

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과

하석광* · 허호영**

<요약>

[연구목적] 비인격적 감독이 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 매개로 하여 개인의 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

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

[연구결과] 첫째, 비인격적 감독은 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동에 각각 양(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 상사갈등은 조직침묵과 일탈행동에 각각 양(+)의 영향을 미쳤으며, 조직침묵과 일탈행동은 각각 개인성과에 음(-)의 영향을 미쳤다. 셋째, 비인격적 감독은 조직침묵을 매개로 하여, 비인격적 감독은 일탈행동을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미치는 완전매개 역할을 하였다. 넷째, 비인격적 감독은 상사갈등과 조직침묵을 연속적으로 매개하여, 비인격적 감독은 상사갈등과 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미치는 완전연속매개 역할을 하였다. 다섯째, 비인격적 감독은 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 완전히 연속적으로 매개하지 않아 개인성과에 유의한 영향을 미치지 않았다.

[연구의 시사점] 본 연구는 비인격적 감독과 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동 그리고 개인성과의 관계를 종합적으로 분석하고 비인격적 감독이 증가할수록 개인성과가 유의하게 감소함을 검증함으로써 인격적 감독을 통해 개인성과를 긍정적으로 도출하는 노력이 필요함을 시사하였다.

<주제어> 비인격적 감독, 개인성과, 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동

논문투고일 : 2023. 12. 25. 1차 수정일 : 2023. 12. 29. 게재확정일 : 2023. 12. 30.

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

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

I. 서 론

우리나라의 기업문화는 경영진, 상사, 팀장들의 부당한 지시와 인격 모독적 발언행동, 분노와 적대적 행위에 노출되어 있고, 심하게는 신체적 위해를 가하기도 한다. 이러한 행위가 예전에는 감추어지고 개인의 특성이라는 미명하에 암묵적으로 용인되었지만 이제 우리 사회는 그러한 개인의 특성조차 변화시키기를 요구하고 있다. 이런 시대적, 사회적 요구에 따라 비인격적 감독에 관한 연구가 꾸준히 이루어지고 있다(Tepper 2000; 백연정·김문정 2019). 현재 많은 기업을 중심으로 그러한 직장 내 갑질이나 괴롭힘을 근절하기 위한 노력이 지속되지만 그럼에도 불구하고 여전히 조직의 경영진과 상사들의 갑질과 비인격적인 관리 및 감독은 기업의 이미지를 손상시키고 기업의 성장과 생존에 큰 장애를 초래하고 있다(백연정·김문정 2019).

비인격적 감독의 큰 위험 중 하나는 장기적으로 조직구성원들이 자신을 방어하기 위해 침묵하거나 개인적인 일탈로 이어지다가 어느 순간 언론이나 SNS를 통해 폭로가 되거나, 정부 기관에 민원을 제기하면서 기업이 사회 문제의 중심에 처할 수 있다는 점이다. 이렇게 폭탄처럼 터질 수 있는 비인격적 감독에 의한 조직침묵과 일탈을 더 이상 방관해서는 안 될 것이다. 비인격적 감독이 개인의 기질과 성향에 강하게 영향을 받지만 이것을 개선하기 위한 노력과 더불어 구성원들 개인의 적절한 인식과 발언, 팀의 풍토와 분위기, 그리고 조직문화에 이르기까지 비인격적 감독에서 발생할 수 있는 부정적인 영향력을 줄일 수 있는 방안들을 강구할 필요가 있다.

상사의 비인격적인 감독행위로 인하여 상사와 갈등이 발생할 경우 부하는 자신의 자율성이 침해되었다고 인지하게 되고(Zellars et al. 2002), 심화될 경우 직원들은 자신을 방어할 목적이거나 혹은 자신의 의견을 제시해도 무시되는 경험을 통해 미리 체념하고 조직에 무관심하게 될 수 있다. 직원은 이와 같은 과정에서 자신의 자율성이 침해되었다고 인지하게 되고(Zellars et al. 2002), 자발적인 지식공유 등을 소홀히 하게 된다(양승주 외 2016). 특히 조직침묵은 전이효과가 높은 특성을 가지고 있어서 직원들 간의 의사소통을 가로막는 시작점이 될 수 있다(홍영옥 외 2014). 이러한 이유로 해외는 물론 국내에서도 지난 10여 년 간 상사들의 비인격적인 감독이 부하들의 감정적인 면이나 직무열의, 직무만족, 조직몰입, 조직침묵 등의 조직태도는 물론 조직시민행동이나 일탈행위, 개인의 성과 등의 조직행동 및 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구가 꾸준히 이어지고 있다(Tepper 2000; Tepper et al. 2017; 백연정·김문정 2019).

그러나 많은 연구들이 비인격적 감독과 조직침묵, 비인격적 감독과 일탈행동, 비인격적 감독과 성과를 개별적으로 연구하고 있었고, 박현선 외(2015)의 연구만이 비인격적 감독과 조

직침묵, 성과의 매개효과를 검증하였다. 또한 상사갈등과 일탈행동 혹은 성과, 조직침묵과 성과의 관계를 단편적으로 검증하고 있어서 비인격적 감독과 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동 그리고 개인성과의 관계를 종합적으로 분석하지 못하고 그 메커니즘을 명확히 밝히지 못하고 있다.

본 연구는 비인격적 감독이 상사갈등과 조직침묵, 일탈행동을 매개로 하여 개인의 성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 이와 같은 연구는 비인격적 감독이 조직에 미칠 수 있는 부정적인 효과를 면밀하게 분석하여 기업에게 인격적 감독의 필요성을 제언함으로써 기업의 문화개선에 기여할 것으로 사료된다.

선행연구 대비 본 연구가 가지는 차별성을 정리하면 다음과 같다. 즉, 연구 변인의 차별화로 기존의 선행연구에서는 비인격적 감독과 상사갈등, 비인격적 감독과 조직침묵, 비인격적 감독과 일탈행동 등 두 변인 사이 관계를 부분적으로 연구(김정심 2012; 김선주·한인수 2017)하였다. 매개변인들의 관계에서도 관계갈등과 조직침묵, 관계갈등과 일탈행동의 두 변인 사이의 관계를 연구(임정인·손영우 2017; 김우영 2018)하거나 조직침묵과 성과의 관계(사숙수·정수진 2018), 관계갈등과 성과의 관계(김우영 2018; 이찬규·최규상 2018) 등을 단편적으로 연구하고 있다. 하지만 본 연구에서는 비인격적 감독과 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동, 그리고 개인의 성과를 종합적으로 연구하여 이들 간의 메커니즘을 상세하게 연구하였다는 차별성이 있다.

II. 비인격적 감독과 부정적 유발요소

1. 비인격적 감독의 의의와 특징

비인격적 감독은 신체적인 접촉을 제외한 상사의 언어적 혹은 비언어적인 지속적 적대행동에 대한 부하의 인식을 의미한다(Tepper 2000). 비인격적 감독의 최초 연구자인 Ashforth(1997)는 비인격적인 감독을 하는 감독자들은 자신이 부하들에게 이러한 행위를 하고 있다는 것을 잘 인식하지 못하고, 그러한 행위들을 당연하게 여기거나 조직에 의해 인정되는 특권으로 여긴다고 하였다. 뿐만 아니라 비인격적인 감독행위를 하는 감독자는 쉽게 이성을 잃고 감정적으로 행동하며 강압적인 면이 있고 무례하며 부하를 무시하고 위협하는 등의 적대적인 성향을 나타낸다(Bies 2001).

상사의 비인격적 감독에는 세 가지 특징이 있다(남모현 2015). 첫째, 비인격적 감독은 부하직원이 상사의 태도와 행동을 관찰하면서 인지하고 느끼는 주관적인 평가라는 것이다. 이는 상사의 동일한 행동이 직원에 따라 다르게 인식되고 평가될 수 있다는 의미이다(Martinko

et al. 2012). 둘째, 비인격적 감독은 언어적 공격뿐만 아니라 지속적인 비언어적 공격도 포함 된다는 것이다. 셋째, 비인격적 감독은 처음부터 악의적인 의도를 가지고 상대방을 해치기 위한 것이 아니라 조직의 목표를 달성하기 위한 과정에서 잘못 표출된 리더십의 행동이라는 것이다(Tepper et al. 2017). 따라서 비인격적인 감독은 비인격적 감독을 하는 주체의 인식 부족, 비의도적 무의식적 행동, 비인격적 감독을 받는 직원들의 인식부족과 인식의 차이, 평가와 감정적 반응의 다양성 등을 고려하여 이해해야 한다(이운룡 2016).

하지만 비인격적 감독의 측정도구에는 업무와 관련된 비인격적 감독을 넘어서 인격적으로 무시하거나 모독하는 표현까지를 포함하고 있다(백혜옥·신진교 2018). 업무와 관련된 비인격적 감독은 업무갈등을 유발시키겠지만, 인격적으로 무시하거나 모독하는 것은 관계갈등까지 초래할 것이다. Tepper(2000)에 의해 개발된 비인격적 감독 측정도구는 하위요인이 존재하지 않는다. 하지만 국내 연구에서는 비인격적 감독이 업무에 대한 공격과 인격에 대한 공격으로 구분되어야 한다고 주장하고 있으며, 이것에 따라 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향이 달라질 수 있다고 주장하였다(백연정·김문정 2019). 이러한 주장은 Tepper et al.(2017)가 비인격적 감독이 개인성과에 대해 부분적으로 긍정적인 효과가 있을 수 있다고 한 것과 같은 맥락이다. 그러므로 비인격적 감독의 연구에 있어서 기존의 척도가 두 개의 요인으로 구분되는지를 확인하고 이를 나누어 검증할 필요가 있다. 만약 기존의 척도가 업무에 관한 공격과 인격에 관한 공격을 구별하지 못한다면 이를 구분한 척도가 추가로 개발될 필요가 있다.

2. 부정적 유발요소: 상사갈등, 조직침묵과 일탈행동

1) 상사갈등의 의의와 특징

갈등에 대한 정의는 연구자마다 다양하다. 갈등은 다른 구성원이나 다른 집단과의 상호작용에서 인식되는 상대적인 손실로써 둘 이상의 당사자 간에 발생하는 대립이나 다툼에 대한 반응적 행동으로 볼 수 있다(Litterer 1966). 즉, 양립하기 어려운 목표, 생각, 가치, 행동, 감정에 관하여 당사자들의 상호작용에서 발생하는 개인적 인식인 것이다(Chanin and Schneer 1984). Jehn(1995)은 갈등을 견해의 불일치, 대인관계에서의 부조화로 인한 당사자들의 인식으로 정의하였다. 조직맥락에서 연구되고 있는 조직 내 갈등은 개인차원, 집단차원, 조직차원에서 다양한 형태와 양상으로 발생하기 때문에 각 차원에 따라 수준별로 정의되고 연구되고 있다(최인옥·박지환 2015). 본 연구는 팀에서 발생하는 갈등 중 비인격적인 상사와의 갈등을 연구하므로 관계갈등과 과업갈등 모두를 포함한다. 이러한 과업갈등과 관계갈등에 관한 연구들은 양자갈등 및 집단 내 갈등을 이해하는 데 많은 도움이 된다(Robbins and Judge 2014). 본 연구에서는 비인격적 감독이 발생하는 상황에서 상사와 팀원 간의 갈등이 팀 구성원들의 태도와 행동에 미치는 영향에 초점을 맞추어 연구하고자 하였다.

2) 조직침묵의 의의와 특징

조직침묵(organizational silence)은 조직의 구성원이 불공정한 조직상황이나 불만족스러운 조직상황에서 자신의 의견이나 수취한 정보를 의도적으로 표현하지 않는 행동으로 정의되었다. 이러한 조직침묵은 구성원이 불공정하거나 불만족스럽고 불편한 조직상황에서 자신을 보호하고 방어하기 위해 취해지는 방어적 침묵행동과 조직이나 상사에게 어떠한 개선안을 제시하더라도 개선되거나 변화가 없을 것으로 판단하고 미리 체념하거나 단념하여 취해지는 체념적 침묵행동이 주를 이룬다(Van Dyne et al. 2003). Morrison and Milliken(2000)도 또한 조직침묵은 불공정한 조직상황에 있는 구성원이 아이디어, 정보, 의견이 있음에도 불구하고, 이러한 것을 의도적으로 축소하여 전달하거나 감추어 전달하지 않는 행동으로 정의하고 있다. 이러한 조직침묵은 조직구성원이 의견 제시나 정보의 공유로 인해 자신이 오히려 조직이나 상사로부터 공격당하고 자신에게 돌아올 부정적인 결과나 난처해질 수 있는 상황으로부터 자신을 보호하고 안전을 유지하기 위해 의도적으로 침묵하는 행동이라고 하였다(홍영옥 외 2014). Morrison and Milliken(2000)은 조직 침묵을 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구분하였다. 체념적 침묵은 현재 상황에 대해 단념하고 그 상황을 바꾸려고 하거나 개입하여 의견을 개진할 의지가 없기에 선택하는 침묵이다(Van Dyne et al. 2003). 한편 방어적 침묵은 자신의 주변에서 자신에게 위협으로 인식되는 것으로부터 자신을 보호하고 방어하기 위한 주도적이고 의도적인 형태의 침묵을 의미한다(Schlenker and Weigold 1989). Morrison and Milliken(2000)은 그들의 연구에서 침묵행동의 원인을 알아본 결과, 개인은 자신이 발언한 것에 대하여 느끼는 두려움의 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 직원들이 느끼게 되는 두려움으로는 조직에서 혹은 다른 구성원들이 자신에 대한 부정적인 이미지를 가지게 될지도 모른다는 두려움과 동료와의 관계가 악화될 지도 모른다는 두려움 혹은 문책이나 보복에 대한 두려움 등이 있다(이운룡 2016).

3) 일탈행동의 의의와 특징

직장에서의 일탈행동(deviant behavior)이란 조직의 규범을 스스로 위반하여 조직 혹은 조직구성원의 웰빙을 위협하는 행동으로 조직에 순응할 동기가 부족하거나 조직의 기준을 위반하고자 하는 동기가 있거나 혹은 둘 다 가진 사람의 자발적 행동이라 정의한다(Bennett and Robinson 2000). 이러한 일탈행동은 조직과 사회의 규칙, 가치를 무시하는 행동으로 결론에서부터 타인이나 조직에 대한 비난과 같은 부정적인 행동으로 본인은 물론 다른 조직구성원과 조직의 이익에 반하는 반생산적 행동이 되기도 한다(Filipczak 1993; 한광현 2008; 김정심 2012). 대인에 대한 일탈행동으로는 누군가를 조롱하기, 무례하게 굴기, 성질부리기 등과 같은 행동이 있다(Bennett and Robinson 2000). 조직에 대한 일탈행동은 조직에서 정해진 규칙이나 허용하는 것보다 더 오래 휴식을 취하거나 근무 중에 개인적인 일을 처리하고 일을

질질 끌면서 업무를 대만하게 하는 등의 행동과 조직의 물건을 개인적인 용도로 사용하거나 외부에서 조직을 해하는 행동을 하는 것을 의미한다. Cullen and Sackett(2003)은 직장에서 일어나는 일탈행동을 주도적 일탈행동과 반응적 일탈행동으로 구분하였다. 주도적 일탈행동은 개인의 동기나 욕구를 충족시키기 위하여 촉발되는 행동으로써 자신의 기쁨과 욕구, 경험을 위한 일탈행동이다. 반응적 일탈행동은 실제적 혹은 지각된 조직의 사건에 대한 반응으로 조직에서 발생한 사건에 대하여 보복을 하고 해방감을 느끼기 위한 동기가 내재되어 있다(이용욱 2015).

III. 선행연구

1. 상사갈등에 관한 선행연구

조직 내에서 갈등이 발생하는 원인을 살펴보면, 개인 간의 성격차이, 의사소통의 모호성, 자원의 희소성, 목표의 차이, 상호의존성의 불균형 등으로 다양하다. 갈등은 반드시 상대가 있어야 하며, 상대방과의 상호작용에 의해 발생되는데, 일반적으로는 개인 간의 갈등, 집단 간의 갈등, 개인과 집단 간의 상호작용과 불일치에 의해 발생된다고 하였다(김우영 2018). 대표적인 갈등 요인으로는 첫째, 상호의존적인 관계에 의한 갈등으로, 상호의존성의 불균형과 갈등감소 간의 관계는 양(+)의 선형관계를 나타내며, 상호의존성의 불균형성과 갈등과의 관계를 검증하기 위해 갈등요인을 제시하였다(김종근·김재욱 2005; 오일두 외 2011). 둘째, 목표의 불일치는 공동목표로 협력해야 하는 구성원들이 합의를 보지 못했을 경우 또는 서로가 상이한 목표를 추구하려고 시도할 때 발생하는 갈등으로 같은 팀의 목표가 일치할지라도, 그 목표를 달성하기 위한 방법이 서로 일치하지 않으면 갈등이 발생할 수 있다(Frazier and Roby 1991; 한상린 2004). 셋째, 다양한 팀원이 참여하는 일에서 모호한 표시, 개념, 아이디어의 사용, 정보 전달에 대한 동기 부족과 표준화된 정보 처리절차의 부족 등은 잘못된 의사소통을 불러일으킬 수 있으며, 잘못된 의사소통은 팀원 간의 오해, 잘못된 전략, 팀원 간의 욕구불만으로 이어질 수 있다고 하였다(한상린 2004; 박광서 외 2012). 넷째, 한정된 기간에 수행되는 자원 즉, 예산이나 인력 등의 한계로 인하여 사전에 예상했던 자원 이상으로 투입이 요구되는 경우에 자주 발생하게 된다. 이때 팀 내부와 고객 간에 불편한 갈등 상황이 발생되고, 때로는 자원 활용에 있어 독점권을 확보하기 위해 갈등이 발생하기도 한다(서희석 2002; 허철행 외 2012). 요약하면, 조직에서의 갈등은 태도적인 측면에서는 상호간의 업무에 관한 역할의 불일치와 기대의 불일치, 지각의 불일치, 의사소통의 장애 등에 의해 발생한다. 구조적인 관점에서 조직의 갈등은 목표의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁에 의해 발생한다.

조직에 존재하는 관계갈등과 과업갈등이 독립적으로 존재하기도 하지만 일반적으로는 병존하거나, 과업갈등이 관계갈등으로 연결되거나 관계갈등이 과업갈등으로 확장되기도 한다. 관계갈등이 높은 상황에서 과업갈등이 발생하면 타인으로부터 위협을 줄이기 위해 노력하는 한편 자신을 영향력을 키워서 자신을 방어하려고 하며 상대를 공격하려고 애쓰는 등의 에너지 낭비로 과업 집중도가 낮아질 수 있다. 하지만 관계갈등이 낮은 상황에서 과업갈등이 발생하면 상사나 팀원에 대한 신뢰관계가 유지된 상태에서 다른 구성원들과의 의사소통, 정보공유를 통해 협력하여 당면한 문제를 함께 해결함으로써 건설적인 결과를 내고 긍정적인 성과를 낼 수 있게 된다(Jehn and Bendersky 2003; De Wit et al. 2013; 장명학 2018).

2. 조직침묵에 관한 선행연구

조직침묵은 겉으로 나타나지 않은 비가시적인 행동이나 표현 행동이 전혀 없는 현상으로 볼 수 있다(Van Dyne et al. 2003). 그러나 조직침묵은 직원들과 경영자들 간의 정보소통이 약해지고 경영자들이 의사결정을 할 때 사용하는 정보에 심각한 왜곡이 초래되어 잘못된 의사결정을 할 수도 있다(Milliken et al. 2003). 또한 조직침묵은 조직에 대한 충성심이 낮은 직원은 물론 충성심이 높은 직원들에게까지도 영향을 미쳐 조직 전반에 걸쳐 조직침묵이 만연할 수 있기 때문에 더욱 관심이 필요하다(Redding 1985). 결과적으로 조직침묵은 조직의 성과뿐만 아니라, 조직의 생존에도 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이 된다. 조직의 침묵현상은 직무수행 과정과 의사결정 과정에서 발전적인 소통을 저해하고 비윤리적 상황을 서로 묵인하는 결과로 이어지며 이는 조직의 성과까지도 부정적 영향을 미친다(Morrison and Milliken 2000). 이러한 조직침묵을 발생시키는 선행요인으로서는 개인의 특성과 리더십과 조직문화 등 조직의 특성이 있다. George and Brief(2004)는 개인의 성격특성에 따라서 업무환경에서 경험하는 스트레스를 어떻게 해석하고 대응하는지 달라진다고 주장하였다. 따라서 구성원들에게 좌절이나 방어를 하게 하는 상황에서 개인의 성격에 따라 반응이 달라지므로, 부정적인 상황에 대한 하나의 반응인 조직침묵도 성격에 따라 달라지게 된다. 리더십 측면에서 보면 리더십은 직원의 인식, 태도, 행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로(Northouse 2004) 비인격적 감독은 직원의 침묵에 영향을 미칠 수 있는 중요한 원인이 된다. 또한 권위적이고 위계적인 리더십은 조직침묵을 증가시킨다. 반면에 민주적이고 섬김의 리더십은 조직의 침묵을 낮춘다(Wu and Hu 2013; 하선미·문재승 2013; 김다미 외 2016). 조직침묵은 개인적 성격이나 스트레스 상황, 부정적인 리더십이나 조직상황에서 자주 발생하는데 이러한 관계를 조절할 수 있는 변인으로 연구된 변수는 사회적지지(김장익 2017), 성장육구(김동현·손승연 2020), 마음챙김(이운룡 2016; 하석광·윤병섭 2019) 등이 있다.

3. 일탈행동에 관한 선행연구

일탈행동과 관련하여 지금까지 다양한 측면에서 연구가 진행됐는데 그 이유는 일탈행동의 조직 내 중요성과 일탈행동이 초래하는 비용에 대한 재인식 덕분이다(Bennett and Robinson 2000; Lee and Allen 2002). 일탈행동은 과업행동, 조직시민행동과 함께 직무성과를 예측하는 데 큰 영향을 미치는 3대 성과변수로 분류되는 만큼 조직행동 분야에서 집중적으로 연구해야 할 대상임은 분명하다(Rotundo and Sackett 2002). 일탈행동은 개인의 성격특성과 개인이 수용해야 하는 조직의 상황에 따라 다르게 표현된다. 첫째, 일탈행동에 영향을 미치는 개인적 변인을 정리하면 다음과 같다. 부정정서, 적개심 그리고 감정노동 중 표면행동은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미쳤다(Aquino et al. 2001; Judge et al. 2006; Bechtoldt et al. 2007; Christian and Ellis 2011). 반면에 자기통제, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입, 조직동일시는 일탈행동에 음(-)의 영향을 미쳤다(Colbert et al. 2004; Judge et al. 2006; Bechtoldt et al. 2007; Ferris et al. 2009; Christian and Ellis 2011; Omar et al. 2011; Ferris et al. 2012; 오아라 외 2013; 황성주·전병준 2016). 반면에 개인의 성실성, 긍정적 감정, 정직성, 친화성 등의 긍정적 성향 및 정서는 개인의 공격적 행동이나 일탈행동을 감소시키는 것으로 나타났다(김영일·유태용 2008). 다음으로 일탈행동에 영향을 미치는 상사나 조직 요인의 현상으로는 불공정성을 지각하거나 조직이나 상사에게 불만을 가지는 경우, 업무에 따른 시간적인 압박 등이 있다(Bennett and Robinson 2000). 그리고, 상사의 비인격적 감독과 스트레스는 일탈행동에 양(+)의 영향을 미쳤다(Omar et al. 2011; Michel et al. 2016; 한주원·박경규 2009; 김다미 외 2016; 황성주·전병준, 2016). 반면에 조직지원인식, 대인공정성, 절차공정성, LMX, 카리스마 리더십, 관리 행동의 진실성은 일탈행동에 음(-)의 영향을 미쳤다(Colbert et al. 2004; Brown and Trevino 2006; Dineen et al. 2006; Ferris et al. 2009; Ferris et al. 2012; 오아라 외 2013). 이와 같이 조직에 유익하지 않은 일탈행동을 감소시키기 위해서 조직은 다양하게 개입하고 있다. 개인수준에 대한 개입으로는 선발상황에서 개인차를 고려해 채용을 하는 것이고, 집단수준의 개입으로는 그룹의 규율이나 분위기를 바꾸는 것이며, 조직의 전체 수준으로는 새로운 조직의 정책을 실시하는 것이다(김정심 2012).

4. 상사갈등, 조직침묵과 일탈행동의 관계

Ashkanasy and Daus(2002)의 정서적사건 기반이론에 따르면, 집단 내에서 일어나는 사건들에서 구성원들의 평가는 그들의 태도와 행동에 영향을 미친다. 즉 비인격적 감독으로 인해 경험하는 갈등이 심화되면 심리적 계약의 위반으로 인식하고 경험한 분노와 배신감, 그리고 좌절된 기분(mood)과 정서(affect)는 그들이 조직에서 취하는 태도와 행동에 영향을 미친다

(장명학 2018). 즉 팀에 도움이 되는 행동보다는 팀에 해를 끼치는 행동을 하거나 적극적으로 표현을 하지는 못하더라도 자신을 방어하기 위해 의견을 감추거나 팀장이나 직속상사에 대해 체념하고 침묵하게 되는 태도를 보이게 된다. 즉, 상사와의 갈등은 조직에서의 침묵을 가속화시키고, 좀 더 적극적으로는 일탈행동을 증가시키게 된다. 결과적으로 비인격적 감독으로 촉발된 상사갈등은 부정적인 조직태도와 일탈행동을 증가시키고 성과에 부정적으로 영향을 미친다. 갈등은 구성원 사이에서 긴장을 유발하고 적대감을 느끼게 하여 구성원에 대한 만족 및 의사결정 합의에 악영향을 미침에 따라 집단 성과에 음(-)의 영향을 미친다(Jehn 1995; De Dreu and Weingart 2003; Jehn and Bendersky 2003). 또한 갈등은 집단에 대한 만족 및 잔류의도(Jehn 1995), 팀열정(Gamero et al. 2008), 개인 성과 및 팀 성과(Jehn et al. 1997; 이찬규·최규상 2015; 이경수 외 2017)에도 부정적으로 영향을 미친다. 팀에서 갈등이 발생한 경우 조직침묵은 다소 소극적인 저항의 태도라고 할 수 있다. 하지만 이것이 좀 더 심화되고 내적 분노나 배신감이 증가하게 되면 어떤 방식으로든 행동으로 표출되고 적극적이고 능동적인 조직 위해적인 행동으로 나타난다. 이것이 바로 일탈행동이다. 사람의 성향에 따라 어떤 사람은 소극적인 방어나 행동을 지속하며 인내하다가 마침내 참지 못하고 일탈적인 행동을 보이는 사람도 있고, 어떤 사람은 자신이 가진 불만족감이나 스트레스를 곧바로 일탈행동으로 표출하기도 한다. 일탈행동이 없다 하더라도 갈등상황에서 잠시 말을 아끼는 것이 아니라 대부분의 구성원들이 장기적으로 그리고 의도적으로 자기 의견을 표출하지 않는다면 이 또한 분명히 매우 위험한 신호이다(이운룡 2016). 일탈행동에 영향을 미치는 개인적 변수로 부정정서, 적개심 그리고 감정노동 중 표면행동은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미친다(Aquino et al. 2001; Judge et al. 2006; Bechtoldt et al. 2007; Christian and Ellis 2011). 반면에 자기통제, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입, 조직동일시는 일탈행동에 음(-)의 영향을 미친다(Harter et al. 2004; Judge et al. 2006; Bechtoldt et al. 2007; Christian and Ellis 2011).

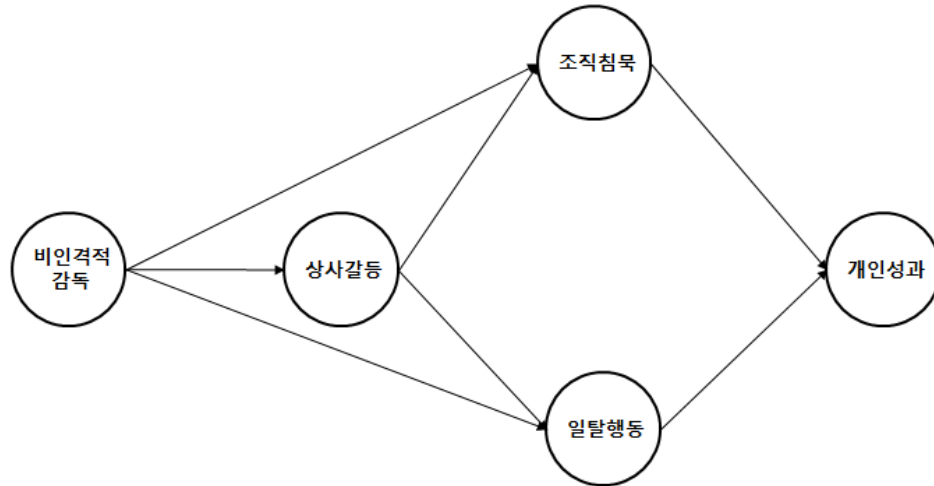
IV. 연구방법

1. 연구모형과 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 직속상사의 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에 있어서 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과 및 연속매개효과를 실증적으로 분석하고, 조직침묵과 개인성과의 관계, 일탈행동과 개인성과의 관계를 조절하는지를 검증하고자 하였다. 본 연구의 연구모

형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2) 비인격적 감독이 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향 연구가설

앞에서도 설명한 것과 같이 팀장의 비인격적 감독은 팀원이 인식하는 상사의 언어적이거나 비언어적인 지속적 적대행동을 의미한다(Tepper 2000). 이러한 행동들이 지속적이고 반복적으로 발생되면 팀 구성원은 팀장에 대한 불만을 넘어서 심리적 계약에 대한 위반의 감정인 분노와 불쾌감, 배신감을 느낄 수 있으며 바람직한 사회적 관계를 거부할 수 있다. 이러한 거리감과 불편함, 더 나아가 배신감은 상사와의 갈등 즉, 정서적이고 감정적인 관계갈등으로 연결되고 단기적으로는 아닐지라도 관계갈등은 점차 과업갈등으로 이어질 것이다. 하지만 비인격적 감독이 다른 부정적인 조직태도나 행동을 유발하고, 결국 성과를 낮추는데 있어서 관계갈등과 과업갈등이 이를 매개할 가능성은 충분하다. 따라서 본 연구에서는 비인격적 감독은 상사갈등에 관한 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 비인격적 감독은 상사갈등에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

이러한 비인격적 감독으로 유발된 상사와의 갈등은 조직태도와 조직행동에 직접 혹은 간접적으로 부정적인 영향을 미칠 것이다. 팀장이나 직속상사의 비인격적 감독을 경험한 팀원은 불쾌감과 스트레스를 경험하면서 자신이 기대하는 바람직한 리더의 행동 수준과의 괴리감을 느끼고 이로 인해 심리적 계약 위반으로 인식할 것이다. 자신의 불만족감을 표현하거나 또는 불편한 상황을 회피하거나 해결하기 위하여 다양한 방식으로 반응을 하게 되는데, 소극적인 방식으로는 조직에서 침묵하는 것을 선택하고, 다소 적극적인 방식으로는 일탈행동을 유발하며(Mawritz et al. 2012), 더 진행이 되면 성과가 저하되고 결국 이직을 하기도 한다

(Duffy et al. 2002). 이와 관련한 연구로서 김다미 외(2016)의 연구에서는 비인격적 감독과 부하의 정서노동이 양(+)의 관계를 가지는 것을 확인함으로써 직원이 상사의 비인격적 감독으로 인해 상사에게 자신의 실제 감정을 숨기고 조직에서 요구되는 감정으로 표면적으로 바꾸어 행동을 더 많이 한다는 결과를 밝혔다. Wu and Hu(2013)에 연구에서도 상사의 비인격적 감독은 직원의 감정노동 중 표면행위에 양(+)의 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 하선미·문재승(2013)은 상사의 비인격적 감독행동이 직원의 직무열의(work engagement)에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 보고했다. 결과적으로 상사의 비인격적 감독에 지속적으로 노출되는 조직구성원들은 그 과정에서 자신감이 저하되고 불만이 커지고, 분노와 배신감을 느낄 수 있으며 일에 몰입하지 못함으로써 성취감도 낮아지며 직무열의 역시 낮아진다. 그러므로 본 연구는 이와 같은 선행연구와 이론을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 비인격적 감독은 조직침묵에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 비인격적 감독은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

비인격적 감독이 조직태도와 일탈행동에 영향을 미치는 데 있어서는 태도와 행동 전에 감정과 인식이 영향을 미치기 마련이다. Ashkanasy and Daus(2002)의 정서적사건 기반이론에 따르면, 집단 내에서 일어나는 사건들에서 구성원들의 평가는 그들의 태도와 행동에 영향을 미친다. 즉 비인격적 감독으로 인해 경험하는 갈등이 심화되면 심리적 계약의 위반으로 인식하고 경험한 분노와 배신감, 그리고 좌절된 기분(mood)과 정서(affect)는 그들이 조직에서 취하는 태도와 행동에 영향을 미친다(장명학 2018). 갈등은 구성원 사이에서 긴장을 유발하고 적대감을 느끼게 하여 구성원에 대한 만족 및 의사결정 합의에 악영향을 미침에 따라 집단 성과에 음(-)의 영향을 미친다(Jehn 1995; De Dreu and Weingart 2003; Jehn and Bendersky 2003). 또한 갈등은 집단에 대한 만족 및 잔류의도(Jehn 1995), 팀열정(Gamero et al. 2008), 개인 성과 및 팀 성과(Jehn et al. 1997; 이찬규·최규상 2015; 이경수 외 2017), 팀 내 자율성 및 과업상호의존성(Langfred 2007), 관계만족 및 신뢰(김순희·홍희정 2016), 조직몰입 및 직무만족(정현달·백윤정 2016)에 음(-)의 영향을 미쳤다. 따라서 본 연구는 상사갈등과 조직침묵, 일탈행동의 관계에 관하여 심리적 계약이론, 정서사건기반이론, 사회교환이론을 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4 상사갈등은 조직침묵에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5 상사갈등은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직의 구성원은 상사의 비인격적인 감독을 받으면 자존감이 낮아지고 소외감과 착취에 대한 인식을 하게 되어 분노, 우울, 불안, 좌절 등의 다양한 부정적인 감정을 느끼게 되며 때

로는 분노를 표출하기 위해 반조직적 행동을 취하게 된다(Mikula et al. 1990). 뿐만 아니라, Hogh and Dofradottir(2001)은 비인격적 감독행위에 반복적이고 지속적으로 노출된 사람들은 스트레스 대처방법을 선택하는데 있어서 문제중심적인 대처방법보다는 회피나 포기, 무시와 같은 정서중심적인 대처방법을 사용하는 경우가 더 많음을 발견하였다. 이는 상사와 직원간의 관계를 악화시켜 더욱 침묵을 가속화시키는 결과를 가져온다(Xu et al. 2015). 직속상사 혹은 팀장의 비인격적인 감독에 의한 갈등은 어떤 방식이든지 부정적인 정서에 영향을 미치고, 결과적으로 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이상과 같은 선행연구에 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H6 조직침묵은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

팀 혹은 조직에서의 일탈행동(deviant behavior)이란 조직의 규범을 스스로 위반하여 조직 혹은 조직구성원의 웰빙을 위협하는 행동으로 조직과 사회의 규칙, 가치를 무시하는 행동으로 결근에서부터 타인이나 조직에 대한 비난과 같은 부정적인 행동으로 본인은 물론 다른 조직구성원과 조직의 이익에 반하는 반생산적 행동이 되기도 한다(Filipczak 1993; 한광현 2008; 김정심 2012). 일탈행동은 과업행동, 조직시민행동과 함께 직무성과를 예측하는 데 큰 영향을 미치는 3대 성과변인으로 연구되고 있다(Rotundo and Sackett 2002). 팀과 팀장의 비인격적인 감독으로 증가된 일탈행동은 결국은 성과에 부정적인 영향을 미친다. 또한 일탈행동은 자신의 기대에 못 미치거나 실제와의 괴리감, 낮아진 자존감, 불공정성 등의 여러 가지 원인으로 발생하여 심리적 계약에 대한 위반으로 인식되고, 결국 갈등을 일으키고 사회적 교환관계를 저해하게 된다. 그럼으로써 증가된 일탈행동은 조직에 도움이 되는 행동보다는 조직과 상사에 해가 되는 행동을 노골적으로 하게 되는 것이다. 따라서 본 연구에서는 일탈행동과 성과의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H7 일탈행동은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

3) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향 가설: 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개 효과

비인격적 감독상황에서 부하들은 상사에 대한 신뢰감이 낮기 때문에(Bies et al. 1996) 상사와의 의사소통에 위협을 인지하고 자신의 의견을 제시하지 않을 것이다. 이는 어떤 상황에서 부하들은 자신의 견해를 제시하는 것이 조직이나 상사에 대한 불평이나 불만으로 받아들여질 가능성이 있다고 생각하기 때문이다. 부하들은 자신의 유효한 행동이 만약 대가를 치를 수 있다고 생각한다면 자신의 의견제시를 망설이게 될 것이다(Morrison and Milliken 2000). 따라서 조직구성원은 상사가 비인격적 감독성향이 있다고 판단할 때, 직접적인 이의제기나

의견제시는 모종의 대가를 치러야 할지도 모른다고 느끼기 때문에 상사에게 직접적으로 발언하는 것을 자제하게 된다는 것이다. 그 결과 조직에서는 상사가 줄곧 말하거나 지시하고 부하는 그것에 따르는 상황이 발생된다. 상사의 질문에 대해 자신의 의견은 제시하지 않고 상사의 의도와 생각, 바람을 파악하여 그와 일치된 견해만을 제시하기도 한다(이용욱 2015).

비인격적 감독 행위에 대해 부하들은 조직에게 책임을 지우려 하려는 경향이 있기 때문에 조직은 부하들의 일탈행동의 대상이 될 수 있다(Folger and Skarlicki 1998). 비인격적 감독 하의 부하는 물리적으로 비인격적 감독을 피하거나 대항할 수 없을 때 근무시간을 이용하여 사적인 문제를 처리하거나 마감을 놓치는 등의 심리적 일탈행동을 보인다(Harris et al. 2007). 사회적 교환이론에 의하면 감독자로부터 비인격적인 대우를 받은 부하는 직무에 대한 노력을 적게 하고 조직의 유효성을 높일 수 있는 행동이 감소하게 된다(Harris et al. 2007). 그러므로 비인격적 감독은 직접적으로 성과에 영향을 미치기보다는 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 매개로 하여 간접적으로 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이와 같은 선행연구와 이론을 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H8 비인격적 감독은 상사갈등을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H9 비인격적 감독은 조직침묵을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H10 비인격적 감독은 일탈행동을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H11 비인격적 감독은 상사갈등과 조직침묵을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H12 비인격적 감독은 상사갈등과 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H13 비인격적 감독은 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 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 51개팀 435개 자료가 수집되었으며, 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 연구에서는 연구가설의 검증을 위하여 데이터 코딩을 거쳐 SPSS 23.0 통계프로그램 패키지를 이용하여 검증하였다.

2) 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 자기보고식으로 구성하였으며 크게 독립변수, 종속변수, 매개변수로 구성하였다. 변수의 구성은 <표 1>에 제시하였다. 먼저 독립변수로 비인격적 감독은 15문항으로 구성되었고, 매개변수는 상사갈등 7문항, 조직침묵 10문항, 일탈행동 6문항으로 구성되었다. 종속변수는 개인성과로 10문항으로 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(2018)
종속변수	개인성과	팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동	10	Williams and Anderson(1991) 장은미(2020)
매개변수	상사갈등	상사와 팀원간에 발생하는 긴장, 적대감 등을 포함한 대인적 부조화인 관계갈등과 업무에 관한 의견의 차이 및 부조화적인 태도	7	Jehn and Mannix(2001)
	조직침묵	구성원이 불공정한 조직상황에 대해 체념하거나 단념하여 자신의 의견을 제시하지 않거나 위협적인 조직상황으로부터 자신의 안전을 보호하고 유지하기 위해 의도적으로 침묵하는 행동	10	Van Dyne et al.(2003), 이운룡(2016)
	일탈행동	직속상사(팀장)의 지시를 거부하거나 상사에게 해로운 말이나 행동을 하는 적대적 행동	6	Mitchell and Ambrose(2007), 김정심(2012)
총 문항			48	

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 팀장에 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) 매개변수

(1) 상사갈등

본 연구에서 상사갈등은 ‘상사와 팀원 간에 발생하는 긴장, 적대감 등을 포함한 대인적 부조화인 관계갈등과 업무에 관한 의견의 차이 및 부조화적인 태도’로 정의하였다. 측정은 Jehn and Mannix(2001)이 개발한 척도 중 관계갈등 3개 항목, 과업갈등 4개 항목으로 구성된 오일두 외(2011)의 문항을 사용하였다. 설문문항은 ‘상사와 나의 관계는 긴장감이 심하다.’, ‘상사와 나는 업무에 대한 생각 차이가 크다.’ 등으로 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(2) 조직침묵

조직침묵은 조직의 구성원이 불공정한 조직상황이나 불만족스러운 조직상황에서 자신의 의견이나 수취한 정보를 의도적으로 표현하지 않는 행동으로 정의하였다. 본 연구에서 조직침묵은 Van Dyne et al.(2003)이 정의한 ‘구성원이 불공정한 조직상황에 대해 체념하거나 단념하여 자신의 의견을 제시하지 않거나 위협적인 조직상황으로부터 자신의 안전을 보호하고 유지하기 위해 의도적으로 침묵하는 행동’으로 정의하였다. 측정은 Van Dyne et al.(2003)가 개발한 측정 도구를 사용했으며 이운룡(2016)이 번역한 것을 사용하였다. 설문문항은 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’ 등 총 10개 문항으로 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(3) 일탈행동

일탈행동은 조직의 규범을 스스로 위반하여 조직 혹은 조직구성원의 웰빙을 위협하는 행동으로 조직에 순응할 동기가 부족하거나 조직의 기준을 위반하고자 하는 동기가 있거나 혹은 둘 다 가진 사람의 자발적 행동이라 정의하였다(Bennett and Robinson 2000). 본 연구에서 일탈행동은 ‘직속상사(팀장)의 지시를 거부하거나 상사에게 해로운 말이나 행동을 하는 적대적 행동’으로 정의하였다. 측정은 Mitchell and Ambrose(2007)이 개발한 측정도구로 김정심(2012)이 번역한 것을 사용하였다. 설문문항은 ‘나는 상사를 놀린 적이 있다.’ 등 총 6개 문항으로 5점 리커트 척도로 측정하였다.

3) 종속변수

종속변수인 직무성과는 조직의 목표와 관련된 구성원 개인들의 행동과 활동이다. 본 연구에서 개인성과는 ‘팀에서 구성원들이 직무와 관련하여 창출하는 성과와 직무 외의 팀의 활동과 관계에 관련하여 조직유효성을 향상시키는 행동’으로 정의하였다. 설문문항은 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

V. 분석결과

1. 기술통계량

본 연구의 분석대상이 된 개인특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 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 감독과 개인성과의 2개의 변수로 구성되었다. 연구모형의 각 변인들의 수렴 및 판별력을 검증하기 위하여 <표 3>과 같이 요인분석을 실행하였다.

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과

<표 3> 연구모형의 요인분석

문항	요인1	요인2	신뢰도
비인격적감독01	.831	-.066	.977
비인격적감독02	.810	-.055	
비인격적감독03	.808	-.078	
비인격적감독04	.793	-.081	
비인격적감독05	.725	-.092	
비인격적감독06	.817	-.075	
비인격적감독07	.716	-.049	
비인격적감독08	.810	-.077	
비인격적감독09	.743	-.047	
비인격적감독10	.794	-.070	
비인격적감독11	.814	-.069	
비인격적감독12	.801	-.075	
비인격적감독13	.792	-.090	
비인격적감독14	.832	-.086	
비인격적감독15	.824	-.047	
개인성과01	-.162	.701	.940
개인성과02	-.128	.691	
개인성과03	-.148	.678	
개인성과04	-.172	.688	
개인성과05	-.018	.801	
개인성과06	.026	.761	
개인성과07	-.039	.844	
개인성과08	-.017	.860	
개인성과09	-.031	.872	
개인성과10	-.094	.782	
고유값(Eigen Value)	13.501	10.965	
분산비율(%)	38.546	32.203	
누적분산비율(%)	28.546	70.749	

2개의 변수를 측정하는 문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 .963, Bartlett 구형성 검정(Bartlett's test of sphericity test)의 검정통계량 χ^2 (chi-squared)의 값은 24350.698($p < .001$)로 요인분석을 하기에 적절한 표본이다. 요인분석 결과 <표 3>과 같이 비인격적 감독, 개인성과 등 총 2개의 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 α)는 .977이다. 개인성과는 요인2로 신뢰도는 .940이다.

3. 상관분석

변수 사이 상관관계는 <표 4>와 같이 분석되었다. <표 4>를 살펴보면 비인격적 감독은 개인성과 $r=-.227(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 개인성과는 상사갈등과 $r=-.182(p<.001)$, 조직침묵과 $r=-.331(p<.001)$, 일탈행동과 $r=-.273(p<.001)$ 의 음(-)의 상관관계를 가지고 유의하였다. 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에서 공선성을 분석한 결과, 각 분산팽창지수(VIF)를 볼 때 2.256~2.933의 구간으로 공선성이 존재하지 않았다.

<표 4> 상관분석

구분	비인격적 감독	상사갈등	조직침묵	일탈행동	개인성과	VIF
비인격적 감독	1					
상사갈등	.757***	1				2.933
조직침묵	.595***	.632***	1			2.764
일탈행동	.705***	.641***	.642***	1		2.256
개인성과	-.227***	-.182***	-.331***	-.273***	1	2.438

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

4. 가설검증

1) 비인격적 감독이 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향

비인격적 감독이 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 비인격적 감독을 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 5>와 같다. <표 5>에서 비인격적 감독은 상사갈등($B=.952$, $p<.001$), 조직침묵($B=.720$, $p<.001$), 일탈행동($B=.689$, $p<.001$)에 각각 양(+)의 영향을 미쳤으며, 유의하였다. 그러므로 “비인격적 감독은 상사갈등에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 1, “비인격적 감독은 조직침묵에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 2, “비인격적 감독은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 3은 채택되었다. 따라서 비인격적 감독이 증가할수록 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동이 증가하는 것을 알 수 있다.

<표 5> 비인격적 감독이 상사갈등에 미치는 영향

구분	상사갈등		조직침묵		일탈행동	
	B	t	B	t	B	t
(상수)	-.470	-1.372	.986	2.422	.636	2.215
비인격적 감독	.952***	21.334	.720***	13.561	.689***	18.399
R ²	.616		.432		.550	
Adj R ²	.599		.407		.530	
F-Value	35.909***		17.068***		27.430***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과

2) 상사갈등이 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향

상사갈등이 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 상사갈등을 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 상사갈등이 조직침묵, 일탈행동에 미치는 영향

구분	조직침묵		일탈행동	
	B	t	B	t
(상수)	1.485	3.776	1.189	3.811
상사갈등	.582***	14.464	.466***	14.609
R ²	.457		.456	
Adj R ²	.432		.431	
F-Value	18.836***		18.763***	

주) *** p<.001, ** p<.01, * p<.05

<표 6>에서 상사갈등은 조직침묵(B=.582, p<.001), 일탈행동(B=.466, p<.001)에 각각 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 그러므로 “상사갈등은 조직침묵에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 4, “상사갈등은 일탈행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 5는 채택되었다. 따라서 상사갈등이 증가할수록 조직침묵, 일탈행동이 증가하는 것을 알 수 있다. 이를 <표 5>와 연계하면 비인격적 감독이 증가할수록 상사갈등이 증가하고 상사갈등이 증가할수록 조직침묵, 일탈행동이 증가함을 알 수 있다.

3) 조직침묵, 일탈행동이 개인성과에 미치는 영향

조직침묵, 일탈행동이 개인성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 조직침묵, 일탈행동 각각을 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 조직침묵, 일탈행동이 개인성과에 미치는 영향

구분	개인성과		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	3.110	6.179	3.064	6.045
조직침묵	-.300***	-5.800		
일탈행동			-.346***	-5.283
R ²	.172		.161	
Adj R ²	.135		.123	
F-Value	4.664***		4.290***	

주) *** p<.001, ** p<.01, * p<.05

<표 7>에서 조직침묵은 개인성과(B=-.300, p<.001)에, 일탈행동은 개인성과(B=-.346, p<.001)에 각각 음(-)의 영향을 미쳤으며, 유의하였다. 그러므로 “조직침묵은 개인성과에 음

(-)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 6, “일탈행동은 개인성과에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설 7은 채택되었다. 따라서 조직침묵이 증가할수록, 일탈행동이 증가할수록 개인성과는 감소함을 알 수 있다. 이를 <표 5>, <표 6>과 연계하면 비인격적 감독이 증가할수록 상사갈등이 증가하고 상사갈등이 증가할수록 조직침묵, 일탈행동이 증가하며, 이는 개인성과를 낮춘다고 판단할 수 있다.

4) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과

본 연구는 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향에 대한 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과 검증에 위하여 SPSS MACRO PROCESS 3.2를 이용하였다. 단순매개모형은 MODEL 4를 이용하여 분석하고, 연속매개모형은 MODEL 6을 이용하여 분석하였다.

(1) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등의 매개효과

본 연구는 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등의 매개효과를 MODEL 4를 이용하여 분석하였다. 그 결과는 <표 8>과 같다. <표 8>에서 보는 바와 같이 비인격적 감독은 상사갈등에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다($B=.952, p<.001$). 그리고 비인격적 감독과 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미치지만($B=-.278, p<.001$), 상사갈등은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못하였다($B=-.006, p>.05$). 그러므로 “비인격적 감독은 상사갈등을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 8은 기각되었다. 따라서 상사갈등은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 매개하지 않는다는 것을 알 수 있다.

<표 8> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등의 매개효과

구분	상사갈등		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	-.470	-1.372	2.903	5.666
비인격적 감독	.952***	21.334	-.278**	-2.817
상사갈등			-.006	-.075
R ²	.616		.140	
F-Value	35.909***		3.441***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

(2) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 조직침묵의 매개효과

<표 9>에서 비인격적 감독은 조직침묵에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다($B=.720, p<.001$). 그리고 비인격적 감독과 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못했고($B=-.100, p>.05$), 조직침묵은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을

비인격적 감독이 개인성과에 미치는 영향: 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 매개효과

미쳤다($B=-.255$, $p<.001$). 또한, 부트스트래핑에 의한 간접효과 역시 유의하였다($B=-.184$, $BootLLCI=-.280$, $BootULCI=-.097$). 그러므로 “비인격적 감독은 조직침묵을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 9는 채택되었다. 따라서 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개함을 알 수 있다.

<표 9> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 조직침묵의 매개효과

구분	조직침묵		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	.986	2.422	3.157	6.261
비인격적 감독	.720***	13.562	-.100	-1.260
조직침묵			-.255***	-4.048
R ²	.432		.176	
F-Value	17.068***		4.500***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

(3) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 일탈행동의 매개효과

<표 10>에서 비인격적 감독은 일탈행동에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다($B=.689$, $p<.001$). 그리고 비인격적 감독과 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못했고($B=-.086$, $p>.05$), 일탈행동은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.288$, $p<.01$). 또한, 부트스트래핑에 의한 간접효과 역시 유의하였다($B=-.198$, $BootLLCI=-.306$, $BootULCI=-.102$). 그러므로 “비인격적 감독은 일탈행동을 매개로 하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 10은 채택되었다. 따라서 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개함을 알 수 있다.

<표 10> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 일탈행동의 매개효과

구분	일탈행동		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	.636	2.215	3.089	6.084
비인격적 감독	.689***	18.399	-.086	-.947
일탈행동			-.288**	-3.194
R ²	.550		.163	
F-Value	27.430***		4.100***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

(4) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등과 조직침묵의 연속매개효과

본 연구는 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등과 조직침묵의 연속매개효과를 MODEL 6을 이용하여 분석하였다. 그 결과는 <표 11>과 같다. <표 11>에서 독립변수 비인격적 감독과 매개변수 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.364$, $p<.001$), 상

상사갈등($B=.374, p<.001$)은 각각 조직침묵에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 그리고 독립변수 비인격적 감독, 매개변수 상사갈등 및 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독이 개인성과($B=-.176, p>.05$)에, 상사갈등이 개인성과($B=.100, p>.05$)에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 하지만 조직침묵은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.281, p<.001$). 그리고 비인격적 감독→상사갈등→조직침묵→개인성과의 부트스트래핑에 의한 간접효과가 유의하였다($B=-.138, BootLLCI=-.228, BootULCI=-.070$). 그러므로 “비인격적 감독은 상사갈등과 조직침묵을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 11은 채택되었다. 따라서 상사갈등과 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게 연속매개함을 알 수 있다.

<표 11> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등과 조직침묵의 연속매개효과

구분	조직침묵		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	1.162	2.995	3.230	6.368
비인격적 감독	.364***	4.865	-.176	-1.767
상사갈등	.374***	6.461	.100	1.261
조직침묵			-.281***	-4.242
R ²	.489		.179	
F-Value	20.163***		4.353***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

(5) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등과 일탈행동의 연속매개효과

<표 12>에서 독립변수 비인격적 감독과 매개변수인 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.538, p<.001$), 상사갈등($B=.159, p<.001$)은 각각 일탈행동에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다.

<표 12> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등과 일탈행동의 연속매개효과

구분	일탈행동		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	.711	2.511	3.114	6.103
비인격적 감독	.538***	9.856	-.119	-1.085
상사갈등	.159***	3.764	.042	.539
일탈행동			-.297***	-3.236
R ²	.567		.163	
F-Value	27.589***		3.896***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

그리고 독립변수 비인격적 감독, 매개변수 상사갈등 및 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독이 개인성과($B=-.119, p>.05$)에, 상사갈등이 개인성과($B=.042, p>.05$)에 유의한

영향을 미치지 못하였다. 하지만 일탈행동은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다 ($B=-.297, p<.001$). 그리고 비인격적 감독→상사갈등→일탈행동→개인성과의 부트스트래핑에 의한 간접효과가 유의하였다($B=-.035, BootLLCI=-.069, BootULCI=-.011$). 그러므로 “비인격적 감독은 상사갈등과 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 12는 채택되었다. 따라서 상사갈등과 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게 연속매개함을 알 수 있다.

(6) 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 연속매개 효과

<표 13>에서 독립변수 비인격적 감독과 매개변수인 상사갈등, 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.448, p<.001$), 조직침묵($B=.246, p<.001$)은 일탈행동에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 상사갈등은 일탈행동에 유의한 영향을 미치지 못하였다 ($B=.067, p>.05$). 그리고 독립변수 비인격적 감독과 매개변수인 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=-.092, p>.05$), 상사갈등($B=.112, p>.05$), 일탈행동($B=-.188, p>.05$)은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 하지만 조직침묵은 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다($B=-.235, p<.001$). 그러므로 “비인격적 감독은 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.”는 가설 13은 기각되었다. 따라서 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 연속매개하지 않음을 알 수 있다.

<표 13> 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동의 연속매개 효과

구분	일탈행동		개인성과	
	B	t	B	t
(상수)	.425	1.574	3.310	6.529
비인격적 감독	.448***	8.456	-.092	-.847
상사갈등	.067	1.595	.112	1.422
조직침묵	.246***	6.977	-.235***	-3.348
일탈행동			-.188	-1.957
R ²	.616		.187	
F-Value	31.978***		4.358***	

주) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

5) 시사점

본 연구의 <표 5>, <표 6>, <표 7>을 살펴보면 비인격적 감독이 증가할수록 상사갈등이 증가하고 상사갈등이 증가할수록 조직침묵, 일탈행동이 증가하며, 이는 개인성과를 낮춘다고 판단할 수 있다. 그리고 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개하며(<표 9> 참조), 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개하고 있다(<표 10> 참조). 상사갈등과 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게 연속매개하고(<표 11> 참조), 상사갈등과 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게

연속매개하고 있다(<표 12> 참조). 결국 조직침묵이 증가할수록 일탈행동이 증가하고, 조직 침묵과 일탈행동이 증가할수록 개인성과는 감소한다는 것이다. 비인격적 감독이 조직과 조직구성원에게 부정적인 영향을 미친다는 점에서는 논란의 여지가 없다. 이러한 결과는 비인격적 감독이 개인성과에 미치는 총효과와 관련하여 조직침묵, 일탈행동이 단독으로도 완전한 매개효과를 가지지만, 상사갈등과 조직침묵, 상사갈등과 일탈행동이 연속으로 완전하게 매개하고 있음을 밝힘으로써 비인격적 감독과 개인성과 간의 관계를 좀 더 세밀하게 분석하였다는 의의가 있다. 비인격적 감독은 그것이 과업에 관련한 것이든 인간적인 것이든 결국은 조직과 조직구성원의 성과에 확실하게 부정적인 영향을 미친다는 것을 검증함으로써 조직에서 비인격적 감독행위와 적절하고 효율적인 리더십 행동에 대하여 더욱 엄격한 관리가 요구됨을 확인하였다. 실무적 관점에서 볼 때 비인격적 감독은 내용보다는 적대적 태도와 행동이 더 큰 요인이기 때문에 자신의 태도와 행동에 관한 인식과 성찰이 더욱 향상되어야 함을 알 수 있다.

본 연구의 결과는 상사와 갈등이 심리적 계약 위반을 넘어서 상호교환을 바탕으로 한 사회적 교환을 어렵게 한다. 서로에 대한 호의가 없어지고, 팀장에게 적절한 반응과 대가를 기대할 수 없게 되는 상황에서 구성원들은 침묵하게 되고, 뒤에서 험담을 하거나 무시하는 일이 발생한다는 것을 의미한다. 특히 갈등에 있어서 소극적 반응인 체념과 방어적 반응인 조직침묵은 오래 지속되기 보다는 무시와 험담의 일탈행위나 저항행동으로 표출된다(한주원 외 2011). 한편, 최병권·이영(2020)은 비인격적 감독이 일탈행동의 관계에 대해 역U자형 관계에 있다고 주장하였다. 즉, 비인격적 감독이 어느 정도까지 증가할 때는 일탈행동을 높이다가 비인격적 감독이 심해지면 일탈행동을 오히려 줄인다는 의미이다. 비인격적 감독이 참을 수 없을 정도로 심해질 경우에는 일탈을 넘어서 그 조직을 벗어나거나 조직의 외부에 호소하는 상황으로 넘어갈 수 있을 것이다. 그렇다면 오히려 비인격적 감독과 일탈행동은 역U자형보다는 역U자에서 다시 U자형으로 넘어가는 3차 방정식의 관계를 가지고 있지 않은지 추가적인 연구가 요구된다.

VI. 결론

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

첫째, 비인격적 감독은 상사갈등($B=.952, p<.001$), 조직침묵($B=.720, p<.001$), 일탈행동($B=.689, p<.001$)에 각각 양(+)의 영향을 미쳤으며, 유의하였다. 그리고 상사갈등은 조직침묵($B=.582, p<.001$), 일탈행동($B=.466, p<.001$)에 각각 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 또한 조

직침묵은 개인성과($B=-.300, p<.001$)에, 일탈행동은 개인성과($B=-.346, p<.001$)에 각각 음(-)의 영향을 미쳤으며, 유의하였다. 비인격적 감독이 증가할수록 상사갈등이 증가하고 상사갈등이 증가할수록 조직침묵, 일탈행동이 증가하며, 이는 개인성과를 낮춘다고 판단할 수 있다.

둘째, 비인격적 감독과 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미치지 않지만($B=-.278, p<.001$), 상사갈등은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못하여($B=-.006, p>.05$) 상사갈등은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 매개하지 않는다는 것을 알 수 있다. 그리고 비인격적 감독과 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못했으나($B=-.100, p>.05$), 조직침묵은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳐($B=-.255, p<.001$) 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개함을 알 수 있다.

셋째, 비인격적 감독과 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=-.086, p>.05$)은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못했고, 일탈행동은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.288, p<.01$). 즉, 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개함을 알 수 있다. 한편, 비인격적 감독과 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.364, p<.001$), 상사갈등($B=.374, p<.001$)은 각각 조직침묵에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 그리고 비인격적 감독, 상사갈등 및 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독이 개인성과($B=-.176, p>.05$)에, 상사갈등이 개인성과($B=.100, p>.05$)에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 하지만 조직침묵은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.281, p<.001$). 즉, 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전히 매개하며, 상사갈등과 조직침묵은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게 연속매개하였다.

넷째, 비인격적 감독과 상사갈등을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.538, p<.001$), 상사갈등($B=.159, p<.001$)은 각각 일탈행동에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 그리고 비인격적 감독, 상사갈등 및 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독이 개인성과($B=-.119, p>.05$)에, 상사갈등이 개인성과($B=.042, p>.05$)에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 하지만 일탈행동은 개인성과에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다($B=-.297, p<.001$). 즉, 비인격적 감독은 상사갈등과 일탈행동을 연속적으로 매개하여 개인성과에 유의한 영향을 미치고 있다. 상사갈등과 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 완전하게 연속매개함을 알 수 있다.

다섯째, 비인격적 감독과 상사갈등, 조직침묵을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=.448, p<.001$), 조직침묵($B=.246, p<.001$)은 일탈행동에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 하지만 상사갈등은 일탈행동에 유의한 영향을 미치지 못하였다($B=.067, p>.05$). 그리고 비인격적 감독과 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동을 동시에 투입하였을 때, 비인격적 감독($B=-.092, p>.05$), 상사갈등($B=.112, p>.05$), 일탈행동($B=-.188, p>.05$)은 개인성과에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 하지만 조직침묵은 개인성과에 유의한 영향을 미쳤다($B=-.235, p<.001$). 따라서 상사갈등, 조직침묵, 일탈행동은 비인격적 감독과 개인성과의 관계를 연속매개하지 않음을

알 수 있다.

본 연구는 연구의 대상이 직원수 1000명 이상이며 사업기간이 30년 이상인 대기업이 대부분으로 조직의 체계가 잡혀 있으며, 직장 내 갑질 근절 및 존중에 관한 교육을 지속적으로 하고 있기 때문에 연구결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 따라서 그렇지 않은 규모가 적은 기업, 제조업과 서비스업이외 IT관련 기업, 유통업, 판매업 중심의 기업에 대한 연구가 필요하다. 그리고 비인격적 감독과 일탈행동의 관계에 대해 역U자형 관계(최병권·이영 2020)에 있는지, 비인격적 감독과 일탈행동이 역U자형보다 역U자에서 다시 U자형으로 변화하는 3차 방정식의 관계를 가지고 있지 않은지 추가적인 연구가 요구된다.

“본 논문은 사단법인 가족기업학회 연구윤리규정을 준수하였음을 확인함.”

참고문헌

- 김다미·정현선·박동건. 2016. “상사의 비인격적 감독이 부하의 일-가정 갈등 및 대인 일탈행동에 미치는 영향에서의 매개 및 조절효과 연구”. 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 22(1) : 87-118.
- 김동현·손승연. 2020. “권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 영향: 상대적 박탈감의 매개효과와 성장욕구 강도의 조절효과”. 『리더십연구』, 11(3) : 67-93.
- 김선주·한인수. 2017. “비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제능력의 조절된 매개효과”. 『조직과 인사관리연구』, 41 : 65-94.
- 김순희·홍희정. 2016. “조직 내 갈등과 갈등관리전략 및 갈등 후 조직원 행동 간의 구조적 관계: 항공사 지상직원을 대상으로”. 『관광연구』, 31(2) : 81-106.
- 김영일·유태용. 2008. “조직구성원의 개인-환경 부합과 정직성이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 21(1) : 27-58.
- 김우영. 2018. 「컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 경영학박사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 김장익. 2017. “외식업 분야에서 상사의 비인격적 감독, 사회적 지지, 조직침묵, 이직의도간의 영향관계”. *Tourism Research*, 42(4) : 69-86.
- 김정심. 2012. 「카지노 관리자의 비인격적 감독이 딜러의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향-딜러의 감성지능을 조절효과로-」. 호텔경영학석사학위논문. 경기대학교 대학원.
- 김종근·김재욱. 2005. “불균형적 상호의존성과 갈등 간 비선형적 관계에 대한 연구”. 『유통연구』, 10(2) : 49-72.
- 남모현. 2015. 「호텔 직원이 지각한 상사의 비인격적 감독이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 조직몰입 및 조직침묵의 매개효과를 중심으로」. 호텔관광경영학석사학위논문. 세종대학교 대학원.
- 박광서·남경두·김재민. 2012. “국내 프랜차이즈사업의 갈등과 분쟁해결에 관한 연구”. 『e-비즈니스연구』, 13(1) : 395-414.
- 박현선·정현선·박동건. 2015. “상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 28(2) : 225-248.
- 백연정·김문정. 2019. “비인격적 감독행위의 연구동향: 국내 연구를 중심으로”. 『리더십연구』, 10(4) : 57-90.
- 백혜옥·신진교. 2018. “상사의 비인격적 행동과 직무열의 간 관계에서 개인특성 및 조직특성의 조절효과”. 『조직과 인사관리연구』, 42 : 1-33.
- 사숙수·정수진. 2018. “조직침묵이 조직성과에 미치는 영향: 심리적 계약의 매개효과를 중심으로”. 『산업경제연구』, 31(2) : 445-473.
- 서희석. 2002. “지방정부간 갈등해결에 관한 연구”. 『한국지방자치학회 세미나』.
- 양승주·손승연·박희태. 2016. “상사의 비인격적 행동, 구성원의 리더인정 및 자기효능감이 지

- 식공유에 미치는 영향: 심리적 반발이론을 중심으로”. 『기업경영연구』, 68 : 171-197.
- 오아라·박경규·용현주. 2013. “조직지원인식과 직장 내 일탈행동의 관계”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 26(1) : 119-147.
- 오일두·오세조·노원희. 2011. “유통경로에서 업무갈등과 관계갈등이 성과에 미치는 영향”. 『대한경영학회지』, 24(1) : 41-63.
- 이경수·임정인·박지영·손영우. 2017. “공군 전투비행팀의 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감 및 과업성과의 관계”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 30(3) : 329-355.
- 이용욱. 2015. 『비인격적 감독행위와 조직행동의 관계』. 경영학석사학위논문. 원광대학교 대학원.
- 이운룡. 2016. 『비인격적 감독이 조직침묵과 직무스트레스에 미치는 영향: 마음챙김과 셀프 모니터링의 조절효과』. 경영학석사학위논문. 아주대학교 대학원.
- 이찬규·최규상. 2015. “과업 갈등과 건설적 비판 팀 내 신뢰의 조절역할”. 『조직과 인사관리 연구』, 39(4) : 89-110.
- 이찬규·최규상. 2018. “팀 내 과업갈등과 관계갈등의 비대칭이 성과에 미치는 영향”. 『대한경영학회지』, 31(7) : 1347-1362.
- 임정인·손영우. 2017. “육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향: 집단자존감의 조절된 매개효과”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 30(2) : 123-146.
- 장명학. 2018. 『과업갈등표현과 도움행동 및 일탈행동 관계에서 마음챙김의 조절효과』. 경영학박사학위논문. 아주대학교 대학원.
- 장은미. 2020. 『진성 리더십이 개인성과 및 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과와 심리적 계약위반 및 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로』. 경영학박사학위논문. 숭실대학교 대학원.
- 정현달·백윤정. 2016. “과업갈등이 직무태도에 미치는 영향”. 『한국산학기술학회 논문지』, 17(7) : 192-203.
- 최병권·이영. 2020. “상사의 비인격적 감독과 부하의 업무노력 및 상사대상 일탈행동의 관계에 대한 연구”. 『리더십연구』, 11 : 3-31.
- 최인욱·박지환. 2015. “조직갈등이 집단성과에 미치는 영향 상사의 지원 및 내재적 직무만족의 조절효과”. 『분쟁해결연구』, 13(1) : 63-92.
- 하석광·윤병섭. 2019. “품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향 - 조직마음챙김지원에 의해 조절된 혁신문화의 매개효과 -”. 『품질경영학회지』, 47(4) : 667-685.
- 하선미·문재승. 2013. “상사의 비인격적 행동이 직무열의에 미치는 영향”. 『인적자원개발연구』, 16(1) : 75-105.
- 한광현. 2008. “생산직 근로자들의 반생산적 과업행동 결정요인 및 조절변인에 대한 다원적 접근”. 『대한경영학회지』, 21(6) : 2771-2798.
- 한상린. 2004. “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구”. 『유통연구』, 9(1) :

93-110.

- 한주원·김정진·박경규. 2011. “비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구”. 『경영학 연구』, 40(3) : 831-857.
- 한주원·박경규. 2009. “상사의 비인격적 감독이 부하의 직장 내 일탈행동에 미치는 영향”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 22(2) : 233-259.
- 허철행·이희태·문유석·허용훈. 2012. “지역갈등의 원인과 해소방안”. 『지방정부연구』, 16(1) : 431-454.
- 홍영옥·강재완·이형룡. 2014. “호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향-심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로”. 『관광학연구』, 38(6) : 189-207.
- 황성주·전병준. 2016. “상사의 비인격적 감독과 직장 내 일탈행동의 관계에서 조직동일시의 매개효과 탐색”. 『경영학연구』, 45(2) : 593-614.

- Aquino, K., T. M. Tripp and R. J. Bies. 2001. “How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace”. *Journal of Applied Psychology*, 86(1) : 52-59.
- Ashforth, B. E.. 1997. “Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences”. *Journal of Administrative Sciences*, 14(2) : 126-140.
- Ashkanasy, N. M. and C. S. Daus. 2002. “Emotion in the Workplace: The New Challenge For Managers”. *Academy of Management Perspectives*, 16(1) : 76-86.
- Bechtoldt, M. N., C. Welk, D. Zapf and J. Hartig. 2007. “Main and Moderating Effects of Self-Control, Organizational Justice, and Emotional Labour on Counterproductive Behaviour At Work”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4) : 479-500.
- Bennett, R. J. and S. L. Robinson. 2000. “Development of A Measure of Workplace Deviance”. *Journal of Applied Psychology*, 85(3) : 349-360.
- Bies, R. J.. 2001. “Interactional (in) Justice: The Sacred and the Profane”. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.). *Advances in Organization Justice*. Stanford University Press.
- Bies, R. J., T. M. Tripp, R. M. Kramer and T. R. Tyler. 1996. “Beyond Distrust”. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications.
- Brown, M. E. and L. K. Trevino. 2006. “Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups”. *Journal of Applied Psychology*, 91(4) : 954-962.
- Chanin, M. H. and J. A. Schneer. 1984. “A Study of the Relationship Between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior”. *Human Relations*, 37(10) : 863-879.
- Christian, M. S. and A. P. Ellis. 2011. “Examining the Effects of Sleep Deprivation on

- Workplace Deviance A Self-Regulatory Perspective”. *Academy of Management Journal*, 54(5) : 913-934.
- Colbert, A. E., M. K. Mount, J. K. Harter, L. A. Witt, and M. R. Barrick. 2004. “Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance”. *Journal of Applied Psychology*, 89(4) : 599-609.
- Cullen, M. J. and P. R. Sackett. 2003. “Personality and Counterproductive Workplace Behavior”. *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, 14(2) : 150-182.
- De Dreu, C. K. W. and L. R. Weingart. 2003. “Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 88(4) : 741-749.
- De Wit, F. R., K. A. Jehn and D. Scheepers. 2013. “Task Conflict, Information Processing, and Decision-Making the Damaging Effect of Relationship Conflict”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2) : 177-189.
- Dineen, B. R., R. J. Lewicki and E. C. Tomlinson. 2006. “Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships With Employee Citizenship and Deviant Behavior”. *Journal of Applied Psychology*, 91(3) : 622-635.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster and M. Pagon. 2002. “Social Undermining in the Workplace”. *Academy of Management*, 45(2) : 331-351.
- Ferris, D. L., D. J. Brown and D. Heller. 2009. “Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2) : 279-286.
- Ferris, D. L., J. R. Spence, D. J. Brown and D. Heller. 2012. “Interpersonal Injustice and Workplace Deviance: The Role of Esteem Threat”. *Journal of Management*, 38(6) : 1788-1811.
- Filipczak, B.. 1993. “Armed and Dangerous At Work”. *Training*, 30 : 39-43.
- Folger, R. and D. P. Skarlicki. 1998. “When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as A Function of Layoff Blame”. *Academy of Management Journal*, 41(1) : 79-87.
- Frazier, G. L. and R. C. Roby. 1991. “The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels”. *Journal of Marketing*, 55(1) : 52-69.
- Gamero, N., V. Gonzalez-Roma and J. M. Peiro. 2008. “The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1) : 47-69.
- George, J. M. and A. P. Brief. 2004. *Personality and Work-Related Distress, Personality and Organizations*. Edited By Benjamin Schneider and D. Brent Smith, New Jersey:

Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- 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.
- Hogh, A. and A. Dofradottir. 2001. "Coping With Bullying in the Workplace". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4) : 485-495.
- Jehn, K. A.. 1995. "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict". *Administrative Science Quarterly*, 40(2) : 256-282.
- Jehn, K. A. and C. Bendersky. 2003. "Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict - Outcome Relationship". *Research in Organizational Behavior*, 25 : 187-242.
- Jehn, K. A., C. Chadwick and S. M. Thatcher. 1997. "To Agree Or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes". *International Journal of Conflict Management*, 8(4) : 287-305.
- Jehn, K. A. and E. Mannix. 2001. "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance". *Academy of Management Journal*, 44(2) : 238-251.
- Judge, T. A., B. A. Scott and R. Ilies. 2006. "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of A Multi Level Model". *Journal of Applied Psychology*, 91(1) : 126-138.
- Langfred, C. W.. 2007. "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams". *Academy of Management Journal*, 50(4) : 885-900.
- Lee, K. and N. Allen. 2002. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". *Journal of Applied Psychology*, 87(1) : 131-142.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken. 2000. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4) : 706-725.
- Martinko, M. J., D. Sikora and P. Harvey. 2012. "The Relationships Between Attribution Styles, Lmx, and Perceptions of Abusive Supervision". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4) : 397-406.
- 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.
- Michel, J. S., K. Newness and K. Duniewicz. 2016. "How Abusive Supervision Affects Workplace Deviance A Moderated- Mediation Examination of Aggressiveness and

- Work-Related Negative Affect”. *Journal of Business and Psychology*, 31(1) : 1-22.
- Milliken, F. J. W. M. Elizabeth and F. H. Patricia. 2003. “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’T Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*, 40(6) : 1453-1476.
- 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.
- Mikula, G., B. Petri and N. Tanzer. 1990. “What People Regard as Unjust: Types and Structures of Everyday Experiences of Injustice”. *European Journal of Social Psychology*, 20(2) : 133-149.
- Northouse. P. G.. 2004. *Leadership: Theory and Practice*(3rd ed). Thousand Oaks Ca. Sage.
- Omar, F., F. Halim, A. Zainah and H. Farhadi. 2011. “Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior”. *World Applied Sciences Journal*, 12 : 46-51.
- Redding, W. C.. 1985. “Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication”. *Communication Education*, 34(3) : 245-258.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge. 2014. *Organizational Behavior*(16), Boston, Ma: Prentice Hall: Pearson.
- Rotundo, M. and P. R. Sackett. 2002. “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach”. *Journal of Applied Psychology*, 87(1) : 66-80.
- Schlenker, B. R. and M. F. Weigold. 1989. “Self-Identification and Accountatbility”. in Giacalone R. A. and Rosenfeld. P. (Eds). *Impression Management in the Organization Hillsdale, N.J.: Erlbaum*.
- Tepper, B. J.. 2000. “Consequences of Abusive Supervision”. *Academy of Management Journal*, 43(2) : 178-190.
- Tepper, B. J., L. S. Simon and H. M. Park. 2017. “Abusive Supervision”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 : 123-152.
- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero. 2003. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1359-1392.
- 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.
- 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.

Wu, T. Y. and C. Hu. 2013. "Abusive Supervision and Subordinate Emotional Labor: The Moderating Role of Openness Personality". *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5) : 956-970.

Xu, A. J., R. Loi and L. W. Lam. 2015. "The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader - Member Exchange Interact to Influence Employee Silence". *Leadership Quarterly*, 26(5) : 763-774.

Zellars, K. L., B. J. Tepper and M. K. Duffy. 2002. "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 87(6) : 1068-1076.

The Effects of Abusive Supervision on Performance: The Mediating Effects of Supervisor Conflict, Organizational Silence and Deviant Behavior

Ha, Seok Kwang* · Heo, Ho Young**

— <Abstract> —

[Purpose] The effect of abusive supervision on individual performance was analyzed through supervisor conflict, organizational silence, and deviant behavior.

[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, abusive supervision had a positive (+) effect on supervisor conflict, organizational silence, and deviant behavior, respectively. Second, supervisor conflict had a positive (+) effect on organizational silence and deviant behavior, respectively, and organizational silence and deviant behavior had a negative (-) effect on individual performance, respectively. Third, abusive supervision played a complete mediating role in significantly affecting individual performance through organizational silence and abusive supervision through deviant behavior. Fourth, abusive supervision continuously mediated supervisor conflict and organizational silence, and abusive supervision played a completely continuous mediating role that significantly influenced individual performance by continuously mediating supervisor conflict and deviant behavior. Fifth, abusive supervision did not significantly affect individual performance because it did not completely continuously mediate supervisor conflict, organizational silence, and deviant behavior.

[Research Implications] By comprehensively analyzing the relationship between abusive supervision, supervisor conflict, organizational silence, deviant behavior, and individuality, and verifying that individual performance significantly decreases as abusive supervision increases, this study suggested that efforts to positively derive individual performance through personal supervision are needed.

<Key Words> Abusive Supervision, Performance, Supervisor Conflict, Organizational Silence, Deviant Behavior

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

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