

# 공정성이 비인격적 감독과 조직시민행동에 미치는 영향: 비인격적 감독의 매개효과를 중심으로

## The Effects of Fairness on Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: Focusing on the Mediating Effect of Abusive Supervision

남경숙, 유영진

대구가톨릭대학교 외식산업학과

Keong-Suk Nam(swt7962@hanmail.net), Young-Jin Yoo(yjyoo@cu.ac.kr)

### 요약

본 연구의 목적은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 비인격적 감독과 그리고 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고자 하였으며, 동시에 비인격적 감독이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 매개변수의 역할을 하는지를 파악하고자 하였다. 본 연구의 표본은 영남지역의 외식업체에서 근무하고 있는 종사원 중 상사로부터 비인격적 감독을 경험한 적이 있는 총 376명의 종사원으로부터 받은 설문지를 최종분석에 사용하였다. 실증분석 결과 분배공정성과 상호작용공정성이 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 비인격적 감독이 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 비인격적 감독의 매개효과는 분배공정성과 상호작용공정성이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 발생한 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과가 시사하는 점으로 외식업 경영자는 종사원들이 서로 상호 신뢰하는 조직문화를 형성하도록 노력하여야 하며, 이르기 위해서 교육훈련이 필요하다고 하겠다. 외식업체는 과도한 육체노동과 감정노동으로 인하여 비인격적 감독자가 많이 생기는 경향이 있는 관계로 교육훈련을 통한 종사원 상호신뢰의 조직문화를 형성하는 것이 필요하다고 하겠다.

■ 중심어 : | 분배공정성 | 절차공정성 | 상호작용공정성 | 비인격적 감독 | 조직시민행동 |

### Abstract

The purposes of this study were to identify the causal effects of distributive fairness, procedural fairness and interactional fairness on abusive supervision and the causal ones of abusive supervision on organizational citizenship behavior(OCB). Also this study aimed to investigate the mediating effects of abusive supervision on the causal relationships between three fairnesses and organizational citizenship behavior. The sample of this study were customer-contact employees of restaurants among Youngnam province. 376 questionnaires were used for the empirical analyses. According to the research findings, distributive fairness and interactional fairness had negative influences to abusive supervision and abusive supervision had a negative influence to OCB. Another research findings were that abusive supervision had the mediating effects on the causal relationships between two fairnesses(distributive and interactional) and organizational citizenship behavior. Managerial implications of the research findings are that restaurant managers should set up the organizational culture of respecting employees each other and provide training for the level of supervisor to foster the organizational culture. In the field of restaurant industry, training is very important for employees to foster this organizational culture as this industry has the environment of becoming abusive supervisor for the reason of supervisors' being exposed to lots of physical and psychological burden of works.

■ keyword : | Distributive Fairness | Procedural Fairness | Interactional Fairness | Abusive Supervision | Organizational Citizenship Behavior |

## I. 서론

전통적으로 리더십에 대한 연구는 조직의 생산성 증가에 가장 효과적인 사람과 방법을 발견하려는 목적을 가지고 이루어져 왔는데, 최근 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 혹은 진정성 리더십 등과 같은 개념들이 긍정적인 리더의 행위와 이것의 효과에 대해 집중적으로 연구되고 있다. 동시에 감독(supervision) 혹은 감독 행위(supervisory behavior)에 관한 최근의 연구 흐름은 리더십에도 어두운 면이 있다는 것을 인정하고 있고[1], 어떤 상사들은 부하들과 조직에 방해가 되는 방향으로 행동한다.

리더십의 부정적 면에 대해 관심이 증가하는 이유에 대해 다음과 같이 두 가지가 존재한다. 첫째, 부정적 리더(destructive leader)에 관한 주제가 흥미가 있으며, 이것에 의해 발생하는 비용 때문이고, 둘째, 부정적 리더 행위가 부하들에게 가져오는 결과가 심각하다[2]. 많은 연구들이 비인격적 감독이 가져오는 결과와 더 적은 수자지만 이것의 선행변수를 검증함으로써 이 문제에 대해 관심을 표명하고 있다[3]. 그럼에도 불구하고 외식 산업에서 비인격적 감독과 이것의 선행변수인 조직공정성과 결과변수인 조직시민행동을 취급하는 연구가 거의 전무하다고 하겠다. 특히 외식산업에 종사하는 종사원은 감정노동을 하고 있는 관계로 많은 손님들로부터 스트레스 상황에 끊임없이 직면한다. 이러한 상황에서 비인격적 상사로부터 스트레스를 받는 경우 부하들에게 치명적으로 부정적인 결과가 발생할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구목적을 가진다. 첫째, 부하들이 지각하는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 나누어 이것들 각각이 부하들이 지각하는 상사들의 비인격적 감독에 어떠한 영향을 미치는지를 연구한다. 둘째, 부하들이 지각하는 상사들의 비인격적 감독이 그들이 지각하는 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 연구한다. 셋째, 부하들이 지각하는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 그들이 지각하는 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

이러한 비인격적 감독에 관한 연구는 환대산업에서

는 주로 호텔, 여행사, 카지노 분야에서 일부 이루어지고 있으나, 많은 연구가 진행되지 않고 있으며, 외식업에서는 거의 전무하다고 할 수 있겠다. 본 연구가 취급하는 외식업은 같은 환대산업에 속하는 호텔, 여행사, 카지노 산업과는 근무조건이 훨씬 열악한 상태에 있으며, 과도한 육체노동으로 인하여 비인격적 감독의 발생 확률이 높은 관계로 외식업에서의 비인격적 감독에 관한 연구는 의의를 가진다고 할 수 있다.

## II. 이론적 고찰

상사의 비인격적 감독(abusive supervision)은 상사가 부하들에 대해서 물리적인 해를 제외하고 적대적 언어 및 비언어 행위를 하는 것을 의미한다. 즉, 비인격적으로 지각되는 감독이나 상사들은 부하들에게 부하들의 생각과 기분이 어리석다고 말하고, 부하들에게 거짓말 하며, 혹은 만기가 도래한 부하들에게 지급할 자신의 빚을 갚지 않는다. 비인격적 감독에 관한 낙수효과 모델(trickle-down model)은 비인격적 감독이 조직 요인과 감독자의 지각과 특징에 관한 요인에서 발생한다고 지적하고 있다[4]. 즉, 비인격적 상사는 조직 내의 사건과 규범에 대한 불만에 대해서 종로에서 뺨 맞고 한 강에서 눈 흘기는 방식으로[5][6] 부하들에게 공격성을 나타낸다. Aryee 등[7]은 상사들이 조직에서 다른 사람들로 부터 불공정한 취급을 받을 때, 그 상사들이 그들의 부하들에게 더욱 더 비인격적 감독 행위를 하는 것으로 보고하였다. 이와 비슷하게 Hoobler JM & Brass DJ[6]는 감독자들이 그들의 상사로부터 약속받은 데로 지켜지지 않았다고 느낄 때인, 감독들이 그들의 심리적 계약이 위반 당했다고 지각할 때, 감독의 부하들이 지각하기에 감독들이 더욱 더 비인격적으로 되었다.

이러한 낙수효과 모델에 내재되어 있는 반응성은 Tepper의 비인격적 감독이론[8]의 출발점인 조직공정성 이론에서 출발한다. 조직공정성은 조직에서 불공정성과 부당한 취급의 평가와 관련된 조직 요인들과 개인 태도와 행동을 검사하고 예측하는 거대한 지식을 포함한다[9]. Tepper[8]는 비인격적 감독에 대해서 조직공

정성의 대인 차원인 상호작용공정성이 특히 비인격적 감독과 관련된다고 지적하였다. 초기의 균형이론 [10][11]은 공정한 관계가 부하의 업무 노력과 부하가 상사로부터 받는 호혜적인 배려와 존중 사이의 균형된 비율과 같은, 공평한 투입과 산출에 의하여 관계되는 것으로 지적하고 있다. 그러나 상사가 작업환경에서 불공정한 취급으로부터 불공정성을 지각할 때, 이 관계의 균형이 파괴된다[12].

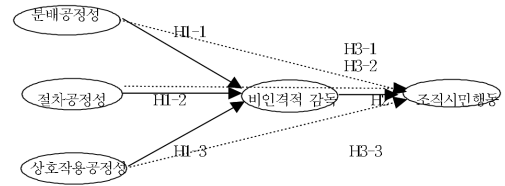
파괴적 리더십(destructive leadership)은 비인격적 감독 개념 등을 포함하는데[2], 오랫동안 개인이나 집단의 구성원들의 활동, 경험과(혹은) 관계가 적대적 상황과(혹은) 방해를 받음에 있어 감독자가 계속적으로 영향을 미치는 절차로 정의된다. 파괴적 리더십의 결과에 관한 연구는 크게 리더 관련, 직무 관련, 조직관련, 부하 개인 관련으로 분류할 수 있다[2]. 그 중 조직관련 개념이 조직시민행동을 포함하는데, 조직시민행동은 조직을 위해 종사원들이 행하는 이타적 행동, 양심적 행동, 예의바른 행동, 정정당당한 행동, 참여적 행동을 지칭한다. 조직 관련 개념은 조직몰입과 이직과 같은, 조직에 직접 영향을 주는 것을 포함한다. 이 개념은 수많은 선행변수에 의하여 영향을 받고, 조직뿐만 아니라 다른 곳에도 영향을 미치지만, 전체적으로 조직에 대한 태도를 전달하기 때문에 조직 관련 개념으로 명명하는 것이 적절할 것이다.

### III. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

##### 1.1 연구모형

본 연구는 부하들이 지각한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 그들이 지각한 비인격적 감독에 미치는 영향과 부하들이 지각하는 비인격적 감독이 그들이 지각하는 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고, 동시에 비인격적 감독이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 조직시민행동간의 관계에서 매개효과를 가지는지를 검증하는데 연구목적을 둔다. 이러한 연구목적에 달성하기 위한 연구모형은 다음과 같다.



\*점선은 매개관계를 나타냄

Figure 1. The research model

#### 1.2 연구가설의 설정

본 연구의 연구모형을 바탕으로 부하들이 지각한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 그들이 지각한 비인격적 감독에 그리고 이 비인격적 감독이 그들이 지각한 조직시민행동에 미치는 영향과 각 공정성과 조직시민행동 간의 영향관계에서 비인격적 감독의 매개효과를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

Han JW 등[13]은 상사의 비인격적 감독을 받은 경험이 있는 부하와 그 상사를 상사-부하(한 쌍)로 하여 설문조사를 실시한 결과 부하가 지각한 상사와의 상호작용공정성이 상사의 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 상사의 불공정성 경험이 부하의 심리적 건강에 미치는 폭포효과(cascading effect)를 취급한 Rafferty AE 등[14]은, 상사가 평가한 분배공정성과 상호작용공정성이 부하가 평가한 비인격적 감독에 미치는 영향에서 상호작용공정성은 상사의 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미쳤으나, 분배공정성은 영향을 미치지 않은 것을 발견하였다. Tepper BJ 등[15]은 미국 주 방위군과 그들의 상사를 대상으로 상사들이 지각하는 절차공정성이 부하들이 지각하는 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 부하들이 지각한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 그들이 지각한 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다.

가설1. 공정성은 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 분배공정성은 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 절차공정성은 비인격적 감독에 부(-)의 영

향을 미칠 것이다.

가설1-3. 상호작용공정성은 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

선행연구에 의하면 조직관련 개념은 이직의도[16], 반생산적 작업행위(counterproductive work behavior)[17], 공정성[18], 몰입[19]을 포함한다. Ashforth B[15]는 파괴적 리더십의 한 형태인 상사의 비열한 횡포(petty tyranny)가 이직의도와 정(+)의 관계가 있다고 지적하고 있다. 그는 이러한 사실이 비열한 횡포가 업무소외감(work alienation)을 만들어내는 예측불가능성에 기인한다고 지적하였다. Mitchell & Ambrose[17]는 부하들이 비인격적 상사에 대해 직접 보복 외에 조직에 대한 이탈행위(displaced deviance)를 나타낸다고 지적하고 있다. Burris 등[19]은 부하들이 조직이 그들을 보호하는 것을 실패했다고 생각하기 때문에, 파괴적 리더십을 허용하는 조직에의 몰입이 낮을 수밖에 없다는 가설을 검증하여 입증하였다.

조직시민행동은 종사원의 재량적 행동에 속한다. 부하가 상사의 비인격적 감독과 같은 대인간의 갈등상황에 직면하면, 부하는 그들이 재량권을 가지고 있는 어떤 행동을 행하는 것을 선택할 수 있으며[20], 혹은 조직시민행동을 행하지 않는 선택을 하여 상사에게 보복할 수 있고, 이러한 결과는 조직에게 상당한 손해를 끼칠 수 있다[21]. 동시에 상사한테 피해를 본 부하는 자신보다 낮은 직위의 종사원이나 동료에게 공격적 행동을 할 가능성이 존재한다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 부하들이 지각하는 비인격적 감독은 그들이 지각하는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 수 있다.

가설2. 비인격적 감독은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

또한, 이상과 같은, 부하들이 지각한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 그들이 지각한 비인격적 감독에 부(-)의 영향을 미칠 수 있는 관계와 부하들이 지각하는 비인격적 감독이 그들이 지각하는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 수 있는 관계를 동시에 고려할 때, 다음과 같이 비인격적 감독이 분배공정

성, 절차공정성, 상호작용공정성과 조직시민행동간의 각각의 관계에서 매개변수 역할을 할 수 있다.

가설3. 비인격적 감독은 공정성과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-1. 비인격적 감독은 분배공정성과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-2. 비인격적 감독은 절차공정성과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설3-3. 비인격적 감독은 상호작용공정성과 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

## 2. 실증조사의 설계

### 2.1 조사대상 및 기간

본 연구는 영남지역의 외식업체에서 직속상사에게서 비인격적 감독을 받은 경험이 있는 부하를 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 자료 수집을 위해서 2015년 9월 20일부터 2016년 2월 15일까지 설문조사를 실시하였다. 설문지의 익명성을 보장하기 위해 각각 수거용 봉투와 함께 배포하였으며 작성 후 설문봉투를 반드시 작성자가 밀봉하도록 하였다. 총 500부의 설문지를 배포하여 405부의 설문지를 회수하였다(회수율: 80.1%). 수거된 설문지 중 비인격적 감독에 관한 설문항목의 평균값이 '1'로 비인격적 감독의 경험이 전혀 나타나지 않은 설문지 12부와 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러진 17부를 제외하고 최종 376부를 사용하였다(유효응답율: 92.84%).

## 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

### 3.1 비인격적 감독

비인격적 감독은 Tepper BJ[8]가 정의한 감독자가 신체적 접촉을 뺀, 적대적 언어 및 비언어적 행동을 계속적으로 표현한 것에 대한 부하들의 지각으로 정의한다. 본 연구에서는 Tepper BJ[8]의 비인격적 감독에 대한 15항목에 의거하여 한국의 외식산업 실정에 맞지 않는 표현을 전문가와 실무자의 의견을 반영하여 제거한 후 최종 8개의 설문항목을 사용하였다. 설문항목은 '상사는 내 능력을 무시하는 말을 하곤 한다(이 정도 밖에 못해? 등)' 외 7항목이다.

### 3.2 조직공정성

조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 분류하였는데, 분배공정성은 Adams JS[22]에 의거하여 부하들이 받는 급여, 승진 등의 결과에 대한 공정성의 지각으로, 절차공정성은 Folger R & Greenberg J[23]에 의거하여 배분의사결정이 이루어지는 과정과 절차에 대한 부하들의 지각으로, 상호작용공정성은 Bies RJ & Moag JS[24]에 의거하여 조직에서 부하들이 어떻게 취급되는가에 관한 지각된 공정성의 수준 혹은 대인간의 취급의 정도로 정의된다.

우선, 분배공정성은 Price JL & Mueller CW[25]와 Moorman RH[26]이 개발한 10문항에 의거하여 한국의 외식산업 실정에 적합한 표현을 전문가와 실무자의 의견을 반영하여 최종 6개의 설문항목을 사용하였다. 설문항목은 ‘나의 교육수준에 비추어 볼 때 업체로부터 공정한 보상을 받고 있다’의 5항목이다. 두 번째로, 절차공정성은 Moorman RH[26]이 개발한 5항목에 의거하여 한국의 외식산업 실정에 적합한 표현을 전문가와 실무자의 의견을 반영하여 최종 5개의 설문항목을 사용하였다. 설문항목은 ‘업체에서는 보상결과에 대해 의견을 제시할 수 있는 절차가 있다’의 4항목이다. 세 번째로 상호작용공정성은 Niehoff BP & Moorman RH[27]과 Colquitt JA[28]이 개발한 문항들에 의거하여 최종 6개의 설문항목을 사용하였다. 설문항목은 ‘상사는 나의 의견을 존중해주는 편이다’의 5항목이다.

### 3.3 조직시민행동

Williams LJ & Anderson SE[29]과 Podsakoff P 등 [30]이 개발한 문항들에 의거하여 한국의 외식산업 실정에 적합한 표현을 전문가와 실무자의 의견을 반영하여 최종 7개의 설문항목을 사용하였다. 설문항목은 ‘나는 규정된 시간보다 더 많은 휴식시간을 갖지 않는다’의 6항목이다.

## 4. 설문지의 구성

설문지는 우선 비인격적 감독을 유발하는 선행 요인에 관한 설문 항목으로 부하들이 지각한 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 지각에 관한 항목으로 구

성되어 있다. 그 다음으로 비인격적 감독의 정도와 비인격적 감독이 부하의 행동에 미치는 영향을 조사하기 위한 내용으로 구성하여 부하가 지각하는 직속상사의 비인격적 감독의 정도에 관한 항목과 부하의 조직시민행동에 관한 항목으로 구성되어 있다.

## 5. 자료분석

본 연구의 수집된 자료는 SPSS WIN 21과 AMOS 21 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석기법으로는 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 본 연구의 결과에서는 표시되지는 않았지만 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 크론바하 알파를 산출하였다. 가설검증을 위해 먼저 확인요인분석을 실시하였고, 조직공정성 3요소가 비인격적 감독에 미치는 영향과 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향 그리고 비인격적 감독의 매개효과를 검증하기 위해 공변량구조분석을 실시하였다.

## IV. 결과 및 고찰

### 1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사 대상의 인구통계학적 특성은 [Table 1]과 같다. 조사대상자는 남성이 96명(25.5%), 여성이 280명(74.5%)으로 여성이 압도적으로 많았고, 결혼 여부는 미혼이 106명(28.2%), 기혼이 270명(71.8%)으로 기혼이 훨씬 많았으며, 나이는 30세 이하가 88명(23.4%), 31세-35세가 34명(9.0%), 36세-40세가 47명(12.5%), 41세 이상이 207명(55.1%)으로 41세 이상이 가장 많았다. 직속상사와 근무한 기간은 1년 미만이 115명(30.6%), 1년-3년 미만이 74명(19.7%), 3년-5년 미만이 64명(17.0%), 5년-10년 미만이 56명(14.9%), 10년 이상이 67명(17.8%)으로 1년 미만이 가장 많은 것으로 나타났으며, 최종 학력은 고졸이 230명(61.2%), 전문대졸이 86명(22.9%), 대졸이 47명(12.5%), 대학원졸이 13명(3.5%)으로 고졸이 가장 많았고, 외식업 경력은 1년 미만이 71명(18.9%), 1-2년 미만이 43명(11.4%), 2-3

년 미만이 25명(6.6%), 3-5년 미만이 40명(10.6%), 5-10년 미만이 89명(23.7%), 10-15년 미만이 54명(14.3%), 15-20년 미만이 36명(9.5%), 20년 이상이 19명(5.0%)으로 나타났다.

Table 1. 표본의 인구통계적 특성

변수		빈도	%
성별	여성	280	74.5
	남성	96	25.5
	계	376	100
학력	고졸졸업	230	61.2
	전문대졸업	86	22.9
	대학졸업	47	12.5
	대학원재학 이상	13	3.5
	계	332	100
나이	20대	88	48.8
	30-35	34	9.0
	36-40 미만	47	12.5
	40대 이상	207	55.1
결혼여부	미혼	106	28.2
	결혼	270	71.8
	계	376	100
상사와 같이 근무한 년도	1년 미만	115	30.6
	1년 - 3년 미만	74	19.7
	3년 - 5년 미만	64	17.0
	5년 - 10년 미만	56	14.9
	10년 이상	67	17.8
외식산업에서의 근무 경력	계	376	100
	1년 미만	71	18.9
	1년 - 2년 미만	43	11.4
	2년 - 3년 미만	25	6.6
	3년 - 5년 미만	40	10.6
	5년 - 10년 미만	89	23.7
	10년 - 15년 미만	54	14.3
	15년 - 20년 미만	36	9.5
20년 이상	19	5.0	
계	376	100	

## 2. 확인요인분석

본 연구에서는 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인구조가 타당한지를 분석하기 위해 확인요인분석을 실시하였다. 크론바하 알파 값은 최저값이 .851로 .7이상의 기준을 충족하여 문항 간 내적 일관성이 있는 것으로 조사되었다. 확인요인분석 결과는 [Table 2]와 같다. 확인요인분석에 의거하여 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3요인, 비인격적 감독, 조직시민행동으로 명명하였다.

[Table 2]에서 나타난 바와 같이, 확인요인분석에 대한 적합도는  $\chi^2$ 가 836.734(df=430), CMIN/df=1.946, RMR=0.043, GFI=0.879, AGFI=0.851, NFI=0.914, CFI=0.956, RMSEA=0.050 등으로 조사되어 적합한 수준인 것으로 나타나 구조방정식 모형을 적용하기 위한 조건이 충분하다는 것을 확인하였다.

또한, [Table 3]에 나타난 바와 같이 상관분석을 통해서 사용된 변수들 간의 판별타당성을 검증하였다. 즉, 특정 잠재변수를 측정하는 관측변수들 간의 공유분산이 다른 잠재변수와의 공유분산보다 큰지를 확인하는 것으로, 판별타당성을 확보하기 위해서는 AVE값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하면 판별타당도가 있다고 본다[31]. 본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하고 있기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

Table 2. 확인요인분석

변수	요인	항목	경로계수 (표준화)	t 값	CR	AVE	Cronbach' α
분배 공정성		나의 업무처리상의 스트레스나 긴장에 대한 공정한 보상을 받음	1.000(.790)	-			
		나의 경력 또는 경험의 정도에 대한 공정한 보상을 받음	1.061(.821)	20.781***			
		나에게 업무상 부여된 책임에 대한 공정한 보상을 받음	1.140(.946)	21.951***	.938	.718	.946
		나의 업무성과에 대한 공정한 보상을 받음	1.144(.919)	21.479***			
조직공정성		나의 업무처리에 따른 나의 노력과 능력의 정도에 대한 공정한 보상을 받음	1.140(.896)	20.217***			
		나의 교육수준에 대한 공정한 보상을 받음	1.052(.803)	17.315***			
절차 공정성		업체에서는 사사로운 이해관계나 편견이 배제되도록 보상제도가 운영됨	1.000(.688)	-			
		업체에서는 일관된 기준에 있어 사람이나 시간에 따라 변하지 않음	1.062(.734)	13.229***			
		업체는 보상과 관련하여 종사원들의 견해에 귀를 기울이는 편임	1.237(.847)	14.990***	.893	.626	.893
		업체에서는 정확한 개인별 보상근거를 얻기 위한 절차가 마련되어 있음	1.265(.853)	14.947***			
		업체에서는 보상결과에 대해 의견을 제시할 수 있는 절차가 있음	1.240(.834)	14.344***			

상호작용 공정성	상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구함	1.000(.781)	-			
	상사는 솔직한 태도로써 나를 대하고자 노력함	1.075(.846)	20.124***			
	상사는 부하로서 나의 권리에 관심을 보임	1.140(.879)	19.035***	.942	.729	.931
	상사는 나에게 사려 깊고 친절함	1.061(.858)	16.780***			
	상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력함	1.049(.803)	16.971***			
	상사는 나의 의견을 존중해주는 편임	1.042(.827)	17.450***			
비인격적 감독	상사는 나에게 무례하게 행동함	1.000(.795)	-			
	상사는 자신의 난처함을 벗어나기 위한 방법으로 나를 비난함	1.016(.812)	21.010***			
	상사는 다른 이유로 화가 났음에도 나에게 화를이하곤 함	1.068(.787)	19.242***			
	상사는 내가 성공적으로 수행했던 일에 대해 나의 업적으로 돌리지 않는 일이 종종 있음	1.010(.770)	15.832***	.921	.594	.934
	상사는 과거의 내 실수와 잘못을 들추어 말하곤 함	1.131(.838)	17.448***			
	상사는 나의 생각과 느낌을 인정해 주지 않음	1.083(.834)	16.823***			
	상사는 나에게 대해 좋지 않은 얘기를 다른 사람에게 함	1.072(.780)	15.186***			
	상사는 내 능력을 무시하는 말을 하곤 함(이 정도 밖에 못해?)	.998(.725)	14.695***			
조직시민행동	나는 유용하다고 생각되는 정보를 동료와 공유함	1.000(.712)	-			
	나는 회사의 물품 및 자산을 아끼고 보호함	1.138(.756)	14.129***			
	나는 근무시간에 가급적 사적인 전화를 하지 않음	1.127(.679)	11.510***			
	나는 신입직원이 들어오면 담당자가 아니더라도 그가 회사에 잘 적응하도록 도움을 줌	1.210(.765)	12.656***	.868	.501	.851
	나는 회사나 부서 내의 사소한 문제에 대해 불평하지 않음	.822(.484)	8.227***			
	나는 규정된 시간보다 더 많은 휴식시간을 갖지 않음(예: 점심시간 지키기)	.950(.561)	9.683***			
	나는 내가 받는 급여에 합당하게 열심히 일함	1.010(.692)	13.773***			
$\chi^2=836.734(df=430)$ , CMIN/df=1.946, RMR=0.043, GFI=0.879, AGFI=0.851, NFI=0.914, CFI=0.956, RMSEA=0.050						

Table 3. 판별타당성분석

요인	평균 (표준 편차)	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	비 인격적 감독	OCB
분배 공정성	3.27 (.94)	<b>.718</b>	.552	.277	.116	.016
절차 공정성	3.16 (1.03)	.743	<b>.626</b>	.294	.072	.108
상호 작용 공정성	3.54 (.85)	.526	.542	<b>.729</b>	.166	.231
비 인격적 감독	2.13 (1.16)	-.341	-.269	-.407	<b>.594</b>	.029
OCB	3.73 (.85)	.400	.329	.481	-.169	<b>.501</b>

주1) 볼드체는 AVE값.

주2) 모든 상관계수는 p<.001에서 유의함.

주3) 밑줄 친 것은 상관계수를 자승치 함.

### 3. 가설검증

가설검증을 위한 구조방정식 분석결과 적합도가  $\chi^2=836.895$ ,  $df=432$ ,  $p=0$ ,  $GFI=.879$ ,  $AGFI=.852$ ,  $RMR=.043$ ,  $RMSEA=.05$ ,  $CFI=.956$ ,  $IFI=.956$  등으로 나타나 적합한 것으로 사료된다. 구조방정식 모형을 통해 검증된 경로계수는 [Table 4]와 같다. [Table 4]에서 나타난 바와 같이 공정성 중 분배공정성( $\beta=-.204$ ,  $t\text{-value}=-3.376$ )과 상호작용공정성( $\beta=-.408$ ,  $t\text{-value}=-6.615$ )이 비인격적

감독에게, 그리고 비인격적 감독( $\beta=-.872$ ,  $t\text{-value}=-6.251$ ) 이 조직시민행동에 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-3, 가설 2는 채택되었다. 그러나 절차공정성은 비인격적 감독에게 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 가설 1-2를 기각한다.

다음으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 비인격적 감독을 매개로 하여 조직시민행동에 미치는 영향, 즉, 비인격적 감독이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각과 조직시민행동 간에 매개 역할을 할 수 있는지를 분석하기 위해서 다음과 같은 절차를 거친다[32]. 첫째, 비인격적 감독 변수를 제외하고 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 조직시민행동으로 가는 모델을 추정한다. 둘째, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 비인격적 감독을 거쳐 조직시민행동으로 가는 구조모델에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 조직시민행동을 추가적으로 연결하는 구조모델을 추정한다. 이 추가 모델에서 분배공정성(혹은 절차공정성, 상호작용공정성)이 비인격적 감독에게 미치는 관계와 비인격적 감독이 조직 시민행동에 미치는 관계가 동시에 유의적이거나 비인격적 감독이 완전매개 혹은 부분매개 변수를 하

게 된다. 즉, 추가모델에서 분배공정성(혹은 절차공정성, 상호작용공정성)이 조직시민행동과의 관계가 비유의적이면 완전매개, 유의적이면 부분매개가 된다.

첫째, 분배공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 비인격적 감독이 매개역할을 하는지의 분석은 분배공정성이 비인격적 감독에 미치는 영향이 유의적이고( $\beta = -.217, t\text{-value} = -2.825$ ), 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계이며( $\beta = -.878, t\text{-value} = -4.121$ ), 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 간접효과가 유의적인 관계로( $\beta = .190, p = .017$ ) 비인격적 감독의 매개효과가 존재한다. 그런데 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향이 비유의적인 관계로( $\beta = -.004, t\text{-value} = .037$ ) 완전매개가 된다. 따라서 가설 3-1을 채택한다.

둘째, 절차공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 비인격적 감독이 매개역할을 하는지의 분석은 절차공정성이 비인격적 감독에 미치는 영향이 비유의적이고( $\beta = .058, t\text{-value} = .583$ ), 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계이며( $\beta = -.914, t\text{-value} = -4.639$ ), 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 간접효과가 비유의적인 관계로( $\beta = -.053, p = .357$ ), 비인격적 감독이 매개변수가 될 수 없다. 따라서 가설 3-2를 기각한다.

셋째, 상호작용공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 비인격적 감독이 매개역할을 하는지의 분석은 상호작용공정성이 비인격적 감독에 미치는 영향이 유의적이고( $\beta = -.412, t\text{-value} = -5.698$ ), 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향이 유의적인 관계이며( $\beta = -.921, t\text{-value} = -1.965$ ), 상호작용공정성이 조직시민행동에 미치는 간접효과가 유의적인 관계로( $\beta = .379, p = .002$ ) 비인격적 감독의 매개효과가 존재한다. 그런데 상호작용공정성이 조직시민행동에 미치는 영향이 비유의적인 관계로( $\beta = -.026, t\text{-value} = -.108$ ) 완전매개가 된다. 따라서 가설 3-3을 채택한다.

### V. 결론

본 연구는 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 나눈 뒤 이것들 각각이 비인격적 감독에 미치는 영향과 비인격적 감독이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다. 동시에 비인격적 감독이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 각각이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 매개변수 역할을 하는지를 파악하고자 하였다.

영남지역 외식업체 종사원을 표본으로 하여 통계 분석 결과 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 분배공정성과 상호작용공정성이 비인격적 감독에, 그리고 비인격적 감독이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 Han JW 등[13], Burris ER 등[19]의 연구를 지지하는 것으로 나타났다. 둘째, 비인격적 감독은 분배공정성과 상호작용공정성 각각이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 매개변수 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 절차공정성은 비인격적 감독에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났고, 비인격적 감독은 절차공정성이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 매개변수 역할을 하지 않은 것으로 나타났다. 여기서 절차공정성이 비인격적 감독에 영향을 미치지 않은 이유로 표본인 외식업체 종사원들이 근무하는 외식업체가 특급 관광호텔, 대형 카지노 혹은 대형 여행사에서 시행하고 있는 공식적인 절차공정성이 행하여지지 않고 있기 때문에 생긴 결과

Table 4. 가설검증

가설	경로	직접효과		간접효과 (매개효과)			
		경로 계수	t 값	가설 검증 결과	경로 계수	t 값	가설 검증 결과
H1-1	분배공정성 → 비인격적 감독	-.215	-3.376**	채택			
H1-2	절차공정성 → 비인격적 감독	.082	1.179	기각			
H1-3	상호작용 공정성 → 비인격적 감독	-.408	-6.615***	채택			
H2	비인격적 감독 → OCB	-.872	-6.251**	채택			
H3-1	분배공정성 → OCB				.190	.017*	채택
H3-2	절차공정성 → OCB				-.053	.357	기각
H3-3	상호작용 공정성 → OCB				.379	.002**	채택

$\chi^2 = 836.895, df = 432, p = 0, GFI = .879, AGFI = .852, RMR = .043, RMSEA = .05, CFI = .956, IFI = .956$

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



로 사료되며, 결과적으로 비인격적 감독이 절차공정성과 조직시민행동 간의 매개변수 역할을 하지 않는 것으로 판단된다. 즉, 영남지역을 포함하는 한국의 외식산업은 극히 규모가 대형인 경우를 제외하고는 체계적인 인적자원관리를 행하지 않고 있기 때문에 절차공정성이 제대로 되고 있지 않고 있다.

본 연구의 분석 결과가 시사하는 점은 다음과 같다. 비인격적 감독은 조직에 치명적인 상처를 남긴다. 따라서 외식업 경영자는 종사원들이 공정한 분배를 받고 있다고 지각하도록 공정한 분배시스템을 확립하도록 하여야 한다. 이러한 분배시스템의 확립을 위해서는 종사원들에 대한 공정한 인사고과 시스템이 선결되어야 한다.

앞의 분배공정성과 관계되는 절차공정성에 대해서 대부분의 외식업체는 초대형 외식업체를 제외하고는 종사원들에게 제공하는 보상에 대한 명확한 절차가 없는 편이다. 따라서 외식업체는 간단한 것이라도 보상에 관한 절차시스템을 갖출 필요가 있다. 특히 소규모의 외식업체는 종사원 보상의 간단한 절차의 수립에 대한 경제성도 희박할 수는 있으나, 보상에 대한 절차시스템을 간단하나마 갖출 필요는 있다.

상호작용공정성은 비인격적 감독이 변해야 확립될 수 있다. 비인격적 감독을 부하들이 변화시킬 수는 없는 관계로, 긍정적 상호작용공정성은 조직문화를 통해서 확립되는 것이 일반적인 해결방법이다. 외식업체에서 특정 조직문화를 심기 위해서는 해당 종사원에 대한 교육훈련이 전제되어야 한다. 특히 비인격적 감독은 분배공정성과 상호작용공정성이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 매개변수의 역할을 하고 있는 관계로 이 매개변수가 교육훈련 등을 통하여 부정적 측면에서 긍정적 측면으로 변할 수 있다면 조직에서 장애점이 제거되면서 상당한 활력을 불러일으킬 수 있다.

한국에서 교육훈련은 주로 기능적인 측면에서 이루어지고 있다. 그러나 교육훈련은 기능적인 측면 뿐만 아니라 가치지향적으로 이루어질 필요가 있다. 즉 교육훈련은 내용에서 리더십, 종사원들이 가져야 할 자아존중감, 바람직한 조직문화의 형성 등을 포함시킴으로써 종사원들이 가져야 할 정신적인 측면을 포함시킴으로써 직장에서 건전한 조직문화를 형성시킬 수 있다. 이

렇게 건전한 조직문화를 형성하기 위해서는 무엇보다도 경영자의 종사원을 아끼는 철학이 필요하다. 이러한 건전한 조직문화를 배경으로 비인격적 감독은 제거될 수 있으며, 결과적으로 종사원들의 조직시민행동이 증가될 수 있다.

외식업체 종사원들의 조직시민행동이 증가한다는 것은 조직에의 생산성을 향상시키고 조직을 활성화시키는데 도움을 준다[33]. 분배공정성과 상호작용공정성이 증가하고, 비인격적 감독이 감소하게 되면 조직시민행동은 증가하게 된다. 이러한 조직시민행동은 궁극적으로 조직의 성장이 발생하고 생존력이 연장되는데 도움을 줄 수 있다.

한편, 비인격적 감독은 감독자의 성격과도 어느 정도 관련성이 있다. 본 연구에서는 비록 이 성격 변수가 제외되었지만 차기 연구에서는 성격 측면을 연관시켜 비인격적 감독을 연구할 필요가 있다. 조직문화 측면과 성격측면을 동시에 고려한 연구는 비인격적 감독에 관한 연구에 더욱 많은 시사점을 제시할 것으로 사료된다.

## 참고 문헌

- [1] J. A. Conger, "The dark side of leadership," *Organizational Dynamics*, Vol.19, No.2, pp.44-55, 1990.
- [2] B. Schyns and J. Schilling, "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.24, No.1, pp.138-158, 2013.
- [3] B. J. Tepper, "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, Vol.33, No.3, pp.261-289, 2007.
- [4] M. B. Mawritz, D. M. Mayer, J. M. Hoobler, S. J. Wayne, and S. V. Marinova, "A trickle-down model of abusive supervision," *Personnel Psychology*, Vol.65, No.2, pp.325-357, 2012.

- [5] J. M. Hoobler and D. J. Brass, "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology* Vol.91, No.5, pp.1125-1133, 2006.
- [6] S. L. D. Restubog, K. L. Scott, and T. J. Zagenczyk, "When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.4, pp.713-726, 2011.
- [7] S. Aryee, Z. X. Chen, L. Sun, and Y. A. Debrah, "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.191-201, 2007.
- [8] B. J. Tepper, "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, pp.178-190, 2000.
- [9] J. Greenberg, "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp.9-22, 1987.
- [10] L. A. Festinger, *Theory of Cognitive Dissonance*. Row, Peterson, Evanston, IL, 1957.
- [11] F. Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, NY, 1958.
- [12] J. M. Hoobler and J. Hu, "A model of injustice, abusive supervision, and negative effect," *The Leadership Quarterly*, Vol.24, No.1, pp.256-269, 2013.
- [13] 한주원, 김정진, 박경규, "비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로," *경영학연구*, 제40권, 제3호, pp.831-857, 2011.
- [14] A. E. Rafferty, S. L. D. Restubog, and N. L. Jimmieson, "Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health," *Work & Stress*, Vol.24, No.1, pp.36-55, 2010.
- [15] B. J. Tepper, M. K. Duffy, C. A. Henle, and L. S. Lambert, "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, Vol.59, No.1, pp.101-123, 2006.
- [16] B. Ashforth, "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.14, No.2, pp.126-140, 1997.
- [17] M. S. Mitchell and M. L. Ambrose, "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, pp.1159-1168, 2007.
- [18] K. L. Zellars, B. J. Tepper, and M. K. Duffy, "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.6, pp.1068-1076, 2002.
- [19] E. R. Burris, J. R. Detert, and D. S. Chiaburu, "Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.4, pp.912-922, 2008.
- [20] J. Brehm and S. Brehm, *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, Academic Press, New York, NY, 1981.
- [21] B. J. Tepper, "Abusive supervision. In S. Rogelberg, C. Reeve(Eds.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, Sage, pp.1-4, 2006.
- [22] J. S. Adams, *Inequity in social exchange. In: Berkowitz I, editor. Advances in Social Psychology*, Academic Press, New York, NY. pp 267-299, 1965.
- [23] R. Folger and J. Greenberg, "Procedural justice: An integrative analysis of personnel systems," In: Rowland KM, Ferris GR, editors. Research

in personnel and human resources management, Vol.3, JAI Press, Greenwich, CT. pp.141-183, 1985.

[24] R. J. Bies and J. S. Moag, *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In R. Lewicki, B. Sheppard, M. Bazerman(Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, C, pp.43-55, 1986.

[25] J. L. Price and C. W. Mueller, *Absenteeism and Turnover among Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, CT, 1986.

[26] R. H. Moorman, "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855, 1991.

[27] B. P. Niehoff and R. H. Moorman, "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, pp.527-556, 1993.

[28] J. A. Colquit, "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.386-400, 2001.

[29] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-role behavior," *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-618, 1991.

[30] P. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142, 1990.

[31] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable

variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.4, pp.39-50, 1981.

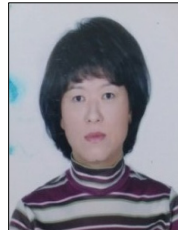
[32] 배병렬, *Amos 21 구조방정식모델링: 원리와 실제*, 청람, 서울, 2014.

[33] 정석환, "공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제2호, pp.244-250, 2013.

저자 소개

남 경 숙(Keong-Suk Nam)

정회원



- 2006년 : 대구가톨릭대학교 가정관리학과(이학사)
- 2008년 : 대구가톨릭대학교 외식산업학과(이학석사)
- 2010년 : 대구가톨릭대학교 외식산업학과 박사과정수료

<관심분야> : 외식경영, 서비스마케팅

유 영 진(Young-Jin Yoo)

정회원



- 1995년 : 세종대학교 호텔경영학과(경영학석사)
- 2000년 : 세종대학교 호텔관광경영학과(경영학박사)

<관심분야> : 외식경영, 서비스마케팅