

조직 미덕(virtue)과 상사-구성원 관계(LMX)가 무례함과 정서적 몰입에 미치는 영향

— 성실성의 조절효과 —

전혜린* · 고성훈** · 문태원***

〈요약〉

본 연구의 목적은 첫째, 조직 내 무례함(Workplace-incivility)을 감소시키는 방안으로 조직 미덕(Virtue), 상사 구성원 관계(Leader Member Exchange)가 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미치게 될지 실증하는 것이고, 둘째 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치게 될지 검증하는 것이다. 셋째, 성실성이 조직 내 무례함과 정서적 몰입(Affective commitment)간의 관계에서 조절변수로서 어떠한 영향을 미치게 될지 실증하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구에서는 실증적 연구를 위해 국내 직장인 234명을 대상으로 설문조사를 한 후 가설을 검증하였다.

본 연구 결과 조직 미덕과 상사-구성원 관계가 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미쳤고, 조직 내 무례함 역시 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 또한 조직 내 무례함과 정서적 몰입간의 관계에서 성격 5요인 중 성실성이 낮을수록 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 미치는 부(-)의 영향이 더욱 더 강화된다는 것을 실증하였다.

따라서 본 연구는 조직 내 무례함과 정서적 몰입 간의 인과관계를 실증적 연구를 통해서 보여주었다는데 이론적 시사점이 있다. 또한 조직 내 무례함과 정서적 몰입간의 관계에서 성실성의 조절효과를 실증적으로 밝혔다는데 연구의 의의가 있을 것이다.

핵심주제어: 조직 미덕, 상사-구성원 관계, 조직 내 무례함, 성실성, 정서적 몰입

논문접수일: 2018년 6월 01일 수정일: 2018년 07월 17일 게재확정일: 2018년 08월 01일

* 홍익대학교 경영학과 석사(제1저자), wjsgpfisd@hanmail.net

** 경북대학교 경영학과 조빙교수(교신저자), baumhoffnung@naver.com

*** 홍익대학교 경영학과 부교수(공동저자), twmoon@hongik.ac.kr

I. 서 론

직장 내 무례한 행동은 단순히 개인의 문제로 넘어갈 수 있는 부분이 아니다. 범죄학자와 심리학자들에 따르면 대인관계에 관련된 폭행의 경우 무례한 언행, 작은 학대에서 시작됨을 발견하였다(Felson & Steadman, 1983; Goldstein, 1994). 즉, 무례한 행동은 잠재적으로 점점 더 공격적인 상황을 야기시킬 수 있는데(Anderson & Pearson, 1999), 이는 결국 폭력이 터지듯, 어느 시점을 넘어서면 조직적 갈등과 높은 강도의 공격성으로 나타날 수 있다(Felblinger, 2008). 즉, 낮은 수준의 사소한 다툼들이 개인의 업무 성과에 영향을 줄 수 있으므로 무례함은 조직과 개인 모두에게 해를 끼치게 된다(Cortina et al., 2001; 김세영 · 박광옥 · 김종경, 2013).

허찬영 · 박정도(2012)는 높은 LMX의 질이 구성원들을 동기 부여를 시키며 조직에 대한 충성심을 자극시켜 조직의 성과를 향상시킬 수 있다고 주장한다. 하지만 리더는 모든 구성원들에게 획일화 된 태도를 보이지 않는다. 구성원들 간의 관계에 따라 주고받는 정보의 양도 정서적인 후원의 정도도 다르게 제공된다. 상사는 조직의 대리자 역할로써 구성원의 직무태도에 가장 큰 영향을 미치며 또한 조직 내에서 상사와 구성원의 관계는 구성원들이 지각하는 질에 따라 조직에 대한 일체감, 충성도, 정서적 몰입도가 달라진다(Graen & Uhlir, 1995). 그러므로 상사-구성원 관계의 형태에 따라 구성원의 직무태도와 성과에 큰 영향을 줄 수 있다.

선행연구 결과 상사의 무례한 행동은 부하로 하여금 바람직하고 긍정적인 태도와 행동의 횡수와 질을 줄임으로써 조직에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Thau & Mitchell, 2010). 조

직 내 무례함은 업무 수행과 직무 만족을 감소시키며(Cortina et al., 2008), 정서적 행복감을 감소시켜(Lim & Cortina, 2005) 직무 만족을 감소시킨다(Cortina et al., 2001). 또한 조직 내 무례함으로 인해 조직구성원들은 무단결석이나 지각이 증가하는데 이는 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(Slitter et al., 2010).

따라서 본 연구는 조직 내에서 발생하는 무례함을 해소시킬 수 있는 방안으로 조직 미덕과 상사-구성원간의 관계가 무례함에 미치는 영향을 실증하게 되었고, 결국에 가서는 조직 내에서 정서적 몰입까지 향상시킬 수 있을지에 대한 실증적 연구를 진행하게 되었다. 즉, 본 연구의 목적은 조직 내에서 발생하는 무례함의 선행변수와 결과변수에 대한 선행연구를 기반으로 조직 미덕과 상사-구성원 간의 관계(LMX)가 무례함에 미치는 영향과 무례함이 정서적 몰입에 미치는 영향을 검증하고자하며, 무례함과 정서적 몰입간의 관계에서 성실성의 조절효과를 역시 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 조직 미덕이 조직 내 무례함에 미치는 영향

미덕은 시민의식, 사회적 책임, 윤리성과 같은 개념과 반대편에서 있는 것이 아니라 이들의 개념을 뛰어 넘어 더 확장된 개념을 제시해준다. 미덕은 '증폭 효과'(Amplifying effect)를 제시해주고 있는데(Bright et al., 2006), 긍정적 감정, 사회적 자본, 그리고 친사회적 행동이 바로 그것이다. 특히 미덕에 관해 그동안 많은 연구를 해

은 Cameron 교수와 그의 동료들의 연구에 따르면 미덕은 증폭효과(Amplifying effect)뿐 아니라 개인들의 감정고갈을 낮춰주는 완충효과(buffering effect)도 지닌다고 밝히고 있다(Cameron et al., 2003; 고성훈·문태원, 2015). 그러므로 조직 내 미덕적 행위는 조직 구성원들에게 회복력과 탄력성을 제공해 주며, 집단적 효능감을 갖게 하여 사회적 자본까지 형성하는 역할을 하게 된다(Sutcliffe & Vogus, 2003). 미덕은 그 속성상 타인에 대한 배려와 용서, 그리고 공감적인 요소들을 지니고 있기 때문에 조직 내에서 발생하는 무례함을 낮추는 역할을 하게 될 것이다.

한편, 성격강점으로서 VIA(value in action)체계 척도를 개발한 Peterson & Seligman(2004)은 구성원들이 경험하는 가치 있는 행동 요소로서 6가지의 범주를 언급하고, 그 하위 요소로서 24가지를 언급한다. 그리고 이들 24가지 VIA체계 요소들 안에서 포함되어 있는 가치 있는 행동들은 모두 미덕적인 행동요소가 되며, 구성원들이 조직 내에서 하는 행동들 모두가 가치 있는 요소를 포함하기 때문에 무례함을 낮춰주는 원인으로 작용하게 된다(Peterson & Seligman, 2004; 고성훈·문태원, 2014; 이성화·고성훈·문태원, 2016).

따라서 조직 내에서 무례함을 경험하게 된 조직 구성원들이 미덕적 행위를 서로 주고받았을 경우 증폭효과에 의해 긍정적 감정을 갖게 되며, 상사나 고객으로부터 받은 무례함의 감정을 이겨낼 수 있는 내성을 지니게 될 것이다. 또한 무례함은 생산성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데(Hutton & Gates, 2008; Lewis, Malecha, 2011), 직원을 향한 고객의 무례함은 결국 고객을 향한 직원의 무례함으로 돌아가므로(Daniell et al., 2010) 무례함을 해소시키는 장치가 무엇보다 필요하게 될 것이다. 미덕은 외부로부터 받은 스트레스나 심리적인 상처를 회복

시킬 수 있는 완충효과 기능이 있기 때문에 조직 내에서 무례함을 경험한 조직구성원들이 미덕적 행위를 통해 심리적 상태를 완충 받을 경우 고객에게 무례함을 전이시키는 악순환을 막을 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직 내 무례함과 조직 미덕의 관계에 대한 선행연구를 기반으로 조직 미덕이 클수록 조직 내 무례함을 감소시킬 것으로 예상된다.

가설 1: 조직 미덕은 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 상사-구성원 교환관계가 조직 내 무례함에 미치는 영향

기존 연구들을 살펴보면 리더와 높은 LMX 수준을 형성한 조직구성원들은 리더로부터 업무에 필요한 지식과 정보를 충분히 제공받기 때문에 업무 성과나 업무 몰입도가 높아졌고(Driver, 2002; Graen & Scandura, 1987; Liden et al., 1993; Maurer et al., 2002; Pappas, 2005), 조직 구성원 스스로 상사가 자신의 가치를 인정해준다는 느낌을 받게 되므로 자신의 업무에 책임감을 느끼고 리더에게 무엇인가 가치 있는 것을 제공하려고 노력하게 된다(Graen-Uhli-Bien, 1995).

반대로 낮은 질의 LMX수준을 경험한 조직구성원들은 공식적인 역할만 수행하며 최소한의 성과만을 보여주는 거래적 관계를 보여 주게 되고(Liden-Graen, 1980., 정대용·조철호, 2010), 조직 구성원들은 상사에 대한 신뢰와 존중의 수준이 낮은 것이 특징이다(정대용·조철호, 2010).

상사-구성원 교환관계 이론은 세 단계를 거치면서 발전하게 된다. 첫째 단계는 초기 단계로 상사와 구성원의 관계가 계약관계에 기초하는

것으로 조직 구성원의 동기는 집단보다는 자기 이익에 중점을 두게 된다. 두 번째 단계는 친숙화 단계로 상사와 구성원은 지속적인 상호작용을 통하여 신뢰와 존경심을 형성하게 되고, 자기 이익보다는 집단의 목표나 목적에 관심을 갖게 된다. 세 번째 단계는 상호 신뢰단계로 높은 수준의 상호 신뢰와 존경심, 상호의무감을 느끼게 된다(Graen & Uhl-Bein, 1995). 상사-구성원 교환관계는 조직구성원의 조직 내 적응에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이러한 상사의 역할은 조직에 대한 신뢰와 상사에 대한 신뢰를 통하여 한층 강화될 수 있으므로 상사와 조직 구성원 간의 관계는 무례함 보다는 신뢰와 친숙의 관계로 발전하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 무례함과 상사-구성원 간의 교환관계에 대한 선행연구를 기반으로 상사-구성원 간의 교환관계가 좋을수록 조직 내 무례함에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 2: 상사-구성원 교환관계는 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 미치는 영향

Tepper(2000)가 미국 중서부도시 거주자를 대상으로 수행한 연구에서 직장 내 상사의 무례한 행동이 부하직원의 조직 몰입을 낮출 뿐 아니라, 직무만족과 삶의 만족에도 부정적 영향을 미치며, 심리적 고통을 높여 이직에도 영향을 미친다는 연구 결과와 일치한다. Schilling(2009)의 연구에서도 역시 상사의 무례한 리더십 행동은 부하 직원의 동기부여와 조직몰입, 그리고 자발적인 혁신활동을 방해하며 낮은 성과로 이어지게

하는 원인이 된다고 주장하고 있다.

Barclay et al.(2005)연구에 의하면 고객의 무례함과 불량한 행동은 조직몰입, 충성도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉, 조직 내 조직구성원이 반복적으로 고객의 과도한 요구와 무례한 행동 등에 노출되거나 지나치게 모욕적인 수준의 행동을 경험하게 되면 이러한 요인들은 조직구성원 업무 전반에 걸쳐 부정적인 영향을 미치게 되고, 업무에 대한 책임의식 또한 경감시키며 조직의 비전에 부합하기 위한 조직 구성원의 의지 역시 감소시키게 된다.

따라서 본 논문에서는 무례함과 정서적 몰입에 대한 선행연구를 기반으로 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설 3: 조직 내 무례함은 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 조직 내 무례함과 정서적 몰입 간의 관계에서 성실성의 조절효과

Tepper et al.(2001)의 연구에 따르면 상사의 비인격적 감독에 따른 저항행위는 부하의 성실성이 낮은 경우 보다 강한 것으로 확인되고 있다. Bamberger & Bacharach(2006)의 연구에서도 성실성이 상사의 부당한 감독에 저항적 반응을 희석시키는 완충역할을 하는 것으로 확인되고 있으며, 김정진·박경규(2012)의 연구 역시 부하 직원들의 성실성이 상사의 무례한 행동과 부하 직원의 건설적 저항과의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다.

개인의 성격은 직무 몰입과 유의미한 관계를 가지고 있으며(Noe & Chmitt,1986) 또한 성격 특성과 같은 개인특성으로부터 직무만족, 직업특

성, 조직 환경, 조직 문화에도 영향을 준다 (Seachore & Taber, 1975). 이 중 본 연구에서는 성실성이 조직 내 무례함과 정서적 몰입 간의 관계에서 더 강한 영향을 미칠 것으로 보았다. Taylor, Bedelan & Kluemper(2012)의 연구에서도 조직 내 무례함과 정서적 몰입간의 관계를 성실성이 조절할 것이라 보았으며, 이는 성실성의 정도에 따라 조직 내 규범 고수를 강화하는 정도가 다르며, 성실성의 질(quality)에 따라 직장 내 규범 침해 행동에 대한 불쾌감이 고조된다고 밝히고 있다.

조직 내 무례함은 빈번히 자주 경험되는데 (Sliter et al., 2010) 무례함을 받는 것이 누적되면 부정적인 결과를 야기한다(Kern & Grandey, 2009). 조직 내 무례함은 정신적 행복감을 감소시키며(Lim & Cortina, 2005; Ramirez et al., 1995) 감정 소진의 결과를 야기시켜(Maslach & Jackson, 1986) 결국 직장 만족도와 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미치게 된다(Wright & Cropanzano, 1998; Dion, 2006).

또한 최윤정·진혜경·김중원(2001)의 연구에서는 조직 구성원들이 무례함에 노출될 경우 직무 적응능력을 떨어뜨리게 되고, 구성원들 간의 관계에서도 소외되고, 정서적인 측면에서도 불안과 소외감을 느끼게 된다고 밝히고 있다. 즉, 구성원들이 조직 내에서 무례함을 경험할수록 조직에 정서적으로 몰입하려는 애착심이 낮아지고, 조직에 대한 충성심도 낮아진다는 것이다(최윤정 외, 2001).

송지준(2011)의 연구에서는 고객접점종사원을 대상으로 한 실증적 연구에서 구성원들 간의 무례한 행동이 정서적 고갈을 유발하며 자아 성취감과 정서적 몰입을 낮추는 원인이 된다고 밝히고 있다.

한편, 성실성이 높은 사람은 보상과 승진, 급여인상 등과 같은 가시적이고, 공식적인(formal)

보상뿐 아니라 비가시적인 인정과 존경심, 자이 실현과 같은 비공식적(informal) 보상을 모두 추구하고 갈망하기 때문에 조직 내 업무활동에 적극적으로 참여할 뿐만 아니라 높은 수준의 정서적 몰입과 직무만족, 업무성과를 느낀다고 밝히고 있다(Organ & Lingle, 1995).

이렇게 성실성이 높은 조직 구성원이 조직 내에서 무례함을 경험하게 된다면 성실성이 낮은 구성원에 비해 정서적으로 몰입하는 정도가 더 심하게 낮아지게 되고, 비공식적인 존경심이나 인정을 못 받는다고 느끼게 되므로 조직에 대한 몰입도는 낮아지게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 무례함으로 인해 조직 구성원들이 감정고갈을 경험하게 되고, 결국 정서적 몰입에 있어서 부정적인 결과를 초래하게 된다는 선행연구를 기반으로 이들 간의 관계는 성실성의 정도에 따라 조절될 것이라는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 성실성은 조직 내 무례함과 정서적 몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

III. 연구 방법과 자료 수집

1. 조사대상자

본 연구는 직장인을 대상으로 하여 제조업, 교육업, 금융업, 서비스업 등 다양한 분야에서 2015년 10월부터 2015년 11월 초까지 설문지를 배포하였다. 총 240명에게 설문지를 배포하였으며 이 중 235명으로부터 설문지를 회수하여 97.92%의 회수율을 보였다. 이중 기록내용이 누락되었거나 응답의 중심화 경향이 두드러지게 보인 1부를 제외한 결과 본 연구의 분석은 총 234명의 응답자

로부터 얻은 자료에 기초하였다. 표본은 직원의 경우 남성 126명(53.85%) 여성 108명(46.15%)으로 구성되었으며 연령별로는 20대 149명(63.68%), 30대 78명(33.33%), 40대 5명 (2.14%) 50대 2명 (0.85%)로 구성되었으며 학력별로는 고졸 이하/고졸 15명(6.41%), 전문대졸 46명(19.66%), 4년제 대졸 161명(68.80%), 대학원 이상 12명(5.13%)으로 나타났다. 고용 형태는 정규직 157명(67.09%), 비정규직 77명(32.91%)로 나타났다.

표본 중 회사직위는 평사원 161명(68.80%), 대리 34명(14.53%), 과장 12명(5.13%), 부장 3명 (1.28%), 기타 24명(10.26%)로 나타났다. 표준의 근무경력은 1-5년(15%), 6-10년(23%), 11-15년 (31%), 16년 이상(31%)로 나타났다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 수행하기 위해 상사-부하와의 관계(LMX), 조직의 미덕(Virtue), 성격요인-성실성(Big five-Conscientiousness), 조직에서 겪는 무례함(Workplace Incivility), 정서적 몰입(Affective commitment)인 5가지 변수가 사용되었고, 이들 문항은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2.1 상사-구성원 교환관계(LMX)

상사-구성원 교환관계란 상사와 부하관계의 정도를 나타내는 지표로써 상사-구성원 교환관계에 따라 조직의 성과, 업무 태도 등의 정도에 미치는 영향이다. 상사-구성원 교환관계의 경우 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 척도를 한국어로 번안한 박준철·서민교·김병곤(2010)의 척도를 수정하여 사용하였다.

총 4가지 항목으로 감정, 충성, 공헌, 존경으로 구성되어 있으며 12개의 문항으로 구성되었다.

문항의 예로는 “나는 상사의 전문가적 능력을 존경한다”, “나는 상사를 위해 업무 규정 이상으로 일한다.” 등이 있다. 이들 LMX 문항들은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2.2 조직 미덕(Virtue)

미덕은 Cameron et al.(2004)의 연구에서 개발된 조직 미덕을 측정하는 도구를 하원식·탁진국(2012)에 의해 한국어로 번역한 항목을 수정하여 사용하였다. 조직 미덕에는 낙관주의(Optimism), 신뢰(Trust), 컴페션(Compassion), 성실성(Integrity), 용서(Forgiveness)의 5가지 요인으로 구성되어 있으며 총14가지의 문항으로 구성된 항목을 사용하였다. 문항의 예로는 “우리 조직에서 구성원들은 서로를 신뢰한다”, “우리 조직에서는 구성원들에게 관심을 갖고 배려하는 모습을 많이 보인다” 등이 있고, 미덕에 대한 문항들은 “매우 그렇다”부터 “전혀 그렇지 않다”의 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2.3 조직 내 무례함(Incivility)

조직 내 무례함이란 대상을 해치려는 의도가 모호하며 상호 존중해야할 근무지의 규범을 위반하는 일탈된 행동이며 타인에 대한 존중이 부족함을 드러내는 행동으로 정의할 수 있다 (Anderson & Pearson, 1999). 조직 내 무례함의 경우 Cotina, Magley, Williams & Langhout (2001)이 개발한 7개의 척도를 번역하여 사용하였다. 문항의 예로는 “나에 대하여 경멸적인 말을 만들거나 혹은 비하하거나 무례함을 만든다.”, “나의 업무에 관한 판단을 의심한다.” 등이 있고, 무례함에 대한 문항은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2.4 성실성(Conscientiousness)

성격이란 일관성 있는 행동 특성의 조합으로써(김석영 & 전희원, 2008) 개인의 특성을 측정하는 척도로 크게 5가지로 구성되어 있는데, 이는 정서적 안정성(Emotional Stability), 외향성(Extraversion), 개방성(Openness to Experience), 성실성(Conscientiousness), 친화성(Agreeableness)으로 구성되어 있다. B5중 NEO-PI-R의 25문항 항목을 김석영·전희원(2008)이 번역하고 수정한 항목으로 이중 성실성 5항목을 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 유능하다고 생각한다”, “나는 사람을 잘 조직, 관리한다고 생각한다”이다. 모든 문항에 대해서는 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 5점 척도로 측정하였다.

2.5 정서적 몰입(AC)

정서적 몰입이란 한 조직에 대해 정서적으로 개인이 동일시되는 정도이다(Moch, 1980). 정서적 몰입은 Meyer & Allen(1984)에서 개발된 정서적 몰입 척도를 김동현(2012)에 의해 번안된 항목을 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 우리 조직에 강한 소속감을 느낀다.”, “나는 우리 조직에 감정적으로 애착을 느낀다.” 등이 있다. 모든 문항은 “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 5점 척도로 측정하였다.

3. 공통방법오류(CMB)에 대한 검정

본 연구에서는 공통방법오류(Common Method Bias)의 문제를 확인하기 HarMon's의 단일요인 검사(single-factor test)를 실시하였다. 이 방법은 동일방법편의의 오류가 심각하게 되면, 모든

변수들을 대상으로 한 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 여러 개의 요인이 도출되어도 설명력이 한 개의 요인에만 집중된다는 것이다(Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). Podsakoff et al.(2003)은 공통방법오류의 원인에 대해서 4가지로 분류하였고, HarMon's의 단일요인검사는 탐색적 요인분석(EFA)를 활용하기 때문에 CMB검증에 매우 유용한 것으로 간주되고 있다. 본 연구에서는 단일요인검사를 실시한 결과, 고유치가 1 이상 되는 요인이 총 6개 도출되었고, 첫 번째 요인의 설명력도 총 분산의 13.673%만 설명해주고 있다. 따라서 본 연구 결과는 CMB에 따른 문제가 심각하지 않은 것으로 판단된다.

IV. 자료 분석과 가설 검증

1. 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA) 및 연구모형의 적합도 검증

본 연구에서는 변수들 간의 전체적인 모형 적합도를 파악하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. CFA분석 결과 AVE의 값을 초과하는 상관계수 제곱 값이 존재하지 않았기 때문에 본 연구에 사용된 척도들은 모두 판별타당성을 가진다고 볼 수 있다. 모형 전체의 적합도 지수들은 $\chi^2=519.349(df=310, p=.000)$, CFI=.934, TLI=.926, GFI=.837, NFI=.853, RMSEA=.059, RMR=.046로 나타나, 모형 적합도를 판단하는 전통적 기준을 모두 만족시키고 있다.

<표 1> 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA)

Construct	Items	λ	t	AVE
조직 미덕	OV 1	.682	-	0.79
	OV 2	.782	8.293	
	OV 4	.731	8.001	
	OV 5	.822	8.595	
	OV 6	.753	8.237	
	OV 7	.689	7.946	
	OV 8	.763	9.516	
	OV 10	.891	8.543	
	OV 12	.910	8.016	
	OV 13	.811	8.597	
상사-구성원관계	LMX 1	.814	-	0.89
	LMX 2	.810	11.519	
	LMX 3	.816	12.300	
	LMX 4	.707	10.328	
	LMX 7	.806	11.620	
	LMX 9	.805	11.119	
	LMX 10	.798	11.421	
	LMX 11	.967	10.177	
조직 내 무례함	WI 2	.749	-	0.87
	WI 3	.770	10.236	
	WI 5	.955	12.875	
	WI 6	.815	10.477	
정서적 몰입	AC 3	.799	-	0.86
	AC 4	.855	12.852	
	AC 5	.863	12.459	
	AC 6	.829	11.699	
	AC 7	.660	9.195	
성실성	b16	.709	-	0.79
	b17	.517	6.538	
	b18	.754	9.224	
	b19	.737	9.004	
	b20	.729	9.257	

$\chi^2 = 519.349(df=310, p=.000)$, CFI=.934, TLI=.926, GFI=.837, NFI=.853, RMSEA=.059, RMR=.046

주) 회귀 가중치를 1로 고정하였으며 t값, p값은 추정되지 않음

2. 변수들 간의 상관관계와 타당도

본 가설 검증에 앞서 상사-구성원 관계, 조직의 미덕, 성격5요인-성실성, 정서적 몰입을 포함한 5개 변수에 대한 전체 항목에 대한 확인 요인 분석(CFA; Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 결과는 $\chi^2 = 519.349$ $df=310$, $p=.000$, $GFI=.837$, $AGFI=.828$, $NFI=.853$, $CFI=.934$, $RMR=.046$, $RMSEA=.059$ 로써 일반적인 적합도를 대체로 충족시켰으며 또한 측정항목들의 요인 부하량도 모두 통계적으로 유의하였다($P<0.1$). 이러한 결과는 본 연구에 사용된 각각의 관측변수가 구성개념들을 잘 반영하고 있음을 나타낸다.

이와 더불어 각 변수에 사용된 항목들의 적합

도 수준을 살펴보면, 모든 변수가 만족할 만한 수준을 가졌으며, 설문 항목들이 해당 연구 변수들 각각에 대하여 대표성을 가지고 있는지를 판단하기 위해 집중 타당성(Convergent Validity)을 검토하였고, 각 문항들이 두 개 이상의 연구 변수들과 중복으로 연관되어 있는 것은 아닌지를 판별 타당성(Discriminant Validity)으로 판단하였다.

확인적 요인분석 후 항목들 간의 높은 상관관계를 보이는 항목을 제거한 후 최종적으로 조직 미덕(OV) 6문항, 상사-구성원관계(LMX) 5문항, 조직 내 무례함 3문항, 정서적 몰입(AC) 5문항, 성실성 5문항을 선택하여 상관관계 분석을 하였고, 구조방정식 분석을 통해 가설검증을 실시하였다.

<표 2> 변수들 간의 상관관계 분석

	1	2	3	4	5
1. 조직 미덕	.79				
2. 상사-구성원 관계	.77**	.89			
3. 조직 내 무례함	-.09	-.10	.87		
4. 정서적 몰입	.50**	.26**	-.17**	.86	
5. 성실성	.51**	.38**	-.03	.56**	.79
Mean	3.71	3.95	3.07	3.31	3.67
SD	.72	.68	.75	.74	.65

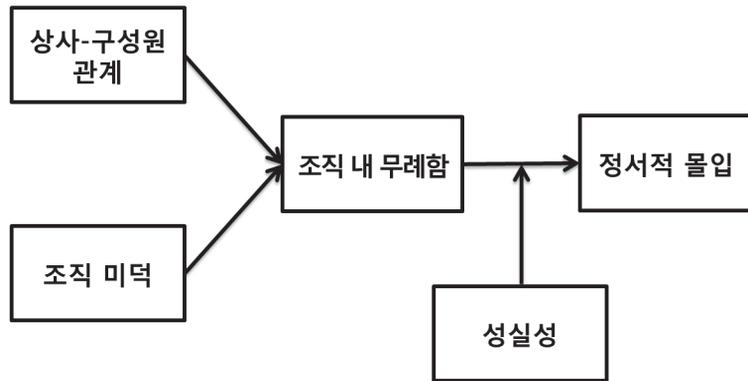
주) * $p<.05$, ** $p<.01$, The number in the diagonal is the square root of the AVE

3. 가설 검증 및 연구모형의 경로 분석

본 연구에서 주요 변인을 잠재변인으로 설정한 연구모형의 분석을 위해 구조방정식모형 분석용 통계프로그램인 AMOS 20.0을 사용하였다. 본 연구에서는 다중 공선성 문제를 검토하기 위해 잠재변인들 간의 상관관계 분석을 실시하였고, 분석 결과 <표 2>에서 보듯이 피어슨 상관관계(Pearson correlation coefficient)계수 값의 범위가 .03~.77($p<.01$)인 것으로 나타나 다중공

선성의 문제는 심각하게 발생하지 않을 것으로 판단하였다.

본 연구에서는 <표 1>에서 보는 바와 같이, 각각의 측정항목의 요인적재량과 표준화된 요인적재량이 전통적인 기준치를 만족시키고 있고, 개념 신뢰도 역시 .7이상으로 기준치를 만족시킨다. 그리고 평균분산추출 값이 전통적인 기준치를 만족하여 본 연구에 사용된 변수들의 측정항목은 집중타당성을 갖는다고 볼 수 있다.



<그림 1>

4. 가설 검증 및 연구모형의 경로 분석

4.1 연구모형의 경로계수 분석

가설의 검증은 AMOS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 연구모형의 적합도는 $\chi^2=519.349$ $df=310$, $p=.000$, $GFI=.837$, $AGFI=.828$, $NFI=.853$, $CFI=.934$, $RMR=.046$, $RMSEA=.059$ 으로 일반적인 적합도 기준을 대체로 충족하여 본 연구에서는 구조방정식을 이용하여 가설을 검증하였다.

<가설 1>은 조직 미덕이 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 두 변수 간의 경로계수가 $b=-.395$ ($CR=-2.629$, $p<.01$)

나타나 가설이 지지되었다. <가설 2>은 상사-구성원 관계가 조직 내 무례함에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 두 변수 간의 경로계수가 $b=-.379$ ($CR=-3.868$, $p<.001$) 나타나 가설이 지지되었다. <가설 3>은 조직 내 무례함이 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 두 변수 간의 경로계수가 $b=-.306$ ($CR=-4.647$, $p<.001$) 나타나 역시 가설이 지지되었다. 측정변인들의 표준화경로계수, 표준오차, 임계치(C.R.: Critical Ratio)값은 <표 3>과 같고, 잠재변인들의 C.R값이 1.96($p<.05$)을 초과해 잠재변인들이 각 개념을 아주 잘 설명해 주고 있다.

<표 3> 연구모형의 경로분석

가설	경로	표준화계수	SE	CR	P	지지 여부
H1	조직 미덕 → 조직 내 무례함	-.395	.150	-2.629	.009**	지지
H2	LMX → 조직 내 무례함	-.379	.098	-3.868	.000***	지지
H3	조직 내 무례함 → 정서적 몰입	-.306	.066	-4.647	.000***	지지

주) ** $p<.01$ *** $p<.001$

4.2 성실성의 조절효과 검증

본 연구에서는 성실성의 조절효과에 대한 가설을 검증하기 위해 구조방정식을 통한 직접효과 분석과는 별도로 Process model을 활용하여 부스트래핑(bootstrapping) 방법을 통해 상호작용 효과를 검증하였다(Hayes, 2013; Preacher and Hayes, 2008). Hayes(2013)가 제시한 Process model 중 58번 모델을 사용하여 분석을 실시하였다. Y에는 정서적 몰입을, X에는 무례함을 투입하였고, W에는 성실성을 투입하고 분석하였

다. 우선 무례함과 정서적 몰입 사이에서 성실성의 조절효과는 무례함과 성실성의 상호작용 효과를 통해 검증하게 되는데, 아래 <표 4>에서 보여주듯이 $CI_{low} = -.3792 \sim CI_{high} = -.0430$ 사이에 0(zero)가 들어가지 않게 때문에 성실성의 조절효과는 유의한 것으로 실증되었다. 따라서 본 연구에서 성실성은 조직 내 무례함과 정서적 몰입간의 관계를 조절할 것이라고 설정한 <가설 4>는 지지되었다.

<표 4> 성실성의 조절효과

Variable	Affective Commitment				
	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	CI_{low}	CI_{high}
Constant	3.41	.20	16.91**	3.0149	3.8086
Incivility	.45	.06	7.59**	.3362	.5713
Conscientiousness	.22	.06	4.09**	.1173	.3349
Incivility X Conscientiousness	-.21	.09	-2.47*	-.3792	-.0430
Control variable					
Gender	.01	.05	0.14	-.1415	.1637
Age	-.01	.05	-0.10	-.0949	.0858
Education	-.04	.04	-1.13	-.1182	.0319
Tenure	.01	.03	0.41	-.0510	.0775
Job grade	.04	.05	0.93	-.0518	.1444
Income	-.05	.04	-1.47	-.1266	.0183
F			12.2012**		
R^2			.2562		

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, N = 243. Bootstrap confidence intervals were constructed using 5000 resamples.

V. 토의 및 결론

1. 결론

본 연구는 조직 내 무례함을 감소시키는 요인이 무엇이 있으며, 이를 통해 조직 내 구성원들의 정서적 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 실증

적으로 검증한 연구이다. 그 결과, 조직의 미덕과 상사와 구성원간의 관계는 무례함을 감소시키는 요인으로 유의하였고, 무례함은 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다. 또한 무례함과 정서적 몰입의 관계에서 성실성이 조절할 것이라는 가설 역시 유의하게 실증되었다.

2. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 실증적 연구를 통하여 미덕적 행위가 결과변수에 미치는 영향관계를 밝혀냈다는 데 있다. 특별히 조직행동 분야에서 많이 다루지 않아왔던 조직 미덕이라는 변수가 결과변수인 무례함과 정서적 몰입에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증했다는 데 이론적 시사점이 있을 것이다.

또한 본 연구는 한국 직장인들이 인식하는 조직 내 무례함과 정서적 몰입 간의 관계에서 성실성의 조절효과를 실증하여 조직의 미덕적 행위가 한국 직장인들의 조직에 대한 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는지 밝혔다는 데 이론적 시사점이 있을 것이다. 무례함과 정서적 몰입, 성실성의 관계를 연구한 Taylor et al.(2012)의 연구와는 다르게 본 연구는 한국 직장인들을 대상으로 이들 변수간의 관계를 실증했다는 데 이론적 시사점이 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 질적 연구 방법을 통하여 선행연구에서 다루었던 조직 미덕을 조직 내 무례함과 정서적 몰입이라는 결과변수 간의 인과관계를 양적연구 방법을 통하여 실증했다는 데 역시 이론적 시사점을 갖게 된다(고성훈·문태원, 2015).

3. 실천적 시사점

첫째, 미덕과 상사 구성원 관계가 한국의 조직 내 무례함을 감소시키는데 중요한 영향을 발생시키는 요인이며 본 연구에서는 이를 검증하였다는 점에서 실무적 시사점을 지닌다.

둘째, 무례함의 연구는 아직 국내외로 부족한 실정이다. 국외에서는 무례함에 결과변수에 관한 연구는 많으나 무례함을 감소시키는 요인에 관

한 연구는 많지 않다. 그러므로 본 연구는 무례함에 대한 연구에 감소요인을 제시하고 이를 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 조직 내에서 빈번히 발생하고 있는 상사가 종업원에 대한 무례함, 또는 부하직원이 상사에 대한 무례한 행동들이 미덕적 행위를 경험하게 되거나 상사와 구성원간의 긴밀한 관계가 유지될 경우 무례한 언행들이 조직문화속에서 감소하게 될 것이라는 실무적 시사점을 제시해 주고 있다.

넷째, 본 연구는 미덕과 무례함, 그리고 상사와 구성원의 관계가 무례함에 미치는 영향관계를 실증한 만큼 상사와 구성원 간의 미덕적인 관계형성에 기여할 뿐만 아니라 미덕적 행위를 통해 구성원들이 더욱 조직에 몰입할 수 있는 조직문화 형성에 기여하게 될 것이다.

마지막으로 본 연구는 성격적 특성 가운데 성실성 같은 성격 요인이 종업원들의 직무수행에 비교적 긍정적인 효과를 미친다는 점에 기반 할 때, 종업원들의 성격의 문제를 조직적 차원에서 통제하거나 개선시킬 수는 없을지라도 인사선발이나 인사배치의 과정에서 그와 같은 문제를 고려하는 것은 의미가 있는 일일 것이라는 실무적 시사점을 보여주고 있다.

4. 한계점과 향후연구

첫째, 연구대상을 특정지역 기업과 조직구성원으로 한정하였기 때문에 분석결과의 일반화에 대한 문제점이 제기될 수 있다. 본 연구에서는 응답자의 대부분이 특정지역에 분포되어 있고, 비정규직 보다는 정규직 형태로 고용되어 있으며, 교육수준이 4년제 대학 이상의 고학력자가 많은 것을 감안하면 응답자의 특성이 다소 편중된 경향이 있다. 조직 내 무례함에 대한 선행 연

구에서는 응답자가 여성이거나 비정규직일수록 조직 내 무례함을 경험하는 경향이 상대적으로 높게 나타남을 지적하였다(Cortina et al., 2001). 하지만 본 연구에서는 응답자의 고용형태, 기업의 규모, 교육수준 등이 다소 편중된 경향이 있다.

향후 일반적인 연구결과를 도출해내기 위해서는 연령, 거주 지역, 직위 등 응답자의 구성이 균형 있게 수집될 필요가 있고, 성별과 고용형태에 따라 조직 내 무례함의 발생이 어떻게 차이가 나는지에 대한 향후 연구를 진행해 보는 것도 연구의 의의가 있을 것으로 기대한다.

둘째, 조직 내 무례함과 정서적 몰입에서 조절변수로 작용하는 조직 및 개인적 특성은 다양하지만 본 연구에서는 성실성만을 조절변수로 설정함으로써 연구과정에서 야기되는 외생변수의 영향력에 대한 문제점이 제기될 수 있다. 향후 연구에서는 조직 내 무례함과 정서적 몰입간의 관계에서 성실성 외에 5요인 모형의 구성요소인 외향성, 호감성, 정서적 안정성, 경험개방성을 조절변수로 설정하여 실증적 연구를 진행할 필요가 있을 것이다(Digman, 1990).

셋째, 본 연구에서는 조직 내 미덕과 상사-구성원관계가 무례함을 통하여 정서적 몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였는데, 결과변수에 정서적 몰입 외에도 직무만족, 업무성과 등 다양한 변수가 있을 것이다. 그러므로 향후 연구에서는 조직 미덕과 다른 결과 변수들 간의 인과관계를 실증적으로 검증하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 표본을 한국인을 대상으로 한정하여 연구하였다는 한계점이 있고, 무례함과 정서적 몰입의 관계에서 성실성의 조절역할을 한국인을 대상으로 했다는 연구의 한계점을 지니게 된다. 따라서 향후 연구에서는 한국인을 대상으로 한 연구뿐만 아니라 다양한 국가의 표본에 대한 비교연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 고성훈·문태원(2015), “내적·외적 미덕적 행위가 업무성과에 미치는 영향: 질적 연구를 통한 연구모형 개발을 중심으로”, *경영과 정보연구*, 34(4), 31-66.
2. 고성훈·문태원(2014), “조직미덕이 조직구성원의 태도에 미치는 영향”, *경영과 정보연구*, 33(5), 1-23.
3. 김동현(2012), “조직의 미덕적 행위가 조직원에 주는 영향에 관한 연구”, *홍익대학교 일반대학원 석사학위 논문*.
4. 김세영·박광옥·김종경(2013), “간호사들이 근무지에서 경험하는 무례함(incivility)에 대한 연구”, *대한간호학회지*, 43(4), 453-467.
5. 박오수·고동운(2009), “차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과-리더십을 매개하여 부하의 리더 신뢰 및 LMX에 미치는 영향”, *경영학연구*, 38(4), 1027-1058.
6. 이성화·고성훈·문태원(2016), “조직구성원에게 인식된 조직의 미덕이 직무성과와 잡 크래프팅에 미치는 영향: 긍정심리자본을 매개로”, *경영과정보연구*, 35(5), 81-108.
7. 박준철·서민교·김병근(2010), “정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직 공정성이 상사-구성원 교환관계(LMX), 팀-구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 1987-2003.
8. 송지준(2011), “서비스산업종사원의 감정 부조화, 소진, 조직 몰입간의 구조적 관계: 콜센터 상담직원을 중심으로”, *고객만족경영연구*, 13(2), 103-123.
9. 정대용·조철호(2010), “상사부하 교환관계(LMX)에 기반한 임파워먼트가 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향: 대구 경북지역 노인 요양시설을 중심으로”, *대한경영학회지*, 23(5),

- 2353-2375.
10. 최윤정 · 진혜경 · 김종원(2001), “학령기 집단 따돌림 피해 및 가해아동의 성격성향의 한국 아동인성검사를 이용하여”, *대한 소아청소년 정신의학연구*, 12(1), 94-102.
 11. 하원식 · 탁진국(2012), “코칭 리더십이 맥락 수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향에서의 조절효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 25(1), 195-213.
 12. 허찬영 · 박정도(2012), “조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과: 군대조직을 중심으로”, *인적자원관리연구*, 19(4), 177-203.
 13. Andersson, L. M. and Pearson, C. M.(1999), “Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace”, *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
 14. Allen, N., and Meyer, J. P.(1996), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
 15. Barclay, Laurie J., Daniel P. Skarlicki., and S. Douglas Pugh(2005), “Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation”, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643.
 16. Cameron, K. S.(2003), Organizational virtuousness and performance, In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn(eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler, 48-65.
 17. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D.(2001), “Incivility in the workplace: Incidence and impact”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
 18. Daniell D. van Jarrsveld, David D. Walker, Daniel P. Skarlicki.(2010), “The role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility”, *Journal of Management*, 1486-1504.
 19. Digman, J. M.(1990), “Personality structure: Emergence of the five-factor model”, *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
 20. Dion, M. J.(2006), “The impact of workplace incivility and Occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses”, Unpublished doctoral dissertation, University of Connecticut, Storrs, CT.
 21. Felblinger, D. M.(2008), “Incivility and bullying in the workplace and nurses’ shame responses”, *Journal of Obstetric, Gynecologic, and Neonatal Nursing*, 37(2), 234-241.
 22. Felson, R. B., and Steadman, H. J.(1983), “Situational factors in disputes leading to criminal violence”, *Criminology*, 21, 59 - 74.
 23. Graen, G.B., and Scandura, T.A.(1987), Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M.Staw(Eds), *Research in organizational behavior*(VOL. 9 pp. 175-208) Greenwich, CT: JAI Press.
 24. Graen, G. B., and Uhl-Bien, M.(1995), “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, 219-247.

25. Goldstein, A. P.(1994), The ecology of aggression. New York: Plenum Press.
26. Hutton, S., and Gates, D.(2008), "Workplace incivility and productivity losses among direct care staff", *American Association of Occupational Health Nurses Journal*, 56(4), 168-175.
27. Lim, S., and Cortina, L. M.(2005), "Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment". *Journal of Applied Psychology*, 90, 483-496.
28. Lim, S., Cortina, L. M., and Magley, V. J.(2008), "Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
29. Liden, R C., and Graen, G.(1980), "Generalizability of the certical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management journal*, 23(3):451-465.
30. Liden, R C., Wayne, S J., and Stilwell, D.(1993), "A longitudinal study on the early development of Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 662-674.
31. Lewis, P. S., and Malecha, A.(2011), "The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity", *Journal of Nursing Administration*, 41(1), 41-47.
32. MaCullough, M E., and Snyder, C. R(2001), "Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one", *Journal of social and Clinical psychology*, 19, 1-10.
33. Maslach, C., and Jackson, S. E.(1986), "The Maslach burnout Inventory", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
34. Organ, D. W.(1988), "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome", Lexington,MA: LexingtonBooks.
35. Organ, D. W., and Lingle, A.(1995), "Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior", *Journal of Social Psychology*, 135(2), 339-350.
36. Peterson, C. M., and Seligman, M. E. P.(2000), "The Classification of strengths and virtues: The VIA manual", Unpublished manuscript, University of Pennsylvania.
37. Peterson, C., and Seligman, M. E. P.(2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, New York: Oxford University Press.
38. Peterson, C., & Seligman, M.E.P.(2002), "Values in Action(VIA) Classification of Strengths", Robinson, S. L., & Bennett, R. J.(1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scalin study", *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
39. Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., and McInnerney, J.(2010), "How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
40. Wright, T. A., and Cropanzano, R.(1998), "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover", *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.

Abstract

The Effects of Organizational Virtues and leader member exchange within Organization on Workplace-Incivility and Affective Commitment

– Focusing on the moderation effect of Conscientiousness –

Jeon, Hye-Rin* · Ko, Sung-Hoon** · Moon, Tae-Won***

The purpose of this study is to investigate the effect of organizational virtue and leader member exchange on workplace-incivility by reducing workplace incivility. And second, to examine how incivility in the organization will affect affective commitment. Third, the effect of conscientiousness on the relationship between workplace-incivility and affective commitment in the organization is examined.

In this study, 234 domestic workers were surveyed and their hypotheses were verified for empirical study. This study revealed that organizational virtue and leader member exchange had negative effects on workplace-incivility, and organizational incivility also had negative effects on affective commitment. In addition, the relationship between workplace-incivility and affective commitment in the organization showed that the lower the degree of conscientiousness in personality, the stronger the negative effect of workplace-incivility on affective commitment.

Therefore, this study suggests that empirical studies show causal relationship between workplace-incivility and affective commitment in the organization. In addition, the moderating effect of conscientiousness on the relationship between workplace-incivility and affective commitment was demonstrated, and it is meaningful that the effect of organizational virtue, leader member exchange relationship and affective commitment is demonstrated empirically.

Key Words: organizational virtue, leader member exchange, workplace-incivility, affective commitment, conscientiousness

* First Author, Master's degree, Department of Business Administration, Hongik University, wjsgpflsd@hanmail.net

** Corresponding Author, Visiting Professor, Department of Business Administration, Kyungpook National University, baumhoffnung@naver.com

*** Co-Author, Associate Professor, Department of Business Administration, Hongik University, twmoon@hongik.ac.kr