

상사의 특성이 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향 연구[†]

전빛나* · 이청림** · 박지호***

<요 약>

본 연구의 목적은 상사의 특성(권위주의성향, 절차공정성, 직무불안정성)이 비인격적 감독과 리더-멤버 교환관계지각(LMX: leader-member exchange)을 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석하기 위함이다. 이를 위해 국내 대기업에 종사하는 과장급 이하를 중심으로 설문조사를 실시하였으며 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 상사의 특성(권위주의성향, 절차공정성, 직무불안정성)이 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설1, 가설2, 가설3은 채택되었다. 둘째, 상사의 특성(권위주의성향, 절차공정성, 직무불안정성)이 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설에서는 권위주의성향(가설4), 직무불안정성(가설6)은 기각되고 절차공정성(가설5)은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 상사의 특성(권위주의성향, 절차공정성, 직무불안정성)이 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설7, 가설8, 가설9는 모두 채택되었다. 본 연구는 상사의 특성이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 있어 비인격적 감독과 LMX를 매개한다는 구조적인 관계를 밝혔다는 점에서 학문적인 의의를 갖는다고 할 수 있다. 그리고 본 연구의 결과는 기존 국내·외에서 다양하게 시도되었던 비인격적 감독 이외에 향후 새로운 연구를 위한 자료로 활용될 수 있을 것이라 사료된다.

핵심주제어: 권위주의 성향, 절차공정성, 직무불안정성, 비인격적 감독, 리더-구성원의 교환관계, 조직몰입

논문접수일: 2019년 03월 07일 수정일: 2019년 04월 22일 게재확정일: 2019년 05월 01일

* 건국대학교 경영학과 박사(제1저자), lovedrd@nate.com

** 건국대학교 경영학과 박사과정, li7758991@naver.com

*** 건국대학교 경영학과 박사과정, Hoho791119@naver.com

I. 서론

한국 직장인 10명 중 6명은 ‘직장 내 괴롭힘’을 당한 경험을 갖고 있으나 ‘직장 내 괴롭힘’이라는 말이 논의되기 시작한 것은 비교적 근래의 일이다. 반면 해외에서는 ‘workplace bullying’, ‘workplace harassment’ 등의 용어를 통해 노동자의 노동권, 인격권 침해 문제가 오래전부터 제기되어 왔다. 한국에서는 2000년 대 들어 간호사의 직장 내 괴롭힘, 가혹행위(이른바 “태움문화”)가 이슈가 되어, 관련 논문과 언론보도가 나오게 된 것이 사실상 최초라고 할 수 있으며, 그 이후 직장 내 괴롭힘 일반에 관한 주목할 만한 연구와 보고서가 나오면서 직장 내 괴롭힘 연구가 본격화되었다고 할 수 있다(국가인권위원회, 2017).

상사의 괴롭힘은 상사의 비인격적 감독에 해당하며 조직과 부하 모두에게 부정적이고 파괴적인 영향력을 행사하는 부정적 리더십 행동의 한 형태이다. 비인격적 감독은 직접적인 신체 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 모욕 행동을 포함하며, 비난과 모욕, 조롱, 강압적 태도 등을 동반한다(Tepper, 2000). 이러한 상사에 의한 비인격적 감독행동은 조직과 부하에게 스트레스를 높일 뿐만 아니라(Tepper, 2000 ; Tepper, 2007), 부하의 직무에 대한 만족과 조직몰입을 저해한다(Aryee, et al., 2007 ; Tepper et al., 2009). 그리고 지금까지 비인격적감독에 관한 연구를 통해서도 비인격적 감독행위는 조직구성원들의 직무만족, 조직시민행동, 조직 몰입 등에도 부정적인 영향을 미친다는 연구결과(Tepper, 2000 ; Tepper et al., 2002)가 제시되기도 하였고 부하직원 당사자 혹은 부하직원의 가족에게 부정적인 영향을 미친다는 결과(Ashforth, 1997 ; Inness et al., 2005 ; Hoobler & Brass, 2006 ; Bowen, 2003)가 제시되기도 하였다. 국내 비인

격적 감독에 관한 연구의 경우, 초기에는 대부분 Tepper의 영향을 받아 조직적인 차원에서의 영향을 살펴보았으나 점차 그 영역을 조직침묵, 창의성, 저항, 일탈행동, 웰빙 등(한주원, 2008 ; 박경규, 2011 ; 한주원 외, 2011 ; 홍영옥, 2014 ; 정인호 외, 2014 ; 이운룡 외, 2016 ; 이현기 외, 2016 ; 김선주, 2018 ; 김학주, 2018) 폭넓은 분야로 확대 적용하였다. 더불어 일부 연구를 중심으로 비인격적 감독에 영향을 미치는 선행변인인 상사의 특성을 중심으로 살펴보고 여러 선행변인들과 비인격적 감독과의 관계를 찾는 연구(한주원, 2008 ; 박경규, 2011 ; 김정진, 박경규, 2012 ; 임창현, 2012 ; 정수진, 이춘길, 2014 ; 정호일, 2015 ; 남경숙, 유영진, 2016)가 진행되기도 하였다. 이러한 연구들은 대부분 상사의 특성변인이 비인격적 감독에 영향을 미치는지 여부를 확인하고자 하였으며, 상사의 비인격적 감독이 매개하여 조직에 부정적인 영향을 미치는지를 살펴보았다.

하지만 비인격적 감독이 단순히 조직 내의 부하직원에게 직접적인 반응을 보인다고 보기 어렵다는 주장이 제기되고 있다. 즉 상사의 비인격적 감독에 대한 행위는 구성원의 관계에 부정적인 영향을 준다는 점(Ajzen, 1991)에서 비인격적 감독행위가 직접적으로 조직구성원에게 부정적인 영향을 미치기 보다는 상사와 부하의 관계에 영향을 미친다고 할 수 있다(이경근, 2012). 이는 비인격적 감독과 부하의 일탈행동, 상사에 대한 공격성, 반생산적 행동 간의 의미 있는 관계의 많은 부분은 상호주의 관점에서 설명되어질 수 있다(Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2009). 실제 상사의 부당한 처우를 지속적으로 경험한 종업원들은 상사와의 관계에 높은 질적 가치를 부여하지 않게 되고 이러한 부하들은 조직에 대한 낮은 정서적 애착과 함께 자신의 직무나 조직에 헌신할 필요성을 느끼지 못하게 된

다(Herscovis & Barling, 2010). 그리고 상사로부터 비인격적 감독행위를 경험하게 되면 조직이 자신들을 무시될만한 존재로 인식되어진다고 여기게 되고, 자신들의 가치나 기여를 중요하게 생각하지 않는다고 받아들임으로써 조직과의 관계를 단절하고자 하고 조직 몰입을 하지 못하게 된다(김성진, 2011 ; 나용주, 2017). 이러한 측면에서 상사의 비인격적 감독은 상사 및 조직과의 교환관계의 지각, 즉 리더-멤버 교환관계지각(LMX: leader-member exchange)을 통해(Masterson et al., 2000) 조직몰입에 영향을 미친다고 할수 있다.

그럼에도 불구하고 지금까지 대부분의 선행연구에서는 상사의 특성을 가진 선행변수(이경근, 조용현, 2010 ; 박계홍, 최영근, 2012 ; 이경근, 2012 ; 박규석, 2014 ; 홍영욱, 2014 ; 정인호 외, 2014 ; 최영진, 2015 ; 양혜선, 2016 ; 이운룡 외, 2016 ; 이현기 외, 2016 ; 배건, 2017 ; 김선주, 한인수, 2017 ; 김학주, 2018)가 비인격적 감독에 영향을 미치거나 비인격 감독이 선행변수로 사용되어 부하의 변수를 매개로 부하 직원의 행동에 미치는 영향을 살펴본 연구(Tepper, 2003 ; 한주원, 2008 ; 박경규, 2011 ; 한주원 외, 2011 ; 김정진, 박경규, 2012 ; 임창현, 2012 ; 정수진, 이춘길, 2014 ; 정호일, 2015 ; 남경숙, 유영진, 2016)가 대부분이다. 반면 상사의 특성변수가 비인격적 감독, 상사와 부하 간의 관계에 영향을 미쳐 조직에 부정적인 결과로 이어질 것이라는 연구는 거의 진행되지 않았다.

오늘날 기업은 생산성 향상과 업무 효율성 증대를 위해 조직 몰입을 중요하게 생각하고 있으며 이러한 이유에서 상사의 비인격 감독에 따른 부하직원의 조직몰입에 관한 연구가 중요하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 상사의 특성을 선행연구 고찰을 통해 개인적 특성과 조직적 특성 측면에서 살펴보고 도출하고자 한다. 그리고 기

존 연구에서 시도되지 않았던 비인격적 감독의 선행변수, 즉 상사의 특성이 비인격적 감독, LMX를 매개로 부하직원의 조직몰입에 영향을 미치는지에 관한 새로운 구조적 관계를 규명하고자 한다. 이를 위해 국내 대기업에 종사하는 과장급(팀원) 이하 직원을 대상으로 연구를 실시하고자 하며 연구의 결과는 기존 국내·외에서 다양하게 시도되었던 비인격적 감독에 대한 새로운 연구를 위한 자료로 활용될 수 있을 것이라 사료된다.

II. 이론적 배경

1. 상사의 비인격적 감독연구를 위한 개념 연구

비인격적 감독의 선행요인은 상사의 개인적인 특성과 조직적인 특성으로 제시되고 있다. 먼저 개인적인 특성은 좌절감, 권위주의, 성실성(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007 ; 한주원, 2009 ; 김정진, 박경규, 2012 ; 박경규, 2011 ; 정수진, 이춘길, 2014) 등이 제시되었으며 조직적인 특성으로 직무 불안정성(정호일, 2015 ; 한주원 2008)과 조직공정성(한주원, 2008 ; 남경숙, 유영진, 2018)등이 소개되었다. 그리고 상사의 비인격적 감독은 부하의 심리적 스트레스, 직무만족, 조직몰입에 부정적 영향을 미친다(Ashforth, 1994 ; Tepper, 2000 ; Tepper, 2004 ; 탁진국외, 2008)는 것을 밝히고 있다. 본 연구에서는 한주원(2008)이 연구에서 비인격적 감독에 영향을 미치는 상사의 개인특성을 권위주의 성향을 제시하고 조직적 특성으로 조직공정성과 직무불안정성으로 구분한 것을 참고하여 상사의 특성을 개인적인 특성으로는 상사의 권위주의 성향, 조

직적인 특성으로는 상사의 절차공정성 인식과 상사의 직무불안정성 인식으로 구분하여 상사의 특성이 비인격적 감독과 LMX(리더-구성원 교환관계)를 통한 부하의 조직몰입에 미치는 영향을 연구를 하고자 한다. 이를 위해 각 변인에 대한 개념을 살펴보고자 한다.

먼저 비인격적 감독(abusive supervision)에 대해 살펴보면 Tepper(2000)는 비인격적 감독은 "육체적 접촉을 제외한 비언어적 행동, 적대적인 언어의 지속적인 표현을 하는 감독자에 대한 부하의 인식"으로 정의하였다. 이는 공격적인 조직 행동의 유형으로써 많은 심리학자들은 비인격적 감독에 대하여 상대에게 적대적인 형태로써 공격적 행동을 나타낸다(한주원, 2008). 그리고 비인격적 감독은 그들의 힘(권력)을 휘두를 수 있는 권위적인 리더 형태의 한가지라고 믿는 것뿐 아니라 상사와 부하직원의 관계에서 비인격적 감독과 같이 권력의 불균형을 드러내는 강압적 행동에 대해 정당화하려는 의지를 나타낸다(Aryee et al., 2007). Robinson & Bennett(1995)는 비인격적인 감독에 대해 비정상적인 조직적 행위로서 부하에게 상사가 행하는 것이라고 하였고 Neuman & Baron(1997)은 비인격적인 감독 행위란 비록 상사가 부하에게 물리적인 행동을 취하지는 않지만 직장 내에서 행해지는 공격적인 행위라고 하였다.

권위주의(authoritarianism) 성향이란 조직에서 개인 간 지위와 권력의 차이가 존재하며 지위 및 권력을 활용하는 것이 조직 전체적인 관점에서 효과적인 기능화를 위해 중요하다고 믿는 것을 의미한다(Adorno et al., 1950). 권위주의 성향은 Adorno et al.(1950)이 출판한 '권위주의 성격(the authoritarian personality)' 저서에서 처음으로 소개되었다. Adorno는 Fromm(1941) '새도 메저키즘(sado-masochism)'과 Maslow(1943)의 '권위주의 성격구조'의 영향을 받아 인종 간 편견에

서 존재하는 권위주의를 연구 하였다.

다음으로 절차공정성이란 공정한 규칙이나 절차에 기초하여 조직이 의사결정과정을 조절하는지에 대한 조직원의 인지를 의미하며(Nabatchi, Bingham, & Good, 2007) 이는 Thibaut와 Walker(1975)의 연구에서 처음 제시된 개념이다(Greenberg, 1990). 절차공정성은 조직원이 조직에게 공정하게 다루어지는지 또는 공정하게 다루어지지 않는지에 대한 개인의 믿음에 의해 나타나는 조직원의 상태로서 정의된다(Folger & Cropanzano, 1998). 그리고 조직이나 조직원들에게 신뢰의 증가-만족-몰입-업무 성과와 같은 많은 이점을 만들어주는 요인으로서(Zahed, 2015) 사회적·대인 관계적 조직 행동의 이해를 위하여 다양하게 사용되었다(Greenberg, 1990).

직무 불안정성에 대한 개념이 본격적으로 등장하게 된 것은 1970년대이며 1980년대 이후 기업간의 인수합병(M&A), 산업구조 변화, 다운사이징 등의 변화를 겪으면서 본격적으로 논의되기 시작하였다(Neuman et al., 1997). 직무 불안정성은 조직의 상황에 의해 조직의 구성원이 자신이 가진 직무특성 혹은 직무자체를 잃게 될지도 모른다는 불안감으로 지속적인 직무를 유지하는 것에 무기력한 상태(Ashforth & Bobko, 1989)를 말하며, 이는 직무안정성의 반대개념으로 볼 수 있다. 직무 불안정성에 대해 Greenhalgh & Rosenblatt(1984)는 직무 불안정성을 직무적인 위협 상황에서 아무 것도 할 수 없다고 느끼는 무기력한 상태(Powerlessness)라고 정의하였고 Ashford & Bobko(1989)는 조직에서 직무 불안정성이란 자신 업무가 조직 내에서 없어질 수 있다는 위협적인 상황으로 인해 갖게 되는 무력감이라고 정의하였다.

LMX는 상사와 종업원 사이의 교환관계의 품질 혹은 조직적 전후관계 범위에서 발생하는 리더와 멤버의 관계를 의미한다(Graen and

Scandura, 1987). Dansereau, et al. (1975)에 의해 처음 제시된 리더-부하의 교환관계(LMX: Leader-Member Exchange) 이론의 초점은 리더십을 집단수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 전통적인 리더십 유형에서 탈피하여 리더와 부하간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다는 점이다(Schneider et al., 2011). 높은 수준의 교환관계는 존경, 상호신뢰, 의무의 특징을 가지며, 리더와 구성원 사이에 친밀감이 형성되고, 정보에 대한 접근과 의사결정에의 참여기회가 증가하고 있는 반면 낮은 수준의 교환관계는 공식적인 계약관계의 특징을 가지고 있으며 리더와 구성원 사이에 상당한 거리감을 유지한다(Brunetto et al., 2012).

조직몰입(organizational commitment)은 구성원이 가지는 조직에 대한 일체감을 가지고 조직에 몰두하는 태도를 의미한다. 조직몰입의 개념에 대한 연구는 1960년대 처음 시작된 이래 1980년대 이후 시작된 구조조정에 대해 조직구성원들이 느끼는 고용불안감으로 인하여 고용불안 문제 해결에 대한 관심이 증가하면서 더욱 확산되었다(Weiner, 1982). Steers(1977)는 조직몰입을 “특정 조직에 대한 개인의 동일시와 관여의 상대적인 강도”를 의미한다고 하였다. 그리고 Becker(1960)는 “개인이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의한 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태”라 규정하였다. Allen & Meyer(1990)은 조직몰입이란 자신을 조직과 동일시하거나 소속감을 가지는 것과 같은 조직에 대한 정서적이고 감정적인 애착이라고 주장하였다. 따라서 조직에 대한 개인의 책임감에 대한 믿음 정도라고 볼 수 있으며 이는 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분할 수 있다고 하였다.

2. 상사의 특성과 비인격적 감독, 조직몰입과의 관계 연구

한주원(2008)은 국내 기업을 대상으로 비인격적 감독에 대한 선행요인이 비인격적 감독을 통해 부하의 조직시민행동과 부하직원의 저항에 미치는 영향을 살펴보았다. 그는 상사의 개인적 특성으로 권위주의성향을 제시하였고 연구결과에서 상사의 권위주의 성향이 클수록 비인격적 감독이 높아진다는 것을 제시하였다. 이와 함께 상사의 조직공정성과 상사의 직무 불안정성이 상사의 비인격적 감독을 증가시킨다고 하였다. 그리고 박경규(2011)는 상사의 권위주의성향이 비인격적 감독을 매개로 부하직원의 저항행동에 미치는 연구를 실시하였고 연구결과에서 선행변수인 권위주의 성향은 상사의 비인격적 감독과 직접적인 관련성이 있다고 제시하였다. 또한 그는 상사가 비인격적인 감독행위가 심할수록 부하의 역 기능적인 저항이 더 심해진다고 주장 하였다.

절차공정성의 문제는 상사의 비인격적 감독에 부정적 영향을 미치게 되고 이는 부하직원의 음주 증가(Duffy et al., 2002), 가정-직무 간 갈등의 증가(Tepper, 2000)로까지 연관되어 사회적인 문제로 제기된다. 뿐만 아니라 비인격적인 감독은 생산성을 저하시키는 행위는 물론이고 부하직원의 조직에 대한 저항을 유발시켰으며(Tepper et al., 2001 ; Mitchell & Ambrose, 2007), 이직을 증가시키게 된다(Tepper, 2000; Aryee et al., 2007). 한주원 외(2011)는 상사의 비인격적 감독과 부하직원의 저항행동과의 관계를 규명하기 위해 상사의 비인격적 감독에 대한 선행변수로써 상사의 조직공정성 인식을 사용하였다. 그리고 상사의 비인격적 감독이 상사의 조직공정성 인식과 부하직원 저항행동 간의 매개를 할 것이라는 연구를 진행하였으며 연구결과

에서 상사의 조직공정성에 대한 불만이 높을수록 비인격적 감독이 증가함을 제시하였고 역 기능적인 부하직원의 저항은 비인격적 감독과 정의 관계가 있음을 밝혔다. 그리고 조직구성원이 조직 불공정성을 인식한다면 그 결과에 대한 불만족과 분노가 발생하며 공정성 회복을 위한 노력을 하지만 공정성 회복이 어려울 경우 가해자에 대한 부정적 행동, 역기능적 행동을 하게 될 수도 있다(Fischer & Baron, 1982 ; Bowen, 2003). 따라서 절차적 불공정성을 경험한 감독자는 자신의 적대감을 욕구불만의 상대에게 표출하기 보다는 다른 대상을 선택해서 드러냄으로써 부하에게 비인격적 감독을 할 수 있는 가능성이 나타난다(Tepper, 2006).

그리고 기업의 구조조정, 기업합병, 기술변화에 따른 산업구조의 변화와 같은 기업환경의 변화는 종업원과 안정적 고용관계를 위협하고 있다. 이러한 위협은 조직 내에서 상사의 직무불안정성을 인식하도록 하였으며, 이는 부하직원에 대한 태도로 영향을 미치게 된다(한주원, 2008). 이처럼 상사의 직무불안정성 인식은 결국 자신의 위치와 미래에 대해 불확실성이 높은 부하직원의 사기 저하와 더불어 조직몰입에도 부정적인 영향을 미칠 것이다(Ashford & Bobko, 1989). 직무불안정성과 상사의 비인격적 감독에 대한 연구로 Tepper(2006)는 비인격적 감독이 발생하는 요인이 무엇인지 확인하기 위한 연구를 실시하였으며 상사의 비인격적인 감독의 발생요인은 상사 개인적인 특성이라기보다는 조직 상황적인 요인에 의해 발생할 수 있다고 주장하였다. 비인격적 감독은 자신의 부하 직원에게 의도적으로 해를 가하기 위해 자행하는 것이 아니라 조직의 목표를 달성하기 위해 부하직원을 부당하게 몰아세우게 되기 때문이라고 하였다. 즉, 상사가 지각하는 성과에 대한 압박은 조직의 특성상 변화가 크고 상사가 직무 불안정성을 많이

느낄 때 더욱 커질 수 밖에 없으며 이러한 상황에서 비인격적 감독은 증가할 것이라고 주장하였다. 또한 정호일(2015)은 비인격적 감독에 대한 선행변수로서 직무 불안정성을 두고 비인격적 감독이 선행요인과 종속변수인 조직행위와의 관계에서 매개를 하는 것에 대한 연구를 실시하였다. 그리고 연구 결과를 통해 상사의 직무 불안정성이 높을수록, 상사의 비인격적 행위는 높아진다는 결과를 제시하였다.

더불어 비인격적 감독이 부하 직원에게 미치는 영향으로 Ashforth(1997)는 상사의 비인격적 감독행동은 부하직원의 좌절감, 스트레스, 저항, 무력함, 업무단절을 증가시키고 자존감, 결속력, 성과, 인정 등을 감소시키는 역기능적 행동임을 연구결과를 통해 주장하였다. 비육체적, 해로운 관리행위 중 하나인 비인격적 감독은 부하직원의 심리적 건강은 물론 직무관련 태도나 행동에도 부정적 영향을 준다(Duffy et al., 2002). Banberger & Bacharach(2006)의 경우, 상사의 비인격적 감독행위 빈도가 높지 않더라도 구성원의 직무만족 및 생활만족의 저하, 정서적이고 규범적인 몰입 저하, 일과 가정 간의 높은 갈등, 역기능적인 저항행동 등과 같은 부정적인 측면의 요인들과 높은 상관관계를 나타낸다고 하였다.

지금까지 선행연구 고찰을 통해 개인적 특성에서 권위주의 성향(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007 ; 한주원, 2009 ; 김정진, 박경규, 2012 ; 박경규, 2011 ; 정수진, 이춘길, 2014)성, 조직적인 특성으로 직무 불안정성(정호일, 2015 ; 한주원 2008)과 절차공정성(한주원, 2008 ; 남경숙, 유영진, 2018)이 비인격적 감독에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고 많은 선행연구에서 상사의 비인격적 감독이 상사와 부하 간에 불신관계를 형성하며, 부하의 조직몰입(Duffy et al., 2002 ; Schat, 2006 ; Tepper, 2000)에 부정적인

영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 선행연구를 근거로 다음과 같은 가설 설정이 가능할 것이다.

가설 H1: 상사의 권위주의적 성향은 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 H2: 상사의 절차공정성 인식은 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 H3: 상사의 직무불안정성은 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3. 상사의 특성과 LMX, 조직몰입과의 관계 연구

본 연구의 가설1~가설3을 위해 상사의 비인격적 감독에 대한 선행변인이 비인격적 감독을 매개로 조직몰입에 미치는 관계를 살펴보았다. 본 연구에서는 상사의 특성이 LMX에 영향을 미치고 이는 곧 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 연구를 실시하고자 하며 이를 선행연구를 고찰하고자 한다.

우리나라는 상사에 의한 일방적이고 부당한 행동이 공공연히 발생되더라도 암묵적으로 용인이 되는 조직분위기를 갖고 있기 때문에 노출되지 않는 비인격적 감독의 피해는 더욱 심각하다고 할 수 있다. 일반적으로 권위주의적 성향이 높은 사람은 타인의 행동에 대해 징벌을 통해 통제하려는 경향이 강하며 부하직원들에게 보다 엄격한 규율을 적용하여 상사와 부하 간의 관계에 문제를 야기 시킨다(Hense & Wright, 1999). 실제로 직장 내에서도 권위주의적 성향이 강한 상사는 부하에게 권위를 내세우고 통제를 주장

하며 자신에게 철저한 복종을 요구하는 경향이 있다(Cheng et al., 2004). 그리고 권위주의 성향이 심한 경우, 이들은 자신의 부하직원이 제시한 제안을 무시하기도 하고 부하직원이 세운 공헌을 실제적으로 축소할 뿐 아니라 이들에게 무조건적인 복종을 강요하는 적대적 행동을 드러내기도 한다. 이러한 상호 관계상에서의 상사의 권위주의적인 성향은 적대적인 긴장으로 가득 찬 근무 환경을 조성함으로써 리더-팔로워 간의 관계의 질에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 업무 만족에 부정적인 영향을 준다(Chen & Li, 2013).

사회교환 이론에 기초한 리더-구성원 교환관계는 절차공정성과 관련이 있음을 선행연구에서 보여주고 있다(Masterson et al., 2000; Wayne et al., 2002). 즉, 절차공정성의 근원은 사회교환과 관련이 있고 리더-구성원 교환관계는 사회교환과 경제교환 모두의 기본 요소를 포함하는 개념이기 때문에 절차공정성과 관련이 있다는 것이다(Pillai et al., 1999). Cropanzano & Prehar의 연구(1999)에 따르면 상호작용 공정성은 LMX 지각, 상사에 대한 만족, 상사의 성과 평가와 같은 대리인과 관련된 변수들에 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 경영자에 대한 신뢰와 같은 시스템 차원의 변수들과 함께 LMX 지각, 상사에 대한 만족에 보다 강한 효과를 미치는 것으로 나타났다. 김원동(2009)도 호텔기업의 직원을 대상으로 리더의 공정성이 LMX를 매개로 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 영향을 미친다는 연구를 실시하였으며 연구결과에서 절차공정성은 LMX에 유의한 영향을 미치고 LMX는 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도에 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 또한 이연숙(2014)은 국내 항공사를 대상으로 조직공정성이 LMX에 미치는 영향을 연구를 하였으며 연구결과에서 절차공정성이 LMX에 유의한 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 더불어 절차공정성은 LMX를

매개로 관계연구를 하였으며 매개로 서비스지향성과 조직시민행동에 영향을 미친다고 제시하였다. 이외의 다수의 국내 연구자(이장관, 2018 ; 나용주, 2017 ; 김성일, 2012 ; 손문현, 2010)에 의해 조직공정성과 LMX에 대한 관계 연구가 진행되었다.

종업원이 속한 집단의 직속상사는 집단 내에서 구성원 개개인의 가치에 대한 정보를 전달하는 위치에 있다는 점에서 리더-부하 간 교환관계의 형성과 발전에 매우 중요한 영향을 미친다(Colquitt et al., 2001). IMF 이전, 국내 기업들은 전통적인 사회산업의 개념 하에 지속적으로 노동수요를 가졌고 정규직 중심으로 고용관계를 구축하였다. 하지만 IMF 이후 국내 기업들도 인력고용조정에 대한 필요성을 느끼고 생존을 위한 리스트럭처링(restructuring)을 단행하기 시작하였다(이영환, 2012). 이에 따라 조직 구성원들은 자신의 직무가 잠재적으로 상실될지도 모른다는 불안감을 갖고 되고 지속적으로 직무유지에 무기력한 상태에 이르게 된다(Ashforth, 1989). 또한 자신의 위치가 조직에서 불확실하다고 느끼는 종사원은 조직에 대해 냉소적인 태도를 보이기도 하고 자발적인 참여의도가 낮아지게 된다(Nabatchi et al., 2007). 이처럼 불안정한 조직 변화와 압력을 겪는 종업원들은 조직에 대한 분노와 좌절감이 높아졌으며(Brochner et al., 1992) 민감성을 높이고 공격적 성향을 증가시키는 동기가 되었다(Neuman et al., 1996). 이처럼 직무 불안정성은 구성원 간의 관계의 갈등을 야기시킬 수 있고 상사의 직무불안정성은 구성원과의 질에 영향을 미칠 것이라는 것을 예상할 수 있고 조직에서 중요한 개념임에도 불구하고 여전히 개념적으로 충분히 발전되지 못 한편이다(이영환, 2012).

또한 국내에서의 LMX에 대한 매개효과 연구(서정희, 2016 ; 손문현, 2010)와 LMX가 조직몰

입에 미치는 연구(Duffy et al., 2002 ; Schat, 2006 ; Tepper, 2000 ; 황은주, 2018 ; 김성일, 2012 ; 나용주, 2017; 석봉인, 2014 ; 소상록, 2015 ; 한연주, 2010)를 포함하여 다양하게 연구가 진행이 되어져 왔다. 지금까지 살펴본 바와 같이 상사의 권위주의성향, 절차공정성 인식, 직무불안정성 인식은 상사와 부하간의 교환관계에 영향을 미치고 이는 곧 부하직원의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 것을 예상할 수 있으며 다음과 같은 가설 설정이 가능하다고 할 것이다.

가설 H4: 상사의 권위주의적 성향은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 H5: 상사의 절차공정성 인식은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 H6: 상사의 직무불안정성은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

4. 상사의 비인격적 감독과 LMX 관계 연구

상사의 비인격적 감독에 관한 대부분의 연구는 상사의 비인격적 감독이 선행변수로 사용되어 부하의 행위에 미치는 영향을 연구하거나 상사의 비인격적 감독의 선행변수가 비인격적 감독에 영향을 미침으로 인한 부하의 행동에 변화를 연구하였다. 하지만 본 연구에서는 상사의 특성변수가 상사의 비인격적 감독에 영향을 미치고 이러한 영향이 상사와 부하 간 교환관계(LMX)에 영향을 미쳐 부하의 조직몰입에 영향을 줄 것이라는 연구를 실시 하고자 한다. 이를 위해 상사의 비인격적 감독과 LMX와의 관계를

살펴보면 다음과 같다.

이경근(2012)은 조직 내에서 이루어지는 상사의 비인격적 감독행위가 조직구성원들의 이직의도에 미치는 영향과 아울러 그와 같은 과정에서 교환관계(LMX)지각의 효과를 분석하였다. 그는 연구 결과에서 상사로부터 인격적 모독과 같은 부당한 처우를 지속적으로 경험한 부하들은 상사와의 교환관계의 질뿐만 아니라 자신에 대한 조직의 몰입에 대해서도 부정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 그리고 이규만, 박경규(2001)는 국내 615명의 대기업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 자신의 체면을 존중하지 않고 손상시키는 상사의 비인격적 감독행위는 상사와의 교환관계에 대한 부하의 지각에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Masterson et al.,(2000)에 따르면 상사로부터 공정하고 존중감 있는 처우를 지속적으로 경험한 종업원들은 자신과 상사와의 교환관계의 질을 높게 지각하고 그에 호의적으로 반응 또는 보답하고자 하는 태도를 유지한다. 반면 상사로부터의 비인격적 처우를 지속적으로 경험한 종업원들은 자신이 상사로부터 가치 있는 존재로 인식되지 못하고 있다는 느낌과 함께 자신과 상사와의 관계를 거래적 또는 도구적 교환관계 이상으로 발전시켜 나갈 필요성을 느끼지 못하게 된다. 또한 매일 매일 접하는 상사들의 행동은 자신과 조직 간의 관계가 어떤 관계인지에 대한 정보를 종업원들에게 제공한다. 그리고 지원적인 상사스타일은 종업원들에게 그들이 높은 가치를 부여받고 있으며 그들과 조직과의 관계가 사회적 교환의 하나임을 전달하는 반면에, 부당한 상사의 행동들은 그 반대로 인식됨으로써 조직지원인식에 부정적인 영향을 미치게 된다(Skarlicki & Folger,1997).

이처럼 상사의 부하에 대한 비인격적 감독행위는 부하들의 교환관계지각에도 부정적 영향을

미칠 수 있으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H7: 상사의 권위주의적 성향은 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

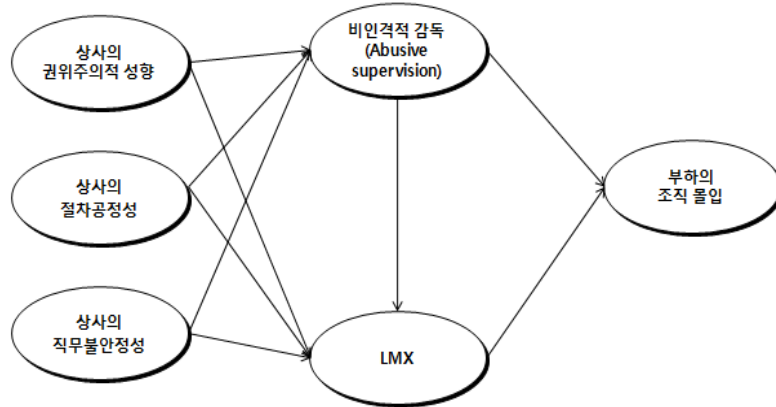
가설 H8: 상사의 절차공정성 인식은 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 H9: 상사의 직무불안정성은 비인격적 감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 국내 대기업을 대상으로 상사의 특성, 비인격적 감독, 상사와 부하간 교환관계(LMX), 부하의 조직몰입 간의 구조적 관계를 확인하기 위함이다. 이를 위해 상사의 특성을 상사의 권위주의의 성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무불안정성으로 하였으며 상사의 비인격적 감독, 상사-부하 교환관계(LMX)를 매개변수, 부하의 조직몰입을 종속변수로 하는 모형을 <그림 1>과 같이 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구를 위한 본 조사를 실시하기 전, 추출된 설문문항과 설문 내용 그리고 출처가 본 연구의 목적에 맞게 구성되었는지 확인하기 위해 인사관리를 전공한 경영학 박사 2명으로부터 내용 타당도를 확인하였다. 그리고 설문의 구성이 실무적 입장에서 적합한지 확인하기 위해 대기업 임원과 중소기업 대표이사 각 1명으로부터 도움을 받아 확인을 확인 후 설문 문항을 수정 보완하였다. 이후 2018년 11월 1일부터 2018년 11월 30일까지 전국에 위치한 대기업에 근무하는 과장급 이하 직원을 대상으로 설문지를 배포하여 부하직원이 인식하는 상사의 특성과 비인격적 감독, LMX, 그리고 부하직원의 조직몰입을 측정하였다. 국내 연구 중 한주원(2008)과 한주원 외(2011)는 상사의 비인격적 감독에 대한 연구를 위해 상사와 부하 간 응답설계를 하였으나 대부분의 국내외 연구(Tepper, 2000; Tepper et al., 2002 ; 이종연·이은진, 2014 ; 남경숙·유영진, 2016 ; 임창현, 2012)에서는 비인격적 감독을 받은 경험이 있는 부하를 대상으로 연구를

실시하였다. 따라서 본 연구에서도 직속상사로부터 비인격적 감독 경험을 받은 부하를 대상으로 연구를 진행하였다. 연구대상기업은 대한상공회의소에서 제공하는 코참비즈(<http://www.korchambiz.net>)를 활용하여 연구대상 기업을 선정하였다. 선정된 기업은 자산규모 10조 이상의 기업으로 선정하였다. 설문배포 방식은 온라인으로 작성한 설문지를 이메일, 모바일로 배포하였으며 설문응답이 누락될 경우 다음단계로 넘어가지 않도록 설문지를 설계하여 설문응답의 누락을 방지하고자 하였다. 본 연구에서는 통계처리를 위해 SPSS Win Ver. 21.0과 AMOS 21.0 사용하였다. 본 연구를 위한 분석은 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 하였고, 타당도 검증을 위한 탐색적요인분석을 실시하였다. 그리고 측정변수의 일관성을 파악하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을 하였다. 그리고 변수간의 상관관계를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시한 이후 AMOS를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하여 모형적합도와 타당도를 검증하였다. 이후, 경로분석을 통해 수립된 가설에 대한 유의성을 확인하고 붓트스

트래핑을 통해 매개효과 검증을 실시한 후 가설 검증을 실시하였다.

3. 설문지의 구성

본 조사에 사용된 설문지의 구성은 선행연구를 토대로 연구목적에 맞추어 추출된 연구 변수들이 주로 활용되었다. 각각의 설문은 Likert 5점 척도를 사용하였고 구체적인 내용은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정 도구의 구성

구분	측정항목	문항 수	참고문헌
상사의 권위주의적 성향	젊은사람 반항적 생각, 애국심과 충성심, 품행방정, 말은 적게 일은 많게, 권위에 대한보종, 사심없는 지도자, 타인 관심사에 대한 무관심	7	Adorno(1950)의 측정항목을 수정한 박경규(1983)의 권위주의적 성향의 측정도구를 인용하여 7문항 사용
상사의 절차공정성	필요한 정보 수집공정성, 의사결정 절차 공정성, 의사결정 시 이해관계자 배제, 의사결정 관련 개인 견해 반영	4	Leventhal(1980), Greenberg(1987), 김명연(1997)의 4개 문항 사용
상사의 직무불안정성	상사의 승진 상실, 임금인상 상실, 직무영향력약화, 일할 자유 상실, 낮은 단계 이동, 해고 가능성	6	Ashford & Bobko(1989), 허용덕(2004)의 직무 불안정성 인식의 측정도구를 인용하여 중 8개문항 사용
비인격적 감독	부하무시, 부정적 이야기, 인정 안함, 실수 강조, 성공업적 인정안하기, 화풀이, 비난	7	Tepper(2000)가 개발한 문항을 한주원(2008)이 한국적인 상황에 맞게 재구성한 7문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정 보완하여 사용
LMX	내가 하고 있는 일에 대하여 만족 정도, 직무상 문제점과 필요성 인식, 직무수행과 관련된 나의 잠재력, 직무상 문제점과 고충해결, 상사가 공식 권한과 상관없이 개인적 희생을 감수, 상사가 없는 자리에서도 상사를 옹호	6	Graen & Uhl-Bien(1995)의 LMX 설문척도 6문항을 사용
부하의 조직몰입	정서적 몰입(3), 지속적 몰입(2), 규범적 몰입(2)	7	Allen & Meyer(1990)이 개발하고, 마상진(2003), 유상돈(2006)이 측정된 조사도구를 수정·보완하여 7개문항으로 구성

IV. 실증분석

1 조사자의 일반적 특성

본 연구에서 조사대상자 785명의 인구통계학적 변수별 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 담당직군, 직위, 회사업종, 근무

지역 등의 변수로 구분하여 빈도분석(Frequency analysis)의 결과를 <표 2>로 제시하였다. 조사 대상자는 인구통계학적 특성에 따른 고른 분포를 확인할 수 있었으며 이를 통해 본 연구 조사의 결과를 일반화하는데 문제가 없다고 판단하였다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성

구분		N(785)	퍼센트	구분		N(785)	퍼센트
성별	남성	512	65.2	직위	사원급	412	52.5
	여성	273	34.8		대리급	238	30.3
연령	20대	137	17.5	회사업종	과장급	135	17.2
	30대	313	39.9		제조업	298	38.0
	40대	217	27.6		도소매업	149	19.0
	50대	118	15.0		서비스업	165	21.0
학력	고등학교 졸업 이하	150	19.1		건설업	82	10.4
	대학 및 대학교 졸업	579	73.8		기타업종	91	11.6
	대학원 이상	56	7.1		근무지역	서울	238
결혼 여부	기혼	456	58.1	경기도		169	21.5
	미혼	239	30.4	인천		98	12.5
담당직군	관리직	420	53.5	충청권		68	8.7
	영업직	134	17.1	전라권		60	7.6
	생산직	95	12.1	경상권		98	12.5
	기타	136	17.3	강원권		28	3.6
Total		785		제주권	26	3.3	

2. 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 타당도의 측정을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 회전된 성분행렬로 요인적재치를 확인하기 전 문항에 대한 공통성이 0.5이상 인지 확인한 결과 최소값이 비인격적 5(.519)로 확인되었다. 다음으로 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 0.939 로 확인되었고 아이젠값은 모두 1이상, 총설명력은 74.4%로 확인되었다.

각 요인별 문항에 대한 요인적재치를 확인한 결과 요인적재치가 0.4 이하인 7문항(권위주의4, 권위주의 7, 직무불안정서5, 직무불안정성6, 비인격적 4, 비인격적5, LMX4)을 제거하였다. 그리고 제거된 문항을 제외하고 신뢰도 분석을 실시한 결과 모든 요인의 신뢰도가 0.7이상임을 확인하였다. 이를 통해 연구를 위한 데이터가 타당도와 신뢰도가 확보되었다고 판단하였다.

<표 3> 요인분석 및 신뢰도분석

구분	공통성	1	2	3	4	5	6	7	8	Cronbach's α
권위주의1	.688	.701	.138	-.090	-.287	.268	-.076	.046	-.079	0.898
권위주의2	.777	.813	.113	-.050	-.266	.149	-.036	-.046	-.067	
권위주의3	.653	.746	.091	-.105	-.092	.128	.057	-.219	.029	
권위주의4	.685	.109(제거)	.735	.131	.100	.127	.126	.172	.139	
권위주의5	.758	.802	.138	-.048	-.230	.182	-.022	-.062	-.053	
권위주의6	.798	.766	.168	-.067	-.334	.239	-.040	.040	-.081	
권위주의7	.723	.003(제거)	.141	.169	.161	.155	.134	.773	.125	

직무불안정1	.841	.230	.131	-.015	-.255	.832	-.089	.067	-.026	0.9
직무불안정2	.762	.288	.103	-.078	-.304	.727	.099	-.170	-.052	
직무불안정3	.803	.346	.129	-.108	-.376	.650	-.006	-.050	-.095	
직무불안정4	.772	.305	.138	-.105	-.369	.658	-.034	.012	-.088	
직무불안정5	.666	.053	.155	.797	.138	.123(제거)	.072	.140	.138	
직무불안정6	.718	.165	.065	.137	.621	.152(제거)	.312	.157	.199	
공정1	.736	-.282	-.129	.047	.729	-.299	-.057	.114	.024	0.895
공정2	.788	-.359	-.109	.085	.764	-.228	.021	.017	.059	
공정3	.809	-.348	-.167	.092	.766	-.250	.020	.032	.033	
공정4	.742	-.234	-.149	.100	.775	-.198	.105	.031	.057	
비인격적1	.676	.123	.674	-.193	-.127	.144	-.017	-.350	-.095	0.89
비인격적2	.666	.168	.738	-.242	-.074	.060	-.049	-.143	-.044	
비인격적3	.748	.121	.797	-.211	-.166	.044	-.081	-.114	-.071	
비인격적4	.606	.133	.124(제거)	.088	.269	.089	.610	.123	.103	
비인격적5	.519	.831	.090(제거)	.033	.131	.178	-.035	.035	.003	
비인격적6	.798	.114	.794	-.245	-.154	.098	-.220	.053	-.099	
비인격적7	.716	.111	.725	-.293	-.082	.130	-.222	.009	-.139	
LMX1	.722	-.079	-.368	.741	.115	-.052	.113	-.018	.034	0.879
LMX2	.708	-.072	-.342	.742	.089	-.039	.115	.083	-.075	
LMX3	.717	-.103	-.136	.810	.043	-.049	.136	.053	.076	
LMX4	.700	.130	.217	.149(제거)	.694	.203	.187	.126		
LMX5	.667	-.047	-.273	.705	.081	-.006	.176	.231	.036	
LMX6	.709	-.044	-.099	.778	.016	-.063	.160	.157	.194	
정서1	.540	-.084	-.164	.209	.069	-.170	.010	.314	.601	0.882
정서2	.622	-.241	-.261	.193	.066	-.165	.050	.312	.428	
정서3	.921	-.098	-.262	.174	.108	-.087	.108	.095	.879	
지속1	.809	-.006	-.150	.251	.024	.001	.838	.116	.087	0.858
지속2	.841	-.005	-.177	.227	.018	-.040	.853	.166	.024	
규범1	.714	-.047	-.172	.206	.048	.020	.208	.614	.039	0.89
규범2	.623	-.121	-.182	.139	.054	.052	.204	.621	.034	
아이겐 값		3.349	3.261	3.009	2.972	2.558	1.527	1.977	1.964	
총설명력		13.369	26.388	38.401	50.268	60.479	66.574	70.472	74.405	
표준형성 적절성의KMO측도=.939										
Bartlett구형성검정카이제곱=15166.9, 자유도=435 유의확률=.000										

3. 상관관계분석

변수 간에 상관관계 확인을 위해 피어슨 상관관계 분석을 하였다. 상관관계분석 결과를 요약

하면 <표 5>에 제시된 바와 같이 각 변수 간 통계적으로 유의한 관계를 나타냄을 확인할 수 있었다.

<표 4> 상관관계 분석

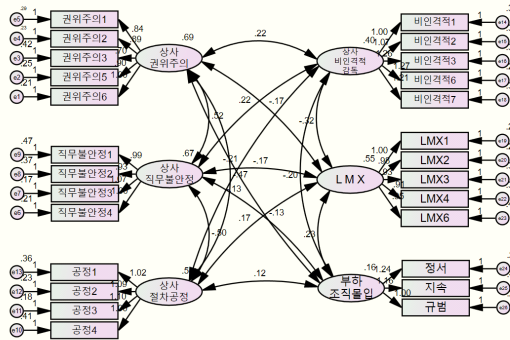
구분	평균	표준편차	권위주의	불안정	공정성	비인격	LMX	정서	지속	규범
권위주의	1.99	.76	1							
불안정	2.34	.87	.675**	1						
공정성	3.94	.84	-.670**	-.715**	1					
비인격	2.22	.78	.386**	.372**	-.396**	1				
LMX	3.62	.75	-.249**	-.240**	.259**	-.588**	1			
정서	3.72	.68	-.381**	-.382**	.353**	-.606**	.532**	1		
지속	3.19	.80	-.290**	-.091*	.118**	-.391**	.461**	.346**	1	
규범	3.69	.67	-.386**	-.114**	.158**	-.401**	.425**	.410**	.546**	1

**p<.01

3. 확인적 요인분석

SPSS를 사용하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석, 상관관계분석 이후 본 연구가설을 검증하기에 앞서 AMOS 21.0을 사용하여 모형에 대한 확인적요인분석을 실시하였고 아래 <그림 2>와

같이 제시하였다. 확인적 요인분석을 실시하는 방법은 첫째, 모형적합도를 확인한다. 다음으로 개념타당도 확인하고 수렴타당도 확인을 통해 C.R값과 개념신뢰도, 분산추출지수를 확인한다. 그리고 판별타당성분석을 실시하여 구성된 연구 모형이 적합한지를 확인한다.



<그림 2> 확인적 요인분석

모형적합도는 모형의 전반적인 적합도를 평가하는 지수로 적합지수(GFI), 잔차평균제곱이중근(RMR), 근사오차평균자승의 제곱근(RMSEA)으로 평가할 수 있다. GFI(적합지수)의 권장되는 수용 수준은 0.9이상이며, 표본크기가 200이상이라면 제안모형의 적합도를 판단하는 데 무리가 없는데(김원표, 2008), 본 연구의 표본은 785부이

고 GFI가 0.918로 기준치를 충족함을 알 수 있다. RMR(잔차평균제곱이중근)은 대체로 0.5이하이면 좋은 모델로 평가하는데 본 연구 결과는 0.33로 충족된다. RMSEA(근사오차평균자승의 제곱근)는 0.05 ~ 0.08범위 이내일 때 모델이 수용할 수 있는 것으로 간주하는데 본 연구의 결과에서는 0.051로 적합하다고 판단되었다. 다음

으로 NFI는 0.9이상이면 적합하다고 할 수 있으며 본 연구의 결과 값이 0.936으로 확인되었고, TLI의 권장 수용 기준은 0.9이상으로 본 연구의 결과 값이 0.950으로 적합하다고 할 수 있겠다. 마지막으로 AGFI(조정적합지수)와 CMIN/DF를 평가하였다. AGFI는 0.898로 기준치에 근사하였고 CMIN/DF는 3보다 적어야 전반적인 적합도를 만족할 수 있다고 하였으며(김원표, 2008) 본 연구의 결과는 3.073으로 근사함을 확인할 수 있다. 이러한 모형적합도의 결과를 토해 본 연구의 모형은 수용 가능한 모델인 것으로 나타났고 적합도를 판단한 값들에 대하여 <표 5>에 요약하여 제시하였다.

다음으로 연구모형의 개념타당성, 수렴타당성, 그리고 판별타당성을 평가하였다. 개념타당성은

동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정된 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다. 구조방정식 모델에서 개념타당성을 평가하기 위해 표준화된 적재치가 0.5이상이어 하는데 본 연구에서는 최소 0.58(지속)가 0.5 이상임을 확인하였다. 다음으로 수렴타당성을 확인하기 위해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 나타내는 비표준화 계수에서 제시되는 C.R값을 확인하였다. C.R은 1.96이상이어야 하며 본 연구에서 사용한 측정문항은 모두 1.96이상임을 확인하였다. 다음으로 개념신뢰도가 0.7 이상이어야 하고 평균분산추출(AVE)가 0.5이상이어야 하는 기준을 충족함으로써 수렴 타당성이 확보됨을 확인하였다.

<표 5> 확인적 요인분석 요약

요인		비표준적재치	표준적재치	S.E.	C.R.	P	개념신뢰도	AVE
상사 권위주의	→ 권위주의6	1	0.877				0.920	0.698
	→ 권위주의5	0.899	0.829	0.03	30.01	***		
	→ 권위주의3	0.696	0.664	0.033	21.224	***		
	→ 권위주의2	0.885	0.839	0.029	30.639	***		
	→ 권위주의1	0.835	0.792	0.03	27.746	***		
상사 직무불안정	→ 직무불안정4	1	0.874				0.901	0.696
	→ 직무불안정3	1.068	0.904	0.03	35.04	***		
	→ 직무불안정2	0.934	0.784	0.034	27.287	***		
	→ 직무불안정1	0.989	0.764	0.038	26.184	***		
상사 절차공정	→ 공정4	1	0.764				0.902	0.698
	→ 공정3	1.1	0.89	0.041	26.513	***		
	→ 공정2	1.094	0.866	0.043	25.713	***		
	→ 공정1	1.022	0.791	0.044	23.136	***		
상사 비인격적 감독	→ 비인격적1	1	0.734				0.905	0.656
	→ 비인격적2	1.071	0.754	0.052	20.664	***		
	→ 비인격적3	1.264	0.801	0.057	22.013	***		
	→ 비인격적6	1.267	0.84	0.055	23.118	***		
	→ 비인격적7	1.206	0.803	0.055	22.082	***		
L M X	→ LMX1	1	0.808				0.897	0.635
	→ LMX2	0.983	0.802	0.04	24.322	***		
	→ LMX3	0.926	0.753	0.041	22.642	***		
	→ LMX4	0.909	0.775	0.039	23.488	***		
	→ LMX6	0.946	0.713	0.045	21.159	***		

부하-조직 몰입	→	정서	1.239	0.736	0.083	14.892	***	0.799	0.573
	→	지속	1.155	0.58	0.091	12.737	***		
	→	규범	1	0.601					

$\chi^2 = 872.736, df = 284, p = .000, CMIN/DF=3.073, GFI =.918, NFI=.936, IFI=.956, NNFI(TLI) = .950, CFI =.956, RMSEA=.051, RMR=.033, AGIF=.898$

*** p<0.001

모형적합도, 개념타당도, 그리고 수렴타당도를 확인 이후에 판별타당성을 확인하였다. 판별타당성은 서로 다른 변수들 간의 측정값에는 분명한 차이가 나와 함을 의미한다. 평가방법은 평균분산추출지수가 각 요인의 상관계수의 제곱(결정계수)보다 크면 두 요인 사이에 판별타당성이 확보

되었다고 할 수 있다. 분석결과, 각 변수의 평균 분산추출 값이 각 행렬 변수의 상관계수의 제곱(결정계수)값을 모두 초과하는 것으로 나타났고 유의확률 p<0.05를 충족함을 확인하였다. 따라서 변수들이 모두 판별타당성을 확보하였다고 하겠으며 아래 <표 6>으로 제시하였다.

<표 6> 판별 타당성 분석

	권위주의	불안정	공정성	비인격	LMX	조직몰입
권위주의	0.698					
불안정	0.255 **	0.696				
공정성	0.304 **	0.399 **	0.698			
비인격	0.121 **	0.120 ***	0.213 **	0.656		
LMX	0.405 **	0.361 *	0.360 *	0.360 **	0.635	
조직몰입	0.294 ***	0.385 ***	0.385 ***	0.223 ***	0.308 **	0.573

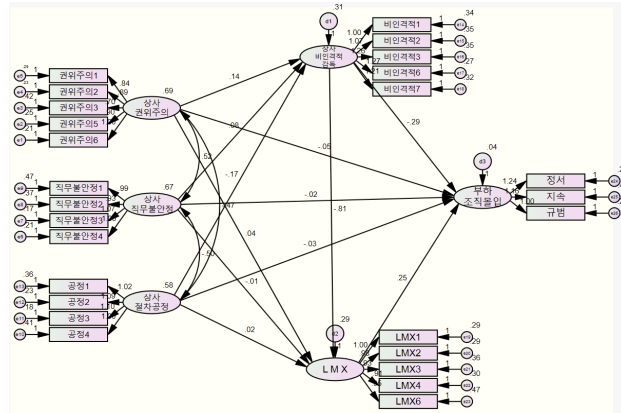
* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

4. 경로분석 및 연구가설 검증

확인적 요인분석을 통해 모형적합도, 개념타당도, 개념신뢰도, 그리고 판별타당성을 확인하였다. 다음으로 본 연구의 가설 검정을 위한 분석을 실시하였다. 경로분석을 통해 가설 검정을 하기 전, 본 연구모형의 적합도를 확인한 결과 GFI(.918), AGFI(.898), RMSEA(.051), NFI(.936), TLI(.95), 간명적합지수 CFI(.956), CMIN/DF(3.073)로 기준을 충족하거나 근사한 값을 보임에 따라 모형적합도에 문제가 없음을 확인하였으며 <그림 3>으로 제시하였다. 다음으로 AMOS를 활용한 결과로 경로 유의성을 판단하

였다. 분석에 대한 경로를 살펴보면 먼저 독립변수와 매개변수의 관계에서는 상사의 권위주의 성향과 비인격적 감독(p<.01), 직무불안정성과 비인격적 감독(p<.01), 절차공정성과 비인격적 감독(p<.01), 절차공정성과 LMX(p<.05)가 유의함을 확인하였다. 반면 권위주의와 LMX, 직무불안정성과 LMX 간에는 유의하지 않음을 확인할 수 있었다. 그리고 매개변수인 비인격적 감독과 LMX가 종속변수인 부하의 조직몰입으로 가는 경로는 모두 유의(p<.001)함을 확인하였다. 또한 매개 변수 간의 관계인 상사의 비인격적 감독이 LMX로 가는 경로도 유의(p<.001)하였다. 하지만 독립변수와 종속변수와의 관계는 모두 유의하지

않음을 확인하였다. 이에 대한 경로분석의 요약 을 <표 7>로 제시하였다



<그림 3> 경로분석

<표 7> 경로분석 결과

경로		비표준화계수	표준화계수	S.E.	t
상사_권위주의	→ 상사_비인격적_감독	0.141	0.186	0.051	2.75**
상사_직무불안정	→ 상사_비인격적_감독	0.084	0.109	0.058	2.446**
상사_절차공정	→ 상사_비인격적_감독	-0.173	-0.209	0.061	-2.86**
상사_권위주의	→ L M X	0.036	0.041	0.054	0.681
상사_직무불안정	→ L M X	-0.012	-0.014	0.06	-0.205
상사_절차공정	→ L M X	0.016	0.017	0.063	2.258*
상사_비인격적_감독	→ L M X	-0.808	-0.689	0.055	-14.77***
상사_비인격적_감독	→ 부하_조직몰입	-0.286	-0.447	0.038	-7.533***
L M X	→ 부하_조직몰입	0.246	0.452	0.03	8.173***
상사_권위주의	→ 부하_조직몰입	-0.048	-0.098	0.03	-1.588
상사_직무불안정	→ 부하_조직몰입	-0.023	-0.047	0.034	-0.688
상사_절차공정	→ 부하_조직몰입	-0.033	-0.063	0.035	-0.946

$\chi^2 = 872.736$, $df = 284$, $p = .000$, $CMIN/DF = 3.073$, $GFI = .918$, $NFI = .936$, $IFI = .956$, $NNFI(TLI) = .950$, $CFI = .956$, $RMSEA = .051$, $RMR = .033$, $AGIF = .898$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

5. 매개효과 검증

다음으로 유의한 경로에 대한 효과분석과 매개효과 검증을 실시하기 위해 부트스트래핑 (Bootstrapping) 검정을 통해 효과에 대한 유효성 검정을 실시하였다. 이 방법은 간접효과에 대한

유의성을 확인하기 위함이며 모집단에서 무작위로 표본의 데이터를 재추출을 한다. 그리고 매개 모형의 간접효과 유의성(p-value 값)을 파악하기 위해 부트스트래핑 기법은 가장 활발하게 사용되고 있으며 상당히 많은 수의 반복을 통해 생성되므로 결과의 안정성이 매우 높고 이상한 추

정치의 발생 가능성이 적은 장점이 있다(허준, 2013). 이를 위해 붓스트래핑 500회와 유의수준을 95%수준으로 지정하였다. 또한 최대우도법(Bootstrap ML)을 사용하여 분석을 실시하였다. 먼저 상사의 권위주의성향이 비인격적감독을 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H1)에서 직접효과는 -.048이고 간접효과는 -.145이고, 총효과는 -.193으로써 유의(p<.01)한 것으로 밝혀졌다. 상사의 절차공정성 인식이 비인격적감독을 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H2)에서 직접효과는 -.023이고 간접효과는 -.459이고, 총효과는 -.482로써 유의(p<.01)한 것으로 밝혀졌다. 그리고 상사의 직무불안정 인식이 비인격적감독을 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H3)에서 직접효과는 -.033이고 간접효과는 -.202이고, 총효과는 -.235로써 유의(p<.05)한 것으로 밝혀졌다. 그리고 상사의 절차공정성인식이 LMX를 매개로 조직몰입으로 가는 가설경로(H5)에서 직접효과는 -.023이고 간접효과는 .334이고, 총효과는 .357로써 유의

(p<.05)한 것으로 밝혀졌다.

다음으로 상사의 권위주의성향이 비인격적감독과 LMX를 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H7)에서 직접효과는 -.048이고 간접효과는 -.421이고, 총효과는 -.469으로써 유의(p<.01)한 것으로 밝혀졌다. 상사의 절차공정성 인식이 비인격적감독과 LMX를 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H8)에서 직접효과는 -.023이고 간접효과는 -.735이고, 총효과는 -.759로써 유의(p<.01)한 것으로 밝혀졌다. 마지막으로 상사의 직무불안정 인식이 비인격적감독과 LMX를 매개로 조직몰입으로 가는 경로(H9)에서 직접효과는 -.033이고 간접효과는 -.478이고, 총효과는 -.511로써 유의(p<.001)한 것으로 밝혀졌다.

또한 모든 경로에서 직접적인 효과는 유의하지 않으며 간접적으로 유의함에 따라 유의한 경로(H1~3, 5, 7~9)는 완전매개효과임을 확인할 수 있었으며 <표 8>로 제시하였다.

<표 8> 매개효과 분석 결과

가설	경로				전체	직접	간접	비고
H1	권위주의	비인격		조직몰입	-0.193**	-0.048	-0.145**	완전매개
H2	절차	비인격		조직몰입	-0.482**	-0.023	-0.459**	완전매개
H3	직무불안정	비인격		조직몰입	-0.235*	-0.033	-0.202**	완전매개
H5	절차	LMX		조직몰입	.357*	-0.023	0.334	완전매개
H7	권위주의	비인격	LMX	조직몰입	-0.469**	-0.048	-0.421**	완전매개
H8	절차	비인격	LMX	조직몰입	-0.758**	-0.023	-0.735***	완전매개
H9	직무불안정	비인격	LMX	조직몰입	-0.511***	-0.033	-0.478**	완전매개

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

지금까지 분석한 가설검증 결과를 <표 9>로 요약 제시하였으며 9가지 가설 중 6가지 가설이

채택됨을 확인할 수 있었다.

<표 9> 가설검정 결과

가설	가설세부	가설결과
H1	상사의 권위주의적성향은 비인격적감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	상사의 절차공정성인식은 비인격적감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	상사의 직무불안정성은 비인격적감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	상사의 권위주의적성향은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
H5	상사의 절차공정성인식은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	상사의 직무불안정성은 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
H7	상사의 권위주의적성향은 비인격적감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	상사의 절차공정성인식은 비인격적감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
H9	상사의 직무불안정성은 비인격적감독과 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결 론

1. 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 부하직원이 인식하는 상사의 특성요인이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 있어 비인격적 감독과 LMX의 매개관계를 살펴보기 위함이며 이를 위해 전국에 위치한 대기업 종사자를 대상으로 연구를 실시하였으며 연구결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가설1부터 가설3까지의 연구결과이다. 이는 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상사의 권위주의성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무불안정성)이 비인격적 감독을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설로 본 연구의 분석 결과 모두 채택 되었고 비인격적 감독이 완전매개를 함을 확인할 수 있었다. 이러한 연구 결과는 많은 연구자(Tepper, 2000 ; Duffy 2002 ; Schat, 2006 ; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007 ; 한주원, 2009 ; 김정진, 박경규, 2012 ; 박경규, 2011 ; 정수진, 이춘길, 2014 ; 정호일, 2015 ; 남경숙, 유영진, 2018)의 결과와 일

치하는 것으로 확인되었다. 이는 상사의 권위주의성향, 직무불안정성이 높아질수록, 상사의 절차공정성에 대한 인식이 낮아질수록 상사의 비인격적 감독은 심해지고 이로 인해 부하의 조직몰입은 낮아진다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

둘째, 가설4부터 가설6까지의 연구결과이다. 이는 상사의 비인격적 감독의 선행요인(상사의 권위주의성향, 상사의 절차공정성, 상사의 직무불안정성)이 LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 내용이며 본 연구의 분석 결과 가설4(상사의 권위주의성향)와 가설6(상사의 직무불안정성)은 기각된 반면 가설5(상사의 절차공정성)는 채택됨을 확인할 수 있었다. 가설 6의 결과는 절차공정성이 LMX에 유의한 영향을 미친다는 여러 연구자(Pillai et al., 1999; Masterson et al., 2000; Wayne et al., 2002 ; Scandura, 1999 ; Cropanzano & Prehar, 1999)의 연구 결과와 일치하며 LMX를 매개로 조직공정성과 여러 변수와의 관계를 연구한 다수의 국내 연구자(Duffy et al., 2002 ; Schat, 2006 ; Tepper, 2000 ; 황은주, 2018 ; 강기노, 2018 ; 홍의정, 2016 ; 석봉인, 2014 ; 소상록, 2015 ; 고혜

원, 2014 ; 한연주, 2010 ; 김일형, 2009)의 결과를 지지하는 결과라 할 것이다. 반면 가설4에 대해 권위주의 성향이 심하더라도 LMX의 질에는 영향을 미치지 않는 것을 의미한다. 이는 우리나라 직장은 조직서열과 위계를 중시하고 상사와 부하 간에 존재하는 권력거리(power distance)를 어느 정도 당연한 것으로 인식(한주원, 2008)하기 때문에 상사의 권위주의성향이 높다고 하더라도 상사와 부하 간의 교환관계에는 영향을 미치지 않는 것으로 이해할 수 있다. 비록 권위주의 성향이 높은 상사는 부하직원이 제시한 제안을 무시하기도 하고 부하직원이 세운 공헌을 실제적으로 축소할 뿐 아니라 이들에게 무조건적인 복종을 강요하는 적대적 행동을 드러내기도 한다(Farth & Cheng, 2000)고 하였으나 이는 직접적으로 리더-멤버 교환관계지각에는 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다. 또한 상사의 직무불안정성과 LMX와의 관계에서 이영환(2012)이 직무 불안정성은 구성원 간의 관계의 갈등을 야기시킬 수 있고 상사의 직무불안정성은 구성원과의 질에 영향을 미칠 것이라는 것을 예상하였으나 이를 실증분석한 결과 리더-멤버 교환관계지각 관계에는 직접적인 영향이 없다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 대기업의 특성에서 그 원인이 있다고 해석할 수 있다. 진영심(2008)은 상사의 리더십과 구성원의 창의성에 관한 연구에서 대기업은 복잡한 계층구조와 업무수행에 따른 여러 가지 위험 등이 존재하며 상사의 특성이 조직원에 직접적인 영향을 미치는데 한계가 있다고 하였다. 따라서 본 연구에서도 연구대상인 대기업에서는 상사가 비록 직무불안정성을 느낀다고 하더라도 직접적으로 부하직원의 조직몰입에는 영향을 미치지 않을 것이라고 이해할 수 있다.

셋째, 가설7부터 가설9까지 연구결과이다. 이는 상사의 비인격적 감독은 상사와 부하간의 관

계의 질을 매개로 부하의 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 연구 결과 가설7(권위주의 성향-비인격적 감독- LMX - 조직몰입), 가설8(절차공정성-비인격적 감독- LMX - 조직몰입), 가설9(직무불안정성-비인격적 감독- LMX - 조직몰입) 모두 채택되었다. 이는 상사의 권위주의 성향, 절차공정성 인식, 직무불안정성 인식이 상사의 비인격적 감독에 영향을 미치고 이는 곧 상사와 부하와의 관계의 질에도 영향을 미치게 되어 부하의 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 비인격적 감독과 LMX와의 관계는 선행연구(이경근, 2012 ; 이규만, 박경규, 2001 ; Masterson et al., 2000)의 결과를 지지하는 결과라 할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 통해 상사가 비인격적 감독행위를 줄이고 이를 경험한 종업원들은 상사와의 관계에 높은 질적 가치를 부여하게 되고 이러한 부하들은 조직에 대한 높은 몰입과 함께 자신의 직무나 조직에 헌신할 필요성을 느끼게 된다(Hershcovis & Barling, 2010)는 것을 확인할 수 있었다. 그리고 상사로가 비인격적 감독행위를 줄이면 조직원들은 조직이 자신들을 존중한다는 존재로 인식하여 자신들의 가치나 기여를 중요하게 받아들임으로써 조직과의 관계를 지속하고자 하고 조직 몰입을 하게 된다(김성진, 2011 ; 나용주, 2017)는 것을 확인할 수 있었다.

2. 연구의 시사점 및 향후 연구방향

본 연구는 국내 대기업에 근무하는 과장급 이하 직원을 대상으로 상사의 비인격적 감독의 선행요인이 비인격적 감독, LMX를 매개로 부하의 조직몰입에 미치는 관계를 실증분석을 통해 밝혔으며 본 연구가 가지는 시사하는 바를 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

먼저 이론적 시사점이다. 첫째, 지금까지 상사의 비인격적 감독의 선행요인이 비인격적 감독에 미치는 영향에 관한 연구, 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직성과에 미치는 영향은 다양하게 연구가 되어왔으나 상사의 특성 변수를 중심으로 비인격적 감독이 LMX에 영향을 미치고 이는 곧 부하의 조직몰입에 미친다는 연구는 거의 이루어지지 않다는 측면에서 새로운 구조적 관계를 밝혔다는 점에서 학문적인 시사점을 가진다고 할 수 있다. 즉 본 연구에서는 비인격적 감독이 단순히 조직 내의 부하직원에게 직접적인 반응을 보일 수도 있으나 비인격적 감독행위가 상사와 부하의 관계에 영향을 미치고(이정근, 2012) 이는 곧 구성원 조직몰입에 부정적인 영향을 준다는 점(Ajzen, 1991)을 실증분석을 통해 밝혔다는 점에서 의미가 있다고 할 것이다. 둘째, 지금까지 비인격적 감독에 대한 국내 연구는 계속해서 진행이 되어오고 있었다. 하지만 본 연구에서 설계하고 실증 분석을 통해 상사의 특성변수가 직접적으로 부하의 조직몰입에 영향을 미치지 않고 비인격적 감독, 비인격적감독과 LMX를 완전 매개한다는 것을 밝혔다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 그리고 상사의 개인특성과 조직적 특성이 비인격적 감독을 매개로 조직몰입에 부정적인 영향을 미침에 있어 절차공정성, 직무불안정성, 권위주의의 순으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 상사의 개인적인 특성보다는 조직적인 특성측면에서 발생하는 비인격적 감독이 부하직원의 조직몰입에 보다 부정적인 영향을 미친다는 점을 시사한다고 할 수 있다.

다음으로 실무적 관점에서의 시사점이다. 첫째, 권위주의 성향, 절차공정성, 조직불안정성이 비인격적 감독과 조직몰입에 영향을 미친다는 연구 결과는 기업 차원에서 기업의 문화를 변경하기 위한 노력과 함께 지속적인 상사의 리더십

진단과 교육을 통해 조직의 공정성을 향상시키는 것이 필요하다는 실무적인 시사점을 제시한다고 할 것이다.

본 연구는 전국의 대기업을 대상으로 상사의 비인격적 감독 선행요인, 상사의 비인격적 감독, LMX, 그리고 조직몰입에 관한 연구를 실시하고 시사점을 제시했다는 점에서 의의가 있겠으나 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 대기업에 한정하여 연구를 했다는 점에서 중소기업에 대한 연구를 하지 않았다는 점에서 한계를 가진다. 상사의 비인격적 감독의 행위는 회사의 규모에 따른 차이가 있을 수 있다는 것을 예상할 수 있으며 이러한 차원에서 향후 연구에서는 중소 규모의 기업에 따른 연구가 필요하다고 하겠다. 둘째, 본 연구에서는 부하가 인지하는 상사의 수준에 대한 연구를 실시하였다는 점에서 실제 상사에 대한 측정이 이루어지지 않았다는 한계점을 가지고 있다. 따라서 후속 연구에서는 상사와 부하를 통한 조사가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 상사의 비인격적 감독에 미치는 선행요인을 기존 연구에서 밝혀진 요인을 활용하였다. 하지만 이보다 다양한 요인에 대한 발굴이 이루어지지 않았다는 한계를 가지고 있으며 이를 해결하기 위해 후속 연구에서는 심층인터뷰나 질적 연구를 통한 다양한 요인 발굴이 필요하다고 할 것이다.

참고문헌

1. 김원표(2008). “Amos를 이용한 구조방정식 모델분석”, 사회와 통계.
2. 김명인·이현정(1992). “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계”, *한국심리학회지*, 6(2), 11-28.
3. 김선주(2018). “비인격적 감독과 일탈행동 간의 관계: 권력거리성향과 자기통제능력이 조절하는 상호작용공정성의 매개효과”, 충남대학교 대학원 박사학위논문.
4. 김선주·한인수(2017). “비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제 능력의 조절된 매개효과”, *조직과 인사관리연구*, 41(1), 65-94.
5. 김성일(2012). “공정성, 신뢰, LMX가 조직몰입에 미치는 영향: 어린이집 구성원을 중심으로”, 안양대학교 대학원 박사학위논문.
6. 김성진(2011). “조직내 상사의 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, *지식경영연구*, 12(4), 1-15.
7. 김정진·박경규(2012). “상사의 비인격적 감독과 성격에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 25(1), 461-481.
8. 김학주(2018). “호텔상사의 비인격적감독이 직무만족, 직무스트레스, 상사신뢰, 심리적웰빙 간의 관계성연구: 특급호텔 조리종사자를 중심으로”, 관동대학교 대학원 박사학위논문.
9. 나용주(2017). “특수전 부대 팀의 셀프리더십, 서번트리더십, LMX가 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰, 조직공정성의 매개효과”, 서울벤처대학교대학원 박사학위논문.
10. 남경숙·유영진(2016). “공정성이 비인격적 감독과 조직시민행동에 미치는 영향-비인격적 감독의 매개효과를 중심으로”, *한국콘텐츠학회논문지*, 16(4), 324-334.
11. 마상진(2003). “실업계고등학교 교사의 직업 교육 가치성향과 조직몰입과의 관계”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
12. 박경규(2011). “상사 및 부하의 성격과 비인격적 감독의 상호작용 효과”, *서강경영논총*, 22(1), 65-92.
13. 박계홍·최영근(2012). “비인격적 감독과 부하의 조직행동 간의 관계에서 조직지원인식의 조절효과 탐색”, *인적자원개발연구*, 15(1), 127-151.
14. 박규석(2014). “비인격적 감독과 부하의 태도 및 행동의 관계에서 직무스트레스의 매개효과 및 권력거리의 조절효과”, 순천대학교 대학원 박사학위논문.
15. 배건(2017). “비인격적 감독이 조직유효성에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과와 직무스트레스 및 회복탄력성의 조절효과를 중심으로”, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
16. 서정희(2016). “외식업체경영주의 변혁적리더십이 조직구성원들의 조직공정성, LMX, 조직몰입 그리고 조직시민행동과의 영향관계 - LMX의 매개효과중심으로”, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
17. 석봉인(2014). “리더-구성원 간 교환관계(LMX)가 팀웍, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서경대학교 대학원 박사학위논문.
18. 소상록(2015). “객실 및 식음료 조직의 감성리더십이 LMX(Leader-Member Exchange)와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: - 서울소재 특1급 체인호텔을 중심으로”, 배재대학교 대학원 박사학위논문.
19. 손문현(2010). “호텔식음료매락에서의 리더공정성이 직무성과와 협력행동에 미치는 영향: LMX와 신뢰의 매개효과”, 세종대학교 박사학위논문.

20. 양혜선(2016), “카지노 상사의 비인격적 감독이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향: 상호작용공정성의 조절효과를 중심으로”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
21. 이경근(2012), “상사의 비인격적 감독이 부하의 교환관계지각 및 이직의도에 미치는 영향과 성격특성의 조절효과”, *산업경제연구*, 25(4), 2437-2461.
22. 이경근·조용현(2010). “상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과”, *인적자원관리연구*, 17(3), 173-191.
23. 이연숙(2014). “국내 항공사의 조직공정성이 LMX의 질, 임파워먼트 및 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
24. 이영환(2012). “중소기업 인력의 직무 불안정성과 조직유효성에 관한 실증연구”, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
25. 이운룡·백양숙·박호환(2016). “상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 직무스트레스에 미치는 영향-마음챙김 및 셀프모니터링의 조절효과”, *한국경영학회 통합학술발표논문*, 1411-1447.
26. 이장관(2018). “대학 축구선수의 조직공정성 인식과 LMX, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계”, 용인대학교 박사학위논문.
27. 이현기·이은진·정인호(2016). “상사의 비인격적 감독이 부하의 창의성에 미치는 영향과 동료로부터의 지식수혜 및 상사의 지적 자극의 조절효과”, *한국HRD연구*, 11(4), 1-23.
28. 임창현(2011). “상사의 역기능 리더십 행동, 선행요인 그리고 결과에 대한 질적분석”, *직업교육연구*, 제30권 제4호, 1-22.
29. 임창현(2012). “상사의 비인격적 감독 행동이 조직 효과성에 미치는 영향: 부하의 상사신뢰와 회복탄력성 작용을 포함한 분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
30. 정수진·이춘길(2014). “비인격적 감독행위와 조직성과 및 자아존중감, 사회적 지원의 영향력에 관한 연구”, *산업경제연구*, 27(3), 1285-1308.
31. 정인호·이중연·이은진(2014). “비인격적 감독과 부하의 창의성 간의 관계에서 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 조절효과 탐색”, *한국경영교육학회*, 29(6), 112-136.
32. 정호일(2015). “비인격적 감독행위가 부하의 부정적 조직행위에 미치는 영향에 관한 연구 - 감성지능 조절 및 상호작용 효과를 중심으로”, *산업경제연구*, 28(6), 2767-2788.
33. 진영심(2018), 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 창의성에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무열의의 매개효과 중심으로, 한양대학교 대학원 박사학위논문
34. 최영진(2015). “상사의 비인격적 감독 행동이 조직유효성과 창의성에 미치는 영향: 직무소진의 매개효과와 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로”, *차의과대학교 대학원 박사학위논문*.
35. 탁진국·김찬모·조은현(2008). “혁신 리더십 척도개발 및 효과성 검증”, *지식경영연구*, 9(1), 1-21.
36. 한연주(2010). “리더십, 팔로어십, 상사-부하 교환관계(LMX)의 질이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 관광·컨벤션 기업을 중심으로”, *경희대학교 대학원 박사학위논문*.
37. 한주원(2008). “비인격적 감독의 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구”, *서강대학교 대학원, 박사학위논문*.
38. 한주원·김정진·박경규(2011). “비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구-상

- 호작용공정성과 심리적 계약위반을 중심으로”, *경영학연구*, 40(3), 837-857.
39. 허준(2013), 허준의 쉽게 따라하는 AMOS 구조방정식 모형, 한나래아카데미.
 40. 홍영옥(2014). “호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향 : 심리적 계약 위반의 매개효과를 중심으로”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
 41. 황은주(2018). “리더-부하 교환관계(LMX)가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : CSR 인식의 매개효과를 중심으로”, 인하대학교 대학원 박사학위논문.
 42. Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., & Sanford.(1950). “The Authoritarian Personality (2nd Eds).”, W.W.Norton & Company, Inc..
 43. Ajzen, I.(1991). “The Theory of Planned Behaviour”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
 44. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63-118.
 45. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. & Debrah, Y .A. (2007). “Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of trickle-down model”, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
 46. Ashforth, B. (1997). “Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
 47. Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). “Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test”, *Academy of Management Journal*, 32, 803 - 829.
 48. Banberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). “Abusive Supervision and Subordinate problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account”, *Human Relations*, 59(6), 723-752.
 49. Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. (1999). “Social and Personal Determinate’s of Work Place Aggression: Evidence for The Impact of perceived Injustice and The Type A Behavior Pattern”, *Aggressive Behavior*, 281-296.
 50. Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*. 66:32-40.
 51. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). “Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
 52. Brochner, J. Tyler, T. R. & Cooper-Shneider, R. (1992). “The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall”, *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
 53. Brunetto, Y., Shacklockb, K. Bartramc, S. G. Leggatd, R. Farr-Whartone, P. Stantonf, & Casimir, G. (2012). “Comparing the Impact of Leader- Member Exchange, Psychological Empowerment and Affective Commitment upon Australian Public and Private Sector Nurses: Implications for Retention”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11),

- 2238-2255.
54. Chen, C-Y., and Li, C-I. (2013). "Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
 55. 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.
 56. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Co. O. L. H., & Ng, K. E., (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research.", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
 57. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
 58. Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W. J. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
 59. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). "Social undermining and social support in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
 60. Fischer, J. D., & Baron, R. M. (1982). "An equity-based model of vandalism", *Population and Environments*, 5, 182-200.
 61. Folger, R., & Cropanzano, M. A. (1998). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
 62. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cumming & B. M. Staw(eds.)", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208
 63. Geyskens, I., J. E.M. Steenkamp, and N.Kumar. (1998). "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
 64. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). "Job In security : Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
 65. Fromm, E. 1941. *Escape from freedom*. New York : Rinehart.
 66. Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
 67. Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
 68. Hense, R., & Wright, C. (1992). "The development of the attitudes toward censorship questionnaire", *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1666-1675.
 69. Hershcovis, M.S. and Barling, J.(2010), "Towards a Multi-foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-analytic

- Review of Outcomes from Different Perpetrators”, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44.
70. Hoobler, J. M. & Brass, D. J. (2006). “Abusive supervision and family undermining as displaced aggression”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
71. Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005). “Understanding supervisor-targeted aggression”, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 737-739.
72. Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S.(2000). “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
73. Mitchell, M.S. and Ambrose, M.L.(2007), “Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
74. Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). “Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model”, *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
75. Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1997). “Aggression in the workplace, In R. A. Giacalone & J. Greenberg(Eds.)”, *Antisocial behavior in organizations*, 37-67.
76. Pillai, R., Schriesheim, C. A.& Williams, E. S.(1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership : A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
77. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). “A typology of deviant workplace behaviors : A multi-dimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
78. Scandura, T.A. (1999). “Rethinking leader-member exchange :An organizational justiceperspective”, *Leadership Quarterly*, 10(10), 25-49.
79. Schat, A. C. H., & Kelloway, E. K. (2006). “The Physical Health Questionnaire (PHQ) : Construct Validation of a Self-Report Scale of Somatic Symptoms”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 363-381.
80. Schneider, B., Ehrhar, M. G., & Macey, W. H. (2011). “Perspectives on organizational climate and culture”, In APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: (1), 373 - 414.
81. Skarlicki, D.P., Folger, R. and Tesluck, P.(1999), “Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation”, *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
82. Steers, R. M. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative science Quarterly*, 22(1), 46-56.
83. Tepper, B. J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
84. Tepper, B. J. (2006). “Abusive supervision, In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds)”, *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, 1-4.

85. Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, 33, 261-289.
86. 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.
87. Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision", *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
88. Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Jon C. C. (2007). "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates psychological distress", *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
89. Tepper ,B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. & Duffy, M. K. (2008). "Abusive supervision and subordinates' organizational deviance", *Journa of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
90. Tepper, B. J., Moss, S. & Duffy, M. K. (2011). "Antecedents of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance", *Academy of Management Journal*, 54, 279 - 294.
91. Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C.(1997). "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
92. Weiner, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
93. Zahed, R. K. (2015). "The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province)", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752.

Abstract

A Study on the Effects of the Characteristics of Leader on the Organizational Commitment of Subordinates through Abusive Supervision and LMX

Jeon, Bit-Na* · Li, Cing-Lin** · Park, Ji-Ho***

The purpose of this study is to empirically analyze the effects of characteristics of Leader (authoritarian disposition, procedural justice, job instability) on the organizational commitment of subordinates through abusive supervision and leader-member exchange(LMX). To this end, a survey was performed on the employees under the manager level in a large enterprise in Korea. The results of this study are as follows. First, the Hypothesis 1, 2, and 3 that the characteristics of leader (authoritarian disposition, procedural justice, job instability) will make effects on the organizational commitment of subordinates through abusive supervision were adopted. Second, in the hypotheses that the characteristics of leader (authoritarian disposition, procedural justice, job instability) will make effects on the organizational commitment of subordinates through LMX, Hypothesis 4 of authoritarian disposition, and Hypothesis 6 of job instability were rejected, while only Hypothesis 5 of procedural justice was adopted, as it made effects on the organizational commitment of subordinates through LMX. Third, the Hypothesis 7, 8, and 9 that the characteristics of leader (authoritarian disposition, procedural justice, job instability) will make effects on the organizational commitment of subordinates through abusive supervision and LMX were all adopted. This study is meaningful, in that it identified the structural relationship that the characteristics of leader make effects on the organizational commitment of subordinates through abusive supervision and LMX. It is expected that the results of this study can be used as base materials for new studies on abusive supervision which have been made in diversified ways in Korea and overseas.

Key Words: Abusive Supervision, Authoritarian Disposition, Procedural Justice, Job Instability, Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Commitment

* First Author, Ph.D, Dept. of Business Administration, Konkuk University, lovedrd@nate.com

** Ph.D. Student, Dept. of Business Administration, Konkuk University, li7758991@naver.com

*** Ph.D. Student, Dept. of Business Administration, Konkuk University, Hoho791119@naver.com