

# 중소기업 중간리더의 비인격적 행동이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향 -적하효과와 조직지원인식의 조절효과를 중심으로-

배성필\*  
예산농산(주)\*

## The Effect of Middle Leader Impersonal Behavior of SMEs on the Counterproductive Work Behaviors of Organization Member -Focused on the Trickle down Effect and Moderating Effect of POS-

Sung-Pil Bae\*  
YesanNongsan\*

요 약 본 연구는 리더의 비인격적인 행동에 대한 조직구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향과 조직지원인식의 조절 효과를 검증하였다. 충남과 세종, 대전시의 자동차부품산업 중소기업체를 대상으로 설문조사를 실시한 결과 상위리더의 비인격적 행동은 중간리더의 비인격적 행동에 유의한 영향( $p < .001$ ,  $\beta = .910$ )을 미쳤으며, 조직의 상위리더의 비인격적 행동 중 부정행동과 모욕행동은 중간리더의 학력과 상사와 함께 근무한 기간이 유의한 영향을 미쳤다. 또한 상위리더의 경우 부정행동과 구성원의 조직에 대한 반생산적 과업행동에 조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 본 연구 결과를 통해 상위리더의 비인격적 행동에 대한 중간리더의 비인격적 행동의 적하현상을 밝힘으로써 조직구성원의 반생산적 과업행동으로 인한 경제적 손실과 사회적 손실을 감소시킬 수 있는 시사점을 제공한 데 그 의의가 있다.

주제어 : 중간리더, 비인격적 행동, 과업행동, 적하효과, 조직지원인식

**Abstract** This study examined the effect of behavior on leader's impersonal behavior and organizational members' semi-productive task and the moderating effect of organizational support perception. As a result of conducting a questionnaire survey on SMEs of auto parts industry in Chungnam, Sejong, and Daejeon, the non-personality behaviors of the top leaders had a significant effect on the non-personality behaviors of the middle leaders ( $p < .001$ ,  $\beta = .910$ ). The results of this study are as follows. First, the relationship between the leader and the supervisor was significantly influenced by the non-personality behaviors. In addition, higher leaders have a moderating effect on negative behaviors and semi-productive task behaviors toward the organization of members. The control effect of semi-productive task behavior was confirmed. The results of this study provide suggestions for reducing economic loss and social loss due to semi-productive task behavior of organizational members by revealing the phenomenon of non-personality behavior of middle leader to non-personality behavior of upper leader.

**Key Words** : Middle Leader, Impersonal Behavior, Counterproductive Work, Trickle down Effect, Behaviors of Organization Support Project, Small Businesses

\* 본 논문은 배성필 박사 논문을 재 구성하였음

Received 8 Dec 2017, Revised 14 Dec 2017

Accepted 22 Dec 2017

Corresponding Author: Sung-Pil Bae  
(YesanNongsan)

Email: angdrel100@naver.com

ISSN: 2466-1139

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

오늘날 기업의 중간리더는 4차 산업혁명이라는 새로운 환경 앞에서 내부적으로는 조직의 혁신을 강구하고, 외부적으로는 기업의 경쟁력을 향상시켜 조직의 목표를 이룩하기 위한 끊임없는 노력을 펼치고 있다. 이를 위하여 기업의 최상위리더는 조직구성원들의 자발적인 동기 부여와 효과적인 과업달성을 위해 시간과 자본을 투자하여 교육훈련을 통한 중간리더 육성에 매진하고 있다(이정훈 외, 2014)[1].

지난 2012년 국내의 온라인 취업포털사이트에서 직장인 3,775명을 대상으로 ‘직장 내 하극상 충동’에 관한 조사를 실시하였다. 여기에서 놀랍게도 응답자의 77.3%가 ‘충동을 느꼈다’라고 답변하였다. 충동을 유발하는 상사의 유형은 ‘비도덕적인 상사’(14%), ‘주관 없이 말을 계속 바꾸는 상사’(13.6%), ‘책임을 계속 떠넘기는 상사’(12.5%), ‘불합리한 일을 지시하는 상사’(12%), ‘무능한 상사’(11.9%), ‘언어폭력을 가하는 상사’(8.6%), ‘팀원들의 의견을 무시하는 상사’(7.2%), ‘권력을 남용하는 상사’(6.5%) 등이 하극상 충동의 대상이었다(아시아경제 2013.03.05.).

비록 공식적인 조사는 아니었지만, 이와 같은 내용은 현재 한국의 조직 구성원들이 심각한 스트레스를 경험하고 있다는 것을 암시하고 있다. 부하의 성공을 저해하는 방해 행동 및 훼손행위(supervisor undermining)(Duffy, Ganster, and Pagon, 2002)[10], 모욕행위(abusive behavior)(Tepper, 2000)[11]. 등으로 연구되고 있는데, 이런 비인격적 행동의 결과는 조직 구성원의 반생산적 과업행동으로 표출된다고 말하고 있다(Tepper, 2000)[11].

최근에는 조직의 상사가 부하를 무시하고, 불공정하게 대우하는 비인격적 행동에 대해 심각한 사회적 문제로 다뤄지고 있으며, 이러한 상위리더의 비인격적 행동이 중간리더에게 적하되어 발생하는 조직의 악영향과 사회적 문제에도 많은 연구가 필요하다고 보고 있다. 과거에는 상사의 지시에 따라서 무조건 복종하고 실행하는 것이 조직의 순리적 모습이었지만, 현재의 조직상황에서는 외부의 환경변화와 다양한 변수들로 리더 혼자만의 몫이 라기보다는 조직구성원들과 함께 논의하고 해결해 나가는 유연한 관계를 필요로 하고 있다고 한다.

본 연구의 목적은 이러한 리더의 비인격적 행동과 조

직구성원의 반생산적 과업행동의 영향관계에서 상위리더와 중간리더, 중간리더와 구성원에게 어떤 요인으로 비인격적 행동이 인식되는지에 대한 내용을 우선확인하고, 이를 통해 발생하는 조직구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 파악해 보고자 한다. 또한, 조절효과로서 긍정적인 심리요인인 조직지원인식의 조절작용이 조직구성원의 반생산적 과업행동에 어떠한 영향관계가 나타나는지를 확인할 것이다. 이러한 연구를 바탕으로 조직의 상위리더와 중간리더의 비인격적 행동으로 발생하는 사회적 악순환의 고리를 감소시키는 방법을 강구하고, 구성원들의 이직률이나 반생산적 과업행동등과 같은 사회적 손실을 줄이는 것이 본 연구의 목적이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 중간리더(Middle Leader)

중간리더의 사전적 의미는 중간과 지도자(Middle + Leader)의 합성어로 해석되며 기업조직에서는 중간관리자(Middle management)의 위치에 해당된다고 해석되어진다. 중간리더는 위로는 상위리더(Top leader)와 아래로는 하위리더(Low leader) 또는 구성원으로 이루어진 조직체의 중간역할을 하는 중요한 위치에 해당된다.

오늘날 대부분의 조직은 그 규모가 확대되거나 세부적으로 분화되어 과거에 비해 상위리더의 의사결정과정 이 조직전체를 관장하기에는 불가능한 현실이 되었다.

중간리더는 상위리더와 하위리더 또는 구성원 사이의 중간에 위치함으로써 경영에 관리의 책임을 맡는 ‘경영자군’을 지칭하며, 기업조직의 직급으로 보면 부장, 실장, 과장 등을 필두로 차석인 차장, 부실장, 대리 등이 중간리더에 해당된다고 거론되는 경우가 많다. 즉, 조직의 수직적 관계에서 허리에 해당하는 매우 중요하고 핵심적인 지도자층이라 할 수 있다.

기업의 조직에 따라서 다르지만 대부분의 주요업무는 각 부서의 계획수립, 관리, 업무개선, 조직 활성화, 최상위 리더와 하위리더, 구성원 사이에서 교량적인 역할이 중요하며, 하위 리더나 구성원을 관리감독하고 교육훈련 등을 실시하는 업무가 중점을 이루는 계층이라고 정리할 수 있다.

## 2.2 리더의 비인격적 행동과 적하효과 (trickle down effect)

‘비인격’이란? 사전적 의미를 한자로 풀이하면 ‘아니다’ 비(非)에 인격(人格): ‘사람으로서의 품격’(표준국어대사전)의 합성어로서 사람으로서의 품위가 없다는 뜻으로 해석된다. 여기에 접미사와 행동이라는 단어가 결합되어 ‘비인격적 행동’이 되는데, 사전적 의미를 풀이하면 ‘사람으로서 품위 없이 행하는 어떤 일이나 동작’으로 해석되며, 이러한 행동들에는 모욕적 행동이나, 폭언, 폭력, 희롱과 같은 것들로 예를 들어 표현할 수 있다.

최근 연구자들은 리더의 긍정적이고 성과적인 모습의 이면에 존재하는 어둡고 조직 파괴적인 비인격적 행동을 다양한 관점에서 연구하고 정의되어지고 있다(박계홍·최영근, 2012)[2]. 조직성과에서 비인격적 행동으로 표출되는 행위들은 성희롱, 언어폭력, 물리적 폭력행위, 상사의 ‘갑’질 행동 등이 있으며, 그 상사나 또는 중간리더에게 연구의 관점을 맞출 경우 비인격적 행동(impersonal behavior)에 대한 연구가 조직차원으로 부각 되어 진다고 보고 있다(박규석, 2014)[3].

Hoel and Cooper(2001)[103].은 모욕적 대우를 받는 당사자가 환경적, 물리적으로 방어할 수 없는 여건 속에서 한명이상으로부터 비인격적인 괴롭힘을 당하는 행위라고 정의하고 있으며, Rospenda(2002)[13].는 조직의 지위를 이용하여 상급자가 하급자에게 위계적으로 영향을 행사하며 괴롭히는 것이라고 정의 하였다. 또한 하급자가 업무상 원활한 대인관계를 못하도록 방해하는 행위라고도 정의하였다(Duffy, Ganster & Pagon, 2002)[10].

또한, Tepper(2000)[11].는 ‘직접적인 신체접촉을 제외하고 부하직원이 인지하는 상사의 계속적인 언어적 또는 비언어적인 모욕행동’이라고 정의하고 있으며, 이러한 상사의 모욕행위의 사례로 다른 사람 앞에서 망신이나 무시하는 행동, 조롱 또는 존칭에 대한 경멸적 단어 등을 구사하는 행동이 있다고 말하고 있다.

이를 바탕으로 개념적인 특성을 다음과 같이 정의하였는데 첫째, 상사의 비인격적 행동은 부하직원이 느끼는 상사의 행동에 대한 관찰을 바탕으로 이루어진다. 즉, 관찰자의 업무환경이나 개인의 특성에 따라서 달라질 수 있다는 개념이다. 둘째, 비인격적 행동은 이러한 계급적 지휘체계에서 지속적이며, 정기적으로 반복되어 이루어지는 것을 의미하며, 상사가 개인적인 스트레스, 기분, 느

낌으로 순간적으로 화풀이하는 행동에 대해서는 비인격적 행동이 아니라고 정의하였다.

셋째, 비인격적인 행동에는 신체접촉은 제외되며 상사의 폭력적인 언어와 또는 비언어적인 행동을 하는 것을 의미하고 부하직원에 대한 부정적인 감정을 표출하면서 폄하 또는 비하하는 발언, 고함치는 행동 등 부하직원의 고성과를 이끌어내기 위해 또는 같은 실수를 반복하지 않게 하려는 위협을 목적으로 부하를 모욕하는 행동도 포함된다고 하였다(Tepper, 2007)[14].

위와 같이 연구자들의 개념을 정리하면 비인격적인 성향을 가진 리더들의 특성은 자기중심적이고 타인에 대한 배려와 존중이 부재하며 예의 없는 행동을 거침없이 한다고 볼 수 있다(Tepper, 2000[11]; 홍영옥, 2013[4]).

## 2.3 리더의 비인격적 행동의 유사 개념

직장 내 괴롭힘은 피해자가 직장 내에서 방어나 대응하기 어려운 상황에서 한명 또는 여러 명으로 부터 불합리한 행동을 받는다고 인식할 때 발생되며(Hoel & Cooper, 2001)[12], 상사의 비인격적 행동과 같이 직장 내 업무 중에도 적대적 행동으로 가해진다. 비신체적 접촉이라는 개념을 넘어서서 육체적인 가해까지도 내포하고 있다는 점에서 비인격적 행동과 다른 개념으로 이해된다.

부정적 멘토링은 단어 그대로 멘티와 멘토 사이에 일어나는 부정행동이나 사건 그리고 멘티에게 제공되는 업무적 사항을 제한한다든지, 전문성이 부족한 내용으로 업무의 어려움을 주는 등 관계성에서 부정적인 영향을 입히는 것을 포함하고 있다(Eby et al., 2000)[15]. 대부분의 기업 조직에서 멘토는 직속 상사가 대부분이며 이러한 행동은 결국 멘티의 경력개발에 저해되는 효과를 주고 비인격적 행동과는 비슷한 행동이 이루어지지만(Tepper, 2007)[14] 상황적, 관계적으로는 상사의 비인격적 행동과 차이를 보이고 있다.

감독자의 공격행동은 감독자가 부하에게 업무적으로 심리적 또는 육체적인 적대행위를 가하는 것으로써 조직 내의 공격성중 관리자의 공격성을 분리하여 측정하고 있다(Schat, Frone and Kelloway, 2006)[16]. 감독자의 침해 행동은 심리학에서 시작된 개념으로 부하가 조직 내에서 우호적인 평판을 유지하거나 경력을 개발하여 성공하려는 행동, 조직 내의 긍정적인 인간관계를 형성하는 것을 업무상으로 특정행동을 통해 방해하는 행동이라고 말한

다(Duffit, Ganster and Pagon, 2002)[10]. 이는 비인격적인 행동과 개념적으로 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다.

### 3. 선행연구

개인특성에는 개인성격과 권위주의적 성격으로 구분하여 설명할 수 있는데 첫째, 개인성격에 대한 연구에서는 구성원의 조직 내 행동을 예측할 수 있는 중요한 변수로서 의미가 있다는 연구결과가 발표되면서 조직행동 연구자들에게 중요한 요소로 비춰지고 있다(House, Shane and Herold, 1996)[17].

개인이 환경에 적응하기 위한 방식으로 심신에 존재하는 동적인 시스템을 의미하며 개인이 타인에 대해 반응하고 또한, 타인과 관계에서 상호작용하는 총체적인 방식이라고 설명하고 있다(한주원, 2008)[5].

비인격적인 행동과 개인성격의 관계에서 분노와 불안감, 적대감 같은 성격적 특성들은 의기소침(Tepper, Duffy and Shaw, 2001)[18], 분노성향(Duglas and Martinko, 2001)[19] 등과 같은 부정적인 성향으로 공격적인 행동을 증가시키는 것과 관련이 있다고 한다.

Marcus-Newhall et al.,(2000)[20]은 비인격적인 행동을 자주 행하는 리더는 자신의 부정적인 성향을 구성원들에게 높은 빈도로 표출하고 있으며, 자신보다 약한 구성원에게는 비인격적인 행동을 행사하는 경향이 높다고 하였다.

개인의 성격적 특성 중 신경증은 개인이 조직행동과의 관계에서 밀접한 관계가 있을 가능성이 있다고 한다. 그 이유는 신경증이 강한 사람은 평범한 상황에서도 부정적인 상황으로 인식하고 공격적으로 해석하며 스트레스의 수준 또한 높은 수준이기 때문이다(Vollrath, 2001)[21].

국내의 학자 한주원(2008)[5]은 신경증이 높은 리더일수록 현 상황에 대한 불안감이 높아 스트레스를 많이 받고 있으며 일상적인 생활에서도 분노를 크게 표출하고 조직을 공격적으로 해석하여 갈등관계를 일으킨다고 한다. 결국, 이러한 상황은 비인격적 행동과 같은 적대적 행태로 나타날 수 있음을 실증하고 있다.

반면, 조직행동과 개인성격에 대한 연구에서는 성실성, 긍정적 감정, 정직성 등의 성격은 개인의 조직 내 일

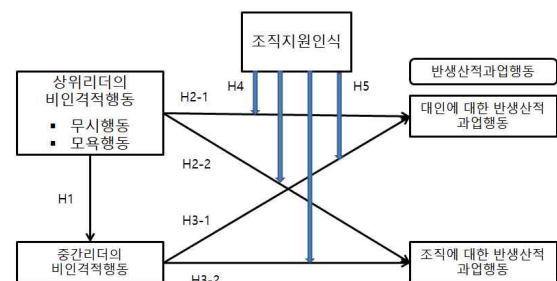
탈행동이나 공격적인 행동을 저하시키는 요인으로 나타났다. 이중 조직의 성과와 중요한 요인으로 연결되는 성실성은 책임감과 근면성, 준법정신이 강하고 신뢰감이 높아 조직의 목표지향적인 상황에 긍정적인 성격요인으로 작용한다(이규용·송정수, 2011)[6].

Tepper, Duffy and Shaw(2001)[18]는 성실성과 부정적인 행동과의 관계에서 부정적인 행동 영향이 다가와도 개인이 부여받은 직무와 책임으로 신중하게 판단하기 때문에 부정적 행동에 대한 충동적인 반응으로 나타나는 가능성은 낮다고 하였다.

둘째, 권위주의적 성향에 대해서 Adorno et al.(1950)[22]은 권위주의적 성격의 소유자는 개인의 권력과 지위는 조직의 사회적 시스템 내에 존재해야 한다고 믿고 있으며, 개인의 권력과 지위가 조직의 효율성에 중요한 영향을 미친다고 믿는 정도라고 제시하였다.

Altemeyer(1988)[23]는 이와 관련하여 권위주의적 성향이 개인에게 나타나는 상황을 3가지로 구분하여 연구하였는데 첫째는 권위주의적 복종에 관한 것으로 이러한 권위주의적 복종이 사회에서 제도화 및 합법화 된 것으로 인식하여 권위에 대한 높은 수준의 복종을 요구하는 것이고, 둘째는 권위주의적 공격성으로서 기존의 사회적 권위에 의해서 인가받은 것으로 인식하여 자신의 권위를 다른 사람에게 강요하려는 공격적인 성향이다. 셋째는 전통주의적 사고로서 기존의 사회의 관습에 따라 권위를 지나치게 고수하는 것이라고 하였다.

이런 성향이 강한 사람은 마음이 항상 불안하고 경직된 상태로 생활하며 누군가에게 위협을 받는다고 생각하며 타인을 의심한다고 한다. 또한, 그들은 조직 내에서 강자와 약자를 구분하여 약자에게는 공격적인 행동을 하고, 강자에게는 무조건적인 복종을 하는 경향이 있다고 한다(한주원, 2008)[5].



[Fig. 1] Research Model

본 연구에서는 이론적 고찰을 토대로 기업조직의 상위리더가 비인격적인 행동을 함으로써 중간리더와 조직 구성원에게 영향을 미치며 지휘체계에 따라 그 효과가 달라질 것이라는 연구모형을 설정[Fig. 1]하여 분석하고자 하였다.

#### 4. 연구의 방법 및 절차

본 연구는 기업조직의 상위리더가 비인격적인 행동을 함으로써 중간리더와 조직구성원에게 미치는 영향과 매개효과를 이용하여 가설을 검증하는 실증연구로서 지휘체계가 강한 조직에서 보다 효과적인 연구결과를 확인할 수 있다고 보고 국내에서 서해안 자동차 수출전초기지인 충남과 세종, 대전시의 자동차산업 중소기업을 대상으로 연구를 진행하였다.

국내 자동차산업의 중심을 이루고 있는 충남과 세종, 대전지역의 중소기업 자동차 관련 업종에 종사하는 직원들을 대상으로 편의표본 추출방식을 활용하여 측정하였다. 각 기업의 조직에 맞게 상사와 구성원을 선정하고, 상사와 구성원이 하나의 조직을 이루게 하여 측정하였다.

본 설문은 2017년 9월 20일부터 10월 23일까지 약 35일간 실시하였으며, 정확한 답변을 얻기 위해 상사의 설문지와 구성원의 설문지를 구분하여 충남, 세종, 대전 지역의 자동차관련 업종에 배포하였다.

설문지의 앞장에 “직속상사”에 대한 정의를 명기해 설문자의 이해를 도왔고 설문지의 결과는 연구목적 이외에 다른 용도로 절대 사용되지 않음을 표시해 비밀보장을 강조하였다.

최상위리더의 비인격적 행동에 대한 중간리더의 적하효과(trickle down effect)와 구성원의 반생산적과업 행동에 대한 인과관계를 설명하기 위해 총 400부의 설문을 배포하였으며, 이중 342부(85.5%)를 회수하였고 불성실한 설문지를 제거하고, 총 329부(82.3%)의 유효한 설문지를 분석하여 사용하였다.

#### 5. 연구결과의 분석 및 해석

##### 5.1 조사대상자의 일반적 특성

설문에 참여한 업체는 총 25개 업체이며, 충남 13개(52%), 세종 3개(12%), 대전 9개(36%) 업체로 이루어졌으며, 최종설문에 참여한 상사는 남자64명(84.2%), 여자 12명(15.8%)으로 총 76명이며, 구성원은 남자 199명(78.7%), 여자54명(21.3%)으로 253명이 참여하여 총 329명의 설문결과를 분석하였다.

참여업체의 업태는 제조업이 311명(94.5%)를 차지하고 있으며, 유통업 12명(3.7%), 서비스업 6명(1.8%)으로 집계되었다. 설문에 참여한 상사의 연령대는 30대가 19명(25%), 40대가 44명(57.9%)로 주류를 이루고 있으며, 50대와 50대 이상이 13명으로 17.1%를 차지하고 있다.

학력은 전문대졸업자는 36명(47.4%), 대학졸업자는 29명(38.2%), 대학원이상 수료자는 7명으로 9.2%로 전문대 이상 졸업자가 주류를 이루고 있다.

근무연수는 주로 5-7년이 35명(46.1%), 3-4년이 26명(34.2%)이며, 8-10년이 14명(18.4%)으로 이루어져 있다. 조직의 최상위 리더와 근무한 기간은 5-7년 52명(68.4%)으로 제일 많았으며, 8년 이상이 2명(2.6%), 3-4년 17명(22.4%), 1-2년이 5명(6.6%)를 차지하였다. 본 연구에서는 최상위리더와 함께 근무한 연수는 5-7년이 가장 많은 것으로 집계되었다.

직급은 부장이 44명(57.9%)로 가장 많이 차지하였으며, 임원급은 10명으로 13.2%를 차지하였다. 또한, 조직이 작은 소기업의 경우에는 과장급이 22명(28.9%)으로 조직의 상위리더와 함께 근무하고 있는 것으로 집계되었고 직군은 영업29명(38.2%)과 경영, 품질부서가 각각 15명씩(19.7%) 차지하고 있다.

다음은 조직구성원의 참여현황이다. 최종적으로 설문에 참여한 조직구성원은 남성이 199명(78.7%), 여성이 54명(21.3%)이며, 나이는 30대가 112명(44.3%), 40대 107명(42.3%)으로 설문의 과반수이상을 차지하고 있고, 근무연수는 5-7년 근무자가 113명(44.7%)으로 제일 많이 참여하였고, 다음으로 8-10년 근무자가 58명(22.9%)으로 뒤를 이었으며, 10년 이상 근무한 구성원은 13명(5.1%)이었다.

상사와 근무한 경력은 3-4년 근무자가 93명(36.8%)으로 제일 많이 참여하였고, 다음으로 5-7년 근무자가 66명(26.1%)으로 뒤를 이었으며, 10년 이상 근무자는 12명(4.7%)로 5년 이상 상사와 근무한 구성원의 비율은 37.9%로 이루어져 있다.

회사의 규모는 소기업 근로자가 3명(1.2%)이며, 중기업은 111명(43.9%), 중견기업 139명(54.9%)으로 중기업 이상의 구성원은 98.8%를 차지하였다. 구성원의 학력은 전문대졸업자가 161명(63.6%)이며, 대학교 졸업자는 56명(22.1%)로 전문대졸업 이상의 구성원이 85.7%를 차지하였다. 다음의 <Table 1>은 인구통계학적 특성을 상사와 구성원으로 구분하여 정리한 것이다.

<Table 1> 상사와 구성원의 인구통계학적 특성 정리

구 분	상 사		구성원		
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	
지 역	충남	64	84.3	210	83.0
	세종	3	3.9	8	3.2
	대전	9	11.8	35	13.8
	합계	76	100	253	100
성 별	남자	64	84.2	199	78.7
	여자	12	15.8	54	21.3
	합계	76	100	253	100
연 령	20대	-	-	32	12.6
	30대	19	25	112	44.3
	40대	44	57.9	107	42.3
	50대이상	13	17.1	2	0.8
	합계	76	100	253	100
학 력	고졸	4	5.2	36	14.3
	전문대졸	36	47.4	161	63.6
	대졸	29	38.2	56	22.1
	대학원이상	7	9.2	-	-
합계	72	100	253	100	
직 급	사 원	-	-	32	12.6
	대리급	-	-	108	42.7
	과장급	22	28.9	113	44.7
	부장·차장급	44	57.9	-	-
	임원급	10	13.2	-	-
	합계	76	100	253	100
직 군	생산	14	18.4	25	9.9
	품질	15	19.7	62	24.5
	영업	29	38.3	107	42.3
	경영	15	19.7	51	20.2
	연구개발	3	3.9	8	3.2
합계	76	100	253	100	
직속상사와 근무한 기간	1-2년	5	6.6	64	25.3
	3-4년	17	22.4	93	36.8
	5-7년	52	68.4	66	26.1
	8년 이상	2	2.6	30	11.8
	계	76	100	253	100

### 5.2 신뢰도 및 타당도 분석

요인분석의 적용기준에 대해서 요인적재량을 .50 이상을 기준으로 선택하였으며 각 요인이 전체분산에 대해 설명할 수 있는 정도를 나타내는 고유치를 1이상으로 하여 베리맥스(Varimax) 회전분석을 실시하였다. 요인분

석 특성상 KMO 측도와 Bartlett의 구형성 검정을 통해 각 항목의 값이 .90이상이면 매우 좋은 것이고, .50이하이면 변수로써 가치가 없는 것으로 보았다.

<Table 2> 상위리더의 비인격적 행동과 중간리더의 비인격적 행동에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰도 검증결과표

구 분	성분				신뢰도 (Cronbach Alpha)	
	1	2	3	4		
6. 과거의 실수를 언급	.874				.959	
7. 상사는 나의 노력을 인정하지 않음	.869					
4. 타인 앞에서 무시	.845					
3. 나의 생각을 무시	.842					
9. 약속을 지키지 않음	.834					
8. 자신잘못을 내 탓으로 돌림	.827					
13. 타인과 소통을 억제	.813					
5. 나의 사생활 침해	.805					
15. 내게 거짓말을 함	.798					
14. 내가 무능하다고 말함	.793					
1. 나를 비웃는다.	.778					
10. 다른 이유로 나에게 화를 표출함.	.771					
2. 내 생각과 느낌을 바보 같다고 함	.769					
14. 내가 무능하다고 말함		.865				.926
4. 타인 앞에서 무시		.851				
5. 나의 사생활 침해		.845				
15. 내게 거짓말을 함		.842				
9. 약속을 지키지 않음		.817				
13. 타인과 소통을 억제		.788			.940	
10. 다른 이유로 나에게 화를 표출함.		.780				
3. 나의 생각을 무시			.950			
2. 내 생각과 느낌을 바보 같다고 함			.939		.764	
1. 나를 비웃는다.			.928			
8. 자신잘못을 내 탓으로 돌림				.864		
7. 노력을 인정하지 않음				.831		
6. 과거의 실수를 언급				.635		
고유치	8.803	5.501	2.570	1.822		
분산(%)	33.858	21.159	9.885	7.008		
누적분산설명력(%)	33.858	55.017	64.902	71.910		
신뢰도(표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도) : .903						
유의도(Bartlett의 구형성 검증) : 5326.764, df(p) : 325(0.00)						

또한, 신뢰성은 유사한 측정도구나 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있게 결과가 도출되는지를 확인하는 것이다. 이기국(2009)은 신뢰성은 타당성을 주장하기 위한 필요조건이며 척도에 대한 신뢰성 평가가 없는 측정도구는 타당성을 가진 척

도라고 주장할 수 없다고 하였다.

신뢰성 검증의 방법은 여러 가지가 존재하지만, 본 연구에서는 Cronbach  $\alpha$  값을 사용하였다. 또한 Cronbach  $\alpha$  값의 정해진 기준은 없지만 사회과학 분야에서 통상적으로 적용하는 값인 .60이상이면 신뢰도가 있는 것으로 간주하여 분석하였다.

### 5.3 상관관계분석

변수들이 서로 간에 독립적인지, 아니면 어떠한 영향 관계로 서로 주고받는지를 알아보기 위한 분석방법으로 독립변수인 최상위리더의 비인격적 행동을 탐색적 요인 분석에서 밝혀진 결과대로 3가지 변수로 상관관계를 실시하였으나 '무시행동'은 상관관계가 없는 것으로 확인되어 변수에서 제외하고 '모욕행동'과 '부정행동' 그리고 중간리더의 비인격적 행동을 독립변수로 설정하고, 종속변수는 대인과 조직에 대한 반생산적 과업행동, 매개변은 조직지원인식을 적용하여 상관분석을 실시하였다. 분석한 결과는 <Table 3> 변수들 간 상관관계 분석표와 같다.

<Table 3> 변수 간 상관관계 분석표

요인변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6
조직지원인식	3.2309	.84782	1					
대인에 대한 반생산적 과업행동	2.3029	.90772	-.556**	1				
조직에 대한 반생산적 과업행동	2.4868	.96609	-.605**	.453**	1			
중간리더의 비인격적 행동	3.3302	.65393	-.354**	.233**	.404**	1		
상위리더의 모욕행동	3.4202	.77799	-.280**	.195**	.312**	.627**	1	
상위리더의 부정행동	2.6970	.90777	-.017	.148*	.087**	.248**	.179**	1**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

### 5.4 회귀분석

<Table 4>는 상위리더의 비인격적 행동 중 '모욕행동'과 중간리더의 비인격적 행동의 관계에 대한 단계적 회귀분석 결과이다. 모형1은 통제변수(성별, 학력, 상사와 함께 근무한 기간)만 분석한 결과이고, 모형2는 모형1에 '모욕행동'을 독립변수에 추가하여 분석한 모형이다. 결과를 보면 모형의 설명력은 모형1에 비해서 모형2가 유의( $\Delta R^2 : .948$ ,  $\Delta F : 3790.258$ ,  $p < .001$ )하게 증가하였고, 모욕행동의 회귀계수가 양의 방향으로 매우 유의하게( $\beta$

$=.955$ ,  $p < .001$ ) 나타났으며, Durbin-Watson의 값은 1.948로 2에 가까우므로 독립적이다. 또한, VIF는 모두 10이하이므로 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상위리더의 비인격적 행동의 하위변수 '부정행동'과 '모욕행동' 모두 중간 리더에게 적하되어 채택되었다.

<Table 4> 상사의 부정행동과 중간리더의 적하효과 검증표

변수	모형1					모형2				
	B	$\beta$	t	유의 확률	VIF	B	$\beta$	t	유의 확률	VIF
상수	2.705		22.728	.000		.649		9.470	.000	
성별(부하)	-.010	-.005	-.092	.092	1.033	.039	.013	.603	.547	1.033
학력	.661	.318	*** 5.429	.000	1.019	.047	.078	*** 3.448	.001	1.098
상사와 함께 근무한 시간	-.343	-.229	*** -3.909	.000	1.018	.034	-.019	-.857	.392	1.079
부정행동						.777	.910	*** 33.348	.000	1.146
R <sup>2</sup>	.161					.884				
수정된 R <sup>2</sup>	.151					.882				
$\Delta R^2$	.161					.723				
$\Delta F$	15.908***					1548.265***				
자유도	3					4				
Durbin-Watson	1.721									

상위리더의 비인격적 행동(부정행동, 모욕행동)이 조직구성원의 대인에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 2-1, 2-2의 회귀식은  $y = 1.619 + .240X1 + .145X2$  이며, 분석결과 상위리더의 모욕행동  $\beta$ 값은 .206( $p < .001$ )이고, 부정행동의  $\beta$ 값은 .145( $p < .05$ )로 조직구성원의 대인에 대한 반생산적 과업행동에 95%이상의 신뢰수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

독립변수와 종속변수의 상관계수는  $R = .260$ 로 상관관계를 보이고 있고,  $R^2 = .067$ 으로 6.7%의 설명력을 보이고 있으며, Durbin-Watson 값은 1.606로써 0 또는 4에 가깝지 않으므로 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형에 적합하다고 할 수 있다. 또한, VIF는 10미만 이므로 다중공선성에 문제가 없다고 할 수 있다. 따라서 상위리더의 비인격적 행동 중 모욕행동과 부정행동은 조직구성원의 대인에 대한 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미쳤다. 아래의 <Table 5>는 상위리더의 비인격적 행동중 모욕행동과 부정행동이 조직구성원의 대인에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 분석한 통계표이다.



<Table 5> 상위리더의 비인격적 행동이 대인에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량		R제곱	수정된 R제곱	Durbin-Watson
	B	표준 오차				공차	VIF			
(상수)	1.619	.320		5.063	.000					
상위리더의 모욕 행동	.240	.075	.206	3.211	** .001	.913	1.095	.067	.056	1.606
상위리더의 부정행동	.145	.064	.145	2.274	* .024	.925	1.081			

중속변수 : 대인에 대한 반생산적 과업행동

### 5.5 조절효과분석

중간리더의 비인격적 행동에 대한 대인에 대한 반생산적 과업행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과를 검증하였다. <Table 6>에서와 같이 중간리더의 비인격적 행동은 모형1, 모형2, 모형3으로 갈수록 설명력이 향상되는 것을 확인할 수 있고, 작은 값이지만 R<sup>2</sup> 변화량의 값이 증가하는 것을 확인할 수 있다. 또한 유의확률 F 변화량 역시 p<.05의 신뢰수준에서 유의한 것으로 확인되었다.

따라서 부정행동이 조직에 대한 반생산적 과업행동에 미치는 영향은 .051이라 할 수 있으며, 조직지원인식이라는 조절변수가 추가되면 최종적으로 .318의 영향을 미치는 것으로 판단되어 가설은 채택되었다. 다음의 <Table 6>는 중간리더의 비인격적 행동이 대인에 대한 반생산적 과업행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 분석한 결과표이다.

<Table 6> 중간리더의 비인격적 행동이 대인에 대한 반생산적 과업행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 분석결과

변수	모형	R	R 제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			유의 확률 F변화량	Durbin-Watson
						R제곱 변화량	df1	df2		
중간리더 비인격적 행동	1	0.233	.054	.051	.88448	.054	1	251	.000	
	2	0.557	.311	.305	.75662	.256	1	250	.000	
	3	0.571	.327	.318	.74936	.016	1	249	.016	1.592

중속변수: 대인에 대한 반생산적 과업행동.

## 6. 결론

본 연구에서는 조직 내에서 신체적 접촉을 제외한 정신적인 스트레스와 따돌림, 언어학대등으로 나타나는 비인격적인 행동에 대한 상위리더와 중간리더 간의 적하현상을 알아보았다. 또한, 조직으로부터 불합리한 대우와 불공정한 비인격적 행동을 받은 중간리더가 조직과 상사에게 분노를 표출하지 못하고 자신보다 상대적으로 약한 조직 구성원에게 비인격적인 행동으로 표출하게 된다.

이런 관계 속에서 조직구성원들에게 일어나는 반생산적 과업행동에 대한 영향관계를 분석하고 긍정적인 심리요인 측면인 조직지원인식을 매개로 연구하면서 조직 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향 관계를 연구하였다. 본 연구의 내용을 요약하면 다음과 같다.

본 연구를 달성하기 위해 선행연구를 기초하여 가설을 설정하였고, 위계문화와 집단문화가 강한 자동차산업을 중심으로 충남, 세종, 대전시의 위치한 중소기업체를 대상으로 설문을 실시하여 유효한 설문지 329부를 상사-부하 76쌍으로 분리하여 IBM SPSS Statistics 20 통계프로그램을 활용한 분석을 실시하였다. 분석한 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 비인격적 행동이 중간리더의 비인격적 행동으로 적하될 때 중간리더가 인식하는 요인으로 ‘모욕행동’과 ‘부정행동’, ‘무시행동’이라는 3가지의 유형으로 인식됨을 확인하였다. 우선, ‘무시행동’의 설문문항은 ‘나의 상사는 나를 비웃는다.’, ‘나의 상사는 나의 생각과 느낌을 바보 같다고 말한다.’, ‘나의 상사는 나의 생각을 무시한다.’와 같이 상사의 무조건적인 무시 또는 폄하하는 행동이 담겨져 있는 문항들이었고 두 번째, ‘부정행동’의 문항은 ‘나의 상사는 내가 과거에 했던 실수 또는 실책을 언급한다.’, ‘나의 상사는 내가 많은 노력을 기울이고 열심히 한 것에 대해 인정해주지 않는다.’, ‘나의 상사는 곤란한 상황에서 벗어나기 위해 잘못을 내 탓으로 돌린다.’와 같은 리더의 부당한 행동에 관한 부분이었으며 ‘모욕행동’은 ‘나의 상사는 다른 사람들 앞에서 나를 무시한다.’, ‘나의 상사는 나의 사생활을 침해한다.’, ‘나의 상사는 자신이 한 약속을 지키지 않는다.’, ‘나의 상사는 다른 이유로 화가 났을 때 나에게 화를 표출한다.’, ‘나의 상사는 내가 다른 사람들과 소통하는 것을 허용하지 않는다.’, ‘나의 상사는 내가 무능하다고 말한다.’, ‘나의 상사는 내



게 거짓말을 한다.'로 구성원에 대한 모욕적인 행위들이 내포되어 있는 것으로 확인하였다.

하지만, 중간리더의 비인격적 행동을 접한 구성원은 모두가 하나의 요인으로 인식하는 것으로 나타났다. 기존의 박오수·고동운(2009)[7]의 연구에서는 리더-중간 관리자-부하의 삼자관계를 통해 모욕행동이 적하되는 현상만을 확인하였고, 김미경·문재승(2017)[8] 또한, 모욕행동이 적하되는 현상만 실증분석 하였다. 하지만, 본 연구에서는 상사와 구성원이 받는 비인격적 행동에 대한 인식차이를 발견하였다는 점에서 의미가 있으며, 내용적으로는 기존의 박오수·고동운(2009)[7]과 김미경·문재승(2017)[8]의 연구결과를 지지하고 있다.

또한, 본 연구에서는 조직의 상위리더의 비인격적 행동 중 '부정행동'은 중간리더의 학력과 상사와 함께 근무한 기간이 유의한 영향관계가 있음을 확인할 수 있었고, '모욕행동' 역시 구성원의 학력과 상사와 함께 근무한 시간이 유의한 영향을 미치는 것으로 확인됨으로 중간리더가 상사와 함께 근무한 경력을 통해 경험적 학습에 의해서 비인격적인 행동에 대한 인식적 분류로 설명할 수 있다.

둘째, 상위리더의 모욕행동과 부정행동에 대한 조직구성원의 대인에 대한 반생산적 과업행동은 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 모욕행동의 경우 조직에 대한 반생산적 과업행동에도 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 반면, 부정행동은 조직에 대한 반생산적 과업행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 모욕행동은 구성원 개인이 받은 모멸감과 수치심이 크기 때문에 주변의 구성원이나 조직에 부정적인 행동으로 표출되는 것으로 판단할 수 있으며, 부정행동의 경우 상위리더로부터 받은 영향관계가 대인에게는 영향을 미치지 않지만, 조직에 까지는 미치지 않는 점을 볼 때 모욕행동에 비해서 구성원이 받아들이는 모멸감과 수치심은 낮다고 볼 수 있다.

하지만, 구성원의 직속상사인 중간리더의 경우 구성원이 인식하는 비인격적 행동은 대인과 조직에 대한 반생산적 과업행동에 모두 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이런 연구결과는 큰 의미에서 볼 때 황성주·전병준(2014)[9]의 연구 결과처럼 상사의 비인격적 행동은 부하직원의 공격적 또는 부정적인 행동을 유발하는 원인이 된다는 선행연구를 지지하고 있다.

셋째, 조직지원인식의 조절효과는 상위리더의 경우 부정행동과 구성원의 조직에 대한 반생산적 과업행동에만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 해석하면 앞서 상위리더의 비인격적 행동 중 부정행동은 구성원이 다소 낮은 비인격적 행동으로 인식하기 때문에 조직에 대한 반생산적 과업행동에는 조절효과가 작용하는 것으로 해석할 수 있다.

하지만, 대인에 대한 반생산적 과업행동의 경우에는 상위리더로부터 받은 부정행동의 모습이 주변 구성원들에게 조직지원인식과는 무관하게 이루어진다고 해석할 수 있다. 또한 모욕행동의 경우에는 조직차원의 지원이 매우 좋다 하더라도 반생산적 과업행동을 억제시키거나 감소시키기에는 개인이 받은 상처와 모멸감이 크게 작용하여 대인과 조직에 대한 반생산적 과업행동을 감소시키는 효과는 없는 것으로 확인되었다.

구성원의 직속상사인 중간리더의 경우에는 조직지원인식이 높은 경우에는 대인에 대한 반생산적 과업행동이 감소되는 효과가 있었으나, 조직에 대한 반생산적 과업을 감소시키는 효과는 없는 것으로 확인되었다. 이런 현상은 직속상사와 구성원간의 밀착적인 관계로 인해 발생되어 진다고 이해할 수 있다.

즉, 중간리더는 상위리더와 다르게 상부의 지시사항을 구성원에게 직접 전달하는 역할을 하다 보니 구성원 입장에서 중간리더의 입장을 이해하게 되고 정적인 부분이 작용하여 구성원간의 부정적인 현상은 감소되어지나, 조직의 대한 반생산적 과업의 경우에는 적대적인 입장을 고수하는 현상으로 해석할 수 있다.

## References

- [1] 이정훈·문지영·허일무·이종호(2014). 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직 동일시와 조직일탈행동에 미치는 영향 - 직무만족의 매개효과를 중심으로, 한국산학기술학회, 15(5), 2806-2820
- [2] 박계홍·최영근(2012). 비인격적 감독과 부하의 조직행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 탐색. 인적자원개발연구, 15(1), 127-151.
- [3] 박규석(2014). 비인격적 감독과 부하의 태도 및 행동의 관계에서 직무스트레스의 매개효과 및 권력거리

- 의 조절효과. 순천대학교 경영학 박사논문
- [4] 홍영옥(2013). 호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로, 세종대학교 대학원 박사 학위 논문.
- [5] 한주원(2008). 비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민 행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 대학원 박사논문.
- [6] 이규용·송정수(2011). 상사의 개인특성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 윤리 리더십과 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, 산업경제연구, 24(2), 1049-1076.
- [7] 박오수·고동운(2009). 차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과 - 리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향. 경영학연구, 38(4), 1027-1058.
- [8] 김미경·문재승(2017). 진성리더십행동과 비인격적 리더행동의 적하효과와 LMX의 조절효과. 인적자원관리연구, 24(3), 79-100.
- [9] 황성주·전병준(2014). 상사의 비인격적 감독이 직장내 일탈행동에 미치는 영향 : 조직지원인식의 매개효과를 중심으로, 한국HRD 연구, 9(3), 1-24.
- [10] Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002), "Social undermining and social support in the workplace," *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- [11] Tepper, B. J.(2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- [12] Hoel, H. & Cooper, C. L.(2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying, In N. Tehrani(Ed.), *Bullying a Culture of Respect : Managing Bullying at Work*, 3-19, London: Taylor & Francis.
- [13] Rospenda, K. M.(2002). "Workplace harassment, services utilization and drinking outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 141-155.
- [14] Tepper, B. J.(2007). Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis and Research Agenda, *Journal of Management*, 33, 261-289.
- [15] Eby, L. T., McManus, S. E., & Russell, J. E. A.(2000). The protege's perspective regarding negative mentoring experiences : The development of a taxonomy, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 1-21.
- [16] Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K.(2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: Findings from a national study. In E.K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp.4789). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [17] House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M.(1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*. 21, 203- 244.
- [18] Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D.(2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates resistance, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- [19] Duglas, 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.
- [20] Marcus-Newhall, A., Pedersen, W. C., Carson, M., & Miller, N.(2000). Displaced aggression is alive and well : A meta-analytic review. *Journal of Personality and social Psychology*, 78, 670-689.
- [21] Vollrath, M.(2001). Personality and stress. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 335-347.
- [22] Adorno, T. W., Frenkel - Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N.(1950). *The authoritarian personality*. New York: Harper, 1950
- [23] Altemeyer, B.(1988). *Enemies of Freedom : Understanding Right -Wing Authoritarianism*, San Francisco, Jessey - Bass.

배 성 필(Bae, Sung Pil)



- 2018년 2월 : 공주대학교대학원 박사 졸업 예정
- 2000년 1월 ~ 현재 : 농업회사법인 예산농산(주) 전무이사
- 관심분야 : 식품학, 경영학
- E-Mail : angdrel100@naver.com