

상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 심리적 계약위반과 자기통제력의 조절효과를 중심으로 -

(A study on the Effects of Abusive Supervision on Subordinates' Turnover Intention and Organizational Commitment : Focusing on the Moderating Effect of Psychological Contract Violation and Self-control)

† 박 성 진(Park, Seongjin)*, 김 오 현(Kim, Ohhyeon)**

ABSTRACT

본 연구는 파괴적 리더십 중에서도 가장 많은 관심을 받아오고 있는 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 부정적 결과를 살펴보았다. 또한 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 및 조직몰입 간의 관계를 조직의 심리적 계약 위반과 부하의 자기통제력이 조절하는지를 검증 하였다. 이와 함께 연구 결과를 토대로 본 연구의 시사점, 한계 및 향후 방향에 대해 논의하였다.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the moderating effects of psychological contract violation and self-control on the relationship between abusive supervision and subordinates' work-related attitudes. Results show that abusive supervision was positively related to subordinates' turnover intention, whereas it was negatively related to their organizational commitment. Furthermore, it is surprising that the moderating effects of psychological contract violation and self-control showed an unexpected pattern. Implication of these results as well as strengths, limitations, and avenues for future research are discussed.

Keywords : 파괴적 리더십(destructive leadership), 상사의 비인격적 행위(abusive supervision), 이직의도(turnover intention), 조직몰입(organizational commitment), 자기통제력(self-control)

논문접수일 : 2010년 9월 2일 심사(수정)일 : 2010년 11월 12일 논문게재확정일 : 2010년 11월 29일

* 해군충무공리더십센터 리더십 교관

** 국방대학교 리더십학과 교수

† 교신저자

1. 서론

리더는 항상 옳은 행동만 하는가? 조직에는 흔히 말하는 훌륭한 리더도 있지만, 그렇지 않은 리더들도 있다.

온라인 리크루팅 업체 잡코리아와 직장인 지식포털 비즈몬이 국내 20~30대 직장인 1823명을 대상으로 '회사 내 권력폭행 현황'을 조사한 결과에 따르면 직장에서 상사에 의한 권력폭행이 심각한 수준임을 알 수 있다. 20~30대 직장인 응답자의 52.7%(961명)가 상사가 직급상 파워를 활용해 부하직원을 괴롭히는 '권력폭행'을 당한 적이 있다고 답변했다. 이들을 대상으로 상사로부터 당한 권력폭행의 사례에 대해 조사한 결과 '인격모독적인 발언을 한다'라는 답변이 30.9%로 가장 높게 나타났다. 뒤이어 '업무상 작은 실수에 대해 지나치게 질책한다'(27.3%), '사내에서 필요이상의 큰 소리로 꾸짖는다'(13.4%) 순으로 나타났다.(세계일보, 2008년 1월 18일)

또한 2007년 재정경제부 공무원 노동조합은 서기관(4급) 이하 직원 423명을 대상으로 가장 기피하는 상사의 유형에 대하여 설문조사를 실시한 결과 '인격모독적인 언행을 하는 상사'가 32.9%로 가장 많았고, 전문성 부족 및 책임회피(20.1%), 권위주의적 행태(11.1%), 위법·부당한 지시(9.9%) 등의 순으로 나타났다.(연합뉴스, 2007년 12월 21일)

두 가지의 설문결과는 현재 직장에서 상사가 부하에게 행하는 인격모독적 행동이 심각한 수준이며, 이에 대한 관심이 필요함을 말해주고 있다.

Kellerman(2004)은 나쁜 리더십을 모르고 좋은 리더십만 알아도 별 문제가 없다고 생각한다면 진실을 모르는 것이라고 말했다[36].

리더십의 어두운 면에 초점을 맞춘 다양한 개념들 중 가장 많은 관심을 받고 연구된 것 중 하나가 상사의 비인격적 행위(abusive supervision)이다(Tepper, 2007)[63]. 앞서 언급한 설문조사에서 상사로 인해 부하에게 부정적인 영향을 미치는

대표적인 행위가 '인격모독적인 행위'라는 결과가 그 이유를 잘 설명한다. Tepper(2000)는 "신체적인 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대행위의 지속적인 표현에 대한 부하의 인식"으로 상사의 비인격적 행위를 정의했다[59]. 앞서 제시한 설문조사의 결과를 통해서도 알 수 있듯이 상사의 비인격적 행위를 직장인들이 어렵지 않게 경험하고 있고, 외국에서는 파괴적이고 부정적인 리더십 개념 중에서 가장 많은 관심을 받고 있음에도 아직 국내에서는 이와 관련한 연구가 거의 없는 실정이다. 다만 손승연 등(2009)이 발표한 '상사의 성실성 및 친화성, 차 상위 상사의 지원이 상사의 비인격적 행위에 미치는 영향에 관한 연구'가 국내에서는 이 분야의 유일한 연구이다[10].

상사의 비인격적 행위는 조직생활과 밀접한 관련이 있고, 이미 해외에서 활발히 연구가 진행되고 있음에도 국내에서는 아직 많은 연구가 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구는 상사의 비인격적 행위가 유발하는 부정적 결과에 초점을 맞추어, 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 얼마나 나쁜 영향을 주는가를 확인하고자 한다. 이와 함께 직장의 환경적 특성으로서 조직의 심리적 계약 위반과 부하 개인의 특성으로서 자기통제력이 조절효과를 보이는지에 관해 검증할 것이다.

2. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 상사의 비인격적 행위

먼저 리더가 보여주는 다양한 부정적이고 파괴적인 행동에 대해 살펴보는 것이 상사의 비인격적 행위를 이해하는데 도움이 될 것이다. 그 이유는 리더십의 어두운 면에 관한 연구의 다양한 시각을 알 수 있고, 상사의 비인격적 행위가 다른 개념들과 어떤 차이를 가지며, 상대적으로 왜 많은 관심을 받고 있는지를 이해할 수 있기 때문이다.

리더십의 어두운 면에 초점을 맞춘 파괴적이고 부정적인 다양한 개념들 사이에 많은 유사점들이 있음에도 불구하고 파괴적 리더십에 대한 일반적인 정의가 제시된 것은 얼마 되지 않는다.

Einarsen 등(2007)은 다양한 용어와 개념으로 설명된 리더의 부정적이고 파괴적인 행동들을 기초로 파괴적 리더십 행동의 정의를 다음과 같이 제시했다. 파괴적 리더십 행동은 “조직의 목표, 작업, 자원, 그리고 유효성과 동기부여, 부하들의 웰빙과 직무만족을 해치고 파괴하는 활동을 통해 조직의 합법적인 참여를 방해하는 리더(관리자 혹은 경영인)에 의한 체계적이고 반복된 행동”으로 정의한다[26].

또한 파괴적 리더십에 관한 선행연구를 살펴보면 리더가 보여주는 부정적이고 파괴적인 행동을 다양한 개념으로 설명하고 있음을 알 수 있다. 이러한 개념들은 “괴롭히는 리더(harassing leaders)” (Brodsky, 1976)[23], “견딜수 없는 상관(intolerable bosses)” (Lombardo & McCall, 1984)[43], “건강을 위태롭게 하는 리더(health endangering leaders)” (Kile, 1990)[38], “비열한 폭군(petty tyrants)” (Ashforth, 1994)[18], “탈선한 리더(derailed leaders)” (Schackleton, 1995)[56], “상사의 비인격적 행위(abusive supervision)” (Hornstein, 1996; Tepper, 2000)[31][59], “약자를 못살게 구는 사람(bullies)” (Namie & Namie, 2000)[49], “배드 리더십(bad leadership)” (Kellerman, 2004)[36], “유독한 리더(toxic leaders)” (Lipman-Blumen, 2005)[41]라는 용어로 표현되었다.

Kile(1990)은, 건강을 위태롭게 하는 리더라는 용어를 사용하여 이러한 리더들은 “부하들의 건강상태가 나쁘고, 그러한 건강상의 문제를 야기시키는 행동을 하는” 리더들이라고 정의했다[38]. Hornstein(1996)은 상사의 비인격적 행위를 “다른 사람들을 통제하는 것이 주요 목적인 사람이 공포와 협박이라는 방법을 통해서 통제를 성취하

는 것”이라고 기술했으며[31], Tepper(2000)는 “육체적인 접촉을 제외한 상사의 적대적인 언어적 비언어적인 행동들의 지속적인 표현에 대한 하급자들의 인식”으로 상사의 비인격적 행위를 정의했다[59]. Kellerman(2004)은 조직의 합법적인 이익에 앞서 리더 자신의 개인적인 이익에 집중하는 것을 지적하면서 기업, 공공기관, 비영리 부문의 나쁜 리더에 대한 수백 차례의 사례를 통해 배드 리더십을 무능(Incompetent), 경직(Rigid), 무절제(Intemperate), 무감각(Callous), 부패(Corrupt), 편협(Insular), 사악(Evil) 이라는 7가지 유형으로 구분하여 설명하였으며, 굿 리더십(good leadership)을 위해 리더와 팔로워 모두가 노력해야 한다고 했다[36]. Lipman-Blumen(2005)은 “잡다한 비윤리적이고 불법적인 범죄행위에 더하여 타락, 위선적 행위, 파괴활동과 속임수”와 같은 행동들을 포함하며 “위선과 다양한 불명예스러운 행동들에 의해서 정직성이 없는 행동을 하는 리더들”이라고 “유독한 리더”를 표현했다[41].

파괴적 리더십 중에서도 가장 많은 관심을 받고 연구된 것 중 하나가 상사의 비인격적 행위(abusive supervision)이다.

상사의 비인격적 행위는 실질적으로 많은 조직과 그들의 구성원에게 부정적으로 영향을 주는 현상이다. 미국 노동자들을 대상으로 한 연구에 따르면 10~16%가 정기적으로 상사의 비인격적 행위를 경험한다고 나타났으며(Namie & Namie, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004)[49][61], 미국 매스컴은 최근 몇 년간 그러한 비인격적 행위의 빈도가 증가한다고 보고했다. 상사의 비인격적 행위로 인해 미국 회사들이 부담하는 연간 비용(의도적인 무단결근, 심리적·육체적 건강 치료비용, 생산성 손실)은 230억불로 추정된다(Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006)[60]. ‘리더의 파괴적·부정적 행동의 무시할 수 없는 영향력은 점차 학자들의 흥미를 자아냈고, 이 중 가장 많은 연구관심을 받아 온 것 중

하나가 상사의 비인격적 행위'라고 표현한 Tepper(2000)의 말은 이러한 사례들을 통해 볼 때 상당히 설득력이 있다. 그러므로 상사의 비인격적 행위는 지속적인 학문적 연구를 필요로 하는 사회적 문제이다(Tepper, 2007)[63].

상사의 비인격적 행위란 “신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대행위의 지속적인 표현에 대한 부하들의 인식”을 말한다. 이 정의는 주관적인 평가로서 상사의 비인격적 행위의 특성을 묘사한다. 다시 말해 동일한 사람이 상사의 행동을 상황에 따라 “비인격적 행위”로 볼 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 또한 두 명의 부하가 동일한 상사의 행동을 서로 다르게 평가할 수도 있다(Tepper, 2000)[59]. 또한 피해를 야기시키려는 의도나 신체적 접촉을 포함하고 있지 않으며, 체계적이고 지속적인 행동이라는 점이 유사 개념들과는 구분된다(Einarsen et al., 2007; Tepper, 2007)[26][63].

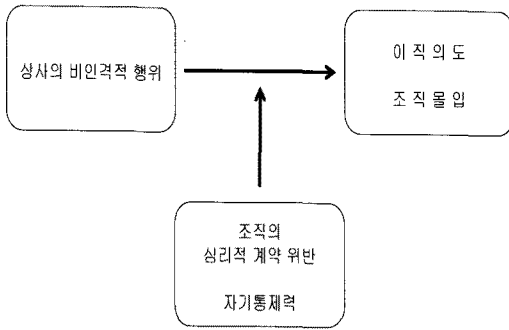
또한 상사의 비인격적 행위로 인한 결과들을 분류하여 구체적으로 제시한(Tepper, 2007) 내용 중 대표적인 부정적 결과들은 다음과 같다. 첫째, 부하들의 직장관련 태도에서는 상사의 비인격적 행위가 부하들의 직무만족(Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004; Schat, Desmarais, et al., 2006)[59][61][53], 조직몰입(Duffy et al., 2002; Schat, Desmarais, et al., 2006; Tepper, 2000)[25][53][59]과 부(-)적인 관계를 가지며, 이직의도와 정(+)적인 관계를 가진다(Schat, Desmarais, et al., 2006; Tepper, 2000)[53][59]. 둘째, 상사의 비인격적 행위는 상사가 요구한 것을 수행하지 않거나(Tepper, Duffy, & Shaw, 2001)[62], 음주로 인한 문제(Bamberger & Bacharach, 2006)[19]와 같은 부하들의 저항행동과 정(+)적인 관계를 가진다. 셋째, 상사의 비인격적 행위는 부하들의 공격적이고 일탈적인 행동에 영향을 주는데, 부하의 짜증(Schat, Desmarais, et al., 2006)[53]과, 상사를 표적으로 한 적개심(Inness, Barling, & Turner, 2005)[33]을 유발한다.

넷째는 부하들의 심리적 고통에 관한 것으로, 부하의 불안(Harris, Kacmar, & Boonthanum, 2005; Tepper, 2000)[29][59], 우울증(Tepper, 2000)[59], 자기효능감의 감소(Duffy et al., 2002)[25], 신경쇠약(Grandey et al., 2007; Grandey & Kern, 2004; Tepper, 2000; Yagil, 2006)[28][27][59][68], 직무부담(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007)[30] 등을 유발한다. 마지막으로 부하들의 직장 외부의 삶에 미치는 영향이다. Tepper(2000)는 상사의 비인격적 행위가 부하들의 삶의 만족과 부(-)적인 관계를 가지며, 직장-가족 갈등과 정(+)적인 관계를 가짐으로써 가족의 웰빙에도 부정적인 영향을 미친다고 하였다[59].

이렇듯 다양한 부정적인 결과와 함께 지속적인 관심을 받고 있는 것은 상사의 비인격적 행위로 인한 부정적 결과를 조절할 수 있는 요인들에 관한 연구이다. 상사의 비인격적 행위가 이직의도(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007)에 미치는 영향에 관한 연구에서 높은 긍정적인 정서를 가진 부하가 낮은 긍정적인 정서를 가진 부하에 비해 이직의도를 낮게 느끼는 것으로 나타났다[30]. 또한 직무충실화가 잘된 직무를 수행하는 부하들이 상대적으로 그렇지 않은 부하들보다 상사와 직무상의 상호작용이 덜하기 때문에 리더의 파괴적 행동으로부터 영향을 덜 받는 것으로 연구되었다(Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007)[54].

2.2 연구 모형

본 연구의 목적은 조직 내에서 발생하는 부하에 대한 상사의 비인격적 행위가 어떠한 결과를 유발하는지 확인하기 위한 것이다. 우선 선행연구에서 제시된 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 부정적인 영향을 재확인하고, 조직의 심리적 계약 위반과 부하의 개인



〈그림 1〉 연구 모형

특성인 자기통제력이 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 및 조직몰입과의 관계에서 조절역할을 하는지를 검증하고자 한다.

이를 위해 상사의 비인격적 행위와 결과에 관한 선행연구를 검토하였으며 Tepper(2007)가 종합하여 제시한 상사의 비인격적 행위에 관한 선행 연구모형을 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 구성하였다.

2.3 연구가설

2.3.1 이직의도와 조직몰입

이직(turnover)이란 직원이 조직으로부터 이탈하는 것으로 고용관계의 단절을 의미한다. 조직이 우수한 인력을 확보하는 것이 중요한 과제이듯이 조직을 이탈하는 구성원에 대한 관리도 인적자원의 유지 측면에서 매우 중요한 일이다(김인숙 등, 2003)[3].

이직자에 대한 부정적 영향으로는 직장을 옮김으로써 여러 가지 기회 비용이 발생될 수 있다. 또한 잔류자에 대한 부정적 영향으로 이직으로 인한 업무량의 증가로 인해 직무성고가 떨어진다. 새로운 인원이 충원된다 하더라도 시간의 소모와 교육으로 인한 비용이 증가한다. 또한 새로운 인원의 충원은 승진하지 못하는 조직 구성원의 불안을 증가시킬 수 있다(March & Simon, 1958)[44].

이직이 외형상 행동으로 나타난 것이라면 이직

의도는 아직 행동으로 나타나지 않은 심리적 상태를 의미한다. 즉, 이직의도는 이직과는 달리 구성원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 의도로서 정의된다(Allen & Meyer, 1991)[17]. 이직의도는 자신들에게 주어진 업무에 대한 성취감을 떨어뜨리고, 최종적으로는 조직발전에 부정적인 결과를 가져다주는 요인이다(권성혁, 권상미, 양현교, 2008)[3].

조직몰입은 조직성과의 중요한 지표 중 하나이며(Becker & Avolio, 1993; Hunt & Morgan, 1994; Shore & Wayne, 1993; Wallace, 1995; Wood & Albanese, 1995)[22][32][58][65][67], 경영학을 비롯하여 다양한 학문분야에서 널리 사용되는 개념이다. 조직몰입의 개념은 학자들마다 그리고 연구에 따라 그 개념이 매우 다르게 정의되고 있다. Sheldon(1971)은 심리학적 측면에서 조직몰입을 정의하였는데, 개인이 조직을 긍정적으로 평가하고 조직을 위하여 일하려는 의도, 즉 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게 되는 상태를 조직몰입이라고 하였다[57]. 또한 조직몰입이란 자기가 속한 조직에 대하여 동일시, 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것을 의미한다(Mowday, Porter & Steer, 1982)[47]. Buchanan(1974)은 조직몰입을 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태로 보고 조직의 목표나 가치관을 자신의 것으로 수용하는 동일시, 자신의 업무역할에 대한 개인의 심리적 투입 또는 관여, 그리고 조직에 대한 애착심을 갖는 충성심 등이 포함된다고 하였다[24]. 또는 조직몰입을 조직에 대해 열정과 충성을 바치려고 하는 사회적 행동주체들의 의지(Kanter, 1968)[35], 개인이 조직과 동일시하고 조직에 대하여 갖고 있는 감정적 애착도(Allen & Meyer, 1991)로 정의되기도 한다[17]. Scholl(1981)은 조직구성원으로 남아서 역할을 수행하고, 헌신적이고 자발적인 행동을 하게 하는 잠재적인 힘으로 보았으며[55], Wiener(1982)는 조직몰입을 조직의 목표와 이익을 달성하기 위한 행동

을 유발하게 하는 내재화된 규범적 힘의 총체로 보았다[66]. 조직에서 조직구성원의 근무성과와 조직몰입 간에 관계에 대해서 명확한 상관관계는 나타나지 않았지만 많은 학자들이 조직몰입의 결과변수로서 직무성과를 규정하고 있으며, 조직몰입은 조직 구성원이 직무에 쏟는 노력이 직무성과에 어느 정도 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다(Mowday, Porter & Steers, 1982)[47]는 점에서 조직의 성과를 측정하는 지표로서 의미 있는 변수로 규정할 수 있다(김홍수, 2008)[5].

상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구는 여러 학자들에 의해서 이루어졌다. 이직의도는 자신들에게 주어진 업무에 대한 성취감을 떨어뜨리고, 최종적으로는 조직발전에 부정적인 결과를 가져다주는 요인이며(권성혁, 권상미, 양현교, 2008)[3], 조직몰입은 조직에서 근무하는 근로자의 직무에 대한 노력에 영향을 미치고 이러한 근로자의 노력은 직무성과에 영향을 끼친다(Mowday, Porter & Steers, 1982)[47]는 주장에 근거하여 조직에서 구성원의 이직의도와 조직몰입은 조직발전과 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 때문에 상사의 비인격적 행위가 유발하는 부정적인 결과에 관한 연구도 이직의도와 조직몰입에 미치는 부정적 결과에 대한 연구가 여러 학자들에 의해서 이루어졌음은 당연하게 받아들여진다.

Tepper(2000)는 상사의 비인격적 행위를 보다 높게 지각한 부하들이 그렇지 않은 부하들보다 직장을 그만두는 사례가 많았으며, 직장에 남아 있더라도 직무만족과 조직몰입이 어렵고, 심리적 스트레스와 업무-가정 갈등을 높게 지각한다고 했다[59]. 이외에도 상사의 비인격적 행위가 이직의도와 정(+)적인 관계를 가지며(Schat, Desmarais, et al., 2006)[53], 조직몰입과 부(-)적인 관계를 가진다는(Duffy et al., 2002; Schat, Desmarais, et al., 2006) 연구가 이루어졌다[25][53].

따라서 상사의 비인격적 행위의 결과에 관한

선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 <가설 1>을 설정하였다.

가설 1 : 상사의 비인격적 행위는 부하의 이직의도와 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 상사의 비인격적 행위는 부하의 이직의도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 상사의 비인격적 행위는 부하의 조직몰입에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 심리적 계약

조직과 조직 구성원간의 고용관계는 계약에 근거한다. 계약은 계약당사자들 간의 문서화된 계약과 문서화되지 않은 계약으로 구성되어 있으며(김명언·민혜경, 1999)[1], 심리적 계약은 문서화되지 않은 계약이다. 심리적 계약(psychological contract)은 ‘상호간의 의무에 대한 개인적인 믿음 또는 지각’(Rousseau, 1990)[52], ‘노사 간에 합법적으로 문서화된 합의 규정보다 좀 더 포괄적인 의미를 지니고 조직과 조직 구성원간의 관계를 지배하는 상호간의 기대’(Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962)[40]로 정의한다. 또한 개인과 조직과의 관계에서 서로가 상대에 대해 무엇을 주고 받을 것인가를 보여주는 묵시적 계약(Kotter, 1973)[39]으로 정의하고 있다.

심리적 계약의 내용에 대해 살펴보면 다음과 같다. 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 심리적 계약의 내용에 대해서 Robinson과 Rousseau(1994)는 직업의 안정성과 승진, 책임과 권한, 피드백, 교육훈련, 성과에 따른 보상, 승진 등을 들었으며[51], Turnley와 Feldman(1998)은 직업의 안정성과 의사결정 참여, 책임과 권한, 높은 보상, 피드백, 전반적인 복리후생, 개인문제 지원, 임금인상의 일상성, 직무도전의 기회와 흥미, 상사의 업무관련 지원, 경력개발, 교육훈련, 노력에 대한

대가 지급 등을 들었다[64]. 김명언과 민혜경(1999)의 연구에서는 조직 의무를 임금, 복리후생, 교육훈련, 고과평가, 의견수렴, 업무할당, 가점경영, 조직풍토라는 8개 영역으로 구분하였고, 구성원의 의무를 업무수행, 타구성원의 업무지원, 자기계발, 대인관계, 애사심의 5개 영역으로 구분하였다[1].

계약의 위반(violation)이란 계약의 조건이 지켜지지 않은 것을 말한다. Robinson(1996)은 조직에 의한 심리적 계약의 위반을 조직이 심리적 계약으로 약속했던 정도와 이행한 정도간의 차이에 대한 조직 구성원들의 지각으로 정의하였다[50]. 대부분의 심리적 계약에 관한 경험적 연구들은 심리적 계약이 위반되었을 때 이러한 위반이 조직 구성원들에게 어떤 영향을 미치고, 관련된 변수는 무엇인가에 주로 관심을 가져왔다(권상순·이진규, 1996; 박영석, 1998; 김명언·민혜경, 1998; 한진수·주영태, 2006. Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996)[6][9][1][16][51][50]. 이러한 연구들은 심리적 계약의 위반이 구성원의 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등 조직에 대한 태도에 부정적인 영향을 준다고 결론지었다.

이러한 부정적인 영향 중 대표적인 것이 이직의도와 조직몰입에 관한 연구들이다. 이정일(2003)[13]의 연구에서는 심리적 계약위반의 지각이 증가할수록 직무만족과 조직시민행동은 줄어들며, 이직성향은 증가하는 것으로 나타났고, 나기현(2001)[7]의 연구에서는 조직의 의무인 심리적 계약의 위약정도가 점차 크다고 지각할수록 종업원의 이직의도가 점차 커짐으로 조직 유효성에 부정적 영향을 미친다고 하였다(한진수·주영태, 2006)[16]. 김민수·박지은(2006)은 일반 사무직 종사자를 대상으로 한 연구에서 심리적 계약 위반이 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미친다는 것을 경험적으로 검증하였고[2], 정윤길·이규만(2006)[14]은 공기업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 심리적 계약을 위반했을 때 조직몰입이 낮아짐을

경험적으로 검증하였다(안성호, 2008)[12].

이러한 선행연구를 바탕으로 상사의 비인격적 행위로 부하가 느끼는 이직의도와 조직몰입의 정도는 부하가 자신이 속한 조직의 심리적 계약 위반 정도를 어떻게 느끼느냐에 따라서 다를 것이라고 예상할 수 있다. 또한 본 연구에서는 심리적 계약을 하나의 요인으로 보지 않았으며, 구체적으로 심리적 계약의 어떤 요인이 조절효과를 보이는가에 초점을 두었다. 이를 위해 심리적 계약을 구체적인 하위 요인으로 분류한 선행연구(김명언·민혜경, 1999)를 토대로 복리후생, 교육훈련, 고과평가, 조직풍토라는 4개의 하위 요인을 선택하였다. 따라서 심리적 계약에 관한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 <가설 2>를 설정하였다.

가설 2 : 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향은 조직의 심리적 계약 위반에 의해 조절될 것이다.

2-1 : 부하가 조직의 복지에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이다.

2-2 : 부하가 조직의 교육훈련에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이다.

2-3 : 부하가 조직의 고과평가에 대한 공정성을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이다.

2-4 : 부하가 조직풍토의 친화성과 안정성을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이다.

2-5 : 부하가 조직의 복지에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부

하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이다.

2-6 : 부하가 조직의 교육훈련에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이다.

2-7 : 부하가 조직의 고과평가에 대한 공정성을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이다.

2-8 : 부하가 조직풍토의 친화성과 안정성을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이다.

2.3.3 자기통제력

자기통제력(self-control)은 말 그대로 자신에 의한 자신에 대한 통제를 의미한다(Baumeister & Exline, 2000)[20]. 좀 더 실제적으로 말하면 자신이 하고 싶은 대로 하고자하는 충동이 일어날 때 충동을 극복하고자 하는 개인의 노력을 의미한다(문경숙, 2008)[8]. 또한 자기통제라는 개념은 자신이 자신의 인지나 정서, 행동을 원하는 대로 조절할 수 있음을 의미하며, 이는 학자에 따라 여러 가지로 정의하고 있는데(송원영, 1998)[11], 그 개념들을 살펴보면 다음과 같다.

Kanfer(1977)[34]는 자기통제란 미래의 목표를 달성하기 위해 즉각적인 욕구를 지연시키거나 통제하는 것으로 새로운 목표를 지향하기 위해 행동을 변화시키는 것이라고 정의하였다.

Logue(1995)[42]는 자기통제를 ‘지연되지 않은 작은 결과보다 더 지연되지만 더 큰 결과를 선택하는 것’으로 정의하고 그 반대의 개념으로 충동성(impulsiveness), 즉 지연된 큰 결과보다 지연되지 않은 작은 결과를 선택하는 것으로 상정하였다(송원영, 1998)[11].

자기통제력과 관련하여 성인을 대상으로 한 연구 중 정형식과 김영심(2006)[15]의 소비자 비만 관리 행동에 관한 연구를 살펴보면, 자기통제력이 높을수록 사회적 행동에 높은 관심을 보이며, 타인에게 전달되는 자신의 이미지를 매우 중요하게 여겨 자기관리를 더욱 엄격하게 통제하고 조절하기 때문에 비만관리에 대한 긍정적 태도형성과 이에 따른 비만관리 성과도 높게 나타난다고 하였다.

인터넷의 중독적 사용에 대한 송원영(1998)의 연구에서는 낮은 자기통제력이 인터넷의 중독적 사용에 가장 큰 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이 연구에서 자기통제력이 높은 사람들은 그 당시 제공되는 인터넷상의 강화물의 영향력을 벗어나 현실생활에서 요구하는 일들을 수행할 수 있는 자기조절능력을 가진 반면, 자기통제력이 부족한 사람은 한 번 인터넷에 접속한 이후에 현실생활에서 자신이 해야 할 일이 있음에도 불구하고 스스로 조절하지 못하고 만족을 지연하지 못하기 때문에 계속해서 접속을 하고 있는 것이라고 설명한다. 이렇듯 자기통제는 자신이 행동을 결정하는데 있어 외부적인 영향을 받기보다는 자신이 행동을 결정한다는 자유의지가 강하게 작용하여 행동을 결정한다는 것이며, 자기통제력이 있는 사람은 지금 당장의 필요에 따라 행동하는 것이 아니라, 좀 더 먼 미래를 내다보고 현재의 충동을 이겨내는 사람을 의미한다(Baumeister & Exline, 2000; Muraven et al., 2008)[20][48].

선행연구를 통해 살펴보았듯이 자기통제력은 외부의 자극으로 인한 충동성을 억제하고 자신을 통제하는 개념으로, 조직에서 상사의 비인격적 행위라는 자극으로 인해 야기될 수 있는 부하의 이직의도 증가나 조직몰입의 감소를 조절할 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 자기통제력에 관한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 <가설 3>을 설정하였다.

가설 3 : 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향은 자기통제력에 의해 조절될 것이다.

3-1 : 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 작아질 것이다.

3-2 : 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 작아질 것이다.

3. 연구의 방법

3.1 자료수집

본 연구는 조직 내에서 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 이를 조직의 심리적 계약 위반과 부하의 자기통제력이 조절하는지를 실증적으로 검증하기 하고자 하는 것이다. 이를 위해 군인(육·해군 간부)과 일반 직장인을 대상으로 표본을 선정하였다. 이렇게 두 집단을 선정한 이유는 집단의 차이를 보기 위한 것이 아니라, 심리적 계약이라는 조절변수의 효과를 확인하기 위해 보다 차별화된 직무환경에서 근무하는 다양한 표본을 선정하기 위해서이다. 군인의 경우는 해군 함정요원 및 육상근무자, 육군의 보병장교를 대상으로 선정하였다. 종속변수가 이직의도 및 조직몰입으로 설정되어 직업군인만 대상으로 선정하였으며, 계급은 하사, 중사 및 위관장교인 소위, 중위, 대위로 선정하였다. 일반인의 경우 11개 회사, 6개 이상의 직종에 근무하는 직장인을 대상으로 표본을 선정하였다. 설문기간은 2009년 10월 19일부터 11월 10일까지 23일간 시행하였으며, 군인을 대상으로 발송한 1,2차 설문 578부, 일반인을 대상으로 발송한 305부, 총 883부 중 군인 529부, 일반인 246부 총 775부가 회수되어 87.7%의 회수율을 보였다. 그리고 군인의 경우 1차 설문에서 회수된 215

<표 1> 인구통계학적 분포

구 분		빈도(%)	
성별	남	318 (85.6)	
	여	64 (14.4)	
결혼여부	기혼	195 (43.8)	
	미혼	250 (56.2)	
연령	20 - 24세	43 (9.7)	
	25 - 29세	194 (43.6)	
	30 - 34세	128 (28.8)	
	35 - 39세	50 (11.2)	
	40세 이상	30 (6.7)	
학력	고졸	110 (24.7)	
	전문대 졸	71 (16)	
	4년제 대졸	235 (52.8)	
	대학원 이상	29 (6.5)	
직종	군인	해군	116 (26.1)
		육군	117 (26.3)
	관리사무직	77 (17.3)	
	기술생산직	61 (13.7)	
	영업판매직	23 (5.2)	
	연구전문직	15 (3.4)	
	서비스직	26 (5.8)	
	기 타	10 (2.2)	
근속기간	1년 미만	48 (10.8)	
	1 - 3년	121 (27.2)	
	3 - 5년	139 (31.2)	
	5 - 7년	69 (15.5)	
	7 - 9년	33 (7.4)	
	9년 이상	35 (7.9)	

부와 불성실한 응답을 포함 296부를 제외한 나머지 233부, 일반 직장인의 경우 불성실한 응답 34부를 제외한 212부, 총 445부를 본조사의 결과분석에 사용하여, 실제 분석에 사용된 설문지의 유효 응답률은 57.4%였다. 표본의 인구통계학적 분포는 <표 1>과 같다.

3.2 조작적 정의 및 측정도구

3.2.1 상사의 비인격적 행위

Tepper(2000)는 상사의 비인격적 행위를 “신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대

행위의 지속적인 표현에 대한 부하들의 인식”으로 정의하였다. 본 연구에서는 이 정의를 그대로 사용하였다. 상사의 비인격적 행위는 Tepper (2000)가 개발한 측정도구를 손승연(2009)이 국문으로 번역하여 사용한 15개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 이직의도

이직이 외형상 행동으로 나타난 것이라면 이직의도는 아직 행동으로 나타나지 않은 심리적 상태를 의미한다. 본 연구에서는 이직의도를 “직접적인 이직행위가 아닌 조직을 떠나고자 하는 심리적 상태”로 정의하였다. 이직의도는 Becker (1992) [21]와 Mobley(1982)[45]가 개발한 설문문항 중에서 5개의 문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 조직몰입

조직몰입과 관련해서 선행연구에서는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 종류를 제안하고 있으나, 본 논문에서는 조직몰입을 “구성원들이 자신이 속한 조직과 조직의 목표를 동일시하면서 그 조직의 구성원으로서의 자격을 계속 유지하기를 바라는 심리적 애착 상태”처럼 정서적 몰입으로 국한하였다. 조직몰입은 Mowday et al.(1979)[46]과 Mowday et al.(1982)[47]의 연구에서 사용된 측정도구 중에서 10개 문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.4 심리적 계약 위반

본 연구에서의 심리적 계약은 “구성원과 조직 사이의 관계에 있어 조직의 약속된 의무”에 대한 것으로 Rousseau(1990)[52]의 정의를 따른다. 따라서 심리적 계약 위반은 “조직구성원이 느끼는

심리적 계약 내용에 대한 조직의 불이행 정도”로 정의할 수 있다. 조직의 의무는 복지에 대한 지원, 교육훈련 지원, 고과평가의 공정성, 친화적이고 안정적인 조직풍토의 4가지 영역으로 구분한다. 김명언과 민혜경(1999)이 개발한 측정도구에서 4가지 영역 18문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.5 자기통제력

본 연구에서는 자기통제력을 “외부로부터의 부정적이고 혐오적인 자극을 보다 잘 견뎌내며, 쉽게 충동적으로 행동하지 않는다”로 정의하였다. 자기통제 척도는 Kendall & Wilcox(1979)[37]가 개발한 교사나 부모보고형 33문항의 자기통제 척도를 송원영(1998)이 예비조사를 통해 21문항의 자기보고형으로 수정하였다. 이 중 14개의 문항을 선정하였으며 일부 문항을 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.3 분석방법

가설검증을 위한 통계분석은 SPSS 12.0을 이용하였다. 측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수 별 Cronbach's Alpha값을 점검하였으며, 타당도 검사는 요인분석을 통해 확인하였다. 또한, 각 변수 별 항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수간 상관관계분석과 위계적 다중회귀분석을 실행하였다.

4. 연구결과 분석

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서는 독립, 조절, 종속변수 등 모든 변수가 기존에 개발된 측정도구를 활용하였으므로 각 변수들의 신뢰도 측정을 위한 내적일관성 (Cronbach's Alpha) 기준을 0.6 이상으로 설정하고 신뢰도를 검증하였다. 조사 결과 나타난 각 변

수들의 Cronbach's Alpha 값은 상사의 비인격적 행위 .959를 비롯하여 1개의 변수를 제외하고는 0.8이상의 높은 내적일관성 계수(Cronbach's Alpha) 값을 보였으며 심리적 계약 중 친화적인 분위기의 경우도 0.793으로 0.8에 가까운 값을 보였다.

본 연구에서는 모든 변수들에 대해 함께 요인 분석을 하였다. 본 연구의 독립변수, 조절변수, 종속변수에 관한 타당성 검증에 대한 결과는 모든 요인의 초기고유치(Eigenvalue)가 1 이상이며, 누적 총 분산이 60% 이상을 설명하고 있는 요인을 기준으로 8개의 요인이 추출되었다. 또한 모든 요인 값들이 요인부하량 0.5 이상의 결과를 보였다. 그러나 심리적 계약 중 복지에 대한 지원에 속하는 1개의 문항이 교육훈련 지원과 같이 묶임으로써 제외시켰다.

4.2 변수들 간의 상관관계

변수들의 상관관계 분석은 <표 2>에 나타난 것

<표 2> 변수 간 상관관계 분석 결과

구분	상사 행동	이 직 의 도	조 직 몰 입	심 리 복 지	심 리 교 육	심 리 고 과	심 리 친 화	자 기 통 제
상사 행동	1							
이직 의도	.503 **	1						
조직 몰입	-.276 **	-.271 **	1					
심리 복지	-.255 **	-.274 **	.333 **	1				
심리 교육	-.231 **	-.223 **	.289 **	.584 **	1			
심리 고과	-.231 **	-.282 **	.352 **	.566 **	.679 **	1		
심리 친화	-.350 **	-.312 **	.295 **	.512 **	.593 **	.558 **	1	
자기 통제	-.161 **	-.032	.426 **	.209 **	.193 **	.183 **	.168 **	1

주) ** : $p < 0.01$ (양쪽)

과 같이 독립변수인 상사의 비인격적 행위의 경우 종속변수인 이직의도와 높은 상관관계를 보였으며, 조절변수인 심리적 계약과 자기통제력과는 상대적으로 낮은 상관관계를 보였다. 이를 통해 상사의 비인격적 행위가 이직의도에 미치는 영향을 예상할 수 있다. 조절변수인 복지에 대한 지원, 교육훈련에 대한 지원, 고과평가의 공정성, 친화적인 조직풍토 4개 요인은 심리적 계약이라는 변수의 하위 요인이기 때문에 서로가 높은 상관관계를 보였다.

4.3 가설의 검증

4.3.1 가설 1의 검증

가설 1을 검증하면서 통제변수의 영향을 제거하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 상사의 비인격적 행위는 부하의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1과 상사의 비인격적 행위는 부하의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 채택되었다.

이러한 결과들은 상사의 모욕적 행동을 보다 높게 지각한 부하들이 그렇지 않은 부하들보다 직장을 그만두는 사례가 많았으며, 직장에 남아 있더라도 직무만족과 조직몰입이 어렵다는 Tepper (2000)의 연구와 함께, 상사의 모욕적 행동이 이직의도와 정(+)적인 관계를 가지며(Schat, Desmarais, et al., 2006), 조직몰입과 부(-)적인 관계를 가진다는(Duffy et al., 2002; Schat, Desmarais, et al., 2006) 선행연구들과 동일한 결과를 보여주고 있다.

4.3.2 가설 2의 검증

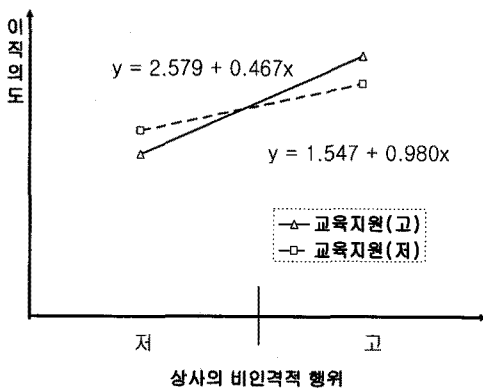
상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 계약의 위반이 조절할 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 조절회기 분석을 실시하였다.

분석결과 먼저 상사의 비인격적 행위와 이직의도의 관계에서는 교육훈련 지원(가설 2-2)만 통계적으로 유의하였으며, 나머지 가설(가설 2-1,3,4)은 상호작용 항의 표준화 계수 베타값이 통계적으로 유의하지 않아서 기각되었다.

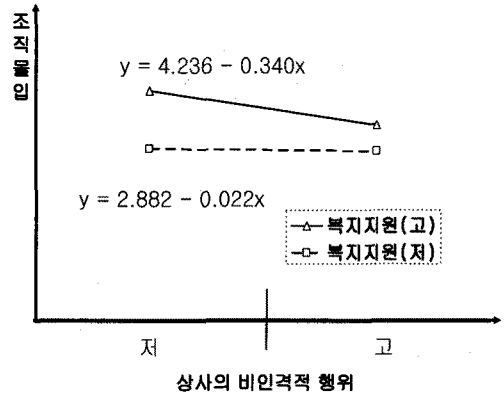
그러나 <그림 2>에서 나타난 상사의 비인격적 행위와 이직의도 관계에서 교육지원의 조절효과를 살펴보면, 부하가 교육훈련에 대한 지원을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 이직의도에 미치는 정(+)의 영향이 더욱 커졌다. 따라서 부하가 조직의 교육훈련에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 커질 것이라는 가설 2-2는 기각되었다.

다음으로 상사의 비인격적 행위와 조직몰입의 관계에서 복지 지원(2-5), 교육훈련 지원(2-6), 고과평정 공정성(2-7), 친화적인 분위기(2-8)는 통계적으로 유의하였다.

그러나 <그림 3>에서 나타난 상사의 비인격적 행위와 조직몰입 관계에서 복지지원의 조절효과를 살펴보면, 부하가 조직의 복지에 대한 지원을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 커졌다. 따라서 부하가 조직의 복지에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이라는 가설 2-5는 기



<그림 2> 가설 2-2 교육지원 조절효과

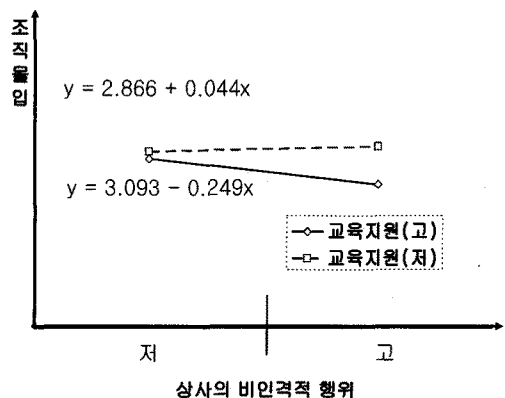


<그림 3> 가설 2-5 복지지원 조절효과

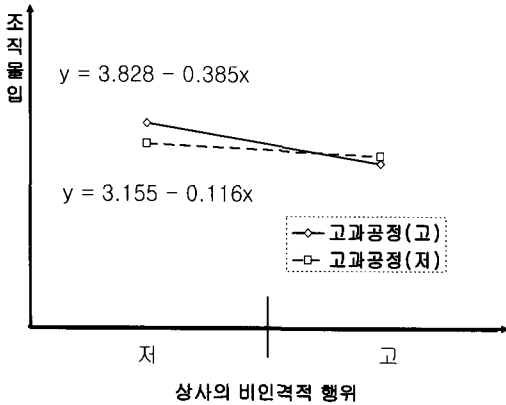
각되었다.

<그림 4>에 나타난 상사의 비인격적 행위와 조직몰입 관계에서 교육지원의 조절효과를 살펴보면, 고집단과 저집단의 베타값이 각각 -.249, .044로 유의미하지 않게 나타났다. 따라서 부하가 조직의 교육훈련에 대한 지원을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이라는 가설 2-6은 기각되었다.

<그림 5>에서 나타난 상사의 비인격적 행위와 조직몰입 관계에서 고과평가 공정성의 조절효과를 살펴보면, 부하가 조직의 고과평가에 대한 공정성을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 커졌다. 따라서 부하가 조직의 고과평가에 대한 공정성을



<그림 4> 가설 2-6 교육지원 조절효과

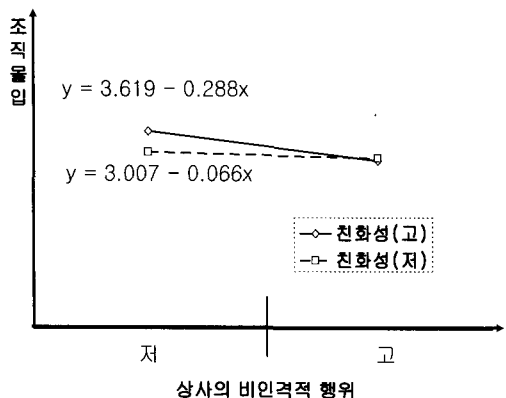


〈그림 5〉 가설 2-7 고과평가 공정성 조절효과

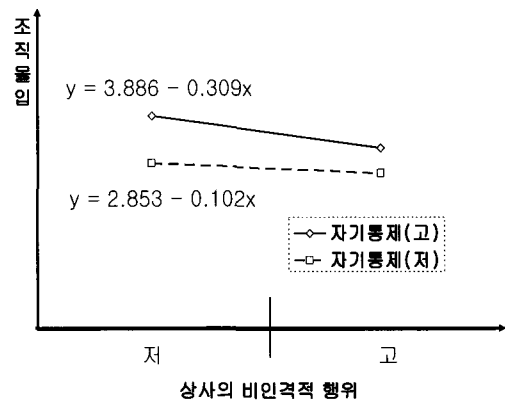
낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이라는 가설 2-7은 기각되었다.

〈그림 6〉에서 나타난 상사의 비인격적 행위와 조직몰입 관계에서 친화적인 분위기의 조절효과를 살펴보면, 부하가 조직풍토의 친화성과 안정성을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 커졌다. 따라서 부하가 조직풍토의 친화성과 안정성을 낮게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 커질 것이라는 가설 2-8은 기각되었다.

따라서 상사의 비인격적 행동이 부하의 이직의도 및 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 계약 위



〈그림 6〉 가설 2-8 친화적인 분위기 조절효과



〈그림 7〉 가설 3-2 자기통제력 조절효과

만이 조절할 것이라는 가설 2는 기각 되었다.

4.3.3 가설 3의 검증

상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향을 부하의 자기통제력이 조절할 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여 가설 2의 검증과 마찬가지로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)의 영향은 작아질 것이라는 가설 3-1은 통계적으로 유의하지 않아서 기각되었고, 가설 3-2만 통계적으로 유의하였다.

그러나 〈그림 7〉에서 나타난 상사의 비인격적 행위와 조직몰입 관계에서 자기통제력의 조절효과를 살펴보면, 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 커졌다. 따라서 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향은 작아질 것이라는 가설 3-2는 기각되었다.

4.3.4 가설 검증결과 요약

본 연구는 상사의 비인격적 행위에 관한 선행 연구와 Tepper(2000)가 이 분야의 연구를 종합하

〈표 3〉 가설 검증결과 요약

가설	조절변수	종속 변수	통계적 유의성	검증 결과	
1	1	이직의도	유의	채택	
	2	조직몰입	유의	채택	
2	심리적 계약	복지	이직의도	·	기각
		교육훈련		유의	기각
		고과평가		·	기각
		친화성		·	기각
	계약	복지	조직몰입	유의	기각
		교육훈련		유의	기각
		고과평가		유의	기각
		친화성		유의	기각
3	자기통제력	이직의도	·	기각	
		조직몰입	유의	기각	

여 제시한 연구모형을 바탕으로 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향과 함께 조직의 심리적 계약 위반 및 부하의 자기통제력이 이를 조절하는지를 검증하였다. 전체 가설의 검증결과를 종합하면 <표 3>과 같으며, <가설 1>만 채택되고, <가설 2>와 <가설 3>은 모두 기각되었다.

5. 결론 및 시사점

5.1 연구결과 요약

첫째, 상사의 비인격적 행위는 부하의 이직의도에 정(+)¹의 영향을 미치고, 조직몰입에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 선행연구들과 동일한 결과를 보여주고 있다.

둘째, 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 및 조직몰입의 관계에서 심리적 계약의 조절효과에 대한 가설은 모두 기각되었다. 심리적 계약 중 교육훈련에 대한 지원이 상사의 비인격적 행위와 이직의도와의 관계에서 조절효과를 보였으며, 상사의 비인격적 행위와 조직몰입의 관계에 있어서

는 심리적 계약의 4가지 변수가 유의한 조절효과를 보였다. 그러나 그 효과가 설정된 가설과 정반대의 결과를 나타내어 모두 기각되었다. 결과를 살펴보면, 부하가 교육훈련에 대한 지원을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도에 미치는 정(+)¹의 영향은 더욱 강하게 나타났다. 또한 부하가 조직의 복지지원, 고과평가의 공정성, 조직풍토의 친화성과 안정성을 높게 지각할수록 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 부(-)²의 영향이 더욱 강하게 나타났다.

셋째, 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 및 조직몰입의 관계에서 자기통제력의 조절효과에 대한 가설은 모두 기각되었다. 자기통제력이 상사의 비인격적 행위와 조직몰입과의 관계에서 유의미한 조절효과를 나타냈지만, 그 결과가 설정한 가설과 정반대로 나타나 가설은 기각되었다. 결과는 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위가 조직몰입에 미치는 부(-)²의 영향이 더욱 강하게 나타났다.

넷째, 조절효과에 대한 가설검증 결과 조절효과를 나타냈지만 기각된 가설은 모두 동일한 공통점을 가지고 있다. 공통점은 조절효과가 설정된 가설과 정반대의 결과를 나타냈다는 것이다. 부하가 조직의 심리적 계약 위반을 낮게 지각할수록 높게 지각하는 사람에 비해서 상사의 비인격적 행위와 이직의도와의 관계에서 정(+)¹의 영향이 커졌으며, 상사의 비인격적 행위와 조직몰입과의 관계에서 부(-)²의 영향이 커졌다. 또한 부하의 자기통제력이 높을수록 상사의 비인격적 행위와 조직몰입과의 관계에서 부(-)²의 영향이 커졌다. 이를 통해 조직 차원의 심리적 계약 이행과 부하가 가진 자기통제력의 장점이 상사의 비인격적 행위로 인해 상쇄됨을 보여준다. 상사의 비인격적 행위와 이직의도의 관계에서 상대적으로 이직의도가 높았던 사람은 상사의 비인격적 행위의 경험이 증가하더라도 애초에 높은 이직의도를 가지고 있어서 상대적으로 이직의도가 낮은 사람에 비해 그 증가율이 약하게

나타났다. 그러나 이직의도가 낮았던 사람은 상사의 비인격적 행위에 대한 경험이 증가할수록 이직의도의 증가율이 강하게 나타났다. 상사의 비인격적 행위와 조직몰입의 관계에 있어서도 상대적으로 조직몰입이 낮았던 사람은 상사의 비인격적 행위에 대한 경험이 증가하더라도 애초에 조직몰입이 낮아서 상대적으로 조직몰입이 높은 사람에 비해 그 감소율이 약하게 나타났다. 그러나 조직몰입이 높았던 사람은 상사의 비인격적 행위에 대한 경험이 증가할수록 조직몰입의 감소율이 강하게 나타났다.

5.2 연구 시사점

리더의 파괴적이고 부정적인 리더십에 대한 연구 분야에서 가장 많은 관심을 받고 연구된 주제가 바로 상사의 비인격적 행위(abusive supervision)이다. 그 이유는 “신체적인 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대행동의 지속적인 표현에 대한 부하의 인식”이라는 용어의 정의가 말해주 듯이 조직에서 부하들이 어렵지 않게 경험할 수 있는 주제이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 지금까지 국내에서는 이 분야에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다.

국내에서는 다소 생소한 상사의 비인격적 행위에 대한 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 이루어진 조절변수의 효과검증을 통해 리더의 파괴적 행동이 얼마나 심각한 결과를 초래하는지를 검증하였다. 본 연구에서는 조직의 심리적 계약이행, 자기통제력과 상사의 비인격적 행위와의 관계라는 새로운 변수들의 상호작용을 통해 선행연구에서 다루지 못했던, 상사의 비인격적 행위의 상쇄효과를 검증하였다.

둘째, 본 연구의 결과는 조직의 관리자들로 하여금 조직을 바라보는 새로운 통찰력을 제공한다. 기존의 선행연구와 동일하게 조직의 심리적 계약이행이 긍정적인 결과를 나타내지만, 한편으로 상

사의 비인격적 행위 자체를 감소시키거나 없애지 않고서는 조직차원의 노력과 개인특성의 장점이 전혀 긍정적인 효과를 나타낼 수 없음을 입증하였다. 결국 조직의 가장 높은 위치에 있는 리더는 구성원에게 제공해야하는 의무의 이행과 더불어 중간 관리자들에 의한 파괴적 행동에도 관심을 가져야 한다.

셋째, 나쁜 리더십을 모르고 좋은 리더십만 알아도 별 문제가 없다고 생각한다면 진실을 모르는 것이라고 말한 Kellerman(2004)의 말처럼 본 연구는 리더십의 학문적인 분야에서 리더십의 어두운 면에 대한 연구가 중요하다는 점을 강조한다. 그 이유는 리더십의 긍정적인 면에 집중한 연구만으로는 조직의 복잡하고 다양한 현상들을 설명하는데 한계가 있기 때문이다. 따라서 긍정적인 리더십에 대한 연구만큼이나 리더십의 부정적인 면에 대한 연구도 중요함을 본 연구의 결과는 보여주고 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 그동안 국내에서는 거의 다루어지지 않은 파괴적 리더십이라는 주제를 가지고 상사의 비인격적 행위가 부하의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그 중에서도 기존의 연구에서 다루지 않았던 새로운 변인을 찾아내어 조절효과를 검증할 목적으로 연구가 수행되었다. 그 결과 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 및 조직몰입과의 관계를 조절하는 새로운 변수를 찾는데 초점을 맞추었으나, 조절변수로 선정된 변수 모두가 가설을 지지하는 효과를 나타내지 못했다. 물론 가설의 기각을 통해 새로운 시사점을 제공했음에도 불구하고, 최초의 연구 목적을 달성하지는 못했다.

둘째, 본 연구가 새로운 조절변수의 효과를 검

증하는데 초점이 맞추어져서 종속변수의 경우 기존 연구에서 이미 여러 차례 검증된 이직의도와 조직몰입을 선정하였다. 이로 인해 상사의 비인격적 행위로 일어날 수 있는 부정적 결과에 대한 새로운 탐색이 어렵게 느껴진다. 따라서 향후 연구에서는 기존에 검증된 부정적 결과 이외에 새로운 부정적 결과에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 이직의도라는 종속변수를 사용하여 군인은 간부(장교, 부사관)만을 대상으로 표본을 선정하였다. 앞으로는 군에서 많은 비율을 차지하고 있는 병사들을 대상으로 한 연구도 필요하다. 지금까지 군에서는 구타 및 가혹행위 근절이라는 육체적인 적대행동에 초점을 맞춘 문제들을 개선하기 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 앞으로는 병사들을 대상으로 한 선임병의 비인격적 행위에 관한 연구를 통해서 부정적인 결과에는 어떤 것이 있으며, 그러한 문제의 해결을 통해 병영문화 개선에 공헌하는 바가 클 것이다.

넷째, 본 연구에서는 Tepper(2000)가 개발한 15개의 문항을 국문으로 번역한 측정도구를 사용하였다. 아직은 국내에서 이 분야의 연구가 초기 단계이기 때문에 서양의 측정도구를 그대로 사용하지만, 서양식 표현을 번역한 내용보다는 우리 실정에 맞는 측정도구를 개발한다면 조직에서 발생하는 상사의 비인격적 행위를 보다 정확하게 측정할 수 있을 것이라 생각된다. 따라서 앞으로는 우리 실정에 맞는 측정도구를 개발하는 연구가 진행될 필요가 있다.

참고문헌

- [1] 김명언·민혜경, 심리적 계약: 계약내용과 계약 위반의 부정적 효과, 한국 심리학회지, 12(1): 155-180, 1999.
- [2] 김민수·박지은, 조직시민행동에 대한 심리적 계약 위반의 효과: 기질적 정서의 조절효과를 중심으로, 한국경영학회 통합학술대회, 2006.
- [3] 김성혁·권상미·양현교, 관광기업에서 직속상관이 직원 직무수행, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향, 관광학연구, 32(2): 233-254, 2008.
- [4] 김인숙·이명하·장금성·하나선·홍윤미·이태화·강선주, 최신간호관리학, 서울: 현문사, 2003.
- [5] 김홍수, 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교분석, 박사학위논문, 서울시립대학교, 2008.
- [6] 권상순·이진규, 심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향, 인사·조직 연구(한국인사조직학회), 5(2): 135-166, 1997.
- [7] 나기현, 심리적 계약과 조직유효성의 관계에 관한 연구, 외대론집, 26: 403-404, 2003.
- [8] 문경숙, 청소년의 학업스트레스와 정신건강: 자기통제 및 감정조절의 역할, 아동학회지, 29(5): 285-299, 2008.
- [9] 박영석, 심리적 계약의 위반과 그 효과, 한국심리학회지(산업 및 조직), 11(2): 105-125, 1998.
- [10] 손승연·박희태·이수진·윤석화, 상사의 성실성 및 친화성, 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한국인사·조직학회 학술연구 발표논문집, 2009학년도 춘계학술연구발표회 발표논문집, 373-400, 2009.
- [11] 송원영, 자기효능감과 자기통제력이 인터넷의 중독적 사용에 미치는 영향, 석사학위논문, 연세대학교, 1998.
- [12] 안성호, 심리적 계약의 위반이 조직에 대한 태도에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 국방대학교, 2008.
- [13] 이정일, 조직구성원의 심리적 계약위반 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위 논문, 서강대학교, 2003.
- [14] 정윤길·이규만, 심리적 계약 위반이 구성원의 태도에 미치는 영향: 공정성 민감도의 조절효과, 한국행정논집, 18(2): 495-513, 2006.

- [15] 정형식 · 김영심, 소비자 비만관리 행동에 있어 자아내념과 주관적 규범의 영향 및 자기통제감의 조절변수적 영향, *한국마케팅저널* 8(3): 41-74, 2006.
- [16] 한진수 · 주영태, 호텔의 고용형태에 따른 심리적 계약이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, *호텔관광연구* 8(2): 1-15, 2006.
- [17] Allen, N. J., & Meyer, J. P, A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89, 1991.
- [18] Ashforth, B, Petty tyranny in organizations, *Human Relations*, 47: 755-778, 1994.
- [19] Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B, Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress, and subordinate personality into account, *Human Relations*, 59: 1-30, 2006.
- [20] Baumeister, R. F., & Exline, J. J, Self-Control, morality, and human strength, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1): 29-42, 2000.
- [21] Becker, T. E, Foci and Based of Commitment: Are They Distinctions worth Making?, *The Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244, 1992.
- [22] Becker, J. S., & Avolio, B. J, *Transformational Leadership: A Response to Critiques*, In M. Chermers and R. Anyman, *Leadership Theory and Research perception and Direction*, New York Academic Press, pp. 142-157, 1993.
- [23] Brodsky, C. M, *The Harassed Worker*, MA. Toronto: Lexington Books, D.C, 1976.
- [24] Buchanan, H. B, Building organizational commitment: The Socialization of manager in work organization, *Administrative Science Quarterly*, 17: 533-546, 1974.
- [25] Duffy, M. K, Ganster, D. C., & Pagon, M, Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, 45: 331-351, 2002.
- [26] Einarsen, S., M. S. Aasland, and A. Skogstad, Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216, 2007.
- [27] Grandey, A. A., Kern. J, Biting the hand that serve them : When does customer aggression predict employee exhaustion? Unpublished manuscript, Penn State University, University Park, 2004.
- [28] Grandey, A. A., Kern. J., & Frone, M, Verbal abuse From outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 63-79, 2007.
- [29] Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Boonthanum, R, The inter- relationship between abusive supervision, leader-member exchange, and various outcomes, Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial / Organizational Psychology, Los Angeles, 2005.
- [30] Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C, Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, *Leadership Quarterly* 18(3): 264-280, 2007.
- [31] Hornstein, H. A, *Brutal Bosses and their pray*, New York: Riverhead Books, 1996.
- [32] Hunt, S. D., & Morgan, R. M, Organizational commitment; One of many commitment or Key mediating construct?, *Academy of Management Journal*, 37: 1568-1587, 1994.

- [33] Inness, M., Barling, J., & Turner, N, Understanding supervisor- targeted aggression: A within-person, between-jobs design, *Journal of Applied Psychology*, 90: 731-739, 2005.
- [34] Kanfer, F. H, The Many Faces of Self-Control, or Behavior Modification Changes its Focus, in P. B. Stuart(Ed), *Behavior Self-Management*, NY: Brunner/ Mazel, 1-48, 1977.
- [35] Kanter, R. M, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4): 99-517, 1968.
- [36] Kellerman, B, *Bad Leadership. What it is, how it happens, why it matters*, Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- [37] Kendall, P., & Wilcox, L, Self- control in children: Development of a rating scale, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47: 1020-1029, 1979.
- [38] Kile, S. M, Helsefarleg Leierskap (Health Endangering Leadership), Bergen, Norway: Universitetet I Bergen, 1990.
- [39] Kotter, J. P, The psychological contract: Managing the joining up process, *California Management Review*, Vol. 15: 91-99, 1973.
- [40] Levinson, H., Price, C. R., Munden, H J., & Solley, C. M, *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.
- [41] Lipman-Blumen, J, *The allure of toxic leader. Why we follow an intolerable bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*, Oxford: Oxford University Press, 2005.
- [42] Logue, Self-Control. New York: Prentice Hall, 1995.
- [43] Lombardo, M. M., & McCall, M. W. J, *Coping with an intolerable boss*, Greensboro. North Carolina: Center for Creative Leadership, 1984.
- [44] March, J. G., & Simon, H. A, *Organization*, New York: Wiley, 234-345, 1958.
- [45] Mobley, W. H, *Employee turnover, causes, consequences, and control*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- [46] Mowday, R. T., & Porter, L. W, The Measurement of organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 224-235, 1979.
- [47] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [48] Muraven, M., Gagne, M., & Roseman, H, Helpful self-control : Autonomy support, vitality, and depletion, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44: 573-583, 2008.
- [49] Namie, G., & Namie, R, *The bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*, Naperville: Sourcebooks, Inc, 2000.
- [50] Robinson, S. L Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599, 1996.
- [51] Robinson, S. L., & Rousseau, D. M, Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259, 1994.
- [52] Rousseau, D. M, New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400, 1990.
- [53] Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K, *Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model*, Unpublished manuscript,

- McMaster University, Hamilton, Canada, 2006.
- [54] Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S, Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched job”, *Leadership Quarterly* 18(3): 236-251, 2007.
- [55] Scholl, R. W, Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as A Motivation Force, *Academy of Management Review*, 6(4): 589-599, 1981.
- [56] Shackleton, V, Leaders who derail, In V. Shackleton(Ed), *Business leadership London*: Thomson, 1995.
- [57] Sheldon, M. E, Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, pp. 143-144, 1971.
- [58] Shore, L. M., & Wayne, S. J, Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780, 1993.
- [59] Tepper, B. J, Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*. 43(2): 178-190, 2000.
- [60] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S, Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision, *Personnel Psychology*, 59: 101-123, 2006.
- [61] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Enslley, M. D, Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employee' attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89: 455-465, 2004.
- [62] Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D, Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance, *Journal of Applied Psychology*, 86: 974-983, 2001.
- [63] Tepper, B. J, Abusive supervision in work organizations: Reviews, synthesis, and research agenda, *Journal of Management*, 33(3): 261-289, 2007.
- [64] Turnley, W. H., & Feldman, C. C, Psychological contract violations during organizational restructuring, *Human Resource Management*, 37: 71-83, 1998.
- [65] Wallace, J. E Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40: 228-255, 1995.
- [66] Wiener, Y, Commitment in Organization: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428, 1982.
- [67] Wood, S., & Albanese, V. M, Can we speak of high commitment management on the shop floor?, *Journal of Management Studies*, 36(2): 215-247, 1995.
- [68] Yagil, D, The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics, *Journal of Emotional Abuse*, 6: 49-65, 2006.

부 록

1. 가설 1의 통계분석 결과

가설 1의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하면서 통제변수의 영향을 제거하기 위해 모형 1에서는 통제변수만을 포함하여 회귀분석을 실시하고, 모형 2에서는 독립변수를 투입하여 설명력의 변화정도를 검토하였다.

통제변수의 영향을 제거하기 위하여 실시한 위계적 회귀분석결과 <표 부록-1>에서 보는바와 같

〈표 부록-1〉 가설 1-1 검증 결과

구 분			모형 1	모형 2
통제 변수	결혼 유무	미혼	-.059	.109*
	학력	전문대 졸업	-.105	-.113*
독립 변수	비인격적 행위			.477***
R ²			.085	.298
수정된 R ²			.055	.274
F			.837***	12.168***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

이 독립변수인 상사의 비인격적 행위는 표준화계수 베타가 .477(p<0.001)로 나타나 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 상사의 비인격적 행위는 부하의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1은 채택되었다.

다음으로 독립변수인 상사의 비인격적 행위와 종속변수인 부하의 조직몰입과의 인과관계를 다중회기분석을 통하여 검증하였다. 가설 1-2는 상사의 비인격적 행위가 높을수록 부하의 조직몰입은 낮아진다는 것이다. 〈표 부록-2〉는 상사의 비인격적 행위가 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다중회기분석 결과이다. 분석 결과 독립변수인 상사의 비인격적 행위는 표준화계수 베타가 -.314 (p<0.001)로 나타나 부하의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

〈표 부록-2〉 가설 1-2 검증 결과

구 분			모형 1	모형 2
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.192**
	독립 변수	상사의 비인격적 행위		-.314***
R ²			.090	.182
수정된 R ²			.060	.153
F			3.039***	6.353***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

〈표 부록-3〉 가설 2-2 검증 결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	결혼 유무	미혼	.110	.109*	.115*
	학력	전문대졸	-.105	-.097	-.093
독립 변수	비인격적 행위			.458***	.183
조절 변수	교육지원			.089*	-.302**
상호 작용	비인격적×교육				.320*
R ²			.085	.305	.314
ΔR ²			.	.220	.009
F			2.837***	11.761***	11.500***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

2. 가설 2의 통계분석 결과

〈표 부록-3〉의 가설 2-2 분석결과 R²이 .085 → .305 → .314로 설명력이 증가하였으며, 상호작용 항의 베타값이 p<0.05 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 상사의 비인격적 행위와 부하의 이직의도 관계에서 교육지원은 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 부록-4〉 가설 2-5 검증결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.160*	.154*
	근속기간	7-9년	.178**	.172**	.162**
독립 변수	비인격적 행위			-.254***	.172
조절 변수	복지지원			.236***	.570***
상호 작용	비인격적×복지				-.489**
R ²			.090	.229	.248
ΔR ²			.	.139	.019
F			3.039***	7.956***	8.274***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

〈표 부록-5〉 가설 2-6 검증결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.181**	.175**
	근속기 간	7-9년	.178**	.175**	.168**
독립 변수	비인격적 행위			-.263***	.031
조절 변수	교육지원			.224***	.453***
상호 작용	비인격×교육				-.343*
R ²			.090	.225	.235
수정된 R ²			.	.135	.010
F			3.039***	7.777***	7.726***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

〈표 부록-4〉의 가설 2-5 분석결과 R²이 .090 → .229 → .248로 설명력이 증가하였으며, 상호작용 항의 베타값이 p<0.01 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 분석결과 상사의 비인격적 행위와 부하의 조직몰입 관계에서 복지 지원은 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 부록-5〉의 분석결과 R²이 .090 → .225 →

〈표 부록-7〉 가설 2-8 검증결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.194**	.203**
	근속기 간	7-9년	.178**	.205***	.206***
독립 변수	비인격적 행위			-.234***	.055
조절 변수	친화적인 분위기			.248***	.470***
상호 작용	비인격×친화				-.311*
R ²			.090	.232	.241
ΔR ²			.	.142	.009
F			3.039***	8.083***	7.967***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

.235로 설명력이 증가하였으며, 상호작용 항의 베타값이 p<0.05 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 상사의 비인격적 행위와 부하의 조직몰입 관계에서 교육지원은 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 부록-6〉의 가설 2-7 분석결과 R²이 .090 → .245 → .253으로 설명력이 증가하였으며, 상

〈표 부록-6〉 가설 2-7 검증결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.185**	.177**
	근속기 간	7-9년	.178**	.156**	.153**
독립 변수	비인격적 행위			-.249***	.068
조절 변수	고과평가			.268***	.483***
상호 작용	비인격×고과				-.351*
R ²			.090	.245	.253
ΔR ²			.	.155	.008
F			3.039***	8.659***	8.515***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

〈표 부록-8〉 가설 3-2 검증결과

변수			모형 1	모형 2	모형 3
통제 변수	학력	4년제 대졸	.159*	.179**	.181**
	근속기 간	7-9년	.178**	.202***	.196***
독립 변수	비인격적 행위			-.245***	.506*
조절 변수	자기통제력			.364***	.707***
상호 작용	모욕×통제				-.787**
R ²			.090	.294	.313
ΔR ²			.	.204	.019
F			3.039***	11.136***	11.426***

주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001 N=445

호작용 항의 베타값이 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 상사의 비인격적 행위와 부하의 조직몰입 관계에서 고과평가의 공정성은 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

<표 부록-7>의 가설 2-8 분석결과 R^2 이 .090 → .232 → .241로 설명력이 증가하였으며, 상호작용 항의 베타값이 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 상사의 비인격적 행위와 부하의 조직몰입 관계에서 안정적이고 친화적인 조직풍토는 조절효과가 있는 것으로 확인

되었다.

3. 가설 3의 통계분석 결과

<표 부록-8>의 분석결과 R^2 이 .090 → .294 → .313으로 설명력이 증가하였으며, 상호작용 항의 베타값이 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 따라서 상사의 비인격적 행위와 부하의 조직몰입 관계에서 부하의 자기통제력은 조절효과가 있는 것으로 확인되었다.

▣ 저자소개 ▣

박 성 진(E-mail : sjpark0004@hanmail.net)

2000 해군사관학교 군사전략학과 졸업(학사)
2010 국방대학교 리더십학과 졸업(석사)
현재 해군충무공리더십센터 리더십 교관
관심분야 조직행동, 인적자원관리/개발

김 오 현(E-mail : ohhyeunkim@hanmail.net)

1982 공군사관학교 졸업(공학사)
1991 서강대학교 경영학과 졸업(석사)
1997 서강대학교 경영학과 졸업(박사)
현재 국방대학교 국방관리대학원 리더십학과 부교수
관심분야 리더십 프로그램 개발, 성격과 리더십, 국방인적자원관리, 조직행동론