

상사의 비인격적 감독이  
부하의 태도에 미치는 영향 :  
상호작용공정성의 매개효과를 중심으로

조 용 현 (Cho, Yong-hyeon) \*

(E-mail : c1113@hanmail.net)

장 준 호 (Jang, Jun-ho) \*\*

(E-mail : jjh4653@honam.ac.kr)

정 상 춘 (Jeong, Sang-chun)\*\*\*

( E-mail : scjeong@jnu.ac.kr)

논문접수일 : 2011년 11월 22일

게재확정일 : 2012년 1월 2일

게재확정일 : 2012년 1월 20일

---

\*학위취득대학 : 전남대학교

현직: 전남대학교 경영학부 강의전담교수(제 1저자)

\*\*학위취득대학 : 전남대학교

현직: 호남대학교 경영대학 경영학과 전임강사(교신저자)

\*\*\*학위취득대학 : 전남대학교

현직: 전남대학교 중앙도서관 행정지원팀장(공동저자)

**상사의 비인격적 감독이  
부하의 태도에 미치는 영향 :  
상호작용공정성의 매개효과를 중심으로**

— <국문요약> —

상사의 비인격적 감독이 부하의 태도와 행동에 미치는 다양한 연구에도 불구하고, 양자 간의 관계를 체계적으로 설명하기 위한 메커니즘에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 본 연구는 상사에 의한 비인격적 감독이 부하들의 태도에 미치는 효과가 상호작용 공정성 지각수준에 의해 설명되어질 수 있는지를, 이론연구에 기초한 가설설정과 경험 자료를 통한 실증분석을 통해 연구하였다.

7개 조직에 종사하는 금융업 사무직 근로자들을 대상으로 이루어진 실증연구결과에 의하면, 상사의 비인격적 감독은 부하가 지각하는 상호작용 공정성 수준에 부(-)의 효과를 지니는 것으로 나타났다. 또한 부하의 상호작용 공정성 지각은 부하의 태도인 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직 의도에는 부(-)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 아울러 부하가 지각하는 상호작용 공정성 수준은 상사의 비인격적 감독과 부하의 조직몰입과 이직의도 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 연구결과에 대한 논의 및 결론에서 실증분석의 결과가 지니는 의미와 한계, 앞으로의 연구방향에 대해 구체적으로 제시하였다.

[ 주제어 ] 비인격적 감독, 상호작용 공정성, 조직몰입,  
이직의도

## I. 연구의 배경 및 목적

기존의 리더십연구는 대부분 리더의 긍정적 측면에 초점을 두고 연구가 이루어져 왔다. 조직의 효과성을 높이기 위해 리더는 어떠한 모습을 갖추고 있어야 하는가에 주요관심사인 것이다. 따라서 좋은 리더에 대한 연구가 일차적인 연구의 대상이 되어왔으며, 조직행동연구에서도 구성원의 긍정적 측면에 초점을 두어왔다. 일탈이나 태만 등 부정적 측면을 설명하기 보다는 자발적 행동이나 몰입 등과 같은 긍정적 행동만 강조한 것이다(Tepper 2007).

그러나 최근에는 리더십의 부정적 측면에 관심을 둔 리더의 파괴적이고 공격적인 행동에 관한 연구가 진행되고 있다. 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치는 상사의 행동이나 파괴적인 행동 등에 대한 관심은 꾸준히 증가하고 있으며, 이러한 연구의 대부분은 상사의 부정적 행동에 초점을 두고 있다(Bennett and Robinson 2003). 상사의 공격적이고 부당한 행동이 구성원들에 부정적인 영향을 미침으로서 조직의 성과에 부정적 결과를 가져다주는 주요한 원인으로 보기 때문이다. 이러한 면에서 최근 연구자들은 조직 내에서 일상적으로 나타나는 상사의 관리행동방식에 많은 관심을 기울이고 있으며, 특히 과거와 같이 긍정적인 리더행위에 초점을 맞추기 보다는 성희롱, 물리적 폭력, 비신체적 적대행위 등과 같이 부정적이고 유해한 상사의 행위에 대한 연구도 활발히 이루어지고 있다(Harris and KacMar et. al. 2007).

전제적 횡포(petty tyranny: Ashforth 1994), 상사의 음해(supervisor undermining: Duffy and Ganster et. al. 2000), 비인격적 감독(abusive supervision: Tepper 2000, 2007) 등과 같은 개념들은 모두 리더의 부하에 대한 행위가 항상 긍정적인 방향으로 전개된다는 기본적인 인식에서 벗어나 부하에 대한 상사의 부정적 리더행위가 부하의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하

는데 초점을 두고 있으며, 이 가운데 Tepper(2000)에 의해 제시된 비인격적 감독(abusive supervision)은 실제 조직 내에서 나타나는 상사의 공격적 행동의 모습과 특징을 적절히 포착한 개념으로 받아들여지고 있다.

현실적으로도 대부분의 조직에서 이러한 형태의 리더 및 관리자들을 발견할 수 있다. 부하직원들을 위협하거나, 모욕을 주며 체면을 손상시키는 일들이 발생하고 있다. 또는 욕설을 하거나 비웃고 성희롱 등의 부정적 행동을 하는 상사를 그다지 어렵지 않게 볼 수 있다. 이처럼 부하들에게 상사자신의 권한을 이용하여 부하들에게 모욕감을 주는 등 부당하게 행동하는 리더 및 관리자의 행동은 집단이나 조직을 부정적 사고로 몰들이고 심각한 사회적 스트레스를 야기함으로써 중요한 사회문제로 부각되기도 한다(Duffy and Ganster et. al. *ibid.*).

이처럼 상사의 비인격적 감독에서 비롯된 부정적 영향을 고려해 볼 때, 집단이나 조직의 성과를 저해하는 중요한 요인이 될 수 있으므로 이에 대한 적극적 연구가 필요한 실정이다. 그러나 현실적으로 상사의 비인격적 감독에 대한 실증연구는 그다지 많지 않는 실정이다. 이는 앞서 지적한 대로 좋은 리더에 대한 일차적 연구관심도 하나의 이유가 될 수 있지만, 현실적으로 부하들이 이에 대한 내용을 노출하기를 꺼리하기 때문이다.

그러나 최근의 국내외 실증연구 결과 상사의 비인격적 감독은 조직성과에 부정적 결과를 가져다줄 수 있다. 상사의 비인격적 감독은 부하의 심리적 스트레스를 높이고 직무만족의 감소, 조직시민행동의 감소, 이직의도의 증가 등의 부정적 결과를 가진 것으로 나타났다(Tepper 2000; Mitchell and Ambrose, 2007; 이경근·조용현 2010). 또한 직접적으로는 부하의 일탈행동 등의 부정적 행동을 유발하는 것으로 나타났다(Mitchell and Ambrose 2007; 한주원·박경규 2009).

이러한 맥락에서 본 연구는 일차적으로 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직에 대한 태도에 미치는 부정적 영향에 초점을 두고 있다.

따라서 부정적 효과에 대한 실증연구를 주요목적으로 하며, 아울러 기존 연구에서 다루지 않는 변수에 초점을 두고 이를 밝히고자 한다.

부하의 조직에 대한 태도로서 본 연구에서는 조직몰입과 이직의도를 대표적인 변수로 설정하고 연구하고자 한다. 조직몰입과 이직의도는 일반적으로 조직성과에 중요한 영향을 미치는 태도변수로서 폭넓게 연구되고 있다는 점에서 그 의미가 있다.

또한 본 연구는 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직접관계뿐만 아니라 그 사이의 변수에 의해 설명될 수 있다는 간접관계 역시 성립될 수 있다고 보았다. 예를 들어, 기존 연구의 경우 상사의 비인격적 감독과 조직시민행동 간의 관계가 조직공정성지각 수준에 의해서 완벽히 설명되는 것은 아니며, 선행연구들에서 고려하지 못한 또 다른 영향요인들에 대한 연구의 필요성이 높다는 것을 지적하고 있다(Thau and Mitchell et. al. 2009). 즉, 매개변수나 조절변수 등의 연구가 필요함을 지적하고 있는 것이다.

이러한 배경에서 조직 내에서 형성되는 사회적 교환관계의 수준을 반영하는 가장 대표적 변수로서의 속성을 지닌 상호작용 공정성의 매개변수로서의 역할을 구체적으로 확인하여 보고자 한다. 비인격적 감독은 상사와 부하간의 낮은 질적 관계, 소극적인 교환과 불신을 이끌 수 있다는 점에서 부하의 상호작용 공정성에 유의한 영향을 미칠 수 있으며, 그 결과 부하의 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 비록 상호작용 공정성의 매개효과에 대한 가능성은 언급된바 있지만(Aryee and Chen et. al. 2007), 실증연구 결과는 드물며 국내에서는 없기 때문에 이를 검증한다는 측면에서 본 연구의 의미가 있다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 그 동안 국내에서 많은 연구가 이루어지지 않은 상사의 비인격적 감독행위를 대상으로 조직몰입과 이직의도에 대한 효과와 양자 간의 관계에서 상호작용 공정성의 매개효과를 경험 자료에 바탕을 두고 연구하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 비인격적 감독

최근 들어 비인격적 감독에 대한 관심이 증가하고 있으며, 지속적으로 연구가 진행되고 있다. 비인격적 감독에 관한 연구자들 간 개념상의 일치는 아직 부족한 상황이며, 이를 정리하면 다음과 같다(한주원·김정진 외 2011). 먼저 비인격적 감독과 유사한 개념으로 ‘위계적 괴롭힘’을 들 수 있다. 이는 위계적으로 상급자인 동료가 제공하는 적대감의 노출(Rospenda 2002)로 이들의 공격적 행동은 비인격적 감독과 유사하지만, 일정 대상에 대해 특정한 감독자가 행하는 비인격적 행동으로 제한을 두지 않았다는 점과 신체적 제한을 가하지 않는다는 점에서 비인격적 감독과 구분된다. 또 다른 개념으로 ‘비열한 폭군’이 있는데 가혹하고 악의적으로 권한이나 힘을 사용하는 감독자로 정의할 수 있다(Rosenstein and O’Daniel 2005). 비인격적 감독과 마찬가지로 위계적 관계에서 나타나지만, 피해자가 감독자 횡포를 적대적으로 인식하지 않을 수 있다는 점에서 다르다.

이러한 형태의 관리자들은 모든 일원에게 배려심이 없고 호의적인 행동을 하지 않기 때문에, 이를 개인을 대상으로 한 적대적 행동으로 인식되지 않는다(Ashforth 1997). 반면 ‘직장 내 피해행동’은 일인 이상이 표현하는 공격적 행동이 반복적으로 표출된다는 개인의 인식으로 정의할 수 있다(Aquino 2000). 비인격적 감독을 부하에 대한 직속상사의 괴롭힘이라고 한다면 직장 내 피해행동은 하향적 괴롭힘을 포함한 동료, 상사에 대한 부하의 괴롭힘 등을 포괄하는 행동이라 할 수 있다는 점에서 다소 다르다. 또한 직장 내 피해행동은 언어적 괴롭힘뿐만 아니라, 신체적 괴롭힘까지를 포함한다는 의미에서 비인격적 감독과 구분되는 것이다(Aquino and Lewis et. al. 1999).

일반적으로 상사의 비인격적 감독은 공격적 조직행동의 한 유형

으로 볼 수 있으며, 기존 연구들은 비인격적 감독을 적대적인 형태의 공격적 행동으로 파악하고 있다. 비인격적 감독 연구 분야에 두드러진 업적을 쌓고 있는 Tepper(2000)의 경우 “상사가 신체적 접촉을 배제하고 적의 있는 언어적·비언어적 행위를 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하의 지각”으로 비인격적 감독을 정의하고 있다. 이와 같은 정의에는 비인격적 감독이 (1) 상사의 행위에 대한 관찰에 기초하여 부하들이 내리는 주관적 평가이며, (2) 비신체적 적대행위를 지속적으로 나타내는 것을 의미하며, (3) 목적성을 지닌 의도된 행위라는 점을 포함하고 있다(이경근·조용현 2010). 비슷한 맥락에서 Bies(2000)는 비인격적 감독자의 주요특성으로 강압적으로 쉽게 감정적으로 이성을 잃고, 부하를 몰아세우는 등 적대적인 성향을 언급하고 있다.

비인격적 감독행동의 구체적인 예를 들어보면 다른 사람 앞에서 누군가를 조롱하거나 폄하하고, 부하들의 의견을 묵살하거나, 공격적으로 시선 맞추기, 필요한 정보를 제공하지 않거나 해고의 위협을 사용하며, 다른 의견을 표현하는 부하들에게 감정을 격하게 드러내서 소리 지르거나 위협하는 행동 등을 들 수 있다(Michell and Ambrose 2007). 이러한 행동을 하는 비인격적 관리자는 자신들이 갖고 있는 권한을 남용하여 부하들을 억압하고 학대하며, 부하들은 이에 따라 심리적 스트레스 증가 등 부정적 심리상태를 갖게 된다.

## 2. 비인격적 감독과 상호작용 공정성

Adams(1965)가 사회교환이론관점에서 사람들은 산출물의 절대적인 크기에 관심을 두는 것이 아니라, 자신의 투입을 고려한 형평에 초점을 둔다고 하는 주장이 설득력을 얻으면서 등장한 공정성 이론은 최근까지 활발하게 연구가 진행되고 있다. 조직공정성은 조직상황에서 구성원들이 지각하고 있는 공정성의 정도로 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성으로 나눌 수 있다(Greenberg 1996). 분배적 공정성(distributive justice)은 종업원이 받는 결과물인 임금, 승

진 등의 보상이 구성원들의 성과에 따라 공정하게 배분되는가를 인식하는 공정성이다. 다음으로, 절차적 공정성(procedural justice)은 조직의 결정이 공정한 절차에 의해 이뤄지는 가를 지각하는 공정성이다. 이는 조직 구성원들이 조직의 의사결정에 영향을 주는 기회를 갖거나, 그들이 조직을 신뢰하며 조직으로부터 중립적으로 존중받을 때 가능하게 된다.

본 연구에서 초점을 두고 있는 상호작용 공정성(Interactional justice)은 개인 간 대우의 공평성에 관한 것이다. 한 사람이 다른 사람을 어떻게 대우하는 가에 관한 것이므로 대인 간 공정성이라고도 한다. 한 사람이 다른 사람을 대할 때 상대방을 존중하고 진정성 있게 대우하고 필요한 정보를 공유할 때 상호작용 공정성 지각은 높아지게 된다. 따라서 상호작용 공정성은 대인간 관계의 중요성이 공정성 지각에 중요하다는 점을 강조하고 있으며, 대인간 관계의 사회적 교환 과정에 초점을 두고 있다(Greenberg 1993).

여러 실증 연구결과들과 이론적 배경을 통해 상사의 비인격적 감독은 부하가 지각하는 상호작용 공정성에 부정적 영향을 미치리라 판단된다. 우선, 기존 연구결과에 따를 경우, 상사의 비인격적 감독은 조직 내에서 종업원들의 부정적 태도 및 행동과 매우 밀접한 관련을 지니고 있는 것으로 나타나고 있다. 구체적으로 본다면, 상사의 비인격적 감독행위는 부하들로 하여금 자신의 상사에 대한 공격성(Inness and Barling et. al. 2005), 동료들에 대한 공격행동을 이끌며(Schat and Frone et. al. 2006), 대인 및 상사, 그리고 조직에 대한 일탈행위와도 관련이 깊으며(Thau and Mitchell *ibid*.; Mitchell and Ambrose 2007; 한주원·박경규 2009), 가족에 대한 공격성으로까지 발전하는 것(Hoobler and Brass 2006)으로 나타나고 있다. Taylor(1992)에 따르면,라도 부정적인 대인간 사건들은 부정적인 정서적, 인지적, 행동적 반응으로 이어진다는 점에서 그와 같은 가능성은 매우 높다. 이러한 포괄적인 연구 결과들을 통해 상호작용 공정성 역시 부정적 영향을 미치리라 판단할 수 있다. 세 가지 공정성 개념 중 상호작용 공정성은



상사와 부하 관계를 포함한 사회적 교환을 통해 형성이 되므로 상호 개인 간 관계적 측면이 매우 중요하기 때문이다. 특히, 조직에서 상사와 부하 간의 관계가 이러한 사회적 교환과정에서 중요한 위치를 차지하고 있기 때문에 부하입장에서 보면, 상사에게 받는 대우정도에 따라 상호작용 공정성은 달라질 수 있다.

상사로부터 부당한 처우를 받은 부하들은 부정적인 생각과 감정, 부정적 행동 등 다양한 역기능적 결과들을 경험하게 된다(Inness and Barling et. al. 2005). Taylor(1991)는 부정적인 대인간 사건들은 당사자에게는 정서적, 인지적, 행동적 차원에서 부정적 반응을 이끌어낸다고 주장하였는데, 이는 상사로부터의 비인격적 처우의 대상이 된다는 것이 부하들에게는 심각한 정서적·인지적 심리상태를 경험하도록 한다는 것을 의미한다. 이는 무엇보다도 상사의 비인격적 감독은 자신과의 부정적인 사회적 교환관계 또는 낮은 질의 관계를 전달하는 신호로 부하들에게 받아들여질 수 있기 때문이다(Aryee et al. 2007). 따라서 비인격적 감독행위의 대표적인 유형, 즉 공개적인 자리에서 부하를 비난하거나, 부하를 무시하고 무례하게 대하거나, 부하와의 약속을 어기고 배려하지 못한 행동들은 부하로 하여금 자신이 부당한 대우를 받고 있다고 생각하게 하는 것이다. 즉, 상호작용 공정성을 심각하게 훼손하게 되는 것이다.

또한 사회적 교환이론관점에서 부하가 보았을 때, 상사의 비인격적 감독은 상사와 자신간의 호혜주의 규범을 위반한 것이라고 생각할 수 있다. 사회적 교환이론(Blau 1964)에 의하면 조직 내 인간행동을 설명할 때 양 당사자 간의 관계는 호혜성의 원칙에 의해 상호교환 될 때 호혜적 관계가 유지된다. 호혜성의 원칙에 의한 교환관계가 유지될 때 시간이 지나면 양측은 신뢰, 충성, 상호몰입으로 발전된다(Cropanzano and Mitchell 2005). 이러한 현상은 일종의 심리적 계약 측면에서 설명이 가능하다. 직장 내에서 경영자와 종업원간의 관계에는 이른바 암묵적 합의에 기초한 심리적 계약이 존재한다. 이러한 심리적 계약은 경영자와 종업원간의 암묵적 약속을 상대방이 저버리지

않을 것이라는 기대에 의해 유지된다(Morrison and Robinson 1997). 이러한 점을 고려해 볼 때, 부하에 대한 상사의 부당한 감독행위는 구성원들에게 상실감과 더불어 심리적 계약이 위반되었다고 지각하게 할 뿐만 아니라 (Hoobler and Brass 2006), 나아가 관계의 단절로까지 받아들여질 수 있다(이경근·조용현 2010). 따라서 상사의 비인격적 감독은 부하의 상호작용 공정성에 직접적이며 부정적인 영향을 미치게 된다. 이상과 같은 논리와 연구결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 상사의 부하에 대한 비인격적 감독행동은 부하의 상호작용 공정성 지각에 유의적인 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 상호작용 공정성과 부하태도

조직몰입이란 한 개인이 자신이 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 의미한다. 이는 한 조직의 가치, 규범에 대해 개인이 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현시키는 자발적 의지라고 할 수 있다(Meyer and Allen 1991). 조직몰입에 대한 정의는 연구자에 따라 조금씩 다르지만 조직에 대한 충성심, 조직의 목표 달성을 위한 자발적인 노력, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직에 남아있으려는 강한 욕구 등을 포함하고 있다. 이와 같은 조직몰입은 조직유효성과 관련된 개인의 주요 태도변수로서 경영학연구에서 결과변수로 많이 활용되고 있다. 연구자에 따라 조직몰입은 다차원적 성격을 지닌 개념으로 볼 수도 있으나, 본 연구에서는 조직몰입을 단일 차원의 변수로 보고 포괄적인 측면에서의 조직몰입을 파악하는 데 초점을 두었다. 본 연구의 목적이 조직몰입에 대한 구체적 효과를 살피기보다 비인격적 감독의 부정적 효과를 살피는데 일차적 목적이 있기 때문이다.

이직의도란 조직을 떠날 성향으로 말할 수 있다. 이직 의도는 이직에 대한 주요한 예측치로서 이직에 대한 구성원의 태도나 성향으로 파악할 수 있다. 일반적으로 이직의도는 종업원이 조직의 구성원 이기를 포기하고 현재의 조직에서 떠나려고 하는 의도의 정도로 정의할 수 있다(Steel and Ovalle 1984).

기존 실증연구결과들과 이론적 배경을 통해 상호작용 공정성은 부하의 조직에 대한 태도인 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미치리라 판단된다. 사회적 교환이론 관점(Blau 1964)에서 보면 부하가 부당하다고 인식한 상사의 감독행동은 부하들로 하여금 불공정성을 지각하게 되는데, 이는 직무책임에 대한 노력을 적게 하고 조직을 위한 행동을 줄이는 결과를 가져오게 된다. 즉, 상호작용 공정성을 지각할 경우 원만한 사회적 교환관계를 구축하고 이러한 관계는 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치게 되지만, 조직구성원이 불공정성을 지각하게 되는 경우에는 그 결과에 대한 불만족과 분노가 발생하게 된다. 이 경우 공정성을 회복하는 차원에서 태만하거나 부정적 행동이나 역기능적 행동 등이 나타날 수 있다. 따라서 상호작용 공정성은 조직몰입과 정(+의 관계에 있다고 볼 수 있다. 상호작용 공정성을 높게 지각하는 경우 호혜성의 원칙에 의해 자기가 속한 조직에 대한 애착이나 충성심이 증가하는 등 조직몰입이 증가한다고 볼 수 있다. 반대의 경우는 공정성 회복 차원에서 조직에 대한 몰입수준을 낮추는 것으로 설명할 수 있다. 또한 상호작용 공정성은 이직의도에도 유의한 영향을 미치리라 판단된다. 상호작용 공정성을 낮게 지각할 경우 구성원들은 불공정성을 느끼게 되며 이를 해소하는 방안 중 하나로 이직까지도 고려하게 되는 것이다(Tyler 1989). 이는 공정성 이론에 의해 설명이 가능하다. 구성원들은 불공정성을 해소하기 위한 여러 가지 행동을 하게 되는데 심한 경우, 장의 이탈까지도 고려하게 된다는 것이다.

내·외 실증연구 결과에서도 조직공정성은 조직몰입과 이직의도 등 조직유효성을 나타내는 변수들에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타

났다. 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성은 모두 조직몰입에는 정(+)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치고, 이직의도에는 부(-)<sup>의</sup> 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이경근 1999; 이재훈·최익봉 2004). 기존 연구들을 메타분석한 결과 역시 상호작용 공정성은 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cohen-Charash and Spector 2001). 이상과 같은 논리와 연구결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 부하의 조직에 대한 태도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 조직몰입에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 이직의도에 부(-)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 상호작용 공정성의 매개효과

상술한 바처럼, 상사의 비인격적 감독이 조직의 효과성에 부정적 영향을 미치는 점은 기존 실증연구 결과 제시된 바 있다. 그러나 어떠한 과정을 거쳐 부하의 태도에 영향을 미치는가에 관한 연구는 충분치 못한 현실이다.

본 연구에서 제시하는 것처럼 이 양자 간의 관계를 매개하는 상호작용 공정성의 매개효과에 대한 실증연구는 없으나, 앞서 논의한 바를 기초로 할 때 상사의 비인격적 감독은 부하들이 지각하는 상호작용 공정성에 부정적인 영향을 미치고, 그 결과 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 즉, 비인격적 감독이 직접적으로 조직태도에 영향을 미치는 것이 아니라, 상호작용 공정성을 통해 그 관계가 형성되는 것이다. 이는 앞서 살펴본 것처럼 공정성 이론과 사회적 교환이론 관점에서 매개효과에 대한 단서를 찾을 수 있

다. 공정성 이론 관점에서 보면, 상사의 비인격적 감독 결과 부하들은 자신들에 대한 부당한 대우를 느끼게 되고 이에 따라 상호작용 공정성이 훼손되게 되고(Aryee and Chen et. al. ibid.), 이러한 불공정성을 회복하기 위한 차원에서 조직몰입이 저하되고 이직의도는 증가하게 되는 것이라고 볼 수 있다. 또한, 사회적 교환이론 관점에서 볼 때는 상호주의 원칙에 따라 긍정적인 교환과 부정적인 교환이 이뤄지는 과정으로 볼 수 있다. 비인격적 감독의 경우 구성원들에는 부정적 교환이 성립하게 만드는 요인이 되고 이에 따라 상호작용 공정성에 영향을 미치게 되며, 결과적으로 조직태도에 연결될 수 있다.

따라서 상사의 비인격적 감독과 부하의 태도를 독립변수와 종속변수로 하고 상호작용 공정성을 매개변수로 설정하는 가설을 예측할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 인과관계를 토대로 다음과 같이 상호작용 공정성의 매개효과를 검증하기 위한 가설을 도출하였다.

가설 3 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 상사의 비인격적 감독과 조직에 대한 태도 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-1 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 상사의 비인격적 감독과 조직몰입간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2 : 부하의 상호작용 공정성 지각은 상사의 비인격적 감독과 이직의도간의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 표본

연구가설의 검정을 위하여 현장의 경험 자료를 수집하고, 이에 대한 분석을 시도하였다. 본 연구의 자료 수집을 위해 설문조사는 광주·전남에 위치한 금융기관 종사자들을 대상으로 이루어졌으며, 7개

금융기관에 근무하는 직원들을 대상으로 총 360부의 설문지를 배포하였다. 그 결과 312부의 설문지가 회수되어 86.6%의 비교적 높은 회수율을 유지하였다. 그러나 이 가운데 불성실응답 설문지 25부를 제외한 287부가 유효적 표본으로 본 연구에서 활용되었다.

표본의 인구통계적 자료의 분석결과, 응답자의 평균연령은 34.1세, 성별의 구성은 남성이 전체 응답자의 70.5%로 나타났으며, 평균근속년수는 7.1년에 이르는 것으로 나타났다. 학력별로는 고졸이하가 11.5%(n=24), 전문대 및 대학졸업자 70.3%(n=223)로 나타났으며, 대학원 이상의 학력소지자도 12%(n=29)를 차지하고 있다. 마지막으로 현재 상사와의 평균근무기간은 14.6개월로 확인되었다.

## 2. 측정도구

본 연구에서 변수들은 Likert형 5점 척도로 측정되었으며, 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

### 1) 상사의 비인격적 감독

비인격적 감독은 상사가 신체적 접촉을 배제하고 적의 있는 언어적·비언어적 행위를 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하의 지각으로 정의된다(Tepper 2000). 비인격적 감독에 대한 척도는 테퍼(Tepper 2000)에 의해 개발된 14항목 척도가 가장 대표적이지만, 선행연구(Harris and Kacmar et. al. 2007; Mitchell and Ambrose 2007)들에서는 테퍼(Tepper 2000)의 연구에 기초한 단축형 척도가 활용되어 그 유용성이 확인된 바 있다. 따라서 이 연구에서는 미첼과 앰브로저(Mitchell and Ambrose 2007)의 연구에서 제시된 비인격적 감독의 측정도구 5항목을 이용하여 “(1) 전혀 그렇지 않다~(5) 매우 그렇다”로 응답할 수 있도록 하였다. 대표적인 문항들을 제시하면 ‘상사는 나의

생각이나 느낌이 어리석다는 말을 자주 한다’, ‘상사는 다른 사람들 앞에서 나를 무시한다’ 등이다.

## 2) 상호작용 공정성

상호작용 공정성은 모로(Morrow 1993)이 정의한 대로 공식적 절차의 설정이나 절차의 실행과정에서 상사로부터 조직 구성원들이 받는 처우의 공정성의 정도로 한다. 본 연구에서는 비인격적 감독에 미치는 상호작용 공정성의 영향을 측정하기 위해 니오프와 모어만(Niehoff and Moorman 1993)의 상호작용 공정성 측정도구 중 6개 항목을 이용하여 “(1) 전혀 그렇지 않다~(5) 매우 그렇다”로 응답할 수 있도록 하였다. 대표적인 항목은 다음과 같다. ‘상사는 의사결정을 할 때 회사직원으로서의 내 권리에 관심을 갖는다’, ‘상사는 의사결정에 대한 정확한 정보를 수집하는 공정한 절차를 사용한다’ 등이다.

## 3) 조직몰입

조직몰입은 쿡과 월(Cook and Wall 1980)의 동일시와 관여의 두 개념에 따라 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 자부심, 조직의 목적과 가치의 내면화, 그리고 조직구성원으로서 조직을 위하여 노력하고자 하는 의지의 정도로 정의할 수 있다. 6개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 “(1) 전혀 그렇지 않다~(5) 매우 그렇다”로 응답할 수 있도록 하였다. 대표적인 항목은 다음과 같다. ‘나는 지금의 회사에서 일하고 있다는 것을 남에게 자랑삼아 이야기 한다’, ‘나는 스스로가 회사의 한 부분처럼 여긴다’ 등이다.

## 4) 이직의도

이직의도란 조직을 떠날 성향이라고 말할 수 있다. 이직의도는 조

직구성이 자신이 속해있는 조직으로부터 다른 조직으로 옮기고 싶어 하는 심리적인 정도를 의미하는 것으로서 모벨리(Mobely 1982)의 측정도구를 이용하여 3가지 항목에 대해 5점 척도로 “(1) 전혀 그렇지 않다~(5) 매우 그렇다”로 응답할 수 있도록 하였다. 대표적인 항목은 다음과 같다. ‘나는 지금 다니고 있는 회사를 옮기고 싶다’, ‘현재 직장을 옮기는 것을 고려하고 있다’ 등이다.

### 3. 변수의 신뢰도와 타당도

측정도구의 신뢰도 평가를 위하여 본 연구에서는 내적일관성법을 활용하였다. 이는 한 시점에서 연구모형을 구성화하는 각 개념들에 대한 조작적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 이에 따라 본 연구에서는 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법에 의해 항목선별과정을 실시하였다. 분석결과 항목 간 상관계수가 .40이하를 보인 조직몰입의 두 항목이 제외되었으며, 그 결과 확보된 설문항목들에 대한 크론바하(Cronbach)  $\alpha$ 계수를 통해 신뢰도를 측정하였다. 신뢰도 분석 결과 독립변수인 상사의 비인격적 감독의 신뢰도는 .924, 매개변수인 상호작용 공정성은 .883, 종속변수인 조직몰입과 이직의도는 각각 .846, .894의 높은 신뢰도를 보였다.

또한, 본 연구의 연구모형에 대한 가설검정에 앞서 측정하고자 하는 개념이 측정도구인 설문항목에 얼마나 잘 반영되어 있는지와 그 개념이 측정도구에 의해 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 타당도를 알아보기 위해, 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통하여 관측변수와 잠재변수간의 요인 부하량(Factor loading)을 측정하였으며, 개념 신뢰도(Construct reliability)와 분산추



출지수(Variance extract)을 통하여 다항목 측정방법으로 구성된 요인에 있어 각 측정항목이 해당요인을 설명하는데 어느 정도 수준으로 수렴하는지를 나타내는 수렴타당성과 다른 요인과 구별이 이루어지는 가를 표시해 주는 판별타당성을 검증하였다.

아래 <표1>에서 보듯이 요인 부하량(표준 적재치)이 비교적 높은 수준으로 나타났으며( $\lambda > 0.5$ ), 모든 요인에 대해 개념 신뢰도(0.7이상)와 분산추출지수(0.5이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성이 충분하다고 볼 수 있다. 각 변수의 유의성을 나타내는 C.R.(critical ratio)은 독립변수 종속변수의 모든 요인에서 통계적으로 유의한 유의수준  $\pm 1.96$  이상의 값을 가지는 것으로 나타나 측정변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있었다. 따라서 이러한 분석결과에 따라 경우, 각각의 개념들이 가정된 요인구조로 유의적인 적재를 보이는 것으로 나타났다.

확인적 요인분석의 전반적인 측정모형의 적합도를 살펴보면  $\chi^2$ 값이 통계적으로 유의하게 나타나고 있으며 ( $p < .01$ ) 추천 적합지수인 GFI(기초적합지수; Goodness of fit index), CFI(비교적합지수; Comparative fit index), TLI(터커-루이스지수; Turker-Lewis index), RMSEA(근사오차평균자승의 이중근; Root mead square error of approximation)의 기준에서 모델의 적합도를 평가하였다. 적합지수의 추천값으로  $GFI \geq 0.9$ ,  $AGFI \geq 0.9$ ,  $CFI \geq 0.9$ ,  $TLI \geq 0.9$ 의 기준을 제시하며(홍세희, 2001) RESEA의 추천값은 0.05이하인 경우 우수모델로 제시된다(홍세희, 2007). 이와 같은 기준에 따라 본 연구에서 확인적 요인분석을 위한 선행변수에 대한 모형 적합지수를 살펴본 결과  $\chi^2$ 이 162.74이고 자유도는 372( $p < .05$ )이며,  $GFI=0.934$ ,  $TLI=0.922$ ,  $CFI=0.933$ ,  $RMSEA=0.041$ 로 연구모형의 전반적 적합도는 양호한 것으로 나타났다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

변수	항목	표준 적계치( $\lambda$ )	구성개념 신뢰도 (CCR)	분산추출 계수(AVE)
비인격적 감독	문항2	.84	.87	.91
	문항3	.79		
	문항1	.83		
	문항4	.89		
	문항5	.91		
상호작용 공정성	문항6	.86	.92	.88
	문항1	.75		
	문항4	.73		
	문항2	.68		
	문항3	.74		
	문항5	.77		
조직몰입	문항1	.83	.94	.78
	문항2	.82		
	문항4	.71		
	문항3	.68		
이직의도	문항2	.88	.93	.74
	문항3	.81		
	문항1	.92		

(\*p<.001, ML법에 의한 표준화 계수임)

## IV. 분석결과

### 1. 변수 간 상관관계

본격적인 가설검정에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다. 피어슨 상관관계분석결과는 다음의 <표2>과 같다. 상관관계 분석결과, 인구통계학적 변수들인 성별, 연령, 학력수준은 연구 상의 주요개념들과 유의적 상관관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

우선, 상사의 비인격적 감독은 부하의 상호작용 공정 지각과 조직몰입에 유의한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $r=-.488$ ;  $r=-.561$ ). 그리고 이직의도에는  $r=.439$ 의 유의한 정(+)의 상관관계계수를 보였다. 또한, 부하가 지각하는 상호작용 공정성 수준은 조직몰입과는  $r=.512$ 의 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 반면 이직의도에는  $r=-.446$ 의 유의한 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 조직몰입과 이직의도는 예상대로  $r=-.411$ 의 유의한 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 상관관계분석결과들은 대체로 본 연구의 가설의 방향과 일치하는 결과라고 할 수 있다.

<표 2> 변수 간 상관관계 및 평균, 표준편차

변수	m	s.d	1	2	3	4	5	6	7
성별(1)	1.58	.25	-						
연령(2)	33.1	7.89	-.108	-					
학력수준(3)	2.96	.82	.086	-.032	-				
비인격적 감독(4)	3.15	.72	.014	.023	.116	-			
상호작용 공정성(5)	3.56	.54	.024	.094	.096	-.488***	-		
조직몰입(6)	3.62	.76	.078	.130	-.092	-.561***	.512**	-	
이직의도(7)	3.08	.68	-.008	.057	.024	.439**	-.446**	-.411**	-

주) n=287, \* $p<.05$ , \*\* $p<.001$

## 2. 가설의 검증

### 1) 상사의 비인격적 감독과 부하의 상호작용 공정성 지각

가설 1은 ‘상사의 비인격적 감독이 부하의 상호작용 공정성 지각

에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다'이다. 가설 1을 검증하기 위해서 상사의 비인격적 감독을 독립변수로, 부하의 상호작용 공정성 지각수준을 종속변수로 놓고 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 독립변수인 비인격적 감독은 부하의 상호작용 공정성 지각에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. <표 3>와 같이 상사의 비인격적 감독은 부하가 지각하는 상호작용 공정성 수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.378$ ). 결정계수인  $R^2$ 는 .298로 나타나, 총 분산의 29.8%를 설명하고 있었다. 따라서 가설1은 지지되었다.

<표 3> 비인격적 감독의 상호작용 공정성에 대한 회귀분석 결과

종속변수	B	SE	$\beta$	t-value	Sig. T	$R^2$
상호작용 공정성	.332	.086	-.378***	5.954	.000	.298

주) \*\*p<.05, \*\*\*p<.001

## 2) 부하의 상호작용 공정성과 부하태도

가설 2은 '부하의 상호작용 공정성 지각이 부하의 태도변수에 유의한 영향을 미칠 것이다'이다. 가설 2을 검증하기 위해서 부하의 상호작용 공정성 지각수준을 독립변수로, 부하의 태도인 조직몰입과 이직의도를 종속변수로 놓고 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과, 독립변수인 부하의 상호작용 공정성 지각은 부하의 태도에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 아래 <표 4>와 같이 부하가 지각하는 상호작용 공정성 수준은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta = .346$ ), 이직의도에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.307$ ). 결정계수인  $R^2$ 는 .317으로 나타나, 총 분산의 31.7%를 설명하고 있었다. 따라서 가설2은 모두 지지되었다.

<표 4> 상호작용 공정성의 조직몰입 및 이직의도에 대한 회귀분석 결과

종속변수	B	SE	$\beta$	t-value	Sig. T	R <sup>2</sup>
조직몰입	.326	.64	.346***	5.486	.000	.317
이직의도	-.307	.78	-.302***	4.127		

주) \*\*p<.05, \*\*\*p<.001

### 3) 상호작용 공정성의 매개역할

가설 3인 상사의 비인격적 감독과 부하태도인 조직몰입과 이직의도 사이의 관계에서 상호작용 공정성의 매개효과를 검증하기 위하여 바론과 케니(Baron and Kenny 1986)가 제안한 3단계 매개회귀분석(Three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 일반적으로 매개효과를 파악하기 위해서 실시하는 3단계 매개회귀분석은 매개효과를 검증하는 가장 유효한 통계기법으로 간주되고 있다(Van Dyne and Graham et. al. 1994).

매개회귀분석의 절차는 첫째, 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 하며, 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 셋째, 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계에서는 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 매개 회귀분석에서 더 클 경우, 매개변수의 역할이 검증된다. 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전매개역할을 하는 것이며, 유의적이나 감소할 경우는 부분매개역할을 하는 것으로 판단 할 수 있다(Baron and Kenny 1986). 또한, 매개하는 정도가 통계적으로 유의한가를 검증하

기 위하여  $\beta$ 값의 차이가 유의한지를 추가적으로 실시하였다. 즉, 2단계와 3단계의 독립변수의 회귀계수의 차이가 통계적으로 유의하게 감소하였는지를 검토한 것이다. 이와 같은 절차에 따라 우선 상사의 비인격적 감독과 조직몰입 간 관계에 있어서 상호작용 공정성의 매개효과를 분석한 결과는 <표 5>과 같다. 동표에 정리된 것과 같이 제 1단계 및 제 2단계에서 비인격적 감독의 효과가 매개효과의 조건을 충족시키고 있으며, 3단계에서 상호작용 공정성의 종속변수에 대한 효과가 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있는 조건하에서 상사의 비인격적 감독의 조직몰입에 대한  $\beta$ 값은 -.257에서 -.159으로 낮아졌으나 여전히 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 상호작용 공정성은 비인격적 감독과 조직몰입 간 관계에서 부분매개변수로서 역할을 하는 것으로 나타났으며, 가설 3-1은 지지되었다.

<표 5> 비인격적 감독과 조직몰입 간 관계에서  
상호작용 공정성의 매개효과

	변수	
	상호작용 공정성 (매개변수)	조직몰입 (종속변수)
제1단계 (독립--매개) 비인격적 감독	-.378***	
R <sup>2</sup>	.298	
제2단계 (독립--종속) 비인격적 감독		-.257**
R <sup>2</sup>		.273
제3단계 비인격적 감독 상호작용 공정성 $\beta^2 - \beta^3$		-.159* .394** -.098**
R <sup>2</sup>		.345

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

가설 3-2인 상사의 비인격적 감독과 이직의도 간 관계에 있어서 상호작용 공정성의 매개효과를 검증하기 위하여 마찬가지로 동일한 과정을 반복하였다. 우선 <표 6>에서 보는 바와 같이, 제 1단계 및 제 2단계에서 비인격적 감독의 효과가 매개효과의 조건을 충족시키고 있으며, 3단계에서 상호작용 공정성의 이직의도에 대한 효과가 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있는 조건하에서 비인격적 감독의 이직의도에 대한  $\beta$ 값은 0.316에서 0.105 수준으로 낮아지고 있을 뿐만 아니라, 그 효과 역시 통계적 유의성을 지니지 못하는 것으로 나타나고 있다. 그러므로 상호작용 공정성 지각은 상사의 비인격적 감독과 이직의도 간 관계에서 완전 매개변수로서 역할을 하는 것으로 확인되어, 가설 3-2가 지지되었다.

<표 6> 비인격적 감독과 이직의도 간 관계에서  
상호작용 공정성의 매개효과

	변수	
	상호작용 공정성(매개변수)	이직의도 (종속변수)
제1단계 (독립--매개) 비인격적 감독	-.378***	
R <sup>2</sup>	.298	
제2단계 (독립--종속) 비인격적 감독		.316**
R <sup>2</sup>		.256
제3단계 비인격적 감독 상호작용 공정성 $\beta^2 - \beta^3$		.105
		-.361***
R <sup>2</sup>		.211***
R <sup>2</sup>		.296

주) \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

본 연구는 상호작용 공정성의 매개효과를 알아보기 위해 Sobel 검

정을 추가로 실시하였다. 검정은 매개변인에 대한 독립변인의 표준화되지 않은 경로계수와 추정치에 대한 표준오차, 그리고 종속변인에 대한 매개변인의 표준화되지 않은 경로계수와 표준오차의 값을 통해 이루어진다. 상호작용 공정성의 매개효과를 알아보기 위한 Sobel 검정 결과, 아래의 표7에서 보는 바와 같이 Z값은 -2.94 및 -3.46으로 각각 나타나 매개효과의 유의성을 검증하였다.

<표 7> Sobel test 결과

경로관계			Zab	p
독립변수	매개변수	종속변수		
비인격적 감독	상호작용 공정성	조직몰입	-2.94	.03**
비인격적 감독	상호작용 공정성	직무만족	-3.46	.00**

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 상사의 비인격적 감독행동이 부하의 직무수행태도에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 연구를 실시하였다. 부하의 직무수행태도에 대한 효과를 구체적으로 살펴보기 위하여 조직몰입과 이직의도를 설정하여 파악하였다. 또한, 상사의 비인격적 감독의 부정적 효과를 구체적으로 설명하기 위하여 상호작용 공정성을 매개변수로 설정하였다. 가설설정과 함께 현장의 경험 자료를 바탕으로 이를 검증하기 위하여 통계분석을 실시한 결과, 본 연구에서 제시한 연구가설은 대체로 지지되는 것으로 나타났다. 분석결과, 본 연구에서 설정한 가설이 모두 지지되었으며, 특히 비인격적 감독과 부하의 태



도변수 간의 관계에서 상호작용 공정성의 역할을 구체적으로 확인하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 비인격적 감독은 부하의 상호작용 공정성 지각에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석결과 비인격적 감독은 부하의 상호작용 공정성 지각에 유의한 부(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=-.378$ ).

둘째, 상호작용 공정성 지각은 부하의 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=.430$ ,  $\beta=.593$ ). 상호작용 공정성은 부하의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=.326$ ), 이직의도에는 유의한 부(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=-.302$ ). 상호작용 공정성 지각수준이 낮을수록 조직몰입이 낮아지며 조직을 떠나고자 하는 이직의도가 증가한다는 결과로서, 이러한 결과는 조직공정성에 관한 기존 연구결과(이경근, 1999; 이재훈·최익봉, 2004; Cohen-Charash and Spector, 2001)와 유사한 결과라고 할 수 있다.

셋째, 상사의 비인격적 감독과 조직몰입 및 이직의도간의 관계에서 상호작용 공정성의 매개효과는 대체적으로 지지되는 것으로 나타났다. 매개효과를 검증하기 위한 매개회귀분석 결과, 상호작용 공정성은 상사의 비인격적 감독과 조직몰입 간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 또한 상사의 비인격적 감독과 이직의도 간의 관계에서 상호작용 공정성은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 부하에 대한 상사의 비인격적 감독은 부하의 조직몰입에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 또한 부하의 상호작용 공정성 지각을 통해서도 일부의 효과를 지니고 있는데 반해, 상사의 비인격적 감독이 부하의 이직의도에 미치는 효과는 부하의 상호작용 공정성 지각을 통해서만 가능함을 의미한다.

이러한 연구결과와 더불어 본 연구가 갖는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상사의 비인격적 감독의 부정적 효과를 검증하였다는 점이다. 사람들이 흔히 지나치기 쉬운 작업장 내 상사의 비인격적 감독이 실

제로 부하들의 직무태도에 부정적 영향을 미침을 밝힌 것이다. 그동안 우리나라의 경우는 비인격적 감독에 대해 다소 관대한 것도 사실이다. 예를 들어 스포츠 팀의 경우 심심치 않게 구타나 인격 모독 등의 사례를 접할 수 있다. 그렇지만 단기적인 성과라는 측면에 사로잡혀 이러한 부정적 측면을 등한시 한 경우가 많다고 생각된다. 따라서 겉으로는 드러나지 않지만 내부적으로는 부정적 결과를 초래할 수 있다는 촉발제가 될 수 있다는 점에서 향후 적극적인 관리가 필요할 것이다. 이는 일반 조직도 마찬가지라 생각된다. 따라서 조직에서는 관리자들의 이러한 비인격적 감독을 더 이상 묵인하지 말고 관리해야 할 필요가 있을 것이다. 특히, 리더의 역할이 중요한 조직에는 의미하는 바가 더욱 크다 할 수 있다.

둘째, 상사가 비인격적 감독을 할 때, 발생하는 부정적 효과가 어떠한 과정을 거쳐서 발생하는 지를 밝혔다. 상사의 비인격적 감독이 직접적으로 부하들의 직무태도에 영향을 미치기보다는 상호작용 공정성 지각에 영향을 미침으로서 가능하다는 것이다. 향후 교환관계의 질, 체면지각, 심리적 계약 등 이에 대한 다양한 매개변수 연구가 필요하다 하겠다. 이는 비인격적 감독의 연구에 대한 매개나 조절변수 등의 연구가 필요함을 지적하는 기존연구(Thau and Bennett et. al. 2009)와 맥락을 같이 하고 있다.

마지막으로 조직몰입과 이직의도에 유의한 영향을 미치는 점을 고려해 볼 때 이른바 고몰입 조직 구축을 위해서는 리더의 역할이 무엇보다 중요하다는 것이다. 아무리 조직이 고몰입을 위해 전체적인 노력을 기울인다고 하더라도 비인격적 감독을 발휘하는 경우 이러한 노력은 별로 효과를 얻지 못 할 것이다. 또한, 이직의도에 영향을 미치고 있다는 점인데. 이는 특히 중소기업의 경우 시사하는 바가 더욱 크다. 중소기업의 경우 규모의 한계로 인해 상사와 지내는 시간이 많고, 상사의 직접적인 지시가 보다 활발히 작용하기 때문이다. 따라서 상사와의 관계 형성을 어떻게 하느냐가 중요한 관리 이슈가 될 수 있다. 또한, 오늘날 윤리 경영이 점점 주요시 되고 있는 시점에서 이

러한 점은 윤리적 측면에서도 중요한 의미를 가지고 있을 것으로 판단된다.

## 2. 연구의 한계와 추후 연구방향

본 연구의 의미 있는 결과와 시사점에도 불구하고, 본 연구가 지닌 몇 가지 한계는 추후 지속적인 연구의 필요성을 제시하고 있다. 첫째는 표본 특성이 다소 제한적이라는 점을 한계점으로 언급할 수 있다. 비록 가설검정에 충분한 표본을 이용하였지만 본 연구에서 실시된 설문은 동일한 속성을 지닌 금융기관 종사자들을 대상으로 이루어진 것이다. 따라서 표본의 대표성이 다소 부족하므로 향후 연구에서는 더욱 다양한 집단을 대상으로 연구가 필요하다. 따라서 군대조직이나 경찰조직과 같이 위계적 체계가 다소 명확한 조직에서는 비인격적 감독의 행태나 그에 대한 반응이 보다 명확히 인식될 수 있을 수 있다는 점을 고려할 때, 다양한 조직에서의 확대연구가 요구된다. 둘째, 본 연구는 설문조사를 통하여 경험 자료를 확보하는 과정에서 한 시점에서 동일한 응답자가 선행변수와 종속변수에 대한 모든 정보를 제공하고 있다는 점에서 소위 Common method variance의 문제를 극복하지 못하고 있다. 즉, 본 연구에서 사용한 변수들은 모두 부하관점에서 응답자 스스로 응답한 값을 바탕으로 측정하였기 때문에 동일방법에 의한 분산상의 오류(Common method variance)의 가능성이 있다고 할 수 있다. 따라서 변수 간에 존재하는 관계는 설문에 응답하는 과정에서 응답자의 의도에 의해 영향을 받았을 가능성을 배제할 수 없다. 마지막으로 본 연구에서는 비인격적 감독과 조직몰입 및 이직의도 차원간의 관계를 상호작용 공정성의 개념에 의존하여 설명하고자 하였다는 점에서 다른 중요한 매개요인이나 차등적 관계를 인식할 수 있는 변수의 효과를 고려하지 못하였다. 보다 풍부한 이론적 연구를 위해서는 연구의 초점과 범위가 보다 확장될 필요가 있다고 판단된다. 따라서 향후 보다 다양한 변수에 대한 풍부한 연구가 이뤄

져야 할 것이다.

이와 같은 한계를 극복하기 위해서 앞으로의 연구에서는 종단적 연구에 기초하여 인과관계를 구명할 수 있어야 할 것이며, 다양한 표본에 대한 반복연구를 통하여 연구결과의 일반화가능성을 제고시킬 수 있어야 할 것이다.

## < 참고문헌 >

- 이경근·조용현, 2010, “상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민 행동 차원간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과”, 『인적자원 관리연구』, 17(3), pp. 173-191.
- 이경근, 1999, “조직구성원의 태도에 대한 분배적 공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과”, 『대한경영학회지』, 21(1), pp. 321-340.
- 이재훈·최익봉, 2004, “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구”, 『인사·조직연구』, 12(1), pp. 93-132.
- 한주원·박경규, 2009, “상사의 비인격적 감독이 부하의 직장내 일탈 행동에 미치는 영향”, 『한국 심리학회지: 산업 및 조직』, 22(2), pp. 233-259.
- 한주원·김정진·박경규, 2011, “비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구 -상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로”, 『경영학연구』, 40(3), pp. 831-857.
- 홍세희, 2000, “구조 방정식 모형에 있어서 적합도 선정기준과 그 근거”, 『한국 심리학회지: 임상』, 19, pp. 161-177.
- 홍세희, 2007, “구조방정식 모형의 이론과 응용”, 고급연구방법론 워크숍 시리즈.
- Adams, J. S., 1965, Inequity in Social Exchange, L. Berkowitz-eds., Advances in experimental social psychology, NY: Academic Press.
- Aquino, K., Lewis, M. U., and Bradfield, M., 1999, “Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test”, Journal of Organizational Behavior, 20, pp. 1073-1091.
- Aquino, K., 2000, “Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status a-

- nd conflict management style”, *Journal of Management*, 26, pp. 171-193.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., and Debrah, Y. A., 2007, “Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model”, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 191-201.
- Ashforth, B. E., 1994, “Petty tyranny in organizations”, *Human Relations*, 47, pp. 755-778.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M., 1996, *Beyond distrust: Getting even and the need for revenge*, R. M. Kramer and T. R. Tyler eds., *Trust in organization*, pp. 246-260, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny, 1986, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 1173-1182.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L., 2003, “A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 555-572.
- Blau, P., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Cohen-Charash, Yochi and Spector, P. E., 2001, “The role of justice in organizations: A Meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), pp. 278-321.
- Cook, J., and Wall, T., 1980, “New work attitude measurement of trust, organizational commitment and personal need fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.

- Duffy, M. K., Ganster, D. and Pagon, M., 2002, "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45, pp. 331-351.
- Greenberg, J., 1993, "Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderator of theft reactions to underpayment inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, pp. 81-103.
- Greenberg, J. and Baron, R. A., 1996, *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*, 6th ed., Prentice-Hall.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. and Zivnuska, S., 2007, "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship", *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 252-263.
- Hoobler, J. M. and Brass, D. J., 2006, "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression", *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1125-1133.
- Inness, M., Barling, J. and Turner, N., 2005, "Understanding supervisor-targeted aggression", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 731-739.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1991, "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L., 2007, "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 1159-1168.
- Mobley, W. H., 1982, *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Addison-Wesley Publishing.

- Morrison, E. W. and Robinson, S. L., 1997, "When employee feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 226-256.
- Morrow, P. C., 1993, *The theory and Measurement commitment*, Greenwich: JAI Press.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H., 1993, "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M., 2005, "Disruptive behavior and clinical outcome: Perceptions of nurses and physicians", *American Journal of Nursing*, 105, pp. 54-64.
- Rospenda, K. M., 2002, "Workplace harassment, services utilization and drinking outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, pp. 141-155.
- Schat, A. C., H., Frone, M. R. and Kelloway, E. K., 2006, *Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of measure and test of model*, Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Steel, R. P. and Ovalle, N. K., 1984, "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and turnover", *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 673-686.
- Taylor, S., 1991, "A symmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis", *Psychological Bulletin*, 10, pp. 67-85.
- Tepper, B. J., 2000, "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 178-190.



- Tepper, B. J., 2007, "Abusive supervision in organizations", *Journal of Management*, 33(3), pp. 261-289.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. and Marrs, M. B., 2009, "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 72-92.
- Tyler, T. R., 1999, "Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective", *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 201-246.
- Van Dyne, L., I. W. Graham and R. M. Dienesch, 1994, "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 765-802.

# The Mediating Effects of Interactional Justice on the Relationship between Abusive Supervision and Subordinate's Job Attitudes

Cho, Young-hyun  
(Chonnam National University)

Jang, Jun-ho  
(Honam University)

Jeong, Sang-chun  
(Chonnam National University)

## Abstract

In this study, we tested the relationship between abusive supervision of supervisors and subordinate's job attitudes. Also, the mediating role of interactional justice between abusive supervision and subordinate's job attitudes was also tested.

Based on related theory and literature review, 5 hypotheses were developed and tested. Questionnaires were distributed to 360 employees from 7 financial organizations. Among the returned questionnaires, 287 samples were used for empirical study. According to the results, abusive supervision of supervisors had significant negative effects on subordinate's perceptions of interactional justice. Furthermore, subordinate's perceptions concerning interactional justice had positive effects on subordinate's commitment regarding the organization and negative effects on subordinate's turnover intention.

In particular, the results suggest that subordinate's

perceptions of interactional justice mediate the relationship between abusive supervision and subordinate's job attitudes. Implications and directions for future research are discussed in the discussion and conclusion sections.

**Keywords :** Abusive Supervision, interactional justice, organization commitment, turnover intention