

조직 내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Abusive Supervision and its impact on Subordinates' Organizational Citizenship Behavior

김 정 진 서울여자대학교 경영학과 조교수 (jungjinkim@swu.ac.kr)

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine abusive supervision and its effect on the resistance to such behavior by workers, and also to determine the moderating roles of subordinate's personalities that can strengthen or weaken the relationship between the abusive supervision and employee behaviors. Because the key factors underlying the choice of individual OCB(Organizational Citizenship Behavior) or organizational OCB have to do with subordinates' concern for the task and relational consequences of their behavior, the analysis focused on Neuroticism, the Big Five domains that represent one's orientations toward task and relational matters, respectively(Costa & McCrae, 1992). For empirical study, survey was performed for the analysis, and a total of 233 was used. The following is a summary of the verification results. First, in the relationships between the use of abusive supervision and employee's OCB, the relationship is negatively correlated to the abusive supervision. Second, moderating effects of subordinates' personalities(neuroticism) between abusive supervision and subordinates' were not verified. Finally, future research will explore the effects of situational variables that affect the extent to which supervisors engage in abusive behavior and how subordinates respond to abusive supervision.

Keywords: Abusive supervision, Individual OCB, Organization OCB, Neuroticism

1. 서론

최근 국내에서도 고용불안, 구조조정 등으로 인하여 종업원의 직무불안정이 증가하고 기업의 성과주의 인사시스템이 도입된 상황에서 성과를 내세운 상사의 권한 이외 부당한 행동은 더욱 증가하고 있는 실정이다. 그러나 조직에서 상사는 실질적인 영향력 행사자

로서 부하의 고과 및 업무에 직접적인 영향을 미치는 상황에서 부하는 그들이 경험한 정신적 폭력의 불공정성에 대해 노출하기를 꺼려하므로 갈등은 표면화되지 않는 경향이 있다(Ashforth, 1997; Douglas & Martinko, 2001). 최근 국내 온라인 채용업체인 잡코리아가 20-30대 직장인 1823명을 대상으로 실시한 조사에 따르면 52.7%가 상급자라는 직급을 내세워 상사가 괴롭혔다고 답하였다. 괴롭힘의 양태로는 '인격 모독적인 발언'(30.9%), '업무상 작은 실수에 대한 질책'(27.3%), '사내에서 필요이상 큰 소리로 꾸짖음

본 연구는 2011학년도 서울여자대학교 교내 특별학술연구비의 지원을 받았음.

논문접수일: 2011년 9월 5일; 게재확정일: 2011년 11월 25일

(13.4%) 등이며 괴롭힘에 대한 부하의 대응으로 '이직'(10.6%), '부당한 부분에 대해 얘기'(24.7%), '묵묵히 참음'(59.4%) 등으로 나타났다(국민일보, 2008. 1. 18).

조직에서 상사는 실질적인 영향력 행사자로서 부하에게 직접적인 영향을 미치기 때문에 상사와 긍정적인 관계를 유지하는 부하는 조직과의 관계도 긍정적으로 밀착해 있으며 자발적으로 조직에 공헌하려는 마음을 갖게 된다(Hui, Lee, & Rousseau, 2004). 하지만 이들 간의 부정적 상황을 나타내는 비인격적 감독은 피해자에게 심각한 심리적, 사회적 스트레스의 요인으로 나타날 수 있다(Cheng, Chou, Wu, Huang & Farth, 2004). 사회적 교환이론의 관점에서 살펴보면 상사에게 부당한 취급을 받은 부하는 이를 보복하기 위한 방법을 찾게 되고 그들 스스로 부정적 행동을 하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 이 과정에서 이들은 상사의 보복을 피하고자 직접적인 대응 방법보다는 조직시민행동과 같은 긍정적 행동을 줄이거나(Zellars et al., 2002) 상사에게 비호의적 자세로 간접적인 피해를 주는 행동을 취하게 된다. 이 때 조직시민행동에서의 태만은 처벌대상이 되지 않기 때문에 비인격적 감독을 받은 부하가 조직시민행동을 하지 않는 것은 비인격적 감독자에게 반응할 수 있는 안전한 수단이 되며 조직시민행동이 조직이 가치를 가지는 작업장 내의 공헌을 나타낸다는 점에서 이를 수행하지 않는 것은 비인격적 감독자의 행동에 보복하는 데 효과적 방법이 될 것이다. 이러한 관점에서 본 연구는 비인격적 감독에 대한 부하의 반응을 상사에 대한 직접적 저항이 아닌 조직에 대한 간접적 저항 차원에서 저하된 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보려고 한다.

비인격적 감독과 부하의 반응 행동에서 좀 더 흥미로운 이론적 질문은 부하의 반응이 상호작용하는 조건에 대해 고찰하는 것이다. 즉 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 간의 관계에 있어 부하의 성격이 어떠한 상호작용 효과를 설명하는지 고찰하고자 한다(Douglas, & Martinko, 2001; Skarlicki & Folger, 1997; Tepper, 2007). 개인마다 좌절의 상황을 참는 능력이나 대응하는 방법도 개인의 성격에 따라 다르게 나타나

므로 부하의 인지나 행동에 미치는 비인격적 감독의 영향도 부하의 특성마다 다르게 나타날 수 있다(George & Brief, 2004). 즉 감독자가 비인격적으로 대우할 때 부하는 직접적, 간접적 저항을 하지만 이러한 효과는 부하의 성격에 달려 있을 것이다. 따라서 본 연구는 종업원의 희생화(victimization)와 직장 내 공격적 행동으로서의 비인격적 감독의 빈도를 줄이거나 이를 방지할 수 있는 제도적 장치를 위한 기초자료로서 학문적, 실무적 기여를 할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 비인격적인 감독이 종업원의 직장 내 부정적 행동에 미치는 영향을 밝히는 것은 부하가 자발적으로 조직 활동에 참여하도록 유도하는 상사의 긍정적 리더십의 필요성을 강조함과 동시에 종업원의 역기능적 행동에서 발생하는 경제적, 심리적 비용 등 조직의 사회적 비용을 줄이는 데 공헌할 것으로 기대된다.

II. 기존문헌 연구

1. 비인격적 감독

최근 연구자들은 비인격적 감독(Abusive supervision)을 공격적 조직 행동의 한 유형으로 정의하였다(Schat, Desmarais & Kelloway, 2006). Tepper(2000)는 비인격적 감독을 '육체적 접촉을 제외한 적대적인 언어적, 비언어적 행동의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식'으로 정의하였다. 이러한 정의를 바탕으로 비인격적 감독과 유사한 개념에 관해 살펴보면, 첫째, 감독자의 공격적 행동(Supervisor aggression)은 업무와 관련하여 부하에게 육체적 또는 심리적 피해를 가하려는 감독자의 행동(Schat et al., 2006)이다. 일반화된 위계적 괴롭힘(Generalized hierarchical abuse)은 위계적으로 상급자인 동료가 제공하는 적대감의 노출이며(Rospenda, 2002) 이들의 공격적 행동은 비인격적 감독과 유사하지만 일정 대상에 대해 특정한 감독자가 행하는 비인격적 행동으로 제한을 두지 않았다는 점과 신체적, 비신체적 등에 대한 구분을 가지고 있지 않다는 점에서 비인격적 감독과

다르게 정의할 수 있다. 또한 직장 내 괴롭힘은 위계적인 관계에서 발생하는 상사에 의한 적대적 행동뿐 아니라, 동료, 부하 등 직장 내 다양한 인간관계에서 발생할 수 있다는 가능성을 포함하고 있으며 (Einarsen, Raknes, Matthiesen, & Hellesoy, 1994) 정신적 가해 뿐 아니라 육체적인 가해를 포함하고 있다는 점에서 비인격적 감독의 개념과 구분된다. 이러한 개념과 달리 비인격적 감독은 특정한 부하 대상에 대한 하향성이 있고, 육체적 적대감이 배제된다는 점에서 다른 공격적 행동과 구별되는 특성을 지닌다. 특히 비인격적 감독은 부하가 감독자의 행동을 비인격적인 것으로써 간주하는 주관적인 평가이다. 둘째, 비인격적 감독은 부정적 행동의 지속적 표현을 전제로 한다. 셋째, 비인격적 감독은 신체적 접촉 없이 적대적 언어나 비언어적 행동으로 나타난다. 이러한 비인격적 감독의 구체적인 예로 다른 사람 앞에서 누군가를 조롱하거나 폄하하고, 묵살하는 태도를 취하고 공격적인 시선 맞추기, 필요한 정보를 주지 않거나 해고의 위협을 사용하며, 다른 의견을 나타내는 부하에게 감정을 격하게 드러내서 소리 지르거나 위협하는 행동을 포함한다(Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996; Mitchell & Ambrose, 2007). 실제 어느 조직에서나 리더들 중 부하를 위협하고 모욕을 주거나, 욕설을 퍼붓고 물건을 집어 던지거나, 업무를 고의로 방해하거나, 동료나 부하를 비웃고 괴롭힘을 일삼는 사람들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 즉 비인격적인 감독을 하는 관리자는 부하를 억누르고 확대하기 위해 그들의 권한과 힘을 함부로 사용하는 상사이며(Ashforth, 1997) 이들의 행동은 상사와 부하의 관계에서 불신을 유도하며 이는 부하의 심리적 스트레스는 물론 조직 공정성 인식, 직무만족, 조직몰입에도 부정적 영향을 가져온다(Ashforth, 1997; Duffy et al., 2002; Tepper, 2000; 탁진국, 김찬모, 조은현, 2008).

2. 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동

개인이 기대했던 상황을 회복시키기 위해 불만의 원인에게 표출하는 직접적 또는 간접적인 대응의 선

택은 권력의 차이에서 비롯된 상사와 부하의 관계 특성 상황에서 큰 제약을 받을 수 있다(Lord, 1998). 상사의 비인격적 감독에 대해 부하는 즉각적이고 직접적 대응으로 반응하기도 하지만 이 과정에서 직접적이고 노골적 반응이 상사의 비인격적 행동을 중단시킬 수 없고 감정 충돌의 과정에서 도리어 더 표면화된 적대감을 조장할 수 있다는 점에서 부하들은 회피적이고 표면화되지 않는 저항방법을 선택한다(Zellars et al., 2002). Organ(1988)은 조직시민행동을 ‘공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동’이라 정의하고 있다. 이때 재량성을 결정짓는 역할의 행동은 역할 내 행동과 구분이 되는 구성개념이다(김경규, 신호경, 장창배, 공영일, 2009).

Williams와 Anderson(1991)는 조직시민행동의 하위 차원의 분류에서 그 표적을 개인과 조직으로 하는 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 조직지향 조직시민행동(OCBO)을 제시하고 있다. 전자는 혜택이 개인에게 돌아가고 후에 간접적으로 조직의 혜택으로 귀속되는 행동유형이며 후자는 조직 전반에 혜택이 귀속되는 행동 유형이다. 조직시민행동 선행 조건에 대한 대부분의 연구는 사회적 교환 이론의 설명을 인용한다(Organ, & Ryan, 1995; Organ, 1988; 최창호, 이상곤, 이재광, 2009). 이에 따르면 직원들은 조직과 자신의 관계가 경제적 교환(각 당사자의 기여가 계약상으로 지정된 관계)이라기보다는 사회적 교환(참여자의 기여가 지정되지 않은 비형식적인 계약이 있는 관계)의 하나라고 믿는 경우에 조직시민행동을 수행한다. 경제적 교환과 비교했을 때 사회적 교환은 당사자의 기여가 개인의 해석에 따라 달라지고 비형식적인 동의로 이루어진다. 따라서 호의적인 태도를 야기하는 조직에서 직원들은 사회적 교환 관계에 적합한 방식으로 조직에 보답해야 할 의무감을 이끌어낸다(Organ, 1988). 조직시민행동의 수행은 사회적 교환 조건을 기반으로 한다는 Organ(1988)의 주장과 일관되게 본 연구에서는 관리자의 행동은 상사와 부하의 관계가 사회적 교환인지 경제적 교환인지에 대한 정보를 제

공하고 이는 조직에 공헌하려는 부하의 자발성에 연결고리가 될 수 있음을 나타낸다(Hui et al., 2004). 직원들이 가장 자주 상호 작용하는 조직의 대표자로서, 감독자는 조직과 개인의 관계에 대한 본질과 관련하여 풍부한 정보의 원천을 제공한다. 부하를 적극적으로 지원하고 정보를 공유하는 상사의 행동에 부하는 자신이 높게 평가받고 있으며, 조직과의 관계가 사회적 교환의 하나라고 여기게 되어 조직시민행동을 수행함으로써 보답하려 할 것이다. 반면, 적대적이고 비인격적인 감독자의 행동은 직원들이 계약 사항을 이행할 수 있다는 것에 대한 낮은 신뢰를 보여, 명시되지 않은 의무에 대해 직원들이 기여하지 않도록 한다.

뿐만 아니라 비인격적 대우를 받은 부하는 감소된 개인적 통제감과 함께 좌절을 경험한다(Ashforth, 1997). 저항 이론에서는 좌절한 개인이 통제감을 회복하기 위한 행동을 하게 된다고 주장한다(Brebner, 2001). 통제감을 회복하는 잠재적인 한 가지 방법은 자신의 행동에 대한 자율성 또는 결정권을 나타내는 것이다(Wright & Brehm, 1982). 비인격적인 대우를 받은 부하의 관점에서 이러한 자율성과 자유를 회복할 수 있는 한 가지 방법으로 조직이 가치 있게 여기는 행동을 의도적으로 하지 않는 것이다. 조직시민행동은 부하가 어느 정도 결정권을 가지고 있는 행동을 수반한다고 볼 때, 비인격적 감독에 대한 반응으로 자신이 결정권을 가지고 있는 특정 행동을 수행하거나 수행하지 않는 것을 선택할 수 있다. 따라서 비인격적인 감독자 아래에 있는 부하들은 그렇지 않은 사람들에게 비해 조직시민행동을 더 적게 수행할 것이다.

비인격적 감독을 받는 부하가 조직시민행동을 줄이는 또 다른 이유는 전위된 보복행동의 결과에서 찾을 수 있다. 비인격적 감독을 하는 상사에게 반격하는 것은 상당히 제한적이며 보복에 대한 두려움은 부하가 이를 폭로하려는 의지를 줄이게 된다. 따라서 부하들의 보복은 대개 간접적으로 나타나고 잘못된 행동에 대해 비난하기 보다는 이를 제재하거나 막아야 하는 책임이 있는 고용주나 조직을 비난하게 된다. 즉 이러한 전위된 보복 행동은 조직

이나 고용주가 그들의 안전을 책임지고 있으나 비인격적 감독으로부터 그들을 보호하지 못하는 데 대한 부정적 반응을 조직에게 돌리려는 의도에서 비롯될 수 있다(Marcus-Newhall, Pedersen, Carson, & Miller, 2000). 즉 이들의 손상된 자율감이나 자유를 회복할 수 있는 하나의 방법으로 조직이 가치를 가지는 재량 행동을 고의적으로 하지 않을 것이다(Zellars, et al., 2002). 이러한 논의에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

[가설 1-1] 상사가 비인격적 감독을 많이 할수록 부하의 개인지향 조직시민행동은 감소할 것이다.

[가설 1-2] 상사가 비인격적 감독을 많이 할수록 부하의 조직지향 조직시민행동은 감소할 것이다.

3. 신경증 조절효과

본 연구에서는 부하의 성격 변수로서 신경증을 살펴보고자 한다. 신경증과 같은 성격변인들은 소수 개인의 특이성이 아닌 개인 일반에게서 발견되는 성격 특성으로 연구결과를 일반화할 수 있는 변수로서 중요한 의미가 있으며, 조직성과에 예측 지표로 활용되어 많은 연구에서 중요한 성격변인으로 다루어지고 있다(Hogan et al., 1996). 부정적 성향 중 하나인 신경증은 시간과 상황에 대해 부정적 감정을 경험하는 개인의 일반적인 성향으로 높은 신경증을 가진 개인은 더 많이 화를 내거나 걱정이나 긴장, 자기 동정, 적대감, 안달증, 낮은 자기 존중감 등을 나타내는 경우가 많다(Costa & McCrae, 1992).

신경증이 높은 사람은 걱정이 많고 불안해하며 사고가 비합리적이고 충동을 조절하지 못해 스트레스에 매우 취약한 성향을 나타낸다(Brebner, 2001). Costa와 McCrae(1992)연구에서 높은 신경증을 가진 개인은 더 많이 화를 내거나 걱정이나 긴장, 자기 동정, 적대감, 안달증, 낮은 자기 존중감 등을 나타내는 경우가 많다고 밝히고 있다. 직장 내에서 높은 신경증을 나타내는 종업원은 업무스트레스의 상황과 갈등에 더 민감하게 반응한다(Bolger & Zuckerman, 1995).

Brebner(2001)는 신경증이 높은 사람은 낮은 이들보다 비인격적 감독에서 유발되는 부정적 결과에 대해 더 심각하게 반응한다고 밝혔다. 신경증이 높은 사람은 타인이 목적을 가지고 불필요하게 자신을 해쳤다고 믿는다(Douglas & Martinko, 2001). 특히 불안감과 높은 스트레스를 지각하는 부하는 분노성향이 강하며 평범한 상황의 조직현상을 공격적이고 해로운 것으로 해석하여 갈등관계를 나타내며 감정적으로 대처할 가능성이 크다.

신경증이 높은 사람은 대인 갈등상황에 접하게 되면 다음의 2가지 극단적인 대응행동을 할 수 있다. 첫 번째 방법으로 이들은 갈등문제에 대한 자신의 통제력을 증가시키기 위해 위협과 같은 강압적 방법을 사용한다(Bolger & Zuckerman, 1995). 두 번째 방법으로 신경증이 높은 이들은 갈등상황에서 상대방을 회피하는 방법을 사용하여 자신의 정서적 고통을 줄이려는 행동을 나타낸다(Hogan et al., 1996; Rasep, Kallasmaa, Pulver, & Gross-Paju, 2000). 이들 연구에서 신경증적 성격을 가진 개인이 갈등의 상황에서 나타내는 반응에 대해 조사하였으며 높은 신경증의 사람은 최대한 상대방을 피하는 수동적 저항 행동을 하게 된다고 밝혔다. 이러한 회피적 방법은 갈등관리의 역기능적 유형 중의 하나로서 문제해결이나 상대와의 의사소통에 부정적인 영향을 미치게 된다.

특히 신경증은 개인의 조직행동에 밀접한 관련을 지닐 가능성이 있다. 신경증이 높은 사람은 평범한 상황도 공격적이고 해로운 것으로 해석하는 경향이 있으며 높은 수준의 스트레스를 지각하는 경향이 있다(Vartia, 1996). 김도영과 유태용(2002)의 연구에서도 신경증이 높은 사람은 조직에 대한 헌신, 타인에 대한 도움, 조직규범 준수, 정보공유, 타인에 대한 배려에서 유의한 부정(-) 관계를 나타낸다. 즉 신경증이 지닌 부정적 성향으로 인해 대인관계에서 더 많은 갈등 상황에 있게 되고 이 갈등에서 상당한 자기 통제나 자기 대립적 대응 행동을 할 수 있다는 것이다(Bolger & Zuckerman, 1995).

개인성격과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구

에서 Chan(2007)은 신경증이 조직시민행동의 하위차원인 이타심, 공익성, 비불평성에 부정적 영향을 가지고 있는 것으로 밝혔다. 특히 신경증과 비불평성의 관계가 높은 것으로 나타났다. 이 연구에서 개인성격 중 신경증이 조직시민행동과 관련이 있음을 실증적으로 증명하였다. Organ과 Ryan(1995)은 다양한 개인 특성 변수들과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구에서 개인특성이 비록 직접적인 영향을 미치지 않지만 간접적인 영향을 미침을 확인하였다. Brebner(2001)는 신경증이 높은 사람은 낮은 이들보다 비인격적 감독에서 유발되는 부정적 결과에 대해 더 심각하게 반응한다고 밝혔다. 즉 부하의 성격에 따라 비인격적 감독이 부하의 인지나 행동에 영향을 미치는 과정이 달라질 수 있다는 여러 선행연구 결과를 근거로 본 연구에서는 부하 성격요인 중 신경증을 비인격적 감독과 부하의 저항이나 부하의 조직시민행동의 관계를 조절하는 중요한 역할을 할 것으로 도출하였다.

가설 2-1: 부하의 신경증이 높을수록 비인격적 감독과 부하의 개인지향 조직시민행동의 부(-)적 관계를 강화할 것이다.

가설 2-2: 부하의 신경증이 높을수록 비인격적 감독과 부하의 조직지향 조직시민행동의 부(-)적 관계를 강화할 것이다.

III. 연구방법

1. 자료 수집 및 표본

본 연구는 직속상사에게서 비인격적 감독을 받은 경험이 있는 부하를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 350부의 설문지를 배포하여 261부의 설문지를 회수하였다. 이중 비인격적 감독의 경험이 전혀 나타나지 않는 설문지 35부와 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러진 설문지 21부를 제외하고 최종 233부를 분석에 활용하였다. 본 연구의 조사대상(부하)의 인구통계학적 특성은 아래 <표 1>과 같다.

2. 변수의 정의와 측정도구

본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

비인격적 감독(Abusive supervision)은 Tepper (2000)가 정의한 감독자가 신체적 접촉을 뺀 적대적 언어, 비언어적 행동을 지속적으로 표현하는 것으로 정의한다. 본 연구에서 비인격적 감독은 부하가 감독자의 행동을 비인격적인 것으로써 간주하는 주관적인 평가로 상사의 비인격적 감독은 부하의 인식을 바탕으로 측정되었다. Tepper(2000)는 비인격적 감독에 대한 측정도구로 15항목을 개발하였으며 본 연구에서는 8개의 설문항목을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문항목 도출과정에서 한국 실정에 맞지 않는 표현에 대해 실무자의 의견을 반영하여 한국적 상황에서 상사의 비인격적 감독에 대해 조직구성원의 지각정도를 대표할 수 있다고 판단되는 8항목을 발췌하여 측정하였다: ‘상사는 내 능력을 무시하는 말을 한다’, ‘상사는 나에게 좋지 않은 얘기를 다른 사람에게 한다’, ‘상사는 나의 생각과 느낌을 인정해 주지 않는다’, ‘상사는 과거의 내 실수와 잘못을 들추어 말하곤 한다’, ‘상사는 내가 성공적으로 수행했던 일에 대해 나의 업적으로 돌리지 않는 일이 종종 있다’, ‘상사는 다른 이유로 화가 났음도 나에게 화풀이하곤 한다’, ‘상사는 자신의 난처함을 벗어나기 위한 방법으로 나를 비난한다’, ‘상사는 나에게 무례하게 행동한다’.

조직시민행동은 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 명확하게 인식되지 않으나, 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동으로 정의된다(Organ, 1988). Podsakoff, MacKenzie, Moorman과 Fetter(1990)는 조직시민행동을 양심적 행동, 정정당한 행동, 이타적 행동, 예의바른 행동, 참여적 행동으로 구분하고 총 24문항의 측정도구를 개발하였다. Williams와 Anderson(1991)은 조직시민행동의 총 17개의 측정항목으로 지향하는 개인과 조직 두 차원에서 개인지향 조직시민행동(OCBI)과 조직지향 조직시민행동(OCBO)을 제시하였다. 본 연구에서는 Williams와 Anderson(1991)의 측정 항목과 Podsakoff 등(1990)의 측정항목을 본 연구의 취지에 맞는 항목을 선택하고 적절하게 수정하여 활용하고자 하였다. 구체적으로 개인지향 조직시민행동 5개 항목은 다음과 같다: ‘나는 동료가 결근하면 그 동료의 일을 기꺼이 도와준다’, ‘나는 과중한 업무를 맡은 동료를 기꺼이 돕는다’, ‘나는 동료의 개인적인 문제나 걱정을 들어주는데 시간을 할애한다’, ‘나는 신입직원이 들어오면 담당자가 아니더라도 그가 회사에 잘 적응하도록 도움을 준다’, ‘나는 유용하다고 생각되는 정보를 동료와 공유한다’.

반면 조직지향 조직시민행동 항목은 아래 5항목으로 측정하였다 ‘나는 매일 출근하는 것이 중요하다고 생각한다’, ‘나는(부득이하게) 결근이나 지각하는 경우 이를 사전에 회사에 알린다’, ‘나는 규정

[표 1] 설문대상자의 인구통계학적 특성

연령		성별		학력		결혼여부		상사와의 근무기간		직장경력		직급	
30세 이하	104명 (45.7%)	남성	121명 (51.9%)	고졸	34명 (14.6%)	기혼	96명 (41.2%)	1년 미만	20명 (15.6%)	5년 미만	111명 (47.6%)	사원	124명 (53.2%)
31세-34세	60명 (25.8%)	여성	112명 (48.1%)	전문대졸	40명 (17.2%)	미혼	136명 (58.4%)	1-3년 미만	87명 (37.3%)	5-10년	68명 (29.2%)	대리	46명 (19.7%)
35세-40세	43명 (18.5%)			대졸	130명 (55.8%)			3-5년	77명 (33.0%)	11-15년	36명 (15.1%)	과장	37명 (15.9%)
41세 이상	87명 (9.9%)			대학원졸	29명 (12.4%)			5-10년 미만	25명 (10.7%)	16-20년	11명 (4.7%)	차장 이상	26명 (11.2%)
								10년 이상	15명 (6.4%)	21년 이상	7명 (3.0%)		

된 시간보다 더 많은 휴식시간을 갖지 않는다(예:점심시간 지키기)’, ‘나는 회사나 부서내의 사소한 문제에 대해 불평하지 않는다’, ‘나는 회사의 물품 및 자산을 아끼고 보호한다’,

신경증은 성격의 5요인 모델 활용하였다. 본 연구에서는 5요인 모델을 측정하는 검사 중 가장 보편적으로 쓰이고 관련 연구가 풍부한 Costa와 McCrae (1992)의 성격검사 설문지인 NEO PI-R 검사를 사용하였다. 신경증 요인에 대한 6개의 하위문항은 다음과 같다: ‘나는 걱정, 막연한 불안을 쉽게 느낀다’, ‘나는 나중에 후회하기는 하지만 당장의 욕구와 충동을 통제하지 못한다’, ‘나는 분노를 느끼는 경우가 많고 좌절감이나 쓰라린 기분을 쉽게 느낀다’, ‘나는 자주 의기소침해서 낙심하거나 외로워한다’, ‘나는 부끄러워하거나 쉽게 당황하고 자격지심이 강하다’, ‘나는 급하면 남에게 의존하려 하고 쉽게 낙담한다’

본 연구의 설문지는 부하의 인지를 바탕으로 한 비인격적 감독의 정도와 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하기 위한 내용, 조절변수인 부하의 성격에 관한 항목, 마지막으로 인구통계학적 요인들로 구성되어 있다. 선정된 각 변수들을 측정하기 위해 자기보고식 설문조사를 하였으며 대부분 설문항목의 평가 척도는 리커트(Likert) 5점 척도(1: 전혀 아니다 ~5: 매우 그렇다)를 사용하였다. 비인격적 감독의 정도를 측정하는 척도는 Tepper (2000)의 척도를 사용하여 빈도를 포함한 5점 척도(1: 그렇지 않다, 2: 좀처럼 그렇지 않다, 3: 가끔 그렇다, 4: 종종 그렇다, 5: 매우 자주 그렇다)를 사용하였다.

3. 신뢰성 및 타당성 분석

측정변수에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 먼저 수행하였다. 신뢰성을 측정하기 위한 방법으로 Cronbach's alpha를 활용한 내적일관성기법이 주로 이용되고 있으며 Van, Andrew와 Ferry(1980)는 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 Cronbach's alpha

의 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 문제가 없다고 하였다. 그 다음 선행된 개념타당성 검토를 통하여 추출된 측정항목에 대해 요인을 분류하고 분류된 요인들을 각 구성 개념에 따라 확인적 요인분석을 실시하였다.

확인적 요인분석은 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 검증하는 데 사용되는 방법이며 이를 통하여 관측변수와 잠재변수간의 요인부하량(factor loading)을 측정하였다. 또한 개념 신뢰도(construct reliability)를 통하여 다항목 측정방법으로 구성된 요인에 있어 각 측정 항목이 해당요인을 설명하는 데 어느 정도 수준으로 수렴하는지를 나타내는 수렴타당성을 검증하였다. <표 2>에서 측정변수에 대한 요인이 분석되었는데 대부분 요인부하량(표준 적재치)이 비교적 높은 수준으로 나타났다($\lambda > 0.5$). 모든 요인에 대하여 개념 신뢰도 (0.7이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성을 확보되었다고 할 수 있다. 각 변수의 유의성을 나타내는 C. R.(critical ratio)도 유의수준 ± 1.96 이상의 값을 가지므로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 측정변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있음을 보여준다. 각 요인에 대한 확인적 요인분석의 전반적인 측정모형 적합도를 살펴보면 χ^2 값이 통계적으로 유의하게 나타나고 있으나 ($p < .01$) 이는 표본 크기와 모델의 복잡성에 민감하기 때문에 GFI(기초적합지수), AGFI(조정적합지수), CFI(비교적합지수)등의 다른 지표들과 함께 고려하여 모델의 적합도를 평가하여야 한다(홍세희, 2001). 따라서 본 연구에서는 여러 연구자의 추천 적합지수인 χ^2 , GFI, TLI, CFI, RMSEA의 기준에서 모델의 적합도를 평가하였다.

이때 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, 2001). 이와 같은 기준에 따라 본 연구의 확인적 요인분석을 위한 측정변수에 대한 모형 적합지수를 살펴본 결과 χ^2 이 424.161, 자유도 295이며,

[표 2] 측정변인의 확인적 요인분석

경로	비표준화 계수	표준오차	C. R.	요인적재량(λ)	개념신뢰도
문항1←비인격적감독	1.000			.744	.980
문항2←비인격적감독	.933	.088	10.604***	.681	
문항3←비인격적감독	.942	.092	10.234***	.685	
문항4←비인격적감독	.812	.087	11.789***	.783	
문항5←비인격적감독	1.069	.093	11.458***	.766	
문항6←비인격적감독	1.026	.091	11.212***	.750	
문항7←비인격적감독	1.049	.086	12.190***	.811	
문항8←비인격적감독	1.230	.101	12.224***	.808	
문항1←개인지향OCB	1.000			.701	.959
문항2←개인지향OCB	.976	.091	10.788***	.685	
문항3←개인지향OCB	.820	.107	7.642***	.581	
문항4←개인지향OCB	.655	.106	6.203***	.695	
문항5←개인지향OCB	.898	.101	8.867***	.667	
문항1←조직지향OCB	1.000			.627	.957
문항2←조직지향OCB	.842	.095	8.841***	.595	
문항3←조직지향OCB	.957	.123	7.794***	.613	
문항4←조직지향OCB	.981	.120	8.176***	.659	
문항5←조직지향OCB	.947	.112	8.463***	.738	
문항1←부하신경증	1.00			.741	.942
문항2←부하신경증	.897	.133	6.755***	.625	
문항3←부하신경증	.891	.132	6.723***	.637	
문항4←부하신경증	.716	.123	5.841***	.508	

*** $p < .001$ 주) OCB: 조직시민행동
 GFI=.954, TLI=.953, CFI=.944, RMSEA=0.43로 나타나 전반적으로 적합도 지표가 양호한 것으로 나타났다.

개인지향 조직시민행동($r = -.153, p < .05$), 조직지향 조직시민행동($r = -.174, p < .01$) 모두 부적 상관관계로 나타났다.

IV. 가설검증

1. 상관관계

본 연구의 연구모형에 사용된 제 변수들의 관계를 파악하기 위하여 기술통계량 분석과 상관관계 분석을 실시하였다.

<표 3>의 측정 변수간의 상관관계 분석결과 비인격적 감독과 개인지향 조직시민행동($r = -.455, p < .01$), 조직지향 조직시민행동($r = -.458, p < .01$) 모두 부적 상관관계가 나타났다. 또한 부하 성격으로 신경증은

2. 가설검증

가설 1-1의 비인격적 감독이 부하의 행동에 미치는 효과는 <표 4>의 경로분석 결과에서 비인격적 감독에서 부하의 개인지향 조직시민행동에 이르는 경로 계수의 값은 $-.476$ 이며 C.R.(t값)은 -7.133

($p < .001$)로 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 가설 1-2의 비인격적 감독이 부하의 조직지향 조직시민행동에도 유의한 영향력을 보이는 것으로 나타났다 (C.R.= $-7.353(p < .001)$). 즉 감독자에게서 비인격적 대

[표 3] 측정변인의 상관관계

측정변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.비인격 감독	2.1786	.79588	(.92)							
2. 개인 OCB	3.4245	.69602	-.455**	(.81)						
3. 조직 OCB	3.4914	.51893	-.458**	.573**	(.86)					
4.신경증	2.7307	.77449	.365**	-.153*	-.174**	(.76)				
5.성별	.51	.550	.104	-.058	-.004	.165*				
6.연령	1.92	1.018	.002	-.100	.025	-.016	-.261**			
7.경력	1.86	1.037	.054	-.098	.035	-.002	-.195**	.757**		
8.직급	1.85	1.058	.084	-.133*	-.080	.050	-.261**	.693**	.672**	
9.학력	2.66	.876	.016	-.035	-.056	.005	-.250**	-.005	-.047	.182**

주) *p<.05 ** p<.01 / ()신뢰도 계수

[표 4] 측정변인의 상관관계

	경로	경로 계수	표준 오차	C.R.	표준화 계수	가설 검증
가설 1-1	개인지향 OCB<- 비인격적감독	-.476	.067	-7.133***	-.676	채택
가설 1-2	조직지향 OCB <- 비인격적감독	-.571	.078	-7.353***	-.710	채택
모델 적합도	$\chi^2= 483.628, df=296, GFI=.933, TLI=.931, CFI=.919, RMSEA=0.52$					

주) *: p<.05, **: p<.01 ***: p<.001

[표 5] 조절효과에 대한 검증결과

조절변수		비제약 모델	제약모델	
			개인지향 조직시민행동	조직지향 조직시민행동
부하의 신경증	χ^2 (df)	573.042 (356)	573.298 (357)	588.087 (357)

우를 받은 부하는 위축된 개인 통제력에 따른 좌절감을 경험하며 이들은 조직이나 상사에게 할 수 있는 자발적인 추가적 노력을 하지 않을 것이라는 선행연구(Ashforth, 1997)와도 유사한 맥락을 보이며 가설 1은 채택되었다.

3. 조절효과 검증

구조방정식 모형에서 조절효과는 다중집단분석(multi-group analysis)를 통해 χ^2 차이 검증에 의해 분석할 수 있다. 먼저 조절변수인 부하의 성실성과 친화성을 평균을 중심으로 고집단과 저집단의

복수집단으로 분류한다. 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 따라 달라지는 것에 대해 제약을 가하지 않은 비제약모형을 추정하며 독립변수와 종속변수의 관계가 조절변수에 대해 동일하도록 제약을 가한 제약모형을 추정한다. 마지막으로 비제약 모델과 제약모델 간의 χ^2 차이검증을 실시하며 상호작용이 없는 모델 하에서 적합도인 χ^2 이 유의적으로 증가하였다면 이는 독립변수와 조절변수 간에 상호작용이 없음을 의미한다.

<표 5>는 조절효과를 분석하기 위해 비제약모델과 제약모형을 구분하여 두 모델간의 χ^2 차이를 검증하여 부하의 신경증의 조절효과를 분석한 결과, 비인격적 감독과 부하의 개인지향 조직시민행동(가설 2-1) 간의 유의한 관계를 확인할 수 없었으나, 조직지향 조직시민행동(가설 2-2)간의 관계를 조절하는 값이 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

즉 비제약모델 $\chi^2(356)=573.042.4$ 과 등가제약을 가한 제약모델 $\chi^2(357)=588.087$ 의 χ^2 의 차이검증 결과 $\chi^2(1)=15.0$ 으로 나타나 자유도 1($p<.05$)일때의 χ^2 임계치인 3.84보다 크므로, 부하의 신경증은 비인격적 감독과 조직지향 조직시민행동 간의 조절 값이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부하의 신경증의 조절효과 크기와 방향성을 측정하기 위해서 경로계수를 비교하였다. 각 조절변수의 효과에 대한 분석결과는 <표 6>와 같다. 부하의 신경증 조절효과는 비인격적 감독과 부하의 조직지향 조직시민행동의 관계에서 통계적으로 유의한 결과값을 나타낸다. 즉 부하의 신경증이 높은 집단 경로계수는 $-.494(C.R.=-5.425, p<.001)$ 이며 부하의 신경증이 낮은 집단의 경로계수는 $-.967(C.R.=-7.128, p<.001)$ 로 나타난다. 따라서 부하의 신경증이 높은 집단보다 낮은 집단에서 경로계수가 더 높게 나타냄으로써 부하의 신경증의 증가에 따라 비인격적 감독과 조직지향 조직시민행동 간의 부정적(-)관계 약화됨을 알 수 있다. 하지만 연구의 가설인 “부하의 신경증이 높을수록 비인격적 감독과 부하의 조직지향 조직시민행동의 부정적(-) 관계를 강화할 것이다”에 근거한 분석결과 그 관

계가 통계적으로 유의한 조절효과를 나타내지만 집단 간의 차이가 상반되는 결과를 제시함으로써 본 연구의 가설은 지지되지 못하였다.

V. 논의

본 연구는 이론적으로는 비인격적 감독과 관련된 기존 연구를 확장시켜 주고 실무적으로는 관리자 및 조직에 미치는 실무적 함의를 아래와 같이 제안한다.

첫째, 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비인격적 감독이 높을수록 부하는 조직지향 조직시민행동 뿐만 아니라 개인지향 조직시민행동도 줄여가는 것을 알 수 있었다. 이와 같은 조직에 대한 역기능적 행동은 상사에게서 비인격적 취급을 당하더라도 종업원이 상사에게 직접적으로 대항할 수 없는 상황에서 나타나며 조직의 대리인인 상사의 잘못된 행동에 대해 조직에 대해 책임을 지우려는 부하의 의도에서 비롯된다(Rospenda, 2002). 또한 비인격적 감독을 받는 부하가 역할 내의 공식적인 과업만을 수행하고 조직시민행동과 같은 역할 외 행동을 하지 않는 것은 부하가 대응할 수 있는 가장 안전한 보복 수단으로 이러한 암묵적 보복행동은 힘이 적고 접근하기 쉬운 상대인 동료와 부하의 관계에서 우호적이고 호의적인 태도를 적게 보이는 역기능적 행동으로 나타날 수 있다.

둘째, 부하의 성격특성인 신경증이 비인격적 감독과 개인지향 조직시민행동 간의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다. 반면 부하의 신경증이 비인격적 감독과 부하의 조직지향 조직시민행동간의 관계에서는 조절효과가 있는 것으로 나타났으나 분석 결과는 연구자가 선행연구 결과를 토대로 도출한 부하의 신경증이 클수록 비인격적 감독과 부하의 부정적 행동 간의 관계가 강화된다는 본 연구가설에 일치하지 않으므로 연구가설로서 채택되지 못하였다.

부하의 신경증이 높은 집단보다 신경증이 낮은 집단에서 비인격적 감독이 부하의 조직지향 조직시민행동의 관계를 더 크게 조절하는 것으로 가설과 다른 결과가 나온 이유를 두 가지 점에서 추론해 볼

수 있다. 첫째 신경증이 높은 집단은 대인갈등시 회피 방법을 선호하고 자발적인 조직시민행동을 덜 나타내는 성격특성을 가지고 있다는 점(Chan, 2007)에서 비인격적 감독과 관계없이 낮은 조직시민행동을 나타내는 뉘모르씨 비인격적 감독의 조절효과가 검증되지 않는 것으로 추론할 수 있다. 이는 개인 특성이 비인격적 감독을 유발할 수 있는 요인이 되기도 하지만 비인격적 감독이 종업원의 부정적 행동에 미치는 영향을 약화시킬 수 있는 조절자가 될 수 있음을 제시한다. 둘째, 높은 신경증을 가진 사람은 앞으로 위협을 받거나 보복 받을 것에 대한 걱정이나 두려움을 더 많이 가지고 있는 성향이므로(Barrick & Mount, 1991), 가해자인 상사를 자극할 수 있는 행동을 자제하고 자신을 우호적으로 보이려는 의도에서 동료보다 부정적 행동을 덜 하는 것으로 추론할 수 있다. 본 연구에서 살펴본 심리적 계약위반이나 개인 성격의 조절효과가 선행연구의 결과와 불일치함에 대해 보다 명확하게 해석하기 위해서는 앞으로 국내에서 보다 많은 연구가 이루어 져야 할 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 비인격적 감독에 대한 부하의 지각, 부하의 조직시민행동, 부하 신경증을 자기보고식 평가방법으로 조사하여 부하가 자신에 대한 정보제시를 회피하고 자신을 보다 호의적으로 보이려는 의도에서 부정적 행동을 축소하는 답변을 함으로써 오차가 발생할 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 따라서 피해자 뿐 아니라 다양한 자료 수집을 통한 부하의 행동에 대한 평가를 본인인 아닌 제3자(동료, 상사)로부터 결과를 얻는다면 더욱 타당성 있는 측정결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 인지된 비인격적 감독과 조직시민행동을 단일 시점에서 연구하였다. 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 대한 원인인지 결과인지를 확인하기 위해 추가적인 종단 연구가 필요하다. 긍정적인 의욕 및 작업 단위의 효율성에 기여하는 조직시민행동을 하지 않는 부하에 대해 감독자가 더욱 비인격적이라고 논의될 수 있다. 시간상 여러 시점에서 비인격적 감독과 부하 직원의 조직시민행동에 대해 측

정하는 연구 설계는 비인격적 감독이 부하 조직시민행동의 원인인지, 결과인지 여부에 대한 의견을 정립하는 데 도움이 될 것이다.

셋째, 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 간의 관계에 대한 본 연구의 해석과 관련하여 다음과 같은 한계가 예상된다. 가설 1에 대한 지지는 비인격적인 대우를 받은 부하가 조직시민행동을 하지 않아서가 아니라 부하가 이를 엄격하게 평가했기 때문에 조직시민행동 수준이 낮게 나타날 수 있다고 재해석될 수 있다. 즉 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 연관이 있는 이유는 사회교환이론의 설명에 기초한다. 그러나 이를 검증하기 위해서는 비인격적인 감독을 받은 직원이 그렇지 않은 직원에 비해 직접 보고를 더욱 가혹하게 평가했는지 여부를 실증해야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 부하의 조직시민행동과 관련이 있을 수 있는 다른 요인을 통제하지 못했다는 점이다. 예를 들어, 최근 연구는 조직시민행동 연구에서 강조되는 사회교환 동기 뿐만 아니라 조직시민행동이 인상 관리에 의해 동기화될 수 있다고 주장한다(Bolino, Varela, Bande & Turnley, 2006). 조직시민행동을 수행하면 이미지가 향상될 수 있으며, 일부 직원들은 긍정적인 사회적 이미지를 만들어내기 위해서 조직시민행동을 수행할 수도 있다. 비인격적인 감독자가 특정 요구 사항에 적합한 부하를 대상으로 하는 경향이 있다고 볼 때(Aquino & Lamertz, 2004), 비인격적인 대우를 받은 일부 부하는 감독자에게 긍정적으로 보이고, 감독자의 적대감 유발을 피하거나 동료들이 상대적으로 업무에 덜 몰입하는 것처럼 보이게 만들기 위해(이렇게 되면 다른 사람들이 비인격적인 감독의 대상이 될 가능성이 높아짐), 조직시민행동을 수행한다고 예상할 수 있다. 비인격적 대우를 받은 부하가 감독자의 적대감을 피하기 위해 자신의 업무를 더욱 광범위하게 정의한다고 생각할 수도 있다. 추후 연구에서 인상관리 동기가 조직시민행동수행에서 어떻게 작용하는지를 연구해야 할 것이다.

마지막으로 비인격적 감독은 부하의 주관적인 측정으로서 여러 해석이 가능하다. 귀인 이론에 따르면 행위자의 행동에 대한 관찰자의 설명은 해당 행동에

대한 관찰자의 정서적, 행동적 반응을 결정한다 (Weiner, 1995). 예를 들어, 부하가 비인격적 감독의 원인을 감독자의 통제를 넘어서는 것(감독자의 일진이 좋지 않거나 조직적 제한점에 따른 것임)으로 귀인하는 경우에 비해서, 비인격적 감독을 내적 원인(예: 감독자가 나쁘거나 유능하지 못한 사람임)으로 돌리는 경우, 부하는 더 큰 불공정성을 경험하고 조직시민행동을 중단할 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 요인에 대한 연구는 연구자와 실무자들이 부하의 비인격적 감독을 인지하고 이에 반응하는 방법에 대해 이해하는 데 도움이 될 것이다.

이러한 한계점을 바탕으로 추후 연구에 관한 제안은 다음과 같다. 향후 연구에서 비인격적 감독의 맥락에서 성격 모델을 구성하는 하위 차원의 효과를 고찰하는 것도 유익할 것이다. 또한 조직행동에서 성격의 복잡한 역할과 관련하여 더욱 정교한 이론을 구축할 수 있는 구체적인 성격의 하위차원들과 이에 반응하는 부하의 행동을 완화할 수 있는 성격 특성에 관해 연구하는 것도 흥미로울 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 국민일보, 2008년 1월 18일
- [2] 김도영, 유태용 (2002), 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 15권 제 12호, 1-24.
- [3] 김경규, 신호경, 장창배, 공영일 (2009), 온라인 커뮤니티에서 조직시민행동의 영향요인이 지식공헌에 미치는 영향, 지식경영연구 제 10권 제 2호, 105-119.
- [4] 최창호, 이상근, 이재광 (2009), 조직시민행동과 선행요인간의 관계에 관한 연구, 지식경영연구 제 10권 제 3호, 133-152.
- [5] 탁진국, 김찬모, 조은현 (2008), 혁신리더십 척도개발 및 효과성 검증, 지식경영연구 제 9권 제 1호, 1-21.

- [6] 홍세희 (2001), 구조 방정식 모형에 있어서 적합도 선정기준과 그 근거, 한국심리학회지: 임상, 제 19권, 161-177.

[국외 문헌]

- [1] Adams, A. (1992), *Bullying at Work* London: Virago.
- [2] Adorno, T., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950), *The Authoritarian Personality*. Harper & Brothers, New York.
- [3] Antonioni, D. (1998), Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336-355.
- [4] Aquino, K. & Douglas, S. (2003), Revenge attitudes and hierarchical status as moderators of the relationship between identity threat and antisocial behavior in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195-208.
- [5] Aquino, K. & Lamertz, K. (2004), A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1022-1034.
- [6] Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007), Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- [7] Ashforth, B. (1997), Petty tyranny in organizations: A preliminary

- examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- [8] Barrick, M. R, & Mount, M. K. (1991), The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-25.
- [9] Barry, B. & Stewart, G. L. (1997), Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.
- [10] Brebner, J. (2001), Personality and stress coping. *Personality and Individual Differences*, 31, 317-327.
- [11] Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995), A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- [12] Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., & Turnley, W.H. (2006), The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 281-297.
- [13] Chan, Ching Fai (2007), Predicting Organization Citizenship Behavior of Financial Institute Employees with Big Five Personality Factor and Organizational Values, City University of Hong Kong, 1-35.
- [14] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. O., & Farth, J. L. (2004), Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- [15] Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992), Multiple uses for longitudinal personality data, *European Journal of Personality*, 6, 85-102.
- [16] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 874-900.
- [17] Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001), Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- [18] Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002), Social undermining and social support in the workplace, *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- [19] Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. & Hellesoy, O. H. (1994), *Bullying and tough interpersonal conflicts. Health injurious interaction at the work place*, Bergen: Sigma Forlag.
- [20] George, J. M., & Brief, A. P. (2004), Personality and work-related distress. In Schneider, B. & Smith, D. Brented(Eds), *Personality and Organizations*(193-222), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [21] Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996), Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, 51, 469-477.
- [22] Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004), Employment relationships in China: do workers relate to the organization or to people? *Organizational Science*, 15(2), 232 - 40.

- [23] Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007), Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- [24] Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- [25] Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- [26] Podsakoff, P. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990).
- [27] Rospenda, K. M. (2002), Workplace harassment, services utilization and drinking outcomes, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 141-155.
- [28] Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K. (2006), Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model, Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada
- [29] Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997), Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- [30] Tepper, B. J. (2000), Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [31] Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Henle, C. A. (2002), Development and test of an interactional model of abusive supervision. Unpublished manuscript, University of North Carolina, Charlotte.
- [32] Vartia, M. (1996), The sources of bullying: psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- [33] Weiner, Bernard. (1995), *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct* New York: Guilford Press.
- [34] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-618.
- [35] Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002), Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

● 저 자 소 개 ●



김 정 진(Kim Jung Jin)

연세대학교 및 동 대학원에서 조직이론을 전공하였으며, 서강대학교 경영학과 인사조직 전공으로 박사학위를 취득하였다. 미국 Accenture에서 컨설턴트로 근무하였으며 주요 연구분야는 경력관리, 리더십, Employee voice, 지식경영 등이다. 미국 ASTD(전미교육훈련협회)에서 우수 논문상을 수상하였으며, Journal of Entrepreneurship & Innovation Management 등 국제학술지에 다수 논문을 게재하였으며 이외에도 경영학연구, 인사조직연구 등 국내학술지에 다수 논문을 게재하였다.