종속변수      |         |          |        |
|----------------|-------|---------|-----------|---------|----------|--------|
|                |       |         | 비인격적 감독   |         | 개인성과     |        |
|                |       |         | B         | t       | B        | t      |
|                |       | (상수)    | 3.240***  | 9.038   | 1.409*   | 2.552  |
| 통제<br>변수       | 조직    | 서비스업a   | .015      | .212    | -.148    | -1.329 |
|                |       | 사업기간    | .001      | .563    | .004     | 1.209  |
|                |       | 종업원수    | -.076     | -1.857  | -.071    | -1.136 |
|                |       | 팀규모     | .074      | 1.817   | -.050    | -.797  |
|                | 팀     | 생산/기술b  | .002      | .041    | .059     | .656   |
|                |       | 영업/마케팅b | -.112     | -.641   | -.060    | -.225  |
|                |       | 서비스b    | -.136     | -.571   | .345     | .947   |
|                |       | 업무유형기타b | .390*     | 2.171   | .069     | .252   |
|                |       | 팀기간     | -.013     | -.673   | -.019    | -.641  |
|                |       | 팀장연령    | .102      | 1.496   | .148     | 1.418  |
|                |       | 개인      | 여성c       | -.029   | -.407    | -.039  |
|                | 나이    |         | -.054     | -1.317  | -.029    | -.462  |
|                | 학력    |         | -.072*    | -2.299  | .034     | .700   |
|                | 직급    |         | .022      | 1.080   | .033     | 1.032  |
|                | 직장경력  |         | .007      | .281    | .115**   | 2.895  |
|                | 팀원기간  | .020    | 1.043     | -.059*  | -1.978   |        |
| 독립변수           | 팀마음챙김 |         | -.510***  | -12.419 | .301***  | 4.738  |
| R <sup>2</sup> |       |         | .398      |         | .149     |        |
| F Value        |       |         | 14.861*** |         | 3.933*** |        |

주) B : 비표준화계수, 준거집단 : a=제조업, b=관리/사무, c=남성

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

## VI. 결론

본 연구는 6개 회사, 51개 팀, 408건의 자료를 SPSS 23.0과 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하여 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에서 팀마음챙김의 조절효과를 분석하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 통제변수와 비인격적 감독을 독립변수로 투입하여 위계적으로 회귀분석을 실시한 결과 통제변수 가운데 사업기간( $B=.007$ ,  $p<.001$ )과 직장경력( $B=.100$ ,  $p<.001$ )이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤다. 그리고 통제변수 가운데 직장경력( $B=.110$ ,  $p<.001$ )이 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고 독립변수인 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤으며 유의하였다( $B=-.284$ ,  $p<.001$ ). 그러므로 비인격적 감독이 증가할수록 개인성과는 감소하는 것을 알 수 있다.

둘째, 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향을 팀마음챙김의 조절효과로 분석하였다. 먼저, 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미친다( $B=-.284$ ,  $p<.001$ ). 그리고 비인격적 감독과 팀마음챙김을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤고( $B=-.162$ ,  $p<.05$ ) 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다( $B=.217$ ,  $p<.01$ ). 더 나

아가 독립변수인 비인격적 감독과 조절변수 팀마음챙김, 그리고 상호작용항을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의하게 영향을 미쳤고( $B=-.277, p<.01$ ), 팀마음챙김도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤으며( $B=.191, p<.05$ ), 상호작용항도 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다( $B=-.235, p<.05$ ). 그러므로 팀마음챙김이 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 조절하고 있음을 알 수 있다. 즉 비인격적 감독이 낮을 경우, 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높고 비인격적 감독이 높은 경우에도 팀마음챙김이 높은 팀이 팀마음챙김이 낮은 팀에 비해 개인성과가 높다. 하지만 비인격적 감독이 증가할수록 팀마음챙김이 높은 팀의 개인성과는 감소하는데 반해 팀마음챙김이 낮은 팀의 개인성과는 감소하지만 유의하지 않다. 이러한 결과는 팀마음챙김 자체는 개인의 성과에 긍정적으로 영향을 미치지만 팀 분위기가 스트레스 상황에서도 평온을 유지하고 조직상황이나 타인에 대해 비판단적인 태도를 취하는 팀일수록 비인격적 감독이 증가함에 따라 개인의 성과가 더 저하됨을 알 수 있다.

셋째, 강건성을 분석했다. 먼저, 비인격적 감독과 개인성과의 강건성을 분석했다. 비인격적 감독을 과업부분, 관계부분으로 구분하고 각각 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 과업에 관련한 비인격적 감독은 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고( $B=-.207, p<.01$ ), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다( $B=-.369, p<.001$ ). 또한 관계에 관련한 비인격적 감독 역시 과업성과에 음(-)의 영향을 미쳤고( $B=-.207, p<.001$ ), 맥락성과에도 음(-)의 영향을 미쳤다( $B=-.390, p<.001$ ). 따라서 본 연구에서는 비인격적 감독이 과업부분과 관계부분 모두 과업성과와 맥락성과를 감소시키는 것을 알 수 있다. 다음으로, 비인격적 감독과 팀마음챙김의 강건성을 분석했다. 통제변수와 팀마음챙김을 투입한 결과, 모형1에서 팀마음챙김은 비인격적 감독에 음(-)의 영향을 미치고( $B=-.510, p<.001$ ), 모형5에서 팀마음챙김은 개인성과에 양(+)의 영향을 미쳤다( $B=.301, p<.001$ ). 그러므로 팀원들이 각자 자신의 일에 집중하고 서로를 비난하지 않으며, 스트레스 상황에서 평온한 분위기를 유지하는 팀마음챙김이 높은 경우 비인격적 감독은 감소하고 개인성과는 증가됨을 알 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 과제는 다음과 같다. 첫째, 비인격적 감독이 상대적으로 일어날 가능성이 높은 유통업, 판매업에 대한 연구가 필요하고 조직문화와 교육이 아직 정착되지 않은 신생기업들을 대상으로 한 추가적인 연구가 요구된다. 둘째, 본 연구는 개인수준의 연구에 머물렀는데, 좀 더 구체적이고 객관적인 연구를 위해서는 비인격적 감독과 팀마음챙김 등의 변수는 팀수준의 변수로 각 팀의 평균을 재분배하여 검증해보는 연구도 필요할 것으로 사료된다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

## 참고문헌

- 김기태·최병권. 2017. “국내 인사·조직 분야의 성과변수 연구동향 및 향후 연구방향”. 『조직과 인사관리연구』, 41(4) : 1-57. DOI: 10.36459/jom.2017.41.4.1
- 김우영·이창원. 2017. “컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트성과에 미치는 영향”. 『대한경영학회지』, 30(12) : 2195-2212. DOI: 10.18032/kaaba.2017.30.12. 2195
- 박남수. 2012. “사무직 근로자의 마음챙김, 스트레스, 자아존중감, 창의성, 소진, 조직몰입 사이의 관계에 대한 구조 분석”. 『보건과 사회과학』, 32 : 93-114. UCI: G704-001339.2012..32.001
- 박희태·손승연·윤석화. 2014. “상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업성과”. 『인적자원관리연구』, 21(3) : 21-46. DOI: 10.14396/jhrmr.2014.21.3.21 UCI: G704-001783.2014.21.3.016
- 백양숙·박호환. 2019. “조직에서의 마음챙김에 대한 국내 연구동향”. 『조직과 인사관리연구』, 43(1) : 35-70. DOI: 10.36459/jom.2019.43.1.35
- 백연정·김문정. 2019. “비인격적 감독행위의 연구동향: 국내 연구를 중심으로”. 『리더십연구』, 10(4) : 57-90. DOI: 10.22243/tklq.2019.10.4.57
- 백혜옥·신진교. 2018. “상사의 비인격적 행동과 직무열의 간 관계에서 개인특성 및 조직특성의 조절효과”. 『조직과 인사관리연구』, 42(4) : 1-33. DOI: 10.36459/jom.2018. 42.4.1
- 이기은·전무경. 2011. “사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신행동에 미치는 영향”. 『대한경영학회지』, 24(2) : 943-961. UCI: G704-000789.2011.24.2.027
- 장은미·이상호·이덕로. 2020. “진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로”. 『전문경영인연구』, 23(1) : 63-83. DOI: 10.37674/CEOMS.23.1.4
- 조태준·이상훈. 2018. “비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향”. 『HRD 연구』, 20(1) : 195-223. DOI: 10.18211/kjhrdq.2018.20. 1.007
- 최호중. 2016. “상사의 비인격적 감독과 조직공정성 및 조직효과성에 미치는 영향: 특급호텔 조리사를 중심으로”. 『호텔관광연구』, 18(6) : 195-216. UCI: G704-001700.2016.18.6.008
- 하석광·윤병섭. 2019. “품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향 - 조직마음챙김지원에 의해 조절된 혁신문화의 매개효과-”. 『품질경영학회지』, 47(4) : 667-685. DOI: 10.7469/JKSQM.2019.47.4.667 UCI: I410- ECN-0102-2021-300-000583769

Argyris, C.. 1960. *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey.

Bamberger, P. A. and S. B. Bacharach. 2006. “Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account”.

- Human Relations*, 59(6) : 723-752. DOI: 10.1177 /0018726706066852
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo. 1997. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10(2) : 99-109. DOI: 10.1207/s15327043hup1002\_3
- Churchill, Jr., G. A., N. M. Ford, S. W. Hartley and O. C. Walker, Jr.. 1985. "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*, 22(2) : 103-118. DOI: 10.2307/3151357
- Conway, N. and R. B. Briner. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. (Oxford; online edn, Oxford Academic, 3 Oct. 2011). DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001 accessed 21 June 2023.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster and M. Pagon. 2002. "Social Undermining in the Workplace". *Academy of Management Journal*, 45(2) : 331-351. DOI: 10.2307/3069350
- Good, D. J., C. J. Lyddy, T. M. Glomb, J. E. Bono, K. W. Brown, M. K. Duffy, R. A. Baer, J. A. Brewer and S. W. Lazar. 2016. "Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review". *Journal of Management*, 42(1) : 114-142. DOI:10.1177/0149206315617003
- Harris, K. J., K. M. Kacmar and S. Zivnuska. 2007. "An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship". *Leadership Quarterly*, 18(3) : 252-263. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.007
- Homans, G. C.. 1958. "Social Behavior as Exchange". *American Journal of Sociology* 63(6), 597-606. <http://www.jstor.org/stable/2772990>.
- Keysar, B., B. A. Converse, J. Wang and N. Epley. 2008. "Reciprocity is Not Give and Take: Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts". *Psychological Science*, 19(12) : 1280-1286. <https://www.jstor.org/stable/40064880>
- Levinson, H.. 1962. *Organizational Diagnosis*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- March, J.. 1965. Hospitals: *Technology, Structure, and Goals, Handbook of Organizations* (RLE: Organizations)(1st ed.). New York and London: Routledge. DOI:10.4324/9780203629130
- Mawritz, M. B., D. M. Mayer, J. M. Hoobler, S. J. Wayne and S. V. Marinova. 2012. "A Trickle-Down Model of Abusive Supervision". *Personnel Psychology*, 65(2) : 325-357. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2012.01246.x
- Mitchell, M. S. and M. L. Ambrose. 2007. "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs". *Journal of Applied Psychology*, 92(4) : 1159-1168. DOI: 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Pipe, T. B., J. J. Bortz, A. Dueck, D. Pendergast, V. Buchda and J. Summers. 2009. "Nurse

- Leader Mindfulness Meditation Program for Stress Management: A Randomized Controlled Trial”. *Journal of Nursing Administration*, 39(3) : 130-137. DOI:10.1097/NNA.0b013e31819894a0.
- Reed, G. E. and R. C. Bullis. 2009. “The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees”. *Armed Forces and Society*, 36(1) : 5-18. <https://www.jstor.org/stable/48608857>
- Robinson, S. L. and E. W. Morrison. 2000. “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5) : 525-546. DOI: 10.1002/1099-1379(200008) 21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T
- Robinson, S. L. and D. M. Rousseau. 1994. “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm”. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3) : 245-259. <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Rousseau, D. M.. 1990. “New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts”. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5) : 389-400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Sauer, S., H. Walach and N. Kohls. 2011. “Gray’s Behavioural Inhibition System as a Mediator of Mindfulness Towards Well-Being”. *Personality and Individual Differences*, 50(4) : 506-511. DOI: 10.1016/j.paid.2010.11.019
- Schein, E. H.. 1970. *Organizational Psychology*(2nd eds.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc..
- Schilling, J.. 2009. “From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership”. *Leadership*, 5(1) : 102-128. DOI: 10.1177/1742715008098312
- Tepper, B. J.. 2000. “Consequences of Abusive Supervision”. *Academy of Management Journal* 43(2) : 178-190. DOI: 10.2307/1556375
- Tepper, B. J., L. Simon and H. M. Park. 2017. “Abusive Supervision”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 : 123-152. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539
- Thompson, J. D.. 2003. *Organizations in Action*(1st ed.). New York and London: Routledge. DOI: 10.4324/9781315125930
- Van Scotter, J. R. and S. J. Motowidlo. 1996. “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 81(5) : 525-531. DOI: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Vogus, T. J. and K. M. Sutcliffe. 2012. “Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward”. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4) : 722-735. <https://www.jstor.org/stable/23412356>
- Walker, Jr., O. C., G. A. Churchill, Jr., and N. M. Ford. 1977. “Motivation and Performance

- in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research”. *Journal of Marketing Research*, 14(2) : 156-168. DOI: 10.2307/ 3150465
- Williams, L. J. and S. E. Anderson. 1991. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”. *Journal of Management*, 17(3) : 601-617. DOI: 10.1177/01492063 9101700305
- Yu, L. and M. Zellmer-Bruhn. 2017. “Introducing Team Mindfulness and Considering Its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining”. *Academy of Management Journal*, 61(1) : 324-347. DOI: 10. 5465/amj.2016.0094

## The Effects of Abusive Supervision on Performance: The Moderation Effects of Team Mindfulness

Ha, Seok Kwang\* · Heo, Ho Young\*\*

### 〈Abstract〉

**[Purpose]** The moderating effect of team mindfulness was analyzed in the effect of impersonal coach on individual performance. First, the effect of impersonal supervision of the immediate supervisor on individual performance in the team was analyzed. Next, it was verified whether team mindfulness can control the effect on the performance of impersonal coaches.

**[Design/Methodology]** In this study, regression analysis was conducted hierarchically using SPSS 23.0 and SPSS MACRO PROCESS 3.2 on 6 companies, 51 teams, and 408 data.

**[Findings]** First, as a result of analyzing the effect of impersonal supervision on individual performance, the more severe the impersonal supervision, the lower the individual performance. Second, when impersonal coaches are high, teams with high team mindfulness had higher individual performance than teams with low team mindfulness.

Third, impersonal supervision was found to reduce task performance and contextual performance in both the task part and the relationship part.

**[Research implications]** Team mindfulness, in which team members focus on their work and do not blame each other, and maintain a calm atmosphere under stress, reduces impersonal coaches and improves individual performance, suggesting that the role of team mindfulness needs to be strengthened.

<Key Words> Impersonal Manager, Individual Performance, Team Mindfulness, Social Exchange Theory, Psychological Contract

---

\* Ph. D., Senior Specialist, KSA (skha@ksa.or.kr, First Author)

\*\* Ph. D., CEO, OSTEC Co., Ltd (ph9647@hanmail.net, Corresponding Author)